

2005年1月10日出版 2/2005 总第212期

中国★新闻周刊

www.chinanewsweek.com.cn

2004

中国经济人物风云榜

关注中国企业家的生存环境

中国能否出现伟大的企业家,一方面靠这个时代的运气,
另一方面,则要靠相对优良的生存环境

本刊评论员 / 秋风

中国人或许不缺乏企业家精神,或许不缺乏企业组织、技术改进和市场拓展等方面的创新精神。温州产品大规模输出全球,温州人不靠垄断地位、也不靠补贴而大赚其钱,就可以证明这一点。2004年,温州人也制造了很多新闻:炒房,炒煤,还有组建财团。而西班牙埃尔切焚鞋事件也从另一个角度反映了他们的创新精神。因此,如果今年要设立“创新精神奖”,也许最有资格得奖的,当属温州商人。

当然,阿里巴巴的马云,物美的张文中,吉利的李书福,国美的黄光裕,也都是真正的企业家。他们的故事很精彩,也很难重复。以创新精神为核心的企业家精神,有点像是音乐家的天赋,是很难通过什么速成教材培养的。

而且,对于企业家精神,政府也是难以规划的。政府可以做的是,通过改善法律与政策,提供一个激励企业家精神发育的制度环境。改革开放政策让人民的企业家精神得到发挥的空间,这构成了中国经济20多年来奇迹般增长的基本动力之一。同样,一旦有了一个恰当的制度环境,则人民的企业家精神自然会推动中国经济稳定发展。

制度环境当然包括良好的公共财政制度和宏观政策决策框架。有两位官员获得由中央电视台经济频道“经济半小时”主办的2004年度经济人物提名,一位是连续两年掀起审计风暴的审计长李金华,另一位则是中央银行行长周小川。然而,这两位官员之所以当选,一方面是表彰他们的成功,一方面也是提醒人们关注他们所揭示出来的制度困境。

李金华与他的团队掀起审计风暴。但风暴过后,审计制度、预算制度、财政管理制度是否得到了明显的改进?

周小川获得提名,是因为他“领导央行富有远见的、采取稳妥有效的措施避免经济过热”。宏观调控的效果是有目共睹的,但学界和媒体对此却一直存有争议。

民营企业未必比国有企业更有效率。市场竞争的结果

也许确实如此,但假如我们拒绝民营企业,中国经济可能蒙受巨大损失。获得提名的李书福或许可以作证。当年的李书福为获得市场准入证曾费尽周折,如今,他开发出了中国第一辆自主知识产权的跑车,第一台自主研发的发动机,第一台自主研发的自动变速箱。

汽车业另一位获得提名的是上海汽车的胡茂元。“全球并购整合资源”当然风光无限,但论创新能力,包括上海汽车在内的国内汽车巨头们,可能无法与小小的吉利相提并论。SANTANA、JETTA、GOLF、BORA、POLO、雪铁龙,又有几个是自主品牌?

当然,在2004年的汽车市场上,奇瑞的表现比吉利更好。而当年,奇瑞为了挤进汽车行业,忍痛将20%的股权划拨给上汽集团。这之后的奇瑞成为车市一匹黑马。不过,奇瑞本身的治理结构也非常特别。这家地方国有独资汽车企业的董事长曾由芜湖市委书记兼任,一直到2004年初高层清理党政干部经商,“红顶商人”们才走出商圈。在这之后,奇瑞还能够创造神话吗?

金融业制度环境的变革可能滞后于汽车行业。这里只有国有企业和外商企业。中国人寿的王宪章、中国建设银行的张思照获得了提名,前者的理由是成功改造大型国企,后者的理由是建行改制准备上市。中国人寿既能说明改制给国有金融企业带来的良好效果,也能证明这种改制的局限性。2004年中国人寿的最大新闻乃是其因信息披露制度缺陷而引发的审计风波和投资者集体诉讼风波。而更根本的问题是,国有金融企业的改制,能否完善金融市场?一个仅对国有企业和外资企业开放的市场,是否算一个真正的金融市场?

反过来再看获得提名的企业家,大多数来自信息技术产业和零售业。这也许并不是偶然的,这些产业正恰是较为宽松、生存环境较为优良的行业。中国能否出现伟大的企业家,一方面靠这个时代的运气,另一方面,则要看相对优良的生存环境能否扩展到其他领域。

A photograph of four men in dark suits walking on a red carpet. The man on the far left is smiling and looking towards the camera. The other three men are seen from the back or side, walking away. The background is a red wall with blue rectangular lights.

2004 CCTV

中国经济年度人

2004年,谁是中国经济的年度骄傲? 谁挺立潮头,突破平庸和障碍,为自己为团体为大众创造出新的成长空间? 谁以社会责任为己任,用行动倡行诚信和公平? 谁是绿色财富的创造者,谁是可持续发展的引领者?



李金华：把所有人都得罪了，也就谁都不得罪了

本刊记者 / 文晔

“您最想对全国的审计干部说的一句话是什么？”铁面的国家审计署审计长李金华面对这个俗套的提问，意外地哽咽落泪了。突如其来的泪水让人震惊：一个掀起全国“审计风暴”的人，这几秒钟的柔肠令人感动，更令人感慨，他的回答是，“我对不起他们”。

泪水阐释的事实令人心酸，起码在现阶段，审计还是一项需要勇气，需要以自己的艰辛、甚至生命作为代价的工作。李金华和审计署不过是做了他们应该而且必须做的事，但是在一个有无数潜规则暗暗支撑的社会里，忠于职守——敲碎那些注定与自己有千丝万缕联系的东西，就这么难。

“我觉得，你把所有人都得罪了，也就谁都不得罪了。这就是辩证法。”对7个中央部委点名道姓一一曝光，揭开几十亿元的资金黑洞之后，李金华如此无畏地解释他的哲学。但是，对他的下属，全国8万审计干部，歉意化作两行热泪。

1999年，他第一次力排众议，向全国人大常委会通报了当年的审计大案要案。会后办事员给他送来一篇只有千字的新闻稿，按照惯例，对大案要案基本不点名。李金华火了——“谁给你这个权力！”后来的新闻稿基本上是整个报告原封不动，对外公开，他说，至此，他走出了最艰难的一步。

2003年，李金华整60岁，审计署审计到了财政部，他“不近人情”地要求老同学，已出任财政部部长的金人庆“理解”他！同年，他获得连任时所作的审计报告，第一次被媒体冠以“审计风暴”之名，报告里点名批评了中央一些部门，直指陈弊，诸如“疏于管理和监督”等。

作为一个没有执法权，只有监督权的部门，李金华坦言，“国家审计机关关注责任，但我们无法强制性地要求谁去承担责任，我们只能坚持一条，那就是让应该进一步追究责任的事诉诸公众。”

2004年，“审计风暴”从6月刮到年底，受审计报告牵涉的754人次受到处理，官员们终于知道，审计署不再是温情脉脉的“查账先生”，而是可以“咬人”的“国家和纳税人的看门狗”。李金华宣布，2004年的审计整改情况，是20年来最好的。

眼下，“屡审屡犯”是李金华最棘手的问题。借着CCTV2004年度经济人物颁奖典礼，李金华以“当务之急”为题发表了演讲。

“不知道人们注意到没有，在我们现实经济社会当中，违法违规的问题屡禁不止，为什么？人们会讲由于体制的原因、法制的原因、道德的原因，需要深化改革，需要加强法制；但是根据我多年的工作经验，我觉得这些问题的产生有一个重要的原因，就是我们一些部门、一些企业、一些单位，他们不太重视管理，特别是财政财务管理。”

“如果我们每个人每个领导在管理上下些功夫，我们的国有资产会流失得少一些，我们的经济犯罪会少一些，腐败问题可能会得到有效的遏制。”

在这次评选中有200多万人投他的票，在公众眼里，李金华是有人格魅力的“英雄”。但他认为，“我不希望老刮审计风暴，我希望它形成一种自然性的制度。就像医生天天看病一样，谁也不觉得是风暴。”

也许有一天，人们不再赞赏他的胆识。一个“平凡”的李金华，一份“波澜不惊”的审计报告，更值得我们这个国家期待。



在这次CCTV年度经济人物评选中有200多万人投了他的票，它代表了一种民心所向。然而李金华说：“我不希望老刮审计风暴，我希望它形成一种自然性的制度。就像医生天天看病一样，谁也不觉得是风暴。”

马云：网络社会的“先知”

本刊记者 / 陈晓

第一次见到阿里巴巴（中国）网络技术有限公司首席执行官马云的人，都会为他酷似“E.T”的模样留下深刻印象：小身材，大脑袋，大眼睛，高颧骨。因此，马云在2004CCTV年度经济人物的颁奖典礼上说：男人的才华和长相总是成反比。这位小个子杭州人爱好“兵荒马乱”的局面，有着著名的自信狂狷。但他说，最讨厌自己的特质就是自以为是。

