



科文图书

财富大家

著名经济学家张维迎专文推介

正像有人说的，造就真英雄的过程也是淘汰『伪英雄』的过程
财富的积累，如果不是阳光下的，便像泡沫一样面临破灭的危险

《财富中国》栏目组◎编

湖南卫视

我们认为，财富的积累是一个长期的过程，需要付出巨大的努力和汗水。在财富积累的过程中，会遇到各种各样的困难和挑战，但只要坚持下去，最终一定会取得成功。财富的积累是一个长期的过程，需要付出巨大的努力和汗水。在财富积累的过程中，会遇到各种各样的困难和挑战，但只要坚持下去，最终一定会取得成功。



随书附赠光盘



中国海闻出版社



科文图书

财富大家

《财富中国》栏目组◎编
湖南卫视



中国海南出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

财富大家/《财富中国》栏目组编. —北京: 中国海关出版社, 2004.11
ISBN 7-80165-226-6

I. 财… II. 财… III. 企业家—访问记—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 112877 号

中文版权©2004 科文 (香港) 出版有限公司
中国海关出版社出版

财富大家

湖南卫视大型财经节目《财富中国》

著名企业家访谈

中国海关出版社

北京市朝阳区和平街东土城路甲 9 号 (100013)

发行部 85271610 85271608

北京民族印刷厂印刷

北京科文剑桥图书有限公司分销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本: 16 印张: 12.25

字数: 210 千字

定价: 28 元

ISBN 7-80165-226-6

版权专有, 侵权必究

张维迎推荐序

财富的增长是社会进步和民众福利改善的基础。自我们这个星球上有人类存在以来，地球上的资源不仅没有增加，而且还在随着人们的不断开采而相应减少，但我们所拥有的财富在不断增加，这使得这个星球不仅养活得起越来越多的人口，而且今天的人们可以享有古人不曾享有的消费品和生活方便。据经济史学家安格斯·麦迪森统计，在过去的1000年中，全世界人口增长了22倍，人均收入提高了13倍，世界GDP提高了近300倍。这说明一个简单但很重要的道理：财富是人创造的。

《财富中国》作为中国电视传媒的先行者，最早在电视领域提出了“财富”概念，正是深谙了“财富”对于人类的重要意义。

自古以来，人类一直在寻找创造财富的有效方法。1776年，亚当·斯密出版了《国富论》一书，试图解释一国国民财富增长之源泉。他的一个基本结论是：分工和资源的有效配置是国民财富赖以增长的主要源泉。

分工使得每个人可以专注于特定的工作，提高工作的熟练程度，推动技术进步，从而提高社会的劳动生产率。但有分工就要有协调，否则单个个体的劳动生产率的提高并不能表现为社会财富的增加。在亚当·斯密看来，市场这只“看不见的手”是协调分工和资源的最有效机制；市场竞争和价格可以把每个人的自利行为转化为社会财富的创造过程，保证有限的资源得到最有效的利用。进一步，分工受市场范围的限制，市场范围越大，竞争越激烈，分工越细，专业化程度越高，技术进步越快，资源配置越合理，国民财富的增长也就越快。亚当·斯密的结论不仅被产业革命以来200多年世界经济经验所证实，而且对理解当今经济全球化带来的全球财富的增长也具有重要意义。

1937年，罗纳德·科斯发表了《企业的性质》一文。科斯认为，市场是有交易成本的：当市场的交易成本过高时，用企业内部的“权威”协调分工

和资源配置可能是更好的办法。

亚当·斯密的理论与科斯的理论其实并不矛盾。从静态的角度看，企业与市场是替代的，比如说，一个计算机厂商要面临是自己组建销售队伍，还是委托独立的销售公司出售自己的产品的选择；但从动态的角度看，二者是互补的。一方面，市场越发达，企业内部的协调成本就越低，企业管理就越有效，企业规模做大的可能性也越大；另一方面，企业管理越有效，企业规模越大，市场的交易成本就越低。所以我们看到，经济发达的国家不仅表现在市场交易的发达，而且表现在企业组织的发达。究其原因，财富的创造一定要通过人们之间的分工与合作才能完成，而无论市场还是企业，都只不过是推动分工与合作的制度安排而已。

