正在崛起的计算机传奇—联想计算机

作者：Allan Gold, Tony Perkins, Glenn Leibowitz

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 2001. 3

联想集团董事局主席柳传志接受本刊专访，阐述联想成为中国与亚洲区个人计算机王国的过程

在全球各地，人们想要买计算机时，首先浮现脑海的大多是世界知名大厂的牌名：IBM、Compaq、戴尔等等。但在中国可不是如此。在中国最响亮的计算机牌名叫做联想计算机。从没听过联想？这可能不会维持太久了，因为柳传志正殚思极虑要让联想声名远播。联想集团的董事局主席柳传志于 1984 年创立了这家公司，现在已跃升为中国（与亚洲区）最大的计算机王国，营业额高达 33 亿美元，并且预期三年内营业额会再翻两番。

联想虽然仍由国家管控，但已在香港公开上市发行。柳先生是公开上市发行的笃信者，并开中国分配股票选择权之先河。在香港接受麦肯锡公司的 Allan Gold、Glenn Leibowitz 及 Tony Perkins 访问中，柳先生谈及在中国创建一家市场导向企业的挑战，以及联想对于竞争激烈的高科技业的未来展望。

问：联想当初是怎么创立的？你当初怎么会创立这家公司？

答：当时我是在中国科学院做磁记录存储的。但是我设计的科研成果最终往往被束诸高阁，没有办法变成产品。到了 1984 年，中国市场经济改革开放的成效逐渐出现，国家领导人提倡要把科研成果转化成产品，推广到市场上去。我自己非常兴奋，愿意做这工作，虽然当时许多人对这工作都无法理解。人们把作科学家看得很崇高，把作商业看得很低下。

更重要的是，我们虽然是一个国有制的公司，但一开始就用了民营的机制。我自己得到银行、到外面去筹集资金。20 万人民币起家投资的金额很少，根本就不够用。国家也的确给了我很好的机会。我跟公家谈了条件，我要求有人事权，公家不能给我安排副手。另外，我有财务支配权，我内部人员的工资、奖励由我来安排，不要按国家的要求来做。

过了一段时间，我就想生产自己的机器（个人计算机），因为我们是科技专才。但是，当时中国国家是个计划经济的体制，不允许我们生产机器，因为在中国，生产要有批文（执照）。政府觉得中国已经有很多任务厂，何必还要核发给我们这样的公司生产计算机的批文？所以我就订了一套策略，先到海外、到香港，香港不要批文。我们在香港办起了公司，先做贸易，后又办成了工厂。这时候，中国的计划部门看到了我们有这个能力，就给了我们批文，我们于是又回到了中国。

问：您对西方科技的依赖程度有多高？有没有哪些西方企业是您试图模仿的对象，或者您会想要向哪几位执行长学习？

答：我们开始给外国公司作代理时，我们发现我们必须学习管理方法。我们不停向外国企业学习，同时也不断深耕中国的计算机市场。我们最早最好的老师是惠普。我们在给惠普作代理时，比较全面学习了怎样去组织销售通路，怎样去推广市场。后来我们把惠普的贸易做得非常大，惠普在中国计算机界地位非常高。我们又跟英特尔、微软学习策略。我们会不断地看一些国外管理的书籍。

特别是一些企业领导人的著作，像是安迪·葛洛夫、比尔·盖兹，尤其是台湾企业家的著作，像施振荣等等。但重要的是，我要根据中国的实际情况出发，没有生搬硬套外国的管理理论。我最欣赏的执行长是奇异的杰克·威尔许。我曾到过奇异经理人训练中心接受过两周的训练课程。我希望下回到美国时能跟他碰个面。

