

从名企名言中领悟中国顶尖企业成功之道

融会联想思想精华

浓缩联想管理智慧

联想名言录

广通 编著

他们（联想）的主要贡献是为中国开创了一条新的道路，引起了中国科技界观念的彻底改变，这是具有历史意义的。

——周光召

地震出版社

从名企名言中领悟中国顶尖企业成功之道

融会联想思想精华

浓缩联想管理智慧

联想名言录

广通 编著

他们（联想）的主要贡献是为中国开创了一条新的道路，引起了中国科技界观念的彻底改变，这是具有历史意义的。

——周光召

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

联想名言录/广通编著. —北京:地震出版社, 2005.9

ISBN 7-5028-2739-0

I. 联… II. 广… 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 (2005) 第 090003 号.

地震版 XT200500127

联想名言录

广通 编著

责任编辑: 宋炳忠

责任校对: 王花芝

出版发行: 地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市顺义向阳胶印厂

版 (印) 次: 2005 年 9 月第一版 2005 年 9 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 309 千字

印张: 15.5

印数: 00001-15000

书号: ISBN 7-5028-2739-0/F·269 (3370)

定价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

仗剑走江湖

“美国人不怎么关心，欧洲人乐得作壁上观，日本人则不高兴，韩国人表面高兴，港台华人深感骄傲！”

这是联想 2005 年合作伙伴大会期间，联想一位副总裁在饭桌上形容的各地区舆论对联想收购 IBM PC 部门的反应。

该副总裁兴致很高，形容不同态度时有滋有味。说到“作壁上观”的欧洲人，带点轻盈的笑容；讲到“不高兴”的日本人，表情漠然；谈到“表面高兴”的韩国人，言语淡然；而当形容港台华人，则举起大拇指摇晃，口中啧啧，模仿支持状。

就仿佛置身一片真江湖，各门各派间皆凭个中利益恩怨和关系亲疏而好恶自然流露，且意气凛然。

有人的地方就有恩怨，有恩怨的地方就有江湖！江湖，一个让人欲罢不能，欲弃不忍的名字，有多少侠客因之豪情万丈，笑傲群雄？又有多少侠客为之折戟沉沙，肝肠寸断！

永远到底有多远？一个大侠的成长又需要多长时间？联想用自己的脚步丈量：20 年！20 年的努力，联想终于从一介默默无闻的江湖后生成长为一位著名的大侠，联想挥剑的舞台也从中国市场的小江湖，进入到世界市场的大江湖。

创立于 1984 年的联想集团，2002 财年营业额即达到 202 亿港币，在 2002 年 9 月《财富》杂志公布的中国上市企业百强中，联想集团位列第六；2002 年底，作为“中国最有价值品牌”之一，“联想”品牌荣登前五，品牌价值达到 198.32 亿元；2003 年 1 月，在《亚洲货币》第十一届“Best-Managed Companies”（最佳管理公司）的评选中，联想获得“最佳管理公司”、“最佳投资者关系”、“最佳财务管理”等全部评选的第一名。

联想出剑，风起云涌！漫天剑气之下，我们所能看到的只有辉煌、辉煌、辉煌！

马乃将之腿，剑乃侠之魂，自古以来，仗剑才能走江湖，武林人士皆知。古有干将莫邪为楚王铸剑，采五山之铁精，六合之金英，候天伺地，阴阳同光，百神临观，更兼断发剪爪，投于炉中，使童女童男三百鼓风装炭，如是三年，剑方



以成。东汉崔骃著《刀剑铭》曰：“龙渊太阿，干将莫邪，带以自御，煜煜吐花。”

联想之剑，苦铸 20 年！剑锋锋利无比，吹毛得过，可切牛马，削金属，劈石头，永不卷刃，实为天下良才美器。

何为联想之剑？大隐隐于市，小隐隐山林。杀人之剑有状，噬魂之剑无形。联想之剑存于心。五道真气凝聚，曰战略、曰人才、曰品牌、曰管理、曰文化，此五道，收发自如，挥动狂风骤雨，隐收艳阳晴天，其势也博大，其效也卓著！

“瞎子背瘸子”的市场战略；

“茅台酒的质量，二锅头的价格”的营销手段；

“吃着碗里的，看着锅里的，种着田里的”的创新意识；

“把 5% 的希望变成 100% 的现实”的拼搏精神；

“在赛马中识别好马”的人才理念；

“客户效益第一，联想效益第二”的服务思想；

.....

