



中国人民大学中国经济改革与发展研究院
企业与企业
家研究系列

与企业家谈经论道

YU QIYEJIA TANJING LUNDAO

(第一辑)

黄泰岩 杨 杜
李向阳 陈 杰 编著



经济科学出版社

1200312892

中国人民大学中国经济改革与发展研究院
企业与企业家研究系列
教育部“跨世纪优秀人才培养计划”资助项目

与企业家

谈 经 论 道

(第一辑)

黄泰岩 杨 杜 李向阳 陈 杰◎编著

经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 马金玉

责任校对：徐领弟

技术编辑：李长建

与企业家谈经论道

(第一辑)

黄泰岩 杨 杜 李向阳 陈 杰 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

北京密兴印刷厂印装

880 × 1230 32 开 13.25 印张 200000 字

2002 年 11 月第一版 2002 年 11 月第一次印刷

印数：0001—3000 册

ISBN 7-5058-3286-7/F · 2640 定价：20.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

企业是国民经济的细胞，只有每个企业充满活力，不断成长并具有核心竞争力，才有国民经济的健康、快速、稳定发展；只有更多的中国企业进入世界 500 强，并在全球化的经济舞台上成为产业的引领者，才有中国经济的强盛和中华民族的伟大复兴。因此，揭示企业成功的奥秘，分析企业失败的诱因；畅谈经营企业之术，纵论成长企业之道，不仅对于国家的繁荣富强是至关重要的，而且对于企业的基业常青也是不可或缺的。这是因为，它会为成功企业提供取之不竭的肥沃土壤，为那些在黑暗中苦苦摸索的企业带来用之不尽的灿烂阳光。正是基于这样一种理念，我们编写了这本《与企业家谈经论道（第一辑）》，而且我们计划将以后每年推出一本，为实现以上理念作出我们最大的努力。

探索企业经营之道、成长之道、常青之道，并把各个企业灵活运用的、丰富多彩的各种“道行”，总结、提炼、上升为一般的“经典”，单靠专家学者在书斋中的苦苦研究是不可能的，只有企业家在一线的埋头经营也是不可能的。惟一可行的道路就是把二者结合起来，让专家学者的理论之树得到企业家的实践营养，让企业家的实践之



得到专家学者的理论梳理。从这个意义上说，本书为专家学者和企业家搭建了一个相互交流、相互学习、共同合作的舞台。因此，理论与实践的结合就成为本书的一个突出特色：它既不是专家学者“无的放矢”的自我“对话”，也不是企业家“漫漫而谈”的自我“欣赏”，而是理论与实践的“对话”，理论与实践的“对接”。我们期望：通过理论与实践的“对话”和“对接”，提炼出中国企业理论之“经”，探索出中国企业经营之“道”。

选入本书的企业家，既有赫赫有名、战功卓著的大企业家，也有名不见经传但却经营有方的企业家；既有国有企业的企业家，也有民营企业的企业家；既有国内企业的企业家，也有外资企业的企业家；既有高新技术产业的企业家，也有传统产业的企业家。这种涵盖面极大的选择，目的就是要使“对话”的企业家在一定程度上具有广泛的代表性，从而充分展现不同行业、不同层面的企业家经营企业与企业经营的各具特色的“道行”。在这里，我要特别提出的是：非常感谢这些企业家们。他们在国内外市场激烈竞争的重压下，能够静心地坐下来与我们一起谈话、一起思考，这是相当难能可贵的，充分体现了他们所具有的企业家特质，这也是他们经营企业之所以成功的一个重要原因。

在本书中与企业家“对话”的，既有企业管理教授，也有经济学教授；既有在学校中主要从事教学科研的学者，也有在企业家群体中采蜜的记者。他们从管理学、经济学、社会学等不同的角度，运用已有的理论，对企业家面临的问题提出自己的建议，并用企业家的实践检验已有

的理论，发展已有的理论。虽然他们的努力可能没有把企业家的风采全部展现出来，精华全部提炼出来，但只要由此能够引发人们对此问题的思考，他们也就感到是极大的宽慰了。不过，他们非常欢迎同行的批评指教，以便把“对话”做得更好。

本书收入的访谈录先后发表在中国人民大学《经济理论与经济管理》杂志 2001 年和 2002 年各期，得到了社会较好的反响和承认，这也是我们决定把它结集出版的一个重要原因。

本书是列入“中国人民大学中国经济改革与发展研究院企业与企业家研究系列”的一本。中国人民大学中国经济改革与发展研究院是教育部人文社会科学重点研究基地，它是由中国人民大学与国家计划发展委员会宏观经济研究院联合共建的经济科学研究机构。袁宝华同志为该院题写院名，全国政协副主席陈锦华同志为研究院成立揭牌。研究院以国家计委宏观经济研究院和中国人民大学经济类六大学院为依托，汇聚全国一流专家、学者、企业家、政府官员，体现了产、官、学相结合，各学科密切合作、联合攻关的时代要求。研究院下设改革研究所、发展研究所、中国资本市场研究中心、企业管理研究中心、财商教育研究所等研究机构。袁宝华同志、曾培炎主任、黄达教授为研究院顾问，黄泰岩教授任研究院院长。

