

中國造

MADE IN CHINA
从中国制造到中国创造

康健 富强 著

中國

康健 富强 © 著

MADE IN CHINA
从中国制造到中国创造

近

图书在版编目 (C I P) 数据

中国造：从中国制造到中国创造 / 富强, 康健著. —北京：新世界出版社，2010. 6

ISBN 978-7-5104-0997-4

I. ①中… II. ①富… ②康… III. ①企业管理：质量管理—研究—中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第088208号

中国造：从中国制造到中国创造

作 者：富强 康健

责任编辑：史 今

封面设计：点石堂·王鑫

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京西城区百万庄大街24号 (100037)

发 行 部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8705 (传真)

总 编 室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

[http://: www.nwp.cn](http://www.nwp.cn)

[http://: www.newworld-press.com](http://www.newworld-press.com)

版 权 部：+8610 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印 刷：北京嘉业印刷厂

经 销：新华书店

开 本：787×1092 1/16

字 数：261千字 印张：17

版 次：2010年7月第1版 2010年7月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5104-0997-4

定 价：39.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8733

中國造
MADE IN CHINA

目 录

绪论 / 1

第1章 比亚迪：电池大王的新能源汽车梦

第一节 造物先造人 / 15

第二节 可怕的铁电池 / 21

第三节 爱迪生和韦尔奇的混合体 / 29

第2章 腾讯：企鹅帝国在行动

第一节 “书呆子”马化腾 / 37

第二节 天生技术派 / 42

第三节 细分领域击败微软 / 47

第3章 海尔是海

第一节 只有夕阳企业，没有夕阳行业 / 55

第二节 再造海尔 / 60

第三节 变革中继续前进 / 65

第4章 万向：从铁匠铺到跨国大集团

第一节 追着汽车跑市场 / 73

- 第二节 “常青树”的本色 / 77
- 第三节 为理想选择一个载体 / 82
- 第5章 沙钢：“钢铁沙皇”打造百年老店
 - 第一节 所有的机遇都抓住了 / 90
 - 第二节 一个企业家的底色 / 98
 - 第三节 从没有想过要超过谁 / 105
- 第6章 吉利：让中国车跑遍全世界
 - 第一节 造汽车因为一个好奇心 / 111
 - 第二节 民企必胜 / 117
 - 第三节 开启“海外收购”大船 / 121
- 第7章 尚德：为地球的未来充电
 - 第一节 一个太阳能博士的能量 / 129
 - 第二节 转型大难题 / 134
 - 第三节 做的是阳光生意 / 139
- 第8章 用友：一间房到一个园
 - 第一节 学而优不仕 / 145
 - 第二节 每一步都踩在点上 / 151
 - 第三节 “只看机会，不看危机” / 157
- 第9章 盛大：传奇在继续
 - 第一节 “网络迪斯尼” / 163
 - 第二节 整合是一个过程 / 169
 - 第三节 在盛大不需要斗争 / 175

第10章	复星：像GE一样崛起
	第一节 复星不是神话 / 187
	第二节 最彻底的多元化、最彻底的专业化 / 192
	第三节 复星出海 / 198
第11章	格兰仕：伟大是熬出来的
	第一节 笨就笨得彻底 / 204
	第二节 要做50年的苦行僧 / 209
	第三节 一个字——“拼” / 215
第12章	李宁：一切皆有可能
	第一节 做有运动灵魂的公司 / 222
	第二节 梦想比战略更重要 / 228
	第三节 让中国运动服穿到外国人身上 / 234
第13章	联想还能给我们多少联想？
	第一节 崛起中关村 / 241
	第二节 建班子、定战略、带队伍 / 249
	第三节 拐大弯，不拐死弯 / 257

绪 论

今天，中国的企业和企业家们势必要承载比以往任何时候都严峻的使命感和责任感，做出比以往更坚决、义无反顾的抉择来。因为国内外资本还在冒险，国际化布局还在试水，并购和被并购的大戏还在上演，机器还在开动，“用工荒”却不期而至，效益在艰难中步履蹒跚地走向绿色，蓝海科技在召唤……

