





· 企业领袖精彩语录系列丛书 ·

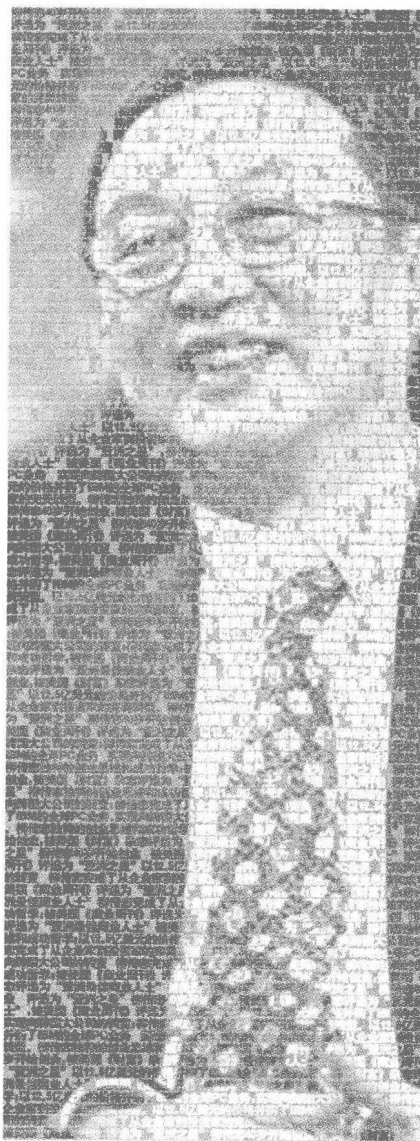
# 柳传志


# 精彩

## 语录

刘雯 编著

从10万元起家，经过短短10年发展成为旗下拥有5家企业的控股公司，旗下公司每年的总营业额超过十亿元，从艰苦创业到功成身退再到投资家的完美转型，柳传志积累了丰富的人生智慧和宝贵的思想财富，细细品读，将使你受益匪浅。



 中国纺织出版社

## 内 容 提 要

柳传志40岁开始创业,领导“联想”由20万元的小企业发展为中国最大的计算机公司。曾被美国《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”,被美国《商业周刊》评选为“亚洲之星”。2004年12月8日,联想集团以12.5亿美元的价格并购了IBM的全球PC(个人计算机)业务,实现了向跨国大公司的转变。在外界看来,柳传志辞去了联想集团董事局主席的职位,功成身退。事实上,他完成了从企业家到投资家的完美转型。

本书从创业信念、管理方法、人才培养与团队构建、领导魅力、投资与资本运营、战略制定、企业文化、营销攻略、社会责任、成功之道等10个方面收集柳传志的精彩经典语录,原汁原味地奉献给读者,并以柳传志的创业故事为实例进行深入解读,读者从中能够领略到联想在由小到大的发展过程中,柳传志独特的创业思维和成功哲学,这些成功经验无论对做人还是创业,都会大有裨益。

### 图书在版编目(CIP)数据

柳传志精彩语录/刘雯编著.—北京:中国纺织出版社,2009.1

(企业领袖精彩语录系列丛书)

ISBN 978-7-5064-5421-6

I.柳… II.刘… III.①企业家—语录—汇编—中国②电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国 IV.K825.38 F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第203421号

---

策划编辑:李秀英 责任编辑:黄磊 责任印制:陈涛

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2009年1月第1版第1次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:14.25

字数:158千字 定价:36.00元

---

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

## 序

从20万元起家，经过短短20年发展成为旗下拥有5家企业的控股公司，旗下公司每年的总营业额过千亿元，从艰辛创业到功成身退再到投资家的完美转型，柳传志积累了丰富的的人生智慧和宝贵的思想财富，细细品读，将使你受益无穷。

语言，在人类文明发展史上，不仅是一种传播、交流的工具，还是人类文明元素中颇具活力的有机载体。而充满智慧的语言，更是对人类文明的巨大贡献。因而，我们读《论语》，我们读“四书五经”，其意义就在于从古圣先贤的语言中汲取丰富的智慧。

