

亚布力
企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series

我的40年

企业家的时代告白

亚布力中国企业家论坛◎编著



知识产权出版社
全国百佳图书出版单位

亚布力

企业思想家系列丛书
Business Thinkers Series

我的40年

企业家的时代告白

亚布力中国企业家论坛 编著

常州大学图书馆
藏书章



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

我的40年：企业家的时代告白/亚布力中国企业家论坛编著.

—北京：知识产权出版社，2019.1

ISBN 978 - 7 - 5130 - 6044 - 8

I. ①我… II. ①亚… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 298921 号

内容提要

40年前，柳传志还是中科院的一名助理研究员，几年后开办了一家计算机新技术公司；30年前，陈东升在杂志社模仿《财富》“世界500强”，推出“中国500大评价”，随后创办了嘉德拍卖、宅急送及泰康人寿；26年前，俞敏洪为出国业余教书，办了一所培训学校……如今联想、泰康、新东方等均已成为业界翘楚，引领着行业不断前行。

近40年来，创业者和企业家们在中国这个大舞台上尽情释放，改变了自己，也改变了中国，甚至改变了世界。身处其中，他们有何不为人知的过往和心路历程？有何思考和收获？他们又向时代发出了怎样的告白和期望？

责任编辑：陈晶晶

装帧设计：邵建文

责任校对：谷洋

责任印制：刘译文

我的40年

——企业家的时代告白

亚布力中国企业家论坛 编著

出版发行：知识产权出版社有限责任公司

社址：北京市海淀区气象路50号院

责编电话：010-82000860 转 8391

发行电话：010-82000860 转 8101/8102

印刷：北京嘉恒彩色印刷有限责任公司

开本：720mm×1000mm 1/16

版次：2019年1月第1版

字数：125千字

ISBN 978 - 7 - 5130 - 6044 - 8

网 址：<http://www.ipph.cn>

邮 编：100081

责编邮箱：shiny-chjj@163.com

发行传真：010-82000893/82005070/82000270

经 销：各大网上书店、新华书店及相关专业书店

印 张：11

印 次：2019年1月第1次印刷

定 价：49.00元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题，本社负责调换。

这是一个前无古人的时代

文 | 柳传志 联想控股股份有限公司董事长

我出生于1944年，那是一个中国贫弱、任人欺凌的时代，我经历过。后来到了中国穷——穷得令人心酸的时代，在座的很多人都经历过。我们经历过那样的时代，所以我们确实有这种体会——挨过饿的人与没挨过饿的人吃红烧肉的感受不一样，但让我们感到自豪的是这碗红烧肉是经我们自身努力做出来的，我们为这个前无古人的时代做出了奉献。我们应该感到骄傲。

是什么引起了中国的巨大变化？正是改革开放。改革开放的核心有两点：第一，把中国从“阶级斗争”的绳索中解脱出来，踏上了“以经济建设为中心”的康庄大道；第二，是以改革开放的态度走中国特色社会主义市场经济道路。这两句话听着平常，但实际上有很深的含义。

有一次在一个论坛上，一位年轻的创业者讲述自己创业的艰辛和取得的成果。他非常自豪地说，现在的成功是自己凭

着汗水拼出来的，没必要感谢他人。我听了之后想，可能他真的不了解中国历史，不知道改革开放的由来。他大概没听过小岗村的故事，不知道高压下的农民是如何签下血书的；更不知道后来产生的关于“两个凡是”的讨论、“实践是检验真理的唯一标准”的讨论，再后来经历的关于“傻子瓜子”的讨论、深圳特区的讨论、“中关村是不是骗子一条街”的讨论、“温州模式”的讨论……乃至邓小平南方谈话，这其中经历了很多大风大浪，有些甚至是“生死之争”。

我们应该懂得历史，懂得感恩。中国的改革开放是以邓小平为代表的中国共产党人为中华民族子孙万代谋幸福所做出的创举，只有大无畏的气魄，才敢于做出这样令人尊敬的创举，我们应该向邓小平同志和老一辈的同志致敬。

改革开放的突出标志就是企业家精神。

1984年，我还是中国科学院计算技术研究所的一名研究人员，当时所里生产的一台机器获得了“国家科技进步一等奖”，那台机器需300多平方米的房子才能容下，但其性能却比不上当时的PC（Personal Computer，个人计算机）。当我亲眼见到一台那么小的个人计算机足以顶上我们这么大的机器时，真是目瞪口呆。后来我们克服千难万险，终于做出了联想这一自主品牌。

