

上篇

巧绝：善于借力的经商狐道

在商圈里摸爬滚打，凡事总想凭一己之力往往事半功半。熟悉“狐假虎威”这个故事的人应能从中领悟狐狸的营身之道，即一个“借”字。正是由于其巧于借力，才使这只仅有缚鸡之力的狐狸取得了异乎寻常的成功。实际上，在玄机多多的商场上，到处都有老虎，也时时需要老虎，要想获得山羊、猴子之流难以企及的成功；秘诀只有一条，做一只卑微而聪明的狐狸吧。

第一章 明借法：借得顺风好行舟

所谓明借也就是开门见山、开诚布公。“借”听起来总有一丝“求”的味道，但有时候就是需要理直气壮地去求，一而再、再而三地去求。这个时候千万不能不好意思、遮遮掩掩。明借虽是借在明处，也要看准目标、讲求方法，尽量以最小的本钱，借到自己最需要的东西。

1. 从离你最近的人开始借起

从最容易处下手，成功的几率自然高些。

学会经商必须先学会借力。一个人在商海打拼，在不同的发展阶段，能找到不同的借力窍门，才能使自己商业活动借一步上一个台阶，获得快捷而坚实的发展。所以，经商的高手，也往往就是借力使力或借力打力的高手。依靠完全的个人奋斗获得成功，从现实来说不容易做到，从想法本身来说也是不明智的。这里就出现一个问题，借力，就有一个被借之人借不借得起和愿不愿借的问题，当然，还跟你自己手里握有多大的底牌有关，你手里有 1 分之力要去借 9 分，可能就不那么好借。

实际上，一个人正是在其经商活动的起步阶段、力量最薄弱

的时候最需要借力，也恰是在这个时候最不容易借到力。这个时候，你不妨把那些有力可借、且可能借给你力的人来个综合排序，办法是以本人为圆心，根据与你的关系往外画圆——第一个圆是妻子儿女、兄弟姐妹，第二个圆是其他各类近亲和远亲，第三个圆是同学、战友、同事……你能够画的圆越多，可资借力的点也就越多，然后综合各种条件从中做出选择，选择时需要遵循的基本原则是，从离你最近的人开始借起，因为这样成功的几率就会高得多。

谁离你最近，自然首推父母，如果你的父母能给你的经商活动以切实的帮助，那就是老天赐给你的最好的礼物，如果你不能成功，这只能说明，不是你太笨，就是老天跟你开的愚人节玩笑。自上个世纪 80 年代始，社会上流行一个顺口溜：学好数理化，不如有个好爸爸，因为父母的帮助是最无私的。

李泽钜、李泽楷兄弟俩是华人首富李嘉诚的两位公子，二人各在而立之年就成为商场上翻手为云覆手为雨的强力人物，就是借父亲之力的结果。

李泽钜脱颖而出，是他参与世博会旧址发展房地产开发项目。

1986 年，世界博览会在温哥华举办。落幕之后，各国的临时展厅或拆卸，或废弃。

旧址为靠海的长形地带，发展前景良好。地皮为省政府的公产，可以用较优惠的价格购得。

生活在温哥华的李泽钜，以他土木专家的眼光，看好这幅地皮将可发展综合性商业住宅区。于是，他积极向父亲建议，理由如下：

一、世博会旧址附近都已开发，社区设施、交通等已有良好基础。

二、温哥华这一区域，和一般大都市不同，并无高架公路，市容美观。

三、旧址位于市区边缘，有市郊的便利而无市区的弊端，无论往返市区或郊区，都同样便利。

四、位置临海，景色怡人，海景住宅当然昂贵。

五、香港移民源源不断开赴加拿大，对饱受市区嘈杂拥挤之苦而又嫌郊区偏远冷寂的港人来说，这样的海景住宅有相当大的吸引力。

李嘉诚同意了儿子的“狂想”，认为最后一点尤显商业眼光。儿子要借父亲之力，自然先得瞅准并点中父亲的要穴——父亲是“超人”儿子不妨做个狂人。

说这是“狂想”，一点不夸张。

整幅地皮，大致相当于港岛的整个湾仔区，外加铜锣湾。

迄今为止，香港有哪个地产商，在这么开阔的地段发展浩大的综合物业？在加国建筑史上，也将是开天辟地头一遭。

投资巨大（后来确定的投资额达 170 亿港元）非长实集团所能承担。

李嘉诚拉他的同业好友李兆基、郑裕彤加盟，与加拿大帝国商业银行旗下的太平协和公司（李嘉诚占 10% 股权）共同开发。决策为各大股东（李嘉诚个人及集团占 50% 股权，另 50% 为各股东分占），具体操作为李泽钜。看，不仅借到父亲之力，还借到父亲朋友的力。

