

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

联想为什么

 **eBOOK**
网络资料 免费下载

序

西人说，“疲劳是累人的枕头。”这似是过来人语。

从前，我几乎不知道什么叫作累。到如今，感觉真的不灵光了，累了。原因也无非就是右手和右脚都不那么灵便而已。不过么，我还算乐观，想写就写一点儿；不想写了，就在屋子里站一站，看看窗外的风景。

已是深秋了，遍地都是黄叶，树的枝杈显露出来，在风中抖着。唯有“杏花村”热闹地开着，伴着那回旋的鸽哨，鲜艳地在风中摇着。

我抬起头，正有鸽群掠过天空，窗子开着，我几乎听到了它们振动双翅的声音。

记得第一次见到惠湘，是在一九八三年的春天，天气好像还是很冷。我应邀到了电子工业部北京“七·七”厂，同去的还有作家刘绍棠、郑万隆等人，大概是参加“中国电子城文学社”的征文评委会吧。惠湘陪着我们在厂里转了一圈儿，他那时候是工会的宣传干事。等散了会，惠湘仍是毕恭毕敬，称我为“老师”，似乎不仅仅是出于礼貌。他也许知道我在学院教书。我呢，也就算是默认了。到后来，我又去了“七·七”两三次，那项征文活动一共办了三届么。记得惠湘每次都参加了，每次都见了报。我的印象中，他是个活跃分子，对文学充满热情，又勤于创作，所以才……

以后交往多了一些。他有时候带着自己刚刚完成的作品到我这里来，急于听到我的看法。那时候，他跟李红霞，带着小儿子，就住在他岳父家里。我去他家的时候，他们的儿子还小呢，我记得像是刚刚断了奶。哦，那大约是一九八五年春季的事了。

等到冬天过去，春暖花开了，我们曾有过一次长谈。惠湘告诉我，他从北京师范大学毕业了——半工半读，一共坚持了五年。他念书的不易，我断断续续知道一些。他为了争取这份权力，还告过状，上过诉。我被那种少年意气所感动，就说：“谈谈你以前的事吧。”惠湘停了停，也就说起来：“……我上完高三，是十八岁。后来离怀柔水库不远，有个小山沟沟，物资局在那儿有个存放易燃易爆剧毒物品的仓库，我在那儿做了两年多库工。那时候精力旺盛，可是闲的时候大多，心里受不住。后来进了城，先是当技工，以后才作了工会干事……”好像他还想说些什么，似乎又咽了下去。

那天的天气晴好，在我眼前却有片刻雾气弥漫。

说到怀柔水库，我去过一次。那一日正逢阴雨，水面上一层迷茫。我不知惠湘当年是否曾在那水边驻足过；他在那烟波浩淼间，曾经想些什么。这也自然是后来的事了。

一九八四年，我曾和惠湘一同进行过采访，南下无锡。此间也曾忙里偷闲，拜谒了惠山寺，寻访了“天下第二泉”。那里光影婆娑，也好舒服。我们一边品茶，一边叙谈，坐了好半晌。晚上回到宾馆，依旧是海阔天空，漫无边涯，也就不觉畅谈了一夜。当年都说了些什么，如今似已淡忘了；唯有惠湘那倾听的神态，此刻还如在眼前。那时候他大概是二十四、五岁吧；以我的阅历而言，善于倾听的青年，是一定会有他焕发光彩的时候的。

此后我们就常来常往了。一九八七年，在袁鹰任《散文世界》主编，我是编委的时候，还曾约惠湘写过文章，他的那一篇，题目至今我还似乎记得，大约叫做《到喀什去》吧。

等到了一九八九年，那是春末夏初吧，惠湘忽然到我家里来了，说是要

去中科院计算所，去“联想”，问我怎么样。我想了想。望着窗外，那些“杏花村”（一种植物）已经隐隐现出蓓蕾了。我就说，“要去，一定要去”；又说“哪怕只去三年五年呢。”惠湘笑了笑，果然去了“联想”。到了那年冬季，我应惠湘之约，采访了柳传志等“联想”的“元老”，写了一个报告文学《“联想”之路》，就刊登在九年二月的《人民日报》上。而等我看了电视，听到那声音念出惠湘拟定的广告语：“人类失去联想，世界将会怎样？”——我的心里有了一点宽慰的感觉。他终于开始展放出光彩了。

转眼到了一九九一年五月中，我在从杭州到北京的火车上突然中风，半身瘫痪，中途就近送往蚌埠医院急救。等我的妻子女儿赶到蚌埠的时候，我仍处于半昏迷状态。脱离危险以后，我们回到了北京。来接站的亲友里面，惠湘也在其中。不承想，九一年末，我又突发心力衰竭，那一晚恰逢惠湘和王维胜来访，遂与家人合力将我送往安贞医院，方得脱险。我做了心脏大手术，此间忙前忙后帮忙护理的亲友中，除惠湘外，还有几位也都是我的学生，无权无势，能够得到如此多的关心，实是人生一件值得欣慰的事情。

几年过去了。我几乎足不出户。与外界的交往逐年减少。间或也难免会有些寂寞之感。这也是情理之中的事。

但在这几年中，惠湘逢年过节必携妻儿来看望我，无论他自己是得意还是失意。而他之离开“联想”又回到，“联想”，都曾事先与我商议。那样的时候，他更多地是在倾诉；我呢，更多地则是在倾听。我知道，万变不离其宗，无论惠湘走到哪里，总是带着他那颗躁动的心。这颗心总是不安地跃动：它永不满足于现状，永远追求新鲜广阔的世界。它跃动着，那么有力，充满了青春的气息。

所以，当惠湘把这一叠厚厚的文稿轻轻放在我的书案上的时候，我感到油然的慰藉。我不能拒绝。我用左手拿起了笔。

鸽哨声声。空气中传来鸽群的翅膀搏击寒风的哨音。我又忆起了那个在烟波中的青年。

“长风破浪会有时”——我在心里这样默默地祝念着。

——是为序。

韩少华

一九九六年十一月一日于北京新源街

联想为什么

第一章 睁大你的眼睛

什么是企业战略？企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投。

战略如果没有明确的目标，那就只能成为一个空洞的幻想。战略目标一是要合理，二是制定之后必须坚定不移地去做。

没有战略机会就没有战略设计。更多的时候机会与陷阱同在。

实现战略目标的条件在哪里？只有空中楼阁不需要条件。

我们说：“饭要一口一口吃”。先吃什么后吃什么，所有的战略目标都要一步步实现。

毛泽东主席说，“战略上要藐视敌人，战术上要重视敌人。”任何战略目标的实现都需要一往无前的信心和勇气。

一 选择未来需要勇气

1985年年底，在北京海淀区中关村中国科学院计算所院内两间低矮的平房中，联想集团前身——中科院计算所公司的二十多名创业员工必须做出一项艰难的选择。这一年他们出大力流大汗赚了70多万元人民币，这是一笔他们中间从未有人见到过的巨大财富，按照规定，他们有权把这笔财富的相当一部分分掉，这对他们每一个人都是很好的事，因为这些四十多岁的中年人家境并不宽裕，每个人每月只挣二、三百元工资。一万元在1985年对每个中国人都是一笔横财。我们这二十多名科研人员有理由成为当时社会普遍提倡的“万元户”。

这是一个并不寒冷的暖冬，屋内热烘烘的。在十年以后，很多新创企业最难召开和最为沉闷的会议大多数依然是财富的支配。然而，1985年这二十多名创业科技人员并没有表现出那般沉重。他们想选择现实，想富裕，意见也有分歧。但是最后大家的意见得到了统一：把资金投向未来的事业。

傍晚，他们结伴走出那个熟悉的院子时，每个人都两手空空，每个人都心里充实，脸上洋溢着微笑，心中满怀着喜悦。

1995年，中国政府十几家部、委根据1994年的统计数据，联合向社会公布了1994年中国500大企业和500强企业，联想集团在这两项排名中分别位列第56位和第324位。排行榜上80%以上是那些诸如大庆油田、宝山钢铁公司的国家重大投资和重大资源企业，像联想集团这样创业资本20万元人民币、创业时间十年的高科技企业实属凤毛麟角。尽管中国的这些企业放在世界范围内来看其规模甚小，譬如以年营业额300亿人民币列在第一位的大庆油田与年营业额六、七百亿美国的IBM公司相比，我们的企业简直还弱小得近乎可怜。但是，作为全部投资20万元的联想集团能够在十年间从零起步最终以年营业额47亿人民币跻身于这群中国巨人企业之中，却也实实在在可以称作一个奇迹。

这是10年之后，当年那些选择了未来的人们依然健在。想必他们每一个人还记得那个暖冬的傍晚，还记得当年的那个决定。

联想集团是目前中国唯一能够以份额表达自己国际市场地位的高科技企业，因为1995年由它生产的电脑主机板和附加卡占据着全球相当的市场份额。同时，在世界前十名优秀电脑厂商大举进入的中国市场，联想牌电脑以

10%以上的份额连续几年名列三甲，是目前唯一能够在前五名中占据一席之地的中国品牌。在90年代中国市场几乎进入全面开放因而国人普遍对强势竞争之下中国经济如何发展感到忧虑的时刻，联想的业绩多少带给本土人民一些振奋。1996年初，继国家主席江泽民、国务院总理李鹏92年和94年分别视察联想集团或题词之后，国务院副总理李岚清又再度考察联想集团并予以支持鼓励。1996年4月，由政府注册批准的北京名牌商标评估事务所公布，“联想”商标价值22.75亿元人民币。

1996年元月，联想集团总裁柳传志先生被国家对内贸易部的权威杂志评选为“'95中国商界十大风云人物”的第一名。由于柳总身处海外的缘故，我代他去钓鱼台国宾馆出席颁奖仪式，发言中另外一位著名企业的总裁引用了“沉舟侧畔千帆过”的古诗表达自己的心情。他说，过去他也曾与另外一些企业家站在类似活动的领奖台上，而今天很多人已销声匿迹没有再来。由此我联想到曾经与我们香港联想公司副总经理郭为先生有过的谈话。他说：“中国从1979年进入到改革开放之后，十几年时间，此起彼伏生长出成千上万个企业，也消亡了成千上万个企业。在我们置身的电脑领域世界市场的心脏——美国硅谷，据说每年都会有30%以上的公司关门，也会有差不多数量的新企业开张。”同样在我们办公总部所在地——北京中关村地区，工商局企业登记科的先生们每到年初，第一大工作任务恐怕就是注册与注销企业。起起伏伏生生死死，周而复始之间，规律在哪儿呢？

有一些记者以及官员，在不同的场合常常会问我诸如联想成功的奥秘这样一些问题，每到这时刻我便会引用中国一句老话“有志之人立长志，无志之人常立志”，然后告诉人家联想是一个立长志的企业，也因此获得成功。中国其实是一个很哲学的国家，有很多俗语和老话儿都意味深长。譬如说“路遥知马力”，“昙花一现”与“持之以恒”，等等。

二 确定“你别无选择”的目标

80年代中国有两篇小说很有名，一篇是刘索拉写的《你别无选择》，另一篇是徐星写的《无主题变奏》。我觉得，企业在制定战略确立目标的时候，实际上面临的就像这两篇小说名字一样的两种可能性。企业的目标是制定战略的前提条件。

1995年11月底，中国科学院在广东省惠州市召开了“建立产业规模，融入世界经济”的联想集团产业发展报告会，国家十几个政府部门和二十多家新闻单位与会嘉宾上百人。柳传志总裁在阐述联想集团的发展目标时说：“我们想做一个长久性的公司，要做百年老字号，不急于一下子很出名，利润很高，然后很快就垮了，这是第一条最重要的目标；第二是我们要做一个有规模的公司，要有国际性的市场地位；第三是要做个高技术的公司，不想什么赚钱做什么。”

在阐述完这样的目标之后，柳传志强调了制定战略的三个指导思想：一是坚决不受“做成一个产品一举成功的诱惑”；二是要发挥优势，做外国大公司所不能或不愿做的事；三是做一般小公司或短期行为的公司做不了的事。

应该说，在企业的初期状态，目标是一个暗藏的、朦胧的意识。因为你还很弱小，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）这样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。一切都是在日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。

古时候中国人说：“一年树谷，十年树木，百年树人”，不知道别人如何体会。我自己觉得把这句话放在今天，作为一种制定企业目标的原则实在是再好不过。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。80年代中期，一些国有企业搞厂长经营承包制。因为我们国有企业的厂长是任期制，是任命制，业绩优秀可能要去更大的企业或者政府部门发展，很难一个厂长十多年在一个企业做下去，所以很多厂长关心的只是一年、两年的问题。承包期满后，利润很好的厂长提升了，利润不好的厂长调到别的企业当厂长去了，于是这个厂经营出现困难而难以延续。

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？古训告诉我们，人在两种状态下易犯错误，一是“人穷志短”；二是“富贵则淫”。我想企业也是同样道理。

在为数不少的人看来，联想集团是一个趋于保守甚至显得笨拙的企业。原因之一是联想集团至今为止 12 年来始终在电脑行业这一个领域发展，而在有些人看来赚钱的领域很多，联想集团表现出的灵活性远不如其它一些企业。确实，以我亲眼所见，柳传志就不断地否决过许多投资意见，其中包括投资金融保险及房地产这样一些令人垂涎的项目。对此我曾感到不解。在我看来，从 1990 年开始，联想集团就应该向电脑行业以外的领域投资。因为中国要加入关贸总协定，市场全部开放之后，联想集团与世界一流电脑厂商的正面竞争不可避免，竞争会导致利润的下降，“一业为主，不营其它”的产业结构是十分危险的。我以为我在这个问题上的认识是正确的，一直到几年后我才改变。

为什么呢？柳传志经常挂在嘴边有一句话，叫作“撒上一层新土，夯实。再撒一层新土”。本来这句话他是用于联想集团员工队伍建设的。意思是培养一支文化价值观认同的骨干队伍，然后吸纳一批新人，消化以后再吸纳，最终建起一个“斯巴达克方阵”。今天我再体会，这段话也同样可以表现柳传志的企业发展思路。1990 年的时候，中国电脑市场处于开放前的最后阶段，所谓“这里的黎明静悄悄”，绝大多数外国电脑公司还没有真正进入中

国，中国电脑市场份额当时还处在年十万台（相当于联想电脑 1995 年中国市场销量）需求的水平，也是联想电脑在中国市场亮相的第一年，联想电脑板卡在国际市场亮相的第二年。当时联想电脑在中国市场的销售计划还是年 5000 台，板卡在国际市场的销售计划还是年几万套。这是当时的形势之一。当时形势之二是中国电脑已经初步度过成长速度缓慢的萌芽期，电脑的需求将会进入高速增长的时期，这一点从 1995 年中国电脑销量达到 110 万台得到佐证。当时形势之三是外国电脑公司全面进入中国的准备已经开始，所谓“山雨欲来风满楼”。我猜想这些形势柳传志是全看到了，所以他始终在国际、国内两个市场全力挺进而根本无心它顾，那两年，柳传志的主要精力在国外，联想电脑和联想板卡销量日增，一直到 1995 年联想电脑销售十万台、联想板卡销售 500 万套。实际上，柳传志是在一场暴风雨即将到来之前紧锣密鼓地扩大和加固了自己的根据地。这也是联想集团在今天很多国内外电脑企业倒闭、转产的时候依然能够长足发展的原因。假定 1990 年那个时刻，联想集团不全力以赴把自己在电脑市场上的地位提升与“夯实”，也许联想的发展目标今天就到大变的时候了。

曾经在一次内部小型的会议上听柳传志讲，其实他对一些具有冒险精神不断以新投资获得利润的企业也比较关注。但他不愿意那样做，因为他不愿意“把所有的鸡蛋放在一个篮子里”然后一次又一次去冒险，什么赚钱就做什么。因为联想集团有上千人的身家性命，想办一个长久性的企业。他觉得那种不断以投资变化获得利润的企业经营方法太过投机，要求你每一次投资都必须看准。也许你前面九次投资都赚了，但第十次看错了，那就可能全军覆没。柳传志总觉得还是扎扎实实做实业好。因为要做百年老字号的企业，就必须在一个专业领域里至少做到有相当的规模才会考虑别的投资。1995 年底的时候，我们曾经召开过一次关于向电脑行业以外领域进行多元化投资的高层会议，我记得柳传志就明确规定投入多元化项目的资金总额不得超过联想集团资产的 20%。我想这也表现了柳传志不“把所有鸡蛋放在一个篮子里”的一贯主张。

有一次，一位朋友反问柳传志这种全力在计算机领域发展的做法是不是也属于“把所有的鸡蛋放在一个篮子里”呢？我觉得既是又不是。是放在一个篮子里指联想集团的确是把全部资金、人才以及资源都投入到电脑行业了。联想集团是一个没有巨额投资创业时间不长的企业，它的创业成员全部是在中国科学院计算技术研究所工作多年的科技人员，这样一种情况和百年老字号的目标就决定了它必须在电脑行业全力以赴。不是放在一个篮子是指联想集团已经在 12 年的发展过程中成功构筑了电脑整机、电脑板卡、中国市场、世界市场、自有品牌产品、分销产品这样一种“东方不亮西方亮”的经营格局。联想的产业结构是单一的，但它的产品结构、市场结构是多元的，这就形成了多个利润来源。应该说在处理“集中兵力打歼灭战”和不“把所有鸡蛋放在一个篮子里”两者关系上，联想集团所走过的路具有深刻启示。

自 1979 年改革开放之后，中国的企业群落大致可以分为几类：一类是在计划经济体制下运行几十年的传统国有企业，这些企业由于体制的原因通常容易造成没有长远的目标；第二类是为摆脱贫穷诞生的农村乡镇企业和城市民营企业，这类企业由于人才素质低和资本资源微弱，绝大多数处于什么赚钱干什么没有明确目标的状态；第三类是类似联想集团这样“国有民营”的

新型企业，这类企业的创业者大多是在计划经济体制下工作多年、思想活跃的知识分子，有抱负，愿意做市场经济第一个吃螃蟹的勇敢者。柳传志属于这种人。他们的可贵之处在于具有创新精神的同时又具有丰富的经验。所以，他们取得成绩时，很多人会认为他们具有强烈的进取精神；而面对他们的行为过程时，很多人尤其年轻人又会认为他们过于保守，不接受新观念。而在我来看，这正是他们的出色之处，他们十分了解中国，了解中国文化特点和计划经济与市场经济并行交织所必然存在的复杂性。所以，他们就不会简单地把激进的西方市场经济的通常做法硬套到自己管理的企业上，当然也不会沿用传统国营企业的做法。柳传志在 1996 年元月接受《羊城晚报》记者采访时曾说，他做事有几个原则，其中一条是“当确认脚下是坚实的黄土地以后，撒腿就跑。”“确认”两个字说明务实精神，说明必须可靠；“撒腿就跑”是他们进取精神的体现。

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它因素所动，能够坚决地不管不顾地去做。1990 年春季，军队领导人刘华清到联想集团视察。在中关村大街联想营业楼二层的展示厅里，柳传志向刘华清介绍了联想集团怎样制定战略、怎样在国际市场一步步拓展取得成绩。刘华清听完之后，说：“你这些想法不是别人想不到，重要的是你做到了。”

的确，在企业经营过程中，关键是你要做到要做成一件事，就必须有一股“别无选择”的信念。当诱惑出现的时候，想一想你的目标吧！

三 拿镜子照照自己

1995 年 12 月，美国《华尔街日报》记者汉·密尔顿采访联想集团，在此之前他已采访了四通集团公司和长城集团公司。他希望的采访内容是了解中国信息产业参与国际竞争的表现和打算，我在位于中关村的公司办公楼六层接待室与他进行了交谈。汉·密尔顿采访之前，《北京青年报》记者段钢先生刚刚发表了一篇名为《联想还能撑多久》的文章。这两年，随着越来越多的世界优秀电脑厂商大举进入中国，中国的电脑企业或者合资，或者转向其它领域，一些从前名声显赫的企业一夜之间销声匿迹了。用一件事可以说明形势的严峻。

1990 年中国还不习惯公布年度市场份额排行榜，直到 1994 年才开始使用。1990 年，初步估计中国电脑市场 70% 以上份额由国产电脑占有，销售排行前十名中至少有七个中国企业。到 1995 年，这种情况发生了巨大变化，市场份额 60% 以上被外国品牌电脑占有，销售排行前十名中只有联想一个纯正的中国牌子。而国际上通行一种说法把中国叫作全球最后一块最大一块电脑市场处女地。全世界所有优秀计算机软、硬件厂商都进入到九百六十万平方公里的中国市场，激烈角逐，争夺十几亿中国消费者。就如同饮料业有一个中国牌子健力宝，彩电行业有一个中国牌子长虹一样，电脑市场还有一个中国牌子联想坚守着 10% 以上的中国市场份额，坚守着较大的世界市场份额。

汉·密尔顿正是在这样的背景下来到联想。大概也因为这样的背景，光头铮亮有一双深邃眼睛的汉·密尔顿在采访过程中，始终关心联想集团将会采取什么措施以保证自己在与美国巨人企业的竞争中保持不败。我相信这其中对联想集团善意的关心，但是有没有一个美国人对美国企业的关心呢？

几乎所有的进入中国和没进入中国的世界优秀电脑企业都知道，联想集团曾在 1994 年初响亮地喊出“扛起微机民族工业大旗”的口号，官方权威报纸《人民日报》在头版头条进行了报道，无数的中国人都在注目联想。联想会不会有志者事竟成呢？联想会不会很壮烈但志未酬呢？这毕竟是一场实力悬殊的较量呀！

在很多时候我忍不住常常想一个问题，作为第三世界的中国开放了，开放了的中国经济与世界经济融合之后，我们会得到怎样的结果呢？在贫穷与不发达国家阵营里生存已近一个世纪的中国，下一个世纪将会怎样？

我在 1995 年 10 月代表联想集团参加了在安徽合肥举行的 '95 中国名牌大会，在大会上我有一个发言。我在发言中提出了一个问题：假定按经济地位划分把国家分为经济主导型和经济附属型，本世纪冶金制造、化工等科学技术在欧美国家的率先崛起，是这些国家发达的原因，那么由于科技的原因，贫穷的国家只能把资源譬如原油、矿石卖给发达国家。发达国家对这些资源深加工以后再以高价卖回贫穷国家。买卖之间，国家差距拉大，地位自然形成。买卖之间起关键作用的是科技实力。那么，决定下个世纪世界格局和国家经济地位的因素会有哪些？科技依然不可缺，是否还加入了以品牌为代表的市场占领呢？当中国人全部使用着采用中国资源由中国人生产然而却标着外国商标的商品时，虽然我们可以挣到加工费，但我们却要用高得多的价钱买回自己生产的商品时，中国是否就成了发达国家廉价的长工？是否还必须做一百年的经济附属国？我们曾经在二十世纪 60 年代拒绝了前苏联对我们做一个农业大国的安排，因此中苏对抗若干年，但我们不会自觉不自觉地接受了下一个世纪做经济附属国的安排呢？

按照电子工业部公布的有关数字，中国 1995 年电脑市场容量是 600 亿人民币，中国的电脑市场年增长速度为 22% 至 24%。算下来到 2000 年，中国的电脑市场容量将达到 2000 亿人民币左右，相当于中国 1995 年的汽车市场。中国有十几亿人口，有 2.7 亿个家庭，假如每个家庭拥有一台电脑是 20 年内可以实现的事，中国这个市场就太具有吸引力了。由电脑延伸，这个无所不在的神奇怪物，这个无所不能的怪物，它几乎可以把一个国家的全部，一个人的全部包括感情生活都控制住，难怪有那么多外国企业要不惜代价进到中国来，也难怪发达国家不惜代价要逼着我们把信息产业市场的大门向他们敞开。

汉·密尔顿在那个阳光明媚的下午始终表情严肃。他不断地问，联想为什么会在强大的竞争对手面前取得成就。于是我就想，1984 年 11 月，当联想集团那 11 位创业者拿着 20 万元创业资本的时候，他们有没有料到今天。

在北京这个地方，两个相交不错的朋友有时彼此会有一句戏言，叫“拿镜子照照自己”，意思是注意到自己的缺点。企业制定战略的时候是否也应该照照自己呢？以我对联想的了解，我总感到联想集团在制定战略时更多考虑的是我能干什么。当能干的事情列出一系列以后，联想人又习惯使用减法，通过比较把一件又一件本来认为能干的事情又变成不能干，从议题中删去，柳传志曾经在小范围中谈到，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。

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。早年到公司工

作的人说，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，最终把卖彩电的亏损补上。也还卖过早冰鞋和电子表。80年代诞生的新型企业，很多都走过这样的路。在中关村地区，那时已经有上百家公司，有一些已初具规模，联想并不引人注目。按柳传志的话说，那时候到政府部门开会，为了引起领导注意以便得到支持，联想的总经理老是早早到场，坐到第一排。如有讨论机会，也一定要抢着发言。

挫折之后，联想人冷静下来。大家讨论自己能干什么，应该干什么。我想这一段经历对柳传志的教训是深刻的。一直到11年后的1995年底联想集团要制定2000年规划时，他依然忘不了向自己的助手们明确“有所为，有所不为”的原则，尽管这时候联想已经有了数十亿企业资本。

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。他们是研究计算机的，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。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。一直到1988年以前北京很多人都习惯把中关村“电子一条街”称作“骗子一条街”。这话当然有失公允。

联想人没有把主要精力放在买卖电脑上。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电脑要配给其下属的上百家研究所，柳传志和现在的常务副总裁李勤天天跑中国科学院，也许是精诚所至，科学院把这500台电脑的验机、培训、维修交给了他们。据资深联想人回忆，这批电脑拉到公司验机的时候，把当时唯一的两间小房子都堆满了。场地小，不可能把所有电脑一字儿排开进行检验。他们只能腾出一间屋子验机，一批验完了装箱，蚂蚁搬家一样搬到另一间屋里，然后再运过来一批。由于终日站立，不断弯腰直身，有人自此留下腰肌劳损。这一年，创业的联想人挣了70万人民币利润。然后他们毅然把这70万资本全部投入到联想汉卡的研制和生产上去。这是他们自己的第一个产品。后来有人说联想汉卡是一个里程碑式的产品。如果没有联想汉卡，西文汉化这个计算机技术的难题得不到解决，中国的电脑推广应用至少要停滞若干年。我不知道这个评价是否恰如其分，总之联想汉卡的成功为公司的资本积累以及顺利进入电脑领域的确功勋卓著。从联想汉卡开始，联想人才真正明白自己的优势所在。

中国的哲学博大精深，例如“有为不为”。我曾经想，一个人发现自己能做什么并非很难，难的是要发现自己不能做什么，办企业也一样，人们习惯使用加法，即这件事我能做，那件事我也能做，甲加乙加丙加丁，人们常常会有无所不能的感觉，但是人们不习惯使用减法，不知道看起来能做的很多事，深思之后会有某些是不能做的，这与人很容易看到自己的优点而不易看到自己的缺点是一样的。

在我的经历中，还有两件事证明联想发现自己的能力。

第一件事是联想为什么不在1988年推出自己品牌的电脑而要代理美国AST电脑。一般看来，联想集团有足够的理由在1988年就推出联想电脑而不是去销售别人的牌子。理由之一是联想汉卡当时如日中天，已进入黄金销售

期，而作为市场解决了西文汉化的权威产品，联想汉卡对电脑整机的促销作用是强大的；理由之二是当时中国大陆电脑市场竞争远没有今天激烈，而以中国科学院计算所技术为依托的联想如果推出自己品牌的电脑，应当可以占有优势；理由之三是当时电脑的利润好到每台可以赚一万多元人民币。但结果是联想没有推出自己的电脑。为什么呢？我曾经长时间想过这个问题。以我的判断没有推出自己品牌电脑的原因大概也有几条。一是联想当时业务还仅限于国内，对世界电脑技术还缺乏了解，如果强行推出自己的电脑，势必会在一个较低的技术起点上。不久以后国外厂商大举进入中国时，有自生自灭的危险；二是联想人当时还很幼稚，幼稚就不能打正规战；三是联想的资本与市场渠道的能力还不够。在上不上自己品牌电脑这个问题上，联想再一次使用了减法，尽管推出自己的牌子是他们做梦都想的事。

第二件事是联想的海外计划到底先从哪一步开始。记得柳传志提起过，他最初的计划是一步到位先在美国硅谷办公司。为此，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。中国的布鞋却扔在一只纸箱里，一双一元钱。还譬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，一般股东就一个。尽管这个亚洲老板纯就个人财产而言也许要超过那些合股的欧美人，但亚洲人不愿意大家合作盖一栋摩天大楼。很多年以后，柳传志对此事依旧耿耿于怀。李勤常务副总裁也耿耿于怀，用他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贫穷的黑人。而一个贫穷的黑人一开始就要在美国硅谷办高科技企业是不自量力。所以，他没选择去美国办公司，而是把海外计划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。第一个会是在大陆北京人民大会堂，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、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“黑人穿西装”。因为你穷，如果再不穿好一些显出一派信心十足，谁还敢与你做生意呢？

今天我们去看联想海外计划的成就，50亿人民币的年营业额确实让人感到这是一项庞大的计划。但柳传志当年不过带了区区30万港币另加几条热血沸腾的汉子，我想联想当年一定是不想把所有的鸡蛋放在大陆市场这一个篮子里，所以他们要去香港去海外，但是他们也不敢把太多的鸡蛋一古脑儿都放到这个篮子里，因为他们知道自己幼稚，不能走到没退路的地步。古时候有背水一战成功的例子，也有失街亭的例子。联想人越来越习惯“大处着眼，小处入手”。

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元美元的企业相比，联想的谨慎近乎于胆怯。

有意思的是在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，依然谨慎有加他说：“周院长提的指标很厉害，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，这是信誉。当然要赢得这个信誉，叫分之前首先是对自己的把握，必须拿镜子照照自己。

现在世界各国都在分析研究日本，我认为，日本其实是个习惯向别人说“是”（哈依）而向自己说“不是”的民族。向别人说是在于日本人多半是对对方的尊敬，也可以说是讨好，未见得有多少诚意。但向自己说不是可是真心实意的，日本人习惯于进攻别人，但更习惯于跟自己较劲。美国人习惯于进攻别人，也习惯于迁就自己。中国人呢？既不进攻别人也不进攻自己。尽管几十年前毛泽东主席不断他说要“开展批评与自我批评”，但中国人民更多的表现还是与人方便与己方便的宽容。因此当美国的商品以朋友的面貌出现在日本、南韩的时候，那里的人们更多的是警觉。而当整条长安街到处是“大宇是中国人民的好朋友”广告的时候，我们却欣然接受了这个朋友以及和大宇一样的“松下”朋友、“大众”朋友。

此刻我们还不敢说联想一定已经是一个怎样优秀的企业，它确实远不完美。但是，联想确实是一个敢于发现自己“不是”的企业。中国的企业怎样多发现一些自己的“不是”多发现一些别人的“不是”，从联想身上应该能得到点滴启示。拿一面镜子照照自己，既要发现自己的长处，更要发现哪里还有暗疮。

四 走出庐山看什么？

纯粹从赚钱的机会来说，当今的天堂应该在中国。从国外回来的人往往有这样的感觉，否则怎么会有那么多持外国护照的中国人又回到中国发财呢？美国的钱不好挣，日本的钱更不好挣。有这种感觉的还有早些年挑着一副馄饨挑子就可以在所有大城市发财的浙江人。尽管这些人目不识丁，但他们舍得面子，舍得力气，舍得在寒风料峭 12 点的深夜以一碗热气腾腾的馄饨恭候着稀稀落落的夜行人，所以他们发财。

发财发得颇有道理。

发财发得毫无道理。

美国发财的是麦当劳，中国什么人都发财。美国人发财要看发财的书，要读哈佛，还要有本钱。中国不用，中国只是到了 90 年代以后，发财的书才能卖得动。中国也有很多的富翁，据说千万富翁在深圳排队可以从蛇口排到火车站。但是 10 年前，这些人没一个有所谓创业资本，在中国赚钱给人一种天上掉馅饼的感觉，就像电影《百万英镑》一样。

中国有太多太多的例子可以证明发财之容易。美国有太多太多的例子可以证明发财之艰难。这也是差别。我认识一位名叫王闻凯的中国服装企业的老板，他 1984 年前还是浙江的一个农民，此刻他的企业已是资产过亿，他经营的“好来西”男士服饰系列产品已是中国的一个知名品牌。应该说他确实精明过人，1984 年前他养过猪，一窝猪崽十个月养下来，最重的一头和最轻的一头相差不会超过一两公斤，由此证明他养猪很善于掌握规律。他甚至给

养的几十头猪都编了名字，喂食的时候叫到哪一头猪的名字，那头猪就会善解人意地凑过来。后来他种菜，销售菜籽。他曾经借钱收购了集市上所有与他相同的菜籽，然后叫人背到百里以外的其它县城去廉价卖掉。于是他在的这个县城某一种菜籽就只有他这里有卖。菜农买了他的菜籽回去菜长得很好，于是第二年所有的菜农都买他的菜籽。别人的菜籽再便宜也卖不动。由此可见他的垄断和规模经济意识。1984年王闻凯开始办服装公司，先是做一些儿童服装在县城很便宜地卖，逐渐开始销售成年男式衬衫、西装、领带以及休闲服装，一直卖到几千元人民币一套西装，卖到全中国的大城市。

我认识的另外一位朋友今年30岁出头，1989年以前是广东一所学校的教师。1990年的时候，他买了一块地皮，本准备自己盖房用，偶然间有人一定要加价买走他那块地皮。后来我这位朋友辞去教师工作开始做地产生意。按他说，那时候发财都发昏了头，上午买进一块地皮，中午几位企业界的朋友邀他吃饭，秘书到酒店找到他请他在有关地产的法律文件上签字，在座的一位企业老板审视了一下图纸文件，当即就请求他把这块地皮卖给自己。只一顿午饭，转手之间就是上百万利润。两三年间，这个朋友已经买进他所在那个城市两平方公里的土地，个人财产几个亿。那几年，内地的国有企业疯了一般跑到广东买地，好像广东的土都成了黄金。1994年，政府一纸文件开始全国性的经济宏观调控，圈了地的企业叫苦不迭，没有钱盖房，土地又转让不出去，只好搁在那里长草。我1994年去广东惠州的时候，道路旁边矗立着巨大的广告牌，上面写着“投资买房，三年偿还本金”。我当时跟同行的人说这个是好事儿，买一套房，三年后本金拿回来，房子又归自己。当我1995年底经过这个地方的时候，那块广告牌依然如故，房子却是一座也没建起来。

这也是中国。中国太大。太大就高深莫测。太大就好发财。中国太落后。中国人有30年没有想怎么赚钱。落后国家当老板好赚钱，打工不好赚钱。这话儿我想多少有点道理。否则社会上怎么会流行一个笑话，说一栋楼上掉下一块砖头，砸死五个人，有四个是总经理，另一个是副总经理。

以上现象，我们很大程度注意了它的不合理性，是不是忽略了它的合理性呢？天上掉馅饼掉到某个人某个企业的头上总该有一些道理。有些人或企业总是捡不着馅饼也该有些道理。一个企业做什么不做什么，怎么制定战略不是一件轻而易举的事。仅仅是拿着镜子照一照自己，知道自己半斤八两大概也还不够，还有一个发现机会的问题。好来西的王闻凯为什么没去靠养猪发财呢？有人说发达国家机会少，都填满了。落后国家机会多，俯拾皆是。这话有一定道理。也有没道理的地方。其实机会是永远存在的，对于善于发现自己也善于发现机会的人来说，机会永远是等量存在的，甚至是繁荣和五彩缤纷的。

企业在五彩缤纷的机会面前如何把握？什么是企业战略呢？我以为走业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪儿投？我没研究过哈佛，企业战略是不是就是人才战略、财务战略、市场战略那么几部分呢？美国企业的这种战略意识很清醒。可口可乐公司算准了中国有几个亿的城市人口，算准了五年之内会有上亿的中国人喝可口可乐。所以它80年代初就进到中国，无偿赠送几条生产线给中国政府，然后先供应需要可乐的在北京的外国人。它知道这些捐赠不会成为慈善事业，算准了多少年就可以收回投资。果不其然，结果比它自己预料的也许还好。不习惯研究别人的中国人今天都津津乐道于可口可乐了。日本人的战略设计比美国人还清楚。他要

把他的投资回报周期计算到恨不能到多少天以后才雄心勃勃地进到别国去。当我们还做着产品出口的美梦因而与日本合资建立庞大的彩色显像管厂时，日本人却紧接着在与中国邻近的诸如马来西亚这样的国家办起同样的工厂，总之让你的设计竹篮打水，产品只能就地消化。1995年10月，我曾与中国最大彩管厂——彩虹集团的总经理张文义相遇，此刻他已经升任中国电子工业部副部长。与他交谈，才知道日本商人这种战略设计是何等精辟。还有德国的汽车呢，美国的电脑呢。与他们相比，我们的企业何等幼稚。我们在很多的时候是否只有一个空洞而远大的目标在充当着所谓的战略设计呢？

通过一次又一次会议，我逐步发现联想的企业发展战略是一个十分清晰的设计。由计算机服务积累资本到联想汉卡解决西文汉化，再由联想汉卡促动外国品牌电脑的分销继而进入到推出联想电脑，逐步形成国内电脑整机、海外做配套制造业进入国际市场，联想战略的脉络清清楚楚。在联想人看来，他们就是要沿着这样一个设计一步步向自己的目标逼近。仔细回顾一下台湾的电脑业，例如今天已取得世界性成就的宏基电脑，基本上也是这样一种设计一步棋一步棋走到今天。而这样的设计很关键的问题是对机会的正确分析与把握。联想集团成就自己的第一个产品是联想汉卡。80年代中期，国外的一流电脑企业还没有把中国大陆市场真正放在眼里，只是通过代理商把在美国本土生产的电脑以及软件卖到中国，因此他们还没有认真对待西文汉化从而让中国老百姓能够把电脑用好的问题。中国的电脑公司卖一台电脑就可以赚钱。联想的战略设计正是基于这样的判断。但当进入到90年代以后，世界电脑技术日新月异，原来很麻烦很大的一块汉卡已经可以集成到一块很小的芯片上，而且国外电脑厂商已经开始进入中国，由服务于外国公司的中国科技人员研究的汉字技术已经弥补了它们与中国公司的差距。在这种情况下，联想集团毅然将汉字技术集成到芯片上，又比人家领先一步。

1988年，联想集团进入国际市场的着眼点是电脑板卡的制造业。为什么是这样的设计呢？

一是整个世界计算机市场已经进入一个高速成长的时期，这一点从后来的结果得到了印证。

1994年全球计算机市场营业额在3000亿美元以上，中国仅占其中百分之一点多。联想希望自己成为一个世界性的企业，所以必须尽快进入到一个更广阔的生存空间里。

二是由于信息产业在全球呈现爆炸性增长，高技术产品更新换代和价格下降极快，生产成本对价格影响很大。80年代，世界电脑制造业基本集中在亚洲四小龙国家和地区，主要集中在台湾地区。随着四小龙的快速成长，劳动力成本和其它成本因素上涨，电脑制造业势必开始进行第二次转移，而大转移的方向是发展中国家，其中主要应该是中国。因此客观上为联想集团提供了机会。

三是由于中国经济的高速发展，大陆计算机市场也将高速成长，国外一流电脑厂商进入中国指日可待。与可能遇到的竞争对手相比较，联想集团毕竟还是在一个竞争质量不高的市场环境中成长起来的企业，并且是在市场结构单一的中国大陆。如此，巨大的市场机会与即将面临的激烈竞争，形成了联想战略设计的条件。

有很多人问，联想的海外计划为什么不从整机电脑入手呢？这个问题与联想为什么一开始不在美国办公司是一样的道理。柳传志属于那种知己知彼

它的战略设计对我国当前企业如何迎接竞争方面有着深刻的启示。

我在一次与朋友聚会的时候开过一个玩笑，意思是中国经济已经到了“**提高警惕，保卫祖国**”的关头。我们的国门是不可能关闭的，因此竞争不可避免。竞争是生死存亡优胜劣汰。我们的企业是在闭关锁国统购包销的计划经济体制这个甜甜的蜜罐中长大的，当笼子门户洞开的时候，我们不得不重新学习飞翔。这是一个严酷和不改的现实。上一个世纪的此刻，我们这个当时并不落后多少的民族曾经面临一个问题，明治维新之后的日本和经历了工业革命洗礼的欧美列国坚船利炮动摇了我们的国际地位，李鸿章的“洋务运动”未能成功。加上后来的诸多原因，我们落后了，与印度一样，两个文明古国扮演着第三世界的领袖大国角色。今天，世界不再用坚船利炮解决问题，而是用经济来决定一切。但我们经济落后。此时此刻的中国企业承担着一个民族的使命，承担着“天降大任于斯”的角色。我想美国人、日本人、德国人，包括韩国人，他们也知道这一点。倒是我们并不一定都清楚地知道这一点。

所以必须好自为之。

1995年，世界电脑市场呈现出有人说的“无利繁荣”景象。一方面是全球电脑销量达到六千多万台，美国的家庭拥有量已经达到30%以上，像康柏公司、宏基公司、惠普公司（均为世界前十位的电脑公司）都有较好的成长，联想电脑亦由上年的4.5万台增加至10万台。但是，另外一方面，电脑的毛利率却由三年前的40%降到1995年的20%左右，难得有几家公司营业额增长之外还能够赚到真正的利润。业界有些人开玩笑说电脑业是“一群高智慧的人才挣苦力钱”。事实也确实如此。一台售价万元的电脑赚一百元钱就可以出手的公司在中关村不是少数。这种情况下的联想集团，怎么还能够保持利润1995年比1994年翻番增长呢？

1988年至1994年是联想集团第一个十年最关键的冲刺阶段。联想汉卡为联想集团第一个十年开了一个好头，联想人在这一个单元里还需要一个好的结尾。这个结尾关系到联想下一个十年的起点，关系到联想集团成为世界性高科技企业的理想是否有希望实现。联想集团在1988年之后实际上是一个战略两个战场。两个战场都各打了一次漂亮的战役。海外战役就是板卡国际市场的攻坚战，联想人从零开始，一直到1994年板卡进入世界五大制造商之列。这个战役联想人打赢了。国内战役是联想电脑的市场攻坚战。联想人从第一年的几千台销量冲到4.5万台，从商用电脑冲到家用电脑，最终挤入三甲之列，又是一场胜仗。两大战役的成功把联想集团推上一个更高的台阶。

联想集团为什么会在1990年推出自有品牌的电脑？这就是涉及到整个中国市场乃至世界市场的判断问题。在1992年以前，如果作一下划分，外国电脑厂商对中国市场的策略还基本处于单纯的“产品输出阶段”，即通过进出口公司把他们生产的电脑卖到中国大陆。在1992年之前，美国的著名电脑公司只有为数不多几家在中国北京设有办事处。而今天，无论IBM、康柏、还是惠普、AST（美国虹志电脑公司），都已经在中国设立工厂和公司，在中国中等以上的城市随处可见这些公司的销售机构和服务机构，在中国几乎所有的媒体都可以看到这些企业咄咄逼人的广告。英特尔公司（世界最大的电脑中央处理器制造企业）从1995年开始，几乎365天天天都在通过电视台喊，要“把大千世界演给你（中国人）看，说给你（中国人）听”，排名世界首富的比尔·盖茨（微软公司创办人和最大股东）结婚典礼跑到军队封锁的海

岛还不过瘾，还要坐豪华专列火车在中国大地风光一圈儿，从北京一直跑到广州。还有“蓝色巨人”IBM的总裁郭士纳不远万里飞到中国，其中很重要的一个愿望是向江泽民主席表达想为中国三金工程建设多做些事。

1992年的时候，中国没有这种欣欣向荣的景象。中国电脑市场还小，一年全国的需求也只有20万台左右，而IBM在全世界的销量是几百万台。我想柳传志一定是预见到了以后可能发生的情况。

1990年的时候他有两个选择：一是继续做外国品牌的代理分销，一直等外国电脑厂商真正进入中国市场的那一天，联想推出自己的品牌电脑，与人家放在同一起跑线上。但是如果那样，联想电脑可能会难以出头，因为实力悬殊过大。二是在外国电脑厂商进入以前就推出自己的品牌电脑，笨鸟先飞早跑几步。柳传志习惯要求他的部下“跳出画面看画”，实际上他本人在制订战略时始终保持着走出庐山的自觉。在1995年的时候，柳传志就不断他说要“想着打，不能蒙着打”。想着打和走出庐山看出前路艰险的联想人承认自己是笨鸟，然后就理所当然选择在1990年“先飞”一步推出联想电脑了。审时度势和务实精神始终贯穿在所有联想战略决策过程之中。

企业由于各种不同原因，在技术上是可以采取“跟踪战略”的。即便此刻日本、韩国也不得不在很多领域采用“跟踪战略”。但是企业在发展战略方面是要主动设计超前预测的。遗憾的是我们现在还缺乏这种意识。譬如说我们只是到了随处可见可口可乐的时候才会想起自己的饮料工业已经岌岌可危了；只有当麦当劳、肯德基已经深入人心的时候，我们才意识到应该探讨中式快餐文化了。探讨完毕之后，就算我们跑到人家对门开一个什么鸡的餐厅又能怎样呢？只不过坐在这边望着那边的红火空有叹息而已。

走出庐山看什么？看机会看险情看竞争对手。机会对于我们也许是福，也许是祸，关键是看清楚想清楚。我们必须记住自己在学习飞翔，设计好我们最终要飞多高飞多远，寻找我们需要的天空和阳光。那个光头的汉·密尔顿此刻也许已经相信联想还可以飞得更远，这从他回国以后发表在《华尔街日报》上面关于联想的文章可以看出来。但是，谁知道他是不是学习了一次日本人，向我们说了一次未见由衷的“哈依”呢？

五 逢山开路遇水架桥

任何一个战略最终实现都需要条件。任何一个战略都不可能一马平川。

前一段见过一位朋友，她在北京办着一家高技术公司，经营着一个名为“瀛海威时空”的电脑互连网络。1995年，有两件事对世界电脑用户产生强烈震动。一件是美国微软公司推出的视窗95软件，几乎把世界折腾得天翻地覆。美国、法国、台湾居然出现深夜排队等待购买的景象。比尔·盖茨为视窗95投入的5亿美金广告费就像5颗原子弹，在全球除柬埔寨这样的国家以外的任何地方都产生爆炸和辐射。第二件事是从1995年下半年开始，一个建于美国面向全球的称作“英特耐特”网的电脑互连网络开始在中国风行，以至于许多交不起注册网费和使用费的在校大学生如痴如醉地偷偷使用学校注册的在线电脑，享用着这二高科技带给人的乐趣，许多大学和企事业单位因此不得不承担每月额外多出来的上万元的使用费。政府没有像当年管制卫星电视接收那样强硬和彻底，但依然颁发了一道指令，对“英特耐特”网内容实行管制，原因是里面有不健康的黄色文化和错误的政治言论。

