

# 联想控股柳传志：从“蒙着打”到“想着打”

正文

我来说两句(0人参与)

扫描到手机

2016-10-18 14:14:06 来源：同花顺财经

 手机看新闻

创业者，不分地域和国籍，从来都是推动经济发展的主要动力。联想控股董事长、联想集团创始人柳传志，从30年多前的小平房起步，到如今公认的“商业教父”，对中国乃至亚洲经济的贡献有目共睹。17日，柳传志接受了《联合早报》采访，从创业起步到发展，谈联想控股的未来。近期，柳传志还将作为连氏杰出访问学者赴新加坡，于10月20日发表题为“以联想为例谈中国企业的发展”的主题演讲，分享中国第一代“创客”的心得。

以下附《联合早报》原文：

(文/孟丹丹)

“1984年，我们刚从研究所出来创业的时候，实际上就是蒙着打，对经营一个企业的常识性的东西根本不懂，只能一步步试，有时候碰巧正好做对了，蒙对了。后来就慢慢开始想，开始总结，要有目标，要想着打。”



“蒙着打”起步的联想集团创始人柳传志，历经30多年风雨而不衰。他在分享创业心得时说，企业没有足够大的能力时，就要适应环境，要在坚忍中变强变大。(林子恒摄)

全球最大的电脑制造商——联想集团的创始人，被视为联想灵魂人物的柳传志接受《联合早报》专访时，谈到早年的创业经历，坦言起步时是“蒙着打”。

1984年，已届不惑之年的柳传志与中国科学院计算机研究所的10位“老伙伴们”拿着20万元（人民币，下同，约合4万新元）的创业启动资金“下海”经商。

“20%是为改善生活，80%是想知道到底能够做些什么。”文革结束还不太久，改革开放刚起步，迫切希望实现自我价值的柳传志们在创业初期并不十分确定该做些什么。

80年代仍是中国物质匮乏的年代，倒买倒卖紧俏商品是快速致富的途径之一。为了积累原始资金，也为了改善生活，柳传志和他的研究员同事们加入了“倒爷”“板爷”（指用北京人力三轮车贩卖货物的人）的创业大军。与那些人一样，柳传志们也倒卖电子表、旱冰鞋、电视、电冰箱等稀缺物资。

然而知识分子出身的柳传志毕竟不是合格的“倒爷”，20万元最终被骗掉了14万。

擅长管理和战略的他从此开始为公司的未来发展谋篇布局。

与草根创业者们不同，从科研机构走出来的柳传志们在技术上有着无可比拟的优势。1985年，联想推出具有联想功能的汉卡，将英文操作系统译成中文输入。汉卡让联想挖到了第一桶金，联想这个品牌也由此诞生。

外向型和产业化

并作一步跨了

有着敏锐市场嗅觉和远大抱负的柳传志并不满足于于此。他看到了电脑市场的蓝海，决定自己生产PC机（桌面电脑）。

“当时是计划经济，生产电脑需要首先取得生产批文，联想很小，也不是体制内的企业，不可能拿到生产批文，也没办法让人家相信你的潜在能力，所以当时我们只能选择绕道海外生产，然后才得到了认可，能够在国内生产电脑。”

于是，柳传志与同事转道香港注册公司，自行生产PC机，从而将“外向型和产业化并作一步跨了。”

曲线救企只是应对计划经济钳制的一种策略，小企业要想在当时混乱无序的环境中生存下去，还要有过人的勇气和智慧，有时甚至要踩在红线上。

计划经济搞民企举步维艰

但不做改革的牺牲品

“创业初期，那时候中国是从计划经济向市场经济转轨的时期，很多法律法规不自洽。像联想这样的企业，当时要完全在很安全的地方走，其实是走不通的，基本上要踩在红线的边上。”

柳传志回忆说：“比如我们当时做电脑，有很多元器件要从国外进口，但当时国家由于外汇管制，外汇无法自由兑换，我们要到黑市上拿高价去买。这个过程本身就带有政策方面的风险，管理人员可管可不管。”

他进一步解释说：“当年，中国往何处去，特别是经济发展往何处去，并不是很清楚。到底计划经济和市场经济选择哪条路走，也不是很清楚。以前留下的政策、规定甚至法律，都是为计划经济制定的，像民营企业这种市场经济代表性的产物，在当时的环境下确实举步维艰。”

作为一位历经30多年风雨而长盛不衰的民营企业家，柳传志经常对外界说“不做改革的牺牲品”，“不说违心话，不说损害企业利益的话”。他对自己几句话的解读是，在企业没有足够大的能力时，就要适应环境，要在坚忍中变强变大。

他说：“我们是一个由小变大的企业。当年在企业很小的时候，确实受到很多不公正待遇。但企业逐渐成了一定规模，而且这些年国家的环境也在不断改善，这种情况就很少遇到了。”

也正是由于柳传志非凡的智慧与勇气，联想从80年代一个作坊式的小公司发展到目前有一定国际影响力的大块头。

2005年，联想集团以“蛇吞象”的气势收购IBM个人电脑业务，震惊全球；2013年，联想电脑销量跃居世界第一；2016年，联想控股在“2016中国民营企业500强”榜单上位列第四，在世界500强企业排名第202；联想控股营业额超过3000亿元（600亿新元），员工达7万5000多人。

不过，随着PC制造业走下坡，仅靠单一的高科技风险会很大。

热衷投资现代农业

用互联网思维务农

柳传志其实早在2000年就未雨绸缪，将联想集团转向多元化投资控股公司，柳传志也从此变身投资人。

在访谈中，这位已在资本市场浸淫多年的投资家，对金融生态圈、层级合伙人制以及创新消费等时下热点话题侃侃而谈。

他说，联想控股之所以将投资重点放在金融、医疗、农业食品和创新消费领域，是因为看好中产阶级的崛起带来衣食住行巨大的消费市场与空间。

在众多投资中，柳传志对现代农业情有独钟。他不仅派出了IT部门的得力干将，用互联网思维经营农业，还以自己的姓氏为猕猴桃冠名，称其为“柳桃”。

从一名体制内的科研人员，到一言九鼎的民营企业家，再到资本市场大鳄，柳传志的财富虽然远比不上新世纪崛起的IT首富们，也没有显赫职称，但他的故事与他的名字一样，都构成了中国改革开放传奇的一部分，他亲身参与的民营企业家发展历程，也持续地激励后代企业家。

（责任编辑：杨雄 UF047）