

老总讲座

新经济·新视角·新思维

商学院外的 中国式MBA教案

柳传志:联想集团董事局主席

张瑞敏:海尔集团首席执行官

任正非:华为技术有限公司总裁

冯 仑:万通集团董事局主席

刘永好:希望集团总裁、新希望集团董事长

鲁冠球:万向集团董事局主席

张宏伟:东方集团董事局主席兼总裁

张 剑:远大中央空调有限公司董事长兼总经理

段永平:步步高电子有限公司总经理

何伯权:乐百氏集团公司总裁

周厚健:海信集团总裁

王 石:万科股份有限公司董事长

潘石屹:北京红石实业有限公司总经理

方厚仁 编评
中国财经出版社

老总讲座

——商学院外的中国式 MBA 教案

方厚仁 编评

中国财经出版社

出版说明

毛泽东说过一句话，大意是，战争的领导者要研究战争规律，中国战争的领导者必须研究中国战争的规律，方可取得胜利！

一般意义上的 MBA 式教程已出了不少，但套用毛泽东的话来说，中国工商界老总们要在惊涛骇浪的商海中立于不败，必须研究关于中国工商界发展与命运的自身律律！

这是真理！

这也是编评这本商学院外的中国式 MBA 教案《老总讲座》的初衷。这些老总们在本书中所谈经验与教训，可谓千金铸一官，一言值千金！

本书在征得各位老总的同意后，侧重于新经济这个角度，编评了他们近期在国内外部分讲稿或发表的文章，力求精中选精，读来文浅理深，操作性强，给人启迪！

书中出现的黑体文字，是我认为比较重要的警句式文字，而括号内的楷体文字则是编评者之愚见，不一定客观准确，仅为一家之言，引玉之砖！

此书献给所有关心中国工商界发展与祖国未来的人们！

方厚仁

2001 年岁末



柳传志

1944 年出生,江苏镇江人,毕业于西安军事电讯工程学院,高级工程师。现任联想集团董事局主席、联想投资有限公司董事长。

柳传志曾在国防科工委和中科院计算机所从事科研工作。1984 年 11 月,他和 11 名中科院计算所科技人员在北京中关村创办了“中科院计算所公司”,柳传志任总经理。1988 年 4 月,计算所公司在香港合资成立“联想科技公司”。1989 年 11 月 14 日,北京联想计算机集团公司成立,柳任总裁。1994 年 2 月 14 日,联想在香港上市。此后,联想集团步入了迅猛发展的高速增长期。2001 年 4 月 20 日,柳传志辞去总裁职位。

2000 年,柳传志被中央电视台《经济半小时》评选为 2000 年中国经济年度人物,被《财富》评为 2000 年亚洲最佳商业人物,被《商业周刊》评选为“亚洲之星”。2001 年 4 月,由哈佛大学通过深入调研撰写完成的《中国科技奇迹/联想在中国》,成为哈佛大学 MBA 的“竞争与战略”必修课程中的案例,这是中国企业作为一个完整的企业成长案例首次进入哈佛大学 MBA 教学案例。

柳传志是一个创业的传奇。这个传奇的意义,不仅仅在于他领导联想由 11 个人 20 万元资金的小公司成长为中国最大的计算机公司,更重要的是,他的传奇故事对许多立志创业的青年人来说,是一种激励。这个传奇让每一个创业青年都可以怀有这样一个希望:“如果我足够地努力,也可以像柳传志那样地成功。”

目 录

柳传志

- 怎样当个好总裁 / 3
- 我的创业哲学 / 17
- 贺字当头，说明了什么？ / 19
- 企业面临的最大问题是管理 / 21
- 联想失去柳传志，世界将会怎样？ / 22

