

世界知识
经管文库

[点击总裁创业管理智慧 透析企业成长变通之理]

总裁回首

27位企业家
讲述自己的创业经

贺子一 编著

柳传志、张瑞敏、黄宏生、
李东生、段永基、张朝阳、俞敏洪、潘石屹、王石……

Recollections of CEOs
The Stories of 27 Enterprisers in Pioneering Work

黄宏生 创维集团董事局主席：成功都是逼出来的
潘石屹 北京红石实业有限公司总经理：与中国市场一起成长
李东生 TCL集团有限公司董事长：从知青到TCL老板之路
俞敏洪 新东方学校校长：奋斗才能成功
.....



世界知识出版社

总裁回首

2015年中国民营企业500强
总裁回首

2015年12月

2015年中国民营企业500强榜单揭晓，这是中国民营企业发展史上具有重要意义的一年。榜单显示，中国民营企业500强的营业收入达到15.5万亿元，同比增长10.2%。榜单中，华为、阿里巴巴、腾讯、京东、百度等民营企业表现突出，成为推动中国民营企业发展的中坚力量。

中国民营企业500强
2015年12月





世界知识
经管文库

[点击总裁创业管理智慧 透析企业]

总裁回首

27位企业家
讲述自己的创业经

贺子一 编著

RAB16/02

柳传志、张瑞敏、黄宏生、
李东生、段永基、张朝阳、俞敏洪、潘石屹、王石……

Recollections of CEOs
The Stories of 27 Enterprisers in Pioneering Work

黄宏生 创维集团董事局主席：成功都是逼出来的
潘石屹 北京红石实业有限公司总经理：与中国市场一起成长
李东生 TCL集团有限公司董事长：从知青到TCL老板之路
俞敏洪 新东方学校校长：奋斗才能成功
.....



世界知识出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁回首——27位企业家讲述自己的创业经 / 贺子一编著. - 北京:世界知识出版社,2003.8

ISBN 7-5012-2105-7

I. 总… II. 贺… III. 企业管理-经验-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 077924 号

总 策 划
责任编辑
特约编辑
封面设计
版式设计
责任出版
责任校对

弘新盛德
曾 伏 华
马 宁
李 栋
梅轩工作室
夏 凤 仙
杨 阳

书 名

总裁回首——27位企业家讲述自己的创业经

出版发行
地址邮编
排版印刷
经 销
开本印张
字 数
排次印次
定 价

世界知识出版社
北京市东城区干面胡同 51 号 100010
北京梅轩工作室 河北省保定市时代印刷厂
新华书店
880×1230 1/32 13 印张
320 千字
2003 年10月第 1 版 2003 年10月第 1 次印刷
26.80 元

版权所有 侵权必究

前 言

—— 怎样当好一个好总裁

怎样当一个好总裁

怎样当一个好总裁

总裁在企业里一般都要做两件事，第一是制定战略，并设计实行战略的战术步骤。第二是带好员工队伍，让你的队伍有能力按照这个战略目标去实施。这两件事做好了，企业就能向好处发展。但在做这两件事情之前，还有一件更重要的事要办，就是建班子。企业必须要有一个好的领导班子，否则你把事情布置下去之后，后面的人未必照你的意思去做。有了好的班子才能群策群力，同时对第一把手也就有了制约。没有一个好的班子就制定不了好的战略，就带不好队伍，所以领导班子实际上是第一位的。联想把以上这些总结为管理三要素：建班子；定战略；带队伍。

而在今天的中国当好总裁，还要有三要素以外的一个能力，就是对中国环境适应和改造的能力。社会主义初级阶段这句话的含义太丰富了，什么事情都是初级阶

段,会有大量经济、企业之外的事情困扰着我们。就此总裁还要考虑到可不可以为了企业改造大环境?一般都改不了,那能不能局部改造我们生存的小环境?如果还不行,我们可不可以适应现在这个环境?将来条件容许了能不能马上相应做大的动作?这是在中国做一个好总裁必须要考虑的问题。

……

我们研究高科技企业要把好四个大关口:一是观念;二是机制;三是环境;四是管理。管理固然重要,但在中国这种特殊环境中,老总不对前三个方面有研究,事情是做不好的。就此对老总有两个要求:第一是目标要高,要把办企业当成事业来干,这样才能受得住委屈,才能充满正气。第二个是要有对环境一眼看到底的能力,要能审时度势,要把事情看清楚,知道办得办不得,后果会是什么样。联想认真地研究了这个问题。我们专门有一个公关外联部,就是专门研究跟国家各个部委打交道,看怎么才能够保持我们企业正常运作,怎么能够尽量得到国家的支持。这是门学问,是中国的特殊情况,是哈佛课程里不会讲的。

