

Leaderships: Theory and Practice



新坐标管理系列精品教材

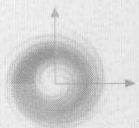
# 领导学

## 理论与实践

(第2版)

陈荣秋 编著

清华大学出版社



新坐标管理系列精品教材

Leaderships: Theory and Practice

# 领导学 理论与实践

(第2版)

陈荣秋 编著

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书是一本系统阐述领导学理论和实践的教材。全书分理论篇和实践篇两篇,共13章。理论篇介绍和阐述领导的实质,各种领导理论和激励理论,十二条管理原则和领导者应该具备的素质。实践篇包括建班子、定战略、塑文化、作决策、用人才、理冲突、做沟通和管时间等领导者从事的主要活动。

本书密切结合中国的实际,以企业的管理问题为重点,同时阐述一般领导学问题。章后附有案例或阅读材料,内容丰富,文字通俗易懂。

本书可作为高等院校EMBA和MBA学生的教材,也可供管理类学生和广大管理人员作为参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

领导学:理论与实践 / 陈荣秋编著. --2版. --北京:清华大学出版社,2013

(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-33112-4

I. ①领… II. ①陈… III. ①领导学—教材 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第155709号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175 转 4506

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市溧源装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:18.75 插 页:1 字 数:403千字

版 次:2007年6月第1版 2013年9月第2版 印 次:2013年9月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:36.00元

产品编号:052571-01

## 第 2 版 前 言

《领导学》自出版以来,得到了读者的好评,也收到一些 EMBA 学员的意见和建议。应清华大学出版社的要求,决定对 2007 年版的《领导学》进行修订,现已完成该书的第 2 版。

这次修订,增加了“冲突管理”一章。人类社会有许多冲突问题需要处理。在世界范围内,国家之间和民族之间冲突不断;在一个国家内,人民与政府之间、各个阶层之间、各种社会团体之间,几乎每天都在发生冲突;在一个企业内,上下级之间、员工之间,也存在各种各样的冲突;在一个家庭内,夫妻之间、父母与子女之间,也会不断地产生纠纷。根据统计,企业的领导者要花费大约 20% 的时间处理冲突。因此,领导者必须正确认识冲突,懂得如何管理冲突,使组织健康、和谐地发展。冲突管理能力被认为是领导者事业成功的关键因素之一。在第 11 章冲突管理中,阐述了什么是冲突,如何认识冲突及如何管理冲突。对于如何认识冲突,作者提出了自己的见解。

本书有以下两个特点:

1. 结合中国情景和中国文化,从中国的领导和管理实践出发,来论述领导学的有关问题;
2. 作者有自己的观点,如领导力模型、主人感激励、12 条管理原则、领导者素质等。

虽然全书体系结构没有变化,但几乎每章的内容都进行了调整,加了一些新的内容,使全书更完善。

由于编著者水平有限,书中若有不妥之处,敬请读者批评指正。

陈荣秋

2013 年 2 月 6 日于华中科技大学

# 第 1 版 前 言

2005年6月,清华大学出版社经管与人文社科分社策划编辑刘志彬先生约我写一本领导学教材。当时,我仅仅给华中科技大学EMBA班上过8次领导学课程,对于编写领导学教材,心中没有把握。领导学涉及多门学科,如组织行为学、管理学、心理学、政治学、系统科学、哲学、经济学、社会学以及自然科学等。在写作过程中,我越来越感到领导学的博大精深。

关于领导学,国外有不少研究。国内有一些译著,这些译著对传播领导学理论发挥了重要作用,为国内学者探讨领导学提供了一个平台。然而,这些著作毕竟不是针对中国的情况来编写的。我在给EMBA学员上课的时候,选用了一些翻译教材。学员的感觉是翻译教材离中国的文化背景和管理实践有较大差距,他们对结合中国国情、结合他们工作实际的内容更感兴趣。因此,有必要编写一本结合中国背景的领导学。

