

策划词 | CEHUACI

□ 李媛

“我是一个很保守的人,但还是喜欢不断创新。当你在创新时,挫折是不可避免的。我希望还能继续自由地在挫折中成长。”柳传志说。我们始终在学习,但是始终没有把谁当做一个固定的老师。

27 年来,联想或强攻,或迂回,坚韧不拔,不断调高自己的目标,一心想把事做成,它每走一步都会引发种种猜测,但事后观察其行为轨迹总让人恍然大悟。从想做,到能做,到做成,这种开拓和进取的背后蕴藏着怎样的思考?将管理和

利分校和硅谷发表主题演讲时你曾表示,面对消费类客户对平板电脑感兴趣的现状,联想如果死抱着现有产品不放,不及时进行战略调整,将会有走向灭亡的危险。那么,未来这一领域的竞争将呈现什么特点,对此,你的前瞻性思考是什么?

柳传志:在平板电脑领域,苹果引领了一条路,之后在这个行业里,将呈现百花齐放的局面。目前我们还无法断定苹果是否将成为这个市

# 柳传志:别把长跑当短跑管理 没有“永远”的老师

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

其中有 70%以上的学生上下学由于路程过远,需要家长接送。数百万人和数十万辆私家车在早晚的交通高峰中向着位于市中心的几百所学校进发,这不仅加重了学校周围的交通拥堵问题,也对道路资源造成了较多浪费,并且产生了严重的环境污染。

## 家长普遍欢迎校车上路 校车急需纳入公共交通体系

汤玉祥指出,很多家庭其实都是在孩子上学前买车,目的就是为了解送孩子上下学,以及周末送孩子上课外辅导班。近几年,随着私家车的不断增多,每天早晚上学放学的时候,校门口附近总是被私家车围个水泄不通,既造成了学校附近道路交通的拥堵,又给学生们的出行增添了安全隐患。因此,我们特别希望能够有专业、安全的校车接送孩子上下学,解决我们家长的后顾之忧。

与我国现状形成鲜明对比的是,美国等发达国家基本都是由校车负责接送孩子。据了解,美国政府于上世纪 60 年代中期建立了校车制度,该项制度规定,居住地离学校 1 英里以外的学生,都可以乘坐校车上学,约有 54%的美国中小學生是通过校车通勤服务上下学的。这样不仅解除了学生家长的后顾之忧,而且避免了家长开车接送学生给交通带来的压力。同时,美国等发达国家都已经将校车视为城市公共交通体系的一个重要组成部分,并为此制定了严格的校车产品标准以及相应的管理体系。

## 专业校车运营效果显著 助力城市公共交通

汤玉祥在建议中说,值得庆幸的是,当前我国已经基本具备了专用校车推广的先决条件,从市场环境到舆论关注、从法律制度到专用产品都在不断健全之中。其中,郑州宇通客车研制的全系列校车参照最严格美国标准设计,甚至有些方面还超过了美国安全标准。并且,宇通校车产品也已经销往全国各地的各类学校,运营状况良好,在专业校车市场已占据半壁江山。

记者了解到,在甘肃庆阳、陕西西安、江苏张家港等城市和地区,专业校车投入运行后,学校、家长、车辆运营方等深刻感受到了专用校车的安全和便利。以往学校门口数十辆轿车随意停放导致拥堵交通的现象不再出现,取而代之的是两到三辆橙黄色的专业校车整齐地停放在指定停车区。并且,上马专业校车后,多条常规拥堵路段恢复了以往一路畅行的景象,交通状况大为改观。

汤玉祥表示:“在全国范围推广专用校车,在保障孩子们安全的同时,更是切实落实公共交通优先政策的重要一环,对治理城市拥堵、减少环境污染有着十分极为重要的现实意义。宇通呼吁社会各界共同关注专用校车的大力推广,为孩子的安全、也为城市的未来出谋划策。”

文化视作企业长远发展的根基,下一步的联想又会是怎样呢?

## 行业: 格局未定 机会仍存

记者:苹果的成功让全世界都想学习乔布斯的模式。作为中国内地最大电脑制造商,联想集团似乎也在跟进,相继推出乐 Phone、乐 Pad 等产品,这是基于怎样的思路?你认为联想的模式与苹果有哪些不同?未来联想探索的大方向是什么?

