

图书在版编目 (CIP)数据

总裁的智慧 :中国顶尖企业家演讲录 轶永好等著 ①

北京 :中央编译出版社 ②

陈丹青 康永 缘起 愿

I ③总...

II ④刘...

III ⑤企业管理 ⑥中国 ⑦文集

IV ⑧中国 ⑨演讲录

中国版本图书馆 CIP数据核字 (2004)第 046439号

总裁的智慧

出版发行 :中央编译出版社

地址 :北京西单西斜街 65号 (100044)

电话 :010-63916488(编辑部) 010-63916489(发行部)

邮编 :100044 网址 :http://www.cccp.com.cn

印刷 :保定市中印刷厂

经销 :全国新华书店

印刷 :保定市印刷厂

开本 :787mm×1092mm 1/16

字数 :100千字

印张 :4.5

版次 :2004年 1月第 1版第 1次印刷

定价 :18.00元

总裁的智慧

中央编译出版社

序 言

企业家——现代社会之魂

摇摇这是一个需要企业家的时代。造就一大批优秀的企业家是中国经济发展的迫切需要,也是中国实现民主法制、社会整体进步的需要。这种需求已经变得如此强烈,以至于整个社会都感受到这种缺位所带来的巨大压力。

当前,世界经济正向着全球化、一体化发展,中国业已踏入世贸组织的大门。世界经济的进一步融合,必将推动全球市场竞争日益激烈。实际上,国家与国家之间的竞争就是生产关系先进与落后之争,也就是政治体制、社会结构优劣之争,这种竞争通常是以企业与企业之间的竞争来表现的。而企业与企业之间的竞争,在一定程度上就是企业家能力、水平与智慧的竞争。

当我们展望民族未来的时候,当我们做国家经济发展五年、十年、五十年规划的时候,当我们制定社会进步检测指数的时候,当我们盘点国家综合实力的时候,当我们进行战略资源统计的时候,都应该而且必须把拥有多少企业家作为重要条件。一个不能产生世界级企业家的民族是贫乏的民族,一个不能让全球分享自己产品的国家是落后的国家。世界级名牌企业家和其所创造的世界级名牌产品,是民族精神和国家荣誉赖以传遍世界的最有效载体。在这种意义上,我认为:企业家就是现代社会之魂!

什么是企业家?毫无疑问,只有那些在人本主义和人文精神的最高境界下,以天下为己任,具备完整高尚的人格,对社会有所建树、有所贡献,并站在历史的高度总览全局,推动一个企业乃至一个行业发展的人,才能称之为优秀的企业家。企业家应该懂得,为了自己,必须首先服务他人;对社会的用处越大,个人成功的把握就越大。这种对人对社会的终极关怀是企业家成功的根本所在。一个人没有深厚的人文修养,决不可能成为优秀的企业家,更不可能成为昭仪企业界的领袖。作为企业家必须从哲学、人文社会科学和宗教艺术中汲取营养,用哲学的思辨和慈悲之心去感悟社会、关注众生,从而服务于社会和人民。不论中外,大凡成事业者,概莫如此,这就是企业家之道。因此,企业家应恪守此道,一口不谋而谋天下,自觉地用哲学、史学、美学、文学、艺术、宗教等人文科学知识,以人本主义和人文精神,培养自己的理想主义和英雄主义情怀,锻造一个企业家的灵魂。

同时,企业家的工作也不是简单的事情,在创建事业和推动事业发展的过程中,企业家经常要承受巨大的压力,时刻准备面对失败,并为之承担责任甚至自戕。一个人没有一种以死谢罪于社会的勇气,他就决不做企业家。这种以身家性命相搏的精神和敢于承担社会责任的勇气,是一个优秀企业家的必备素质。中国社会再也不能给各种败家子以任何可乘之机,让一些沉渣泛起,随意践踏社会资源。我们再也不能允许一些所谓的“企业家”、一些企业死魂灵吞噬这个社会的“空饷”。

任何希望成为企业家的人都必须明白:真正的企业家既不是自封的,也不是提拔的,更不是通过关系钻营出来的。真正的企业家只能是在市场竞争中依靠其人格魅力和对社会生活的洞察力,把握全局,承担社会责任和在为社会做贡献中成长起来的。企业家离不开学校的培养,学校给予企



业家哲学、人文社会科学、专业基础知识以及技能和能力的训练。企业家更离不开企业管理的实践,离不开市场的锻造与锤炼。

我们一般将企业家分为两类:一类是董事长;一类是总经理。

董事长就是领着 万人 在深山里开路,能够爬到最高处,准确无误地下达前进方向命令的人。他的决定不仅干系到事业成败,也干系到三军生死存亡。因此,确定目标是董事长的第一任务。董事长的第二任务则是选择贤能,就是从 万人 中选出 万人,让 万人 管 万人,从而令这 万人 能按照既定方向在荆棘丛中砍出一条路来。

总经理则是能够仔细体会董事长(董事会)的意图,并按照这种意图,千方百计促成企业发展的人。董事长是创业者,总经理也是创业者。他们的本质区别有三个方面:一是任务分工不同。董事长是灵魂、是旗帜、是领袖,董事长应该给企业完成整体战略规划,并为企业选人用人和对个别行业进行示范操作。总经理是按董事长的想法(经过董事会及相关机构严格的求证论证后)编制成可行、可操作的方案去量体裁衣。董事长通常是根据现有的一个条件去做十件事,总经理在执行的时候却决不能把一个条件当作九个条件来用,否则企业非垮不可。他的任务就是:如果战略目标是可行的,就要掂量手里这一个条件去创造出两个条件,再凭借这两个条件去创造出四个条件来。总经理是在执行过程中创造条件,产生创造性的执行者。

二是董事长要有相应的人格魅力。一个企业家要关怀天下,历数中外真正的企业家,没有一个不是鞠躬尽瘁,死而后已;没有一个不是在思想上、人格上有所建树,这是企业家的根本所在。总经理的责任就是对这些思想进行诠释和阐发,通过具体操作和具体条文使之与企业理念、企业文化整合起来,从而使全体员工成为同志者或同行者。

三是总经理要有而且必须有权威。总经理的权是董事长给的,威是自己树的。威不能给予,也不能剥夺。凡是能够给予的都可以剥夺。如上就是董事长与总经理最基本的三大区别。

毫无疑问,董事长是企业资本的主要拥有者,而总经理除非对该企业拥有部分产权,否则就是打工者。现在社会中很多人希望自己作老板、做董事长,都不肯去为别人打工。其实,打工有什么不好?实际上全社会的人都在互相打工(尤其是在法制社会和市场经济条件下)。通过打工也未必就不能拥有财富。财富是什么?财富就是其拥有者可以自由支配用来为别人服务的那部分物质与精神的总和。在某种程度上,总经理更是财富的实际支配者,他的行为不但要对董事长(或董事会)负责,更要对企业员工和全社会负责。认清财富,认清人与人之间互为打工关系,有助于避免人人追求做老板。毕竟大多数人是 不适合做老板的,但许多人却是可以做总经理的。就像军事家不一定拥有军队,但并不意味着就不能有辉煌的成就一样。

