

7月7日晚,2011年《财富》世界500强发布。联想集团以第449位再度上榜,而上一次位列500强则是3年前的2008年

柳传志：带联想重回世界500强



王利博制图

任何一个企业的领军人物,都应该是一个能够带领团队完成任何项目的人。这个人不仅能够理出头绪抓住主要矛盾;还能够每打一仗都知道赢在哪里,输在哪里。

——柳传志

■ 任鸽/文

众多的实例充分证明,军人由于部队大熔炉的淬炼,其气质、意志等方面的优点,往往能在社会的激烈竞争中后来居上、脱颖而出,因为他们都曾是军营黎明中迎着朝阳操练的军人。高度的组织纪律性、钢铁般的意志力、永不服输的精神以及勇往直前、敢为人先的魄力,都是他们身体里流动着的特质。如今,他们纵横于商海,经历大风大浪,浮浮沉沉,成为大浪淘沙过后闪闪发光的金子。

挖掘当代军旅企业家的特征和内涵,不难看出,他们普遍都有一个特点:即坚韧、冷静的军人品质。这也是助推他们在波诡云谲的商战中如鱼得水、屡立战功的原动力。

从20万元起家,到旗下拥有5家总营业额过千亿元企业的控股公司,旗下公司每年的总营业额超过千亿元;从艰辛的创业历程,到功成身退,再到投资家的完美转型,柳传志在他的人生中积累了丰富的智慧和宝贵的思想财富,细细品读、让人受益无穷。

■ 军校毕业 军旅生涯

1961—1966年间整整5年的西安军事电讯工程学院的求学经历,为柳传志的一生刻下了深深的军人烙印。

打开柳传志的人生履历,人们会发现那是一段极不平凡的人生经历:大学毕业后被分配到了国防科委成都十院十所工作,在“文化大革命”的艰难岁月里,他被下放到广东珠海白藤农场劳动锻炼,后回到中科院计算所工作,直到1984年,他才开始了真正的创业历程。彼时,在中科院的投资下他创办了现在的联想集团,2002年之前历任联想集团总裁、董事局主席等职,将联想公司从小到大、从弱到强,一步步发展成为蜚声海内外的国际性大公司。其间,军校磨砺出来的钢铁作风,在柳传志乃至联想集团的发展中起到了至关重要的作用。

对于过往的那一段军旅生涯,柳传志坦言:“是军营塑造了我。企业成功跟我有一定的关系,但不是全部,而在这‘一定’的关系之中,却跟我在军队里养成的性格又有相当的关系。”

在柳传志看来,领导企业跟带兵打仗有很多共同点。做企业也要有带兵打仗般铁的纪律来约束,并且纪律一旦制定下来就要坚决执行。“企业做什么事,就怕含糊糊糊,制度定了却不严格执行,最害人”。

鉴于此,联想一贯纪律严明。拿最小的事例来说,公司规定,谁要是不请假开会迟到,谁要接受罚站的

惩罚,这一制度适用于所有人,无人可以豁免。柳传志本人也被罚过三次。有一次,柳传志被关在电梯里面,那时没有手机等一切可以对外联络的通讯工具,他只好认罚。身教重于言传,柳传志以自己以身作则的实际行动,让规则成为一项铁打的纪律,比任何一句口号来的都行之有效。柳传志说:“罚站是件挺严肃、挺尴尬的事情,开小会的时候,你得独自站着。更大的会议,你迟到了,会都要停开,全体人员就这么静默着,看着你在那里罚站1分钟。”

说来有趣,第一个撞到枪口被罚站的人,竟是柳传志的一个老领导。对此,柳传志至今对这件事仍记忆犹新:“我对他说,‘完了我到你站给你站1分钟’!事实上,他在那儿站了一身汗,我坐着的也是一身汗。当时的这种情况确实尴尬,但是制度制定了就必须严格执行。”

