

南方企业案例研究机构策划



程东升 王勇 杨愿诚◎著

智本家

21世纪商业领袖的智慧

成功不仅靠机遇，靠情商，更靠智慧。
小聪明只能成就一时，大智慧才可能成功一世。



南方日报出版社
NANFANG DAILY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

智本家 : 21 世纪商业领袖的智慧/程东升, 王勇, 杨愿诚著. —广州 : 南方日报出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5491-0729-2

I. ①智… II. ①程… III. ①企业家—访问记—世界②企业管理—经验—世界 IV. ①K815.38②F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 286613 号

ZHIBENJIA

智本家——21 世纪商业领袖的智慧

程东升 王勇 杨愿诚 著

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中 289 号

电 话: (020) 83000502

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广州汉鼎印务有限公司

开 本: 889mm×1194mm 1/16

印 张: 13.5

字 数: 200 千字

版 次: 2013 年 1 月第 1 版

印 次: 2013 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

投稿热线: (020) 83000503 读者热线: (020) 83000502

网址: <http://www.nfdailypress.com/>

发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换

目录

CONTENTS

国外企业家



002

稻盛和夫：日本“经营之神”

尽管先后将3家企业带进世界500强的阵营，稻盛和夫自己也积累了不少财富，但是，他表示：“我们无论是过去、现在还是未来，都不是喜欢过奢侈生活的人。”

稻盛和夫在美国有一处公寓，但他们在日本、美国抑或世界其他地方，都没有购买别墅。我和夫人过着简朴的生活，他说。



018

菲利普·科特勒：经济学视角下的营销革命

科特勒担任过许多大公司的顾问，如IBM、苹果公司、通用电器、福田汽车、美洲银行等，被世界各地的追随者尊称为“现代营销学之父”。

美国《名人录》这样描述科特勒：营销教育者，规律顾问，作家，一个儿子，一个丈夫和三个女儿的父亲。



030

杰克·韦尔奇：世界第一CEO

因为太过强硬的铁腕裁员，他被人戏称为“中子弹杰克”——一个冷酷无情、邪恶的混蛋，一个只在乎盈利而不关心员工利益的经理人。

2001年，韦尔奇在事业达到巅峰时选择了退隐。他的多本著作被陆续翻译到中国，而他本人也频繁往返于中美，成为企业管理的布道者。

国内企业家



048

任正非：打造狼群团队的神秘企业家

狼，凶残、敏锐；狼，讲求协作、遵守纪律、不屈不挠、个人服从于集体。把自己比作狼的华为，将狼性演绎得淋漓尽致。

任正非作为群狼之首，一直刻意保持低调，不事张扬、谨言慎行，因而多添了许多神秘色彩。他带领着华为“狼群”，对抗欧美“狮虎”，在全球通信界占得一席之地，根据收入规模计算，华为于2009年已成功跻身全球第二大设备商。



056

李嘉诚：华人商界常青树的财富密码

2011年，《福布斯》公布全球富豪排行榜，李嘉诚继续蝉联全球华人首富，在富豪榜上的全球排名为第11位，资产为260亿美元，比去年的210亿美元增加50亿美元，排名提前3个名次。

这个1940年跟随父亲逃难到香港的潮汕人，只上到小学就被迫中断学业、养家糊口，但他以其睿智和勤奋，白手起家，构建了一个庞大的商业帝国。



068

梁昭贤：激进主义与保守主义的平衡术

自2000年接过父亲梁庆德衣钵，成为格兰仕集团总裁，梁昭贤坚信“伟大，在于创造”。2010年，格兰仕电器产销量突破5000万台，为全球近200个国家和地区的消费者造福，平均不到1秒钟就有一台格兰仕电器实现销售。

他说：“格兰仕的风格是，要么不做，要么每个品类都要冲到前三，在每个细分市场冲到第一。”



081

刘永行：“我们从不提进入世界500强”

1982年，刘永行与其另三个兄弟各自辞去公职共同创业。1986年，刘氏兄弟创办专门研究饲料的希望科学研究所。1995年，刘氏兄弟明晰产权，刘永行组建东方希望集团，任董事长。