柳传志:老实讲,苹果的做法,我们没有能力去学习,而且也不适合我们的发展方向。尽管今天,联想 PC 在全球的市场份额已经有一个相对靠前的排名,但实际上,我们的资金实力、技术积累,都和国际巨头有一定的差距。在这种情况下,我们的策略是,努力跟住主流,然后积累到一定时候再进行局部超越。本着这一策略,联想后来从电脑业,进军房地产业、投资业等其他领域,目前来看都算是成功,而这些成功都是因为有足够的积累的结果。

记者:在加利福尼亚大学伯克

场的标准和主宰。

而在上世纪 90 年代初,电脑行业操作系统只能选择微软,处理器只选择英特尔。这意味着 PC 厂商的创新空间非常小,也没有什么改变余地。

而目前在平板电脑领域,则有很多系统相互竞争,既有封闭式的、也有开放式的操作系统。在芯片上,也有望出现不同选择。谷歌推出了 Android,诺基亚和微软最近宣布将进行合作,这预示着产业格局未来还可能会有新的变化。因此,未来在平板电脑技术上,各种组合都会出现。最后的较量,可能在于谁能更好地为生产环境中提供内容服务的商家做好工作,比如说开发更多的应用程序商店等。

## 管理: 没有永远的老师

记者:过去,中国企业家往往向西方企业家学习管理思想与管理方法。今天,一些国际著名商学院却开始研究联想的成功之道。从你本人的经历来看,现在还在继续向国际



企业学习吗?学习什么?

柳传志:应该讲,我们始终在学习,但是始终没有把谁当做一个固定的老师。IBM 董事长郭士纳讲大象跳舞故事的时候,他是从战略角度把 IBM 带出了一个死圈。离开 IBM 之后,郭士纳学会了跳出圈外看问题,这使得我们今天也学会跳出圈子看问题。

英特尔、微软的实践告诉我们,在做自己业务的时候,要盯住企业的根本目的,即盯住下家。这是什么意思呢?就是说,微软、英特尔非常注重企业应用。这些应用者在使用他们的产品之后,很难再转向使用别人的东西。这就告诉我们,正确的战略比执行到位重要得多。

戴尔也给了我一个非常好的启示。以前人们所说的创新,大多数都是技术创新。而戴尔的商业模式创新在当时却是非常大胆的创新,而且他成功地闯出了一条自己的路。今天乔布斯的做法本身也是一个别人没做过的尝试,不管市场是怎么样的,我就是要引领着市场走,这是非常了不起的战略。虽然我们未必一定去学他,但我们应该

深刻去了解这些企业究竟是怎么做的。

此外,我们也从国际企业身上吸取了一些反面的教训,但是很难讲谁是我们永远的老师。

记者:在国内商界,联想的“管理三要素”(搭班子、定战略、带队伍)已经成为企业管理的标杆。在管理思想方面,联想“管理三要素”的本质究竟是什么?

柳传志:到现在为止,美国大部分高科技企业,都是各领风骚三五年。而当我们把“管理三要素”研究透了,把基础打好了以后,就可以走一条我们自己的路,这就是我自己现在努力的方向。而且,这三要素对实践的指导作用也是非常重要的,不仅适用于电脑行业、房地产、投资领域,甚至在其他领域,它都是制胜的基础。

## 国际化: 别把长跑当短跑

记者:从 2004 年收购 IBM PC 业务至今的 7 年间,联想在国际化道路上的探索与实践的心得是什么?

柳传志:首先,国际化对中国企业很重要。国际化的途径主要有两个:一是靠自己发展,一是采用并购的方式。采用并购方式进行的国际化,其最大的风险就是业务的磨合、以及文化的磨合。

企业要想获得并购的成果,最重要的就是在并购国际企业的时候,必须对所并购的行业有深刻的了解,通俗地说就是真懂业务。

另外,中西方文化的磨合也很重要,这是并购成功的最大难点。我们的经验是,在并购之前,会把一系列问题想清楚,比如:我们到底想要什么,并购之后可能发生的所有风险,以及出现风险之后怎么应对。这样做的好处就是,尽管会在某些地方有意外的情况发生,但是不会跳出我们之前思考的范围。因此,并购仍然在我们的掌控之内。

# 格兰仕转型 “智造”欲破代工模式发展瓶颈

□ 郭荣村

在微波炉行业以“世界第一”自居的格兰仕,目前仍然无法摆脱替他人做嫁衣的局面。在其连续 12 年实现微波炉全球销量第一的背后,却是靠大量 OEM 订单来实现的。

这种赚取低廉加工费的模式在人民币汇率看涨、生产成本增加的现今遭遇利润被大量侵蚀的窘境。2 月 21 日,格兰仕宣布推出全球首款圆形智能微波炉,谋求以创新的“智造”改变目前的被动局面。

## “智造”攻克日本企业难题

在当天一个半小时的新品发布会上,格兰仕集团执行总裁梁昭贤差不多花了一小时的时间,用带有浓重广东腔的普通话激情推介新产品,以至于受邀的众多家电业官方人士都没有表达的机会。

