



杨雨山

编著

LUCHUANZHI
GUANLI SIXIANG RIZHI

柳传志 管理思想日志

一部**改变命运**的成功日志
财富与梦想就在字里行间

最短的时间：本书按照365天、每天一篇的形式，向读者呈现名家成功日志。每篇独立成文，适合快速阅读。

最近的距离：每篇日志短小精练，收录名家商业智慧和成功感悟，并附有专家解读，可以更好地引导读者进行总结和思考。

最亟需的指引：获得成功、实现梦想不仅要读万卷书、行万里路，更需要锁定榜样，听其言，观其行。

北京工业大学出版社

柳传志管理思想日志

杨雨山 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志管理思想日志 / 杨雨山编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2012. 3 (重印)

ISBN 978-7-5639-2737-1

I. ①柳… II. ①杨… 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 (2011) 第 078156 号

柳传志管理思想日志

编 著: 杨雨山

责任编辑: 韩丽萍

封面设计: 天之赋设计室

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina. com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 大厂回族自治县正兴印务有限公司

开 本: 700 mm×1000 mm 1/16

印 张: 26. 5

字 数: 400 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版

印 次: 2012 年 3 月第 2 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2737-1

定 价: 38. 00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

序 言



—

中国改革开放三十年，涌现了一大批优秀的企业和企业家。可是，我们不管从什么角度来谈论商业，谈论财经，谈论企业史，都无法绕开“联想”和“柳传志”这两个名词。作为联想企业的缔造者和精神领袖，柳传志毫无疑问已跻身于“中国最优秀的企业家”和“中国最优秀的投资家”的行列。

柳传志可谓大器晚成，40岁才开始下海，经过20多年的探索，成功地走出了一条“有中国特色的企业发展道路”；他目光敏锐，求实进取，大胆主导联想成功并购IBM的PC业务，一举进入世界500强，极大地鼓舞了中国企业的士气；他头脑清醒，深刻知道自己想要什么，应该做什么，果断从一线撤退，投身资本运作，向新一代企业家转型；他受人尊敬，不管出现在什么场合，都会受到大批媒体的追捧，以至于说出来的每一句话都让我们深思，给我们启发……正是在他的领航下，联想才得以成为一家横跨PC、IT业务、风险投资、地产等几大领域，年收入超过150亿美元的旗舰型商业帝国，其成就之卓著让我们叹为观止。

一直以来，我都对这位“老人”（柳传志1944年出生，现已66岁）满怀尊敬，其原因不仅仅是因为他为我们打造出一个令国人感到骄傲的联想品牌，更是因为他可以在中国改革开放30年的波涛汹涌中进退自如、永立

潮头——这需要一种高超的把握和平衡能力。柳传志的“政治思维”和“商业思维”同样出类拔萃。正因为如此，在很多同时代的企业家们折戟沉沙甚至锒铛入狱的时候，他仍然可以信步胜似闲庭，悠然更加自得。

这些年我一直对联想，对柳传志保持密切的关注。无数次我从联想集团的大门前经过，似乎看到柳传志微笑地注视着我。这种笑是温和的，也是鼓励的。我也多次在各种论坛、年会上看到柳传志的身影，亲耳聆听他的教诲，学习他管理企业的真知灼见。所以说，柳传志的管理智慧从某种程度上一直在影响着我们的企业经营，指导着我们事业发展的方向。

二

与很多企业家不同的是，柳传志一直和媒体保持密切的沟通和交流。

除非特殊情况，他是不会拒绝媒体的采访的。他曾表述，一个企业的发展需要借助媒体的作用，“只要我们做好了，不必刻意低调”，不过，“你做了10分的事，说到9分就行了，千万不要说到9.1分，多说0.1分还不如只说7分”。

柳传志此生一直恪守“诚信”二字。“言必行，行必果”，他最讨厌的就是拍了胸脯最后却完不成任务的人。这种强烈的“结果导向”深刻影响了联想的发展，并成为联想不可动摇的文化基因。除此之外，在柳传志的带领下，联想还总结出“搭班子、定战略、带队伍”，“事为先，人为重”，“立意要高，行动要务实”，“入模子”，“拐大弯”，“复盘思维”，“大发动机与小发动机”，“房屋理论”，“不长本事的钱不挣”，“不是家族的家族企业”，“企业利益第一”，“不把长跑当短跑”等许多企业管理理念。所有这些，都已经成为我们的无穷财富，值得我们反复思考，认真学习。