与众多企业家习惯边在球场上潇洒地挥杆边谈生意不同，刘永行对高尔夫一窍不通，甚至还从来没有摸过球杆。



097

吴长江：雷士照明的“拼命三郎”

2010年，雷士照明在香港上市。目前，雷士照明已是国内规模最大的灯具生产制造商，拥有36家运营中心和2000多家品牌专卖店，并在全球30多个国家和地区设立经营机构。

身为雷士照明的董事长，吴长江一个月30天几乎没有一个休息日。他经常说：“满足的人就要退出雷士，不能在位子上不做事。”



113

叶国富：缔造小饰品产业王国的儒商

2009年，叶国富及其团队成立哎呀呀饰品连锁股份有限公司。短短数年，哎呀呀成为中国饰品零售第一品牌，在全国拥有数千家加盟店，是中国最大的饰品连锁企业。

当叶国富开始做这种不起眼的小饰品的时候，没有人相信他能干出什么名堂。“当别人不把你当回事的时候，你要狠狠地把自己当成一回事。”他说。



130

郑南雁：帅哥级CEO

2005年，年仅37岁的郑南雁获得投资，创办7天连锁酒店，任首席执行官（CEO）。作为国内最年轻的经济型连锁酒店掌门人，郑南雁3年内使得7天跻身国内经济型酒店的一线阵营，比肩如家、锦江之星等老牌经济型酒店。

与很多创业者经常加班加点、疲于奔命，严重影响生活不同，他大都按时上下班，在他看来，“创业就是一种生活体验”。



144

梁允超：一个心灵自由的男人

这个特立独行的人在中国保健品产业摸爬滚打了20年，从为别人打工开始，到创建自己的公司汤臣倍健，在这个过程中，他带领创业团队实现了财务自由，但更重要的是他实现了心灵自由。

多年创业的忙碌中，梁允超仍不忘记抽出专门的时间到北大、中大等高校听课。他觉得重返校园学习的过程让自己很享受。



160

谢明：从官场到商场的诗意转身

2004年，从未接触过白酒产业的谢明，从泸州市龙马潭区区委书记转型为泸州老窖的掌舵人。2010年9月，泸州老窖被评选为“2010年中国主板上市公司最佳董事会”第一名。

尽管谢明带领泸州老窖辗转腾挪，获得了极大的发展空间，但有时候，谢明也会感觉到作为国有企业的一些羁绊，这或许是谢明经营泸州老窖的一大遗憾。



176

冯军：从“冯五块”到“爱国者”

从最初骑着三轮车卖键盘、机箱的“冯五块”成功转型为中国自主品牌“爱国者”的创立者，冯军似乎一直是个特别大胆的人。

20年创业历程中，他一直被外界视为“怪人”和“另类”。他说：“感谢媒体对我的关注，无论是骂我还是夸我。我希望爱国者这个品牌真的能发展到全世界，为中国争光，就像索尼改变了全世界对日本的想法一样。”



190

李惠中：打破富不过三代的迷雾

作为中式酱料专家，李锦记是国际知名的民族品牌。在家族企业占据绝大多数的香港，家族争斗、兄弟反目，许多人对这样的情节并不陌生。然而，李锦记至今已有百年历史，家族的接力棒已顺利地交接给第四代掌门人李惠中手中。

他说：“许多人会觉得生意重要过家族，但我却认为家族最重要，人的感情最重要。”



200

凌风：让GMC成为中国优质制造的世界通行证

虽出身外贸名门，却很少对外谈及祖上风光。他不买房，不买好车，却在2011年与创始股东们一道，将公司27%的股权捐给了集团创办的未来世界公益基金会。他爱好领略环球风情，致力于打造中国最优质的制造商群体品牌，让中国制造真正在世界市场通行无阻。

智本家

21世纪商业领袖的智慧

国外企业家

稻盛和夫：日本“经营之神”



稻盛和夫

1932年出生于鹿儿岛，毕业于日本鹿儿岛大学工学部，1984年创立稻盛集团，为培育新世代经营者不遗余力，其经营哲学被日本企业界奉为圭臬，被誉为日本经营四圣之一。

2010年1月，日本航空公司申请破产保护，在日本民主党政府鸠山由纪夫、小泽一郎的再三邀请下，稻盛和夫在78岁高龄出山执掌日航重组，带领日航走出巨额亏损，一跃成为世界500强企业。早期，稻盛和夫还先后带领京瓷、第二电力（现为KDDI）两家公司跻身世界500强企业。因此，在稻盛和夫的手里诞生了3家世界500强企业。其著作有《活法》、《干法》、《你的梦想一定能实现》、《企业家成功之道》等。