如果时光溯流，马云的人生轨迹是这样的：

1995年，外语教师马云触网，互联网上最早出现的以中国为主题的商业信息网站“中国黄页”就是马云的成果。当时，国外媒体称马云为中国“互联网之父”。

1999年，和18个创业元老在长城上发誓，要做世界上最伟大的公司。此后，专门为中小企业交换信息服务的阿里巴巴网站成立。

2001年，阿里巴巴网站在互联网热潮退却后移师杭州“隐姓埋名”。

最近几年里，和马云有关的传奇是：

2000年，马云携其“独步天下”的阿里巴巴网站，做了《福布斯》封面。

2001年12月27日，阿里巴巴成为全球首家注册会员数超过100万的B2B电子商务网站。

2003年，阿里巴巴斥1亿巨资打造淘宝网，在第一回合里解构了C2C商业模式的神话——EBAY。

2004年，阿里巴巴连续4年被《福布斯》评为全球最佳B2B网站。

而且，现在的阿里巴巴，已经达到了年利润一亿的目标，而当初一起创业的18个人，依然一个都没有离开。

和很多企业家的不苟言笑、苦干实干相比，马云好像是“谈笑间灰飞烟灭”的类型。邀请金庸，联手网络精英，每年一次西湖论剑，周游列国的经济论坛，频频在论坛上语出惊人。“我用的是韦小宝的招数，上去乱讲，没有章法。”马云有点得意地说，“不过我很牛的，有很多固定的FANS。”

在2004年度经济人物的颁奖晚会上，马云发表了两分钟即时演讲：我有一个梦想。依然是典型的马氏风格：雄辩，激情，极富煽动力。是当晚获选经济人物中，最具个人魅力的演说。

对马云来讲，阿里巴巴的神韵所在，并不是仅仅为几十万家企业提供了互通有无的场所。阿里巴巴要做的，是一个成熟的网络社会雏形。

就像比尔·盖茨在若干年前预言：每个人的桌子上都将有一台电脑一样，马云也很认真地要和记者打赌，网络社会肯定会取代现有社会模式，网络社会的交易规则将逐步取代现有社会的游戏规则。而阿里巴巴所做的事情，就是在通往网络社会的路上，先行一步，小范围打造出一个未来世界的雏形：在这里面，大家讲诚信，通过网络交易、交往、交流。

而马云呢，则或许是这个未来社会的“教父”。虽然他没有这样明白地说，但一个自比为风清扬和《天龙八部》中高深不可测的灰衣老僧的人，谁能说，未来社会的“先知”，不是他的梦想呢？



马云认为，网络社会肯定会取代现有社会模式，网络社会的交易规则将逐步取代现有社会的游戏规则。而阿里巴巴所做的事情，就是在通往网络社会的路上，先行一步

杨元庆：把民族的变成世界的

2004 CCTV 中国经济年度人物



本刊记者 / 陈晓

2004年的12月8日，联想上演“蛇吞象”大戏，吃下了IBM的PC业务。作为联想集团的总裁，杨元庆成为这一重大经济事件的代表。

联想本身是一个有着符号意义的企业。上世纪90年代末期，凭借推出简便易用的廉价电脑及难以匹敌的分销网络，联想将IBM、康柏电脑和其他外国电脑厂商甩在身后，成为国内PC市场上份额最大的赢家，并从此树立起民族品牌。这几乎成了联想万众瞩目的最重要原因。因为它不仅是一家企业，还成为了民族品牌在高科技领域与国外企业抗衡的符号。

购买IBM的PC部门是联想今年最轰动的大手笔。此举意味着联想的PC年产量将达1190万台，销售额达120亿美元。这次收购的另一个重要的意义，是让联想的民族品牌特质更加明显。有评论说，不管交易本身有多大风险，但联想不会倒下。

但坊间对联想前途乐观的猜测，并不能让少帅杨元庆的压力减轻。虽然他在交易完成后，表示出了对联想国际化起步的兴奋之情，但当记者问到：如果这次合并失败，你怎么面对联想，怎么面对你自己时，杨元庆依然陷入了长时间的沉默。

实际上，万众瞩目的辉煌背后，2004年是联想的多事之秋。这一年，DELL等其他厂商在中国市场纷纷攻城掠地，联想在中国市场的占有率开始下滑。

联想管理层在多样化经营方面也出现了一些决策失误：进军手机制造业务却陷入了众多厂商的重重包围之中；在互联网泡沫高涨时期和时代华纳组建的门户网

站，一直就未见起色。2004年3月，联想战略调整回归主业，但由此引起的裁员行动一度使得公司内部人心动荡。

正是这些不利的条件，让联想在多元化失败后，痛定思痛，大力推行全球化：启用了“Lenovo”标志，更换全球标识，成为奥运TOP10惟一的中国赞助厂商。

在联想成长的过程中，杨元庆也在悄悄地成长着。

计算机科班出身的杨元庆，给人的第一印象是个谈吐儒雅、随和谦让的书生。在联想内部，他在身前挂了一块“请叫我元庆”的招牌，并曾任联想BBS企业文化版版主。这些举措被视为联想亲情文化的重要表征，杨元庆也因此被称为“怀柔老总”。

但在工作中，杨元庆却并没有这么温和。业界评论他的行事风格是直接锐利，甚至脾气急躁。与踩十步才往前走的柳传志相比，他踩五步就往前冲，而且不懂妥协变通。因为这样倔强的脾气，他曾被柳传志教训得掉眼泪。

自2001年接任联想集团CEO权杖后，杨元庆在四年时间里磨砺出一些领导者必须的性格——谨慎，妥协。“联想做事情，从来是要把事情想清楚，然后才敢拍板去做。按柳总说法，土地上得先踩上几步，知道下面是坚实的黄土地，才撒开脚跑。这是联想一贯的做事风格。”杨元庆说。

2004年是联想20岁生日，杨元庆也迈入40岁门槛，公司员工为他举行了一个聚会。会上，杨元庆感慨颇多：“过去过分追求完美，可能现在更多让自己放轻松。只有放轻松了，事情才能做得更漂亮。自己的心态，变得更加成熟，才能经得起更多的考验。”

在联想成长的过程中，杨元庆也在悄悄地成长着

胡茂元： “我们并非除了市场一无所有”

本刊记者 / 曹红蓓

2004年7月，美国《财富》杂志公布，参照2003年销售额，上汽集团以117.2亿美元（合并报表后）的销售收入名列2003“世界500强”第461位。这是中国地方性制造企业首次进入世界500强企业名单。

与此同时，上汽集团总裁胡茂元在市场上感到前所未遇的艰难。

“几代上汽人的夙愿”实现了，不应该庆祝，不应该宣传吗？胡茂元确实想过是否可以把进入500强作为企业形象的宣传点，但很快就否定了。胡茂元的理由是：中国汽车工业走的是短期内迅速利用国际资源崛起的道路，因此虽然销售额进了500强，但与500强中的国外同行比，上汽还有很大差距。

是胡茂元一手促成了美国通用与上汽的联姻，目前，上海大众、上海通用等合资公司出产的乘用车产销量在中国市场连续保持第一。然而，胡茂元现在想的是，如何迅速养大中国的自主品牌汽车，好从他培育多年的这片市场上，咬去一角天空。

2002年，中国宣布加入WTO。胡茂元喜欢玩桥牌，此时，他清楚地知道，一旦市场放开，没有自己的核心技术，“就好比玩牌的时候，主牌都捏在人家手里，胜负立判。”好在WTO谈判的结果，给了中国汽车工业5~6年的缓冲期。转型刻不容缓。

“手里这副牌，对手不可能把主牌让给我，我就用两副牌，甚至六副牌跟他玩，总有机会。”于是，继2002年上汽集团参股韩国通用大宇10%的股份之后，2004年10月28日，上汽又和韩国双龙汽车公司签订了48.9%股份的最终买卖合同。此举一出，引起业界轩然大波，有人赞赏他的国际化眼光，有人说控股韩国公司是搬起石头砸自己

的脚。“没错，这件事做得不很舒服，做得很艰巨。我们也想完全靠自身力量开发自主品牌，但是如果最后做出来的东西就是过去上海牌的水平，任你做出多少部，都毫无意义。我是搬起石头，但不是砸自己的脚，我要用这块石头砸开国际经营的大门。”

转型的时间底线分秒逼近。2004年下半年，一贯亲和的胡茂元甚至偶尔对一些“没有自主开发热情”的部下拍桌子，这在以前是绝对不会发生的事。

作为拥有6万员工、1000亿资产的特大型汽车企业的总裁，到车间视察时，胡茂元仍可以随口叫出生产线上老员工的名字。他觉得这很自然，30多年前，他自己在车间里做工人，只不过当时生产的东西不是汽车，而是拖拉机。

而更早以前，他只是生在浦东的一棵草，父亲早逝，17岁到位于浦西的拖拉机厂做学徒工。这个学徒工很喜欢数学，爱解难题，他坚持在夜校自修，在工作中“每天能有几个难题做，就很开心。”胡茂元从工人做到车间主任，32岁时，突然被提拔为厂长，成了最年轻的“县团级”，这在当时是一则爆炸性的新闻。胡茂元承认，在拖拉机厂当厂长的几年，是他内力剧增的阶段。那时候他的床头读物是一本叫做《厂长必读》的小书，后来他全凭自修读完了复旦大学的研究生课程，又啃过许多经济、管理学专著，但《厂长必读》里的话，他至今可以背出。

胡茂元了解企业就像了解他自己，它的得与失都在胡茂元心里：“我们并非除了市场一无所有。”“用精彩的事业吸引人，用艰苦的岗位锻炼人，用合理的待遇激励人，”胡茂元相信，无论牌是怎么样玩法，有人，就有无穷的可能。



“我是搬起石头，但不是砸自己的脚，我要用这块石头砸开国际经营的大门。”

