



新浪网独家访谈企业领袖  
企业 2.0 管理实践 巅峰对话

# 全球企业管理高端

——与丕宏面对面

Global Executive Management Dialogues



陈丕宏◎主编



全国百佳出版社  
中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

# 全球企业管理高端

——与丕宏面对面

# 访谈

陈丕宏◎主编



全国百佳出版社  
中央编译出版社  
Central Compilation & Translation Press

## 图书在版编目(CIP)数据

全球企业管理高端访谈:与丕宏面对面/陈丕宏主编.

—北京:中央编译出版社,2010.1

ISBN 978-7-5117-0138-1

I. ①全…

II. ①陈…

III. ①企业家-访问记-世界

IV. ①K815.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第238269号

---

## 全球企业管理高端访谈:与丕宏面对面

---

出版人 和 龔

策划编辑 冯 章

责任编辑 冯 章

责任印制 尹 珺

出版发行 中央编译出版社

地 址 北京西单西斜街36号(100032)

电 话 (010)66509360(总编室) (010)66509366(编辑室)

(010)66161011(团购部) (010)66130345(网络销售)

(010)66509364(发行部) (010)66509618(读者服务部)

网 址 [www.cctpbook.com](http://www.cctpbook.com)

经 销 全国新华书店

印 刷 河北下花园光华印刷有限责任公司

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

字 数 355千字

印 张 18.5

版 次 2010年5月第1版第1次印刷

定 价 49.80元

---

本社常年法律顾问:北京大成律师事务所首席顾问律师 鲁哈达

凡有印装质量问题,本社负责调换。电话:(010)66509618



张亚勤博士  
现任微软公司全球资深副总裁、微软（中国）研发集团主席，微软（中国）有限公司董事长。

### 影响年轻人一生的至理名言

我觉得对年轻的学生来讲，很重要一点就是在学校里面，要把基础打好，第二点的话在选择专业的话一定要按照自己的兴趣，自己一定要对学的东西要有激情才行，还有一点对于有些年轻的学生，在想着创业，我觉得都是很好，但是还是要把基础打好，不要是为创业而创业，其实我自己并不太赞成很多学生大学就不读了，然后去开公司。

所以说整体来讲，我还是希望大家在学校里面能充分的，第一点，选择你自己喜欢的方向，第二点的话呢，充分地去开阔你的眼界，第三点，去提高自己，创新或者再学习的能力，最后一点还要放，就是 enjoy yourself（享受自己的生活）。



俞敏洪 新东方集团董事长

### 影响年轻人一生的至理名言

我一般演讲的时候都强调几个要点：第一，人生一辈子要活得精彩，你不能像平原一样走路，永远走的是平的路，尽管走得容易，但风景也永远是一样的，应该过得像山脉一样，连绵不绝的山脉，有高峰，有低谷，低谷可能你会遇到困难和挫折，但是也会有魅力，因为没有低谷不可能有无限风光。第二，我们要活得长。因为活得长机会就多，因为人生就像花一样，有的是在春天开的，有的是在夏天开的，也有的是在冬天开的花，比如像姜太公到了80岁才帮助周文王打天下。他们要有耐心。另外，大家有了目标以后，人生

奋斗是一辈子的事情，不要着急，你现在拼命，但是最后实际上不细水常流也不一定能做成，举个简单的例子，比如马跑得很快，但是从一辈子的角度来讲，马走的距离实际上没有骆驼走得远，骆驼总是一步一个脚印在走。但是我们从来没有看到一只骆驼在沙漠中间狂奔而去，它确实走得远，它有耐力、耐心。所以，也许有的人十年就做成了一件事情，但是你二十年做成，其实收获不一定比十年做成的少，因为你中间有很多过程，人都是享受一种过程。跟他们讲这些东西讲的比较多。

从我个人来说，我一直是挺欣赏普瑞萨讲的一句话，每个人都在追求伟大的事情，但是真正伟大的事情就是你有伟大的爱，把每一件小事做好，伟大的事情自然就产生了。对平时的日常生活和自己的事业，这句话都非常适用。其实日子分解到每一天，你会发现每一天生活很琐碎，为什么有的人一辈子琐碎了，有的人一辈子就伟大。琐碎的人因为没有伟大的爱去做小事情，所以他就永远琐碎了。而有些人就把琐碎凝聚起来，就像水泥把沙子凝聚起来就变成伟大了，就是这样一个简单的过程。

