

F28.23
712

柳传志 张跃 刘积仁
王文京 任志强 冯仑



田溯宁 陈东升 王维嘉 王梓木
毛振华 张树新 王中军

这不是一本随手翻阅的图书
你熟悉的每位企业家都将自己的思考写入了其中

让企业有思想

中国企业家群体的领先思考

中国企业家论坛◎编著



中信出版社 · CHINACITICPRESS

特别鸣谢亚布力论坛战略合作伙伴

美籍王文化对本书的鼎力支持

让企业有思想

中国企业家论坛◎编著
中国企业家群体的领先思考

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

让企业有思想：中国企业家的领先思考 / 中国企业家论坛编著. —北京：中信出版社，2009.11
ISBN 978-7-5086-1699-5

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 168336 号

让企业有思想——中国企业家的领先思考

RANG QIYE YOU SIXIANG

著 者：中国企业家论坛

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)
(CITIC Publishing Group)

承印者：北京京师印务有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16 **印 张：**16.25 **字 数：**210 千字

版 次：2009 年 11 月第 1 版 **印 次：**2009 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-1699-5/F · 1752

定 价：36.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

一代人的光荣与梦想

1984年，我在国务院价格研究中心从事经济政策研究工作。当时的国务院领导曾经在中南海专门召集办公会议，听取我和另外一位时居高位的朋友关于价格改革思路的汇报。由于汇报的建议具有相当的可行性与操作性，领导同志认为我们的看法对于解决当时中国的价格改革难题具有十分重要的价值，决定用“两代人”对话（即具有实践经验的中央部门领导和具有新知识、思维活跃的一批年轻经济工作者一起就中国经济改革中的重大问题展开务实性、战略性研究，向国务院领导提供改革建议）的方法，由张劲夫同志牵头，组织队伍深入研究价格改革思路 and 战略，这是第一次正式起用年青一代参加价格改革宏观决策和政策研究。这一时期前后，一大批崭露头角的中青年经济工作者进入经济改革和宏观决策的核心层面，发挥了十分重要的作用。后来我担任国务院经济改革方案办公室价格组副组长，王岐山担任农村组副组长，周小川担任外贸组副组长，楼继伟担任财政组副组长，宫著铭担任金融组副组长，还有一些年轻人担任了其他职务。这批年轻人干劲十足，废寝忘食地工作，在中国改革史上发挥了极其重要的作用，他们的工作受到过国务院领导的高度重视与赞扬。

就在我作过价格改革汇报后不久，著名的“莫干山会议”召开，我参加

了这次会议。为了使会议能够聚焦于当时改革的中心问题——价格改革，我在会议上作了系统发言，全面分析了中国价格改革在经济改革中的中心地位，介绍了当时国务院领导在价格改革方面的忧虑与思考等高层内部信息，以及解决价格改革问题的几种不同的思路与战略选择。由于我当时的地位接近决策层，我的发言成了莫干山会议中重要的信息来源与讨论背景。在夏日的晚上，讨论热火朝天，极其富有创见，这些年轻人提出了很好的思路和建议。这次讨论恰逢好时机，再一次引起了领导同志的重视。至于后来有些朋友就某些问题发生争执，我从来没有发表过任何意见。其实，我认为这些朋友各自都作出过不同的重要贡献。

我对莫干山会议最深的印象不是来自那些争执，而是来自会议结束后我听到的一段话。当时，所有参会代表聚集在一起准备照相，一位现任领导同志当时在农口部门工作，他若有所思，乐呵呵地说：“这些人都是人才，但是过多少年，也许与五四运动后差不多，有的做了大官，有的经商去当企业家，有的到了海外。”当时我听后深以为然，对此话留下了深刻的印象。实际上，这位朋友的玩笑之词，恰恰预言了一代中国年轻人的历史命运。20年之后，我目睹一代优秀青年才俊在改革大潮中走上了各自选择的不同道路。其中的一支，历经大风大浪，成长为新中国的第一代企业家，这就是本书所要推出的13位企业家的故事。

