

他们如是说

9

位中国顶级CEO的商道取舍艺术

他们的头脑制造风暴 他们的经历书写传奇

- ◎ 马云——一个敢闯敢创的商业“外星人”
- ◎ 牛根生——一个管理哲人、财富达人
- ◎ 史玉柱——一个最成功的失败者
- ◎ 陈天桥——一个游戏世界的王子
- ◎ 任正非——一个跳着脚摸高的商业“狂人”
- ◎ 俞敏洪——一个中国最成功的“书呆子”
- ◎ 马化腾——一个赋予了小“QQ”生命力的人
- ◎ 王 石——一个一心要做大事的人
- ◎ 唐 骏——一个进退自如的“打工皇帝”

余长保 编著



 中国纺织出版社

他们如是说

余长保 编著

9位中国顶级CEO的商道取舍艺术

他们的头脑制造风暴 他们的经历书写传奇

经营思想
和管理智慧的
超值读本



中国纺织出版社

内 容 提 要

成功者自有其独到之处，在商业领域也是如此。那些站在风口浪尖上、取得耀眼业绩的商业领袖们，有许多独到的创业感悟和管理经验，这些感悟和经验对普通的经商者和管理者，都是至理名言。本书对牛根生、史玉柱、任正非、俞敏洪、马化腾、王石、陈天桥、马云、唐骏 9 位商界成功人士的经商经历进行了研究，对他们的经商智慧进行了概括。

图书在版编目 (CIP) 数据

他们如是说：9 位中国顶级 CEO 的商道取舍艺术/余长保编著.

—北京：中国纺织出版社，2009.1

ISBN 978 - 7 - 5064 - 5384 - 4

I. 他… II. 余… 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 193491 号

策划编辑：李秀英 特约编辑：包含芳 责任印刷：陈 涛

中国纺织出版社出版发行

地址：北京东直门南大街 6 号 邮政编码：100027

邮购电话：010 - 64168110 传真：010 - 64168231

http: //www. c - textilep. com

E - mail: faxing@ c - textilep. com

三河市航远印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本：710 × 1000 1/16 印张：18

字数：280 千字 定价：32.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社市场营销部调换



前言

他们是谁？

他们是财富的赢家，他们是传奇故事的缔造者，他们是新时代创业的领军人物，他们就是一个又一个我们耳熟能详的企业家和商界精英们。

时代赋予了商界领袖们成长和发展的机遇，但同时也赋予了他们不可推卸的责任和使命。站在时代的风口浪尖之上，他们不仅要不断创新、开拓进取，使企业不断壮大永续经营，同时，他们还要充分发挥榜样的力量，带领后来者披荆斩棘，勇往直前。

听听他们有见地的声音，借鉴他们成功的经验和失败的教训，让那些正在路上的创业者和已经小有成就的“总裁”、“经理”们不再迷茫，不再重蹈失败的覆辙，这就是我们的初衷。在此，我们精心选取了十位眼下风头正劲并且都是重量级的商界领袖代表，愿他们智慧的光芒照亮你前方创业的路、经商的路、管理和发展的路以及人生的路。

目录

第一章 牛根生如是说

牛根生，1954年出生于内蒙古，1978年参加工作。在伊利实业集团股份有限公司，从一名洗瓶工干起，担任过车间主任、厂长、生产经营副总裁等职。在伊利他曾获得呼和浩特科技兴市贡献一等奖，呼和浩特市特级劳动模范，入选“呼和浩特市首届十大青年企业家”。

经营企业就是经营人心	/2
无处不在的口号文化	/3
人才的标准只有一个——合适的就是最好的	/6
企业文化就是你的基因	/8
放弃学习就等于自绝于历史	/11
起点高一点胆子大一点	/14

将“事件营销”进行到底	/17
没有品质一切都是负数	/21
大品牌就得负大责任	/25
“新拿来主义”与“软件革命”	/29
诚信，诚信，再诚信	/34



第二章 史玉柱如是说

史玉柱，1962年生，安徽怀远人。1984年毕业于浙江大学数学系，分配至安徽省统计局。1989年1月，毕业于深圳大学研究生院，为软科学硕士。随即下海创业，在深圳研究开发M—6401桌面中文计算机软件。1992年成立巨人高科技集团，注册资金1.19亿元，被1995年7月号《福布斯》列为中国内地富豪的第八位，是当年唯一由高科技起家的企业家。

守住法律的底线	/38
挖掘第一桶金	/40
骗人产品坚决不做	/43
最简单的诚信法则——欠债还钱	/47
销售渠道的创新——农村包围城市	/51
从失败中学点东西	/55
学会放权一手抓两头	/61
用人做到不拘一格	/64
让员工过上富裕的生活	/66
做广告的学问	/68



