

总裁

牛根生

李彦宏

冯仑 (集团) 董事长

冯仑 万通集团董事长

《总裁的智慧》项目组*编

的 智慧

2



Zong cai

周厚

海集团董事长

张瑞敏 海尔集团董事局主席兼CEO

曹光裕

国美集团董事长

丁磊 网易公司CEO

马云 阿里巴巴集团主席兼CEO

张瑞敏 海尔集团董事局主席兼CEO

中国顶级CEO演讲录

杨根 湖南三一集团有限公司董事长

郭为 神州数码控股有限公司CEO



深圳出版发行集团
海天出版社

李根生 蒙牛乳业集团董事长

李彦宏 百度董事长兼CEO

潘军 前全

团总

柳传

总裁

《总裁的智慧》项目组编

的智慧

2

Nongcai
de zhimu

中国顶级CEO演讲录

1-279-23-53
2912 v.v



梁稳根

沈南鹏 红杉资本中国创始及执行合伙人



深圳出版发行集团
海天出版社

俞允 万通集团董事长兼主席

尹同耀 奇瑞汽车有限公司董事长

图书在版编目(CIP)数据

总裁的智慧 2/《总裁的智慧》项目组编. —深圳: 海天出版社, 2008.10

(中国顶级CEO演讲录)

ISBN 978-7-80747-296-4

I. 总… II. 总… III. 企业管理—经验—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第126468号

总裁的智慧 2

ZONGCAI DE ZHIHUI 2

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
封面设计 耀午书装
责任技编 钟愉琼

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel: 83461000
印 刷 深圳市希望印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 15.875
字 数 200千
版 次 2008年10月第1版
印 次 2008年10月第1次
定 价 36.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家核心理念。

