

管理智慧

MANAGEMENT PHILOSOPHY

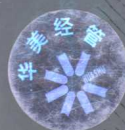
智慧(三) — 中国企业家演讲录

总指导：(香港)陈阳生 主编 张作华 于素英

这里汇集了管理大师们长期积累总结出来的经验与智慧。
大师们用自己的智慧创造了巨大的财富，同时也给我们留下了
宝贵的经验与智慧。

新疆科技卫生出版社(W)

XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS(W)



管 理 智 慧

主 编：张作华 于素英
总指导：（香港）陈阳生

智慧（三）
——中国企业家演讲录

新 疆 科 技 卫 生 出 版 社 （W）
XINJIANG SCIENCE AND TECHNOLOGY & SANITATION PRESS (W)

图书在版编目 (CIP) 数据

管理智慧/张作华编. —乌鲁木齐: 新疆科技卫生出版社 (W), 2001. 9

ISBN 7-5372-2838-8

I. 管… II. 张… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 060990 号

责任编辑 郝维洲

封面设计 奋成 占营

管 理 智 慧

主编 张作华 于素英

* * *

新疆科技卫生出版社 (W) 出版发行
(乌鲁木齐市龙泉街 66 号 邮编 830001)

郑州文华印刷厂印刷

* * *

880×1230 毫米 16 开本 123 印张 3900 千字

2002 年 3 月第 1 版 2002 年 3 月第 1 版

ISBN 7-5372-2838-8/C·11

印 数: 1-3000 定价: 300 元 (全套 3 册)

前 言

这里汇集的是世界知名企业的管理经验。在今天这个知识时代，知识的作用已超越其他任何因素。当今的企业都在努力成为学习型企业，以使自己的企业发展壮大，长盛不衰。通用电气公司之所以百年不衰，其最大的特点之一就是学习。它有自己的管理大学——克劳顿村，由此形成优秀的企业文化，具备了强大的核心竞争力。

本书选辑的均是前人用血汗换来的宝贵经验。涉及领导艺术、经营之道、公司战略、人力资源、激励机制、企业文化等内容。细细翻阅书里的真知灼见或使我们茅塞顿开、或使我们创意顿生，激励我们、充实我们。愿此书是我们的企业家或准企业家的知识宝贵。时时翻阅潜移默化，从中获得知识的力量，使我们的企业发展壮大、长盛不衰！

主编

2002年2月24日

《管理智慧》编委会

总 指 导：（香港）陈阳生

执行主编：张作华 于素英

编 委：

丁志凌	沈鸯样	杜靖宇	张 瑞
张春艳	王 鸿	李卫红	周春彦
杨永照	袁乐乐	张晓红	张 鹏
赵淑梅	袁小欢	许抚琴	董 谦

目 录

1. 亮出你的“中国造”	
张瑞敏/海尔集团总裁	(1)
2. 张瑞敏观念	
张瑞敏/海尔集团总裁	(3)
3. 海尔是海	
张瑞敏/海尔集团总裁	(6)
4. 只要找到路就不怕路远	
张瑞敏/海尔集团总裁	(7)
5. 中国企业面对加入 WTO 怎么想、怎么做、怎么赢	
张瑞敏/海尔集团总裁	(8)
6. 市场链的网络化再造	
张瑞敏/海尔集团总裁	(11)
7. 贸字当头 说明了什么	
柳传志/联想集团董事局主席	(14)
8. 创造神奇	
柳传志/联想集团董事局主席	(16)
9. 联想道路的回顾与展望	
柳传志/联想集团董事局主席	(19)
10. 联想集团的管理三要素	
柳传志/联想集团董事局主席	(30)
11. 联想大旗永远飘扬	
柳传志/联想集团董事局主席	(37)
12. 联想管理之道	
柳传志/联想集团董事局主席	(44)
13. 联想的创业之路	
柳传志/联想集团董事局主席	(48)