第三章 任正非如是说

任正非，1944 年，生于贵州，居七兄妹之长。

2003 年荣膺网民评选的“2003 年中国 IT 十大上升人物”。

2007 年入选《中国企业家》杂志评选的“2007 最具影响力企业领袖”。

冬天还有多远	/74
企业必须培养一批“狼”	/78
具有自身特色的国际化梦想	/83
价格降下来质量提上去	/86
唯有勤奋才有出路	/91
向管理要效益	/96
服务比技术更重要	/102
文化是企业发展的土壤	/106
在基层的历练中选拔优秀的人才	/111



第四章 俞敏洪如是说

俞敏洪出生于 1962 年 10 月，在江苏省江阴市接受中小学教育。现任新东方教育科技集团董事长兼总裁、民盟中央委员、民盟中央教育委员会副主任、中华全国青年联合会委员、中国青年企业家协会副会长。

诚信是成功和幸福的根基	/116
凝聚团队的力量	/119
急于求进等于加速破产	/124

向下属承认错误并不丢人	/126
做慈善事业是很自然的事情	/130
给学生鞠躬	/133



第五章 马化腾如是说

马化腾，1971年10月出生于广东潮阳，腾讯公司创始人之一，现任腾讯公司总裁兼首席执行官，全面负责公司的战略规划、定位和管理。

2005年3月，腾讯收购了中国最著名的国产电子邮件软件开发商 Foxmail。

没有创新将失去很多发展机会	/140
把权力交给有能力的人	/145
善于挖掘和发挥自己的优势	/148
主营业务是存在和发展的基础	/152
一切从用户的需求出发	/159
打造一支坚实牢靠的团队	/162



第六章 王石如是说

王石，1951年1月出生于广西壮族自治区柳州市。

王石现兼任中国房地产协会常务理事、中国房地产协会城市住宅开发委员会副主任委员、深圳市房地产协会副会长以及深圳市总商会副会长等职务。

人才是万科最大的资本	/166
不要竞争要联盟	/169

想做大就必须与世界资本市场接轨	/173
一心一意盖房子	/176
不停地学习不停地否定	/182
脚踏实地比一味追求高利润更重要	/188
企业公民的社会责任	/191
质量永远第一	/196



第七章 陈天桥如是说

陈天桥，1973 年生，浙江新昌人。

2004 年 5 月 13 日，盛大网络发展有限公司成功在纳斯达克上市，得到国际投资者的大力追捧。

要成功就必然要专注	/202
坚持下去往前走	/204
风险是必要的成本	/207
用蓝海式的创新突破发展的瓶颈	/210
盛大公司运营的是服务	/216



第八章 马云如是说

马云，1964 年出生，籍贯浙江杭州。

阿里巴巴集团主要创办人，阿里巴巴集团主席兼首席执行官，阿里巴巴公司主席及非执行董事、软银集团董事、中国雅虎董事局主席、亚太经济合作组织（APEC）工商咨询委员会（ABAC）会员。

我的自信来自我的团队	/222
------------------	------

最大的错误是不犯错	/227
冷静而理智地面对金钱的诱惑	/230
梦想是需要坚持的	/235
做任何事业是为客户服务	/240
舍得之间的智慧	/242
从1到1亿没有不可能	/246



第九章 唐骏如是说

唐骏，1962年出生于江苏常州。

唐骏领导下的微软（中国）公司，在销售方面，是微软全球唯一一个连续6个月（2002年7月~2003年1月）创造历史最高销售记录的公司。微软（中国）公司03财年（2002年的7月~2003年6月30日）成为微软全球82家分公司中销售业绩增长最快的分公司。2004年2月，唐骏从微软（中国）公司总裁的位置上退休并获“荣誉总裁”称号，不久后出任上海盛大网络发展有限公司总裁。他本人也多次获得中国信息产业年度经济人物、中华十大英才管理人物、中国十大科技人物、中国十大IT风云人物、中国十大最有价值职业经理人等殊荣。

感动我的员工	/250
企业关键的核心是资本的竞争	/254
不一样的思维模式永远的创新精神	/258
成功的核心就是有个好的性格	/261
这辈子我会过得很开心	/263
与老板的默契来自于沟通	/267
做好二号人物首先是心态	/272
参考文献	/278