在中国企业家代际划分的问题上，有许多代表性的观点，我认为陈东升关于改革开放以来三代企业家的观点是很有见地和道理的。但是，我个人的看法是，本书推出的13位企业家均为新中国第一代企业家。我认为，新中国成立后20多年，中国计划经济时代虽然有很多新企业成立，但是这些计划经济下成立的企业，各种资源都是由国家计划配置的，企业负责人既无个人利益，也非自己调动市场资源创立企业。因此，他们不是典型意义上的企业家，应该称为企业经理人。关于这一点，似乎早有定论。新中国成立以来的真正的企业家阶层，应该产生于改革开放的过程中。迄今为止，所有企业的领导人，只要符合两个条件，就是第一代企业家：其一，本人为企业创始

人或创始人之一；其二，其所创立的企业持续存在并为社会作出贡献。按照上述标准，我认为从鲁冠球、柳传志到马云与李彦宏，均为第一代企业家。在这些企业中，当第一代企业家真正退出决策层，不再发挥任何决定性作用时，在新一代决策层的核心人物中，将会产生第二代企业家。第二代企业家可能来自有血缘关系的子女，也可能来自公司内外的职业经理人。

目前整体来说，中国第一代企业家正值壮年，他们的历史使命尚未完成，绝大多数第一代企业家中的领袖人物有足够的潜能和机会带领企业达到一个新的境界——成为世界级企业，创建全球化经营体系。这种使命不仅是中国第一代企业家的第二个梦想（在国内成功创建企业是他们的第一个小梦想），也应该是中国人的第二个梦想，整个国家和民族都应该全力以赴地支持他们。如果人们曾经疯狂地为姚明和刘翔喝彩，为哪怕一个小项目的奥运冠军喝彩，为什么不能为柳传志、刘积仁、王文京、陈东升、毛振华和冯仑们大声喝彩呢？

本书的主人公都是我熟悉的朋友，我得以认识他们是此生的荣幸。我从心底里钦佩他们，此所谓惺惺相惜也。我从自己创建中国国际期货公司的刻骨铭心的经历中能够找到与他们相通的地方，我在一定程度上理解他们所说的每一句话，以及每句话背后的真实背景。这些人，在我的眼中，无一例外都是民族功臣，但也是幸存者。比较中国政商两界，当年同层级者或相同经历者，在政界成功者十之四五，在商界成功者百不及一二。依中国市场之大之复杂，不到第二代顺利接班，恐难言成功。时下的中国，一方面，改革开放创造了无限商机；另一方面，也有足够多的原因导致企业家获得成功之难，犹如走蜀道。一些从事文字工作的同人，少有魄力批评官员之弊，却有动力难堪创造就业和税收的企业家们。此情此景，令人不解与扼腕。

“中国企业家论坛”汇聚了一代优秀企业家的代表。本书将这些人还原成普通人，请他们讲述自己的真实故事，讲述自己的万丈雄心与历经的磨难，讲述自己对国家、对企业、对各方利益相关者的责任与思考。我们可以管窥他们的部分内心世界，发现有那么多美好的东西正是我们民族对优

秀人才的期望之所在。如果社会能够为他们进一步敞开空间，他们将可能是带领中国军团走向世界的将军，他们将会把中华民族的旗帜和自己的名字融入世界民族之林。在和平时期，军人做不到的，企业家们可以做到。为什么不呢?!