当然，柳传志是一个立意很高的人。

在我们的眼里，他不仅仅是一个企业家，也不仅仅是一个投资家。柳传志是一个富有奉献精神的人，他愿意用自己的理想为年轻人扫清道路，所以在他的关怀下，杨元庆、郭为等年青一代的企业家就像初日朝阳喷薄而出，不可阻挡。柳传志知道，要想打造一家百年老店，必须要有制度，要靠一代又一代的年轻人，还要靠国家的强大。

2007年，柳传志在写给100年后中国人的信里，并没有谈及他当成自

己命的联想，而是提到了两个问题：这一百年间会不会有大的战争或是自然灾害给中国甚至是世界以毁灭性打击？中国到2107年在世界上是不是成为真正的强国，排第几？

这就是柳传志，一个值得我们尊敬和学习的伟大的“老人”。

三

柳传志和我父亲的年龄差不多。

前面的论述中，我多次把柳传志称为“老人”，可以看出我对他的敬重。可是，这并不影响我对“联想”和“柳传志”的理性思考。随着我对联想的进一步深入研究，从求全责备的角度来说，联想还应该更出色。也就是我在多个场合说到的那样，与很多企业相比，联想已经很优秀了，但它完全有条件更优秀，更有资格成为中国最伟大的企业。

但是我一直认为：中国到目前为止还没有出现一个伟大的企业。

美国著名的管理学家阿·德赫斯在《有生命的公司》一书中透露过一个事实：在过去的20年里，《财富》杂志评选出的全球500强企业，平均寿命还不到50年，而那些存活下来的幸运者中，至少有45%每10年会遭遇一次毁灭性的打击。

那么，这个数据意味着什么？

现在我们还不能判断，联想的未来是否真的美好，是否真的可以实现基业常青。联想和柳传志都被我们寄予了无限的期望，可是如果它和他做错了事情（任何人、任何企业都会做错事情），那么将意味着什么呢？

不管是人，还是企业，都是同样的道理——如果做错了事情，选错了方向，哪怕你再勤奋，人才再齐备，资金再充足，也只能以失败而告终。这是属于战略方面的问题，“一错百错”。

那么，我们忍不住追问一句，联想的战略错了吗？

我不敢这么说。因为在写作这本书的过程中，我是从一个客观的商业研究者的角度来行笔的。也就是说，我可以对联想和柳传志的一切做出我自己的判断和结论，这是一个企业案例研究者的自由。我之所以不敢说，联想的战略是对还是错，是因为在中国复杂的市场环境下存在太多的不确定性。

从某种意义上说，中国很多的东西在国外的管理专家看来，都是错误的，是根本不可能成功的；但是，事实却是，我们成功了，并且一直到目前为止，还在成功着，并没有看到失败的迹象。这就是我们中国自己的特色，不能纯粹拿西方国家的经济理论来套用。我们说，在柳传志的带领下，联想“错失了成为更伟大的公司的机会”，但是谁又能肯定，这不是一条真正能够适合联想、适合中国市场、适合中国消费者的特色之路呢？

真的，对于未来，我们不是算命师，无法确定。

那么，能够验证未来的唯一方式就是实践，实践，再实践。从这个意义上讲，50年后我们再来谈论柳传志的功绩，以及联想到底是不是一家伟大的公司，也许更明确些！

四

联想并购 IBM 的 PC 业务后，柳传志正式离开了联想集团，从一个企业家转型为投资家。能够优雅地离开后，公司仍然持续发展，是很多创业企业家的梦想。这几乎被认为是柳传志的最后结局了，可是金融危机来了，联想集团亏损了，一切将重新改变。

2008 年 12 月 31 日，联想集团第三财季亏损 9000 多万美元，这是联想集团 11 个季度来首次亏损。2009 年 2 月 5 日，联想集团宣布柳传志复出担任集团董事局主席，以挽救联想集团的困境，杨元庆则取代阿梅里奥担任联想集团的首席执行官。临危复出，有多少困难在等待着柳传志，我们可以想象。虽然柳传志口头上说，联想集团的问题并不严重，但是我们知道拯救在金融危机中备受打击的联想集团并不是一件容易的事情。我们可以看到，柳传志的复出和宏碁集团的董事长施振荣所处的环境极为类似。

2000 年年底，宏碁集团面临外部环境恶化、内部管理矛盾重重的危局，专业化代工厂的崛起让宏碁的代工业务量下降迅猛，品牌经营和代工生产之间存在的矛盾也造成了很多管理问题。原本已经逐渐退出经营舞台的施振荣于当年年底复出，宣布第三次再造宏碁。这一年，施振荣说：“在发生问题后，大家都要换脑袋，也就是要改观念。”他说，“面临的是

