

科技领军人物



—— 全球50位杰出华人科技企业家荣誉访谈

科技领军人物编辑委员会 主编

中国经济出版社

科技领军人物



—— 全球50位杰出华人科技企业家荣誉访谈

科技领军人物编辑委员会 主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

科技领军人物——全球 50 位杰出华人科技企业家荣誉

访谈 / 科技领军人物编辑委员会主编. — 北京: 中国经济出版社, 2010.10

ISBN 978-7-5136-0256-3

I. ①科… II. ①国… III. ①高技术产业-企业家-访问记-世界 IV. ①K815.38

中国版本图书馆CIP 数据核字 (2010) 第188461号

科技领军人物——全球50位杰出华人科技企业家荣誉访谈

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 孙岩

责任印制: 常毅

封面设计: 罗文

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 889mm × 1194mm 1/16

版 次: 2011年3月第1版

印 次: 2011年3月第1次印刷

印 张: 27.5

印 数: 1—10 000册

书 号: ISBN 978-7-5136-0256-21F.8564

定 价: 580元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

前言

新中国成立 60 年来，中国始终把科技创新摆在重要战略地位。从“向科学进军”到“科学技术是第一生产力”，从“科教兴国”到“建设创新型国家”，走出了一条具有中国特色的科技发展之路。

特别是改革开放 30 年来，以高科技为主流的新经济活动中，中国大陆科技企业迅猛发展，成为中国经济发展的一支重要力量；海外华人科技企业陆续回国投资建厂或建立合作伙伴，积极为所在国（地区）与中国科技交流牵线搭桥；外资科技企业在中国取得良好收益的同时也为中国科技发展起到重要促进作用。在此期间，一大批既掌握当代科技前沿知识又善于现代经营管理的华人科技企业家脱颖而出，带领着他们的团队成为业界的先锋。他们在成就自己光荣与梦想的同时，为促进中国经济发展、社会进步，更为推动中国科技的全球崛起做出了卓越贡献。他们获得了社会各界的广泛认同及高度赞誉，并产生了巨大影响和深远意义，成为新时代的楷模与榜样。

为弘扬当代杰出华人科技企业家的精神风貌，彰显新时代科技领军企业榜样的力量，增进全球华人科技界的相互了解、经验共享与联谊合作，促进全球华人科技业的整体发展，我们发起编撰出版大型科技专题文献图书《科技领军人物——全球 50 位杰出华人科技企业家荣誉访谈》。我们力求入编人物与企业机构并重，以人物为主线记录全球华人科技企业发展全貌。

《科技领军人物》历时一年多，放眼全球，选择、走访了 50 位杰出华人科技企业家。他们来自世界各地，各科技细分领域，乃至各个年龄层。他们中，既有享誉世界的大师级科技领袖，也有新近崛起的科技先锋人物；既有创业家，也有经理人；既有传统科技领域的业界精英，也有新兴科技领域的行业代表……选择他们，我们没有唯一的标准，但有严格的要求。比如，要具有突出科技成就；要对科技事业有所贡献；要有高度责任感践行企业的社会公民角色；更重要的，要对自己所从事的科技事业有足够的兴趣和执着。而且，我们都是邀请极具代表性的人物，虽然他们不是唯一的优秀者，但他们绝对是自己所处的不同领域、地区以及规模层次上的优秀者之一。

如果说成功不能复制，那么经验一定是值得参考的。诚挚邀请诸多杰出华人科技企业家们温馨点滴地回忆他们走过的艰难道路，分享他们在科技征程上的坎坷经历和激人奋进的心路历程，并毫无保留地奉献他们的远见卓识，旨在通过真实再现与深入总结他们所走过的不平凡道路、所积累的丰富经验，为今天乃至未来的人们，特别是前进在科学道路上的人们，提供一份借鉴，留下一份启迪。

更为难能可贵的是，在本书里，我们不但可以看到这些科技企业家们的创业艰辛、科技智慧和创新成就，更是可以从他们的成功里看到中华民族的传统美德、进取精神与赤子情怀。相信读完本书，人们会以更加尊敬的态度、更加钦佩的眼光来重新审视和看待我们中华民族的科学创新、商业成就和爱国精神。

