

马云和刘强东:
中国梦的两个成功范本A2 “外滩地王案”
复星一审胜诉A3 龙永图:
中国企业欠缺的四类文化氛围A4 2013 首席执行官的挑战调查:
中国 CEO 的不同理念 B1

2013 年 4 月 4 日, 央视《对话》栏目演播厅里吵闹喧嚣, 一位长者的出现, 迅速“HOLD 住”了全场, 现场顿时安静了下来。这就是柳传志的魅力。然而, 这样的魅力并非因为他独具威严, 相反, 他对现场的每一个人都很和蔼, 脸上微微挂着笑容。

尽管 2011 年卸任联想集团(下称联想)董事局主席, 但柳传志仍担任联想控股有限公司董事长(下称联想控股)。如今, 年近古稀的柳传志, 背略有佝偻, 腿好像也不大听使唤, 但对于这位教父级商界“老兵”而言, 他还有最后一场战役要打赢: 推动联想控股整体上市。

走 50 米安营扎寨 不敢冒险

在很长一段时间里, 柳传志办公桌上放着一本名叫《基业长青》的书, 这本书通过很多案例讲述了那些伟大的公司长盛不衰的秘密。

柳传志后来回忆这本书的内容时说: “《基业长青》这本书里讲到, 一家高瞻远瞩的公司就像一件伟大的艺术品, 你无法指出是哪一点使得整个作品如此完美, 倒是整个作品所有细节协调一致创造出来的整体效果造就出经得起时间考验的伟大特质。”

从联想创立到今天, 近 30 年的时间里, 无论柳传志如何选择, 进退之间, 仿佛都能看到这句话的影子。

在市场的自由王国里, 柳传志一直很谨慎, 柔性突围。作为一个科研企业, 联想并没有从一开始就走上科研的道路, 而选择“贸工技”(贸易—生产—科研)的顺序突围。“贸”在当时的阶段非常重要, 因为它没有资金, 对市场也没有什么概念。”柳传志说。

直到今天, 联想一直在技术创新上采取保守的态度, 电脑的处理器等主要零部件仍来自进口, 而这也经常成为外界讥讽联想缺乏民族担当的把柄。

还有人把任正非拿来和柳传志作比较, 这两位同在 1944 年出生的企业家, 创办了两家风格迥异的企业。

华为从不跟着市场做事, 而是引领市场, 通过技术创新赶超发达国家, 亲手建立自己的品牌。联想显然没有这么“硬气”, 在很多人看来, 柳传志向来软弱, 从来怯于技术的大手笔投入。甚至连当年并购 IBM 全球 PC 业务, 最开始柳传志也反对, 若不是杨元庆前后多次论证收购对于联想的重要意义, 这次收购怕是很难达成。就连柳传志本人也不太敢推动此次收购。

柳传志常说, 所有的企业家中, 他最佩服和欣赏的是华为的任正非, 任正非的胆识与魄力是自己所没有的。但柳传志认为, 这并不意味着他的选择是错的, 他有自己独特的考虑问题的方式。

“企业做技术创业, 一定要脑子非常清楚, 不是匹夫之勇就可以的。在技术创新上任正非比我敢冒险, 但他摔下来的时候会很重。我就是行走 50 米安营扎寨, 然后继续。”柳传志说。

IBM 一次失败的案例在柳传志心里历久弥新, 柳传志把 IBM 的这次惨痛的教训看作悬在自己头上的达摩克利斯之剑, 时刻提醒自己不要冷静决断。

当年, IBM 不愿意眼睁睁看着操作系统的一大块利润滚进了微软公司的腰包, 投入几十亿美元和上万名科研人员研究、推广 Linux 系统, 试图将 Linux 变成全球最受欢迎的操作系统。IBM 期望凭借 Linux 扳回这一局, 结果是 IBM 惨败, 血本无归。

“一定要看清楚, 其他公司会有哪些技术储备, 能不能引领潮流, 现在大家都在做显示屏, 最怕的情况是, 我花了 80 亿元研究出来了新的技术, 人家首先先进的软屏出现了, 我就先赔了。企业首先要活下去。”柳传志总结道, “我的骨子里就不敢骄傲, 因为确实知道环境多难, 知道自己多渺小。”

对于联想的技术未来, 柳传志补充道: “现在市场成为一种常识, 也有了风险投资人提供资金, 另外有专门的职业经理人来帮助科研工作者管理。因此, 可以一步直接进入主题‘技工贸’, 不过联想技术上实现重大突破, 就是杨元庆他们考虑的事情了。”

“一退再退”的逻辑

9 年前, 联想与 IBM 谈判, 谈到未来公司全球 CEO 人选的问题时, IBM 推荐了 IBM 个人系统部总经理、IBM 高级副总裁斯蒂芬·沃德。当时, 联想董事会并不看好这个候选人, 但如果联想当时不接受这个 CEO, 并购谈判很可能就此终止。

