

中国一亿草根创业者走向成功的必备教科书！

让张瑞敏教你全球化；李彦宏教你选人才；俞敏洪教你创业

马化腾教你精益求精；马云教你草根变天王……

跟500强 企业家学什么

王力◎编著

新闻 网页 贴吧 知道 MP3 图片 视频 地图

跟500强企业学什么

搜索一下

他们往往以新兴产业先驱者或传统产业颠覆者的面目出现

在新经济时代，他们财富增值的速度像急速上升的过山车。他们的言行举止也极富个性色彩——或张扬或内敛，或沉默或激扬，但无论是什么，对他们来说，都是成功的利器，对你来说，都是创业的阶梯！



马化腾

——中国网络交流的第一人



张朝阳

——中国门户网站的第一人



张瑞敏

——中国最影响世界生活的人



李彦宏

——中国最具影响商界领袖



王石

——中国地产界教父



陈天桥

——中国网络游戏的盟主



马云

——亚洲最大个人拍卖网站领袖

台海出版社

中国一亿草根创业者走向成功的必备教科书！

跟500强 企业家学什么

王力◎编著

新闻 网页 贴吧 知道 MP3 图片 视频 地图

跟500强企业学什么

搜索一下



马化腾

——中国网络交流的第一人



张朝阳

——中国门户网站的第一人



张瑞敏

——中国最影响世界生活的人



李彦宏

——中国最具



王石

——中国地产



陈天桥

——中国网络游戏的盟主



马云

——亚洲最大个人拍卖网站领袖

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

跟500强企业学什么 / 王力编著. --北京:台海出版社,
2012.1

ISBN 978-7-80141-923-1

I. ①跟… II. ①王… III. ①企业管理-中国-通俗读物
IV. ①F279.23-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 256818号

跟500强企业学什么

编 著:王 力

责任编辑:孙铁楠

装帧设计:天下书装

版式设计:通联图文

责任校对:唐思磊

责任印制:蔡 旭

出版发行:台海出版社

地 址:北京市景山东街20号 邮政编码:100009

电 话:010-64041652(发行,邮购)

传 真:010-84045799(总编室)

网 址:www.taimeng.org.cn/thcbs/default.htm

E-mail:thcbs@126.com

经 销:全国各地新华书店

印 刷:北京柯蓝博泰印务有限公司

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社联系调换

开 本:710×1000 1/16

字 数:180千字

印 张:16

版 次:2012年1月第1版

印 次:2012年1月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-80141-923-1

定 价:32.00元

版权所有 翻印必究



目 录

CONTENTS

第 一 章

中国最影响世界生活的人——张瑞敏教你全球化

/1

在中国的企业家中,有资格与世界对话的人不多,海尔总裁张瑞敏算是一个!

