

一路直行

我的企业理想

李玉琢 著

每个大佬都有一个不为
人知的『兄弟』



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

一路直行

我的企业理想

\\\\\\ 李玉琢 著 \\\\\\



当代中国出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

一路直行：我的企业理想/李玉琢著. —北京：
当代中国出版社，2013. 7
ISBN 978-7-5154-0303-8

I. ①一… II. ①李… III. ①企业管理—经验—
中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 178499 号

出 版 人 周五一
策划编辑 任小平
责任编辑 任小平
责任校对 康 莹
装帧设计 古润文化
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱:ddzgcb@sina.com
邮政编码 100009
编 辑 部 (010)66572264 66572132 66572154 66572434
市 场 部 (010)66572281 或 66572155/56/57/58/59 转
印 刷 北京润田金辉印刷有限公司
开 本 720×1060 毫米 1/16
印 张 26.5 印张 2 插页 344 千字
版 次 2014 年 4 月第 1 版
印 次 2014 年 4 月第 1 次印刷
定 价 49.00 元



版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请拨打(010)66572159 转出版部。

自序

为何要写这样一本书？

在企业界工作了24年，最初考虑怎样才能做好自己的工作，后来就要经常思考怎样才能办好一个企业。事情做过了，无论成败总要想一想，哪里做对了，哪里做错了。闲暇时，也会想一想别的企业的成败得失。有时还会把自己的一些思考写下来。这样一种习惯使我的每一项工作都做得比较有把握，企业也充满活力。后来段永基评价我是动脑子办企业，自己觉得只是格外用心而已。

2005年初，企业政治迫使我不得不停下工作的脚步，开始有时间回顾自己多年工作的经历。大概用了一年的时间，2006年6月我出版了《我与商业领袖的合作与冲突》一书。出版商为了营销宣传需要曾让我开过一个博客，不想在十天左右各类评价汹涌而至，这情景吓坏了我，赶忙通知出版商关闭这打开的魔瓶，为此还闹得不甚愉快。

之后我又工作了五年多，经历了许多难忘的事情，包括一场官司。

2011年底，我因病退休。之后，我有机会看到很多的企业，也有些企业请我做顾问。我发现，在中国踏踏实实办企业的很少，用心办企业的更少。这完全出乎我的意料。原以为以我多年操作企业的经验，让顾问的企业很快有所转变应当不难，想不到能起到的作用极为有限，这又让我十分地失望。

一个在企业界有滋有味奋斗了24年的人，不得不结束自己一向充满激情、充满乐趣、充满创意的工作岁月及人生正剧。骤然停下来，是一件很难挨的事情。

当我认识到，办好一个企业首先要让办企业的人有所觉悟，而我个人即使浑身是铁能打出的钉子总是有限的时候，写一本案例教材就比自己亲自操刀变得更有意义。

于是在调养糖尿病的日子里，我两次翻出《我与商业领袖的合作与冲突》一书，历经两年余，早起晚睡，修改、补充原来的书稿，续写后来六年的故事，这就是你现在看到的这本《一路直行：我的企业理想》。

我工作过的那些岁月承载着一代中国人释放出来的令人振奋的理想、追求以及难以忘怀的经历。那些陈年往事，并非金戈铁马，也无电闪雷鸣，我们却为此奋斗了半生。其中的挫折与成功，沉沦与奋争，痛苦与欢欣，失望与坚持，以及摸索出来的一些原则与规律，是任何企业人都要经历的。

企业不仅是生命的载体，它本身也具有生命。它有成长的规律，也具有自己的气质、风格、追求和价值，它甚至具有灵魂。企业带给人们和这个社会的不仅是物质方面的，更有文化和精神层面的东西。它要造福于社会，首先要塑造企业本身。

企业不在于大或小，而在于它给人们和这个社会带来了些什么，不仅看眼前，还要看长远。有人仅仅把企业当作赚钱的工具，认为能赚钱的就是好企业，这是对企业的严重误读。这样的企业如果也有灵魂，它的灵魂是什么？