田源

2009 年 7 月

序言 一代人的光荣与梦想 / V

第一卷 他们的经验 / 1

- 柳传志：联想要一直走下去 / 3
- 张 跃：远大的商业美学 / 17
- 刘积仁：跨越“中国制造” / 33
- 王文京：企业是最高效的社会事业 / 47

第二卷 他们的梦想 / 65

- 任志强：我们一定不要盲从 / 67
- 田溯宁：创新将引领中国转型 / 93
- 陈东升：行走在历史的框架里 / 111
- 王梓木：冬天去“滑雪” / 135
- 王维嘉：开创人类全新的生活方式 / 153

第三卷 他们的视野 / 167

- 毛振华：中国经济前景尚不明朗 / 169
- 张树新：自由对我太重要 / 191
- 王中军：电影是百分之百的商业 / 217
- 冯仑的魏晋风度 / 233

后记 / 249

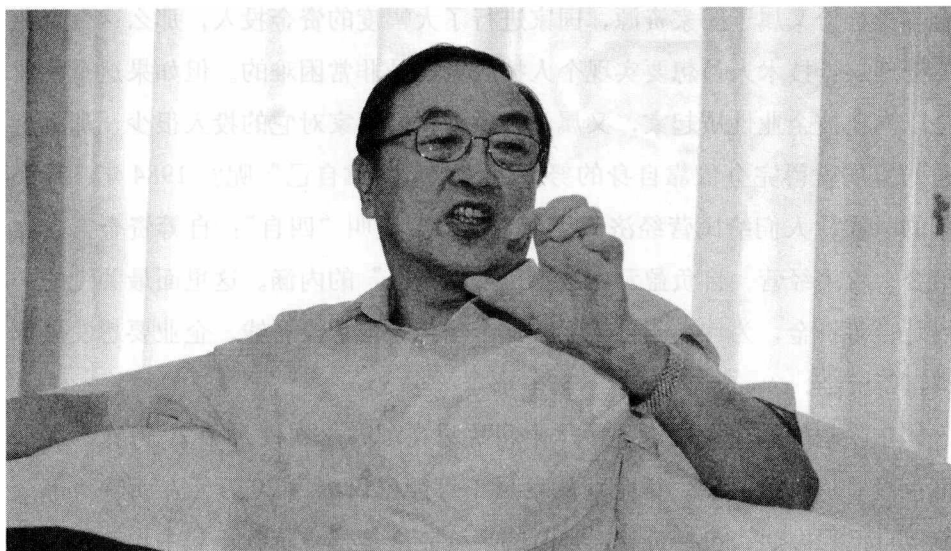
柳传志：联想要一直走下去

张 跃：远大的商业美学

刘积仁：跨越“中国制造”

王文京：企业是最高效的社会事业

第一卷 他们的经验



柳传志：联想要一直走下去

对联想、对我，一直有人打抱不平。他们认为，联想一直立足于一个没有任何垄断的行业，一个完全竞争的行业，而且这种竞争不仅出现在国内，甚至遍布全球，但直到今天，联想依然不是一个产权清晰的、真正的私营企业。它是一个股份制企业，国有股占到大头，这在制度上无疑会影响创始团队的工作积极性，从而影响它的未来发展。

联想的制度建设有点歪打正着

其实，在中国，这些都得从历史的角度去看。企业创办之时，如果国家投资 20 万元，那么这个企业就会成为一个百分之百的国企；而如果这个国

企本身恰恰又属于国家资源，国家进行了大幅度的资金投入，那么这个企业的管理层、技术人员想要实现个人持股无疑是非常困难的。但如果这个企业是以高科技企业性质起家，又属于轻型结构，国家对它的投入很少，那么企业的发展就得完全依靠自身的努力。什么是“靠自己”呢？1984年、1985年的时候，人们给民营经济下了个定义，大概叫“四自”：自筹资金、自由组合、自主经营、自负盈亏，这也是“靠自己”的内涵。这里面最关键的一点是自筹资金，为什么叫自筹呢？那个年代，谁都没有钱，企业要想发展都得自筹资金。

