

企业家的梦想与痴醉

The path to the triumphal arch

这仅仅是力的事业：
具有本世纪的一切病态特征，
但要以充盈的、弹性的、
再造的力来调整。
强者。

——尼采《权力意志：
重估一切价值》

王育琨 著

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

企业家的梦想与痴醉

The path to the triumphal arch



这仅仅是力的事业：
具有本世纪的一切病态特征，
但要以充盈的、弹性的、
再造的力来调整。
强者。

——尼采《权力意志：
重估一切价值》

王育琨 著

 北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

强者:企业家的梦想与痴醉/王育琨著. —北京:北京理工大学出版社,
2006.8

ISBN 7 - 5640 - 0847 - 4

I. 强… II. 王… III. ①企业家 - 生平事迹 - 中国 ②企业管理 - 经验 - 中国 IV. ①K825.38 ②F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 077143 号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(读者服务部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京地质印刷厂

开 本 / 787 毫米 × 960 毫米 1/16

印 张 / 21.75

字 数 / 248 千字

版 次 / 2006 年 8 月第 1 版 2006 年 8 月第 1 次印刷

印 数 / 1 ~ 15000 册

定 价 / 36.00 元

版式设计 / 姬刚成

责任校对 / 张 宏

责任印制 / 刘京凤

图书出现印装质量问题,本社负责调换

序言一 求索人,就可以求索世界

惊奇是人类的瑰宝。正在热映的《达·芬奇密码》,把惊奇发挥到了极致,巧妙地糅合了历史与想象,激发和诱引着观者从全然陌生的角度,去观察那些以往接受并熟知的“真情至理”。一旦把微小事物的巨大效果整合到一起,育琨同样发现了颠覆“真情至理”的惊奇事物,于是有了《强者——企业家的梦想与痴醉》。

求索人,就会知道如何求索世界。这样求索到的东西往往发人深省。育琨以哲人的视角,透视企业家这个群体,并深入到人的本性、心理与思维层面,以新的视角映照出我们习以为常的事物。这样,我们既看到了精神性很强的企业家所创造的一个个罕见的奇迹,同时又领略到他们的困顿、彷徨与孤独。企业家们在跌宕起伏的商业实践中不断获得崭新的启示,在求索罕见事物的过程中不断成长。我们在随着作者观察他们流血和喜悦的经历时,同样会获得新的认知。

不被妄想冲昏头脑,企业家通常不会以为自己掌握了终极真理。一种根深蒂固的忧患意识,是他们负重前行的力量所在。任正非与孙宏斌就是这样的代表。在他们的强毅精神里面,存在着意志力;在他们的意志力中,存在着创造奇迹的爆发力量。

企业家多是那些除了做企业不知怎么生活下去的人。谢企华与沈文荣这两个钢铁业的领军人物,只知道崇敬缠绕着钢铁的创造、生成和想象力,他们不动声色和不可动摇地全身心投入工作。在创造出企业价值的同

时,也使他们个人生命充盈起来。

做正确的事,常常是成功的关键。而对企业家来说,有时突破框框,去做一些从现有教条来看荒唐的事,才有可能带领企业不断转型。索尼创始人盛田昭夫,正是在至关重要的拐点上,用一个明显赔本的收购,拥有了拍摄出《达·芬奇密码》影片的哥伦比亚电影公司。当初看上去的“错误”缔造了索尼未来辉煌的传奇。对比盛田昭夫,中国企业家如张瑞敏与李东生,可能太过局限于“做正确的事”,而忽视了“再过20年靠什么吃饭”这样的根本问题。

强者的有为,是成功企业家坚定的意志与承诺的责任融合在一起的东西。李嘉诚与柳传志等具有强悍形象的企业家,有时明知不仁也要强为。正是孤独无援的困境,激发了他们身上的潜能。读者可以不同意作者的结论,但是却不能不对发人深思的问题感觉惊喜。

人们常说,真诚面对现实、真诚对客户、真诚对自己,可事到临头,拒斥不利于自己的事实,却已经成为一种习惯和本能。人们低估“坦诚精神”到了罕见程度,以至于韦尔奇不得不宣告:“缺乏坦诚是商业生活中最卑劣的秘密!”韦尔奇发现,尊重并聆听每一个人,是管理之基础的基础。韦尔奇朴实的人文思想与把它们付诸实践的力量,在世界范围内赢得广泛的尊重。