目前中国应该有十亿以上的人还不知道“英特耐特”

网这个概念，还可能把它与“英特纳雄耐尔”混为一谈。只有极少数的知识分子（最好懂英语）听说过，或者明白或者已经享用着“英特耐特”网。你只要有一台多媒体电脑，加入这个网，就可以坐在家，24小时收看来自美国的第一手新闻报道、经济动态、科技信息、各国文化，也包括在国内只能听说、到美国可能看不起的脱衣舞。你也可以用键盘把一切你想说的话敲入电脑，譬如说你想留学希望有一家美国大学为你提供奖学金之类，瞬间大洋彼岸的人就可以通过电脑读到你的愿望。当然，你的朋友也可以用同样的方式给你写信。在1995年由盖茨所著的《未来之路》这本书里，年轻的世界首富十分坚定他说人类的未来世界就是网络世界。“网”就是目前流行说法所谓的“信息高速公路”。那么，自然电脑就是汽车，你可以驾驭它去你所有想去的地方。刚刚对私人轿车动了一点念头的中国有钱人当驾驶执照还是白本（实习司机）还没有买一部车过瘾的时候，另一种更具诱惑的车已经摆在面前。

我的那位朋友是个志向高远的勇敢者。她也建了一个这样的网络，尽管她此刻还只有两千多名网员，但她觉得自己的网络更适合中国人，她相信自己会成功。因此在一个春意盎然的周末，在北京的四星级酒店里，以她的公司牵头搞了一个名为“中国未来之路系列研讨会”。与会者不乏新闻界、政府和学术界的要人。我是唯一说不好是企业代表还是友人的参加者。比尔·盖茨《未来之路》的中文版译者从美国用“英特耐特”网再转“流海威时空”网传来了他的书面发言。瀛海威公司一个年轻的员工很嘹亮地代读他的发言，大致意思是有了网络，地球村的设想就变成现实了。网络可以使道德、文化、经济、科技在全世界都产生质的变化。因为读得快，有些话的内涵我一时没搞懂，但我真的有“英特纳雄耐尔”实现（天下大同）的感觉。发言宣读完毕的时候，全场掌声一片。

中午用餐的时候，我与研讨会的主人进行了交谈。老实说，我真的很钦佩她的眼光。我理解她想做的事业就好比收音机与广播电台的关系。当电脑由286、386到486，到多媒体以后，电脑实际上已经异化了。它不再仅仅有文字处理和信息贮存的功能，它还是一台电视、一台半导体、一台传真机，它还是一个假人，因为它可以与真的国际象棋大师较量谁是真正的冠军。电脑变成这样一个什么都不是的东西以后，人们就总希望享用它的各个方面。没有广播电台，收音机就成为一个废匣子。搞网络的人肯定是看到了这一点。全世界那么多搞电脑的，最后由比尔·盖茨这个只搞软件不搞硬件的愣头小子坐了首富的交椅。我想搞网络的人恐怕也是看准了这一点，所以就搞网络。否则我那位朋友怎么会把她的研讨会命名为“中国未来之路”，我猜她也做着中国盖茨梦。

我不怀疑这是一条发大财的路。但我有两个担心。第一是我那个朋友的公司是民办公司，资本实力有限。如果要把中国的老百姓启蒙到可以赚大钱的程度我估计需要巨额的资金投入。假如在这个过程中，在我那个朋友还没赚到钱甚至还没收回投资的时候，有类似IBM、康柏那样的公司，或者就是联想这样的企业介入网络市场，我的朋友会不会因为实力对比的问题而成为市场启蒙的无私奉献者？第二是政府方面。无疑网络是一个赚大钱的事情，像盖茨预测的那样，离不开网络的人们必将给网络的经营者以丰厚的回报。但是，为什么此刻完全有实力的大公司不做呢？不由我不想起卫星电视接收

机的往事。被异化的电脑和在“网”上流动的那些信息政府会不会干涉呢？政府如若干预，无非是确定哪些企业可以经营网络哪些企业不可以，或者是内容审查。事实上此刻我那位朋友的公司里，每天 24 小时都有人坐在用于监视的电脑前值班，一旦出现哪位网民有不良政治倾向的言论上了网，便要立刻删除，我的朋友说这叫警察部队。

与许多公司相比，甚至与联想相比，我都认为瀛海威公司的战略设计是富有远见的。但它最终实现还必须把两个条件运作好。一是在大公司介入之前有足够的财力与办法扩张以不至于被人挤垮；二是在政府如若需要干预的时候它能够成为幸运儿。二者缺一不可。

1993 年我曾有一次去医院探望柳传志。当时我刚读过一本描写清朝巨贾胡雪岩的书，书名叫《红顶商人》。我认为此书写得很好，胡雪岩确实是绝顶精明之人。柳传志听后不以为然。他认为文人写书写怎么做经营其实是一种浪漫设计。表现在作者会安排若干的巧合，从而创造出一个指哪儿打哪儿的神枪手。实际上经营是变化的，实现战略设计的条件是变化的，最终能否成功还要看条件运作。

联想集团投资的几不干已经成为一种法则。有利可图但无钱可投的事不干，有利可图也有钱投资但无可靠人才去做的事不干。在联想看来，这几个因素都属于必要条件。必要条件缺一也不行。1988 年不推自己品牌的电脑关键是人不行。1988 年前联想人没做过电脑，不懂。在研究所的时候大家研究的做过的计算机，是那种一台就可以占满两层楼房的大家伙，摆在桌上能用的微机谁也没真做过。但是联想必须要做电脑，所以就到海外去做板卡，做板卡也是学艺也是培养人，慢慢就知道摆在桌面上的电脑也并非神鬼莫测。这还不够，国内还要有人卖国外的电脑，卖电脑也是学习，学习怎么卖电脑，销售队伍就有了。有了做电脑的人，有了销售电脑的人，又有了全国十几家分公司，万事俱备，1990 年推出自有品牌电脑成功就变得水到渠成，联想集团至今还保持着这种风格，在战略问题上，有时一个细节的决策过程也许要经历数月。联想的企业精神中有“求实”二字，求实在联想很多问题上的体现一是正视自己；二是运作条件做到瓜熟蒂落。

我们曾经知道麦当劳进入中国的故事。仅仅因为要合乎麦当劳薯条的质量要求，麦当劳在中国为其土豆到底种在什么地方好而足足寻找了半年。这就是我们面对的竞争者。仅仅是战略设计知己知彼也还不够，实现战略的条件保障与运作同样也必须引起我们充分的注意。

在 1995 年 12 月于北京怀柔雁栖湖畔举办的联想集团高级干部管理培训班上，面对着几十位年轻的总经理，李勤谈过 2000 年联想集团要实现 20 亿美元营业额的目标之后，柳传志向他的部下说得最多的话是 20 亿美元等于 10 个中国大陆联想，那就需要 10 个能管理大陆联想这么大摊子的总经理。这些人必须从你们中间成长起来，否则 20 亿美元是空谈。

1988 年联想海外计划实施之时一个重要的策略叫“瞎子背瘸子”。什么意思呢？联想进军海外市场条件在 1988 年并不完全成熟，其中一条就是他们虽然有技术和国内大本营作后盾，但是他们对国际计算机市场是怎么回事一无所知，就好比一个身强力壮的瞎子。与联想合资的香港导远电脑公司的几位年轻港商毕业于英国伦敦帝国大学理工学院，资金与科技实力不够，但对国际市场的竞争规律一清二楚，就好比一个心明眼亮的瘸子。联想通过合资使自己实现战略的条件有了充分的改善。

柳传志承认一个企业在很小的时候是不可能有什么战略设计的，因为能够影响和动摇它的因素太多。但是一个企业发展到一定程度后就必须有战略设计。我想，联想小时候也一定如此。但是凭着一种悟性与经验，他们始终在朝着心里明确的那个目标走。

1987年当它实现年营业额8700万之后，他们的战略设计也日渐明确。围绕着这个设计，我们不难发现他们在如何寻找优势，创造优势。而创造优势在我看来，正好就应了那句古语：“逢山开路遇水架桥”。

而大约在半年多以前，我偶然听说一家国外著名的电脑公司向我们的学校无偿捐赠上千万元的电脑，这是否也属于提前“架桥”呢？就像当年可口可乐公司向我们捐赠可口可乐的生产线一样。

六 农村包围城市

很多人认为，中国最伟大的军事家是毛泽东。为什么这么说呢？主要原因在于他“农村包围城市”的战略设计。1927年南昌起义，中国共产党有了枪。有了枪的共产党人必须上井冈山。道理很简单，敌强我弱，上了山就变成了敌弱我强。成功就有机会。长征去延安，延安也是农村，占据着城市的国民党军队离延安太远。农村穷，穷人闹革命坚决。农村包围城市意味着卧薪尝胆能够发展壮大，意味着战略目标的最终实现必须步步逼近，欲速则不达。

尝过共产党“农村包围城市”苦头的日本人和在宝岛台湾的中国人也成功地世界经济舞台上实施了一回“农村包围城市”的战略，战后的日本百业萧条经济崩溃，当时日本朝野上下就日本国家经济的振兴有两种截然不同的战略主张。一种是“贸易立国”，即扩大生产和出口，全体日本国民勒紧裤腰带，降低生产成本从而低价出口。另外一种“技术立国”，即加大科技投资以高附加值的产品出口，但问题是日本没钱也没有市场。中国人不买日本货，被日本人偷袭了珍珠港的美国人也不买。日本没有别的路，所以选择了“贸易立国”。我们现在看日本走过的路，其战略设计基本是三个阶段。第一个阶段是以廉价的工业产品出口换取资金改善国内经济环境；第二阶段是以创新设计和二次革新设计提高产品附加值赢得利润，例如日本的汽车、手表、电器；第三个阶段是“技术立国”阶段，譬如今天日本的一些领先技术和基础科技。日本的这一战略由农村包围城市开始，到今天举目皆是的攻城掠寨，其步骤的合理性不由你不敬佩。

台湾经济的崛起也并非像20年前我们宣传的那样，似乎宝岛金子俯拾皆是，所以台湾富裕。台湾的富裕由它在国际市场的崛起开始，而它在国际市场的崛起又由中小企业开始，譬如纽扣。它也走过一条农村包围城市的道路。而此刻，宏基电脑已为炎黄子孙在国际市场占据了一个第七位座次。

我们十九世纪此刻犯的那个错误在于我们不相信坚船利炮可以摧毁我们的万里长城，我们相信有五千年文明的大清帝国足可高枕无忧，所以我们失去了圆明园，留下一个承德避暑山庄总让人想起很多其它事，如同想起重庆做过“陪都”一样。

1995年11月底，在举办于广东惠州的那个研讨会上，本有理由为刚刚落成的亚洲最大电路板卡生产基地而踌躇满志的柳传志却充满忧患地说：“中国的计算机工业要参加国际竞争，与世界同行，道路只有一条，那就是学会

在世界无法预料、不断变化的环境中生存，这就是 21 世纪的进行曲。如果我们等到那时才听懂这首曲子的话，我们连二十世纪 90 年代都过不去。”

这是排名中国计算机行业第一位的联想的忧患！我们曾经在若干不允许犯错误的历史关头听不懂世界的脚步，今天我们不该也不能再一次听不懂。

联想也走了一条农村包围城市的道路。即便今天也依然在走这条路。承认贫穷与落后的人都会走这条路。由贫穷、落后实现富强的人也一定从这条路走来。1985 年想做联想汉卡的联想人做了一年的验机、维修和培训，因此他们有了 70 万元利润可以去做汉卡；1988 年，想做自有品牌电脑的联想人选择了做外国电脑的分销；同年想去美国办公司的联想人把那第一步放在香港，建起了他们说的“桥头堡”；1995 年，想在国际市场挣高利润的联想人在广东建起了挣百分之一、二利润的板卡生产基地。他们把自己的战略步骤统称为“步步逼近”。我想其实就是农村包围城市。企业战略是一场战争，空军轰炸什么时候开始，炮兵什么时候到位，陆军什么时候冲锋，所有环节构成一个缜密的计划，“棋错一着满盘皆输”。

1996 年 3 月份参加《人民日报》社的一个座谈会，会上我有一个发言，大致意思是谈了当今国际电脑市场一种总的趋势，在我看来，进入 90 年代之后，整个世界计算机实质上是被几家美国大公司操纵着。一家是微软公司，一家是英特尔公司，它不断推出新的电脑硬件心脏—CPU(电脑中央处理器)。当一个新的 CPU 推出以后，它就会采取强行淘汰老 CPU 的做法。怎么淘汰呢？通过降价，就是把技术性能先进的 CPU 价格，譬如把 586CPU 的价格降到与 486CPU 价格差不多的程度，于是 486 电脑就开始逐步从市场中退出，由 586 扮演主角。另一家公司是 IBM，由它设计的所谓 IBM 兼容机标准在全世界占据主流。这些公司互相之间有竞争也有配合。出软件的和出 CPU 的，加上搞电脑设计标准的，几家一联手立刻就成了牵牛鼻子的人，全世界生产电脑的国家 and 厂商都围着他们转，即便日本也不例外。

日本人在电脑方面的日子远没有他们在汽车方面的日子过得潇洒。汽车方面，日本人有自己的发动机，有自己的化工、电子和机械制造，不必跟在美国后面亦步亦趋。电脑方面不行，日本没有自己的 CPU，也没有自己的强力软件，所以就只好与包括中国在内的第三世界国家为伍，采取国际电脑业通行的“跟踪战略”，所谓跟踪，就是英特尔推出 486CPU，你就要马上推出 486 电脑，要马上把库存的 386 都卖出去别砸在自己手里。英特尔推出 586CPU，你也要立刻跟得上。你还要知道英特尔什么时候可能降价，微软什么时候可能推出新的近乎魔鬼一样的软件，知道 IBM 什么时候又搞出一个新的标准。全世界都在这样跟踪，连离小康标准还差一大截的中国消费者也被迫跟踪。上半年买进家门的电脑下半年就跌价上千元。这就是美国的战略设计。

仔细想一想，二战以后美国人不像二战以前那么不可一世，但依然有几件事令美国人民扬眉吐气。一件事是把前苏联整散了伙，一个国家变成若干个国家。一件事是把萨达姆打得缩在洞里，想出都出不来。还有一件事就是电脑，把全世界的人都搞得晕头转向。比尔·盖茨已经有人称之为“大帝”了。美国人在想什么？下一个世纪美国也许就不必再依靠爱国者导弹来充当世界警察，靠比尔·盖茨称之为“未来之路”的“英特耐特”就足够了。在“英特耐特”网上跳美国的脱衣舞，让即便出不了国门的伊拉克人随时听到克林顿的感召，然后就把萨达姆推上断头台；地球真的变成一个村落，鸡犬

相闻。怪不得美国的汽车工业被日本汽车冲得七零八落而美国人也并不呼天抢地，怪不得美国最后一家电视机厂被日本公司兼并美国人也没觉得什么，怪不得美国可以同意中国保护自己幼稚的汽车工业但必须全部开放同样幼稚的电脑工业；美国有电脑，有电脑的美国与有原子弹的美国同样是下个世纪的强国。精诚合作的微软、英特尔、IBM 嘴上没有说，但心里一定在希冀“跟踪战略”能使身后那些跟随者一个个被拖垮，拖垮之后世界就是他们的了。硅谷每年百分之六、七十的企业被拖垮关张，然后又起来百分之六、七十新的跟随者，一副前仆后继的景象。

在 1995 年美国已经有 39% 的家庭拥有电脑的时候，同年中国有 0.5% 的城市家庭桌上摆了电脑。美国人希望中国人哪怕 10% 的家庭在 2000 年以前都用上电脑。中国大，中国人口多，这么大的市场美国人希望多一点给自己少一点给别人，最好的办法就是把别人拖垮。这就是美国的战略。

摆在我们面前有三条路：一条路是像从前一样关起国门拒绝参与竞争，这样我们会继续落后下去。第二条路是国门大开，让外国企业一马平川开进来，而我们自己甘于平庸，这样我们就会逐渐失去自己。第三条路是既参与竞争，又与人家合作向人家学习，这样我们才有可能走向富强。事实上，当外国知名电脑企业真正进入中国之后，我们自己的电脑工业也跃上了一个更高的台阶。联想与许多国际著名电脑企业至今仍有很好的合作，也有竞争。联想选择了第三条路，他们需要与国际先进企业合作，但他们更在乎自身的崛起，这是他们的目的。

美国的战略设计还有财政方面。微软、英特尔、IBM 代表着美国的未来利益，所以美国的财团提供给他们长期的低息贷款，帮助他们在全世界当然也在中国打一场持久战。财大气粗的 IBM 先生们于是就铺天盖地在中国所有的电视、报纸上大喊“四海一家，解决之道”（IBM 公司广告语）。于是 IBM 中国公司起了中国名字的美国总裁就遍地开花实施他的“本土化”策略。95 年在中国的美国电脑公司也许没有一家赚钱的。但人家有钱，赔得起熬得起，从 0.5% 的中国家庭拥有率熬到 10% 的拥有率那就等于挖出金子了。所以人家就高举高打，像当初打萨达姆一样打一场全球电脑大战。活不见人死不见鬼，伊拉克人连美国人的模样都没看见就投降了。在这场激烈到令人窒息的电脑大战中，贫穷落后的中国与不贫穷落后的日本、韩国都不得不采取农村包围城市步步逼近的战略步骤。日本人富裕所以五家财团联手，投资 500 至 1000 亿日元，希望在未来 10 年能够生产 CPU，能够不被美国人牵着鼻子走“跟踪战略”。对于美国人的这种强权战略日本人是深诸其道的。从历史上看，日本企业曾明确奉行步步为营的“渐进战略”。核心内容是集中资源投向范围明确的产品市场、努力渗透市场、逐渐发展优势和使整个企业集中实现长期目标。同样，在局部战场日本企业也有过类似美国电脑企业今天这样高举高打的“飞跃战略”。譬如在美国的彩电市场，五、六个日本品牌集体进入，狂轰滥炸硬是把美国的彩电挤出市场圈子。

联想集团为什么不进入 CPU 这个牵一发而动全身且有高额利润的领域呢？曾经有政府官员问过这样的问题。联想人知道自己不行。按柳传志的判断一是人的问题，与人家比有太大差距。二是财力不行，即便把整个联想的家当都押上去也不过九牛一毛。在联想人看来，即便以国家财政为后盾做 CPU，我们依然面对着现阶段不易解决的三个难点。一是什么人去做；二是钱依然不够。以我们国家的财力投资几百亿去做 CPU 是不大可能的；三是做出

来 CPU 卖给谁。做什么不做什么以及怎么做，重要的还是一个实力对比的问题。

当前世界电脑市场分三个台阶：第一个台阶在美国，电脑硬件的核心技术和软件技术都集中在他们那里，他们的利润率可以高到 25% 以上，像英特尔这样的公司每年的科研投入就会达到十几亿美元。第二个台阶是日本，也包括韩国与台湾地区。这些国家和地区的电脑企业发展的时间和质量都优于其它国家，一些电脑的领先技术在他们那里已得到推广，因此这些国家和地区的电脑企业利润也会比较好，可以达到 15% 以上，如东芝公司、NEC 公司、宏基公司等。第三个台阶在东南亚和中国，基本上是以制造业为主，即便做到几十亿的生产营业规模，利润率也只有百分之五以下。我们习惯称之为苦力钱。这就是当前世界电脑市场的格局划分。我想基本上也可以表明一种国家经济的格局，我们现在要做的事是什么呢？无非是我们要从第三个台阶往第二个台阶上走，从第二个台阶往第一个台阶上走。这是一个漫长而艰苦的过程，我们不能急，急就要乱方寸。光看着人家碗里的饭香没有用。我们做过好多病急乱投医的事，譬如说我们到美国买下一个钢铁厂。我们觉得自己借此就可以在人家的心脏捅上一刀了，就能够吃上和人家一样香喷喷的饭。结果是我们背上了一个大累赘，食之无味弃之可惜。我们要看到自己最真实的现状。放在世界范围内，我们是一个什么国家呢？我总觉得别人是把我们当作一个资源型国家和大市场在对待。海湾战争后重建科威特，我们把人输出去。我们还输出原油、原料、工艺品，我们的出口都是资源出口。同时我们还是人家产品输出的最大市场，因为我们人多。多一个人多一张嘴吃饭，多一个女人穿衣服，多一个脑袋要用电脑。

这是我们的现实。我们看不到这现实不行。看到之后自暴自弃不行，看到之后急不可耐也不行。拿中国与日本比较，中国的事情远没有日本好办。一是日本没有中国这么悠久的文化传统，没有中国人那么大的自豪感，所以看到人家比自己先进之后日本人会急但不会气急败坏。我们不行，我们总认为自己是全世界最大的，当别人比我们好了以后，我们会认为没道理，会急得恨不能一夜之间吃了人家。二是日本人的国家责任感比我们强，所以战后日本的“贸易立国”是以日本人的国家责任感为后盾的。日本人可以少拿薪水也要把产品的价格降下来去和美国人拼高下，中国人也有这样的觉悟，但比日本人差得远。

七 小米加步枪只能步步逼近

联想的“步步逼近”战略以柳传志的解释就是“有多大能耐干多大事”。“步步逼近”实质上就是一个条件的营造过程，是一个优势培养逼近目标的过程。联想的起点很低。低到什么程度？譬如说现在通行的说法叫电脑业是“没有国境线”的竞争。这一点联想人 1988 年就料到了。摆在他们面前有两个问题：一是在海外市场跟世界一流企业同台竞争；二是在国内市场与人家竞争。想成功就必须搞清楚人家是怎么回事，竞争是怎么回事。知己知彼百战不殆。联想在美国硅谷设立研究中心，在十几个国家设立子公司，然后把国内的人才一批批送出去，在海外搞科研做销售。刚开始是香港人管香港公司，大陆人跟着学习。然后是香港人去管美国公司，大陆人管香港公司，层层见习逐步递进。当联想人能够基本接近国际市场的要求，联想

就买进一家外国公司或者招聘一批美国人，和土生土长的中国大陆人共同工作。联想人感到，纯粹地学习经营管理技巧并非难事，难的是东西方文化的融通。

1995年《经济参考报》记者朱羽先生在一篇有关联想的业绩报道中提出一个“国际企业人”的概念，应该说是十分准确的。为了联想目标而必须做“国际企业人”。不仅要学做生意，还要学习很多过去想都想不到的东西。要学广东话，说不了广东话管香港人总是差着一点。在北京长大说惯了几化音的联想人总觉着舌头别扭，但柳传志都把广东话说利落了，年轻人就没话说。要学英语。总不能在美国做生意还一人配一个翻译，还要学吃西餐，点菜和用刀叉容易学，要学到能吃饱就有难度。还要研究人家的文化，否则猜不出人家的爱好想不通人家的价值观，累死也沟通不了。这种文化上的“步步逼近”有点像当年全国解放的时候军队进城。如果我们的人民解放军始终是陕甘宁边区的情景，上海人民就难以和共产党军民鱼水情。日本的文化传统也是排斥外部文化的，但日本经济的发展逼得日本人至少要了解美国文化，否则丰田汽车与福特汽车就难以抗衡。

柳传志鼓励他的部下向国外先进企业学习，学习他们的管理，学习他们怎么做生意，包括学习人家的社交礼仪。一旦有人在这方面做得很好，柳传志便会大加夸奖。实际情况是联想从与之合作的IBM、惠普、AST等著名公司那里，学到了很多。柳传志反对排斥，主张融通，鼓励竞争，也提倡合作。这种虚心的态度推动了联想的发展。

“步步逼近”不仅仅是产品的问题，市场的问题，财力的问题，人才的问题，还有文化的问题。日本商人对《孙子兵法》的研究甚至比我们还深刻，所以我们欢迎人家。大字公司知道中国人“四海之内皆朋友”，所以说“大字是中国人民的朋友”，我们也因此“朋友来了有好酒”。IBM也了解我们的文化，所以就推行“本土化策略”。联想今天在世界各地已经有几十名能够适应环境的中国大陆人，有上百名已经溶入联想文化又能接受西方文化的香港人，以他们为基石，联想已经形成了一支上千人的海外队伍。这是联想“步步逼近”的结果。中国大门敞开了，即便业务全部在国内的企业，今天也必须以一种国际人的眼光和心态来对待自己的战略。

经济的发展导致文化的冲击与裂变在今天的日本、台湾已是一个不争的现实，在中国也初露端倪。在传统中国文化熏陶下成长起来的中国人，当他充分了解了各国文化之后的心态变化会怎么样呢？那个由浙江乡镇企业成长起来的著名服装企业“好来西”就是一个生动的例子。这个企业的员180%以上是来自于浙江一个偏远的县城。这些人很年轻，年轻意味着可以接受新事物。这些年轻人随着企业的发展分别进入了中国的各大中城市，在那里担任销售主管这样的职务，分管业务由百万营业额成长到上千万营业额。他们自己也渐渐溶入新的文化环境和生活环境。但他们家乡的文化价值观与这些城市比仍显落后，所以这些人已婚的几乎年年会有离婚现象，未婚的在家乡无法找到情投意合的伴侣。文化裂变带来的苦闷可想而知。

联想的“步步逼近”战略是多方面的。产品的、市场的、人才的、资金的以及文化的。由零起步的联想人也没打算“一口吃成个胖子”，瞬息之间就能够不仅屹立在世界的东方，还能屹立于世界的西方。所以当大军压境我们必须合资必须转向其它行业的时候，联想却响亮地喊出“扛起微机民族工业大旗”。但即便吃了豹子胆，联想人也不会在今天去涉足CPU。他们要像

给桌面拧螺丝钉一样每个角都拧上点，转着圈儿地把产品、市场、资金、人才都同步拧上去，按他们的“步步逼近”“有多大能耐于多大事”。今天冷静地看联想这个在中国创造了奇迹的企业，把它所取得的业绩放在世界范围内衡量，也还是微不足道的。虽然它已经进入了国际市场的高科技领域，但它还在制造业这个第三等级的台阶上，如同我们国家处在第三世界阵营一样。虽然联想已经有了数十亿人民币的企业资本，但与微软公司一年仅科研费用就达十几亿美元比，我们与人家的竞争无非又是一次“小米加步枪”对飞机大炮。

韩国乐喜金星董事长具滋憬在他《道路，只有一条》的书中有个生动的例子：远洋海轮上一般都有老鼠，海轮停泊一处的时候老鼠是不会上岸的。如果有老鼠窜上岸，有经验的海员会拒绝上船，担心出海会发生不祥事件。老鼠是一种有灵性能够预警的动物。具滋憬先生认为，在70年代市场刚刚开放的韩国，高丽民族对蜂拥而入的外国产品是缺乏海员那种警惕的。我们今天同样缺乏警惕，虽然在强力发展汽车工业；权威政府机构国家经贸委正在全国范围内批准组建一千家优势企业集团；对目前仍占国民经济主导但陷入极大困境的国有企业赋予经营者越来越大的权力，从而希望这些企业的质量能够有所提高，以保证不至于在强大竞争对手面前兵败如山倒。……但是，我们的这种警惕还十分膝陇与有限。上海的贵族商场伊势丹每星期会有飞机从日本空运过来成箱的冰激凌，每到这一天的时候，便有少男少女在伊势丹排起一百多人的长队，等候一星期能够品尝一次的上百元一份的日本冰激凌。在北京，据说是排名世界第二的墨西哥“科罗娜”啤酒一瓶卖到17元，在北京有二百个酒吧把科罗娜价格抬到20元至40元不等，但每一个酒吧都有昼夜不断品评科罗娜啤酒的中国人。我们16岁以下的少年儿童已经成为麦当劳、肯德基最忠实的顾客；16岁以上的青年人已经加入到比萨饼爱好者协会的行列，我料定这种趋势不仅会愈演愈烈，而且有望作为“光荣传统”带入下个世纪由我们未来的那一代继承。

1995年举行于安徽合肥的95中国名牌大会曾经令我感到一种酸甜苦辣都有的味道。这个大会有一条规定，参加者必须是中国的名牌企业。代表们数了一下，实际上70%以上允许开放的行业目前只剩一家或两家中国企业，所以这些企业就理所当然成了中国名牌。我和中央电视台的记者张欣先生曾经坐在一起，一个行业一个行业列举谁是“最后一个堡垒”，结果是令我们汗颜而再也数不下去。知名度很高而势单力孤的艾丰先生（中国质量万里行组委会主任、现任《经济日报》总编辑）坐在主席台上，从80年代开始他就极力倡导发展中国的名牌企业，但我总觉得他很孤独。

1995年底，联想集团第一次要求他们的事业部总经理必须把发展计划做到三年，要求事业部总经理要学习制定战略，不会制定战略就不能当总经理。我感到联想既是幸运的，又是不幸的。幸运的是他们是在“步步逼近”的战略设计下发展起来，他们尝到了战略设计的甜头。不幸的是我们刚刚开始而我们的对手已经开始了一百年，所以我们的设计就必须卧薪尝胆充当“拾遗补缺”的角色，就必须把梦想放在心中一步一步地“农村包围城市”。但愿我的朋友能够把流海威时空经营成功，别让中国人只有一张美国人编织的“英特耐特网”，让中国人也有一张网去网别人。

八 前途是光明的，道路是曲折的

这是今天 30 岁以上的中国人都说过的一句话。

1935 年，红军队伍带着这样一种信念由江西走到陕北，终于见到了光明。

1945 年，没有听从斯大林指挥的解放军带着这样一种信念从东北黑土地一路南下，终于把蒋介石挤到台湾那个宝岛上。每到困难的时候，这句话总会产生一种强大的精神作用。在 1979 年以前那个“独立自主自力更生”的年代里，我们犯过的错误是大信这句话，信得有点像“再过二十年又是一条好汉”的味道。那时候我们天天喊“大干快上，赶英超美”，结果是 1979 年国门开放以后，我们才知道自己比人家落后半个世纪。

1979 年以后，我们犯的错误是太不信这句话。也许我们的失业问题太沉重，也许我们太缺钱，所以我们希望别人来投资。广东省一些地方政府当初在欢迎内地省份去投资的时候提供很多很多的优惠，譬如不要钱的土地和减免税等，大概我们也是怀着同样的心情请外国的企业来中国。贫穷落后而幅员辽阔的中国振兴已成燃眉之急。

有时我在想，企业战略，有关战略目标、战略机会、战略条件、战略步骤，搞透了其实并不神秘。首要的问题是你愿意这样去设计，有这样的责任心。中国的企业与外国的企业不同，中国的企业是国家的，总经理是任期制，所以只关心任期之内的问题。外国的企业是股东的，是私人的，真投了钱的股东一般自觉地希望企业能够办成一个生生不息的聚宝盆。企业的经营者如经营出色可能自己会得到一个“金饭碗”，譬如股份之类的。所以战略设计在外国企业是一种自觉和必须的行为。我们过去的计划经济体制，实际上国家是一个大的企业，是由政府来作战略设计的，每一个企业其实是国家这个大企业中的一个车间。1979 年以后，国家这个大企业逐步解体，要求我们的企业自己去做战略设计，我们一下子转不过来。加上制定战略所需要的条件和利益驱动这样一些事情一时还没解决好，我们的企业就不由自主地进入一种无战略的状态，这是很危险的。

联想集团是一个国有民营的企业，所谓国有是指国家至今为止总共向它投入的资本总额是 20 万元人民币。所谓民营是指联想集团有着较大的自主经营的权力。能够获得这样的灵活机制，我想主要有两个原因，一是国家投入资本量小决定了联想集团原本在国家战略的棋盘上并没有位置，属于可以完全放开搞活的一类，联想是在放开搞活中“步步逼近”成长起来挤进国家战略棋盘的。在 1990 年以前，当时还由国家分配的电脑生产与销售计划中，联想集团还没有获得计划分配指标资格，是他们在海外市场取得成功之后才获得进入国内市场计划的地位。第二个原因我认为源于高科技企业的特性。如果按一般性的规律来看，企业发展的条件要求主要是资金、人才和资源。而在高科技企业里，对人才的要求是尤其重要的。也就是说，高科技企业里你可以没有十分雄厚的资金，但是你必须有人才。高科技企业更像一个以人才为资本投入的企业，用知识换钱。比尔·盖茨的成功是一个杰出的例子。没有资金的比尔·盖茨成为世界首富，但没有资金的通用电气公司不会成为世界排名前几位的企业。有人才无资金的联想集团也是这样从土里拱出来的。

老一辈的联想人是一批装了一肚子学问在研究所做了几十年课题研究的知识分子，他们看到了体会到了国家的贫穷，看到了一个个呕心沥血的研究

成果鉴定完毕就束之高阁。他们不甘心，总觉得自己的知识能变成财富，能给国家富强添砖加瓦。所以他们就创办了联想，而且是想创办一个一百年可以为国家增加财富的企业，一个能够代代相传的聚宝盆。因此他们愿意做长远的战略设计而不满足于十年八年的辉煌。在个人的要求上，他们是那种典型“知足者常乐”的中国人。柳传志在1996年2月回答一位广东记者时曾笑谈名利：“一个人，事情干到一定程度，就会十分珍惜自己的名誉。人活在世上，不就只有一张嘴吗？睡觉不就只要一张床吗？”老一辈联想人和他们的总裁一样，吃饭喜欢吃小馆子，喜欢津津有味地啃猪蹄，但一定要有一条鱼。他们希望自己的公司年年有鱼（余）。所以，他们不断地完善自己的战略计划。

我们的国家，我们的企业面临这样一种形势，面对着美国、日本、德国这样一些对全球经济都已有战略设计的强国，我们必须自觉地学习制定战略，否则我们会一败涂地。如果以“计划赶不上变化”为不制定战略的理由，我们将不是人家的对手。

其次是执行战略的坚决性。“不因小胜而张狂，不因挫折而气馁，不因诱惑而动摇”是这种坚决性的体现。1991年4至6月，是国际电脑界难忘的“黑色四五六”。在这三个月里，电脑市场强烈动荡，价格狂泻，仅香港一地就有几十家公司相继倒闭，其中不乏电脑业的资深企业。年轻的香港联想公司板卡业务刚具雏形，也不可避免地受到极大冲击，三个月就赔进五千多万港币。联想人没有退缩，他们把贸易获得的利润补过来，在风急浪涌间毅然坚持着。1994年，联想海外市场的板卡业务已是可以给联想带来七、八千万利润的项目，如果没有1991年的坚韧不拔初衷不改，是不可能赢得这一天的。1990年，假定联想集团陶醉于分销外国电脑所获的高额利润而不推出自己的联想电脑，也许今天这个时刻我们已经不再会在中国电脑市场前五名中拥有一个中国人的品牌。如果联想集团不在电脑制造业这个第三台阶的领域上点点渗透，而是贸然选择进入科技含量、资金含量、市场含量更高竞争对手更强的领先技术领域，也许今天中国已失去一个著名的企业集团。战略的最终完成需要一往无前的决心。

历史上，中华民族被别人设计过，设计成社会主义大家庭中的卫星国。像一盘棋那样，人家是老将，然后把我们把设计成车、马、炮之类的角色。今天我们又处在这样一个时期，有资格做老将的美国、日本、德国也许希望未来的中国成为一个加工制造业的大国。人家得到的是高利润，是世界有限的资源全部为他们所享用。而我们得到的是就业机会是温饱问题解决。当有一天人类所有的技术、资金和市场都控制在发达国家，世界无限融通从而真正成为地球村的时候，美国就是全世界的老板，而我们就只能是打工挣饭吃的小伙计。拥有世界四分之一人口的中国今天没有一个企业能够进入世界前500名企业排行，这合乎美国的利益但不合乎中华民族的利益。我们要么真的按别人对我们的设计去成为未来世界经济格局中的一个出大力流大汗过苦日子的小卒，要么是拿出我们自己的设计实现我们自己的战略做一个自主的经济强国。

我在前一个时期看到一篇文章，有一家外国机构做了一个分析。这个分析把目前全世界已有的财富做了一个百分比，占世界人口25%的中国人民只拥有9%的财富。

我们还等什么呢？

第二章 谋事在人

中国缺人才吗？中国缺伯乐吗？中国缺留住人才用好人才的机制吗？人才的标准首先是信誉。信誉不仅仅垦品德，还有能力。人才的训练和培养永远是“赛马中识别好马”。

一 办公司就是办人

从1949年成立中华人民共和国以来，有三个时间段我们感到了人才的珍贵，这三个阶段我们都产生过如饥似渴的感觉。

第一个时期是五十年代，我们向苏联送去了大批留学生，今天五、六十岁的中国知识分子中有相当一批人是从苏联学成归国的。我们的武器制造专家包括原子弹的设计者，我们的电子工业企业家，多数是在苏联学习的。1949年以前中国打了几十年仗，无暇顾及科学和经济。

1949年以后，由于物资匮乏，科技落后，于是我们提出个“大于快上建设社会主义”，农业成立了合作社希望多产粮食，工业提出大炼钢铁，国防工业围绕着原子弹的研究展开，中国人当时的任务，一是保卫自己，二是养活自己，具有远见卓识的政府为了实现这两个目的，把一批批热血青年送出去，然后又一批批接回来安排到重要的部门和企业。尽管六十年代我们走过一段令生产力发展停滞的弯路，但是五十年代的这批人才对我们当时以至后来的发展功不可没。没有这批人，我们一定连今天这样的科学与经济的基础都不具备。

第二个阶段是1979年至1985年间，中国诞生了许多的乡镇企业，面朝黄土屁股朝天种了一辈子庄稼的农民一旦成为企业老板之后，他们对知识的敬重远比有知识的城里人高得多。他们知道自己没文化，没文化就搞不出好商品。于是他们宁愿全村人集资盖上别墅一样的小楼，买上轿车，开出城里人想都不敢想的薪水数字，然后学着刘备三请诸葛亮的样子，毕恭毕敬站在一个又一个城里知识分子的家门口，为贫穷的乡村请去一个又一个能人。那时候城里人才多，多到很多企业、研究所无所谓张三李四被挖走。直到乡镇企业的产品大举进入城市已经冲击到那些被挖走人才的企业时，城里人似乎才醒悟过来。应该说改革开放之后，对知识对人才的尊重以至对人性的尊重，是由我们目不识丁的农民弟兄带的头。

第三个阶段是从1990年开始，大量进入中国的外资企业、合资企业要现实本上化策略，要为以夷制夷而大量招聘中国人。在美国，一个一般的工人年薪也要在一万多美元以上，在中国一千美元月薪就可以让外企的门前排起一队全部博士学位的长队。中国的企业开始恐慌，开始寻求各种方法留住人才但收效甚微。在北京已经出现了数家猎头公司，专以介绍人才为业务内容。猎头公司受那些进入中国的外国企业和没进入中国的外国企业委托，专门负责从中国的企业中物色人才，一旦找到目标便会开出无法抗拒的条件，把一个个中国人才送到外国企业中去。我的一位同事的妹夫，原先在一家电脑公司从事软件开发，他是从农村考大学进到城里的，从没想过要出国。但是有一天，有人告诉他他可以全家去新加坡，定居手续工作生活一切自有安排，于是他就去了。中国少了一个人才，新加坡又多了一个华人。今天在北京的外国电脑企业中，确有一些企业在执行着一种规定，凡是从联想集团到这些

企业求职的人，可以不按程序考试，工资职务一律从优，优到收入可以超出这个人在联想的一倍甚至更多。曾经有一个人说了一段充满智慧的话，他说人人都认为人才值钱，其实是钱值钱。有钱的外企不缺人才，缺人才的中国企业其实缺钱。从作为商品的劳动力这个角度看，我认为他们的话也对。

一部美国历史生动地表明人才之珍贵。二战胜利，美国做的事情是把德国的原子弹研究专家、把德国的犹太人送往美国。今天支撑着美国科技的中坚力量是那些并不出生在美国的美国人。

1995年间，联想集团一个技术考察团去美国参加一年一度的拉斯维加斯世界计算机博览会。联想集团考察团在博览会之余去参观了一家规模不大的美国软件公司。这家公司里有几位四年前还在中国科学院计算技术研究所工作的年轻的中国人，他们与联想集团考察团中一些年轻专家是过去的同事或者朋友。谈话中了解到，去了美国的这几位研究人员此刻已拥有所在公司的上市股票，按市值计算也基本接近百万富翁。

的确，从马斯洛人的需求层次论来判断，今天我们能够满足人才需求的能力是有限的，与我们的竞争对手比甚至是可怜的。这就是我们目前的处境。我们必须摆脱这种困境。在与中国企业相比拥有绝对数量和绝对质量人才的联想集团，总裁柳传志已经在大声疾呼未来的竞争是人才的竞争。但我们社会上这种呼声依然不够强烈。我们真的不是有经验的海员，我们不知道老鼠上岸意味着什么。假如有一天，绝大部分中国本土一流的人才都去了外企，由这些人组成的企业与我们自己的企业展开竞争，结果会是怎样？这种假设并非危言耸听。北京已经有上千家外资企业，按每家企业平均 50 名员工计算，至少已经有五万名中国人才在打外国工。还有上海呢，还有广东呢。我记得曾经有一个统计，据说每培养一名大学生，国家要有上万元的经费补贴。在中国今天有没有十万名以上的研究生打外国工？有没有 50 万名以上的大学生打外国工？如果有，每个人仅算国家贴入教育经费一万元，那就等于我们花了近百亿人民币培养出来的人才，如今正在外国企业直接与我们中国企业竞争。这就是 90 年代在我们这个国家随处可闻的声音，我们听懂了吗？

有人说，因为我们贫穷所以留不住人才。我不同意这样的观点。“家贫出孝子”，关键是我们缺乏这样的意识。我们贫穷的农民弟兄曾经做出过榜样，曾经全村人勒紧裤腰带对人才顶礼膜拜，精诚所至金石为开。中国的人才并非都见钱眼开，更多的时候套用一句歌词，属于“我要的不多，无非是一点点温柔感受”那种人。“士为知己者死”，我们从现在起就该警醒，就该为人才创造哪怕是“一点点温柔感受”。

“千军易得，一将难求”，我们已经有一批企业家看到这一点，他们在用各种方法发现人才。在北京颇有市场的中南抽油烟机的老板许为平先生，曾在价格昂贵的北京饭店常年租用了两个房间，开设了一个人才交流中心。他的人才交流中心其实没有注册，他用了一些方法使得那些需要人才的单位乐于在他那里登记，不必交任何费用。他用了另外一些方法使那些需要谋职的各种人也在他那里登记，也不必交任何费用。所有登记求职的名单每周都会送到抽油烟机企业老板那里，由他优先选择。用这样的方法，一年下来他自己物色到几十名人才，给别的企业推荐了数十名人才。

一家广东的企业在北京登报，以年薪 50 万招聘厂长，承受力不强的北京人当时如同经历一次炸弹爆炸。几年过去，在报纸上登广告以年薪几十万招聘人才的事已经不那么令人惊奇了。在北京的猎头公司里，随便调出一份求

求职者名单，你便会发现 80% 以上的求职者自己开出的月薪要求都在万元以上。但是另外一面，从传统国营企业缩减定员被辞退的员工，即便是四、五百元的月薪要求也很难找到工作。

竞争终于让中国人承认劳动力是商品。

80 年代，是那些唱流行歌曲的歌手率先把自己商品化，一场演出多多少少出场费。90 年代，是国家部门率先把运动员人才商品化，一个世界冠军约等于奖金一百万，一个足球明星的转会身价也约等于转会费一百万。于是中国的体育就出现一派繁荣景象。人才没有商品化的时候，围棋棋圣聂卫平可以五年不败，容志行可以独领风骚近十年。人才商品化以后聂卫平一年五败，足球今年出个黎兵，明年出个范志毅。

人才是商品（准确他说劳动力是商品），是商品的人才需要一个市场经济的体制。

1979 年以前，在中国，作为商品的人才只有一个买主，那就是国家。因为只有一个买主，那时的人才市场是买方市场，人才不一定卖出好价钱，除非你有本事出国。八十年代以后，中国的人才有了更多一些的买主，乡镇企业和国营企业，依旧是买方市场，但人才价格有所上涨。进入九十年代，外国企业加入，成为中国人才最大和最阔绰的买主，人才价格急剧上涨。中国的人才市场此刻出现双重特性。一重特性是外国企业那边，依旧是买方市场，因为成交价格高，几乎所有的外企门前均是门庭若市。另一重特性是中国企业这边已经转化为卖方市场，因为成交价格低，传统企业的门前几近门可罗雀。在北京的国际展览中心，以往经常举办的是各类商品展，今年也已经开始举办人才交流大会，一张门票售到 10 元仍然人头攒动。在上万米的展览大厅中，用人单位一个一个摊位排开。在许多外企的摊位前，招聘人才条件中明确开出应聘者需具有硕士以上学历，咨询者络绎不绝。而在中国企业的摊位前，只有像联想集团这样的企业才会标明应聘者需具有大学本科以上学历。据传这样一届交流会招聘、应聘可以成交上千名人才，但 70% 去了外国企业。

“人往高处走，水往低处流”，有了哄抬物价的外国买主，中国的企业家再一次感觉沉重。八十年代假如有一个优秀的人才要离开国营企业另谋高就，我们还可以用开除公职、不给档案、收回住房这样一些行政手段来阻止。进入九十年代，人们已经对公职无所谓了，对档案无所谓了，而房子外国企业同样可以提供，因此我们就变得束手无策。应该说，在加入国际市场竞争之前我们多少做了一些准备，譬如行业的、资金的、科技的。但我们没有做人才竞争的准备。我们没有料到人才成为商品之后会怎样，因此没有从社会体制上准备，完全是凭着中国企业经营者们的自觉。但这不能从根本上解决问题，中国太穷。穷就意味着能够给人才提供的舞台有限，因此成就感有限；穷就意味着能够给人才的物质回报有限。我们的政府在申请加入关贸总协定时已经明确提出要把我们的汽车工业作为幼稚工业加以保护。但是，我们更加幼稚和更加需要保护的是我们的人才。保护我们的人才市场不全面开放无需提出申请。但我们的人才市场已经自觉地向世界全面开放了。这是我们始料不及的。