## 影响年轻人一生的至理名言

因为我在海外受过教育，肯定我的英文是有优势的。当我回到中国，肯定是希望能够加入一个能够发挥我语言优势的机构。所以，我加入了跨国公司。这个过程中首先我比较勤奋，愿意学习，有强烈的好奇心，对我所从事的行业也好以及对这个市场本身也好，我会抓住每一个机会去丰富自己，增强自己在这方面的了解和知识。其实很多时候是努力，当时我记得我们代理了一个很大的美国的保险公司，其实我当时在博雅公司并不了解保险行业，但是一旦他们成为了我的客户，我就先是把这个公司，不断地跟他们沟通，了解他们的业务，了解他们在中国的需求，进行了大量阅读，进行无数次会议，然后我们再想出策略，跟他们共同策划，然后我再去与中国保险业的监管政策进行无数次的沟通、见面和阅读，这样你了解了他们双方的需求，最后我就成了一个对保险业如数家珍，对中国所有的政策、法规，以及相关人员，他们的背景，他们在未来以及国家政策的一种大方向，就有了比较深入的了解，可能我就成了一个保险业的专家。当时我帮助英国石油进行准入的时候，我对中国的石油行业和英国的石油行业有了解。后来我们代理雷神，大的军火公司，我才知道原来这个公司生产什么样具体的产品，同时我了解国内谁，是真正的监管者。



李亦非 阳狮锐奇  
集团大中华区主席



邓中翰博士，“星光中国芯工程”总指挥、中星微电子公司创始人，董事局主席、首席科学家。中国工程院院士

### 影响年轻人一生的至理名言

留学这段给了我很大的提升，视野过去只关心自己身边的事情，我记得夏天当时去伯克利留学，给了我一个假日的工作，在开学前就呆了三个月，在劳伦伯克利实验室山上，就在伯克利朱棣文部长做主任的地方。中午看着山边大海，金门桥和金门桥外面的太平洋，突然有一种非常大的感觉，这种感觉就是你刚才讲的胸怀，我现在来到太平洋另外一边，我在这学习，在这里看到的世界跟我过去完全不一样，我的未来道路是什么，为了自己一点点学业这些事情抛开以后一看，后来我又知道这个故

事，当时加州几个议员看着伯克利的山上，对着金门桥那边都没有桥，想着美国西部怎么崛起，怎么发展，美国才能进一步成为完整的国家，在那建立了伯克利校园就对着金门桥，就对着金门桥通往太平洋的路口。从他们过去的眼光来看当时他们的政治主张也好，还是发展的主张也好，我感觉到我个人和未来事业的发展不能够局限于自己的业务，自己的问题甚至为了每个学期的考试去看问题，而应该有更高的境界去看问题，这可能是今天的很多留学人员出去就想拿着文凭回来，也许最初的出发点也就是想拿个文凭，在当时的环境和处境之下，应该把自己的人生规划，事业规划，不仅仅放在自己的层次，家庭的角度考虑，应该放更大，这样的触动当时很朦胧的，今天转化为现实，推动技术，推动所有的电脑，所有的手机甚至所有的标准都要掺和进去，今天看到不管是公司的利益，甚至民族、国家的利益，乃至整个人类进步需要你参与去做。这种思想上的解放，可能是一个场景给你带来的，也许是一个经历给你带来的，或者某个人的一番话给你带来的，但是我觉得最重要的是今天的地球已经是平的，今天的产业是互联互通的，我们走向未来的每个人的人生都离不开更广泛的范围的人群，包括整个地球的人，包括整个地球上所有的产业和标准。所以我感觉到这块不仅仅是作为CEO领导一个公司具有视野，而是每个人都具有这样的视野，出国留学也好，旅行也好，开拓自己的事业也好，不仅在自己的城市，自己的国家内部，并且跟广大的合作方，国际的合作方来合作，推动未来的发展，这是必然的。从我们这些发展中能感觉到。