企业家速写

稻盛和夫：简朴最真

2011年9月27日一早，众多来自珠三角，甚至全国各地的企业家们汇聚在广州番禺香江集团属下高档楼盘——锦绣香江。在这里的

会所，这些企业家们要与一个著名人物对话。

此人就是闻名世界的企业家——来自日本的稻盛和夫。

稻盛和夫此行是专程来中国与中国的企业家们进行交流的，此前的26日，他在广东体育馆与数千名企业家已经进行了部分交流，并做客央视《对话》节目。稻盛和夫还应邀前去华为公司，与华为总裁任正非进行了交流。

尽管享誉全球，但稻盛和夫非常和蔼，一点儿都没有大人物的架子，在记者采访他的时候，他示意记者坐在他旁边即可，不用站着。这个近80岁的老人，精神非常好，记忆力超强，思维清晰，逻辑严密。

稻盛和夫有三个女儿，三个女儿都已经成婚、自立门户了。稻盛和夫与夫人一起生活。

尽管先后将3家企业带进了世界500强的阵营，稻盛和夫自己也积累了不少财富。但是，他表示：“我们无论是过去、现在还是未来，都不是喜欢过奢侈生活的人。”

稻盛和夫在美国有一处公寓，但他们在日本、美国抑或世界其他地方，都没有购买别墅。“我和夫人过着简朴的生活。”他说。

稻盛和夫和夫人在星期天会到附近的超市买些鱼和青菜，回家自己做饭，他们家里并没有雇佣佣人，稻盛和夫说他夫人不喜欢雇佣佣人。

稻盛和夫有两个女儿已经有了孩子，他有四名外孙、外孙女。作为成功的企业家，稻盛和夫非常注重家庭生活，每个月，他都会召集家族一起到附近的烤肉店或者廉价的回转寿司店聚餐，以享天伦之乐。

许多成功人士在成功后会沉醉于自己所取得的成绩，在从前过着不富裕生活之时，尚能维持家庭的和睦，而一旦有了地位后，家庭生活就变得非常糟糕。其实这也不是中国一个国家仅有的现象，这属于世界性的现象。

“人是会改变的，如何做到时刻保持自律，这是非常重要的。”
稻盛和夫说。

德要高于才

稻盛和夫深受中国传统文化的影响，他的很多经营管理思想都来自中国古典哲学作品。季羨林认为，稻盛和夫是稀有的既是企业家又是哲学家的人物。稻盛和夫的作品《活法》，原书由日本SUNMARK出版社出版，被誉为日本21世纪励志第一书。《活法》的思想主要源自儒家和佛教，结合稻盛和夫经营的经历与感悟，形成了一个思想体系。

27岁的时候，稻盛和夫创办了日本京瓷公司，当时主要生产各种陶瓷制品。那时，稻盛和夫还是经营的门外汉，缺乏经验，怎样做才能使公司经营顺利？

稻盛和夫选择了坚持将正确的做人准则运用到公司经营中，并在公司从小做大的过程中，提炼出了自己的人生方程式（人生/工作的结果=思维方式×热情×能力）。这个方程式关键在于乘法。他举例说，有的人头脑聪明可以得90分，但他炫耀自己的能力，骄傲自满、懈怠努力，只发挥了30分的热情，那么乘积只有2700分。有的中等智力水平的人只有60分能力，而通过努力来弥补，以超过90分的热情投入工作，那么乘积就是5400分。

稻盛和夫的释义涵盖了生活态度、哲学、思想、伦理观等因素。他痛惜二战后的日本以选择聪明才辩型的人做领导为潮流，忽略了道德规范和伦理标准，导致近年来政界、商界丑闻频发。为此，他建议领导者的选拔标准是德要高于才，也就是居人上者，人格第一，勇气第二，能力第三。

