

变局中谋机遇，格局中求发展

变局与格局

——互联网时代的企业生存之道——

柳传志 马云 朱新礼 俞敏洪 等著

管理中国新机遇、新增长新动能

变局与格局

互联网时代的企业竞争之道

陈春花 陈威如 陈劲 陈国宏 等著



变局与格局

——互联网时代的企业生存之道——

柳传志 马云 朱新礼 俞敏洪 等著



图书在版编目(CIP)数据

变局与格局 / 柳传志等著. —北京: 新世界出版社, 2014.12

ISBN 978-7-5104-4918-5

I. ①变… II. ①柳… III. ①中国经济—研究 IV. ①F12

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第293651号

变局与格局

总策划: 程虹 张海鸥

作者: 柳传志 马云 朱新礼 俞敏洪等

责任编辑: 熊文霞 严匡正

特约编辑: 张帆 吴鹄

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社址: 北京西城区百万庄大街24号(100037)

发行部: (010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总编室: (010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印刷: 北京中印联印务有限公司

经销: 新华书店

开本: 710 × 1000 1/16

字数: 200千字 印张: 19.5

版次: 2015年4月第1版 2015年4月第1次印刷

书号: ISBN 978-7-5104-4918-5

定价: 38.00元

版权所有, 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页等印装错误, 可随时退换。

客服电话: (010) 6899 8638

目 录

CONTENTS

第一章 企业家的信念与信仰

- 003 | 我们要用商业去完善这个社会 / 马 云
- 003 | 10 年以后，中国这个社会谁也离不开数据
- 004 | 如果公司被资本和利益控制了，那就彻底完了
- 007 | 灾难在哪里，机会就在哪里
- 010 | 柳传志 & 王石——共同的 30 年
/ 白岩松、柳传志、王石
- 010 | 1984 年，大家隐隐地感觉到，生活跟过去不一样了
- 012 | 要懂得如何面对死亡
- 015 | 就算挨骂我还是想说，中国人应该有血性
- 017 | 走得太远别忘了当时为什么出发
- 018 | 怀着当年去延安解放区的心情投入创业
- 020 | 我出来创业的动机，80% 是想知道我到底能做点
什么
- 021 | 羡慕 IBM 展示会上的点心随便吃
- 023 | 只要行得正，努力去做，别人都在看

- 025 | 名誉和尊严比钱更重要
- 028 | 用每年累积的奖金奖励买回了 35% 的股份
- 032 | 我非常轻松地宣布，放弃属于我的股权
- 034 | 如果没有民族的这一年，根本没有后面的故事
- 037 | 我突然发现万科离伟大还很远
- 038 | 后面连续有很多槛，但对联想来说，1994 年的那个门槛是最大的
- 041 | 建立制度性的怀疑和制度性的监督，让你在犯罪面前收手
- 044 | 并购以后，联想内部开会员工迟到不再罚站了
- 048 | 我只要能活着下山，我再登珠峰我就不是人
- 049 | 我可以做得比原来更高尚一点
- 051 | 万科要从“以利润为中心”转到“以消费者为中心”
- 052 | 万科未来要“反省自己，尊重可能”

第二章 中国的新改革之路

- 061 | 中国的新改革之路 / 柳传志、刘永好、朱新礼、沈国军
- 062 | 中国维持 7.5% 的经济发展速度，越来越有难度
- 064 | 中国需要一个健康的 GDP
- 067 | 中国的房地产市场确实在走下坡路
- 070 | 推动经济发展靠市场的力量比靠政府的指令更健康
- 071 | 企业家的农业投资是一种造血式扶贫
- 076 | 解决影子银行问题需要整体变革

