

# 中国商界领袖语录

孙燕君主编

金城出版社

## 聆听商界领袖的声音(代序)

中国已悄然进入企业家时代。

显示之一：社会关注度明显提高。企业家渐渐成为各种媒体的关注焦点，其风头已盖过娱乐界的明星大腕。

显示之二：社会地位明显提升。成功的企业家渐渐走入政界，越来越多的企业家成为政协委员直至中央委员。

显示之三：社会认可度明显上升。人们在认可了企业家对于社会的巨大贡献的同时也认可了他们拥有和支配的巨额财富。

国家之间的竞争归根结底是企业之间的竞争，国家综合实力的背后是企业的竞争力；企业之间的竞争在某种意义上说是企业家之间的竞争，虽说全球已经进入团队竞争群体竞争时代，但企业领袖仍是决定性因素。

时代造英雄。经济振兴时代也是企业家应运而生的时代。没有一大批一流的企业家和世界级的企业，就不会有中国经济的起飞和全面小康的实现。

时代赋予了企业家机遇，时代也赋予了企业家责任和使命。振兴民族经济的大业将在他们手中完成。当经济成为主旋律时，企业家成为主角就是自然而然的事；时代的价值观决定了那些创造了成功企业和巨大财富的企业家将成为民族英雄。

这是个造就企业家成功企业家辉煌企业家的时代，也是挑战企业家考验企业家毁灭企业家的时代。

我们面前的企业家有两类：国企老板和民企老板。前者是财富的支配者，后者是财富的拥有者，当然两者都是财富的创造者。

国企老板，他们是国企脱困和振兴的领军人物，在他们手上诞生了一大批优秀的企业：海尔、联想、TCL……与此同时，张瑞敏、柳传志、李东升……这些优秀的国企老板也成了家喻户晓的英雄。

但国企老板并不好当。他们掌管的是国有资产，由此决定了他们的命运总是摇摆于民族英雄与阶下囚之间。储时健、李经纬、朱小华、王雪冰……这些显赫一时的企业家曾几何时已成阶下囚。

民企老板，他们是中国最具活力的经济要素的代表，很难想象没有他们中国经济会有今日的辉煌。他们中的佼佼者：郭广昌、任正非、尹明善、潘石屹……同样已成为家喻户晓的英雄。与此同时，他们也成为中国最富有的

人,福布斯中国首富排行榜上几乎都是他们的名字。

但民企老板也不好当。虽然他们掌管的是私有资产,虽然他们的社会认可度已大为提高,但仍有很多人对他们不认可,仍有很多人把他们的财富同走私和偷税联系在一起。民企老板中的翻身落马者也大有人在:牟其中、仰融、杨斌、顾雏军……而且在竞争日益激烈的今天,每一个成功企业家的背后都有成千上万的失败者。

企业家难当,但有志成为企业家的人却愈来愈多。企业家的浮出水面和成长壮大,是我们这个时代最本质的变化。

企业家辉煌之日,就是中国企业辉煌之日,也就是中国经济辉煌之日。

编者在财经媒体从业二十多年,有幸采访和结识了一大批企业家。看见了他们的风采也窥见了他们的内心,见证了他们的成功也目睹了他们的艰难。

中国的企业家多数健谈,可谓谈锋甚健,口才极佳;但也有人不善言辞,也有人谨言慎行。

我们采集了中国30位企业家的宝贵言论编辑成书,将其奉献给商界朋友和未来的企业家。张瑞敏、柳传志、牛根生、李东升、潘士屹、郭广昌、任正非、尹明善、马云、陈天桥……这30个企业家都是闻名遐迩名副其实的中国商界领袖,他们每人的背后都有一个庞大的企业,都有一段传奇的故事,都有赖以成功的商业真谛,都有启迪众人的人生感悟。

聆听商业领袖的声音吧?听他们纵论天下,听他们指点江山。

听他们论管理、论战略、论资本、论品牌、论营销、论创业、论文化、论财富、论人才、论人生……

从他们的语录中,寻找他们的智慧、胆识、抱负、胸襟、眼光、谋略、境界、情感、经验、秘诀……

聆听商业领袖的声音,是你走向成功的第一步!

