

沉 浮 / 编

大赢家

地震出版社

第一章

大赢家

联想：
志在世界500强

抚今追昔
挑战
分拆
触网
遭遇尴尬
诠释柳传志

1999年12月6日，联想集团15周年生日，联想选择了人民大会堂这样一个政治的最高殿堂来庆祝自己的生日。

12月6日中午12时6分，4000多名联想人乘70多辆首汽豪华大客车，分别从联想集团总部、上地开发区、希格玛大厦浩浩荡荡出发。车队绕行西三环，一路绿灯驶过长安街，直奔人民大会堂。联想集团总裁柳传志及主要领导成员均坐在第一辆大客车上。

大会堂主席台上，世纪巨钟的指针指向14时0分0分，主持人柳传志宣布庆祝联想成立15周年大会开始，全体起立，共唱联想之歌。

诠释柳传志

选择人民大会堂作为生日庆典的场所，或许是此被柳传志称为“钢铁般的斯巴达克式方阵”……

传志和他的创业者们对自己的成功很需要一种政治上的承认。但是，不管这个目的从现场来看是否已经圆满地达到，沉浸在自豪和喜悦中的联想人其实已经顾不得那么多了，因为他们已经在市场上得到了足够的自信和骄傲。

同一年，同一月，只比这个世纪庆典早三天，也是在人民大会堂。联想集团成立15周年“世纪联想”主题报告会隆重举行。下午两点，灯光缓缓亮起。在一部回顾联想历史的短片后，联想集团副总裁李勤宣布会议开始。此时，乐声渐起，讲台上巨大的世纪钟开始走动，秒针移动发出震耳的“咔嚓咔嚓”声，提醒我们新的世纪已经不远，紧迫的感觉挤压得人仿佛要从座

位上跳起来。伴着这声音，柳传志稳步走上讲台，面对 1000 多名来自各界的嘉宾，开始做世纪联想主题报告。

或许，你并不喜欢联想的这种你认为的张扬，但是你必须得相信，联想有这个资格，也有这份魄力。无论你承认不承认，联想都是中国目前最好的企业。记住，我后面没有加“之一”。

一、抚今追昔

联想集团成立于 1984 年，是一家以研究、开发、生产和销售自有品牌的计算机系统及其相关产品为主，在信息产业领域内多元化发展的大型企业。联想集团于 1994 年在香港联合交易所挂牌上市，联想集团有限公司（编号 992）的市值达到约 500 亿港币，位居香港股市十大上市公司之列。

从一间小平房里起家、仅有 11 个人的联想集团，在柳传志的带领下，已经成长为拥有员工 10000 余人，在北京、上海、成都、西安、沈阳、深圳等地设有地区总部，在全国各地建有数千家代理分销网点，在欧洲、美洲、亚太设有海外平台的大型企业集团。

2000 年联想集团实现销售收入 284 亿元，连续两年荣获全国电子百强第一名，成为国家技术创新试点企业集团之一。在美国《商业周刊》评出的 2000 年“全球信息 100 强”中，联想集团名列第八。同年，柳传志入选“财富”周刊亚洲最佳商界人士。

谈到联想的最初诞生，柳传志说他走上创业之路，是因为“憋得不行”，他说“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。”

可是，柳传志非要改行从头开始的时候，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，赵紫阳没有到会，科学院对此议论纷纷。柳传志也琢磨为什么赵紫阳不来看？“我觉得不来的道理是，赵紫阳更重视应用研究，更重视技术转变为现实的生产力，但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 30~40 元，当时计算所一个月的奖金也就 30 多元，这对计算所正常的科研冲击很大。面对于此，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？”

1984年，中关村的众多大大小小的企业中，柳传志和他的联想却像今天中关村众多小公司一样普通得让人容易忘记。但17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。而那些当年曾笑傲江湖的英雄们，却多数都找不到踪迹了，“风流总被雨打风吹去”，这就是时间的残酷吗？

但柳传志却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、1988年的时候，公司高层就此发生过一次讨论。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。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，就不能不停地提出新的、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，那时候是不是门坎又高了呢？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，技术扎实，一层一层往上去垒，而不是立一杆子，立得挺高，风一晃，杆子就倒了。我们已经吃过这个亏，我们做激光打印机的时候，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。”

