



企业家中的 战略家

李岷 边杰 等◎著



《中国企业家》
杂志文章精选



经济日报出版社



作者李岷、
边杰

企业家中的 战略家

李岷 边杰 等著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家中的战略家/李岷等著. —北京: 经济日报出版社, 2009.1

ISBN 978-7-80180-938-4

I. 企… II. 李… 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 200160 号

企业家中的战略家

作 者	李岷 边杰等
责任编辑	盛娟
责任校对	米建京 韩会凡
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码: 100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	12.5
字 数	140 千字
版 次	2009 年 1 月第一版
印 次	2009 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-938-4
定 价	36.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

总序

很多人都知道《中国企业家》杂志出了名的精彩，它是“著名企业家的阅读标志”，它把一个阶层的生意与生活表现得淋漓尽致。正是因为它的精彩和深刻，让我们产生一个动议：我们能不能用书的形式让散见在《中国企业家》杂志中的优秀企业家集体亮相呢？

在我们系统地读过《中国企业家》杂志后得出一个结论：不仅可以，而且相当有价值。因为当这群优秀企业家集体出现时你会发现，每个人都有巨大的智慧和不同的亮点，你会从中发现四个大的群体，即我们这套书的名字：《企业家中的战略家》、《企业家中的思想家》、《企业家中的资本家》和《企业家中的创业家》。

因为这些反映中国企业家生意和生活的文章是《中国企业家》杂志的记者用思想写成的，或者说是一大批记者对中国当代企业家的跟踪观察。所以，我们结集出版的另一个收获就是，

通过这四本书，我们可以让读者看到一部活生生的中国当代企业发展史和中国当代企业家的成长史。

当然，这套书的最大价值是为那些有志于创建并壮大自己企业的人们提供一种借鉴，让大家看到成功的企业家是怎样创业的，是怎样制定战略的，是怎样运作资本的，是怎样思考问题的。可以这样说，这四本书能够从不同角度帮你完成一次企业策划，说不定，还能帮你成就一番伟大的事业。

最后，我要感谢《中国企业家》杂志社的记者为我们写下了这么多好的文章，要感谢《中国企业家》杂志社的编辑们为我们提供了许多好的建议，更要感谢《中国企业家》杂志社社长刘东华给予我们的支持，也要感谢我们出版社的诸位年轻编辑为这本书所花费的大量心血，是她们花了半年时间去筛选和分类，才让这套书更加精彩。

刘东华社长是一个很有思想的人，所以他的团队有思想，所以他的杂志有思想，所以杂志上的文章有思想。正因如此，《企业家中的战略家》、《企业家中的思想家》、《企业家中的资本家》和《企业家中的创业家》必定有思想。

经济日报出版社社长、总编辑 韩文高

2008 年 12 月

前言

如今图书市场上有关企业家的书琳琅满目，而能够将众多企业家的战略思想汇集于一本书之中，唯《企业家中的战略家》所独占。

本书选取褒扬善于在经营中运用战略的企业家的文章编辑而成，这些文章均刊登在 1997 ~ 2008 年的《中国企业家》杂志中。《企业家中的战略家》用独特的视角，引领读者真正认识当今中国一个个出类拔萃的商业巨人的形象，以及在他们有关企业战略的智慧光辉照耀下而成长起来的企业。

商战中，需要战略，需要谋略。如何使企业的道路走得更长远，更广阔，这是每个企业领袖始终都在不断思考的问题。本书正是一本能使企业获得成功的企业家指南，一本汇聚中国企业战略智慧的精华读本。

本书汇聚了中国各大战略名家的实践谋略，为企业出谋划策。拥有了智慧的头脑和实战的谋略，才能最终在商战中大获

全胜。

郭广昌在企业中提出并运用多元化战略；牛根生的共产理想；潘刚的铁腕风格；钢铁沙皇沈文荣；王正华的低成本的力量；李书福打造吉利成为一个产能扩张，技术升级的企业；李东生与海外股东的博弈；柳传志与时俱进的秘密；朱保国的偏执成就了“太太口服液”；张瑞敏在海尔提出并实施的业务流程再造……

想了解国内著名企业的首席如何制定让企业取胜的战略决策吗？那就将本书搬回家，它是属于你的智慧锦囊。

编者

目录

1 与时俱进的柳传志

能够在有生之年为国家为民族做些事情，
乃是我最大的愿望和追求。

21 告白中的张瑞敏

到海外去，刚出去的时候觉得挺好，出去之后
就觉得很难了，现在想退也退不回来，也没有退路。

59 满怀企图的李东生

到那时一个多元股权的、有良好公司治理
结构的TCL会出现在世人面前，这也是它跻身
世界级企业的基石。

75 成为统帅的李书福

我们天天都在动脑筋，怎么让企业处于一个
非常有效、有序的状态。

87 调控中的郭广昌

随着我们企业规模的扩大，我们对外部环境
的依赖也越来越大。

119 有“共产理想”的牛根生

没有过去的散财，在一无奶源二无工厂三无
市场的情况下，“没有过去的散财，也不可能
在那么短的时间里聚集到三四百名有15年以上
经验的乳业专门人才，取得现在的成绩。”

