

# 柳傳志：傳奇可以蔓延

## ——當選《福布斯》中國年度商業人物之後



【本報綜述】《福布斯》中文版宣佈，將“2011中國年度商業人物”授予67歲的聯想控股董事長兼總裁柳傳志，這是近三年來首次只有一位企業家當選《福布斯》的中國年度商業人物。極富商業戰略頭腦，但又懂得委曲求全的理想主義者柳傳志，一手打造了“製造卓越企業”的聯想控股，正試圖在混沌的中國商業界複製自己和聯想的傳奇。

《福布斯》中文版編輯部認為，儘管全球經濟（包括中國）面臨高度不確定性、甚至為擔憂和恐懼所籠罩，柳傳志仍然通過自己的聲音和行動傳達出了一位企業家寶貴的信心、決心和勇氣。這成為《福布斯》將此殊榮授予他的最重要原因。作為中國最“健康長壽”的明

星企業家之一，柳傳志充分體現了在中國這樣一個充滿活力和諸多特色的環境中取得成功所必須具備的特質對風險的高度警覺、對機會的敏銳捕捉與對誘惑的抵禦、對人自始至終的關注以及用人的謀略，今天這些從實戰中摸索出來的中國式管理經驗，也豐富了全球跨國公司的管理思想。

儘管已經放棄繼續競選，乾了22年芝加哥市長的理查德·戴利（Richard Daley），仍舊陪著赴美考察的柳傳志轉悠了一整天，他仍希望為自己的城市做點力所能及的事情，柳傳志這樣的人物，正是他要極力爭取的對象。“戴利讓我很有感動，他把自己當成了這個城市的主人。”柳傳志回國後立即將旗下負責投資業務的朱立南和趙令歡叫來，讓他們去芝加哥看看有沒有投資機會。不過對於那些鼓吹現在是海外並購與投資最佳時機的觀點，他就不那麼熱心了。他已經收到了很多這樣的邀請，有一些也來自美國。

比如曾有一家位於夏威夷的五星級酒店，擁有400個房間和一個高爾夫球場，開價1.8億美元，他就沒怎麼搭理；但卻投資了另一家公司，該公司在日本收購了上百家三四星級酒店，他的理由是日本即將大幅放開對中國人的旅遊簽證，這樣可以與中國的資源對接。冷淡主要出於風險考慮，他認為對海外的熟

悉程度遠遠不夠。而他之所以成為過去二十多年來中國最“長壽”的明星企業家之一，很大程度上正得益於他的風險意識。

“我在剛開始辦企業的時候基本上是光腳的，來不來就一籃子雞蛋一塊兒上，也因此被騙過，嚇得魂飛魄散。到了後來基本上就不會這樣做了，總是會考慮多大的噸位是相對穩健的，多大的噸位是帶有冒險性的，嚴格掌握一個度。”他回憶道。

在他看來，相比國外，國內的風險則小得多，而且機會也不少。“很多人都認為中國紅利正被耗盡，我不認同。我調查的結果是機會非常之多，比如農業、消費、農業與城鎮化的結合。關鍵是我沒有那麼多人，做不了，如果有足夠的人才，我可以很快就投入更多的資金，都是好項目。”他兩眼放光。

相比巴菲特，柳傳志似乎更喜歡做個實業家。“我還有一種實業情結，希望從投資上賺到的錢，最終返回到實業上。”即便是投資，他也喜歡積極地介入被投資企業的具體運營，就像一個創業導師一樣。他將聯想控股定位為“製造卓越企業的公司”，而他自己毫無疑問就是那個製造卓越企業家的人。但也有人擔心，他是否會將自己的這種“實業”情結與“投資”業務需要的完全不同的決策體系搞混——那可能會很危險，據

說在朱立南創建聯想投資業務時，就曾提出過類似的問題，他承諾不用實業思維妨礙投資決策。將這兩個領域兼顧的想法，一直對中國企業家們產生無窮誘惑力，但成功者卻很少，更多的是兩者最終都不精。

在一定程度上，他將自己的幸福建立在於聯想這個“大家庭”的興衰上，而為此他也開始更多的關心這個國家的興衰（典型的中國傳統中“家國天下”思想）。2006年他成立了非營利性組織中國企業家俱樂部，會員幾乎囊括了中國當今最優秀的民營企業家，他稱“想和民營企業裡面做得很大、比較正派的人一起弘揚商業正氣”。

