

~~~~~  
~~~~~  
万本图书资源，欢迎关注：

微信公众号：kindle电子书免费分享（dztsfx）

新浪微博：kindle电子书免费分享

主观推文，告别书荒。

网罗资源文本，kindle电子书免费分享带你飞！

本书由kindle电子书免费分享自网络收集整理制作,仅供预览交流学习使用,版权归原作者和出版社所有,如果喜欢,请支持订阅购买正版.

~~~~~  
~~~~~  
《柳传志如是说：中国教父级CEO的商道智慧》 作者：曾昭华  
章节数：34章 字数：6.7万字

## 序言

如果要评选改革开放三十年中最具影响力的中国企业家,柳传志必然是最热门的人选之一。

在过去的10年里,柳传志在商业领域的不断探索与实践都开创了中国商界的风气之先,深刻影响着整个中国企业界。他的商业贡献可以概括为:产权拐大弯、战略分拆、培养接班人、跨国并购、产业投资、非相关多元化、金融控股,等等。这些,既是中国企业的终极挑战,也是中国企业家的使命。

《中国企业家》杂志曾如此评价柳传志:以“投资家”的身份,不断扩大在商界的影响力,同时让“联想系”军团不断壮大。

2001年联想分拆后,柳传志从实业转向投资,先后完成了联想集团、神州数码、联想投资、融科智地、弘毅投资的联想系构图,而杨元庆、郭为、朱立南、陈国栋、赵令欢,五大少帅则被称为联想系的“五子登

科”。“联想将成为没有家族的家族企业。”

2004年12月8日,柳传志让自己的商业声望上升到了一个新的高度。这一天,他代表联想集团在收购IBMPC业务的文件上签字,震惊了全世界。

有人形容柳传志是“完美的”的企业家。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。

很多记者在写柳传志时,都很自然地有一种“和他是朋友”、“很近”的情绪流露。

柳传志勤于思考,乐于总结,而且善于把故事和逻辑编织在一起,说出来的话来既生动又犀利,三言两语就能把管理心得清楚明白地讲出来。

柳传志身上除了具备企业家精神外,还有着政治家的谋略。他从不急躁,当遇到强大阻力时,他会主动地寻求“拐大弯”。

柳传志将自己的成功归结为“知道自己应该做什么事,不该做什么事”。他认为,较强的环境适应能力,或者说与时俱进的能力,是自己取得成功的一个很重要的因素。

柳传志赢得了商界的集体推崇,堪称中国企业界的“教父”。万通董事局主席冯仑在评点中国当代企业家时,曾戏称柳传志作为中国的企业领袖,已经可以“把自己的像挂在墙上供人顶礼膜拜”了。这也是我们将其收录到“中经企业管理”系列图书的重要原因。

柳传志意识到“仅靠杨元庆、郭为这两家IT公司发展的风险还是比较大的”。正是基于这种考虑,柳传志认为联想控股必须走非相关多元化的道路。“联想控股是我今后的工作重心,我将尽力培养朱立南、陈国栋、赵令欢,使他们在未来成为各自领域的领军人物。”

柳传志的目标是在非IT行业“复制联想”,“复制联想的管理理念和管理机制”。他说,“我自己的想法就是,能够让别的公司根据自身的情况,结合联想的经验教训,把企业办得更大或是更好。”

柳传志认为联想的核心竞争力就是有一个非常好的管理基础。而这个管理基础就是联想的“管理三要素”,即“建班子”、“定战略”和“带队伍”。“建班子的内容保证了联想有一个坚强的、意志统一的领导核心。定战略是如何有指导思想地建立远、中、近期的战略目标,并制定可操作的战术步骤,分步执行。带队伍是如何通过规章制度、企业文化、激励方式,最有效地调动员工的积极性,保证战略的实施。”

柳传志希望总结出一套中国人自己的管理方法,他总结并提出了“屋

顶图”等管理思想。“我对管理的理解就像一个房屋的结构一样,房子的屋顶是价值链的直接相关部分——怎么去生产,怎样(去)销售、怎样去研发等等。第二部分是围墙,这主要是管理的流程部分,如信息流、资金流、物流等等。第三部分是地基,也就是机制文化等。”

柳传志认为,联想要实现国际化,首先就必须要有品牌、团队、管理、技术。“我们曾经估算,IBM著名的笔记本ThinkPAD品牌,如果要联想自己培养,砸进去10亿美元可能都不够。”

对于柳传志因人设事式的接班人解决之道,至今,他仍然认为自己的选择是对的。“企业发展是没有定律的,有人说国际上都是在合并,而你们却在分拆,你管我呢?我自己的情况需要分拆就分拆。”

柳传志曾形象地把联想的企业文化比喻为“大船文化”,“一条航船遇到了风暴,由于船长和水手都是主人,谁也不逃生,齐心协力,船就能够避开风险。由于是主人,就能造出更好的大船;由于是主人,就会选择更好的航道;由于是主人,达到目的后的结果和自己息息相关,就会奋力不停地创新,努力去达到更高的追求。”

柳传志认为总裁就是企业的大发动机,“企业总裁与手下之间的关系,就是大发动机跟小发动机的关系,你所带动的不是齿轮,不是螺丝钉,而是要让每个领导班子的人都成为一个发动机,跟你同步。能做到这样,企业就具有非常大的活力了。”

柳传志认为,北京2008年奥运会,将给中国企业的国际化提供千载难逢的机会。“韩国、日本的企业都是借助举办奥运会的机会开始国际化的。”

在柳传志看来,做事情之前必须要想清楚,起步慢点没有关系,“无论是我还是李勤或者(杨)元庆,相对来说(都)是属于比较保守的类型,(都)是要把事情想清楚再做的那种人。”

柳传志认为一些企业家之所以失败,就在于他们把长跑当成了短跑,“企业成长犹如跑步,倘若一万米有25圈,有的企业家为了得到眼光追逐,前5圈拼命发力领跑,力气很快用完,5圈之后便退下来了。”

写于中关村

2008年4月8日

---

复制“联想”

2000年是柳传志从商史的一道分水岭,这一年,57岁的柳传志将联想集团一分为二,分别交给了杨元庆和郭为,自己则选择“退居二线”。在外界看来,联想的“柳传志时代”自此谢幕。但谁曾想,柳传志又在联想控股开创出一片全新的天地,再造出了多个“新联想”,自己也完美地实现了从实业家到投资家的转变。

其实当时我们在分拆的时候就想好了,我从联想集团退休了,我会从别的地方再出来。

我当时也没有说(要完全)退休,我只是退到这儿,我只是说(退出)IT(公司)的这个事。是因为什么呢?当我从联想集团的管理层(退)到了股东的位置上的时候,我想什么呢,我们的资金、资产全部放在IT公司是有风险的,而且根据我们当时的精力和实力,我对这个企业的从小到大全过程,怎么选,怎么看项目,实际是有真正精髓的了解的。而且我后面还准备了一些人,因此我是可以做(投资)这个事的,所以在那个时候,分拆的时候,实际上这个也是有考虑的。

柳传志认为,将联想分拆并非终极目标。虽然他把老联想“一分为二”交给年轻人了,但他还想做事。在联想分拆时,柳传志就开始着手考虑联想如何跳出产业,走资本运作的道路。因此,卸下一身重担的柳传志开始与联想控股副总裁朱立南筹划进入风险投资领域。柳传志觉得这样不仅可以赚钱,还可以以亲身经历为其他企业提供帮助。

我、朱立南、李总(李勤)这些人本身还有做事情的要求。

未来我更多的将参与资本运作等领域的工作。现在我也说不大清楚,身份可能是偏向“资本家”。

虽然,当时联想集团在国内的PC领域,以及神州数码在分销领域还处于绝对领先的地位。但是,柳传志意识到:“仅靠杨元庆、郭为这两家IT公司发展的风险还是比较大的”。正是基于这种考虑,柳传志认为联想控股必须走非相关多元化的道路。在2007年8月举行的“中国企业家论坛第四届深圳峰会”的讲话上,柳传志说道:

联想分拆以后我自己到了联想控股,并购IBM(PC业务)的联想集团是杨元庆在做,我们(联想控股)占了(联想集团)48%的股权;第二块是神州数码,神州数码大部分的股权已经出让了。我现在想说的一个是联想投资,一个是弘毅投资,我想说明我们这么做,组织形式是非常重要的,完全是采取子公司的形式做,而不是事业部的形式做。只不过我在上面是投

资人而已,杨元庆专心做的还是PC,他没有做房地产和投资,陈国栋做的就是房地产,而不是说我自己用事业部的方式又在这忙活着做投资,又在那忙活着卖电脑,不是这个意思,我想把这个说明,我想这是非相关多元化企业要做大的一个非常重要的先决条件。

2001年,联想控股相继进入风险投资、房地产等非IT行业。而柳传志也开始淡化自己的IT企业家形象。

以后我可能不会参加太多IT领域的会议,这些是杨元庆、郭为他们的事情,我们之间有默契。

我很想做的事情就是在退出联想的管理一线以后,继续培养人,通过我选的人把联想的基础管理思想,特别是建班子、定战略、带队伍“三要素”等内容传承下去。做投资是体现这种价值最好的一种方式。

联想控股是我今后的工作重心,我将尽力培养朱立南、陈国栋、赵令欢,使他们在未来成为各自领域的领军人物。

柳传志认为,只有这样才可以完成“复制”联想的工作。联想的很多成功的管理经验是可以复制的,例如“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。”

联想做的产业投资,实际上想做的事情就是要在一个我们所确定的行业里面把事情做大,真正形成一个产业,而不是做到一定程度,为了取得资本利润就把它卖了。我们就是想把这件事真正做起来,这就是我们的目的。要真正做起来,得有这样的本事把它做大。因此我们就凭着我们自己积累的一些管理的核心理念、一些管理基础,然后我们选择对这个行业有着深刻了解的人,使其和我们的核心管理基础融合在一起。因此我们做的企业投资会非常注意对企业基础管理方面的内容,会非常注意以此为基础来发展,而不是以金融运作为基础来发展。

我们凭什么能做呢?就是因为我自己希望把我们前期的管理经验都充分运用起来,说白了就是想在其他的行业领域里面实验一下“复制”联想有没有可能。

我自己的想法就是,能够让别的公司根据自身的情况,结合联想的经验教训,把企业办得更大或是更好。所以对高科技企业,我们进行了投资,希望它做成一个从基本面来讲很好的企业,而并不急于把它卖了,从股市上得到回报。

柳传志的目标是在非IT行业“复制联想”,“复制联想的管理理念和管理

机制”。

我们现在在做投资的时候,会努力避开和联想现有的产品相冲突的项目,象PC和系统集成。但是将来,这个还很难讲。因为,我们会对一些好的、较接近的项目进行讨论,或者怎样进行合并,或者用兼并收购的方式卖给别人,这是我们首先要做的事情。如果联想集团不需要合并这些自己投资的项目,也没关系,反正百花齐放。不过我希望到时候联想集团已经很大很大了。

---

## 事在先，人为重

联想投资有一句话我特别欣赏:投项目“事在先,人为重”。“事在先”就是先看行业,“人为重”就是到最后投不投关键是看班子里的人。

\*\*

所谓“事在先”,就是看拟投资的行业到底好不好,行业前景不好,我们就不做。目前看来,中国大部分行业都是不错的。

柳传志认为,投资前先要判断行业是否有良好的市场前景,进入的门槛是高是低,然后再根据自己的情况决定进还是不进。

传统行业其实还是有很大的发展空间的,这跟我们以前的认识有很大不同。

柳传志发现,欣欣向荣的房地产业带动了建筑材料、钢铁制造等相关行业,而中国巨大的人口也为食品加工、医药等很多行业提供了前所未有的发展空间。同时,随着生活水平的提高,牛奶、果汁、农产品等消费类领域也引起了柳传志的关注和兴趣。于是,联想控股又成立了专门做并购投资的直接投资部,并演变成现在的弘毅投资。

弘毅在中国做投资,主要是以传统行业为主,而目前中国国有企业在进行股份制改造,这就是弘毅的机会。

选择好行业后,就该选人了。柳传志认为,好的行业有很多,最后能否进入还要取决于是是否有好的领导班子。

“人为重”的意思是,在选择一个企业的时候,首先看领导班子的优劣,看管理者的才能。这些因素都看得比较透了,我就敢投资了。

在每个项目投资之前,柳传志都会抽出时间会见被投企业的当家人,通过交谈了解被投企业管理层的情况,并对此进行评估。

我们的长处就是懂得怎么样去选拔人,有历史业绩怎么看,没有历史业绩怎么看,这是两家公司(联想投资与弘毅投资)都非常注重的指导思想。由于我们本身是从小做到大的,做企业的时候就比较注意研究企业发展的规律,因此,做投资的时候先天就有了,不用再现去总结。

\*\*

对于管理层我们非常看重,首先要让管理层感觉到我们和他们是一个战壕里的,而不是要把他们踢出去,凡是需要撤换管理层的企业我们根本就不碰。我们自己的企业挑选一个人需要很多年,上哪去找那么多值得信赖的人去接管企业?换人也不是没有,但那是迫不得已才换,而且总体来看换人的企业失败的多,成功的少。

---

## 草鞋与皮鞋

柳传志曾经把做企业和做投资比作是“穿草鞋”的和“穿皮鞋”的两个不同角色:

做投资,大部分时间要在办公室里和人谈判,而在制造业,要经常在外面奔波,一个“穿皮鞋”,一个“穿草鞋”。

柳传志认为,作为一个企业家,要更多地关注本行业的事情,同时要负责本公司战略的制定和执行,承担这家公司的利润责任和发展责任。而作为投资家来说,实际上要研究投资本身的规律,这个规律肯定与原来做的规律是不同的,除了赢利的目标之外,还要认真研究把一个企业做大做强的一般规律,关注的内容会有所不同。

以前做实业家的时候,只要把自己企业的运作考虑好就行了,顶多观察到自己所处产业里的状况。做投资以后,知识和眼界可能就要更宽一点,必须对更多的行业有了解,对更多的地域要有了解,甚至对世界的政治、经济的大气候都要有了解。

\*\*

实际上,做企业家和做资本家既有本质不同又有一些联系,做企业家更多的是“价值创造”,就像现在的联想集团和神州数码一样,企业利润只是“价值创造”的前提和基础,而我理解的资本家,在注意“价值创造”的同时还要关注“价格实现”,即先把企业做好,做出行业价值和投资价值来,然后再实现它的价格。在投资家中,也有不同的类型,那些做短线投资的

投资者,一般是把“价格实现”作为投资的直接目标,主要表现为“炒快手”和包装。

柳传志认为自己能实现从企业家向投资家的转变,是因为自身具备以下两点素质:

一个是选将的眼光,另一个是培育的能力。风险投资人们老以为是金融家做的事情,其实不然。风险投资是一个金融家跟企业家的混合,难点在哪儿、重点在哪儿?实际是选将跟培育,而这个恰恰是企业家的长处。

\*\*

我做企业家的时候,就特别重视人,重视企业班子中的CEO。而当我做投资家的时候,把人就看得更重要了,因为投资家在做投资的时候,先要看行业,有些行业是“一池水的行业”,利润丰厚,有些行业是“拧毛巾才有水的行业”,利润稀薄。但是,问题在于有些行业很难说是水多还是水少,或者说,做得好就有水,做得不好就没有水。还有,即使在同样一个行业,有的企业做得就非常非常好,有的企业就很难做下去,这是为什么?就是因为企业的CEO和班子不一样。

---

## 金融控股

联想控股提供的是一个平台,有好的运作机制,有优质的资源,有高效的服务体系,要为有理想、有道德、有能力的年轻人提供施展的空间。

按照柳传志的定位,“联想控股应该是一家金融性的控股公司。”目前,联想控股业务已涉及IT、风险投资、房地产等产业。

目前联想控股公司除了联想集团有限公司和神州数码控股有限公司两间主力子公司之外,还有新增加的联想投资、融科智地、弘毅投资这样几块业务。而控股公司本身的定位则是一个投资管理型的公司,它本身并不做具体业务,而是作为一家资产管理公司存在。

\*\*

控股公司作为母公司,主要做三件事:第一,对这几家不同类型的企业将采用不同的投资管理方式;第二,尽量协调资源,使它们能够形成优势互补;第三,组织好各方面的服务工作。



柳传志在联想20周年纪念大会上曾对联想控股公司作出如下评价:

分拆的四年来,控股公司的业务模式基本定型。我们新的三间主力子公司,联想投资、融科智地和弘毅投资,先后已经运作了一段时间,对行业规律的研究下了不少功夫。目前,各家公司的运行良好,都取得了相当不错的成绩。

2003年,联想控股综合营业额为403亿元人民币,利润总额12□37亿元人民币。2005年,联想控股综合营业额为1081亿元人民币,利润总额20□51亿元人民币,总资产622亿元人民币。2006年,联想控股综合营业额1389□47亿元人民币,总资产651□38亿元人民币,历年累计上缴税收76□16亿元人民币。据统计,在过去7年(2000年~2006年)中,联想控股的累计投资额约为11亿美元。

2007年在接受媒体采访时,柳传志向外界透露了联想控股未来的核心业务及发展规划:

我们正在制定未来几年的发展战略,目前还处于“务虚”阶段,新的战略规划明年(2008年)会正式出台。未来的核心业务不仅是“实业联想集团+投资”这样的一个架构,我们还会进一步研究,(未来)联想集团也不一定是核心业务。我们制定战略不能掺杂个人感情因素,若过于把过去投资的产业当成企业长期的核心,可能对未来联想的发展不利,比如PC业务以后越做越大,必然要不断进行扩、配股,这样会进一步摊薄我们的收益。

\*\*

我们力争到2010年,把联想控股打造成一个在国内有相当知名度和影响力的品牌,联想集团和神州数码继续在IT领域里保持领先地位。到2010年,联想投资和弘毅投资两间子公司能成为所在行业的领先企业,而融科智地所从事的房地产业将成为联想控股的支柱产业之一。

---

## 产权拐大弯

中国公司的变革如果按主题来划分的话,可以从1998年一刀切为二,此前的主题是经营机制的转变,此后则是产权的重组与明晰化。然而,有区别的是,前者的政策设计是非常清晰的,而后的改革则始终混沌不清,既充满了可钻的政策漏洞,也布满了政策陷阱与风险。

在这场企业产权改革的浪潮中,为数不少的“优秀企业家”,如科龙的潘宁、健力宝的李经纬和伊利的郑俊怀等都栽了跟头,前者黯然远走加拿大,后两个则锒铛入狱,而海尔、长虹、海信等企业的改制方案都先后被叫停,中途夭折。

在解决联想的产权问题时,柳传志充分体现出其办事老到的风格。

在中国的事情要顺势而为,不能强来,不能急。……看准目标,然后拐大弯,不要临时拐急弯,拐急弯容易熄火。

柳传志认为,国内的高科技企业在发展中经常会遇到四大困难:观念、管理能力、环境和产权,其中产权问题是企业(尤其是高科技企业)发展的瓶颈问题,从根本上决定着企业领导者的积极性。

如果产权问题不解决,企业的发展成果和前景与管理者无关,这就很难调动他们的积极性,中国的高新技术产业也很难真正发展起来。

促使柳传志股权改革的另一方面,原因是,计算机信息行业竞争非常激烈,联想的发展需要一批年富力强的年轻人走向前台,但如何处理好新老交替的问题,使老员工心甘情愿地退下来,新员工能够尽快地成长,成为柳传志急需解决的问题。

创业的同志在1990年、1991年,一个月才拿几百元工资的情况下,辛辛苦苦把树种大了,浇了水,施了肥。当发展到一定程度,该结果的时候,由于联想是国有企业,跟自己毫无关系,要全交给年轻同志,他们心里头能高兴吗?

