第一章　发展战略决策

联想之所以和其它成功的企业一样，完成了由创业、扩张到割据的转变，主要依赖于决策人柳传志对企业不同发展周期的正确的发展战略决策。处在我国现阶段这样一个纷繁复杂的社会变革中，企业家能否具有敏锐的眼光、独到的思维，从中捕捉机会，作出正确的决策，至关重要。在这方面，柳传志对联想公司发展战略的正确决策为我们提供了成功的典范。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

❖ 什么事不能干呢？没钱赚的事不能干；有钱赚但是投不起钱的事不能干；有钱赚也投得起钱但是没有可靠的人去做，这样的事也不能干。

❖ 企业制定一个发展目标并不难，难的是两点：一是目标的合理性和可能性，二是制定目标之后不为其他因素所动、能不管不顾地去做。

❖ 人由于自身的投机性往往容易把看到赚钱机会中最赚钱的事情当作自己的最佳选择，失败往往从这里开始，其实应该怎样呢？应该是适合你的机会才是最佳选择。

❖ 战略目标的最终实现必须步步逼进，欲速则不达。

❖ 有多大能耐办多大事。

❖ 走出庐山看什么？看机会看隐情看竞争对手，机会对于我们是福也是祸，关键是看清楚想清楚。

第一节　创业之初

决策金典之一 占尽先机
——利用‘官办民营’的金字招牌

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,当然这是面双刃剑,众所周知,知识分子是有思想爱思考的人,不好管理,用的好可以带来效益,用的不好也可能带来内耗 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，有了中科院计算所这块国内计算机界的顶尖招牌，对公司发展业

务肯定有很强的支持作用。因此，柳传志一直到 1988 年还在强调‘我们是官办公司”,那是一块‘金字招牌”,他们清楚地认识到了这个优势，也充分地利用了它。

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,以及有商业信誉等等。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是功不可没。柳传志曾直言不讳地说：“1988 年我们能到香港发展，‘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’。”香港联想开业三个月就收回 90 万港元的全部投资,第一年营业额高达 1.2 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’的恩惠,与政府成功地合作、开发并实施了诸多的合作项目。

决策金典之二 发挥优势
—— 瞄准计算机产业

应该说,在企业的初期,目标是一个暗藏的、朦胧的意识。因为它还很弱小，对瞬息万变的市场和企业还缺乏把握,无论你具有怎样的信心,目标对于初创的企业至多是一个远大抱负，因而无法量化与明确。今天我们去看松下,看 IBM(世界排名第一的电脑公司),甚至看像微软公司(世界排名第一的电脑软件公司)这

需要全本请访问 www.ertongbook.com

些只有不长历史的企业，松下幸之助（松下公司创始人)在他研究出自行车磨电灯的那个初始阶段,至少不会有也无法有一个全球大电气企业的明确目标。一切都是在以后的发展中日渐明朗。但是，企业必须有一个目标，哪怕是朦胧的。目标是制定战略的前提条件。

办一个企业到底该怎样去办，关键首先是要想明白你的目的。如果你的目的就是挣一年的钱，你要求的是很快的投资回报,那你的选择就是种粮食,你的战略设计就自然围绕着它去制定。现实生活中有很多这样的例子。

1985 年的时候，联想集团的创业者们对自己能干什么不能干什么也不清楚。他们也交过学费，挫折之后才觉得应该搞明白一些再干。也想过搞一些短平快的项目,尽快积累资金,但由于缺乏经验,20 万元的资金不到一个月就被骗去了多半。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。也卖过旱冰鞋和电子表,就这样,最终把卖彩电的亏损补上。

挫折之后，柳传志他们冷静下来。大家讨论自己能干什么,应该干什么。

1985 年的挫折之后冷静下来的联想人在决定自

己该干什么时理所当然地想到了电脑。当时，电脑刚刚进入中国大陆,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，而当时由于改革开放,中关村林立的电脑公司大多数以贸易为主,从进口电脑的转手销售中谋利,柳传志他们合计,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。但是他们没有钱。当时中关村街上的公司大多数靠从国外进口电脑,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。既然瞄准了电脑这一方向,他们就要走下去。虽然没有钱,但柳传志有能力带领联想走曲径通幽之路。柳传志始终把企业发展战略定位于计算机领域，目标是成为长期的有规模的高科技企业,无论是竞争处于危机发展状况,还是面对国内的房地产业、炒股热,联想都心无旁骛,一步一步地逼进目标。