原来 10 倍大的挑战”，他后来将之比喻为“就像跳悬崖”——跳过了，就为企业开创新局；跳不过，就翻身落谷。

其实，在世界商业史上，创始人二度出山挽企业狂澜于即倒的例子并不多。像苹果公司的乔布斯，能够重新带领苹果公司东山再起，只能说明乔布斯是个天才，而柳传志是不是天才，现在还是一个未知数。不过，可以肯定的是，柳传志的回归不亚于乔布斯回归苹果的重大变革。柳传志一手创办的联想，在最困难的时候迎回自己的灵魂人物，将极大地提升企业的士气；士气提升了，一切将皆有可能。所以，我们有理由相信，被称为“中国最优秀的企业家”的柳传志一定不会让我们失望，不会让这个他深爱着的国家失望。

2009 年 11 月 5 日，联想集团公布了本年度第二季度财报，营业额达 41 亿美元，净利润为 5300 万美元。联想自全球经济危机导致 PC 行业整体下滑、亏损 2.26 亿美元后实现扭亏为盈。

2010 年 8 月 6 日上午，联想集团公布其 2009—2010 财年第一季度财报。财报显示，联想第一季度总销售额为 35 亿美元。在同期全球整体市场销量同比下降 3.3% 的情形下，联想集团全球个人电脑销量同比上升 1.1%。

柳传志做到了。

这位值得尊敬的企业家表示：“联想按照预定的方针取得了很好的成绩，在全球的业务均表现强劲……尽管市场充满挑战，但我坚信，联想前途无比辉煌。”

一月：理想和愿景

愿景是企业永远为之奋斗并希望达到的图景，更是员工为企业发展积极努力的动力源。柳传志认为，愿景可以团结人，激励人，是企业在困难时期或不断变化时代的方向舵，是在竞争中取胜的有力武器，能够把企业凝聚成一个共同体。

- ★ 1月1日 联想的愿景 / 2
- ★ 1月2日 愿景就是方向 / 3
- ★ 1月3日 首先想到祖国的富强 / 3
- ★ 1月4日 率先进入世界 500 强 / 4
- ★ 1月5日 没有家族的家族企业 / 5
- ★ 1月6日 要做百年老字号，不能急于求成 / 6
- ★ 1月7日 联想人要把职业变成事业 / 7
- ★ 1月8日 要做伟大的公司 / 8
- ★ 1月9日 更高的道德标准 / 9
- ★ 1月10日 国际化的公司 / 9
- ★ 1月11日 企业家的目标要高远 / 10
- ★ 1月12日 不为赚钱而赚钱 / 11
- ★ 1月13日 再攀高山，闻名全世界 / 12
- ★ 1月14日 目标重要，执行更重要 / 13
- ★ 1月15日 我是有点“偏执” / 14
- ★ 1月16日 坚守愿景，抵制诱惑 / 15
- ★ 1月17日 正直的公民 / 16
- ★ 1月18日 产业报国 / 17
- ★ 1月19日 英雄主义情结 / 18
- ★ 1月20日 爱国不是口号 / 19
- ★ 1月21日 只做了四件事 / 20

- ★ 1月22日 远些才能看明白 / 21
- ★ 1月23日 做事到底图什么 / 22
- ★ 1月24日 有理想，但不理想化 / 23
- ★ 1月25日 要适应环境 / 23
- ★ 1月26日 中国经济本身要强大 / 24
- ★ 1月27日 民族企业需要再定义 / 25
- ★ 1月28日 活得更明白些 / 26
- ★ 1月29日 联想之歌 / 27
- ★ 1月30日 继任者要把愿景承接下去 / 28
- ★ 1月31日 过得高兴就好 / 29

二月：企业文化

企业文化之于企业，就如性格之于人。但是就像人克服自身的缺点取得成功一样，企业也需要梳理文化体系。柳传志认为，企业文化不能只在天上飘，企业不仅要高举理想主义的旗帜，也要发挥企业文化的组织效能，即提高企业的运营效率和组织能力。

