



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

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

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”。

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。

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近。

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

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。

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。

发挥扬长特色，用精准出色的服务，敲击开市场大门。

补足最短那根板

卓越的企业领导者要能够洞察市场，在市场中寻找并开发具有强大生命力的产品。

柳传志认为，企业的生产经营是个庞大的系统工程，有诸多相互依存，却又强弱不等的环节，只有找到自己的“瓶颈”，解决制约因素，才可能有更好的发展。作为企业的管理者，必须清楚本企业的“短板”在什么地方，要找到它，并补足它。

经过商海的洗礼，柳传志和联想的初期创业者们苦苦地思索和寻找着制约他们最初发展的短板，并试图跨越它从而加强市场竞争能力。

联想创业初期，我国的电脑市场还很不成熟，当时的电脑工作者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打字机使用。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。



柳传志和创业者们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。

于是，公司将精力全部投入到“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。这一成果很快使他们得到回报，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。

智慧点睛

经营联想，同时以更大气力发掘联想的“瓶颈”，以求“更高、更快、更强”，这是柳传志的独具之处。

练就洞察市场的慧眼，使柳传志在联想创业初期，敏锐捕捉到当时计算机汉字输入问题蕴含的巨大商机，并相信这个机遇能够带动联想的进一步发展。

你中有我，我中有你

联想的诞生，不是孤立的，联想总部也不是孤岛，而是在市场同类若干个体之中的一个分子。联想 15 年来就是在群体中求生存、求竞争、求出路，才有了令人刮目相看的今日联想。



柳传志介绍联想成功的做法，其中有一条就是“你中有我，我中有你”的融汇性竞争。

所谓“你中有我，我中有你”的融汇性竞争，是指联想集团是一个发展时间短、创业资本少的高科技企业，“底子”薄弱，因此从 1988 年开始，面对市场和竞争，公司决策者就潜心构造“你中有我，我中有你”的融汇性经营格局。

联想集团的融汇性经营格局主要表现在两个方面，一是在市场地域方面，其

核心体现是联想集团的经营是世界性的；二是在产业结构方面，国内以联想电脑占领市场，国际上以联想电脑板卡占领市场，并且继而带动电脑板材、板芯的制造工业。

融汇性竞争策略使联想集团初步形成地域、产品、产业 3 个方面“东方不亮西方亮”的经营格局，从而为联想集团在残酷的国际竞争中立于不败之地打下了坚实的基础。

智慧点睛

企业经营需要谋略，没有谋略，企业不能做大，不能做绝。

这是柳传志经营联想，刻在心里的一个信条。

运筹战略谋划，构造融汇性经营格局，使企业在产业结构等方面得以互助互补。柳传志的这种大手笔极强地提升了联想整体抗击的能力，从而可以使之在市场竞争中立于不败之地。

有所为，有所不为

柳传志曾说过：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。这就是柳传志的“有所为有所不为”的经营哲学。

当联想计划向海外扩张时，柳传志曾主张一步到位，先到美国硅谷办公司。因此，他和李勤常务副总裁以及别的助手，曾多次到美国考察。

美国的考察给他很大的刺激。譬如说在美国商场里，意大利等一些国家的鞋放在精美的货架上，标价上百美金。中国的布鞋则被扔在一只纸箱里，一双一美元。又如美国很多企业的写字楼豪华气派，大多数是好几个欧美国家的股东合资兴办的。相反，一些寒碜小器的公司多数是亚洲人办的，一般股东就 1 个。尽管这个亚洲老板就个人财产而言也许要超过那些合股的欧洲人，但亚洲人不愿意大家合作盖

一栋摩天大楼。很多年以后，柳传志和李勤常务副总裁对此事依旧耿耿于怀。用他们的话说亚洲文化太愿做“鸡头”。

美国的考察使柳传志意识到联想集团实际上依然是一个穷人。而一个穷人一开始就要在美国硅谷办高科技企业是不自量力。所以，他没有选择去美国办公司，而是把海外计划的第一步坐标调整到香港。1988 年联想为自己的海外计划实施召开了两个会。第一个会是在北京人民大会堂，主席台上就座的有当时的全



国人大副委员长彭冲。这是联想人进军海外市场的誓师大会，与军队上前线作战时的壮行仪式有些类似。

第二个会是在香港怡东大酒店举行香港联想公司成立酒会。与会者有专程赴港的中国科学院院长周光召以及香港工商界人士、记者等上百人。从这两个举动看，所有人都认为联想的海外计划是一个庞大的投资计划。但此后柳传志曾戏言那其实是“穷人穿西装”。因为你穷，如果再不穿好一些显出一派信心十足的样子，谁还敢与你做生意呢？

一面是大张旗鼓，高朋满座豪情万丈的会议，一面是从美国挪到香港，投石问路一般放进 30 万元港币，这就是联想海外投资的开始，这就是意气风发而又小心翼翼、战战兢兢的柳传志。与那些真的豪情万丈一甩手便在美国投入千万美元的企业相比，联想的谨慎近似于胆怯。

