

亚布力

企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series



中国企业家论坛◎编著

企业家 与 思想力

回眸、自省，是为了更好地前行！

TCL集团董事长兼总裁

李东生 作序

决定今天的，不是其他，而是昨天的思想！

您，有思想力吗？

柳传志 王石 马云 郭广昌 李彦宏
等企业家告诉您思想的力量！



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

亚布力[®]

企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series

特别鸣谢 吴君玉 对本书的鼎力支持

企业家 思想力

中国企业家论坛◎编著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家与思想力/中国企业家论坛编著. —北京: 知识产权出版社, 2015. 1
ISBN 978 - 7 - 5130 - 3203 - 2

I. ①企… II. ①中… III. ①企业管理 - 研究 - 中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 280451 号

内容提要

所谓思想力, 即指用思想改变客观世界的能力。对企业来说, 它是内化的一种素质和能力, 已经渗透进企业的战略制定、管理运营、市场营销、人才运用、文化理念及未来发展等方方面面。而无数实践也证明, 企业发展的背后是思想的作用, 更是思想力的作用。作为企业的领导者, 企业家思想力的强弱关乎整个企业的生存与发展。有思想的企业家会审时度势、超越自我, 并在动态的思维中, 寻找着阻力最小的路径, 一步一步走向成功。

亚布力论坛是中国企业家思想的记录者, 也是一部中国企业家思想的活字典。回眸这 15 年来企业家们在亚布力论坛上关注的焦点, 我们可以清晰地看到中国企业在这 15 年里的思想历程。从中, 我们既可以看到过去 15 年中国商业发展的思想脉络, 也可以看出中国社会和国家发展的思想脉络。把这些思想的火花摘录于此, 我们依然能听到彼时、彼地思想碰撞的铿锵之声。

责任编辑: 蔡虹

执行编辑: 陈晶晶

责任出版: 刘译文

企业家与思想力

中国企业家论坛 编著

出版发行: 知识产权出版社 有限责任公司	网 址: http://www.ipph.cn
社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号	邮 编: 100088
责编电话: 010 - 82000860 转 8391	责编邮箱: shiny-chjj@163.com
发行电话: 010 - 82000860 转 8101/8102	发行传真: 010 - 82000893/82005070/82000270
印 刷: 北京科信印刷有限公司	经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店
开 本: 720mm × 1000mm 1/16	印 张: 11.25
版 次: 2015 年 1 月第 1 版	印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷
字 数: 171 千字	定 价: 35.00 元

ISBN 978 - 7 - 5130 - 3203 - 2

版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

序

2014年8月24日，亚布力中国企业家论坛（以下简称亚布力论坛）夏季高峰会在河南郑州落下帷幕。600多位知名企业家、经济学者和政府官员云集郑州，纵论中国经济“可持续发展的动力”。我作为轮值主席，有幸见证了这次盛会的圆满成功，也再次聆听到了各位的真知灼见。此时，受托为亚布力论坛成立15年来的企业家文集作序，翻阅文稿，我的思绪再次被带回到那围炉夜话、纵论天下的美好时光。

亚布力论坛是“中国企业家的思想交流平台，旨在帮助企业 and 企业家成为社会和国家的重要建设力量”。每届论坛都聚集了商界的各位风云人物，他们带着一颗诚挚之心，从五湖四海会集亚布力，把繁杂的工作搁置脑后，面对皑皑白雪，任思绪飞扬。在亚布力论坛这个开放的舞台上，他们最重要的贡献就是——思想，中国企业家的思想。他们试图通过思想推动中国企业的进步和强大，试图通过思想改变世界。拜读这30篇演讲稿，虽然风格迥异，观点纷呈，却始终围绕几个主题，如“责任与担当”“变革与创新”“企业家的能力”等。这些文章，每篇都闪烁着企业家思想的火花，每篇都体现了企业家的认真思考，每一篇都蕴藏着作者的一颗赤诚之心。