从人性的角度说，人在很多时间里是具有投机性的。企业是经济组织,因此必须创造利润。所以,制定目标并不是一件难事，也可以说每一个企业在初创时都有着同样伟大的抱负，没有一个人会说他的愿望是办一个挣一两年钱的小企业。这是不可能的。但事实上的企业沉浮又屡见不鲜，原因除了目标选择的合理性之外,还有一个能否坚守、能否不受诱惑的问题。在实现企业目标的过程中，赚钱的机会是五彩缤纷的。企业很小的时候，原始资本积累的欲望会促使你发现

很多的事情都可以赚大钱，这个时候你对目标的认识是否还清楚？是否还坚定不移？企业发展到一定规模以后，很多的人会向你推荐一个又一个投资赚钱的机会，这时候你会不会有富甲天下的感觉因而偏离目标到处投资呢？

决策金典之三 精诚所至

—— 掘得‘第一桶金”

在结合市场分析自身之后，新技术公司有了自己清晰的思路，他们没有把主要精力放在买卖计算机上，而这正是当时国内众多的计算机企业所做的，柳传志说,我们要做别人不想做和不能做的,他们选择了另外一条路——计算机服务。柳传志和伙伴们认识到公司的优势在于自身的技术。恰好这时候中国科学院进口了 500 台 IBM 计算机要配给其下属的上百家研究院。王树和、柳传志几位得知后,柳传志和现在的常务副总裁李勤天天跑中国科学院。当时的信通公司等也在争这笔业务,但是,李勤他们给出只收价格 4% 的维修服务培训费，使其它公司觉得没法做。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。

为了这笔大业务,王树和、柳传志、张祖祥等人蹬着三轮车,周晓兰、贾婉珍等人在后面推着,这批高级知识分子大汗淋漓地卖着苦力。回想起这段经历，真可谓‘ 艰辛 ”。

那两间简陋的小平房就这样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子办公。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。

第一桶金的掘得是因为发挥了新技术公司的长处,利用自身的知识和技术,并且也是靠着中科院这个背景，这两点优势在中科院计算所新技术发展公司的创业过程中，起着重要的作用。

决策金典之四 市场定位

—— 开发“联想汉卡”

经营管理是个系统工程,有很多环节,不能只考虑某一个环节,要找到“瓶颈”,解决制约因素,才可能赚到钱。作为企业的管理者，必须清楚本企业的“短板”在什么地方,找到它,并加强它。也就是要有核心竞争能力,一般来讲,一个企业至少有一个或若干个关键技术,这是整个核心能力系统中的主导和中枢,是企业独具的超越竞争对手的绝对优势。正如一个著名的企业家所说，企业一旦具备了正确的核心能力（指关键技术),就能够以闪电般的速度推出新产品,使业务突飞猛进地向前推进。

企业要寻找核心能力的生长点，在实际操作中还要学会洞察市场，要能在市场中找出有生命力的产品，发现适应市场的新产品；还要仔细考察包括顾客、同行、原材料供应商、销售商和替代品在内的竞争对手。

经过商海的洗礼，柳传志和联想初期创业者们苦苦地思索和寻找着制约他们最初发展的瓶颈，从而加强市场竞争能力。当时我国的电脑市场还很不成熟，而我国的电脑用户还不太了解电脑，整个电脑市场基本上处于从西方国家简单进口的阶段。当时电脑市场面临一个巨大的技术难题,就是西文汉化问题。由于

西文汉化问题未能得到解决，不精通英语的人无法熟练使用计算机,所以很多计算机得不到充分的利用,甚至有相当一部分计算机不得不闲置。绝大多数企业购置计算机之后仅作为文字机使用。因此，西文汉化问题成为当时计算机在中国推广的第一大障碍。新技术公司看准了当时急需解决汉字输入问题所带来的机遇,结合当时中科院计算所的技术储备和力量,明确提出以西文汉化为市场定位，以产品开发为龙头从而带动企业发展的市场战略。

公司将 70 万元全部投入到‘联想汉卡’的开发上，并使开发、设计、生产、销售、售后服务各个环节衔接起来，很快就向市场推出了第一个拳头产品——联想汉字系统。并很快得到回报，1985 年便实现了 300 万元的销售收入，初步完成了资本的原始积累。

