

总裁的声音

9位企业家关于管理、战略、危机的卓越思考



任正非

张瑞敏

柳传志

李东生



杨元庆

俞敏洪

王 石

潘石屹



王明夫

非白◎编

中国致公出版社

总裁的声音

9 位企业家关于管理、战略、危机的卓越思考

中国戏剧出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁的声音/非白编. - 北京: 中国戏剧出版社, 2001. 11

ISBN 7-104-01451-9

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 080412 号

总裁的声音

非白

中国戏剧出版社出版

(北京海淀区北三环西路大钟寺南村甲 81 号)

(邮政编码: 100086)

新华书店总店首都发行所 经销

北京金鼎印刷厂 印刷

200 千字 880×1230 毫米 1/32 开本 11 印张 9 插页

2001 年 11 月第 1 版 2001 年 11 月第 1 次印刷

印数: 1-5000 册

ISBN 7-104-01451-9/C·70 定价: 25.00 元

目 录

1. 华为的冬天 (5)

任正非 (深圳华为集团总裁) 这是一篇开始在 IT 业界流传的文章, 甚至已有多种版本。许多公司的老总都向下属推荐阅读, 据知联想集团副总裁杨元庆就是该文的积极推荐者。

精彩片断 记住一句话: “物极必反”, 这一场网络、设备供应的冬天, 也会像热得人们不理解一样, 冷得出奇。没有预见, 没有预防, 就会冻死。那时, 谁有棉衣, 谁就活下来了。

2. 北国之春 (27)

任正非 (深圳华为集团总裁) 这篇文章是对《华为的冬天》里提到的危机的继续思考和探索, 2001 年春天, 作者踏上了日本的国土, 他不是去欣赏东瀛的樱花, 而是去学习度过冬天的经验。





精彩片断 创业难，守成难，知难不难。高科技企业以往的成功，往往是失败之母，在这瞬息万变的信息社会，唯有惶者才能生存。

3. 挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上 …………… (51)

俞敏洪（北京新东方学校校长） 本文是俞敏洪校长对新学员的致辞。不是每个人都听过新东方的课，但是每个人都会从“在绝望中寻找希望，人生终将辉煌”的校训中汲取力量。

精彩片断 忍受孤独的能力是成功者的必经之路；忍受失败的能力是重新振作的力量源泉；忍受屈辱的能力是成就大业的必然前提。

4. 奋斗才能成功 …………… (65)

俞敏洪（北京新东方学校校长） 卓越的自我奋斗促使了俞敏洪先生的成功，奋斗已经熔入了新东方企业文化的内核。每年都有数以万计的学子奔向新东方，一方面是受诱惑于高超的授课水平，另一方面则是受感召于新东方的精神。也因此，俞敏洪先生得到了“留学教父”这一带有浓厚宗教色彩的美称。

精彩片断 人最重要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，成为了一个目标去拼命地奋斗，最后取得成功。

5. 联想道路的回顾与展望 (91)

柳传志（联想董事局主席） 今天，联想取得了巨大的成功，是为数不多的中国最优秀的企业之一。探求联想成功原因的角度有很多，这里将回溯到1991年，重温联想10年前制定的战略和所做的定位，也许更容易理解企业持续成长的奥秘。本文是柳传志在90年度联想集团总结表彰大会上的讲话。

精彩片断 希望我们的同志退出这个画面，站在更远一点的角度，从海图上来看我们的这条航船六年来走过了一条什么样的航线……

6. 联想集团的管理三要素 (115)

柳传志（联想董事局主席） 1995年，北京联想高速增长的同时，联想的海外业务却惨遭亏损，经过1996年的重整，整个公司基本扭亏。对于联想业务的大起大伏，柳传志先生总结了刻骨铭心的教训。在本文中，他创造性的定义了一个大管理的概念，有体会，有分析，接近实战。

精彩片断 联想要办成长期的、有规模的、高科技企业。凭借的只能是管理。我们定义的这个管理是个大管理的





概念。我们把它分解为三个要素，即建班子、定战略和带队伍。

7. 联想大旗永远飘扬 (130)

柳传志（联想董事局主席） 在这个战略制胜的年代，联想恰好是一个善于制定战略的企业。在2000年每个人都看到了联想的成功，而此时柳传志提出了分拆联想的构想，他将联想的战略做到了15年之后。本文是柳传志在2000年誓师会上的演讲。

精彩片断 我们能用15年的时间把木盆变为炮艇，我们就一定能把炮艇变为航空母舰，而且也用不了15年的时间。

8. 致力民族 IT 事业，迎接信息社会挑战 (149)

杨元庆（联想集团总裁） 本文是杨元庆1998年在清华大学的演讲。杨元庆从小就仰慕清华，以在清华园的徜徉而引以为豪，有一天他走上了清华的讲台，讲解一个现代IT企业的成功之道。

精彩片断 我们相信按照应用和功能去开发中国用户适用易用的电脑产品是中国企业的又一个好机遇，希望在不远的将来，我们能诞生出中国的IBM，Compaq。

9. 海尔是海 (181)

张瑞敏（海尔集团总裁） 在某个不得而知的时刻，张瑞敏壮怀激烈，心潮澎湃，挥笔写下《海尔是海》。本文是一篇优美的散文，不乏文人骚客的浪漫情怀和华丽词句，更潜藏了思想者的深邃和战略家的洞见。

精彩片断 只要我们对社会和人类的爱“真诚到永远”，社会也承认我们到永远，海尔将象海一样得到永恒的存在。

10. 只要找到路，就不怕路远 (183)

