

总裁的智慧

中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

总裁的智慧:中国顶尖企业家演讲录/刘永好等著.

北京:中央编译出版社,2001

ISBN 7-80109-530-8

I. 总…

II. 刘…

III. 企业管理-中国-文集

IV. F279.23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 097194 号

总裁的智慧

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话:66521152(编辑部) 66171396(发行部)

E m a i l: cctpedit@sina.com

h t t p://www.cctp.com.cn

经 销:全国新华书店

印 刷:保定市印刷厂

开 本:787×1092 毫米 1/16

字 数:220 千字

印 张:20.25

版 次:2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价:19.90 元

序 言

企业家——现代社会之魂

这是一个需要企业家的时代。造就一大批优秀的企业家是中国经济发展的迫切需要，也是中国实现民主法制、社会整体进步的需要。这种需求已经变得如此强烈，以至于整个社会都感受到这种缺位所带来的巨大压力。

当前，世界经济正向着全球化、一体化发展，中国业已踏入世贸组织的大门。世界经济的进一步融合，必将推动全球市场竞争日益激烈。实际上，国家与国家之间的竞争就是生产关系先进与落后之争，也就是政治体制、社会结构优劣之争，这种竞争通常是以企业与企业之间的竞争来表现的。而企业与企业之间的竞争，在一定程度上就是企业家能力、水平与智慧的竞争。

当我们展望民族未来的时候，当我们做国家经济发展五年、十年、五十年规划的时候，当我们制定社会进步检测指数的时候，当我们盘点国家综合实力的时候，当我们进行战略资源统计的时候，都应该而且必须把拥有多少企业家作为重要条件。一个不能产生世界级企业家的民族是贫乏的民族，一个不能让全球分享自己产品的国家是落后的国家。世界级名牌企业家和其

所创造的世界级名牌产品，是民族精神和国家荣誉赖以传遍世界的最有效载体。在这种意义上，我认为：企业家，就是现代社会之魂！

什么是企业家？毫无疑问，只有那些在人本主义和人文精神的最高境界下，以天下为己任，具备完整高尚的人格，对社会有所建树、有所贡献，并站在历史的高度总览全局，推动一个企业乃至一个行业发展的人，才能称之为优秀的企业家。企业家应该懂得，为了自己，必须首先服务他人；对社会的用处越大，个人成功的把握就越大。这种对人对社会的终极关怀是企业家成功的根本所在。一个人没有深厚的人文修养，决不可能成为优秀的企业家，更不可能成为昭仪企业界的领袖。作为企业家必须从哲学、人文社会科学和宗教艺术中汲取营养，用哲学的思辨和慈悲之心去感悟社会、关注众生，从而服务于社会和人民。不论中外，大凡成事业者，概莫如此，这就是企业家之道。因此，企业家应恪守此道，一口不谋而谋天下，自觉地用哲学、史学、美学、文学、艺术、宗教等人文科学知识，以人本主义和人文精神，培养自己的理想主义和英雄主义情怀，锻造一个企业家的灵魂。

同时，企业家的工作也不是简单的事情，在创建事业和推动事业发展的过程中，企业家经常要承受巨大的压力，时刻准备面对失败，并为之承担责任甚至自戕。一个人没有一种以死谢罪于社会的勇气，他就决不配做企业家。这种以身家性命相搏的精神和敢于承担社会责任的勇气，是一个优秀企业家的必备素质。中国社会再也不能给各种败家子以任何可乘之机，让一些沉渣泛起，随意践踏社会资源。我们再也不能允许一些所谓的“企业家”、一些企业死魂灵吞噬这个社会的“空饷”。

任何希望成为企业家的人都必须明白：真正的企业家既不

是自封的,也不是提拔的,更不是通过关系钻营出来的。真正的企业家只能是在市场竞争中依靠其人格魅力和对社会生活的洞察力,把握全局,承担社会责任和在为社会作贡献中成长起来的。企业家离不开学校的培养,学校给予企业家哲学、人文社会科学、专业基础知识以及技能和能力的训练。企业家更离不开企业管理的实践,离不开市场的锻造与锤炼。