在联想的整个发展过程中，中科院只在创办之初投入了20万元，之后再也没有追加过投资。但企业的发展不可能仅仅依靠20万元，而缺口部分就得自己想办法，包括贷款。那时的贷款完全是信誉贷款，其中也有很多偶然因素，我们向银行展现了自己的信誉，因此银行给我们的贷款数额越来越大。另外，完全自负盈亏，在这样的情况下，国家以股份的形式奖励这一批历经千辛万苦的员工也是应该的。但在当时那个年代，这些事情无法说清楚。1987年、1988年的时候，一个由经济学家组成的小组对四通进行考察，大牌经济学家如吴敬琏教授都是这个小组的成员，他们希望将四通作为股份制改造的一个典型，实际上这根本不可能做到。1989年考察的结果，四通被定位为典型的走资本主义道路，四通也成为资本主义的摇篮，因此这在当时的中国根本不可能。那个时候我们对此根本没有理会，只是忙着干自己的活，从来没有想过这方面的事情。

1993年前后，企业发展逐步走上规模，其中也遇到了很多坎坷，除商业风险之外还包括一些政策风险。什么是政策风险？当时，中国依然采取计划经济下的法律制度，在这样的大背景下要想办市场经济的事，难免要打一些擦边球，这就承担了一定的政策风险。以人民币和外汇为例，像我们联想这类企业，需要购买海外的某些元器件才能组装机，但我们又是计划外的企业，没有国家分配的外汇额度，于是就有了所谓的市场。在这种市场上，商品价格高昂，而从严格意义上来说，它还属于违法行为，但企业如果不冒险

的话，它也就无法生存与发展。国家不给现款，但当政府过问此事时，你就必须承担责任。比如贷款，就要承担一定的商业风险。现在的人都很清楚自身的价值所在，因此对我们那个年代的阶级斗争根本无法理解。在中科院工作的那段时间，做出的科学成果无法实现生产化，心里总觉得憋屈；因此当这样的机会出现时，就只想着如何做得更好，其他的事情，如所有权问题则根本未曾想过。当时我拥有的仅仅是管理权，但我有着一一种强烈的要干活的愿望。联想就是在这种情况下做起来的。

到了1993年、1994年，国家的相关政策进一步放宽，联想也越做越好，但这个过程中也遇到了很多挫折。那个时候，也开始思考所有权的问题，觉得这确实有些不合理——责任与压力都由经营者承担，利润则全部上缴国家。因此，我们找了中科院的周院长。周院长是个非常开明的领导，对此表示理解。他说，我们坚决支持员工持股的做法，也希望员工能拥有股份，但中科院只是股东，不能对此作出决定，这个决定权在国有资产管理局手中。对此，他们肯定不会答应；因此想了一个变通的办法，就是奖励你们35%的利润，即每年利润的35%归联想的员工。对于这个建议，我表示赞同。这个比例为什么是35%呢？其实这也是之前我们自己提出。30%太少，40%或50%又怕通不过，想了半天，最后还是觉得黄金分割最好，35%也就定了下来，而这35%的利润分红也持续了8年。每年赚得的利润分红都被存了起来。到了2001年，国家进一步明确同意我们进行股份制改造，由北京市财政部决定，将联想的净资产按1997年时的净资产作了个评估，其中的35%打折后卖给员工，我们也就买了下来，这样我们就拥有了联想35%的股份。

这35%股份的分配对象包括我和所有的创业元老，共10个人左右。我们将这35%股份中的35%，也就是整个股份的10%左右，分成15份，我三份，其他的人有的一份，有的一份半，有的则是半份。35%中的20%，也就是整个股份的6%~7%，分给公司的所有员工，每个人所得股份的多少则按他们的工龄和贡献、所担任职务、所受奖励打分而定，另外的45%则留着分给后来的人。如此一来，我们所占股份的比例就大大减少，但毕竟我们已经