张瑞敏（海尔集团总裁） 1997年，是海尔丰硕的一年，小家电圆了海尔家电最多最全的夙愿，海尔彩电吹响了进军黑色家电的冲锋号，海尔电冰箱飞向美利坚，莱茵河畔的海尔旗迎风招展……1998年初，张瑞敏回首97，总结辉煌只因找对了路。本文发表于1998年1月28日《海尔人》报。

精彩片断 正如一位哲人所言，“只要找到路，就不怕路远”。让我们手挽手，心连心，为着大中华的海尔，坚定向前！

11. 亮出你的“中国造” (186)

张瑞敏（海尔集团总裁） 海尔的成就，主要不在于有形的东西，而恰恰在于无形的东西，这就是观念、思维





方式的彻底全新的变革。在国内企业都在实践“以市场换技术”的观点时，张瑞敏批驳这是“一厢情愿”。本文发表于1998年9月16日《海尔人》报。

精彩片断 海尔的生存理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

12. 中国企业面对加入 WTO 怎么想、怎么做、怎么赢 (190)

张瑞敏（海尔集团总裁） 能长期被称为企业领袖的中国企业家不多，但张瑞敏是其中之一。张瑞敏不是先知先觉，面对 WTO 的机遇和挑战，他提出了“生存，还是死亡？”的命题，中国企业怎么办，他讲了三点。

精彩片断 中国企业必须成为狼。成为狼的标准是什么？第一，必须熟悉和了解国际市场竞争游戏规则，按国际惯例来竞争；第二，必须勇于、敢于和善于参与这个竞争。

13. 变革创新，知行合一 (201)

李东生（TCL 集团总裁） 正如 TCL 广告所言：“TCL 辉煌 20 年，成就天地间”。TCL 的成功，在于拥有一位好的当家人，而且，他们已经把目光瞄向了远方：进军 500 强，实现中国人的强国梦。

精彩片断 我们的企业宗旨是：“为顾客创造价值，为

员工创造机会，为社会创造效益。”这也是我们办企业的目的。

14. 我们的目标——创建世界级的中国企业 (211)

李东生 (TCL 集团总裁) “不进则退，不发展则消亡”早已成为市场竞争的法则。李东生先生适时为 TCL 立一标杆：创建世界级的中国企业。

精彩片断 没有问题就是最大的问题，企业是最大的危机往往产生和形成于企业经营最顺利的时期。

15. 迎接 21 世纪全球经济的挑战 (237)

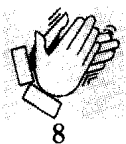
李东生 (TCL 集团总裁) 从本文中大家可以感悟到，早在 1997 年以前李东生总裁对整个 TCL 集团的整体发展战略已有了清晰的思路，从观念创新到机制改革，从文化建设到人才培养，从产品拓延到 3C 一体技术的提出，从综合经营战略制定到 20 世纪末的目标确定，都是 TCL 集团这几年历程的前瞻。

精彩片断 市场是企业的生命，营销是企业的先导。

16. 面向新经济，关注普通人 (259)

王石 (深圳万科集团董事长) 在房地产的暴利时代，王石坚持利润率高于 25% 的项目不做，王石的理念一





直有别于其他地产开发商，在其他人都把目光瞄向高档住宅的同时，王石的理念是否会成为未来的一个潮流呢？本文在《万科》周刊总 361 期发表后，几乎成为中国地产界经理人的必修篇目。

精彩片断 今天的万科，已探索出一条面向普通人的开发新路，那就是，以新市镇开发为主要发展战略，通过规模开发，在保证住宅质素的同时，切实降低住宅价格，让更多的普通人能够买得起优质的住宅。

17. 上市公司兴盛之道 (277)

王明夫（和君创业董事长） 作为当今国内顶尖的咨询公司，和君创业对国内的上市公司发出了大声疾呼，“轻管理，重技术”的观念已经不能适应当代社会的发展了，在 WTO 即将加入的压力下，中国企业应早做准备，迎接挑战。

精彩片断 中国上市公司需要全面重建组织功能。其中最重要的是：（1）全面重建权责体系；（2）全面重建绩效评价标准和激励约束制度；（3）全面重建企业管理规范；（4）全面重建管理信息系统。

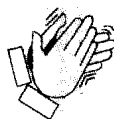
18. 新经济下北京 CBD 需要什么样的房子 (301)

潘石屹（现代城总经理） 在北京，房价一直居高不下，对房地产开发商的评价也是毁誉参半，未来的房地

产开发应该走什么样的路？有中国地产界“另类”之称的潘石屹给出答案。

精彩片断 我们造就建筑，建筑也造就我们；我们造就网络，网络也造就我们。

后 记 (317)



任正非

华为的冬天

北国之春

附：我的父亲母亲

任正非

1944 年出生。

1978 年，从部队转业。

1987 年，创办深圳华为技术有限公司，公司发展迅猛，1999 年销售额达 15 亿美元，成为中国市场 GSM 设备、交换机产品及接入系统的佼佼者。

1994 年，华为参加亚太地区国际通讯展，获极大成功。

1996 年，大规模与内地厂家合作，走共同发展的道路。

2000 年被美国《福布斯》杂志评选为中国 50 富豪第 3 位。其个人财产为 5 亿美元。



1 任正非

华为的冬天

任正非（深圳华为集团总裁） 这是一篇开始在 IT 业界流传的文章，甚至已有多种版本。许多公司的老总都向下属推荐阅读，据知联想集团副总裁杨元庆就是该文的积极推荐者。

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，这也许就是我们的灾难。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。我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果想过的人太少，也许就快来临了。居安思危，不是危言耸听。

5

