

# 柳传志罕见回顾:九死一生三十年



●联想集团公司创始人柳传志

## 社会责任 红豆先行

### 红豆集团荣获 2014 年度中国企业社会责任杰出企业奖

1月15日,由新华网发起主办的“第七届中国企业社会责任峰会”在北京钓鱼台国宾馆举行,会议正式发布了《中国企业社会责任报告白皮书(2014)》。根据红豆集团在2014年履行社会责任的综合表现,以及在履行社会责任方面所作出的贡献,红豆集团获得了2014年度中国企业社会责任杰出企业奖。

每一个企业无论大小,都不可避免地承担着一部分社会责任。红豆集团认为,企业积极履行社会责任是打造品牌的强有力措施,是企业回馈社会责无旁贷的义务,更是社会能够可持续发展的必须之举。

做公益不难,难在坚持。在履行企业社会责任的道路上,红豆集团身体力行。集团下属子公司,每个公司都有自己的公益项目,比如说红豆家纺的“千里传爱,温暖玉树”公益活动,至今已经持续5年。另外,红豆集团在救助残疾儿童、帮扶癌症病人、支持南疆发展等方面都启动过相关项目。创立红豆爱康基金。红豆爱康基金由红豆集团冠名捐赠,锡山区慈善会以及乐助社工事务所共同打造。红豆集团每年向锡山区慈善会定向捐赠80万元,专项用于上述项目的实施,为锡山癌症病患者提供包含物质救助和精神帮扶在内的多层次、全方位、综合型的慈善救助服务。另外为了帮助红豆内部的困难员工,红豆集团专门成立了红豆慈善基金,对符合条件的困难员工进行帮助。近年来,每年都有80多名特困员工受到红豆慈善基金救助,每年金额都超过70万元。

那么,为履行企业社会责任付出的投入会不会成为企业的负担?周海江认为,履行社会责任是企业的应尽义务。一个没有爱心、不注重社会责任的企业,是一个没有明天的企业。这一句话,也是红豆集团践行社会责任的诺言。

多年来,红豆集团共对外捐款物超3亿元人民币。正是因为积极投身社会慈善公益事业,红豆不仅成为全国首家通过企业社会责任认证的企业,还获得首届“江苏慈善奖”中的“最具爱心慈善捐赠企业”奖,红豆集团党委书记、总裁周海江荣获“2010品牌中国慈善年度人物”称号。

据介绍,在工信部、民政部、人社部、环保部、商务部、国资委、国家质检总局、国家安监总局等多个部委的大力支持下,由新华网发起主办的“中国企业社会责任峰会”已连续举办七届。峰会集专家审议审核、科学数据论证、广泛民众参与、媒体宣传监督为一体,已成为互联网和社会责任领域中最具影响力的高端品牌活动,受到社会各界高度关注,在业界具有广泛影响力。红豆集团因其一贯秉承的高度社会责任感,获得了网友们的认可与好评,票数一路遥遥领先,这种肯定与其有目共睹的付出和坚持密不可分。(小肖)

■ 于东辉

柳传志如今70岁,他下海创业已30周年。面对而立之年的联想公司,柳传志颇多感慨,于是动笔给自己的员工写了一封信,信中提到:“在这三十年中,我们有过无数次要死要活的坎,其中有的是早年间国家计划经济的体制带来的大麻烦,有的是我们战略决策错误造成的苦果,这里面有大量的难以忘怀的痛苦。”

#### “1984”的风云变幻

柳传志说自己没看过奥威尔的《1984》这本书,但1984年对于柳传志来说,却是一个重要的转折点。

对改革开放前知识分子的状态,柳传志是这样概括的:“被阶级斗争搞得心惊胆战,被无所事事的生活搞得麻木不仁。”某种程度上这也许是柳传志对自己那段人生的描述。

1984年,中国改革开放已经进行了6年,但中国人依然生活在计划经济和票证供给的时代。柳传志这一年40岁,月工资78元,全家7口人住在一间12平方米、屋顶铺着石棉瓦的“自行车棚”里,在中科院计算所外部设备研究室搞一项叫作磁记录电路的研究。早在1980年的时候,柳传志已经接触到国外同类研究的优秀成果,这让柳传志

异常苦闷,后来柳总结说:他可以忍受清贫,但不能忍受自己碌碌无为、虚度时光。

1984年10月17日,柳传志和11个同事在北京中关村科学院南路2号计算所的传达室里,创办了联想公司的前身。从这一天开始,柳传志把自己投放到一个完全不可预知的人生轨道当中。

