

<<敢为人先>>

图书基本信息

书名：<<敢为人先>>

13位ISBN编号：9787806719923

10位ISBN编号：780671992X

出版时间：2008-11

出版时间：鹭江出版社

作者：高韵斐，章茜 主编

页数：165

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<敢为人先>>

前言

1984年我决定从中国科学院辞职，和几个同事合作做联想。

在我们做出这个决定的前后，中关村和全国范围内有一大批类似公司出现。

后来的记录者对这前后出现的很多公司津津乐道。

但是如果有人做一个统计，就会发现，在1984年成立的公司中，至今仍然存在，并且还发展得很好的，应该是屈指可数。

如果能够把历史像一个口袋一样，提起来口朝下抖一抖，从里面会落下来很多今天人们不知道的公司。

历史总是尸横遍野。

托尔斯泰说，幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不幸。

因此，作家喜欢选择描述不幸。

不过，对于做企业的人而言，真正感兴趣和有价值的，恐怕是为什么幸存者能够幸存。

第一财经的《中国经营者》栏目所访问的中国经营者，都是些能够在三十年经济改革中幸存下来的企业家。

从我的眼光看，幸存者幸存下来的原因，也各不相同。

更何况，在这三十年的历史中，大多数时候，仅仅掌握一项暂时领先的技巧也是不够的，要想战胜时间，以及随着时间不断出现的竞争对手，必须要有不断自我更新的能力。

比如联想最初可以依靠做汉卡在市场上生存下来，但是如果不能够及时自我更新，找到新的增长点，也不会在这么多年后仍然存在，而且做得还不错。

经济学家和管理学家关心的另一个问题是，企业家和企业家精神在一个公司发展过程中发挥了怎样的作用，或者，更为直白地说，企业家对一个企业的成功或者失败是否起到了举足轻重的作用。

甲骨文公司的创始人拉里·艾里森是一个非常傲慢的企业家，但是他讲过一句话，我觉得很有道理。

他说，一个企业的成功肯定不是企业家一个人的功劳，不过可以肯定的是，只要一个不成功的企业家就可以把一个公司给毁掉。

《中国经营者》采访的这些企业家，目前来看，都可以称得上是成功的企业家，至少他们的公司证明了他们的成功。

那么，这些人在他们各自公司的成功中扮演了什么角色呢？

这些人身上，有哪些特质，有助于一个公司的成功呢？

企业成功的基因，有哪些是它的创始人赋予它的？

企业和它的创始人共享什么特征？

这些都是颇为有趣的问题，值得研究者来思考。

中国过去的三十年，正好为媒体人和研究者研究这些命题提供了一个天然的实验室。

负责任的媒体人应该适时地记录下这些人的命运，包括他们的挣扎、取得的成就和付出的代价。

三十年一个段落。

在未来的几年内，会有一大批公司的创始人陆续退居二线，这些公司会再次面临挑战。

无论是企业家个人控制的公司，还是已经上市的公众公司，都会碰到第二代领导者继任的问题。

这些后继者能否和他们的前任一样，很好地承担时代给予他们的重负，带领公司继续发展，甚至催生出一批真正全球级的企业呢？

我们只能拭目以待。

如果可以，那么中国幸莫大焉！

<<敢为人先>>

内容概要

第一财经是中国唯一跨媒体、跨地域、跨行业的专业财经资讯供应商。

第一财经致力于为中国广大投资者和全球华人经济圈提供实时、严谨、高质量的财经新闻和深度评析，打造具有国际影响力的华语财经资讯平台。

目前，第一财经品牌旗下的媒体平台包括：第一财经广播、第一财经电视、第一财经日报、第一财经网站、第一财经周刊、第一财经研究院。

第一财经在坚持跨媒体发展的同时，积极进军媒体衍生产品领域。

第一财经的衍生产品包括财经资讯产品和财经公关产品。

财经资讯产品包括由第一财经研究院自主研发的财经资讯、宏观及行业研究报告、指数以及企业咨询业务等。

财经公关产品包括论坛、榜单、会展、培训、企业家俱乐部等形态，目前已经形成一批品牌项目，如中国最具影响跨国企业评选、上海国际地产大会、第一财经金融品牌价值榜、第一财经商界精英高尔夫挑战赛。

