

# 继往开来 迎接联想新时代

## ——纪念联想二十年\*

柳传志\*\*

(联想控股有限公司 北京 100085)

关键词 联想,二十年

1985年初,我第一次参加IBM的PC代理商会议,端坐在最后一排,怀揣着科技人员刚刚下海的心情,紧张而兴奋,这是一个新事业的开始。20年后,2004年底,我代表联想集团,在收购IBM全球PC业务的文件上签字,感受到全中国乃至世界目光的注视,同样让我感到紧张和兴奋。这是联想两代人梦想的实现,同时又是一个新的事业的开始。

两代联想人用坚韧不拔和脚踏实地走过了20年的路。

对我们的国家来说,这20年是承上启下的转折中的20年,是将篆刻在中国历史长河画卷上的20年,这20年承载着迷茫和艰辛、勇敢和坚韧、挫折和困难、突破和成功,总结两个字的话,应该是“辉煌”。

在联想度过这段历史的人,由青年变成了中年,中年变成了老年,我们把生命中的精华,铸成了联想的成功,而无数个像联想这样的企业,用自己的成功积累成了共和国改革开放的辉煌。

1984年中国科学院计算技术研究所投资20万元,由11个科技人员开办了联想的前身——中国科学院计算机技术研究所新技术发展公司。10年后,1994年,联想集团的总资

产12亿元,员工2300人,营业额47.5亿,税后利润1.4亿,20年后的2004年,联想控股的总资产198亿元,员工人数18000人,营业额425亿,税后利润13亿元。累计上缴国家税收61.3亿元,上缴大股东科学院6.2亿元。

在联想走过的20年里,越过了无数的沟沟坎坎,发生过无数个可堪铭记的成绩和挫折,我们站在远处,退出画面看画,总结出联想历史上对中国的IT产业以及经济社会产生影响的四件大事:

(1)在和国外规模企业争夺PC市场的竞争中,我们拔得头筹,在亚太市场和国内市场都取得第一的位置。在PC领域,由于中国企业居于市场领导地位,从而大大降低了我国各行各业信息化的成本,促进了我国信息化建设的速度。同时,为其它领域正在和外企展开竞争的中国企业助威。

(2)为高科技产业化探索了道路。高科技如何产业化是我国实行“科教兴国”战略方针的瓶颈。控股旗下的联想集团和神州数码的成功实践,说明了高科技产业化的主要载体应该是企业。联想成为中科院以至全国科研院所科技改革的排头兵。

(3)在大股东中国科学院的大力支持下,联想实行了在控股公司层面的股份制改造,使员工持股会以购买的方式持有了35%的股份。而在子公司层面,则通过期权的方式解决了管

\* 本文为联想二十年纪念大会主题报告,略有删节

\*\* 联想控股有限公司总裁

收稿日期:2004年12月15日

理层的长期激励问题。股份制改造的实现,不但使新老管理层的交接工作能够顺利进行,而且股东通过董事会对管理层实行了有效的激励和监督,为后来联想控股旗下的各个子公司建立科学的公司治理架构奠定了基础。联想的股份制改造用了8年时间,采取分步的方法实现。无论是实质还是“拐大弯”的方法,都为中国的国有企业,特别是高科技企业的产权机制改造趟出了一条道路。

(4)2001年,我们选拔了杨元庆和郭为作为新一代联想人的杰出代表,执掌了联想集团和神州数码的帅印。公司管理层稳定的交接班,解决了束缚中国本土企业持续发展的瓶颈和难题,为联想百年基业奠定了扎实的基础。

当我们回顾盘点这20年企业发展历史的时候,对于能够身处民族IT产业的大潮,并通过自己的努力而有所贡献,倍感幸运和自豪。

1999年,联想15周年纪念大会的时候,我们曾经发出了“振兴中国高科技产业,振兴中华民族的信念永存!”的誓言,分拆3年以来我们做得怎么样呢?

应该说元庆和郭为执掌帅印的这三年是艰难的三年。由于市场环境风云突变,领军人物一下子接过整个企业难免缺乏经验,致使业绩达不到高标准的要求。他们不断总结经验教训,多次发起冲锋,表现出昂扬的斗志。

2001年正式拆分以后,郭为率领着联想控股的一支主力部队成立了神州数码公司,在继承联想优秀管理理念的基础上,独立运作,二次创业,打造全新的品牌。在过去的三年中,神州数码将联想起家的代理分销业务做得有声有色,分销的市场份额稳居第一,总体比一比二、三、四、五名的总和还多,牢牢确保了神州数码在分销领域不可动摇的领导地位。

不仅如此,向服务的转型也取得了初步成功。软件、系统集成蓬勃发展,知识管理、项目管理的能力大大加强,软件收入从2001年的3000万元发展到2004年的5亿元人民币。在金融、政府行业公认第一,税务行业取得重