而联想的起家却是从做贸易开始的。但很多时候，问题的关键不在于做什么事情，而在于谁在做这些事情。联想一开始没有资金，也只能替人家卖机器，但柳传志同别人一样，代销机器的时候，已经开始琢磨用户的需求是什么？怎样的价格和

服务才能够更吸引用户？

柳传志认为，学会做贸易是实现高科技产业化的第一步。

“不把贸易做通了，再好的科研产品你也不知道怎样卖，不把制造业搞精良了，好的科研产品的一些特点也会被制造业的粗糙掩盖了。搞科研的人最怕做贸易，主要是这段苦，他没吃过，一定要干下去，一定要对市场有个理解。会做贸易以后，看问题才会有穿透力。”

到 1987、1988 年，柳传志已经学会了做贸易，联想代理的 ASTPC，一个月能销好几百台。打通了销售渠道以后，柳传志要自己生产。“因为我们是计算所的人，总觉得自己有这个能力做。但当时是计划经济，联想很小，国家不可能给我们生产批文，我们怎么说，都没有用，因为潜在的能力没有人相信。我们决定到海外试试，海外没有计划管着你。就这样，我们把外向型和产业化并作一步跨了。”

1988 年，柳传志和几个热血汉子来到香港，手里只攥了 30 万港币，因此，他们到香港也只能和在国内一样先从做贸易开始，通过贸易积累资金，了解海外市场。接着联想选择了板卡业务，然后打回国内，为联想 PC 的成功奠定了基础。“我当时一心要形成产业，做贸易只是权宜之计。今天我这样说，不是我学了‘毛选’，事后才说这番话，你可以翻翻 1988 年的报纸，我当时就是这样说的。”

“进军海外成功以后，胆子越来越大，敢往上做了，从进军海外开始，我们第一次制定了一个长远战略目标以及分几步去实现。学会了制定战略，然后把战略目标分解成具体的步骤。目标太高了，我知道要把土垒成台阶，一台阶一台阶往上走。”

柳传志认为自己能够成大事的第二原因是他掌握了以“建

班子，定战略，带队伍”为主要内容的“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）当前最近的目标是什么；（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、培训发现人材、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。”

柳传志认为自己身上的奉献精神是能够成大事的第三个原因。“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。”

柳传志身上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，就会出现问题。”

“出现问题的做法有三种：一种是把不该得的，随手归到自己包里，归大了就犯了法，这种情况相当不少，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 8~9 千万的股份，2~3 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？”

在当时，企业不稳、市场不稳的条件下，柳传志就是能把一大群人拢在一起。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是“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，最后要找后帐，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，你为什么从不认真考虑；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，但是要找后帐。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。否则，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，要上窜下跳自己去演。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。”

柳传志选年轻人第一要看有没有上进心。“年轻人能不能被培养，上进心强不强非常重要。关键时候，他说不干了，就想学卖馅饼的老太太，挣那份钱就完了，这样的人在联想做到一定层次，到外国公司去，待遇会比联想高。联想要培养的是更在乎舞台和自我表现机会的年轻人，要培养能把自己的事业同国家富强结合在一起的年轻人。其实，这样的人不在少数，大部分人都有这种强烈的感觉。看足球的人那么多，其实就是想看中国赢。我那么爱看足球，HP 请我去看世界杯赛，我倒不一定去。全是外国人在踢，我看他们干嘛。老百姓看中国队踢输了，那种表情，实际上是一种爱国情。男子汉如果没有这种劲头，他就没什么意思了。企业真正要做好，总得有一批这样的人，真的是为国家、为民族富强，把职业变成事业的人。纯粹求职的人，在联想没有大的发展。”

“第二，这个年轻人的悟性要强。什么能妨碍悟性的发展？是自己对自己评价过高。悟性无非是善于总结的意思，但过高地看自己，容易忽视别人的经验，不能领悟别人的精彩之处，这种人挺多。有很多人有一定的能力，聪明而已，达不到智慧的程度。有的人个性很强，强到外力砸不破的时候，这个人也没有培养前途。另外，人如果不能有自知之明，同事做了八分，

