

我

与商业领袖的合作与冲突

我给任正非当副总

最后一次见万总

李玉琢 / 著

与段永基  
决裂海南饭店

我为什么没有去联想

我的企业  
大字报

我为何不参与「倒段」

三辞任正非

关于资本的思考

当代中国出版社

我

与商业领袖的合作与冲突

李玉琢 / 著

当代中国出版社

---

**图书在版编目 (CIP) 数据**

我与商业领袖的合作与冲突/李玉琢著. —北京: 当代中国出版社, 2006. 5

ISBN 7-80170-481-9

I. 我... II. 李... III. 企业管理-经验-中国  
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 038110 号

---

出版人 周五一  
总策划 臧云鹏  
责任编辑 宗边 陈凌云  
装帧设计 合和工作室  
出版发行 当代中国出版社  
地址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号  
网址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: [ddzgcbs@sina.com](mailto:ddzgcbs@sina.com)  
邮政编码 100009  
编辑部 (010)66572152 66572154 66572155  
市场部 (010)66572157 66572281 66111785  
印刷 北京市业和印务有限公司  
开本 16 787×1092 毫米  
印张 20 300 千字  
版次 2006 年 5 月第 1 版  
印次 2006 年 5 月第 1 次印刷  
定价 30.00 元

---

版权所有, 翻版必究; 如有印装质量问题, 请与出版部联系 (010) 66572159

# 前言

## 职业经理人阶层的实战教案

和企业界大人物的合作与冲突，是作者近20年企业生涯的主旋律，也是本书最大的看点。通过作者的回忆和讲述，我们可以近距离观察那些拥有大智慧的人们鲜为人知的一面，也可以重新思考华为、四通这两个不同时代的代表性企业的成败得失，但更值得关注的是，作者通过其独一无二的经历所积累起来的职业经验和职业精神，为中国的职业经理阶层树立了一个“标杆”。

职业经理人跳槽，每每会引起轰动和关注，前有吴士宏“逆风飞扬”逃离微软，后有陆强华携兵带将反出创维。老板阶层对经理人品德的争议，最后演化为中国企业界的著名命题——“德才困境”。而本书作者堪称同行们的楷模，正如“中国式管理”的倡导者曾仕强先生所说，“李玉琢是中国职业经理人里面品德和能力结合得最好的一位”。他与段永基、任正非等在工作中都发生过激烈的冲突，甚至在办企业的观念上有重大分歧，为此他愤而辞职，但是，这并不影响那些大人物对他的尊重。段永基亲赴香港劝说挽留，任正非则先后派出5位副总裁赴京邀请，都说明了这一点。

无论从年龄上还是从“下海”的时间上，作者都可以说是新中国第一代企业人。他是农民子弟出身，经历过建国以后每一个不平凡的时代，加入四通之前，39岁的他便已经形成了固定的人生追求和价值观，他的传统知识分子的道德底线，使他在段永基的查账风波和任正非的“中兴股票风波”中都保持了清白之身。离开利德华福，近60岁的他依然恪守着“竞业禁止”条款，直至2006年3月19日之后才又披挂上阵。

作为第一代企业人，作者没有成为任正非、柳传志、万润南、段永基式的大企业家，也许是一个遗憾，但是没有哪一个领导者可以否认他特殊的

管理才能——化腐朽为神奇的企业运营能力，哪怕是利德华福这样一个亏损 800 多万的“烂摊子”。他从来没有学习过任何一门管理课程，无论是西方的还是东方的，但正是在艰苦卓绝而漫长的实践过程中，他摸索出了一套平实而有效的方法。比如，职业经理人如何选择企业；如何寻找企业的“吃饭的家伙”；如何兼顾战略目标和阶段性生存；如何“搭班子”；如何考察干部；如何在过程中实现质量控制；如何处理市场中的利益关系，等等。这些来自于四通 SOTEC、深通公司以及华为莫贝克、十大合资公司的经验，在本书第三部分“利德华福之战”中有精彩而富创造性的演绎。

当然，“德才兼备”还不是作者李玉琢个人魅力的全部，否则书中便不会有诸多戏剧性的冲突。

在“以成败论英雄”的年代，讲究的是“英雄不问出处”和“靠实力说话”，也意味着失败了的英雄便不再是英雄。如果以此观照李玉琢，我们将会发现一个个性鲜明的“叛逆者”。在为人处事的原则和办企业的文化理念上，他有自己的独立见解，决不因对方是掌握生杀予夺大权的大人物而盲从，也决不妥协。为此，他一次次拂袖而去，弃名利如浮云。性格决定命运，这大概就是李玉琢的魅力所在。