半個月前，他帶領俱樂部的37名企業家考察了紐約、華盛頓、新澤西、費城和舊金山的政經界，與他們會見的人包括美國前國務卿鮑威爾、美國副國務卿霍馬茨、Facebook的扎克伯格等人。“中國民營企業聲譽一直不是太好，比如質量、知識產權等，總有這樣那樣的問題。我們希望能借此行亮出中國民營企業家的風采和態度。”而在之前的另外一個場合，他則提醒俱樂部的企業家們“不要忘記自己是誰”。

《福布斯》中文版認為，在接下來的幾年，柳傳志需要證明自己不僅能帶領聯想在PC相關實業領域取得成功，還能在其他實業領域也取得同樣的成功。

# 最可能在2015年前消失的五個品牌

普諾諮詢公司（Prophet）最近對約5,000名美國消費者進行了一項現場調查，讓他們說出自己認為最可能在2015年前消失的品牌。柯達受到了27%的被調查者的提名，排在首位。

任何人，甚至那些從來未瞥一眼新聞標題的人，也不會對調查結果感到太過驚奇：伊斯特曼柯達（Eastman Kodak）受到了27%的被調查者的提名，排在首位；網飛（Netflix）和美國郵政總局（U.S. Post Office）分別以19%和18%的票數分列二三；黑莓（RIM）排名第四（14%），而西爾斯（Sears）位列第五（11%）。

但這一調查令我印象最深的不是被調查者所選擇的品牌，而是他們對這些品牌之所以失敗的評價：

關於柯達：“產品開發失敗，不具有前瞻性，不對變化做出適應……”

關於網飛：“他們已經證明，他們不瞭解自己的客戶，甚至不明確整個公司

到底想要得到甚麼。爛攤子一個。”

美國郵政總局：“低效而且過時。”

從這些評論中所顯現出來的，是所有最糟糕做法的一個顯著模式，而這些苦苦掙扎的公司所涉及的問題都不止一個。很明顯，這是一個常識問題。公眾不需要聰明的品牌診斷專家來幫助他們搞清楚為甚麼一個品牌在市場失寵（雖然不值得大驚小怪的，但還是提一下，Havas Media Group的研究發現，就算是今天的品牌中有70%都消失了，人們也不會太在意）。

在調查中顯現出來的最常見的缺陷有：對客戶需求缺乏瞭解，並因此提供糟糕的客戶體驗。像諾思通（Nordstrom）、亞馬遜（Amazon）、迪士尼（Disney）和Zappos等最佳表現公司，自始至終都將客戶體驗作為他們所賴以生存的精髓。

在創新和應對競爭與環境壓力時滯後。儘管蘋果公司（Apple）為最佳公司實踐設置了一個高標準（畢竟，僅憑

一己之力，一家公司能建立多少商業類別），給我們留下深刻印象的還有英國零售商特易購（Tesco）——自助結賬、“俱樂部”商店概念以及網上購物的早期先鋒。

定價策略失誤和靈敏度缺乏。這個棘手問題的正面例子是那些不怕顛覆行規的品牌。US Cellular公司的信念計劃（Belief Project），通過取消無處不在的合同，以及各類費用，贏得了無數的忠實顧客，而西南航空公司（Southwest Airlines）也同樣通過免去航空業慣例收取的行李費，而贏得了商業信譽和市場份額。

管理不善和商業模式過時。ZipCar公司是一個最佳執行的範例：作為一家為城市居民需求而設計的按需汽車分享會員網站，它推翻了傳統的汽車租賃方式。

未能跟上數字化革命。這個方面有很多正面例子，如美國NBC電台與視頻網站Hulu在視頻經營上的成功，以及

Spotify音樂的成功，《紐約時報》（New York Times）備受稱道的新聞內容移動應用程序，以及美國紅十字會（American Red Cross）積極採用社交媒體便利基金籌款活動。

儘管五年前我們沒有進行類似的調查，但我猜測，如福特（Ford）、摩托羅拉（Motorola）、施樂（Xerox）等品牌會構成一個類似的榜單。所有這些公司都採用了我所提到的最佳做法中的一個或多個，最終成功扭轉了局勢。所以，對調查團隊所找出來的五個最有可能消失的品牌來說，前途可能還是光明的。

2012年越來越近了，可以比較保險地說，因為經濟蕭條和管理不善而被淘汰的企業將繼續充斥商業格局。問題在於，那些最努力掙扎的公司能否盡快做出調整，以繼續生存下去。

作者：Scott Davis  
譯者：丁盈幸  
源自：福布斯中文網

# 巴菲特“環球”尋人接班 最終選回農場主兒子

近日，巴菲特在參加哥倫比亞廣播公司的新聞訪談節目《60分鐘》時透露，希望兒子霍華德·巴菲特（Howard Buffett）在自己去世後，接替自己一手創立的伯克希爾·哈撒韋公司而非執行董事長職位。巴菲特的兒子霍華德·巴菲特（Howard Buffett）是一位農場主。