我们坚信，全球经济崛起的大时代，也必将广大华人科技企业家们为世界科技发展和全人类社会做出更大贡献、铸就更大辉煌的大时代！

科技领军人物编辑委员会

目录



柳传志：商界“常青树”垂范三十年

002

联想控股有限公司董事长兼总裁



张瑞敏：永争第一 领袖群伦

010

海尔集团董事局主席兼首席执行官



孙丕恕：服务中国 引领潮流

018

浪潮集团董事长



叶克勇：领航中国软件 傲立科技潮头

026

中华网软件首席执行官



郑健群：漫漫创新非凡路 拳拳报国赤子心

038

香港天时软件有限公司集团主席兼行政总裁



李焜耀：漫漫征途 激扬人生

048

明基友达集团董事长



林蔚山：延续台湾之光 书写百年传奇

056

大同公司董事长

科技领军人物



柳传志： 商界“常青树” 垂范三十年

在当前中国4000万家大大小小的企业中，大概很少有企业一举一动总会招来各界的高度关注。它的每一个决策、每一个理念，甚至每一个轻微的经营动向都会被外界反复报道、广泛转载，深入解读。原因即在于——它是联想，它的成长历程中为国人带来了太多的惊喜与荣耀，它的未来更承载着无数国人的追求与梦想。

在改革开放以来众多声名显赫的商界明星中，大概很少有企业家一言一行总会激起人们的热烈反响。他的每一次登台演讲、每一次接受访谈，甚至每一次只言片语的论述都会被众多仰慕者叹服、追随者铭记，一再探究。原因即在于——他是柳传志，他在26年的商业生涯中创造了太多令人赞叹的经营业绩与业界传奇，更奉献出了太多令同辈及后来者受益无穷的商业智慧。

我们的目标是，做一个有国际影响的企业，就联想控股来说——不单是联想集团——希望能够在多个行业里面领先，有国际影响力，能够实现我们产业报国的愿望。我们虽然站在第一排，但是我们不甘心这个位置。——柳传志

缔造传奇：奋斗20年 挺进“世界500强”

在上世纪80年代第一批创业者如雨后春笋般出现之际，暴得大名的明星企业家不知凡几，然而，能将令名保持数十年并不断增加声誉背后“含金量”的经营者则寥寥无几；在中国企业30年来“狂飙突进”的过程中，急速膨胀的企业集团多如牛毛，然而，能在企业规模、技术进步、国际影响力

方面均取得辉煌成就的则屈指可数——柳传志及其缔造的联想集团正是这少数特例中的佼佼者。

柳传志，1944年生于上海，原籍江苏镇江。1949年新中国成立后，他随父亲柳谷书来到北京定居。1966年，柳传志从西安军事电讯工程学院毕业（西安电子科技大学前身）后，在四川成都、湖南、广东珠海等地辗转工作、劳动锻炼了几年，直到1970年由于国防科委急需电子人才，他被招进中科院，重新回到了北京。

此后十几年，柳传志一直在中科院从事科研工作，成为一名高级工程师。然而，他对日复一日平淡无奇的生活逐渐感到厌倦，他回忆说：“虽然也连续得过好几个奖，但做完以后，却什么用都没有，一点价值都没有。就在这时候，我们开始接触



柳传志 联想控股有限公司董事长兼总裁



国外的东西，发现自己所做的东西，和国外差得太远，这使得我坚决地想跳出来。”

就在此时，一个“跳出来”创业的机会出现了。原来，时任中科院计算所所长的曾茂朝，萌生了成立一家公司赚点钱解决单位资金匮乏问题的想法，而柳传志则被看作是创建和运作这个公司的最佳人选。

柳传志本人更是跃跃欲试，对创业之路充满兴奋和期待：“我当时却很想试试。那一年我已经40岁了，很想去尝试这件事情。一方面希望能够体现和证明自身的价值，看看自己到底能做什么事，到底有多大的本事；另一方面，就是看到太多的研究成果做完了就变成一篇篇束之高阁的论文，我希望通过办企业，去尝试‘高科技产业化’这件事。”

1984年11月，这家公司从起初的设想变成了现实。它由中国科学院计算技术研究所投资20万元人民币成立，全部班底则是来自中科院的11名科技人员。它成立之初的名字是“中国科学院计算所新技术发展公司”，而公司所在地不过是从中关村租来的一间小平房。

公司虽然成立起来，但创业的艰难超乎想象。资金是制约企业发展的沉重枷锁，为此，柳传志不得不走“技工贸”的道路，以这种权宜之计为联想积累资金。多年以后，他还深有感触地说：“我们自己出身也是一家高科技公司，在成长过程中由于没有资金而吃了很多亏，走了一条比较长的迂回路线——贸工技。”

