

中国著名企业家
管理日志系列 ①

林军◎著

柳传志

管理日志

中国著名高校十大商学院院长
联合推荐

厉以宁 (北京大学)

张维炯 (中欧商学院)

陆雄文 (复旦大学)

王重鸣 (浙江大学)

蓝海林 (华南理工大学)

钱颖一 (清华大学)

项兵 (长江商学院)

徐飞 (上海交通大学)

白长虹 (南开大学)

李光金 (四川大学)



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

林军◎著

柳传志 管理日志

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志管理日志/林军著. —北京: 中信出版社, 2008.5

ISBN 978-7-5086-1173-0

I. 柳… II. 林… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 057083 号

柳传志管理日志

LIUCHUANZHI GUANLI RIZHI

著 者: 林 军

策 划 者: 中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 20.5 **字 数:** 240 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版 **印 次:** 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1173-0/F·1347

定 价: 40.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264377

序

向柳传志学什么

对老柳，我很尊重。我对他的批评，是联想错失技术方向，错失成为比华为更强大的公司的机会。这是老柳的遗憾，是中关村的遗憾，更是中国 IT 界的遗憾。也就是自己爱之深，而责之切。

在我看来，对于没有任何回头路的联想来说，主要面临着两条道路的风险：一是走向全球高科技企业“老化”的宿命。最近 10 年之内，联想的核心业务——PC 行业就有 AST、DEC、康柏等著名品牌一下子消失于无形的教训，这个危险同样追随着联想、惠普等公司。另一个危险是逐渐陷入诸多国内企业多元化“平庸化”的泥沼。诸多在国内上市的高科技企业还在前赴后继地沦陷下去，过去的四通、海星、实达等，今日的方正、紫光、同方等，核心资源逐渐从高科技行业分散到传统行业，最终高科技企业的特征淡化甚至消失，变得与任何一个国内上市公司一样浮躁而毫无个性，活力和生命力也迅速衰退。

但是，比起其他同时期的中国 IT 企业，联想无疑是最成功的，这一点，就足以让老柳在中国 IT 历史上占据独特的地位。所以，老柳的管理思想一定是值得我们学习的宝藏。

比如柳传志善于用人，尽管从柳传志的用人经验看，容易看出他强烈的“不安全感”。但柳传志疑人不用、用人不疑，从杨元庆、郭为和刘军，到今日联想控股的三位“隐形少帅”朱立南、陈国栋、赵令欢。这些人维系着联想的未来、个人的前景，也同样维系着老柳的成败。让老柳得意并庆幸的是，这些少帅们都很好地完成了柳传志的期待。

柳传志的成功，来自于其强大的管理驾驭能力和商业操作能力，而其风

险来自于对于高科技产业技术规律、周期和趋势的敏锐把握。柳传志强在对战略机会的辨析和抉择能力，弱在对技术远景的洞察和预见能力。而柳传志的这些弱处，需要少帅们来弥补。

在中国的企业家中，通过用人弥补自己弱处，让自己功德圆满，全身而退的，恐怕也只有老柳一人。

前一段时间遇见一位比较郁闷的朋友，我说没什么大不了，一切都很正常，我给他看了过去写的关于柳传志的鸵鸟理论。他心情舒畅了。在大家都是“鸵鸟”的时代，无论创业还是做事，都要有平常心面对各种事情。

杨元庆说柳传志对他影响最大的两个理论，一个是“站出画外看画”，一个是“鸵鸟理论”。这两天我在认真回味“鸵鸟理论”，对公司管理启发极大。

柳传志对于这两个理论的原话是：“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，就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，不至于游离于目标之外。提醒我们不停地问自己，办联想到底是为了什么？”

鸵鸟理论的原话：“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，你觉得自己大得不行了吧，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，当我们还不是鸵鸟时候，说话口气不要太大。”