在编写这本领导学教材的过程中,我一直在思考的问题是,领导的实质究竟是什么?通过对国外各种有关领导学著作的研究,在本书中,我阐述了如下一些关于领导实质的观点。

领导是和变革分不开的。当社会处于一个急剧变化的时代时,为了求得生存和发展,各种社会组织都面临变革。变革需要领导,领导就是实行变革,这是领导学兴起的根本原因。

要领导变革,领导者必须走在跟从者的前面。而要能够走在前面,有两个条件。一是看得远,有理想和愿景。二是勇于实践,敢为人先,敢于走前人没有走过的路,敢于创新。

要成功地领导变革,领导者必须拥有多数,没有多数必定失败,领导的过程实质是争取多数的过程。要拥有多数,领导者提出的理想和愿景应该代表大多数跟从者的长期的、根本的利益,并通过沟通,使理想和愿景变成跟从者行动的指南。

要使组织发展,有三个条件。一是每个成员都要有动力,个人和组织都处于一种激发状态;二是个人目标和组织目标、局部目标和整体目标协调,形成有序的合力;三是有约束,限制那些违背和破坏组织整体利益的行为。

组织的发展需要两种力量:推力和拉力。规章制度、工作指令、领导者的法定权和强制权,属于推力;共同的愿景、组织文化、激励、教育、领导者的奖赏权和专长权、领导者的魅力,属于拉力。两种力量缺一不可、互相补充、相得益彰。然而,领导水平提高的过程是一个逐步减少推力、加大拉力的过程,“不令而行”是领导水平的最高境界。

要实施有效的领导,需要领导理论和激励理论的指导,需要遵循管理的基本原则,需要不断提高领导者的素质,还要建立坚强有力的领导班子,制定正确的发展战略,建立催人奋

进的组织文化,实行正确的决策,进行有效的沟通,通过用人和授权,使领导者的意图变成众人的事业。这些都是本书要阐述的内容。

本书涉及领导活动的主要方面,全书分为理论篇和实践篇两篇,共12章。理论篇包括5章,主要介绍和阐述领导的实质、各种领导理论、激励理论、管理原则和领导者应该具备的素质。实践篇包括7章,主要介绍班子组建、战略管理、文化塑造、决策制定、用人授权、有效沟通和时间管理。班子组建重点阐述培养接班人,使事业后继有人。制定如何达成目标的战略,是组织顺利发展的前提。树立企业精神、建立共同的价值观和行为规范,才能形成组织的凝聚力。制定决策,是领导者的主要工作。通过用人和授权,培养人才,放大领导者的能力,使组织长盛不衰。通过沟通,做到信息通畅、上下一心、行动一致。管理时间,是领导者如何管理自己,使有限的时间发挥更大的效能。

本书重点阐述企业领导的问题,同时涉及一般领导学的问题。本书将领导理论和中国的具体实践相结合,将理论阐述和具体实例结合,继承了中国优秀的管理思想并且较多地引用了中国的历史故事和典故。本书文字浅显,通俗易懂。

由于本人的工程背景,本书自然打上一定的工程“烙印”,它使本书具有一定的特色,同时也带来了一定的局限性。运用推力和拉力模型来解释领导,以及提出“主人感”激励的问题,是本人的一些粗浅体会。

尽管本书有一些自己的体会和观点,但它不是一本研究领导学的学术著作。编写本书的直接目的是满足EMBA教学的需要,但本书的内容也适合从事实际管理工作的人员阅读。

在编写本书的过程中,作者阅读了大量关于领导的书籍、案例和资料,其中重要的观点和资料已在书中注明出处,参考性资料全部列在书的最后。在此,对文献资料的作者和提供者表示衷心的感谢!

感谢清华大学出版社为我提供编写出版《领导学》的机会,感谢编辑为本书付出的艰辛劳动!

写作领导学是一个尝试,书中一定有不少疏漏和错误,敬请读者批评指正。

陈荣秋

2007年1月3日于华中科技大学

# 目 录

## 理 论 篇

<b>第 1 章 领导实质</b> .....	3
1.1 变革呼唤领导 .....	3
1.1.1 急剧变化的环境 .....	3
1.1.2 变革需要强有力的领导 .....	4
1.2 领导的定义 .....	6
1.2.1 关于领导的典型定义 .....	6
1.2.2 领导是什么 .....	6
1.3 权力和魅力 .....	13
1.3.1 权力 .....	13
1.3.2 魅力 .....	17
1.4 领导和管理的区别 .....	17
1.5 成为领导的条件 .....	21
案例 一个深陷生活的泥泞而无法自拔的人 .....	22
<b>第 2 章 领导理论</b> .....	26
2.1 领导特质理论 .....	26
2.1.1 传统特质理论 .....	26
2.1.2 现代领导特质理论 .....	27
2.2 领导行为风格理论 .....	28
2.2.1 勒温的领导风格理论 .....	29
2.2.2 二维领导模式理论 .....	31
2.2.3 李克特的“领导系统模式” .....	34
2.3 领导权变理论 .....	35
2.3.1 菲德勒的权变模式 .....	36
2.3.2 赫塞和布兰查德的情景领导理论 .....	37
2.3.3 弗鲁姆和耶顿的参与模式 .....	40
2.3.4 豪斯的路径—目标模式 .....	41