两难之间, 柳传志当时意识到, 这是他必须要做出的妥协。“这场并购对于联想要成为伟大的公司至关重要。为了能够把握住



“老兵”柳传志: 推动联想控股上市的最终战役

柳传志喜欢把自己和同时代的任正非作比较, 他说自己不像任正非, 他缺乏硬汉风格, 联想也不像华为在技术投入上可以不计成本、一往无前。他和联想所奉行的是一种柔性的文化, 稳步行、留后路。“大柔非柔, 至刚无刚”。

他要像他一贯稳健的柔性策略, 实现他给自己在联想布置的终极任务, 让联想基业长青。如今, 这位 69 岁的企业家, 依然保持着他 40 岁时的创业激情。如果按最快的进度, 联想控股能在明年上市, 那时的柳传志刚好 70 岁, 古稀; 那时的联想正好 30 岁, 而立。



这次并购良机, 而且, 如果收购后立马换上中国的领导, 海外团队不认可怎么办? 品牌的认同也就是品牌价值出现流失怎么办?”也是出于自身多方面的考虑, 联想最后接受了这位来自 IBM 的 CEO。

2008 年底, 联想出现巨额亏损, 董事会问责, 几经辗转, 柳传志最终得以任命杨元庆重新担任 CEO。联想终于回到了预定的轨道上, 找回了有“联想魂”的企业领导人。

柳传志颇为坦诚地剖析了联想在这几年的艰难历程。8 年陷入, 尽管全球金融危机是让联想陷入低谷的直接导火索, 但根本原因却是联想在 2005 年并购了 IBM 全球 PC 业务之后企业管理方面所留下的隐患, 其中最大的问题就是职业经理人的短期行为。

“但如果当初就执意由中国人来执掌联想, 联想可能会由于不了解国际市场和沟通

障碍在当时就发生更大的危机。联想的高管层普遍缺乏在国际市场上的经验, 在面对如何带好国际团队的问题上, 实话实说, 我们当时的能力还有限。”

柳传志曾在接受采访时说: “我们一直都在朝着正确的方向行驶, 只是在行驶的过程中, 由于外部因素和自身条件的限制, 我们在短时间内无法通过‘两点之间线段最短’的原则前进, 而是被迫要通过绕一个大弯的方法继续保持我们的行驶安全和方向正确。”

柳传志从上世纪 80 年代初开始创业, 那个时代的企业家在这 30 年中都以各种方式“消失”了, 禹作敏、牟其中、马胜利、步鑫生……像柳传志这样幸存下来的, 并不多。柳传志的柔韧特性恰好解释了为什么那么多人倒下了, 柳传志却仍能倔强地站在时代前沿。

联想控股上市最后的战役

直到今天, 还有商界中人把柳传志与卖电脑的“联想”联想在一起。而事实上, 柳传志自 2001 年拆分联想后, 即迈入了资本疆域。

2001 年, 柳传志卸任联想集团 CEO 转身执掌联想控股。当年, 联想控股子公司联想投资成立; 2003 年, 弘毅投资成立。前者做风险投资, 后者做私募股权投资。核心业务定位于初期风险投资和扩展期成长投资的联想投资成立于 2001 年 4 月, 2012 年 2 月, 联想投资更名为君联资本。

柳传志并不采取纯资本打法, 而是投资感兴趣的产业与企业, 哪怕需要搭班子、建平台。与其说是资本操作, 不如说, 他走的是一条靠实力与浓厚资本操作色彩的实业之路。

对此, 有人评价说, “柳传志做这个平台, 是为了实现他的产业报国的终极梦想。”

联想控股锁定的产业, 有神州租车、拉卡拉等现代服务业, 也有化工和农业。联想控股的规划是, 让这些产业排着队向资本市场贡献利润、托起市值。

现在联想控股旗下核心资产, 未上市的

有融科智地房地产开发有限公司, 将成为构成联想控股未来 IPO 市值的重要资产。而新纳入联想控股的神州租车, 在上市前将成为利润来源的新生力量。而在化工和农业, 联想控股也是雄心勃勃。

“我最不愿意上了市以后, 投资人投了你, 你的股价就往下掉, 利润增长不了。所以, 你肯定是要一批一批地来。”柳传志同时指出联想控股的四个愿景: 第一是产业报国, 第二是值得信赖并受人尊重, 第三是多个行业领先, 第四是具有国际影响力。

柳传志透露, 联想控股将于 2014—2016 年整体上市, 联想控股上市后, 过两年, 他就会全面退休。推动联想控股上市, 是老兵柳传志最后的战役。

眼下, 柳传志在联想控股主要管两件事: 一是有关公司的战略部署, 战略部署跟踪; 二是跟上市有关的事务。

用柳传志自己的话说, 他从来不跟具体的项目, 因为那需要仔细地调查考证, 而他沒有仔细调研过就没有发言权。

柳氏语录

“我的中国梦就是把联想办得更好, 这里边也能够为中国的富强出份力, 让联想的员工生活得更幸福, 也是使中国的老百姓生活更幸福中的一部分。”