2008年的全球金融危机自太平洋彼岸而来，波涛汹涌恶浪滔天，一时间，全球经济各大板块儿、各个领域都是寒风肆虐哀鸿遍野。中国经济在触底之后迅速反弹，在逆势中强劲增长，可谓这边风景独好。全世界都在看中国，这是全球经济发展的大趋向、大格局。这个时代需要中国做出大抉择，这个世界需要中国做出大抉择。

—

今天的中国是世界的大工厂，这是一个不争的事实。谁都不能否认，也不愿否认中国制造已经取得并还将会取得许许多多骄人的业绩。中国制造，的确可以让局面变得很热闹，很风光，因为世界各地都有“Made in China”标识的产品。中国大大小小的企业靠大量生产便宜产品，实现了冲出亚洲走向世界的大梦想——如今，由中国生产制造的产品遍布国际市场的各个角落。

中国企业在近年来集中发力，让来自中国的产品越来越多，越来越便宜，质量也随之水涨船高越来越好。但国际社会已经达成一个让我们

感到可怕的共识，甚至这一共识的惯性力量大得惊人。他们对中国产品不仅不买账，而且还以“倾销”的名义给中国制造扣帽子、打棒子。中国制造把活干得很艰辛很用心却不让人待见，中国的经营者和生产者挖空心思挥汗如雨，辛辛苦苦却出力不讨好。也就是风光热闹的表面之下出现了大问题，首当其冲的是企业利润的大量流失。

业绩是业绩，问题是问题，业绩不能掩饰繁荣背后的隐忧，当然对待问题也不能一叶障目不见泰山。就大格局而言，“中国制造”很大，但并不强，不精。原因有很多，比如制度设计有缺陷，技术积淀很薄弱，人才累积的厚度还不够，甚至有中国思想文化的某种特质在制约等等。这对一个庞大的经济体而言是一种隐隐作痛的煎熬。

人们会不断发出这样的疑问：中国制造的优势地位还能保持多久？低成本、低价格和说得过去的质量，曾经是中国制造在国际市场上的竞争优势。这一优势因为准入的门槛低，比的是蛮力蛮劲和吃苦耐劳的精神，所以随时都可能有新的“狠”角色产生，杀进市场来把水搅得更混。中国制造的这一优势不可能一劳永逸，更不可能是人见杀人、佛见杀佛的重武器。

中国制造无法真正地分享自己劳动创造的价值，无法分享经济发展带来的累累果实。例如汽车行业里的合资企业，外资拿30%的资本，拥有50%的股份，却揣走了70%的利润。OEM贴牌生产对中国企业而言更是“残酷”，国际品牌企业基本上可以保证九成以上的利润，而中国企业能拿到手里的最多也不过一成。这就是所谓的人家吃肉，我们啃骨头，人家吃米，我们吃糠。

中国在行动。

近来，一则30秒的大广告正在世界范围内播出，主题就是“中国制造，世界合作”。中国制造已经是无处不在——从清晨跑步时穿的运动鞋到顶级模特身着的知名品牌，从日常家庭生活必不可少的冰箱到时尚便捷的MP3播放器都有中国制造的身影，它已经弥漫在空气之中，全世界的人们都离不开。宣传片告诉世人，中国企业正在为生产高质量的产品而努力，正在与海外各国公司合作，以你中有我、我中有你的方式，汇聚世界的力量打造一个未来的金字招牌——“Made in China”。

据称，这是中国政府的首个品牌宣传活动，意在在海外宣传中国品牌，提升中国制造的认知度和美誉度，树立良好的国际形象。这是国家层面的一种战略关切，昭示世人中国制造的软实力同样不可小觑，有足够的能力和实力去整合国际资源打造全新的中国制造。一次广告宣传虽然只可能换来中国品牌的关注度，还谈不上什么品牌忠诚度，但这毕竟是一个开始，一个良好的开始。

中国制造走上国际媒体，我们更应该让中国制造的产品达到国际标准，只有这样才能长久地存活下去，长足的发展下去。但关键的问题是所谓的国际标准是谁的标准？答案是游戏规则制定者的标准，因为他们代表着先进的生产力，昭示着产业未来的发展方向。

