

# 柳传志专访：如何重塑联想品牌

2011年01月05日



五年前，柳传志作为电脑制造商联想公司的创建者和董事局主席，宣布斥资17.5亿美元收购IBM历史悠久的PC业务，从而在全球商界引发了一阵不小的震动。此次交易令联想跃居全球第三大PC制造商，也标志着中国企业第一次接管一家美国大公司的业务。并购结束后，柳传志卸任联想董事局主席——仅留任非执行董事，以便为新组建的中美领导班子让路。

但是，这两家公司的合并进行得并不顺利。联想的消费类产品非但不能从中受益，公司的两种管理文化之间还在酝酿内部斗争。联想的股票价格受到拖累，从2007年10月时的22.50美元猛跌到次年12月时的5.50美元。2008年底，金融危机爆发，联想第三季度财务报告称，公司的亏损接近9700万美元。

去年，联想董事局终于有所行动。收购IBM之前的核心管理人员杨元庆改任CEO，接替辞职的美国人威廉·阿梅里奥；柳传志再次担任董事局主席一职。此外，联想还启动了全新的商业战略。

这些调整开始奏效：公司于2009年后半年开始重新盈利；《商业周刊》评选柳传志为“中国最有影响力人物”。11月11日，联想发布第二季度财报。得益于欧美订单和新兴市场需求的增加，公司盈利提高44%。联想该季度的净收入总额为7660万美元，而去年同期的收入为5310万美元。

近期，在法国里昂召开的“世界企业家论坛”上，沃顿知识在线采访了柳传志，探讨联想的发展历程；他作为首位接管美国企业的中国CEO有怎样的感受；以及他和新的管理团队将如何重塑联想品牌等话题。

以下是双方对话的文字编辑版。

沃顿知识在线：谈谈联想早期的情况好吗？

柳传志：我们在1984年11月创建了这家公司，最初有11个研究员，中科院计算所投资20万元人民币，这笔钱在当时相当于3万美元。刚开始，它就是一家在北京某单位正门接待室里办公的小公司。

沃顿知识在线：当时你们面临哪些困难？

柳传志：公司创立初期面临很多挑战。第一个就是，我们都是研究员，对于如何经营企业一窍不通！资金也是一个问题——那时，一部电脑约为1万美元，所以我们只买得起三台电脑。但是最大的挑战还是计划经济造成的。我们需要进口元部件，但政府不予配合。所以，我们只能从黑市上购买。这些困难和挑战不同于今天的企业家所面临的问题；得益于中国的市场经济，情况已经大为改观。不过，尽管存在种种挑战，我们还是非常成功的：我们与跨国品牌竞争，为中国企业树立了信心，为中国进入世界贸易组织铺平道路。

沃顿知识在线：你是有史以来第一位接管美国企业的中国CEO。感觉如何？

柳传志：这个消息在当时非常轰动。人们将这件事情比喻为“蛇吞象”。绝大部分人都不看好。他们认为我们很勇敢，但必将失败。我还记得，在并购行动后，我在一所中国商学院面对EMBA专业的一群学生发表演讲。我问他们，有多少人对于这次并购有信心？只有两个人举手。我看了看，发现这两人都是联想的员工。

沃顿知识在线：为了将IBM的PC业务融入联想，你当时采取了哪些具体措施？

柳传志：合并之前，我们设想了每种可能的风险。因此，当两家公司合并的时刻终于到来的时候，进行得非常顺利。我们首先希望将（笔记本电脑）品牌ThinkPad融入公司。第二步是吸收技术。第三，我们需要结合全球的资源：销售渠道、分销渠道和员工。

沃顿知识在线：尽管您曾经计算过收购的风险，但在两家公司真正合并时，您遇到的最大挑战有哪些？

柳传志：我们面临三个非常严重的风险。第一：并购后，客户还会购买公司新所有者的产品吗？第二：员工还会不会继续为新雇主工作？以及第三：中式和西式管理方式之间会不会发生冲突？

沃顿知识在线：那么，是否出现过管理层面的冲突？来自不同文化的人们之间是不是很难建立信任？

柳传志：我必须说，在一定程度上是有困难的。绝大部分问题存在于高级管理层。

沃顿知识在线：为什么会这样？这与权力结构的校准方式有关吗？

柳传志：在以前的管理模式下，每当需要做出重要决定时，CEO只需要和该决定直接涉及的部门主管进行商议。管理层的其他成员只需要在最后投出赞成票即可。

沃顿知识在线：也就是说他们的赞成票是预料之中的结果？

柳传志：是的。他们不参与讨论，因此必须同意。

沃顿知识在线：后来的企业文化变成什么样了？

柳传志：在前期的情况——也就是并购之后、危机发生之前——公司并不在意兑现承诺这条原则。高层管理人员年年制定预算。但是，每当某个季度目标无法兑现时，他们就会降低期望。董事会目睹了多次管理层不能兑现承诺的例子。下属和经理也存在类似的情况。制定目标的时候，下属有时会提出过高、或者过于夸大的目标。但是经理却不会说什么，因为他们担心这样会疏远员工。另一方面，有时候是经理给下属提出不切实际的目标，下属也不会说出来，为的是避免批评自己的老板。

