

NEW YOUTH/FORTUNE

新青年

2003.2.15~3.15

企业 猛人

他们中有人善于运用资本，并且将运做一直延伸到了海外。有人擅长技术，自主研发的核心技术丝毫不输于外国企业。还有的人长于投资多元化、打造品牌、整合资源。他们中的另一些人长期隐身于国有大型企业，政商之路上他们一样打败了一个个强劲的对手，他们有时甚至要和体制竞争、和政府意志竞争。他们的成功不是个人的成功，而是惠泽了成千上万人的成功。

中国
最强势企业家
权力
排行榜

2006年	2007年
2008年	2009年
2010年	2011年
2012年	2013年
2014年	2015年
2016年	2017年
2018年	2019年
2020年	2021年
2022年	2023年
2024年	2025年
2026年	2027年
2028年	2029年
2030年	2031年
2032年	2033年
2034年	2035年
2036年	2037年
2038年	2039年
2040年	2041年
2042年	2043年
2044年	2045年
2046年	2047年
2048年	2049年
2050年	2051年
2052年	2053年
2054年	2055年
2056年	2057年
2058年	2059年
2060年	2061年
2062年	2063年
2064年	2065年
2066年	2067年
2068年	2069年
2070年	2071年
2072年	2073年
2074年	2075年
2076年	2077年
2078年	2079年
2080年	2081年
2082年	2083年
2084年	2085年
2086年	2087年
2088年	2089年
2090年	2091年
2092年	2093年
2094年	2095年
2096年	2097年
2098年	2099年
2100年	2101年
2102年	2103年
2104年	2105年
2106年	2107年
2108年	2109年
2110年	2111年
2112年	2113年
2114年	2115年
2116年	2117年
2118年	2119年
2120年	2121年
2122年	2123年
2124年	2125年
2126年	2127年
2128年	2129年
2130年	2131年
2132年	2133年
2134年	2135年
2136年	2137年
2138年	2139年
2140年	2141年
2142年	2143年
2144年	2145年
2146年	2147年
2148年	2149年
2150年	2151年
2152年	2153年
2154年	2155年
2156年	2157年
2158年	2159年
2160年	2161年
2162年	2163年
2164年	2165年
2166年	2167年
2168年	2169年
2170年	2171年
2172年	2173年
2174年	2175年
2176年	2177年
2178年	2179年
2180年	2181年
2182年	2183年
2184年	2185年
2186年	2187年
2188年	2189年
2190年	2191年
2192年	2193年
2194年	2195年
2196年	2197年
2198年	2199年
2200年	2201年
2202年	2203年
2204年	2205年
2206年	2207年
2208年	2209年
2210年	2211年
2212年	2213年
2214年	2215年
2216年	2217年
2218年	2219年
2220年	2221年
2222年	2223年
2224年	2225年
2226年	2227年
2228年	2229年
2230年	2231年
2232年	2233年
2234年	2235年
2236年	2237年
2238年	2239年
2240年	2241年
2242年	2243年
2244年	2245年
2246年	2247年
2248年	2249年
2250年	2251年
2252年	2253年
2254年	2255年
2256年	2257年
2258年	2259年
2260年	2261年
2262年	2263年
2264年	2265年
2266年	2267年
2268年	2269年
2270年	2271年
2272年	2273年
2274年	2275年
2276年	2277年
2278年	2279年
2280年	2281年
2282年	2283年
2284年	2285年
2286年	2287年
2288年	2289年
2290年	2291年
2292年	2293年
2294年	2295年
2296年	2297年
2298年	2299年
2300年	2301年
2302年	2303年
2304年	2305年
2306年	2307年
2308年	2309年
2310年	2311年
2312年	2313年
2314年	2315年
2316年	2317年
2318年	2319年
2320年	2321年
2322年	2323年
2324年	2325年
2326年	2327年
2328年	2329年
2330年	2331年
2332年	2

<http://www.nfdd.com> E-mail: machunou@nfdd.com

● 东北三省优秀期刊 ● 黑龙江省十佳期刊

私人收藏整理转载财经杂志系列

中国企业猛人：一群什么样的人？

◎撰文/刘军刘晖新浪独家稿件

一群为中国制定未来标准的人

他们是中国的全国人大代表，是中国共产党十六大的中央委员、候补中央委员、党代表，是政协委员、是全国工商联的骨干，是部级、厅级的红帽子企业家。他们是政治上的新生力量，代表着国家的未来。

除此之外，他们都领导着中国最优秀的企业，控制的资产规模之和超过了 8,000 亿元人民币(包括控股企业)，为数百万城市和乡镇人口提供了优良的就业条件，直接领导着关乎国计民生的第一产业和第二产业的生产。他们是中国经济界的骄子，当然决定着中国的未来。

他们是杨贤足、李毅中、张瑞敏、林左鸣、竺延风……，他们是刘永好、张宏伟、任正非、鲁冠球……

不论来自国有企业还是来自民营企业，在过去和现在他们都获得经营上的成功，并且，得到了上自国家首脑下自普通百姓政治上的认同。

《新青年☆财富》以重新审视、重新归纳的眼光将他们统称为中国最强势企业家——企业猛人。他们是绝对的主流，我们不得不对他们要保持绝对的尊敬。

他们大多数出生于物质匮乏的年代，伴着坎坷求学成长。他们中的一些人在 80 年代开始创业，进入 90 年代已是一方领主，并且形成了中国企业家的第一方队。另外一些人则创业在 90 年代，发展速度却也丝毫不逊于前辈，我们可以将

他们称为中国企业家的第二代。他们中有人善于运用资本，并且将运做一直延伸到了海外。有人擅长技术，自主研发的核心技术丝毫不输于外国企业。还有的人长于投资、多元化、打造品牌、整合资源。他们中的另一些人，长期隐身于国有大型企业，政商之路上，他们一样打败了一个个强劲的对手，他们有时甚至要和体制竞争、和政府意志竞争，他们的成功不是个人的成功，而是惠泽了成千上万人的成功。

他们正在为整个行业制定“好”和“强”的标准，并且有能力依靠不断膨胀的企业规模和经营业绩使这种标准固定成型。类似的企业标准也存在于美国、欧洲和日本，但那却是要经历了两代以上的创业，跨度几十年才得以建立。而中国的强势企业家真正的成长期才十几年，就已走向成熟，他们的智慧和意志已经超越了我们的想象。

2002年11月15日，中国共产党十六大结束，中国的企业家得到了前所未有的政治认同，一批年轻有为的大企业家进入中国共产党的领导层。2002年11月24日，中国最大的民营企业家社团——全国工商联换届改选，又一批新生的民营企业猛人进入人们的视野。在中国，这种来自上层建筑的推动，必将带来中国的企业界——无论国有企业还是民营企业的新一轮发展高潮。

可以断言，2003年3月，一批来自企业界的新鲜面孔又将出现在第十届全国人民代表大会上，出现在人大的核心层里。

未来，也许他们中间还会走出共和国的政治经济首脑——有心的人应该从现在起就关注他们。

中国的企业猛人——最强势企业家们，他们才是当今中国的大场面。

一群生于五六十年代的人

“生在红旗下，长在春风里。”

赶上文革和大跃进，那个时代就会在他(她)的生命里留下洗磨不去的痕迹——不是在运动中遭受排挤、仕途受到耽搁，就是求学过程止于文革。因此也锻炼了他们带有特定年代烙印的性格特征：坚韧、耐压、老诚。比较典型的，清华高才生段永基就经历过被“发配”武都，沦为“无业游民”特定经历；如今首钢当家人罗冰生受1958年大跃进感染颇深，甚将终生献给了钢铁，还由于1967年的文革波及才有了下放农村“三省己身”的时间。

从七入十年代走过的人都知道，在那个年代“钱是很值钱”的。所以作为民企帝国的缔造者，“大厦”奠基石大都来之不易。其中以吴一坚的600元启动资金最为“经济”，如今已创造了34亿人民币的时间价值，着实可谓“不菲”；刘绍喜借来800元作为创业的资金，成几何速度般变成了今天的13亿，而其最初动力只是为了还债；启

动资金为万元以下的其他人，还有河北的王玉锁和今天的二号首富刘永好以及何享健在1968年创业时筹集到的5,000元。其余民企老板，因在其它行业取得第一桶金或者得到某些团体支持，得以手握重金创业，如张剑获郴州地区科委出资30万；李海仓集到40万元资金；咎圣达获得80万元贷款等。他们所有人中，最富有传奇色彩的是孙甚林的第一桶金，他的50万不需回报的投资始终让家乡重庆人倍感神秘。

而当年定性为集体企业的柳传志虽然怀揣着20万元巨款(在当时看来)，但却也为企业后期产权明晰问题留下了伏笔；段永基们更是因为一个集体企业的“红顶”加身，而付了需要多次“蜕皮”的代价。另外，发生在80年代末的海南地产热潮也是值得浓墨重彩书写的一笔，在所有人中，吴一坚、楼忠福、孙甚林的发迹就是拜这次特大地产风潮所赐，而沈文荣则因所从事的是建筑下游相关产业而“与有荣焉”。

改革开放初期的中国经历了由乱向治的过渡，生于五六十年代的国企猛人们也大都抓住了80年代的“尾巴”，在1990年以前就已经基本完成官阶上的重大突破，整个90年代则作为企业求生存、求发展、争“上位”的阶段。张瑞敏、周厚健、杨贤足、苏树林、陶建幸等人都坐上厂长位(处长级)；李福成升格转型，由化肥厂厂长转换为燕京啤酒厂长；李毅中更是在1987年就成为中石化的副总；竺延风也在80年代初，以20出头的年纪成为中国最年轻的高级工程师之一，是名副其实的“与时俱进”；经历过文革排挤的罗冰生，虽然受到了耽搁，但也结束了他记者的生涯，返回首钢任处长之职(按他的话讲，当时是副科长顶科长用，当科长顶处长用)。

生于五六十年代的人，似乎天生对资本有着敏锐的嗅觉。超过60%的中国企业猛人们选择将自己的企业与资本市场“亲密接触”，国内直接上市、海外上市、多地上市、控股买壳等方式不一而足。除了现金流和知名度都已经十分充沛的张剑兄弟认为资本市场是个不值一晒的地方外，已经上市的企业还在想着继续入主更宽泛行业的上市公司，没有上市的企业主也在改制后企望着上市资格的降临。

任正非、南存辉一直在筹划上市至今未果，但仅就华为、正泰现在的实力在拖一两年在登陆资本市场也是来得及的；王石的深万科早在90年代初就演出了抢权申华实业的经典故事，史称“万申事件”；李毅中、马富才掌舵的“石油兄弟”则创造了三地、

四地上市的记录；竺延风、段永基、罗冰生旗下多个企业在内地、香港上市；刘永好、蒋锡培的从参股到掌握话语权再到控股的手段都已日臻化境；咎圣达和唐氏兄弟最懂得概念和炒作的含义，经典的“登陆 NASDAQ 的综艺股份”和像珠峰般高企的德隆三架马车(合金投资、新疆屯和、湘火炬)的股价都成了中国股市永恒的标志性图案。

生于五六十年代的人们，亲身体验过政府及权利所散发出来的威力。他们清楚地知道受计划经济的影响深重的中国，整个政府资源开发度不够，权力是有价值的，至于是否有失竞争的公平性，这并不在他们的考虑范围内。在不能够一切公开透明，所有事按规则走的情况，市场不是一个完全意义上的市场，走这条路也是不得已而为之。企业和政府的关系本应该是鱼和水的关系，但更现实的现状是鱼与猫的关系。

曾经竞争副省长的一位东北企业猛人说，要做大事要拿大资源，紧盯政府其实是“与虎谋皮”。你要拿政策资源，牟取高回报率，就要承担政策风险。在中国做事得懂政治、讲政治、用政治，然后才是经商的本事。和政府做事，不是简单的经济利益，政府要做事，最重要的不是要利润，他们要引导一种趋势，把一项政策发挥到极至，它要为整个社会服务，所以，你考虑政府的利益，不要考虑让他们赚多少钱，而是考虑你的商业行为怎样帮他们提高政绩。一个国家级贫困县出了一个年纳税 9,000 万元的海鑫钢铁，县里市里乃至省里怎能不给予最大化的支持。李海仓(李海仓于今年一月遭遇枪杀事件已逝世，新浪编辑注)所从事的光彩事业，在光彩着国计民生的同时也光彩着自己；段永基和王文京在那个改革开放的年代选择了弃政从商，他们是不是就不再拥有了得天独厚的政府资源了呢，我们不得而知，我们只知道在首都北京的政府部门里，王文京的用友软件卖得最好；段永基的四通集团成为国务院组织的金税办公室组成单位之一。楼忠福的人大副主任、沈文荣的市委副书记身份，已经使他们超越了参政议政的分量，开始了“当家主事”。兼任镇党委副书记蒋锡培 4 次将企业改制，将股份拱手让给国有企业，意味深长。

这些生于五六十年代的人们，我觉得他们才是当今中国最为高深莫测的一群。

一群七八十年代开始创业的人

引言：不论是白手起家而今成为财富代言人的民营老板，还是从处、局、厅级官阶平行换位成为大型国企掌门人的“红顶商人”，他(她)们全都经历过事业生涯的“创世纪”，也都在不同时期登上自己的“诺亚方舟”驶向成功的彼岸。

有了丰厚人生积淀的强势企业家们多数集几十年人生积累于一役，将他们创业的开端选在了 70 年代末、80 年代初。这一点在所列出的事业走势图上表现得非常明显，80 年代的某一个年份被作为走势图的拐点突兀地蹦了出来，给人一种平地起惊雷的感觉。众所周知，发生在 1978 年的十一届三中全会在被作为新中国发展历程转折点的同时，也最大限度地点燃了中国企业家们骨子里的创业激情。

他们都是天生做企业家的料。

现在已经功成名就的柳传志、段永基们已经说不清是 80 年代初中关村的大兴土木成就了他们的辉煌，还是由于有他们的存在才使得中关村分外精彩，总之，当年选择中关村以及当时中关村所能提供的政策优惠及创业家们赖以激发斗志的气氛和对人才的强大诱惑力，共同促成了如今扬名天下的“联想王朝”与“四通帝国”。根据对本期所列之 45 个企业猛人的数据统计显示，30%的企业猛人将会永远牢记“1984”这个年份，因为这是大家一起动手打天下的年代：总计有 60%的企业猛人将事业走势坐标的起点定格在 80 年代。在中国尚处在计划经济时期 70 年代初，先知先觉的何享健、鲁冠球、夏朝嘉出于对财富最原始的渴望和敏锐，开始了他们长达 30 年的事业旅途。值得一提的是，除周厚健、陈峰、李毅中、陶建幸、张瑞敏等国企掌门是在 80 年代受各部委派进驻企业换位成为企业家外，家世渊源极深的王军、荣智健是被中央钦点来掌舵国字号企业航母的。管理专家曾指出：企业发展的过程中都会遇到“坎”，以经济衡量界面划分，经营规模发展在 100 万、3000 万、1 亿、10 亿等时都是“坎”，而结合中国的企业生存状态，则可统归为技术的极限、营销的扭曲、管理的迷失、观念的混沌、战略的虚伪和文化的无着。而企业猛人之所以成为猛人，其与常人有别之处就在于在面对前进中的险阻时杀伐决断的霸气与义无反顾的心志。20 世纪的最后 10 年被一致看作是打碎瓶颈的最好时机。1992 年，“一位老人在中国的南海边写下诗篇”，改革开放被作为主旋律在

人们的口中传颂。从后文所开列的企业猛人和生走势图中，我们可以清晰地看出“1992年”这一年份成为了极重要的一个突破点：

一条完美的弧线跃然纸上：刘汉元、刘绍喜、吴一坚、南存辉、李海仓、徐少春等人完成了初级加工厂向集团公司的转变；王石的深万科搭乘股市头班车使公司得到了长足的发展；柳传志则选择1990年推出自己品牌的电脑，结束“洋买办”的岁月；对于1992年，张剑兄弟的记忆则是第一台远大空调昂首入市；同在这一年，鲁冠球将桥头堡植根在美国。回顾整个90年代，各大民企均得到了历史性的壮大，资产规模也在以匪夷所思的速度膨胀着：南存辉将5万元变成了1991年的100万，又于1994年变成了5,000万；楼忠福的公司由80万的规模跃升至1992年的400万，1995年的1亿；陶建幸执掌的春兰工业总产值从几百万元猛升至1.2亿元；海信集团在1994年至1998年的4年间，集团工业总产值增长了近4倍；同样是4年时间，李海仓将公司资产由40万变成了2,000万；咎圣达的80万裂变成了4,500万。

90年代的中国企业，最大一个特征就是股份制改造。民营企业出于对自身管理迷局破解的需要，国有企业出于对所有者和管理者身份的明晰都迫不及待地进行着股份制改造进程。随之而来的，可能还有上市融资问题和管理人价值问题。这里的管理者价值，专指国有大型企业的所有者们。在官职得到一定的晋升外，脱胎于国家机关的各位掌门在考虑着其他高层积极性的同时，也在为自己在一手浇注起来的企业帝国里的位置所算计，是否能够在享受荣誉的同时能够身价等身是段永基、蒋锡培、何享健、陶建幸等人操纵“MBO”的主要动因。而民企老板们，在寻求支持向外扩张的同时，不得不付出自己所掌控股本被稀释的局面，但是底线还是有的：家族对集团的控制地位始终岿然不动。

“二次创业”作为一个新生词语，发明的人正是四通的段永基，他主持将四通的航线向生物医药与IT产业行进。在上述猛人掌控的企业中，70%经历过行业的转换与利润增长点的开拓：王石的二次创业最与别人不同，在别人向外延扩张的时候，王石却选择了“做减法”，寄希望于“业有专攻”；吴一坚将他二次创业的“注码”同样压在了地产上；李书福兄弟分道，从电冰箱转产成了摩托车，由又摩托车变成了汽车，并被称为“汽车疯子”；张剑也与张跃分家搞起了住房设备有限公司；孙甚林甚至在“三次创

业”中将从地产获得的资本投向了民营银行；夏朝嘉的二次创业更是离谱到了“天上”，以 1,800 万元入股东方华龙航空；苏志刚的转型最为“实惠”，卖猪肉出身的他，兴建了一家野生动物园（这对于动物来说，不知道是福兮还是祸兮。）；唐万里从“项目投资”到“行业投资”的转变，成就了中国股市的一道风景——德隆系。

而转眼看看那些投身大型国企的猛人们，林左鸣、苏树林、马富才、谢企华，他们被这个国家和时代委以重任，在他们手下，一个个大型国有企业正在走出十几年来遭遇的困局，重新在行业中崛起，人们也会毫不吝惜地将“创业家”的美名送给他们，但前程对他们来说绝对不是“财富”，中国的企业机制现在还不能与这些天生充满了创业激情的猛人们的步伐同步，未来等待他们的也许会是更加艰难的企业竞争或更加深高的官场打拼，他们是这个时代的幸运，这批新中国建国第一个 10 年间出生的人们，至今还不能褪去红色的标志。

时代本应给这些人更多的垂青，因为我们发现他们更加优秀，且品德出色。

一群掌握非常手段的非常人

记得前不久一个颇有规模的企业论坛上，一位学者煞有介事地说，现在中国最缺少的就是真正的企业猛人。什么是企业猛人？像任正非和华为那样让《商业周刊》惊呼“中国硅谷”的算得上是猛人，像张瑞敏那样被国内企业界顶礼膜拜也算得上是猛人。不在乎你拥有多少财富，更在乎你在经济生活和社会生活中所获得的地位和承认，而且这种地位和承认经过量化后往往表现为猛人们为生活所订立的标准。就如本全辑所列的企业家，不论是来自国有还是民营，作到目前这个份上都有许多共通的地方：年富力强，精力充沛，在国民经济建设中的影响已经持续了一些年头，而且还会持续更多年；才华被国家所认可，成就为社会所接受，除了承担企业的责任，还承担越来越多的社会责任和义务。同时，作为企业家，他们经营企业的理念正成为社会的向上激励的榜样和力量。这也是我们意欲了解企业猛人的目的之一。

手段之一：企业扩张做加法

这几乎是目前中国顶尖企业为了做大做强普遍采用的手段，但是做加法的企业并不一定都会有好结果，除了自身能力是否能够承受这个问题之外，还应该考虑能否为增加

企业的核心竞争力服务，如果偏离这个目的，企业扩张也只是虚涨而已。这方面，长春一汽集团竺延风做的非常出色，不仅通过扩张企业版图来改善企业的技术、生产能力，而且扩张手段多样，既有兼并天汽这样的资本收购手段，也有中外合资设立新厂这样的资本运营手段。另外，一向低调行事的春兰集团陶建幸在推出春兰大卡的背后，也是一系列密不透风的扩张，从二汽手中得到的工厂，从南京得到的生产目录，而且据称春兰最初是盯上了轿车生产，但是还没有通过国家政策这一关。

企业猛人扩张的通常做法是兼并重组或是自建工厂。

1992 年首都钢铁与长江实业、怡东财务收购东荣钢铁 75% 钢铁股权。1993 年 4 月，首钢、长实、怡东又联手收购三泰实业（一家生产电子产品的上市公司）67.8% 的股权，之后经过 5 次大的收购，形成了以首钢为主体的首长系，为首钢的新生之路找到了一个起点。其中，善用资本的罗冰生功不可没。

而李海仓在海鑫钢铁几乎是以一年办一个新厂的速度在做扩张，并且很快形成了占地 3.6 平方公里，下设 7 家公司、14 个分厂，拥有总资产 30 亿元的大型民营企业集团。

手段之二：拆分企业做减法

并不是所有企业都热衷于“大”，一些已经做得很大的企业都已经开始了瘦身运动，而通过瘦身达到轻装上阵的企业往往是经过市场检验的佼佼者。企业做加法的目的似乎只有一个，但是做减法，目的却可能有许多。刘永好在不断向外扩张的基础上，又主导了两次分家，其根本目的是为了明确企业产权结构，使企业的公司治理能够成为企业发展的助力器，而不是绊脚石。事实上，希望集团每一次分家，都成为刘永好获得大发展的开端。

手段之三：改革内部机制

本专辑所介绍的国有大型企业大多正在向国有控股的股份制企业转变，而原来的集体企业和乡镇企业则通过 MBO（管理层收购）等形式，进一步改制。

在国企方面，上海宝钢曾受体制局限和政府行为的羁绊，导致与上钢的两次合并流产。这两次的失败使谢企华意识到的弱点在于法人治理结构的不完善，并下决心通过上市借助外部力量完善宝钢体制、建设现代企业制度。具体的操作办法就是国有企业向股

份制转变，国有控股转为经营者控股，使经营者的权利和义务实现对等约束，从体制上根本性避免经营者的责权不明、短期行为等国有大中型企业的经营管理痼疾。宝钢集团将已经建成并投产的宝钢一二期工程以及三期工程都交给宝钢股份公司经营，全部资产作价占到股份公司 85%的股权。按照国家相关规定，这个比例是国有资产按宝钢股份公司规模计算可以占到的最大比例。从而使宝钢股份最大限度地集中了上海宝钢集团公司的优质资产。

2000 年作为乡镇企业的美的集团一马当先实现 MBO，之后何享健又率领企业逐渐向更深层次调整。2001 年是沈文荣在沙钢成功改制。

手段之四：技术为王

以中航集团这样的高科技企业为例，作为企业领导人的张庆伟拥有扎实的科研基础，在本企业需要掌握的核心技术领域，具有极强的开拓精神和创新能力。因为这种类型的企业发展往往与企业核心技术的更替密切相关。

在企业初创阶段，凭借所掌握的技术迅速打开局面，这样的企业猛人不在少数，而且他们的技术多为创业阶段独立研发，诸如王文京在用友初创阶段，刘汉元在通威集团的初创阶段。同时，技术出身的企业猛人在创业阶段还有一个共同点，在企业早期，都有通过技术转让进行原始积累的举动，这种现象体现在联想集团，体现在远大集团，还体现在海星集团。而无论是柳传志，还是张剑、荣海，在技术转让阶段，就投入新技术的研发，并形成核心。

除此之外，技术为王还体现在技术的垄断优势，这一点尤为体现在华为身上，在企业发展过程中，核心技术不断更新，并保持了在国内的领先地位，最终形成垄断利润。

手段之五：借力资本市场

随着国内外资本市场的放开，中国的企业家已经越来越注重资本在企业中的重要性，并且跻身其中。但是，在资本市场中衡量一个企业家的成功与否，并非独独看重他融资的多寡，而是更重视他通过资本市场完成企业发展过程中的某一步。海南航空的陈峰通过美国、内地、香港三地的资本市场为海航集团找到了发展所需要的钱，又通过融资租赁的形式，为海航机队添置了高性能的飞机设备。其发展企业过程中最令人叫绝的

两笔投资是：第一次私募后，申请到国外租大飞机，于是，两架波音 737 机成功地从美国飞到海口落户。海航又以这两架飞机做担保，向国外订购了两架飞机。拥有索罗斯背景的美国航空投资公司以每股 0.2449 美元的价格认购海航 10004.32 万股外资股，占海航总股本 25%。最终达到了企业大发展的目标。

苗圩在东风汽车，两年来也不断与外资进行合作，但其目的则超出了筹资的目的。其合作伙伴皆是国际上汽车巨头，通过资本的手段，为企业发展引进先进的技术和生产线，并在各个档次的车型生产上进行布局，最终利用外资来制约外资才是东风对外合资的大战略。

总之，如何通过资本手段，进行产业结构调整，扩大占有市场的规模，是一个优秀企业家过渡为企业猛人的重要环节。

1997 年，“浙江广厦”在沪市上市，发行 3,500 万公众普通股，募集资金 1.9 亿元，之后开始了全国征战，通过兼并收购进入重庆、北京房地产开发市场。而沙钢集团几年的运作，组建了润忠钢铁、永新钢铁、沙景钢铁、沙太钢铁、海力码头和浦项不锈钢六大中外合资公司，并且更新设备，进入不同的产品市场。值得一提的是以前沙钢是找别人投资，但是到了 2001 年已经有能力花 3,000 万欧元买下了德国蒂森克虏伯公司子公司霍施钢铁公司的全部设备，以进行产业结构调整。这两家原本偏安一隅的企业能够迅速崛起，全都依赖其当家人善于使用资本的魔棒。

另外，资本市场的完善，必定产生专业的投资家。张宏伟和唐万里就是其中最令业界注目的人物。虽然两人在经营上有许多细微差别，但是定位为投资人，投资上市公司，投资有增长潜力的行业而不是某个企业。这些投资理念两人是相同的。

手段之六：整合外部资源

对于一个企业来说，整合外部资源，最重要的就是学会借力打力，在自己还不具备实力吃掉别人的时候，就借助别人的力量把自己扶持起来。

2000 年王石主动把自己“卖”给了华润。当时万科已经经历了四次扩股，但是与雄心勃勃地发展房地产的计划相比，大股东深特发并不能保证源源不断地资金供给。于是，

王石选择了资本巨鲸华润集团，而香港红筹之一的华润集团也一直希望在内地增加投资。于是一拍即合，万科通过这次重组为进军全国房地产市场取得了雄厚的资金支持。

当然，万科与华润的故事还在延续，而远东与华能的故事已经结束。当年，为了在电力市场上生存下去，蒋锡培 9 次进京，终于得到了中国华能集团公司等四大国企的支持，而代价是将第一大股东的权利出让给中国华能集团公司。但是，这在远东公司的历史上并非首次，以往为了解决企业机制和发展的的问题，蒋锡培也曾将大股东地位拱手让人。2002 年，蒋锡培意识到是剪断脐带的时候了，由于远东集团的核心企业无锡远东电缆厂是在校办福利企业的基础上发展起来的，因此必须要规避政策风险，以及集团公司正在向医药、新材料等领域发展为由正式与国企分开，远东公司回购了转让给国企的那部分股份，而远东也真正成为了独立的民营企业。

这是整合外部资源的最初阶段，也是往往难以度过的阶段。待企业做大之后，在海外设厂，实现设计、采购、生产、销售的在地化也就顺理成章。张瑞敏和鲁冠球是先行者。

手段之七：整合内部资源

优秀的企业家可以从机构设立入手，以达到整合内部资源的目的，而最为难能可贵的是采用非常手段，推进优化组合的措施。本专辑所列企业家在整合内部资源方面都表现出了卓越的能力，2002 年王军终于完成历时 6 年的整合，使更新的中信上路，而奚国华上任后一直将整合原网通、电信、吉通的资源作为工作的重点，甚至将上市置后，事实上在上海贝尔工作期间，奚国华就表现出了整合内部资源的能力，并为企业界所肯定。

但是，整合所带来的阵痛必定会引发争议，尤其是在国企内部。马富才在中石油内部激进整合，3 年累计裁员 36 万多人，一举减员增效达 38 亿元。在此基础上马富才又在企业内部推行降低财务费用的政策，三年内累计节省 100 亿元，并将赢利低下的小炼油挥刀切掉。而且为解决属下油气田企业“诸侯割据”，马富才上演了一幕颇具戏剧性的杯酒释兵权，将为数达 3,000 个的银行账户全部取消，改为只采用一个总公司开设的银行账户，由北京统一管理。并且推行内部股权。这一系列整合，可谓解决了问题的实质，也引发了许多风波，好在有国家的支持，马富才坚持做了下来。

另外一位重整内部资源，激活企业活力的典型猛人是前沈阳黎明航空发动机集团董事长(现中国航空工业第一集团副总经理)林左鸣，他在黎明集团引入竞争机制和发展机制，使干部职工有了创新工作的干劲。以往，黎明集团的员工每月开工资都成问题，现在不仅收入大幅攀升，而且对有突出贡献的管理人员实行年薪制。林左鸣在黎明的改革措施，以建设性和激励性为主导，抓住国有大型企业的优秀产业传统，抬升和提炼现有企业文化的竞争力，让人们主动转变观念，接受新角色，不仅达到了经济上的赢利，也达到了人心上的稳定。

手段之八：人脉通达

一个好汉三个帮，做企业也不例外，一个好的企业家应该有良好的人脉，可以上下通达，左右逢源。当年荣智健在香港起步，有李嘉成等一班富豪帮忙，而回到内地投资也受到各地方政府的欢迎。中石化在香港上市之前，李毅中曾经与李嘉成有过 3 次诚信的交谈，最终赢得李嘉成信任，并带头认购中石化股票，保证了中石化股票价格在香港市场的平稳。

而同为房地产商的孙甚林(重庆南方)、吴一坚(陕西金花)，一直保持着与政府良好的关系，在房市的低迷的 90 年代初，两人都进入相对稳定的解困房市场，并持续健康发展。

手段之九：作好通路

联通公司作为至关重要的电信提供商环节，在 2002 年能营建建立手机制造商与 CDMA 销售商的价值链、信息链和资金链，其实是为自身新产品的销售理顺通路。王玉锁在长三角和珠三角跑马圈地，火拼城市接入网，也是为了做好通路。而周厚健“先”字当头，抢先在南非、印尼、日本开发市场，为产品的进入作好通路的铺垫。

综合看中国诸多尖端企业的成功经验，服务精神——不只是企业对客户之间的服务，还有处于产业中游的企业对上下游企业的服务——已经成为动态产业链上最为重要获利手段。2002 年，从 6 希格玛到 6S 的引入和融合，从精良精神到服务精神的的光大，都已证明，今天的中国企业猛人，不久之后一定有人会站在世界经济的前列。

鲁冠球：四朝红人，企业化石

[张瑞敏：临深履薄，智者恒强](#)

[林左鸣：复兴之路，独人擎旗](#)

[王石：地产英雄，旗舰之主](#)

[唐万里：德隆大兄，新生麻王](#)

[柳传志：人情练达，企业教父](#)

[马富才：赚钱机器，中国老大](#)

[荣智健：大泽龙蛇，天生有种](#)

[任正非：坚冰之下，其实雄心](#)

[夏朝嘉：钱上生钱，成就钱王](#)

[奚国华：半壁江山，谁主沉浮](#)

[段永基：谋深似海，财技通天](#)

[陈峰：行业标杆，南天至尊](#)

[张剑：技术之王，超前敏感](#)

[王军：再造中信，大师之作](#)

[杨贤足：官大商通，春秋四度](#)

[竺延风：中国汽车，名门少帅](#)

[罗冰生：千钧舵手，力转航向](#)

[咎圣达：资本市场，魔方高手](#)

[楼忠福：鲸并国企，天下造城](#)

[孙甚林：渝中楼王，福将一个](#)

[张宏伟：赤脚大亨，二十年前](#)

[张庆伟：航天之梦，一肩承担](#)

[何享健：长盛之业，长青之人](#)

[刘汉元：水产蛟龙，西南称霸](#)

[刘永好：霹雳手段，打造巨链](#)

[周厚健：海纳百川，信有天下](#)

[刘绍喜：从政治商，从商治木](#)

[何世斌：再造嘉陵，西南一柱](#)

[谢企华：头号女杰，以柔克刚](#)

[李福成：燕京大帅，啤气十足](#)

[苏树林：青云直上，前程无限](#)

[沈文荣：官商同路，公私无间](#)

[蒋锡培：电缆巨子，改制通天](#)

[荣海：儒商风范，西北之荣](#)

[王玉锁：燃气点火，抢赴盛宴](#)

[李毅中：蓝筹之王，资本磐石](#)

[苏志刚：转识成智，剑走偏锋](#)

[王文京：神童创业，十年可成](#)

[陶建幸：有大智慧，无贪欲心](#)

[李书福：汽车疯子，语破天惊](#)

[苗圩：临危之命，颠覆之举](#)

[宁高宁：资本大鳄，红筹先锋](#)

[尹明善：天命创业，花甲登科](#)

鲁冠球：四朝红人 企业化石

撰文/史洁

个人简介

公司任职：万向集团董事局主席兼党委书记

社会任职：中国企业联合会副会长、中国企业家协会副会长、十三大、十四大代表和九届全国人大代表。

公司规模：5.7 亿美元

是否上市：1994 年 1 月

个人简历：博士(香港理工大学，工商管理)，曾荣获全国新闻人物、全国优秀企业家、全国劳动模范、全国十大杰出职工、中国经营大师等称号。

1945 年出生

1969 年创办萧山宁围农机厂(万向集团公司原形)

1984 年 8 月，万向生产的第一批 3 万套的万向节定单出口美国，当年创下了中国汽车零部件出口美国第一的成绩。

1994 年外经贸部批准成立万向美国公司

1997 年获得美国通用公司的订单，成为第一家进入国际主机配套的中国零部件企业

2002 年投资开化“硅峰”，意欲打造中国硅谷

万向集团董事长鲁冠球，这个作为 1987 年中国十大农民企业家迄今为止惟一“存活”下来的并一次又一次引领万向不断迈向新目标的企业领导人，在 2001 至 2002 年这短短的时间内将曾是小手工作坊的万向集团一步步地推向了国际竞争的舞台。

谁会想到当年十大农民企业家中这个初中便辍学在家的鲁冠球会在十几年后的今天被人称作“农民理论家”？57 岁的鲁冠球并不否认其碰到的最大机遇就是改革开放，这样他的理想才会一步步变成现实。勤于思考是鲁冠球没有被时代淘汰的原因，在实践中总结理论，在理论中得到实践，读书成为鲁冠球获取知识的最大的来源，已经被香港理工大学授予工商管理博士学位的他目前已经在国内发表六十多篇颇有影响的管理理论文章。如果说起步的万向集团是凭借一时的头脑聪明而发家，那么发展中的万向集团则是靠知识生产力而竞争于国际。

没有学历就只能生产农机产品，没有知识也就只能停留在发展国内低层次的消费品，鲁冠球深深懂得“科技是第一生产力”的道理，意欲改变农村贫困落后的面貌，赢得科技的竞争才会赢得市场的竞争，而只有赢得人才，才会市场中横行无忌。于是以优厚的待遇从全国各地商调的工程师和技术员走进了万向，定向培养的大专生走进了万向，同时，由专家、教授组成的厂外专家顾问团，也定期走进万向做咨询。就连鲁冠球

