

OPINION LEADER
中信商业书摘

书摘编辑部 编著

联想风云
花旗帝国
执行之后看转型
为历史流泪
肯尼迪传



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

OPINION LEADER
中信商业书摘

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中信商业书摘 / 书摘编辑部 编著. — 北京: 中信出版社, 2005.1

ISBN 7-5086-0376-1

I. 中… II. 中… III. 经济管理—文摘 IV. Z89:F

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002738 号

中信商业书摘

ZHONGXIN SHANGYE SHU ZHAI

执行主编: 余 江

编 辑: 王 颖 李英洪 张新华 蒋 蕾

美 编: 田 林

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国电影出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 7 **字 数:** 100 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0376-1 / F·852

定 价: 20.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 有发行公司负责退换 服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

导言 5

话题 7

风云背后的故事 9

作家 II

文摘——初战告捷 12

文摘——历史上最严重的营销失误 14

推荐语 16

观察 17

执行之后看转型

《转型》作者问答 19

文摘——太阳微系统公司 21

文摘——实事求是的领导作风 22

证券市场监管的真实面目

与众不同的《散户至上》 24

文摘——牛市中的暗流 25

全球化面孔与我们的选择 26

企业经典 29

金融奇才桑迪·韦尔传奇 31

文摘——加冕礼 32

而今迈步从头越 35

中国梦与美国梦 37

文摘——叶莺翩翩 38

纵横媒体帝国的“成吉思汗” 41

默多克的新世纪 43

实务 45

水平营销 vs. 纵向营销 47

取胜的载体 49

为什么一定是 24? 51

电视节目中的求职者的博弈	52
传世之作	55
IBM的“魔戒三部曲”	57
特立独行者的商业哲学	58
文摘——《沃森传》前言	59
文摘——从家族企业到专业化管理的过渡	61
不拘一格选人的企业都可跳舞	63
社会	65
朱竟人生	67
文摘——猪湾事件	68
文摘——50万美元的生日大蛋糕	70
文摘——逃离死亡之城	73
《文明的进程》——经理人的“人文课堂”	76
基于口述的真实历史	77
可能在中国发生的俄国故事	78
时尚	81
浪漫圣经	83
与男人相处的智慧	84
在快乐中学习推理	86
不容回避的成长教育	87
学术	89
改革是治理腐败的根本手段	90
把激励搞对，促经济增长	92
新比较经济学的魅力	93
书市	95
2004年世界图书热点	97
2004年世界排行榜图书推荐	100
期待中的人	102
生而为赢	105
2004年十大白领热门读物	107

聚焦时代的亮点

商业思想改变商业世界。

这是一个激烈变革的时代，一个充满了机会与挑战的时代。自由产生需要，机会源自创造。今天的中国人，正在急速的商业化、信息化与全球化的背景中，适应新的环境，了解新的知识，尝试新的生活。每一个人都需要重新调整和定位。

至今，阅读还是获取知识最好的方法。

不是吗，我们曾经历过买不到图书、得不到读物的文化饥渴，而如今的书市早已琳琅满目、纷繁芜杂，出版物如潮涌般令人震撼。不用说，还有昼夜不息的电视传媒，还有为小民搭建了言论平台的互联网。知识正在渴求价值，创造知识产品的人正在寻求认同，知识分子的所谓“话语霸权”正得到亘古未有的扩张，同时也遭遇前所未有的反击。

作为图书界的人士，我们深知读者的苦与乐。作为一家以财经读物为核心，关注人文精神、时代气息的出版社，我们与顾客一样，在传统与现代、东方与西方、利益与价值、特立独行与随波逐流之间求索。个性化与多样化是人类进步的大势所趋，我们不该抱怨现实的选择和诱惑太多，只能遗憾生命的时间过于有限。

有鉴于此，我们把这本《中信管理书摘》奉献在您的面前。它关注的核心是名利熙攘的商业世界，但也开设了宁静致远的“人文课堂”；它是从经典名作中抽取的文摘汇编，也传递着丰富的即时资讯；它有鸿篇巨著的精华浓缩，也不乏名家笔下的小品杂文；它是我们为自己量身定制的宣传，不过并没有忘记为读者带来更广阔的市场信息。

我们希望，它能像一小杯香浓的咖啡，在喧嚣的忙碌中给您带来几丝惬意平和，它能在夜空中发出些微的亮光，权做您在阅读之旅中的一个向导吧。

“商业·文化·时尚”