14. 我们不仅仅创造物质精品	
倪润峰/长虹集团总裁	(58)
15. 市场经济讲竞争也讲规则	
李东生/TCL 集团总经理	(59)
16. 名牌是面旗	
李东生/TCL 集团总经理	(64)
17. TCL 辉煌 20 年, 成就天地间	
李东生/TCL 集团总经理	(66)
18. 网络时代的中国企业	
李东生/TCL 集团总经理	(71)
19. 我们的目标	
李东生/TCL 集团总经理	(75)
20. 认清形势, 把握机遇, 迎接 21 世纪全球经济的挑战	
李东生/TCL 集团总经理	(86)
21. 面向全球的品牌	
黄宏生/创维集团董事长	(93)
22. 勇当企业家	
黄宏生/创维集团董事长	(95)
23. 成功的定位与定位的成功	
黄宏生/创维集团董事长	(97)
24. 七年探索的四大结论	
冯 仑	(100)
25. 不要再为常识付出代价	
王功权/万通集团总裁	(103)
26. 文化·文化性企业·新的“下海”观	
余秋雨教授访谈录	(106)
27. 段永基点破四通产权改造思路	
段永基/四通集团董事长	(110)
28. 企业家精神与创新	
段永基/四通集团董事长	(112)
29. 中国新兴企业面临的问题与选择	

王 石/深圳万科集团董事长	(116)
30. 面向新经济, 关注普通人	
王 石/深圳万科集团董事长	(121)
31. “我没有炒作自己”	
张朝阳/搜狐集团总裁	(127)
32. 中国互联网的发展与搜狐的成长	
张朝阳/搜狐集团总裁	(130)
33. 跨越三百年的自卑	
张朝阳/搜狐集团总裁	(135)
34. 在资本浪潮下腾飞	
张宏伟/哈尔滨东方集团总裁	(140)
35. 经济全球化与中国企业家的使命	
张宏伟/哈尔滨东方集团总裁	(142)
36. 创建有中国特色的营销管理模式	
徐 源/小天鹅股份有限公司副总经理	(147)
37. “小天鹅”管理理念	
徐 源/小天鹅股份有限公司副总经理	(156)
38. “小天鹅”的兼并哲学	
徐 源/小天鹅股份有限公司副总经理	(162)
39. “小天鹅”的经营数学	
徐 源/小天鹅股份有限公司副总经理	(164)
40. 步步高“恪守本分”	
段永平/步步高集团总裁	(166)
41. 诚信赢天下	
段永平/步步高集团总裁	(169)
42. 创造长盛不衰的中国企业	
刘永行/希望集团董事长	(178)
43. 慎对“资本运营”	
刘永行/希望集团董事长	(189)
44. 不断创新, 创造核心竞争力	
刘永行/希望集团董事长	(191)

45. 冲出低谷：企业如何扭亏	
刘持金/爱立信（中国）有限公司副总裁	(196)
46. 企业如何面对经济低谷	
.....	(201)
47. 企业如何防范风险	
陈福兴/科龙集团副总裁兼冰箱公司总经理	(206)
48. 国有企业三年能走出困境吗	
黄鸿年/中策集团主席	(211)
49. 肩负使命的经营	
荣 海/海星集团总裁	(217)
50. 商道与人道	
荣 海/海星集团总裁	(226)
51. 郑广银的经营之道	
.....	(228)
52. 创业家和企业家应是两个不同层次	
万志新/江西万新集团总裁	(238)
53. 我以打工身份当老板	
周厚健/海信集团总裁	(239)
54. 打造企业的核心竞争力	
周厚健/海信集团总裁	(241)
55. 公平竞争 企业要有所为	
陈荣珍/荣事达集团董事长	(246)
56. 不做“婆婆”	
周耀庭/红豆集团董事局主席	(247)
57. 中国企业，世纪末最后的突围	
朱江洪/珠海格力电器股份有限公司总经理	(248)
58. 朱江洪答问录	
朱江洪/珠海格力电器股份有限公司总经理	(259)
59. 陶建幸：“核心技术”打造春兰	
周 放/记者	(264)
60. 中国制造业对加入 WTO 的思考	

