

柳传志的烦恼：当今商业诚信基础十分脆弱



柳传志

■ 孙洁琳

像柳传志这样一位教父级的中国企业家，在将近古稀之年仍然雄心勃勃地力推联想控股整体上市。曾臆想过他会有什么烦恼，比如整合旗下众多公司、还是选择上市交易所。但他显然站在了更高的高度看待这个问题，他的烦恼在于当今的商业、社会诚信问题。

现在诚信基础比我创业时更脆弱

近年来无论是在联想之星的课堂上，还是中国企业家俱乐部的活动上，柳传志对企业家们的箴言总会提到诚信：好企业与差企业的差异是诚信和商业道德、信誉比金钱还重要，中国民营企业要弘扬诚信的商业正气。熟悉他的人或许了解，柳传志在80年代联想创业之初，曾经20万元的启动资金不到两个月就被别人骗走了14万元。然而提到商业

的诚信问题，他认为现在有些情况比那时候还要严重。

回忆起那段往事，柳传志感到今非昔比。“那时候我还不止这次，连续被骗过几次，但是跟现在的这个感觉不同在哪儿呢？那时候中国人突然由一个完全计划经济的思想惯性到政策体制突然间开放，整个就会有些混乱，因此有少数的坏人就冒出头敢做各种事，但并非普遍。老百姓的思想体系、政府的公信力，和今天相比是不一样的。”

他很关注最近新闻中出现的各类事件，比如最近深圳被曝光存在大量海砂楼、黑工坊用脏水加工豆腐……谈到这些，柳传志感叹，在以前有人做肯定被认为是很伤天害理的个别企业，但是现在人们可能会相信很多大企业都会这么做。此外政府、媒体的公信力相比以前也降低了不少。

设想一个国家，大家互相都不相信，吃任何东西都难以保障，一个谣言都信以为真，好人坏人分不清楚，诚信就是相当严重的问题，而这就是柳传志所担心的。

“诚信已经不仅是商业问题，而是关系到整个中国继续发展、长远发展的问题。”柳传志说。

首要在于政府执法公平

《论语·颜渊》中收录了孔子的一句话“人无信不立”，后人则加建了一句“国无法不安”。柳传志则认为，构建诚信的社会、商业体系，确实首要在于政府，尤其是执法要公平。

“我觉得首先政府，这也是习近平主席、李克强总理讲到的，立法后在执行中要公平，对谁都一样，立法法那就要严格执法，尤其是公务人员和家属都能够严格遵守。更为重要的是政府领导的以身作则，带头严格做起，这

“诚信已经不

仅是商业问题，而是关系到整个中国继续发展、长远发展的问题。构建诚信的社会、商业体系，首要在于政府，尤其是执法要公平。

样我觉得这个问题才能够逐渐解决。”

柳传志说，像联想控股这样规模的企业，直接遇到的执法不公的情况比较少，而即使这样，联想方方面面也很小心。但是联想所投资的企业中有很多的中小企业，还是会经历执法不公的事件。

解决执法不公问题还应当着手把公务员中的“潜规则”变成公开规则。“一些公务员实际上是负有相当的责任，与其职能相比，收入就显得偏低了，就会出现一些所谓的‘潜规则’。”柳传志表示，把“潜规则”变成“公开规则”，就要认真考虑到这些人的利益问题。

创建诚信社会需要一个过程，事实上，发达国家也是经过很长一段时间的市场化之后，才达到今天的这个程度。对此，柳传志认为，“肯定是有过一个过程。但这个过程中有可能长，也有可能短，如果像拉美国家那样老是进步不了，还说‘这是个过程’，那就成了借口了。”

“人无信不立 国无法不安”，也许还应该再赘上一句“官无公则不治”。



多元化巨无霸和统一的价值观

柳传志眼里，构建诚信一方面政府要起主导作用，同时企业，特别是改革开放的主要受益者——民营企业，更应当严于律己。

日本的池田大作说过“信用是难得易失的，费十年功夫积累的信用，往往由于一时的言行而失掉”。如果说自己一个人保持诚信已然很难得，那么让公司旗下所有子公司和高管都遵守诚信的商业道德显然更难。目前的联想控股已涉足 IT、房地产、消费与现代服务、化工新材料、现代农业和投资等多个领域，拥有15家成员企业。该公司向整个联想控股旗下的众多公司传递诚信的价值观？

