

蓝狮子著名企业家
管理日志系列①

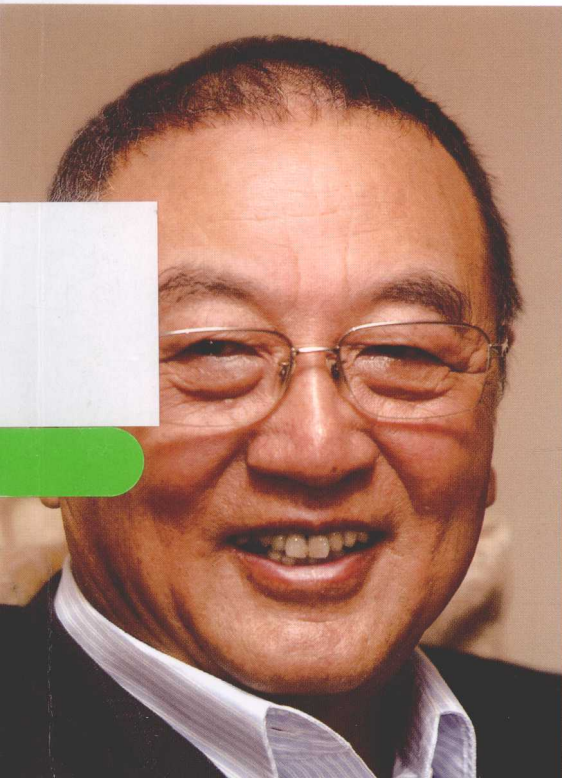
柳传志

管理日志

林军 / 编著

全新修订版

★★★★★



五年名作持续畅销，百万读者如潮好评
中国著名高校十大商学院教授联袂推荐丛书
系列累计销量超过五十万册
网罗中国最优秀的商业领袖
碎片化解读“中国式管理智慧”

全新修订，经典再现

“根据自己的实践和学习，联想把管理定为一个大的概念，把管理的内容归为三个要素：建班子、定战略、带队伍。”

——柳传志



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

· 013034038

F426.67
33-2

| 蓝狮子著名企业家 |
| 管理日志系列 ① |

柳传志

管理日志

林军 / 编著

全新修订版

★★★★★



F426.67

33-2



北航

C1641313



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

柳传志管理日志 / 林军编著. —修订本. —杭州 :
浙江大学出版社, 2013. 5

ISBN 978-7-308-11317-5

I. ①柳… II. ①林… III. ①电子计算机工业-工业
企业管理-经验-中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第060664号

柳传志管理日志(全新修订版)

林 军 编著

策 划 蓝狮子财经出版中心
责任编辑 胡志远
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 浙江时代出版服务有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 15.75
字 数 263千
版 次 2013年5月第1版 2013年5月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-11317-5
定 价 42.00元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571) 88925591

序一 向柳传志学什么

对老柳，我很尊重。我对他的批评，是联想错失技术方向，错失成为比华为更强大的公司的机会。这是老柳的遗憾，是中关村的遗憾，更是中国IT界的遗憾。也就是自己爱之深，而责之切。

在我看来，对于没有任何回头路的联想来说，主要面临着两个风险：一是走向全球高科技企业“老化”的宿命。最近10年之内，PC行业就有AST、DEC、康柏等著名品牌一下子消失于无形的教训，这个风险同样伴随着联想、惠普等公司。另一个风险是逐渐陷入诸多国内企业多元化、平庸化的泥沼。诸多在国内上市的高科技企业还在前赴后继地沦陷，过去的四通、海星、实达等，今日的方正、紫光、同方等，核心资源逐渐从高科技行业分散到传统行业，最终高科技企业的特征淡化甚至消失，变得与任何一个国内上市公司一样浮躁且毫无个性，活力和生命力也迅速衰退。

