

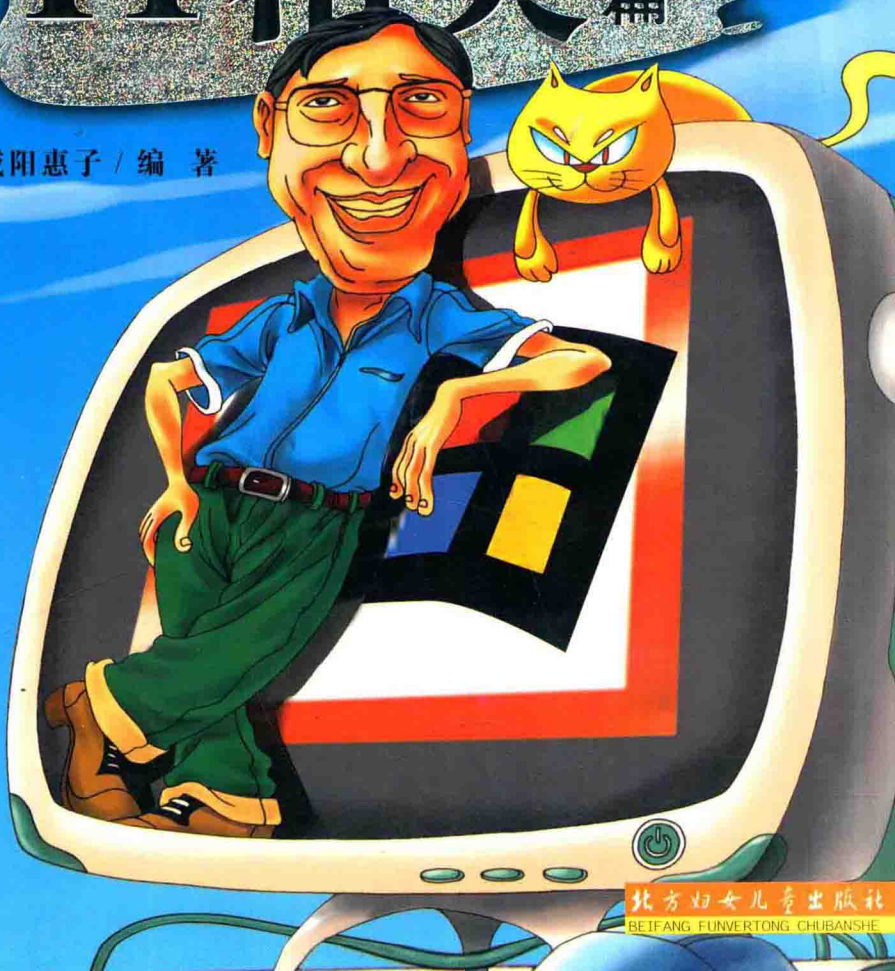
少年儿童知识丛书

名人故事系列

之

IT精英篇

戚阳惠子 / 编著



北方妇女儿童出版社
BEIFANG FUNVETONG CHUBANSHE

少年儿童知识丛书

名人故事系列

IT 精英 篇

戚阳惠子 编著



北方妇女儿童出版社

图书在版编目(CIP)数据

少年儿童知识丛书/戚阳惠子编著. —长春:北方妇女儿童出版社, 2004, 12

ISBN 7-5385-2702-8

I. 少… II. 戚… III. 故事—世界—青少年读物
IV. H033-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 115285 号

少年儿童知识丛书·名人故事之 IT 精英篇

戚阳惠子 编著

北方妇女儿童出版社出版发行

(吉林省长春市人民大街 4646 号 邮编:130021)

咸宁新泉印刷厂印刷

开本:880×1230 毫米 1/32 印张:171 字数:19 万字

2004 年 12 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

ISBN 7-5385-2702-8/G · 1840

全套定价:226.80 元(本册定价 12.60 元)