柳传志的方法，简单来说就是“反复宣传+行为指导+严格奖惩”，然而这背后却是一套企业传递价值观的体系。

柳传志将旗下企业分成了两类，一类是联想控股的核心资产，占控制性股份，未来整体上市，另一类是占有少数股权的被投资企业。

对于第一类企业，在创建或并购之前，联想控股会对企业领导人的核心价值观进行反复考量，企业再好，利润再高，核心价值观不一致，也不会成为联想控股的成员企业。

同时，联想控股内部有一个管理学院，将对成员企业的主要领导人和核心骨干进行沟通、宣传和培训，与成员企业的人力资源部一起，结合实际工作，反复宣传和贯彻联想核心价值观和跟文化，不断强调诚信与信誉。对于做得好的要给予表彰和奖励，而对于某些业务中出现了问题，特别是在求实、诚信方面，当事人会受到通报批评，甚至制裁。长期坚持这样做，公司上下就都会知道联想到底提倡什么，反对什么，知道这家公司是把声誉看的比金钱更加重要。

“比如说，如果我们收购的酒类公司，酿成的酒规定放一年才能销售，但是由于卖得好，可能八个月就销出了，在进入联想控股，成为我们的成员企业之后，这样的做法是坚决不能允许的。而他们也立刻就进行了改正。”柳传志说。而如果一个别子公通过反复宣传和不断磨合，核心价值观确实不能达成一致，最终将从联想控股的核心资产里剥离出来。

对于“诚信经营可能导致劣币驱逐良币”的说法，柳传志认为，总是会有其他方法，比如通过创新，通过优化管理等等，为企业带来更大的盈利空间。如果某个行业只能通过不诚信的做法才能竞争、赚钱，那就干脆不要进入那个行业。

除了内部对诚信的要求，柳传志还通过中国企业家俱乐部，宣扬商业诚信为主的社会正气，希望大家都能够通过商业正气来带动整个社会诚信气氛。“中国改革开放也30多年了，希望后面能够越来越进步。”柳传志说。

记者手记

一个关于诚信的故事

■ 孙洁琳

如果不去想他的教父光环，我面前的柳传志更像是位温和的长者，不时流露出忧国忧民的内心。表情经常是思考，偶尔会露出笑容。在被问到棘手的问题，他往往会有十几秒钟的思考，然后认真地回答，不回避、不搪塞，极其诚实。

在采访过程中，他并不打算将联想塑造造成一个完美的诚信企业，而是讲述了联想发展过程中的一个故事。

“我们在做代理的时候，卖过一个服务器给一个客户，那大概是80年代末的时候，那个服务器是个坏的，人家要退货，但是我们其实是境内代理，像二道贩子，要到境外去找代理的时候，我们根本出不了境，所以就没法赔，这件事就过去了。”

“后来有一次在西安的一个展览会上，正好用这个服务器的人也在。那时候大概是九十年代中期了，联想已经有一定规模了，人家说就是联想曾经怎么样。我们在那里主持工作的副总听说后，立刻找到人家，主动去赔的。虽然当年人家受到了损失，人也换了，但毕竟是我们的一番心意吧。”

柳传志坦言，在联想的发展过程中，也出现过各种问题。“其实当时由于我们体制上也不够健全，各个城市的子公司、分公司本身也没有能够很好地进行统一管理，财务系统也不是很健全，所以年年都有人犯规，那十年我们有10个同事被送进了司法机关，判了刑，说明一个企业本身是有一个发展相对混乱的过程，但是最起码高层领导还是要有意愿做好。”

实际上，由于法制不健全，计划经济的一些规定跟市场经济完全不相融，联想也踩红线边上走过。比如与军队做生意，去黑市搞外汇指标。柳传志认为，关于诚信最基础的是，不能为了自己的利益去损害他人的利益。做得最好的是自己获得了利益，同时也给别人带来了利益。为了挣钱做伤天害理的事，无论如何不能干，如果行业里有那些潜规则，干脆别做那个行业。