我们一般将企业家分为两类:一类是董事长;一类是总经理。

董事长就是领着 10 万人在深山里开路,能够爬到最高处,准确无误地下达前进方向命令的人。他的决定不仅干系到事业成败,也干系到三军生死存亡。因此,确定目标是董事长的第一任务。董事长的第二任务则是选择贤能,就是从 10 万人中选出 100 人,让 1 人管 1000 人,从而令这 1000 人能按照既定方向在荆棘丛中砍出一条路来。

总经理则是能够仔细体会董事长(董事会)的意图,并按照这种意图,千方百计促成企业发展的人。董事长是创业者,总经理也是创业者。他们的本质区别有三个方面:一是任务分工不同。董事长是灵魂、是旗帜、是领袖,董事长应该给企业完成整体战略规划,并为企业选人用人和对个别行业进行示范操作。总经理是按董事长的想法(经过董事会及相关机构严格的求证论证后)编制成可行、可操作的方案去量体裁衣。董事长通常是根据现有的一个条件去做十件事,总经理在执行的时候却决不能把一个条件当作九个条件来用,否则企业非垮不可。他的任务就是:如果战略目标是可行的,就要掂量手里这一个条件去创造出两个条件,再凭借这两个条件去创造出四个条件来。总经理是在执行过程中创造条件,产生创造性的执行者。

二是董事长要有相应的人格魅力。一个企业家要关怀天下，历数中外真正的企业家，没有一个不是鞠躬尽瘁，死而后已；没有一个不是在思想上、人格上有所建树，这是企业家的根本所在。总经理的责任就是对这些思想进行诠释和阐发，通过具体操作和具体条文使之与企业理念、企业文化整合起来，从而使全体员工成为同志者或同行者。

三是总经理要有而且必须有权威。总经理的权是董事长给的，威是自己树的。威不能给予，也不能剥夺。凡是能够给予的都可以剥夺。如上就是董事长与总经理最基本的三大区别。

毫无疑问，董事长是企业资本的主要拥有者，而总经理除非对该企业拥有部分产权，否则就是打工者。现在社会中很多人希望自己作老板、做董事长，都不肯去为别人打工。其实，打工有什么不好？实际上全社会的人都在互相打工（尤其是在法制社会和市场经济条件下）。通过打工也未必就不能拥有财富。财富是什么？财富就是其拥有者可以自由支配用来为别人服务的那部分物质与精神的总和。在某种程度上，总经理更是财富的实际支配者，他的行为不但要对董事长（或董事会）负责，更要对企业员工和全社会负责。认清财富，认清人与人之间互为打工关系，有助于避免人人追求做老板。毕竟大多数人是适合做老板的，但许多人却是可以做总经理的。就像军事家不一定拥有军队，但并不意味着就不能有辉煌的成就一样。

企业家中的佼佼者可称为领袖。领袖是白手起家，在某个领域里创造出一番天地来的行业杰出人物。领袖就是牵着一个行业，牵着一个民族，乃至牵着人类向前走的英雄人物。领袖通常是各个领域各个行业的一种英雄和榜样。一个民族的英雄应该昭仪天下，垂范宇内；一个行业领袖应该榜样、标杆于这个行

业。再造民魂，领袖就是民魂的代表，就是人样子，就是精品，就是各行各业的精英，而不是赝品，不是假冒伪劣。各行各业各个领域包括学界、商界、实业界、思想界、艺术界，都有自己的领袖。领袖在个人崇拜的非理性时代成了最高权力握有者的专有政治名词，在市场经济、法制社会条件下，领袖这个名词应该是一种社会共有资源，应由社会各界精英分享。给企业界最杰出人物以企业界领袖之称，有助于社会精英淡化仕途欲望而毕其终身精力于企业，也有助于官本位的贬值和让全社会尊重企业家。