事实上，联想一直坚持自主创新之路，但最初几年并未享受太多回报。例如，它曾于1987年成功推出了联想式汉卡，并荣获1988年的中国国家科技进步奖一等奖。然而，这款产品却被物价局以定价过高为由罚款100万元（实交40万），而当时联想全部利润也不过70万元。

与香港公司的贸易及计算机代理业务是这一时期联想主要的利润来源。1986年，柳传志以代理IBM微机为主要业务，并从中赚到了联想的“第一桶金”。1987年，他转而代理AST公司的兼容机，并一举做到中国市场第一的份额。

在此过程中，柳传志摆脱代理、自己生产销售电脑的念头愈发强烈。他说：“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。我们把外向型和产业化并作一步跨了。”

1988年，香港联想成立了，并很快推出了“286”个人电脑，在业界一鸣惊人。此后，联想借着世界范围内个人电脑迅速普及的浪潮，迎来了爆发式发展的最好机遇。然而，紧张的资金仍然让柳传志倍感压力：“当时，我们的财务成本重得不得了，联想20万元起家以后，完全是靠利润来滚动发展，真的是很困难。”

1994年，香港联想的成功上市极大地推动了联想业务的成长，它因此获得了充沛的资金，终于得以放开手脚大干一场了。“联想在1996年以后不断在PC领域里扩展和进步，跟我们是一家上市公司是密不可分的。在1996、1997年以后，我们由于业务做得好，所以可以不断地配股融资，使企业拿到更多资金，大大降低了财务成本。”柳传志总结道。

1997年，在柳传志的努力推动下，北京联想和香港联想完成整合，成长之路更加清晰而顺畅。1998年，联想第一百万台电脑问世。此后几年，联想除了连续雄踞国内电子百强榜榜首之外，在亚太地区个人电脑市场的占有率也达到25%。

作为联想发展历程中的一个里程碑式事件而被人津津乐道的则是它2004年12月收购IBM个人电脑事业的行动。这笔耗资12.5亿美元的交易使联想成功拓展了西方市场，并使它在全球PC厂商的排名上升到第三位。巧合的是，20年前联想正是靠代理这个“蓝色巨人”的产品而成长发展起来。

2008年，联想凭借163.5亿美元的销售收入成功跨入“世界500强”之列，而这距离柳传志等人创建这家企业只有短短24年时间。如果说，中国现代化建设用几十年时间走完了西方上百年的道路，那么，联想的发展之路也集中展现了这个大时代里中国优秀企业的特质——用比西方行业巨头少得多的时间实现了跨越式发展。

宝刀不老：复出再战 从容平息危机

尽管在推动联想20余年的发展过程中耗费了无数心血，也创造了令人赞叹的业绩，但柳传志从没有居功自傲的姿态。事实上，早在2000年左右，他就开始了培养接班人的工作。2004年，60岁的柳传志毅然辞去了联想集团董事长的职务，转而从事投

资，致力于“孵化”新企业的工作。

然而，一场突如其来的金融危机打乱了柳传志的交班安排，使他选择重披战袍，带领联想集团度过难关。在2008年的金融危机中，联想集团的财务报告中出现了自1997年以来的首次亏损，到了11月，联想第二季度财务报告显示利润下滑70%，并且前景持续恶化。柳传志最终决定复出，他表示：“如果没有经济危机，可能我不会出来。”

复出之后的柳传志显示出前所未有的信心，为扭亏为盈设立了时间表。他表示：“这次比以前有把握。我以前很少有这种情况，把话先说到前头，一年把亏损扭转过来。”

在他看来，联想这次危机还没有到“要死要活”的地步，经历过多年大风大浪洗礼的他，完全可以从容应对。“现在杨元庆成熟了，我也成熟了。以前在办企业的过程中，每年都有要死要活的事，每件事还都不一样，到最后慢慢全都经历过一遍之后，心里就有数了。”柳传志说。

在危机面前恐慌是无助于解决问题的，而柳传志更是以理性分析的方式来化解众人的疑虑，他指出：“这次亏损的绝对数对联想来说是最大的一次，但并不可怕。我们离现金流断裂还早着呢，因为我们有13亿美元的现金流。当年（1997年）香港联想亏损时我的家当都不够了，相比而言今天还是很从容的。”

根据柳传志的分析，联想之所以亏损，金融危机只是表面原因，深层次的原因是国际并购之后整合问题未能如期完成。“任何并购都有代价，一定会摔跤，不摔跤不会知道以后怎么走。我们只是脑袋摔了个包，没有脑震荡就不错了。正赶上摔的时候又跟金融风浪合到一起。问题就显得比较大。”他表示。