中国大多数企业从事的还是初级、低端的劳动。深入到全球产业布局的深处，就会发现经济领域的游戏规则的制定者大都不是中国企业，于是我们只能受制于人。

有人说中国制造根本就不挣钱。在中国，只是因为低廉的劳动力成本才支撑着中国企业在低价策略的路上走下去。国际知名品牌企业把生产订单交给中国企业去做，中国企业根本就不可能自主、自立、自新。这一看法太过悲观。

中国企业除了在勤勉中从事制造外，还要智慧地创造诸如品牌、标准、服务和效益等等高附加值的東西。中国制造当然可以赚钱，虽然钱赚得越来越艰苦、越来越稀薄，但中国创造可以赚大钱，还能为中国经济赢得实质性的优势。这需要新的思想、新的力量介入进来，革故鼎新，激活生生不已的中国企业的生命。

中国制造带来的有幸福感，也有痛心处，但至少说明我们很老实，很本分。这份老实如果加上几分“聪明”就可以让中国企业在开疆辟土时更顺手更来劲。近年在世界范围内冒出来的中国企业个个都很“生猛”，在全球范围内发出了自己的声音。这是大国升腾气象下的元声。所谓的“生猛”就是能自主，敢创新，独自担当，有中国企业的范儿，舍我其谁地走在世界的前列。中国创造不是无中生有的小伎俩、小聪明，更不是什么小阴谋、小诡计，而是一个民族历经苦难之后仍能自强不息、厚德载物的生命力和创造力。这里不想多谈什么企业家精神。企业

家精神稍显空泛，是一个难得确解的大箩筐，这里只想把中国企业家老老实实的干劲和无处不在、无时不有的慧性描述出来。

全球化的世界是一个讲求合作的世界，身在其中的中国制造当然不容许他人轻易抹杀。自高自大不可取，妄自菲薄也大可不必。在今天的竞争格局中，中国企业最需要的是重整旗鼓，思考下一步棋该怎么走。

中国制造的走向不应该沦为国际分工体系中的“蓝领”。退而言之，即便在世界产业格局中身为蓝领，那也是一个兢兢业业勤勤恳恳精益求精地为全球提供价廉物美物有所值的产品的生产者，一个一心在为世界创造他者无法替代的价值的企业。这也值得国人为之骄傲——淌自己的汗，吃自己的饭，世界的事情中国干。

中国企业正在艰难地从“中国制造”转轨到“中国创造”。“制造”与“创造”只有一字之差，却完全是两回事，两条道路，两个方向，两种模式，两种结果。这是一次不得不的尝试和探索。似乎我们别无选择只能抛却“制造”，拥抱“创造”。

中国儒家经典《中庸》里有句老话叫做：“极高明而道中庸。”高明不是不可以，但真正的高明或者说最高明的境界是取法中道，两端并举，不偏激，不执拗，不认死理一路走到黑。

中国的现实境况是，很多行业、很多企业的起步和发家都是从“制造”开始的，并且从来没有脱离过“制造”，于是大多数企业始终都身陷泥沼，走不出“制造”的迷局。

其实，从事“中国制造”并不可怕，更不丢份，即便做不到极致，做精了、做深了同样可以扬眉吐气赚大钱，为世界、为中国、为企业自身创造大价值。创造是无形的慧性存在，终归得有所附丽，有所依凭；而制造在很大程度上是有形的，更实在可把控，制造不制造是小问题，最关键的问题是如何把创造的基因融汇在中国制造的各个环节中，让制造成为响当当的制造，有名头有来头的制造。如此，创造也就现形了。

在全球化的视野中，中国制造首先标示的就是一个地理地域概念。只要在中国境内制造出来的产品都可以称之为中国制造，无论它的品牌、技术、利润归属于谁。但中国创造可以超越地缘因素，基本上是一

个类似于所有权的概念，只要技术、品牌和知名度属于中国所有即可。它可以在资本力量的推动下任意在世界范围内流动，无所谓，无论如何它也是中国创造。如果说制造还有空间上的限度，那么自主创造就可以弥合地理空间的沟壑，超越外在的局限真正主导经济发展的大势。

最可怕的还不是中国制造的利润少，而是在陷在制造的境地里的企业是不可能孵化出真正的中国技术的。目前的合资企业都是所谓的中国制造，但外方从来不会主动把技术交给中方，这也正合了中国的那句老话——“教会徒弟，饿死师傅”，他们明白这个老理儿。据言，合资汽车企业即便更换一个螺丝钉，都要交由外方来全权处理，最核心的技术细节都控制在外方手中，于是我们只能沦落为一个纯粹的“苦力”。