21世纪的中国企业家们，正在褪去浮躁和喧嚣，一步步走向理性和成熟。

谨以此系列图书献给在全球化与本土市场一线拼搏的中国企业家们！

目 录 | Contents

1

成功企业家的素质>>>

柳传志 企业家应有的素质 / 002

└—— 延伸阅读一 柳传志给杨元庆的信/010

└—— 延伸阅读二 柳传志看诸葛亮/012

牛根生 如何做好一名总裁 / 015

└—— 延伸阅读 牛根生管理语录/021

冯 仑 企业家钱以外的能力 / 023

2

企业发展的思考>>>

李东生 鹰的重生 / 040

└—— 延伸阅读一 李东生经典语录/044

└—— 延伸阅读二 鹰的重生（二）/045

└—— 延伸阅读三 鹰的重生（三）/047

马 云 上市后没有变牛 / 050

└—— 延伸阅读 马云经典语录/063

俞敏洪 新东方的未来和发展 / 064

└—— 延伸阅读 办真正意义上的私立大学/070

冯 仑 中国民营企业的野蛮生长 / 072

任正非 18年华为没有1项原创发明 / 081

周厚健 忧患与挑战：海信的下个五年 / 090

└—— 延伸阅读 周厚健经典语录/106

徐少春 中国企业有个性才能发展 / 108

└—— 延伸阅读 徐少春经典语录/113

黄光裕 国美品牌与国际化经营 / 115

└—— 延伸阅读 黄光裕经典语录/119

鲁冠球 磨刀不误砍柴工 / 122

└—— 延伸阅读 鲁冠球经典语录/127

3

人才与员工管理>>>

李开复 21世纪最需要的7种人才 / 132

L - - 延伸阅读 李开复经典语录/143

张瑞敏 由赵云、吕蒙想到常胜和成长 / 145

L - - 延伸阅读 张瑞敏经典语录/148

牛根生 最佳雇主：让员工“51%给自己干” / 149

任正非 直面员工忧郁症 / 153

任正非 致新员工书 / 156

刘积仁 经营你的人力资本 / 161

L - - 延伸阅读 刘积仁经典语录/167

4

企业竞争力提升>>>

牛根生 强、大·强大 / 170

L - - 延伸阅读 牛根生谈企业竞争优势/174

唐 骏 企业关键核心是资本的竞争 / 178

L - - 延伸阅读 唐骏经典语录/187

任正非 创业创新必须以提升企业核心竞争力为
中心 / 189

5

危机意识与变革>>>

郭 为 伟大的企业在困境中成长 / 200

L - - 延伸阅读 郭为经典语录/210

任正非 华为的冬天 / 212

L - - 延伸阅读 北国之春/221

任正非 迎接挑战，苦练内功，迎接春天的到来 / 232

1

成功企业家的素质

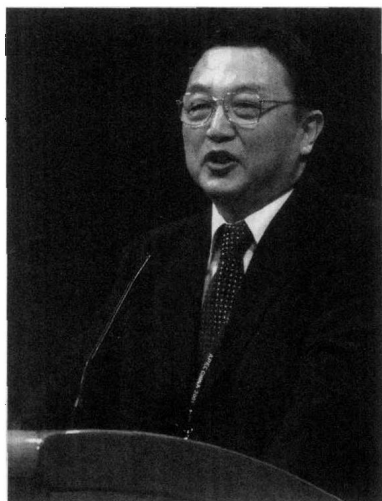
柳传志 企业家应有的素质
牛根生 如何做好一名总裁
冯 仑 企业家钱以外的能力



■ 企业家应有的素质

联想控股公司总裁

柳传志



我不知道是不是按股东区分的：股东管理者就称为是企业家，非股东管理者就评为经理人，这种分法，我觉得有不合适的地方，比如说如果说张瑞敏、倪瑞峰，或者是我，我现在也是股东了，过去没有股份也不是企业家，我觉得这个分法不是很合适，我们都是为企业的根本利益在负责任的，企业家所谓为企业的根本利益负责任，为长远利益负责任，这个意思就是做好了，他会享受极大的愉快，做不好他会承担极大的风险。

在聊斋里面有这么一个故事，有一个有名的中医，看病的水平很高，但是给他母亲看病的时候，遇到了很大的挑战，因为有一个药是豁朗药，用好可能病治好，用不好就治不好，犹豫不决，有一个中医就说他应该用，用完以后他母亲的病就好了。我们猜测的时候，这个药用好了，这个中医名扬四海；用不好是你妈不是我妈，责任风险毕竟不是那么大。这些年来，因此

说到这，我觉得企业家是什么人呢，企业家就是把企业当做他的妈，还敢下药，还把药下对了，这才是优秀的企业家。像美国企业界发生的故事不胜数，一个企业出毛病，就换CEO，CEO就大刀阔斧，治好了，就是IBM郭世纳，治不好就是时代华纳的李文，所以这个特点就是治好病名扬千里，名利双收，治不好就不是自己的妈。只考虑管理的饭，不琢磨锅里的饭，地里的庄稼，只考虑资源，不考虑怎么产生资源，不考虑对远景负责任，西方大的企业，像五百强企业都不是一代，真正一个百年老店，还要选负责任，有事业心，有企业家素质的人来担任这个领导，这样的话，这个企业才能一代代的传下去，而不是只任其内部的企业家负责人。我注意你们俩的表情，是同意还是不同意，因为有一本书叫做《基业长青》，统计是五十年以上的美国大企业，统计结果就是其中绝大部分，90%以上的领导人都是从本身内部选拔的，那么内部选拔和外部选拔有什么不同？

内部选拔可能更对企业有感情，更会产生负责任的心理。应该讲企业家和经理人之间按我的说法没有截然的区别，很明显内部选拔比较外来的就更具有企业家的色彩。说到这，我又想再说一下，媒体在去年评优秀企业家，杨元庆、郭为都在企业家的行列，我不这样认为。我认为不是为企业利益负责，具有事业心的领导人，我认为他们不是企业家，但是为什么要说一说？因为这种分法对我们不利，我们是希望把联想和神州数码办成百年老店，如果我们的员工以为是跟着经理人走，那么我觉得凝聚力小的多，企业未必能做到基业常青；如果联想和神州数码做大，做成规模企业，分析原因的时候，我觉得接班人选择条件之中有一条要有事业心，就是要有企业家素质的人担任，这是很重要的一条，这是专门下工夫的，我觉得对深远考虑应该是一个否定，所以觉得因为这个要说一说。