孙燕君

# 目 录 / c o n t e n t s

## 1. 张瑞敏 ..... /1

张瑞敏才思敏捷,博学多才,人称儒商。他创建的海尔文化使三万海尔人迸发了极大的活力。张瑞敏的目标是使海尔成为世界名牌。

## 2. 柳传志 ..... /12

在联想 20 年的发展中,柳传志不断展现着他的过人之处,主导了联想发展史上一次次的关键性转折。

## 3. 牛根生 ..... /23

牛根生信奉“小胜凭智,大胜靠德”、“财聚人散,财散人聚”的经营哲学。他创造的“蒙牛速度”在中国企业界引人注目,被誉为:“他是一头牛,却跑出了火箭的速度!”

1

## 4. 李东生 ..... /32

李东生将一个国家没有投入一分钱资本金的地方小企业,运作成为电子工业五强。他是“一个永远不知道疲倦的追赶者”。如今,这个追赶者已经把目光和跑道伸向世界,在把 TCL 创建成世界级企业的跑道上一路狂奔。

## 5. 潘石屹 ..... /41

潘石屹不仅懂市场,也懂现代人的物质和精神需求。这点使他成为中国房地产界的一个新高度,被誉为地产界的精英。

6. 郭广昌 ..... /50

郭广昌是中国资本市场最活跃的企业家之一,虽为多元化经营,但因科技创新,追求阳光利润,热心公益事业,使其成为阳光财富的代表。

7. 任正非 ..... /60

任正非领导的华为公司几乎颠覆了国外认为中国是一个低科技、低成本产品产地的印象。“它的崛起,是外国跨国公司的灾难。”这是英国经济周刊《经济学家》对华为集团的评价。

8. 尹明善 ..... /73

尹明善,一个中国商界传奇式的人物——54岁下海,20万元起家,10载奋斗积累了18亿身家;自2000年起,年年跻身《福布斯》“中国内地50位富豪排行榜”;65岁步入政坛;67岁又开始了他的职业生涯中的最大冒险——造车。

9. 马 云 ..... /82

马云没有拷贝任何美国成功模式,独创面对中小企业的B2B模式。阿里巴巴模式与雅虎门户网站模式、亚马逊B2C模式和Ebay的C2C模式并列,被称为“互联网的第四模式”。

10. 陈天桥 ..... /94

在陈天桥的带领下,盛大成为世界上拥有最多同时在线用户数的网络游戏运营商,成为中国互动娱乐产业的领军者,被国外媒体誉为世界三大网络游戏运营企业之一。

11. 丁磊 ..... /104

网易充满了丁磊的个人色彩。这位 34 岁的网易掌门人经历了意气风发时期到成熟思考阶段的转变,正在图谋把网易打造成利润最高、盈利能力最好的中国互联网公司。

12. 许荣茂 ..... /112

许荣茂说:“我们的目标是三年内成为中国最大的高档房地产开发商。我不觉得自己有什么特别的,只是比人家更投入、用心、注意细节而已。很多人觉得微不足道的小事,我们都认真去做。”

13. 王石 ..... /120

王石既是一位企业经营管理的佼佼者,同时更是一位风险投资家。万科就在这样一次次风险和机遇轮回、成功与失败交错之中不断壮大。此时的王石则成为了很多人梦想中生活模式的实践者。

14. 黄光裕 ..... /133

没有显赫的背景,没有受过高等教育,从一个昔日为人轻视的小商贩,到今天亿万人瞩目的首富。黄光裕现在确定的目标是“带领国美电器进入全球顶尖的家电连锁零售企业行列,并进入世界 500 强”。

15. 张近东 ..... /142

张近东带领的苏宁创造了平均年增长 85%的“苏宁速度”。2005 年以来,苏宁正以平均每 2 天开 1 家店的速度在全国布点。张近东放言,用 5 年时间,使苏宁电器全国销售业绩达到 150 亿美元,跻身世界 500 强席位。

