

思 索 篇

第一章

审视企业家

一 中国需要亚科卡，但亚科卡不能救中国

有一次与几个朋友谈问题，谈到兴致很高的时候，说不好是心有灵犀还是信口开河，我说有时候，中国是一个极端的国家，我们这个民族习惯用一种极端的方法去想事儿和一种极端的方式干事儿。古往今来，因为极端而丧失机会的事情屡见不鲜，忽左忽右忽上忽下，踉跄着使一个又一个机会擦肩而过。

原本以为这话儿说过也就说过，随风飘去过眼烟云而已，不成想却从此生了根，对号入座想起很多可以佐证的事情来。很多年以前，当中国足球队一次又一次冲击世界杯，一次又一次被新西兰、被韩国、甚至被香港挤出门外以后，足球几乎成了我们本世纪一个最大的遗憾。于是，不屈

不挠不达目的誓不罢休的我们就开始进入一种极端状态。先是有人写文章说我们这个民族从人种来说就不太容易通过踢足球取得令世人关注的成绩，黄种人体质弱，饮食结构不好，不适于在以力量为主的竞技运动中与欧美民族抗衡。我以为这话说得有些道理，就好比欧美人不适于在乒乓球、羽毛球这样一些以技巧为主的竞技项目与亚洲人抗衡一样。尺有所长寸有所短，可能这就是一种分工关系。但是，这种观点很快就被另一类愤怒的文章潮水般淹没了。说中国人不适于在足球项目上与欧美人抗衡等于说中国人不能踢足球，等于丧失民族气节，我们习惯这样看问题。然后我们从 1980 年开始，前仆后继锲而不舍地努力，一直努力到世纪末的今天，遗憾依然是遗憾。当然，这种努力也并非没用，和不能没有足球的世界人民一样，中国人民也不能没有足球。尽管足球没有像乒乓球那样给我们带来荣誉，但至少它一次又一次把我们的理想和热情都激发出来，至少使我们在无形中又多了一个精神寄托。

这期间，每一次冲击世界杯失败，我们就会走一次极端。先是说中国需要马拉多纳，仿佛只要有马拉多纳中国足球就会昂首挺胸于世界。基于这样的思想，我们不断地从神州大地各个角落去挖掘人才，物色球星。每有一个球技稍好于别人的所谓球星出现，我们的媒介就不惜版面大肆渲染，把十几亿中国人进军世界杯的理想都压在一个年轻人的肩上。然而，这个平时踢球还算潇洒的年轻人一旦“天降大任于斯”，一旦到了残酷竞争、星云聚会的国际赛

场，就变得茫然不知所措连球也不会踢了，以至于让炎黄子孙一次又一次目睹新星陨落而无缘看见巨星升起。

然后，我们又说中国足球‘只差一步到罗马’不是因为球员而是因为教练。于是，我们就从德国请来一个叫施拉普纳的日耳曼老人，盼望着老人为我们带出一支“一不怕苦，二不怕死”豹子”一样的队伍。我们如同尊神一样把本该理智的德国人捧得飘飘然，其结果是施拉普纳带着中国足球队连小组赛也没有出线，离罗马差得比一步还要多。于是，大家只有悻悻地分手。

北方有一句方言，叫忽悠。标准汉语的说法大概要叫摇摆。我们就这么摇摆，喝醉了酒一样把好时光都摇走了。

与中国足球有着惊人相似之处的是我们的企业界。或许其他领域也有着这样的相似，因为我们的文化习惯决定了这一点。八十年代末期的时候，我们的大多数国有企业在市场竞争中已经暴露出明显的不适应症，举步维艰。这时候，我们的媒介几乎千篇一律地都喊出一个论调，说是“中国呼唤职业企业家”。老实说，即使今天喊出这个口号，我认为都不是错误。但是我们做事极端，所以多数时间正确的东西也由于我们的极端而变得不正确了。那时候我们不光喊，还付诸行动举办各类企业家培训班，其目的无非是想造就一批能统领中国企业战无不胜攻无不克的英雄。在以后的一段日子里，我就想什么人是职业企业家呢？后来终于找到了原型，那就是美国的亚科卡。亚科卡无疑是美国的企业英雄，就如同影星史泰龙演的兰博是美国英雄

