

军旅企业

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,他们普遍都有的一个特点: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,柳传志在人生的生活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其不寻常的人生经历:大学毕业后被分配到了国防科委成都十院所工作,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,制度定了却严格执行,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:“我对他来说,‘完了我到你家给你站1分钟’!事实上,他在那儿站了一身汗,我坐着也是一身汗。当时的那种情况确实尴尬,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,你必须要事先获得政府的“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,小至手表首饰。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,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仅有

“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,利润两头对半分。

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,”国家体委的人指指柳传志,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们做?”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。

■ 拼命三郎 忘我搏杀

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

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

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。他只是一个设想而已,当时几乎没有敢做。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后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,最起码是相当痛苦。

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。第二件是在改革中犯错误,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被发现,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)