16. 杜 厦 ..... /150

杜厦现在的目标众所周知——逐鹿中国的家乐福、沃乐玛。杜厦并不认为沃尔玛、家乐福能在中国取得领导者地位。

17. 李彦宏 ..... /161

在百度走过 5 年的时光中，李彦宏面对不断的考验和冲击一直保持淡定、从容。随着资本不断增加，技术的不断成熟，百度有了一日千里的快速发展。

18. 鲁冠球 ..... /170

鲁冠球是中国民营经济的常青树。从他 1969 年带领 6 位农民创办农机厂至今已逾 35 年，而他的企业也已从几千元资产的小厂发展成中国最大的汽车零部件企业，年产值过两百亿元。

4

19. 张 跃 ..... /177

远大产品是中国自主发展高科技的标志之一，在中国和欧美同行业中占有率最高。张跃的目标是到 2008 年，使远大的年销售额达到 120 亿元。

20. 刘永好 ..... /185

刘永好的传奇经历使其成为中国最有名的一个企业家，更因为其倡导的光彩扶贫事业被评为中国最有社会责任感的富豪之一。

21. 李书福 ..... /195

李书福是浙江草根经济的代表人物之一，是第一个闯入汽车业的民营企业。生产出了中国第一辆自主知识产权的跑车，第一台自主研发的发动机，第一台自主研发的自动变速箱。

22. 王传福 ..... /202

王传福的思路是：通过电池生产领域的核心技术优势，打造中国乃至世界电动汽车第一品牌。“我下半辈子就干汽车了。”

23. 徐 明 ..... /210

从 21 岁进入商界开始，十几年来，在个人财富发生裂变的同时，徐明的产业也实现了两次飞跃。从土石方到塑钢，从塑钢到石油，徐明总是以新人的姿态进入，以大佬的身份独霸一方。

24. 朱保国 ..... /219

朱保国通过一系列被视为资本市场并购经典的并购，实现着太太药业从保健品公司向涵盖处方药、非处方药、保健品三大领域的综合性药业集团的转型，实现着打造药业帝国的梦想。

25. 严介和 ..... /228

严介和的资产从 2004 年的 15 亿元到 2005 年的 125 亿元，一年之内翻了 15 倍，被认为是中国蹿升最快的黑马富翁，也因为收购国企不良资产蹿富而备受争议。

26. 刘长乐 ..... /236

刘长乐带领的“凤凰”一直有一种使命感，就是打破西方媒体的话语垄断权。刘长乐以一种浴火凤凰的心态，智慧地运用了上下五千年的中华文化精髓，创造和牵引着全球华人民族之根的情意结。

27. 宗庆后 ..... /246

宗庆后是名门之后，1987 年，42 岁的宗庆后拉着“黄鱼车”奔走在杭州的街头推销冰棒，十多年之后，由他一手缔造的娃哈哈集团成为中国最大的饮料企业。

28. 江南春 ..... /254

江南春曾经是个诗人。他是中国最早的一代大学生创业者,他带领的分众传媒把中国商业楼宇联播网从上海扩展至全国四十多座城市,日覆盖数千万中国中高收入人群,使广告以最经济的成本,最有效地传播给了经过细分后的目标受众。

29. 孙广信 ..... /266

这个喜欢吃抓饭和臭豆腐的 43 岁、身价 8 亿美金的退伍军人的孙广信,身上带有西北汉子特有的粗犷和豪气,思维活跃,富有煽动性。

30. 黄如伦 ..... /276

黄如伦在北京西部打造了 400 万平方米的北京世纪城,创下了北京大盘之最;他投资 38 亿元打造了 68 万平方米的世界第一大 SHOPPINGMALL。在慈善家排行榜上为第一名。



# 张瑞敏

海 尔 集 团 首 席 执 行 官

## ZhangRuiMin

### 小传

出生:1949 年

籍贯:山东莱州

职位:海尔集团首席执行官

毕业院校:中国科技大学

张瑞敏,山东省莱州市人,高级经济师,1995 年获中国科技大学工商管理硕士学位,现任海尔集团党委书记、董事局主席、首席执行官。张瑞敏是中共十四大、十五大、十六大代表,2001 年,张瑞敏荣获全国优秀共产党员称号,2002 年 11 月,在党的十六次全国人民代表大会上,张瑞敏光荣地当选为第十六届中央委员会候补委员。

