

要办一个没有家族的家族企业

联想控股有限公司董事长兼总裁柳传志合肥畅谈心路历程

实习生 王晓倩 记者 沈娟娟/文 李超钰/图

在中国科学院计算技术研究所内,南院和北院之间有一间传达室,从1984年起,它的功能就不是简单的“传达”,而是蕴藏了一个企业的梦想,这个企业就是联想集团,而这个集团的创始人则是拥有传奇经历的柳传志。

“我们就是在这个传达室里做起来的。”昨日,联想控股有限公司董事长兼总裁柳传志在“庐州讲坛”侃侃而谈,从PPT上的传达室照片开始,谈的都是自己一路走来的经验教训。



谈并购:最担心“文化磨合”的风险

一个是计算机行业的“国际大腕”,一个是土生土长的中国企业,2004年,联想以12.5亿美元成功收购了IBM的PC业务,这被业界称为“蛇吞象式”的并购震动全球,但当时这并不被业界看好。

昨日在庐州讲坛上,柳传志坦言,其实在收购之前他做了不少功课。那时候,他和团队肩上的担子并不轻,担心并购后的品牌是否被承认,也担心员工流失。不过,最让柳传志担心的是

文化磨合的风险,因为中国企业并购了一个美国的大型企业,这该怎么融合?“说是融合,其实就是与何人在一起如何配合如何干活,即使是调到一个新的部门,不把磨合处理好了也不行。”

谈亏损:金融危机只是导火索,不是炸药库

2008年金融危机,将联想推到了一个悬崖边,业绩大幅下滑。这时董事会采取果断措施,柳传志也对亏损的原因进行了分析,“金融危机只是导火索,不是炸药库,只是金融危机把这个点爆了。”

在柳传志看来,并购后,企业管理是个大问题,原来的CEO领导班子,特别是CEO本人有很强的短期行为。他还记得,那位CEO来联想工作带着很强的愿望,希望在他任期之内,联想的营业额、

股价、利润等都有大幅增长。“他对现期利润过于重视,但像我们这种行业,对未来不做打算是不行的。”柳传志表示,文化冲突也是亏损的原因之一,因此必须辞去原有的CEO并改组。

谈留人:画一张有诱惑力的饼激励员工

就这样,柳传志跟CEO杨元庆一起,组建了一个中西合璧的领导班子,4个中国人,4个外国人,分别担任研发、销售、人力资源、财务等重要位置。

好地磨合和熟悉。有些人不禁要问,CEO被炒,剩下的人不会动“走”的念头吗?柳传志心里清楚,这是个很严重的挑战。因此,柳传志定了一个4年的激励计划,如果每年都能完成任务,到了第4年,这些高管将会有

远超过以前的激励,“这虽然是一张画的饼,但看着还是很有诱惑力的,所以看在钱的面子上,他们全都留下来了。”

谈企业文化:以身作则是唯一途径

让柳传志感受深刻的是,在联想集团不断作战、不断国际化的过程中,企业文化起了很大的作用。“让战士爱打仗,让战士会打仗,组织有序、高效运作,关键在于激励和文化。”柳传志昨日也分享了联想的核心价值观:说到做

到,尽心尽力。如何形成并传承核心价值观?美国公司墙上贴的一句话让柳传志很受启发,翻译过来是:以身作则,不是劝导他人的重要途径,而是唯一途径。

柳传志做对了,留下来的高管组建了一个相当稳定的班子。起了比方,在2004年之前,他抽烟18年。“开公司得给别人散烟,拿公家钱买烟容易跟自己的烟搞混了,拿自己的钱买也不合适,所以跟4个做领导的人一商量,就把烟戒了。”柳传志很自豪,只有他一个人一直坚持到今天。

谈联想:办一个没有家族的家族企业

移动互联网红火,联想一定要试试;做强IT主业后,联想业务开始向房地产等行业延伸,而柳传志的定义是要把联想办成一个没有家族的家族企业。

子也都是学电脑出身,如果这些孩子全进了公司,父母也在公司当领导,将来很难管,可能要出毛病。

“再一联姻就更麻烦了,于是做了决定,子女不管多优秀,都不能进公司。”柳传志表示,只有这样举贤避亲,才不会出现选择性的开展,都有在合肥发展的意愿,他们在全国各地投的企业也希望在合肥找到能投的企业。

谈合肥:要开展全方位战略性长远合作

神州数码、君联资本、融科置地、弘毅投资……这些都是联想控股有限公司开展的多元化业务,除了笔记本电脑之外,联想跟合肥还会有什么渊源?

