

陈惠湘

著

# 联想为什么

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

联想为什么/陈惠湘著. —北京:北京大学出版社, 1997. 1

ISBN 7-301-03298-6

I. 联… II. 陈… III. 电子计算机工业-工业企业管理-概  
况-北京 IV. F426. 67

书 名: 联想为什么

责 任 者: 陈惠湘 著

责 任 编 辑: 周 湘

标 准 书 号: ISBN 7-301-03298-6/F · 247

出 版 者: 北京大学出版社

地 址: 北京大学校内 100871

电 话: 62752015 62752018 62752032

排 版 者: 北京大学出版社激光照排中心

印 刷 者: 北京大学印刷厂

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

850×1168 毫米 32 开本 8.625 印张 192 千字

1997 年 1 月第一版 1997 年 1 月第一次印刷

定 价: 15.00 元

## 序

西人说，“疲劳是累人的枕头。”这似是过来人语。

从前，我几乎不知道什么叫作累。到如今，感觉真的不灵光了，累了。原因也无非就是右手和右脚都不那么灵便而已。不过么，我还算乐观，想写就写一点儿；不想写了，就在屋子里站一站，看看窗外的风景。

已是深秋了，遍地都是黄叶，树的枝杈显露出来，在风中抖着。唯有“杏花村”热闹地开着，伴着那回旋的鸽哨，鲜艳地在风中摇着。

我抬起头，正有鸽群掠过天空，窗子开着，我几乎听到了它们振动双翅的声音。

记得第一次见到惠湘，是在一九八三年的春天，天气好像还是很冷。我应邀到了电子工业部北京“七〇七”厂，同去的还有作家刘绍棠、郑万隆等人。大概是参加“中国电子城文学社”的征文评委会吧。惠湘陪着我们在厂里转了一圈儿，他那时候是工会的宣传干事。等散了会，惠湘仍是毕恭毕敬，称我为“老师”，似乎不仅仅是出于礼貌。他也许知道我在学院教书。我呢，也就算是默认了。到后来，我又去了“七〇七”两三次，那项征文活动一共办了三届么。记得惠湘每次都参加了，每次都见了报。我的印象中，他是个活跃分子，对文学充满热情，又勤于创作，所以才……

以后交往多了一些。他有时候带着自己刚刚完成的作品到我这里来，急于听到我的看法。那时候，他跟李红霞，带着小儿子，就住在他岳父家里。我去他家的时候，他们的儿子还小呢，我记得像是刚刚断了奶。哦，那大约是一九八五年春季的事了。

等到冬天过去，春暖花开了，我们曾有过一次长谈。惠湘告诉我，他从北京师范学院毕业了——半工半读，一共坚持了五年。他念书的不易，我断断续续知道一些。他为了争取这份权力，还告过状，上过诉。我被那种少年意气所感动，就说：“谈谈你以前的事吧。”惠湘停了停，也就说起来：“……我上完高三，是十八岁。后来离怀柔水库不远，有个小山沟，物资局在那儿有个存放易燃易爆剧毒物品的仓库，我在那儿做了两年多库工。那时候精力旺盛，可是闲的时候太多，心里受不住。后来进了城，先是当技工，以后才作了工会干事……”好像他还想说些什么，似乎又咽了下去。

那天的天气晴好，在我眼前却有片刻雾气弥漫。

说到怀柔水库，我去过一次。那一日正逢阴雨，水面上一层迷茫。我不知惠湘当年是否曾在那水边驻足过；他在那烟波浩淼间，曾经想些什么。这也自然是后来的事了。

一九八四年，我曾和惠湘一同进行过采访，南下无锡。此间也曾忙里偷闲，拜谒了惠山寺，寻访了“天下第二泉”。那里光影婆娑，也好舒服。我们一边品茶，一边叙谈，坐了好半晌。晚上回到宾馆，依旧是海阔天空，漫无边涯，也就不觉畅谈了一夜。当年都说了些什么，如今似已淡忘了；唯有惠湘那倾听的神态，此刻还如在眼前。那时候他大概是二十

四、五岁吧；以我的阅历而言，善于倾听的青年，是一定会有他焕发光彩的时候的。

此后我们就常来常往了。一九八七年，在袁鹰任《散文世界》主编，我是编委的时候，还曾约惠湘写过文章，他的那一篇，题目至今我还似乎记得，大约叫做《到喀什去》吧。

等到了一九八九年，那是春末夏初吧，惠湘忽然到我家里来了，说是要去中科院计算所，去“联想”，问我怎么样。我想了想。望着窗外，那些“杏花村”（一种植物）已经隐隐现出蓓蕾了。我就说，“要去，一定要去”；又说“哪怕只去三年五年呢。”惠湘笑了笑，果然去了“联想”。到了那年冬季，我应惠湘之约，采访了柳传志等“联想”的“元老”，写了一个报告文学《“联想”之路》，就刊登在九〇年二月的《人民日报》上。而等我看了电视，听到那声音念出惠湘拟定的广告语：“人类失去联想，世界将会怎样？”——我的心里有了一点宽慰的感觉。他终于开始展放出光彩了。

