

提出「領導力三要素」樹立「產業報國」願景 聯想創辦人柳傳志退休



告別聯想的時刻，心中萬千感慨

用使命感和戰鬥力，接棒長跑

- ### 聯想之路
- 1984年 柳傳志創辦北京計算機新技術發展公司（聯想集團前身）
 - 1987年 推出聯想式漢字處理能力的擴展卡
 - 1988年 成立香港聯想
 - 1989年 成立北京聯想集團
 - 1990年 首台聯想微機推出市場
 - 1993年 聯想進入「奔騰」時代，推出中國第一台「586」個人電腦
 - 1994年 聯想集團在香港上市，編號：00992
 - 1995年 聯想推出第一台伺服器
 - 1997年 北京聯想與香港聯想合併
 - 2004年 聯想集團收購IBM PC業務，柳傳志辭去集團董事長職務
 - 2009年9月 柳傳志重新出任聯想集團董事長一職
 - 2011年11月2日 聯想集團宣布，柳傳志卸任董事會主席，擔任名譽董事長
 - 2013年 聯想集團成為全球第一大個人電腦廠商
 - 2015年6月 持有聯想集團的聯想控股（03396）在港上市
 - 2019年12月18日 聯想創辦人柳傳志正式退休

▲柳傳志（左）正式退休，朱立南（右）亦卸任聯想控股總裁一職

▲寧旻（右）接任聯想控股董事長，李蓬（左）出任首席執行官

有「改革先鋒」稱號的柳傳志，決定退休，卸任聯想控股（03396）董事長及執行董事，改為擔任名譽董事長。在柳傳志眼中，企業要能健康及持續發展，「傳承」二字尤為重要。他早年更自創管理學「領導力三要素」，助企業渡難關。

大公報記者 李潔儀

柳傳志在1984年創辦聯想，10年後親手把聯想集團（00992）安排在香港上市，到2001年把IT業務交給年輕一羣負責，他則與朱立南帶領聯想控股作二次創業，開闢投資事業新旅程，通過「資本+服務」的方式，助力中國實體經濟和更多創業創新企業的發展。

「聯想是時代的產物！」柳傳志認為，聯想有今天的成績，是中國波瀾壯闊的改革開放，使他們未曾虛度光陰，有機會成為創業者，更有機會把聯想從數十位「書呆子」發展成人才輩出的現代企業，並通過實踐為社會切實做一點事情。

柳傳志直言，在過去的35年企業生涯中，獲得一些成績，同時也有許多挫折、失誤。他強調，感謝曾經與他並肩作戰的同事們，陪他克服難關、走過酸甜苦辣。

「今天的聯想控股戰略明確，班子成熟！」柳傳志認為，傳承計劃是企業發展的需要，亦是在董事會的支持下，他和朱立南精心設計、長期準備的系統規劃。他表示，今次聯想控股的人事安排，充分符合公司的現實與長遠發展訴求。

「三要素」成MBA案例

作為聯想的靈魂人物，柳傳志多年前提出「領導力三要素」，甚至成為MBA課程的探討案例之一。柳傳志的領導力三要素，先決條件是「建班子」，選拔德才兼備的領導班子，倡導有話直說、有說好好說，以群策群力的方式實現理性決策和高效執行。

其次是領導班子通過「定戰略」來作正確的決策，其中包括「七步法」，即描繪願景、明確戰略、制訂策略、分解戰術、確定領導人物、調整組織架構，以及考核激勵來

制定戰略，涉及系統思考和協調推進。至於第三要素是「帶隊伍」，就是要讓士兵愛打仗、會打仗，要團隊作戰有序，以確保戰略的有力執行，當中的關鍵在於激勵和文化。

聯想：柳理念會代代相傳

2008年北京奧運會的聖火燃點傳遞活動上，採用的火炬「祥雲」，是由聯想創新設計中心設計，當年柳傳志是其中一名火炬手，負責第47棒傳遞。

如今，他正式退下來，把聯想控股「傳」予新的領導班子。聯想控股董事會對柳傳志作出高度評價，形容他是用遠見卓識和堅韌不拔，帶領這家企業樹立「產業報國」的願景，不斷開疆拓土和鍛造人才，形成今天橫跨戰略投資與財務投資、中國與海外的戰略布局，同時致力「做好人，做好事，為社會做出好樣子」的理念在聯想代代相傳。

