

他们是张瑞敏、梁稳根、宗庆后  
他们是曾宪梓、鲁冠球、董明珠  
他们是腾讯、海航、新希望、埃森哲  
资深媒体人与著名企业家、理论家精彩对话

QIYEJIA LUNYU

# 企业家论语

程冠军◎著

 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



QIYEJIA LUNYU

# 企业家论语

程冠军◎著



 企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业家论语 / 程冠军著. — 北京:企业管理出版社,2014.6

ISBN 978-7-5164-0721-9

I. ①企… II. ①程… III. ①企业家-访问记-中国-现代 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 036376 号

---

书 名: 企业家论语

作 者: 程冠军

责任编辑: 杜 敏

策 划: 徐隆浩

统 筹: 王守国

书 号: ISBN 978-7-5164-0721-9

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室(010)68701719 发行部(010)68701816 编辑部(010)68414643

电子信箱: 80147@sina.com

印 刷: 北京明月印务有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 27 印张 344 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 元

---

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

## 卷首语

# 拥 抱 思 想

为什么会有这样的题目？

因为 2014 年是中国企业家的思想元年。

中国经过 35 年的改革开放之后，随着中共十八届三中全会的举行，中国的改革终于到了又出发的时候。从全会通过的《决定》可以看出，这次改革力度前所未有，这是自党的十一届三中全会以来的又一次思想大解放。改革开放 35 年来，中国的企业家从无到有，从小到大，从少到多，从弱到强，今天已经到了从富到贵的时候，这个时候也就到了该有思想的时候了。

思想引领时代，时代催生思想。

今天，我们生逢其时——我们有幸生活在这样一个以互联网为引擎的全球化、网络化的“大时代”。有人说这是一个“小时代”，其实这这也是一个由一个个的“小”所汇集成的“大时代”，“大数据”“云计算”“云服务”已成为这个“大时代”的关键词，互联、互动、互生，共享、共治、共赢已经成为这个“大时代”最显著的特征。

今天，我们生逢其势——党的十八届三中全会《决定》指出，“全面深化改

革的总目标是完善和发展中国特色社会主义制度，推进国家治理体系和治理能力现代化”，并提出“要使市场在资源配置中起决定性作用”这一社会主义市场经济理论的新论断。社会主义市场经济理论的重大创新，预示着企业家大显身手的时刻已经到来。

今天，我们生逢其境——以习近平为总书记的党中央，不断丰富中国特色社会主义理论体系，坚持中国道路、坚持改革开放、坚决从严治党、坚定理想信念，提出了实现中华民族伟大复兴的中国梦。中国梦是中华民族的梦，也是每一个中国人的梦，更是每一个企业家的梦。立产业报国之志，塑民族工业之魂，同心共铸中华民族伟大复兴的中国梦，企业家——舍我其谁。

如果没有思想的引领，我们怎么会有其时，其势，其境！也正是其时，其势，其境，才使我们变得更有思想。

2013年9月2日，世界著名经济学家罗纳德·科斯在美国去世，享年103岁。科斯出生在英国，后移居美国，幼年患有腿疾，1991年，获诺贝尔经济学奖。科斯不仅创立了新制度经济学，发明了“科斯定理”，而且是“产权理论”的奠基人。科斯对中国的改革和中国经济的发展高度关注。科斯认为“中国的奋斗就是全人类的奋斗，中国的经验对全人类非常重要！”2008年7月，98岁高龄的科斯亲自倡议并组织在美国召开了中国经济制度变革30年研讨会，对中国30年的经济改革进行研讨，在闭幕词的最后，科斯这样说：“我今年98岁，垂垂老矣，不知道还能够活多久，随时都可能离你们而去。希望你们，希望在中国。我相信你们是不会让我失望的！”科斯还认为，“中国经济面临着一个严重缺陷：缺乏思想市场。”科斯把造成这个缺陷的一个重要原因归结为私营企业与国有企业的地位不平等。科斯强调：“要抛开为私企设置的种种限制。只要私企（或任何企业）是依法运营，就该享有自由。如果一些经济行为体不遵守市场原则，市场

