

总裁

《总裁的智慧》项目组*编

的 知 目 丰 慧

5

Zong cai de zhimu

中国顶级CEO演讲录



出版人：李开复

设计：李开复

封面设计：李开复

ISBN 7-309-05111-1

定价：39.80元

ISBN 7-309-05111-1

李开复 Google全球副总裁，中国区总裁

梁志田 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

责任编辑：李开复

总裁

的 口 智慧

5

Zong
cai
de zhihui



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 5 / 《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 978-7-80747-418-0

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173104号

总裁的智慧 5

ZONGCAI DE ZHIHUI 5

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 15.75
字 数 200千
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

管理是什么>>>

李嘉诚 管理的艺术 / 002

└ ─ ─ 延伸阅读 李嘉诚管理语录/008

俞敏洪 新东方的教育使命和管理者素质 / 012

└ ─ ─ 延伸阅读 俞敏洪经典语录/026

唐 骏 让他人变得更伟大 / 029

2

企业成功之道>>>

马 云 阿里巴巴的成功之道 / 036

└ ─ ─ 延伸阅读一 马云经典语录/052

└ ─ ─ 延伸阅读二 阿里巴巴将过冬/059

柳传志 缔造联想 / 063

牛根生 超乎常人想象的期望，是可能 / 075

└ ─ ─ 延伸阅读 中国企业成长的力量在哪里？/079

郭广昌 产业整合将为企业带来巨大商机 / 082

└ ─ ─ 延伸阅读 防范风险要处理好六大关系/088

任正非 华为公司的核心价值观 / 092

3

创新与创意>>>

冯 军 自主创新与自主品牌 / 120

└ ─ ─ 延伸阅读 “1+1”等于“11”/128

江南春 创意创造生意，想象力创造利润 / 132

└ ─ ─ 延伸阅读 鼻子比脚步快/139

周厚健 技术立企与自主创新 / 142

郭 为 创新引领IT服务 / 151

4

用人理念与人才观>>>

叶 莺 有常之士和非常之才 / 160

└—— 延伸阅读 做有中国特色的领导人 / 170

任正非 能工巧匠是我们企业的宝贵财富 / 173

└—— 延伸阅读 任正非谈怎样做秘书 / 179

任正非 别忘英雄，反对庸俗贪婪与腐败 / 186

└—— 延伸阅读 雄赳赳，气昂昂，跨过太平洋 / 192

俞敏洪 不会利用资源，何谈参与竞争 / 195

└—— 延伸阅读 俞敏洪谈做事情的方法 / 199

牛根生 “培训”与“克隆” / 202

└—— 延伸阅读 学习是给大脑“吃饭” / 204

5

企业成长史与公司战略>>>

马明哲 中国平安，平安中国 / 210

└—— 延伸阅读一 马明哲在元旦晨会的讲话 / 216

└—— 延伸阅读二 最好的培训在平安 / 218

鲁冠球 雄关漫道真如铁，而今迈步从头越 / 220

└—— 延伸阅读 奋斗10年添个零 / 227

刘永好 从新希望看民营企业成长 / 232

魏 新 企业发展战略与执行 / 238

后记：中国需要更多优秀的企业家 / 243

1

管理是什么

李嘉诚 管理的艺术
俞敏洪 新东方的教育使命和管理者素质
唐 骏 让他人变得更伟大



■ 管理的艺术

长实集团、和记黄埔有限公司董事局主席

李嘉诚



屈指一算我的公司已成立了五十五年，由1950年几个人的小型公司发展到今天全球52个国家超过20万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比，我没有上学的机会，一辈子都努力自修，苦苦追求新知识和学问，管理有没有艺术可言？我有自己的心得和经验。

翻查字典，Art（艺术）的定义可简单归纳为人类发自内心的创作、行为、原则、方法或表达，一般带美感，能有超然性和能引起共鸣。是一门能从求学、模仿、实践和观察所得的学问。光看这些表面证供，管理学几乎和艺术可混为一谈，那么我今天就应该没有什么好讲了。

