



绪 论

领导而非管理

领导者成功的秘诀，在于你能驾驭你四周的人。未来的领导人，必须有对市场敏锐的洞察力以及独到的战略见解，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织运作方式，宛如老旧的城墙正逐渐倒塌。

——汤姆 彼得斯

一、“相传志时代”

在 IT 圈子里 人们推崇柳传志 不仅视他为成功的企业家 更把他看做一位天生的领导者。在联想发迹崛起的过程中，柳传志以他对大环境特有的敏感 总能掌握运用在不同时期、不同政策下释出的资源 作出对联想最有利的决策。每个阶段，他都有不同的商业模式（Business Model）而且调整应变的速度也很快 随时都可以大转弯。



1. 联想的精神教父

在中国，谈企业管理不能不谈到柳传志，因为柳传志正在成为中国企业管理的一种符号，从某种程度上讲，柳传志这位中关村最有影响力的知识英雄，已经成为联想集团的代名词。颇有影响力的《中国企业家》杂志这样评价他：“完美的战略家生涯使其自然不自然地成为中国企业的‘教父’。”显然 对于退休后的柳传志这种评价更为中肯。这些并非是对柳传志的溢美之词，作为市场中的另一种感知力量，记者的眼光是敏锐的，他们更早地发现了柳传志在市场上的分量以及价值；而对于柳传志来说，这些评价并不过分，他完全有资格享受这些赞誉。

实践已经证明，柳传志在联想开创了一个“柳传志时代”，尽管前一段时间曾有“没有柳传志，联想会怎样”的讨论话题，但是这足以说明柳传志对联想起了如此重要的“掌舵作用”，说明柳传志的影响力之大，同时也意味着联想在一个特定时代的形成和发展离不开柳传志。大家会明显地看到这样一个事实，即总是在描述联想掌舵人——柳传志的经营理念，这是因为联想每一步发展都与柳传志分不开。在这种毋庸置疑的事实中，人们能够看到一位杰出的企业家对于企业发展的“掌舵作用”是多么的重要，不是只会想一些干瘪的“理论空壳”，而是从

市场中找决策、从目标中找动力、从现实中看未来。

柳传志与联想的发展总是同命运共呼吸的。从 1984 年底开始创业到 1999 年制定进入世界五百强的目标，我们可以看到柳传志总是在不停地思考，总是在找出问题，然后去解决问题，力求准确地给联想以现实的定位和启动联想运作的策略。例如：“一手托两头”的两点论、“瞎子背瘸子”的优势组合、“田忌赛马”的竞争方式、“步步逼近”的战术手段、“抢棒子”的市场意识等主宰联想发展方法和方向的重要经营理念；再如柳传志对联想产权、上市、转型等重大问题的把握和决策都淋漓尽致地体现了他的管理哲学的博大。当柳传志的生命和联想联系在一起的时候，这是历史的机遇，也是一种庆幸。世上之理有必然和偶然，并非难以捉摸，不可认知。令人惊喜的是，柳传志的印迹是通过理念物质化了，即把从实践中得来的理念又在实践中得以实现，使联想由小到大、由弱到强。

柳传志作为联想集团总裁，功绩显赫。他领导的联想，从初始的 11 个人、20 万元人民币资金的小公司到现在 1 万余人、准备冲刺 100 亿美元，挺进世界五百强的国际公司，就是成功的最好标志，更是一个传奇（Legend）。

究竟柳传志的领导魅力何在？他的经营秘诀又是什么？退而不休的他，借着风险投资，想要与业界分享传承的是怎样的“联想经验”？凡是接触过联想员工的人都会有这样的同感：这是一个很年轻、有活力、学习能力强、经营很正派的企业，而这些特质，也充分流露在柳传志的身上。

