

巅峰 管理



ZHANGRUIMIN



LIUCHUANZHI

柳传志与张瑞敏 的成功之道

吕进 编著

- ◎ 两个伟大的企业18年的辉煌之旅
- ◎ 两个伟大的企业家关于管理的巅峰对话
- ◎ 一场关于企业成长的观点之辩
- ◎ 一部融会中西的管理圣典

巅峰管理

——柳传志与张瑞敏的成功之道

吕进 编著



世界机械出版社

图书在版编目(CIP)数据

巅峰管理——柳传志与张瑞敏的成功之道/ 吕进
编著. - 北京:世界知识出版社,2003.1

ISBN 7-5012-1903-6

I. 巅… II. 吕… III. 经济-企业管理-研
究-中国 IV. F426.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 087472 号

总策划	弘新盛德
责任编辑	曾伏华
特约编辑	欧阳
封面设计	蒋宏工作室
版式设计	梅轩工作室
责任出版	夏凤仙
责任校对	杨阳

书 名	巅峰管理——柳传志与张瑞敏的成功之道
-----	--------------------

出版发行	世界知识出版社
地址邮编	北京市东城区干面胡同 51 号 100010
排版印刷	北京梅轩工作室 河北省保定市时代印刷厂
经 销	新华书店
开本印张	880×1230 1/32 12 ¹ / ₈ 印张
字 数	280 000 字
排次印次	2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷
定 价	25.80 元

版权所有 侵权必究

为什么总是柳传志、张瑞敏

(序)

在我们的印象中,柳传志和张瑞敏这两个名字似乎出现得太频繁了。在财经杂志的封面上,在经济报章的头版头条中,还有年终岁末的各大媒体的商界人物排行榜上,我们总是能够一次又一次地发现两个人的身影。而据笔者的不完全统计,他们二人同时上榜的次数竟多达二十三次!那么,究竟因为什么让我们怀抱着如此大的热情去选择柳传志和张瑞敏呢?

有人说,他们两人拥有一个共同的特征:那就是在自己的领域内努力地打造着中国的企业航母甚至舰队。是的,联想电脑市场占有率连续居亚太地区第一位,在世界也名列前茅,而柳传志的心中更是揣着一幅宏大的蓝图;张瑞敏则倾力让海尔在2001年实现了602亿元的销售额,同比增长50%,净增长196亿元。然而在不同的行业内称雄的企业巨头又何止联想、海尔两家?这并非是我们选择柳、张的根本原因。

也有人说,柳、张都致力于以创新的管理手段与方式改造着企业。是的,联想、海尔的技术与管理创新是走在本行业的前列,二人也因此先后登上了哈佛的讲坛。柳传志的“贸、工、技”企业发展道路理论和“管理三要素”论已为世人所知,而2002年夏登上AOM(国际管理科学学会)2002年会讲坛更标志着“联想模式”已走上国际舞台;张瑞敏“休克鱼”、“市场链”的管理理念亦是引起了国际管理界的强烈反响,为各企业所效仿。但是以上仍不能算是根本原因,有较大的管理创新和国际影响的企业家仍不乏其人。

究竟是什么原因使柳、张二人得到了比他人更多的喝彩?

在一则报章上,笔者翻到了一位专家评委的发言,寥寥数语,

却概括出了评选的真谛：谁是这个时代最有鲜明特点的企业家，谁就有资格当选。而柳传志与张瑞敏，无疑是当前中国企业界最具时代特征的企业家，他们的当选，正是水到渠成的结果。

中国企业所面临的时代被人称为“后 WTO 时代”，这个时代的鲜明特征是，你不能仅仅把自己局限在国内同行业中去打造综合实力与竞争力。国内几乎所有的企业都在喊：狼来了，我们进入了与狼共舞的时代，而事先甚或正在操练“共舞”技术的管理者却寥寥无几，令评委们眼前一亮的是柳传志和张瑞敏。

