

联想集团经营理念与经营模式分析

周友刚¹ 张立垭²

1. 中国人民大学 2. 兰州市科学技术学会

摘要 企业家的经营理念决定企业的经营模式。联想集团在柳传志的带领下，由中国科学院完全控股的国有企业，转变为股权结构多元化的两家上市公司：改制之前，能够集中全国的优秀人才、优质资源，攻克了很多关键领域的核心技术，1985年5月推出搭载联想式汉字系统的联想式汉卡，1992年和1993年分别推出中国第一台486和586微机，这些成果先后获得国家科技进步奖一等奖；改制之后，失去作为国有企业可以集中全国资源的独特优势，在国产芯片技术和操作系统等方面毫无作为，在国内被华为、小米等一众后起之秀不断超越，现在却没有一款同时拥有核心技术和市场竞争力的产品。

关键词 优秀企业家；优质企业；经营理念；经营模式

DOI <https://doi.org/10.6914/tpss.060601> **文章编号** 2664-1127.2024.0606.1-14

收文记录 收文：2024年8月16日；修改：2024年9月15日；发表：2024年12月31日。

引用本文 周友刚，张立垭. 联想集团经营理念与经营模式分析 [J]. 社会科学理论与实践, 2024, 6(6):1-14. <https://doi.org/10.6914/tpss.060601>.

社会科学理论与实践 ISSN 2664-1127 (print), ISSN 2664-1720 (online), 第6卷第6期, 2024年12月31日出版, <https://ssci.cc>, <https://cpcl.hk>, 电子信箱: wtocom@gmail.com, kyjysz@163.com.

Analysis of Lenovo Group's Business Philosophy and Business Model

Yougang ZHOU¹, Liya ZHANG²

1.Center for World Economy Studies, Renmin University of China, 100872, Beijing, China; 2.Lanzhou Association for Science and Technology, 730030, Lanzhou, Gansu, China

Abstract The business philosophy of an entrepreneur determines the business model of an enterprise. Under the leadership of Liu Chuanzhi, Lenovo Group transformed from a state-owned enterprise wholly owned by the Chinese Academy of Sciences into two publicly listed companies with diversified ownership structures. Before its restructuring, Lenovo leveraged its ability to pool top talent and high-quality resources nationwide, achieving breakthroughs in key areas of core technology. In May 1985, it launched the Lenovo Chinese Character Card with its proprietary Chinese character

system, followed by the release of China's first 486 and 586 microcomputers in 1992 and 1993, respectively, earning multiple National Science and Technology Progress Awards. After the restructuring, however, Lenovo lost its unique advantage as a state-owned enterprise capable of concentrating nationwide resources. Consequently, it made little progress in domestic chip technology and operating systems. Domestically, it has been overtaken by emerging competitors such as Huawei and Xiaomi and currently lacks products that combine core technologies with strong market competitiveness.

Keywords Outstanding entrepreneur; High-quality enterprise; Business philosophy; Business model

Cite This Article Yougang ZHOU, Liya ZHANG (2024). Analysis of Lenovo Group's Business Philosophy and Business Model. *Theory and Practice of Social Science*, 6(6):1-14. <https://doi.org/10.6914/tpss.060601>

© 2024 The Author(s) *Theory and Practice of Social Science*, ISSN 2664-1127 (print), ISSN 2664-1720 (online), Volume 6 Issue 6, published on 31 December 2024, by Creative Publishing Co., Limited, <https://ssci.cc>, <https://cpcl.cc>, E-mail: wtoom@gmail.com, kycbshk@gmail.com.

现代国家的兴衰主要取决于是否能够持续培育出优质企业，可判断优质企业的标准是什么呢？就是能否不断增加国民财富总量^[1]。任何企业都有两种效应，一是分配效应，企业在竞争中发展壮大，需要使用资本、雇佣员工及消耗资源，即不断占有社会财富来扩大规模、提高效率，导致国民总财富只能向少数企业或企业股东手里集中，集中财富最有效的手段就是信用（包括商业信用、银行信用、国家信用和消费信用等），但并不增加国民财富总量；二是财富效应，企业为了使自己在竞争中处于有利地位，不得不大量投入资金进行科技创新，积极提高劳动生产率，从而使整个社会产品或服务越来越丰富、价格却越来越低廉，不断满足人民群众日益增长的物质或文化需要，即不断增加国民财富总量。

为什么研究联想集团呢？联想集团是剖析时代发展得失的经典案例，于1984年在北京成立，初名为“中国科学院计算机所新技术发展公司”，并在1989年更名为“北京联想计算机新技术发展公司”（北京联想），是中国科学院计算机所的下属企业，具备成为国家科技创新领导者的一切客观条件：一是人才优势，以倪光南（1994年评为中国工程院信息与电子工程学部院士）为代表的联想集团创始员工都是国内信息技术领域的顶尖人才，而中国科学院计算机所则是中国信息技术领域的最高研究机构，能够汇集全国优秀的信息技术人才；二是资金支持，联想集团一直都是国有金融机构大力支持的企业，在改革开放之初资本匮乏、外汇管制的年代，也有国有银行在香港和内地为其提供巨额美元贷款；三是国家扶持，联想集团长期作为国家重点扶植的企业，在土地使用、税费减免、政府采购等领域都给予非常优惠的政策，而且在股权改革等方面也采取极其宽容的态度。

但是，联想集团为什么没有成为国家科技创新领导者呢？通过剖析联想集团的得失，我们努力建立促进国家可持续发展的制度体系，一是不断选择出优秀企业家，企业家精神的核心特质是创新，能够采用新的科学技术、开展新的商业模式、提供新的产品或服务，是推动经济发展的重要动力，但只要制度环境有利于选择出分配效应大于财富效应的企业家（比如许家印），则对国家发展具有极强的破坏力；二是持续培育出优质企业，分配效应大于财富效应的企业（劣质

企业)不断发展壮大,只能使财富向少数企业或企业股东手里集中,并拉大社会贫富差距、减少社会就业总量,而财富效应大于分配效应的企业(优质企业)才能够不断推动国家发展、社会进步,并提高人民生活水平。