——通过《中信商业书摘》，我们·为读者聚焦时代的亮点。

中 信 商 业 书 摘
OPINION LEADER

话 题
Main Topic



风云背后的故事

“你来了解一下我们的企业吧。”柳传志盯着我说，“你一定会感兴趣的。”那一瞬间，我觉得这个人过于自信，却很真诚。分手的时候我答应了他的要求，但又补充道：“我很抱歉，我不能给你任何承诺。”“没有关系，你可以按你自己的想法写，也可以什么都不写。”他回答，“我只是希望你用局外人的眼光来看看联想。”

对于联想来说，我的确是个局外人。我在此前与柳传志从未谋面，没有直接接触过这家公司，也没有写过任何关于联想的文字。当时我只知道这个人的事业是从40岁开始的，而大多数中国人在这个年龄之后就不再有什么变化。他领导的联想是一家计算机公司，成就非凡，享有盛誉。我听说在美国哈佛大学攻读工商管理硕士学位的学生，要在两年之中学习800个案例，联想是其中之一。有一次我采访美国微软公司的高层经理们，听到他们嘴里提到的唯一的中国公司，就是联想。我还知道有不少人正在批评联想，在某些评论家笔下，它不过是个目光短浅，沽名钓誉的混蛋。

联想集团总部位于北京中关村附近一座崭新的大厦中，要进去就必须出示一个带有保密号码的磁卡。车间里没有一般工厂流水线上常有的那种喧嚣，办公区有点机关的味道，还笼罩着一种神秘的气息。我们国家的每一家企业都有自己的秘密，而且不会出示给一个不相干的人。不过，柳传志兑现了他的承诺——把公司的真相对我和盘托出。

联想邀请我参加了他们的一些内部会议，允许我不受约束地采访任何人。我和68个人谈了话，包括公司的开创者，老一代和新一代领导人、项目经理和技术人员、第一线的销售人员、流水线上的工人，当然也包括几位因为重大分歧离开联想，甚至与柳传志结怨甚深的人。公司还对我开放了全部档案。走进档案室的时候，我被面前的几十个大铁皮柜子惊呆了。在我接触的公司中，没有哪一家为自己保留了这么完整的历史原貌，包括公司20年来的会议记录、财务报表、业绩报告、主要领导人的讲话手稿和工作日记、往来信件、传真、政府批文、营销合同、荣誉证书、检讨书、法律诉讼案卷、广告文本、图片和音像资料。在我打开这些铁柜之前的许多年里，还没有人如此系统和细致地研究这些尘封的隐秘。我的调查持续了6个月，留下200多个小时的录音和600万字资料。与此同时我还阅读了大量关于联想的公开出版物，所有这些都成为我了解这家公司的参照。





柳传志是联想的精神领袖

迄今为止人们对联想的认识倾向于两个极端。一些人把它描述成一支无往不胜的“铁军”，另一些人则认定它正在走向死亡。事实上联想的历史充满了艰难，一点也不夸张地说，是九死一生。它的最显著的进步都是在战胜了最严峻的危机之后得来的。在20世纪，它打败了80年代后期的混乱，打败了90年代初期的萧条，在跨国公司蜂拥而入的中国市场上树起自己的旗帜，在大多数国有

企业都不景气的时候，疯狂地成长起来。当新世纪开始之时，它是我们国家最大的计算机制造商，在中国和亚洲太平洋的微机市场上占据第一的位置。20年前联想刚刚成立之时，手上只有20万元。它的第一笔生意是一次被欺骗的惨痛经历，导致14万元血本无归。而今天，它已经是一家拥有135亿元资产、几百亿元市值的公司。它的最新一笔交易是以17.5亿美元收购IBM公司的全部个人电脑业务。

联想在过去几年里始终是最有价值的国产微机品牌，在成为国际奥委会的全球合作伙伴之后，其品牌价值已经超过600亿元。柳传志和公司的开创者们也都合法地成为富翁。站在国有企业经营者的立场上看，他们的收入之高令人惊讶，但是从个人财富的角度来衡量，他们与中国的富豪排行榜上的那些人还差得太远。事实上柳传志从来没有拥有超过1.5%的公司股权，他的薪金也没有他的继任者高，但是他在精神上对这间公司拥有绝对的控制权。他的很多话被员工引用。他的治理公司的手段，诸如定战略、建班子、带队伍、定条、迟到罚站、公司歌曲、半军事化的训诫、宗教仪式般的誓师大会，都让人充满了对他和他企业的好奇。

