

总裁

牛根生

李彦宏

尹同耀

马云

《总裁的智慧》项目组 编

的 智慧

6



de zhuai
cai

中国顶级CEO演讲录

张瑞敏 海尔集团首席执行官

李开复 Google 全球副总裁，中国区总裁

李开复 Google 全球副总裁，中国区总裁

金志国 青岛啤酒股份有限公司总裁



深圳出版发行集团
海天出版社

尹同耀 奇瑞汽车有限公司董事长

总裁

的 智慧

6

Zong
cai
de zhihui



中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团

中国出版集团
中国出版集团
中国出版集团



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁的智慧 6 / 《总裁的智慧》项目组编. — 深圳 :
海天出版社, 2009.1

(中国顶级CEO 演讲录)

ISBN 978-7-80747-419-7

I. 总… II. 总… III. 企业管理—经验—中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第173101号

总裁的智慧 6

ZONGCAI DE ZHIHUI 6

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华 (Email:zxh@htph.com.cn)
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.5
字 数 185千
版 次 2009年1月第1版
印 次 2009年1月第1次
定 价 36.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

目录 | Contents

1

创业与赚钱>>>

朱新礼 创业改变人生 / 002

└ — — 延伸阅读 朱新礼经典语录 / 009

李嘉诚 赚钱的艺术 / 010

└ — — 延伸阅读 李嘉诚经典语录 / 017

2

总裁观点与视野>>>

俞敏洪 不要为眼前的得失而抓狂 / 022

└ — — 延伸阅读一 等待生命中那最好的时机 / 028

└ — — 延伸阅读二 俞敏洪和青年人分享五句话 / 031

任正非 为什么要自我批判 / 036

└ — — 延伸阅读 反骄破满，在思想上艰苦奋斗 / 042

任正非 全心全意对产品负责，

全心全意为客户服务 / 045

卫 哲 电子商务引领中小企业制胜21世纪 / 051

└ — — 延伸阅读 卫哲经典语录 / 057

张朝阳 中国互联网公元第11年 / 058

└ — — 延伸阅读一 张朝阳自述成功历程 / 065

└ — — 延伸阅读二 中国从来没有仇富 / 069

└ — — 延伸阅读三 中国互联网公元第8年 / 071

3

企业文化与价值观>>>

马 云 文化是企业的DNA / 078

└ — — 延伸阅读一 “六脉神剑” / 110

└ — — 延伸阅读二 阿里巴巴的四项原则与三个代表 / 113

- 任正非 华为的红旗到底能打多久 / 115
 └ — — 延伸阅读 要从必然王国，走向自由王国 / 137
 马明哲 建立领先的平安文化与平台 / 140

4

财富与人生>>>

- 牛根生 中国人财富的三个境界 / 164
 └ — — 延伸阅读 牛根生经典语录 / 171
 李嘉诚 奉献的艺术 / 173
 └ — — 延伸阅读一 李嘉诚经典语录 / 179
 └ — — 延伸阅读二 内心的富贵才是真正的富贵 / 181
 俞敏洪 心灵的富足 / 184
 └ — — 延伸阅读一 生命是一个过程 事业是一种结果 / 187
 └ — — 延伸阅读二 三种境界 / 190

5

民营企业与全球化>>>

- 郭广昌 民营企业与资本运作 / 194
 └ — — 延伸阅读 郭广昌经典语录 / 203
 南存辉 面对经济全球化的中国民营企业 / 205
 └ — — 延伸阅读一 南存辉经典语录 / 209
 └ — — 延伸阅读二 全球大变局环境下民营企业应实现四大跨越 / 212
 尹明善 顺应全球化 毋忘我民族 / 216
 └ — — 延伸阅读 尹明善谈创业 / 220
 刘永好 中国企业必须要有
 国际化的法人治理结构 / 222
 └ — — 延伸阅读 刘永好经典语录 / 228
 刘积仁 服务业的全球化和服务工业化 / 229