怎样当一个好总裁

……

战略要靠班子来制定,队伍要靠班子来带,所以建班子是三要素中第一位的,班子不和,什么事都做不成。班子没建好有两种情况:一种是“ $1+1<1$ ”,就是一个班子做事还不如一把手一个人做好。主要原因是无原则纠纷和产生宗派。第二种是“ $1+1<2$ ”,就是有了这个班子之后确实比你一个人强了,但是远没有达到它应该发挥的能力。这主要是班子成员的积极性没有完全调动起来。怎么才能调动起来?积极性太高了以后怎样防止互相碰撞?

……

首先必须让班子成员明白他和整个战局的关系,还要讲清这件事情做好会怎么样,做不好会有什么后果,这对他的积极性

就有了初步的调动。第二是凭什么说你做好了或做坏了,凭什么给你这种奖励或惩罚。如果这是规定好的,不是人为临时定的,积极性就会得到更大程度的调动。香港联想曾经有位总经理,分红权、认股证、期权都在他口袋里,到时候再宣布他要给谁多少。今天看来给人家的东西并不少,但是没有人感谢,没有人真心被这个调动起积极性。第三是这个规则应是被承认的,是班子研究过的,这时积极性会得到更充分的调动。联想高层的班子是主发动机,下面各层的班子都是小发动机,而不是一些没有动力的齿轮。上上下下都在动,而且动得非常的协调,感觉就非常好了。当然了,如果第一把手不把企业的利益放在第一位也不行。

.....

制定战略的实质是确定目标,然后是怎么达到这个目标,怎么分解它。中远期目标大远,我们要分阶段做。(在这个问题上),联想有个五步法:

第一步是确定公司远景。我们自己提出的口号是:联想要成为长期的、有规模的高科技企业。短期行为的事我们不做,非高科技企业里的事我们不做——我是指现在联想的上市公司,而不是控股公司。

第二步是确立中远期发展战略目标。公司目标的长短各有不同,我们认为现在的联想充其量只能制定五年的远景规划。因为计算机领域的一些核心技术还掌握在别人手里,我们只是跟风,制定不了更长的计划。

第三步是制定发展战略的总体路线。这是制定战略比较重要的部分,有很多具体步骤:①制定前的调查和分析。包括外部的调查分析,即世界和地区的政治、经济方面的调查分析,本行业的状况和前景分析。②内部资源能力的审视,包括形成价值链各个环节的分析;核心业务流程的分析;核心竞争力的分析

等。③竞争对手的分析和比较。分析竞争对手的战略、实际情况等等。调查分析之后就是制定路线。

第四步是确定当年的战略目标(总部和各子公司的),并分解成具体战略步骤操作实施。

第五步是检查调整,达到目标。

.....

联想的战略总则是“以稳为主,稳中求快”。这是我的性格特点和我下面用的人的性格特点决定的,不一定其他公司也这样办。大胆创新完全是可以的,我是想办长期性的公司,一次冒险能过,以后还能过吗?一开始我是很冒险的,后来变成了这样一个风格,不一定是好的风格,但我们是这样做的。

而带队伍则要做好三件事:一是如何充分调动员工的积极性;二是如何提高员工能力;三是如何使机器有序、协调、效率高,这些都是组织、架构和规章制度要解决的事。

.....

最后作一个总结,做总裁首先要知道企业管理,企业外部环境总体是怎么回事,粗细都要能够讲清楚,粗了一个小时,甚至五分钟就能谈出来,细了能谈一天,能写一本书。第二点是你自己和你手下的人是什么样的要清楚。第三点是要明白你想要什么样的人做这些事,这些人够不够格,理想的人选是什么样的。第四是怎么培养这样的人。明白事,明白人,明白怎么把你身边的人变成这样的人,差不多就是个好总裁了。

【本文是柳传志先生2000年10月在北大国际MBA高级经理班上的演讲,本书选用时有所删节】

第一章 企业家精神与创新

……因为,燃烧的激情和忘我的追求往往是创新的源泉,推动着一个企业家,除了认真“做事”,还想积极“做势”,并且争取“做诗”一般地在事业和人生的蓝天上画出神奇的彩虹。

——段永基(四通集团董事长)