决策金典之五 三顾茅庐

—— 请倪光南出山

在柳传志和联想创业者们艰难寻找新公司发展的道路,苦苦观察和思考解决新公司的瓶颈在哪里时,他们共同演绎出被当时的新闻报道妙笔生花成创业者“三顾茅庐”的故事。

刚刚辞去加拿大国家研究院挽留访问讲学回国的计算所研究员倪光南，当时已经是第一流的计算机专

需要全本请访问 www.ertongbook.com

家,时年 45 岁,是所里学术最出色的研究员之一,也是最年轻的研究员，计算所可以说无人不知其人其事。

倪光南早在 1974 年就已经开始做中文信息处理技术,并且已经有了成果,可是却一直不能转化成生产力,倪光南也迫切想看到自己的技术能转化为产品,能为我国的国民经济建设做出贡献。

倪光南在中科院和电子街呼声甚高，许多名牌公司高薪相聘,均被谢绝,他肯来这刚刚起步的小小的计算所新技术公司吗 ?于是王树和、柳传志、张祖祥三人专程诚恳请倪光南出山。不料倪光南是一位不仅有爱国之心、报国之志,而且具有强烈的改革意识和市场观念的科学家，当时他恰巧也渴望将自己的成果转化为生产力。相近的背景,相似的价值观,共同的愿望,使双方有了良好沟通的基础。

在答应了倪光南‘一不做官,二不接待记者,三不出席宴会’的三个要求后,倪光南就这样出任了新技术公司的总工程师。事实证明了柳传志这一决策的英明,早期的联想,人们出口必称‘倪、柳”,即使后来发生“倪柳恩怨”,但也不能否认倪光南对这个企业的举足轻重的作用。

决策金典之六 生存秘笈

——“技、工、贸一体化”

倪光南深深知道,自 1964 年,第一台 119 型通用

数字电子管计算机问世，到 1983 年 757 大型向量数字计算机系统以及后来‘ 银河 ’巨型系统落成,标志着我国计算机自行研制的历程已经达到了世界先进水平，但是计算机在国民经济生活中的实际应用却几乎是空白一片。倪光南愿意将自己的科技成果转化为产品，尽自己的一份报效祖国的力量。

此后的 3 年内，以倪光南为主连续研制出 8 种型号的‘ 联想汉卡 ”,更新了 3 个版本,形成了一套功能齐全的‘ 联想式汉字系统 ”。由此,计算所新技术发展公司走上了‘ 技、工、贸 ’的发展之路。

同时,计算所新技术公司在创业的艰难历程中,终于寻到了属于自己,能够发挥自己优势,能够利用中科院的资源，发挥技术优势的初创之路。

1986 年开始，联想公司在开发联想汉卡过程中，不断地开发完善,形成了 8 个软件版本,6 个型号的联想汉字系统,广泛应用于 6 个大的领域。而后,联想又连续开发出 FAX 通讯传真系统、CAD 超级汉字系统、GK40 可编程工业控制器、联想 286 微机等拳头产品及一系列有重大社会经济效益的高技术产品。并以产品为龙头带动整个经销,使公司步入流通领域。从此,企业调整运转起来。主要标志 :公司成立了业务部,扩大了新老门市,拓宽了进货渠道,开始学会使用贷款,并明确提出抢占市场份额的口号。经过第一阶段的市场成功,联想实现了科研型队伍向经营型队伍的转变,对企业的组织开发、筹集资金、生产、销售等企业运作都有了一定的驾驭能力，从而为企业向产业化迈进奠定

了基础。

在今天看来，联想在起步阶段采取的“技、工、贸”一体化策略，虽然利用高技术服务积累资金的速度较慢，但是实际上这是一条很有长远意义的资金积累道路，联想这一阶段不仅仅是为下一阶段的战略准备了资金资源，更为重要的是这一条道路还为联想准备了以下几种“看不见的资产”技术服务的经验,初步的信誉以及公司内部的组织运作与协调。如果假设联想的选择是用倒买倒卖积累资金的话，并且假设这一条道路可以较快的速度积累起大量资金的话，就像当时许多中关村企业所做的那样，也许上述几种“无形的资产”就不会同时得到积累,但是这几种无形的资源正是下一阶段生产和销售汉卡的迫切需要。联想选择的道路正是适应了资金积累的要求，是相当成功的。

