



《歪脖子说事儿》系列漫画丛书

中国第一部企业家思想精粹漫画丛书

(第叁册)

郭梓林◎编著



企业家 话中有画

思路决定出路

李嘉诚：任何投资，我首先想到的是，如果做垮了，我用来补它。我们

李东生：我对企业发展的认知是：企业大不一定能强，但企业不能

吴鹰：斯康达从来不会成为一个完美的公司，有可能永远不会成为一个

任正非：科学的入口真正是地狱的入口处，进去了的人，才真正体会得到

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House

| 前 言

敬畏大海

12年前，正值中国民营企业“勇者为王”的时代，我却坚持认为，除了强调利益机制的作用之外，企业家们更应该以文化的力量来统合人心。12年后的今天，人们对企业文化的重视已逐渐成为一种趋势，民营企业又进入了“剩者为王”的竞争阶段。在新的历史条件下，我还是认为，尽管用金钱可以造就一个企业，但只有思想才能统领一个企业。所谓思想统治企业，说的是企业家的思想内涵和精神境界将决定企业的生存与发展。因为我们所处的既是一个英雄辈出的伟大时代，也是沉舟侧畔各领风骚的时代；既是一个崇尚金钱资本的时代，也是急需思想指导行动的时代；既是一个人文思想活跃的时代，也是思想遭到冷遇贬值的时代；既是一个企业

家受青睐的时代，也是企业家普遍缺乏思想力的时代。因此，这个时代的主要特点是：人们的冲劲有余，但方向感不足。

令人兴奋的是，这个时代的企业家们，在不同场合已经发表过许多观点鲜明的经营管理言论，这些言论尽管不是什么成体系的思想理论，但其中蕴含的思想光芒，确实是中国市场经济发展进程中留下的精神财富。如果能将它们收集整理出来，对于现在乃至未来的人们研究企业与企业文化，都是很好的参照与借鉴。基于这样一种愿望和视角，我开始着手策划这套“语图集锦”式的书籍。其中寄托的期望是：我们的企业领导人在充分认识了资本的魅力之后，还能进一步借助思想的力量，从人文关怀的高度担当起经济和社会发展的使命。同时，还想传导一个被思想界普遍认同的理念：企业家的精神追求与思想境界，不仅决定着包括企业员工在内的广大社会成员的幸福指数，也决定着他们自己一生的幸福总量。

有哲人说过，想做的，永远大于能做的；做出的，总是小于理想的。囿于水平、能力和资讯手段之限，这个尝试或许只是商海岸边的一次拾贝。而面对大海，我永远敬畏有加！





《歪脖子说事儿》系列漫画丛书

中国第一部企业家思想精粹漫画丛书

(第 叁 册)

郭梓林◎编著

企业家 话中有画

思路决定出路

文化艺术出版社
Culture and Art Publishing House



图书在版编目 (CIP) 数据

思路决定出路 / 郭梓林编著. —北京: 文化艺术出版社,
2005.1

(企业家话中有画)

ISBN 7-5039-2662-7

I. 思... II. 郭... III. 企业管理—中国—通俗读物
IV. F279.23-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 133576 号

企业家话中有画

——思路决定出路



编 著 郭梓林
责任编辑 艾 伦
责任校对 李惠琴
整体设计 海 洋
设计制作 北京锦绣东方图文设计有限公司
出版发行 **文化艺术出版社**
地 址 北京市朝阳区惠新北里甲 1 号 100029
网 址 www.whyscbs.com
电子邮件 whysbooks@263.net
电 话 (010)64813345 64813346 (总编室)
(010)64813384 64813385 (发行部)
经 销 新华书店
印 刷 北京千鹤印刷有限公司
版 次 2005 年 1 月第 1 版
2005 年 1 月第 1 次印刷
开 本 787 × 1092 毫米 1/16
印 张 11
面 数 176
书 号 ISBN 7-5039-2662-7/G · 469
定 价 38.00 元

