

中国造 联想无限

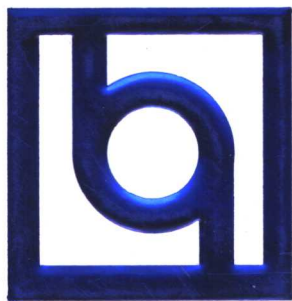
LEGEND OF LENOVO

柳传志



巅峰领导艺术

汪洋 / 著



lenovo 联想

哈尔滨出版社

中国造 联想无限



lenovo 联想

LEGEND OF LENOVO

柳传志



巅峰领导艺术

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国造联想无限/汪洋著. —哈尔滨: 哈尔滨出版社, 2005. 1

ISBN 7-80699-419-X

I. 中… II. 汪… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国
IV. F426.41

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 140601 号

责任编辑: 王笑东 邢万军 罗伟

封面设计: 左右工作室

美术编辑: 祝雪峰

中国造联想无限

汪洋 著

哈尔滨出版社

哈尔滨市动力区文政街 6 号

邮政编码: 150040 电 话: 0451—82159787

E-mail: hrbchs@yeah.net

网址: www.hrbchs.com

全国新华书店经销

黑龙江省教育厅印刷厂印刷

开本 787 × 1092 1/16 印张 14.5 字数 260 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-419-X/F·41

定价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451—82129292

序言 寻找中国的企业领袖



（北京大学光华管理学院副院长、教授）

要问中国能否产生世界级的企业领袖，我们首先要问的是什么是企业领袖。实际上，要回答这个问题，我们还要知道为什么需要企业领袖。我们之所以需要企业领袖第一是因为未来是不确定的。我们生活在一个充满风险的世界当中，所以，我们需要有人给我们指明方向，告诉我们应该往哪里去；第二是因为我们人与人之间需要合作，同时，合作中又有冲突，企业中一千个人可能就有一千个目标。所以，这就需要有人把不同的个人目标汇总成一个集体的目标。

我们需要企业领袖还因为世界在不断地变化，新的环境不断地出现，所以我们需要创新才能够适应这种变化，才能够成长，才能够具有竞争力。所以作为一个企业领袖一定要有创新的素质、创新的思维、创新的能力。

企业领袖不是个人行为，而是一种公司行为。可以看到，在我们国家确实有好多的企业领导人，他们花了大量的钱、大量的时间来塑造个人的形象，而不是企业的竞争力。我们好多企业领导人个人非常有名，但我们的消费者并不知道他的企业究竟在干什么，有没有核心竞争力。我们每一个企业领导人必须记住，如果历史将来能够记住你，那并不是因为你做人的魅力，而是因为你所创办的事业。为了做到这一点，每个企业家都要有一种意识，就是选好接班人。

企业领袖是一种团体的行为，不是个体的行为，所以中国能否产生

世界级的企业领袖，不在于单个的英雄，而是整个中国企业家团队是否能够健康成长，是否能够在世界的舞台上传递起来、连起来，打造一个整体形象。我们需要合作。有些企业经常盼对手快快地倒下，这种思维太狭隘。单个的人太孤单了，也不可能真正成为世界级的企业领袖。

要做一个成功的、令人尊敬的企业领导人，企业家有很多需要注意的地方。一个优秀的企业家必须是一个遵守法律的企业领导人。如果你想让你的企业成为百年老店，你应该是一个守法的企业家。

企业家必须讲信誉。真正做到讲信誉之所以难，是因为注重信誉意味着我们要牺牲好多眼前的利益，如果不牺牲眼前利益就可以有信誉，每个企业都会非常讲信誉。正因为要牺牲眼前利益，所以重视信誉很困难。企业家面临太多的诱惑，我们的产品给客户带来损害，我们可以用各种理由说不是自己的责任，说是经销商的责任或者客户自己的责任。但是这样下去，有谁还会相信你？

企业家必须讲求社会责任。我们企业生存是要赚钱的，但是赚钱并不是企业存在的理由，我们要存在是因为我们要为社会创造价值，这种价值在好多情况下可以通过利润表现，一个企业如果老是亏损，就说明它在社会上没有尽到责任，但是必须看到，并不是所有的社会价值都可以表现为利润。所以企业家在讲求利润的同时，必须注重你的社会形象、社会责任，包括你在环境保护中的责任，包括你在推动社会教育、文明化、社会信任方面的责任。这一点也是全世界企业界都强调的。

目 录

绪论 领导而非管理

领导者成功的秘诀,在于你能驾驭你四周的人。未来的领导人,必须有对市场敏锐的洞察力以及独到的战略见解,让别人真心喜欢和信服,而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织运作方式,宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。