在 1996 年初联想的高级干部培训班上，中国科学院院长周光召讲话提出联想能否在 2000 年营业额实现 20 亿美元的同时，加大科技投入，取得 10% 的利润。柳传志在回答这位他深深敬佩的领导时，依然谨慎有加地说：“周院长提的目标很厉害，20 亿美元 10% 的纯利，我们现在还不敢点头，还得认真做分析。”

这就是联想。柳传志有一个譬喻，打桥牌叫多少分就得打多少分，这是信念。

智慧点睛

柳传志认为，企业经营需要哲学，这种经营哲学像一把尺子，衡量有准，企业才能顺利地发展。这一点是一般中国企业家所不及之处。

企业贪大求多往往失败，因之柳传志一贯坚持“有所为有所不为”。这表面上被人指摘为没有魄力，而实则正是柳传志制胜商海的一个法宝。

企业“所为”什么，必须综合加以考量，否则稍有不慎，最终的结果还是“不为”。与一般企业家相比，柳传志所以显得有些“胆小”，其原因就在这里。

瞄着打，而不能蒙着打

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”。



柳传志对立意高低有一个比喻：“北戴河火车站卖馅饼的老太太，分析吃客都是一次客，因此，她把馅饼做得外面挺油，里面没什么馅，坑一把是一把，这就是她的立意。而盛锡福鞋帽店做的是回头客，所以，它的鞋怎么做也要合适。”他认为，同样是卖馅饼，也可以有立意很高的卖法，比如，通过卖馅饼，开连锁店。

柳传志之所以强调立意，因为他明白，在公司发展进程中，只有追求目标不松懈，才能激励自己不断前进；其次，如果立意不高，就不能持续地提出更新、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，不在乎一时眼前得失。

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第一个不小的数目 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。

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。

可以说，从一开始到今天，柳传志“做百年老字号”的理想就牵引着联想的发展战略，规划着联想的每一个发展步骤。

智慧点睛

- ④ 企业只有立意高，才能制定出好的战略和目标，然后“瞄着打”；否则经营企业无异于是撞大运。柳传志就认这个“死理”。
- ④ 求长远、求发展、做“百年老字号”是联想的发展目标，也是柳传志经营联想的核心理念。

先看别人怎样做，然后自己学着做

多年前，柳传志曾要求联想狠下心来，踏踏实实在国外著名电脑公司的后面“吃土”。他说：“‘吃土’就是我们赛跑的时候，跑在前面的人就说，你在后面吃土吧。他跑得快，我在后面吃土，这没错。咱们现在必须踏踏实实地做工作，搞好销售渠道。”



20世纪80年代中期，由于长期封闭国门，对于世界高新技术的发展，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、日本和中国台湾地区所掌握，中国大陆的计算机产业要在短时间内赶上几乎是不可能的。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。

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，开发电脑整机需要的资金投入公司当时难以承担；第二对世界电脑技术发展不熟悉，即便生产出自己的电脑，从长远看可能会因为先天不足而没有大的发展前途；第三由于联想是一家计划外企业，当时的国家政策也难以支持。三是结合中国国情，选择一种质量性能价格比较合适的外国电脑，以汉卡带动电脑销售并使之成为大陆的主导型电脑。这样做的好处在于：第一，投资少，利于积累资金；第二，便于了解世界电脑的先进技术，积累市场经验；第三，便于建立自己的全国销售网络。于是联想选择了第三种方式，并与美国AST（虹志）电脑公司形成战略伙伴关系。

AST公司在1987年与联想合作后，在中国的市场份额连续几年居第一位。通过代理，联想不但跟踪和掌握了业界最新技术，也学习了国外企业先进的管理经验。联想集团在代理过程中逐渐了解了规模生产和营销的组织、管理，锻炼和培养了自己的队伍。

对联想来说，代理业务在其发展史上是功不可没。可以说，如果没有柳传志的市场跟踪策略，没有代理业务，就没有出色的联想管理和成功的渠道管理，就没有今天的联想电脑和联想激光打印机。

智慧点睛

懂得策略的极端重要性，高度重视策略的谋划，这是柳传志的一个特点，正是这个特点，把他与一般的企业家区别开来。

柳传志筹研策略，经常注重整体谋划，统筹兼顾，结合企业 and 市场情况，综合分析判断。正是根据这一原则，审时度势制定的“先看别人怎样做，然后自己学着做”的企业发展策略，使联想在创业初期就走上了正确的发展道路，并对后来的高速发展起了助推作用。

一手托两头

出于自身实力的考虑，联想的海外战略没有选择从电脑整机这样的主战场与发达国家竞争对手正面交锋，而是选择了配套制造业这样的辅战场来进行迂回。

柳传志的创新策略中，很多做法当时并不被人理解，但是以后的事实证明它是正确的。联想电脑在中国内地问世的第一年，为了保证联想电脑的整体性能优异，在整个联想电脑的技术方面，联想自己独自设计图纸和主机板，其余诸如显示器、键盘、机壳等等全部采用进口产品，联想人把自己的这种做法叫作“站在巨人肩膀上起飞”。

