

柳传志

谈联想经验

LIU CHUAN ZHI

TAN LIAN XIANG JING YAN

任新◎编著

线装书局

第三只眼睛看



柳传志谈联想经验

——第三只眼睛看联想

任新 编著

线装书局

图书在版编目(CIP)数据

柳传志谈联想经验/任新编著. - 北京:线装书局,
2003.4

ISBN 7-80106-258-2

I. 柳… II. 任… 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(2003)第 022465 号

书 名: 柳传志谈联想经验

出 版 者: 线装书局

责任编辑: 王长林

标准书号: ISBN 7-80106-258-2/F·15

地 址: (100027 北京市朝阳区春秀路太平庄 10 号)

发 行 者: 新华书店北京发行所

印 刷 者: 北京星月印刷厂印刷

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 13.25 字数:278 千字

版 次: 2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

目 录

第一部分 谈发展:柳传志做大联想的经验

我们是冲着 500 强去的,要坚决向世界 500 强目标挺进,也许在我的手里实现不了,但是到了杨元庆、郭为手里非实现不可。

——柳传志

- 一谈艰辛起家..... (2)
- 二谈立意高远..... (13)
- 三谈联想的高速度..... (25)

第二部分 谈理念:柳传志管理联想的经验

实践证明,我们的管理相当成功,我希望能够通过联想、神州数码、投资公司以及我们希望做的事情来证实,一个公司在把管理基础做好以后能够推出更好的企业。

——柳传志

- 一谈联想管理三要素..... (30)
- 二谈管理经验的学习和反思..... (47)
- 三谈联想的经营战略..... (53)
- 四谈哈佛的联想案例..... (66)

五谈大联想的形成 (72)

第三部分 谈营销:柳传志创造数字奇迹的经验

我们想做一个长久性的公司,要做百年老字号;我们要做一个有规模的公司;我们要做一个高技术的公司,我们坚持“客户效益第一,公司效益第二”。

——柳传志

一谈独特的市场哲学 (78)
二谈联想营销战略的务实性 (96)
三谈联想营销体系的完善 (109)
四谈联想的代理策略 (147)
五谈联想的品牌营销 (166)
六谈新世纪营销策略 (199)

第四部分 谈创新:柳传志以创新谋发展的经验

2

没有创新不行,但没有求实精神,不知道用什么方法,通过怎样的步骤进行创新同样不行。现在的联想与理想中的联想差得非常远,联想应该是长久的、有规模的、高技术的公司。

——柳传志

一谈技术创新 (223)
二谈业务创新 (241)

三谈组织创新	(255)
四谈市场创新	(269)
五谈人事创新	(277)

第五部分 谈文化:柳传志建设联想文化的经验

从美国公司、德国公司、日本公司各挖来一个人,单个人都是人才,但能合在一起吗?每个人都以原来公司模式为准,一人一套规则不行,必须以联想文化为基调。

——柳传志

一谈讲奉献:联想传家宝	(288)
二谈讲拼搏:爱拼才会赢	(290)
三谈讲危机:要居安思危	(292)
四谈讲示范:争取追随者	(294)
五谈讲学习:学习型团队	(300)
六谈讲信誉:诚信是资本	(311)

第六部分 谈人才:柳传志构建联想人才战略的经验

3

“现代企业的竞争是人才的竞争”,对于这一观点,越来越多的人取得了共识。意欲成为百年老字号的联想集团在发展过程中始终格外精心地实施着自己的人才战略。用柳传志的话说:“办公司就是办人”。

——柳传志

一谈以人为本	(321)
--------------	-------

二谈培养人才	(330)
三谈加强团队建设	(347)
四谈造就领军人物	(353)

第七部分 谈未来:柳传志畅想联想明天

在“主动的战略转型”后,柳传志仍以他的成熟老练为联想舰队做着“领航人”,他要率领他的弟子们继续乘风破浪,把“联想舰队”变成“航空母舰”,实现他生产“产业报国”的风愿。

——柳传志

一谈联想分拆	(363)
二谈全面进军互联网	(369)
三谈继往开来的新联想	(382)
四谈冲向 500 强	(389)

附录 柳传志精彩演讲实录

中国企业家的政治预期(2002 年 12 月 20 日)	(394)
缔造联想:网络的中坚力量 2002 年 08 月 12 日	(401)

第一部分

谈发展：柳传志做

大联想的经验

柳传志说：联想为什么能做大，的确要靠志存高远，立意高，才能制定出战略，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。我们是冲着500强去的，要坚决向世界500强的目标挺进。也许在我的手里实现不了，但是到了杨元庆、郭为手里非实现不可。