一个称职的企业家，最基本的素养就是责任和担当。中国工商银行姜建清董事长认为，“企业家已成为社会中影响力越来越大的一个中坚群体，应该主动在市场上发出自己的声音，引导市场预期，而不是成为沉默的大多数”。是的，这个时代需要声音，更需要企业家的声音，企业家要成为推动社会进步的积极力量，要以实际行动参与推动社会变革和文明进步。联想控股柳传志董事长认为，“虽然推动社会的和谐、发展是政府的责任，但是国家兴衰，

匹夫有责，把自己做好，我们会成为中国改革开放的中流砥柱，在中国的发展时期留下扎扎实实的脚印”。他说：“我们每个企业都有一个明确的愿景，往哪个方向发展，企业家自己都有很高的需求，但在我们的肩上都有社会的义务和责任。”万科董事会主席王石先生则以创建中国城市发展商网络联盟、筹建阿拉善沙漠生物多样性保护协会以及担任亚布力论坛轮值主席的亲身经历在诉说，“在中国社会转型的关键时期，积极参与企业家群体的组织建设是理所应当的”，是“企业家的自我更新和社会责任”，“能力有多大，责任就有多大”。面对环境污染，马云在题为“一场革命、一个危机、一种行动”的演讲中呼吁，“请高度重视这场真正的危机，而行动一定是每个人，而不是期待别人”。担当之情，溢于言表。

关于变革与创新，这也是许多企业家思考的话题。亚布力论坛名誉主席刘明康提出了“危机促使国内经济转型”的观点，他认为，“国际市场需求发生了重大转变，这种结构上的转变所带来的压力可能会使我们以外促内，从而更加注重国内经济发展方式的转型”。万通冯仑董事长强调，“只有不断地推进组织制度变革，才能使公司保持在一个安全、协调的状态，同时使自己不断增强”。

对于企业家群体来说，企业家的能力是永恒的话题。柳传志董事长在演讲中认为，企业家的能力主要包括三点：第一是高理想，重精神、敢冒风险；第二是有很强的领导欲望，但又虚心好学；第三是能把聪明变成智慧。张维迎教授曾把企业家的能力归结为“承担责任的能力”。我认为企业家的素质主要包括三大方面：第一是思想素质，主要表现为价值观和责任感；第二是专业素质，主要表现为市场洞察能力和决策能力；第三是领导素质，主要表现为人格魅力和组织能力。其中，责任感是第一位的，作为企业家，首先要摆正自己的位置，要明确意识到自己对用户、对员工、对企业、对社会、对国家应担负的责任。企业虽是一个营利组织，但又必须有超越物质利益之外的追求，只有这样，才可能长久而持续地被经营下去。

今天，无论是国家的宏观经济还是企业的经营层面都正在发生着深刻变化，一方面，中国宏观经济开始转型和进行结构调整，从过去的高速增长和投资拉动，转向中速、低速增长和消费拉动；另一方面，中国企业面临宏观

经济结构调整和互联网大潮的冲击，开始商业模式和管理的转型。这些变化，对企业家的能力也提出了新的挑战。面对挑战，企业家们只有进行变革创新，才可能突出重围。

在一个大变革时代，企业家们如何做好变革创新？我有三点建议：第一，观念转变是前提。观念的转变，说起来容易做起来往往很难。成功的企业家，都有很辉煌的事业，要自我颠覆，确实非常痛苦。但颠覆，已成为互联网经济的特征之一。第二，通过组织变革适应互联网时代。“零距离、全接触”的互联网根本改变了企业和用户之间的信息不对称，这要求企业的组织必须更加扁平化、小微化，更加灵活，充满柔性，而这又是每一家传统企业都面临的重大课题。第三，积极探索新商业模式，推动企业向互联网化转型，将互联网思维融入既有的业务积累和竞争优势当中，破茧化蝶、凤凰涅槃。

借此机会，我祝愿亚布力论坛能够汇聚更多企业家的思想，使论坛成为传播可持续发展理念、探索创新模式、催生世界级企业的广阔舞台。

是为序。

李东生

2014年8月28日

目录 CONTENTS

序

他们的群体认知

- 3 / 企业家应该有理想，有抱负，有能力 柳传志
- 12 / 转型期民营企业家的自我更新和社会责任 王 石
- 24 / 中国企业家群体可以进行三代划分 陈东升
- 30 / 行动力与改革之根本——守本分、尽职责 李东生
- 38 / 一场革命、一个危机、一种行动 马 云
- 42 / 企业家是社会的公共产品 任志强