麦伯良：迈向世界级企业

文 / 唐平

提到麦伯良，圈外的人会觉得陌生，但圈内的人都对这个名字如雷贯耳。

麦伯良担任总裁的中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司（中集集团），是当之无愧的“全球第一”：它现在是全球集装箱产品最大的供应商，占有50%的世界集装箱市场份额。

中集是全球唯一一家能够提供全系列所有品种集装箱的供应商，而且中集集团所有集装箱产品——近200个品种——知识产权都是自主拥有的。

《中国企业家》杂志社总编辑牛文文认为，中集集团是真正的世界级企业，麦伯良称得上是一位洞悉全球产业转移大势的中国企业家。

而天相投资顾问有限公司总裁林义相也把中集集团看作是中国为数不多的具有国际竞争力的企业之一。

中集集团走到这一步用了12年。

1992年，麦伯良被中集的董事会聘为总裁之后，看准了全球集装箱贸易持续稳定增长的趋势，预计到由于改革开放的深化和中国所具有的绝对成本优势，将使全球集装箱制造业历史性地向中国转移。

于是麦伯良策划实施了一系列的收购兼并行动，在中国沿海的大连、上海、天津、青岛、深圳、南通、江门等地先后建立了18个生产基地，并快速整合原本散落在不同竞争对手手中的产能、市场和资源。

经历风雨十几年，中集集团已成为打着“中国制造”字样的、敢说“全球第一”的少数企业之一。

今天的股民们都知道中集。

因为中集集团是中国股市业绩最好的上市公司之一，曾被权威媒体评为“中国最具投资价值的百家上市公司第一名”。

上市十年来，中集集团在股票市价上给投资者带来了超过12倍的回报，2004年中报显示，中集集团每股收益0.92元，在已经公布的两市中期业绩中名列第一。

麦伯良曾说，在集装箱领域内，他的优势十年之内没有人能赶得上。但是麦伯良十分清醒，整个世界集装箱行业的容量并不大，每年共300多亿元人民币的规模，是个小行业。

所以麦伯良经常向别人解释为什么中集集团已经是世界第一了，还要喊出“迈向世界级企业”的口号。他说，不到年销售1000亿元人民币的规模，就不是一个世界级的企业。

麦伯良已经为中集找到新的业务方向。

2004年下半年，中集集团正式启动集装箱服务业，包括集装箱维修、堆存和租赁等。

其次，半挂车业务将成为公司未来最重要的利润增长点，预计2005年产销量达到8万台，成为全球第一；至2008年，中集集团总销售规模将超过700亿元人民币。

“中集的战略定位是成为全球现代化交通运输装备和服务的主要供应商，我们目前只是在其中的一个小环节——集装箱制造上处于世界第一的位置。我们还有很长的路要走。”麦伯良说。



虽然中集集团现在是集装箱行业的“全球第一”，但麦伯良清楚，中集离“世界级企业”尚有距离，他也看清了自己的目标

李东生： 为TCL做一幅世界拼图

本刊记者 / 陈晓

TCL集团的董事长兼总裁李东生已经连续五年出现在年度经济人物的颁奖现场。在长江前浪推后浪的企业界里，一个企业和一个企业家能如此长盛不衰地保留在人们视野里，这本身就是一个值得研究的现象。

有人这样评价李东生：一个标准的“儒商”，宽容、厚道、平易近人……又有人这样描述李东生：他是“信”，是“智”，是“诚”，是三者的融合……

同为大型家电国企的老总，李东生没有长虹倪润峰那种咄咄逼人的锐气，没有海尔张瑞敏常常语惊四座的语言。但李东生有的却是平和语言中所折射出的思想魅力，果敢举止中所发射出的强悍爆破力。

TCL由5000元借款起家，成长为现今年营业额超过200亿元、品牌价值超过百亿元的家电生产巨头，并已步入中国电子工业三强、国内彩电三强，人们说，李东生创造的是中国家电业一个时代的神话。

2004年，使李东生进入年度经济人物视野的，是TCL的海外拓展行动——龙虎计划。

早在2002年，李东生就凭借海外战略，入选当年经济人物，并获得年度创新奖。那年，他用820万欧元并购德国施耐德，成为在当地的第一家中国制造企业。李东生的所作所为招致了著名投行——美林集团中国区主席刘二飞毫不留情的当面质疑：TCL国际化走得太快，成功几率不大。而此后施耐德的运营也证明这次并购的失败。

2004年，李东生再次出击海外。TCL被认为是今年拓展海外业务，动作最大的一家国内家电企业。对于这条曲折的海外扩张之路，李东生引用了曾国藩的一句名言：屡败屡战，终于功成。

2004年1月，TCL与法国汤姆逊组建全球第一大彩电企业。

2004年10月，李东生成为“法国文化年”中国区荣誉委员会主席，并荣获了法国总统希拉克亲自授予的法国国家荣誉勋章。

在中国国家主席胡锦涛和法国总统希拉克的见证下，李东生与法国阿尔卡特集团董事长谢瑞克在北京签订了成立“TCL阿尔卡特移动电话公司”（简称TAMP）的正式合同，造就了一个位居中国第一、全球第七的手机制造商。

TCL世界版图的扩大，使李东生成为一个“国际飞人”。他和管理团队的主要负责人的足迹遍及美国印第安纳、墨西哥、纽约、法国巴黎，2004年三分之二的时间，他都“在路上”。同时，李东生也成为媒体注目的焦点。

2004年2月，他跻身《财富》杂志的亚洲风云人物，成为内地企业家中获此奖项的第一人。2004年12月，李东生当选全球最具影响力的商界领袖。

与很多企业家喜欢高尔夫、网球这些西化的休闲项目不同，一直致力于海外扩张的李东生，休闲方式却有些老土：在农场的养鱼塘里钓鱼。

李东生说：“钓鱼可以培养耐心，还要把握机会。”或许，这是对所有渴望在海外市场上有所作为的中国企业的一句箴言。



2004年，TCL被认为是拓展海外业务，动作最大的一家国内家电企业。对于这条曲折的海外扩张之路，李东生引用了曾国藩的一句名言：屡败屡战，终于功成。

侯为贵：与全球 5000 万 通讯设备企业同行

本刊记者 / 曹红蓓

2004年8月，雅典奥运会。中国军团表现奇佳，奥运新闻中心每天都有捷报传出，每天都如同节日。

连奥运新闻中心的设备都让中国人振奋：这里的宽带网络，连同记者村、主会场等16个核心场馆的宽带网络，都是由一家中国企业——中兴通讯建成的。虽然，国际知名的ASB，国内的华为，都曾参与了奥运场馆宽带建设的投标，但在最后时刻来到奥运后台表演的，是中兴通讯。

曾几何时，中国的通信设备市场被号称“巨大中华”的巨龙、大唐、中兴、华为四家企业分而持之。

如今，“巨大”半壁江山旁落，中兴和华为的竞技就显得格外引人注目。业内人惯用“狼的精神”和“牛的精神”来分别譬喻华为与中兴的企业文化，言下之意，华为凶狠，富攻击性；中兴稳健、温和。

企业的风格通常就是其领袖的风格，这一点在华为和中兴身上体现得尤为明显。中兴62岁的董事长侯为贵被称为“温和的机会主义者”。他可以耐心地用上几年，甚至十年的时间打埋伏，一旦时机显现，就抓住不放。

华为的年销售额曾是中兴的数倍，但近年来，对联通CDMA和中国电信小灵通的重注，使中兴大获全胜。2002年底，国家政策松动，小灵通的需求突现爆炸性增长。这个机会，被侯为贵抓住了。现在，中兴的产品占到全国小灵通设备市场的40%。

虽然成绩骄人，但对把握机会的能

力，侯为贵没有丝毫自负：“不是说一个企业这次能够把握得好，以后就一定能把握得好，一定要在市场的开拓中不断加深对需求的理解，才能够上新台阶。”

2004年12月9日上午，中兴通讯在香港联交所正式挂牌交易，市前交易时段报收24.3港元，较22港元的发行价高出2.3港元，涨幅10.5%。与1997年在深圳上市时同名同牌，这是第一家以A股身份在香港主板上市的国内企业，开创了国内企业资本国际化运作的某种模式先例。

事实上，中兴多年来在深圳股市均被评为优秀上市公司。“现金流第一、利润率第二、销售收入第三”，从侯为贵的价值铁律可以充分看出其人的稳健。在侯的带领下，中兴迈出的每一个关键性步子都后顾无虞，腾挪有隙。

中兴是牛，但并非一头了无生气的牛。侯为贵在企业内倡导一种内敛的激情。这一点，在中兴海外市场的开拓方面表现尤为突出。“什么是激情？”侯说，“敢到非洲去建厂，就是一种激情。”

从1995年以来，侯为贵在海外避实就虚，主打第三世界。到目前，中兴加入了国际通讯产业标准化协会(ITO)，在全球40多个国家建立了代表处，海外员工数千人。

2003年，中兴的海外业务额占到总业务的1/3，2004年预计达到1/2。承办雅典奥运会宽带通讯项目，标志着侯为贵“农村包围城市”的海外拓展计划，已到攻坚阶段。侯为贵说他已经准备好，在包括北美、欧洲在内的世界任何角落，与全球5000万通讯设备企业同行。