企业家中的佼佼者可称为领袖。领袖是白手起家,在某个领域里创造出一番天地来的行业杰出人物。领袖就是牵着一个行业,牵着一个民族,乃至牵着人类向前走的英雄人物。领袖通常是各个领域各个行业的一种英雄和榜样。一个民族的英雄应该昭仪天下,垂范宇内;一个行业领袖应该榜样、标杆于这个行业。再造民魂,领袖就是民魂的代表,就是人样子,就是精品,就是各行各业的精英,而不是赝品,不是假冒伪劣。各行各业各个领域包括学界、商界、实业界、思想界、艺术界,都有自己的领袖。领袖在个人崇拜的非理性时代成了最高权力握有者的专有政治名词,在市场经济、法制社会条件下,领袖这个名词应该是一种社会共有资源,应由社会各界精英分享。给企业界最杰出人物以企业界领袖之称,有助于社会精英淡化仕途欲望而毕其终身精力于企业,也有助于官本位的贬值和让全社会尊重企业家。

企业家也是时代俊杰,识时务者乃为俊杰。何谓时务?时务即时代,与时俱进也罢,站在时代前端也罢,都是识时务。企业家得读懂这个社会,要认清自己正处在什么样的时代,去向何处,这些

离开政治经济学是不可能的。人们往往容易把政治经济学和经济学混淆在一起,讲不清天下,讲不清社会结构。实际上,政治经济学的全部核心就是生产力和生产关系、上层建筑和经济基础。处于从传统社会向现代社会过渡,从农业国向工业国过渡这样一个特定的历史条件下,政治经济学是大有用武之地的。因为它是以研究社会结构为对象的,读懂这个社会,遍地都是财富。越是欠发达国家,越是落后国家,越是资源匮乏的国家,知识经济、智慧、人的因素就越加重要,而要读懂这个社会,就得学政治经济学。

其次,在中国做企业,政治上必须是合格的,这也叫识时务。政治上合格,就是懂政治、讲政治,全心全意为社会为国家。一般地讲,政治上合格的企业家应该是能够从政的企业家,但在市场经济欠发达,法制不健全的社会,企业家从政的欲望过强或政企不分,往往毁掉企业家和这个企业。稍有生活阅历的人,都应懂得这一点。政治上合格,还表现为维护企业的纯洁性。企业有自己的纯洁性,企业有自己独立的属性和使命,有独特的运作规律。趋炎附势,巴结权贵,都应为企业家人格所不齿,这样的企业也是不能长久的。

企业家应该是创造的精灵,永不满足,永远进取,组合资源,化腐朽为神奇。创造性思维的训练,是企业家的必修课。思维方式包括批判的、逆向的、立体的、多维的、发散的、多层面的、易位的。历数近十年来的中国各类企业决策失败,属于企业家奇思妙想、神奇浪漫甚至异想天开者甚少,倒是无休止地模仿、克隆,盲目地向热点跟进,由于眼热他人的成功而急于分一杯羹,造成决策失误者居多。希望成为企业家的人须谨记:模仿不是决策,没有创新,就没有决策。

创造者不死,独特者永存!这是企业家成功的基本要点。

此外,企业家法制意识的培养同样是至关重要的。因为一个企业能否成为现代企业,主要标志之一就是法制化是否到位。企业所有的规章制度都是企业之法。企业家若不能将自己自觉置于企业的法制之下,不能带头做到制度面前人人平等,就不可能建立起真正的现代企业。企业家往往是企业制度的倡导者,又是破坏者,因为个人的影响力无处不在而阻滞企业制度的落实。这是任何企业家都必须慎重的。一个现代企业还必须将自己置于国家法律监督之下,不违法,便是企业最大的安全。

做企业家真累,做企业家也真快乐!尽管我还不算合格的企业家,但我将终身努力,尽管这将辛劳一生,但假若有来生,企业家仍是我的人生第一选择!

卓达集团 总裁
北京卓达大学 校长

成功的定位与定位的成功

创维集团总裁摇黄宏生

摇摇一个人的生命是有限的,而能投入工作和学习的那段最宝贵的金色年华则更短暂。

1976年高中毕业后,随着“上山下乡”的大潮,我到了海南省黎母山,开始了我四年的务农生活。每天日出而作,日落而息,锹镐锄镰成了我赖以谋生的工具。蚊虫的叮咬,简陋的生活环境,很快击碎了在学校勾勒的梦想和憧憬。晚上,在昏暗的煤油灯下研读一些有关无线电以及《青春之歌》、《钢铁是怎样炼成的》等书籍,在绝望中我常常自问:出路在哪里?

1980年夏,在邓小平同志的支持和多方努力下,终于恢复了高考,知青们兴奋异常。

这时,在我的人生坐标上出现了第一次重大转机。这一年,我跨入大学的门槛。在华南理工大学度过了一生中最充实的四年。这四年里,我刻苦学习,探求新知,就像一个“饥饿的人扑在面包上”。每逢周末,我都在图书馆里读书思考。说实话,我也知道这样的学习生活太苦了。但当时有一个信念支撑着我,那就是求知报国。

四年的知青生活,积累了太多的对知识的渴求和对机会的珍惜。我的刻苦,使我荣获了广东省十大“三好学生标兵”的称号。今天想起,这个荣誉本身并不重要,但我很珍惜它,因为它是我人生的一个标志。我后来能在人生的舞台上做出一点成绩,与我在大学时打下比较扎实的知识基础是密不可分的。大学毕业时,老师问我将来是从政还是从商,我回答说,有一天我要创建出与松下、索尼一样的国际电子企业。

大学毕业之后,我进了华南电子进出口公司工作。我以自己的勤恳、踏实、刻苦和开拓精神,赢得了同事们的承认和领导的重视,我所从事的业务部门在整个华南进出口公司的效益是最好的。我由任助理工程师到电脑事业部部长、副总经理并成为整个华南公司有史以来最年轻的常务副总经理,我的人生和事业出现了一个顺利发展的新阶段。

此时一个尖锐的问题深深地刺痛了我,大学毕业时与老师的对话一直在心头萦绕,久久难以平静。在许多个不眠之夜后,我向公司领导递交了辞呈。1982年春,我在同事和领导惊讶的目光中来到了香港,开始从另一个角度去体验和实现人生的更高价值。