陶建幸/春兰集团董事局主席兼首席执行官	(269)
61. 我这三十年	
周伟焜/IBM 大中华地区董事长兼首席执行总裁	(274)
62. 一个“打工皇后”的奋斗历程	
吴士宏	(278)
63. 嘉陵经营管理的辩证法——三元动态平衡法	
郝振堃/原嘉陵集团总裁	(281)
64. 超凡成就在于 8 小时之外	
鲁冠球/万向集团董事局主席	(287)
65. 从田野走向世界	
鲁冠球/万向集团董事局主席	(289)
66. 8 小时工作，我反对	
何伯权/广东今日集团总经理	(294)
67. 从生活中的点滴做起	
李兆峰/兆峰集团总经理	(295)
68. 重振中华陶瓷辉煌	
李兆峰/兆峰集团总经理	(297)
69. 我在美国学到了什么	
任正非/深圳华为集团总裁	(299)
70. 企业怎样才能长治久安？	
任正非/深圳华为集团总裁	(302)
71. 华为的冬天	
任正非/深圳华为集团总裁	(306)
72. 北国之春	
任正非/深圳华为集团总裁	(315)
73. 孙寅贵：检讨十大失误	
.....	(323)
74. 马胜利认错了	
.....	(330)
75. 史玉柱自述巨人集团破产内情	
史玉柱/巨人集团总裁	(331)

76. 巨人症：民营大企业病	(336)
77. 民营经济的第二次创业	(344)
78. 总裁的二十大失误	
姜 伟/飞龙集团总裁	(345)
79. 民营企业“四级跳”	
徐江运/威特集团生化药业有限责任公司董事长兼总裁	(350)
80. 人在商海 成败由己	
刘 伟	(353)
81. 资本经营：企业再发展的根本出路	
梁贵林/北京紫微星实业总公司董事长	(356)
82. 我看中国时装	
郑永刚/杉杉集团总裁	(360)
83. 总经理为啥这么累	
沈克俭/中国纺织物资总公司总经理	(362)
84. 企业并购也要按市场经济规律办事	
赵经彻/兖州矿业（集团）公司董事长、总经理	(364)
85. 今后什么最赚钱	
张贤亮	(366)
86. 目标管理：追求简单	
陈木林/武汉凌云集团公司董事长	(372)
87. 选才用人：企业兴盛之本	
龚文林/天津市宇华制衣实业公司总经理	(375)
88. 再谈满负荷	
许计海/河北省石家庄市华兴企业集团总经理	(377)
89. 发展实业开展多种经营——当前外贸企业摆脱困境的有效途径	
徐恒兵/海南斯达制药有限公司董事长、安徽省医药保健品进出口股份有限公司总经理	(380)
90. 市场经济与现代企业行为	
李 平/三九工程开发总公司总经理	(382)

91. 人生不仅仅是蜡烛……	
张一川/西安思维计算集团总经理	(388)
92. 荣誉 责任 使命	
吴一坚/陕西金花企业集团总裁	(390)
93. 试论企业危机管理	
杨智运/福建漳州铝制品公司总经理	(393)
94. 年薪制的思考	
吴志艳	(398)
95. 人生的感悟：李嘉诚自述一个奋斗者的成功之道	
.....	(400)
96. 一勤天下无难事	
王永庆/台湾台塑企业董事长	(407)
97. 只有勤劳和奉献才能自强	
王永庆/台湾台塑企业董事长	(410)
98. 白手苦兴家	
陈玉书（香港）	(416)
99. 亚洲国家经理人员的培养	
辜振甫	(419)
100. 挺立在孤独、失败与屈辱的废墟上	
俞敏洪/北京新东方学校校长	(423)
101. 奋斗才能成功	
俞敏洪/北京新东方学校校长	(429)
102. 新经济下北京 CBD 需要什么样的房子	
潘石屹/现代城总经理	(438)
103. 只有看到未来才能赚钱	
潘石屹/现代城总经理	(445)
104. 联想如何第二次创业	
杨元庆/联想集团总裁兼 CEO	(450)
105. 产品经营与资本经营头足并立	
刘永好/新希望集团董事长	(463)
106. 民营企业和新希望	