一条条，一道道，不可否认，正是这些新颖而又实用的理论精华带来了联想今日的巨大成就。

江湖规矩：胜者为王。王者之剑，每一位江湖人士都不可不参，不可不练。本书用幽默精炼的语言，对联想之剑进行了全面深刻的介绍与分析，引领你步入王者之剑的殿堂。无论你是将入江湖、初入江湖、还是入江湖已久，本书都将是 你克敌制胜的葵花宝典。

打开本书，你将拥有整个江湖。



Contents

目录 Contents

前言

/1

经营战略篇

立意高，才可能制定出战略，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。

——柳传志

我们是官办公司	/3
要做别人不想做和不能做的	/5
补足最短那根板	/7
你中有我，我中有你	/9
有所为有所不为	/11
瞄着打，而不能蒙着打	/13
先看别人怎样做，然后自己学着做	/15
一手托两头	/17
做市场就是“抢棒子”	/19
优势互补，瞎子背瘸子	/21
茅台酒的质量，二锅头的价格	/23
用我的上马对你的中马，用我的中马对你的下马	/25
有多大能耐干多大事，莫把长跑当短跑	/27
吃着碗里的，看着锅里的，种着田里的	/29



Contents

先是小心翼翼，然后撒腿就跑	/31
把土垒成台阶，一个台阶一个台阶地往上走	/32
最好的科技成果，一定来自于市场	/34
到了国际赛场，是乌龟骑在兔子上	/36

人 才 理 念 篇

小公司做事，大公司做人，人才是利润最高的商品。
能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。

——柳传志

三顾茅庐，请出诸葛亮	/41
火车跑得快，全靠车头带	/43
三种人才观	/45
进联想，明星也要掉层皮	/47
壮大斯巴达克方阵	/49
让国人了解联想，让人才到联想来工作	/51
入模子	/53
在赛马中识别好马	/55
给你没有天花板的舞台	/57
“缝鞋垫”与“做西服”	/59
助跑几步才能摸到	/61
物尽其材，人尽其用	/62
撒上一层新土，夯实，再撒上一层新土	/63
一个优秀的人才既要坚持原则，又要善于妥协	/65
勤勤恳恳劳动，理直气壮挣钱	/67
讲功劳不讲苦劳	/69
做主人的事业，做事业的主人	/71
有上进心，更要有事业心	/73
人才不是蜡烛，而是蓄电池	/75
从台前到幕后，人人受重视	/77
你不会授权，你将不会被授权；你不会提拔人，你将不被提拔	/79



Contents

可以批评，可以训斥，但绝不能开除	/81
拐大弯，不拐死弯	/83

品 牌 服 务 篇

品牌就是一个信誉的积累，这个信誉里包括了联想的管理，联想的技术、资金、人力、服务等多个方面，这些方面的不断积累就形成了联想的品牌。

——柳传志

品牌就是信誉的积累	/87
牌子一定要更大	/89
卖产品，更要卖公司	/91
产品是国外厂商的，但品牌却是自己的	/93
联想电脑，便宜有好货	/95
不光让你买，而且告诉你怎么用，如何去用	/97
消费者是商品质量最权威的评判者	/99
机遇总是垂青那些最有准备的人	/101
先“培训”，后交易	/103
客户效益第一，联想效益第二	/105
我们出售的是服务	/107
联想服务，在您身边	/109
用户是我们的皇后	/111
热脸贴上冷屁股	/113
客户花钱买效益，而不是买货	/115
让服务成为员工的 DNA	/117
魔鬼在于细节	/119
客户要什么，联想就给什么	/121
第一时间为客户服务	/123
信誉比金子还贵重	/125
上帝也需要专业指导	/126
兄弟舰船沉没了，你也不会继续浮着	/128