初到香港,失败的打击先后四次降临到我的头上,使我受尽了人间冷暖。最危急的一次使我连银行贷款都无法偿还。一次次的打击,使我一次次的成熟,从意志、品质到市场知识和经验,都有了切肤之痛般的认识。1985年,香港录像大王瑞菱集团动用了十几个亿收购了讯科集团。他们把讯科原有的有才之士都驱出门外,却从英国调来洋专家打理。这时,我抓住机遇,将这批怀才不遇之士招到自己的麾下,打出共同创业,振兴民族工业的旗帜。这使我在几乎是“一穷二白”的情况下得以组建一支立足香港,面向世界,具有国际一流开发设计水平的彩电科研队伍。

从此,创维的事业开始蒸蒸日上。很快,我们从德国接到一批圆万台的彩电订单。接着又在出口创汇、在与洋人争市场的竞争中取得了一些成绩,在全球五大洲,80多个国家建立了环球销售网,1989年的出口量已雄居国内同行业之首。短短五年,一举跻身于中国彩电业十大名牌。

有一次,在我参加的一个晚会上,主持人问一个小男孩:你长大以后要做什么样的人?孩子看看我们这些企业家,然后说:做企业家。在场的人都鼓起掌来。我也拍了手,但我心里并不舒服。我想,这个孩子对于企业究竟知道多少呢?他是不是因为当着我们的面才说要当企业家?

这一切当然都是一个谜。但不管怎样,作为一个人的人生志向,我以为当什么并不重要。不管是谁,最重要的是从小要立志做一个努力的人。

小时候也曾有人问过我同样的问题,我的回答不外乎当教师、解放军和科学家之类。

时光一晃流走了 16 多年,当年的孩子,如今已是 36 多岁的大人了。但仔细想一想,当年我在大人们面前表白过的志向,实际一个也没有实现。我身边的其他人差不多也是如此。有的想当老师,后来却成了个体户;想当解放军的,有人竟做了囚犯。我上大学时有两个同窗好友,他们现在都是我国电子行业里才华出众的人,一个成为康佳集团的老总,一个领导着 栽蕴集团。我们三个不期而然地成为中国彩电骨干企业的经营者。可是当时大学毕业时,无论有多大的想像力,我们也不敢想像十几年后会成为现在的样子。一切都是在奋斗中见机行事,一步一步努力得来的。与其说我们是有理想的人,不如说我们是一直在努力的人。

我曾到过许多高校演讲,在和大家座谈的过程中,发现他们提得最多的一个问题是:你是怎么成功的?

很多年轻人都是一脑子对成功的渴望。说到成功,如果我还算是一个成功人士的话,我想说几点自己的亲身体会与大家共享。尤其希望对那些刚走出校门,或即将走出校门的年轻人有所帮助。

首先,不要对社会抱有太高的期望。要学会正视现实,批判地接受这个社会。从某种意义上讲,社会并不以我们的意志为转移。既然改变不了这个社会,那就改变自己来适应这个社会。因为只有适者才能生存,只有生存才有机会改造。在保持自己做人原则的前提下,做一些妥协来适应这个社会是必要的。当然不是不要追求,当年我因为出身知识分子“臭老九”家庭,被下放到海南黎母山区,理想、学业、抱负都无从谈起。但我不去空想,不去高谈阔论,脚踏实地地干。就是在这种艰苦的环境下,我明白了什么叫生活。

其次,年轻人应尽快给自己找到适合的位置。定位很重要。有的人进入社会都几年了,还没有找到适合自己的位置。诚然,尝试一下销售、广告、保险等各行各业对丰富自己的人生经验来说,未尝不是一件好事。但如果在一块不适合自己的土地上耕耘太久,可能到头来仍然是劳而无功。眼看周围一同走向社会的同龄人已小有成就,自己还未安定下来,心里恐怕不是个滋味。

我讲的“定位”,一是指选一个适合自己的行业,二是指找准自己的位置,处理好上下级、同事之间的关系。再者,即使你找准了自己的位置,也可能不会很快就有所收获。我以前在华南进出口公司,虽然埋头苦干并没有得到什么,也是三年后才被提升为副总的。

千万不要把金钱看得太重,有时一个职位可能没给你提供很高的薪水,但如果能够学到东西,从做人做事各方面给你补充“营养”,你就不应放弃。年轻人要时刻抱着学习的态度,当果子还没有成熟的时候,请伸出你的双手静静等待秋天。

最后一点是,我们要能经得起挫折。不管你多优秀,准备得多充分,你仍然有可能遇到失败。这时你更要沉着冷静,有足够的胸襟和肚量。有时,刚开始大家在同一个起跑线上,但挫折往往是分水岭,有人能够东山再起,有人却一蹶不振。我刚开始创业时,由于决策失误,也曾面临困境。朋友断交,债主逼债。虽然也曾绝望得想跳海,但关键时刻都挺住了。

当然,这些只是根据个人经历得出的一些体会,人生的路最终还是要靠自己走,还要自己去思索、分析、辨别。

黄宏生简介：

1957年出生于海南省临高县

1976年进入华南理工大学

1984年华南进出口公司作副总经理

1987年成立香港创维集团任总裁

1993年创立深圳创维—镭声电子公司

最佩服的人 通用电器公司主席 杰克·韦尔奇

最欣赏的格言：世界上有两种人，一种是快乐的猪，一种是痛苦的人。

黄宏生名言：搞企业，就是要组建一支中国的“粤兑米兰队”，要由世界各国最优秀的人才构成，惟有如此，才能成为一支劲旅，才能参与国际竞争。

其所领导的创维电子集团是一家拥有雄厚的高科技实力、专门从事彩电、激光视盘机、家庭影院、卫星数字接收机及网络产品的开发、生产和销售的大型现代化跨国企业，在全球180多个国家和地区建立了稳定可靠、多层次的销售网络。

民营企业家的基本功

科瑞集团公司执行总裁 摇郑跃文

摇摇我今天演讲的题目是《民营企业家的基本功》。既然讲的是“基本功”，主要涉及的当然就是我们民营企业在目前的运作和经营方面的一些最基本的工作。尽管如此，我仍然愿意从更加宏观的层面，从辩证的和历史回顾的角度，来进行一些比较深入的、综合性的分析和阐述。在这其中，主要涉及这样的一些方面：

① 我看改革开放 30 年；

② 企业发展目标的设计；

③ 产业结构的多元化与专业化；

④ 人才队伍与企业文化；

⑤ 现代企业管理的规范与科学

最后，我将很乐意回答诸位提出有关方面的问题。

一、我看改革开放 30 年

我是 1982 年从国家机关“下海”的。在经过了近五年的摸索之后，到 1987 年，我们几位合伙人才开始走到一起，创办科瑞集团。就这样从无到有、从小到大，虽然不能说现在已经做得很成功，但在这 30 多年的创业过程中，确实积累了一些经验与教训，应该要有一个比较全面的回顾和总结，并和大家共同来探讨中国的民营企业这些年是怎样走过来的，今后又应该怎样继续发展下去。