拥有股权，股权的有和没有是完全不一样的。为什么？经过股份的分配，年轻同事可以进入管理层，老同志可以退居二线，公司也越做越好。创业元老中拥有一份或一份半股份的，一年就可以分到100万~200万元的利润。这样，大家才觉得没白干，这么多年的辛苦终于有了一个盼头。退休的200多人中，最低的也拿到七八万的年利润分红，高的则能拿到20万~30万。这些年，联想越办越好，按年分红，按年上缴利润。如果不这样，就难免屁股决定脑袋，在扩大了营业范围的同时加大费用，谁也分享不到公司发展带来的好处。而实施员工持股后，不仅员工能分得公司利润的一杯羹，而且国家也能从中获益。这实际上是非常好的双赢，甚至是多赢。

为什么其他公司很难仿效这一做法呢？原因是谁也没有办法积攒起公司8年的所得利润，而我也是歪打正着。但在当时，国家无法想明白这件事。从我的角度来说，35%的奖励是理所应当的；但在国家看来，奖励就等同于国有资产的流失，它并不明白怎样做才更好。联想的发展凭借的是人的智慧，而不是政府最初投入的20万元；并且联想身处一个竞争激烈的行业，它所做的不是石油，也不是铁路，不受国家的垄断。

私有化仍然是个敏感问题

在产权方面，很多人认为联想应该在私有化的道路上更进一步，而不是停留在眼前，但实际上这件事比较敏感。整体上中科院特别开明，他们的目的是让中科院的所有股权减少，然后引进新的股东，让中科院进行所谓的社会化。为什么要这么做呢？中科院重在科学研究，而并不擅长企业管理，因此它希望引入更多的股东，以股东代表的多元化来改进企业的管理体制，但它并没有提到MBO（管理层收购）的问题。当然，有人建议通过并购的方式实现国有股的稀释，从而实现联想的私有化。这确实是一条很好的路子。但现在同国家谈起这件事，总会谈及国有资产流失。为什么呢？其实道理很

简单：你出再高的价格，国家都会说低，因为企业到你手里之后，企业肯定会办得更好，那样出售价格就显得更低了。所有的事国家都这么看。从发展的角度来看，它会觉得价格太低，国有企业被贱卖，国有资产严重流失。现在，我们也进行投资，凡是我们投入了资金的国有企业都做得特别好，其中一个重要的原因就是实行员工持股。我们投资国有企业，实现控股后，企业就属于我们的了；然后我们再将之卖给员工，愿意卖多少钱就卖多少钱，爱便宜卖就便宜卖，爱按原价卖就按原价卖，这与国



有资产无关，更谈不上国有资产的流失。如此一来，管理层就拥有了公司股份，也就会更加积极地去为公司创造利润。但是要想让国家直接卖东西给员工，那就非常困难，一旦实施就会与国有资产流失挂钩。

其中的主要阻力是什么呢？这是个敏感的话题。我个人认为，这里面有多重因素，最基本的因素还是与国有体制有关。比如牛根生、马云，他们的公司员工达到几万人，国有企业能有这么强吗？我注意到，浙江的十六大、十七大党代表大部分也都是民营企业的代表。在过去，则都是政府单位的人，即使有来自企业的代表，估计也都是来自国有企业，老百姓则是居委会员。企业家都必须头脑清醒。由于企业发展之后，贫富差距紧随而至，企业家与老百姓和政府的想法就不一样了。周其仁曾经举了一个例子，如果对“将中国的高尔夫球场改成廉租房”的提议投票表决，相信90%以上的人都会投赞同票。这话说得很透彻，但是这样没收高尔夫球场又非常没有道理，一定会影响生产力的发展，可大家还是会同意。两极分化出现之后，老百姓对贫富之间的差距非常敏感，因此国有企业是怎样阻碍生产力的发展的，他

们不明白，也感觉不到。那什么方式可以改变这种状况呢？我觉得真正能改变这种状况的方式是对老百姓进行补贴。国家税收提高以后，国家将企业上缴的钱直接补贴给老百姓。这样一来，老百姓就能立刻感觉到，因为企业上缴的税与他们的切身利益息息相关。

