

今天的索尼已经没有了向新目标挑战的“体力”，同时也失去了把新技术拿出来让社会检验的胆识。在导致索尼受挫的几个因素中，公司最高领导人的态度是其中最根本的原因。

在索尼充满活力、蓬勃发展的时期，公司内流行这样的说法：“如果你真的有了新点子，来。”也就是说那就背着上司把它搞出，与其口头上说说，不如拿出真东西来更直接。但是如果上司总是以冷漠的、“评价的眼光”来看自己，恐怕没有人愿意背着上司干事情，那是自找麻烦。如果人们没有自己受到信任的意识，也就不会向新的更高的目标发起挑战了。在过去，有些索尼员工根本不畏惧上司的权威，上司也欣赏和信任这样的部下。

所以，能否让职工热情焕发，关键要看最高领导人的姿态。索尼当年之所以取得被视为“神话”的业绩，也正是因为有井深大。但是，井深大的经营理念没有系统化，也没有被继承下来。也许是因为井深大当时并没有意识到自己经营理念的重要性。

我尝试着把井深大等前辈的经营理念系统化、文字化，出版了《经营革命》一书。在这本书中，我把井深大等人的经营称为“长老型经营”。所谓“长老”是指德高望重的人。德高望重者为公司的最高领导人，整个集团会拧成一股绳，充满斗志地向目标迈进。

在今天的日本企业中，患抑郁症等疾病的人越来越多。这是因为公司内有不称职的上司，推行的是不负责任的合理主义经营方式，给职工带来了苦恼。

不论是在什么时代，也不论是在哪个国家，企业都应该注重员工的主观能动性。这也正是索尼在创立公司的宗旨中强调的“自由，豁达，愉快”。

过去人们都把索尼称为“21 世纪型企业”。具有讽刺意味的是，进入 21 世纪后，索尼反而退化成了“20 世纪型企业”。我殷切希望索尼能重现往日辉煌。

王健之死：海航背后的资本迷局

一、1987年6月12日，邓小平接见到访的南斯拉夫客人。

他指着地图的南端，说道：“我们正在搞一个更大的特区，这就是海南岛经济特区，是很了不起的。”