079 | 老百姓真有钱，中国经济才能进入良性循环

081 | 环境和食品安全问题真的很堪忧

第三章 政商新生态

087 | 开放倒逼改革是大势所趋 / 吴建民

092 | 君子之交淡如水的政商关系推动中国发展 / 龙永图

096 | 企业家是中国走出去进行公共外交的真正主力 / 赵启正

102 | 中国仍然具有实现 6% 到 8% 中高速增长潜力 / 张军扩

110 | 我们国家的经济和地球应该一天天绿起来 / 吴敬琏

119 | 法治是开放统一、竞争有序市场的基础 / 钱颖一

第四章 混合所有制的未来：国企改革下一轮

127 | 混合所有制应该在“混”上着力，在“合”上下功夫 / 马正武

132 | 混合所有制的前提是国有资本要回归平等 / 冯 仑

137 | 混合所有制的目的是激活经济细胞的活力 / 管跃庆

第五章 绿增长：从绿到金

143 | 老百姓已经无法忍受有毒的 GDP / 刘晓光

146 | 中国在工业废弃物处置方面还有很大改进空间 / 周小华

- 149 | 对于环境企业来说这是最好的时代 / 赵笠钧
152 | 政府单纯征收环保税不能解决环境问题 / 刘晓光

第六章 跨界打劫

- 157 | 没有成功的企业，只有时代的企业 / 郁亮
163 | 互联网的颠覆性创新会倒逼银行变革 / 马蔚华

第七章 互联网思维

- 171 | 互联网企业必须低成本地从数据里得到价值 / 王坚
175 | 跨行业界限的大数据价值更大 / 刘积仁
178 | 大数据将改变传统行业的商业模式 / 王阳
182 | 洗衣行业的竞争对手变成了互联网公司 / 张荣耀
185 | 把少数人的定制变成多数人的生活 / 李连柱

第八章 大文化思维

- 193 | 中国人需要让自己的表达被世界接受 / 王潮歌
196 | 中国很多的“大文化基因”被隐藏了 / 黄怒波
199 | 财富和文化失衡的局面需要改变 / 李连杰

第九章 产业投资新机会

- 207 | 好行业有坏企业，坏行业也有好企业 / 赵令欢
- 213 | 投资应围绕中产阶级的生活方式 / 梁信军

第十章 问路商业新格局

- 223 | 银行业需要健康的发展模式 / 杨凯生 马蔚华
- 248 | 互联网带来了教育革命 / 俞敏洪
- 252 | 房地产市场的调整也是市场细分的过程 / 胡葆森
- 256 | 汽车行业面临转折点，不创新将被淘汰 / 安 格
- 258 | 物联网时代马上到来 / 赵国华

第十一章 企业长青的道与术

- 263 | 青春期企业的烦恼与出路 / 夏 华 孙陶然
- 263 | 当企业出现新英雄时，你要有合适的心态
- 267 | 有主人心态的空降兵才能存活
- 270 | 大企业的创新与活法 / 曹国伟
- 270 | 用户数据决定企业未来发展空间
- 276 | 基业长青与家族传承 / 刘永好 杨绍鹏
- 276 | 企业传承是渐进、持续的创新和变革
- 284 | 建立梯形团队，不做家族企业