明确了危机的根源，解决起来只需对症下药就可以了。接下来，柳传志按照联想传统“定战略、建班子、带队伍”的方式有条不紊地采取一系列措施，逐一解决造成危机的问题。

在“定战略”这一问题上，联想放弃了以往四处出击的战略，转而采取“保卫和进攻”策略，集中有限资源开拓最有价值的市场。

对于中国市场，联想重新倾注最大的热情。事实上，在并购IBM个人电脑之后，联想在本土的精



▲ 2009战略沟通会上的柳传志

力一度分散，而市场的霸主地位随着发生了动摇。仅惠普一家在中国市场的份额就从原来的不到6%提高到了11%以上，已经逼近联想市场第一的宝座。为此，联想加大了入门级电脑产品的重视，丰富自己的产品线，保持住了市场优势。

对于新兴市场，联想不惜降低利润，全力抢占市场份额。“我们就是要放了利润抢份额，去年新兴市场的份额已经占到了5%左右，以后要冲着10%前进。达到10%以后，利润自然就出来了。新兴市场每年增长的速度要快一些，所以我们对这块份额看得格外的重。”柳传志表示。

对于西方市场，联想的目标客户也从商业类用户调整为消费类用户。柳传志分析道：“在电脑行业里有个非常明显的发展规律，即商业客户的增长低于消费类客户的增长。联想并购的IBM在海外的主要客户还属商业类客户，所以在金融危机中联想首先要做的就是将消费类客户作为目标客户。”

除此之外，联想还执行向新技术领域进军战略，从而占据未来市场的制高点。柳传志认为：“当物联网和云计算的结合出现时，有可能让人类的生活方式和生活环境得到一个巨大的突破。”而



联想在这一领域已经进行了卓有成效的探索。

“现在确实是可能有突破的机会，联想在2010年一定会有突破。在技术大变革的时代，特别是移动互联网的出现会对我们这个行业有新的冲击，联想一定有更积极带有创新型的战略出来。”柳传志说，“联想为了新的产品开发，在资金上已经有充足的准备，出售过去买的股票就是为了支持下面的一些动作。”

在“建班子，带队伍”问题上，柳传志复出前后也有一番大动作。首先，担任了联想三年CEO的阿梅里奥期满后不再续约，改由杨元庆出任CEO；其次，总裁兼首席运营官起用了曾在IBM工作了23年的Rory；最后，柳传志主动承担了联想企业文化重建工作。他表示：“在并购IBM PC以前，联想集团实际上已经形成了一个比较完整的企业文化基础。但是并购以后，由于国际团队进来，一度有些混乱。从去年开始，又重新进行了调整，联想逐渐建立起一个比较好的企业文化，用中文表达意思很简单——说到做到，尽心尽力。”

对于这次“建班子、带队伍”的成效，柳传志非常满意，他认为：“应该说杨元庆已经开始组建起了一支很好的领导班子，这是个中西合璧的班子，这些人已经开始逐渐建立起主人的感觉，他们有能力来做这件事情。另外在这个企业里，也逐渐开始建立起一个比较好的、适合联想的企业文化。业绩和战略都是表象，这些才是实质性的问题。”

的确，经过这番由内而外的“再造”和“重塑”。联想很快完成了从“止血”到“造血”的转变。2010年5月27日，联想集团公布了2009—2010年度业绩。截至3月31日，联想集团的总销售额约为166.05亿美元，盈利1.29亿美元，一举扭转了去年约2.26亿美元的巨额亏损。

▼ 2010柳传志获世界企业家讲-法国领奖



柳传志成功兑现了自己复出一年后即要实现扭亏的郑重承诺。

触处生春：从实业到投资开始二次创业

2009年初选择复出的柳传志，除了带领联想集团平稳度过危机之外，还有更重要的事要做——将联想控股打造成让人尊敬的企业：产业报国；值得信赖与尊重；在多个行业领先；全球影响力；国际控股。

实际上，柳传志一直积极推动联想完成股权变革，以解决可能长期困扰企业发展的产权公司社会化等问题。早在1993年，联想就成立了职工持股会；2000年，联想的640名创业元老通过员工持股会获得了35%的股权。2009年9月8日，民营企业泛海集团以27.55亿元的挂牌价，从国科控股手中接过了29%的股权。这样，联想控股的国有股权比例由65%减至36%，至此，联想控股成为一家真正意义上的民营企业。

