财智人物

需要全本请访问 www.ertongbook.com

责任编辑：程　平
封面设计：草　尾

图书在版编目（CIP）数据

财智人物．第1辑/王春元主编．—北京：北京广播学院出版社，2003．1
ISBN 7－81085－090－3

Ⅰ．财…　Ⅱ．王…　Ⅲ．企业家－访谈录－中国
Ⅳ．K825．38

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第108372号

出版、发行
朝阳区定福庄南里7号
邮编：100024　电话：65779405
北京金华印刷有限公司　印刷
新华书店总经销

880×1230毫米 1/32　印张11　240千字
2003年2月第1版　2003年2月第1次印刷
印数：1－10000册
ISBN7－81085－090－3
定　价：25．80元

目 录

序（丁俊杰）
前言（王春之）
陈丽华：中国第一富婆/
中国第一富婆不喜张扬
能舍才能得
不可缺少的是信誉和朋友
梦萦华是紫檀
婚姻曾是人家的谈资

顾雏军的冰冷世界/
收购科龙被指为骗子
原始积累不原深谈
有了并购，才有企业的飞跃
动作上市公司
我们不会为了喝牛奶而去买一头牛

宋郑还：好人好孩子/
苏州首富震惊美国《财富》杂志
接手的是个烂摊
杀手锏就是不断创新
不怕资本控制自己
要做就好

王建明：小舞台创造大奇迹/
朝国贵族后裔落戾中国边陲小镇

不惜代价也要把事情做成
一言九鼎，绝对权威
公开承认接受回扣

李晓华：追逐财富的冒险家/
一辆法拉利为他带来无限商机
我这人的特点是不断地否定自己
“李晓华神话”的背后
他比别人敢于冒险
为人之道耐人寻味

卢楚其：欲“和”却战/
万家乐的一时麻痹成就了自己最大的对手
为争第一而血战
国外是强强联手，国内是你死我活
准备与国外企业打持久战

刘汉元：因认真而成功/
4”0岁以下最成功的商人
高明之处和惟一一次失败
0.9的十次方是多少
什么是强？什么最大？

李书福：我走我的路/
偏要造汽车
天生知道哪里有钱赚
要办出与名校媲美的大学
偏要给足坛“揭黑”

王永民：智慧超常，财富失常/
他没有获得与发明相衬的财富
惊世骇欲的放弃
为会中国人的头像不能印在课本上
知识分子是否做得了商人

周厚健：谋定而后动/
一个举足轻重的人物
他的性格就是企业的特点
未雨绸缪，跑马圈地

汪海：身价最高的中国企业家/
一张吞并华青的底牌
挑头改革差点完蛋
纽约会上当众脱鞋
把握住自己不进法院

史晓燕：从护士到亿万富婆/
护士出身的亿万富婆
误打误撞赔了本
打造国际化家具王国
事业有成的老公为她打工

郑永刚：服装界的巴顿将军/
打造中国西服第一品牌
善于把握方向性问题
说一不二的行事的风格
引领中国服装业

需要全本请访问www.ertongbook.com

黄鸣：与太阳签约/
不畏艰难白手起家
舍弃小家顾大家

皮尔·卡丹的中国之旅/
见证中国改革开放
文化和商业双管齐下
平易近人的智者
坦然面对竞争者
尽量让生活丰富多彩

叶莺：竞争对手就是我自己/
由外交官到跨国公司副总裁
“98 协议”谈判桌上的外交家魅力
让老板输眼
顾客就是主宰
做第一是最危险的，最后才安全

张旋龙：把握做人的命脉/
息事宁人的经商之道
从底层做起
讲究诚信，善于发现人才
赚钱很重要，但也要讲人格
赚钱其实和民族心很有关系

吴瑜章：靠的就是打拼/
靠的就是打拼
用武之地在中国

周厚健：谋定而后动

华剑雄



周厚健，1957 **年** 8 **月出生，烟台牟平人，海信集团董事长，第九届全国人大代表，全国劳动模范，全国优秀青年企业家，曾获“环球杯”世界青年企业家大奖赛“经营才能特别奖”、全国五一劳动奖章。**