一谈艰辛起家

月 【柳传志原声带】：我们第一次从海外进机器，进出口商拿了我们的钱跑了。我在深圳住三个月，玩命地追。三个月中，一到夜里两点钟我就被吓醒，心狂跳不止。等追回款，机器买回来，我也成了‘横路竞二’，说话语无伦次，后来到海军总医院连续休息了两个多月，才逐渐调整过来。”

艰辛之一：靠体力掘得第一桶金

2 80年代初，改革的浪潮风起云涌，中国大地处处呈现出蓬勃发展的新气象。随着国家科技体制改革的深入，中关村涌现出一大批高科技企业。灵活的机制，可观的效益，使这些民办企业显露出强大的生命力，各研究单位也纷纷开始办公司，在这些学者中，有一个人再也坐不住了，他就是60年代毕业于西安军事电讯工程学院，1970年调入中国科学院计算所工作的柳传志。

柳传志走上创业之路，是因为“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都多有成就，是领导硬让他们改行。我可不是，我是自己非改行不可。”

在计算所所长曾茂朝的全力支持下，柳传志于 1984 年毅然“下海”，办起了公司——中国科学院计算技术研究所新技术发展公司，这就是联想集团公司的前身。在当时还属偏僻之地的中关村又多了一家实在不起眼的新公司。柳传志和另外 10 个被认为不太安分的知识分子，在这里开始摸索赚钱之道。

当时公司的基本状况是：中科院计算所投资 20 万元加上一间 20 平方米的小平房，以及端着计算所“铁饭碗”的 11 个人。创办初期，这家公司实在不起眼。那时候到政府部门开会，联想的总经理总是早早到场，坐到第一排。如果有机会讨论，一定要抢着发言，目的是引起领导的注意以便得到支持。

很明显，这是一家地道的国营企业，因为投资少、规模小，也许投资者并没有指望这个小公司能干出多么大的事情来。但国有这一点，对于诞生的这个小企业来说却是至关重要的。柳传志他们非常清楚，国营企业在很多方面都具有民营企业不可比拟的优势。从某种意义上说，如果没有了“官办民营”这块金字招牌，就不会有今天的联想。

成立前期，柳传志他们考虑，计算所只投资是不够的，更主要的是应该放权。于是他们向所里提出要三权：第一是人事权，所里不能往公司塞人。第二是财务权，公司把该交国家的、科学院的、计算所的上缴以后，剩下的资金支配所里不

要管。第三就是经营决策权,公司的重大经营决策由自己做主。

虽然投资不多,但在柳传志的要求下计算所将三件宝交给公司:一是下放人事、财务和经营自主权,也就是在机制上保证后来柳传志所说的“民营”;二是保证所里上千名科技人员做公司后盾。这一点在当时可能并不觉得有多么重要,因为中科院是知识分子扎堆儿的地方,也许还有人觉得是计算所在甩包袱,但是,高素质的创业人员,可能是当时计算所新技术发展公司最大的财富,当然这是面双刃剑,众所周知,知识分子是有思想爱思考的人,不好管理,用得好可以带来效益,用得不好也可能带来内耗;三是给一块“中科院计算所”的金字招牌。这是计算所新技术发展公司重要的无形资产,有了中科院计算所这块国内计算机界的顶尖招牌,对公司发展业务肯定有很强的支持作用。

1985年的时候,联想集团的创业者们对自己能干什么不能干什么也不清楚。他们也交过学费,挫折之后才觉得应该搞明白一些再干。也想过搞一些短平快的项目,尽快积累资金,但由于缺乏经验,20万元的资金不到一个月就被骗去了多半。后来他们卖过彩电。因为当时彩电是紧俏产品,于是他们几经周折从电视机厂搞来一批彩电,加价之后再卖出去。因为不懂得计算成本,没有把该纳的税金加到售价里,卖完以后税务部门上门征税,最后一算账赔了。于是又从邻近的农村买来一些萝卜之类的蔬菜,守在中国科学院计算所的门口,卖给下班回家的职工,知识分子脸皮薄,做买卖怕被

