

柳传志：企业不是员工的“家”

作为企业的角度来讲，员工真的不能把企业当做是自己的家。企业的根本原则是发展，发展才能让企业活，才能有更多的员工。

以下为柳传志演讲实录：2004 年在联想准备和戴尔大打一仗的时候进行了裁员，裁了相当于 5%到 10%的员工。裁员的方式相当地突然，因为在 2000 年的时候，联想市场份额做到了 27%，大家知道联想以前是一个非常小的公司，在 1994 年的时候外国公司大举进攻中国，IBM、康柏进入中国，联想跟他们相比是巨型的军舰和帆船之比。但是到了 2000 年之后帆船确实战胜了军舰，我们占据了中国市场绝对第一地位，占了市场份额 27%，第二位是 11%、12%左右。

从 2000 年开始，联想市场份额开始下跌，下跌的主要原因就是一个更强的竞争对手戴尔，他开始关注中国，大举进入中国。戴尔用一种新的业务模式横扫美国、欧洲，打败了康柏。到了中国来以后，我们也抵不住。连续两年市场份额下降，股价也下跌。2003 年的时候我们还有一个大的计划，调整了以前业务战略，准备想并购 IBM，如果我们打不破戴尔股票会继续下跌。我们买 IBM 一部分是现金，一部分是股票，所以股票下跌相当于成本要大幅度提高。

我在当时是董事长，在联想当董事长历来属于“弱势”董事长，主要制定战略，我是属于批准类型，更多是做制片人的角色。这时候管理层决定，为了轻装前进，在当时非常危机的情况下进行了裁员。裁员以后在联想内网上登了一篇文章，叫“联想不是家”，这篇文章写得非常凄婉动人，写文章的本人并没有被裁，他看到他身边左右的同事、朋友一个个被叫走，然后黯然离去，心中非常地郁闷，就写了这样一篇文章。他的中心有几个观点，其中一个观点是很突出的，就是说联想的领导人在战略上犯了错误，但是要员工承担。这篇文章发下去以后，在公司里还是有挺大的反响，使得士气相对很低落。

在那一次的誓师会上，因为马上就要跟戴尔“打仗”了，我



◎联想控股有限公司董事长兼总裁柳传志

在那次会上作了一篇讲演，主要是讲针对“联想不是家”这篇文章讲的。我的文章写得相当精彩，可惜身边没有，主要是说你作为企业的角度来讲，员工真的不能把企业当做是自己的家。家的感觉是什么？家的感觉是父母对自己子女，你再错，你不聪明，你傻，你不上进，但都是自己的孩子，真是要管到底的。但是企业的根本原则是发展，发展才能让企业活，才能有更多的员工。当发展需要的时候，就会把那些相对弱的，或者不称职的员工淘汰掉，这时候跟真正家的意义是不一样的。

对于企业战略上犯错误的问题怎么看？我只能说对不起。我作为董事长怎么衡量杨元庆，我要跟他说，十仗里面你打胜七仗，其实就是一个好的CEO，你如果过于保守，你永远不敢犯错误，企业反而会死掉。我讲了我自己，我说我实际上犯的错误更多了，在那篇文章里举了一个例子，1997 年的时候，本来联想发展路线曾经一度想做一个郭台铭一样的制造业公司，在惠州有一片土地本来要做一个工业园区，那片土地价值 6000 多万。后来联想到台湾访问的时候，整体开了会，重新调整战略，决心坚决做 PC 这一个项目，因此把原来的项目砍掉了。6000 多万块钱，在 1997 年对我们来说是一笔钱。除此之外，做这个工作的同事其实全都转向了。我就回想，因为业务不断地调整，中间不断地在转向、调整，应该说有相当多的人因为转向调整离开联想，甚至改变了自己的人生道路，我觉得这些事情我都觉得反省。做企业本身，实际上犯错误真的很难避免，在这种情况下我对杨元庆能说的话，也只能说应该鼓励你，努力地往前走。但是，要尽量地记住，尽量不要让员工受损失，我们能做的就是这个。（经理人）

晏平：贯彻两会精神 加快经营体制改革

日前，从北京参加两会归来的全国人大代表、玉柴集团公司董事局主席晏平回到玉柴，并于 3 月 19 日上午召开玉柴高管会议，传达了今年两会精神，要求要加快经营体制改革，提升集团的经营水平。

