



企业家中的思想家

李岷 林涛 等◎著



《中国企业家》
杂志文章精选



经济日报出版社

企业家中的思想家

[illegible]

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家中的思想家/李岷等著.—北京：经济日报出版社,2009.1

ISBN 978-7-80180-937-7

I.企… II.李… III.企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 200159 号

企业家中的思想家

作 者	李岷 林涛等
责任编辑	徐晓倩
责任校对	徐建华 韩会凡
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市新世纪印务有限公司
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	14
字 数	157 千字
版 次	2009 年 1 月第一版
印 次	2009 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-937-7
定 价	36.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

总序

很多人都知道《中国企业家》杂志出了名的精彩，它是“著名企业家的阅读标志”，它把一个阶层的生意与生活表现得淋漓尽致。正是因为它的精彩和深刻，让我们产生一个动议：我们能不能用书的形式让散见在《中国企业家》杂志中的优秀企业家集体亮相呢？

在我们系统地读过《中国企业家》杂志后得出一个结论：不仅可以，而且相当有价值。因为当这群优秀企业家集体出现时你会发现，每个人都有巨大的智慧和不同的亮点，你会从中发现四个大的群体，即我们这套书的名字：《企业家中的战略家》、《企业家中的思想家》、《企业家中的资本家》和《企业家中的创业家》。

因为这些反映中国企业家生意和生活的文章是《中国企业家》杂志的记者用思想写成的，或者说是一大批记者对中国当代企业家的跟踪观察。所以，我们结集出版的另一个收获就是，通过这四本书，我们可以让读者看到一部活生生的中国当代企

业发展史和中国当代企业家的成长史。

当然，这套书的最大价值是为那些有志于创建并壮大自己企业的人们提供一种借鉴，让大家看到成功的企业家是怎样创业的，是怎样制定战略的，是怎样运作资本的，是怎样思考问题的。可以这样说，这四本书能够从不同角度帮你完成一次企业策划，说不定，还能帮你成就一番伟大的事业。

最后，我要感谢《中国企业家》杂志社的记者为我们写下了这么多好的文章，要感谢《中国企业家》杂志社的编辑们为我们提供了许多好的建议，更要感谢《中国企业家》杂志社社长刘东华给予我们的支持，也要感谢我们出版社的诸位年轻编辑为这本书所花费的大量心血，是她们花了半年时间去筛选和分类，才让这套书更加精彩。

刘东华社长是一个很有思想的人，所以他的团队有思想，所以他的杂志有思想，所以杂志上的文章有思想。正因如此，《企业家中的战略家》、《企业家中的思想家》、《企业家中的资本家》和《企业家中的创业家》必定有思想。

经济日报出版社社长、总编辑 韩文高

2008 年 12 月

前言

从改革开放到今天，《中国企业家》杂志见证了一个新兴阶层的崛起，关注的同时也参与构建了这个阶层的生意与生活。

从1996年黑白书刊纸印刷本到如今读者们可以看到的精美铜版纸印刷本，我们从12年酿造而成醇厚的《中国企业家》中精心梳理过滤出一部分颇具思想启迪意义的企业家文章和访谈，辑成您手中的这本《企业家中的思想家》。

一位成功的企业家，他胸中必然有大战略，而战略的起点必然来自他为创业迈出第一步所付出的艰辛，在21世纪的今天，哪个企业家不进行资本运作呢？无论是战略、创业还是资本，一切又都源于形成于人们脑海中曾经的那个小想法，而使这一切孜孜不倦顽强生长起来的，则是每位成功企业家不断更新和完善的思想观点和思考方式。