对于这次完善联想控股治理结构的努力，柳传志给予极高评价。他说：“就像1993年，没有人能看出联想职工持股会的价值，也看不出其对联想业务有何正面影响，直到7年后，员工权益实现，联想顺利交班，人们才发现其意义。”

联想控股未来的长远目标是实现上市，这样才能使员工手中持有的股份进行便捷交易，让物质激励的作用充分发挥出来。柳传志说：“只有物质激励才能长期，才能制度化，才能吸引优秀人才。”

联想控股目前采用母子公司结构，旗下企业包括联想集团、神州数码、联想投资、融科智地、弘毅投资等五家子公司。它们以“舰队模式”组成了一强大而有效地军团，积极涉足多个行业领域，投资多家成长前景广阔的企业，取得了不俗的战绩。

在柳传志看来，这无疑联想成立25年来又一次重大转型，也是他“二次创业”的开始。在他的战略规划中，将以联想控股为核心，承担总体融资和总体资产布局工作，然后以资本为平台，通过价值创造，在多个行业内批量打造出一批领先企业，为中国经济做出贡献。

联想控股计划在未来5年将投资约100亿元发展核心资产，重点关注化工、大农业和现代服务业。

其实，作为投资家的柳传志近几年已经为人们所熟知，自2004年从联想集团退居二线后，柳传志就与朱立南进入风险投资领域，为先锋药业、中联重科等企业带来脱胎换骨的巨变。

谈及投资的方法，柳传志颇有心得。他分析道：“联想赖以成功的屋顶图，房顶那部分（采购、研发、生产、销售、服务），每个企业、每个行业都是不同的，但是底下的基础（机制、体制、管理理念、方法论）却是一样的。”这就意味着联想的成功可以在大批被投资的企业中得以复制。

实际上，联想进军投资领域的优势还不止于此。一方面，联想经过几年的探索，已经拥有了丰富的投资经验。柳传志表示：“联想控股旗下的公司刚开始做投资时，都没有募集资金，用的都是自己的钱，因为生怕做不好坏了名声。现在这两家投资公司积累了相当丰富的经验教训以后，联想准备大规模地布阵。”

另一方面，在未来的投资领域，联想控股、联想投资和弘毅投资的三块投资业务可以“三军联动”，形成相互之间的“火力支持”。柳传志举例说，联想控股投资曾涉足汉口银行，而它对金融领域是比较陌生的。关键时刻，弘毅投资提供了自己宝贵的行业经验，最终，联想控股完成了对汉口银行的投资。

上述优势使联想在投资领域几乎无往而不胜。柳传志颇为自豪地指出：“以弘毅投资为例，在经济危机的大背景下，很多投资公司所投对象都消失了，但弘毅投资的公司所投的数十家公司中，30%处于快速发展态势，50%超过行业平均水平，仅有两家公司遇到了问题。”而在弘毅投资的持续努力下，出现问题的两家公司最终也度过了难关，坚强地存活了下来。

广泛而有效的投资让一批科技企业脱颖而出，成为冉冉升起的“联想之星”，初步实现了柳传志的设想：“通过创业培训加天使投资的方式，来推动科技成果的转移转化，帮助科技企业企业家度过早期成长阶段”。

2010年6月，联想控股又设立了一个4亿元人民币的天使投资基金，投资那些“初创期甚至还未正式成立的企业”。这一举措充分表现出柳传志产业报国的博大情怀。面对未来，他表示：“现在支持的是科技创业，没准以后会投到全民创业上去。”

对于自己在投资领域的角色定位，柳传志有着自己清晰的认识。他表示：“有一个比较贴切的比喻，就好像我是一个制片人，代表股东利益来拍电影，选择拍武打片还是言情片，然后选一个好的导演，支持导演的工作，并且决定这个电影拍好了以后给导演付多高的工资，这是我的主要工作。而更具体的，比如选什么演员，这部戏具体怎么拍则更多的是导演的工作。”

柳传志并不回避退休这个话题，他表示自己目前的主要工作是为年轻人搭建平台，加速推动同事之间的磨合。他说：“现在的联想团队是一群高理想、高追求、高智商的年轻人的结合，但是这只是结合，目前还不是一支真正的军队，还不是一个斯巴达克方阵，他要下定决心，把这支队伍带好，站好最后一班岗。”