1992年前后，国家为了推动各行各业的信息进程，赶上时代步伐，降低电脑关税，从200%降至26%，同时取消了进口批文，于是很多电脑品牌如IBM、康柏等一齐涌入中国。中国电脑行业面临着巨大的竞争压力，国家全力支持的国有企业——长城电脑只撑了一年就被打垮了，长城0520CH从此烟消云散，企业也成了别人的工厂。

当时的联想之于IBM，就犹如一支小舢板之于一艘航空母舰，这不是文学比喻，而真正的物理量级就是如此。我们研究了我们的“短板”及改进方法，与时任事业部总经理——29岁的杨元庆到电子工业部，向部长表态，要与外国企业一决高低。

之后的情形真的发生了变化，联想电脑在中国市场上的份额越来越高，2000年达27%，居第一位，比当时居第二、三、四位的外国品牌加起来还高。但到了2001年开始下降，从27%降到26%，2002年又降至25%。其中一个重要的原因是：戴尔见识中国市场之庞大后，将全部兵马押上。

由于业务模式的创新，戴尔从美国到欧洲，所向披靡，无人能敌。2002年，我们曾经阻击过戴尔，我还在联想内部会议上口出狂言说：“要让戴尔知道谁是联想！”结果，2002年年底，我们被打得头破血流，终于知道了谁叫戴尔。

2003年这一年对联想极为重要，因为关系到我们能否并购IBM个人电脑业务，我们又反复认真地研究“戴尔模式”，进行各种比对，创造出一种更新的模式，年底，我们打了一场漂亮的翻身仗。从此，戴尔在中国再也没能翻身。

后来，我们以“蛇吞象”的方式并购了IBM个人电脑业务，克服重重困难，最后登上了世界PC冠军的宝座。

我所说的绝不仅仅指联想，联想只是其中一个缩影。1995年以前，国内的电视机、冰箱、洗衣机全是日本品牌，中国品牌完全无法与它们抗衡。1995年以后，中国品牌的彩色电视、洗衣机等占满了整个中国市场。2000年前后，张瑞敏在海尔提出，要把家电卖到国外去。当时他在美国卖出了冰箱还感到十分自豪，而到今天，不只美国，全世界使用的黑色、白色

家电都以中国产为主。

大约2000年，一次在央视《对话》栏目中，主宾是李书福，底下坐着我们四位嘉宾。节目中，李书福说他要做汽车。我们听了都不敢相信，觉得太可笑了，还给他起了一个外号——“汽车疯子”。而今天这个“汽车疯子”并购了沃尔沃，还成了奔驰的大股东。

以前提到中国，就是“中国制造”，不能创造。而现在中国的发明专利数已经超过美国，比肩日本，尤其在移动互联网技术、业务模式的创新方面。没有在国外长期待过一段时间的人可能无法体会到这一点。前不久，我在美国的医疗城检查身体，为了联系方便，让我的工作人员与美国医生建个微信群，可美国人不明白这个，因为他们没有微信，只有Twitter，我当时切实感受到了微信的便利。而且在国外待的时间长了就会发现国外的网速不够快，想看中国的电视剧都看不了，不带零钱无法买东西……可以说，中国生活方方面面的便利都体现了我们企业家的创新精神。

我认为，中国企业家的精神包含不断追求和有使命感、不怕挫折、勤奋、学习能力强等内涵。

中国企业家不仅有不断追求的精神，还有打不烂、拖不垮、坚韧不拔的意志，且聪明、肯吃亏、肯耐劳、学习能力强。

那么中国企业家的使命是什么？

第一，为全中国人民谋幸福，这是党的十九大提出的中国共产党的初心，也是企业家的使命。邓小平同志曾说：“中国允许一些人先富起来，先富帮后富。”今天企业家先富起来了，而当前中国确实还有相当多的人生活水平较低。党的