李泽钜为这宏图巨构，一手一脚策划、设计，无数心血悉付于此。曾经在两年之间，出席大大小小听证会 200 多个，与各界人士逾 2 万人见过面，解释这个计划。当然，他的背后，父亲、师傅及其他人等，一直予以无限量支持。

也许是虎门无犬子，李泽钜一出手就是大手笔。

李嘉诚也不愧是大家风范，给李泽钜委以大任，一出手就是以百亿计。

1988 年，新财团以 32 亿港元巨款投得世博会旧址发展权。

一切都如期进行。1989年3月，平整地盘的施工地段，赫然出现了一张“告同胞书”，措辞激烈，充满排外的极端情绪。这与加国政府为吸引华人资金和人才大开方便之门的国策南辕北辙。

李泽钜对加拿大人的过激行为既气愤又无奈。他说：“他们似乎完全看不见我也是加拿大公民，他们反应太过激烈。”

据传媒估计，当地人排外，还与李泽钜的另一宗生意有关。

世博会旧址，以太平协和的名义签约之后，李泽钜将另一家公司的200多个新公寓，直接在香港发售。

消息传回温哥华，当地传媒大肆渲染，引起本地人的不满，质问省政府：将来世博会物业，是否又卖给香港人，让这里演变为华人的天下？

省督林思齐博士为平息民怨，要太平协和保证，在这块极优惠的地皮上兴建的物业，不会只在海外发售，必须优先向当地人发售。

这就意味着，兴建的物业，将不可先期在香港卖个好价钱。

加国地价楼价低廉，这是公认的事实，就是说，新财团的盈利将被大打折扣。

李泽钜得知这一情况后，立即从滑雪胜地韦斯拉赶到温哥华。

李泽钜立即求见省督林思齐，语气温和但咄咄逼人、锋芒毕露地问道：

“如果世博会发展搁浅，你明白这意味着什么？”

林思齐是1967年从香港移民加国的，对香港的内情再清楚不过。

李嘉诚在香港的号召力，足以使流入加国的地产投资缩减2/3！更会使在香港移民潮中的受益省——卑诗省，落在其他省后面！

省督说服省议会，对李泽钜的要求作出让步，许可世博会物业，将可同时在香港和温哥华发售——这实际上是以向港人发售为主。

省议员通过传媒，向市民说明利弊关系，称华裔移民是温市建设的和平使者，要善待他们。

同时，李泽钜也在积极配合，以争取民心，他在温哥华的一次记者招待会上说：“6年来我的最大收获，就是加入了加拿大籍。”

风波平息，工程继续上马，这就是后来定名为“万博豪园”（注：世博会又叫万国博览会）的庞大商业住宅群。

李泽楷没有像哥哥一样接受父亲的安排，而是要走一条独立创业发展的道路。

儿子自立门户，李嘉诚显得很豁达：“年青人到底有自己的理想，和黄管理层有足够人手，我不会强迫他做。”

1994年1月，李泽楷的“盈科”正式开业。

盈科投资4亿美元（约30亿港元），业务范围主要发展亚洲区高科技项目，向客户提供通讯技术建设，如铺设光纤网络等。4亿美元！大多数商人终生的奋斗目标却成为李家二公子的起步资金——因为他的父亲是李嘉诚。

