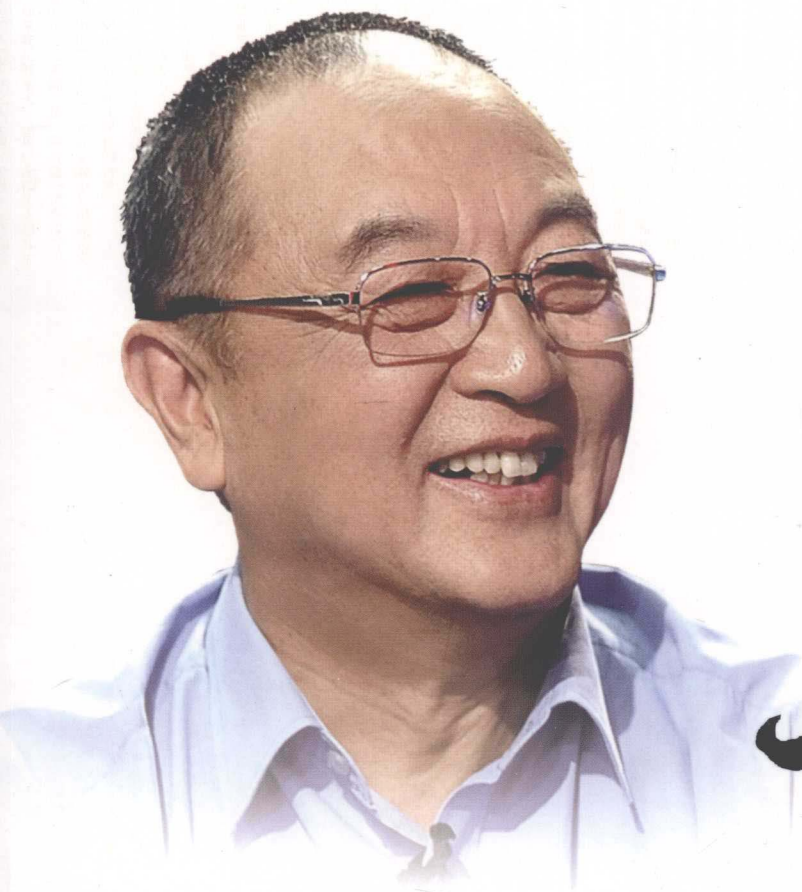


兰涛◎编著

柳传志

何以成大事

从8万元起家，到旗下拥有多家总营业额过千亿元企业的控股公司；从艰辛的创业历程到功成身退，再到投资家的完美转型，在他的人生中积累了丰富的智慧和宝贵的思想财富，细细品读，让人受益无穷。亚洲最佳商业人士、全球500位最有影响力的商界领袖之一……拥有这些殊荣和名望的是一个中国企业人最熟悉的名字——柳传志。



美国《时代》周刊
世界企业家论坛
鼎力推荐

总结版

中国华侨出版社

兰涛◎编著

柳传志

何以成大事



中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

柳传志何以成大事:管人管事管企业的 72 个方略 / 兰涛
编著.—北京:中国华侨出版社,2012.12

ISBN 978-7-5113-2950-9

I. ①柳… II. ①兰… 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256961 号

柳传志何以成大事:管人管事管企业的 72 个方略

编 著 / 兰 涛

责任编辑 / 筱 雁

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787×1092 毫米 1/16 开 印张/17 字数/270 千字

印 刷 / 北京建泰印刷有限公司

版 次 / 2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-2950-9

定 价 / 29.80 元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编:100028

法律顾问:陈鹰律师事务所

编辑部:(010)64443056 64443979

发行部:(010)64443051 传真:(010)64439708

网址:www.oveaschin.com

E-mail:oveaschin@sina.com



前言

1984年,伴随着改革开放的大趋势,中科院计算机所投资20万元人民币创立了联想公司,柳传志等11名中科院科研人员是这家公司最早的员工。2012年的联想已经成了总资产过千亿,员工4万余人经营IT、房地产、投资、化工等多个行业的综合性国际化大公司。