我们需要有更高的目标，更大的追求。中国企业的发展最初走的是OEM (Original Equipment Manufacturer) 路线，即从初始设备制造商开始做起，逐步积攒技术、能力和能量。OEM，或者说贴牌生产——采购方提供设备和技术，制造方提供人力和场地；采购方负责销售，制造方负责生产。观念的转变、提升并走向自我更新，需要一定的物质基础和一段时间的沉淀。

不少人都在感慨中国企业的效率太低，质量老是在凑凑合合中摇摆。因为缺乏创新意识，使得提升产品质量的行动受到制约。质量不高附加值就少，附加值少就没有利润增加一事可言，继之就更没有钱投入到研发中去提升产品和服务的质量，久而久之形成一种恶性循环。

市场竞争很激烈，中国企业的压力主要来自研发投入的不足。一般而言，国际大公司会把收入的5%或者更高的比率投入到为企业永续发展提供思想动力和技术支撑的研发上来。中国企业究竟能有几家达到这一国际标准的呢？我们只能说是凤毛麟角，对研发高投入的企业虽少，但不是没有好榜样。

中国企业界的创造力，最基本的功课就是要在技术上有所创新，在创新上敢于大投入，让技术研发成为一种常态，而不是急功近利不顾一切地追逐鼻尖上头的一点点肉。

1991年，格力电器开始进军空调领域，近二十年来，格力的信条是：一个没有创新的企业是一个没有灵魂的企业，一个没有核心技术的企业

企业是没有脊梁的企业，而一个没有脊梁的人是永远站不起来的。为此，格力电器在技术研发上从不设门槛，要多少投多少，是中国空调行业研发投入最多的企业。仅在2009年，格力电器在技术研发上的投入就超过20亿元。真金白银换来的果实是格力电器在国内外累计拥有专利3000多项，其中发明专利300多项。格力电器成为中国空调行业中拥有专利技术最多的企业，秘密武器、核心技术使格力电器不仅是一个制造者，而且还是一个创造者，一个走在世界空调技术前列的领跑者，一个为中国产业赢得全世界尊敬的强者。

手中有粮心中不慌，格力电器的核心科技，让其在2009年的日子过得相当不错，面对国际金融危机的困局，销售收入和净利润非但没有出现下滑，反而双双上扬冲高。寒风来袭，格力空调在全球制冷界的地位反而更稳固了。这就叫创造力，这就叫实力，有了这些扎扎实实的技术积累不愁没有越来越红火的市场前景。

二

从一个生命成长的视角来看，中国企业正在从孩童时期步入青年时代。在全球化的背景下，中国企业必定要登上世界舞台迎接国际竞争的挑战，这是不容回避的，也是无可逃避的。这是中国企业的宿命，因为战火早已烧到了自家门口。中国企业的经营管理智慧已经在实战中慢慢地被“训练”了出来，已经在尝试着与国际知名企业同台竞技了。中国企业家的精神气质逐渐被锤炼成可登大雅之堂，应对诸侯，与巨头们一起坐下来畅论天下。

中国企业最需要的就是创造力。创造的真义是什么呢？一个企业的创造力可以体现为从无到有、从想法到行动到成果的思想和行动，可以表现在最终推向市场的最新鲜、最时尚、最实用、最物美价廉的产品，也可以体现为可观的经济效益。

对于中国的标杆企业联想而言，创造、创新就是这家企业的灵魂。正是依靠无所羁绊的创造力，天马行空的创新精神，联想才从中关村的

一个不起眼的小厂商逐渐发展成为一个世界消费电子行业的巨头。一个企业的创造力不是从天上掉下来的，也不是无缘无故从地上长出来的，它需要经营者去养育培养，积淀而成企业创新的基因。创新和创造不是模仿，需要时间和等待，更需要决心和耐心。模仿可以很快，但都是飞鸿雪泥不可能长久，不是正道。

