

# 总裁

# 访谈

潦寒◎编著

孙寅贵 秦玉峰  
 任志强 王振滔 张秀兵  
 柳传志 董明珠 何鲁敏 李书福  
 张兰 马化腾 傅建伟 潘孝贞  
 冯仑 姜向鹏  
 李国庆 陈勇斌 高进华  
 傅祖康 马云  
 胡葆森  
 蒋正敏



## 与总裁面对面

《销售与市场》全力打造



# 总裁访谈

潦寒◎编著



二十二个企业家的商业思想

二十二条企业生存法则

对话有思想的企业家

用思想与企业家对话





柳传志



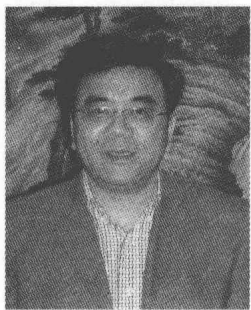
董明珠



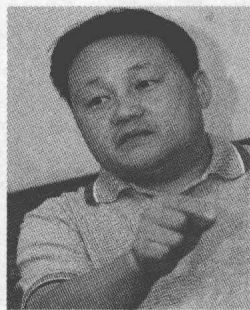
蒋正敏



冯仑



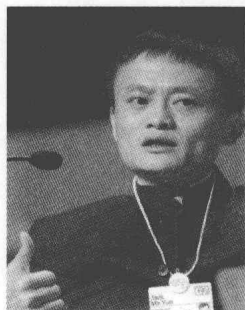
傅建伟



陈勇斌



任志强



马云



马化腾



李国庆



张兰



何鲁敏





薄孝贞



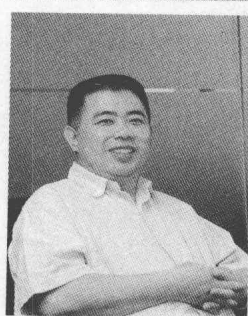
傅祖康



张秀兵



李书福



王振滔



秦玉峰



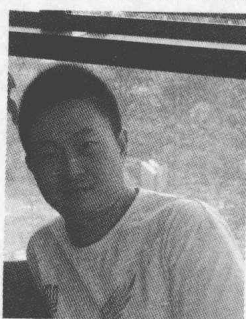
孙寅贵



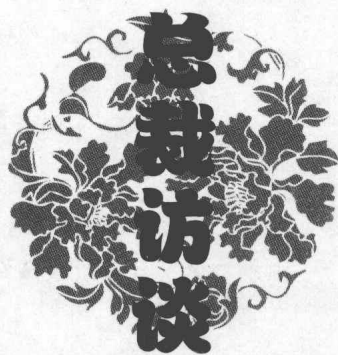
胡葆森

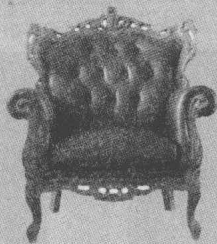


高进华



姜向鹏





## ★看看他们的主张★

>>>>>柳传志哲言:人要有理想,但不能理想化。

>>>>>董明珠哲言:市场就是消费者用人民币投票。

>>>>>冯仑哲言:伟大是熬出来的。能坚持一个信念几十年,时间本身就是一种业绩、一种成功,那时结果就已经不重要了。

>>>>>傅建伟哲言:管理的本质就是权力制衡与组织优化。

>>>>>陈勇斌哲言:领导魄力是一个承担后果的勇气。

>>>>>任志强哲言:我是商人,不考虑穷人。

>>>>>马云哲言:今天很残酷,明天更残酷,后天很美好,但是绝大部分人是死在明天晚上,只有那些真正的英雄才能见到后天的太阳。

>>>>>李国庆哲言:创业十年找对路。

>>>>>张兰哲言:冲动来自于激情,平静得益于修炼。

>>>>>何鲁敏哲言:真正的市场蓝海并不存在,即使找到了,也绝不会长久,用不了多久就会变成红海,除非蓝海里始终只有你自己在游泳。



>>>>>潘孝贞哲言:品质是价值与尊严的起点。

>>>>>傅祖康哲言:人这一生需要的很少,想要的很多。

>>>>>张秀兵哲言:传播之道,深水静流。

>>>>>李书福哲言:少谈点金钱,多谈点精神。

>>>>>王振滔哲言:不怕起点低,就怕境界低。

>>>>>秦玉峰哲言:管理就是设计,结构决定功能。

>>>>>孙寅贵哲言:一个不给他人公平的人,难以得到持续、公平的回报。经营好自己的公平心态是人生最重要的必修课。

>>>>>蒋正敏哲言:能干成大事的人都不是聪明人,而是管住自己的人。

>>>>>胡葆森哲言:用商业创造神圣感。

>>>>>高进华哲言:做不了聪明的事,就做正确的事。

>>>>>娄向鹏哲言:把客户的事情当作自己的事业。



总裁访谈

● 总裁访谈 ● 总裁访谈 ● 总裁访谈 ●

总裁访谈  
