

解密民族著名企业成功内幕
共享商界领袖思维智慧精髓
探求后十八大增长方式转变
实现产业报国永恒价值追求



中国最具影响力的 **50**位商界领袖 内部讲话

牛自连 何志毅 编著

红旗出版社

中国最具影响力的 50 位商界领袖 内部讲话

牛自连 何志毅 编著

红旗出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

中国最具影响力的 50 位商界领袖内部讲话/牛自连编著.

—北京:红旗出版社,2012.11

ISBN 978-7-5051-2443-1

I. ①中… II. ①牛… III. ①企业家-生平事迹-中国-现代
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 264375 号

书 名 中国最具影响力的 50 位商界领袖内部讲话

编 著 牛自连 何志毅

出 品 人 高海浩

责任编辑 于鹏飞

总 监 制 徐永新

版式设计 张春生

出版发行 红旗出版社

地 址 北京市沙滩北街 2 号

邮政编码 100727

编 辑 部 010-64031972

E-mail hongqi1608@126.com

发 行 部 010-64024637

印 刷 三河市东方印刷有限公司

开 本 710 毫米×1000 毫米 1/16

字 数 360 千字 印 张 22

版 次 2013 年 4 月北京第 1 版 2013 年 4 月河北第 1 次印刷

ISBN 978-7-5051-2443-1 定 价 39.80 元

欢迎品牌畅销图书项目合作 联系电话:010-84026619

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,本社发行部负责调换

目 录

任正非：华为公司首席执行官	1
---------------------	---

企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗的意识。

柳传志：联想控股有限公司董事长	11
-----------------------	----

你得想清楚这样做到底对你有什么好处，对股东有什么好处，对企业到底有什么好处，不要光去争些光环。



张瑞敏：海尔集团董事局主席、首席执行官	20
---------------------------	----

什么是不简单？能够把简单的事千百遍都做对，就是不简单；什么不容易？大家公认的非常容易的事情认真地做好，就是不容易。

郁 亮：万科企业股份有限公司总裁	30
------------------------	----

我挺优秀的，我不是天才，一个优秀的企业，它能够把一个普通人培养成一个优秀的经理。优秀的经理本身并不很重要，问题是在什么环境里成长起来很重要。



马化腾：腾讯公司主要创办人、董事会主席、首席执行官 35

过去，我们总在思考什么是对的。但是现在，我们更多地想一想什么是能被认同的。过去，我们在追求用户价值的同时，也享受奔向成功的速度和激情。但是现在，我们要在文化中更多地植入对公众、对行业、对未来的敬畏。

张近东：苏宁电器集团董事长 40

当你赚1000万的时候，那是你自己的，当赚更多钱的时候，就是属于社会的。

傅成玉：中国石油化工集团公司董事长 47

要想做经济强国，应先把我们国有的企业、国内的企业做强。任何一个人，任你本事再大，离开了我们国家这个大背景，也发挥不到哪儿去，你只有融入到国家以后，才能够有更大的本事。

马云：阿里巴巴集团董事局主席兼首席执行官 57

这世界上只要有梦想，只要不断努力，只要不断学习，不管你长得如何，不管是这样，还是那样，男人的长相往往和他的才华成反比。今天很残酷，明天更残酷，后天很美好，但绝大部分机会是在明天晚上，所以每个人不要放弃今天。

冯国经：香港利丰集团主席 68

过去一两年，在全球发展中非常重要的一个因素，就是中国制造。明显的是将会有很多的产品在中国制造，但是中国制造不再是低劳动力成本最极端的一端了，因为低成本的制造会转移到其他的国家。