一个企业能够办到什么程度，与企业领导人的眼界、格局、智慧、能力、为人以至于个性爱好、品德操守、思维方式、工作方法都有着极大的关系。说到底还是一个如何做人的问题。经常会看到这样的情形，一个企业因领导更换而发生根本的变化（这里说的并非一定是变好），因此优秀的企业管理者在我看来也应是这个社会稀缺的宝贵资源之一。有的企业家可以担当国家的管理工作，至少说明做企业并不比管理一个国家更容易。当然若有人因此把企业当作官场，则企业危矣。

这本书最后定为这样一个名字——《一路直行：我的企业理想》，是因为书中所记录的一切，体现了我或者那个时代很多人对理想的不懈追求，以及无论在何种情形下我们坚持做人、做事的原则。这个寄托理想和追求的载体就是企业。对于做企业或者做任何工作，我都有一种神圣之感，敬畏之心，犹如当年站在三尺讲台前，面对信任你的学生们，不敢懈怠，不敢糊弄，不敢虚假，不敢歪门邪道，不敢对不起。也许唯如此才可能做成一些事情，包括办好企业。

好的企业有一个简单的标准：企业中的大多数员工每天不是迫不得已而是心甘情愿地去上班；不只是做一份工作以便养家糊口或者让日子过得更好一些，而是从自己的工作中可以得到快乐、得到成长，自己的特长和能力可以得到发挥，自己的劳动和人格能被尊重；大家团结友爱上下一心，企业的利益可以公平分享；人们在自己工作的企业有美好感、自豪感、成就感。

书中涉及的四通、华为、利德华福、金风，这些企业都是他们那个时代或者那个领域的佼佼者，都有很多理想的东西在，也都不乏精彩。但精彩之中，总有不尽人意之处，将他们的优秀之处综合一下也许更好。当我有机会在其中亲自操作了一个个企业（深通、莫贝克、利德华福、天诚同创等）之后，发现

做到理想程度真的很难。我终于明白，完美的、理想的企业永远在远方。我像一个孤独的旅行者，不断启程和寻找。

你一定会说，社会如此险恶，做企业如此艰难，人与人之间如此缺乏诚信，哪里有“路”可以“直行”？大可不必这样悲观。总有一条路在我们的脚下，或隐或现，或曲或直，或窄或宽，只要我们心中有一盏明灯，不消极悲观，不随波逐流，不患得患失，不向困难低头，那条宽敞美好的人生之路就在这一切坚持之后。

我所经历和看到过的一路风景，也许你并没有见过。我看到和感受到的许多美丽和美好，希望与你分享。

愿本书伴你一路同行。

2014年2月4日

于翠湖家中

中国式管理的践行者

这些年来，我一直致力于宣传“中国式管理”，为此我几乎将自己全部的时间和精力都投入到著书立说之中。目前为止，我已在全球各地做过不下于 3000 场演讲。自从“中国式管理”传播开来以后，我接到很多的邀请，要求为某书作序。对于其中的很多请求，我都会婉言相拒；实在无法推脱的，也只能勉为其难。

最近，有朋友向我推荐李玉琢写的《我与商业领袖的合作与冲突》。本来我与李玉琢素昧平生，对他毫无了解，写序之事更是无从下手。但朋友一再劝说：“即使不写序，只是看看这本书，我相信你会有所收获的，不会浪费你的时间。”朋友大致向我介绍了一下李玉琢的经历：“他毕业于清华大学电子工程系计算机专业，在中科院计算中心工作 10 年后，毅然放弃‘政治前途’，下海投身四通。在四通与万润南、段永基等人共事了 8 年之后，又南下深圳，转投华为。在华为的 5 年中，他做出了卓越的成绩，成为任正非最得力的干将之一。5 年之后他又再次回到北京，将濒临倒闭的利德华福带到了中国高压变频器行业的第一。最难能可贵的是，他没有学习过任何管理课程，更别说海外进修，最终却成了一位优秀的职业经理人，在四通和华为都做到了副总裁的职位，在利德华福也很好地承担起了总裁的角色。”