[总裁履历] /1

[总裁原声] /2

企业家精神与创新 /3

第二章 十年沧桑话创业

事实上,政策环境、市场变化是企业无法控制的,要想在激烈的竞争中站住脚,房地产企业必须形成并依靠自己的核心竞争力,只有学会十八般武艺,才能立于不败之地。

核心竞争力表现为四个核心能力：发掘和吸附客户的能力，创造生活方式的能力，资源统筹的能力和学习与自我改造的能力。

——冯 仑（万通集团董事局主席）

〔总裁履历〕 /11

〔总裁原声〕 /12

在当代中国办企业的一些理性认识 /14

十年沧桑话创业 /20

第三章 成功都是逼出来的

成功都是逼出来的。我失败过许多次，有时败得遇见人都不知道怎样说一句话。我现在很理解为什么原来很倚赖丈夫的女人被离弃后能成为总经理；原本绿草不长、炸弹乱爆的中东小国以色列能成为世界强国。要我说，是当初的失败成就了今天的黄宏生，也造就了今天的创维。

——黄宏生（创维集团董事局主席）

〔总裁履历〕 /33

〔总裁原声〕 /34

成功都是逼出来的 /35

第四章 从知青到TCL老板之路

不管你愿意不愿意，你改变不了自己是一个中国人这个现实，你改变不了自己……作为中国企业的一个领导者，你必须要把企业带向未来，你没有选择。

——李东生（TCL集团有限公司董事长、总裁）

[总裁履历] /39

[总裁原声] /40

从知青到 TCL 老板之路 /41

第五章 联想的创业之路

我在香港的时候,有一家咨询公司给我做过一个游戏,他说,五个人在一起,怎么能够最快地摸到苹果,于是大家就研究怎么传得快。最后出题目的人说了,大家把手一起伸过去就最快。他想说的是对目的的深刻了解,对人的创新起主要作用。创新无非是做事的本身,再进一步想它的目的是什么。

——柳传志(联想集团董事局主席)

[总裁履历] /45

[总裁原声] /46

联想的创业之路 /47

第六章 转型期的中国民营企业

适度超前、快半步,非常有效。快一步的话,就有可能掉下去起不来了;而快半步则进退都会有一定的把握,退时退得回来,前进时占优势。也就是说要有一定的胆量,不是盲目的胆量,是对政策、政治经济的格局、行业发展前景等有个基本了解的前提下的拍板。这不是那么容易的。

——刘永好(希望集团总裁、新希望集团董事长)

[总裁履历] /67

[总裁原声] /68

转型期的中国民营企业 /69

第七章 家族企业能直到永远吗？

家族式的企业是企业发展的很有效的一种方式。因为经营者对企业资产是高度负责的，他是不会乱花的，所以说家族式的企业永远不会消亡。在世界500强的企业中就有40%是由家族式所有或经营。中国现在这几年出现贬低家族企业的趋向，我觉得这是完全错误的。家族企业并不是一种落后的形式，它是企业发展的最为普遍最为有效的方式。

——刘永行(东方希望集团董事长兼总裁)

[总裁履历] /89

[总裁原声] /90

家族企业能直到永远吗? /91

做企业,什么最重要 /96

第八章 从田野走向世界

人类进步的台阶需要一级一级地跨越,无法用撑竿跳来实现。但是今天,面对如此之大的差距,勤劳的中国人民不得不用小步跑去追赶世界大趋势。

——鲁冠球(万向集团董事局主席)

[总裁履历] /103

[总裁原声] /104

从田野走向世界 /105

第九章 缔造平安

竞争有两种:主动和被动,平安一直采取的是主动的

竞争。对于竞争之道,我赞同最好的防御就是进攻。平安人有句话称:“人无我有,人有我新,人新我专,人专我恒。”

——马明哲(中国平安保险公司董事长)

[总裁履历] /115

[总裁原声] /116

缔造平安 /117

第十章 与中国市场一起成长

我以为中国的经济周期不像西方那样,规律性地多少年波动一次,股票、利率都是晴雨表。中国经济在从计划经济向市场经济转型中,就有一些突发性、政策性的事件,影响非常大。

——潘石屹(北京红石实业有限公司总经理)

[总裁履历] /125

[总裁原声] /126

与中国市场一起成长 /127

第十一章 华为的冬天

公司所有员工是否考虑过,如果有一天,公司销售额下滑、利润下滑甚至会破产,我们怎么办?我们公司的太平时间太长了,在和平时期升的官太多了,这也许是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信,这一天一定会到来。面对这样的未来,我们怎样来处理,我们是不是思考过。