柳传志是一个有雅量、能够做到尽弃前嫌、惟才是用的人。“他是有原则、天条不可触犯的领导，也是关爱部属、很讲义气的一个人。”《商业周刊》曾高度评价柳传志：“柳传志已经把联想发展成中国的第一国际知名公司。联想公司目前是中国主要的电脑生产商。在市场份额的争夺中，柳传志击败了惠普、IBM、康柏等品牌，现在控制着中国国内市场的 21.5%。随着电脑利润的降低，柳传志没有休息，他正忙着把联想转向互联网和电子商务领域。他已经把日常事务交给他的副手，正计划把精力集中在更远大的目标上。他说：‘我的角色将从一名电影导演转成制片人。’”



2. 富有影响力的商界领袖

柳传志获得过许多“殊荣”，中国政府给予他的是“中国改革风云人物”和“全国劳动模范”；《财富》杂志称他是“亚洲最佳商业人士”；被《商业周刊》选为“亚洲之星”被《时代》周刊评选为“全球 25 位最有影响力的商界领袖”之一。最后一个或许才是对他的最高评价。

接受这些“殊荣”，他从未感到不适应。即使面对《时代》周刊的评价，他也颇为豪迈地宣告：“能把我们联想放在这个位置上，中国经济在世界经济舞台上的分量越来越大是一个重要原因。另外一个原因是中国企业家群体在逐渐走向成熟，受到媒体和社会的关注。”

2004 年中国乃至全球最受关注的企业家无疑是柳传志。北京时间 12 月 8 日，柳传志与 IBM 副总裁约翰·乔伊斯（John Joyce）正式签约。联想以 6.5 亿美元现金及价值 6 亿美元股票，总计 12.5 亿美元拿下了 IBM 全球 PC 业务，IBM 公司将拥有联想 18.9% 的股份。就“联想收购 IBM 公司电脑业务”一事，柳传志作为领导者将永远载入中国信息产业发展史册。《华尔街日报》这样评论：联想最终将作为中国第一大计算机厂商，而柳传志也将跨入世界级最优秀的企业领袖，联想今天的成功从一定程度上讲也标志着柳传志个人的成功。

过去几年，柳传志对联想业务的分拆，一直是各行业企业家推崇的典范。而将公司具体经营业务交给两个下属后，柳传志升格为联想集团董事局主席。虽然已不在第一线工作，但是他的一言一行、一举一动仍然影响着整个电脑制造行业，以及更广阔的领域。2002 年末，柳传志首次大胆地提出联想要做 GE 式的企业。这是继海尔、春兰之后，第三个中国大型企业集团正式将美国通用电气公司的经营模式列为学习目标。这必然涉及联想集团下一步的一系列战略转型。

几年之前，联想曾斥巨资收购网站 FM365，但是没等大展拳脚就遭遇网络寒冬。这一次多元化，柳传志显然吸取了新经济的教训，转而关注传统产业。柳传志透露，联想将利用滚动投资的方式斥资 30 亿元人民币投入一家名为融科置地的由联想控股的公司，公司主业将是房

地产。中科院也已经将位于中关村一块占地 8 万平方米的地皮交给联想经营。柳传志说，进军房地产是因为联想早期大规模建厂房时积累下一批建筑和房地产规划人才，相信联想激励机制能使该业务早日赢利。同时 联想亦挥师进入风险投资领域 目前投入的 2 000 多万美元是柳传志离开总裁岗位后精心打造的项目，而联想整个投资是 1 亿美元。

多年来 联想的成功使柳传志几乎成了半个神 联想的员工把他当做兄长和父亲，中国 IT 业把他当做获得世界认同和分享全球化的象征。大家对他苛刻又充满感情，政府和民众亦希望联想早日进入五百强。他感受到压力 以及比这更大的来自股民的压力 但他从不妥协 亦从不对自己再次施压。他要“把做一个长期公司的路走踏实，而不要受短期的压力”。

关于联想的权力 柳传志已放手给年轻的杨元庆、郭为。为了“使用人才”，他将联想分拆，杨元庆为联想集团总裁，郭为成为神州数码总裁。分拆的结果证明他的决策是正确的。

从 1994 年联想脱胎换骨以来，柳传志坚强而略带深邃的面容在联想愈来愈有意义。曾经为了证明自己而进行的种种努力终于获得了成果，而他亦形成了特殊的才能。创业以来，柳传志领导联想始终与世界 IT 行业的领袖进行直接的斗争，如今这场斗争已不再属于他个人，而成为中国 IT 产业的使命。杨元庆在这场斗争中“以惠普为师”，他获得了成功，也获得了联想的权力。中关村也在荒地上画下蓝图，开始了麻雀向凤凰的转变。

