

献给最具事业感、最具国际视野、最具个性的新主流人群！

CCTV

1

中央电视台经济部《对话》栏目组

D I A L O G U E

对话

走出危机

克瑞格·贝瑞特 英特尔公司总裁兼首席执行官
克里斯托夫·高尔文 摩托罗拉公司首席执行官
约玛·奥里拉 诺基亚公司董事长兼首席执行官
拉里·埃里森 甲骨文公司总裁兼首席执行官

萨姆·雷石东 维亚康姆公司总裁

柳传志 联想集团董事局主席

杨元庆 联想集团总裁

史玉柱 原巨人集团总裁

吴敬琏 著名经济学家

新经典智库



中央电视台经济部《对话》栏目组

① 走出危机

南海出版公司
2004·海口

图书在版编目(CIP)数据

CCTV 对话.1, 走出危机 / 中央电视台《对话》栏目
组编. — 海口: 南海出版公司, 2004.7

ISBN 7-5442-2890-8

I. C… II. 中… III. 中央电视台 — 电视节目 — 简
介 IV. G229.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 049789 号

CCTV DUIHUA 1 ZOU CHU WEIJI

CCTV 对话 1 走出危机

作 者	中央电视台经济部《对话》栏目组
责任编辑	李 昕 刘祥亚
丛书策划	新经典文化 (www.readinglife.com)
封面设计	丘晓波
出版发行	南海出版公司 电话 (0898)65350227
社 址	海口市蓝天路友利园大厦 B 座 3 楼 邮编 570203
电子邮箱	nhcbgs@0898.net
经 销	新华书店
印 刷	三河市三佳印刷装订有限公司
开 本	890 毫米 × 1240 毫米 1/32
印 张	9.25
字 数	180 千
版 次	2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 7-5442-2890-8
定 价	20.00 元

南海版图书 版权所有 盗版必究

编者的话

本册《对话》就像是一部传奇人物的列传,从读者的角度来说,它的最大特点在于:人们对于这些重量级嘉宾的兴趣远远超过了对话题的关注。

史玉柱,中国最富传奇色彩的企业家,八年之前,当巨人大厦轰然崩塌,巨人集团名存实亡之后,据说他曾因极度苦闷而遍访名山大川,甚至远赴青藏高原。也有人传言他并未隐退,仍然每年与柳传志、段永基等人聚首泰山,纵横捭阖,侃而论道。三年之后,史玉柱复出,承诺偿还亿万债务,引得业内哗然,中国企业家集体致敬:史玉柱站起来了……

吴敬琏,中国最有良知的经济学家之一。他一贯顶风而上,在网络热潮红遍大江南北的时候,他挤爆网络泡沫,当十大基金公司联手反击基金黑幕事件的时候,他再度被推到台前,坦然应对,始终坚守着经济学家的本分。他一边听着莫扎特,关爱人性的“善”,一边握着钢笔,解剖市场的“暗”,对于他来说,判断一切事物的标准都非常简单:是不是有利于人民,有利于社会?

柳传志,中国企业界最受敬仰的泰山北斗之一。“人类失去联想,世界将会怎样”,柳总面对未来的坦然足以触及人类联想的极限。率领联想奋战十余年,他成了后起之秀们膜拜的对象;在接受荣誉的那一刻,他阐明退意,“我希望能在台下鼓掌”。让位之后,他突然觉得生活很美好,他想着学开车,学打高尔夫,陪夫人买菜……他的生活似乎寄托了一代人的梦想。

杨元庆,联想少帅。他自称“不善言辞”,可当他面对几近刁难的质问的时候,却口若悬河,滔滔不绝。他对前辈有着发自内心的敬慕,但内心却并不怀疑自己能够实现超越;他为人

平和，却又极其坚韧……

克里斯托夫·高尔文，2001 年最轰动的 CEO。他领着摩托罗拉成功地走出了困境。大刀阔斧的改革的背后，我们看到的是谨慎、果断，与忘我。谨慎让他集思广益，果断让他临机而断，而忘我则使得摩托罗拉实现了技术转型，并真正做到“以客户为导向”。

克瑞格·贝瑞特，英特尔公司第四任掌门，一位喜欢开着 F-16 在白云上面翻筋斗的 CEO。面对前任们的阴影，他有着恐龙般的自信，“我的影子要比他们还长！”业内的竞争只会让他更感兴奋，他是一个准备驾着大船跟快艇竞赛的人，他时刻愿意去冒险，并把这看成是“一种生活方式”。

