

赢在中国，46位总裁掀起最澎湃的思想狂飙

总裁思想



46位总裁的
企业观点与经验主张

李颖生◎总策划 凛寒◎编著



总裁思想

46位总裁的
企业观点与经验主张

图书在版编目(CIP)数据

总裁思想：46位总裁的企业观点与经验主张/潦寒
编著. —南京：江苏人民出版社，2010.1

ISBN 978-7-214-06149-2

I. ①总… II. ①潦… III. ①企业管理—中国 IV.
①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字（2009）第237963号

- 书 名 总裁思想：46位总裁的企业观点与经验主张
编 著 潦 寒
责任编辑 陈中南
特约编辑 李 楠
出版发行 江苏人民出版社（南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编：210009）
网 址 <http://www.book-wind.com>
集团地址 凤凰出版传媒集团（南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编：210009）
集团网址 凤凰出版传媒网<http://www.ppm.cn>
经 销 江苏省新华发行集团有限公司
印 刷 北京市同文印刷有限公司
开 本 700毫米×1000毫米 1/16
印 张 16
字 数 236千字
版 次 2010年1月第1版 2010年1月第1次印刷
标准书号 ISBN 978-7-214-06149-2
定 价 25.00元

（江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换）

与成功者同行

与智者对话，与强者同行，与财富握手，与成功相伴。与成功者站在一起，我们才能看得更远！

思想决定高度，但凡成功的 CEO，都有其独到的管理理念和经营智慧。今天的商界不乏这样的明星企业：马云领导的阿里巴巴，王传福领导的比亚迪，王石领导的万科，柳传志领导的联想，任正非领导的华为……这些在商业的星空熠熠生辉的企业，是这些在风云诡谲的商战中指挥若定的卓越企业家的杰作。这些企业家本身是唯一的，但是他们独到的企业观点与经验主张却具有普适性，是今天搏击商场的商业人士不可多得的案头益友，能够帮助商业人士超越具体的管理事务，另辟蹊径探寻管理科学的真谛。

在金融危机席卷全球的背景下，探寻企业发展的未来方向成了一个世界性的课题。在这种情况下，那些经过实战打磨过的商业智慧更显得弥足珍贵。细细品味本书所选取的 46 位杰出企业家亲自撰写的文章——“伟大者都是善于管理自己的人”“人有理想但不能理想化”从这两句话中，你足可以读出联想如何在掌握核心技术的情况下一路飙升的真正原因和柳传志的管理智慧；

可以倾听和品味“海尔20年为什么没有出大错”中张瑞敏的肺腑之言；尤其是读到郑坚江的“竞争就是让对手无法酣然入睡”的观点，你就明白奥克斯为什么在市场杀伐中如此的强悍……这些优秀的企业家从企业经营的各个角度全方位解读了一个企业从成功走向卓越的发展思路。但是，多数时候，我们只是学到那些企业具体的管理技巧，而没有真正掌握促进企业持续健康发展的管理思想。实际上，企业发展的每一步都凝炼着企业家的管理思想精华，而企业发展的成果则是这些管理思想精华的物化。准确地说，CEO不仅仅是一位商人，他更应该成为一位思想家，他必须时刻思考企业的战略及未来——这才是有伟大梦想的从商者真正要领悟和修炼之处。

对于任何的企业经营者来说，善于学习，汲取他人所长是一种基本的素质。美国著名管理学大师德鲁克指出，现在已经进入一个企业管理新时代。在这个时代，知识越来越比资本、土地等其他东西值钱。而最有价值的一种知识莫过于前人的前车之鉴，尤其是那些卓越管理者的管理精粹，那些成功的案例指导我们如何在复杂的市场形势下做出最优的选择，而那些失败的教训则告诫我们如何避免最差的结果。市场竞争，是一场实力与智慧的博弈，只有那些永不满足、善于学习，永远保持旺盛追求欲望的企业家才能赢得一个又一个阶段性的成功，从而游刃有余地应对危机、迎接挑战、创造逆市飞扬的商业奇迹。

学无先后，强者为师。今天的学习是为了明天的超越。在市场竞争中，信念的起点决定终点。企业的发展是需要企业从成功走向持续成功，但企业要想从成功走向持续成功，最大的动力在于企业家一次又一次蝉蜕般地超越自我。这一过程虽然痛苦，但很伟大。只有这样，中国企业家才能实现由过去的“家长式的帝王”心态转变为企业家的历史使命与社会责任的伟大一跃。