张瑞敏

- 管理者“四观念” / 31
- 我眼里的市场 / 34
- 物流给了我们什么 / 40
- 被管理者的管理经验 / 46
- 学习美国的创新精神 / 57

任正非

- 活下去，是企业的硬道理 / 65
- 华为的红旗到底能打多久 / 69
- 华为的冬天 / 79
- 北国之春 / 97

冯 仑

- 研究成功 / 111
- 民营企业发展中的若干问题 / 119
- 企业家永远都是“债务人” / 126
- 在当代中国办企业的一些理性认识 / 129
- 十年沧桑话创业 / 135

刘永好

- 经营人才，不经营亲情 / 151
- 转型期的中国民营企业 / 153
- 答北大国际 MBA 学员的提问 / 174

鲁冠球

- 经营者的“四个管好” / 197
- 理财重在理才 / 200
- 阶梯式用工，动态式管理 / 202
- 从乡土企业到现代企业 / 205

张宏伟

- 在资本浪潮下腾飞 / 223
- 企业家应该怎样讲良心 / 227
- 我的“资本论” / 229

张 剑

- 我工作 90% 是放在创新上 / 237
- 成功没有感觉 / 240
- 不专一，就不能成功 / 252

段永平

最厉害的招，是没招的招 / 267

企业经营是一门科学 / 269

最弱的地方最重要 / 271

中国企业家是业余选手 / 279

何伯权

我的五个反对 / 287

对何伯权的一次公开采访 / 291

周厚健

为“流星企业”把脉 / 301

我以打工身份当老板 / 303

理论 2000 年 / 305

我是个胆子不小的保守者 / 310

王 石

房地产商的四大教训 / 319

新兴企业打天下 / 324

地产航母这样打造 / 338

做行业的领跑者 / 350

潘石屹

与中国市场一起成长 / 359

只有看到未来才能赚钱 / 382

出版说明

毛泽东说过一句话，大意是，战争的领导者要研究战争规律，中国战争的领导者必须研究中国战争的规律，方可取得胜利！

一般意义上的 MBA 式教程已出了不少，但套用毛泽东的话来说，中国工商界老总们要在惊涛骇浪的商海中立于不败，必须研究关于中国工商界发展与命运的自身律律！

这是真理！

这也是编评这本商学院外的中国式 MBA 教案《老总讲座》的初衷。这些老总们在本书中所谈经验与教训，可谓千金铸一言，一言值千金！

本书在征得各位老总的同意后，侧重于新经济这个角度，编评了他们近期在国内外部分讲稿或发表的文章，力求精中选精，读来文浅理深，操作性强，给人启迪！

书中出现的黑体文字，是我认为比较重要的警句式文字，而括号内的楷体文字则是编评者之愚见，不一定客观准确，仅为一家之言，引玉之砖！

此书献给所有关心中国工商界发展与祖国未来的人们！

方厚仁

2001 年岁末

怎样当一个好总裁

〔本文是柳传志在北大国际 MBA 高级经理班的演讲。〕

联想的管理法则听上去非常简单，但实际贯彻起来却对管理者有着相当高的要求。

总裁在企业里一般都要做两件事，第一个是制定战略，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的三个要素：建班子；定战略；带队伍。

正视国情

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。

机制问题往往也不是由总裁决定的。机制问题是搞好企业的一个必要条件，如果花了半生的精力把企业办大了，办好了，一退休就什么都没有你的份了，这将是很难接受的。于是就有了褚时健的59岁现象。这件事我有同情的一面，他犯法绝对是错误的，但是他犯法以前，做了18年好总裁，创造了上千亿的利税，这是多大一笔钱啊！但18年中他个人的总回报只有80万元，这太不相称了，是不合理的。这件事是不合理在前，不合法在后；违法绝对是错误的，但是国家也应该反省，否则这种事情以后可能还会发生。

