

联想无限

柳传志的管理艺术

汪 洋 / 著
康 毅 仁

一个成功企业的
背后一定会有一位卓
越的领导，一个成功
行业的背后必定有一
位出类拔萃的领袖。
柳传志无疑是联想和
中国IT业的精神教父。

—— 英特尔CEO
格鲁夫



民主与建设出版社

赢在资本时代



K825.38

7

联想无限

柳传志的管理艺术



00178478



石化 S178478K

康毅仁、汪洋著
民主与建设出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

联想无限:柳传志的管理艺术/康毅仁,汪洋著. —北京:民主与建设出版社,
2003.1

ISBN 80112 - 530 - 4

I. 联… II. ①康…②汪… III. ①电子计算机工业 - 经验 - 中国②柳传志 -
生平事迹 IV. F426.67 K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 095653 号

责任编辑 徐昌强

封面设计 伊和轩

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65523123 65523819

社 址 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编 100020

印 刷 长城印刷厂

开 本 880 × 1230 1/32

印 张 12

字 数 351 千字

版 次 2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 2 次印刷

书 号 ISBN 7 - 80112 - 530 - 4/F · 236

定 价 28.00 元

版权所有 违者必究

质量问题与出版社联系



柳传志

1944年4月出生，祖籍江苏省镇江市；

1961—1967年在西安军事电讯工程学院学习；

1967—1968年在国防科委成都十院十所工作；

1968—1970年在广东珠海白藤农场劳动锻炼；

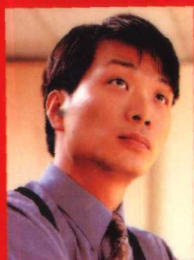
1970—1983年在中科院计算所工作；

1983—1984年在中科院干部局工作；

1984—2002年任联想集团总裁、联想集团有限公司主席。

柳传志先后获得第二届全国科技实业家创业奖金奖第一名，全国有突出贡献中青年专家，中国改革风云人物，1995年被评为全国劳动模范，1997年当选为全国工商联副主席，1998年当选九届全国人大代表。2000年1月被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”，2000年6月被《商业周刊》评选为“亚洲之星”。2001年1月在国内被100位著名权威经济学家以及财经记者评选为“CCTV年度经济风云人物”，并两次蝉联《北京青年报》第一、第二届“财富年度人物”及中国企业联合会“2000年最优秀企业家”。2001年被《时代》评为“全球25位最有影响力的商界领袖”。

10A30



作者：康毅仁

中国杰出的职业经理人，历任美的人力资源部主任，紫光广州分公司营销部经理，用友股份上海分公司投资部经理，现任索尼中国公司企划部顾问，著有《海尔是海》。



作者：汪 洋

著名管理咨询专家，中国企业成长研究中心主任，北京工商大学副教授，长年跟踪研究海尔、联想。著有《财富征战》、《企业管理》、《营销实务》、《海尔是海》等作品。

封面设计 / 伊和轩 13801128100

让爱

温暖

童心

很少的钱就能改变一个孩子的命运

(照片来自北京青年报)

关爱社会 打击盗版

购买一本民主与建设出版社的正版图书就代表您向希望工程捐献了一角钱。(举报电话:65523127 65523125)

序言 联想为什么

柳传志

10年前,我第一次到纽约,在一家百货公司,看到卖鞋的架子上摆的美国、意大利的名牌皮鞋,价格高达一二百美元一双。而中国制造的布鞋却堆在一个筐里,一双只有1块钱。

今天,在被人们公认为是高科技领域的PC电脑产品中,大概每15台机器中就有一台机器用的是我们联想集团生产的QDI品牌的板卡,我为我们的公司自豪,它为中华民族在世界上争取一席之地贡献了力量。

