

建班子、定战略、带队伍是最朴实的管理之道。要有人站出来想，想怎么做。

渐渐形成好的班子，一起去想，一起去做才能成功。

先成长后成功

商业奇才谈商系列 柳传志 商业智慧

SHANG YE QI CAI TAN SHANG XI LIE

汪 洋◎著



佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司

安徽人民出版社

商业奇才谈商系列

SHANG YE QI CAI TAN SHANG XI LIE

汪 洋◎著



先成长后成功

柳传志 (商) (业) (智) (慧)

全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志商业智慧 / 汪洋著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7

(商界奇才谈商系列)

ISBN 978-7-212-05636-0

I. ①柳… II. ①汪… III. ①电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 168027 号

书名: 柳传志商业智慧

作者: 汪 洋

出版人: 胡正义

选题策划: 曾 丽

责任编辑: 余 玲 梁 静

责任校对: 梁 静

责任印制: 范玉洁

装帧设计: 梁元高 王艾迪

出 版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>

(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼

邮编: 230071)

发 行: 北京时代华文书局有限公司

(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011)

电话: 010-64266769, 010-64264185 转 8067 (传真)

印 刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司 电话: (010) 61256142

(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 21 字 数: 252 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版

2012 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05636-0

定 价: 34.80 元

版权所有, 侵权必究

前 言

柳传志的成功之路为不同行业的经营管理者所羡慕，他的成功实践和精彩的理论成果给大家很多的启发和指引。研究这位具有传奇色彩的企业领导人的经营策略和管理思想，学习其用于推动企业前进的技巧和方法，对企业管理者以及创业者来讲，可谓是一笔非常宝贵的财富。

本书以柳传志和联想公司的历程为主线，结合联想发展史上的经典案例，针对商业中的关键问题，如管理、经营、营销、品牌、融资、用人、服务等加以深入细致地解析，读者可以从中体验最真实的领袖魅力和管理技巧，获取宝贵的经验。

在探寻着与柳传志、与联想相关的成功奥秘时，作者查阅了大量的相关资料，并得到众多媒体朋友、专家学者们的帮助。在此向为本书提供帮助的专家、业内人士以及我的同仁们深表敬意，他们精深的

专业素质以及敬业精神令我们由衷地叹服。

企业家的成功激励着我们勇敢地面对这个复杂的世界，探索企业家的路程还将会继续，鉴于作者的实际水平，本书在联想领导、管理经验的挖掘、阐述等方面纰漏难免，语言也不够精练，我们渴望广大读者朋友们能够给予指正和支持。

目 录

前 言 / 1

绪论 领导而非管理

 开创“柳传志时代” / 3

 联想缔造者 / 15

 “这样当总裁” / 23

第 **1** 章 战略运筹

 借势“官办民营” / 35

 跨越发展短板 / 39

 在学习中超越 / 46

第 2 章 管理是核心竞争力

管理第一 / 53

柳传志的三驾马车 / 57

内部进化 / 66

第 3 章 打造强势品牌

开拓市场靠品牌 / 75

联想品牌凭什么 / 85

品牌化道路 / 89

第 4 章 变革创新

变革新思路 / 95

发展的代名词：技术创新 / 102

第 5 章 让营销更有创意

概念营销 / 113

曲线代理 / 129

第 6 章 以人促产

办公司就是办人 / 141

人才的甄别 / 151

没有天花板的舞台 / 160

领导班子成功交接 / 169

第 7 章 文化为魂

生存激素：文化精神 / 175

组建学习型团队 / 193

第 8 章 服务至上

客户第一，联想第二 / 205

规范化运作 / 208

服务经济新模式 / 216

服务：远处的奶酪 / 219

第 9 章 赢在资本时代

与资本对话 / 227

决不对投资者撒谎 / 234

再创投资神话 / 239

新资本运动 / 244

第 10 章 开拓全球化疆域

挺进海外 / 251

国际化目标 / 257

换标，意在海外 / 262

第 11 章 互联网的诱惑

实施e管理 / 273

商务战略电子化 / 281

第 12 章 联想未来路

为打造航母而分拆 / 297

跨世纪的梦想 / 302

附录：柳传志的传说 / 315

参考文献 / 323

绪论
领导而非管理

Liu Chuan Zhi Shang Ye Zhi Hui

开创“柳传志时代”

在IT圈子里，人们推崇柳传志，不仅视他为成功的企业家，更是把他看做是一位天生的谋略家。在联想发迹崛起的过程中，柳传志以他对大环境特有的敏感度，总能掌握运用政府在不同时期、不同政策下释出的资源，做出对联想最有利的发展策略。每个阶段，他都有不同的商业模式，而且调整应变的速度也很快，随时都可以大转弯。