无论如何，在今天的世界中，企业已成为财富创造的主要载体、市场运行的主体。我们所消费的东西主要是由企业提供的，新技术、新产品更是由企业创造的。企业提供了最大的就业机会，也是大部分人收入的主要来源。很难想像，如果没有了企业，我们将生活在一个什么样的世界里！

在竞争的市场上，各种要素投入的价格构成企业使用这些要素的机会成本。只有当一个企业为消费者创造的价值大于这些投入的机会成本时，企业才能盈利，而只有盈利，企业才能生存。所以，企业盈利能力和生存能力就成为其能否为社会创造财富的度量。而企业要有持续的盈利能力和生存能力，就必须具有自己的核心竞争力，也就是我曾经讲的“偷不去、买不来、拆不开、带不走”的东西。企业的核心竞争力可能表现为某种独特的技术或产品，或品牌，但隐藏在這些技术、产品和品牌背后的是优秀的员工团队、卓越的管理制度、有效的治理结构，以及良好的企业文化。而要做到这些，一个企业必须由富有创新精神和远见卓识的企业家来领导，必须由职业化的管理者来管理。

所以《财富大家》开播伊始，就把目光投注在中国这个不可被忽视的群体——企业家身上，通过对他们经历和理念的挖掘再现这群时代风云人物如何创建和领导企业，如何面对市场风险和应对竞争；理解企业如何吸引优秀的员工，并激励他们努力工作；理解企业如何规范管理，在内部有效地配置资源，并形成良好的企业文化；理解企业如何塑造品牌，获得消费者的认同和信任；理解企业如何应对危机，转危为安；理解企业如何在盈利目标与他们应该承担的社会责任之间求得平衡，树立良好的公司形象，如此等等。

中国过去 20 多年的改革，是一个国民财富的创造过程。民营企业从无到有发展壮大，外资企业的大量进入并逐步本地化，国有企业的改制和转型，高科技企业的出现，都是这个财富创造过程不可分割的一部分。《财富大家》不可能见证以上的整个过程，但是它记录了许多对于中国经济来说非常宝贵的东西。

李南女士是一位专业的电视人，自 2001 年以来，她通过《财富中国》这个电视栏目与 100 多位知名的企业界人士对话，试图发掘成功的企业和成功的商界人士背后的成功之道，呈现给观众一个个活生生的财富创造者的形象。作为电视节目主持人，李南女士具有良好的敬业精神和知识积累，每次采访之前，她都要做大量的“家庭作业”，所以在采访中她能提出一些深刻而富有挑战性的问题，与被采访者之间进行很有深度的对话，这是她的访谈节目受到观众普遍欢迎的重要原因。本书是李南女士主持的《财富中国》的精选内容，我相信本书的出版会受到企业界及所有关心企业成长的读者的欢迎。



2004 年 10 月 10 日

目录

张维迎推荐序

1

● 企业家精神 联想控股有限公司总裁柳传志专访

1

仅仅仰仗职权对下属施加影响的领导终将成为过去。真正的领导必将对对应者一批心甘情愿的追随者。没有追随者的领导,除去职位威严的外壳和驱使手下所犯下的错误以外,所剩下的无非是用一官半职吊吊别人的胃口

● 任人评说

北京市华远集团总裁、华远集团公司总经理任志强专访

11

“不要让所有人都买房子。”作为一名房地产开发商、政协委员任志强语出惊人。“不要以为房地产商给穷人盖房子就能解决穷人的问题,我们即使盖很低廉的房子也解决不了穷人的问题,穷人都要靠国家政府财政转移和二次分配解决住房的问题。我想如果我们中国一直有仇富的概念,或者是不能满足不同阶层的消费需求中国就不会有进步,经济就不会有发展。”