后记：中国需要更多优秀的企业家 / 238

1

创业与赚钱

朱新礼 创业改变人生
李嘉诚 赚钱的艺术



■ 创业改变人生

北京汇源饮料食品集团有限公司董事长兼总裁

朱新礼



很高兴有这样的机会跟大家交流。我本来是请杨澜参加我们公司成立15周年的活动，汇源在全国31家工厂所在地的父母官都到北京来搞联谊活动，结果杨澜在烟台提前有约。烟台那个活动也请我，我没有办法去。后来我不但没有把杨澜请过去参加我们的活动，还被杨澜抓过来了。

我在河北保定有一个工厂，我们跟当地政府也比较熟。市长、市委书记对我也挺好的。

我今天简单说一下汇源的情况。汇源是1992年成立的，那个时候，我在山东沂蒙山区工作。有一批美国人到我们公司来，谈了20多分钟。美国人有一个特点，他们很崇拜创业的英雄。我虽然算不上是英雄，但是是



汇源的创始人，所以对我也非常崇拜，给我送了很多纪念品，而且说了很多客气话，他们问我为什么下海。中国1992年的时候，缺企业家。这个人想发展，应该要想什么时候做什么样的事。邓小平南方谈话时说，经济发展步子要快、胆子要大，我感觉到这是非常好的机会。我跟美国人说，我做了15年企业，非常的开心、非常的充实。我的一些官员朋友，他们做得不是很开心，而且老得不得了了，看起来我不算老。我跟他们一块吃饭的时候，他们精神状态没有我好。这是什么问题？他们感觉到很疲劳，人不光是身体疲劳，更加重要的是心疲劳，我没怎么感觉到心的疲劳，我每天都都很充实，都很开心。当然每天也会遇到很多困难。我在《赢在中国》说过，每天遇到困难的时候，不要太把困难当一回事了。你睡一觉起来，其实没有你想象中那么难，天没有塌下来，还有很多的办法。

1992年我出来的时候，我接触的是一个水果罐头厂，有一些厂倒闭了，发不出工资，水果罐头卖不出去。1984年成立，一直没有交税，而且还负债几千万。

我下岗的时候，我说我不想在这儿工作了，我们一个办公室5个主任，事儿也不多，天天是看报纸，而且经常比官职的大小。创业改变人生，创业赢得尊严。

沂蒙山区的水果非常多，中国的水果品种世界最多。13亿人口，这是一个很大的市场机会，是个很大的资源。下海遇到的第一个问题就是融资的问题。首先，我把企业改制，我找了一个香港的朋友拿了一部分钱，成立了合资公司，解决了政策的问题。

第一，一个企业家最重要的是要有发现资源的眼光。

第二，企业家跟职业经理人不一样，要有整合资源的能力。

我在上大学的时候，有的老师说，企业家是天生的，他思想的潜意识会发现商机和整合商机、整合资源。整合这些资源需要钱和设备，我利用了德国非常先进的加工水果的设备。但是我没有钱，我是每年给它一部分



产品，分5年把款还清了。

我看过刘亚洲写的一本书，书里说成功要有几个条件：

第一，有才气。

第二，有运气。

第三，有力气。得动手干，不想干不可能做到。

《士兵突击》中有一句话，“想得到当中还有一个做到”。想到，做到，然后是得到。

河北衡水发生了一个信用大案，那是1993年。那个时候，我刚买下设备。我在考察设备和市场、筹备企业的时候，包括我从南部到北部，到德国和瑞士，我是第一次出国，我不大喜欢西方的生活习惯和他们的菜、沙拉、奶油。三餐没有吃饱饭，一天跑几千公里，回来就累倒了，就住进医院了。我出院的时候，我就去开信用证。银行行长说，看到你了就给你开，如果没有看到你就不能开。我说为什么？他说，我们就信任你。信用证一开，河北衡水出了一个大案，就不开信用证了。我们设备来了之后，就找市场。

1993年的冬天，我一个人背着山东水果到慕尼黑参加展会。那个时候我就感觉到了山穷水尽的地步了。

第一，跟外方谈判不是很有经验。人家说你有5年还款期，你可以延长一点，我很自信，我说就5年。

邓小平一讲话，大家都说贷款，一下子就贷款了。一贷款，我们国家很多事让你防不胜防。我们产品出来之后，全部是苹果果汁、山楂果汁等，我一个人到德国参加展览会，再找一个翻译，连那个翻译的机票都买不起了。