联想的精神教父

在中国，谈企业管理不能不谈到柳传志，因为柳传志正在成为中国企业管理的一种符号，颇有影响力的《中国企业家》杂志这样评价他：“完美的战略家生涯使其自然而然不自然地成为中国企业的‘教父’。”显然，对柳传志的这个评价十分中肯，它并非是对柳传志的

溢美之词，作为市场中的另一支感知力量，记者的眼光是敏锐的，他们早就发现了柳传志在市场上的力量以及价值；而对于柳传志来说，这些评价并不过分，他完全有资格享受这些。

实践已经证明，柳传志在联想开创了一个“柳传志时代”，尽管曾有“没有柳传志，联想会怎样”的讨论话题，但是这足以说明柳传志对联想起了非常重要的掌舵作用，说明柳传志的影响力之大，同时也意味着联想在一个特定时代的形成和发展离不开柳传志。在这种毋庸置疑的事实中，人们能够看到一位杰出的企业家对于企业发展的“掌舵作用”是多么的重要，不是只会想一些干瘪的“理论空壳”，而是从市场中找决策、从目标中找动力、从现实中看未来。

柳传志与联想的发展总是同命运共呼吸的，从1984年底开始创业到1999年制定世界500强的目标，都可以看到柳传志总是在不停地思考，总是在找出问题，然后去解决问题，力求准确地给联想以现实的定位和启动联想运作的策略，例如：“一手托两头”的两点论、“瞎子背瘸子”的优势组合、“田忌赛马”的竞争方式、“步步逼近”的战术手段、“抢棒子”的市场意识等都会主宰联想发展方法和方向的重要经营理念；再如柳传志对联想产权、上市、转型等重大问题的把握和决策都淋漓尽致地体现了他的管理哲学的博大。当柳传志的生命和联想联系在一起的时候，这是历史的机遇，也是一种庆幸。世上之理有必然和偶然，并非难以捉摸，不可认知。令人惊喜的是：柳传志的印迹是通过理念物质化了，即把从实践中得来的理念又在实践中得以实现，使联想从小到大、从弱到强。

柳传志曾作为联想集团总裁，功绩显赫。他领导的联想，从初始的11个人、20万元人民币资金的小公司到现在世界500强的国际公司，就是成功的最好标志，是一个传奇。柳传志是从40岁起家的，其履历

和业绩简要如下：1944年4月29日出生，祖籍江苏镇江；1961~1967年，在西安军事电讯工程学院学习；1967~1968年，在国防科委成都十院十所工作；1968~1970年，在广东珠海白藤农场劳动锻炼；1970~1983年，在中科院计算所工作；1983~1984年，在中科院干部局工作；1984年至今，创办联想、带领联想进入世界500强，现任联想控股董事长；1988年，获首届全国科技实业家创业奖银奖；1990年，获第二届全国科技实业家创业奖金奖；1993年，被国家科委评为“火炬计划先进工作者”；1994年，获北京市第二届“科技之光”优秀企业家奖，被评选为北京电子行业优秀企业家，当选“中国改革风云人物”；1995年，被评为全国劳动模范；1996年，当选为“全国商界十大风云人物”；1997年当选全国工商联副主席；1998年，当选全国人大代表；2000年，入选《财富》周刊亚洲商业之星和亚洲风云人物。2001年1月在国内被100名权威经济学家、财经记者评选为“CCTV年度经济风云人物”；在2001年末被《时代》周刊评选为“全球25位最有影响力的商界领袖”之一……要是继续列下去，这一串还很长。

这些荣誉虽然是柳传志个人所得，却是联想的骄傲，是联想成功的标志。莎士比亚说过：“个人的荣誉是群体合作的体现，确立个人价值的目的在于证明人的集合作用，同时个人之所以成为有价值的个人，就在于被群体的认可和社会的公认。因此，个人是成功的信号。”同样，人们也能从柳传志身上看到联想成功的信号。

究竟柳传志的领导魅力何在？他的经营秘诀又是什么？退而不休的他借着风险投资，想要与业界分享传承的是怎样的“联想经验”？凡是接触过联想员工的人都会有这样的同感：这是一个很年轻、有活力、学习能力强、经营很正派的企业，而这些特质，也充分流露在柳传志的身上。

柳传志是一个有雅量，能够做到尽弃前嫌、唯才是用的人。“他是有原则、天条不可触犯的领导者，也是关爱部属、很讲义气的一个。”《商业周刊》曾高度评价柳传志：“柳传志已经把联想发展成中国的第一国际知名公司。联想公司目前是中国主要的电脑生产商。在市场份额的争夺中，柳传志击败了惠普、IBM、康柏等品牌，现在控制着中国国内市场的21.5%。随着电脑利润的降低，柳传志没有休息。他正忙着把联想转向互联网和电子商务领域。他已经把日常事务交给他的副手，正计划把精力集中在更远大的目标上。他说：‘我的角色将从一名电影导演转成制片人。’”