刘德树：中化集团公司总裁兼首席执行官 72

希望“做人：诚信、合作、善于学习，做事：认真、创新、追求卓越”成为我们对自己生命质量的郑重承诺，成为我们时刻牢记的道德准绳和源源不绝的力量源泉。

梁稳根：三一集团董事长、三一重工股份有限公司董事长 76

骄傲、浮躁都是目标不明确的体现，只有将个人目标与国家命运紧紧联系在一起，才能真正实现一个企业家的自我价值。

董明珠：珠海格力电器股份有限公司副董事长兼总裁 82

我从不怕困难，面对困难，你唯一的办法是想办法去解决，解决了就不是困难了。所以说，我有时希望有压力，喜欢迎接挑战！

杨元庆：联想集团董事局主席兼首席执行官 91

公司要发展，人才要进步。我们要为人才的成长铺设一条高速通道，不断开创新的业务，不断建设施展和提高员工才华的新平台。

孙亚芳：华为公司董事长 98

《一江春水向东流》是华为成长的真实缩影，和他对轮值 CEO 的期盼。他把一生悟到的“道”朴实地向接班团队，也期盼接班团队能真正理解这个“道”。



曹国伟：新浪网首席执行官 103

将来报道事实的将是每一个人，如果你们每一个人有新浪微博的话，在新闻现场，就可以把事实，通过新浪的微博向全世界发布出去。在一定程度上将会改变媒体的发展形态。

王健林：大连万达集团股份有限公司董事长 108

人不能只是行尸走肉，不能只知道追求享受，更要有精神层面的追求。除了精神层面的追求，还要有几个能说真心话的朋友，这样人才活得快乐。

宋志平：中国建筑材料集团有限公司董事长
中国医药集团总公司董事长 116

我们要将社会责任置于企业发展的首要地位，将企业的自身成长融于社会的发展进步之中，推进合作共赢、回馈社会大众，成为社会和谐健康发展的力量。

李彦宏：百度公司创始人、董事长兼首席执行官 123

每个人都应该心中有梦，有胸怀祖国的大志向，找到自己的梦想，认准了就去做，不跟风不动摇。同时，我们不仅要自己有梦想，你还应该用自己的梦想去感染和影响别人，因为成功者一定是用自己的梦想去点燃别人的梦想，是时刻播种梦想的人。

陈东升：泰康人寿保险股份有限公司董事长兼首席执行官 132

年轻时候总是很着急，恨不得一天做十件事，第二天就成功。后来我说一年只做一件事，后来我说三年只做一件事，现在我说一辈子只做一件事。

宋 林：华润集团董事长	138
-------------------	-----

实现华润宏伟的“十二五”战略目标，需要我们洗尽铅华，一切归零再出发。在迈向新长征的路上，希望每一位华润人都能够学习、感悟长征精神，思考今天的我们需要担当怎样的责任和使命。

刘强东：京东商城创始人、董事局主席兼首席执行官	143
-------------------------------	-----

我们更希望自己是一家很务实的，很贴近消费者的、努力的，每天流血流汗的去拼命的一家公司，仅此而已罢了。当然同时也希望这家公司能给我们员工带来很好的一个生活、一个改善。让他们能有比较像样的工作、稳定的工作、收入不错的工作，能够活得有尊严。

史玉柱：上海巨人网络集团有限公司董事长兼首席执行官	150
---------------------------------	-----

如果我们的战略是面向社区开一个杂货店，那么，我们就只能赚一个社区的钱；如果我们的战略是面向全市开一个零售店，那么，我们就可以赚一个城市的钱；以此类推，如果我们的战略是面向全世界的市场，那么，我们就可以赚全世界人民的钱。

刘永好：四川新希望集团董事长	156
----------------------	-----

作为企业家，成功不仅仅是取得财富，更重要的是所做的事业要做对地方、对社会以及对全人类有利。

刘积仁：东软集团董事长兼首席执行官	161
-------------------------	-----

你越好的合作伙伴，越和你知心的朋友，说的话是越真实的。领导人要是喜欢听假话，一把手喜欢听的话，二把手



以下都愿意听，最后全部都说假话。所以最高首长要学会听不好听的话，让大家讲不好听的话，总体上你会学习的力量很厉害的，这一点我体会十分深。

沈文荣：江苏沙钢集团董事局主席 167

一个人，吃喝玩乐，混混日子，是几十年；尽可能多干些工作，也是几十年，这个几十年，等到闭上眼睛的时候，要没有遗憾才行。

宁高宁：中粮集团董事长 172

每个年轻人都应该有创业的信心、抱负和行动，但最好是先在一个比较规范的公司里面工作个三、五年，因为我遇到很多创业比较早的大学生，确实没有系统，什么都要重新摸索，整个企业连一般的管理系统都没有。