1984 年,张瑞敏由青岛市原家电公司副经理出任青岛电冰箱总厂厂长。他确立了“名牌战略”思想,带领员工抓住机遇,加快发展,创造了从无到有、从小到大、从弱到强的发展奇迹。19 年来,海尔集团已由一个亏空 147 万元的集体小厂,发展成为 2003 年全球营业额 806 亿元的中国第一品牌,并在

## 中国商界领袖语录

The Sayings Of Chinese Business Leader

全世界获得越来越高的美誉度。2004年1月31日,世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的100个品牌》报告揭晓,海尔是中国的唯一入选品牌,排在第95位。

在管理实践中,张瑞敏将中国传统文化精髓与西方现代管理思想,“兼收并蓄、创新发展、自成一家”,创造了富有中国特色、充满竞争力的海尔文化。从“日事日毕、日清日高”的OEC管理模式到每个人都面向市场的SST市场链管理,张瑞敏在企业管理上的不断创新赢得了世界管理界的高度评价。1997年,张瑞敏荣获《亚洲周刊》颁发的“1997年度企业家成就奖”;1999年,张瑞敏被英国《金融时报》评为“全球30位最具声望的企业家”第26名;2002年9月6日,张瑞敏荣获国际联合劝募协会设立的“全球杰出企业领袖奖”和“最佳捐赠者奖”,是国内唯一获此殊荣的企业家。2003年8月美国《财富》杂志分别选出“美国及美国以外全球25位最杰出商界领袖”,在“美国以外全球25位最杰出商界领袖”中,张瑞敏排在第19位。



2

张瑞敏才思敏捷,博学多才,人称“儒商”。他对待成就的哲学是:“永远战战兢兢,永远如履薄冰。”他创建的海尔文化使三万海尔人迸发了极大的活力。张瑞敏的目标是使海尔成为世界名牌。

“海尔现象”让国人为之感奋,同时也触发了海内外传媒对“海尔真相”的深层次探究与揣度。任凭风吹浪打,海尔岿然不动。

## 论品牌

现在中国加入WTO之后我们面对的竞争是国际上的竞争了,就是在中国市场也是一样,所有外国品牌已经到中国来了,因此我们要么和国际品牌同台竞争,要么被他们挤垮。所以说,要创立民族品牌,主要靠自主创新。

海尔从创业到现在20年的时间,一直是在以创新这个精神向世界名牌冲击,到目前为止取得的一点成绩,比如在世界品牌中进入了前100名,在英国《金融时报》排的中国十大国际品牌里名列第一。这是我们20年所做的一点成绩,但是真正成为世界的顶级品牌,还有很长的路要走,因为在我们

此为试读,需要完整PDF请访问: [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)

## 张瑞敏

海尔集团首席执行官

的人员素质上,在全球的竞争力上,我们要继续不断地努力。

现在我们说我们创名牌有很多的问题,比如说我们和欧美的企业相比有很大的差距,因为人家有上百年的历史,和日本企业相比也有很大的差距。韩国底子很薄,起步也很晚,可是创造出了很多世界的品牌,所以我觉得精神是很重要的原因。我在韩国一个大企业中看到了一辆自行车,因为这个车间非常大,在车间里面来回联系要骑自行车,在自行车上写了四个字,就是“身土不二”,这是中国佛教的一句话,就是个人的努力和个人的价值是同我的国家连在一起,我为我的国家贡献出我的一切,创造出了一个世界名牌。这个精神是非常值得我们学习的。现在,中国包括日本很少听到怎么样来更好地全民共同打造自己的民族品牌,有的时候甚至说不需要民族品牌,反正全世界经济正在走向一体化。但是如果没有世界品牌的话,真正成为一个世界强国就是一句空话。