● 联合中的总裁

当当网联合总裁李国庆专访

27

国际网络巨头亚马逊(amazon)公司提出的收购当当网谈判已经在7月底终止,号称国内最大中文书刊音像城的当当网拒绝了亚马逊提出的1.5亿元收购要求。而在上海和广州建立的仓库在近期即将投入运营的同时,当当加快了海外独立上市步伐,宣布海外上市计划提前到明年。

● 在孤独中前行

上海实业发展股份有限公司董事、总裁,华新国际集团管理委员会主席卢铿专访

45

房子是一辈子的事情,半点马虎不得。现在的人买房子,随从越来越多。带上家人看新楼,带上专家看户型,带上律师谈合同,还有人带上风水师看环境。但这最后一位大师比较难办,请来的大师分分钟可能是个神棍。所以,小市民最简单的方法,就是找块现成的风水宝地,不求喝上头啖汤,只求扎进富贵堆。

● 地产刀锋上的舞者

SOHO 中国有限公司总裁潘石屹专访

57

“永远不做大多数。如果是大多数,那我应该还在甘肃天水的土地上种地呢,哪来今天的潘石屹?!”

梦想人生 伊士曼柯达公司全球副总裁叶莺专访

69

做记者,她是美国新闻界的名记;做外交官,她是美国政府中第一位被任命为公使衔商务参赞的女性;做企业家,她是柯达第一位华人全球副总裁。三个互相不搭界的职业,却能被一个女人演绎得如此有滋有味。

魅力自造 羽西化妆品有限公司总裁靳羽西专访

81

我改变了中国人对美的看法。这就是靳羽西。一直站在东西方交叉点上的传奇故事的主人公。20多年来,她似乎没有任何衰老的迹象,依然涂着鲜艳的口红,高贵、活泼、精力充沛。

亦政亦商两相宜 重庆力帆实业(集团)有限公司 董事长尹明善专访

91

从五毛钱到五个亿你可别小看卖针头线脑,里面大有学问,它教会了我现金的合理调度和使用。我是这样做生意的,先在乡下把针卖掉,赚了钱再到重庆进货,现金是从乡下流动到城里的。

无线互联世界的拓荒者 美国通用无线通讯有限公司 总裁王维嘉专访

101

王维嘉都有些另类,他说:“创业没有固定模式。并非‘劳其筋骨,饿其体肤’方能成功,也并非要天天出入五星级酒店。

关键是把握自己的感觉。Just do it!(想做就做吧!)”

从执行到决策 亚信科技(中国)有限公司总裁兼首 席执行官张醒生专访

111

总裁有两种,一种是何时何地看到他,你都会感到居高临下的威严和尊重,他的举手投足都流露着总裁的信息;一种是平易近人到你常忘记了总裁与下属的距离,而当他转身离开的时候,笑容并不会因背离你而在脸上凝结。张醒生属于后者。

资本对缝儿 美林证券中国区主席刘二飞专访

123

做企业究竟是养猪?是养孩子?还是养老婆?四十五年的生命里,他一直人在旅途。东北、北京、纽约、欧洲、日本、东南亚……时空交错,一场永不落幕的戏,他是那个不能退场的导演,弹指间操纵着成百上亿的赌局。他的角色极具魅惑性,美林证券中国区主席,亚太商圈知名的投资银行家,曾被《全球金融杂志》推选为“全球50位投资银行家”之一。

● 迎接新投资时代 中科招商创业投资管理有限公司 司总裁单祥双专访 133

曾经有个科学家做了一个实验,将5只蜜蜂与5只苍蝇一起放在一只玻璃瓶里,瓶底对着明亮的窗户,瓶口对着屋里。五分钟后,五只蜜蜂全都撞死在瓶底,而5只苍蝇却都飞了出来。时常讲这个故事的人叫单祥双,他还据此提出了产业投资基金业界的“苍蝇理论”:中国的产业投资基金市场就像一个倒置的玻璃瓶子。在瓶底对着窗户的时候,要生存,要发展,就不能做蜜蜂,只能做苍蝇,只能结合中国国情。国外直接投资理念里重参股、轻控股,重技术、轻市场,重概念、轻业绩等模式在国内是行不通的。