朋友的简短介绍立刻让我对此人产生了兴趣，在佩服此人如此丰富的职业经历的同时，更是被朋友的最后几句话所吸引。于是，本着开卷有益的想法，打算抽空看看这本书。未曾想，当我打开这本书后，就深深地被李玉琢这个人

* 2006 年，《我与商业领袖的合作与冲突》一书出版，“中国式管理大师”曾仕强、《中国工商时报》总编助理臧云鹏分别为其作序、撰写前言。时过 7 年，作者对书稿进行了修订，将其 18 年的企管生涯扩充至 24 年，新增了约 10 万字的内容，并以《一路直行：我的企业理想》为名出版。但曾、臧二人的文字仍对我们认识作者的企业家精神、领悟企业管理思想的精髓颇有教益，故此保留，作为推荐序，以飨读者。

吸引住了，我确信他就是“中国式管理”的践行者，虽然他不一定了解我一直以来所倡导的“中国式管理”。看完他的书，我开始有一种感觉，尽管我和他互不认识，但在对待管理的问题上却有着诸多“共鸣”之处。这或许就是中国人所谓的缘分吧。

大家都知道，“中国式管理”有三个核心：修己——洞悉人性，即洞悉人性动态变化，掌控变数，有效沟通，拥有丰沛人脉；安人——知人善任，即掌握识人读心的领导本事，栽培能干得力的左右手；治事——运筹帷幄，轻松愉快，宁静致远，日理万机而不失策。看完这本书后我发现，在李玉琢身上，这三点都表现得很充分。

首先，他对人性的洞察非常准确。加入四通不久，李玉琢就面临着工人罢工的考验。作为生产部长，能否处理好此事关系重大。工人们之所以罢工是因为嫌工钱少（150元/月），而其他部门的老员工能拿到300元/月。但李玉琢不这么认为：相对他们以前的工资（最多的也只是每月拿80元），四通给的已经够多了，他们肯定不愿因为罢工而丢掉现在的饭碗。因此，李玉琢没有做任何思想工作就直接采取强硬态度，声言要开除带头罢工的四个人，一下就将工人们镇住了，并顺利地化解了这场风波。第一次碰到如此棘手的问题，李玉琢却能平稳渡过，得益于他对人性的准确把握以及他丰富的人生经历。在书中，我们随处可见他洞悉人性的智慧与能力。

其次，他很懂得知人善任。在接手利德华福之后，李玉琢面临的最大挑战就是如何培养和搭建一个有战斗力的领导班子。在高层干部纷纷离去，最后仅剩三人（包括他自己）的时候，李玉琢没有怨天尤人，相反还果断地开除了与自己对着干的总工程师，并着手重新搭建领导核心。新的领导核心中，有从利德华福原有队伍中提拔上来的，也有从四通、华为等企业“挖”过来的，还有不少是从别的企业招聘过来的。队伍建立之后，李玉琢又花了很长的时间将这些人培养成一支富有战斗力的队伍。他还结合中国企业的实际情况以及中国人的特性，发明了一套“干部考察三法”。最后，这些人中的大部分都成了利德华福的骨干，成为他的得力助手。直到李玉琢离开之后，这些人仍在利德华福发挥着重要的作用。

最后，也是最重要的，李玉琢是一个成功的实干家。他做事从不含糊，非常有条理性，这跟他工科出身的背景有很大关系。在中科院的时候，他成功地指挥了占地三百平米、四十几面机柜的大型计算机的搬迁工作，整个工作进行得井然有序、十分高效，中间没有出现任何差错；在他的企业生涯中，所做几乎都是独当一面的工作，非常复杂和繁重，但却几乎没有加过班，这不得不让