消除不明朗 股價影響正面

勤豐證券資產管理董事總經理連敬涵表示，聯想控股正式公布柳傳志的退休消息，相信令市場明確化，短期對公司股價帶來正面作用。他提到，長遠而言，仍要視乎新的管理班子如何帶領公司向前進步。

另外，市場人士認為，隨着柳傳志退休，估計他亦將辭任聯想集團（00992）董事局名譽主席及高級顧問一職，唯一尚待公布。

聯想控股昨日股價先跌後升，早段高見17.7港元，收市升逾2%報17.38元。聯想集團逆市報跌，午後低見5.27元，收市跌近1.9%至5.24元。

柳傳志的領導力三要素

建班子

選德才兼備的領導班子，倡導「有話直說」、「有說好好說」，以群策群力的方式實現理性決策和高效執行

定戰略

按照「七步法」即描繪願景、明確戰略、制訂策略、分解戰術、確定領導人物、調整組織架構、考核激勵來制定戰略，涉及系統思考和協調推進

帶隊伍

關鍵在於激勵和文化，就是要讓士兵愛打仗、會打仗，團隊作戰有序，以確保戰略的有力執行



▲2008年北京奧運會，負責第47棒傳遞的柳傳志手持祥雲火炬

寧旻、李蓬接班 帶領聯想迎挑戰

【大公報訊】記者李潔儀報道：聯想控股（03396）宣布高層換班，隨着柳傳志退休，由高級副總裁兼首席財務官寧旻接任董事長。同時，朱立南亦卸任總裁一職。董事會通過，委任高級副總裁李蓬出任首席執行官。

根據既定計劃，柳傳志提交書面辭呈，但獲頒授名譽董事長職銜。同時，朱立南亦卸任總裁一職，調任非執行董事，以及擔任董事會戰略委員會成員。趙令歡將調任非執行董事，不再出任常務副總裁。所有變動自2020年1月1日起生效。

柳傳志和朱立南以「願邀風雲共年華」，向全體員工發放一封內部信件，形容寧旻和李蓬二人是「從一線打拚出來的年輕幹部」。

信中又提到，2020年，聯想控股將啟動下個五年規劃的制定與執行，如今正是合適時間，把事業交託到年富力強、更具創新精神、更為國際化的生力軍。

寧旻：艱難險阻 玉汝於成

早在1991年加入聯想的寧旻，獲中國人民大學經濟學學士學位，亦完成該校研究生院開設的工商管理碩士課程。他長期擔任聯想控股的執委會成員和首席財務官，負責公司的財務與資金管理、風控與審計，以及資本市場相關工作等，並主持聯想控股財務投資業務的運營管理，在公司的戰略制定、業務發展、組織建設等方面發揮了重

要作用。作為聯想控股新任董事長的寧旻，聯同李蓬向員工發出信件，題為「用使命感和戰鬥力，接棒長跑！」直言身處外部環境的多項不確定性，背負壓力和挑戰，即使經歷多次九死一生，形容「艱難險阻，玉汝於成」。

寧旻認為，困難無其數、從來不動搖的堅韌，在前進的道路上不斷挑高目標的執著，不斷蛻變的學習能力，是深深扎根於聯想控股體內的基因。

李蓬：聯想已具深厚底蘊

至於李蓬，曾協助朱立南負責戰略投資業務，作為執委會成員，長期致力於公司戰略投資業務的發展和投資後管理工作，並負責多個行業板塊的投資與管理，在主持金融服務領域和海外投資期間，領導購建出布局完善的金融服務業務板塊，包括帶領團隊完成集團對盧森堡國際銀行的併購。