- ★ 2月1日 共同的文化 / 32
- ★ 2月2日 企业文化的基础 / 33
- ★ 2月3日 把员工利益和企业结合起来 / 34
- ★ 2月4日 遵照联想精神办事 / 35
- ★ 2月5日 以人为本 / 36
- ★ 2月6日 天条的制定 / 37
- ★ 2月7日 形成“发动机文化” / 38
- ★ 2月8日 发动机需要同步 / 39
- ★ 2月9日 发动机需要制度保证 / 40
- ★ 2月10日 都是主人 / 42
- ★ 2月11日 大船文化 / 43
- ★ 2月12日 敢于承担责任 / 44
- ★ 2月13日 三个“信得过” / 46
- ★ 2月14日 把话放到桌面上 / 47
- ★ 2月15日 大的文化氛围是非常重要的 / 48
- ★ 2月16日 入模子 / 49
- ★ 2月17日 模子就是规则 / 50

- ★ 2月18日 出问题的做法 / 51
- ★ 2月19日 无声的命令 / 52
- ★ 2月20日 把人培养到战略层次 / 53
- ★ 2月21日 文化是纽带 / 54
- ★ 2月22日 把职业经理人融入企业 / 55
- ★ 2月23日 强调“三心” / 56
- ★ 2月24日 让人心里踏实 / 57
- ★ 2月25日 创新的力量 / 57
- ★ 2月26日 公私要分明 / 59
- ★ 2月27日 文化的力量 / 60
- ★ 2月28日 养成求实的作风 / 61

三月：管理思想

管理是一门科学，也是一门艺术，企业必须要通过管理来提升自己的绩效，实现企业保值、增值、永续发展的目的。在柳传志眼中，“管理水平的高低决定企业发展速度的快慢”。

- ★ 3月1日 最大的问题是管理 / 66
- ★ 3月2日 管理理念要统一 / 66
- ★ 3月3日 管理的重要性 / 68
- ★ 3月4日 基础性东西反而不好做 / 69
- ★ 3月5日 管理要分层次 / 70
- ★ 3月6日 管理水平参差不齐 / 71
- ★ 3月7日 管理的三要素 / 72
- ★ 3月8日 屋顶理论 / 73
- ★ 3月9日 大船结构管理模式 / 74
- ★ 3月10日 船、桥与河 / 76
- ★ 3月11日 国有企业改造 / 77
- ★ 3月12日 牢记目标 / 78
- ★ 3月13日 岗位轮换 / 79
- ★ 3月14日 强调复盘 / 80
- ★ 3月15日 制度不能碰 / 82
- ★ 3月16日 制度需要执行 / 83

- ★ 3月17日 局部服从全局 / 84
- ★ 3月18日 降低成本 / 85
- ★ 3月19日 处理应收账款 / 86
- ★ 3月20日 市场的感觉 / 88
- ★ 3月21日 正气引导和纪律约束 / 89
- ★ 3月22日 预想和实际 / 90
- ★ 3月23日 制片人和顾问 / 91
- ★ 3月24日 弱势的董事长 / 92
- ★ 3月25日 选人的首要标准 / 92
- ★ 3月26日 曾国藩的启示 / 93
- ★ 3月27日 把工作当事业 / 94
- ★ 3月28日 中西方的管理背景 / 95
- ★ 3月29日 最好的老师是惠普 / 96
- ★ 3月30日 研究规律 / 97
- ★ 3月31日 形成完整管理体系 / 98

四月：品牌营销

品牌是一种无形资产，是一种产品乃至一个企业区别于其他产品和企业的标志。它代表了一种潜在的竞争力与获利能力。诚如柳传志所言，“品牌已经成为企业成功的关键因素，可以让企业多方面受益”。

- ★ 4月1日 品牌的重要性 / 102
- ★ 4月2日 好品牌的作用力 / 103
- ★ 4月3日 金字招牌 / 104
- ★ 4月4日 要形成国际品牌 / 105
- ★ 4月5日 跟四通学公关 / 106
- ★ 4月6日 进可攻、退可守 / 107
- ★ 4月7日 坚守民族品牌 / 108
- ★ 4月8日 背水一战 / 109
- ★ 4月9日 品牌的管理意识 / 111
- ★ 4月10日 换标的代价 / 112
- ★ 4月11日 把企业形象牢固树立起来 / 113
- ★ 4月12日 成功靠本土优势 / 114