1988 年是我们党的十一届三中全会召开和改革开放 10 周年。最近，包括人民日报在内的首都新闻单位的很多记者都来进行采访。他们认为：改革开放以来，一批优秀的民营企业和民营企业家迅速崛起，其中，科瑞集团的发展就很有成绩、很有特色，希望我能谈谈其中的一些感受。

要说感受，我想首先就是政策问题。正是在小平同志“发展是硬道理”等一系列市场经济理论和党的改革开放政策指引下，当年我们这一批年轻知识分子才纷纷下海经商，创办民营高科技企业。30 年来，经历了无数的风风雨雨和艰难曲折之后，民营经济的实力不断增强，队伍日益壮大。有关方面的统计资料显示：目前国有企业的就业人数大概有 2.5 亿多，而我们民营企业的产业职工人数却已经达到了 2.5 亿多。这个数字如此之大，民营经济在国民经济中的地位变得如此之重要，这样的—一个发展态势，是很多人当年都不曾想到的。我想，这才真正体现出发展才是硬道理。

在改革开放之前，小平同志还曾经有过一个著名的“猫论”。其实，“猫论”与“发展是硬道理”两者之间是一脉相承的。此外，30 多年前“下海”的那一批人，还有一支“上方宝剑”，叫做“四自政策”——自由组合、自筹资金，然后开始自主经营、自求发展。“四自”政策在民营企业的运作和经营方面给予了相当大的自由度。因为，自由是创造的前提。有了自由，人们才有各显神通的可能，大家也就可以选择各自熟悉的行业施展拳脚。30 年的改革历程，确实锻炼出了一大批民营企业和

企业家。他们坚持在各行各业 积极参与到市场竞争中来。然而,从 20 世纪 90 年代的前期到中期,随着国门大开,外国企业的不断进入,随着国有企业经营方式和经营水平的逐渐改善,民营企业的外部生存环境开始发生了一些变化,市场竞争更趋激烈。推动民营经济发展的一些关键性因素,如政策、资金等等,最开始并没有完全到位。因此,那些希望继续有所作为、有所发展的民营企业,都或多或少遇到了一些困难。我想,正是因为我们都曾经遇到过类似这样的困难和挑战,今天才有机会聚集一堂,全面地回顾民营企业这些年来的成败得失,深入剖析一些具体的案例,研讨和展望中国民营经济未来的发展趋势。

1993 年,当时在中国年产值已经超亿元的 15 家民营企业,曾经共同组建过一家企业集团,即后来的“泰山产业集团”。由全国工商联批准成立这家泰山产业集团,吸纳了一些当时在国内外都很受关注的、赫赫有名的企业,如四通、巨人、联想等等,当然也包括科瑞。在这 15 家企业中,有一部分是在北京中关村崭露头角的民营科技企业,来自外省市的企业也都在国内已经有了相当的影响力和代表性。除了项目合作之外,参与到泰山集团中来的我们这 15 家企业,每年都举行两次企业最高领导人的研讨活动。研讨活动的内容,最初是以务实为主,后来逐渐发展到务虚为主、务实为辅,主要探讨一些企业发展的共性问题。我们这 15 家企业一年一年研讨,却看见中国的民营企业每年都有一些成批地倒下去。

每次开会,总会谈民营企业面临的如何生存、如何发展的问题。最近,在北京召开了全国工商联的常委会,当年的泰山产业集团中,有 5 家企业的领导人现在已经担任了常委,即四通的段永基、联想的柳传志、科瑞的郑跃文,还有光彩和思达的两位老总。我们这五个人如今能在工商联经常见面,也就是说,最初创办泰山产业集团的企业,已经有五家进入了国家级的企业组织机构。

所以说,改革开放 20 年来,民营企业走过的发展道路是很不平坦的。记得在 1995 年的时候,香港联想就曾经亏损过 1 个亿,股票从 1 元出头突然掉到了 1 角 9 分。这样一来,香港人认为联想就几乎没有什么净资产了。在这种背景下,联想的柳传志总经理也顾不上参加泰山集团会议了,亲赴香港,当即撤换了原香港联想负责人,同时将国内联想与香港联想又进行了一次资源上的重新配置。所以,今天我们看到联想的年营业额已经做到了 15 个亿,其实他们当初也是经历了一番风风雨雨才走到现在的。民营企业的发展,过去有困难,今后仍然会有很多问题,关键是我们怎样去面对它们。

其实,我们的很多民营企业家都有自己的“高招”,即使遇到了再大的困难,也都不能就此认为没有希望了。当然,更重要的是党和国家对民营经济的发展有一个不断肯定的过程。比如,最初一般人都认为:民营企业所从事的不过是“拾遗补缺”的工作。什么是“拾遗补缺”?其实也就是可有可无罢了。随着民营经济自身实力的不断发展和壮大,社会各界朋友又有了进一步的认可,称之为“有益的补充”。直到 1997 年召开的党的“十五大”认定为“重要组成部分”,民营经济的社会地位开始得到广泛认同和充分肯定。从过去的不同,到现在的充分肯定,民营企业无疑获得了党和国家在政策上的最大支持。民营企业的发展将获得一个更好的外部环境和社会各界朋友的更多帮助。

我和记者们谈到的第二个感受,是关于资金。有了党和国家在政策上的肯定,民营企业获取发展资金的渠道和机会也就更多了。要想获取资金,就必须找银行。过去,银行界的朋友们对民营企业还不是太了解,民营企业毕竟都是在市场上摸爬滚打,所谓“成也萧何,败也萧何”。国有银行一旦把资金给了你,你的企业如果出了问题,那怎么办?所以,过去的国有银行对民营企业是有警惕的。现在就不同了。上个星期我分别在全国工商联和中国民协参加过两次会议,就是要筹备成立一个专门的财经领导小组,包括民生银行在内的各大金融机构都表示要大力支持民营经济的发展,

要利用好金融手段来服务于民营企业。全国工商联组织的财经领导小组和中国工商银行还专门商定了一个支持民营企业的办法。有了银行界朋友的广泛支持,民营企业今后获取企业发展资金的可能性就更大了。尤其重要的是,这种资金的获取是正常的,是符合社会需求和公众心理的,在操作方式和资金来源上都是合乎商业规范的。这样一种资金的正常融通和借贷关系的建立,这样一种良好的心理感觉,无疑比过去是大大进步了。

当然,要谈改革开放 15 年来的感受,那真是太丰富了,不是我这几句话就能够说得清的。我想,纪念改革开放 15 周年,还有一个很重要的课题,那就是要认真地总结这些年来民营企业之所以成功或者失败的那些经验与教训,找出一些规律性的东西,这可能是最可宝贵的。与过去相比较,民营企业的整体实力确实有了一个很大的提高,所拥有的、能够适应市场竞争环境的人才队伍,在数量和质量上也都有了一个新的飞跃,在政策环境、资金支持、自身实力和人才储备等方面也都有了一个翻天覆地的大变化,那么,我们的企业今后是否就一定会有一个更大的发展呢?