——汤姆·彼得斯

- 一、“柳传志时代”/ 3
- 二、联想缔造者/ 11
- 三、“这样当总裁”/ 16

第一章 战略运筹

一个企业进入一个陌生领域,在制定战略时,专业知识并不重要,关键在于摸清基本规律。

——吉姆·柯林斯

- 一、借势“官办民营”/ 25
- 二、跨越发展短板/ 27
- 三、在跟踪中超越/ 33

第二章 管理无极限

成功的管理是企业发展的基础，而管理失当将是制约企业发展的瓶颈，对一个企业来说，特别是高科技企业，核心技术很重要，但企业管理更重要，否则靠高技术暂时上去了，还会下来。

——杰克·韦尔奇

一、管理第一/39

二、三驾马车/41

三、内部进化/47

第三章 打造强势品牌

目标一定要远大，要成为一个国际化的公司、成为一个知名品牌，这个目标不管有多难，必须要坚定。但是在操作过程中每一步都必须非常认真，如果有那种浮躁的心理，想一夜之间成为名牌，一夜之间想做大，一夜之间想造出一个神话来，那就必败无疑。

——汤姆·彼得斯

一、靠品牌找市场/55

二、“联想”凭什么/60

三、品牌化道路/64

第四章 绝对营销

在竞争激烈的电脑市场上,没有过硬的产品,就无法脱颖而出。事实上,胜利者正是由于始终坚持新颖、独特、实用的产品理念,才能深深打动消费者,使自己占据市场盟主的地位。

——菲利普·科特勒

一、概念营销/69

二、曲线代理/79

第五章 以人促产

成功企业家有一个共同点,都非常深刻地明白“人”的重要性。在他们的眼中,企业中的人是一个恒量,不同的是工作能力上的差异,可以根据科学的方法学到。而企业中的人却是一个变数。他们虽然做着同样的事情,内心所想却大相径庭。

——彼得·德鲁克

一、做公司就是做人/87

二、挑精兵,选猛将/91

三、没有天花板的舞台/94

四、权力交给强者/98

第六章 文化为魂

有文化的企业未必都成功,但没有文化的企业注定不会成功。任何一家想成功的企业,都必须充分认识到企业文化的必要性和不可估量的巨大作用,在市场竞争中只有依靠文化来带动生产力,从而提高竞争力。

——卡莉·费奥莉娜

一、生存激素:文化精神/103

二、组建学习型团队/117

第七章 服务至上

没有顾客的忠诚度,就没有生存权。只有得到全球用户的忠诚度,才能换取全球的美誉;只有拥有全球的美誉,才能参与新经济时代的竞争,否则事倍功半。

——山姆·沃尔顿

一、客户第一,联想第二/127

二、规范化运作/129

三、经济新模式/134

四、远处的奶酪/136

第八章 赢在资本时代

一个企业家只有具备高瞻远瞩和脚踏实地两种本领，才能不至于成为空想家。领导者既像一个军队的统帅，能够随时制订出一套可以取胜的作战方案，又像一个工程师，完全懂得把不同“零件”组合成完整的机器。

——沃伦·巴菲特

- 一、与资本对话/143
- 二、再创投资神话/147
- 三、新资本运动/150

第九章 开拓全球化疆域

如果已有一定规模的工业企业不能跃入全球市场，那么它将失去其领先地位。因为海外扩张是制定的扩张战略的一个重要部分，也是获取更多市场份额的杀手锏。

——亨利·福特

- 一、挺进海外/157
- 二、国际化目标/162
- 三、换标，意在海外/165
- 四、并购：蛇吞象/168

第十章 角逐 E 时代

充分利用了网络技术的企业会比过去跑得更快，在由网络搭建的全球市场竞争平台上，企业的优劣势被无情地放大。信息化对于现代企业来说，不是要不要的问题，而是生存与死亡的问题。

——山姆·帕尔米萨诺

一、实施 E 管理/183

二、E 化商务战略/188

第十一章 联想未来路

成功企业的背后必定有一个卓越的领导，一个成功行业的背后必定有一位对市场战略有敏锐眼光的领导，惟有对未来作出了精确判断并有完善的发展远景规划的企业领袖，企业才能走好未来之路。

——比尔·盖茨

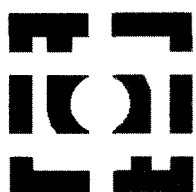
一、为打造航母而分拆/201

二、世纪转型/204

三、联想的明天/212

后 记/217

参考文献/218



绪 论

领导而非管理

领导者成功的秘诀，在于你能驾驭你四周的人。未来的领导人，必须有对市场敏锐的洞察力以及独到的战略见解，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织运作方式，宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。