联想集团的掌门人杨元庆曾经强调，真正具有创新技术的中国产品是能够得到国际广泛认可的，他以Idea Pad U1为例，说联想的这款产品非常有创意，短期内难有第二家厂商推出类似产品。有创造力的企业基因可以让企业自身满怀自信，踌躇满志。虽然与欧美、日本和韩国一些消费电子巨头相比，联想等中国厂商的品牌知名度和美誉度确实略逊一筹，但作为赶超者，以联想为代表的中国企业是大有机会的：“我们的劣势就是品牌问题，这个要慢慢弥补，聪明地弥补。我们的策略就是创新，通过创新打动市场、打动客户，让它们帮助联想提高知名度和美誉度。”这是杨元庆的自信，也应当是中国企业的自信。

请相信，创造力是可以感染、感化周围的人和企业，它的魔力会在不知不觉中传递给下一家，直至周边的人和企业都在谈论创造，比拼各自的花样翻新。

创新最需要的是想象力。那就要充分挖掘东方元素、中国智慧，同时又不排斥“世界智慧”——他山之石，可以攻玉。一边创造，一边快乐；一边流汗干活，一边扑棱想象的翅膀。靠网游发家的盛大本来立志要做“网上迪斯尼”，立足互动娱乐媒体却又打起旅游业的主意。旅游业是传统大产业，在今天全球化进程中又是发展最快的新兴产业之一。

盛大的陈天桥自认为是“文化”的，而文化与旅游有着天然的内在联系，文化是旅游的灵魂，旅游是文化的载体。只有两者结合，才能放大旅游的载体作用，拓展文化的传播渠道，对内可提升国民素质，传承中华优秀传统文化；对外可传播中国文化，增加中国的影响力。而要加快旅游产业的升级换代，就要把文化和旅游产业相结合，真正达到水乳交融的境地，这需要通过新技术的注入，通过新兴技术手段来实现文化旅游的互动性和娱乐性。

一番周折之后，盛大的文化和娱乐就派上了用场，“目前我国走在世

界前列的软件、互动娱乐甚至互联网的技术和模式，几乎没有在传统旅游业落地，更谈不上发挥作用。”于是陈天桥创造性地加以设想，希望把互动娱乐的媒体平台与传统旅游业对接起来。如果多样化的投资主体入场，新技术与文化旅游衔接，以金融资本的力量推动文化旅游产业大发展并非纸上谈兵，而是一种莫大的创新性思考。

应该说，如何加快转变经济发展方式是中国企业和企业家们的一场“世纪大考”，是一道大坎。转变经济发展方式，看似一个大叙述、大论题，其实对于企业的管理经营和生产运营而言一点儿也不空泛迂阔。各行各业的企业有大有小，有强有弱，总体发展方向是一致的、极其明确的：大力发展现代服务业，先进制造业，改造提升传统产业，发展战略新兴产业等。

考出好成绩，迈过这道坎，中国经济就可以在健康的轨道上上一个台阶，正步向前走昂首挺胸，雄赳赳气昂昂。中国企业必须要有自己的知识产权、品牌和核心技术，有了这些就不会再过分担忧什么经济波动或者危机。即便如今还是力所不能，但心向往之，有朝一日就一定能达到一览众山小的高度。

但打造品牌是需要创造力和想象力的，单纯的模仿性生产制造是不可能孕育出品牌的。制造也好，创造也好，终归要由中国的企业和企业家自己来进行。

中国的本土品牌面临跨国大公司的压制，直至被边缘化然后是沉没消失，企业由此在生存问题上都遭遇到困境。尽管与国际品牌合作，也引进了大量的先进技术，但合资道路很难让中国企业从血脉深处滋生出自生自新的肌体和能量。例如，轰轰烈烈的中国汽车市场看似风光无限，其实90%的份额都是外资品牌的身影，中国本土汽车企业在切蛋糕、分利益时明显处于劣势。

今天的经济生活，品牌就是竞争力，品牌就是高利润，品牌就是高附加值。过去的钱庄、商店、客栈等都有自己的“品牌”，不过那时不兴叫品牌而叫字号。百年老店不是没有，只是大部分在历史进程的颠簸下散了架、失了魂，没有了往昔的风采。字号或者说品牌需要在新时代的天空下重新立起来，还要在世界范围内。

唐代诗人李咸用《送人》诗有：“眼前多少难甘事，自古男儿当自强。”同样，这份自立图强的信念，中国企业必须有。从中国制造到中国创造是一个既定的国家发展战略，一方面要改造传统产业，一方面要发展新兴产业。