李蓬認為，聯想控股具有深厚的底蘊，面對當前的新變局、新技術、新模式，令企業的下一步發展充滿變數，頗具挑戰，不過當中亦有豐富的想像空間。

除了寧旻和李蓬正式成為聯想的最高領導人，聯想控股建議非執行董事候選人，包括新奧能源（02688）創辦人兼董事會主席王玉鎖，還有建議獨立非執行董事候選人印建安，他現時是A股上市公司西安陝鼓動力董事長。

十年前重返「一線」力抗金融海嘯

【大公報訊】記者李潔儀報道：貴為全球最大個人電腦（PC）生產商的聯想集團（00992），由創辦至今已歷35年，其間歷經風高浪急。作為始創人的柳傳志，在聯想收購IBM個人電腦後，2005年決定辭去董事局主席一職，可是3年後金融海嘯來襲，在董事會要求下，柳傳志臨危受命，重返坐鎮。

畢業於中國人民解放軍軍事通信工程學院（現西安電子科技大學前身）的柳傳志，在1984年帶領中科院計算所10名科研人員，僅以20萬元人民幣資金創立聯想集團。

一路走來，默默耕耘。到1994年，柳傳志決定放手一搏，任命楊元慶為聯想電腦公司總經理，經過3年努力，聯想電腦成功取得中國市場份額第一的寶座，楊元慶因此被譽為「銷售奇才」、「科技之

星」。當年還有商界「女俠」馬雪征，她與柳傳志、楊元慶組成「鐵三角」、「三駕馬車」，把聯想集團的戰績推上一個高峰。對於主導完成聯想對IBM個人電腦業務的收購和整合，使聯想一舉成為全球第三大PC廠商，馬雪征亦是功不可沒。

2004年，聯想集團宣布斥資12.5億美元收購IBM的PC業務，是一宗當年不被外界看好的交易，惟管理層當時認為，隨着收購IBM的PC業務後，聯想正式踏上國際「舞台」，又形容該收購是千載難逢的機會。

翌年，柳傳志決定把主席之位交棒予楊元慶，可惜2008年金融海嘯後，聯想集團錄得季度虧損近7.6億港元，在董事會要求下，柳傳志再度「出山」，重掌主席職務，同時為楊元慶保駕護航。

隨着聯想集團逐步回復正軌，2011年，集團靈魂人物、創始人兼董事長柳傳志功成身退，辭任董事長一職，由首席執行官楊元慶兼任。柳傳志認為，聯想的成績是由「汗水」、「淚痕」換來，相信楊元慶可勝任國際化企業的董事長職務，而他本人則把時間投放到聯想控股（03396）業務上。



▲聯想收購IBM個人電腦後，正式踏上國際舞台

「這老頭兒不錯」



新聞分析

大公報記者 李潔儀

相傳。

聯想集團（00992）過去曾攀上高峰，亦曾跌入深谷，由收購IBM個人電腦業務，經年累月的「止血」，最終迎來全球PC一哥稱號，當中並非單靠一人之力，而是整個管理團隊的努力。

還有聯想控股（03396）業務廣泛，除了聯想集團負責的IT業務，還有金融服務、創新消費與服務、農業與食品、新材

料及財務投資業務，即使有最終「指揮官」，亦需要其他要員來執行。

早在今年初，市場已傳出柳傳志退休的消息，畢竟他已年屆75歲，年事已高，退休亦屬人之常情，市場何須作出過多的猜測？

更重要的是，柳傳志深明歷史創造英雄，有時候也是英雄創造了歷史，既然已拚搏多年，是時候要讓位年輕一代，由他們創造另一段歷史。

柳傳志曾直言不在意別人對他的評價，皆因「歷史會證明大家都是凡人」，他最在乎的，反而是柳家子孫後代對他的評論，哪怕只是一句「這老頭兒不錯」！

或許柳傳志的退休，解除了聯想控股的不明朗因素，未來的發展，就要靠接班班子的能力，如何把聯想控股推出新台階，拭目以待。