前 言

q i a n y a n

划一根火柴，闪亮一下，就熄灭了。但倘若用一根火柴去点燃一堆火，却可以散放出比一根火柴大十倍、百倍、千倍乃至无数倍的热量。一本好书也是如此，它应该语言生动，富有哲理，耐人寻味，发人深省，给人启迪，有时甚至一生铭记在心，终生受益不浅。英国思想家培根说过：“用伟人的事迹激励我们，远胜一切的教育。”

在世界历史的长河里，各个不同的历史时期中，涌现出无数杰出的人物。他们是人类的精英；他们像熠熠升起的灿烂群星，放射出绮丽的光芒，照耀着人类，为世界作出了巨大的贡献，影响着人类的进程。他们每一个人的故事都是一本生动的、有趣的、神奇的教科书，为了让孩子们了解他们的精神世界，学习他们发奋苦读、坚持不懈的精神，从小树立远大的理想。因此，我们编写了这套《少年儿童知识丛书》奉献给读者。本丛书内容全面，几乎囊括了国内外有影

响的各界名人（政治家、军事家、科学家、IT 精英、体育明星、文学艺术家等）。作者以通畅的文笔，具体、生动、科学地揭示了中外名人成才的奥秘。从多层次、多角度、多途径探索了中外名人各自不同的复杂情况，成长的艰辛道路，社会、学校和家庭对他们的影响。

本丛书包括《名人故事之伟人篇》、《名人故事之军事家篇》、《名人故事之政治家篇》、《名人故事之科学家篇》、《名人故事之文学家篇》、《名人故事之艺术家篇》、《名人故事之 IT 精英篇》、《名人故事之体育明星篇》、《名人故事之探险家篇》、《名人故事之英雄篇》等 10 分册。

“书如药也，善读可医愚。”希望本套丛书能给广大青少年朋友带来帮助，成为青少年朋友们的良师益友，也衷心祝愿每个读者都拥有金色童年，灿烂未来！

最后要说明的是：本书在编写的过程中，选编、借鉴了大量相关人物传记和其他资料，我们将保留其作者的合法权益，在此对他们表示感谢。

编者

目 录

柳传志	1
张朝阳	10
杨元庆	27
丁磊	36
王志东	44
吕楠	54
王峻涛	60
邵亦波	69
雷军	79
谭海音	85
求伯君	93
卢如西	105
李泽楷	114
孙正义	121
王嘉廉	130

约翰·阿塔纳索夫·····	136
埃斯特利奇·····	144
埃里森·····	151
比尔·盖茨·····	163
迈克尔·戴尔·····	173
路·普拉特·····	183
斯蒂夫·凯斯·····	188
泰德·威特·····	197
文特·瑟夫·····	205
纳森·梅尔沃德·····	213
米切尔·卡普尔·····	220
尼葛洛庞帝·····	226
里士哈德·斯塔曼·····	233
埃克·菲弗尔·····	243
于红岩·····	251
宋朝弟·····	258
鲍勃·泰勒·····	266
黑客是如何成长的·····	276

柳传志

柳传志是一个创业的传奇。这个传奇的意义，不仅仅在于他领导联想由 11 个人、20 万元资金的小公司成长为中国最大的计算机公司，更重要的是，他的传奇故事对许多立志创业的青年人来说，是一种激励。这个传奇让每一个创业青年都可以怀有这样一个希望——“如果我足够地努力，也可以像柳传志那样地成功。”

柳传志以其亲身经历告诉青年人，创业成功所必需的要害其实并不多。“十五大”鼓励多种所有制并存的提法，也使柳传志乐观地认为：“今后一个时期会涌现大量的创业者，因为创业的难度大大降低了。”

创业

柳传志走上创业之路，是因为“憋得不行”，“我们这个年龄的人，大学毕业正赶上‘文化大革命’，有精力不知道干什么好，想做什么都做不了，心里非常愤懑。”