经济就不会成功。必须去除所有加诸国企的特权，让私企得以自由竞争。”“不管是政治改革、法制改革，还是体制重建，叫法无所谓，中国必须让其政治权力服从于法制。”

不仅如此，科斯还对著名的“钱学森之问”作过深入思考。我国已故科学家钱学森曾提出过一个发人深省的问题——为什么中国的大学在1949年后没有产生一个世界级的原创性思想家或有创见的科学家？对于这个问题，科斯给出的答案是：“钱学森之问帮我回答了中国读者向我提出的问题。而就钱先生的问题，我却有个答案，那是因为中国缺乏一个开放的思想市场。”

科斯带着对中国经济未解的难题走了。让科斯没有想到的是，仅仅两个月之后，具有划时代意义的中共十八届三中全会在北京召开，此次会议的核心议题就是全面深化改革。不仅如此，这次改革是继1978年中共十一届三中全会之后的改革的又出发。从会议出台的改革决定可以看出，这次改革力度之大、范围之广、层次之深，史无前例。

十八届三中全会以来，一直沉浸在欣喜和振奋之中的中国经济学家们似乎还没有来得及发现一个令人惊喜的现象，这就是：这次改革破解了“科斯难题”。这是因为，十八届三中全会决定提出了推进国家治理能力和治理体系的现代化，提出了发挥市场在资源配置中的决定作用和更好地发挥政府作用，提出了公有制经济和非公有制经济都是社会主义市场经济的重要组成部分，提出了公有制经济的财产权不可侵犯，非公有制经济的财产权同样不可侵犯等一系列重大改革措施。此外，十八届三中全会《决定》同时指出，“到2020年，在重要领域和关键环节改革上取得决定性成果”。前不久，中共中央总书记、国家主席、中央军委主席、中央全面深化改革领导小组组长习近平强调，“凡属重大改革都要于法有据”。可以说，上述种种，恰恰是科斯认为影响思想市场的主要因素。如果上

述改革措施能完全到位，那么，权力服从于法制，民营企业与国有企业地位平等，市场的决定作用得到充分发挥，如此，中国还会缺乏思想市场吗？

如果说，1978年的十一届三中全会使中国打开了思想解放的闸门，那么，35年之后的十八届三中全会则开启了中国的思想市场；如果说，2014年是中国的全面深化改革元年，那么，2014年也是中国经济的思想元年。由此，我们想起习近平同志在两会期间引用的一句古语：“百舸争流，奋楫者先”，思想之舟在这个春天已经起航，也唯有奋楫者才能到达遥远的彼岸。

中国经济的思想元年就是中国企业家的思想元年。2014年的春天也是中国企业家的一个不同寻常的春天，因为这个春天还送来了一份原汁原味的思想大餐——《企业家论语》。当你打开这本书的时候，你会看到：思想的芦苇已挥毫写下行进的序曲——我思故我在，我在故我思。

一场前所未有的大变革正横扫全球，这场变革需要企业家，更需要思想者。

哲学家帕斯卡尔说：“人只不过是一根芦苇，是自然界最脆弱的东西；但他是一根能思想的芦苇。”

文学家林语堂说：“人生的盛宴已经摆在我们的面前，现在唯一的问题是我們的胃口怎么样？”

今天，我们可以说：思想之树已在成长，现在唯一的问题是我们以怎样的热情去拥抱她。

2014年5月于中央党校82楼

程冠军

## 自序

古人云：半部《论语》治天下，《论语》的力量可想而知。那么《论语》到底是什么？《论语》是儒家最重要的经典著作，它是由孔子的弟子及其再传弟子编撰而成，它以语录体和对话文体为主，记录了孔子及其弟子的言行，集中体现了孔子的政治主张和思想。我把这本与诸多著名企业家的对话录命名为《企业家论语》，一方面本书都是我与中国著名企业家的对话和访谈录，这是出于题材和体例的考虑；更为主要的则是想把这些著名企业家的思想更好地传播，让他们的思想火花更多更好地影响业界。一部作品、一场讲座或一席谈话，读过或听过之后，如果能有一句话震撼我们的心灵并能影响我们的行为和方向，就足够了。