山姆·沃尔顿如何凭借“为客户节约每一个铜板”等简单常识,一举缔造了神奇的沃尔玛帝国,一直是个谜。人们不知道,无成见地去感知和服务顾客,乐于为提高性价比去做任何事,是山姆·沃尔顿的看家本领。甲骨文的拉里·埃里森更是叫绝,他的名句“一顶‘帽子’和一套学位服必然要让你沦落”,常常令不同民族的企业家击节。

企业家为了推进事业常常不顾自身得失。索尼前掌门人出井伸之,为了推进“索尼60”变革,他不惜革掉自己的命,以换取索尼内部元老的悉数退出舞台,为新班子铺平道路。索尼之所以能够成为亚洲的巨人,跟索

尼一代代领导人这种甘为人梯的牺牲精神是分不开的。

曾经是世界首富的堤义明，把人类最朴素的生活哲学活用于西武帝国带点灰色的商业实践中，形成了影响一个时代的商业智慧。可是，家族的使命和义务在堤义明那里高于一切，甚至不惜破坏“共同世界”的规则与秩序。因此，他的哲学并没有帮助他走上宽阔的大道，而是越走越陷入了死胡同。让人警醒。

在全球范围内打造战略供应链的全球视野，成了时下媒体间的热门词汇。为了获得宏阔的视野，有人甚至提出，从月球上看地球。而育琨在对14个顶尖企业家的观察与分析中，在对企业家梦牵魂绕的14个主题的辨析中，发现了一种入微的视野：日益深入的全球化，正逐渐把不同种族、不同肤色、不同国家、不同区域的人们融合到一个体系中来，人们“好恶相喻、痛痒相关”。商业原来就是身边的事，就是对人类基本需求的回应。

育琨充满爱心言说至福的道理。阅读《强者》是一件快乐的事，许多新鲜的触角会扑面而来。你潜意识中的某些东西，会不知不觉间被简洁清晰的文字激活，你会惊奇地发现自己原本许多沉寂的见识，由此获得了极大的满足。是为序。

朱继民

2006年6月1日

序言二 梦想和痴醉是可以改变世界的

育琨是高我一年的学长,多年没见面了,在我的记忆中,育琨还是那个高高个儿,白白脸,左手抱着一摞书,右手提着一把暖水瓶,总往图书馆里钻的用功学生。今天看了育琨的书稿,才知道他不仅在上学时用功,这些年来一直在用功,一直在思考企业管理这个秘局的解法。从这几年看到的育琨许多企业方面的文字,到今天的这本书,我们看到他这些年不但在做企业,而且在分析,比较,集累,有了很深的心得,他对企业,企业家的了解和把握,已走到我们许多人前面了。

我常常觉得企业作为人们创造出来的一个生命体在整体上是不能用一个共有的,不变的答案来解释的,试图寻找这个答案的人到今天都失败了,这不同于自然科学的一些定律;可科学之间是相通的,学好数学的人可以管好企业,学好了医学的人也可以管好企业,学问之间的相通不是其答案,而是其方法,好的企业人就是要探索,总结这些方法,使用这些方法,很多时候还要创造自己的方法。育琨的书中写了许多成功的和尚未成功的企业和企业家,这些故事可能以前有些也听说过,但不同的是他在这些故事中提炼了思维的方法,有了方法就有了规律,本来杂乱的事情就变得有秩序了,变得简单了。我知道育琨在大学的几年花了很多工夫读《资本论》,《资本论》的灵魂不在于它的结论,而在于它的方法,我宁可相信育琨在写这些我们眼前的企业的时候,还或多或少地受到了他过去所学的方法的影响。

育琨是读书读得很广的人,他在探索企业问题的时候,这种读书的广度帮助了他,但仅仅是这样还不够,其实读书广的人很多,区别在于是主动的广还是被动的广,是带着问题广还是随意的广。育琨显然在这一点上是有智慧的。是有一条主线在牵着他整体的思考 and 研究的,这就是企业中的根植与人性的哲学理念,他把它称为企业家的梦与醉,由此他把某个人个体的,组织的,社会的在一个时期的奋斗及在这个奋斗过程中的精神和物质的体验结合在了一起,我觉得这种思考只有到了一个更“过来人”的心境才做得到。