第二节　成功之路

决策金典之七 立意高远

—— 企业长久发展的眼光

在联想的发展历程中,它迈出的每一步,都是长远

目标的一个环节,求长远、求发展、做百年老字号才是联想的发展目标,正如柳传志所说“:联想追求营业额绝不是为了虚名，如果那样企业离垮台就不远了。规模必须是能力的表现,尤其是制定战略的能力,它能够安然地从夕阳业务中退出，坚决地进入到新兴业务之中,这样的规模才有意义,而联想的 100 亿美元就标志着这样的能力。”

当柳传志他们用自己辛勤的汗水挣来一个不小的数目 70 万元时，这个群体与众不同的素质便初见端倪。他们本来可以把这笔属于自己劳动所得的钱，用以改善长年拮据的工作和生活条件，但是这一群有思想的知识分子，走出旧体制是怀着理想和远大的抱负的,他们几乎没有什么犹豫,没有什么争执,就下决心把这 70 万元全部作为创业资金，投入企业的再生产中。

柳传志强调‘ 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 ”。柳传志之所以强调立意,是因为他明白,公司发展进程中,追求的目标不松懈,才能激励自己不断前进 其次,如果立意不高,就不能不停地提出新的、更高的目标,那么，稍有成功就会轻易满足 第三,立意高了,自然会明白最终目的是什么，不会急功近利，不在乎个人眼前得失。

现在想起来,联想今天之所以这样成功,主要原因有两点 :一是方向问题。刚开始办企业,或是出于温饱

问题,或是出于自身价值的体现,不会站得很高,没有很高的立意。如果不是科学院告诫说“这就是科技改革,这会为社会发展起重要作用,为国家科技体制改革指明方向。”联想可能坚持不下来,也发展不到今天的规模。二是环境问题。院所虽然没有给企业提供很多的资金,但给企业提供了一个非常宽松的环境,给了企业管理者人事权、财务权、经营决策权“国有民营”的体制,还给了责、权、利明确的环境。

没有这种立意高远、战略远大的思路，很难立大志,成大器。联想人的雄心大志不只是理论空壳,而是他们一步步向前跃进的精神动力。在企业日后的发展中，柳传志的这种立意高远的战略眼光又多次表现出来,如海外计划的大胆运作。高瞻远瞩的人才战略,进军因特网战略等等。

决策金典之八 着眼未来

—— 市场跟踪策略

20 世纪 80 年代中期，由于长期封闭国门，对于世界高新技术发展，国人还是所知甚少。作为一个高新技术企业最终要获得巨大发展，就必须跟上世界高新技术潮流。而在这一点上，我国与世界其他发达国家相比,以微机为例,落后的差距在当时至少有十年。联想人对信息产业的发展现状及未来趋势作了冷静客观

的分析 当今的信息产业庄家是美国,计算机软硬件的核心技术掌握在少数美国厂商手中，外围关键技术则由德国、日本和台湾地区所掌握,中国的计算机产业要在短时间内赶上几乎是不可能的。在这种情况下，中国的计算机企业只有顺应这一发展潮流才能生存。基于这样的认识,联想审时度势,明确了“先看别人怎样做,然后自己学着做”的企业发展策略。即跟踪世界计算机产业发展的最新技术,通过与国际大公司合作,在跟踪过程中学习和掌握先进的技术和管理,实现“跟踪—掌握—超越”的目标。

柳传志经过无情的商战洗礼，深深认识到企业不仅是一个生产组织，还是一个经营组织。市场需求是企业发展的根本。企业只有不断发现并满足市场需求,市场才会满足企业盈利和发展的要求,反之,企业就会被市场遗弃。联想面向计算机用户提供电脑安装、调试培训和维修等服务,正好发挥了自身优势,满足了市场急需，市场同时也给予了优厚的回报——宝贵的第一笔积累。

1987 年，中国电脑市场只有为数不多的四五种美国品牌电脑以及技术性能相对落后的国产电脑。已经解决西文汉化问题而获得巨大发展的联想集团此时面临着三种选择。一是继续进行单一的联想汉卡的推广销售。这显然是一种不思进取的选择，因为汉卡市场毕竟有限。二是以汉卡为龙头，研制开发自己的电脑，以汉卡带动电脑销售。这在当时看虽然是有利可图的选择,但面临着几个问题,第一企业实力不够,开发电

需要全本请访问 www.ertongbook.com