正是这种真正的“职业精神”，使我们能够在一片浮华之中看到华为“狼文化”、“群众运动”、“华为基本法”背后的隐忧和似是而非。

“以成败论英雄”的主流意识，使我们既无法从长远的角度衡量成功，也无法认真对待失败的内在原因。作者李玉琢对他付出了 8 年青春和热血的四通的回忆，无疑是一曲荡气回肠的反思长歌。无数人把四通的衰落归结为内部权力斗争和后期的多元化战略，但是透过作者噙着泪水的目光，我们看到了更为深刻的“真相”：那场几乎没有人提及过的“打工意识大辩论”，才是四通精神沦丧的关键。不了解这一切，就不可能知道权力斗争的起因，就不可能知道多元化的来历，也不会看到“前后两个时期的段永基”的人生转折，更不会重新开掘四通这个中国企业史上的代表案例。

在我们看来，从 40 岁到 60 岁之间三次辞职，李玉琢身上有着抹不去的悲剧色彩，也许这也是中国一代职业经理人的共同宿命。不过李先生却

英雄气十足地对我们说：这也是一种人生！

不错，古往今来，有成败英雄，也有悲剧英雄。正如李先生的女儿在14岁的一篇作文开头所写的那样：马丁·路德·金是个英雄，我的父亲也是一个英雄。

在出版者看来，本书所折射出来的职业经理人的独立精神和批判意识，是作者献给自己的一份人生礼物，也是本书的重要价值之一。

读者朋友如果想就本书内容与作者或编者进行交流，请拨打电话：(010) 64915754、64915748，或发送邮件至：[publish@todonews.com](mailto:publish@todonews.com)。

戚云鹏

2006年4月2日

## 序言

# 中国式管理的践行者

“中国式管理”大师 曾仕强

这些年来，我一直致力于宣传“中国式管理”，为此我几乎将自己全部的时间和精力都投入到著书立说之中。目前为止，我已在全球各地做过不下于3000场演讲。自从“中国式管理”传播开来以后，我接到很多的邀请，要求为某书作序。对于其中的很多请求，我都会婉言相拒；实在无法推脱的，也只能勉为其难。

最近，有朋友向我推荐李玉琢写的《我与商业领袖的合作与冲突》。本来我与李玉琢素昧平生，对他毫无了解，写序之事更是无从下手。但朋友一再劝说：“即使不写序，只是看看这本书，我相信你会有所收获的，不会浪费你的时间。”朋友大致向我介绍了一下李玉琢的经历：“他毕业于清华大学电子工程系计算机专业，在中科院计算中心工作10年后，毅然放弃‘政治前途’，下海投身四通。在四通与万润南、段永基等人共事了8年之后，又南下深圳，转投华为。在华为的5年中，他做出了卓越的成绩，成为任正非最得力的干将之一。5年之后他又再次回到北京，将濒临倒闭的利德华福带到了中国高压变频器行业的第一。最难能可贵的是，他没有学习过任何管理课程，更别说到海外进修，最终却成了一位优秀的职业经理人，在四通和华为都做到了副总裁的职位，在利德华福也很好地承担起了总裁的角色。”

朋友的简短介绍立刻让我对此人产生了兴趣，在佩服此人如此丰富的职业经历的同时，更是被朋友的最后几句话所吸引。于是，本着开卷有益的想法，打算抽空看看这本书。未曾想，当我打开这本书后，就深深地被李玉琢这个人吸引住了，我确信他就是“中国式管理”的践行者，虽然他不一定了解我一直以来所倡导的“中国式管理”。看完他的书，我开始有一种感觉，尽管我和他互不认识，但在对待管理的问题上却有着诸多“共

鸣”之处。这或许就是中国人所谓的缘分吧。

大家都知道，“中国式管理”有三个核心：修己——洞悉人性，即洞悉人性动态变化，掌控变数，有效沟通，拥有丰沛人脉；安人——知人善任，即掌握识人读心的领导本事，栽培能干得力的左右手；治事——运筹帷幄，轻松愉快，宁静致远，日理万机而不失策。看完这本书后我发现，在李玉琢身上，这三点都表现得很充分。