《企业家论语》是我近年来与著名企业家们的对话精选，这些企业家当中，大部分是民营企业，也有少数国有企业，特别要说明的是，本书还收录了与两位退休的国有企业的领导者的对话，这是为什么呢？笔者在长期的采访、调研当中发现了一个规律：一个企业的崛起关键在一个好的领导者，一个企业的衰败关键是失去了一个好的领导者。从这个意义上讲，如果这个企业是一个民营企业，创业者功成身退之后，第二代接班人会把第一代创业者的精神和文化继续传承，接



下来第三代接班人会把第一代创业者的精神和文化奉为圭臬，并传承和发扬第二代的精神和文化，如此薪火相传，延绵不息。这也是为什么世界上一些家族企业能够传承百年的一个重要因素。再看国有企业，由于体制机制原因，创业者功成身退之后，继任者一般不愿意按照前任的路子继续往前走，不管原来的模式如何好。也许，继任者有可能再创造一个新的成功模式，但是原有的成功模式却就此被尘封，其典型带动的效应也就此终止，这无疑是一种浪费，甚至对这个企业本身也是一种危险，这是多么令人遗憾的事情啊！思想不会因为时间而失去光辉。因此，我就产生了一个这样的想法，如果一个优秀的国有企业的领导者创造了一个好的经营管理模式，即使他退休了，也会推广传承，人是可以退休的，模式的借鉴意义是不受时间限制的。

另外，本书选录的企业家对话，并没有因人而限制篇幅，也没有按照企业家的身份和地位进行先后的排列。在本书中有的企业家对话是1篇，有的是2篇或3篇，甚至5篇。同一个企业，有的掌门人对话只有1篇，而副总却有多篇。这样做的目的就是有多少米就煮多少米，绝不掺水；有多少金子就淘多少金子，最终的目的是一定要淘出金子。

本书还专门辑录了我与5位著名管理学家的对话。他们分别是世界“学习型组织理论之父”彼得·圣吉教授，“U型理论”的创始人奥托·夏默博士，国内学习型政党和学习型组织首席专家、中央党校报刊社总编辑钟国兴教授，著名经济学家、浙江工业大学浙商创新发展研究院院长程惠芳教授，日本大学终身教授、日本企业研究专家李克先生。他们从不同的研究方向和视角，对企业的成长和治理提出了很多真知灼见。

有必要说明的是，本书的对话更接近于口语化，因为大部分对话都没有采访提纲（这也是我工作的一个习惯），正因为如此，绝大多数对话都是原汁原味，

都是我与被采访对象的聊天式的交流。每每回想起这些交流，我都有如沐春风的感觉，这次把它结集出版是想把这些企业家和管理学家的智慧拿出来分享。有必要说明的是，由于多次与这些著名企业家面对面，本书所选的企业家的照片基本上都是我所拍摄，希望通过这些照片也能展现中国企业家的风采和神韵。

中国人习惯把企业家叫做老板，在中国古代老板也叫掌柜的。企业家“entrepreneur”一词是从法语中借来的，其原义是指“冒险事业的经营者或组织者”。后来，世界著名经济学家熊彼特则把企业家比喻为“经济增长王国里的国王”。是的，企业家的头上闪烁着耀眼的荣光，但平常我们大多只看到和羡慕企业家的财富，一般却很难体会到企业家为之所付出的艰辛。其实企业家并不好当，因为创造财富必须冒险。中国的民间有一句诙谐的谚语：只看见贼吃肉，没看见贼挨打。企业家是社会财富的创造者，同时也是社会创新的重要推动者，创造财富和推动创新不仅仅需要行动的能力，更需要思想的引领。冒险是企业家的创业精神，而思想才是企业家的经营智慧。中国有没有企业家？过去没有，经过35年的改革开放，现在终于有了。

2014年2月6日，有“全国著名厂长”之称的“国企承包第一人”马胜利辞世，在向马胜利先生致敬的同时，我们也发现马胜利的辞世标志着中国厂长经理时代的终结，同时也标志着中国企业家时代的真正到来。