在他40岁之前,中国大部分时间都在进行阶级斗争,整个中国都非常穷困,也没有办法让个人得到发展,实现自己的理想,这让他很痛苦。40岁以后,他选择了创业,也知道会很艰难。柳传志不得不放低身段去和基层工商管理人员打交道,为了一张审批报表,他得接受一个年轻办事员难看的脸色和难听的斥责。

那个时候国家为了保护国内的电脑品牌,对电脑进口额度和关税实施控制。这样一来,能搞到进口批文就成了中关村电脑公司的生存之道。联想自然也是争抢批文的一员,但柳传志为公司设定的底线是“法律手续必须完备”,“必要的时候要割让掉一些利益”。

1988年,柳传志在香港建立香港联想,因为他发现从香港直接进口电脑要比内地便宜得多。借助各种关系,香港联想拿到了美国AST电脑的总代理。在联想AST代理做得正热火朝天的时候,柳传志已经开始想做自主品牌电脑。1994年,中国电脑市场上国际品牌所占份额高达40%,这一年柳传志硬是克服阻力,让时年30岁的杨元庆担起重担,组建微机事业部,销售联想电脑。

不久,国家放开国外电脑进口审批政策,一大批靠代理电脑为生的中关村门店关门倒闭,而已经先行拥有自主品牌的联想却站稳了脚跟。这一经历让柳传志总结出“提前动手拐大弯”的经营原则,并将这一原则运用到后来各个发展时期。

#### 收放自如的“调控”

柳传志给外界的印象是严谨、严厉、爽直、干脆,这也许是他早年受过军事训练和从事科研工作的经历有关。但在“不打领带”的场合,柳传志却显得随和、宽厚,思路天马行空,对任何新事物、新观点都抱有浓厚的好奇心。

1994年,他倾注公司全部资源,全力支持杨元庆这个年轻人开发联想PC业务。另一方面,他又多次当众严厉批评杨元庆,杨元庆委屈到痛哭。这一年,柳传志给杨元庆写了一封信,吐露了自己的苦衷:

“在纯粹的商品社会,企业的创业者们把事业做大以后,交下班去应该得到一份从物质到精神的回报;而在我们的社会中,由于机制的不同则不一定能保证这一点。这就使得老一辈的人把权力抓得牢牢的,宁可耽误了事情也不愿意交班。我的责任就是

平和地让老同志交班,但要保证他们的利益。”

2005年5月,联想实施了一次大胆的战略进攻:兼并国际巨头IBM的PC业务。这次进攻使联想成为真正的国际公司,但接下来却陷入管理和业务上的困顿。董事长杨元庆在应对这些挑战时,显得有些力不从心。

2009年9月,柳传志宣布复出,出任联想集团董事长,杨元庆转任集团CEO。

“在并购IBM PC以前的中国联想,其领导人、团队都是经受过千锤百炼的考验的。但自从并购以后,则一切全变了,商业环境变了,团队变了,公司的治理结构变了——过去是单一大股东为主的董事会,现在是一个真正国际的董事会。过去打仗的方法要在新的环境下调整。要调整、要学习,那就会磨合、碰撞、矛盾;尤其是文化建立,这之中有大量的痛苦,要付很多学费。”

2011年11月,柳传志再一次把联想集团董事长的职务交回杨元庆手中。8个月,他又辞去联想控股总裁一职,由他培养的另一位领军人物朱立南任总裁,柳传志任联想控股董事长。作为一家以“投资+实业”为主的多元化投资控股公司,联想控股目前在下更大的一盘棋,包括两年内在香港上市。2014年11月24日,在柳传志与互联网大咖们的“西山对话”中,他特别谈到,联想控股除了做好大船外,还会投资更多小船,让其进入“联想舰队”。

#### 柳传志的商业感悟

企业家和科学家应该互相尊重,因为企业家懂得技术的斤两与分量。有的技术一般,但企业家很有水平,也能把事情做成;有的技术很好,但是企业家不行,事情肯定很难做成。基础科学和科学发现肯定是技术人员和科学家为主,但是在一个企业里面,要把技术成果变成产品卖出去,还是要企业家主持。如果科学家在企业里非要坚持以他为主,那就乱套了,很多事情没法弄了。科学家是“珍珠”,企业家是串联珍珠的那根“线”。现在我很自觉地把自已归在企业家的圈子里。

在战略制定问题上,我的基本观点是:阶段论、拐大弯。记得有一年北京马拉松比赛的冠军是一个日本人。比赛开始前两天他就去熟悉路况,以10公里为“阶段”去跑马拉松,合理分配体力。这件事给我触动挺大,做企业也是一场长跑,比的是耐心和耐力,别把长跑当短跑跑。

