

普  
华  
经  
管

正略钧策  
ADFAITH



## 总裁演讲录之二

唐华山 / 编著

# 危机中的企业领袖

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 危机中的企业领袖

——总裁演讲录之二

唐华山 编著

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目(CIP)数据

危机中的企业领袖: 总裁演讲录. 2 / 唐华山编著.  
北京: 人民邮电出版社, 2009.3  
ISBN 978-7-115-19692-7

I. 危… II. 唐… III. 企业家—演讲—世界—文集  
IV. F270-53

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第012812号

## 内 容 提 要

本书选取了几十篇中外顶级商界领袖的商业演讲文稿, 全方位展现了中西方的商业理念、商业模式和经营管理思想。本书内容包含了商业生活的方方面面, 既体现了商界精英的思想, 也可作为人们了解全球经济生活的窗口, 对于读者把握世界商业脉搏, 提高企业领导人自身商业修养和领导力有着极高的借鉴作用和参考价值。

本书适合各行业领导阅读, 也可作为各阶层管理人员、商业史研究方面的专家以及商学院师生的参考用书。

## 危机中的企业领袖——总裁演讲录之二

◆ 编 著 唐华山

责任编辑 贾福新

执行编辑 庞卫军

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京楠萍印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 21.5

2009年3月第1版

字数: 270千字

2009年3月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-19692-7/F

定 价: 43.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

# 前 言

演讲是人与人之间、个体与群体之间进行的多方面的一种重要的沟通形式，也是古今中外的领袖人物传播思想、传授知识、传递信息时常用的有效工具之一。史上那些精彩的演讲不仅仅在当时的历史舞台上回响，更为后来者留下了璀璨的思想灵光和丰富的精神食粮。

因全球经济格局不断变化，所以在各类演讲中，商业精英们的演讲最受欢迎，被越来越多人所重视。尤其在当代，中国经济快速发展，各行业不断涌现出优秀的商业领袖人物，他们对商业演讲在提升企业和自身影响力方面的作用更加重视，他们善于在不同时间、场合和人群中，将自己的商业理念、经营策略、成功经验、创业体会等作为演讲主题向大家进行介绍、宣传，这使得近年的中国商业讲坛上呈现出空前繁盛的局面。

然而尽管商业领袖们的演讲很受听众的欢迎，但是这种面对面交流的演讲方式却有着地点分散、受众人数有限等局限性，成为众多企业、广大中高层管理者的缺憾，而演讲的实录文稿却以其传播更广泛、影响更长久、更容易收藏等特点，对商业沟通起到重要作用，受到广大企业中高层管理者和商业研究者的喜爱。

你手中的这本书，便是我们为了满足读者需求，精心打造的一个学习与研究平台。本书精选了几十篇中外商业领袖的精彩演讲文稿，这些演讲稿是我们从数以千计的演讲稿中反复比较挑选出来的，它们各有侧重，特点鲜明，或高在智慧，或偏重知识，或胜在语言，或优在技巧……可以说每一篇都华光灼灼。

本书涉及的企业家范围广，跨度大。从国际报业大亨默多克到睿智执着的孙正义，从全球首富比尔·盖茨到柯达公司的魅力女性叶莺，从创造中国企业奇迹的张瑞敏到B2B先锋王双，从白手起家的民营教育机构创始人俞敏洪到中国改革开放以来第一家期货公司组建人田源……一个

个中外商界风云人物在这里云集亮剑，一簇簇智慧的思想火花在这里燃旺并照亮四周，照亮现在和未来。

每一个企业在发展过程中都会遇到大大小小的危机，本书结合危机的应对，介绍了企业的成功之道、科技前瞻、未来展望、品牌建设、创新思维、价值观念、市场拓展、产品质量、经营战略、人力资源等方面的内容。在版块设计方面，每篇演讲都由三个部分组成。第一部分是该篇演讲的相关背景，包括演讲人姓名、国籍、职务、演讲时间、个人介绍、公司介绍等内容。在整理这部分内容时由于有些演讲时间久远，一些项目无从查找，我们掌握的原则是只要有据可查的，尽可能把相关内容收录在书中，如在有些篇章中将听众构成、演讲长度等内容也介绍给读者。第二部分是演讲的具体内容，这也是本书的重点所在。第三部分是简评，编者用简洁的语言对该篇演讲进行背景介绍和评说，以帮助读者更全面深刻地理解演讲的内涵和意义。

