

施振荣：“利他”是最好的“利己”

丢掉面子认输才会赢

施振荣说，在企业经营过程中，很多人为了保护自己的利益，保护自己的面子，常常就不王道了，实际上会变成全盘皆输。他表示，只有彻底丢掉面子，认输才能赢。而且“利他”是最好的“利己”，最重要的是要“先利他后利己”，“利己”可以赢得一时，但是“利他”可以争千秋。

2011(第四届)中国管理模式杰出奖颁奖典礼在广州举行时，宏碁创始人施振荣出席颁奖典礼并发表主题演讲。施振荣表示，要以“先利他后利己”的王道思想管理企业，敢于认输才会赢得企业的发展与成功。施振荣表示，企业的存在就是要为社会做出贡献，因为用王道思想来管理企业，关怀所有利益相关者的利益及他的平衡，企业自然会赢得长远发展。

在施振荣看来，苹果公司之所以有今天的发展，就是因为他有王道的管理，以王道行天下并以王道得天下，所以值得学习。以下是施振荣演讲实录摘选——

今天我的题目是“以王道思维来谈变革管理”。变革就是所谓转型，两年前我跟国际管理学会，一个有2万个教授协会的主席陈明哲教授谈到，如何为华人企业在全球化竞争中作为跨过企业经营提供者提供一个怎样的传承机会。到最后我们成立了一个王道薪传的，薪火王道宣传班。

王者就是要关怀所有利益相关者的利益及他的平衡，这里面很重要是要“先利他后利己”，“利己”可以赢得一时，但是“利他”可以争千秋。我们整个社会都在思考持续发展，永续发展，对我个人来讲我一直认为“利他”是最好的“利己”，因为从“利他”才可以保证最好的“利己”。

企业的存在，从创立开始该要考虑是为了社会贡献才会存活，是为了社会的需要而存在，只要你提供社会的需要自然就能够赚钱，所以整个市场就是客户的需求，要服务。王道的思维就是利益相关者，最大利益及它动态的平衡，不断地与时俱进，随着发展是一个动态的发展，在这个过程中相关者的最大利益及其间的平衡，这是王道的思维。

认输才会赢

我想人生最大的意义就是要为社会创造价值，要创造价值有很多种，我个人挑社会上、产业上哪里有瓶颈，我来进行突破。要突破这些瓶颈一定要困难，否则轮不到你，早就已经突破了，所以一定要挑战那些困难，要思考用什么样的方法才能成功，不会成仁。

我一开始就一直在想这些道理，我的经营理念就是第一个，好像跟王道的思维有一致的思考，人性本善，因为我们要发展，要对社会有贡献。我们的传统文化有哪些瓶颈，如果能够有效突破，能够激发人的潜能，能够对社会做进一步的贡献，不是一个人的贡献，而所有人都能够为社会做出贡献。所以客观环境要谈人性本善，只有在善的环境里潜能才能发挥出来。我们要塑造一个利益共同体，这个共同体不仅仅只有钱，也包含着成长，所有人的成就感等等。

传统的文化总要留一手，我们不能留一手，要分享你的经验，要教会别人成长，甚至要替员工交学费，要授权。

最后是“传学不传子”，有“家天下”的思想。很多企业要成长，要不断地挑战未来，一定要像柳传志董事长那样，在并购IBM的远大的目标里，要



宏碁集团创始人、智融集团董事长 施振荣

把筹码不断地累计，这样才能不断地成长。

学习苹果以王道得天下

我现在在检讨，整个外界环境变了，苹果因为有王道，以王道行天下，现在因王道得天下。宏碁在那段时间里面，消费者的需求，企业王国最重要的需求就是消费者的需求，整个通路、整个供应商之间还用旧的模式给它压力，这样讲起来都是不王道的结果。西方过去在七八十年代都由意大利的CEO主导，所以比较有霸道的思维。霸道是可以某一个时间做到，但是只有王道才能够做久。

我对转型的变革管理有一个检讨，外部的竞争环境不断铺路，但是解决之道要从自己内部开始，要塑造自己新的愿景，要有一个新的策略，要定策略，更重要的是要形成共识，这样整个策略就应该简化，需要专著。在这个过程中要丢开一些历史的包袱，像我在每次变革的时候，呼吁“换脑袋”，如果不能换脑袋最后就要换人，不要面子的话就要变脑袋。