改革开放30年以来，中国经历了体制的变革、政策的更替，经历了一批批企业和企业家的新陈代谢、大浪淘沙，留下了一批“剩者”，并成为最后的“胜者”。

对热心关注中国企业家的人们而言，有很多问题一直是他们心中的巨大谜团：史玉柱，历经大风大浪而“巨人不死”，凭什么？牛根生，带领蒙牛从一个“三无”的小作坊发展成乳业的巨头，并“跑出火箭的速度”，凭什么？马云，历经互联网冬天的大“寒流”，却能奇迹般地绝处逢生，并一直“狂”到今天，凭什么？

成功，一定是有经验的；失败，也一定是有教训的。而这些经验、教训，正是浓缩在企业家中平日的言论与话语之中。

大雕塑家罗丹说：“这个世界并不缺少美，而是缺少发现美的眼睛。”今天，我们也要说：中国并不缺乏优秀的经营理念和管理经验，缺乏的只是发现这些闪光思维的慧眼。也许，体制的变革常常是暴风骤雨般的，而经营理念和管理思想乃至人性的变化却是润物细无声的。

世界科学巨匠牛顿曾说：“如果说我看得比别人更远些，那是因为我站在巨人的肩膀上。”

的确，在这个世界上，天才是极为稀少的，真正的天才往往是站在巨人的肩上，汲取百年之智慧历练出来的。在中国改革开放进入攻坚时期和全球经济一体化的时代背景下，我们尤其需要学习优秀的经营理念和管理思想。而对中国数千万有志于走上创业之路的新一代人而言，深刻研读和揣摩这些充满智慧灵光的经典语录，无疑也是让他们站在这些中国商界的巨人肩上，看得更长远，走得更长远。

正是秉承这样一种“向巨人学习，向智者取经”的理念和使命，我们策划了这套《企业家精彩语录》系列丛书。这些经典语录浓缩了企业家们的经营理念和管理智慧，我们把它们原汁原味地呈现给读者，就是想要让这些闪光的思想传承下去，汇集成为中国企业管理的一个思想金库。

作为本系列丛书的编著者，我们的使命是求真、求实、求是，把企业家们的这些肺腑之言以百分之百原汁原味的面貌还原出来，而不是代替读者进行思考、揣摩。至于这些语录蕴含的丰富智慧与深刻思想，是需要读者展开思维和智慧的翅膀自由翱翔的，正所谓“仁者见仁、智者见智”。

当然，为了便于读者阅读，不至于在这些语录的浩瀚海洋中迷失方向，我们从经营管理和创业战略的角度对这些企业家们的语录做了较为细致的分类，并给出一定的导读和提示。

但愿我们精心编纂的这套丛书，在中国数千万刚刚踏上新征程的创业者们心中，能够成为一部生动的创业教材；对已经走上经营管理之路的职业经理人而言，能够成为一部管理学词典；对更广大的其他读者而言，能够从中汲取智慧之精华，洞悉管理之理念。最后，我们要送给读者一句话：经典，从来都是用心去品味出来的，创作如此，阅读亦如此。

刘 雯  
2008年11月于北京钓鱼台西



从20万元起家，经过短短20年发展成为旗下拥有5家企业的控股公司，旗下公司的总营业额过千亿元，从艰辛创业到功成身退……

## 目录

### 第一章 创业信念：执著追求，甘于奉献

- » 创业一定不要把事情想得那么简单。/3
- » 人很大的兴趣就是感觉一步一步地往自己设定的目标方向去努力！/4
- » 没有奉献精神，创业很难实现。/5
- » 每个人都面临着挫折和失败的可能，这是我们每个人人生经历的一部分。/6
- » 偏执也就是对目标的执著！/7
- » 创业过程艰苦，困难不计其数，有一阵子我天天失眠、头痛，但我从来没有动摇过。/8
- » 回顾中国所有优秀企业的成长史，没有哪一个不是善于因时顺势，同时又自强不息的结果。/8
- » “民营”就是四自，即“自筹资金、自由组合、自负盈亏、自我审查”。/10
- » 因为你穷，如果再不穿好一些显出信心十足，谁还敢与你做生意呢？/11
- » 你们要显示的是实力，而绝不仅仅是勇气！/12
- » 往上走是代价、是风险、是付出，也可能是机会。/13
- » 为了我们自己不摔跟头，我们总得看人家为什么摔跟头。/14