但是，比起其他同时期的中国IT企业，联想无疑是最成功的，这一点，就足以让老柳在中国IT历史上占据独特的地位。所以，老柳的管理思想一定是值得我们学习的宝藏。

比如柳传志善于用人，尽管从他的用人经验看，不难看出他强烈的“不安全感”。但柳传志疑人不用、用人不疑，从杨元庆、郭为、刘军，到今日联想控股的三位“隐形少帅”朱立南、陈国栋、赵令欢。这些少帅维系着联想的未来、个人的前景，也同样维系着老柳的成败。让老柳得意并庆幸的是，这些少帅都很好地完成了他的期待。

柳传志的成功，来自于其强大的管理驾驭能力和商业操作能力，而其风险来自于对高科技产业技术规律、周期和趋势的敏锐把握。柳传志强在对战略机会的辨析和抉择能力，弱在对技术远景的洞察和预见能力。而柳传志的这些弱项，需要少帅们来弥补。

在中国的企业家中，通过用人弥补自己弱项，让自己功德圆满，全身而退的，

也只有老柳一人。

前一段时间遇见一位心情比较郁闷的朋友，我说没什么大不了，一切都很正常，我就给他看了有关柳传志的“鸵鸟理论”的文章。他心情舒畅了。在大家都是“鸵鸟”的时代，无论创业还是做事，都要用平常心面对各种事情。

杨元庆说柳传志对他影响最大的两个理论，一个是“站在画外看画”，一个是“鸵鸟理论”。这两天我在认真回味“鸵鸟理论”，启发极大。

柳传志的原话是：“鸵鸟理论是为提醒自己应有自知之明，提醒我们从别人的角度考虑问题。当两只鸡一样大的时候，人家肯定觉得你比他小；当你是只火鸡，人家是只小鸡，你觉得自己大得不行了吧，小鸡会觉得咱俩一样大；只有当你是只鸵鸟的时候，小鸡才会承认你大。所以，千万不要把自己的力量估计得过高，你一定要站在人家的角度去想。你想取得优势，就要比别人有非常明显的优势才行。所以，当我们还不是鸵鸟的时候，说话口气不要太大。”

在我看来，做大一个公司，的确是一件高度复杂和极具挑战性的事情。不过，正因为有挑战性，所以也是非常带劲的。关键是，要时时刻刻学习，其中包括学老柳的理论。

方兴东

清华大学传播学博士、独立 IT 评论家

浙江大学全球创业研究中心秘书长

互联网实验室、博客中国、义乌全球网创始人

序二 向柳传志学管理

联想曾投资过金山和卓越网，它们是我人生中很重要的两家公司。柳总作为联想的当家人，也给过我很多指导和帮助。我从他身上学到很多东西，我的很多管理启蒙课都是柳总和联想为我上的。归纳起来，从柳总身上，我学到最重要的有两点。

第一点是使命感。

我觉得华人经济领袖首先要有比较强烈的使命感。就是说，中国要富强的话，首先要有足够强大的企业，而推动这些企业前进的主要是企业家和企业领袖。所以，我觉得作为华人经济领袖，必须要有极强的使命感。

中国经济市场化的时间比较短，在过去的 30 多年里面，有不少企业已经做得非常成功了，像华为和联想。我相信未来会有更多的企业越来越强大。

我觉得华人经济领袖还要能振奋国人的信心。他所做的事情，能够在国内甚至世界上有一定的影响力，而且能够代表正面、积极向上的精神。

联想的柳传志就是这样一位有使命感的大企业家。2004 年 12 月 8 日，联想宣布并购 IBM 的全球 PC 业务。从 TCL 和明基的挫折中，每个人都知道并购外国公司不是一件容易的事情。我请教了不少同行和专家，几乎没有人看好这个并购案，但我在内心深处还是非常支持这项并购。

在今天这个时代，如果联想并购失败，我相信没有第二家中国公司能完成这样的并购。要办世界级的企业，就一定会出现大规模的跨国并购，联想是先行者。如果成功，他们是丰碑；如果失败，也会给后来者留下宝贵的经验。