你是老板还是领袖？



我常常问我自己，你是想当团队的老板还是一个团队的领袖？一般而言，做老板简单得多，你的权力主要来自你地位之便，这可来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。要做一个成功的管理者，态度与能力一样重要。领袖领导众人，促动别人自觉甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。

在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础。

想当好的管理者，首要任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础。儒家之修身、反求诸己、不欺暗室的原则，西方之宗教教律，围绕这题目落墨很多，到书店、在网上自我增值的书和秘诀多不胜数。我认为自我管理是一种静态管理：是培养理性力量的基本功，是人把知识和经验转变为能力的催化剂。这“化学反应”由一系列的问题开始，人生在不同的阶段中，要经常反思自问，我有什么心愿？我有宏伟的梦想，我懂不懂得什么是节制的热情？我有挑战命运的决心，我有没有面对恐惧的勇气？我有信息有机会，有没有实用智慧的心思？我自信能力天赋过人，有没有面对顺流逆流时懂得恰如其分处理的心力？你的答案可能因时、因事、因处境，审时度势而有所不同，但思索是上天恩赐人类捍卫命运的盾牌，很多人总是把不当的自我管理与交噩运混为一谈，这是很消极无奈和在某一程度上是不负责任的人生态度。

十四岁，穷小子一个的时候，我对自己的管理方法很简单，我知道我必须赚取足够一家勉强存活的费用。我知道没有知识我改变不了命运，我知道今天的我没有本钱好高骛远，我也想飞得很高，在脑袋中常常记起我祖母的感叹：“阿诚，我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有。”我可不想像希腊神话中伊卡罗斯（Icarus）一样，凭仗蜡做的翅膀翱翔而堕下。我一方面紧守角色，虽然我当时只是小工，但我坚持每样交托给我的事做得妥



当出色；一方面绝不浪费时间，把任何剩下来的一分一毫都购买实用的旧书籍。我知道要成功，怎能光靠运气？欠缺学问知识，程度与人相距甚远，运气来临的时候也不知道。还有一点重要的，我想和同学分享，讲究仪容整齐清洁是自律的表现，谁都能理解贫困的人包装选择不多，但能选择自律心灵态度的人更容易备受欣赏。

二十二岁我成立公司以后，进取奋斗的品德和性格对我而言层次有所不同。我知道光凭能忍、任劳任怨的毅力已是过时的观念，成功也许没有既定的方程式，失败的因子却显而易见，建立减低失败的架构，是步向成功的快捷方式。知识需要和意志结合，静态管理自我的方法要延伸至动态管理，理性的力量加上理智的力量，问题的核心在如何避免聪明组织干愚蠢的事。

“如果”一词对我有新的意义，多层思量 and 多方能力皆有极大的价值，要知道“后见之明”在商业社会中只有很狭隘的贡献。人类最独特的不仅是我们有洞悉思考事物本质的理智，而是我们有遵守承诺、矫正更新的能力、坚守价值观及追求目标的意志。

商业架构的灵活制度要建基于实事求是、能有自我修正挽回的机制。每一个机构有不同的挑战，很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件。

商业架构的灵活制度要建基于实事求是、能有自我修正挽回的机制（Check and Balance）。我指的不单纯是会计系统，而是在张力中释放动力，在信任、时间、能力等等范畴建立不呆板、能随机应变的制度。你们也许听过我说企业应在稳健中寻找跳跃的进步，大标题下的小点要包括但不局限于：开源对节流、监督管治对创意和授权、直觉对科学观、知止对无限发展等等。

每一个机构有不同的挑战，很难有绝对放诸四海皆准、皆适用的预制组件。老实说我对很多人云亦云的表面专家的分析是“尊敬有加”，心里有数，说得俗一点，有时大家方向都正确，耍的却是花拳绣腿、姿势又不对。