业务方向，与家族下的和黄电讯相冲突。为避免自家人打自家人，李泽楷选择新加坡为据点，进行资产大转移。

李泽楷在新加坡的大动作，是1994年5月透过盈科斥资5亿多港元，收购新加坡上市公司海裕亚洲45.7%股权，成为海裕的最大股东。

借壳上市后，李泽楷通过海裕，得到了一个千载难逢的良机，与日本的世界首富堤义明和新加坡政府联合发展白沙浮商业城。

年底，海裕投得北京地铁工程中的一个项目，并通过海裕间

接控有香港鹏利保险。

李泽楷在接受新加坡《商业时报》采访时透露一个信息，在盈科草创之初，父亲为使他“回心转意”，安排他做和黄行政总裁，遭其拒绝。

他说“我来狮城（新加坡）发展，就是要摆脱父亲的荫庇。”但是谁又不清楚，没有父亲的荫庇他如何在狮城发展？

李泽楷颇具现代作风。会花钱，也会赚钱。工作起来是个令下属叫苦不迭的工作狂。

李泽楷独立创业显示了他无拘无束不受羁绊的洋化个性。

借壳上市显示了他的冲劲。

借壳上市是一条捷径。李泽楷用此招法，赶上了大好机会，将其事业迅猛向前推进。

我们不能否认李泽钜、李泽楷超人一等的经商能力，但他们的成功，应该说首先得益于他们拥有得天独厚、别人无法企及的借力资本：华人首富世界上只有这一个。

但是并非只有首富的儿子经商才能有大成，出身平民获得非凡成就的经商者大有人在，有的甚至远比李家兄弟成功得多。因为他们深通借力之道——没有一个可以借力的父亲不要紧，从你的交际圈里再找找看，也许那个愿意帮助你的人正伸开双臂等着你呢。

2. 有朋友肯下死力帮你，想不成功都难

记住：那个愿意雪中送炭的人才是你的真朋友。

商务运作过程中，最基础的工作，应该是资金的筹措。正所谓“巧妇难为无米之炊”，做生意一定先要有本钱，生意越大，

所需的本钱也就越大，这是谁都知道的道理。就商务运作的实际情况来看，当然最好是有多大本钱做多大的生意，或者想做多大的生意就先去尽量筹集多大的本钱。在一般人想来，手上分文没有，却一上手就要做大生意，而且居然就做成了，这一定是一个神话。

一代商圣胡雪岩就给我们留下了这样一个神话。

胡雪岩要开自己的钱庄，对外号称拥有本钱 20 万两，其实，此时的胡雪岩真正是身无分文。不要紧，胡雪岩心里有底，这个底就是他有一个做官有势、肯帮自己的至交王有龄。王有龄已到浙江任海运局坐办，但除了让胡雪岩有了一点官场势力之外，银钱方面事实上也还没法帮他多少，而胡雪岩的钱庄要开办得有点样子，至少需要五万两银子。

但胡雪岩仍然要把自己的钱庄开起来。在他看来，眼前只要弄几千两银子，先把场面撑起来，钱庄的本钱，不成问题。

胡雪岩有如此把握，是因为此时他心中已有了自己的成算，这“成算”也就是所谓“借鸡生蛋”。

“借鸡生蛋”，说穿了，也就是拿了别人的银子，做自己的生意。此时的胡雪岩想到了两条“借鸡”的渠道。一条渠道是信和钱庄垫支给浙江海运局支付漕米的 20 万两银子。王有龄一上任，就遇了解运漕米的麻烦，要顺利办成这一桩公事，需要 20 万两银子。胡雪岩与王有龄商议，建议让信和先垫支这 20 万，由自己去和信和相商。这在信和自然也是求之不得。一来王有龄回到杭州，信和“大伙”张胖子正巴结着胡雪岩，二来信和也希望与海运局接上关系，一方面海运局是大主顾，为海运代理公款往来必有大赚。另一方面，也是更重要的，海运是官方机构，能够代理海运局公款汇划，在上海的同行中必然会被刮目相看。声誉信用就是票号钱庄的资本，能不能赚钱倒在其次了。有这两条，这笔借款自然一谈就成。本来海运局借支这 20 万只是短期应急，

但胡雪岩要办成长期的，他预备移花接木，借信和的本钱，开自己的钱庄。

胡雪岩“借鸡生蛋”的第二条渠道，则是一个更加长远的渠道，那就是借助王有龄在官场的势力，代理公库。胡雪岩料定王有龄不会长期待在浙江海运局坐办的位置上，一定会外放州县。到时候他可以代理王有龄所任州县的公库。按惯例州库、县库公款往来不付利息，等于白借公家的银子开自己的钱庄。他把自己的钱庄先开起来，现在虽然大体只是一个空架子，但一旦王有龄外放州县，州县公库一定由自己的钱庄来代理，那时解省公款源源而来，空的也就变成了实的。