大突破,完成了遍布全国的国税征管系统建设等重大项目。

2003年,第一季度神州数码发生了1.5亿港元巨额亏损的情况,以郭为为首的最高管理层,在董事会的帮助下,能够及时总结失利的经验教训,直面挑战,阵脚不乱,全公司从上到下,狠抓运作管理,讲诚信、负责任,当年即实现了扭亏为盈,第二年又表现出大幅增长。这一切,充分体现了神州向打造斯巴达克方针迈出了步伐,为联想求实进取的文化提供了又一例证。

联想集团的领头人杨元庆,在多元化发展战略路线受到挫折以后,毫不气馁,不急躁,组织班子研究总结经验教训,及时进行战略调整,最终制定了走国际化道路、专注发展PC业务的新的战略路线。这就有了并购IBM PC业务的冲天之举。

这个庞大的项目谈判时间长达13个月,谈判的过程,充分显示了联想集团“精准求实”的执行能力。项目组在做宏观分析时,能够退出画面到足够远的地方,看清楚,想透彻;在做几百个具体问题的梳理时,扎得进去,细致耐心。在组织架构、交易结构、董事会构成、CEO选拔等重大问题谈判以前,都有高级管理层和企划部门提前做出分析,提出指导思想和关键点。在把握价格谈判时,由于提前做过周密的分析,所以火候拿捏得当。项目组对隐藏的风险进行了分析归纳,逐条制定了解决方案。在项目宣布以后,几乎每一个投资人或媒体提出的问题,都是当初考虑过的,有解决方案的问题。

在未来的业务运营中,关键的人物是董事长和CEO。董事会决定派出杨元庆担任新联想的董事长。考虑到新联想是一家国际化的企业,市场和员工都是以国际化为基础的,合作以后还要借助IBM的资源支持,联想和IBM双方共同决定CEO由IBM推荐的三个高级副总裁中进行选拔,最后我们选出了IBM主管PC部分业务的资深副总裁Stephen Ward先

生,无论是在我们考察 Stephen Ward 先生的时候还是元庆和他大量工作的交往过程中,Ward 先生的积极进取精神、丰富的工作经验、清楚敏捷的思维和良好的沟通意识,给我们留下了深刻的印象。

在整个谈判的过程中,我们清楚地体会到,这是一次真正体现实力的项目。这不仅是指我们的资金实力和我们的融资能力,最主要的实力是业务水准。通过谈判可以发现双方工作语言是相通的,谈的问题,无论是研发还是供应链、销售渠道,彼此都有共识。

这次收购是联想用进取精神取得的战略突破,为中国企业走向国际化探索了道路。从2003年联想更名 lenovo,到今年3月作为奥运的 TOP 赞助商,再到今年 IBM 的 PC 并购案,能够看出,这是一次战略实践,轮廓清楚。从中可以看到联想管理层在战略中的进取创新和深谋远虑。

这次收购是中国企业在 IT 领域规模最大的海外投资,特别是和 IBM 的合作,大大提升了中国企业及 IT 产业在全球的地位。联想现在的所作所为起到的正是中国企业领头羊的作用。

在中国,类似联想这样 20 年的企业,在发展中都可能会遇到“如何再上一个台阶”这个瓶颈,联想用并购的方式,大胆突围,闯出了一条路。然而,这条路是否能走通,要看今后做的情况。理论上,联想集团今天已迈进了世界 500 强的门槛,但真正的被承认,最少要在 3 年以后。现在投资人是疑虑的,表现在股价上,所以一方面对他们要进行介绍,更重要的是业绩表现。只要我们按照预定方案,做出结果,股市肯定会有尚佳的反映。

此刻元庆正在指挥着两条线作战,在并购案进行的同时,国际市场上激烈的战斗正在进行。这是一场典型的黑山阻击战,每寸土地都在争夺。只有这条战线取得胜利,才有可能在新业务的整合中结出丰硕的果实。

总之,杨元庆领导下的联想集团拥有了前

所未有的机遇。成为一个大规模的国际化企业,是两代联想人奋斗的目标。现在大门已经打开,脚已经迈进去了,但是能不能立足、站稳,还未成定局。全世界的目光在注视着你们,你们要显示的是实力,而绝不仅仅是勇气。向前迈进,义无反顾,我们相信你们的勇敢智慧和能力,相信你们一定能为联想、为中国企业突破重围,闯出一条阳关大道!