有人说,在这个以个性为王的社会里,张瑞敏似乎是最没有个性的——没有个性,于是变成全性,因此张瑞敏做一切电器,因此海尔遍布全世界。

思方行圆:外方内圆的海尔理念/2

1.天之道,不争而善胜——中国古代的哲学思想在企业管理中的运用 2

2.一个人的苦旅——海尔新模式,从颠覆张瑞敏开始 8

乔布斯和张瑞敏——“中国需要有更多的海尔”/12

1.砸出来的冰箱——内做模式,外做品牌 13

2.每个人的全球化——海尔是海 18

好男人张瑞敏——“好男人要永远自以为非”/21

1.“明天属于自己,适者才能生存” 22

2.“成熟的男人一般不会太穷,但不成熟的男人一定不会富” ... 23

为什么一个曾经下海的“小官员”，能打造出中国最大的房地产企业？

为什么一个曾经在菜市场兜售股票的企业，能创造出2000亿的市值？

为什么一个作坊式的小贸易公司，能成长为中国500强？

为什么一个房地产老板，能代言摩托罗拉手机？

为什么一个非专业队员，能登上世界最高峰？

王石是个“倔老头”——登山如人生/30

1. 山鹰还能飞多高——自我探索是企业家的生存之道 31

2. 珠峰哲理的均衡点——自我修炼是企业家永恒的主题 34

3. 重剑无锋——郁亮引领万科跨越王石的“山头” 38

铁血万科：其经营历程绝无仅有/42

1. 王石到底用了什么秘方建造万科？ 42

2. 交班传承——王石管不确定的事，职业经理人团队管确定的事
..... 46

专业化+规范化+透明化=万科化/49

1. 冲破传统思维中对个人英雄主义的崇尚 49

2. 万科如何实施企业制度透明化 51

3. 以流程为中心的标准化——SAP管理系统 52

有人发财，有人破产，有人温饱度日。

而他，只用了短短5年的时间，就成了中国大陆的第一富豪。

也许他确实不会花钱，但他却是个最会挣钱的人。

陈天桥谈发财：上海首富的密码/58

1. 专注才能抵制诱惑	59
2. 快节奏突破死神围困	60
3. 务实的理想主义者——豪赌需要大胆, 常胜需要谨慎	62
IT首富激励手段——给唐骏打分/66	
1. “没有下不了手的”——关于管理	66
2. “我不认为家族企业有什么不好”——关于决策	68
“红色知本家之路”——知识是“盛大”的财富/70	
1. 在寂寞中锤炼——一年承担别人十年的风险	71
2. 舍弃与获得——不是在于如何“取”, 而是如何“舍”	73
3. 理想的感召——企业家的性格决定了企业的命运	76

中国最大搜索的创始人 李彦宏教你选人才

/82

清华的教授能很容易到国家图书馆、清华图书馆查很多的资料。但, 一个偏远地区的农民若想知道一点东西, 得费多大的劲才能获得? 即使他知道国家图书馆有他想要的东西, 他也不会来。但是, 他的出现彻底改变了这一点。

搜索改变了中国人的命运, 年轻的他, 创造了自己独特的网络王国, 将中国人与世界拉近了距离。

找到自己喜欢的事, 坚持去做, 把它做成——搜索引擎的原动力/84

1. 叫板Google——信念让“蚂蚁绊倒大象”	84
2. 认准了就去做, 不跟风, 不动摇——百度的“流量年”	87
百度成功的另一秘诀——未雨绸缪才能稳步发展/91	

1. 向前看两年——李彦宏的经验和教训	91
2. 不需要钱的时候去借钱——李彦宏永远留一笔的融资策略	94
适合百度的人才才是需要的人才——李彦宏的用人准则/101	

1. 1/3的精力花在寻找优秀的人才, 另外的1/3则花在培养人才	101
2. 百度有支“特种部队”——技术人员从哪里找	105
3. “试错理论”——给人才成长的空间	107

没有其他CEO的四平八稳、老谋作派,他活力四射、蹦迪、玩滑板。

他,让很多中国人第一次瞠目结舌地看到,居然可以快乐地创造财富,并从财富中寻求快乐。

他,似乎成了一个娱乐明星。就像他掌舵的“快乐号”游艇一样,张朝阳正用自己的管理哲学带领搜狐驶向蓝海。

中国第一个用风险基金筹办互联网的人——在IT界引领时尚/116

- 1.“我是个操作型的人”——理想在互联网上“套现” 116
- 2.“互联网的发展像盲人摸象”——胜向险中求 124
- 3.“选择”是我们对张朝阳进行再认识的关键词之一 126

张氏太极:CEO视角的管理“玄学”/129

- 1.太极初始——四两拨千斤 129
- 2.太极之二——理性思维对撞激情性格 131
- 3.太极之道——紧守中庸融合阴阳两极 132

他说,到达金字塔顶端的只有两种动物,第一是雄鹰,靠两个翅膀轻而易举飞到金字塔顶端;第二是蜗牛,通过巨大努力,最后终于爬到金字塔顶端。

他说,当蜗牛到达金字塔顶端以后,它所看到的世界和雄鹰是一样的。但是如果让蜗牛和雄鹰同时写回忆录,鹰是写不出来的,蜗牛却能写出丰富的回忆录——因为它每前进一步都付出了巨大艰辛。

俞敏洪的创业三理论/140

- 1.从个人温饱到造梦工厂——明确目标是创业的第一步 ... 140
- 2.蜗牛一样能攀上金字塔顶端 143
- 3.用骆驼精神创业——从农民之子变成“教育首富” 145

俞敏洪的团队建设征程/152

1. “你想知道自己的价值有多少,看看你身边的朋友”——成功来自人脉 152
2. “团队建设就像揉面团”——如何分配“利益与人情”? 154
3. 新东方“变法”——从“人治”到“法治” 157