晏平在会上首先传达了今年两会精神。他说，今年温家宝总理所作的《政府工作报告》务实、理性，对今年的政府工作提出了具体要求，确定了今年政府工作的总体部署和主要任务。报告中，政府把国内生产总值(GDP)预期增长目标调整为 7.5%，这意味着今年政府部门经济机构调整的力度将加大，经济增长类型也将从“中央刺激经济发展”向“由内需拉动经济发展”转变，汽车行业面临着重大调整。

晏平指出，这一调整是在政府资源利用、环境保护等政策指导下进行的，国家将建立促进新能源利用的机制，加强统筹规划、项目配套、政策引导，陆续淘汰部分资源消耗大、环境污染严重的落后产能，这对我们企业是重大的发展机遇。

在此背景下，晏平提出了六项要求。第一，玉柴集团公司要完善预算执行体系，对子公司预算考评要发挥主导作用，逐步把对子公司的管理转为以

预算管理为主，提升集团公司的经营水平；第二，要把集团公司、子公司的体制改革放在未来五年工作中的重中之重，在进行改革调整过程中，各管理干部要解放思想，顾全大局，只要有利于公司发展的改革都要不遗余力地推行；第三，要抓住发展机遇，全力推进当前战略合作项目；第四，要加强核心技术的储备，加大研发力度，推进供应链的改革，培育核心竞争力；第五，要推进当前的重大建设项目，在项目推进中，要紧抓进度和成本控制，特别是要积极加快玉柴工程研究院南宁基地和职工住房建设；第六，要加强领导干部管理和加快股份公司的机构改革，不能使改革流于形式，要通过制度的制订，实现干部管理创新水平的量化管理，激活干部聘任机制，打造一支优秀的管理团队，把产品和人才有效地整合起来，迎接未来更大的挑战。

会上，古堂生、吴其伟、李天生还分别对集团公司、股份公司今年 1~2 月的生产经营情况以及正在制订的干部管理制度进行了汇报。据悉，今年 1~2 月，集团各板块总体运行良好，2 月份环比出现了回暖趋势，全体玉柴人需统一思想，力争实现更大的突破。（宋永康）

责编：王萍 编辑：王长才
版式：张彤 校对：梅健秋
2012 年 3 月 26 日 星期一

ZHIYEJINGLIREN

职业经理人

创业新锐 | Chuangye Xinrui

“富二代”是位美女，也是位接班的才女

□ 本天

作为立白集团创业者二代中资历最“老”的“大小姐”，陈丹霞注定要先担负起家族的重托。

她叫陈丹霞，上海新高姿化妆品有限公司总经理，也是高姿品牌母公司——立白集团创始人之一、副董事长陈凯臣的女儿。

“大小姐”是拼命三娘

作为立白集团创业者二代中资历最“老”的“大小姐”，陈丹霞注定要先担负起家族的重托。

2002 年出国读研时，陈丹霞原来的选择是英国牛津大学。当时洗涤行业竞争已白热化，为了凸显上游供应链的优势，立白集团在澳大利亚成立了分公司，直接从源头掌控原料采购渠道。为便于理顺澳洲的供应链，陈丹霞转攻读悉尼大学经济系研究生，同时任职澳洲立白悉尼分公司总经理。

“我必须比系里其他的学生更用功。”跟那些拿着父母的钱在国外肆意挥霍的留学生相比，陈丹霞勤奋刻苦得有些“另类”——“早上 9 点到晚上 6 点，我的角色是经理人，打理立白在澳洲的事业，奔波于各种写字楼、客户之间；晚上 6 点到 9 点，是我在学校上课的时间，回家后，还得自己做饭，并照顾两个同在澳洲留学的弟弟。通常是忙到 12 点后才睡，有时睡眠时间甚至不足 6 小时。”

每每回忆起留学生活，陈丹霞总是淡淡笑着。当然，拿着战略管理专业第二名、市场营销专业第一名的双硕士学位毕业，所有人都对这位大小姐刮目相看。

下我对杨元庆能说的话，也只能说应该鼓励你，努力地往前走。但是，要尽量地记住，尽量不要让员工受损失，我们能做的就是这个。（经理人）

□ 王铸

眼前的少年虽然一窍不通，但是饱含热情，世界知名的学者决定在他的身上赌上一次。

从伯克利校园缓缓走上斜坡，有一座树木环抱的小山，常常作为学生竞走比赛的赛道，而宇宙科学研究所也设在这里。

“打搅了。”身穿灯芯绒西装夹克、打着领带的青年神情紧张地敲了敲研究室的门。莫泽尔博士双手飞快地敲着键盘，回头冲着门口喊了声：“请进。”虽然没有事先预约，性格爽快的莫泽尔博士仍示意学生进来。