1984年,我在创办公司以前,是中国科学院计算技术研究所的工程师,每月工资78元,生活相当紧张。而今天我是联想集团的董事局主席,我们的集团是一个在电脑行业里运作的公司,去年(指2001年)的营业额是6.5亿美元。在全世界我们有21家分公司,分布在美国、欧洲、东南亚和新加坡。在广东省,我们有一家2000多名工人的工厂,同时还有七八家工厂为我们做加工。在中国官方评出的“全国高新技术百强企业”中我们排名第二。

我的公司和外国的大企业相比只是中等规模,但是1984年我创办这家公司的时候,只有国家20万元人民币的投资,11个人、两间平房的规模。这样看来,我们有了长足的进步。

163870

在企业很小的时候，不可能制定较长期的战略目标，因为任何外界因素的变化都会影响它的发展。而当其发展到一定规模的时候，就一定要有自己的战略，而这种战略往往是系统设计，所以这要有实现它的具体步骤。

联想集团发展得比较快的重要原因，应该就是成功地制定战略，并实现了战略要求。

我们制定战略时有明确的指导思想，就是努力发挥自己的优势，或创造优势，扬长避短。下面我举几个例子，说明我们是如何制定战略和分步执行的。

因为我们的目标是要办一个有规模的、长久的、高技术公司，所以必须有自己的产品。早在 1986 年，公司刚刚开办，我们推出了第一代产品——联想式汉卡，PC 机有了它就有了用汉字工作的能力。

在当时有能力研制这种汉字系统的单位，只有研究所（外国的公司当时还没有注意到中国，没有做汉字系统）。而研究所一般很注意研究成果的水平，没有能力组织人去把成果商品化。而我们注意到了这一点，我们的公司虽然很小，但有专人采购、生产、销售和服务，这样我们就跟踪市场需要，不断改进产品的型号，很短时间就推出了 3 个版本。我们的联想汉卡很快成了中国的主流产品，由于销量最大，得到了中国政府颁布的科技进步一等奖。

在销售汉卡产品成功的例子上，我们的优势在于一般的公司只有销售、贸易的能力，无能力开发产品；而研究所则只注意成果，不注意找市场、做宣传和根据市场的需要去改进产品。所以我们成功了。

以后，我们立刻就产生了一个大的优势，当 1986 年~1987 年在中国已经产生了一批买卖 PCXT 的公司时，我们把自己的汉卡插在上面销售，就成了有中文能力的电脑。当时虽然台湾有汉卡进入中国，但中国大陆不习惯他们的仓颉输入方式，所以我们的产品卖得很好。公司的营业额由 1985 年的 300 万到 1986 年的 1700 万，到了 1987 年底就增长到 8300 万，1988 年则是 1.2 个亿。我们利用这个优势建立了自己销售微机的渠道，建立了自己固定的用户。

在销售外国机器很好的情况下，我们当然想利用自身条件研制开发自己的 PC 产品，这样利润也会高。但是当时的中国是完全的计划经济，国家严格控制不让我们这样属于计划外的公司生产自己的品牌，即使我们根本不要国家的投资也不行。在今天看来，完全的计划经济实在是压制生产力的发展，当时却是天经地义的东西，我们无法绕开。

为了实现研制、生产自己品牌微机的愿望，我们制定了一套海外发展战略：中国不能允许生产，我们就打到海外去。这套战略取得了成功。这是外向型和产业化两步并作一步走的战略。以前我们是在国内做贸易的公司，现在要迈出中国，而且要搞产业。

我们的计划称为海外发展三部曲：第一步先在海外建立一个贸易型的公司，用以积累资金了解市场，并寻求开发的突破口；第二步建立一个集研究、生产和销售的技、工、贸一体的跨国公司；第三步是把它规模化。

于是在 1988 年，我和香港的两家合作者开办了香港联想电脑公司，一家出资 30 万，共股份 90 万港币，我们开始了三部曲的第一步，

即办一个贸易型的公司。在 1988 年 6 月 23 日开业的时候，我在记者会上对记者讲，我们的这个公司第一年的营业额要做到 1 个亿港币。与会的记者都不相信，认为一共 90 万的股本，又没有任何基础，要做到 1 个亿的营业额是在吹牛。

