



柳传志 人生哲学课

李世强◎编著

他，创造了联想帝国；他，让中国品牌畅销全球。
他创业所向披靡，他用人独具慧眼。

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

柳传志

人生哲学课

李世强◎编著

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司
万卷出版公司

© 李世强 2016

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志人生哲学课 / 李世强编著. —沈阳: 万卷出版公司, 2016.1

ISBN 978-7-5470-3940-3

I. ①柳… II. ①李… III. ①柳传志 — 生平事迹
②人生哲学 — 通俗读物 IV. ①K825.38 ②B821-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 267444 号

柳传志人生哲学课

- 责任编辑 邢和明
出 版 者 北方联合出版传媒 (集团) 股份有限公司
万卷出版公司
联系电话 024-23284090 010-57454988
经 销 各地新华书店发行
印 刷 北京天正元印务有限公司
版 次 2016 年 1 月第 1 版
印 次 2016 年 1 月第 1 次印刷
成品尺寸 170mm × 240mm
印 张 18
字 数 200 千字
书 号 978-7-5470-3940-3
定 价 29.80 元
-

丛书所有文字插图版式之版权归出版者所有 任何翻印必追究法律责任
常年法律顾问: 徐涌 版权专有 侵权必究 举报电话: 024-23284090 010-57262357
如有质量问题, 请与印务部联系。联系电话: 010-57262361

前 言

改革开放以来，我国出现了很多优秀的民营企业。每一位企业家在其所在的行业中通过不断的摸索和奋斗，都做出了让世界侧目的成绩。而在IT产业中，同样拥有一位行业的领军人物——柳传志。他的联想集团从刚开始的PC业务，一直横向发展，涵盖了多个产业，并都做到了行业领先地位。

在过去很长一段时间内，中国的计算机行业都落后于世界发达国家，中国的PC产品在世界上也很难和IBM、惠普、戴尔等知名产品相提并论，在中国，购买电脑也大多都是买国外的品牌。自己的国民都对国内厂家制造的产品诸多顾忌，更不要说海外市场了。但如今，说到世界知名计算机，就不能忽略一个产品——Lenovo，联想的这一产品不仅在中国占据了第一的市场份额，在世界同样成为最大的PC生产厂商之一。截至2013年，联想PC在全球市场份额中占到了15.6%，成为全球销量第一的产品。这个百分比就相当于每卖出100台电脑，就有15台是联想的产品。

柳传志不仅把联想电脑做到了全球知名产品，他还运用自己独到的眼光和投资战略，横跨了多个产业，在农业、化工、移动互联网、手机等行业都取得了举目的成绩。而联想旗下的君联资本、弘毅投资等在我们投资领域里，也是数一数二的企业。柳传志在自己创业的这几十年中，不仅作出两个上市公司，还打造出“联想系”等一系列公司。

2004年，柳传志代表联想和IBM达成收购协议，并购了IBM的PC业务。此举更是举世震惊，也让柳传志的声望达到了顶点。

但可能谁也想不到，这样一个在行业内举足轻重的人物，刚开始创业时，资金只有20万元，而且在不到两个月的时间内就被人骗走了14万元。这样看来，柳传志创业时也就仅有6万元而已。在当时仅有11人的团队，仅有够买两三台电脑的资本下，柳传志靠着 he 独特的眼光和不屈的精神达到了如今营业额两千多亿元的成绩，这不得不说是一场奇迹。

本书从多个角度剖析柳传志传奇的经历，让读者多方面多角度了解柳传志身上的企业家精神、独特的谋略、坚忍的性格以及灵活的应变。

柳传志在总结自己的人生经验时说过：“我只是知道自己该做什么事，不该做什么事。”这一句话道出了柳传志睿智的一面。希望本书能够让读者全面地了解当今这位企业家领军人物的魅力，摄取他做人做事的经验，走向自己的成功大道。

目 录

第一章 创业哲学：有一点希望就绝不放弃

创业最重要的是敢想敢做	003
险可以冒，但要保持理性	007
懵着打，还是瞄准打	011
机遇不会平白无故降临	015
创业需要一步步做大做强	019
创业初期，就要有清晰的目标	023

第二章 品牌哲学：有信誉企业才有生命力

品牌的建设全靠诚信	029
有了好口碑，品牌才会有资本	034

不管困难多少，都要建立自身品牌	038
奥运会，一个不可错过的机会	042
品牌，不仅要唱响全国，更要走向世界	046
想做好品牌，先学会做人	050

第三章 战略哲学：国内做到最好，国际更要家喻户晓

战略首先讲究稳，然后再图快	057
出击之前要先瞄准定位	063
想要走出去，先需做好充分准备	066
本土不可放，拼尽全力决一雌雄	070
为了目标，战略也可适当调整	074