Interview with the president

# 目录 CONTENTS

总裁访谈

Interview records of the presidents

一、精神教父柳传志.....001

////// 人要有理想,但不能理想化

二、铿锵玫瑰董明珠.....011

////// 市场就是消费者用人民币投票

三、智勇刚毅蒋正敏.....021

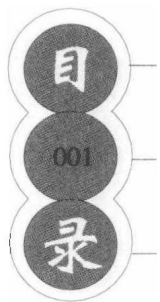
////// 能干成大事的人都不是聪明人,而是管住自己的人

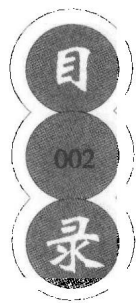
四、思想者冯仑.....029

////// 伟大是熬出来的。能坚持一个信念几十年,时间本身就是一种业绩、  
一种成功,那时结果就已经不重要了

五、儒雅淡定傅建伟.....041

////// 管理的本质就是权力制衡与组织优化





六、修炼者陈勇斌·····049

//////领导魄力是一个承担后果的勇气

七、地产大鳄任志强·····057

//////我是商人,不考虑穷人

八、勇者无畏马云·····069

//////今天很残酷,明天更残酷,后天很美好,但是绝大部分人是死在明天

九、“全民公敌”马化腾·····081

//////腾讯价值观的第一条——正直

十、特立独行李国庆·····091

//////创业十年找对路

十一、俏江南张兰·····099

//////冲动来自于激情,平静得益于修炼

十二、理想主义者何鲁敏·····109

//////真正的市场蓝海并不存在,即使找到了,也绝不会长久,用不了多久

就又会变成红海,除非蓝海里始终只有你自己在游泳

十三、锐意进取潘孝贞·····117

//////品质是价值与尊严的起点



## 十四、行者无疆傅祖康.....127

////// 人这一生需要的很少,想要的很多

## 十五、公关一哥张秀兵.....135

////// 传播之道,深水静流

## 十六、“汽车牛人”李书福.....145

////// 少谈点金钱,多谈点精神

## 十七、凤凰涅槃王振滔.....157

////// 不怕起点低,就怕境界低

## 十八、大道至简秦玉峰.....171

////// 管理就是设计,结构决定功能

## 十九、传奇人物孙寅贵.....179

////// 一个不给人公平的人,难以得到持续、公平的回报。

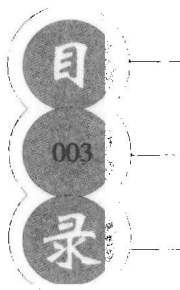
经营好自己的公平心态是人生最重要的必修课

## 二十、一诺千金胡葆森.....187

////// 用商业创造神圣感

## 二十一、野蛮生长高进华.....197

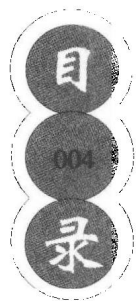
////// 高做不了聪明的事,就做正确的事

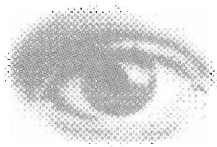


二十二、向上的力量 娄向鹏.....207

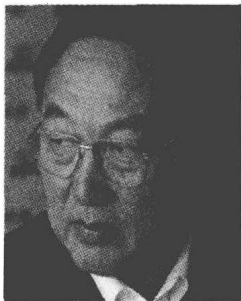
////// 把客户的事情当作自己的事业

跋：一个自大狂的心灵札记.....216