### 第二章 管理方法：治理公司是一个系统设计

- » 治理一家公司是一个系统设计。/17
- » “管理三要素”，即“建班子”、“定战略”和“带队伍”。/18
- » 管理就像一个房屋的结构一样。/19
- » 管理三件论：（1）在保证质量的前提下，降低成本；（2）发挥产品技术的优势；（3）具有强大的市场开拓能力和销售渠道的管理能力。/20
- » 高科技企业发展有四道关，第一是观念，第二是环境，第三是机制，第四是管理。/23

- » 一个大的企业一定要有自己管理方面的一个提法。/24
- » 香港翻车的原因，完全是我们自己开车往马路上撞所造成的。/25
- » 看准目标，然后拐大弯，不要临时拐急弯，拐急弯容易熄火。/26
- » 为了达到预定目标，要把最坏的情况想清楚，这样才可能达到总目标。/27
- » 规章制度的事情，定了就要非常认真地执行并宣传。/29
- » 很多企业往往因为基础层面出问题而办不长，办不大。/29
- » 可以妥协的地方要妥协，该控制的地方绝不放弃。/30
- » 什么是兴趣？需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己。/32
- » 企业的任务是不断地提高自己在现有环境下的生存力和竞争力。/33
- » 以规范化、科学化的管理为基础，而用人情、亲情来进行调整。/33
- » 创新是一定要搞的，墨守成规就只有被淘汰。/34
- » 为什么要用企划，而不是CEO亲历亲为？/35
- » 运气有很大的偶然性，也许这一段全是运气在帮你，你以为就是本事了……你到底对管理的精髓懂多少呢？/36
- » 把嘴皮子磨热，是说话人反复思考的过程，是把路踩实再疾跑的过程。/37
- » 我们现在只是小舢舨，出了海了，但是要非常小心地行驶。/37
- » 分配制度应该达到两个目的：一个是能够增加公司的凝聚力，另一个是能够使之变成公司前进的动力。/39
- » 机制的保证非常关键。/40
- » 联想的薪酬包括四个方面：一是薪金，二是奖金，三是福利，四是认股权证。/41
- » 我们现在是科技不如人家，管理不如人家，基础不如人家，人才不如人家，奖金不如人家，实力不如人家。这个仗怎么打，民族工业到底怎样生存？/42

### 第三章 人才培养与团队构建：好的企业就像是一支军队

- » 企业是个模子，你来了以后，必须融入到我们企业的模子当中。/45
- » 德才兼备最好，实在不能兼得的时候，应该将“德”放在第一位。/46
- » 谁也不愿找个接班人，能把事做大，但和前任关系不好。/47
- » 人不到位，绝对不动，再热闹的行业也不进。/48
- » 让年轻人去做而这些年轻人能很快上手，做得有声有色，这样我就会欣赏不已。/49
- » 人的带动就是夯一层撒一层土，夯实了再撒一层，不然是带动不了的。/50
- » 不光要看到前门脸，还要看到后脑勺。/51
- » 办公司就是办人。/52
- » 折腾是检验人才的唯一标准。/52
- » 培养年轻人主要是考虑把事业做大，我用的方法就是让他们参与管理。/53
- » 我没有半点褒读诸葛亮的意思，主要是哀其不幸，也感叹其误己。/54
- » 只有当你是只鸵鸟的时候，别人才会承认你大。/56