“突然来了个机会，特别想做事。科学院有些公司的总经理回首过去，总喜欢讲他们从前在科研上都多有成就，是领导硬让他们改行。我可不是，我是自己非改行不可。”柳传志非要从头开始的时候，已经整整 40 岁了。

创业之前，柳传志在科学院计算所外部设备研究室做了13年磁记录电路的研究。柳传志不太愿意提那段经历，因为“虽然也连续得过好几个奖，但做完以后，却什么用都没有，一点价值都没有。只是到最后，1980年，我们做了一个双密度磁带记录器，送到陕西省一个飞机试飞研究所，用了起来。我们心里特别高兴。但就在这时候，我们开始接触国外的东西，发现自己所做的东西，和国外差得太远。这使得我坚决地想跳出来。”

1984年，科学院办科技展览，国务院领导人没有到会，科学院对此议论纷纷。柳传志也琢磨，为什么国务院领导人不来看？“我觉得不来的道理是，因为领导人更重视应用研究，更重视技术转变为现实的生产力。而应用研究怎么能够推广变成产品，我当时也想不好该怎么走，但研究所的路，肯定行不通。”

柳传志领头办公司的背景是，当时，中关村街上哗啦一下办起了一片公司，中科院计算所也有人出去办公司，或者给人打工，验收机器，验一天收入三四十元。当时计算所一个月的奖金也就三十多元，这对计算所正常的科研冲击很大。面对这种情况，计算所所长曾茂朝想：能不能计算所自己办个公司，积累点钱，上缴给所里，解决所里急需的实际困难。柳传志以往表现出来的组织能力使曾茂朝觉得他是最佳人选。

至于想没想过失败，柳传志说，“当时的情况已经是最糟了，还能怎么糟？我真的去做一个一般的干部，我相信我也能做得好。我会分析，要升迁，到底是做事重要？还是做关系重要？”

立意高远

1984年，“两通两海”已经挺立在中关村，而柳传志的名字却像今天中关村众多小公司老板的名字一样，普通得让人容易忘记。但14年后的今天，是柳传志成了大事，是联想成了民族计算机产业的象征。而当年笑傲江湖的英雄，风流却被雨打风吹去。柳传志把这个鲜明的对照归结为创业之初是否立意高远。

“立意高，才可能制定出战略，才可能一步步地按照你的立意去做。立意低，只能蒙着做，做到什么样子是什么样子，做公司等于撞大运。当时典型做生意的办法有三种：一是靠批文；二是拿平价外汇；三是走私。拿到批文后，一台 XT 机器能卖 4 万多元。”

“而我们不想这样做。1987 年、1988 年的时候，公司高层就发生过一次讨论。我们的办公室主任一心想要我们公司办成像科海那样——总公司下面一大堆小公司，每个公司都独立做进出口，虽然每个公司都在做重复的事情，但是每个公司都赚钱。我原本并没有强调‘大船结构’，当时提出‘大船结构’是为了反对‘小船大家漂’。”

柳传志对立意高低有一个比喻：“北戴河火车站卖馅饼的老太太，分析吃客都是一次客，因此，她把馅饼做得外面挺油，里面没什么馅，坑一把是一把，这就是她的立意。而盛锡福鞋帽店做的是回头客，所以，他的鞋怎么做也要合适。”

柳传志认为，同样是卖馅饼，也可以有立意很高的卖法，比如，通过卖馅饼，开连锁店。

领导

仅仅仰仗职权对下属施加影响的领导终将成为过去。真正的领导必将对应着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。不可否认，一官半职也能吸引不少追随者，但这属于官僚机制中的权术范畴，不在我们讨论的企业领导行为之列。

确立领导地位其实就是争取追随者。柳传志争取追随者的方法很简单——取信于下属。

柳传志的能耐在于始终有办法让下属相信，跟着柳传志干联想一定能成功。这个“信”字很重要。“信”了，才会一呼百应，团结进取；“信”了，才会百折不挠，勇往直前；“信”了，才会