巴菲特解釋，非執行董事長是一個無薪職位，領導董事會但不主導公司營運。兒子是理想的接班人，因為霍華德因為捍衛公司文化，令公司繼續發展業務，擔任公司財產的“守護者”。

“我擔心未來領導巴郡的人把公司當作實驗品，這將左右他們做出股東決策的方式。發生這種情況的機率非常低，讓霍華德進公司只是多加一層保護。”

儘管霍華德是一個沒有大學學歷的農場主，但這絲毫不影響老巴菲特認為他

是個很好的繼任者。據瞭解，霍華德目前的主業是在美國伊利諾州種植玉米與大豆，目前擔任波克夏、可口可樂與農具公司林賽（Lindsay）的董事，他也擔任世界糧食計劃署（WFP）大使。

對於接替父親掌管這個市值2000億美元的投資帝國，霍華德對媒體表示，即使繼任，他也不需要直接決策這家數十億美元投資公司的業務，只要能保留他白天大豆和玉米農場主的工作，他對此並不反對。

他表示，父親儘管今年已屆81歲高齡，但身體依舊硬朗，父子交接相信也不會很快到來，“他（父親）不會離開公司，直到被埋到土里”。

是否“肥水不流外人田”？

巴菲特宣佈將公司重要職位交給兒子後，迅速在全球金融圈引起熱議。遙想半年前，他刊登招聘廣告“海選”接班

人，要求其具有獨立思考、情緒穩定、對人性和機構的行為特點有敏銳的洞察力等條件，此舉吸引了無數事業有成的金融人士寫信自薦，如今選定“務農兒子”霍華德作為接班人，“子承父業”的決定令許多人大跌眼鏡。

我國有金融界人士對此評論表示“無語”：“巴菲特之前搞了這麼久環球尋找接班人，最終還是找回了自己兒子。就像廣州那標誌性建築小蠻腰懸賞10萬徵集名字，又海心沙又嶺南明珠甚麼的，搞來搞去，最後還是叫廣州塔。”

投資專家佔豪在個人微博中表示：“巴菲特選來選去，還是選了自己兒子，和我們的農民企業家也沒啥區別嘛。其實，猶太人一貫注重家族式經營，世界人類歷史上沒有哪個有猶太人的企業更長久，這對推行一切交給職業經理人的理念又是一個重大打擊啊。”

也有業內人士表示，巴菲特此舉並不是“家族企業”的做法，作為混跡金融圈多年的老江湖，巴菲特依然是有遠見和獨具慧眼的，因為他只讓自己的兒子作為非執行董事長，而不是CEO來掌管未來的伯克希爾·哈撒韋公司，這也體現了中美之間的文化差異。“現在中國許多民企老闆直接把公司傳給下一代，或者女婿，巴菲特的做法與他們還是明顯有不同的。”

浙商研究會副會長、秘書長徐玉嬰就在微博上表示，巴菲特的做法有一定道理，不妨拭目以待。“為甚麼選定務農的兒子作為接班人？雖無法猜想老巴的心思，但有一點是可以肯定的：作為世界第二富豪之子，能夠氣沈丹田，耕種在玉米和大豆的田野上，其定力和境界一定可以。”

源自：中國企業家網

**低** 超低利率 超低費用  
直接審批 快速放款  
專業誠信 口碑最佳

**把握50年來  
最低貸款利率的時機**

買房銀行費用只收 **\$668**  
包房屋估價費  
包信用報告費（有條件限制）  
多年專業的貸款經驗  
買自住屋 投資屋  
銀行屋 Short Sale  
重新貸款 Cash Out  
我為你量身定做

**0 POINT/0 FEE**  
真正的無費用重新貸款

免費提供銀行貸款准合信  
Pre-Approval Letter

**Chris Chen 鄭喬**  
請撥直線  
**+1.626.378.8489**  
Chiao.Chen@smb-mortgage.com  
SMB/NMLS #246042 CADRE #01522423  
LO/NMLS #36653 DRE license #01846805  
Licensed Mortgage Bankers-NJ, NY Banking Department, Established in 1992

**新美貸款銀行**  
Summit Mortgage Bankers, Inc.  
The Direct Lender You Can Count On  
388 East Valley Blvd. Suite 121, Alhambra, CA 91801

# 施振榮看好台商反應快

據DIGITIMES報導，歐債問題未解，全球經濟面臨二次衰退危機，宏碁創辦人施振榮指出，台灣企業應變能力佳，面對惡劣環境，反而是成長的機會所在。然相對於DRAM業的大量耗資與無力感，施振榮認為，台灣的面板產業掌握技術，透過水平整合與垂直分工，仍有發展機會。