柳传志的确有人格魅力 大家信服他的领导 与他一起创造了中国 IT 业的奇迹 使中国 IT 业获得尊严；但在联想这个高速发展的企业中，从未发生离心倾向，这是多么令人不可思议啊。

金字塔最顶端的商业领袖们总能形成自己的一套理论，而且颇有市场。过去几年中 柳传志一直在读《只有偏执狂才能生存》，《杰克·韦尔奇自传》出版后他则更为着迷。

英特尔总裁葛鲁夫说的没错 现在是偏执狂的世界 意思是成天忧心忡忡、老觉得在世界危机之中的人才能存活下去。也就是你要觉得世界上到处都潜伏着杀机，就好像一个蝴蝶翅膀的振动会引起气流整体

的膨胀 因此也酝酿着大的风暴 甚至会把整个世界卷到风之中。

柳传志也有自己的理论，最著名的一个是“企业管理屋顶图理论”他将管理看做一间房子 分为三个部分。第一部分是屋顶 通常指运作层的管理 包括产品研发、生产、销售等价值链的各个环节。可以说这是企业间竞争的最前沿，也是企业核心竞争力之所在。第二部分是围墙，指流程管理。联想把运作中的一部分进行规范化、科学化，形成物流、信息流和资金流管理。第三部分是地基 指企业的运行机制、文化建设等更为深层的东西。

沃伦·巴菲特这样评价通用电气公司前 CEO 杰克·韦尔奇：“杰克是管理界的‘老虎’ 伍兹 所有 CEO 都想效仿他。他们虽然赶不上他，但是如果仔细聆听他所说的话，就能更加接近他一些。”柳传志现在在中国企业界的每次“出场”正接近这样的效果。从两年前开始，他就时常从联想本身超脱出来，把谈话对象扩大到中关村企业乃至中国企业，确实有点“教父”的意味。

3. 最完美的战略家

作为一位企业家，柳传志早已超脱凡念。有人形容他是“完美的”企业家。的确 对外他谦和、充满自信 从不树敌 对内他坚强、有魄力，在联想的权威不可动摇。在联想 15 周年的典礼上，55 岁的柳传志说过：“五年后，如果我还以现在的身份作联想主题报告的话，就意味着联想发展得不好。”同样，如果柳传志一直以高票当选为一年一度的财富风云人物，可能意味着中国的企业家团队出现了严重的断层现象。从这个意义上说，我们需要的不仅是更多柳传志式的财富人物，而且是能够最终引领我们触摸到整个世界的企业家。

柳传志也并不是高不可攀，现实中的他是一个实实在在的企业家，伸手可及。为总结自己，柳传志需要经常思考。以前是拼命工作以挤出一点点时间思考，幸好现在公司的权力顺利地实现了交接，柳传志可以有更多的时间思考问题。

自从联想发布新的三年战略规划、杨元庆上任公司首席执行官后，

柳传志明显地露面少了，无论是在媒体上，还是其他公众场合。“客观规律是应该这样的。到了年轻人往前上的时候了。”柳传志对记者说。他甚至主动放弃了中央电视台“中国经济年度人物评选”，尽管他已经被高票选入 20 位候选人中。事实上，早在 CCTV 中国经济年度人物评选颁奖现场，柳传志就当众说过：“我要坐在台下鼓掌，看着新人走上台。”如今，他果然用一种不寻常的方式实现了自己的诺言。

“柳总并不是每事都亲自过问，他是一个能够放手的人。”联想的一位员工评价说。而这不但值得敬佩，也为联想的平稳过渡和持续发展创造了空间。

身兼联想集团董事局主席和联想投资公司董事长的柳传志，除了有 20% 的时间要忙于社会事务外，剩余的精力在这两个公司对半分。但是在这两个公司中，他扮演的角色却不同。