刘永好/新希望集团董事长	(469)
107. 电子商务与传统银行的变革	
马蔚华/招商银行行长	(480)
108. 互联网变革的挑战	
田溯宁/中国网络通信有限公司总裁兼首席执行官	(487)
109. 迎接网络财务时代	
王文京/用友集团董事长兼总裁	(490)
110. 软件业的未来与东软的战略选择	
刘积仁/东软集团董事长	(494)
111. 经营你的人力资本	
刘积仁/东软集团董事长	(501)
112. “德隆模式”整合中国制造业	
唐万里/新疆德隆（集团）有限责任公司董事长	(505)
113. 防范扩张风险	
彭作义/原青岛啤酒集团公司总经理	(510)
114. 从国际化分工中寻找制造优势	
俞尧昌/格兰仕集团副总裁	(515)
115. 追寻内心宇宙的边界	
曾文祺/明基电通信息技术有限公司中国营销总部总经理	(520)
116. 争取投资银行业的诺贝尔奖	
陈云贤/广发证券股份有限公司董事长	(526)
117. 为价值而战	
马明哲/中国平安保险股份有限公司董事长兼总经理	(531)
118. 资本市场、产业市场与企业成功	
郭广昌/上海复星高科技（集团）有限公司董事长	(534)
119. 建立量子企业，培养量子人才，迎接量子时代	
宋朝弟/科利华集团董事长	(538)
120. 学习：企业跃升的核心动力	
朱相桂/江苏森达集团董事长	(546)
121. 企业家与创新精神及影响力	
来辉武/陕西咸阳五〇五集团公司总裁	(551)

122. 本土化：市场创新的探索	
谢圣明/红桃 K 集团总裁	(557)
123. 创新与名牌	
汪 海/双星集团总裁	(561)
124. 民营企业技术创新要闯好“五关”	
南存辉/正泰集团公司董事长	(564)
125. 野马精神	
吴良定/浙江中宝集团董事长	(567)
126. 愿众生幸福 社会吉祥	
薛永新/成都恩威集团公司总裁	(570)
127. 华商是华人的巨大财富	
尹明善/重庆力帆集团董事长	(573)
128. 民营企业家的基本功	
郑跃文/科瑞集团公司执行总裁	(576)
129. 创业者的素质	
张 跃/远大空调有限公司执行总裁	(591)
130. 我不想一个人说了算	
茅理翔/方太集团董事长	(603)
131. 管理重组与企业可持续发展	
胡 钢/新大陆集团总裁	(612)
132. 中国企业管理危机与信息时代的管理	
宋如华/托普集团董事局主席	(617)
133. 初创企业的管理问题	
周鸿祎/3721 首席执行官	(620)
134. 哈慈模式：企业管理三要素	
郭立文/哈慈集团和哈慈股份有限公司董事长	(629)

1. 亮出你的“中国造”

张瑞敏/海尔集团总裁

我经常思考这样一个问题，改革开放为海尔带来的最本质、最核心、最打动人的东西是什么？想来想去，比来比去，我认为就是4个字：观念革命。可以这么说，海尔创业15年来最大的收获，是抓住了改革开放为我们提供的一次改变对整个外部世界的看法和思维方式的机会。

1990年，我们率先在全国工业界提出了“引狼入室、与狼共舞”的观点，目的是引入竞争，引入观念，由此逐步确立起了海尔的发展目标是走国际化企业之路，在国际市场上打出中国民族工业名牌的旗帜，亮出我们的“中国造”。