\*\*

我们很希望员工能够持有股份。

在1987年前后,吴敬琏老师带着工作组已在中关村进行过股份制改造,但我没有找他们,认为时机不合适。

和联想同处于中关村的四通集团于1986年6月在公司内部发行股票,这是四通集团“所有制改革的一次重大尝试”。但直到1988年,四通集团才真正开始股份制改革探索,打算让职工持股。但由于受时代政策的限制,也未能实现。1992年年初邓小平南巡讲话后,四通集团被选定为第一家股改试点单位,进行了股份制改革。1993年,四通集团在香港正式上市,据董事长段永基透露,当时公司员工可获得10%的股权。

面对四通的股份改制,柳传志也很希望联想进行股权改制。他向时任中国科学院院长的周光召提出“员工持股”的要求。但由于当时联想隶属于中科院,属于国有资产,而其代表者并不是中科院,而是财政部和国

有资产管理局。因此,柳传志的“员工持股”改革方案当然无法通过。但作为唯一股东的中科院,利用自己的利润分配权,从其拥有的100%的联想集团股权中拿出35%的分红权给联想集团员工持股会进行试点。柳传志说:

虽然没有实现(股份制改革),但是(中国科学院)院长认为我们做了这么多工作,所以给了我们分红的权利。这是我做的第一步。

\*\*

科学院就是我们的“婆婆”,而且是一个非常开明的“婆婆”,周院长非常理解我们,跟我们说院里非常支持我们进行股份制改造。

\*\*

我们的大股东(中国科学院)在1993年左右的时候,就向我们主动提出,要把35%的分红权给我们的员工,这样,我们就能够给创业的一些员工和公司的所有骨干分红权,他不是股东但是有分红权,这样的话,老同志就能非常高兴地让年轻同志到第一线工作,也就形成了新老交替的必要条件。所以我跟大家讲,新老交替的事情,确实不是很容易的事情,很多国营企业很难做到。

既然拿到了35%的“分红权”,就要好好利用,柳传志就把这张“空饼”分给了员工,以此达到激励的目的。具体比例为:1984年创业初期的骨干员工获得其中的35%;1986年以前进入公司的核心员工获得25%;1986年以后加入公司的骨干员工将获得其余的40%。

分红的具体方案虽被制定出来,但是柳传志并没有立即把分红发放到每个人手中。在今天看来,柳传志当时的做法确实很明智。因为当时大家分的是一张“空饼”,谁也不知道将来会有多大的利润可以分配,大家都不会太计较,所以讨论分配原则的时候很容易就通过了。如果是在今天,以联想现在的规模,再来讨论分配方案就会困难一百倍了。

联想在股权改制的第一步即划分分红权可以说是很成功的,并且取得了很好的效果。一是激励了老员工,二是对联想的“未来激励”,既兼顾了企业的过去和未来,又妥善解决了创始人员的历史贡献问题,因而可是说是一个比较公平、合理的股权改革方案。

1994年香港联想成功上市。1998年,北京联想更名为联想集团(控股)公司,并成为香港联想的最大股东。1999年,联想在集团内部推行员工持股计划,向包括高管在内的员工发行认股权,高管层也由此直接持有了联想集团的股权。

但这一架构设计并未能马上成为现实。直到两年之后的2001年,联想终于等到了实现股改的机会。联想作为股份制改造的试点企业,由财政部、科技部、北京市牵头对其进行改造。据柳传志回忆:

当时准备拿联想做试点,由财政部、科技部、北京市牵头进行改造,财政部认为不能让国有资产流失,让我们拿钱买35%的股份。

经过评估,联想当时(2001年)的净资产在打七折后约为4亿~5亿元,而由于近7年来员工所享有的分红一直没有被动用,所以柳传志使用这笔钱向中科院买下了35%的实实在在的股权。

联想历经8年,在柳传志的精心策划、中科院的开明支持以及所有员工的配合下,终于成就了联想的改制,把一张“空饼”变为现实,实现了员工的持股计划。

在产权股份制改造上,我们的技巧是:考虑问题要提前拐大弯,提前做准备。要是当时我们把中科院给我们的分红就分了,那么到收购股份时我们就拿不出那么多的钱来,也就没有今天的成果了。

\*\*

(1993年中科院)没有把国家的股权给我们,而是奖励分红,就不被人批评是国有资产流失,我们拿到分红权之后也没有分,把这个钱放到了2001年,这时国家批准我们可以买股权了,我们就买下了35%的股权,正式成为股东。

联想二十多年大旗不倒,柳传志认为股权结构起了关键的作用:

2001年,改制后的联想,国有股为65%,联想员工持股为35%。现在联想控股每年有几千万元的分红,35%的股权分红量已远远高于工资收入,对退休员工能够产生有效的激励,大家都希望公司能够发展壮大,这个股权结构对联想管理层的成功更替也起到了极其重要的作用。另外,这个股权结构使联想成为了一个股份制企业,而不是中科院独资公司,这样就有了自己的董事会,完善了公司治理结构。

---

选好接班人

小时候熟读《三国演义》,我也是诸葛亮的一个忠实粉丝。……想当年,他计出奇谋,三分天下;他鞠躬尽瘁,死而后已;千百年来,他是作为智慧与道德双重象征留在中国人心目中的。然而,他不仅没能实现匡复汉

室的理想,而且蜀国还是三国中最先亡国的一个。为什么会是这样一个结局?

诸葛亮之败,固然有当时复杂的政治、经济和军事等方面的很多因素,但我认为他本人培养人才不力肯定是主要原因之一。在他用兵点将的时候,一般我们很难看到核心团队成员的决策参与,更多是诸葛亮个人智慧的专断,这种习惯导致了后来蜀汉政权内部对诸葛亮的绝对依赖,广大谋臣及将领缺乏决策的实际锻炼。后来他身居丞相位置,工作不分大小多亲历亲为,自校簿书,罚二十以上亲览,没有着力为蜀汉政权造就和培养后续人才,以致造成后来“蜀中无大将,廖化充先锋”的局面。他最后选定姜维作接班人,也主要还是让姜维做事,对姜维如何定战略、如何处理内政尤其是处理与成都朝廷集团的关系等方面缺乏悉心培养指导。他这么干不行,连他的对手司马懿也看出来,说“孔明食少事烦,岂能久乎!”每次吃得那么少,事务繁杂又事必躬亲,肯定活不长了。果然不久诸葛亮就积劳成疾,过早离开了人世。

我没有半点亵渎诸葛亮的意味,主要是哀其不幸,也感叹其误己,竟至于最后也耽误了蜀国的事业。回想到我们搞企业工作中的人,有不少人立意都很高远,也不乏雄才大略,过程也很精彩,但企业最终却失败了,我们从诸葛亮身上要吸取什么教训?以我办联想的体会,最重要的一个启示是,除了需要敏锐的洞察力和战略的判断力外,培养人才,选好接替自己的人,恐怕是企业领导者最重要的任务了。

柳传志认为,在联想的早期,首要的是求生存,由于他比创业伙伴们对企业的认识要深一些,市场感觉要好一点,因此,那个时期柳传志个人拍板决断的时候要多一些。后来,生存问题基本解决了,企业要求发展,这时候柳传志就开始注意接班人培养的问题。

从1997年开始,柳传志就着手培养接班人。他要求接班人必须符合两个标准:第一,要有上进心。只想找一份工作的人,在联想没有大的发展。第二,要有悟性。悟性是一种反思能力,过高地看重自己,不能领悟别人的精彩之处,那只是聪明而已,达不到智慧的程度。

为了培养接班人,柳传志有意识地把指令性领导方式变成指导性领导方式。他说:

培养年轻人主要是考虑把事业做大,我用的方法就是让他们参与管理。从1997年开始,特别1998年以后,我有意识地从第一线往下退,特别注意把自己更架空一点。从那时起,我有一个极为清醒的认识,联想的领

导架构不能是一台日益庞大的齿轮箱,必须由我来带动大大小小齿轮一起动。联想需要多缸发动机,每个缸都能产生强劲动力,再有机地合为一体。这种发动机的工作方式就是把责权利充分赋予年轻人,让他们自己独立地去发力,主动思考加创造执行,我可以指导他们但绝不代替他们。放手给他们以机会和舞台,让他们蹦蹦跳跳并摔摔打打。

\*\*

这样做有几个好处,一是群策群力,企业能避免大的决策失误和经营震荡;二是他们在职有权,积极性能调动起来;三是他们独当一面后,我能腾出时间和精力思考一些关乎公司发展的更重大、更长远的问题。

在联想,柳传志的理论对下一代的接班人产生了深远的影响。杨元庆曾说:“柳总对我能力的培养和思想境界的提升帮助很大。另外,柳总关于‘站出画面看画’、‘鸵鸟理论’以及‘如何顺利完成新老交替’等对我影响都很大。”

事实上,柳传志进入投资领域以后,仍然在实行着他指导式的管理方式。如他在联想投资委员会有一票否决权,但是他几乎没有使用过。到最后,柳传志连一票否决权都没了,而只有500万美元以上的项目才让他参加决策会议。

我们把公司的管理方式由最初的指令式,发展成其后的指导式,到最后形成参与式(下属子公司自己来做,总公司决策层只是参与而已)。2001年联想分拆后,当时很多媒体担心,联想把这么大一摊突然交给了年轻人,会不会做得好。后来的事实表明,他们做得非常出色,原因在于,在分拆之前的两年,具体的采购、供应、销售等业务都已经由这些年轻人负责了。

\*\*

目前看来,联想的接班人问题还是解决得比较好的,先有杨元庆、郭为,后有朱立南、陈国栋、赵令欢,他们的背后又还有一批能人,这样整个联想大家庭的人才队伍就非常有厚度,把联想办成百年老店的事业就有了比较好的保证。

---

杨元庆(1)

柳传志对于联想集团的接班人杨元庆还是比较满意的,他曾这样评价:

元庆非常上进,志向远大,而且有很强的自尊心。在过去的日子里,他最大的进步,就是学会了妥协。他在挫折中收获的东西是刻骨铭心的,不仅表现在业务上,还表现在性格改造上。

杨元庆1988年进入联想。他在联想的第一个工作是销售代表,负责推销使用INTEL386芯片的SUN工作站。杨元庆对客户的出色服务和良好的反应引起了柳传志的注意。

1992年,柳传志任命杨元庆为联想集团CAD部总经理。柳传志的目的是给杨元庆提供一个锻炼的环境和发挥才能的空间。杨元庆并没有让柳传志失望,在他的率领下,CAD部的销售额在两年内从3000万元增长到3亿元。出色的业绩,不仅让杨元庆从众多的年轻人中脱颖而出,也让柳传志发现他具有很强的事业心,更加认可他的将领之才。1993年,国外品牌进入国内市场,加剧了市场竞争。当时,所有的民族IT品牌都受到了严重的冲击,联想也未能逃过此劫。联想的计算机业务出现大亏损。1994年,柳传志调整内部组织结构,杨元庆临危受命出任新成立的微机事业部总经理。他上任后,很快重组了微机事业部,销量也大幅上升。

关于为何在关键时刻起用年轻的杨元庆担当重任,柳传志说:“我研究他已经很久了”。事实上,杨元庆成功扭转了联想当时的局势,在国产PC销售持续下滑的背景下,他使联想PC销售持续增长,并最终确立了联想PC在全国电脑市场的牢固地位。也就在这个时候,杨元庆在柳传志的心目中取得了不可动摇的地位。

杨元庆今天干得这么自如,原因是在他还没有接班时,我就放手让他干,而我则在一边看。

柳传志对杨元庆的表现很满意,但是柳传志最担心的还是杨元庆不会妥协,这严重影响了他在公司里的形象和地位。为了让杨元庆学会妥协,柳传志费尽了心思,他曾当着许多公司高层领导和员工的面把杨元庆痛骂了一顿。为了使杨元庆明白自己的良苦用心,柳传志还专门连夜给杨元庆写了一封信。

在这封信中,柳传志向杨元庆表露了他心目中的接班人应该具备的条件:

一要有德。这个德包括了几部分内容:首先是要忠诚于联想的事业,也就是说个人利益完全服从于联想的利益。公开地讲,主要就是这一条。不公开地讲,还有一条就是能实心实意地对待前任的开拓者们——我认为这也应该属于“德”的内容之一。在纯粹的商品社会,企业的创业者们

把事业做大以后,交下班去应该得到一份从物质到精神的回报。而在我们的社会中,由于机制的不同则不一定能保证这一点。这就使得老一辈的人把权力抓得牢牢的,宁可耽误了事情也不愿意交班。我的责任就是平和地让老同志交班,但要保证他们的利益。另一方面,从对人的多方考核上造就一层骨干层,再从中选择经得住考验的领导核心。

除了德和才,柳传志还要求年轻领导者要有无私的品质和宽广的心胸。对杨元庆,柳传志也是这样严格要求,并朝着这个方向去培养他。在信中,柳传志继续写道:

年轻的领导者要凭他的无私,和他对自己的严格要求,以及对他的伙伴的大度、宽容,自己有卓越的领导能力,还能虚心地看到别人的长处,不断反省自己的不足,加上其他优良品质,使人心服。你知道我的“大鸡”和“小鸡”的理论。你真的只有把自己锻炼成火鸡那么大,小鸡才肯承认你比他大。当你真像鸵鸟那么大时,小鸡才会心服。只有赢得这种“心服”,才具备了在同代人中做核心的条件。当然在别的国有企业,都是上级领导钦定企业负责人,下面一般都是心不服的,所以领导班子很难团结。我如果不提前考虑这个问题,而像一般国有企业一样到时候再定,也不是过不去,只不过在联想进一步发展时,可能在班子问题上留下隐患。

我是希望向这个方向去培养你的。当你由CAD部调到微机事业部,并在当年就把微机事业部做得有显著起色时,我的心中除了对事情本身成功的喜悦以外,更有一层对人才脱颖而出的喜悦。在你开始工作后不久,诸多的矛盾就产生了。我是坚决反对对人的求全责备的。如果把一切其他人得到的经验硬给你加上,会使得你很难做。我们努力统一思想,尽量保证环境对微机事业部的支持。事实证明了你的能力和不达目的誓不罢休的上进精神。

对于杨元庆的缺点和不足,柳传志会毫不犹豫地指出,甚至加以指责,使他尽快改正。柳传志在信中接着写道:

当事情进展到这一步,我应该更多地支持你发展优势,同时指出你的不足,注意如何能上更高的台阶。而你在这时候,应该如何考虑呢?我觉得应该总结出自己真正的优点是什么?自己的弱点是什么?到底联想的环境给了你哪些支持(这能使你更恰如其分地看待自己的成绩)?主动向更高的台阶迈进要注意什么?

当我心中明确了将来作为领导核心的人应该具备的条件以后,我对你



要做的事是:(1)加强对你的全面了解。你自己也要抓住各个机会和我交流各种想法。不仅是工作上的,应该包括方方面面的。(2)加强和你的沟通,使你更了解我的好处和毛病,性格中的弱点,“后脑勺”的一面,这样才能产生真正的感情交流。(3)互相帮助。但更多的是我用你能接受的方式指导你改正缺点,向预定的目标前进。

通过这封信,杨元庆彻底明白了柳传志的心意和对自己的期望,于是,他开始处处严格要求自己。1996年,联想PC销售额位居国内市场第一名,这时柳传志觉得杨元庆已经具备了掌控全局的能力。他开始真正考虑接班人的问题,并将领导方式从指令式转变为指导式,并逐渐从前台走向了幕后。2000年,柳传志开始分拆联想,杨元庆接管联想集团。2001年,柳传志正式把联想大旗交给了杨元庆。

在送上一程的“后交接时段”,柳传志称自己与杨元庆的关系就像是制片人和导演一样。

电影制片人应该做的事有四件:第一是预决算的审批;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。

---

## 杨元庆(2)

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。

柳传志与杨元庆会就一般的问题随时通电话;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。

杨元庆会向我汇报总体情况,以及战术中存在的问题。

除此之外,柳传志还自然地成为杨元庆的顾问。

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,演员就是他们让我做的事情,现在又添了一项就是做顾问。有一些事情他(杨元庆)非常希望我能提出意见或者建议,或者帮他去做一些深入的调查等,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,而是我会把这些事情的头绪理得比较清楚,我认为这很重要。

2006年6月初,柳传志宣布退出联想集团,专心打理联想控股。在过去的五六年里,柳传志一直在背后默默地观察着杨元庆的一举一动。在经

历了IT市场的寒冬与多元化的战略失误后,在实施了TOP计划与IBMPC并购计划后,在杨元庆独自经历了各种成功与失败后,柳传志终于放心地将联想集团彻底地交给了杨元庆。

柳传志顺利地完成了联想集团交接班的任务,功成身退。对于杨元庆接班之后的所作所为,柳传志曾这样评价:

杨元庆是一个学习能力非常强的人,在他和郭为之间,彼此的能力和人品都没有太大差别的时候,我们主要就要看业绩了。杨元庆的优势是他的学习能力很强,有很强的使命感。

我现在(2005年)再和他接触,能够感受到他比以前成熟多了,对人也有很大变化。尤其是这次并购IBM的PC业务表现得尤为突出。

杨元庆是一个意志力很强的人,多少有些固执,他是一个重视事情的人,比如说前面有一堵墙,他要穿过去拿东西,为了过去,他会把墙打碎,东西是拿到了,但是却会对长期的体系效率产生影响。在并购IBMPC业务部门时,他的大度、宽容起到了很大的作用。

此外,柳传志还对杨元庆提出了一些中肯的建议,他说:

对杨元庆本人,特别要说明的是,如果联想集团要想继续稳定走下去的话,对他个人而言,挑战主要体现在学习能力上。对于在中国如何搞好一个制造企业,杨元庆已经积累了相当丰富的经验。他对PC业务也非常熟悉,甚至对一个企业怎么样能够变成百年老店,也积累了很丰富的经验。但对于走到国外去,管控一个国际性企业,对他即使不是一个全新的课题,也是一个相当新的课题。杨元庆需要非常注意加强这方面的学习。这不是一般的学习,需要有很强的意志,因为在这个过程中本身会受到挫折,在心理上会受到打击。

在2003年联想的香港圣诞晚宴上,面对近千名中外来宾,柳传志对杨元庆作出如下评价,让在场所有的人深受感动。

在我的心中,胡锦涛、温家宝受到尊敬,杨元庆同样应该受到尊敬,因为他们都是敢于高举大旗,迎接困难,不屈不挠,奋勇向前的人。

我是喜欢迎接困难的人,一遇到挑战就兴奋,杨元庆更甚于我。杨元庆正在领导联想集团的管理层认真分析形势,反复研讨制定中期发展战略。看着他们饱含激情地工作,我对我年轻的同事们充满了尊敬。我们交给他们的只是一个事业的开头,他们接过的更多的是困难。

---

郭为

1988年,郭为研究生毕业。郭为到联想应聘的那天,接待他的正是柳传志。

柳传志面试郭为用时30分钟,在匆匆问了郭为几个问题之后,自己却花了20分钟时间向郭为描绘联想公司的美好前景。

1988年,郭为刚来联想的时候问我,“你们已经把公司做得这么大了,我们还能干什么?”现在看来,我们翻过的只是丘陵,你们要攀登的才是真正的险峰。历史的画卷在你们的面前缓缓展开,无比宽广的舞台等待你们去驰骋。

当时的郭为正准备出国。但柳传志告诉郭为,出国并不是一个年轻人追求的最终目标,年轻人的最终目标应该是成就一番事业。于是郭为放弃了出国的梦想,留在了联想。

柳传志把郭为带进联想之后就拿出了他培养人才的法宝“折腾人”来磨练郭为。在1991年以前,柳传志先后让郭为担任过多种职务,如公关部经理、办公室主任等。到了1991年,柳传志把孙宏斌撤换掉,让当时任集团办公室主任的郭为担任集团公司业务二部的经理,收拾孙宏斌留下来的残局。

孙宏斌原来是和杨元庆、郭为同一时期成长起来的“联想娃娃官”,曾经深得柳传志的厚爱。1990年,柳传志破格提拔孙宏斌为联想集团企业发展部的经理,主管在全国各地开辟的18家分公司。这时候,柳传志由于长期在香港管理香港联想,他赋予了孙宏斌充分的权力。但是,后来联想集团的分公司都只听从孙宏斌的指令,联想集团管理层面面临逐渐丧失应有的控制权的局面。无奈之下,柳传志只好把孙宏斌请出联想。

1991年,孙宏斌事件之后,柳传志命郭为全面整顿全国的18家分公司,负责查账、控制分公司领导者的胡开乱支、追查违规行为等。孙宏斌给柳传志出的难题,柳传志又把它交给郭为去解决,这对当时年仅28岁的郭为来说是一项非常艰巨的任务。柳传志此举的目的就是为了让年轻人经受考验和磨难,这也几乎成了柳传志培养年轻人屡试不爽的一招。

当时,郭为要面对的是将要触动一些人既得利益的艰巨任务。“小心小命!”“把你扔到嘉陵江去!”郭为受到了各种各样地威胁。然而郭为顶住了各种压力,带领“五人小组”成功查出部分分公司账目混乱、疏于管理的问题。郭为撤换了成都公司总经理,将重庆分公司关门,并为长沙公

司和武汉公司换了新的经理。很快,分公司的业务恢复生机。也就是从这个时候开始,郭为在联想里获得了一个“替老板堵枪眼”的评价。

随后,柳传志把28岁的郭为提升为集团公司的企划部总经理,进入了11人的总裁室。

柳传志把郭为看作是联想的创业者,因为他为公司付出了大量的心血和汗水。从企业文化到管理模式,郭为都为联想做出了巨大贡献。当时郭为给联想创造了一个标识性的广告语“人类失去联想,世界将会怎样”,直到现在这句广告语还给人们留下了挥不去的印象。1993年,联想财务出现问题,柳传志又把郭为派去抓财务工作,由郭为提出的“责任会计”概念一直沿用至今。