采访缘起

采访之前，记者对周厚健本人的情况并不十分了解，手里掌握更多的还是关于海信的一些动态。事实上，是海信集团与阳光文化、新浪、四通结成宽带互动电视战略联盟这一事件引起了记者的关注。众所周知，海信在很多方面都有比较大的动作，比如说，空调的变频大战，进军数字冰箱领域，推出 8341 防火墙时悬赏 50 万叫板全球黑客等等。最终，记者选择了两件事来透视周厚健：一个就是前面提到的宽带互动电视战略联盟这一事件；另一个则是几乎同时发生的，在联通 CDMA 开通之际，海信手机以一种咄咄逼人之势进入市场，成为联通力推的四种机型之一。这两件事具有很强的代表性：前者是海信在电视机生产领域的新动作，后者则是周厚健完成海信整个 3C 布局的重要一环。

一个举足轻重的人物

这是一个大浪淘沙，强者为王的时代。

这是一个激情荡漾，英才倍出的时代。

2002 年初，一款全新的宽带互动电视悄然摆上了家电柜台，也许很多人已经注意到，在这一产品的背后，包含着一宗巨大的商业整合。1 月 10 日的上午，一场盛大的招待会证实了人们的猜测，由阳光文化、新浪、四通和海信集团结成的宽带互动电视战略联盟正式宣告成立。和以往一样，杨澜和段永基依然吸引了很多人的目光，然而，更多人关注

的是与他们一起出现的另一个人，那就是海信集团的董事长周厚健。和风头正劲的杨澜、段永基相比，周厚健实在让人感觉不到一个大型国有企业老总的锋芒。然而在一定意义上，他才是这次发布会上的主角。

很多人都知道海信，但是知道周厚健的却不多，这与他总是喜欢把自己隐身于海信的幕后有关。

周厚健：我始终认为，我在海信有着很重要的作用。但是我也清醒地认识到，海信必须离开我照样好，才是一个好企业。所以说，我不能把个人的作用去没有依据地夸大。按照宣传的方式去夸大他个人的价值，这是对企业不负责任的态度。

从某种意义上讲，海信的历史，就是周厚健事业发展的历史。1992 年，周厚健出任青岛电视机厂厂长，10 年间，青岛电视机厂变成了海信集团，销售额由 1992 年的 4 个亿变成了 2001 年的 161 个亿，增加了近 40 倍，净资产增加了近 30 倍。与海信同时起家的电视机厂，现在已经没有几家了，而海信却从当年单一的电视机厂家，演变成为一家以技术创新为核心能力，以电子、通讯、信息产业为主体，以彩电、空调、计算机、手机、软件、移动通讯设备、互联网终端设备、先进制造技术设备等为主导产品的电子信息产业集团。可以毫不夸张的说，在海信的历史上，周厚健绝对是一个举足轻重的人物。

周厚健：本来和海信一起存在的那些比较大的电视机厂，或者中等以上的电视机厂，现在已经基本上都销声匿迹了。海信为什么能够发展得比较好呢？我认为始终可以用这样的话来讲：一个是它有创新意识，一个是创

业精神非常突出。努力创新、艰苦创业在海信的班子里面体现得非常突出。实际上，大量步入困境的国有企业也恰恰是这两个方面不行。

碧海、蓝天、红瓦、绿树是青岛的特色，这座宜人的海滨城市给人以无尽的浪漫与安适。然而，青岛又是中国最早出现工业的城市。在激烈的商海竞争中，这里诞生了中国众多的著名品牌和优秀的企业家，周厚健无疑是其中的佼佼者。

周厚健：青岛原来是殖民地城市，工业兴起得相对早一些，这可能对这个城市的整个观念会有影响。但影响有多大呢，我说不好，实实在在地讲我也体会不到。因为好多东西都是无形的、潜移默化的东西。