- ★ 4月13日 珍惜好品牌 / 115
- ★ 4月14日 集中做中国市场 / 116
- ★ 4月15日 平起平坐 / 117
- ★ 4月16日 茅台酒的质量，二锅头的价格 / 118
- ★ 4月17日 品牌需要积累 / 119
- ★ 4月18日 要有进取的意志 / 120
- ★ 4月19日 不能一激动就国际化 / 121
- ★ 4月20日 稳扎稳打 / 122
- ★ 4月21日 挑战戴尔 / 123
- ★ 4月22日 最好的宣传 / 124
- ★ 4月23日 TOP 伙伴 / 125
- ★ 4月24日 不做输不起的事 / 125
- ★ 4月25日 赞助比广告更划算 / 126
- ★ 4月26日 收购也是宣传机会 / 127
- ★ 4月27日 提升品牌需要时间 / 128
- ★ 4月28日 国际化的品牌道路 / 128
- ★ 4月29日 提升中国企业整体形象 / 130
- ★ 4月30日 联想的品牌还有差距 / 130

五月：建班子

在以“建班子，定战略，带队伍”为主要内容的“柳式管理三要素”中，建班子是第一位的。正如柳传志所言，战略要靠班子来制定，队伍要靠班子来带，班子建设是一个企业做强做大的关键。只有建好了班子，培养出优秀的干部梯队，企业的发展才会后继有人，也才能保持企业的稳定和可持续发展。

- ★ 5月1日 建班子是第一位的 / 134
- ★ 5月2日 建班子的内涵 / 135
- ★ 5月3日 有班子才能群策群力 / 136
- ★ 5月4日 班子的团结是首要条件 / 137
- ★ 5月5日 建班子的核心理念 / 137
- ★ 5月6日 制约自己 / 139
- ★ 5月7日 更需要管理人才 / 140
- ★ 5月8日 班子成员的积极性问题 / 140

- ★ 5月9日 着眼于长远利益 / 142
- ★ 5月10日 年轻人在联想占主角 / 143
- ★ 5月11日 “大鸡”和“小鸡” / 144
- ★ 5月12日 培养年轻人 / 145
- ★ 5月13日 董事会的具体工作 / 146
- ★ 5月14日 孙宏斌 / 147
- ★ 5月15日 管理方式的改变 / 149
- ★ 5月16日 避免竞争，各自发展 / 149
- ★ 5月17日 分拆是必然结果 / 150
- ★ 5月18日 班子成员不合格如何调整 / 151
- ★ 5月19日 班子内的不同意见 / 153
- ★ 5月20日 提高班子整体素质 / 154
- ★ 5月21日 立意和方法 / 155
- ★ 5月22日 培养人才 / 156
- ★ 5月23日 杨元庆的新课题 / 158
- ★ 5月24日 领导核心的要求 / 158
- ★ 5月25日 杨元庆的大智大勇 / 160
- ★ 5月26日 指出不足，支持优势 / 161
- ★ 5月27日 杨元庆 / 162
- ★ 5月28日 郭为 / 163
- ★ 5月29日 朱立南 / 163
- ★ 5月30日 陈国栋 / 164
- ★ 5月31日 赵令欢 / 165

六月：定战略

.....

对于任何一个企业而言，战略都是关系自身生存和发展的决定性因素。只有做出有利于自身发展的战略规划后，才能健康发展，永续经营。柳传志甚至认为，一些曾经全球著名的公司相继从自己的领域中消失，其中一个很重要的原因就是企业的战略没有能够跟上行业的变化。

.....

- ★ 6月1日 根据自身情况制定战略 / 168
- ★ 6月2日 定战略的主要内容 / 168
- ★ 6月3日 战略需要知行统一 / 169

- ★ 6月4日 战略还需执行配合 / 170
- ★ 6月5日 目标是逼近愿景的条件 / 171
- ★ 6月6日 制定战略的指导思想 / 172
- ★ 6月7日 实现战略的步骤 / 173
- ★ 6月8日 反对“小船大家漂” / 174
- ★ 6月9日 注重长远发展 / 175
- ★ 6月10日 三步走 / 176
- ★ 6月11日 五条战略路线 / 177
- ★ 6月12日 高科技产业化第一步 / 178
- ★ 6月13日 精心的战略策划 / 179
- ★ 6月14日 战略分析的步骤 / 180
- ★ 6月15日 把执行问题想清楚 / 182
- ★ 6月16日 谋与行 / 183
- ★ 6月17日 不学通用电气 / 183
- ★ 6月18日 战略应该注重长远 / 185
- ★ 6月19日 以稳为主，稳中求快 / 186
- ★ 6月20日 不懂的时候先学习 / 187
- ★ 6月21日 不该做的不做 / 188
- ★ 6月22日 多元化的区分 / 189
- ★ 6月23日 需要过渡 / 190
- ★ 6月24日 中国是战略重点 / 191
- ★ 6月25日 战略层面考虑 / 192
- ★ 6月26日 明确的方向 / 194
- ★ 6月27日 提前洞察，及时调整 / 195
- ★ 6月28日 一定要调整 / 196
- ★ 6月29日 新的挑战 / 197
- ★ 6月30日 龟兔赛跑 / 198

