

中国企业领袖丛书

中国企业家论坛特别推荐

企业导师

柳传志被认为是充满智慧的，政府官员钦佩他的操守，商界人士钦佩他的韬略，大众则钦佩他为民族企业带来尊严，即使是他的竞争对手也往往给予他极高的评价。能够把联想做到如此地步的人，其个人的大智大谋当为必备。



机械工业出版社
China Machine Press

中国企业领袖丛书

中国企业家论坛特别推荐

企业导师

柳传志被认为是充满智慧，政府官员钦佩他的操守，商界人士钦佩他的韬略，大众则钦佩他为民族企业带来尊严，即使他的竞争对手也往往给予他极高的评价。能够把联想做到如此地步的人，其个人的大智大谋当为必备。



机械工业出版社
China Machine Press

本书中文简体字版由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

企业导师 / 路晓主编. — 北京: 机械工业出版社,
2003.4
ISBN 7-111-11852-9

I. 企… II. 路… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国②柳传志—生平事迹③王文京—生平事迹④段永基—生平事迹 IV. ①F426.67 ②K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第018095号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 吴雄江

版式设计: 烟雨工作室

北京中加印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003年4月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 10.5 印张

定价: 25.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

除了财富，中国企业家还承载着中
国经济发展的责任和荣誉。

——编者

张维迎：寻找中国的企业领袖

(代序)

中国能否产生出世界级的企业领袖？我们首先要问的是什么是企业领袖。要回答这个问题，实际上我们要知道为什么需要企业领袖。我们需要企业领袖第一是因为未来是不确定的。我们生活在一个充满风险的世界当中，芸芸众生，不知所措，所以我们需要有人给我们指明方向，告诉我们应该往哪里去。我们需要企业领袖是因为我们人与人之间需要合作，但我们合作中又有冲突，企业中一千个人可能就有一千个目标。所以我们需要有人把不同的个人目标加总成一个集体的目标。

我们需要企业领袖还因为世界在不断地变化,新的环境不断地出现,所以我们需要创新才能够适应这个变化,才能够成长,才能够具有竞争力。所以作为一个企业领袖一定要有创新的素质、创新的思维、创新的能力。

企业领袖不是个人行为,而是一个公司行为。在我们国家可以看到,确实有好多的企业领导人,他们花了大量的钱、大量的时间都在塑造个人的形象,而不是企业的竞争力。我们好多企业领导人个人非常有名,但我们的消费者并不知道他的企业究竟在干什么,有没有核心竞争力。我们每一个企业领导人必须记住,如果历史将来能够记住你,那并不是因为你做人的魅力,而是因为你所创办的事业。为了做到这一点,每个企业家都要有一个意识,就是选好接班人。

企业领袖是一种团体的行为,不是个体的行为,所以中国能否产生世界级的企业领袖,不在于单个的英雄,而是整个中国企业家团队是否能够

健康成长,是否能够在世界的舞台上传递起来,连起来,打造一个整体形象。我们需要合作。有些企业经常盼对手快快地倒下,这种思维太狭隘。单个的人太孤单了,也不可能真正成为世界领袖。

要做一个成功的、令人尊敬的企业领导人,企业家有很多需要注意的地方。一个优秀的企业家必须是一个遵守法律的企业领导人,我们必须看到,我们有好多的企业都是在违法违规下成长起来的。但是到了今天,我想一定要改变,胸无大志的企业无所谓,如果想成为百年老店,你应该是一个守法的企业家。

企业家必须讲信誉。信誉之所以难,是因为注重信誉意味着我们要牺牲好多眼前的利益,如果不牺牲眼前利益就可以有信誉,每个企业都会非常讲信誉。正因为要牺牲眼前利益,所以重视信誉很困难。企业家面临太多的诱惑,我们的产品给客户带来损害,我们可以用各种理由说不是自己的责任,

说是经销商的责任或者客户自己的责任。但是这样下去,有谁还会相信你?