自己也走入浙江大学举办的现代化管理学习班，每个星期都会从萧山赶到杭州市区的浙大参加学习。

万向在 1984 年时就迎接到了它的第一位国外客人，这件事情也成为万向集团发展旅途上十分关键的一个转折点。但经过多方共同的努力，代表美国行业排名前三位之一的舍勒公司的客商终于跨过钱塘江，出人意料地留下了 3 万套万向节定单，同时也成就了万向集团的国际发展道路。当年 8 月，也就是万向生产的第一批 3 万套的万向节定单被风光地出口到大洋彼岸，当年就创下了中国汽车零部件出口美国第一的成绩。

1994 年，外经贸部正式批准万向集团在美国成立万向美国公司的申请。在美国万向倡导“本土化”经营，包括管理本土化、市场营销本土化及资本运作本土化。拿管理本土化来说，万向集团在海外的公司，全部按照国际通用的标准进行管理。公司财务账目、法律事务等，都由当地会计师事务所、律师事务所来承担，以求得到客户的信任，用最短的时间进入角色。用人方面，鲁冠球依然按照充分利用国内的资源优势，融合美国本土化运作的观点，大量运用美国本地员工，虽然成本高，但这种本土化的作风使万向美国公司在当地迅速成长并被人们逐渐认可，现今已经成为在美国中西部发展最快、规模最大的中资企业。

公司在实施了“以股权换市场，以设备换市场，以让利换市场，以无形资产收购”等资本经营与发展实业相结合的运作技巧后，先后在美国、英国、德国、加拿大等 7 个国家建立起 18 家公司。走向国际的战略不仅扩大了万向的国际市场份额，更为其融合国际市场及利用国际资源打开了一条绿色通道。

抓紧一切机遇都不放过经营思想使万向在 1997 年获得了美国通用公司的订单，成为第一家进入国际主机配套的中国零部件企业。接着福特、克莱斯勒、大众等也相继成为了万向直接或间接的配套厂。

“凡事能够亲身经历，固然是一种积累，但是，别人的经验更是一种资源，善于学习便是一种财富。”吸取汽车巨头们的宝贵资源为万向所用，是一件他早已梦寐以求的事情。通过与通用、德尔福的配套合作，从外方较真每一个细节的工作态度中，鲁冠球要求自己与员工不断改进工作，吸取外方经验的同时不断提高自身水平。

高科技产业是万向集团一直以来关注的项目，而意欲用 10 年时间打造一个真正的“中国硅谷”也是鲁冠球一直以来的一个梦想。投资开化县浙江硅峰电子有限公司使万向集团雄厚的资金实力与“浙江硅峰”三十多年生产硅单晶的先进技术合二为一，加上开化县良好的生态环境和投资环境，双方的合作实现了优势互补，可谓产业“双赢”。业内人士认为，万向集团的介入，也将推动开化的硅单晶产业实现飞跃式发展。

现在，鲁冠球又说，造整车一直就是他的一个梦，等到万向有 1,000 亿的收入，他就会选择进入汽车行业。从 1969 年创业至今，鲁冠球和万向见证过新中国四个时代的发展，一朝红则代代红，他和万向“活化石式”的创业经历可以证明，在中国真正的大商人是最适应时代的人，也是最能主宰时代的人。

张瑞敏：临深履薄 智者恒强

撰文/史洁

公司任职：海尔集团公司董事局主席、首席执行官

社会任职：中共十四大、十五大、十六大代表，第十六届中央委员会候补委员

个人简介

公司规模：71 亿

是否上市：1993 年

个人简介：

生于 1949 年，中国科技大学工商管理硕士，高级经济师。

1984 年，出任青岛电冰箱总厂厂长

1991 年青岛海尔集团公司成立

1992 年 12 月青岛海尔集团正式更名为海尔集团

2002 年 11 月，当选为第十届中国中央委员会候补委员

探寻张瑞敏与海尔的关系，会让人想起另一位国际级的经营大师——杰克·韦尔奇与让他赖以成名的公司——通用电气公司的关系，张瑞敏没有创立海尔，却是他再造了海尔，使它从一个亏损上百万的地方小厂变成中国最强大的公司之一，张瑞敏把一生最重要的才智都给了海尔，人们也已经认同了他“海尔之父”的地位，但其实他只是海尔

集团的一名最高职位的雇员罢了，现在看来他不可能像杰克·韦尔奇一样在退休之日满载着公司的股权回家。当然在中国，像张瑞敏这样优秀且不可能得到真正优厚待遇的企业家还很多。

张瑞敏的洁身自爱，他的儒雅风范，他的超人学识和他的“临深履薄”的人生信条当然不会让他也像中国很多业已成名过的大企业家那样在 59 岁犯下重错，但正处在人生顶点上的他也确实面临着更多的未知的选择。他是中国企业家的标杆，他的未来系着许多中国优秀企业领导人的希望。当然这些都不是媒体们所能左右的。

海尔从 1984 年时的只有 600 名员工、企业连年效益很差的工厂，摇身一变成为白色家电在国际上排名第五位的国际品牌企业，而且前四位的跨国公司都是百年以上的企业——这一切都无法想像。

做企业，首先要历练企业的核心竞争力。核心竞争力是指一个企业不断创造新产品和提供新服务以适应市场的能力，不断创新管理的能力，不断创新营销手段的能力。张瑞敏带领海尔结合中国的文化优势、地利优势与发展战略方面的优势充分利用起来，集中优势，找到了真正属于中国企业的最重要的核心竞争力。根据世界经济学家的 6 种企业竞争力概念，张瑞敏的做法更靠近“创新论”。他的“创新是海尔文化的价值观，也是真正的核心竞争力，因为其不易或无法被竞争对手模仿”的观点在 2002 年企业领袖年会上被他解释得更为详尽：“到底企业的核心竞争力是什么？企业的核心竞争力就是企业拥有客户资源的多少。谁拥有客户资源谁的核心竞争力就强，你的核心竞争力最终也终将表现出来。”客户资源一直是张瑞敏定位海尔的重要前提，“海尔真诚到永远”的广告语表明了这一点，完整与极致的售后服务成为其市场客户资源竞争的有力武器。

进入国际化的市场，就意味着应以高于国际的质量运行世界。曾有美国媒体问过海尔成功的秘诀，实际上，张瑞敏认为海尔不断帮助用户成功促使了海尔今天的成功。张瑞敏在引领海尔前进的道路上最注重的就是用户的利益，“用户的成功就是企业的成功”的想法让海尔一步步走上了国际竞争的舞台，以至在加入 WTO 后，很多的跨国公司

一进入中国市场，首先喊的就是打倒海尔的口号。这种屁股和拳头的关系(国内市场和国外市场)，证明了国内市场要守好的同时，必须要打响国外市场。

对于品牌战，他曾引用战略管理大师波特的一句话，在哪个行业竞争并不重要，重要的是竞争的方法。传统企业与新兴企业并没有多大差别，差距就在于品牌与市场营销。2002 年对于海尔在美国设立公司的行为，国内众说纷纭，风险说占主流，但张瑞敏认为，只要是做企业，风险都会存在，去美国风险大，不去美国风险会更大。原因很简单，国际品牌的相互设厂其目的都是为了要完善名牌体系，同样中国如果不去将会被国外企业在国内挤得毫无市场。

2002 年似乎张瑞敏走得并不顺利，先是海尔在房山区的售后代理公司——丰台区去岗宏磊修理部的维修员以旧代新，把修理过的“问题”海尔电器当作新电器换给商场和消费者，而后便是报导该消息的《京华时报》被恶意收购，由此，导火索点燃过后，问题陆续摆在面前，海尔的文化保密、国外市场销售情况并非公司对外宣称的那样属实、不尽详实的销售数据、品牌泛滥化……海尔的真诚到永远的“不老神话”正在一点点地从消费者心中淡去，北京大学一位经济社会学博士这样评价道，对那些上了一定年纪而又身居要职的企业家来说，最困难的不是学习而是忘记，海尔所产生的谜团也并非难解，关键是张瑞敏就是这个谜的制造者。面对如此众议，对于一笑而过的张瑞敏来说，现在还远远不到深入探讨是非的时候。

张瑞敏带领海尔的创业奇迹无法抹去，应该说，海尔应当为有张瑞敏而感到庆幸，张瑞敏以其个人的影响力使海尔成为中国家电第一品牌的作用超过了海尔公司 17 年广告费的总和。

2002 年 11 月，作为三届全国党代会代表的张瑞敏被选为中央候补委员，这也许是对张瑞敏这么多年所做努力的最终肯定吧。

林左鸣：复兴之路 独人擎旗

撰文/史洁

公司任职：中国航空工业第一集团公司总经理

社会任职：全国人大代表，中共十六大中央候补委员

公司规模：

是否上市：否

个人简历

林左鸣，1957 年生于福建

1982 年，大学毕业分配到成都飞机发动机公司

1998 年，任沈阳黎明航空发动机集团公司总经理

2001 年，任中国航空工业集团公司副总经理

面临着连续 5 年亏损、到 1997 年底累计亏损 2.3 亿元，资产负债率达 104% 的企业——1998 年末应国务院对黎明航发公司领导班子调整而走马上任的林左鸣在到任那天的职工大会上的话语掷地有声，至今仍然为许多黎明人所铭记：理出一个新思路，营造一个新机制，再创黎明的辉煌。林左鸣绝不会让中国的航空工业动力之魂就这样倒下去的。

面对重重困难他都一一克服，当企业员工还停留在计划经济的思维习惯中时，他毅然抛出“高级人才招聘制度”，让黎明公司所有的员工都吃了一惊，随后林左鸣在厂报上发表公开信，化疑解难。他郑重地告诉大家，他绝非人们心目中圣明的政治家，而是一个依法图利的商人，是围绕市场经济规律开展工作的经营者。这封信带领黎明人开始从市场经济的角度来审视事物，观念得到前所未有的升华。

所以许多熟悉林左鸣的人说，他是在用思想经营企业，思想之下方法不过尔尔。

1978 年林左鸣这个曾经有过辍学、流浪、下乡经历的闽南年轻人在报考自己大学专业时，第一志愿报的是浙江大学的柴油机学(内燃机)系，第二则是南京航空学院的航空发动机系。一直喜欢看《航空知识》的林左鸣从恢复出版《航空知识》时的第一期就开始买，这种习惯甚至一直持续到现在，用他的话讲“就像是上瘾一样喜欢看”。他对航空对发动机的感情常人难以理解。

1982 年从南航毕业时，林左鸣坚持到一线成都去。因为通过了解当年日本与美国的珍珠港事件及之后日本电器抢滩登陆美国市场这些战争与经济的种种故事，他发现战争只是人类历史极端时候的表现，战争的胜负实际上完全取决于这个民族文化和经济的实

力。所以当时他就觉得只有中国的企业搞好了，这个民族才有希望，到现在林左鸣的这个观点依然没变。他用哲学家的语言解释了民族与企业的关系：“中国的企业要搞好，不能靠西方的哲学思想，中国不能嫁接到西方文化遗产的根上去，应该回归到自己的文化遗产。”

而在沈阳黎明 4 年时间所创造的奇迹只是林左鸣这些思想的一次完美实践。

到任黎明厂后，为了寻求发展的切入点，1999 年春天，林左鸣邀请到了美国通用动力公司高层人员前来考察，其间签订了一份转包(外委)加工发电燃机“安装边”的 3 年备忘录。“安装边”是燃气轮机的零件，结构与航空发动机零部件相似。可是与通用动力合作的前提条件必须要投资 2,300 万元来改造厂房、购置设备，那时的企业还没走出亏损的阴影，但林左鸣的决心是坚定的：黎明产品开发要有所为，有所不为，要干，就干别人不能干的。于是，在下狠心投资改造厂房购置设备之后“安装边”上马了，黎明公司一下子跻身进入世界级供应商的行列。

林左鸣上任的几年来，制定了在确保完成军品任务的同时，紧紧围绕转包项目谋求发展的目标。公司共投资近两亿元，先后上了 3 条现代化专业生产线，形成了雄厚的机械加工能力，并与美国通用公司和英国罗-罗公司这样的世界顶级航空发动机提供商建立了长期密切的合作关系，合作内容也由加工零件、组件，开始向转包技术项目设计延伸。2000 年，黎明公司被美国通用动力公司授于“杰出供应商”的称号。转包项目不仅锻炼了队伍，为日后黎明与国际合作夯实了基础，也使企业出口创汇大幅增加：1999 年创汇 200 万美元，到 2001 年已达到 1,200 万美元，3 年的平均年增长是 73%。现在的黎明公司已经由过去为了生存而生产的“吃饭机制”成功转化为为了创新而生产的“发展机制”上来，国家的西部大开发的战略让沈阳黎明紧紧抓住这个机会，正在被市场看淡的燃气轮机正可以为“西气东输”的发电起到作用，这次，将自身优势牢牢地捆绑于国家发展计划上的黎明公司一次找到了方向。

将民族复兴时刻铭记于心的林左鸣总结一个民族真正的财富是文化和精神，他说，日本战后可以快速爬起来是因为大和民族的精神，德国人战后能迅速爬起来是日尔曼民族精神，美国麦当劳为什么可以在全球一路绿灯，就是美利坚民族中那种不断扩张的精

神、服务的精神的作用。“中国的有些企业家为什么会在成功后又被摧毁打倒得很快，关键就是没有把自己的企业家精神和民族文化的精神紧密结合起来，没有形成自己民族的企业家精神。”林左鸣在现代化跨国公司的管理中看到了中国文化中禅儒的力量，这让他成为有限的“真正中国企业家”中更有限的真正传统文化精神的执旗者。

林左鸣想要做大企业家，并且是中国的大企业家，他说企业家的职业道德与敬业精神是不可或缺的。企业的人格化必须需要企业家的人格化，在追求利润的同时为社会也做出了贡献。在长期的国有大型企业管理实践中的他已经深深感到中国制造业正在面临的强烈危机。

中国的制造业不会倒下的，毕竟还有像林左鸣这样的以民族精神和民族文化的复兴为己任的大企业家在为之奋斗着。现在林左鸣已经就任中国航空工业第一集团副总经理，更大的施展空间呈现在他的面前。但是，在中国，像林左鸣是这样的企业家，也注定是孤独的。

王石：地产英雄 旗舰之主

撰文/彭冲

公司职务：万科集团董事长

社会职务：中国房地产协会常务理事、深圳市总商会副会长等职务。个人简介：

1951年1月出生于广西省柳州市，兰州铁道学院给排水专业毕业

1983年到深圳经济特区发展公司工作

1984年组建“现代科教仪器展销中心”，任总经理

1988年中心改组发行股票，更名为“深圳万科企业股份有限公司”

1991年公司在深圳证券交易所正式挂牌上市交易，王石历任公司董事长兼总经理

1999年2月辞去总经理职务。

心无旁骛做大地产

万科作为中国房产的第一品牌已不只5年，王石的野心和洒脱更多的体现在他一手创办的万科身上。王石对万科的控制力，以及注入万科的心血不言而喻。万科凭着65

亿的总资产也可以有些领头羊的傲姿，但王石仍心有不甘，他说：我是一个做大事的人。心怀偌大理想，为了事业，自是能拿得起放得下。

从 1988 年万科涉足地产，王石便与地产结下了难分情结，1993 年到 1997，万科开始由多元化向专业化调整，且业务架构大局初定，但股权结构的问题越发突现，成为限制万科做大做强的瓶颈。一直以来国有股深特发控股万科，虽经历了 4 次扩股其股权比例已很小，但仍是第一大股东，万科在强势发展中需要资金的支持，但深特发资金实力不强，财务状况似乎也不太乐观，加之国有股不能在二级市场上流通，所以极不愿意再增加投入。不增加投入深特发又可能失去大股东的位置，所以阻挠自是难免。更换一个如王石自己所述的，有实力、在香港上市、有良好的政府关系、对双方管理层和公司文化彼此认同的大当家人自是唯一出路。

在王石的力主但倡导下，2000 年 8 月，中国华润总公司成为万科的第一大股东，持股占集团总股本的 15.08%。华润集团的入主及其支持将为万科的长远发展提供新的空间，巨大的资本整合震惊业界。王石了却了几年的心愿，终是将万科推上了资本与现代企业的快车道。

万科的业务中，还有万佳百货较为出色。万科持股万佳 72%，深万佳从 1999 年销售额便居广东省首位，而且越渐强大，万科每年的利润 10%由万佳提供。2001 年，王石又忍痛割爱，将为万科力下汗马功劳的万佳的股份转让给中国华润总公司及其附属公司，转让成本约为 4.75 亿人民币。万科获得了资金注入核心业务，为其房地产开发提供了强有力的支持，自此万科成为专一的房地产公司。此时王石说我的事业刚刚开始。

敢言天下房产事

王石的下属曾这样评价曾与王石共事的经历：“与大事结盟，以后会永远做大事”。王石能站在全国的高度，对连续几个经济周期，把握得很不错，而且他对一般人性和社会也有深刻的洞察。万科的内刊办的也极具特色，它以独特的企业视角和人文情怀，影响着一大批白领阶层。

以万科董事长的身份，王石在业内的言语落地有声，且他有他的风格，敢怒敢言。在评价中国与美日等发达国家的房地产业时，他指出，中国房地产业还不太成熟，生产

方式的落后、房地产企业超负荷运转等问题导致中国房地产业与外国同行业的差距很大，而这种差距首先表现在生产方式上，中国现在普遍采用钢筋加混凝土浇筑的湿式生产方式，而国外却是采用干式生产方式，生产方式的落后导致中国房地产业目前普遍存在质量问题，而中国房地产企业资产规模较小，平均只有 3000 万元人民币，但是企业开发的项目却往往很庞大，这种企业超负荷运转的状况也导致了中国房地产业的非健康发展。

对于房地产主市场存在的隐患，房地产企业避之不及。但王石正视的态度也给众人以警示，他号召房地产要大力调整。因为在未来的 10 年，中国的房地产业将成为城市经济的支柱产业，但由于圈地泡沫、投资过热和消费超前等三大现象的出现，房地产市场表现的还很不成熟。在 2002 年 9 月的博鳌论坛上王石更是就中国的圈地泡沫和投资过热已经出现，与华远任志强激辩，在业界产生强烈反响。

前一段时间流行的“新造城运动”，许多商家认为会给房地产带来无限商机，且中国房地产权市场规模化、大盘化开发已成为一种潮流，许多房地产公司老总热衷拿地、拿大地块，但王石却一瓢冷水泼去：规模化经营要结合不同地域、不同文化来做大盘，规模大，当然风险也大，对绝大多数发展商而言，要量力而行，不要贪图规模。

万科集团业界独树一帜，作为深圳万科企业股份有限公司的领军人物，王石个人的许多观点、见解对企业发展起了很重要的作用，而业界也愿意多感受王石的一些思想。

万科的另一个品牌

王石的形象在业内很是鲜明，一个热爱极限运动，崇尚健康生活的企业家。王石的形象与万科的品牌企业形象是否相悖一度引来争议，王石这样说自己：我登山成为话题，引起媒体关注，其实是为万科省了很多广告费，绝对非常正面。而且我喜爱极限运动，和企业品牌精神不矛盾。另外，作为企业的第一把手，应该见多识广。什么是健康的企业家？这个定义一定要修改。

几年来，万科一直在努力推广自己的强势品牌，而王石也在淡化自己在企业成长过程中的个人英雄形象，按照现代制度的原则，将企业的行为规范化，创建自己的精英团

队。许多企业精英也希望自己有新的包容事业的生活。而这是“建筑无限生活”(万科的品牌口号)，“创造健康丰盛的人生”(万科的核心价值观)的另类表现。

有人用这样的话评价万科：万科不一定是中国地产业最大的公司，却是惟一可以为全行业制定标准并实践标准的公司。

唐万里：德隆大兄 新生麻王

撰文/张文静

简介：

德隆国际战略投资有限公司董事局主席。

中华工商联合会主席团主席。

1956 年出生。

1980 年在乌鲁木齐八一中学育人。

1986 年，在时任中学化学教师的唐万里引导大学肄业的老四唐万新与几个朋友进入照相冲印业务。

1995 年以后，唐万里正式进入德隆并被弟弟们推为领头人。

1997 年 5 月，德隆在北京召开“达园会议”，实现从“项目投资”到“行业投资”的投资理念改变，此后唐万里与兄弟一起进行了入主新疆屯河、沈阳合金、湘火炬的“三大战役”。

2001 年 3 月，唐被聘为新疆维吾尔自治区政府参事，直接参与地方经济决策的讨论。

2001 年，随着深圳明斯克航母炒作案、北京 JJ 迪斯科游乐场火爆案再加上中科系事件使唐氏兄弟走到传媒前台。

2002 年 11 月，唐万里当选为中华工商联合会主席团主席。

一个必然的“偶然”选择

2002 年 9 月，唐万里与喀什地区供销社签订协议，以整体收购整合方式一口气吞下喀什地区 10 个县棉麻和棉纺织业以及新兴的纺织有限公司。用唐万里的话来说，纺织业本来不是德隆的主要产业目标，介入其中纯属“偶然”。

德国绿党的创始人克朗兹是一位醉心于荨麻制品的投资者。老先生通过查地图发现中国新疆伊犁河谷更适合荨麻种植，于是通过德隆欧洲公司与新疆德隆取得联系。唐在和克先生的接触中洞察到了麻纺产业的前景。纺织业是中国的传统产业，更是新疆的基础产业，有着很好的行业基础构建。同时中国在原料以及劳动力上的比较优势使 WTO 之后中国纺织业将成为国际市场上的相对优势产业。况且亚麻行业在整个纺织业中占的比重不到 1%，整合的难度和风险相对较低，而一旦整合成功，则可以顺利进入棉纺、毛纺等相关产业。于是，德隆迅速调整投资战略，将新疆棉花产业和纺织业纳入到投资规划中。

偶然的背后往往有必然的因素。

唐氏兄弟也曾投机。但是投中国股市之机，挖到第一桶金的中国股民，很少能像唐氏兄弟这样倒腾出一家正规的战略投资公司的。

但是，在同样走战略投资之路的德隆家族老大唐万里看来，美国的巴菲特仍然站在资本市场的彼岸，没有真正到达实业投资的此岸。唐万里要完成的还有另一半，他不仅仅是投资一个企业，还要深入到企业的管理经营的实务层面，通过龙头企业整合传统行业，资本市场成为运作行业的一个手段和切入点。

资本本身是浮躁的。当股市上单纯的金钱游戏只有几百万时会带来“冒险”的激情和“赌徒”快感，但是到达上亿的数目时就会觉得很“虚”，需要一个实在的“根基”。1997 年的唐万里感觉到的就是后一种感觉。因此唐万里战略投资的第一理念是：投资上市公司——输出一个战略——通过增资扩股融资收购——整合传统产业市场。

天一模式：新整合运动

当唐万里将目光转向纺织业时，伊犁有 3 家亚麻企业正面临破产，唐万里拿出两个亿收购了这 3 家企业。政策资源再加上 3 家企业现成的市场、生产工艺、产品通路等意味着一个现成的产业种子。2001 年 6 月 28 日新疆伊犁天一实业有限责任公司成立，唐万里迈开了推动德隆系进入纺织业的第一步。2002 年 9 月，唐又与喀什地区供销社签订协议，以整体收购整合的方式，一口气吞下喀什地区 10 个县棉麻和棉纺织业及新兴的纺织有限公司，开始进入新疆棉纺业。经过两轮企业注资，德隆旗下的纺织业体系已经

拥有了中国最大的亚麻种业公司培育新的优质亚麻种系以及麻种植、麻加工、麻纺、棉纺、毛纺等大纺织业的基本构件。

但是这仅仅只是整个整合策划的一端，随后的做法与以前的整合思路略有不同。这一次唐万里的眼睛始终是盯着欧洲市场的，两头同时开动。“以往我们整合行业的做法是有好的原料、产品再去找市场，但是好原料不一定有好市场。天一项目正好逆向思维，完全根据国际市场的需求来决定做什么产业。通过国内外两头收购，直接打通欧洲市场”。

唐万里在欧洲收购行为主要是对一家有 150 年历史企业名叫 Haltex(希尔泰克)的亚麻制品公司的竞标。尽管在竞标过程中，德隆的设备标底很低，但是由于其它 3 家对手的目的都是卖设备，因此唐万里打出的“持续经营，收购只裁员一半”的牌得到了当地政府委托律师的认可。收购成功以后，唐万里在欧洲市场上拥有了一个“本土”企业以及希尔泰克的生产工艺，并且通过这个企业的品牌和营销网络获得了国内亚麻原料及产品通往终极市场的通道。

唐万里同时输出了这样一个产业发展战略：首先要成为中国重要的麻种植及加工商之一、中国重要的麻种子生产商之一、中国重要的麻纺厂之一；依此为契机逐步进入棉纺、毛纺等相关行业；同时整合欧洲的服装加工业及营销网络，形成全球化的德隆大纺织概念，建立在全世界都叫得响的德隆纺织品牌。2002 年可望完成亚麻种植 20 万亩，长麻 4,400 吨，亚麻纱 1,700 吨，销售收入 1.5235 亿元，实现利税 2,864 万。此后，唐计划追加投资 3.2 亿，按比例分摊在亚麻种植、麻纤维生产、苧麻纺纱、苧麻坯布、亚麻纺织厂上。另外还将分别在伊宁县和特克斯各投入 3,000 万元和 9,700 万元，新增利润 745 万元扩大打成麻生产线，预计的收入可超过 29,000 万元，实现利润 5,800 万元以上。这些投资完成后将新增 55,075 万元的销售收入，实现税收 10,443 万元，利润 11,650 万元。

在遥远的南疆，唐万里现在做的正在被忽视，就像当年他们同样被股市所忽视一样。

柳传志：人情练达 企业教父

撰文/彭冲

公司职务：联想集团董事局主席

社会职务：中华全国工商业联合会副主席、九届全国人大代表，十六大代表。

个人简历：

1944 年 4 月 29 日生，祖籍江苏镇江市。

1961～1967 年，在西安军事电讯工程学院学习。

1967～1968 年，在国防科委成都十院十所工作。

1968～1970 年，在广东珠海白藤农场劳动锻炼。

1970～1983 年，在中科院计算所工作。

1983～1984 年，在中科院干部局工作。

1984 年至今，任联想集团总裁。

联想内部有个有名的故事：1988 年，联想有位经理因为业绩超级优秀，应该得到超过 60 个月工资的奖金。当时官方规定发放奖金只要超过 4 个月，企业要交 3 倍的奖金税。若按规定，联想当年的全部利润都不够支付。承诺了就要实现，柳传志以支票换现金，偷偷发了奖金。1 年后被发现，联想被罚款，柳传志也被警告。不过，员工从此没有人会怀疑柳传志说的话。另外一个例子是，联想极重视时间观念。在联想如果开会迟到，没有事先请假，一律罚站。就连柳传志自己都被罚站过 3 次，有一次还是因为被困在电梯里。

初涉商海的联想也遇过暗礁：启动资金拿到手不到 3 个月就被骗走 2/3；赖以成名的汉卡在制造过程中也曾遇原料质量问题；在为 IBM 做代理的过程中，100 万美元“险遭不测”；1991 香港“黑色风暴”折戟 1,700 万等等。投资失误也存在，投资赢时通、FM365、新东方教育在线均告失败。然而这些丝毫无损于他在联想的权威。多年来，联想的成功使柳传志几乎成了半个神，联想的员工把他当作兄长和父亲，中国 IT 业把他当作获得世界认同和分享全球化的象征。有人形容他是“完美的”的企业家。的确，对外他谦和、充满自信，从不树敌；对内他坚强、有魄力，在联想的权威不可动摇。倪光南曾试图取代他的权威，但最终发现毫不可能。在联想这个高速发展的企业中，18 年里从未发生离心倾向，是多么令人不可思议。

站在传媒的角度，以一个人的角色来评价柳传志似乎更加立体：很多记者写柳传志的时候，都有一种“和他是朋友”、“很近”的情绪的流露。柳传志的这些人情练达的行为，在同代一流企业家中极为罕见的，在后辈企业家中更属凤毛麟角。联想发展到今天，忍耐了很多很多常人无法忍耐的东西，隐藏过常理不应隐藏的黑暗，为他人背过的黑锅也历历可数。但柳传志却全做到了，保全了企业的发展，也保全了自己。用继任者杨元庆的话，柳传志有极强的妥协能力。“如果当初联想只有我这样的年轻气盛，没有柳传志懂得在什么地方需要妥协的话，联想就没有今天了。”

柳传志今日的人格性情，实在也是环境逼迫磨砺的结果。牺牲一些个人的率性自由，多些忍受妥协，是为了和环境之间多些润滑，多乘顺风，使企业在已经够激烈残酷的市场竞争之外不再另添麻烦。艰难困苦，磨练英雄，将一种面对外部环境的柔顺圆融之道内化为一种再难消失的个性风格——这大概就是柳传志谦和之风的源泉吧。

如果将中国硅谷——中关村视为电影库，那么联想应该是这个电影库中最长盛不衰、上座率最高、票房记录最好的一部戏。现在曾经导演过这场精彩电影的他已经退居二线担任制片，相对过去一线的日子而言，如今的柳传志已经退出画面观看那些已经留在彼岸的风景。也许因为他与联想距离的拉开，我们才更能看清楚联想整幅画的意思。随着岁月的更迭，这一帧帧画面将组合创造出一幕精彩纷呈的电影，而这部电影将是柳传志用毕生的精力去欣赏和参与的。

最重要的情节是，柳传志把一部极为洋化的 IT 电影完全国产化了。

柳传志语录

谋与行

我们常把制定战略比喻为找路。在前面，草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候，我们要反反复复细心观察，然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试。当踩过 3 步、5 步、10 步、20 步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则毫不犹豫，撒腿就跑。这个去观察、去踩、去试的过程是谨慎地制定战略的过程，而撒腿就跑则是坚决执行的过程。

整体与局部

研究行业发展规律是制定本企业发展战略的基础。但根据这个就能制定战略了吗？肯定不够。譬如作战，要让战士知道为什么打仗，然后要去练习投弹、射击、爆破的技术。只有这样才能保证每个具体战役的胜利。对企业也是一样，如何形成正确的产权关系，如何设置组织架构，如何制定规章制度并保证实施，如何激励考评，如何形成企业文化，如何培养人才、吸引人才，这些应该属于企业管理规律范畴。

鸡与蛋

对于企业的发展来讲，周边的环境也极重要。对一个鸡蛋孵出小鸡来讲，37 度半到 39 度的温度最为适合。那么，40 度或 41 度的时候，鸡蛋是不是能孵出小鸡来呢？我想生命力顽强的鸡蛋也能孵出小鸡来，但是到了 100 度的温度一定不行了。对企业来讲，1978 年以前可能是 100 度的温度，什么鸡蛋也孵不出鸡来。而十一届三中全会以后，可能就是 45 度的温度，生命力极强的鸡蛋才能孵出来。到 1984 年我们办联想的时候，大概就是 42 度的温度。今天的温度大概是 40 度左右，也不是最好的温度。因此，生命力顽强的鸡蛋就要研究周边的环境，一方面促使环境更适合，一方面加强自己的生命以便能顽强地孵下来。

“1” 和 “0”

企业中的一把手就像阿拉伯有效数字的 1，后边的人就是 0，有一个 0 就变成 10，两个 0 就是 100，三个 0 就是 1000，没有前面的 1 你就什么都不是。单位中领军人物选不好，也就发展不好。

马富才：赚钱机器 中国老大

撰文/刘晖

公司职务：中国石油天然气股份有限公司董事长，中国石油天然气集团公司总经理。

社会职务：中共十六大中央候补委员

个人简历：

56 岁，高级工程师，毕业于北京石油学院，在中国石油天然气行业拥有逾 30 年的经验

1990 年 2 月至 1996 年 12 月任胜利石油管理局副局长、常务副局长、局长

1996 年 11 月至 1996 年 12 月任中油总公司总经理助理。

1996 年 12 月至 1998 年 4 月任中油总公司副总经理

1997 年 6 月至 1998 年 11 月任中油总公司副总经理兼任大庆石油管理局局长

挥泪裁员，紧扎钱袋

1998 年 7 月国务院将原石油工业部操刀改制为中石油，将原中油集团控制石油生产和中国石化总公司控制下游的原油提炼的“均分天下”格局打破，组建了中国石油天然气集团公司和中国石油化工集团公司。以长江为界，中石化、中油集团南北分制，“你中有我、我中有你”，浸淫石油产业 30 余年的马富才由大庆石油管理局局长任上登台拜帅，执掌中国石油天然气股份有限公司董事长的大印，同时兼任中国石油天然气集团公司总经理。

上任伊始的马富才被管理体制和运营机制上积淀下来的深层次矛盾所困扰。他选择了大刀阔斧进行重组，从 1999 年开始，中油集团按照国际通行的“油公司”模式，大规模实施内部重组改制和上市筹备工作。这是迄今为止我国企业规模最大的一次资产重组。这一年中油集团将集团内部所有石油勘探开发、炼油化工及销售、油气管道运输等优良资产以及相应的资产和人员，整体从原企事业单位中分离出来，于 1999 年 11 月创立了中国石油天然气股份有限公司。

如果一定要将此时的中石油与海外石油巨头对比，大约只有一项指标可以压倒对手：这家公司比世界上其他任何一家石油公司都要大 10 倍以上。中石油股份公司把自己的一些指标和国际大石油公司做了比较，其资本负债率、现金流、石油操作成本、投资回报率、每股赢利率、分红比率等众多衡量公司资产运作水平和赢利能力的指标，已经和国际上著名的大石油公司接近或相差无几。但平均到人头，却是“盛名之下，其实难副”——毕竟中石油有着一个 150 万人的臃肿身躯。

整顿必然会产生很大的痛苦，导致很多工人下岗。是生存还是死亡？为了不使 10 年后可能出现的窘境成为现实，为了不再是世界 500 强中以人员数量成为第一的公司，为了可以直面“准登陆”外国投资者们，马富才“挥泪大裁员”。自 1999 年起，全集团 3 年来累计裁员 36 万多人，其中股份公司裁员 5.5 万人，存续企业裁员近 31 万人。

中石油仅此一举减员增效达 38 亿元。马富才在此基础上着力盘活母体的存续公司实施持续重组，紧扎“钱口袋”财务费用 3 年内降低了近 100 亿元，并将赢利低下的小炼油挥刀切掉。1999 年夏，马富才上演了一幕杯酒释兵权：将 300 个分支机构经理邀到北京，让他们交出权力及独立的山头，换得认股权证做报酬。将为数 3,000 个的银行账户全部取消，改为只采用一个总公司开设的银行账户，由北京统一管理。并使石油龙昌、三星石化、锦州石化、辽河油田、吉林化工 5 家上市公司迎来了同一个新的第一大股东——中国石油天然气股份有限公司。

经过一系列大刀阔斧的重组，经过近 100 万个工时(高盛银行分析)，中石油终于得以脱胎换骨。

母体上市，潜龙成形

一切不平凡的重组都是为了给海外投资者一个“买入”的理由。继同属“国家军团”的竞争兄弟中石化成功登陆海外资本市场之后，又一艘国企航母艰难“试水”。如果认为十个月内重组创办一间新的石油公司与削减三十多万员工的完成标志着艰苦日子的过去，那么中石油的承销商高盛告诉你，这仅仅是整个项目中最轻松的部分。

形象地说，中国石油就像是一个政治足球。当中国石油向美国证券交易委员会申请新股上市时，便已有山雨欲来风满楼的预感。美国证券交易委员会的质询长达空前的 200 页，某些人权组织、鹰派右翼份子、美国劳联产联(AFL-CIO)也乘机刁难。千锤百炼的中国石油终于在 2000 年 4 月 7 日，纽约证交所及香港联交所同时挂牌上市。

然而中国石油的招股上市只不过是一个开始。由于市场追捧网络股和高科技股，使传统产业股中国石油饱尝国际资本市场的冷暖无情。承销商高盛公司不得不降低中国石油的发行价格，使发行总额从原定的 50 亿美元削减至 29 亿美元，首次 IPO 险些铩羽而归。不过，开端虽然不佳，该股在纽约和香港市场上市后却表现良好，股价由最初的 1.28 港元一度摸高至 2 港元以上。马富才在 2000 年年终，向广大投资者交出一份合格的答卷：在管理层激励机制、成本削减计划等方面进展均可圈可点的中石油，2000 年全年实现利润 600 亿元人民币，一跃成为港股的“赚钱王”。