——汤姆·彼得斯

一、“柳传志时代”

在 IT 圈子里,人们推崇柳传志,不仅视他为成功的企业家,更把他看做一位天生的领导者。在联想发迹崛起的过程中,柳传志以他对大环境特有的敏感,总能掌握运用在不同时期、不同政策下释出的资源,作出对联想最有利的决策。每个阶段,他都有不同的商业模式(Business Model),而且调整应变的速度也很快,随时都可以大转弯。



1. 联想的精神教父

在中国,谈企业管理不能不谈到柳传志,因为柳传志正在成为中国企业管理的一种符号,从某种程度上讲,柳传志这位中关村最有影响力的知识英雄,已经成为联想集团的代名词。颇有影响力的《中国企业家》杂志这样评价他:“完美的战略家生涯使其自然不自然地成为中国企业的‘教父’。”显然,对于退休后的柳传志这种评价更为中肯。这些并非是对柳传志的溢美之词,作为市场中的另一种感知力量,记者的眼光是敏锐的,他们更早地发现了柳传志在市场上的分量以及价值;而对于柳传志来说,这些评价并不过分,他完全有资格享受这些赞誉。

实践已经证明,柳传志在联想开创了一个“柳传志时代”,尽管前一段时间曾有“没有柳传志,联想会怎样”的讨论话题,但是这足以说明柳传志对联想起了如此重要的“掌舵作用”,说明柳传志的影响力之大,同时也意味着联想在一个特定时代的形成和发展离不开柳传志。大家会明显地看到这样一个事实,即总是在描述联想掌舵人——柳传志的经营理念,这是因为联想每一步发展都与柳传志分不开。在这种毋庸置疑的事实中,人们能够看到一位杰出的企业家对于企业发展的“掌舵作用”是多么的重要,不是只会想一些干瘪的“理论空壳”,而是从

市场中找决策、从目标中找动力、从现实中看未来。

柳传志与联想的发展总是同命运共呼吸的。从 1984 年底开始创业到 1999 年制定进入世界五百强的目标,我们可以看到柳传志总是在不停地思考,总是在找出问题,然后去解决问题,力求准确地给联想以现实的定位和启动联想运作的策略。例如:“一手托两头”的两点论、“瞎子背瘸子”的优势组合、“田忌赛马”的竞争方式、“步步逼近”的战术手段、“抢棒子”的市场意识等主宰联想发展方法和方向的重要经营理念;再如柳传志对联想产权、上市、转型等重大问题的把握和决策都淋漓尽致地体现了他的管理哲学的博大。当柳传志的生命和联想联系在一起的时候,这是历史的机遇,也是一种庆幸。世上之理有必然和偶然,并非难以捉摸,不可认知。令人惊喜的是,柳传志的印迹是通过理念物质化了,即把从实践中得来的理念又在实践中得以实现,使联想由小到大、由弱到强。

柳传志作为联想集团总裁,功绩显赫。他领导的联想,从初始的 11 个人、20 万元人民币资金的小公司到现在 1 万余人、准备冲刺 100 亿美元,挺进世界五百强的国际公司,就是成功的最好标志,更是一个传奇(Legend)。

究竟柳传志的领导魅力何在?他的经营秘诀又是什么?退而不休的他借着风险投资,想要与业界分享传承的是怎样的“联想经验”?凡是接触过联想员工的人都会有这样的同感:这是一个很年轻、有活力、学习能力强、经营很正派的企业,而这些特质,也充分流露在柳传志的身上。

柳传志是一个有雅量、能够做到尽弃前嫌、惟才是用的人。“他是有原则、天条不可触犯的领导者,也是关爱部属、很讲义气的一个人。”《商业周刊》曾高度评价柳传志:“柳传志已经把联想发展成中国的第一国际知名公司。联想公司目前是中国主要的电脑生产商。在市场份额的争夺中,柳传志击败了惠普、IBM、康柏等品牌,现在控制着中国国内市场的 21.5%。随着电脑利润的降低,柳传志没有休息,他正忙着把联想转向互联网和电子商务领域。他已经把日常事务交给他的副手,正计划把精力集中在更远大的目标上。他说:‘我的角色将从一名电影导演转成制片人。’”