我们自己在这方面做了很多的努力,比如在日本市场,我们很早就想进入日本市场,但是我们不敢,为什么呢?因为我们看到很多国际品牌,包括美国的GE、欧洲的飞利浦等等,还有韩国的品牌想进入日本都不是很容易。一个原因是日本是一个家电的强国,他们很难相信外面的产品,我们是通过和三洋的合作进去的,这样走了一条捷径。进去之后依靠我们自己的创新精神很快有了成效,到今年5月份,我们进入日本市场有两年的时间,销售的产品超过了100万,这个销量在所有进入日本的外国品牌中是最好的。原因是我们完全以用户的需求为主,比如说日本有家医院要的产品不太多,几百台,但是他要的产品是半导体冰箱,因为半导体冰箱没有噪音,对病人很好。这本来不是我们的强项,但是我们要做这个产品,日本人还提出很多的要求,比如说时间要求,你必须30天做出来。为此我们做了大量的工作,在这30天里面我们组织了所有的人员和资源共同完成了这个订单。因为圆满地完成了这一个医院的订单,所以很多医院的单子都拿了下來。在日本市场就是完全靠这种精神创造出我们的品牌。比如说现在我们的洗衣机销量在日本也是第一了。

所以无论是在发达国家还是在发展中国家,我们都很成功,我的定位就是一定要做当地的第一位,要做当地的名牌。



## 论营销

如果论资源的话,我们现在的资源差距是非常大的,比如说欧洲透视公布的家电公司我们是排在第四位,我们和前面几位比,他们都有上百年的历史,我们只有 20 年的历史。拿资源的需求来比,我们的差距也非常大,去年我们出口海外销售是 20 多亿美金,前面的技术开发是 5%,后面的市场开发是 5%的话,这就是两亿美元,这个对我们这样的企业是非常大的份额。其实进入新世界的话,是远远超过这个比例的。



4

现在我们在全球一共有 810 块户外广告牌,像在日本东京银座最好的位置,我们当时下决心在那做一个广告牌,到现在为止是中国企业在那里的唯一一块广告牌,虽然这个费用是非常大的,但是我们做起来之后在日本市场的销售量就起来了,这个是相辅相成的。我不是说在海外打市场只要有广告牌就可以做起来,这是一个必要的手段,如果不做这个,现在也有可能做起来,但是也有可能做不起来。所以这 800 多块广告牌,最贵的一块是 200 多万美金。还有我们一年要参加 30 多个展览会,大型的展览会一次投入要一二百万美金。

## 论本土化

在技术开发方面,我想我们主要是在观念上,我们的观念是创造资源,在引进方面我们也有一个思路,我们是按照十六届五中全会的要求,就是引进、消化、吸收再创新,我们一开始冰箱是引进,然后再进行消化吸收,变成国产化,再根据外国的要求进行设计生产,再出口。现在在外国也可以生产了,比如在美国有工厂,他们现在到中国来招商,他们的州议员提出来如果中国不按照要求改变,就要对中国征收 27.5% 的关税,因为美国以后再进口中国产品就要征收关税,所以,我觉得这个对中国企业是一个非常大的挑战,因为你自己要创出一个世界名牌,也应该是一个本土化的名牌。比如在

## 张瑞敏

海尔集团首席执行官

美国他们很接受丰田,他们并不认为丰田是一个日本品牌,而认为丰田也是一个美国品牌。在差异化的产品里面,我觉得关键是从世界的差异化做,你要创新最主要的是差异化。

我们现在申请几个具有国际标准的,一个是洗衣机、一个是热水器,你列入了国际标准,这就是一个很大的差异化。洗衣机以前是一种以日本为代表的,一种以欧洲为代表的,还有一种是以美国为代表的,我们这种洗衣机是开创了第四种洗衣方式。这种产品的特点是防电,许多欧美的电热水器出口到中国出现很多问题,原因是什么呢?就是到中国后地线带电,原因是我们的接线不规范,所以出现了问题。这个问题,在世界上许多发展国家中也存在,他们的电都不规范,所以我们就把这个列入了国际标准。下面还有一种空调,在欧洲我们销售还不错,很重要的一点就是 1997 年以前欧洲人基本不接受空调,德国人不用空调,意大利人也不用,天气热也不用,为什么呢?说用空调空气质量不好,后来他们也开始用了,现在我们的空调已经解决了这个问题,就是双向换新风,使你既用了空调,也可以随时交换室内外的空气。所以,创立名牌一定是成为一个本土化的世界名牌,同时你要有这种差异化。