拉里·埃里森，“为数不多的对盖茨不屈服的人”之一。他带领着只有四个程序员的甲骨文公司打败了 IBM，也曾驾着帆船突破生死线，时至今日，他仍然带领着他的甲骨文军团在商场上四处追击竞争对手，他的目标只有一个：做第一！

萨姆·雷石东，一个从 63 岁开始创业的老人。他早已年逾古稀，却经营着一个青春激荡的行业；他在业内接二连三地创造奇迹，却对自己的成就永不满足；他每天一睁开眼睛，就要去赢；他最不能容忍的字眼就是：休息！

约玛·奥里拉，诺基亚首席执行官，伟大的芬兰之子。他对未来充满信心，当诺基亚高层正在考虑卖掉通讯部门的时候，他却在办公室里钻研起了手机。他为西贝柳斯的音乐热泪盈眶，他为诺基亚的明天热血沸腾，他坚信：科技以人为本！

……

我坚信，每个人的心里都有一种英雄情结，人心不老，英雄不死。对于所有“不老”的读者来说，阅读本书无疑将会成为一种必需，而且我更加坚信，读者从本书当中所领略到的，绝不仅仅是成功与辉煌，因为相比之下，或许嘉宾们激烈的智慧冲撞，登高望远时的淡然与从容，面对危机的沉着，应对挑战的从容，直面未来的魄力更加耐人寻味！

来吧，让我们开始《对话》。

目 录

Content

D I A L O G U E

编者的话	(1)
制片人语	(5)

面对危机

跌倒的巨人能否站起来	(9)
------------------	-----

主嘉宾：史玉柱 原巨人集团总裁

一个著名的失败者（上、下）	(33)
---------------------	------

主嘉宾：史玉柱 原巨人集团总裁

走出困境	(79)
------------	------

主嘉宾：克里斯托夫·高尔文 摩托罗拉公司首席执行官

迎接挑战

聚焦英特尔	(109)
-------------	-------

主嘉宾：克瑞格·贝瑞特 英特尔公司总裁兼首席执行官

我要做第一	(137)
-------------	-------

主嘉宾：拉里·埃里森 美国甲骨文公司总裁兼首席执行官

创业从 63 岁开始	(165)
------------------	-------

主嘉宾：萨姆·雷石东 美国维亚康姆公司总裁

挑战奥里拉	(189)
-------------	-------

主嘉宾：约玛·奥里拉 诺基亚公司董事长兼首席执行官

走向未来

跨世纪的柳传志	(215)
---------------	-------

主嘉宾：柳传志 联想集团董事局主席

联想换帅	(243)
------------	-------

主嘉宾：杨元庆 联想集团总裁

感受吴敬琏	(269)
-------------	-------

主嘉宾：吴敬琏 著名经济学家

……制片人语——

开放 创新 前沿

我们的视野

这是一个开放的平台。

开放指视野的开放,思维的开放,心态的开放。

我们的关注

全球化、互联网、WTO 等等这样一些字眼在迅速地缩短各国之间的距离,然而它却不能填平发展中国家与发达国家之间的落差,我曾经多次去发达国家采访,清楚地意识到“发展中”这三个字眼实实在在的含义。

因此,《对话》始终关注的是那些在全球经济浪潮裹挟之下,在前沿阵地兴衰沉浮、焦虑惶恐、创新求异的中国人,即使我们所选取的对象是国外巨子,《对话》的出发点也永远是那些浴血奋斗着的中国人。

我们的在意

我们聚集的是创新的理念、前沿的思考;

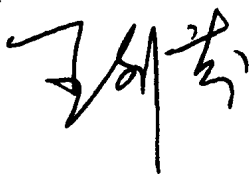
我们折服的是精神和人格的魅力;

我们感动的是做人的真诚;