这就不难解释，他们为什么获得如此多的赞誉了，以联想为例，有专家曾经告诫，小心成为跨国公司的加工车间和销售网点。但是联想近两年的成熟之快令诸多业内外人士欢欣鼓舞：联想完成了自身的重构与再生，对公司治理结构与组织人事结构进行重组，以实现与国际接轨；对产品结构进行重新定位，从本质上增强生产能力与品牌力。短短的时间内如此巨大幅度的“一跃”实在惊人，在与狼共舞的道路上，联想已经更加成熟。

而张瑞敏仍是喜欢用很形象的词汇概括自己的想法，他说：“海尔是海”。这里面蕴含的是海尔和张瑞敏的雄心与梦想：海尔的脚步不仅仅在国内停留，蔚蓝色才是海尔的目标。中国企业不能坐等 WTO 大门朝自己打开，而要迎出去，参于其中。因此，在实现企业和品牌的国际化道路上，张瑞敏的步伐格外匆匆，而也正因此，海尔可以在大家都在翘首以盼 WTO 时代来临时公然宣称：“海尔已提前入世”。

这就是联想与海尔，这就是柳传志与张瑞敏。与国内的企业和企业家相比，他们显然站得更高，看得更远，动身也更快。两个人 18 年来打造各自企业的经历和管理思想，使他们无可争议地成为中国企业界并肩而立的领军人物。所以，他们的当选，当之无愧。

2002.11

作者

[illegible]

联想:挑选一个未来	/3
“立意要高”	/3
“鸡蛋论”	/8
争取追随者	/14
海尔:在扬弃中获得新生	/20
“建立工人对你的一种信任”	/20
“出世即要领先”	/25
“跑”出来的关系	/29

第二章 大战略： 18 年的三个跨越

联想:平底快船—大船—舰队	/35
“用减法”	/35
“步步逼近”	/43
从懵懂到清晰	/49
海尔:创立名牌—多元化—国际化	/59
要做就做最好的	/60
低成本扩张	/64
“中国造”	/69

目 录

第三章 立足品牌企业： 质量、服务与品牌的互动

联想：人类失去联想，世界将会怎样？	/ 83
三步走	/ 83
“三个三”	/ 91
海尔：真诚到永远	/ 101
以势谋利	/ 101
价值第一	/ 109
打过太平洋	/ 112

第四章 核心资本： 人才的选、训、用、留之道

联想：办公司就是办人	/ 121
以人为本	/ 121
赛马中识别好马	/ 127
打造斯巴达克方阵	/ 131
培养领军人物	/ 139
海尔：企业更是竞技场	/ 142
赛马胜相马	/ 142
受控、竞争、轮岗	/ 148
80/20 原则	/ 153

目 录

第五章 企业的个性： 特色化管理

联想：18 年经验大总结	/ 163
管理第一	/ 163
创新为魂	/ 173
内部进化	/ 179
海尔：从 OEC 到市场链	/ 190
3 个“E”	/ 191
“自我实现的人”	/ 203
“对市场负责”	/ 208

第六章 精神创造价值： 企业文化、精神和灵魂

联想：“大船文化”与“八讲”	/ 217
民族产业的旗手	/ 217
“八讲”（一）	/ 220
1. 讲融入：把个人追求放在企业目标之中	/ 220
2. 讲实效：“谁栽树，谁乘凉”	/ 223
3. 讲奉献：提倡集体主义	/ 224
4. 讲拼搏：把 50% 的希望变为 100% 的现实	/ 226

目 录

“八讲”(二)	/ 227
5. 讲信誉:把信誉当作企业的商标	/ 227
6. 讲创新:吃着碗里的,看着锅里的,种着田里的	/ 232
7. 讲质量:市场原则	/ 235
8. 讲服务:让中国人用得更好	/ 238
海尔:格言十二条	/ 243
文化铸和声	/ 244
“文化力”	/ 251
CCO	/ 257

第七章 核心竞争力: 关于柳传志和张瑞敏

联想:掌舵者与精神领袖柳传志	/ 265
中国企业的“教父”	/ 265
我怎样带大联想	/ 283
关于柳传志	/ 301
海尔:船主与文化承包商张瑞敏	/ 309
“成熟的谷穗”	/ 309
普通人张瑞敏	/ 326