管理者对自己负责的事和身处的组织有深层的体验和理解最为重要。了解细



节，经常能在事前防御危机的发生。

其次成功的管理者都应是伯乐，摩登伯乐的责任不仅在甄选、延揽“比他更聪明的人才”，但绝对不能挑选名气大但妄自标榜的企业明星。高度竞争的社会中，高效组织的企业亦无法负担那些滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧志的员工，同样也难负担仅以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队，有忠诚心是基本，但更重要的是要紧记光有忠诚但能力低的人和道德水平低下的人同样是迟早累垮团队、拖垮企业，是最不可靠的人。要建立同心协力的团队第一条法则就是能聆听得到沉默的声音，问自己团队和你相处，有无乐趣可言，你是否开明公允、宽宏大量，能承认每一个人的尊严和创造的能力，有原则和坐标而不是费时失事矫枉过正的执著者。

聪明的管理者专注研究，精算出的是支点的位置，支点的正确无误才是结果的核心。

领袖管理团队要知道什么是正确的“杠杆”心态，“杠杆定律”始祖阿基米得（Archimedes）（公元前287年至公元前212年）是古希腊学者。他曾说：“给我一个支点，我可以撬起整个地球。”支点是效率和节省资源策略智慧的出发点，试想与海克力士（Hercules）单凭个人力气相比，阿基米得是有效得多。不知从什么时候开始，把这概念简单扭曲为叫人迷恋四两拨千斤，教人以小搏大。聪明的管理者专注研究精算出的是支点的位置，支点的正确无误才是结果的核心。这门功夫倚仗你的专业知识和综合力，能否洞察出那些看不见的联系之层次和次序。今天我们看见很多公司只看见千斤和四两的直接可能，而忽视支点的可能性，因过度扩张而陷入困境。

我没有你们幸运，能在商学院聆听教授指导。告诉你们，我年轻的时候，最喜欢翻阅的是上市公司的年度报告书，表面上挺沉闷，但别人会计处理的方法的优点和流弊，方向的选择和公司资源的分布对我有很大的启示。



对我而言，管理人员对会计知识的把持和尊重，正现金流的控制，公司预算的掌握，是最基本的元素。还有两点不要忘记：第一，管理人员特别要花心思在脆弱环节；第二，在任何组织内优柔寡断者和盲目冲动者均是一种传染病毒，前者的延误时机和后者盲目冲动均可使企业在一夕间造成毁灭性的灾难。

“天行健，君子以自强不息。”自强不息的方法重要，君子的定义也同样重要。

最后，好的管理者真正的艺术在其接受新事物、新思维与传统中更新的能力。人的认知力由理性和理智的交融贯通，我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”，有时我很惊讶地听到今天还有管理人以“劳累”为单一卖点。“天行健，君子以自强不息”。自强不息的方法重要，君子的定义也同样重要，要保持企业生生不息，管理人要赋予企业生命，这不单只是时下流行的介绍企业时在PowerPoint打上使命，或是懂得说上两句人文精神的语言，而是在商业秩序模糊的地带力求建立正直诚实的良心。这路并不好走，企业核心责任是追求效率及盈利，尽量扩大自己的资产价值，其立场是正确及必要的。商场每一天如严酷的战斗，负责任的管理者捍卫企业和股东的利益已经精疲力竭，永无止境的开源节流、科技更新及投资增长，却未必能创造就业机会，市场竞争和社会责任每每两难兼顾，很多时候，也只能是在众多社会问题中略尽绵力而已。

我常常跟儿子说，他要建立没有傲心但有傲骨的团队，在肩负经济组织其特定及有限责任的同时，也要努力不懈，携手服务贡献于社会。这不能只是我对你的一个希望，也是你对我的一个承诺。今天也和大家共勉。

谢谢大家！

|| 李嘉诚 简介 ||

1928年7月29日出生在广东省潮安县（今潮州市湘桥区），1940年到香港，1943年到一家钟表店当店员，1945年在橡胶厂当推销员。

1950年创办长江塑胶厂；1957年成立长江工业有限公司；1972年成立长江实业有限公司，出任董事长兼总经理；1978年组建长江实业集团有限公司，就任董事局主席兼总经理，同时兼任和记黄埔有限公司董事局主席。