日本战后是什么情况？我看过的资料表明，战后日本国内没有外国企业的强势竞争，而战前日本的教育与科技已有一定基础。所以，日本的企业得以积聚大量人才，这对日本的发展起了十分重要的作用。台湾地区在七十年

代以前经济也不发达，五十年代至六十年代这二十年间，大量台湾人在美国接受教育，这些人回到台湾后成为台湾企业跻身国际市场的中坚力量。我们的情况与日本、韩国、台湾地区都不相同，当我们想走入国际市场的时候首先得到的是人家走到我们国内来。我们本来就人才匮乏，却又请来了更为阔绰的买主。我们的经济不得不在这样一种困难重重的局面中去艰难地发展。这是我们为历史错误付出的代价，为 19 世纪的此刻我们未能觉醒付出的代价。希望在下个世纪的此刻，我们炎黄子孙新一代不必再次为我们付出这样的代价。

深知人才作用的柳传志有一个宗旨是众人皆知的，“办公司就是办人”。联想靠什么发的财？靠人。

20 万元创业资本即便点石成金也不能 12 年滚成数十亿。联想将来靠什么发财？还是靠人。没有人，数十亿元用不着 12 年就会变回 20 万。这是规律。柳传志心里一定清楚，所以他在一次小范围的讨论中说：“小公司做事，大公司做人。”这句话把它咀嚼透彻之后翻过来说更有意思，大概可以说成，‘做事的公司做不大’。人才是利润最高的商品。能够经营好人才的企业最终是大赢家。依靠人才成就了自己的联想集团今天面临着世界级强手的人才竞争，意欲依靠人才成就百年老字号事业的联想集团始终格外精心地实施着自己的人才战略。我们的报纸一会儿说中国缺人才，一会儿又说中国不缺人才，缺识人的伯乐；一会儿再说中国既不缺人才也不缺伯乐，中国缺留住人才用好人才的机制。说着说着，真正缺什么连我们自己也不清楚了。似乎什么都缺，似乎什么都不缺。我们热衷于不断地讨论，讨论来讨论去，最终发现该缺什么依然缺什么，一点儿都没补上。我们在干嘛呢？我们在做学术讨论？我们干嘛不赶紧行动做点拾遗补缺的事呢？

要行动起来首先得打败我们自己。前几天看报纸，只是几个足球运动员转会费达到一百万的问题，天津一位全国著名的作家硬要说这是人为炒上去的，跟泡沫经济一样是泡沫足球。看过之后感到不解，明明是经营为什么一定要说成炒？明明是一方愿买一方愿卖，最严格不过的市场经济规律，干嘛要说成泡沫足球才过瘾？天天看广告的大作家难道还得让中国人认为“酒好不怕巷子深”才是真聪明？日本的足球是什么足球？一水儿用日元堆起来的职业联赛，一年两载之间原本亚洲都排不上座次的日本国家队去了奥运会。我们还在天天喊“冲出亚洲走向世界”。中国人受不了一个人才值一百万这样的事，所以我们的人才就去找外国买主，所以我们要行动起来确实很难。

湖北荆门的一个化工医药集团开发了一种新药，可以替代阿斯匹林，几乎是暴利产品。从 1995 年开始，这个集团的总裁就到处物色人才，试图组建全国的销售网络，至今他的计划尚未实现。前几天我见到他，于是又提起这件事。我劝他别劳神了，还不如先把别的事搞透再说。我问他打算给他的销售公司总经理这样的人才多少薪水。他壮着胆子说一千多元。我问给五千元怎么样？给一万元怎么样？他回答说不太容易。这就是我们的现实。能够给人才开得起合理价码的企业不敢开，敢开高价的企业拿不出钱。我们远不如我们的竞争对手潇洒，人家没这怕那怕，只要划算就可成交。

中国的企业不是因为穷而满足不了人才的需求，农民弟兄能做到的事我们没理由做不到。我们的企业是因为一些说不清楚的原因而满足不了人才的需求，这说不清楚的原因里面有一多半是我们不能打败自己。我们不信一个同样也是一百多斤的人才会值那么多钱。我们不信地球缺了哪个人会停止转

动。结果是有人信，然后我们就忿忿不平他说外国的月亮怎么会比中国的亮。我们就学着那位大作家的腔调说美国那是泡沫经济。我们是什么经济呢？中国人爱看足球，足球俱乐部就多了，但踢球的人不多，价格看涨有什么大惊小怪呢？吃龙虾的人多龙虾就涨价，谁都不吃了，龙虾就不值钱。最简单不过的道理，但我们就是受不了。

柳传志多次说过，联想的发展得益于国有民营的体制。国有保证了国家对联想的支持，民营保证了联想集团能够严格按市场经济规律办事，当然也包括对人才的评价与激励。与一些传统的国营企业相比，联想的确幸运得多。这种幸运表现在一是联想没有大量退休员工这样一个沉重的负担，是一个轻装上阵的企业；二是联想没有过多的来自上级的行政干预，只要遵守国家法律即可。所有的联想人从1990年开始就已成为个人纳税人，这在北京这个地方，与其它一些国有企业比的确是幸运的。但是关键还是联想人的豁达，只要你有真才实学，即便资深的联想员工也会服从你的领导，对公司给予你的一切都会感觉平衡与合理。

从现在开始，世界的竞争是资源的竞争，是人才的竞争。请注意我们的对手在争分夺秒进行人才的大争夺。

二 火车跑得快，全靠车头带

联想集团认为：人才的标准是相对于角色的要求而成：立的。假定将人才视为可以在企业中承担较高责任者的话，那么他必须具备六个标准。一是共同信念和价值观标准；二是忠诚与牺牲精神的标准；三是审时度势、独当一面的指挥能力；四是搭班子、建队伍的管理能力；五是团结多数、协调一致的合作能力；六是孜孜不倦、吐故纳新的学习能力。

柳传志习惯用更简洁的办法表述他对人才的理解。他认为人才有三种类型：第一种是能够日己独立做好一摊事；第二种是能够带领一群人做事；第三种是能够制定战略。公司比较小的时候，更多的需要是第一种人才。公司发展到一定程度，需要较多的是第二种人才。公司发展到比较大以后，第三种人才就尤显珍贵。柳传志是从一种动态、发展的角度来界定人才的标准的。从1989年之后，联想集团在第二和第三种类型人才的培养方面下了很大功夫。

问题在于这些标准仅仅就是标准，现实生活中问题不会这么简单，不会让你觉得衡量人才像量布一样简单。我认识的企业家确实有人具有一种本领，他采用一种流水作业的工序原理，把一个个人像螺丝一样拧在企业这部机器上。他认为关键在于量化，量化以后把人卡进他该去的位置，大家都舒服了。我不大同意这种极端的做法，至少在高科技企业，这种秉承泰罗衣钵只重管理流程和规范的管理模式在尊重人性要求方面是错误的。在企业中，可以删繁就简的是作业流程，是事务处理。而复杂的人性是不大容易删繁就简的。假如我们一定要这样去做，至少那些能够带领一群人做事和能够制定战略的人才是不会留下为我们服务的。

国外有经验的企业主管根据自己的经历，把实际遇到的人分成四种：

认同公司价值观，能创造利润，怎么办？

认同公司价值观，不创造利润，怎么办？

不认同公司价值观，能创造利润，怎么办？

不认同公司价值观，不创造利润，怎么办？

这是在联想集团高级干部管理培训班上有人提出的问题。第一种人和第四种人大家都觉得好处理，第一种人重用，第四种不用。在第二和第三种人的处理上，参加讨论的人产生了分歧。在第二种人的处理上，有人提出不用，理由是企业是追求利润的，没有必要录用不创造利润的人。有人提出可以视情况予以录用，企业用人不应太投机，也应该有投入，自己培养出来的人更可靠。在第三种人的处理上，参加讨论的人分歧更大。因为讨论者都是总经理这样的干部，有的人认为他如果遇到这样的人是会录用的，原因是人家创造利润。另外有人认为坚决不用，原因是不能因小失大，队伍的纯洁性比一个人创造的利润更重要。这场讨论并未形成最终的统一性结论。

联想集团从 1990 年开始，通过各种各样的方式，循序渐进地把一个个年轻人推到总经理的位置上，今天联想集团已经有三十多位年轻的总经理，占总经理人数的 80% 以上。用人是柳传志最谨慎和最大胆的决策。在很多时候我能体会到他在用人方面的颇费踌躇和毅然决然。联想集团普遍以衡量业绩表现的方法来评价人才干得好与不好。柳传志习惯以处理问题的方式和水平来判断人才的可塑性，像要求自己一样，他首先要求自己的部下要有信誉，然后才是能力。根据我的分析，柳传志现在急需的是能带领一群人做事和能制定战略的人才。联想集团已经有年销售收入近 70 亿的营业规模，有几十家分公司和十几个事业部。柳传志希望未来几年内这些分公司和事业部能够获得更多的自主权力，联想集团总部逐渐向投资控股公司转变。做成这样的事情需要几个条件，首当其冲的条件是要有能够带队伍和能够制定战略的人才。否则联想集团的这个战略设计无法实现。几十个能够独挡一面的总经理，这绝不是一个小数目。这个级别的干部不可能靠外来和尚，必须自己去培养。这是联想集团的一个跨世纪工程。

在我的记忆中，柳传志在两个时期有着相同的表现。第一个时期是 1988 年到 1990 年，联想集团在这几年间，通过向社会招聘和直接从大学招收研究生、本科生，企业人数规模由一百多人增加至四百多人。联想集团今天的年轻总经理中 90% 以上是那个时候进入联想的。我猜想 1988 年的时候柳传志早就设计好了这步棋，他知道进入九十年代以后联想最急需的是什么，他必须提前动手早作准备。从 1990 年开始一直到 1993 年，联想集团每年都会人事安排上有一次变动。这种变动的核心内容是把一个又一个年轻人推上经理、总经理的岗位，有的降职，有的平级调动，有的提升。按普通的联想人说，年年都要大折腾一次。柳传志用这种方法考察和调整干部，直到把一个又一个才华横溢的年轻人调入合适的位置为止。

1994 年、1995 年，联想集团连续两年经营业绩大幅上升，一些分公司和事业部高速发展壮大，我想应该与柳传志前些年在用人上的反复动作有最直接的关系。第二个时期是 1995 年开始，联想集团没有像从前那样在人事安排上大折腾，只做了三件事。一是组织结构的调整，主要的事业部获得了更多的自主权力；二是要求总经理要拿出三年的规划；第三件事是柳传志亲自督战，一年搞三次高级干部培训班，所有培训内容的策划柳传志都要亲自参与。

在管理学当中有一个“木桶原理”：一只木桶容量的多少不是取决于最长的一块木板，而是取决于最短的那块木板。在柳传志看来，联想集团这只木桶，其它的木板他都可以少管甚至不管，但人才培养是桶底，必须抓住不放。柳传志对人才标准的判断是一种训练标准，是一种操作标准。他可

能始终不喜欢击衡量一个静止状态的人，那可能会有假象。这有点像看时装表演，只有在模特儿举手投足之间你才会发现美，橱窗里的石膏模特至多让你感觉漂亮。人只有在运动中才是真实的，人的能力只有在运动中才客观体现。柳传志习惯激发他的部下，他具有激发别人的天才。当他的部下被激发之后开始全速运动的时候，柳传志会在恰到好处距离看你怎样运动。他会给你一种自由，会让你不必一边跑步一边回头去看他这个教练，你只须全心全意去跑。事实上即便你已经跑完，他也不一定会告诉你哪儿跑得不好，你还可以再跑第二次、第三次。只有当他觉得你对自己的毛病确实没有觉察之后，他可能会在某个时刻提醒你。他会设计一些问题给你，当你提出解决方案之后，他会问你为什么是这样。联想集团的高级干部管理培训班正是采用的这种方式，很多的问题每一道题都涉及到人才标准，都是一种能力训练。

联想集团缺乏能够带领一群人做事、能够制定战略的人才，缺火车头，“火车跑得快，全靠车头带”。我们曾经在70年代以前的几十年里在企业组织、政府组织和党的组织中反复强调这句话。与这句话配套的还有“干部干部，先干一步”“大雁无头不飞”这样一些话。那时候我们很注重组织中核心人物也就是一把手的作用。但是从1977年开始，我们批判“英雄创造历史”的观点，一直批判到我们自己也说不清楚英雄对历史到底有什么作用的地步。习惯矫在过正的我们以至于后来的若干年事实上忽略了领导人的培养，直到近一两年我们忽然意识到造就一批优秀企业除了其它社会环境条件以外，还须有一批优秀的企业家。于是我们开始呼吁，中国应培养“职业企业家”。

在很长一段时间里，我始终没搞明白“职业企业家”的含义，后来渐渐悟出可能是想培养一批能够把一个又一个企业救活的亚科卡。因为我们有70%亏损所以需要救活的国有企业，当这个事实摆在我们面前的时候，我们再一次矫在过正地感到了对英雄的饥渴。我们甚至从德国请来了洋英雄去管理我们湖北的一个柴油机企业。但是，洋英雄失败了，外来和尚念不了中国企业这本经书。从中央政府下来的很多指示老百姓都觉得不错，但就是不能坚定不移贯彻到底。于是我们困惑，我们开始骂“经都不错，和尚念坏了”。一面是洋和尚念不了中国经，一面是中国和尚把经念歪了。这是中国吗？谁能念好这本经？

企业的火车头是经理室。经理室的火车头是总经理。因此，一个好的总经理就成了企业组织的“龙头”环节。马力强劲的火车头可以挂接更多的车厢，可以使火车跑得更快。美国通用电气公司现任董事长、总裁杰克·韦尔奇在八十年代初上任之时，通用电气公司是一个有几百家企业、每家企业都有利润而又在世界乃至在美国本土同行业都排不上座次的大企业。杰克·韦尔奇对这种情况感到忧心忡忡，他认为未来世界只有那些具有规模经济地位的企业才能立于不败之地。于是他通过卖出企业买进企业对通用公司实行产业结构和企业结构调整。此刻的通用公司已经只有十几家企业，但每家企业在相关领域都居于世界前五位。通用公司的员工把杰克·韦尔奇称为“魔鬼杰克”。

作为火车头的“魔鬼杰克”把一个由数百只小舢板构成的船队变成了由十几艘巨轮构成的舰队。

一个优秀总经理的标准是什么呢？联想人认为是三条。第一条是具有极

强的进取心，对事业忠诚；第二条是具有审时度势的能力，能制定战略；第三条是有自知之明，能搭班子带队伍。在联想集团的高级干部管理培训班上，还有人提出总经理要能厚人薄己；要能正确处理不同意见；要能在搭班子的时候把班子成员的责任搞清楚，权力搞清楚，利益搞清楚，议事规则和纪律搞清楚，等等。这只是认识 and 理论上的标准。我们在这些标准上取得一致是比较容易的。今天即便并不成功甚至完全失败的企业家认识到这些并不困难，差别在于运作过程中。

三 天下事最难挣信誉

回过头去看历史的时候，不同的人会发现不同的东西。成功者会发现在历史的某个关键时刻曾经存在着多个选择，而自己恰好选择了成功。失败者会发现自己原本可以选择成功的，而一念之间却与成功擦肩而过。联想集团也会有这样的发现，联想为什么能做大？为什么能从开始做成一个产业？在这个做大的过程中，作为火车头的柳传志以及他的助手们的作用在哪里？曾经为许多外国优秀企业作过诊断咨询的香港谢家驹管理顾问公司在对柳传志的个人测验中认为他属于“认为自己可以做比今天规模更大的事”的那种人。根据我对柳传志的了解，这个评价是恰如其分的。

联想集团创办之初，公司内部有一个说法，叫“六室办公司”。因为公司创业者的构成有三分之二的人来自中国科学院计算技术研究所第六研究室。这些人在1984年的时候年龄基本上都在四十岁左右，在计算所工作了十几年。从柳传志的经历可以发现，传统科研体制只顾营造空中楼阁不问社会作用的一贯做法多少培养了他的叛逆意识。这种叛逆也不是一个柳传志，而是一批人。看到中国贫穷的莘莘学子内心是难以安宁的。因此当环境允许的时候，他们开始办公司，希望能够把自己的知识变成财富，通过实业为国家走向富强出力。联想集团初办之时，柳传志在中国科学院干部局工作，也就是说他已经踏入仕途。柳传志是在联想集团创业的时候主动辞去干部局的工作来到公司的。由这样一些人组成的公司，我想他们内心深处的愿望一是把企业办大，不仅在中国办大，还要在世界上办大；二是要办科技产业，不是光捞浮财，他们需要证明自己，证明知识是可以变成财富的，是可以帮助国家富强的。但是，我相信至少在几个关键时刻他们有理由放弃这一点而做其它选择。第一次是在1985年，当社会上广泛流行创业公司多从贸易入手以积累资本的时候，联想集团选择了从技术服务开始。当众多的公司从贸易获得利润然后又把利润继续投入贸易滚雪球的时候，联想集团却把技术服务挣来的70万利润投入到产品开发制造方面。从后来的情况看，有两个这样做的企业都成功了，一个是四通，一个是联想。但是，设身处地想一下，这两个企业当年并没有多少资本，如果没有强烈的进取心，恐怕难有这样的勇气。有进取心和忠诚干事业的总经理会把资本义无反顾投入到他追求的事业和目标上；缺乏进取心的总经理则会将资本投入到他认为保险和已有的赚钱项目中。这是一种区别。

1991年联想集团海外板卡制造业受到强烈冲击，三个月亏损五千多万，联想集团完全可以转移阵地撤离制造业。柳传志没撤，坚定不移。到联想集团海外制造业形成规模开始为企业创造大额利润的时候，我们发现柳传志的选择是正确的。但是在这种选择的背后，需要多大的进取精神支撑呢？完全

有理由随遇而安的柳传志和完全有理由随遇而安的联想人永不满足。联想另外一个例子我想可以很形象地说明这一点。每到年底的时候，各个部门都要做过去一年的总结和新年计划。在制定计划的各项经营指标时，柳传志都要求他的总经理不能拿出一个垂手可得的指标，而必须拿出一个需要助跑起跳才可能够着（也可能够不着）的指标来。他讨厌那种宽容自己因而只愿接受“安全”指标的行为。他希望做总经理的人要有一股子干劲冲天的精神。只有这样才能做成大事，只有这样才能炼出人才。

总经理的进取心标准还包括信誉。联想集团年轻的副总裁郭为先生曾说：“这是一个充满竞争的年代，企业与企业在竞争，人与人在竞争。……我经常在想，我的所有资本就是我的经验积累和信誉积累，但如果没有进取心，这些也只能放到旧货市场上，赶路的人是不会背着它的，它只能作为人们茶余饭后的调味品。”的确，作为总经理来说，信誉是一种资本，而且是一种“金不换”的资本。有了这个资本你可以聚合队伍，你可以取信银行，也可以取信于用户。在很多时候，办企业和做人一样，实际上是一个永无止境挣信誉的过程。

我不止一次听到柳传志本人说对自己的两件事感到满足。一件事是联想从小到大，凡是向他向中国科学院、电子工业部领导做过的承诺他都做到了。有些事在承诺当初未见人家一定坚信不疑；尤其是在联想规模还很小的时候，譬如说联想要在国际市场上如何如何。但是，柳传志一步一步做到了。

1992年初，机械电子工业部召开厅局长会议，请柳传志介绍联想海外市场战略的经验。这是柳传志第一次在机械电子行业的亮相，参加会议的有上百名政府官员和来自全国各地有规模的电子企业的厂长总经理。柳传志从91年被全球电脑行业称之为“黑色四五六”月谈起，上百家电脑企业在黑色风暴中垮掉了，年轻的香港联想还坚持着。柳传志给自己留了余地，他只说联想人想在国际电脑制造业市场占有份额，占有一席之地。想和一定能够做到是有差距的。这次会后没几天一位与会的局长问我“联想能做到吗？”我从这位局长的神态猜得到与会者们半信半疑或者只疑不信的心态。但是，仅隔两年也就是1994年联想人便挤入了世界电脑板卡供应商的前列。1995年年底，国家决定要投资909工程，希望联想能够承担芯片的设计和营销，联想集团常务副总裁李勤不断地向电子工业部主管部长陈述以联想的实力接受这样的任务还有很大压力，但部长坚持认为这个任务非联想莫属。柳传志很看重这样的信誉。他认为人每做一件事，都是一次信誉积累的机会。所以他要求自己的部下也必须这样做，说出去的事情就必须做到。不能喊出一个高分，最后真打牌却打出低分。柳传志非常厌恶这种人。他鼓励自己的部下用行为从公司挣信誉。事实上，当一些年轻的干部通过一件一件事情赢得信誉之后，柳传志对这些人甚至会有一种偏爱。在联想集团，已经有32岁的年轻人担任着年营业额近十亿元的事业部总经理，具有独立运作两、三亿资金的权力。在我所了解的企业中，这种情况还是唯一的。1991年，柳传志曾经一度与自己的部下大谈特谈“信与不信”的问题，当时我并不以为然。只是到后来，我才理解柳传志是在用这样的方式建立自己的信誉以及告诫别人重视建立信誉的问题。信誉是品德与才能的体现。在八十年代直至今天，我们这个社会还有种风气，从国营企、事业单位脱胎出来、资本较少的一些新型企业有时候会因为强烈的积聚资本的意识而不愿承担向主管上级单位缴纳利润的责任，联想集团从来没有这样做过，从不拖欠一分钱。一位美国企业家曾

说过一段话，叫“财散则人聚，对聚则人散”，大意是说企业家要会赚钱，还要会花钱。我想，柳传志是深谙其中奥妙的。中国现在到处都在掀起企业创名牌的热潮，名牌是一种信誉，企业家的信誉也是商标。

第二件事是联想集团与中国银行的关系。在联想集团很小的时候，柳传志开始从中国银行贷款，先是几十万、几百万，一直到目前每年三、四个亿的信誉贷款。双方合作已近十年，不仅在国内，在香港也是紧密合作。对于借贷还钱这样的规矩人们并不缺乏认识。而在柳传志看来及时还贷属于最基本的，关键是拿了银行的贷款企业必须真的有发展，这样银行才敢给你钱，才觉得给你钱值。银行是济富不济贫的，企业要有本事富强。我在参加过的好几次会议上，亲眼看见柳传志放弃了好几笔利息很低的国家贷款。为什么呢？原因是没有充分把握将这些钱用好。柳传志的看法是没有想透怎么用的钱坚决不要。

我以为，一个优秀的总经理，他的信誉还不仅仅是在客户、银行方面如何建立，还有一个取信干部下的问题。中国有很多老话都适用于此，譬如“己所不欲勿施于人”“严以律己宽以待人”，等等。柳传志的工作很强调计划，很注意细节，这使得他的部下与他谈工作时会有战战兢兢的感觉。我每次见柳传志以前都会作认真的准备，因为我知道即便如此对所谈的工作我的表现也常常不能出色。柳传志会对要谈的事情有充分的准备。如果他并不知晓此事，那就会刨根问底。

1990年7月由我策划在北京人民大会堂举办“联想走向世界”报告会，与会者有政府、新闻、学术界人士一百多人。在报告会召开前两天的汇报会上，一切事情安排就绪之后，柳传志特意叮嘱秘书拿出与会者名单和自己所有的名片一一对照，借此回忆哪些人在什么场合曾经见过面。见过面而认不出对方是令人尴尬的事情。这件事给我留下的印象很深。在联想工作过今天已经去别的企业工作的人，大家碰面的时候都会谈联想，都会谈柳传志。这种现象已经成为一种情结，我称之为“联想情结”。

我和一些朋友开玩笑，天底下最容易挣的是钱，最难挣的是信誉。为什么这么讲？我认为钱是那种靠技巧和力气就可以挣到的东西，无非是挣多挣少的问题。而信誉是不能靠技巧挣到的，要靠内在的品质与自觉。听到一些人谈怎么赢得别人信任，譬如说本不缺钱但依然要贷款，然后按期连本带息还给银行，总觉得这种设计好的事情有些投机取巧的味道，有放长线钓大鱼的味道，被人拆穿了以后到底是信誉增加还是给别人增加了不安全感？信誉一是来自于说到做到；二是来自于持之以恒。偶尔用心良苦设计一回，最终恐怕包不住火，还是多来些本色表现为好。在79年以前多少有些惰性的计划经济体制下，有没有信誉都吃同样饭挣同样钱的我们，有一些本该清晰的意识经过三十年的磨褪，已经模糊已经消失甚至已经本末倒置。

在美国，企业与企业之间通过银行实现信用交易，企业与消费者通过法律实现信用维护，人与社会通过法律实现行为信用的执行。在我们，今天还有数十万的企业拉扯着上百亿说不好谁欠谁的三角债，替人讨债已成为有利可图的职业。联想集团没有三角债，至少联想不欠别人的债。与联想做生意的人都有感慨，不必去催货款，联想人会在到期前一天送来。这是联想的信誉，当然也是柳传志的信誉。柳传志清清楚楚知道他要让他的部下堂堂正正做人光明正大挣钱，他自己就必须首先做出个样板来，否则上梁不正下梁歪。

1996年的此刻，中国的企业正在掀起一场创名牌的运动，因为开始觉醒

的企业家发现并非中国的消费者不爱国，而是进入中国市场的舶来品比我们的信誉好。所以创名牌的过程其实是一个挣信誉的过程。产品靠信誉销售，全业靠信誉生存，总经理靠信誉做人车头。纯粹从这一点看，我们的企业是有希望了，我们的国家是有希望了。信誉要求是竞争的产物，而我们此刻在竞争，竞争的社会最本质的活动就是推销与购买。一个人应聘于某企业，一个企业希望引进一个人才，都是一种买卖行为。而成交的理由是对方的信誉。

1979年以前我们不必如此。国家是最大和唯一的买主，有没有信誉都可以由这个买主一次性买断。国家的垄断扼杀了竞争，也因此扼杀了人的信誉要求。

中国的改革带给人最大的收获是什么？是人性的觉醒。这个结论还太抽象。人性中有竞争的一面，是竞争意识的复苏。人类本是在竞争中发展向前的，由猿到人，由爬行到直立行走，竞争使人类进化。但是从1949年以后，我们希望中国成为一个无差别的社会，希望读过书的人与没有读过书的没有差别。因此我们就不再有竞争的需要，富裕的人必须等候贫穷的人富裕，贫穷的人也不必刻意追求富裕，只须等待着政府从富裕的人那里安排财富给自己。中国不竞争了三十年，与世界也不争，独立自主自力更生有没有不跟人家竞争的清高？北京有句话，叫“我不跟你玩行不行？”独立自主有没有不跟人家玩关起门自己玩的意思？1979年，邓小平第一个提出鼓励一部分人先富起来，竞争便开始了。从农村到城市，谁富谁光荣。北京有了收费不低于美国的贵族小学；广州有人一顿饭吃掉几十万元；花几十万元不出国门就摇身一变成了澳大利亚公民；……竞争过十多年以后，人们忽然发现竞争越来越激烈残酷，比招斗法都难成赢家，而其中奥妙是大家需要信誉了，我们被人家当了一百年睡狮，我们也把自己当睡狮自我陶醉了一百年，因为我们是狮子，狮子是百兽之王。我们什么时候醒的？现在醒了没有？洋务运动时我们曾睁开一条眼缝，然后又沉沉地睡去。是竞争意识复苏的80年代，是人们想挣信誉的此刻，中国这头睡狮大概真的觉醒了。

在联想集团的高级干部管理培训班上，讲座中也有人提出总经理需要厚人薄己。有人举了《三国演义》刘备的例子。刘备文韬武略似乎都并不出色，但是会用人。得人心者得天下，而问题在于怎么得人心呢？这不是一个一般意义上的高标准严要求问题。我们可能依旧习惯于接受侠客式的总经理。这样的人给我们的印象是无所不能，是力挽狂澜。赏心悦目之外我们又不得不接受另外一个事实，就是多数的企业一旦失去侠客式的总经理，马上就会面临无人支撑大局的情况，就会陷入低潮。我分析柳传志意识到这一点，他不希望自己的部下都成为天马行空的侠客人物。他要求他们必须在自己分管的部门建立核心班子，必须形成一旦总经理另有调任立刻就有人能顶上的局面。而必须建立核心班子的总经理自己本人在与班子中其他人合作的时候是如何的表现呢？

我们现在还乐于宣传和提倡那种“吃苦在前享受在后”的精神，把这种精神作为衡量企业家的一个标准。我们大多数经营者由于受过多年这样的教育，也自觉不自觉会这样做。经营绩效卓越的企业家会把政府颁发的奖金或者与自己的副手们分享，或者捐赠社会。当然并不排除这种对于物质的处理方式也是厚人薄己的行为。但我理解，这还不是最深层次的厚人薄己。就我个人体会而言，总经理真正难以做到的厚人薄己是那些你能做别人也能做而

你做可能做得更好的事，最后你不做让别人去做，这就是所谓无为。

把成就感给别人，把成长机会给别人。把这样的意识变成一种自觉大概就不是一件容易事。

现代社会人们要求成就感满足的意识，要求受到尊重的意识已经日趋强烈。英雄侠客式的总经理往往会忽略这一点，凡事亲历亲为一马当先的敬业精神往往也压制或者剥夺了别人做事与成长的机会。

柳传志曾明确要求，不会搭班子的总经理，不能培养人的总经理不是优秀的总经理。我自己在这方面有过深刻的教训。在1989年至1991年间，我曾先后担任过联想集团公关部、集团办公室的总经理（当时称主任经理）。应该说在我任职期间这两个部门都曾经取得良好业绩，我也有一些资质优秀的部下。但是当我离开这两个部门以后，这两个部门的工作都没有能够获得继续的发展。在1992年的时候，柳传志为此曾经对我有过语重心长的批评，从那时起，我开始意识到自己并不是一个优秀的总经理。很重要的一个原因是相当多的工作都是由我通盘设计好，然后再亲自去推进。我的助手们极少得到机会。相反，我的前任和曾经做过我上司的郭为在这方面就远比我卓越得多。他总是能够选择适当的时机适当的工作项目让他的部下独立自主地去做，循序渐进直到把每一个人都推到适当的角色位置上去。

总经理是干什么的？北京人戏言总经理应该“干人事”。该干人事的总经理首先要尊重别人。中国人喜欢当婆婆，当婆婆能支使别人。总经理不能当婆婆，要想到别人的要求，不要把所有的激动都归为自己，让别人多一些激动。柳传志在一次闲谈中说，他有时也会有种手痒的感觉，有一些事忍不住想自己干，接下来马上觉得很危险。一个“总经理大包大揽把什么事都做了，无论多么卓越，最终的隐患是无穷的。总经理是一个领导人的角色，是一个必须主动去与人合作的角色。我们有时候说， $1+1=3$ ，在领导班子中这可能是个谬误。三个人合在一起成立一个领导班子，一件事情最终只能有一个决策。总经理的意志与才能体现会是多少？百分之五十不行，无人当家。百分之百体现，另外两位就成了摆设，所谓班子就无意义。最终的结局可能是总经理体现60%，副总经理体现40%。而人是愿意百分之百按照自己的主观意志行事的。所以，优秀的总经理应该懂得把成就与机会赋予别人是最深刻的厚人薄己。而选择一个优秀的总经理是建立一个组织的关键。美国有一个小故事能够说明这一点。一个发明家和一个投资者走到一起，资本与成果皆备，但是他们还要找一位优秀的总经理，否则他们将不创办企业。水泊梁山有了宋江，然后就逐步有了一百零八将。总经理是企业的领导人物。因此我们必须选择一个好的总经理。

四 吹尽狂沙始到金

联想集团需要能够领军作战、能够制定战略的人才，否则就不可能像他们设计的那样把事业做得很大。这一点柳传志早已经清醒地意识到。企业的发展就像滚雪球一样，队伍也是雪球，而人才是这个雪球的核。核心越大雪球便滚得越大。成大事者必须以得人心为先决条件，这在古今中外已有无数的例证。但是人才从哪里来？这是一个十分棘手的问题。我曾经把能独立做好一件事和能带领一群人做事的人才分为战术型人才和战略型人才两种。中国现在最缺的实际上是战略型人才。国家缺的是能够带领企业走向富强的

企业家，企业缺的是能够把企业一次次推上更高台阶的人才，这是一个长江后浪推前浪的系统工程，解决不了这个问题任何企业都只能是昙花一现。

战略型的人才从主体上说不是通过招聘，也就是说不是外来和尚就可以解决的。这需要企业自己培养，因为是自己培养的，在那个过程中，企业文化会一代代继承和进化，人才也会逐渐被人接受。台湾的施振荣（宏基集团董事长）曾经在八十年代大量引进一些在美国大公司任高级主管的人才到宏基集团担任要职，施振荣把这些进入宏基集团的高级人才称作“空降兵部队”。施振荣的这一策略最终使宏基有很大收获，但确实也产生了很大的破坏力，以至于最后还是必须由施振荣亲自出马来收拾局面。我们这个民族有些过于迷信“外来和尚会念经”。所以当我们的足球几十年冲不出亚洲的时候，我们就请来一个叫施拉普纳的德国教练，指望着人家三年两年就把我们带到世界杯的舞台上去。易于冲动的施拉普纳尚未获得成功，便有些人骂人家是“假和尚”。我们不能依靠外来和尚。引进和自力更生的关系中，自力更生还是主流。人才还是要靠我们自己去塑造与培养。而塑造与培养人才的决心和方法必须引起我们的注意。

联想集团培养人的第一个方法按照柳传志的譬喻，叫作“缝鞋垫”与“做西服”。什么意思呢？柳传志认为，培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同的道理。我们不能一开始就给他一块上等毛料去做西服。而是应该让他从缝鞋垫做起。鞋垫做好了再做短裤，然后再做一般的裤子、衬衣，最后才是做西装。不能拔苗助长操之过急要一个一个台阶爬上去。在联想有很多这样的例子。副总裁郭为先生今年 33 岁，MBA 硕士。

1988 年，郭为成为联想集团第一位有工商管理硕士学位的员工。他先是给柳传志做秘书，按他自己后来讲他的工作经历是从给老板开车门、拎皮箱学起。后来他离开秘书岗位，到只有五个人的公关部做经理。一年后他又去做集团办公室的主任经理。在以后的五年里，他做过业务部门的总经理、企划部的总经理，负责过财务部门的工作。

1994 年，柳传志又把他派到广东惠州联想集团新建的生产基地，让他去学习盖厂房。然后又让他去香港联想负责投资事务。郭为在联想集团工作了八年，经历的岗位变动近十次，每一次都是不同类型的业务内容。在这期间他也有过失误，柳传志曾经让他在全体员工大会上做检查。我与郭为始终保持着很深的个人友谊，因此也听他谈过自己的苦闷。但是到今天，他确实已经成长为年轻一代联想员工中的佼佼者。

1995 年 10 月，大亚湾生产基地开业的时候，联想邀请近百位政府官员和新闻记者去惠州参加剪彩仪式。郭为陪着大家参观，他一会儿指着漂亮的厂房说这些厂房都是联想自己采购原材料组织建筑公司盖的，而没有采用通盘委托建筑公司的方法。自己于真材实料不掺假，放心。一会儿他又指了指不远处的一块空地，说那个地方打了好几口深水井，这样他就能保证园区的正常供水。参观者中有一些是过去与郭为相识的朋友，大家从郭为流露在脸上的那份欣慰与自信中都有一种新的发现：这就是联想年轻的副总裁。联想集团另外一位年轻的副总裁杨元庆先生也是 1988 年到联想集团工作，来之前是中国科技大学的硕士毕业生。杨元庆在联想从推销员做起，大约两年后做一个当时还不很重要的业务部经理，然后调到联想最重要的微机事业部做总经理。做业务部经理的时候，杨元庆利用与美国惠普公司的业务关系潜心学习惠普公司的管理，不仅使自己任职部门的营业额有很好的增长，而且带出

一支十分优秀的队伍。在微机事业部，杨元庆带领一群人拼搏，使联想电脑市场份额在两年间获得大的飞跃，1996年更是在中国电脑市场一马当先脱颖而出，令许多同业厂家刮目相看。与北京其它一些1979年以后诞生的新型企业相比，联想集团在培养人才上的耐心是少见的。一向稳扎稳打步步为营的联想集团对人才不断锤炼的做法与社会相比甚至有些不协调。我们国家在1979年以前，因为没有竞争，企业对人才的培养基本上是论资排辈熬年头。1979年以后又走到另外一个极端，突击提拔直线上升，一年之间职务连升三级的现象屡见不鲜。而联想集团对待人才的这种做法在有些人看来似乎过于保守。联想内部也的确有一些有才华的年轻人对此感到不解。有些人离开了，有些人不再像刚开始那样意气风发。但是应该说联想集团这种缝鞋垫的做法是很成功的。今天联想能够有三十多位年轻的总经理领军作战，这种令人振奋的局面从根本上得益于由八十年代末就开始的人才锤炼。这有点像中国老时候师傅带徒弟学手艺的情景。做到这一点要求师傅和徒弟都必须有耐心，有耐力，要有跑马拉松的准备而决不能是短程冲刺。

我们现在有一些企业办不大，总觉得不光后继乏人而且眼前也乏人，关键原因是我们准备不足。日本企业有一种普遍的现象在我们的企业中很难见到。一是日本的企业老板对人才的训练非常自觉并且近于苛刻；二是日本企业里的人才，哪怕十分优秀的人才，一般都有接受长期磨炼的心理准备。在日本企业，优秀人才五、六年获得一次职务的升迁，在人们看来是很正常的事情，并不觉得提升太慢。在我们的企业里，企业家大多数时间甚至90%以上的时间都不会用在人才的训练上，而企业中稍有才华的青年如果一两年得不到大的职务提拔，我们可能就要面对压制人才的抱怨。这是我们与日本企业一种普遍的差别，我们这个民族的确存在着不理性的一面，所以鲁迅先生总结出“捧杀”这样的高见。我们不习惯去磨炼一个自己认为很优秀的人才，我们会认为那样做是折磨和压制人。当然，反过来我们自己作为人才的时候，可能也不愿意接受这样的磨炼。尽管我们说“真金不怕火炼”，尽管我们说“路遥知马力”，但那可能是说给别人听的。联想集团在训练人才磨炼人才的时候有一个十分好的企业内部环境。创业的老联想人对企业有着至深的感情和很强的责任心，尽管他们当中的绝大多数已退居二线，但他们对那些正在一线的年轻人格外关注，对他们的一言一行都自有评价。这种气氛使得那些希望在联想大有作为的年轻人必须克勤克俭做事小心，天长日久便自然形成一些好习惯。老一代联想人不免会有一些观念跟不上或者恨铁不成钢的急躁，新一代联想人不免会有一些激进或者放不开手脚的感觉。但这并不妨碍他们彼此接受对方。柳传志、李勤是他们之间的一座桥梁，又是他们各自的代表。柳传志经常会有目的地与老一代联想人开会沟通，与新一代联想人开会沟通。有一点大家是共同的，都希望把联想办大，办成百年老字号。沟通的基础很好，所以能够创造一个良好的环境。在奉行“缝鞋垫”的联想集团，我想今天已经接近形成一种共识了，那就是联想不适合那些急于出人头地的人。不做好从缝鞋垫开始的准备，即便来到联想恐怕也很难获得机会。

联想集团培养人才的第二个方法是从赛马中识别好马。企业的人才培养是一个动态的过程，是一个实践—认识—再实践—再认识的进程。在柳传志看来，最好的认识人才和培养人才的方法就是让他去做事。联想从1990年开始大量提拔使用年轻人，几乎每年都会有数十名年轻人受到提拔，一直

沿用至今。刚开始的时候，多数年轻人一般都在副职的岗位上，由一个资深的联想人担任正职，充当着师傅这样的角色。1990年，联想集团一共有10个大的部门，其中三个部门的主任经理由年轻人担任。在这三个部门里，分别有一至两位资格老一些的联想人担任着副主任经理。在另外七个部门，主任经理的职务皆由老资格联想人担任，但是在他们的身边会有一、二名年轻人担任副主任经理的角色。当时还有一些三级机构，也就是一些小的部门经理，70%以上由年轻人担任。联想在1990年的组织结构是总裁室、大部门、大部门下的专业部这样三级。50名干部中有20名左右年轻人。我认为在赛马中识别好马的策略是从这个时候开始的。从联想当时的情况看，人员的年龄结构存在着一个很大的矛盾，那就是出现年龄断层。它的创业一代联想人从人数上说当时约占总人数的40%，平均年龄在46岁以上，年龄最小的也有40岁以上。另外60%是清一色从学校和社会招聘而来，平均年龄在26岁左右，年龄最大的也不超过30岁。实际上从30岁到45岁这个年龄层出现了空白。这种情况它可能导致的后果是什么呢？一是五年之后，也就是当老一代联想人需要退居二线的时候，联想可能会后继乏人，因为年轻人还未成长起来。二是五年之后，50多岁的老一代人不能退居二线，但计算机界的竞争日新月异，从观念上从市场竞争上，联想可能会掉队。我想柳传志一定意识到了这一点。因为从那一年开始，他就不断地把年轻人推到前面，一些人派去香港把老的联想人顶替回来，全国各地的分公司总经理全部换上年轻人。他和李勤不断地与老资格的联想人召开各种各样的会议，征求他们对大量使用年轻人的意见。应该说当时公司内部的阻力还是很大，一方面是因为老资格的联想人当时的年龄还允许他们继续担任要职，另一方面确实也有极个别年轻人在担任要职以后出现了贪污和其它方面的问题。在1990、1991这两年，关于年轻干部的使用问题，柳传志和李勤遇到的困难是空前的。尽管他们在大会、小会上不断他说“小马拉大车”这样的道理，尽管他们不断地解释为了即将到来的竞争也必须大量提拔年轻人，但是这种声音并不能获得广泛的响应。年轻人没有取得令人信服的业绩，年轻人行为自律能力还不能取得大家的认可。柳传志多一半是运用了权威才保证了这一策略的顺利进行。但是他的权威在当时也因此受到了损害。因为由他提拔的年轻人并非个个出色，也有人被事实证明不堪重任。我不知道此刻柳传志怎么看当初那段时间，但我作为那个时期的当事人，直到1992年以后才体会到他的艰难，而1992年我已经离开了联想。

我曾经在1990年得到柳传志、李勤的重用，是当时三个年轻的主任经理之一。我的被重用也是异议很大，柳传志这个时期主要精力在香港，常务副总裁李勤为了我能够开展工作，经常要顶着压力为我做很多撑腰打气这样的工作。但是困难依然很多，我又属于相对比较自负的那一类人，因此在1991年的时候自动辞职离开了联想。直到几年之后，我对自己有了一些新的认识，对联想有了一些新的认识，对柳传志和李勤有了一些新的认识，然后我做了一次也许是一生中最需要勇气的选择——重回联想。我是破例第一个离开联想又回到联想担任要职的人，从这一点说我对柳传志和李勤的感激将是终生的，对联想的热爱也将是终生的。

现在去回忆1991年，柳传志、李勤当时策划的也许是联想历史上最艰难的一个工程。到1993年，联想集团新老交替的工程取得了突破性进展。“赛马中识别好马”的计划有了一些好的结果，磨炼了几年的年轻人中有一批人

已经脱颖而出，而这个时候世界优秀电脑厂商在中国本土与联想的竞争也已经正式开始。我们今天去看联想，在一线战场领军与强大对手展开竞争的90%以上已经是新一代联想人了。但是如果没有前几年的“赛马中识别好马”，我们今天会怎样呢？前一段读IBM，老沃森在其执政的后十年，他最伟大的一项工程是对未来成为他继承人的小沃森的千锤百炼。在衡量一个企业经营者的时候，人们有时候会忽略这一点。

1994年以至1995年，联想集团经理以上的干部已经有150人，总经理有30多人。有些人觉得干部太多了，因为联想在大陆只有一千多人。有些人觉得干部太年轻了，35岁以下的占70%以上。我至今为止没有听到柳传志、李勤对这一点发表评论。直到1995年底，柳传志说联想集团2000年规划需要至少10个以上能够管理现在这样规模的联想的总经理，当他说完这样的话以后，我就想也许这是新一轮“赛马中识别好马”的运动。今天52岁的柳传志和56岁的李勤已经不再像从前那样过问很多事务了，中国大陆更多的经营管理业务归一个由年轻人构成的总裁办在打理。他们更多的时间与精力在向人才使用、人才培养转移，这是联想集团在进入新世纪之前明显加强的主旋律。

联想集团培养人才的第三个方法是训练他们搭班子、协调作战的能力。

丑陋的柏杨写过一本名字叫《丑陋的中国人》的书，在炎黄子孙流血的伤口撒上了一层盐。柏杨也是中国人，所以他也逃不脱丑陋。但是，说也好骂也好，“三个和尚没水吃”是我们从古至今代代相传的现象，一个中国人是条龙，所以世界有了那么多令我们自豪的华人富商、华人科学家。三个中国人是条虫，所以我们总是窝里斗，多少亿人团结奋斗，最后我们还是个第三世界。睁眼看看今天爆发在全世界各个角落的商战，我们无法不惭愧也无法不感慨。

日本的企业竞争比我们激烈，一定是到了生死存亡互不相让。但是只要进到别国市场，同样是经营电器，同样是竞争，竞争之外的协调与合作和我们就大不一样。夏普有夏普的分工，松下有松下的分工，索尼有索尼的分工，最终的结果是美国也成了日本的天下。今天在我国已经有十家以上的美国电脑企业，中国电脑市场份额前十名有六名以上是它们。众多的美国企业和众多的日本企业进入别国的情景无疑像一个训练有素的方阵。

我们不是这样。我们进入别国市场只有两种形式：一种叫孤军深入，健力宝在美国开设了一个办事处，联想集团在美国开设了分公司，环顾左右形单影只，真正一个孤胆英雄。还有一种是自己跟自己竞争，大水冲了龙王庙。八十年代美国一家钢铁公司要出售转炉，于是有中国的若干家钢铁企业纷纷跑到美国，互相抬价竞争，只喜得别人卖个好价钱。我们的确在计划经济这个笼子里呆得太久，笼门敞开之后我们既不懂得竞争又不懂得合作。我们缺钱缺技术缺管理，所以我们合资。日本、美国缺市场，中国有十几亿人，中国再穷，一人买一百元钱日本货就是一千亿人民币，所以人家也乐意与我们合资。合资没有错。世界本来就在融合，不合资也没有错，穷国富国都想独立自主。问题在于别弄成中国人打中国人的局面，别弄成中国人帮助外国人打中国人的局面。