附录一 柳传志与张瑞敏的管理语录

附录二 联想与海尔的企业文化

附录三 联想和海尔的发展史

第一章

创业伊始：在机会中艰难行走

“企业要发展，周边的环境极为重要。对一个鸡蛋孵出小鸡来讲，37度半到39度的温度最为适合。那么，40度或41度的时候，鸡蛋能不能孵出小鸡来呢？我想生命力顽强的鸡蛋也能孵出小鸡来，但是到了100度的温度一定不行了。对企业来讲，1978年以前可能是100度的温度，什么鸡蛋也孵不出鸡来。而十一届三中全会以后，可能就是45度的温度，生命力极强的鸡蛋才能孵出来。到1984年我们办联想的时候，大概就是42度的温度。今天的温度大概是40度左右，也不是最好的温度。因此，生命力顽强的鸡蛋就要研究周边的环境，一方面促使环境更适合，一方面加强自己的生命，以便能顽强地孵下来。”

——柳传志

“‘只要找对了路，就不怕路远’……企业的目标对不对，大家应达成共识……我不是因为风险大就退避三舍，也不认为任何事都会成功，我是觉得一要积极进取，二要非常慎重。”

——张瑞敏

公司创立之初肯定是要创业，这是企业成功的第一道门槛。而创业之初有三个问题必须加以考虑：一、企业及产品的定位问题，就是要弄清楚企业要做什么，要做成什么；二、企业生存环境问题，即须理顺与企业相关的市场关系、社会关系、政治关系等；三、企业内部资源整合与体制建设，初期主要是凝聚士气，建立一套当时较为合理的内部制度。所幸，联想与海尔在这三个方面做得都很好，他们也因此实现了创业初期的首次腾跃。

联想：挑选一个未来

18岁的联想当然完成了创业初期的那些跨越，然而，并不轻松。

“立意要高”

现在，在联想控股的新办公楼内，可以眺望整个中关村，可以看到那里的每条街道、每座大厦，甚至公交车的每一站。然而这是在2002年，1985年底——联想创业一年后——联想的员老们还必须在中科院计算所院内两间低矮的平房内开会。此次会议需要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。按照当初的商定，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一件很不错的事，因为在这群四十多岁的中年人里面，大多数人家境并不宽裕，他们没有其他的收入——除了每月二、三百元的工资。一万元对他们来说无异于是一笔巨财，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”。

联想原公关部经理陈惠湘这样描述当时的场景：

“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对财富的分配。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，但每个人都心里充实，脸上洋溢着微笑，心中满怀着喜悦。”

十几年后，也就是 2002 年初，《财富》杂志评选出中国最大的 100 家上市公司，联想排名第五。排行榜上很多企业是一些国家重大投资和重大资源的企业，像联想这样创业资本仅 20 万人民币、创业时间仅十几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，甚至弱小得近乎可怜。但是，作为全部投资 20 万元的联想集团能够在十几年间从零起步最终以年营业额上百亿元人民币跻身于这群中国企业巨人之中，却也实实在在可以称作一个奇迹。

这是 18 年之后，当年那些选择了未来的人们也许依然健在。想必他们每一个人还记得那个暖冬的傍晚，还记得昨天的那个决定。在今天看来，联想无疑是成功的，然而联想当年的成功正是当年的那群联想人艰难选择的结果。

从中国企业的发展史中可以看到：自 1978 年改革开放之后，二十余年时间，中国诞生了成千上万个企业，也消亡了成千上万个企业。在世界电脑市场的核心——硅谷，每年都会有 30% 以上的公司关门，而更多数量的新企业却又开张。而在中关村，工商局企业登记科的官员们每到年初也忙得不可开交：因为有如此多的企业需要注册，或者是注销。以致于一位久经沙场的企业总裁引用了“沉舟侧畔千帆过”来表达自己的心情。而实际上，柳传志常说：“小公司做事，大公司做人”，他也同时强调：“有志