亚太地区极具影响力的《亚洲金融》杂志将中石油评为 2001 年亚洲最佳公司第四名；所罗门美邦、霸菱、美林等投资银行均对中国石油的业绩及前景给予高度评价；雷曼兄弟、瑞银华宝和法国兴业证券也都对中国石油“高看一眼”；《商业周刊》上发表题为“石油巨人引起轰动”的文章，称赞“中国石油正成长为一个现代赢利机器”。在 2001 年度国际石油市场阴风阵阵的大背景下，马富才率领中石油仍实现了 530 亿利润，再次成为香港上市公司之冠。

2002 年，在中石油主导下，一条由西向东，穿大漠、过太行、越黄河、跨长江，蜿蜒八千里，泽及数亿人的西气东输的潜龙正在形成。2002 年上半年中石油再获净利润 195.79 亿元。

虽然执掌着中国最大公司之一的帅印，马富才还会常常感到企业还不够强大。

荣智健：大泽龙蛇 天生有种

撰文/彭冲

荣智健简介：

1942 年，出生于上海。

1959 年，毕业于南洋模范中学。1959-1965 年，荣智健在天津大学电子工程系

1965-1972 年，

1972 年，荣智健返回北京

1978 年，只身南下香港创业。

1982 年，与人歙为在美国创办加州自动设计公司。

1986 年，加盟中信香港公司。

1993 年，荣升香港赛马会董事。

1998 年，正式掌管中信香港公司。

2000 年 9 月，荣毅仁家族在香港上市企业中信泰富公司拥有 18% 的股份，价值 19 亿美元。

2002 年荣智健被美国《福布斯》杂志评为中国 100 富豪第一位。其个人及其家族财产为 8.5 亿美元。

红色资本家的接班人

荣氏家族在中国近代史上建立过跨世纪的商业王朝。祖父是清朝末年有名的“棉纱大王”荣德生，当时的十大富豪。他的父亲荣毅仁也是中国赫赫有名的人物，被称为红色资本家，是新中国成立后推进“公私合营”的“急先锋”，并曾在1993-1996年任国家副主席。

1978年夏天，荣智健带着单程探亲的签证独去香港，1979年，荣毅仁在邓小平的支持下创办中国国际信托投资公司(下称中信)。1985年荣智健成为香港的正式居民，同年中国国际投资(香港)有限公司成立(下称中信香港)，1986年在香港历练了8年后的荣智健被任命为中信香港的副董事长兼总经理。

资本高手导演蛇吞象

中信香港是中信的全资子公司，中信泰富是中信香港的控股公司，它的前身是泰富发展有限公司，1985年成立于香港，1986年通过新景丰公司而获得上市地位，同年2月，泰富发行2.7亿股新股给中香港，使中信香港持有泰富64.7%股权。自此，泰富成为中信香港的子公司。而后，中信(香港集团)通过百富勤把部分泰富股份配售出售，使中信香港对泰富的持股量下降至49%，1991年泰富正式易名为中信泰富。目前对中信香港对中信泰富的持股量为41.92%，荣智健将中信泰富由开始的2.5亿港元17年时间增至超过200亿港元。

荣智健在资本运作方面的大胆和精密在加入中信香港后得到了进步发挥的平台。中信香港入主泰富之后，依靠其强大的中资背景，用注入资产的方法使中信泰富从一个实力有限、市场中排不上地位的小公司发展为市场地位显赫的“大蓝筹”股。中信香港将属下的工业大厦、货仓、港龙航空股权、国泰航空股权及澳门电讯股权等资产先后注入中信泰富，中信泰富这座大厦，被添砖加瓦后，拔地而起，跳跃性地实现资产扩张和实力壮大，成为香港经济的标榜企业。

香港中信自成立以来最庞大的一项投资，是于1990年以超过100亿港元收购香港电讯二成股权，成为这家当时香港股票市场市值最大公司的第二大股东，而他最为精典的是在1991年9月，与李嘉诚、郭鹤年等合组财团收购拥有7家子公司、年营业额高

达 130 亿元的多元化大型企业大昌贸易行,其中中信泰富占 36%的股权,投资 25 亿港元。1992 年 1 月,将其余股东剩余的 64%恒昌企业股份全面收购,投资 31 亿港元。两次收购的总代价为 56 亿港元,而如果一次全面收购则需要 69 亿港元,这样分两次收购,第一次约占恒昌盈利部分的 2.57 亿港元,扣除利息支出 4500 万港元后,中信泰富的盈利增加 2.12 亿港元,当年每股盈利增加了 37%。到第二次收购时,中信泰富从恒昌那里收回股息 11.7 亿港元,两项相减成本净额为 44.3 亿港元。中信泰富以 44.3 亿港元的价款收购资产净值约 52 亿港元的恒昌企业,其价格折让高达 15.4%。此次收购中信泰富通过发行新股募集收购价款,由于新股发行价高于每股净资产,故此项收购使中信泰富每股净值增加 38%,未收购恒昌企业之前,每股净值为 1.32 元,收购部分恒昌股份后,增至 1.53 元/股,而全部收购恒昌后,中信泰富每股净值升至 1.83 元。而在第一次收购中,收购价为 330 港元/股,后恒昌派息 160 港元/股,收购价实质上降为 $330-160=170$ 元/股。在第二次收购中,中信泰富以 230 港元/股的价格收购其余的恒昌股份,因此收购的参与者获利丰厚,每股净赚 60 港元。

气势磅礴干一番事业

现今中信泰富的核心业务仍是以基建为主,包括基础设施、能源项目、环保项目、航空及电讯业务,项目主要都在香港和内地。中信泰富所涉及的项目大多为有影响力,超大型,在国家建设中起到重要地位的基建项目。如上海的 3 个大桥:杨浦大桥、南浦大桥、徐浦大桥和打浦路隧道、沪嘉高速公路都有中信泰富的 20 年的 45%的股权;而在香港的铁路、公路、西区海底隧道和东区海底隧道都中泰富大手笔的投资。

而在航空方面中信泰富一样具有举足轻重的地位。荣智健加入中信香港第二年,也就是 1987 年的 2 月,中信香港在对国泰航空公司分析了近 6 个月后,在国务院借贷给的 8 亿港元运作资金的支持下,以 23 亿港元收购了国泰航空的 12.5%股权。虽然 1987 年正值香港股市、地和及世界航空业都处于低潮,但中信香港还是看到了这家世界著名的老牌英资国际航空公司的盈利前景和经营、管理上的优越,当然作为航空业,对一个国家的重要性自不必言。1990 年,香港中信又以 5 亿港元收购了港龙航空公司的 46.3%的股权,成了港龙的第一大股东。之后,荣智健将部分股权转让给国泰,国泰占大股,

港龙的业务委托国泰管理，港龙增添飞机向国泰租用。国泰停飞大陆航线，让给港龙。这样，港龙成了国泰的子公司。到 1996 年中信泰富出售港龙航空 17.66% 的权益给中国航空公司，至此，中信泰富所持港龙航空 28.5% 股权，国泰航空 25% 股权。中信泰富亦以 5.5 亿现金参股在 2002 年 10 月成立的国航货运，其股比分配是中信泰富占 25%，首都机场占 24%，中国航空占 51%。同时，中信泰富还计划投资数十亿美元，收购中国国际航空公司 25% 至 35% 的股权。中信泰富与中国航空的如此交融，自然也是中信泰富地位日益突显的关键。

在电讯业务上拥有香港电讯的 20% 股权、澳门电讯的 20%、亚洲卫星公司的 33%、和记传讯的 2%、嘉华银行的 74% 的股权。另外中信泰富还有约 10 亿港元的房地产、一个约 30 万吨的船队，和已经在江苏和内蒙等地投资 4-5 亿美元建设发电厂，在分销网络和钢铁上都有投资，集团资产总值接近 200 亿港元，在 2001 销售收入达到 200 亿港元，溢利为 21.1 亿港元。

任正非：坚冰之下 其实雄心

撰文/彭冲

个人简历

1978 年 从部队转业

1987 年 创办深圳华为技术有限公司。

其后公司发展迅猛，年销售额达 15 亿美元，成为中国市场 GSM 设备、交换机产品及接入系统的佼佼者

1994 年 参加亚太地区国际通讯展，获极大成功

1995 年 大规模与内地厂家合作，走共同发展的道路

2000 年 被美国《福布斯》杂志评选为中国 50 富豪第三位。其个人财产为 5 亿美元
让人无法忽视的神秘客

任正非除了早年曾在贵州的某部队的一个研究所任团级干部以外，在任途上没有什么光辉的记载。但他现在在 IT 行业上的领军角色是让全世界都无法忽视的。华为从 1987 年建立至今的 15 年中，迅猛发展，总资产已约有 100 亿美元。2000 年，实现销售额 220

亿，2001 年销售额 255 亿，领头羊地位，举世瞩目，不可小觑。在全国电子行业的排名中名列第七，利润第一，在中国市场网上占有率和新增设备的占有率近半；在美国的《商业周刊》排出世界中小企业百强中亦名列前茅。

任正非在国外的知名度也要远高于在国内，甚至于国外的媒体要比国内的媒体更了解华为，有更多准确的数据，这虽然有任正非在国内刻意低调自己及他一手创办的企业的缘故，但在中国的经济环境下，这其实更是一种老谋深算的策略。任正非的神秘在 1998 年赈灾中第一次打破，华为一出手就是 4,000 万。在下属眼中，任正非个性十足，也霸气十足。80 年代的下海浪潮，给从部队转业的任正非闯世界的机会，1987 年在深圳创办了华为，公司注册资金 2 万元。在起初的两年时间，公司主要是代销香港的一种 HAX 交换机，靠价格差获利，那时，任正非让手下的人最大限度地了解这种产品的一切，以代理切入对华为来说非常陌生的高新技术领域。1990 年前后，华为最为艰难的时候，几十号人几个月发不出工资，却仍心甘情愿地跟随着老任，都搬到工厂中，一起吃住，买米买面，熬到研发成功。截止 2002 年 8 月底，华为已累计申请专利 1762 项，其中在 3G 领域申请专利 455 项，已申请国内外商标 594 件次。

灰色但不乏激情的讲演家

任正非的内部讲话极具煽动力和前瞻性，如现在仍很流行的“华为的大旗能扛多久”、“企业不能穿上红舞鞋”、“华为的冬天”、“北国的春天”、和最近的“迎接挑战、苦练内功，迎接春节的到来”等等都是讲演稿，这些思想不但引领华为人的发展方向，在 IT 业中也起到了主导思想的作用。

他不修边幅，老土的革命同志打扮，与下属最常说的一句话是：你是想出名，还是要吃饱肚子。他也常常因为公司的某项内情被外界知晓而挖出相关人员，将其劝退。他在 2000 年入选《福布斯》后大发雷霆，之后不知采取了什么措施，让《福布斯》的中国首富榜中再没有出现这个名字。华为时刻警惕各种信息输出渠道，甚至连自己人也是通过外界渠道才了解到自己的企业信息。这种灰色的调子显然与一个高新技术企业不相搭配。

任正非本身是不懂技术的，但他能为华为的 3 万员工中的 1 万多技术人员寻找到攻关的方向，能为其他的 1 万多生产、管理、服务人员最大的发挥自身潜能的空间，这可以说是企业家的领导艺术。

两个“大手笔”打天下

自 1996 年以来，任老板疯狂招揽人才，先入为主，成为华为的一大特色，景象也颇为壮观，有些年份新增人员达到三四千人。如 2000 年，重庆邮电大学电信专业一个四十余人的毕业班，39 人被华为招走；东南大学无线电专业三十余人毕业，有 25 人进了华为。掠夺与电子科技相关的人士，到华为来“赛马”，这使华为在不断扩充人员的同时人员流动性相当大，10%的末位淘汰，将华为人的素质刷新得越来越精。但据说任正非本人是不提倡裁员的，现在华为仍采取了高层人员降薪的办法来渡过所谓的“寒冬”。而在研发方面，华为每年在研发上花费的钱远不只对外宣传的销售额的 10%，几乎所有能用于研发的钱，都被一无返顾地用于攻关、科研、搞项目，只在 3G 的投入上就有 10 亿。而且，任正非逼着技术研发的部门花研发的钱，你没有把钱花出去，就是你的工作没有到位，研发的项目开发的不够深入和广泛。

除此之外，任正非与他的合作者孙亚芳之间的互补关系也颇耐人寻味，现在任老板只是华为的总裁，而孙是董事长，但谁都知道华为是任正非的，孙是任当年创业团队中的优秀高管，一个各方面都出类拔萃的女人，也有人说如果任与孙结成秦晋，当是中国 IT 界当之无愧的第一家庭，当然这只是妄说罢了。任老板在培养下一代上下了不少苦心，公子和千金都已供职华为，对外的说法华为不是家族企业，是员工持股会所有，到底怎样只有任老板自己知道。

任正非曾说：发展中的企业犹如一只狼。狼有三大特性，一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神，三是群体奋斗的意识。企业要扩张，必须要具备狼的这三个特性。但任正非这匹老狼和华为这只年轻的狼的企图却在整个森林，这就叫雄心或者野心。

2000 到 2002 年，任正非一直在筹划华为海外上市，很多人说等着上市之后，也许会看清老任的真面目。

还有比较可靠的消息是，老任去年 58 岁，1944 年生人。

夏朝嘉：钱上生钱 成就钱王

撰文/刘军

公司职务：四川禾嘉实业集团有限公司董事长、总裁。

社会职务：全国工商联执行委员、四川省九届人大代表、四川省工商联副主任委员、四川禾嘉实业集团党委副书记。

个人简历：

四川成都人，1949 年 7 月出生

毕业于中国包装工程函授学院，大专文化。

国家经济干部管理研究班进修学习。高级经济师。

1965 年参加工作。

1983 年组建成都市精印包装厂任厂长，之后并兼党支部副书记至今。

1985 年被评为全国首届优秀青年企业家，入选前十名。

1988 年出任四川省第三工业联合公司董事长兼总经理。

1991 年与台商合资创办四川实味食品有限公司任董事长兼总经理。

1993 年组建四川禾嘉实业集团有限公司，任总裁。

资本高手，钱能生钱

2002 年，关于沪市上市公司四川禾嘉股份有限公司(600093)有两条新闻耐人寻味。首先是证监会通报批评四川禾嘉股份募集资金使用与公司承诺不符，未履行相关变更程序，且信息披露与实际不符。实际情况是公司以 18,674 万元资金(其中募集资金 16,710 万元)从攀西生茂实业开发有限公司收购了攀西地区生产基地而未履行相应决策程序及信息披露义务。

另外一件事是禾嘉股份与美国艾尔科公司签约，引进该公司价值 980 万美元的柠檬生产开发设备，打造亚洲最大的柠檬产业化综合开发基地。该公司的公告原文称“公司在发展阀门业务的同时不忘老主业”，“本公司已取得该产品技术突破，联合其它国际合作方共同建设该项目，建成后既能打破国外产品在这一领域的市场垄断格局，又将形

成本公司的特色农业项目和农业支柱产业，强化公司原有主业的竞争优势，该项目将成为公司新的利润增长点，为其业绩提升有十分积极的促进作用”。

两件互不关联的事情，却折射出禾嘉股份的经营状态——变产品经营为资本经营，变产品价值至上为企业价值至上。事实上持续的资本扩张，禾嘉股份也表现对流动资金的渴望，2002 年禾嘉股份向农业银行贷款 3,750 万元，控股股东四川禾嘉实业集团有限公司以持有的公司法人 2,700 万股为提供质押担保。

所有这一切的真正导演就是夏朝嘉。

1978 年，他刚刚成都市西城区上河坝居委会装潢生产组的一名工人一跃成为经营者时，就导演了一幕精彩的资本运作。当时，夏朝嘉扩大印刷业务的想法获得了街道办事处的支持，经过一番周折，从农行贷到了 11 万元启动资金，对于 70 年代的创业者而言这无疑是一笔巨额的投资，而且银行借钱没有股权要求，还贷利息也低。即使以今天的观点看，这也是一次成功的融资。接下来，企业中的一些老职工害怕从银行贷款的经营风险，纷纷要求退出，于是夏朝嘉将现有资产做了评估，共计 6,000 元，然后将这些钱分给了大家。于是，整个装潢组成了夏朝嘉的个人产权。这是次典型的股权回购，那时他 29 岁，中有初中文化。

用 11 万元进入了印刷行业。到 1985 年年赢利已达 100 万元，有了一定积累的夏朝嘉开始搞一些印刷以外的投资。农业投资的第一个大项目“果蔬脆片加工生产线”足足酝酿了 5 年，但最终的回报却是巨大的，670 万元一台的价格，国内争相抢购。

1997 年，禾嘉股份上市，并且成为当时中国工商联推荐上市的两家民营企业之一。1998 年，禾嘉集团出资买下了注册资金为 8,000 万元的华龙通用航空公司 95%的股份。上海的华龙通用航空公司可进行海上引航、医疗救护、海上救助、航空摄影、空中游览、商务包租等业务，前景无量。

转过 1 年，夏朝嘉又与东方航空公司签署正式协议。将原华龙航空与东方通用航空公司邯郸公司合并；东方华龙注册资金为 2 亿元，禾嘉以原华龙航空人员和资产、再加 1,800 万元现金入股，占东方华龙 55%的股份；东航以东方通用航空邯郸公司的人员及部分资产(5 架直升飞机及另 5 架新进口的米-171 直升飞机 10 年的免费使用权等)入股，

占东方华龙 45%的股份。夏朝嘉任东方华龙董事长。这就是夏朝嘉花钱的最高境界，适时适当的买进，在适时适当的卖出，如此可以称为财技。

1999 年，当耗资 1,200 亿的西部大型管道工程开工时，禾嘉成功地兼并了国内惟一能为此工程提供适用球型阀门的企业，素有“亚洲球王”之城的四川飞球集团。同时，利用飞球集团下属的核心企业自贡高阀公司，引进 GE 新比隆公司技术研制成功的锻钢全焊结构大口径管线球阀，参与西气东输工程 4,000 公里主干线管道的球阀招标，并完成禾嘉股份同禾嘉集团之间的资产置换协议，将占其总股本 80.43%的自贡高阀公司 38,519,672 股置入上市公司。从而通过资本运作的手段打造了企业的核心竞争力。

农业扶贫，增光添彩

夏朝嘉是全国工商联执委、光彩事业理事，他对社会公益的贡献也主要集中在利用农业扶贫方面。通过每年赞助杂交水稻之父袁隆平教授 100 万元科研经费，来推广杂交水道。并且四川凉山彝族自治州投入 3,000 万元推动农业建设工程，引起了全社会的关注，党中央也非常关心这一地区，许多领导都视察过这里。

奚国华：半壁江山 谁主沉浮

撰文/刘军

公司职务：中国网通集团总裁。

社会职务：第十六届中共中央候补委员

个人简历：1951 年 11 月生。

毕业于合肥工业大学电机系，是交通大学管理学院管理学硕士，高级工程师。

历任上海市电报局副局长、上海市长途电信局局长、上海市邮电管理局电信处副处长、副总工程师、邮电部电信总局副局长。

1995 年起任上海邮电管理局副局长等职。

2000 年 1 月起任上海贝尔执行副总裁。

2000 年 6 月起任上海贝尔董事长兼执行副总裁。

2001 年 12 月份，任信息产业部副部长。

副部身份，名正言顺

奚国华 2001 年 12 月 28 日被国务院正式任命为信息产业部副部长。

信息产业部领导人已经不少了，为何又增加一个新人选，原来是为新网通有备而来。在目前的三大运营商中，中国电信现任老总周德强和中国联通的董事长杨贤足都出身于信息产业部副部长，中国铁通的董事长蔡振华也挂着铁道部副部长一职，实力比联通、铁通都强大的网通集团筹备小组组长自然也需要由一位信息产业部的副部长来出任。这也是一种平衡，或者说已成一种惯例。也许现任的副部长们无意到企业任职，或者说信息产业部离不开现任副部长们，于是一个机会就落到了拥有在运营十余年领导经验的奚国华身上。

产业背景，外企经验

无论是新网通，还是奚国华，选择对方都是非常合适的一件事，尽管这次任命更多的带有官方色彩。新网通总裁并非一个轻松的职位，上任伊始奚国华就面临着艰巨的挑战。

首要解决的是网通、原中国电信北方 10 省、吉通合并后的内部资源整合。在接受媒体采访过程中，奚国华将自己有关整合的观点全部搬出：“我们提出了 4 句理念，其中一条就是‘融合创造力量’。具体来说我们第一步要做的就是如何和这两家建立资本纽带关系。按照《公司法》来讲，就是通过建立资本纽带关系，成立董事会，通过总经理来管理。第二，目前我们在过渡期的一个很重要的工作就是如何把这三家的业务融合好。有很多电信的、同业竞争的东西，我们通过这两三个月的磨合后，已经有了比较成熟的、可操作的原则。还有一点就是‘共同努力，各得其所’。如何调整、如何整合贯穿了新网通在 2002 年全年的工作，而且何时完成也并没有一个统一的标准和固定的时间表，但是从奚国华的几次发言中可以知道，网通之所以大大晚于中国电信在股市登陆，很大的一个原因就是，内部调整还未彻底完成。

有一点可以肯定，中国电信的拆分、新网通的成立最终目的还是为了两家电信企业都能做大做强，从获得新生那天起两家企业集团就将目标定位于国际一流集团。

奚国华曾经一再表示，新网通迟早要上市，但对此并不想急于求成。相反，渴望拿到移动牌照的心情反而更甚，而且是渴望早点拿到。显然，在国内大环境和 IT 小环境

都不好的情况下，在完成内部整合之后，奚国华也不会急于新网通的资本增殖，而是更看重产业增值，但是这个任务相对来说也更加难以完成，需要国家政策的扶持。

尽管奚国华在接受媒体采访时曾经说过新网通开展南方业务落后于新电信，但事实上网通已经紧锣密鼓地开展南方 21 省的筹备工作，2003 年内不仅会在沿海发达地区设立省级分公司，而且会南方其他相对落后地区设立大区公司。因为南方地区占有全国固定电话市场收入份额约 67%，其市场潜力远远大于北方地区。此外，原网通和吉通已在南方市场运营多年，所具备的网络和市场基础也有助于新网通在南方的发展。

南北两个市场，凸现了新网通与新电信的竞争关系，这是我们不得不承认的一件事情。

据网通网站(www.chinanetcom.com.cn)资料，网通集团现有固定资产两千多亿；2001 年电信业务收入为 614 亿，其中北方电信十省近 600 亿，网通公司 9 亿元，吉通公司 5 亿元。但是，这与奚国华的世界级目标还有很大距离。

借道贝尔，起航经商

2000 年 1 月，奚国华始任上海贝尔执行副总裁，2000 年 6 月起任上海贝尔董事长兼执行副总裁。在这里，奚国华对上海贝尔成功地进行了二次创业，重铸了这艘国内通信设备制造业的“巨轮”新的辉煌。

中外合资的上海贝尔有限公司成立于 1984 年，是中国现代通信产业的支柱企业，也是中央企业工委管理的国家重要骨干企业之一。在上海贝尔产销量和利润全面滑坡的时候，在他的领导下，上海贝尔将直线职能部制改为矩阵管理制，整合相关资源，组建了六大事业部，经营业绩屡创新高。上海贝尔公司集团在 2001 届全国电子信息百强企业中排名第 12 位。在 2001 年 5 月出版的《财富》杂志中，上海贝尔公司被评为中国最受赞赏的外资企业之一。

为了尽快培育在前瞻技术领域的开发、制造能力，上海贝尔扩大了与国际著名信息企业的合作。2001 年 10 月，阿尔卡特购买了上海贝尔中方股份的 10%+1 股，又从比利时政府手中购买了 8.35%股份，此笔交易达 3.12 亿美元，最后阿尔卡特以 50%+1 股控股上海贝尔，使上海贝尔成为中国电信领域首家成立股份制公司的跨国公司，可直接进入

阿尔卡特全球技术库。与韩国三星电子携手共建 CDMA 研发中心，使之在该产品上能迅速跟上国际先进水平，并将成为新的经济增长点。

在奚国华的带领下，上海贝尔经营业绩屡创新高，直到他离开：上海贝尔实现营业收入 108 亿元，同比增长 21%；利润总额近 17 亿元，上缴税收 15 亿元，产销率达 100%，名列全国电子信息百强企业前茅。奚国华个人也以其大胆开拓意识被国际企业界认同。

奚国华正带着他的新网通在中国版图上和新电信上演着一出“划江而治”的新戏，在中国进入“WTO 次年”之时，谁都没了必胜的把握。

段永基：谋深似海 财技通天

撰文/刘晖

公司职务：四通集团董事长、中关村科技股份有限公司总裁

社会职务：曾任当选为全国政协第八、九届委员，十六大代表

个人白描：

1946 年 7 月生

1965～1970 年，就读于清华大学

1970～1978 年，执教于北京 176 中学

1979～1981 年，北京航空学院读研

1982 年～1985 年，航空部 621 所研究室副主任

1985 年～1987 年，四通集团公司副总经理、OA 部部长

1987 年～1991 年，四通集团公司副总裁、第一副总裁

1991 年～1999 年，四通集团公司总裁

1999 年至今，四通集团董事长、中关村科技股份有限公司总裁

他被认为是一位极具智慧的人——政府官员钦佩他的操守，商界人士钦佩他的韬略；他纵横恣意、豪气万丈，有人说他德高望重，也有人说他老谋深算；他是“中关村的里程碑式人物”，历经 18 载风吹雨打依然“笑傲江湖”；他是中关村公认的“村长”——段永基，他验证了一个颠扑不破的道理，“剩”者为王。

一怒之下，逼上梁山

清华大学毕业的段永基，在经历过被“发配”武都，衣食无着落、沦为“无业游民”的8年艰苦生活之后，考上了北京航空学院，拿到硕士学位后进入航天部621所研究室，并当上了研究室副主任。在研究室的日子，“不安分”的段永基带着研究室里的职工跟四通合作搞创收，并“叫嚣”着“我们今年挣点钱买冰箱，明年挣点钱买电视机，后年再买洗衣机……”。尽管得到职工的爱戴，却被某些人戴上了“福利主义”的帽子，一怒之下离开了研究室。但是研究单位主任级的位置也为段永基在日后的四通与政府的良好关系打下了基础。

在那个中国经济改革从农村向城市扩展的1984年，一批科技人员辞去公职，向北京市海淀区四季青公社借了两万元启动资金下海创办了中国首批民营高科技企业——四通公司。辞去公职的段永基被逼上梁山，“此处不留爷，自有留爷处，到处不留爷，爷去找四通”。四通创始人万润南的力邀，使段永基迅速找到自己的定位。四通公司在打天下的80年代主要致力于开发经营办公自动化产品。秉承技巧型经营理念的段永基多方“化缘”筹措资金并领导MS系列中英文文字处理机的市场调研、开发和生产，亲自组建全国营销网络，使其国内市场占有率达到85%以上，支撑了80年代的四通每年300%的高速增长，并一度压倒卡西欧、理光、夏普等在当时风头正劲的洋品牌，为中国办公自动化进步做出了历史性贡献。

然而辉煌犹如昙花一现留存在中关村企业历史上。1989年以后，仓促完成权利交接的四通由段永基全面主持工作。作为企业战略制定者的他，在此时犯了一个战略性失误。他虽然意识到公司单一产品所占份额过大无异于引鸩止渴，但仍错误地估计了形势，坐失PC发展契机。之后的四通4S激光照排，也以虎头蛇尾告终。虽然屡屡饮恨，但段永基迅速调转船头，转做商业专用机。1997年3月，国务院正式发文，大规模推行金税工程。此时段永基与政府得天独厚的关系，使四通成为金税办公室组成单位之一，介入生产计税收款机、增值开票机的“御用制造”。

“恐龙曾经是地球上最强大的生物，却也因为不能适应生态环境而消亡了。”1991年在经历了短暂迷茫期后，段永基提出以股份化、集团化、产业化和国际化为核心的“二次创业”。四通将多元化调整到一定范围内，改变早期的游击队做法，形成电子领域的

多元化合力。对于信息产业，段永基认为不能做“倒爷”，“与巨人同行”在合作中提升自己才是正途，三井、松下、三菱，微软等大公司的手都与四通握在了一起。逐步形成了包括票据打印机、商用和税控收款机、工控、图文、半导体芯片等产品的电子经营系统，建立和发展了照明电气产业，并以系统集成和信息服务为主打。四通系庞大的群舰已有 50 余家全资、合资及联营企业，4 个海外机构，直接控股或是间接持有股份的上市公司达到数家。

财技多变，游刃有余

产权问题就像勒在企业头上的“紧箍咒”，平时不觉得，发作起来真要命。四通是个民营企业，按理产权的问题会相对简单，但是历史却开了四通一个玩笑，使它成了段永基“永远也说不清楚、你也绝对听不明白的问题。”作为民营高科技企业的拓荒者，80 年代初期的四通别无选择，只能适应当时的形势给自己找一顶“红帽”戴上——挂着四季青乡企业的招牌，这也是四通所谓“集体所有制”企业性质的由来。这也为其将来的产权纠纷埋下了极大的隐患。为解决产权问题，段永基 10 年潜心四通改制，为中国企业的产权改革谱写了一段悲壮的历史。早在 1988 年前后，以吴敬琏为首的工作组便进驻四通破解产权迷局。1990 年 9 月，刚刚上任四通总裁的段永基下了结论：大气候和小环境都不允许四通急于求成解决产权问题，只能暂时先“挂”起来。1992 年 2 月小平南巡，全国为之一振。四通人迅速向主管部门多方出击，赢得“北京市股份制改革试点第一家”的历史机遇，上报方案以四通集团下属全资子公司北京四通新技术产业股份有限公司作为股份改造主体，先将其资产部分量化到员工头上，再向社会公开发行股票。但官方的意见为：四通上市本身就是敏感之举，先动存量更是敏感中之敏感，建议缓行。此事再次不了了之了。

1998 年，四通改制再起波澜。段永基清楚地看到，因为种种历史的和现实的因素，四通不能分，只有买，在接触了几家金融机构后，段永基想到了“经理层融资收购”，创造性地引进了由四通经营层融资收购四通产权的改制思路，此举被称为中国第一起 MBO(即经理层融资收购)。为了 MBO 行动进展更顺利，段永基还把“经理层”的范畴扩大至经理层和所有员工。他称之为有中国特色的 MBO。1999 年，借助 MBO，四通投资公

司(新四通)成立。然而到 2000 年时,为理顺产权关系而进行的 MBO 却突生变数。老四通并没有接受逐渐淡出“历史舞台”的安排,而且新四通似乎又变成了四通集团的一个新项目,尽管新四通拥有原来四通集团中盈利最好的核心部分(四通香港上市公司四通电子),但是在不少业务上与老四通有相当的重合。老四通依旧把持着四通信息技术公司、四通宽带网络公司、四通生物医药公司核心业务,基本属于四通计划中的 IT 和生物医药两个方向。加上四通投资公司的增长率也不够,对老四通的优良资产购并显得遥遥无期。新四通患上了“四通后遗症”。

既然“说不清也听不明白”,段永基不说了,但是段永基并没有停止努力。事实上,通过高明的“财技”和多年来积累的资源,段永基正在把四通产权改革这一未完成的革命,渐渐推进到新的领域和境地。新四通夭折并未终止他强有力的逻辑,只是形式发生了变化而已。在 1999 年打造新四通平台的时候,他就大胆设计:四通集团将逐步消亡,其资产和业务将以“新四通”模式逐步被“新四通 2”、“新四通 3”等等接走。2001 年 12 月 21 日,四通巨光轻悄坠地,半年之后,当它作为“新四通”被发现的时候,它已经完成了收购四通电子(HK 0409)16.64%的股权、与上海健特(SZ 00416)合作两件大事。媒体喻此为四通 MBO 戏剧第二章。至此,以段永基为首的四通管理层,联同巨人和光彩集团两大铁腕外力加盟,成立四通巨光,向四通集团购入四通投资的股权,借此清除四通投资的阻力,并借助两大民企的资金实力,真正开始收购四通集团的资产。1999 年应时而生的四通投资(即“新四通”)在轰轰烈烈中开始,在无声无息处被架空,将沉重的使命交给了“新四通”。而老四通除了一堆无人认领的股权和债权已经成为一件摆设。

1999 年,资本市场上的丑闻主角“琼民源”被停牌两年后,北京住总集团总公司据说怀揣 7 个亿前来“救驾”。这桩被很多股民视为“功德无量”的重组,诞生了中关村科技发展股份有限公司。两个多月后,时任四通董事长的段永基“受北京市委、市政府委托”出任中关村科技的总经理,“应征入伍”成为高级“打工者”。段永基面对的中关村科技是一个下属 17 家企业,100%是做房地产的“科技”公司。所以段要做的事情就是,将中关村科技“由一个传统上市公司,向高新技术上市公司转变”。

段永基首先通过股权置换的方式，将一些房地产企业退还给了住总集团总公司。跨完这长达一年的一步，中关村科技拥有了建设、生物医药、通信、投资四大板块。重组是一件漫长的事情，所以段永基与中关村科技不得不选择“长短结合，今天和未来结合”，一方面有着长远的计划，另一方面要保证今天的赢利。中关村建设每年给提供超过一亿的利润，但这不够；广东的 CDMA 项目，2000 年度实现毛利 7,415 万元，这也不够；四环制药今年的利润将达到 5,000 万，这也不够……要成功转型，估计需要 20 亿的资金。为此，段必须直面被他指斥为“有病的股市”、“精神病”的股市。他的伟大计划还需要这个充满短视和投机的资本市场的的支持。“中关村”招募新股，资本剑锋直指电信霸主的宝座，增发的 12,000 万股筹资的 9 个项目中，有 6 个与通信有关，总投资额近 10 亿元。此外，“中关村”又与北京歌华集团各占 50% 的合资公司，为北京有线电视网惟一的接入和内容提供商；旗下的森泰克正式向全国推出“奥星天网”；与微软及“左手”四通共同成立中关村软件等等。

段永基通过近两年的摸索和准备，终于为中关村科技找到了“科技”的真正含义。创造了“条条道路通罗马”的段永基所施展的法力十分惊心动魄，整整 1 年时间，段永基把长期修练的功夫全部施展到资本的战场，并发挥得淋漓尽致。有市场人士说，段的功力足以让新生代资本家学三年的。长袖善舞段永基可能不是一个企业英雄，但他运筹资本的力量，已近神话。

语录

☆一个企业家应该具备三种气质：做诗、做势、做事，首先要有想象力，要懂得造势，还要扎扎实实地做事。

☆恐龙曾经是地球上最强大的生物，却也因为不能适应生态环境而消亡了。

☆不是麻雀，不一定是凤凰，也可以是喜鹊、乌鸦或者别的什么东西。

☆四通绝不只是昨夜星辰，也绝不会成为流星化作的陨石。它将永远是一颗闪亮的星星，一颗真正具有持久生命力的美丽的恒星。

☆没有自己的产业，就像一株大树种在沙滩上，没有根基。

☆要参加全球经济的“奥运会”，首先要懂得比赛规则，二要大幅度提高自身素质，取得参赛资格。

☆通过组织资源的方式来盈利的组织就是企业。在全球经济一体化的潮流中，一个公司能否取胜，就看它在全球范围内组织资金、人才、原材料和市场的能力如何。

☆盲目排外的情绪很可怕，这是 90 年代的“义和团”思想。

☆四通要做中国民营企业的华盛顿而不作秦始皇。

四通的二次创业不是要把自己雕琢成一件稀世珍宝，而是要把自己改造一个具有现代商战能力的机器。

☆目前的企业家划分为 4 个层次：推独轮车的、骑自行车的、开汽车的和开火车的。推独轮车的经营者层次最低，可以形象地理解为那些不太注重产品质量、靠非正当手段获取利润的人。骑自行车的，更重视产品，讲究质量可靠，技术先进。段永基自称属于这类企业家。第三层次是开汽车的企业家。除了质量可靠，技术先进，他们还讲究资本运作和市场策划。段永基认为，这些人的产品未必最好，却卖得最好。开火车的既讲究垂直分工，又讲究合作。