这个世界上，总要有入踏出这一步。联想的一小步，却是中国 IT 业的一大步！

第二点是节奏感。

联想集团收购 IBM 的全球 PC 业务后，杨元庆卸任 CEO。我非常纳闷。柳传志为什么要这么做？杨元庆为什么愿意接受？因为在我心里，杨元庆是中国最杰出的

CEO 之一，他热爱他的事业，他不可能接受这样的安排。杨元庆曾在金山集团担任过两年董事长，我们有过不长的共事经历。

当时我想了很久，最后基本想通了。这的确体现了柳传志的大智慧。直接让杨元庆做 CEO，管理一个大规模的跨国企业，风险太大了。TCL 和明基的例子就在眼前。先让老外做 CEO，管理跨国公司，毕竟经验丰富。安排杨元庆做董事长，坐在边上学习，这是把一个优秀的中国 CEO 培养成世界级 CEO 的速成办法。当时我就坚信，杨元庆不会就此退休，四五年后他一定会复出，重新出任联想 CEO。

联想先巨资聘请了 IBM 高级副总裁做 CEO，再巨资请了戴尔高级副总裁做 CEO，代价不可谓不大。当然，杨元庆学习不可谓不努力，把家和办公室都搬到了人生地不熟的美国。4 年下来，语言过关了，做过印度等新兴市场，也做过欧洲的成熟市场，成绩斐然。2009 年开春，联想果然宣布杨元庆重新出任 CEO。与此同时，柳总出马担任董事长，保驾护航，我觉得这是最佳安排。柳杨组合，再大的风雨，他们都能经历。

事实也正如我最初所料，联想集团迅速走出困境，重新形成竞争力，并就此挑落戴尔和惠普，登上全球 PC 王者的宝座。

柳总的每一次以退为进，每一次辗转腾挪，都堪称经典。他对中国商业环境的理解，他对人性的通透认知，决定了他有着很好的节奏感，能很好地进退有序，这真的值得我们学习。

雷 军

小米科技、金山集团董事长

CONTENTS 目录

一月 愿景 / 1

- 愿景非常重要 / 2
- 真心相信你的愿景 / 2
- 高科技跨国公司的梦想 / 3
- 创办走向世界的计算机产业 / 4
- 联想要走AST走的路 / 5
- 微机做不好公司没退路 / 6
- 扛起民族产业的大旗 / 7
- 历史像一本书 / 8
- 要能让自己长本事的事 / 9
- 目标是逼近愿景的前提条件之一 / 10
- 为振兴高科技产业永存 / 10
- 率先圆梦世界500强 / 11
- 15年后把炮艇变成航空母舰 / 12
- 我们要成为一个世界性的品牌 / 13
- 成为中国企业的领头羊 / 13
- 目标再高远 / 14
- 20年只争一瞬间 / 15
- 国际化愿景 / 16
- 我们要为中国企业争取好的座次表 / 17
- 联想的四大贡献 / 18
- 把红旗插在民族工业的山峰上 / 18
- 相信愿景就能产生抵制投机力量 / 19
- 联想控股的愿景是多行业有国际影响力 / 20

二月 外部环境和政策风险 / 23

- 感谢邓小平 / 24
- 不在改革中犯错误 / 24
- 做企业好比孵小鸡 / 25
- 保持内外部空气湿润 / 26
- 凡事需要拐大弯 / 27
- 宁可不做、不可做错 / 28
- 高科技企业的四道关口 / 28
- 抱怨无济于事 / 29
- 不行就要忍耐 / 30
- 把政策用足 / 31
- 为公司冒险值不值 / 31
- 功劳是大家的，风险是个人的 / 32
- 政策受执法者的影响很大 / 33
- 环境逼着你冒风险 / 33
- 改造局部小环境 / 34
- 树容易招风 / 35
- 认识环境因素在企业经营中的重要性 / 36
- 理想化要坏事情 / 37
- 在体制的框架和规则下做事 / 38
- 弘扬正气，肩负责任 / 39

