



一书在手
尽览商业领袖思想精华



李上卿 丁艳 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业沉思录 / 李上卿, 丁艳编著. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2012.6

ISBN 978-7-5484-0965-6

I. ①企… II. ①李…②丁… III. ①企业管理—经验—世界 IV. ①F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第039867号

书 名: 企业沉思录

作 者: 李上卿 丁 艳 编著

责任编辑: 韩伟锋 孙爱萍

特约编辑: 郭海东

责任审校: 李 战

装帧设计: 上善书装

出版发行: 哈尔滨出版社 (Harbin Publishing House)

社 址: 哈尔滨市香坊区泰山路82-9号 邮编: 150090

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市文林印务有限公司

网 址: www.hrbcbcs.com www.mifengniao.com

E-mail: hrbcbcs@yeah.net

编辑版权热线: (0451) 87900272 87900273

邮购热线: 4006900345 (0451) 87900345 87900299 或登录蜜蜂鸟网站购买

销售热线: (0451) 87900201 87900202 87900203

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 14.25 字数: 178千字

版 次: 2012年6月第1版

印 次: 2012年6月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5484-0965-6

定 价: 25.00元

凡购本社图书发现印装错误, 请与本社印制部联系调换。 服务热线: (0451) 87900278

本社法律顾问: 黑龙江佳鹏律师事务所

前

言

人之所以能，是因为他们相信能。每天都有无数的企业如雨后春笋般地出现，有无数的创业者为梦想而疯狂。他们意气风发，他们胸怀大志，他们不知道何为惧怕。在做企业这条道路上，只要你想，只要你做，就是最好的开始。然而，成功肯定不会一帆风顺。每天也有数不清的企业瞬间消失在人们视线中，什么都没有留下，有人失败癫狂，从此一蹶不振。在创业的漫长过程中，不仅有激情澎湃、志气昂扬的时候，更多的还有彷徨、犹豫、困境的考验。这时的人们需要激励，需要支撑，需要给自己注满活力。因此，许多成功企业家的经验之谈就成了人们的宝典，让人们从中找到坚持下去的意义。

说到那些名人名言，大家都能脱口而出好些金句，但是为何最后真正成功的人总是寥寥无几呢？仔细想来，其实通常都是明知可为而不去为。就如同知晓道理者却不去遵循道理而行之，结果必定不能如想象中的好。

成功企业家的经验是宝贵的，是他们躬行的结果。我们可以将其奉为经典，但却不能事事都亦步亦趋。应该在阅读学习的同时，能够独立思考自身的具体情况，思考名家之言是否真正切合自己所从事的具体行业规则。我们需要一本更为实际的教材来引导具体的行为。

本书的特点就在于不是集一家之言，而是集众家之言。书中收集了身处不同行业的 12 位企业家的经验之语，并结合创业过程中人们最应该关心和注意的一些问题，将本书内容分为了十章。因为各行各业均有各自的规范规则，因此，我们经过仔细考虑，选取了身处不同行业的多位企业家，包括地产界的李嘉诚、潘石屹，IT 业的马云、张朝阳、史玉柱，电子产品业的柳传志、比尔·盖茨、乔布斯，化工塑料业的王永庆，石油工业的洛克菲勒、投资界的“股神”巴菲特。他们的成功都是有目共睹的，更难得的是他们的为人也相当有个性，有自己一套处世的风格。李嘉诚的与人为善，马云的敢想敢拼，王永庆的恪己修身，潘石屹的独辟蹊径，乔布斯的坚持自我，巴菲特的谨慎周密……听他们谈谈创业之初、管理心得、资本运作、战略决策、机遇挑战、用人之道、创新思想、做人修为、企业文化以及企业应具有的社会责任感这十个最为人所关注的方面，让人受益匪浅。

我们可以志比天高，但莫忘脚踏实地；可以多去尝试，但莫忘明确自己的方向；可以以工作事业为中心，但莫忘磨砺自身的修为素养。只有每一步都踩实了再走，走稳了再跑，才能跑得快，不容易摔跤。相信本书可以对你有所影响，即使没有达到醍醐灌顶的效果，也能起到指点迷津的作用。