人钦佩。

我之所以要说李玉琢是“中国式管理”的践行者，并不是希望以他的例子来证明我的理论有多么地正确。我只是觉得，我们应该从中国传统文化中吸取一些对当今企业管理有价值的思想，形成中国人自己的管理哲学，而不是盲目地学习西方的管理科学。李玉琢给我的最大启示就是，他没有学过任何一门管理课程，无论是中国的，还是西方的，但他却是一个成功的管理者。那么，他的管理思想来源于何处呢？从书中，我至少了解到这样一点，李玉琢是一个很注重从中国传统文化中吸收营养并不断总结的人。例如，他经常讲“上下同欲者胜”、“管理者有三种境界——下属不敢欺，下属不能欺，下属不忍欺”、“良将无功”等。这些中国古代思想中的精华内容，在李玉琢的管理工作中得到了充分的体现和应用。

李玉琢，一个与万润南、柳传志、段永基、任正非等人一起成长起来的中国式职业经理人，用自己18年的企业生涯，见证了四通的辉煌与衰弱，诠释了华为的成败与得失，挑战了利德华福不断发展壮大的极限。阅读本书，你可以了解到企业成功背后不为人知的艰辛与磨难，可以学习到面对管理难题时的解决之道。更为重要的是，在追寻管理者成功足迹的过程中，可以从中领悟到管理思想的精髓。

曾仕强

2006年4月

职业经理人阶层的实战教案

和企业界大人物的合作与冲突，是作者 20 余年企业生涯的主旋律，也是本书最大的看点。通过作者的回忆和讲述，我们可以近距离观察那些拥有大智慧的人们鲜为人知的一面，也可以重新思考华为、四通这两个不同时代的代表性企业的成败得失，但更值得关注的是，作者通过其独一无二的经历所积累起来的职业经验和职业精神，为中国的职业经理阶层树立了一个“标杆”。

职业经理人跳槽，每每会引起轰动和关注，前有吴士宏“逆风飞扬”逃离微软，后有陆强华携兵带将反出创维。老板阶层对经理人品德的争议，最后演化为中国企业界的著名命题——“德才困境”。而本书作者堪称同行们的楷模，正如“中国式管理”的倡导者曾仕强先生所说，“李玉琢是中国职业经理人里面品德和能力结合得最好的一位”。他与段永基、任正非等在工作中都发生过激烈的冲突，甚至在办企业的观念上有重大分歧，为此他愤而辞职，但是，这并不影响那些大人物对他的尊重。段永基亲赴香港劝说挽留，任正非则先后派出五位副总裁赴京邀请，都说明了这一点。

无论从年龄上还是从“下海”的时间上，作者都可以说是新中国第一代企业人。他是农民子弟出身，经历过建国以后每一个不平凡的年代，加入四通之前，39 岁的他便已经形成了固定的人生追求和价值观，他的传统知识分子的道德底线，使他在段永基的查账风波和任正非的“中兴股票风波”中都保持了清白之身。离开利德华福，近 60 岁的他依然恪守着“竞业禁止”条款，直至 2006 年 3 月 19 日之后才又披挂上阵。

作为第一代企业人，作者没有成为任正非、柳传志、万润南、段永基式的大企业家，也许是一个遗憾，但是没有一个领导者可以否认他特殊的管理才能——化腐朽为神奇的企业运营能力，哪怕是利德华福这样一个亏损 800 多万元的“烂摊子”。他从来没有学习过任何一门管理课程，无论是西方的还是东方的，但正是在艰苦卓绝而漫长的实践过程中，他摸索出了一套平实而有效的方

法。比如，职业经理人如何选择企业；如何寻找企业的“吃饭的家伙”；如何兼顾战略目标和阶段性生存；如何“搭班子”；如何考察干部；如何在过程中实现质量控制；如何处理市场中的利益关系；等等。这些来自于四通 SOTEC、深通公司以及华为莫贝克、十大合资公司的经验，在本书第三部分“利德华福之战”中有精彩而富创造性的演绎。