三月 品牌 & 市场 / 41

- 抢在对手前降价 / 42
- 台湾对大陆市场有很强的借鉴意义 / 42
- 浮躁会对品牌形成巨大冲击 / 44
- 立项前把销售渠道考虑清楚 / 45
- 团结一心跃龙门 / 46
- 不能一味死守 / 47
- 你来往比压着打要好 / 47
- 起名 Legend 最开始只是为人谋生 / 48
- 提升我们企业的整体形象 / 49
- 成为国际上的金字招牌 / 49
- 产品技术和一体化链条 / 50
- 品牌是信誉的长期积累 / 51
- 逐步形成品牌战略 / 52
- 做代理还是为了自己做品牌 / 53
- 共同把饼做大 / 54
- 在与海外同行竞争中成长 / 55
- 技术和钱的相互转化 / 56
- 爱国不是一句口号 / 57
- Think 这个牌子对联想帮助很大 / 58
- 把渠道当作自己人一起考虑 / 58
- 双模式满足不同客户的需求 / 59

四月 建班子 / 61

- 管理三要素 / 62
- 联想为什么要建班子? / 63
- 建班子的内涵 / 63
- 企业上规模后要靠班子领导 / 64
- 一把手要把企业利益放在第一位 / 65
- 一把手立意要高 / 66
- 一把手是把珍珠串起来的线 / 66
- 班子要形成对一把手的制约机制 / 67
- 如何解决无原则纠纷? / 68
- 建班子时,以德为主 / 69
- 选善于总结和学习的人进班子 / 70
- 对重大问题有不同意见怎么办? / 70
- 事后总结是解决分歧的重要手段 / 71
- 通过提供舞台进行精神激励 / 72
- 班子议事要建立规则 / 73
- 精神激励是 1+1 > 2 的关键 / 74
- 规则能让班子一体化 / 75
- 班子的整体素质怎么提高? / 76
- 班子的决策制度 / 77
- 建立起班子的集体威信 / 78
- 用高额现金奖励留住职业经理人 / 79
- 让班子里每个人都觉得自己很重要 / 80

五月 定战略 / 81

- 懵着打还是瞄着打? / 82
- 跳出此山中定战略 / 82
- 什么是企业战略? / 83
- 立意高,才可能制定战略 / 84
- 制定战略的三个指导思想 / 85
- 不受做成一个产品成就一个公司的诱惑 / 86
- 企业家需要战略实施和设计的双重能力 / 87
- 如何具体实现战略目标? / 87
- 战略随需而动 / 88
- 合理设立发展目标 / 89
- 企业制定目标的难点 / 90
- 龟兔赛跑和战略路线制定 / 91
- 制定发展战略的总体路线 / 91
- 怎么实施战略目标? / 92
- 调整是达到目标的必经过程 / 93
- 制定战略路线的时候要分析哪些方面? / 94
- 战略制定和实施中企划的作用很大 / 95
- 战略的谋与行 / 96
- 战略目标的实现必须步步紧逼 / 96
- 路线考虑清楚后做事要坚决 / 97
- 制定战略的规范流程 / 98
- 战略失败多是执行不到位 / 99

六月 带队伍 / 101

- 好的企业就像一支军队 / 102
- 研究带队伍的规律 / 102
- 精神的力量 / 103
- 周而复始地进行队伍建设 / 104
- 物质激励是第一位的 / 105
- 激励员工作中长远考虑 / 106
- 讲功劳也讲苦劳 / 106
- 确立行动准则 / 107
- 入模子 / 108
- 发动机文化 / 109
- 调动骨干员工的积极性 / 110
- 分配制度的作用 / 110
- 责任心、上进心和事业心 / 111
- 事业心也存在双向选择的问题 / 112
- 产权能培养员工的事业心 / 112
- 主人心态 / 113
- 让股权成为激励奋斗的杠杆 / 114
- 练好本领才能攻无不克 / 115
- 制度除了执行还要常宣传 / 116
- 天条绝不可违 / 117
- 制度定下以后一定要做到 / 117
- 如何避免开会迟到现象? / 118