吴亚军：龙湖地产公司执行董事兼董事会主席 180

理想是成功的一个开端，所谓发乎其上，得乎其中吧。就像端了一杯水，磕磕碰碰洒了一点，总还有半杯。如果一开始就是半杯，洒一点就没有了。

张喜武：神华集团公司董事长 184

煤炭，将远古的温热源源不断传递到了今天。未来，全体神华人将传承煤炭精神，倾情贡献自己的智慧和力量，与社会各界共建美好明天。

郭树清：中国证券监督管理委员会主席 190

小偷从菜场偷一棵白菜，都会遭到大家谴责，但若有人

从成千上万股民口袋中掏钱，却往往不会被人发觉。这就是内幕交易的实质！

徐乐江：宝钢集团董事长 196

我认为这块中国企业真正走向国际化，要想好我们为什么国际化，单单为了国际化而国际化一定会失败的。

古永锵：优酷创始人、董事局主席兼 CEO，现优酷土豆 CEO 203

昨天我还有点纠结，怕过来土豆，鸡蛋、西红柿会往我这边扔，但是在早晨醒来后我又感觉到应该是安全的。

马明哲：中国平安保险集团董事长兼首席执行官 207

企业的发展与国家的发展一样，也是在曲折中前进、在磨难中发展的历史，不能因为有风险就放弃创新、止步不前，综合金融是提升企业整体实力和国际竞争力的必由之路。

周中枢：中国五矿集团公司总裁 214

中国五矿整体上市正在推进，由于目前一些工业企业的土地问题、产权问题、环评问题等还未理顺，整体上市时间取决于理顺的进展和程度。

李书福：浙江吉利控股集团集团董事长 222

吉利要造中国老百姓买得起的好车。

马蔚华：招商银行行长 229

做企业，不仅是你如何做好产品经营和参与市场竞争，





一个很重要的方面是企业家的品质和内涵。

杨 杰：中国电信集团公司总经理 236

“中国电信掌舵人的位置并不好坐。”

麦伯良：中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司总裁 242

相信我们的中集，相信每一个中集人在这一年都会有更多的收获，让我们彼此加油。

金志国：青岛啤酒股份有限公司董事长 249

啤酒没有功能性的诉求，人们对它只有情感性的诉求。喝啤酒就是为了快乐——不是为了健康、治病、充饥。所以啤酒的定位应该是激情。正如红酒的定位应该是浪漫一样。

张 云：中国农业银行副董事长、行长 257

面临的最大挑战，正如我们敲锣上市以后，我上班的时候就有一个强烈的概念，农行每天增加的费用要3亿以上，我下班必须赚回8亿以上，才可以抵补这些费用，并为我的股东、投资者提供应有的回报。

胡茂元：上海汽车工业（集团）总公司董事长 263

我的性格认定，只要是数学题就会有解，而且我一定要把它解出来，我读书是这么读的；造拖拉机时是这么造的；后来在合资谈判中也是这么做的。

林左鸣：中国航空工业集团公司董事长 268

动员全集团干部职工在抗击危机中燃烧激情，在转型升级中抢跑领飞。

高国富：中国太平洋保险集团公司董事长 276

变化也许只差一点点，但就在这一点点细节中，服务的整体差别在渐渐拉大。别人没想到、没做到的，我们要想到并做到。满足客户的“边际需要”，就是挖掘我们的“致胜机会”。

施永青：中原集团创始人 283

错误是有代价的，这个代价不但地产商要付，社会也得要付。地产商作错了投资，现在只好修正。修正的方法就是赶快卖楼套现，不作新的投资。

赵小刚：中国南车股份有限公司董事长 290

企业为了追求垄断，就要不断创新，不断占领市场，但是政府就要搞竞争，反对垄断，因为垄断就会让进步停止。

俞敏洪：新东方教育科技集团董事长兼首席执行官 297

我这辈子什么都可以离开，就是不可以离开讲台。

王 卫：顺丰速运（集团）有限公司创始人兼总裁 306

顺丰不打广告，但所有的人都在找寻它；他低调不张扬，但却令香港狗仔队卧底数月一睹真容；他不引入战略投资，但却令花旗银行开价 1000 万美元中介费用只为求得一个合作机会；他不打算上市，但众多 PE 与 VC 趋之若鹜，50 万元只为和他共进一顿晚餐；他曾与电子商务保持距离，但却令马云两次相约并称为最佩服的人，在电商与物流矛盾