但一年以后，我们又开记者会宣布我们做了 1 亿 2 千万港币的营业额。引起了与会者的极大关注。我告诉他们我们的作法叫“瞎子背瘸子”的优势互补的策略。在三家合作者中互有所长，各有弱点。比如我所在的北京联想有销售 PC 的中国国内的销售渠道，但我们不了解好的进货货源，外国的大公司也不信任我们，但这正好是我们的香港合作者 DAW 公司的长处；他们对香港和海外情况比较熟悉。我们双方都没有钱，于是又找了一家有中资背景的公司做贷款担保。三家互有短长，但扬其长，避其短，就形成了优势互补。

有人问我，在香港具有不同优势的公司多的是，为什么他们就不能合作成功呢？我的回答是只有合作方精诚团结才可能发挥优势，否则就掩盖住了一切优势。而能精诚团结的最主要条件就是合作者要懂得算大账，不算小账，在小账上互相谦让，不要计较。我和我的合作者正是这样做的。所以我们的海外三部曲的第一步取得了非常的成功。

在 1989 年底，我们开始了第二步办技工贸一体的产业。这步就困难多了，用了 4 年多时间。到 1994 年 2 月香港联想股票上市，算第二步成功结束。我们在全世界办起了 21 个分公司，在中国办起了大工厂，在美国的硅谷和中国的深圳办起研究中心，成了一个有规模的高技术公司。

这其中我们走过了非常艰苦的道路，经过大风大浪（今天一直在大风大浪中）尝尽了酸甜苦辣。我无法向大家介绍我们走过的道路，但我要说明我们紧紧地把握住了制造优势和发挥优势的原则，作为制定战略的指导思想。

比如把国内的高水平的技术人才送到美国和香港建立技术中心，这和一般的台湾和香港公司比，科技人员稳定得多，不会频繁跳槽；在国内设厂，成本低得多；在香港采用海外的方式管理全世界的分公司而不用国内的办法。我们尽量把最有优势的东西组合起来。

我们在海外销售的策略叫“茅台酒的质量、二锅头的价格”，用这样的方式打开市场缺口。之所以能这样做，是因为我们用国内贸易赚来的钱支持了海外市场的开拓。当海外销售渠道打开后，我们就开始扩大工厂。就这样，在没有优势时去创造优势，然后发挥优势，使联想公司由 10 多年前一个小的公司发展今天的规模。

在我管理企业的过程中，我体会到制定战略、执行战略既是科学，又是艺术。

制定战略、执行战略要全面考察客观的情况、市场的变化、竞争对手的情况，又要充分了解自己内部的情况，信贷、开发、生产、销售的能力，以至于公司的企业文化、员工的精神面貌，把这些东西融在一起。考虑如何制定和执行战略，很像指挥一个庞大的交响乐团，指挥得好，才能使乐章充满感情，从这个角度说管理是艺术。

但在这个交响乐团中的每一把小提琴、每一把小号都必须严格地照乐谱演奏，丝毫不能出错，从这个角度讲管理是科学。

结论 “中国IT教父”

1. 从导演到制片

联想有一句家喻户晓的广告词叫“联想为什么”，那么创造了中国企业发展史奇迹的柳传志又为什么则成为一个中国产业界、财经界几乎人人都想破解的谜。

有人说，如果将中国硅谷——中关村视为电影库，那么联想应该是这个电影库中最长盛不衰、上座率最高、票房纪录最好的一部戏。与村内诸多上演过眼云烟般创业插曲的民营企业相比，联想恐怕已经成了这个电影时代不可或缺和替代的一个符号，而曾经导演过这场精彩电影，如今又退居二线担任制片的，正是这个电影时代的“教父”级人物——柳传志。