就这样，胡雪岩先借王有龄的关系，从海运局公款中挪借了五千两银子，在与王有龄商量开钱庄事宜的第二天，就着手延揽人才，租买铺面，把自己的钱庄轰轰烈烈地开起来了。

胡雪岩这一招“借鸡生蛋”，真如变戏法一般。不过，生意场上的戏法如何去“变”以及“变”得好坏与否，又的确显示着经营者的眼光、胆略和技巧的高低。

资金筹措方面借王有龄官场势力一臂而就，在钱庄的经营方面，胡雪岩也打算背靠王有龄这棵大树大干一番。

胡雪岩决定学竞争对手的长处为己所用。存款方面没有山西票号那样的有利条件，但在放款生息方面却大有文章可做。

当候补知县、“本班”的实缺一天也没做过的王有龄一跃而为湖州府知府时，阜康钱庄自然就由空转实了。这时，胡雪岩开始实施他的大胆放款计划了：第一是放给做官的。由于路途艰难等原因，这几年官员调补升迁，多不按常规，所谓“送部引见”的制度，虽未废除，却多变通办理，尤其是军功上保升的官员，有不少是在地方上当了巡抚、道台这样主持一省钱谷、司法的大员，而未曾进过京的，或者在当地升迁从一地到另一地的，一般少不了需要一笔盘缠和安家费。这些钱一不愁赖账，二不愁利息

不高。

第二项放款是放给那些逃难到上海来的内地乡绅人家。这些人多是祖上留下大把家私，有不少现款、细软带在身上。但不少人日久天长，坐吃山空，这些人借款可用他们的地契来抵押。

后来，胡雪岩要做生丝生意，谈妥自己出一千两银子做本钱，让阿珠的父亲立马就在湖州开一家丝行坐地收丝。但此时却遇到了一桩麻烦：开丝行要领“牙帖”，也就是我们今天所说的营业执照。

按惯例，丝行牙帖要由京里发下来，来去最快也得三个月，新丝都在四五月间上市，这个时候，乡下正是青黄不接的当口，蚕农都等钱用，同时新丝存放时间长了会发黄，价钱上会打折扣，因此都急着脱手。此时已经是四月末了，如果等着牙帖，会耽误收丝。而且，丝行生意多是一年做一季，错过一季也就只好等到来年。当老张把这一情况告诉胡雪岩时，胡雪岩当时就有些发急，他要求老张回到湖州想办法，哪怕花上三五百两银子的租金租一张牙帖，也在所不惜，一定先把门面摆开来，他月半左右就要到湖州收丝。

胡雪岩如此着急，自然有他个性上的原因，他办事总是只要想好了就马上着手去办，绝不拖拉。但此时还有一个更重要的原因，那就是他已经有了自己一套周密的盘算：他要用在湖州收到的现银，就地买丝。王有龄此时已经得到了外放湖州任湖州知府的肥缺，马上就要走马上任。而此时胡雪岩的阜康钱庄也已经立起来了，王有龄既到湖州，也必然要让他的阜康钱庄代理湖州府库的“收支”，这正是胡雪岩开办钱庄之初就设想好了的。王有龄一到湖州，第一件事当然就是征收钱粮，将有大批需要解往省城杭州的现款入到他的阜康钱庄。他要来一次移花接木、移东补西的生意运作，即用湖州收到的现银，就地买丝，运到杭州再脱手变现，解交“藩库”。反正只要到时有银子解交“藩库”就行，

对公家不损一毫一两，对自己却是可以无本求利的买卖，何乐不为！

胡雪岩成功了，由一个两手空空、上顿还愁下顿吃的下等人一跃成为千金散去还复来的大老板，靠的是朋友王有龄的帮助。实际上，我们的目光不应仅停留在那个肯以自己的仕途为代价死帮胡雪岩的王有龄身上，在这里胡雪岩如何借用王有龄之力才是他的高明之处。一个人一生中像胡王这样的朋友关系难得碰上，不能只是一味埋怨自己没有胡雪岩、李泽钜李泽楷们的好运，如果你不具备他们那样高超的借力手段，天上掉下一个这样的关系给你你也未必会用。

3. 寻找一棵可供安身立命的“大树”

背靠大树好乘凉。“大树”是“死”的，人是活的，所以，要深刻理解“寻找”二字的含义。

前面我们已经见识了胡雪岩的借力手段，但他借力的对象毕竟是他的至交，是个一门心思想对他报恩的人，“借”一定程度上成了“给”。而胡雪岩找到左宗棠这棵大树做靠山，借用其力成就自己红顶商人的一番“伟业”，更显示了胡雪岩高超的借力手腕。