李颖生

《销售与市场》杂志社社长、总编辑

2009.12.16

目录

CONTENTS

Preface 序言 与成功者同行 / 001

Chapter 1 第一章 一流CEO的选择 / 001

- CEO是公司的守门员 / 002
- 明白事，明白人，明白转化人 / 005
- “建房子”领导学 / 018
- 企业家是“悟”出来的 / 021
- “无为而治”的有有效应 / 024
- 我选“不行贿”这个标签 / 029
- 内省：帝尧与李嘉诚的共同点 / 032

Chapter 2 第二章 成就百年企业 / 035

- 企业做大做强的“三驾马车” / 036
- 秉承“袋鼠模式”，做强自己 / 039
- 借来的火点不亮自己的心灵 / 042
- 培育高绩效企业的四个关键 / 053
- 企业健康的基石是盈利 / 058
- 柯达的“邻居型”企业战略 / 061
- 执行“树干型”战略，发挥“顶端优势” / 064

Chapter 3 第三章 从管理者到领袖 / 067

与彼得·德鲁克不同的九种领导力 / 068

从智慧管理到管理智慧 / 081

企业管理重在“理” / 086

企业经营VS经营企业 / 091

看透管理“潜规则” / 094

Chapter 4 第四章 市场永远值得敬畏 / 101

营销的普泛化与深化 / 102

市场是消费者用人民币投票 / 108

新飞稳健飞行的四大引擎 / 113

软实力：格兰仕赢得市场之剑 / 117

快时尚模式的中国化 / 122

Chapter 5 第五章 未来的世界属于品牌 / 125

品牌建设的中国经验 / 126

制造、创立、时尚——中国品牌三部曲 / 131

品牌的本质是一种信任 / 134

人即品牌，品牌即人 / 137

伊利品牌的“三级跳” / 141

从“文化力”到“销售力”转化 / 144

Chapter 6

第六章 企业需要魂魄 / 147

二十六只猫和一只老虎 / 148

鹰式企业：更新企业的生命周期 / 155

亮剑：执行团队的核心价值观 / 159

“我喜欢狼”PK“是因为王总喜欢” / 164

Chapter 7

第七章 学习也是一种伟大 / 171

抄：稍微比别人领先一步 / 172

“海绵”心态：将内隐知识化作行动 / 177

别人有抱怨，你就先道歉 / 191

向大师学习：山是用来攀登的 / 194

Chapter 8

第八章 基业凭特色常青 / 211

市场：研究带有竞技内涵的文化 / 212

企业经营：决定由谁站在更受人关注的地方 / 215

稀缺：消费升级中的财富创造 / 219

品牌：管理消费者的记忆 / 224

想法比较多，想象力比较丰富 / 229

第一主义：第一个做，成为被比较的一方 / 232

巴雷特视角：企业意识的七个层次模型 / 238

大多数“实际”的人都是“不管用”理论的奴隶 / 244

一流CEO的选择

企业家大致可以分为四类，啃商学院教材而企图成为企业家的，是四流的选择；与成功人士交流而梦想成为企业家的，是三流的选择；选择创业，从小做起，不断打拼而想成为企业家的，则是二流的选择。

真正“一流”的选择是什么？将以上这三种“选择”，按轻重缓急排序，进行杂合交融，互相渗透。要想成为企业家，就得先从“实践”中去“悟”，这是根基，再把与别人交流的心得、商学院的教材与这根基结合起来“悟”，这三者就能相互验证，互为补充。



第一节

CEO是公司的守门员

阿里巴巴（中国）网络技术有限公司 CEO 马云

CEO 是公司的守门员，这个角色注定会很孤独，而其他人很难真正理解这种孤独。

在阿里巴巴公司，组织结构的最顶端是客户，接下来是员工，再接下来是经理，然后是副总裁，最后才是总裁。而下一层组织结构必须无条件向上一级组织结构负责。这就好比是一只足球队，这支足球队的守门员就是我这个 CEO。如果一支球队的守门员是最忙的，这支球队的麻烦就大了，守门员技术再好也不行。

做 CEO 很累，也很孤独，因为我认为 CEO 是公司的守门员。

在阿里巴巴公司，我们奉行的是客户第一，员工第二，股东第三的原则。很多员工问，为什么我们公司讲以人为本，但不是员工第一？回答这个问题，我不想太虚伪，我们公司那么多员工在一起，只有一个目标，就是解决公司的会员问题。如果是员工第一，很有可能导致大波动；如果股东第一，则可能会出现现在网站上做假账的情况。每次在媒体、股东，或者员工面前我总是很自信，但在会员面前我总是不够自信。其实我最想见的人、最怕见的人就是我的客户，在公司里面我经常这么讲。