中国穷，穷就需要卧薪尝胆，就需要像日本电影《野麦岭》那样走一段忍辱负重的艰苦历程，但总要给自己留一点曙光的伏笔。1995年中国汽车工业近二千亿的营业额舍不会有一半归了外国汽车了？1995年

中国计算机工业六百多亿营业额已经有一半归了外国计算机了；中国1995年是否喝了一多半外国饮料而只喝了少许一点健力宝？1995年中国人用富士胶卷照了多少美丽的照片？我们唯一的乐凯已经奄奄一息了。有钱的中国人开德国车，用法国化妆品，穿意大利鞋，吃美国快餐，用日本电器；没钱的中国人在盼着希望工程。假如有一天，除去我们的黑头发黄皮肤，其它一切的一切都与美国毫无二致，我们会不会奇怪？

在所有代表精神、尊严与力量的动物中，我们信奉龙，所以我们说中国人是龙的传人。但是丑陋的柏杨说我们是虫，是柏杨大逆不道还是我们真的已经蜕变？深信“人心齐，泰山移”的我们此刻是否已经心齐？

柳传志曾经不止一次强调，一个“团结、坚强的领导班子”是联想能够取得今天这样业绩的重要原因之一。所谓班子，是人与人的组合，是几个人的问题，是合作的问题。假定我们把总经理看作是企业的领导人物，那么班子则是企业的核心堡垒。建好这个堡垒，就要求我们的人才具有很强的协调能力。在这个问题上，柳传志更像一个言传身教的师傅。他会把自己亲身经历的体会告诉他的部下，也会举出一些常见的例子让大家讨论。他认为一个优秀的人才既要能坚持原则，又要善于妥协。坚持原则才能有正气，善于妥协才能保证团结人。没有这两条，事业做不大。现实生活中的确有一类才高八斗而又郁郁寡欢不得志的人。我曾经看过一份招聘履历表，填表人是一位硕士生，在给自己写了很多优点之后他给自己写的缺点是：“性格内向不合群”。我当时很快就把这个人否决了。因为至少在企业里，一个不合群的人怎么开展工作呢？联想集团是一个非常讲究合作的企业。1989年的时候，柳传志曾经把联想集团解释为是一个“一个人一个人与别人比比人家弱，合在一起就比较强”的企业。

1994年，联想成立了总裁办公室。柳传志把一些具有良好可塑性的人才集中到总裁办，这些人中有一线业务部门的总经理，有职能管理部门的总经理。然后凡是总裁室需要决策的项目都会事先拿到总裁办讨论，柳传志从不缺席。有时候一个问题会讨论来讨论去，柳传志不厌其烦地和大家一起争论。他把这种讨论叫做“把嘴皮磨热”。一年里总裁办成员的多数时间都在这种热嘴皮子之中。柳传志把这样的议事方式的目的阐述得十分清楚。他认为总裁办这些成员将来极有可能要管理整个公司，现在提前把大家捏合在一起碰事议事，彼此脾气禀性和价值观逐步融合，逐渐形成一个团结坚强的班子才有可能。无疑，这又是柳传志训练人才的二种预演习。

联想有很多的事情要做，包括很多的问题需要解决，但我看不出还有什么事情让柳传志比培训人更为激动。置身于联想的年轻人很幸运，因为自觉自愿去做百年树人这样事情的企业在我们国家还不很多。我们的一些企业还没有那样的责任心，很多人只关心自己经营时候的业绩。老一代联想人已经有一部分退休了，与其它一些国营企业的退休员工相比，他们的退休工资要高出一倍多。这是因为企业取得了卓越业绩，一流的绩效一流的生活。所以每一个联想人都希望自己的企业能够持久繁荣兴旺，这与他们个人的利益息息相关。而企业的持久繁荣需要人才，需要“长江后浪推前浪”。在联想工作的年轻人必须学会妥协，这是一种要求。

我有时候想，即便一个十分优秀的人才，做到善于妥协恐怕也不是很容易。前几年流行一本叫《厚黑学》的书，教人一些做人的多少有些灰色的招术，这与我们的妥协是两个完全不同的概念。柳传志要求部下的妥协准确他

说是容纳别人委屈自己。一个要做一番事业的人必须有这样一种境界。在联想，确有一些年轻干部才华横溢，但不会妥协，与人合作的界面关系不好。柳传志会对这样的干部不失时机加一些委屈训练。

第三章 穿新鞋走新路

“劳心者治人”不对。思想值钱正确。否则毛泽东主席就不会说：“没有文化的军队是愚蠢的军队，……”

赚钱需有赚钱的观念，取之无“道”就不能取之。

三人一组五人一群。有人群的地方就有观念，否则人就不聚。

小企业销售看得见的货物，大走业把看得见的货物和看不见的货物一同销售出去，正如同麦当劳既销售汉堡包，也销售微笑。

一 有形的价值有限，无形的价值无限

时下中国企业正日渐流行导入CI。CI五六十年代起源于美国，接下来传入欧洲和日本。翻译过来所谓CI就是企业形象识别系统，它包括企业经营理念、企业行为识别、企业视觉识别三个部分，是现代企业的一种经营管理方法。大约是五、六年前，中国广东的一家生产保健类口服液的企业率先投入几十万资金导入CI，这在当时是一个不大不小的新闻，也确曾给人耳目一新的感觉。在后来的岁月里，报章上偶尔可见介绍CI的文章。差不多从1994年以后，介绍CI导入CI开始成为一种时尚潮流。

在一段时间里，有三个人给中国的企业界吹来一阵新鲜的空气。一个是专门给企业出各种各样产品创新点子的何阳，这个人被称之为点子大王。有一些乡镇企业家找他，酬以巨资，请他提供产品创新的思路。第二个人是专门给企业开拓市场出谋划策的王力，他的作品有商场知名度的提高和一度销售不景气的加湿器打开市场销路，他把自己开办的顾问公司命名为智业公司，专门为企业提供外脑工作。第三个人是台湾的CI设计名人林磐耸，他不断到大陆给企业界人士授课，并且最终以上百万人民币的收费为大陆一家著名的彩色显像管企业导入了CI。这些迹象表明中国的企业老板已经注意花钱投资无形资产建设了，有钱就买房子置地的文化传统已经显得落后了。但是，我们还是矫枉过正地不时走入误区。

我曾经以顾问的身份帮助朋友为一个企业导入CI。我负责的内容是给这个企业导入经营理念，即所谓的MI。那是一家大型的化工医药企业，老板42岁，很富于创新精神和勇气，后来我们成为知己。在工作的过程中，我感到这家企业本来已经有很多很好的观念和思想，只是他们自己没有清醒地意识到和没有很好地归纳并在企业中推广。但是另外一面，他们却迫切希望我能够为他们建立一套全新的思想与观念体系。我们开始沟通开始磨合，我告诉他们导入CI的人不能代替他们当老板，没这种本事。充其量只能当参谋，去总结提炼，参照企业的目标提出一些东西而已。我们最终达成了共识。在这个过程中，他们的精神与决心很令我感动。尽管形势严峻，但我仍然可以感觉到当中国有了这样一批企业以后，中国经济在世界范围内的崛起依然是有希望的。

我们本来是一个精神富有的民族，但是在相当长一段时间内，在企业里我们感到精神贫瘠。我认为，美国著名管理学家泰罗和德鲁克的管理思想区别在于泰罗强调企业劳动方法的管理，推崇标准工作方法。例如我们曾经看过的由卓别林主演的电影《摩登时代》，讽刺的就是泰罗学说把人变成机器的作法。而德鲁克强调劳动观念和人的管理，推崇对人的创造精神的激励。

在近 30 年的时间里，我们的企业从老板到工人，都是一种劳动方法的管理，所以我们会感到精神贫瘠。这也是我国企业与发达国家企业的一种差别。中国人民的伟大领袖毛泽东曾经指出：“一支没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”

我曾经异想天开地把麦当劳能够赚钱的因素做过排列，一共列出四项：麦当劳品牌、麦当劳汉堡、麦当劳店堂环境和麦当劳营业员的微笑。这四项因素是顾客能够直接感受到的，也是因为这些我们才去享受麦当劳。我们能够说出一个麦当劳汉堡的价格，但谁能说出麦当劳微笑的价格呢？如果麦当劳的微笑不值钱，我想它就绝不会有今天这样的成就。我们今天随便走进遍布北京的麦当劳连锁店中的任何一家，只要在里面观察 10 分钟，就会发现 10 个人中至少有 8 个人不是因为要填充肚子而来的。那些满脸幸福微笑的儿童和同样满脸幸福微笑的情侣，他们排队在购买什么呢？还有那些穿梭忙碌、工装整齐、笑意可人的营业员，他们在销售什么呢？与之对照，我们历史悠久的烤鸭店天天销售烤鸭。因为销售烤鸭，我们就绝难感受微笑。也因为不销售微笑，所以在中餐理应受欢迎的中国本土，我们的生意也远不如麦当劳火爆。

观念对于企业是一种取之不尽用之不竭的财富。有这笔财富，企业可以由贫穷走向富裕。没有这笔财富，企业可以由富裕走向贫穷。冷眼观潮，必须承认我们在很多方面已经落后了。譬如说，我们在评估企业资本的时候更多的是看这个企业的固定资产和流动资金，以这两者的水平来衡量企业的实力。直到有一天，当我们听到可口可乐总裁说假如可口可乐公司一夜之间被火烧尽，他只需要半年时间凭这块牌子就可以还给世界一个可口可乐公司的时候，我们意识到了品牌的重要。直到既没有工厂也没有巨额资本的皮尔·卡丹先生把他的服装卖到全中国的时候，我们意识到办企业还有多种方式，而不一定都要自己有工厂。从 1994 年，中国开始实行评估企业无形资产的做法，政府批准成立了一些商标评估事务所。1995 年，北京名牌商标评估事务所率先对中国的一些著名企业做了一次统一性的商标价值评估。在其公布的结果中，独占鳌头的红塔山香烟商标价值 320 亿人民币，企业资本数十亿人民币的联想以商标价值 22.75 亿人民币列中国计算机行业榜首。与万宝路香烟、IBM 商标价值数百亿美金相比，我们确显微不足道。但公正他说，这个结果是合理的。我们中国的企业目前还没有一家从销售额论可以进入世界前五百名。这对占世界总人口 1/4 的中国人来说是一个悲哀，也是我们今天的起点。再过若干年，也许是二十年，这个悲哀也许会改变，但是我们忘不了今天。

如果把企业一定分一下类，联想又可能属于那种靠观念成就自己的企业。因为它不是靠投资发展起来的。它十一年前的投资只有 20 万元。这种概念是前一段和一位朋友闲扯提到的。通用电气公司是靠爱迪生的灯泡发财，如同微软公司靠盖茨的 DOS 操作系统一样，银行靠吸引储蓄和投资，西方石油公司靠资本与地底下的石油。联想靠什么？当然汉卡也是发明，但是即便当时作为汉化产品，联想汉卡也不是唯一的。与今天具有一定规模的中国计算机企业相比，联想是创业资本金额最少的，产品创新的门类与种类也不是最多的。联想人习惯按社会通行的叫法把自己称作高科技企业，但是顺着联想发展的轨迹去解剖它，我们可以发现联想实际上是一个高文化企业。而高文化主要表现在它的观念。

二 特色经营——客户效益第一，公司效益第二

企业是干什么的？这是一个看似极其简单的问题，简单到我们几乎没有探讨的必要。但是，造成我们今天的落后局面，有相当大的原因是我们在这个简单至极的问题上所犯的错误。我们国家在 1949 年至 1979 年长达三十年的时间里，曾经是全世界无与伦比的一个巨大的卖方市场。由于我们人口众多和生产落后，商品缺乏。今天 30 岁以上的中国人都经历了那个特殊的时代：买粮食需要限量，买肉食需要限量，买手表、自行车、彩电、冰箱需要凭票，粮盐甚至香烟等等，几乎一切都是限量供应。我们过了三十年这样的生活。没有选择也不可能选择，能够把为数不多的人民币变成物品就是最大的满足，不论到手的物品质量如何。整个中国成为一个日夜不停地转动的生产机器。政府安排计划，所有的企业便不停地按照政府下达的任务指令拼命生产。从这样的年代走过来并且一直走了三十年，我们的企业已经习惯于充当制造组织的角色了。当 1979 年政府不再向企业下达生产计划以后，我们甚至不知道应该到哪里去找订货的合同。这种情景真的有些像刚出笼子的鸟儿不知该去哪里觅食。在 1979 年至 1989 年的这十年里，我们的企业似乎还可以经营下去。这其中大概有两个原因，一个原因是我们的消费者刚刚从那个别无选择的时候过来，对商品的质量、价格和服务还有着极大的宽容，并不挑剔；第二个原因是世界发达国家的先进企业在这十年里还没有真正进入中国，至少在中国本土，我们还没有遇到高质量的竞争。只是到了 1989 年以后，我们的企业尤其是传统国营企业，经营情况开始每况愈下。几乎在每一个与外国企业形成正面较量的领域，我们都节节败退。库存积压、开工不足、资金短缺，……等等。一直到 1995 年，权威的消息说我们有 70% 以上的国营企业亏损。这到底是怎么回事呢？

大约是 1988 年，我曾经在一家权威的报纸上发表了一篇小说。那个时候我在位于北京东郊大山子的国家电子工业部一家直属工厂工作。这个厂以阿拉伯数字命名，我们国家几乎所有的军工企业都采用这种命名方式，工厂在一个大院子里，院子门口没有任何招牌，有站岗的军人。在严重开工不足以及根本没有军工国防产品生产的 1988 年，院子围墙两侧还有数十门蒙有防护袋的高射炮，从街上很容易看到那些直指云天的炮管。这个院子里有六家与我工作的这个厂一样的企业，有一万多名职工。我所在的工厂靠这个大院的北侧，临街但是用围墙围起来了。在围墙外有一条东西走向的柏油路。柏油路的另一侧日本松下与我国合资的北京松下彩色显像管厂正好在这个时候建成开工。从我工作的那家厂，一段时间里几乎天天有人辞职跑到对面的松下去。我当时在厂里的一次会议上曾经发表议论，意思是我们根本不是在办企业，而是办劳改农场。因为我们的企业连姓名都没有，进了大院门还要进工厂门，每个门都要介绍信，我们为什么不在自己的厂房楼顶也像松下那样竖起广告招牌，为什么不把临街的围墙开一道让用户自由出入的大门呢？我的意见没有被采纳，我就以这件事为题材写了那篇小说。小说发表之后，有人说我大逆不道。源于这一事件的思考一直在我脑子里，一定程度上也是这种思考促使我 1989 年 8 月去联想集团工作。

1991 年，我曾经撰写了一篇名为“大服务组织体系及观念”的文章，对联想集团的创业经历，从组织、行为和观念等方面进行了解剖，在这篇文章

里，我提出了“企业不是简单的商品生产组织，而是社会的服务组织。通过商品这一载体使社会需求得到满足是它的目的。”这篇文章传真给身在香港的柳传志以后，受到了很大的鼓励。他把这篇文章传真给北京所有总裁室的成员，并附信要求学习。这是至今为止我依然珍惜的较高奖赏。尽管这篇文章仅仅是对联想行为的一些思考和归纳，尽管今天看起来这篇文章还十分幼稚，但我始终感到很激动。企业不是生产组织，企业是服务组织，这认识本身并不令人那么激动，关键是我置身于这样一个组织之中，这才是激动人心的。在联想集团，我时刻可以看到很多“企业是服务组织”的行为。在进入九十年代以后，我们的一些企业慢慢觉醒了，几乎所有在这个时候获得成功的企业都表现出一种特色经营的方式，企业在特色经营的过程中逐步找到自己的位置。我认为这种变化首先来源于企业观念的变化，是一种可喜的趋势。联想集团准确他说是一个从创业伊始就进入到特色经营状态的企业，它的特色就是服务，全方位的服务。这一点从联想内部的组织结构，从它最初选择的业务内容，以及后来选择的西文汉化产品定位都尽可以体现出来。联想有很多故事，无一例外都说明联想人对服务组织的理解。

1995年11月，联想集团与国家信息中心的“第三期日元贷款国家经济信息工程”签约仪式在北京饭店举行。这是一个有国内外七十多家一流电脑厂商参与投标竞争的工程。每家企业都期望自己能够中标。对于这些企业来说，工程的意义不仅仅意味着它本身的利润，更重要的是中国的三金工程刚刚开始，哪一家企业能够中标对其今后在中国三金工程建设中能够取得什么战果意义重大。联想集团在这部分项目的工程中有六个项目中标，中标金额二十一亿日元，是所有参加投标企业中标额排在第一位的。首都二十几家新闻单位对这一业绩进行了报道，以表明中国的电脑企业在电脑网络（系统集成）方面已进入世界一流行列。在签约仪式上，联想集团常务副总裁李勤发表讲话，他认为联想集团之所以能够取得这样的业绩，除了产品和技术本身以外，关键在于联想的效益观始终坚持“客户效益第一，公司效益第二”，没有客户的效益就没有公司的效益。这是联想第一次在郑重的场合对外宣布自己的效益观。李勤的这番话引起了在场很多人的议论。从1987年以来，联想集团就开始在国家一系列重大工程项目中大显身手，不断获得进展。至今，在我国很多行业领域，譬如公安部、冶金部、交通部、农业部、铁道部等等，由联想集团参与建设的信息系统项目全都在正常运转。这种情况与七、八十年代美国政府从IBM公司采购计算机设备的做法大体相同。

联想为什么能够在政府那里得到这种厚爱呢？按照李勤的解释，通常一个大的工程项目招标的时候，压力在投标者一方，因为大家都怕不能中标，于是就使出浑身解数。而揭标以后，压力又往往从中标者转移到招标者一方。原因在于招标者担心中标者能否善始善终兑现投标时的承诺。这种压力转移的原因在于我们确实有一些企业，工程到手之前与到手之后的态度变化是令人愤慨的，而联想集团无论在资金、技术，还是培训、维修方面，都会充分体谅招标者的苦衷，满足他们的需要。通常一个部委的工程项目，可能涉及到十几个甚至二十几个省份，涉及需要培训的人员上百人甚至上千人。1990年冬天，曾经发生需要联想集团的技术人员到气温零下二十几度的东北林垦地区进行服务的事情，不管多么困难，联想集团总会勤勉服务，为客户解决问题。联想集团不断地投标，又不断地中标，正是在这样的过程中，联想的效益观为自己也不断地积累信誉。

联想人做生意很有他们的特点。但是坦率他说，老一代联想人斯文有余，其实并不懂得做生意。他们在研究室工作二十多年，做学问做课题，当他们从研究室乍一出来投入到经营的时候，营销这个词是什么概念都没有人能说清楚。

一个资深的研究员回忆，1987年去参加全国性的计算机展览，联想参展的产品是汉卡。一年一度的全国计算机展览是各企业展示自己新产品争取订单的好机会，所有参展厂商都会在这个展览上八仙过海各显神通。很多厂商参展人员都是清一色年轻的先生和小姐，西眼革履口若悬河。而联想这一边呢，大多数是年近半百戴着深度近视眼镜的老头老太太。他们不懂得推销，只知道规规矩矩的向每一个走到展位前的客户介绍产品的性能功能。有些顾客会问，我有这样那样的问题，电脑能解决吗？还有些顾客会问一些与联想产品根本没有关系的问题。顾客觉得联想来的人都是研究员或者教授，从他们那里得出的答案会可靠。而联想派去参加展览的这些老知识分子同样乐于解答。联想参加展览变成了办培训班，这是他们和其它参展厂商的区别。一直到闭馆，要求咨询的客户和联想的工作人员从馆里走到馆外，然后就在北京展览馆门外的台阶上席地而坐，一直谈到黄昏日落。今天去翻联想的客户花名册，有很多客户就是这么与联想开始的商业交往。1988年，河北廊坊石油管道局的一位处长驱车到北京，想采购电脑设备以实现财会电算化。因为联想这边与之交谈的是一位年过半百的女研究员，对方那位处长一直尊敬有加。中午，女研究员请处长到街上的小餐馆吃饭，一人一碗面条（请客户吃面条后来成为联想人传说的一个故事）。两人一边吃一边谈，女研究员对那位年轻的处长说，“说也说不清楚，干脆我下午去你们那里看看。”

年轻的处长大喜过望，吃过饭就乘坐那辆很颠簸的军用吉普车，一路开了几百公里，老研究员一路晕车几百公里，终于到了对方的单位。按这位1995年被联想集团授予特殊贡献奖的老研究员回忆，她当时一进客户的办公室就头不晕了，仅仅是账本就堆满了好几间大屋子。她知道对方太需要电脑了。于是他们坐下来，从财务需要有哪些开始，电脑硬件配置是怎么回事，软件是怎么回事，一个细节一个细节谈。最后，石油管道局成了联想的一个大客户。

这就是联想的生意人，这就是联想人做生意的诚意和方式。他们完全是一种本色表现，他们觉得与人相交就该如此，人家买你的东西就得解决问题。有知识的联想人在对待生意上朴素得返璞归真，因而就格外有效。联想人的生意观念就是替人家解决问题，而不简单卖货。客户花钱为买效益，而不是买货。这一点从我前一个时期与联想北方系统集成公司年轻的总经理谈话也可以体现出来。他说他希望他的系统集成公司能够做到客户只要说出需求是什么，剩下的事就应该由我们来做，最后给客户的是一把一揽子解决问题的钥匙，他把这种做法叫作“取钥匙”。

计算机领域有一个专用术语，叫“增殖开发”。意思是根据客户的应用需求进行专用软件和网络技术的开发，从而使计算机彻底具备满足客户需要的功能。用这个词去譬喻联想人的生意行为也是很恰当的。他们不是生硬地推销电脑，没有软件配置，没有针对性的技术开发，电脑对于客户的作用仅仅是一台文字处理机。联想人总希望电脑的功能能被客户用足，用好，于是他们就站在客户的立场上，尽可能把每一个环节都想到。这样的销售方法形成了联想的经营特点。在中国这个轻商的国家里，联想大概属于为数不多的

“研究员站柜台”的企业。这也形成了联想的一种优势。联想集团从 1988 年至今，年销售额突飞猛进，其中约有一半以上营业额来自国家各行各业的重点工程，应该说与联想的特色经营（服务）有着十分重要的关系。

由此我想起另外一件事情。

1990 年，国家有关部门在上海举行国产计算机的鉴定会，规定参加的企业必须将产品样品送到上海。以往这样的鉴定会，参加的企业通常是派专人携带样品乘飞机到达鉴定会场。人们当时还习惯于把高科技的电脑看作精密仪器一样娇贵。这一年恰好是联想电脑推向市场的第一年。联想人没有采用通行做法，他们像平时给客户发货那样从北京火车站办理普通的托运。样品经过几天几夜的铁路运输之后送达鉴定会场，鉴定结果品质优异。在他们看来，这样做的理由很简单，平时给客户的发货方式都是采取铁路运输或者公路运输，如果电脑娇贵到需要专人保护需要坐飞机，那么还有什么理由可以相信其品质能够给客户带来安全感呢？

1995 年，联想集团主动向国家技术监督局提出申请，要求该局不定时不定点对联想集团遍布全国的销售网络进行针对联想电脑的突击性质量抽测。据该局的负责人介绍，这种由企业主动请缨的质量抽测从建国以来还是第一次。尤其针对电脑这样的高科技产品，这种行为需要很大的勇气。7 月至 10 月间，国家技术监督局先后 4 次对联想电脑进行抽查，分别从北京、上海、南京的 7 家经销单位和联想集团生产基地的成品库中抽检了 57 台电脑，其九大类 28 项指标均达到优等品标准。国家技术监督局为此专门组织了新闻发布会，十几家新闻单位向社会报道了联想这个大胆举动的结果。在联想集团的制造核心企业——QDI 公司，至今员工们还记着柳传志 1989 年向他们说的话。柳传志说，产品质量也是一个木桶，从元器件采购到生产、组装、调试，假如有一百个环节，即便九十九个环节都是一百分，只要有一个环节是 59 分，那这台电脑就会不合格。在联想人看来，企业的质量标准的原则应该是市场原则，质量标准应该是使用标准而并非生产标准。商品最终是要提供给消费者使用，因此商品的使用价值是商品质量的最终体现。商品满足需求的程度，商品的好用性和耐用性，是构成商品质量的重要因素。从这样的角度说，商品质量检测最权威的手段是使用过程的检测，而消费者是商品质量最权威的评判者。站在客户的立场，好的商品，好的销售，好的服务，联想的特色经营整体表现在这几方面。在我的意识里，我始终没有把联想的高科技放在第一位，高科技只是人们把对产品的属性认识附加在企业身上。我认为联想首先是一个高文化高境界的企业。它的高文化高境界表现在对企业的观念和认识上，联想人对于企业是服务组织的理解即便不是开风气之先，也是做得最为坚决和持之以恒的。研究过联想之后，我想这应该是他们对我们这个正在变革的社会一个极为有益的贡献。

1992 年，我曾经以顾问方式为浙江好来西服饰公司做过策划。这是一家以生产销售男士衬衫、领带、西装为主的企业，当时它的年营业额在一千万人民币左右，在国内还没有名气。

1992 年元月，经人引荐这家企业的老板王闻凯与我相识。这个时候他正计划当年的三月份进入北京。他没有充足的资金，因此并不打算铺天盖地做广告。但他的衬衫确实做工非常之好，除去款式、面料以外，其中很重要一条是他们的衬衫经过多次水洗一直到领口、袖口洗破之前，极少出现气泡现象。这在当时以至于今天的所有品牌的男士衬衫里，几乎可以说是他们的绝

活儿。而衬衫衣领和袖口起泡是一件令人讨厌有失大雅同时又是司空见惯的事情。在详细过问他们的衬衫为什么很少起泡之后，我问王总敢不敢向社会推出一个承诺，就是凡是购买好来西衬衣的消费者，如果领口洗破之前出现气泡现象，一律免费退换同等价值衬衣一件和赠送服饰用品一套。他盯着我说敢。我又让他再仔细想想，因为搞不好就会亏大本的。他仍然坚持说敢承诺。于是这个承诺通过报纸广告，通过专卖店和专卖柜台的公告牌一传十十传百在全国引起了震动。此后，我的助手张华滨先生接替主持这个企业的策划推广，利用多种形式继续在全国范围宣传这一承诺，获得了非常好的效果。

1992年好来西在北京销售衬衫两万件，出现气泡现象给予退换的仅有7位。如今，这个企业年营业额已近两亿，成为国内少有的高价位男士服饰名牌企业。坦率他说，这一策划的精髓来源于联想。如果没有对联想的解剖和认识，我不会有这样的灵感。

1996年初开始，我国很多地区、很多行业和企业，广泛推行向社会提供承诺服务的做法。而当年，我与王闻凯、张华滨合作推出的“好来西承诺”事实上开了市场承诺制服务的先河。

我们今天的社会进步从市场的角度看表现在哪儿？表现在消费者越来越具有选择的权利，越来越具有要求满足的权利。这在1979年以前是不可思议的。中国已经由一个庞大的卖方市场转变为一个庞大的买方市场。老百姓手里拿着钱，谁的东西好谁的服务好他就买谁的。中国人当家做主的权利在经济上的体现日益明显。但是在这样一种情况下，我们的确还有相当一部分企业，还停滞在另外三十年生产制造组织的观念水平，围墙依旧不能打开，好景自然也不再。三 铸造斯巴达克勇士方阵

联想集团有一支团结和能打硬仗的队伍，用军容整肃这样的词语形容联想集团的员工队伍并不过分，到联想参观过或参加过联想活动的人大多数也会有这样的感觉。1995年，全球计算机市场震荡，香港联想股票价格下跌而引起港台记者高度关注。

1996年3月，参加四通集团活动的香港记者纷纷围住四通总裁段永基先生，请他以局外人的身份对联想的形势发表看法。段永基先生毫不迟疑地表示联想的困难是暂时的，他相信这种局面会扭转，联想有一支特别团结善战的队伍，联想的队伍有着铁一般的纪律，这在北京已不是新闻。

联想集团每年会召开一至两次上千人的员工大会，联想的会议有两条规定，一是迟到罚站三分钟；二是开大会时在会前对应到会的各部门实行抽查式点名，未请假而缺席者处以重罚。很多政府官员、新闻记者参加过联想的会议。上千人的大会说几点开就几点开，无一人迟到。会议进行过程中，哪怕是两三小时的会议，所有与会者身体笔直坐姿端正，也极少有人在会间离席，除去报告人的声音，全场鸦雀无声。联想把迟到罚站作为企业一条铁的纪律贯彻了12年。也许有人觉得这有些小题大作。但只要进入联想，了解到他们把迟到不仅仅与纪律挂钩，而且与信誉联系，了解到他们对迟到的这种认识以后，我们就不难理解这条纪律为什么会执行了12年。

1995年12月，联想集团举办为期三天的高级干部管理培训班，中国科学院派出六名副局长以上干部以学员身份参加了这次培训。一般认为，像这样的高层次培训，人数也不多，休养的气氛应该重一些。但联想不是这样，他们规定了严格的作息时间，早晨7:00起床用餐，8:00开始培训，晚上

11:00 各寝室熄灯并有人查房。迟到 1 人次，扣迟到者所在学习小组 0.5 分，晚熄灯者扣 0.5 分。培训班每天开课前都有人公布前一天执行纪律的情况。科学院的干部以为可能只是说说而已，并不太在意。直到培训班开始有人真的被罚站被点名，他们才感受到联想人做事的认真与严肃性。

在我印象中，柳传志最不能容忍的有两件事。一件事是他的部下言而无信，如果有这样的事情发生，哪怕是因为无意或者不小心所致，这个污点记录会一直记在他心里难以抹去。另外一件事是他的队伍如果表现出哪怕一点点的纪律松懈，他都会感到是一种耻辱，有时甚至会大发雷霆。

1994 年的春节联欢会，会议快要结束的时候按例行做法向所有员工发放纪念品。由于组织得不力，纪念品发放时出现了混乱，有一部分员工因为发给自己的纪念品不合适，纷纷离席调换致使会场秩序很乱。一直到一年之后，每当提及此事，柳传志还是耿耿于怀。

几乎在所有的场合，只要涉及联想能够获得发展的原因，柳传志首先提到的一定是一个好的领导班子，一支好的员工队伍。每当提到这一条，所有人都可以感受到柳传志的动情。尽管柳传志在很多的时候喜怒不形于色，但我们仍旧感受到他也是性情中人。我曾经在公开的场合见到过柳传志一次流泪，一次硬咽，两次都是在谈及联想员工队伍创业艰辛的时候。一些人钦佩联想有这样一支队伍，一些人不了解联想怎么建立这样一支队伍，也许还有一些人怀疑这样一种管理军队的做法是否适合企业。不管别人怎么想，绝大多数联想人认为军容整肃的队伍是他们致胜的法宝，也是他们的骄傲。联想的员工队伍由两个年龄结构的人组成。一层是目前 30 岁左右的人，一层是目前 50 岁左右的人，中间有一个年龄断层。这些人 95% 具有大专以上学历，他们怎么能够组成这样一支队伍呢？

柳传志曾经和许许多多同代中国人一样，以需要接受改造的知识分子身份到湖南湘西地区的怀化农场下乡劳动。我猜他可能是在那里参加或者看见过修筑公路，因为联想集团奉行的建设队伍的做法用他的话说，叫做“撒上一层新土，夯实，再撒上一层新土”。筑路工人习惯用这样的方法构造公路坚实的路基，联想人习惯用这样的方法建设坚强的队伍。柳传志在他自己发表于报纸的一篇文章中引用了另外一个例子。北京有一家著名的酱肉店，从清朝开业直到今天，与全聚德烤鸭店一样是北京为数不多的百年老店。这家酱园烹制的各类酱肉享誉京城，其中很重要一个原因是店里用来酱肉的汤汁从清朝起就传下来，已有百年的历史。每次烹制酱肉，师傅们从缸里舀出些许老汤，然后又用等量的新汤对回缸里。舀出的老汤去烹制酱肉，对回的新汤又融入那缸百年老汤里。周而复始，代代相传。柳传志用这个例子再次强调了的队伍建设方法论。

1988 年以前，联想的员工队伍 80% 以上由那些出自中国科学院计算技术研究所的中年知识分子构成，相同的年龄结构、文化知识背景，数十年在一起共事经历带来的相互了解，使他们在价值观、人生观上十分接近，很自然地形成了联想的主体文化。这是联想员工队伍的第一层基座。有了这层基座，他们从 1988 年开始由社会上公开招聘新的年轻有为的知识分子，先是一年招收几十人，然后是上百人。不论员工队伍这个雪球滚到多大，它的核心文化也同步向外覆盖。联想集团有自己的干部管理学院，所有的新员工参加工作都要到这里集中培训一星期，听老师讲联想的历史，联想的战略，联想的纪律与文化，学唱《联想之歌》等等。联想人把这种培训叫作“入模子班”，

意思是只有经过这样的学习才可能进入联想的模子。联想人在所有正式场合都必须起立高唱《联想之歌》，那是一首由著名词曲作家谱写的进行曲。当音乐响起，所有人唱出“我们的心中有一个声音在回响，人类失去联想，世界将会怎样”的时候，没有人不为自己能够投身于这样一个企业而感到自豪。人们都知道日本企业有类似的一贯做法，但据我所知，中国的企业中还少有人能够这样做。

我有时候想，文化是什么，到最后它可能就是一种精神。人是要有一点精神的，没有精神的队伍是散兵游勇乌合之众。当今日本出现这样一种状况，它的社会文化主导部分由它的经济文化构成，而它的经济文化又由它五彩缤纷的企业文化构成。当今世界是一个经济的世界，是一个务实的世界，人们不再像一百年前那样，谈文化的就脱离经济谈文化，谈经济的就脱离文化谈经济。人们发现，多元的世界很多东西都交融，人与人交融，国家与国家交融，精神与物质交融。联想集团在有十几亿人口、近百万家企业的中国还是一滴水珠。但随着它的发展壮大，联想文化对社会的影响也将日益增强。我个人愿意把只有十一年历史的联想分为两代人。第一代联想人是1987年以前到联想工作的，这批人今天都已五十多岁，基本已从联想的主要岗位上退下来。在公平的条件，第一代联想人主宰这个企业应该能够有15至20年时间。但他们创办联想的时候就已经四十多岁，这决定了他们开路先锋和铺路石的角色，联想今后不论发展到什么程度，首先必须记住的是他们。第二代联想人是1987年以后到联想工作的，这批人现在30岁多一些，已经担当大任。这批人尽管从接班人的角度说目前还稍嫌稚嫩，但他们前途似锦，在中国的同代人中他们是幸运的。尽管第一代、第二代联想人在行为准则、价值观上存在着不可避免的差异性，但在文化上的继承与被继承是显而易见的。这使得他们在企业发展的目标上有着高度的一致性。这一结果来自于他们建筑公路式的“入模子”教育，来自于他们建设队伍先进的观念与做法。我和朋友开玩笑，中国1979年以前最容易做到的事情是统一思想，因为那时国门紧闭人们思想并不活跃。中国1979年以后最难做到的事情是统一思想，脑子闲了几十年的中国人思想活跃到如同脱缰野马。就我个人经历来看，联想的文化统一也是极其艰巨的。并非所有人都认同，有些人走了，有些人没走但并不认同。但联想队伍的纯洁性，文化的统一性是日渐提高和强大的。

“把5%的希望变成100%的现实”是联想人提倡的拼搏精神。曾经也有人对此种提法表示异议，认为有失科学。但这种声音在联想显得曲高和寡。联想人认为，做事就是要有一种拼命精神，联想本身就是一个靠拼搏精神成长起来的企业。坦率地说，联想集团的命运像是一个私生子。投资不多，这意味着一开始并非就有人对它寄予厚望。中国有那么多大企业，有那么多关系到国计民生的重大投资项目，没有理由要求一定要对一个只有20万元投资、十几个人经营的小企业表现出多么大的关心。人微言轻的企业即便在美国也会有弃儿的感觉。联想人信什么呢？信实力，信尊重要靠自己去挣，别人给不了。做事发狠的第一代联想人临到退休时几乎是伤员满营了。这样那样的疾病几乎人人都有，有人出差赶赴机场的路上脑血栓发作然后从此偏瘫。

1996年春节联欢会，当柳传志、李勤向所有退休员工颁发“终身荣誉员工”证书的时候，从那一双双接过证书的颤动的手，我能感到这其中蕴含的复杂情感，那些花白头发积劳成疾的老人，面对台下不息的掌声，高唱的依

旧是《联想之歌》，在场的所有人都能体会出这歌声发自肺腑。

1987年，李勤常务副总裁出差外地，心脏病发作处于休克状态经过电击才苏醒过来。

1991年那个世界计算机业恐怖的四五六月，香港联想三个月亏损五千多万港币，联想挺过来了，但柳传志从此留下美尼尔综合症的病根。年轻的副总裁郭为到联想参加工作几个月就体会到了干工作必须拼命的滋味。

1988年，国家举行一年一度的全国科技进步奖评选。由于把联想汉卡理解为单一的计算机辅助类产品，初评结果联想汉卡只得到二等奖。联想人不同意这个结果，他们认为自己的产品在国民经济的应用中具有重大意义，认为评委们或许还不了解联想汉卡。于是他们就成立了一个专门的工作小组，组长由25岁的郭为担任。他们带着产品，带着全部技术资料，挨家挨户给所有的评奖委员讲解演示，精诚所至金石为开，联想汉卡在复评中获得了国家科技进步一等奖。这也是中国第一个计算机应用产品获得的国家大奖，这个荣誉对联想汉卡的市场成就有很大帮助。

联想人把工作看作打仗，“狭路相逢勇者胜”。日本人也是这么股子精神。北京有个说法，叫“愣的怕横的，横的怕不要命的”。日本人靠科学的态度和做事发狠的精神在世界各地屡屡告捷。此后冒出个韩国，用同样科学的态度和做事不要命的精神居然逼得日本忙于招架。今天轮到我们站在不要命的位置上了，因为别人在我们前面。联想人有强烈的民族自尊和企业自尊，所以他们拼命。否则不会有今天的联想。

联想人对合作精神有着近乎苛刻的要求。也许他们认为这是保持一支队伍团结的重要条件。对一个部门，对一个人，联想人习惯经常判断他们的合作精神。他们套用计算机术语，把善于与人合作的部门和人称为“界面友好”，反之则是“界面不友好”，老一代联想人80%以上具有高级工程师、副研究员、研究员的技术职称。按照中国1979年以前的科研体制，这些人在中国科学院计算技术研究所里每个人都独立承担科研课题项目。研究所的管理体制下，任何一项科研课题项目都有一个最终的成果归属权也就是著作权问题。科研人员凭借自己的成果去获得技术职称的提升和奠定学术地位。所以科研人员之间很少合作，以免界定成果发明人的时候说不清楚。但是企业的情况则完全不同。第一是企业不可能广泛立项，确立很多的课题让每一个人都有研究项目。企业要根据市场的需要和资金实力，对那些具有广阔市场前景的项目进行优先开发。第二是企业科研的最终目的是把研究成果商品化，这其中涉及到很多环节。譬如说研究成果的材料、生产工艺这样的实现条件问题，成果商品化之后的市场推广、技术服务以及技术反馈问题。这一系列的流程环节决定了企业的科研项目不是具体哪一个人的问题，而是一个集体的问题。譬如联想汉卡，直接从事它的研究有一个近十人的小组，然后还有数十名具有研究员、副研究员这样职称的专家带领一支上百人的队伍，分别镇守着采购、生产、销售、培训和维修等若干环节。联想汉卡最终是这个集体智慧的结晶，也只有这样，企业的科研成果才能够最终商品化。在研究所，更多的是单兵作战，而企业则必须协调团结。这是二者的区别。协调就意味着有人要作绿叶，有人要作红花。老一代联想人在绿叶衬红花方面，为第二代联想人做出了很好的榜样。企业是一部机器，部门是齿轮，人也是齿轮，齿轮与齿轮如果不能很好地咬合，企业这部机器就不可能很好地运转。这是联想人的认识。今天的联想人已经不再欣赏那种单打独斗的侠客英雄，

如果有哪一个部门哪一个人对外界面不好，这部门或者个人一定会因此失去受到奖励和升迁的机会。

联想人对企业队伍建设的这些观念保证了他们队伍的纯洁性，协作性和战斗性。按照柳传志“小公司做事，大公司做人”的那句半是玩笑半是真的话，联想人坚信做不好人事就办不长企业。一定要说他们关于队伍建设的那些观念有多新，我认为未见如此。但是想到的事情，他们那种真就去做，一做到底的干劲倒千真万确是我们现在的一些企业所少有的。

四 把企业推销出去

中国有句老话，叫“酒好不怕巷子深”。这句话对企业有两种作用，一种作用是积极的，就是说要造出好东西；另一种作用是消极的，就是有好东西不愁卖，“皇帝女儿不愁嫁”。因为有第二种作用，我们有很多质量很好的商品卖不出去，倒是让质量并不比我们好甚至还要比我们差的外国货占了上风，这种时候我们往往还会忿忿不平。

1996年初，北京电视台一个收视率较高的栏目做了一次比较试验：主持人把近十个品牌的厨房清洁剂摆在桌上，其中有进口的，有合资的，也有国产的。主持人逐一对各品牌的清洁剂做清除厨房油垢的试验，最后的结果说明国产品牌的清除质量比进口产品高，价格也便宜。但是市场情况表明，我们的产品销量远远不如进口产品。我们感到不解，也不服气。后来没隔多久，这个电视栏目又针对洗衣粉进行了一次同样的试验，也几乎获得了相同的结论。我不知道搞这种试验的目的是什么，主持人也没有说清楚。如果是宣传国货提高销量的话，我觉得这种目的层次还太浅。而且我想最终还是会于事无补。清洁剂、洗衣粉、化妆品包括其它一些妇女用品、食品、营养品、儿童用品，中国的市场至少有70%被合资企业产品和进口产品占领了。我们用这种并不高明的办法不可能最终解决问题，不可能对我们的销量有根本的提高。影响销售不是单一质量和价格因素，它是一个综合的系统的问题。我们的经营观念还停留在很原始的水平，所谓原始就是我们把企业经营的全部至少是大部分理解为“酒好不怕巷子深”，最终却出现了令人苦闷的好酒无人买的现象。

我曾经遇到一位中国十分著名的酒厂总经理，他们生产的酒是中国最著名的酒，已经有几百年历史。我和他在一次活动中相遇，用餐时在同一张桌子。他发了很多感慨，大骂市场上不该有那么多洋酒。同桌的人陪着他发感慨，有人认为只有他能够与洋酒一争高下。但是他们的酒销量并不很大，他们的年营业额1.9亿人民币，利税达到1.3亿。烟酒的暴利实在令人惊叹。我问他为什么从来不见他做广告。这位刚刚还在义愤填膺的总经理瞬间变得踌躇满志，向我反问道：“难道邓小平同志还要用名片”？刹那间我感到兴味索然，这就是我们的企业家么？如果没有继承那已经积累了几百年的无形财富，我无法想象坐在我眼前的这位总经理靠什么去生存。我们用这样一种态度这样一种观念去面对今天与未来，我们在世界经济舞台上的角色也许立刻就可以确定了。

我认为，纯粹从经济的角度看，国家之间的经济竞争今天已经进入第三个阶段。第一个阶段是科技的竞争阶段。这个阶段从上个世纪开始一直到本世纪五十年代，冶金、化工、机械制造在欧美发达国家有突飞猛进的发展，

从而也奠定了这些国家的领先地位。第二个阶段是资本的竞争阶段，这个阶段欧美发达国家包括日本，巨额资本投入导致其科技的继续腾飞和对全球经济的主宰。第三个阶段是资源的竞争阶段，国家之间的竞争会集中在资源的占有上，其中包括物质资源、人力资源、市场资源和科技文化资源，谁最大限度占有资源谁就将成为最大的赢家。从这个意义上讲，现代企业经营的本质体现是资源的经营，而并非单一的资本经营或者科技经营。我们此刻经营观念的落后表现在很多时候我们陷入了单一的某类资源经营状态中，而并非综合的资源经营。这使得我们十分危险，因为我们资本处于劣势，科技处于劣势，假如我们在观念上也跟不上，我们将不是人家的对手。与以往我们对企业单一资源的经营做法相比，现代企业经营更多地表现出对经营者综合系统能力的要求。你必须具有同时运作各种要素和条件的意识和能力，只要有一个环节运作不成功，我们就难以取得预期的绩效。

我认识的湖北荆门的那个化工医药集团有一些令人深思的现象。三年前，这个集团纯属乌有。这个市有许多小规模化工企业，统一归口由市煤炭化工局进行行业管理。这些企业像一只只小舢板，在日益激烈的市场经济竞争大潮中岌岌可危。煤炭化工局的局长向汉林先生是由企业家提拔起来的政府官员。他费尽口舌游说市政府和省府主管机构，以资产委托经营的方式把这些小企业关停并转捏合在一起，注册成立了统一的中天集团并由他自任总裁，用他的话说这叫“成建制转轨变型”。这样的事在我们国家不是很容易的。然后他以合并后资产规模迅速膨胀的中天集团挤入了国家批准的一千家大企业之列，此举可以为他带来政策、资金等方面的支持。接着他申请到了债券发行和股票上市的批准，在我们银根紧缩的1995年有了比较充裕的资金。他看准了药品这个行业，认为这是未来能够给中天集团带来巨大发展的行业。但中天集团只有化工没有医药，国家对医药行业有一些特殊的限制，向汉林花了几百万元购买了当地一家不景气的药厂，又花了一些钱购买了同济大学开发的一个解热镇痛的新药配方，借此他进入了医药领域。他把购买药厂花的那几百万元称作“权力购买”，因为他根本无意购买那家药厂不值钱的固定资产。此后他的新药上市半年获得初步成功，然后他又以这个起步时间很短的制药企业与外国投资企业合资成功，引进外资九千八百万人民币，而他的诞生刚刚一年多的制药企业则作价八千多万元人民币。他把自己的这一系列举动统统称作“盘活国有资产”。

1995年，向汉林又花了近百万人民币请北京的企业形象设计公司为他的中天集团导入CI。这一举动甚至令他的助手们都难以理解。因为人们发现这些钱只能买来一些花花绿绿的企业办公用品设计、产品包装设计和一些听起来很动人的所谓企业经营理念，人们不知道这些属于形象范畴的东西能给企业创造多少利润。于是向汉林就从北京请来为他导入CI的专家讲课，听课人是所有中天集团的各级干部，大约五、六十人，还有特意请来的市政府的官员，向汉林要用这样的方式让人们知道无形的CI是值钱的，是财产，要让人们在外来空气的呼吸之中观念有所改变。他成功了。从各地回来的销售人员说，导入CI改用新包装的药品获得了医生和患者的好评，人性化的中天经营理念“爱护生命，创造生活”让人耳目一新。