在联想集团，柳传志自称与杨元庆的关系就像是制片人和导演，自己是制片人，杨元庆是导演。“电影制片人应该做的事有四个：第一是预算和审批；第二是战略方向的制定；第三是对总裁和高级副总裁的任命和考核；第四就是重大的兼并收购等涉及股权方面的事情。”

柳传志强调，除了授权，考核也挺重要：“这点我和元庆说得比较清楚，我们希望制定一套双方都认可的考核方式。它不是很细微，但是一套宏观的考核体系，这有点像制片人对导演的评价一样。”

由于与杨元庆的默契和熟悉，柳传志的放权收到良好的成效。“关键是做出来，而且能真正的实现。”一位业界人士说，“战略方向由董事会来定，而具体的战略部署就由总裁来做，说起来容易，做起来难。”

在杨元庆身边，有一个名叫“企划办”的参谋班子，柳传志通过它来了解公司的具体情况。同样，柳传志自己有一个助理，专门负责公司信息的搜集，这名助理会与公司的各个部门接触。

“我不会直接发表指令性意见，但把事情想清楚后，我会找杨元庆来谈。”柳传志说。柳传志与杨元庆会就一般的问题随时通电话，同时，一个月则安排一次碰面，用一整天的时间来讨论研究某个具体问题；按照规定，每一个季度杨元庆将向董事会作一次汇报。“最早的时候我只是想做制片人和演员，制片人就做像刚才说的主要事情，演员就是他让

我做的事情，现在又添了一项就是做顾问。有一些事情他非常希望我能提出意见或者建议，或者帮他去作一些深入的调查等，我也高兴来承接这件事情。前面这些事情，我觉得重要的不是我做了什么，而是我把这些事情头绪理得比较清楚，我认为这很重要。”柳传志告诉记者。

对于风险投资公司 柳传志更多地参与到具体的业务中去 包括战略目标的制定以及具体战术的实施，他都希望介入。

柳传志的目的是一边做一边总结，既检验自己的投资、管理理念，也进一步地积累经验。毕竟风险投资对他来说，还不是特别熟悉。

柳传志研究分析出中国和国外的风险投资有所不同。国外的投资者经常着重投资高效率的科技成果，因为一个带有原创性的科技成果，被投中后能够有上百倍、上千倍的回报（通过股市）。但是在中国目前的实际状况下，国家科技成果多数是产品技术，而不是原创性的，即使成果本身成功，回报也不会那么大。“假设成果本身没有成功，如果被投的企业有生命力，也可以造出相关的其他科研产品。”柳传志分析说：“这个意思实际上是说我们更着重投企业。

在企业中，关键投的是什么？柳传志给出一个比例：30%左右是所投企业所在的行业或者领域；40%~50%是 CEO 本人 就是主要创业者本人的管理潜质 剩下 30% 左右是其他方面。“看成果的水准，看班子的状况，这是联想自己摸索的规律。

同样，这种关注基本面的理念贯穿于柳传志的整个企业管理生涯。柳传志把公司的管理机制、体制、文化、管理理念比做是房子的地基，而流程是墙，运作层面是屋顶。这些组成了“房子理论”。

柳传志的“搭班子、带队伍、定战略”以及联想的文化理念 成了众多国内企业学习的对象。而保证一支团结有力的队伍，公司对员工提出了“三心”要求：要求基层员工有责任心，到了中层干部是责任心加上上进心，核心骨干员工有事业心。“当然，事业心专指的是联想的事业。他要把自己献身到联想的事业之中，然后从联想的事业之中得到他应得的一份。”