企业家应该尽量地非政治化。中国的企业家,要完全非政治化是不可能的,因为我们的经济仍然处在高度的政府控制之下。但是对那些靠跟政治领导人拉关系做好自己企业的人,我要提出警告:从历史上看,从全世界的范围看,那些过分政治化的企业都没有好结果,都不可能持续存在,因为政治老是要变化,但是做企业一定要有一个坚定不移的目标,如果你为了政治而过分地、不断地改变自己企业的目标,那么这个企业不可能长期地存在。

企业家必须讲求社会责任。我们企业生存是要赚钱的,但是赚钱并不是企业存在的理由,我们要存在是因为我们要为社会创造价值,这种价值在好多情况下,可以通过利润表现,一个企业如果老是亏损,就说明你在社会上没有尽到责任,但是你必须看到,并不是所有的社会价值都可以表现为利润。所以企业家在讲究利润的同时,必须注重你的

社会形象、社会责任,包括你在环境保护中的责任,包括你在推动社会教育、文明化、社会信任方面的责任。这一点也是全世界企业界都强调的。

企业领袖也是一种社会现象,它依赖于各方面创造的环境,特别是政府为我们创造的环境。在这里我要强调我们的政府依然肩负着重大的责任。政府的责任是什么?就是为企业家,为企业的成长创造一个良好、稳定、可以预测的法律环境。

这里就必须规范政府的行为。我们必须承认,到目前为止,我们好多政府部门的行为,不是在创造一个稳定的环境,而是在不断地搅乱这个环境,使我们的企业家无所适从。在这里我特别想强调一点,有关税收制度的问题。就我所知,有相当一部分民营企业家惶惶不可终日,现在国家在加强对私营企业的税收监管,这个政策是令人振奋的,但是我们必须看到仅仅加强监管是不够的,最重要的是要设计一个合理的税收体制。如果一个税收体

制下百分之八九十的人都在逃税,就说明这个税收体制有问题。我们要设计一个必须兼顾效率与公平的税收体制,就是说富人要纳税,但要调动起生产的积极性,如果富人都不愿意投资,穷人也不会有好的生活。就这个问题,政府要向前看,特别是税收现在实行无限期的追溯,从我们建设小康社会、从向前看的角度来看是不利的。

所以我提出,政府是不是可以考虑实行税收特免。就是说,过去的事既往不咎,因为过去的事是好多的历史条件造成的。能不能从现在开始,任何人偷税漏税都严加惩罚,使我们的企业家,使我们的民营企业能够放下负担,从现在开始,大胆地为国家做贡献,为国家纳税。

(本文作者系:北京大学光华管理学院副院长、教授。)

目 录

张维迎：寻找中国的企业领袖

柳传志：铸造中国的 IT 巡洋舰

一、联想是这样“炼”成的 / 4

1. 中科院第一个“下海”的人 / 5

2. 70 万买个未来 / 10

3. “立意”与“技术”的结合 / 13

4. 曲线进军做代理 / 16

5. 一手托两头，板卡制造 / 18

·瞎子背瘸子 / 18

·田忌赛马 / 20

6. 品牌立业 / 23

7. 谨慎固执还是深谋远虑 / 30

8. 巨舰分航好远征 / 37

9. 传出接力棒 / 45

二、是企业家，更是政治家、谋略家 / 48

1. 鸡蛋论 / 48

目 录

2. “红顶商人”与“金字招牌” / 52
3. “贸工技”与“技工贸” / 55
4. 盖房论 / 58
5. 管理三要素 / 62
6. 培养少帅 / 68
7. 平底快船—大船模式—舰队结构 / 74
8. 解开产权结 / 79
9. 在文化基石上筑起 IT 大厦 / 84
 - 以人为本 / 85
 - 把个人追求融入企业长远发展中去 / 88
 - 诚信为本 / 91
- 三、转型时：笑看风起云涌 / 94
 - 附：柳传志印象 / 102

王文京：让中国软件业硬起来

- 一、和用友一起成长：价值成就新贵 / 118
1. 自己砸掉铁饭碗——我要创业 / 118
2. 认准软件行业不回头 / 122
 - 最初的日子 / 122
 - 几个朋友 / 124
 - 第一笔大生意 / 127
3. 上进的孩子长得快 / 128
4. 三级跳跳进股市 / 134
5. 用友“出嫁”的日子 / 137
 - 出嫁的前夕 / 137
 - 出嫁那天 / 138