正是基于柳传志这种雷厉风行的军人素质,使得他在创业的历程中一直立于领先地位。

20多年以前,他还只是一个普通的IBM电脑代理商,常常为企业的前途忧心忡忡;而20多年后的今天,他已经收购了IBM的全球PC业务,并被称为《财富》杂志的“亚洲最佳商业人士”和美国《时代周刊》眼中的“全球25位最有影响力的商界领袖”之一。“这一系列的巨大转变,其中的艰辛和困苦也许只有经历过的人才能深刻体会。”回顾自己的创业发展之路,柳传志发出这样的感慨。

■ 创业路上 坚忍不拔

柳传志回忆说,1984年,他40岁,也就是从那一年他才开始创业。可创业的道路远比想象的要艰辛,虽然已经改革开放,大的气候正在逐渐转好,可任何事情都需要一个过程,尤其是国家政治体制的转型。创业之初,他们就遭到了“进口许可证”的麻烦。

“进口许可证制度”是柳传志最痛恨的事情之一。因为那个那时候就算你有足够的钱并且照章缴纳关税,也不能随意进口微机,你必须事先获得政府的“许可”才行。这一“许可证制度”在20世纪80年代覆盖的商品超过上百种,大到汽车钢材,小到手表首饰。政府实行这一制度,本意是出于保护本国工业的目的,但在实际的操作中,“许可证”制度却逐渐发展畸形。在当时,“许可证”通常由政府中的少数人把持着,真正的进口商往往无法获得批准,而得到“许可证”的人又常常不是进口商。柳传志想通过代理国外微机来为企业赢得利润,却苦于没有“许可证”,不得已只能去寻觅手上有

“许可证”的人。经过一番努力,手上握有这种资质的公司还真被他找到了,那就是当时香港中银集团电脑部辖下的四维公司,中银集团买了很多IBM的大机器,IBM就授权四维成为它的代理商。而联想则是作为四维的代表,负责在大陆为四维寻找客户,利润两家对半分。

不久,公司有了第一个代理的机会——国家体委要购买12台IBM微机。这对柳传志来说是个天大的喜讯,可就在他接二连三地打通一道道关系之后,才发现原来国家体委用来购买微机的钱,都放在中国仪器进出口公司,而后者手上握着事关生死的“进口许可证”。于是柳传志和国家体委的人一同来到“中仪”,希望通过协商促成这笔生意。按柳传志的说法:当时的局面是,一方是想卖电脑,一方是想买电脑,双方却不得不同时低声下气地请求第三方的批准。

“我们想从他那里买电脑,”国家体委的人直指柳传志,对“中仪”的业务员说。哪想到这个业务员非常不客气地转向柳传志问道:“我们有自己的进货渠道,这批机器凭什么给你做?”柳传志忙向他解释,可不等他解释完毕,这个业务员却在那里早就不耐烦了,冲着柳传志嚷道:“你到底是计算所的?还是四维的?”当被告知是香港四维的代表时,那人顿时异常得意:“四维的代表?那就是外商了,这个楼不准外商进来,你给我出去!”众目睽睽之下,柳传志尴尬地走出门外,站在屋檐下大口地喘气。

柳传志在很多年以后还对那个场面记忆犹新,“这对我来说是很屈辱的一件事。当时我也四十几岁了,当着那么多人……在科学院时哪里受过这个气?”

虽然柳传志感到委屈,自尊心受到了伤害,但为了公司和自己所追求的那份理想,加上骨子里那种军人不服输、能屈能伸的本色,他还是忍辱负重、想尽办法。经过不懈的努力,他的真诚终于使那个业务员作出了让步,最终说出了“你们的生意还是可以考虑的”这样的话。

经历了上述那些事件,在1987年春夏之交的三个月里,柳传志的身体出现了种种不适:头晕,失眠,日夜睡不着觉,好不容易睡着了又突然惊醒。他觉得自己支撑不下去了,不得已住进了海军医院。医生给出的诊断是神经系统紊乱,也许是美尼尔综合症的前兆,却无法解释确切的病因。可是只有柳传志自己最清楚,这病其实是被吓出来的。