人的因素最要紧,用人的标准要厘清,比如有的老板用人的标准是“对我要忠诚”,但是对老板的忠诚有时候是以损害公司利益为代价的。职业经理人应该具备哪些素质?企业利益第一、诚信求实、坚韧不拔、目标明确。所以,我选人的首要标准是看他是否把企业利益放在第一位。

## 茅台葡萄酒公司荣获河北省农业产业化重点龙头企业称号

1月16日,在河北省昌黎县召开的农业产业化企业年会暨河北省农业产业化重点龙头企业授牌会议上,贵州茅台酒厂(集团)昌黎葡萄酒业有限公司获得河北省农业产业化重点龙头企业称号,茅台葡萄酒公司副总经理兼总工程师高小波参加会议并作为重点龙头企业代表发言。

自2014年以来,昌黎县坚持以农业产业化为抓手,立足生态优势、资源优势,着力发展现代农业,培育主导产业,做强龙头企业,争创知名品牌,加快农业产业化进程。作为立县产业的葡萄酒产业,更是将建设葡萄酒产业园区、打造国际知名干红葡萄酒城作为工作重点,着力营造良好的发展环境,促进产业优化转型升级。构架了“一轴、两带、三核”园区产业空间布局,确定了以葡萄酒

庄园及休闲旅游为主体的“碣阳酒乡”、“凤凰酒谷”聚集区域以及酿酒葡萄种植区,实施“文化+产业+生态旅游”的捆绑式开放战略,形成了集酿酒葡萄种植、酿造、销售及配套设施产业为一体的葡萄酒产业链条。同时,该区域形成了以“赏葡萄园风光、历酒窖隧道、观欧式酒庄、品昌黎美酒”为主题的昌黎葡萄酒文化旅游,作为全国工农业旅游示范点,年接待游客30万人次。

贵州茅台酒厂(集团)昌黎葡萄酒业有限公司自2002年建厂以来,从无到有,从小到大,始终坚持诚信经营,企业 and 产品历来屡获殊荣。2012年被评为河北省诚信企业,2013年获得河北省名牌产品称号。今年又获河北省农业产业化重点龙头企业殊荣。(茅宣)



●茅台葡萄酒公司副总经理兼总工程师高小波发言。

## 绿达山茶油公司再次被确认为河南省林业产业化重点龙头企业

日前,河南省林业厅依据《河南省林业产业化重点龙头企业认定监测管理办法》,在全省省辖市、省直管县监测推荐的基础上,组织有关专家对2012年认定的林业产业化重点龙头企业和新推荐上报的企业进行了复审认定,国内知名医药上市企业——河南羚锐制药股份有限公司相关企业与郑州新亚钢铁储运服务有限公司等发起组建的河南省绿达山茶油股份有限公司等355家企业,被确认为河南省省级林业产业化重点龙头企业。

扶持林业产业化就是扶持林业,扶持龙头企业就是扶持林农。开展省级林业产业化重点龙头企业认定工作,是根据国家、河南省有关规定和政策,加大对林业企业的支持力度,推进河南全省林业产业发展的重要举措。为进一步做好省级林业产业化重点龙头企业的服务与扶持,充分发挥龙头企业辐射带动作用,推动全省林业产业化建设,为建设富强河南、美丽河南做出新的贡献,河南省林业厅组织落实了全省



林业产业化重点龙头企业的监测、考评,最终认定包括绿达山茶油公司在内的355家企业为省级林业产业化重点龙头企业。

作为一家新兴“绿色企业”,河南绿达山茶油公司是一家以山茶油加工及油脂储备为主的股份制企业,公司成立于2011年11月,计划投资5亿元,分期建设年产3万吨山茶油生产线及精制山茶油软胶囊、茶皂素生产线和20万吨油脂储备及河南省木本植物油检验站项目。一期建设已投入实施,在新县产业集聚区九龙岭分区食品园征地200亩,建设高标准的现代化油脂生产线和功能齐全的质量检测中心。

绿达山茶油公司凭借雄厚的资金支持、

良好的市场运作、敏锐的市场嗅觉和较强的市场竞争力,走“公司+基地+农户”“公司+农户”链条式产业化之路的经营模式,坚持“秉承绿色品质,打造健康生活”的理念,立足大别山腹地河南新县当地丰富的油茶资源,在促进地方油茶产业发展的同时,积极整合区域及其周边山油茶资源,采用最先进的现代化生产工艺,生产出品质优良、物美价廉的“绿达”牌山茶油产品,把山茶油资源生产、开发和利用项目发展成为企业增效、农民增收、有益消费者健康的产业,推动了区域经济社会发展,并以日趋显著的辐射带动作用带动并促进了周边上万林农共同富裕。