当然，“德才兼备”还不是作者李玉琢个人魅力的全部，否则书中便不会有诸多戏剧性的冲突。

在“以成败论英雄”的年代，讲究的是“英雄不问出处”和“靠实力说话”，也意味着失败了的英雄便不再是英雄。如果以此观照李玉琢，我们将会发现一个个性鲜明的“叛逆者”。在为人处世的原则和办企业的文化理念上，他有自己的独立见解，绝不因对方是掌握生杀予夺大权的大人物而盲从，也绝不妥协。为此，他一次次拂袖而去，弃名利如浮云。性格决定命运，这大概就是李玉琢的魅力所在。

正是这种真正的“职业精神”，使我们能够在一片浮华之中看到华为“狼文化”、“群众运动”、“华为基本法”背后的隐忧和似是而非。

“以成败论英雄”的主流意识，使我们既无法从长远的角度衡量成功，也无法认真对待失败的内在原因。作者李玉琢对他付出了八年青春和热血的四通的回忆，无疑是一曲荡气回肠的反思长歌。无数人把四通的衰落归结为内部权力斗争和后期的多元化战略，但是透过作者噙着泪水的目光，我们看到了更为深刻的“真相”：那场几乎没有人提及过的“打工意识大辩论”，才是四通精神沦丧的关键。不了解这一切，就不可能知道权力斗争的起因，就不可能知道多元化的来历，也不会看到“前后两个时期的段永基”的人生转折，更不会重新开掘四通这个中国企业史上的代表案例。

在我们看来，从 40 岁到 60 岁之间三次辞职，李玉琢身上有着抹不去的悲剧色彩，也许这也是中国一代职业经理人的共同宿命。不过李先生却英雄气十足地对我们说：这也是一种人生！

不错，古往今来，有成败英雄，也有悲剧英雄。正如李先生的女儿在 14 岁的一篇作文开头所写的那样：马丁·路德·金是个英雄，我的父亲也是一个英雄。

在出版者看来，本书所折射出来的职业经理人的独立精神和批判意识，是作者献给自己的一份人生礼物，也是本书的重要价值之一。

臧云鹏

2006 年 4 月 2 日

引子

天地虽小故事多，人生成就有几何？
放怀一饮长江水，何计万里波与折！
做人虽难仍需做，问心无愧是原则。
人间会有公道在，种瓜种豆各收获。

这是 2001 年我在利德华福公司任总经理时，挽留一位准备辞职的干部时写的一首诗。

谁会想到，正是这位留下来的干部五年后要把我送进监牢，给一向不大相信世风日下、人心险恶的我一记耳光，那时我 58 岁。伤痛犹在，初衷未改的我转身投入到金风科技，开始风力发电一个更为新鲜、更为宏伟的事业。

回顾过去，我 24 年的企业历程正是在这样跌宕起伏与不断转折中，与时代相呼应，因个性而不同，充满传奇，色彩斑斓。

退休第五个月。

2012 年 3 月某天，鞍山荣信股份二楼会议室，一个考察汇报会正在进行。

鞍山荣信电力电子股份有限公司——中国著名的电网静态 / 动态无功补偿领域上市企业。2011 年总收入超过 10 亿元，人员规模 1500 余人。企业推行分割为许多个独立运营单元的阿米巴经营管理模式，据说这是日本的企业巨人稻盛和夫提倡的。

在此前的一个多月的时间里，鞍山荣信股份在我的提议下组织部分干部走出去参观学习，前后四批分别考察了深圳的艾默生、华为和北京的金风科技、合康亿盛、利德华福等一些在各自领域知名且具代表性的企业。尽管已经过去了一些日子，但干部们仍然沉浸在考察后的兴奋与激动中。他们一致的意见是，过去很少走出去，一直觉得公司 2007 年就上市了，一年做到十来个亿，在鞍山数一数二，在全国也小有名气，不错了。看过这些企业才发现自己落后了，好似发现新的天地，需要学习和提高的地方太多了，希望公司今后多多组织这类活动。