第七章

中国网络交流第一人——马化腾教你精益求精

/162

他用QQ改变了中国人的生活,在不需要任何费用的情况下,可以即时地与全世界的人交流,这就是他的神奇。

他,毕业于深圳大学后,就扎实地了五年,然后抓住了机遇,引进国外的聊天版,改为QQ,从此中国人就与QQ结下了不解之缘。

帅气的他告诉我们,小小的东西也可成为大事业,只要不断地精益求精。

世界上做得最成功的IM——携企鹅笑看互联网风起云涌/163

1. 多面马化腾——互联网新时代的晨光 165
2. “互联网之水”争夺战 169

腾讯帝国高速运转的四大法则/178

1. 核心能力要做到极致 178
2. 产品细分战略——数据库营销 180
3. 将创新进行到底——小企鹅的大创意 183
4. 打造学习型组织——与年轻员工一起成长 186

第八章

中国高科技行业领袖人物——杨元庆教你赢得未来

/191

自然界冰火不容是常理,但人的性格却有冰与火的反差。

燃烧的激情可以喻之为火,理智的冷静可以喻之为冰。

杨元庆的性格正是这样的多棱镜,冰与火的交融点亮了杨元庆的事业与生活……

未来大赢家——杨元庆与联想不得不说的故事/193

1. 嵌入联想——为柳传志和自己赢得未来 194
2. “中国第一打工皇帝”的奋斗之路 199

从沼泽到海洋——杨元庆与“联想”一起突击/206

1. 说世界的语言,以世界的身份去漂流 208
2. 继续执行保卫+进攻双拳战略 213

亚洲最大个人拍卖网站领袖——马云教你草根变天王

/217

登上了大洋彼岸的《福布斯》,与布莱尔共进晚餐,与克林顿开怀笑谈,风头甚至超过了盖茨,成了充满想象力的“未来首富”……

在国内,没人不知道这个“创业教父”;在国外,有千百万的政要、商人、民众崇拜这个“东方拿破仑”——Jack Ma(马云的英文名字)。

所有中国企业家所能得到的荣誉,马云几乎都囊括了;

所有中国企业家不曾得到的殊荣,马云也包揽了。

无论是在商界、政界,还是哈佛、牛津这样的世界名校,马云都是炙手可热的中国企业家。

而实际上,马云只是一个出身平民,普通得不能再普通的地方师范学院毕业,长得其貌不扬的草根而已。

草根天王马云——创业的奇迹生涯/219

1. “不疯魔不成活”——最原生态的神奇草根 219
2. 王者马云——缔造阿里巴巴神话的至尊掌门 224

东方智慧西方运作——向马云学习人力资源管理/234

1. 善用人才——七剑下天山 236
2. “天下没有人能挖走我的团队”——六脉神剑 240



在中国的企业家中,有资格与世界对话的人不多,海尔总裁张瑞敏算是一个!

有人说,在这个以个性为王的社会里,张瑞敏似乎是最没有个性的——没有个性,于是变成全性,因此张瑞敏做一切电器,因此海尔遍布全世界。



第一章

中国最影响世界生活的人 ——张瑞敏教你全球化

海尔家电,是中国人的骄傲,当我们在使用他国品牌的汽车时,我们的小家电却在被美国家庭使用,他,给中国人做了一个好榜样。

从一名工人到董事长,从一家亏损147万元的小企业成长为全球营业额达207亿美元(2010年)的跨国公司,他用18年的时间走过了国内著名企业100多年走过的历程,把一个困难重重的企业扭转成为商战中的赢家,使一个品牌得到了世界的认可。

他就是张瑞敏。

他创造了太多的传奇,每一个传奇都是他用智慧和毅力一路风雨走过来的。

但身为世界500强的企业家之一,我们能够从他身上学习的,却远远不止所看到的这些……

个人简历

- 1984年任青岛电冰箱总厂厂长;
- 1995年获中国科技大学工商管理硕士学位;
- 1997年12月获香港《亚洲周刊》1997年度杰出华裔成就奖;
- 1999年出任董事局主席;
- 1999年12月被英国《金融时报》评为“全球30位最受尊敬的企业家”,名列第26位;
- 2000年5月改任首席执行官。

思方行圆:外圆内方的海尔理念

外圆内方一直被古人当作境界极高的人生道德和智慧,《论语》中有“仁者可谓方也矣”的智者之言,唐代医学家孙思邈也主张“治事合乎至德”。

所谓“至德”就是“胆欲大而心欲小,智欲圆而行欲方”,从张瑞敏为人做事到海尔中心大厦的设计,再到海尔的企业文化以及海尔人的思想,无不将此作为行为准则之一!

