

联想控股公司总裁柳传志在大师论坛演讲 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/260/2021_2022__E8_81_94_E6_83_B3_E6_8E_A7_E8_c70_260973.htm 今天论坛的题目是东西方融合潮流下的管理盛会，我觉得对这个题目发言，多少有点困难。因为我们在并购MBAPC部分以后，到现在已经整整两年了，在这两年之中，应该讲，出现了大量的精彩纷呈的东西方文化管理的融合和冲突。故事非常多，但是这些事，现在仍然属于进行中的东西，那是必须保密的，最起码此刻我讲不合适。但是我所能说的，应该讲，这个并购案到现在应该说走上了一个稳定的发展的轨道。两年前，并购的时候，我曾经讲过，不管将来这个并购成功与否，都是MBA课堂上最好的范例，现在看来，作为失败范例的风险已经不是很大了。我今天想谈的是，企业核心管理层的领导力问题。这个问题也是东西方管理中共同认为是突出重要的问题，所以也不算离题。我就拿联想这个事情来举例子说明我的观点。刚才薛院长已经介绍了联想创始的情况，现在联想控股旗下的企业营业额总的是人民币1389亿，总资产有651亿，员工有3万人，这些年上交给国家的税收有76亿，上交股东有10亿，对我们自己来说，有了长足的发展。我自己觉得，联想到今天，我们把它分成两个阶段，在2001年以前，我们是一个阶段，那个时候的联想主要是在PC领域内的一个制造业企业，在这个阶段，我们大概做了四件事情：第一件事情，就是我们应该在国内率先了高科技产业化，因为联想是中国科学院计算所的一个企业，中国科学院在90年代以前，或者说到90年代之中，我们国家大学和科学研究单位的科研成果如

何能够产业化，一直是我们国家的一个大问题。联想率先走出了这一步。把科学院的科研成果率先做到了产业化，这是我们做的第一件事。第二件事就是在和国外的大型的好企业在PC领域的竞争中，我们到现在为止，占了先手，取得了一定的成功。因为在我们国家，90年代以前，是通过用高关税，有批文的方式保护自己的民族品牌，不让外国的企业进口PC。但是这样做的结果是大大的妨碍了各行各业信息化的建设。就是那时候，中国PC机厂家的PC质量实在是不行，越保护越不行。但是到了90年代初期，我们国家发现这个问题以后，把关税大幅度降低，批文取消，让国外的PC进来以后的结果是什么？各行各业的信息化进展得非常快，但是中国的几个品牌，做PC的，完全受不了这种突然性的冲击，被冲得七零八落，包括联想在内。当时最大的企业是一个国企，我们的行业的老大哥叫长城电脑(13.78,-0.41,-2.89%)公司，但是一打开闸门以后，实际就被冲得差不多了。山东有一家浪潮排第二，现在以做服务器为主。第三家是上海的东海，最后一家是联想。而联想在那个时候就是痛定思痛，这是1994年初的事，我们研究了大概两个月，到底在资金、技术、管理、人才都不如外国企业的情况下，还能不能敢跟人家争。最后我们研究的结果，下了决心到电子部去请战说我们要高举民族工业大旗，然后把我们的销售模式，内部组织管理架构做了彻底的调整，选拔了当时29岁的杨元庆来担任事业部总经理，从此以后，在大幅度的更新之下，以后不断的突破。到96年的时候，我们已经成了中国PC领域的第一名。但是当时的市场份额仅仅是6.9%，那已经是第一位了。后来再继续发展下去，到现在，我们在中国的市场份额占了36%。重

要的一点是中国的市场是国外大企业特别重视的市场。人家绝不是派二二三流角色在那儿竞争，在竞争之中我们占了先手，市场份额比二三四名加起来还要多。在亚洲我们是第一名，在2004年、2005年并购了IBMPC以后，现在排在世界第三位，如果我们做得不好的话，可能就会掉到第四位，第五位，如果做得好，我们还想继续往前奋进，这是我们做的第二件事。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com