问：您现在在中国是推广哪些品牌？

答：我们最大的业务是惠普的激光打印机和喷墨打印机。第二大是东芝的笔记型计算机，第三是思科的网络产品。另外，还有 IBM 的迷你计算机，及微软的应用软件。

问：联想有没有任何自有品牌产品会跟上述产品发生直接竞争？

答：像东芝的笔记型计算机，我们也有自己品牌的笔记型计算机，现在我们自己品牌的笔记型计算机已变成中国的第一位。几年前，东芝笔记型计算机在中国的市场非常小，一年才卖几千台。后来请我们作独家代理后，我们把它发展到成了中国第一品牌。但就在这两年，我们有了自己的品牌后，我们的品牌又超过了它们。

另外，像激光打印机，惠普是第一，我们第二，这也形成了竞争。又如网络产品，我们和所代理的台湾产品有竞争。思科的档次很高，我们跟它不会有竞争。所以正是这个原因，我们把公司拆成两个，一个专门代理产品，一个做自己品牌产品。联想计算机将维持在香港上市，专卖自有品牌产品；神州数码则会独立成为一家新的上市公司，专门代理其它公司产品。

问：您认为联想在中国成功的关键要素是什么？

答：假如是站在更高远的角度，实际上，我们做了两件事情，而两者我们都是以美国企业作为学习的榜样。一件是我们把公司进行了股份制的改造。我们认为进行了股份制改造以后，就能跟外国的公司站在同一起跑线上。我们的员工有股票选择权，对其工作表现有积极的激励作用。第二点，我们打下了一个非常坚实的管理基础。这管理基础分两个层次，一个层次是基本要素，譬如是如何进行市场推广、通路管理、商品销售，订货及物流管理。还有一个更深层次的东西，就是到了文化层次的管理，也可以说是激励和信誉，这比建立根本的管理原则更为麻烦。

问：可否进一步说明在中国进行这方面管理会面临的挑战？

答：譬如美国人已经有很强的市场意识，有很强的信誉意识，有很强的敬业精神。可是在中国由于改革开放不久，人们对市场意识不强，对信誉的要求也不那么严格。在中国要如何激励企业的领导团队呢？国有企业在这方面受了薪资的限制，实行上会有困难。如果一个高层主管只能领到微薄的薪水，他不会觉得有必要负责任，也没有能力负责，因为有很多事都不在他的掌控之内。

我们试着在联想建立一套不同的企业文化。我们希望最高层主管是本着一种事业心的心态来工作的。事业心的意思，就是比上进心要高出一层，就是不只是为了经济报酬和更好的职位而努力。上进心这种现象是很正常的，但对联想来说还不够。联想的经理人必须本着献身联想这个事业的心态。如果联想做得好了，他也就可以获得丰厚的报酬。中国一个礼拜休息两天，但是绝大部份联想的雇员都只休息一天，用来去学习，他们是自觉的，就是因为有这种文化。

问：您提到激励员工的一个重要方式是发股票选择权？

答：我们 1994 年开始发放股票选择权的计划，实际分配是在 1998 年左右，并且产生了极大的帮助。我们公司的宗旨之一，就是要把员工的追求融入到企业的追求之中。因此，要让它们变成真正的主人的话，从物质上讲，股票选择权是个非常重要的部分。我们上市公司中的 10% 员工有认股权。整个公司现在大概有 74 亿股，有 7.4 亿股是给员工认股的。凡是到公司两年以上的白领工作人员，就都会有认股权证。但是到了高层以后，分配额就会多出很多。

问：作为中国最早在境外上市的高科技公司之一，您如何看待上市的经验？

答：我觉得上市对联想有两大作用，一个是融资，一个是接受股东的压力。我觉得上市作用，绝不仅仅是为了拿到钱，接受股东的压力本身就是一个进步，因为股东要求你进行规范化的管理。从某个角度来讲，我把这种压力，认为是一种动力。所以，我们公司要求特别的透明，就是要把情况全部让股东知道，好的，坏的全部要股东知道。联想公司的最根本目标，就是股东的长期利益。