一、柳传志“贸工技”路线胜出的原因分析

1984年,柳传志为推动中国科学院计算机所的科技成果转化,成立“计算机所新技术发展公司”(1989年更名为“北京联想计算机新技术发展公司”),倪光南于当年11月加入并担任总工程师,带领团队于1985年5月推出公司主打产品——搭载联想式汉字系统的联想式汉卡,累计销售16万套,获得上亿元利润,在市场上取得巨大成功。1988年,联想式汉字系统获国家科技进步奖一等奖,倪光南又投入联想系列微机的开发中去,领导团队设计出当时指标先进的联想286微机,在香港成功研制并向国际同步推出“中国制造”的联想电脑主板和扩展卡,1992年和1993年分别推出中国第一台486和586微机,而且联想系列微机于1992年获国家科技进步奖一等奖,公司发展开始进入快车道。

但是,联想集团总裁柳传志和总工程师倪光南之间在公司发展战略上存在“贸工技”与“技工贸”之间的巨大分歧。贸工技是指先做贸易,同时积累资本、储备人才、寻找资源,然后逐渐加大力度投资科技创新,再开始销售拥有核心技术的产品;技工贸是以科技创新为驱动力,生产拥有自主知识产权的产品,让新技术、新材料、新专利为企业带来丰厚回报,同时加大投入科技创新,让企业形成良性循环。1994年,倪光南提出与上海科研机构共同组建大规模集成电路(ASIC)研发与设计实验室,遭到柳传志否决,自此柳传志的“贸工技”路线逐渐胜出。1995年6月倪光南被免去总工程师和董事职务,1999年联想集团正式解聘倪光南,同年他回到中国科学院计算技术研究所任研究员。

柳传志“贸工技”路线胜出的时代背景是什么呢?1994年,面对“中央财政收入占全国财政预算总收入的比重越来越低”和“全国财政预算总收入占GDP的比重越来越低”严重削弱国家财政能力的形势,中央政府为了有足够财力去补偿改革中利益受损的群体,比如国企改革后的职工安置、裁军后退伍军人的转业等,以及缩小地区差异、提供医疗教育等基本公共服务,正式开始分税制改革,即把税收分为三类——中央税(如关税)、地方税(如房产税)、共享税(如增值税)。分税制改革优先保证国家利益,扭转了“两个比重”不断下滑的趋势:中央政府占全国预算收入的比重从改革前的22%上升到50%左右,国家预算收入占GDP比重从改革前的11%增加到了20%左右,并长期保持在这两个水平。

分税制改革使企业税费负担过重。分税制改革建立了以间接税(直接向企业征税)为主导的税收制度,企业需要缴纳增值税(一般税率为17%)、企业所得税(一般税率为33%)、印花税(一般税率为合同额的1‰)以及城镇建设税(增值税的7%)等多种税,还需要缴纳教育附加费(应缴增值税的3%)、地方教育附加费(应缴增值税的2%)以及社会保险费(一般为工资总额30%以上)等具有税收性质的费用,以至于中国企业合法合规经营很难赚取合理利润。另外,1994年《企业所得税暂行条例》规定研发费用只能抵扣企业所得税,直到2004年《中华人民共和国企业所得税法》才将研发费用加计扣除的内容进行修订和完善。然而,国际通行的惯例却是

直接税（直接向个人征税）为主导的税收制度，企业一般只需缴纳企业所得税和少量社保税，即企业不赚钱则不缴税、多赚钱才多缴税，非常有利于调动个人开办企业的积极性，促进整个社会提高生产效率。

税收是所有企业的主要运营成本之一，所以税收制度对企业经营模式会产生重大影响，我们比较中美两国的税收制度：

美国以直接税为主，主要面向个人征收，联邦、州和地方政府对税收征收和使用相对独立，税收法治化程度非常高（没有类似税收的费用）。美国是典型的财政联邦主义，以2018年为例，GDP为20.5万亿美元，首次突破20万亿美元，全口径宏观税负（政府全部收入）占GDP比重为26.3%，各级政府都有相对独立的主体税种，形成联邦税、州税、地方税体系：联邦税收占GDP比重大概为16.5%，由个人所得税、企业所得税、社会保险税、消费税、遗产与赠与税、关税（联邦独享税）组成，其中个人所得税大概占联邦税收比重为50.6%，社会保险税35.2%，企业所得税为6.1%；州税由销售税和总收入税（对企业总收入征税）、个人所得税、公司收益税、牌照税、遗产与赠与税、采掘税等组成，销售税和总收入税大概占比为46.8%，个人所得税占比为38.0%，公司收益税占比4.7%；地方政府税由房地产税、销售税和总收入税、个人所得税等组成，房地产税占比为71.5%，销售税占比为11.8%，个人所得税占比4.4%。^[2]

中国以间接税为主，主要面向企业征收，税收权力高度集中，税收法治化程度有待继续提高。我国现在一共有18种税，即企业所得税、个人所得税、增值税、消费税、关税、房产税、契税、车船税、船舶吨位税、印花稅、城市维护建设税、车辆购置税、耕地占用税、土地增值税、资源税、城镇土地使用税、烟叶税和环境保护税，还有类似税收的费用，主要包括社会保险费和住房公积金，文化事业建设费、教育费附加费和地方教育费附加费、工会经费、残疾人保障金。以2020年为例，我国经济总量正式超过100万亿元，为101.36万亿元，一般公共预算收入（税收收入和非税收入）为18.2895万亿元（增值税5.67万亿元），政府性基金预算收入（主要是国有土地使用权出让收入俗称卖地收入）9.3489万亿元，国有资本经营预算收入0.4778万亿元，社会保险收入3.8万亿元，全年地方政府发行债券4.5525万亿元，中国全口径宏观税负为36.4687万亿元，占当年GDP的36.0%。

通过对比中美两国的税收制度，我们发现中国的全口径宏观税负占GDP比重大概超过美国10%，而中国企业生产经营（初次分配）阶段的税费负担远远高于美国。

税收制度是国家权力与个人权利之间如何平衡的直接体现。中国的税收制度是国家主要在企业生产经营环节就征收重税，表明国家在初次分配过程中就要优先保证自己的利益，然后才是维护企业利益。这种税收制度又使国家在调节贫富差距的再分配过程中几乎毫无作为，直接表现为个人所得税占总税收的比重不足10%，即损害经济效率又不能保证分配公平。美国的税收制度是只在个人或企业参与经济活动过程之后征税，主要是对个人征收所得税、财产税以及遗产与赠与税，表明国家主要是在再分配过程中征税，而企业在生产经营过程中几乎不纳税，这种税收制度既提高经济效率又促进分配公平。