永续之路：持续创新 打造“伟大”企业

柳传志自1984年创建联想以来，由于其勇于开拓进取的作风和对经营管理的独到见解而被人们所称许。事实上，联想的几乎每一个举动总会招来媒体的高度关注，而柳传志在20多年的时间里也一直扮演着商业“布道者”的角色，很多人将其视为“中国IT教父”或屹立不倒的商业领袖，就其商业理念影响范围之广、持续时间之长、取得成效之大等角度来衡量的话，上述赞誉可谓当之无愧。

在柳传志的诸多论述中，关于技术创新的观点对科技企业无疑是极具启发意义的。事实上，联想集团作为一家以IT技术起家的企业，在创建和发展过程中都必须对技术创新予以高度重视。

不过，由于联想在发展初期迫于资金压力走了一条“贸工技”的道路，其在技术创新方面的努力一再被其商业色彩所掩盖，以至于很多人将其看作“中国制造”而非“中国创造”的代表。

对此，柳传志回应道：“我从没觉得联想一开始就是走‘中国制造’的路，然后到一个阶段飞跃到‘中国创造’。联想是两者结合发展的。科学院出身的联想对技术很感兴趣，但只有不断学习市场、积累资金，才能有更进一步的可能，比如技术创造。这有点像吃馒头，一个人吃到第四个馒头才能饱，你不能说吃前三个馒头的人一定就是‘中国制造’，到第四个馒头才是‘中国创造’。”



▲ 联想高管与合作伙伴共同启动联想移动互联网战略

这种实用型的创新理念一直贯穿于联想26年的发展历程中。为此，柳传志曾叫停过联想内部一些“叫好不叫座”的技术研发。他表示：“我经常有种感触，中国的高科技企业，如何把技术跟市场结合，这一点可能更为重要。”

在柳传志看来，这种策略选择非但不影响联想技术创新的步伐，而且被证明是一种行之有效的创新路径。他表示：“这些年，联想一直进行了很多前瞻性的研究，现在终于有了比较好的机会。PC终端互联网化，多元化，不一定需要微软这样强大的操作系统，也不一定需要英特尔的芯片。在这样情况下，新的产品类型就会出现。”

目前看来，联想的这种研究创新已经取得了明显成效。柳传志举例说：“联想使用新系统做出的产品，在美国CES上拿到了三个大奖。我们不是为拿奖，更重要是推出了产品。新产品将4月份发布，5月份在全国推出。我们相信这款产品将突破原有利润率，成本还将不断下降。在制造的过程中创造，在创造的过程制造，这是‘中国式创造’路径。”

柳传志毫不掩饰他对核心技术的渴望，他表示：“在R&D方面，我们要向核心技术挺进。我的做法是把面拓宽，技术砸实，一层一层往上去垒，而不是立一杆子，立得挺高，风一晃，杆子就倒了。如果你有很强的R&D前瞻能力，有很好的制造业基础和销售基础，情况就会好得多。”

正因为柳传志亲自参与和见证了联想26年来，在技术创新方面的不懈追求和艰难历程，对外界称呼联想为“中国制造”的代表，他耿耿于怀。他为自己一手缔造的企业“正名”道：“我们从第一天开始，目标就是冲着将来在技术上要有所突破的公司。如果说，中国制造只是给人家做加工生产，这算是制造，那我从来不承认，我哪一天做过制造。”

在柳传志看来，技术创新是实现企业永续发展、打造一个“伟大”企业的重要基石。他心目中的“伟大”企业定下三大标准：“第一，时间长度得够长；第二，规模得够，在行业内有影响。对于股东、投资者而言，营业额、利润等财务数字要好；第三，对社会有特殊贡献，技术的，制度的等贡献。”

至于联想公司的未来，他表示：“在我，我只能说联想有个奢望：希望能做成伟大的公司。‘奢望’二字要清楚，那需要好几代人的努力，所以还是要一步一个脚印地去做些事情。”

在经营企业之外，柳传志还担任了很多重要的社会职务。他同时担任中华全国工商业联合会副主席，是中共十六大、十七大代表，九届、十届、十一届全国人大代表，在履行社会责任、推动行业发展和社会进步方面做出了杰出贡献。

柳传志在近30年的商业生涯中由于其卓越表现

而获得了不胜枚举的诸多荣誉。

1988年荣获首届全国科技实业家创业奖银奖；

1990年荣获第二届全国科技实业家创业奖金奖；

1993年被国家科委评为“火炬计划先进工作者”；

1994年当选“中国改革风云人物”；

1995年被评为“全国劳动模范”；

2000年1月被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”；6月被《商业周刊》评选为“亚洲之星”；12月被评为“CCTV中国经济年度风云人物”；