我女儿在北外学习，她老师的孩子在德国，我们找到他的孩子给我在德国当翻译。那个时候，我一下子柳暗花明，找到了瑞士的买主。我回到北京的时候，信用证就开到北京来了，我说这真是救命的钱啊，一下子活



了下来了。

我们慢慢地发展，就开始壮大了，苹果汁是300%的利润，一吨的苹果出七八吨的苹果汁。有了钱之后，发现美国和欧洲果汁市场很大，他们早餐离不开果汁，他们觉得，早上不喝果汁，一天都觉得没有太阳。在美国、欧洲、日本、韩国都喝果汁。中国十几亿的人口，随着改革开放，人们的习惯会改变，不仅仅是喝豆浆、吃油条。

从1994年，我把总部从山东搬到北京，开始创业到现在。像杨澜所说，我竞争过了德隆、统一、达能等有名的企业。这一个时代就是竞争。竞争之后有合作。一个企业家首先要善于合作，这一个时代，企业家不善于合作，可能发展不太好。合作就是借力。我跟德隆合作，也是借力。德隆发生问题的时候，我是最早发现的。2001年的时候，我们跟德隆合作，2003年的时候，我们跟德隆分手。2003年的时候，德隆非常不好，我们就退出了。那个时候正好是“非典”，很多媒体要采访我，我一句话也不说，因为我没法儿说。如果那个时候我说德隆不好，它没有办法撑到2004年。春江水暖鸭先知，我知道德隆有问题了，我跟他们老总说过，你们多元化发展会出问题的，但是那个时候有一点太晚了。如果德隆有资金撑到现在，就很了不起了，它在新疆发展的产业也是非常不错的，它选择的产业也非常不错。

德隆以后，统一又进来了，我跟他们老总谈得很好、谈得很快，只是谈了两次，每次不超过半个小时，都是以传真的形式进行的。我们要到香港上市的时候，统一解决不了在内地资金额度的问题，在这样的情况下，达能进来。每一次合作都会有很大帮助，那两年是汇源发展最快的两年，解决了资金的问题，发展很快。

这一次在香港上市，今年（2007年）2月23号锁定资金2253亿，上市当天股票涨到166，香港股民买汇源股票的都赚钱了。香港媒体对我们也非常好，每一次都是正面报道，因为他们都赚钱了嘛。



一个没有社会责任的企业是没有眼光的企业。因为没有诚信，大家不愿意跟你交往。有人说企业大了才有社会责任，这是错的。企业小也要有企业责任。有了企业责任，才会由小而大，由弱到强。我们都想做大，所以要有社会责任。

关于慈善，有的企业贷款慈善，我不太赞成。慈善要量力而行。首先要讲社会责任，不能假冒伪劣和坑蒙拐骗，这就是社会责任，不能拖欠工资和偷税漏税。慈善要量力而行，你确实有一些余钱，你可以做慈善。

最后一个问题是昨天我们公司成立15周年的大会上，有2500多名员工，还有500多名来宾，还有大使馆和合作伙伴参加，我在大会上说，我们要感恩。这个时代，特别是要感谢邓小平的英明决策，只有在这个时代，才给我们由穷到富的机会。

今天上午，我们内部开总经理大会，我举了一个例子，我们汇源最近搞了三个项目，一个是在江西，一个是在安徽，一个是在山东。我们在三个省的三个地方，每一个省出5个亿。中国经济得到前所未有的发展机会，以前，我们从来没有像现在这样有发展经济的热情。现在挡都挡不住，政府和老百姓都挡不住。你看中央电视台《赢在中国》，一下子有多少人想创业，这是非常好的现象。

1992年我开始创业的时候，办营业执照，跑手续，我有一点影响，我是山东省优秀共产党员、劳动模范，即使这样，办手续还跑了一个月，现在办手续一周就办完了。在江西工厂开工的时候，全县动员，非常的积极。