陈峰：行业标杆 南天至尊

撰文/刘军

公司职务：海南航空集团董事长兼总裁

社会职务：历任国家民航局、国家空中交通管制局计划处副处长等职。

十六大代表。

个人简历：山西人，1953 年出生。

1984 年毕业于联邦德国汉莎航空培训中心。

荷兰马斯特里赫特管理学院工商管理硕士。

高级经济师。

1996 年被评为全国优秀企业家并当选为全国劳动模范，荣获“五一”劳动奖章。

白手起家做民航

1989 年，迫于交通瓶颈和发展旅游的压力，海南决定筹办岛内的航空公司。这个重任落在了刚刚调任海南的陈峰肩上，当时他 37 岁。

仅有的开办费是从省财政牙缝里挤出的 1,000 万元，连半个飞机翅膀也买不起。没有航线，没有客机，还缺少专业人才。

1992 年，小平南巡，中国资本市场缓缓启动，做为特区企业，海航抓住股份制改造的机会，向社会募集人民币 2.5 亿元。当时的海航已经面临牌照都不保的处境，但是陈峰就是凭着他的金融知识和经验。卖股票，靠一张纸搞航空公司，开了世界投资史上的先河。用这 3 个月内募集的 2.5 亿元，陈峰又从交通银行获得 6 亿元贷款，终于具备了租机购机能力。

而这种决断的时刻，陈峰又显示了他的与众不同，没有遵循先小后大，先国内后国外的地方航空公司租机规律。而是申请到国外租大飞机，于是，两架波音 737 机成功地从美国飞到海口落户。海航又以这两架飞机做担保，向国外订购了两架飞机。日后的事实证明，陈峰的高起点战略是正确的，他为企业积累了优质资产，并且不断验证了鸡能生蛋、蛋再生鸡的资本运作原则。

1993 年 6 月，海航的法人股在 STAQ 系统上市，两年后个人股亦上市。

彼弱我强，借势翻身

1994 年，南方航空海南公司已成立了几十年，全国还有 12 家航空公司相继打入海南市场。另外经过了全国性的的负债上马办航空公司之后，国家已经开始进行宏观调控，国内航空市场日益萎缩。这样的环境对对没有知名度，飞机又小的海南航空既是压力，也是机遇。

有两组数据值得我们注意。1993 年海航实现主营收入 1.5 亿元，税后利润 6,876 万元，每股派息 0.27 元，创下中国民航史上当年营运当年盈利的新纪录。1994 年，全行业不景气，海航主营运收入却攀升至 3.88 亿元，税收利润近亿元，每股派息 0.29 元。这既是海航在经营上锐意改革的结果，也是陈峰进一步进行资本运作的基础。

民航业是资金密集型的行业，而且并不只是飞机数量简单叠加那么简单，在陈峰眼里，与国外资本是场对接，将会给企业的管理制度、经营理念、信用增殖都带来直接

积极的影响。有关与此，最著名的故事就是陈峰十下华尔街，单挑索罗斯。其实，陈峰在美国资本市场游历时，他的对手不只一个索罗斯，而美国的资本家也并不只关注陈峰与海航传奇的创业史，他们更看中海航是否具有投资价值。就认为海航具备吸引华尔街资金的三大条件：实行双方通行的财会制度(海航 1992 年进行股份制改造，对各项制度规范化，建立了一整套与国际惯例接轨的现代企业制度)；优良的经营业绩和赢利能力；经营管理能力一流，堪与美国大型航空公司媲美，而关键的依据就是陈峰邀请的美国最大航空评估公司 CH&E 所作的评估报告，报告的结果为：海航=10 亿元资产。

拥有索罗斯投资背景的查特基拍板了。1995 年 9 月，美国航空投资公司以每股 0.2449 美元的价格认购海航 10,004.32 万股外资股，占海航总股本 25%，已达到国家规定的上限。而整笔交易的金额是 2,500 万美元。

对于中国民航业而言，海航融资的成功，开创了中国国内航空公司在国际市场融资不需要担保的先例，从此，海航在资金保障上一路绿灯：

1997 年向海外公开发行 7,100 万股 B 股(代码 900945)，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(600221)获 A 股上市资格，公开发行 20,500 万股 A 股，共筹得资金 92,850 万元；

随后，通过发行债券方式融得海外资金 5 亿美元；

2001 年 3 月，海航再次获得中国银行 80 亿元意向性融资额度，其中包括 18.8 亿元流动资金贷款额度，中国农业银行同时向海航提供贷款 11 亿元，以支持海航组建由 13 架多尼尔 328—300 型客机、3 架波音 737—800 型客机、3 架豪克 800 型公务机和 1 架冲八 Q—400 型客机组成目前国内最大支线客机机队的目标。

快吃慢，敢吃螃蟹

1998 年，获得全国航空权之后，海航加紧了走出海岛的步伐。首先参股美兰机场，继而在 2001 年以 3 架 B737 飞机和现金，共计 7 亿元人民币作为投资额，对新华航空公

司进行重组。海航依托新华航空公司拥有的五十多条航线和北京、天津两个基地，开始将区域性触角向全国性延伸。7月6日，海航又将山西航空纳入麾下。为抢占西部市场搭建了一个良好的平台。

同是2001年，海南航空又走出国门，与柬埔寨政府合资组建航空公司，将影响辐射到了东南亚。此外，海航还在北京经营着一家拥有6架飞机的子公司“金鹿公务机有限公司”，为顾客提供公务包机服务。

现在，海南航空的总资产已经超过100亿，是创业时总资产的1,000倍。十多年前海南创业者们的种种故事已经被人淡忘了，陈峰也已年过不惑，他和海航都算得上整个中国民航业一路狂进中的标准缩影。

张剑：技术之王 超前敏感

撰文/彭冲

公司职务：远大空调集团董事长兼总经理，远大铃木洁具有限公司总裁

社会职务：第九全国人大代表

个人简历：1964年出生于湖南

1985年毕业于哈工大热能工程专业。

1988年下海创业，与哥哥张跃3万元注册了郴州温泉采暖设备厂，即远大的前身
基础扎实，创新敏锐

张剑说当初选择哈工大是因为从电影《哈尔滨的夏天》中看到秀丽的太阳岛，得知哈尔滨是一个非常美丽的地方，是一个能勾起人幻想的地方。这是成年后的张剑第一次重要的选择，也第一次证明了他敏锐的感觉。在这所以理工闻名的北方名校，他所学专业是热能工程。据张剑自己介绍，在校时除了学业，他最热衷的就是锻炼自己的意志，采用的方式往往是洗冷水澡和长跑。企业做大之后，有人向他请教年轻人成功的心得，他说惟有扎实的学业和坚强的意志，再加上创新精神。

1985年大学毕业后，张剑被分配到哈尔滨电工学院担任教师。这所大学虽然没有很大的名气(90年代末被哈尔滨理工大学合并)，但是却有非常好的创业传统，80年代末90年代初有许多教师下海创业，并取得成功，其中著名的有剑桥教育集团创始人于松龄、

科利华集团创始人宋朝弟，当然也包括张剑。如果我们做个有趣的比较会发现，张剑与宋朝弟(2000 年《福布斯》富豪排名第 10)有很多相同点，同为技术出身，同样靠专利起家，而且企业发展的每一步都与他们的创新精神密切相关，但是科利华自从 1999 年经历了证券市场的创新之后，就鲜有先招，科利华的业绩也逐年下滑。

1988 年张剑下海创业，当时他的哥哥张跃已经在从事一些家装方面的生意。兄弟两人以 3 万元在湖南郴州注册了郴州温泉采暖设备厂(后改郴州热工研究所)，当时锅炉爆炸经常发生，锅炉安全的问题日益受到重视。凭借张剑研发的无压锅炉专利，兄弟俩在“第一届全国无压锅炉会议”上获得巨大成功，技术使用权的转让前景非常看好。但是，张剑并没有被胜利冲昏头脑，一直沿着锅炉开辟的道路继续走下去，因为锅炉制造没有太高的技术附加值，难以保证持续高效的回报，事实上几年后的市场变化也证明了张剑的预测。他将更多的精力投入到“溴化锂制冷采暖”技术的研发上，这种技术既没有了氟立昂的污染，又能省电。在大兴土木又能源紧缺的中国市场，将这种技术应用于中央空调，这种广阔的前景只有既懂技术又有远见的人才会感知到。“直燃机”是他们最大的收获，凭借无压锅炉技术发明带来的影响，他们获得了当地科委的大力支持。郴州地区科委出资 30 万元现金，帮助他们创办远大空调有限责任公司。他们生产的第一台中央空调的图纸以 30 万元的价格卖给了湖南省科技厅。

当时他们还没有足够的资金生产出实际的样品。

1992 年 6 月，第一台远大空调正式昂首入市，远大也正式迁入长沙。到 1993 年底，远大在短短的 1 年半时间里将直燃机迅速升级到第五代，并于 1995 年建成全球第一条直燃机流水化生产线。凭的是什么呢？技术。

在那几年中。客户购货要排队，要先交了 30%预付金才算是取得了正式排队的资格；生产过程中必须再交 50%的货款，交货时全部付清，这种付款方式保证了远大通畅的的现金流和银行的 5 亿现金储备。这凭的是什么呢？还是技术。

正是技术上的垄断性创新，造就了远大空调的辉煌，也使它可以与华为一样敢于喊出一不贷款、二不上市的口号。1996 年销售收入 16 亿，1997 年销售收入 20 亿，并且几乎同时占地 31 万平方米的远大城拔地而起。

也是在 1997 年，一架贝尔 206 型直升机降落在远大城中，远大成为首家购买个人飞机的民营企业。但是，如今看来这多半是个性张扬且拥有飞机驾驶员资格的张跃的最爱。

而在很长一段时期里，身为总裁的张剑在学管理，而一直抓营销和管理的张跃则开始用 70% 的精力学习空调技术。这一切都在为一次更大规模的创新做准备。

创新的并不只是技术

张剑一直提倡企业应该做专一经营，并且将自己最有把握作好的事情作为自己持续收益的来源。但是，1997 年 7 月远大却投资 5,000 万美元与日本铃木合资组建远大铃木住房设备有限公司。张剑搞多元化了，张氏兄弟分家了……各种猜测与传闻纷至沓来，对于后者当事人秘而不宣。对于前者张剑则断然否认做远铃就是不搞专一经营，相反他认为远铃将要做的集成房屋和整体浴室正是中央空调技术的延伸，是将空调技术和末端完美的结合。代表了未来的发展方向，而且由于这是一块空白领域，更易于做成“老大”。

尽管日后的各种媒体通过种种方式，呈现了张氏兄弟已经相忘于江湖的状态，但是即使分歧确实存在，也绝不可能是张剑分家创办远铃的根本想法。对于张剑这样的知本家和远大这样的高科技企业，创新是永远的生命线。随着发电技术和发电设施的改造，用电出现富余是必然，此时采用成本较高的溴化锂显然不如采用电制冷划算。经历过创新风暴的张剑不会没有觉察到这种动向。事实上，近两年远大空调年销售额始终在 10 亿元上下徘徊，很难再达到 1997 年的高峰。

所以尽管张剑目前所做的集成房屋和整体浴房有些超前，但是带着大笔现金做更有技术前景的事情，却不失为一个非常有创意的选择。

王军：再造中信 大师之作

撰文/张文静

企业家简历：

1941 年 4 月 11 日出生于湖南，父为开国大将王震

1960-1966 年哈尔滨军事工程学院读书

1966-1977 年江南造船厂、武昌造船厂工程师

1977-1978 年中国人民解放军海军服役

1979-1986 年中国国际信托投资公司业务部总经理

1986-1993 年中信公司副总经理

1993-1994 年中信公司总经理

1994-1995 年中信公司副董事长兼总经理

1995 年至今 中信公司董事长

1996 年的抉择

成立于 1979 年 10 月 4 日的中国国际信托投资公司是国内金融业的先锋，它见证了中国二十多年的金融市场建立与金融体制改革的全过程。1981 年中信尝试发行海外债券募资成功标志着中国信托业“再生”；同年又开创金融租赁业务；此后，中信一直在进行业务版图的扩张和兼并，将触角伸到银行、保险、信托、证券、资产管理乃至房地产、电力、旅游、钢铁、采矿、出租车、电信等实业投资领域以及服务业领域。

1993 年以后，国家整顿金融市场秩序，推行严格的“分业经营”管理模式。于是，中信原有的经营模式不仅“不合法”，而且在新的运作体制下制掣越来越多。1996 年，刚上任不久的王军收到国务院办公厅纪要，要求中信考虑分业经营，解决发展弊端。可是，分业的改制对中信而言显然变动太大。同年，王军到日本参加亚行会议，亲见了当时日本政府开放混业经营的金融改革，意识到这将是今后世界金融市场的发展趋势。王军已经开始萌发混业经营的念头。

这个构想在当时实施的困难可想而知。很多时候，考验一个商人素质的往往不是创新的构想，而是如何在现行框架下以最理想的状态实现构想。最大的障碍显然是如何在分业经营的法律下论证中信混业经营整合方案的合法性和可行性。而消解这个障碍的关键就是如何避免混业经营下各个金融机构的金融审计和风险控制问题。

在这种背景下，中信的“金融控股”思路渐渐成形。1997 年王军开始拿着自己的方案与各监管机构和国家有关部门沟通。恰在这段时间，受入世和国内金融市场发展的影

响，混业经营的讨论日渐声高。1998 年中信重组方案开始报批。直到 2001 年 10 月国务院才正式批复，同意中信成立金融控股公司。

2002 年的分合博弈

在分业经营的大形势下实行混业经营性质的整合注定了王军必须时刻在“分”与“合”之间平衡。要指出的是，无论从王军的发言中还是从中信重组的实际操作中我们都可以发现，整个改制过程都是在现行制度下进行的。在集团的结构和管理上采取分业经营、分业监管的模式，但是在具体的产品设计、经营事务上却具有明显的混业特征。在整个集团的结构设计上，王军首先将原中信旗下的金融性子公司与非金融性业务拆分，所有金融性子公司由集团委托中信控股有限责任公司管理。这样中信集团下拥有中信香港控股公司、中信控股有限责任公司和中信实业控股公司。其中中信控股正是最近舆论关注的焦点，也就是“金融控股”构想之实体。此外，王军还为中信做了一个“资产分拆”。2002 年下半年，王军注册成立了中信资产管理公司，负责追讨、管理中信的不良资产。这样，王军就为中信系的优良资产筑起了一道防火墙，确保在重组中新的集团公司不会被不良资产拖累。

事实上长达 3 年的方案审批的瓶颈在于各有关部门对于“金融控股”中金融风险防范的考虑。为此，王军将中信控股有限责任公司设计为一家国有独资的控股公司，本身不从事具体的业务，只负责管理中信系的金融子公司。现在中信控股旗下有 4 个全资子公司(中信实业银行、中信信托投资有限责任公司、中信资产管理有限公司、中信期货经纪有限责任公司)和 3 个控股子公司(中信证券股份有限公司、信诚人寿保险有限公司、香港中信国际金融控股有限公司)，各子公司之间是单独运营。

中信控股公司最大的部门是稽核部门，有员工一百多人，负责对下属所有子公司的稽核监管和风险控制。中信则通过这个部门控制下属子公司。同时，在王军还设计了一个“双保险”：中信旗下分业经营的金融子公司各自接受现有的金融监管机构如中国人民银行、中国证监会、中国保监会等的相应监管。这就从外部保障了金融运作中的有效监管和风险控制。

具体的运作分为 3 块。第一块，建立统一的数据库和信息中心，实现各机构的资源共享。表面上看只是技术层面的改变，实质上从整个公司的基础设施建设上迈出了“混合”的第一步。这种基建层面的统一扩展到经营层面就有了第二块：发展金融交叉产品。比如，目前股市交易量下降，证券营业部盈利有限，成本相对升高。可是如果把中信实业银行的 300 个网点放上证券终端进行交易就等于以极低的成本搞了 300 个营业部。如果再进一步，把信诚人寿保险公司的业务放上银行和证券的网点销售保险，就会面更大、效率更高、成本更低。第三块，也是很重要的一块就是建立统一的风险控制系统。以银行为例，各个银行的风险标准是不一样的，这种状况无疑会降低风险控制的效率。

2002 年 12 月 5 日，中国第一家金融控股公司“中信控股有限责任公司”挂牌成立，价值四千多亿的原中信系重组诞生了中国中心集团以及中信控股有限公司，王军 6 年的新中信系的梦得以实现。他的实践却开启了国内金融体制的相应调整。

杨贤足：官大商通 春秋四度

撰文/张弛

企业职务：中国联合通信股份有限公司董事长兼总裁。

社会职务：十五大中纪委委员，十六大代表。

个人简介：

1939 年 8 月，出生于广东揭阳。

1965 年，毕业于武汉邮电学院有线电系。

1975 年 3 月入党。

历任宜昌市邮电局载波室主任、局长，湖北省邮电局副局长，河南省邮电管理局局长。

1990 年 7 月至 1993 年 3 月任邮电部副部长。

1998 年 3 月至 1999 年 5 月任信息产业部副部长、党组成员。

1999 年 5 月至今担任中国联通董事长。

2002 年，出任联通 A 股董事长。

杨贤足伸出一只手，每个手指上都挂着一张电信牌照：长途电话、市内电话、数据、移动、寻呼，且独家拥有 CDMA 运营权——那是让业界人士眼红不已的一只手。

在官场沉浮了三十多年，他的个性在几十年政府任职经历的影响下并没有完全消失。从一位政府部长转变成一个要破除国家行业垄断的企业领导者，他的转变不可谓不大，不过他担纲中国联通后的一系列行动，已经证明他完全可以适应这种巨大的变化。联通的身上既承担着打破行业垄断的重任，作为一家国有企业，它还要承担起维护中国电信业的责任。身上过浓的政府背景会不会使它成为第二个垄断者，或者是一个在中国电信和外国电信企业双重夹击之下的失败者，现在下结论还为时过早，杨贤足还需要时间来向人们证明联通在市场上的价值。

身肩重任，由仕而商

中国联合通信有限公司成立于 1994 年 7 月 19 日。中国联通从诞生之日就被赋予了打破电信业垄断经营的历史重任。但截至 1998 年底，中国联通净资产只增长了不到 10 亿元，资产负债率却高达 87%；苦心经营的移动电话业务只占领了市场的 7%，而数据、长话等业务基本上还是几张空牌照。中国联通的缓慢发展引起了国家领导人的重视，于是在 1999 年初，国务院做出调整决定，原信息产业部副部长杨贤足、计划司司长王建宙、原中国电信董事长石萃鸣等人调任联通高层，杨贤足担任了联通董事长。杨贤足就这样从一位政府官员变成了国有企业的掌门人。在他担任董事长之后，联通的业务有了很大的起色，联通 193 长途、移动网的业务都发展起来了。不过正如杨贤足所说，这其中很大的原因是国家倾斜的政策支持，但是并不能因此就怀疑杨贤足的个人能力，因为他马上就有了证明自己的机会。

最初的联通并没有如人们希望那样成为破除行业垄断的改革者，它的实力还不足以让它完成这个重大的任务。联通的缺乏前进的动力，一个关键的问题，就是联通缺乏资金。2000 年对联通，对杨贤足来说都是一个重要的年份。这一年是杨贤足入主联通后的第一个完整的事业年，经过近 1 年的磨合期，杨贤足开始带领联通走向它自己的未来了。2000 年 6 月 21 日，联通在美国纽约证券交易所上市；6 月 22 日，在香港联交所上市，并成为香港有史以来规模最大、除日本外亚洲规模最大的一次股票初次发行，为中国联

通进入国际市场迈出了重要一步。中国联通在香港上市是将国内 12 个省市分公司的移动通信业务、全国的数据通信、长途电话和国信寻呼业务等优良资产作为首批上市资产，完成了面向全球的首次股票公开发行，首次公开发行股票 31.5 亿股，筹资 56.5 亿美元。在纽约和香港股市上市首日，联通股票交投活跃，升幅达到 11.3%。2001 年 6 月，中国联通股票又正式被列入香港恒生指数成份股。2002 年 10 月 9 日，中国联合通信股份有限公司又在上海证券交易所挂牌。至此，联通在短短的 3 年时间内成为了海内外三地上市的企业，上市不仅解决了联通一直存在的资金紧张问题，而且使联通开始真正变成一家市场化运作的企业。充足的资本使联通获得了快速发展的动力，使联通有能力来实现它的梦想了，而杨贤足正是带领联通攀上融资巅峰的核心人物。

新时空，全球最大的梦

2001 年，中国联通拿出 800 亿投资固定资产，除了新增干线光缆、新增 GSM 网容量，最关键的投资就是设立全资子公司——新时空移动来建设 1,330 万户容量的 CDMA 移动电话网。这是联通打破中国移动在 GSM 上的垄断、树立自己在移动通信领域话语权的大机会。联通成为了独家拥有 CDMA 运营权的电信商。联通在 CDMA 一期工程投入 121 亿元，实际用户容量是 1,515 万。二期工程追加投入达到 700 亿元，建成后用户容量将是 5,100 万户。这个庞大的 CDMA 计划如果实现，将不仅使联通成为全球最大的 CDMA 运营商，也会为联通营造一个全面繁荣的未来。联通 CDMA 在 2002 年着实火了一把，强大的广告宣传力度让整个市场感觉到联通的决心，有媒体称 CDMA 是联通的一场豪赌。实际上联通有他自己的难言之隐，人们认为联通的成立是电信改革的第一个里程碑，在中国电信之外出现了另外一个固网运营商。但是在固网最重要也是最垄断的本地电话网上，联通失败了。联通在这个领域处处受到电信的制约，由于无法建设属于自己的新网络，联通在固网的发展不得不看别人脸色，所以移动网络成了联通掌握自己命运的突破口。在 CDMA 上，联通没有退路。联通在杨贤足的带领下开始全力进军 CDMA。2002 年，联通 CDMA 的放号目标为 700 万个，截至 11 月 12 日已突破 500 万个。

杨贤足对记者透露，“十五”计划期间，中国联通预计安排固定资产投资 2,500 亿至 2,600 亿元，累计实现收入 4,000 亿至 4,500 亿元，年均增长 40%，这是联通之梦。实现联通之梦，杨贤足还需要做得更多。

60 岁才从仕入商，杨贤足一下子能成为中国信息产业权倾一时的大人物，可以解释为垄断，也可以解释为市场，更是时势的造化，64 岁的杨贤足有着让 35 岁人羡慕的激情与得意，其实正是中国特色企业制度的玄机所在。

竺延风：中国汽车 名门少帅

撰文/刘澜涛

履历：

1961 年生于长春

1983 年，竺延风从浙江大学自动化系毕业，分配到一汽热电厂仪表车间任技术员

28 岁成为中国最年轻的高级工程师之一

1997 年，竺延风出任一汽集团副总经理，成为领导班子里最年轻的一位

1999 年起执掌被称为“共和国长子”的一汽集团至今。

在中国共产党第十六届代表大会上，竺延风被选为汽车企业中惟一的中央委员会候补委员。

竺延风能讲一口流利的英文，儒雅沉着，有中国汽车业“少帅”之称。

2002 年是中国加入世贸组织“元年”。社会各界原本非常担心的我国汽车工业，不仅未遭受进口车长驱直入的重创，守住了阵地，反而在“与狼共舞”中取得骄人成绩。有中国汽车业“少帅”之称的中国一汽集团公司总经理竺延风第一个走上领奖台，并不令人惊奇。

坦然直面入世狼群

在入世前近乎恐慌呼喊中，中国汽车产业在轰轰烈烈的合资浪潮里顺利地度过了“入世元年”。

WTO 对于有些领域、行业可能觉得竞争压力不大，但是对于中国的汽车制造业来讲，挑战确实是非常严峻，在生和死的选择面前，竺延风通过入世一年来一汽的资本风暴为

中国汽车产业做出了最好的诠释。竺延风坦言：为了迎接入世,这几年一直在做准备，一方面从观念上转化，就是全体企业的员工都要接受这种挑战，强化危机意识；第二方面，就是锻炼心理承受能力。所以，WTO 以后，中国的很多企业，包括我们的汽车企业，可能也会经历这样、那样的摔打和失败的过程，如果不去竞争，你参与不进去，就永远提高不起来。因此只要调整好心态，积极做好准备，坦然面对入世，主动参与竞争，中国的汽车产业非但不会被挤垮，反而会在激烈的竞争中越做越强。

一汽是有 48 年历史的老企业，观念旧、设备旧、冗员多、资本结构不合理、历史包袱重，这种现实严重制约企业的发展。在加入 WTO 的新形势下，中国广阔的市场又与我国落后的汽车工业现状形成了强烈的反差，在这种情况下，竺延风因势利导，充分发挥一汽的地缘优势和政策优势，在重组中展开了一汽的绝地反攻之战。

寂寞的人不寂寞

“要耐住寂寞 20 年”是一汽少帅竺延风在中国汽车业中发出的一句名言。但在 2002 年，他成了最耐不住寂寞的人。

6 月，一汽重组天汽，使一汽汽车集团一跃成为我国最大的汽车产业集团，形成高、中、低档规格齐全的生产企业，成为首个年产量突破 50 万辆的汽车产业集团。8 月，一汽与丰田全面展开合作，这才让人领悟到竺延风感叹“天—合作，天—无缝”的弦外之音，其背后更深远的意义在于“搭桥”，使一汽集团同时牵手德国大众、日本丰田两家。

有人说，在过去的一年里，年轻的竺延风给“古老”的一汽集团注入了新的活力。

作为中国汽车工业发展的摇篮企业——一汽集团的掌门人，竺延风所想的不仅仅是占领国内更多的市场份额，竺延风身上凝聚了太多的期望。他的心愿是：“现在国外最小的竞争对手都比一汽大，在这样的背景下，一汽更要走开放合作的道路，充分利用国际合作平台提高自己，使一汽早日做大做强。”

为了能够和日本丰田实现强强联合，竺延风势如破竹般收购了天汽集团，而在和丰田签署全面合作协议之前，竺延风还闪电一般收购了与丰田有合作关系的四川旅行车厂，进一步为全面实现与丰田的合作扫清了障碍。在一连串的兼并、重组、合作之后，

一汽的脉络逐渐清晰，拥有了长春一汽、天津一汽和成都一汽三大板块以及大众、丰田两大合资伙伴，一汽轿车也因为马自达 M6 项目的引进，而重现生机。

向“三化”挺进

一汽把发展做为企业的第一要务，确立了“规模百万化、管理数字化、经营国际化”的发展战略，企业经营持续保持快速增长势头，今年产销将突破 90 万辆。

一汽集团公司总经理竺延风是这样解释“三化”内涵的，他说：我们追求的百万化，是在管理数字化，经营逐渐走向国际化过程中一种能力的再造。一汽要达到百万辆的生产规模，必须强化企业的核心竞争力，要采用自主研发、并购、联合等多种组织模式，推动技术进步和产业升级，达到百万辆级的产销能力，实现规模效益和企业价值的最大化；我们要依托 IT 技术，建立以市场链为导向的管理机制，实现企业物流、信息流、资金流的一体化管理与协调运作，准确、快捷地满足用户个性化的需求；员工的观念、素质、能力，要满足跨国公司经营的要求，企业的经营理念、组织框架、运营方式、管理体制等要进一步同国际市场接轨，要力争在国内市场中占据主导地位，在海外市场具有一定的比较优势。从中可以看出，竺延风已不满足于一汽的“大”，而是寻求在技术、管理、营销、品牌等层面上的更高突破。

竺延风对十六大报告提出的“全面建设小康社会，开创有中国特色社会主义事业新局面，”的主题有着作为汽车人独特的理解：全面建设小康社会就是全面建设小车社会，就是轿车全面进入家庭和人民生活。

温文儒雅的竺延风总是在波澜不惊中给人以赞叹不已。在“2002CCTV 中国经济年度人物奖”颁奖典礼现场，竺延风在领奖前整了整西服，脸上的笑容已经抑制不住，他说：“感谢公众热爱汽车，愿意为公众提供汽车，以前是安居乐业，现在是动居乐业，有人说出门靠朋友，这个朋友就是汽车。”

这一切，都源于这位中国汽车界少帅的一个美丽梦想：给中国的每一个普通家庭提供一辆轿车。

罗冰生：千钧舵手 力转航向

撰文/彭冲

公司职务：首都钢铁总公司董事长、总经理、党委书记。

社会职务：中共第十四届中央候补委员，中国钢铁协会副会长

个人简历：

现年 58 岁，1962 年毕业于贵州工业大学炼钢专业

曾任北京日报社记者、首钢炼钢厂炼钢车间党总支副书记、中国首钢国际贸易工程公司董事长、华夏银行党委书记、首钢总公司经营总部长、首钢总公司副总经理、总经理。

1995 年，罗冰生继周冠五之后成为首钢这家拥有 550 亿家底的特大型企业的掌门人。脱颖而出成了这艘大船的新舵手。当时的混乱如麻：结构乱、财务乱、管理乱、负债不合理。首钢在痛苦中挣扎。罗冰生制定了首钢“转变观念，抓住机遇，发挥优势，建设更有活力的首钢”的指导思想，确立了“质量、品种、效益、环境”八字方针。把过度扩张引起的航船方向偏离进行了斧正。由外延发展转向内涵发展，在控制规模、钢产量基本不增加的情况下，大力优化工艺结构、产品结构、产业结构、资产结构，不断加大环境治理力度，提高经济运营质量，深化建立现代企业制度的改革，为实施投资主体多元化、提高国有资产的控制力，大力推进所有制结构的调整。1996 年，中国钢产量突破亿吨，中国从此成为头号产钢大国。而在 1995 年，首钢就作出决定，不再扩大钢产量，转向结构调整，上品种、上质量、发展高新技术产业。让一辆高速行进的巨舰(首钢当时资产逾 500 亿人民币，钢产量 800 万吨)急刹车，并且转变航向，这是需要远见和勇气的，何况，调整意味着首钢要牺牲大量短期利益。1995 年以来，首钢每年为此减少利润数亿，更为重要的，有数万工人离开原工作岗位，首钢在职员工由 20 万减至 14 万人。

首长系香港上市

首-首都钢铁，长-长江实业。1992 年 10 月，首都钢铁、长江实业、李嘉诚与加拿大资本合组的怡东财务、东荣钢铁在北京签订有关收购的协议，首钢占 51%，长实占 21%，怡东占 3%，收购了 75%的东荣钢铁股权。1993 年 4 月，首钢、长实、怡东又一次联手，再次收购三泰实业(一家生产电子产品的上市公司)67.8%的股权，首钢占 46%，长实占

19%，怡东占 2.7%。5 月，东荣钢铁从长实和怡东手中购回三泰实业的股份。同月，东荣钢铁正式改名为首长国际，三泰实业则归到首长国际旗下，后改名为首长科技。1993 年 5 月，首长国际收购开达投资，重整后改名为首长四方。1993 年 9 月，首长国际收购宝佳集团，宝佳的业务以黑色金属为主，后改名为首长宝佳。5 次大的收购逐渐形成了今天的首长系。

1999 年 11 月，首钢以总公司 7 个厂为主体组建了北京首钢股份有限公司。2000 年 8 月，总公司主流程各厂和首钢特钢公司部分实施债转股，同华融、信达、东方 3 家资产公司组建了北京首钢新钢有限责任公司。1999 年 12 月 16 日，脱离母体的首钢股份在内地成功上市，罗冰生任董事长。首钢股份的上市，创造了 4 个“第一”：国内第一家采用向法人配售和上网发行相结合方式发行股票；第一家引入战略投资者；第一家由市场确定发行价；第一家实行路演推介的上市公司。

由于金融风暴和钢铁行业的普遍不景气，香港的首长系从 1999 年以来，股价日渐走低，迫于压力，首长系停牌重组，在首长系宣布集团重组后，长实随即增持首长四方，股权由 5.2%增至 16%，间接持有的首长科技的持股量也由原来的 2.32%增至 7.44%，李嘉诚多次在公开场合表示对首钢有信心。罗冰生承诺，首钢母公司将对首长系注入高科技资产，算是对李嘉诚的回报。2002 年 10 月 9 日，首长科技(0521, HK)和美国阿泰克公司签约，双方各投资 5,000 万到 6,000 万美元合作建光掩膜项目。注入高科技资产有利于提升首钢在香港资本市场的形象，为首钢再度融资注入一支强心剂。

首钢不姓钢，打造中国芯

有 80 年钢铁生产史的首钢集团不愿意再姓“钢”了。不再“从钢而终”的首钢要经历一场浴火重生。转型初期的首钢生产的钢花牌的电风扇、洗衣机，乃至钢花牌面包、香肠、火腿等，搞得也是红红火火；尝试着涉足房地产业和服务业；参与了华夏银行的重组工作，然而这些只能是航母的试水动作。产业链的日益宽泛，已经达到了“家家点火、村村冒烟”的地步。告别了短缺经济的钢铁业已经往日不再，知识经济浪潮的迅猛侵袭，使这位中国的大型国有企业的掌门人罗冰生迅速“壮士断腕”，下马了二十

多个项目，停止了一百多亿工程的建设。集中优势兵力，打造“中国芯”，树立钢铁、芯片两条腿走路。

1994 年，首钢与日本 NEC 合资成立首钢日电电子有限公司（SGNEC），首家在中国生产 6 英寸，0.35 微米芯片，成为北京微电子产业的核心制造企业。今天的首钢日电电子已经成为国内生产规模最大的芯片生产厂之一，它采用日本 NEC 公司全套设备和设计、生产管理模式可生产 6 大类数百种集成电路，技术水平达到世界一流。按照首钢战略性结构调整规划，到 2005 年，首钢的销售收入将达到 500 亿元，其中非钢产业销售收入和海外营业额占销售收入的 60%以上，高新技术产业销售收入达到 100 亿元，实现利润 10 亿元。

走出“以钢为纲”的首钢也并未置“长子”钢铁于不顾，将在逐步压缩总量的同时，实现钢铁产品的清洁化、精品化，让钢铁“升级”。到 2003 年，首钢的钢产量则将从 800 万吨减少到 600 万吨。首钢还以奥运的名义，将“污染大户”转变为今日的“治污大户”，着手白色污染治理工程，把白色垃圾转化为重油。

2002 年 8 月，首钢的总销售收入首次实现历史上“非钢超钢”的局面。80 岁的首钢在罗冰生的带领下，终于完成了艰难的返老还童。

咎圣达：资本市场 魔方高手

撰文/刘晖

公司职务：江苏综艺集团、江苏综艺股份有限公司董事长、总经理

社会职务：通州市兴东镇党委书记、黄金村党总支书记。

个人简历：

39 岁，生于江苏通州市兴东镇黄金村，大专学历，清华大学 MBA 在读。南京大学客座教授。

1982 年—1987 年，南通县绣衣厂技术员。

1987 年—1992 年，南通县刺绣厂厂长。

1992 年—1995 年，江苏南通黄金集团股份有限公司董事长、总经理。

1995 年—1997 年，江苏综艺股份有限公司董事长、总经理。

1979 年，高考时的一个“小小误会”，让咎圣达与大学擦肩而过。回到生身地江苏南通黄金村村办绣衣厂做工的咎圣达，凭着他的聪明劲很快成为优秀的服装设计员。但是“不养人”的村办厂，迫使对财富有着极大渴求的咎圣达从绣衣厂带出 21 台破旧缝纫机，从当地农村信用社的借来的 80 万元贷款，创办刺绣厂，那一年是 1987 年。1 年间，咎圣达就赚到了他的第一个 100 万。

市场上立时有人跟进，咎圣达虚晃一枪，与香港客商合资创办了大兴服装绣品有限公司，并在深圳成立了合资的莎伦服饰绣品有限公司，接着，又分别在美国和日本设立了分支机构。今天，在美国排名前 20 位的连锁店以及数以千计的连锁网络中，都可以找到综艺时装。在中国，咎圣达成为是最早将服装打入美国中高端市场的人。