然而,柳传志对郭为的“折腾”并没有结束。1994年郭为又被任命为联想集团大亚湾工业投资公司总经理。面对房地产这个全新的行业,郭为受到了很大的挑战,他说“就像把我扔到了一个四面都是玻璃的井里面,我爬也爬不上去,因为很滑,只能自己在那里面想怎样去解决这个问题,没有人能够帮到你……”虽然任务相当艰巨,郭为还是坚持了下来,并很好地完成了任务,工业园区投资的业务明显好转。1996年,香港联想出现亏损,柳传志又把郭为调去香港担任香港联想集团副总经理,整顿香港联想。

我们已经把北京联想曾经主管销售的副总裁郭为先生调任香港联想副总,全面主管LTL的工作,一年后LTL不能转亏为盈,郭为先生将负全部责任,而郭为在开展工作时如缺乏应有的权力或必要的条件保证,我将负全部责任。

在郭为的整顿下,香港联想亏损情况出现好转。从1997年起,郭为被任命为联想集团执行董事、高级副总裁,并兼任联想科技发展有限公司、联想系统集成有限公司总经理。

2000年,柳传志把联想一分为二,将联想科技、联想系统集成和联想网络公司从联想集团剥离出来,组成神州数码控股有限公司,郭为任总裁兼首席执行官。

柳传志曾这样说“有这样一个个人,就能开这样一块业务,没有,就不能开,我把他们看成无价的资产,比什么都重要。”

虽然从联想分拆出来,郭为也很舍不得,甚至还痛哭过,他说“我的情绪跌到了谷底,心中百感交集,说不清楚是痛苦是无奈还是不甘。伴随着15年的发展历史,联想的荣誉和辉煌就像电视剧一样,一幕幕在我的脑海中

闪过。我是联想第一个企业编制的员工。联想的名字已经在我的心底打下永远抹不掉的烙印,联想的事业已经深深融入我的生命中,联想的精神已经在我的思维的土壤上长成参天大树。我投入了自己全部的热情和心血,最后却不得不放弃,真是难以接受。”但是,在此后的时间里,郭为不断地向柳传志交出了很好的成绩。

在郭为的带领下,神州数码成了中国IT业第一大分销厂商。

柳传志曾经用孔雀和老虎来形容企业的领袖人物:孔雀善于展示自己的美貌,以此影响别人心甘情愿地跟着走;老虎依靠自己内在的力量,威风凛凛震慑四方。他认为郭为是“孔雀型”的,杨元庆是“老虎型”的,他自己是“一半孔雀,一半老虎”型的。

在2004年联想20周年纪念大会上,柳传志对郭为作了如此评价:

正式拆分以后,郭为率领着联想控股的一支主力部队成立了神州数码公司,在继承联想优秀管理理念的基础上,独立运作,二次创业,打造全新的品牌。在过去的三年中,神州数码将联想起家的代理分销业务做得有声有色,分销的市场份额不仅稳居第一,而且总体比二、三、四、五名的总和还多,牢牢确保了神州数码在分销领域不可比拟的领导地位。

不仅如此,向服务的转型也取得了初步成功。软件、系统集成蓬勃发展,知识管理、项目管理的能力大大加强,软件收入从2001年的3000万发展到2004年的5亿人民币。

2003年第一季度,神州数码发生了1□5亿港币巨额亏损的情况,以郭为为首的最高管理层,在董事会的帮助下,能够及时总结失利的经验教训,直面挑战,阵脚不乱,全公司从上到下,狠抓运作管理,讲诚信、负责任,当年即实现了扭亏为盈,第二年又表现出大幅增长。这一切充分体现了神州数码向打造斯巴达克方针迈出了步伐,为联想求实进取的文化提供了又一例证。

郭为走过的道路并不是一帆风顺的,他也曾经遇到过大的磨难和挫折,但是他并没有气馁,同时也牢记柳传志的教诲。“对我个人而言,柳总像前辈、像老师。从毕业到走向社会,柳总给了我很多的培养和帮助,在成长过程中给予了我很多的机会、建议、指导甚至是批评。这一切对于我是非常幸运的事,有这样一位导师,我会终生受益。对于社会而言,联想已经不仅仅是一个企业,它已经成为工商文明时代的一个现象,有很强的推广价值,联想走过的路证明中国的IT业非常有前途。联想信奉的价值观、理念得到了社会的认可,这就是联想的社会价值。”

---

## 朱立南

在一些记者眼里,在联想敢不分场合插科打诨和柳传志信口玩笑的人寥寥无几,朱立南算一个。

2001年,朱立南协助柳传志分拆联想结束后,杨元庆、郭为都诚恳地邀请朱立南加盟,但都被朱立南委婉拒绝。朱立南说:“不是不甘人下,和他们任何一个搭班子配合都没问题,他们人都不错,我也相信能帮他们,但我只想从事更有挑战性的事情。”

2001年,柳传志成立了联想投资有限公司,任命朱立南为总裁。

从柳传志的用人经验看,他很少敢去把握他自己不确定的人和事。早在1989年深圳联想成立之时,朱立南就被任命为深圳联想首任总经理,负责管理联想汉卡的生产基地。柳传志下拨1700万港元交其支配,给予他发挥的舞台。当时,柳传志对联想在深圳、香港两地的业务很重视。在不断的“南巡”过程中,柳传志与朱立南经常接触,两人都有相见恨晚的感觉,并且也找到了共同的爱好,原来他们都是超级足球迷。然而在1993年,朱立南却出人意料地离开联想,开始自己创业。直到1997年下半年的某一天,柳传志突然打电话给朱立南对他进行劝说:

个体户挣点钱可以,可舞台太小,长此以往意义不大。回联想吧。

1997年8月,柳传志去珠海出差时,再次对朱立南进行劝导,他们在一起聊了一整天,柳传志告诉朱立南:“总裁室职能偏弱,需要加强。”

朱立南虽然还不是很清楚柳传志要他回联想具体做什么,但他明白柳传志将要对他委以重任。1997年9月1日,朱立南再次回归联想。

朱立南回归联想后,柳传志让其主管企业的业务发展和总体战略。1998年~2000年柳传志让朱立南主持联想集团总部工作,并负责联想的分拆工作。在联想分拆的过程中,朱立南作出了很好的表现,柳传志曾这样评价道:

朱立南做得很漂亮,分拆涉及到大量的权力、资金的再分配,但居然做成了,这在中国企业界是很难做到的。除了指导思想正确外,这说明执行者还是相当有功力的。

联想分拆后,柳传志就对朱立南说“我要给你一个舞台”。

2001年3月,柳传志给了朱立南3500万美元,创建了联想投资有限公司,

并任命他为总裁,成为联想控股有限公司旗下独立运作的专业风险投资公司。

柳传志认为,如果把杨元庆和郭为比作军区大司令的话,朱立南就可比作参谋长。他是一个“思维缜密,遇事冷静”的人,从事风险投资最为适合。所以朱立南也就成为了联想投资班子中的核心人选。事实上,当时柳传志让朱立南去做风险投资时他自己心里也很没底,只是出于对朱立南的信任而已。

当时是风险投资的低潮,我不知道朱立南能做得怎么样,也没有把握,我们觉得应该交学费,所以这笔钱全部是我们出的。就是别人想出这钱,我们也不敢接受。

\*\*

虽然我以前没融过资,没投资过,但是没吃过猪肉看见过猪跑吧。所以从这个角度上讲,我觉得并不太难,再加上我对朱立南本身的信心,我相信最后会成功。当时我准备用3500万美元自己的钱来做投资,钱的数量不大,又没有损坏名誉的风险,再说我没有用别人的钱,投下去就算是交学费,所以当时心里还算是有底的。

\*\*

到后来基本是朱立南他们在自己运作。最早的时候,我作为投资委员会的成员参加所有项目的最后决定,我有一票否决权。可到现在一票否决权不但没了,而且只有500万美元以上的项目才让我参加,其他的就不让我参加了。这说明他们不但很快上路了,而且有好的想法和发现。

在柳传志的培养下,朱立南逐渐成为一个多功能的领导人。在联想投资里,朱立南既是一个经营者,又是一个风险投资家,他还立志做一个培养投资人才的“家庭教师”。

“对我来说,培养人才和投资业务同样都很重要,风险投资公司不同于一般企业,它不是金字塔结构的。当业务发展到十亿、二十亿美元规模后,就必须有一支团队,集合一批有独立管理经验的人才能把事业做大。目前,联想投资的事业刚刚起步,我要首先在业务上作一个表率。”

---

陈国栋

陈国栋1990年毕业于中国人民大学,毕业后他在人大教了4年书,在教

书期间陈国栋就曾和别人合伙创办过一家咨询公司。陈国栋去联想之前就已经和郭为比较熟识了。1994年,郭为去广东惠州主抓联想工业园区建设时,向陈国栋发出了邀请,陈国栋就此进入大亚湾,开始了他的联想之旅。

1995年,深圳联想举办圣诞晚会,身为广东惠州大亚湾园区建设负责人的陈国栋参加了其中的一个游戏节目,由于过分投入而差点掉进水池里,这让柳传志注意到了他。而当柳传志听说陈国栋放弃了中国人民大学的讲师工作并主动跑到条件较为艰苦的联想工业园区搞基建的事后,便认定他是个吃苦在前、不计得失、难能可贵的人才。

我觉得他(陈国栋)是一个很得力的人,他今年(2006年)三十五六岁,在加盟联想之前是人民大学的一个讲师,当时已经写了一些经济学文章,出过一些书,每年有几十万元的版税,收入不错。但是他一心想到联想来,想自己创业,想看看大企业是怎么管事的,于是就投到郭为的门下,结果郭为把他放到最艰苦的惠阳地区。他就从头开始,把惠阳(大亚湾园区)做大,做得很漂亮。

1995年,柳传志把郭为调回北京,将陈国栋留在了大亚湾,统领着上百个民工。当时大亚湾还是一片荒凉,可以说是人迹罕至。然而陈国栋硬是咬着牙挺过来了,在遇到困难时他鼓励自己,“民工搞不定,有什么本事当领导?”

经过在大亚湾4年的磨砺,陈国栋日渐成熟了。当柳传志看到他把一个脏乱之地整治得像模像样时,也很欣赏陈国栋的管理能力。柳传志后来回忆道:

联想在惠州有一个很大的工业园区。这个工业园区曾委托给他人做,结果做得一塌糊涂,后来就由我们自己选拔出来的人来建设、管理这个园区,园区就建设得很漂亮,员工的积极性也很高。后来,这部分人在北京、深圳发展,盖厂房和工业大楼,这样一来,无形间就形成了联想房地产的基础。

对于当初被派去大亚湾,陈国栋感慨很多,“如果我最初待在北京总部,凭我的才干恐怕早被‘淹没’了。”“越是常人不愿去的地方,可能正是脱颖而出之地。身处荒蛮偏远之所,和民工朝夕相处,日子清苦自不必言。亏得柳总能记得我、欣赏我,给我空间施展抱负。”

1997年京港整合,联想开始调整企业战略。这时候,陈国栋向柳传志表明想做房地产的心意,但是柳传志回答“不是不做,时机未到”。到了2000



年,联想分拆,柳传志把陈国栋留任联想控股。2001年,柳传志成立了融科智地房地产开发有限公司。2003年,联想控股正式进军地产业,陈国栋挂帅出征。

联想在深圳盖了一个工业大楼叫联想研发中心大厦,深圳市很希望联想在那边盖楼,在当时楼盘供大于求的情况下,我们那座楼的赢利达到70%~80%。租用的价格都比较好,这些都说明陈国栋对行业有很强的理解能力和管理能力。其实这些年我都在考察他的学习能力,制定战略的能力,实施的能力,带头的能力。他认为房地产业是好的,我就组织调查,基本相符,就开始发展。这其实是对他本人的信任。

柳传志要求陈国栋“步子不要太急,但一定要有远大志向”。陈国栋也按照柳传志的要求一步步地走下去,“不能用太极端的方式、做法做房地产。‘大’一定要和‘远’联系起来,才有生命力。房地产是个性化、特色化产品,房地产行业第一位的是‘做长’,而不是‘做大’。写字楼、住宅地产都是长线事业,所以急不得。”

经过“小步快跑、天天走上坡路”的两年奋斗,到了2005年,陈国栋的“地产作品”融科资讯中心已成为中关村中高档商务写字楼的象征。

“现在(2005年)融科智地自有写字楼物业20万平方米,在深圳和北京各有一座建成两年以上的写字楼,出租率均高于98%。”柳传志回忆说,“还有部分建成不到一年的,发展的势头也不错,一年内出租率已经达到40%,令股东很满意。”

对于陈国栋多年的努力和业绩,柳传志评价说:

在总裁陈国栋的率领下,(融科智地)先积累开发建设能力,再摸索房地产的经营能力。不仅成功开发了深圳研发大厦、上地联想大厦,从物业开发到单纯写字楼经营,再到住宅领域的开拓,一步一步地进行战略布局,接连创造了融科资讯中心A座、深圳研发大厦满租,住宅拥有200多万平方米的土地储备的良好成绩,为房地产业务成为控股公司的重要支柱奠定了基础。

---

赵令欢

赵令欢

近几年,弘毅投资越来越受到人们的关注,而掌管弘毅投资的是柳传志

最小的一位少帅赵令欢。

赵令欢可以说是一个名副其实的海归派,在联想的少帅中,赵令欢是唯一一个不是柳传志亲自培养出来的接班人。

赵令欢是个海归。在我们这里担任重要职务的海归不少,来了以后一般都从中等职位做起,他是上来就担任这个重要职务的。他对联想文化的认同、核心价值观的认同以及他的行事方式都与整个团队非常合拍。

柳传志第一次接触赵令欢是在2001年的下半年,经过简单的会晤,赵令欢成为联想的兼职“战略顾问”。2002年整整一年,赵令欢经常到北京与杨元庆、马雪征(原联想集团首席财务官)一起为联想集团的国际化“出谋划策”。2002年年底,柳传志在北京中关村融科资讯中心10楼的新办公室里,与赵令欢商谈创办联想控股直接投资部门的事宜。赵令欢将之前酝酿很久的关于投资的想法和盘托出。然而,柳传志却开门见山地说:

新兵上阵、从长计议,不要把话说得太满,你应该知道,联想的做事风格从根本说就是六个字:求实、负责、诚信。

赵令欢接受了柳传志的建议,并遵照他的“旨意”一边“入模子”一边“改模子”。柳传志说:

从猜疑到信任有个过程,一上来就深信不疑,那不是找死吗?

2003年年初,赵令欢正式加入联想,担任联想控股副总裁及联想控股直接投资部门(弘毅投资的前身)负责人。

准确地说,我是因事择人,赵令欢正式加入联想控股是2003年年初,那之前的半年我和朱立南合计好了在风险投资之外再开辟一个战场做并购投资,但一直苦于没有合适人选。

根据柳传志以往用人的原则来看,他不太可能去重用一个人几乎不熟识的海归派。而且长期在国外居住又有些西化的年轻人在性格上很难符合柳传志的要求。因此,柳传志重用赵令欢带给外界很多疑惑。就此,柳传志回应说:

海归派的人不是不可用,关键是看他有没有做领导的能力,你能不能改造他。

\*\*

刚才讲到用人的这个选择,像朱立南他们选这个二三把手、后边的人的时候,大胆地启用外边的人,没什么问题,这个我没有说过反对他们进来,而且非常鼓励。但是要做领军人物,独当一面的时候,我这儿是有要

求的,就是一定是要一个这种有事业心的人,而不是一般的职业经理人,外边的人来了以后在工作中磨合,他也会变成是自己公司成长起来的人。朱立南是1989年来的,国栋是1994年来的。1994年以前对他(陈国栋)来说,他也不是联想的人,他还是经过了一些磨炼以后才变成了联想的人。

\*\*

赵令欢是一个很注意学习的人,来了就要表现特长,是美国人的特点,这没什么不好。但我认为,要看这个人性格本身是一般性还是容易浮夸的,有的人天生性格就是要浮夸的,赵令欢不是这样的人。不过用人问题要认真,因为我将来做PE投资的钱比风险投资要大多了。

柳传志在用人方面有一个非常著名的说法,就是要先匝鞋垫,然后再缝西服。而赵令欢却没有怎么匝鞋垫,就已经开始缝西服了,柳传志对此也作了解释:

朱立南跟陈国栋都是匝过鞋垫的,这点是肯定的。

赵令欢他这个经历告诉我们,他原来就在西服店工作,来了以后叫人匝鞋垫不合理,但即使是这样,令欢在我这儿第一年工作,他领导的不是一个子公司,而是一个事业部的形式。

事实上,任用赵令欢也体现了柳传志在用人方面的创新。在人们的质疑声中,赵令欢用实际行动证明了自己的实力。柳传志曾这样评价赵令欢及其业绩:

组建于2003年的弘毅投资,是联想控股旗下专事并购投资业务的子公司,是联想控股旗下五大业务中最年轻的业务。总裁赵令欢是联想迄今为止第一个担负领军人物重任的海归派。经过近两年的业务实践,弘毅投资的发展已经步入正规,公司已经建立了一支有投资经验和发展潜力的管理团队,管理着包括联想控股、高盛、新鸿基等国际知名金融机构参与的两期基金,总体基金规模超过人民币10亿元。到目前为止,公司已投资了包括金融和建材等行业的数家企业,建立了良好的投资组合阵容,并对医药、汽车零配件等行业,建立了深入的行业认知。目前弘毅投资项目源充足,已投项目发展良好,符合投资预期。

---

并购内幕

美国《时代》杂志曾对柳传志作出如下评价:

“制造电脑并不是柳传志事业成功的第一步。他经过惨烈的‘文化大革命’,并跨越改革开放的浪潮,于20世纪80年代后期销售IBM电脑。之后,他劝服了政府让他生产电脑。他是联想的行政总裁,是中国最赚钱的个人电脑商……柳传志指出,这是从惠普和IBM学来的,但目标是要超越它们:今天在中国,明天在世界。”

“2004年12月8日,IBM将PC业务卖给了联想公司,从而也标志IBMPC时代的结束,一个我们可以企盼的新的时代即将到来!”在获知联想集团以12□5亿美元收购了IBMPC业务后,一位IBM员工写下了上面这段略带伤感而又充满期望的文字。

事实上,早在2000年,IBM就主动找到联想,谈并购这件事。

IBM的人,2000年到北京跟元庆谈过这个事,元庆跟我谈过以后,主要是我没有多加考虑就把这个事枪毙了,因为当时把难度和风险看得比今天要大得多,认为这是要命的事。

\*\*

那时我们以多元化战略为主,根本没考虑。

事情在2003年冬天出现了转机。柳传志在宣布收购完后成的第二天接受媒体采访时说:

13个月以前,收购第二次提起来的时候,我就着实紧张了,尤其在接近拍板的时候紧张得晚上睡不着觉。

\*\*

当时,是IBM的一个高级副总裁主动和我们联系,正好我们也有国际化的想法。

柳传志对IBM为什么要出售PC业务进行了认真的分析。他认为,虽然当时IBMPC业务是赔钱的,但是出售PC业务是IBM战略组成的一个重要部分,这个战略非常符合逻辑。这说明,IBM卖PC业务没有别的意思,而这个业务是不错的。

IBM在20世纪80年代就是一个做大、中、小型计算机和PC机软硬件,以及对各部分全部设计和制造的企业。到了20世纪90年代开始调整战略,逐渐转变为以软件工业为主的企业。(在)这个战略上的重大调整后,他们的营业额没有大幅度增长,但是利润率却大幅度提高。……今天IBM卖出PC业务,也是他们整体战略的一个重要组成部分。

柳传志认为,导致IBMPC业务亏损的重要原因是,在IBM的战略中,以

高举高打的服务业为主,奉行高投入、高产出的文化,导致PC业务的成本太高;而制造业本身就不是一个高举高打的行业。制造业说难听点,就是一个毛巾拧水的行业,成本要一滴一滴地拧出来,而这些正是联想所擅长的。

为什么IBM的PC业务本身亏损?将来联想并购之后,我们就能赚钱吗?IBM的PC业务毛利是相当高的,达到了22%。其实我们联想自己的机器,毛利才14%。问题在于联想在14%毛利的情况下仍有5%的赢利,而IBMPC业务很高的毛利都亏损,为什么?原因很简单,因为他们的成本费用非常高。而有些费用是IBM今天的体制下无法避免的,比如总部开销,是按营业额多少的比例摊销到各个事业部的。尽管IBMPC事业部有100亿美元的营业额,占IBM总营业额的1/9,PC部分的毛利仍然比同行相对要高,但是和IBM其它事业部比要低得多,所以PC业务经不住大幅度的总部成本摊销。