梁昭贤颇为“得意”地介绍这款

奇怪新品的与众不同:此款被命名为 UOVO(意大利语词,指鸡蛋)的微波炉,首创了圆形、向上开启的结构,明显迥异于传统方形、侧开门微波炉的外形。

传统方形微波炉经常会出现水珠滴落到食物上的情况,而这种向上开启的微波炉能使凝结的水分沿着弧形内壁滑落到底部,保护食物的口感。同时,它的外罩透光率达到 90%,可以 360 度欣赏烹饪过程,并能随时添加食材、佐料,改变烹饪的形式。

事实上,早在 30 年前,日本企业就开始梦想能否研制出上开门式微波炉,并试图改变传统的方形设计,但是一直无法攻克结构设计上的难题。

“UOVO 是中国家电在新时代的一个创新标志,是中国制造为‘十二五’呈现的一份升级礼物,更是中国创造面向世界的又一次幸福分享。”梁昭贤对自己公司能够研制出这样的产品而显得异常兴奋。他从苹果的

“圆”讲到苹果公司的创新,从鸡蛋的“圆”讲到达·芬奇的创新,借此希望微波炉的“圆”能成就格兰仕的创新。为了凸显创新因素,在格兰仕的 VCR 短片中,UOVO 更是被看作类似 UFO 的东西加以渲染。

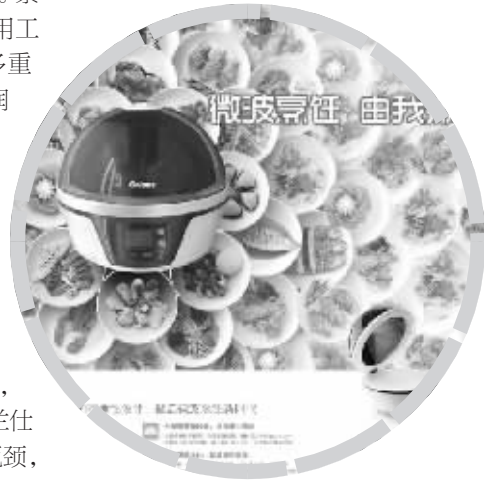
## 代工瓶颈

如此卖力介绍新品并非偶然。素有“价格屠夫”之称的格兰仕在用工成本增加、人民币汇率升高等多重压力之下,其海外 OEM 订单利润正面临不断缩水的局面。传统靠代工模式支撑高出出口份额的模式正受到前所未有的挑战。

艰难的形势让格兰仕不得不加快谋求转型。梁昭贤认为,传统的发展模式已经不适合现今的市场环境,格兰仕将对公司策略进行改革。而在这种改革中,创新被其提到了重要的位置。格兰仕希望通过这种创新,走出发展瓶颈,

为公司的发展注入新的动力。以至在 UOVO 的宣传语中,“创新由我,格兰仕科技”的字样被反复呈现。

虽然如此,梁昭贤在接受记者采访时仍表示,格兰仕目前最大的压力仍然在于创新。梁昭贤明白,创新不能一蹴而就,而靠创新来完成发展方式转变的道路同样充满荆棘。



# 技改扩产能 资本助腾飞

## ——洋河股份(苏酒集团)2010 年发展回顾(三)

□ 特约通讯员 丁颖

随着经济的发展和经济结构的持续调整,白酒行业将不断完善产业结构,逐渐向规模化、集约化、高档化、健康化方向发展,具有品牌和规模优势的白酒企业在竞争中将持续领先。在这种大背景下,洋河股份(苏酒集团)全力推进技改扩建工程,正是契合了行业发展的要求,有利于降低企业整体经营成本,谋求利润最大化,在市场竞争中占据优势地位。同时,伴随着洋河股份(苏酒集团)销售的一轮轮火爆,市场得到巨大拓展,公司进入快速发展的轨道。为获得规模化发展效益,实现集约型增长方式的转换,企业进一步扩充产能势在必行。

2010 年是洋河股份(苏酒集团)开展技改扩建工程的关键一年。洋河、双沟技改扩建部门围绕工程总体规划,克服重重困难,强力推动技改工程扩建各项工作的有序开展。目前,洋河 15 连跨酿酒生产厂房已于去年 12 月 31 日正式投产,10 万吨罐区的 5 万吨储酒罐已经建设完成,并于 2010 年 10 月份投入生产运行,为原酒总量的扩大和酒体质量的提升奠定了坚实的基础。洋河产业园办公接待展示区及文化商贸区设计规划等已通过专家论证,将于春节后全面开工,一座现代化的酒都新城将在两年后展现雄姿。