一样。我们期待着盼望着这样的英雄来拯救中国企业。于是，我们也曾经请了一个名叫格里希的德国专家出任我国湖北一家柴油机厂厂长。

1997 年 4 月，我应邀接受了上海东方电视台一个文化类节目的采访。采访中，主持人向我提出一个尖锐的问题。他问：“可不可以说，如果没有柳传志（联想集团总裁）就没有联想集团？”之所以说这个问题尖锐，是因为我在《联想为什么》一书里提出了“中国需要集体英雄主义”的说法，这本书 1997 年元月上市，三个月时间便取得了近 30 万册的销量，这是一个几年内中国出版界难得一见的好成绩。也因此，在一段时间内，我在书中的一些观点引起了社会广泛的关注。

我对东方电视台记者的回答是“没有柳传志就没有联想集团”，然后我说这个结论不能往回反推，即不能推成“有柳传志就有联想集团”。在我看来，有没有联想集团关键的条件有三个。第一个是中国要有一个改革开放的大环境，如果没有这个大环境那就一定不会有联想集团。第二个是有了大环境还必须要有一个好的领导人，柳传志是一个杰出的企业领导人。没有一个好的领导人光有大环境也不会有联想集团。其实自 1979 年中国开放以来，大环境对所有企业都是一样的，但有的企业发展了而有的企业衰败了，其中一个重要原因就是企业领导人的问题。第三个是光有了大环境和优秀领导人还不行，还要有一个优秀的企业队伍，这其中包括企业决策集团和员工队伍。如果没

有这样一个队伍，光有大环境和优秀领导人照样不会有联想集团。这里面有一个观念问题，就是什么样的领导人能够称之为优秀的领导人。生活中我们能够看到有一种人，个人素质优秀、能力超群，也能做出很大的事情。我们不能说这样的人不优秀，但是企业需要的是那种能够铸造一个英雄集体的领导人，这是衡量企业领导人是否优秀的标准。因为企业是一个组织，是由一群有缺点、有优点的人合伙搭帮组成的集体。

我想我的这种回答实在非常简单，很多人同样可以回答出来。很重要的问题是我们说是一回事，谈事情的时候头脑都清清楚楚，做事情的时候又是一回事，往往就会跑到极端的那一面去了。创造一个条件忽略了另外的条件，给汽车装上一个车轮然后就希望它飞奔，这怎么可能呢？

我们的祖宗传下来很多财富，有些被我们扔掉了，有些我们没扔，但不会继承和使用，于是就成了包袱。譬如说“中庸之道”，我们看到了中庸之道不好的一面，就是折衷，没有立场。但是，稍微灵活一点消化一下，中庸之道也许是对综合条件和因素进行系统运作的良药呢？为什么非要一提英雄就必须忽略人民？为什么非要一提集体英雄主义就忽略了个人的作用？围绕着一个“历史是英雄创造的还是人民群众创造的”这样一个问题，讨论来讨论去会有什么结果？这个问题的提出本身就是极端主义的，英雄和人民并不对立，至少没对立到是我创造的就不能是你创造的这种程度。中国足球队没有好体制冲不出亚洲，有好体制没

有好教练也冲不出亚洲，有好体制和好教练没有好球星没有好球队还是冲不出亚洲。道理就是如此简单。没有哪一条都不行，单有哪一条也不行。假如世纪末我们的足球冲不出亚洲，然后我们再来一次讨论，譬如讨论是靠球星冲出亚洲还是靠教练冲出亚洲，顺着这样的思路往下探索，我估计下个世纪我们的足球还是冲不出亚洲。

极端是误国的，极端也是误企业的。我们必须有这样一种清醒认识。两个月前，我参加了一个名叫“资本市场与企业改革”的研讨会，与会者大多数是我国一流的经济学家。会上有人发言说，企业股票上市按说第一个功能是转换经营机制，第二个功能是筹措资金。我觉得这话儿不错。这个人又说，现在中国的股票市场功能搞错了，没有搞成转换机制而是搞成扶贫基金了。企业资金困难，于是就想办法上市发行股票，一上市就有钱了。我觉得这话儿也对。但接下来发言者导出的结论就恐怖了。他说，中国企业要搞好就一个出路，把股票市场功能调整过来，然后企业一上市就行了。

我想，中国的企业假定真的按这位发言人说的那样去努力，那我们今天盼望的经济崛起就一定只是一个灿烂的梦想了。

中国需要亚科卡，但光有亚科卡那也一定救不了中国。

二 短命的优秀企业家多

近些年，中国出了很多介绍外国优秀企业成功案例的书，仅我读过的就有几十本之多。这些书作用很好，一是我们可以学习别人，他山之石可以攻玉。二是我们可以研究别人，这些企业是我们中国企业今天和未来的竞争对手。我们不把它们研究透彻，就无法与它们竞争，更谈不上战而胜之。就好比体育比赛，我们不把对手的长处短处搞清楚，别人本来就比我们有实力，又躲在暗处，那我们就必输无疑。