1981年李嘉诚当选为香港“风云人物”并荣膺非官方太平绅士头衔；1985年6月，出任中国香港特别行政区基本法起草委员会委员；1986年李嘉诚的“长实”以纯利12.82亿港元列为香港十大财团之一，李氏本人则名列香港首富；1987年，李嘉诚的长实集团旗下公司上市值约占香港上市总值的13.7%；1988年李嘉诚跻身于世界富豪行列，被美国《财富》杂志评为全球98位巨富之第26名；1990年2月李嘉诚荣获汕头市荣誉市民称号；1991年，李嘉诚的长实集团拥有资产已达1200亿港元；1992年3月11日，李嘉诚被国务院聘为首批香港事务顾问，4月获北京大学名誉博士学位，9月受聘为广州市中华民族文化促进会名誉会长；1993年出任香港特区筹备委员会预委会委员。从2000年至2007年李嘉诚已连续7年位列美国《福布斯》全球十大富豪的显赫位置。

在几十年的艰苦创业过程中，李嘉诚白手起家，经过不懈的努力，目前已经发展成为多元化的企业王国。从开办塑胶公司到投资房地产业，目前又将视野投向信息产业，成为移动电话大王。在海外的主要投资包括加拿大的赫斯基石油业、英国菲力斯

1

李嘉诚



管理的艺术



杜集装箱港、巴拿马运河港和北京的东方广场等。重点投资项目包括地产、港口、通讯、酒店、零售、基建、能源七大项，投资地点遍及世界21个国家和地区。他时刻不忘回报社会，捐助福利事业。从20世纪70年代至今，他已捐出28亿用于资助香港和内地的教育事业，兴建医院和老人院。他也是当今最具影响力的国际人物之一。

2005年6月，在长江商学院的讲座上，李嘉诚以“管理的艺术”为题，向300多位学子作了精彩演讲。

延伸阅读

李嘉诚管理语录

- 领袖领导众人，让别人甘心卖力；老板只懂支配众人，让别人感到渺小。
- 你要别人信服，就必须付出双倍使别人信服的努力。
- 眼光要放远，做好自己的工作，最重要是自我充实，相信很多本来认为不可能的事，也可以变为可能。
- 想当好的管理者，首要任务是知道自我管理是一项重大责任，在流动与变化万千的世界中，发现自己是谁，了解自己要成什么模样是建立尊严的基础。



● 人才取之不尽，用之不竭。你对人好，人家对你好是很自然的，世界上任何人也都可以成为你的核心人物。

● 企业越大，单一的指令与行为是不可行的，因为这会限制不同的管理阶层，发挥他的专业和经验……在长实、和黄集团里面，我们有很多子公司，我都会因应每家公司经营的业务、商业环境、财政状况、市场前景等，给他们订出不同的坐标，让管理层在坐标范围内灵活发挥。

● 要建立同心协力的团队，第一条法则就是能聆听到沉默的声音，你要问自己团队和你相处有无乐趣可言，你可不可以做到开明公平、宽宏大量，而且承认每一个人的尊严和创造的能力，不过我要提醒，有原则和坐标，而不是要你当个费时矫枉过正的执著的人。

● 成功的三项原则是：第一个，你做那个行业，一定要追求那个行业最好的知识、Information（信息），最好的技术是什么，且必须处于最佳的状态。第二，努力、毅力（幕僚补充：李先生说努力、毅力的意思不是传统字面上那个意思，是best effort，做到极致）。不过，很重要的是，如果一个机构，没有掌握跟这个行业有关的知识，如果你判断错误，就算你再努力，再有毅力，你失败的代价仍会很大。第三就是建立好的制度与人才。