海尔一直不赞成“以市场换技术”的观点，这是“一厢情愿”，因为国外企业进军中国的最终目的就是占领和瓦解你的市场，我们拿到了一些先进技术，但国外并没有真正把一流的技术给我们，而我们同时又失去了许多不该失去的市场，这种交易是不等价的，看看现在中国市场上铺天盖地的“洋货”就知道了。另外，我们还认为，即便你把德国、日本等国全套的、最先进的技术设备都拿进来，也未必能生产出和人家一样高质量、高水平的产品，这个现象在各个行业都普遍存在，原因是我们的人员素质不行，机制不行，最大的差距还在于观念不行。因此，海尔奉行的战略是引进先进技术设备后，赶快吸收消化，包括赶快模仿，赶快培植起自己的人才创新体系、技术创新体系和管理创新体系，争取在尽量短的时间里，海尔能与国际企业在同一个水平线上赛跑和发展，直至走出国门，去做另一块更大的、自己享用的“蛋糕”。

打出自己的民族工业品牌是海尔15年来孜孜渴望的理想，我们早就树立这样的观念：一个国家没有自己的名牌，只能为别人加工，就会永远受别人制约和“剥削”。特别是许多企业多年来只满足加工出口，卖货换汇，殊不知中国产品之所以在国际市场上是“低档低值”的代名词，就在于没有自己的国际名牌。海尔前些年提出的“国门之内无名牌”的观念曾引起一些争议，这个观念并不是不要国内市场了，恰恰相反，海尔是在充分占有了国内市场后才提出这个观点，我们的冰箱、空调、洗衣机、冷柜等主要产品的国内市场覆盖率已多年稳居同行第一，但中国市场毕竟是全球市场一体化的一个组成部分，事实上，也没有哪一个世界名牌不是对全球市场进行覆盖而获得公认的，这也是中国为什么在40多年的出口中却诞生不了自己的国际名牌的观念缺陷所在。为此，我们提出了“东方亮了再亮西方”策略。我们打出“海尔·中国造”的概念，就是要与“德国造”、“日本造”、“美国造”比高低，就是不服气，就是要长“中国造”的志气。

回首15年，海尔获得了巨大成功，但也仍然存在着不少不足。中国下一步将更开放，国

际企业的进攻将更猛烈，我们的观念、思维方式将面临更大挑战，如果有丝毫满足，有丝毫放慢观念更新步伐，海尔品牌将会在一夜之间被淘汰出局。这绝不是耸人听闻。

海尔的生存理念是：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

2. 张瑞敏观念

张瑞敏/海尔集团总裁

关于产品

有缺陷的产品就是废品，不管投入多大，都应作为废品处理。

高标准，零缺陷，精细化。

质量是企业的生命，保质才能保量，没有质量等于无效劳动。质量问题要未雨绸缪，不要亡羊补牢。

高质量的产品是高质量的人干出来的。先造人才，再造名牌。

关于名牌

名牌不是检测出来的，也不是靠政府部门评出来的，名牌只能产生在市场上。优质产品不等于名牌产品，谁在市场上卖得快，卖得多，卖得贵，谁就是名牌。

企业围墙之内无名牌。名牌无国界，走出工厂的大门就是国际市场。成不了国际名牌在今后的市场上很难立足。

一个没有自己名牌的企业，今后只能是别的企业的生产加工基地，没有希望。

没能中国自己的名牌，就没有中国自己的企业，就没有自己的市场。如果没有自己市场的市场经济，这个市场经济有什么意义？

名牌是全员工程，每个环节都很重要，如果每个人的工作都差一点，那么这个名牌就差太多了。

资本是船，名牌是帆。船大了，能不能开得动，开得快，要靠帆。没有名牌作帆，船就没有动力，没有方向。

品牌延伸能否成功，关键是人的精神和企业文化能否延伸成功。

名牌只代表今天，不代表明天。名牌靠天天盯住市场努力保持，靠消费者用货币形式投票决定。

关于市场

用户永远是对的。绝不对市场说不。先卖信誉，再卖产品。

只有疲软的产品，没有疲软的市场。只有淡季思想，没有淡季市场。

创造市场：不是从现有有限的市场份额中抢一块，而是另做蛋糕独自享用。