一年之后，七届全国人大一次会议正式批准设立海南省，划定海南岛为海南经济特区。

此时，海南上下一片欢腾，但也焦虑满满。由于交通问题，来往海南只能坐船，就连火车到这里也得老老实实拆成数节，通过渡轮摆渡过海。

海南倒不是没想过造一座跨海大桥，可它和内地相隔个长约80公里的琼州海峡，地理条件实在太复杂。

同时，地处南海，地区局势复杂，经常有大量军舰和渔船出入，桥梁建造技术也达不到要求。

但说来说去，还是没钱。

虽然此时改革开放已经近十年，但隔海相望的广东已经如火如荼，几十年如一日的海南整体经济水平还赶不上广东一个发达市。

此时的海南也不是没有航空公司，南航在这就有个基地，可无论调度还是运输，都是南航自己说了算，根本不鸟海南政府。

要发展海南经济，航空业是至关重要的一环，海南的旅游、贸易若能通过航空运营，将会带来质的飞跃，这是谁都明白的事实。

在这一形势下，主政海南的省领导决定办一家属于海南的航空公司，彻底让海南的经济腾飞起来。

1989年，时任海南省省长的刘剑锋找到了36岁的陈峰，后者刚刚从空管局跳到了中国农业信托投资公司，既懂航空又懂金融，实属难得的人才。

面对省长诚意满满的邀请，陈峰有些犹豫，问对方愿意拿出多少钱来办航空公司？

刘省长犹犹豫豫地拿出政府批文，伸出一个指头。

陈峰吸了口气说，一个亿，太少了，一架波音客机起码是三亿起。

刘剑锋尴尬地解释道，不是1个亿，是1千万。陈峰差点昏倒。

但在海南方面的一再邀请下，陈峰还是接下了这个活，并转身找到了小伙伴：王健、李箐和陈文理。

四个人中，自称“老革命”的陈峰官位最高，年龄最大，当之无愧成了带头大哥。

大家都是体制内的干部，虽然看起来都前途无量，可都对按部就班的生活有些厌倦，都有股做事业的冲动。

他们这几位民航系统的年轻人分析来分析去，觉得钱确实是少的可怜，但是海南刚刚建省设立特区，既有市场，又有政府背书，这个活值得干！

就这样，陈峰们在海口市海府路105号一栋偏僻的小楼内创办了海航，一架飞机都还没有的航空公司。

多少江湖恩怨也在此埋下伏笔。

二、办航空公司必须要有飞机，可惜海南政府拨付的一千万买个飞机翅膀都不够。

凿井者，起于三寸之坎，以就万仞之深。

钱不够还不说，形势也不乐观。醒过神的南航紧张起来，开始通过各种渠道游说海南政府。

他们先是提出海南省自办航空公司，万一出了什么问题，责任巨大；接着又主动说愿意成立海南分公司，提供十几架客机开通航线，一切都不用海南政府操心。

不久，一边哄一边拉的伎俩奏效了，海南方面和南航签署了合作协议，可正在为买飞机发愁的陈峰等人还蒙在鼓里。

不仅如此，面对正在创业中的海航，南航方面提出愿意接纳他们，可必须“量才录用”，也就是说用不用你，另说。

得到消息的陈峰顿时急了眼，一面和海南政府及总局协商，一面加紧安排购买飞机的事宜。

最后，在相关领导的过问下，南航还是退出了协议，陈峰也代表刚成立的海航立下“军令状”，将在最短时间开出第一个航班。

闪到一旁的南航心底很笃定，这个既无省里资金支持，又拿不到银行抵押贷款的年轻航空公司怎么可能买得起几个亿的客机，这块肉早晚还是自己的！

不过，陈峰还是等来了机会。

1991年，民航和计委批准海航引进4架波音737飞机，精明的陈峰意识到手上拿到的民航总局颁发的经营许可证是个宝。

他以此开始了自称“内联股份制”的民间融资模式，也就是俗称“私募”的资金筹措形式。

上有政府支持，下有“金字招牌”，海航的募资活动很快受到许多人的追捧，最终获得2.5亿元融资和4亿元银行贷款，购买了第一架波音737飞机。

1993年5月2日，海航的第一架飞机执行海口-北京首航，旅客们惊讶发现给自己办理值机服务的居然是32岁的王健，而机上端茶送水的“空少”则是40岁的陈峰。

在这个风口下，仅仅一年时间，海航就实现了盈利。

“我们终于不是皮包公司，是个有自己飞机的正规航空公司了！”陈峰在当天的庆祝宴上频频举杯，热泪盈眶。

抓住机会的陈峰以第一架飞机去银行做抵押贷款，拿下了第二架飞机，靠着循环贷，顺利集齐了四架波音 737。

根据传闻，当时银行甚至都不知道处理这架飞机，本来抵押的飞机产权应该是银行的，可产权实际上一直在海航手里。

海航自然也不客气，就拿着同一架飞机反复薅羊毛，扩大再生产。

不过，就在陈峰还想照单抓药，如法炮制时，在 90 年代中后期，由于楼市过热，银根紧缩，银行再也不愿意贷款给海航。