但联想至今坚持高层员工自己培养的做法，从不使用“空降兵”。对此，有人评价联想是“没有家庭的家族式企业”，柳传志评价说这是

对公司很高的褒奖。为什么呢？“因为家庭企业的领导人干的是自己的事业，另外在企业里边有亲情关系。它的好处在于打仗的时候能够上阵有‘父子兵’。但是它的缺点是任人惟亲。”这正是联想要避免的。事实上，柳传志自己已作出很好的回答：“我们要任人唯贤，杨元庆、郭为他们跟我没有任何血缘关系。”接班人的问题，中国的许多企业都会遇到，特别是家庭式企业，它值得所有企业界人士去探讨。这一点仅有理论是不行的，关键是要做出成绩来。他还说：“杨元庆今天干得这么自如，原因是他还没有接班时，我就放手让他干，而我则在一边看着。”

对于未来，柳传志说他现在没有什么特别的危机感，虽然在几年前，他曾为能否顺利接班的事情睡不着觉。如今一切都在按部就班地进行着，因为许多都在意料之中，“吃着碗里的，看着锅里的，想着田里的”一直是联想人谨记的方针。“假定说我们完全把人力放在当前的问题上，对未来二三年完全不作考虑，将来我们的产品可能会一下子找不到方向。这样的事情在别的企业经常发生。”

“求变是永远的。因为现在的变化受很多因素影响：世界经济形势，中国的具体环境，行业的变化。”柳传志总结说。特别是行业的变化，大公司来势汹汹，是很难预测的。他说：“以后的大手术迟早还会再有，但具体是什么时候，还不好说。关键是我们变被动为主动。”

联想以前有过四次大的转移，前三次都是被逼的，第四次是主动的。“这次大的调整，元庆安排得很好，我觉得是顶住了很大的压力。因为作战略转移，组织架构会有更大的挑战，人员安排会有变化，就可能会对当前的业务产生一定影响。”

柳传志说：“我认为人可分为两种，一种比如说运动员、科学家、艺术家，他们的兴趣是要自然发挥的。还有一种是经营者、管理者，对他们而言，员工需要就是兴趣，他们必须按需要去调整自己。调整不了环境，你就要调整自己。我之所以能够在改革中存活下来，很重要的一点就是大环境改造不了，我就改造小环境，小环境还改造不了，你就要适应环境，再求发展。这个过程本身就是调整自己适应环境的过程。管理工作不是指手画脚，管理是给他人创造环境，要用一条线把珍珠穿起来。所以，我把它提高到学习与总结的能力高度，改本身才表示你的学习能力强。”

柳传志是一个实业家，而非资本家。他很自信：“我喜欢研究规律并善于总结，能把经验上升为智慧。风险投资的前道工序是融资，后道工序是上市，但中间环节最关键，即项目与团队的判断，我有这个眼力。”

二、联想缔造者

柳传志是联想的缔造者。毫无疑问，即使称他为“联想之父”也不为过，而联想自然也是柳传志一生中最大的事业。在那里，他倾注了他的所有。



1. 扛起民族工业的大旗

在中国企业管理中，柳传志和联想成了巅峰管理的代名词，特别是柳传志在那个艰难的年代勇敢地举起民族计算机工业的大旗，我们不能不佩服柳传志的勇气以及他的敏锐的市场洞察力。柳传志在国际管理科学学会 2002 年年会上所作的《缔造联想：网络的中坚力量》的演讲，更是从自己的角度阐述了联想的成长之路：

对一个企业来说，产品的成本和费用是多方面的，如元器件成本、人工成本、研发投入、市场费用、服务费用等。然而在 PC 这个行业，有一项是特别突出的，就是元器件成本。在整个成本和费用中，元器件成本占了 80%。关键器件，如 CPU、DRAM 这两项就占了元器件总成本的 40% 左右。问题是，由于技术的飞速发展，CPU、DRAM、硬盘等部件不断有最新性能的新产品产生。而这个时候，旧型号的产品就可能会突然大幅度降价；也有可能由于生产厂商各方面的原因，使得这些元器件突然缺货而使价格暴涨。因此，这些关键部件的价格控制是所有成本中的最关键因素。要做到这点有两件事情得做好，一是要提高采购能力。在