1992 年，咎圣达到美国去参加一个交易会，获悉有个台商要在大陆做木业加工。当时大陆的胶合板还处于“初级阶段”，台商的设想是搞高档次的胶合板，这又是一个巨大的未开掘的“处女地”。当年 10 月，大陆木材加工业首家合资企业南通复盛木业正式开张，在与台湾元鼎建设集团、美国 HHY 公司 1300 万美元的合资额中，咎圣达占 45%，也就是在这一年，咎圣达加入了中国共产党。1990 年年初，疲于奔波于海内外市场的咎圣达在出国的飞机上遇到一位经济学家，经济学家与他纵论尚在“襁褓”中的中国股市。“股市”这个新兴事物，此时已经作为一个高产出产业呈现在咎圣达的眼前，“浓妆淡抹总相宜”的咎圣达这一次决定把实业赚取的原始积累投进股市。

1993 年，经过长期准备的咎圣达抢在头班车申请发行股票。1996 年，综艺股份在时任总理李鹏视察后，经农业部推荐在上海证交所上市，募集资金 1.76 亿，并一夜成为江苏 10 万乡镇企业中第一家上市公司。有了这一大笔钱，咎圣达并没有贸然投资。在国外炒得沸沸扬扬的“IT 业”在人们还没搞清楚是怎么回事的时候，就已大肆侵占中国人的视野。咎圣达毫不犹豫地选择了占领高地，跻身其中。为此，咎圣达足足等待了两年。按照他的说法，他在寻觅一家“市场刚刚被打开，但创业者急需资金的公司”。在北京，与用友软件齐名的连邦软件正符合这条件。当时连邦是国内软件流通企业的大哥大，拥有二百多家连锁店，IT 的发展空间太大了，能够占据软件流通的制高点，自然“钱”途无量。善于借助外脑的咎圣达自意图从入主连邦的那一刻起，他的背后就有

一个由行业专家与经济专家组成的顾问组，几乎所有的重大投资决策，都要由合适的人选组成的顾问组作调研拿出可行性意见。与综艺有着相同战略眼光的，同时还有当时风头正劲的清华同方、北大青鸟、南华西等。持续了半年之久的马拉松式谈判最终以综艺胜出完结，因为连邦的董事会看重了做足功课的咎圣达。

最终，1998年12月，综艺股份出价3,264万，收购北京连邦软件51%的股权。几个月后，连邦的电子商务部分裂出来，并于1999年3月成立以珠峰高度“8848”命名的网站，与此同时，在股市流传着这样一个童话：综艺股份旗下的8848网站作为中国概念科技股即将登陆“遍地是黄金”的美国NASDAQ股市。说不清是综艺股份等龙头股缔造了梦幻般的“5.19”井喷行情，还是恰逢其时的“5.19”成就了综艺股份的龙头地位，总之短短半年的时间江苏综艺的总市值由不足20亿，疯长到了颠峰时期的160亿。时年37岁的咎圣达也因此一役，被封为“中国第一网络股少帅”。8848的成功，使国际商界对其表现出浓厚的兴趣：微软、雅虎、趋势科技、软银以及李嘉诚的长江实业纷纷向综艺递出了橄榄枝。咎圣达则以高姿态出让了1,400万美元的股权，同时在8848体内留有14%的股权，而这部分股权的初始价值仅仅是120万元人民币，并借此机会与李“超人”建立了战略伙伴关系。

这种“买肉换油”的方式在他以后控股越来越多的高科技企业中屡试不爽。

1999年，南京大学、江苏共创教育发展有限公司与综艺共同投资，成立了专业化软件开发公司——南大苏富特软件公司，综艺成为第二大股东。这家公司2001年4月在香港上市，当天涨幅158%，创下中国企业在香港股市涨幅第一的纪录。现在，公司身价达10亿元，而当初综艺投到南大苏富特的只有2,080万元。2000年7月，他们又向“北京综艺达”投资1,000万元，控股70%。2001年，综艺把在综艺达6%的股权转让给了一家台湾公司，投资基本回笼。去年底，经香港权威评估机构评定，综艺达资产已升值至3亿元港币。

2002年6月，长江实业注资其中的港股庆丰金的族谱中又出现了江苏综艺的身影，还一度据传江苏综艺与主营金银首饰的庆丰金合资设立公司。而到了2002年的10月，

庆丰金却以沦为“仙股”，而被众多股民奉若神明的咎圣达也因此增添了一丝联手设局牟利的灰暗色彩。咎圣达本人对此语焉不详。

也许咎圣达一个新的玩转资本的计划已经在路上了。

楼忠福：鲸并国企 天下造城

撰文/刘晖

公司职务：广厦建设集团有限责任公司董事局主席，浙江广厦股份有限公司董事长

社会职务：中国建筑业协会理事

中国青年志愿者协会副会长

东阳市人大常委会副主任

个人简历：

1955 年出生，祖籍浙江东阳，教育背景大专

1984 年创办了自己的建筑公司

1992 年，上市筹集资金 1 亿元，先后兼并了十多家国有企业，发展成为拥有 60 亿元总资产，全国最大的民营企业之一，也是全国建筑行业的第一家上市公司。2002 年，以 9 亿元身价入选“福布斯中国富豪排行榜”第 49 位。

“一把泥刀一把斧，天南海北找出路。聚散离合总关情，矢志不渝做建筑。”位于浙江腹地的东阳是著名的“百工之乡”，在上个世纪的 60 年代末，15 岁的楼忠福就因为家庭的原因而辍学，早早的就成为这百工中的一员。1984 年，做泥工的楼忠福迎来了人生的最大的平台。这一年的秋天，他被任命为东阳县城关修建社的经理。其实这次的机遇是楼忠福自己“抢”来的。在东阳流传着一个极具戏剧性的情节，楼忠福对着那枚“抢”来的公章，当众就是三刀！并且宣布：“今后公章上有三条刀痕的我认账，其它概不算数！”

没多久，他将公司改名为“东阳第三建筑工程公司”，并且为公司制定了发展思路——要走出去。急于“武装”自己的楼忠福对于设备的投资毫不犹豫，他一下子就贷款了 160 万购入新设备，这个数字相当于当时公司固定资产的 2 倍。东阳三建在楼忠福的带领下很快在浙江确立了自己的地位。而楼忠福也开始为下一步的发展、扩张做准备了。

1992 年，在原来东阳三建的基础上，楼忠福创立了浙江省第一家建筑企业集团——广厦集团。此时的公司已由年利润仅 38 万元发展到 1992 年的年产值突破 1 亿，利润四百多万。从这一时刻起，楼忠福的事业发生了质的飞跃，而楼忠福本人也开始从一个包工头向企业家转变了。

楼忠福能在浙江民营建筑公司中独领风骚，得益于 1993 年的改制计划。当年，广厦集团在全国数万家建筑企业中，率先进行了规范化的股份之改造，利用社会资金壮大实力扩张资本达 1 亿，并创下了同行业中组织结构改造和经营机制改造的两项第一。1995 年，广厦成为浙江省第一批将公司总部从县城迁移到杭州的 8 家企业之一。1997 年，“浙江广厦”率先在沪市上市，发行 3,500 万公众普通股，募集资金 1.9 亿元，成为国家建设部推荐的全国建筑业首家上市公司。

购并是楼忠福打造庞大的广厦版图最主要手段，通过“投资换身份，兼并拓市场”的变通之路，楼忠福在短短的几年中就拿下了一大片充满想象力的市场。1998 年，出于对重庆升格为直辖市之后城建规模的扩大和三峡移民可能带来的大量建筑项目，楼忠福决意收购重庆建工局管辖下的第一建筑公司。重庆一建为当地国有建筑龙头企业，具有国家一级资质和国家二级总承包资质，楼忠福当年以 3,060 万元注入重庆建工局，换得重庆一建 51% 股份。这一改制，由于浙江广厦以现金支付，解决了重庆建工局的债务和员工安置压力，因此赢得了重庆市政府、建委的一致支持。2001 年，重庆一建产值突破 8 亿，利润达 2000 万元，比改制前增长了 904%，被当地政府誉为国企改制的“成功范例”。

1999 年，广厦开始在北京试水，但出师并不理想。虽然广厦控股了建设部下属的北京中地建设开发公司，但这家公司在北京市场实力很弱、份额太小，并不能满足楼忠福立足北京的愿望。“得京沪者得天下”，长于并购的楼忠福，却在天子脚下的北京，购并步伐受阻。北京举办 2008 年奥运会是广厦进京的直接促动力量。收购北京老牌建筑公司，成为在未来京城建设项目竞争中傲视群豪，先声夺人的惟一捷径。广厦将目光锁定在有着 40 年历史的一级施工资质的总承包企业——北京二建。至此，浙江广厦集团

经过多年运作，在北京已拥有三家地产开发和建设公司——广厦京都置业、中地建设和北京二建。

如今的广厦，旗下既有全资控股的地方建筑公司，也有重庆一建、杭州建工这样的国有股份参与的控股公司，在浙江境内，还相继控股了金华第三医院、景宁英川水电、杭州华侨饭店、杭州海外旅游公司，并参股金华信托投资公司。调整经过近 4 年的购并扩张，广厦集团由上市之初的单一民营建筑企业演变为控股多种行业、多种资本形态的综合性集团，这个时候，年近 50 岁的楼忠福提出了“第三次创业计划”，该计划的核心，就是梳理广厦集团的股权结构。2001 年下半年，广厦股份宣布了一系列让人眩目的资产置换——该公司将持有的东阳三建 100%股权、重庆一建 51%股权、上海合力 90%股权、中地建设 83%股权等交还广厦集团，而集团则将旗下杭州国商地产投资有限公司 50%股权、南京置业发展有限公司 95%股权、杭州华侨饭店有限责任公司 90%股权注入上市公司。

2002 年初，广厦集团组建了广厦控股公司，以建筑和房地产为主导产业，以产权为纽带，下辖广厦建设、广厦房产、浙江广厦、广厦投资、广厦旅游、广厦传媒和广厦国际七大企业集团，拥有成员企业 58 家，职工 3 万余人，企业总资产九十余亿元。兵分七路的广厦还希望能将脚手架搭到国外去。

生活点滴

20 岁的楼忠福家中贫穷，穷得没有一张床来放一位姑娘，而这位姑娘即将成为他的新娘。新娘家人和楼忠福吵架，不准嫁给他，所有的人全部向楼忠福要人。一贯胆大的楼忠福说：“婚姻自由你懂吗？我晚上就结婚，我有基础，法律作保障。”70 年代，20 岁的楼忠福就懂得靠法律来捍卫自由婚姻。

孙甚林：渝中楼王 福将一个

撰文/彭冲

公司职务：重庆南方集团董事长、总经理。

社会职务：中共十六大代表

个人简历：

1951 年出生于重庆。大专文化，高级经济师。

1970 年下乡务农，当了 10 年木匠。

1979 年孙甚林进入重庆钟表公司，1986 年他接任重庆手表三厂作厂长

1989 年底，开办南方汽配有限公司

1993 年底，关掉南方汽配厂，开始涉足房地产业。

1997 年，创立重庆南方集团有限公司。

特殊但不奇怪的人

孙甚林早年也吃过很多苦，但是相对来说，下乡当知青做木匠至少要比尹明善这样的同乡从小在农村挨饿强的多。1978 年返城，由于超龄，孙甚林失去了上大学的机会，于是他与大多数相同命运的年轻人一样，进了工厂，在重庆钟表厂做了一名工人，熬了 7 年终于当上了分厂厂长，那一年他 35 岁，已是而立之年，妻儿皆有，生活稳定，按照大多数同龄人的想法，足以安此一生，但是在 1989 年孙甚林还是选择了下海创业。与其他大部分中国第一代创业者不同的是，孙甚林下海创业时并没有经历人生事业都陷入低谷，不走这步不行的境地；他也没有知识在手，发誓改变命运的冲动。就如从孙甚林那里流传出的版本所说的那样，当时是他的一个香港亲属投资 50 万帮助他搞创业。所以，孙甚林应该属于机遇型的创业者，很少有人能在创业之初就获得 50 万不需回报的投资。

当年是 1989 年，虽是中国创业者下海创业的一个高峰期，但总体环境并不好，民营企业尤其缺少资金的支持，这给了不需要原始积累的孙甚林很大的发展空间，依托重庆汽车制造基地的基础，孙甚林搞了一个汽车修配厂，当时许多货物要到广东购买，所以孙甚林也经常要提心吊胆地携带着几千元钱从一个地方赶到另一个地方，就是在这样的日子里孙甚林挣到了第一桶金。

1993 年，机遇依然青睐孙甚林，邓公南巡后，中国经济迅速启动，尤为代表的是房地产业，一些头脑清醒带着不同的动机的人纷纷进入这个行业，而孙甚林也带着他卖配件赚到的 1,000 万投入房地产业。后来，在接受媒体采访时孙甚林还回忆道，他当时是看到了许多香港大亨的报道，发现他们都是通过房地产将企业做大，于是才动了做房

地产的念头。不过他的这次灵机一动恰恰与时代的大潮流吻合，我们不能不将他视为一员福将。

而且，孙甚林二次创业做地产是义无反顾，他关掉了赚钱的修配厂，筹集了足够的资金，并且进入陌生的领域，但是他依然成功。他没有像重庆其他许多开修配厂的老板那样，逐渐进入摩托车组装和制造领域，他又一次出人意料，特立独行，并且获得成功。如今回头思考，我们必须承认，孙甚林总能在恰当的时机出现在恰当的地方并做恰当的事情。因而在竞争日益激烈的重庆房地产市场，南方集团能坐稳龙头老大是理所当然。

2001 年，孙甚林又做了两件奇怪的事情：一是在 2001 年下半年，开始与重庆力帆集团等几家大型民营企业谋划筹建国内首家地方民营银行——新华康银行。该银行的注册资本金额预计为 10 亿元人民币，南方集团成为该银行的筹备大股东之一；二是创办四川外语学院重庆南方集团翻译学院。2002 年的事实证明，民办银行的政策松动，而且呈现良好的发展态势。同时，教育产业蕴涵的丰富利润开始为社会关注。

所以，孙甚林做事，永远只有看不懂的人才觉得奇怪。

党员背景，社会楷模

孙甚林在南方集团内部不仅是董事长、总经理，还担任着党委书记的职务，并且南方集团下设团委、人武部，俨然是标准的国企架构，这在国内民营企业中是非常少见的。

追溯到 1989 年，孙甚林刚刚离开工厂，希望将党员关系迁走，但是负责同志却告诉他，你是个体，要退党。这把孙甚林吓了，忙躲了起来，让负责党办工作的同志找不到。这个 10 几年前的插曲和他独特的发展过程，造就了今天独特的孙甚林——党员孙甚林亦或首富孙甚林，并且成为入选《福布斯》百富的中共党员和担当十六大党代表的亿万富翁。但是，仔细分析孙甚林的发展历程，我们会发现党员并不只是为他制造一个名分和双重身份的光环，他在南方集团的经营或多或少都受到了党员这个身份的影响。

1994 年，房地产暂时低迷，孙甚林果断决定开发适合普通市民接受价位的解困房——南方花园，并且提出居者有其屋的概念，受到市场的欢迎。也符合国家、地方政府的政策和利益，随之，孙甚林又推出居者有好屋、居者有美屋的概念，虽然南方集团没有插手高档写字楼，但是几个注重社区文化建设且注重质优价廉的小区形成成片开发的

规模，可以说是上顺天意，下得民心，企业在其中也获得很大的利益回报，仅南方花园系列就开工面积一百多万平方米。

其后，孙甚林又在光彩事业中大展拳脚，投资两千余万元开办 9 所希望小学，。同时积极纳税，成为重庆的纳税大户。因而孙甚林当选十六大代表也是水到渠成的事情。

张宏伟：赤脚大亨 二十年前

撰文/彭冲

公司职务：东方集团董事局主席、民生银行副董事长。

社会职务：全国政协委员，全国工商联副主席。

个人简历：

1954 年出生于哈尔滨

硕士文化，高级经济师

1978 年 10 月任黑龙江省呼兰第七建筑施工队队长。

1984 年 6 月组建哈尔滨市东方建筑工程公司任总经理

1988 年 6 月成立东方企业集团，任董事长兼总裁

1993 年 1 月至今任东方集团董事局主席兼总裁

出身贫寒乡情难忘

张宏伟当年亲手盖的房子，呼兰县扬林乡南房屯的许多村民至今还住着，那些张宏伟儿时的朋友似乎总能感到这个从小乡村走出去的大人物给全村人带来的荣耀。

文革期间，张宏伟的父亲被打成右派。在东北农村，张宏伟一家人经历了最难熬的一段岁月。家中兄弟三人，因为穷，张宏伟冬天也穿不上袜子，光着脚穿“棉捂子”。父亲去世时，家时没有钱发送。直到结婚时，张宏伟还穿着打着补丁的裤子。父亲过世后，洗衣、做饭、挑水、运煤、铲地、播种、割麦、收豆，里里外外的活计，都落在妈妈的肩上，因为哥哥在生产队干活，弟弟还小，张宏伟成了妈妈最好的帮手。1975 年张宏伟结婚时 22 岁，家中凳子和桌子都是张宏伟自己动手做的。妻子比他大两三岁，是与他同村的又是同班同学，叫陈桂珍。1979 年，张宏伟和陈桂珍离婚。离婚时，张宏伟的小儿子才两个月大。两个孩子由陈桂珍抚养。

张宏伟 20 岁就跟着他的舅姥爷孙凤齐学盖房子的手艺，由于他的技术超群，干活利索，总有人来找他去盖房子，张宏伟人缘好，很多人都跟着他干。张宏伟就是这样一路从村里盖到乡里，又盖到县城，最后在 1978 年来到了省城哈尔滨。之后，张宏伟很少返乡，但是 1998 年他还是抽空回去了一趟，捐资 20 万修建南房村小学，他上学时没有享受过的暖气、红砖操场、体育器材、崭新的桌椅，都走进了乡亲们的课堂。除了为父亲立一块碑，这是张宏伟在家乡圆的第二个梦。

凭什么让别人相信

在张宏伟的事业生涯中，第一个重要的转折就是 1978 年接下哈尔滨酱菜厂的厂房工程，

当时在哈尔滨闯荡了几个月，已近身无分文而陷入绝望的张宏伟，被一个中间人带到了哈尔滨市动力区酱菜厂办公室。“二层楼的厂房干过吗？”对方用将信将疑的眼光审视着眼前这一老一少两位农民。“没，没有……”张宏伟没有撒谎，却等于自己把路堵死了，弄得介绍人也一气之下拂袖而去。但是说错话的张宏伟却不死心，一连几天，他和舅爷都在酱菜厂领导杜书记办公室门前徘徊着，他们想再同杜书记好好说说，可又不好意思张口，就此回去又实在不甘心。直到第四天，张宏伟发现一家工程队正往工地上拉设备。“不好，活儿要丢！”他急眼了，一咬牙，闯进了杜书记的办公室，壮着胆子开了腔：“杜书记，我可以先不要钱，干着看，你看好了给钱，不好，随时撵走，算白干，怎样？”

张宏伟的话令对方感到意外，虽然当时施工队有的是，但还没听说先干活不给钱，可以随时辞退的。这几天张宏伟和他的舅爷虽然是在磨，可并不讨厌，倒让人感觉到他们的憨厚质朴的品格，让人感到可靠。于是对方同意先把土方活给张宏伟他们干干，等干完了再说其它的工程。

大喜过望的张宏伟赶回公社，当时他的身上只剩下 2 元 8 角钱，挨了一路的饿。但是家里的乡亲一听说要到大城市去盖楼，心理首先就胆怯了。一连几天，张宏伟都在游说，总算找到了五六十号人。出发这天张宏伟站在村口的土岗上，对自己的“长辈”说：“乡亲们，咱们再不能死守着这块土地，顺着垅沟找豆包了。咱们人多地少，挤在一起

受穷，啥时能过上富日子？”这是一番再普通不过的话语，却几乎可以载入史册。从这一天起，张宏伟走上了一条任何人都没有想象到的辉煌道路，在以后的日子里，张宏伟在许多正式场合讲过许多重要的也很漂亮的话，但是对他的人生而言都远不如 1978 年秋天在扬林乡南房村村口所说的这番话重要。

1978 年 10 月 4 日，张宏伟带着一支绝无仅有的“特殊施工队”——人人自带粮食、蔬菜、行李、锹、镐、筐、木瓦匠工具，“浩浩荡荡”地开进哈尔滨。在当年的酱菜厂职工的记忆中，这是一支衣裳褴褛的施工队伍。最年轻的张宏伟整个冬天都穿着有些不合体的棉衣，但是干起活来却非常严格，甚至可以说是严厉。1,500 米的土方张宏伟和他的施工队只用了 3 天就完成。接下来是主体工程砌筑任务。7 天，两层楼的砌筑全部完成，质量完全合格。

张宏伟时常告诫他的乡亲们，如果与别的施工队同等速度、质量，对方凭什么把活给我们，这算是东方集团最早时期的企业文化吧？

以这个颇具传奇色彩的故事为起点，张宏伟一步步将事业做大(参看《新青年☆财富》2002 年 10 月号文章《树生涯》)，走到今天，终于成为了融金融、建设、工业、经贸、信息、流通等产业的企业集团首脑的张宏伟。

家事、国事、天下事

2001 年，东方集团总裁张宏伟上书有关部门，陈述流通业关乎国家安全，是国计民生的重点，而且这一观点日益为政府和全社会所认同，并提上议事日程。尤其经历 2002 年外资流通巨头的大举入侵之后，面对对比日益悬殊的局面，张宏伟又在 2002 年 12 月 11 日的一个流通业论坛上炮轰外资的违规操作和“超国民待遇”，经过媒体报道后引起社会关注，而且张宏伟已将上诉观点反映到有关部门。他如此积极地保护中国流通企业的利益，而且不惜得罪许多人，其出发点早已超出了自身利益的范畴，更多的是在责任感的驱使下行使一个中国企业家的社会职责。

张庆伟：航天之梦 一肩承担

撰文/彭冲

公司职务：中国航天科技集团总经理

社会职务：中华全国青年联合会常务委员会委员、第十六届中共中央委员

个人简历：

1961 年 11 月出生在河北省乐亭县

西北工大控制理论应用方向专业研究生毕业，工程硕士，研究员

曾先后获得航空航天部“首届十佳科技青年”称号，国家教委“做出突出贡献硕士学位获得者”，获中国科协第三届青年科技奖，航空航天部级科技进步一、二、三等奖各一项，航天工业总公司科技进步三等奖一项，国防科工委科技进步二等奖一项

1992 年起享受国务院颁发的政府特殊津贴。

张庆伟是同代人中的幸运者，但他的幸运建立在他勇于承担责任和能够承担责任之上。近 10 年来中国航天的许多重大事件，可以说都有张庆伟参与其中并担任着重要角色。1988 年，张庆伟研究生毕业，还没坐热中国运载火箭研究院的办公椅，就赶上了要用长征三号火箭发射美国休斯公司的“亚洲一号”卫星。这是一次梦寐以求的机会，它意味着中国将开始进入世界商务卫星发射市场。但是，休斯公司客大欺店，对发射“亚洲一号”提出了苛刻要求——卫星必须在起旋后脱离火箭。在论证会上，一位老专家提出了使火箭整体起旋，带动卫星旋转后再分离的方案，但需要进一步论证卫星的入轨精度。这时，坐在后排的张庆伟突然冒失地说了一句：“可以用计算机先计算一下。”就这一句话，使本来只在地面干着“拧螺丝钉”活儿的 he 一下子挑起了大梁。他凭借在计算机辅助设计方面的过硬功夫，很快推导出数学公式，编制好程序，并在计算机上建立了仿真模型。1990 年 4 月，“亚洲一号”发射成功，张庆伟脱颖而出，被破格晋升高级工程师。

3 个月后，中国第一枚大推力捆绑式运载火箭又发射成功，西方人惊呼“中国已有能力把载人飞行器送入太空。”在这次发射中，爱“管闲事”的张庆伟又主动揽下了本不是自己份内活儿的整流罩地面分离难题并成功解决，因而再次成为航天系统的明星人物。

1991 年，张庆伟作为主要起草人之一，执笔起草了关于我国进行载人飞船试验的论证报告，得到中央批准，31 岁的他被任命为发射载人飞船的运载火箭副总设计师。张庆

伟与同事们一起在时间紧、风险大、压力大的情况下，一举攻克了长征三号 E 捆绑火箭助推器分离和卫星整流罩分离等关键技术，为圆满完成“澳星”的发射，为长征火箭开拓国际商业发射市场做出了榜样。

1996 年，中国航天发射卫星连续数次失败，元气大伤。外电评论的大标题是：中国火箭怎么了？甚至有人说，如果再失败的话，就意味着中国的卫星发射技术倒退了 10 年。关键时刻，张庆伟临危受命，担负起长征三号甲火箭发射东方红三号通信卫星负责人和发射队队长的重任，他带领全体研制人员，团结一心，负重拼搏，进行了大量的艰苦工作。1997 年 5 月 12 日成功地将我国新一代通信卫星送入了预定轨道，接着，他又担负了长征三号乙火箭发射亚太二号 R 卫星发射队队长。他与其他研制人员一起，克服长征三号乙火箭首飞失利带来的巨大压力，在现场指挥协调，与火箭发射点 600 米距离接触，夜以继日奋战 32 天，高质量地完成了总装任务。1999 年 5 月 8 日，以美国为首的北约野蛮轰炸我国驻南联盟大使馆，激起了全国人民对以美国为首的北约暴行的极大愤怒。此时的张庆伟正执行长征四号乙发射风云一号和实践五号卫星任务。5 月 12 日，中国航天不负众望，张庆伟和全体参试人员不负祖国人民的厚望，发射取得圆满成功，为长征系列火箭在国际商业发射市场上打赢了翻身仗。

1999 年 4 月张庆伟被任命为中国航天科技集团筹备组成员。1999 年 7 月 1 日，38 岁的张庆伟成为中国航天科技集团公司的副总经理。迫使一个技术管理型干部出身的张庆伟迅速成长为一名执掌现代高科技产业集团的企业家。着力于考虑如何把航天技术转化为市场份额和企业利润，如何用技术创新和体制创新来降低生产成本和交易成本，如何用信息化推进产业化进程，如何培育核心企业做大主导产业，如何利用航天品牌开展资本运营等等。并实施人才战略，使许多曾流失到外企中的人才又回到了航天系统，用真挚的感情凝聚人才，用倾斜政策稳定人才，用一定的待遇留住人才，为航天高科技产业继续跻身于世界前列提供坚实的人才保障。

2002 年 3 月 25 日，“神舟三号”飞船成功发射，江泽民总书记亲临发射现场，接见参加试验人员。在为飞船题写“神舟”后，江总书记又为长征二号 F 火箭题写了“神舟”；2002 年 11 月 29 日，在第十届“中国十大杰出青年”颁奖典礼上，张庆伟将一面

随“神舟”号试验飞船绕地球 14 圈，行程 60 万公里的团旗展现在舞台中央；2003 年 1 月，中国最后的无人飞船——神舟四号成功发射，底气十足的中国航天科技集团总经理张庆伟期待着把中国的航天员送入太空，实现中华民族的千年飞天梦。

生活点滴

在张庆伟刚参加工作的时候，计算机还很少。他们部门的考勤表，都是组长手画。有一天，组长说：“你们能不能用计算机设计一个？这样咱们组的就会比其他组好。”当时一个组里有好几个像他一样年纪学历的年轻人，但是就没人愿意干。但张庆伟觉得应该把它干好，于是就用计算机设计了一个很漂亮的东西，而且还每个礼拜都换一下。在张庆伟看来，这些事，包括后来遇到的技术上的一些难题，他的出发点不是先问是不是分内的事，而是觉得应该做就去把它接过来，干成以后就是一项成果。

何享健：长盛之业 长青之人

撰文/史洁

公司任职：美的集团首席执行官

社会任职：

公司规模：品牌价值 117 亿元

是否上市：1993 年 11 月在深圳证券交易所上市

个人简历：

1942 年出生

1968 年在北滘创业

1992 年成立美的集团并进行内部股份制改造

1999 年美的商标被评为“中国驰名商标”

2001 年，美的完成管理层融资收购(MBO)

从策划该稿起到最后完成，与美的集团的联系日益渐密，在挂能美的集团的总机时，与其它企业不同是接线员小姐的声音甜美地明确询问：“您要转的是美的空调部还是家电部？”这时才想到美的真的与从前不同了，或许这将成为企业集团飞越的一个标志。

这与现任美的集团 CEO 的何享健绝不可分。如果，何享健当年真的选择与当时众多乡镇企业、民营企业一样实行销售生产总裁一把抓的直线式管理的话，让美的的品牌以 117.02 亿元名列“2002 年度中国最有价值品牌”评选第八位，比登天还难吧。一个企业最怕的应该是企业机制的弱化与退化，不断地寻求新的机制是美的人必须面对的问题。1996 到 1997 年，美的在发展中一度遇到困难，经营业绩大幅度滑坡。美的空调销售从排名第三位到 1996 年落至第七位。然而，出人意料的是，到 2000 年美的的销售额竟然突破了 12 亿美元。这让人想起《基业长青》一书的作者 在他的新书《从优秀到卓越》中写的那样，卓越的企业的职业经理人并非“空降”而来，都是内部在自我提拔中培养出来的。

2001 年，美的顺利完成 MBO，管理层成为了集团的最大股东，“一人掌勺”的时代已经过去，何享健必须开始认真考虑集团在战略方面新的发展和新的资本运营，对他来说，舍弃上市公司的总裁头衔而专心投入到经营一线，腾出更大的舞台给职业经理人们发挥成了他为“新”美的做出的一件大事。何享健说，美的产权制度的变迁整整走了一个圆圈，因此称之为新。这与美的的“出身”有关。

1968 年的中国，还是一个计划经济的时代，24 岁的何享健带领 23 位居民集资 5,000 元创办了北滘公社塑料生产组，在国企与集体两种制度的夹缝中顽强地生存，这也是中国民营企业创业的最早纪录之一。有了物质生活才可以谈精神享受，当时的美的首要问题是生存下来而不被饿死。值得庆幸的是，何享健当年只要政府在信贷方面的帮助而没有政府的财政投资现在看来英明之至。否则，政府在退出美的的控股后不会不背包袱还获得数亿元的股权转让收益。

商人赚钱天经地义，美的一直在被何享健牵引着朝利润最大化的方向迈进。经济大环境使何享健无法踏实地向前走，直到 1993 年美的的上市，北滘镇政府分 4 次逐步退出股份后，何享健心里才一块石头落地，产权制度的改革的清晰化奠定了美的发展的百年大计，那年美的成为中国第一家由乡镇企业改组而成的上市公司。

2000 年中国企业的 MBO 热潮中，何享健处变不惊，再一次解决了与政府的关系，让政府退出、不再干扰企业经营。由此使美的向现代企业制度、向国际化迈进了一大步。

然而MBO并非灵丹妙药,2001年上市公司年报显示,粤美的2001年实现净利润25,109.20万元,比去年下降11.68%,这种情况与公司高管或职工实施MBO的预期背道而驰。由于实施MBO的企业大都是处于竞争性比较强的行业,何享健意欲通过实行MBO来调动经营者的积极性并且增强企业竞争力的做法说明,实施MBO,并非只是就此完事,还必须得进行“后MBO”时期来进行缓冲。何享健头脑清晰地认识到了MBO没有完整地解决激励问题,如何平衡管理层的短期、中期、长期利益关系,将是一个非常复杂的问题,只能逐步解决。MBO后,美的的经营绩效可以说得到了较大的改善,何享健也获得了不菲的收益。他当然真正关心是企业能够保持持续的盈利能力,而非眼前的蝇头小得。

在他的理论下,“美的是一个先有改革,再有对照,再有借鉴,再上升到理论”的企业。“一个企业最重要的就是转折点,你必须要知道什么时候企业该转折,这条路一开始是金光大道,可能越走越走就是死胡同,而过去的成功往往却成为了陷阱。”因此,何享健决定将根据中国家电业近年来大的环境变化而作的相应变化——美的转型。由于一些大企业的过份追求规模而带来大量的投资投入,美的企业内部的此种现象也很严重,因此,他明确提出了转变美的的经营模式,以利润最大化、真正为投入创造最大价值为根本目标。也是像有报导说的那样,美的近几年的资金运转方面不是很顺畅,因此何享健必须要将利润摆在桌面上,除了控制预算,还要确控制好目标投放,至于企业高层方面,也出台了至硬的考核指标,利润放首位,销售规模增长放在其次,费用控制也同时成为第三点考核的指标。

在国内家电企业竞争日益激烈上升空间逐渐缩小的现在,全球化经营成为美的一个新的课题。他认为,中国极具家电制造业的优势,无论从政府支持、综合成本、劳工资源以及工人素质等方面,在全球经济一体化、大家参加世贸关税降低的情况下,家电业制造业或许会赢来第二个春天。因此美的不但在本土对国际品牌进行挑战,同时也不断提升在海外市场的竞争力和品牌形象,分步骤、分阶段地进军国际市场。海外市场网络的逐渐铺开,终于使何享健可以有底气地说出到2005年美的将实现出口8亿美元的豪言壮语来。

刘汉元：水产蛟龙 西南称霸

撰文/彭冲

公司职务：通威集团总裁、通威股份有限公司董事长

社会职务：第九届全国政协委员、民建中央委员

个人简介：

1981 年 7 月毕业于四川省水产学校

1981 年 8 月～1991 年 12 月，在眉山县水电局任技术员、助工、工程师、高级工程师

1984 年，发明“渠道金属网箱式流水养鱼”

1986 年，创办的西南首家集约化养鱼配合饲料厂

1992 年，成立通威饲料有限公司

1993 年，组建四川通威企业集团

通威集团已是国内当之无愧的水产业龙头企业，创始人刘汉元在这个行业里多年摸索，躬身实践，能站在整个行业的高度看势态发展，理论和实践相得益彰。

2002 年 10 月 22 日，刘汉元受到政协第九届全国委员会优秀提案和先进承办单位表彰会的表彰。作为全国政协委员，刘汉元积极建言献策，参与国是，反映社情民意，提出了很多有关提案，其中他个人及参与提议的提案《开发三峡渔业安置库区移民》、《减少企业税负推动经济振兴》、《对我国公务员超常加薪的反思》等政协发言，受到了党和国家领导人的关注并得到了迅速的政策反馈。

“要挣钱，学汉元。”

刘汉元一向低调，但他的企业发展规模却是全国最大的鱼饲料生产厂家，而且刘汉元目光独到，做人随和、乐观、睿智、健谈。

80 年代，由于刘汉元生产的鱼饲料，让养鱼的人更多了，再也不用为饲料犯愁，且科学配制的饲料提高了鱼的生产量，养鱼难的瓶颈被突破了，更多的人因此走上了劳动致富的道路。仅眉山一县，养鱼致富的农民就多达 10 万余户，增加收入数亿元。这便在眉山一带流传开了这一句民谣：“要挣钱，学汉元。”

1995 年，刘汉元将总部迁到成都，加快了通威集团的发展势头。通威以饲料业为主干，在全国各地投资新建和收购、控股饲料厂 20 多个，其子公司遍布全国 18 个省、市、自治区，通威的饲料厂遍地开花。通威集团在饲料行业积极进行资本扩张的同时，还把眼光投向更加广阔的领域，先后在美国纽约和德国注册成立通威(美国)有限公司、通威(德国)有限公司，积极拓展海外业务。1996 年的时候，世界银行考察团到通威集团考察，就惊讶于在中国内地有这管理水平达到 90 年代国际先进水平的民营企业。通威集团让世人刮目相看中国的民营企业。

2000 年，一向在技术独占鳌头的刘汉元看中了被国家列入发展农业技术、生物工程技术的“948”计划项目。他利用美国的鱼类转基因技术及研究成果，在通威集团建立国内首个鱼类转基因实验室。

2002 年通威开始建一个亚洲最大的多功能水产科技园区，占地 1,000 亩，投资 3.3 亿人民币，预计 2004 年完工。这个科技园除了研发具有速长、抗病和不同风味特点的养殖良种外，还要涉及到旅游、饲料、食品和药品等多种行业，包括鱼菜花卉共生净水系统、现代化示范饲料厂和休闲观光渔业区等 10 个功能区域，中国科学院已经把科技园作为转基因鱼实验室和科研成果生产力转化基地。这个科技园作为一个具有科研、开发、推广、示范功能为一体的新型产业样板，必将为我国的水产事业带来飞速发展。