<<敢为人先>>

书籍目录

王石：另类地产商人 “搞企业跟登山一样，应该赋予企业一种冒险精神，这是时代所需要的。”

潘石屹：我的心乱过 “一个人要幸福、要快乐，钱的多少、财富的多少、长得好看不好看都不重要，最关键是自己的心。”

江南春：以分聚众 “创意面前生意是不平等的。”

创意创造生意，有创意的生意和没有创意的生意，最后的投资回报率相差非常远。

张朝阳：搜狐进化论 “董事会的斗争主要是跟西方人的斗争，获得董事会的坚定信任是中国人的智慧战胜西方智慧的结果，是中国文明战胜西方文明的经典案例。”

范敏：走出激情 “把最简单的事情做到极致，这会是非常伟大的竞争优势。”

丁志忠：品牌黑马的秘密 “我们这几年的发展速度比较快，取决于我们企业的发展战略：一是品牌战略，一是经营战略。”

高德康：一定要做品牌 “革新是成功的一半，名牌是企业发展的特殊生产力。”

汪海：一切来之不易 “市场无终止，名牌无终身，管理无句号。”

牛根生：乳业“猛牛” “品牌的98%是文化，经营的98%是人性，资源的98%是整合，矛盾的98%是误会。”

范现国：进攻是最好的防守 “企业的竞争，进攻往往是最好的防守。”

企业竞争本身就是你中有我，我中有你。

吴厚刚：仕而优则商 “我们首先要重视资源的积累，从而扩大产能。”

这样，公司的发展才是永恒的主题。

张汝京：背靠中国 “有的竞争是打拳，打拳一定要把对方打倒；有的竞争是赛跑，只要我比别人跑得快，我就能得奖。”

何清华：小公司的大时代 “对于工业化初期到中期的中国来说，需要有一批能够踏踏实实、埋头苦干、事业心很强的人，我们的国家才能更加繁荣强盛。”

施正荣：从博士到首富 “核心技术是企业的核心竞争力，尚德的核心技术是拥有世界领先的太阳能电池。”

跋：慎重、史观、跟随——我从栏目学到的事

<<敢为人先>>

章节摘录

王石：另类地产商人王石简介1951年出生于广西柳州。

高中毕业后参军。

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年起任股份化改组之万科董事长兼总经理；1999年起不再兼任公司总经理；现任万科董事会主席。

万科企业股份有限公司简介公司成立于1984年。

2007年公司完成新开工面积776.7万平方米，竣工面积445.3万平方米，实现销售金额523.6亿元，结算收入351.8亿元，净利润48.4亿元，纳税53.2亿元。