● 事业和家庭——一个都不能少 精信整合传播集团 总裁陈一枬专访 143

要将一个女性定义为成功女性需要很多理由,事业成功,家庭幸福,在陈一枬的身上,还有一个更重要的特质——作为一个已经步入中年的女性,她仍然保有年轻人一样的活力和激情,不断的尝试新鲜事物,也不断的审视并随时改正自己前进过程中的错这样一位如角羚般敏锐而灵动的女性,又怎能将她的成功单纯的归结于命运的安排呢?
正如她自己所说,命运给你机会的时候,就要看你能不能抓住了!

● 买你的无聊时间 分众传媒 CEO 江南春专访 153

在当今时代,“无聊的产业”发展势头会很好,而所谓无聊的产业,就是帮助人们打发无聊。

● 走在多元化的道路上 新华联董事长兼总裁傅军专访 165

他个人的知名度远远没有他手中的几个品牌知名度高,所以,在各种场合上,金六福、猎豹汽车、香格里拉·藏秘以及他新纳入麾下的通化葡萄酒等品牌往往成了介绍这位新华联集团董事局主席兼总裁出场最直接而有效的方式。

● 喊出你的梦想 实力传播大中华区首席执行官 李志恒专访 175

他是一个让老板完全放心的人。不仅如此,他自认为是一个让员工放心,让家人安心和让客户信任的人。对于肩上所扛着的种种责任,他举重若轻并沉醉其中——是的,他喜欢让身边的人都能感到安全。

● 主持人的话 开往春天的列车 185

● 节目介绍 直面经济人生 探访财富本源 187

企业家精神

柳传志 | 联想控股有限公司总裁
中华全国工商业联合会副主席

联想公司简介

联想控股有限公司是一间非相关多元化投资控股公司，成立于1984年，前身是中国科学院计算所新技术发展公司，由中科院计算所11名科研人员凭借20万元资金创立。公司以产业报国为己任，致力于成为一家值得信赖并受人尊重，在多个领域内拥有领先企业，在世界范围内具有影响力的国际化控股公司。目前，公司业务已涉及IT、风险投资、房地产等产业，投资控股的企业包括：联想集团有限公司、神州数码控股有限公司、联想投资有限公司、北京融科智地房地产开发有限公司等。2004年12月，联想成功收购IBM PC业务，成为全球第三大PC厂商。



主持人语

在中国企业界，联想集团的柳传志可以说是非常受人尊敬的，他把联想集团从当时的 11 个人、20 万元发展成为目前中国最具代表性的旗舰型企业之一，应该说是功不可没。第三届中国企业家年会的主题是“变革时代的领导力”，柳传志在会上也做了一个“优秀企业家领导能力”的主题演讲，引起了非常大的反响。我们借这样的一个机会采访了他。

● 岁 月 ●

柳传志，江苏镇江人，1966 年毕业于西安军事电讯工程学院，高级工程师。现任联想控股有限公司总裁、中华全国工商业联合会副主席、九届全国人大代表、十六大大代表。柳传志先后被评为全国突出贡献青年专家、中国改革风云人物、全国劳动模范。2000 年 1 月被《财富杂志》评选为亚洲最佳商业人士，2000 年 6 月被《商业周刊》评选为亚洲之星，2001 年被美国《时代周刊》评选为全球 25 位最有影响力的商界领袖之一。

感言

一个为企业的根本利益负责任的人和一个为企业商业利益负责任的人，就是企业家。在他的任期内，对企业的发展状况负责任的人，就是经理人。

李 南：有一个故事说起来挺有意思，我认识的一位企业家在去年被评为“最具价值的职业经理人”，今年却被评为“最具人气的企业家”，评比主办方还是同一机构。但是主办单位觉得他应该更适合来评选企业家，于是今年换了一个序列让他参评。我知道杨元庆在这次是被评为“最具价值的职业经理人”，而职业经理人跟企业家的概念大家还是混淆不清，那么对这一点您是怎么认识的？