生长环境对于一个人的影响有时不易察觉。对于周厚健来说，青岛对他的影响也许真的体会不到，但父母对他的影响却是刻骨铭心的。有人说，周厚健宽厚像他的父亲，严厉像他的母亲。

周厚健：我母亲是个很严厉的人，她什么都一丝不苟。她不管是对自己还是对儿女，实际上都是很严格地要求，对别人要求也比较严格。

正是由于母亲的影响，周厚健对自己的要求分外严格，在工作中，他对下属同样如此。

范大鹏（海信集团有限公司董事会秘书）：我们认为他是一个各方面都很出色的人和领导，也是一个有血有肉有感情的人。当然有时当事人受批评了，可能觉得挺委屈，但事后想想，也都可以理解。

上世纪 50 年代出生的人有着大致相同的经历，时代把

他们送到了艰苦的农村，让他们经历了人生的第一次磨历。文革后的高考又不约而同的成为了这些人改变命运的契机。1978年，周厚健考入山东大学电子系，他的人生之路迎来了一次最重要的转折。

周厚健：我认为我一生中最重要的两个阶段，就是在农村和读大学。为什么把在农村阶段看得这么重呢？一个是因为这种吃苦耐劳、艰苦朴素的作风，与那段时间的环境和接触的人有很大的关系。再一个呢，是由于在那个阶段，我本身也是个农民，我懂得了怎样去尊重一个劳动者，怎样去尊敬社会底层的人。实际上这是很重要的。那么大学这个阶段，应该讲，教给了我知识，教给了我思维方式。我认为这对我的提升是非常重要的。这两个阶段对我后来的工作呢，应该讲给了很多有形和无形的帮助和支持。

大学生活给周厚健刻下了深深的烙印，在此后的20年间，周厚健几乎从未停止学习。

孙明泉（《光明日报》主任记者）：他强调学习，他自己学习，而且带着他的班子学习。他觉得，一个班子、一个企业，应该是一个学习型的组织。不学习，发展就没有后劲、没有基础。在北京的很多会议上，专家发言的时候，我都发现他总在细心地记。就是说，他在真正地学习，而不是说我是一个大企业的老板，你说你们的，我就仰着脸听。周总给我的印象是他非常认真。

人生充满很多偶然的因素，然而冥冥之中似乎又有某种力量在设计着每个人生命的轨迹。20年前，当周厚健跨出校门，准备迎接新挑战的时候，命运安排的却是他并不情愿

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的道路。

周厚健：我父亲身体不好，所以我就回来了。

记者：那当时还有其他上策么？

周厚健：上策是到中科院物理所，到北工（大）去教学，在山大留校，这都属于可以选择的范围。当时这三个方案我都可以选择，但最后我选择回青岛，选择了下策。我有七个姐姐，我父亲他就我一个儿子，非常希望我能回来。在他生病以前，他并没有这方面的要求，总是跟我讲应该到外面去。他后来病重，就希望我回来。为了满足他这个愿望，我就回来了。

他的性格就是企业的特点

有人说，企业家的性格决定了企业的特点和命运。周厚健踏实稳健的性格，在今天成为了青岛海信的企业特点。尽管业界对此颇有微词，但周厚健不为之所动。

周厚健：全世界都是这个问题，安全比盈利更重要。也就是说，如果负债高了，安全程度就差了。这样，我们就要找一个既安全又有比较好的盈利的尺度。因此，大家有一个约定俗成的共识，认为负债率在 50% 左右比较合理。实际来讲，如果周转快一些，负债率就可以高一些；周转慢一些，可能 50% 的负债率就算比较高了。这完全是一个业务把握能力的问题。我经常讲，虽然海信发展需要大量的资金，但如果在发展的同时，能把负债率从 80% 多降到 50% 多，那么海信的发展是健康的。

周厚健的稳健在业界是出了名的，这主要表现在海信集团和周厚健本人的低调上。在采访时，周厚健说得更多的是海信而不是他自己。但是从经营的角度来讲，周厚健的这种稳健是否会对企业发展造成影响，还需要时间的检验。因为在有些时候，一些冒险行为可以给企业带来更大的利润。