就像联想是中国企业市场化道路上的重要案例一样，柳传志是中国现代化进程中最重要的人物之一。他的表现自己智慧和激情的舞台不是一个企业，而是整个国家。如果我们试图把这个故事看作一场道德剧，把柳传志当作完美主义的化身，也许会失望。他的迄今为止的生涯一直被一种梦想所引诱，当他出色地实现了梦想之后，依然有新的梦想在前面召唤。20年前，他的梦想是让自己的企业达到200万元的销售规模；10年前，他的梦想是让国产微机占领中国市场；而现在，他的梦想是让联想成为世界一流的公司。

联想的故事是由一种信念衍生出来的。这种信念是：相信任何人都会追求完美，都拥有无限激情去创造美好的东西，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。然而这个�事中还有着某种强烈的中国味道。在过去20多年里，我们的国家始终在新与旧的激烈冲突中挣扎着前进。如果你屈服于旧体制，你会被淹没其中，如果你公然反抗，你会体无完肤。联想的真正与众不同之处，

在于它掌握了与旧制度相处的方法，同时又以惊人的坚韧、耐心和技巧与旧制度中令人作呕的弊端周旋，一点一点地摆脱束缚，走向新世界。这个公司的历史告诉我们，什么是梦想，什么是现实，在梦想与现实之间创造伟业必须走过的那座桥梁又在什么地方。

在联想20年的历史中，舆论在大部分时间里充满了对它的赞美。但是从2004年1月开始，批评它的声音忽然强烈起来，各种各样的言论组成了“联想危机论”，媒体也开始以发表联想的负面消息为乐事。奇怪的是，这局面反而让我的了解这个公司的念头格外强烈起来。

不过，我在调查这个公司的最初几个月里，并未打算把它写出来。有一天我旁听联想的内部会议。当时公司刚刚完成一次大规模的裁员，引起议论纷纷。毫无疑问，这是联想的艰难时刻。在场的几千员工都想听听柳传志说什么，于是他走上台去，发表一个简短的演讲。当他说到自己在过去20年间犯了很多错误，因此影响了很多人的命运时，我被他的坦率和真诚感动了。就是在那一刻，我决定写一点什么。“这不只是一个人和一个企业的历史，”我对自己说，“也是一个国家和一个时代的历史。”于是我开始写这本书。写作的过程相当艰苦，但却从始至终散发着一一种迷人的力量。

作家

凌志军

人民日报社高级编辑
资深记者和畅销书作家
法学硕士



过去7年里出版了7部著作，全部进入畅销书排行榜，曾创下年销售量200万册的成绩：

- 《历史不再徘徊——人民公社在中国的兴起和失败》
- 《交锋——当代中国三次思想解放实录》（与马立诚合作）
- 《呼喊——当今中国的五种声音》（与马立诚合作）
- 《沉浮——中国经济改革备忘录》
- 《变化——1990年-2002年中国实录》
- 《追随智慧——中国人在微软》
- 《成长——微软小子的教育》



凌志军的部分作品

文摘——初战告捷

1985年6月，倪光南的“联想式汉字系统”完成了最后测试。计算所向中科院开发局呈送报告，请求批准将此产品立项，组织大规模生产。这份报告作为公司档案妥善保存至今，但是我们却没有看到科学院的任何批文。其实有没有上级的批示并不重要，“先斩后奏”或者“边斩边奏”本来就是中国企业的运行策略，所以尽管当时的计划体制缺少弹性，但聪明的企业管理者总有办法为自己开辟空间，柳传志当然也不例外。有证据表明，在他们呈递报告供上级审批的这个月里，第一批汉卡的生产已经完成，还被送到北京市计算机展览会上，那一天是6月25日。

1985年北京的夏天来得很猛烈。个人计算机在过去几个月成了中国人嘴里的热门话题，到处都在议论，把反应迟钝的政府也搅动起来。北京就要召开第一届计算机展览会，柳传志打算在那里开辟第三个战场，而汉卡正是帮助他赢得这场战斗的最锐利的武器。大约就是在这个时候，他告诉上级，“联想式汉卡”将归公司所有，并将以公司的名义出现在公众面前。

他需要更有力量的人去赢得战斗。如果说他是一条连接珍珠的线，那么现在这条线上应当有更多的珍珠。那些天他在计算所的院子里面来回转，步履匆匆，目光四射，就像是一头饥饿的狮子，见到中意的人就会说：“到我们公司里来吧。到我们公司里来吧。”他很幸运，两个中年人，毕显林和胡锡兰，被他拉到展览会上来帮忙。

