一、国内财智

双星集团总裁——汪海

2004年12月29日,中国‘经济十大新闻人物’揭晓及颁奖大会在人民大会堂隆重举行，双星集团总裁汪海获得“中国经济十大新闻人物’称号。

1941年，汪海总裁出生在山东微山湖畔的一个小村庄，1965年随中国人民解放军抗美援越，当上了一名军官。双星的前身是青岛市第九橡胶厂,1983年，汪海出任党委书记的时候厂里正面临绝境，由于国家不采购，当时生产的解放鞋积压了二百多万双。被逼上梁山的汪海带领职工，背着鞋走遍全国的农村小镇,一双一双地卖,用一年多的时间,硬是将鞋销了出去。就在这时,汪海作出了一个出人意料的决定,实行战略大转移。

尽管这次转移在现在看起来是非常正确的，但在当时却让汪海感受到了巨大的压力。顶着压力，汪海开始将自己的想法付诸实际。以淘汰解放鞋为标志而进行的产品结构调

需要全本请访问 www.ertongbook.com

整，是汪海实施名牌战略的调整，然而这一切对于双星这个老厂又是何其艰难。

此时的汪海已经看到了双星发展的一个关键问题，那就是必须要创出自己的名牌。和很多那个时代的人一样，汪海的心中有着很强的民族情结，创名牌的想法同样源于这一点。

今天，双星已经成为了中国的知名品牌，在市场占有率方面更是国内的第一名。这得益于汪海所奉行的低价战略方针。然而，不可否认的是，在高档鞋市场，双星并没有得到认同，在国外名牌的挤压之下，双星的步履依然显得艰难。

1992 年，汪海来到了美国纽约，第一个以企业名义召开新闻发布会。就是在这次记者招待会上，发生了后来被很多人津津乐道的汪海脱鞋事件。一个美国记者挑衅地问汪海，脚上穿的是不是双星鞋，而一向敢说敢做的汪海立刻做出了回出 ;他把鞋就这样脱了下来，对美国记者说“: 你看，我这是什么鞋——高档鞋！我说我这鞋并不比耐克差。”

1997 年，汪海再一次做出了大胆的决策，突破体制约束，开始了“ 国有民营 ”大转变。分配“ 大锅饭 ”的落后机制，随着连锁店的买断、经营公司的买断，带来了由“ 给集团卖鞋 ”向“ 给自己卖鞋 ”的彻底转变。同过去一样，伴随而来的依然是强大的阻力和明显的效益。

在企业管理中，汪海总裁带领双星集团超前下海进市场、超前进行横向经济联合、超前实施“ 东部发展、西部开发 ” 战略、超前以企业的名义召开新闻发布会、超前进行多

元化经营、超前实施名牌战略、超前闯‘雷区’,对双星实体单位大胆实施‘包、租、股、借、卖’体制、机制的改革……第一个创出中国鞋业驰名商标，国家惟一出口免验制鞋企业，惟一被国家列为鞋类重点支持和发展的名牌出口商品，成为中国鞋业第一名牌。汪海带领员工不断创造公司收入和收益的奇迹：资产总额由 1983 年的不足 1000 万元增加到 48 亿元,增长了 480 多倍；累计上缴利税总额 20 亿元,出口创汇由 175 万美元增长到超亿美元；销售收入由 3000 多万元增长到 58 亿元,增长了 190 倍，使一个面临亏损破产的企业发展成为品牌价值达到 100 亿元的特大型企业集团。

双星集团在汪海的带领下，大力实施“名人、名企、名牌”三‘名’战略,相继在青岛开发区、沂蒙山区、中原、西南等地建起了双星开发区、海江、鲁中、成都、张家口等十大鞋城,拥有 140 多条生产线，实现了当地生产，当地销售的格局。双星鞋的市场销售网络以鲁豫、华北等十大经营指挥部为大兵团,以北京等地的 60 多个总代理公司为根据地，以遍布全国的 3000 多家连锁店为网络，形成中国鞋业最大的营销服务体系，并在国外相继建起了 10 个经营公司,产品出口到美国、日本、中东、南非、澳洲等 100 多个国家和地区,与国外 200 多家客商建立了贸易关系，年创汇达 8000 多万美元，成为世界上实际生产规模最大的鞋业集团，并且通过资本运作和品牌运作,双星的规模不断扩大,形成制鞋、轮胎、服装、机械、热电五大支柱产业和包括印刷、绣品、三产配套在内的八大行业共同做大做强的企业格局。