- 第一章 ⊙ 创业精神
——敢想敢做，偏执也是一种力量 · 001
- 第二章 ⊙ 企业管理
——把握全局，纵横驰骋 · 017
- 第三章 ⊙ 投资融资
——巧妙利用资本的力量 · 055
- 第四章 ⊙ 经营战略
——品牌、市场是关键 · 071
- 第五章 ⊙ 机遇挑战
——转危为安，化危机为动力 · 099
- 第六章 ⊙ 用人之道
——建立精良的团队 · 115

目
录

C O N T E N T S

- 第七章 ⊙ 开拓创新
——创新为企业注入灵魂 · 139
- 第八章 ⊙ 处世修为
——塑造你的个人魅力 · 151
- 第九章 ⊙ 企业文化
——在规章外树立企业精神 · 191
- 第十章 ⊙ 企业责任
——重诚重信，肩负社会责任 · 207
- 附录 ⊙ 企业家简介 · 215

第一章

创业精神

☆☆☆☆

——敢想敢做，偏执也是一种力量



“创业”二字，假定敢想的人为 100%，然后敢做的人为 50%，再然后，做出些成就的人占 20%，直至最后真正实现企业稳定发展的人仅仅不到 10%。少年壮志不言愁，在创业时总会有诸多磨砺和考验。所以，创业需要“敢”，要敢想，更要敢做，认准一个目标，甚至近乎偏执地去坚持创业这条路，才会有所回报。

立意高，才可能制定出战略，才可能一步步地按照你的立意去做。立意低，只能糊涂着做，做到什么样子是什么样子，做公司等于撞大运。

——柳传志

在创业的初始阶段，至少不会有也无法有一个明确的目标，一切都是在以后的发展中日渐明朗的。但是，哪怕是朦胧的，企业也必须有一个目标，因为目标是制定战略的前提条件。

——柳传志

回顾中国所有优秀企业的成长史，没有哪一个不是善于因时顺势，同时又自强不息的结果。

——柳传志

吃土就是我们赛跑的时候，跑在前面的人说，你在后面吃土吧，他跑得快，我在后面吃土，这没错，咱们现在必须踏踏实实地做工业，搞好销售渠道。但我们心里希望是领跑的，最起码不要老跑在别人后面。

——柳传志

现在大门已经打开，脚已经迈进去了，但是能不能立足、站稳，还未成定局。全世界的目光都在注视着你们，你们要显示的是实力，而绝不仅仅是勇气！

（2004年12月8日，联想成功收购IBM·PC业务后，柳传志给联想全体员工写了一封满怀激情的信，信中有这样一段话。）

——柳传志

一个企业在成活的时候，会承受来自方方面面的说不清的压力，这些压力如果单个来的话，还能应付。有时候连续出现或者叠加在一起出现，就会有要死要活的危险。

（在观念、环境、机制、管理四大关口中，柳传志将“环境”看做比较重要的因素之一，他在准备退居二线、将宝座交给接班人时，仍然对此有所担心，生怕杨元庆、郭为等人对“环境”未能有深刻的洞察，因此作出了这样的阐释。）

——柳传志

高科技企业发展有四道关口，第一是观念，第二是环境，第三是机制，第四是管理，重要程度未必按这个排法，环境只是其中的一个。到后来，大家就要拼机制拼管理等等。

（柳传志在清华大学发表的《怎样做一名好总裁》的演讲中所说。）

——柳传志

一般做企业，要保证在企业内部、外部有一个湿润的空气，才能健康发展。在企业内部，有清新的气氛，在这个行业外部、一个较大的范围有湿润的空气，这样，如果企业真的有了问题，这个问题只是一个变量，不至于产生连锁反应。

（同时代的企业家往往忽视环境对企业的影响，而柳传志的高明之处在于，他很清醒地认识到环境是影响企业生存的一大变量，而且是有相当权重、不受其控制和掌握的变量。柳传志曾把“环境”比成企业内外部的空气。）