这位英文名叫 Jung 的学生介绍了自己的发明——语音电子翻译机，他英语流利，满怀激情地说想首先研制出可以翻译九国语言的翻译机，然后再加上语音合成功能。他就是孙正义。

搞定左膀右臂

奥克兰是与伯克利相邻的中小城市。从旧金山到奥克兰，坐高铁只需 10 分钟。奥克兰有座人气颇高的冰淇淋店，名字却极其平凡，叫“冰淇淋玛丽”。这里是年轻人的休闲场所，周末会营业到深夜 1 点。

陆弘亮是在伯克利念书的穷学生，他从洗盘子干起，当时已经做到夜班经理。

“那客人简直是无理取闹……”年轻的白人服务生跑到陆弘亮身边，哭丧着脸向这位经理诉苦。“那客人说，如果做不出自己想要的味道，他就不付钱。”陆弘亮身高 187 厘米，身强体壮。有顾客对本店的冰淇淋有所不满，他怎能坐视不理？“那是怎样的人？”说着日语，像是日本人……”

听到日语，陆顿时兴趣大增。他在大学里没遇上过日本人，而奥克兰会有

如果没有姓氏上的“陈”字，这位 80 后的大眼睛美女也许会叫做“花瓶”，但现在，她更想摘去“富二代”的标签。

80 后大刀阔斧改革

陈丹霞担任高姿总经理之前，这个位子已经换了三位精英。很多人都以为陈丹霞是“大小姐”、又是女性，接下立白集团中的化妆品品牌高管职位似乎是“水到渠成”的事情。

“我的任命书是公司职能部门经过综合评估后做的决定，虽然是家族企业，但家族成员必须靠能力和业绩才能得到任命，在新高姿，我的考核标准与前三任总经理一样。”

跟前三任相比，陈丹霞实际上要面临更困难的“硬骨头”——一方面是员工以将信将疑的眼光看着这位身上贴满了“80 后”、“美女”、“富二代”标签的老总，一方面是管理团队中既有集团派来的子弟兵，又有老高姿的员工，还有前三任总经理引进的精英们，“这可不是一个容易带的团队。”

大刀阔斧开拓销售渠道、彻底垫付公司管理架构，陈丹霞把这个拥有着 25 年历史的企业“翻了个身”。3 年后，她再度交出了一张优异的成绩单——高姿 3 年来年增速都超过 100%。她甚至为高姿描绘出一个美好的未来——



◎软银董事长兼首席执行官孙正义

这么说话的日本人吗？出于本店经理的尊严，陆也深信，无论多么无理的要求他都能立马摆平。

那位年轻的顾客，一看就长着东方人的面孔。所谓的要求就是：“希望能做出稠稠的奶昔。”“明白了，我会做出您所期待的奶昔。倘若不合口味，那不付钱也没关系，只是从今往后也谢绝大驾光临了。”

按照要求，陆小心翼翼地做出了奶昔。顾客把冰淇淋送到嘴边，陆也是目不转睛，连对方脸上细微的变化都看在眼里。人高马大、打着领带、系着围裙的陆弯下腰，用日语恭恭敬敬地问道：“您觉得味道如何？”

“哎呀，很好吃呢。”那人——孙正义微微笑道，坐在身旁的女友优美则报以歉意的笑容。

陆后来成为孙正义的商业合作伙伴，这是两人的初次相识，自那以后，两人的友情一直维持至今。

陆弘亮 1954 年 11 月 3 日生于台北，高中时曾是名噪一时的快速球投手。如今他是 UTStarcom(UT 斯达康)的董事长。对陆来说，会说日语的人具有

进入资本市场。

“潮汕文化”传承到二代

聊天时，陈丹霞常会提到父亲，“父亲一直提醒我，成功的人自强是必须的，但个性不能太尖锐”，“他其实是一个很严格

◎立白集团创始人之一、副董事长陈凯臣的女儿陈丹霞

的父亲，严格之余会跟我们讲很多的故事，他可以把公司里面很多的事情变成很有趣味性的故事跟我们讲，让你理解一些管理上的真谛，当你走进社会的时候底子就打得很好。”

陈丹霞的身上还有着父辈们的缩影——1994 年，陈凯旋和哥哥陈凯臣兄弟俩就在广东以做洗衣粉批发起家，白天当老板、晚上睡地板，16 年后打造出一个年销售额超百亿的企业——在《2010 胡润百富榜》中，立白集团的陈凯旋、陈凯臣兄弟排名第 303 位，当时身家财富达 45 亿元。