企业家也是时代俊杰，识时务者乃为俊杰。何谓时务？时务即时代，与时俱进也罢，站在时代前端也罢，都是识时务。企业家得读懂这个社会，要认清自己正处在什么样的时代，去向何处，这些离开政治经济学是不可能的。人们往往容易把政治经济学和经济学混淆在一起，讲不清天下，讲不清社会结构。实际上，政治经济学的全部核心就是生产力和生产关系、上层建筑和经济基础。处于从传统社会向现代社会过渡，从农业国向工业国过渡这样一个特定的历史条件下，政治经济学是大有用武之地的。因为它是以研究社会结构为对象的，读懂这个社会，遍地都是财富。越是欠发达国家，越是落后国家，越是资源匮乏的国家，知识经济、智慧、人的因素就越加重要，而要读懂这个社会，就得学政治经济学。

其次，在中国做企业，政治上必须是合格的，这也叫识时务。政治上合格，就是懂政治、讲政治，全心全意为社会为国家。一般地讲，政治上合格的企业家应该是能够从政的企业家，但在市场经济欠发达，法制不健全的社会，企业家从政的欲望过强或政企不分，往往毁掉企业家和这个企业。稍有生活阅历的人，都应懂得这一点。政治上合格，还表现为维护企业的纯洁性。企业

有自己的纯洁性,企业有自己独立的属性和使命,有独特的运作规律。趋炎附势,巴结权贵,都应为企业家人格所不齿,这样的企业也是不能长久的。

企业家应该是创造的精灵,永不满足,永远进取,组合资源,化腐朽为神奇。创造性思维的训练,是企业家的必修课。思维方式包括批判的、逆向的、立体的、多维的、发散的、多层面的、易位的。历数近十年来的中国各类企业决策失败,属于企业家奇思妙想、神奇浪漫甚至异想天开者甚少,倒是无休止地模仿、克隆,盲目地向热点跟进,由于眼热他人的成功而急于分一杯羹,造成决策失误者居多。希望成为企业家的人须谨记:模仿不是决策,没有创新,就没有决策。

创造者不死,独特者永存!这是企业家成功的基本要点。

此外,企业家法制意识的培养同样是至关重要的。因为一个企业能否成为现代企业,主要标志之一就是法制化是否到位。企业所有的规章制度都是企业之法。企业家若不能将自己自觉置于企业的法制之下,不能带头做到制度面前人人平等,就不可能建立起真正的现代企业。企业家往往是企业制度的倡导者,又是破坏者,因为个人的影响力无处不在而阻滞企业制度的落实。这是任何企业家都必须慎重的。一个现代企业还必须将自己置于国家法律监督之下,不违法,便是企业最大的安全。

做企业家真累,做企业家也真快乐!尽管我还不算合格的企业家,但我将终身努力;尽管这将辛劳一生,但假若有来生,企业家仍是我的人生第一选择!

卓达集团总裁
北京卓达大学校长

成功的定位与定位的成功

创维集团总裁 黄宏生

一个人的生命是有限的,而能投入工作和学习的那段最宝贵的金色年华则更短暂。

1973年高中毕业后,随着“上山下乡”的大潮,我到了海南省黎母山,开始了我四年的务农生活。每天日出而作,日落而息,锹镐锄镰成了我赖以谋生的工具。蚊虫的叮咬,简陋的生活环境,很快击碎了在学校勾勒的梦想和憧憬。晚上,在昏暗的煤油灯下研读一些有关无线电以及《青春之歌》、《钢铁是怎样炼成的》等书籍,在绝望中我常常自问:出路在哪里?