转眼到了一九九一年五月中，我在从杭州到北京的火车上突然中风，半身瘫痪，中途就近送往蚌埠医院急救。等我的妻子女儿赶到蚌埠的时候，我仍处于半昏迷状态。脱离危险以后，我们回到了北京。来接站的亲友里面，惠湘也在其中。不承想，九一年末，我又突发心力衰竭，那一晚恰逢惠湘和王维胜来访，遂与家人合力将我送往安贞医院，方得脱险。我做了心脏大手术，此间忙前忙后帮忙护理的亲友中，除惠湘外，还有几位也都是我的学生，无权无势，能够得到如此多的关心，实是人生一件值得欣慰的事情。

几年过去了。我几乎足不出户。与外界的交往逐年减少。

间或也难免会有些寂寞之感。这也是情理之中的事。

但在这几年中，惠湘逢年过节必携妻儿来看望我，无论 he 自己是得意还是失意。而他之离开“联想”又回到“联想”，都曾事先与我商议。那样的时候，他更多地是在倾诉；我呢，更多地则是在倾听。我知道，万变不离其宗，无论惠湘走到哪里，总是带着他那颗躁动的心。这颗心总是不安地跃动：它永不满足于现状，永远追求新鲜广阔的世界。它跃动着，那么有力，充满了青春的气息。

所以，当惠湘把这一叠厚厚的文稿轻轻放在我的书案上的时候，我感到油然的慰藉。我不能拒绝。我用左手拿起了笔。

鸽哨声声。空气中传来鸽群的翅膀搏击寒风的哨音。我又忆起了那个在烟波中的青年。

“长风破浪会有时”——我在心里这样默默地祝念着。

——是为序。

韩少华

一九九六年十一月一日于北京新源街

# 目 录

|        |     |
|--------|-----|
| 序..... | 韩少华 |
|--------|-----|

|                 |   |
|-----------------|---|
| 第一章 睁大你的眼睛..... | 1 |
|-----------------|---|

|                 |   |
|-----------------|---|
| 一 选择未来需要勇气..... | 3 |
|-----------------|---|

有一些记者以及官员,在不同的场合常常会问我诸如联想成功的奥妙这样一些问题。于是我便引用“有志之人立长志,无志之人常立志”的那句老话。而“长志”就是企业的战略。

|                      |   |
|----------------------|---|
| 二 确定“你别无选择”的目标 ..... | 6 |
|----------------------|---|

企业制定一个战略目标并不难。难的是两点:一是目标的合理性和可能性;二是制定目标之后不为其它因素所动,能够坚决地不管不顾地去做。

|                 |    |
|-----------------|----|
| 三 拿镜子照照自己 ..... | 12 |
|-----------------|----|

我们用半天的时间可以找出世界上有一百条发财之路,但也许用半年时间也找不出哪一条路属于自己,关键在于我们必须知道自己能做什么。没有无所不能的英雄。脱离自身分析的战略是现代的堂吉诃德。

|                  |    |
|------------------|----|
| 四 走出庐山看什么? ..... | 22 |
|------------------|----|

什么是企业战略？企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投。当今世界机会五彩缤纷，机会与陷阱同在。关键是看清楚想清楚，设计好我们最终要飞多高飞多远，寻找我们需要的天空和阳光，寻找属于我们的战略机会。

### 五 逢山开路遇水架桥 ..... 34

企业实现战略设计的条件是变化的。只有文人会创造出指哪儿打哪儿的胡雪岩。现实中，企业必须不断地创造优势，营造条件。

### 六 农村包围城市 ..... 40

落后的国家、落后的企业就必须卧薪尝胆充当拾遗补缺的角色。日本这样走过，亚洲四小龙也这样走过。把理想埋在心中，把战略步骤弄清楚，“步步逼近”，终有一天我们也会富裕。

### 七 小米加步枪只能步步逼近 ..... 48

我们刚刚开始学习制定战略。美国已经开始了上百年。在众多的行业中，我们只剩下一、两个中国品牌，只剩下众多的最后一个堡垒。

落后的中国再一次以小米加步枪加入国际竞争。

### 八 前途是光明的，道路是曲折的 ..... 54

1935年，中国红军靠着这个信念从瑞金走到陕北。1949年，中国人民解放军靠着这个信念从东北黑土地一路南下直到海南。今天，只有20万创业资本的联想成功地登上国际经济舞台，这就是我们的希望。