他们的经营哲学

- 53 / 规范的价值——民营企业可持续发展的根本 郭广昌
- 58 / 一定要求稳，但也还要求快 李 小 加
- 65 / 等着竞争对手犯错误 李彦宏
- 69 / 在历史的长河中学会坚定不移 冯 仑
- 73 / 在不断创新中提升和跨越 南存辉
- 78 / 市场化投资推动经济转型 陈琦伟
- 83 / 最重要的一点是坚持 陈一舟
- 87 / 持续做好需要坚持 周成建

他们的历史使命

93 / 组织架构与预见性 沈南鹏

97 / 低碳经济与我们的责任 王小康

101 / 用中国智慧进行能源革命 王玉锁

104 / 打造智慧城市，使中国成为创新型国家 郭 为

110 / 中国文化引领中国制造 谢 明

他们的家国情怀

115 / 用企业家的声音去引导市场预期 姜建清

120 / 端正大国心态 高西庆

123 / 中国梦——改变未来的开始 吴 鹰

127 / 每个人都拥有实现梦想的机会 刘积仁

131 / 如何丈量梦想与现实之间的距离 张树新

学者的人间情怀

137 / 危机促使国内经济转型 刘明康

141 / 何以解决？唯有改革 曹远征

144 / 货币化促进个人自由 陈志武

150 / 要靠改革来化解金融风险 辜胜阻

155 / 中国教育的今天意味着经济的明天 钱颖一

160 / 放开金融机构准入的限制 吴晓灵

后 记



他们的群体认知

企业家应该有理想，有抱负，有能力 柳传志

转型期民营企业家的自我更新和社会责任 王石

中国企业家群体可以进行三代划分 陈东升

行动力与改革之根本——守本分、尽职责 李东生

一场革命、一个危机、一种行动 马 云

企业家是社会的公共产品 任志强

企业家应该有理想，有抱负，有能力

文 | 柳传志 联想控股股份有限公司董事长

我们正处在历史转折的时代

当前，30 岁左右，创业成功后统管一个相当规模企业的企业家，在中国已经相当多了。2006 年时，年龄在 30 岁的人就是 1976 年左右出生的人，20 世纪 90 年代左右逐渐懂事，成就事业，建立起人生观。而 20 世纪 90 年代是一个什么时期呢？1990 年以后中国改革开放的大局就已经定了，道路也已经顺畅了。所以回顾自己创业的成功因素时，他们会很自然地觉得，是个人奋斗、努力的结果，是自己聪明才智的具体体现。在中国还有一些同我一个年龄段，或者是比我年轻一点的五六十岁的企业家，我们经历过中国



的苦难，亲身经历过“大跃进”“三年自然灾害”“文化大革命”“反右”给我们带来的灾难，所以我们感觉自己很幸福，能在自己中年的时候赶上改革开放，赶上这个机会。因此我们回望中国经济发展趋势的时候，会很本能地去关注大局，去关注中国的政治、经济形势；也很本能地把自己的命运、企

业的命运和中国的命运联系在一起。今天参加亚布力论坛的有上百个企业，我想多数都是在中国范围或在某地区有很大影响的企业。大家可能在年龄段上有所不同，在企业的规模、行业运作方式上也有很大的不同，但是有一点我觉得是一样的：我们每个企业都有一个明确的愿景——企业往哪个方向发展；企业家自己都有很高的需求——我们肩上有哪些社会义务和责任。美国精英在陈述远大抱负时常常说为世界人谋幸福，为世界和平、为世界科技进步奋斗。而中国人不同，由于中国长期在世界上受苦难、受屈辱，现在从经济角度来讲，我们只被世界人民认为是二三流的国家。所以中国的精英首先想到的是中国自己的富强。记得 20 世纪 60 年代困难时期，我正在上高中，我和我同学都是长身体的阶段，但是常常被饿得头昏眼花，即便在这样的情况下，政府还号召我们每个月捐一斤粮票给世界上受苦、受难的人。现在听起来好笑，回味起来就是我们中国在实力不够之时还要争世界地位，这种境况真的很可笑、很可悲。因此我们中国的精英人群首先想到的应该是中国自己的富强，我觉得这不是狭隘的民族主义。中国目前处于什么状况呢？我们目前正处在历史转折点，所谓转折点就是我们回过头去看，鸦片战争后 150 年，中国人生活在痛苦、贫穷交织的日子里；自改革开放，中国开始走向兴盛、走向辉煌。回头看过去是痛苦，往前看可能是辉煌，连接前后两个时段的就是一个转折点的时代。这个时代可能在历史长河中的记载非常短暂，但是我们恰恰生活在这一瞬当中。