当时 我们的采购数量和国际大厂商相差很远 因此很难想像和他们展开竞争。第二是要压缩库存周期，这对降低元器件成本有很大的意义。

其实 我们在当时用的都是最笨的办法 就是及时清理库存 尽量准确地掌握代理销售的情况。根据上面的两个数据 即库存和销售 及时调整向供应商的订货。就是用‘小步快跑’的办法订货。在当时 我们的销售量不大，一年仅十几万台 所以用这种办法还是有效的。

另外一个影响成本的重要因素就是应收账。在中国 不管哪个行业掌握应收账的尺度都是至关重要的。如果过于收紧 影响了代理商的资金周转 业务就做不起来。如果过于放松或是没有有效地监控手段，应收账收不回来就会造成很大的损失。

1995 年前后 当时世界上最大的 PC 公司为了开展在中国的业务，争夺中国市场第一的位置 曾大规模对代理商放账促销 在当时取得了很大的市场份额 但是最后也尝到了恶果 应收账坏账损失惊人 从此在中国市场上一蹶不振。

联想对应收账款的处理是卓有成效的。我们的应收账坏账率在 2001 年是营业额的万分之五，远远低于国际优秀企业千分之三的标准。我们能做到这些大概有以下三点原因：

- 我们监控的内容和方式与国外的企业不同。比如一般的国外企业对代理的监控是由财务部门负责 从财务报表角度考察的。而我们是 从商务角度考察的 也就是要考察代理的库存和订单。这种考察方式更接近实际 但要辛苦得多。

- 我们制定了一套适度有效的放账制度，坚决执行。

- 把管理应收账的效果和有关的销售人员、商务人员的业绩挂钩。

正是由于上述三点措施，使我们应收账的坏账损失率大为降低。

真正使我们的成本全面降低的，是在 1999 年到 2000 年我们建成了自己的 ERP 系统以后。我们花了 500 万美元 用了 300 个人 采用的是 SAP 公司的 R3 系统，请德勤公司做我们的项目顾问。1995 年的时候 我们 PC 机的库存周转天数为 72 天 而采用 ERP 之后 缩短 13 天。在 1995 年的时候，因为库存积压而要提取的坏账准备金是 5%；到了

1998 年降到了 2% 而到现在有了 ERP 系统以后则降到了 0.2%。这样，在当前 PC 毛利愈来愈低的时候，CEO 就可以准确知道每一款新产品是赢利还是亏损 以及到底可以做多大规模的情况了。正因如此 我们的净利率由 1999 年的 2.76% 提高到 2001 年的 4.85%。人家说我们和同行竞争的第一个本事是会“毛巾拧水”——降低成本。

什么是产品技术 产品技术是我们自己定义的一个词 是指把成熟的技术根据市场的需要集成在一起的技术。举例：在 20 世纪 90 年代初 中国彩色电视机的主要供应商几乎全是日本企业 而在 10 年后 中国家电厂商占据了主导地位。其中有一个原因就是产品技术起了作用。日本的彩电产品由于日本的电网电压稳定，所以对电视机的电源部分没有较高的要求 而在中国电网电压不稳定 对电视机的电源电压要求高。中国的厂商在设计电视机时注意了这个问题 所以电视机的性能，特别是在边远地区的性能得到了很大的改善。这种技术我们认为就是产品技术。

在 PC 领域。PC 的主要性能是由 CPU、OS、内存及硬盘的容量和速度等主要指标决定的。这就使得 PC 厂商的产品大同小异。然而在中国 客户还是会有自己的具体需求 联想特别注意根据这种需求开发产品，起到了很好的效果而提高了毛利。

如在 1999 年，网络热潮兴起以后，联想开发了一款“互联网”电脑。买了这款电脑不用装 MODEM 卡 不用装软件 也不用到电信局去办理申请。按一个键就可以上网 所以也叫“一键上网”电脑。这款电脑曾经热销了相当长的时间。

上面举的是联想发展产品技术的例子。这样的例子能举出很多 联想的研发人员分为两个部分：一部分在联想研究院里 专门研究下一代产品 研究带有前瞻性的技术 而另一部分则在产品事业里 发展产品技术 他们和销售人员结合得很紧 随时注意市场动向和需求 对当前的产品加以改进。