第十二章 企业家精神与制度公益

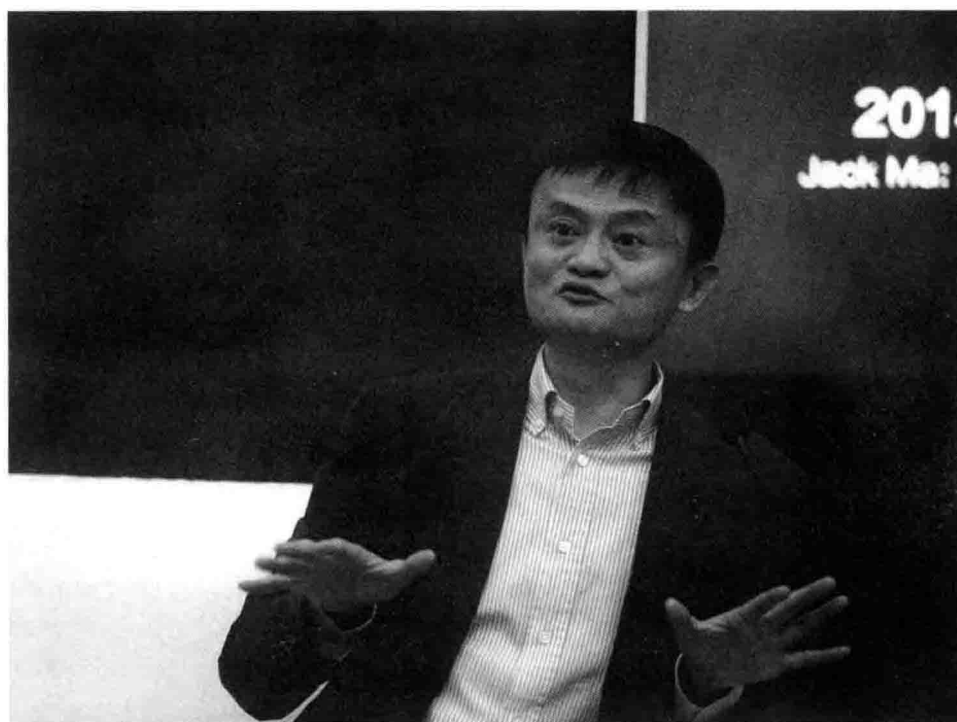
- | | | |
|-----|--|----------------------------|
| 293 | | 做慈善比当行长难多了 / 马蔚华 |
| 295 | | 过去十年，非公募基金会都是在夹缝中求生存 / 王 兵 |
| 298 | | 社会企业不只做产品，还要对社会有帮助 / 韩家寰 |
| 301 | | 专注教育和环保，为社会解决问题 / 牛根生 |

Chapter 1

第一章

企业家的信念与信仰

我们要用商业去 完善这个社会



马云（中国企业家俱乐部理事、阿里巴巴集团董事局主席）：

10年以后，中国这个社会谁也离不开数据

突然起来的这个移动互联网，让我们很痛苦。难道我们

没有做好相关准备？我们这家公司花了很多时间思考未来，假设有讲我们没有预料到移动互联网的出现，那是假话，但要是说我们做了充分的准备，那也是假话。

我认为腾讯做了充分的准备，但说他们6年以前就开始搞微信了，我也不相信。但是6年以前我们做过一个很重要的战略，我们那时候就在考虑中国社会走下去，移动互联网产生的数据该怎么办，怎么处理，所以我们最早提出了“数据未来”的概念，数据就是未来。

我们在公司里面做了一个艰难的决定，确定到底是把资源押在APP的应用上面，还是押在“云计算”、大数据上面。我们知道这两三年内移动互联网会越来越大，但是押应用很难押，其中有微信，有各种各样的功能，上百个出来，不知道哪个押得是对的，但肯定有一个对的。我们就押了大数据。

我们在决定这个战略以后，在纸边上写了一句话：“我们不知道数据该怎么挣钱，但我们相信10年以后谁也离不开数据。”

如果公司被资本和利益控制了，那就彻底完了

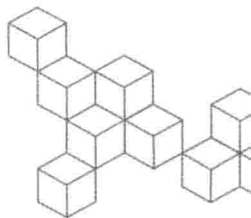
另外一个大家可能比较感兴趣的，我们IPO为什么从香港地区跑到了美国？其实我们这家公司走到今天想明白了一个道理。有一个我很尊重的人给我讲过几句话，他说：“你要想清楚你有什么，你要什么，放弃什么。”我是认认真真思考过这几个

问题的。

我有什么？啥都没有。我们就是穷孩子出身，一个月发着9块钱工资，拿了三四年，爸也没钱，也没有有势力的舅舅，所以借了两万块钱开始创业，走到现在。但是我们走到今天绝不是因为我们的功劳很大，这其中有时代和运气的因素。今天有人说你再走一遍试试看，我告诉大家，我再走一遍不一定能走出来。我承认中间侥幸因素很多，我们是很努力，很勤奋，但是侥幸因素是占太大比例了，再走一遍一定死在大路上。所以我们走到今天为止要想明白，这东西本来也不是我们的，我们要考虑如何把它回报给社会。