以理念奠基、视道德伦理重于商业利益，是万科的最大特色。

坚守价值底线、拒绝利益诱惑，坚持以专业能力从市场获取公平回报，是万科获得成功的基石。

公司致力于通过规范、透明的企业文化和稳健、专注的发展模式，成为最受客户、投资者、员工欢迎，最受社会尊重的企业。

公司连续五年入选“中国最受尊敬企业”，连续四年获得“中国最佳企业公民”称号。

“你们都说利润低于40%不做，万科是高于25%不做。

”王石是中国房地产业的热点人物。

他领导的深圳万科企业股份有限公司是中国内地最早的上市企业之一，也是目前中国内地房地产业净资产规模最大的上市公司。

然而，王石一直认为，成立20多年的万科还远远没有发展到可以让他高枕无忧的地步。

香港的新鸿基房地产公司，净资产规模1300亿港币，不仅在香港排第一位，在世界房地产公司的排名也是第一。

而按内地上市的可统计数字，万科目前净资产才56亿，悬殊还很大。

按照国际标准，经营规模不超过5亿美金的都是小公司。

万科现在仅仅是一个中等规模的公司，还有广阔的发展空间。

蔑视暴利市场非常公平，如果非要暴利地去赚钱，市场是要惩罚你的，不但惩罚你，还让你把原来暴利赚的钱吐出来，并且还得让你多吐。

在很多中国人眼中，房地产商大多是暴发户。

因为最近十几年来，中国房地产市场需求旺盛，很多房地产商只要能拿到土地就能赚到大钱。

1992年邓小平南方谈话之后，全国掀起房地产热，倒卖土地现象严重，只要能得到一块土地就可以进入房地产业。

可以这样说，这块土地你拿到手了，还没开发，半年后再转出去，就能赚到100%的利润。

所以当时的房地产界有一个很流行的说法：咱俩谈房地产合作，利润低于40%咱就不要考虑了。

但万科的发展战略不同于很多房地产开发商，当他们狂热捞钱时，王石却提出了与众不同的观点。

“1992年底，我就公开提出：你们都说利润低于40%不做，万科是高于25%不做。

实际上，25%的平均利润已经偏高了，不可能再高了。

但这种说法在社会上引起一片哗然，我们说‘低于40%不做’，你却‘高于25%不做’，唱高调也不是这种唱法吧。

”王石之所以在当时提出这样的观点，还要从万科创业时的一段经历说起，正是那段经历使他对暴利有了深刻认识。

“在20世纪80年代，万科是做录像机贸易的。

我们做一台家用录像机，加上60%的进口关税，成本是2500元，而批发价是7000元钱，中间的利润是多少？

”第一财经：翻两番。

“看到利润这么高，甲公司、乙公司、丙公司全部开始进口录像机。

结果录像机越来越多，利润就开始下滑。

我们从1984年一直做到了1990年，1990年之后就不做了。

万科做录像机，从百分之几百的暴利到后来开始亏损，那几年既有黑字也有赤字，但赤字大过黑字。

<<敢为人先>>

所以，市场非常公平，如果非要暴利地去赚钱，市场是要惩罚你的，不但惩罚你，还让你把原来暴利赚的钱吐出来，并且还得让你多吐。

这是我们万科的教训之谈。

”第一财经：真碰到项目好、利润高的，你也忍着不做吗？

“我们说‘超过25%不做’实际上更多的是指财务会计报表上的净资产回报。

到目前为止，万科的净资产回报是12%，现在的目标是要做到18%，我从来没有想过要达到25%。

在具体的价格上，我只能告诫一线的老总，在市场非常好时，不要把价格定得太高，一定要把市场变化的好处让一部分给消费者。

你把一部分好处让给客户了，在你低潮时，即市场需求不那么旺盛时，客户可能还会选择你，因为他觉得买你的房子不用担心。

客户更多的还是从经营风险的角度去考虑的。

”在王石看来，中国房地产行业之所以存在暴利，是因为在相当长的一段时期内相关的政策法规还不完善，因此有些浑水摸鱼的商人通过权钱交易、暗箱操作等手段来获得土地，从而一夜暴富。

一旦这个市场得到规范，这样的暴利就不会长久。

“我用万科切肤的教训之谈告诫大家，暴利市场是不可能永远维持的。

但谁能听得进去？

万科，因为不搞暴利，就不可能去高息贷款，就不敢用非常高的价格去拿地。

”第一财经：不敢赌？

“不敢去赌，因为知道暴利市场的结果是什么样的。

不幸在半年之后就降临了，到1993年6月，国家实行宏观调控，使得非常狂热的房地产‘哗’地降了下来，地价也‘哗’地降了下来。

”那次宏观调控让一些投机房地产的商人尝到了苦果，而万科依靠稳健的经营和敏锐的市场判断力，抓住了住宅市场商品化的机遇，凭借物业管理模式和规划设计的创新使业务额逐年增长。

1996年，房地产市场开始复苏，房地产销售额以每年15%左右的幅度稳步上升。

而万科的营业额增长也始终保持高于市场大势的水平，从1996年到2001年，其平均年增幅达到35%。

然而市场总是千变万化，新一轮的规范和整顿接踵而至。

2002年5月9日，国土资源部签发“11号文件”，文件叫停了已沿用多年的土地协议出让方式，要求从当年7月1日起，商业、旅游、娱乐和商品住宅等各类经营性用地，必须以招标、拍卖或者挂牌方式进行公开交易。