- > 培养战略型人才跟培养优秀的裁缝师是同样的道理。/56
- > 领军人物好比是阿拉伯数字中的1。/58
- > 接班人问题要早做考虑。/58
- > 只有在赛马中才能识别好马，才能发现千里马。/59
- > 我们翻过的是知识丘陵，你们要翻过的才是真正的险峰。/60
- > 从人的角度出发考虑也许能够搞活两个业务，而不是搞死两个业务。/61
- > 一流的人才都是善于总结的。/62
- > 好的企业就像是一支军队。/63
- > 一个企业发展到成千上万人的规模，没有一个班子而只靠一个人的领导肯定是不行的。/64
- > 有的人不是珍珠，他是一条线，能把那些珍珠串起来，做出一条光彩夺目的项链来。/64
- > 第一把手建班子就是为了制约自己。/65
- > 一个企业要是形成了宗派，这个企业就永远没有活力。/66
- > 听多数人的意见，和少数人商量，领导核心说了算。/67
- > 该做决断的时候还是要狠一点，当下就要做决断。/68
- > 联想有规定，绝对不允许子女进公司。/69
- > 集体的威信大大高于个人的威信。/70
- > 当你觉得你的班子成员在某些地方做得不好的时候，要及时提出来。/71
- > 做事之前一定要想清楚。/72
- > 研究成果只是企业发展若干环节中的一个环节，千万记住一定是企业家来负全责。/72
- > 一个企业里像打仗一样，会带来很大的问题。/74

## 第四章 领导魅力：以管理自己的方式感召他人

- > 我希望是强势的CEO，弱势的董事长。/77
- > 最难的地方在于冒风险，冒商业的风险和政策风险。/78
- > 不在改革中成为牺牲品，有理想而不理想化。/78
- > 总裁必须能够心怀坦荡，站得更高，做得更多。/79
- > 要做好CEO你就一定要想明白，就应该受这个委屈。/80
- > 以管理自己的方式感召他人。/81
- > 过去忙，压力大，处理的都是重要而紧急的事情，或者是不重要但紧急的事情。/82
- > 内心仍然很性格，但为人处世确实能够心平气和。/82
- > 我非常希望有一天能看着都是年轻人在受累。/83
- > 你得想清楚这样做到底对你有什么好处，对股东有什么好处，对企业到底有什么好处，不要光去为那些光环。/84
- > 我自己认为是以我坦荡的胸襟和奉献的精神以及处理问题的果断和坚决，注意反复沟通的方法，取得了香港合作者的信任和尊敬。/85
- > 最初是科研人员，后来是企业工作者，现在是投资工作者，接下来希望自己的角色是一个愉快的

老头。/86

- 我的使命就是做一个操作系统，让更多的人、更多的业务都在这个系统上运转。/88
- 我们希望站在一个更高的角度看问题，另外还要吸收新颖奇巧的思想，要守正出奇。/88
- 做领导的完全跟着业绩的风向转，那谁都会当领导。/89
- 当企业小的时候，一定要身先士卒，但是当公司上了一定规模以后，一定要退下来。/91

## 第五章 投资与资本运营：事为先，人为主

- 事为先，人为主。/95
- 凡是需要撤换管理层的企业我们根本就不碰。/96
- 国有企业的资本化改造，其实就是把铁和铜变成金银的过程。/97
- 高科技产业化就是把技术变成更多的钱这样一个过程。/97
- 选项、辅导和退出，这是做投资的“三重门”。/98
- 整合成败的关键在于并购方对业务的把控能力。/99
- IBM一直是以高投入取得高回报的方式在做市场，这就像是穿着西服在卖油条。/100
- 我们的股市策略其实很简单，核心还是说到做到。/101
- 做企业是在演戏，投资是让人看戏。/102
- 先把“老虎”从牢笼中放出来，再通过体制管理变革、增值服务等给“老虎”插上翅膀。/103
- 发展怕的是快一下、慢一下。/103
- 收购是否值得，得看性价比。/104
- 投资的根本目的是帮助企业本身做好。/105
- 联想控股的下面各块新业务如何定位？就是养“猪”和养“儿子”的区别对待。/106
- 只有在获得控股权的情况下才会投资一家国有企业。/107
- 看人的核心是看公司的一把手。/108
- PE的出现是以一种市场化的价格来对企业和管理层定价。/109
- 先让两个公司的领导交朋友，交往一年以后，谁当董事长、谁当CEO、部下怎么安排，自然就水乳交融了。/110
- 一方面是要试试自己的背景有没有竞争力，另一方面也要看被投的企业有多少待解决的问题。/111