在阿里巴巴公司里面，组织结构图是倒过来的，最上面的是客户，下一排是员工，再是经理，再是副总裁，最下面是 CEO。只有这样，才能实现我所说的客户第一。如果要问我的老板是谁？我的老板是我下面的几个副总裁，副总裁的老板就是前面的总监，总监的老板就是员工，员工的老板就是客户。我们的团队好比是一支足球队，这支足球队的守门员就是我这个 CEO。如果一支球队的守门员是最忙的，这支球队的麻烦就大了，守门员技术再好也不行。

如果有一天你当上领导，也会是很孤独的，二把手和三把手很难彻底理解这种孤独。比方说我要考虑企业文化，我就必须要考虑制度和召集人马，但是真正到了成功的时候，我就要考虑后年的决策。所以成功的时候，我不能分享，但是失败我一定要承担。领导者就在于承担责任。只有两种情况下你是 CEO：第一，你做决定的时候你是 CEO，平时你不是 CEO；第二，在你犯错误的时候，你是 CEO，而不能说成功的时候功劳都属于我，失败的时候是别人执行不力，别人组成的团队不好。

作为 CEO，还要不断创新，使自己永远处于创业的状态。我一直认为人一辈子在创业。以前深圳有一个口号：二次创业。但我认为，同一批领导是没有办法二次创业的，因为从第一天创业时你就一直在创业。那么，究竟应该怎么样创业呢？我觉得第一要另眼看世界。这两年我好像不太在乎别人怎么看，我从来不相信互联网分析师，这些人说起来是对的，干起来是错的；我也不太相信媒体，有多少人了解阿里巴巴，怎么了解？我记得在飞机场买过一本杂志，看到杂志上介绍一个人，我心想这个人怎么这么厉害？翻过来

一看这个人竟然是我！其实那根本不是我，是一种夸张。第二不要去盲目地追求东西。第一次创业的时候，你想做什么，到底要做什么？不要受外界影响，你自己需要确定你今天就是要做这件事情。你要有决心，我记得我在做阿里巴巴的时候，有一个机会：有一个很大的公司给我的年薪是150万美金，不包括奖金。这是很大的诱惑，但是我没有答应。我家人说我是疯子，但我就是坚持不要这个机会，我就是想创办一个中国人的网站。所以有时候当你有很强烈的欲望去做什么事情的时候，你会自觉抵挡很多诱惑。因此，想要成为CEO，首先要有想要做好某件事的强烈愿望，并且使自己永远保持这种追求的状态。

明白事，明白人，明白转化人

联想董事会主席柳传志

总裁在企业里一般都要做两件事：第一是制订战略，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订不了好的战略，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。

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。

谁强谁能活下来

像我们这样取得一定成绩的企业家坐在一块的时候，往往会觉得我们这个群体了不起，自己了不起。但我们之中做得最好的，最了不起的，也就做了二十几年的时间，达到30年的几乎一个没有。1900年前后，从张謇那一批人开始创业的时候到后来军阀混战时期，再到解放初期，企业家的人数也不少。现在想想，除了荣毅仁一个人，其他的都没有善终。因此，我们是不是真的了不起，企业是不是以后能长期发展下去，这真的值得我们好好思考。

我们联想办了24年。我在1988年左右就开始到领奖台上领奖，和周冠五等很多人站过一个台子。但是时至今日，他们几乎全都销声匿迹了，我为什么还能继续带领联想发展壮大？我简单地总结几点经验和教训。

在我们那个年代，很重要的一点是如何适应环境。20世纪90年代中期以前，正是中国的计划经济向市场经济转变的时候，政策不时在变。一个企业如果把握不好度，就很难生存。我之所以能够适应环境，一个重要的原因是，我这个年岁的人，经历过那些艰难困苦的日子。从这点讲，我对改革开放政策由衷地拥护。

改革开放以后，在中国，少数人先富起来了，我们就是受益人，但我的很多同学却做了改革的成本。比如有些同学在大学毕业以后被分到贵州去了，他们跟现在在北京的同学不能比。还有知青，有一部分能返城，有一部分不能返城。改革开放的受益者，怎么对得起成为改革开放成本的人，这也是我们应该考虑的问题。从这一点讲，我今天之所以愿意站在这儿说话，有一个原因，就是我要做好人。我举几个例子。

中科院一开始给联想投了20万，由联想自负盈亏。后来联想进行股份制改造，成了股份制公司，员工们买了股份。股份制改造以前，国家没有任何法律阻止我们把联想变成自己的公司。1989年我在香港办企业，看到很多内地窗口公司（各个部门、各个地方都在香港设公司）的管理者，他们做着做着就把客户的钱拿走，变成香港人了。我没那么做。我矢志不渝地和我的同事坚定地走股份制改造的道路。最后我们走成了，我们自己也成了股东。虽然