今天或许您知道冯仑最近写了那本叫《野蛮生长》的书，可是您不一定知道冯仑1996年已经在《中国企业家》杂志发表了《历史没有创造只有重复》；张朝阳现在说“如果10年

前，命运没有安排我们这批人进入互联网，我们会去干吗？”，而在网络刚刚兴起于你我之间的1999年，那个戴宽边眼镜、眼神犀利的弄潮儿在《中国企业家》的名字叫《新“商业玩童”》；2000年，仍然会在新东方各个教区之间奔波忙于“探班”的“俞老师”，面临着《新东方求解》，而最近的《中国企业家》封面，俞敏洪和一个大大的《上市之悔》联系到了一起。同样让我们感受到时光激荡的名字还有鲁冠球、王石……甚至近几年迅速“蹿红”的马云。

巴黎，距拿破仑棺槨所在的荣军院不远的罗丹纪念馆里，展示着一件闻名世界的作品，它的名字叫《思考者》（《The Thinker》）。在那里，参观者可以近距离仔细欣赏这座铜像，甚至可以伸手触摸，完全不会受到阻碍。现在，《企业家中的思想家》就在您的手中，如果您不愿意远赴巴黎感受艺术的“思考者”，那么我们非常乐意邀请您随这本书走进成功企业家们的思想，看看十几年来，他们一切行动的核心到底是什么。

编 者

目录

1 有思想不妄想的鲁冠球

我想,对民营企业,对商人的歧视几百年前就有,现在依然有,一万年以后还是如此。所以,什么时候你都不要妄想,要有自知之明。

21 不停攀登不住思考的王石

经过一个多月的先人古路、伟大征程,一个多月的文明探询、上下求索,我们的心在“放下”之旅中重新拾获了更多的文化幽思、人文感怀,凡尘来路,前世今生——一个人所得唯有心知。

55 用智慧淘宝的马云

亚马逊河是世界上最长的河,喜马拉雅山是世界上最高的山,阿里巴巴是世界上最富有的宝藏。

89 被誉为“哲学家”的冯仑

除了横亘在我们面前的时间的河流,到底还有哪些我们必须跨越的政治、经济抑或是社会文化的历史河流?

135 善做“人生导师”的俞敏洪

我认为老板和老师都可以剥削人,也都可以教导人,关键是你本人的价值观决定了你这

个人是什么,而不是你本人处于一个什么身份位置
决定你是什么。

183

“不断自我删除”的张朝阳

站在卫城高地遥望平静如镜的爱琴海以及进
出高低错落的雅典城,我理解了为什么西方文明会
在这里开始质的飞跃。

215

后记

有思想不妄想的鲁冠球



我想，对民营企业，对商人的歧视几百年前就有，现在依然有，一万年以后还是如此。所以，什么时候你都不要妄想，要有自知之明。

——万向集团董事局主席 鲁冠球

“只在海外收购”

在过去的时间内，万向集团董事局主席鲁冠球一直在进行对外扩张，收购兼并国外 16 家企业，涉足海外金融保险业。从 2001 年万向美国公司正式收购美国上市公司“UAI”开始，万向的对外扩张受到很多的非议（比如转移资产），鲁冠球自己又是怎么想的呢？

记者：万向集团这些年一直在搞跨国经营，您为什么要选择对外扩张而不是对内扩张呢？有一种偏见，认为钱为什么不花在自己的土地上，而要拿到国外去呢？

鲁冠球：什么事情都有其发展规律，生存很容易，但要克隆人家就比较困难。到国外去发展也一样，要遵循自然的规律。

我们一开始考虑产品走出去，是因为当时计划经济，像我们乡镇企业在国内市场很难立足，而国际市场就是凭质量与价格取胜。所以，我们走出去的目的既是企业生存的需要，也是企业发展的需要，没有想出去创品牌。当然，我们企业发展了，也要开始创品牌，要利用国际资源。所以，从产品走出去，人员走出去再到企业走出去，从当初的国际营销、国际生产到现在利用国际资源，一步步发展，起点也逐步提高。如果企业起点不高、没有规模，就很难在发达国家生存发展。任何一个产

品，任何一件事情，都要做到如何为顾客创造价值，只有为顾客创造了价值，客户才会购买你的产品，最终达到双赢。我们从一开始赚取微利，到后来与国外企业联合，是一步步走过来的，从生存、发展到壮大，这需要一个过程。