——柳传志

咬定青山不放松，既然一件事儿想明白了怎样做，就一定要怎样，不能退缩。

——柳传志

对那些才起步的新公司，我的建议是坚定不移。他们应该知道，每个人都有面临挫折和失败的可能，这是我们每个人人生经历的一部分，他们必须坚持自己的目标，并且在任何情况下都不动摇。对那些和联想一样的大公司，我的建议是，为了保持公司的长远发展，一时的成功与失利不算什么，最重要的事情是建立一支可靠的管理团队。

（2004年12月，柳传志接受了Wharton管理学院教授MichaelUseem、中欧国际商学院工商管理硕士部的执行主任NengLiang、波士顿咨询集团的技术与通信部的经理JosephWan等人的专访。专访中，Useem问道：“回顾过去20多年，你觉得对现在中国将要开张的一家新公司最重要的一个建议是什么？对和联想一样的大公司，你的建议又是什么？”柳传志如此作答。）

——柳传志

大部分人智商和情商都很高，谈话的时候都显现出很清晰的逻辑，善于表达。我觉得对他们主要的考验是，不要把长跑当成短跑来跑，要一步步地做事，心态要放平。很多年轻人把长跑当成短跑，这很容易导致目光不够长远。

——柳传志

虽然做企业有时带给我很多彷徨、痛苦，甚至一段时间内还有恐惧的心理，但是有一个好处，就是在现在的市场环境下能够设计自己所要走的道路。人的很大的兴趣就是一步一步地往自己设定的目标方向去努力，最

后能做到，这个感觉很特殊。

（有一次，柳传志和几个老同学一起畅谈人生，当说到下辈子会干什么的时候，很多人都表示不会再干现在的职业，只有他坚定地表示：“下辈子我还要做企业。”）

——柳传志

不管别人怎么说，我们都不要在乎，我们只在乎我们怎么看待这个世界，如何按照我们的既定梦想一步一步往前走，这是做企业、做任何事情一定要走的一条路。

——马 云

我一直认为人一辈子都在创业，以前深圳有一个口号叫做“二次创业”，我不太同意这个，同一批领导是没有办法二次创业的，因为从第一天创业起你就一直在创业。

——马 云

从创业的第一天起，你每天要面对的是困难和失败，而不是成功。我最困难的时候还没有到来，但有一天一定会到来。困难不能躲避，不能让别人替你去扛。九年创业的经验告诉我，任何困难都必须你自己去面对。创业者就是要面对困难。

——马 云

我觉得最大的经验就是千万不要放弃，要勇往直前，而且不断地创新

和突破，突破自己，直到找到一个方向为止。

——马 云

首先，你要想好自己到底想干什么，然后才能摆脱各种诱惑，照着这个思路一路走下去；其次，你要知道哪些事情该做，哪些事情不该做！选择具有长远空间的业务去发展。

——马 云

面对各种无法控制的变化，真正的创业者必须懂得用主动和乐观的心态去拥抱变化！当然变化往往是痛苦的，但机会却往往在适应变化的痛苦中获得！

——马 云

我们认为，除了我们的梦想之外，唯一不变的是变化！这是个高速变化的世界，我们的产业在变，我们的环境在变，我们自己在变，我们的对手也在变……我们周围的一切全在变化之中！

——马 云

每次打击，只要你扛过来了，就会变得更加坚强。我又想，通常期望越高，结果失望越大，所以我总是想明天肯定会倒霉，一定会有更倒霉的事情发生，那么明天真的有打击来了，我就不会害怕了。你除了重重地打

击我，又能怎样？来吧，我都扛得住。抗打击能力强了，真正的信心也就有了。

——马 云

很多人比我们聪明，很多人比我们努力，为什么我们成功了？难道是我们拥有了财富，而别人没有？当然不是。一个重要的原因是我们坚持下来了。

——马 云

永远要在形势最好的时候改革，千万不能等到形势不好的时候改革，下雨天你再修屋顶，那时候一定麻烦大了。所以要在阳光灿烂的时候借雨伞，修屋顶。我记得我们比别人先动了一下，果然到后来互联网的冬天到了，所有投资者开始收的时候，我们突然发现自己还有两千多万美金。

