

陈惠湘◎著

联想为什么

- ★一位影响中国企业十多年的学者
- ★一本开创中国企业案例研究先河的著作
- ★1997年中国企业管理最畅销书
- ★十年之后依旧有数十万读者保留



经济日报出版社

联想为什么

陈惠湘◎ 著

图书在版编目 (CIP) 数据

联想为什么/陈惠湘著. —北京:经济日报出版社,
2008.1

ISBN 978-7-80180-810-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 187833 号

联想为什么

作 者	陈惠湘
责任编辑	汪云凤 周 扬
责任校对	韩 冬
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	三河新世纪印务有限公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	14
字 数	200 千字
版 次	2008 年 1 月第一版
印 次	2008 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-810-3
定 价	32.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

再版序

在过去的两年里，有朋友不断鼓励我应该再版自己过去的老书。我始终缺乏勇气，甚至出版社方面也缺乏勇气。缺乏勇气的一个原因是从上世纪 90 年代到现在，中国企业的进步很大，一本写于那个时期的《联想为什么》对今天的企业是否还有价值？缺乏勇气的另外一个原因是这本书是我第一本企业研究著作，它代表着那个时间我对企业的认识，处处表现出幼稚。直到前一段，山东的一位企业家朋友跟我说，他自己办企业开窍是因为当时读了我的几本书，包括《联想为什么》。我知道这样的夸奖有溢美成分，我也知道其实他是在学习联想、学习柳传志，我只不过沾光了。当年我曾借用王蒙先生早年一篇随笔里的一句话自嘲自己：“一只苍蝇叮在骏马的身上，因此它也一日千里了”。我得益于联想。尽管如此，山东这位企业家朋友的话仍旧不失为一种鼓励。而最终下决心再版此书需要感谢河北旭阳焦化集团的董事长杨雪岗先生。他领导的企业在 2007 年销售规模接近百亿。他委托我

领导的咨询公司为旭阳集团作咨询，其中很重要的一个课题是研究联想从30亿到100亿的过程中都面对了哪些问题以及解决之道。

这使得我最终有了再版此书的自信。因为，1997年之前的联想实践对于今天大量的中小企业或许依旧有一些启发。在此书再版之时，我想向读者坦诚说明三个问题。

第一个问题是《联想为什么》这本书当年完全是我个人行为而非企业工作。最初的写作动机是因为我和柳总的工作讨论。当时我建议联想的媒介宣传工作要有些改变，要告诉社会联想之所以能够不断进步的深层次原因，也就是要讲为什么。柳总不同意我的主张。其中一条理由就是柳总认为我们自己也没有把不断进步的规律搞清楚，不能为了要宣传为什么而去乱说。建议被否掉之后我仍然不甘心。于是，1996年有差不多10个月时间的节假日以及平时的晚上，始终在思考、在写作。最初没想过要写书，更没想过出版。或许文人缘故，一不小心就写成书了。动笔之前和过程中，没有人知道此事。因为我也不知道自己能否写完、写好，先把话说出去最后事情做不好，那就很尴尬。也因此，当这本书将要出版时，我被柳总在联想高级经理会议上批评为无组织、无纪律、严重的个人英雄主义，并且也因此离开联想去办咨询公司。后来有记者撰文推测说我不写书就不会离开联想，不离开联想就不会损失可能上千万人民币的期权收益。但我始终感激联想，感激柳总和很多其他同事，因为我得到很多。这本书的首发式很排场，来了数百人，在北京香格里拉大酒店搞的。我在首发式上讲了十几分钟话。其中谈到共产党在延安时，有大批知识分子从国民党统治区投奔那里，灵与肉都经受了洗礼。而我在联想有类似的个人感觉。十多年了，现在我愈加觉得联想赋予我太多。