## 影响年轻人一生的至理名言

人是互相的，别人这么帮我们，我们这么幸运，我们这一代人很幸运，极幸运，我们的父母，我们的爷爷奶奶没我们这么幸运，他们打下了一个基础，我们这一代正好赶上了一个好时代，最后随着中国经济的发展，随着中国的全球化，随着奥运带来的机遇，我们可以说每个人只要说是能够认真对待自己的事业，同时能够多积点德，其实善有善报，不是不报，时候未到。



冯军 北京华  
旗数码科技有限公  
司总裁



## 影响年轻人一生的至理名言

别人评论我有没有钱我不在乎，我应该说比较在乎别人评论公正，坦诚，所以我在做收购的时候曾经说过，我最后到九家公司的时候没有付钱，只付一点点定金，很多人说我怎么相信你？我说我从来没骗过人，我说你去Google、百度上查一查，至少没有我参与的诈骗案什么的。所以我自己尊崇的是交人要坦诚，要说真话，所以我也介意别人评论我是这样一个人，比如你头发怎么是白的，可不可以染一染？我经常开玩笑说，人不能作假嘛（笑）。



谭智博士  
极光创投，投资合伙人

项兵博士 长  
江商学院教授、长江  
商学院创办院长



### 影响年轻人一生的至 理名言

从月球看地球，以全球应对全球，不是说到全球去收购，不一定。他是个全球学习的概念，向全世界人学习，学习完了以后，完善自己，最后还是超越，然后实现引领，我举了这么多例子，不一定是，我要买你的企业，这就叫以全球应对全球，向全世界人学习，在全世界寻找机会。包括我问美国的监管，如果你到月球上去看去，你可以把他看成你最重要的资产之一，如果说依法治国，尽管我们监管工作改进N多，但是和美国的监管还是有些距离的，那好，中国的优秀企业可以到美国去上市。让他来解决，甚至逼娼为良的问题，个别企业，不行的话靠优秀的监管可以解决这些问题，所以把全世界的资源都看成是你的，大我的概念。这就是我以全球应对全球的核心，所以如果我们中国企业，能更高的高度，考虑下一步的发展，我认为我们在诸多行业，都会有很好的发展。



王石 万科  
集团董事长

### 影响年轻人一生的至理名言

我悲观就是说你的结果，可能结果就是不会很好，但是你不能放弃，得努力，这是我的一个人生哲学，因为为什么讲，灵长类动物这么聪明，实际上他在自己聪明的过程当中他就在毁灭自己，那我们是不是能改善，不是很清楚。正因为这样，我总是有一种畏惧心里，有一种悲观色彩在里面，所以可能你才觉得这样去努力、这样去做你不敢怠慢，而不是说我有高科技我一定能成功，说高科技一定能改善，所以这是我的基本的观点。

## 影响年轻人一生的至理名言

刚才我引用了四个字叫随势而动，现在我再用两个字叫得失，也就是说做任何事情的时候你要考虑一下得失。其实做改变就是在得失之间做选择，你自己如果对未来没有信心，连一套两室两厅的房子都挣不出来的话，那我坚决不做这事，我就守着我两室两厅的房子，也许我现在还住在两室两厅的房子里。但是我如果觉得我的目标不是一个两室两厅的房子，那我这个该失的就要失掉，可能三个月以后我会分两室两厅的房子，但是我相信我三年以后我可能自己六室，我自己八室都能做得到的话，我失掉那一部分，我重新做。所以这里头我觉得我自己在做，包括我从爱立信到亚信，我在爱立信讲，在中国公司可能是属于待遇最丰厚的，工作最荣耀的这么一项工作。但是如果我坐在那儿可以吃老本，没有人会说你到老了可以走，可以一直养下去。



张醒生 全球最大的生态环保组织大自然保护协会（TNC）北亚区总干事长

## 影响年轻人一生的至理名言

我是觉得你只要发展你自己本人的爱好，你可以专心的研究自己喜欢的东西，中国人讲行出状元是绝对没有错的。我觉得只要你肯下功夫，你肯定会达到更高的一层。我觉得对年轻人来讲，尤其中国的社会现在是这么大的一个机会，这得靠你自己去琢磨。我一个朋友曾经跟我提过这个事情，他说运气是靠你自己创造，你自己本身在一个好的，运气最重要是你自己要努力，然后你才会碰到机会。有很多时候机会走到你面前的时候，你