读了这些书以后有一个发现，但凡能够取得全球市场成就的企业都会有一个特点，那就是优秀企业家长寿的多，譬如松下幸之助，譬如 IBM 的老沃森，譬如通用电气公司的杰克·韦尔奇等等。这些企业家在任长的几十年，短的也有十几年。这样一个特点就保证了这些企业管理的稳定性和战略的连续性，对这些企业成长为优秀的世界级企业其作用不可低估。但是，反过来我们中国则是另外一番景象，那就是长寿的优秀企业家凤毛麟角，短命的优秀企业家比比皆是。我们很愿意用抓典型的手段来向社会介绍各种优秀人物，因为我们是一个对榜样、对权威有着格外需要的民族。今天报纸介绍一个优秀企业家如何杰出伟大，然后是各种各样的会议，各种各样的报告，大家风起云涌向某某某学习。用不了多久，这个优秀企业家就销声匿迹了，然后我们用同样的方法又塑造出另一位优秀企业

家“你方唱罢我登台,各领风骚三五年”,更多的时候是各领风骚三五个月。再过一段时间,我们再去寻找那些曾经优秀的企业家,就会发现他们多数已经不优秀了,或者有一些不仅仅是优秀而且犯错误了,或者有一些根本就不再做企业家而是另谋高就做政府官员去了。自然,这些更换了领导人的企业情况都有了很大的变化,而多数或者变糟了或者改弦易辙不再继续以前的设计了。

这样就产生了一个问题。我们现在说中国的经济要崛起、中国要富强,从经济的角度说,企业无疑是国家的运动员代表。我们国家经济最终能否富强,关键的一个标志是我们中国企业能否在国际市场登堂入室取得世界性的成就。日本的情况是这样,韩国的情况是这样,德国的情况是这样,包括我国的台湾也是这样。要做到在国际市场登堂入室,企业的寿命就要长,战略设计就要连续,但是我们的企业家走马灯一样不断变换,战略设计怎么会连续?我们不是美国那种有体制的企业,美国的企业从体制上讲一是没有能力的人很难登上企业家的宝座;二是优秀的企业家能够长久地在老板的宝座上坐下去。我们没有这种体制,没有体制的企业对人的依赖更大,但我们那些优秀的企业家大都只能红极一时昙花一现,怎么想像中国企业会登上世界舞台呢?如果不能有一批优秀的企业登上世界舞台,那么又怎么想像中国经济会崛起、中国会富强呢?

在我的经历中,已经看到过有一些优秀企业家为了保护自己同时也为了保护企业,他们拒绝被人发现。譬如说

拒绝荣誉，上级领导要给一个什么奖项，这个企业家就是坚持不受。拒绝记者采访，怕文章通过报纸捅出去以后惹来麻烦。但是企业一天天办大了，办得卓有成效，上级领导和记者天天来找你，怎么办呢？于是就想出一些兵来将挡的办法，譬如说强调集体领导，功劳是大家的，不要宣传个人。还有一个办法就是从企业另外找出一个优秀人物，譬如说找总工程师，把他作为一个无私奉献的人物进行宣传等等。我觉得这些办法既体现出一种无奈，又是没有办法的好办法。因为我们还没有一种保护出头鸟的体制，那么出头鸟就只有自我保护。

我们的优秀企业家为什么会短命？我想绝不仅仅是“枪打出头鸟”这一个原因。枪打出头鸟的确是我们这个民族文化心理上的一种悲哀，是柏杨先生说的“你比我好因此我要把你拉下来”的平均主义、杀富济贫思想的最原始的文化动因，也是我们今天生活在竞争的时代但同时依然在拒绝竞争的表现。我读到今年的一期《中国企业家》杂志，其中一篇长篇报道是介绍曾经风靡全国的石家庄造纸厂厂长马胜利的。按照文章介绍的内容，马胜利采用各种方式经营的十几家企业总体是有很大成绩的，但事实是马胜利被免职，而马胜利本人又绝无贪赃枉法之嫌。这就让人感到忿然。联想目前我国的体育运动队，一些尖子队员已经有一种组织上制度上的保护措施了，缺点和优点一样突出的马俊仁教练也有组织上的保护，为什么我们那些为一个贫穷国家创造财富的企业家却得不到保护呢？