企业的风格通常就是其领袖的风格。中兴62岁的董事长侯为贵被称为“温和的机会主义者”，他可以耐心地用上几年，甚至十年的时间打埋伏，一旦时机显现，就抓住不放

王宪章：老师亦能横刀立马

本刊记者 / 冯亦斐

2004年，对于中国人寿总经理王宪章来说，是经历“冰火两重天”的一年。年初，“2003年度全球最大规模IPO”光环尚未褪去，1月30日，国家审计署公布，在其2003年对原中国人寿的审计中，发现其在经营管理上存在问题，涉及违规的资金共计54亿元人民币。当日，中国人寿股价应声大幅下挫。3月16日，中国人寿在美国被投资者告上法庭，并遭遇集团诉讼。

面对境外官司缠身，境内保险业竞争日趋激烈的严峻形势，王宪章的态度是稳扎稳打：“在游泳中学习游泳，在诉讼中学习诉讼，在发展中学习发展，在战斗中学习战斗”。

2004年7月27日，中国人寿再度入选《财富》全球500强，并从原来的第290位升至241位；2004年10月，中国人寿保费收入达到1524.1亿元，市场份额56.4%，其市场领导者地位依然没有被撼动。11月底，中国人寿香港股票的价格超过5.8港元，纽约股票价格突破了30美元——至年底，王宪章率领的中国人寿终于交出了满意答卷。

王宪章，河北人氏，在中国保险业中浸淫30多载，不折不扣的保险业老将。在年近花甲之时，临危受命担当起改革中国寿险市场航母中国人寿的重任，在短短五年之内将积贫积弱的大型金融国企打造成世界金融市场的旗舰企业。

当2000年初王宪章出任中国人寿保险(集团)公司总经理时，摆在他面前是内外交困的情势：当时中国人寿背负数百亿元沉重债务，偿付能力严重不足；而中国人世

谈判正酣，国外大型寿险公司对中国市场正虎视眈眈。更为令人揪心的是整个中国人寿中弥漫的悲观和失望情绪，在王宪章上任后的第一次公司会议上，许多曾在风浪面前毅然挺立的老将也不禁老泪纵横。

然而王宪章坚信，“只要有决心没有办不成的事”并发誓“要将不可能变成可能”。上任第一年，中国人寿就扭转了业务下降颓势，当年实现保费收入813亿元。

2003年王宪章主动出击重组中国人寿，并背水一战坚决走上市路线。虽然他自己坦言，直到上市路演之前，自己还因为心里没有绝对把握而“不敢接送行员工的鲜花”，但2003年12月17日中国人寿的上市极为风光：它不仅成为内地第一家在纽约和香港同步上市的金融企业，而且筹集资金34.8亿美元，创下了当年全球最大规模的IPO（即企业首次公开募股）。

在骄人成绩的背后是难以尽言的艰辛。为了上市，已有25年没有学英语的王宪章重拾书本，每晚背诵英语单词至深夜两点；为了上市，王宪章与其助手们准备的上市资料就足可堆满三个房间。在改革中国人寿的历程中，王宪章这位老师不仅身先士卒而且依然坚持每个月都给基层10名员工写信，由此锻造出当年吴起手下“士卒乐死，敌不敢谋”的境况。

刚刚当选“2004CCTV经济年度人物”的王宪章早已在公开场合表示“做好退休的心理准备”，然而作为创出中国国有金融企业“改革—上市”基本路线的赫赫战将，市场似乎还不愿接受王宪章的过早隐退；而从他在62岁开始学车的故事，人们或许可以相信这匹老骥尚有完成千里之志的勇气。



作为国有大型金融企业改革的“拓荒者”，王宪章率领的中国人寿的一举一动都将为中国的大型国有金融企业改制积累宝贵经验。

郭广昌：“阳光”“知本家”



“任何一个企业都不是被质疑倒下的。被质疑或者无端的谣言会对企业有伤害，但是不是致命的，因为有良好的学者、媒体还是公正的。将自己的东西都规范和透明了，可怀疑和可猜测的就少了。”

文 / 唐平

2004年，在银根紧缩的宏观调控之下，依赖于不断收购金融企业并通过其融资来实现产业扩张的民营企业面临严峻的考验。

4月，股价持续上升时间长达6~7年，曾经是市场的旗帜的德隆系轰然坍塌，资本市场一时哗然。

到了5月中旬，中央电视台又披露：宁波经济技术开发区管理委员会在没有报经国家审批的情况下，擅自批准了宁波建龙钢铁公司投资3000万美元、建设年产150万吨的宽厚板项目开工。“宁波建龙”违规事件的披露意味着，在宏观调控限制钢铁等行业过度投资的大背景下，该项目从银行获得资金的难度将大大增加，最终可能导致作为“宁波建龙”的最大股东的复星的资金链紧张。各种猜测和疑惑充斥报端，复星面临着一场彻骨寒潮的袭击。

在此情况下，复星实业董事长郭广昌“相信任何一个企业都不是被质疑倒下的，被质疑或者无端的谣言会对企业有伤害，但是不是致命的，因为有良好的学者、媒体还是公正的，大部分环境还是好的，将自己的东西都规范和透明了，可怀疑和可猜测的就少了。”

接下来，郭广昌做了一件让观者大跌眼镜的事情：9月，复星集团作为一家非上市民营企业，请安永会计师事务所为其进行财务审计，并将最后出具的《复星集团财务分析报告》向利益关系方公开。此举在中国的民营企业中尚属首次。

郭广昌敢于如此自曝家底，所凭借的就是：“因为我（复星）是一个规范的企

业。”

“短期的不规范往往会得到额外的利益，但是为了长远的发展，我们必须规范自己的行为。”在安永报告中，虽然复星还存在着集团资产负债率达68.88%的风险，但是所显示的总体良好的财务状况和资产质量还是赢得了银行、投资人和监管机构的信赖。

面对这一片质疑声，郭广昌非常明智地把自己未上市的复星集团也作为上市公司来处理，使复星非常透明和规范，从而使复星非但没有在质疑声中跌下马来，反而获得关联银行和市场的信赖，得到了国内国外各个阶层的人的支持。

郭广昌认为，只有负责任的企业才能在未来的发展中占据更多的机会，才会得到持续、稳健的发展。

1992年郭广昌用借来的3.8万元创业，掘到了人生的第一桶金，此后他借助上海的地域优势，通过资本运作展开多元化投资。有人市场中把资本运作变成一种大股东掠夺小股东的“赌博”，郭广昌对此嗤之以鼻。他说：复星的每一项资本运作，都是在利用社会上的资源，通过和复星的沟通合作，使一个团队或者企业得以新生，获得良性的发展，从而创造价值来回报投资者和社会。

成功的资本运作帮助复星集团进入了房地产、百货、钢铁等多个领域。但无论在那一个领域，复星集团都是以产业为基础，几年下来，复星不断地做大做强，2004年在中国民营企业排名中已经排到了第2位，仅次于联想集团。

郭广昌坚信，只有提升产业价值，才能赢得资本市场的信任。

周小川： 宏观调控的“市场探子”

本刊记者 / 陈晓

中国的金融官员，大都显得形象模糊。因为他们所有的指令和动作，个人意志所占比例微乎其微。但周小川几乎是一个例外。他的学者气质和在出任岗位上的锐意图新，使他被称为中国水平最高的技术官僚。

今年是我国的“宏观调控年”。周小川领导下的央行采用金融、经济手段积极参与宏观调控，使用加息和上调存款准备金组合拳连续出击防止经济过热，改变了我国以往主要依靠行政手段进行宏观调控的做法。

这引起了国际经济学界的广泛关注。国内民间的经济评论家将之称为“宏观调控的探子”。

摩根士丹利经济学家罗奇则认为，通过金融和货币等手段来对经济进行调控，这将非常有助于中国经济的软着陆。

在经济体系走向市场化的过程中，周小川的贡献不仅表现在运用货币政策来推动国内宏观调控，这些手段的影响甚至波及到了国外。

有境外媒体将他描绘为“格林斯潘的学生”。因为他像格老一样，运用市场化的调控手段，靠控制利率点数的高低，将金融市场上的风险和危机“谈笑间灰飞烟灭”。

周小川与格老一脉相承的另一点是对世界经济的影响力。甚至有国际权威评级机构在最新的一次评定中，将周小川定为B级，而格林斯潘是D级。

1991年，周小川进入金融界，任中国银行副行长。1995年任国家外汇管理局局长，1996年任中国人民银行副行长，1998

年任中国建设银行行长，2000年出任中国证监会第四任主席，并在此位置上出台了一系列引人注目的改革措施，如试行国有股减持。复杂的从业经历，让他在央行行长的职位上运筹帷幄时，更具大局观。

上世纪90年代初期曾与周小川密切共事的伊莲娜·拉罗什认为，周小川是一位少见的深思熟虑并颇有天赋的人，他遵循自己思维力量的引导。而且周小川熟知全球经济经济学，这对中国来说至关重要。伊莲娜·拉罗什当时是摩根士丹利与中国建设银行合资成立的投资机构的首席执行长。

周小川更是一位学者。作为清华大学的博士生，他早在上世纪80年代就通过电脑模型来帮助检查税务代码和放松价格管制。

他是中国人民银行第一位具有博士头衔的行长，目前，还是清华大学经济管理学院、中国人民银行研究生部的兼职教授、博士生导师。

他一直致力于宏观经济研究。1986—1987年期间，周小川曾任国务院体改方案领导小组成员并兼任中国经济体制改革研究所副所长，与著名经济学家吴敬琏以及楼继伟、郭树清、李剑阁等兼备理论修养和实际部门工作经验的学者一起共事，成为当时十分活跃的青年改革学者。他的两篇论文分获1994和1997年度的“孙冶方经济科学论文奖”——中国经济学界的最高荣誉之一。