企业家是什么？在我看来，企业家就是有思想的老板。《论语》半部可以治天下，但愿这部《企业家论语》能为您带来有益的启示，哪怕只有一点点。

程冠军

2014年5月于中央党校82楼

## 目录

DIRECTROY

### 实践篇

# PRACTICE

## / 001

- 对话张瑞敏 1：社会主义先进文化语境下的企业哲学 / 003
- 对话张瑞敏 2：转型升级背景下的企业创新 / 011
- 对话张瑞敏 3：互联网时代的“云服务”和“能本管理” / 017
- 对话陈峰：海航的责任与梦想 / 025
- 对话宗庆后 1：首富是这样炼成的 / 037
- 对话宗庆后 2：浙商升级之变 / 049
- 对话鲁冠球：解读常青树之谜 / 059
- 对话董明珠 1：格力要练好中国功夫 / 071
- 对话董明珠 2：“格力模式”就是走自己的路 / 081
- 对话邱继宝 1：“飞跃”转型升级的启示 / 089
- 对话邱继宝 2：民营企业再出发 / 097
- 对话刘永好：企业家也要“接地气” / 107
- 对话夏华：依文的品牌智慧 / 117
- 对话曾宪梓：义利相生金利来 / 127
- 对话张思民：商业模式创新成就海王 / 139

- 对话曹德旺：德高业旺，兼善天下 / 151
- 对话庄启传：“纳爱斯”文化中的善道 / 165
- 对话马化腾：拥抱潮流需要有很大的勇气 / 175
- 对话赵林中：国企改革发展的“富润模式” / 191
- 对话常德传：青岛港模式与中国式管理 / 200
- 对话孙崇仁：辽河油田党建“五个一”工程的时代意义 / 211
- 对话梁小虹：航天文化的启示 / 221
- 对话李纲：埃森哲把脉中国企业 / 231
- 对话梁稳根：中华民族伟大复兴，三一恰逢其时 / 240
- 对话向文波：国家命运和三一的未来 / 253
- 对话何真临 1：解读三一模式 / 262
- 对话何真临 2：三一的责任 / 276
- 对话何真临 3：三一的政治智慧 / 285
- 对话何真临 4：诠释三一文化 / 295
- 对话何真临 5：三一梦，中国梦 / 305

## 理论篇 THEORY / 313

- 对话彼得·圣吉：学习型组织与学习型政党 / 315
- 对话奥托·夏莫：U型理论让学习逾越精神的鸿沟 / 323
- 对话钟国兴：学习的目的是升级 / 337
- 对话程惠芳：向浙商学智慧 / 355
- 对话李克：中国企业应该向日本企业学什么 / 371

附录一：“红色管理”铸就“青岛港模式” / 380

附录二：三一集团：中国民营企业的一面旗帜 / 397



# 实践篇

## PRACTICE



精彩  
语录

懂哲学的可以不懂企业，但是搞企业的不能不懂哲学。企业家不一定能成为哲学家，但是他不能不懂哲学。我搞了这么多年的管理，总结出来几个字就是：企业借人，管理借力。这就是我的心得。有的管理者注重人，主张借人来发展。有的管理者会更多地注重企业的资产、设备等。资产是死的，人是活的。因此，我主张借人。管理借力，就是更多的借助外部的力量，从哲学上说就是开创精神。为什么说同样的企业会因为领导人的不同而兴衰？中国有一句俗话叫作“死店活人开”。店开得好坏关键在人。

——张瑞敏

# 对话张瑞敏 1：

## 社会主义先进文化语境下的企业哲学

**编者按：**中国著名企业海尔集团首席执行官张瑞敏曾两度到中共中央党校学习，期间，作者与张瑞敏先生进行了深度交流，撰写了《对话张瑞敏系列访谈》之一：社会主义先进文化语境下的企业哲学；之二：转型升级背景下的企业创新；之三：互联网时代的“云服务”和“能本管理”。

**程冠军：**海尔文化也是社会主义文化里的一分子，你怎么看社会主义先进文化建设中的企业文化？

**张瑞敏：**关于文化体制改革，我个人的理解是中国的一次文化复兴。因为我们的目标是实现中华民族的伟大复兴，这个伟大复兴既有经济的也应该有文化的。关于经济复兴，目前我们的经济是蒸蒸日上，这是无可非议的。但是在文化方面我们应该怎么做，这是一个值得思考的问题。我们是一个文化古国、文化大