而由联想并购之后,这个费用会大大降低。联想在中国制造业中是非常注重降低成本和提高营业效率的,我们把制造业形容为像毛巾拧水一样。因此在调查之后我们发现:IBMPC业务从研发、生产、服务到信息管理,每一个环节都有大幅度降低成本的可能。除了降低成本之外,我们采购的时候也会产生两家企业之间巨大的效益优势互补。如联想采购显示器的本钱和IBM采购PC的本钱,二者合到一起,我们就可以有一个优势互补。把几项综合起来,双方在合作以后光从节约成本的角度看,就会产生大规模的效益。长远看,那就不是亏损的问题,而是赢利多大的问题了。另外,IBMPC业务发展是受总部战略限制的,是跟IBM的软件应用服务相配套的,因此PC部分发展的空间受到限制。IBM规定他们的PC只卖三类客户,不卖消费类客户,三类客户又主要卖大客户,这和联想就正好是互补的了。

事实上,在IBM再次向联想抛出橄榄枝之前,也就是在2001年,IBM公司就正式聘请美林证券公司在全球范围内寻找买家。据说,日本的东芝公司也曾考虑参与收购IBMPC业务。那么为什么IBM在三年后又和联想重续前缘?原因之一是美林证券中国区总裁刘二飞与柳传志和时任联想集团首席财务官的马雪征私交甚笃。在2003年10月左右,美林证券就将联想排到了目标收购者的第一位,并且很快安排了双方进行面谈。

2003年11月,联想组成了一个五人谈判组,由马雪征带队前往美国,与IBM进行谈判。

谈判持续了一年之久,由于谈判地点不固定,有时在北京,有时在美国,有时又在香港。因此联想所有的谈判人员长期处于出差状态,始终都感觉非常紧张。

考虑到自身运营能力的问题,联想虽然有些底气不足,但还是作了最充分的准备和巨大的人力财力投入。在谈判的过程中,联想的谈判队伍呈不断扩大的趋势,涉及的部门也不断增多,最后几乎是涉及到了所有的部门,有行政、财务、人力资源、研发、IT、供应链、专利等。总人数从最初的5人扩大到将近100人。并且,为了保证谈判的专业化、全面化,联想还专门聘请了很多著名的顾问公司助阵,比如麦肯锡、高盛、安永、普华永道、奥美公司等。

在2004年5月,谈判终于进入到最艰苦的实质性阶段。联想拿出了初步的商业方案,涉及收购范围、收购价格、支付方式、合作方式等。

而其中最关键也是最艰苦的谈判就属价格的问题了,按柳传志的话说“因为谈判是一个双方讨价还价的过程,这里边有点儿像竞技。”杨元庆也坦言,“13个月中有一半时间是在讨价还价。”

而造成这个漫长过程的原因是多方面的,有来自其他竞争对手的威胁,还有一些自身的因素。

IBM告诉我们,指名道姓地告诉我,还是有别的对手的,最后的对手,直到我们宣布前的那个礼拜日,IBM才跟他最后说,没你们什么事了,我们跟联想做。

谈得不愉快,比如,我们要的条件太高的时候,IBM就会说我们暂时要停止谈判,我们要有新的考虑,经常拿这个话来说。

\*\*

这个讨价还价的过程,不是一半的时间天天谈价格,这个是谈了价格以后,就要谈谈其他条款,然后其他条款进步一点儿,再谈谈价格,这就像固定玻璃板的四个螺钉一样,一个桌子要面跟腿接上,你不能把一个螺钉拧死了,那三个点就连不上了,所以谈谈这个价格,还要谈谈董事会的这个形成结构,谈谈总裁人选怎么选,谈谈其他的一些条款,比如品牌了、专利了,到一定时候再回来谈价格。

最终,联想以12□5亿美元(约97□3亿港元)与IBM达成PC业务的收购协议,其中,包括6□5亿美元的现金,还有6亿美元的联想股票。

---

## 战略思考

在2000年时,柳传志认为收购IBMPC业务是件天方夜谭的事,而四年之后联想为什么能将这样的天方夜谭变成现实?柳传志认为:

我当时的意思是在没有想清楚之前,我们不会轻易作决策。我们考虑清楚了就不是天方夜谭了。考虑清楚包括自己有什么东西,收购的对象是什么,收购完之后能做什么,然后才能做出决定。三年来,我们将这些问题都想清楚了。联想国际化,将企业做大做强一直是联想的远景,只是需要在合适的时间作一个合适的决定。

\*\*

联想是主动出击,这是一个深思熟虑的战略决策。

实际上,收购并不是一个非此即彼(成功或失败)的选择,而是有不及格、及格、良好、优秀等多种选择。在不及格的状况到来前会有一些症状表现出来,那时候就得认真研究应对措施。

2000年以后,特别是2001年杨元庆正式从柳传志手中接过联想大旗以来,开始大规模迈向多元化之路,但是最终全都以失败告终。

于是,联想集团重新调整企业战略,由多元化转向国际化,并制定了新的国际化战略。而并购IBM的PC业务后联想集团就可以借IBMPC业务之力,实现成为世界500强的梦想,达到改写全球PC竞争格局的目的。

吸取了多元化战略失败的经验,联想在国际化战略方面可谓是异常地小心和谨慎。在并购IBMPC业务前,当杨元庆在股东会上提出并购IBMPC业务的计划时,所有股东几乎全票反对,他们认为这个风险太大了。而柳传志却赞同了杨元庆的想法。当时柳传志是基于这样的考虑:

第一,当我作为联想集团董事局的主席真正下决心批准方案向前推进的时候,主要是了解了这个基本情况以后才做的。就是在调查和谈判深入之后,发现双方的工作语言是共同的,管理模式基本上是一个层次。他们做的事我们全懂,我们做的事他们也全懂,这就给我们奠定了业务整合的基础。

第二,双方的业务是互补的,这减少了碰撞的机会。这点非常重要,大家知道HP和康柏整合,最大的困难是双方有冲突的业务应该如何协调。两家原本都在欧洲市场做,合并之后欧洲原有的市场人员马上要裁一半,如何进行整合,是个很大的麻烦。但这个问题在联想和IBM就不存在。IBMPC部门的发展受到总部的战略限制,总部的战略是发展软件和服务

业,PC要为这个战略服务,因此它的PC只卖给大客户。这跟联想的发展战略正好是互补的,联想在中国消费类市场绝对占第一位。IBM的主要客户在欧美,联想的主要客户在中国,从这个角度讲是互补的。另外IBM最擅长的是高档笔记本,联想最擅长的是台式机。这样总的看来,双方从业务关系上也是互补居多。

第三,联想以前的CEO杨元庆,在合并以后,将要担当新联想的董事会主席,由IBM原有人员选拔一名做CEO。习惯了做CEO的杨元庆是否习惯做主席是我们要考虑的问题之一。杨元庆有很多优点,做事情的感觉非常好,但人比较固执,他能否和新CEO(沃德)进行很好的配合?当然现在两个人配合得非常好。两个人提出三个词作为合作的指导思想:坦诚,尊重,妥协。双方都有各自的习惯,坦诚地亮出各自的观点,总要有一方妥协。头几个月妥协起了非常好的作用,如果一开始大家产生碰撞,别人就会认为不是工作上的碰撞,而是中国人和美国人的碰撞,这样就会引起队伍分化。

\*\*

当初我作为大股东的代表,考虑买不买IBMPC的时候,设计了两个目标,为什么买?两件事。第一,对股东有好的回报,要得到更大的营业额,得到更好的利润奠定基础。第二,我还是有希望中国人在国际公司的管理中占领重要地位的情结,公司买回来不光为挣钱,也是希望中国有能力的管理团队能够管理国际公司,就是希望在几年之后能够平稳地在高层之中发挥更大的作用。

柳传志认为,联想集团要实现国际化,首先就必须要有品牌、团队、管理和技术,那么这些从哪里来,这就要从IBM来。联想到底从IBM买回了这些东西吗?柳传志认为联想集团买回了三样东西:第一是品牌;第二是技术,包括专利和团队;第三是买回来一个国际性的公司治理架构和管理结构,有一个很好的国际性董事会。

联想走的是这样一条路,就是买国外著名品牌,买团队来做这件事情,这件事情做到今天,应该讲算是取得了一定的成功吧。就是联想并购IBM(PC业务)买到了什么?我们买到了三样东西,第一个就是买到了牌子,买到什么牌子呢?最主要是笔记本电脑的牌子(指Think品牌),我们今天买下来(这个牌子)以后,给我们后来的利润等等奠定一个非常厚实的基础。我觉得特别应该讲到的就是买这个牌子的时候,当初我们谈好了,这个牌子(指Think品牌)永远归我们使用,IBM的牌子归使用我们五年。



但是没用到五年,就是到第三年,我们这个CEO(阿梅里奥)已经认为我们可以撤换了,所以就把IBM的牌子提前撤换,下面就是联想,现在的情况是这个牌子卖得非常好,也就是说我们把牌子叫做联想以后,这一点没有遇到大的问题,现在这个销路还是很不错的,这个牌子是真的买到手了。

第二个就是买到了技术,主要的技术是笔记本电脑的开发技术,这个技术包括专利和研发团队,这个团队在日本大河,现在和中国技术管理层融合得非常好,这个团队不断开发新的产品,这是我们买到的第二样东西。

第三样买到的东西就是买到了一个国际公司的管理框架,我指的是什么呢?就是当我买进来以后,还有新的美国私募基金进来,形成了一个国际化的董事会,正是由于这个董事会发挥了非常出色的作用,使得这个公司在董事会这个层面上,在代表股东利益这个层面上,站在国际化的角度去考虑问题,如果要是自己建的话,估计可能会有困难。原来的CEO更换以后,现在是一个很能干的CEO(阿梅里奥),他又带进来一部分人,加上原来IBM的一部分人,还有一部分中国的管理层,几家合在一起形成一个新的管理层架构,这个架构本身假定我们自己做的话,不是直接聘请国外的CEO,可能就是刚才讲的这个业务不会有现在这么快的发展态势,所以这个应该讲是我买到的东西。

柳传志认为,如果并购整合成功,联想通过收购IBMPC业务也可以达到三个目的:(1)以此打开国际市场;(2)通过与IBM的融合来降低成本;(3)扩大规模,提高与上游厂商议价的能力。

做企业最根本的目的就是要赢利。而IBM的PC业务一直处于亏损状态,联想买过来以后就能实现扭亏为赢吗?柳传志认为:

那当然,亏损有亏损的原因,IBM的PC的毛利是22%,而联想的PC的毛利也就是14%左右,但是我们每年还有5%的净利,IBM整个公司是要做IT服务的,是要做软件的,是一个穿皮鞋的公司,他把穿皮鞋公司的费用摊销到PC上,它(PC)背得就非常重。应该说我们自己有过一个比较精确的计算,最保守的情况下,我们的利润比现在也会增长很多。

促使联想下定决心并购的原因还在于联想本身的优势。

好在联想集团总体来说有两点突出的优势:第一,我认为联想集团对PC本身的运作过程是熟悉和了解的。同时,联想不仅在业务运作方面,在企业的基本管理——怎么样建班子,怎么样带队伍——都是很有研究的,只不过到了国外以后,班子换了,带队伍的方式换了,要重新调整。但

是由于我们有这样的管理基础,有一套正确的考虑问题的方法,应该说会调整过来的。第二,在并购前我们对很多问题进行了透彻的分析。因此今天面临的问题都不至于对企业产生致命的影响,问题都是有办法能够解决的。比如说,并购后的第二年,国外业务大幅度亏损,但是由于中国业务发展强劲,所以整个业务利润还是正的,使得下一步调整有一个宽松的迂回空间。这都是当时就考虑清楚的。这就使得企业不至于要死要活。这个是联想集团做并购的重要经验。

在并购IBMPC业务前联想集团只有3%的营业收入来自海外市场,而且,其中主要是东南亚地区。因此,联想集团并购IBM的PC业务是其提升国际市场竞争力的必然选择。通过与IBM的这笔交易,联想集团可以顺利进入欧洲市场,并在国际市场中占有一席之地。柳传志在联想集团二十周年纪念大会的讲话中说道:

联想要想在20年后再上新台阶,中国企业要在新世纪有更加突出的表现,就必须要有惊人之举。如同上个世纪日本和韩国的索尼、三星一样,联想愿意作为中国企业的领头羊,在国际化道路上开疆拓土,即使冒一些风险也在所不惜。虽然现在联想进入了世界500强的行列,但要得到承认,还至少需要3年的时间。目前联想面临的风险是:首先是投资人不信任的风险,表现在这几天联想股票价格的下跌,这就要求做好说服投资人的工作;其次就是收购之后能否做好的风险,目前要做的是国内市场和国际市场双线作战都要成功。

---

## 并购风险

并购风险是指企业在并购活动中不能达到预先设定的目标的可能性以及因此对企业的正常经营、管理所带来的影响程度。一般包括:

- (1)并购失败,即在企业经过一系列运作之后,并购半途而废,使得企业前期运作成本付诸东流;
- (2)并购后企业的赢利无法弥补企业为并购支付的各种费用;
- (3)并购后企业的管理无法适应企业营运的需要,从而导致企业管理失效或失控,增加企业的管理成本。

对于联想集团收购IBMPC业务,有人认为联想集团做了一笔赔本的生意,花了大价钱却买回别人抛弃的而且是没有赢利的东西。对此,柳传志

说:

在国际收购当中,这个价位还是比较合适的。惠普收购康柏,花了三百多亿美元。另外,在跟我们谈判的同时,IBM和另一家投资公司也在谈。最后,IBM可能考虑更多的是战略合作,所以对方出的价格虽然和我们一样,但还是和我们谈成了。

至于刚才讲了联想集团收购(IBMPC业务)之后,到底能不能赢利,多长时间能够赢利,我想赢利主要靠双方合作以后产生出来的综合优势。

目前在IBM公司,PC业务是亏损或者刚刚打平,这主要是因为整体摊销的费用过大。(IBM)PC业务本身应该还是一个毛利率相当高的项目,毛利率大概有22%。联想的毛利率是14%,就在这种情况下,联想仍然有5%的净利润。多数的中国公司,毛利率大概在10%左右。

IBM现在主打服务业务和软件业务,这是两个高投入和高回报的产业,所以,IBM把成本分摊到服务和软件业能够承受,分摊到PC业务就承受不了。这就像一个老头,过的日子很豪华,由三个儿子给他分摊费用。大儿子开银行,二儿子做房地产,老三炸油条。炸油条的,可能在油条行业里面感觉不错,但是要承担这样大的开支可能还是有困难。

现在IBM切分出去的业务,已经有三块:硬盘制造、计算机制造以及打印机。这三块业务分出去之后,无论是营业额还是利润都有非常出色的表现,在股市上表现非常好。这说明IBM自己不做的业务,未必就不是好业务。

对于收购IBMPC业务的风险,柳传志说:

第一个风险是市场风险,新公司成立后原来的客户是否承认你的产品,以前购买IBM产品的客户是否会流失?

我们采取了下面这些措施:一是产品品牌不变。按照协议,并购五年之内IBM的品牌归我们使用,ThinkPad这个品牌永远归联想使用。二是跟客户打交道的业务人员不变化。三是我们专门把总部设在纽约,说明这是一间真正的国际公司。本来我们是考虑设两个总部,一个在美国,一个在中国,后来考虑市场反应,就只在纽约设一个总部。收购之后,新联想派出2000多个销售人员做市场工作,IBM也调动了一些人和这2000人一起做大客户工作。事实证明这个措施是有力的,把风险控制住了。

第二个风险是员工流失的风险。现在看来,IBMPC(事业部)的员工几乎没有流失。主要原因是我们做了以下两方面的工作。第一是对高层员工认真宣讲公司愿景。IBMPC部分原来的高级员工,在IBM工作的时

候施展的空间不大,个人价值实现受到了限制,但是到了新联想后能够充分施展才能。我在开座谈会时,做笔记本技术的一个主要负责人就说到他觉得在IBM工作主要是为了挣钱,现在到了新公司工作,他要使他的才能得到充分施展。现在,新联想的文化完全是一个国际化企业的文化。第二是待遇不变,这使得人员流失的风险完全被控制了。并购一年之后,为保证公司的进一步发展,我们更换了CEO,而且进行得非常慎重,没带来什么波动,股市也非常平稳。

第三个风险也是最大的风险,就是业务怎么整合,人员、文化怎么磨合。商学院的老师给他们的学生讲课的时候谈到这个案例时更多的担心都在这方面。

坦率地说,文化整合的难度相当大。我和元庆交流过,要学会在不失去原则的前提下胸怀大度;其次必须要有能力驾驭全盘,控制力不能软。……现在看来,文化磨合的工作是大量的,目前进行得非常好。

---

## 新管理架构

新联想成立后,把总部迁到纽约,而且其管理架构也有了新的变化,比如管理团队主要来自双方的高级管理人员组成,原来联想的CEO杨元庆被任命为新联想董事会主席,而柳传志则被任命为董事会非执行董事,来自IBM的斯蒂芬·沃德被任命为CEO及董事会董事。

考虑到新联想是一家国际化企业,联想和IBM双方共同决定,CEO在IBM推荐的三个高级副总裁中进行选拔,最后我们选出了IBM主管PC部分业务的资深副总裁Stephen Ward先生。

\*\*

在我们的董事会成员中,三分之一来自于美国和欧洲,三分之一来自中国香港。联想CEO是美国人,还有30%的高管是美国人。

为什么柳传志要退出新联想,让杨元庆出任新联想的主席,而新的CEO则是从IBM挑选出来的呢?柳传志解释道:

我们原来谈判的时候都谈好了,杨元庆代表中国大股东出任董事长(董事会主席)。我们当时提出一个特殊的模式叫做执行董事长的模式,既不像中国的董事长这么大的权利,但是要管战略、技术和重要人事任命。

\*\*

新公司是一个主要市场、资源都在海外的国际化公司,客户和主力员工也都在海外。合并之后,联想集团在相当长的时间内还要借助IBM的资源。在这种情况下,选择一个来自IBM的高级副总裁作为新公司的CEO,是让市场稳定、员工稳定的一种最好方式。

杨元庆本人在过去三年中已经有了非常大的进步,这都是将来担任董事长的长处。首先元庆有很高的目标,这对双方的合作非常重要。第二,元庆为人很正派,把企业利益放在第一位,这是未来公司团结的基础。第三,他在沟通、妥协等方面和过去相比有了非常大的进步。在我和元庆配合的这三年,董事会管什么,董事长管什么,CEO管什么,我们都是严格按照国际法人治理结构运作的。

跟IBM谈判的时候,关于未来董事会的设计、董事长的责任以及CEO的责任这些问题,双方一拍即合,都非常一致。

对于怎么做董事长,元庆应该有很清楚的认识。在和新的CEO斯蒂芬·沃德以及下面的国际员工的合作问题上,元庆提了六个字:“坦诚、尊重、妥协”。如果真的本着这个原则来做,双方就比较容易磨合。

新联想成立后,柳传志不再担任联想集团董事局主席,杨元庆也不再担任联想集团CEO,人们对此议论纷纷,有人说联想集团同时告别了柳传志和杨元庆时代。而柳传志予以明确否认,“联想没有告别杨元庆时代。董事会主席还是一个非常重要的位置,尤其是在科学的公司治理结构中。”

柳传志还表示,他今后只当董事,负责协调中美股东之间的关系。

未来的董事会结构大概是联想集团一部分,IBM一部分,还有其他的一些从国外聘请的独立董事,总共9至11个人吧。

联想集团方面大概除了主席杨元庆外,还会有3个人成为董事会成员,因此联想集团会拥有4席;另外独立董事可能还有一些是我们提出要求聘请的;IBM有可能占1至2个席位。我们希望IBM更多的人进来,因为在运作的过程当中,很多业务是关联运作,比如说IBM在卖出服务的项目以后,可能客户要买机器,客户买了机器以后,我们得给他介绍费用,同样我们卖出机器以后,客户需要服务,那就介绍给IBM去做服务,然后他们给我们介绍费用。还有很多大量的互相的往来,为什么IBM不愿意把这个卖给HP或戴尔,因为那些明显是它的竞争对手,如果卖给它以后,将来的服务就变到HP那儿去了。