从对改革开放以来民营企业发展历史的分析中,我们可以清醒地看到,除了产权结构等企业内在因素之外,与国有企业的另外一个重要区别,是民营企业各自发展的阶段及其表现形式都不一样、不雷同,每家民营企业的运作方式和经营形式都有自己的特殊性,它们来源于民营企业对自身企业发展的独特的认识和判断角度。尽管如此,我仍然认为,经营比较得法、发展比较顺利、运作比较成功的企业,它们之所以成功的关键因素,是基本相同的。我们可以仔细观察一些成功的案例,可以到一些发展趋势很好的企业去看一看,可以深入了解那些成功的民营企业家的所思、所想、所为。最终就会明白,他们在日常的企业经营与运作过程中所注重的那些方面,其实都是大同小异的,甚至有可能是完全相同的,也无非就是人才问题、产业结构问题、资金来源问题、项目问题、市场问题、成本问题等等。如果这些方面都运作好了,企业的发展也就八九不离十了。如果在这些最基本的方面都出了问题,这家企业的发展无疑会遇到很大的困难。

在我的亲身经历中,与我们同时起步,当初在中国做得最好的那些民营企业,甚至是一些赫赫有名、风云一时的企业,曾经不断有人“离家出走”。它们“出走”的原因,它们之所以走下坡路,绝对不单纯是有些人认为和有些媒体所报道的什么“产品出了问题”,或者“资金出了问题”,或者什么其他方面的问题。我认为,企业的运作与经营是一个整体。如果在某一个方面暴露出问题,那么这些问题一定不是孤立存在的。我想,这里面最重要的,恐怕还是一个企业家们自身的“基本功”问题。

那么,什么是民营企业的基本功呢?这也正是我今天要演讲的主题,是我很想和大家共同进行交流 and 讨论的中心问题,更是包括我,包括科瑞集团董事局成员在内的民营企业企业家们,今后都应该继续予以关注的重要课题。

二、企业发展目标的设计

各行各业都有自己的基本功。当会计的基本功,是会打算盘,还要打得很准;方向感好的人可以去当司机,认路准,道路空间的观察力很敏锐,老师既要有严父慈母般的心态,还得要有“伶牙利嘴”般的口才,满腹经纶,懂天文地理,有张口就来的本事,作家会编故事,方块字到了他们笔下,就得像一道清水天上来,有所谓的“神来之笔”。企业家的基本功,说简单也不复杂,说复杂也确实不简单。其中第一条,就是要知道自己能干什么、想干什么、该干什么;自己的企业又能干什么、想干什么、该干什么。能找得到这三者的结合点,能找到企业的发展目标。既不能头脑发热、发昏,也不要左边两步、右边两步地跳“探戈”,让人捉摸不透。

其实大家都明白,大企业当然有大企业的目标,小企业也有小企业的目标。可是,你能不能恰如其分地找到自己的目标,这确实很不容易。我曾经读过一本台湾出版的企业管理教科书,也是涉及到目标问题,讲得非常具体:你是什么样的性格,就可能办出什么样的公司;你有哪个方面的本事和学问,那就最好选择与它们大致相近的项目;你对什么行业感兴趣,就应该向那个行业发展。这几个方面是相互关联、互相影响的。

某个企业家,他天生爱冒险,有很好的心理承受能力,对人、对事的观察判断都很敏锐,我想他应该可以成为投机家,可以去做证券,或者投资银行业务。都要进入 21 世纪了,“投机”也不应该再成为一个贬义词了。在企业家的词典里面,“投机”这个词的意思完全可以解释为“投”资的“机”会。一个不懂得准确把握投资机会、不会“投机”的经理,绝不会是一个好经理,更不是一个优秀的职业经理。有很大一部分民营企业家,正是因为具备了对机会相当好的判断力和把握力,最后才把企业做得越来越大的。当然,你不愿意投机、冒险,性格又本分、又老实,也不愿意四海为家、背井离乡,只想守着你那“一亩三分地”过日子,也不能说你不适合办企业、当企业家了。你仍然可以扎扎实实地做好一个项目,不要这山看着那山高,心里总是不平衡。此外,如果你天性开朗,活泼好动,喜欢交朋友,又确实能够交得到很多朋友,你很有可能会成为一把搞营销工作的高手。所以,我认为“做企业”首先就是“做人”,人的个性与成败有很大关系。一家企业的发展如何,是能在这家企业老总的为人秉性方面找到线索的。

我的本科学历是财经专业,后来又学了企业管理。硕士学位是 会计学,博士学位是货币银行。这样一来,我就拥有了一批在经济领域工作的同学,还有另一批同学在国内各地方银行当行长。最初创办科瑞集团的时候,我能够邀集到的合伙人,多数都是在同学们当中去找。所以,直到现在科瑞集团的中层以上干部中仍有相当一部分是当时从国内各个银行的总部里下海进来的。也就是说,我是学金融的,我们企业的业务骨干,也基本上都是学金融出身的,我们所掌握的知识主要集中在诸如金融、证券、保险这样的一些领域。因此,我们别无选择,最初也只是试着从金融方面来做一些工作。像发行投资债券、创办民生银行、办一些信用社、筹组亚太保险公司和光彩基金等等,前期我们做的主要是这样的一些业务,运作起来也就如鱼得水,企业内外关系的处理也游刃有余。

当然,我的意思并不是说只有学金融的人才能做金融。正好与此相反的是,我认为,非金融专业的人士在经营和运作企业的时候,同样应该密切关注金融方面的问题——每一家民营企业其实都需要金融机构的支持。金融是百业之首,任何行业都离不开金融。企业的市场定位准确,项目选择得当,有了自己的人才队伍,如果你还争取到了金融机构的支持,只要真正把握住了机会,这家企业今后的发展前景一定会看好,一定大有希望。这些年来,我观察过不少企业,它们从市场调查到立项,从生产到经营,从人才引进到市场营销等等,各方面的工作都做得很不错,可就总是得不到金融机构的支持。人穷志短,企业如果没有钱了,你还能够运作得下去吗?当年在中关村,就曾经有一家排位在北京 500 强之列的民营企业,运作规模不小,主要业务是做大型的户外电子显示屏,表面看起来企业很有发展前途。然后又有了一个很好的设计思路,就是准备进入国内的铁路运输系统,在全国各地的火车站都设立大型电子广告显示屏,要做中国最大的铁路广告代理。当初能想到朝这个方面发展,我认为他们是非常聪明的。铁道部后来批准了这个项目,本来他们真要准备好好地干一番了。可是,他们没钱!虽然有技术、有人才,也有生产开发能力,有很好的市场开拓机会和产业发展前景,可他们没有资金!他们一直没能获得金融机构的支持,思维方式也就开始有所改变,结果没能做起来,企业发展遇到了极大的困难。