重重的当下，却有人说：给你三年30亿，你也砸不出一个新的顺丰。

曹德旺：福耀玻璃工业集团股份有限公司董事局主席 314

我悟通了，天下事情什么东西都是空的。我没有见过官位、财富可以绵延不息的。

千万别把钱当真，钱就是用来玩的，谁有水平，钱就留在身边多玩几天，没有，就少玩几天，反正钱是不会永远留在你身边的。

王宏前：中国有色金属建设股份公司总经理 324

安全生产工作是企业持续健康发展的基础，要不断完善安全生产管理体系，把安全生产管理工作落到实处，真正做到安全相伴，警钟长鸣。

韩三平：中国电影集团公司董事长 329

改造一个企业比新建一个企业还要难，一张白纸好画画，改造则必须付出更多的努力。

郭 为：神州数码控股有限公司董事局主席 334

郭为是个成功人士。然而在郭为看来，成功是没有标准的，其实成功是内心的一种感受。只要把自己该做的事情做好，展现最好的自己，就会感受到幸福，那就是你的成功。



任正非

◎ 画 像

华为因为任正非而成功，任正非因为思想而杰出。

2005年《时代周刊》评价说：华为正重复当年思科、爱立信等卓越的全球化大公司的历程，并且正在成为这些电信巨头最危险的竞争对手。

2006年美国《新闻周刊》认为，尽管创立者任正非一直保持低调，华为已经与电讯业的国际几大巨头北方电讯、朗讯科技、阿尔卡特、思科站在同一水平线开展竞争，而且华为常常可以从它们中间赢得更多网络运营业务。

华为之所以成为中国民营企业的标杆，不仅仅因为它用10年时间将资产扩张了1000倍，不仅仅因为它在技术上从模仿到跟进又到领先，而是因为华为独特的企业文化，这种文化的背后则是总裁任正非穿透企业纷繁复杂表象的深邃的思想力。

任正非对企业目标的界定，对企业管理的创新，对智力价值的承认，都开创了中国民营企业之先河。

从产品营销到技术营销再到文化营销，华为做得有条不紊。

他避开喧嚣，远离闹市，却掌握了新的驾驭媒体的艺术；他常常根据情势发展，不时抛出凝聚着深刻洞见和教益的文章，说公司、说战略、说做人，从而把引导公众与教育员工巧妙地结合在一起。



任
正
非



他对基础教育地位的建言、对“冬天”的忧患，以及对英雄主义的呼喊，既能与一线员工保持共鸣，又能被广大公众所接受，大巧若拙，攻藏兼备，完全由自己掌握节奏！

“大音希声，大象无形”。任正非给中国企业带来的，远非公司上千亿元的营收所能衡量，其管理思想和理念对业界的影响，是看不见的巨大财富。而他将公司创造的财富惠及所有员工，在物欲横流的今天，这种财富观殊为难得。

大凡真正的大企业家，首先应该是个思想家，对企业的宏观战略有清晰的认识，以自己独特的思想影响和指导企业的发展。

中国从来就不缺企业家，但从来都缺真正的商业思想家。在当代中国，任正非是个典范。

③ 内部讲话

企业发展就是要发展一批狼。狼有三大特性：一是敏锐的嗅觉；二是不屈不挠、奋不顾身的进攻精神；三是群体奋斗的意识。

从部队走入地方后，不适应商品经济，也无驾驭它的能力，一开始我在一个电子公司当经理也栽过跟头，被人骗过。后来也是无处可以就业，才被迫创建华为的。

一个人再有本事，也得通过所在社会的主流价值认同，才能有机会。

我们还必须长期坚持艰苦奋斗，否则就会走向消亡。

当我们走上这条路，没有退路可走时，我们付出了高昂的代价，我们的高层领导为此牺牲了健康。后来的人也仍不断在消磨自己的生命，目的是为了达到业界最佳。

时光不能倒流，如果人能够从80岁开始倒过来活的话，人生一定会更加精彩。

在华为成立之初，我是听任各地“游击队长”们自由发挥的。其实，我也领导不了他们。前十年几乎没有开过办公会类似的会议，总是飞到各地去，听取他们的汇报，他们说怎么办就怎么办，理解他们，支持他们；听听研发人员的发散思维，乱成一团的所谓研发，当时简直不可能有清晰的方向，像玻璃窗上的苍蝇，乱碰乱撞，听客户一点点改进的要求，就奋力去找机会……更谈不上如何去管财务的了，我根本就不