在 2004 年原材料价格暴涨的情况下，汪海带领双星人打响了商战中的“人民战争”。加大了科技创新、管理创新、政工创新的力度，提高了双星产品的技术含量，降低了生产成本，使双星的管理达到了世界一流水平，得到了日本、德国等国外同行的高度评价。尤其是双星在全面实现由低档单一产品向高档次、系列化的转变中，双星高档子午胎、双星系列专业鞋、双星高档机械等代表世界先进水平的产品的问世，为双星全面占领高端市场打下了基础。双星鞋市场销量连续十五年稳居行业龙头地位，在 2004 年双星轮胎还获得“中国名牌”称号，成为中国加工制造行业的“一枝独秀”。

汪海在获得 2004 年“中国经济十大新闻人物”称号前已先后获得全国优秀经营管理者、“五一”劳动奖章、首届全国优秀企业家、国家有突出贡献的中青年管理专家、全国劳动模范、全国模范军队转业干部、全国十大扶贫状元、中华十大管理英才等荣誉。1995 年被评为“世界风云人物”，成为继邓小平之后被举荐为“世界风云人物”的第二位中国人，1997年被美国中小企业联合会和美国美中友好协会联合授予“国际优秀企业家贡献奖”；2000 年获得“世界杰出人士”称号，2003 年获得首届中国石油和化学工业风云人物，2004 年获得中国服饰业最具影响力企业家。

2 [illegible]——刘永好

1954年出生的刘永好，四川省新津人。1982年，他与三位兄长一道，辞去公职，到四川成都新津县农村创业。他们靠变卖手表、自行车等家产筹集了1000元钱，从种植、养殖起步，经过六年时间，积累了1000万元，并在80年代末期转向饲料生产。1992年注册成立新希望集团。1995年，希望集团被中国饲料工业协会评定为中国100家最大的饲料生产企业的第一名，同时被中国国家工商局评选为全国500家最大私营企业第一名。

刘永好积极拓展在农业领域的发展，他以饲料为主业，同时也努力向乳业及肉食品加工等相关领域进军。他认为新希望以农业起家，今后主业发展的选择重点还是放在农业产业化上，扎根农业，才有“希望”。新希望诞生十多年来，在发展农业项目上积累了雄厚的资金和丰富的经验，“务农”是新希望的强项和优势所在，何况搞饲料和养奶牛当属天然“链接”。

刘永好的胃口很大：新希望在乳业上规划投资10亿元，拉动20~30亿的存量资产，使乳业企业年销售额达到50亿至60亿元。在一年内的目标是通过资产重组，使新希望麾下拥有8~10家乳品企业，作为新希望乳业的第一个产业群。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在沈阳农业开发区，正处于高成长期的沈阳辉山乳业集团引来了拓展乳业市场的刘永好；在合肥，刘永好又为其“乳业发展战略”投下一枚重重的棋子——由其所在的新希望集团控股，与安徽白帝集团、安徽中坤云想食品公司重组成立安徽白帝乳业有限公司的协议在合肥正式签订……

1996 年 1 月 12 日，刘永好发起组建了民生银行。它是经央行批准的首家主要由非国有企业入股的全国性股份制商业银行，刘永好是其最主要的股东。由于银行的机制比较好，按国际的惯例去做，所以资产质量比较好，通过上市有了很大的发展,每年几乎都以 70%~80%的速度在递增。经过 8 年的发展，已经有超过 400 亿美元的资产规模，除了在中国上市以外，民生还力争在香港上市、乃至国际的发行。此外他们还投资保险、寿险,投资信托、基金。

民营企业在发展壮大过程中,由于在资金、政策、管理等方面曾经不可避免地存在诸多限制因素，其成长的道路是艰辛的。刘永好认为新希望集团要想在市场竞争中站稳脚跟，就要靠学习、靠发展、靠拼搏，像多数的民营企业的老板一样，他每天工作超过 12 个小时，晚上睡觉的时候，还要看管理方面的书以及国际商务规则等相关书籍。刘永好深知自己的不足,近年来,他们在美国、英国、台湾、香港都引进了一批管理人才，这些人才的加盟使得新希望集团国际化的程度大大加强。

作为一个成功的企业家，刘永好为人比较低调。但刘永好本人的社会行为却比“新希望”所凝聚的主导产业而让人

更感受到品位，在刘永好的语言里，“私营经济”、“农业产业化”、“社会发展”及“产业政策”所占的语汇量远高于有关他个人、他的企业以及他所投资的事业本身的语汇量，这也让他比许多其他企业的老总更高出一筹——企业只是展现他价值观的一个台阶，他所面向的社会资源并不需要他的直接调动才会成为可用之物，承当领导者的最大利益在于在你不动声色地谋大事时，大事成就之功首先会落于你身。刘永好似乎深谙此道，且表现更属好手。