陈峰傻了眼，此时的海航如同刚升空的风筝，在扶摇直上的关头，过高的负债率随时可能让“风筝”一头栽下。

1994 年，就在陈峰一筹莫展时，民航总局和外经贸部宣布可以有条件地允许外商投资民用航空业。

陈峰和王健眼前一亮，东方不亮西方亮，哥们可以找老外募资，发行股票啊！

于是，两人整理好行装直奔大洋彼岸的华尔街，也没有特别的原因，就是听说那里钱多。

初到美国的两人还没倒过来时差，就被人介绍坐在了投资巨鳄索罗斯量子基金的办公室里。

好在事先有人安慰他们，投行不是要听你说什么大道理，就爱听故事，特别是有意思的故事。

陈峰一想，那行，讲故事我是内行啊。于是操着一口“野生英语”的他和对方滔滔不绝地说起了一千万元创业以及空手套“飞机”的故事。

说了半天，索罗斯的投资总裁歪着脑袋在世界地图上愣是没找到“海南”在哪。

陈峰凑过去一看，好家伙，整张英文地图上，海南就是一个点，整片区域只有英文 SOUTH OF CHINA SEA 的标注。

灵机一动的陈峰马上指着这片区域说：这是越南，离海南就是几个小时的航程。

然后又调侃道：知道你们美国人为啥没打赢越战么？因为你们怕死，中国人不怕死，我们是“光脚不怕穿鞋的”。

一番话顿时让气氛轻松了起来。

几次沟通后，索罗斯的投资总裁仔细翻看了他们带去的官方文件。最后说：OK，我们买你们 25% 股份，可惜份额少了点。

没办法，当时国家最多只能允许 25% 的外资进驻，想多买点都不成。

一个月不到，量子基金如约把 2500 万美元打了过来，海航成为中国首家中外合资的航空公司。

精明的索罗斯集团自然不是被陈峰的故事和笑话打动，他们看中的，是海航面前的大片蓝海。

三、不过，得到资本垂青的海航，没高兴多久就遇到了麻烦。

1997 年，金融风暴席卷整个东南亚，海航刚拿到手的美元债务成本激增，航材价格也顺势攀升，面临生死考验。

在这紧要关头，中国民航决定进行大重组，海航要么被兼并，要么想办法弯道超车，这成为摆在陈峰和王健面前的最大问题。

好在海航有海南省政府背书，加上国外资本的一路追捧，最终才渡过一劫。

在 1999 年 A 股上市时，海南省航空公司正式改制为海南航空股份有限公司，资本一下涌了进来。

此时，国内民航业已进入群雄逐鹿的阶段，随着民航重组的热潮，国航并了西南航，东航吞了云南航和西北航，南航则兼并了北方航和新疆航。

不差钱的海航也赶紧开始加入重组序列，不声不响地并购长安航空、新华航空和山西航空，成立了西部航空。

一年之后，海航组建为海航集团，开始在机场、旅游方面全面布局。

在总局的支持下，海航集团先并购重组了海南美兰机场，成为首家直接控股机场的航空公司，美兰机场也在两年后登陆香港，成为国内首家上市机场。

对于胃口极大的海航来说，天上飞的要拿下，地面的机场更是不能错过的资本猎物。

在受托接手三亚的凤凰机场后，海航干脆又成立了专门的机场运营集团，先后将三峡机场、满州里西郊机场的运营权收入囊中。

至此，海航集团成为三大国营航空集团之外的第四大阵营，陈峰终于等来了这一天。

但就在2003年海航一路买买买时，“非典”让本已举步维艰的中国民航业更是雪上加霜。

这一年，盈利连续超过十年的海航集团黯然报了亏损，数字近15亿，同比下降1332%。

没辙，谁让“地主”家也没余粮了。

关键时候，还是“亲妈”疼儿子。海南政府感念海航集团一路对海南发展的支持和帮助，悄悄掏出15亿塞给了海航，这才解了燃眉之急。

不得不说，海航的发展固然离不开陈峰等人的资本化运作，也离不开对于改革开放节拍的把握，但更重要的是背后的组织支撑。

谁让这是自己一手带大的孩子呢。

四、能把一个呱呱坠地的孩子养育成人，将一家“皮包公司”变成数百亿规模的大型集团，陈峰和王健功不可没。

作为海航创业时期的元老，陈峰和王健堪称最佳拍档。如同陈峰所说，“我们性格迥异，但是想法都是一样的。”

1953年6月，陈峰出身于山西省临汾市的普通家庭之中，小学毕业就因一场政治运动不得不中断学业，随后投身“革命”。

15岁时，陈峰进入部队。六年的军旅生涯，他每天都利用早操结束到早饭开始前一点时间学习历史和经济知识，晚上熄灯前再自学初、高中的课程，从未间断。

1974年，陈峰转业到民航系统，凭借在部队自学的英语参加了汉莎航空运输管理学院的公开招考。

在几万的报名人中，最后11名入选，除了陈峰，另外10个人都是外语专业毕业。

他自己有句座右铭：“我要么不做，想好要做，必定一日不断。”