我用过去的方法讲得头头是道，但是现在要改变需要丢掉面子，只有换了脑袋才能往前进展。

(新浪潮)

责编:王萍 编辑:王长才
版式:张彤 校对:刘晓燕
2011年12月12日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

联想叫板苹果

杨元庆

“伟大的公司并非不可战胜。”面对自家新推出的一系列移动互联网产品，联想集团董事长兼CEO杨元庆如此说，“我们不会像竞争对手一样，让中国市场成为其新品发布的次级市场。”

据认为联想发布“个人云”战略，就是希望进行提前布局，抢占行业发展制高点。

再次出任联想集团董事长的杨元庆更成熟了，也显示出了咄咄逼人的气势。

“伟大的公司并非不可战胜。”11月29日，面对自家新推出的一系列移动互联网产品，联想集团董事长兼CEO杨元庆如此说道，“我们不会像竞争对手一样，让中国市场成为其新品发布的次级市场。”

当苹果iPhone4S屡屡与中国大陆市场擦肩而过时，杨元庆的这番话迎来了一片掌声。本土优势尤其是渠道优势，这是联想的核心优势，但再次叫板苹果，联想能拿下这个“先机”吗？

全线产品叫板苹果

业界人士都记得柳传志“下定决心要和iPhone背水一战”的气魄，也都记得柳传志在卸任联想集团董事长之前的反思：“我们在移动互联网领域的进展并没有那么快。”但这一次，经历了乐Phone、乐Pad的市场起落后，联想对于移动互联网终端市场的信心与把握开始有了新的变化。

11月29日，联想集团宣布启动“个人云”战略，推出了覆盖智能手机、平板电脑、个人电脑和智能电视四大品类的全新一代“乐”终端，以产品组合全面覆盖各个细分市场。联想还推出了以乐云为核心的完整“个人云”解决方案，将四屏终端与乐云服务融合，为用户带来便

人一定要想清三个问题：第一你有什么，第二你要干什么，第三你能放弃什么。对于多数人而言：有什么，很容易评价自己的现状；要什么，内心也有明确的想法；最难的是，不知道或不敢放弃什么。

1、乔布斯去世，再一次提醒我们：一个人不管多么能干，不管多么成功，不管如何聪明，甚至不管如何伟大，都难以回避死亡，这是每一个人：伟大或者平凡，富有或者贫穷，高贵或者低贱……最后的同一归属。这归属不管是天堂还是地狱，不管是美好还是不好，就是那么一个归属。这是人类的宿命。

2、女人有压力可以哭，男人却不行。奔忙的节奏里甚至连发呆的机会也没有，我们现在又不去教堂或祷告，因

祭出本土优势和“云产品”



联想集团董事长 杨元庆

捷的个人信息管理，四屏终端之间的互联互通，以及全面的社交网络支持。

与此前单独发布乐Phone或者乐Pad的情况不同，这一次，联想在硬件、软件、云端的全面布局，实现了从“个人电脑”向“个人云”的全面转变。

“苹果很伟大，但并非不可战胜。”谈到竞争，杨元庆很坦率地表示，主场优势和本土化策略是联想叫板苹果的最大本钱。据杨元庆透露，联想智能手机有望在本月实现单月销量100万台，而在平板电脑市场上，联想也已经取得国内市场第二、国内Android平板市场第一的成绩。

抓住“云”机遇

移动互联与云计算的紧密结合已经不言而喻，联想在云计算上的发力很早，但却是基于私有云，为企业提供云服务。也正是基于企业级私有云，这一次联想推出的乐云服务显得与众不同。

据联想高级副总裁兼首席技术官贺志强介绍，联想全新推出的“乐云”，带来了“个人信息管理、互联互通、社交网络”三类服务，将四屏终端与乐云服务融合，四屏终端之间的互联互通，带来“个人信息管理、互联互通、社交网络”三类服务，为用户带来便捷的个人信息管理，以及全面的社交网络支持。