——马 云

在商业做法上盲目模仿大公司，这是不少创业者都容易犯的一个错误。不少出身大公司的人，会在自己创业的时候，不自觉地按照大公司的做法建立一些规范制度等等。必要的规范当然是有益的，但大公司为了稳妥，一般都比较慢，大公司为这个“慢”付得起代价，但这对小公司来说将是一个灾难。

——马 云

一个企业家经常要问自己的不是我能做什么，而是该做什么，到底想

做什么。

——马 云

你们现在可以出去找工作，可以一个月拿三五千的工资，但是三年后你还要去为这样的收入找工作，而我们现在每个月只拿 500 元的工资，一旦我们的公司成功，就可以永远不为经济所担心了！

——马 云

从很低的起点一步一步往上爬，是最快乐的事。

——史玉柱

商战的残酷，乐趣在于你的计划最后变成了现实。不在成功的一刹那，在过程中。

——史玉柱

我觉得像我们这样创业，核心问题是精神的东西，比如说你精神不倒，然后你的方式、方法又对了，有了好的方式、方法，我认为那个物质上的东西是可以创造的，可以通过自己创造的。

——史玉柱

我的成功没有偶然因素，是我带领团队充分关注目标消费者，进行了辛苦调研而创造出来的。

——史玉柱

勇于吃苦，是一个人成功必备的条件。

——王永庆

敲来敲去，还是敲的自家门。我发现麻省理工学院内部就有很多门，我不必进去，在这儿敲门的力度可能比在哪儿都大。我去找我的博士生导师，他在麻省理工学院很有权势。他说我是他几年中见到过的最好的学生，我就让他推荐我做点儿什么工作，这种工作最后跟中国还能有点儿关系。

（张朝阳在麻省理工攻读博士时，周遭的环境让他逐渐改变了自己做物理学家的初衷，他开始真正地“入世”，并积极去找导师请其为自己推荐了人生中第一份工作——麻省理工学院驻中国“外交官”，MIT亚太地区中国方面的联络负责人。）

——张朝阳

人生最大的快乐莫过于创造，只有创造性劳动才能使你真正感受到你存在的价值，真正体会到大脑灵感的闪念。

——张瑞敏

做个勇敢的拓荒者，要么不干，要干就要争第一！

——张瑞敏

创业就如同爬雪山，如果你坚持住，便可到达成功的对岸。但一停下就会窒息倒下。如果你真想休息一下，就会被市场所淘汰。我们只有创业、没有守业，不可能守，你也守不住。

——张瑞敏

把自己比成一个圆圈，圆圈的外面对你来说是未知世界，你学习得越多，就相当于你自己这个圆圈越大，你所接触到的未知世界面积就越大。

——张瑞敏

做企业，既要创新、创造，又要有闯劲、冲劲。集中力量局部突破，在不断提高中再进一步推广。市场也是这样，在某个地方做成了，再大面积推广。

——张瑞敏

学会了制定战略，然后把战略目标分解成具体的步骤。目标太高了，我们就把土垒成台阶，一个台阶一个台阶往上走。

——张瑞敏

中国企业的领导人，有一个比较致命的问题，不太肯学习。一个人一旦丢失了属于自己的东西，就可能失去一座金矿。学习的过程，就是开采金矿的过程。通过多观察、多吃苦、多研究，就能把学问迅速转化为行动，也是最终的竞争优势。

——张瑞敏

干企业就像跑马拉松一样，必须是速度、耐力和策略三个因素的有效配合。如果你不清楚自己有多大的耐力，外面的人一叫好，你就冲刺了，这不行，一定要心中有数。开始你可以采取跟随战略，紧跟第一团队中最弱的，然后超越，最后超越最强的——这就是策略，把握你的耐力，然后