周小川善打网球，酷爱歌剧，据说曾经还想联合金融界内的同好，组织一个交响乐团。如果能如愿所偿，那几乎是一个拥有最高学历的乐团。



有境外媒体将他描绘为“格林斯潘的学生”。因为他像格老一样，运用市场化的调控手段，靠控制利率点数的高低，将金融市场上的风险和危机“谈笑间灰飞烟灭”。

马化腾： 改变3亿人的生活方式

2004 CCTV 中国经济年度人物·年度新锐奖



QQ 的那个企鹅形象的小图标，也许是互联网走进中国十年，对普通人影响最大的标志性事件之一。

本刊记者 / 黄艾禾

提到马化腾，很多人会问，“他是谁？”但说到QQ，就几乎没有人不知道了。中国所有上网的人如果没在某一时刻在自己的电脑右下角藏过这样一只小企鹅，至少也见过这个时时“嘀嘀”作响的家伙是怎样让无数少男少女自觉自愿大把填进自己的青春时光。所以，有人把马化腾——腾讯公司总裁兼CEO，这个才满33岁的毛头小伙称为“Q帮主”。

截至2004年9月，腾讯QQ总注册用户数为3.55亿、活跃用户数1.19亿、QQ同时人数在线最高730万人、QQ游戏同时在线最高78万人，跃居中国第一大休闲游戏门户。

当2004年年底，美国《时代》周刊和CNN将马化腾评为“2004全球最具影响力商界人士”时，他们的理由是“因为他和QQ这只小企鹅改变了3亿人的生活方式。”

去年12月的一天，马化腾做客中央电视台的“国际在线”，与网民们聊天。记者看到，坐在终端前的他显得拘谨而寡言，而替他敲键盘的录人员又常常把字敲错。忽然他说，“让我自己来吧，这样还更快一些”。接过了键盘的他，一瞬间神情大变，他显得自如而专注，挥洒自如，生气勃勃。

马化腾上网已经快10年了。1996年的时候，马化腾大学毕业三年，正在一家公司当软件工程师。当时的中国还没有多少人知道互联网，而马化腾已经在网上找到了真正的乐趣：“只有在网上我才会获得完全的兴奋”。后来，他注意到了ICQ，这种网上即时聊天的软件，他被它迷住了，也敏锐地看到了用户对中文环境ICQ

服务有极大的需求，于是在1998年和伙伴们自主开发了中文ICQ——OICQ。

1999年，腾讯公司甫一成立，即把OICQ即腾讯QQ推出，受到极大欢迎。注册人数疯长，只好不断扩充服务器，而每月一两千元的服务器托管费对公司都不堪重负。马化腾发现，现在最缺的，已不是软件，而是钱。他曾想过把QQ卖掉，但是与买家一直价钱没有谈拢，“他们只出60万，而我们要100万。”事后，马化腾觉得庆幸，如果卖掉了，哪有腾讯的今天。

实际上，尽管马化腾是学计算机科班出身，但他一直就不是一个只沉迷在技术圈子里的人。曾有报道说，1994年，刚毕业一年的马化腾炒股，曾一单就将10万元炒到70万元。为给QQ找钱，马化腾拿着改了6个版本、20多页的商业计划书开始寻找国外风险投资，最后碰到了IDG和盈科数码。“他们给了QQ220万美元，分别占公司20%的股份。QQ发展到2000万用户时，这笔钱还没用完。”

2004年6月16日，腾讯控股在香港联交所正式挂牌交易。根据其每股3.70美元的发行价计算，腾讯拥有62.2亿港元的市值。马化腾也成了身家8亿港元的富豪。然而圈钱并不是马化腾的最终目标，他在接受媒体采访时说，2005年的目标是进入国内门户前三名。

其实，看到腾讯2004年用几个月，就在在线小游戏上盖过老牌的联众，它的客户端搜索，已经悄然排到了国内第四，就可知马化腾不是在放大话。

只是，商业市场上的日益成功，会不会使马化腾离他所钟爱的天文学越来越远了呢？



打击各类“霸王条款”不应只是消费者和消协的事情，更应是政府监管部门最着急的事情

中消协：发力“挑战”霸王条款

本刊记者 / 丁尘馨

2004年12月20日，一项由30多家新闻媒体联合发起的对全国“霸王现象”认知度调查的结果显示，电信、房地产/物业、保险、电力、教育、医疗、银行、铁路、交通、超市等十大行业是公众反映意见最大的“霸王行业”。

参与调查的所有人都认为中国包括消费领域的各个行业普遍长期存在“霸王现象”，且每人都不同程度遭遇过“霸王条款”。“霸王条款”和“霸王现象”已经渗透到社会的各个行业和领域。

因为出现“霸王现象”的大多是垄断行业、经营者政企界限模糊，消费者个体处于毫无选择的被动境地。在法律、市场和政府尚无法施行有效策略的现实条件下，从打假专业户王海，到向雀巢叫板的朱燕翎……任何一个以消费者名义发出的抗议和挑战都充满勇气，却显得孤独和微薄。

然而，他们的努力，使更多人有了维权意识。从2003年起，中消协首次发动全国的消费者，揭露和批评消费领域中不平等的、强加于消费者的霸王条款，这种以集体名义的维权之举很快在全国引起强烈反响。

“中国消费者协会”是对商品和服务

进行社会监督的保护消费者合法权益的全国性社会团体。它成立于1984年12月。

在2003年一年间，中消协征集到全国各地消费者提供的不平等格式条款4800多件，主要集中在电信、金融、保险、房地产、公用服务等几大领域。中消协分三次对电信邮政、商品房、汽车随车文件等方面的4600多个不平等的霸王条款进行了公开点评，并要求其改正。

中消协的公开点评一度遭遇了一些霸王行业的冷眼和漠视，如同重拳打在棉花上，遭遇尴尬。

2004年，迫于舆论，一些被点评的汽车商和房地产商终于做出反应。中国电信就“充值卡余额过期作废”等七条电信业“霸王条款”的处理提出了解决的方案，明确要求所有的电信运营商，在年底前完成霸王条款的自查自纠。浙商银行等三家银行就金融业存在的“银行强定保险人、指定律师你埋单”、“抵押贷款购房屋、全额保险才放款”等六大“霸王条款”进行整改。中国保险监督管理委员会面对前不久中消协对保险业霸王条款的点评，也表示尽快对存在的问题进行研究。

虽然中消协在2004年打击霸王条款

上取得的突破令人鼓舞，然而从根本上制约垄断，只有三种力量：政府的权力制衡，法律的诉讼制衡和市场的交易制衡。在现实条件下，市场和法律的制衡力量还难以显现，所以政府的权力制衡，起着重要的作用。中国消费者协会投诉与法律事务部主任王前虎也非常清楚地说：“消费者权益的保护仅靠消协一家是不行的，需要政府、法院、媒体、行业组织等等机构和单位共同形成合力，其中，特别是行业主管机关在改革机构的同时，转换计划经济观念，切实当好消费竞技场中的‘裁判员’，而不应该是‘教练’或者‘经纪人’”。

打击各类“霸王条款”不应只是消费者和消协的事情，更应是政府监管部门最着急的事情。

在年底的这份调查报告中还显示，超过一半的人仍然会“能忍则忍”（占51.2%），只有两成的消费者选择“寻求法律途径解决”（占22.7%），寻求媒体帮助、或向消协投诉等则占到更少的比例。而56.62%的被访者遭遇“霸王条款”后很少得到过满意的处理结果。

作为民间组织，中消协挑战“霸王条款”的路还很艰难。





“中国经济年度人物”评选活动，旨在表彰在中国经济领域做出杰出贡献的企业家、管理者和专业人士。2005年，评选活动吸引了众多知名人士参与，最终评选出了多位获奖者。此次颁奖典礼在中央电视台经济频道举行，现场气氛庄重而热烈。

鸣谢：中央电视台经济频道



王传福：孤独的技术斗士

王传福所信任的惟有技术和低成本，这是他登上电池业巅峰的途径，他希望如此的道路也能领他走向汽车业的高峰

本刊记者 / 冯亦斐

在比亚迪公司董事会主席兼总裁王传福收购西安秦川汽车之前，他只开一辆凌志轿车；入主秦川汽车之后，他忽然奢侈地买了一辆奔驰跑车和一辆丰田SUV。买车不是为了享受，而是要把车拆开看仔细，他要对自己所从事的行业绝对精通。

正是基于这种对技术的狂热钻研，王传福在短短几年内就把只有20多人的小厂锻造成为世界电池行业的榜眼。目前，比亚迪生产的锂离子、镍镉、镍氢电池销售量分别居全球第三、一、三位。

然而当王传福所领导的比亚迪成功超越东芝、松下、索尼等日本电池业豪门而功成名就之时，他却因感到“无聊”而毅然做出了移师汽车制造业的决定。当2003年1月消息一经传出，香港股市投资者立刻“用脚投票”纷纷抛售比亚迪股票，将王传福逼到了风口浪尖。

现在评论王传福是否能在列强环伺的汽车制造业复制其在电池业的成功还为时尚早，王传福自己也承认汽车“这盘菜才做了一半”。虽然王传福坚信他能够做成通用汽车无法完成的事情，但是从王传福入主秦川汽车（现已更名为比亚迪汽车）近两年的表现看，他还无法在庞大的市场上掀起太多的风浪，而比亚迪股份目前也还是在依赖电池业的丰厚利润来维持股价的风平浪静。