1984年,柳传志40岁。他前一大半的人生是那样的平凡,但是联想公司的成立彻底改变了他的命运,他从一名中科院研究员摇身一变成了一家公司的负责人。在联想公司总裁的位子上,他一坐就是27年,创造了无数的商业奇迹,也铸就了他从平凡到传奇再到伟大的一生。

2011年11月2日,已经67岁的柳传志卸任联想集团总裁,由杨元庆接任;2012年6月18日,柳传志卸任联想集团母公司联想控股总裁,由朱立南接任,柳传志剩余的职务仅仅是联想控股董事长以及执行委员会主席。就这样,被称作“IT业教父”,并获得“2011中国经济年度人物终生成就奖”的一代传奇企业家柳传志正式退出了一线商业领域,他所留给我们的,是他管理联想27年的管人管事管企业的72个核心方略。

毫无疑问,作为中国最早一批企业家中的佼佼者,柳传志是中国大陆企业界当之无愧的领袖,在世界范围内也是足以与杰克·韦尔奇、松下幸之助

这些最富盛名的企业家平起平坐的企业管理名家,他的很多管理理念都已经成为了企业管理专业教科书中的经典思想。与此同时,他在联想所取得的成功也一次又一次地印证着柳传志的管理学思想的有效性。因此,他的思想将影响未来中国乃至世界上的一代又一代的企业家和有志于研究和从事企业管理工作的人,这其中自然也包括翻开这本书,看到这段话的你。

本书为您全面分析并解读柳传志和他的联想一路走来所涉及到的管理方面的诸多要点,并结合其他世界名企的管理学案例,将其与柳传志的管理学思想相印证,深入浅出地将柳传志管人管事管企业的思想精粹呈现在您的面前。

在叙述的条理性上,本书将柳传志的全部管理思想分为“企业战略”、“决策制定”、“人员管理”、“品牌塑造”等十大方面,分门别类地为您进行细致地疏通和整理,让您能够更有效率地吸收柳传志管理思想中的精华。

最后,愿本书可以帮助您站在柳传志这样的巨人的肩膀上并且更进一步,早日成就辉煌的事业。



目录

第一章

先谈方向,再求速度 ——柳传志的“企业战略”思想

下围棋,走一步看一步的人是庸手,走一步看三步的人是高手,走一步看十步的人是国手。像柳传志这样在商业领域堪称“国手”的企业家,无一例外都是走一步看十步的人,这就是战略规划。战略规划能力决定着您是否有资质成为一个真正成功的企业家,战略思维也正是那些站在商业领域顶端的企业家和普通人之间最大的差异所在。

方略1	没有目标的企业做不长	2
方略2	企业战略要随需而动	5
方略3	给目标加上明确的期限	9
方略4	跳出画面看画	12
方略5	再周密的计划也赶不上环境的发展变化	17
方略6	两点之间未必直线最短	19
方略7	勇于对诱惑说“不”	24

每一个选择,都关乎企业的未来

——柳传志的“决策制定”思想

决策是企业的桨,企业是在一个个决策中不断前进,不断发展壮大的。纵观联想的发展史,这家企业是在柳传志一个个正确决策的推动下发展到今天这个规模的,我们要像柳传志学习的,也正是他的决策制定能力。没有这种能力,你的企业就像是一只折断了桨的小船,只能在商战的漩涡中原地打转,最终被商业的滚滚浪潮无情地吞噬。

- 方略 8 作为决策者,需要感受到压力 30
- 方略 9 错误的决策会让企业蒙受巨大损失 33
- 方略 10 做决策需要一步一个脚印 38
- 方略 11 要站在多方面审视决策的优劣 41
- 方略 12 大决策可以分解成小目标 44
- 方略 13 决策的制定要有前瞻性 47
- 方略 14 决策者需要时刻完善自己 50
- 方略 15 企业管理者要学会选择和放弃 53

事业是做出来的,执行力就是竞争力

——柳传志的“执行力”思想

世界上所有的军事训练都是从练队列开始的,懂军事的人都知道,队列训练所练的并不是士兵们的战斗能力,其目的只是

为了培养士兵们的服从命令的能力,也就是——执行力。一支拥有强大执行力的部队是不折不扣的铁军,一个像柳传志那样善于培养下属执行力的企业管理者,则是不折不扣的企业家。