## 第六章 战略制定：立意高，才可能制定出战略

- 没有战略，明天就吃不到饭；而战略不合理，也许今天就饿死。/115
- 懵着打就是毫无战略，什么好我做什么，什么急需我做什么。/116
- 先看别人怎样做，然后自己学着做。/117
- 看油画的时候，退到更远的距离，才能看明白。/118
- 学会了制定战略，然后把战略目标分解成具体的步骤。/118
- 当踩过三步、五步、十步、二十步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则毫不犹豫，

撒腿就跑。/119

- 很少有定的目标一下就能达到的，一定要调整。/120
- 联想执行战略的原则是以稳为主，稳中求快。/121
- 企业战略就是你要干什么行当，要干到多大，钱和人往哪里投。/122
- 企业制定一个战略难的是两点：一是目标的合理性和可能性；二是制定目标之后不为其他因素所动，能够坚决地不管不顾地去做。/122
- 如果面条买不回来，发展是第一要务不突出的话，吃什么面自然就无从谈起了。/123
- 只有生命力极强的鸡蛋才能孵出鸡来。/124
- 立意高远，才可能制定出战略。/125
- 必须狠下心来，踏踏实实在后面“吃土”，但心里的希望是做“领跑”。/126
- 英特尔和微软这两家公司最成功的地方就是战略设计的成功。/127
- 乌龟要做两件事情：一是如何向兔子学习，培养兔子的基因；二是利用赛跑的环境，比如在沼泽地里赛跑，才能获胜。/128
- 战略目标的最终实现必须步步紧逼，欲速则不达。/129
- 我们能15年的时间把木盆变成炮艇，我们就一定能把炮艇变成航空母舰，而且也用不了15年。/130
- 中国市场后面还有外国市场，“饼”足够大，而且越做越大。/131
- 三年、五年就是长期目标，中长期目标和短期目标是根据企业规模来决定的。/131
- 企业必须有一个目标，哪怕是朦胧的。/132
- 要保证企业利润持续增长仅仅做某一项单一业务不考虑行业变化进行布局的话就会很危险。/133
- 我理解入关的意义是为中国进入国际市场，赚外国人的钱开路。/133
- 在国家规定范围之内要尽量自由发挥，民营企业要根据具体情况制定策略。/134
- 要以妥协的精神柔化局面，以业务为主导掌控全盘。/135
- 你们公司的什么上马、中马、下马这一套策略，并不新鲜，人人都会说，关键是别人没有做到的你们做到了。/136

## 第七章 企业文化：小企业发展看老板，大企业进步看文化

- 小企业发展看老板，大企业进步看文化。/139
- 在规章规定不到的地方，文化起着至关重要的作用。/140
- 联想企业文化的核心内容是“求实进取，以人为本”。/140
- 愿意跟着一起干的就站在旗下，不愿意干的就离远一点。/142
- 我们从一开始办企业的时候就强调三个“信得过”。/142
- 诚信是一点一滴地做出来的，联想是先做出来再说，时间长了人家就信。/143
- 一个人有远大志向，一个企业做百年老店的利益，他一定会特别珍惜自己的牌子。/144
- 人真得像爱护眼睛一样爱护自己的名誉。/145
- 经营企业靠的是“王道”，而非“霸道”。/146
- 联想文化应该成为教年轻人如何做人的重要手段。/146

- 企业目标与企业利益是第一位的，这一原则下，可以发展同志加朋友的情谊。/147
- “联想大家庭”靠什么维系？靠资本的纽带、文化的纽带和管理的纽带。/148
- 让每个领导班子的人都成为一个发动机，跟你同步。/149
- 一个企业在兼并别人的同时，首先自己要有个非常明确的文化基础和一套好的管理理念。/150
- 要把联想的事业当成自己的事业来做，这不是一般西方说的职业经理人的概念。/151
- 纯粹求职的人，在联想中没有大的发展。/152
- 联想强调的是运作驱动，不但要完成任务，而且要了解你完成的手段，一招一式是否规范。/153