总之以我们这种定义，企业家和经理人之间是没有截然区分的。有的比如说按有没有股份来分的话，还有股份占多大，我大概占1%左右，到底是股东还是不是股东，这里有一个比例的问题。另外我看张维迎教授写的一篇文章，是企业家和经理人的信任问题，你的定义是企业家是企业的创办人，创办人是企业家，不是创办者只能是管理者，这一点我不同意，如果这



样像GE的杰克·韦尔奇也只能是经理者，像沃尔森也应该是经理人，我觉得是我的定义更符合实际一点。

下面我想谈主要的正题，形成企业家能力的要素是什么？

第一点，企业家应该是有理想，有抱负，只有理想层次越高的才是企业家。这个曲线底下根部往上走的那一块应该是很粗的，就像所有企业初创的原因都是一样，像我为了温饱，为了自身价值能够实现，大多数都是为了这个，全中国有200多万私营企业都是这样，达到温饱就横拐；有的达到温饱就往上走，买了捷达车或者是富康车，有的达到这点就拐了；有的还继续往上走，买奔驰车。越往上走越是追求，精神的追求吸引真正的企业家，真正的企业家可能更加重视精神。比如说为社会的责任，甚至民族情结等等，都会趋使你往高走。因此企业家本身，我认为大的企业家，我认为都是英雄主义者，不管是个人主义还是英雄主义都不谈，可能都是精神在起作用。但是往上走是代价、是风险，是付出，也可能是机会，也可能能力的原因上不去就掉下来，可能连低水平的层次都保不住这完全有可能，这就是大多数不肯向上的原因，或者是很多人宁愿在大的企业担任经理人，担任经理等等，往上走还要冒风险，这是第一个问题。企业家领导能力第一要素就是要有抱负，要有理想，这是第一点。

第二点，是不是有理想，干保险的人都能当成优秀企业家？肯定不是这样，仅有愿望不行，还要有能力。这是什么能力？我简单说把所有能力合在一起，称为学习能力。学习能力表示什么？我做企业的时候，我从科学院出来，企业由小到大，业务上的事情全不懂，要学会怎么采购，怎么做生产，怎么做销售，怎么做市场，怎么做服务，先把饭吃到嘴，要把业务稳定，这本身肯定需要学习，但是这些稳定以后，以为行了，其实后面的事就来了。有很多作家和记者写到，说企业五年到十年要有大的振动，这是一个规律，产生规律的原因是什么？比如说一个企业，像我们开发的时候，有的企业开发了这样和那样的产品，但是随着时代的发展，产品淘汰了，那是企业家本身没有做好战略准备，没有为锅里的饭做准备，这时候就出事了，为这个事出事的不占少数，这是一种。还有一种就是企业初办的时候培训了很

多员工，这些员工逐渐熟悉了企业的业务，但是企业的待遇，企业的经营方式没有改变，这些人就心生不满，而企业领导人不知道，就大规模跳槽，就产生振动。还有IT、家电领域产品同质化严重，没有能力，企业管理者没有能力把成本不断下降，或者是没有开发商的投入，使毛利润不断提高，这时候企业也会遇到大的振动，这些问题怎么处理，在不同的阶段，其实就是要不停的学习，不停的总结，然后要折腾，要改革，要创新，要变动，这种能力本身，我把它总结，全称为学习能力。

学习能力不容易在哪？既要知道企业内部的情况，同时还要知道行业的情况，甚至要知道地域、世界的政治、经济情况，刚才我讲变革时代的领导力不好讲，花十分二十分讲不明白，但是还要讲，要开会总结，再把企业变动、调整创新、制定新的战略，这些都是学习能力。那么说到这，什么样的人能成功，什么样的人属于学习能力强呢？