首先，他对人性的洞察非常准确。加入四通不久，李玉琢就面临着工人罢工的考验。作为生产部长，能否处理好此事关系重大。工人们之所以罢工是因为嫌工钱少（150元/月），而其他部门的老员工能拿到300元/月。但李玉琢不这么认为：相对他们以前的工资（最多的也只是每月拿80元），四通给的已经够多了，他们肯定不愿因为罢工而丢掉现在的饭碗。因此，李玉琢没有做任何思想工作就直接采取强硬态度，声言要开除带头罢工的4个人，一下就将工人们镇住了，并顺利地化解了这场风波。第一次碰到如此棘手的问题，李玉琢却能平稳渡过，得益于他对人性的准确把握以及他丰富的人生经历。在书中，我们随处可见他洞悉人性的智慧与能力。

其次，他很懂得知人善任。在接手利德华福之后，李玉琢面临的最大挑战就是如何培养和搭建一个有战斗力的领导班子。在高层干部纷纷离去，最后仅剩3人（包括他自己）的时候，李玉琢没有怨天尤人，相反还果断地开除了与自己对着干的总工程师，并着手重新搭建领导核心。新的领导核心中，有从利德华福原有队伍中提拔上来的，也有从四通、华为等企业“挖”过来的，还有不少是从别的企业招聘过来的。队伍建立之后，李玉琢又花了很长的时间将这些人培养成一支富有战斗力的队伍。他还结合中国企业的实际情况以及中国人的特性，发明了一套“干部考察三法”。最后，这些人中的大部分都成了利德华福的骨干，成为他的得力助手。直到李玉琢离开之后，这些人仍在利德华福发挥着重要的作用。

最后，也是最重要的，李玉琢是一个成功的实干家。他做事从不舍糊，非常有条理性，这跟他工科出身的背景有很大关系。在中科院的时



候，他成功地指挥了占地三百平米、四十几面机柜的大型计算机的搬迁工作，整个工作进行得井然有序、十分高效，中间没有出现任何差错；在他的企业生涯中，所做几乎都是独当一面的工作，非常复杂和繁重，但却几乎没有加过班，这不得不让人钦佩。

我之所以要说李玉琢是“中国式管理”的践行者，并不是希望以他的例子来证明我的理论有多么地正确。我只是觉得，我们应该从中国传统文化中吸取一些对当今企业管理有价值的思想，形成中国人自己的管理哲学，而不是盲目地学习西方的管理科学。李玉琢给我的最大启示就是，他没有学过任何一门管理课程，无论是中国的，还是西方的，但他却是一个成功的管理者。那么，他的管理思想来源于何处呢？从书中，我至少了解到这样一点，李玉琢是一个很注重从中国传统文化中吸收营养并不断总结的人。例如，他经常讲“上下同欲者胜”、“管理者有三种境界——下属不敢欺，下属不能欺，下属不忍欺”、“良将无功”等。这些中国古代思想中的精华内容，在李玉琢的管理工作中得到了充分的体现和应用。

李玉琢，一个与万润南、柳传志、段永基、任正非等人一起成长起来的中国式职业经理人，用自己18年的企业生涯，见证了四通的辉煌与衰弱，诠释了华为的成败与得失，挑战了利德华福不断发展壮大的极限。阅读本书，你可以了解到企业成功背后不为人知的艰辛与磨难，可以学习到面对管理难题时的解决之道。更为重要的是，在追寻管理者成功足迹的过程中，可以从中领悟到管理思想的精髓。

曾仕强

2006年4月

序言		<b>中国式管理的践行者</b>	曾仕强
引子	001		
<b>第一部分</b>	003	<b>见证四通</b>	
<b>第一章</b>	005	<b>“落草为寇”</b>	
		“官当到头了” / 005	
		一句话引出的人生转折 / 006	
		万润南的豪言震动了我 / 008	
<b>第二章</b>	010	<b>和段永基筹建合资公司</b>	
		万润南让我三选一 / 010	
		第一个职务是生产部长 / 011	
		遭遇罢工 / 014	
		一年后升任副总经理 / 016	
<b>第三章</b>	019	<b>我眼中的万润南</b>	
		相貌儒雅的帅才 / 019	
		四通“口号”的缔造者 / 021	
		“北大对话会” / 023	
		垫子文化 / 027	
		万润南驭人 / 028	
		万润南的决策方式 / 031	
		短视丧失良机 / 032	
		不成功的产权改革 / 035	