在2005年接受媒体采访时,柳传志对“在联想以往的任命中,从来没有一个非联想‘出身’的人担当过核心角色。而这一次引进原IBM的人做CEO,是出于什么样的想法?”的问题作了回答,并对新的领导班子作了评价:

关于CEO的问题,并购案子出来我们就下了决心。因为这件事情本身是一个国际化的并购案,这个公司本身市场资源主要是在国际上,员工本身几乎有一半也是外国员工。那么在这种情况下,我们还要借助于IBM的资源,所以决心从IBM的高级副总裁里面选择一个来做这件事情。

这个项目的第一个风险就是市场客户流失,现在进行架构调整以后,是一家中国公司,但我们继续用的是IBM品牌和过去的服务品质。销售人员是跟客户接触的人,尤其是最高管理层,如果依然是原来的人,客户就会稳住。起码在五年里,在品牌的感觉上不能让客户认为联想差。

再则涉及员工流失问题。我们在跟IBM接触中,觉得很多问题双方都能对上,但在管理的精细程度、流程方面还是有区别的。市场流失在一定程度上源于员工流失。160个国家的员工今天还肯不肯为中国企业做事?我们的判断是骨干员工愿意来,是因为他们原来在IBM里面受到了限制,而下层的员工,会特别注意骨干员工的去向,因此CEO是原来IBM的人这点非常重要。

其实我们的新CEO(沃德)本身有很好的业绩,他接手以后,IBM笔记本业务今年(2005年)比去年有很大的起色。

\*\*

杨元庆跟新的CEO(沃德)已经有二十几天的工作接触,他(新的CEO)给我们留下了非常好的印象。他非常积极进取,有很高的追求,比如有强烈的渴望,要和第一名、第二名争个高低;第二就是经验很丰富,对在IBM当前应该注意什么问题,谈判中的问题应该怎么解决,都有非常清楚思路;第三点就是非常乐于沟通,在二十多天之中,除了跟杨元庆对大的课题进行研究之外,还进行了细致的工作。我们认为选这个国际的CEO非常重要。

由此我们可以看出,联想集团并购IBMPC业务在管理的磨合上已经算是比较成功了。这正如柳传志所说的,联想有一套很好的管理基础,这是联想的优势所在。

---

## 更换ceo

在联想集团并购IBMPC业务完成一年之后,也就是2005年12月21日,联想集团宣布,原戴尔亚太地区总裁威廉·阿梅里奥(WilliamJ□Amelio)将顶替史蒂芬·沃德成为联想集团的新任总裁兼首席执行官,负责联想集团的下一阶段国际化发展,即:改进产品设计、促进市场营销和提高产品供应链的效率。史蒂芬·沃德将担任联想公司的顾问。

为什么要在这么短的时间里更换CEO?柳传志如此解释道:

史蒂芬·沃德已经实现了他的目标,并且是很出色地完成了他的使命。在整合的初期阶段,各项过渡工作进展都很顺利。但是,当该阶段结束后,公司面临着更加严峻的挑战。因此,我们需要一位在该领域具有丰富经验的CEO。

\*\*

沃德适合带着我们把整合工作做好,我们认为谁更好,是这么一个看法:我们有一个更高的目标,这个目标从宏观上来看,当然是不甘心居于全世界排名第三的位置;具体的业绩就不好讲了,股市上也不让讲,往这个目标冲击就要有很多具体的做法,我们认为新的CEO更适合。

\*\*

我们完成了组织机构的整合,随着整合的顺利进行和进入下一阶段,我们开始加速执行我们的计划,在此过程中,董事会确定阿梅里奥是领导公司的最为恰当的人选。

柳传志对阿梅里奥的成功“空降”感觉愉快,他认为,“阿梅里奥是领导新联想的最合适人选”。

他(阿梅里奥)有三个突出的特点:首先是工作充满激情,确实是进取心特别强;其次对PC业务非常熟悉;最后呢,这个人是个直性子,谈话做事都是放在桌面上的。当时就形成了这三点初步认识,经过这段时间看来,这三个优点依旧存在,而且很突出。

阿梅里奥在去戴尔工作前曾领导过IBM个人电脑的全球业务,与联想集团有着一种特殊的“血缘关系”,这是阿梅里奥就任联想集团总裁兼首席执行官的最大优势。阿梅里奥“很兴奋能领导这个开创性的全球企业”,并且认为这是联想集团给了他“一个独特的机会”。阿梅里奥在就职演说里说道:“我很高兴能有这个机会成为联想集团的新一任的总裁和CEO,这个事情对我本人来讲是非常重要的,同时我也希望利用这个机

会能把我过去在行业里积累的很多经验,特别是PC行业的经验,在亚洲以及在中国工作积累的经验,在运营方面积累的经验都带给这个新联想,希望能给联想集团作出一些贡献。”

“和联想集团的接触过程中,联想集团在如此短的时间能够取得这么突出的成绩让我本人印象非常深刻。另外我也感到联想集团现在已经有了比较好的基础,从这个基础上继续往上发展赢利的机会是非常大的。对于我来讲更让我感到自豪的是,联想集团作为创造历史突破性的公司,能成为这样公司中的一员我感到非常自豪。我希望在我的任期之内,我能够很快地对联想集团的业务组织有更深刻的了解,我也希望能和杨元庆以及其他同事一起通力合作,把我们的业绩做得更好,给我们的股东创造出更多的价值。”

有人认为联想集团之所以换帅是因为沃德和杨元庆之间存在冲突,而柳传志则不这样认为。

实际上有不同意见是非常正常的,要不然还开什么会。我最后补充强调一下,联想的战略委员会起到了非常好的作用,几个股东代表都极有经验,对行业认识、对运行等等都有非常丰富的经验,而且有非常好的人脉。

在战略委员会里包括了CEO和主席,杨元庆是战略委员会的主席,很好地制定了整个公司的发展方向,我认为是战略委员会在主导着这个方向,而在这里面具体业务中的不同意见总是会有的,但没有形成任何根深蒂固的无原则的纠纷。比如美国人看不惯中国人,中国人看不惯美国人,这方面问题不存在,没有任何带有成见上的问题。

---

## 整合见效

实践证明,在经济飞速发展、竞争日益激烈的今天,世界级的大企业无一不是在并购中成长起来,由弱变强的。

然而,在成功并购者光环的映衬下,更多的却是失败的脚步。麦肯锡咨询公司抽样调查1998年以前《财富》500强、《金融时报》20强中的并购案例,发现成功率仅达39%,并购整合过程失败的可能性占并购失败的53%。

对于联想集团收购IBMPC业务,戴尔公司总裁迈克尔·戴尔对此表示



并不乐观。他认为,“计算机行业的历史上,还没有过大规模合并带来成功的先例,我认为,此次合并也不会例外……”

全球第三大笔记本电脑制造商东芝也说:“除非收购IBMPC业务能明显地降低成本,降低的幅度达到20%~30%,否则联想集团收购IBMPC业务没有好处。”

有一次我在北大光华管理学院演讲,95名听众中,只有3人看好联想集团并购IBM的PC业务,其中有2名还是我们联想的员工。

在不被众多业界人士看好的情况下,联想集团依然坚持己见,收购了别人认为是“IBM扔掉的垃圾”的PC业务,那么,联想集团收购以后真的获得了成功吗?

从2004年年底到2007年上半年,在联想集团完成并购将近3年的时间里,其营业额由并购前的29亿美元(04/05财年),增加到2006年的146亿美元;销售数量由2004年的418万台提高到2006年的1662万台,全面扭亏为盈。在2007~2008年第一季度业绩中,联想集团的综合营业额达到39亿美元,比上一年同期增长了13%。而这些业绩主要是联想集团海外市场包括美洲市场的持续赢利,而且联想集团该季度股东应占溢利为6700万美元,比上年同期增加1184%。但柳传志坦言:联想集团并购IBMPC业务此刻并没有完全成功,前面还有很多风险。

现在初步看还是成功的,营业额和利润都有了翻倍的增长,股价也有了几倍的翻番。当然是不是最后能成功还要再看,因为有一个跟美国人或者国际管理层更长远的磨合问题。

经过并购,联想集团不仅获得了初步的成功,实现了全面的赢利,销售额逐年上升,而且在企业跨国并购上也积累了很多有价值的经验。

但有一点是肯定的,我们的经验教训对中国企业走向国际会有很大帮助。

\*\*

如果说总结经验的话,我觉得大概有三点吧,第一点就是我们作为并购方,并购国外大企业的时候,因为你并购它,不是一种财务整合,所谓财务整合,就是我买了它,将来我把它卖了,去赚很多的钱。而现在是产业整合,实际要管它的业务,如果对国外的业务如何运行不清楚,或者是没法清楚,这是危险的。

第二点就是并购方一定要想透,我觉得我们在这件事情上还是成功的。在下定决心并购他(IBMPC业务)以前,我们做了反复思考,就是到底

为什么要买,买了以后有什么好处,风险在什么地方?怎么样去把控?由于想得清楚,今天才没有出现大的问题。我觉得我们做的时候有两点,一个就是有系统地去想,把这个事情的各个环节,从整体到局部想得很透彻;另一个就是有组织地去想,不是我一个人,也不是杨元庆一个人,而确实是有有一个团队,甚至还有顾问,有组织地把这个事情整个想一遍,所以到今天做的时候,果然没有大的翻车,是因为所有的事情基本都是在风险考虑之中的。

最后,要特别注意的就是我们要永远牢牢记住并购的目的。所谓目的就是我们要并购到底要干嘛?然后就坚韧不拔地往前推进,提高学习能力,掌握驾驭技术。总之并购风险很高,但一旦能够走通,就会直达光明!

\*\*

如果要并购,要把目光放在未来的业务磨合和文化磨合上,联想在并购IBMPC业务的过程中,在这些方面下的功夫比较大。例如,大家知道,杨元庆还是一个意志力很强的人,当然他多少也还有点固执,所以在联想集团与IBMPC业务能否并购时,对于他的性格方面,我们还是有顾虑的。但是杨元庆接手后,他的大度和宽容还是出乎我们的意料——做董事长的工作和总裁的工作还是不一样的——他贯彻了我们三个重要方针“坦诚、尊重和妥协”,妥协也是非常重要的,他做到了。

---

## 管理三要素

柳传志认为联想的核心竞争力就是有一个非常好的管理基础。而这个管理基础就是联想的“管理三要素”,即“建班子”、“定战略”和“带队伍”。

建班子的内容保证了联想有一个坚强的、意志统一的领导核心。

定战略是如何有指导思想地建立远、中、近期的战略目标,并制定可操作的战术步骤,分步执行。

带队伍是如何通过规章制度、企业文化、激励方式,最有效地调动员工的积极性,保证战略的实施。

柳传志认为,“建班子”包括了三件事:一是群策群力,不依靠企业领导人一个人的智慧;二是提高管理者的威信;三就是对企业最高领导人作出一定的制约。

“定战略”,就是依据实际情况,不仅要制定目标,还要研究如何到达目标。

“带队伍”,就是利用精神及物质激励方式带动员工,利用组织架构和规章制度有序地管理、选拔和培养人才。

柳传志于1996年提出了“管理三要素”。1997年,“管理三要素”在联想内部被提升到了一个新的高度。当时联想的几十个重要干部还专门集中培训了三天,研讨怎么“建班子”。“管理三要素”最终也影响了杨元庆、郭为等联想的后继者。

柳传志的“管理三要素”看起来都是再简单不过的道理,但做起来却很难。而“管理三要素”实际上强调了管理的重点是“人”,是员工,有了“人”就有了一切。其中还包括领导人如何处理与员工、股东以及顾客的关系。一切从“人”出发,其实是“管理三要素”的精髓。

### 建班子

在柳传志的逻辑里,“管理三要素”最为关键的一条就是如何建班子,因为这个问题解决不好,那么其他的定战略、带队伍就毫无存在的必要了。

对于班子的重要性,柳传志曾多次说过:

建班子是第一位的,先是建班子。

没有一个意志统一的、有战斗力的班子,什么定战略、什么带队伍,什么都做不出来。不论在什么情况下,班子的团结永远是企业发展的首要条件。

\*\*

建班子的核心理念就是要让联想的最高层领导人建立起事业心。这就是把联想的事业真正当作他自己的事业。通过规则和文化,使高层领导人能团结、高效地工作。

联想成立18年(编者注:2002年时的讲话)了,在20世纪80年代,中国企业生存的环境是很困难的。而在20世纪90年代,环境逐渐变好,但企业竞争的程度大大加剧了。在这种复杂的情况下,联想之所以能一直高速发展,它的真正核心竞争力,我认为就是因为有一个好的领导班子,有制定正确战略的能力,能培养出一支很好的队伍。

柳传志认为,建班子的核心,就是这个班子的第一把手本人,他是不是把企业的利益放在第一位。

第一把手是一个有战斗力的班子的核心,第一把手应该具备什么条件,

应该如何进行自身修养?第一把手应如何选择班子的其它成员,如果其它成员不符合标准怎么办?班子的成员如何发挥作用,对班子的成员应如何进行考核?这些都是第一把手应该考虑的问题。

\*\*

当然了,如果第二把手不把企业的利益放在第一位也不行。

柳传志认为,企业有了一个好的领导班子,才能群策群力,同时对第一把手也就有了制约。

一个企业到了成千上万人的规模,没有一个班子而只靠一个人的领导肯定是不行的。只有一个人领导的话,领导出差了,原来制定的东西马上就会走样。好一点的结果是阳奉阴违,坏的结果就是完全不照着做。因此,领导如果真的要树立威信,希望自己制定的东西能够顺利实现的话,就要有一个班子,有了班子以后,才能群策群力。对于班子,还有很重要的一点,就是对班子中的第一把手要有制约,没有制约是无论如何不行的。毛主席是一个哲人了,他不被制约依然会犯“文化大革命”的错误,所以像我们这些普通人就更要有制约。

柳传志认为,只有充分调动领导班子成员的积极性,才能促进企业的发展,那么如何才能做到这点呢?

首先必须让班子成员明白他和整个战局的关系,还要讲清这件事情做好会怎么样,做不好又会有什么后果,这对他的积极性就有了初步的调动。第二是凭什么说你做好了或做坏了,凭什么给你这种奖励或惩罚。如果这是规定好的,不是人为临时定的,积极性就会得到更大程度的调动。香港联想曾经有位总经理,分红权、认股证、期权都在他口袋里面,到时候再宣布他要给谁多少。今天看来他给人家的东西并不少,但是没有人感谢他,没有人真心被这个调动起积极性。第三是这个规则应是被承认的,是班子研究过的,这时积极性会得到更充分的调动。联想高层的班子是主发动机,下面各层的班子都是小发动机,而不是一些没有动力的齿轮。上上下下都在动,而且动得非常协调,感觉就非常好了。

建班子通常会遇到一些难题。比如,班子成员不合格的时候怎么办?班子里有分歧怎么办?班子的整体素质怎么提高?柳传志认为:

第一个难题是进了班子后不称职怎么把他请出去。解决这个难题要注意两点,一是班子里进来的所有人要德才兼备,以德为主。这个极其重要,否则你就很难理直气壮地把不称职的人请出去。高层领导的德,就是要以企业利益为最高利益。二是话要放在桌面上讲。第一次他有事情

做得不合适,就要对他提出批评。关着门两个人说也是放在桌面上讲,不能心里明白不跟他说。话能不能放在桌面上讲,是一个班子团结和保持正气的关键。第一把手若真的把企业利益放在第一位了,就没有什么话不能公开说的。

第二个难题是重大问题有不同意见,两边的比例还差不多,怎么办?方法是先谈原则,第一把手先在私底下找到班子成员一个一个地谈话,不要谈具体的事,谈有关此事的最高原则。比如制定工资问题,要先谈定工资是为了什么,是为了某些人之间的公平,还是为了让企业更好地发展?到底哪个先、哪个后?把大原则定下来以后,再一步步定小原则,再谈具体问题,就好解决了。一把手用权要谨慎,当和下属意见不一致时,如果自己对这个事也没把握,而下属却言之有理,那就照他的办,但事情办完后要进行总结。做好了自己要回想一下当时我是怎么想的,而他(指下属)应该受到表扬。做不好他也要说个道理。如果把事情想清楚了,认为真正对的事情,就下决心去做而不必多做讨论。如果几次事情都做得很正确,大家今后就容易同意你了。我们公司里也有投票表决的制度,但还没用过,事情都是这么解决的,没有什么过不去的。

第三个大问题是如何提高班子成员的素质。企业刚成立,人员素质不高怎么办?这时第一把手注意要先集中、后民主。就是我定规则大家做,取得别人的信任以后,逐渐提高素质,替换班子成员,一步一步实现由班子指挥。一把手工作方式有3种:指令性方式,指导性方式,参与性方式。到了指导性的时候,下面就都是发动机了。联想现在是处于指导性和指令性之间,要一步步来。如果你接手的是一个大公司,文化背景、员工素质都很好,就不是这样了。

可以说建班子的内容保证了联想有一个坚强的、意志统一的领导核心。柳传志作为联想领导班子的组建者,发挥了应有的作用,使这个班子团结一致、共同前进,这点从他们的实践中就可以得到证实。

柳传志的“建班子”为联想的发展奠定了良好的人事基础。这与中国大多数企业的领导人独握霸权形成鲜明的对比,这也是联想能够茁壮成长的原因。

---

定战略

1989年夏天,柳传志在一次内部讲话中谈起了早期共产党之所以能打败国民党正规军的原因就是因为共产党军队的战略正确,队伍带得好。

(共产党军队)搞二忆三查,忆苦思甜,分田地。……这一搞部队的劲头很不一样。但是是否有觉悟就行了呢?还不行,于是就组织战士学习如何打攻坚战,学习架梯子、爆破,有了大炮就练习打炮,这些事使部队成了正规军,在后来的大规模战争中起了作用。所以战争分为两个方面,一个是如何制定战略,另一个是如何使部队能打。我们办公司也一样,一是公司本身要有战略……将战略分解成一个一个具体的行动,二是队伍要能做得上去。

定战略的主要内容是:如何有指导思想地建立远、中、近期的战略目标,并制定可操作的战术步骤,分步执行。

柳传志把制定战略分为以下几个步骤:(1)确定长远目标;(2)决定大致分几个阶段;

(3)当前最近的目标是什么;(4)选什么道路去到达;(5)行进之中要不要考虑调整方向。柳传志对制定战略又进行了详细的解说:

通过对西方企业的学习,我们学会了一套制定战略的方法,而且知道怎样把它们分解为一个个的具体步骤推进下去。

联想把制定战略分为五步,其中有一步是“制定路线”,就是要达到中长期的目标到底走什么路,做什么或者不做什么。我在创办联想以前是中国科学院的一个技术人员。1984年时,中国科学院给了我20万元作为投资,我带了10个人就开办了这家公司。当时我们有两方面的困难。一方面是没有钱。我们20万元的资金才领到手不到两个月就被别人骗去了14万;另一方面,我们都是一群书呆子,既不懂市场也不懂管理。这时候我们给自己确定了一条叫做“贸工技”的发展路线,就是先学会做贸易。我们给IBM、AST、HP、TOSHIBA等做代理,通过做代理我们学会了了解市场,学会了企业管理,通过做代理我们积累了资金。

基本上学会做代理以后,我们才开发出自己的品牌,由我们自己设计和生产,这就是“工”和“技”。这条道路相对比较稳健。在学习制定战略的时候,很多西方企业都给我们作了榜样,和我们接触最多的是Intel和微软。我们认为这两间公司最成功的地方是公司战略设计的成功。

柳传志在1997年就确定了联想的长远目标,即联想在2010年之前以一个高技术企业的形象进入美国《FORTUNE》(财富)杂志评比的世界500强企业之中。

联想又把这个大的目标分为三步走。第一步是到2000年,完成经营额30亿美元,利润1亿美元,进入世界计算机行业百强60名以内。第二步是在2005年左右,完成100亿美元的经营额,接近世界500强企业中的最后一家。第三步是进入500强之列。

为了实现2000年30亿美元营业额的目标,柳传志将重点业务领域放在国内市场,以销售和技术为武器进行突破。他把各个业务领域比喻为“战区”,如“第一个战区”就是国内的微机市场。

第一个方面是国内PC机市场。在这个领域由于PC机的主要技术性能被Intel的CPU和微软的Windows操作系统所框住,IBM、COMPAQ这些世界级的公司暂时无法有大的发挥。而在次要的技术性能上,联想凭借其对中国用户特殊需求的掌握,和他们相比各有所长;在质量上我们严格执行ISO9000的操作规程,和他们相差无几;在成本上我们充分发挥优势,较他们为低;在中国市场的服务网络更是我们的优势。因此,在这个领域从1994年下半年到现在(1997年),我们和世界级公司的竞争取得了阶段性胜利。如果我们认真总结经验教训,扬长避短,小心应战的话,后几年我们的战果将继续扩大。联想微机事业部1996年完成营业额2□4亿美元,2000年要求完成10亿美元。