中国人民大学中国经济改革与发展研究院自 1999 年 12 月被批准为教育部人文社会科学重点研究基地以来，在教育部、国家计委宏观院、中国人民大学有关领导的关



心指导下，在诸多方面取得了显著的成效。先后承担省部级以上科研项目 10 多项，横向课题近 10 项；先后为国家各部委和各省市级政府提供政策咨询服务，为许多国有企业和民营企业提供管理咨询服务；先后出版多部学术著作和发表数十篇论文，其中有多项科研成果获得了省部级以上奖励，为推进西部开发而撰写的研究报告得到了李岚清副总理、温家宝副总理，以及西部一些省、市、自治区领导的高度重视。中国人民大学中国经济改革与发展研究院正以其雄厚的实力、认真的研究、丰硕的成果努力成为名副其实的国家级研究基地。

作为“中国人民大学中国经济改革与发展研究院企业与企业家研究系列”，除本书以后每年推出一本外，还将陆续推出一些研究院承担的国家、省部级课题项目和企业委托的课题项目成果。此外，为展示中国人民大学中国经济改革与发展研究院的其他系列研究成果，研究院还将陆续推出“中国人民大学中国经济改革与发展研究院研究报告系列”、“中国人民大学中国经济改革与发展研究院重大课题研究系列”等系列成果。

本书的出版，得到了经济科学出版社吕萍主任，以及中国人民大学《经济理论与经济管理》杂志杨万东、王碧峰、邢伯春热情的无私帮助。在此表示衷心地谢意。

黄泰岩

2002 年 11 月 19 日

于中国人民大学

目◎录

联想经营谈得失

——柳传志先生访谈录

—1—

做事讲信用 办事要透明

——刘明康先生访谈录

—23—

每个人都是领导

——谭兆栋先生访谈录

—39—

**脑袋 + 口袋：企业成长的两个支点**

——鲁冠球先生访谈录

- 57 -

与“啤老大”论管理

——李福成先生访谈录

- 75 -

合作与竞争：与外企打交道

——刘迎建先生访谈录

- 93 -

做企业先要做人

——鲁群生先生访谈录

- 111 -

以雷霆之手段 行菩萨之心肠

——陈峰先生访谈录

- 129 -

平等、信任、欣赏、亲情

——杨元庆先生访谈录

- 147 -

不诚实就别做商人

——潘石屹先生访谈录

- 165 -

价格战该不该打

——董明珠女士访谈录

- 183 -

适者生存

——俞尧昌先生访谈录

- 199 -

网络经济的春天待何时

——童家威先生访谈录

- 217 -

管理就是“扔包袱”

——张甫先生访谈录

- 235 -

做企业如“雕玉”

——王苏波先生访谈录

- 255 -

营销就是要“稳、准、狠”

——陈冬牛先生访谈录

- 269 -

企业风险与危机公关

——查峰先生访谈录

- 289 -

**民营企业要过“五关”**

——柴宝成先生访谈录

- 307 -

做事在长 成事在短

——王挺先生访谈录

- 325 -

简单的就是美好的

——魏长霖先生访谈录

- 343 -

宁流口水 不流泪水

——贾翔宇先生访谈录

- 361 -

诚信、善事与舍得

——赵利生先生访谈录

- 377 -

有钱无心别投资

——谷全文先生访谈录

- 395 -



联想经营谈得失

——柳传志先生访谈录

企业嘉宾：联想集团有限公司董事局主席柳传志
(以下简称柳)

主持人：《大中华企业家》杂志首席记者李向阳
(以下简称李)

创业艰难需要顽强毅力

李：首先，感谢您接受我的采访。您从20万元创业到取得今天这样的成功，一定遇到过许多困难，里面也会有许多动人的故事吧？

柳：你还不知道呢。中科院给我那20万元铺底资金，公司成立还不到半个月，就被江西的一个女骗子骗走了。这件事给我打下了痛苦的烙印。

1987年4月，我们为香港一家公司做IBM的代理，交100万美元，将会拿到一批非常便宜的机器，利润高达40%。我当时两眼一抹黑，通过进出口公司介绍，结识了一位林老板。常务副总裁李勤在北京负责借钱，我到深圳把这笔钱交给林老板。当我回到北京后，深圳方面来电说，钱根本没看见。我听了惊得直冒冷汗，连滚带爬又跑到深圳，发现林老板也找不着了，顿时头都大了，整个人都吓晕了。多少钱呢？300多万元人民币，而1986年联想一年的利润才100多万元。