在我看来，做大一个公司，的确是一件高度复杂和极具挑战的事情。不过，正因为有挑战性，所以也是非常带劲的。关键是，要时时刻刻学习，其中包括温习老柳的理论。

方兴东

清华大学传播学博士，独立IT评论家，

浙大全球创业研究中心秘书长，

互联网实验室、博客中国、义乌全球网创始人

目录

C O N T E N T S

序	/XI	愿景非常重要 / 2	历史像一本书 / 15
一月	/001	真心相信你的愿景 / 2	为振兴高科技产业永存 / 16
愿景		埋伏一支奇兵 / 3	在竞争中取胜·屹立于世界民族之林 / 17
		我们希望能造出机器来 / 4	率先圆梦世界500强 / 17
		高科技跨国公司的梦想 / 5	15年后把炮艇变成航空母舰 / 18
		创办走向世界的计算机产业 / 6	我们要成为一个世界性的品牌 / 19
		在国际市场抢上一块地皮 / 7	成为中国企业的领头羊 / 19
		海外三部曲 / 8	目标当高远 / 20
		10年10倍 / 9	20年只是1瞬间 / 21
		鲤鱼跳龙门 / 9	国际化愿景 / 22
		我们要走AST走过的路 / 10	我们要为中国企业争取好的座次表 / 22
		联想1+1家用电脑 / 11	显示你们的实力 / 23
		微机做不好公司没退路 / 12	联想的四大贡献 / 24
		扛起民族产业的大旗 / 12	把红旗插在民族工业的山峰上 / 24
		局部服从全局 / 13	翻过的只是丘陵·要攀登的是险峰 / 25
		我们是血性男儿 / 14	

二月 /027

外部环境和政策风险

- 感谢邓小平 / 28
- 一院两制 / 28
- 所办公司 / 29
- 国有民营 / 30
- 受益于国有身份 / 31
- 开明的『婆婆』 / 32
- 有钱也不能发 / 33
- 受制外汇额度 / 34
- 迁回海外求发展 / 34
- 不做改革的牺牲品 / 35
- 做企业好比孵小鸡 / 36
- 凡事需要拐大弯 / 37
- 宁可不做，不可做错 / 38
- 高科技企业的四道关口 / 38
- 抱怨无济于事 / 39
- 不行就要忍耐 / 40
- 把政策用足 / 40
- 为公司冒险值不值 / 41
- 功劳是大家的，风险是个人的 / 42
- 政策受执法者的影响很大 / 42
- 环境逼着你冒风险 / 43
- 充分发挥本土优势 / 44
- 在大地母亲的怀抱里成长 / 45
- 改造局部小环境 / 45
- 发挥本土优势 / 46
- 充分利用势能 / 47
- 认识环境因素在企业经营中的重要性 / 48
- 理想化要坏事情 / 48

三月 /051

品牌

- 用名誉从银行贷款 / 52
- 抢在对手前降价 / 52
- 迎接互联网带来的冲击 / 53
- 从投资回报角度考虑研发问题 / 54
- 台湾对大陆市场有很强的借鉴意义 / 55
- 蓄势后求大发展 / 56
- 浮躁会对品牌形成巨大冲击 / 57
- 立项前把销售渠道考虑清楚 / 58
- 适应企业快速成长后的管理要求 / 58
- 团结一心跃龙门 / 59
- 高举旗帜背水一战 / 60
- 不能一味死守 / 61
- 时过境迁感觉大不同 / 62
- 你来我往比压着打要好 / 63
- 起 Legend 最开始只是为了一谋生 / 63
- 提升我们企业的整体形象 / 64
- 成为国际上的金字招牌 / 65
- 产品技术和一体化链条 / 65
- 品牌是信誉的长期积累 / 66
- 逐步形成品牌战略 / 67
- 做代理主要是为了学习 / 68
- 惠普是我们的老师 / 69
- 共同把饼做大 / 70
- 在与海外同行竞争中成长 / 71
- 产品技术战略 / 72
- 应用高技术以取利为主要目的 / 73
- 技术和钱的相互转化 / 73
- 靠技术占据并保持领跑的位置 / 74
- 做代理不求名 / 75
- 抚平失败带来的伤痕 / 76
- 爱国不是一句口号 / 76