在昨天大会上，山西运城派了几十个人来表演节目。之前，他们的苹果几分钱一斤都卖不出去。我五月份到山西运城的时候，很多苹果还在老百姓的地窖里面。汇源去了之后，他们的苹果可以卖到几毛钱一斤。山西运城老百姓说，谁给我们带来实惠，我们就感谢谁。就这一个县，他们的收入一下子就增加了两个多亿。2006年春节的时候，他们当了11年的县委书记，跑到北京来给我拜年，他说特别感谢我，他说当了这么多年的县委

书记，从来没有人给我送过匾，今年老百姓给我送了一个匾。昨天，他们排的节目非常的感人。

谢谢大家！

|| 朱新礼 简介 ||

北京汇源饮料食品集团有限公司党委书记、董事长兼总裁。
生于1952年5月。曾先后毕业于山东经济管理干部学院、中共山东省委党校，大学本科学历，高级经济师。中共党员。现兼任中企联理事会副会长、中国饮料工业协会副会长、中国农业大学客座教授、MBA导师。

1974年至1988年，先后担任山东省沂源东里工业集团总经理、山东永新实业公司总经理。1991年任沂源县外经委副主任。1992辞去公职创立山东淄博汇源食品饮料有限公司。1994年创立北京汇源饮料食品集团有限公司。

创业十几年来，朱新礼带领汇源员工创建了中国最大的果汁生产企业——汇源集团。在全国各地创建了27个现代化饮料食品企业，带动了50多个果蔬等原料基地的规划、建设和发展，建立了基本遍布全国的营销服务网络，构建了庞大的果蔬产业化经营体系。累计加工、消化农产品600多万吨，带动了百万农民奔小康。汇源牌果汁饮料也成为中国名牌产品。“汇源”商标为国家驰名商标。2007年2月23日，朱新礼领导下的汇源果汁在香港联交所成功挂牌，公开招股超额认购937倍，筹集资金达24亿港元，上

1

朱新礼



创业
改变
人生



市当日股价上涨66%。

朱新礼先后当选沂源县人大常委会委员、淄博市人大代表、山东省人大代表、北京市人大代表。兼任中国饮料工业协会常务副理事长、北京市企业联合会、北京市企业家协会副会长、中国企业联合会、中国企业家协会理事会副会长、中国农业大学客座教授、MBA导师。先后荣获“山东省农业劳动模范”、“山东省优秀共产党员”、“北京市优秀共产党员”、“首都文明公益大使”、“中国饮料工业突出贡献奖”、“全国五一劳动奖章”、“全国首届创业企业家”、“中国农产品加工业功勋企业家”、国家“星火计划先进个人”、“三峡工程建设先进工作者”、“全国关爱员工优秀民营企业家”、“首届中国农产品加工业十大新闻人物”等众多殊荣。

2008年9月3日，可口可乐宣布旗下子公司计划以179.2亿港币现金收购汇源果汁集团有限公司股本中的全部已发行股份及全部未行使可换股债券。在汇源果汁朱新礼是一股独大，其全资控制的汇源控股持有上市公司汇源果汁41.53%的股份，根据可口可乐的报价，转让后朱新礼将套现74亿港币。

- 管是亲，严是爱，放任自流才是害。
- 资本运作我还是个“小学生”。
- 先做人，后做事；会做人，才能做好事。
- 人家把钱拿过来，又给你提那么多建议，为什么？不能用了人家的钱又说不缺钱。不高兴的时候往好处想想。全面衡量它，就有满足感、幸福感。
- 对外资来讲，凡是合作伙伴都是过渡性的。你还有用处的时候跟你合作，没用的时候肯定不跟你合作了。
- 在企业创建两年后，1994年我经历了第一次经济低谷，企业界出现全国性的三角债，资金非常紧张。从此以后我就小心谨慎一些，该扩张的时候要扩张，不该扩张时绝对要赶快收缩投资。这次宏观调控之前，经济过热其实早就应该引起企业家的警惕，水紧、电紧、油紧、运输紧，偏偏钱不紧，全国上下从政府到企业都在喊大干快上，这已经说明问题了。所以在2002年底我们就有意识地放慢了扩张的节奏，一是我感觉到资金可能会跟不上，另外我觉得中国的发展太快了。
- 我觉得企业确实需要当儿子养，但是要当猪卖。为什么呢？这是市场行为，你算得上账要去做，算不上账你就不要去做。