股份比例不那么大，但我已经很自豪了。做好人，很重要。再讲一个做好人的例子。1988年中关村很多企业在做电脑生意，实际是通过走私的方式进行电脑买卖。我们也不例外。因为当时没有任何一个企业能避开这个。整个国家，包括军队都在做企业，全部都是通过这种方式。那个时候如果我不做电脑生意，而是干脆倒腾外汇、倒腾进出口批文，最起码那时候我们企业中的几百人会发更大的财。但我没有，我一直致力于做自有品牌电脑，这一信念一直没有动摇。我们想为社会做贡献，想为改革开放做贡献。这是真心话。虽然是表扬自己，但说的是真的。

经济体制改革兴利除弊，但目前在体制上还有很多不尽如人意的地方，因此企业要小心。我老老实实在地把自己的一亩三分地搞好，我把自己的事儿干好就完了。我觉得，这也是让我能够顺利过关的一个重要原因。

很多企业之所以失败了，不能适应环境是一方面，更多的还是企业管理有问题。很多企业对现有的业务做得不错，但它不能很科学地制订战略。当前做得好，要考虑以后会怎样。以后行业发生变化，环境发生变化，有的企业就死了。比如做胶卷的企业，之前一直发展顺利，后来照相方式改变了，企业的生存就陷入困境。

我们怎么能活下来？我觉得还是要认真研究企业管理。怎么制订战略，怎么好好地执行战略。你不知道培养谁，那不行。你的员工不爱打仗，没有积极性，不会打仗，没有能力，组织架构不合理，这些问题，都是我们要好好研究的。大风浪来了，谁的能力强，谁就能活下来。

战略人才需具备三大素质

把人才培养提升到战略策划这个层次，人才应该具备什么条件？我认为有三点：

第一，做人要正。作为一个部门的领导人，相当于一个阿拉伯数字1。他带一个零就是10，带两个零就是100，带三个零就是1000。可见，1在企业

中是极其关键的，为人一定要正。都说杨元庆在这方面做得很好，为什么这么说？他这个人对别人要求非常严格，但据我了解，他还真的没有被人怨恨过，关键问题是他非常正直，对谁都一样。这样，大家心情都特别舒畅。所以用人的第一关键就是：人正。

第二，胸有大志，要有极强的进取心。在公司里，有时会非常艰难，有时会受很大的委屈，有时甚至会受到一些屈辱。而要能承受这些就必须有一个远大的志向。在联想工作的时候，有一次，我被一名客户给轰了出来，他指名要我出去。当时我非常难堪，回去以后心中很不是滋味，但是回到家我就对自己说：“我不跟你一般见识。”话是这么说，但是实际上就是要胸有大志。

第三，至于“才”的方面，我希望这个人要善于学习和善于总结，这也是我对“才”的要求。其实这是最难的一点，因为企业发展到今天，行业的规律千变万化，你要保证不犯错误，还要保证有发展，光靠自己是不行的。你要从别人身上吸取教训，从书本上看到的案例中吸取教训，必须要有非常强的学习和总结的能力。

不是所有的人都善于学习，有一部分人自视过高，这样就会影响他学习。会学习是指能抓住主要矛盾，理出头绪，善于归纳，每打一仗都知道赢在哪里，输在哪里。所以联想强调的是能干会说，说本身不是指表达能力有多强，而是要求把各种边界条件都说出来，所以聪明就变成智慧了。

此外，一件事情成功或者失败了之后，一定要把周围的间接条件分析清楚，到底是怎么回事，要把它总结明白。总结明白以后，就是举一反三，也就是所谓的悟性。悟性是什么？悟性就是举一反三，就是通过人家做一件事情，我们知道了很多事情。还有，就是关于我们要一眼看到底的问题，即审时度势。你做高层领导人的时候，经常容易被过程蒙蔽，一定要牢牢记住你做事的目的是什么。其实对目的的深刻了解就是一个创新的过程。创新无非是做事的本身，要再进一步想它的目的是什么。做了高层以后，经常要注意反复去考虑这个目的是什么，所以联想现在每个季度有一次小结，半年有一次小结，每个子公司、每个部门，都要把今年和明年的目标、贡献等说明一下，然后再去做。要想做一个成功的企业领导人是非常难的，为了成为一个合格

的企业领导人。有的人会选择出国深造。也有的人到外企去学习先进管理