我观察,无论是企业管理者还是企业管理理论的研究者,能把企业中某一部分在某个时期做好的人很多,但企业真正的考验是要把所有层面的问题贯通。能有系统地看自己的企业,能贯通思考全方位的问题是不易的,这也是想成为一个成熟企业家的必要条件。育琨在他的书中,把贯通做了最好的尝试,他的书中有历史,有哲学,有社会学,有生物学,更有中外不同的企业的过去和现在。从这样不同的角度来说企业,让我觉得原来这个世界上的问题很集中,原来大家都在说一回事,原来这个世界是很精神的,梦想和痴醉是可以改变这个世界的。但愿读者可以从书中读出同样的感觉,育琨的书给了我们一个这样的机会。

宁高宁

2006年5月27日

序言三 为民族精神山脉添把土

育琨是在1985年加盟由我领导的国务院发展研究中心价格组的。当时我们的团队都很年轻，由一批刚毕业即进京获得报效国家机会的研究生组成，个个意气风发，踌躇满志。一种炽热的激情与奋发向上的精神充盈在胸，努力为国家做事情的责任感，使得每一个人“位卑未敢忘忧国”，价格组很快就出了大批研究成果，又因为价格组的人团结、多产，影响日渐扩大。育琨遂脱颖而出第一个获得出国深造的机会。不久他就被聘为世界银行中国项目顾问，并且不断出席国际会议。国际视野给他的研究和思考注入了新的活力。1991年，年纪轻轻的他，就已经得以主持福特基金会资助的全球性城市化课题。后来，当我已调离国务院发展中心，从物资部对外经济合作司司长位置上下海办企业之后，价格组的同事们也许受我的影响，纷纷下海创业。这其中有张文中、常清、乔刚、陈共炎、戴国庆、易广招、李由鹏、黎艳阳、梁天征、刘丽、左沃生，还有育琨。育琨选择到一家有背景的知名公司担任了职业经理人。

十几年过去了，沧海桑田，育琨精神饱满地又一次启程了，这一回，他进入了中国企业家的内心世界，用心血撰写了《强者——企业家的梦想与痴醉》。一个人的生命需要价值。企业家是富有梦想、责任与精神的一个族群。“服从”是他们内在精神的写照，为了从物质上和精神上满足自己的需要，更为了全面提升国民的福利层次，为了某种模糊而强烈的理想召唤，他们踏上了追求企业不断发展、人格不断升华的长征。长征途中，既有奋勇的激情、创造的充盈、诗化的理想、赤子的普爱，又有着压顶的重负、不齿的耻辱、完败的挫折以及令人窒息的紧张。在世界任何地方，做

企业从来就没有那么顺畅。在转型中的中国,其实做企业是难上加难。重压之下,多数人往往会选择放弃,而企业家则选择了坚持、再坚持。

选择坚持意味着选择了痛苦与艰辛。确如育琨所说:“企业家艰难攀登上了众人向往的峰巅,还没来得及陶醉喜悦,旋即被那里冰刀一样的寒冷、稀薄的空气、不见底的悬崖等窘境所迫,只想拐下山来。可是,他们却找不到插足的地方。”社会很少有人去探听、捕捉、发现、理解这些人心灵中的某种声音,以淡化和缓冲企业家内心的烦恼和痛苦。育琨做过企业,他对企业家不仰视也不歧视,而是以一种在场的感觉,深入企业家的内心。《强者——企业家的梦想与痴醉》,无疑是探索企业家心理的开拓之作。育琨借一次次往深处去的思维和精神之旅,抓住一个电闪雷鸣的瞬间,用充满灵性的文字,说出了别人用一整套理论或N个体系还说不出的东西。

我喜欢美国业余登山者乔恩·科莱考尔的一句话:“在具有神秘魅力的探险后面呈现出的坚忍不拔和无拘无束的流浪生活,是对我们天生的舒适和安逸的解药。它预示着一种对衰老、他人的虚弱、人际关系的责任、各种各样的弱点及缓慢而乏味的生活进程的青春年少式的拒绝。”乔恩·科莱考尔对舒适、安逸以及各式各样的软弱之“青春年少式的拒绝”,恰当地表征出企业家的精神世界。