2001年被美国《时代周刊》评选为“全球25位最有影响力的商界领袖”之一；

2005年被美中关系全国委员会（NCUSCR）授予“推动美中关系杰出贡献个人”表彰，这是该组织成立40年以来将此奖项第一次颁发给非美籍人士；

2009年4月荣获“时代领跑者——新中国成立

以来最具影响的劳动模范”称号；12月，他被评为“CCTV中国经济年度人物”之“中国经济十年商业领袖”；

2010年11月荣获法国里昂商学院和毕马威会计师事务所联合举办的“2010世界企业家论坛”颁发的“世界企业家”奖，成为当年唯一获得该奖项的中国企业家……

经过近30年不懈奋斗，柳传志将一间从小平房起家的简陋企业打造成为在世界商海中长风破浪的航空母舰，他更以勇于创新 and 锐意探索为众多企业贡献出极具启发意义的经营思想和成长策略。更令人惊叹的是，他从不属于过去式，至今仍在发挥着光与热，对联想、对众多企业经营者发挥着持续而深远的影响。

我们有理由相信，在柳传志及其继任者的领导下，联想必将沿着充满希望的道路继续前行，不断向“伟大”公司的目标大步迈进，不断为中国工业和中国科技的进步贡献一己之力，不断为中华民族复兴之路，这曲激昂乐章的演奏添加令人心潮澎湃的音符！■

▼ 融科资讯中心大厦外景





张瑞敏： 永争第一 领袖群伦

家电行业向来是群雄混战的激烈竞争领域，他却在26年的时间里始终带领企业走在行业前列，并打造出一个举世公认的全球化品牌。

企业转型向来是很多强势企业家深感无奈的难题，他却在短期内轻松解决“大企业病”的种种症状，并做好应对互联网经济各种新挑战的准备，实现从卖产品到卖服务的重大跨越。

商业模式创新向来是欧美国家先进企业的“专利”，他却在持续的探索学习中创新出“人单合一双赢”的全新商业模式，这是中国企业对世界商业模式创新的独特贡献，也必将深刻影响未来全球商业模式的演变。

企业是时代的产物，必须与时俱进。如果跟不上时代的发展，就会被淘汰。而要跟上时代的步伐，则需要颠覆自己传统的观念，因此海尔一直在颠覆中前进。——张瑞敏

品牌建设之路：从“中国品牌”到“全球化品牌”

当地时间2010年9月7日上午10时56分，海尔全球第1亿台冰箱在意大利工厂下线，并随即被送往消费者家中。这无疑是海尔集团极为荣耀的一刻。这家1984年成立的白色家电企业，从最初一个亏损147万、员工600人的集体所有制的小厂，发展到当今销售额182亿美元、全球白色家电第一品牌的行业巨头，仅仅用了20余年的时间，这在世界工业史上也是极为罕见的。而引领海尔不断实现跨越式发展的人物正是张瑞敏。

张瑞敏1949年生于山东青岛，是共和国的同龄人。他从小勤奋好学，高中就读于青岛市最优秀的学校——青岛一中。如无意外，学习优异的他将从

这里走向重点大学。然而，就在这一年。文化大革命开始了，高考取消。张瑞敏高中毕业之后，无法继续深造，他成为一名普通的工人。

一线工人繁重的体力劳动砥砺着张瑞敏的意志，在知识匮乏的时代，他求知的欲望反而更加强烈。当时，青岛有一家夜大还在坚持正常授课，张瑞敏每天下班之后长途跋涉前去学习机械制造相关的专业技术，这一学就是四年时间。

掌握了专业技术的张瑞敏，在工厂里逐渐崭露头角。他发起的一系列技术革新为工厂创造了显著的效益，领导们不禁对这个擅长学习的小伙子刮目相看，让他先后担任班组长、车间主任、副厂长。

1984年，一纸任命书，把年仅35岁的张瑞敏推到青岛电冰箱总厂厂长的位置。这家集体所有制的小厂就是海尔集团的前身。当时，这家工厂的处境极为艰难，正挣扎在破产倒闭的边缘。张瑞敏上任后，大刀阔斧地进行了一系列改革措施。其中既包括被人津津乐道的带领员工砸掉76台有缺陷冰箱的“砸冰箱”事件，也包括远赴德国引进先进技术和