Contents

管 理 思 想 篇

我所说的“管理三要素”就是怎样搭班子、定战略、带队伍，以及它们之间的关系。这是我们研究得比较多的，我觉得最好能把这些东西传承下去。

——柳传志

搭班子，定战略，带队伍	/133
岗位责任制，从树根理到树梢	/135
踮踮脚，够得着	/137
鸡蛋论	/139
小公司做事，大公司做人	/141
管理就是“办”人	/143
讲管理不讲人情	/145
管理就是责任	/147
保持一个不断创新的组织	/149
工作上一旦有了戏言，工作就没有标准了	/151
大家都能干的时候，一定要让大家好好干	/153
谁迟到，就罚站	/154
发展要过四道关	/156
元庆你好	/158
从自己干到带别人干是一个飞跃	/160
没有一条线，珠子再大再多还是一盘散沙	/161
企业管理就像攀登珠穆朗玛峰	/162
办企业就像建房子	/163
如果有规定，坚决按规定办	/165
处理投诉三原则	/167
认真、严格、主动、高效	/169
沟通四步骤	/171
别人摔跟头，联想长见识	/173
只有你是只鸵鸟时，小鸡才会承认你比它大	/175



Contents

清清白白做人，光明正大干事	/176
要别人信任你，首先你要信任别人	/178
吃了糖衣吐出炮弹	/180
管理者至少向下看两级	/182
精细化管理，培养“岗位老板”	/184
总被紧急的事缠住，重要的事就被耽搁了	/186
管好了一张嘴与两条腿，就管好了整个公司	/187
选拔继任者是“最艰难的工程”，必须早做打算	/189

文 化 精 神 篇

早期的中国创业，没有奉献精神创业就很难实现。如果
我比别人多一点什么的话，就多了点这种精神。

——柳传志

把5%的希望变成100%的现实	/193
联想就是敢于创造奇迹	/195
谁栽树，谁乘凉	/197
堡垒内部必须坚实有力	/199
精准求实，从领导做起	/201
协调就意味着有人要做绿叶，有人要做红花	/203
如果我比别人多一点什么的话，就多了点这种精神	/205
扛振兴民族计算机工业大旗，以振兴民族工业为己任	/207
爱国不是一种口号	/209
创新、创新、不断地创新	/211
“变”是联想集团永远不变的主题	/213
我爱看足球是因为我想看中国赢球	/215
把个人追求融入企业发展目标之中	/217
创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量	/219
做事就是要有一种拼命精神	/221
信誉是联想的魂	/223



Contents

不给投资者“造梦”	1225
诚信是信仰，更是工作态度	1227
充满激情，是公司由小到大发展到今天的重要因素	1229
他去哪儿都要接一下	1231
一个想成就大事的人，一定要经过无法回避的关口	1232
没有邀请函，却能感染你；没有打过交道，却让你接受它	1234
联想是个充满温情的大家庭	1236
一顿水果宴，上了联想的船	1238



经营战略篇

立意高，才可能制定出战略，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。

——柳传志



Famous Saying Recording

我们是官办公司

柳传志一直在强调“我们是官办公司”，因为那是一块“金字招牌”，联想清楚地认识到了这个优势，并游刃有余地在政府和市场的双重力量推动下发展。



联想集团公司的前身——中国科学院计算技术研究所新技术发展公司成立于1984年11月1日。这家公司的全部家当是：中科院计算所投资的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，与“两通两海”相比，这家公司实在不起眼。柳传志和另外10个在当时被认为不安分的知识分子在这里开始摸索发展之道。

作为一家地道的国有企业，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。

柳传志非常清楚地认识到，国有企业在很多方面具有的优势，民营企业都不可比拟。正是基于对中国国情的清醒认识，柳传志才能发挥自己的优势，用活用足政策，把联想这样一个名不见经传的小企业发展成一个举世瞩目的大公司，在某种程度上说，如果没有了“官办民营”这块金字招牌，就不会有今天的联想。