人看见，只在远处守着。也卖过早冰鞋和电子表，就这样，最终把卖彩电的亏损补上。

挫折之后，柳传志他们冷静下来。大家讨论自己能干什么，应该干什么。

1985年的挫折之后冷静下来的联想人在决定自己该干什么时理所当然地想到了电脑。当时，电脑刚刚进入中国大陆，人们对它还十分陌生，基本处于发达国家向中国进行简单的产品输出阶段，而当时由于改革开放，中关村林立的电脑公司大多数以贸易为主，从进口电脑的转手销售中谋利。柳传志他们合计，自己是研究计算机的，与纯粹民办的企业相比他们有官方的背景。身后还有一个代表中国最高水平的中国科学院计算技术研究所，他们当然应该做电脑。但是他们没有钱。当时中关村街上的公司大多数靠从国外进口电脑。然后再加价卖出去，一台286电脑零售价4万元人民币，可以赚2万元利润。既然瞄准了电脑这一方向。他们就要走下去。经过对市场及自身情况的认真分析之后，新技术公司有了自己清晰的思路，他们没有把主要精力放在买卖计算机上，而这正是当时国内众多的计算机企业所做的，柳传志说，我们要做别人不想做和不能做的，他们选择了另外一条路——计算机服务。柳传志和伙伴们认识到公司的优势在于自身的技术。恰好这时候中国科学院进口了500台IBM计算机要配给其下属的上百家研究院。王树和、柳传志几位得知后，柳传志和李勤天天跑中国科学院。当时的信通公司等也在争这笔业务，但是，李勤他们给出只收价格4%

的维修服务培训费,使其它公司觉得没法做。新技术公司有很多人曾经参与过我国大型机的研制,技术力量很强,加上这些人的努力,一趟一趟地跑,终于感动了中科院,于是科学院把这 500 台计算机的验机、培训、维修的业务交给了他们。

为了这笔大业务,王树和、柳传志、张祖祥等人蹬着三轮车,周晓兰、贾婉珍等人在后面推着,这批高级知识分子大汗淋漓地卖着苦力。回想起这段经历,真可谓“艰辛”。

那两间简陋的小平房就这样迎来了第一桩大生意,500 台计算机把两间小屋堆满了,由于场地小,排不开,只好腾出一间屋子验机。其他人便都挤在另一间小屋子办公。这笔业务做得非常不容易,做完之后,扣除 3% 的成本,只剩下 1% 的利益,但是,由于李勤他们服务、培训等工作做得非常出色,得到了用户的好评,最终把他们的服务费涨到了 7%。于是终于挣到了公司的第一笔巨额利润——70 万元。

赚这笔钱主要靠的是技术,是以验机、培训、维修机器等为主要服务内容,采取出卖技术劳动力的方式赚取的。这种方式的好处是不需要很多投资,而他们出卖的技术是国家几十年投在他们身上的成本,不需要付费,这可能是新技术公司积累资金的最好方式。

第一桶金的掘得是因为发挥了新技术公司的长处,利用自身的知识和技术,并且也是靠着中科院这个背景,这两点优势在中科院计算所新技术发展公司创业过程中,起着重要的作用。

艰辛之二：重压下竖起自己的品牌

新技术发展公司的 20 名创业科技人员最终选择了同一条道路：将这掘得的第一桶金投向未来的事业。

投向什么样的事业呢？柳传志此时已看准了当时国内在计算机应用过程中急需解决的汉字输入问题，毅然聘请计算所汉字信息处理技术专家加盟，进行联想式汉卡的研制开发。在这里，必须提到一个人，他就是倪光南。

刚刚辞去加拿大国家研究院的职位，访问讲学回国的计算所研究员倪光南，当时已经是第一流的计算机专家，是所里学术最出色的研究员之一。计算所可以说无人不知其人其事。

倪光南早在 1974 年就已经开始做中文信息处理技术，并且已经有了成果，可是却一直不能转化成生产力，倪光南也迫切想看到自己的技术能转化为产品，能为我国的国民经济建设作出贡献。

倪光南在中科院和电子街呼声甚高，许多名牌公司高薪相聘，均被谢绝，他肯来这刚刚起步的小小的计算所新技术公司吗？于是王树和、柳传志、张祖祥三人专程恳请倪光南出山。其实倪光南是一位不仅有爱国之心、报国之志，而且具有强烈的改革意识和市场观念的科学家，当时他恰巧也渴望将自己的成果转化为生产力。相近的背景，相似的价值观，共同的愿望，使双方有了良好沟通的基础。

在答应了倪光南“一不做官，二不接待记者，三不出席宴

会”的三个要求后,倪光南就这样出任了新技术公司的总工程师。柳传志请来倪光南以后,首先让倪光南完成向 PC 机的移植工作,把汉字系统集成到一块芯片上,由于两人紧密合作,倪光南加入联想不到半年便完成了最后的移植工作,即研制出了第一块汉卡。很快就向市场推出了第一个拳头产品——联想汉字系统。并很快得到回报,1985 年便实现了 300 万元的销售收入,初步完成了资本的原始积累。