没有这个能力、没有这个远见的话，你也抓不到这个机会。所以这方面我觉得运气，很多人说你非常幸运，我是认为我非常幸运，可是我朋友跟我讲说，运气还是靠你自己创造的。



朱钦骐先生  
DC Design  
Group 创始人

陈宏博士 汉能投资集团(The Hina Group)创始人，汉能投资集团的董事长兼首席执行官



### 影响年轻人一生的至理名言

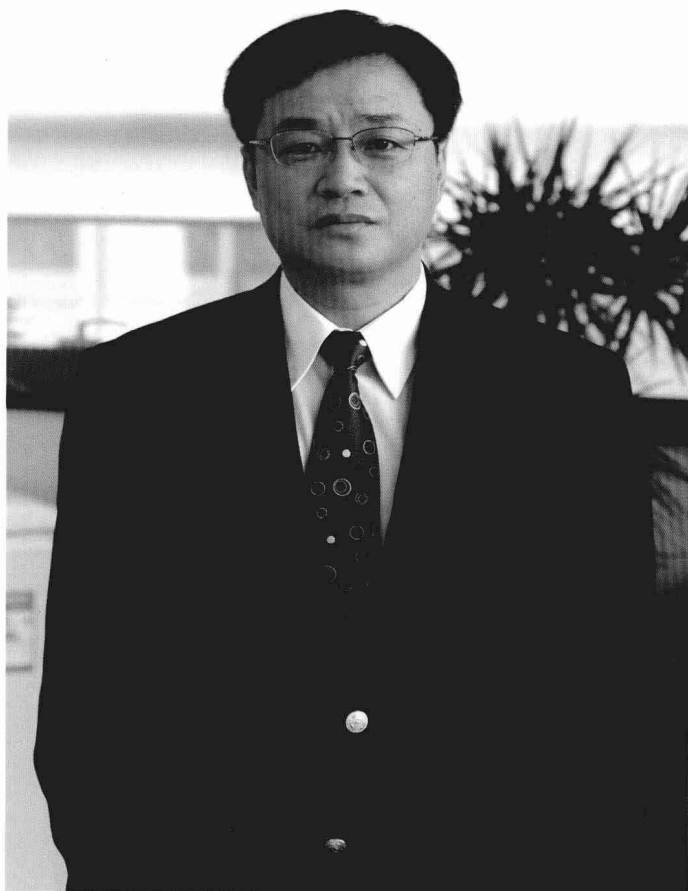
一旦我想介入一个行业，我自己的风格就是老想先准备好，一投入进去就是百分之百的投入，不是三心二意，我做所有事情都是百分之百的投入。

第二，在行业里我有一个理念，一定要做前三名，这是把握的理念。做前三名有什么好处呢？你纵观所有的行业，开始非常分散，到最后其实品牌里边就是前三名，想到投行就是高盛，想到中国的互联网传媒就是想到新浪。很多事情你就会情不自禁到那里。想到搜索的时候，中国是百度，国外是Google。做任何企业，包括创业者，你一定要想到这一点。

第三，人生哲学里永远要保持一种愿意帮别人的心态，希望你的朋友比你做得更好，而不是一个红眼病的心态。其实听起来很简单，但其实是蛮复杂的一个心态，心理学的问题。但是从道理上来讲，如果你所有旁边的朋友都非常强大的时候，你有困难的时候打电话很容易请朋友帮忙。像我们做基金的时候，请陈总您帮忙，您马上就帮。如果我们有困难，我打电话别人没办法帮我，都是人家请我帮忙，你是没办法起来的。像我们做华人科技协会，做会长怎么协助中国留学生拿钱，跟VC接轨，很多人回到中国以后帮了我，这是我当时没有期待的，这种心态一定要有。

第四，一定要有一个乐观的心态，中国人叫重读阿Q精神。阿Q过去大家讲是比较不好的一面，实际上它有好的一面。阿Q真正遇到困难的时候，像拿着股票亏的时候你不会太在意，我亏了下次再来，我失败了再来。