新华都总裁 唐骏

贺志强强调，这标志着联想完成了硬件、软件、云端的全面布局，正在从“个人电脑”向“个人云”转变。

可以看出，联想发布“个人云”战略就是希望进行提前布局，抢占行业发展制高点。虽然目前众多公司都推云服务，但能够实现跨终端以及多终端协同的个人云终端项目还不多，联想正是在抢占这一先机。

新发布的《中国云计算产业发展白皮书》报告显示，到2012年，中国云计算市场规模将达606.78亿元。“十二五”期间，我国云计算产业链规模可达7500亿至1万亿元人民币。

云，是个机遇，对联想也不例外。

开放联想乐商店

打造应用商店，吸引了众多应用开发合作伙伴的加盟，在这条移动互联产业链上，联想已经发力。发布新的移动互联战略的同时，联想还举办了联想应用开发商大会，共吸引了来自全国各地的1200余位开发者参会。

据杨元庆表示，联想推出了一系列政策，大力支持开发者成长。如乐商店为开发者提供多种增值服务SDK（软件开发工具包），为开发者提供丰富的推广服务，包括乐商店的线上推广、联想店面推广、新品促销绑定等。

季琦：人一定要想清三个问题

此，晚上的应酬喝酒成了发泄的渠道。不管是官员，还是企业家，在灯红酒绿中，在杯盏之间，实际上是种放松，也是种麻痹，更是种发泄。

3、千万不要太在意别人的看法和说法，每个人生活的经历不一样，价值观不一样。尤其是当下的中国，价值观尤其多元，这是好事啊！价值观的多元说明这个社会的开放和活力。

4、放眼宇宙，看看它的过去和未来，无尽的空间、时间和物质，再回头看我们自己，所谓功、名、利、禄，何堪。

5、各个城市都是一样，为了避免拆迁的麻烦，降低土地获得成本，都会在老城外弄一个开发区或新城。老城拆的拆，改的改，也已老城不老。这就是中国城市化的模板。

6、央企出问题不是头一回，这些问

题可大可小，基本个把人事变动，平息一下舆论就差不多了，整个国企的架构不会有什么变化的。除非改革更深一步，进行社会和政治体制的改革。

7、最近媒体上有许多针对中石化评论，从天价酒到卖酒，从超豪华酒店到垄断利润……其实人们要的是一个公平竞争的环境而已。不管是民企还是国企还是外企，大家能够在同一个平台和规则下竞争。

8、我们每个人都在追求某些东西：财富、名气、尊重、成就、升官、学问、爱情……甚至幸福，这些追求反过来成为我们的包袱和焦虑。

点评季琦

他是国内连环创业最成功的企业家之一，在十年创业路上，他创造了3家市值过10亿美元的企业。他曾接受采访时

淡的生活过得精彩。

7、也许是因为大多数咱中国人从小下中国象棋长大，所以在潜意识中一直存在着“河界”，即各扫自家门前雪，互不干涉的思想，这种思想在日益全球化的时代，已成为中华民族的思想包袱和互助障碍。不妨在这方面虚心学习一下国际象棋，把河界去除！人和人之间本来就不应该有什么“河界”！

8、以往中国企业通常在广交会或各种展览会上被动的等待海外代理商挑选，很容易演化成中国企业的价格战，最终变成了：便宜没好货。要想扭转这个局面，应变被动为主动，不同行业的好品牌抱团走进欧美市场，挑选当地好的零售商，提升产品质量，服

在众多联想应用开发商合作伙伴中，3G门户是个典型案例。据3G门户总裁张向东介绍，3G门户此次之所以能获得“联想十大优秀合作伙伴”奖项，是因为GO桌面目前已经成为一款千万级用户的应用，它不仅能优化Android手机原生的桌面界面，更能让用户的手感受到流畅的操作和便捷的管理。

联想的野心很大，在挑战苹果方面，联想抓住中国本土的优势，已经布下战局。但事实上，企业的竞争其实核心点仍聚焦于根本，那就是产品。

有此一说

中国企业现在最好不“碰”云计算

12月6日下午，新华都总裁唐骏在举行的IT时代周刊CEO年会上表示，云计算是一个商业炒作，由于目前云计算仍然处在定标准阶段，中国企业现在最好不要去碰“云”。

唐骏说，去年我站出来说不赞成云概念、云计算浪潮，因为我总觉得没有太多实质性的东西，但今天我要改变我的想法。“为什么改变我的想法？因为我需要有一个概念推广整个技术的发展、产业的发展。”