沃顿知识在线：金融危机时发生了什么？

柳传志：2008年第四季度，经济形势恶化。我们蒙受了巨大的损失。当年最后三个月——也就是10月、11月和12月——是非常非常阴暗的日子。董事会就是在那时采取了具有决定意义的行动。前董事局主席杨元庆成为了CEO，我再一次担任董事局主席一职。公司重新调整，进行重组。

沃顿知识在线：联想的新权力结构是如何校准的？

柳传志：我们目前组建了一支九人的领导层——四名中国人，四名西方人，三个来自美国，一个来自欧洲。这九人代表了公司的各个方面，结合了东西方的人才。这支团队相互之间非常了解，都很合得来，相处融洽。

沃顿知识在线：这支新的管理团队会不会采用更加集体化的决策流程？

柳传志：每个月，他们都会聚集在一起讨论公司的各种问题。每个人都很尽心、都有发言权。每当需要做出一个重大决策的时候，他们会考虑到宏观环境和公司的细节——每个人都会考虑，这项决策会对自己的职能产生怎样的影响。是的，这种决策方式会花费更多的时间，但对于关键的问题，这种策略是最好的，最终达成的决策也是最佳的。

沃顿知识在线：谈谈你希望塑造的公司文化吧——也就是你说的“联想之道”。

柳传志：我们非常关注企业文化。文化就是核心价值观：“联想之道”意味着，我们说到做到，尽心尽力。如今，“联想之道”是联想并购后状态的另一种说法。新的公司文化——“说到做到”——并不仅仅是一种态度。当我们提出一个目标时，会仔细考虑，确切知道应该如何做才能达到这个目标。

沃顿知识在线：“联想之道”如何反映您对待员工的方式？

柳传志：我们的核心价值观的关键在于“以人为本”。我们需要确定员工是热爱这家公司的。当我们获得成功时，需要用奖励的方式回馈员工。我们还要关心员工，确定他们生活舒适。

沃顿知识在线：公司的新战略是什么？

柳传志：过去，公司关注的是成熟市场，很少关注新兴市场。但新的管理团队有不同的想法，我们不断加大针对新兴市场的投入。过去，公司的客户基础是商业客户，消费类产品很少。但今天，公司的个人电脑用户增幅已经超过了商业客户。而公司的高层以前并不关注这

个市场，没有制定个人电脑业务的增长策略。现在，因为策略上的正确，公司的业务更加稳固了。

沃顿知识在线：能否举几个更加关注消费产品市场的例子？

柳传志：我们公司不断推出大量针对普通消费者的产品。今年，我们推出了ThinkPad Edge，这是一种轻便而强大的笔记本，面向小企业市场；我们推出了结合个人电脑与智能手机的产品Skylight smartbook。此外，我们还会推出带有可拆卸屏幕的笔记本IdeaPad U1 hybrid。不仅如此，为回应苹果的iPhone，今年我们在中国推出了乐Phone 3G智能手机，并且还会在新兴移动互联网领域推出更多产品。联想的市场份额从危机发生前的7.6%提高到了目前的10.4%，个人电脑业务在全球市场的份额排名第四。

沃顿知识在线：据我们所知，中国上个月刚刚成功研发出世界上运算速度最快的超级计算机。中国人将因此获得怎样的优势？您是否认为，这条最新消息恰好是美中计算机技术现状的写照？

柳传志：我认为，就全球各地的人们所使用的电脑而言，70-80%是在中国进行组装的。一些元部件，比如内存和显示器，却只有20%、30%或者40%产自中国。而对于操作系统等软件组成来说，这项技术（的主动权）尚未掌握在中国人的手中。至于中国新研发的超级计算机在象征层面有何意义，我并不想多做评论。

沃顿知识在线：随着中国国内消费规模的增加，您是否认为全球高科技企业会根据中国消费者的口味、而非美国消费者的口味来决定自身发展方向？

柳传志：中国人无疑会对IT企业的走向发挥更大的影响。汽车和个人电脑的使用量几乎与美国相当。而且，中国有8亿手机用户，规模之大不言而喻。我们已经看到，中国人影响到了一些技术的发展和普及。十年以前，短信还并不十分流行。但是在中国，发短信已经是非常普遍的事情了。中国人逢年过节的传统之一就是问候亲朋好友。打电话需要很长时间。因此，当短信技术出现后，很多人选择了发短信的方式。发短信由此在中国流行开来，最终也在西方国家普及开去。

沃顿知识在线：对于有兴趣在中国市场开拓业务的美国企业，您有什么建议吗？

柳传志：如果我碰巧收购一家，我会告诉你答案。