也因为陈凯旋和陈凯臣出自潮汕地区，他们对“二代们”继续灌输着潮汕文化传统，“比如低调务实、勤劳节俭、

特殊的意义。他的母亲是在日本出生的华侨，陆虽然生于台湾，但 6 岁的时候就随着父母来到日本，所以，他的日语和中文一样流利。在东京都立城南高校毕业后，他通过旧金山的亲来到美国、进入名校伯克利大学的土木工程专业，可以说也是一位来美国寻梦的青年。

但是到了美国之后，英语就成了短板，为此，陆痛下苦功，再也不说一句日语。何况进了伯克利大学后就没遇上过日本人。直到在打工的冰淇淋店和孙正义相遇，他还是赴美之后第一次说日语。

几个月后，伯克利校园。一个人背着包、穿着橡胶凉鞋，一边看书一边穿过人群。陆不由得喊道：“喂？是你……”“啊，你是冰淇淋店的经理？”几句日语交流下来，陆得知自己比孙正义高了两届。从那以后，孙正义常常带着女友优美光顾陆的冰淇淋店。

几次听下来，陆渐渐改变了主意，此前的想法也来了个 180 度大转弯。他对孙正义的热情以及新奇的创想大有兴趣，反正就算上当受骗也可以从头再来。最重要的是，陆和孙正义有两年之差，他即将毕业。

掘到第一桶金

1978 年 9 月 23 日正午，孙正义驾驶着半新不旧的保时捷 914 急急奔赴宇宙科学研究所。他找到莫泽尔博士，莫泽尔博士则笑容柔和，指了指隔壁的房间，切克在那里专心致志地组装着机器。“一切顺利，机器能动。”切克按下了试验机黑色机箱的按键。

然而，应该是另一件事更有理由让这一天成为纪念日。孙正义高声宣布，他要和优美举行婚礼。

把试验机包好，从九州直奔东京，孙正义的手也是不住地颤抖。他对自己



艰苦奋斗、敢为人先、尽忠尽孝、低调谦虚、永不言败等等，都是非常重要的。”一位在立白里工作的“老臣子”透露，“他们还常常强调‘一家人一家亲文化’、‘感恩文化’和‘责任感文化’”。

知情人士透露，董事长陈凯旋今年才 54 岁，“接班”二字言之尚早，但陈氏兄弟的孩子都是 80 后，随着他们的成长也陆续进入立白学习，积累各个方面的经验。

该人士还透露，除了对“二代们”的培养，立白也通过招聘职业经理人以及其他方面的工作，来进行核心人才的储备，还通过管理培训生职能培训、干部培训班等形式，对公司的管理型人才积极进行储备。

深信不疑。

孙正义发明的是世界上第一台语音电子翻译机，它能进行日语和英语的双向翻译。虽然还不能制成商品，但不管怎么说都是崭新的发明。但是，孙正义的试验机是否实用还不得而知。为了保证实用，这就要求对方企业首先必须具备使机器更小、更轻、更廉价的技术。

当时在电子计算器领域，夏普和卡西欧的技术要优于索尼和松下。他的首选是夏普。夏普是日本最早研发电子计算器的企业，也是电子技术的先驱。但是问题也来了，他真能说服夏普吗？

孙正义在公共电话亭给大阪律师协会打电话，希望对方能介绍一家熟悉夏普的专利事务所给他。孙正义打了好几个电话，找了许多人，总算时来运转。有人向他推荐西田律师，该律师任职的西田律师事务所隶属于夏普专利部。

年过花甲的佐佐木正发现，孙正义外表虽然青涩，但内心意志坚强，具备同龄人所没有的、扎扎实实的思考能力。“他之前去别的公司推销失败，所以刚到我这边的时候还是一副无精打采的样子。但是开始介绍试验机的时候，他的表情一下子就变了。他有自己的信念，我知道，他并不是为了钱才来的。”

佐佐木正认为，这样的年轻人世所罕见，必须大力栽培。青年时期“心怀梦想是开发新产品的第一步”，佐佐木正对此深信不疑，而孙正义就是这样的有志青年。

“看他这么热心，就赌赌看吧。”佐佐木正很看好孙正义，当场就给了他 4000 万日元作为签订专利合同的费用。第一个合约就这样签订了。此外，佐佐木正还委托孙正义研发德语版、法语版的翻译软件。

合同金额总计达 1 亿日元，按照汇率折算，这是一份价值“100 万美元的合约”。孙正义收获了有生以来的第一桶金。