就业是现代社会保护个人权利的经济基础，而税收制度对国民就业率有非常直接的影响。中国的税收制度使国家直接干预企业生产经营过程，增加了企业经营成本，也放大了企业创新风险，使企业减少雇佣员工数量，反过来从需求角度又减少了社会总需求，企业总需求不足又会降

低国民就业率，国民就业率不足又会影响政治稳定。美国的税收制度最大限度减少对企业经营过程的直接干预，减少了企业经营成本，降低了企业创新风险，企业即使不缴纳税收，也会增加雇佣员工数量，从需求角度又增加了社会总需求，企业又会扩大生产、增加就业，国民就业率升高则会提升政府支持率。^[2]

科技创新需要持续投入巨额资金，还要面临很高的失败风险，中国现行税收制度使倪光南“技工贸”路线很难成功，而柳传志“贸工技”路线也几乎不可能完全实现：

1999年，倪光南离开联想之后，加入李德磊的BBT公司，并自出资金将BBT改组为方舟科技，组建芯片研发团队，在无数科学家的反复实验之下，制造出第一片嵌入式芯片——方舟一号。事实上，方舟系列芯片完全具有比肩世界先进水平的使用性能，国家也投入大量资金促进方舟芯片进一步发展，但在市场推广过程中面临重重困难，与公司创始人李德磊也分道扬镳，方舟芯片被永远埋葬在历史长河中。倪光南院士一生都在坚持自主创新，积极参与或推广国产操作系统、芯片技术，并在2013年成立“中国智能终端操作系统产业联盟”，呼吁国家统一操作系统标准，建立一个软件、硬件同步推进的生态系统，但并未取得显著成果。

1994年，在柳传志的支持下，联想成立微机事业部，开始进入快速发展道路，于1996年开始位列中国内地电脑品牌市场占有率第一，联想也发展成为当时中国内地最大的计算机产业集团。2000年，联想集团已经连续5年位列中国电脑市场占有率第一，并跃居亚太地区第一，成为当时世界五大板卡制造商之一，并在2008年成为全球化管理和运作的世界500强公司。联想集团也在逐年增加研发投入，却很少有成功的案例，发展到现在也缺少同时拥有核心技术和市场竞争力的产品，“贸工技”路线只走到“贸工”就戛然而止。

人类社会发展到今天，个人的创造性（不限于企业家精神）才是国家发展的源动力^[4]，国家权利与个人权利之间的平衡关系要更向个人权利倾斜，所以税收制度要积极保障个人权利：一是充分激励个人自由创造，在生产经营过程之中几乎不征税，国家最大程度减少对创新过程的干预；二是努力促进社会分配公平，贫富差距拉大将使大多数人缺少创新所需要的资金支持、生活保障，所以要对生产经营过程的结果征税。美国税收制度使一代又一代能够带领国家发展的企业家脱颖而出，以马斯克为例，1971年6月28日出生于南非，1989年获得加拿大国籍并进入皇后大学读本科，1992年转学美国宾夕法尼亚大学，并获得经济学学士和物理学学士学位，1995年获得美国国籍并进入斯坦福大学攻读材料科学和应用物理博士课程，但在开学第二天就离开学校，开启了自己充满传奇色彩的创业之路。马斯克跟联想集团创业初期相比，没有人才优势、资金支持和国家扶持，只有一系列保护个人权利的制度体系（尤其是税收制度），1999年创办贝宝（PayPal）、2002年创办太空探索公司（SpaceX）、2004年加入特斯拉（TESLA）、2006年创办太阳城公司（SolarCity），2023年身价已经超过2500亿美金，而马斯克的创业传奇还在继续。

求之于势，不责于人。“贸工技”和“技工贸”都没有成功，柳传志长期领导的联想集团已经不具有昔日辉煌，倪光南一生都坚持自主创新的操作系统和芯片技术，还是远远落后于世界先进水平，所以我们要深入反思税收制度的问题，逐步建立保护个人权利的制度体系。

二、联想集团股权结构变化过程的分析

联想集团由中国科学院完全控股的国有企业逐步转变为股权结构多元化的两家上市公司

——联想集团和联想控股。2023年12月31日，根据上市公司披露的数据，联想集团的主要股东是联想控股持股23.64%、Lazard Asset Management LLC持股5.03%、Sureinvest Holdings Limited持股4.77%、众杰公司持股3.97%、Union Star Limited持股3.22%、南明公司持股2.12%，另有个人杨元庆持股1.28%、朱立南持股0.03%，其余为公众股份，名誉主席为柳传志，执行董事、主席为杨元庆；联想控股的主要股东为中国科学院控股有限公司持股29.05%、北京联持志远管理咨询中心持股20.37%、中国泛海控股集团持股11.61%、厦门国际银行持股5.37%、北京联恒永信投资中心持股3.98%，另有个人柳传志持股3.12%、朱立南持股2.23%、宁旻持股1.59%，其余为公众股份，名誉董事长柳传志，执行董事、董事长宁旻。

另外，联持志远管理咨询中心的主要股东有联持会拾伍管理咨询中心（柳传志持股72.14%）持股11.3%、联持会拾叁管理咨询中心（李勤持股57.41%）持股9.02%、北京联持会陆管理咨询中心（杨元庆持股55.61%）持股6.99%、西藏慧持企业管理咨询有限公司（主要股东为柳传志、郭为、杨元庆等）持股3.5%等15家合伙人，而实际控制人是北京联持志同管理咨询有限责任公司（持股0.01%），主要大股东为7人，即柳传志持股20%、李虹持股15.5%、蔡金芳持股15.5%、宁旻持股14.5%、朱立南持股14.5%、李勤持股10%、曾茂朝持股10%。北京联恒永信投资中心的主要股东为天津联同壹管理咨询中心（主要股东为刘军、王晓岩等）持股27.44%、天津联同贰管理咨询中心（主要股东为李虹、赵文等）持股21.20%、天津联同陆管理咨询中心（主要股东为杨元庆、赵文等）持股21.12%等七家合伙人，而实际控制人是北京联恒永康管理咨询有限公司（持股0.0008%），主要大股东为5人，即唐旭东持股31%、宁旻持股24.67%、李蓬持股20%、李虹持股13.33%、蔡金芳持股11%（天眼查，2023年12月31日）。