据悉,绿达山茶油公司是2012年12月首次被认定为“河南省林业产业化重点龙头企业”的,并于2014年8月被河南省人民政府认定为“农业产业化省重点龙头企业”;其“绿达”品牌纯野生压榨山茶油还于2014年9月被中国农产品加工业投资贸易洽谈会组委会评定为“优质产品”。(汤兴)

## 河套酒业 中国白酒科技大会 摘取三桂冠

1月18日,由中国食品工业协会主办的第二届中国白酒科学技术大会在北京隆重召开。作为内蒙古酿酒行业的领军企业,河套酒业在大会上一举摘取三项桂冠——国家级白酒评委、河套酒业总工程师任国军荣获“中国白酒工艺大师”称号,国家级白酒评委、河套酒业酒体设计中心主任张红梅荣获“中国评酒大师”称号,河套酒业的《白酒固态发酵机械化生产设备的研究及利用》科研项目荣获“第二届中国白酒科学技术大会十大优秀科技成果”奖。在中国白酒最高级别的科技盛会上,河套酒业连夺三魁,彰显了企业的科技创新、科研成果转化能力和酿酒先进水平,成为行业翘楚。

#### 科技创新: 推进企业持续发展

科学技术是推动企业持续健康发展的动力。近年来,河套酒业不断投入大量的人力、物力,致力于白酒科研和技术创新。开发研究白酒机械化生产。河套酒业在传承白酒固态发酵传统生产工艺的基础上,大胆创新和改革,与现代科技相结合,实现白酒酿造过程的机械化,改变了中国白酒千百年来手工作坊式的生产方式,做到了清洁卫生、安全标准生产,实现了循环经济和生态酿造,成为中国白酒酿造史上的一次飞跃,为中国白酒业闯出了一条新路子。河套酒业酿酒机械化生产被著名白酒专家沈怡方称之为“这是中国白酒生产的一次真正意义上的革命”。著名白酒专家高月明则认为“河套酒业开创了白酒机械化生产的新纪元”。

河套酒业依靠科技创新,改进河套酿酒生产工艺,解决了一些长期难以解决的酿酒技术性难题,尤其是在酿酒工艺过程中,采用长期储存、中、高温曲,引入河套地下优质矿泉水,运用传统的固态发酵工艺,采取分层蒸馏、分段摘酒、分级贮存,对原酒进行长时间的陶瓷坛储存,充分利用原酒在贮存过程中发生的物理和化学反应,改善原酒的感官风味,促进原酒品质的提高。储存期满后,采用国际上先进的色谱仪、光谱仪等检测设备对原酒进行理化指标分析,国家级品酒员再进行感官品评分析,根据不同产品在质量和风格上的要求进行勾兑组合,使白酒自动化管理系统和人工品评相结合,从而形成了以五种粮食配料、中高温大曲、优质泥窖发酵、不锈钢锅蒸粮酿酒、量质摘酒、分级储存、白酒自动化管理系统为主的一整套科学、合理、规范的河套白酒生产工艺,实现了河套原酒产量质量的提升,研发出了浓香型、清香型、复合香型、营养保健型四大河套系列酒,确立了河套系列酒?“窖香幽雅、绵甜醇厚、协调甘爽、味净香长”的北方淡雅浓香型白酒的典范。

#### 人才战略: 为企业提供智力支持

实施人才战略,为企业科技创新提供强大的智力支持。为充分调动广大科研技术人员的积极性和创造性,河套酒业给予他们优厚的待遇条件,全力支持科技人员搞科研开发。同时还与区内外的大专院校、科研院所建立了长期的“产学研”技术合作伙伴关系,进行白酒技术的研发与合作,建立了长期的人才培养机制,为企业培养和储备了一批优秀的酿酒人才,企业有国家级白酒评委7人,自治区级白酒评委11人,其他各类技术人员400多人。同时企业拥有自治区酿酒工程技术研究中心、自治区级技术中心、河套酒类检测公司,先进检测设备50多台,确保了河套酒的至纯至真的品质。

任国军、张红梅作为公司科研技术带头人,长期从事企业酿酒、科研等技术工作,在公司白酒科研、应用性研究领域做了大量卓有成效的工作,推出了一代又一代新产品,所开发新产品多次获得中国食品工业协会白酒质量奖、中国驰名商标白酒精品、国家白酒评委感官质量奖、国家专利、发明专利等。

科技创新,提高了企业的核心竞争力,不但培养了诸如任国军、张红梅为代表的众多科研技术精英,更为河套酒业带来了丰硕的科研成果:多年来,企业获国家科技进步奖1项,省部级科技进步奖5项,地市级科技进步奖6项,在酿酒微生物研究、基础研究、工艺研究、产品研发等方面获取国家专利32项,其中就有5项为机械设备实用新型专利。(母新利)