毕显林60年代初期毕业于吉林大学，黑脸，剑眉，脸上线条分明，左腿患有轻微的小儿麻痹症，人却非常聪明，快人快语，脾气暴躁，还特别容易激动。激动起来的时候会大喊大叫，嚎啕大哭，连脸上的肌肉都跟着跳动。对于自己负责的工作，他会异乎寻常地投入其中——不仅是时间和精力，而且还有感情。“文革”那些年，他以全副的激情投入运动，稀里糊涂牵连在一些造反事件中。这成了他日后被审查的理由，也让他从此失去激情，对任何事都是冷眼相向。公司初创的那几周，他站在自己办公室的窗前，隔着玻璃看那小平房，人来人往，进进出出，在心里觉得“又在瞎折腾”——不搞“政治运动”就搞“经济运动”，一阵风过后就会烟消云散。张祖祥来邀他加盟，他说“我心已死，算了吧。”

这一天，毕显林去参加“微机学习班”，走到院子里就被柳传志拦住。“你先帮我办一件急事。”柳说，“办完以后再学不迟。”毕显林一定是被柳传志的激情感染了，因为多年以后他对那个瞬间仍然记忆犹新：“他让我来，我就来了。从那天开始，我觉得我这个人还有用，本来已经死了的这颗心，又活了。”5月8日，毕显林早早地来到北京展览馆，却找不到中国科学院负责办展览的女处长。周围一片混乱，参加展览的公司全都乱做一团，谁也不知道自己该在哪里。那时候这样的活动大都如此，人们习以为常。毕显林来到中国科学院的招牌下面，乘乱占了一个位置，三米宽，五米深，摆上一台微机，又把“联想式汉卡”放在最显眼的地方，开始思量柳传志对他说过的话：

“我们公司办展览，跟计算所办展览不同。计算所要的是名；我们要的是利。你得把东西卖出

去，把钱拿回来。”

毕显林在那里忙里忙外的時候，柳传志找来胡锡兰帮忙。如前所述，胡锡兰已经被公司的气氛感染了，所以很容易地接受了柳传志的请求。这位大型计算机的机长对计算机有着精湛的理解，所以她在公司的第一个工作是展览会上的解说员。

胡锡兰与毕显林同龄，那一年也48岁了。今天人们听到这个情节，也许会笑。谁都知道，这



联想群英

种场合的解说员就是半个“形象大使”，头一条就要俊男靓女。可胡锡兰没有犹豫就接受了任务，站在展台前的时候信心十足，因为她相信自己能把微机、汉卡、硬件、软件这些东西说得明明白白。

展厅人山人海，展位上站着漂亮女孩子，个个高挑身材，披着红色丝带，艳丽无比，只有这胡锡兰，站在新技术发展公司的招牌下，穿件棕色夹袄，身材矮小，看上去比她的实际年龄还要大些。“我就像乡下老太婆”，她自己笑自己，“肯定是个老太婆。”好在那是80年代，华丽虚浮之风虽然已经兴起，但人们还保持着务实的习惯，听她一开口，就全都围上来。“漂亮姐台前寥寥无几，老太婆台前水泄不通。”当时的媒体这样描述。那时候普通人对微机无比好奇，又都一无所知，问的问题听上去有些可笑：“什么叫计算机”、“微机有什么用”、“汉卡是什么东西？”胡锡兰有足够的耐心——讲解。公司没钱印资料，就靠她一张嘴。她本来就是干这个的，又喜欢讲。下午四点闭馆了，人还不散，管理员在大喇叭里请大家“退出会场”。胡锡兰累极了，可是看看人们还不肯散去，就招呼大家到外面，在展览馆前，水池旁边，又围成一圈。不知过了多少时间，大家渐渐散了，她才坐公共汽车回到家。倒在床上，浑身发软，不想再动，只是脸上还在笑：“我学了这个东西，居然挺有用的。”

汉卡刚刚问世，还很简陋，不过它还是叫人们欣喜万分。这一天北京吉普车有限公司有个人来参观，手里拿着一套软盘资料，走遍展览会，希望有台电脑能把它读出来。展览会上的汉字系统已有不少，五花八门，全都搭在进口的电脑上。外国电脑识别英文驾轻就熟，一遇汉字就不免完蛋。然后他在胡锡兰的展台上，把他的资料插在“LX-80”上，竟然一举成功，把他的阅读效率提高了70%。他兴奋不已，当即要买一套带回去。