因此,企业发展目标的设计,涉及到方方面面,专业的指向性很强,同时又是一项综合性的系统工程。尤其是处于市场竞争环境下的民营企业,必须充分考虑到融资能力的问题。俗话说:没有金

刚钻,不揽瓷器活。有能力获取资金支持,就应该把企业做得更大一些;在可以预见的时期内,你不可能得到更多外部资金的进入,就先不要把企业发展的目标设计得太大,否则,欲速则不达,等到出现了难以逾越的障碍时,企业将停滞不前,反而得不到发展,甚至有可能被市场淘汰。

三、产业结构的专业化和多元化

确立了企业发展的目标之后,民营企业家第二个重要的基本功,就是产业结构的设计。我想借今天的这个机会,先向大家介绍一下科瑞集团自身产业结构确立的过程,以及在这个过程当中的项目运作与经营发展的概况。

科瑞集团进入金融领域,最开始运作的项目,就是在全国各地创办了一批城市信用社。金融总是以货币的形式来体现的,这100个信用社的日常运作所涉及的资金总量,后来已经达到了100多个亿。如果将这100个亿的资金呆滞在账上不动,那是一件很可怕的事情。一家企业如果只有钱,那有什么用?货币资金是必须流动的,否则,光是利息的开支就是一笔不小的数目。也就是说,形势的发展,确实已经在逼迫着我们必须马上要展开对实业项目的投资。

由于我们集团原有的人才储备基本上都集中在金融方面,对实业项目的运作并不是很熟悉,所以,最初我们采取的是“跟着巨人走”的方式。当年,四通段的永基总经理也说过要“跟着巨人走”。实际上他跟的是“外国的巨人”,我们跟的却是“中国的巨人”——与“联想”合作,进入高压电器行业;与刘永好合作,创办“新希望农业控股公司”;与如意合作,帮助他们成功地实现了企业上市。

为什么要跟着“巨人”走?我们的第一个考虑,是因为他们都确实有过成功的经验,在产业项目的运作上有他们自己的独到之处。我们将资金投入之后,基本上是可以放心的。进去的钱不但不会丢掉,而且应该有不断增值的可能。第二个考虑,是一旦进去以后,我们就有机会近距离地观察巨人们到底是怎么干出来的,他们是怎样从“凡人”成长为“巨人”的。换句话说,他们的企业利润是以什么样的方式创造出来的,农业领域真正的利润增长点到底在什么地方,以及诸如此类的一些关键问题,我们都有机会深入考察、体会和学习了。同时,我们不可能永远都跟在别人的后面——即便他们是“巨人”!我们自己为什么不能成为巨人呢?所以,在进入农业领域之后,我们不久就提出了现代农业生产应该尽快实现产业化的口号,提倡树立大农业观。正是在我们的参与和帮助之下,有关方面在人民大会堂连续召开了十几个会议,专门讨论中国现代农业的产业化问题。

按照当初的设计,我们的企业可以在许多重要的农业产出环节上承担任务。比如大批量的农产品加工出口,规模化、集约化的品种经营,科学性很强的新型农副产品研制开发等等。包括新型农用饲料的现代化加工生产在内,我们都曾经设计过很好的战略发展计划,以及战术实施的办法等等。然而,我们最终仍然不得不承认,拖着数千年的历史包袱,中国的农业有着它自身的特殊性,不是谁说要产业化就一定能够实现产业化的,真正运作起来也绝不像我们当初设想的那么简单。其实,处于市场经济的环境之中,每个行业都不容易,都有它的困难所在。我们真的有必要在一个自己并不熟悉的行业里永远走下去,即便是一个死胡同,也将它走到底吗?

无论是做工业还是做农业,不是自己的所学,不是自身的专长,不是自己熟悉并且有一定优势的产业项目,如果真要死心塌地走一辈子,等你走到底以后,一定会发现,那其实是一个死胡同。由于我们曾经在金融领域的运作效果一直很好,发展得很顺利,所以我们很快又再次进入了金融领域。

这一次,我们做的是一个销售网络。从1995年开始,我们投入了一亿元人民币,在北京注册了一家全新的企业,叫“北京瑞泽网络销售有限责任公司”。这家企业的成立,当然不是因为我们又

找到了一个什么好项目,或者是又拿到了什么现成的好产品,而是因为我们的一个设想。这个设想主要缘于以下两个方面:

■ 企业产品的高科技含量和高利润空间

就在这次发言之前,我曾经向三株的同志提过一个这样的问题:与发达国家相比,我们国家目前的科学技术水平还很低,科研成果的商品化水平也许更低。那么,我们中国的民营企业,在多大程度上可以依靠我们自身科技开发的力量?在我们生产出来的商品当中,到底有多少科技含量?有多少真正的“高附加值”?

要说高科技,大家可以想到的最显著的例子就是电脑。那么,在当今中国的电脑市场上,最有名气的品牌就是“联想”了。联想公司销售的电脑,目前已经在中国市场份额中名列前茅。由此,我们就可以深入地想一想:“联想”电脑之所以能够在国内市场实现这么好的销售业绩,靠的是什么呢?是科技含量吗?联想公司是不是比国际市场上等等世界排名前列的电脑公司的电脑制造的科技水平还要高呢?我不敢说。我想联想的同志恐怕也不会这么去说。我个人认为,联想之所以成功地占领住了中国的电脑市场,其中最重要的原因,正是在于他们建立了一个很好的销售网络,由这个销售网络,又设立了一个强大的售后服务体系。这就是人们常说的“中国功夫”。

中国人的功夫是很厉害的,但我们不能由此就认为中国人的电脑制造水平也是世界第一。我们今后一定会成为第一,但就目前来说,正像全世界都公认的那样:电脑是美国的最好,台湾的第二。但是,美国的软件是英文的,台湾的软件是繁体字的,对于我们这些习惯了使用简体汉字的人来说就不方便了。所以,联想从研制出“联想汉卡”开始,不断推出很多中国人乐意使用的简体中文软件。这当然还只是联想之所以成功的一个因素。最重要的,我认为仍然是联想的销售网络、服务体系以及强大的广告宣传攻势。不仅是联想公司,可以毫不夸张地说,相当一部分成功的民营企业,他们靠的主要不是什么“科技含量”,而是“中国功夫”。