2000年人代会期间，江泽民同志提出要“走出去”的指示。当时，我向他汇报了企业从产品走出去、人员走出去到企业走出去的过程。他当时指示中国企业不仅要走出去，更要利用国际资源。

在国外，收购一个又一个企业，今天谈起来这么简单，而实际操作真的难多了。

记者：在国际化方面，海尔可能是中国企业里名头最大的，许多从海外回来的人都说，经常在美国很多地方——如纽约，看到海尔的广告。

鲁冠球：我们走出去的道路，跟海尔不一样。我们起点比较低，要求也不高，而海尔的起点和要求都比较高。

记者：您的“高”是指什么？

鲁冠球：主要是指规模和资金等。当然，起点低，风险也小；起点高，影响大，风险也会越大。

记者：跨国发展一定会涉及不同含义的文化与逻辑，您是怎么去融合国外的文化与逻辑呢？在此过程中，可能会碰到一些问题，那您怎么去解决？

鲁冠球：这可能要用“入乡随俗”来解释。外国人来中国，要按照我们中国的传统、文化、思维，要适应才能生存；我们到国外去同样如此，要融合外国的文化与思维。这就要求我们目的要明确，要在生存的基础上赚取利润，要有再生产能力和再投入能力。海尔不一样，国家投入大。而我们企业一旦

投入就要见效益，我们进入国外市场的目的就是获取利润，利润充足之后，才可以发展再生产。

另外，要选好人。对于在海外的工作人员，一定是要具备适应国际市场综合素质的人才。选好的人先要对其进行教育培训，学习经济管理和国外的法规，然后在当地律师事务所、会计师事务所聘请有经验的人当我们的顾问。

还有一个特点就是，对于进入国外市场是先去东南亚还是去欧美，是进入华人圈还是主流社会，我们一直在研究。我们分析，如果我们进到华人圈，可能生意马上就能打开，通过中国人之间介绍，就可以达到。我们认为这样就仍然处在中国文化当中，还是中国人的思维，而且到一定时候，就会停滞不前，产生互相封锁现象。最后，我们选择了进入主流社会，真正融入当地文化。起点高了，发展速度就会快起来。万向美国公司已被评为美国中西部地区发展最快的中资企业，这是有数据作为依据的。

记者：什么数据？

鲁冠球：增长速度。

记者：有多快？

鲁冠球：超过 50% 的速度在增长，另外是规模效益的提高。

记者：2001 年上半年海外估计有多少利润？

鲁冠球：按每月 60 万美元计算，应该有近 400 万美元的利润。海外发展速度快，效益好，关键还是在于人，要选好了人才，包括在当地聘用。

记者：会不会成本也太高？

鲁冠球：成本高，但是，效益也高。其实事情不要搞得太

复杂，要把它简单化。

记者：亚洲的企业，有一个问题，就是只重规模，不重利润，您把利润放在第一，我觉得这是很难得的。

鲁冠球：搞企业，利润是根本的根本，否则就没有生存的权力。利润就像人的血液一样，要培植自己的血液。人家输来的血液总是有限的，自己的造血功能不好了，发展再好也会受限制。

抓利润，从搞企业时起，我就从来没有放松过的，但利润是建立在为社会做出贡献的基础上的，而不是建立在损害人家利益的基础上，我们创造剩余价值，而不是剥夺人家的价值。

记者：您会继续向国外投资吗？

鲁冠球：会，最近又投资了2000多万，海外还只是赚一点小钱，还需要培植。只有海外做大了，促进国内业务发展，再投入海外，才能促进良性发展。海外发展还不到索取的时候，而是更应该输送，还需要一个过程。