富有影响力的商界领袖

柳传志获得过许多“殊荣”，中国政府给予他的是“中国改革风云人物”和“全国劳动模范”；《财富》杂志称他是“亚洲最佳商业人士”，被《商业周刊》选为“亚洲之星”。被《时代》周刊评选为“全球25位最有影响力的商界领袖”之一，或许才是对他的最高评价。

接受这些“殊荣”，他从未感到不适应，即使面对《时代》周刊的评价，他也颇为豪迈地宣告：“能把我们联想放在这个位置上，中国经济在世界经济舞台上的分量越来越大是一个重要原因。另外一个原因是中国企业家群体现在逐渐走向成熟，受到媒体和社会的关注。”

柳传志对联想业务的分拆，一直是各行业企业家推崇的典范。而将公司具体经营业务交给两个下属后，虽然，已不在第一线工作，但是他的一言一行、一举一动仍然影响着整个电脑制造行业，以及更广阔的领域。

多年来，联想的成功使柳传志凡乎成了半个神，联想的员工把他当作兄长和父亲，中国IT业把他当作获得世界认同和分享全球化的象征。当时，大家对他苛刻又充满感情，政府和民众亦希望联想早日进入500强。他感受到压力，以及比这更大的来自股民的的压力，但他从不妥协，亦从不对自己再次施压。他要“把做一个长期公司的路走踏实，而不要受短期的压力。”

关于联想的权力，柳传志已放手给年轻的杨元庆、郭为。为了“使用人才”，他将联想分拆，杨元庆为联想集团总裁，郭为成为神州数码总裁，分拆的结果证明他决策的正确。

从1994年联想胎换骨以来，柳传志坚强而略带深思的面容在联想愈来愈有意义。曾经为了证明自己而进行的种种努力终于获得了成果，而他亦形成了特殊的才能。创业以来，柳传志领导联想始终与世界IT行业的领袖进行直接的斗争，如今这场斗争已不再属于他个人，而成为中国IT产业的使命。杨元庆在这场斗争中“以惠普为师”，他获得了成功，也获得了联想的权力。中关村也在荒地上画下蓝图，开始了麻雀向凤凰的转变。

柳传志的确有人格魅力，但要确切地说出为什么人们忠诚于他的领导的几乎不可能，几乎每个联想员工都这么说。大家信服他的领导，与他一起创造了中国IT业的奇迹，使中国IT业获得尊严；但在联想这个高速发展的企业中，从未发生离心倾向，是多么令人不可思议。

金字塔最顶端的商业领袖们总能形成自己的一套理论，而且颇有市场。过去几年中，柳传志一直在读《只有偏执狂才能生存》，《杰克·韦尔奇自传》出版后他更是着迷。

英特尔总裁葛罗夫说的一句话很有意思，他的一本书的名字说现在是偏执狂的世界，意思是成天忧心忡忡不停，总觉得在世界危机之

中的人才能存活下去，也就是你要觉得世界上到处都潜伏着杀机，说就好像一个蝴蝶翅膀的振动会引起气流整体酝酿着大的风暴，以至会把整个世界卷到风之中。

柳传志也有自己的理论，最著名的一个是“企业管理屋顶图理论”，他将管理看做一间房子，分为三个部分。第一部分是屋顶，通常指运作层的管理，包括产品研发、生产、销售等价值链的各个环节。可以说这是企业间竞争的最前沿，也是企业核心竞争力之所在。第二部分是围墙，指流程管理。联想把运作中的一部分进行规范化、科学化形成物流、信息流和资金流管理。第三部分是地基，指企业的运行机制、文化建设等更为深层的东西。

很多同时代的巨头都像柳传志一样创造过出色的经营业绩，但是柳传志凭着极强的预知能力和制度设计能力，使自己走在了大多数人的前面，这是一个几近完美的战略家生涯。

柳传志不是技术出身，并且与联想历史上的技术灵魂人物有过针锋相对的较量；他也不是学管理的，在他早年时代，中国还根本就没有企业家的概念。实际上，柳传志在前WTO时代的核心价值在于，树立了一个中国企业如何跨越“产权”和“管理”的典范。进入WTO后，联想的所有发展均是对柳传志所创造的这个价值的合理延伸。柳传志说，这是联想迎接的第四次大挑战，前三次分别是1988年从大陆往香港打，1994年杨元庆临危成立PC事业部，1997年北京和香港的大整合。联想正循着IBM的足迹，从单纯的硬件厂商向服务型企业迈进，将服务和产品融合起来，以服务带动产品，以改善联想产品同质化和利润率偏低的弱点。这正是杨元庆接过柳传志帅印之后着手做的第一项战略规划。

沃伦·巴菲特这样评价通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇：“杰克是