向汉林是勇敢者，他的勇敢表现在与他的前任相比，或者与其它一些企业家相比，他的经营各种资源尤其是经营无形资产意识和能力是卓越的。但回过头去想一想，我们有理由为他担心。如果他不能让他花几百万购买的

权力发挥实际作用，如果他不能让他别出心裁导入的很多荆门人听都没听说过的 CI 赚回利润，他的结局会怎样？盘活国有资产的说法假如没有后来的事实证明确实盘活了，向汉林会不会因此成为“卖国贼”？

改革开放之后，我们确实有很多事不懂了，有很多事想不通。没有厂房但有商标的外国产品在中国市场纵横驰骋令我们想不通，花了钱购买我们企业股份的外国投资公司转手在国外交易上市，其结果等于一分钱没花仍然拥有我们企业百分之几十股份的事情也令我们想不透，一个可口可乐商标价值高达几百亿美元的事更令我们想不通。外国媒介报道说，中国的非酒精饮料市场和化妆品市场已经被外国产品或者合资产品占去 90%。中国的照相机市场、彩色胶卷、自行车市场、服装市场、轿车市场、电脑市场、快餐业等等，人们已经找不出几个中国品牌。这样的现实对中国会意味着什么？不会仅仅就是今天的苦涩。如果我们不能改变这种状况，未来我们的后代将要承受“父债子还”的痛苦，我们可能还要做一百年第三世界。

企业究竟该怎样经营自己的综合资源，现代社会一定有各式各样的方法。但是，必须系统经营所有的资源，已经成为一种共识。

北京有一句老话，叫做“天桥的把式——光说不练”。天桥是北京南城一条有名的街道。一个世纪以前，这条街道上聚集着各种各样的杂耍艺人。有说书的，有玩小魔术的，有摔跤的，有卖狗皮膏药的……，这些人并不一定身怀绝技，往往是有一些骗人的小把戏。久而久之，人们发现这些人都是假把式，于是编出了那句话。柳传志把这句话发挥了，他说“光说不练是假把式，光练不说是傻把式，能说会练是真把式”。他希望每一个联想人都要能说能干，做真把式。能说不能干对企业没有用，能干不能说等于没本事把自己推销给别人，这也差一些。柳传志自己就属于那种能说能干的人。他的能干以联想的业绩就足可证明。而他的演讲才能在与联想接触过的国家各级政府机关、企业界、新闻界也是人所共知的。我曾经打过一个比方，在一个上千人、嘈杂混乱的会场里，谁能够用三句话使全场鸦雀无声？柳传志能够做到。上千人的场合，谁能够发表三个小时演讲还能令人全神贯注？柳传志能够做到。联想在很多地方风格也一如它的总裁。至今还有人习惯把联想与其它一些同类型的中国企业比较，希望从中找到一些启发。但是，往往发现联想其实也很平凡，甚至在某些地方还不如别人有魅力。为联想取得重大成就的联想汉卡肯定不是当时唯一的汉卡，也并不一定就是最好的汉卡，但它肯定是最成功的汉卡。这从它获得的国家科技大奖可以认定，它取得的市场份额和营业收入是所有汉卡产品无一达到的。仅仅这两条就足以奠定它的地位了。

如果仔细地加以研究，我们会发现在那许许多多的平凡里，的确蕴含着很多全新的观念与策略。我有时候想，如果做一下大的划分，联想十一年奋斗下来，它到底做成了什么？我感觉是做成了三件事。一件事是它做成了一片产业，这其中包括它的海内外市场和十几亿的企业资本；第二件事是它建立了一支可以满足现代商品竞争包括国际市场竞争的企业员工队伍；第三件事是它在中国做成了一块如日中天的金字招牌，“联想”这两个字的无形资产价值 22.75 亿元人民币。联想人以其十一年的努力、20 万元创业资本取得数十亿企业有形资产和 20 多亿无形资产，在中国这片土地上当然是个传奇。我曾经听到有人把企业经营的做法加以划分，说企业一种是做牌子的，一种是做实业的。我觉得这样的划分方法未免落后，依旧是把企业经营看作是单一资源和单一手段的运作。

我们不能忽视联想的形象战略，也不能忽视联想的形象战略对它的发展所具有的特殊意义。中国改革开放之后，有两句著名的广告语广为流传经久不衰。一句是丰田公司的“车到山前必有路，有路必有丰田车”。另一句是联想集团的“人类失去联想，世界将会怎样”。我有幸成为后一句广告语的作者，也有幸两度成为联想形象战略推广的主持人。我与我的前任郭为先生是联想集团公共关系部的第一任、第二任负责人，并因此成为柳传志、李勤制定形象战略的参与者和执行人。今天的社会，企业已经逐步注意实施形象推广，人们逐渐悟出“爱屋及乌”的含义。但是在八十年代的那个时候，我们还少有企业能够做到这一点。记得常务副总裁李勤在对公关部新员工训导时曾说：“销售部门的员工，他们的任务是把产品卖出去，公关部的任务是要把公司推销出去。”联想人很聪明，他们的形象战略分为两部分。一部分是为改善公司生存发展环境的策划，包括媒介的新闻报道、各种类型的研讨会以及社会公益活动。一部分是针对产品促销的策划。

我个人曾把企业的形象战略工作分为四个层次：第一个层次是产品广告活动；第二个层次是市场促销的公关活动；第三个层次是企业发展所需的具体条件的政府公关活动；第四个层次是发展所需的市场环境、政策环境、舆论环境的营造和培养活动。联想的形象战略起点是较高的，从一开始它就在前三个层次齐头并进。到1994年，联想已经进入中国一流企业的时候，第四个层次的工作便摆到了十分重要的位置。

1988年，联想集团的形象推广工作正式被提上公司工作议程。这一年公司成立了公共关系部。这个部门当时有六个人，编辑一张企业内部发行的报纸和一份提供给用户阅读的技术类杂志，同时还负责在两份公开发行的计算机专业报纸上做公司的产品广告。这一年新成立的公关部做了两件在当时应该算轰动很大的事情，赢得了公司其它部门的夸赞。一件事是联想汉卡被评上国家科技进步一等奖，这件事是公关部牵头做的，也是联想集团在1990年以前获得的最重要的荣誉。这个荣誉对联想汉卡的销售有很大的帮助作用。第二件事是获奖不久，公关部又在中央电视台第一套节目购买了黄金时间播出联想汉卡的30秒钟电视广告。当时的电视广告价格很便宜，一次只有三千多元人民币，大约相当于现在广告收费的二十分之一。而当时由于各省电视台还处于相对落后的阶段，中央电视台的收视率又远比今天高。因此，联想汉卡的电视广告实际促销效果非常之好。公关部做了这两件事，公司内部对公关部工作开始刮目相看。大家对柳传志说的“要能说能干”有了真正的理解。而刚开始，人们对投入上百万资金搞什么企业形象的事情并不太理解。联想集团是一个研究人员密集的企业，科研人员有轻商情结，不容易相信广告一类的事情。柳传志恰好也需要一些事实来开拓大家的视野。

1989年，联想集团面临着两个课题。第一个课题是这一年的11月份，联想集团正式由以前的中国科学院计算所公司更名为联想集团公司。这次更名成立集团是联想实力发展壮大的必然产物，但也面临一个很大的困难。企业突然更名，一般来说容易对经营造成损失。能否消除这种影响，甚至借机会创造一个有利于经营的局面，成为一个很艰巨的任务，我本人于这一年的8月到联想工作，恰好与我当时的上司郭为先生一同承担了集团成立形象推广的策划与实施。

整个工程分为三部分内容。一部分是在11月这一个月当中，我们在中央电视台以及所有国家级报纸投入了38万元广告费，按当时物价这笔广告费数

目不小，但相对于我们的目的确是一笔十分划算的投资。第二部分是新闻宣传。我与郭为先生花了大约两个月时间，针对当时的国家形势和联想取得业绩的深层原因，以联想科技成果商品化和外向型经济的成就为基本事实，组织了一个大规模的宣传攻势。在集团成立的 11 月 15 日至 25 日这一段时间里，北京所有的国家级媒介都以头版头条这样显赫的位置或者长篇通讯报道的形式对联想进行了集中报道。其中，《经济日报》、《光明日报》、《中国青年报》等十家以上报纸全部采用头版头条；《人民日报》等十家以上报纸全部采用长篇通讯报道；中央电视台“观察与思考”以半小时长度和新闻联播重点新闻予以报道，北京电视台则在北京新闻中进行连续四天的系列报道。所有这些宣传攻势都发生在 10 天之内。时间之集中，范围之广，形式之多样以及分量之重要，至今还没有哪家企业能够获得社会的如此关注。在 1989 年 11 月份，一夜之间有上亿的中国人知道了有一个令他们为之骄傲的联想集团。11 月这个工程的第三部分内容是集团公司的正式成立大会。在海淀影剧院那个有上千个座席的剧院里，主席台上和主席台下，来自国家政府的局级以上官员近百人，新闻记者 50 多人，外国公司代表几十人，重要客户代表几十人，然后是喜气洋洋的联想员工。这三部分内容构成了联想集团成立时形象推广的一个庞大的系统工程。这个工程不仅仅令联想人津津乐道，也成为日后中国企业公关的一个成功案例。从这个工程开始，联想的形象战略一跃而上一个新的台阶。自此，联想的企业形象工作也始终走在中国企业的前列。

解决了第一个难题之后，联想又必须解决第二个难题。

1989 年初，联想集团以板卡制造和销售挺进国际市场的战役正式打响。这一年三月，在权威的德国汉诺威世界博览会上，香港联想首次参展的电脑主机板和 VGA 卡获得成功，赢得了大量订单。在这种情况下，柳传志决心 1990 年在中国大陆推出联想牌电脑。但是这一想法当时有一个巨大的障碍。在 1991 年以前，中国企业尤其是计算机行业还实施着较为严格的计划经济的做法。哪一家企业可以生产和销售计算机必须经过政府的审查和批准。这种审批是十分严格的，如果你不能通过审批，进口元器件的批文和销售许可都无法得到。联想集团是一个计划之外的企业，其上级主管单位是中国科学院，不具有报批的资格。

说服具有审批权力的行业主管政府部门是困难的。中国当时已经有十几家生产销售计算机的企业，这些企业开工不足，销售不景气，始终依赖于政府的保护。如果批准联想集团生产销售计算机，那就等于又加进一个竞争对手，对于别的企业无疑是雪上加霜。但是柳传志决心挤进去，他已经看出世界一流电脑厂商大举进入中国的时间已是指日可待，联想必须争取时间，必须在人家还未进来以前先走一步。而要做到这一点，首先是要得到政府的许可，这是一个艰巨的工程。我后来把这一类的公关工作称作条件创造公关。为完成这一任务，联想 1989 年不断将自己在国际市场取得的进展通过媒介传达给社会，从而树立起一个具有世界性市场成就的高科技企业形象。这样的形象对于赢得行业主管政府部门的支持是极为有利的。另外一方面，柳传志也加强了与主管部门的正面接触，不断地把联想的情况和想法通报给他们。这年的年底，行业主管政府部门的官员实地考察联想，并最终批准联想集团 1990 年在中国大陆制造和销售联想牌电脑五千台，占这一年政府计划批准的总量 5%。尽管这一数量并不太大，但是联想牌电脑毕竟得以诞生。现在回

过头去看，如果 1990 年联想牌电脑不能投放市场，对于联想电脑与外国电脑竞争先手优势的形成会有不可估量的消极影响。联想集团再一次向世人表明，它不仅可以看到竞争发展的趋势，同时它还具备知难而上投入竞争的实力。联想集团很多事想得到，同时也做得到。

1994 年，联想的形象战略工作向一个更高层次发展，他们开始对自己发展所需的环境进行策划。

1994 年，联想牌电脑成功登上中国品牌电脑销量第一的台阶。但另外一面，国产电脑的市场份额开始萎缩。正式进入中国市场的国外品牌电脑在市场份额排行榜上的地位正节节上升。开放的中国，第一个不受保护、第一个受到外国企业强大冲击的行业就是电脑。在这种情况下，联想集团一方面要保证自身品牌电脑整体水平不低于国外品牌电脑水平，同时还需要一个有利于自己发展的环境。这个环境分两部分，一部分是政策和舆论环境，另一部份是市场环境。联想的形象战略从此有了新的内容。他们一方面巩固住自己的产品广告、产品促销和条件营造的公关工作，一方面加强环境策划与培养工作。

1994 年初，《人民日报》以头版头条的显著位置刊登报道：联想集团面对世界一流企业强大竞争压力，明确提出坚决扛起民族工业大旗。这是中国企业界第一次有人提出这样的目标，在整个市场各个领域都普遍面临民族工业发展与进口品牌和外资企业竞争日趋激烈的时候，联想喊出这样的口号，引起了社会的广泛关注。作为中国计算机工业的代表企业，作为全球竞争最为激烈的行业，联想的行动从某种意义上说至少对于中国经济融入世界经济最终可能的结局具有典型的启示作用。其后，中国主管电子工业的最高行政机构——电子工业部举行部长办公扩大会议，专门听取联想的工作汇报。胡启立部长在会上做了重要指示。

1995 年，中央电视台以中国产品与进口产品的竞争为题材，播出了系列电视片《生死攸关话名牌》，向全社会披露中国品牌在竞争中出现的困难情况。电视片播出时正值全国人民代表大会和全国政治协商会议召开之际，两会代表收看之后反响很大。不久，国外媒介报道，中国政府、消费者以及企业已经开始注意对中国产品的质量提高与保护。联想人很清楚，开放的国门不应该也不可能关闭。保护民族工业也不等于保护落后。但是，同等条件下优先购买国货是有利于联想发展同样也有利于中国经济崛起的重要因素，这样的社会环境是联想需要的。日本是这样发展起来的，“身土不二”（韩国信奉的消费观念：有国产的就不买进口的）的韩国也是这样发展起来的。我们欢迎竞争，欢迎先进的外国企业和产品，但是我们必须优先发展自己的民族工业，这是我们最终的目的。联想从 1994 年开始，在所有的宣传策划中都贯彻着这个主题，这对创造一个好的政策环境和舆论环境是有帮助的。当然，最后的事实也说明了这一点。在市场环境方面，主要的问题是如何刺激市场的成长，用柳传志的话说叫作“把饼子做大”。中国贫穷，但是多年来中国的国民经济增长率始终保持着两位数字。如何把电脑市场的容量扩大？如何把电脑推进家庭这个巨大的市场？联想集团从 1993 年率先提出“家用电脑”这个概念，以区别于商用电脑并正式瞄准家庭这个市场。联想的这一动作比进入中国的外国电脑厂商整整提前了一年。这奠定了他们在电脑进入家庭这个庞大市场行动中的优势。尽管与联想集团展开角逐的外国厂商在科技、资本、经营规模等方面的综合实力高出联想许多，但是在中国这个市场，尤其

在家庭这个市场,无论品牌知名度和实际销量,他们并不比联想占优。在 1993 年后至今,是联想集团为中国的计算机行业支撑着半壁江山。也正因为如此,联想希望中国的电脑市场能够有更快的成长,这对他们有利。

1994 年底,联想制定了以科普教育刺激市场成长的策略。1995 年,他们以“联想电脑快车”为行动代号,在全国几十个城市的政府机关、厂矿、中小学举行了近百场产品巡回展示和电脑知识咨询活动,与正规的大学联办联想计算机学院。仅此还不够,联想人知道,单凭自己一家企业孤军作战,还难以形成全社会的电脑热潮。于是,他们出资近 500 万元,联合十家电视台、广播电台和报纸,举办了代号“联想电脑驾校”为期一年的电脑科普征文活动。一时间,一股学习购买电脑的热潮席卷全中国。至 1995 年底,中国已经有 30 家以上媒介专门开辟了电脑科普教育的专版或者节目。媒介参与电脑科普,大大提高了电脑进入家庭的速度。中国电脑市场这块饼子正日新月异地扩大。从刺激市场的方面说,联想构思之精巧,投入产出比之高,鲜有人及。联想的形象战略由产品促销开始,提升到企业发展条件的营造,继而提升到企业所需环境的培养,战略设计可谓匠心独具。尤其在环境培养方面,联想面对强手如林的局面,充分调动社会各种因素的做法,称得起尽得“四两拨千斤”之妙。

联想人观念之新,尽可从它综合运作各种资源的行为看出。联想人的求实精神,也完全表现在它的一切行为都紧密围绕着企业战略这个核心展开。

第四章 生命在于运动

不进则退，创新是企业生命的源泉。

组织创新是企业经营的皇础。

产品是创新是企业生命的体现。

市场创新是企业竞争的策略。

没有创新就没有参与竞争资格。

一 谦虚使人进步，骄傲使人落后

企业的创新经营已经是当今人们十分热衷的话题。从国外进口的大量描述成功企业经验的书籍充斥着北京的书店和书摊，几乎每一本书无不介绍这些企业创新的事迹。对于中国的企业来说，这是一件莫大的好事。因为我们在几十年墨守成规的封闭经营中，对外部世界日新月异的发展已经一无所知，勤劳和充满智慧的中国人给别人的印象是创新意识和能力已经蜕变得所剩无几。我们习惯了一个企业几十年一贯制，至少是几年一贯制，组织不变，业务内容不变，产品不变。只是到了80年代以后，我们的一些企业才有了技术改造这个概念，也因此似乎才有了创新的开始。东欧的一些国家与我们的情况很相似。譬如今天在北京的街道上偶尔还能够见到的伏尔加汽车，二十多年前那是我们街道上的主导车型，20多年后还是当年的老样子。而据说日本的汽车是每月推出一种甚至几种新车型。曾经是世界上最具有创新能力的中华民族不知从什么时候开始，渐渐已经跟不上世界的变化了。在1979年以前，我们的服装一会儿是蓝色的海洋，一会儿是草绿色海洋。以至于几年之后当我们的着装开始有了差异之后，连外国人都评论说中国人进步了。

我们的企业今天还会有这样那样的感慨，总感到我们的计划赶不上人家的变化。我们亦步亦趋跟在人家后面紧赶慢赶，但总是差着半拍。有时候还会有越赶差得越远的感觉。曾经被国人视为中国汽车工业顶峰象征的“红旗”轿车从八十年代不生产了。生产“红旗”轿车的第一汽车制造厂与德国大众汽车公司合资生产人家的品牌“奥迪”轿车，供应给中国的政府机关和工矿企业。看多了外国汽车在中国大地纵横驰骋的国人不断地呼吁，中国要有自己的轿车。于是，1995年初，“红旗”轿车再度生产和销售，但是人们发现新生产的“红旗”轿车外观与“奥迪”轿车居然毫无二致。于是人们忍受不了，像忍受不了中国人生出一个纯粹黄头发蓝眼睛的外国小孩一样，报纸舆论万炮齐轰。所有人都不相信我们已经蠢到连一辆汽车的外形都要抄袭别人。这是自尊心的伤害，中国人和日本人、韩国人一样，属于那种死也不能丢脸的民族。我也不相信今天生产“红旗”轿车的人们会蠢到这种程度，我甚至把这一举动猜测为他们的广告策划。因为新的“红旗”轿车问世之后有一个推广的过程，所以他们就用了这样的方法，让人们在议论、责骂的过程中都知道中国的“红旗”轿车又问世了。但是我怀疑这种办法是否有效，怀疑被伤害了自尊的中国人是否还会购买“红旗”轿车。“红旗”轿车在停产以前的几十年里，始终是外观固定的车型，尽管没有创新，但人们在那个时候觉得很神圣，因为它始终是作为中国部长以上政府官员才有资格乘坐的轿车。今天，当它完完全全以“奥迪”的模样出现在人们眼前的时候，我们的感情当然受不了。但是不管怎么说，红旗轿车回到了我们的眼前，这个事实也多少可以令我们感到欣慰。

从国外回来的人说，创新是企业的生命。这一说法符合毛泽东所讲“物质是运动的，运动是永恒的”道理。我们仔细研究日本的发展历程，石英手表是它的创新，走时精确价格便宜是它的创新，日本的轿车，省油是它的创新，这在能源日益枯竭的世界显得很重要。体积适中也是它的创新，因为世界空间越来越狭窄。当然还有故障少和价格便宜。然后是电子产品。日本人把原本作为广播设备的录音机推入了家庭，把电视机由黑白变成了彩色，又由彩色变成了宽屏幕，变成了让人怎么看怎么舒服的“16:9”（宽屏幕高清晰度电视）。日本人不断提供给具有喜新厌旧本能的人类以新鲜玩艺，所以它就成功了。如果说是创新带动了日本的经济腾飞，如果说是创新拯救了作为战败国的大和民族，这结论绝不过分。创新决定了日本在手表、电子、汽车这三个行业的腾飞，而仅仅这三个行业就足以奠定它的世界经济强国的地位。

以变应变，谁在这个变化的世界中能够顺应潮流，能够领导潮流，谁就是当然的赢家。再看看韩国和我们的宝岛台湾。他们属于另外一种类型。我们可以把这一类型归为模仿。在八十年代初期，中国大陆有至少不低于十万甚至百万人口购买过由台湾仿冒的“梅花”手表。为此，国际社会曾经对台湾的这种行径开展了口诛笔伐的声讨。台湾的轻工业和电子工业，就是从这样的起点开始，紧紧咬住世界市场不放，直至1995年台湾的宏基集团以全新人性化设计、墨绿色的宏基电脑投放美国市场并一举成功，整个世界都不得不对台湾人的智慧刮目相看。“身土不二”的韩国人没有台湾人的投机，但也不乏聪明。至今，在全世界与日本展开竞争的韩国轿车，其中多数采用了日本和美国生产的发动机。但这丝毫不影响南韩人的形象和实际效益，因为牌子是他们的，轿车的设计是他们的。南韩人甚至比日本人还能创新。当中国举国上下刚刚沉醉于卡拉OK热潮之中的时候，当日本人还在以大屏幕、火箭炮进攻中国的时候，南韩人却悄悄地在每一台电视机里贮存进数百首中国民歌和流行歌曲，然后提供给中国的消费者选择。而同一时刻，我们自己的电视机厂还正在为生产29英寸的彩电进行着独立自主的艰苦奋斗。

如果看一看另外的例子，我们也许能得到更加惨痛的启示。作为我国粹的陶瓷制作，此刻国际市场最大的市场占有者是日本。今天我们吃的豆腐，制作工艺与一千多年前几乎毫无二致。日本的豆腐，此刻正以保鲜包装出口供应世界各地，而我们又要花掉大量外汇去引进一条又一条日本制造的豆腐生产线。这样去想一想，再去理解东北黑土地那些种大豆的人们为什么发不了财，似乎就并不困难了。

我们不妨假想一下，如果IBM当年仅仅沉醉于获利颇丰的打孔机而不向计算机领域挺进，世界上今天会不会存在一个蓝色巨人？如果杰克·韦尔奇上任之初，依然满足于数百个企业都赢利的通用电气公司而不致力于向医疗、出版领域的挺进，今天的中国也许就不会看到一个广告随处可见的“GE照明”企业。如果松下幸之助当年顺着自行车磨电灯的道路一直走下去，今天我们也许就看不到松下画王。

充满智慧的我们造了一艘大船让郑和下西洋去传达友谊，八国联军把大船和火药制成的炮弹合在一起向我们开炮；我们制造了电脑让工矿企业打工资亲打文件，美国人制造了一条英特耐特网把所有的电脑都联接起来，让数以亿计的中国人看美国人如何生活；我们天天喊“要想富，先修路”，人家便忙着往我们的路上不断地放汽车，最后我们也不

敢说谁富；中国的城市到处都在盖商场，一砖一瓦、争分夺秒。人家在忙着往我们的商场里摆货物……。我们总感觉比别人慢几步，总感觉跟不上，总是觉得“我们搭台，别人唱戏”，与前几年流行的演唱会和现在流行的请外国球队来打商业比赛一样，最大一笔钱明星赚走了，最小一笔钱主办者留下了，观众腰包钱少了见识多了。我们必须承认自己落后，因此也就必须接受这种代价。问题在于我们怎样一步步跟上去呢？

企业创新经营的重要性仅仅从人性的角度就足以证明。应当看到，喜新厌旧是人的一种本能。人的猎奇心理，包括人的贪婪，都是人的这一本能的体现。今天人类的这种表现更加突出。无论衣食住行，人们总希望社会提供给他们丰富的全新的选择。事实上这成为企业无法躲避的课题，当然也是它们的机会。发达国家一流企业花费在差异性竞争以及创新经营方面的投入百倍于我们的企业，这是他们对人性尊重的结果。我们在过去的半个世纪里，忽视或者根本就不承认这种人性的合理存在。在我们看来，有了粮食可以解决温饱，有了布匹可以满足遮体的需要，有了住房可以避免露宿街头。一个贫穷的国家，一个有十多亿人口的大国，我们能够做到这一点已经是一个奇迹。问题在于我们实现这一伟大目标的同时，忽略了人们要吃好、穿好、住好、用好的要求，忽略了人们的基本需要满足之后又会迅速产生更高的要求。我们的企业成了巨大的重复制造的工厂，缺乏创新能力，生产出来的产品无法满足消费者已经提高的要求。中国有一句老话叫“流水不腐”，我们很多企业已经没有流水的活力了。第二点是从企业竞争的角度说，创新能力已经成为全球企业获得巨额利润的唯一来源。已经逝世的中共中央前任总书记胡耀邦曾说：“企业活力是什么，活力在哪里，活力在于创新……没有创新，墨守成规，死水一潭，无法前进，稍有前进，又要退回来。”在美国，一项电脑新技术诞生，获得超过40%边际利润的时间周期已经不可能超过半年。所以他们就拼命投入对新技术的研究，加强科技储备从而确保企业始终处于良好的利润状态。据说IBM的技术储备已经足够2010年前使用。日本的企业通常会设计它的新产品投放步骤和时间。当它的普通29吋电视赚取了足够的利润之后，清晰度更高的画王就粉墨登场，然后是丽音火箭炮，是“16:9”。我们的企业90%以上没有这种设计，部分原因是我们没有钱，还有部分原因是我们一开始就没有这样的意识。我们往往是投放一个产品就一定要做到它寿终正寝赚不到钱的那一天为止。

柳传志常常告诫他的部下，经营必须“吃着碗里的，看着锅里的，种着田里的”，必须要有“层层保护”。我们的企业大多缺乏这样的意识。蒙了一个产品就高枕无忧，做死了一个产品就惊慌失措。用这样的状态去和美国人竞争，去和日本人、韩国人、德国人竞争，别说我们是穷国，就是富国也会败下阵来。电子工业部部长胡启立到国外去考察，发现别人已经在进行非玻壳电视显像管的研究，而我们国内正方兴未艾进行玻壳显像管生产线的大规模投入，于是就说出“如果我们连五年十年的事情都看不准，那实在很危险”的话来。

1995年初，中国有两家企业刮起了两股旋风。一家是联想集团，它在春节一过即向全社会宣布，联想奔腾P5/75电脑零售价降至人民币一万元以下，降价幅度达30%，价格之低已经超过香港。此举出乎所有进入中国的外国厂商预料，直到两个月后这些企业才反应过来，而两个月中联想电脑的销量已经获得大幅度提升。另一家是中国彩电行业的龙头企业——四川长虹集

团，它也在春节前后宣布，长虹红太阳一族所有型号彩色电视机均降价 20% 以上，它此举的意图也在于提升自己的市场份额。从某种角度看，这几乎是一场刺刀见红的搏斗。联想和长虹同是目前喊出振兴民族工业的中国企业，同是电子工业部重点扶持的六大企业集团之一。它们的行动改变了中国产品在竞争中疲于招架的态势，多少令国人为之一振。

本世纪最后的这几年，中国企业与外国企业的竞争直接关系到未来世纪中国的地位和利益。我们不能奢望十年之内中国就变成经济强国，但我们必须缩小自己与经济强国的差距，必须为自己成为经济强国留下一处伏笔。中国的企业界今天已经出现一种蓬勃的希望，我们正在学习。榜样的力量是无穷的，我们不妨就以松下为老师，以 IBM 为老师，以可口可乐为老师，“谦虚使人进步，骄傲使人落后”。我们骄傲了一百年，是为我们灿烂的历史。当骄傲完一百年之后我们发现现实是我们比人家落后了五千年，这是必然的代价。今天我们不必再骄傲了，没资格骄傲，干脆就彻彻底底做一回小学生，如同毛泽东希望的那样“好好学习，天天向上”。中国有很多的故事，今天这些故事都可以派上用场。譬如说，勾践灭吴。我们现在不是不耻下问的问题，人家已经比我们强大。我们现在需要的是卧薪尝胆，是老老实实跟人家学习创新经营。

二 让我们的血液沸腾起来

组织是企业的躯体，是企业的血液，也是企业的活力所在。相当一段时期，我们的媒介不断地讨论关于企业运行机制的问题，我们的企业界也不断呼吁，说现在的企业运行机制太死。权威的经济学家厉以宁教授提出应对国有企业实行股份制改造。另一位权威的经济学家吴敬琏先生提出要把国有企业彻底推到市场中去。这两位学者对中国企业界的影响无人能出其右，一位被人们称作“厉股份”，一位被人们称作“吴市场”。这两位任何一位，都不否认我们的企业运行机制落后。

1979 年我们国门打开了，但是我们的企业由于准备不足，因此不能以应变作相应的创新与调整，造成企业这部机器运转失灵。失灵的机器就好比一堆废钢铁。等待我们的不仅仅是修理问题，有一些还有重新装配的问题。政府并没有把企业扔出去甩手不管。从 1979 年开始，政府就循序渐进地把国有企业一个个向市场推。当时社会流行的说法叫“松绑”。我理解政府给企业松绑的时候也意味着不给你做奶妈。我们的一些企业愿意松绑，但不愿意没有奶妈。松绑以后的企业要把适合 1979 年以前计划经济的生产组织改造成成为适合现在竞争需要的活命组织，于是我们一下子适应不过来。我们在计划经济体制下活得太久，也活得太舒服，像出笼的鸟儿一样，与那些始终在蓝天森林中飞翔的鸟儿同归同宿，我们感到了吃力。我们的肢体已经麻木，已经对外部刺激缺乏反应。从整个企业组织的健康性判断，我们的生命细胞不活跃。1993 年我因公务路过南京，曾经参观过一家在我国十分知名的电子企业。这个企业的规模很大，仅其厂区面积就相当于一个县城。职工住宅区与厂区相隔不远，也是一个小县城的规模，有医院，有学校；有幼儿园，还有完全属于企业的电影院和购物中心。这种独立王国式的企业在中国不是少数，大多是五、六十年代的产物。在我国重工业的东北地区，这样的企业比比皆是。我没有到过 IBM，但我猜想纯粹从有形的规模比较，IBM 也未见一定

比我们的企业大多少。差别在于 IBM 是一个富有生命力的巨人，是一个灵活的巨人。而我们的企业好像得了肥胖症，已经肥胖到自身难以行动而必须仰仗外力推动的程度。号称世界之最的胖子在美国，据说他的出行必须依靠吊车了。缺乏活力、运转不灵的巨人企业，其情景大致相似。我们也许不该将自己的企业去作这样的譬喻，但事实是我们在和人家的竞争中显出了这样的差距。“不比不知道，一比吓一跳”。我们的对手一天三变，变着法儿出奇制胜对付我们。

我们从 1979 年就开始“摸着石头过河”，到了 1996 年快二十年了，我们还在喊“国有企业运行机制不灵”。这的确太可怕了。商场如战场，“一寸光阴一寸金”，我们怎么二十年还摸不出个灵活机制呢？如果我们就照着这样的速度去“摸着石头过河”，只要再过五年，外国企业、外国产品已经在我们这里一统天下，我们的企业有没有灵活的运行机制恐怕就不重要了。

研究自然我们可以发现，一切有生命力的动物和植物，它的蓬勃的生命力只体现在两点上：一是神经知觉，包括听到的闻到的看到的，包括天气的寒冷与炎热，等等；二是适应能力，动物在寒冷将至的时候会有各种各样的反应，譬如迁徙。譬如筑巢，譬如生长绒毛。植物会在寒冷的时候进入冬眠状态，待春天到来，再蓬勃生长。这一切现象说明生命组织的健康与活跃。而一旦这健康与活跃衰退，生命组织老化，死亡就开始了。这是一种规律，谁也躲不掉。企业也是如此。

老资格的联想人都忘不掉 1989 年那一次企业管理咨询，忘不掉外请的管理专家对联想的评语：“惊人的效益，惊人的混乱”。坦白地说，新进入联想工作的员工有很多人也会有管理无序的印象。我从 1991 年开始曾经对企业组织的创新问题进行过研究。虽然至今为止我并不敢说自己找到了其中真谛，但我还是认为对联想有一些新的发现。

首先是柳传志在很多的场合提到过的“国有民营”。我记得这一概念的提出是在 1991 年之后，在此之前习惯提到的是“一院两制”。“一院两制”是中国科学院当年的提法，意思是在中国科学院系统奉行两种管理体制，一种是研究所的管理体制，另一种是完全放开自主经营的企业管理体制。1991 年之后，征得中国科学院同意，联想集团实行“国有民营”的体制。这一体制的核心要素主要是财产所有权是国家的，也有一部分属于公司员工。但经营自主权是企业的。这意味着联想集团的全体员工必须对国家的财产负责，但经营方面可以完全按市场经济规律办事，不必大多顾及一般国营企业经常面对的行政干预。柳传志把这一点看得格外重要。他知道联想集团所置身的领域是第一个完全向世界开放的行业，竞争对手都是世界一流的。无论在国际市场还是国内市场，我们放开手脚与别人竞争，小心翼翼也还难说谁胜谁负，假如再加上一些与市场经济规律相悖的行政干预，那我们就必败无疑。联想是一个幼稚的企业，这意味着必须有“国有”这个后盾，它才可能成长起来，才可能与外国的巨人企业一拼高下。没有中国科学院的支持，没有电子工业部的支持，没有北京市政府的支持，联想也很难有今天的发展。联想是一个跨国性的企业，高智慧高竞争高风险，这决定它必须“民营”。说白了就是真当家假当家的问题。真当家就得真有权力。柳传志对这一点体会颇深。1989 年，香港联想要买写字楼，近千万港币投资。柳传志和李勤用了一天就拍板决定了。如果再晚一星期，同是这栋写字楼，价格就要涨上几十万元港币。1989 年底，柳传志在香港见过一家中资公司的总经理。这家公司当

时每月亏损上百万，但那位总经理脸上不挂愁容，却反而对启德机场内一条万宝路香烟要比机场外便宜几块钱这样的事情了如指掌，娓娓道来。这件事在柳传志嘴上挂了好几年，每一次说起来都有些愤然。

在柳传志看来，“国有民营”一个是解决责任心问题，没有责任心就什么都谈不上。另一个是解决权力界定的问题。电脑业竞争千变万化，说不定今天冒出个什么新技术，明天美国那边又有个什么新动静。美国的计算机公司走马灯似地诞生，又走马灯似地消失。进入中国的世界一流电脑厂商驻中国的总裁或者总经理走马灯似地换，原因就是这个行业竞争太激烈。激烈到把人逼得发疯，激烈到已经进入世界前十名的厂商说亏损就亏损，说股份被卖掉就卖掉。美国兼并日本的马自达汽车，提前一年就有消息，人们不吃惊。美国的AST公司被韩国三星控股则仿佛是一夜之间的事。我有时候觉得联想跑到这么个领域与人家竞争，简直是吃了豹子胆。吃了豹子胆的柳传志在这么个风云变幻的角斗场，当然看重也别无选择地要求“民营”。如果没有“民营”，如果捆上手脚，我想柳传志即使拿豹子胆当饭吃也不敢进到电脑行业这个生死地来。“国有民营”给联想带来了好处，准确地说是带来了“国有国营”企业所没有的“民营”好处，是带来了“民有民营”企业所没有的“国有”好处。我和别人开玩笑，说“国有民营等于心脏没病”。心脏没病的联想生龙活虎，就可以一步一个脚印往前走。

联想的组织变化多，变化快，直至变到连管理专家都要说“惊人的混乱”。北京电脑业的其它企业和联想的一些上级主管官员都有一个共同的想法，这个看法就是“联想爱折腾”。折腾是北京地方方言，意思就是变化多。联想集团内部也有相当一部分人认为公司一年小折腾一次，两年大折腾一次。这其中原因是什么呢？我认为，我们今天的国营企业80%以上是从计划经济体制走过来的。这些企业在过去几十年里所承担的角色就是生产组织。生产什么产品，生产多少，生产出来以后卖给谁，所有这些都是由国家安排。这种体制下，我们企业的组织结构只要遵循一个原则就可以，这个原则就是保证企业内部运行秩序。譬如说，厂长之下管理几个处，处之下有多少个车间，一层对一层，彼此接口秩序井然，工人上班来下班走。每一个企业差不多都是关起门来，像建一个独立王国式的设计自己的组织结构。在计划经济体制下这种做法是可以的。因为国家政府在充当着企业与社会对接的桥梁，国家替企业采购原材料，国家替企业销售成品。改革开放之后，这些事国家不管了，这座桥梁没有了。但我们的企业适应了那种井井有条的内部运行秩序，不知道企业该怎样去与社会对接，与市场对接，最终变成了一个与世隔绝的死循环。联想没有这一段痛苦经历，1984年诞生意味着它不必有任何条条框框和历史包袱。他们考虑企业组织结构的原则首先是优先市场，然后才是内部运行秩序。

联想经历了三种管理模式：第一种模式他们叫平底快船，在1987年以前联想都处在这一阶段。平底快船用通俗的话说就是人员少，部门少。人员和部门一专多能什么事都要干，只要是市场需要。资金分多批量投放然后快速回笼，他们把这叫“小步快跑”，权力则高度集中。这在规模很小处于创业阶段的联想集团十分有效。我理解这时候的联想通过它一专多能的组织和人员以及高度集中的指挥权力，实际上是用很少的人力和财力打了一场人民战争。这是联想初期组织创新的一个特点。联想管理模式的第二个阶段从1988年开始，他们把这一阶段的管理模式称作大船结构。联想在1988年的营业额

首次突破亿元大关，除去自制产品之外，联想还与几家外国公司建立了产品代理关系。联想这个时候面临的机会和课题是几个：第一个是在国际市场把自制产品市场做大；第二个是在国内市场把自制产品市场做大；第三个是把与国外电脑公司合作的电脑产品增殖业务市场做大；第四个是在扩大联想汉卡市场同时加速联想电脑的开发。联想这时候基本已是一个中型企业了，平底快船已经不适合。于是他们在集中指挥、统一作战这两个要素之外又加入了专业化分工的内容，重新组建了五、六个以产品类型划分的销售部，组建了以创办和管理分公司为主要任务的业务部，成立了以项目课题划分的若干个研究室组成的研究开发中心。联想利用 1988 年、1989 年这两年时间，市场开拓不停内部调整不断，又是一次大折腾。

1993 年，联想进入它的第三个管理阶段，他们把这一阶段命名为“舰队模式”。联想人对船有着一种格外的钟情。我们几时在小河边放漂纸船，那是一种朦胧的心愿；我们现在站在港口望那些泊在远处的万吨巨轮，我们更强烈地感受的是一种使命。联想人一定是期望自己也能建造一艘巨轮，骄傲地航行于世界。对船的钟情是联想文化的体现，是联想人民族自尊的精髓。联想希望通过舰队模式的管理模式，使那些年营业额达几亿元的事业部能够获得更大的发展空间，成为股份有限公司。联想希望通过几年的努力，真正跻身于世界有名的电脑企业行列。联想在这次管理模式的进化（不是改变）中明确提出“以人为本”的核心思想，其目的在于造就一批能够领军作战的人才，从而推动自己事业的长久发展。

联想的组织结构变化与调整是频繁的。频繁到不仅仅外人不理解，有时候连一部分联想人也不能马上适应。这与许多国营企业组织机构多少年不变的情况形成对照。而变化的原则只有一个，那就是有利于提高效率。以应变变成为他们提高竞争能力的一个根本手段。中国的电脑行业与世界电脑行业相同，有几个快，一是技术变化快；二是市场变化快；三是人员变动快。与其它的行业相比，这几快已经成为电脑行业一个独有的特点。我们今天有时候会把近几年不下十家的中国电脑企业的消失归结为单一的技术跟不上的因素，但其实这仅仅是一个因素。问题远不止这么简单。电脑企业在今天这个风云莫测的世界要想生存下去，它的组织结构必须具有两种能力。一是快速感觉能力，要像温度计那样，嗅觉一定要灵敏，时时刻刻要保持对趋势与潮流的敏感；二是快速反应能力，要有闻风而动的本领，否则一步跟不上就会步步跟不上，90 年代初美国王安电脑公司的破产就是一个明证。联想组织机构的多变顺应了这种市场要求。而它的所谓组织的创新也恰好表现在这里。

联想也许是第一个把研究开发中心设在美国硅谷的中国企业。在加利福尼亚那片世人瞩目的地方，联想有一个不大的研究中心，这个研究中心建立于 1991 年。当今世界电脑技术的核心在美国，就是因为这一点，联想人觉得他们要有一支尖兵部队在那里，否则他们就无法及时感知世界市场的体温，无法做出第一时间的反应。联想一共有三个研究开发中心。在硅谷的这个研究中心主要负责新技术的搜集、分析和市场预测，然后反馈到香港；香港的研究开发中心负责新技术实施条件论证（包括材料及制造要求）和市场推广前景分析，然后反馈到北京的研究开发中心，这里聚集了代表中国计算机技术最高水平的中科院计算技术研究所的专家，由他们对立项的新技术进行整体设计，然后再投入生产。联想的这三个研究开发中心保证了他们与世界先进技术同步，这一点对一个电脑企业是至为关键的。联想人通过对自己科研

组织的创新设置来实现这一要求。同时，他们还有两大技术体系。一个叫应用技术推广体系，这个体系主要是指设立在大的销售事业部内的技术中心。它的主要职能是负责已有新技术在市场的推广和问题反馈。另一个叫应用技术研究体系，这个体系主要职能是负责新技术的开发。在这三个研究开发中心和两大体系之上有一个技术委员会，这是联想集团研究开发方向的最高决策机构。我个人把联想这种科研体系结构取名为“一二三结构”。意思是一个委员会，两大体系，三个研究开发中心。

联想的销售组织也充分表现出它的有效性原则。目前，联想在国内部分的销售组织由十几个事业部和二十几个分公司组成。事业部以产品类型区分，以模拟利润中心的方式进行单独核算，占主导地位的事业部享有资金、政策方面的优惠，他们把这样的做法叫作“资源向优势项目集中”。设立在全国各地的分公司管理比较特殊。联想规定分公司第一是不许留利润；第二是必须销售集团公司的商品，不得私自进货。分公司的职责是成为集团公司的销售渠道。联想用这样的方法来保持自己强大的市场销售能力。这种做法与松下公司有些类似。松下在全世界的销售组织建立的首要原则就是要保证它的产品像自来水一样流出去。但有一点可以肯定，联想人尽管都是高知识结构，但他们不太愿意照本宣科按书本上的条条框框做，而是根据实际需要怎么合适怎么做。大概也因为这样的原因，所以让人觉得“惊人的混乱”。联想集团在销售系统方面的做法，尤其是分公司不能成为利润中心的处理，一般看来是有违常规的。从法律上看，分公司具有独立法人地位，它理所当然应该赚取利润。但是联想建立分公司的目的是要帮助集团公司进行产品分销，如果允许分公司成为利润中心，那它的主要职能就会改变。分公司总经理们就不一定要销售集团公司的产品，他完全可以另起炉灶，只要能够上缴集团公司利润就行。如果是这样的情况，联想集团大量建立分公司的初衷就无法实现。尽管不允许成为利润中心与分公司自身利益的要求存在着很大的矛盾，但联想集团坚持这样做。结果证明，销售渠道的优势形成，与联想集团这种原则有十分重要的关系。

创新很难。所以中国人把创新与第一个吃螃蟹的人连在一起，与被车裂的商鞅连在一起。组织的创新离不开对人的调整，而人都要求“人往高处走”，如果你让他往低处走走，那就难上加难。每年元旦一过，联想人都知道该调整了。刚开始时人心惶惶，贬多于褒。三年坚持下来，第四年就没那么慌张。成长不起来的部门调整，可有可无的部门关闭，干得不好的人下台，表现不错的人晋升。联想人已经可以心平气和接受了。联想组织机构的这种创新与调整使整个企业始终处于生命机能活跃的状态。看中国足球队踢球有一个发现，我们的队员习惯站着踢球，意大利球员是跑动中踢球。这是我们与人家的差距。教练员说跑动出战术，但我们的队员一是不跑，二是不会跑。所以我们踢不过人家。我们的一些企业有点像足球队，教练说好队形五三二，然后上场队员就忠于职守，都守在自己的位置上站着踢球。

三 比萨饼与麻婆豆腐

比萨饼是驰名世界的快餐，此刻已风行北京，大约有了近十家连锁店，中午与晚上去用餐需要排队。麻婆豆腐是驰名中国的川菜中的一个品种，极普通，在所有的大小川菜馆都有卖。我听过两个故事，一个是外国人讲的。

一个是中国人讲的。外国人讲的是麻婆豆腐的故事。据说有美国人到中国来，在川菜馆用餐时有一道菜是麻婆豆腐。美国人把麻婆豆腐叫作日本豆腐，并且认为中国人的“日本豆腐”没有美国市场上的“日本豆腐”好吃，味道太麻。陪同的中国主人一再解释麻婆豆腐是中国国粹，日本人是从中国学的。事实的确如此，日本人把中国制作豆腐的各种技术学到手，然后从制作到烹饪逐一环节进行改良。他们认为中国川菜的麻婆豆腐花椒放得太多，口味太麻，一般人接受不了。于是他们就改良，把麻味减轻，采用保鲜包装，并命名为“日本豆腐”出口到世界各地，以至于美国人认为豆腐是日本发明的。与日本人比，我们中国人太遵从古训循规蹈矩，我们严格按祖宗传下来的配方行事，从没想过要改良；我们对祖宗表达了足够的恭敬，但麻婆豆腐永远只能在我们中国驰名。我们曾经是世界上最具创新意识和能力的民族，四大发明和长城是有力的例证。但我们又是世界上最能吃老本的民族。正如龟兔赛跑一样，我们在公元前领跑，把欧美各国甩下若干距离。然后我们就休息，就津津乐道历数中华民族悠久灿烂的文明，直到公元后20世纪此刻，如果问知道日本有什么，被问者会回答：丰田、松下、三菱等等。问美国有什么，被问者会回答：可口可乐、万宝路、IBM、凯迪拉克等等。问德国有什么，被问者会回答：奔驰、宝马、西门子。问中国有什么，被问者会回答：长城、故宫、颐和园。问到产品，最多知道丝绸和茶叶。这个结局就是我们陶醉的成果。我想今天我们应该能够体会这种悲哀了。应该能够体会什么叫“骄傲使人落后”。从经济的角度看，从创新的角度看，我们今天成为贫穷不发达国家是那么地合乎自然。