但是，我们的企业家短命不光是这一个原因，应该还有企业家本身的“打短工”意识。我们能不能做一个心理测验，看一看我们的企业家尤其是国有企业的领导人，到底有多少人真心愿意在企业长期工作下去呢？我相信这个比例不会太高，尽管近年来随着经济的活跃，已经有越来越多的人选择企业家的职业，但谁都不能保证有很多人不是把企业当作跳板，一个任期干下来，取得一些成绩，然后离开企业谋求另外的发展。这是不是相当一部分企业家的个人设计呢？我自己工作过的企业中，除柳传志始终担任联想集团的领导人之外，其余高层领导无一例外都通过经营企业然后进入政府做个官员。我们有没有办法让我们那些优秀的企业家为企业“打长工”而不是“打短工”？如果没有这样的办法，我们怎么保证企业的战略设计能够一如既往？当然我们也不要幻想用行政手段把那些优秀的企业家强制性地留在企业，留人留心，强扭的瓜不甜。这个道理没有文化的中国人都懂。怎么留心？关键是要让我们的企业家能够实现自我价值，能够在创造出财富以后获得承认。这决不单纯是一个年薪制的问题，企业家的个人收入是一个因素，但不是唯一的。我们如果总是在企业家的收入方面动脑筋就会很麻烦。我几个月前看到一份资料，美国的大企业行政总裁平均年薪已经达到四百多万美元，最高的一位年薪收入一亿多美元。我们如果不在个人收入方面对我们的企业家有很好的考虑，我们就把企业家当神仙来要求了，这肯定不对。但是如果我们只在收入方面对我们的

企业家进行激励，我们就把企业家看低了，这也不对。何况，一个贫穷的国家能拿出多少钱来奖给我们的企业家呢？

还有一种企业家短命的现象也令人深思。我们发生过很多起优秀的企业家或者贪污或者把国家资金转移境外的事件，湖北的余至安事件就是一例。在中国做企业家是需要一些境界的，是需要一些牺牲精神的。松下幸之助、盛田昭夫当年身为大企业家，仍然要克己奉公，连私人汽车都买不起。我们的企业家也要有这样的精神，要能够克己奉公但并不觉得委屈。道理很简单，我们穷，家贫就需要孝子。而反过来想一想，我们是不是应该创造点条件让有境界有贡献的企业家在克己奉公的时候能够有所满足呢？当然，像余至安这样对国家对人民有罪的人不在此列。企业家是握有权力支配资金的阶层，我们必须学习对这个阶层的管理和保护。如果这个阶层出问题，企业就会像断线的风筝。俗语说“铁打的营盘流水的兵”，企业家在企业这个营盘中的作用是十分特殊的，他们动荡太多企业就会营盘不稳。

于是我就想，如何让优秀的企业家“长寿”，如何让不合格的企业家“短命”，这是我们必须解决的问题。

三 “武大郎开店”能干什么

有一次，我的一位朋友神秘兮兮有点像传授真经秘诀似地告诉我，说是在中国企业里当头头，要学会带着一群

笨蛋做事。因为中国人才太少,劳动力太多。再说呢,你也不能弄太多能人在身边,能人太多一是能人之间打架,二是能人跟你打架,不安全。临到末尾,这位朋友还断然得出一个结论:在中国,永远不要尝试一群英雄合伙做一件事。

刚开始我并没有把这句话太往心里去,因为不知从什么时候开始,我们周围变成了一个奇谈怪论很多的地方。不知道什么时候,不知道碰见一个什么人,你就会听到一番骇人听闻的见解,尤其是北京这个地方。前些年流传着一种说法,叫做“没有北京人不敢说的话,没有东北人不敢打的架,没有广东人不敢挣的钱”,北京人敢说,而且说就要说出点水平,这仿佛是一种时尚。譬如说,随便一个北京人,哪怕这个人十八九岁没有工作,他也会告诉你做企业家做老板其实没有什么,只要把这件事那件事摆平了就可以。起初我觉得我那位朋友不过也属于这样一种人。但是后来,我倒觉得他说的话儿也不是没有一点道理。

1991 年底,我了解到一个从事服装制造和销售的企业。这个企业 1984 年由二十多个农民集资办起来,然后艰苦经营,到 1991 年的时候年营业额有一千多万元。再后来到了 1995 年,这个企业的营业额发展到有一亿多元,男士服饰已经成为全国颇有名气的品牌,在中国所有的大中城市均有销售。我想,这应该是一个奇迹了。但是再后来,这个企业的销售形势急转直下,尽管产品价格不断提升,但营业额直线下降,整个企业都陷于被动。这家企业的老板