——任正非(华为技术有限公司总裁)

- [总裁履历] /149
[总裁原声] /150
华为的冬天 /152
北国之春 /170
我的父亲母亲 /182

第十二章 民营企业的机制

企业家和职业经理人在具体的企业运作过程中,面临许多困惑和挑战。民营企业的机制经历了从“情感机制——激励机制——股份制——事业机制”的演变过程。

——荣海(海星集团董事局主席、总裁)

- [总裁履历] /193
[总裁原声] /194
民营企业的机制 /195

第十三章 企业的第一目的是盈利

中国没有讲信息危机,但大家思想上是有这个概念的。我的原则是:稳妥、不断地发展。

——陶建幸(春兰集团董事局主席兼首席执行官)

- [总裁履历] /199
[总裁原声] /200
企业的第一目的是盈利 /201

第十四章 上市公司兴盛之道

直到今天,大多数公司老总都把经营企业当作生意

来做,他们有着自觉的、朴素的利润追求,却往往缺乏起码的战略思维。他们对管理的理解仅仅停留在作业的意义上,战略管理却是一个陌生的概念。他们以一个普通生意人的朴素思维来评价投资项目和做出重大的投资决策,于是上市公司中的资金运用往往不是战略导向而是生意项目导向和社会热点导向。

——王明夫(和君创业董事长)

[总裁履历] /207

[总裁原声] /208

上市公司兴盛之道 /209

第十五章 做行业的领跑者

……高峰也好,低峰也好,其实是一种胸怀,而不是具体的一种位置。居高临下才能想大事做大事,连想大事都不敢又怎么做大事呢?把自己放在高峰就是给自己一个胸怀,一定要去想,我就要领跑,我就要成为中国最大的房地产公司之一,要走在前,这样才能激励自己,才能去求知,看到别人的长处,自己的短处。

——王石(万科股份有限公司董事长)

[总裁履历] /225

[总裁原声] /227

做行业的领跑者 /228

第十六章 12年从不失手的秘密

就是说要求公司综合能力比较强,而不是某一个能力比较强。如果在单打冠军和全能冠军之间进行选择的话

话,我们选择全能冠军。全能不一定每个项目很优势,但这样的模式有利于公司长远发展。

——王文京(北京用友股份有限公司总裁)

[总裁履历] /235

[总裁原声] /236

12年从不失手的秘密 /237

第十七章 本土化:市场创新的探索

市场经济是对经营管理人员智力、能力、毅力、勤力的挑战,智力、能力者识市场,毅力、勤力者治市场;先识后治者为俊杰,不识而治者遭淘汰。

——谢圣明(红桃K集团总裁)

[总裁履历] /245

[总裁原声] /246

本土化:市场创新的探索 /247

第十八章 我的财富观

一是我觉得企业正处在成长期,应该多吃一些实事,少在“名”上花时间。重要的是把基础夯实,为大发展创造条件。二是,我们有一点自己独特的认识:做企业,排名永远都是暂时的。

——杨卓舒(卓达集团总裁、北京卓达大学校长)

[总裁履历] /257

[总裁原声] /258

我的财富观 /259

第十九章 奋斗才能成功

所以说人最重要的是要锻炼自己的能力：锻炼自己确定目标的能力，锻炼自己的竞争能力，锻炼自己的技术能力，锻炼自己与人打交道的能力，锻炼自己的心理和生理承受能力，能为了一个目标去拼命地奋斗，最后取得成功。有了这些能力，哪怕有一天你走入非洲丛林之中，你第二天也会变成一群猴子或大猩猩的头领。如果没有这些能力，即使把你放到社会的最上层，你也会被别人一脚踹下来，并且摔得粉身碎骨。

——俞敏洪(新东方学校校长)

[总裁履历] /271

[总裁原声] /272

奋斗才能成功 /273

第二十章 跨越三百年的自卑

我们刚刚从三百年的落后的谷底开始攀升，我们似乎找到了一条通往富强的道路。我们已经习惯于不相信自己，我们刚刚受到一些鼓励，取得了一些经济上的发展，但是还习惯于自责自愧。我们已经颤微微地站了起来，但是还是有些羞愧、不知所措。面对西方——我们永远相信的西方——代表的质量、信誉、发达，我们又该怎样正视自己？

我们要跨越三百年的自卑。

——张朝阳(搜狐网站首席执行官)