事情的起因源于一次300万元

■ 拼命三郎 忘我搏杀

的商业往来。之前,因为只做中间商收入太过微薄,柳传志和同事费尽千辛万苦从科学院借来了300万元,然后将钱汇给了深圳的一个公司,想从那里直接进口微机以获取稍大一些的利润。可钱汇过去了,微机却始终不见踪影,几经催问之下,柳传志方知被骗,他当场急红了眼,坐了飞机就直奔深圳。到了深圳已是深夜,柳传志甚至都没想过这时应该先去找家宾馆落落脚,就直奔那家伙的家而去。到了那里,发现那人家里没人,他便守在门口,直到天明。柳传志后来说,“当时拿块砖头拍他脑袋的心都有。”几天之后,他要找的人终于出现了,见他红着两眼,一副拼命三郎的样子,那人笑道:“我只不过是挪用几天而已。您不也是国家的公司吗,何必这么急呢?”

事实上,区区300万人民币,对现在的柳传志和联想来说可能算不上什么,更犯不上为它拼命。而在当时,它却是对他们太过重要了,甚至关系到公司的生死存亡。况且以当时来看,就算柳传志一辈子的工资加起来也还不上这个巨款,以至于后来当期待中的微机终于运达北京时,柳传志因为过于兴奋而落下了直到今日还常常为之备受折磨的后遗症:20年之后,时过境迁,可只要在睡梦中被惊醒,他一定会“今夜将无法入眠”,睁着眼睛到天亮。

舍身忘我的工作,不使他遭受神经衰弱这一病症的困扰,甚至他的耳疾也因为工作而患。1991年联想遭遇芯片巨头的“价格战”,全球的电脑产业经历着一场史无前例的“黑色风暴”,几百家电脑组装厂商不是倒闭就是亏损。联想当时连续亏损了几个月,财务周转入不敷出。而就在这一年,他被诊断患上了美尼尔综合症,医生要求他休息,他却觉得公司和员工的利益永远比自己重要,只休息了两天就又开始工作,导致他后来在很长的一段时间里都一直被这个病症所困扰着。事实上,如果柳传志一开始就按照大夫的意见休息一段儿时间,这个病肯定是能够痊愈的。

■ 联想大军 报国大任

虽然在创业的过程中发生过如此多的坎坷,但柳传志表示,20多年来,联想之所以能够从一个默默无闻的小企业,渐渐发展成为民族企业的排头兵,再到打响民族品牌、名扬海外的国际化的大公司,是因为在这个过程中,联想没有小富即安的思想,没有为了蝇头小利而放弃自己产业报国的理想,始终以一顆拳拳赤子心,为国尽忠,为民族尽孝,不断在国际舞台上为国家赢得荣誉。

(下转第十版)

论道



我是这样做企业的

■ 柳传志/文



联想从1984年创业走到今天,其中经历了许多磕磕绊绊,但企业仍旧能够克服这些困难,继续向前走,这其中是有规律性的东西。

联想把企业管理分为运作层面的管理和基础层面的管理。运作层面比如企业的采购、研发、生产、销售、服务等,这些不同的企业是不一样的。而企业基础层面的管理则包括机制、体制以及“管理三要素”,即是不是能够建立一个好的班子,会不会制定正确的战略,能不能有支好的队伍,包括文化和激励等等,去执行这个战略,也就是联想常说的“建班子、定战略、带队伍”。如果这个研究得比较透彻的话,企业遇到困难的时候,即使是环境极为恶劣,打了败仗,你也能站稳脚跟。打了胜仗时,也绝不会骄傲,而会去认真地分析,我们这一仗怎么打的,继续发展。

上世纪80年代中国的改革开放进一步深化,中国科学院院长周光召提出了关于科学院科技改革的做法。就是把科学院里研究所分成两类,一类做基础性研究,主要是研究物理、数学等方面的内容;另一类做应用性研究,比如说专门做计算机、自动化控制这些方面的内容。他希望这些做应用型研究的研究所能够把成果推到市场上去。怎么推呢?可能要通过办企业来推。他只是个设想而已,当时几乎没有人敢做。因为当时研究人员拿着工资,如果他们离开了研究所,生活就要自己考虑了,所以没有人敢去做。我当时却很想试试。那一年我已经40岁了,很想去尝试这件事情,一方面希望能够体现和证明自身的价值,看看自己到底能做什么事,到底有多大的本事;另一方面,就是看到太多的研究成果做完了就变成一篇篇束之高阁的论文,我希望通过办企业,去尝试“高科技产业化”这件事。于是,我跟其他10个同事共同走出研究所创办了联想。