我的朋友,在我的印象中他属于那种精于管理技巧同时

也不乏管理思想的人。1992年的时候，我和他在一起谈到这个企业的发展问题。我跟他说，你这个企业已经创造一个奇迹了，百分之九十五的员工都是农民，把服装由县城卖到全国了，再往下如果还是这样一支队伍不变，还想创造出更大的奇迹恐怕是不行的。他同意我的看法。我们当时谈到一个脱胎换骨的企业再造计划。此后的一些年，我知道他一直忙于把企业的计算机管理抓起来，忙于用计算机网络把他全国各地的市场连接起来从而形成控制。他深信只要把流程环节理清楚，把计算机连接起来，人是不重要的。至少，人在一个模式里转动就可以了。我始终没有看到他的再造计划实施。这期间，偶尔有几位素质较高的人进入到这个企业，但用不了多久这些人就离开了。我曾经与一位朋友谈到这个企业，那位朋友说这个企业是一个典型的‘经营上成功,文化上失败’的案例。

我同意朋友的这一概括。因为平心静气地说，以那家服装企业的人员素质能够取得那样的业绩，已经是非常不易了。从这个角度看，的确是经营上的成功，七分人员素质做出十分的业绩。但是，它的文化上的失败也表现在它仍然以这支队伍为绝对的骨干班底，并且希望继续获得更大的成功，这就铸成了悲哀。我还是小孩子的时候，听大人们说在军队里能见到一种人，他们资历很高，二三十年代参加共产党，出生入死。但解放以后这些人并没有身居要职，有的只在军队担任司务长这样的角色。我想这是很正常的,因为人的素质决定了他的一种局限。有一种说法过去

觉得很正确，说是想要了解一个企业想要了解一个企业家，只要看一看他的员工就可以了。现实生活中，尤其在中国，你绝对不可以这样判断。因为的确很多企业存在着一个精明的领导统率一支平庸队伍的现象。

绝不要把这种现象的原因简单地归于企业家的平庸。这其中有很多原因。第一个原因是文化上的。我们这个民族从文化心理上有很多值得深思的东西，譬如说一群才智并不突出的人，他们往往能够聚合在一起，叫做“众人拾柴火焰高”，反而容易志同道合。而那些有一些才华的人聚合到一起则会出现各种各样的问题，于是就“天马行空，独往独来”。这样就形成了一种怪现象，聪明人不团结，团结的人不聪明，就会出现一个英雄带着一支平庸队伍创造奇迹的现象。我读过一本美国的书，书名叫《蓝血十杰》。二战中服役于美国空军的十位杰出人才战后集体任职于福特汽车公司，共同做出卓越贡献。这在我们中国恐怕就难以想象，他们要么根本就不会十个人一起去一个企业，要么就是去了彼此也会打起来。最好的办法就是把他们十个人分别派到十个汽车公司去。这是我们文化上的一个特点，你很难改变它。

第二个原因是体制上的。我们中国的企业家百分之九十五并不是严格意义上的企业老板，所以百分之九十五的企业是没有老板的企业。全民所有制的含义是人人都是老板，但是人人都不知道自己这个老板占有多少资产负有多大责任，因此也人人都不是老板。外国的企业是有老板的，

即便是财产社会化的上市公司，也是由很多大股东代表小股东行使董事权力。没有老板的中国企业，企业家靠什么来保证自己的权力不致旁落，是不是要靠自己的精明和别人的平庸？我们总说三国的刘备怎样怎样没本事，但刘备是皇叔。血统在中国有体制上的一种作用，皇叔是龙子龙孙，天生就该管别人。我们的企业家不是刘皇叔，也不是真正的老板，他优先考虑的不是企业的效益而是自己的权力，所以队伍平庸也就不足为奇。

不管是哪一个原因，‘武大郎开店’这个悠久的历史传统已经被我们今天的一些企业继承了。虽然我们天天在喊“现代企业的竞争是人才的竞争”，但我们的一些企业在这方面的表现颇有些令人失望。

四 中国有企业家吗？

我曾经设想过，如果有一天当我面对着一群总经理说中国是一个没有企业家的国家，不知道他们会有什么反应。也许他们会对我嗤之以鼻，或者他们会以某种方式来表达他们的愤怒。我有过很多次这样的机会，但我没有说。1997年元月，《联想为什么》这本书上市以后，很多地方请我去讲演，这其中包括中央党校和外地的省委党校，也包括相当数量的著名企业。在1月至5月的四个月时间里，我一共作了二十多场这样的讲演。所有的讲演都很成功，我想这主要的原因是对联想集团的兴趣和欢迎。每一次讲演都会有人提出一些问题，其中也有关于企业家的问题。