柳传志认为,制定战略目标后,就要寻找实现战略目标的战略路线。

以联想制定并实现的1996年到2000年的5条路线为例,第一条是坚持信息产业领域内的多元化发展。我们定了一个长期发展的远景以后,首先要做的事情都是能使我们长本事的事情。1993年~1995年,中国掀起了房地产的风潮,当时几乎所有的公司都往里钻。我们几次开会,分析以后认为坚决不能做这个事情。一次有可能做好,两次以后很可能栽下去了,除非对它进行了专门的研究,而我们主要研究的是高科技方面的事情。即使做一次挣了钱,但不长本事,干脆就不做这件事情。后来有几家中关村著名的大公司都在房地产上栽了大跟头,引起了很多的矛盾,联想则避开了灾难。

第二条是国际国内同时发展,以国内市场为主。计算机领域在1992年以前是一个相当封闭的领域,关税极高,要有批文,外国企业的机器进不到中国来。1992年国家把批文取消了,大大减低了关税,实际上那个时候中国在PC领域就相当于加入了WTO。1993年打开这个门以后,中国的计算机行业受到了极大的冲击,几家老的计算机企业如长城、浪潮、东海、联想都被打得溃不成军,一塌糊涂。联想成立十几年来没有完不成

任务的,那一年就没完成,我也急得大病一场,在医院里住了3个月。这时候我们进行了认真的分析,到底中国的计算机企业能不能跟外国公司打这一仗,打不了干脆做代理。资金优势、管理优势、技术优势、人才优势全是人家的,我们的优势就是本土优势。于是我们重新整合了队伍,把以前整个的架构打乱,研究怎么去体现这个优势,并选择了一个最有能力的年轻人杨元庆来担任这个部门的负责人。1994年以后,联想在计算机方面的营业额和产量基本上每年以100%的速度增长,到1996年开始占据中国第一的位置。

第三条是走贸、工、技的道路。这一条社会上争议很大,我们受到了不少的批评,一些有科学背景的老(科学院)院士认为我们不重视技术。其实我们是非不为也,实不能也。不做贸易怎么生存,哪有钱来发展?通过贸易我们还学会了市场推广、企业管理等。

第四条是积极发展产品技术,以此为基础逼近核心技术。掌握了核心技术,利润就不是3%、5%,像毛巾拧水一样了。目标就在对岸,但我们过不了河,所以我这个战略路线里面强调的全是一些造桥和过河的方法。

第五条就是充分利用股市集资作为实现2000年中期目标的融资手段。这里面学问也挺大。1994年香港联想上市时,我们选了一家财务顾问,不怎么样,使得我对此一头雾水。后来我们受到汇丰银行一个投资部的总经理和现在我们的财务顾问高盛公司的指导,才豁然开朗。第一,想在股市融资就应老老实实把业绩做好,很多公司炒来炒去是绝对做不好的。第二,业绩方面要有较高的透明度。一般的香港企业是半年宣布一次业绩,我们是3个月宣布一次业绩。宣布业绩的时候股东会提各种各样他觉得很难回答的问题。我却每年一至两次到欧洲、美国挨家介绍,回答他们各种各样的问题,让股东能够信得过我们。

制定了5条路线,接下来就是实施步骤。就是把长期目标分拆成今年要定什么目标,这个季度要定什么目标,为了实现这个目标要做哪些铺垫工作。1996年联想翻身,PC机连续4次大幅度降价,远远甩开了国外的企业,抢占了市场份额,变成了中国市场价格领导者。我们选择价格作为突破口,是因为其他方面很难超过别人。电脑最主要的成本是在几个重要部件上——CPU、硬盘、存储器。由于技术的不断发展,这三块每年都会大幅度降价,联想1995年大亏,实际上也是库存积压的问题。我们详细分析了影响库存的原因,研究怎么缩短订货周期、生产周期,怎么使得销售流畅,怎么扩大市场,把这些一个一个进行演练,演练成功了就对外



宣布降价。战术步骤是要进行演习的。

调整更重要,很少有定的目标一下就能达到的,一定要调整。我们在制定战略的时候,前面好像是草地、泥潭,要小心翼翼、反复琢磨、仔细观察,然后轻手轻脚地走在上面走。走实了,是黄土地了,撒腿就跑。制定战略的过程是非常小心的过程。动起来要快,调整是动起来以后的事。

\*\*

联想的战略总则是“以稳为主,稳中求快”。这是由我的性格特点和我下面用的人的性格特点决定的,不一定其他公司也这样办。大胆创新完全是可以的,我是想办长期性的公司,一次冒险能过,以后还能过吗?一开始我是很冒险的,后来变成了这样一个风格,不一定是好的风格,但我们是这样做的。

---

## 带队伍

在中国有句古语叫做“知易行难”,为什么有些企业能制定战略却做不到呢?主要的原因是“带队伍”没做好。

好的企业就像是一支军队,令旗所到之处三军人人奋勇,进攻时个个争先,撤退时阵脚不乱。

带队伍的内容包括了企业在不同时期应该有什么样的组织结构,使得运作的效率最高;应该有什么样的企业文化,使员工和企业的目标能够一致,加强凝聚力;应该有什么样的管理模式,使得员工有令能行、有禁则止;应该有什么样的激励方式,使现代中国的青年知识分子发挥最大的创造力,能培养出优秀的领军人物。

柳传志认为“带队伍”要做好3件事:一是如何充分调动员工的积极性;二是如何提高员工能力;三是如何使员工队伍有序、协调、效率高,这些就是组织、架构和规章制度要解决的事。

怎样让你的兵爱打仗;怎样让你的兵会打仗;怎样让你的兵组织有序,也就是有最好的队型,作战最有效率——是带好队伍的三个要点。

\*\*

我们的目标是建立一支坚强的斯巴达克方阵,具有严明的组织纪律、富有朝气的队伍;一支具有极强进取心和崇高的敬业精神的队伍;一支始终保持危机感和责任感的队伍;一支不为小胜而轻狂,不为失败而气馁

的队伍;一支始终把个人的追求和事业的成就联系在一起的队伍;一支能够互相协调、配合,互相补充的队伍;一支敢于坦陈自己的观点,公开自己的意见,不断发现问题、解决问题,不断自我完善的队伍;一支具有独特的亲情联系队伍。

---

## 只讲制度,不讲人情

管理中的“管”代表严格的管理制度,管人、管物、管财都是非常严格的;“理”代表一种软的手段,是理顺行为、理顺思想、理顺一个人整个的工作行为。

\*\*

企业做什么事,就怕含含糊糊,制度定了却不严格执行,最害人!

在有些人眼中,开会迟到看起来是再小不过的事情,但是,在联想,却是不可原谅的事情。联想的开会迟到罚站制度,二十多年来,无一人例外。柳传志认为,立下的规矩是要遵守的。他说:

在我们公司有规定,一定规模的会,就是二十几个人以上的会,开会迟到的人需要罚站一分钟,这一分钟是很严肃地站一分钟,不是说随随便便的。

\*\*

因为开会的机会太多,要是总有人迟到的话,所有的事情那就都议不成了,所以我们定了规矩:只要你不请假,不管多重要的事情,都不能迟到。迟到了就要罚站,罚站就一定要站一分钟。罚站的方式是把会停下来,大家看着你站一分钟,像默哀似的,让你很难受。

联想刚定下开会迟到罚站这个规矩时,第一次被罚站的人,是柳传志的一个老领导,原计算所科技处的一个老处长。柳传志说:

罚他站的时候,他站了一身汗,我在这儿坐着也是一身汗,后来我跟他讲,老吴今天晚上我到你们家去,给你站一分钟。但是今天,你非得在这儿站一分钟不可。当时真的是很尴尬,但是也就这么硬做下来了。

联想的创始人之一,曾经是联想最早的副总经理、副总裁的张祖祥也因为开会迟到被罚站过。

罚站是件挺严肃、挺尴尬的事情,开小会的时候,你得独自站着。更大的会场,你迟到了,会都停开,全体人员静默,都看着你站一分钟。

迟到罚站,柳传志本人也不搞特殊化,他也曾被罚站过三次。

这里面我大概被罚了三次,我被罚了三次其实不算多了,因为我开会最多呀。有一次是被困在电梯里面,电梯坏了,叮叮敲门,叫人去给我请假,最后没人,这种情况也是要罚站的。

\*\*

定这个制度的时候,联想才几百个员工,今天一万多人了,这些年轻同事,从大学毕业出来,从社会上来,谁会把这样的制度当个事呢,迟到不是很平常的事嘛。因此必须要经常宣传,还得年年都有被罚的,这样事情才能进行得下去。所以(既然制定了)规章制度,就要非常认真地执行并宣传。

柳传志在联想创立之初,还为联想设立了若干“天条”,这些“天条”成为联想不可触摸的雷区。“天条的意思就是谁违反了绝对不行。”“联想天条”的内容包括:

不许谋取第二职业,不许吃回扣,不许收红包,不许利用工作关系谋取私利等等。

这些条条框框的“天条”制度对于大多数公司来说只是形同虚设,但在联想,对于触犯“天条”的员工,一定会受到类似于军法处置的严厉惩罚。

柳传志说:

公司对表现优秀、作出贡献的职工给予提高奖金、提升职务职称、出国学习工作等方式的奖励,对犯错误或违反“天条”的职工给予批评、扣发奖金、退交人事部甚至开除等处罚。由于公司的正气引导和纪律约束……锻炼和造就了一支老中青结合、纪律严明、军容整肃、团结协作、朝气蓬勃的职工队伍。

\*\*

这些制度定下以后一定能做到,从20世纪90年代到现在没有虚说的情况。1990年以前,我们公司有五个年轻同事,由于不遵守公司的规章制度,用不合法的方式谋取个人利益,被送到了司法机关,判了刑。现在,有四个人都出来了,出来后的第一件事情都是来向我们表示道歉,然后再表示感谢。为什么道歉呢?因为话都说在桌面上了,没有任何一件是没说清楚的,什么事情绝对不许做,应该怎么做,年年反复讲,你这么做明显是不正确的。感谢是因为什么呢?因为一方面我们要坚决将犯错误的人送进去,另一方面又帮助他减刑,一直要减到一两年,目的是能够让他接受教育。这些人出来以后,做得都不错,有一个还成了一个比较大的企业的

负责人,还有一个同事回到了我们公司来工作。这就说明,定了规矩以后,就坚决要执行。

---

## “屋顶图”

柳传志因为带领联想走上了一条科学规范的管理之路而出名,联想也因为其良好的管理而闻名于中国IT业,甚至是全中国、全世界。柳传志对管理有他独特的见解,他将之比喻为“屋顶图”。他的“屋顶图”理论也曾出现在世界管理大会和哈佛商学院的课堂上。

我对管理的理解就像一个房屋的结构一样,房子的屋顶是价值链的直接相关部分——怎么去生产、怎样去销售、怎样去研发等。这一部分在不同行业是完全不同的,如麦当劳与PC在相关方面肯定不一样。

第二部分是围墙,这主要是管理的流程部分,如信息流、资金流、物流等,在这一部分好的企业有很多相同点。

第三部分是地基,也就是机制文化等。在这一部分,好的企业体现方式不同,但是本质是一样的。对于美国企业来讲,由于商业环境的成熟,没有必要更多讨论地基这部分的问题,像法人治理结构,董事会与股东、管理层的关系,商誉诚信等等这些都没有必要去讨论,但是在中国是很大的问题。所以我们十几年来来的主要工作除了研究屋顶和围墙部分怎样赚取利润外,另外一个主要工作是研究怎样把地基打好,可以使我们长期发展下去。

柳传志的“屋顶图”其实是企业管理的三个层面,最上端的“屋顶”部分是运行层面,包括研发策略、销售策略、降低成本策略等诸多方面。

房顶的部分是属于我们的日常经营运转方面的管理,这指的是企业采购、生产、研发、销售、服务等等事情。屋顶层有什么特点?就是不同的企业、不同的行业全不一样。麦当劳跟微软肯定完全不同,卖服务的跟卖产品的完全不同。

柳传志认为中间围墙部分是管理流程。那么在企业的管理中,具体的围墙又是什么,有什么特点?柳传志也作出了具体的解释:

房顶下面就是围墙了,我们认为它就是带有流程层面的管理。什么叫流程层面的管理?比如像物流、资金流、信息流这方面。比如像做ERP(企业资源计划)、CRM(客户关系管理)。这有什么特点?前面房顶

那个全不一样,到了这个层面呢?很多企业都能提炼出来一些相同的东西。

最底层的“地基”部分是企业机制和企业文化层面的,包括现代法人治理结构、企业诚信形象的建立、内部激励机制等。柳传志认为在“屋顶图”中,屋顶、围墙和地基,其中最主要的就是地基部分,如果没有了地基,那么就不会有房屋,围墙和屋顶就更不用提了。经营企业也是一样,企业的机制和理念就是房屋的地基,地基对企业来说起着决定生死的作用。

柳传志认为,联想之所以能够成功,这与运行层面以及管理流程方面的出色表现是分不开的,但最重要的原因还是因为其“地基”打得好。

在联想控股进入房地产、投资那些陌生领域的时候,柳传志总是要求先把地基打好。“要是通用型行业,就可以迅速点,如果是专业性比较强的行业,就更要求谨慎。但不管是什么,都要‘把嘴皮子磨热’,反复研究。”

---

## 军事化执行

当人们梳理世界企业管理上百年的历史时,惊奇地发现,对管理作出最大贡献的,并不是企业家、管理学者、商学院,而是军队。

“军事化管理改变了商业思维。”世界上最伟大的CEO杰克·韦尔奇曾这样描述军队管理与企业管理的关系。

联想的管理及文化都带有相当浓厚的军事化气息,这与军人出身的柳传志关系密切。1961年至1966年,5年的西安军事电讯工程学院的求学经历,让柳传志的一生刻下了深深的军人烙印。军校磨砺出来的作风,在柳传志领导联想一步步从小到大、从弱到强中,起到了至关重要的作用。柳传志曾坦言:“是军营塑造了我”。

企业成功跟我有一定的关系,但不是全部。这一定的关系之中,跟我在军队里面养成的性格有一定的关系。

在柳传志的领导下,联想每次开一二百人的会议就必唱《联想之歌》。联想的新员工经常要集中到郊外的宾馆、学校、野地,接受创业元老们的“创业史”教育,喊口号,做早操。

军人一入伍,就要“忆苦思甜”,要明确为谁来当兵、为谁来打仗。当时连续三天停止一切活动,要共同回忆家里面的历史,回忆旧社会的迫害,

有时大家简直泣不成声。现在我讲,做企业、带队伍的第一条就是要让员工做事有积极性,受到激励,这和让战士爱打仗是一样的。因为这种氛围一旦造出来就非常厉害,对提高企业执行力有极大的帮助。

在柳传志看来,做企业跟带兵打仗有很多共同点,也要有带兵打仗般铁的纪律,并且纪律一旦确定下来就要坚决执行。

柳传志曾经从三个方面来论述军队和企业的相同点:(1)有一个明确的目标,不达目标决不罢休。(2)执行能力强,这个恰恰是很多企业做得不好的,部队的执行能力强是因为采取的是行政命令体系,这一点与企业不同,但企业同样需要强大的执行能力。(3)思想政治工作,或者说是企业文化,军队里是很重视思想政治工作的,而在企业里,企业文化是基础。

柳传志把他的强执行能力也带入了联想,联想的每年预算都能基本完成,因为各个部门的负责人都很清楚:在联想不太提倡定一个比较高的目标,再努力去够一下。定预算的时候要把最坏的情况考虑清楚。

这一点实际是在部队里面学的。军队的执行能力,融化在我的血液中。当时我在科学院的时候,科学院的科研人员特别喜欢在完不成任务的时候,强调当时遇到的困难。军队不讲这个,军队只讲功劳,不讲苦劳。为了达到预定目标,要把最坏的情况想清楚,这样才可能达到总目标。

---

## 快船、大船与舰队

从1984年到1987年,联想的组织结构被称为“平底快船”模式。这一时期,联想组织架构比较简单,设有经理室、技术开发部、工程部、办公室、财务部和业务部等,所有的部门都由总经理直接指挥,权力高度集中,没有层级,人员和部门一专多能。这种管理模式能够维持组织的灵活性和快速决策,还有利于资金批量投放、快速回笼。

“平底快船”结构是针对联想当时公司规模小、产品少、资金少、人员少和经营额小的特点而形成的,这种模式能保证各部门和员工彼此之间的沟通和信息反馈,领导也有能力和精力对为数不多的下级实施监督和控制。实践证明,“平底快船”结构适应了当时环境和企业发展战略的需要,促进了联想的发展。

1988年,联想通过几年的发展,企业规模不断扩大,积累了上千万的自

有资金和上亿元的营业额,人员和产品都大幅度增加。而它原来的“平底模式”已经不能适应企业的快速发展了,并产生了很大的弊端。譬如,当时联想在各地的子公司不听北京总公司的号令,放任“划自己的小船”,甚至出现贪污腐败行为。于是柳传志提出了“大船结构”的管理模式,将权力收归集团,这也是联想集团的第一次组织结构大调整,为企业开创了一个新局面。

### “大船结构”

1989年12月,柳传志在人民大会堂作《创办走向世界的计算机产业》的演讲时谈到了联想“大船结构”管理模式的诞生背景:

1987年年底、1988年年初之际,中关村街上几百家公司发展了起来。这些民办的、官办的、半官半民的科技企业究竟如何发展?建立什么样的企业模式?众说不一。当时有的提出分散经营,小卫星制,小诸侯制,我们觉得也有道理,管理上灵活,容易调动下面的积极性,领导上比较超脱。但我们也看到,兵力分散,正是我国多年来科研管理上的一大弊端,而且当今世界经济的发展也趋于协作、大联合。同时我们注意到当时的一些新兴企业内部出现脱钩现象,小摊贩、小山头的思想导致企业停滞不前。

我们认识到,没有一支组织严密、战斗力很强的队伍,企业就成不了气候,形不成产业,也就无从谈起进军海外市场。在这样的背景下,我们提出了“大船结构”管理模式。

\*\*

如果大家没有一个共同的利益,每个人都以己为本,就不成一个企业了。

柳传志提出的“大船结构”的主要特点是“集中指挥,分工协作”,具体包括四层意思:一是集中指挥,统一协调。围绕公司开发、生产、经营三大主体,设置了一个决策系统、一个供货系统、一个财务部门。实行人员、资金统一调动管理。企业内部实行目标管理和指令性工作方式,统一思想,统一号令。二是自1988年开始,各“船舱”(即各专业部门)实行经济承包合同制。这种管理,任务明确,流水作业,有利于提高工作质量和效率,有利于调动员工积极性。三是逐步实现制度化管理。四是实行集体领导,董事会下设总经理室。总经理室有四名成员,两名在香港,两名在国内,实行海内外统一指挥。

柳传志曾这样要求联想的管理人员:

一定要局部服从全局,个人服从整体。不能从自己的当前利益出发考虑大局,这是不允许的,而且自己非碰壁不可。大局看清楚以后,一定要识大体,有的部门的负责人还是不能理解,但你非做不可,要不然只会给自己添麻烦。有时候我们自己以为是利益的,其实未必是利益,有时反而是泥坑。

这正体现了“大船结构”的特点,而它的优越在于:企业一旦形成坚强有力的整体,就能产生“1+1>2”的总体效益。这种结构使联想在社会上产生了良好的影响和声誉,赢得了社会各界的支持与信任,也帮助其开发出了一系列高技术的前沿产品。同时也增强了它开拓市场的能力、企业竞争力及抗风险能力。

随着事业的不断发展,联想人对“大船结构”模式的认识越来越深刻。因“大船结构”而形成的“大船思想”已扩展到联想的企业发展战略、海外战略上,并逐步延伸到企业的思想意识形态上,成为了企业的主导思想,成为联想人独具特色的企业文化。

#### “舰队模式”

柳传志的“大船结构”强调了中央集权,有效地提升了企业的竞争力,但在一定程度上,也阻碍了“小船”的发展,导致一些员工没有了以前的积极性。

1993年,联想第一次没有完成既定的销售任务,随之而来的是外部环境也变得异常严峻,国外品牌大量抢占市场份额。在这种情况下,联想的“大船结构”管理思想与快速发展的公司业务产生了矛盾,不仅不协调,反而严重阻碍了企业的发展。