管理三要素 / 80

联想为什么要建班子 / 81

建班子的内涵 / 81

企业上规模后要靠班子领导 / 82

确定班子一把手是建班子的首要问题 / 83

一把手要把企业利益放在第一位 / 84

一把手立意要高 / 84

一把手是把珍珠串起来的线 / 85

班子要形成对一把手的制约机制 / 86

班子团结事情就好解决 / 86

宗派问题是班子建设的毒瘤 / 87

宗派问题对国企是个先天的问题 / 88

关系户子女多了不容易管理 / 89

如何避免关系户子女进公司 / 89

关系户子女通过正常手续录用后的管理 / 90

如何解决无原则纠纷 / 91

建班子时，以德为主 / 92

选善于总结和学习的人进班子 / 92

重大问题有不同意见，两边的比例

还差不多，怎么办？ / 93

事后总结是解决分歧的重要手段 / 94

通过提供舞台进行精神激励 / 95

班子议事要建立规则 / 96

精神激励是1+1>2的关键 / 97

规则能让班子一体化 / 97

在班子更迭的时候，把话放在桌面

上说 / 98

降落伞 / 99

班子的整体素质怎么提高？ / 100

班子的决策制度 / 101

10年后班子老化怎么办？ / 103

建立起班子的集体威信 / 103

我们缺乏战略家！ / 106

微软和英特尔是制定战略的榜样 / 106

懵着打还是瞄着打 / 107

跳出此山中定战略 / 108

什么是企业战略？ / 109

立意高，才能制定战略 / 109

制定战略的三个指导思想 / 110

不受做成一个产品成就一个公司

的诱惑 / 111

抵制诱惑就能看到成功 / 111

企业家需要战略实施和设计的双

重能力 / 112

如何具体实现战略目标 / 113

战略随需而动 / 114

要能让自己长本事的事 / 115

目标是逼近愿景的前提条件之一 / 116

合理设立发展目标 / 116

企业制定目标的难点 / 117

三年五年就是长期目标 / 118

目标要说到做到 / 118

龟兔赛跑和路线制定 / 119

制定发展战略的总体路线 / 120

怎么实施战略目标 / 120

调整是达到目标的必经过程 / 121

以稳为主，稳中求快 / 122

制定路线的时候要分析哪些方面？ / 123

战略制定和实施中企划的作用很大 / 123

战略的谋与行 / 124

战略目标的实现必须步步紧逼 / 125

路线考虑清楚后做事要坚决 / 125

制定战略的规范流程 / 126

战略失败多是执行不到位 / 127

奥运战略对联想国际化至关重要 / 128

/079

四月 建班子

/105

五月 定战略

六月 带队伍

/129

好的企业就像一支军队 / 130
 研究带队伍的规律 / 130
 精神的力量 / 131
 公司是条船 / 132
 团结第一 / 132
 企业内外是个整体 / 133
 大船结构 / 134
 小山头后患无穷 / 135
 为什么要关心船长是谁 / 135
 让更多的年轻人上船 / 136
 强调管理基础 / 137
 周而复始地进行队伍建设 / 137
 物质激励是第一位的 / 138
 激励员工做中长远考虑 / 139
 讲功劳也讲苦劳 / 140
 确立行动准则 / 140
 入模子 / 141
 发动机文化 / 142
 调动骨干员工的积极性 / 143
 分配制度的作用 / 143
 责任心、上进心和事业心 / 144
 事业心也存在双向选择的问题 / 145
 产权能培养员工的事业心 / 145
 主人心态 / 146
 让股权成为激励奋斗的杠杆 / 147
 练好本领才攻无不克 / 147
 制度除了执行还要常宣传 / 148
 天条绝不可违 / 149
 制度定下以后一定要做到 / 150
 如何避免开会迟到现象 / 151