第四章 目标哲学：有了好的导航，企业才能勇往直前

讨论犹如砺石，思想好比锋刃	081
寻找目标，首先做到认清自我	085
不做好中长期目标规划，企业很快会“猝死”	089
执行能让规则变得更有效	093
不登高山，不知天之高也	097

实现远大目标，需要精心的战略做保障 101

第五章 竞争哲学：好对手是企业前进的推动力

想对手之所想，一切走在前面 109

自己的创造才是竞争的保障 114

产品不仅要好，更要低廉 119

竞争离不开不断的学习 124

吃着碗里的，也要看着锅里的 128

第六章 团队哲学：想要唱好戏，先得有好的戏班

团队就有如盖房，少了任何一项都不行 137

人才需要领导者用眼睛去发现 141

懂得包容，员工才会听你调遣 144

不断的竞争是员工才能提高的基础 150

规范是基础，感情是纽带 153

一个团队，需要有一个刚柔并济的人才 156

第七章 管理哲学：好的领导要有一双善于发现的眼睛

有想法的员工才有潜能	165
办企业就是合理用人	169
不要按资排辈，年轻人也大有可为	172
学历重要，经验更加不可或缺	176
因人设事，用人需循序渐进	179
优秀的领导要让制度有效的执行	184

第八章 领导哲学：以身作则，把好企业这艘船的舵

领导不能太高傲，谦和更具凝聚力	193
不耻下问不可怕，虚心才会使人进步	198
以身作则，员工才会信服你	203
懂得隐忍，也要学会妥协	207
领导一定要有自知之明	212
心系企业，才是优秀的领导	215

第九章 服务哲学：得到客户认可，企业才能长盛不衰

让消费者体会到企业服务带来的温暖	223
了解客户，服务才可做到位	227
时间就是效率的价值尺度	231
不同的客户，要有不同的服务	235
全方位的服务，全天候的等待	239
有一种服务叫增值服务	243

第十章 企业哲学：良知和道德是企业绝不可少的责任

企业家要永远心存企业	251
让企业实现“产业报国”	256
关注社会，同时关注教育	261
将公益落到实处	266
我是联想创始人，联想就是我的命	271

第一章 创业哲学： 有一点希望就绝不放弃



创业最重要的是敢想敢做

柳传志哲学语录：

中国市场后面还有外国市场，“饼”足够大，我们要越做越大。

经典再现

事情的发展很多时候会超出人们的预期值，比如1984年，联想在北京中关村的一个小平房里诞生，柳传志当时勉励大家说：一定要把联想做成一个年销售额达到200万元的“大企业”。

在2013年，联想全年产值达340亿美元，约合人民币2072亿元，是创业时期柳传志团队期待目标的10万倍。联想能够达到今天的程度，与其走上国际化的发展道路，在国际市场上耕耘是分不开的。

其实，联想国际化的愿景在创业第四年时就萌生了。那是在1988年，柳传志意气风发地带着200多名联想员工在人民大会堂开会，宣称要将“联想汉卡”卖到国外，占领国外的汉卡市场。

由于产品特性的问题，联想人的这次国际化梦想没有成真，但在柳传志的心目中，国际化的道路已经初步勾勒出轮廓。其实，联想真正走上国

国际化的道路，应该是在此后的12年。或许可以说，柳传志先生从提出国际化的策略，到最终践行这一策略，用了12年。诚然，一个企业在发展中想要进阶到更高的平台参与竞争，也是需要一番耐心积累的。

2000年，被柳传志确定为接班人之一的杨元庆，开始真正落实联想国际化的梦想。同年9月，杨元庆带领陈绍鹏等联想高管赴美国硅谷考察，回国后开了两天的闭门会议，最终确定了联想必须走国际化道路的路线。

2001年，从大环境上来看，我国加入WTO，市场的国际化程度进一步提高；从内部来看，这一年联想内部也实现了资产重组，原来的联想正式分拆为联想集团和神州数码，其中，联想集团在香港上市，并正式提出“国际化联想”的战略。

实际上，联想选择国际化的道路已经不容回避。因为当时，联想PG在国内的市场份额已经达到30%，几乎达到了业内所谓的“天花板”，IT行业的属性又要求其必须不断扩大销售规模。

然而这时，戴尔以其独特的直销模式进入中国市场，严重威胁了联想在国内PC市场的占有额。这种情况下，仅有国内市场的联想只能选择“先保住本土市场”的策略，通过三年的苦战，最终击败戴尔，守住了在国内的市场份额。