● 第一章 ●

牛根生如是说

人物简介

牛根生,1954年出生于内蒙古,1978年参加工作。在伊利实业集团股份有限公司,从一名洗瓶工干起,担任过车间主任、厂长、生产经营副总裁等职。在伊利他曾获得呼和浩特科技兴市贡献一等奖,呼和浩特市特级劳动模范,入选“呼和浩特市首届十大青年企业家”。

1999年,牛根生离开伊利实业集团股份有限公司,随后创办内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司,并担任董事长兼总裁职务。从成立至今不到十年的时间内,蒙牛的经济收入在全国乳制品企业中的排名已经由第1116位上升至第2位。2004年蒙牛集团赴港上市,牛根生拥有10%的“蒙牛”股份,成为其最大的单一股东。

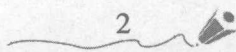
牛根生获得的荣誉有:“2002年中国十大创业风云人物”;“2002年中国经济最有价值封面人物”;“中国民营工业行业领袖”;“2003年中国企业新领袖”;2003年CCTV“中国经济年度人物”;2004年“中国策划最高奖”等。

经营企业就是经营人心



牛根生如是说：不问我的一双手能干多少事，唯问移泰山需要多少双手；不问我的一口锅能煮多少斤米，唯问劳千军需要多少口锅；不问我的一盏灯能照多少里路，唯问亮天下需要多少盏灯。

得人心者得天下。这话说起来容易，做起来却真的很难。也因为如此，才有人说，没有钱不是企业家的问题，没有忠诚于企业的人才是企业家的最大问题。成功后的牛根生这样定义蒙牛，“在一个特殊的时期，一群特殊的人组成一个‘特种兵’部队，干了一件特别的事。这就是蒙牛。”可见“人”的因素在蒙牛的飞速发展过程中所发挥着极其重大的作用。而这群特殊人的聚集，无疑来自于牛根生的个人魅力。牛根生在日常工作生活的点点滴滴中，都给部下留下一种心理预期，这样的预期让他们知道，只要牛根生能走向成功，牛根生绝不会亏待跟自己一起打天下的部下。也正是因为这样的预期，曾经的老部下便义无反顾地投其麾下。2002年，有人到伊利去办事，离开时大为感慨：牛根生已经离开4年了，同车的两位伊利人依然一口一个“我们牛总”。如今，作为蒙牛的掌门人，牛根生却在伊利仍有着巨大的“民心”效应。这一切都是牛根生“经营人心”的真实写照，更是牛根生另一笔无形的重大财富。我们还是来看看有关牛根生在伊利工作期间的一些点滴。因为业绩突出，公司曾奖励牛根生一笔钱，让他买一部好车，而牛根生却用这笔钱买了四辆面包车，此举使得其直属部下一人有了一部车；据熟悉牛根生的人介绍，当时牛根生还将自己的108万元年薪分给了大家。牛根生自己后来透露：“我们的书记，还有两位副总坐的都是奔驰350，我的副董事长坐的是凌志430，雷副总坐的是沃尔沃，而我是一辆小排量的奥迪”。在蒙牛，牛根生就是“正义的化身”。员工有可能对干部产生怨恨，却没有可能对公司发生背叛，即便他们抱怨的



时候，我们也会听到这样一个附加句：“牛总肯定不知道”。

蒙牛刚创业的时候，不少原伊利的人员主动投奔到蒙牛门下，而这些“叛逃”到牛根生身边的伊利高管们，也都曾接到了牛根生的忠告：“你们不要‘弃明投暗’。”但大家坚定地认为牛根生和蒙牛不是“暗”而是“明”。这其中，有一个王姓的伊利旧将就属于“跑”过来的一位。这位姓王的伊利旧将当时担任伊利冰淇淋公司销售部副部长，他在1999年4月决定加盟蒙牛。我们来看看相关资料中所记录的当时一段对话：牛：伊利工资高，企业大，待你也不薄，蒙牛现在啥也没有……你为什么要过来？王：跟着牛总肯定差不了，肯定能做好……万一一做不好，讨吃要饭也认了。牛：你这是弃明投暗嘛。王：今天看上去是弃明投暗，明天也许就成了弃暗投明。牛：我们过去没怎么打交道，你为什么这么相信我？王：虽然没有直接打交道的机会，但你所说的话，所做的事，我都知道。当然，牛根生也深知，绝不能把“经营人心”误解为一团和气，“兵不斩不齐，将不斩不勇”，“小慈”乃“大慈”之害。所以，牛根生与蒙牛管理层也有霸道的时候，但他们从来都是为“道”而霸，不是为“己”而霸。一个人一旦侵犯了蒙牛的“道”，并且被揭露出来，他在蒙牛的职业生涯就有可能走到了终点。“他看上去并不随和，说话嗓门很大，眼睛也大，甚至在工作中非常严厉。但是有一点，他是最善于‘经营人心’的人，也是所有人最值得信赖的人。”这是蒙牛总裁助理孙先红对牛根生的评价。如此看来，牛根生的经营人心是要把心“营”向事业，而不是单纯比赛谁最受欢迎；它是一种强势气流，要把“心云”抚去，露出“心日”。