129

“铁腕”风格的潘刚

我认定的一个理念是：每个行业的龙头企业都应该有品牌意识，没有品牌意识的企业不可能做行业风向标，更不可能成为所在行业的常青树。

139

稳做“沙皇”的沈文荣

一个企业，往往是人家做不到的，你做到了，你就有了超越别人的竞争力；别人能做到的，你也做到了，不能叫竞争力。

163

做“春秋大梦”的王正华

我是一个草民，始终把自己的公司作为草根公司。

179

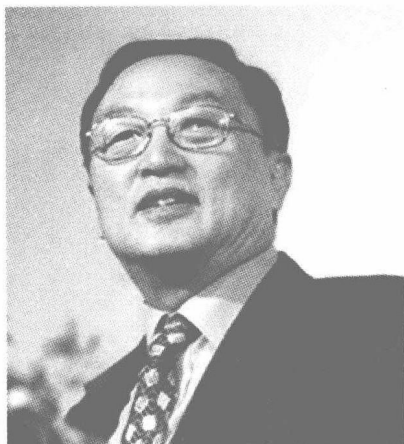
“偏执”的朱保国

我从不做无用功，从介入收购的第一天起，我就想到一定要做第一大股东。

192

后 记

与时俱进的柳传志



能够在有生之年为国家为民族做些事情，
乃是我最大的愿望和追求。

——联想集团前总裁 柳传志

柳传志，一个把办好企业作为人生最高追求的人；一个坚韧不拔、永不言败的人，一个说到做到的人。

很多人在想，他到底具有什么样的魅力，能把企业造就得如同一支军队，令旗所到之处，三军人人奋勇，把一个不被人看好、缺乏雄厚资本的国营小企业发展成为国内最大的计算机产业集团？联想到底具有什么样的精神，敢于直面那些国际巨擘，喊出高举民族工业大旗的口号，让一些从旧体制中挣脱出来的“学究”演绎一场中国式的创业传奇？

从实验室到商界

在中关村一条不知名的街道上，1984年柳传志和他的10个同事就是从这里开始的……

柳传志祖籍江苏镇江，1944年出生在上海一个知识分子家庭。父亲早年参加抗日救国和地下革命工作，解放后奉调进京。柳传志随父入京时只有5岁，11岁考入北京育英中学（现在第二十五中），17岁保送到西安军事电讯工程学院，1966年以优异的成绩毕业。分配时赶上了“史无前例”，接受了在广东某海岛劳动一年半的“再教育”。

1970年，柳传志调入中国科学院计算技术研究所，分配在六室工作，一干就是十三年，直到创立联想。

回忆起自己的创业经历，柳传志总是认为，青年时代在军校严格训练，参加工作后在国家科研部门多年的正规业务技术要求，给了他锻炼意志、不断学习的机会，同时也赋予他“下海”的决心。

“应用型的科研机构理应用自己的技术为国家赚钱，而不能一味地伸手向国家要钱，否则就是失职。”

“研究成果不能转化为商品，便是水中月，镜中花。”

这种对旧的科研体制弊病的痛切感受，使得他和他的同事们毅然离开了魂牵梦系的实验室，拿着所里的20万元，投资创办了计算所新技术发展公司，走上了极其艰难的创业之路。当时，他们无法明白自己该干什么，因此卖过彩电，卖过早冰鞋和电子表。20世纪80年代初在中关村诞生了许多这样的企业，今天都已不复存在了。一个20万元投资，11个不懂经营的知识分子经营的小企业，该向何处去呢？

“我们不能只顾眼前的利益，我们要有自己的产品。”直到今天，柳传志仍然十分强调“有所为，有所不为”的原则。他认为，“什么事不能干呢？没钱赚的事不能干，有钱赚但是投不起钱的事不能干，有钱赚也投得起钱但是没有可靠的人去做，这样的事也不能干。”

1985年以后，他们放弃了做贸易的念头，选择了计算机服务作为企业发展的突破口。

据资深的联想人回忆说：“当时有一个给500台IBM电脑验机的活儿，柳总和另一位老总跑中科院给争取下来了。这批电脑拉到公司的时候，把两间小平房给堆满了，场地小，排不

开，只好腾出一间屋子验机，一批验好的装箱，像蚂蚁搬家一样搬到另一间屋子里，然后再运过来一批。整天不断弯腰直身，有人就落下腰肌劳损的毛病。”

就这样靠手推肩扛，创业者们挣来了第一笔资金。这是一笔他们中间从未有人见过的巨大财富，然而他们也做出了一个旁人从未想过的决定：把资金投向未来的事业。

针对当时国内计算机应用中急需解决的汉字输入问题，柳传志找来了所里的汉字信息专家，进行联想汉卡的研究和开发。他打破了科研人员长期以来“宁愿分散拣芝麻，不愿一块抱西瓜”的做法，把科研人员合理分布在开发、生产、销售、售后服务的各个环节，不到半年就推出了公司的第一个拳头产品——联想汉字系统。这套系统为解决西文汉化，促进计算机普及立下了汗马功劳。同时也给公司带来了希望。