在昨日的庐州讲坛上,柳传志也公开表示,联想多元化业务

柳传志告诉记者,在联想入股安徽迎驾酒业后,在安徽还有别的投资意向。

听柳老爷子讲“故事” 柳传志昨走进中科大

曾皓 杨保国 记者 李皖婷

昨天晚上,联想集团创始人柳传志来到中国科学技术大学,坐在600名学生中间,展示了他和蔼可亲又不失幽默的一面。

“卖过电子手表、旱冰鞋”

柳老爷子说自己走上创业之路,是因为“憋得不行”。在改革开放的浪潮中,身为技术人员的他和几个同事一起投资了20万准备干点“大事”,没想到出师不利,不到一个月就被人骗走了14万。“我卖过电子手表,还卖过旱冰鞋,都赔了钱,现在想想那时候是挺惨的。”

听到主持人说他“曾一家七口住12平方米的房子,这种吃苦耐劳的精神让我们都很佩服”时,柳老爷子就连说了几个“不”字:“可别,穷不能让人佩服。我当时也不想住,可人人都得住那个,我每次一想到比我资格老的科学家也住那么小的房子,就觉得挺知足的。”

“家里太太才是领导”

有同学让他比较一下他和乔布斯有什么不同,柳老爷子咧开嘴乐了:“我不能跟乔布斯比,他是业务上的天才,做事也可以不顾一切。我选择的是平稳登顶的道路,做事总是把保底的事情想清楚再去做,这大概就是我和乔布斯的差别。”

柳老爷子说,自己就是一个再普通不过的人。用他自己的话说,智商以前尚属中上,现在记忆力衰退了所以属于偏下的行列了;虽然情商还行,但在家里太太才是握有大权的书记。“我从来没想到‘以天下为己任’,也没想要当官,我每天想的就是踏踏实实把企业经营好,养活手下这几万名员工,湿润社会的空气,就算是我的信仰了。”

“别用家里的保命钱创业”

主持人让他给大学生创业支个招,柳老爷子回答之前先问台下:“你们中有多少人真的想创业啊?”台下“呼”的一声竖起密密麻麻的胳膊。

不过虽然大家的创业热情高涨,柳老爷子还是泼了盆冷水。“从学校里出来创业能一步成功的,真的是少之又少。办企业会遇到哪些困难,应该怎样解决,先做什么后做什么,这些都不是刚毕业的学生可以理解的,所以想创业尤其是拿家里父母的‘保命钱’去创业的,一定得慎重。”

“从学校里出来创业能一步成功的,真的是少之又少。办企业会遇到哪些困难,应该怎样解决,先做什么后做什么,这些都不是刚毕业的学生可以理解的,所以想创业尤其是拿家里父母的‘保命钱’去创业的,一定得慎重。”

不过虽然大家的创业热情高涨,柳老爷子还是泼了盆冷水。“从学校里出来创业能一步成功的,真的是少之又少。办企业会遇到哪些困难,应该怎样解决,先做什么后做什么,这些都不是刚毕业的学生可以理解的,所以想创业尤其是拿家里父母的‘保命钱’去创业的,一定得慎重。”

“从自身‘复盘’才叫学习”

“对你们来说,学习能力很重要。从书本上学的,或是由别人告诉你的,都远远不够。”柳老爷子说自己念书时,班上100名学生,他的成绩始终稳定在前10名左右,就是因为他每天晚上都会把白天学的内容像

“过电影”一样在脑子里回忆一遍,这样就能发现很多听课时没发现的问题,然后再翻开书本找答案。“从自己身上‘复盘’很重要,这样进步才会快。不然光挑些和自身无关的去研究,那不叫真正的学习。”