他也做了八分，他把他做的事看成十分，把同事做的事看成六分，他要这么看，关系就没法相处，也没法进步。”

通过多年的培养，柳传志认为自己麾下已经有了五六个高层次的年轻人，他们不仅有实践经验，而且能把实践经验上升到一定的理论基础，用在新的行业里面，照样能开拓新的局面。

柳传志曾在科学院干部局干过一年，他所在的处是领导干部处，专门定各个研究所的党委书记和所长。“如果院党组成员对这个所的情况了解，我们说什么话都没有用，如果他不了解，那么我们说什么是什么。但是，我们又能够对那个所了解多深刻呢？我是学计算机的，要我到化学所配班子，我懂什么？我知道一般常规是怎么配班子？我认为那样做不行，不符合客观规律，弄不好就会乱点鸳鸯谱。干部的四项标准，革命化、年轻化，非常泛泛，很空，符合四项标准的人，很多很多，就像找对象，没见面之前，一个1.72米、一个1.71米，选1.72的吧，其实1.71比1.72差多少？”

所以，柳传志培养干部十分慎重，他说，“杨元庆、郭为那个时候，公司人少，他们又特别出类拔萃，很快进入重点培养对象。但今天有这么多年轻人，怎么选择，倒是我很费脑筋的课题，是我最重要的事。”

“我很尖锐，开会的时候，我会突然指出他的问题，我觉得年轻人和我说话的时候会紧张，怎样才能让年轻人在短时间内很好地展现自己的才华，是我最近经常琢磨的事情。”

二、联想志在 500 强

柳传志不务虚名，这是很多人都认同的。但是，在 1997 年他访问台湾的时候，施振荣介绍宏碁公司时说的一句话却深深震撼了他。当时，施振荣说：“我们是全球 500 强！”说这话时的那种自豪溢于言表。从此，“500 强”的概念以及施振荣自豪的表情在柳传志脑海中留下了深深的烙印。

1998 年，联想的销售收入折合超过 20 亿美元，成为全国电子企业百强之首。在这样一个背景下的偶然场合，柳传志提出联想进入 500 强的目标。

对于进入全球 500 强的时间表，柳较为低调：“我们进入的时间还比较朦胧，但是目标很坚定！”今年是联想创立 17 周年，距离联想年销售额 100 亿美元的目标还有 3 年。目前，全球 500 强最后一名的年销售额将近 90 亿美元，跨过这一关，就意味着进入了 500 强的门槛。但是柳传志说：“这一数字每年都在变，我们不敢肯定那个时候的 100 亿美元，就能跨入 500 强。”

从 20 亿到 100 亿美元的飞跃，联想这一步将怎么走？

柳传志说，目前的联想的发展面临三大挑战：第一大挑战是计算机行业的高速变化，因特网时代的到来；第二大挑战是在中国的市场里，越来越多的竞争者参加进来，并且各具优势；第三大挑战是环境，其中包含很多企业无法控制的因素，比如中美关系、市场繁荣或疲软、人民币是否坚挺等。这三大挑战中的任何一个，都有可能置联想于生死攸关的地步。

柳传志说：三大挑战中最为重要的一项，是行业发生变革的问题。安迪·葛鲁夫和比尔·盖茨在几年前都说过，这个行业是个十倍速的行业！今天看来，这个风是越刮越紧。联想怎样应对呢？在联想的办公楼上有四个字：求实进取。进取的意思是：看清楚，努力看清楚，这个变革在往什么方向上走？

谈到求实的时候，柳传志意味深长地说：进取和求实是一对矛盾！当领导、新闻界希望你进取，往前冲，告诉你前面的形势一片大好时，企业要特别小心，这就是求实的问题。

美国的全球 500 强最多，除了其企业的自身实力之外，还在于它为企业提供的经营环境好。中国向市场经济转型才 20 年，企业经营的环境常常成为限制企业发展的瓶颈。

每每提起这一话题，柳传志常常有一种切肤之痛。他将这个环境生动地比喻成“操作系统”，企业经营犹如应用软件，应用软件再好，计算机的操作系统不行，软件不仅在里面跑不动，而且严重的会死机。