对于周厚健的观点，既是商家又是朋友的青岛国美老总钟殿理颇为认同。

钟殿理（青岛国美电器有限公司总经理）：我这样看，这与周总这个人的性格是有关的，他做事情应该讲比较稳健，比较扎实。企业的前期发展，我想，主要是基础的管理。这对海信下一步的发展是非常非常重要的。

正是这一理念支撑了海信的发展。

未雨绸缪，跑马圈地

但是，周厚健的稳健并不等同于保守，谋定而后动的海信似乎更令对手吃惊。

2002 年初，当海信迫切寻找新的利润增长点的时候，上市价格在 5300 元的宽带互动电视 ITV 被周厚健当作了寻求突破的一个“里程碑式的产品”。

实际上，在 1999 年 3 月，微软的“维纳斯计划”发布不久，海信的网络机顶盒就于 5 月 22 日在北京的凯宾斯基大酒店发布并正式上市，但是，极不成熟的消费环境让其几近“偃旗息鼓”，机顶盒的销量只有 5000 台左右。周厚健将之归咎于整体环境的不匹配：网络宽带窄、网络内容少、网

费门槛高、电视机本身清晰度不行、机顶盒的技术也欠成熟等等。但是显然，周厚健并不甘心这样的失败，他依然希望通过新产品的推出而成为新技术的领跑者并进而成为市场的主导者。

周厚健：应该讲，在外界条件相同的情况下，一个企业要扭转局面，绝对不能依靠某个产品，也绝对不可能仅仅依靠某个技术。ITV 的推出显然不是这种定位。但是，ITV 的推出我认为是彩电技术的一个方向。实际上，ITV 就是电视的网络化问题，而且我认为，电视的网络化要比电视的数字化和显示手段的改变都要重要，因为网络化是解决电视节目的丰富问题。如果没有电视节目的丰富，那么，你的图像质量再好，你的显示手段再好，它都应该退居其次。

ITV 的推出显然是周厚健追求创新的一个重大决策，然而，这一项目的前景尚难断言。对此，国务院发展研究中心的程秀生发表了自己的观点。

程秀生（国务院发展研究中心信息中心主任）：处在中国体制转轨的大环境下，一个企业要想生存和发展，就需要不断探索，不断做出正确的决策。而且做出一个正确的决策并不难，很多企业都可能在一次两次决策中正确。而在变化的环境下，能够一直跟着体制变化和经济环境变化的节奏，走在变革的前方，处在主导地位，却只有很少的企业做得到。

事实上，类似的决策在市场上并不少见。在此之前，联想的蓝色家电和 TCL 的一键飞网络电视已经推出，鹿死谁手尚难断言。然而接下来，海信与新浪、阳光、四通结成的

宽带互动电视战略联盟却令很多对手感到了压力，在这个家电信息化的革命正大踏步地向我们走来的时刻，这次结盟背后似乎有着很多值得玩味的内容。在一些人看来，这更像是一个阴谋，一个针对互动宽带传媒领域跑马占地的阴谋。

周厚健：应该讲，这只能算个企图，不能算是阴谋吧。作为海信来说，我认为是看到了电视的趋势。谁不能未雨绸缪，那么谁就会在竞争当中落败。所以，我想我们这种做法还是正确的。对于这个做法，大家可能有各种各样的讲法，但重要的遵守市场规则，只要不违反市场规则，那么海信就是正确的。

对于跑马占地的说法，段永基的反应更为激烈。

段永基（四通集团董事长）：从宽带互联网的发展来看，美国就不成功，中国也不成功，全世界就没有一个成功的地方。惟一比较成功的是韩国，它的家庭上网率已经达到57%了，但是看什么呢？所以我认为，宽带互联将来到底是什么，信息家电或什么东西，还没有一个比较成熟的模式出来，全世界都没有。我们都在探索。在这个探索上，中国不比别人落后太多。所以我们和海信、和阳光四通、和新浪的这种合作只是一种尝试、一种探索而已，谈不上跑马占地。