此前，北京市近90%的土地是通过协议方式转让的。

“11号文件”的颁布，被业界称为“新一轮土地革命”的开始。

“国土资源部‘11号文件’规定了什么？

规定了我们交易土地，无论什么性质的土地，必须要进行挂牌。

这样使得土地交易以一种相对而言比较公平的形式来进行，随随便便就能拿到土地的现象大大减少。

”紧接着，2003年6月15日，中国人民银行颁布了《关于进一步加强房地产信贷的通知》，即“121号文件”。

其目的在于提高整个房地产行业的贷款门槛，防范金融风险。

“‘121号文件’的规定有十几条，据我的理解，最本质的就是搞房地产的企业自有资金率不能低于30%。

为什么这样说，因为在下发文件时，中国的房地产行业自有资金率普遍低于15%。

从防范金融风险的角度来讲，此文件就是规范自有资金不能过高负债。

”“11号文件”和“121号文件”的出台，分别从土地和资金两方面规范了中国房地产市场。

在王石看来，这两个文件对市场的影响力大于目前正在实施的宏观调控政策。

“宏观调控只是阶段性地抑制投资热，真正影响力大的是2002年国土资源部的‘11号文件’和2003年人民银行关于防范房地产金融风险的‘121号文件’。

这两个文件，会制约五年、八年乃至更长时间中国房地产的发展。

”强调品牌万科的品牌，即王石的品牌。

<<敢为人先>>

王石不但重视设计、规划、质量，更重视房子卖给客户之后的售后服务。

虽然“11号文件”和“121号文件”让很多房地产商头疼不已，但是王石却显得相当轻松。

王石强调，正因为他对暴利有着清醒的认识，在政府规范之前，万科就已经在资金储备和土地获得等方面进行了自律。

“我们自有资金率基本把握在不低于45%，在市场非常好、资金回转比较快的情况下，我们认为这是防范风险的底线。

”在土地获得方面，万科坚持公开公平的原则。

王石认为如果他们像某些开发商一样去搞权钱交易和暗箱操作，会使企业失去尊严。

“做人有尊严，做企业也要有尊严。

用那样的手段获得土地，我认为会失去我的尊严，失去尊严的事情我是绝对不会去做的。

”或许是因为王石的倔强，万科在市场上获得的土地往往价格较高，位置也比较偏僻，但这些并没有制约万科的发展，反而促使万科更加注重品牌打造。

从1992年开始，万科先后在上海、北京、天津、沈阳、深圳等地大规模推出居民住宅小区，形成了“万科城市花园”系列品牌。

从1998年起，万科又相继在各地推出了“万科新城系列”。

品牌战略或许就是万科20年保持持续发展的秘诀之一。

第一财经：你能否比较具体地描述一下，像万科这样一年卖几十亿的房地产公司运作起来，和一年或者几年只做一个楼盘的小房地产公司相比，有哪些区别？

“从产品上来讲，我们判定一个房地产公司成熟不成熟，有三个标准。

第一是项目公司，什么叫项目公司？

就是我手上有一个项目，或者有两个项目，这叫项目公司；第二是你手中的这些项目，无论三个、四个，还是五个、六个，在某一方面要有一定的规律可循；第三是产品公司，企业的发展从某种程度上来讲，更多是靠一种品牌。