懂财务，这与我后来没有处理好与财务的关系，他们被提拔少，责任在我。也许是我无能、傻，才如此放权，使各路诸侯的聪明才智大发挥，成就了华为。我那时被称作甩手掌柜，不是我甩手，而是我真不知道如何管。今天的接班人们，个个都是人中精英，他们还会不会像我那么愚钝，继续放权，发挥全体的积极性，继往开来，承前启后呢？他们担任的事业更大，责任更重，会不会被事务压昏了，没时间听下面唠叨了呢……相信华为的惯性，相信接班人们的智慧。

我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。我相信由于我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，若能为公司的强大、为祖国、为世界做出一点贡献，廿多年的辛苦就值得了。我知识的底蕴不够，也并不够聪明，但我容得了优秀的员工与我一起工作，与他们在一起，我也被熏陶得优秀了。他们出类拔萃，挟着我前进，我又没有什么退路，不得不被“绑”着，“架”着往前走，不小心就让他们抬到了峨眉山顶。我也体会到团结合作的力量。这些年来进步最大的是我，从一个“土民”，被精英们抬成了一个体面的小老头。因为我的性格像海绵一样，善于吸取他们的营养，总结他们的精华，而且大胆地开放输出。那些人中精英，在时代的大潮中，更会被众人团结合作抬到喜马拉雅山顶。希腊大力神的母亲是大地，他只要一靠在大地上就力大无穷。我们的大地就是众人制度和制度，相信制度的力量，会使他们团结合作把公司抬到金顶的。

我们今天是利益共同体，明天是命运共同体。当我们建成内耗小、活力大的群体时，抗御风雨的能力就增强了，才可以在国际市场的大风暴中去搏击。

华为唯一可以依存的是人，是奋斗的、无私的、自律的、有技能的人，如何培养和造就这样的人，是十分艰难的事情。但我们要逐步摆脱对技术的信赖，对人才的信赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。当我们还依赖于技术、人才、资金时，我们的思想是受束缚的，我们的价值评价与价值分配体系还存在某种程度的扭曲。

只有企业的员工真正认为自己是企业的主人，分权才有了基础，没有这样的基础，权力分下去就会乱。让有个人成就欲望者成为英雄，让



任
正
非



有社会责任者成为领袖。基层不能没有英雄，没有英雄就没有动力。

人是有差距的，要承认差距存在，一个人对自己所处的环境，要有满足感，不要不断地攀比。你们没有对自己付出的努力有一种满足感，就会不断地折磨自己和痛苦着，真是身在福中不知福。这不是宿命，宿命是人知道差距后，而不努力去改变。

做工作是一种热爱，是一种献身的驱动，是一种机遇和挑战，多么难得，应该珍惜它。认真地做好每一件事，不管是大事，还是小事。目光远大，胸怀开阔，富有责任心，不计较个人的得失。

现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去。执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制。事事请示，就是对人负责制，它是收敛的。我们要简化不必要确认的东西，要减少在管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？

在本职工作中，我们一定要敢于负责任，使流程速度加快，对明哲保身的人一定要清除。华为给了员工很好的利益，于是有人说千万不要丢了这个位子，千万不要丢掉这个利益。凡是要保自己利益的人，要免除他的职务，他已经是变革的绊脚石。在去年的时间里，如果没有改进行为的，甚至一次错误也没犯过，工作也没有改进的，是不是可以就地免除他的职务。

他说他也没有犯过错啊，没犯错就可以当干部吗？有些人没犯过一次错误，因为他一做事情都没做。而有些人在工作中犯了一些错误，但他管理的部门人均效益提升很大，我认为这种干部就要用。对既没犯过错，又没有改进的干部可以就地免职。

妥协其实是非常务实、通权达变的智慧，凡是智者，都懂得恰当时机接受别人妥协，或向别人提出妥协，毕竟人要生存，靠的是理性，而不是意气。

在实践中培养和选拔干部。现在我们需要大量的干部，干部从哪里来？必须坚持从实践中来。如果我们不坚持干部从实践中来，我们就一定会走向歧途。是不是外来的空降部队就一定不好呢？很多公司的历史经验证明，空降部队也是好的，但是其数量绝对不能太大。

为什么要自我批判。研发系统召开几千人大会，将这些年由于工作不认真、BOM填写不清、测试不严格、盲目创新造成的大量废料作为