■ 赚钱的艺术

长实集团、和记黄埔有限公司董事局主席

李嘉诚



韦钰部长、项兵院长、徐校长、谢书记、齐教授、EMBA的各位教授和同学、汕大的各位老师、同学们：

EMBA的同学，因为你们都是在社会多方面有宝贵经验的人，所以我讲话的时间不会太长，由于我所讲的内容未必是你们每一个人都想听的，在我讲完之后，我会尽量答复你们有兴趣的问题。

我每次出门在机场都看到很多关于我的书籍，不知道为什么其中最多人感兴趣的题目总是我如何赚钱，既然那么多人有兴趣，我今天便选定了这个题目。

首先，让我回顾一下我和长和系的发展里程碑。我是在1940年因战乱



随家人从内地来港，不久因日军来到，我便失学了。到1943年，父亲因贫病失救去世，我开始负起家庭的重担。1950年，我创立自己的公司“长江塑料厂”，顺便一提，我选择“长江”作为公司名字，是希望勉励自己要广纳人才，像长江不择细流，才能浩瀚千里。至1971年，我成立“长江地产有限公司”，一年后，改名为“长江实业集团”并上市。1979年，我从汇丰银行收购英资“和记黄埔集团”22.4%的股权。

2002年集团业务已遍布41个国家，雇员人数逾15万。

很多人只看见我今天的成就，而已经忘记甚至不理解其中的过程，我们公司现时拥有的一切其实是经过全体人员多年努力的成果。当年，我事业刚起步的时候，除了我个人赤手空拳，我没有比其他竞争对手更优越的条件，一点也没有，这包括资金、人脉、市场等等。

很多人常常有一个误解，以为我们公司快速扩展是和垄断市场有关系，其实我个人和公司跟一般小公司环境一样，都要在不断的竞争中成长。当我整理公司发展资料时，最明显的是我们参与不同行业的时候，市场内已有很强、很具实力的竞争对手，担当主导角色，究竟“老二如何变第一”？或者更正确地说“老三老四老五如何变第一第二”。我们今天可以探讨一下。

一、竞争和市场环境的关系

竞争与市场环境紧密相连，已有很多书籍探讨过这个题目，我不再多谈。很多关于我的报道都说我懂得抓紧时机，所以我今天就想谈谈时机的背后是什么？

我个人认为是否能抓住时机和企业发展的步伐是有重大关连的，要抓住时机先要掌握准确数据和最新信息，能否主导时机是看你平常的步伐是否可以在适当的时候发力，走在竞争者之前。等一会儿我会用Orange作为案例来说明下面几个很重要的因素。



(1) 知己知彼

(2) 磨砺眼光

(3) 设定坐标

(4) 毅力坚持

知己知彼

做任何决定之前，我们要先知道自己的条件，然后才知道自己有什么选择。在企业的层次上，身处国际竞争激烈的环境中我们要和对手相比，知道什么是我们的优点，什么是弱点，另外更要看对手的长处，人们经常花很长时间去发掘对手的不足，其实看对手的长处更重要。掌握准确、充足的数据可以做出正确的决定。

20世纪90年代初，和黄原来在英国投资的单向流动电话业务Rabbit，面对新技术的冲击，我们觉得业务前途不大，决定结束。这亦不是很大的投资，我当时的考虑是结束更为有利。

与此同时，面对通讯技术很快的变化、市场不明朗的关键时刻，我们要考虑另一项刚刚在英国开始的电讯投资，究竟要继续或是把它卖给对手？当然卖出的机会绝少，只是初步的探讨而已。

我们和买家刚开始洽谈，对方的管理人员就用傲慢的态度跟我们的同事商谈，我知道后很反感，将办公室的锁按上了，把自己关在办公室15分钟，冷静地衡量着两个问题：

1.再次小心检讨流动通讯行业在当时的前途看法。

2.和黄的财力、人力、物力是否可以支持发展这个项目？

当我给这两个问题肯定的答案之后，我决定全力发展我们的网络，而且要比对手做得更快更全面。Orange就在这样的环境下诞生。

当然我得补充一句，每个企业的规模、实力各有不同，和黄的规模让我有比较多的选择。