稻盛和夫认为，热爱是点燃工作激情的火把。无论什么工作，只要全力以赴去做就能产生很大的成就感和自信心，而且会产生

向下一个目标挑战的积极性。成功的人往往都是那些沉醉于所做之事的人。

这也应了稻盛和夫常说的话：“为什么如此闭塞的状况充斥着整个社会呢？那难道不是因为很多人找不到活着的意义和价值，迷失了人生的方向吗？我想，对这个时代来说，最必要的就是从根本上质问人为什么活着。”



对话

企业永续经营的秘诀

记者：您的人生方程式对我们影响很大，但其中有三个变量我们觉得不太容易理解，人们更多地把能力视作一种先天动力，把努力视作后天动力，而信念则是一个难以确定的概念，中国有一句古话，有人认为“人之初，性本善”，有人则认为“人之初，性本恶”，请问您是如何看待人性善恶的？

稻盛和夫：有人对其理念是先天的还是后天的有争议，我认为其中一部分与先天因素有关系，但绝大多数的因素则与后天的培养相关联。如我们在宗教中会谈到修行、修炼这样的理念。其中的修行，就是通过不断的学习来提升自我，修炼自己的思维方式，从这点上来看，我会认为思维方式与后天培养的关联性更大一些。

至于您说到的“性善”说和“性恶”说，我认为在人的本性中，善与恶是同时存在的，至于人们所表现出来的是“善”的还是“恶”的一面，这就要看他人性中是“善”的成分压过了“恶”的

成分，还是说“恶”的成分更占上风，这就是决定“性善”说和“性恶”说所成立的依据。我认为，无论是在哪一个人的心目中，“善”与“恶”的成分是共存的，关键在于你如何去磨炼自己的性情。

记者：很多企业家，包括比尔·盖茨、乔布斯等人都被称作“天才”，我想请问一下，您是如何看待“天才”的？您认为自己是个天才吗？在您看来，普通人在当今社会条件下，如何能成为成功的企业家？

稻盛和夫：对于天才的定义，这是一个难以回答的问题。然而，我承认无论是在历史上还是在现实中，都确实存在天才。我记得牛顿曾经说过“99%的努力造就天才”，虽然我无法给天才下定义，但我深信，只有付出努力才可能成为天才。

我不认为自己是天才。我深觉自己才能平凡普通，所以我会的人生中付出超出常人的勤奋。我今年将会迎来80岁生日，在过去的企业经营中也创造了一些业绩，有人或许会认为我是天才。而最近我做的是使日航重振，当时没有人认为日航能重新复苏，但我用了不到两年时间实现了日航的重振，所以有很多人认为我是天才，其实不然，我不过是在这80年中付出了非凡的努力。

记者：请问您最欣赏中国哪一家企业以及哪一位企业家？

稻盛和夫：这个问题让我犯难了，我对中国的企业和企业家并没有做过深入的研究，因此无法把中国企业作比较。我想到了广东有一家企业——华为公司，华为的业绩不错，国内外赫赫有名，此次我有幸到广州，将拜访华为公司，华为的老总也非常期待我的访问。华为的老总有崇高的哲学思想以及高远的志向，他曾到日本拜访我，也读了我所写的一些书，很赞同我的想法，我们相谈甚欢。

中小企业如何走出困境

记者：2008年金融风暴过后，许多企业遭遇到了经营困难，包括航空行业。随着全球经济二次探底的危险在加深，中国经济发展进程中也出现了大量中小企业倒闭的情况，相比于日本航空，这些中小企业的抗风险能力显然不足，缺乏品牌与无形资产的沉淀，他们遭遇到的困难也许比日本航空也大得多。这些陷入困境的中小企业应该如何利用您的经营哲学渡过难关呢？

稻盛和夫：中国的中小企业正在面临一个非常重要的转型期，中国的经济持续高速地增长，现在可谓是迎来了一个转换的节点，中国市场也面临着非常严峻的形势。因经济危机带来的冲击，中小企业面临着经济波动期，其经营状况遭遇到重重的困境。但要克服这个困难，我觉得没有其他的捷径可走。唯一可行的方法，就是通过自身不懈的努力，直面困难，不逃避、不回避，只有这样才能帮助企业走出困境。