小陈峰8岁的王健是天津人，父亲是中医，这是王家的家学。

虽然王健后来读的是中国民用航空学院的经管专业，可这不妨碍他一直对传统文化和宗教有着浓厚兴趣，并影响到了整个海航集团。

1984年，23岁的王健进入民航总局计划司时，31岁的陈峰刚从德国镀金回来，也进入总局的计划司，一个办公室的同事后来又成了上下级关系。

工作期间，俩人彼此欣赏，一个敬佩对方敢想敢做的性格，一个欣赏对方踏实勤勉的作风，这也是后来一起创业的最重要原因。

海航和阿里一样，管理者都有专门的级别代号“M”（Manager的缩写）然后加上数字以示区别。

陈峰是M16，王健是M15，但是这一级只有他一个人，紧随其后的董事局副主席谭向东则是M12，差了好几个等级。

在海航内部，员工并不怕老大陈峰发飙骂人，因为会做人的他一般在隔日就会拿着自己的字画和小礼物去抚慰被骂的员工。

陈峰甚至可以准确记住只见过一次面的员工名字，毫不出错。

而不怒自威的王健几乎从不骂人，但是员工却更怕他一些。因为犯错的员工要么立即被解聘或调到偏僻的公司，要么被发配到普陀山的寺庙闭门思过，等回来后再以观后效。

有意思的是，虽然两位大佬性格有所不同，却都信奉国学、佛法。

海航里的佛家元素无处不在，大到海航大厦的造型、布局，小到员工身上印着“南无阿弥陀佛”六字真言的工牌。

早期海航员工和人打招呼，都是执佛教的单手礼。

自称是南怀瑾弟子的陈峰不仅每天抄经书，做功课，还请师父南怀瑾帮公司拟定了内部企业文化。

国内所有员工必须倒背如流，外籍员工也不例外，入职时每人发一本当地语言翻译的《同仁共勉十条守则》，一样得背出来。

和一边抄佛经一边照样酒肉穿肠过的陈峰不同，王健一直吃素，不抽烟不喝酒，只爱结交高人。

只是看似清静无为的王健在商业上却有着极强的进攻性。

在海航创业以来 20 多年间的重要场合，基本上都是陈峰出面，王健几乎从不接受任何采访，更甚少有什么留影，以至传说他是海航“没有影子的凯撒。”

但有意思的是，看似喜欢热闹的陈峰其实去哪都喜欢独来独往，一个人悄悄轻装简行。

而吃喝不喜排场的王健，出行却喜欢有人围着，哪里热闹就往哪里去。

据传他还有个癖好，特别喜欢在海南 38 度的高温天，一边吃着铜锅涮菜，一边在四周围上一圈的风扇呼呼地吹。

和同样喜欢佛法的陈峰相比，王健还有个嗜好，酷爱摄影，时常揣着他纪念版的徕卡和哈苏相机到处跑，天南地北到处飞到处拍。

在他看来，所有欧洲国家中只有法国的宗教和文化与中国最相似，因此几乎踏遍了法国每个景点。

而正是这个嗜好却让他最终从海航的神坛坠落。

五、在这对黄金搭档的带领下，海航一路所向披靡。

但由于发展理念和工作方式的不同，彼此间那道无形的缝隙也越来越大。

2006 年开始，海航已经不仅仅是个航空集团，极速扩张的它成为资本市场的一只“饕餮”。

先是重组了香港中富航空和香港快运，接着又将比利时的三家酒店拿下，同时将旗下的海南航空、新华航空、长安航空、山西航空四家航空公司在香港打包上市，以此降低资产负债率。