1.天之道,不争而善胜

——中国古代的哲学思想在企业管理中的运用

叔本华说,当你回顾一生时,它看似规划好的剧情,但当你身历其

境时,却是一团乱,只是一个接着一个而来的意外。

用这段话来概括张瑞敏和海尔的这些年,再恰当不过了。

1985年,张瑞敏接手青岛冰箱厂时,他面对的是一个负债147万元人民币的烂摊子,也是从那个时候起,他就开始了一条漫长的企业发展之路。

“企业为什么会失败”“怎么样才可以使企业成功”是他日夜琢磨的问题,一次偶然的机会,美国《财富》杂志封面上的几句话给了他答案。

“首席执行官总是为企业失败寻找借口,但是根源就在他们自己所犯下的错误”,文章对犯下的错误进行了详细的分析:首席执行官犯的错误或许是成功的时候思维定势迷住了双眼,或许是不够重视内部出现的问题,或许是不能应对外部出现的变故。于是,避免由成功带来的思维定势,避免由成功向失败转化,成了张瑞敏着手研究的问题。

《周易》总共有64卦,最后一卦叫“未济”。所谓“未济”就是未成功,就像人走到最后,奋斗的目标还是追求成功。没有谁会一直成功,当你站在领奖台上时,当你手捧荣誉时,这个成功就已经成为过去时了,也就是说,从你成功的那一刻起,你的任务就是延续和创造下一个成功,否则,享乐和停滞都会导致你失去这份短暂的荣誉。

因此,张瑞敏在办公大楼前树立了一块雕塑,上面书写着两个大字:“未济”。这是在提醒和警示自己以及所有的海尔员工——成功不是永远的,没有谁会一直成功下去。

一个成功的人必定有着不断追求的信念,一个成功的信念必定处于不断的摸索和创新中,张瑞敏带领的海尔就一直在奋进的路上。

在刚开始的时候,全国有300多家冰箱厂,可是如今只剩下了几家;再纵观国外,世界500强的企业,平均寿命只有30年到40年。这些现象无不提醒着张瑞敏,要去做一个时代的企业,一个符合时代要求的企业,这是保证企业成功和长寿的唯一要求。

如今,这个要求无疑是越来越苛刻了。起初市处于卖方市场,企业推出什么产品,宣传什么产品,市场就会接受并且消化这些产品,此时

取胜的法宝就是产品质量，只要质量过关顾客就会买单。但现在不同了，这是一个信息化的时代，互联网的信息每天都在更新，稍有懈怠就会被市场淘汰，在买方市场中，顾客可以自主地选择自己想要产品。这样的形势下，企业就变成了被动方。想让顾客选择自己的产品，就必须企业产品和顾客之间架起一座信息沟通的桥梁，这个桥梁是实网的和虚网结合，是服务和质量的结合。把员工的服务和用户的需求联系在一起，由员工自己创造用户的需求，在为用户创造价值中实现自身价值，这才是适应这个时代的商业模式。

从当初的青岛冰箱厂到如今一套科学的商业模式的形成，张瑞敏花了20多年的时间，这条探索之路无比的坎坷和漫长，但是张瑞敏坚信：只要找到了路，就不怕路远。

不得不说，张瑞敏把中国古代的哲学思想在企业管理中运用得格外恰当——

第一，天之道，不争而善胜

这是一个竞争的社会，人人都在挤破脑袋争上游，为何张瑞敏却有着“不争”的思想？

曾经有一次，张瑞敏在看一电视节目时发现，当饲养员扔给狼一根骨头的时候，所有的狼都会去抢这根骨头，当再扔一根的时候，那些狼又会扑过来抢这根骨头——即使丢进再多的骨头，它们也不会分，只会哄抢。