形容自己“上进心很强，不达目的誓不罢休”的柳传志，18年前手中只有20万元人民币，他带着11个人创办联想，如今，联想集团员工超过8000人，年营业额达34亿美元（约270亿港币），电脑销售量突破260万台，成为国内第一大电脑公司，市场占有率高达三成，领先第二名将近两倍（全球最大PC厂商戴尔公司的市场占有率仅4.6%），连续3年的利润率维持在10—15%以上。

依据2001年实现营业收入排定的2002年第16届中国电子信息

百强企业,经过严格审核,在2002年4月19日正式揭晓。中国普天信息产业集团公司以实现年营业收入642亿元人民币第二次蝉联百强之首,海尔集团公司和联想控股有限公司分列第二、第三名。这100强企业前10名名次如下:

1. 中国普天信息产业集团公司
2. 海尔集团公司
3. 联想控股有限公司
4. 上海广电(集团)有限公司
5. 熊猫电子集团有限公司
6. TCL集团有限公司
7. 华为技术有限公司
8. 海信集团有限公司
9. 上海贝尔有限公司
10. 北京北大方正集团公司

所有这些亮丽突出的表现,早已成为国际媒体关注的焦点。

2002年《亚洲财经》(Finance Asia)杂志评选年度中国最佳企业,联想在6项评比中获5个第一,分别是最佳管理企业、最注重公司治理、最佳投资者关系、最注重提升股东价值和最佳财务总监,代表了资本市场对联想的高度评价。柳传志也先后被美国《财富》杂志评为1999年亚洲最佳商界风云人物,并被美国《商业周刊》评为2000年亚洲年度之星,2001年还被评为“全球25位最有影响力的商界领袖。”

被称为中国“IT教父”的柳传志是一个创业的传奇。这个传奇的意

义不仅仅在于他领导联想由 11 个人、20 万元资金的中关村小公司,用 18 年时间 成长为中国最大并在国际市场上有重要影响的的计算机公司;更重要的是,他的传奇故事对许多立志创业的青年人来说,是一种激励,这个传奇让每一个中关村创业青年都怀抱希望——创造像柳传志那样的传奇。

联想有一句家喻户晓 的广告词叫“联想为什么”,那么创造了中国企业发展史奇迹的柳传志又为什么则成为一个中国产业界、财经界几乎人人都想破解的谜。

2. “扛起民族计算机工业大旗”

联想已经成为中国 IT 业的一面大旗,成为 IBM、戴尔等跨国公司不可轻视的对手。

2001 年,柳传志跟美国一家风险投资公司接触,其中一位高层是 IBM 当年全美的第三把手。他对柳传志说他 1984 年来过中国,他接着说:“大概那个时候您还没有资格见到我。”柳传志盯着他,对他说:“那当然,那当然,肯定是那样。”

柳传志第一次和 IBM 接触,是作为香港一家公司的代表参加 IBM 的代理会,香港那家公司做 IBM 代理本来就没什么地位,柳传志又是代表,更不被重视。那天,柳传志特意穿上父亲送给他的一套老式西装,坐在最后一排,没有任何机会说话。

IBM 比较注重官方的推荐,所以,即便等联想做到一定程度了,IBM 依然没有对联想“这种企业”予以注意。联想曾经想跟 IBM 深层次

合作,IBM 却更多地希望联想做代销。

也不光 IBM 这样,联想做大以前,其他大企业也一样,他们“提拎着手”让柳传志握,所以,柳传志现在和小企业见面非常注意自己的态度:“未来这些小企业不知道将有谁是黑马,即使不是黑马,对人家尊重重点也是应该的。”