1977年夏,在邓小平同志的支持和多方努力下,终于恢复了高考,知青们兴奋异常。

这时,在我的人生坐标上出现了第一次重大转机。这一年,我跨入大学的门槛。在华南理工大学度过了一生中最充实的四年。这四年里,我刻苦学习,探求新知,就像一个“饥饿的人扑在面包上”。每逢周末,我都在图书馆里读书思考。说实话,我也知道这样的学习生活太苦了。但当时有一个信念支撑着我,那就是求知报国。

四年的知青生活,积累了太多的对知识的渴求和对机会的

珍惜。我的刻苦,使我荣获了广东省十大“三好学生标兵”的称号。今天想起,这个荣誉本身并不重要,但我很珍惜它,因为它是我人生的一个标志。我后来能在人生的舞台上做出一点成绩,与我在大学时打下比较扎实的知识基础是密不可分的。大学毕业时,老师问我将来是从政还是从商,我回答说,有一天我要创建出与松下、索尼一样的国际电子企业。

大学毕业之后,我进了华南电子进出口公司工作。我以自己的勤恳、踏实、刻苦和开拓精神,赢得了同事们的承认和领导的重视,我所从事的业务部门在整个华南进出口公司的效益是最好的。我由任助理工程师到电脑事业部部长、副总经理并成为整个华南公司有史以来最年轻的常务副总经理,我的人生和事业出现了一个顺利发展的新阶段。

此时一个尖锐的问题深深地刺痛了我,大学毕业时与老师的对话一直在心头萦绕,久久难以平静。在许多个不眠之夜后,我向公司领导递交了辞呈。1987年春,我在同事和领导惊讶的目光中来到了香港,开始从另一个角度去体验和实现人生的更高价值。

初到香港,失败的打击先后四次降临到我的头上,使我受尽了人间冷暖。最危急的一次使我连银行贷款都无法偿还。一次次的打击,使我一次次的成熟,从意志、品质到市场知识和经验,都有了切肤之痛般的认识。1991年,香港录像大王瑞菱集团动用了十几个亿收购了讯科集团。他们把讯科原有的有才之士都驱出门外,却从英国调来洋专家打理。这时,我抓住机遇,将这批怀才不遇之士招到自己的麾下,打出共同创业,振兴民族工业的旗帜。这使我在几乎是“一穷二白”的情况下得以组建一支立足香港,面向世界,具有国际一流开发设计水平的彩电科研队

伍。

从此,创维的事业开始蒸蒸日上。很快,我们从德国接到一批 2 万台的彩电订单。接着又在出口创汇、在与洋人争市场的竞争中取得了一些成绩,在全球五大洲 80 多个国家建立了环球销售网,1996 年的出口量已雄居国内同行业之首。短短五年,一举跻身于中国彩电业十大名牌。

有一次,在我参加的一个晚会上,主持人问一个小男孩:你长大以后要做什么样的人?孩子看看我们这些企业家,然后说:做企业家。在场的人都鼓起掌来。我也拍了手,但我心里并不舒服。我想,这个孩子对于企业究竟知道多少呢?他是不是因为当着我们的面才说要当企业家?

这一切当然都是一个谜。但不管怎样,作为一个人的人生志向,我以为当什么并不重要。不管是谁,最重要的是从小要立志做一个努力的人。

小时候也曾有人问过我同样的问题,我的回答不外乎当教师、解放军和科学家之类。

时光一晃流走了 20 多年,当年的孩子,如今已是 40 多岁的大人了。但仔细想一想,当年我在大人们面前表白过的志向,实际一个也没有实现。我身边的其他人差不多也是如此。有的想当老师,后来却成了个体户;想当解放军的,有人竟做了囚犯。我上大学时有两个同窗好友,他们现在都是我国电子行业里才华出众的人,一个成为康佳集团的老总,一个领导着 TCL 集团。我们三个不期而然地成为中国彩电骨干企业的经营者。可是当时大学毕业时,无论有多大的想像力,我们也不敢想像十几年后会成为现在的样子。一切都是在奋斗中见机行事,一步一步努力得来的。与其说我们是有理想的人,不如说我们是一直在努

力的人。

我曾到过许多高校演讲,在和大家座谈的过程中,发现他们提得最多的一个问题是:你是怎么成功的?