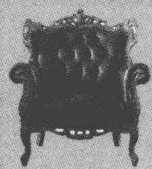
## 一、精神教父柳传志



柳传志，江苏镇江人。1966年毕业于西安军事电讯工程学院（西安电子科技大学前身），高级工程师。现任联想控股有限公司董事长兼总裁，联想集团董事局主席；同时担任中国民间商会副会长，是中共十六大、十七大代表，九届、十届、十一届全国人大代表。

1984年，柳传志先生与其他10位科研人员以中国科学院计算技术研究所的20万元人民币开始创业。经过20多年的不断发展，他所领导的联想控股有限公司已成为业务横跨实业和投资，在全球具有一定影响力的国际化公司。2009年，联想控股综合营业额1063.75亿元人民币，总资产872.65亿元人民币，历年累计上缴国家各种税收144.41亿元人民币。





柳传志哲言：人要有理想，但不能理想化。



**柳**传志,中国企业界被张瑞敏称之为敬佩的对象,他以知人善任的睿智,强大的意志力有效地控制着联想的产业方向和发展节奏,成为企业家心目中名副其实的“精神教父”。无论其出道时与倪光南合作的风波,还是用人选将的特点,抑或是隐退复出的消息,都一直是企业界关注的焦点……

记者:您近几年做了几次决定,一个是出售手机资产,一个是回购手机资产,一个是辞去董事长,一个是复出董事长,能不能谈谈,这些个“一退一进”,有什么深层原因在其中?

柳传志:对于几次像你所说的“出尔反尔”的事,有的是迫不得已,有的是战略上的失误。

比如说,当年我们做过互联网,后来我们把它放了,然后集中做PC,今天又在考虑进入移动互联网终端,也希望能够做一些互联网服务内容等等这些事。这个应该怎么讲呢?(顿了一下)像回购手机和重新担任董事长这个事,实际上还是做了充分准备的,经过反复的研究和讨论,所以第二次重新做的,都还比较成功。

去年,我重新担任董事长(亏损之前,杨元庆任董事长,CEO为来自戴尔的威廉·阿梅里奥,柳传志仅任董事),很多人也都能想到,像我这样的人做这个事,一定是不到迫不得已不会出手的。当时联想的状况已经非常危急了,如果再不出手的话,联想会继续下滑,所以一定要把它拉回来。

当时,杨元庆实际已经有了这个能力,这点我很明白,但是如果我不担任董事长,确实也没法支持他去工作。我担任董事

长这件事情,内部就做过反复的讨论。国外的董事们十分担心的一点,就是一旦杨元庆任 CEO 以后,万一业务上做不好,国际舆论就会认为这是中外文化差异不同造成的。而他们为此投了赞成票,会不会被称为不负责任等等。其实,最主要的一个关口就是,很多人担心原来的外国 CEO 走了以后,会不会带走一批在联想工作的骨干,这是担心的关键。但一年下来,我为什么给杨元庆打 98 分的高分?事实摆在眼前。不仅是战略正确,而且把业绩做好了,更重要的是把这些人真正地拢在这儿,他们的工作积极性明显比原来的 CEO 负责时要高涨得多。前阵子我到欧洲、日本、美国,发现员工的士气确实已经开始好起来了,双方的文化也都逐渐认可了,所以未来联想的状况有望继续走好。

新管理层调整后,我们将之前卖掉的手机业务重新回购了。当初 CEO 决心卖掉,也得到了外籍董事的支持,但我和杨元庆一直认为手机业务非常重要,我重新担任董事长后,支持杨元庆回购手机业务。当时外籍董事担心关联交易受到外界质疑,但整个交易做得很漂亮,股市的反应也是很正面的。

记者:请问您是怎么挑选人才的?是否方便谈谈您眼中的杨元庆?