此后的 3 年内,以倪光南为主连续研制出 8 种型号的“联想汉卡”,更新了 3 个版本,形成了一套功能齐全的“联想式汉字系统”。由此,计算所新技术发展公司走上了“技、工、贸”一体的发展之路。

同时,计算所新技术公司在创业的艰难历程中,终于寻到了属于自己,能够发挥自己优势,能够利用中科院的资源,发挥技术优势的初创之路。

1986 年开始,联想公司在开发联想汉卡过程中,不断地开发完善,形成了 8 个软件版本,6 个型号的联想汉字系统,广泛应用于 6 个大的领域。而后,联想又继续开发出 FAX 通讯传真系统、CAD 超级汉字系统、GKO 可编程工业控制器、联想 286 微机等拳头产品及一系列有重大社会效益的高技术产品。并以产品为龙头带动整个经销,使公司步入流通领域。从此,企业良性运转起来。经过第一阶段的市场成功,联想实现了科研型队伍向经营型队伍的转变,对企业的组织开发、筹集资金、生产、销售等企业运作都有了一定的驾驭能力,从而为企业向产业化迈进奠定了基础。

经过 1986、1987 年两年时间，联想已基本站稳了脚根。

1988 年，国家举行一年一度的全国科技进步奖评选。由于把联想汉卡理解为单一的计算机辅助类产品，初评结果联想汉卡只得到二等奖。联想人不同意这个结果，他们认为自己的产品在国民经济的应用中具有重大意义，认为评委们或许还不了解联想汉卡。于是他们就成立了一个专门的工作小组，组长由 25 岁的郭为担任。他们带着产品，带着全部技术资料，挨家挨户给所有的评奖委员讲解演示，精诚所至，金石为开，联想汉卡在复评中获得了国家科技进步一等奖。这也是中国第一个计算机应用产品获得的国家大奖，这个荣誉对联想汉卡的市场开拓有很大帮助。

在证明联想汉卡是好产品的方面，联想人除去争得国家科技进步一等奖之外，还与近 10 家政府部、委的计算机中心（或称信息中心）联合组建了“联想汉字系统协会”，协会还办有一本技术刊物《联想世界》。协会有上百家团体会员，这些会员都是我国较有影响力的企事业单位。协会每年有联想集团投入的几十万元经费，会员们可以经常活动，在一起交流使用联想汉卡的体会，会员还可以根据自己的需要，要求联想的专家们与自己一起在联想汉卡上进行针对自己需求的二次开发或者三次开发。《联想世界》会把所有这些活动和学术文章进行报道，然后寄往全国各地。而来自北京的权威的政府部门专业计算机中心有关联想汉卡的使用情况报告，对于外地企事业单位的影响是巨大的。中国有句名言，叫作“榜样的力量是无穷的”，更何况使用联想汉卡的榜样是

全国人人仰慕的政府最高机关的计算机中心。联想人用这样的办法来证明自己,证明联想汉卡是当之无愧的好商品,到此时,柳传志已经学会了做贸易,联想代理的 ASTPC,一个月能销好几百台。打通了销售渠道以后,柳传志要自己生产。“因为我们是计算所的人,总觉得自己有这个能力做。但当时是计划经济,联想很小,国家不可能给我们生产批文,我们怎么说,都没有用,因为潜在的能力没有人相信。我们决定到海外试试,海外没有计划管着你。就这样,我们把外向型和产业化并作一步跨了。”

1988年,柳传志和几个热血汉子来到香港,手里只攥了30万港币。经过他们的努力奋斗,4月份,计算所公司在香港与香港导运电脑有限公司、中国(香港)技术转让公司合资成立“香港联想科技有限公司”。

香港联想公司的发展可分为三个阶段:

起步阶段。以开展电脑贸易为主要业务,为电脑开发、生产积累资金,并摸索国际市场脉搏,选择打入国际市场的产品,这个任务在公司成立当年顺利完成,实现营业额1.2亿港元。

1989年3月,共同研制的联想 Q2861 个人电脑在德国汉诺威和美国芝加哥一炮打响,当时意向订单多达4000多台。1989年6月,香港联想公司在深圳成立深圳联想公司,投股70%,建成低成本的生产基地。从此,香港联想公司开始批量生产和出口主机板。从1989年底每月4000套发展到1991年底每月10万套。1994年,香港联想公司出口主机板