<b>第四章</b>	040	<b>四通拐点</b>
		最后一次见万润南 / 040
		挽救四通行动 / 041
		接管深圳四通 / 043
		“倒沈” / 045
<b>第五章</b>	048	<b>成败打字机</b>
		打字机出现卖方市场 / 048
		日本人给我们的教训 / 052
		大败2406 / 054
		“你查账之时就是我辞职之日” / 056
<b>第六章</b>	060	<b>南国三年</b>
		在深通我第一次当老总 / 060
		处理走私事件 / 061
		与日本人的几次较量 / 063
<b>第七章</b>	066	<b>最后的“盛宴”</b>
		“6·11事件”中我为何不参与“倒段” / 066
		“二王”的不同遭遇 / 069
		多元化——“中国的IBM”梦想破灭 / 070
		“打工意识”大辩论——四通精神沦丧 / 075
<b>第八章</b>	082	<b>告别段永基</b>
		1994年的变化 / 082
		决裂海南饭店 / 083
		人才会上找工作 / 085
		约见任正非 / 086
		拒绝日本人的邀请 / 087
		李文俊飞赴深圳劝阻我辞职 / 089
		哭四通 / 090
		我眼中的段永基 / 093
		我为什么没有去联想 / 097

## 第二部分

### 101 华为岁月

---

#### 第一章

### 103 临危受命——拯救莫贝克

---

- 车间实习三个月 / 103
- 任正非与段永基会面 / 105
- 借钱买10万股票 / 107
- 在莫贝克面临的两大难题 / 109
- 恢复信心，战胜恐惧 / 112
- 征服华为办事处 / 114
- 来自任正非的考验 / 117
- 任正非出尔反尔 / 118
- “风起于青萍之末” / 121
- 任正非说我搞独立 / 124
- 我在华为的第一次辞职 / 127
- 任正非与柳传志探讨企业股权 / 130

#### 第二章

### 133 千里走单骑——在全国成立合资公司

---

- 我对任正非战略思路的理解 / 133
- 四川雅安点燃星星之火 / 136
- “能不能每省建一个？” / 138
- 来自竞争对手的攻击 / 141
- 建议改革营销模式 / 142
- 我被任正非贬到西乡 / 146

#### 第三章

### 149 短暂的事业——打造事业部体制

---

- 我去结构事业部的三个理由 / 149
- “分权”的思考 / 150
- 结构事业部只是个准事业部 / 152

#### 第四章

### 157 在华为最后的日子

---

- 关于“冬天”的探讨 / 157
- 《华为的危机》 / 159
- “中兴股票”风波 / 162
- 形同儿戏的职务安排 / 164

<b>第五章</b>	167	<b>八评华为</b> <hr/>
		一评华为技术 / 167
		二评华为股权 / 168
		三评华为的高工资 / 170
		四评《华为基本法》 / 171
		五评华为的浪费 / 172
		六评华为的群众运动 / 173
		七评华为“狼文化” / 174
		八评华为接班人 / 176
<b>第六章</b>	182	<b>走出华为</b> <hr/>
		前奏 / 182
		三辞任正非 / 184
		任正非五请 / 191
<b>第三部分</b>	199	<b>利德华福之战</b> <hr/>
<b>第一章</b>	201	<b>治乱</b> <hr/>
		关键要素——管理 / 201
		我低估了重振的难度 / 203
		如何改造一个亏损企业 / 205
		首先不被饿死 / 208
		质量控制是生命线 / 210
<b>第二章</b>	215	<b>断腕</b> <hr/>
		柳传志“管理三要素” / 215
		“胜利大逃亡” / 217
		“慈不带兵” / 219
<b>第三章</b>	222	<b>重建队伍</b> <hr/>
		组建“利德华福帮” / 222
		“干部考察三法” / 224

<b>第四章</b>	230	<b>突围</b>
		我的短暂动摇 / 230
		第一台样机：7个月“测试炼狱” / 231
		异常艰难的试销 / 234
		四个月内的五次故障 / 235
		客户关系主要是诚信 / 238
		建立新的销售模式 / 242
<b>第五章</b>	245	<b>三大战役</b>
		激战华蓥山：中国企业一夜扬名 / 245
		挺进华东：“坚持”的回报 / 247
		大唐之战：打开电力之门 / 249
<b>第六章</b>	253	<b>腾飞</b>
		“罢工事件”敲响警钟 / 253
		挑战大容量 / 255
		“非典”中的佳绩 / 257
		中国的第一个百台纪录 / 259
		2004：冲击规模底线 / 260
		同行为师 / 262
		弥足珍贵的感悟 / 263
		兑现诺言 / 265
		又见任正非 / 267
		立石明志 / 269
<b>第七章</b>	272	<b>文化再造</b>
		我的企业大字报 / 273
		合理化建议贴满墙 / 278
		对宣传家来说哪里都是讲台 / 280