中国人讲的是关于比萨饼的故事。按照我们的说法，比萨饼的发明是马可·波罗到中国时由中国的馅饼受到的启发，马可·波罗觉得中国的馅饼好吃，决心把它传到西方去。但是，马可·波罗最终忘记了中国人用什么办法把肉馅包进饼里，干脆就把馅放在饼外。我想不会有太多人认为这个故事是真的。但是在北京确实有相当一批人一边咀嚼着“至尊至善”的比萨饼，一边津津乐道讲着关于马可·波罗的故事。我知道人都需要平衡，摆着馅饼不吃非要去吃比萨饼的中国人当然要奚落奚落外国人，当然要把好吃的比萨饼和我们自己扯上一些联系，要显出外国人并不比我们高明，这样我们就可以一边满足吃比萨饼的要求一边又不失民族气节。我们已经脆弱到这个程度。已经脆弱到尽管我们足球落后，但足球发源于中国宋朝这样的事我们一定要搞个水落石出；脆弱到喇叭裤发明于中国唐朝这样的事情也一定要说清楚。我们会编故事，于是我们就把马可·波罗这种外国人眼里的英雄编进我们的故事中，编成一个不那么神圣的人物，这样仿佛就显出我们中国人的伟岸。但不幸的是，无论我们怎么维护自己的民族自尊，无论我们把故事编得多么圆满，却怎么也躲不过“祖上曾经富过”的破落感觉。我们被世界人民景仰的长城是祖上传下来的，我们还有很多祖上传下来本可以也被世界人民景仰的诸如陶瓷、麻婆豆腐之类的东西，但是因为有人比我们做得更好所以就不被景仰了。

创新已经是一个世界性的话题，也是企业竞争致胜的法宝。每一个企业都在研究自己的对手，研究消费者的喜好，不断对自己的产品进行创新。大家在这方面投入的精力已达到处心积虑的程度。韩国人不仅与日本人在打一场汽车竞争大战，打一场电视机竞争大战，而且还进行着世界性的泡菜大战。参加竞争的韩国与日本企业不断在产品口味方面下功夫，以表明自己属于正

宗。在北京的一家中日合资酱制品企业里，一个全部由日本人组成的专家技术小组每天都在研究中国。他们专门对中国各种酱制品、腌制品的调料和配方进行分解和研究，加以改进后用于日本人的酱制品。此刻，日本的酱菜不仅畅销美国，就是在我国北京、上海的超级市场里也有销售。与他们相比，我们的涪陵榨菜、金华火腿、北京酱菜还是一百年前的老味道，有的甚至还是当年的老包装。只不过随着科技进步，包装的材料有了一些变化而已。

产品创新，套用中国的一句俗语，叫作“一招鲜，吃遍天”。你总是要有一些绝活儿，或者是别人造不出来的东西你能造出来，或者是别人能造出来的东西你能比别人造得更好，“人无我有，人有我精”，如果做不到这点，如果没有那种不可替代性，消费者就没有理由一定要购买你。在我们多少该感到些悲哀的中国饮料市场，近年来却透出些令人鼓舞的现象。一些纯粹中国特色的饮料或者食品，已经由中国品牌的产品占据着市场主导地位，例如红豆沙、绿豆沙、八宝粥、山楂汁，这些产品中国人喜欢，外国人一时半会儿大概还搞不懂，和我们过去一时半会儿也搞不懂可口可乐的怪味儿一样。顺着这样一条路走下去，我们的优势慢慢就培养起来了，然后再加以扩大。台湾当年走上世界经济舞台是从拾遗补缺的配角演起，小小的纽扣是他们拾遗补缺的写照。卧薪尝胆是什么呢？是一点一滴的优势培养，一点一滴的优势扩张。这个优势的基础就来自于产品创新。方便面进入中国已经快十年，人人吃来吃去还是油炸的那么一些品种，无非是调料变变而已。吃腻了油炸方便面的人们总免不了产生重吃家常面的愿望，哈尔滨麦上集团出品的麦上鲜湿方便面因此应运而生。它既保留了方便面大工业生产的特点，又使方便面的口感更加贴近家常手擀面，又由于全部生产过程是在达到手术室卫生标准的高洁净生产环境中进行的，其营养价值又远非传统家常面和一般方便面可比。我想，麦上鲜湿面的问世也许会带来一场方便食品的变革。

1995年的一次研讨会上，柳传志曾经就联想应该选择做什么事情的问题发表过阐述。他说：“联想要做那些外国大公司不愿意做、国内公司做不了的事情。”我们从这个线索去看联想几次重要的选择，也许能够发现一些道理。

联想汉卡是联想集团至今为止最具创新意义的产品，一是它填补了市场空白；二是它的技术更新快，几乎每年推出两个型号，从1986年至1991年。这一段时间虽然有企业也从联想的发达获得启示，因此也推出汉卡类产品，但联想汉卡始终以极强的技术更新能力保持着产品性能价格比一马当先的优势。1992年，根据世界计算机技术的变化，联想把汉字技术集成在电脑显示卡上，给联想汉卡作为电脑配套商品的历史画上了一个完美的句号。而这个时刻，还有一些企业在把汉卡作为独立商品强力推向已进黄昏的市场。联想汉卡问世之时它的创新不仅仅是填补了电脑市场西文汉化的问题，同时它还具有联想功能。当电脑操作人员输入一个汉字之后，与这个汉字相关的所有汉语词组就都会在显示屏上出现。譬如输入一个“中”字，屏幕上立刻会显示中间、中央、中国、中华人民共和国、中华民族……等等，当你看见所需词组后，只需敲一次按键就可以将整个词组录入。这项技术在今天已经十分普遍，但在1986年、1987年的时候它的创新是震动整个电脑界的，汉卡的联想功能大大提高了电脑操作人员的效率，这使它得到了社会广泛的欢迎。这以后，联想继续对汉卡进行改良，先是由三块板卡连接成一块汉卡到提高

产品的集成度，变成一块板卡。产品的成本和价格下降，安装也方便了很多。另一方面是汉字字库的丰富与完整性，尤其是生疏疑难汉字的搜集。在五、六年的时间里，联想汉卡一方面是集成度与稳定性越来越高，一方面是字库越来越丰富。联想汉卡的这种优势把其它汉卡始终甩在后面。

联想第二个重要的创新产品是电脑主机板，这也是联想叩开国际市场大门的产品。联想电脑主机板从 1989 年正式投放国际市场。电脑主机板在整个电脑制造业中是一个市场需求量大，利润率不高的产品，它要求制造企业具有相当的技术能力，同时在电脑行业中又属于劳动密集型。在 1989 年以前，台湾垄断了世界电脑板卡制造业，进入九十年代之后，联想集团率先打破了台湾的垄断。

1989 年，联想集团提出“田忌赛马”的产品策略。所谓“田忌赛马”，就是在电脑主机板这个领域投入代表中国计算机技术最高水平的一流人才，这与发达国家和地区的做法大相径庭。制造业利润薄，国外企业不把主要精力和人才投在这里，即便台湾的企业也在把精力和人才向利润更高的地方转移。联想看准了这个机会，把我们国家计算机技术的精锐部队投向电脑板卡制造业，以联想人的话说这叫做“用我的上马对你的中马，用我的中马对你的下马”。今天，全世界每十台电脑中平均有一台电脑使用着联想生产的主机板，联想集团何以能够做到这一点呢？国际电脑市场风云变幻，英特尔推出一个新的芯片，微软公司推出一个新的软件，立刻就能够在几个月的时间里投放到市场。由芯片到主机板，由主机板到电脑整机，一项新技术会在几个月时间内把这整个链条拉动。处于这个链条中间的主机板制造企业，如果它的产品创新能力不够，譬如奔腾芯片出来了，你不能够在两、三个月推出相应的主机板，那么你就会被人从这根链条中取掉。今天的电脑板卡制造商，它的产品创新能力首先表现在对电脑核心技术的跟踪上，一步跟不上步步跟不上；然后才是同类产品的创新比较。

与电脑主机板相比，联想电脑更能表现它的产品创新能力，尤其在家用电脑方面，1992 年以前，中国电脑界应该说有很多人在打家庭的注意。中国的家庭市场是充满诱惑的，近亿户城市家庭对于已经看到美国有 30% 以上家庭拥有电脑的电脑厂商来说，不由你不动心。从人口绝对数量看，从经济发展速度看，本世纪最后也是最大的电脑市场在中国。尽管 1992 年以前有个别企业尝试过进入家庭这个市场，但他们错误地选择了一种售价上千元的学习机。这是一种根本不属于电脑的产品，不能储存文件，不能打印文件，也不能运行哪怕很简单的电脑软件。准确地说，它只有练习电脑录入方法和玩游戏两个功能。这种尝试最后失败了，不是电脑也不是游戏机的学习机最终只作为游戏机被一部分家庭接受。联想的家用电脑从 1992 年筹备并在 1993 年推出。“家用电脑”这个概念是联想的创造，他们借此来区分商用和家用两个市场。国外通行的做法是把电脑称作“个人电脑”，没有严格的商用家用之分。家用电脑的概念从 1993 年开始由中国市场进行推广，到 1994 年底中国的消费者和其它电脑厂商都接受了这个概念。领导世界电脑技术潮流的龙头老大——美国，也接受了这一概念，他们办了一本中文意译为“家用电脑”的杂作为“家用电脑”这个概念的倡导及推广者，联想集团在中国家庭市场的业绩首屈一指。他们给自己的家用电脑命名为“联想 1+1”家用电脑。他们始终不把为什么叫“联想 1+1”的原因告诉社会，因此就给社会留下一个悬念，很多人都在猜，有的人认为“1+1”就是一个家庭一台，这表明联想

的胃口很大，总之说什么的都有。联想人自己有一个解释来自于数学领域那顶很多人都知道的皇冠。著名的数学家陈景润对“1+2”有了领先世界的论证，但世界上还没有人能对“1+1”加以论证，因此“1+1”成了数学皇冠上的一颗明珠。联想人用“1+1”表明自己追求卓越的信念，而且他们还把极具纪念意义的第十万台联想电脑赠送给了陈景润。联想人没有向社会对“联想1+1”做明确的解释，他们把这个悬念留给了社会。

联想集团推出的第一代“联想1+1”是一种零售价只有三千多元的电脑。这种电脑没有硬盘，使用黑白显示器。从运行软件和学习电脑来看，这种电脑可以满足要求。在1992年和1993年的时候，中国的电脑都是针对企业这样的团体用户、售价都在一万多元以上。“联想1+1”是针对家庭的电脑，性能价格比与商用机有很大差别。准确地说，第一代“联想1+1”是一个中国消费者很容易买得起和能够用得好的电脑，这一点十分重要。价格太贵的电脑和过于复杂的电脑对于中国电脑这个幼稚的市场，尤其是家庭这个幼稚的市场都难以成功。便宜而易于使用的第一代“联想1+1”把电脑对于中国家庭的两层神秘性去掉了，一是性能操作的神秘性，二是价格的可望不可及。联想人把电脑变简单了，变便宜了。也因此，电脑才开始有了进入收入不多、文化水平不高的中国家庭的机会。第一代“联想1+1”的创新是一种逆向思维的结果。高科技的联想集团把复杂的电脑简单化了，用高科技的手段把电脑这个在人们看来理应复杂的东西变简单了，以至于越来越多的人后来呼吁，说电脑要广泛进入家庭就必须傻瓜化，这种呼吁无疑是正确的。当50年代计算机有一间屋子那样庞大，操作维护非常复杂以及售价上百万美元的时候，全世界一年也卖不了多少台。只有到八十年代电脑只有今天这么大了，操作简单了，价格便宜了，它才会一日千里蓬勃发展。科技最终的目的是什么？是服务于人，是让人更舒适。产品创新的目的也无非如此。

1994年，联想集团开始推出第二代“联想1+1”电脑。这个时候，中国家用电脑市场已经开始升温，越来越多的家庭有了消费电脑的欲望。“联想1+1”第二代电脑保持了第一代电脑易使用的特性并且开发了一系列家庭用电脑软件，然后从电脑配置等各个方面都比第一代高级很多，零售价也提高到一万多元。毕竟第一代“联想1+1”电脑较低档，家庭这个市场一旦叩开之后，它就不能满足人们使用高级精品电脑的要求了。消费者的购买普遍呈现一种规律，当接受一种完全陌生的商品时，他只会作试探性的购买。而一旦接受之后，他会迅速产生购买更完美商品的愿望。

第一代“联想1+1”满足了试探性购买，而第二代则满足了后一种购买，联想家用电脑的这种创新奠定了至今为止它在中国家庭市场的绝对优势。看起来联想的产品创新是一次次的智慧体现，人们可能会对这一次次创新的神奇以及作用感到钦佩。但事实上这并不重要。重要的是联想为什么能够始终保持这样一个产品创新的机制，这是企业产品能够不断创新的保障和源泉。具体的某项产品的某一次创新对于企业并不格外重要，关键是我们如何形成不断创新的机制。企业在产品上的新陈代谢能力是企业市场上克敌制胜的法宝，而产品的新陈代谢又取决于企业产品创新的组织机制。与日本企业比，与美国企业比，纯粹从人的创新意识与能力看，我们肯定不会比人家差，否则，四大发明的著作权就不会落在中国。我们现在比人家差的主要是两个：一个是产品创新的组织机制；另一个是产品创新资金的投入。

日本的厨房设备企业聘请家庭主妇做顾问，定期开会，议题是在做家务

的过程中还有什么需要不能满足。日本企业以这样的方式去发现市场，然后再开发。企业产品的创新机制实际上紧紧围绕着发现需求—开发产品—投放市场—技术反馈这样一个完整的流程来建立，它依靠这样一个机制来保持自己的产品创新能力。我们的企业有时也能够通过对竞争对手的研究和对市场需求的研究，推出一些具有创新意义的产品，但是总给人一种昙花一现的感觉，难以做到源源不断层出不穷。我想其中差距大概也在产品的创新机制上。如果我们的企业总是麻婆豆腐上百年不变口味，那我们被市场抛弃被消费者抛弃就绝不是难以理解的事情。其实稍加留意，今天我们是不是已经在很多地方被抛弃了呢？北京有家数百年的名牌鞋店，它生产销售千层底布鞋很有名，从上个世纪以来就卖，消费者都是上层人士。现在则不同了，这家鞋店还在卖鞋，卖别人的牌子。它的千层底布鞋还有，但一个月也卖不出多少。

我有时候想，我们在商品上本应是越新越好，在文物保存和经营上是越旧越好，但我们一些企业的做法正好是反过来，像经营文物一样在经营现代企业，在应付瞬息不变的市场，正好错误地应了一句老话：“你有千变万化，我有一定之规”。松下、IBM、飞利浦正在创造一个月推出多少新产品的世界纪录，创造一年推出多少新产品的纪录。我想我们也在创造纪录，创造相反的纪录，创造一个产品最长时间不变的纪录，否则我们的麻婆豆腐不至于被人创新成了日本豆腐，我们的馅饼也不至于被蠢笨的马可·波罗变成了比萨饼。

四 抢棒子和把饼子做大

柳传志富于想象力，同时又极具语言天才。他喜欢用生活中的现象打比方，去说明一个深刻的道理。与故弄玄虚的做法相反，柳传志甚至喜欢用那种没有文化的农民都愿意听的语言去表达思想。有意思的是，绝大多数有文化的科技人员、记者、政府官员都很接受柳传志这种土得掉渣儿的语言。

1990年，柳传志出席一次高级别的报告会，与会者不乏记者、企业家和政府要人。报告会上，一位始终关心柳传志的上级领导以朋友的口气建议柳传志换一套语言路数，别总是“瞎子背瘸子”之类，柳传志没说换也没说不换。一到会场三分钟后照样是土得掉渣儿的柳氏风格。据我自己感受，柳传志在语言表述方面有两个过人之处。第一是删繁就简一针见血。他不喜欢绕圈子，甚至会烦那种绕来绕去不得要领的谈话方式。柳传志愿意单刀直入，发言切中要害。第二是深入浅出形象生动。柳传志酷爱读书，通过读书了解世界和研究人。但你很少听他机械陈述某本书的内容，除非那本书确有精彩之处，柳传志才会用他自己的语言讲解这本书。柳传志的部下和朋友中不少人是专门学习企业管理的，这些人会用最专业最时髦的专业术语阐述管理和文化。但是久而久之这些人都有些变化，专业术语少了许多，代之而起的是一些雅俗共赏的生活中的小例子。知情人能感觉其中来自于柳传志的影响。

联想人认为，市场竞争也需要不断的创新。他们对市场竞争的创新有着深刻的理解。在联想许多个发展的关键时期，他们都曾经成功地运用了市场创新的手段。现在回过头来看，如果不是这些成功的创新，联想极有可能已经成为一场最为激烈的竞争的被淘汰者。事实上，由于市场创新能力不够，我们有很多败下阵的企业。这些败下阵的企业不一定是因为它的产品不好，相反它的产品可能相当不错，但它依旧难免被淘汰出局。激烈的市场竞争对

企业创新能力的要求是多方面的，这就好比是一场永无休止的竞赛，出奇制胜是对每一个竞赛者的要求。如果可口可乐配方没有被阿萨·坎德勒（可口可乐公司创始人）购买过来，如果可口可乐的配方依然在那个卖药的商人手里，人类今天极有可能少了一种“挡不住的诱惑”。又例如通用电气公司，八十年代初它的上百家企业每家都赢利，没有人认为有整顿改组的道理。但是杰克·韦尔奇决心改组，他认为在很多的赢利的中小企业群与几个能够领导相关行业的大企业这两种情况中，通用电气公司更应该选择后一种。因为只有后一种情况才能够保证企业持续不断的创新能力，也才能够使企业长盛不衰。事实证明杰克·韦尔奇是正确的，通用电气公司今天在全球所有与它相关的市场领域，几乎都占有不可动摇的领导地位。在现实生活中，企业的发展与创新能力是一种怎样的辩证关系呢？可不可以说没有创新就没有企业？

我们至今也下一定清楚可口可乐是怎么进入中国的，不一定明白中国那么多饮料牌子怎么说没有了就没有了，当年我们曾经限制可口可乐进入中国，人家就没有死乞白赖非要进入中国。聪明的美国人采取了曲线迂回策略，打着供应驻华外国大使馆的幌子，白白赠送给我们几条生产线，又白白地让我们赚钱。再后来，不知是因为“拿人家手短”还是因为碳酸饮料的诱惑真的挡不住，总之我们让可口可乐堂而皇之地进来了，今天我们再去回忆当时的情景，回忆可口可乐是怎样一步一步征服我们的，不由我们不佩服人家市场策略创新的高明。我们今天在很多时候，即使产品的性能价格比并不比进口产品差，但最终的市场成就总要逊人一筹，其主要原因就在于市场创新策略不如人家。日本人大约是十年前就开始学习《孙子兵法》，学会《孙子兵法》再和我们这些炎黄子孙竞争。《孙子兵法》是我们的财富，因此我们反而不觉其珍贵，以至于在竞争中败给日本人之后，我们还会心悦诚服他说人家聪明。

我们至今也并不一定清楚为什么会有那么多中国品牌被外国人买走然后又弃之不用。我们始终不明白聪明的外国人为什么会这样做。只是当饮料市场、牙膏市场、化妆品市场几乎没有中国牌子之后，我们才觉出些什么。当初外国企业进入中国，与我们合资，通常是人家做大股东，我们做二股东。合资条件中包括把我们经营了几十年的品牌卖给外方，大股东拿出几十万或者几百万美金把我们的牌子买过去，然后锁进柜子里。市场上少了一个中国牌子，外国品牌少了一个竞争对手。通过合资来消灭竞争对手，这是进入中国市场的外国企业的策略，对于我们来说也是一种创新。1995年，名牌产品冠居全国之首同时又是近十年因为合资品牌消失最多的上海提出“收复失地”。他们收复失地的第一个措施就是投入上千万元人民币把已经卖给外国人的“美加净”这样一些中国著名商标用高价买回来。中国人终于明白，品牌没有了就丧失了进入市场的资格，就永远只能给人打小工。百事可乐与北京生产“北冰洋”汽水的饮料厂合资了，北京人不甘心只生产销售百事可乐，硬是极艰难地进行着“北冰洋”的生产和销售，但前景实在堪忧。通过合资消灭竞争对手，通过收购商标然后弃而不用来扫平进入中国市场的道路，这也是创新。

1995年开始，IBM公司继续与中国的几所大学签约，资助2500万美元的设备，在每所大学建立一个类似IBM计算中心的机构。我们的媒介十分欣喜地把此举作为对我国教育事业的贡献在加以渲染，殊不知成千上万使用过

IBM 电脑的中国大学生在走入社会之后，他们就必然成为 IBM 电脑理所当然的消费者。无利不起早的美国商人对我国的教育事业并不负有责任，捐助只不过是又一种市场策略的创新而已，我们的企业没有这样的实力，不可能与人家斗财力。跟人家比，我们的企业太穷，“穷则思变”，变就是要创新，要能够“四两拨千斤”。我们有一些企业很聪明，这些聪明的企业使我们的中国品牌在某些市场领域依旧能够占得半壁江山。譬如冰箱、彩色电视机、洗衣机等等。这几个产品的市场庞大，大到足以令外国企业朝思暮想。在这几个市场，我们今天还拥有比较大的份额，还能够与外国产品相抗衡。而在另外一些市场，我们的情况则大力不妙，几乎已经成为进口商品或者合资企业商品的一统天下。再仔细进行分析，当今中国最具创新的企业差不多都集中在目前我们还能够与外国企业一争高下的行业领域里，由此可见创新与企业发展的关系。

在对联想发展历史的认识中，我认为在 1988 年以前，联想的成功更多地来自于产品的创新。也就是说他们开发了一个好商品，人们需要它，而且几乎别无选择。饱受西文软件之苦的中国计算机用户对购买联想汉卡的热情，无疑是一种雪中送炭的感觉。中国的计算机市场在 1988 年以前，甚至在 1990 年以前都可以判断为幼稚的市场。新生的中国电脑企业不必有大过全面的综合实力，只要有一两项创新产品，就可以获得近乎一日千里的发展。联想集团是这样发展起来的，四通集团也是这样发展起来的。在中国的其它行业，几乎所有获得惊人发展速度的企业都基本遵循了这一规律，创业的联想人在 1988 年之前对市场虽然已不陌生，但仍然朴素，属于那种混沌初开的学生。1988 年之前，他们智慧的绝大部分都在产品创新上，所以我把这以前联想集团获得发展的主要原因归于它的产品创新。但是 1988 年之后，情况发生变化，联想的产品不再是独一无二的。在联想的电脑板卡问世之前，台湾的电脑主机板雄霸全球大部分市场已有多年，联想不过是一个微不足道的后来者。在联想电脑问世之前中国市场已经有六、七个中国名牌和四、五个外国品牌的电脑，联想也不占先手，即便从产品性能比较，联想的产品也没有那种十分明显的创新。然而，经过几年之后，联想电脑板卡跃升到全球市场前列，联想电脑销量跃升到中国电脑企业第一名，这其中核心原因是来自于它市场策略的创新。

1995 年，有一位记者采访联想，他坚持认为柳传志是中国的松下幸之助，是中国杰出的经营大师。按照柳传志一贯的做法，我反对这位记者如此评价柳传志，更反对他把这样的认识写进文章。但是，坦率地说，不仅我本人，一定还有很多人对于联想集团市场策略的创新会有感慨。

用“抢棒子”这样的譬喻去说明市场扩张和资本积累，柳传志是发明者。这些发明联想以外的人不太懂得，但联想人都懂。“棒子”是中国北方人对玉米的叫法。柳传志用了“抢”这个字眼而没使用“收割”，原因也许在于他认为“收割”这两个字文雅而不准确。市场不像王米地，张三家五亩地李四家十亩地。市场是个没主儿的大野地，地里的庄稼谁有本事抢回家就是谁的。1988 年以前，联想集团的“抢棒子”更多表现在资本积累方面，说透了就是抢利润。这是他们的首要任务，因为他们太穷。在 1988 年以前，联想集团的纯利率可以达到 20% 以上，这一方面说明当时中国电脑市场既幼稚又诱人，另一方面说明联想人“抢棒子”抢得卓有成效。在这个时期，联想人在投资方面属于谨慎加谨慎，即使是进货也采用多批次少批量资金快速

投放快速回笼，也就是所谓的“平底快船”。联想集团在这以前没有买一分钱不动产，甚至也没有买一台生产制造性的设备。营业中心、办公本部用房都是租的，产品是委托其它企业生产的，所有的资本都在货物流转上。只是到后来公司大了，要给政府。给客户以及给所有的合作者一种信誉和安全感，公司才逐渐有了自己的物业。联想人在1988年以前拼力积累资本，以至于到年终总结时的成绩之外往往又发现由于全力以赴抢棒子而一些企业该有的管理制度和措施没有精力顾及，这时候，联想人通常会说几句“来年一定多整理棒子”的话，然后照例又全力以赴去抢棒子了。联想集团在这之前的全部利润来源就是联想汉卡和相关的电脑产品。这个领域当时利润优厚，联想人又有他们独到的优势，所以他们只在这个领域投资。这种专一性又扩大了他们的优势。联想集团在这个时期的市场策略，我想主要是它做了几件事。第一件事是证明联想汉卡是好产品。第二件事是宣传联想汉卡是好产品。第三件事是让更多的人来卖联想汉卡。

在证明联想汉卡是好产品的方面，联想人除去争得国家科技进步一等奖之外，还与近十家国家政府部、委的计算机中心（或称信息中心）联合组建了“联想汉字系统协会”，协会还办有一本技术刊物《联想世界》。协会有上百家团体会员，这些会员都是我国较有影响力的企事业单位。协会每年有联想集团投入的几十万元经费，会员们可以经常活动，在一起交流使用联想汉卡的体会，会员还可以根据自己的需要，要求联想的专家们与自己一起在联想汉卡上进行针对自己需求的二次开发或者三次开发。《联想世界》会把所有这些活动和学术文章进行报道，然后广泛地寄往全国各地。而来自北京的权威的政府部门专业计算机中心有关联想汉卡的使用情况报告，对于外地企事业单位的影响是巨大的。中国有句名言，叫作“榜样的力量是无穷的”，更何况使用联想汉卡的榜样是全国人人仰慕的政府最高机关的计算机中心。联想人用这样的办法来证明自己，证明联想汉卡是当之无愧的好商品。今天很多中外电脑企业推广自己的产品，依然会从政府各部、委计算机中心入手，其中恐怕也有联想当年的启发。

在宣传联想汉卡是好产品方面，联想集团主要通过广告、用户年会、产品演示会和参加各类展览来实现。联想集团每年会召开春、秋两次产品演示会，每次演示会能够吸引各界人士上千人参加，每次演示会几乎可以推出一个新版本的联想汉卡。演示会是联想集团宣传自己产品的最好机会，也因此受到集团领导的重视。通常每届演示会开始之前，都要成立有各个方面负责人组成的筹备小组，筹备小组由常务副总裁李勤先生挂帅。李勤属于做事讲求实效并不大多说话的领导，他会要求筹备组每个人都负责一个方面的工作，对参会的用户和潜在用户对号入座，每一个来参加会议的人在接待方面都不可遗漏。对于有上千人参加的产品演示会来说，这个要求要做到也并非易事，尤其是对于那些在北京工作的人来说更是麻烦。这些人只是在会议开始之前匆匆赶到现场，参观完产品演示听完技术讲座就可能匆匆离去。发现这些人并且和他们马上接触就很重要。联想每一次产品演示会的时候，会场门外总会有几十个联想的工作人员，他们的任务就是专门发现这些北京用户。与北京用户相比，外地用户的发现与接触则较容易。联想集团在每次产品演示会召开之前，会依据可能到会的外地用户人数为大家集体订好住宿的酒店。酒店价格有折扣的优惠，所以外地用户绝大多数愿意按主人的安排入住。除去演示会上的接触，联想有专门的工作小组为这些外地用户安排一些

参观和娱乐活动。技术人员和销售人员会在晚上的时候到酒店，一个房间一个房间与客人们谈。这些谈话很有效，每个客人有每个客人不同的问题，这些问题一般不能通过技术讲座解决，但可以通过这种一对一的沟通解决。联想的产品演示会从头到尾会给人宾至如归和产生实际效果的感觉。有了这两点，便不断有人成为联想的用户。

在使更多的人都来卖联想汉卡也就是建立分销网络方面，联想集团 1988 年以前在北京以外的地区基本没有分公司，这使得外地用户购买联想汉卡很麻烦，也制约了联想汉卡的销售。如果大规模发展分公司，至少在当时联

想还没有这个实力。1988 年以前联想在北京以外大约十几个省市有自己的代理商。代理商要的是利益，联想集团不仅给代理商很好的价格折扣，同时还提供广告支持以保证产品的畅销。为了提高代理商的销售能力，他们还定期举办代理商的技术培训班，增强代理商对联想产品的认识。由于 1988 年以前联想集团这一些做法，它的营业额和利润都有了大幅的提高。也许放在今天来看，联想集团的这些市场策略已经不足为奇。但是在市场竞争远不如今天激烈，服务意识也远不如今天成熟的那个时期，联想的市场创新称得上是独树一帜的。

联想“抢棒子”的概念从 1988 年以后开始发生变化。变化的核心部分是由抢利润转入既要利润又要市场份额。这是联想实力提高之后的变化。柳传志在 1988 年以前的所有讲话中，涉及到联想未来的计划和目标时，他全部采用一种并不量化的说法。这其中一部分原因我猜想是由于联想集团大小，当说出一个量化的很宏伟的目标时难免有人不信。柳传志属于那种别人不信的话绝不轻易说的人。另外一部分原因是由于联想集团大小，确实还没有说出一个很大的目标的充分理由，心里没底。联想集团在 1988 年以后阐述自己发展计划时的变化很耐人寻味。1989 年，1990 年他们说要抢占中国电脑行业头排交椅，1991 年他们说要抢坐头把交椅，1991 年他们提出要挤入全球电脑板卡制造一流企业行列；直到 1995 年提出要在 2000 年实现营业额 16 亿美元，做到世界榜上有名和东南亚一流。联想的目标不断清晰，不断量化也不断提升。顺着这个过程，我们不难看出联想集团“抢棒子”策略的实质变化。而这种变化正好说明联想集团的规模经济发展的决心。而规模经济形成的最显著特征是企业的市场地位。

联想集团在这一时期“抢棒子”策略的第一步是从其海外战略开始的。尽管它只投入了寥寥无几的 30 万港币创业股本金，但这并不影响它海外战略的志向高远。从联想集团初涉海外前几年的系统配套的策略判断，柳传志在 1988 年以前数次对国外的考察中，事实上已经对国际市场了如指掌成竹在胸，否则联想集团的海外战略不可能像后来人们见到的那样从容不迫。

联想集团海外战略第一个要解决的是与谁合作的问题。应该说他们最终对这个问题的解决是圆满的。他们选择了香港的一间小型的电脑公司成为自己的合作伙伴。这间电脑公司叫导远电脑有限公司，是由几个毕业于英国伦敦帝国大学理工学院的年轻人创办的。导远公司没有太强的技术实力和资本实力，其优势在于公司的老板事业心很强，对国际市场熟悉。后一条优势恰好是联想的劣势。于是由联想控股组建了香港联想电脑有限公司，柳传志把这种合作方式譬喻为“瞎子背瘸子”。第一个问题解决之后面临着第二个更为严峻的问题，即如何从零起步挤入国际市场。这也是联想集团海外战略“抢棒子”的核心内容。联想开始推出它的“汾酒质量二锅头价格”的策略。1988

年，香港联想实际上是做了一年的贸易，有 1.3 亿港币的营业额和上千万的利润，他们用这笔资本来进行自己电脑板卡进入国际市场的投资。如果没有贸易这块利润来源，联想集团就不可能以“汾酒质量二锅头价格”的策略与发展多年的台湾企业展开竞争。联想集团用这一策略在国际市场一步步推进，把电脑板卡由亏损推到盈利，又由盈利推到占有全球市场一定份额，全部过程用了五年时间。

无论放在哪个角度看，联想集团都是第一个真正接受国际市场竞争洗礼并且获得成功的企业。我们国家也有一些企业不断地尝试过进入国际市场，有些甚至是一次不行又来二次，但结果都收效甚微。今天研究联想的人越来越多，就如同当年有人研究韩国三星如何以电饭煲挤入国际市场一样。研究联想的意义在于它可能对我们目前正进行的与外国商品的竞争有着一定的启示意义。确实我们也应该看到，联想集团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。这种选择取决于我们的实力，同样也印证了只要发奋图强知己知彼，落后国家也能够崛起的道理。联想集团在它的创新策略中，很多做法当时并不被人理解，但是以后的事实说明它是正确的。而在那个不被人理解的过程中，有些事情细细品味起来甚至会有一点苦涩的味道。1990 年是联想电脑在中国大陆问世的第一年，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，联想集团自己独有设计图纸和主机板，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”，实际上几乎世界所有成功的企业都无一例外地采用了这一作法。中国电脑的基础工业在 1990 年是比较落后的，如果一定要大量采用国产元器件，势必导致电脑的整体性能质量水平下降。但是在那个时候，我们仍然有一种观点占主导地位，就是片面强调国产化率。似乎国产化率太低，哪怕品牌是自己的那也不是好事情。我曾经在这一年接待过很多来联想考察的各界人士，其中持这一观点的人不在少数。于是我就必须不断地向他们解释，说波音飞机的什么零件是法国的、什么是日本的，但是这并不影响波音飞机属于美国。不断地解释，人类科技文明是借鉴的共享的。这样的解释工作在当时也并非可有可无，因为联想需要各方面的支持。赢得支持的最佳选择当然是先求得理解。

联想人始终处于“抢棒子”的状态。对于一个后起之秀的企业来说，置身于一个竞争异常激烈的市场，这种情况显得很正常。改革开放之后的中国市场是一个重新瓜分的市场，江山待定。这是中国市场与国际市场的差别。国际市场大家已拼杀多年，尽管天天还在变化，但是大的格局已定。中国市场封闭多年，一旦开放就必然是群雄竞起，一派跑马圈地的景象。实力不如人的中国企业在这个瓜分市场的角逐中，也必须格外抖擞精神，否则就会是坐以待毙。这种情况在电脑行业表现得格外明显。

联想电脑的定位是什么？在诸多报道联想的文章中还极少有人论及。但是确实有人对联想电脑有种种议论和不解。而解剖联想电脑的定位对我们了解联想集团的市场策略和“抢棒子”的做法也许会有帮助。

1994 年之前，中国大陆市场基本上是两种定位的电脑。一种是价格较高、性能优异的国外品牌电脑，这类电脑有良好的声誉和服务，在中国一些大的企事业单位受到普遍的欢迎。但是，当为数众多的中小企事业单位和城市居民家庭即将成为电脑用户的时候，进口品牌电脑的价格劣势就显现出

来。另外一类电脑是中国的一些中小企业组装的兼容机。这类电脑虽然未经过严格的质量检测、性能一般，也不提供什么服务，但由于其价格低廉，中国电脑市场 30% 以上的份额被它们夺走了。

联想电脑选择了另外一种定位，就是走大众名牌的道路。价格高的贵族电脑，服务再好多数中国人今天也还用不起；价格便宜的兼容机质量与服务太难让人放心，很多人又不敢用。所以，“买得起用得放心”便成为联想电脑大众名牌的核心内容。联想电脑并非一面世就是很低的价格，它当时还做不到这一点。销量还不够大的联想电脑不会有成本上的优势，当然在价格策略上的选择余地也较小。但是随着联想电脑销量的逐步提高，成本的逐步降低，联想电脑的价格也一步步下降。在 1995 年底之前，联想的这种调价频率并不很高，每次下调幅度也并非很大。基本上总是保持比国外品牌电脑便宜 15% 左右，与兼容机比价格还是高出很多。1995 年，联想电脑年销量达到 10 万台，这为他们提供了新的机会。

1996 年 2 月，筹划已久的联想人突然向社会公布一条消息：为加快电脑进入家庭，联想集团各种型号电脑大幅度降价，其中奔腾 5/75 电脑降价幅度达到 25% 以上。这是一颗重磅炸弹，其震撼力不仅仅是在中国本土，还波及到太平洋彼岸。以至于在当年 3 月北京召开中国全国人民代表大会的时候，众多的外国记者纷纷采访联想为什么要降价。

我们不妨看一看联想电脑降价之后的市场情况。从价格上看联想电脑降价以后一方面是使自己的价格比进口品牌电脑的价格便宜 25% 以上，同时又使自己的价格与兼容机的价格由原来高出兼容机 30% 以上缩小为 15% 左右，这样一来，性能好，服务健全的联想电脑对兼容机市场形成了强大的冲击，成为所有名牌电脑中走大众名牌道路的先驱。联想这一举动之后数月，其他进口电脑也相继降价，兼容机市场急剧萎缩，而联想得到了最大一块“饼子”。1996 年降价至今，联想电脑每月销量与 1995 年同期相比有接近 200% 的增长。

按以往惯例，电脑每年都要有一、两次常规性的降价。降价在国际市场也并非新闻。但是通过降价能够取得这种实际效果的企业却为数不多。其中关键原因是联想集团对市场的分析时机的选择都恰到好处。96 年爆发在中国的这一轮空前的价格大战，联想能够得到什么？我想一是把兼容机市场的“棒子”抢过来了，自然也等于把联想电脑的市场份额这块“饼子”做大了；二是降价加速了电脑在中国的普及推广，又把中国电脑市场这块“饼子”做大了。联想人与他们初办企业时相比，的确已经成熟多了。商海沉浮，他们已经学会了游泳。

在商战中，价格战是一种血淋淋的肉搏。几乎所有的商人都会表示反对价格战，同时几乎所有的商人都会使用降价手段。降价在某些时候是产业发展的一种必然产物，在某些时候则是企业参与竞争的一把利剑。竞争到底给我们这个世界带来什么？也许就带来两个好处。

一个好处是竞争使产品完善，这个完善是指科技。50 年以前电脑是一个有几层楼高的庞然大物，50 年后，电脑已成为我们随处可见小巧可人的玩艺。这样的进步如果没有竞争那就不可想象了。今天我们国家大量存在的亏损的国有企业，准确地说我们可以认为这些企业患了“竞争不适应症”。从 1979 年以前那个秩序井然，四平八稳的年代过来，我们一时还摸不清规律，还不能建立起一个能够激发人们竞争意识的责任体制。缺乏竞争意识和竞争

能力使我们常常感到产品不如别人。竞争要求科技日新月异，竞争要求产品更新换代不断升级，使得商品的市场寿命日益缩短，社会发展通过这种变化受到极大的推动，而消费者则成为竞争最大的受益者。在缺乏竞争的年代，消费者没什么选择，只能是“市场有什么买什么”。而在竞争的年代，消费者可以“喜欢什么买什么”。消费者的权益通过竞争而得以实现。这是竞争带给社会、带给人类的最积极的东西。我们随便看一看，今天人类正在享用并且感到舒适的所有商品无一不是竞争的结晶。汽车、家电、食品、……一切的一切，竞争满足了人类同时又刺激了人类更新更高的要求。

竞争带给人们的第二个好处是价格上的实惠。半个世纪的竞争不仅使电脑变小了，也使它的售价由每台近百万美元降到今天一万元人民币就可以买到。这当然是竞争的结果。我记得在 70 年代末的时候，北京的一些居民区里通常会有一些由居民委员会兴办的娱乐站。这些娱乐站备有电视机，夜晚降临之后，居民每人交五分钱或者一角钱，就可以进到娱乐站里去享受到看电视的乐趣。这是 70 年代的情景。今天，即便在中国广大的农村，这样的事情怕也不多见了。今天随处可见的录音机三十年以前是在广播电台里才能见到的价格昂贵的精密仪器，而现在它的价格已经和一件衣服的价格差不多。竞争使越来越多的商品让社会大众可望也可及。

1996 年初的这场价格战是联想集团市场创新的一个重大举措。这一举措的目的是不言而喻的。再过若干年我们回过头来衡量这一举措的意义，也许我们会发现事实上这是中国电脑民族工业与世界一流企业一次至关重要的正面交锋。因为在联想宣布电脑大幅降价之后，相继有四、五家中国的电脑企业也宣布了降价消息，从而形成了中国电脑企业的一次集体行动。这样的集体行动对于中国的电脑企业，尤其对于联想集团这样的企业，它的意义到底有多大呢？我们只要看一看日本、韩国的企业，看看它们当初是怎样以好的产品低廉的价格挤入国际市场，一点一点发展和扩大自己的实力地盘，再来判断 1996 年中国电脑市场价格战爆发的实质也许就不感到困难了。

1995 年、1996 年及至以后的两三年对于中国的电脑企业几乎可以用血与火的洗礼这样的词语来形容。我们的企业规模大小，就是像联想这样市场份额处于绝对领先的龙头企业，一年的电脑销量也只能有十几、二十万台，而像 IBM、康柏，它们一年的电脑销量都达到五、六百万台。如果我们的企业不能在尽可能短的时间里缩小与对手的差距，恐怕最终连参与竞争的资格都将失去，更别谈竞争成功。

一个贫穷的国家，一个必须把自己摆在弱者位置的企业，怎样去和比自己强大许多的对手竞争呢？日本、韩国都给我们提供了可资借鉴的经验。我们今天正在进行一场惊心动魄的龟兔赛跑。与许许多多的竞争一样，技不如人的时候靠什么？“狭路相逢勇者胜”。中国的企业在今天这个生死攸关的时刻，勇气与决心尤显重要。但是还必须看到，仅仅靠决心和勇气还是不够的，还必须拥有实力。实力是企业获得进一步发展的基础。

从 1990 年在中国市场推出联想电脑开始，联想集团还从未采取过率先降价来抢占市场份额的策略。在 1996 年以前，包括联想在内的中国电脑企业在产品价格上始终采取一种被动的姿态，跟着国际市场 and 外国企业的变化亦步亦趋，从不发起主动进攻。这其中的原因很简单，我们的实力不够，我们的企业一年电脑销量就几万台，规模经济没有形成。销量上不去，成本就下不来，想降价也降不了，即便强行降价也不会达到希望的效果。所以，形成规

模经济是以价格策略取得市场优势的先决条件。没有规模经济这个资格，企业在价格竞争方面就处于劣势和被动。联想集团 1994 年的电脑销量是 4.5 万台，1995 年是 10.57 万台。

10 万台是一个标志，它表明至少在中国市场范围内，联想集团已经跨入规模经济阶段，因此它就获得了价格竞争的主动权。联想集团从 1990 年推出联想电脑以来，潜心经营了五年，一点一滴培养自己的市场份额，从而赢得了 1996 年的这个转折点。这个转折点具有相当重要的战略意义。回顾一下我们电脑工业的发展，我们不难发现这种意义。在 1992 年以前，由于我国电脑市场的需求量很少，世界一流的电脑企业没有真正进入中国，因此我们的电脑企业还能够较为从容地发展。但是我们的电脑企业是一种平均式的发展，没有较大规模的企业。当世界一流企业开始正式进入中国的时候，我们几乎没有一家企业具有与对手哪怕是进行一点点正面交锋的实力。我们的一些电脑企业退出了电脑行业，一些企业改换门庭与外国企业合资了。世界一流电脑企业在我国长驱直入，PC 销售量直达 50% 的市场份额。而看似尚有半壁江山的另 50% 市场份额，真正被中国知名电脑企业占住的只有 20% 多，还有 30% 让随时都可以被外国电脑挤垮的杂牌电脑占领着。在 1995 年之前，按照市场份额这个最客观的原则去判断，即使像联想集团这样的中国电脑企业的龙头老大，在中国市场的电脑销量与康柏、AST 相比，也只是小老弟的角色。1994 年，联想电脑在中国市场的销量是 4 万多台，但是排在前两位的康柏和 AST 的销量都在 10 万台以上。我们从这个差距可以去想象竞争是何等的艰难。

1995 年联想又奋斗了一年，销量达到 10 万台以上，其它的中国企业也奋斗了一年，也有了长足的进步，于是就有了 1996 年的中国电脑企业主动降价。我猜想，1996 年秋后算账的时候，中国电脑市场会有一些微妙的变化，至少外国品牌电脑长驱直入的态势会受到一些遏制。国外有一种说法，一个品牌的商品如果占到 15% 以上的市场份额，它的地位就比较稳固了。中国的电脑企业此刻还没有一家能够做到这一点，联想电脑只有 10% 略多，所以它们还必须一点一滴地壮大自己。一个百分点等于上万台电脑，在竞争强敌面前要取得这样的进展决非易事，市场创新是实力和智慧的体现。在实力不够的时候，你不能凭着异想天开去干。在实力具备的时候，你就必须抓住时机去扩大自己的优势。

价格战是一种强攻手段，它对实力有着最根本的要求，然后才是对策略的要求。利用价格竞争的手段来扩大自己的市场份额，无论是美国的企业，或者日本的企业，德国的企业，在这方面都有屡见不鲜的例子。美国为了实现对本国的贸易保护，专门制定了反倾销的法规，但是它的一些企业为达到进入别国市场的目的，也会采取低价格策略。套用我们过去的一句话说，美国的反倾销政策在很多时候属于“马列主义对外”，是一种约束别国的政策。我们不妨回到市场竞争最本质的问题上来，一个商品要在市场上占有主导地位，它最终要靠商品质量、价格，然后是服务。离开这几点的任何一点，市场占有就会成为空谈。爆发在 1996 年初的中国彩电市场价格战，电脑市场价格战，从某种角度说是中国市场竞争加剧的体现，是中国企业实力提高和成熟的体现。可以预料，在今后的几年里，中国与外国商品的价格竞争作为一种市场策略还会此消彼长，而联想电脑的降价不过是带了一个头。当然，它对其它中国企业在一个开放的市场环境中参与竞争的启示作用是不可低估