1993 年,联想没有完成任务,柳传志亲自写了“扛起民族计算机工业大旗”的战表,带着全体班子成员一起去电子部提交,当时的胡启立部长携所有的副部长一起出来接见。

柳传志回忆道:“扛起民族计算机工业大旗”不是意气用事,像义和团那样的义气在今天已经没有用,一个国家有了经济实力才能有尊严。

2001 年的美国《时代》杂志曾经选出了全球 25 个最有影响力的商界领袖,共有 4 个华人名列榜中,其中柳传志列第 14 位。据了解,柳传志是入选《时代》杂志全球商界领袖排行榜的第一位中国内地企业家。这 4 个华人分别是:长实集团主席李嘉诚、联想集团行政总裁柳传志、台湾积体电路董事长张忠谋和美国雅芳集团首席执行官钟彬娴。其中,李嘉诚排位最高,居第 9 位。

《时代》杂志指出:“制造电脑并不是柳传志事业成功的第一步,但这是最令他关注的。他是联想的行政总裁,是中国最赚钱的个人电脑商,今年的营业额会增长 25%。柳传志指出,这是从惠普及 IBM 学来的,但目标是要超越它们:今天在中国,明天在世界。排名《时代》杂志商界领袖榜首的是日产行政总裁 Carlos Ghosn,微软行政总

裁比尔·盖茨则居次席。能和这些全球企业领袖对话的人不多，惟有1999年，张瑞敏被美国《商业周刊》评为“亚洲50位风云人物”之一可以与之相映成趣。

而且与张瑞敏1998年应邀到哈佛商学院、2000年到IMD(瑞士洛桑国际管理学院)进行演讲一样的是，2001年8月13日下午，作为46年来第一个受邀请的亚洲企业家，柳传志在世界管理学界最高的学术组织论坛AOM论坛上，发表了《缔造联想：网络的中坚力量》的演讲，把联想成长的奇迹讲给6400名来自世界各地的管理学教授和管理界人士。

AOM是国际管理科学学会Academy of Management的缩写，该论坛每年邀请一位在管理经验探索上有重大突破的企业CEO进行演讲。柳传志能受到邀请，与世界范围内持续的中国企业研究热不无关系。因为在该论坛46年的历史中，柳传志是第一个受邀的亚洲企业家，也是第一个登上该讲坛的发展中国家的企业家代表。

在柳传志接到的邀请函上，国际管理学院副院长西蒙·福雷泽教授说：“今年年会确定的主题是‘精建网络’。您所取得的成就不仅在中国是个奇迹，在亚洲乃至全世界都令人叹服。因此，我非常希望管理学院的成员能有机会聆听您是如何在并不长的时间里将联想打造成如此具有震撼力的企业。”

柳传志兑现了当年的誓言。如今，联想已经成为中国IT业的一面大旗，成为IBM、戴尔等跨国公司不可轻视的对手。

3. 具备全球竞争力的企业领袖

柳传志的成功之路为不同行业的经营管理者所羡慕，学柳传志用于推动企业前进的技巧和方法，成为中国乃至全球管理者迫切需要。

基于对加入WTO后中国领先企业竞争力的关注，2001年《中国企业家》杂志组织了100名传媒、企业、学术和咨询四个领域的专家，主办了一次中国企业领袖全球竞争力评估调查。

对于推选的企业家，入选标准包含四个方面：

行业特点：主要是加入WTO后竞争加剧的行业，包括电子信息、金融保险、房地产、交通运输、汽车制造等九类行业，同时考虑传媒等新兴行业，并兼顾石油开采等资源垄断行业。

企业特点：所领导的企业的市场地位及整体影响力处于行业前列。

企业家特点：具有公认而独特的管理风格和领导魅力。

品牌特点在整体实力的前提下兼顾企业和企业家的品牌和知名度，以保证为绝大多数评委所知晓。

这次企业家竞争力评估由六项指标组成（后面分数为该指标设定权重）：

企业现状评估，行业地位占20%；所领导的企业在市场份额、产品研发、订立行业标准等方面的权威和影响力。

企业未来前景，技术或服务水准占15%。

市场影响力占10%。