总之，本书是实录，是“真传”，是传播，也是传承，极富激情和感染力，深含商业之道和管理精华，是人们了解商业信息、汲取管理知识、交流成功经验、激发创业热情、解读商业真谛、寻求解决方案的最佳平台之一。希望它对企业管理者能起到指导和借鉴作用。

本书在策划和编写过程中，得到了李红梅、唐华领、张德光、张翠兰、王晶、唐方林、李长兴、许允宣、张继胜、鲍得路、苗杨建、唐秀娟、韩静者、谢俊超、唐翠云、程顺峰、郑翠云、孙岩、侯保雷、张晓艳、张志强、张玉英、郭东华、刘胭脂、唐林妹、郑灿英、李学英的大力支持，在此向他们深表谢意。

由于编者水平所限，加之时间仓促，书中不当之处在所难免，恳请读者朋友们谅解，并批评指正。

编者

2008年12月

# 目 录

## 第一辑 化解创业危机——企业如何起步 /1

新东方发展的战略和核心竞争力

俞敏洪 新东方教育科技集团董事长兼总裁 /2

创业者的素质

张跃 远大空调有限公司董事长兼CEO /8

联想的创业之路

柳传志 联想控股有限公司总裁 /28

阿里巴巴的发展战略

马云 阿里巴巴集团董事局主席兼CEO /43

民营企业和新希望

刘永好 新希望集团董事长 /56

我的成功之路

孙正义 日本软银集团董事长兼总裁 /73

网易缘何要走研发路

丁磊 网易公司创始人兼CEO /80

## 第二辑 化解运营危机——企业如何逃过“灭顶之灾” /87

三聚氰胺事件后牛根生的内部讲话

牛根生 蒙牛乳业股份有限公司董事长 /88

危机正是练内功的好时机

柳传志 联想控股有限公司总裁 /92

**报纸不死，但必须有所行动**

罗伯特·默多克 澳大利亚新闻集团董事长兼CEO /98

**化解难题的最佳方法**

梅耶 英国环球航空公司前董事长兼总裁 /107

**克莱斯勒里程表丑闻**

李·艾科卡 美国克莱斯勒汽车公司前董事长 /110

**民族游戏的拓展路途**

丁磊 网易公司创始人兼CEO /114

**中国互联网面临的挑战**

李彦宏 百度公司董事长兼CEO /118

**第三辑 化解研发危机——如何让创新变为价值 /123**

**GE的价值观**

杰克·韦尔奇 通用电气前董事长兼CEO /124

**做一个有价值的人**

张跃 远大空调有限公司董事长兼CEO /133

**城市建设中需要重点关注的四个要点**

潘石屹 SOHO中国有限公司董事长兼联席总裁 /145

**国际化与本土化**

叶莺 柯达公司全球副总裁 /152

**力帆的创新思考**

尹明善 重庆力帆实业集团董事长 /159

**网络支撑创新**

约翰·钱伯斯 美国思科公司CEO兼总裁 /170

**戴尔的创新获奖感言**

迈克尔·戴尔 戴尔公司创始人、董事会主席 /177

**B2B电子商务呼唤改变**

王双 九城网络技术集团有限公司CEO /182

**科技创新，成就梦想**

王传福 比亚迪股份有限公司董事局主席兼总裁 /188

**创新发展模式打造全球化品牌**

张瑞敏 海尔集团现任董事局主席兼CEO /194

**第四辑 化解愿景危机——如何占据未来的制高点 /207**

**数字时代无法阻挡**

比尔·盖茨 微软公司创始人、董事会主席 /208

**移动通信的发展趋势**

约玛·奥利拉 诺基亚公司总裁兼CEO /213

**中国互联网公元第8年**

张朝阳 搜狐公司董事局主席兼CEO /218

**戴尔与网络时代**

迈克尔·戴尔 戴尔公司创始人、董事会主席 /223

**即时通信和腾讯QQ的发展和未来**

马化腾 腾讯科技董事会主席兼CEO /226

**中国软件：只有希望，没有失望**

徐少春 金蝶国际软件集团主席兼行政总裁 /234

**展望中国企业未来**

田源 中国国际期货经纪有限公司董事长 /238

**网游还能带来什么**

陈天桥 上海盛大网络公司董事长兼CEO /243

**企业关键核心是资本的竞争**

唐骏 盛大科技网络有限公司前总裁 /250