但让陈峰没想到的是，两年后世界金融危机再次袭来。

眼看其他三大航空公司得到了国资委的补贴，海航再次向“生母”海南政府求援，又顺利拿到 15 亿的注资。

事实再次证明了“谁家的孩子谁家疼，谁生的孩子谁来养”的道理。

化险为夷的海航更是在资本市场如鱼得水，迅速开启新一波境外扩张。

2010 年，海航成立了海南省慈航公益基金会，并向基金会捐赠了第一期价值 80 亿元的股权用于公益事业。

同时海航内部的一份公开信表示，如果股东离职或离世时，其全部股份将交由基金会持有。

这份声明让很多人感到意外，实在不明白做公益就做公益，何必要将股东多年的权益和慈善基金会相关联。

不过此时人们都愿意相信这是两位笃信佛教的大佬心地淳厚的表态，反正钱多钱少都是人自己家的事情，外人操什么闲心。

2017年，伴随着海航在资本市场的一路高歌，海航的产业覆盖了航旅、地产等多个领域。

海外投资高达420亿美元，什么希尔顿酒店、德意志银行，统统都是海航的资产；什么纽约、伦敦摩天大楼，香港的“地王”统统都有海航的股份。

这一年，海航总资产迅速飙升至1.2万亿，稳稳跨进世界500强公司，成为一家全新的世界级企业。

创立20余年，虽然屡遭风险，可每次都安然无恙，改革的每次风口和政策，海航几乎都一步不错地踩在节拍上。

海航的两位大佬都谦逊地表示，这是托改革开放的红利，是海航自身独特的企业文化和市场前瞻带来的机遇。

嗯，不管你们信不信，我是信了。

其实，业内对“长袖善舞”海航系屡屡在资本市场通过关联交易，以定增、发债、质押来疏解资金压力的做法早就心生质疑，许多重要项目的供应商就是大佬亲弟弟的传闻也不绝于耳。

但不管怎么说，2017年，64岁的陈峰和56岁的王健携手跨入到百亿富豪的行列。

可钱是赚到了，但海航内部却突然被一种诡异的气氛笼罩。

六、

2016年9月开始，一份流传在海航高管内部的《阳光宣言》让两位曾经的战友彻底撕破了脸。

文件要求，每个高管都必须通过宣言的形式表示向王健效忠。另外，在不外传的口头通知中，对此时还是董事会主席的陈峰必须采取“不执行不理睬不解释”的政策。

一句话，曾是海航旗帜人物的陈峰被强制靠边站了。

爱看历史的陈峰此刻或许想起了汉书中王莽的故事。咦，也是姓王的？只可惜雨打风吹去，无可奈何。

神仙打架，百姓遭殃。在随后的一年中，海航内部经历了暴风骤雨般的大清洗，基本每个高管位置都进行了变动。

谁都说不清楚曾经长期携手并肩的“黄金搭档”为何说翻脸就翻脸，看似和善的王健为何出手又快又狠？

更多人纳闷一向居安思危的王健又为何丢掉稳扎稳打的战略，急切地在资本市场横冲直撞？

在 2016 和 2017 两年间，海航居然没开过一次董事会，这一切没人敢问，更没人敢提。

不过，对此时已是万亿级的海航集团来说，企业管理层的变化，外人无可置喙，只能当做他们的家事，只要海航继续做大做强，股票不跌，管他谁做老大。

没人敢说话，不代表已经体态臃肿的海航没有问题。

被边缘化的陈峰在年底总结会上发牢骚说，市场一共 22 个大行业，海航就占了 12 个，可以说“除了造避孕套的企业没有，其他都买了。”

没有用的，此时已经没人听他的，更听不进去。

海航的管理层不仅宣称负债率从 79% 降到了 59%，更提出了进军世界十强的口号，目标是 30 万亿。

嗯，那一年中国的 GDP 也才 90 万亿。

提速是好事，但正如《让子弹飞》里汤师爷所言：“酒要一口一口地喝，路要一步一步走，步子迈得太大，会扯着蛋。”