十九大也说得非常明确，不会杀富济贫，要保证私有财产的安全。我们也希望能做得更好，投入扶贫、脱贫工作，让国家更富裕，但这前提是合法经营、将企业做好。

第二，为中华民族谋复兴。在当前环境下谋发展，我们仍然会感到不安全，因为这个世界的不确定性实在太多，国家只富不行，还必须要强。国家强盛与否，科技力量是底蕴。科技力量怎样才能强？不久前，我看了中国科学院的科技成果展览，发现墨子、天眼等很多科技成果都出自中国科学院，当然还有很多出自大学、军队研究单位。研究需要经费。1984年我在中国科学院工作时，科学院的科研经费只有8亿元，并且是100多个研究所来分，而今天已有几百亿元的科研经费。因此，强是在富的基础上。富从何来？挣钱，是企业家的天职，这是其一。其二，作为企业家，我们应该积极投入科技创新、业务模式创新的战役中。有了大数据，未来人工智能、新材料、新能源、生命健康等应用型科学会使社会发生根本性的变化，但基础科学的研究可能会使整个社会改变轨道。在基础科学研究方面，中国企业家承担起为人类、为中国安全、为子孙万代谋幸福这一光荣使命的时候确实到来了。

序言	这是一个前无古人的时代 柳传志 / I
时代的舞台	致敬中国企业家精神 陈东升 / 003 改革开放40年：我都去哪儿啦 冯仑 / 008 企业家，弄潮儿 黄怒波 / 016 成就自己 成就时代 俞敏洪 / 022 心向远方 刘积仁 / 026 循道追光 感恩时代 胡葆森 / 032 这40年，值了 陈琦伟 / 036 致敬时代 宋向前 / 040
成长素描像	改革初年求学之路 田源 / 049 “折腾”的40年 武克钢 / 057 创业让人生更精彩 汪潮涌 / 062 我们都是自己的宝石 阎志 / 068 “下海”30年 钟玉 / 076

回望来路看变迁

环保公益，我的精神归宿 艾路明 / 081

做一个有生机的生意人 王均豪 / 085

不断完成价值链的重构 俞渝 / 090

不负时代 张文中 / 095

以德为本 砥砺前行 钱金耐 / 103

不忘初心，执着前行 杨元庆 / 113

改革不惑之年看来路 陈黎明 / 122

光影做伴，与时代同行 王中军 / 131

我与时尚走过这些年 刘江 / 136

我的创业回忆录 张红梅 / 140

拥抱新时代 创业再出发 姜明 / 146

与数字化中国一起腾“云”驾“物” 李强 / 155

后 记

聆听心灵的声音 / 163

时代的舞台

中国这十年，让我们看到了解放人而释放出的能量。你一定会相信，中国的变革还只是刚刚开始，因为渴望改变自己的人、期望改变世界的人还在不断地涌向这个舞台。

致敬中国企业家精神

文 | 陈东升 泰康保险集团股份有限公司创始人、董事长兼CEO
亚布力中国企业家论坛理事长

2018年是改革开放40年。1978年，我们的国家战略重新回到了以经济建设为中心，唤醒了整个国家的生机与活力，也带来了翻天覆地的变化，其中之一就是中国企业家和企业家精神的回归、成熟与壮大。

一

40年间，从农村到城市、从沿海到内地、从政府到民间、从外资到民企，企业家精神和创业、创新的浪潮席卷神州大地。农民、工人、个体户、军人、教师、干部、记者、诗人、知识分子和科学家，不同性别、不同职业、不同身份的人，通过艰苦打拼，都有了一个共同的身份——企业家。

80年代初，改革刚刚开始，在没有明晰产权制度的情况下，柳传志、张瑞敏、鲁冠球、宗庆后、王石、任正非等老一辈企业家开始了创业的探索与冒险，他们用默默耕耘描绘出中国企业家精神的厚重底色。



90年代是企业家的时代。1992年邓小平南方视察后，兴起了新一轮的创业、兴业热潮，田源、冯仑、郭广昌、艾路明、毛振华、王梓木、朱新礼、刘积仁、俞敏洪、胡葆森、郭凡生等一大批在国家机关、科研院所工作的知识分子纷纷“下海”，“寻找一个行业空白、创办一家标杆企业、带动一个产业的发展”，他们被称作“92派”，是中国现代企业的试水者。到了90年代中后期，海归成为了新时尚，互联网成了新经济，创始人制度和期权制度被引入中国，张朝阳、马云、马化腾、李彦宏等企业家由此而诞生。