在王传福看来，售价高达上百万元的汽车其实只是“一堆钢铁”，他能够通过技术层层分解而制造出每个中国家庭都可以承受的车。而他更为宏大的理想是用电池取代现在的汽油作为汽车的动

力，这样“三峡水库的水都可以变成油，每个中国城市的天都会像西藏的天那样蓝”。而他自己也在不同场合决然表示：“下半辈子与汽车捆在一起”。

从“电池大王”到“汽车大王”只是媒体对王传福称谓的变化，但是这种称呼背后的变化却意味着王传福要把从一块块电池上面赚取的利润放到动辄需要投资几十亿的汽车项目上面。这一点王传福不敢有丝毫马虎。

当其他的总裁和董事长奔忙于各种社交场合并花费大量时间研习西方管理理论的时候，王传福依然日以继夜地奋斗在他汽车研发中心和车间内。他所信任的只是技术和低成本，这是他登上电池业巅峰的途径，他希望如此的道路也能领他走向汽车业的高峰。

现在王传福办公室里面堆满了从塑料材质到磨具技术的庞杂汽车资料和书籍，他要成为汽车行业毫无争议的专家。确实，在他面前，工程师从来不敢夸口自己是专家，因为王传福是真正的技术斗士。

有一次中央电视台邀请他去和迈克尔·波特对话，他不想去，因为他根本不知道这位在世界商业圈被奉为圭臬的哈佛竞争战略专家究竟是何方神圣，他甚至不知道杰克·韦尔奇是谁。但是这一切都不重要，在没有认识这些洋人之前，他已经创造了电池业的奇迹；如果他能够继续在汽车行业重复他的奇迹，或许迈克尔·波特或者杰克·韦尔奇会来打听“王传福”的成功故事。



任正非：率领华为踽踽独行

当华为越来越被定义为世界的华为，成为“更多的是让国外对手提到最害怕的公司”时，人们对于华为和任正非的了解，仍然是一连串骄人的数字、任正非写下的若干文字及一些传闻

本刊记者 / 丁尘馨

在人们的视野中，华为与它的总裁任正非是一体的。

18年前，他创办的那个仅两万元注册资本的小厂，2003年的

销售总额已超过300亿。这个业绩在我国电子信息企业中列第七，利润却是最高，当之无愧成为我国电信设备制造业的领头军。

外界对华为的了解除了一连串的销售数字，就只有来自于公

司员工中的传言。这个被任正非一手带大的企业，秉承了他沉默、威严的个性。它几乎从不做广告，对现代企业最重视的公关也没有丝毫兴趣；领导华为十几年，任正非也几乎没接受过任何媒体的采访。

大家对华为比较确切的认识，都来自于任正非的笔下，从1998年最早开国内企业法先河的《华为公司基本法》，到2001年在企业界流传甚广的《华为的冬天》，及后来陆续撰写的《回忆我的父亲母亲》和《北国之春》——从自创公司管理规则到对企业的激励自省，从对父母的忏悔怀念到对员工的打气警醒，公众在这些文字中了解、猜测着关于华为及它的“父亲”任正非的一切。

在大家所了解的关于华为的数字中，包括：员工人数从1998年的8000人扩张到2004年的23000人；每年，华为坚持拿出销售额10%以上用于研发投入，这在中国企业中“高得惊人”；2001年—2003年，华为生产的全球交换机新增市场份额32%，列全球第一；2003年，华为海外市场收入首次突破10亿美元，占总收入份额的27%，并首次突破欧美主流运营商的防线，与朗讯、北电等一流设备商同台竞逐；2004年，华为开始在国际上显露锋芒，NGN市场

份额13%，为全球第二，ADSL市场份额32.9%，全球第一。

但另一组数字还无法让人高兴：2004年2月开始，华为以每天300万元的投入豪赌3G，目前华为将研发资金的1/3用于3G，共耗资40亿元人民币，先后有3500人参与这一研究项目，而3G牌照能否发放对中国企业而言只有被动等待。2005年，在国内市场日益积弱、3G迟迟不推的忧患下，华为唯有选择上市以求海外市场的突破。上市的结果还意味着，华为将无法拒绝公众的瞩目——这对于长期以来近乎偏执地拒绝媒体的任正非来说，将是一场艰难转型。

还有一组数字让人感兴趣。2000年任正非被美国《福布斯》杂志评选为中国50富豪第3位，“个人财产估计为5亿美元。”而传言中，任本人独揽着华为20%—30%的大股。

外人记住的是这一连串关于华为和任正非的数字，而由任本人书写的发自内心的感受，却是成功以外他永远无法弥补的忏悔：“……华为的成功，使我失去了孝敬父母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。回顾我自己已走过的历史……惟一有愧的是对不起父母，没条件时没有照顾他们，有条件时也没有照顾他们。”



张恩照：最资深的建行员工

在建行改制进行到最为艰难和复杂的时候，张恩照用八个字来形容个中五味：如履薄冰，如临深渊

本刊记者 / 陈晓

2004年，酝酿多年广受关注的国有商业银行股份制改造迈出重要一步，让一些个体具备了符号意义。比如张恩照。因为建设银行成为第一拨改制上市的国有商业银行，这位面相仁厚的建行行长，也成为了媒体关注的焦点。

北京大学光华管理学院副院长张维迎将建行上市前的改制工作，称为“开创国有银行改革的新篇章”。中央人民广播电台中国之声副总监王晓晖则认为，建行的此次率先突围之举给我们留下想象空间，其过程将提供足以借鉴的宝贵经验。

和其他在金融银行界声名显赫的领导者相比，张恩照的履历要单一得多。从20岁参加工作开始，张恩照在建行待了40年，称得上是最资深的建行员工。从实习生、培训部的老师、基础的拨款员做起，直到2002年出任建行行长。

也是在这一年，中央金融工作会议将商业银行的公司化改造作为政策提出来。因为资本充足率最好，不良贷款最少，建行成为了改制的首批试点。

在这个漫长的，牵一发而动全身的改制中，我们无法确切知

晓个人在其中的作为和功用。但改制过程中要牵涉到不良资产的核销，冗余人员的安置，无前例可循。作为改制的决策者，无疑身处所有矛盾和利益纠葛的中心。2004年3—6月，建行挂牌上市之前的一段时间，是建行改制中最为艰难和复杂的时期。个中五味，张恩照用了八个字：如履薄冰，如临深渊。就在挂牌的前一天晚上，还突然出了意外。“非常棘手，差一点我们就难产了，胎死腹中。”张恩照说。

生活中的张恩照喜欢游泳、网球、散步，还有练书法，这些爱好成为他排遣压力的通道。建行总部大楼的22层有一个小型的羽毛球场，它成为张恩照排遣烦闷的场所。“经常一个人围着场地一圈一圈地走。”羽毛球场上空是玻璃屋顶。“这里天好的时候，可以看到蓝天，空间说不出地大，一下就放松了，慢慢地散步，就会使自己的心绪逐渐缓和下来，逐渐平静下来。”张恩照说。

2004年，建行资产总额近3.8万亿元，7月，在《银行家》杂志评选的全球千家大银行排名中，建行名列第21位，在中国上榜银行中排名第一。这些数据，证明了建行改制的成果，也使建行上市有了更多的筹码。



李书福：汽车偏执狂

业内人士这样形容以固执出名的李书福：玩什么，精什么；干什么，专什么

本刊记者 / 文晔

身穿吉利工作服，脚蹬一双80元的皮鞋，开着自己生产的价值5万多元的吉利汽车，说出来的却是豪言壮语，“造老百姓买得起的好车，让吉利汽车走向全世界。”这就是拥有数亿资产的吉利集团董事长李书福。

中国的汽车产业，有人说分成了三个世界。第一世界是一批国有大企业，第二世界是一些合资、合作企业，而这第三世界，就是实力相对最弱的民营企业了。

在这个汽车行业不景气的寒冷岁末，连第一世界的大企业都在“过冬”，第三世界的他仍然是这么底气十足。李书福仍在筹划“逆市扩张”，筹划“拥有自己的知识产权”，并且在不能迅速见效的研发上一下子投入了3亿多元，他就是这么不信邪。这让人们不禁想到6年前高喊着“给我一次失败的机会”，誓言打破汽车业坚冰的他——一个执着的“汽车疯子”从此孤独地游荡于中国汽车业。

1994年，李书福说，他要造老百姓买得起的好车。当时还没有一家民营企业进入汽车行业。在大家看来，李书福的想法无异于是天方夜谭。

1997年，李书福收购了四川德阳一个濒临破产的国有汽车工厂。然后，固执的他又在浙江临海市征地850亩，打着造摩托车的幌子，在这片荒滩上筹建吉利汽车工业园区。

没有技术，就靠拆掉整车进行研究。李还记得，第一辆车是模仿奔驰280-I造出来的，用的是红旗的发动机、制动系统和转向系统，但是造型和奔驰差不多。他说，我是以浙江人造打火机

的精神造汽车。

汽车生产出来了，并不代表会有市场。1999年和2000年，吉利汽车每年的销售额只有几千辆，其4万元的低价也遭到了市场的质疑，企业处于严重亏损状态。这是李书福最为艰难的一段时期。李书福并不气馁：他觉得自己反正是从农村来的，失败了没关系，大不了回去承包几亩地，一边种菜，一边种水稻，有吃有喝就行了。