## 第八章 营销攻略：有5%的希望，就要付出100%的努力

- 有5%的希望，就要付出100%的努力。/157
- 通过产品技术可以赚钱，拿这个钱再发展核心技术。/158
- 即使产品的性能价格比再好，若销售势能不够，也是不行的。/159
- 不把贸易做通了，再好的科研产品你也不知道怎样卖；不把制造业搞精良了，好的科研产品的一些特点也会被制造业的粗糙掩盖了。/160
- 叫戴尔先生认识认识，什么是联想！谁叫杨元庆！/161
- 我们在国际市场上毫无地位，因此，想要挤进去就必须优质低价。/162
- 让每一个中国家庭都拥有一台电脑！/163
- 有人说我们这次是豪赌，我说不对！联想绝不干输不起的事！/164
- 奥林匹克运动是我们实现国际化愿景的载体。/165
- 如果三星在1998年没有布局国际化，三星还会是今天的三星吗？/166
- 我们靠的是什么？我们靠的是本土优势。/167
- 我们应该集中精力把在中国的品牌做得更好，把中国的土地耕耘得更透彻。/168
- 不管做什么产品，从技术领先型或者成本降低型你都要敢于把金子当银子卖。/169
- 他们眼里的中国市场，是真正的“奥运会”。/169
- 没必要一上来就找最硬的啃，没必要非在美国市场一味地死打硬拼。/171
- 联想现在起到的作用正是中国企业领头羊的作用。/171
- 服务是“让客户离不开、让客户受益”的一种公司存在形式。/172
- 外国人知道现在的联想叫Legend的时候，再换就真的损失大了。/173
- 老百姓要求用“好货”而不是“国货”。/174

## 第九章 社会责任：增强实力，回馈社会

- 空气太干燥了就容易着火。真的着火了，企业就容易受到大的冲击，更谈不上持续的发展。/177
- 企业说白了是要赚钱的，这是企业的使命。/178
- 如果把企业和劳动者对立起来，那就不好办了。/179
- 一个国家有了经济实力才能有尊严。/180

- » 我们上岸了，看见船要沉，一定要把后面没上岸的人拉上去。/181
- » 盖茨捐的钱再多也只是几百亿美元而已，但是他在文化上给了人一种启迪。/182
- » 挨过饿的人和没有挨过饿的人，面对红烧肉时的表现是完全不同的。/183
- » 企业家回报社会，更多的是看做了什么，而不是说了什么。/184
- » 联想原来说过，不赚不长本事的钱，现在别人提不赚昧心钱，我们再提就是倒退。/184
- » 我们每个人挣的每一个铜板都是干干净净、清清白白。/185
- » 我们要注意自己的消费方式，要正确地对待和使用财富。/186
- » 中国精英首先想到的是中国自己的富强，我觉得这不是狭隘的民族主义。/187
- » 我总不能拿公司的钱来做慈善，自己还成为慈善家，这个话就说不通了。/188
- » 最开心的事情就是看到同事们得到了应该得到的东西，带着愉快的心情生活。/189
- » 中国在2107年在世界上是不是真正的强国，排第几？/190

## 第十章 成功之道：小公司做事，大公司做人

- » 不管社会环境如何，我们都要正派地经营，正派地做人。/193
- » 小公司做事，大公司做人。/194
- » 做到“要谦虚”三个字，实在是不容易的。/195
- » 十倍速，就是这个时代的特征。/196
- » 历史像一本书，是一页一页装订成的。/197
- » 成功者必须“破题”而出。/198
- » 千万别拿长跑当短跑。/199
- » 知道自己应该做什么事，不该做什么事。/200
- » 西方发达国家的大企业在和我们角逐，他们既是我们的老师，又是我们的竞争对手。/201
- » 如果大环境不好，求助于小环境。/202
- » 大企业家，都是英雄主义者。/203
- » 要学会“一眼看到底”的思想方法。/204
- » 企业家就是把企业当成自己的妈，敢下猛药，还把药下对了。/205
- » 顽固得没有自知之明的人也是很难进步的。/206
- » 企业家要胸襟开阔，肯否定自己，肯向别人学习。/207
- » 不因小胜而张狂，不因挫折而气馁，不因诱惑而动摇。/208
- » 社会历史实际上是靠大树来推动前进的。/209
- » 什么叫树大招风？几年前你做的事可能得到的是支持和掌声，但现在以同样的方式做同样的事可能得到的是批评和非议。/210