的。

第五章 承担责任光荣

脱离投入只谈产出是不合理的。脱离产出只谈投入也是不合理的。离开责任就谈不上激励，离开激励也谈不上责任。

激励并不就是金钱。

激励有度。度就是一荣俱荣一损俱损。

一 要收获首先必须创造

我们今天已经不太愿意承担责任了。

北京有一个以世界乒乓球男子单打冠军郗恩庭的名字命名的乒乓球训练中心。每到寒假和暑假，成批的日本孩子便自费来到这里与中国孩子一同训练。我们已经被人家视为乒乓球大国，所以人家来虚心学习。训练的内容中有一项是每天要长跑几千米。参加长跑的孩子80%是日本人，绝大多数中国孩子会以各种各样的理由逃避跑步。这种情景使得当年的世界冠军感慨不已。第三世界的中国孩子已经比日本孩子娇贵了，我们怎么还敢想自己是勤劳勇敢的中国人呢？

我们中国是一个强调精神的国家，所以我们的哲学相比其它民族显得更为丰富。世界上有一些民族对于商业的崇尚，对于财富的追求几乎是一种理所当然的坦荡，但我们不同。我们从古至今一如既往地商业投以轻蔑，尽管我们的日常生活也和其它民族一样离不开商业，也从商业中获得这样那样的实惠。

我们习惯造神，而神仙是清高的，是无欲无求的。只有人才会追逐名利，我们把追逐名利的人视为势利小人。我们在财富面前的表现也许比其它民族更暧昧和更虚伪，因为我们一方面企盼财富，而另一方面却装出一副对财富视如粪土不屑一顾的样子。这是我们这个民族很大的悲哀，这种悲哀一直延续了上千年。有两个故事，一个是关于中国古圣人孔夫子的，一个是关于古代慈善家武训的，这两个人都是中国古代的教育家，当然武训的影响和地位远不如孔夫子伟大。有关这两人的故事很能说明我们在财富面前的表现过于脆弱。关于孔夫子的故事是这样的，孔夫子是战国时期鲁国一个杰出的思想家和教育家，他一生中最大的活动就是周游列国传播儒家思想和给弟子讲学。我们对孔夫子诸多事迹都存有极高的敬佩，但唯独一件事接受不了，那就是孔夫子接收门徒一律要收十块腊肉作为学费。我们觉得这不像圣人行径。因此在我们的印象中，十块腊肉作为学费就成为孔夫子的一个污点记录。

1974年，我们国家曾经开展过一场声势浩大的“批林批孔运动”，被日本人顶礼膜拜的孔圣人被我们形容成“满口仁义道德，一肚子男盗女娼”的小人，十块腊肉也成为孔夫子不仁不义的佐证。另一个故事的主人公武训则要比孔夫子的形象高大得多。武训的理想是为穷人的孩子办学校义务教学，但是他没钱。于是他就采取了一种出卖自己的做法，任何人都可以打他，条件是打一个耳光要给一块铜钱。武训用这种办法募捐，从而也博得一个青史留名。不收学费的武训和收学费的孔夫子在我们的心里形成了鲜明的对照。尽管我们还有“不为五斗米折腰”的一面，但武训不是为自己折腰，所以在我们看来也就不影响其伟大。

我们其实又是一个很讲物质的国家，虽然在大多数时候我们不断表现出视金钱如粪土的清高气节，实际上这仅仅说明我们自己言行不一、表里不一。我们对物质对财富有很精辟的总结，例如“人无横财不富，马无夜草不肥”，“人穷志短，马瘦毛长”。从这些总结当中不难发现我们对待物质很矛盾的态度。北京有句土话，叫“想吃又怕烫着”，用于形容我们在财富面前的不磊落是很恰当的。全世界都认为法兰西是一个很轻松浪漫的民族，但忽略了中华民族是一个更为理想和浪漫的民族，只不过我们没有法兰西民族那样轻松和潇洒而已。我们营造了很多虚空美妙的精神境界，否定了人的许许多多合理的欲望和要求。我们采取唯一的一种激励方式，那就是不断地给人精神食粮。当然，精神食粮也是一种激励，甚至是一种更为令人激动的激励。但是我们只有这一办法，没有其它的方法配套，因此就逐渐失去了它本应该产生的作用。这种情景有些像病人治病，医生总是给他同一种药吃，病人逐渐产生了抗药性，治疗手段就失效了。十分坦率地说，在没有竞争的计划经济体制下，在没有人才流动的时代，激励的重要性的确远不如今天。但是问题在于，没有竞争没有人才流动的体制已经被事实证明妨碍了社会的进步。管理的对象是人，管理的根本目的是最大限度激发人的主观能动性和创造性从而推动社会进步，这种实质今天已经被我们认识到了，但我们尚未做到。人有很多的欲望必须是企业提供满足的，有一些是社会必须提供满足的。我的一位部下告诫我，按照武侠小说中关于人体穴位筋脉的说法，人体中有许多关键的穴位，如果我们能够打通这些穴道，那么这个人就可能力大无比武艺高强。我想，管理也会是同样的道理。

人会在什么状态下活得精神抖擞呢？要求与欲望不断得到满足，新的目标不断升起。而作为管理者，我们的责任恰好就是要建立这样的激发人的体制，使我们的社会进入一种健康的活循环，而不是暮气沉沉的死循环。管理是入学，它以研究人并满足人为方向。历史上很多的故事说明我们并不缺乏这方面的悟性与能力。望梅止渴是一个生动的例子，它说明人的希望可以激发一种本能的生命力。背水一战是另一个生动的例子，它充分证明人在求生欲望的驱使之下，会产生超常的力量。有一次在讨论公司激励机制的小范围会议上，我曾经半开玩笑打过一个比方。这个比方的意思是，人在两种状态下会发挥出所有的潜能：一种状态是前面有一个大金坨子，谁率先跑到哪儿谁就可以得到它；第二种状态是后面有老虎追逐，谁跑得慢谁就会被吃掉。在这两种状态下，人的本能将促使他产生最快的速度。这也许是一个不恰当的例子，也许存有对人的亵渎。但我想，客观地去判断，这两个例子的真实性是可靠的。我们通常喜欢用“人之初，性本善”或者“人之初，性本恶”的眼光去判断事物，仿佛人有物欲受物欲驱使就是一种邪恶。其实这是一种极大的谬误，是一种彻头彻尾的伪道学。人有欲望，本身不容在邪恶与善良的问题，它是很正常的人性体现。人的欲望与道德本身并无联系，与道德有联系的是满足欲望的手段。我们以往陷入的误区在于把欲望与道德相连，仿佛人有欲望就不道德。这是一个十分荒诞的逻辑。

中国古代的老庄哲学曾基于无欲无为的观点，提出“小国寡民，无为而治”的国家管理体制的主张，但几千年过去，毫无事实证明该主张是切实可行的。纵观人类历史，我们不难发现，人类社会的种种进步实际上是围绕着人的欲望和需求而取得的。譬如人需要娱乐，所以产生了艺术，产生了今天的电视，卡拉OK等种种产品。人需要旅游需要领略大千世界，需要把货物从

一处搬到另一处，所以发明了汽车、火车、轮船和飞机。今天我们还在做登上月球遨游太空的各种探索，因为地球对我们已经不陌生了。我们可以去列举所有的促成人类进步的产品和发明，没有一件不是因为人的欲望而产生。这说明什么呢？说明满足欲望激励人们热爱生活是社会取得进步的动因。反之则导致社会退步。在历史上，有两种类型的例子我们是不缺的，一种类型的例子是国家穷困而战乱频繁，像今天的非洲大陆依然处在这种情况。另外一种类型的例子是人们的欲望被扼制从而导致国家的落后与骚乱，这样的情况在今天的世界也依然存在。激励理论的倡导者彼得·德鲁克与另外一位管理学家泰罗的根本区别在于，德鲁克尊重了管理对象是人，人性发挥是推动社会发展的巨大动因这一本质，而泰罗学说更多的表达是一种技巧，是一种标准与规范。

从以上的事实引申，欲望满足成为人类社会发展的动因，欲望满足也成为管理的核心要领。我们常说激励，到底要激励什么呢？究其根本，无非是要使人的欲望得到合理的满足。我们的报纸大约在十年之前涉及到这个问题。当时的提法是“要想马儿跑，必须让马儿吃草”，但是后来这个问题就不再深入而是不了了之。激励这个管理课题随着社会的进步，事实上也变得越来越难。我曾经和一位研究管理的人开玩笑说，什么人的激励简单呢？两种人。一种是没文化的人，没文化的人要求简单，因此好激励。另外一种穷人，穷人有饭吃有衣穿就是最大的激励，问题在于，因为社会的发展，穷人越来越少，没文化的人越来越少，所以如何激励的要求就越来越高。放在中国这个环境看，联想的激励恐怕称得上是难上加难。原因在于联想集团是高科技企业，它的员工队伍百分之九十具有大专以上学历，是一支文化素质很高的队伍。另一个原因是联想集团的经济增长十分迅速，因此它的员工收入水平在纯粹的中国企业中是相当高的。这意味着联想人既是富裕的，又是有文化的，对激励的要求就格外之高。与同时代的其它国有企业相比，联想显而易见的一点是靠人发的财。它没有太多资本，区区 20 万人民币不可能走“资本创造财富”的路。靠人发财的企业也许最优先的问题就是要激励好人。“人是最宝贵的财富”这句话是千真万确的，但它需要前提条件，而最大的前提条件就是人必须做他想做的事爱做的事。否则这个最宝贵的财富所创造出来的就不一定是财富了。在自然界所有的生命形态中，人是最积极的，但同时也可能是最惰性的。把人类积极的潜力释放与调动出来，是企业激励的目的和最大的课题。

二 庙富和尚富

1996 年 9 月的一天，我陪同联想集团常务副总裁李勤接待了《北京日报》的总编辑刘虎山先生。我曾经在 1991 年接待过刘总编辑。那时候联想的规模远不如今天大。我们在联想集团位于北京上地信息产业基地的联想电脑生产厂里参观了电脑的生产。宽敞的厂房里只有 100 多名工人，但是每天却生产出 700 台以上的联想电脑。刘虎山先生感到很激动，他没想到联想集团的发展速度会如此之快。他不断地说，如果中国的企业都能够像联想集团这样，中国的经济崛起就大有希望。我们还参观了联想集团的技术中心和北方系统集成公司。在办公本部主楼的会议室，李勤与他作了推心置腹的会谈。在涉及到人才激励问题的时候，李勤很形象地列举了企业中可能发生的四种情

况。第一种情况是庙富和尚富，意思是企业富裕员工也富裕，这是最理想的状态，无论对于企业和员工个人，这应当是追求的目标；第二种情况是庙富和尚穷，企业富裕而个人贫穷。这样的情况会发生阻碍企业的继续繁荣；第三种情况是庙穷和尚富，企业贫穷但员工富裕，按说这是不可思议的，但在我们国家却并不鲜见；第四种情况是庙穷和尚穷，企业贫穷员工个人也贫穷，正好应了我们传统的一句老话，叫作“大河没水小河干”。针对这四个譬喻，大家十分感慨，对号入座谈了很多情况。

我理解从根本上说这是一个激励的问题，是一个建立责任体制的问题。这是整个社会、整个中国所面临的也许是最大的问题。出于这样的目的，从1979年以后，政府对企业有两个重大的举措。一个是简政放权，变原来的由政府管理企业为企业自己当家作主，看起来企业自身确实有了相当大的自主权力。还有一个举措是减税让利，让企业的包袱小一些，做到这一点很不容易，因为我们国家穷，减税意味着国库收入减少。但是令人不解的是这两个重大举措看起来并没有达到它的目的。到1991年，我们面对的是70%以上国营企业亏损这样一个十分尴尬的局面。我们的专家学者尝试着用各种各样的原因解释这一现象。譬如我们的国有企业长期生存在计划经济体制之下，还不习惯面向市场面向消费者去制定技术开发、生产和销售的计划。这种解释听起来似乎很有道理，于是就开出治病的药方，叫作把企业推向市场。有人还用了一个形象的譬喻，“市场是海，企业是船”。按照这个药方我们去试验，情况依然不妙。有着悠久的历史因此也有较大规模的国营企业远不如那些创建历史不长规模较小的乡镇企业灵活自如。于是我们又喊出“船小好掉头”，几乎想要把我们有规模的国营企业肢解掉。只是当国外那些成功的企业展现在我们面前是如此强大的时候，我们发现被肢解后的企业只会是一叶一叶的小舟，因而也绝不可能在风高浪急的竞争中远航，于是我们又提出“大公司战略”，希望像韩国那样造就出几个巨人企业以振兴国家经济。……我们在经济改革道路上的表现，正好应验了屈原那句流传千古的名言——“路漫漫其修远兮，吾将上下而求索”。

这样的情景令我想起了日本的索尼公司。与松下不同的是，索尼公司是日本战败之后伴随日本经济崛起同步发展起来的企业。崇尚技术的盛田昭夫（索尼公司创始人）在他们的第一台磁带录音机生产出来以后，也承受了今天我们很多国营企业商品卖不出去的困难。收入低廉的日本人无法消费价格昂贵的录音机，尽管它给人带来快乐。盛田昭夫苦苦挣扎，把录音机推销到记录员短缺的法院，推销到正在推行英语教育的学校做学习工具。盛田昭夫成功了，索尼逐步成为世界性的大企业。我为什么会想起这个例子呢？我们的很多企业似乎正在学习这些东西，我们的专家学者也在做这方面的倡导。但是我感觉这是一个错误，是一个本末倒置的错误。今天摆在我们面前的不是一个做事方法的问题，不是技巧的问题。中国人不缺智慧，缺的是建立一套能够激励大多数人去创造的责任体制。假想一下，帮助盛田昭夫走出困境的根本原因是什么？是责任心。把所有的理想和利益都押在索尼公司的盛田昭夫知道成与败对自己意味着什么。所以他锲而不舍。而反过来，今天我们大多数的国营企业，成功与失败对于这些企业的经营者和员工意味着什么呢？也许并不像盛田昭夫那样生死攸关。

柳传志先生至今还患有美尼尔症，一些联想人知道他们总裁疾病的由来。1991年那场至今令人谈虎色变的国际电脑市场“黑色四五月”，香港

联想每月亏损港币一千七百万，联想集团最终撑住了并且获得了很好的发展，而柳传志也从此染上了美尼尔症。坦率地说，对于柳传志，对于所有的联想人，我始终怀有一种深深的敬意。1990年，柳传志在接待记者采访的时候曾经讲过一段关于船主与船长的话。他说，联想集团之所以能够获得一些成功，根本的一点在于联想人是用了船主的责任感在当船长，说到底就是联想负责任，有使命感。哈佛大学专门研究组织管理学的卢启文博士正在撰写一篇关于联想的论文，他委托我代为约请近十位联想创业员工进行访谈。我按照他开列的名单打电话，其中半数以上因患有各种疾病而无法与卢先生见面。我心里感慨良多，这就是联想。联想人把他们的全部都给了这个企业，因此解释联想的成功似乎就无需大多的理由。

今天全世界都在谈论日本，谈论韩国，谈论最多的是他们那种无坚不摧的民族精神。我想如果真正解释透彻，大和民族与高丽民族的所谓民族精神的精髓就是他们承担责任的主动。而我们已经久违了那种人人奋勇争先的情景。改革开放以来，我们曾经有很多如饭馆、旅社、理发店这样的服务企业委托私人经营。这些企业在私人承包经营之前绝大多数都亏损，而一旦私人经营之后立刻就盈利，其中关键一个原因就是承包之后类似于跑冒滴漏这样的浪费现象少了，所以就能够赚钱。这样的事情，看起来道理都简单，但问题在于怎么才能做到。今天我们还有许多企业，虽然企业亏损需要靠银行贷款发工资，但他们的总经理依然可以乘坐豪华轿车，心安理得，过着“庙穷和尚富”的日子。我们另外一些亏损的国营企业，员工下岗工资微薄，经营者或者正在四处告贷或者正在为自己联系新的工作单位和职务。众所周知我们的国库空虚，但又有很多人伸手。很多人看到了我们缺钱、缺人才、缺市场意识、缺好的经营项目，但是实际上我们最缺的是建立一种全新的责任体制。而责任体制的核心是激励，是我们常常提到的责任权利。如果长久处于既不当家也不做主、或者只是做主但绝不当家的管理体制下，我们无论怎样探讨企业的繁荣振兴之路，无论开出什么灵丹妙药，其结果大概也只能是空谈。不知道从什么时候开始，我们已经变得越来越不愿意承担责任。随便你走入中国城市的哪一户家庭；我们会发现除了汽车以外，我们的居民生活已经与美国日本相距不远，但我们国家却远比别人贫穷。从这点上判断，我们整个国家也在过着“庙穷和尚富”的日子。而日本呢，政府正在号召人们拿出储蓄去消费，但成效甚微。节俭惯了的日本人在我们看来简直就是守财奴。我们不必去品评别的民族的长短，仅就我们自己而言，我们现在的表现是不是有些得过且过呢？

“承担责任光荣”是哈尔滨麦上食品产业集团的经营理念。这家企业的董事长兼总经理刘昕辉先生是我的朋友。麦上公司第一家投资上亿元人民币的食品企业奠基之际，刘昕辉先生邀请我和我的搭档张华滨去哈尔滨给麦上的管理人员和营销人员讲课。我和张华滨有幸参观了他的新厂房，从日本运来的大型食品机械正在进行吊装调试。工地上到处张贴着给人鼓劲的标语，一派热火朝天的景象。几个月后，麦上公司在那片神奇的黑土地上创造了一个“百日工程”的神话。一个投资上亿的工程，从签约到建设完成并开工投产仅仅用了98天。开业那天，专程赶来的日本TOM公司的高层人士惊叹不已，连连说，这种效率即便在日本也是鲜见的。事实证明，勤劳的中国人，当他们的责任感迸发出来的时候，他们就完全可以创造出令世界震撼的奇迹。主人热情地陪同我们参观了麦上公司第二期厂房的工地，这是一片刚刚奠基完

毕的平地，紧挨着漂亮气派的可口可乐灌装厂。刘昕辉告诉我们，他将在这里投资上亿建设第二期厂房，而且厂房楼顶上一定要有“承担责任光荣”六个大字。他说，一个企业首先是把责任都搞清楚，把责任心培养起来。这不是日本独有的经验，而是古往今来全世界都证明过的道理。刘昕辉对他的经营理念有如下解释：企业对社会的责任是要提供卓越的产品与服务；企业对员工的责任是提供机会，改善生活；员工对企业的责任是最小的成本，最大的产出；员工与员工、工序与工序、部门与部门之间的责任体现是把困难留给自己，把方便让给别人。

在参观麦上公司的日子里，我得出一个结论，也是一个公式。企业依靠信誉去获得生存和发展，信誉依靠承担责任履行责任来获得，承担责任则必须建立完整的责任体制。我不知道这是不是问题的根本。从联想发展的历史看，我实在找不出还有什么比这一点更重要。因为只要离开责任体制，我们从资本上，或者从科技上，怎样去解释联想的成功都显得苍白。

联想集团的责任体制首先是它的国有民营机制，这是它建立企业内部责任体制以实现激励的基础。所谓国有民营。其实就是界定国家和企业的关系。国有民营是中国科学院的创新。中国科学院是联想集团的主管政府部门，它原来只是代表国家管理着上百家科研院所，从事国家所需要的各类基础科学和应用科学的研究。进入80年代中期，作为一种改革，中国科学院兴办了一些高科技企业，联想集团是这些企业中的一个。开明的科学院领导知道办企业与管理科研机构具有很大的不同，于是就给予这些企业很大的自主经营权力。开始的时候，按照周光召院长的说法，这种自主经营的机制被称作“一院两制”，即科研体制和企业体制。应该说，中国科学院是一个相当开明的婆婆。这种开明体现在它充分尊重企业是一个经济组织，是要参与竞争的这一本质。它们赋予联想一切他们能赋予的权力，该管的则管，不该管的坚决不管。联想发生困难需要支持的时候，科学院上至院长，下至各个局各个处，大家都全力以赴毫无保留。柳传志和全体联想人对科学院这个开明婆婆始终满怀感激。同样，电子工业部部长胡启立先生、北京市副市长胡昭广先生也在各个时期对联想给予坚定不移的支持，为他们的的发展提供了一片沃土。联想人觉得自己很幸运，与许许多多才华横溢的前辈相比，他们总有一种生逢其时的感觉。到90年代以后，联想集团成为中国科学院下辖企业的佼佼者，并且具有了相当的规模，于是就有了国有民营的说法。国有民营是对“一院两制”中企业体制的进一步明确，国有是指联想集团资产的归属，民营则是把联想集团经营的权力充分赋予联想人，这里面也包括一定比例的资产属于联想人。由于某些可以理解的原因，联想集团至今并没有从法律上根本解决股份制的问题。但是，政府承认联想集团自己拥有相当一部分股份。每年决算的时候，按照协议的条款，可分配的红利除去国家之外，属于联想的那一部分通常会以年终奖金的形式发给员工。联想集团的董事会中有政府的代表，然后是企业的代表，总裁室在董事会的领导下工作。董事会的权限在于企业战略规划、年度财政预算决算的批准、副总裁以上入选任命、重大投资项目审批以及监督经营活动，除此之外对日常经营概不干涉。这种形式的国有民营与现实的其它国营企业相比，在经营效率的保证方面，在经营者责任心的保证与激励方面，确实有独到之处。柳传志在很多的场合，每每谈及此事，都会格外感激中国科学院，给予联想集团这么好的体制。我曾经想过，激励到底是什么。说透了也就是三层东西：一是给做事的人充分的权力；二

是给做事的人提供成就感满足的机会；三是给有功者提供必要的物质满足。最终就是一个道理，让每一个人当家做主。只给责任不给权力不行，这样的道理实在是很简单，但真正落实在我们国家目前确实还需要一些境界，也需要企业的经营者确实有承担责任的能力。我近些年参观过数十家国营企业，一些企业的总经理还在抱怨国家能够提供的贷款太少，企业诸如退休职工这样的包袱太重。很少能听到他们对自己企业有数千万的资产但是却不能创造利润有什么看法。有一些经营效益好的企业，总经理则抱怨政府向企业伸手太多，总感觉有些像杀鸡取卵，我想所有这一切大概都说明建立一个责任体制对我们是何等重要。激励也好，责任体制也好，总之是要人努力创造。而我们现实中的推卸责任，打短工的现象已经足以令人触目惊心。

与众多的国营企业相比，联想人确实比较幸运，因为政府支持他们建立了自己的责任体制。这样的保障使联想人相信两点，第一点是他们真的可以当家作主，不必担心自己的权力会受到不必要的干涉。他们完全按照企业的规律办事，譬如上亿元的投资决策，他们不必等待政府的批准，而只需董事会通过。这使得他们能够根据经营的需要，能够按自己的意志来决定事情，因此会有效率。政府不会给联想集团委派干部，重大的人事任命都由董事会尊重大多数员工的意志来决定。企业的领导人在取得良好业绩的时候不必担心会到政府部门任职或者调往其它企业，他可以连任下去从而保持企业发展战略的连续性。……所有这一切对于联想都很重要。因为他们是一个全新的高科技企业。高知识结构的人才密集，对自主权力和成就满足的要求相对也较高，同时愿意和勇于承担责任是知识分子一个更为显著的特点。而高科技企业，尤其是电脑行业瞬息万变的市场竞争不仅要求企业必须具有承担责任的勇气，而且还要有高度灵敏的应变能力。现代企业竞争一个突出的变化是资本和其它一些条件对于企业发展的作用已经日益下降，而人的因素则越来越重要。如此，“以人为本”的责任体制，它所产生的激励作用对于企业便上升到一个空前的高度。六、七十年代，国际社会对日本有一个戏称，叫作“日本株式会社”。其意思是日本的政府对企业的支持与保护已经到了两位一体的程度。这和我们的“政企不分”有着本质的不同。我们的“政企不分”是政府替企业当家作主而企业自己并不负责，日本的政企两位一体是它们的政府鼓励和帮助企业建立完整的责任体制，然后在企业需要支持的时候，政府会全力以赴对企业进行支持。联想人的幸运正好表现在这一点。政府从来不会去干涉它的经营活动，譬如说它应该投资什么样的经营项目等等。但是在联想需要支持的时候，政府则一定会出手相助。例如国家一些重大工程的招标，政府会优先支持联想。优秀的联想人尽管拥有“国有”的招牌，但他们从来不找国家要投资，因为国家很穷。联想靠 20 万元人民币起家，但是 12 年里向国家缴纳的税金就达数亿元。在联想人看来，政府能够给自己一个“民营”的责任体制，已经是十分幸运了。这样的体制对于实现走向世界的联想目标来说是头等重要的，而联想人需要这样的成就满足。

政府支持的责任体制使联想人确信第二点，就是联想的事业是国家的事，也是每个联想人的事业，劳动的成果也有一份能够由联想人分享，老一代联想人已经有一些退休了，此刻他们正在享受着自己的创业成果。公司为他们设立了创业基金，因此在国家规定的退休工资之外，他们每个月还可以领到一份创业基金提供的补贴，这使得退休的联想人依然能够享有丰厚的月收入，联想退休员工目前的月收入水平远远超出国营企业正在工作的员工月

收入。从理论上说，这是他们履行责任所获得的承认。正在努力履行责任的年轻一代联想人看到了他们前辈的今天，他们有理由同样为自己终将到来的这一天去奋斗。联想人 100% 成为个人收入所得税的纳税人已经是 1990 年的事情。这在当时收入普遍不高的北京是一个新闻。1992 年，有 72 位年轻的联想人在公司提供贷款利息补贴的情况下，个人出资十几万至二十万购买商品住宅。一对 20 多岁的年轻夫妇，在北京这样一个人口密集的大都市中能够拥有自己的三居室住房，这是有些传统国营企业职工想都不敢想的。于是在整个北京乃至全国很多住房紧张的大城市，都成了一桩爆炸性的新闻。社会各界议论纷纷，不断猜测着联想人的个人收入，投来种种羡慕。人事部在那一年没有招聘的时间里，每天依然要不断地接待登门求职的年轻人。今天的联想，尽管实行公费医疗，但看病的人很少。公司与军队的医院定有医疗合同。员工生病的时候可以在这里得到最好的治疗。年轻的干部们因病住院治疗，可以住进只有军队高级干部才能住的单间病房。

后来联想又拿出一笔钱来专门让员工锻炼身体，每周一次利用业余时间各部门自己集体组织，汗流浹背之后洗一个桑拿，精神焕发，他们戏称之为“省下药费搞锻炼”。按照几年前我们通常所说的小康生活的标准，联想人比我们国家设计的实现时间提前了十年。这给联想人带来足够多的自豪感。因为劳动不仅给国家创造了财富，也把他们的生活质量提高到一个令周围人们羡慕不已的高度。而这一切在今天绝大多数的国营企业里都是难以做到的。

1991 年 4 月，我到深圳出差，同行的还有一位管理着数千人国营大厂的厂长。在广州下飞机的时候是晚上 8 点多钟，从广州开往深圳的当日火车已经没有了。按照这位厂长的意见，只有在广州停留一夜，原因是如果乘坐出租汽车前往深圳，按照他们的财务规定三百多元出租车费是不能报销的。按照我的计划则是连夜赶往深圳，因为我的责任是尽快投入工作，耽误一天时间的代价远不是三百多元能及的。这位厂长与我一同连夜赶到深圳，当然车费由我支付。我想今天国营企业的厂长们这种情况应该已经有了相当的改善。但在当时，这样的事情所反映出的不恰好是责任体制欠缺而造成的效率低下吗！

我的一位朋友曾经在一家很大的国营企业担任供应处长，因为采购业务分散在全国各地，他一年中有一半以上的时间在外地出差。这是个极具敬业精神的中年人，由于精打细算每年可为所服务的企业节约上百万元资金。此刻这位朋友已经为另外一家中外合资企业工作了。为什么呢？他给我讲过一个故事。他从前工作的那家企业有一条规定，任何人不经厂长批准不得乘坐飞机出差。所以，一直到工作十多年以后他也不知道乘坐飞机的滋味是什么样。有一次在上海开全国性的订货会议，与会者都是常跑各地的老采购，也都是老熟人。会议快结束的时候，组织者请参加会议的人办理返程票务登记。我的这位朋友才发现除他之外，其他的人几乎全部是登记购买飞机票。他感到不理解，于是就向同住一屋的人打听。人家告诉他企业的规定都是一样的，但关键是自己要想办法。于是他就打听是什么办法，同屋的人毫不保留地把办法告诉他。听完别人的介绍以后，我的朋友就把已经登记购买的火车票退了。此后他在上海一直无所事事地住了五天，每天上午给北京他的厂长打一个长途电话，下午打一个长途电话，内容都是一个：火车票买不到。住宿费、电话费按照规定回到厂里都可以报销，吃饭还有出差补助。五天的时间，他

把上海都玩遍了，最后电话也把远在北京的厂长打烦了。厂长在电话那一头无可奈何地说：火车票买不到，你就坐飞机回来吧！于是，我的朋友就平生第一次坐上了飞机。他是怀着一种很复杂的心情告诉我这件事，他那些老采购朋友把这种办法叫做“八路军对付共产党”。听过这件事我也有许多感慨。这里面关键是两个环节，第一个环节是我的朋友是那种一年能够为企业创造上百万效益的员工，这一点很重要。因为用一百万元除以三百个工作日，他每天的工作价值是三千多元，而上海至北京的飞机票价不到一千元。第二个环节是他所在企业的财务规定是以厂长批准为准绳，这就让人不得不起关于“人治”“法治”的问题。

结果是不必说的，我的朋友终于坐了一次飞机，代价是他所在的企业多支付了五天的住宿费、电话费和出差补助，另外还有可以折算出价值的五天工作日。

这样的事情在联想早已经不是问题，因此也断然不可能发生。联想也有这样的事例，不过所得出的结论却恰好相反。1986年，柳传志一行数人到广州出差，他们的任务是和香港的商人进行业务谈判。柳传志一到广州便和其他人住到一个床位一天8元钱的小旅社里。到该拜访港商的那天，他们先是乘公共汽车到离港商所住高级酒店很近的地方下车，然后招手坐出租汽车到酒店大门口，出租车费仅仅是一个基本起价。为了在港商回访时显得公司有实力，柳传志提前一天也住进一家高级酒店。等港商一离开，柳传志和他的部下立刻退房，又住回8元一天的旅社去。这样的事情联想人今天谈论起来已经是一种幸福的回忆。联想那时候太小，他们花的是自己的钱，所以格外用心。

北京人冬季喜欢吃涮羊肉，有一次我在一家有名的涮羊肉餐厅请一位友人吃饭。我问他吃几斤，他开玩笑说自己掏钱吃半斤，朋友掏钱吃一斤，公家掏钱吃二斤。当然，这纯粹是一个玩笑。但是由这个玩笑引申，今天我们的国有企业中有多少人认为劳动是在给自己创造财富，花钱是花自己的钱呢？结论是显然的，太少。为什么太少？我们的责任体制没有建立起来。所以，我们看到的庙穷和尚穷、庙穷和尚富的现象就实在太多，而看到的庙富和尚富则太少。以这样的现实去加入世界性的市场竞争，结果可想而知。只有当科学的完整的责任体制建立起来的时候，只有当勤劳的中国人的责任意识激发起来之后，我们的前途才会呈现曙光。

三 罚人吃肉

一位朋友给我讲了一个故事。有一位性情暴躁的将军（我理解有些像电影里的巴顿），他最讨厌的事情是吃肉。因此当他的部下出现错误的时候，他的惩罚手段是罚你吃肉，于是故意出错的人就越来越多。这当然是一个荒诞的故事，生活中或许根本不存在。但是这里面确实说明一个道理，激励与惩罚一样，你必须懂得什么是人家的需要，必须懂得怎样才能有效。近来有一种现象，一谈到激励似乎就是分配问题，就是论功行赏发钱。这是一个误区，任由这种现象发展下去我想用不了太久，我们一定会面对新的困难。财富分配尽管是激励一个很重要的内容和手段，但它不是唯一的。当我们自觉不自觉把它变成唯一的内容以后，我们可能会发现钱是越多越多，但承担责任却并不一定有正比的提高。我们希望钱不仅能够改善人的生活，更希望钱

能激发人的创造力。但是，当有一天我们发现事与愿违，人们变得越来越投机，越来越自私，那时候我们会不会觉得自己就是那位罚人吃肉的将军呢？

在对日本一知半解的研究中，我发现一个令人费解的事实。二战结束后，日本的经济政策中有一个很重要的做法，就是对个人收入课以重税，税率高到连一些有名的富人自己养不起汽车。同时还对遗产继承课以相当之高的继承税，从而使得千万富翁也难以有多少真正意义上的遗产留给后人。这使我产生了一个疑问，这种堵塞个人发财之路的做法在日本怎么会行得通呢？日本怎么能够经济振兴呢？与日本当时的做法比较，我们今天的日子实在是大富裕了，国家对个人的激励应该是相当不错了。北京现在有数万辆私人汽车，这意味着需要较高的收入养护这辆车。月收入上万元人民币的人也应在十万人以上，在美国、法国见到的昂贵商品北京同样并不缺乏。但是，我们那种拼命创造努力工作的精神似乎不仅远不如当年同样贫困的日本，甚至也远不如今天已经富裕的日本。这是什么原因呢？我们的政府在勒紧国库对企业减税让利，我们的企业在贷款给员工发工资，不惜过着“庙穷和尚富”的日子。但我们很多人好像并不知足，好像依然不能抖擞精神。我们还在和美国人比，美国人年薪美元三万，于是我们就问自己为什么不能年薪一万美元。报纸上和电视里不断地把美国人的生活方式传达给中国，也把日本人艰苦创业的历程传达给中国。但看起来我们接受美国人的生活方式远比接受日本人的创业精神要迅速和顺利得多。日本政府用近乎命令的方式动员国民消费但成效甚微，我们不用动员而飞往新加坡、马来西亚、泰国乃至美国的飞机就已经塞满了中国的自费旅行团。面对这样的情况，我想我们的激励就显得愈加苍白同时也愈加困难了。而进入中国的外国企业则获得了一个在别国几乎无法获得的好机会，他们可以用很便宜的价格收购中国的优秀人才，轻而易举地实现他们的“本土化战略”。这一事实只要去一次北京的国际展览中心，参加一次经常在那里举办的人才招聘会，看一看外国企业招聘台前排队等候填写表格的博士生、硕士生，我们就不得不相信。

我与相当数量的企业家探讨过激励的问题，结果发现我们的探讨很容易就会集中到财富的分配上去，譬如说工资等级问题，奖金发放问题，福利补贴问题，等等。在这些问题上很容易形成共识得出结论。但是只要用于实践，我们就会感到金钱原来也并不那么万能。我们希望达到的激励人的作用不一定达到，有一些确实能干的人才依然跑到外资企业去了。因为不管我们怎么努力，外国企业给人才开出的价码都远远在我们之上。这种情况又让我们觉得钱是万能的，但我们实在不能比外国支出更多的金钱。

中国的企业怎么办呢？没有激励就没有人才，没有人才企业就不能发展，没有发展就不能吸引人才。没有鸡就没有蛋，没有蛋就没有鸡，我们被套在一个怪圈里不知从哪儿可以拔出来。当激励被引进金钱的死胡同以后，我们把人的物欲都刺激到无法自持，然后发现只有外国企业才能够满足。如果我们继续顺着这条路走下去，把人刺激到一个个都待价而沽，谁给钱多替谁干，那么金钱对于想要崛起的中国无疑会成为新的鸦片。老实说，我对改革开放持有最积极的态度。但是我们必须注意一种现象，美国的生活方式对中国城市青年的刺激导致人们对物质的疯狂追求，对于中国的经济振兴未见得是好事。因为我们的激励在失去理智只懂投机的人面前，将难以产生积极的作用。我不否定物质是激励的内容之一，但它不应是激励的全部。唯有金钱的激励最终一定是鸦片。旧时候的妓院，老鸨管理妓女最

有效的手段是让妓女吸毒。吸毒成瘾的妓女为满足自己就必须不断接客，最终真正挣到钱的是老鸨。中国需要开放，但是如果开放所得到的不是先进的科技文化和观念，而仅仅是披有文化色彩的享乐的生活方式，那我们就有理由认为这是新的精神鸦片。合理应用金钱而防止金钱的腐蚀性，是我们建立激励机制所必须格外注意的。

我们怎么激励呢？今天已经有很多人美国化了，早晨开车送孩子上学，晚上回家通过 VCD 看美国的进口大片，通过多媒体电脑从英特耐特网上直接收看发生在世界各地的即时新闻。星期五夜晚，北京城里会有排成长龙的车队驶向风光无限的远郊，乃至北戴河。来自北京的三口之家会在这里度过一个愉快的周末，几乎所有远郊的豪华宾馆在周末都会被塞得满满的，四百多元一天的房价绝不打折。星期天从四面八方尽兴返城的人们会驾车顺路去到某个大型的仓储式购物商城，尽情选购各类食品和日用品，把小轿车的后备箱塞得满满当当，然后欢乐地回家去。看着这样的生活，我们无法相信自己是第三世界。看着这样的生活，想起这些人也是我们需要激励的对象，我们不由自主地产生力不从心的虚弱。我们有很多人已经变得越来越现实了。从企业那里，他们只想要物质而不在意精神的获得，他们要现金而不要支票。假如企业把物质一部分作为现金支付给他，而另一部分作为福利由企业替他存起来，他就会觉得自己蒙受了欺骗，不满的情绪就会立刻产生。这使得我想起中国一个代代相传的故事。有一位母亲对她的独生子始终溺爱，孩子要什么母亲给什么。独生子长大了，母亲再也无力满足了。于是孩子就去偷去抢，直到有一天长大的独生子被法院判处死刑。行刑前孩子要求见自己的母亲，要求最后喝一口母亲的奶水，直到最后把母亲的一个乳头咬掉。这个故事在中国流传了很多年，本意是告诫人们不要宠坏了孩子。但对于我们目前面临的激励问题，这个故事同样具有十分深刻的启示。

我曾经长时间地思考过联想集团在不同时期有关激励的做法。从激励对象来看，联想集团的变化显而易见。第一代联想人 100% 是中国科学院计算所的科研人员，创办联想的时候这批人的年龄都在 40 岁至 50 岁之间。和同龄的中国知识分子一样，他们富有学识但自感得不到施展，一面是看着国家落后，一面是自己不能更好地为国家多做一点事。所以这批人精神的要求很高，他们办公司的目的一半是忧国家之忧，另一半是为了证明自己拥有的知识能够变成财富。这种要求对于他们头等重要，办公司是证明他们价值的几乎是最后的机会。因为在旧的科研体制下他们不太容易证明自己，这已经是他们努力过数十年得出的结论。虽然旧体制下，他们也搞过无数个科研成果，却始终难以看到这些成果转化成实实在在的财富。这就使他们的热情逐步衰退，因此创办公司实际上是这种热情的重燃。这批人对物质的要求并不大多，旧体制下他们的月收入不足二百元，当公司每月能够提供四百多元薪水的时候他们就很知足。同时这批人的集体荣誉感很重，这也许应该归功于政府过去很多年的集体主义教育。他们中的很多人并不习惯时时处处显示自己，而是十分关心自己置身的集体是否能够取得更大的业绩。打一个比方，这一代联想人在荣誉方面更愿意获得团体冠军而并非个人冠军。他们希望站在领奖台上的的是一个集体。这种情况一直延续到 1990 年。第一代联想人的总体特征归纳起来有三点值得注意。一是事业要求极高；二是集体荣誉感很强；三是物质要求不高。

针对这一特征，联想集团在这一时期的激励也体现出事业目标激励、集

体主义精神培养、物质分配的基本满足这样一种特点。他们把自己办长久公司的战略目标以及意义，不断地通过会议和谈心的方式进行宣讲。公司初创时期人数只有一百多人，在研究所时彼此相识相知，对旧体制弊端都有共同的感受，因此很容易在未来的事业目标上达成高度一致。至今依然在联想集团影响很大的一些思想和价值观都是在这一时期形成的，例如“把 5%的希望变成 100%的现实”“看功劳不看苦劳”“研究员站柜台”“斯巴达克方阵”，等等，由这些构筑起联想文化的主体。今天老一代联想人忆及当年，告诉你公司经常开会，一个经营的好消息几分钟就传遍，连走路都健步如飞，上上下下一百多人团结得跟一个人似的。这就是当时的联想。初期的联想给员工最多和最大的激励是他们的事业，他们的理想和他们的目标。当然，他们的收入也有了相当的改善。但是，与精神方面的激励相比，物质方面的注重程度和实际效果都显得微不足道。

从 1990 年开始，联想集团的情况有了一些新的变化。变化的原因来自于新员工的大量加入。从 1988 年起，联想集团从中国科学院以外的渠道吸纳人才，先是从一些名牌大学招收研究生和本科生，招收的人数并不多。1988 年招收了几十人，1989 年招收了几十人，1990 年招收了上百人。从学校招来的应届毕业生热情高但是工作经验少，于是又通过刊登广告和人才交流中心招聘在其它企业工作的人员。现在联想集团的副总裁郭为、杨元庆是 1988 年读硕士研究生毕业之后直接进入联想集团的，我本人是 1989 年从电子工业部所属的一家企业通过招聘进入联想的。到 1991 年的时候，联想集团北京总部有六百多名员工，其中 50% 至 60% 的员工到联想集团以前与中国科学院没有任何联系。他们和老一代联想人在价值观方面有着一定的差别。譬如新一代联想人在荣誉感方面也承认集体主义，但更多的是要突出个人的价值，而不像老一代联想人那样为了集体的荣誉宁愿埋没自己。在物质方面，新一代联想人的要求比老一代联想人高许多。新一代联想人绝大多数是 30 岁左右的年轻人，他们在进入联想以前，或者已有不错的收入和社会地位，或者有很多不错的机会选择。所以，几百元的收入难以令他们满足。有一点新一代联想人和老一代联想人是完全一致的，那就是他们的事业目标，都希望用知识创造财富，把联想集团办成一个世界知名的企业。从这个时期社会变化的特点来看，也有几个明显的变化。一是人才流动与八十年代相比，已经成为一种普遍的社会现象。人们“从一而终”的职业观念开始动摇，“人往高处走，水往低处流”，有一技之长的人大多在寻找适合自己的企业和岗位。中国人寻求职业的方式由八十年代以前的政府安排过渡到求职者的主动选择，这也是改革之后的一个成果。这种变化对中国企业的人才激励提出了新的要求，如果你不能在激励方面在企业发展方面有较好的变化，人才就会离你而去另择高枝。八十年代人才可去之处还很少，大多数是乡镇企业。但进入 90 年代以后情景就不同了，大量进入中国的外资企业、合资企业以及像联想集团这样的新型企业都在张开双臂欢迎各类人才。这是一个情况。第二个情况是大量流动的人才除去实现自我价值的理想以外，还有比八十年代明确得多的物质要求。这其中包括工资、福利和住房。造成这种变化的原因我想有两个。首先是这些三十岁左右的年轻人既看到过父辈在物质方面的贫穷也亲身经历过这种贫穷，同时也知道了美国的富裕给人们带来的难以抵挡的诱惑，因此他们害怕贫穷。其次是人才市场经过十年的孕育已经初步形成，严格按商品经济规律办事的外资企业、合资企业和新型企业可以不按政府规定的工资标准

给人才开出高价，只有国营企业这个时候还在执行统一的工资等级制度。

变化给联想集团的激励提出了新的课题。在 1990 年以前，中国科学院计算所仍然可以每年向联想集团输送一定数量的人才，但联想集团发展的速度太快，计算所的支持不能使它解渴。它必须再建一个更大的水库，而这个水库就是社会。从这个时候起，联想集团面临的最重要的任务就是它的激励机制。尽管二百名老一代联想人已经成为中流砥柱，尽管由他们创立的联想文化和价值观已经足以实现柳传志“撒上一层新土，夯实”的建设队伍的方针，但是大量涌入的新员工还是给企业带来一些问题。新一代联想人承认集体的作用，但很难做到跟老一代联想人那样甘愿做一颗默默无闻的螺丝钉。他们强调自己与众不同的价值，必须在工作中明显表现自己的作用。如果在这方面企业不能使他满意，他就可能出问题。另外，新一代联想人虽然对事业和理想的追求与老一代联想人没有太大的差距，但他们对物质的要求却远比老一代联想人强烈。在他们看来，这完全是必要的，他们的工作值多少钱企业就应该给他们多少钱。企业如果要求他们提高觉悟在物质方面完全向老一代联想人学习，他们便可能认为这是愚昧，因此也会出问题。在职业观念方面，目前国家的情况更接近美国，而与日本截然不同。美国人的职业观念比较理性，不带什么感情色彩，在我们东方人看来比较自私。只要对企业稍有不满意，诸如升职呀涨工资什么的，他就会拂袖而去，哪怕跑到你的竞争对手企业里去。有时候美国人跳槽甚至不需要什么理由，只要有人开出的价码比他所在的企业高，他就可以堂而皇之向所在企业辞职。日本的跨国企业在美国开设分公司就不时会遇到这样的情况，对此他们很不理解。在日本这样的事情几乎是不可能发生的。所谓日本企业的家族管理主要体现在企业主对员工负责和员工“从一而终”的职业观念。日本人在企业遇到困难的时候，可以减薪甚至停薪而依然为企业工作。在他们看来，企业是自己的家，为家里做贡献是不应斤斤计较的。美国人的职业观念表明企业是企业，家庭是家庭。日本人的职业观念表明企业是大家，老婆孩子是小家。我们今天的情况的确是与美国相近了。

联想集团员工薪水收入的大幅度提高是在 1990 年以后，这其中的原因比较多。一是国家物价水平上涨，二是联想集团自身积累的高速成长。还有一个原因则是员工对激励要求的变化。公司还在福利方面有了突出的变化，我粗略估算了一下，仅商品房一项，1991 年至 1995 年为员工解决的住房有 200 多套。30 岁出头的公司骨干绝大多数享有三室一厅的住房，这在北京已足以令人羡慕。员工每年还可以有 10 天的带薪休假。但是，这些措施只是联想集团激励机制变化的一小部分内容。更重要的变化是它的管理体制的变化。联想集团由以往强调中央集权的“大船结构”管理模式向由集权分权相结合的“舰队模式”逐步转变。从两种管理模式的对比来看，“大船结构”更适合于一个规模不大的企业，更强调集体主义精神。而“舰队模式”则适合规模较大的企业，在强调集体主义的同时提高了对部门和个人的尊重。以联想集团的销售体系为例：1992 年以前联想集团以业务部的体制界定它的销售体系。业务一部下设若干个产品销售部，业务二部下设全国各地十几家销售分公司。公司每年给这两个部门下达销售任务，主要是营业额和产品数量。利润指标是无需下达的，因为各项成本指标和价格政策都由公司决定。业务部完成任务之后由公司发给超额部分的奖金。这种销售体系的特点是经营决策的权力在公司，而不在业务部。对于早期的联想集团在形成产品市场和建立