2.4	现代领导理论 .....	42
2.4.1	交易型领导 .....	42
2.4.2	转换型领导 .....	44
2.4.3	诚信领导 .....	45
2.4.4	魅力型领导 .....	46
案例	哪种领导类型最有效 .....	47
<b>第3章</b>	<b>激励理论</b> .....	<b>50</b>
3.1	引言 .....	50
3.1.1	引例 .....	50
3.1.2	激励 .....	51
3.1.3	管理激励理论 .....	52
3.2	内容激励理论 .....	52
3.2.1	马斯洛的需要层次理论 .....	52
3.2.2	赫茨伯格的双因素理论 .....	53
3.2.3	奥尔德弗的 ERG 理论 .....	55
3.2.4	麦克利兰的获得需要理论 .....	56
3.3	行为改造理论 .....	57
3.3.1	斯金纳的强化理论 .....	57
3.3.2	海德等人的归因理论 .....	58
3.4	过程激励理论 .....	59
3.4.1	亚当斯的公平理论 .....	59
3.4.2	弗鲁姆的期望理论 .....	61
3.4.3	洛克的目标设置理论 .....	62
3.5	“主人感”激励 .....	63
3.5.1	“主人感”激励的实质 .....	63
3.5.2	“主人感”激励方法 .....	65
3.5.3	IBM 公司的自主权激励 .....	68
阅读材料	海尔的“斜坡球体”理论 .....	68
<b>第4章</b>	<b>管理原则</b> .....	<b>71</b>
4.1	原理还是原则 .....	71
4.1.1	管理是什么 .....	71
4.1.2	管理是科学还是艺术 .....	73
4.2	十二条管理原则 .....	76
4.2.1	目标原则 .....	76
4.2.2	变革与创新原则 .....	78



4.2.3	激活原则	81
4.2.4	配套原则	84
4.2.5	逐步过渡原则	85
4.2.6	责权利一致原则	87
4.2.7	区别原则	89
4.2.8	适度原则	90
4.2.9	简化原则	92
4.2.10	重点原则	93
4.2.11	分类原则	94
4.2.12	例外原则	95
4.3	管理原则的分类和应用	96
案例	业务调整为何如此艰难	96
<b>第5章</b>	<b>领导素质</b>	<b>100</b>
5.1	关于企业领导者素质的代表性论述	100
5.1.1	包莫尔的企业家十大条件	100
5.1.2	日本企业界对企业家的要求	101
5.1.3	科特教授的研究	101
5.1.4	本尼斯的研究	102
5.1.5	IBM公司CEO必须具备的条件	102
5.2	知识与经验	102
5.3	智力与能力	106
5.3.1	智力	106
5.3.2	应变能力	107
5.3.3	决策能力	108
5.3.4	组织管理能力	111
5.3.5	处理关系的能力	114
5.3.6	沟通能力	119
5.4	情感因素与思想品德	120
5.5	体力和精力	125
5.6	领导素质的培养	125
阅读材料	唐太宗和贞观之治	126