这个朴实的理念就是柳传志对于企业诚信的看法，他正在把这个价值观传递给联想控股的众多公司，比如农业。其实从若干年前，联想这两个字已不单指那个从事电脑行业的联想集团，而是进入了多个非相关领域的联想控股，其中就包括了现代农业。

柳传志认为，农业食品既是个传统行业，又是个大行业，又是个长期没做好的行业。之所以长期不能做好的原因是这里链条相当长，任何一个链条出了错误，出了问题以后，都会影响到最终食品，而民营企业来做，就要有比较大的投资和耐心的等待，要长期投入和扶植，急着想赚钱就会有困难。“我很高兴联想马上要推出自己的现代农业品牌，推出自己的产品。”柳传志如是说。

作为消费者，我们的追求的一定是物美价廉，但也接受物美价高，但无法容忍的是伤天害理，这是做企业的底线，也是做人的底线。

（据《新浪财经》）

博斯董事长谢祖墀：权力明暗勾兑损害诚信建设

■ 孙洁琳

记者：柳传志认为现在的商业、社会诚信基础比他创业之初那个年代更加脆弱，您是否认同？

谢祖墀(以下称谢)：某种程度上是的。当年的商业和社会环境因为从计划经济转向市场经济，旧秩序失效新秩序未建立，其诚信体系是被重新定义的。比如柳总提到他几次被骗，正是这样的市场机制，让优秀的企业、不骗人的企业建立了自身的诚信机制，被合作伙伴青睐，被金融机构信任，这就是市场机制在起作用。

但是这些年来，系统的社会诚信机制并没有建立起来，法律制定了不少，但是非常不平衡，法律法规在有些领域更新速度很快，比如金融领域，2012年喧嚣一时的向“PE”收资产不税的说法；有的领域法律法规几乎一成不变，比如地下的指标检测。

不管是与时俱进的法律法规，还是那些不合时宜的过时制度，都面临着在执法中的很大的灵活度。这个导致了权利取代法律，通过与权力的明暗勾兑，可以越过建立自身诚信去获取经济资源，比如银行和金融机构的贷款额度、市场准入。同时这种勾兑行为的大量存在也让诚信违规的成本变得很低。于是发生了柳总所说的劣币驱逐良币。

记者：对于构建诚信的商业环境，您觉



博斯董事长谢祖墀

得政府、企业以及其他部门应该怎么做？

谢：对于政府部门来说。第一个是要让法律制定与时俱进，并且放下傲慢和偏见，倾听社会的真实声音，而不是领导拍脑袋，大到VIE结构这种事关中国科技技术产业发展的法律，小到闯红灯违规无不是如此。第二是法律执行要有统一的尺度，让制度而不是“处置权”来起决定作用。

对于企业来说，可能短期来看，在一个

“劣币驱逐良币”的市场保持自身的诚信很困难。可是现在进入了一个社交媒体的时代，科技手段和传播方式都可以让一个诚信的企业获得回报，尤其在餐饮、消费品等面向终端消费大众的行业。

有的企业不相信这样的趋势，还用传统思维，以为通过广告投放和公关公司就可以消除负面影响，他们往往将付出很大的代价。当然冰冻三尺非一日之寒，诚信建设虽进展缓慢，但是用进废退。企业要做好长久打算，它带来的回报也不是线性的，可能是指数级的，刚开始很慢，在后期建立起诚信之时就会为企业带来很大的诚信溢价。

记者：在维护诚信问题上，政府的作用尤为重要，柳传志认为最重要的是要公平执法，不能有选择性，您怎么看？

谢：非常同意柳总的观点。法的精神也正在于公平。

记者：此前有些人并不看好联想走多元化发展的路径，但是目前五大板块进展顺利，多元化发展成功最关键的是什么？

谢：联想的多元化，关键是核心能力的打造。比如联想的所谓五大板块，IT和房地产是自己在做，消费、农业和化工板块更多地是通过投资的方式在做，所利用的还是联想多年以来在科技和投资领域内建立的企业核心能力。当然，除了内部的核心能力之外，外部的环境也很重要。中国的一些行业