联想在 80 年代的奋斗历史，不仅是一个运作企业的历史，也是一个碰撞并力图修改操作系统的历史。1988 年联想第一次实行带有承包性质的工作方式，结果很成功。业务经理中最多的一年奖金能拿 6000 多元。这 6000 多元就把柳传志吓住了，因为当时的工资加奖金只有 100 多元一个月，而政策规定，如果一年的奖金超过了 3 个月工资的总和就要征 300% 的奖金税。柳传志说：“老老实实的交税肯定交不起，不发员工的奖金也不行，最后我们采取了用支票换现金的办法。一两年后东窗事发，给我们换现金的单位有别的事给查出来了，查到我们这里罚了 9 万多元。事隔两年后，法规就改了。”

中国常常将一年的事集中为一次“执法大行动”，而这种运动式的执法，常常是“抓大放小”，使大企业蒙受更多的损伤。柳传志一针见血地说：国家要吸引海外的人才，但是他们回来以后，虽然各方面待遇都不错，但是天天让他和执法人员打交道，一次两次可以，再多他就走了！

看来，在向 500 强努力的过程中，联想要比国外的企业付出更多的代价。

在联想，柳传志说得最多的一个管理思想就是“提前拐大弯”。这是在国外任何一本教科书里都找不到的管理原则。当企业的发展超越了社会的旧原则时，作为船长的柳传志并不会让企业硬碰上去，他会远远地就作好拐弯的准备，看看有没有可能绕过去，如果没有，他面对矛盾的态度也是温和的，在缓慢而尖锐的挤压中，让企业尽量安全。

尽管如此，柳传志经常强调：目前中国企业的管理问题，总体上要大于环境问题。包括联想，在一些环境允许的范围内做不好，这就是管理问题。

联想的管理创新之源，是对完美制度的追求。例如，在各个单位、企业中，一把手和二把手的关系就一直是很微妙的问题，很少有单位把这种关系列到文字中分析，因而无论发生了什么恶劣的事，两者的关系都是按照博弈论的方法进行，最后由领导说了算。这是最体现中国“人治”精髓的一种关系。联想摆脱了这样的巢臼，定下了这样一个制度：一把手和二把手出现纠纷时，一把手可以把二把手调走，但人事部门会作记录，重新选择人后再做不好，就要和一把手算账，即使第二次一把手有多么正确，也对不起，请下台。

近 20 年来,联想每年的营业额递增平均达 90% 以上,从 1985 年的 300 万元,增长到 2000 年的 284 亿元,联想的高速成长,除了自身因素以外,还与联想善于学习有关。

在联想还没有想过自己要进 500 强的时候,便已经开始和 500 强企业打交道。对联想影响最深刻的是 1962 年就进入《财富》500 强的惠普公司。柳传志说:“惠普是联想的老师。”联想从惠普那里学会了怎样科学有效地管理好代理商、怎样做渠道、怎样做市场。正是这些理念,使 80 年代中后期正在迈向大企业的联想人激动不已。

为了开拓自己的技术视野,近几年来,联想已和国际知名的 500 强如 CA 公司、德克萨斯仪器公司、国家半导体公司等合作建立实验室,虚心地向这些超级公司学习。

只有有实力,才能有地位。比尔·盖茨到深圳发布维那斯计划时,柳传志是被盛情邀请的嘉宾;葛鲁夫到中国,要专门安排时间参加联想的活动;戴尔在香港,也要设法和柳传志会晤……出席本届财富论坛,柳传志将有一次和很多老朋友会晤的机会。

联想要实现 100 亿美元的销售,意味着还需要在现有的基础上至少扩充 4 倍。

除了电脑,联想目前正在紧锣密鼓地进行充分准备和部署。柳传志说:我们正在以因特网为中心,把业务领域分成产品体系和软件、服务体系。在产品体系中,联想将形成服务器、网络设备、信息家电、移动计算、数字化办公设备五大产品系列。

柳传志预计,这五大产品将于 2002 年陆续开花。如果每一个产品都能形成现在的联想电脑的规模,100 亿美元的销售额的确有了新的支撑。