另外一个例子是四通公司。四通也建立了一个很好的销售服务体系,所以,当他们跟着“外国的巨人”走的时候,就很好地利用了这个体系。国外企业讲究“低回报”,这是因为他们的资金成本低。四通与日本的三菱公司合作,一个项目就注入了1亿美元,资金成本只不过是一厘的利率。利润回报如果能达到10%,日本人也就会很高兴了。在如此之低的资金成本上,我们的企业是“拚”不过外国人的。当然,我们很需要这样的低成本资金,日本人则需要我们中国的市场份额,他们所看重的,正是四通的网络销售能力,其实也就是“中国功夫”。

由于高科技产品利润空间大,那些建立好了销售网络的民营企业,一般都会将目光投向高科技产品。很多非常有名的大型民营企业,也都一直在进行着产业项目的调整,从彩电、微波炉到空调,再到电脑,以及其它的一些电子产品。似乎只要与“电”有关系,就和高科技沾上了边。后来,企业家们发现人们的生活水平提高了,开始讲究营养和健身了,便又开始打起了营养品的主意。这也算是企业跟市场走吧。

应该说,保健营养品的利润空间甚至比电脑还高。联想公司1985年卖出了1.5亿元的电脑,利润却只有1个亿多一点,大概是1.5亿左右。其实,电脑行业是非常特殊的,很不好做。它既是一个区域性的市场——电脑软件技术受当地语言文化的影响很深,又是一个全球性的市场——电脑硬件技术一直受到国外那些大型电脑核心部件制造企业的控制。电脑的利润却早就平均化了。联想公司账面上反映的这1个亿的利润,如果清点一下库存,你就会发现那1个亿原来很可能都还压在仓库里面,都是些电脑的原配件。联想的柳传志总裁曾经对我说过:卖电脑就像卖时鲜水果,搁不得。有能用的,得赶紧用出去;有不能用的,也许就已经淘汰掉了,不值几个钱。还有一些积压在库的成品,哪天一降价,有可能1个亿全都亏出去了。所以,柳传志总裁还告诉我,他们原来都曾

经是中国科学院的科技工作者,是属于中国最聪明的那一部分人。现在却做了这样一件很笨的事——当搬运工。看起来有几千个亿的产值,实际上我们每天都在当搬运工。最终把电脑搬到用户手里,我们不过就赚了一点搬运费而已。电脑制造是高科技行业,业内人士却说:什么高科技!我们只不过是当了一回搬运工。那么,保健营养品的高科技含量又有多少呢?

我不想贬低任何一家企业。但是,从脸部营养品,到某些保健饮料、口服液,还有那些自称能使毛发再生的、能够延长生命的一些保健品,当然不能说它们真的没有一点作用,但它们的性能到底怎么样?企业当家人的心里面总是应该有数的吧?!做这些产品的企业,如果总是这样做下去,一定不会有生命力,这是被历史证明了的。然而,即便是这样的一些产品,在这样的一个非理性的市场当中,居然还竞争得很激烈。于是,大家就都花出巨额的广告费,拼命吹,搞广告轰炸。我看,这是不是也属于一种“中国功夫”?

1995年的10月份,全国政协主席李瑞环在政协礼堂接见了为1995年赈灾作出贡献的企业家。当时一共有100多家企业参加,其中我代表科瑞,吴炳新代表三株,还有四川成都的恩威、湖北的红桃运等等。除了几位已经是全国工商联常委的企业家之外,来的几乎全部都是营养保健品生产企业的老总。李瑞环之所以接见我们,是因为当时这些企业都为抗洪救灾捐了一些款。有这么多保健品生产企业捐款,并且还都因此而受到了国家领导人的接见,可想而知,这些企业应该是有钱的,由此也就可以认定:保健品行业的竞争仍然是非常厉害的。

不能够寻求到所需正常贷款额度的企业,一般都只能往高利润空间的行业里面钻。进去以后,把市场做好了,把广告宣传做到位,就很有可能成功一把。以小搏大的例子是经常可以见到的。可是你成功了一把之后怎么办呢?你总不能永远都指望下一把又能成功吧?你应该继续思考一些什么问题呢?我认为,最终还是必须回到产业结构的设计上来。

从历史的角度分析,过去民营企业产品的高科技含量,主要目的是为了追求高利润空间;而高利润空间的行业,绝不可能维持长久。我们亲眼看到,曾经有一批又一批企业在这些行业崛起,更有一批又一批企业从这些行业撤走,甚至消亡。

因此,在设计企业产业结构时,当然要考虑科学技术的长远发展,同时要考虑我们国家目前的科技水平是处于一个什么样的水平之上,哪些项目是我们可以长期做下去的,能够采用什么方式来长期做下去。

建设具有民营企业特色的商品物流跑道

计划体制下的商业部曾经有过一个物流跑道。体制内的国有企业,曾经都只能将生产的产品送入到这个跑道,但流动的方式和数量是由国家统一编制的计划来实施。1978年代以来,随着改革开放事业的进一步发展和深入,原有的双轨制逐渐被打破,过去那种全国统一的企业生产计划已经不可能真正执行,市场杠杆开始真正发挥作用。那么,我们就开始真切地意识到:原来的那个物流跑道已经不可能继续适应市场环境的需要,进入那个旧的物流跑道的产品将会越来越少,它将会很快失去原有的地位和作用。

后来,随着商业部被撤消,事实证明了我们当年的预测。但是按照当时的政策,为了继续维护原有的物流方式和体制,不允许外国企业进入我们国内来建立他们的物流跑道。于是就形成了这样的局面:外国企业有钱,但不允许他们来建立跑道;中国的一些国有企业也有钱,却也不可能允许他们去“私自”建跑道;民营企业则要么不具备这样的实力,要么建了自己的跑道,既不适合其它企业使用,也不向别人开放。

当然,平心而论,多数民营企业都还刚刚处在起步的阶段,要他们一次拿出几个亿来,真不容易。所以,我们就看准了这个商机。

然而,要想把销售网络做好,真不是一件容易的事情。我们决定要建设一个民营企业自己的销售网络之后,做的第一件事情,就是向那些销售业绩比较好的企业取经。

国内的联想、四通、实达等民营企业,其产品流通一般都是采用自销的方式,几年来积累了很多销售网络建设的经验,当然也有一些教训。他们对科瑞的销售网络建设提供了很多有益的帮助,给了我们一些很好的提示。

现在总结起来,如果将我们对销售网络建设的要求集中到一点,就是要讲规范、讲管理,这是建设销售网络最基本的东西。如果能够按照军事化的办法来实施操练,时时刻刻保持良好的纪律性和规范性,这个销售网络才有可能在市场中站住脚,国外的企业就有可能来和你合作。随着经济全球化和一体化的进程加快,随着中国加入 宰藉 的进程加快,不远的将来会有更多的国际性的大企业进入我们国内的市场。他们怎样进来呢?他们的产品和技术如何进入国内呢?结论只有一个,就是实现“本地化”。国外企业必须使用国内的销售网络,这是毫无疑问的。可是,这个销售网络必须管理到位、运作规范,否则人家看不上眼,不可能和你合作。