我们总结了国有经济的老板有四个方法跟国家斗：第一个就是褚时健这种做法，这是完全违法的，一旦被国家抓住，就彻底完了；第二就是把企业变成一个联接管。好比说我在这里办国营企业，再让一个最得力的部下在别的地方办一个公司，然后我把好的业务往他那边介绍，利润全都到他那边去，那里有我的投资，或者不投资最后分红。这样做没犯法，但是这个企业能办好吗？第三种方法更被动一点，就是快退休的时候选择我看得上的人破格提拔来接我的班，这样可使我退休后的待遇能够继续保持下去。这种做法是最普遍，最经常的。但是老总这么做，党委书记也这么做，常务副总也这么做，企业里有两个这么做就会形成宗派，就无药可治了，最终是把企业弄得一塌糊涂；第四种状况就是当一天和尚撞一天钟，不给你好好干，明哲保身，这同样搞不好企业。所以机制的问题不解决确

实是一个大的问题。

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，后果会是怎么样。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。

管理三要素

一、建班子

[班子建设很有些中国特色，特别是在政治教育中，我们就经常听到：班子就是发动机、班子就是生产力。事实也确实如此。]

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？

如何防止班子产生宗派和无原则纠纷？

这并不难，核心就是解决第一把手是不是把企业的利益放在第一位的问题。如果你主动自律，严格要求自己，就可以非常光明磊落地把一切问题放在桌面上来谈，就可以对有可能产生宗派的苗头，有可能产生无原则纠纷的苗头大胆地批评。联想为了防止这种事情，采取了一些听起来很土的措施。

例如我们不允许自己的子女进公司，以免形成一种管不了的力量。这里还有更深刻的意义。比如我儿子是“北邮”学计算机的，后来到哥伦比亚大学读了硕士，如果他到联想来工作，就会大大影响别的年轻人积极性的发挥。如果有些领导部门和关系户推荐一些人到公司来，必须进行笔试，合格后要3个副总裁签字才允许这个人进来，绝不能形成哪个人同外边单独的关系。要表明这么一种正气。有一年春节家里人聚会，我一个姑姑就揶揄我，说她的孩子大学毕业之后想进联想还要考试，但是他们班的同学就是走后门进去的。我回去一了解，不但是，还有好几个。我发了火，逢会就讲，并进行了处理。

为了抑制无原则的纠纷，我们有一个规定，第一把手和第二把手或第三把手之间发生此类纠纷的时候，如果这个部门的工作业绩还可以，就无条件地调走第二把手，但对第一把手给予警告——换了人再出现这种情况说明你一定有问题，要提出制裁。这样一搞大家就会非常小心。

如何实现“1+1>2”。

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、期权都在他口袋里面，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。

建班子的三大难题。

这是大家都会遇到的3个难题。第一个是进了班子后不称职怎么把他请出去。解决这个难题要注意两点，一是班子里进来的所有人要德才兼备，以德为主。这个极其重要，否则你就很难理直气壮地把不称职的人请出去。高层领导的德，就是要以企业利益为最高利益。第二是话要放在桌面上讲。第一次他有事情做得不合适，就要对他提出批评。关着门两个人说也是放在桌面上讲，不能心里明白不跟他说。科学院撤换某一个公司的领导，他把公司办得一塌糊涂。撤换的时候，是用一种哄的方式把他给哄了下来的，他不愿意，晚上喝酒多了就大骂。其实把公司做成这个样子，为什么不早点当面跟他说清？一次说清怕他受不了，为什么不早点一次一次地把话跟他说清？说一次就改最好。第二次说了还不能改就要公开批评。第三次再犯就撤换他。这样他还能有什么意见？话能不能放在桌面上讲，是一个班子团结和保持正气的关键。第一把手若真的把企业利益放在第一位了，就没有什么话不能公开说的。〔所谓心底无私天地宽，是也。〕