张瑞敏 海尔集团董事局主席兼首席执行官



北京2008年奥运会白色家电赞助商签约仪式

SIGNING CEREMONY OF OFFICIAL SPONSOR OF THE BEIJING 2008 OLYMPIC GAMES



▲ 2005年8月12日,北京奥组委在青岛奥帆基地正式宣布海尔集团成为北京2008年奥运会全球唯一白色家电赞助商

开展“名牌战略”的规划。

今天看来,引进国外先进技术在当时并非惊人之举——数十家家电生产企业在那个年代都不约而同地选择了这一道路。但是,张瑞敏的过人之处在于他率先提出了“名牌战略”的发展规划,这在当时的行业里面即便不是独一无二的创见,也是一个绝对超前于时代的想法。

张瑞敏打造世界名牌的想法最初来自德国同行的刺激。当时,他与德国利勃海尔公司签约引进技术。某天晚上,空中烟花绚烂,德国人指着焰火对张瑞敏说:“这是从中国进口的烟花。中国的工业落后,但你们祖先的四大发明非常棒!”虽然德国人并非有意揶揄这位远道而来的中国客人,但还是深深刺痛了张瑞敏的心,他暗暗发誓:“难道我们只能躺在祖先的四大发明上吗?中国一定要有属于自己的世界名牌!”

名牌产品要以先进的技术和过硬的质量为后盾。为此,张瑞敏毅然决定引进当时亚洲第一条四星级电冰箱生产线,从起点上确立海尔的领先地位。事实上,当时冰箱市场还属于卖方市场,厂家的产品供不应求,因此很多人对于张瑞敏大手笔引进这样一条先进而昂贵的生产线并不理解。不过,市场的发展证明了张瑞敏的远见。

1988年,海尔获得了中国电冰箱史上的第一枚质量金牌;1990年,海尔又获得了中国冰箱行业第一枚国家质量管理奖“金马奖”;1991年,海尔入选首届“中国十大驰名商标”。随着产品美誉度的传播和品牌的强大影响力,海尔只用短短数年就取得了市场领先地位,而那些只注重眼前利益的厂家则在日益激烈的竞争中败下阵来,被市场无情地淘汰。

在上世纪90年代末,海尔已经成长为国内首屈一指的家电品牌。不过,张瑞敏并不满足,他要把国内的成功经验推向全球市场,努力打造一个全球化品牌。他认为,国门之内无名牌,要走出国门创名牌!

想法固然振奋人心,但在当时,很多人将海尔的全球化品牌之路看作一个不可能完成的任务。这也难怪,当时的海尔,与国外的家电巨头相比,差距之大犹如小舢板与航空母舰;而且中国加入WTO在即,很多人都在忧心海外品牌席卷中国,海尔却偏要离开自己深耕细作的国内市场,到强大的竞争对手的本地市场上叫板,这种主动出击能有多大胜算?大多数人对此持怀疑态度。

不过,众人的质疑和劝阻并没有让张瑞敏产生一丝犹豫,他坚定地说:“面对所有世界上最强大的国际化公司,不退缩,不消极应战,而是主动迎接挑战,这样发展就会有很多机遇。”

1997年,海尔在菲律宾设立了第一家海外工厂。接着,这一成功模式在中东、北非得以复制,10余家海外工厂相继成立。之后,作为海尔打造全球化品牌的一个标志性事件——1999年4月28日,美国海尔贸易有限责任公司揭牌仪式在联合国大厦举行。一家中国企业把五星红旗插到美国的土地上,这在当时属于前无古人的壮举,而张瑞敏也被国内媒体视为新时代的“民族英雄”。

按照张瑞敏的战略规划,海尔打造全球化品牌实施“三步走”战略,分别为:走出去——出国创品牌;走进去——成为本土化企业;走上去——成为当地的世界名牌。今天的海尔已经在全球建立了29个制造基地,8个综合研发中心,19个海外贸易公司,员工总数超过6万人。更重要的是,海尔品牌的影响力深入人心。张瑞敏孜孜以求的世界名牌之梦是:“你无论走到全世界哪个地方,人们都会说:海尔,我知道,这是一个著名的品牌。”

企业转型:从卖产品到卖服务

关心海尔发展的人不难发现,在它26年的发展历程中,创新和变革是永恒的主题。事实上,近三十年来中国社会经济不断发生着剧烈而深刻的变化,企业要想更好地生存和发展,进行创新和变革是不可避免的题中之义。但海尔的可贵之处在于,总是能够先人一步,主动进行调整,而不是被动接