负责荣信质量管理工作的徐部长说：“大家还有一个比较强烈的感受是，我

们去过的这几家国内著名的企业，所有接待我们的干部，只要一提到李玉琢的名字，推崇和敬佩之情溢于言表。他们都把李总看做是他们工作的指导者和人生的领路人。李总离开他们这么多年，他们还能热情接待，如此一往情深，这一点印象特别深刻。”

负责荣信生产管理工作的张总监说：“在深圳，在艾默生主管人力资源副总裁接待我们的晚餐桌上，当李总说老了，已经退出江湖时，一位早年做过李总秘书、现为某大建筑设计公司企业大学教务长的干部说了这样一句令人印象深刻的話：谁说您退出江湖？江湖上依然流传着您的传说。足见李总的影响力。”

此时我就坐在会议室中，刚从金风科技退休五个月的我，是他们的高级顾问。这些参观学习都是我帮助他们联系安排的。我觉得荣信还能做多大、走多远，在很大程度上取决于荣信干部们的见识与眼界。

这次参观学习，还到过深圳一个研发和制造各类热管产品、收入近亿元的企业，它是我20年前的一位部下创办的。联系去参观时，他正在外地出差，回短信告诉我：“李工（仍然是20年前的称呼），欢迎您来指导，就当做您自己的企业，随便看。20年前是您在深圳接纳了我，培养了我，我的企业好多地方就是参照当年的深通公司（四通与日本三井、富士通在深圳的一家合资公司，我当时任总经理）办的。”

在艾默生参观完毕，我刚坐上车就收到了当年的小青工、而今艾默生生产系统行政部长陈伟发给我的短信：“尊敬的李总，十多年未见了，您的爽朗儒雅和王者大气依旧，您是我们的偶像！能见到您太高兴了。祝您健康、如意。您的部下陈伟”。

这次参观学习似乎是对我过去工作的一次大略的审视和检阅。

当然，荣信的干部们浮光掠影的一走一看一听，都还是表面的，只言片语的，他们所见所闻远非我的企业经历的全部。

24年前，当我从中国科学院计算中心虽不显赫却也足以让许多人奋斗一辈子的岗位投身到市场经济的汪洋大海里时，我此生的主旋律就注定与民营企业的创建与管理联系在一起。幸运的是，在中国改革开放后的每一阶段，我几乎都与一个具有时代标志的企业有过工作、奋斗的经历，也曾与各类企业领袖人物共事过，我的故事与他们的故事组成那个时代的乐章。当我以一个退休者的身份回味这一切时，仍然会感到激情澎湃、热泪盈眶、心满意足。

今天，恐怕已经没有几个人知道四通了，尽管四通的名字似乎还在。可是退回二十多年前，改革开放之初，整整十几年间，四通是那一时代代表中国民营企业的一面旗帜。它如日中天的兴盛和无可奈何的沉沦有几人知晓其缘由？

所幸，我在其中奋斗过八个年头。

今天有很多人知道华为，经过二十多年的奋斗，它已经成为中国企业走向世界最突出的代表。一年两千多亿元的收入，十几万人的规模，它所创造的奇迹让中国人自豪的同时又引来无穷无尽的猜想。所幸，在它发展的重要阶段，我曾为它工作过四年半，与企业强人任正非有过许多近距离的接触。

2011年底，世界500强企业施耐德以6.5亿美元收购了利德华福，使更多的人开始关注这个企业。实际上，十几年前它还是一个即将倒闭、惨不忍睹的企业，仅仅用了五年多的时间，就在中国高压变频器领域独树一帜。有幸，我为拯救这个企业工作过五年半。我在这个企业与投资者有过极为成功的合作，也因与投资者的分歧分道扬镳，还差一点身陷囹圄。

今天有许多人知道金风科技，它是中国发展风力发电的标志性企业。在长达20年的时间里，它在风电领域的顽强坚持，迎来中国乃至世界新能源发展的春天。有幸，在它走出新疆、走向全国、走向世界的时候，我投身其间为它奋斗五个多年头。而这个企业的有趣在于，在深圳和香港的两次上市都产生过一定的困难，不能不引起人们的深思。