企业家的人生,是浓缩了的人生。企业家之梦想、痴醉、开怀、痛苦、忧患、孤寂等等诸种精神交织在一起,熔铸成一个民族绵延起伏的精神山脉,那是比生命更久远的东西。育琨很有耐心,在一个个断片中仔细求索,居然提炼出一些很有价值的元素。高山不拘土壤。育琨用心血著书,为中华民族精神山脉添了一把土。是为序。

田 源

2006年6月9日

前言 晤对与觉察

与企业家进行年深月久的晤对,对企业史进行冷静全然的觉察。

“深知自己,也知世人。”卢梭在《忏悔录》中开宗明义的这句话,包含了这样一个逻辑:觉察自己,观察人,明了世界的价值。做过10多年企业的我,与企业家进行年深月久的晤对,对企业史进行冷静全然的觉察,以求获得更多有关企业家的知识与景象。

陀思妥耶夫斯基、尼采、舍斯托弗和纪伯伦等先哲给我观察企业家提供了宏阔而又入微的视野。尼采从早期发掘的“酒神”(《悲剧的诞生》),到中期属意的“超人”(《查拉图斯特拉如是说》),再到晚期阐释的“强者”(《权力意志》),完成了对“这个力的世界”之认识的一个轮回。尼采所论述的强者特质与企业家非常接近。

企业家仅仅是力的事业。企业家的本质又是有局限的一族。他们关闭视野,专注于一端,才产生了巨大的创造力。至高无上的幻想与激情,如果不能带来创造的现实,只会徒增飘忽不定,企业家多对此表示蔑视。他们不信任先验的秘籍,却坚信有1000条路还没有被人走过,有1000种健康和1000个生命的隐蔽岛等待人们去探寻。他们多对“一切人”的真理保持着距离,而对例外法则却有着根深蒂固的痴迷,更不会自以为掌握了终极真理。在常人忽视的微小事务上,他们用力前行,并一再点燃人们昏睡的激情,不断创造着人类的惊奇。

企业家是“过来人”，曾经拥抱并征服过整个世界，现在依然还继续着他们的拥抱与征服。一如炼金术士在寻找金子的过程中，发现了火药、医药，甚至大自然的规律，在企业家们任由金钱和关系跌宕飘摇的时候，内心深处却只期待着获得思想教诲。在追求财富的过程中，他们或会发现内在真正的财富：灵感、思维与精神明辨力。他们有些人已经到了一个无所求的年龄，只是想倾诉内在的心曲以报世人。只要肯驻足聆听并体味这些过来人的心曲，你自己的那本“无字天书”就会因此而获得强者力的线条。

本书分开篇、上篇与下篇。开篇“中国企业家：寻找自己的救赎”，揭示了痛苦、无聊与去执是怎样成为一个人通往“大我”的三种主要力量。上篇通过 14 位企业家的不平凡经历与伟业，展示了 14 种境界与精彩。下篇为企业家 14 个魂牵梦绕的主题，尽显 14 种视野与明辨力。以心血著述的尼采曾经说：“我的虚荣心是，用一句话说出别人一本书才能说出的，和一本书还说说不出的东西。”我还到不了尼采的境界，但是我有这样的梦想：我想借一次次往深处去的思维和精神之旅，抓住一个个电闪雷鸣的瞬间，说出别人用一个体系或一整套理论还说说不出的东西。

王育琨

2006 年 6 月 9 日

目 录

序言一 求索人,就可以求索世界 / 朱继民 / 1
序言二 梦想和痴醉是可以改变世界的 / 宁高宁 / 4
序言三 为民族精神山脉添把土 / 田 源 / 6
前言 晤对与觉察 / 8

开篇 中国企业家:寻找自己的救赎 / 1

人类不是渺小,是悲惨;悲惨在于受制于他自己(制与受制是一)。深深地进入了解自己,而对自己有办法,才得避免和超出了不智与下等。这是最深渊的学问,最高明最伟大的能力或本领。