联想集团股权多元化的过程并不完全透明，这也是柳传志、杨元庆等高管被社会广泛质疑的重要原因。下面我们详细分析联想集团股权多元化的过程：

第一个阶段是成立计算机所和香港联想。1984年，“中国科学院计算机所新技术发展公司”简称“计算机所”在北京成立，注册资金130万元，中国科学院100%持股，曾茂朝任董事长，王树和任总经理，柳传志任副总经理，倪光南任总工程师。1988年4月，在香港成立“联想集团”公司（简称香港联想），注册资金90万港元，计算机所投入30万，中国技术转让公司（董事长柳谷书是柳传志父亲）投入30万，香港导远公司（股东为吕谭平等4人）投入30万元。

1989年“计算机所”更名为“北京联想计算机新技术发展公司”（北京联想），而1994年“联想集团”公司在香港上市，共发行6.75亿股，北京联想持2.618亿股，比例为38.785%，香港联想持2.08亿股，比例为30.819%，中国技术转让公司持有0.15亿股，比例不足1%，其余为公众股份。据招股书透露，北京联想通过其全资子公司“南明公司”增资9890万港元，其中4300万港元（552万美元）借给香港导远公司（吕谭平等四人为股东），而香港导远公司只投入10万港元。

1995年，中国科学院批准分红方案，中国科学院分65%，柳传志等控制的联想员工持股会分35%（分红股并不是权益股），而1998年“北京联想”更名为“联想集团控股公司”注册资金1亿元，中国科学院65%控股（100%权益股，只享受65%分红），联想员工持股会持有35%分红股，这样导致“联想集团控股”（北京联想）持有“联想集团”（香港联想）38.785%的股份。

第二个阶段是整合香港联想和北京联想。1995年，倪光南离开香港联想，吕谭平等港商掌

控经营大权，连续两年亏损 2.45 亿港元，1996 年 8 月 16 日香港联想的股价跌到 0.29 港元，此时已成为烫手山芋。当时，北京联想在杨元庆的带领下，已步入发展快车道，联想微机取得亚太销量第一的耀眼成绩。

1997 年，柳传志选择将北京联想的良性资产和知识产权等无形资产注入香港联想，注入方式、交易对象、资金往来等情况已经无从知晓，但是香港联想和北京联想整合之后，股权变成北京联想持股 60.8%，导远公司持股 11.022%，公众股 28.178%，技转公司彻底退出，而吕谭平等港商也被解除职务，柳传志开始任整合后的上市公司联想集团主席，同时联想集团开始成为 PC 业务的经营实体，股价从 1996 年的 0.3 港元升至 2000 年的 70 港元。

第三个阶段是改制联想集团控股公司。2000 年，“联想集团控股公司”由全民所有制企业改制为有限责任公司，更名为“联想控股有限公司”（联想控股），注册资金 6.6 亿元，中国科学院持股 65%，员工持股会持股 35%（出资 23130.11 万元将分红股专为权益股）。2001 年，联想控股逐渐成为一家控股型公司，旗下形成 IT、投资、地产三大行业、四大业务单元的多元化经营格局，其中联想集团主要从事计算机业务、弘毅投资从事私募股权投资业务、君联资本从事风险投资业务、融科智地从事房地产业务。

2009 年，中国科学院将 29% 的股权以 27.55 亿元转让给泛海控股，交易过程、估价方法已经无从知晓，联想控股的股权结构已经变为中国科学院持股 36%、职工持股平台持股 35%、泛海控股 29%。2010 年，柳传志、蔡金芬、朱立南、宁旻、曾茂朝成立北京联持志同管理咨询有限公司，后又以此为合伙人成立 14 家北京联持会 ×× 管理咨询中心，同年 12 月 14 家联持会成立北京联持志远管理咨询中心吸收合并联想员工持股会。至此，联想控股的股权结构变为，中国科学院持股 36%，北京联持志远持股 35%，泛海控股持股 29%，而联持志远由柳传志等高层管理人员实际控制。

2011 年 12 月，泛海控股将 9.6% 的股权转让给柳传志、朱立南、陈绍鹏、唐旭东、宁旻，后北京联持志远又将 9.5% 股权转让给泛海控股，1.5% 的股权转让给黄少康。2012 年 12 月，泛海控股又把 8.9% 股权转让给北京联恒永信投资中心（有限合伙），联恒永信的合伙人有杨元庆、郭为、曾茂朝、李勤、刘军。

这就相当于，北京联持志远通过泛海控股转移部分股权给柳传志等人，联想控股的股权构成变成中国科学院 36%，北京联持志远 24%，泛海控股 20%，北京联恒永信 8.9%，柳传志 3.4%，朱立南 2.4%，宁旻 1.8%，黄少康 1.5%，陈绍鹏 1%，唐旭东 1%。

第四个阶段是联想控股在香港上市，中国科学院失去一票否决权。2015 年 6 月，联想控股在香港上市，共发行股份总数 3.56 亿股。股份发行后，国内股东持股同比例发生变化，中国科学院持股下降为 29.05%，北京联持志远比例 20.4%，泛海控股持股 17%，北京联恒永信持股比例为 8.17%，骨干员工及其他人员持股 8.83%，其中柳传志个人持股比例为 3.14%（联想集团和联想控股财务报表）。

联想集团股权结构改革的结果是什么呢？联想集团股权结构改革经历将近 20 年时间，期间的交易手段、估值方法、参与人员、财务账目已经无从查起，但结果却大白于天下，即中国科学院丧失了联想集团 90% 的股权和联想控股 70% 的股权，而柳传志、杨元庆等高层管理人员直接或间接拥有了联想集团和联想控股的控制权。

柳传志、杨元庆等管理人员对国家发展作出应有的贡献了吗？联想集团拥有人才优势、资金支持和国家扶持，具备成为国家科技创新领导者的一切条件，但在柳传志等人的带领下对国家发展几乎毫无贡献：一是核心技术并未取得任何突破，柳传志极力否决倪光南坚持自主创新的发展路线，并将其赶出联想集团，还坚决阻止联想集团研发国家必需的核心技术，直接破坏了国产芯片技术和操作系统发展进程，直至2018年美国对中国芯片生产、研发开始全方位的制裁；二是联想集团已经不具昔日辉煌，联想曾经是一家拥有核心技术的高科技公司，在全国信息技术行业长期居于领导地位，在柳传志等人经营管理下，在国内被华为、小米等一众后起之秀不断超越，在国外只能依靠收购优良资产维持生存发展，现在几乎没有一款拥有核心技术和市场竞争力的产品。