柳传志：我第一次看见媒体把杨元庆和郭为评为“优秀经理人”的时候，心里是不以为然的。因为我自己对企业家跟经理人的评价大概是这样的，我认为一个为企业的根本利益负责任的人和一个为企业商业利益负责任的人，就是企业家。在任期内，对企业的发展状况负责任的人，就是经理人。如果这么讲的话，我觉得杨元庆和郭为他们是具有事业心的人，用我的说法就是把命都卖给了联想跟神州数码的人，他们应该是真正的企业家。

在 2002 年度十位“最具价值职业经理人”的评选中，联想控股的杨元庆和

郭为都获得了年度“最具价值职业经理人”的头衔。但值得注意的是，这两位中选者都没有参加盛大的颁奖典礼，据说是对加于自身的“经理人”这个称谓表示不认同。在联想控股的大框架下，他们更希望被当做是企业家，而不是经理人。在柳传志看来，讨论企业家与经理人不仅仅是概念上的辨析，或者是身份上的定位，而是关乎到企业的经营管理者对于企业根本利益的负责程度。

李 南：有一种说法是以是否持股来判定一个人是否是企业家。

柳传志：是有这种说法，甚至有人说看你股权的收益是不是大于工资收益，如果大于工资收益你就是企业家，否则你就是经理人等等。如果这么说，在评杨元庆、郭为的时候最起码这一点就没有体现出来。他们的股权收益我认为应该是大于工资收益的，但是他们可能不是真正的股东。我想从这个角度说，张瑞敏、倪润峰甚至连我都未必能算企业家，都要变成经理人了。还有一些国有企业，这些企业也是由小做到大，很不容易，它们的管理者也是有一种非常强烈的企业家精神、甚至还要加上奉献精神的人。所以不能决然以这个分法来评判，我觉得这是不公平的。

也许大家觉得家族企业里面更容易产生企业家，因为家族企业整个企业都是个人的，不是我妈就是我儿子。如果要是这么评论的话，那民企经营者就全都是企业家。企业家里边还有优秀非优秀企业家一说，假定说我能够省吃俭用，比如说办了个饭馆，由8个人办到20个人，1年营业额1000万，盈利100多万，你说这算企业家吗？也许算。但是他一定能谈得上是优秀企业家吗？所以，企业家跟经理人和优秀企业家之间到底有没有什么断然的切割方式，我觉得这种切割是很困难的。

感

言

人家说脾气能改吗？能改。我觉得从我自己来说还是能够否定自己的，这么多年来我一直在否定自己。

李 南：在联想的发展过程当中，您自己有没有非常矛盾的时候？

柳传志：我觉得有。我举个例子，现在的年轻同事还有很多记者都觉得柳传志是个挺和善的老头，其实联想的老同事都知道我以前的脾气相当急，有一次下边做的事情做得不好，我暴躁得差点把桌子推翻了。

李 南：现在为什么会有这么大的改变呢？

柳传志：这种改变大概有两个方面的原因：一个是原来管事，后来是管人。管具体事情的时候，做事像打仗一样容易让人着急，而且是逼着你急。第二，在1993年的时候，有一次开公司内部调查会，年轻同事说他们愿意跟柳总学，可

学什么呢？就是学有魄力，脾气急是有魄力的一种典型表现。这使我很紧张，我觉得大家都这么急的话，企业内部的气氛就会很干燥。你说话这么冲大家以为这就是好的，这就是有魄力的一种表现，这是会出问题的，所以我从那时候开始就逐渐地逼着自己改。人家说脾气能改吗？能改。我觉得从我自己来说还是能够否定自己的，这么多年来我一直在否定自己。