国，但我们却不是一个文化强国。党中央这次高度重视文化问题，这让我们很振奋。如果说到文化的纲目，我认为这个“纲”应该是社会主义核心价值观。至于如何发展社会主义先进文化，我们应该根据时代特征，把我们的文化陈述得更通俗、更精练一些，让老百姓能够看得懂、记得住，喜闻乐见。社会主义先进文化应该是全民的。关于文化体制改革，我们不能理解为单纯的文艺团体改革。文艺团体不吃皇粮，这只是其中的一小步，或者说，文化团体改革只是一个狭义的文化，广义的是全民族文化发展和繁荣。核心价值观具体到企业文化，就是要从中国制造上升为中国创造。这才是企业文化的支撑点。

中国的企业文化到底应该是什么？关于这一点我们一直没有一个非常明确的表述。日本和欧美的企业文化都非常明确。如日本的企业文化就是团队精神，团队精神以及它所表述的那种年终序列工资，日本的薪金制度可以凝聚人，把人的能力发挥出来，日本员工在工作中对产品精益求精。美国的戴明发明了全面质量管理，但戴明的学说在美国却没有市场，日本的质量管理搞成了世界一流，全世界都在学习，原因就在于日本企业具有良好的团队精神。因为质量管理是团队系统的产物，美国是一个崇尚个人主义的国家。但美国有自己独特的企业文化，美国的企业文化是创新精神。美国是以委托代理激励企业，委托人就是所有者，代理人就是管理者。所有者向管理者要利润，你给我利润我给你期权，为了得到期权，管理者自会努力工作。当然，这种模式也有其负面，有时候当管理者拿不出利润，无法得到期权，他就会造假。这就是华尔街丑闻的一个重要根源。他为什么要造假呢？因为造假之后股票上去了，期权就兑现了。这是其丑陋的一面，但也有积极一面，积极的一面就是创新，期权文化带来了美国企业的创新文化。为了得到期权我就要努力去创新，只有创新我才能创造利润。

程冠军：企业文化决定企业家精神，您认为值得我们学习的是日本的企业文



化，还是美国的企业文化？您认为中国的企业文化应该是什么样的？

张瑞敏：企业文化决定企业家精神，是这样。企业家精神说到底还是企业家能不能创造一种新的资源，或者说同样的资源在你手里是否能生产出新的东西。日本企业文化所决定的企业家精神是精益求精，但这对创造性是一种阻碍。以日、美两国对比，我更推崇美国的企业家精神，如乔布斯，他之所以成功，就是源于美国的创新文化。

我自己搞了这么多年企业，我也不知道中国的企业文化应该是什么样的。近年来，我自己在探索一种“人单合一”的企业文化，这种“人单合一”模式是企业搭建一个平台，把每个人的潜力充分发挥出来，让每个人把他自己的目标和用户的需求完全一致起来。关于中国企业家精神的培育，我认为从大环境上讲，首先要改变没有诚信的状态，建立诚信文化，这是必要的基础和前提。市场以诚信为基础，如果造假可以多得好处，做虚假广告的可以有更多的用户，长此以往我们的社会价值观就会改变，就会形成一种非诚信文化。因此，建立诚信文化是当务之急。

程冠军：我感觉有一个非常奇怪的现象，在中国传统文化里，诚信讲得比较多，相反，在这方面西方国家倒不如我们。但为什么我们现在会出现一些地沟油和假牛奶等这么多非诚信的东西？

张瑞敏：中国儒家文化中诚信的元素很多，但这种诚信更多的是建立在封建社会的人治的基础上，好多东西并没有形成一种制度。所以现在最大的挑战就是怎么把诚信规范成一种制度。当然，这并不是说要像封建主义那样，而是一种新的时代条件下的诚信。在市场经济发展过程中，我们有很多东西跟不上，尤其是法律法规各方面都跟不上，跟不上就会出现一些问题。所以，我们必须尽快跟上。儒家文化中说，穷则独善其身，达则兼济天下。我认为现在我们对儒家文化