如果不是政策限制，海航也许仍不会停止在海外的杠杆收购之路，但是善于资本运作不代表就能做好企业管理。

2016 年，市场曝出海航有息负债高达 6652 亿元，陷入流动性危机。

在被银监会几次催促自查后，2017年年底，有些撑不住的海航给银监会发函，含蓄地表示海航有可能发生系统性风险，最高已负债到7000亿。

此时人们才知道，海航居然连基本的油料钱都没了，长达25年的扩张之路戛然而止。

危机四伏的海航只好断臂自救，从“买买买”迅速转为“卖卖卖”模式，几乎每个月都在拼命往外出售资产。

到2018年初，连希尔顿酒店、香港启德地产以及德意志银行股权等让海航引以为豪的资产统统变卖，作价大约1000亿，可和负债相比还有不少的差距。

屋漏偏遭连夜雨，海航的负债率直接影响到自己的主体信用评级，被标普两次下调到ccc+，直接中断了海航打算靠发行新债券缓解压力的美梦。

同年7月4日，已成为海航实际掌舵人的王健心情似乎没受到海航不利消息的影响，趁着一次公务活动去法国南部普罗旺斯奔牛城附近游览。

但意外发生了，王健当时独自一人跑到某处围墙，已不算身形矫健的他居然要爬到10多米高的围墙拍摄什么风景照，中途不慎跌落，重伤不治身亡。

据说，事发突然，十多人的随行人员无一人当时在他身边。等发现时，人快不行了。

最终，这位创立海航25年，后来突然执掌大权的“凯撒”摔落在异国他乡一堵山墙下，享年57岁。

由于王健生前实在太低调，根本没什么照片，那时外媒发讣告配图，万达董事长王健林不幸“中选”。

王健意外身亡后，各种“阴谋论”喧嚣四起，陈峰每日疲于应付各种质疑和猜测，就连某些级别很高的领导见了他都问，王健到底怎么死的？

“能怎么死？阴谋论没有这个前提。他（王健）没资格，连我也没资格，海航没资格。谁阴谋你呀，你算老几啊？”事后碰到媒体同样的问题后，陈峰有些激动地说道。

“他自己的野心和欲望越来越大。控制不了的时候，我采取放弃的态度。原来我招进来的时候，像我的学生一样。我检讨，我在看人和在公司治理制度出现重大偏差。”

陈峰对自己与王健关系的评价只有四个字：老眼昏花。

在王健去世后，他的股份全部捐赠给了海航的慈航基金，海航官网上现在对他的介绍已经踪迹全无。

属于王健短短两年的海航时代，彻底画上了句号。

而在他去世后半年，海航被踢出了世界 500 强行列。

七、重整旗鼓的陈峰再次回到海航的舞台，丢给他的是“命悬一线”的海航集团。

面对高负债、紧流水的海航，陈峰其实也束手无策，颇感“蛋疼”，唯一的应对还是将海航庞大资产加紧卖，打包卖。

2018 年底，海航在北京举办了专场资产转让推介会，将包括北京、长沙、海南等多地的酒店和商业地产一次性打包转让。

这一年，海航创下跳楼甩卖超 3000 亿资产，涉及 300 多家公司的世界记录，而后面还有千亿级的资产排队等着售卖。

有人感叹道，早知今日，何必当初呢，陈峰却表示“我们比以往时候都更接近我们的梦想”。

陈峰的梦想是什么，大家都听没明白。可明眼人都看见，即便这样大刀阔斧地变卖资产，海航依旧有 7000 多亿债务要还。

一波未平一波又起。

2018年，海航旗下的六家P2P项目相继暴雷，涉及200多亿，而且几乎都是内部员工，无数被坑的员工和家属天天围在海航总部要说法，逼得陈峰不得不出面表态一定先想办法解决。

就在陈峰抓紧筹钱还给自己人时，原先西北航空和机场的人也不干了。

彼此辛辛苦苦合作了数年，海航答应投资非但没有影子，连自己的机场产权都被拿去套现，等于被“白嫖”了一把，天天嚷着海航大骗子，要求兑现投资承诺。

而伴随着2020年的新冠疫情，海航彻底傻了眼。

眼见自己孩子再不出手救就晚了，2月29日，海南政府宣布接管海航，提出“不拆分，加速资产速度”，陈峰依旧是董事长，甚至他的儿子陈晓峰也依然在选定的接班人之中。

严格来说，这也不算接管，顶多就是自己孩子捧着一堆好东西扔不掉，卖不完，又舍不得下狠心处理，做家长的只好介入强行帮忙处理，但是凡事还是会和孩子好好商量来，算是帮忙稳定大局。

变卖资产，换取宝贵的现金流，然后再转型。

这点市场看得一清二楚，消息一传出来，一直暴跌的海航股票都给了积极反应，迅速飙升。

67岁的陈峰，看着操持了近三十年的海航，脑子里可能只有一句话：

“有妈的孩子像块宝，没妈的孩子像根草。”

复盘联想：杨元庆遗失传统

砺石导语：搭班子、定战略、带队伍一直是联想引以为豪的管理传统，可是反观今天，联想集团组织与人员更迭频繁，战略摇摆不定，员工大量流失。联想的优秀管理传统正在遗失殆尽。