第二个需要说明的问题是《联想为什么》出版之后，我自己最为

珍惜的事情是由于出了名，我有机会在过去的 10 年里访问逾 300 家中国企业和近百家跨国公司。这成为我后来继续研究企业的基石。有一次接受电视台采访，对方问我出名最大的好处是什么。我说最大的好处是老师多了。每个企业都是你的老师，几百个老师教你，只要你不弱智、不偷懒，一定会学到些东西。我知道，这是《联想为什么》带给我的最大财富。世界有联想，而联想不代表世界。但是，联想给了我认识世界的机会。

需要说明的第三个问题是我对中国企业管理研究的认识。我一直认为，企业管理科学最基本的原则是从实践中来到实践中去，这也是所有应用科学的根本特征。企业管理研究似乎应该分为三个层次。第一个层次是案例研究，诸如有关 GE、沃尔玛、丰田、三星之类，也包括《联想为什么》。第二个层次是实证研究。它是要从众多而非单个企业的实践中去发现规律，从而让社会分享，例如《基业长青》之类，德鲁克则是这个领域的泰斗。第三个层次是理论研究。它的任务是要把已经发现的规律变成方法与工具，例如泰罗、西蒙等。中国的企业管理研究是十分落后的，而中国企业的管理实践是十分丰富的。例如联想、华为、平安保险、海尔等等。改革开放近 30 年，一大批中国企业已经积累了足够多的管理经验。遗憾的是研究方面则十分苍白。案例研究方面，我们已经有了一些成果，但同时充斥着太多企业广告书。实证研究层次几乎空白。惟一让人安慰的是专业很有建树的曾鸣教授、彭剑锋教授这样一些学者，要么去了企业任职，要么办了咨询公司。我很尊敬他们。我猜测他们正在进行某种挑战。对于长期在象牙塔里享受人们尊敬的学者而言，他们为自己的挑战要放弃很多值得留恋的东西。而在理论研究层次上，中国的那些商学院今天还完全没有我们自己系统成型的东西。这就是我们企业管理研究的现状。这样的状况

与中国企业国际化的要求，与中国制造到中国创造的要求相距甚远。

这次，出版社将我在不同时期的四本书集合出版。我理解首先是给那些支持我的读者们提供一个系统阅读的可能。其次是表明出版方对企业管理研究的一种认识与态度。《联想为什么》是这些著作中的第一本，也是我的案例研究开端，而写作于2005年的《登顶之舞》则是我走访数百家企业之后写成的实证研究著作。一头一尾，我十多年的研究都在其中。也因此，《联想为什么》此次再版时，内容方面我不作任何修改，以保持那个时期的真实，包括我自己的真实。

是为序！

陈惠湘

2007年12月于北京静心斋

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。惟有“杏花村”（一种植物）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1983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1985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5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18岁。后来离怀柔水库不远，有个小山沟沟，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。

1984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，漫无边际，也就不觉畅谈了一夜。当年都说了些什么，如今似已淡忘了；惟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。1987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1989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”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1990年2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1991年5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，1991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，无论他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

1996年11月1日于北京新源街

目 录

C O N T E N T S

再版序 /001

序 韩少华 /005

第一章 睁大你的眼睛 /001

一、选择未来需要勇气 002

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秘这样一些问题。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 004

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他因素所动，能够坚决地不管不顾地去做。

三、拿镜子照照自己 010

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·吉珂德。

四、走出庐山看什么? 018

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 027

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 032

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 039

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 043

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 万元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 /049

一、办公司就是办人 050

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 058

千军易得，一将难求。没有宋江，水泊梁山会不会有108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、天下事最难挣的是信誉 063

产品靠信誉销售。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、吹尽狂沙始得金 072

我们不习惯去磨练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”的磨练。

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 /083

一、有形的价值有限，无形的价值无限 084

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 087

“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 096

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 103

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 /115

一、谦虚使人进步，骄傲使人落后 116

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 122

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，就像只能在场上站着踢球的中国足球队。

三、比萨饼与麻婆豆腐 131

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 140

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 /157

一、要收获首先必须创造 158

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 163

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 174

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 186

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） /195

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 196

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 203

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 207

联想是一片树叶，一叶而知秋。人类社会在 20 世纪前半叶用武力体现民族性，而在今天以后，体现民族性唯一的途径是经济崛起。