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。

成立早期，柳传志和创业伙伴们再三权衡，计算所只投资是不够的，更主要的是应该放权。于是他们向计算所提出要“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、计算所的费用上缴以后，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。

在当时的市场条件下，国有企业最大的好处是贷款容易、税收优惠，以及好的商业信誉等等。回顾联想集团的发展历程，国有优势的发挥，在联想发展的关键时刻往往功不可没。柳传志曾直言不讳地说：“1988年我们能到香港发展，而‘金海王工程’为什么去不了？因为它是私营的，而我们有科学院出来说话：‘这是我们的公司。’”

香港联想开业3个月就收回90万港元的全部投资，第一年营业额高达1.247亿港元，“国有”的优势再一次得到体现。甚至在企业发展的后期，联想还一如既往地享受着“国有”带来的好处，与政府成功地合作、开发了诸多好的项目。

智慧点睛

- ① 柳传志在联想成立后，始终强调它是官办公司，这是一句具有“含金量”的话。在市场经济初期，官办公司是民众信任的一块“金字招牌”，具有相当的“无形资产”。
- ② 柳传志借助当时对国有企业政策倾斜的国情，用足用活国家政策，使联想“借力发力”，起步轻松。
- ③ 柳传志挑选的公司骨干，统一为来自中科院的专家级精英，业务技能出众，公司创业的人才“设施”完备。

要做别人不想做和不能做的

在联想初创之际的 1985 年，柳传志和联想集团的创业者们对自己能干什么不能干什么并不清楚。他们也交过学费，经受挫折之后才觉得应该搞明白再干。他们也曾试过搞一些短平快的项目，尽快积累资金，但由于缺乏经验，20 万元的创业资金在不到一个月的时间里就被骗去了一大半。

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。他们也卖过旱冰鞋和电子表。就这样，最终才把卖彩电的亏损补上。经过一段时间的折腾之后，柳传志他们冷静下来，开始思考自己应该干什么，能干什么。

当时，电脑刚刚进入中国内地，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。而当时由于刚刚改革开放，中关村林立的电脑公司大多数以贸易为主，从国外进口电脑，然后再加价卖出去，一台 286 电脑零售价 4 万多元人民币，可以赚 2 万元利润。

柳传志他们心想，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。

既然瞄准了电脑这一方向，就应该坚持走下去。因此，从那时开始，柳传志就始终把企业的发展战略定位于计算机领域，目标是成为长期的、大规模的高



科技企业。在此后的发展过程中，无论是面临严重的竞争危机，还是面对国内暴利的房地产热、炒股热，联想都心无旁骛，一步一步地向目标逼进。

在结合市场并分析自身之后，柳传志和创业者们有了自己清晰的思路，他们认识到公司的优势在于自身的技术。所以不应把主要精力放在计算机的买卖上，而这正是当时国内众多的计算机企业所乐此不疲的。柳传志说，我们要做别人不想做和不能做的，于是他们选择了另外一条路——计算机服务。

恰好这时候中国科学院进口了 500 台 IBM 计算机配给其下属的上百家研究院。得知这一消息后，柳传志和现在的常务副总裁李勤天天跑中国科学院。当时有很多其他的公司也在争这笔业务，但是，李勤他们开出的超低价格无疑具有更大的竞争力，而且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，加上这些人不懈的努力，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。

就这样，那两间简陋的小平房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里办公。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% 的利润，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，不需付费，这可能是新技术公司积累资金的最好方式。利用自身的知识和技术，柳传志他们终于掘得了完全属于自己的第一桶金。

智慧点睛

- ① 柳传志剖解联想优势长项，洞察市场“长线”需求，把企业发展战略正确地锁定在计算机服务行业。
- ② 在企业发展中，联想不受纷繁外界的干扰，心无旁骛，始终把目标瞄准在战略的实施上。
- ③ 发挥优长特色，用精准出色的服务，敲击开市场大门。