必须承认，24年来，我并没有像绝大多数人那样把自己看成一个简单的打工者。无论在任何岗位，包括很低的职位，我都能以企业管理者的角度和思维方式开展工作——如段永基所说，动脑子办企业。正因为此，我的工作总会做得与众不同，生气勃勃，几无败绩。也正因为此，也会时不时与某些企业领导者有所摩擦，因为在我看来，我的思路和方法有时也许更高明一些。但这并不妨碍我与他们的成功合作。

1995年5月我泪流满面地离开四通时，副董事长李文俊代表公司专程到深圳劝过我，总裁段永基在香港与我约定：不要对外说辞职，就说是出去学习了。

1999年末当我因心脏病向任正非辞职时，任正非曾愤怒地质问我：“华为哪里对不起你？我任正非哪里对不起你？”除了三番五次派人请我，他还当面邀请：李玉琢回来吧？

2005年当我与投资者于波分手时，他邀请我做投资公司的副董事长，被我拒绝后，他大惑不解地问我：为何不懂企业政治？为何非要做彭德怀？

2011年末从金风退休时，武钢董事长再三挽留，希望我做金风大学的校长，并在给我的复信里说：“你是金风二次创业的中流砥柱，当之无愧带领金风走向全国的创业者之一，老天专门安排在金风最需要的时候出现的。”

我是一个企业管理方面的理想主义者。记得在华为工作的四年多里，华为所提倡的很多东西，有的我接受了且十分赞同，有的我并不认同。这期间，我

好像一直是一个在华为奋斗的四通人；而在亲自操盘利德华福以后，我顿然发现，自己又成了四通和华为的混合体；而在金风工作时，我将四通、华为、利德华福成功的经验融于企业管理每一个环节。我自己也常想，以我这样一个直率的性格和理想主义色彩浓郁的知识分子，为何在如此复杂多变的企业环境中能够得以生存？而且还能够做成一些至今让人觉得不可思议和激动不已的事情？这是一个很多人都会问到或者可能遇到的问题。我也许并不能解答所有的问题，但我会告诉你我遇到过的事情……

目 录

自序

为何要写这样一本书？ / 001

推荐序一

中国式管理的践行者/曾仕强 / 004

推荐序二

职业经理人阶层的实战教案/臧云鹏 / 007

引子 / 001

第一部分 见证四通

第一章 “落草为寇” / 002

“官当到头了” / 002

一句话引出的人生转折 / 003

万润南的豪言震动了我 / 005

再见，计算中心 / 006

第二章 和段永基筹建合资公司 / 008

万润南让我三选一 / 008

参加合资公司筹备组 / 009

为何要办合资公司？ / 010

我的第一个职位 / 012

遭遇罢工 / 013

人家叫我“大灰狼” / 014

升任副总经理 / 015

第三章 四通的企业文化 / 018

- 相貌儒雅的帅才 / 018
- 四通口号的缔造者 / 020
- 北大对话会 / 022
- 我的第一次演讲 / 023
- 翻跟头 铺垫子 / 025
- 万润南的用人之道 / 026
- 万润南的决策方式 / 028

第四章 初露端倪 / 029

- 万与段出现裂痕 / 029
- “福兮祸所伏” / 031
- 坐失一次良机 / 031
- 另一个机会也丧失了 / 032
- 产权改革方案搁浅 / 034
- 所谓“良性分割” / 035

第五章 四通的拐点 / 038

- 最后一次见万润南 / 038
- 沈国钧填补权力真空 / 039
- 挽救四通行动 / 040
- 四通前途未卜 / 041
- 受命于危难之际 / 041
- 接管深圳四通 / 042
- 偷回丰田面包车 / 044

第六章 成败打字机 / 045

- 打字机销售出了问题 / 045
- 墓前宣誓 / 046
- 我做的第一件事 / 046
- 我做的第二件事 / 047
- 我做的第三件事 / 048
- 我做的第四件事 / 049
- 十万台庆典 / 050