记者：为什么万向要在海外进入与主业关系不大的金融保险行业？万向会转型吗？

鲁冠球：进入保险行业一定不会有问题。企业发展到一定程度，一定要与金融接轨。

我们没有转型，而是战略的扩展与延伸。我们要牢牢抓住主业，在把实业做大做强的基础上，再扩展到金融保险业等其他行业，通过其他行业的发展，再来促进主业的发展。实业终归是我们拿手的本行，对于金融业我们仅仅还只是在摸索，因为我们看到保险业肯定是一个大的方向，会有一个大发展，特别是中国经济发展这么快。我们先进入国外保险业，主要是学一点本领，到国内条件成熟的时候，再参与。

我们方方面面都要与国际接轨。目前，金融保险在国内发展比较快，主要原因是发展已经比较滞后，开放比较晚，一旦放开以后，就充满机会。我们目前仅仅是在投石问路，先进入这个领域去学习，这需要一个过程。

记者：您积极地在海外拓展，同时国内有一个很现实的问题，就是正式加入 WTO……

鲁冠球：加入 WTO，大家不用怕，怕也没有用，怕解决不了问题。很多人认为 WTO 以后，狼进来了，有许多企业要倒等。我想，如果真是这样，国家也不会做这样的决策，肯定有好的方面。我们也不都是弱项，也有强项。经过 WTO 冲击、碰撞以后，好的企业会更好，而差的企业，由此就会产生动力。中国人有这种毅力、冲劲，当没有人竞争时，认为小日子过得还可以，如果面临压力了，他们就会有拼搏精神。

虽然加入 WTO 我们在高科技领域还比较弱，但加工能力已经很强。我们可以为发达国家充当大的制造加工基地嘛。这样的结果，一是可以学好本领；二是积累资本；三是在素质提高的同时，提高自己，为跳跃式发展做准备。

加入 WTO 以后，肯定有一部分国内企业要下去，但肯定还有一部分要上来。找准自己的位置很重要，能够做龙头的，要大胆地做；做不了龙头的，就赶紧为别人服务，通过为别人打工，提高自己的素质。按邓小平讲的，退一步进三步。

记者：那具体到万向集团身上，您有何具体应对？

鲁冠球：实事求是。原来我想造汽车，那时自身实力不行，我不敢贸然上马，那我就从做零部件开始。在自己实力不强小的时候，靠苦力赚小钱，但我有志气，赚小钱的目的是为了获取更大的利润。

记者：您的意思是万向还是想做整车制造？

鲁冠球：我天天在积累，等积累到一定程度的时候，就可以考虑进入汽车产业。万向总的方向是建成有核心能力的有价值的大公司。这要有一个过程，随着时间的推移、市场的变化、实力的增强，就会逐步发展延伸它。企业越大，与国内外大环境的融合就越密切，想要左右国家和国际的形势，不大可能，企业总是要融合在社会大环境中的。

整个国际大环境、国家形势好时，我们有实力的、有目标的企业，就可以发展快一点。我们过去搞零件，后来搞部件，现在搞系统，到我们资产积累到 1000 个亿，国家产业政策支持、外国核心技术合作的话，就可以拿 100 个亿去发展汽车了。

30 年前，我们根本没有想到今天的发展规模，能够生存下来已经不错了，再过 10 年会是什么样，确实也很难构想。前 20 年万向每过 10 年，日创利润就会加上一个零，再过 10 年目标还是添个零，再接下去这个零一加就会数字爆炸了。为此，我开了几个投资公司投石问路。产业要发展要采取多种模式，通过投资做出选择，所有这些工作都是为了形成跨国大集团在做准备。

我们要成为有国际竞争能力的大公司，争取在 3~5 年内达到。万向今后一定是一个大的投资公司。

记者：您在企业界有“常青树”的美称，您有没有总结过您保持常青的秘诀？

鲁冠球：心态平衡与否，是成败的关键。有些人的心态，开始时是为了生存、为了钱，但到一定时候，还是为了生存、为了钱，那事业就停止了。如果能跳出这个限制，心态平衡了，事业也会搞得更好，因为一个人、一份事业成就最终还是要回归于社