虽说这是动物界的生存现象，但也折射出了市场的残酷性和盲目性。他想，如今的企业不都是这样的吗？每个人都紧紧地盯着对手的一举一动，甚至忘记或放弃了自己原有的想法和思路，这样做与那群抢骨头的狼无异。而在远古的时候，老子就提出了“天之道，不争而善胜，不言而善应，不召而自来，觊然而善谋。天网恢恢，疏而不失”的至理名言。这句话给了他很大的启示，也正是这样的启示让他把精力从竞争的市场转回到了企业本身，一门心思地修炼“内功”：做好自己的管理，专注客户的需求。

其实不管怎样的角逐,最后的赢家都是顾客,也就是说,最核心的竞争力就是抓住市场需求,获得用户对企业的忠诚度,这也是“不争”的本质所在。

想别人没想过的问题,做别人没做过的事情,这正是张瑞敏的智慧所在。不对手争,却和自己争,和用户争,否定既有的错误和不成熟的思想,刷新和确立新的正确的发展路子,这是一个企业健康地发展壮大的必经过程。

因此,在别人都纷纷“抢骨头”的时候,张瑞敏却在抓服务和管理,从公司高层到下面的每一个员工都在捕捉顾客的消费需求,他们的营销网点遍布全国各地,他们从各个渠道获取用户的需求和信息,每一个用户都可以提出自己的想法,每一个员工都可以设计用户所需的产品……当时机成熟时,企业自身已经发展壮大,消费者潜在需求被开发了出来,那些所谓的竞争对手自然会落在后面,这个时候,市场已经紧紧地掌握在了自己的手中。

不争,是一种高明。张瑞敏如同打太极拳一般,看似无作为,实际上却获得了潜在的大势态,“故天下莫能与之争”。海尔正是凭借着踏实、专注、善始善终的精神从同行中一跃而出,跻身于世界500强企业,成为当之无愧的领头羊!

第二,海纳百川,不断创新

先来看一组数据。

从1984年12月开始,那时的海尔还是一个资不抵债的集体所有制的小厂,从那时候到2010年年底,这26年期间,海尔的营业收入的复合增长率为40%。

创业初期,海尔的员工只有几百人,如今已增长至7万余人。

中国的家电产品在全球产量当中占40.5%,但是中国品牌在海外所占比例只有2.9%。换句话说,在海外的家电里,海尔占了2.6%,这也就是占了中国品牌的86.5%。

从当时一个毫不起眼的青岛海尔冰箱厂到现在全国有6000多家专

卖店,营销网络遍布全国以及世界上多数国家的全球知名企业,海尔是如何从当时全国300余家冰箱企业中脱颖而出,成为国际上的家电第一品牌的?

答案就是:张瑞敏一直带着海纳百川的胸怀和谦虚在创新。

从最初的发展来看,海尔并不具有很强的实力,比它大的企业有很多,况且当时的市场还是卖方市场,只要能够引进先进的设备生产出好的产品,压根不愁卖不出去。但是最后的事实是,全国300余家冰箱厂中,最后只有海尔等少数几家发展并且壮大了起来。

原因就是别人追求产量的时候,海尔却追求质量。张瑞敏身先士卒砸生产不合格的冰箱,在全国的消费者心中树立起了良好的形象,同时也使得海尔的品牌印象更深入人心。在凭借质量站稳脚跟的同时,张瑞敏还抓住机遇,兼并了很多工厂,从专业道路走上了多元化的道路。他的这一举动遭到了当时很多媒体和同行的反对,但张瑞敏并没有因此而动摇,因为他在每一个创新之前,都已经回答了自己两个问题:这样做的独特之处是什么?创新的目标是什么?

张瑞敏和海尔给大家的不只是洗衣机和多元化战略,他旗下的上万种产品,他的全球化战略,他从直线制组织结构到现在的扁平化组织结构再造,他从“无搬运服务”到“五个一服务”再到“星级服务一条龙”以及今天的“全程管家365”,无不留下了张瑞敏探索 and 创新的足迹。