方略 16	有了正确的决策就该立即执行	58
方略 17	做企业也要“知行合一”	60
方略 18	企业修炼执行力	63
方略 19	用制度确保执行,用宣传升华执行	67
方略 20	好的执行力得益于好的管理团队	71

第四章

有忠臣,企业才有未来 ——柳传志的“人员管理”思想

事必躬亲,总会累坏自己;善于用人,方为管理之道。一个人的精力总是有限的,成功的人却能在有限的精力内做出无限的业绩来。所以,像柳传志这样成功的管理者无不深通人员管理之道,大胆地任用自己的下属,心甘情愿地将权力下放。学到了柳传志人员管理思想的精髓,你就可以从那些日常琐事中解放出来,从更高的角度去思考自己的事业,为公司的发展指一条明路。

方略 21	没有充足的人才就没有企业的未来	76
方略 22	只有与企业同心同德的人才值得培养	79
方略 23	企业需要各式各样的人才	81
方略 24	人才培养是一个不断实践的过程	84
方略 25	在人才中选拔精英	87

方略 26	培养一层人而不是培养一个人	90
方略 27	“德才兼备”，以德为先	93
方略 28	“项链理论”你要懂	97
方略 29	要把握好内部竞争的度	100
方略 30	奖惩必须严明	103

第五章

用无为之法，做有为之事 ——柳传志的“内部管理”思想

企业是一个商业实体，更是一个由各种各样不同的人所组成的团队。而企业的管理者就是这个团队的带头人。管理是一门艺术，更是一项极其复杂的而且极其费心劳神的工作。而身为管理者的你，也就自然需要深入学习柳传志的内部管理思想。否则，你既管不住手下的团队，也开不走企业这艘航船。

方略 31	尊重他人的意见， 但每个人都要为自己的意见负责	108
方略 32	小公司有小公司的管法， 大企业有大企业的管法	112
方略 33	企业的制度比天大	117
方略 34	无法改变环境，那就去适应环境	119
方略 35	管理者最大的职责是沟通和协调	123
方略 36	作为管理者，必须要言出必行	127

小企业狠抓管理,大企业塑造文化

——柳传志的“企业文化”思想

杰出而成功的企业都有强有力的企业文化。企业文化是全体员工共同遵守,但往往是自然约定俗成的而非书面的行为规范。在约束员工的行为方面,企业文化往往比规章制度更有效。因为在规章制度约束下的员工,对待工作的心态往往是“我需要如何做”,而在企业文化浸润下的员工对待工作的心态则往往是“我应该如何做”。其中的高下一望可知。因此,企业文化思想是我们要着力向柳传志学习的关键环节。

- 方略 37 企业文化是无声的命令 132
- 方略 38 企业使命是最高企业文化 135
- 方略 39 亲情文化要让位于企业利益 139
- 方略 40 让企业成为家族,别让家族成为企业 142
- 方略 41 奉献精神是最好的企业文化 145
- 方略 42 两家企业合并最大的难题是在文化磨合上 148

品牌,企业信誉的长期积累的结果

——柳传志的“品牌塑造”思想

品牌是一家企业的DNA,而这样的DNA所要灌输的是企业的一种精神,一种文化,如果我们能让这样的品牌塑造思想融入

到企业上上下下,那么,企业的产品就能形成一种潮流,企业经营就能长盛不衰。

方略 43	品牌是文化,更是企业的出路	154
方略 44	充分发挥自身的优势	157
方略 45	品牌创造财富	160
方略 46	品牌是做出来的,不是说出来的	164
方略 47	品牌要靠长期的累积	167
方略 48	信誉也是企业的品牌	170
方略 49	品牌要向更深更广延伸	173
方略 50	维护自己的品牌,不能朝三暮四	176
方略 51	任何一个环节的差错都会损失品牌信誉	180
方略 52	走出国门,就成了国家的代表	184