我们佩服的是过人的智慧。

我们的操作

《对话》栏目所有人员都是团队中的一分子,每一分子的工作都是构成节目链条中的一环,环环相扣,无缝链接应是我们的操作心态。



面对危机

无论是对于政府、民族，还是对于企业、个人来说，“危机”都是一个不可回避的字眼。

1996年，巨人大厦被迫停工，巨人集团轰然崩塌，三年后，史玉柱又回来清还巨债。业内人士集体致敬：巨人倒下，史玉柱站起来了！

1998年，摩托罗拉四面楚歌，克里斯托夫·高尔文临危受命，力挽狂澜，终于带领这家电信业巨头走出困境。

危机真可以成为转机吗？什么样的人才能够真正做到“从危险中寻找机会”？这样的人需要具备怎样的素质？



主嘉宾：史玉柱 原巨人集团总裁

嘉宾：张树新 原瀛海威总裁

冯 仑 万通集团董事局主席

贺海仁 广东非凡精诚律师事务所主任律师

导演：赵倚卓

主持人：王利芬

首播时间：2000年8月26日

面对危机

跌倒的巨人能否站起来

背景及嘉宾介绍

.....

1962年，史玉柱出生于安徽怀远县城。1982年，他以全县第一名的成绩考入浙江大学数学系，毕业后进入深圳大学软件科学管理系。1989年7月，史玉柱带着4000块钱和他自己开发出来的M-6401桌面排版印刷系统，辞去公职，独闯深圳，开始创业。仅仅5个月后，赢利百万元。1992年，公司迁至珠海，成立巨人集团，史玉柱成功实现了一个罕见的经济三级跳——一年成为百万富翁，两年成为千万富翁，三年成为亿万富翁。同年，38层巨人大厦设计方案出台，后来这个方案因为种种因素一改再改，从38层蹿至70层。1993年，史玉柱荣获珠海市科技进步特别贡献奖，珠海市政府百万大奖奖励特殊贡献者，史玉柱位列其中。1994年，中国十大改革风云人物当中，史玉柱名列前茅。这一年，决定巨人集团后来命运的巨人大厦破土动工，这时的巨人集团已经拥有38家全资子公司。1995年，史玉柱在全国发动热销电脑、药品、保健品三大战役，公司数量增至180家。同年，他被《福布斯》列为大陆富豪第8位。1996年，巨人大厦被迫停工，巨人集团名存实亡。巨人事件后，史玉柱神秘失踪，据说他曾因违规融资而被捕入狱，也曾因极度自闭，妄图轻生。其间史玉柱遍历名山大川，最终一站到达青藏高原。在攀登珠穆朗玛峰的时候，他再度历险。挑战最高的楼盘与挑战最高的高峰，史玉柱是否在期待创造另一个神秘的传奇？

我这个巨人必然要倒

主持人：欢迎大家来到每周六播出的《对话》节目现场。我们国家有很多的企业，是传奇般地崛起，同时在很短的时间里，又传奇般地陨落。每次谈到这样一些现象的时候，大家不约而同地想到一个人，这个人就是巨人集团的总裁——史玉柱先生。史玉柱先生最近接受了《南方周末》记者的采访，在这个采访的文章里面，我们隐约感到，他有意要复出。所以我们《对话》节目在看了文章之后，决定就“跌倒的巨人能否站起来”做一期《对话》。我们今天非常荣幸地请到了史玉柱先生，还有其他几位嘉宾。

沉寂了三年，大家都想问一个问题：你这三年在想什么呢？

史玉柱：第一年还是想怎么样能把巨人给救活，第二年就开始反思了，才真正静下心来反思，究竟在巨人从辉煌到衰落这个过程中，自己哪些做错了，还有哪些成功的经验，以后还可以借鉴。大概思考了半年多吧。

主持人：这段时间过得还好吗？心情怎么样？

史玉柱：挺好，我历史上体重最重的时候，就是那个时候。以前在巨人最辉煌的时候，我是最轻的。然后那时候体重最重，现在又轻了一点。

观众1：巨人集团的失败，我不知道您是怎么总结的。我给你总结了一条，你这个巨人太贪大。首先巨人集团就可能反映了你骨子里边的那种贪大、求功、求成功的那样一种急迫的愿望。

史玉柱：我觉得贪大本身不是坏事，因为作为一个企业你肯定求大，但是关键是大中要稳。我可能过去在壮大的过程中不稳，比如负债率过高，比如高级人才不足等等。有一些基础没有打牢，但我觉得求大这一点，应该是每个企业的追求。

主持人：在这儿我想插一句，万通也是挺大的，它要万事皆通。还有张小姐的是瀛海威，瀛首先是“赢”，所以巨人、瀛海威、万通，我似乎感觉到有某种联系。你们同意吗？

观众 1：万通我不知道，巨人垮了，瀛海威也失败了。

张树新：看来今天是失败展览会。我想说几句，人们要想压抑住自己的欲望，能够想清楚自己不去做什么，是蛮难的。因为人们精力有限，你掌握的资源有限。其实我觉得所有的人都会有野心和梦想，否则我们不会来做企业，我们不会一次又一次跌倒了，爬起来，再去创业。