任何投资，我首先想到的是，如果做垮了，我用什么来补它。我们不要认为把多元化产业并在一起就可以互补，没有这个事儿。

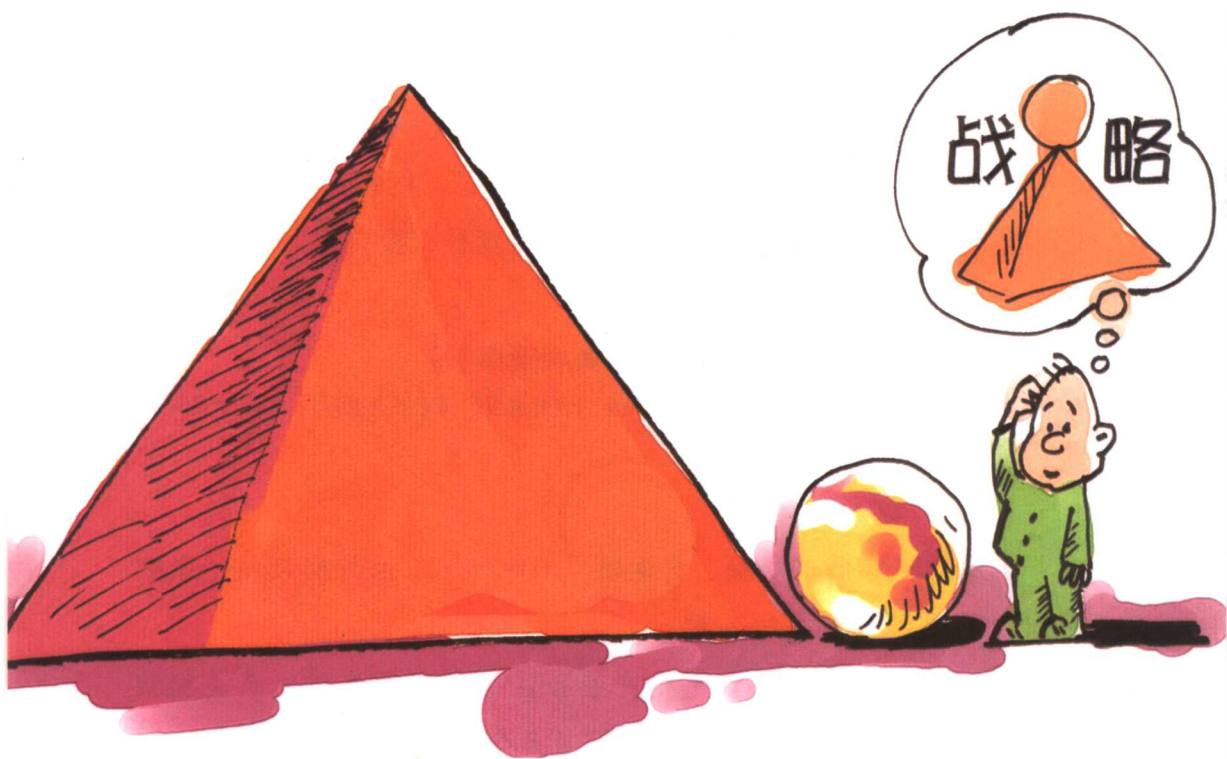
——李嘉诚（长江实业、和记黄埔董事长）

原文摘自：《企业无论大小，改变是永远的旅程》，《中国企业家》，2004年第5期。

手里有很多牌的时候，需要研究战略战术，但打到只剩一张牌的时候，结果只能是赌一把。

有的人想的不是把多元化产业并在一起形成互补，只是相信“大者不死（too big to fail）”，才搞多元化的。





企业能不能做长，还在于能不能把定好的战略彻底执行。这更加重要。有一个公司在电视上讨论过这个问题，请麦肯锡制定战略，然后进行内部调整，调整之后就死了——就是没有考虑执行能力，执行能力绝对重要。