令行禁止，服从大局。

领导人争取追随者有两个关键步骤：一是，要使追随者相信将要为之奋斗的事件有意义；二是，要使追随者相信，这个领导人有能力带领他们完成此项事业。

现代领导理论认为：领导是一个有时间性的过程，不是一个终身制的职位。意思是说，领导是对某个事件的领导，当这个事件完成以后，此次领导行为也随之结束。这以后，如果你还想做领导，那么，你就必须为下一个事件重新争取追随者。柳传志之所以能执掌联想帅印 14 年，和他立意高远、总能为联想提出新的发展目标有着直接的联系。因为柳传志和柳传志的追随者们始终认为，联想的远大事业尚未完成，所以，柳传志的领导行为也不会结束。

柳传志强调立意，是因为他明白，公司发展进程中，肯定会遇到各种各样的难题，只有立意高，才能牢牢记住自己所追求的目标不松懈，才能激励自己不断前进；其次，如果立意不高，就必须不停地提出新的更高的目标，那么，稍有成功就会轻易满足；第三，立意高了，自然会明白最终目的是什么，不会急功近利，不在乎个人眼前得失。看看柳传志的最新立意——“2000 年做到 30 亿美元，我是有把握的，这话等于像立了军令状，说出去一定要做到。100 亿美元的目标，我只是提了一个朦胧的目标，到今天我也没有把它说实，因为从 30 亿美元到 100 亿美元，是多大的一个飞跃？2000 年以后，世界计算机产业又发生什么样的变化？现在还不是看得很清楚。另外，到了 100 亿以后是不是还不够进 500 强，那时候是不是门槛又高了呢？这些都是未知数，但我们是冲着 500 强去的，坚决要向世界 500 强目标挺进，也许在我的手里实现不了，但是到了杨元庆、郭为手上非实现不可。

“在 R&D 方面，我们要向核心技术挺进，我的做法是把面拓宽，技术砸实，一层一层往上去垒，而不是立一竿子，立得挺高，风一吹，杆子就倒了。我们已经吃过这个亏，我们做激光打印机

的候，是针对着 HP 某个型号做的，做完了以后，HP 新型号又推出来了，立刻把你砸在这儿了。但是，如果你有很强的 R&D 前瞻能力，有很好的制造业基础和销售基础，情况就会好得多。”

建班子、定战略、带队伍

柳传志认为，自己能够成功的第二个原因是他掌握了以“建班子，定战略，带队伍”为主要内容“管理三要素”。

建班子的主要内容是：“一把手是有战斗力的班子的核心，第一把手应该具备什么条件，应该如何进行自身修养？第一把手应该如何选择班子的其他成员，其他成员不合标准怎么办？班子的成员如何进行考核？没有一个意志统一的、有战斗力的班子，什么定战略，带队伍都做不出来。宗派是形成团结班子的绝症，要杜绝一切可能产生宗派的因素。”定战略的主要内容是：

1. 确定长远目标；
2. 决定大致分几个阶段；
3. 当前的目标是什么；
4. 选什么道路到达；
5. 行进中要不要调整方向。

带队伍的主要内容是：“兵会打仗吗？兵有积极性吗？”

要让他们学会炸碉堡。事业部体制、舰队模式是不是能调动人的积极性？规章制度定得是不是合理？另外包括激励方式、培训和发现人才、企业文化等等。

柳传志现在要做的是尽量使管理科学化，能实施。他已经意识到，管理中还有一些艺术性的因素，“但目前还不是很好说。”

讲奉献

柳传志认为，自己身上的奉献精神是能够成功的第三个原因。“90年代以前，中国的创业和国外的创业有很大不同，早期在中国创业，没有奉献精神，创业实际很难实现。如果我比别人多一点

什么的话，就多了点这种精神。”