我在这里总结了两点：

就是我刚才说企业家第一要有远大的抱负，第二要学习能力强。什么是学习能力强？就是肯向别人学习，这个话听起来简单，但承认别人学习能力强就是否定自己，向别人学习，但是企业家不好向别人学习，因为企业家领导的欲望非常强，主宰、自尊心非常强，在这样的强的情况下认真否定自己，去进行学习是很不容易的事情。

我举一个例子，毛主席非常伟大，1958年庐山会议的时候，中国的大跃进应该赶快停止，彭德怀的话刺耳了，但是还继续委任，其实企业家要克服自己的面子，向真理靠近，否定自己不是一件容易的事情，所以我觉得第一件事情就是说他要有矛盾的两种特质，肯努力学习，还要有领导的欲望。

第二条要会学习。会学习是指要抓住主要矛盾，理出头绪，善于归纳，每打一仗都知道赢在哪，败在哪，所以联想强调是能干会说，说本身不是表达能力多强，而实际上是与把各种边界条件都说出来，所以这是聪明变成智慧。第一是肯学，第二是能学。所以管理学家经常有这种说法，说优秀的企业家是先天的，他们老这么说，我们就得琢磨，什么地方是先天的？我琢磨完了我觉得也许有道理。有三条是先天的能力。



第一是高理想，重精神、敢冒风险。有的人不一样，愿意风平浪静，这是一种，有的人更注重物质，这是先天的含义；第二点是有很强的领导欲望，领导能力，主宰性很强，但是又虚心好学，这可能也是跟先天有关的事情。第三条还是能把聪明变成智慧，有很多有聪明的地方，记忆力很强，学习模仿能力很强，但是是不是善于归纳，是不是变成规律就是智慧，这与先天能力有关。

优秀的企业家先天不是这三条，但是这三条是必要的。我举一个例子，就是联想的变革突破，就是怎么从管理事到管理人。联想有管理三要素，很多同事听过，就是如何建班子，带队伍，建班子带队伍都是管理人，我讲讲建班子的意义，怎么体现领导能力，我简单讲几句。对于一个企业来讲，不管能力多强，建班子非常重要，有三点表现：第一是提高整个领导集体的威信，一个人特别跋扈的领导，是不是领导能力威信就高？一定不如一个班子的领导者的威信高。不相信，一个人制定的决策，到亚布力开会，再到外面开会，不一定很好，当你的面很好，但是到外面就不定很好，因为是你制定的，不是一个班子制定的；第二是对一个班子领导进行制约，这很重要；第三是群策群力，怎么把集体的力量用起来。如何实现群策群力？一个班子就是一把手是一个大发动机，带动班子的成员，各部的总经理是小发动机，而不是齿轮。小发动机和齿轮的区别是什么？小发动机是自己有发动动力，而齿轮没有发动动力。怎么使班子里的成员是小发动机呢？如果班子里的成员是齿轮的话，GE肯定做不大的，齿轮在一定的程度上是有限的，一定要让关键的部门领导人像发动机一样。怎么形成发动机呢？我觉得有两个方面：第一方面是物质激励，对高层领导要有股权的激励，二次分配的激励，这种激励能形成主人的感觉，利润的分配属于二次分配，这种感觉是不同的。第二是精神激励。精神激励是什么？主要是体现给舞台。舞台的意思就是让副手，部门总经理明白，这块工作责权利非常明确，对公司整个大战局整个部下明确，参与讨论、设计，最起码要知道，不能说整个你心里明白，你干哪块哪块事，不行，总战局应该清楚；第二块要让你的部下对他所管理的这一块和大战局的关系搞清楚，他有什么责任，有什么权力，做好怎么



样，做不好怎么样，不但应该知道而且要参与设计，这个很重要。1994年我们香港上市的时候，是有认股权证的，当时和香港合作伙伴这么分配，香港认股权证由他负责，国内由我负责，香港找他谈话，想给多少就给多少，结果是什么，那些人就认为你是老板，你说的对调动积极性没有好处，给他多了也没有什么意义。而我给的时候讨论原则，到底我们股权是用来激励什么人的，我们应该怎么考虑那些人起什么作用，怎么激励这些人，于是主要骨干参加，原则定下来，该保密保密，不该保密的也通到底，这样才可以，不是上面让你干什么你就干什么，闹不清楚为什么被奖，闹不清楚为什么被罚，如果把主人的感觉体现出来，才能激励好。这个发动机一定是同步的发动机，如果不同步就乱七八糟，还不如齿轮，同步是靠公司的规章制度。