由于中国的文字是方块字，中国人和美国人对 PC 机有很多不同的使用习惯，这就给产品技术的发展提供了很大空间。在 1999 年以前，联想 PC 产品的毛利和市场上别的品牌一样，一直在下降，而到 1999

年以后，联想产品的毛利率基本稳定。这是在同行竞争极其激烈的时候发生的，这和联想努力发展产品技术有关。

市场开拓和销售渠道管理是联想的特殊能力。在中国 家庭电脑发展很快，现在大城市像北京、上海、广州、深圳家用电脑比例达到了 30%。而在 1995 年以前，大城市家用电脑的比例还不到 5%。之所以发展得这么快，除了教育水平、经济收入的普遍提高之外，和中国厂商特别是联想的努力分不开的。

一是开发了适合家庭用的产品，像前面我提到“一键上网”的电脑。另外，我们还开发了没有键盘的专供老年人使用的产品等等。二是要建立适合家庭购买的方式。在中国，人们购买价值很高的商品，使用比较复杂的商品一般不会采用电话或网上直接购买的方法，这和美国有很大不同。在购买时客户还会有很多使用中的问题，以及还要了解为了配套要买什么软件或其他设备，最好都能一次买好。这样联想就设立了家用电脑专卖店，为用户更好地服务。这种专卖店像麦当劳一样是授权代理专卖店 要经过联想严格的培训 现在全国有 600 多家。这对家用电脑的销售起了很大的推动作用。所以 2001 年联想品牌在中国家用电脑的份额占了 27.9%。

在国际管理科学学会 46 年的历史上，柳传志是第一位受邀请的亚洲企业家，也是第一个登上讲坛的发展中国家的企业家代表。一共有 6400 多名来自世界各地的管理学教授和管理界人士聆听了柳传志的讲演。这不能不说是一种殊荣，虽然柳传志麾下的联想并没有完全“走出去”，但是联想的管理经验却提前跃出了国门，为世界管理学界所认知、认可。可见在“走出去”方面 联想并没有落伍。



2.70 万元买个未来

1984 年，柳传志从工作了 13 年的科学院计算所跳出来创业时正好 40 岁。当时中关村的大街上冒出了一堆大公司，别人（中科院出来的总经理）都说是领导硬要他们改行，柳传志可不同，他是自己非改行不可。

一开始资金并不充裕，“卖过电子手表，也卖过旱冰鞋”的柳传志，靠着出卖技术劳力——为中科院验收国外进口机器、维修和讲课，在第一年中就赚了70万元人民币。就是这70万决定了后来的命运，今日的联想就是建立在这70万之上的。而后，开始着手研发联想汉卡。当时的PC机是没有汉字系统的，柳传志将过去在中科院的研究心得予以产品化，插在PC机上来促销PC机，并且引进IBM等国外品牌以同样手法销售。

1988年联想打算自己生产PC机，但因公司太小，批文遭拒绝；柳传志于是带了30万元港币转进香港，先是作品牌代理，一年后赚了1000多万港币，立刻开办了一家生产主机板的工厂。这段艰难的办厂经历，对日后的柳传志颇有启示：“学会做贸易是实现高科技产业的第一步。”

柳传志发现，一般搞研究的人最怕去做贸易，这种苦他们没有吃过。“不把贸易做通了，再好的产品也不知道应该怎样去卖，会做贸易以后，看问题才会有穿透力。”

香港办厂成功后，联想终于获准在大陆批量生产PC机。孰料，1993年国家大举降低PC机的进口关税，国外PC品牌纷纷抢占中国市场，联想面临前所未有的挑战。柳传志大胆启用当时29岁的杨元庆担任总经理，大刀阔斧重整联想。在接下来的两年内，一方面加强与经销商的关系，裁撤有100多名员工的直销部门，使之成为18人的代理部门，从此不再与经销商抢单；另一方面以“低价政策”推出最新型的奔腾计算机，结果化危机为转机。经过一番鏖战，从此将联想推上国内PC机龙头的宝座。