柳传志的奉献精神来自于他对自己境况的清醒认识。“像我，如果完全没有计算所的背景，没有计算所赋予的各种营养，联想的发展会有很多困难。联想是国有的，这一条其实起到了很大作用。我说我们贷款靠信誉，但如果我们不是国有的，光靠信誉行吗？1988年，我们能到香港发展，金海王工程为什么去不了？就因为它是私营的，而我们有科学院出来说‘这是我们的公司’。年轻同志不能忘了这个，心里要弄清楚，你做出的成绩主要部分应该归国家。心里想不透这一点，做着做着，就会出问题。”

“出问题的做法有三种：一种是把不该得的，随手归到自己包里，归大了就犯了法。这种情况不少，国家体制也有值得反省的地方；第二种是在合法的外衣下想办法谋私利，比如说，联想是公家的，我再让亲戚朋友开一家公司，把好的业务向它那儿介绍，肥水只流自家田。这样做国家一点办法都没有，但联想就办不起来了；第三种是找亲信。老的国有企业领导人为了退休之后的切身利益，退休之前急于把自己的心腹安插在比较合适的岗位，这样接班人就能保证他退休有好的待遇。厂长这样，常务副厂长这样，书记也这样，就会发生大的矛盾，宗派就出现了。宗派是癌症，绝对不好治，我也没辙，只能坚决杜绝这种做法。”

柳传志在香港联想的合作者，现在大概有八九千万的股份，二、三亿的资产，香港有不少人拿他们两个人做比较，但柳传志说：“我挺值。我和科学院老同志比，他们今天还在那里做科研，他们什么享受都没有，而我，生活条件在国内已经是一流了，做的事情又符合国家的需求，还需要什么呢？”

争取追随者

振臂一呼，应者云集的领导能力，决不是一个领导职位就能赋予的，没有追随者的领导剩下的只是职权威慑的空壳。是追随者成就了领导者，领导的过程就是争取追随者的过程。柳传志争

取追随者的第一步——“人行得正”。“在公司里面，我对他们要求挺严格，大家还都信我。甚至离开公司的人，想自己发展的人，也不会出去说联想不好。这其中，我觉得有一点很重要，就是决不搞宗派，决不给自己谋私利。不仅是不谋私利，对人处事还要公正。今天我把A训了一通，明天当他发现，其他人犯了错误也一样挨训的时候，他就不会感到委屈。”

争取追随者，以身作则、身先士卒很重要，“创业的时候，我没高报酬，我吸引谁？就凭着我多干，能力强，拿得少，来吸引住更多的志同道合的老同志。”

“要部下信你，还要有具体办法，通过实践证明你的办法是对的。我跟下级交往，事情怎么决定有三个原则：同事提出的想法，我自己想不清楚，在这种情况下，肯定按照人家的想法做；当我和同事都有看法，分不清谁对谁错，发生争执的时候，我采取的办法是，按你说的做，但是，我要把我的忠告告诉你，最后要找后账，成与否要有个总结。你做对了，表扬你，承认你对，我再反思我当初为什么要那么做。你做错了，你得给我说明白，当初为什么不按我说的做，我的话，你为什么认真考虑；第三种情况是，当我把事想清楚了，我就坚决地按照我想的做。”

“第二种情形很重要，不独断专行，尊重人家意见，但是要找后账。这样做会大大增加自己的势能。”

“其次，是取信于领导，取信于用户和合作者，取信于员工。说到的事情一定要做到，要不然，你就别说。联想订的指标全都不冒，联想定的指标肯定是超额完成，谁也不敢说大话。另外，公司立的规矩一定要不管不顾地坚持。比如公司开会迟到罚站的规矩。传了十几年了，传下来不容易，因为不断地来新人，谁信这个。”