● 在我心目中，不理你是什么样的肤色，不理你是什么样的国籍，只要你对公司有贡献，忠诚、肯做事、有归属感，即有长期的打算，我就会帮他慢慢地经过一个时期而成为核心分子，这是我公司一向的政策。

● 知人善任，大多数人都会有部分的长处，部分的短处，各尽所能，各得所需，以量才而用为原则。

● 可以毫不夸张地说，一个大企业就像一个大家庭，每一个员工都是家庭的一分子。就凭他们对整个家庭的巨大贡献，他们也实在应该取其所



得；只有反过来说，是员工养活了整个公司，公司应该多谢他们才对。

● 我老是在说一句话，亲人并不一定就是亲信。一个人你要跟他相处，日子久了，你觉得他的思路跟你一样是正面的，那你就应该可以信任他；你交给他的每一项重要工作，他都会做，这个人就可以做你的亲信。

● 要成为一位成功的领导者，不单要努力，更要听取别人的意见，要有忍耐力，在提出自己意见前，更要考虑别人的意见，最重要的是创出新颖的意念……作为一个领袖，第一最重要的是责己以严，待人以宽；第二，要令他人肯为自己办事，并有归属感。机构大必须依靠组织，在二三十人的企业，领袖走在最前端便最成功。当规模扩大至几百人，领袖还是要去参与工作，但不一定是走在前面的第一人。要做大就要靠组织，否则，便迟早会撞板，这样的例子很多，百多年的银行也一朝崩溃。

● 领导全力以赴投入热诚，是企业最大的鼓动力。与员工互动沟通，对同事尊重，才可建立团队精神。人才难求，对具备创意、胆识及谨慎态度的同事，应给予良好的报酬和显示明确的前途。

● 对一个职工，如果他平时马马虎虎，我会十分生气，一定会批评；但他有时做错事，你应该给他机会去改正。

● 大部分的人都有部分长处，部分短处，好像大象食量以斗计，蚂蚁一小勺便足够。各尽所能，各得所需，以量才而用为原则；又像一部机器，假如主要的机件需要用五百匹马来去发动，虽然半匹马力与五百匹马力相比是小得多，但也能发挥其一部分作用。

● 中国古人讲：万变不离其宗。这个宗就是指合乎实际情况，合乎道理。变是一定要变的，这个世界本来就是丰富多彩的，千变万化的。

● 要给员工好的待遇及前途，让他们有受重视的感觉。当然，还要有良好的监督和制衡制度，不然山高皇帝远，一个好人也会变坏。

● 我认为要像西方那样，有制度且比较进取，用两种方式来做，而不是全盘西化或是全盘儒家。儒家有它的好处，也有它的短处，儒家在进取方面是很不够的。

● 一间小的家庭式公司要一手一脚去做，当公司发展大了，便要让员工有归属感，令他们感到安心，这是十分重要的。管理之道，简单来说知人善任，但在原则上一定要令他们有归属感，要他们喜欢你。

● 只有博大的胸襟，自己才不会那么骄傲，不会认为自己样样出众，承认其他人的长处，得到他人的帮助，这便是古人所说的有容乃大的道理。

● 凡事都留个余地，因为人是人，人不是神，不免有错处，可以原谅人的地方，就原谅人。

1

李嘉诚



管理的艺术



■ 新东方的教育使命 和管理者素质

新东方教育科技集团总裁

俞敏洪



新东方的教育使命

有一句话叫做“教育改变人生”，或者说“教育改变命运”，我认为这句话说得不完整。为什么？教育是改变人生和命运的，但是它一半往好的方向改了，另外一半却往差的方向改了。在中国的教育体制内，包括大学教育，都是以死记硬背为主，而不是以开创性、创造性的教育为主，这就意味着教育本身也要分出好坏来。Education这个词到底把人引向何方？我始终希望在新东方确立的一个信念就是：新东方是引领中国教育走向优秀的一个教育机构，而又不仅仅是一个教育机构。引领中国教育走向优秀意味着优秀的教育使一个人优秀，也使一代人更加优秀。新东方每年接收近60万学员，