但事实上，这种方式被证明是失败的。按照今天的这种做法，增加1万亿元的税，除去其他各项开支，最终到达老百姓手中的钱少之又少。因此老百姓不可能感觉到受惠，他们只看到企业家的日子过得红红火火，在他们看来受惠是单向的。在这种状况下，社会上确实存在一些民粹主义的观点，如果这种观点过于强烈，它就会严重影响社会、经济各方面的发展。对此，企业只得特别小心，总是要顺应这种潮流，因此企业的发展也就受到了阻碍。

联想的目标一直非常清晰

企业家是一个建设性的群体，他们做的都是具体的建设性工作，没有高谈阔论。其中，企业家的一个重要品质就是要有坚定的目标，然后向着这个目标前进，不屈不挠；另外，还要不断有更高的追求，但是在具体的行动上则要做到有理想，而不理想化，不然事情很难有进展。比如，从计划经济向市场经济转变的过程中，我们做元器件的做法都是买批文、买外汇，然后再进口。据说，这种做法也属于走私，其实卖批文的单位才是真正的走私。但我们不这么做肯定不行，中关村所有的企业无一例外全都这么做，因为经过正常批文进关的物品价格都高得离谱，而且根本没人卖，但如果真出事了，它就等同于走私。

那我们怎么办呢？我之所以顺顺利利一路走来，有一个主要原因——我们不是通过这种方式去获取利润。什么意思？就是当企业通过买进元器件，或者通过买进某种东西发现有高额利润的时候，它的方向是继续做电脑呢，还是专门从事这类物品的倒卖？如果我的目标是继续做电脑，与国外企业竞

争，这只是一个必要的手段；如果我专做这类物品的倒卖，那我就专门倒腾批文与外汇，大把大把地赚钱。这有什么不同呢？这里的不同点很多。进口方式分为五个等级，最高级危险的是五颗星，完全没风险的是一颗星。一颗星是根本不可能的，五颗星也不行，那是纯走私，可以赚取高额利润，批文也不用买，赖昌星走的就是这条道。我们要求的是，只要东西能进来，价格能接受，公司的主要业务还是做电脑，然后卖电脑。所以市场一规范，可以不用买批文、买外汇的时候，我们就可以立刻放弃，不挣这种钱，而是努力去研究企业管理，研究供应链等。可是很多人不这么做，他们只看到短期利益，专门倒买倒卖，最后都栽在这件事情上，他们靠这个吃饭，这是真正的蛀虫，他们怎么做的？最初在海关工作，认识一批进出口关系户，从他们身上捞钱，做到一定程度后辞职下海，继续做进出口，再利用别的关系做几年，然后洗手不干，安全上岸。这选择的就不同的发展路径，我也可以不发展自己的品牌和技术，一味赚钱，为赚钱而赚钱，但是企业目标的设立与追求是另外一条路，企业家脑子里一定要很清楚两者的区别。

这就是做生意，钻国家政策的空子，与做企业是不一样的。从这里，我们总结出了两点：其一，一定要清楚自己的目标是什么，不做眼下利润大、风险大的产品，只保证自身企业的发展目标。其二，用可控的方式去处理问题，这就要求指导思想明确，处理方法谨慎。所以，一直以来我都有一个明确的方向。如果没有这个明确的方向，相信我早就完蛋了，或是走发财移民的路，不在国内。为什么说会完蛋呢？因为里面的诱惑很多。1993年、1994年房地产大发展的时候，中关村很多好点儿的企业都想介入，因为资金的回笼实在是很快。当时我们也打算在两个地方买地——烟台与福州，但觉得应该想明白点，应该将目标推得更远。我们就开会讨论，我们到底要干什么？挣了钱后该干什么？将这些问题讨论明白后，就确定了做电脑的大方向。长本事的钱就赚，不长本事又掺杂风险的钱就不赚。

如果没有这一原则，我可能早就走上别的道路了。因为1993年是房地产热，当时整个海南房地产特别便宜，很多人用银行贷款去炒房地产。但房