为了解决“大船”笨重的问题,柳传志开始尝试和实行业务部体制,逐渐形成集权和分权相结合的“舰队模式”。

柳传志在“大船结构”的基础上提出的“舰队模式”,是联想的第三个管理阶段。这种管理模式在释放各条“小船”的同时又用统一的财务将他们“绑”成一支舰队。比如在1994年,柳传志把公司原有的经营部门按产品分为14个事业部,在公司总体战略部署和统一经营计划下,事业部对产、供、销实施统一管理,享有经营决策权、财务支配权和人事管理权。各个事业部自己制定经营计划,自己负责生产、科研,自己制定产品价格,自己建立销售渠道和服务网络,年底根据销售业绩,自己制定奖金分配方案等。

在1994年3月19日,联想成立了微机事业部,任命29岁的杨元庆为总经



理。柳传志向事业部充分放权,联想电脑的研发、采购、生产、销售、服务全部环节都统一由事业部自行管理,制定了以市场为导向的战略。从此,联想的管理思想也由“大船”转变为“舰队”,从而实现了生产力的又一次解放。

“舰队管理”模式的优势在于不仅发展和强大了“大船结构”提出的整体作战的企业利益要求,而且还加入了以人为本的管理思想。此后,联想的销量迅速增长,达到了“通过加强管理来促进业务的发展,业务的发展又反过来刺激管理需求”的目的。联想进入了连续4年销量和利润保持100%以上增长的高峰期。联想的舰队管理为其以后的发展奠定了坚实的基础。

---

## 中学为体、西学为用

当我们开始做外国公司的经销商时,我们就发现我们必须学习它们的管理方法。在了解中国计算机市场的基础上,我们学习了外国公司。我们最早及最好的老师是惠普公司。作为惠普的经销商,我们比较全面地学到了怎样组织销售渠道和怎样销售。我们同样也研究了英特尔和微软,还经常阅读外国管理杂志。但最重要的一点是我希望根据中国的实际情况,而不是盲目地、不顾实际地跟随西方管理理论来做事情。

\*\*

我做的很多事情,都是从西方企业的实践中学来的。

柳传志认为,联想今天所取得的成就可以说很大程度上就归功于其不断地学习西方先进的管理经验并与自身的探索相结合。

通过对西方企业的学习,我们学会了一套制定战略的方法,而且知道怎样把它们分解为一个个的具体步骤推进下去。

\*\*

杨元庆能把电脑事业做好,与当初让他做过惠普代理事业部经理有很大关系,他向惠普学到了不少企业运作的方法。

联想注重向世界知名的大公司学习。在人力资源管理上,IBM、HP等国际大公司都曾是联想的老师,双方的人力资源部门多年来都保持着密切的关系。

我们将陆续选拔一些确实懂得联想的事业,真正在第一线摸爬滚打,对

内忠诚、对外精明的年轻同志到美国、到欧洲去学管理。这种学习不是一般的学习,我们不能有不去白不去的思想,如果去了以后回来不能称职的话,那么该去的就会受到影响。我们一定要让真正称职的同志去,让这些人作为将来的骨干力量,这样公司创业的老同志自然就要让位,这是历史的必然。

为了引入国外先进的管理方法与观念,联想还与国际上一些知名的顾问咨询公司进行合作,比如,联想与CRG咨询公司的合作,参照CRG咨询公司的“国际职位评估体系”联想在集团内开展了岗位评估、统一工薪项目,推行“适才适岗、适岗适酬”的管理方针。

对联想集团当前的状况而言,还是要花更多的精力去认真研究西方的经验。西方国家的商业历史比我们早,速度快,他们各方面都积累了更多的经验,我们可以学习他们好的经验,吸取教训,但是在这个过程中,我们不能一味照搬。各国各自不同的国情,有不同历史发展时期,我们应该根据自己的情况进行运用,这是提高我们企业管理水平,同时也是我们和世界接轨的一个重要的途径。

\*\*

对于美国企业来讲,由于成熟的市场机制和企业机制已经形成,企业更关注于运行层面的策略和技巧。而中国市场正处于转型期,缺乏成熟和完善的机制支撑企业发展,因此中国企业要做大必须越过运行层面去关注更深层次的管理问题。

柳传志最佩服的CEO是GE(通用电气公司)的杰克·韦尔奇。柳传志曾带着问题去美国参加GE管理中心的高级经理人研修班,去向他心中的管理学大师杰克·韦尔奇请教,但不曾想扑了空。

我参加了GE的管理中心高级经理人研修班以后,对收购兼并成功的原因有一些深刻了解。一个企业在兼并收购别人的同时,首先自己要有一个非常明确的文化基础和一套好的管理理念。这是能跟人家磨合好的前提。如果两间公司都非常大,怎样进行文化的磨合将是一个非常大的问题,其中尤其需要有很多具体的步骤,不是光有一句空话就行。我坚信的是,联想要有大的发展,如果涉及兼并收购的话,先要把自己该怎么做考虑得非常清楚,并形成一定的规范。如果自己都不清楚,当我们收购大的国营企业时,就容易被人家牵着鼻子走。另外,就是收购兼并采用的具体磨合方式,也要想清楚。当对方也是很强的企业时,该怎么做,当对方比较弱时又该怎么做,这些都要有一套模式,然后根据模式再来进行调

整。

柳传志认为,企业管理中西合璧是方向。

西方市场经济发展早,比较成熟,在不断总结的过程中,也融合了一些东方的经验,要把西方管理中好的东西学好,比如法人治理结构,要明确董事会、股东大会、经营者各自的职责,这是建立现代企业制度的根本性问题。

\*\*

西方管理强调规范化,东方管理讲人情、亲情,或者说艺术化的管理比较多。联想要以规范化、科学化的管理为基础,而用人情、亲情来进行调整。“主原料”还是要规范。

柳传志创造性地把西方先进的管理经验与中国的实际相结合,总结并提出了著名的“企业管理屋顶图理论”等一系列重要的管理思想,形成了系统的以“建班子、定战略、带队伍”为理论核心的联想管理体系。使联想逐步成为一间符合现代企业制度、具有国际竞争力的集团公司。

中国的企业面临的重大难题就是管理问题,我觉得中国高新技术和民营企业都需要在机制和文化基础奠定以后,逐步提高企业的管理能力。

我希望能总结出一套中国人自己的管理方法。

---

## “管理三件论”

柳传志曾经多次提到联想著名的“管理三件论”,他认为联想能够成功一个不可忽视的因素就是联想在管理中做好了三件事情:(1)在保证质量的前提下,降低成本;(2)发挥产品技术的优势;(3)具有强大的市场开拓能力和销售渠道的管理能力。

柳传志的“管理三件论”在其管理中发挥了不可替代的作用,有了它,联想才日益长大,日益成熟。

2002年8月,柳传志出席“2002美国管理学年会”时,谈到了“管理三件论”诞生的背景。

中国PC市场的巨变要从20世纪90年代初期讲起。1991、1992年,中国政府连续大幅度降低PC的进口税,取消了PC进口的许可证。因此大批外国PC企业进入中国市场,如美国的AST、COMAPQ、IBM、HP等,他们的进入大大促进了中国市场的发展,市场每年几乎有100%的增长。

但是一直被保护的民族品牌的PC企业却受到致命的打击,几乎溃不成军,当时联想的形势也非常严峻。

1994年初,我们开了三个月的会议,研究的核心问题是我们的资金、技术、管理及人才等方面和外国的大企业相比都处于劣势的情况下,我们还能不能打自己的品牌,是不是改行只做外国企业的代理?研究的结果是我们决心打自己的品牌。

我们彻底改组了联想原有的组织架构,调整了经营方式,从此情况有了根本的改变。

这次联想的巨大变化就是产生了著名“管理三件论”,并把它一一落实。

在保证质量的前提下降低成本

柳传志认为,对一个企业来说,产品的成本和费用是多方面形成的,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,元器件成本占到了80%,关键器件,如CPU、DRAM这两项就占了元器件总成本的40%左右。

因此,这些元器件,尤其是关键零部件的价格控制是所有成本中最关键的因素。要降低这些价格变化很大的关键元器件成本,只有两件事情。一是要提高采购能力,但是在当时,我们的采购数量和国际大厂商相差很远,因此很难和他们展开竞争。

二是压缩库存周期。举例来说,在1996年,7、8、9这三个月里,DRAM存储器的芯片价格由每片16美元降低到2美元。一台电脑中用8片DRAM,一片差14美元,一台电脑就差了112美元。也就是说,如果你买的DRAM做成电脑后在仓库里积压三个月才能卖得出去,和没有仓库积压的进行比较,仅DRAM一项就差了112美元。打个比方,今天的PC就像是新鲜水果,一天都不能积压,否则就会变质,而在10年前的PC就像干果,库存长一点关系不大。因此,如何降低库存周期就成了我们降低成本的重点。

压缩库存周期对降低元器件成本有很大的意义。那么柳传志是如何来达到这一目的的呢?

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。根据以上的两个数据——“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。

柳传志还认为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的监控手段,应收账款收不回来就会造成很大的损失。

在应收账款的问题上,联想的处理方式卓有成效。

我们2001年的应收账款坏账率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。为什么能做到这样的水平呢?

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,而我们是商务角度考察的,也就是要考察代理的库存和定单。这种考察方式更接近实际,但要辛苦得多。

其次,我们制定并坚决执行了一套适度有效的放账制度。另外,我们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。

柳传志认为,真正使联想的成本全面降低的重要因素,是在1999年至2000年联想建成了自己的ERP系统。1995年,联想PC机的库存周转天数为72天,而采用ERP之后是13天。1995年,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%,而有了ERP系统以后则降到了0.2%。

在没有ERP系统之前,每到月末要有100个会计努力工作一个月才可能拿到这个月的经营情况,而且很难说准确。

现在只要2天的时间CEO就可以拿到经营结果了。CEO在任何时间都可以了解任何地点联想机构的经营记录。

这样,在当前PC毛利愈来愈低的时候,CEO就可以知道推出每一款新产品是赢利还是亏损的,到底可以做多大的动作。因此,我们的净利率由1999年的27.6%提高到2001年的48.5%。

**发挥产品技术的优势**

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。

在PC领域,PC的主要性能是由CPU、OS、内存和硬盘的容量、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的,联想特别注意根据这种需求开发产品,起到了很好的效果,从而提高了毛利。

举个例子,1999年,网络热潮兴起以后,联想开发了一款“Internet”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。这款电脑热销了相当长的时间。

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和技术;而另一部分则在产品事业部里发展产品技术,他们和销售人员结合得很紧,随时注意市场的动向和需求,对当前的产品加以改进。

#### 强大的市场开拓能力和销售渠道管理能力

市场开拓和销售渠道管理是联想的特殊能力。在中国,家用电脑发展很快,2002年,北京、上海、广州、深圳等大城市的家用电脑比率就达到了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。

联想一共有3000家下游代理商,去年(2001年)全年销售280万台电脑,应收账款的坏账损失率低于万分之五,可见联想对销售渠道有很强的管理能力。联想每年要到300个城市去进行巡回展示,去宣传电脑的普及应用及联想的产品。有意思的是这300个城市的展示模式是完全一样的。联想在全国分为7个大区,每个大区的展示人员都在一起训练,研究宣传要点是什么?如何控制展示成本?掌握要点后下去展示。这对联想的市场开拓起到了极大的推动作用。所以联想的新产品、新理念总能很快地传达到中国的各个地区,包括中小城市。

---

### “入模子”

“入模子”是我们说惯了的一句话,它的意思是说联想要形成一个坚硬的模子,进入联想的职工必须进到联想的“模子”里来,凝成联想的理想、目标、精神、情操行为所要求的形状。

\*\*

从美国公司、德国公司、日本公司各挖来一个人,单个人都是人才,但能合在一起吗?每个人都以原来公司模式为准,一人一套规则不行,必须以联想文化为一个基调。

\*\*

不管是什么样的人进入到联想,都要融化在这个模子里。你可以改造这个模子,比如说我们有些地方做得不好,大家提了以后我们可以修改,但进来之后就要按这个做。

联想在1988年以前,大多数员工都是来自中国科学院计算机研究所的知识分子,由于他们有着共同的知识背景,年龄相近,所以他们形成了联想最初的文化体系,也是主体文化的塑造者。

在联想招进新员工的时候,柳传志就对他们进行“入模子培训”,学习联想的历史、战略、纪律与文化等。柳传志把员工的“入模子”培训分成两个层次进行:(1)联想一般职工的“入模子”,比如新员工进入联想的第一步,必须要参加“入模子”培训,否则就不能够转正;另外新员工“入模子”的成绩都要记入档案作为重要依据。(2)联想管理人员和骨干的“入模子”。联想的各级干部也都有自己的“模子”,新提拔的经理、总经理也必须参加相应的培训班。

我们对于联想的一般职工有个“入模子”的基本要求,就是要按照联想所要求的行为规范做事,联想的行为规范主要指执行以岗位责任制为核心的一系列规章制度,包括财务制度、库房制度、部门接口制度、人事制度等等。执行制度是对一个联想人的最基本要求。

\*\*

在世界不发达国家政变层出不穷的时代,美国总统从来不用担心政变,任何一个美国总统也休想改变宪法当终身总统。我们就是要把联想的理想、目标、制定制度的指导思想,像美国宪法在美国人民心目中的地位那样,一步一步地、一点一点地融化到我们联想人的血液中去。使得只有遵照联想精神办事的人才可能进入联想的领导班子,才可能站得住脚。

联想对管理人员和骨干“入模子”的要求就是:(1)联想的骨干尤其是执行委员会以上的核心成员,要有牺牲精神。(2)联想的骨干要堂堂正正,光明磊落,不许拉帮结派,有问题要摆在桌面上谈。(3)联想的骨干必须要坚持公司的基本准则,坚持公司的统一性,坚决服从总裁室的领导,不允许为了本部门的利益与别的部门发生摩擦。(4)联想的骨干必须要根据全局的要求制定本部门的工作计划。(5)联想的骨干必须要学会带队伍。(6)联想的骨干带队伍要懂得求实和讲信誉。(7)联想的骨干要有为民族做一番事业的理想。

一定要把职业经理人融入到企业里去,不然做着做着看到更好的位置

他就走了。联想要培养的是有上进心、事业心的人,不管遇到什么困难都要做中流砥柱。从业务上来讲,职业经理人能把很多外面的东西带到公司来,但不同的人来到公司,带来不同的文化,一定要有一个模子把他们融化、改造成自己的人。

另外,为了搞好“入模子”的培训工作,柳传志还做了三件事。第一件事是办好联想管理学院。它的主要任务有:新员工“入模子”培训;一年两期联想经理培训;为期两天的联想高级干部研讨班;外地平台新员工培训;企业文化培训;还包括临时工培训。

第二件事就是加强党组织对职工的思想教育。联想给每个大部门都配备了一个专门负责思想工作的副主任经理,以便及时了解职工的思想动态,关心职工的生活。

第三件事就是每周六下午学习讨论。每周六下午联想都会抽两个小时,召开学习讨论会。使职工统一思想,了解公司总的战略意图,总结本部门的工作,开展批评与自我批评,增强凝聚力。

有人认为这种教育方式会束缚员工的创造力,但柳传志认为联想虽然是个模子,但也不是一成不变的。

我觉得这个模子等于是企业的一个规则,做事的规则。有的是用文字把它定出来,有的是用文化把它形成。在任何一个企业里边,如果说大家不遵守一个必要的共同规则的话,那真的什么事情也做不成。所以我觉得这个是要肯定要有,只不过这个模子是可以改的,(但要分清楚的)是哪些是可以改的、哪些是坚决不能改的,它永远要有联想的烙印的。

在联想五大少帅中,弘毅投资的总裁赵令欢,是唯一一个不是从联想内部提拔培养出来的领军人物,属于海归派。但柳传志对赵令欢却很满意,他认为赵令欢正是他所倡导的“打破模子”选用人材的好例子。

这可能是这个名词(入模子)本身会给人这个感觉,我再三强调,“入模子”本身是两层意思,一层意思是到这个企业里来,必须融入到企业去,与大家有一致的步伐。但是模子是可以改造的,我没说这个模子不可以动。所以到了今天,联想的模子跟1985年时的模子不可能一样了,有大量的变化、大量的创新,如果我们说要“并入模子”、“改造模子”,这话说起来啰嗦,所以我们就叫“入模子”了,容易让人望文生义,其实不是这样的意思。

---



## 办公司就是办人

在柳传志看来,没有“建班子”,“定战略”和“带队伍”都是无从谈起的,这充分反映了柳传志对“人”的重视,把人作为办好一切事情的主体因素。

办公司就是办人。

柳传志认为,联想之所以能够发展到今天,靠的就是人。

中国人民大学教授彭剑锋认为,柳传志提出来的“办公司就是办人”既有哲理又很通俗。他说:“从学术的角度来看,‘办人’实际上就是如何经营与管理人才。一个成功的企业家首先应该是识人、选人的专家。杰克·韦尔奇2004年来中国与企业家对话,感觉与中国企业家交流起来很困难,与他们对话找不到兴奋点。为什么?中国企业家提的都是有关企业战略设计与组织问题,很少谈到人的问题。韦尔奇认为具体的战略设计不是他该管的,因为有专门的部门在管这种事,他作为CEO的首要职责就是培养与选定接班人。确实,企业人力资源管理的第一责任人是CEO,而CEO所担负的人力资源第一责任,就是培养领导团队,致力于企业领导力建设。”

联想的成功,得益于决策者对市场的正确把握,同时也离不开联想拥有的人才群体,人才分为三类:一类是能独立做一摊事的人;一类是可以带领一群人做好一件事的人;一类是能够制定战略,带队伍做出大事的领军人物。

事实上,在很早的时候,柳传志就开始注重“以人为本”的企业价值观了。比如在联想创立之初,柳传志就三顾茅庐,请倪光南出山,还尽力劝说后来成为联想“女强人”的马雪征加入联想。从1990年开始,联想就通过各种各样的方式,把一个个年轻人推到了重要的位置上。

企业的核心骨干应该是用心培养出来的,而不是随意从职业经理人市场临时选择的,像杨元庆、郭为、朱立南等,都是联想自己培养的人才。

当年29岁的杨元庆受命于危难之际,成功地从国外品牌手中夺回联想电脑的市场失地,正是联想磨练这位未来CEO的经典事件。

1992年,柳传志在年度总结大会上说道:

腾飞是多方面业务的扩大发展,它需要的首先是人而不是钱,是我们的骨干队伍。机电部曾部长来我们公司参观访问时对李总(李勤)说:“你们只要看我们机电部哪个单位适合,只要是亏损的单位,你们把它接过去,挂联想的牌子也行,不挂也行,怎么都行,希望你们接!”但我们确实不能

动,原因是我们没有人,没有带队伍的骨干。……另外像海南、珠江三角洲一带的投资,我们如果没有经过摔打的有经验的人,也是不敢做的。所以,把队伍培养好是我们取胜的根本保证。

到了1995年,联想集团把“以人为本”的思想上升到了前所未有的高度,实行了连续四期的干部培训和每月一期的员工培训。

联想还制定了一系列有利于人才发展的保障制度:在工薪方面,以具有竞争力的工薪来体现员工当月的责任与贡献,以年终奖励基金体现员工的年度业绩;在福利方面,以社会养老保险、社会医疗保险、住房公积金等政策解决了不少员工的后顾之忧。

柳传志的继任者杨元庆秉承了他“办公司就是办人”的理念,将人才战略作为联想集团经营战略的重要组成部分。因而,人力资源部就成了联想集团最重要的部门,专门从事人力资源的人员也越来越多。新联想对人力资源进行了调整,鼓励员工扩大自己的工作内容,提高员工创新工作的积极性和灵活性,培训系统和薪酬体系都将支持员工的晋升。联想集团的人才培训计划从新员工进入公司就开始了,对员工进行各个方面的培训,如企业文化、业务技能、交流能力、管理能力等。总之,它是以员工为中心,哪里有员工,哪里就有培训。

---

## “折腾”人才

折腾是检验人才的唯一标准。

柳传志认为培养人才是一个动态的过程,是实践——认识——再实践——再认识的过程。这也正好应验了中国的一句古话“路遥知马力,日久见人心。”

在培养人才方面,柳传志的方式就是要狠狠地“折腾人才”,尤其是企业的管理人才。比如在培养杨元庆和郭为时,柳传志前后“折腾”了他们十几年,一年一个新岗位,换了许多岗位,才成就了他们的“全才”。

杨元庆在1988年进入联想,他先从销售员做起,推着旧自行车,奔走于北京市的大街小巷。1992年,柳传志任命杨元庆为计算机辅助设备部(CAD)的总经理,由于他不断地学习惠普公司的管理经验,不仅作出了很好的业绩,还培养出了一支十分优秀的销售队伍。1994年柳传志任命杨元庆为微机事业部的总经理。2001年4月,37岁的杨元庆正式出任联想

集团总裁兼CEO。

为了磨磨杨元庆不肯妥协的脾气,1996年的一个晚上,柳传志在会议室里当着众人的面,劈头盖脸地把杨元庆斥责了一通:“不要以为你得到的一切是理所应当的,你这个舞台是我们顶着巨大的压力给你搭起来的……你不能一股劲只顾往前冲,什么事都来找我柳传志讲公不公平。你不妥协,要我如何做?”