推广这样一种思想，万科才有可信度，这是万科的服务特点。

”第一财经：中国房地产界的品牌公司多吗？

“从目前来讲，中国能做到品牌公司的房地产企业是非常非常少的。

有一部分是产品公司，更多的是项目公司。

”万科注重打品牌，与当年的创业经历有很大关系。

“我是1983年到深圳的，1984年开始创建万科。

万科创建之前，我经营的是一家贸易公司，经销摄像机、录像机，如索尼的摄像机、录像机。

在这个过程中，我们发现索尼对品牌的维修站下了非常大的工夫。

我说万科也建立一个索尼维修站，钱由我来出。

索尼说可以，但是你必须符合我们提出的标准，就是必须要有两位经我们培训过一年，包括3个月在索尼总公司、3个月在日本工厂培训的工程师。

我说万科有几位工程师，他们不但可以做索尼产品的维护，还可以做松下的、JVC的、飞利浦的维护，都是我们从电视台挖过来的很成熟的工程师。

索尼说不行，没有经过我们的专业培训，他们不可能为使用我们设备的客户提供最快捷、最方便、最有保证的服务。

这件事情给我的印象非常深刻，他们的售后服务是真正从客户利益的角度出发的。

当我们转搞房地产后，所谓的售后服务，就是物业管理。

万科从一开始就非常强调售后服务，万科的品牌，就是我的品牌，我不但重视设计、规划、质量，更重视房子卖给客户之后的售后服务。

”第一财经：万科一直打着自己的品牌卖房子，包括物业管理。

这可能会获得好处，但有没有给你带来过不便，或者麻烦的事？

“你有这样的理念，有这样对待客户的态度，并不等于说你的产品就尽善尽美了，还可能存在质量等各方面的问題，免不了会有客户进行投诉。

万科是品牌，一旦出了问题，客户往往会采取一些对他们最有利的方法来处理，比如上网贴标语、上

<<敢为人先>>

街贴公示，这当然对万科造成非常大的压力。

”第一财经：因为客户知道你怕这些？

“对，他们确实知道这是我的软肋，所以我有时不得不面对这种情况，有时还要对簿公堂，有的案子甚至要拖两三年。

”第一财经：你们好像输过官司？

“当然输过。

万科的问题，万科自己来面对，该赔偿的赔偿，该改正的改正，这样和客户一起努力，这个市场才能成熟起来。

”王石认为，当中国房地产市场越来越规范，暴利空间越来越小时，品牌的重要性将凸现出来。

重视冒险搞企业跟登山一样，面临各种政策风险、各种诱惑，一点把握错了，就可能会出问题。

品牌的提升往往靠品质来保障，最近几年，为了减少客户投诉，提高质量，万科从发达国家引进了工业化建设住宅的概念。

第一财经：万科现在盖房子，有工业化、生产流水线这样一种趋势，即选择的地点比较一致，一般是在城市的近郊划一大块地。

设计的房子类型基本上统一，远远一看就知道。

“风格一看就是万科的。

”第一财经：可能里面的装修、布局等基本上都是这样吧？

“对，风格统一。

”第一财经：这样有什么好处？

“房地产行业和其他行业有一致的地方，也有不一致的地方。

所谓一致的地方就是它能实行工业化生产，有品质保证，建造时间大大缩短；不一致的地方在于，毕竟房地产具有个性化，所以它很难像生产汽车、钟表那样装配。

所以它要搞产业化，是比较困难的。

从工业发达国家的房地产行业来看，有两种类型。

一种是它的工业化是通过社会化来完成的，比如在美国大的建材购物中心，可以把一座房子的东西全买齐，回来自己就能把它装起来，你不需要再浇筑任何东西，只要拼装零件就可以了。

另外一种类似于日本的房地产行业，它通过大企业把房地产工业化。

日本人口比较多，土地狭小，建造用地就更少了，再加上环境保护方面的各种要求，它必须把很多住宅集中在一起，必须建造高层建筑，而这只有大企业能胜任。

中国恰好非常符合这个特征，万科现在走的就是日本这条路。

这样的好处在于，质量是根本的保证，裂缝、漏水等各种现象也会杜绝了。

”第一财经：万科有很好的品牌，也有比较完善的管理团队，你是否有把各地处于龙头或者老二的房地产公司兼并过来扩张万科规模的打算？

“当然不排除这种可能，但要明白兼并的目的是什么。

万科现在的重点，即万科的战略，是将90%的资源集中在珠三角、长三角和环渤海湾，它们的面积虽然只占中国国土面积的3%，但这3%的面积在未来的15年之内，会聚集中国55%的人口、65%的GDP、75%的产值、92%的出口额。

我们将90%的资源倾注在这块，未来的发展无非是两条路：一条路就是自己买地进行开发；另一条路就是把在这方面有长处的公司兼并过来，弥补万科产品线当中的不足。

到目前为止，我们进入了上海以及江苏的很多城市，但浙江我们一个城市都没进入，如果有一家很优秀的搞住宅的浙江房地产公司，品牌也很好，那么通过兼并来进行战略合作，从而进入浙江，这种可能性是有的。