同年 9 月，美国《财富》杂志评选“40 岁以下全球最成功商人”，38 岁的刘汉元跻身其中。

技术先导，智者先行

刘汉元能专于技术，这奠定了他日后成就大事的基础。从 20 岁受南方网箱养鱼启发，发明流水金属网箱养鱼获得巨大成功之后，刘汉元以后创业 20 年就没有离开技术。

他的养鱼技术是可以让他有所作为的，但他却意料外的转行，而这一转行，为刘汉元打开了一扇更加宽广的成功之路。刘汉元发现了养殖业的脖颈，那就是鱼饲料。

在 80 年代初期，市场上没有专门为鱼提供的饲料，而刘汉元研究出的饲料大提高了鱼产量，于是刘汉元开始从一台绞肉机生产饲料到自建饲料厂的奋斗过程。强大的市场需求推进着刘汉元的事业，1986 年，从来没有正式学过机械、电工、建筑设计和施工

的水产技术员完全是自行设计、自行施工、自行安装建起了一座年产量为 5,000 吨的饲料工厂，取名科力，喻意为“科学技术是第一生产力”。科力饲料旺销，供不应求，1992 年通威饮料有限公司横空出世。刘汉元事业步入正轨。

通威集团步步为先，而最为简单的是以科技为先导。“有科技技术引出的企业核心竞争力，是一贯企业长期立于不败之地的技术和前提。”刘汉元认定了这条道理。通威集团平均每个月要改进 10 种产品质量，新投产 10 至 15 种新产品。在现在饲料市场白热化竞争中，刘汉元认定的这条理成了这个企业和产品长久立于不败的支撑。他建立研究所，请在水产学术界的科研专家，为研究所提供了良好的硬件环境和每年 1,000 万元以上的充足的科研经费，拉近了中国在水产科研与国际的距离。通威在 80 年代初创业的时候，与国际水平至少相差 50 年，而到现在，通威的技术水平已经达到了国际水平，甚至在某些方面超过了国际水平。

经历了 20 余年的改革开放，中国的饲料工业尤其是水产养殖业取得了世人瞩目的发展，是世界上惟一个养殖产量超过捕捞产量的国家。通威集团的总裁刘汉元每年都必去几次国外，或参观，或考察，这种方式让通威立足于世界水产之林，可以代表中国的水产发展水平去面对世界上任何国家的优秀企业。在全球化的观念下体会竞争，刘汉元说：你只站在一个局部地方你很难有这种心态，走出去，无论是看到落后的，还是进步的，对你形成一个全局的观念有非常大的帮助。

刘永好：霹雳手段 打造巨链

撰文/刘军

公司职务：新希望集团董事局主席

社会职务：全国政协委员，全国工商联第八届执委会副主席

个人简历：

1951 年出生，四川新津人

毕业于四川电大，高级工程师。

1997 年，创建新希望集团并任董事长。

2000 年度美国《商业周刊》“亚洲之星”的获得者。

美言带路，行好跟进

20 世纪 80 年代初，老大刘永言在成都 906 计算机所工作，老二刘永行从事电子设备的维修工作，老三刘永美是县农业局的干部，老四刘永好则是四川机械干部学校的物理教师。四兄弟虽没有大富大贵，却有返城知青梦寐以求的稳定工作？但是四兄弟还是义无反顾地纷纷下海，养起了鹌鹑。那时，除了在老家新津养，刘永好还和当厂医的妻子在家里的阳台上养。邻居议论纷纷，觉得两个知识分子实在是有辱斯文。

鹌鹑蛋下多了，销路成了问题。刘永好就跟着三哥刘永行跑市场，沿街叫卖。不巧碰上他教的一些学生，同学们的眼光深深地刺伤了刘永好。但是一股与生俱来的韧劲和对新生活的渴望使刘永好坚持了下来。

与最先下海的刘永美和懂得设备技术的刘永言相比，1992 年之前的刘永好更多的是居于台后，但是这并不妨碍他为自己的事业积蓄能量。而且刘永好克己，敢作敢为，这是第一代创业者的特征。同时，思维敏锐，能够学习新鲜事物，这又是创业第二代的素质。

1992 年，四兄弟第一次“分家”，当时，希望集团的雏形已经形成，刘永言任董事局主席、刘永行任董事长、刘永好任总裁、刘永美(陈育新)任总经理。但是在具体经营业务和区域上兄弟四人有了一个简单的划分，刘永美放弃饲料去搞房地产，刘永言则重拾自己的老本行，致力于电子产品的研究和中央空调。至 1995 年，经过资本运作洗礼的刘永好与刘永行再次“明晰产权”，刘永好为自己企业的大发展终于铺平了道路。

希望系呼之欲出

尽管已经取代正大这样的跨国集团在中国饲料市场的地位，但是刘永好企业巨人形象的树立还是在 1998 年新希望农业集团(000876)上市之后，不仅融资 267.520,000 元，而且刘永好的新希望集团借此找到了一个资本运作的平台。与哥哥刘永行在东方希望注重饲料主业，对上市不太感冒不同，刘永好对资本市场的反应敏感，而且对金融、房地产这些资本密集型产业异常感兴趣。

在民生银行里，刘永行为法人代表希望集团出资 5,000 万为发起人之一，但是民生银行上市之前的清退不良资产的过程中，刘永好利用在工商联内信息灵通的优势，通

过控股的新希望耗资 1.86 亿元，分三次从原民生银行股东手中收购了共 1.38 亿股。不仅抢在了民生银行另一大股东张宏伟的前面，更抢在了刘永行的前面，成为后来上市的民生银行(600016)第一大股东。如今，每年坐享分成就达几千万。

通过在民生银行的运作，刘永好基本展示了他在资本市场的手腕“闪电出击，绝不给对手留有余地”。此后，刘永好又入股民生保险，重组闽国投，着其女儿刘畅组建金鹰基金管理有限公司，逐渐打造完成了完整的巨型金融链。

重金出击，进军乳业

但是，刘永好的手中资本虽能呼风唤雨，却并不一定事事顺心。包装桂林山水的计划从 2000 年 10 月份开始一直在运作，但是媒体的曝光，使这一触动政策底线的计划被置于公众的注视下，刘永好只好叫停。接近 1 年的努力也付之东流。但是，失之东隅，收之桑隅，开创旅游大场面雄心的受挫，反而使新希望可以腾出资金和精力用于其他的领域。2002 年新希望公布其在乳业上的规划：总投资刚好是 10 亿元。虽然 5 月投资沈阳辉山的计划仍然以失败告终，但是以四川阳坪乳业为起点，刘永好迅速整合四川的乳业市场，收购四川乳业的老大和老二华西乳业和重庆天友，总投资初步估算也要 9,340 万，并形成了新希望乳业进军全国的基地。由南而北，先西部，后长江，再北方，最终形成 100 万吨产量的规模是新希望乳业版图扩张的大体思路。在计划全面启动之前，新希望与全国 12 座城市的乳业公司洽谈，并收购安徽白帝乳业。计划启动之后，又于 2002 年 8 月组建长春新希望乳业有限公司、与杭州双峰乳业签订收购协议。9 月，与河北天香乳业达成合作意向，形成“坐镇西南，辐射全国”的局面。

随着生产规模和销售渠道的形成，已经由全国的第三方队跳跃至第一方队，坐四望三，直接威胁奶业光明、三元、伊利的地位。

但是为了眼前这张版图，新希望在短短半年中付出了 4 亿多元的收购成本，即使是全国第二首富，也难免资金吃紧。于是 2003 年伊始，刘永好在上海成立新希望投资有限公司，并将新希望农业和民生银行的股份置入，以期重新整合资金链。可以想象的到，一旦资金到手，弹药充足，以刘永好的闪电手法和经营思路，国内资本市场上一定会再掀波澜。

刘永好在四兄弟“分家”之后已经建立了相对独立的产业王国，如果我们不是以年龄相评定刘氏兄弟，无论是经济实力、业界影响力还是发展壮大的潜力，刘永好其实都已超出了 3 位哥哥。

周厚健：海纳百川 信有天下

撰文/彭冲

公司职务：青岛海信集团董事长

社会职务：九届全国人大代表

1957 年 8 月出生，山东牟平人

1982 年 7 月毕业于山东大学电子系

1989 年 9 月任青岛电视机厂副厂长

1992 年 1 月上任青岛电视机厂厂长

1994 年 8 月任青岛海信电器公司总经理

1995 年 2 月任青岛海信集团公司总裁

1997 年 4 月 22 日，海信电器 A 股股票上市，融资 4.2 亿

2000 年 3 月实行决策层与经营层分离后，出任海信集团有限公司董事长

他的大学老师曾忠告他毕业后，两件事不要做：第一，不要做官；第二，不要做人的工作。因为这些对于不善处理人际关系，且脾气大、性子急的周厚健来说是不会有成功的，这样的路不适合他，他每每将不该说的话说了出来，将本来可以讲得很漂亮的话讲得不漂亮了。

但今天，周厚健领导上万人的集科、工、商、贸于一体的大型高新技术企业海信集团，这个企业在国内外拥有二十多个子公司，净资产达 26 亿元，2001 年销售收入 161 亿元，在中国电子百强企业中名列前茅，并连续 11 年在《中国 500 家经营规模最大、经济效益最佳企业》排行中榜上有名。它的产品远销到欧洲、非洲、东南亚、南美等 40 多个国家和地区，并在日本、巴西、印尼、香港等国家和地区设立了分公司，在南非建立了生产基地，实行本土化经营。

在 1988 年的时候，青岛厂长经理学习班为周厚健洞开了一座奇异的天地，第一次发现管理中也要用到很多数学模型，第一次认识到管理也是一门科学。升任厂长助理后，周厚健不再继续攻读最新的集成电路设计，开始如饥似渴地读管理方面的书。步步积累，周厚健走上了管理之路。从 1982 年走进青岛电视机厂（海信集团的前身）的车间到 1992 年周厚健出任青岛电视机厂长，厂里的技术、财务、人事、生产周厚健都干过，且在技术方面解决了困扰全厂的新产品技术难题，成为厂中的设计骨干

1994 年青岛电视机厂改名为海信集团。此时的青岛电视机厂在国内已有一定的知名度，名列中国工业 500 强之列，各项经济指标和经济效益已达到了一个相当的高度，“青岛”的牌子已经根深蒂固了，为何改名从零开始一个新的品牌？在海信的曲折发展中，周厚健认为改名海信是海信集团的最大转折点，海信能从反对和质疑中冲出水面，它便被赋予力挽狂澜、推尘出新的生命力。周厚健一语道破改名海信的目的和意义：青岛电视机厂牌子虽老，但却带着浓厚的计划经济色彩，要搞市场经济，现代化大公司就决不能“穿旧鞋走新路”。海信要建立国际化的大公司，就必须要从各个方面与国际接轨。但一个老厂真正要与市场经济决裂不只改个名字那么简单，海信的横空出世，经历了痛苦的蜕变过程。周厚健借改名的契机，引进了改革经营体制、完善十大体系，引进 CI 战略，树立企业形象，确立名牌战略的一系列措施，1994 年海信彻底告别计划经济。在以后的不到 4 年的时间里，海信集团工业总产值增长了近 4 倍，利税增长了 5 倍多，职工收入增长了 1 倍，海信成为同行业经济效益最好的企业之一。

1994 年，家电业进入引进外资高潮。当海信迫切希望世界关注的目光时，国外的几家大公司也不约而同地将目光投向了海信。但合资是要有前提的，周厚健对此决不让步，一是要合资就必须使用“海信”的品牌；二是海信必须控股。周厚健认为，国内最可宝贵的资源就是市场，最应该珍视的就是产品的品牌，在今天中国的电视机产业已经能够从各个方面满足消费者需要的情况下，无限制地进行合资就等于出让市场，出让中国人自己的品牌。由于海信的坚持，一些国际家电巨头派外要员被拒门外。海信要构建中国人自己的品牌，最后海信“未曾合资先出击”，“先”字让周厚健抢占主动，在南非、印尼、日本开发海外市场。1994 年海信决定把产品定位在东芝第三代“火箭炮”高品位

技术上，引进部分技术设备，自制生产线，走自我改造的路子，这个举措让海信有了自己的强盛的生命力，而不是机械照搬照抄，全套购进东芝的设备，永远走在别人的屁股后。周厚健的选择虽为海信节省了 1 个亿资金，但真正有价值的是，海信的技术中心和科研人员“嫁接”出了具有 90 年代先进生产水平的大屏幕生产线，被专家们鉴定为“使国产彩电技术上了一个新台阶。”

2002 年 8 月，国家信息产业部公布的统计报告给彩电业这个一直萎靡不振的产业打了一针兴奋剂。今年上半年，我国彩电产量 2,384 万台，销量则达到了 2462 万台，分别比去年增长三成，产销率达到了 103%。经过 3 年沉寂之后，中国彩电业终于呈现出全面复苏的迹象，彩电业盼来了春天。经过洗礼之后，中国家电业以成熟的眼光开始将目光从价格和渠道转向技术方面。在这种“由注重规模与数量转向注重效益和质量”的战略调整中，中国家电业付出了令人记忆深刻的代价。

但谁会真的在日趋平和有序的竞争中胜出一轮，抢占 WTO 后中国家电业提高质量和恢复利润的必要先机，谁走在前面，海信吗？这个曾经率先推出纯平彩电，今年初又推出 PDP 等离子彩电的海信吗？不善表达的周厚健即便在海信电视机没有信号时也会闪出这么几个字“海信的承诺让您放心”。而在青岛这个秀美的海滨城市中，无论是海尔、青啤，还是双星哪个没有经受过风浪？

刘绍喜：从政治商 从商治木

撰文/彭冲

公司职务：广东宜华企业(集团)有限公司董事长、总经理

社会职务：九届全国人大代表

个人简介：

1963 年出生

1986 年入党

1987 年创办一个私营家具厂

1988 年 6 月成立莲下槐东家具厂

1995 年 4 月成立澄海市宜华企业(集团)有限公司

1996 年 1 月升格为广东宜华企业(集团)有限公司

1998 年 10 月被广东省乡镇管理局评为广东乡镇企业“百强企业”

全新的企业文化

刘绍喜没有在国营企业或政府机关工作的经历，但他却是党员，且入党很早。在他的企业有了一定的规模后，刘绍喜就成立了企业党支部。在 90 年代初私营企业的方向不是很明确的时候，刘绍喜将自己的企业注入了明确的共产党文化，这对于一个农民出身的实业家来说，难能可贵。于是也许是出于这种优势和惯性，在 1993 年刘绍喜成立了第一个私营企业党支部后，2001 年 8 月又率先组建了广东省首个私营企业党委，还在宜华企业集团党委成立的大会上，以党委副书记的身份走上讲台做了题为《实践“三个代表”重要思想，开创党建工作新局面》的工作报告。在对“三个代表”的领悟上，刘绍喜这样说：“既然共产党代表着大多数人的利益，我们办企业也是为了推动社会的发展，用先进的生产力为社会创造财富，让人民过上富裕的生活，这与‘三个代表’重要思想是一致的。”

刘绍喜虽有意无意的在淡化自身的私营性质，将党性深入到宜华的企业文化中，在另一个方面，也体现了刘绍喜的一种不安，当然这种不安最终归于大海，私营企业的发展、党的发展和国家的发展是融为一体的，因为私营企业是三个代表之一，是当今社会的主流。

有高度所以有发展

1992 年邓小平南巡谈话后，刘绍喜在深圳加快建设脚步中看到了商机。深圳地产的强劲突起，对木材的需求倍增，刘绍喜大胆将全部积蓄投入到木地板、木墙板、木家具等的生产和深加工上，组建了宜华装饰木制品有限公司。他先后投资 2 亿多元，从德国、美国引进一流的生产线，大大提高了生产效率，使木材利用率提高了 20%，宜华的产品也成了国际市场的畅销品牌。

宜华的原料几乎全部来源于国外，在缅甸、越南的深山沟壑，亚马逊的热带雨林，在这些国家的很多地方，刘绍喜都曾亲临且进行细致的调研和论证，在非洲、美洲以及亚洲一些国家的原始森林中刘绍喜也建立了自己的木材基地。而与此同时，宜华的木制

品 80%都用于出口，产品远销欧美、日本和南亚。宜华集团在海外高有几十个分支机构，涵盖了从木材进口到深加工的各个环节，总资产超过 13 个亿。宜华企业以生产实木地板、复合地板及家私为主，是国内最大的木制品生产进出口企业之一，也是全国出口最大企业 500 强之一，在 2001 年，集团产值超过 10 亿元，出口超过 8,000 万美元。

刘绍喜以木材起家，经营木材方面的生意近 15 年。他所有的生意经可以化成两个箭头，原材料从非洲、美洲、欧洲及亚洲的缅甸等指向我国汕头；产品销售从汕头指向世界五大洲。这也是刘绍喜能抽身，以大局眼光四望的一个重要：将复杂的东西简单化。

刘绍喜深知宜华集团是离不开木材的，如果木材难以供应，对于宜华无疑是釜底抽薪。所以他大力植树造林，坚持“砍一棵树，补一株苗”的原则。兴建自己的木材生产基地是宜华集团的重要投资项目，刘绍喜经常包下整座山头，根据树龄逐年开发。为了可持续发展，无论在哪里，刘绍喜都坚持他的“砍”和“补”的原则。他还投资 1000 多万元，在广东北部山区种植了 10 万多亩速生丰产林。而且 2001 年的 10 月还在考察大埔县之后决定，在今后的 5 年内，投资 3600 多万元，在大埔县种植 10 万亩产林基地，为集团的木制品生产发展提供质优、价廉、运输便利的原材料。

宜华集团的目标是形成自己的木制品的产供销一条龙，而在这个生物链中，最基本的就是一个自给自足的生物圈。有了这个生物圈，相比其他竞争对手，刘绍喜已是站在另一个高度，可以决定自己的命运，为日后宜华的进一步发展积累了强劲的力量。

简朴生活回报社会

刘绍喜在贫困中长大，高中没有毕业就开始务农，1987 年，为了还奶奶生病欠下的债，靠借来的 800 元，搭起木棚，建起了一个简陋的家具厂。刘绍喜把每块木地板都当成艺术品来加工。没有知名度，就不收钱求人家试用，1 年后如果满意再结账。就这样，一传十、十传百，刘绍喜的客户多了起来。

15 年后，刘绍喜及他的公司已非同一般，宜华由一个小厂发展成一家以木材深加工产品为龙头，集林业种植、房地产开发、工程装饰、贸易、旅游服务等多种经营为一体的现代化大型企业。企业从单一生产厂发展到拥有第一、二、三产业综合配套的企业集

团，成为全国木材加工行业的领头羊。刘绍喜本人也资产丰厚，连续 3 年《福布斯》首富榜中有名。

刘绍喜始终没有忘本。他自己依然十分俭朴，但对社会公益事业却极为慷慨。几年来，刘绍喜为兴学助教、公路建设、抢险救灾等公益事业捐资达两千多万元。

何世斌：再造嘉陵 西南一柱

撰文/张红

公司职务：

中国嘉陵集团总裁、中国嘉陵工业股份有限公司(集团)董事长。

社会职务：中国摩托车运动协会副主席

个人简历：

1973 年 9 月，武汉水利电力学院读书

1976 进入嘉陵机器厂任技术员、业务组长、车间主任、工会主席

1990 年 8 月任嘉陵机器厂副厂长、嘉陵工业股份有限公司(集团)副总裁

1996 年 12 月任嘉陵工业股份有限公司(集团)常务副总裁

2000 年 1 月任嘉陵工业有限公司总裁、嘉陵工业股份有限公司(集团)董事长

1997 年 10 月，在何世斌就任嘉陵集团总裁时，摩托车行业竞争的白热化程度与日俱增，摩托车市场持续低迷、萎缩，不少厂家纷纷面临严峻困境。加之企业历史上积淀下来的痼疾及对市场经济的不适应性，这对于 1997 年底新上任的中国嘉陵集团总裁何世斌来讲，确实是“受命于危难之时”。何世斌审时度势，在深入研究市场和剖析自我后，大刀阔斧地作出了“实施三年战略性结构调整”的决策，使嘉陵突出重围，实现由大变强、由经济型企业向生命型企业的根本嬗变。

在组织结构方面，按照扁平化、信息化、大服务小机构高效率的原则，通过在理顺内部体制、规范管理、激活机制、激发创造性等方面进行深化改革，以实现管理上的制度化、程序化和科学化，基本形成了主业突出、辅业分离的经营格局及纵向指挥快速横向协调灵活、权责明确、管理到位的组织结构框架体系。目前，嘉陵已有 4 个分厂通过

改革，采取员工入股的形式，已实现了股权多元化改制，初步形成了嘉陵企业群体的竞争优势。

在经营管理体制方面，坚持“优化主业，求强求精，优化结构，集约经营，科技兴企，精益管理”的方针，发展摩托车主业，收缩投资规模、优化投资组合，实现规模经营向集约经营方向发展；同时建立各部门“和谐共振”管理体制和经营机制，即从市场预测、市场反馈到研制开发、生产组织，一改过去“串联式”管理为“并联式”管理，推进“同步工程”，使市场反馈、工艺设计、生产组织、计划财务、质量检查等职能部门，在生产经营中及时协调解决生产中的问题，实现了由单一直线职能制向多种经营管理模式的转变，初步构建了责权利相结合的经营管理机制框架。

在产品结构方面，采取“强强合作”的策略，积极推进与日本本田公司的全面技术经济合作，构造战略联盟，壮大了优势产品；以 90 型、125 型、150 型系列摩托车脱颖而出，由于其开发设计博采众长、推陈出新、独辟蹊径，深受广大消费者青睐；同时改变了以前 50、70 型为主导产品的格局，转而为 90、125、150 型系列摩托车所占比重大幅飙升，真正做到了以技术创新促进产业升级，提高了技术“含金量”，不使“克隆者”有机可乘，主动力地贴近了市场和消费者，拉动了产品销量扶摇直上。

营销体系调整方面，形成了以集团销售公司为核心，以各省(直辖市)为中心，在全国建立了三十多个区域中心、五百多家嘉陵车专卖店，三千多个受控的销售网点，覆盖了中国的绝大部分市县；同时把市场营销作为龙头，以销售拉动管理和生产，限产、压库、促销、增效四箭齐发，大大提高了经济运行质量。在跨国经营方面，积极抢占国际市场，逐步筑起了嘉陵摩托车外销国际市场的“快车道”。

资产结构调整方面，大力进行资产结构的调整和重组，收缩投资战线，确保资产的安全营运和保值增值，实现集团本部与对外投资子公司的优势互补；同时重点支持相关产业的开发和第三产业的发展，吸引社会增量资产，盘活存量资产，优化资产结构，建立集团新的利润增长点，积极努力构造一个较为合理的产业结构和产品结构。

零部件和配套体系调整，建立良好的配套体系，盘活内部存量资产，提高企业的经济效益，增加员工收入。自 1998 年以来，公司已收回了近 200 个外协品种自制，提高

了嘉陵的自制率；在内部生产组织上，全面推行了精益生产方式，提高了工作、生产效率；坚持“择优扶强、优胜劣汰”的配套原则，调整、优化配套体系，目前配套企业已由过去的三百多家，收缩调整到近 200 家。

员工队伍及分配结构方面，率先在行业中打破传统的用工和分配办法，建立企业劳务市场，形成上岗靠竞争，收入凭贡献，能上能下、能进能出的灵活机制；在分配上打破了单一的分配模式，实行了 6 种分配模式，并对有经营职能或有相对独立的二级单位，实行分灶吃饭，自挣工资，增强了员工的市场意识、竞争意识，有效地调动了员工的工作积极性和创造性。

企业文化建设方面，通过对嘉陵企业文化的总结、提炼和升华，初步构建起以嘉陵基本理念、员工行为规范为核心内容的企业文化体系，嘉陵的核心价值观、基本理念和行为规范等已基本得到了员工的认同和遵循。

何世斌通过这 8 个方面战略性结构调整的整体推进和深化，1998 年底，企业止住了连续下滑的势头，1999、2000 年，企业实现了恢复性增长，2001、2002 年，企业步入了良性发展的“快车道”，嘉陵摩托车的产销量再次雄居全国行业第一，而且市场的占有率与日攀升，企业再次显示出“强者恒强”的发展态势。

谢企华：头号女杰 以柔克刚

撰文/彭冲

简历：

1943 年 6 月生于浙江鄞县

1968 年 7 月毕业于清华大学工民建专业

1968 年 7 月～1978 年 10 月，任陕西钢厂基建科技术员

1978 年 10 月～1994 年 7 月历任宝钢工程指挥部基建处技术组组长、副科长、副处长、计划处处长，指挥部指挥助理、副指挥

1993 年 1 月兼任宝钢集团计划发展部部长

1994 年 7 月～1998 年 11 月任宝钢集团副董事长、宝山钢铁(集团)公司总经理、集团公司党委常委

2000 年开始兼任宝钢股份董事长

2002 年当选中共十六届中央委员会候补委员

企业家素描：

2002 年 10 月出炉的美国财星杂志新年度的“全球 50 商界女强人”榜中出现了一个来自中国大陆国有企业的杰出女性：谢企华。她是中国特大型钢铁企业历史上第一位女性总经理，或者说是第一位直接经营管理一个特大型钢铁企业的女企业家。对此国内有媒体以热情的笔调指出，谢凭借“以柔克刚”的经营管理风格和独到的“眼光、领导能力及丰富的经验”驾驭了当量千亿的中国钢铁巨舰。

走出并购陷阱，组建联合企业

1978 年创建的上海宝山钢铁公司是当时国内最大的引进项目和试点项目，这个中央级企业前两期的投资直接从国家获得 133.17 亿人民币，全套引进日本、德国的生产技术和管理模式。到 1991 年 6 月二期工程投产时宝钢在技术和产品结构上已经追齐国际水平。谢进入公司核心层时宝钢正处于集团化思考阶段，并且开始实施自己的集团化规划。这是一条通过跨省市兼并控股或者投资建厂的自我扩张思路。这一思路实质的危险在两方面的：首先，这种吞并和控股行为带来的“财富权势”的聚居增长会带来并购贪念和企业盲目的、无限度的横向扩张。世界通信公司 2002 年落入了这个陷阱。第二方面，这种自我导演的母子集团化并没有改变集团公司原有的体制结构，而且缺乏改变的空间。

因此，最后，谢企华与新决策层决定放弃原来的方案，从企业外部寻找联合伙伴——具有地缘接近性又是老钢铁基地的上海地方钢铁公司上钢、梅钢进入了谢企华的视线。

1998 年经国务院批准，上海市政府将上钢和梅山钢铁公司的国有资产全数无偿划拨中央，然后国务院将这笔资产委托宝钢集团经营，成立上海宝钢集团公司。合并后诞生的上海宝钢钢铁集团公司成为中国最大的钢铁联合企业，总资产过千亿。循此思路，2001 年 4 月谢又操作了宝钢集团与首钢、武钢的战略联盟，在市场、研发、投融资、管理领域形成全方位合作构筑中国钢铁业的旗舰。现在宝钢已经是世界 12 家千万吨级以上钢铁企业之一，成为继韩国浦项制铁、日本新日铁之后排名第三的钢铁强企。

政府一步退出，宝钢股份上市

1999 年 6 月，谢企华开始宝钢股份上市前的重组与培训工作。宝钢集团将已经建成并投产的宝钢一二期工程以及三期工程都交给宝钢股份公司经营，全部资产作价占到股份公司 85%的股权。按照国家相关规定，这个比例是国有资产按宝钢股份公司规模计算可以占到的最大比例。也就是说，宝钢股份最大限度地集中了上海宝钢集团公司的优质资产，这使得宝钢股份公司成为我国国有大中型企业中最具盈利性的企业之一。

表面上看这只是一场形式变革，实质上却是从政府立场到市场立场的根本革命，使宝钢体制建设的一剂重药，通过这剂药谢一步到位、不动声色地将政府与资产剥离了。

到 90 年代宝钢在硬件设施以及企业的基本素质上已经追齐当时的国际先进水平，相对于 50 年代的老企业宝钢不存在技术落后和资金缺口的问题。但是宝钢与企业国有大中型企业一样存在体制局限，政府行为常常通过“国企”两个字渗透到企业的经营活动中。对此决策层开出的药方是通过上市借助外部力量完善宝钢体制、建设现代企业制度。具体的操作办法就是国有企业向股份制转变，国有控股转为经营者控股，使经营者的权利和义务实现对等约束，从体制上根本性避免经营者的责权不明、短期行为等国有大中型企业的经营管理痼疾。

原来由宝钢集团直接经营的国有资产置换为经营实体公司宝钢股份 85%的股份；根据宝钢股份发布的公告显示，集团公司通过剥离经营性项目后在国有企业的性质不变的前提下成为一家国家授权的投资机构，熟悉我国股市的人知道，现在常规性的国有股减持方式是国有企业转变为股份公司，然后将股份公司的国有股交给一家投资公司，通过投资公司的转换实现政府的退出。但是这种做法涉及诸多艰难的谈判和敏感问题。而谢企华操作的看似常规的宝钢上市模式却减少了中间环节，绕开了国有资产流通问题和协议定价带来的价格不确定问题；同时还确保了国有资产在宝钢系中既实现减持又不丧失对关系国计民生的重大企业中的掌控力。事实上，谢不久前对股民关于“集团公司与股份公司资金关系”的疑问所作的看似简单的答复已经暗示了这一模式的奥秘：股份公司与集团公司产权明晰无资金纠葛之嫌；集团公司出现资金问题无权直接动用股份公司资金。

一个女企业家，谢企华的精明正在于此。

李福成：燕京大帅 啤气十足

撰文/彭冲

中国啤酒协会副秘书长、中国啤酒协会副秘书长、顺义县县委委员

1954年8月1日出生

1972年1月-1982年1月,顺义县化肥厂任车间副主任、副书记、厂党总支副书记

1983年1月-1989年2月,任北京燕京啤酒厂总支副书记、副厂长

1989年3月-1991年3月,任北京燕京啤酒厂厂长、党总支副书记

1993年至今,任北京燕京啤酒集团公司总经理、党委书记

燕京赶上好时机

1979年,中国的啤酒厂家有90个,啤酒产量37.3万吨,到1988年的啤酒厂家猛增到813个,总产量656.4万吨,短短10年中,中国内地的啤酒厂家在政府的支持下,得到了长足的发展,成为仅次于美国、德国,名列第三的啤酒大国。到了1993年中国跃居世界第二,成了名副其实的啤酒大国。

1980年,燕京啤酒厂初建,厂址在北京城脚下的顺义县,总投资643万元,生产能力不足1万吨,1983年,29岁的李福成任副厂长、党总支副书记,分管生产。天时、地利、人和,那时的中国商品短缺,消费处于卖方市场,啤酒供不应求,啤酒厂的发展速度很快,李福成的事业随同燕京的发展被节节提升。1986年,扩建后的燕京啤酒厂生产能力达到了年产4万吨,随后的几年内,燕京以每年5万吨的增长速度列入全国100强的行列中,在同行业中,暂露头角,李福成的能力也渐渐得到了啤酒厂和政府的信任,1989年升任厂长、党总支书记。

1989年到1993年、1994年到1998年、1999年至今,燕京分别以每年5万吨、10万吨、30万吨的速度步步跨越,一路从一个地方小厂到实现集团化管理,到如今的全国跨地区的大集团发展,李福成随水涨而船高,成为啤酒行业内最为优秀的领导人。2001年燕京的总资产达63亿,比之建厂时资产总额增长了1000倍,商标信誉等无形资产达55.29亿,比之1997年上市时的5.8亿增长了近10倍。

胡同战略深入人心

进入 1989 年，市场形势比之李福成刚刚上任时急剧变化，出现了“疲软”，啤酒成了“疲酒”，中国啤酒业通货膨胀严重，产品在库房里堆放积压卖不出去。在企业命运的关键时刻的上任的新厂长面临着他人生以来最大的考验。李福成带领销售科的同事们拿着啤酒样品来到北京市里走街串巷，调研市场，用“胡同战术”，沿街卖啤酒的方法，在北京市区建立了 20 多个销售网点。不久，发展到了 350 多个网点，生产走上了良性循环的轨道，李福成打赢了争夺市场的第一战。

燕京跻身于北京市场，在京城与北京、五星、燕京三足鼎立。3 家啤酒企业为争夺市场和销售份额想尽方法。形势非常严峻，李福成要要求全体职工真心实意地为消费者着想，保质保量地推出价格合理的产品，让消费者买了欢心，喝着舒心，喝后顺心，取得人们的信赖，产品深入人心。为提高产品质量，李福成根据大家的意见，几经综合修改完善，形成 9 个方面、50 万字一整套的生产管理章程。

1995 年和 1996 年连续两年，燕京啤酒也以它的出色品质和近水楼台先得月的优势被指定为人民大会堂国宴特供酒，燕京由此名扬中国。

顶住压力争上游

90 年代，美、英、德、法等一些啤酒大国的知名企业众多外商纷纷来到中国争夺市场。短短几年，将中国初具规模的 61 家企业中的 54 家外资并购或控股。这期间，政府要求李福成能拿出合资方案，而外国的企业也相继来到潮白河边的燕京。李福成征求全体干部和职工的观点和看法，几番讨论，达成共识。燕京有能力在市场上生存，不必要合资。

外资收购并控股和风潮狂扫后，就北京一地的 8 家啤酒企业中，只剩下燕京啤酒。燕京面临着自建厂以来最大的压力。而就在这个时候，李福成果断地狠抓科研的同时，提高产品质量，改进技术设备、生产管理，扩宽销售渠道，提出了发展民族工业的经营思想，坚持以市场为产品和生产的核心，在竞争中求得发展，走出了一条名牌战略之路，带领着燕京啤酒实现了企业从大型啤酒厂到大型企业集团飞跃，迅速发展成为支撑中国民族啤酒工业的中坚和脊梁。

随着中国经济的发展，中国啤酒业“多而小”的窘境，注定了由竞争而来的压力愈演愈烈。中国生产能力超 100 万吨的企业只有 4 家，其中青岛、燕京、华润三方力量突起，攻城掠地，扩展市场，一场扩张与反扩张、争夺与反争夺的并购战硝烟四起。燕啤相对于百年青啤和财力雄厚的华润自有它的独到之处，李福成在扩张的战略上被业内人士评为“步伐坚定，稳扎稳打”，从 1995 年兼并华斯啤酒到 2002 年 2 月份兼并广西的漓泉啤酒，李福成为燕京的扩张政策制定了 5 项原则：兼并收购的企业，一是产品有良好的市场前景，二是工艺装备比较好，三是有一个好班子，四是有优质的水资源，五是地方政府大力支持。现今的啤酒业尚没有一个初步定型的局面，但业内人士大都认为，在中国的啤酒市场上会出现六、七个大的企业并立的态势，最终李福成的扩张战略能否在混战中奏效还是未知，谁是中国啤酒业的“楚霸王”。截止今年的 6 月，燕京啤酒的市场覆盖率在北京地区占到了 90%，在华北占到了 45%，在全国基本上占到 10%。

啤酒行业的几项第一

1996 年燕京啤酒产量达到 50 万吨，成为中国内地第一家达到 50 万吨的啤酒企业。1999 年实现了啤酒产量中国内地第一个突破 100 万吨的企业。2001 年燕京啤酒集团的南厂生产并销售啤酒 73 万吨，成为亚洲最大的啤酒厂；集团共生产燕京牌啤酒 103 万吨，是中国啤酒行业中第一家将单一品牌突破百万吨的企业。最近，根据中国统计局的统计数字：燕京牌啤酒的年销量为全国同行业第一，并列世界排名第 15 位，中国惟一进入 20 世界强的啤酒生产企业。从赢利能力来看，燕京已经连续 5 年保持了中国同行业中的第一名。李福成已经成为中国啤酒行业里说话份量最足的老板。