但是由于这公司有了今天这个影响力，这样的收入，这样的利润，你必须思考自己是要死的，是要病的，是要老的。其实我今年的身体跟几年前比差很多。10年前，我一觉睡几个小时，第二天起来继续干活，一点没感觉。现在好像睡觉了跟没睡过一样，这是年龄不一样了。那么我们今天就要思考一个问题，假设我病了，或者我认为自己的脑子再过两三年根本跟不上这个时代了，那时候谁来接这个班。接这个班的人如果不明白我们的使命和价值观，如何把它确定。因为一旦上市，就是资本说了算，所以我们思考了近6年时间，我们认为要有一个组织保障，来保障这家公司的文化和使命能够延续下去，所以我们走了很多很多公司去参照。

我看有公司7年换了8个CEO，没有独立董事，没人承



我相信我们必须得提前做好准备，我不能等到我离开这个公司以后，公司被资本控制了，被无能的人控制了，被利益驱动控制了，改变了策略，那这个公司就彻底完了，所以我们制定了所谓的合伙人机制。

担责任。大家都说这东西好像都是律师在做决定，没有人愿意对未来承担责任。我相信我们必须得提前做好准备，我不能等到我离开这个公司以后，公司被资本控制了，被无能的人控制了，被利益驱动控制了，改变了策略，那这个公司就彻底完了，所以我们制定了所谓的合伙人机制。

我们的合伙人机制设计了6年，执行了3年，我们把制衡机制弄好以后，我们提出想在香港地区上市。我们希望去上市的地方，能够认同我们的文化、使命和价值观，只有认同这些东西以后，才能认同我们做战略的方法，才能认同我们招聘员工的方式，才能认同我们考核的指标，所以后来香港地区认为，你们就是想要自己的权力，就是想拿回控制权。

事实上，拿回控制权也不是我们的目的，更何况我自己对控制权毫无兴趣，其实这个公司的运营是相当辛苦的，所以不是谁要这个权力，而是谁要承担这个责任，肩负起这样的使命和价值观，肩负起长远思考这家公司的未来。

人财是有缘分的，香港地区还停留在房地产的阶段，还停留在老资本金的阶段，所以我们最后决定去美国。但是我还是坚持这句话，10年以后香港地区一定会接受我们今天的出发点。因为知识经济时代决定的是如何管理好知识性的产业，而不是管理好钱的问题，所以这是一个理念上的变革，我相信10年以后香港地区会接受，但有可能10年以后太晚了，这艘船去了不会回来了。

但是我还是坚持这句话，10年以后香港地区一定会接受我们今天的出发点。因为知识经济时代决定的是如何管理好知识性的产业，而不是管理好钱的问题，所以这是一个理念上的变革，我相信10年以后香港地区会接受，但有可能10年以后太晚了，这艘船去了不会回来了。

本来我们跟腾讯两家企业在香港地区上市，那香港地区的科技地位还在，他们说香港地区坚守原则，但现在我认为香港地区在坚守的是规则，而不是原则，我自己觉得规则和原则是有区别的，规则是可以改的，原则是不能改的。不同的时代有些规则是要做些微调的，但是有些人认为规则怎么能改呢？其实都在改规则，只是你的原则是不能变的。“拥抱变化、客户第一、团队精神、敬业”，这些东西我们不能变，其他的该怎么变就怎么变。

我们公司就是这个样子，我们知道自己在做什么，所以我们才会往前挺进，我们就算错也会义无反顾。

灾难在哪里，机会就在哪里

要说我们有什么？我们啥也没有。我们要什么？今天已经走到这个地步了，以前我们做阿里巴巴，就是淘宝借个小的市场给买家、卖家找点机会，今天我们发现要改变的是整个社会对商业的认识，对企业家的认识，对创新的认识，对商业边界的认识，所以我们今天就利用互联网这个工具，利用这帮年轻人，去冲击一些规则，去变革，去唤醒很多人对商业的重新认识。我们最后要放弃什么？我们必须放弃名、放弃利、放弃权。阿里巴巴第一天就将自己定位为“商人”，我们用商业去完善这个社会。

企业做好了是不是科学，是不是艺术？这很难说。所以

今天我们发现要改变的是整个社会对商业的认识，对企业家的认识，对创新的认识，对商业边界的认识，所以我们今天就利用互联网这个工具，利用这帮年轻人，去冲击一些规则，去变革，去唤醒很多人对商业的重新认识。