柳传志:按照我的标准,选人才,目光要远大,有高的追求,遇到困难不动摇,坚定不移。这些杨元庆身上肯定有,而且在学习能力上,应该说越来越强。原来的杨元庆稍微有点固执,这些年来,确实练就了非常不简单的本领。

我记得以前杨元庆上电视节目,容易脸红,下面人提问他会着急,但现在他在外国人面前讲话,上来先开玩笑,玩笑开够了,再开讲,英文非常流利。我不知道他用英语吵架怎么样,但其他方面表达绝对没问题了。从心胸上讲,他也能够把自己绝对放在主人的地位,然后能够舍得让利,能够更多地用人。所以我觉得,他是一个很难得的帅才。

记者:就目前联想的现状,最大的问题是什么呢?

柳传志:最大的问题,就是这个行业未来的发展本身就是扑朔迷离的。在我们这个行业,如果看不明白下两步的话,它就是猝死,而不是温水煮青蛙。

传统行业要是没看好后几步怎么走,有可能慢慢把企业给拖死,比如经营搞不好,竞争对手却越来越强。但在电脑行业,特别是由大型机转成 PC 这个年代,跟不上就得全死了。因此,现在电脑移动互联网出现以后怎么样,能不能跟得上,确实是一个非常重要的问题。

接下来,移动互联网应用的发展,云计算的发展,三网合一的形成,都会

引领未来 IT 市场的发展。联想非常重视相关的情况,比如智能手机乐 phone 在中国的成功推出就是成功的策略,联想在行业道路和业务的选择上,不会输给任何竞争对手。

记者:业界普遍认为宏碁是联想的一个强有力的竞争对手,您怎样去赢对手?

柳传志:宏碁的董事长王振堂是台湾人,CEO 兰奇是个意大利人,他们的战略非常清楚,就是面向消费者市场,尽量把各个环节都外包出去,自己只抓销售渠道以降低成本。而联想宁愿成本高一些,也要把研发团队保留得非常强。我们将要比他们更有能力选择好未来要走的道路,在技术上、愿景上我们占领优势。

现在一些国际大品牌电脑厂商的问题是“没有了主人”。像惠普,他们的创始人退出以后,家族企业变成一个公众企业,又从外面聘请了职业经理人,结果就没有了长期的计划。短期内可能很好,跟着就下去了。而戴尔,现在陷于一个固定的直销模式转不出来。联想集团在我再次上任之前,国外 CEO 在管的时候一度出现文化、业务相当混乱的情况。当年出售联想移动的举动,就是企业没有“主人”的结果。

记者:您自己对不同阶段的角色或者说这一段心路历程,是怎么看待的?包括下一步,您会不会又给我们一些新的惊喜?

柳传志:我先说下一步,下一步肯定就是退休,但是时间没有确定。一切要看企业稳定到什么程度,确定能做好,我才能退休。在这里,我觉得最困难的事情,就是让企业成为一个没有家族的家族企业——我们不允许子女进公司,但又要每个人都有主人的意识。现在,我希望为一起创业的每个人,争取到一定比例的股份,让每个人都有做主人的意识。关于一步一步走的心路历程,没有什么,其实都是很简单,我可能内心还是一个想做大树的人。

记者:怎么判断一个中国企业的国际化成功与否?有没有一个标准?

柳传志:从一般企业国际化的意义来说,现在中国早就实现了,浙江、温州、东莞很多很多的企业,把自己所销售的东西,出去打着人家的牌子在卖,也取得了相当不错的利润,这也是一种国际化的形式。而大家更关心的是:如何形成中国自己的品牌,认为这是一个国家强大的一种标志。这件事情现在有两条路,一就是自己建立队伍,自己建立品牌,二是并购成功的品牌。

记者:假设:如果 40 岁、计算所出身的柳传志没有做电脑,你能成功吗?