不管周厚健、段永基如何解释，宽带互动电视战略联盟带给人们的想象是不言自明的，新浪、阳光卫视、四通、海信四家，恰好涵盖了网络信息供应商、电视内容提供商、传输网络建设商和终端产品提供商，在这个时候四家跨产业联手，结成这样一个联盟，形成“光（阳光）水（新浪）互动、四（四通）海（海信）E家”的利益格局，给人一个遐

想再正常不过了。

对于周厚健来讲，海信能够搭上“新浪－阳光－四通”这辆资本战车无疑是一件令人欢欣鼓舞的事情，而未来似乎更加美妙，这一切都让周厚健显得极为自信。

周厚健：四通、阳光、新浪已经通过资本的纽带互动了，我希望加上海信这个终端产品研发与制造商的参与，形成“光水互动、四海E家”的利益格局，共同营造互动宽带传媒，给大家带来快乐，为互动电视产业划一个“圆”。我想，这对中国信息家电的发展，对中国的宽带经济及中国的媒体产业，将具有极大的推动意义。

实际上，周厚健并不轻松。一方面，很多人并不看好宽带互动电视的发展前景，而且这种松散的联盟能够在多大程度上实现联盟应有的作用？又能够持续多长时间？同样让人怀疑；另一方面，在这个联盟当中，海信处于最弱的一环，随时有被其他厂家代替的可能。

几乎就在宽带互动电视启动的同时，海信的CDMA手机也开始了全面的生产和推广。这是海信有史以来投资规模最大、市场超前度最高的项目，投资额已达4亿元。如此巨大的投入以及由此带来的巨大风险，似乎并不是周厚健的一贯风格。那么，周厚健依据什么做出了这一决策呢？

周厚健：一个项目的决策依据，首先是这个项目要有技术发展的空间。这样你才能让前面的资源为后面服务。如果说我这个技术已经没有上升空间了，我投资上去以后呢，应该讲它就没有连续性，那么它就是废铁，我上的项目就是废铁，这是第一点。产品的技术空间决定了

市场空间，这说明它有前景。第二点呢，海信有这一方面的技术人才。它具备先通过开发来涉足这个产业的条件，这是海信扩展自己产业的一种模式，无一例外都是这种模式，先涉足开发，然后再扩展到经营，这是我的第二个决心。第三点呢，它实际上是个消费力产品。海信这个品牌是有助于它的营销的。

周厚健的分析在人们看来不无道理，但是，毕竟在此之前海信从未介入过手机的生产。而且，在 CDMA 项目上，国内外手机巨头的强大竞争压力以及联通 CDMA 市场的极大不确定性，使得这次决策带有了一些冒险的成分。

其实，海信介入手机生产的念头始于 GSM 时期，但是考虑到市场已经被国外手机巨头占领，进入成本过大，就放弃了这一项目。CDMA 项目的出现被周厚健视作了一个难得的机会，在中国联通允许的 19 家 CDMA 手机生产厂家中，只有摩托罗拉一家国外企业，其余均为国内厂商。而在 CDMA 网络开通伊始，众多厂家均持观望态度，只有海信等四家及时推出了自己的产品，可以说，这一方面表明了周厚健在这一项目上所抱有的希望与信心；另一方面，也让海信在联通的心目当中占有了相当重要的位置。

周厚健：任何一个决策都有风险，如果一个企业不冒险，那这个企业就赚不到钱。实际上这也是投资的规律。这个风险越大，回报率可能越高。这是我从规律上讲，要决策、要投资，就不可能不去冒风险。只有冒了风险的项目才可能挣钱，这是第一点。第二点呢，对于联通和（中国）移动之间的竞争，我觉得这些都不重要，重要的是这个技术它到底有没有市场，这个技术支

需要全本请访问 www.ertongbook.com