双沟酒业的技改扩建工程也在快速推进。目前,双沟新区的 8 条机械化包装生产线已全部投入使用,全

年可提供近 3 万吨成品酒产能,基本满足了现有快速增长的市场需求。同时,双沟一期技改扩建工程也已全面开工建设。大手笔的技改扩建工程为公司顺利实现产能扩充、构建规模化生产格局奠定了坚实基础和有力保障。2010 年 4 月,经省政府同意,省经信委授予该公司“江苏省新型工业化产业示范基地——酿酒产业·宿迁市洋河双沟产业园”牌匾。

如此宏大的技改扩建工程的顺利开展,离不开洋河股票的成功上市。自 2009 年底洋河股票正式上市发行以来,洋河股份在资本市场上一路飘红,为洋河股份增添了强大的资本实力,从而使该企业有能力迅速启动大规模的技改扩建工程,同时也为洋河带来了巨大的广告效应,品牌认

知度得到了大幅度提升,更为洋河迎接挑战、加快发展创造了充分条件,奠定了坚实基础。

好风凭借力,资本助腾飞。洋河股票的成功上市,可谓企业“定位高远,全力推进发展层次的升华”经营方针的充分体现和有力见证。上市以来,洋河股份在资本经营上取得了巨大成就,企业产品经营、产业经营水平得到持续提升,整体经营实力稳健增强。企业上下正群策群力,凝心聚力,以新的思维、新的视野、新的定位共谋发展,加快园区建设,确立共赢理念、汇聚发展资源,强化责任意识,力争为打造“酒都宿迁”、实现“振兴苏酒”做出更大的贡献,开创两大酒业资源共享、比翼齐飞、跨越发展的新纪元。

▶▶▶▶▶ [紧接 A1 版]

# 管理康奈 郑秀康选择“柔性”交班

郑秀康总结他培养两个孩子的过程时说,此时的郑茉莉,正式进入被“带着干”的阶段。

后来,郑茉莉的角色相继有集团副总裁、营销总经理等等,整个过程中,父亲的“隐形之手”一直在她身后。

## 儿子“带着干”

从海外学习归来的弟弟郑莱毅,在康奈集团扮演的角色,是主管产品研发,后来升任为集团总经理。

郑秀康太清楚中国家族企业的那一套管理模式,儿子本来不想接班,在父亲的要求下不得已选择接班。父亲为了能够让儿子接班得更顺利,往往会采取牺牲企业原有制度的方法,过早地交出经济大权和人事大权,看似帮助儿子获得了威信,实际上由于儿子在经营企业上不成熟,这样的方法是在企业里埋下了危险的种子。

“我说的不算数,我没有威严。”许多接班人这样抱怨,会让创始人方寸大乱,做出错误决定。

“换一个人对于他们(接班人)来说很轻松,但对于我们来说,却要考虑很多因素。”郑秀康举例说。

他跟儿子明确提出,要讲究权力移交的方法,哪些事情该做,哪些事情不该做,要清清楚楚。

一位高管找郑秀康批示,恰巧郑秀康不在办公室,他转身进了郑莱毅的办公室,要求郑莱毅签字,“你也是股东,你爸爸不在,你就批给我吧。”

郑秀康拿着这份签了郑莱毅名字的批示,狠狠地将儿子批评了一顿。“制度要定下来,哪个是总经理批的,哪个是董事长批的,将来对你也有好处。”郑秀康告诉儿子。

郑莱毅渐渐明白父亲的苦心。父子俩的默契也慢慢形成了,现在,总经理的人事权和财务权很清晰,每年的收益情况也“公事公办”。“利润要是少了百分之五,总经理就知道问题在哪里,就会去总结经验了。”郑秀康说。

而在郑莱毅那里,对外,他对父亲的称呼从来都是“董事长”,可以窥见父子两人对于权力的界限有着明确的认识。

“接班不是改革,接班是过渡。”郑秀康一再强调,要缓步调整,控制风险。

## 交班“传子”逻辑

今天看来,郑秀康的交接逻辑,实际上在 12 年前就已经非常清晰。但总是要有一刻,郑秀康需要把所有的牌摊在桌子上,行使作为企业创始人和父亲的权力。

2010 年,郑莱毅接受集团总经理的任职,意味着交接班第一步的正式完成。此前,郑秀康与女儿的沟通一直在进行。

但在交接班的问题上,他还是有着自己的想法——传给儿子。“在中国办家族企业,就应该这样,哥哥带妹妹,姐姐带弟弟”,这样的话,郑秀康屡次提及。

善解人意的郑茉莉“接收”到了父亲的意思,她主动后退,开始负责上市工作,金融危机发生后,上市工作暂缓。她干脆退出鞋业部分,管起了投资。

“很多家庭不考虑到外部赚钱,尽想着在内部争夺权利。”他很庆幸,“儿一女组成了一个‘好’字,现在很多家庭有两个儿子或者两个女儿,不得已就会把企业拆成两半。”