就是这样的一番话,使当时已经身为微机部总经理的杨元庆当着众人失声痛哭起来。第二天,杨元庆收到了柳传志写给他的一封信。

来香港后,虽然任务繁重,但对你的情况仍不放心。自我检查后,觉得这几年和你沟通少,谈的都是些你要解决的具体问题。客观原因是你和我都忙,主观原因是没有特别注意我们之间沟通的重要性。我想利用边角或休息时间写信给你,用笔谈的方式会比较冷静,但我也也不想很正式,只是拿起笔想到哪儿就写到哪儿,还是自然感情的随意流露,未必逻辑性、说理性很强,一次谈不完,下次接着再谈。

我喜欢有能力的年轻人。私营公司的老板喜欢有能力的人才主要是为了一个原因——能给他赚钱,有这一条就够了。而国营公司的老板除了这一条以外,当然希望在感情上要有配合。谁也不愿找个接班人,能把事做大,但和前任关系不好。开句玩笑,找对象如果对方光漂亮(相当于能力强)但不爱我,那又有什么用?

联想已经是一番不太小的事业了,按照预定的计划将发展到更大。此刻不对领导核心精心加以培养,将来的一切就都是空话。

2004年,杨元庆在回忆当时的情景时说:“如果当初只有我那种年轻气盛的做法,没有柳总的那种妥协,联想可能就没有今天了。”

经过不断“折腾”,杨元庆最终被练就成了一名经得起任何压力的“铁人”。杨元庆29岁时就出任了联想微机事业部的总经理,他在联想最困难的时候临危受命,以“低成本战略”使联想电脑跻身中国市场三强,实现了连续数年的100%增长。

这里还有一个真实的小故事值得我们去深思和品味:

一个人觉得蝴蝶幼虫在茧中拼命挣扎太过辛苦,出于好心,就用剪刀小心翼翼地将茧剪掉,让幼虫轻易地从里面爬了出来。然而不久以后,那只幼蝶就死掉了。幼蝶在茧中的挣扎是生命中不可缺少的一部分,是为了让身体更强壮、翅膀更有力。如果不经过必要的破茧过程,它就无法适应茧外的环境。

郭为也是1988年进入联想的,他是当时联想第一个具有工商管理硕士学位的员工。他先是给柳传志做秘书,后来到了公关部做经理,一年后柳传志又让他去业务部做总经理,之后又做了企划部经理。1994年,柳传志派郭为到广东惠州学习盖房子,然后又让他去香港负责整顿香港联想。郭为在联想的工作岗位换了十几次,每一次都是不同类型的业务内容。

这也印证了柳传志“匠鞋垫”与“做西服”的人才培养理论。他认为培养一个战略型的人才与培养一个优秀的裁缝师有着相同的道理。在开始的时候,对于一个裁缝学徒来说,不应该给他一块上等的布料让他去做西服,而是应该让他从鞋垫开始做起。鞋垫做好了,再做短裤,然后再做一般的裤子、衬衣,最后才做西服。这需要一个循序渐进的过程,不能一口就吃成个胖子。

对人才要一步步培养。你先给他一块布裁鞋垫,裁好了再给他一块布去学做西服,要让人感觉到他的真实才干。

很多人都评论柳传志爱“折腾人”。从1994年开始,联想每到新年度的3~4月间都会进行组织机构、业务结构的调整。在这些调整中,管理模式、人员变动都极大。通过这些“折腾”,联想给员工提供尽可能多的竞争机会,在工作中优秀的年轻人脱颖而出,而那些故步自封,跟不上时代变化的人就会被淘汰,这就是“在赛马中识别好马”。

柳传志的这种“折腾”人才的方针如同现在的岗位轮换制,所谓轮岗,是指同一人在同一岗位不能待太久,应有意识地在集团内进行岗位轮换。实行轮岗,既有利于个人发掘潜能,找到自己最适合的岗位,亦有利于工作的创造性发挥。通过后来者对前任工作的“扬弃”,保证该岗位得到创新、进步。

关于轮岗的重要性,柳传志于2003年8月在一次题为《天将降大任于联想,联想是年轻人的联想》的讲话中说道:

管理人员到了一定程度以后,岗位要进行轮换。为什么要进行轮换呢?因为他在这个岗位做,实际上是体现学习能力的一个很好的方式。这个部门他做得好,是不是能够充分地研究为什么做得好。换了一个部门,还能够做得好,还能讲出道理,换了第三个部门,依然如此的话,这个人可以升了,可以承担更大的工作。如果没有的话,仅在一个部门,很好,就往上走,这里面有偶然性。所以轮岗是一种非常重要的方式。

---

## 激励机制

激励一词,《辞海》解释为“激发使振作”,即激发人的动机,诱导人的行为,使其产生一种内在的动力,朝着所期望的目标努力的过程。

员工激励是企业的永恒话题!员工激励是企业长盛不衰的法宝!

世界上的成功企业,都是靠人奋斗出来的,员工的素质和活力是企业前进的根本推动力!成功的企业家在经营实践中认识到:只有良好地结合企业与员工个人目标,激发出员工的工作热情和内在潜力,使之奉献出自己的智慧、才能、勤劳与责任心去努力、去创造、去革新,企业才能生存、发展、辉煌!

柳传志认为,激励机制是“好的运行机制”的核心。

联想在带队伍方面是做得比较好的。我们对员工,尤其是对骨干员工有很好的激励方式。激励分两方面,一是物质激励,二是精神激励。

### 物质激励

在物质激励中,最突出的就是金钱。金钱虽不是唯一能激励人的力量,但金钱作为一种很重要的激励因素是不可忽视的。无论是采取工资、奖金、福利的形式,还是采取认股权、分红权等其他鼓励性形式,金钱都是重要的因素。

在一次讲话中柳传志说:

联想薪金的发放方式是用国外通用的一种叫CRG的方式,我们强调制定薪金标准要公平、公正和公开,CRG是个什么东西呢?就是在一个企业里面,有很多种行当。比如搞研发的、搞销售的、搞人事管理的、搞财务的。什么样的研发人员跟什么样的财务人员,跟什么样的人部的人员应该在同一等级呢?CRG就是把什么样的人应该在同一个等级定死。这里面公司考虑了很多因素,比如,有两个不同的子公司的员工,都负责销售,或者都当公关部的经理,那么在制定薪金标准时还要考虑公司大小、公司覆盖面等因素。

第二条是奖金,奖金基本上有三种情况,一个是集团的效率,一个是你的部门的效率,一个是你个人的表现。那么人和人就不同了。比如做研发的和做销售的,做销售的可能有60%、70%是个人表现,40%、30%是他部门的效率,而做研发的就是50%到60%是属于部门和集团的效率,甚至70%到80%。奖金是由子公司下面的子公司来决定的,部门的人员是根据整个集团来定的,这是奖金。

第三部分是福利,福利就是社会上标准的福利了,就是给大家负责保险、住房基金等等,只不过我们是取高不取低。什么叫做取高呢?像住房基金,国家规定每个人要把他们的工资的4%~8%存起来作为住房基金,联想就存8%。

联想最为成功的物质激励是“给员工认股权”。柳传志认为股权激励主要以高层为主,因为企业稳定性最高的人才是高层管理者。但在联想,普通的员工也能拿到股份,虽然不多,但也起到了兼顾作用。

首先,认股权用来做什么要想透,比如给哪个层次的员工,想起到什么激励作用。在高层管理者、一般管理者、普通员工中,我觉得要以高层为主,因为企业稳定性最高的人才是高层管理者。但在联想,进来两年的员工也能拿到股份,不过不多,主要起到一个兼顾的作用。发放原则必须讲清楚,做到公开、公正。

柳传志还对此作了详细的解释:

在物质激励方面,我要特别介绍我们的骨干员工有股份,是公司的股东。我们有一个员工持股会,员工持股会有35%的股份。我在前面作过介绍,1984年我开公司时科学院投入了20万元钱,所以中国科学院代表国家持有联想100%的股份,员工本来是没有股份的。后来我们和股东共同努力,花了8年时间才实现了股份制改造,使得创业者和骨干员工有了35%的股份。虽然这在美国是件再普通不过的事情了,然而在中国是件非常了不起的事。我在中国作演讲的时候,中国的企业家,尤其是国有企业的管理者最爱听的就是这件事。这对我们创业者和公司的骨干员工有极大的激励作用。

在中国,很多人都知道联想的这个故事:和我一起创业的老同事,由于年龄、能力、精力等方面的原因,都由管理层退了下来,有的退休了,有的成为普通员工。他们为什么肯退休?这是因为他们有了股份。联想办得越好,每年他们可以分得的红利就越多。这对联想的持续发展起了很大作用。

所以股份制改造对创业者、骨干员工是最重要的物质激励。

精神激励

很多企业误以为激励只能以物质奖励的形式来体现,然而物质激励只能把员工留下来,如果把它作为单一表现形式就不能真正起到激发员工斗志的作用。

有一个故事说,百老汇有位喜剧演员做了一个梦:梦见自己在一个座无

虚席的剧院给观众表演,可全场却没有一个人发出会意的笑声和鼓掌。“即使一个星期能赚上十万美元,”他说,“这种生活也如同下地狱一样。”他的话生动地说明了作为演员不仅需要收入,更需要观众对他演技的欣赏和赞扬。

单纯为了钱的人,在联想集团是没有太大发展的。

在联想最初的时期,其主要的激励措施就是精神激励,因为在那个年代,大多数的员工都是从计算机所出来的,他们当时个个都是学识渊博,但才能却得不到施展。所以他们对精神的要求很高,具有很强的爱国主义精神,办公司就是为了实现自己的人生价值和目标。所以这一时期联想就提出了“看功劳不看苦劳”、“研究员站柜台”、“斯巴达克方阵”等的口号。

联想经常对员工开展思想道德教育。联想也有了一套要求员工的精神标准,即“清清白白做人,光明正大干事,勤勤恳恳劳动,理直气壮挣钱”。

1995年11月30日,联想筹建了多年的惠州板卡基地隆重开业,柳传志对员工进行了激励和鼓舞:

我们正面临着大兵压境。我们曾面对过八国联军,现在则变成了十二国联军、三十国联军。我们现在是科技不如人家,管理不如人家,基础不如人家,人才不如人家,奖金不如人家,实力不如人家。这个仗怎么打,民族工业到底怎样生存?现在我们还没有体会到收获的喜悦,但坚信今后会有收获,因为我们心中毕竟有一口气,中华民族要求进取的志气。

就是这样朴实的话语,没有激情飞扬,也没有慷慨陈词,但是却大大地激励了联想在场的所有员工。4年之后,联想的惠州板卡基地成为亚太地区最大的板卡生产基地,这和柳传志的激励精神是密切相关的。

柳传志认为精神激励主要是要给员工一个充分宽广的舞台。

第一,清晰责、权、利。他必须要明确自己负责的这块业务在大战局里是一个什么地位,自己的管理资源是什么、有什么有利条件。第二,共同制定企业的游戏规则。领导班子成员活动的舞台是由企业的规定来设定的,而不是第一把手随意给的。

\*\*

为有能力的骨干员工提供舞台,给他们充分表演的机会,保证他们在工作时责、权、利的一致。他们明白自己所管辖的这部分工作和全局的工作是什么关系,他们的责任是什么,他们有什么权利。

在联想,我们要求各层的骨干员工能成为发动机,而不是齿轮。CEO是一个大发动机,各部门的经理是同步的小发动机。他们不是被动地运转,而是充分地发挥聪明才智。前面举到的一个例子,联想每年在300个城市进行巡回展出,效果极好。如果不是中层骨干积极努力,巡回展出是根本不可能的。这样的例子比比皆是。

\*\*

联想的很多方法都是在第一线工作的员工提出来的。而一些跨国公司在中国办的企业,他们的一些规定、条文都是总部制定好的,在中国的分公司要照章执行,当本地工作人员发现不合乎实际情况时要一层层地上报,直到国外的总部批准。这不但效率降低了很多,而且员工的积极性也受到很大的打击。

---

## 领军人物是核心

柳传志曾多次强调:

一个团结、坚强的领导班子是联想成功的关键,而领军人物是企业的核心堡垒。

那么什么是领军人物呢?领军人物就是无论大小任务,只要有足够的条件,他就能做好这件事,不论是完成一个大项目还是掌管三军,他都能做到。到目前为止,联想几乎所有的高层领导都是由柳传志亲手培养出来的,他对企业领军人的要求是:

这个人要善于学习和善于总结,要审时度势。能抓住主要矛盾,理出头绪,每打一仗都知道赢在哪里,输在哪里,所以联想的用人之道是强调能干会说。

柳传志认为领军人物必须具备四点素质,“做人要正”、“有大志”、“善于学习和善于总结”和“审时度势”。

第一,做人要正。因为他作为一个部门的领导人,就相当于一个阿拉伯数字1。他带一个零就是10,带两个零就是100,带三个零就是1000。可见,1在企业中是极其关键的,因此为人一定要正。

都说杨元庆在这方面做得很好,为什么这么说?他这个人对他别人要求非常严格,但是我了解,他还真的没有被人怨恨过,关键问题是他非常正直,对谁都一样,这样,大家心情特别舒畅。所以用人的第一关键就是:“人



正”。

“做人要正”，也是柳传志以及联想老一辈的创业者们所具备的优秀品质，比如，在联想创立初期，柳传志和几个副总到香港帮客户验收机器，香港这家公司就给他们负责验收的副总说好话，希望“高抬贵手”，还送钱给他们，虽然当时联想很缺钱，但是他们还是立刻就把钱退了回去，这也显现了联想从一开始就形成了一个好风气。

第二，有大志，有极强的进取心。大家如果说不想好好做，那就赶紧回去。如果像我这样的，想要做战略策划，那就一定要有极强的进取心。做企业，有的时候非常艰难，有的时候会受到很大的委屈，有的时候甚至会受些屈辱，都有可能，什么事都要自己承担。人家问我说，我为什么做到今天，我觉得其实很重要的一条就是我心中还有大的志向。所以在公司刚开始的时候，知识分子刚会挣钱的时候，很多东西你觉得很羞辱。有一次我被一个客户，就是进出口公司的一个人，把我轰了出来，说你给我出去，当时我是非常之难堪，回去以后心中也很不舒服，但是回过头教育大家，我不跟他一般见识。话是这么说，但是实际上就是要胸有大志，这一点不再讲，大家都能够理解。始终不断地总结自己，然后再前进。

在柳传志的眼里，领军人物自己要有大的目标和志向，才能领导企业走上长远发展的道路。不能任何事都斤斤计较，在面对难堪时还要学会忍让，这就要求领军人物必须有宽阔的心胸。但是，要作好一个领军人物仅仅做到前两点还是远远不够的，柳传志认为作为一个领军人物应该要做的第三件事就是：

善于学习和善于总结，这就是对才能方面的要求。其实这是最难的一点，因为企业发展到今天，行业的规律千变万化，人要保证不犯错误，还要保证有发展的话，光靠你自己原样照搬是不行的，要从别人身上吸取教训，要从书本上吸取教训等等，一定要有非常强的善于学习和善于总结的能力。不是所有的人都善于学习。有一种人我们要特别注意，这是一种什么人？就是对自己看得过高，这样就会影响学习。

在学习的时候，另外一点要注意的事情，就是关于总结间接条件的问题。一件事情成功以后，或者失败之后，一定要把周围的间接条件分析清楚，要把它总结明白，其实总结明白以后，那就能举一反三了。这就是所谓的悟性，悟性是什么，悟性不就是举一反三吗？就是人家做一件事情，我们就会从中学会很多事情。今天我们一些年轻人做的事情都是以前没有做过的。

做大事的人,就应该有大的方向和眼界,而且要随着时代的发展而发展。在知识能力方面要跟上企业发展的步伐,这就要求领军人物要不断地学习,自我充电。柳传志对领军人物的最后一个要求就是要有一眼看到底的能力和眼光。即:

审时度势。你做高层领导人的时候经常容易被过程掩盖住你的眼睛,一定要牢牢记住你做事的目的是什么。其实对目的的深刻了解就是一个创新的过程。

---

## 因人设事

现代管理学之父德鲁克说:管理,存在两个侧面。一个是经济价值组织,功利性的;一个是人类共同社会,协作性的。从管理者所要面对的对象角度讲就是:一个是工作、一个是人。所以,简单来说,管理就是“用人做事”。

德鲁克认为,要坚持因事用人而非因人设事。事实上,无数现实案例早已经证明,因人设事会为企业造成诸多的潜在危机。其一,因人设事会导致组织紊乱,因为个人而影响组织。其二,坚持因事用人而非因人设事才能为组织提供所需的各种人才,也只有这样,“我们才能容忍各色人等的脾气和个性”。其三,因人设事的结果,是必将产生恩怨派系。

当然,事情总有例外。德鲁克同时指出,在某些特殊情况下也的确需要因人设事。即使像斯隆先生(前美国通用汽车公司总裁)那样一向不主张因人设事的管理者,当他面对查尔斯·F·凯特林这位天才发明家时,他也忍不住为其设置了一个工程技术部门,这就是通用汽车公司早期的工程技术部。不过这样的例外总是极为罕见的,它只适用于那些有超群的才能,从事非同一般的工作并取得杰出成就的人。

因此,因人设事并非全不可取。尤其对特殊才能的人才,为发挥他的长处可单独设置职位。只有当核心人才资源带来的益处大于组织调整的损耗时,才可以破例。

吉姆·柯林斯在其畅销书《从优秀到卓越》中指出,那些卓越的公司的一大特点是“先人后事”。在美国,富国银行(Wells Fargo)也是一直遵循“先人后事”这一原则来开展其业务的。他们在开展业务时,总是先找到优秀的人,然后会针对这个优秀的人,来为其设计业务。

为了不失去手下两员少帅——杨元庆和郭为其中的任何一位,柳传志决定将联想一分为二!

杨元庆和郭为都是千金难求的领军人物,无论让谁接班,都会伤害另一个人,都会在他们中间造成恶性竞争,最好的办法就是避免他们竞争,让他们各自发展。

\*\*

从这个角度讲,因人设岗是最好的办法。

2000年4月3日,以神州数码有限公司的成立为标志,联想一分为二:一家是由杨元庆率领的联想集团,主要业务为PC及相关产品;另一家则是由郭为领衔的神州数码,主要业务是分销及系统集成。当时联想公司给投资者的解释是:“由于业务冲突,分开更有利于业务发展。”

2000年公司的分拆,对其他公司来说,实在是高难度、高风险的行为。那么多的资产,这么大的业务量,这么多的员工,都能够有条不紊地分拆,并不发生震动,的确很不容易。

柳传志也曾经考虑过将帅印交给杨元庆一个人,甚至把杨元庆与郭为二人叫到一起,让他们提前磨合。但结果表明,两个人都非常不满意。

这时如果硬将位子传给元庆,势必给公司造成非常大的损失,不但每年的工作很难落实,即便有了矛盾,也只会到最后闹得不可开交后才让我知道,而这时可能已经无可挽回了。

对于柳传志因人设事式的接班人解决之道,有很多人表示难以理解。柳传志在决定分拆前曾请教高盛公司,遭到高盛的反对,该公司管理顾问诧异地说:“美国人要是知道你分拆的理由,会说你有毛病。”

企业发展是没有定律的,有人说国际上都是在合并,而你们却在分拆,你管我呢,我自己的情况需要分拆就分拆。

柳传志认为,有时候,过多的协调其实是资源的极大浪费,也会妨碍效率。让杨元庆、郭为各自行进,无论是对联想还是对他们个人,都是最好的选择。

时至今日,柳传志仍然认为自己的选择是对的。他说:“现在看来,分拆不但没有伤害到联想的发展,反而使业务发展得更好。现在可以说,分比不分好。”

传统意义上的因人设事多含贬义,我是怎么理解的呢?人不到位,绝对不动,再热闹的行业也不进。我觉得我挺对。因人设事是我进入投资领域后更强烈的感觉,不是什么坏事。

---

更多免费txt电子书，欢迎您到[www.txtsk.com](http://www.txtsk.com)下载  
声明：本电子书仅供读者预览,请在下载24小时内删除，不得用作商业用途；如果喜欢请购买正版图书！