七月 交接班

/153

发现和培养接班人是根本的问题 / 154
 主动退休源于有自知之明 / 154
 康熙的问题 / 155
 诸葛亮的问题 / 156
 选择接班人要早做考虑 / 157
 接班子的是公司精神的传承者 / 158
 让老员工有股份 / 159
 退下来的指导思想 / 160
 离开与离不开 / 161
 分几步走退下来 / 161
 看退休后5年的股价 / 162
 退下来是为联想百年老店计 / 163
 这样的年轻人我欣赏 / 164
 赛马中识别千里马 / 165
 如何让年轻人逐步接班 / 165
 给年轻人舞台 / 166
 同步的前提下自由发挥 / 167
 允许 CEO 犯小错 / 168
 领军人物要具备事业心 / 169
 领军人物就是这个 / 170
 从缝鞋垫到做西服 / 170
 职业经理人不适合做接班人 / 171
 分比不分好 / 172
 感谢元庆 / 173
 当主人都会睡不着觉 / 173
 导演和制片人 / 174
 从指令型到参与型 / 175
 因人设事 / 176
 接班人要承前启后 / 176
 轮岗是培养接班人的好方式 / 177
 一半孔雀，一半老虎 / 178

八月 企业文化

/179

- 企业文化是地基的一部分 / 180
- 管理是一门人文艺术 / 180
- 员工利益和企业利益合为一体 / 181
- 规章不到的地方靠文化 / 182
- 企业文化是无声的命令 / 183
- 文化是条纽带 / 183
- 文化比条款更重要 / 184
- 求实进取，以人为本 / 185
- 诚信求实打造铮铮铁骨 / 186
- 三个信得过 / 187
- 相互信任 / 187
- 说到做到 / 188
- 取信于股东 / 189
- 诚信靠日积月累 / 190
- 弘扬进取精神 / 190
- 把5%的希望变成100%的现实 / 191
- 有理想而不理想化 / 192
- 公司是我家 / 193
- 没有家族的家族企业 / 194
- 经营企业靠王道 / 194
- 企业利益优先下的亲情文化 / 195
- 家族企业的领导有使命感 / 196
- 形成统一的管理理论 / 196
- 保持内外空气湿润 / 197
- 要谦虚 / 198
- 树大容易招风 / 199
- 把式论 / 200
- 兼并的前提是文化磨合 / 200
- 求实前提下的学习与创新 / 201
- 时代在变，文化不变 / 202
- 研究文化在公司内部的作用 / 203

九月 CEO 成功学

/205

- 义无反顾 / 206
- 大企业都是英雄主义者 / 207
- 企业家应该有向上走的欲望 / 207
- 强烈的自我价值实现 / 208
- 企业家得把企业当成自己的妈 / 209
- 承受委屈 / 210
- 多一点奉献精神 / 211
- 谦和 / 211
- 有自知之明才能进步 / 212
- 站在人家的角度去想问题 / 213
- 一眼看到底 / 214
- 善于总结才能成功 / 214
- 胸襟开阔 / 215
- 正直 / 216
- 追求诚信 / 217
- 自我调整 / 218
- 沟通是企业家的天职 / 219
- 重在行动 / 220
- 管理好时间 / 220
- 学习不停，折腾不止 / 221
- 总结出来再接着往前做 / 222
- 从别人摔跟头那儿吸取教训 / 223
- 加强学习能力 / 223
- 因势利导才能带来好运 / 224
- 尝试去研究一下形势 / 225
- 跳出画面看画 / 226
- 运气不可靠 / 227
- 坚持目标不动摇 / 227
- 承担责任光荣 / 228
- 把不可能变为可能 / 229