## 第二章 谋事在人 ..... 59

### 一 办公司就是办人 ..... 61

劳动力是商品,是商品的劳动力需要一个市场经济的体制。“小公司做事,大公司做人”。人才是利润最高的商品,也是风险最大的投资。

做事的公司做不大。

### 二 火车跑得快,全靠车头带 ..... 71

千军易得,一将难求。没有宋江,水泊梁山会不会有一百零八将?历史不全是英雄创造的。大雁无头不飞,总经理是企业组织的龙头环节。

### 三 天下事最难挣信誉 ..... 77

产品靠信营销售。企业靠信誉生存。总经理靠信誉做火车头。没有信誉就没有参与竞争的资格。

### 四 吹尽狂沙始到金 ..... 88

我们不习惯去磨炼一个自己认为很优秀的人才,我们认为那样做是折磨和压制人。反过来我们自己作为人才的时候,可能也不愿意接受“路遥知马力”的磨炼。

我们急于出人头地。日本人五、六年才会有一个提升机会。

## 第三章 穿新鞋走新路 ..... 101

### 一 有形的价值有限,无形的价值无限 ..... 103

观念对于企业是一种取之不尽用之不竭的财富。有这笔

财富,企业可以由贫穷走向富裕;没有这笔财富,企业可以由富裕走向贫穷。

思想值钱。思想值大钱。否则古人就不会说“劳心者治人”。

### 二 特色经营——客户效益第一,公司效益第二 …………… 107

“君子爱财,取之有道。”这个“道”是什么?顾客为什么是上帝?因为他是给你送钱的。让花钱的上帝舒舒服服,你的财源就会滚滚而来。“与人方便,自己方便”,这就是“道”。

### 三 铸造斯巴达克勇士方阵 …………… 118

企业是一部机器。部门是齿轮,人也是齿轮,齿轮与齿轮如果不咬合,这部机器就不会运转。

北京人说:“愣的怕横的,横的怕不要命的”。你有一支“不要命的”队伍,那你还怕什么呢?

### 四 把企业推销出去 …………… 126

爱屋及乌。销售人员的任务是销售产品,老板的任务是把企业销售出去。商标值几百亿美元的“可口可乐”一年营业额就有几百亿美元,商标值二十多亿人民币的联想一年营业额就有几十亿人民币。

## 第四章 生命在于运动…………… 143

### 一 谦虚使人进步,骄傲使人落后 …………… 145

创新是企业的生命。我们有五千年悠久的历史,但我们没有创新,所以我们就捧着金饭碗落后于世界。我们现在不

是不耻下问的问题,人家已经比我们强大。我们现在需要的是卧薪尝胆,是老老实实跟人家学习创新经营。

“好好学习,天天向上”。

## 二 让我们的血液沸腾起来 ..... 152

组织是企业的躯体,是企业的血液。组织需要变化,需要创新。组织不变化的企业肢体麻木,神经知觉不灵,就像只能在上站着踢球的中国足球队。

## 三 比萨饼与麻婆豆腐 ..... 163

比萨饼是马可·波罗从中国偷去的馅饼配方,他忘记了怎么把肉馅放进饼里面。肉馅放在外面的比萨饼让全世界都觉着香。

日本人偷走了我们麻婆豆腐的配方。只去掉那火爆的麻辣,然后就连美国人也只认日本豆腐而不知中国的陈麻婆。

简简单单去掉麻辣,把肉馅放在饼外,这点产品创新我们怎么能不会?

## 四 抢棒子和把饼子做大 ..... 174

市场竞争不是收割自家田里的庄稼,而是跑马圈地让自家田更多一些。市场创新是什么?是把暂时没有主儿的土地赶紧圈到自家名下来。美国、日本的企业是巧取加上豪夺。而中国企业只能巧取,因为我们缺乏豪夺的实力。

## 第五章 承担责任光荣 ..... 195

### 一 要收获首先必须创造 ..... 197

企业激励的目的是要让人承担责任。激励与溺爱距离并

不遥远,但结果却是天壤之别。激励培养责任者,溺爱培养寄生虫。

激励是什么?就是在人的前面放一块大金坨子,在人的后面放一只老虎。跑得快的人得大金坨子,跑得慢的人被老虎吃掉。

## 二 庙富和尚富 ..... 203

激励首先是体制的问题。没有责任体制的企业从根本上没有激励。没有责任体制,企业这个大庙可能穷得一文不名,但经营者也许富得流油。只有建立了责任体制才会一荣俱荣一损俱损。

## 三 罚人吃肉 ..... 217

当激励被引进金钱的死胡同之后,我们把人的物欲刺激到无法自持,然后发现只有外国企业才能够满足。如果我们把人刺激到一个个都待价而沽,谁给钱多替谁干,那么金钱对于希望崛起的中国无疑会成为新的鸦片。