天不藏奸，不论柳传志的操作手法多么隐蔽、精致，联想集团的股权结构改革只实现了个人利益最大化，对国家发展则毫无益处。但是，柳传志被企业界尊称为“教父”，是一个时代企业家中的代表，在2018年批评的文章汗牛充栋、咒骂的声音不绝于耳之时，还有很多知名企业家一起公开支持他，包括我们所熟悉的马云、刘强东、雷军等人。柳传志也曾是政府大力推崇的学习榜样，先后被评为“全国劳动模范”“中国改革风云人物”，并三次上榜CCTV年度人物评选，作为“科技产业化的先行者”被中共中央、国务院授予改革先锋称号。柳传志还曾被选举为中共十六大、十七大党员代表，第九届、十届、十一届全国人大代表，第八届、第九届全国工商联副主席，曾被聘请为西安电子科技大学名誉教授，并担任全球CEO发展大会联合主席、中国企业家俱乐部理事等多个职务。机关算尽太聪明，反误了卿卿性命，今天柳传志已经人人喊打，但是我们应该思考时代怎么把这种企业家推举到如此显赫的地位？

企业家是一个企业的灵魂，世界优秀企业家是什么样呢？稻盛和夫（1932年1月21日至2022年8月24日）被称为日本的“经营之圣”，白手起家却创办了“京瓷株式会社”和“日本第二电企”（KDDI）两家世界500强企业，成为世界唯一作出此番成就的人，而且培养出14000多名富豪，还在年近八旬时出山拯救了岌岌可危的日本航空公司，成为名副其实、无人可及的“经营之圣”。稻盛和夫还不断用私人财富回馈社会，1984年，基于“为人类、为社会做出贡献，乃人之最崇高之行为”的理念，设立了稻盛财团，并用该财团设置“京都奖”，用以表彰对科学和文明的发展、对人类精神的深化和发扬做出杰出贡献的人士；1997年，从京瓷退休，将名下的公司财产全部捐赠给员工，自己在京都临济宗妙心寺派圆福寺出家修行。稻盛和夫在全世界范围内广受推崇、爱戴，但世界上会有人同样推崇、爱戴柳传志吗？我相信绝对不会。

我们要培养什么样的企业家呢？现代社会是企业创造经济价值、提供社会就业，国家发展繁荣主要看企业是否有全球竞争力，而企业家是企业的灵魂，^[5]优秀企业家能够妥善处理好企业发展过程中的两面性，即财富效应和分配效应。一是诚信经营，企业直接为全社会提供人民所需要的绝大部分产品或服务，在生产经营过程中弄虚作假、投机倒把，会使产品或服务出现质量安全等各种问题，还会使执法机关面临被拉拢腐蚀的风险，从而大幅增加整个社会的交易成本，所以优秀企业家必须诚信经营。二是为国为民，企业在市场竞争过程中需要不断增加占有社会财富的总量，然后才能投资创新、扩大规模、提高效率，而且企业家把企业经营得越优质，占有社会财富总量越多，最后只有不断将占有的财富回馈社会^[6]，整个社会才能保持可持续发展，所以优秀企业家必须为国为民。

以人为鉴，可以明得失；以史为鉴，可以知兴替。柳传志是时代的产物，我们剖析柳传志的是非成败，不是为了打倒或羞辱他，而是让全体国民反思这个时代的问题，并一起思考什么样的企业家才能带领国家实现繁荣富强，尽快建立一套培养优秀企业家的制度体系。

三、联想集团经营模式的分析

研究企业最应该关注的核心问题是什么？就是分析企业家的经营理念和企业的经营模式。

企业家的经营理念是企业经营模式的灵魂。稻盛和夫被称为“经营之圣”，创建两家世界 500 强公司，因为具有值得世人学习的经营理念：一是“敬天爱人”，“敬天”是崇敬自然，热爱自然，保护自然，为人类作出贡献，“爱人”就是利他；二是“阿米巴经营”模式，阿米巴是自然界知名的变形虫，能够不断通过自我调整来适应外界多变的环境，让全体员工参与经营管理，将组织分成小的集团，通过与市场直接联系的独立核算制进行运营；三是“六项精进”，是搞好企业经营所必需的最基本条件，“付出不亚于任何人的努力”“要谦虚，不要骄傲”“要每天反省”，“活着，就要感谢”“积善行、思利他”，“忘却感性的烦恼”；四是“经营十二条”，“明确事业的目的与意义”，“设定具体目标”，“胸中怀有强烈愿望”，“付出不亚于任何人的努力”，等等。

柳传志、杨元庆的经营理念是什么？2010 年，柳传志参加央视《对话》的视频仍在，观众尖锐地问道：“现在联想发展得这么好，但我们国家还有那么多 CPU、内存需要进口。那么 1994 年时联想内部讨论过一个决策，到底是市场优先，还是技术优先，不知道柳总怎么看这个问题？”柳传志从容回答道：“联想刚刚在中国有一定地位的时候，科学界人士和领导极力鼓舞我们能进入研发领域，搞核心技术，我是坚决没让。”2014 年，杨元庆和马斯克同时参加央视《对话》栏目的视频也还在，杨元庆说：“商品想卖得好，广告少不了。酒香不怕巷子深的时代过去了，客户只有通过广告才能了解你的产品。”马斯克则回应道：“特斯拉从没有在广告上花过一分钱，我也不喜欢营销这个词，因为真正的好商品是不要营销的，做广告只能说明你的商品不够酷，和其他竞争对手一样平庸，不是客户需要的，所以才要做广告。”

我们可以发现，柳传志、杨元庆的经营理念就是坚决不支持自主创新，沉迷广告营销、铺设专卖店、做贴牌生产，所以联想集团依然是全球大型电脑组装商，没有一点变化，还在原地踏步。