- 出嫁以后 / 139
- 6. 日子越过越有味儿 / 142
- 7. 从“生产”到“服务” / 146
- 8. 中国软件眺望世界 / 155
- 二、王文京其人其事：软件业的硬汉 / 159
- 1. 书生气的“精明”管理 / 159
 - 四个理念管理 / 159
 - 王氏成功法则 / 175
 - 企业成长曲线 / 180
 - 关于网络应用 / 182
 - 用友也是人才之友 / 185
 - 牛背上的感觉 / 191
- 2. 王文京的为人处事 / 194
 - 保持良好的心态 / 194
 - 一生只做一件事 / 201
 - 我不是企业家，只是赶上了好时代 / 202
- 三、用友，能不能成为洋人的“朋友”？ / 210

段永基：用资本向历史突围

- 一、从四通到中关村科技：摸着石头趟过“资本”之河 / 222
- 1. 左手出拳：四通之路 / 225
 - 一场改变命运的雨 / 225
 - 英雄“梁山”四通路 / 228
 - “二次创业”“与巨人同行” / 231
 - 何去何从，四通的困境 / 235

- 改制——向历史突围 / 238
- 四通系——扯不断的链条 / 243
- 2. 右手击掌：中关村“一村之长” / 258
 - 民企来的国企老总 / 258
 - 爬上“中关村科技”这个坡 / 260
 - 领着“泥瓦匠”奔“高科技” / 264
- 3. 左右手共搏：中关村软件 / 284
- 二、依“村”笑看国际风云 / 293
 - 1. 中国企业必须解决五个问题 / 294
 - 2. 高新技术产业的根在哪儿？ / 295
 - 3. 从国内到国际有多远？ / 299
 - 4. 做事、做势与做诗 / 304
 - 5. 互联网，风险投资和王志东事件 / 309
 - 6. 中国企业、民营企业、企业家 / 314
 - 7. 商战“三大法宝” / 319
- 三、收拾旧山河，朝天阙 / 321

柳传志： 铸造中国的 IT巡洋舰

柳传志是一个稳健的人，他从不干没把握的事。在没有真正地搞明白新生事物之前，柳传志的脚是不会轻易迈出的。

柳传志·传奇篇

柳传志的传奇是那个时代的传奇。他在不惑之年毅然下海，却最终为中国铸造出一艘 IT 巡洋舰。是他带领联想走过了不同一般的创业之路。在当时几乎称得上“荒凉”的中关村，他带领一同出来的兄弟姐妹同甘共苦、避实就虚，步步为营。卖服务、做代理、搞销售。他带着联想最初的创业者在一片

不知深浅的沼泽地里前行。避开了当时流行的模式，“联想”放眼高科技、放手做代理，结合具体的环境和实际，走出了一条具联想特色的“贸工技”的发展道路。最终闯出市场，创造品牌，现在的联想电脑已成为中国市场的第一品牌。也是他，在这一过程中所表现出了战略家般的深谋远虑、高瞻远瞩。柳传志的传奇不讳言成功。他道出了联想取胜的关键在于管理。人与事，制定战略与实施战术。他的“房屋论”、“鸡蛋论”、“管理三要素”等成为脍炙人口的管理经验之谈。他登上哈佛讲坛，世界为“联想”喝彩。

2001年，他大胆分拆联想，引起轰动，如今联想的成功再次证明了他的成功。

现在的他，正在进行着自己人生的又一次转型，从一位声名赫赫的企业家成为一位真正的“资本家”。他的联想“第三只手”已经伸出。说柳传志是个传奇，是指他的经历、他的成就、他的为人处事。柳传志的历史向人们明白地说明：只要你有梦想、肯努力，时间其实不是个太大的问题。但这也许只能是柳传志的个案，在这个案的背后是他的做企业的才智与天赋，这无疑又会使柳传志的故事更具有传奇的意味！