## 实 践 篇

<b>第 6 章 班子组建</b> .....	135
6.1 概述 .....	135
6.1.1 一个班子必须有也只能有一个“头” .....	135
6.1.2 培养接班人是事业长青的需要 .....	136
6.1.3 选拔接班人的紧迫性和困难 .....	136
6.2 培养还是引进 .....	138
6.2.1 内部产生接班人模式 .....	139
6.2.2 外部引进接班人模式 .....	139
6.2.3 引进郭士纳,拯救 IBM .....	141
6.3 企业如何培养接班人 .....	145
6.3.1 接班人计划 .....	145
6.3.2 制度上的保障 .....	146
6.3.3 IBM 公司的“长板凳计划” .....	147
6.4 企业如何选拔接班人 .....	149
案例 GE 如何挑选 CEO 的接班人 .....	150
<b>第 7 章 战略管理</b> .....	156
7.1 概论 .....	156
7.1.1 战略和战略管理 .....	156
7.1.2 企业战略管理理论 .....	158
7.2 企业战略管理 .....	166
7.2.1 企业战略的层次 .....	166
7.2.2 制定企业战略需要注意的问题 .....	166
7.2.3 企业战略管理需要回答的问题 .....	167
7.2.4 企业战略管理过程 .....	167
7.3 谋略 .....	168
7.3.1 谋略文化源远流长 .....	169
7.3.2 毛泽东的谋略 .....	170
7.3.3 谋略文化的积极作用 .....	172
7.3.4 谋略文化的消极作用 .....	174
案例 本雅争斗战 .....	175

<b>第 8 章 文化塑造</b> .....	179
8.1 概述 .....	179
8.1.1 文化领导的兴起 .....	179
8.1.2 中国传统文化对企业管理的影响 .....	180
8.1.3 战略和文化 .....	181
8.2 企业文化 .....	182
8.2.1 什么是企业文化 .....	182
8.2.2 企业文化的作用 .....	184
8.3 企业文化的塑造 .....	185
8.3.1 企业文化的养成 .....	185
8.3.2 企业文化的传承和变革 .....	189
8.4 企业并购中的文化整合 .....	191
8.4.1 并购中的文化冲突 .....	192
8.4.2 并购中的文化整合 .....	193
案例 海尔的企业文化 .....	194
<b>第 9 章 决策制定</b> .....	198
9.1 正确决策决定组织发展 .....	198
9.2 错误决策导致组织衰亡 .....	200
9.3 什么是决策 .....	203
9.4 正确决策从何而来 .....	207
案例 福特平托汽车的油箱爆炸事件 .....	212
<b>第 10 章 用人授权</b> .....	214
10.1 人才观 .....	214
10.2 发现人才 .....	217
10.3 使用人才 .....	219
10.4 授权 .....	224
10.5 吸引和留住人才 .....	227
阅读材料 管仲用人 .....	229
<b>第 11 章 冲突管理</b> .....	232
11.1 引言 .....	232
11.1.1 冲突及其分类 .....	232
11.1.2 冲突程度与组织绩效的关系 .....	236

11.2	如何认识冲突 .....	237
11.2.1	正确认识矛盾的斗争性和同一性 .....	237
11.2.2	通过发展生产力解决社会冲突 .....	238
11.2.3	树立合作共赢观念 .....	240
11.3	如何管理冲突 .....	242
11.3.1	冲突的发展过程 .....	242
11.3.2	解决冲突 .....	244
11.3.3	化解冲突 .....	250
11.3.4	激发冲突 .....	252
案例	古巴导弹危机 .....	254
<b>第 12 章</b>	<b>有效沟通</b> .....	<b>256</b>
12.1	什么是沟通 .....	256
12.2	为什么要沟通 .....	259
12.3	克服沟通的障碍 .....	261
12.3.1	沟通的障碍 .....	261
12.3.2	消除沟通的障碍 .....	263
12.4	沟通的技巧 .....	264
12.4.1	倾听和发问 .....	264
12.4.2	谈心和说服 .....	266
12.4.3	会议和演讲 .....	268
案例	GE 公司的沟通 .....	272
<b>第 13 章</b>	<b>时间管理</b> .....	<b>275</b>
13.1	时间就是生命 .....	275
13.2	忙碌是否就没有浪费时间? .....	277
13.3	时间管理技巧 .....	278
13.4	在浪费他人的时间吗 .....	281
阅读材料	管理时间等于管理自己 .....	283
<b>参考文献</b>	.....	<b>287</b>

# 理 论 篇

本篇对领导的实质进行了探讨,提出了作者的观点。根据已有的研究成果,阐述了领导理论和激励理论。归纳了十二条从事管理和领导工作应该遵循的原则。从知识与经验、智力和能力、情感因素和道德品质、体力和精力四个方面,阐述了领导者应该具备的素质。