## 四 条条大路通罗马 ..... 231

别把不同类型的人才都赶到升官这一条路上去。别把有多种欲望的人才都赶到发财这一条路上去。

激励要择一些手段。

## 一本书、一个人、一个企业和一个民族(代后记).....

..... 243

做一个认真的人不容易。写一本有用的书不容易。忘不了是中国人,所以就有民族性。忘不了书要给人看,不能浪费别人的时间,所以就格外留神。

---

## 一 贵在认真 ..... 245

什么叫认真？认真就是没完没了跟自己过不去，就是翻来覆去折腾自己。认真过以后终于还是选择了“大舞台小角色”的道路。

## 二 写一本有用的书很艰难 ..... 253

洋商洋货洋书，这是不是一场新的诺曼底登陆？学完美国学日本，到头来能不能解决中国企业的问题？读完洋书还得办中国的事情，否则就会“吃了羊肉变成羊”。中国需要研究自己，中国需要集体英雄主义。

## 三 不仅仅是关于联想 ..... 258

联想是一片树叶，一叶而知秋。人类社会在本世纪前半叶以前用武力体现民族性，而在今天以后，体现民族性唯一的途径是经济崛起。

# 第一章

## 睁大你的眼睛

什么是企业战略？企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投。

战略如果没有明确的目标，那就只能成为一个空洞的幻想。战略目标一是要合理，二是制定之后必须坚定不移地去做。

没有战略机会就没有战略设计。更多的时候机会与陷阱同在。

实现战略目标的条件在哪里？只有空中楼阁不需要条件。

我们说：“饭要一口一口吃”。先吃什么后吃什么，所有的战略目标都要一步步实现。

毛泽东主席说：“战略上要藐视敌人，战术上要重视敌人。”任何战略目标的实现都需要一往无前的信心和勇气。



## 一 选择未来需要勇气

1985年年底，在北京海淀区中关村中国科学院计算所院内两间低矮的平房里，联想集团前身——中科院计算所公司的二十多名创业员工必须做出一项艰难的选择。这一年他们出大力流大汗赚了70多万元人民币，这是一笔他们中间从未有人见到过的巨大财富。按照规定，他们有权把这笔财富的相当一部分分掉。这对他们每一个人都是很好的事，因为这些四十多岁的中年人家境并不宽裕，每个人每月只挣二、三百元工资。一万元在1985年对每个中国人都是一笔横财。我们这二十多名科研人员有理由成为当时社会普遍提倡的“万元户”。

这是一个并不寒冷的暖冬，屋内热烘烘的。在十年以后，很多新创企业最难召开和最为沉闷的会议大多数依然是财富的支配。然而，1985年这二十多名创业科技人员并没有表现出那般沉重。他们想选择现实，想富裕，意见也有分歧。但是最后大家的意见得到了统一：把资金投向未来的事业。

傍晚，他们结伴走出那个熟悉的院子时，每个人都两手空空，每个人都心里充实，脸上洋溢着微笑，心中满怀喜悦。

1995年，中国政府十几家部、委根据1994年的统计数据，联合向社会公布了1994年中国500大企业和500



强企业，联想集团在这两项排名中分别列第 56 位和第 324 位。排行榜上 80% 以上是那些诸如大庆油田、宝山钢铁公司的国家重大投资和重大资源企业，像联想集团这样创业资本 20 万元人民币、创业时间十年的高科技企业实属凤毛麟角。尽管中国的这些企业放在世界范围内来看其规模甚小，譬如以年营业额 300 亿人民币列在第一位的大庆油田与年营业额六、七百亿美元的美国 IBM 公司相比，我们的企业简直还弱小得近乎可怜。但是，作为全部投资 20 万元的联想集团能够在十年间从零起步最终以年营业额 47 亿人民币跻身于这群中国巨人企业之中，却也实实在在可以称作一个奇迹。

这是 10 年之后，当年那些选择了未来的人们依然健在。想必他们每一个人还记得那个暖冬的傍晚，还记得当年的那个决定。

联想集团是目前中国唯一能够以份额表达自己国际市场地位的高科技企业，因为 1995 年由它生产的电脑主机板和附加卡占据着全球相当的市场份额。同时，在世界前十名优秀电脑厂商大举进入的中国市场，联想牌电脑以 10% 以上的份额连续几年名列三甲，是目前唯一能够在前五名中占据一席之地的中国品牌。在 90 年代中国市场几乎进入全面开放因而国人普遍对强势竞争之下中国经济如何发展感到忧虑的时刻，联想的业绩多少带给本土人民一些振奋。1996 年初，继国家主席江泽民、国务院总理李鹏 92 年和 94 年分别视察联想集团或题词之后，国务院副