十月
国际化

/231

- 1997年前后就想过国际化 / 232
- 联想必须要走向国际化 / 233
- 做好为国际化买单的准备 / 233
- 国际化第一步怎么走? / 234
- 为什么要先收回来 / 235
- 为什么要换标 / 236
- 决定还是走并购的路子 / 237
- IBM出现得恰逢其时 / 237
- 我们曾担心并购失败后的风险 / 238
- 第一次提出并购IBM PC时没人赞成 / 239
- 站在远处先把事情看清楚 / 240
- 选择并购IBM PC我们考虑哪些问题? / 240
- 为什么IBM选择我们 / 241
- 并购IBM PC·联想做到1+1>2 / 242
- 设立总部的学问 / 243
- 如何避免员工流失 / 244
- 管理基础一致决定了业务整合的成败 / 245
- 海归是推动国际化并购的有生力量 / 245
- 兼并的前提是文化磨合 / 246
- 高层磨合是磨合的关键 / 247
- 为什么用沃德做首任CEO? / 248
- 为何决定让杨元庆当董事长呢? / 249
- 如何共享双方的研发 / 250
- 整合关键在于对业务的把控能力 / 251
- 先拿下欧洲市场·最后是美国市场 / 252
- 联想国际化有大发展还要一两年时间 / 253
- 联想国际化要复制中国经验 / 253
- 本土市场足以站稳脚跟 / 254
- 中国企业国际化缺乏经验和人才 / 255
- 衡量一宗收购要看性价比 / 256
- 民族企业要再定义 / 256

十一月
资本运作

/259

- 让股东相信你 / 260
- 投资的目的是形成正反馈 / 260
- 股市策略的核心还是说到做到 / 261
- 联想为什么要做投资业务? / 262
- 上市能降低财务成本 / 262
- 用投资来传播联想经验 / 263
- 先把饼做大·再考虑下家 / 264
- 和巴菲特有些类似 / 265
- 帮助投资企业做大做强 / 265
- 养「猪」还是养「儿子」 / 266
- 什么样的项目会成为战略投资 / 266
- 项目和团队判断是投资的关键 / 267
- 企业本身的生命力很重要 / 268
- 控股与区别对待 / 268
- 事为先就是先看项目和行业 / 269
- 「人为重」就是看领导班子的优劣 / 270
- 企业在演戏·投资是让人看戏 / 270
- 中国的市场环境适合PE发展 / 271
- 放虎归山和如虎添翼 / 272
- PE不仅仅是资金上的帮助 / 273
- 并购时如何与地方政府打交道 / 274
- 并购尽可能不更换管理层 / 274
- PE投资同样有所为有所不为 / 275
- 「国退民进」意味着大机会 / 276
- 大家都愿意和我们打交道 / 276
- 本土PE在选和帮上有优势 / 277
- 做投资同样强调团队 / 278
- 做PE投资主做两件事 / 279
- 本土PE投资的外部环境有待改善 / 280
- 并购投资要注意节奏 / 280

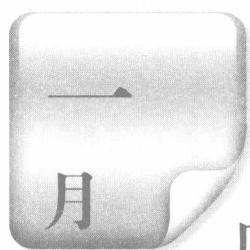
十二月
社会责任

/283

- 我们正处于历史转折点的时代 / 284
- 我们首先想到的是中国自己的富强 / 285
- 我们前面的路不是坦途 / 285
- 不只种好自己的亩三分地 / 286
- 注意自己的消费方式 / 287
- 企业内部需要湿润的空气 / 288
- 企业要为和谐社会做贡献 / 289
- 新一代企业家也要重视环境 / 290
- 企业与国家的命运联系在一起 / 291
- 不漠视那些成为『改革成本』的人 / 291
- 回报社会不能妨碍股东利益 / 292
- 身体力行影响社会 / 293
- 建设比破坏更有价值 / 294
- 改革开放是大的系统工程 / 294
- 企业家不因被仇视而不平 / 295
- 企业首先要把自己的事情做好 / 296
- 盖茨慈善树立起一个好的标杆 / 297
- 善待员工形成正反馈 / 298
- 策略性慈善活动 / 299
- 我们看重见义勇为和进取教育 / 300
- 做公益也要有完整的实施计划 / 301
- 过度看高自己会起反作用 / 301
- 生活能做到恰到好处就好了 / 302
- 企业家回报社会更多是看做了什么 / 303
- 实实在在在做力所能及的事情 / 304
- 正在走向的社会就是好的社会 / 304
- 官商勾结容易造成投机性的行为 / 305
- 相信愿景就能产生抵制投机的力量 / 306
- 通过行为来做表率 / 307
- 正派地经营·正派地做人 / 307
- 财富和获取社会尊敬不成正比 / 308