苏树林：青云直上 前程无限

撰文/张弛

公司职务：中国石油天然气集团副总经理，大庆油田有限责任公司董事长

社会职务：中共十六大中央候补委员

个人简历：

1962 年 3 月，苏树林出生于黑龙江省克东县

1983 年毕业于大庆石油学院。

1997 年任大庆石油管理局常务副局长。

1998 年 3 月上旬，主持大庆石油管理局的全面工作

1999 年 1 月 11 日，任大庆石油管理局局长。

1999 年 11 月 5 日，任中国石油天然气股份有限公司副总裁兼大庆油田有限责任公司董事长

2000 年 9 月起任中国石油天然气集团公司副总经理。

雷厉风行，杀一儆百

1998 年 3 月 20 日，苏树林刚刚接管大庆石油管理局的主持工作，局安全处通知他的安全承包点为采油一厂中区第十六号联合站。于 1997 年 11 月 20 日投产的“中十六联”是油田有史以来功能最全、规模最大、自动化程度最高的联合站，投资近亿元。局领导对此站建设极为重视，曾提出“样板起步、样板施工、样板管理”的要求。苏树林来到这个站检查安全，发现这个站的情况不仅和样板站要求相距甚远，而且有许多地方连基本的安全要求也未达到，于是苏树林决定以“中十六联”为突破口，对企业队伍进行他主持工作后的第一次整顿。3 月 22 日，苏树林和局里其他领导协商，获得他们的支持。3 月 23 日，在全局每周一次的电话会议上，苏树林当众表明要严肃处理“中十六联”的问题相关人！会后上午 9 时 30 分，在“中十六联”召开有上百名干部参加的现场会。当天，联合调查组开始深入调查，新闻媒体公开曝光并设专栏进行跟踪报道和开展群众性的讨论；设计院等单位带领基层干部、技术人员等到现场回访，进一步查找问题。5 月，局 101 次岗位责任制大检查开始。5 月 23 日，调查组公布调查结果，有关部门发出处理通报：“中十六联”反映出质量问题 107 个，涉及 66 个责任人，给予党纪政纪处分 13 人、经济处罚 8 人、通报批评 37 人、批评教育 8 人，其中处级干部 6 人、科级干部 10 人。

“中十六联”事件使人们第一次领教了苏树林雷厉风行的工作作风。

会战洪水，深得垂青

1998 年，在抵御松花江、嫩江流域的特大洪灾中，苏树林始终坚持在抗洪一线。在他的带领下，大庆人在抗洪抢险、生产自救中表现突出，受到了党中央、国务院的高度

评价。8月11日，西线拉海大堤告急。大庆保卫战第一个战役打响。大庆石油管理局调集3,000人，几十台车辆和大型设备赶赴现场，接受省防总下达的加固3,000米大堤的任务。由于受洪水围困，交通断绝，参加此次战役的干部职工忍受饥饿、疲劳和蚊虫叮咬，苦战3天3夜。14日清晨5时30分，相邻的大堤500米溃决，大庆石油职工用血汗构造的3,000米大堤却安稳如磐。在抗洪抢险最紧张的15天里，他驱车七千多公里，查遍了东西南北的每一处险工弱段，累计睡眠时间不足50个小时。一次他和几位领导查看汛情，被突然涌来的洪水包围，解放军出动直升飞机把他们救出险境；为保证解放军和油田职工安全转移，他与几名领导曾站在离决口处不足10米且不断颤抖的大堤上，指挥抗洪队伍和设备全部撤出，他们才离去。江泽民总书记后来在黑龙江考察时指出：“大庆的干部职工一面同洪灾搏斗，一面坚持生产，表现了可贵的大庆精神。”这是对当时大庆抗洪主要领导人之一的苏树林的重要肯定。

下调产量，从长计议

苏树林正式担任大庆石油管理局局长后，决定在1998年总公司已将大庆油田原油产量下调30万吨的基础上，正式要求总公司1999年再将。苏树林经过深入的思考，认为大庆属于矿区型城市——哪里有油，哪里就有生产，住宅、商业和服务业随之形成。在长期的计划经济体制下，已经使大庆成为一座过分依赖计划经济，依赖石油产业的城市。随着油田储备量的下降，大庆已经需要考虑城市转型的问题了。美国的休斯敦，原油年产远远低于前苏联的巴库，但在油田开发的同时，发展起航天等多元产业，在原油生产衰落后，城市却进一步繁荣，成为美国第五大城市。目前大庆油田替代产业没有完全形成，油竭企衰的阴影没有真正摆脱，而培育新的经济增长点需要时间和投资，作为大庆石油管理局掌舵人的他还要为这个城市的发展承担更大的责任。因此，早日主动地把原油产量调整到一个适当的规模上，一方面可使国家有限的资源得到更为有效利用，尽量延长油田繁荣期，另一方面利用现有的机遇和条件大力发展替代产业。事实证明了苏树林的这一发展方针的正确性。1998年大庆油田全年产油5570万吨，销售收入506.11亿元，上缴利润和税费共200.23亿元；1999年年产油5450.18万吨，销售收入613.39亿元，上缴利润和税费379.51亿元，产量下降了，收入和利润却大幅增加。

十六大上，苏树林以 40 岁的年龄当选为中央候补委员，正是年富力强之时又逢天降大任。

沈文荣：官商同路 公私无间

撰文/彭冲

企业职务：江苏沙钢集团有限公司董事长、总经理。

社会职务：九届全国人大代表，中共十六大代表。

个人简历：

1946 年 2 月 1 日出生。

1984 年 4 月 21 日，沙洲县委任命沈文荣为沙钢厂厂长。

1988 年 10 月 28 日，沈文荣任市钢铁厂党委书记。

1992 年起，沈文荣担任沙钢集团董事长、总裁、党委书记。

1993 年 2 月 24 日，沈文荣当选为张家港市政协主席。

1997 年 12 月 27 日，沈文荣任中共张家港市委副书记。

2001 年，沙钢集团开始从一个国有企业改制为民营企业。

小市场起步大企业

1984 年，沈文荣出任厂长，他发现当时国内房地产业狂热，大批在建房需要窗框钢。窗框钢虽然是普通钢，但是它的锻面比较复杂，没有规则，孔型设计，杂质工艺，这使一般小企业望而却步，而大企业也不愿意去碰它，原因一是它的体力劳动很大，没办法实现自动化，二是窗框钢的市场容量不大。当时全国生产窗框的企业只有两家——上海新沪钢厂和大连第二轧钢厂。不过蛋糕虽小，但是如果能够吃到大部分，对于当时的沙钢来说，应该说是一个合适的战略选择。1984 年开始，沙钢集中精力围绕窗框钢搞配套发展，到 1988 年，它已经建立起 4 条窗框钢专业化生产线，窗框钢产量达到 13 万吨，国内市场占有率达到 60%。沙钢成为当时窗框钢的霸主。中国的那些钢铁巨头们不屑于制造的窗框钢，却使沈文荣迅速完成了资本积累，沙钢从“游击队”一跃成为“正规军”，进入到国家二级钢铁企业的行列。

钢铁工业中的革命企业

1988 年沈文荣去英国伦敦、利物浦和伯明翰等地考察当地的钢铁企业。在这次考察中，沈文荣找到了沙钢未来的发展之路——引进最先进的生产设备，生产最先进的产品。同时，他也较早地想到了合资的方式。短流程电炉炼钢、连铸、连轧一体化，是当时世界钢铁工业最新的发展潮流。沈文荣敏锐把握机遇，决定以此替换自己那堆破旧落后的设备。1987 年沙钢引进英国比兹顿钢厂年产 25 万吨螺纹钢的 75 吨电炉炼钢、连铸、连轧一体化短流程生产线，虽然是二手设备，但在当时的中国尚没有一家有这样先进的新式生产线，而且沙钢的身份当时还只是一个县城里的钢厂，因此这个决定当时引起了普遍的反。沈文荣力排众议，背水一战，做出了与香港永新公司合资三千多万美元，从英国比兹顿钢厂全套引进一体化短流程生产线的决定。

1991 年 6 月，引进的生产线炼出了第一炉合格钢水。当年，沙钢的生产能力就翻了一番。1993 年，沙钢的产钢、轧材分别突破 17 万吨，仅用两年就超过了英国比兹顿钢厂用 10 年才达到的纪录。这一决策后来被证明是沙钢发展的关键之举，沙钢的生产能力一下子同国际先进水平一下子缩短了 20 年的距离，而且不到 3 年就收回了全部投资，被国内钢铁专家誉为“中国钢铁工业第三次革命的样板”。

不断与世界接轨

1994 年，沙钢与香港合资成立润忠公司，公司总投资 2.2 亿美元，全套引进世界最先进的设备，生产硬质高线。这个项目集世界最先进工艺技术于一体，其中 90 吨超高功率竖式大电炉全世界仅 5 台，沙钢引进的可谓是“亚洲第一炉”。到 1996 年，这条生产线全线贯通投产，主要技术经济指标很快就达标，人均产钢量八百多吨，高于了世界水平。

这时，沈文荣又看到韩国有很高的冶炼水平，他飞到韩国浦项钢铁公司考察，仅仅几天时间，就决定与韩国合资 3 亿美元兴建 14 万吨冷轧不锈钢薄板工程。按当时规定，1 亿美元以上的合资项目要向国家主管行业部门申报。于是沈文荣先后七上北京，当时的冶金部部长是现任北京市市委书记的刘淇。听说刘淇去了海南，沈文荣星夜兼程奔海南。到海南后，听说刘淇部长下了铁矿，沈文荣连夜赶到铁矿和部长秘书联系，第二天一早向刘淇做了汇报。不久，沙钢与韩国不锈钢的合作项目得到了国务院正式批准。在

1997 年全国批准的 3 个不锈钢项目中，沙钢批准得最晚，但是动工最快，投产见效最早，成为全国同类项目建设周期最短、产生效益最早的成功范例，创出了新的“沙钢速度”。此次合作沙钢占股 18%。钱花得不多，却为沙钢以后上钢板项目做了铺垫：冷轧不锈钢板项目正好是不锈钢项目的下道工序。

2001 年沙钢以 3,000 万欧元的低廉价格买下了德国蒂森克虏伯公司子公司霍施钢铁公司的全部设备，速度之快再次令人瞠目。5 月沈文荣去德国，6 月份回来就准备协议，9 月份签下正式合同，12 月底就开始搬迁。从德国搬回设备后，沙钢还将花更大的钱对它进行重新设计配套，预计总投资 43 亿元。一期热轧板工程将于 2004 年 3 月投产，年产用于汽车、管道等方面的钢材 200 万吨。

改制形成新动力

2001 年，沙钢在全国钢铁行业排名第七，一举将传统的十大钢铁巨头中的马钢、包钢、攀钢、唐钢挤到了身后，同时还把钢铁业的全国典型邯钢挤到了身后。沙钢现在已经把目标定在了实现到 2007 年进入世界钢铁企业 20 强。为此，沙钢开始在激励机制上想办法。从 2000 年底开始，沙钢这间集体企业改制工作一直在静悄悄中进行，终于在 2001 年改制成功。此次改制，企业总股本被核定为 13 亿元，国家、职工和领导各得一块，分别为 25%、45%和 30%。沈文荣本人占有股份 10%，成为此次改制中占有股份最大的个人股。而沙钢目前的 7,800 名员工在改制后有 3,000 人拿到了股份。沙钢的净资产 65 亿元，沈文荣一人的股份是 10%，以此来算，他个人的净资产总额已经达到了 6.5 亿元。

沈文荣的经历让很多中国的企业家真正看到了美妙的前程。

蒋锡培：电缆巨子 改制通天

撰文/史洁

个人简历

蒋锡培：

公司任职：江苏远东集团公司总裁

社会任职：中共十六大代表

个人简历：

高级经济师、硕士研究生

1963 年出生

1990 年 2 月创办江苏宜兴范道电工塑料厂

1992 年，果断地把民营企业改制为乡办企业

1994 年，将远东改制为股份制企业

1997 年，与四大国企联手实行第三次改制

2002 年，购回转让给四大国企的股份，成功实行了第四次改制

2002 年 11 月，39 岁的蒋锡培成为中共党代会历史上第一次纯粹以民营企业家身份参会的党代表。这位经过从 1990 年开始历经 12 年创业重写中国江南电缆工业的历史的民营企业领民下的远东集团，目前已经成为已成为中国电缆行业中综合实力领先的企业集团。

生于贫穷而崛起于贫穷的蒋锡培在自己 12 年的创业路上将中国的 4 种经济模式表现得淋漓尽致：1990 年，他和亲戚朋友凑了 180 万元钱，在范道开发区办起了范道电工塑料厂，蒋锡培个人出资 80%，他的身后是信任他的 28 个亲朋好友，就是现今远东集团的前身。远东集团自从诞生之日起仿佛就没有平平坦坦过，改制成为蒋锡培顺应改革风向标使企业在逆境中求生存的有力武器。4 个发展春天：温州模式、苏南模式、国有大中型企业改革和完善法人治理结构，鼓动了远东在蒋锡培的带领下蓬勃发展的新景象。

蒋锡培用实践把自己置身于中国改革事业与市场经济的最前沿。针对国有企业改革滞后、发展滞后的双重困境和江苏乃至沿海发达地区普遍存在的“红帽子”现象，远东的几次脱摘“红帽子”的成功实践正是他们所普遍欠缺的，并国有民营的运行及明晰产权深化改革提供了可操作性模式。蒋锡培让民营企业一步步走上去的惟一途么也只能根据当时的条件及可整合的资源积极地创造政策，可是仅此一点就足以证明他商人的头脑与勇气。

当蒋锡培经过了两次企业改制的成功后，虽带来了远东经济实力的飞跃与集团的更新，但改革市场中的风浪使未雨绸缪的他决定建立更新市场机制，1996 年蒋锡培带领班

子成员先后 9 次进京，寻找国家电力系统重点企业中的合作伙伴的过程，将企业由股份制过度到混合型经济体制，与国企的关系成为股份合作制。1997 年 4 月，中国华能集团公司等四大国企与远东集团在北京正式签约，成立江苏新远东电缆有限公司。虽然改制所付出的代价是又一次拱手将第一大股东的权利出让给中国华能集团公司，但新远东公司的治理结构却得到了完善，创造出了极为广阔的市场前景。

其实这一步棋看似老实其中却玄机重重。蒋锡培不会真正将企业拱手让人，与国企之间的合作也可说成是一步“桥棋”，尽管此着给远东的发展阳造出了广阔的市场空间，但同时四大电力也从与远东的合作中获得不菲的收益，可谓双赢。5 年后当四大电力企业再次提出要按国家电力公司要求的改革方案进行运作，希望将主导产业与综合产业分开时，蒋锡培意识到是剪断脐带的时候了，由于远东集团的核心企业无锡远东电缆厂是在校办福利企业的基础上发展起来的，因此必须要规避政策风险，以及集团公司正在向医药、新材料等领域发展为由正式与国企分开。远东公司尽管回购了转让给国企的那部分股份，而合资各方仍然在其它有关领域继续保持着友好合作关系。此时的中国正将目光的焦点投向民营企业，而远东也真正成为了独立的民营企业，蒋锡培看到民营企业过去的白眼日子已经一去不复返，远东可以毫无束缚地大干一场了。

经历 4 次改制，每一次的改制都会成功并不是偶然，而是蒋锡培找准了激发企业活力的突破口。第一次改制，完成了用最短的时间完成企业的原始积累；第二次改制，迅速实现资本的扩张；第三次改制，短期达到企业规模裂变的目的；第四次改制，全面完善法人治理结构，进一步构筑了市场化运作的发展平台。可以说，每一次改制，都是基于企业发展的自身需要，同时也为企业更大的可持续发展奠定了扎实的基础。

2002 年 11 月 20 日远东集团与青海三普公司第一大股东青海创业集团有限公司正式签订生效了《关于公司的股权转让合同》，控股青海三普，蒋锡培的目的是为了进军药业产业，并准备将青海三普为龙头的药业产业培养成远东集团的支柱产业之一。以战略角度考虑，青海三普也是远东集团参与西大发、投资医药行业的排头兵。

他绝对是一个会在逆境中生存的人，因此种种看似非常规的做法使他在市场竞争与企业改制中游刃有余，使四次改制也看似几近完美，同时，也在改革过程中以极度的韧

性存活下来，并使企业得到持续发展，同时利润也滚滚而来。分布于江苏、上海等地的 12 家全资控股子公司、企业在国内证券市场上市、美国注册了合资公司这些成绩可能对蒋锡培来说并不重要，这次远东可能面对的是一个更加良好的外部环境，而习惯性前瞻企业前进脚步的蒋锡培也会备感如鱼得水，在市场营销、企业管理、企业文化、人才战略、科技战略等方面再上台阶，能够最终成为行业的领导者才是他真正的目标。

蒋锡培的成功带有那种精心设计的偶然性，其实他所经历的 4 次改制，目的是惟一的：发展。学会在制度下生存成长并受益于制度——单此一项，足为中国企业管理者们借鉴。

荣海：儒商风范 西北之荣

撰文/史洁

公司任职：西安海星集团总裁、西安海星现代科技股份有限公司董事长

社会任职：第九届全国人大代表、全国工商联执委

公司规模：26 亿元

是否上市：1999 年海星科技在上海上市

个人简介：

生于 1957 年

1988 年，投资 3 万元创办海星科技

1991 年，海星取得了康柏电脑在西安的销售代理权，当年赚得 800 万元。随后，海星推出自己的品牌电脑

2002 年，海星集团的总资产已逾 26 亿元，海内外直属子公司 18 家，二级公司 40 余家

“共荣”是荣海的企业文化方针：和员工共荣、和社会共荣、和社区共荣、和国家共荣，甚至包括和竞争者共荣，竞争市场的激烈不允许战场上依然是朋友，但正因为最后这一点才突现了海星的精神，同时也将荣海的与众不同留置于人们心中。用冯仑的话讲，荣海是“像海一样，大家都包容”。

可以用 3 万元创造 36 亿财富的荣海今年在《福布斯》首富榜上的排位从去年的 17 位跃至今年的 12 位，成绩斐然。他曾说过，一个清醒的企业家，应当经常认识自己并做自我解剖，同时一个现代化企业绝不能陶醉在领导者的个人智慧中，企业的稳定发展，需要优秀团体的共同的理想。荣海在“永不满足，挑战昨日之我”这种海星的生存理念下，带领员工将星海一步步带到了多元化发展的道路上来。

荣海一直想把星海做成百年企业，尽管创业才十几年，但他认为只有做好做百年企业的准备并以此要求自己才可以有机会将企业做到百年。

1979 年进入西安交大读书的荣海毕业后留校任教，1988 年的夏天，荣海那年三十岁，已在教学和科研上取得不斐成绩的他却毅然选择了下海从商，用开发项目获得的 3 万元薪酬开办了西安海星计算机控制与接口技术研究所。他就是要成为科技是第一生产力的实践者，并要在求索的路上树立新的高标，他的出现无疑是要实现中国知识分子投身经济、贡献社会的人生价值，此时的荣海真正开始了自己的创业生涯。

荣海的创业真正经历了知识改变一切的过程。无论从初期在西安地区率先推出 STD 工业控制系统与电视节目自动播出系统，还是 1991 年时寻求与世界上最先进的计算机公司合作，海星的科技含金量是毋庸置疑的。1990 年海星研究所告别车库，营业面积扩展了十几倍，年底科工贸收入达 400 万元。通过 1 年的努力，1992 年，公司购建了覆盖全国的计算机销售服务网络，并以骄人的业绩成为美国康柏电脑中国总代理。当年集团总产值过亿元。1993 年，企业业务从计算机销售延伸到房地产、百货零售业等领域，科工贸总收入达 3 亿元人民币，成为陕西高新技术龙头企业。用荣海自己的话讲，1994、1995 年的这段时间是海星电脑全国占有率最高的时候，1994 年海星销售产值居全国计算机行业前四名，企业总收入 5.5 亿元，跻身中国高新技术企业百强 18 位，1995 年产值则达 10 亿元，PC 机销售达到全国第一，被评为中国计算机四强之一。

“荣老师”是荣海家乡人对他在西安交大任教时的称呼，但荣海还是喜欢员工们亲切地称他为“荣老师”，他的孜孜不倦地教育员工经营理念，并以作学问的态度分析市场分析企业的核心竞争力。荣海认为做企业如同做人，因为企业也是一个生命体，需要不断地注入新鲜血液，而身为管理者只有不断地注入新的管理理念、管理举措，企业才

会具有生命活力和强有力的市场竞争力。海星集团在这样的经营理念里从小到大，持续稳定地发展着，并将以市场需求为发展准则和全面创新作为核心作为推动力，既然民营企业是与市场结合得最紧密的经济实体，那么海星的一切决策的制定当然都是围绕市场需求而确定的。

荣海将海星集团从单一的产业集团带到多元化发展的道路上来，显然是经过一番深思熟虑的。然而专业化不仅是荣海的梦想，更是任何一个搞企业的人的梦想，但荣海一直把海星所从事的多元称作“自卫选择”，10 万元的贷款跑了半年的时间，民营企业受重视的程度使他不得不选择了多元化。IT 产业是高风险的产业，尽管当时做了许多国外的代理商，但海星最致命的主动权并非自己掌握。所以荣海选择用稳定的行业来弥补高风险的行业，这样一来，海星形成了产业的长短互补。目前，稳步进入世界经贸圈的荣海为自己的企业提出了“肩负使命的经营”这一全新的经营管理思想，只做处于“上升曲线的产业”是荣海为海星确定的市场投资理念，尽管多元化在荣海看来并不成熟，但其通过多元化与专业化的研究大胆的理解多元化的系统观点，已经在企业界和理论界引起了广泛的关注。

海星集团发展的 14 年，也是中国民营科技企业起步、发展、壮大的 14 年，“管理无定式、无教条，管理可以演绎，更可以创新求异。只有个性化的管理才符合自己企业的经营特色。”海星在此理念指引下成为走向世界并与世界同步发展的令人瞩目的中国民营高科技企业，而荣海离他的梦想——做百年企业这个目标也并不遥远。

王玉锁：燃气点火 抢赴盛宴

撰文/彭冲

新奥燃气控股有限公司董事长兼总经理

全国工商联第九届执委会副主席. 九届全国人大代表.

1964 年出生于已于河北霸州

中国人民大学毕业

2001 年 4 月第一次在香港创业板上市

2002 年 3 月转到香港主板 (2688HK)

绝处逢生，偶然创业

王玉锁三次高考落榜，从此放弃高考，开始做些小生意。王玉锁卖过葵花子、卖过啤酒，还卖过女用泡泡纱背心。王还做过一家塑料厂的业务员，但都没有赚到什么钱。1986年春节，生意失败的王拿着100块钱，准备去租车跑运输，没想到到了地头人家又不许租车了。王在茫然之际，忽然想到倒腾燃气能赚钱，于是半途改道来到任丘。王到任丘后先住下来，在街上闲转时，看到有个蔬菜公司卖钢瓶，就问一个姓樊的老大姐有没有气，并且约好了晚上见面。晚上，王买了一兜子刚下来的杏，骑着租来的自行车找姓樊的大姐去了。王一看就愣住了，大姐的丈夫原来是他救过的一个人。那人说：玉锁，你怎么过来了，你怎么不打声招呼啊？王说，大哥，怎么是你们家？“大哥”说是呀。从此问题解决了。王也从此柳暗花明又一村。“大哥”先让王捡了一套设备回去，然后由“大哥”负责给王联系气。

王玉锁就骑着借来的自行车，将设备拉回到老家，往自家小卖铺一放，贴了个告示。告示贴出来，顾客立刻蜂拥而至，当时就登记了七八套；几天时间王卖出去四十多套，净赚1000一千多元。这是王玉锁从燃气中掘到的第一桶金，以后王在“大哥”的帮助下，常跑任丘，瞅准燃气，咬定青山不放松，终于修成正果，成为中国有名的“燃气大王”和大富豪。

入世之前跑马圈地

1999年，新奥初次走出家门便在山东聊城告捷，此后大举进军外埠市场一发不可收。

就在那时，新奥掌门人王玉锁便开始深入分析入世对自身主业发展带来的影响，并详加制定相关应对策略。果然未出其所料，入世不久国家计委就公布了新的《外商投资产业目录》，把原本禁止外商投资的城市燃气管网列为对外开放领域，为各类资本进入打开了大门。新奥对于入世带来的挑战了然在胸：虽然自身在多年实践中积累了一定实力，但与那些在完善的市场经济体制下发展壮大的国际同行相比仍有很大差距；中国入世加剧了城市管道燃气市场的激烈竞争，而良好的资信使得资本、技术密集的外资更易获得中国市场准入许可，优厚的薪酬待遇也将使其在人力资源市场上极具竞争力，这在一定程度上将会削弱民营企业的传统经营优势，而短时期内国际市场运作经验的欠缺

可能会使民营企业付出一定代价。为此新奥决定充分利用中国入世前后这段时间差，赶在国际公司熟悉中国市场和政府政策调整前，尽可能多地拓展市场，抢建形成规模优势，积蓄与外国公司进行正面竞争的實力。

新奥在入世之初计划每年开拓 2 到 3 个城市，现在则明显提速，改为在 2005 年以前每年发展 6 到 8 个城市，力争成为国内覆盖客户最多的城市燃气专业运营商，并在市场扩张中始终坚持独家专营权和控股权。在短短几年内，新奥已由一家名不见经传的民营燃气公司成长为目前最大的非国有城市燃气专业运营商，总资产飙升至近 30 亿元。

2005 年拿下 50 个城市

2002 年岁尾最后的几天里，一直在北方和长江流域经营的新奥集团，在其廊坊的公司总部一连接待了好几拨来自南方的客人，这些客人是分别来自浙江、福建和广东的不同城市。业内人士分析，这显然意味着新奥集团已经把战线南移。由于广东省的市场一直被外界视为中华煤气进入内地市场的根据地，此举不可避免地导致竞争升级。

将战线直接拉到东南沿海，这已经超出了新奥集团过去以“西气东输”沿线布局的战略，王玉锁解释说：“西气东输工程是新奥未来发展战略的基本依托，浙江、福建、广东和广西东南沿海省区，也是新奥集团的重点开拓区域，因为现在气源条件已经成熟，南海的天然气供应已经没有问题。”

王玉锁表示，未来的 5 年内，中国燃气行业竞争的主要特点是“抢建接入网”。在过去的几年里，新奥公司选择主要的合作伙伴都是中小城市，而在未来的 1 年里，新奥将把发展省会城市作为第一战略要点。王玉锁的中期目标是，要在 2005 年拿下全国 50 个城市。

由于城市管道燃气领域的消费需求相对稳定，受经济波动影响相对较小，只要确保运行安全，利润是相当稳定的。所谓“一旦拥有，坐地收银”，这具备了能源行业的基本投资特点。因此这个行业正在吸引越来越多的投资者进入。有统计资料显示，世界最大的 10 家燃气公司已经开始对中国市场的调研。虽然 WTO 的协议中没有对城市管道燃气这个行业作具体的保护，但这个行业还有近 4 年的保护期，即使完全对外开放，这个行业因为具有很高的“本土化”要求，一时间外资也不可能大举进入。“大概会在 2007

年左右，中国的市场蛋糕完全被瓜分完，这时候还会有更大的资本需要进入这个市场，这时候因为不同的公司经营管理的水平不一样，盈利的能力也就会有很大的不同，相信也有相当的资本需要退出，这时候才会发生真正的洗牌。”

李毅中：蓝筹之王 资本磐石

撰文/彭冲

1945 年生人

1966 年毕业于北京石油学院炼油工程转业

1985 年 1 月至 1987 年 10 月，任原中国石化公司经理；

1987 年 10 月至 1997 年 8 月，任原中国石化总公司副总经理、常务副总经理

1997 年 8 月至 1998 年 4 月，任中国东联石化集团有限责任公司董事长、总经理

1998 年 4 月起出任中国石化集团公司总经理

上市不仅仅是为了钱

自 2000 年 2 月确定改制方针后，中国石化集团以 9 个月的时间，将中石化股份于 2000 年 10 月 18 日成功发行并在香港、纽约和伦敦三地证券交易所上市，2001 年 7 月中石化股份又在国内 A 股市场成功发行 28 亿中石化 A 股，募集资金 118 亿元。通过上述两次发行，中石化成为我国首家在四地上市的公司，中国股市之最大蓝筹股。

在接受美国《财富》杂志记者采访时，李毅中坦言：上市不仅仅是为了钱，其中最大的体会是中国石化 H 股上市以后，接受了中介机构、投资者、香港、纽约、伦敦证券机构及管理机构的各方监督，而且所有这些监督是其它任何监督所无法替代的，这样的监督更为直接，更为透明，更为尖锐。

中国石化这种先外后内，多地上市的资本战略，加快了中石化内部改制、重组的步伐，更快地融入了国际资本市场。为实现上市，李毅中选择了世界知名的毕马威会计师事务所为中石化上市进行审计。看着中国石化集团的账本被一车车拉走，当时的李毅中内心是极其复杂的，为了实现上市，自己的家底要让人家翻个遍，还要大幅裁员。但为了中石化日后的持久健康发展。李毅中愿意接受。

李嘉诚买了 1 亿美元

在中石化 H 股准备上市前，李毅中曾三次拜会李嘉诚，因为他深知作为国际资本市场大家的李嘉诚如果购买了中石化的股票，那么中石化在香港市场的发行就不成问题了。在第三次会面时，李嘉诚问了李毅中的简历及其至于中石化的未来发展规划，李毅中如实做了回答，他回答完这些问题后，李嘉诚当即决定购买 1 亿美元的中石化 H 股股票。正是李毅中 30 年的石化生涯和其对中石化未来战略格局的完整构划深深地感染了李嘉诚先生，才最终得以促成此交易。

踏浪资本市场

一系列国内、国外成功的资本运作，使中国石化迅速崛起，在 2000 年中石化便再次跻身世界 500 强，并成为亚洲最大的一体化能源公司。2001 年中国石化集团利用发行 A 股筹集资金，以 64.46 亿元代价收购了中国石化新星。通过一系列收购、重组使中国石化拥有的加油站数量从 1998 年的 8,000 家增至近 3 万家。仅 2001 年中国石化的全年资本支出就达 588.29 亿元。尽管受 9.11 事件后国际原油价格大幅下挫和石化产成品年均价格下浮等不利因素影响，2001 年中石化股东应分利润减少 21.36 亿元，为 118.82 亿元，但是按年末累计发行股数计算，每股盈利仍有 0.162 元。

虽然三大石化巨头(中石化、中石油、中海油)频频在海外攻城掠地，但没有一家全面收购过其它公司整体的石化部分，相比之下，中石化正在积极酝酿全面 ABB 的石化部门则意义深远而重大，估计此次整体收购将斥资 34 亿美元，收购成功后，这将在海外扩张的中国石化行业最大的一次收购。通过对内部产业结构的调整和内部资源的有效整合及一系列外部收购活动，中石化已构建了完整和健全的内部产业结构链条，建立起与 BP、埃克森、英国壳牌的战略伙伴联盟，使其自身在国内放开成品油市场后，完全融入了国际石油资本市场。

联手电讯盈科

2002 年 2 月 28 日，董事长李毅中和电讯盈科主席李泽楷在北京终得同时同地亮相，中石化与电讯盈科合资成立的石化盈科信息技术有限公司(简称“石化盈科”)在北京正式签约。石化盈科是以系统集成为主营业务的技术公司，合资双方以现金方式出资

5,000 万元人民币，双方出资比例为 55%比 45%。成立后的石化盈科首例大单就是建立“中国石化信息系统建设”（ERP）。

李毅中直言与电讯盈科合作的前提就是看中了电讯盈科在信息系统集成方面的技术和人才优势，中石化得 ERP 项目“是一个庞大的系统工程”，全部流程做完要达到十几亿，这是中石化这个超大型国企内部管理改革的第一步。其实这次合资的意义远非如此，估计石化盈利的前 3 年的收益将达到 2 到 3 亿元，更为重要的是此举不仅对推动了中国石化向现代大型跨国企业集团的转变，同时更紧密了与拥有丰富海外融资渠道的李氏集团间的关系。

在众多大企业集团热衷于多元化产业投资时，李毅中却始终如一地固守中国石化的专业化发展战略：第一，扩大资源；第二，拓展市场；第三，降耗增效。这三点是中国石化永恒的主题。以中国石化 5,700 亿元的资本金规模是可以轻松进入任一其它行业的，但李毅中清楚地知道中国石化只有在单一领域拓展，才能真正把企业做大做强。因此在回答中国石化是否会向其它产业扩张时，李毅中的答案是肯定的：不会。大而全、小而全的做法害了不少企业，这种事中国石化今后绝对不做，我们坚持的是有所为有所不为，有进有退的原则。对上市公司而言突出主业尤为重要。

虽然已年近花甲，但在面对经济现代化浪潮中，李毅中以其深远睿智和创新精神。带领中石化乘风破浪，踏浪国际资本市场，好似磐石，在一次次世界石油风潮中岿然不动。

苏志刚：转识成智 剑走偏锋

撰文/张弛

企业职务：长隆集团董事长，广东香江实业有限公司董事长

社会职务：第九届全国人大代表，十六大代表。

个人简介：

1958 年 6 月，生于广东番禺。

1997 年投资 3500 万美元建造野生动物园。

1999 年 12 月，被国家人事部、国家旅游局授予“全国旅游系统劳动模范”称号。

2002 年 4 月 14 日，当选为新一任广州市工商业联合会会长，他是该组织成立 50 年以来第一位真正以商人身份就职的工商联会长。

苏志刚的经历很简单，在改革开放初期从卖猪肉开始起家，后来做大排挡生意，直到他独辟蹊径地兴建了中国最大的野生动物园，使自己成为了《福布斯》首富榜上的人物，才受到人们的广泛关注。看苏志刚的经历，让人想起了一句智言：“一件事值得做，就值得做好”。也许正是由于这样，一个普普通通的大排挡变成了两家五星级大酒店，野生动物园变成了广东旅游业的招牌，他自己也成为了中国第一位以商人身份当选省会城市工商联主席的企业家，其

顺势而为，白手起家

苏志刚出生在一个农民家庭，家中贫困。改革开放之前，苏志刚曾经给生产队放牛。改革开放之初，苏志刚和妻子、弟弟从卖猪肉、猪血起步，开始了经商生涯。在小有积蓄后，他又开了间卖海鲜的街边大排挡，由于经营有方，到 1994 年，最初大排档已经改头换面发展为香江大酒店。1998 年，苏志刚的香江大酒店年营业额已经达到了六千多万元，跻身广州餐饮行业 30 强之列。2001 年，苏志刚又在两家“动物世界”之间的位置，斥资 5 亿元、按五星级标准修建了南非风格的生态式主题长隆酒店，这家酒店的生意也十分兴隆，香港无线 2002 年的世界华裔小姐颁奖活动的接待工作就在这里。

经营饮食业不仅使苏志刚完成了自己事业的原始积累，而且也让他找到了使他后来成为一名与众不同的企业家的事业——兴建野生动物园。

发野兽财，成就事业

广东人是以爱吃敢吃闻名，野味更是广东人的最爱。经营饭店的过程中，苏志刚了解到很多食客为解馋而不惜偷偷吃掉野生动物，于是他看准了一项既可保护野生动物，又有发展前景的事业——兴建野生动物园。1996 年，苏志刚获得国家林业部的批准，在番禺大石投资 3 亿多元兴建香江野生动物世界。他用了近两年的时间，在一片荒地上开发出了一个动物与自然和谐共存的绿色世界，其中的艰辛是外人难以想象的，光种树就足足花了他 8 个月的时间，结果整个动物园的绿化面积达到了 90%。1997 年底，经过不懈的努力，这家集动植物保护、研究、养殖、旅游观赏、科普教育为一体的香江野生