问：有没有具体例子来说明怎么执行所谓的透明化？

答：第一个例子，香港股市的要求是每半年公布一次业绩，而我们做的是三个月，和美国一样，这在香港的公司是很少数的。第二个例子，譬如在 1998 年前后，有一些中国企业内部发生了问题。他们把银行借来的钱，用高息贷款贷给别人，从中取利，最后，收不回来账，就出了问题。发生这个事件以后，我们为了让股东了解我们的状况，当天晚上我们就召开了电话会议，向全世界的股东说明我们的财务状况，说明我们从来没有这种情况，请大家放心，若遇到这种情况，立刻告诉大家。这在西方企业可能很平常，但在中国是很少见的。

问：许多公开发行的公司，在经济环境不好的时候会采取裁员的手段，最近高科技业尤其受到重创。这个模式在联想会不会采用？

答：原则上讲，裁员的方式对联想也是适用的，但是我会非常谨慎地使用这种方式，因为文化上跟美国公司还是不同的。就是可以用，但我们不会随使用，它可能给公司长远的发展带来冲击。公司里有人工作不称职的话，他在这个岗位不称职，他的领导会把他退到人力资源部门去，在那里帮他寻找新的工作，三个月之内再寻找不到新的工作，我们才会对他进行辞退。就是说，人力资源部有责任帮一个不称职的工作人员寻找工作。但是，在需要大规模裁员的时候，我们可能会发给被裁员者三个月的工资，不会再从这个部门调到那个部门，因为整个公司本来就不需要人。

问：目前尽管全球个人计算机市场发展趋缓，但中国大陆的发展还是很快速，你们认为存在哪些重要商机？

答：从宏观角度而言，中国的市场起点低。譬如说 PC 在中国中型城市里，有 4% 的家庭开始有家庭计算机，大城市大概在百分之十几，不到 20%。这样一比，就比美国差了很多，因此有很大的市场潜力。再者，就是中国的客户有中国特殊需求，又跟国外的不完全一样，因此我们可以把市场划分更明确，用这样的办法来跟外国的企业进行竞争。美国公司虽然科技能力很强，但是它是面向全球去做研究，它没有在中国市场上下这么大的功夫去研究。

只考虑产品应用的不同来讲，第一，由于中国的文字本身，会带来对 IT 产品的使用习惯的不同。譬如说，美国人一般习惯用键盘输入，键盘的方式只适合拼音方式，不适合方块文字。所以中国的计算机，一定要开发成更好的手写体，或者是声音输入。另外，就是企业使用习惯，比如中国的财务报表跟美国的财务报表是不同的，因此，像软件开发上就有不同。开发这种产品就要对中国企业的运作方式有很深刻的了解，这一方面，可能是美国企业和中国企业相比，相对较弱势的地方。服务本身也是我们发展的策略重点。在中国有 1000 万个小企业，它买了计算机主要做记账、库存、采购、工资等方面的用处。仅仅买一部计算机，可能不够，譬如一个公司有 200 个人，需要连上网，怎么保证其软件能够根据所需连上网，然后怎么为它服务。我们预期这会是一个获利颇丰的业务。

问：今后扩大市场占有率，实现利润目标的过程当中，联想会面临哪些主要的挑战？

答：最主要的挑战是我们这个行业变化太大。我们现在还不能像美国企业一样，站在领导潮流的位置，我们实际上，主要是跟上潮流。很多美国公司有不同的方向，我们怎样去分析、判断哪些是将来的主流？第二个挑战是我们在中国的市场比例越来越大，占到中国个人计算机市场 30% 以上，再往下做，一定会有局限，总有一天我们要向海外发展，计划是在 2005 年左右。

问题是我们要如何向海外发展，要卖自有品牌，还是做 OEM。我们分析以前取得的成绩，主要是利用国内的本土优势，譬如我们的产品怎样符合中国人的使用习惯。但是到了国外以后，这种优势就没有了，所以我就会很谨慎地向海外发展。