再举个例子，比如分析我自己退下来的时间，我本来也觉得不一定这么早，本来希望在60岁左右退下来。后来我也是受了几件事情的影响，一是那时候我白天工作，晚上看专业书籍或者看报纸上有关技术的一些介绍。到晚上九十点钟，吃完晚饭以后看书就很困难，不像以前记得那么清楚。那天我跟杨元庆谈话，我就问他的时间分配，他说他白天处理事情，大概到晚上10点钟以后才看资料。这给了我很大的触动，因为做好一个企业有若干条件，学习新东西虽然不是全部但也是一个很重要的方面，而在这方面我确实不如他们。在IT行业，精力一定要十分充沛，所以我觉得这对我是一个刺激。另外，一个学者写了一篇文章叫做“总裁的五个定式”，说总裁做到一定程度的时候，会在思维方式上形成定式。于是我自己也在反省自己，做到后来的时候自己的魄力会逐渐地减弱，实际上很容易这样。那么在这种情况下，我就觉得应该大胆地启用年轻同志，我早点退下来。也许我还有不可否定的地方，但是我还是注意到了这个问题。

感

言

很多仗能打赢有的是靠机遇，有的则完全是蒙的，但是你要认真总结，把聪明变成智慧，研究规律性的东西。

我说的“能干”是善于总结而且能把它表达出来，只有总结到很深的程度才能表达得出来。

李 南：杨元庆和郭为这两个人是怎么引起您的重视的？他们两个的企业家精神表现在哪里？

柳传志：首先，这两个人都是心怀远大抱负的人。我以前说郭为，说他是哭着喊着要进步。以前他跟着我的时候，经常犯某些错误，那时候我脾气也急躁，经常说他，有时候批评得挺重，把郭为骂哭了，他哭完了还继续找我谈，谈通了以后说“我接着再来干”。杨元庆也是这样。

第二，这两个人都是学习能力很强的人，对某些问题有深刻的思考，把聪明变成智慧。这是什么意思呢？就是说他们在做完事情以后，会去研究那些边界条件，就是这件事情我到底在什么情况下做，做成功的话到底是为了什么，会把这些东西研究清楚以后再去寻求一些规律性的东西。一次一次不断地总结，然后慢

慢地积累，这是学习的一个重要条件。因为很多仗能打赢有的是靠机遇，有的则完全是蒙的，但是你要认真总结，把聪明变成智慧，研究规律性的东西。其实有些机遇我也丢过，丢过以后我也被人骗过，骗完以后就要去研究以后再碰到这种情况怎么办。

在联想强调的是“能干会说”。这个“会说”不是说滔滔不绝地说话有多么生动，最起码它是善于总结的一个代名词；我说的“能干”是善于总结而且能把它表达出来，只有总结到很深的程度才能表达得出来。这两点都是他们很突出的地方。

对柳传志的采访正值第三届企业家年会的会议期间，本届年会的主题是“变革时代的领导力”，与会的企业家和专家、学者对这个问题进行了广泛的探讨。一些企业家认为，这种讨论证明中国的企业家正在逐步走向成熟。因为前几年企业家们都埋头苦干，一门心思挣钱，根本无暇顾及其他，而现在却用好几天的时间聚在一起讨论企业家与职业经理人的区分，以及如何确立和培养接班人的问题。在我们准备本期节目采访时，柳传志的下属告诉我们，柳传志更愿意在企业家的角色和素质方面多谈一些，因为这是他最近一段时间思考较多、较为成熟的一个问题。而作为联想的开创者，大家公认的优秀企业家，柳传志在接班人的选择上引起了广泛的关注，他及时退出一线成为职业生涯中得意的一笔。

李 南：您能够把一个企业从小开始一路带大，并把它带到目前中国旗舰型企业的位置，自己作为一个企业领导人又非常受人尊重。我们也非常关心联想在目前阶段的问题，比如说它在核心技术方面以后会怎么走，是希望走品牌路，还是走技术路，或是在发展过程中给自己赋予什么样的历史责任感，这一点您是怎么考虑的？

柳传志：你现在问我的问题我有两种回答方式：如果要是联想控股就是讲大联想；你刚才说联想作用这么大，又是行业的排头兵指的就是小联想——现在的联想集团。所以我就顺着小联想的路子来讲，就是把杨元庆和郭为统和到一块讲。第一，联想要做一个高技术的企业，要做一个国际化的企业，要做一个服务的企业。实际上这两年公司都有一个共同的愿望，就是一定要做长，要形成一个百年老店。第二，我想联想一定要有相当的规模，这种规模本身能为中国人带来影响，为企业本身带来影响。第三，走 IT 路。