因为没有放弃，转机终于在2001年11月出现，吉利汽车获得了轿车的生产资格，成了中国唯一一家生产汽车的民营企业。

2004年1月，吉利集团又通过控股“国润控股有限公司”，在香港联交所成功借壳上市。造车六年，吉利汽车已经占有了国内近十分之一的市场份额，出口到了埃及、苏丹等26个国家。用李书福的话说：“比起强大的同行，我们还十分弱小；但比起从前的吉利，我们十分自豪。”

20多年时间，李书福干过很多行当。开过照相馆、生产过电冰箱、做过建材，直到造汽车。他每做出一次选择，都遭到过很多人的反对。但他总是坚持自己的想法，并且最后把事办成。面对嘲笑和质疑，李书福有他自己的理论——我们要主动站到真理这一边，我们不能要求真理站到我们这一边。

业内人士这样形容以固执出名的李书福：玩什么，精什么；干什么，专什么。

眼下李书福最常说的一句话仍然是：人穷志不短。这一方面说的是他自己出身贫寒。另一层意思说的是他的吉利汽车雄心勃勃。



李宁：把“可能”变成“可以”

李宁的发展之路不但使普通人艳羡不已，更成为许多明星运动员效仿的模式。尽管追随者众，但做到今天这般，仍然只有李宁一个

本刊记者 / 丁尘馨

“李宁，一切皆有可能”，这个众所周知的广告语事实上也表达了创始人李宁本人的人生信念。乡村男孩——奥运冠军——商

业巨子，今年41岁的李宁完成了绝大多数男人用两辈子都无法实现的事业梦想。

除了个人努力，李宁能一路做大的重要条件是恰逢其时。上

世纪80年代初,中国竞技体育步入正常轨道不久。1981年世界大学生运动会上,他获三项冠军;1982年第六届世界杯体操赛,李宁一人独得男子全部7枚金牌中的6枚,不仅创造世界体操史上的神话,更成为中国体育史上第一个拥有明星般光环的“体操王子”;1984年中国第一次参加的奥运会上,3金2银1铜的成绩成了李宁运动生涯的顶点。(迄今也没有其他中国运动员超过这个奥运会成绩)

退役后的李宁,事业又恰在中国体育市场萌芽时期开始。树立民族品牌的主观需要,加上本人与体育管理部门得天独厚的关系,从1990年创立品牌当年起,“李宁”牌运动服借亚运会、奥运会等一系列大赛中独家赞助中国代表团之势,迅速在国内市场铺张。由此拓展的系列体育产品,在国产品牌中一枝独秀。

李宁的发展之路不但使普通人艳羡不已,更成为许多明星运动员效仿的模式。尽管追随者众,但做到今天这般,仍然只有李宁一个。

继在2000年奥运会上赞助法国体操队,使李宁品牌首次走出国门之后,2004年,“李宁”牌运动服赞助了21届大学生运动会俄罗斯代表团、并成为西班牙男女篮球队2004~2008年的指定运动装备赞助商。

2004年,雅典奥运会上中国运动员极为出色的成绩,使得作

为领奖服的“李宁”牌实现猛然一跃。正是李宁在海外市场的顺利扩展,使得世界最大的运动品牌之一耐克公司今年调整了对中国市场的政策,把中国市场的第一竞争对手从阿迪达斯转到了李宁。

“一切皆有可能”,李宁正在实现更多的可能。

然而,“可能”还不是“可以”:李宁公司的品牌推广战略是“草根计划”,这完全不同于耐克、阿迪达斯的“金字塔推广战略”。虽然低价策略使“李宁”牌占有了国内的低消费市场,尽管公司也做了许多努力,但“李宁”牌还是不能摆脱国产品牌土生土长的尴尬境地,它不但使李宁公司无法在运动鞋和运动服装领域获得像耐克那样的优厚利润,也成为“李宁”这个品牌成为一流品牌的巨大障碍。

另一方面,进入2000年后,尽管以高于行业年平均增长25%的速度在发展,创立近15年的李宁公司仍然没有在中国体育消费市场中占据主流。年轻人,作为最核心的体育产品的消费者,他们愿意购买的运动鞋仍是阿迪达斯、耐克、锐步……

从质量、款式、美誉度到市场占有率,当年耐克公司用了18年时间做到第一,在美国拥有50%的市场份额;1948年创立的阿迪达斯公司也用了不到20年,坐上同行头把交椅。在政府支持下的“李宁”,又会用多少年,做到“可以”胜出?



郁知非:心多大 舞台就多大

当F1成为中国体育产业化尝试的最大手笔,“中国F1的推广人”郁知非也成为中国体育市场最显眼的体育职业经理人

本刊记者/丁尘馨

2004年,对中国体育界来说经历了太多的第一次:刘翔代表中国人第一次站在奥运会短跑项目的最高领奖台,网球、皮划艇、女子摔跤……众多项目在雅典奥运上零的突破;NBA首次来到中国;更有上海迎来F1——这个世界上最昂贵的“烧钱运动”。

其中对中国体育市场影响最深远的当是F1的成功登陆。在国内很多人还不清楚F1和F4有什么区别的时候,引进F1赛事,是上海市政府的胆量,还有郁知非的勇气与毅力。

2002年5月,郁知非受命出任上海国际赛车场有限公司副总经理。9月16日,在F1的第一场新闻发布会上他以美国黑人领袖马丁·路德·金的“I have a dream(我有一个梦想)”作为发言开头,说自己是“中国F1第一个吃螃蟹的人”。此后两年,这个已过50岁的男人奔走于世界各地,谈判、推广、巡展、出席各种各样的会议,为争取F1上海站的举办权、为跑赞助谈合作、为

推广F1接待数不清的媒体……

2004年9月25~27日,筹备2年、一期工程投资达26亿元人民币的上海赛场完成了F1在中国的首次亮相。三天的总收入约3亿元人民币,但这并不是郁知非想要的最终结果——3天内全球十几亿人次的电视观众知道了中国站上海赛道,也使F1终于成为上海的一张酝酿多时的“名片”,这才是他所看重的。

作为中国体育产业化尝试的最大手笔,“中国F1的推广人”郁知非也成为中国体育市场最显眼的体育职业经理人。

郁知非做生意,向来喜欢大手笔:1991年,郁知非花20万人民币从广东顺德神州热水器厂买下了上海足球队,也就是后来的申花队,10年后当他告别申花时,俱乐部的市场价值已经超过了1亿,申花也成为中国为数不多的保持赢利的俱乐部之一;1999年,郁知非运作了曼联与申花队的商业比赛,几乎净赚2000多万人民币,成为中国足坛有史以来最为成功的商业比赛;2003

年，上海赛车场以及中央电视台与乔丹车队展开合作，成为有史以来第一桩以资源互换赞助F1的案例——郁知非没有付一分钱，乔丹车队却给了2000万美金的广告位；今年F1上海站前夕，郁知非又炮制出8800元人民币一桌的F1欢迎晚宴，虽然前后一共只有五道菜，但广告卖了，明星也来了。

第一年的中国F1，更是一个意义大于收益的赛事。现在还难断定，这个世界上最奢侈的烧钱游戏会是只作为城市名片的政

府工程，还是下一个聚宝盆？以F1历史上最高的购买价位——3000万美元获得举办权的上海站，在F1的硝烟散后，须要寻求一年中另外362天的经营，来塑造自己的品牌；而今后7年，上海能否在这个总投资达50亿人民币的“豪赌”中获胜，是上海市政府要着力考虑的内容。

一切都只是开始。郁知非说，“我们要赚的还要多，以后的路长着呢。”

徐立华：“比较优势”成就波导



徐立华认为，波导在中国众多国产手机品牌中迅速崛起，是因为他们抓住了2000～2003年国内手机市场高速增长的机会，处处比别人早走一步

本刊记者 / 方玄昌

□ / 唐平

作为波导公司董事长兼总经理，徐立华说，他没有把公司办在北京、上海等大城市，是因为“大城市里每天要接触太多的嘈杂信息，会把我弄晕了”。但很多知情人却认为，徐

立华把公司办在浙江奉化，是因为这里的土地相对便宜，可以把波导手机的成本降下来。

2003年、2004年可以说是中国国产手机“翻身”的两年：在国内手机市场上，国产手机占到的份额已超过了50%。

而在中、洋手机品牌的较量中，有着“手机中的战斗机”之称的波导手机起到了举足轻重的作用。继2003年夺取中国国产手机市场“半壁江山”的辉煌之后，波导手机在2004年蝉联国产手机国内市场销量的五连冠。

徐立华认为，波导在中国众多国产手机品牌中迅速崛起，是因为他们抓住了2000～2003年国内手机市场高速增长的机会。国内手机产业刚开始的时候，业内并不看好波导。

“那时康佳、海尔等都是品牌的，中兴、东方通信是做通讯系统的，技术也比我们强。

但在他们还没有反应过来的时候，我们的产品已经冲向市场了，他们还在给国外手机搞代理制的时候，我们的销售网络已经建立起来了。他们规模还没有上来的时候，我们的规模已经上来，成本已经降下来了。”