但是，高科技企业不坚持自主创新或选错自主创新路径比传统企业还容易破产。中关村曾经被称为“中国硅谷”，是信息技术产业集聚的地方，从中国科学院研究员陈春先建立第一家民营科技企业“先进技术发展服务部”之后，“四通”“信通”“京海”“科海”“用友”“京东”“滴滴”以及“联想”等科技型企业先后崛起，一时间“中关村”成为中国高新技术的代名词。但是，很多知名企业由于没有自己的核心技术，或者破产倒闭，或者被迫转型，现在中关村的电子交易市场几乎全部关闭，中关村也不可避免地衰落了。以四通集团为例，成立于 1984 年，通过开发办公自动化产品，80 年代以每年 300% 的增长率高速发展；由于缺乏核心技术，被称为“中关村村长”的著名企业家段永基在 20 世纪 90 年代提出“第二次创业”“与巨人同行”等口号，与美国 TRW、日本松下等公司成立合资企业；但是，坚决不搞自主创新，反而进军“房地产”“金融”投资“等领域，进入 21 世纪之后，连年亏损，2009 年 10 月 21 日四通控股正式退市。

马斯克是当今世界最优秀的企业家之一，创办的企业选错创新路径也会面临破产的结局。他在 2013 年提出超级高铁概念，设想通过真空管道以 760 英里（1223 公里）/小时的速度运送乘

客，从而实现城市间高速连接，并在2014年成立Hyperloop One，筹集了超过4亿美元资金，主要来自阿联酋航运公司DP World和英国亿万富翁理查德·布兰森。但是，超级高铁涉及的真空管道、高速运行和能源消耗等技术问题极为复杂，需要突破多项技术瓶颈，技术研发难度超出了预期；另外，项目进展受到了资金和法规限制，建设和运营超级高铁需要庞大的资金投入，同时还需要获得政府和相关机构的批准和支持。2023年12月，Hyperloop One即将破产倒闭，已经解散了大部分员工，关闭了洛杉矶办事处，剩余的知识产权将转给DP World。

联想集团长期保持全世界PC厂商的领导地位，却坚决不支持自主创新，采取什么样的经营模式呢？就是在海外不断收购PC相关业务。2004年，联想集团斥资12.5亿美元收购IBM旗下的ThinkPad电脑业务和品牌，ThinkPad成了联想旗下的品牌，这笔收购应该说是联想最成功的收购，联想一举打入了全球市场，并且发展势头很猛，PC销量挤进全球前三。从此一发不可收，2011年收购德国PC品牌Medion 36.66%的股份，2012年收购巴西著名PC厂商CCE公司，2014年收购IBM x86服务器业务，2014年收购摩托罗拉移动业务，2016年收购日本富士通PC业务，2022年收购PCCW Lenovo Technology Solutions（简称PLTS）的80%股份及电讯盈科网络服务20%股份（联想集团公告）。

但是，PC市场已经整体在萎缩，根据国际数据公司（IDC）全球季度个人计算设备跟踪报告的初步研究结果，2023年第三季度PC出货量继续螺旋式下降，全球出货量6820万台，同比下降7.6%；美国著名信息技术分析公司Gartner的报告也显示出相似的趋势，第三季度全球个人电脑出货量同比下降9%，从上年同期的7060万台降至6430万台，连续八个季度下滑。^[7]

联想集团的经营模式就是不断收购PC相关业务，犹如“抱薪救火，薪不尽，火不灭”，只能延缓破产的速度，但不能改变破产的结局。根据联想集团2023年的财务报告（2022年4月1日至2023年3月31日），资产负债率为84.46%，总资产389.20亿美元，总负债328.73亿美元，其中贷款36.83亿美元，应付贸易款及票据97.73亿美元，其他应付账款及应计费用129.33亿美元。企业有自己的生命周期，退出历史舞台本来属于正常现象，但是这高达328.73亿美元的债务谁来负责？柳传志、杨元庆等高层管理人员控制企业经营权，通过股票分红、高额薪酬等手段已经赚取巨额财富，但由于自己只拥有少部分股权几乎不用承担任何责任。最后只能是大股东负部分责任，而联想集团第一大股东是联想控股，联想控股第一大股东则是中国科学院，还有部分债务人只能自认倒霉，这部分包括供应商、金融机构等利益相关方。联想集团的经营模式已经不可持续，而柳传志、杨元庆等人通过巧妙的操作方法，成功实现“财富个人化、负债公司化、风险社会化”，这个结果不够荒谬吗？

为什么要培育优质企业呢？通过分析联想集团的经营模式，我们发现企业经营过程中不创造财富，只能通过收购资产维持运营，则自身很难避免破产的命运，还会给国家和社会留下沉重的债务负担。1987年，华为在深圳成立，坚持自主创新，近十年投入研发费用9773亿元，2022年投入研发支出1615亿元，占全年收入的25.1%，研发员工约11.4万名，占员工总数的55.4%，在国产芯片技术和操作系统方面正在追赶国际先进水平，逐渐成长为全球领先的ICT（信息与通信）基础设施和智能终端提供商，20.7万员工遍及170多个国家和地区，为全球30多亿人口提供服务（华为官网）。但是，联想集团的创始条件比华为好上无数倍，拥有人才优势、资金支持及国家扶持，可以说是举全国之力来支持联想集团的发展，两者对比能不令人扼腕叹息吗？

悟以往之不谏，知来者之可追。我们分析联想集团的经营模式，发现其很难逃脱破产倒闭的命运，而且还会给国家和社会留下沉重的债务负担，却依然不是为了批评或打倒某个人，而是呼吁全体国民一起反思，未来应该培育什么样的企业才能推动国家走向繁荣富强。

四、联想控股经营模式的分析

联想控股的经营模式是柳传志经营理念的直接体现。联想控股已经成为主要从事资本运作业务的金融化集团，截至 2023 年 12 月 31 日，参与经营的企业数量已经高达 639 家，核心企业 192 家，我们已经很难从外部分析它的具体经营行为（天眼查，2023 年 12 月 31 日）。

根据 2015 年上市时的招股说明书，联想控股的业务主要分为战略投资和财务投资，战略投资板块主要包括 IT、金融服务、现代服务、农业与食品、房地产、化工与能源材料产业。