刘天文 软通动力集团  
董事长兼CEO



影响年轻人一生的至理名言

中国人都讲天时地利人和，你有这样一个机会很不容易，人的一生里会面临各种各样的机遇，如何找到一个好的机遇做到天时地利人和，方方面面都找到很难得的，我们都讲这是命、缘分。现在我们也教育我们的员工，多少比我们优秀的人才做不同的行业，但不是在一个好的时机、好的地方、好的时空，各种原因可能他做得不好。当时我们做这个产业大家都不看好，到现在大家觉得这个产业中国确实有优势，天时地利人和都有，政府支持，国家帮助这个产业转

型。中国目前有几个挑战，其中之一就是转结构，就是结构调整，帮助中国结构式调整，希望从制造业到服务业都有一个新的发展。同时这个产业中国有优势，有中国的资源。另外，方方面面经过几年努力，我们公司已经做到相对的规模，已经成为比较领先的一个行业。方方面面加在一块，我们有决心而且义不容辞把它做大。目前我们团队都有一个使命感，一定要把它做成一个全球最好的公司，做成一个中国的国际化公司。

我们总结，把一个事情做好、做专、做深就好了，抓住一个机会。几年前大家看这个行业很辛苦，开始做得很低端，现在看到这个行业很有希望，在中国走出去的行业里，这可能是其中之一，外包行业是一个国际化的行业，而且有国家的支持，有中国人的优势，方方面面都是能成功的。只要我们不放弃，把这件事做好就行了。我们的价值观很清楚，把一件事做大、做到最好就可以，就是要专注。这也是我们的文化，我们也鼓励我们的团队这样做，当然有一个使命，帮助中国企业走出去，成为整个全球这个市场里面一个主要的参与者，这就很不错了。

## 影响年轻人一生的至理名言

我要做到“三无四不”，无司机、无秘书、无办公室，不控股、不当董事长、不称总裁、不签字。这样做的目的是什么呢？为什么“三无四不”呢？就希望将来我们像大学一样，大学就没有股东，就没有董事长。我说三无四不最核心的原因是，我们希望它形成一个专家合伙人治理的公司。

我做三无四不的目的是什么呢？中国有传统文化，大家宁当鸡头不当凤尾，很难聚集起相当优秀的人才，大家觉得我自己开一个公司得了，干吗在你这儿做呢？那好，我不是老板，不是董事长，不是大股东，你来了我们平等我没有独立的办公室，没有独立的司机、秘书，咱们俩平等，你有我就有，你没有我也没有，不是你来了被我并购了，我是一个大办公室，而你没有，那你不开心，就不会过来，你自己就开一个公司，你自己当老板，就有一个大办公室。

我做这些事情的目的是为了让更多优秀的人合在一起，这是唯一的目的，让更多的优秀人才在这里整合、分工协作，为中国企业提供最有价值的帮助。同时我们这么多人在一起，品牌会越来越响。北大纵横现在有60多位合伙人，其中有一半都是那些小的咨询公司并购进来的，我们已经并购了两位数的案例了，我们已经有一二十个并购案例，都是并购进来。



王璞教授 北大纵横集团创始人





何经华 新一佳连锁超市总裁

## 影响年轻人一生的至理名言

知道自己的差距是什么，一个人经常我觉得很容易犯的一个错误叫原谅自己，如果你是名校毕业的，你觉得自己很出色，总觉得公司欠你的，社会欠你的，然后不知道自己的差距是什么。所以我经常提醒自己，你见了那么多人，然后每天回家问自己，我的差距是什么？所以你一定要找到差距，明确的找到差距，然后给自己一个时间表补上那个差距。比如打一个最简单的比方，你去听一个演讲，你发现这个演讲者他非常会讲，口才非常之好，然后你再反观自己，你跟这个出色的演讲者差距到底是什么？否则的话我们听一个很有感觉的演讲，两天以后就忘记了，然后越久就越模糊，所以每天找差距，然后给自己时间表，把差距补上，这是第二个。

所以我就很想跟现在的年轻人说，你每天都在上班，你最怕什么？你怕不怕下岗？如果你不怕下岗，你又不怕工作表现不好，那我现在可以告诉你，你是没有动力的，你每天工作是没有动力的，那你就会很难出色，你十年、二十年大概就是这样，所以对自己要求就不要那么高了。所以反观一路走来，我认为对自己的要求，然后一段时间给自己一个梦，下一步想干什么，然后每天看你那个领导，每天看你想要去的那个位子，然后看你自己你还差什么，天天做功课。时间到了可能就是你的。