七月 交接班 / 121

- 发现和培养接班人是根本的问题 / 122
- 康熙的问题 / 122
- 诸葛亮失误 / 123
- 进班子的都是公司精神的传承者 / 124
- 让老园丁有股份 / 125
- 这样的年轻人我欣赏 / 127
- 赛马中识别千里马 / 127
- 给年轻人舞台 / 128
- 同步的前提下自由发挥 / 129
- 领军人物要具备事业心 / 130
- 领军人物就是这个 1 / 131
- 从缝鞋垫到做西服 / 131
- 职业经理人不适合做接班人 / 132
- 当主人都会睡不着觉 / 133
- 导演和制片人 / 134
- 从指令型到参与型 / 134
- 因人设事 / 135
- 接班人要承前启后 / 136
- 轮岗是培养接班人的好方式 / 137
- 让杨元庆成为联想集团真正的主人 / 138
- 有平台就有班可交 / 139

八月 企业文化 / 141

- 企业文化是地基的一部分 / 142
- 员工利益和企业利益合为一体 / 142
- 规章不到的地方靠文化 / 143
- 企业文化是无声的命令 / 144
- 求实进取，以人为本 / 145
- 诚信求实打造铮铮铁骨 / 146
- 说到做到 / 147
- 弘扬进取精神 / 148
- 关系户子女通过正常手续录用后的管理 / 149
- 公司是我家 / 149
- 没有家族的家族企业 / 150
- 经营企业靠王道 / 151
- 企业利益优先下的亲情文化 / 152
- 形成统一的管理理论 / 152
- 把式论 / 153
- 求实前提下的学习与创新 / 154
- 时代在变，文化不变 / 155
- 研究文化在公司内部的作用 / 156
- 想清楚再承诺 / 157
- 以人为本也须因人而异 / 158
- 企业文化包括价值观和方法论 / 159
- 以身作则是传递核心价值观的开始 / 160

九月 CEO 成功学 / 161

- 义无反顾 / 162
- 大企业都是英雄主义者 / 163
- 企业家应该有向上走的欲望 / 164
- 强烈的自我价值实现 / 164
- 企业家得把企业当成自己的妈 / 165
- 谦和 / 166
- 有自知之明才能进步 / 167
- 站在人家角度去想问题 / 168
- 一眼看到底 / 168
- 善于总结才能成功 / 169
- 正直 / 170
- 追求诚信 / 171
- 管理好时间 / 172
- 学习不停，折腾不止 / 173
- 总结出来再接着往前做 / 174
- 加强学习能力 / 174
- 因势利导才能带来好运 / 175
- 尝试去研究一下形势 / 176
- 跳出画面看画 / 177
- 帅才得会统领全局 / 178
- 复盘的三点体会 / 179

十月 国际化 / 181

- 1997 年前后就想过国际化 / 182
- 联想必须要走向国际化 / 182
- 做好为国际化埋单的准备 / 183
- 国际化第一步怎么走？ / 184
- 国际化决定还是走并购的路子 / 185
- IBM 出现得恰逢其时 / 186
- 站在远处先把事情看清楚 / 187
- 设立总部的学问 / 187
- 如何避免员工流失？ / 188
- 管理基础一致决定了业务整合的成败 / 189
- 海归是推动国际化并购的有生力量 / 190
- 兼并的前提是文化磨合 / 191
- 坦诚、尊重和妥协 / 192
- 高层磨合是磨合的关键 / 193
- 如何共享双方的研发？ / 194
- 整合关键在于对业务的把控能力 / 195
- 联想国际化要复制中国经验 / 196
- 本土市场足以站稳脚跟 / 197
- 中国企业国际化缺乏经验和人才 / 198
- 民族企业要再定义 / 198
- 靠不停地「拨」克服国际化带来的困难 / 200
- 要「走出去」得有自己的国际化队伍 / 201
- 中国式跨国公司 / 202