我们可以看到台湾企业，几乎到海外去全都不打品牌。它没有能力在海外去跟国外品牌竞争。做 ODM 或 OEM 可能是我们将来的道路，跟台湾一样，走台湾的道路，和台湾的企业合作。

问：联想如何利用网际网络来拓展业务或降低成本？

答：我们已经利用网际网络有效地降低存货，进而降低成本。

具体数字，我说不出来。但是很明显的，在计算机行业里，库存的积压是影响成本的重要问题，因为计算机价格变化很快。联想现在也可以按照用户的需求订单来生产。这给了我们极大的帮助，因为在中国，我们最大的挑战者可能是美国的戴尔。今年戴尔排在第六、七名。戴尔的主要特点就是根据订单来进行生产。我们在这方面也有充足的准备。

在北京的工厂里有 6 条生产线，其中有 3 条生产线专门是按照用户订单来生产。我们在中国，有几千点销售点，还有一百家专卖店，有三千多家代理。这些代理向我们订货的时候，几乎全是用网际网络的方式来订。这些订货完全是根据需要的规格生产的。比如说有人要 20GB 的硬盘，而有的人要 10GB 硬盘，我们可以专为用户进行特殊生产。成本会比较高，但利润也会较高。我们现在只做 B2B，因为受到付款问题的限制，我们不直接接终端用户的单。现在的问题，一个是银行付款不够发达，另外一个是中国公路派送的问题，造成 B2C 几乎完全行不通。

问：网际网络未来在中国的前景如何？

答：网际网络未来在中国大陆肯定有很大的前景。像在美国一样，网络改变生活习惯，我觉得完全是可能的。人们现在很羡慕美国人在网上拿到各种资料，在网上进行购物。在中国目前很困难。如果付款和公路的基础设施能够改善，这对网际网络的发展将大有助益。最主要被这两个问题卡住，我估计这要再过两、三年才能解决。

问：您对培养人才有什么计划？

答：为了联想长期的发展，老一代的创业者，包括我自己在内，渐渐把棒子交出去是很重要的，要让更多有能力的年轻人接触新事物。跟我一起出来创业的老创业者有十几个人，他们现在的精力能力，离实际需求都已有一大段距离了。我选人有两个标准，第一，他是否能将公司的利益摆在第一？第二个标准是才能、能力的考量。对于能力，我着重的是他是否有学习能力，能将不同的工作都做好？他是否擅于向外国公司学习？擅于从实践中学习？我不太在意他一件事情做得成功与否，我在意的是，他在失败后怎么样去总结教训，接下来怎么做。

问：您有没有采取特别的管理模式？

答：我刚刚建立公司时，采用的是「由上而下」的方法领导管理团队，也就是我们称为「指令式」的方法，就是命令式的方法，就是我怎么接下边怎么做。这是因为可能当时我比下面的人员高明一点，我可能看得更正确。而且他们有更多计划经济的头脑，所以就采用这种管理方式。到了 1990 年代初的时候，公司进了一些高素质的年轻人，我就把「指令式」的方法改成为所谓「指导式」的方式。「指导式」的方式就是大家一起讨论，以我的意见为主，属下做具体工作，但是由我来进行指导。再到后来，1994 年和 1995 年以后，我就把工作方式逐渐改成为「参与式」，「参与式」的意思就是属下提出计划，我来提供意见。

这样我身边的人就有了非常大的舞台，他们自己可以做决定。到今天公司的一些重要策略决策实际上都是他们来做。我把自己的位置由一个导演，逐渐变成一个电影制片人的位置。我出钱，我来决定应该拍武打片，还是文艺片，具体公司的导演位置放在他们身上。所以当我最后宣布退休的时候，我相信我的投资人都不会惊讶，因为这些年来，我已经是个名义上的领导角色，已经是年轻人在做事，所以会很稳定的交班。