当时，联想（香港）公司已经上市，担任董事长的柳传志同时也是联想（大陆）集团的总裁，两地业务都要兼顾，自然力不从心。他说：“1996、1997年香港公司因为库存积压导致巨额亏损。我的合作人亏损了1.9亿港币，这在当时是个很大的数字，还不了的话还会把内地的联想干下去！我们就用整合的办法，把内地的资产卖给香港联想，使内地联想成为香港的大股东，我来统一领导，这对日后的发展走出了非常关键的一步。”

三、“这样当总裁”

柳传志认为：“在中国，《如何做一个好总裁》这个题目实在是博大精深，要说清楚这个问题，我想作四点说明。第一，我这里讲的‘总裁，就是企业管理层的第一把手；第二，总裁要把管理企业当成事业来做而不是打工的，他应该在自己的企业里有股份；第三，我尽量讲在中国这个具体的大环境中发生的事情，而少谈书本上的东西；第四，我主要谈思路、谈框架。”



1. 正视特定风险

在中国目前的环境下，总裁怎么去做？很多从海外回来的博士、留学生，过不去的往往就是这个环境关，每当遇到环境问题的时候就会暴躁，实际上他们缺乏的就是没有认识到环境因素在企业经营中的重要性，至少认识得还不够。

（1）政策风险

我们的国家是社会主义初级阶段，所以很多事情都还缺乏相应的配套政策，这样就使得在企业的生存环境中会有很多不应时的东西。这些环境中的问题给总裁的经营带来非常大的难度。也就是说做总裁，就要考虑到对于大环境本身自己能不能进行改造？不能，那么局部环境的改造能不能进行？更小的环境能不能进行改造？有的时候改造小的环境是可以的，有的时候还不行。不行怎么办？不行就要忍耐，适应在这种环境下生存，然后等待时机，再来做大的动作。

（2）机制风险

柳传志在机制风险的问题上多次强调说：“在环境之中，机制是办好一个企业非常重要的必要条件。虽不能说有了好机制，企业就一定能

办好 但它的机制不好 这个企业肯定办不好 这就是机制问题。联想今天发展得很快，这是为什么呢？是因为有一群年轻人站到了第一线。跟我一块起家的老同事确实是吃尽了千辛万苦，很不容易，但由于我们的出身全是做技术的，所以未必能跟上这个行业发展的速度，所以一定要换更有能力的年轻同志到第一线。但是前些年我们拿的一直是工资，如果这些老干部、老同事不到退休年龄，我对他们说你们下来吧，换年轻人上来 这能行吗 但是如果他们不挪开的话 这个企业就办不好。在这个时候，我们的大股东中科院给了联想员工持股会 35%的分红权。有了分红权，我们就将它分配给这些‘元老’，这时候老同事从内心上就会非常高兴和愿意扶持年轻人到第一线上来。因此机制在这个时候起了非常重要的作用。”



2. 立意要高

那么 对环境 对机制 总裁应该怎么做才能做好呢 在这一点上，柳传志提了三点要求：

（1）总裁的立意一定要高

如果你做事情没有这种高的眼光，那么现实中就会有三件事情跟你过不去：

第一件事情是跟企业员工的关系。由于你没有更多的钱 不能够以按劳分配的方式回报公司骨干的付出，只能是你自己多干少得来起模范带头作用 这实际是一种“小德”。如果总裁立意不高 不是堂堂正正的话 就解决不了这个问题。因此总裁必须能够胸怀坦荡 站得更高 做得更多，一切为了企业的利益，这时候你才能成为这个企业的核心。

第二件事情是跟国家这个主人的关系。像国有企业，它的“主人”是“虚无”的，就是并没有人直接在这儿承担责任和义务。一旦企业亏损，只能是经营者自己去想办法，包括用个人名誉以及各种资源去贷款，这些都是非常大的压力。然后企业经营成功以后，利润主要的部分却是国家的，这个事实本身虽有它不合理的地方，但你要能承受委屈。

第三件事情是跟某些国家公务人员本身水平不够高的关系。这时