然而,在创业过程中也会遇到挫折,回过头来看,遇到的最大的挫折,或者说遇到的最大的困难实际上是与环境作斗争。业务上面的斗争,只不过是产品行不行,销得出去销不出去,我觉得那不叫困难,那是因为我们本身没有做好,可以不断地调整和改进自己。但有的时候,比如说时机不成熟,你却非要去做一些事情,而这些东西确实都是我们应该做的,但是当与环境发生关系的时候,就是另外一回事了。

我自己打了个比方,叫鸡蛋孵小鸡。就是说,鸡蛋孵小鸡正常的温度应该是39度,这个鸡蛋就能孵出小鸡来。我在1984年办企业的时候,应该讲环境温度是42度,只有生命力极其顽强的鸡蛋才能孵成小鸡,大批的鸡蛋是不行的。到了今天环境温度应该讲是39.5度,或者是39.3度还略高一点,但是大批的鸡蛋已经可以孵出来了。因此,对国家来讲,主要应该做的是努力降低环境温度,由42度向39度前进;对我们这些鸡蛋来讲,应该努力提高自己的生存能力。但是这种能力的提高,真的是相当痛苦。

那么在42度的环境里,联想是怎样生存下来的呢?我们最核心的指导思想有两条:一是有坚定的信念。我相信中国的改革能成功,我要办一个长远的企业。我决不为自己和企业谋取短期利益而损害根本利益。总之我要跑长跑,而不是跑短跑。第二是不在改革中犯错误,或者说不做改革的牺牲品。既然我改造不了大环境,我就试图创造企业生存的小环境,如果小环境也创造不了,我就耐心等待,而不犯冒进的错误。

我刚开始创办联想的时候,对这个社会是不是真的往市场经济轨道走,完全没有认识,所以主要还是想体现一下人生价值。到了1987年、1988年公司走到一定轨道以后,曾经有一个所谓的理想,就是想在PC领域内办一个中国最大的公司,所以一直是按照这个目标去奋斗的,联想当时提出的愿景是办一个长期的、有规模的高技术企业,这个目标到了1999年、2000年以前,应该说是实现了,联想PC在中国的市场份额稳居第一位。

而我现在正在为之奋斗的目标,就是希望把联想办成一个伟大的公司。什么是伟大的公司?首先是寿命长,要能长期办下去,再好的公司,一年就完了,就谈不上伟大;第二,吨位要大,真正有影响力;第三要在科技进步、企业管理甚至文化进步方面,对国家、对社会都能有一定的贡献,而不仅仅图良好的业绩回报。另外有一个要求,就是由年轻人来办,他们自己是股东,同时更是主要的经营管理者。我希望有理想、有才能的年轻人能够在企业实践中更好发现,被培养,最后能够到一个重要的岗位上施展才能,更好地验证我们的管理理念,或者是发挥发扬我们的管理理念,到底对,还是不对。

联想以前算不算伟大呢?算不上,但是我们确实也做了几件我们自己认为对社会有贡献的事情:

第一件是高科技产业化。联想原来是科学院下属的一个企业,最初是怎么形成的呢?过去中国科技跟经济是完全分开的,联想首先响应了科学院的号召,出来办了公司,把高科技产业化率先在联想实现了,这应该算是个贡献。

第二件是联想在跟外国企业竞争的时候,拔了头筹、打了胜仗。1994年前后,中国IT行业的大门打开以后,国外企业大量进入,当时中国加入WTO的第一轮谈判已经开始了,那时候国人都有种恐慌——外国企业全进来了,还有中国企业的活路吗?

(下转第十一版)