后记

/309



愿景

1月1日

愿景非常重要

愿景是指企业想往哪个方向发展。愿景对于战略设计非常重要，企业愿景如果不明确，肯定是不行的。很早之前我到北戴河，看火车站边上有一个卖馅饼的老太太，馅饼样子很好看，可吃起来皮很厚，吃完之后觉得下次再也不买了。老太太本来卖馅饼养家糊口，你走了人家还会卖给下一拨旅行者。你无从指责卖馅饼的老太太，因为她是不需要愿景的。

——2006年6月在中欧商学院的演讲：《联想的战略制定和执行》

背景分析

愿景这个词，在中国的词典里是没有的。“愿”就是心愿，“景”就是景象。对组织来说，它是一种意愿的表达，愿景概括了组织的未来目标、使命及核心价值，是组织哲学中最核心的内容，是组织最终希望实现的图景。简单地说，愿景是一个预见未来的美景，这个美景给人动力去做一件事情。

愿景不等同于目标，但包括柳传志在内的众多中国企业家更愿意用做到什么样的规模来给企业定目标，并在很长一段时间内把这一宏伟目标想当然地当成愿景。当然，数字对于做成一个什么样公司的愿景能有比较量化的描述，也符合许多中国企业家心目中的规模情结。以联想为例，曾在很长一段时间内把进军500强的目标自觉不自觉地混淆为自己的愿景。

行动指南

设立一个愿景，让其成为你或你所在组织走向成功的开始。

1月2日

真心相信你的愿景

很多企业不太注意愿景，实际愿景很重要，关键是你是否真心相信你的愿景，真的往这方面去做。真心想要做未必做得成，但是有做得成的可

能；如果不真心，愿景肯定做不成。20 世纪 90 年代初，联想提出三条愿景：联想要做一个长久的公司，要做百年老字号，不急于一下子很出名，利润很高，然后就垮了，这是第一条最重要的愿景；第二是我们要做一个有规模的公司，要有国际化的市场地位；第三是要做个高技术的公司，不想什么赚钱做什么。

回顾联想的发展过程，虽然时间过了将近 20 年，营业额和市值都翻了成百上千番，但这些愿景一直没有变化，一直激励和鼓舞着联想人。

愿景一定是企业发展的追求，是非常重要的。

——2006 年 6 月在中欧商学院的演讲：《联想的战略制定和执行》

背景分析

概括地说，柳传志对联想的愿景的描述是：百年联想、国际化的联想和高科技的联想。随着成功改制、分拆交班和收购 IBM PC 业务这些大手笔的进行，柳传志提出的三大愿景中，前两大愿景开始变得可信。即便是目前还距离较远、争议最多的高科技联想愿景，也还是在努力地接近。至少在柳传志看来，这三个愿景是他和联想人的追求，是他真心相信的。

相比国际化的联想和高科技的联想的提法，百年联想相对较空，很显然柳传志的这个愿景更多是希望联想能长久做下去，做成一个没有家族的家族企业，尽可能长地承载他的个人意志，换种说法，百年联想的背后是柳传志企业家精神的具体体现。

行动指南

愿景好比个人的长期志向，真心做未必能做得成，但不真心肯定做不成。

1月3日

埋伏一支奇兵

记得曾茂朝所长是这样跟我讲的，他说，院里要削减事业经费，5 年之内要削减为 0，成还是不成，现在都说不清楚，不如咱们先埋伏一支军队，你们先做这件事情，不行我再把你们接回来。万一这条路能走通，将来我们所也不至于没饭吃。当时我们这些人，包括比我们年岁大的人，毕业以后一直在一个单位工作，没有换工作的，换工作比离婚还难，人人到