# 第1章 领导实质

从20世纪初泰勒创立科学管理以来,管理学科的发展已经有100年的历史。中国自实行改革开放政策以来,引进了西方,尤其是美国的科学管理、管理科学和各种管理思想。当前,中国的管理学界正在思考如何结合中国的实际,继承中国古代管理思想的合理成分,创造具有中国特色的管理理论和方法。管理学所研究的主要内容集中在计划、组织和控制三个方面。现在,领导越来越受到人们的重视。为什么现在重视对领导的研究?领导的实质是什么?领导与管理有哪些联系和差别?这些问题是本章要讨论的。

## 1.1 变革呼唤领导

当前为什么特别强调领导?根本原因是适应急剧变化的环境。要适应外界变化,组织内部就需要变革,而变革必须要有强有力的领导。仅仅依靠管理,不能适应变革的需要。只有领导,才能及时调整组织前进的方向,使组织不会像“泰坦尼克号”那样“触礁”沉没。

### 1.1.1 急剧变化的环境

从国际大环境看,“冷战”结束后,美国成为唯一的超级大国,世界失去了力量均衡。近年来,俄罗斯经济增长加快,国力逐渐恢复。中国自实行改革开放政策以来,经济持续、快速、健康地发展,已经成为世界第二大经济体,国际地位日益提高。国际局势保持总体和平、缓和与稳定的态势,但局部性的战争、动荡与紧张有所加剧。国际恐怖主义活动强烈,国际反恐斗争形势严峻。20世纪90年代初“冷战”结束之后,世界经济进入到一个新的发展时期。经济体制改革和经济结构调整成为世界经济发展的潮流,各国经济向全球化、集团化的方向发展,建立在知识和信息的生产、分配和使用之上的知识经济已初见端倪。当前世界经济仍保持着复苏的总态势,但世界经济复苏的不稳定性和不确定性上升。欧债危机发酵可能导致欧洲经济衰退,美国经济可能出现3年左右的低速增长。对资源的争夺隐藏着严重的危机。国际经济形势非常复杂、严峻。世界正处于深刻变化和向多极格局过渡的时期。各国都在加快发展综合国力,力争在未来的国际秩序中占据有利位置。邓小平体察国际大形势的紧迫性,纠正了“以阶级斗争为纲”的错误,转向“以经济建设为中心”的正确轨道,拨正了中国这条“巨轮”的航向,抓紧时间发展自己,立志振兴中华。他高瞻远瞩地

指出：“不改革就是死路一条。”面临国际上的实力对抗，没有邓小平这样的领导人，中国不可能走向健康发展之路，落后就要挨打。

从经济活动和社会活动上看，科学技术的发展引起的变化、顾客需求的多样化和个性化以及竞争的白热化，使企业面临越来越大的环境不确定性。当前，发展战略性新兴产业已成为世界主要国家抢占新一轮经济和科技发展制高点的重大战略。战略性新兴产业包括新能源、节能环保、电动汽车、新材料、新医药、生物育种和信息产业七大产业。发达国家纷纷把传统产业转移到国外，集中力量发展新经济。发达国家拥有资金、技术、人才、信息等优势，在国际市场上处于主导地位，并在相当大的程度上掌握着国际经济活动规则的制定权，从而成为经济全球化的主要受益者。发展中国家处于劣势，在竞争中面临巨大压力，不少国家面临被边缘化的危险。由于在全球范围内，顾客已经成为供需链的瓶颈，顾客地位提高，顾客对产品和服务在价格、质量、品种、时间和环保方面的要求越来越高，其也越来越挑剔，供应商必须满足顾客多样化和个性化的需求，才能在激烈的市场竞争中胜出。单个企业之间的竞争已经演变成供应链之间的竞争。变化(change)、顾客(customer)和竞争(competition)，简称“3C”，“3C”使得企业面临不确定的环境。今天畅销的产品，明天可能滞销，昨天的成功经验，今天就可能变成失败的根源。在这种形势下，企业领导的地位和作用突出出来。美国哈佛大学的教授约翰·科特说：“无论对于企业还是对于其他组织而言，要取得成功，75%~80%靠领导，20%~25%靠管理。”

### 1.1.2 变革需要强有力的领导

当前，人们关注和强调领导的作用，正是时势呼唤领导的表现。充满不确定性的环境需要组织变革，进行变革需要强有力的领导。在变革过程中，领导者的作用是一般管理者达不到的，强有力的领导是成功变革的保证。大量事实表明，在同样的条件下，不同水平和能力的领导者给组织带来的结果完全不同，不管是一个企业、一个学校，还是一个国家都是如此。拿破仑说过：“只有糟糕的将军，没有糟糕的士兵。”他将领导者的作用比喻为一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。