“我这是第一次做生意，我也害怕。”胡锡兰说，“咱们一手交钱，一手交货，好不好？”

那人转身跑回公司，回来的时候手上拿了一大把现金。于是胡锡兰做成第一笔生意，公司卖出了第一块汉卡。价格是在匆忙之中定下来的，本来每块2980元，可是胡锡兰大着胆子卖了3500元。买的人高兴，卖的人更高兴。胡锡兰拿着钱回到公司，数了一遍又一遍。看见第一个人就说：“这么多钱呀！我从来没拿过这么多钱呀！”看见第二个人又说：“哎呀，知识变成钱了！知识真

的变成钱了！”然后把钱再数一遍，交给毕显林：“老毕，你要数好了。3500块。”这是她一生中最快的体验。直到很多年以后，谈起来还兴奋不已。

文摘——历史上最严重的营销失误……

信心十足的神州数码迈向新征途，当然他们也不肯丢掉从联想继承过来的代理业务。但在2002年的后几个月，公司原来的代理业务笼罩在市场萧条的阴影中，增长缓慢，而移动通讯设备却在迅速上升，最叫人兴奋的是手机成了新的消费热点。考虑到中国人口众多，又特别喜欢在公共场合打电话，所以谁都相信这一市场潜力巨大。中国人已经不再热衷于那种又大又笨、会把他们牢牢栓在桌子边的台式电脑，他们欢迎一种轻便、随意、既实用又可以当成时尚来炫耀、当成玩意来消遣的东西。

公司的高级经理们眼看那些手机代理商的腰包鼓起来，不免着急。“要论代理，我们才是最最有经验的，”林扬这样说。他是有资格这么说的，自从1988年进入联想以来，他就没有离开过分销这个行当，可是他和同事们一致认定“手机和其它信息技术产品是类似的”，却诱导他们走入歧途。

郭为授命副总裁秦湘军负责执行一项新的代理计划：挺进手机分销市场。开始的两个月里，大家带着几分谨慎，小进小出，从几百台到几千台，等到月销售量超过一万台的时候，年轻气盛的秦湘军终于按捺不住，要在国外一举定制20万台手机：如果一个月卖5万台，这也就够卖一个季度多一点。

看来一切天衣无缝，神州数码注定要大捞一笔，就连郭为也陶醉其中：“我希望在2005年左右，创造一个销售百万台手机的业绩。”当时谁也没有觉察这一计划漏洞百出：首先是手机本身存在质量问题；其次是如此大批量的采购虽然降低了成本，但却令销售毫无回旋余地；最要命的国内手机市场每天都在发生变化。聪明人实在太多了，不独在神州数码，好多人同时发现手机是块肥肉，蜂拥而入，导致手机即刻供过于求。神州数码选择这个时机大举进入市场，其实只是在追赶一个遥遥领先的潮头。

2003年春天，花4亿多元从国外买回的20万台手机，大都挂上“神州数码”的牌子，堆得像山一样高。技术人员立刻发现它的耳机总是嗡嗡作响，而且电池在充电一整夜之后，只能使用半天。这些人搞惯了计算机行业的产品，就像林扬说的，“我们知道谁的东西不会有问题。即便出了问题我们知道怎么干，知道去找谁。可是这手机，什么好什么坏全不知道。”林扬心里顿时升起不祥的预兆。赶忙去询问行家，人家告诉他，“名牌手机，从出创意到产品上市，经历无数环节，要用两年时间。可现在，“那么多制造商蜂拥而至，一年能给中国定制上百款手机，这不出事才算

怪了。”

千真万确。大家都预感到要出事，可是还没料到自己的运气那么糟。那个春天“非典”肆虐，即使是最狂热的代理商，也躲在家里不出门了。北京是个重灾区，大街上真是清静，商业活动不是停下来，就是乱了套。神州数码的现金像决了口的水库往外流。到了夏天，非典终于过去了，公司经营型现金已经流出7亿元。最糟糕的是市场上出现彩屏手机，导致旧式的黑白屏幕手机大批积压，5月份末，摩托罗拉宣布“非典”让中国市场的2000万部手机积压在商家的仓库里，这里而就有神州数码的8万部。

手机怎么也卖不出去。巨大的希望现在变成了巨大的灾难。夏天开始的时候，郭为终于承认失败，通知销售人员以最快速度清理手机库存，能拿回多少钱就拿回多少。8月19日，郭为给全