七月：带队伍

柳传志认为，好的企业就像一支军队。企业在与对手的竞争中，在团队力量的对比中，就是看谁的“队伍”带得好。联想能够在同类公司的竞争中脱颖而出，很大程度上就是依赖那支铁一般的员工队伍。而“怎样让你的兵爱打仗；怎样让你的兵会打仗；怎

样让你的兵组织有序”——是带好队伍的三个要点。

- ★ 7月1日 好企业像一支军队 / 200
- ★ 7月2日 队伍没带好 / 200
- ★ 7月3日 斯巴达克方阵 / 201
- ★ 7月4日 带好队伍的三个要点 / 202
- ★ 7月5日 带队伍的内容 / 203
- ★ 7月6日 身先士卒和退下来 / 204
- ★ 7月7日 凡事有原则 / 205
- ★ 7月8日 联想成功的秘诀 / 206
- ★ 7月9日 很好的激励方式 / 207
- ★ 7月10日 具体的激励方式 / 208
- ★ 7月11日 CRG 的薪金方式 / 209
- ★ 7月12日 做到谦虚不容易 / 210
- ★ 7月13日 康熙的问题 / 211
- ★ 7月14日 性格也可以塑造 / 211
- ★ 7月15日 带队伍也需要系统支持 / 212
- ★ 7月16日 敲着战鼓前进 / 213
- ★ 7月17日 舞台特别重要 / 214
- ★ 7月18日 内部选拔 / 215
- ★ 7月19日 学习能力很重要 / 216
- ★ 7月20日 诚信更重要 / 217
- ★ 7月21日 基本命题 / 218
- ★ 7月22日 求实从细节抓起 / 219
- ★ 7月23日 把员工流失率降到最低 / 220
- ★ 7月24日 稳住人才 / 221
- ★ 7月25日 做出榜样 / 222
- ★ 7月26日 仅把事情做好是不够的 / 223
- ★ 7月27日 管理的大忌 / 224
- ★ 7月28日 胸襟开阔 / 225
- ★ 7月29日 退下来的指导思想 / 226
- ★ 7月30日 反对分裂，团结第一 / 227
- ★ 7月31日 靠人的智慧和能力 / 228

八月：并购

企业并购是把双刃剑，运用好的企业发展极快，企业竞争力增强，反之，问题百出。对此，柳传志对联想海外并购的总结是：在进行国际并购的时候，一定要经过客观、详尽的评估分析，考虑清楚到底会有什么风险，以及怎么应对。

- ★ 8月1日 并购企业有两种 / 230
- ★ 8月2日 清醒的认识 / 230
- ★ 8月3日 想清楚很关键 / 231
- ★ 8月4日 初步的成功 / 232
- ★ 8月5日 原来打的基础 / 233
- ★ 8月6日 学费尽量少交 / 234
- ★ 8月7日 最大的难题 / 235
- ★ 8月8日 摸索学习的过程 / 236
- ★ 8月9日 我们的经验 / 237
- ★ 8月10日 风暴的打击 / 238
- ★ 8月11日 并购谈判 / 239
- ★ 8月12日 合适的时间做合适的决定 / 240
- ★ 8月13日 为什么并购 IBM PC 业务 / 241
- ★ 8月14日 公司治理结构的变化 / 242
- ★ 8月15日 并购 IBM 的风险 / 243
- ★ 8月16日 杨元庆做董事长 / 244
- ★ 8月17日 CEO 不能由中国人直接当 / 245
- ★ 8月18日 不能抢 CEO 的位置 / 246
- ★ 8月19日 沃德的使命 / 247
- ★ 8月20日 并购的经验 / 248
- ★ 8月21日 文化的磨合 / 249
- ★ 8月22日 人才的磨合 / 251
- ★ 8月23日 不要的未必不是好东西 / 252
- ★ 8月24日 买回来能赚钱 / 253
- ★ 8月25日 求同存异 / 254
- ★ 8月26日 努力解决问题 / 255
- ★ 8月27日 复出没有挣扎 / 256
- ★ 8月28日 政府的角色 / 257