经过近二十年的发展，刘永好带领的新希望集团目前拥有一万五千余名员工，产业涉及饲料、乳业及肉食品加工、房地产、金融与投资、基础化工、商贸物流、国际贸易等领域。刘永好在新希望集团的迅速崛起中做出很大贡献，其企业思维和创新精神受到好评。为此，他在 2000 年被美国《商业周刊》评选为“亚洲之星”。新希望集团亦获得中国企业协会授予的企业杰出管理奖。

3 TCL集团董事长——李东生

2004年12月11日,第三届中国企业领袖年会开幕,《中国企业家》杂志'2004年度25位最具影响力的企业领袖排行榜'正式发布,他们依次为:任正非、柳传志、张瑞敏、李东生……2005年1月16日,李东生又当选2004广东十大经济风云人物。2005年1月21日,美国《时代》周刊(TIME)和全美有线新闻网(CNN)评选出2004年全球最具影响力的25名商界领袖,TCL集团董事长兼总裁李东生作为惟一的中国企业家入选。

《时代》周刊和CNN在评选中认为,2004年,李东生凭借着非凡的胆识和创新的手法,并购重组法国汤姆逊彩电、阿尔卡特手机业务,缔造了全球最大彩电企业和全球第七大手机供应商,使TCL成为了全球瞩目的商界明星,所以李东生是中国企业崛起于国际市场的旗帜性人物。

李东生的名字,最近还出现在'2004 CCTV中国经济年度人物"获奖者名单中。李东生获奖后表示,经过兼并整合,TCL要"建立一个真正意义上的跨国公司"。

不过是短短的20多年间,从1982年大学毕业后在TCL的前身惠州市TTK家庭电器公司担任技术员开始,李东生职业生涯中经历了三次蜕变。而他的每一次蜕变都与TCL的

发展息息相关。

第一次蜕变是从技术到市场的蜕变。李东生最初的职业是技术员，那时他最大的愿望是成为一名车间主任。是当时中国快速膨胀的家电消费需求，使李东生转而拓展家电销售网络，而李东生也在此过程中成长为一名优秀的管理人员。

第二次蜕变是从产品到资本的蜕变。在上世纪90年代，TCI进行相关产品多元化扩张，相继从电话进入到彩电、电工、手机、电脑等产品领域。伴随着产品领域的扩张，以1993年TCI通讯上市为标志，李东生的资本意识也在觉醒。其后，他通过资本和品牌运营，相继并购香港陆氏、河南美乐等企业，并运作TCL国际控股在香港上市。这时候的李东生，已经成为具有初步国际眼光的管理者。

近两年，李东生开始了他的第三次蜕变。2002年，TCL走出国门，收购德国施耐德；此后，又通过具有创新意义的换股行动运作了TCL集团上市，等等。与全球著名企业汤姆逊的业务合并，则显示出国际企业家的气度。事实上，TCL走出国门之举已经在公司内部产生了很大影响。在技术上，TCL获得了彩电和手机业务中的重要专利；TCL-汤姆逊（TTE）合作项目正式运营后，经营改善已初见成效，国际化运作的优势也初步显现。

TCL的彩电业务从规模上已达到全球第一位，在欧洲和美国两个主要的市场上取得了强势地位，加上过去在新兴国家建立的销售渠道，如今TCI已经建立起覆盖全球的业务网络。从市场反馈看，TCL海外整合的成果也初步显现。2004

年 8月 ~11月，中国市场彩电销量同比增长 3%,新兴市场销量同比增长 66%,北美市场销售额增长 2%,欧洲市场销售额增长达 10%。TCL与阿尔卡特全球手机业务的重组项目也在稳步进行中。

通过改善彩电生产制造的各个环节,TCL在海外工厂改造上取得了很快的进展。在研究当地情况以后，TCL并没有全部照搬，而是把有效的部分转移过去，结合当地的情况再进行一些改进。原来，墨西哥工厂一条生产线上有 40 多人，现在改成了只有 20 多人的短生产线，生产效率提高了很多。李东生还想在新建的无锡生产基地和成都生产基地也引用这种生产模式。这将使 2005 年生产成本比 2004 年下降 28%。