就在几天前,在并购 IBM PC 事业部的发布会上,我们正式宣布,联想集团的董事长由元庆来担任。而我则卸去联想集团董事长的职务,仅保留董事身份。目前,我还担任控股公司总裁职务,负责领导控股公司及旗下五家主要子公司的总体战略发展。因此,今天除了联想集团和神州数码之外,我还代表控股公司总裁室对联想大家庭的其它业务状况做一个介绍。

联想控股公司除联想和神州两家主力子公司之外,还有新增加的联想投资、融科智地、弘毅投资这样几块业务。而控股公司本身的定位则是一个投资管理型的公司,它本身并不做具体业务,而是作为一家资产管理公司存在。

2000 年分拆后,控股公司必须担负的职责,①促进联想集团和神州数码两家子公司的  
发展。②保证资金利用的效率最高,并能控制  
风险。

此外,当我从联想集团总裁的位置上退下来的时候,最想做的一件事,就是通过对企业管理实践的摸索,来验证我们对选人、用人、培养人的体会。把我们选中的年轻人放在领军人物的位置上,由他们和我们共同选择行业,我们则代表股东——联想控股进行投资,用“高举高打”的方式不断进入全新的业务领域,最终培养出我们进入多元化产业发展的能力。

分拆四年来,控股公司的业务模式基本定型。我们新的三家主力子公司——联想投资、融科智地和弘毅投资,先后已运作一段时间,对行业的规律研究下了不少功夫。目前,各家公司的运行良好,都取得了相当不错的成绩。

联想投资公司从事的是风险投资业务。在

总裁朱立南的领导下,公司目前管理着两期超过1亿美元的基金。自2001年4月成立以来,已投资了大IT领域里20多个创新企业,投资额超过了5000万美元,其中,中讯软件在香港主板成功上市并表现优异,卓越网和重庆宽带分别被亚马逊和网通收购,也获得了非常好的投资收益,不仅如此,联想投资作为中国风险投资业的新兵,很好地利用了联想20年的产业背景和管理经验,同时又按照风险投资的组织模式独立运作,因此能够在短短三年之内,就建立了在本土风险投资公司中的领先地位,获得了业界较高的认同。

房地产公司正式成立于2001年,定名为融科智地。在总裁陈国栋的率领下,先积累开发建设能力,再摸索房地产的经营能力。不仅成功开发了深圳研发大厦、上地联想大厦,从物业到单纯写字楼经营,再到住宅领域的开拓,一步一步进行战略布局,创造了融科咨询中心A座、深圳研发大厦满租、住宅拥有200多万平方米的土地储备的良好成绩,为房地产业务成为控股公司的重要支柱奠定了基础。

而组建于2003年的弘毅投资,则是联想控股旗下专事并购投资业务的子公司,是联想控股旗下五大业务中最年轻的业务。总裁赵令欢是联想迄今为止第一个担负领军人物重任的海归派。经过近两年的业务实践,弘毅投资的发展已经步入正规,公司已建立了一支有投资经验和潜力的管理团队,管理着包括联想控股、高盛、新鸿基等国际知名金融机构参与的两期基金,总体基金规模超过人民币10亿元。到目前为止,公司已投资了包括金融和建材等行业的数家企业,建立了良好的投资组合阵容,并对医药、汽车零配件等行业,建立了深入的行业认知。目前弘毅投资项目源充足,已投资项目发展良好,符合投资预期。

对于联想投资和弘毅投资,无论在管理的基金规模还是投资回报方面,都必须成为业内领先企业,成为最好的企业之一。对于融科智地,要通过你们的产品和经营业绩,在房地产

领域形成业界和客户共同认可的优秀品牌,为尽快成为控股公司重要的产业支柱,奠定良好基础。

控股公司作为母公司,主要做三件事:第一,是对这几家不同类型的企业将采用不同的投资管理方式;第二、尽量协调资源,使它们能够形成优势互补;第三、组织好各方面的服务工作。

联想控股的最高追求,就是愿景,即以产业报国为己任,致力于成为一家值得信赖并受人尊重,在多个行业拥有领先企业,在世界范围内具有影响力的国际化控股公司。

这个愿景有四个要素:第一,产业报国。第二,要值得信赖,受人尊重。第三,在多个行业内,拥有领先企业。第四,在世界范围内要有影响力。

联想控股提供的是一个平台,有好的运作机制,有优质的资源,有高效的服务体系,要为有理想、有道德、有能力的年轻人提供施展的空间。联想控股旗下的子公司将按照自己提出的愿景,制定的战略,选择的道路,去演出一幕幕生动的活剧。我们这些老同志经历过阶级斗争的岁月,那是虚度光阴。我们的前辈在黑暗统治的年代,更是报国无门。今天国家和时代给我们提供的机遇,我们一定要加倍珍惜。年轻的联想大家庭的朋友们,我们这些联想创业的老兵,已将一面红旗插在了民族工业的山峰上,上面书写着“产业报国”几个大字,为了这个理想,希望你们牢记自身的责任。

1988年,郭为刚来联想的时候问我,“你们已经把公司做得这么大了,我们还能干什么?”现在看来,我们翻过的只是丘陵,你们要攀登的才是真正的险峰。希望你们能够树立高远的志向,同时又脚踏实地,“有理想”,而又“不理想化”,实现伟大的抱负。历史的画卷在你们的面前缓缓展开,无比宽广的舞台等待你们去驰骋。而中华民族经济发展史中,也必将留下你们的足迹!