对大联想来说就不仅是这个，大联想实际上是把创办联想、神州数码时的管理经验教训总结出来，使之能够进入到其他领域。还有就是如何培养更好的企业领导人，能够形成一个更大规模的企业，能够进入到世界级企业里面。

妙

语

一个就是要监督指导，一个就是要让它高效，这实际上又是悖论，你监督得多，你就要经常听汇报，对每个环节都要亲自掌握的话就要影响效率。

李 南：我也知道联想是被国家经贸委选中的冲击世界 500 强的 6 家企业之一，那么联想最终冲到世界 500 强的时候，它的总体形象是什么样子？是一个高技术企业，还是一个大的控股集团呢？

柳传志：当时经贸委选中联想的时候，联想还没有分拆，现在杨元庆这部分，是联想集团。

李 南：现在我们提联想的时候，您首先想到的是杨元庆这部分，而不是大的联想。但是对很多人来说联想还是您的联想。

柳传志：实际不是。我现在逐渐把主要的精力慢慢地放在联想控股里面，因为杨元庆在联想集团是一个非常称职的 CEO，作为董事会的副主席，他实际上已经在全面主持联想集团的工作。在董事会里面我是主席，这个董事会跟 CEO 是什么关系呢？这里边实际上也是一个双重的关系，一个就是要监督指导，一个就是要让它高效，这实际上又是悖论，你监督得多，你就要经常听汇报，对每个环节都要亲自掌握的话就要影响效率。我在跟杨元庆常年的配合中，实际上监督的力度小于对高效的要求，我尽量还是让他高效率地工作，所以我们形成了一套自己的工作方式，这套工作方式使我花的精力不如在联想控股里面多。因为在联想控股里，我在领着一群很能干的年轻人研究有关投资领域的问题，那是我更注意的事情。

感

言

为了一个共同的理想，有一些竞争和碰撞我觉得没有什么不好。

李 南：3 年前您说过联想跟神州数码在业务上是不会有交叉和竞争的。现在在 3 年已经过去了，我们不仅看到了交叉，而且它们之间似乎还有竞争越来越激烈的地方，那么当时您有没有想过会出现这样的情况？

柳传志：应该讲是想过的，因为 3 年前我们跟媒体特别是香港媒体交代为什么要分拆的时候，主要是从业务角度讲的，因为从人的角度考虑分拆是完全讲不通的。当时我们的投资人他们接受不了，外国人从来不能这么去理解问题，所以当时我们分拆的时候征求过国外投资人的意见，他们认为如果从人的角度去分拆，他们没法考虑，所以我们就从业务的角度讲。这件事情我们已经对外讲过，实际上我们是因人分拆，着重是从人的能力考虑进行分拆的。在分拆的时候，为

了符合香港股市分拆的要求，说分开的两者没有任何碰撞，实际上局部的碰撞应该讲是免不了的。但是我觉得一些良性的碰撞没这么坏处，我绝不相信会越弄越激烈。

联想是个大家庭，现在我们强调大家庭这个概念，就是从自己两个上市公司的角度来讲，市场这么大，大家没有必要把眼睛全盯在碰撞的部分。如果严格限制不许碰撞的话，那么郭为这边就永远不能做自制产品，因为当年自制产品归杨元庆管；杨元庆这边永远不能做系统集成，因为杨元庆这边以前不能做系统集成。为了一个共同的理想，有一些竞争和碰撞我觉得没有什么不好。

任何企业的发展都不可能是一帆风顺的，联想成长为行业的龙头也走过了曲折的道路。如今柳传志并不讳言联想当年走过的弯路，作为一个企业家如何面对棘手的事件，柳传志有他自己的看法。