国际化兼并整合，给 TCL在技术和专利上带来了主动权。李东生认为,未来 TCL数字电视方面的专利在全球市场不会受到太多影响，同时可以更灵活地应对欧盟的壁垒和美国对中国彩电的反倾销制裁。手机市场中,TCL在海外销售中不仅没有遇到专利壁垒，由于阿尔卡特拥有通讯终端的协议站技术等,TCL 还可以依靠专利获得收入，仅 2004 年 TCL就从一家公司获得了 500 万美元专利费。李东生深知，TCL目前在产品的创新能力、技术水平等方面来讲，和跨国企业还是有比较明显的差距，但这也是 TCL未来几年要集中精力解决的问题。

2005 年将是对 TCL 具有决定意义的一年。在欧洲市场，TCL 预计实现销售增长达到 7%，并实现盈利。李东生预计，

在 2005 年后半年，两家企业主要的协同效应以及改善的成果将会全面体现。同时，TCL 要在短时间内建立一个能够支持全球业务的体系，这对其本身是一个很大挑战。 TCL 需要投入大量的人力、物力来建立支持全球运作的信息系统、业务架构系统等，更重要的是，TCL 要能够建立一支能够适应跨国经营要求的管理队伍。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

4 体育明星商人——李宁

作为上世纪 80 年代的著名体育明星，李宁已经获得了巨大的荣誉。作为商人，退役后的李宁亲手创造了一个年销售额大约 20 亿元的李宁公司，2003 年该公司实现净利润人民币 9400 万元。在下海经商的前体育明星中，李宁是成功者之一。

“不做中国的耐克，要做世界的李宁”，李宁追求一种国际化的目标。李宁品牌创建于 1990 年，十余年来，李宁公司由最初单一的运动服装发展到拥有运动服装、运动鞋、运动器材等多个产品系列的专业化体育用品公司。与某些不再想进取的体育明星相比，自己当老板的李宁始终坚持学习。1998 年李宁淡出公司的日常运营后，他进入北大学习了 4 年法律，还读了北大光华管理学院的 EMBA。李宁公司和他一样攻读 EMBA 的高级管理人员至少 10 位以上。

李宁早期的取胜之道看起来很简单：赞助。通过赞助 1990 年亚运会，“李宁牌”一炮打响后，李宁公司一直把赞助看得很重要。加上李宁的个人名气，鞋子非常好卖。但随着国外品牌的进入，竞争在加剧。李宁品牌虽然仍有很高的品牌认知度，但它生产的运动鞋质量低，款式陈旧，内部管理更是陷入了混乱。到 1999 年，销售额已从 1997 年的 7600 万美

元下滑到了 6000 万美元左右。大幅度的销售下滑给李宁敲响了一记警钟。李宁解雇了一些占据重要职位的家族成员，聘请了更多的职业经理人管理企业。李宁着手从组织用人、股权分配和引入外资方面逐步淡化这个民营企业的家族氛围，经营权与所有权分离，向现代企业制度转型。

从 1999 年开始，李宁公司把“品牌国际化”提上了战略议程。1999 年 8 月，公司代表中国体育用品行业，第一次参加了在德国慕尼黑举办的世界体育用品博览会，开始以品牌进入的方式征战欧洲市场。

2000 年，李宁在西班牙、希腊、法国等欧洲的九个国家拓展了自己的特许经销商。李宁公司聘请 Publicis Groupe SA 旗下的国际广告公司李奥贝纳（Leo Burnett）帮助起草了新的品牌认知方案，将目标消费群定位于中国中高阶层的年轻人士以及青少年。李宁公司还采用了一个新的广告口号：“一切皆有可能。”

在产品开发方面，李宁聘请了意大利、法国、韩国的一流设计师、版型师以及专业的开发管理人才，加强市场调研和设计开发力量。从此，李宁的系列产品，从 T 恤衫到运动背包，都注入了一种更活泼的风格。

如今“李宁”产品有 3 大类，5000 余种，产品结构日趋完善，销售额稳步增长，2000 年“李宁”的销售额达 7.56 亿元。2004 年，随着李宁体育用品公司在香港成功上市，李宁的身价也暴涨到 8 亿元。现在“李宁”在中国体育用品行业中已位居举足轻重的领先地位。

海航集团董事局董事长——陈峰

陈峰，1953年6月出生于山西省，高级经济师、海航集团董事局董事长、海南航空股份有限公司党委书记、海南航空股份有限公司董事长。荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士毕业。

在其领导下，海南航空经过8年时间，总资产由最初的1000万元,发展到今天的116亿元,实现了1000倍的扩张。海航通过大规模地兼并重组，目前拥有200多条航线,形成了大型企业集团——海航集团，是国内第四大航空集团。旗下拥有海南航空股份有限公司、中国新华航空有限责任公司、长安航空有限责任公司等6家航空公司，也是中国市场化程度最高的股份公司之一。