眼下总理的政府工作报告以及党和国家的很多领导人都明确地再三提出，中国要做一个创新型的国家。为什么拼命强调创新型呢？因为老路走不下去了，我们国家的资源确实支撑不了每年 GDP（Gross Domestic Product，国内生产总值）按 8%~10% 的速度增长，环境也遭到很大的破坏，人口问题、老龄化的问题矛盾重重，因此这些事情就迫使我们不得不另辟蹊径，所以要创新，不然改革开放很难深化下去。此外，社会矛盾的激化不容忽视。改革开放以后，我想全中国最少有 90% 的人得到了实惠，生活有了大幅度的提高和改善，在先富起来的人群或者说更加富裕的人群里面有凭着智慧和劳动推动生产力发展的精英，但也有相当一部分用卑劣手段致富的败类。现在就有人把这两种人混为一谈，说中国的改革开放实际上是使少数人致富，使大多

数人陷于贫富；进而说中国现在的土壤是历史上最坏的，是一个“人吃人”的社会。这就从根本上否定了改革开放，问题的严重性在于他们混淆了是非，这种谬论甚至在网上还得到了相当多数量人的支持。这样一来就使矛盾变得错综复杂，可以肯定地说，我们未来的路肯定不是坦途。

我应该属于那种非常努力地种好自己一亩三分地的企业工作者，我们真的只是看天下不下雨、刮不刮风的企业家吗，这到底和我“种地”有没有关系？关于这些问题，我想在座的企业家和我的想法是一样的。但是我们生活的这个时代确实是太不一般的时代，是属于转折点的时代。在这种情况下，我们企业家的群体不得不担负起转折点的责任，担负起社会责任。

我想我们最应该做的事情就是把自己的企业做好，给社会提供更好的产品和服务。另外，我们依法纳税，努力增加就业机会，扩大社会财富，同时我们要诚信经营，努力把中国打造成有信誉的商业社会。这是我们的本分，是我们应该做到的事情。除此之外，我们应尽力地多做一些慈善活动。尽管我们每个企业的力量很小，但是聚集在一起就成了很大的力量。在这方面西方的跨国企业做得非常好，他们从观念到具体的运作方式都比我们成熟得多。联想把参加公益活动列入战略规划，这十几年有相当大的投入，但是和国外比确实还差了一大截。最后，我觉得我们要注意自己的消费方式，要正确地对待和使用财富，要为社会稳定起好的作用。我们要努力地润泽社会空气，要为形成一个和谐社会做贡献。不然，空气太干燥了就容易着火，真的着火了企业就容易受到大的冲击，更何谈持续地发展？虽然推动社会和谐、发展是政府的责任，但是国家兴衰，匹夫有责。做好自己，我们就会成为中国改革开放的中流砥柱，在中国发展时期留下扎扎实实的脚印。

企业家应有的素质

我不知道是否因股东身份而有以下区分：股东管理者被称为企业家，非股东管理者被称为经理人。这种分法我觉得有不合适的地方，比如说张瑞敏、倪瑞峰或者我，我们现在都是股东了，但过去没有股份就不是企业家吗？我觉得这个分法不是很合适，我们都在为企业的根本利益负责。企业家如果把企业的根本利益、长远利益负责好了，他会享受极大的愉快，如若做不好他