感

言

在科技里面技术集成是一门大学问，成熟的东西集成好了你得会用，这是一门学问，不一定要立即向核心技术、发明型技术挺进。

一个企业远的目标只能是朦胧的，近的目标才能是坚定而明确的。

李 南：联想目前是中国高科技企业的领头羊，又是中国 IT 产业的持大旗者，但是有人总觉得它的桂冠和它本身所拥有的核心技术不匹配，您怎么认为？

柳传志：对这个问题我觉得也充分体现了做企业的实事求是的精神，即使联想定了自己要走高科技的路，就真的能走吗？比如，英特尔做芯片，一年有几十亿美元的投入，如果联想倾其所有拼命往上冲，去跟人家拼这口气，那我马上就活不成了。所以最好的做法还是循序渐进，先做一些技术产品，根据市场需求逐渐提高这些技术。比如最近我们的所谓双模式电脑就有两个操作系统，数码相机的东西不用开机装上去，它能够给你编辑，这些东西对于使用者就挺方便。

李 南：这些是核心技术吗？

柳传志：未必是。但是它们都有自己的专利，这就使我的毛利率提高了，就多赚钱了。

李 南：未必是核心技术，但却是有竞争力的技术？

柳传志：对，有竞争力的技术。而且我们称它为产品技术的意思，就是把成熟的技术根据市场的需要形成我们的产品。在科技里面技术集成是一门大学问，成熟的东西集成好了你得会用，这是一门学问，不一定要立即向核心技术、发明型技术挺进。那么这些东西做成以后，我们企业的利润就提高了，利润提高了以后科研投入就能加大。我们办了联想研究院，去年我们在科研方面投入有 8 个

亿，今后3年我们的投入要达到35个亿，这在过去想都不敢想。因为这是我们一步步地积累，拿自己的钱投入，滚动着做起来的，所以我觉得这才是我们发展技术的一条可靠的道路。

李 南：联想还是觉得自己向核心技术进攻的机会还没到？

柳传志：已经开始向前瞻性技术前进了。比如最近联想提出了关联应用等等，就是一些带有前瞻性技术的做法，怎样通过无线方式把家里的各种数字化产品结合到一起。作为企业家，什么时候突破一个目标，谁提了谁就是傻瓜，因为一个企业远的目标只能是朦胧的，近的目标才能是坚定而明确的。不然的话，世界局势并不在我们手里掌握，甚至是行业的领头人在前面领路也不知道前面会发生什么样的变化，现在我自己就把目标定死了这可能吗？你一定要跟着潮流动，因此只能在一个方向上，我们把自己的事情一步步做实了。

联想集团成立于1984年，是中科院计算机所投资20万元人民币、由11名科技人员创办的。到今天它已经发展成为一家在信息产业内多元化发展的大型企业集团，目前拥有员工11200余人。“联想”也成为国内知名品牌，品牌价值达到198亿元人民币。联想为自己设立的目标是：高科技的联想，服务的联想，国际化的联想。目前它正在向这个目标不懈地努力，但是核心技术问题和投资不力的问题还一直困扰着联想。联想走向多元化之路的每一个动作都引起媒体的过度关注，作为中国的产业龙头和先进企业的代表，联想已被赋予了更多的它不愿或不能承担的责任与使命。

感

言

联想要有民族情结也要有民族责任，而前提是企业要能活，两者利益不统一的时候企业能存活是第一位的。

我逐渐逐渐退到只去做那些重要而不紧急的事，就是尽量提前拐大弯，把紧急的事情化成不紧急，但还是有很多紧急的事情压在杨元庆和郭为的身上，我觉得大家各得其所。

李 南：由于联想在IT业的地位，人们给它赋予了一种国家责任，那么如果联想现在这样选择的话，大家会不会觉得联想是以利益导向为第一，而把责任导向放在了相对次之的位置呢？

柳传志：肯定是。我觉得联想要有民族情结也要有民族责任，而前提是企业要能活，两者利益不统一的时候企业能存活是第一位的，要不然不是说胡话吗？企业活不下去了，你光说为民族做这事做那事有什么用呢？如果联想是个小得可