中国的经济发展在过后一段时间内可能会遇到一些困难，中小企业的经营也将受此影响。但是我一直向大家强调一点：“在被逼得走投无路的时候，才是工作的真正开始！”所以我认为中小企业的企业主，应该要具备一种勇于克服困难的精神。要说明这点，最好的例子就是日航的重建。日航目前拥有3万多名员工，要是日航倒闭，这些员工就要流落街头，所以这些员工都抱住“无论如何也一定要让日航重振”的意愿和信念来重建日航，这种员工的必胜信念是很重要的。

记者：人们都知道稻盛先生非常讲究实干，崇尚劳动。但现时我们都知道支撑“中国奇迹”的实业，正在逐步让位于金融服务业，人们更推崇“来钱快”的金融服务行业。请问稻盛先生您是如何看待这种现象的？日本目前的社会情况又是如何？

稻盛和夫：您刚才指出了中国的企业从一步一个脚印的制造业，逐步转向了“来钱快”的金融服务业。确实，中国存在这样的问题，但放眼欧美等发达国家的发展历程，可以发现欧美国家的制造业从前也是非常强大的，后来逐步转型到金融业，以维持经济的发展。

当然，就目前而言，中国的制造业正处于起步上升的阶段，仍有较大的发展潜力。如果说在现阶段就急于把制造业转型为金融服务业，我认为是为时尚早的，中国企业不能如此简单地效仿欧美国家的做法。而且，中国企业有着良好的手工制造传统，我认为勤奋的中国人民应该致力于自主制造，以谋求进一步的发展。

正如你所提到的，日本从前也是一个非常注重制造业的国家。在20年前的泡沫经济时期，日本不动产价格的暴涨带动了经济的飞速发展。但随着泡沫的破裂，不动产价格和日本股市大跌，使得日本随后陷入了长达20年的经济萧条。在泡沫未破裂前，日本可谓是“遍地是黄金”，但在泡沫破裂后，要重振日本的经济，则需要一个强大的信念和气势，但日本已经丧失了这种前进的气势，故至今仍未摆脱经济低迷。2011年3月日本的大地震，如果能让日本的国民觉醒的话，我觉得这是一件好事情。

中国是一个拥有13亿人口的大国，不可能完全依靠金融业来养活所有人民。

记者：关于企业参与公益事业，您的观点是什么？

稻盛和夫：我认为，利润只是社会委托企业临时保管，最终需要贡献于社会。在全球化、商业化的浪潮中，企业公民需要更多地思考和担当。除了税收、就业，还需要我们在慈善公益方面做更多、更务实的实践。这一点，不论是从财富第三次分配的观点，还是从促进社会和谐稳定的角度看，都有着现实意义和深远影响。在这里需要强调的是，这不在于企业捐钱的多少，而在于企业是否在做公

益事业。

与此同时我们通过自身的优势，充分发动我们的经销商、供应商、员工以及亲朋好友共同参与到公益慈善中来，在一定的范围内成功地实现了由单纯的企业行为向局部的社会行为的演变。

记者：在您看来，中国的经济环境与日本的经济环境有什么相同点和不同点？此外，您曾向不同的媒体说过，您的用人策略是不裁员，请问“不裁员”这样的经营策略，是否会导致企业缺少正常流动性和创造力，从而影响企业的发展？

稻盛和夫：对于中国和日本的经济环境的相同点，我刚才也有所言及。无论是中国还是日本，两国的国民都非常心灵手巧，所以在制造方面有非常大的优势，日本制造生产的产品常被称誉“精细”，在世界各国都深受欢迎。

至于不同点，自佛教、儒教传到日本后，日本国民受到这两个宗教的双重影响。一方面，日本人民乐于践行善事，待人亲切，这是因为其深受佛教、儒教思想的影响。而另一方面，尽管佛教和儒教在中国的影响也非常深远，但现时“以自我为中心”的国民也日趋增多。当然我不否认这种“自我中心”也会带来益处，这类人的增多，会给中国社会带来多样性、活力以及勃勃生机。