**第五辑 化解市场危机——如何树立品牌优势 /259**

**改变经营模式，保持竞争优势**

柯慈雷 皇家飞利浦电子集团总裁兼CEO /260

**在商务部品牌高峰论坛上的演讲**

张瑞敏 海尔集团现任董事局主席兼CEO /268

**市场竞争下的网络游戏行业**

史玉柱 巨人网络集团董事长 /273

**如何提升企业核心竞争力**

李亨道 韩国三星集团原中国总部总裁 /278

**可口可乐的中国成功之道**

道格拉斯·达夫特 美国可口可乐公司前董事长兼CEO /287

**困难时期GE的快速增长**

杰弗里·伊梅尔特 通用电气公司（GE）董事长兼CEO /292

**第六辑 化解人事危机——如何激发和保持团队士气 /299**

**不要做一个完人**

任正非 华为技术有限公司总裁 /300

**人力资本是我们的核心竞争力**

玛利洛特 玛利洛特国际公司主席兼CEO /307

**重视企业各方面经理人员的培养和发展**

山姆·托伊 福特汽车公司前总裁（英国） /315

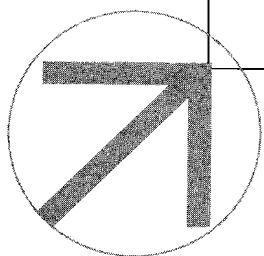
**经营你的人力资本**

刘积仁 东软集团董事长、总裁 /318

**21世纪最需要的7种人才**

李开复 Google全球副总裁、大中华区总裁 /325

第一辑



# 化解创业危机

——企业如何起步

## 新东方发展的战略和核心竞争力

俞敏洪 新东方教育科技集团董事长兼总裁

### 演讲背景

演讲人 俞敏洪（1962—）

国 籍 中国

担任职务 新东方教育科技集团董事长兼总裁

演讲时间 2005年8月1日

演讲地点 北京

演讲听众 第一期“挑战企业家”活动参与人员

演讲主题 新东方发展的战略和核心竞争力

演讲目的 向活动参与人员介绍新东方的企业发展战略和核心竞争力

个人介绍 俞敏洪，北京大学西语系毕业，新东方创始人，著名英语教学与管理专家，现任新东方教育科技集团董事长兼总裁、民盟中央教育委员会副主任、中国青年企业家协会副会长、中华全国青年联合会委员。他的优秀事迹被新华社、《人民日报》、中央电视台、《经济日报》、《中国青年报》、美国《时代周刊》等众多中外媒体所关注和报道，并得到了极高的评价。

公司介绍 新东方教育科技集团，由1993年11月16日成立的北京新东方学校发展壮大而来，目前集团以语言培训为核心，拥有短期语言培训系统、职业教育系统、基础教育系统、文化传播系统、科技产业系统、咨询服务系统、发展研究系统等多个发展平台，是一家集教育培训、教育产品研发、教育服务等于一体的大型综合性教育科技集团。新东方教育科技集团于2006年9月7日在美国纽约证券交易所成功上市，成为中国第

一家海外上市的教育机构。截止到2007年10月，新东方教育科技集团已经在全国34个城市设立了36所学校和6家子公司，累计培训学员近500万人次。

## 演讲正文

今天是第一期“挑战企业家”。他们跟我商量说让我来做，我就变成了第一个吃螃蟹的人。

第一个是“自我表扬”。我非常难堪，因为新东方在我心目中一直什么都不是。在大部分人的心目中，它就是一个英语培训机构，既不像学校，也不像企业。新东方从一个小小的培训班到现在号称“新东方教育集团”，在这个过程中间，我又把自己弄得特别的“四不像”。刚开始的时候，我觉得我自己像一个老师，后来又号称是校长，后来有人把我叫做教育商人，现在有人把我定为“企业家”或者是“教育企业家”。现在，我自己都不知道自己是什么了。

新东方的公关宣传部和“挑战企业家”组委会给我出了一个很大的题目，叫做“新东方发展的战略和核心竞争力”。上面说“每一个企业潜在中都有核心竞争力。如果它没有战略和核心竞争力的话，它确实是做不下去的。”新东方如果没有这些东西，也做不到今天。但是，如果做一个明确的总结，又让我感到力不从心。我这个人有一个习惯，做任何事情基本上是走一步看一步，不习惯想得太远。对细节问题我非常地关注和着迷；对大的战略想法，则需要一个逐渐进入角色的过程。