科技產業受全球經濟衝擊，面臨嚴苛挑戰，施振榮出席國家文化藝術基金會的藝文尾牙秀活動時指出，景氣循環為正常現象，由於台灣企業的特性，是彈性與因應變化的能力，因此景氣轉弱，對台商反而是機會所在，比如PC產業就是如此。

施振榮指出，有景氣循環，台灣企業才有機會走到今天，台灣企業比較有彈性，逃得快、虧的少，至於個別產業，他指出，DRAM是對景氣反應敏感的產業，且需要龐大營運資金，對於日、韓等國相關企業，較為有利。

施振榮指出，台灣DRAM廠相較於其它國家，科技研發能力較為缺乏，然同樣最近被熱烈討論的面板產業，台灣廠商較有機會，主因台灣面板廠仍掌握技術能力，相對於此方面的問題更為有解。

至於引發產業討論的友達、奇美電的合併案，施振榮指出，合併的大趨勢是垂直式分工、水平式整合，在水平式整合當中，是否有可以進行垂直分工的項目，必須先釐清。他指出，企業合併的管理、資金都是問題，以宏碁曾經經歷過的第3波再造計劃來看，當時各自均有轉投資企業，如何有效的進行資源分配是大課題，如果產銷沒有分工，就會過於複雜，若能先進行垂直分工，再進行水平整合，整合才會更有效率。

施振榮於2011年初接下國家文化藝術基金會董事長職務，15日推出“藝集棒計劃”，提供企業包括文化旅遊、藝文表演、藝文講座的服務，鼓勵企業界投入藝文消費，為藝文界開拓新市場，爭取企業界的福委預算。施振榮正推動10家企業與藝文團體的尾牙表演合作案，緯創已率先響應，預計2012年初的緯創尾牙，將會邀請雲門舞集演出，改變過去企業尾牙只會吃吃喝喝的傳統模式。

## 環球商機

<p style="text-align: center;"><b>徵貿易投資合作</b></p> <p style="text-align: center;"><b>電子煙銷售到連鎖店</b></p> <p style="text-align: center;">投資兩萬美元 每月紅利500元</p> <p style="text-align: center;">一年或半年期為期 到期還本金</p> <p style="text-align: center;">請電：626-215-0179</p>	<p style="text-align: center;"><b>銀行釋放出加油站群</b></p> <p style="text-align: center;">大部分在洛杉磯 還可再打折</p> <p>聯盟76加油站 零售店還有三明治店 欠銀行 \$2,753,289 估值\$2,600,000 貸款2018年1月31到期</p> <p>美孚加油站 加零售店 欠銀行款 \$2,229,747 估值\$2,300,000 貸款2011年7月25日到期</p> <p style="text-align: center;">+1.626.677.6488 trade@chinesebiznews.com</p>	<p style="text-align: center;"><b>聖地亞哥 全新別墅</b></p> <p style="text-align: center;">Pardee</p> <p>Highlands Village \$40多萬美元 2~4房2.5浴 室內1,274~2,069平方尺</p> <p>Bridle Ridge \$80多萬美元 4~5房3浴 室內2,353~2,734平方尺</p> <p style="text-align: center;">+1.626.677.6488 trade@chinesebiznews.com</p>
<p style="text-align: center;"><b>銀行釋放出加油站群</b></p> <p style="text-align: center;">大部分在洛杉磯 還可再打折</p> <p>殼牌油站 + 商店 欠款\$699,020 估值 \$1,120,000 貸款2012年4月8日到期</p> <p>瓦萊羅 VALERO +商店 欠款 \$1,695,230 估值\$1,150,000 貸款2015年7月24日期</p> <p style="text-align: center;">+1.626.677.6488 trade@chinesebiznews.com</p>	<p style="text-align: center;"><b>徵股東</b></p> <p style="text-align: center;">每單位\$1200元</p> <p style="text-align: center;">利潤百倍</p> <p style="text-align: center;">全球網上 3D 英文教育事業</p> <p style="text-align: center;">徵中國經銷商</p> <p style="text-align: center;">www.ckb168.com</p> <p style="text-align: center;">KiKi: +1.702.682.0068</p>	<p style="text-align: center;"><b>祖傳秘方</b></p> <p style="text-align: center;">專治高血壓</p> <p style="text-align: center;">不需服藥 可以逐漸治癒</p> <p style="text-align: center;">有眾多成功案例</p> <p style="text-align: center;">請電</p> <p style="text-align: center;"><b>626-200-7968 Jimmy</b></p>