战略投资的六大板块是联想控股的主要收入来源，已经呈现严峻的发展态势：IT 和房地产，即联想集团和融科智地，全球 PC 业务已经处在加速萎缩阶段，联想集团的破产命运可能很快到来，而随着全国房地产行业快速萧条，融科智地前景不容乐观；金融服务，由于房地产泡沫破裂引起的金融风险在加速暴露，金融业务不但不能贡献收入和利润，还可能成为引发联想控股破产的导火索；现代服务业，从 2009 年开始布局，早已颇具规模，由于经济整体下行压力不断加大，现代服务业营收大幅下降难以避免；农业与食品，2012 年开始布局投入，由于利润微薄、竞争激烈的行业特点，农业与食品业务很难成为稳定的收入和利润来源；化工与能源材料，化工与能源属于比较传统的产业，受经济周期影响比较明显，材料科学的创新突破难度较大，这个业务板块只能保持社会平均利润。

财务投资的运作逻辑是这样的，联想之星主要进行天使投资，如果项目比较成功，从事风险投资业务的君联资本继续跟进，项目发展成功到一定规模之后，从事私募股权业务的弘毅投资继续跟投，这样帮助企业完成天使投资—风险投资—股权投资，再到上市的全链条。联想控股提供金融一条龙服务，令企业在不同阶段均可以增长，同时为所投企业提供有针对性的管理提升、品牌背书、金融支持和其他增值服务，使所投企业实现从优秀到领先的跨越。在这个过程中联想控股不仅能够获得丰厚的财务投资回报，补充联想控股核心运营资产所需要的资金，同时还能够发掘好项目，持续发展高质量业务。

联想控股的财务投资能达到目的吗？中国以增值税为主的税收制度难以支持创新创业，以美国硅谷的英伟达为例，2024 年（财务年度），营业总收入为 609.22 亿美元，营业成本 166.21 亿美元，研发费用 86.75 亿美元，营业利润 335.81 亿美元；如果英伟达在中关村，按 13% 的增值税率计算，2024 年（财务年度），需要缴纳增值税 $(609.22 \text{ 亿美元} - 166.21 \text{ 亿美元}) \times 0.13 = 57.59$ 亿美元，或者将研发费用降为 $(86.75 \text{ 亿美元} - 57.59 \text{ 亿美元}) = 29.16$ 亿美元，降比为 66.39%，或者将利润降为 $(335.81 \text{ 亿美元} - 57.59 \text{ 亿美元}) = 278.22$ 亿美元，降比为 17.15%，怎么能够创业成功呢？由于初创企业经营风险非常高，全球化条件下，中国高科技企业创新创业成功的概率非常低，尤其当经济下行压力加大时候，联想控股的财务投资基本处于亏损状态（增值税率共分为三档，13%，9%，6%，在本文中并不影响结论。）。^[8]

事实上，联想控股已经处于破产的边缘，根据财务报表，2020 年总资产 6517.33 亿元，总负债 5650.60 亿元，资产负债率 86.70%；2021 年总资产 6806.86 亿元，总负债 5878.75 亿元，资产

负债率 86.37%；2022 年总资产 6810.74 亿元，总负债 5789.19 亿元，资产负债率 85.00%。联想控股能改变最终破产的命运吗？我们以北大方正和清华紫光为例进行分析。

方正集团由北京大学于 1986 年投资创办，王选院士为方正集团技术决策者、奠基人，其发明的汉字激光照排技术奠定了方正集团起家之业，拥有 IT、医疗、医药等产业发展至关重要的核心技术。1999 年 9 月，王选院士离开方正集团之后，北大方正开启了多元化之路，逐渐成为一家资产投资公司，业务领域涵盖 IT、医疗医药、房地产、金融、大宗商品贸易等产业，截至破产前拥有 400 余家公司，导致方正在一些核心领域的技术逐渐衰落。2019 年 12 月 1 日，方正集团因无力偿还一笔 20 亿元的超短期融资券引发信任危机，联合资信将方正集团的信用等级从 AAA 下调到 A。截至 2020 年 1 月 31 日，方正集团资产总额约为 622 亿余元，负债总额约 1469 亿余元（不含对外担保等或有负债），所有者权益约 847 亿余元，同年 2 月方正集团进入司法重整程序。^[9]

紫光集团初创于 1988 年，是清华大学旗下的高科技企业，起初依靠扎实的技术基础和人才资源，在电子和通信领域崭露头角，成为本土芯片企业中的佼佼者，曾经代表了我国芯片产业进步的希望。2009 年之后，紫光集团发起收购和投资近 60 起，将旗下企业由 20 余家扩大到 200 余家，资产由 13 亿元膨胀到峰值期的近 3000 亿元，比如 2013 年以 17.8 亿美元收购美国手机芯片设计公司展讯通信，2014 年以 9.1 亿美元收购美国手机芯片公司锐迪科，2015 年以 38 亿美元入股全球知名硬盘厂商西部数据，2016 年收购美国可编程逻辑芯片大厂迪思半导体 6.07% 股权，等等。2020 年 9 月末，紫光集团所有者权益-7.50 亿元，总债务达 527.81 亿元，其中短期债务 328.16 亿元，而货币资金为 40.02 亿元，当年 11 月宣布债务违约，并于 2021 年 7 月 9 日宣布破产重整。^[10]

联想控股能摆脱北大方正、清华紫光的命运吗？万法皆空，因果不空，当柳传志选择坚决不搞自主创新的经营理念之时，就注定了联想控股必然会破产的结局。但是，柳传志为代表的高层管理人员通过巧妙的操作手法，已经将“财富个人化、负债公司化、风险社会化”：一是财富个人化，通过控制上市公司的经营权，以股东分红、高额薪酬等方式将公司财富用合法手段转到个人手中，而自己只拥有上市公司小部分股权，不用承担任何破产风险；二是债务公司化，联想控股大股东是中国科学院，所以公司破产留下几千亿元的债务，有一部分只能是大股东来处理，还有一部分由供应商、金融机构自己消化。

任何一个企业家都有利于国家发展吗？柳传志、杨元庆等人经营的联想控股，已经难以逃脱破产的命运，但通过巧妙的财务手段，将公司财富据为己有，却把债务留给国家和社会。如果中国科学院支持倪光南走“技工贸”路线，由于拥有比华为更好的创始条件，纵使开始十几年发展缓慢、困难重重，今日联想集团很可能成长为国家科技创新的领导者，在国产芯片技术和操作系统等方面取得比华为还要辉煌的成就。