第二个难题是重大问题有不同意见，两边的比例还差不

多，怎么办？方法是先谈原则，第一把手先底下一个一个地谈话，不要谈具体的事，谈有关此事的最高原则。比如制定工资问题，要先谈定工资是为了什么，是为了某些人之间的公平，还是为了让企业更好地发展？到底哪个先哪个后？把大原则定下来以后，再一步步定小原则，再谈到具体问题，就好解决了。一把手用权要谨慎，当和下属意见不一致时，如果我对这个事也没把握，他很振振有辞，那就照他的办，但事情办完后要进行总结。做好了我要找一下当时我是怎么想的，他应该受到表扬。做不好他也要说个道理。如果把事想清楚了，认为真正对的事情，就下决心不必多做讨论。如果几次事都做得很正确，大家今后就容易同意你了。我们公司里也有投票表决的制度，但还没用过，事情都是这么解决的，没有什么过不去的。

第三个大问题是如何提高班子成员的素质。企业刚办，人员素质不高怎么办？这时第一把手注意要先集中后民主。就是我定规则大家做，取得别人的信任以后，逐渐提高素质，替换班子成员，一步一步实现由班子指挥。一把手工作方式有3种：指令性方式，指导性方式，参与性方式。到了指导性的时候，下面就都是发动机了。联想现在是处于指导性和指令性之间，要一步步来。如果你接手是一个大公司，文化背景，员工素质都很好，就不是这样了。

建班子的另一个重要点是：第一把手看重企业的长远利益，要长期办下去，所以要形成一种规则，形成一种议事的方法。美国花旗银行的董事长3年前跟我讲：“对我的考核应该是看我退休以后花旗银行的股票价值，如果我退休5年后还很好，才说明我做得不错。”这话对我有极大的启发，我马上就要退休了，也应接受这个考核标准。

二、定战略

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。中远期目标太远，我们要分阶段做。

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。

第二步是确定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 5 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。首先是外部的调查分析——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的分析。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。三是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。

联想定战略案例分析：

以联想制定并实现的 1996 年到 2000 年的 5 条路线为例，第一条是坚持信息产业领域内要多元化发展。我们定了一个长期发展的远景以后，首先要做的事情都是能使我们长本事的事情。1993 - 1995 年，中国掀起来房地产的风潮，当时几乎所

有的公司都往里钻。我们几次开会，分析以后认为坚决不能做这个事情。一次有可能做好，两次以后很可能栽下去了，除非对它进行了专门的研究，而我们主要研究的是高科技方面的事情。即使做一次挣了钱，但不长本事，干脆就不做这件事情。后来有几家中关村著名的大公司在房地产上栽了大跟头，引起了很多的矛盾，联想则避开了灾难。

〔每个成功的企业都自有其发展的道理，但联想的冷静和自知之明却是旁人不及的。柳传志曾说：“什么事是不能干的呢？没有钱赚的事不能干；有钱赚但投不起钱的事不能干；有钱赚也有钱投但没有可靠的人去做，这样的事不能干。”这种定力使联想避开了经营道路上的无数个诱人的陷阱。〕

第二条是国际国内同时发展，以国内市场为主。计算机领域在 1992 年以前是一个相当封闭的领域，关税极高，要有批文，外国企业的机器进不到中国来。1992 年把批文去掉了，大大减低了关税，实际上那个时候中国在 PC 领域就相当于加入了 WTO。1993 年打开这个门以后，中国的计算机行业受到了极大的冲击，几家老的计算机企业长城、浪潮、东海、联想被打的溃不成军，一塌糊涂。联想成立十几年来没有完不成任务的，那一年就没完成，我也急得大病一场，在医院住了 3 个月。这时候我们进行了认真的分析，到底中国的计算机能不能跟外国打这一仗，打不了干脆做代理。资金优势。管理优势、技术优势、人才优势全是人家的，我们的优势就是本土优势。于是我们重新整合了队伍，把以前整个的架构打乱，研究怎么去体现这个优势，并选择了一个最有能力的年轻人杨元庆来担任这个部门的负责人。1994 年以后，联想在计算机方面的营业额和产量基本上每年以 100% 的速度增长；到 1996 年开始占据中国第一位，台湾在研发以及生产制造方面的整个水平很