在建班子时有很多的具体内容，第一把手怎么制约，如何议事论事，班子里的成员有的要出来，已经进入班子，怎么让他好好出来，这都有讲究的。我只讲一个，班子里的成员如果不合适怎么出来？

我想把这个问题提给在座的企业家都是难题，班子里的成员不符合的时候怎么出来，其实大家想到从小企业，从1984年和11个同事起家到今天，班子成员必然轮换好几次，不然不可能发展到今天，因此轮换和淘汰是必然的。既然是必然的，如果班子的成员不能德才兼备要把德放在第一位，下面人员没有本事要他干什么？但是班子里的成员要掌握很多的机密，要有很多参与共同领导的東西，如果不能把德放在第一位，会产生无穷的问题，甚至是拉帮结派，所以很重要，一定要把德放在第一位。

第二点很重要的，跟电视里面演刘老根完全不一样，就是话要放在桌面上说，当你觉得你的班子成员在某些地方做得不好的时候，要及时提出来，背后提或者是放在桌面提都可以，当屡次提以后，发现能力所在确实不行，要放在公开场合提，最后退出要把原因告诉他，由于你不断提醒他，他再次表示要改，由于能力问题改不了，还是发生了撤换，一般不会产生大的振动。1992年我参加一个很大公司策划总经理的会，部长到场来策划总经理，策划的方式是谈了一大堆这个总经理的好处，这么好那么好，但是工作这方面那方面的需要，调到另外一个地方。会上领导人讲完话很沉闷，谁也



不发言，会后总经理请饭，我有幸参加，这个总经理喝醉了，说了很不好听的话，我当时非常奇怪，因为这个企业确实搞得一塌糊涂，为什么？因为从来没有人把话说在当面，都是哄着，哄到有一天就到最后，刘老根也是这么哄，实际话要讲当面，我们联想都是话讲当面，到今天从班子下来的人没有谁心生劣感。

第三点要有降落伞，而且要降的比较舒服。我就谈这些，请各位批评指正，谢谢。

|| 柳传志 简介 ||

柳传志，联想集团创始人之一，现任联想控股公司总裁。被誉为“中国企业教父”，他是当代中国最具影响力的优秀企业家之一，他是中国改革的风云人物，他的创业经历充满传奇色彩。

1944年4月柳传志生于江苏镇江市。1984年他与其他10名计算所员工以20万元人民币共同创办中科院计算所新技术发展公司（联想前身），1989年成立联想集团。在他的领导下，联想经过近二十年的努力，已经从中关村一间普通的国有小企业，成长为国家重点支持的旗舰型企业集团。

作为企业的决策者和管理者，柳传志创造性地提出了联想“贸工技”的发展道路，总结出“管理三要素”、“培养领军人物”等一系列重要的管理思想。他主动将西方现代化的管理理论与中国企业实践相结合，形成了系统的以“建班子、定战略、带队伍”为理论核心的联想管理体系，使联想逐步成为一家符合现代企业制度、具有国际竞争力的集团公司。

柳传志在中国从计划经济向市场经济过渡的特殊政治经济环

境下，成功实现了联想控股的企业股份制改造，建立了有利于联想长远发展、能最大限度地发挥员工主观能动性的产权机制和激励机制，使一大批年轻人走上第一线领导岗位。

2001年柳传志将联想大旗交到杨元庆手中，成立联想控股。旗下除联想集团外，还包括神州数码，融科智地，联想投资和弘毅投资共五间子公司，涉及IT、房地产、投资等多个领域。柳传志意将自己多年来总结的管理经验使更多的企业受益。