十一月 资本运作 / 203

- 联想为什么要做联想投资? / 204
- 用投资来传播联想经验 / 204
- 帮助投资企业做大做强 / 205
- 养「猪」还是养「儿子」? / 206
- 什么样的项目会成为战略投资? / 206
- 「事为先」就是先看项目和行业 / 207
- 「人为重」就是看领导班子的优劣 / 208
- 企业在演戏，投资是让人看戏 / 209
- 中国的市场环境适合PE发展 / 209
- 放虎归山和如虎添翼 / 210
- PE不仅仅是资金上的帮助 / 211
- PE并购时如何与地方政府打交道? / 212
- 并购尽可能不更换管理层 / 213
- PE投资同样有所为有所不为 / 213
- 「国退民进」意味着大机会 / 214
- 大家都愿意和我们打交道 / 215
- 本土PE在选和帮上有优势 / 216
- 做投资同样强调团队 / 217
- 从联想投资到君联投资 / 218
- 整体思路清晰后我们就开始拧螺丝 / 218
- 农业投资是联想控股的主产业方向之一 / 219
- 联想控股走的是先资本再产业的路径 / 220

十二月 社会责任 / 221

- 我们正处在历史的转折点 / 222
- 我们首先想到的是中国自己的富强 / 222
- 我们前面的路不是坦途 / 223
- 不只种好自己的一亩三分地 / 224
- 企业与国家的命运联系在一起 / 225
- 不漠视那些成为「改革成本」的人 / 226
- 身体力行影响社会 / 227
- 建设比破坏更有价值 / 228
- 改革开放是大的系统工程 / 228
- 企业家不因被仇视而不平 / 229
- 企业首先要把自己的事情做好 / 230
- 盖茨做慈善树立起一个好的标杆 / 231
- 善待员工形成正反馈 / 232
- 策略性慈善活动 / 233
- 做公益也要有完整的实施计划 / 234
- 联想本可以将美国的雇员裁掉 / 235
- 企业家回报社会更多是看做了什么 / 235
- 实实在在在做力所能及的事情 / 236
- 正在走向的社会就是好的社会 / 237
- 官商勾结容易造成投机性的行为 / 238
- 一人一票，万劫不复 / 239
- 软弱但不摇摆 / 240

一月 | 愿景

January **1**
2013 CALENDAR

SUN	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT
		1	2	3	4	5
		元旦	廿一	廿二	廿三	小寒
6	7	8	9	10	11	12
廿五	廿六	廿七	廿八	廿九	三十	初一
13	14	15	16	17	18	19
初二	初三	初四	初五	初六	初七	腊八节
20	21	22	23	24	25	26
大寒	初十	十一	十二	十三	十四	十五
27	28	29	30	31		
十六	十七	十八	十九	二十		

1月1日 愿景非常重要

愿景是指企业想往哪个方向发展。愿景对于战略设计非常重要，企业愿景如果不明确，肯定是不行的。很早之前我到北戴河，看火车站边上有一个卖馅饼的老太太，馅饼样子很好看，可吃起来皮很厚，吃完之后觉得下次再不买了。老太太靠卖馅饼养家糊口，你走了，人家还会把馅饼卖给下一拨旅行者。你无从指责卖馅饼的老太太，因为她是不需要愿景的。

——2006年6月在中欧商学院的演讲：《联想的战略制定和执行》

背景分析

所谓“愿景”，“愿”就是心愿，“景”就是景象。对组织来说，它是一种意愿的表达，愿景概括了组织的未来目标、使命及核心价值，是组织哲学中最核心的内容，是组织最终希望实现的图景。简单地说，愿景是对未来美景的预见，这种美景给人动力去做一件事情。