加入WTO后，中国成为一个完全开放的市场，拥有完善的产权体系和成熟的资本体系，这也是成熟的企业家精神迸发的伟大历史时期，中国进入一个“万众创新、大众创业”的时代。雷军、王兴、张一鸣等企业家开启了新一波的创新浪潮。

30年前，我在杂志社学习《财富》“世界500强”企业评选，推出了“中国500家大企业评价”。在对比研究中，我发

现了一个现象：一个国家拥有世界500强企业的多少，和这个国家的GDP在世界上的排序完全成正比例。因此，我得出一个结论：没有一定数量在国际上数得着的大企业，国家的强盛就无从谈起。实业报国成为我“下海”创业的初心与人生理想。

1992年，我开始着手筹办拍卖公司和人寿保险公司，嘉德拍卖于1993年成立，泰康人寿直到1996年才拿到牌照。2018年，嘉德拍卖成立25周年，中国早已成为世界三大艺术品拍卖中心之一。经过22年的创新发展，泰康也从单一的寿险公司，发展成为大健康保险集团，开拓出了医养新领域，并于2018年登上《财富》“世界500强”。我是从学《财富》“世界500强”，评“中国500大”，再到创“世界500强”。在中国这片热土上，现实比理想来得更伟大！

二

改革开放就像时代的巨浪，把所有的人都裹挟进来，推动着历史前进。中国的企业家，从老一代到我们这一代，再到70后中生代和现在的80后、90后新生代，一代一代、一波一波，前赴后继，就像洪流般浩浩荡荡；虽然也有失败的、放弃的，甚至还有坐牢的，但是创业者和企业家的群体越发壮大，创业、创新的洪流越发波澜壮阔，从来没有人能够阻挡。

中国的企业家精神也从不自觉到自觉，从被动到主动，从稚嫩到成熟，从躁动到平静，从赚钱到做社会公益，从模糊灰色的商业交易逐步走向新型的政商关系。中国经济从跑马圈地资源性的驱动走向今天效率创新的驱动。一切都在进步，一切都在进化。



企业家精神是冒险、创新的精神。他们敢为人先，走创新和效率驱动的道路，不断推动着中国经济的转型升级。

企业家精神是乐观、执着的精神。他们看准目标，持之以恒，义无反顾地迎接机遇和挑战，永远做发光、发热的永动机。

企业家精神是专业的精神。他们是农夫而不是猎人，目标纯正，心无旁骛，精耕细作，通过专业化耕作来收获果实。

企业家精神是模范精神，是这个社会永远的正能量。走专业化、市场化、规范化的道路，遵循“亲清”新型的政商关系，成为这个社会的榜样与楷模。

历史是杆秤，我们的成功、我们的失败、我们所有的历练都在积累，所有的积累都在增加它的分量。时间是把尺子，只要我们坚持，只要我们不放弃，只要我们坚守心中对专业、对市场、对国际化的敬畏与向往，只要我们坚定地用阳光的心态、用开放的姿态去寻求我们的财富，这个尺子会测量出

你的价值。

企业家精神是民族强盛的筋骨，只有一波波、一浪浪执着于创新、创业的企业家不断登上历史舞台，我们的国家才能永葆青春与活力。中国企业家精神40年的积累，不仅走到了今天，而且还会永远地走下去。

三

当前，改革还在继续，开放也在继续，国家战略仍然以经济建设为中心。国家提出市场是配置资源的决定力量，深化改革、扩大开放、依法治国，正在演绎一个更深层次、更大范围、更综合和更深刻的改革与变革。

2018年11月1日，习近平总书记在民营企业座谈会上说，“民营企业和民营企业家就是自己人”。这一句话暖人心、定乾坤，坚定了民营企业和民营企业家的信心，将焕发企业家精神，调动我们国家所有人的积极性，开启中国民营经济发展的又一个春天。

民营企业过去是从无到有、从小到大，现在是做大、做强，做精、做专，走向国际，“形成更多具有全球竞争力的世界一流企业”。所以未来40年，还要靠我们在座的企业家、靠年轻的一代，把这部伟大的故事继续演绎下去。

向改革开放40年致敬，向中国企业家们和企业家精神致敬，向这个伟大的时代致敬！