新东方可以说是从零做起的。从零做起的企业，刚开始只是为了生存，为了个人赚一些钱。这样的企业一般不太容易去想未来的战略，或者说冷静地思考核心竞争力这样的问题。

我把新东方做到现在这个状态、做到现在这么大，确实比较后悔，因为它违反了我自己性格上的一些东西。我现在60%以上的时间都在做我自己并不喜欢做的事情。但是不管面对什么样的困境，我必须对自己有信心，对新东方有信心。对于一个企业的管理者来说，他永远要给底下的员工这样的信心：我们一定能取得成功。我发现比较厉害的企业家，

他们在企业最低谷的时候，依然拼命地对他们的股民、员工宣扬着自己未来一定能取得胜利的信念，而这些人到最后常常取得了胜利。现在我们也面临这样一种情况，就是我们永远要在新东方说我们能够取得胜利。

英语里是这样定义战略的：从国家角度来说，战略就是利用一个国家的全部力量，运用可以动用的手段、科学的技术和艺术，来执行已经被大家统一了意见的计划。它包含三个含义：首先，要有大家一致同意的一个计划。一个企业，今天你想搞歌厅，明天我想办培训班，后天我想办厨师学校，这个企业基本上就完了。第二个，要用所有的力量。有了一个计划，没有力量是不行的，但只有力量也不行，就像公牛冲进了瓷器店，把那里搅和的一塌糊涂。这就需要有第三个，它必须是一门科学、一门艺术才行。任何一个机构只要围绕这三点去做事情，大概就能够取得成功。

新东方在中国教育类集团或者是教育类公司中，第一个做成了某种意义上可扩张的模式。当初新东方采取了一个非常正确的策略，就是没有采取连锁经营的模式。如果我们办连锁经营，把牌子卖给别人，就死活不管的话，大概一年也就挣几个亿，这是挣钱的办法。新东方没有这么做，新东方投资的每一家机构都是直营的，而且全是股份。现在所有新东方员工的股份都在新东方总集团里面确认，下面的分支机构没有和任何股份分开，因为我觉得在中国，任何股份的分开都会形成利益上的冲突，利益的冲突就会形成离心力，到最后就变成了七零八落的状态。在中国，很多的外籍连锁机构到最后都没有做成功，原因就是连锁经营的管理权没有掌握在最核心的管理人手中。

去年，美国的一家投资基金调查了100多家能够在中国排上号的教育机构，最后只确认了新东方一家是可以投资的。因为新东方已经建立了一个可以扩张的模式。

我再稍微讲一下新东方的四个阶段。

第一阶段是个体阶段。我自己干，后来我老婆加盟了。当时的目的非常简单：把新东方变成全中国惟一的托福和GRE培训单位。当时新东方的危机是老师之间互相比较劲的现象，比如徐阿姨的逻辑和数学我是不能教的，她想既然就她一个人能教，就希望得到更多的回报。解决的方

法是我把我能讲的课背完，老师走了我就自己讲课；我讲不了的课就多花钱配备两到三名老师，如果一个老师提出不合理要求的话，我就有另外一个老师替代。

第二个阶段是合伙人阶段。1995年我陷入了一个困境，总觉得自己一个人干事情没劲，想要有一帮人一起干。当时是没有任何资源系统的，我惟一可以投入的就是我大学的几位朋友。1995年年底我到了加拿大，后来又去了美国，到了很多同学的家里。他们听了我的故事以后，相信这个故事，就回来了。我当时的想法是既然我们一起干，最好能够把利益和权利分清楚，我觉得朋友之间最好没有利益关系，也不要上下级的关系。后来我学会一个简单的方法，这样就形成了几个格局，每个人分到了一块。我给他们的要求是：交完了国家的税收、付完了成本以后，剩下的钱就都是你们的。结果一年下来，有的人能赚几十万，有的只能赚一两万。但是都同样地高兴，因为这是自己努力得来的，没有努力到那个点就少拿点，大家也高兴；努力到那个点就多拿一点，也心安理得。就是这样一种状态，非常的原始，但是却没有利益冲突。