”其实在王石背后，还有一个职业经理人团队在支撑着万科的品牌。

在20多年的发展中，王石没有让万科朝家族式企业的方向演进，而是建立了以职业经理人为主体的人力资源管理体制。

职业经理人团队使万科在管理上能够协调合作，并建成了跨地区管理的运作体系。

万科的管理体制让王石可以比较超然，使他成了一位另类企业家。

<<敢为人先>>

每年他会抽出大量时间用于考察、演讲，以及从事他所热爱的摄影和登山活动。
最近七年中，他已经攀登了世界七大洲的最高峰。
2003年，他52岁时，成功登上了珠穆朗玛峰，而他的做法也遭受了外界的一些质疑。

后记

慎重、史观、跟随——我从栏目学到的事成为《中国经营者》栏目的主持人，对于第一财经和我来说，都是由偶然因素促成的小概率事件。

不过，当时第一财经是找人“救急”：吴晓波老师在这个岗位上因病中辍，急于寻找一个替手；而对我，则是“救穷”：早在两年前就已经暗自发愿，向主持人转型，做一档以坦诚交流和个性化表达取胜的财经电视栏目，只是一直苦于没有合适的平台。

所以，第一财经的同事对我稍一试探，我立即心下大喜，一手摀住，不让他人再窥此窍。

苏东坡有句诗：“老去簪花不自羞，花应羞上老人头”。

<<敢为人先>>

媒体关注与评论

《中国经营者》栏目在专来采访上，可以与美国的《60分钟》杂志相媲美。
愿《中国经营者》能够成为中国的《60分钟》。

——万科企业股份有限公司董事长 王石 中国的经营者是中华民族的巨大财富。
几千年来中国出现了许许多多优秀的文学家、科学家、军事家、政治家、遗憾的是企业家还不多，所以我希望通过《中国经营者》这个栏目，让更多的中国经营者成长起来。

——重庆力帆集团董事长 尹明善 《中国经营者》这个栏目好像一头奶牛，它把企业最精华的部分都吸收地来，然后贡献给了全国广大的经营者和

<<敢为人先>>

编辑推荐

《敢为人先:名家创业守业感悟》由鹭江出版社出版。

《中国经营者》栏目在专来采访上,可以与美国的《60分钟》杂志相媲美。

愿《中国经营者》能够成为中国的《60分钟》。

——万科企业股份有限公司董事长 王石中国的经营者是中华民族的巨大财富。

几千年来中国出现了许许多多优秀的文学家、科学家、军事家、政治家、遗憾的是企业家还不多,所以我希望通过《中国经营者》这个栏目,让更多的中国经营者成长起来。

——重庆力帆集团董事长 尹明善《中国经营者》这个栏目好像一头奶牛,它把企业最精华的部分都吸收地来,然后贡献给了全国广大的经营者和观众。

这对促进中国经济的发展起到了积极的推动作用。

——今麦郎面业有限公司董事长 尹明著《中国经营者》这个栏目办得非常好,我从中吸取了很多有益于经营管理知识,所以我希望《中国经营者》这个栏目越办越好,在全国、全世影响越来越大。

——中国(杭州)青春玉集团有限公司董事长 冯根生《中国经营者》栏目一定可以成为中国经营者的黄埔军校。

——创维集团主席 张学斌《中国经营者》栏目是为中国培养一批具有世界水平的企业家的一个平台。

这个平台,对提高中国企业的经营水平,完善中国经营者队伍的建设,具有深远的影响。

毫无疑问,《中国经营者》将办成中国企业家最好的论坛,成为中国最好的经营管理知识的传播者、创造者。

——海航集团董事长 陈峰《中国经营者》栏目能免让被访者像面对一个老朋友一样去倾诉自己在经营、管理、战略规划过程当中的一些思考。

这个栏目将会成为真正在中国商界、企业界有影响力的品牌。

——神州数码董事副主席兼仲裁 郭为《中国经营者》栏目把中国经营者的心得体会汇总成为中国企业经营和理的智慧。

——苏宁电器集团总裁 孙为民《中国经营者》把企业家的或者是经营者的真实心态和经营历程,真实地摆在大家的面前。

<<敢为人先>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>