会承担极大的风险。《聊斋》里有这样一个故事：有一个知名的中医，看病的水平很高，但是给他母亲看病的时候遇到了很大的挑战，因为有一种药是豁朗药，用得好不好关乎病能不能治好，他因此犹豫不决。另外一个中医就说他应该用，用完以后他母亲的病就好了。我们以第三方视角来判断一下，这个药用好了，第二个中医生名扬四海；用不好责任风险毕竟不是那么大，反正不是他妈。因此说到这儿，我觉得企业家就是把企业当作自己妈的人，既要敢下药，还要把药下对——这才是优秀的企业家。美国企业界发

生的此类故事数不胜数，一个企业出毛病了就换 CEO（Chief Executive Officer，首席执行官），CEO 大刀阔斧——治好了，就是 IBM 的郭世纳；治不好，就是时代华纳的李文。所以最终结果就是治好病名扬千里，名利双收；治不好就不是“自己的妈”；只考虑碗里的饭，不琢磨锅里的饭；只考虑资源，不考虑怎么产生资源，不考虑对远景负责任。西方的大企业，诸如世界五百强企业都不是一代，而是真正的百年老店。它们要选负责任、有事业心、有企业家素质的人来担任领导，这样，企业才能一代代地传下去，而不是只对其任期负责。

有一本书叫做《基业长青》，统计的是 50 年以上的美国大企业，统计结果就是这些企业中 90% 以上的领导人都是从企业内部选拔的。那么，内部选拔和外部选拔有什么不同呢？

内部选拔的人可能对企业更有感情，更会产生负责任的心理。应该讲企业家和经理人之间没有截然的区别，很明显内部选拔比外来的更具有企业家色彩。说到这儿，我想再说一下，媒体 2005 年评“优秀企业家”时，杨元

庆、郭为都未被列入企业家的行列，而我认为他们是企业家。为什么要拿出来说一说？因为这种分法对我们不利，我们希望把联想和神州数码办成百年老店，如果我们的员工以为是跟着经理人走，那么凝聚力会小得多，企业也未必能做到基业常青。如果联想和神州数码将来做成了规模企业，分析原因的时候，我觉得接班人由有事业心、有企业家素质的人担任是很重要的一个因素。这是需要专门下功夫的。我觉得从深远考虑他俩未入选并不妥当，所以我认为这个要说一说。

总之，以我们这种定义，企业家和经理人之间是没有截然区别的。比如说按有没有股份来分，那对股份占多少有没有要求？我占1%左右，到底是不是股东？这里有一个比例的问题。另外，我看过张维迎教授写的一篇关于企业家和经理人信任问题的文章，他将企业家定义为企业的创办人，而非创办者且只能是管理者。这一点我不同意，如果这样，那么GE公司的杰克·韦尔奇也只能是经理人，我觉得我的定义更符合实际一点。

下面我想谈的主要正题是形成企业家能力的要素是什么。

首先，企业家应该是有理想、有抱负的，只有理想层次高的才是企业家。这个曲线底下从根部往上走的那一块应该是很粗的，大多数企业的创建都是源于此，像我就是为了温饱，为了自身价值能够实现而创业的。全中国有二百多万个私营企业基本都是这样，达到温饱就横拐，有的达到温饱继续向上，越往上走越有追求——精神的追求吸引着真正的企业家，真正的企业家可能更加重视精神。比如说为社会的责任，甚至民族情结等，这些都会驱使你往高处走。因此，我认为大的企业家都是英雄主义者，他们的前行可能都是精神在起作用。但是往上走是代价、是风险、是付出，也可能由于机会或者能力的原因上不去就掉下来了，最后可能连低水平的层次都保不住，这完全不是危言耸听，这就是大多数人不肯向上的原因，所以很多人宁愿在大的企业担任经理人。所以企业家领导能力的第一要素是要有抱负、要有理想。

其次，是不是有理想、敢担风险的人都能成为优秀企业家？肯定不是这样，仅有愿望不行，还要有能力。什么能力？我简单地把所有能力合在一起，称为学习能力。学习能力表示什么？我做企业的时候刚从科学院出来，企业由小到大，业务上的事情全不懂——要学会怎么做采购，怎么做生产，怎么