## 第八章

- 282 **折翼**
- 
- 资本与经理人：一出传统剧目 / 282  
“老子不伺候了！” / 283  
原委 / 284  
大股东变脸 / 286  
董事长无条件调走一千万 / 288  
究竟谁要罢免我？ / 289  
结局 / 292  
关于资本的思考 / 293  
无悔 / 296

## 后记

299

---

## 引子

我又辞职了。准确地讲，是第三次离开自己倾注了大量心血的企业，一个6年前差点破产而今已成为业内最有名的企业，一个我后来对同事开玩笑说：晚来一个月可能连名字都被注销的企业。

离开的滋味总不是令人愉快的。从这个角度说，今天离开利德华福，一如10年前离开四通，6年前离开华为。

不过，也有些不同。

10年前离开四通的时候，四通声名依然显赫，但内部已呈败像，已不是值得我付出生命的原来的四通，所以我痛惜之余毫无悔意；6年前离开华为，华为正处在喷薄欲出的上升期，而我认为任正非已不再信任我，决然之中不乏遗憾。好在我即将上任利德华福总经理，又有一种新生的感觉。而今，当我亲手操盘的利德华福历经6年的呕心沥血从破产的边缘走到国内行业第一的辉煌时刻，我却不得不离开。此时的我已然57岁了，惨遭“横刀夺爱”，心中的不平与愤懑是难以想像的。

10年前离开四通，段永基曾极力挽留，甚至亲自追到了香港，我面子很足。6年前任正非因我辞职而雷霆大怒，当众和我翻脸，但最终还是保全了我的自尊。三次离职，三种不同的感觉。比较起来，印象最深的还是作别任正非的时候。

1999年11月1日~11月3日，时任华为执行副总裁的我给任正非连续写了三封辞职报告，但他都没有理我。

直到11月4日下午，在另外两位副总裁的陪同下约我去谈话。任正非由开始的生气质问，到赌气不理睬，到耐心说服甚至劝我离婚，最后允许我回家养病，他的谈话让我一瞬间闪过这样的思考：我们办企业究竟为了什么？我们不顾一切，为了工作的业绩与事业的成功，把身体搞垮了，把



家庭抛弃了，我们要这样的成功有何意义？为什么不可以适当兼顾呢？记得那年年初时我曾向任打过报告，说明自己身体日糟，年龄也大了，希望调北京工作，这样既照顾了我的身体、家庭，又可发挥我的公关特长，但任以公司在北京没有这样的工作安排为由拒绝了。他也许认为李玉琢是要搞特殊。应当承认，任正非为了华为是拼了命的，也做了许多牺牲，的确值得敬佩，但他能做到的事，却没有理由要求别人也一定要做到。

回京不久，任正非多次派人来京劝我回去，其中包括华为董事长孙亚芳、副董事长郑宝用和副总裁王诚，但都被我一一婉拒。据说孙亚芳认为我离开的原因是没有融入华为：“李玉琢之所以离开华为，很重要的一个原因是始终没有接受华为的企业文化。”

这话并非完全没有道理，近5年来，华为所提倡的很多东西，有的我接受了且十分赞同，有的我并不认同。5年间，我好像一直是一个在华为奋斗的四通人；而在亲自操盘利德华福以后，我顿然发现，自己又成了四通和华为的混合体。

人的一生无论主动或被动，都可能要面对许多次的工作选择，在这样一些命运的转折关头，每个人都应当也有可能成为命运的主人。从当年为万润南豪情壮志所震撼投身四通，到为任正非的新思维所吸引加盟华为，到后来亲手操盘利德华福，为填补国内高压变频器的空白而战，前后整整18年。18年间，我的个人理想不断攀升，我的勇气也随着年龄的增长而倍增，在每一次新的机遇和挑战面前，我的管理能力都会得到一次激发，并发挥得淋漓尽致。尽管每一次离开都伴随着不愉快甚至是迫不得已，但几次大的选择却成就了我无悔的人生。