动物世界正式对外开放，一期工程占地 2,000 亩，有动物三百多种，总数超过 2,000 只，是东南亚最大的野生动物世界。白虎繁殖开创了全国各类动物园区的先河，形成了中国最大的一个白虎珍稀群落；虎狮、鳄鱼、食蚁兽等来自全球各大洲乘飞机落户番禺掀起阵阵轰动效应；8 万条鳄鱼，促成了中国最大的鳄鱼养殖基地。因为环境和动物的特色，香江野生动物世界被列为全国首批 4A 级旅游景区，也是全国惟一的 4A 级野生动物园。香江野生动物世界在鼎盛时期创造了日接待游客 8 万人和日接待春游学生 3 万人的全国记录。2000 年，苏志刚又在离广州市区更近的番禺东涌地区投入 2 亿元兴建长隆夜间动物世界。这个仅用 8 个月便建起的世界上最大的夜间动物园区，占地 3000 亩，同时也是世界上仅有的两个夜间动物世界之一，另一个在新加坡，规模只有长隆的 1/3。为了给游客看新奇，苏志刚花上百万元进口一对食蚁兽，还请来新加坡专家，根据当地的条件调整饲料。

投身公益，增加影响

苏志刚创办的香江野生动物世界集动植物保护、研究、养殖、旅游观赏、科普教育为一体，是中国唯一的由私营企业投资管理的大型国家级野生动物园。在这里，世界级珍稀品种白虎、白狮饲养，以及鳄鱼大型养殖观赏、非洲动物大种群放养等均为国内首次尝试，开创了我国野生动物保护的新局面。其中，世界濒危动物——白虎的养殖在这里取得了巨大的成功，一对白虎一年内自然繁殖二胎共产十仔，尤其二胎为六仔，均为世界首例。香江野生动物世界自己独创了一套有效促进白虎繁殖和幼仔白虎的培育技术。该项研究成果不仅填补国内空白，并达到了国际先进水平，也为白虎的饲养繁殖与保护做出积极贡献。“两个世界”在保护野生动物方面更是做出了杰出的贡献。目前，两园共饲养 700 多类动物，水陆空动物家族已繁殖 10 万成员，中国珍稀野生动物南方救护中心也设在这里，成了野生动物安居、繁殖的天堂。长隆集团至今已有一支 200 人的饲养和管理队伍，在动物研究上也有不少突破性的进展。有位专家本来只准备在动物园开始建设时期帮帮忙，然后就退休，结果被苏志刚对动物保护事业的诚心感动，一直留在动物园搞动物养殖的研究。这种为保护野生、珍稀动物及唤起人们善待动物意识所作的努力，已得到了国家林业部门、国际野生动物保护组织的多次肯定。苏志刚还积极

投身社会福利公益事业，为番禺教育基金会、治安基金、支援灾区等多项公益活动捐款。这也是为什么苏志刚能有这么大的社会影响力的原因之一。

中国旅游业 2003 年的总产值将突破 6000 亿元，这将又是让苏志刚开心赚钱的一年。

王文京：神童创业 十年可成

撰文/史洁

个人简介

公司任职：用友软件股份有限公司董事长

社会任职：全国人大代表、中国软件协会副理事长

公司规模：

是否上市：2001 年 5 月

个人简介：

生于 1964 年

1983 年毕业于江西财经大学，在国家机关任职

1988 年从国家机关辞职，创办用友财务软件服务社

2001 年 5 月用友上市，成为第一个在国内上市的民营高科技企业

2002 年用友 ERP-U8 入选 2002 年度国家火炬计划项目

打开用友的 website，企业轮廓立现，企业的产品应用、行业解决方案、成功案例比比皆是，用心细细搜索总裁王文京的报导，却还是失望而归，曾以 5 万元借款的两人软件用友服务社发展成为中国最大的财务软件公司、中国最大的管理软件公司及中国最大的独立软件厂商，王文京大隐隐于市乎？

15 岁考入江西财经大学，被誉为“神童”，成为学校中最小的学生之一。19 岁大学毕业，如愿以偿入京。24 岁生日的第二天，从国家管理机关辞职，借款 5 万元创办用友财务软件服务社。

然而，“天才”的路并不平坦。1988 年，王文京毅然辞去国家管理机关的公职借款 5 万元与苏启强一起决定做自己的事——开办高新技术企业。财经出身的王文京对企业的体制关注异乎寻常，多数挂靠后的企业产权不明的失败例子让王文京从一开始就将其

作为创业的头等大事。用他自己的话讲就是：“产权既然是一辈子的事，既然不是赚一笔钱就走，那么就应当拿产权当回事，否则就是对自己不负责任。”国际上再大的企业也要将产权最后明确到个人，要发展经济，掌握这种国际上普遍通行的规律做法，不可回避。于是王文京与苏启强二人抛弃了过去曾有的各种身份，踏上了一条白手起家——当个体户的道路。

随着《中国私营企业条例》的出台，王文京的心里更有底了，政策与法律的双层保护使发展私营经济变得更加通畅，于是用友在 1990 年登记成了私营企业。

任何企业都离不开目标化发展，王文京当然也不例外。在用友刚成立不到 1 年的时候，他就在自己的办公室里贴了一张信笺，上面用彩笔写着用友的公司近期的发展目标及 5 年、10 年乃至 20 年的发展计划，甚至详尽到某年某月某日销售软件数量与利润量，这为用友发展成为中国最大的独立软件开发商、中国最大的财务及企业管理软件厂商奠定了坚实的基础。

尽管用友创业之初，王文京就有上市的想法，但历经 10 年的追求与 3 年的实施，或许直到上市的那天，梦想才真正有了归宿。无论是神童还是天才，残酷的市场竞争的现实不会优待任何人，上市中的曲折，使王文京不敢再轻言上市时间表，但成功不会辜负为之付出深切努力的人，2001 年 5 月 18 日 9 点，是王文京一辈子都不会忘记的时刻。用友股票在上海证券交易所正式挂牌交易，由开盘的 76 元到 13 时 30 分冲到 100 元，当场成为沪市拆细以来第一只百元股。下午 3 时 30 分，用友股票报收于 92 元，成交 2,140 万股，换手率 85.6%，创中国股市新股上市首日最高的收盘价。

王文京认为，个人的财富应当与企业的财富捆绑在一起，息息相关。他喜欢外界说用友这个公司值多少钱而不是他个人有多少钱。尽管如此，他在被《福布斯》中国首富榜列入时，至少让我们看到中国企业家们所代表的那种力量正破冰而出。

许多出国的朋友发现国外上架的礼品大多数的背面都印着“Made in China”，到目前为止在国际市场上却惟独仍然看不到中国软件的影子。这位中国软件的前驱无法咽下这口气，用他发展“做计划”的作风，立时定下 5 到 8 年内将中国制造的软件推到全球市场上去的目标。

用友国际化策略包括两方面：在中国的企业应用软件市场上走向国际化以及启动针对国际市场的软件业务。做到第一点，王文京认为无论什么厂商如果可以在中国市场成为第一，那么它绝对有潜力排在这个领域全球市场的前茅，所以首先用友要成为中国市场上本领域内的代表性厂商是企业走向国际的条件，至于开展国际业务，则依靠 3 个途径：一是借助类似华表软件等开发的产品，通过组件和中间件产品直接出口到海外市场；第二个途径是用友正在组建的针对国际市场的外包开发服务业务；第三个途径是通过海外某些软件公司直接投资的方式进入国际市场。

2002 年，用友公司在王文京及被他由台企高薪挖来的总裁何经华的带领下，实现了向管理软件及应用解决方案提供商全面转型的目标，取得了重大的突破。2003 年，用友将全面开展产品、渠道、人才、实施及售前“五大工程”，为用友在 2010 年跻身全球软件 50 强企业奠定基础。并且在本年度开始将全面推行矩阵式管理体系，计划在 1 到两年时间内，使用友公司的管理水平接近或达到国际一流企业管理软件厂商的水平。他认为到 2005 年，用友会从现在国内最大的独立软件厂商发展成为具有国际竞争力的、中国市场最大的企业应用软件及服务供应商；2010 年时，期望用友成为中国最有价值的公司之一。

金蝶是市场上和用友竞争最激烈的对手，2002 年的实际情况是，尽管在 2002 年 2 月用友 ERP-U8 入选年度国家火炬计划项目，但却在同年的 863 项目中颗粒无收。金蝶在庆幸入选 863 并标榜自己在 ERP 领域拥有先进技术的同时，也把用友推到了舆论的漩涡之中。

这可能是对王文京这位神童商人的又一次考验。

陶建幸：有大智慧 无贪欲心

撰文/张弛

企业职务：春兰(集团)公司董事局主席、首席执行官

社会职务：中共十五届、十六届中央候补委员、中共泰州市委常委、

个人简历：

1953 年 12 月出生于江苏省泰州市

1985 年 10 月 4 日，任泰州冷气设备厂厂长(春兰集团前身)。

2000 年,陶建幸被中国企业联合会和中国企业家协会评为中国十大“最受关注企业家”之一。

2000 年 8 月，春兰首届董事局宣告诞生，陶建幸当选为春兰(集团)公司首届董事局主席，出任春兰首席执行官。

置之死地而后生

陶建幸的创业与张瑞敏何其相似。

1985 年 10 月 4 日，陶建幸从江苏省泰州市机械局来到泰州制冷机厂出任厂长。这时的泰州制冷机厂只是一个连年处于亏损状态的县办集体小厂，空调的生产数量在全国同行业几十家企业中居倒数第二，管理十分混乱，规章制度不健全，无章可循，无法可依。陶建幸先从管理入手制定了一系列的规章制度及实施细则。不过在旧体制下生活惯了的人们一时难以接受，许多人到市委上访告状。陶建幸却毫不退缩，坚决地顶住了来自各方面的压力。接下来，陶建幸又大胆地提出了所谓置之死地而后生的“箍桶理论”。他针对当时泰州制冷机厂产品 4 大系列 42 个品种没有一个能在市场上叫得响的实际情况，果断地砍掉了 40 个产品，废弃价值六、七、八万元的设备和半成品，集中精力开发当时市场上未有的，人们认为前景未卜的 7000 大卡以上的柜式空调和 3000 大卡以下的家用空调。1986 年春兰进行了第一次较大规模的技术改造，诞生了超前开发并推向市场的 7000 大卡、12000 大卡、40000 大卡等薄型分体柜式系列空调器。投放市场后，顶替了进口的同类产品，市场占有率高达 70%，仅一年的时间就企业实现了扭亏为盈。

增强核心实力

1990 年，春兰集团通过收购、合资控股等方式兼并 4 家企业，工业总产值从几百万元猛升至 1.2 亿元。这一阶段是春兰发展史上的成长期,春兰围绕空调产品，进行市场扩张，最终形成空调规模生产能力。90 年代初期，春兰根据市场的需要，曾向国外购买继续发展所必要的一些世界先进技术，当时，空调的变频技术代表了行业进步的方向，这项技术被日本人首先掌握，为其所垄断。春兰曾经提出向日本购买变频技术，日本人傲慢地开出了 7000 万元的天价，阻击春兰。陶建幸领导的春兰“仅用了 1 年多的时间，

就获得了变频技术的完全知识产权，并且节能 20%到 50%，噪音下降，压缩机寿命延长，在零下 15 度，160 伏电压等恶劣情况下依然能够工作，整个研究经费总投资 300 万元，仅为外方技术转让报价的 5%。日本人不得正视现实，改变对中国封锁变频技术的初衷，开始向中国空调厂商转让。1992 年 1 月，江泽民总书记第一次视察春兰，称赞春兰人有志气。这一年 9 月，春兰列入全国大型企业序列。1994 年，春兰成为中国最大空调生产基地、世界空调七强之一。同年 4 月，江苏春兰制冷设备股份有限公司股票正式在上海证券交易所上市。

多元化扩张

90 年代后期是春兰发展史上的扩张期，春兰推出第一个五年计划“100 工程”，在 1994 年春兰空调如日中天之时，陶建幸却出人意料地扎进了摩托车行业，并在以后的两年多时间里先后投资摩托车、电动车等项目，以兼并方式成立了南京春兰汽车制造有限公司，而后春兰卡车又面世了。1996 年的春兰初步涉足家电、自动车、电子、海外产业。1997 年 1 月，春兰正式组建电器、自动车、电子、海外、商务五大支柱产业集团。1998 年 11 月，春兰宣布涉足正处于激烈竞争中的彩电市场，随即，春兰牌彩电上市。与此同时，春兰绿色全无氟冰箱亦在全国 200 多家知名大中型商场出现了热销场面。到 1998 年底，春兰的总资产已超过 100 亿元，净资产达七十多亿元，成为一个集科研、生产、贸易、投资于一体的下辖电器、自动车、电子、商务、海外等五大支柱产业公司，包括 18 家制造工厂在内，共有 40 个独立法人单位的多元化、高科技、国际化的中国大型国有企业集团。这一年春兰的营业总额是 180 亿元人民币，利润达 10 亿元。

制度革命在即

成为世界性企业，春兰还需要在制度上与国际接轨，于是在 2000 年春兰开始了一系列的制度改革。2000 年 8 月份春兰成立首届董事局。春兰集团董事局有 11 位董事，其中 4 位属“独立董事”，比例超过了 30%，实现了决策层与经营层的分离。他们之中既有宏观经济研究领域的专家，又有自然科学领域的学者，也有社会科学领域的精英。

在中国大型企业中，决策机构和经营结构的分设，春兰是最晚的，但春兰成立的首届董事局更符合发展潮流，更完善，更能发挥它的作用。

2000 年 10 月，春兰董事会做出决议，在不涉及国有资产的前提下，春兰集团公司从近 50 亿元的集体资产中切割 25%，用现金按 1：1 的比例向经营层和万余名员工进行量化配股。在这次改制中，陶建幸没有接受其他人提出的管理层控大股的建议，而是实行“普惠制”，让更多的员工拥有股份，这也意味着他主动放弃了超过价值数亿元股票。虽然春兰改制最后被中央叫停，但这并没有影响到陶建幸再次当选为十六大中央候补委员。春兰的改革可能只是时机还没有成熟，而春兰朝世界性企业进军的步伐并不会停止。

李书福：汽车疯子 语破天惊

撰文/彭冲

企业任职：吉利集团董事长

个人简历：

1963 年出生于浙江省台州市路桥区

1984 年 3 月出任石曲冰箱配件厂厂长

1986 年 4 月出任北极花电冰箱厂厂长

1995 年 8 月成立吉利集团，主管生产吉利摩托车和吉利汽车

李书福爱好广泛，对文艺、体育、音乐情有所钟，繁忙的工作，轻松的娱乐，铸就了李书福先生丰富多彩的人生。

在中国当今商界，李书福无疑是最具争议的人物，他的特立独行，他的执著坚定一次次让人们责声四起。面对众多批评指责之声，身处舆论中心的李书福总是从容镇定。他不玩足球，却揭了足坛黑哨的短，他没造过汽车，却揭开了中国车市价格虚高的短。一次词语破天惊之举，让人们看到了作为一个真正的民营企业家就身上最为质朴的精神，在讨伐声中吉利非但没有倒下，反而越做越大、越做越强成为中国新汽车产业格局 3+6 中的一员。

颠覆中国汽车价格神话

刚刚出世，吉利就以中国车市“搅动者”的姿态，推出了让人“难以置信”的低价车，使本很平静的中国车市一时间浪翻涛涌，接连引爆的4次降价风潮，最先将轿车价格拉下马来，突破4万元价格的瓶颈。一时间夏利、奥拓、富康、桑塔纳等车纷纷跳水，中国汽车市场的价格格局被彻底摧毁，善良的人们不再轻信厂家所宣扬的低价，转而更加冷静地审视汽车的性价比，中国汽车厂家多年来被虚高的车价终于开始回归价值。无疑李书福和他的吉利汽车给低迷、沉闷、僵化的中国车市带来了一股新风。但在众多大汽车厂商的合力打压下，李书福为了这股新风承受、经历了多少起起落落，生生死死。

李书福在车市渐稳脚跟之后，继续秉承“造老百姓买得起的好车”的造车理念，不断推出让人大跌眼镜的新车，售价比同档次车便宜2万元的“尤利欧”，只卖十几万的中国第一辆跑车“吉利·美人豹”跑车，都一次次冲击着中国车市。可以说李书福改变的不仅是中国的汽车价格体系，而且也改变了国人对汽车的整个消费理念。

吉利蜕变, 转向现代企业

在四兄弟争夺产权、家族企业矛盾凸现时，李书福的吉利开始蜕变。

首先请来了熟悉资本运作并且有着良好政府关系的徐刚，出任吉利集团总裁替哥哥李胥兵，并且把徐刚的办公桌安排在了自己的办公桌旁边，有人说“董事长、总裁同一办公室，是做给别人看的。”李书福却说“我要的就是让徐总与我平起平坐”。

从一支笔批阅整个吉利，到请个人“代言”，时间也就半年，李书福真的变了。他变的没有那么烦躁了，变的沉默了。心态平和到了一身工作服，自己驾车出门。

继徐刚后，李书福请来了科班出身并且有过几年实际管理经验、非常明白民营企业如何进行“成本控制”的女将——柏杨，出任吉利汽车CEO。三十多岁的她，现在已经升任吉利集团副总裁，并亲手管理由李书福弟弟李书通创办下的“上海杰士达”。

现在吉利旗下有3个汽车制造厂(宁波美日生产基地、临海豪情生产基地和上海杰士达生产基地)、一个汽车城(浙江台州吉利汽车工业城，“中国第一跑”吉利·美人豹将在这里下线)、一个产品研究院，可以说吉利集团完成了组织结构的全新构建。

吉利汽车的财务、办公室、人力资源部、品牌形象宣传部基本都换上了有着良好教育背景的“新人”。据说那些与李书福白手起家打天下的“员工们”临走时，很多都没

有和李书福说再见。尽管李书福说有些人走他也不知道，但是在宁波北仑吉利集团的大院里，立着一块石雕，上书：吉利不会忘记你们。为了企业的长远利益，换血在所难免。

当看到了吉利与意大利汽车项目集团以及大宇国际的签约后，就应该明白，吉利的资本结构已经从根本上发生了变化。吉利正在从完全的“李氏家族企业”走向国际化的股份制企业。

车不惊人死不休

继 10 月 1 日柯受良驾吉利美日成功飞越布达拉宫广场后，这位“亚洲飞人”与吉利集团董事长李书福先生两个浙江老乡再度激情联手。有着“汽车疯子”之称的李书福拜柯受良为师，学习飞车技艺，誓言要将汽车玩到底。

此次的“硬着陆”刚刚尘埃落定，作为内地唯一一家民营汽车制造商，吉利集团又启动了前所未有的大规模扩张：在台州路桥建造一个新的更大的汽车城，两个新组装厂加上周边的主要零部件体系总投资将达到 50 亿元人民币。目前，几条全新的生产线正在建设当中。

与此同时，吉利集团提出了“成也轿车，败也轿车”的壮烈口号，并向社会发出了“车不惊人死不休”的誓言：在 2005 年实现销量 30 万台的“骏马计划”，成为经济型轿车老大，在所有车型中的市场份额占到 10%，2010 年实现销量 100 万台；争取两年实现上市；吉利集团还制订了加强 4S 网点建设，以销促产、以销定产的产销方针，并根据市场需求和集团内部的实际情况，为轿车工业定下了 2002 年产销汽车 5 万辆的年度目标。再以后，一步步实施其中长期计划——猎豹工程、雄狮工程。

苗圩：临危之命 颠覆之举

撰文/刘澜涛

个人简历：

1955 年 5 月出生

1982 年毕业于合肥工业大学内燃机专业

历任中国汽车工业总公司销售部经理，生产司副司长，机械工业部汽车司副司长，副总工程师，东风汽车公司党委书记，总经理。

2001 年 4 月出任东风汽车有限责任公司董事长兼总经理。

社会职务：中国共产党十六届党代表大会代表

公司职务：东风汽车有限责任公司董事长兼总经理

临危受命不辱重任

1999 年，东风汽车在经历了 1997 年的恢复性增长后，业绩再度大幅下滑，在这危机时刻，时年 44 岁的苗圩受命担任东风汽车公司总经理。这一个事变动堪称东风汽车历史中的一个分水岭。东风不但逐渐摆脱困境，而且步入了调整发展的轨道。2000 年东风汽车公司实现整体扭亏，全年汽车产量 21.09 万辆，实现销售 325 收亿元，实现利润 25 亿元。

了解苗圩的人都知道，苗圩是一个敢做敢当的人。与竺延风温文尔雅的“少帅”之风相异，苗圩更具有燕赵之地的豪侠之风。2000 年 1 月，在东风汽车公司营销工作会议上，面对全国的近千名经销商，苗圩立下了军令状：“年底东风公司不能实现扭亏为盈，我就引咎辞职。”苗圩说出了他也做到了，年底东风汽车实现整体扭亏，正是这在一些人看来比较激进的言行挽救了东风，在接下来的与日产的全面合资中，苗圩以中业前年未有的合资理念和合资手法进行了一次颠覆的合资革命，这又成为圩豪爽激进性格的最好例证。

固守底线颠覆格局

自 1999 年 2 月开始执掌东风帅印起，苗圩通过债转股，扩大合资，产品战略调整等一系列动作，使东风汽车渐渐摆脱了债务困境，逐步恢复规模盈利能力，2001 年全年实现利润 25 亿元，2002 年上半年实现利润 27 亿元，但这并没有使东风摆脱中国汽车“三巨头”（一汽、上汽和二汽）中的老么形象。从员工总数上看，2001 年东风汽车员工为 12 万人，而上汽只有 6.2 万人，但上汽的利润却是东风的 2.9 倍。同时在市场份额上，上汽和一汽的市场份额分别为 19%和 17%，而东风为 11%，与紧随其后的长安汽车相差仅 1.3 个百分点，东风的产业地位岌岌可危，突破迫在眉睫。

苗圩认为：“国际合作是东风的大战略，对外合作不能把鸡蛋放在一个篮子里。东风将把合作从过去的局部性、阶段性提升到全面、整体的层次，用一个五年计划或销长一点的时间，进入 500 强，初步形成国际竞争力。”

在“后 WTO 时代”，如何有效地利用保护期，使自己真正发展壮大起来，打造中国汽车的全球竞争力，一直是苗圩深深思考的问题，在内外压力的双重围困下，以一种全新的合资理念，走一条全新的合资道路，彻底改变东风的性质，进行一次中国汽车颠覆性的革命的大合资概念，在苗圩的思想中成熟并迅速得到了实施。

正欲大举进驻中国且与东风有着相同经历的日产成为苗圩合资对象的首先，共同的诉求使双方一拍即合，于是一场极具开拓性的合资无能无力轰轰烈烈地开始了。

在与日产合资中，老东风 80 % 的资产被重组，老东风在重组后脱胎成为国有股资公司，整个企业的性质由此而发生改变。在东风与日产重组后不久，有许多人对东风以几乎全部家当与日产豪赌全球汽车“抢椅子”游戏担忧不已，并纷纷提出质疑。对此苗圩给出了一个绝妙的回答：“在品牌和股权上，中国汽车业绝对不能放松，虽然几百万个汉堡包不能影响中国经济，但是，几百万辆汽车开进中国的情形就不一样了。”苗圩认为：“竞争合作，融入发展才是中国汽车工业发展的必由之路。

与日产与标志、与本田、与现代的合作是轰轰烈烈的，但在这热闹的背后，苗圩始终保持对合资的冷静思考，固守 3 个底线不可动摇。这 3 个底线是：不放弃股权，不放弃品牌，不搞重复建设。正是因为坚持了这 3 个原则，使东风在与国际汽车业的合作中最大限度地捍卫了自己的利益，并同时拥有相当份量的“话语权”，彻底改变了以往在合资企业中由于中方不掌握技术和品牌而失语外方的合资软肋。虽然在与日产的合作中日方股权直抵 50% 的合资底线，但具有相同股权的东风亦将凭借自己的优势获取自己应得的利益。合资后，新东风的产品将涵盖日产的全部商用车和乘用车领域，并在与日产的技术研发中心培养自己技术力量。新东风生产的全部商用车也继续沿用“东风”品牌。

竞争合作融入发展

苗圩认为“竞争合作融入发展才是中国汽车发展的必由之路”。因此中国汽车工业调整的基本方向应该是：推动产业组织结构的优化，发展大集团，寻找规模效益积极导入外资，民营资本、金融资本，实现资本多元化，形成新的汽车工业投资机制支持鼓励主动融入世界汽车工业合作体系。通过“主动融入”，形成你中有我，我中有你的局面，借此积极参与全球范围内的竞争。在合作中锻炼、学习，以自己的优势领域为完渐进地积聚力量，进而培养自己的核心竞争力，开创和提升自己的品牌价值，形成自我主导的生存和可持续发展能，这才是中国汽车产业生存和发展的根本出路。

苗圩设想并坚信：遵循“竞争合作，融入发展”之路，通过 20 年左右的时间，东风不仅在制造规模上跻身世界前列，同时在技术和管理等方面也有可能达到世界领先水平。苗圩在规划东风未来发展宏图时，也给中国汽车工业发展之路作出了最好的诠释。

虽然人们对东风的合资多有忧虑，但我们看到一个产品更为丰富，竞争更为强劲的新东风已初露端倪。苗圩以其独具的前卫风范颠覆了中国汽车产业格局，开创了一个全新的合资时代。

宁高宁：资本大鳄 红筹先锋

撰文/刘军

1958 年生于山东，拥有山东大学经济学学士学位及美国匹兹堡大学工商管理硕士学位

1987 年加入华润集团有限公司

1992 年任华润创业有限公司董事长兼总经理

1999 年升任华润创业有限公司董事局主席，同时兼任中国华润总公司副董事长兼总经理。

作为香港四大红筹股之首，华润在香港的名气可谓家喻户晓，但在 2001 年以前的内地，华润的名字却鲜有人知，然而在 2001 年一年的时间里，“华润”这个名字却频频出现在内地啤酒、地产、纺织、制药等各个行业，并且这些行业因华润的入主而掀起了各行业中的滔天巨浪，行业的格局随着华润的入主而改变，它的每一动作都让对手

心惊胆寒。华润大踏步地冲进了公众的视线。在华润的背后，另一个名字也开始不断地被人提起，他就是华润集团总经理——宁高宁。

战略布局，陈兵谋伐，

虽然近几年国内资本市场高潮迭起，但华润的兼并重组却取得了无人企及的战果。华润没做过啤酒，但却用短短 9 年的时间(从 1993 年收购沈阳“雪花”啤酒到 2002 年收购武汉“东西湖”啤酒)，凭借资本优势华润不但在这一领域中站稳脚跟，并赶超“燕京”、“青岛”，雄居国内啤酒行业龙头位置。华润置业在香港颇有声望，但在内地却建树不多，但通过收购“深万科”和“北京华远”而一跃成为中国内地地产界之执牛耳者。2001 年在中国地产界华润无论是销售额还是利润都位列全国第一。在分销领域，华润依托原有的超市、百货、中艺 CRV 等，通过收购原万科旗下的“万佳”百货、在竞争日益激烈的国内零售业与外资零售巨头全面对搏，仅 2002 年就实现销售额 90 亿，在全国位居前列，并提出用 5 年时间，投资 50 亿，做 500 亿零售额，赚 5 亿利润的“四个五”的战略目标。从中我们可以看出华润所涉足的行业都图谋业界老大的地位，抢先占据相对的领先优势，如参股中国联通、参股华泰保险、参股华能电力、入主 ST 吉发、意欲斥资 15 亿收购东北制药等，在外界看来华润在内地的投资似乎太过分散，投资的行业相互间缺少有效的协同和配合，但正是这种看似无战略的战略却是华润整个战略转移的高明之处。华润本身拥有庞大的资金储备，每年香港华润就可产生 30 亿的净利润，自有现金储备达 170 亿，资金是十分丰裕的，如此庞大的资金规模对于中国目前的任一产业来说都是难以单独吸纳的，加之华润本身是做贸易起家的，在产业方面没有自己的专长，因此进行跨行业的战略投资，用金融资本控制产业资本，即是分散投资风险的明智之举，同时亦是华润自身发展状况的必然之选。通过一系列资本扩张，华润集团已经彻底改变了原有的国企性质，变成国有控股投资股份公司。通过对多个行业的战略布局，图谋业界老大地位成为华润内地资本扩张的最大特点。

二十六只猫和一只虎

针对外界华润投资战略的质疑，宁高宁曾经撰文《二十六只猫和一只虎》来解读华润的投资战略。宁高宁说：山里有一只恶狼遇到 26 只猫，面对众多的猫，狼不免心存

畏惧，但迫于饥饿，狼还是壮着胆子向一只猫下了手，猫虽多，但无法合力相救，终难逃厄运，结果猫全部被狼吃掉。尝到甜头的狼每日食猫一只，颇感满足。又一日，狼偶遇一虎，误认为猫，欲食之，终被虎食。大猫非猫，猫大成虎，一只虎的力量远超过 20 只猫。

这不是童话，是真事，这就是正在发生在华润身上的故事，这 26 只猫就是今天华润的 26 家啤酒厂(加上后来收购的“东西湖”啤酒是 27 家)，那只大虎则是华润未来的啤酒集团。在竞争对手面前，华润的啤酒厂正在由一只只势单力孤的猫变成一只强悍的大虎。其实华润在其他领域的扩张也是同样的道理，在初级阶段看是一盘散沙，遍地开花，无任何战略可言，但只要布好局，待将这些看起来分散的资源被有效整合起来，则可以散发出强大的竞争实力。

慎言“资本运作”

2001 年以来，宁高宁率领香港华润集团在内地展开了一连串的策略性并购行动，横跨房地产，零售业、房地产等主体行业，目标都直指行业领袖地位，他凭借资本的力量开创出华润巨大的发展空间，加速了国内产业整合的步伐，对华润并购的关注程度，在国内无人企及，但宁高宁却慎言“资本运作”。并对此提出质疑。

宁高宁认为“资本运营”只是企业发展中的一种手段，一种扩充、优化企业资源配置的一种手段，充其量是一种融资的方式，而不是企业发展的“救世主”，并不能必然导致企业的成功。但在中国这个词被神化了。“资本运营”本身并不会制造真正成功的优秀企业，相反会因陷入发展的误区反使企业步入困境，而且还有炒买炒卖投机之嫌。华润虽然搞产业扩张进行收购兼并，但华润只是把资本运作企业发展的一种手段，华润做的还都是实业。华润兼并后的企业，并没有被华润束之高阁，包装后沽价待售，而是继续投入资金、技术、管理，使之真正成为华润事业中有效的组成部分。华润不仅要使存量资产的保值，还要扩大增量资产。从中我们可以看到宁高宁做为金融资本整合产业资本的探索者，一方面手挥资本利器，长袖善舞，同时又对资本保持着清醒的态度。

宁高宁带领华润回家了，他的目标是用 5 年时间在内地再造一个人 500 亿的新华润。

尹明善：天命创业 花甲登科

撰文/张红 张德燕

公司职务：重庆力帆集团董事长

社会职务：全国政协委员、重庆市工商业联合会(总商会)会长简历

1938 年出生，重庆人

1992 年，以 20 万元资金创办重庆轰达车辆配件研究所。

1994 年—2001 年，连续 8 年被授予重庆市高新区“优秀企业家”。

2001 年，被中共中央统战部、中国光彩事业促进会授予光彩事业奖章。

2002 年，被国家质量监督检验检疫总局评为“2002 年全国质量管理突出贡献者”。

2003 年，当选为政协重庆市第二届委员会副主席。

文化苦旅，商海沉浮

尹明善，一个中国商界传奇式的人物——54 岁知天命之年以 20 万元起家，经过短短的十载奋斗，“摇身一变”成为亿万富翁，以其雄厚的经济实力，连续 3 年被录入美国《福布斯》中国大陆富豪排行榜。

小时候的尹明善，家境极为贫寒，12 岁时便随 50 岁的年迈母亲被“运动”到乡下，一间茅草房里，一床破被、几盆碗盆，除此，家徒四壁。几分薄地，靠体力种田是无法维持生计的。

50 年代初，身无分文的尹明善赤手空拳只身远行到山城重庆求学去了。他天资过人刻苦敏捷，用替人代考作为交换条件换得了考前的免费食宿。帮别人考上了中学，自己也同时考上了重庆市一家公立中学。在读书期间，尹明善很快成为出类拔萃的学生，并因此获得了助学金。但是 1958 年，尹明善的厄运降临了，因被揭发有“右派言论”而逐出学校，继而升级为“反革命”，打入“另册”，发配到塑料厂劳动。尹明善从此开始了长达二十多年的困窘生活。

学海无涯，光阴似箭，逝者如斯！当十一届三中全会掀开了中华历史上新的一页的时候，尹明善也迎来了人生的春天。

在任电大英语教师期间以及在重庆出版社做编辑期间，他编辑出版了《英语实用惯用法》这是他投身文化产业的开始。80 年代中期，下海经商的尹明善编辑出版了数百种

质量好的科技书籍及普通读物，例如：名噪一时的《一角钱丛书》等等。尹明善的经营能力可以用当时新闻出版界一位同志的一番感慨来做形容：“别人和尹明善同样做书生意，一个做到地下去了，一个做到天上去了”。的确，有的人做垮了，他却做得火红。

造好摩托，做大文化

重庆摩托车生产的大气候确实实造就了一个尹明善。这个民营企业家用强烈的自我意识估量着前头的风云变幻及未来的远景，总是把事情做得比别人更精更好。一进力帆，墙上展示出的他的那些语出惊人的企业理念常常使来力帆参观考查的领导、同行、企业家及友人们震撼不已！“民族工业到了最危险的时候，力帆人被迫发出最后的吼声：创新！创新！创新！”那些警语般的理念无疑是在市场搏杀中的大彻大悟。

尹明善深知，要做百亿力帆，百年力帆，必然要突破经营领域的限制，寻求新的产业支点。

2000年8月19日，尹明善以5,580万元收购了寰岛足球俱乐部，一时为业界所瞩目。

2001年9月，尹明善又投资8,000万元整体买下重庆江北洋河体育中心。

2002年6月又与香港中凯发展公司签署了总投资额达10亿人民币，共同开发重庆洋河体育中心的协议，其中港方投资5,000万美元。这样在力帆已有的文化产业版图中，总投资已超过2亿元。由力帆足球衍生的文化产业项目，正以爆炸式的速度向相关行业延伸。力帆影视公司与重庆电视台联合制作的《秀色》节目，已让重庆观众大饱眼福。据报称，其已向包括中央电视台娱乐栏目在内的各大电视台娱乐资讯节目发起了冲击。在未来的日子里，尹明善希望借助影视公司，为杀入影视制作圈，从而搭建一个扩张和交流的平台，可以有资本向演艺界、影视制作人伸出橄榄枝。同时，力帆与重庆大学“美视电影学院”即将开展的合作，则更具匠心。与大学更进一步的合作项目中，还包括服装学院、服装公司、模特公司等服饰文化项目。

在力帆的多元化产业中，尹明善惟独将酒业列入了力帆的文化产业版图。其原因是“卖酒卖得成功的企业，都是把酒当作文化来卖”。力帆不仅自己做酒，尹明善先生还

为人们描绘了一幅进军红酒市场的蓝图：力帆集团将以换货贸易的方式，用摩托车从阿根廷换取葡萄酒。

尹明善认为，“文化产业有相互渗透、相互包容的特性。一个好的策划团体，可以为力帆足球策划赞助，也可以做演出活动策划、影视策划。既可以使文化活动变成经济活动，也可以使经济活动成为文化产品。”

面对投资高、风险大的文化产业领域，难道尹明善不怕掉入多元化发展的陷阱？文化人出生的尹明善，试图像建立摩托企业那样重组重庆的文化产业军团，是源于对文化产业的深刻理解和情有独衷。“一个国家的经济发展到一定的程度，它的文化产业、娱乐经济也会越来越发达，人们对文化娱乐的消费需求会更加旺盛。美国娱乐业一年的收入已超过汽车、建筑等大行业。而综合实力已跃居世界第六的中国，文化娱乐经济市场将是一座金矿。它相对于产业经济来说，有着十分广阔的前景。世界上3个男高音的北京演唱会票价要1,000美元仍然座无虚席就可见一斑。”显然，精明的尹明善做好充分的准备的。“文化产业只要找准了合适的人才，就一定可以赚钱。”尹明善对文化产业的剖析一针见血。据统计资料显示，一部《泰坦尼克号》所创造的价值相当于日本全国的汽车工业、机械制造业一年的收入总和。看来尹明善构建“大文化经济”的决定是有先见之明的。