唐骏表示，国外大型企业推出一个新的东西通常会分三个阶段，第一个阶段是炒作概念，第二个阶段是制定标准，第三个阶段是推出产品。

“云概念出来了，逻辑非常清晰，从概念到标准、到技术到产品。我相信随之而来，所有这些东西都会以产品的形式来推出来。最终需要我们用户买单，买这所谓概念的单。”唐骏说。

他警告中国企业，现在最好不要去碰“云”，因为“你不是云标准制定者，也不是技术开发者，也不是概念提倡者。”

但他在演讲最后话锋一转：“我觉得现在可能‘云’离你稍微早一些，两三年之后如果不提云的话，这个企业没有出路。”

他还建议，中国企业家一定要关注“云”，但千万不要被“云”的概念所束缚。（云文林）



汉庭连锁酒店执行董事长 季琦

表示，“第一次创业做携程，那是为了财富梦，穷小子想发大财；第二次做如家，接近了自我实现，进入一个新行业；现在做汉庭就是为了理想，为了有一份自己喜欢的事业了。”

当被问到是否会去创办第四个企业时，季琦的答案是否定的。“到汉庭，我要画上个感叹号。”他希望把自己的创造力通过这个感叹号刹住，在他看来，汉庭是他这一生事业和人生的高峰和顶点，他的目标是把汉庭做成世界最好的酒店集团。（李想）

冯军：忙碌让人没有时间痛苦

“爱国者这三字压力太大了，干好就是民族英雄，干不了就是民族败类。所以我们只有两种选择，要不然当英雄，要不然当败类，成功了就是民族英雄，干不成功那就是烈士。”他曾坦露有了钱之后已经不是在为钱而工作了，而是“将爱国者建设成为令国人骄傲的国际品牌”这个梦想一直激励他努力前进。

以下为冯军的经典语录部分整理：

1、为什么中国企业在海外过去成功率率低？有一个大家没太在意却非常重要的原因：派去常驻的员工为了替公司省钱舍不得花当地昂贵的各种咨询费，因此不了解当地的各种规则

而出错或吃亏。

2、所有的好事背后可能蕴藏着艰辛，所有的痛苦背后可能蕴藏着机遇。我们无法完全决定好事坏事的到来和更迭，然而我们可以积极应对，扩大好事，增加好事，同时，缩短痛苦，转化痛苦，促成好事！

3、过去有人说咱中国人不抱团，其实是没有找到和形成抱团的机制。而奥运之所以在1980年被全世界抵制（包括咱中国），到现在成为全人类的共同精神财富，其实是萨马兰奇和迈克·佩恩他们找到和形成了奥运大家庭抱团的机制。所以，咱中国人把这个机制复制过来，也可与世界共赢！

4、当创业者的愿景仅仅是盈利

时，事业会有尽头；当创业者的愿景除了盈利，还能把自己的命运与民族的命运相紧密结合时，去追求更高的目标时，将有无尽的事业和无穷的劲头！

5、其实走出去不但是中国企业家的责任和机遇，更是大量未婚的80后和90后的发展机遇，企业家们只是架起桥梁，走出去真正的主角还得靠大量的年轻人，您开始这方面的计划或行动了吗？

6、忙碌是一种幸福，让我们没有时间体会痛苦；奔波是一种快乐，让我们真实的感受生活；疲惫是一种享受，让我们无暇空虚。叹气是最浪费时间的事情，哭泣是最浪费力气的行径。把不忙不闲的工作做的出色，把不咸不



质量，赢得全球消费者对中国品牌的尊敬！

9、一位大伯说：我养的小狗比儿子听话……您看：很多父母把全部的爱奉献给孩子，附加条件是孩子必须听他的话。有条件的爱还是爱吗？企业内也有人说：我爱我的员工付出那么多，可他们却不听我的话。这是付出吗？倒像是变向的索取！爱是平等的，才能发挥每个人的潜能。（伍文）