第八章

善用钱,赚大钱

——柳传志的“资本运营”思想

象棋是这样一种游戏,对弈双方手中所掌握的资本数量是相等的,只有那些最善于把手头有限的资本进行最优化运营,使其发挥出最强大的战斗力的棋手,才能够战胜自己的对手。实际上,经营企业也是一样,只有那些善于合理配置手中的资源的管理者,才可以让企业爆发出最大的能量,以最快的速度向前发展。

方略 53	用好手里的钱,让资本为你打工	190
方略 54	“国有”同样可以“民营”	193

方略 55	做投资就像做侠客	195
方略 56	投资要顾及股东的利益	198
方略 57	为投资人的长远利益着想	201
方略 58	PE 投资有所为有所不为	204
方略 59	千万不能忽视产权问题	207

第九章

风险不可怕,可怕的是忽视风险 ——柳传志的“风险防范”思想

过去,人们常常把一份国企或是事业单位中的工作称作是“铁饭碗”,而将经商创业称作是“下海”。所谓“下海”,其实指的就是创业当中所蕴含的风险。既然风险客观存在,那么我们就应该正视它,既然风险是我们创业之路上的重要敌人,那么我们就应该重视它。再得意也不要忘记商场中的风险,风险防范思想是我们必须向柳传志学习的本事。

方略 60	有的事能做,有的事不能做	212
方略 61	知道自己的位置,清楚自己的实力	215
方略 62	商场永远不可能毫无风险	218
方略 63	从别人的失败中吸取教训	221
方略 64	企业改革要谨慎	224
方略 65	为最坏情况作准备,向最好情况去努力	226
方略 66	要理想,不要理想化	229

不满足,企业发展的持续动力 ——柳传志的“持续发展”思想

一家成功的企业就像一个王朝。俗话说,打江山容易,守江山难,没有人希望自己辛辛苦苦创下的基业像秦隋那样二世而亡。柳传志当然也曾思考过联想的存续问题,并且早就已经为联想的持续发展打下了基础。

- 方略 67 员工有责任心,中层有上进心,高层有事业心 236
- 方略 68 永不懈怠,不给对手任何机会 239
- 方略 69 企业以国际化为目标 243
- 方略 70 年轻人就是可持续发展的资源 245
- 方略 71 为自己培养接班人 249
- 方略 72 把权力交给强者 254

第一章

先谈方向,再求速度

——柳传志的“企业战略”思想

下围棋,走一步看一步的人是庸手,走一步看三步的人是高手,走一步看十步的人是国手。像柳传志这样在商业领域堪称“国手”的企业家,无一例外都是走一步看十步的人,这就是战略规划。战略规划能力决定着你是否具备成为一个真正成功的企业家,战略思维也正是那些站在商业领域顶端的企业家和普通人之间最大的差异所在。



方略 1 没有目标的企业做不长

做企业家首先要有一个目标追求,就是要坚韧不拔,
不管遇到什么困难,不能退缩。

——柳传志

有些企业家从来不为自己的企业制定目标,放纵自己的企业随着潮流发展。到了金融危机的时候,很有可能会面临倒闭的危机。做企业不是随大流,一定要有自己的目标。公司就像是一个自然人一样,不可以没有目标,如果没有目标,就会容易迷失,或者是走入歧途,造成不可挽回的局面。

柳传志是 IT 行业的教父,他在管理企业的时候很有见解,他认为,一个企业没有目标,那么就很难发展下去。所以,企业都该为自己制定一个目标,不让企业在竞争的大浪潮中全军覆没。有这样一个故事,揭露了没有目标的可怕性。

比塞尔是西撒哈拉沙漠中的一颗明珠,它的神秘和庞大吸引了众多的旅游者,所以,每年都有数以万计的旅游者来到这里。

比塞尔是肯·莱文发现的,在发现比塞尔之前,这里只是一个封闭落后的地方,从来没有外人出没。居住在比塞尔的居民很想离开这块贫瘠的土地,但是他们尝试了很多方法,都没有走出去。肯·莱文当然不相信这种说法,于是,他用手语向这里的人询问缘由,结果得到的答案都一样。比塞尔居民告诉肯·莱文,无论朝着哪个方向走,最后还是会走到出发地。于是,肯·莱文就朝着比塞尔村北边走,走了 3 天就走了出来。