生产不围绕销售展开是不可能的。网络销售方式是市场经济发展的结果,是企业发展的需要所决定的。销售网络建成之后,只要管理得法,产生效益是必然的。这里还有一个产品选择和技术选择的问题。当代社会技术、产品的变化日新月异,企业如果完全依靠自身的技术创新能力,其生存和发展都将是非常困难的。作为商品销售网络,我们就有选择地向国内市场推出最好的产品,推广最新的技术。无论是欧洲的美国的,以及国内开发出来的很多好东西,都有可能进入我们的销售网络。上了网的商品如果市场不欢迎,出现滞销,我们能够在第一时间得到反馈,并迅速做出决断,这样也就能在最短的时间内规避市场风险。否则,我们坚持认为自己的技术创新能力很强,我们的产品很好,市场一定会接受,这种坚持的精神当然很好,但是你越是坚持,市场对你的报复也就越大,企业受到的损害当然也越大。所以,有了这个销售网络和没有这个销售网络,对企业发展的推动效果是完全不一样的。

所以,民营企业的特色既然是运作机制灵活,我们就不能死抱着过去的一些僵化观念不放,认为所谓创新就是非要完全依赖自身的技术力量来开发自己的产品,别人的好技术、好产品都是别人的,或者只是跟在别人的技术后面模仿。企业最重要的创新是观念的创新,是思想的创新,是能力的创新,是机制的创新。你只要真正做到了在这些领域的创新,它们就必然会为你带来你所需要的那些高技术含量和技术创新,这是毫无疑问的。除了瑞泽销售网络之外,科瑞另一个重要的经营方向是地产。

1999年,就在科瑞集团成立的前后,正值国内的房地产业高歌猛进的时代,市场火得很,谁都认为地产有钱赚,谁都看着地产像块肥肉。在这种形势之下,不能说我们就没有受到一点影响,没有一点冲动。所以,我就曾经特地专程考察过一些很有希望的地产项目,包括北海、扬子江、黄山等地,甚至对一些项目有过很深入地了解。现在我去这些地方出差,当地的主要领导见到我,仍然很热情地问我:你不是当年来我们这里谈地产项目的开发商吗?我说:幸好当年的项目我们没有做,否则,今天你们也许就见不着我了。

做企业很要紧的一件事,就是切忌冲动,尤其是进入地产这样的行业,更加要跟紧国家的政策和大计方针。当时,国家在搞治理整顿、宏观调控,你想大干房地产,不是自己跟自己找麻烦吗?那么,科瑞集团如今为什么又要进入房地产领域呢?也是因为国家的政策有了新的变化。包括基础设施建设、安居工程、道路建设等等在内,国家要拉动内需,要提升市场消费水平,房地产是最大的一块。最近我们在重庆参与基础项目建设,总投资 5 个亿,应该讲单项投资量是很大的。但是因为国家支持基础设施建设,为社会资源的组合提供了许多便利和可能性,同时也就促使我们不断加大了在这个

领域的投入。

就这样,由于科瑞集团一直非常重视自身产业结构的建设,在经过了远年的不断调整、改造之后,到1995年,初步形成了金融、地产、工农业和销售网络这样四大产业支柱。这四大产业相互独立运作,同时又互相配合作战、有机协调。金融上的货币资金终归要落实到工农业或地产项目这样的实业基础之上,工农业产品和房地产项目可以依靠网络销售进入市场,网络销售推广商品、回笼资金,向金融提供源源不断的资金回报,由此而形成良性循环。

有人会说,科瑞集团不是在搞多元化吗?是多元化好,还是专业化好?这似乎成了几年来人们一直在争论不休的问题。有些人一会儿说多元化好,可以将风险分解到几个篮子里;一会儿又说专业化好,可以长期发展,做成百年老字号。过去科瑞也经历过多元化经营、多头发展的阶段,甚至觉得自己什么都能干,什么都能干好。外面到处也都是好机会、好项目,如果这个项目干不下去了,我们就换个项目从头再来。为了带领员工继续干下去,也为了给朋友们一个说法,就找了个“多元化”的理论,说多元化怎么怎么好。到头来,一大堆的项目都在干着,涉及的行业方方面面,有熟悉的,也有不熟悉的;有些是过去干过的,有些是根本就没有什么概念的。很多相互不关联的项目都搅在一起,怎么可能干得好呢?

那么,多元化不行,专业化又怎么样?我想,无论是多元化还是专业化,不能简单地下一个好与不好的定义,要根据企业自身的情况和发展的阶段性,来选择最合适的经营策略。专业化的问题在于,某个行业的市场前景如果发生了很坏的变化,你却将全部的人力、物力都投进去了,企业如何收场?短时间内如何找到自己的出路呢?

相对地看问题,能够比较准确地找到答案。一般情况下,最好先不要从主观出发,或者简单地去评判某种经营策略是好还是不好。多元化和专业化也是相对而言的,并没有好和不好一说,最重要的一点,是企业的产业结构设计要合理。科瑞集团目前实行的是事业部管理,各事业部的业务开展基本上都处于一种相互关联的状态下。当然,事业部内部只能是专业化,不可能多元并进。金融业务所涉及的只能是银行、证券、资本市场等领域,你可以最大可能地利用金融的手段支持销售和地产事业部,不应该自己也去市场上卖产品、做地产业务。将金融、地产、工农业和销售网络四大产业有机地结合在一起,集团整体业务呈现一种有限多元化的发展态势,各事业部内部坚决执行专业化经营,这是科瑞集团立足于长远发展的基本经营策略,也是我们七年来企业的产业结构在多元化和专业化的发展道路上勤奋探索、不懈努力的结果。

四、人才队伍与企业文化

对民营企业来说,人才队伍建设是一个非常棘手的问题。

企业如果没有一支坚强可靠的人才队伍,就失去了发展的根本。你连队伍都没有,还奢谈什么发展?再多的资金,再好的项目,再优越的政策环境,光靠一个人有什么用?浑身都是铁,你能打几根钉?浑身都是嘴,也有说不清的时候。浑身都是胆,你唬得住几个人?

所以,企业如果不能建立一支能征善战的人才队伍,光有资金和项目是没有用的。人才队伍建设是一项长期性的任务,既要有发展的眼光,也要有实事求是的态度,根据企业目前发展的阶段性和未来发展的可能性,来设计人才队伍的规模和形式。不能一谈到人才队伍的问题,就今天一个办法,明天一个主意,天天拍脑袋。

曾经有一些新闻单位的同志找我,专门要谈人才问题。他们似乎觉得我在人才问题上很有一套,觉得科瑞能够在短短的几年时间内培养出今天这样一支还算不错的人才队伍,是因为我很善于