“作为一个企业家, 我从来软弱, 但是我不摇摆。”

“改革开放以后, 少数人先富起来了, 我们就是受益人。我们真的肩上有责任, 我们真得做好人。”

“当你做着胶卷的时候, 数码相机出现了, 你在市场上就站不住脚。创业团队, 特别是团队的一把手, 吃着碗里的, 还要看着锅里的。”

“康熙是一个能力很强的人, 但是他一直不肯放权, 结果导致‘九王夺嫡’的场面出现。联系到办企业, 企业的一把手就要考虑清楚。如果要是为企业的长远发展负责, 就应该提早开始放权。” (中国经济周刊)

企业家们 请留下来

最近, 微博将王石于两个月前在一次论坛上的讲话重发出来, 引起一定争议。王石说, 尽管中国企业家还是太没社会地位, 但不要去抱怨, 也不要因为社会的一些不确定性而采取移民的策略。企业家精神的核心就是冒险精神, 正因为中国现在这种情况, 才更需要我们企业家。如果我们也移民, 我们的作用也就消失了, 中国的希望还在哪儿呢?

近年来, 一些国内精英移民, 尤其是各个层次的企业家群体移民, 成为一个人人注目的社会现象。对此, 有人十分理性地以经济学的逻辑分析说: 现有制度存在很多扭曲。个别企业家为个人财产安全, 为家人幸福生活而移民, 是合理的选择, 也是他的权利。据此思路, 移民的理由是可以不断增加的, 比如, 一些地方的雾霾似已成最新移民理由。

这个理性经济人逻辑没错。追求自己的幸福、为此而自由迁徙, 包括跨国迁徙, 乃是一项应当获得保障的人权。但是, 合法者未必是道德上正确者, 合者未必是合情者。少数企业家的移民决策合乎理性经济人追求自身利益最大化之逻辑, 但是, 这个世界从来不是也不应当只依循“利”的逻辑运转的, 在它之外、之上还有, 或者说还应当还有“义”的逻辑。

过去三十年来, 中国社会发生了重大的良性变化, 包括中国的自由度大幅度扩展, 民众财富高速度增加。这当然是各方以及民众努力之结果, 企业家则于其中居功至伟。企业家与社会其他群体, 尤其是期望改变自己命运的农民、农民工, 追求社会稳定的专业人士也即中产阶级, 为市场与法治鼓与呼的知识分子, 致力于改革的官员等等群体, 共同变革相关制度, 合作创造财富。这些群体构成变革中国之主体性社会与政治力量, 彼此休戚与共。

少数企业家之所以决定移民, 乃是因为, 体制存在的一些问题还需要进一步变革。谁来变革? 仍然是那个需要企业作为纽带的广泛的变革力量联盟。如果企业家纷纷移民、退场, 那么, 这个联盟就有松散乃至解体之虞, 中国社会推动变革之力量就会流失、弱化, 一些不合理的体制就会延续, 为企业家增加财富而拼命奔波的农民、知识分子, 为拓展企业的权利奔走呼号的工人们, 为拓展企业活动空间的而大胆推动改革的官员们, 就不能不长期被置于不合理的体制下。移民的企业家们心可安否?

毫无疑问, 留下来, 参与、推动制度变革, 企业家当然要冒一定的风险。然而, 企业家之所以令人尊重, 就是因为其甘冒风险, 并具有避免风险、从风险中寻找机会之超人能力。这样的能力对于制度变革同样也是至关重要的。商场上成功的企业家以这样的能力参与、推动制度变革, 中国就有完成平稳的制度转型的可能。

企业家移民当然不失为自救之策, 但这种策略将把企业家变成“搭便车”者, 如果移民者很多, 则过去二十年来社会中已经滋生的对企业家群体之误解, 必然加深。毕竟, 不移民的企业家是绝大多数, 这些负面情绪必然加诸整个企业家群体头上。所以, 企业家们, 请留下来, 在中国创造财富以及参与改革, 此为企业家群体的“义”之所在, 而“义”, 乃是最大且最长远的利。 (秋枫)

传递价值 成就你我

芙蓉王 文化头条新闻

湖南芙蓉王文化传播有限公司

中国猕猴桃之乡 猕猴桃之乡 中国秦岭 中国秦岭猕猴桃

中国猕猴桃之乡 猕猴桃之乡 中国秦岭 中国秦岭猕猴桃

中国猕猴桃之乡 猕猴桃之乡 中国秦岭 中国秦岭猕猴桃

国酒茅台 酿造高品位的生活

联邦电缆 联接世界的力量

- 750-1100KV 特高压、220-500KV 超高压电力电缆
- 110-500KV 海底电缆、碳纤维导线
- 核电力电缆、风能电缆、特种电缆
- 国家级重点工程急需的高精尖产品
- 国家“125”规划重点发展产品

电话: 0717-6697188 传真: 0717-6510555

网址: www.chinaunicable.com