中国的企业家们都意识到了：没有中国创造就没有出路。创造，是企业求得生存永续发展的应有之义。如果说中国制造是救急，是猛药，是迫不得已的权宜之计，那么创造就应该是缓过神来后的一个理性抉择。

从20世纪的70、80年代开始，中国以改革开放之名打开了大门，笑迎天下客商，通过大量吸引外资，引进先进的技术和管理经验，让我们的经济规模得到了快速发展。我们主动出让市场，希望换取技术，但与我们做买卖的绝非善类，一个个都在算计着如何放长线钓大鱼，吃着嘴里的想着锅里的。他们并没有什么错，只是按照既定的游戏规则在走而已，因为最核心的技术掌握在手里，他们可以有恃无恐名正言顺地挤兑剿杀中国企业。中国大多数企业只能依赖廉价的劳动力，消耗大量的资源参与国际竞争。世界经济一旦有风吹草动，中国大地上的那些从事加工、贴牌生产的企业只能缴枪屈膝，甚至是关门倒闭。从“中国制造”到“中国创造”势必会关系到每一个劳动者和消费者的切身利益，关系到大企业、小企业的生死存亡，关系到中国经济的前途和命运。

三

中国造，在这里不是一个固化了的产品，不是一个执定的成局，而是一个还在继续、还在战斗着的过程，一种还在酝酿、萌动和创生的信念和智慧。“中国造”这一语汇的意涵就是中国企业正在从中国制造走向中国创造。揆诸历史与现实，放眼全球产业布局可以有理由相信，这是一条通向胜利大格局的光明大道。既然战斗还没有结束，拼争还在上演，对正在路上风雨兼程的中国企业而言，何以竟敢盖棺定论下判断说胜利、论光明呢？

现代管理学之父德鲁克说，他本人最擅长的一件事就是观察现象，在观察的过程中追寻出现象背后的寓意。早在1933年，年轻的德鲁克就预感到希特勒将会完蛋，并且猜到希特勒将会以怎样的方式完蛋。今天，之所以在这里大谈中国企业的胜利和光明同样基于诸多现象背后的寓意，归纳起来主要有两点：第一，中国的企业家们对内敢于痛下决心，战胜恐惧，克除弊端痼疾，摸索着解决一个个经营管理方面的问题；第二，中国企业对外敢于短兵相接白刃格杀，迎战国际上大大小小的巨头，受过伤，也伤过对手，身子骨变得更健壮结实了。在全球化的分工合作格局中，中国的企业家们正在把中国制造转轨到中国创造上来。

只要有对手，有竞争，有战斗，有比拼，世界格局中的中国企业的面目就会是日久弥新的，前方就不会是断流绝港。应该相信，“中国造”的胜利不在小处而在大势，不在昨天、今天而在未来。应该有信心，在大格局上，浴火重生的中国企业会从一个创造走向另一个创造，生生不息壮心不已，从一个辉煌走向另一个辉煌。

中国是制造大国，但大而不强，主要就体现在企业的创新能力太薄弱。产业界低水平重复建设的问题很突出，整体来说中国制造处于世界产业链的低端，挺不直腰杆，昂不起头颅，迈不开步伐。而与此同时，创造和创新是有风险的，且风险还不小，这是客观事实，不容回避，创新毕竟走的是陌生的探索之路。这需要在国家层面上大力支持那些具有自主知识产权的企业，只有这样，民族企业才能不断壮大。那些真正有创造精神的企业冒风险而前行，负使命而奔走，他们需要更多的关注和护惜。否则，他们也有可能退化为代工制造企业，沦为国际大品牌的殖民地。

中国企业必须意识到这个风险的必然性，然后大度地去支持行业里那些从事创造的人。惟其如此，我们的民族、我们的国家、我们的企业才大有希望。如果说一点儿的风险也没有，那又何必说什么创造力呢？

沧海横流方显英雄本色。

66岁的柳传志在金融危机之后再次出山，担任联想集团董事局主席。一时间争议之声四起，人们普遍担忧柳传志在风云莫测的世界经济危机大局中出马，大有毁了他本人一世英名之虞。但，柳传志没有退