——柳传志（联想集团董事局主席）

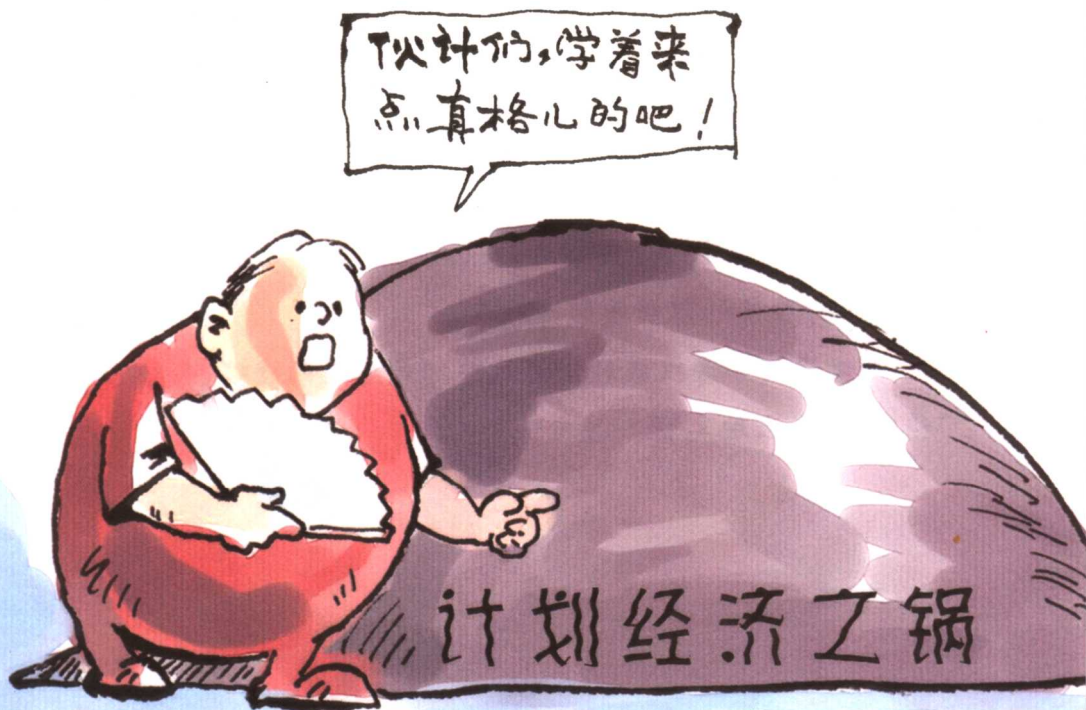
原文摘自：《成长的烦恼》，《中国企业家》（电子版），2003年第11期。

战略害人不是？电话号码是对的，可是电话机坏了，这回不是因为占线，还是拨不通，你能怪谁？

战略的实施有一个信心问题，没信心就无法彻底执行，而信心来源于领导者的权威，领导者的权威又来源于“他能领导我们打胜仗”，而打胜仗的前提是智勇双全。

不考虑领导者权威的任何战略都是危险的战略，哪怕它多么地“科学”、多么地美丽。





过去,我们把外国企业进军中国比喻为狼来了,现在不是狼来了,而是狼群来了!如果面对这么多身体比你强壮得多的国际化公司,你怎么办?这正如我们正在开着全运会,突然来了全部的奥运会选手,你参加不参加?你想参加你没这个资格,你没有进“入围线”。如果你不参加,你永远没有机会。所以,对我们来讲,惟一的选择就必须是全面的国际化,就是要潜下心来打造提高你的素质。不能像中国足球



那样，今天出一个主意，明天出一个主意，就是不去提高自身的素质，永远没有进步。

——张瑞敏（海尔集团 CEO）

原文摘自：《企业改革与管理》（电子版），2003年第7期。

其实正是国家把外国“狼”（群）放进来了，中国的“虎”才变得对自己的百姓不那么狠了。

那些打着“振兴民族工业”的旗号，以极低的效率，极高的成本，让国民承受低质高价的产品与服务的企业，如果还有爱国心的话，就至少应该学着比“狼”要更善良一些，才对得起他嘴里说的那一套，也才有出（活）路。







>>>

没有忧患意识的领导者是不称职的领导者，没有忧患意识的企业是不成熟的企业。

——郑跃文（科瑞集团董事长）

原文摘自：《科瑞人》第67期，1995年2月12日。

忧患意识不仅来自于对市场竞争环境的审慎态度，还来自于企业家个人的经历，正所谓“经霜方熬傲寒心”。

久经考验的企业家对商海如履薄冰的心境，往往是初入道的年轻人难以理解的。







什么是健康的企业家？我们以往宣传的企业家的形象就是孺子牛，鞠躬尽瘁、死而后已。这个定义一定要改。董事长不需要每天局限在具体的事务当中，而是要进行决策。往往一个决策失误就会给企业带来不可估量的损失。

——王 石（万科集团董事长）

原文摘自：《万科的西点模式》，《万科周刊》（电子版），2002年6月2日。

企业在不同的阶段、不同的规模，是不好比较的。

没有执行力的时候，企业光靠决策是没有用的。一本《执行力》卖得那么火，就知道中国的企业缺什么了。





从“原罪”开始的民营企业，其组织进化一定要经过三个阶段：第一阶段就是我们经常所讲的“梁山模式”。民营企业所能拷贝的第一种组织模式就是江湖和家族。江湖的最高形式是“梁山”，从聚义厅到忠义堂；要么就是拷贝家族。这两种组织都是非契约化的组织。这种组织的最大特点就是没有退出机制，如果你一退出，就是“背叛”，而背叛是一种道德尺度、情感标准，不是是非价值判断。所以，需要规范，于是很多民营企业搞起了二次创业。而这番规范最终的选



择就只有拷贝国有企业和政府组织。我这里想说，民营企业为纠正“江湖习气”、“家族作风”，最后却纠正成了国有企业。这就是我所说的民营企业组织进化的第二阶段。最近，我看了一篇民营企业内部刊物上的评论，如果你把其中关于企业具体名称的东西换成政府的东西，你就会发现那跟一篇《人民日报》社论一模一样，这种文化上的复制和拷贝，可以说是“惊人相似”的。民营企业在第二个阶段表现出的组织进化，政府化、国企化、社团化。而第三阶段则是由此为起点，经过变革建立起来的适合市场竞争的商业组织。

——冯 仑（万通集团董事局主席）

原文摘自：《中国总经理网》（电子版），2001年2月27日。

有人曾经在1992年信誓旦旦：我们民营企业一定要把国有企业的弊端，埋进土里，作为成长中的“肥料”。未曾料到的是，后来在他的企业里“稗草”长得比国有企业田里的还要高出一截。

人是不能拔着自己的头发上天的。