当然,不是每一次尝试都那么顺利,也不是每一次尝试都可以得偿所愿。当海尔兼并了日本的三洋冰箱后,他马上就体会到了两种文化体制之间的悬殊差异。三洋冰箱的研发小组开发的一款产品在市场上获得了成功,张瑞敏奖励了其中某些人,但是他们却认为这是集体智慧的成果,应该属于团体而不是个人。但在中国,企业内部博弈现象非常严重,每个人都在追求个人利益最大化。那么在企业逐渐成长之后,如何管理的问题就摆在了张瑞敏的眼前,在这样的形势和思考中,倒三角的管理模式就诞生了——员工第一时间了解、满足用户的需求,各级领导变成了员工的支持者,员工要什么他们负责满足,每一个一线员工都是

第一信息中心。

结合Google和Facebook的发展,张瑞敏提出了发展虚网的思路,“如果你提供了更好的分享信息的方式,你就会改变人们的生活,你可以在互联网上把有共同需求的人凝聚到一起,这其实是一个非常好的方式”,对张瑞敏来说,这才是中国真正意义上的世界品牌。

要做到这一点,唯有不断创新,坚持创新。

第三,无形胜有形,深具内涵的企业文化

提到海尔,人们无一不是想到他们有多少产品,有多大的市场,有多少客户,创造了多少利润……这大概也是现在人们的一种价值观,把成就更多地归功于那些看得见的东西,而忽略了一些无形的内在的东西。

身为海尔领头人的张瑞敏是登上哈佛讲坛的第一个中国企业家,他用海尔的文化观震动了世界一流的工商管理学府,也震动了人们长久以来对价值的看法。

张瑞敏一直秉承着“三只眼看世界”的理论:第一只眼盯住企业内部员工,第二只眼盯住用户,第三只眼盯住外部环境机遇。凭借“三只眼”,张瑞敏牢牢地掌控着海尔的命运,对他来说,这个无形的东西,正是独特的海尔文化。

海尔文化蕴含在海尔人的价值观、企业制度、行为方式和物质实体之中,这样一来,就使海尔形成了其他企业无法比拟的“内有文化,外有市场”之势。

很多企业都忽视企业文化,有些甚至压根就没有企业文化,但张瑞敏却看重企业文化更甚于产品。对他来说,企业文化是一个企业的灵魂,这个灵魂就是“道”。老子对“道”有过精辟的解释:“道生一,一生二,二生三,三生万物。”由此可见,万物的根源便是“道”。

张瑞敏的道就是他的“三只眼”。

他曾经说自己有两个角色,一个是设计师,另一个是牧师。含义不言而喻,张瑞敏将自己的思想传教于员工,让每一位海尔人都拥有和他

一样的哲学思想，从而形成无比强大的同心之势。孙子云：“上下同欲者，胜。”从这一点来说，张瑞敏是必胜无疑的，因为“得民心者得天下”，只有万众一心，海尔才能成为海，掀起的巨浪才可以阻挡一切艰难险阻，并且势不可挡！

张瑞敏还说过一句话：整合力即竞争力。不可否认，他有着超常的整合能力，他不断创新，将政府的支持与企业目标、社会目标相结合；将互联网和每一个客户的具体需求结合，通过企业文化将7万员工的思想凝聚在一起，通过和其他大型跨国公司合作，整合了战略联盟之力。一个企业能否发展不在于他有多少资源，而在于他能够利用和借调多少资源，这一点，张瑞敏是高手。

先谋势再谋利，张瑞敏靠着无形的力量四两拨千斤得势而为，其实就是“道”，再具体到张瑞敏和海尔人的身上，便是外方内圆，其中的智慧博大精深，张瑞敏懂了并且用好了，所以他赢了。

2. 一个人的苦旅——海尔新模式，从颠覆张瑞敏开始

张瑞敏曾经形容自己带领海尔发展的这些年是“一个人的苦旅”，这场苦旅给他最深刻的感受就是“残酷”。而今，除了残酷，他还感觉到了“恐惧”。

这种压力不单单是发展中的企业会有，其实社会上的每一个人都有这样的危机感，因为你每天都担心明天会成什么样子。同样，那些号称百年老店的企业转瞬即逝，那些发展得很不错的企业最后昙花一现，那些看得见的看不见的变化每一个瞬间都在发生着转变，于是，“变”也成了企业以及企业领导人的发展思路之一。

如何应对这些变化？张瑞敏说：“只有尝试，只有改变才会有下一个奇迹，哪怕痛苦不堪，哪怕鲜血淋漓，没有浴火，凤凰怎会重生？”

让我们来看看张瑞敏是怎么做的。