要研究领导，必然要提及那些在历史上出现的杰出领导人。从国家范围上讲，要研究中国古代的秦始皇和唐太宗，近代的孙中山、毛泽东和邓小平，美国的华盛顿和林肯，法国的拿破仑，俄国的彼得大帝，苏联的列宁和斯大林，看这些领袖们是如何进行领导的。这些古今中外的领导人当时都处于一个大变动的环境中，是时势造就了他们；他们实行社会变革，将社会推向前进的道路，他们也创造了时势。在企业领导人当中，必然要研究中国的张瑞敏、柳传志、宋志平等，外国的杰克·韦尔奇、松下幸之助和安迪·格鲁夫，研究他们是如何领导一个公司走出困境、走向辉煌的。本书在阐述领导学的理论和实践过程中，离不开他们的领导理念和实践。



要有效地带领跟从者达成组织的目标,就要建立适应所确定的目标和策略的秩序。建立秩序的根本目的是使所有的组织成员“心往一处想,劲往一处使”,这样才能产生巨大的力量,达到“人心齐,泰山移”的境地。组织有序是指在组织内建立一种秩序,使组织整体与其组成部分在指导思想、奋斗目标、责任和权力的配置、各部分之间的相互关系以及行动等方面协调一致。组织有序能够使组织的每个部分直至每个成员的目标和行动都与组织的目标和当时的策略一致。

由于组织所处环境会变化,组织的长期目标也只能是相对稳定的。而在急剧变化的环境下,短期目标和策略会经常调整,这就需要组织变革。要使组织结构、工作内容、工作程序、努力方向乃至工作习惯改变,以适应目标和策略的变化。

变革需要打破原有的秩序,建立适应新环境的秩序,变革的过程是一个从有序到无序,然后又从无序到有序的过程。

例如,从计划经济向社会主义市场经济过渡,是一场巨大的变革。这场变革涉及转换国有企业经营机制,建立现代企业制度;培育和发展市场体系;转变政府职能,建立健全宏观经济调控体系;建立合理的个人收入分配和社会保障制度等一系列问题。而且,还要改变亿万人长期在计划经济体制下形成的习惯。显然,必须打破原有计划经济体制下建立的秩序,才能建立适应社会主义市场经济的新秩序。

在当代,企业往往要进行战略转移,战略转移需要企业内部进行彻底变革。英特尔公司的战略转移是一个典型的例子。英特尔公司原是一家生产存储器的公司,由于日本的存储器厂家的竞争,公司连续6个季度出现亏损,英特尔面临被挤出市场的危险。1985年的一天,格鲁夫与董事长兼首席执行官摩尔谈论公司的困境,决定放弃存储器业务,生产微处理器。当时,这个决心很难下,因为在所有人的心目中,英特尔就等于存储器,怎么可以放弃自己的身份?但格鲁夫说做就做,他力排众议,顶住重重压力,坚决砍掉了存储器生产,而把微处理器作为新的生产重点。到了1992年,微处理器的巨大成功使英特尔成为世界上最大的半导体企业,甚至超过了当年曾在存储器业务上打败它的日本公司。事实已经证明,这是一次对英特尔来说具有重大意义的转折。

不变革就不能继续生存和发展,变革又会引起激烈的冲击和震荡。我国的改革现在正处于这样一个阶段:经济体制改革已经取得巨大成功,社会主义市场经济体制初步建立,但还很不完善,政治体制改革滞后,各种社会矛盾显露,极左派大肆攻击党中央的正确路线,激进派巴不得一步建立法制社会。邓小平说过:“不改革政治体制,就不能保障经济体制改革的成果;不能使经济体制改革继续前进,就会阻碍生产力的发展,阻碍四个现代化的实现。”这段话强调政治体制改革的紧迫性。腐败现象的根源是存在不受监督的权力,这种状况是历史遗留下来的,不是改革开放造成的。将腐败现象的根源归因于“改革开放”政策,是错误的。正是由于政治体制改革没有跟上经济体制改革的步伐,使特权与金钱结合、互相利用,才造成了今日可怕的腐败现象。社会从一种状态过渡到另一种状态不可避免