神州数码有限公司总裁郭为

体员工发出一封电子邮件：

我们面临着第一次，也是如此重大的亏损，我们确实遇到了危机，此时此刻我想用最直接的态度，告诉大家最真实的情况。在第一季度，我们向股市报的亏损约为1.6亿元人民币。

员工们受雇公司多年，从来没见过这个，满心以为领导者个个都是常胜将军。分拆之时弥漫在公司上下的那种迷惘和不信任，卷土重来，全都指向郭为。就连一向对他寄予无限信任的柳传志，现在也开始用怀疑的口气和他说话。这一天柳传志带领联想控股的全体高级经理们来到神州数码。大家异口同声，痛斥他决策失误，管理松懈。“这个错误不是初次，是再犯，”柳传志说。董事会当场决定把两位副总裁撤了职，把郭为的年薪扣去三分之一，坚持要他“给一个交代”。

毫无疑问，这对公司的士气来说是个巨大的打击。林扬当时就把这一事件说成是“神州数码的珍珠港事件”。郭为也是一样。在他迄今为止的生涯中，总是一帆风顺，还从来没有经历过失败的压力。有几个星期，他觉得自己已经承担不了，血压升高，心律失常，还失眠，不得不去住了一段时间的医院。身上挂满仪器，用粗细不等的管子连接着他的心脏和动脉血管，以便随时能够记录他的血压和心率。

郭为这人有个毛病也有个优点：一帆风顺之日常会心浮气躁；身在逆境之时便会涌出无限的知难而进的力量。他对员工说，“让我们永远铭记2003年，否则我们就没有权利说成功。”他顶着巨大的压力，恢复励精图治的精神状态。到2003财年结束的时候，他向董事会报告，公司已经填平1.4亿元的大窟窿，而且还有3000万元净利润。董事会松了一口气，然而失败还是在郭为的心理上和生理上都留下了深深的烙印。后来有一段对话。

凌志军：能在当年就把亏损填平，很了不起。

郭为：但还是一次失败。

凌志军：这是你到联想这么多年第一次重大失败吧？

郭为：对。是这样的。在投资人面前，在员工面前，在老板面前，我的信誉打了折扣。

凌志军：你现在的身体这么糟糕，是不是跟这段经历有关？郭为：那当然。凌志军：以前有这些毛病吗？我是说在手机亏损之前。

郭为：应该说从分拆以后，我的压力就非常大。

凌志军：我相信你的压力比杨元庆的压力大。是不是这样？

郭为：过去在这方面的锻炼比较少。还有一个大错误，就是急于成长，急于做大，所以步子迈得有点大。其实人的精力是有限的，人也会感到疲劳。

凌志军：也不光是你，我觉得大家都是急着做大，好像什么都想干。

郭为：我的想法倒不是这个，我是觉得，如果我不做起来，我的公司会死掉的，你守着老一套来弄，会把企业做没了。逆水行舟，不进则退。其实要我现在来总结，我也不后悔“要做人”的想法。你总要尝试新东西。

凌志军：看来你和杨元庆碰到同一个问题：原有的主要业务不会无限地成长，速度已经慢下来，要发展新业务，又很难。别人能做的事情，不一定你们就能做，将来能做好的事情，也不一定现在就能做好。是不是？

郭为：是这样的。

推荐语

吴敬琏（国务院发展研究中心研究员）：我相信，本书对联想历史上经验教训的总结，对于联想人和一切正在追寻自己的中国梦的企业家都是宝贵的财富。

刘东华（《中国企业家》杂志社社长）：在支撑中国经济蓬勃发展的企业群体中，一个突出的代表就是联想。作为20年来中国企业的代表，联想的发展走过了一条近乎完美的发展曲线，而凌志军这本书就是对这个曲线的最真实的描摹。

段永基（四通集团董事长）：这本书所记录的要素是全面的，所披露的细节是鲜活的，所表达的精神是真实感人的。书中的文字，充分体现了一批人和他们的企业，与他们所处的那个时代的关系，体现了这些企业家的真实的生存智慧与追求。

曾鸣（长江商学院教授）：联想无疑是中国最优秀的企业之一。这样一本“正史”所提供的历史视觉和丰富的细节将帮助我们更好地探讨联想成功的深层次原因。而对于众多的旁观者，细细地品味领先者的每一步努力则是“悟道”的一条捷径。