昨天晚上给砺石私董会会员授课，讲到企业使命与愿景的环节。我讲了一个观点：“中国缺乏伟大的企业，核心原因是中国大多数企业缺乏使命与愿景，没有使命与愿景的企业往往陷入机会主义，什么赚钱做什么，最终都逐渐放弃艰难的实业，走上房地产与金融投资的淘金之路。”

使命是指企业存在的目的，愿景是企业的宏大抱负与长远的奋斗目标。一个企业如果没有使命，就不会知道自己存在的意义与价值。如果没有愿景，也就缺乏宏大的抱负与长远的奋斗目标。

联想集团正是典型的案例。

使命、愿景缺失

作为 1984 年创业的中国第一批高科技企业，联想本应该像美国的 IBM、惠普，像日本的索尼、松下，像德国的大众、西门子，像韩国的三星、LG，承担起振兴本国科技产业的光荣使命。

但意外的是，联想的老掌门柳传志却带领联想毅然决然走上了多元化投资之路，地产、投资、农业、互联网出行、互联网金融、白酒与医药，其不肯错过任何一个风口，却不知联想集团正处在时代最大的风口。相反，业绩曾远落后于联想的华为却肩负起了振兴中国科技产业的使命，在取得巨大商业成功的同时，也在全球范围内赢得了赞誉。

很多人把联想没落的根源归罪于杨元庆，但我认为，柳传志的投机主义才是联想集团的没落之源，柳传志的投机主义又源于联想始终是一家没有使命与愿景的企业，而只是踩着改革开放大潮成长起来，但最终沦为平庸的一家普通企业。

管理传统丢失

虽然联想远远没有达到国人的预期，但联想对中国商业的发展贡献巨大。联想是中国最早建立起现代企业管理制度的企业，它学习惠普、IBM 等西方企业建立起的经营管理体系是中国企业管理的典范，为中国各行业企业输送了

大批人才。联想培养出来的人才遍及中国的互联网、智能硬件、零售连锁与家用电器等行业。

搭班子、定战略、带队伍更是联想一直引以为豪的管理传统，曾培养出联想“18棵青松、54棵白杨”的干部管理体系更是被很多知名企业效仿。

柳传志、杨元庆、郭为、朱立南、马雪征、刘军、赵令欢、陈国栋、陈绍鹏、陈文辉、蓝烨……看到这一串名单，便可想象到联想集团昔日的人才盛世。如果再加上融创集团董事长孙宏斌，乐视网新任 CEO 梁军，联想这个阵容堪称豪华，在国内鲜有企业匹敌。

但那终归是昔日的人才盛世，今日联想已是另一番景象。

讽刺的是，老联想一直以搭班子、定战略、带队伍著称，而最近几年的联想，始终面临着组织与人员更迭频繁，战略摇摆不定，员工军心不稳等企业大忌，联想昔日的优良传统正在消失殆尽。

如果说联想失败的根源是柳传志的投机主义，那么联想优秀管理传统的丢失，杨元庆责无旁贷。

2017年5月16日，杨元庆发表内部信，召回刘军，让其担任联想集团执行副总裁兼中国区总裁，领导中国平台及中国区个人电脑及智能设备集团（PCSD）业务。

刘军重返联想集团，并且担任高位，多少让人有些意外，要知道，两年前，杨元庆在内部讲话中还以“拿着榔头也敲不醒”的话语批评刘军带领的移动团队。可是两年后，刘军重返联想，不仅依然负责原有的智能手机业务，又开始操盘联想中国区的 PC 业务，职权大大增加。这似乎预示着，联想已经到了无人可用的阶段。

果不其然，在刘军回归联想集团的同时，联想集团高级副总裁陈旭东宣布离开联想集团。而在 2015 年 3 月，刘军离开，正是陈旭东接替刘军任移动业务负责人。但杨元庆并没有给陈旭东太多时间，2016 年 11 月，联想集团高层再度动荡，陈旭东离开移动业务，转负责联想全球服务业务，联想全球人力资源负责人乔健则接替陈旭东负责移动业务集团。