——梁漱溟《这个世界会好吗》

每个人的盔甲 / 2
为自己出发 / 4
“沉默之堡” / 6
“知识之堡” / 9
“志勇之堡” / 10
通往“大我” / 11

上篇 梦与醉的合力 /15

梦给予我们幻想的力量、联想的力量、诗的力量；醉则给予我们放纵不羁的力量、激情的力量、狂歌狂舞的力量。

——尼采《悲剧的诞生》

001 孙宏斌：回归零的空性 /16

有着一千条路还没有被人走过；一千种健康和生命的隐蔽岛。人与人之大地仍是无量无边，没被发现。

——尼采

“好公司”的米姆 /16

公理人人皆知，直面现实却南辕北辙 /19

空性法则 /21

把握住历史性机会 /23

建构自己的商业体系 /27

大公司顺驰的生存难题 /32

我是一切的根源 /35

002 任正非：坚定的硬汉 /39

在强毅而能负载的精神里面，存在着尊严；在做立着的尊严之中，存在着意志力；在意志力中存在着对最重的重负的内在渴求；在渴求之中，存在着欲望的爆发力。

——尼采

活下去的倔强 /39

一根筋 /42

他选择了间接路线战略 /44

价值尺度的变化 /47

大巧若拙,攻藏兼备 /50

003 张瑞敏:高处的彷徨 /52

你应当追求柱石之道德:它愈高,而愈美丽、愈优雅,——但其中则更艰苦,更要负荷更重的重量。

——尼采《查拉斯图特拉如是说》

窄门与宽门 /52

张瑞敏跟盛田昭夫都经历了一个流血的瞬间 /53

盛田昭夫带上产品、张瑞敏带着战略走进了美国 /54

盛田昭夫踏进“窄门”,以“失误”为索尼奠基 /56

张瑞敏坚守“宽门”,海尔前景堪忧 /57

再过20年海尔靠什么吃饭? /58

004 柳传志:公司政治的境界 /61

不要疯狂,不要扯平,而要向前推进。

——克里思·马修斯《硬球》

美国化的换帅,中国式的智慧 /61

联想品牌经营的进境 /64

“办公司就是办人” /67

沉默是柳传志最神秘的武器 /70

005 李东生:视野的蔽障 /74

有一个使一个人越陷越深的机制:一个人一旦在次要的问题上牺牲了自己理智的良心,他就不愿意轻易放弃它,他总希望用进一步的投入来证明自己选择的正确性。一如在亏损之后急于投入资金以求赚回。

——卡尔·波普尔

TCL 这一课 /74

三星有只千里眼:从压顶危机中看到了数字时代的朝霞 /76

TCL 高度近视:视野中充斥着贸易、贸易壁垒与本土化制造 /79

越南市场 18 亿元亏损,促使李东生转向了欧美市场 /81

收购施奈德挺进欧美市场首次遭遇尴尬 /82

收购汤姆逊满足了虚荣心却丢了实利 /84

收购阿尔卡特手机业务:一段商业史上抹不去的记忆 /86

一场真正的危机 /89

救赎之路 /93

TCL 化转危机当抓住的两个基本点 /95

006 谢企华:充盈的铁腕 /104

你们劳作,故能与大地和大地的精神同步。

在劳动中热爱生命,便是通晓了生命的最深秘密。

——纪伯伦《先知》

钢铁巨子 /105

铁娘子已炼成品牌 /107

谢企华可以“无我”,钢铁却需要她“在场” /109

007 沈文荣:向上的力量 /112

我反对把渺小和善的平庸性即灵魂的内心平静误认为是高等的东西,因为它不知道伟大的聚集会产生巨大的激励,没有把激励看成是某种更高等的东西,甚至是人的标准。

——尼采

农民身份成全了他 /113

大公司规模、小公司做法 /114

保持敢为人先的六大决策 /115

根植于地缘人本而又无边界的思维模式 /124

有待破解的难题 /126

008 李嘉诚:强者的有为 /128

强者的有为,关键在我们能否凭仗自己的意志坚持我们正确的理想和原则;凭仗我们的毅力实践信念、责任和义务,运用我们的知识创造丰盛精神和富足的家园。

——李嘉诚

“过来人”传递的福音 /128

生命的式样 /129

范蠡与富兰克林的启示 /131

建立自我,追求无我 /132

009 杰克·韦尔奇:赢的大师 /134

我把本书献给那些热爱商业生活、渴望把事情做好的人,献给那些每