从总体上而言，日本追求的是国家整体的繁荣，而中国则有点类似于欧美国家，讲求个人主义，追求个人成功。

不过，对于您“公司不裁员可能会导致企业缺少正常流动性和创造力”的说法，我并不赞同。我认为确保稳定的就业是非常重要的。对企业员工而言，被裁员、失业实属一大灾难。在日本，到现在为止，还是有很多人在进入公司后希望能终老于此，终身为公司服务和作出贡献的，所以失业对个人而言是一场悲剧，对社会经济的发展也是不利的。

相反，在中国，企业用人的流动性是非常强的。即使公司不裁

员，中方的员工只要能寻找到一个待遇更好的平台，他们也可能会选择马上跳槽。所以在中国，裁员可能不算是非常大的问题。

企业也要敬天爱人

记者：您到日航后一直强调安全的重要性，而近期中国多次发生食品安全问题、交通运输安全危机等，从您的经验来看，您认为政府和企业可以采取哪些措施以避免这些问题的发生？

稻盛和夫：我认为法律制度必须健全，必须建立一个严格的法律制度来加强监管。但我认为最重要的，是企业的经营者必须具备崇高的道德伦理观，不能不择手段地进行企业经营，不能有卑劣的拜金主义想法。企业经营者要改变自己的意识观念，最起码要有基本的道德底线。无论是企业产品质量问题，还是企业的经营出现丑闻，包括企业干部收受贿赂等，这些问题其实都是一样的性质，关键是企业经营者心中要保持其道德底线，树立企业的“正道”文化。

记者：“提高心性”和“改造人性”是孔子和佛陀一辈子都未能完成的事业，其实人的头脑是非常狡猾和多变的，人们往往不愿独立思考，而情愿去盲目相信一些人。世界上能理解您哲学精髓的人不是很多，而且人的开悟和觉醒是属于个人体验，很私人的事情，我很钦佩您明知不可为而为之的勇气。适逢盛世，中国企业家没有经历过大挫折和失败，面对这样的一群人，他们的心性可能不会和您在同一个频道上，很少企业家能真正理解您的哲学。对于一群骄傲而没有受到真正挫折的企业家，如何让他们意识到“敬天爱人”，意识到要拼命努力地工作来获得改变呢？根据中国的生育情况和中国国民性，您将如何去帮助那些渴望回归传统的、您的塾生们去获得成长？

稻盛和夫：确实，“提高心性”早在2500年前已由孔子、孟子提出，而“打造一个美丽的心灵”一说，亦是佛陀在2000年前提到

的。在实际生活中，“提高心性”确实是一件困难的事情，但不管怎么说，我认为我们不能对此置之不理。如果放松对自己心性的磨砺，就容易使个人变得越发任性。

我经常把心灵比作一个庭院，庭院需要不断地呵护照顾、不断地施肥浇水，方能长出漂亮的鲜花。我所说的“呵护”，就是指每天都要反省自己。若你把庭院弃置在一边，庭院内很快就会变得杂草丛生，斑驳不堪。所以，要打造一颗美丽的心灵，就要每天一点点仔细地除草施肥。

我就是这样认为的，我也是如此践行的。在中国，赞同我的观点和学习我的哲学思想的人越来越多了，这是一个可喜的现象。包括今天与会的一些企业家，在过去经历了企业的成功繁荣后，逐渐迷失自我，误入歧途，导致企业业绩滑坡。于是这些企业家开始反省自己，在反省的过程中接触到我的哲学思想，而后使得企业的业绩得以恢复，这些都是令人鼓舞的现象。

记者：面对世界如此快速的发展，您是否会担心工业文明加速人类文明的消亡？加速了世界末日的到来？

稻盛和夫：现代文明使得人们更倾向于追求一种奢侈豪华的生活，欲壑难填的现象日益严重。不用到本世纪末，地球上的人口就会达到100亿，严重的话可能会引发粮食危机、能源危机等问题，这将直接影响社会的正常运作和发展。因此，我认为，作为一个地球上的个体，作为人类社会中的一员，我们一定要知足，抛弃奢华的生活，要充分地考虑到粮食、资源和能源的有限性。地球是有极限的，有极限的承载能力，现时的种种现象已经为我们敲响了警钟。

记者：稻盛先生，这一次您准备了“至诚”两个字带到节目现场，这不仅仅是送给节目的一份礼物，更是和中国企业家的一次共勉。您希望“至诚”这两个字如何指引大家今后的道路，尤其对中国