人一等，城市普通百姓难以勤劳致富。所以，不能让多数人感觉不公平。

要让多数人感觉公平，政府要定好游戏规则，并且机会均等，人人都有机会实现梦想，就要政府作为规则的制定者，不能参与游戏。所以，解决问题的关键是政治改革。政治改革，是自上而下的民主；政治改革，等于政府“自宫”。我反对自上而下的民主；革命，等于大倒退，社会结构金字塔翻个个，精英阶层要重新成长。不过，由于互联网、自媒体产生的舆论力量，是推动政治改革的动力之一。政治改革的关键在于上层人物的决心和勇气。

记者：此前有些人并不看好联想走多元化发展的路径，但是目前五大板块进展顺利，多元化发展成功最关键的是什么？

李：企业多元化作为一种发展战略，处于不同的动机。有些企业多元化的出发点是看到其他行业有利可图，什么赚钱做什么。这是多元化的下策。有些企业多元化的出发点是把鸡蛋放在不同的篮子里，追求个平稳现金流，图的是安全感。这类企业不仅考虑行业的盈利前景，更是一种投资组合，所以，它们选择的行业之间往往是此消彼长，这是多元化的中策。

多元化的上策，则是不仅考虑行业的有利可图，已经行业间的组合，而且重点考虑自身资源优势。多元化集团公司最重要的能力，就是管控能力和对行业的预见性，最重要的资源，就是财务资源。能拿到钱，有判断力，这是多元化成功的关键。这种能力，与创

起步较晚，进入的门槛不高，也导致联想这样有优秀运营管理能力的企业可以进入到这些行业中去。所以我们可以看到联想只有IT部门是参与到全球化市场的，其他业务板块的全球化程度都不高。这个跟市场竞争强度也有一定关系。

记者：联想控股希望在2014-2016年整体上市，对于这样一个多元化的巨无霸登陆股市，您觉得会受到投资者青睐么？又面临怎样的挑战？

谢：联想毋庸置疑是一家很好的中国企业，会受到投资者的青睐，但是这样的青睐是以其给投资者带来回报为条件的。这个回报主要是收益：分红带来的资本收益，以及股价上涨带来的交易价值。当然也可以是心理的和社会的，比如作为一家优秀企业的股东的情感收益。

联想选择这个时间上市，这样的资产组合，面对面对非公众公司转变为公众公司以后的常规挑战，诸如：股东对于股价的关注、信息披露、市场波动、战略性股东对于公司未来发展方向的影响等等，联想还将面对全球资本市场这两年处于低谷，对公司整体估值是否存在影响的因素。同时农业和消费品的变数，对于上市公司来说这种风险会被进一步加大。当然我相信柳总和他的团队有能力带领联想集团迈上又一个新台阶。

业企业所要求的关键能力不同，与专业化战略所要求的能力也不同。那么，联想控股是否有这种能力呢？我相信有。我看好柳传志。他是个具备良好常识和商业判断力的人，他有远见，容易赢得合作伙伴的信任。

记者：联想控股希望在2014-2016年整体上市，对于这样一个多元化的巨无霸登陆股市，您觉得会受到投资者青睐么？又面临怎样的挑战？

李：是否会受到股市青睐，要看哪个股市的青睐。如果在沪深股市上市，国内的股市是个圈钱的平台，是个大赌场。这个股市，门票很昂贵，一般企业进不去，好多企业为了进去，要花时间精力美化自己，乔装打扮，招摇入市。一旦进去了，圈到钱就是大爷。如果进入香港或纽约股市，那就完全不同。进去容易，进去之后不那么好玩儿，能圈到多少钱完全是未知数。

所以，如果联想控股在H股上市，反应应该比较平淡。如果在A股上市，那么一定受到追捧。上市后最大的挑战，是制定怎样的多元化公司战略。子公司战略好定，多元化集团公司的战略怎么定？我建议他请杰克韦尔奇之类的人做联想的顾问。韦尔奇非常善于管理多元化公司，同时建议他记取德隆的教训。德隆多元化的失败，好多人已经淡忘了，多数人对德隆失败的原因众说纷纭。我认为德隆败在没有金刚钻（财务资源）却揽了瓷器活儿。人家GE是买卖一流子公司，德隆却立志创造一流子公司，怎么能不败？希望联想引以为戒。