柳传志先后获得“第二届全国科技实业家创业奖金奖”第一名，“全国有突出贡献中青年专家”，“中国改革风云人物”。2001年被评为“CCTV年度经济风云人物”。2000年1月被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”，2000年6月被《商业周刊》评选为“亚洲之星”。2001年被美国《时代周刊》评选为“全球25位最有影响力的商界领袖”之一。2005年，被美中关系全国委员会授予“推动美中关系杰出贡献个人”表彰，这是该组织成立40年以来将此奖项第一次颁发给非美籍人士。2006年柳传志荣膺国际商务学会授予的“2006年杰出执行官”称号。

本文为柳传志在中国企业家论坛第三届年会发表的主题演讲。

1

柳传志



企业家应有的素质

延伸阅读一

柳传志给杨元庆的信

元庆：

来香港后，虽然任务繁重，但对你的情况仍不放心。自我检查后，觉得这几年和你沟通少，谈的都是些你要解决的具体问题。客观原因是你和我都忙，主观原因是没有特别注意我们之间沟通的重要性。我想利用边角或休息时间写信给你，用笔谈的方式会比较冷静，但我也也不想很正式，只是拿起笔想到哪儿就写到哪儿，还是自然感情的随意流露，未必就逻辑性、说理性很强，一次谈不完，下次接着再谈。

我喜欢有能力的年轻人。私营公司的老板喜欢有能力的人才主要是为了一个原因——能给他赚钱，有这一条就够了。而国有公司的老板除了这一条以外，当然希望在感情上要有配合。谁也不愿找个接班人，能把事做大，但和前任关系不好。开句玩笑，找对象如果对方光漂亮（相当于能力强）但不爱我，那又有什么用？

联想已经是一番不太小的事业了，按照预定的计划将发展到更大。此刻不对领导核心精心加以培养，将来就一切都是空话。

那么我心目中的年轻领导核心应该是什么样子呢？一要有德。这个德包括了几部分内容：首先是要忠诚于联想的事业，也就是说个人利益完全服从于联想的利益。公开地讲，主要就是这一条。不公开地讲，还有一条就是





能实心实意地对待前任的开拓者们——我认为这也应该属于“德”的内容之一。在纯粹的商品社会，企业的创业者们把事业做大以后，交下班去应该得到一份从物质到精神的回报。而在我们的社会中，由于机制的不同则不一定能保证这一点。这就使得老一辈的人把权力抓得牢牢的，宁可耽误了事情也不愿意交班。我的责任就是平和地让老同志交班，但要保证他们的利益。另一方面，从对人的多方考核上造就一层骨干层，再从中选择经得住考验的领导核心。

另外，属于“才”和“德”边缘范围的内容是，年轻的领导者要凭他的无私，和他对自己的严格要求，以及对他的伙伴的大度、宽容，自己有卓越的领导能力，还能虚心地看到别人的长处，不断反省自己的不足等等。优良品质使人心服。你知道我的“大鸡”和“小鸡”的理论。你真的只有把自己锻炼成火鸡那么大，小鸡才肯承认你比他大。当你真像鸵鸟那么大时，小鸡才会心服。只有赢得这种“心服”，才具备了在同代人中做核心的条件。当然在别的国有企业，都是上级领导钦定企业负责人，下面一般都是心不服的，所以领导班子很难团结。我如果不提前考虑这个问题，而像一般国有企业一样到时候再定，也不是过不去，只不过在联想进一步发展时，可能在班子问题上留下隐患。

我是希望向这个方向去培养你的。当你由CAD部调到微机事业部，并在当年就把微机事业部做得有显著起色时，我的心中除了对事情本身成功的喜悦以外，更有一层对人才脱颖而出的喜悦。在你开始工作后不久，诸多的矛盾就产生了。我是坚决反对对人的求全责备的。如果把一切其他人得到的经验硬给你加上去，会使得你很难做。我们努力统一思想，尽量保证环境对微机事业部的支持。事实证明了你的能力和不达目的誓不罢休的上进精神。

当事情进展到这一步，我应该更多地支持你发展优势，同时指出你的不足，注意如何能上更高的台阶。而你在这时候，应该如何考虑呢？我觉得应该总结出自己真正的优点是什么？自己的弱点是什么？到底联想的环境给