比塞尔人为什么没有走出来?肯·莱文很是郁闷,于是就雇了一位比塞

尔人带路,看看到底是哪儿出了差错。他们带了半个月的水和食物,以及两只骆驼,肯·莱文收起指南针和现代设备,只拄着一根木棍跟在后面。10天过去了,肯·莱文大概走了800英里的路程,到了第11天早上的时候,他们果然又回到了比赛尔村庄。这一次,肯·莱文知道了,比赛尔人之所以走不出沙漠,是因为他们不认识北斗星。没有目标,又怎么能够走出这一望无际的沙漠呢?

在无边无际的沙漠里,一个人如果只是凭着感觉走,那么会走出大小不一的圆圈,比赛尔村处在沙漠中间,没有参照物,确实不太可能走出沙漠。肯·莱文在离开的时候,就带了一名叫做阿股特尔的少年,教他如何走出沙漠。其实只要朝着北斗星走,那么就能走出沙漠。

其实,北斗星就是一个目标,朝着目标走,一定会是片蓝天。

目标,是一个人的决心,更是一个企业的决心。目标可以创造出企业的积极性,企业昂扬向上,员工也会积极向上。就像上面的这个小故事,目标即是方向,只要有一个明确的目标,就能走出困境。

柳传志说过,企业要未雨绸缪,根据自身的情况,实事求是地制定目标,并且指出企业要向前看。在柳传志的手中,联想一步步的成长壮大,和其制定的目标有重大的关系。就比如,联想在内地扎好基础,累积实力后,就迈入了香港市场,经过努力后,在香港创出了一番业绩。而后,柳传志又制定了走上国际化的目标,联想也迈向了新高峰,跨入了全球五百强。在2009年的时候,联想陷入了经济危机中的大滑坡,出现了两亿美元的亏损。面对困境的时候,联想集团领导开展会议,按照柳传志的教导,为企业的营业额设定目标。企业的营业额不是一朝一夕就能创造出来的,所以制定出来的目标都是符合实际,实事求是的。经过战略的调整和企业改革,联想在全球的市场份额从百分之七,上涨到百分之十二,比起之前的市场份额上涨了很多。

柳传志认为,企业目标就是实现其宗旨所要达到的预期成果,如果没有目标,企业就没有希望。企业目标是一个企业的终极方向,是指引企业发展



的灯塔,更是激励企业不断向前的精神动力。

三国的历史就像一部商业历史,如果将曹操、刘备、孙权三人的阵营各自比喻成一个企业,那么他们都在为自己的企业经营。他们行兵布阵,攻城池,占领地,其实都是在为自己的企业做扩张;他们招兵买马,积存粮草,其实是在为企业做人才和资源的储备;他们每走一步都处心积虑地思考,每走一步都为自己设定一个目标,无疑是在为企业的发展制定目标。

草船借箭的故事我们都知道。三国时期,曹操率领八十万大军想要征服东吴,孙权、刘备便打算联手伐魏。孙权手下有一个大将叫做周瑜,是个智勇双全的人,但是心胸十分狭窄,因为嫉妒诸葛亮的才干,以军队需要用箭为理由,要求诸葛亮在10天之内造好10万支箭,并且让诸葛亮立下军令状,如果完成不了,就得军法处置,想以此陷害诸葛亮。所以,这10万支箭就成了诸葛亮的目标,没有这箭,对他们阵营的发展很不利。让人诧异的是,诸葛亮只用了3天的时间,就将这10万支箭给弄了回来,诸葛亮巧用智谋,草船借箭,达到了自己的目标,并最终击败了曹操。

我们也可以把两军阵营比喻成一个大企业,10万支箭就成了企业发展的目标,没有目标的话,对企业的发展很不利。古代人都知道设定目标,作为当代的企业家,应该更要知道企业目标的重要性。

企业要根据自身的实力,制定相对应的目标,朝着自己的目标去追求,去奋斗,如此才会让企业长存。

在商言商

目标是一个企业的北极星,它能够带领企业走上正轨,目标也能给企业带来积极的动力,使企业长远发展下去。