胡雪岩靠王有龄起家，并成商场上呼风唤雨之势。但 1862 年王有龄守杭州时被太平军破城而自杀，胡雪岩顿时成为一只失恃的孤雁。

此时的胡雪岩，已踏上“官商”之路，王氏既去，但他不能一日无官场靠山。他不得不寻找更有价值的人物。这时，他将目光投向了闽浙总督左宗棠。

此时左宗棠正忧心忡忡，杭州连年战争，饿死百姓无数，无人耕作，许多地方真是“白骨露于野，千里无鸡鸣”。自己带数万人马同太平军征战，自己的几万人马吃饭成了个大问题。

正在考虑之时，手下人报，浙江大贾胡雪岩求见。左宗棠乃传统的官僚，有“无商不奸”的思想在脑中作怪，而且他又风闻胡氏在王有龄危困之时，居然假冒去上海买粮之名，侵吞巨款而逃。心想此等无耻的奸商，本该不见他，无奈蒋益澧的面子，只得待了半天，才懒洋洋地宣胡雪岩进见。

胡雪岩一进去，就察觉到气氛不对，随即告诫自己小心谨慎。

胡雪岩坐定之后，左宗棠直接了当地问起当年杭州购粮之事，脸上显出肃杀之气。胡雪岩这才如梦初醒，赶紧把事情从头到尾讲了个清清楚楚，说到王有龄以身殉国，自己又无力相救之处，不禁失声痛哭起来。

这番话使左宗棠明白自己误听了谣言，险些杀了忠义之士，不禁羞愧不已，反倒软语相劝胡雪岩。

胡雪岩见左宗棠态度已有松动，急忙摸出 2 万两藩库银票，说明这银票是当年购粮的余款，现在把它归还国家。他解释说，这巨款本应属于国家，现在他想请求左帅为王有龄报仇雪恨，并申奏朝廷惩罚见死不救又弃城逃跑的薛焕。这符合常情的恳求，左宗棠欣然答应，并叫管财政的军官收下了这笔巨款。

2 万银票对于每月军费开支 10 余万的左军来说虽然杯水车薪，但毕竟可解燃眉之急。胡雪岩清楚地知道左宗棠想要的是什么，所以不失时机地掏出银子，为自己挣得了左宗棠的好感。

收下胡雪岩的银票后，胡雪岩对王有龄的忠心使左宗棠非常佩服，立即叫人上茶，和胡雪岩闲聊。胡雪岩大赞左帅治军有方，孤军作战，劳苦功高。胡雪岩说话有分有寸，当夸则夸，要言不繁，让人听起来既不觉得言过其实，又没有谄媚讨好的嫌

疑。左宗棠听得眉飞色舞，满脸堆笑。胡雪岩见左宗棠已被自己的话吸引，他想，只要实事求是地奉承恭维，左帅还是能够接受的。如果拉他做靠山，往后的生意更会如日中天。主意拿定后，他抛砖引玉，话锋一转。指责曾国藩只顾自己打算，抢夺地盘，卑鄙无义。气愤地谴责李鸿章不去乘胜占领唾手可得的常州，而把立功的机会让给曾国藩的弟弟曾国荃做人情。胡雪岩有根有据的指斥引起了左宗棠的共鸣，左宗棠在心中对胡雪岩更有好感了。

过后，左宗棠亲自将胡雪岩送出去，他认为胡雪岩不仅会做生意，而且还对官场非常熟悉。是一个大有作为的能人。难怪杭州留守王有龄对他如此器重。然而，粮食问题仍像幽灵一样萦绕脑际，缠得左宗棠心急如焚，愁眉不展。一连几天都没有想出个好办法。

其实胡雪岩在这次拜会之后，就筹划着如何帮助左宗棠解决粮食以解眼下之急。他迅速到上海筹集了上万石大米运回杭州，一部分救济城里的灾民，另一部分现粮送到了军营。

这万石大米真是雪中送炭，不仅救了杭州，而且对左宗棠肃清境内的太平军也助了一臂之力。左宗棠捋着花白的胡须，连日紧皱的双眉舒展了，他高兴不已，内心总觉得过意不去。他说：“胡先生此举，功德无量，有什么要求，无妨直说。我一定在皇上面前保奏。”胡雪岩大不以为然，他说：“我此举绝不是为了朝廷褒奖。我本是一生意人，只会做事，不会做官。”