其实，海航在陈峰的带领下曾走过了一段不平凡的发展历程。海航的成功，应该归功于陈峰高明的企业管理艺术和资本运作技巧。1989年,海南建省,为解决岛内日益紧张的交通运输瓶颈问题，海南省决定筹建自己的航空公司。创业重任落在时年仅37岁的海航总裁陈峰肩上。当时，他所拥有的全部开办费就是海南省政府从紧张的地方财政资金中拨出的1000万元人民币。1000万元想办航空公司？人所未闻，这点儿钱连半截飞机翅膀都买不到，更别说办航空公司了。

陈峰想到的第一个办法就是股份制，利用当时国家对海南的优惠政策和当时全国性的股票热，1992 年下半年到1993年初，海航发起成立定向募集公司，向社会定向募集资金，3个月募集资金 2.5 亿元。以此 2.5 亿元为信用担保，又向银行贷款 6 亿元，买下 2 架波音 737，然后以 2 架波音 737 为担保，再向美国方面定购 2 架飞机。如此循环，巧妙利用资本运作，使越来越多的飞机飞到了海航的停机坪上。

1993 年 6月，海航法人股在 STAQ 系统上市。1995 年 7 月，海航个人股上市交易。通过国内资本市场，海航筹到了大量资金，但仍显不够。陈峰于是想到了国际资本市场。从1994 年至 1995 年，陈峰十下华尔街，经过华尔街严格的考评和考察，其艰苦历程被陈形容为“痛苦不堪”的谈判，1995年 9 月，美国航空投资有限公司以每股 0.2449 美元的价格，认购海航 10004.32 万股外资股，占当时海航总股本的 25%。美国航空投资有限公司为索罗斯的量子基金拥有。为了得到美国方面的这笔投资，陈峰曾在索罗斯的基金办公室，回答了索罗斯的200 多个问题。

25%的股份是中国政府规定外资进入民航业的最大限度。索罗斯的投资造就了中国第一家带有中外合资性质的航空公司。成功引入索罗斯的投资，意义不仅在使海航募集到了 2500 万美元急需资金，更重要的是为海航接上了来自美国资本市场的“输血管道”，使海航得以通过资本扩张方式和企业兼并技巧超速扩张公司规模。

1997年 6 月，海南航空获有关部门批准面向海外公开

发行 7100 万股 B 股，随着海航 B 股在上海证券交易所上市，共筹集资金 2.63 亿元。1998 年 2 月，海航获中国银行 65 亿元授信额度，同年 7 月，海航在美国纽约成功发行 1.56 亿美元债券。1999 年 12 月，海南航空获 A 股上市资格，公开发行 20500 万股 A 股，共筹得资金 92850 万元，随后，通过发行债券方式融得海外资金 5 亿美元。

2001 年 6 月，海航与合作银行 JP MOrsan Chase 因融资 8000 万美元购买两架 B737-800 飞机之业绩，获美国《飞机融资》杂志 2000 年度“亚洲最佳交易奖”和“融资创新奖”。7 月，海航宣布将进行 A 股和 B 股增发，共增发不超过 15000 万股的 A 股和不超过 12000 万股的 B 股，海航通过此次增发募集资金 25 亿人民币。同年 10 月 30 日，海航与美国摩根大通银行在美国纽约签订融资购机协议，美国摩根大通银行承诺向海航提供总金额为 2.5 亿美元的融资。这是自美国“9·11”恐怖袭击事件以来，中国企业在海外筹得的最大一笔融资。

2005 年 1 月份，在国内三大航空集团已经或即将完成重组之际，作为国内第四大航空集团的海航也坐不住了海航董事长陈峰透露，公司现正准备着手内部重组，把原先的海南航空与新华航空、山西航空以及长安航空等小型航空运营商合并在一起，组建新华航空集团，并争取尽早到海外上市……

因其出色的经营管理能力、业绩和贡献，陈峰 1994 年被评为“海南首届十大功勋企业家”，1996 年被评为“全国优

秀企业家”并当选全国劳动模范，荣获“五一”劳动奖章。1997年获美中友好协会、美国中小型企业联合会等联合颁发的“国际优秀企业家贡献奖”。2002年4月荣获中国企业联合会等三家单位联合颁发的“企业家创业奖”。 2002年4月当选为中国共产党第十六次全国代表大会代表。现被选任为海南省人民代表大会常务委员会委员、中国企业联合会副会长、海南省企业家协会会长、海南省总商会第一副会长、国际创新论坛副理事长，多次受邀参加世界经济论坛年会和APEC会议。

需要全本请访问 www.ertongbook.com