一个地方就扎下去了，那时不要说出来办公司，连离开这个事业单位，也根本不敢想。所以回想起曾所长说的这番话和我们当时的实际行动，觉得是一种壮举。

——1989年12月在联想集团成立大会上的讲话：《创办走向世界的计算机产业》

背景分析

1984年10月11日，计算所^①向中科院提交成立“中国科学院计算技术研究所新技术发展公司”的报告，在公司宗旨中提出：通过办公司可以摸索出科技成果转化为生产力的路子，同时也可以支持工资改革，稳定科研队伍。11月，公司正式成立，提出了“信誉和效率”的口号，标榜的任务是“开发推广国外先进的计算机技术和计算所的科研成果，培养和造就一批掌握先进计算机科学技术的人才，促进我国计算机事业的发展，为社会主义四化建设贡献力量”。

时任计算所所长的曾茂朝当时承诺，如果公司办不成可以回计算所，但出去的每个人都明白，回去之后什么都没有了，在中国当时的科研晋升体系中，资历所占的比重很大，比人家差两三年，提职、提薪什么都要排在后面。正是有这样的一些顾虑，最早参与联想创业的11人中多为在计算所不得志的一些研究人员，至少在当时看来，这不能算一支很强悍的队伍，最多算一支奇兵。可谁也不曾想到，这支奇兵日后能发展壮大成为计算所、中科院乃至中关村、中国高科技产业化的一支主力军、排头兵。

行动指南

千里之行，始于足下。

1月4日

我们希望能造出机器来

我们三年来所做的工作只是一个开局，周光召院长明确向我们提出了开创外向型高科技产业、形成规模经济的奋斗目标。而我们全体同志的想法和愿望是：我们希望能造出机器来，能造出我们真正的国产机器来，能造出我

① 中国科学院计算技术研究所，简称计算所。——编者注

们放在世界任何一个地方都能从性价比上和国外机器相竞争的机器来。

——在《联想》第一期试刊（1988年6月17日）上的讲话

背景分析

在那个时代，企业还没完全摆脱计划经济的束缚，诸如生产品牌电脑是需要得到政府管理部门的许可的，简单地说，是需要有牌照的。1988年的联想，还没有拿到政府允许其生产品牌机器的批文，不过，这并没有打消柳传志想造出机器的念头，他之后通过进军香港，生产286主机板，逐鹿海外市场，并占据足够大的市场份额，回头来让电子工业部等主管部门领导重新认识自己，最终曲线救国。

1988年前后，敏感的中国人都知道计算机时代一定会来临，但应该选择从什么地方进行赶超，人们有着不同的意见，当时日本人主攻的智能机器人在学术领域有很强的支持者，在业界，信通的金燕静认为小型机是方向，万润南领导的四通公司则认为电子打字机成为领导者，联想内部一批有大型机经验的人则认为可以搞大型机，不过，柳传志认为个人计算机（也就是常说的微机，俗称电脑）是未来的方向。

行动指南

确立可行的目标，义无反顾地前进。

1月5日

高科技跨国公司的梦想

我们工作的动力是什么，目标是什么？公司创建的时候是为了求生存；基本能站住脚时，我们希望能成为科研成果转为产品的桥梁，同时我们以为得到了难得的机会，也想施展一下，看看我们到底能挑多重的担子，使个人的事业心得到满足。1988年香港联想的成功，使我们的动力有了质的飞跃，大增了我们外向战略的信心。我们开始有了实现高科技跨国公司的梦想，我们希望自己有机会把自己的生活、生命和整个中科院的事业联系起来，甚至和国家科技改革的方针联系起来。

——1989年4月柳传志给周光召的一封信