在领导方式方面，柳传志认为，当企业小的时候，或者刚开始做一件全新的事的时候，一定要身先士卒，那个时候，领导是演员，要上蹿下跳自己去演。但是当公司上了一定规模以后，一定要退下来。“要做大事，非得退下来，用人去做。如果我一直身

先士卒，就没有今天的联想了，我现在已经退到了制片人的角色。现在包括主持策划，都是由年轻人自己搞，杨元庆他们自己的事，由他主持策划，我只是谈谈未来的方向。”

采访手记

柳传志读过《李勤“总理”》和《少帅杨元庆》，他认为我们写杨元庆写得思路更清楚一些。他认为，杨元庆对联想的贡献有三点，杨元庆自己只说了一点，而杨元庆所说的那一点——“在联想老一辈领导人那里树立了任用年轻人的信心和信誉”对他触动很大。

杨元庆对联想另外两个贡献，柳传志认为，一个是业绩，一个是杨元庆突破性的做法。“谁都认为PC竞争最激烈，谁都认为PC利润最薄，但杨元庆怎么就做得出来。这了不起。”

我们问柳传志为什么敢在最困难的时候启用刚过而立之年的杨元庆，柳传志讲，当时杨元庆已经久经战场了。“我已经研究他很久了。”

采访联想任何一个人都不能绕开柳传志，还是在采访杨元庆的时候，杨元庆说柳总“站出画外看画”和“鸵鸟理论”对他影响很大。今天我们有幸听到了柳传志原版的说法。

“看画，退到更远的距离，才能看得清楚。画油画的时候，离得很近，黑和白是什么意思都分不清楚；退得远点，能明白黑是为了衬托白；再远点，才能知道整个画的意思。”

“打这个比喻是为了时时提醒我们牢牢记住目标，不至于做着做着就做糊涂了，不至于游离目标之外。提醒我们不停地问自己，办联想到底是为了什么？”在“站出画面来看画”这一点上，柳传志认为，科学院院长周光召反复考虑高科技怎样转化成为效益的做法，对他影响很大。

“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，你觉得自己大的不行了吧，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，你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。”

采访李勤的时候，我们知道柳传志在深圳有一段追款的传奇经历。“那件事情真是九死一生；我们第一次从海外进机器，进出口商拿了我们的钱跑了。我在深圳住三个月，玩命地追。三个月中，一到夜里两点钟我就被吓醒，心狂跳不止。等追回款，机器买回来，我也成了‘横路进二’，说话语无伦次，后来到海军总医院连续休息了两个多月，才逐渐调整过来。”

柳传志喜欢读的书有三本：施振荣的《再造宏基》、讲组织结构的《道路只有一条》和《只有偏执狂才能生存》。

柳传志喜欢的体育运动是足球，他曾多次专门从香港赶到深圳，看电视直播。

张朝阳

天生就不安分

小时候正赶上“文革”，我父母都是西安东郊一个工厂附属医院的医生。工人们都不上班，不管有病没病，都来找他们开药。年纪很小，我就开始忧国忧民：这世界怎么变得如此糟糕？

我小时候非常淘气，也不用学习，可以整天在外面玩，儿童玩的天性得到了充分的发挥，不像现在的孩子，要背负那么重的功课。后来我才懂得，一个淘气的儿童才能充分发挥他的天性，不至于毁灭将来长大以后对他来说非常重要的创造性。

1977年我上中学时，正好恢复高考，我开始像大多数孩子一样埋头学习。我属于同龄人里较早有念书意识的一批人，很小就懂得，要出人头地，学习是多么的重要。我对任何事物的感知都很强烈，爱走极端。我常看《中国青年报》，上面有很多自学成材的故事，像杨振宁、李政道和中科院高能物理所里的一些自学成材的人物故事，都深深吸引了我。我暗暗立下了大志向：要好好念书，将来出人头地。有了这样的愿望，我的成绩一直非常好。经过5年的苦读，我从西安的一所厂矿子弟中学转到了西安中学，后来又顺利地考上了清华。