到2000年的时候，就开始出问题了。新东方怎么继续发展？比如说新东方想进入图书出版业，想搞电脑培训，像这样的新产业出现的时候，到底交给谁去做？为此新东方做了两个工作，第一个工作是先把部分产业股份化。紧接着大家发现每一个股份都不一样，有的人多，有的人少，所以大家讨论说把它们放到一起，这就形成了新东方真正全面的结构改造。首先是结构调整，把利益放到一起，把饭放到一个锅里再重新分配。这一阶段从2000年年底开始一直到2003年年底结束，是新东方发展历程中最痛苦的阶段，很多次都差一点崩溃。但是，就是在这么一个阶段，新东方把握了一个比较不错的发展方向：坚持以英语短期培训为主，逐步发展和完善了国内考试、国外考试、基础教育、远程教育、图书出版等多个点。围绕教育，新东方自己本身有了很多的支撑点。一个点下降的时候，另外一个点会上升。这个布局最后形成了新东方的核心。从某种意义上说，新东方已经基本达到了一个良性循环的状态。

到2003年的时候新东方基本结构改造完毕。在这样一种情况下，新东方在2004年1月做了一个决定，把新东方推入了第四个阶段。那就是新

新东方在保留自己所有核心项目的同时，争取拿到国际资本，从而进入海外上市的通道。2004年12月24日，按照国外的日历，我们是最后一天拿到了钱。

新东方未来的战略目标，实际上就是通过新东方自己的努力，在不违反新东方长远发展计划、不违反新东方整个价值体系的要求之下，来创造新东方更加完善的、能更好地为学生服务的也更能为自己赚钱的教育体系。

我觉得可以用三句话来描述新东方的发展历程：第一句是“成为中国优秀的英语培训机构”，第二句是“成为中国民办教育的典范单位”，第三句是“成为中国企业化运作教育的示范单位”。新东方现在已经是一个企业化运作教育的示范单位了，是不是成功我们还不敢说。新东方的核心竞争力可以概括为这么两点：第一点，新东方是一个体现价值观和信仰的企业。新东方是一个理想集团，不是一个利益集团。我们想得到很多利益，但是我们以理想为引导来得到利益，不是以利益本身来引导。第二点，新东方积累了一批能比较深刻地理解我刚才说的价值观并确实能够体现这种价值观的人。新东方是一个“人”的企业，没有任何高科技的含量。新东方的英语教学技巧所有的学校都可以模仿，但是为什么新东方到现在为止依然还能够做得不错？这是因为新东方的文化内涵和氛围大部分机构没法模仿。

现在新东方的威胁在什么地方呢？我认为没有把新东方的核心竞争力制度化。这种制度化不是指财务工作的制度化，不是指人力资源工作的制度化，也不是指市场营销的制度化，指的是文化的制度化。而文化的制度化可以说是任何一个企业都比较难做的事。因为，它跟人密切相关，而要摆脱人为因素的影响是更难的事情，这需要一段时间。

最后，我想说的是，我是一个做事情非常随性、随缘的人，没有太多的目的性，但现在的新东方确实不能随性、随缘地去做，必须要把新东方好好地做下去，我也深刻地知道新东方应该做得好，而不是做得更坏。

谢谢大家！

## 演讲赏析

“新东方可以说是从零做起的。从零做起的企业，刚开始只是为了生存，为了个人赚一些钱。”这是俞敏洪的心里话。在这篇演讲中，俞敏洪用直白的语言将新东方的成长与成功过程从头至尾做了完整的叙述。语言虽朴实无华，但亲切自然，有着很强的感染力。



## 创业者的素质

张跃 远大空调有限公司董事长兼CEO

### 演讲背景

演讲人 张跃（1960—）

国 籍 中国

担任职务 远大空调有限公司董事长兼CEO

演讲时间 2001年

演讲地点 同济大学

演讲听众 同济大学MBA学员

演讲主题 创业者素质

演讲目的 告诉听众创业者需要具备哪些素质

个人介绍 1960年出生于湖南长沙，1988年创办远大，成功主持开发中国第一台无压热水锅炉，1998年起主持开发国际市场，产品销往30多个国家，成为全球同行业第一品牌。先后发明40多项专利技术，2002年被评为“中国十大民营企业”，2003年被评为“中国10位最有价值的卓越商业领袖”，2004年获得“中国欧洲关系促进奖”和“中国商业创新大奖”。

公司介绍 远大空调有限公司是全球规模最大、技术水平最高的吸收式空调制造企业。1988年由张跃创立，总部设于北京，生产基地设于长沙，员工约1600人。远大所有产品均通过了美国ASME、ETL、UL和欧洲CE认证，其产品销往30多个国家，生产规模和销量均为全球同行业之首。2002年远大环保案例被“联合国全球计划组织”采用，产生了广泛的影响。