“只会做事，不会做官”这一句话可真说到了左宗棠的心坎上了。左宗棠出自世家，以战功谋略为名，在与太平军的浴血奋战中，更是功绩彪炳。所以平素不喜与那些凭巧言簧舌、见风使舵之人为伍，对这些人向来鄙夷不屑。此时一句“只会做事，不会做官”是使左宗棠感觉遇到了知己。对胡雪岩顿时更觉亲近，赞赏之意溢于言表。

粮食的问题得到解决，但军饷还没有着落。军饷像重担一般压在左宗棠的心上。由于连年战争，国库早已空虚。两次鸦片战争的巨额赔偿犹如雪上加霜，使征战的清军军费自筹更为困难。左宗棠见胡雪岩如此机灵，于是请胡雪岩为他想法筹集军费。胡雪岩一听每月筹集 20 万两的军费，感到非常棘手，但是他明白如果能够顺利筹集，左帅对自己会加倍信任。胡雪岩经过一番深思熟虑后便把自己的想法全盘告诉了左宗棠。

原来，太平天国起义十来年，不少太平军将士都积累很多钱财，如今太平军败局已定，他们聚敛的钱财不能带走。应该想法收缴，但由于这些太平军不敢公开活动，惟恐遭到逮捕杀头，常常躲藏起来。胡雪岩认为左帅可以闽浙总督的身分张贴告示：令原太平军将士只要投诚，愿打愿罚各由其便，以后不予追究。

左宗棠心有灵犀一点通。这确实是个好办法，既收集钱财，又能笼络人心，一箭双雕。不过，如此做法还没有先例，如果处理不周，后果不堪设想。左宗棠将心中的顾虑和盘托出，胡雪岩忙出妙策。他的理由是：太平军失败后，很多人都要治罪。但人数太多株连过众，又会激起民愤，扰得社会又不安宁。这与战后休养生息的方针背道而驰。最好的处置就是网开一面，给予出路。实行罚款，略施薄刑，这些躲藏的太平军受罚后就能够光明正大做人，当然愿罚，何乐不为。

左宗棠对胡雪岩的远见卓识钦佩不已，当即命胡雪岩着手办理。回去后，胡雪岩立即着手，张贴布告，晓之以义。不多久，逃匿的太平军便纷纷归抚，一时四海闻动，朝廷惊喜。借助这一机会，阜康钱庄也得利不少，胡雪岩更是四品红顶高戴，成了真正的“红顶商人”。

通过这件事，左宗棠既了解了胡氏的为人，也了解到胡氏办事的手段，知道这确实是一个难得的人才，于是倾心结纳，倚之为股肱，两人很快成为知己。

由于有了左宗棠这个大靠山，胡雪岩衰败的生意很快有了生机，而且比以前发展更快。十数年间，左宗棠的购置弹药，筹措洋款，拨饷运粮，无一不经其手，以这种大势，求十一之利，胡雪岩的事业亦如日中天，财富也从数十万银转而至数百万进而至数千万。

由胡雪岩与左宗棠的交往我们看出，所借力的对象的实力越雄厚，能够借用的力量也就越大。胡雪岩在失去王有龄的帮助后没有坐等，因为他坚信为商之道首在一个“借”字，他必须尽快找到一个新的供自己借力的靠山，而他一旦选中声势如日中天的左宗棠，便不顾左对自己的成见，运用自己的智慧轻轻松松地靠了上去。有了左宗棠这棵大树，胡雪岩的成功也就势在必得了。

4. 借用一块金字招牌

金字招牌能揽客，自己没有，何妨借一块。

在中国的电脑圣地中关村，提起柳传志和他所创立的“联想”恐怕无人不知无人不晓。的确，于公——上百亿元的年销售额，于私——上亿元的身家这都不是一般人能轻易达到的创富高度。经商取得如此成就，头上的光环自然多多，但在这光环笼罩之下的，是他不平凡的创业和发展历程，其中最为他自己庆幸的就是在联想创业之初就“借”到了一块金字招牌。

1984年11月1日，中国科学院计算技术研究所新技术发展公司——联想集团公司的前身成立。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，与“两通两海”相比，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，对于刚刚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，正是基于对中国国情的深刻了解，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企业，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，柳传志和创业同事们考虑，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、计算所的资金上缴以后，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，用得不好也可能出现内耗；后来的“倪柳恩怨”就是证明。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，