无处不在的口号文化

牛根生如是说：从蒙牛成立的第一天开始，我们就想企业发展后未来怎么样做事，尤其是怎么样做人，……也事先在企业招人之前，或者招聘之前就把我们这些要求放到墙上，……我们的这个口号，我们企业内部非

常清楚，他们知道企业这种口号有几百条，……我自己自身的文化程度不是很深，所以我就是抄，我们团队出去抄，有的可能是到中国传统文化里抄，有的去国外企业抄，有的是在孔子的书里抄，有的是在孟子或者老子的书里抄。

大文学家朱自清曾经说过：“标语口号用在战斗当中，有实现性的必然。”的确，标语口号的“精神变力量”的作用是大家都深有体会的。中国的口号文化由来已久，种种迹象表明，它甚至可以上升到文化遗产的地位。口号这种颇具感召力和影响力的特殊的话语形式往往浓缩了一个时代的主流信息，概括了一个社会的鲜明主题，积淀和充斥着情绪、欲望、主张、观念乃至信仰。几千年来振奋和鼓舞着中国人进行各种各样的变革和创造。

蒙牛有选择地继承了这一优秀的文化传统，并且创造出了自己的特色。牛根生一度把自己开会演讲时说出的口号变成了标语牌，挂在蒙牛公司的办公楼、销售部、生产车间、食堂和公寓的周围。那些非常口语化、通俗的标语就像他演讲时的手势和面部表情一样丰富多彩。这些标语在潜移默化中规范着每个员工的思想和行为，无论员工遇到什么问题，都能从这些标语牌中找到正确看待问题的方法。

在蒙牛厂区大门上挂着“讲奉献，但不追求清贫；讲学习，但不注重形式；讲党性，但不排除个性；讲原则，但不脱离实际；讲公司利益，但不忘记国家和员工的利益”的长幅标语。在干净整洁的厂区，你随处可以看到上百个这样的标语牌。一进公司大门，映入眼帘的是：“如果你有智慧，请你拿出智慧；如果你缺少智慧，请你流汗；如果你既缺少智慧，又不想流汗，那么请你离开本单位。”对于这些标语，牛根生曾经自豪地说：古今中外无所不取，而又互不矛盾。

除此之外，许多标语还具有相当具体的针对性。比如财务部的标语是“现金为王”；销售部门的则是“老市场寸土不让，新市场寸土必争”；在车间里的是“产品等于人品，质量就是生命”。

这些标语牌悬挂于公司的各个角落，在潜移默化中规范着每个员工的

思想和行为。无论员工遇到什么问题，都能从中找到正确解决问题的方法。

蒙牛集团作为一个近年来崛起的大型民营现代化企业，管理是每天都要遇到的大事，而有些标语就是专门讲企业管理的：“管理是严肃的爱，培训是最大的福利”，把严管与深爱联系起来，视为一个统一体，同时将培训与职工的福利相结合，实际上也就是把职工的素质与企业的最终效益联在了一起。为爱而严，员工们都明白参加培训是自己的福利，自然不会有心理障碍和抵抗，心甘情愿地服从公司的安排和管理。

人与人之间的关系，也是蒙牛口号文化的一个重要内容。比如，“太阳光大，父母恩大，君子量大，小人气大……看别人不顺眼，首先是自己修养不够……”这些都书写在容易产生人际摩擦的车间及机关办公楼附近，每当员工要产生争吵时，一抬头便见到了墙上的标语，想想自己是不是就是标语中的量小的小人，于是气一下就消了。

在一个庞大的奶制品车间附近树着一块标语牌：“产品等于人品，质量就是生命”，几个大字赫然在目，时时刻刻提醒着车间里的工人；销售部附近的标语是“从最不满意的客户身上，学到的东西最多”；而食堂门口的提示牌上，则书有“如果你打算剩饭，请不要在这里就餐”的告诫。这些标语的内容都具有很强的现实针对性，都具有鲜明的劝导意味，对员工的行为具有很强的指导和规范意义，使得文字性的企业文化最终落实到员工的行为习惯上。