强大的市场网络方面，尤其是在形成规模和企业主体文化方面，这一体制发挥了十分重要的作用。这也是联想集团能够迅速发展有别于同时期其它一些企业很重要的方面。

1993年，联想集团的销售体系由业务部转向事业部体制。事业部体制是以产品类型组建独立的销售部，这种做法与美国的宝洁公司有些类似。产品事业部采用模拟利润中心的方式进行单独核算，并不真正具有法人地位。总公司向各个事业部下达利润目标和营业额目标，事业部没有权力超出公司批准的经营项目去经营其它产品。这就保证了公司能够向既定的方向发展和获得良好的利润。同时，事业部的权力和利益比之以前的业务部都有了很大变化。事实上，由于事业部承担的是利润，成本与价格的权力都在他们自己手中，经营决策的权力便由公司转移到事业部。这使得他们完全像一个独立的企业一样进行自主经营。这种满足对事业部的年轻人来说是很重要的。他们会感到自己的价值和作用，因此能够受到很大的鼓舞。老一代联想人没有能够得到的满足他们得到了，从这个意义上看老一代联想人为他们创造了一个美妙的舞台，真正是“前人栽树，后人乘凉”。举目四望，看一看我们周围的社会，30多岁便能够运作几个亿的资金经营着十几个亿营业额的市场，这种机会并不是今天的中国很多人能够得到的。我们有很多有能力的大中型国营企业的总经理，做管理者数十年，从来都没有获得过如此之大的权力。现在，经常代表联想集团接待政府领导、与外商谈判的年轻人，在各种场合都可以感受到别人投来的羡慕。在面对着自己的劳动成果的时候，他们会对自己的价值有十分甜蜜的幸福感受。而这些，则是联想集团给予他们的最大的激励。

分配制度也有了质的转变。过去的业务部是超额完成营业额以后由公司发给一定数额的奖金。实行业务部体制以后，超额完成的利润部分50%以上缴集团公司，另外50%由事业部自行处理用于奖励或者本部门福利。这样的制度年轻人更乐于接受，因为一切都是他们自己当家作主。为了公司多挣利润和自己增加收入，他们学习经营，学习资金运作，努力压缩成本增加产出。事业部体制刚刚实行的时候，公司并不敢大放手，因为总经理们实在还太年轻，挑这么重的担子所有人都是第一次。总公司只让他们做一年的计划，先是把一年之内的事情分析透彻和做好。等到事业部体制摸索了两年以后，总经理们得到了良好的锻炼，公司便要求他们做三年的规划，培养他们制定长远战略和建设队伍的能力。事业部体制的实行是有阻力的，主要来自于公司的职能管理部门。在大船结构管理模式的那个时代，职能管理部门的权力很大，许多事情都必须经过他们批准，过渡到舰队模式之后，他们的权力小了。做服务做支持的事情多了。真正管别人的事情少了。这当然会使他们产生一些不适应，并且发牢骚。公司不断组织他们开会，与个别职能部门的总经理谈心，加上实行业务部体制之后公司的经营形势确实一片大好，反对的意见便渐渐少了。

在解决了成就感满足、物质分配这样的激励问题以后；还有一个至关重要的问题就是集体主义精神的培养。前面说过，从社会范围看，我们年轻人的职业观念更接近于美国而不是日本。新一代联想人也是如此。我们不好下结论说接近美国不好接近日本好，问题没有这么简单。我们只能结合联想集团的实际需要去判断这个问题。我想有两个情况是应该注意的。一个情况是联想集团从历史上就属于那种队伍格外团结因而能够发展自己的企业，与已

经进入中国的世界一流电脑企业相比，联想集团的综合实力不及竞争对手。这就要求他们要比以往更加团结，依靠集体的力量来确保自己立于不败之地。新一代联想人所表现出来的那种强烈的实现自我的愿望如果不能有效地和集体融合，如果公司内部出现一些天马行空、单打独斗的“兰博”，对整个公司的破坏力就会极大。而我们的激励如果只是注重了个人成就感的满足而忽略了集体主义精神培养的话，这种情况则很容易发生。第二种情况是如何培养新一代联想人长期服务于企业的问题。众所周知，进入中国的外资企业工资收入很高，稍微重要一些的人才月工资上万甚至数万元人民币已经不是新闻。即便像联想集团这样的中国企业也难以做到在工资收入方面与人家竞争。这样的话，如果我们一味在物质上去寻求激励而不能培养出一些“企业是大家”的日本式的职业观念，结果可能会使我们认为的人才发生蜕变或者离我们而去。在联想集团确曾有过那种个人做事能力较强但不善于进行集体合作的人，在需要为集体承担责任或者自己需要做出一点点牺牲的时候，这种人会退而不前。联想集团对这样的人坚决不予重用。这也很重要，用什么样的人不单纯是企业 and 这个人的问题，它还关系到企业里其他的人向谁学习向谁看齐。如果我们重用那些有才华但自私的人，客观上就会助长企业中的个人英雄主义和利己主义，企业的集体主义就会遭到很大破坏。

必须承认，改革开放使我们的生活方式有了极大改变，也对我们的文化观念产生了巨大的冲击。我们通过改革所获得的成长有目共睹。但是我们同样也获得了一些错误的、不适合我们自己的东西，就像收割粮食有时也会夹杂着收割了杂草一样。我们现在的企业，一部分在为无钱激励忧虑，另一部分则为激励无效感到惶惑。我熟悉的一个企业，它的老板为了留住自己的骨干，下令给所有部门经理以上人员每人配备一辆小轿车。他曾经在与我的谈话中对此感到很得意，因为在他看来，汽车是改变人生活方式的一个有力工具，人只要开上车就会离不开，所以就会为企业努力效劳。但事实是他错了。想跳槽的人依然跳槽，因为别的企业同样可以提供汽车，甚至是更好的车。

我们正在进行一场激励的竞赛。尽管大多数国营企业亏损因而一开始便没有参加。为了成为这场竞赛的赢家，参加竞赛的企业使出浑身解数，甚至不惜拿出企业利润的半数以上来鼓励人才加油。但是真正的赢家目前看来还不是我们的中国企业，而属于那些财大气粗的外国公司。更为优秀的人才去了他们那里，我们的责任体制并没有建立起来。

四 条条大路通罗马

1996年的亚特兰大奥运会，我们国家的女子中长跑选手王军霞成为举世瞩目的英雄，她获得了女子五千米金牌和一万米银牌。但是我们仍然留下了遗憾，因为我们希望王军霞拿两块金牌。我恰好从电视上看过这两场比赛的转播。从场上的情景来看，一万米比赛刚开始的时候，我们安排了另两名中国队员一前一后保护王军霞。这个策略是对头的。女子长跑，运动员都争抢靠内侧的跑道，你追我赶之中推拉别人的现象时有发生。对于运动员来说，这种干扰很多时候是致命的。承担着保护王军霞任务的另两名中国运动员因为实力的原因，半程不到就被领先的第一集团甩到后面了。孤军奋战的王军霞果然不出她的教练赛前所料，不断地受到对手的干扰，最终遗憾地只获得第二名。相反我们看短跑运动员比赛的情景，大家都沿着自己的跑道前进，

进行真正的实力较量。这个例子给我们的启发是什么呢？

我们在人才激励上最可能犯而最不允许犯的错误有两个：一是把所有不同类型的人才都往一条跑道上赶，譬如说赶到职务提升的这条路上去；二是把所有的激励手段都往物质这一条跑道上赶，仿佛只有钱才是激励。在这两个问题上，美国的企业和日本的企业分别都有做得比较好的地方。美国的企业做得出色之处是对各类人才的激励。在美国的企业，发财与升官并不完全紧密相连。在技术的岗位，销售的岗位都可以有良好的收入，甚至超过管理者的收入。这种情况下使得企业的员工不必因为增加收入而谋求官职，因为增加收入有许多的机会。日本企业的出色之处在于它们绝不把钱做为唯一的激励手段。大多数日本企业在收入方面实行的年功序列几乎和我们国营企业过去的做法一致。员工加入企业的时候工资不会很高，每年涨一次工资，涨幅也并不很大。这和我们过去熬年头涨工资的做法是没有什么区别的。那么引出来的一个问题是什么呢？看起来日本的企业显然不如美国企业有诱惑力，这一点在北京也可以有事实证明。大多数谋求去外企工作的年轻人头等的选择是去美国企业，次之是欧洲譬如德国企业，再次之才是日本企业。因为美国的企业一开始便会有较高的薪水。日本的企业按北京人的话说则比较“抠门儿”。我的一位朋友在日本一家比较大的企业驻北京办事处任首席代表，月薪 5000 元人民币。后来他打听到这薪水基本相当于美国企业驻北京办事处一般职员水平，于是心理不平衡，最后辞职。在中国这个市场上，对人才的吸引力方面日本企业似乎处于下风。在美国是怎样呢？70 年代开始，日本一些知名企业逐渐在美国设立自己的分公司。因此，在日本能够大行其道的日本式激励与美国人的价值观发生冲突，美国人在我们看来是需要高工资，需要自由的，而不一定像日本人需要那种在一个企业十一辈子的归属感。美国人的职业观念如我前面提到过的，只要我有才能，到你的企业工作一开始就必须给很高的工资，否则就“此处不留爷，自有留爷处”。美国企业，员工炒老板，老板炒员工，来去自由谁对谁都不会有内疚。前几天报纸刊登消息说，AT & T 公司的总经理跳槽去另外一家较小规模的通讯公司做了总经理，联系到当年“卖糖水”的百事可乐公司总经理跳槽去苹果电脑公司做总经理，美国人是以一种欣赏英雄的眼光来看待这些事。但在日本是绝对不可能的。日本企业的做法是由于你有才华，因此进入企业的时候可以担任较高的职务，但你的收入也许要比你管辖的部下还低，原因是对方在企业服务的年限超过你。我们中国目前的社会倾向也基本是反对这种论资排辈做法的，比较赞同“有多大能耐挣多少钱”的美国式做法。有意思的是日本的企业怎么会在美国获得成功？索尼设在美国的分公司曾经做过一次尝试，允许它物色的两个优秀的人才在有归属感的年功序列方式和有很高现实收入的美国方式中做一个选择，结果是这两个人都选择了年功序列方式。

我在前面的章节中提到过我们的职业观念已经更接近于美国，坦率地说这是我们的企业纵容和培养的结果。如果有一天我们发现这并不是我们需要的时候，这个责任首先不应归结于我们那些本是充满热情的年轻人。同时，必须看到今天我们还有另外一种风险，那就是把不同类型的人才都赶到升官发财这一条跑道上。解决不好这个问题，所谓“人尽其才”最终就会变成一句空话。如果我们只有一种激励机会，当然就会把人逼到这一条路上来。我曾经比较长时间地想过我们在激励方面现在到底都有哪些风险。思考的结论确实很严峻，总感觉有好几种风险。第一种是仅仅激励短期行为的风险；

第二种是仅仅只有物质激励的风险；第三种是仅仅激励一条跑道的风险；第四种是仅仅激励少数人，即所谓“能人政策”的风险。这四种风险在我国现在的企业都不同程度地有着反应，有一些企业甚至是四种风险都存在的“风险并发症”。

这样的情况对我们的经营者来说实在是一个巨大的考验。过去曾经有一个说法，把美国比作“经营者的天堂”，现在看来这一说法并不准确。为什么呢？美国的企业经营是一种很现实的经营，在日本人的判断里是一种短视的经营。美国企业的经营者现实的压力很大，代表股东利益的董事会对经营者的要求更多的是当年的红利，这就使得经营者必须百倍努力使当年的利润有很好的增长，所以能够分配在长久发展方面的关注降低，另一方面，美国企业的员工对现实的收入和福利要求较高，不可能要求他们像日本人那样为了长久利益而宁愿做一些眼前利益的牺牲。股东和员工使得企业经营者有时候会有两面夹击的感觉。日本的企业、韩国的企业则是完全相反的情况，股东和员工也关心眼前利益，但更关心长久利益，并且在二者发生矛盾的时候能够自觉地承担眼前的损失。从这两者比较：“经营者的天堂”无疑不在美国而是在日本、韩国。如果沿着这样的思路想下去，我国企业的经营者就显得格外任重道远。首先是我们的基础比人家有着太大的差距，这种差距不仅仅表现在物质上，还表现在企业的经营体制上。至今我们还有相当数量的国营企业，其激励的方式还只有提升职务这一种办法。因为只有职务提升以后，人的成就感才能满足，收入才能有所改善，除此之外似乎就没有别的办法。这样做的结果是什么呢？是人人都争先恐后盼望着做官，是更多的人因为做不了官而得不到激励，久而久之会不会在一个企业里形成两大阵营的对抗呢？我熟悉的一个国营企业，它的计划处一共有五个人。其中一位是处长，两位副处长，另外还有两位在名片上就注明是副处级办事员。据解释这样做的原因就在于工资和待遇都能够提上去。否则就没有办法。大约是三、四年前，报纸曾刊登一则令人哭笑不得的新闻，说是有一个云游四方的和尚为了能在所到之处得到良好的接待，介绍信上特意注明该和尚属于国家正处级住持。看起来像一场闹剧，但内中的悲哀也足以令人扼腕了。

确切地说，对于联想集团有关激励的一些做法，尤其是1993年以后，柳传志、李勤也并非感到满意。这其中的原因我想也许是短期激励和物质激励的比重日益上升，长久激励和精神激励的比重日益下降。这样的现象与联想集团要办成百年老字号企业的目标是矛盾的。发生这种情况和这几年我们社会环境的变化有最为直接的关系。从1995年底开始，联想集团对“以人为本”的思想强调到了前所未有的高度，连续四期的干部培训班和每月一期的员工培训班都是在“以人为本”的思想指导下进行的，还有其它很多措施。新的激励机制制定由柳传志直接领导，正在由专门的机构紧锣密鼓地进行。什么是“以人为本”？联想人正在等待公司全面系统的解释。但我想，至少有一点是肯定的，如果一个企业对于员工的全部激励就是物质的话，那么员工与企业投资购买的设备就几乎等同一致，“以人为本”就是自欺欺人。而联想集团在1993年以前激励方面的表现我始终认为是相当不错的，原因也在于它很好地体现了“以人为本”的思想。在1993年以前，联想集团激励措施中精神方面的东西显得更为重要，尽管物质方面的激励也有很多努力，但二者之间的比重是协调的。还有一个问题就是不同类型的员工如何激励。联想集团的员工按工作性质划分主要有几类，一类是销售人员，一类是技术开发人员，

一类是管理人员，还有一类是行政服务人员。在一般企业中，销售人员往往会受到更多的重视，这在联想也不例外。企业中各个环节大家的努力，最终要通过销售这个环节把钱收回来。因此，销售部门受到关注是必然的。从总体的工资收入水平看，联想集团的销售人员收入比其他人员要高出一些，有人会认为这是分配中的不合理。如果从另外一些因素判断，譬如销售人员承担的风险比其他人员可能要高一些，那么这种收入上的差距也就无可厚非。联想的考核办法始终是按不同的岗位来建立标准，销售人员以销售业绩为依据，技术人员以开发成果的市场成就为依据，分别提取销售提成和技术提成，并以此作为评价标准。管理人员的考核自然是要以他所领导的部门业绩为依据，部门的成果是管理人员能力与工作勤奋与否的体现。不同的部门不同的人员在设计好的不同的跑道上同场竞技，收入的差别评价的差别就是合理的。创业的联想人很多人早在 1993 年之前就不担任职务了，但他们的工资收入并不比领导他们的年轻的总经理低。公司用类似年功序列的做法保证了他们的收入。销售部门里，优秀的销售人员收入可以超过他的上司一倍甚至更多。这就使得许许多多有一技之长的人才完完全全可以在他得心应手的领域去发展，获得他的成就，而无须一定要在管理者的岗位才有显现。这一点非常重要。一个岗位就是一条跑道，如果我们只激励了一条跑道而忽略了其它跑道，那这条跑道一定会拥挤不堪。

接下来的问题是不同类型事业部如何对待？联想集团的产品事业部目前大致是三种类型。一种是已经具有较大营业规模成熟的事业部，如微机事业部、信息产品事业部，他们的营业规模都已达到十亿元左右，利润几千万元。第二种是处于成长期的事业部，他们的营业规模一般都在一亿元这样的水平。再往前做一步就可能做大。第三种是尚处于幼稚阶段的事业部，营业额一般处于 5000 万以下。这种类型的部门要么是其业务属于新兴市场，要么是因为一些其它原因，业务上台阶的速度比较慢。对这三类部门考核的标准是统一的，都是要考核利润和市场地位。但激励的方法是不同的，资金支持、资源支持以及政策倾斜，优先性是十分明确的。成熟的事业部在荣誉和收入方面都明显高出其它事业部，这就使得优秀的人才都希望往成熟的事业部跑。小事业部的人明面上会表示出一些不平衡和牢骚，但暗地里都在努力希望把自己办成大事业部。“榜样的力量是无穷的”，看起来树立榜样是效果更好的激励。

技术人员和行政管理的情况复杂一些。主要的问题在于评价考核的标准和依据不容易量化，很多工作是要很多人合力去做的，不太可能分清楚哪些事是哪个人做的，也不能这样去做。与销售人员相比，技术人员和行政管理人员更为需要的是激励和培养集体主义精神，否则企业就会成为一盘散沙。在 80 年代以前，我们国家的科研体制在这方面存在的问题较为突出。学历较高注重学术成就的科研人员不断争取独自承担课题的机会，一个人潜心研究几个月或者几年，搞成一项科研成果，然后就可以评奖，发表论文，获得晋职的机会。国家有限的科研经费为了照顾每个人都有课题机会，像撒胡椒粉一样分散了。科研人员单打独斗进行着各自的研究，知识的互补性很少。这样就必然导致我们最后的科研成果很难有大的突破。这种情况无论如何是不能带到企业里来的。高科技的企业要求它的科研开发只能以市场需求为目标，只能选定了几个项目为突破口之后把所有的人力、物力都集中投向这几个项目。承担开发项目的科研人员不能够为了成果归属权而要求独立工作。

他们必须组织成一个集体以确保互补作用能够实现。在成果变为商品进入市场的其它环节，诸如生产、培训和维修方面，每一个环节都要有具备相当水平的科技人员把关，支持科研成果的商品化。这种要求在今天的企业里无论是讲道理还是执行都已经没有什么困难了，但在八十年代的时候要做到这一点却并非容易。有实力的科研人员常常会问：“为什么我要给他做助手？”“为什么我不能承担开发课题？”这种情况下，往往不仅要讲清道理，还要把一个项目开发集体的考核、奖惩都要搞清楚。1991年的时候，联想集团有三位不满30岁的年轻人被破格晋升为副研究员，理由是他们在联想汉卡、联想微机的开发过程中功勋卓越并表现出才华。这件事在企业内部，甚至在中国科学院管辖系统内都十分轰动。因为极少有，除非是在国际上获得学术大奖才有可能。在其它岗位对成果商品化进行支持服务的技术人员在公司系统的考核体系下也能够有晋升职称的机会。假若没有这样的途径，人人都会要求独立做课题，那无论如何也端不平这碗水，企业的开发工作也难成气候。

我为什么会说对于1993年以前的激励联想集团的决策者会感到欣慰？这是否意味着1993年以后的激励出现了问题？问题不会如此简单。事实上，联想集团1993年以后在事业部体制方面的突破是有目共睹的。我想表明的是，1993年以后，我们整个社会的人才竞争环境发生了巨大的变化。这些变化主要体现在竞争企业加入者急剧增多，竞争手段多样化，人才的稳定性降低，高级人才的流动上升，等等。这给企业，尤其是给中国企业出了一道新的考题。因为我们的体制与外国企业不同，人家对人才能够做到的事情我们未见得能够做到。企业实力也有较大的差距。这些问题使我们在人才竞争手段上处于下风。如果我们一定要坚持不这样看，事实上也只能自欺欺人。最好的办法是把我们的激励措施搞好，多一些跑道，多一些办法，真正能把人才吸引来，把人才留住。这是最重要的。

联想此刻在做什么？在继续完善他们的责任体制。北京联想还没有实行股份制（香港联想已经股票上市），还在执行“国有民营”。粗线条的“国有民营”有待细化，否则他们也一样会发生困难。在20世纪末的这几年，这也许是他们最大的课题。对于一个面对现实选择未来的企业来说，我们有理由对他们充满希望。

一本书、一个人、一个行业和一个民族（代后记）

写传奇会给人惊讶。

写业绩会书人羡慕。

写事实和思考会与人交流。

世界需要交流。中国更需要交流。—— 贵在认真

很久以前就想写一本关于联想的书。

1989年8月2日，是我正式到联想集团上班的第一天。在此之前，我在电子工业部下属的另一家企业工作了将近十年。工作之余涉及到文学创作并且加入了作家协会。但是，想写一本关于联想的书与写作本身没有丝毫的联系，最初完完全全是出于一种激动。我在联想的第一位经理名叫郭为，是一位比我年轻三岁的MBA硕士生，我在本书之中有多处提到他，此刻郭为已荣任联想集团的副总裁。我到联想集团工作四个月后接替郭为出任公共关系部的经理，并且在这期间创作了“人类失去联想，世界将会怎样”的广告语，协助郭为主持了1989年至1990年上半年公司的多项重大活动。其中包括公司由原来的中科院计算所公司改名为联想集团的宣传工程，包括联想微机上市以及联想集团第一篇关于管理文化《大船结构管理思想及管理模式科学性》的文章撰写，还有管理干部培训等等。1990年5月，我再次接替郭为主持集团办公室的领导工作，策划实施了1990年至1991年两年间联想集团所有的企业形象推广工作。而郭为则以助理总裁的职务主持了全国各地十几家分公司的管理工作。由于工作的关系常常能够有机会与柳传志总裁、李勤常务副总裁在一起讨论工作，接受指示，对联想的激动就时时地鼓舞着我。在此期间，写一本关于联想的书，这种愿望在心里就时时涌动着。这里面的原因大概是我在传统的国营企业有过较长时间的工作经历，过去工作过的企业与联想集团相比，后者确实更显得生机勃勃。1978年至1980年间，我在北京市物资局化轻公司的一个易燃易爆剧毒品仓库做库工。仓库位于怀柔水库西南的一个小山坳里，有二十几位与我年龄相仿的年轻人。白天大多时间闲得无事，年轻人在一起便绞尽脑汁想各种各样的花招儿做各种各样的恶作剧，以打发多余的精力而显得充实。譬如到相隔三、四公里的果园偷苹果，或者到同样距离的公社卫生院找稍稍漂亮一些的年轻女护士山南海北聊天；……我在所有这些活动中属于既不踊跃也不消极的一类人。平平淡淡的日子过了两年之后，一个极偶然的机促使我调回城里，到电子部所属的那家工厂工作。有三十多年历史的这家工厂是我国生产石英谐振器的第一大厂，我国第一颗人造卫星、第一枚导弹都有这个厂的功劳，工厂会议室四周墙壁悬挂的锦旗向所有人证明了它的荣耀。我在厂里的设计所做过技工，不久便去做专职的厂工会宣传干事，然后做厂里宣传教育处的宣传干事。工作任务是每年在报纸上发表二十篇关于工厂业绩的新闻。这个任务我基本上可以用十天的时间完成，因为一篇稿件可以在二十家报纸发表。这使得我每年有大约三百天的时间不知道干什么。于是就一边读书一边创作和一边谈恋爱。读书是在现今的首都师范大学，当时叫北京师范学院。读夜大中文系，一读五年。刚开始厂里不批准，学费不予报销，占用的工作时间不准假，宁愿我在厂里无所事事也不能去学中文。于是我就写信告状，一直告到当时的中央书记处宋任穷处，终于把学费和上学时间一揽子解决了，在厂里工人的

眼光里我看到对英雄一般的敬慕。文学创作是从十几岁就有的爱好，写的书比读的书多，能够发表的作品只有写出来的百分之一。仗着分母大，分子小但发表作品的绝对数量依然不大少，于是就由我的老师、著名作家韩少华做介绍人，多少有些侥幸混入的感觉加入了北京作家协会。一直到1988年，忽然发觉几乎所有的生活都是马马虎虎的，工作没认真过，创作没认真过，读书也没认真过。唯有谈恋爱做父亲比较认真，恋爱一年就结婚，结婚一年就做父亲。看起来匆匆忙忙，但品味一下还算认真。知道自己缺乏认真的时候已经28岁。29岁到联想工作，发现还有如此认真的企业，还有如此认真的人们，拿工作当自己的生命看。这是联想最初给我的印象。当然我本人也义不容辞地认真起来，这时候又发现认真以后自己原本有那么多创造力和热情。

在联想，我有过两次挨柳传志批评。一次是1990年的北京计算机展览交易会，我是联想展览团的负责人，我们在这次展览会上获得了巨大的成功，签订的合同逾千万元，列大会所有参展单位成交额第一名。我很兴奋，专门指定有人天天统计合同金额，每天闭展前电话通知公司。有一天，报来的消息说当日合同金额达到五百万元。我不敢相信，叫人继续核实，回答还是五百万元。于是我就把这个好消息汇报给柳传志。第二天柳总亲自到展览馆核实，结果证明合同金额离五百万元相差甚远。为此，他怒气冲冲回到公司，几乎是把我痛骂一顿，骂我“谎报军情”。这是我职业生活里第一次也是至今唯一一次受到的痛责。尽管柳传志当时的表现怒气冲冲，但我非常非常感激他。因为从那一刻起，我对于认真的定义有了新的认识。第二次是1991年7月，国家科委、中国科学院、北京市新技术开发试验区和《经济日报》联合举办“联想走向世界”报告会。按照报告会的设计方案，我们希望请一位长期关心我们的中央领导届时能够出席。我的部下与这位领导的秘书进行了确认，领导答应可以出席。但我忽略了应该叮嘱部下了解这位领导在这个时间段里的日程安排，以至于当我们把报告会时间定好以及所有的会议邀请发出之后，才知道这位领导在报告会举办当天恰好在外地考察工作。这件事柳传志并没直接批评我，因为我母亲身患癌症处于弥留之际。但是这次无言的批评依然令我难以忘记。认真的联想，认真的柳传志，认真的其他所有联想人，进入到这样一个到处写满认真的环境之后，我也认真了。这对我是极为珍贵的。通过这种认真，我能够深切地感受到生命的价值。

尽管写书的愿望始终如一，但是我没有写。没有勇气。我知道我对企业的本质了解肤浅，对我们的国家了解肤浅，对世界经济的了解肤浅。我必须认真地生活过，使这些肤浅有了一定的改变，然后才可能真切地写出一些于人有意义的感受。这样的滋味实在很痛苦。感情时时冲动着，使你按捺不住地要奋笔疾书。理智却不断提醒你不能仓促和草率。能够忍耐这种痛苦对人实实在在是一个磨炼。

1991年，我决定离开联想。离开联想的心情很复杂，但原因很简单。在联想工作了两年之后，我希望自己能够有从事经营的机会，能够有创业的体验。在我看来这十分重要。思想会有如此之大变化，连我自己也是始料不及的。因为仅仅在1989年的时候，我内心强烈的愿望还是要当一名作家，作为企业人并不是我的最终归宿。时隔两年，我对企业已经产生了一种难以遏制的激动。坦率地说，没有联想的影响，我不会有这样的变化。

1991年秋季的一个下午，我在北京西郊海军总医院的病房里向柳传志总

裁正式提出调离联想。我们两个人谈了大约两小时。对于我，这是一次终生难忘的谈话。为这次谈话，我做了两天的准备，心情也十分沉重。谈话的时候，柳传志尽量缓解沉重的气氛，这一点我看得出来。他没有挽留我，只是以朋友和长者的口吻询问着我未来的详细打算，并不时对一些重要的问题和环节进行提醒。尽管我自己做了充分的准备，柳传志也做了很大的努力，但我的心情始终不能够有一点轻松。那是一个秋阳明媚的下午，从医院出来司机送我回家，途中经过一片辽阔的原野。在往日，心情的那份恬适是不必说的，而那一天这一切都显得可有可无。

从1991年11月至1995年5月，这三年半的时间我始终处于高度紧张的状态。前后我一共创办了四家公司，每家公司都不大，有十几个人。到1994年的时候，由于经营的问题，我把创办最早的广告公司关掉了。剩下的三家公司有两家经营业绩差强人意，每年都有稳定的利润，还有一家处于亏损。关掉广告公司是我进入反思的开始，因为三年创业神经始终高度紧张，终日忙忙碌碌顾不上冷静下来跳出画面看画。我意识到自己的虚弱，滕陇觉得再这样埋头拉车一直拉下去恐怕就要车毁人亡了。恰好这时候经营情况允许我脱身，于是我又相继辞去了另两家公司的总经理职务，潜心读书和思考问题。1995年2月，春节的时候没有像以往那样做很多应酬，与妻儿守在家里，逛逛商场，间或去看望了几位相识多年但疏于走动的老朋友，天南海北扯生活唯独不谈工作。这是我五、六年以来头一次过的闲适的春节。北京在这一年开始禁放鞭炮，市区里所有的街道都静悄悄的。似乎受了这种景象的感染，我的内心也渐渐平静下来。正月十五过去以后，我意识到自己应该换一种方式去工作了。准确地说，我不想再继续做老板了。这里的原因很简单，三年半的创业经历和结果证明我虽然有能力强把企业由零推进成长到一，但是由一推进到十却很困难。很多的问题我还解决不了，譬如创业伙伴的人情与企业管理中规矩的建立。有些事情我自己做不到。而做不到这些事情就不可能把企业办大。我这个人的心气很高，如果让我守着一亩三分地辛勤耕耘还能够自得其乐，这是很难做到的。我需要那种比较大的舞台，即便在这个舞台上我并不属于特别主要的角色，但我依然会感到快乐。有人也许能够喜欢“小舞台大角色”，而我不能。1995年3月，我决定放弃在我创办的企业中的老板角色，重新选择去一个大企业做雇员。这个决定实施的难度非常大，我必须一一说服三个公司里与我一同创业三年多的伙伴。尽管这三个公司的经营情况能够允许我离开，但我的那些伙伴不能接受法人代表辞职的事实。我不断地与他们开会，一个人一个人单独谈话，最后终于勉强获得同意。此后我与他们用了一个月的时间进行财务审查，做了股份和权益的重新分配，到四月份我总算把所有的事情都做完了。那一天，我叫司机开车带我去了全市五、六个大型商场，这些商场里有我的公司在里面开设的商品专柜。和专柜的营业员、营业组长逐一寒暄，询问销售情况，但我没有告诉他们我不再是他们的董事长。直到几个月以后，他们在电视上看到我，才知道我已调走。从商场里出来，我分别去了中关村及和平里，那里有我另外一个电子公司的门市。

接下来的问题是我到哪里去工作？在94年底至95年思索抉择的这半年里，我没有把自己的想法告诉任何相识相交的企业，原因是我想保持独立的判断。而当我做出最终决定以后，有几个企业像过电影一样开始在眼前出现，我必须在它们之中做一个选择。而最后我的选择是：重回联想。

为什么要重回联想？几乎所有的朋友都不解。中国有句老话，叫“好马

不吃回头草”。在他们看来，重回联想对于我意味着将承受比去任何企业都要大得多的压力，值当吗？我当初离开联想时是有风波的，我想至今还会有人不理解。如果再次回到联想，人们将怎样看待和怎样要求我呢？我自己是否能够承受？关键时刻，我太太成了我坚定不移的支持者。她了解我，了解联想在我心里的位置，了解联想对我的影响有多大。就像当年支持我离开联想去走一条她也必须付出代价的艰苦创业之路一样，她此刻依旧和我站在一起。尽管只要我同意，便会有企业提出很好的条件请我去工作，但她知道我离不开联想。

95年4月，我给柳传志写了一封很长的信，表达了我重回联想的愿望。老实说，写信的心情不平静，而叫人把信送到联想以后的心情就更不平静。我不知道会有什么结果。联想或者会欢迎我回去，或者会拒绝。两种可能各占50%，甚至拒绝的可能性会更大一些。没有等太久，柳传志的秘书电话通知我说柳总在参加全国劳动模范会议，约我在五·一国际劳动节见面。那一天下午，我和柳总如约见面了。我们一起谈了两个多小时，然后去到离见面地点不远的一家四川餐馆用晚餐。接下来我和常务副总裁李勤在联想办公本部他的办公室里又进行了一次谈话。5月下旬，我接到通知，公司同意我回去工作并以总裁办成员的身份兼任公共关系部总经理职务。7月11日，我正式上班。此时，与我离开联想的时间相差三年零八个月。从此，我三年半的老板生涯划上一个句号，而休止了三年半的联想生涯又继续开始。

现在回想起来，我在自己人生历程的两个至关重要的时刻都选择了联想，这其中的原因十分简单。一个原因是我自己对待生活的态度越来越认真，认真到很多的朋友认为我是工作狂。对此我感到兴奋。第二个原因是联想集团属于我知道的格外认真的企业，这使我感到很幸运。我在1975年11月3日随家庭从湖南湘潭市调到北京生活，那一年我15岁。从北京火车站出来乘公共汽车去往新家，一路经过长安街，我知道自己已属于这个中国独一无二的舞台。今天来看，我没有辜负那时候一个15岁的少年的自信，因为我认真过。

二 写一本有用的书很艰难

1992年，我曾经写过一本书。那本书没写完便搁置了。写那本书的时候也是因为有很多的体会，总想把它写出来一吐为快。在书还没有写出来的时候，我读了一些刚刚出版的新书，忽然发现一本有用的好书与一本很差的书其实距离只有一步之遥。不知道是被这种恐惧打击了自信心，还是别的什么原因，我无论如何再也不能把那本书写完。

差不多是从1994年开始，已经进入中国的很多世界知名企业开始出版中文版本介绍他们的书籍。仅我读过的就有：松下、丰田、东芝、本田、IBM、惠普、通用电气、苹果、微软、乐喜金星，等等。这些书有的是从客观上解剖这些企业成功的奥秘，有一些是成功的企业家请人捉刀代笔，抒发自己对经济经营的感受。这些书在中国每一本都获得成功，每一本都有很大的发行量。仅仅是购买其中一部著作的版权，我们的出版社甚至需要付出上百万元的版税。坦率他说，凝聚着这些企业几十年甚至上百年经营心得的书对我们的启示作用无疑是巨大的。在我们国家奉行改革开放政策坚定不移加入国际经济循环的今天，这些书对于我们研究别人学习别人，它的作用是巨大的。

联想曾经努力希望有国际知名的企业到自己的工业园区开办生产工厂，然后学习他们管理生产的经验。他们希望用这种把教师请到身边的做法弥补自己的不足。联想也曾经不断地提供各种机会给他们的管理人员，让他们实地考察惠普这样的成熟的公司，学习人家的管理。在中国大陆发行的介绍世界知名企业成功经验的书籍，联想总有一批忠实的读者，大家互相推荐书籍，交流读书心得。我想，社会上的反映大致也是这样的。从这个意义上讲，出版商们无疑是做着一件利国利民的大好事。

但是，我总免不掉另外的担心和怀疑。研究别人学习别人那是我们出版人家著作的想法，而著书立说的那些成功的企业家呢？例如比尔·盖茨，我想他的目的一定不会仅仅如此。有没有做免费广告的嫌疑呢？不花钱做广告或者少花钱做广告，在电脑业确实有人做得格外之好，无非是利用新闻。利用新闻做广告已经成为充满智慧的电脑界人士得心应手的利器。我不想用“文化征服”的字眼去形容比尔·盖茨，因为这样可能充满敌意。当然，我也不会认为比尔·盖茨是为了节省广告费而著书立说，那不是腰缠万贯的盖茨的作派。但是，我们不得不承认，盖茨们的书在传经布道的同时确实也使他们的企业包括产品在我们上亿的炎黄子孙中深入人心，这种作用就远不是花钱做广告能买得来的。那么，这是不是盖茨们的目的呢？应该说盖茨们是发了财以后再进入中国希望继续发财的。他们的书是说他们的发家史，当我们被这些发家史感动之后，我想盖茨们的目的也就得以实现。

中国有那么多研究别人的书，中国人读了那么多别人是怎样干的书，但是中国太缺乏研究自己的书，研究自己应该怎么干的书。这就失去了平衡。我知道这里面关键的原因是我们没干好，我们有那么多企业还在亏损，有那么多问题还需要解决。但这并不等于我们就没有资格去反思，去总结，至少我们还可以想想为什么没干好。不把这个层次的东西搞透，单凭着对别人的顶礼膜拜，到头来我们还会是一无所有。

枪是洋人的发明，如今我们的战士在用枪保卫祖国。读完洋书我们还得办中国的事情，不能像《经济日报》总编辑艾丰先生所言：“吃了羊肉就变成羊”。很多年以前，我们还买不起雀巢奶粉，婴儿出世的时候就买一种叫糕干粉的食品给孩子补充营养。柳传志记住了这件事，他说穷人应该把钱用于买糕干粉而不是添置家具。这叫好钢用在刀刃上。今天我们还是穷人，还有“营养缺乏症”，但是如果指望盖茨们的精神食粮就是唯一的糕干粉的话，那我们最后可能会饿死。确实，书店里也偶尔可见一些书籍，是由我们时下风头正劲的一些人写的。书里介绍了他们怎么奋斗怎么获取成功，但怎么都让人觉得有些像美国英雄兰博。而天马行空的个人英雄主义似乎救不了中国。中国人需要什么？中国需要集体英雄主义。需要三个吴皮匠真的顶一个诸葛亮。而这些，都要求我们自省，要求我们反思。这是促使我动笔写这本书的原因。我知道，即便像联想集团这样优秀的中国企业，今天也远没到可以传经布道的时候。在写作本书的过程中我努力不这样做，而仅仅是从各个角度冷静地去思考它，希冀从中能够寻找些引人思考的东西。因为有这样的意识和努力，所以今天我对本书在这方面的作用还能够具有信心。写一本有用的书确实很艰难，因为那必须是你呕心沥血经历的。所幸的是，我对联想的投入是认真的。否则我就难有今天的自信。

1988年以前，我发表的小说、报告文学、散文作品累计大约有30万字左右。这些作品全部散见于各类报纸和杂志，零零散散。与我同时代并且同

龄的许多人在当时有很多人或者已有颇具社会影响的作品问世，或者结集出版的著作颇丰。这种情况令我感到内疚和焦虑。因此，在 1987 年的时候我也曾做过将自己的作品结集出版的努力。那一年有一家出版社愿意为我出版作品集，但附加条件是我必须能够征得一万元人民币的出版赞助费用或者是自己能够负责推销几千本书。凭着过去写过多家企业报告文学的关系，我试着向两家企业的总经理打过电话，对方没有明确愿意赞助，也没有明确说不愿意，含含糊糊闪烁其辞。这是我一生第一次拉赞助，这次经历使我自己不再有这个愿望。我和朋友说：“我这是干什么呢？费劲巴拉一定要出一本书，难道就是为了满世界拿这本书送人，然后告诉人家我是陈惠湘，这是我的书？也许人家连正眼看都不看呢！这样的书出与不出有什么意义呢？”

1990 年，那家出版社找我，取消了原来的附加条件，依然准备给我出版作品集。我还是拒绝了。很多朋友，尤其是我的老师韩少华先生，都关心我未来还会不会继续写作。的确，在 1989 年至 1995 年这六年时间里，尽管偶尔也还会写一些随感性的文章，但那完全是作为练笔，从来没有发表过，而且，内心也实实在在没有这样的愿望。生活是灿烂的，只有当你认真地投入过和感受过之后，所悟出的道理才是真实和有益的。这样的认识成为我写作本书的第二个原因。也是因为这样的认识，我还会百倍努力投入到未来的生活，也可能再写第二本书。

生活中有很多事需要平衡。平衡别人容易，平衡自己很难：唯一的办法是你不能够确定自己的目标，然后时时衡量自己是否在朝着这个目标前进。1988 年当我决意放弃写作的时候，一些朋友担心我是否值得。1991 年当我放弃职务、收入和房子离开联想的时候，又有一些朋友担心我是否值得，其中包括我的家人。1995 年当我放弃自己创办的公司二次回到联想的时候，还是有一些朋友为我担心。我很感激他们。从表现来看，我似乎属于那种永不安分的人。但我又很传统。跳来跳去总朝着那一个目标，反反复复还是一个联想。不会有太多的企业让我心动，也不会有太多的目标令我犹豫。我可能属于那种不会调整自己的人。

也许正因为如此，才能够有一些真真切切的感受，才有了这本书。

三 不仅仅是关于联想

我的搭档张华滨先生时时会有一些怪论。有一次他说企业是怎么回事呢？就好比时钟，员工是秒针，所以不断地走；中层主管是分针，员工走一圈，他就走一小格；企业的最高管理者是时针，人家走了若干圈若干格，他就走一格。

这比方我一直记着。

还有一次他又说，这人才培养的事儿也是木桶原理。你不能让他在单项指标上拼命长，长得越高越是个细高挑儿，风一吹就折了。要有些综合营养。

这比方我也记着。我觉得这些例子都生动也都有用。

同样，我几乎是以一种等待审判的心情在等待着这本书的结果。尽管我知道当书稿变成铅字到达读者手中的时候，遗憾已经不可避免。但我希望这遗憾尽可能少一些。我希望这本书有用。为了这一点，我着力在书中更多地表现民族性、思考和行为研究三个特点。

关于民族性的问题，很容易让人联想到贸易保护。但这并不是我的出发

点，尽管我认为在当前的形势下，我们的国家应该一面是改革开放而同时也要进行必要的贸易保护。就像美国、日本、韩国一样，虽然它们已经很发达很强大，但它们的贸易保护依然随处可见。开放的目的是使我们富强而不是使别人富强，世界各国经济的这种民族性（也可认为是利己性）是自然而然的。我们当然也犯不着羞羞答答的。虽然这是我对贸易保护的观点，但我在本书中依然是从中国企业如何参与国际竞争，如何提高自身素质出发，所谓民族性的体现也基本在此。我在书里涉及到外国著名企业对中国市场强力渗透的部分，包括外国文化强力渗透的部分，更多的目的并非指责别人，而是希望我们自己能够做得更好。我想指责别人是没有意义的，人家强大人家能够渗透进来，这只说明我们虚弱。我们如果拒绝与强手竞争，那我们会永远虚弱。唯一的出路是我们研究别人，研究自己，使自己也强大起来，别无选择。因此，我在本书中论及的所有问题中都无一例外地把中国企业放在与外国企业竞争这样一种环境中来进行判断，而并非就事论事他说某一件事应该怎么样。在我看来，判断一个企业如何必须结合生存发展对它的要求是什么，否则结论就会失之偏颇。而对企业的要求应该全部来自于竞争。所以，我在本书的五个章节里，就企业战略、观念、创新、人才和激励五个方面的论述，源于管理理论的思考远远少于竞争实际情况的思考。

有人认为，世纪末的这几年，民族性会是中国人日益被关注的问题。我同意这个说法，但我觉得民族性不仅仅是对中国、对全世界都会是一个日益被关注的问题。事实上是我们对这个问题关注已经落后于发达的国家。我们现在稍加留意就会发现，早已爆发的日美贸易摩擦、欧美贸易摩擦实质上源起于美国、日本、德国对下个世纪本国地位的竞争。因为所谓民族性，在今天这个信息日益发达的时代，除去经济与文化的体现，还能够有别的什么内容呢？当有一天，我们中国人真的像本书描写的那样，开德国车喝法国酒抽美国烟用日本电器，通过英特尔特网欣赏美国的娱乐节目，我们的民族性还能在哪里体现呢？人类社会在19世纪甚至本世纪前半叶之前，多数是用武力体现民族性，即所谓强权政治。但是，在今天以后，体现民族性的途径只有经济的崛起。日本和德国的例子生动地说明这一点。亚洲四小龙的例子也说明这一点。所以，我们的民族性首先是中国经济的富强，这是根本的。

关于思考的问题，应该说本书大量涉及的都是联想集团的事例，这使得这本书始终有一种风险，那就是写成一本纯粹介绍联想集团业绩的书籍。尽管这样的结果对社会依然是有益的，但我以为这种作用还是比较表面的。我自己就常常有一种感觉，如果有一本书是说某个企业优秀到什么程度，当然我也会觉得很好。但总不如从“为什么”的角度去阐述更令我激动。联想集团有大多令我激动的东西，这使得我有可能仅仅是为联想写一本书而不能是为社会写一本关于联想的书。当写完最后一章时，我才感到松了一口气。因为有那么一些思考，我想这本书已经不仅仅是为联想而写的了。

关于行为研究的问题，我以为当前我们国家理论科学的研究和行为科学的研究与国际社会比是有很大差距的，差距表现在我们行为科学的研究远远落后于社会发展的需要。我曾经认为，中国有很好的经济学家，但中国缺乏甚至没有很好的管理学家。这样的现实离我们要跻身国际经济舞台的要求相距太远。今天我依然保留这个看法。我们在行为科学研究上的状态始终不能得到良好的改善，这是很令人担心的。所以，我在本书里的思考基本上都围绕着企业的实际情况进行。这样做虽然可能有些拘泥，但我想也许会实用一

些。

在此，我必须感谢北京大学出版社社长彭松建先生担任本书的责任编辑，感谢北大出版社副总编辑王明舟先生和副编审郭力女士为本书出版所作的努力。他们对本书的厚爱对于我是一种很大的鞭策。

我还要感谢我的恩师韩少华先生为本书作序。在过去的十多年里，韩先生和其夫人冯玉英女士对我的爱护已远远超出一般的师生关系。

承担本书策划的张华滨先生和承担本书设计的著名 CI 设计人王力先生，是我相交多年的朋友。在我欢乐和痛苦的时候，他们都给过我很多帮助。

还有很多很多朋友。我想我对他们最好的报答只有今后认真地生活。

本书写作完成不几日便是国庆节。十·一的那天晚上天空下起濛濛细雨，应儿子的请求，我开车带着一家人从长安街的东头向西头驶去。天安门广场依旧华灯齐放，人群涌动。雨夜丝毫没有挡住这个古老都市节日的灿烂。也就在那一刻，我再一次强烈地感到我们今天所背负的沉重以及搏击的希望。

一九九六年十月于北京西郊