很多年轻人都是一脑子对成功的渴望。说到成功,如果我还算是一个成功人士的话,我想说几点自己的亲身体会与大家共享。尤其希望对那些刚走出校门,或即将走出校门的年轻人有所帮助。

首先,不要对社会抱有太高的期望。要学会正视现实,批判地接受这个社会。从某种意义上讲,社会并不以我们的意志为转移。既然改变不了这个社会,那就改变自己来适应这个社会。因为只有适者才能生存,只有生存才有机会改造。在保持自己做人原则的前提下,做一些妥协来适应这个社会是必要的。当然不是不要追求,当年我因为出身知识分子“臭老九”家庭,被下放到海南黎母山区,理想、学业、抱负都无从谈起。但我不去空想,不去高谈阔论,脚踏实地地干。就是在这种艰苦的环境下,我明白了什么叫生活。

其次,年轻人应尽快给自己找到适合的位置。定位很重要。有的人进入社会都几年了,还没有找到适合自己的位置。诚然,尝试一下销售、广告、保险等各行各业对丰富自己的人生经验来说,未尝不是一件好事。但如果在一块不适合自己的土地上耕耘太久,可能到头来仍然是劳而无功。眼看周围一同走向社会的同龄人已小有成就,自己还未安定下来,心里恐怕不是个滋味。

我讲的“定位”,一是指选一个适合自己的行业,二是指找准自己的位置,处理好上下级、同事之间的关系。再者,即使你找准了自己的位置,也可能不会很快就有所收获。我以前在华南

进出口公司,虽然埋头苦干并没有得到什么,也是三年后才被提升为副总的。

千万不要把金钱看得太重,有时一个职位可能没给你提供很高的薪水,但如果能够学到东西,从做人做事各方面给你补充“营养”,你就不应放弃。年轻人要时刻抱着学习的态度,当果子还没有成熟的时候,请伸出你的双手静静等待秋天。

最后一点是,我们要能经得起挫折。不管你多优秀,准备得多充分,你仍然有可能遇到失败。这时你更要沉着冷静,有足够的胸襟和肚量。有时,刚开始大家在同一个起跑线上,但挫折往往是分水岭,有人能够东山再起,有人却一蹶不振。我刚开始创业时,由于决策失误,也曾面临困境。朋友断交,债主逼债。虽然也曾绝望得想跳海,但关键时刻都挺住了。

当然,这些只是根据个人经历得出的一些体会,人生的路最终还是要靠自己去走,还要靠自己去思索、分析、辨别。

黄宏生简介:

1956 年出生于海南省临高县

1977 年进入华南理工大学

1982 年华南进出口公司作副总经理

1987 年成立香港创维集团任总裁

1993 年创立深圳创维—RGB 电子公司

最佩服的人:通用电器公司主席 John welch

最欣赏的格言:世界上有两种人,一种是快乐的猪,一种是痛苦的人。

黄宏生名言:搞企业,就是要组建一支中国的 AC 米兰队,要由世界各国最优秀的人才构成,惟有如此,才能成为一支劲

旅,才能参与国际竞争。

其所领导的创维电子集团是一家拥有雄厚的高科技实力、专门从事彩电、激光视盘机、家庭影院、卫星数字接收机及网络产品的开发、生产和销售的大型现代化跨国企业,在全球 85 个国家和地区建立了稳定可靠、多层次的销售网络。

民营企业家的基本功

科瑞集团公司执行总裁 郑跃文

我今天演讲的题目是《民营企业家的基本功》。既然讲的是“基本功”，主要涉及的当然就是我们民营企业在目前的运作和经营方面的一些最基本的工作。尽管如此，我仍然愿意从更加宏观的层面，从辩证的和历史回顾的角度，来进行一些比较深入的、综合性的分析和阐述。在这其中，主要涉及这样的一些方面：