做销售，怎么做市场，怎么做服务。先要把饭吃到嘴里，要把业务稳定下来，这本身肯定需要学习，这些稳定以后以为行了，其实后面的事又来了。有很多作家和记者写到，说企业到5~10年时会经历大的震动，这是一个规律，产生规律的原因是什么？比如说有的企业开发了这样和那样的产品，但是随着时代的发展，产品被淘汰了，但是企业家本身没有做好战略准备，没有为锅里的饭做准备，这时候就出事了，而因这个原因出事的企业不占少数。还有一种就是企业初办的时候培训了很多员工，这些员工逐渐熟悉了企业的业务，但是企业的薪酬待遇、经营方式没有改变，这些人就心生不满，大规模跳槽，就产生了震动。还有就是IT、家电领域产品同质化严重，企业管理者没有能力不断降低成本，或者是不能使毛利润不断提高，这时候企业也会遇到大的震动，这些问题怎么处理？答案就是要不停地学习，不断地总结，然后要折腾、要改革、要创新、要行动，我把这些能力综合起来，统称为学习能力。

学习能力不容易在哪儿？企业家既要知道企业内部的情况，同时还要知道行业的情况，甚至要知道本国乃至世界的政治及经济情况。刚才我说变革时代的领导力不好讲，花10~20分钟也讲不明白，但是还要讲，且要开会总结，还要举例说如何对企业进行变动、调整创新、制定新的战略，这些都是学习能力。那么说到这里，什么样的人能成功，什么样的人学习能力强呢？我在这里总结了三条。

第一条是肯学习。就是肯向别人学习，就是敢于否定自己，向别人学习。但是企业家不喜欢向别人学习，因为企业家领导的欲望非常强，主宰欲、自尊心也非常强，在这种情况下能够认真否定自己、进行学习是很不容易的事情。企业家也要克服自己的面子，向真理靠近，虽然否定自己不是一件容易的事情。

第二条是会学习。会学习是指要抓住主要矛盾，理出头绪，善于归纳，每打一仗都知道赢在哪儿、败在哪儿，所以联想强调要“能干会说”，“说”本身不是表达能力有多强，实际上是能把各种边界条件都说出来，所以这是聪明变智慧。

第三条是有先天的能力。管理学家经常说优秀的企业家是先天的，他们

老这么说，我们就得琢磨什么地方是先天的。我琢磨完了后觉得这也许有道理。

有的人有理想、重精神、敢冒风险；有的人不一样，愿意风平浪静；有的人更注重物质，这是先天的基因。有的人有很强的领导欲望、领导能力，主宰性很强，但是又虚心好学，这可能也跟先天有关。还有的人能把聪明变成智慧，记忆力很强，学习模仿能力很强，但是不是善于归纳，是不是能把常识变成规律就是智慧，这也与先天能力有关。



优秀的企业家素质不止这三条，

但是这三条是必要的。我举一个联想变革突破的例子，也就是怎么从管理事到管理人。联想有管理两要素，就是如何建班子、带队伍。建班子、带队伍都是管理人，我首先讲讲建班子的意义。对于一个企业来讲，不管能力多强，建班子非常重要，主要原因有三点：第一是提高整个领导集体的威信。一个领导的能力、威信再高，一定不如一个班子领导者的威信高。一个人制定的决策，当着你的面很多人说很好，但是到外面就不一定很好，因为是你一个人制定的，不是一个班子制定的。第二是对一个班子领导要进行制约，这很重要。第三是群策群力——怎么把集体的力量用起来。如何实现群策群力？一个班子的一把手是一个大发动机，带动班子的成员；各部门的经理是小发动机，而不是齿轮。小发动机和齿轮的区别是什么？小发动机是自己有发动动力，而齿轮没有发动动力。要使班子里的成员成为小发动机，如果班子里的成员是齿轮，GE是肯定做不大的；齿轮在一定程度上能力是有限的，一定要让关键的部门领导人像发动机一样。怎么形成发动机呢？我觉得应从两个方面入手：第一个方面是物质激励，对高层领导要有股权的激励、二次分配的激