愿景不等同于目标，但包括柳传志在内的众多中国企业家更愿意用做到什么样的规模来给企业定目标，并在很长一段时间内把这一宏伟目标想当然地当成愿景。当然，数字对于做成一个什么样公司的愿景能有比较量化的描述，也符合许多中国企业家心目中的规模情结。以联想为例，它曾在很长一段时间内把进军世界500强的目标混淆为自己的愿景。

行动指南

设立一个愿景，让其成为你或你所在组织走向成功的开始。

1月2日 真心相信你的愿景

很多企业不太注意愿景，实际上愿景很重要，关键是你是否真心

相信你的愿景，真正往这方面去做。真心想要做未必做得成，但是有做得成的可能；如果不真心，愿景肯定做不成。20世纪90年代初，联想提出三条愿景：联想要做一个长久的公司，要做百年老字号，不急于一下子很出名，利润很高，然后就垮了，这是第一条最重要的愿景；第二是我们要做一个有规模的公司，要有国际化的市场地位；第三是要做个高技术的公司，不是什么赚钱做什么。

回顾联想的发展过程，虽然时间过了将近20年，营业额和市值都翻了成百上千番，但这些愿景一直没有变化，一直激励和鼓舞着联想人。

愿景一定是企业的追求，是非常重要的。

——2006年6月在中欧商学院的演讲：《联想的战略制定和执行》

背景分析

概括地说，柳传志对联想的愿景的描述是：百年联想、国际化的联想和高科技的联想。随着改制、分拆交班和收购IBM全球PC业务的成功推进，柳传志提出的三大愿景中，前两大愿景开始变得可信。即便是目前还距离较远、争议最多的高科技联想愿景，也在努力地接近。至少在柳传志看来，这三个愿景是他和联想人的追求，是他真心相信的。

很显然，柳传志的百年联想愿景是希望联想能长久做下去，做成一个没有家族的家族企业，尽可能地承载他的意志，换种说法，百年联想的背后是柳传志企业家精神的具体体现。

行动指南

愿景好比个人的长期志向，真心做未必能做得成，但不真心肯定做不成。

1月3日

高科技跨国公司的梦想

我们工作的动力是什么，目标是什么？公司创建的时候要努力求生存；基本能站住脚时，我们希望能成为科研成果转化为产品的桥梁，

同时我们以为得到了难得的机会，也想施展一下，看看我们到底能挑多重的担子，使个人的事业心得到满足。1988年香港联想的成功，使我们的动力有了质的飞跃，使我们实施外向战略的信心大增。我们开始有了把联想办成高科技跨国公司的梦想，我们希望自己有机会把自己的生活、生命和中国科学院的事业联系起来，甚至和国家科技改革的方针联系起来。

——1989年4月柳传志给周光召的一封信

背景分析

柳传志什么时候有了把联想办成高科技跨国公司的梦想？肯定不是在1984年，那一年，柳传志的目标是把联想做成一个年销售额200万元的“大公司”，此时的联想还停留在求生存的阶段；肯定不是在1986年，那一年，虽然联想汉卡卖得很火，但柳传志和他的同事还沉浸在转化科研成果的快乐之中；也肯定不是1987年，那一年，联想刚开始代理AST（美国虹志电脑有限公司）品牌电脑和惠普绘图仪，柳传志想的是把更多的机器卖出去；不过，一旦柳传志开始有了把联想做成高科技跨国公司这个想法，并认定自己能把这个梦想实现的时候，什么都阻挡不住他了。

行动指南

有梦就去追。

1月4日

创办走向世界的计算机产业

我们走过的创办产业之路，已经得到各级领导、国家各大机关和广告用户的承认和赞扬。我们对这条道路充满信心，并决心坚定不移地走下去，争取几年创办出一流的外向型计算机产业，为国民经济做出更多的贡献。

——1989年12月在联想集团成立大会上的讲话：

《创办走向世界的计算机产业》