这样，到2004年为止，波导手机累计销量已经突破3000万台大关，成为率先跻身全球十强（位列第八）的中国本土手机厂商。

提及在2004年度的业绩，徐立华似乎更欣慰于他们拓展海外市场所取得的成果：波导手机今年出口突破300万台（2003年是40万台），占有国产品牌出口量一半以上。“在国内市场竞争这么激烈的情况下，国内每一种手机品牌要想把这个份额大幅度上升都已经非常困难，开辟国外市场可以说是我们国产手机下一步发展的主力方向，波导又早走了一步。”徐立华说。

但这并不意味着徐立华已经把目光主要盯在了国外市场，立足国内是他的宗旨。北京大学光华管理学院副院长张维迎对徐立华的评价是：“在激烈竞争的手机市场找好定位，创造国产手机品牌。”徐立华的确很清楚自己的位置和处境。

他一再强调：“我们是背靠中国这个广阔的大市场，才取得这个成绩。并不是说，我们和国际上其他知名品牌已经在同一水平了。在技术实力上，我们和诺基亚等国际大品牌还有差距。”

徐立华把波导手机的成功归因于他们的“比较优势”：“跟国外的公司比我技术、品牌、实力不如他们，但是我成本比他低，我的营销和售后服务网络比它做得好。和国内的企业比，我的技术比它好、起步比它早、营销和售后服务网络做得更彻底一些。我强调的是‘比较优势’，而不是绝对的优势。”

徐立华很清醒：由于品牌、技术力量等方面存在差距，在今后相当一段时期内，国产手机在中高端产品的市场上依然要让位给洋品牌。但他仍然对国产手机的未来持乐观态度——他相信国产手机几年后在国内的市场份额会上升到70%左右。



张文中： 准备与外资零售业巨人作战

文 / 唐平

用传统的眼光看，一位地道的博士开起超市来做零售，算得上是“误入歧途”，可是北京物美集团董事长张文中却正是走了这样的路。

上世纪80年代初期在南开大学数学系就读时，张文中的梦想还是摘取数学王冠上的明珠；后来回到母校攻读管理硕士学位以及在中科院攻读博士期间，他也还一直倾心于做一个“学者”。然而造化弄人，学人变成了商人，在天上飞翔的张文中开始在地上脚踏实地地走路。

十年过去，物美也从最初由印刷厂房改造成的“示范商场”，发展成在华北和华东两大区域拥有600多家店铺，销售规模130亿的零售业“航空母舰”，在全国500强企业中列居上游。

然而张文中看得更远：“刚刚过去的2004年12月11号，也是中国零售业在WTO第三年保护期过去的日子。从这天开始中

国零售业在本土面临的国际竞争会更加的严峻。”

如果把国际零售业比作是一个重量级的拳击手，那么中国零售业还相当于是一个十几岁的孩子。面对着风车般庞大的巨人，张文中沉着地说：“我们可以和外资勇敢地斗争。我觉得如果简单地说，这就是一个唐·吉珂德和风车作战。”

为此，物美积极备战：

2003年11月21日，物美在香港联交所挂牌交易，张文中把上市比喻为“加油”。

2004年全国“两会”期间和北京市人大会期间，作为全国政协委员和北京人大代表，张文中提出了“大力发展民族零售产业”、“警惕对外依存度过高”和“关注国家经济安全”等有关议案，为中国零售业呐喊。呐喊得到了回应。今年7月，国家商务部正式公布了我国流通领域里重点培育的全国20家大型企业集团的名单，物美名列其中。



黄光裕： 改变中国零售业游戏规则

本刊记者 / 陈晓

继2004年6月在资本市场上左手换右手，成就中国首富之后，12月，国美电器公司主席黄光裕再次在香港股市套现。巨大的资本流动，让黄光裕再一次成为关注的焦点。

这个靠拾破烂起家的汕头年轻人，用20年的时间，打造出了中国最著名的家电连锁品牌——国美。2003年国家商务部公布的当年中国连锁经营前30强，国美电器以177.9亿元位列第三，同时位列家电连锁第一名。在这些排名后面，不仅是黄光裕从这个利润极低的家电行业淘金的过程，也是中国零售业被改变游戏规则的过程——低价和以消费者要求为本成为新的游戏规则的主旨。

因为这些成就，黄光裕被比喻为“中国的山姆·沃尔顿”。但和那位一生简朴的沃尔玛总裁相比，黄光裕坐着奔驰600加长轿

车，在一座状若暗蓝城堡的鹏润大厦内办公。他的办公室由4个巨大的套间组成，分别作为办公、会议、会客和休息之用，地上铺设着厚厚的白色地毯，气派有如深宫殿堂。虽然黄光裕对坊间猜想的霸气、独裁等评语不置可否，但你很难不把眼前这位年纪轻轻、个头不高的商人与一位有着绝对控制力的领导者联系在一起。

谈到经营目标时，他只是轻描淡写地说：“我就是希望，公司明天比今天更好。”他拒绝承认有什么打造“中国第一商业家族”的企图。然而，鹏润内部一位高层人士却说，黄光裕平时经常在内部会议上提出，要将鹏润打造成一个“影响无处不在的商业帝国”。负责企业宣传的员工曾经建议国美应该为企业或者黄光裕本人写一本书作为总结，可黄光裕不同意。他说，还不到时候。



廖晓义： “草根组织”在行动

本刊记者 / 丁尘馨

2004年的夏天对廖晓义他们而言意义非同寻常。包括“北京地球村”在内的6家民间环保组织倡导的“26度空调节能行动”首战告捷，“夏季空调不低于26度”不但北京市民耳熟能详，政府部门也要求主要公众场合空调不低于26度。

这是中国民间环保组织首次为一个具体的环保目标进行联合行动。在国内众多非营利性的民间环保组织中，北京地球村环境文化中心是成立较早的一个，由廖晓义1995年回国后发起创办。10年来她拍摄了100多部环保专题片，建立了2800亩山地的环境教育培训基地，还发起一系列倡导绿色生活的活动。2000年5月18日，廖晓义获得该年度苏菲环境大奖。

从艰难创立、默默无闻到逐渐在社会发出声音、发挥作用并

引起相关部门和媒体关注，廖晓义的“地球村”10年间的变化代表了中国几十个非营利性民间组织在中国逐渐发展的过程。

在中国，非营利性民间组织是NGO（非政府组织）的一种，也是一种“草根组织”。因为它们像草一样遍布土壤表面，扎根民间各个角落，推进公益事业。

2002年中国的“草根NGO代表队”第一次参加了联合国可持续发展世界首脑会议，也改变了世界论坛从来没有中国“草根NGO”的声音的局面。

这些民间组织在不同领域扮演着监督执法、政策建议或政策监督的角色。廖晓义认为相对中国13亿的人口，中国从事大众教育和政策监督的民间组织还太少，而且她说，“我们要做的不仅是传递声音，更有实实在在的行动。”



高正： 揭开阜阳劣质奶粉黑幕

本刊记者 / 曹红蓓

安徽阜阳三堂镇，农民高正家有一个大大的场院。一年前，这里还养着几十口大肥猪，圈着上百只波尔山羊，现在空落落的院子里只剩下一条狗和6只鸭子。

2004年12月17日，高正作为原告代理人，把生产、销售“伊鹿”牌奶粉的6家被告告上法庭，索赔20万元。

“赔多赔少我都认了。就是赔一万，我也接受。我只想给这件事一个了结。”高正说。

2003年10月，高正把突发重病的外甥送往医院抢救，大夫明确告诉他可能是劣质奶粉导致的重度营养不良，而且临床已见很多相似病例。待外甥的病情稍微稳定，高正自费送检了劣质奶粉、咨询律师、查阅相关法律、亲自设计取证。他四处投诉，走过来一条漫漫维权路。

一度，高正向消协提出49万元的调解标的，曾经引起人们的议论和猜疑。事实上，时至今日，除了意外得到的“揭开阜阳劣质奶粉黑幕第一人”、“2004年十大法治人物”和“中央电视台年度社会公益奖候选人”的光环外，高正个人的经济状况落到了历史最低点。维权以前，高正家算是三堂镇的小康之家，然而一年间，高正断了所有收入来源，花光了五六万元积蓄，卖了羊卖了猪，还欠了债。

“把害人的劣质奶粉赶出阜阳，一年来我只做了这一件事。这是我惟一的目的，而现在已经达到了。”事实上，不仅阜阳，在国务院总理的亲自过问下，目前涉及全国11个省区市49家厂商生产的55种品牌的劣质奶粉已经在全国市场上被彻底清理出去；有关地方政府和监督部门的97名责任人被处理，31人被逮捕；食品安全成为2004年的全民议题。

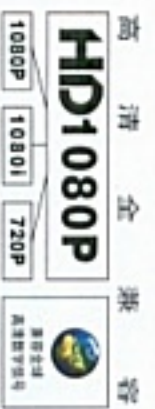
康佳“高清升级了 美丽×高清=尊贵体验”



康佳高清升级了！全新的数字科技，邂逅了后现代美学质感的简约设计，浑然天成的尊贵气质，让所有高科技拜物者都迷恋不已。

特有的康佳DSP²数字原动力—高清数字图像全程处理系统，为您呈现更清晰逼真的臻美画质。

- 高清数字信号输入：1080P
- 高清数字图像处理：九维逐点优化
- 高清显示：超线点显像



康佳“高清”液晶电视 LC-TM2718

- 专业YPbPr高清输入端子
- 先进的扫描变换和运动补偿技术
- 16.7百万种色彩显示
- 支持XGA电脑信号
- 超百万像素处理
- 数字点阵显像