之人立长志，无志之人常立志”，办企业也要“立长志”。联想是一个立长志的企业，也因此获得成功。然而，在最初柳传志和联想也经历了一个迷茫和痛苦转变的过程。

1984年，也就是柳传志四十岁的时候，他走上了创业之路。四十岁很多人心中早已没了激情，而柳传志却还是“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，想做点什么，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。”

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。他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。”

他觉得，研究所的路肯定行不通。

而在当时，中关村街上雨后春笋般起来了一大片公司，作为掌握前沿科技的中科院计算所也不例外，很多人下了海，或是办公司，或是给人打工，验收机器，验一天收入三四十元，而当时计算所一个月的奖金也就30多元，这对计算所无疑是一个很大的冲击。对此，当时的计算所所长曾茂朝想：能不能计算所自己

也办一个公司，赚点钱，一方面上缴给所里，解决所里急需的实际困难；另一方面也能稳住军心，留住所里的人才。柳传志以往表现出来的领导能力使曾茂朝觉得他是最佳人选。

柳传志接受了这次被选择，这也是他的选择，那时的他并没有想过失败，他说：

“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。”

柳传志开始进入市场了，他的目标很大，他想让公司成为一个“长久性的公司”。所以，从一开始，他就秉承了“立意高远”的市场进入策略。

1984年，“两通两海”已经挺粒在中关村，而柳传志的名字却依然像今天中关村众多小公司老板的名字普通得让人容易忘记。但18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，而当年笑傲江湖的群雄却被雨打风吹去。柳传志把这个结果的出现归因于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’。”

同时，他这样描述他的“立意”：“我们想做一个长久性的公司，要做百年老字号，不急于一下子很出名，利润很高，然后很快就垮了，这是第一条最重要的目标；第二是我们要做一个有规模的公司，要有国际性的市场地位；第三是要做个高技术的公司，不想什么赚钱做什么。”对于立意高低，柳传志还有一个精妙的比喻：

“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。”

他认为，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，卖馅饼是手段，开连锁店是最终立意，这样就很高了。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。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。同时，立意高了，自然明白最终目的是什么，不会急功近利，不在乎个人眼前得失。

实际上，在企业的初创期，由于你还弱小，进入市场也不久，因此，对瞬息万变的市场和企业自身还缺乏把握，这时，就必须树立一个目标。尽管这个目标有时只是一个远大抱负并不能量化和明确，但是，至少它是一个方向，企业不会因为没有它而迷路。由于对它你无法度量与清晰化，因此，你就必须“立意高远”。

应该讲，联想和柳传志这种“高姿态进入”的“桥头堡”战略是一种自我定位的方法。它的定位很高，反映了联想人进入市场的气势。或者说，这种战略旨在形成一条观察别人、确立自己的思路。没有这种立意高远、战略远大的思路，很难立大志、成大器。在今天看来，联想人当初的这种雄心大志并不是理论空壳和空中楼阁，作为企业的长期目标和员工激励手段之一，在联想的成长中还是发挥了应有的作用的。同时，它也正是联想人超越别人的一种理念和气概，从一开始，联想就表现出了一种大企业的风范，以至于后来万润南说联想：“他们尽管现在还比较小，但可能不同凡响。”

“鸡蛋论”

联想在18年的发展历程中，一直没有出现过大的失误，而这与柳传志善于处理企业与环境的关系是分不开的。柳传志认为：要做大的事业，立非常之功，必须和环境有高度的和谐性，否则要么被环境拒斥无法得到发展，要么与流俗合污丧失高远目标。而要创造这种和谐，必须要有常人难以想象的智慧、坚韧和胸怀。用《北京晨报》记者刘书的话：“联想发展到今天，忍耐了很多很多常人无法忍耐的东西，隐藏过常理不应隐藏的黑暗，为他人背过的黑锅也历历可数。但柳传志却全做到了，保全了企业的发展，也保全了自己。”而杨元庆也说，柳传志有极强的妥协能力：“如果当初联想只有我这样年轻气盛，没有柳传志懂得在什么地方需要妥协的话，联想就没有今天了。”用一位联想高层经理人的话：“柳传志这么多年受过太多的来自方方面面的审查，要是他个人真有大问题，哪怕是生活作风方面的，早就完