文/李 岷

不眠之夜

面对联想汉卡的成功，柳传志并未表现出十足的喜悦。他意识到，此刻的公司正置身于决定战略发展方向的关键时期。当时的中国处于高速发展的阶段，过热的经济环境既带来了繁荣，也带来了混乱。许多客观情况都限制着像联想这样的国有民营的科技企业向产业化发展。因此，进军海外，这个曾经朦胧而遥远的梦想，此刻在柳传志心中却变得清晰起来。他甚至想起一步到位到美国硅谷办公司，然而一趟美国考察却改变了他的想法。

“在一个超级市场里，意大利等一些国家的鞋被摆在精美的货架上，标价上百美金。中国的布鞋却扔在一个纸箱里，一双一元钱。亚洲人在美国总是办些寒碜小气的公司，一般股东就是一个，因为他不愿意和别人合作盖一栋摩天大楼。”很多年以后，柳传志对此事依旧耿耿于怀，“这种‘鸡头文化’对中国人的影响实在是太深了。”

美国的考察使柳传志放弃了去美国办公司的念头，而把海外计划的坐标定在香港。1988年“联想人”在人民大会堂召开了进军海外市场的誓师大会。

“拿出我们自己设计生产的性能价格比优异的机器，到世

界各地去比比高低。这是中国科学院几代计算机研究人员的多年夙愿，也正是我们创办联想公司的最高理想。而对外开放政策和科技体制改革给我们实现这个理想带来了希望。”

“瞄准欧美市场，创办外向型计算机产业，这是我们创办香港联想公司之日起，就为自己制定的海外战略目标。”

今天我们回过头去看联想海外计划的成就，50 亿元人民币的年营业额确实让人感到这是一项庞大的计划，但柳传志当年不过带了区区的 30 万元港币和几条热血沸腾的汉子。

一面是大张旗鼓、高朋满座、豪情万丈的会议，一面是从美国挪到香港，投石问路般放进的 30 万元港币，这就是联想海外投资的开始，这就是意气风发而又小心翼翼的柳传志，一个拒绝夸张和虚构，“眼高手低”的理想实现者。

对于香港联想公司，柳传志倾注了所有的心血和热情，演出了联想的“海外三部曲”，在激烈的市场竞争中走出了一条利用国际市场提高自主开发能力，海内外相互促进、共同发展的道路。1994 年，香港联想成为上市公司，公司自行设计开发的微机板卡产品达到了世界先进水平，并根据市场需求及时更新换代，仅 1994 年投放到国际市场上的不同型号和性能的板卡产品就达 40 多种。与此同时，联想集团采用“两头在外，中间在内”的整体布局，在深圳联合 21 个国营企业组建了国内最大的微机板卡出口生产基地，1995 年又投巨资在惠阳建成新的板卡生产基地，成为亚洲最大的微机板卡生产基地之一。

为缩短与国际电脑技术和市场几乎近一年的信息差，柳传志又果断地把尖兵打入世界电子业前沿和心脏的美国硅谷，在硅谷设立了开放实验室。

“要有打到国际市场去的志气，”中科院周光召院长对联想一直寄予厚望，“中国的科学技术要想屹立于世界之林，必须到国际竞争的海洋中去经受考验。”

的确，国际市场风云突变，竞争残酷而又激烈。1991年世界计算机恐怖的四、五、六月，香港联想三个月亏损5000多万元港币。联想挺过来了，但柳传志却从此留下了美尼尔氏综合症的病根。

“公司刚刚创办时，应该说是为了活命。随着事业的发展，当我们看到计算所几代人要做出自己的机器，拿到海外和发达国家的先进产品一比高低的夙愿，就要在我们手中实现的时候；看到我们这些普通的科技工作者能作为中科院科技体制改革这个战略棋盘上的一个过河卒子的时候；看到我们院和计算所的同志也都以勇敢的姿态站在风浪中的船上的时候，我们自然就产生了一往无前的拼命精神。”

联想还能撑多久

1997年春节，在一个答谢政府官员和社会各界的音乐会上，柳传志说了这样一段话，“有人问我，中国如果没有自己的民族工业，说到底会怎么样？没有怎么样，任人宰割罢了。”这也许是在1991年历尽艰辛地生产销售国产品牌联想微机的动力所在吧。

目光从海外拉回了国内，获准生产和销售自有品牌微机的联想人，开始他们的“北京战役”。柳传志亲自带领干部员工，苦战两个月，安装好微机生产线。生产出性能先进，品质优良的联想微机，打入市场立即获得良好声誉，并再次获得国家大奖。1993年4月，美国总统科技政策办公室特别顾问拉什福德博士参观联想后给予了高度评价。