5

## 论管理

我们自己在创立名牌过程当中,我觉得管理模式非常重要,因为中国自建国以后,从改革开放,一直到今天,并没有自己的管理模式,你说中国的管理模式是什么?没有。我们都是引进国外的管理技术,包括开始的泰勒的科学管理模式,我们也在用,日本 80 年代的管理模式我们也在用,就是不用我们自己的管理模式。同时还要知道管理方法还不是企业文化,管理方法和企业文化的差距就是管理方法是要求你怎么做,而企业文化是要你自觉地去,这个差异很大。所以我们推出了一个“人单合一”的管理模式。我们希望在信息化时代把企业组织结构扁平化,每个人都必须面对我国市场的目标,我们应该去创造市场价值。这一点正引起世界上包括美国、欧洲一些商学院的注意,他们也做成了一些案例在进行研究。我认为他们做成案例,并不是

## 中国商界领袖语录

The Sayings Of Chinese Business Leader

这个模式一定会成功,而只是说明这种模式是一种创新的方式,而且它适应信息化时代的要求。

比如说过去企业管理的木桶理论,最短的那个板就是木桶的盛水量,但是我们认为水的多少不仅在最短的这块板,而且取决于这个水桶的大小,如果在世界市场就比国内市场大,同时取决于木板之间的联系,如果木板之间有很大的缝,这个水桶也不能盛住水。我们这个模式就是用户反馈和下一个产品的设计变成了一个严丝合缝的木桶,这个是非常好的一个模式。

管理差异化的发展模式,我们提出的是“人单合一”的战略,使每一个人都有一个市场,有一个市场你就要做出一个订单,这个人 and 市场之间,应该是直接联系在一起,这个人从市场直接获取订单,这个工厂是根据他的订单进行制造,我根据订单发货。所以我们把它叫做“人单合一”,直销直发,正现金流。希望通过我们生产线生产的产品都是有用户订单的,这样资金就可以快速的拿出来,对于企业来讲,正现金流是第一位的,现金流对于企业来讲,好比是企业的空气,利润好比是企业的血液,如果没有空气,企业就会窒息。

我们要从作坊式管理转变到以信息化经营的发展模式,如果没有信息化的管理,我们是不可能存活的。

我们在做的过程当中希望以信息化带动整个流程,我们叫做信息化全程的闭环模式,所谓的闭环,就是这件事做的一定要 and 这件事结合在一起,为什么要这么做呢?根据现在企业界的解释,利润不等于盈利能力,有利润不一定有盈利能力,但是有盈利能力一定会有利润。就像有很多,包括海尔在内,过去利润非常大,不等于有非常大的盈利能力,因为有很多外部的因素,包括机遇在内。现在这个盈利能力是一个双赢的能力,我给你提供的不仅是产品,还有解决方案,东软就是在不断的提供解决方案。



6

## 论创新

随着海尔国际化发展的规模越来越大,现在在国外有 30 多个生产基

## 张瑞敏

海尔集团首席执行官

地。我们自己的感觉是做企业越来越不会做了,原来许多成功的发展模式现在都不好用了,我自己从今年以来,每个月都要去一些国家,我去这些国家发现,原来我们的成功主要是在国内,可以说把国内成功的发展模式移植到国外肯定是不成功的。我有一次到美国去,美国有人问我,你觉得东南亚金融危机对东南亚各国,对亚洲带来的损失是什么?我说这个损失就是经济发展倒退,很多企业倒闭。其实最大的一个教训就是学会什么叫谦虚,我觉得有一定的道理,过去我们发展的思路主要局限于自己的国内,局限在我们熟悉的环境当中,到了不熟悉的环境当中,反而就不会走了。所以我想现在我们需要的是自以为是,而不是自以为非,如果是自以为非,就不能很好地审视自己,很好的去创新。