1. 我看改革开放 20 年；
2. 企业发展目标的设计；
3. 产业结构的多元化与专业化；
4. 人才队伍与企业文化；
5. 现代企业管理的规范与科学

最后，我将很乐意回答诸位提出有关方面的问题。

一、我看改革开放 20 年

我是 1987 年从国家机关“下海”的。在经过了近五年的摸索之后，到 1992 年，我们几位合伙人才开始走到一起，创办科瑞

集团。就这样从无到有、从小到大，虽然不能说现在已经做得很成功，但在这 10 多年的创业过程中，确实积累了一些经验与教训，应该要有一个比较全面的回顾和总结，并和大家共同来探讨中国的民营企业这些年是怎样走过来的，今后又应该怎样继续发展下去。

1998 年是我们党的十一届三中全会召开和改革开放 20 周年。最近，包括人民日报在内的首都新闻单位的很多记者都来进行采访。他们认为：改革开放以来，一批优秀的民营企业和民营企业迅速崛起，其中，科瑞集团的发展就很有成绩、很有特色，希望我能谈谈其中的一些感受。

要说感受，我想首先就是政策问题。正是在小平同志“发展是硬道理”等一系列市场经济理论和党的改革开放政策指引下，当年我们这一批年轻知识分子才纷纷下海经商，创办民营高科技企业。20 年来，经历了无数的风风雨雨和艰难曲折之后，民营经济的实力不断增强，队伍日益壮大。有关方面的统计资料显示：目前国有企业的就业人数大概有 7000 多万，而我们民营企业的产业职工人数却已经达到了 9000 多万。这个数字如此之大，民营经济在国民经济中的地位变得如此之重要，这样的一个发展态势，是很多人当年都不曾想到的。我想，这才真正体现出发展才是硬道理。

在改革开放之前，小平同志还曾经有过一个著名的“猫论”。其实，“猫论”与“发展是硬道理”两者之间是一脉相承的。此外，10 多年前“下海”的那一批人，还有一支“上方宝剑”，叫做“四自政策”——自由组合、自筹资金，然后开始自主经营、自求发展。“四自”政策在民营企业的运作和经营方面给予了相当大的自由度。因为，自由是创造的前提。有了自由，人们才有各显神通的

可能,大家也就可以选择各自熟悉的行业施展拳脚。20年的改革历程,确实锻炼出了一大批民营企业 and 企业家。他们坚持在各行各业,积极参与到市场竞争中来。然而,从90年代的前期到中期,随着国门大开,外国企业的不断进入;随着国有企业经营方式和经营水平的逐渐改善,民营企业的外部生存环境开始发生了一些变化,市场竞争更趋激烈。推动民营经济发展的一些关键性因素,如政策、资金等等,最开始并没有完全到位。因此,那些希望继续有所作为、有所发展的民营企业,都或多或少遇到了一些困难。我想,正是因为我们都曾经遇到过类似这样的困难和挑战,今天才有机会聚集一堂,全面地回顾民营企业这些年来的成败得失,深入剖析一些具体的案例,研讨和展望中国民营经济未来的发展趋势。

1993年,当时在中国年产值已经超亿元的15家民营企业,曾经共同组建过一家企业集团,即后来的“泰山产业集团”。由全国工商联批准成立这家泰山产业集团,吸纳了一些当时在国内外都很受关注的、赫赫有名的企业,如四通、巨人、联想等等,当然也包括科瑞。在这15家企业中,有一部分是在北京中关村崭露头角的民营科技企业,来自外省市的企业也都在国内已经有了相当的影响力和代表性。除了项目合作之外,参与到泰山集团中来的我们这15家企业,每年都举行两次企业最高领导人的研讨活动。研讨活动的内容,最初是以务实为主,后来逐渐发展到务虚为主、务实为辅,主要探讨一些企业发展的共性问题。我们这15家企业一年一年研讨,却看见中国的民营企业每年都有一些成批地倒下去。

每次开会,总会谈民营企业面临的如何生存、如何发展的问题。最近,在北京召开了全国工商联的常委会,当年的泰山产业