# 第一章

## 创业信念： 执著追求，甘于奉献

为什么有的人能够成功？有的人只能选择失败？其根本原因就在于“坚持”二字：是否坚持自己的既定目标，是否有坚定的内心信念，是否有不达目的绝不罢休的意志。浅尝辄止只能功亏一篑，最终一事无成。

与许多创业者一样，柳传志在创业之初，也走过很多弯路，遭受过很多不公平的待遇，吃过很多常人没有吃过的苦头，但他凭借着心中的强大信念，终于坚持下来。联想最终成为世界级的高科技企业，柳传志也享有商界“教父”的美誉，在商界获得了足够的影响力。



# 柳传志 精彩

语录

2

## 创业者问：

- ◎ 创业最怕什么？
- ◎ 创业需要什么样的精神？
- ◎ 怎样实现创业的目标？

## 柳传志答疑：

- ◎ 创业别把事情想得那么简单。
- ◎ 没有奉献精神，创业很难实现。
- ◎ 偏执也就是对目标的执著。



## 创业一定不要把事情想得那么简单。

语录  
出处

2008年4月，柳传志参加“创业讲堂”全国演讲活动。

### 语录解读

2008年4月，柳传志在“创业讲堂”全国演讲活动中，对改革开放后的创业环境，他发出很多感慨。柳传志告诫前来听讲的大学生：创业一定不要把事情想得那么简单，有很多事情越过雷池一步，就会铸成大错。

1984年，柳传志和他的10位同事开始创业时，除了商业风险外，还有很多所谓的政策风险，有很多政策还是依据计划经济的法律法规制定的。当时与他同时创业的一些企业家，后来都出事了，主要是因为环境和政策变了，而他们自己却不能调整。

柳传志冒过的风险，今天看来不值一提，但在当时的商业环境下的确是很大的风险：比如1990年他冒险买走私入境的配件组装机器，那时的情况是根本没有平价的配件在市场上流通，而通过正规渠道进来的配件价格奇高。柳传志严令不许走私，但他从不说不能使用走私货，所以联想有时也会采用一些非常手段，通过一些渠道买一些配件，这样做很冒风险，但不违法，如果出问题也就是遭受经济损失，不至于锒铛入狱。

不仅面临商业风险，联想的发展还面临许多政策风险。柳传志举例说，

1987年年底公司任务完成得特别好，业务部经理一个人的奖金就高达6 000多元，相当于当时他好几年的工资。但按规定，当奖金超过3个月的工资时，就要交300%的奖金税。如果照实发奖金并且纳税，企业就会垮了，于是公司就想办法逃避这笔税。后来东窗事发，公司被罚了9万多元，柳传志也受到批评。但在1年多后，税收制度改为今天合理的所得税。

## 人很大的兴趣就是 感觉一步一步地往自己设定的目标方向去努力！

语录  
出处

2008年4月，柳传志参加“创业讲堂”全国演讲活动。

### 语录解读

在2008年4月的“创业讲堂”全国演讲活动中，柳传志表达了他对创业义无反顾地执著追求，他说：“有一次和同学聊天，谈下辈子会干什么？他们的意愿是下辈子都不选现在的职业，就我自己说我下辈子还要做企业。虽然做企业有时带给我很多彷徨、痛苦，甚至一段时间还有很恐惧的心理，但是有一个好处，就是在现在的市场环境下能够设计自己所要走的道路。人很大的兴趣就是感觉一步一步地往自己设定的目标方向去努力，最后能做到，这个感觉很特殊。”

柳传志生于1944年，和大多数同龄人一样，大好青春在十年“文革”中白白被消耗了，及至回首已到中年。“我们这个年龄的人，大学毕业正赶上‘文化大革命’，有精力不知道干什么好，想做什么都做不了，心里非常愤懑。”

柳传志非常希望能够凭借自己的才能，实现远大的理想抱负，他40岁下海经商，20万元起家，从做代理开始积累资金和市场经验，曾面临过身败名裂、被人排挤出局甚至锒铛入狱的险境，他做梦都没有想到联想发展到今天能够成为一家高科技、国际化、规模化的公司。