第一从引进技术,抓住机遇的发展,转变到自主创新的发展。过去爆炸型增长现在是不可能的事了,现在不要说空调,整个家电产业的利润就像刀片一样薄,不可能再有很大的利润空间。所以说,我们应该非常清醒地认识到,虽然在国内企业有了很大发展,但是这种发展在很大程度上还是因为中国有一个巨大的市场,有一个非常好的机遇。所以说现在再用这种方法去管理今天的市场,根本就不可能取得成功。再发展,如果用这种思维就非常麻烦,一个是国内的市场空间变小,爆炸型增长的机会几乎不可能再有。前两年市场还有这么一段时间,但是也很短。

第二就是技术,原来发展主要是靠引进技术,当时像日本把过时的技术出口到中国,现在在同一个舞台上竞争,你想从他的手里,或其他的家电公司引进技术是不可能了,只有靠你自己去创新,国外的技术是不可能给你的。

第三就是在全球化的条件下,国外的品牌都到中国来了,人家的差不多在全球分割完了,中国是最后一块儿潜在的、最大的市场。而我们既要保住中国市场,还要到国际市场上去,所以这个基点是不一样的,相当于盖一个十层的楼,人家已经盖完了9层了,只差最后一层,而我们这一层还没完全盖好,还要盖那另外的九层,这对于中国来说是非常大的压力。

如果要创新的话,我想主要是三个创新,一个是发展模式的创新,一个是技术上的创新,一个是管理的创新。我觉得创新主要是要差异化,在技术



## 中国商界领袖语录

The Sayings Of Chinese Business Leader

上主要是引进消化吸收后的再创新,海尔有一个思路,第一台引进,第二台国产,第三台出口,第四台境外生产,冰箱、空调、洗衣机都是这么一个路子。我们引进技术之后,迅速地转化为我们自己的,国产化之后在中国生产,然后再根据国外的情况出口到海外去,进行一些新的改造,最后再到境外去生产。五中全会提出的原始创新,基础创新,这些方面是中国非常大的难题,到国外去,标准问题随时会制约你,我们有一款冰柜是完全创新的冰柜,在美国市场上销售非常好,利润也非常大,但是美国第一大的家电公司马上就起诉你,说冰柜不符合美国的标准。美国有一个规定,如果有人提出异议,商场必须要停止销售,销售额就会直接受到影响,我们对于这个问题比较重视。原来有些电器很少有防电的功能,在欧美国家电器线路已经非常规范,但是在中国和发展中国家就遇到非常大的问题,原因是经常会出现地线改变,这在欧美人眼里觉得不可思议,但是中国经常出现,电器一定会出现问题的。



## 论文化

8

关于文化,要从国内单一性的企业文化转化成能融合多元性的企业文化发展模式,这个过程我觉得是最难的。其实前些日子关于海尔收购的问题,炒得很厉害,收购美国企业的问题,我觉得并购倒是企业在国际化发展过程当中很重要的一项内容,但是前提是你的企业文化怎么样。如果你有非常强势的企业文化,这就可以,如果你的企业文化非常弱势,这个并购可能成功的几率就很小。日本和韩国的企业在这方面有很多失败的案例,所以我们更多地希望达到一种能融合多种文化的企业文化。

在我们自己的企业里,企业文化还是比较成功的,这种文化主要是体现在两点,公平的文化、创新的文化,这种公平,我觉得是很重要的。我自己属于老三届,做过工人,在基层也做过很多年。作为被管理者,我觉得当时最希望管理的东西就是两个字——公平,如果你是一个公平的环境,我会很努力去做,每个人可能都渴望这样。我们在这儿,自从我做了管理者之后,我就极力地打造推进这个公平的企业文化。所以在海尔内部,我们营造一种透明的人际关系。我觉得很多企业的失败并不是这些人不聪明,很多人都非常非常

此为试读,需要完整PDF请访问: [www.ertongbook.com](http://www.ertongbook.com)