痛定思痛，痛何如哉！我们发现企业家精神具有鲜明的两面性，如果不创造财富，那就会直接掠夺社会财富，不但不能造福民众，还可能对国家发展产生很大的破坏作用，所以我们的制度体系必须以培养优秀企业家为追求目标。

五、政策建议

企业家是企业的灵魂，企业家的经营理念决定企业的经营模式，所以建立培养优秀企业家的制度体系才能持续培育出优质企业，从而推动国家逐步走向繁荣富强。

但是，企业家与企业两者之间的关系是既对立又统一，对立的一面是，企业家是自然人，企业是法人，两者具有不同的生命周期、发展规律、行为方式；统一的一面是，企业的生命活力来源于企业家精神，而企业家精神必须通过企业的具体行为得以展现。通过分析联想集团的经营理念 and 经营模式，本文认为建立培养优秀企业家的制度体系，就是要建立一套关于企业行为的法律法规，其中改革税收制度是最根本、有效的政策措施，而其他三项辅助政策主要目的是使税收制度改革更好地发挥作用：

(1) 改革税收制度，鼓励企业创造财富。中国以增值税为主体的税收制度，是政府主要在企业生产经营过程中（初次分配）征收重税，增加企业经营成本和创新风险，而在减少贫富差距的再分配过程却毫无作为。我们要改革税收制度，以发展生产为主要目的，一是取消生产经营环节的税收，这样将直接降低企业经营成本，最大限度减少政府对发展生产的干预，极大激发个人创新创业热情；二是增加经济活动之后的税收，除个人所得税、企业所得税之外，主要是征收财产税、遗产与赠与税等直接税，税收主要在再分配环节，将极大降低贫富差距，保证大多数创新创业者所需的资金支持和生活保障。另外，新的税收制度下，企业即使减少纳税总额，也会扩大生产规模、增加员工数量，从需求角度又增加了社会总需求，企业又会扩大生产、增加就业，国民就业率升高则有利于社会稳定。

(2) 建设信用体系，保障企业诚信经营。信用体系是由一系列必不可少的部分或要素构成：一是公共信用体系，就是政府信用体系，规范政府的行政行为和经济行为，避免政府朝令夕改、欠债不还等失信行为，提高政府行政和司法的公信力；二是企业信用体系，企业是市场经济活动的主体，所以企业信用体系是社会信用体系的重要组成部分，作用在于约束企业的失信行为，督促企业在市场上诚信经营；三是个人信用体系，个人是社会的基本单位，也是信用的提供者和接受者，从某种意义上说，个人信用体系也是社会信用体系的基础。这些部分或要素相互分工、相互协作，共同守护市场经济的信用阵地，促进社会信用体系的完善和发展，制约和惩罚失信行为，从而保障企业诚信经营。

(3) 破除思想教条，坚持培育优质企业。《宪法》已经明确规定公有制和非公有制经济都是社会主义市场经济的重要组成部分，都是我国经济社会发展的重要基础，但是还有部分人长期存在两种思想教条：一是国有企业才是国家发展的支柱，这部分人坚定地支持发展国有企业，却鼓吹民营经济离场论等奇谈怪论，主张限制民营经济发展；二是民营企业才是国家发展的动力，这部分认为民营经济效率更高、创新能力更强，而国有企业则是低效率代名词。我们应该破除两种思想教条，以增加国民财富总量多少为标准判断企业是否有利于国家发展，而不是以所有制为标准来制定政策、执行法律，尤其是在反垄断、市场准入等方面，国有企业、民营企业都一视同仁。

(4) 制定透明法案，规范企业经营行为。现在国内很多公司都是在香港或美国上市，大股东/实际控制人通过复杂的股权结构或财务手段，成功实现“财富个人化、负债公司化、风险社会化”，所以要规范企业经营行为，制定《公司透明化法案》，主要是股权结构透明化，包括股东

如何通过多层股权控制上市公司运营、股东/实际控制人通过哪些渠道占有公司的利润以及其他收益。另外，规范企业经营行为必须坚持“以人民为中心”，严格执行法律法规，牢牢把握社会公平正义这一法治价值追求，切实依法保障人民权益，使企业经营能够以增加国民财富总量为目标，为推动国家发展贡献力量。

〔责任编辑：孙强 邮箱 wtocom@gmail.com〕

作者简介 周友刚，男，满族，1983年出生，河北秦皇岛人，中国人民大学世界经济研究中心副研究员，经济学博士，研究方向：创新经济学、企业经济学。电子信箱 zyg031@163.com, <https://orcid.org/0009-0007-4436-4278>。

张立垭，女，汉族，1985年出生，山西省汾阳市人，兰州市科协首席科普专家团队成员，数学博士，研究方向：数理分析、亚洲区域经济学。电子信箱 zlyy945@163.com, <https://orcid.org/0009-0005-4654-9183>。

参考文献

- [1] 凡勃伦. 企业论 [M]. 北京：商务印书馆，2012:3-5.
- [2] 任泽平. 中美税制及税负比较 [EB/OL]. 新浪财经, 2020-2-20. <http://finance.sina.com.cn/china/gncj/2020-02-20/doc-iimxxstf2858997.shtml>.
- [3] 阿瑟·塞西尔·庇古. 论失业问题 [M]. 北京：商务印书馆，2018：105-114.
- [4] 方竹兰. 人力资本所有者拥有企业所有权是一个趋势——兼与张维迎博士商榷 [J]. 经济研究, 1997 (06): 36-40.
- [5] 熊彼特. 熊彼特经济学 [M]. 北京：台海出版社，2018：94-115.
- [6] 安德鲁·卡内基. 财富的福音 [M]. 北京：京华出版社，2006：1-18.
- [7] 前瞻经济学人. 连续八个季度下滑，全球 PC 市场即将触底反弹 [EB/OL]. 前瞻网, 2023-10-11. <https://t.qianzhan.com/caijing/detail/231011-0a6abcb7.html>.
- [8] 周友刚. 高新科技产业的发展与困境 [J]. 特区经济, 2024 (03): 69-74.
- [9] 李韵石. 解析北大方正破产重整 [EB/OL]. 《法人》杂志官网, 2023-05-08. http://www.farennews.com/magazine/content/2023-05/08/content_8851703.html.
- [10] 紫光集团被徽商银行申请破产重整，将全面配合法院司法审查 [EB/OL]. 澎湃新闻, 2021-07-09. https://www.thepaper.cn/newsDetail_forward_13513345.