我四处打听林老板的下落，终于找到了他的家。那会儿，我就准备拼命了。林先生发现情况不对，知道我这是要玩命了。其实，林先生也没想把钱拿走，只是觉得公家的钱不用白不用，就给挪用了，后来他才弄清楚联想的性质不同。我们颇费了一番周折，花了两三个月的时间，最

后才把这批机器运到北京。就是这笔生意的丰厚利润，奠定了联想最初的经济实力。

那天，我跟李勤等几个人在总经理室庆功，李勤突然倒树般地扔在沙发上，经检查是心脏特发性房颤，以后李勤就把这病一直背到今天。李勤被送进医院后，我也犯了毛病，在追钱的两个多月里，一到夜里头两点多钟就被吓醒，心脏狂跳不止，痛苦不堪。钱追回来了，机器也买回来了，毛病却涛声依旧，每天半夜里都被吓醒。我听人家说，我住院时的样子，很像日本电影《追捕》里的横路竞二。你说，这模样哪像意志顽强的主儿？但是，不管多难，我从来没动摇过，还是挺过来了。

李：我听说您经营企业有一套鸡与蛋的理论，您能具体谈谈吗？

柳：企业的发展，大环境极其重要。鸡蛋孵小鸡，温度是 37.5 度到 49 度最适合。对中国企业来讲，1978 年以前可能是 100 度，什么鸡蛋也孵不出小鸡来。十一届三中全会以后，可能是 45 度，生命力极强的鸡蛋才能孵出鸡来。1984 年我们办联想的时候，大概就是 42 度，今天大概也有 40 度左右，还不是最好的温度。因此，生命力顽强的企业就要研究周边的环境，一方面要促使环境好转，另一方面加强自己的生命力的以便能顽强地活下来。

有天，我跟朱镕基总理汇报工作，提到了“政策风险”一词。朱总理问道，商业风险我知道，但什么是政

策风险？我说，给您讲个故事，您就理解了。1987年，联想购进了一批机器，我们内部实行承包制，按机器销售情况来奖金提成。谁知道货好，渠道畅通，结果承包效果突出得吓人。承包部门人员平均奖金高达6 000多元。6 000多元是什么概念呢？我那时每月工资才100多元。当时国家的政策规定，奖金超过3个月工资以上的部分征收奖金税300%。如此，企业只有三条出路好走：第一是把钱发下去，把税交给国家，头天发钱，第二天关门大吉；第二就是跟得奖金的人说，咱们交不起税不发了，企业规定的奖励不能兑现，员工积极性一落千丈，无法管理经营，钝刀子杀人，企业迟早完蛋；第三就是偷偷拿支票换现金，违反国家政策，先把奖金发下去。我和几个副总想来想去，虽然担着风险，还是走了第三条路。俗话说，没有不透风的墙，两年后东窗事发，企业被罚款，我挨了批评，受到了警告。然而，这时联想已经具有了挨罚的经济实力，我也没被打垮，所以，联想还是活下来了。

企业发展战略

李：中国加入WTO了，以后在IT市场上的竞争会越来越激烈，联想有把握在全球经济一体化的条件下持续发展下去吗？

柳：联想是靠什么壮大起来的呢？就是靠市场竞争。



中国 IT 企业的主要对手是国外企业。1992 年以前，中国的 PC 领域是封闭的，因为有关税和政府批文，外国 PC 进不来，中国的 PC 企业位置好，很舒服，在窝里称王称霸。结果怎么样呢？电脑年销量才 10 万台，而且质量很差。1993 年中国 PC 市场开放，外国电脑大量涌进，很多企业稀里哗啦地垮台了，但中国的市场并未就此萎缩。1997 年中国市场年销 350 万台电脑，什么原因呢？1994 年前后外国电脑公司的大举进入，刺激了电脑需求，市场大了，企业的机会也就多了。我希望市场既有竞争又有联合，把这块饼做大，这对参与竞争者都有好处。再有，家电企业进入电脑行业也是有好处的，家电企业有很多特点，比如它们的服务、销售方式等，对我们是很有启发的。现在国内企业的竞争是练兵，将来还要向国外打。联想正是在这种情况下，通过学习、合作，在与外国企业进行激烈竞争中脱颖而出，生意从 20 万做到目前 200 多个亿。竞争逼着你学习创造新的东西，这样，企业才能在国际市场上立于不败之地。

李：有意思，您把竞争对手当成中国乒乓球队提高水平的陪练了。

柳：他们可比陪练厉害多了！乒乓球队的陪练赢不了你，竞争对手却随时都能把你打趴下。再说，中国人自己和自己竞争没意思，在目前全球经济一体化的情况下，联想只有走向世界市场，才能有更加光明的发展前景。