冯仑：年轻的时候都有一个英雄情结，这种英雄情结本身是年幼的一个表现，到 80 岁了，人没有英雄情结。

主持人：其实我们都不知道，史玉柱失败的原因是什么，但是我们都知道，史玉柱有一个失败的导火索，就是巨人大厦。

巨人集团由盛而衰有其诸多原因，巨人大厦夭折无疑是一条致命的导火索。那么巨人大厦是怎样长高的呢？最初设想的巨人大厦是一座 18 层的办公楼，但出来后的方案是 38 层，楼面设计不是很大，大厦投资预算为两个亿，预期两年完工，当时巨人集团的资产规模已经突破了一个亿。之后不久，有人到巨人参观，看到这个楼的位置非常好，就建议把楼层加高，由自用转为开发房地产商。在这个建议的启发

下，史玉柱将设计方案改成了54层，巨人大厦成为炙手可热的房地产项目。很快，54层的大厦又被拔高10层，成为64层。其间有两个因素：一个是设计单位认为54层改为64层对下面的地基影响不大；二是因为当时广州想盖一座63层的全国最高的楼，巨人力图超过它，为珠海市盖一座标志性的厦。于是64层的想法出炉。1994年，到巨人参观的人络绎不绝，史玉柱和员工们认为64层有点犯忌讳，经过咨询，得知技术上可行，于是大楼一下子长至70层，投资预算也由两个亿翻了几个跟头，长到了12个亿。从1994年破土动工到1996年被迫停工，巨人大厦至今还没有具备它的雏形。

史玉柱：我觉得真正的问题，外界的是次要的，真正犯错误的还是我本人。就是内心深处，确实想盖这么高的一座楼。

观众1：对于稍微具备一点建筑常识的人来说，从30多层加高到70层，那科学吗？根本就不科学。我都不知道你当时怎么下的这个决策。你那个地基38层它能承载，70层它也能承载，这个科学吗？绝对不科学。

张树新：假如那个地方没有积水，假如那个时候资金周转过来了，那么今天是什么情形呢？

主持人：您觉得这个问题，是一种偶然性还是必然性？

张树新：我不知道。但是我只想问这个问题。

史玉柱：如果当时我们地下没有那三个断裂带，劫难应该能过去，但那个劫难过去是偶然的，我这个巨人必然要倒。我觉得这个巨人倒还是一种必然的。

主持人：这个必然的东西是什么？

史玉柱：这个必然的东西我觉得应该是，如果它不倒不符合规律，所以它只有倒了。

冯仑：为什么摔跤？实际上很简单。小孩走路踉踉跄跄，见到沟他不躲，所以就必然是摔倒了。但如果是大人自己摔倒，那就可能是因为倒着，前面是路，他背着走。所以刚才玉柱说不倒不符合规律。今天看当时巨人的组织结构、专业的选择、管理，今天看就是大人了。你今天看当初这个小孩，见到沟就往上跳，他能不倒吗？

主持人：您能从大人的角度看一下小孩是怎么做的吗？

冯仑：他这个错误跟很多企业，包括我们是一样的。比如第一就是青春期综合症，就是说什么事都不服，你跳一米二，我非一米五，你跳一米一，我跳一米三。这个不服造成了膨胀的时候，“大”成了一个企业的唯一目标。

主持人：贺律师，您也认为这样要倒吗？

贺海仁：要运营这么大的一个房地产，它实际上和一般规律是不同的。他并没有通过金融机构和其他的借贷形式来支持这个后续资金。他的想法，我的理解很简单，就是做脑黄金这个产品，通过这个资金后续房地产的资金。

张树新：全世界没有一家房地产是靠自有资金发展起来的，全世界无一例外，而他恰巧犯的是投资房地产的天条。这是常识错误。

主持人：当时你知道吗？

史玉柱：知道是知道，当时盖的时候手里还有钱。

张树新：手里有钱和借钱是没有关系的。

主持人：你觉得借钱的人都是手里没钱的人，是吧？

史玉柱：因为账上老是趴着几千万、上亿的现金在那儿，你再到