2. 富有影响力的商界领袖

柳传志获得过许多“殊荣”，中国政府给予他的是“中国改革风云人物”和“全国劳动模范”；《财富》杂志称他是“亚洲最佳商业人士”；被《商业周刊》选为“亚洲之星”；被《时代》周刊评选为“全球 25 位最有影响力的商界领袖”之一。最后一个或许才是对他的最高评价。

接受这些“殊荣”，他从未感到不适应，即使面对《时代》周刊的评价，他也颇为豪迈地宣告：“能把我们联想放在这个位置上，中国经济在世界经济舞台上的分量越来越大是一个重要原因。另外一个原因是中国企业家群体现在逐渐走向成熟，受到媒体和社会的关注。”

2004 年中国乃至全球最受关注的企业家无疑是柳传志。北京时间 12 月 8 日，柳传志与 IBM 副总裁约翰·乔伊斯 (John Joyce) 正式签约。联想以 6.5 亿美元现金及价值 6 亿美元股票，总计 12.5 亿美元拿下了 IBM 全球 PC 业务，IBM 公司将拥有联想 18.9% 的股份。就“联想收购 IBM 公司电脑业务”一事，柳传志作为领导者将永远载入中国信息产业发展史册。《华尔街日报》这样评论：联想最终将作为中国第一大计算机厂商，而柳传志也将跨入世界级最优秀的企业领袖，联想今天的成功从一定程度上讲也标志着柳传志个人的成功。

过去几年，柳传志对联想业务的分拆，一直是各行业企业家推崇的典范。而将公司具体经营业务交给两个下属后，柳传志升格为联想集团董事局主席。虽然已不在第一线工作，但是他的一言一行、一举一动仍然影响着整个电脑制造行业，以及更广阔的领域。2002 年末，柳传志首次大胆地提出联想要做 GE 式的企业，这是继海尔、春兰之后，第三个中国大型企业集团正式将美国通用电气公司的经营模式列为学习目标。这必然涉及联想集团下一步的一系列战略转型。

几年之前，联想曾斥巨资收购网站 FM365，但是没等大展拳脚就遭遇网络寒冬。这一次多元化，柳传志显然吸取了新经济的教训，转而关注传统产业。柳传志透露，联想将利用滚动投资的方式斥资 30 亿元人民币投入一家名为融科置地的由联想控股的公司，公司主业将是房

地产。中科院也已经将位于中关村一块占地 8 万平方米的地皮交给联想经营。柳传志说,进军房地产是因为联想早期大规模建厂房时积累下一批建筑和房地产规划人才,相信联想激励机制能使该业务早日赢利。同时,联想亦挥师进入风险投资领域,目前投入的 2 000 多万美元是柳传志离开总裁岗位后精心打造的项目,而联想整个投资是 1 亿美元。

多年来,联想的成功使柳传志几乎成了半个神,联想的员工把他当做兄长和父亲,中国 IT 业把他当做获得世界认同和分享全球化的象征。大家对他苛刻又充满感情,政府和民众亦希望联想早日进入五百强。他感受到压力,以及比这更大的来自股民的压力,但他从不妥协,亦从不对自己再次施压。他要“把做一个长期公司的路走踏实,而不要受短期的压力”。

关于联想的权力,柳传志已放手给年轻的杨元庆、郭为。为了“使用人才”,他将联想分拆,杨元庆为联想集团总裁,郭为成为神州数码总裁。分拆的结果证明他的决策是正确。

从 1994 年联想脱胎换骨以来,柳传志坚强而略带深邃的面容在联想愈来愈有意义。曾经为了证明自己而进行的种种努力终于获得了成果,而他亦形成了特殊的才能。创业以来,柳传志领导联想始终与世界 IT 行业的领袖进行直接的斗争,如今这场斗争已不再属于他个人,而成为中国 IT 产业的使命。杨元庆在这场斗争中“以惠普为师”,他获得了成功,也获得了联想的权力。中关村也在荒地上画下蓝图,开始了麻雀向凤凰的转变。

柳传志的确有人格魅力,大家信服他的领导,与他一起创造了中国 IT 业的奇迹,使中国 IT 业获得尊严;但在联想这个高速发展的企业中,从未发生离心倾向,这是多么令人不可思议啊。

金字塔最顶端的商业领袖们总能形成自己的一套理论,而且颇有市场。过去几年中,柳传志一直在读《只有偏执狂才能生存》,《杰克·韦尔奇自传》出版后他则更为着迷。

英特尔总裁葛鲁夫说的没错,现在是偏执狂的世界,意思是成天忧心忡忡、老觉得在世界危机之中的人才能存活下去。也就是你要觉得世界上到处都潜伏着杀机,就好像一个蝴蝶翅膀的振动会引起气流整体