紧接着，联想走向国际化的日程日益紧迫。而这时，正打算产业转型的IT巨头IBM找到联想，双方的合作关系很快确定下来。即使这样，联想收购IBM的PC业务还是面临很大困难。比如，联想当时的年营业额约30亿美元，而IBM的PC业务部年营业额约130亿美元，联想这场并购行为，被很多人称为“蛇吞象”，绝大部分人都不看好，联想内部的分歧也很严重。

然而，柳传志在经过缜密分析后，却发现了这起并购行为的可行性，并于2004年正式并购IBM的PC业务。至此，联想的市场舞台开始由国内全方位地拓展到全球，联想在IT行业做的“饼”也越来越大。

延伸阅读

在一次演讲中，马云慷慨激昂地说道：“有了一个理想之后，我觉得，最重要的是给自己一个承诺，承诺自己要把这件事情做出来。很多创业者呢，都想想这个条件不够，那个条件没有，这个条件也不具备。该怎么办？我觉得创业者最重要的是创造条件，如果机会都成熟的话，一定轮不到我们。所以呢，一般大家都觉得这是个好机会。一般大家都觉得机会成熟的时候，我认为往往不是你的机会。你坚信事情能够做起来的时候，给自己一个承诺，说你准备干5年，你准备干10年、20年，把它干出来，我相信你就会走得很久。”

“你可以失败，但是你不能失去做人的执着。”这是马云坚信的一条人生信念。不管你确立的目标是什么，不管要去实现这个目标有多么艰难，一旦踏上追寻理想之路，就要有强烈的意愿坚持下去。就好像坚持一份美好的初恋一样，抱着百分之百的热爱去面对挑战，克服难题。

马云在外界压力与日俱增的情况下，坚持做中国黄页，投入百分之百的精力在黄页的发展上。

就像一则故事中讲的。

深山之中有两块石头，甲石头对乙石头说：“我们这样千年万年待在这深山老林之中，太没有意思了，不如去外面闯一闯、看一看吧。”

乙石头非常不情愿，它留恋山中悠闲的时光，害怕出去遇到困难。在

甲石头的一再劝说下，乙石头还是不肯出去，它还劝甲石头和自己一起留在山里。

但甲石头终究没有为了一时的安稳，放弃自己的理想，它随着山中溪流翻滚下山，历经了大自然的风霜与磨砺。很多年过去了，甲石头历经艰难险阻，成为罕见的珍品，被人们收藏在博物馆里。而害怕受苦的乙石头，在昏昏沉沉中，被工程队的施工人员挖出来，扔到车上，拿去做了修房子的石头。乙石头非常后悔当初没有听甲石头的话，跟随它一起下山，不然今天躺在展柜里的也可能是自己。

同样的两块石头，一块被世人瞻仰，一块被打碎做成了墙砖。两块石头的不同选择，折射出了不同人生的不同结局。

马云就像第一块石头，不甘平庸，不怕面对挫折，为了实现自我的人生价值，可以冲破任何艰难险阻。理想的光芒不要被现实的尘埃所遮蔽，当理想还未实现的时候，要保持一种为了理想奋斗不息的良好心态。

这是给自己的态度，也是对理想所负的责任。在阿里巴巴做大做强之后，马云回忆创业时的艰难，说道：“因为七八年前阿里巴巴没有名气，我们没有品牌，没有现金，人们也不一定相信电子商务。那个时候非常难招聘员工。我们开玩笑说，街上只要会走路的人，只要不是残疾得太重，我们都招回来了。但是经过了五六年，我们这些人居然都很有钱，大家都有成就感了。为什么？我觉得就是因为相信我们是平凡的人，相信我们在一起能做成功一些事情。所以我觉得，创业者给自己一个梦想，给自己一个承诺，给自己一份坚持是极其关键的。”

“人永远不要忘记自己第一天的理想，你的梦想是世界上最伟大的事情。”马云这样告诉自己，也将这股正能量传递给旁人。

险可以冒，但要保持理性

柳传志哲学语录：

联想集团其实还不具备实施多元战略的资本。当初，之所以会实施这种战略方针，都是因为我个人对联想集团的形式进行了乐观估计。

经典再现

美国通用电气公司的多元化发展战略让无数企业家羡慕不已。很多企业纷纷开始模仿学习，柳传志也是学习者之一。

联想集团曾尝试以多元化发展战略来扩张自己的销售版图。但是，这一战略实施后，联想集团就出现了经济危机。

对于联想集团的此次经济危机，在2008年的一次论坛峰会上，柳传志坦言道：“联想集团其实还不具备实施多元化战略的资本。当初，之所以会实施这种战略方针，都是因为我个人对联想集团的形式进行了乐观的估计。”

虽然研究表明多元化战略适合发展中国家的企业，但是并不是任何人都能将多元化战略做好。如果企业领导者看不清企业的实际情况，就贸然采用多元化战略，势必会给企业带来不良影响。