企业文化的构建不能仅仅停留在装点门面的口号、标语上，而是要真正起到实际的效用。建设起来的文化，需要得到行动上的很好贯彻，文化才能起作用，牛根生首先带头。蒙牛的员工餐厅有一条规定，员工如果发现有剩菜，每次罚款50元，以此倡导节约。但是被罚得最多的不是别人，却是牛根生。因为每次蒙牛来人，为了避免招待不周，总是给客人多添菜，而客人往往无法吃完。碰到这种情况，牛根生都是主动掏钱受罚。

人才的标准只有一个——合适的就是最好的

牛根生如是说：讲到用人标准，从人本管理的角度看，人人都是人才，就看放的地方，这是一个人岗匹配的问题。这就像木头，粗的可以做梁，细的可以做椽，浑身疙瘩的还可以做柴火……人也是这样，不同的岗位有不同的人才需求，不同的人才有不同的岗位适应性。比如，我们厂子选卫生工，肯定不能选择文化程度太高的，也不能选择家庭条件特别好的，我们选择的都是老实厚道的农村妇女，她们为能拿到这份旱涝保收的工作而自豪。结果，那么大的一个厂子，她们一遍一遍不厌其烦地擦呀洗呀，以致工厂里任何一个角落，你戴着白手套摸，都摸不到一点灰尘。因为她们知道，这里每天的产品都要乘车坐船走向全国的角角落落，有的还要漂洋过海，“安全、卫生、营养、健康”是每个食品企业必须时刻紧绷的第一根弦，对亿万消费者负责是第一位的；同时，我们工厂每天接待着几百名、上千名各行各业的代表，有一处打扫不到位，就会影响到公司的声誉。所以，论人才问题，说它复杂吧，著书立说也仅能说个皮毛；说它简单吧，也就一句话：所谓人才，就是合适时间、合适地点的合适人选，也就是最适合岗位的人。

对大多数企业而言，一流人才是最受他们青睐的。但对于那些在学历、技能、年龄等方面相对存在劣势的人而言，或者年龄大一些的人，或者手慢一点、脑子笨一些、劳动技能差一些的人，许多管理者都不愿用。

求贤若渴，尽力寻找优秀人才，本身并没有错。但如果不顾企业和岗位的实际需要，盲目追求“最佳”，那就误入歧途了。

有鉴于此，蒙牛强调的是要为本企业岗位找准合适的人才，即国外企业员工招聘中常说的：“把合适的人才，安排到合适的岗位”。蒙牛认为，一个人是不是人才并不是由他的学历、能力、经验等来定义的，而是由他

与将从事的岗位的契合程度来定义的，只要是合适时间、合适地点、合适岗位的人（称为“三合”），就是人才。离开了具体的环境来谈论人才，不过是胶柱鼓瑟、缘木求鱼。

关于什么是人才，也有很多误解，很多企业曾经在人力资源选拔上深陷在学历、学位等硬性条件中不能自拔。从初中到高中、中专再到大专、本科，现在动不动就是研究生、博士生。当然，社会上人们学历的普遍提高，反映出教育的发展和全社会人口素质的提高。在社会大环境的影响下，很多企业管理者在选人时开始追求高学历，他们认为学历就等于能力，学历高能力就高。然而，有经验的管理者都知道，事实上也并非如此。

其实，学历只能证明一个人受教育的程度，并不能说明他就学识渊博，也不能因此就认定他能力非凡。学历与能力之间不一定能成正比，有学历不一定有能力，学历低也不一定能力低。也就是说，学历并不代表学识，能力才是最重要的。

有能力而无学历的智者，可以说不胜枚举，如美国著名发明家爱迪生、瑞典大科学家诺贝尔、俄国文学大师高尔基，还有当代集企业家、发明家于一身的 IT 界精英，世界第一首富比尔·盖茨也是大学没毕业，这些人都是没有高学历的人，但是，他们举世公认的非凡成就，是无人能够匹敌的，我们能说他们没有能力吗？

相反，在现实生活中，许多拥有高学历的人，他们却能力平平，一事无成，毫无建树。

有一位博士，毕业后到深圳工作，当时月薪 3500 元，无奈其工作能力实在太差，试用期未滿就被解除了合同。他只好再去找工作，可想而知，没有工作的能力，他的工资只能越来越低，现在他基本赋闲在家，对工资的要求低到了 800 元，学历在他这里成了一纸空文。请问，这些人他们的能力又高在哪里？

所以牛根生认为，招聘人才的目的是不是用他的高学历、高学位来做为摆设和炫耀，而是希望他们的学历、学位能够为企业所用，给企业带来价值。如果不能实现这个目标，那高学历、高学位与无用便是等同，因此，