+蓝狮子企业家智慧系列④

他是战略家！他是精神领袖！
他是力挽狂澜的『救火队长』！
带领联想历经三十年风雨，他的领导智慧有什么卓越之处？

林军 华夏◎编著

# 柳传志的领导智慧



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

# 柳传志的领导智慧

林　军　华　夏　编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

柳传志的领导智慧/林军,华夏编著. —杭州:浙江大学出版社,2011.2
ISBN 978-7-308-08336-2

Ⅰ.①柳… Ⅱ.①林…②华… Ⅲ.①柳传志—生平事迹②电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国
Ⅳ.①K825.38②F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第000901号

**柳传志的领导智慧**
林　军　华　夏　编著

| | |
|---|---|
| **策 划 者** | 蓝狮子财经出版中心 |
| **责任编辑** | 胡志远 |
| **文字编辑** | 魏文娟 |
| **封面设计** | 刘　军 |
| **出版发行** | 浙江大学出版社 |
| | (杭州市天目山路148号　邮政编码310007) |
| | (网址:http://www.zjupress.com) |
| **排　　版** | 杭州大漠照排印刷有限公司 |
| **印　　刷** | 杭州杭新印务有限公司 |
| **开　　本** | 710mm×1000mm　1/16 |
| **印　　张** | 14.5 |
| **字　　数** | 180千 |
| **版 印 次** | 2011年2月第1版　2011年2月第1次印刷 |
| **书　　号** | ISBN 978-7-308-08336-2 |
| **定　　价** | 35.00元 |


**版权所有　翻印必究　印装差错　负责调换**
浙江大学出版社发行部邮购电话(0571)88925591

# 目 录

前 言 001

第一部分
**共启愿景**

第一章
**立意高，才能走得远**
不断完善的愿景 006
案例 1 • 仰望星空，脚踏实地 009
案例 2 • 打造自己的金字招牌 013
案例 3 • 蛇吞象，一切皆有可能 017
本章启示 021

第二章
**真心相信你的愿景**
以产业报国为己任 024
案例 1 • 换标，是为了飞得更高 027
案例 2 • 奥运，是赛场也是战场 033
案例 3 • 500 强只是山峰，不是峰顶 038

本章启示　042

第二部分
使众人行

第三章
办企业就是办人
做卓越的人事决策者　050
案例 1 • 一把手是把珍珠串起来的线　053
案例 2 • 给年轻人提供舞台　056
案例 3 • 国际化人才怎么来？　062
本章启示　067

第四章
公司是条船
快船、大船、航母　070
案例 1 • 要知道船长是谁　073
案例 2 • 裁员风波　077
案例 3 • 炮艇变成航母之后　082
本章启示　088

第三部分
挑战现状

第五章
领导者做正确的事
从战略高度看问题　096
案例 1 • 背水一战　099
案例 2 • 一场透明化革命　104
案例 3 • 从导演到制片人　110
本章启示　116



需要全本请访问 www.ertongbook.com

第六章
**甘冒风险，勇于变革**
向上走的欲望　119
案例 1 • 悬崖边的拯救　121
案例 2 • 进军移动互联网　129
本章启示　133

第四部分
**激励人心**

第七章
**做慷慨的领导者**
物质激励是基础　142
案例 1 • 72 家房客　144
案例 2 • 最后一个“大弯”　151
本章启示　156

第八章
**领导者的最大价值是传承**
领导力的传承　159
案例 1 • 分槽喂马　162
案例 2 • 没有家族的家族企业　169
本章启示　176

第五部分
**以身作则**

第九章
**爱事业就像爱生命**
坚定信念身先士卒　184
案例 1 • 坚持到底　186
案例 2 • 有理想，但不要理想化　189

案例 3 • 雷厉风行，胸有成竹　193
本章启示　197

第十章
**伟大在于管理自己**
成功源于自我管理　200
案例 1 • 信誉是领导力的基石　202
案例 2 • 管理好自己才能领导别人　205
案例 3 • 领导力的升华　208
本章启示　215

后　记　在路上　218

# 前言

杰克·韦尔奇曾说过这样一句话:“别沉溺于管理了,赶紧领导吧!”

到底是不是他的这句话让领导力成为了企业家们新的“三字经”已经无法考证了。但是,“领导力”在21世纪的中国逐渐成为一门显学却是不争的事实。

国外关于领导力的研究已经开展了多年,学派纷呈,成果斐然。然而遗憾的是,因受传统历史文化的影响,国内对领导力的理解依然停留在权谋与厚黑学层面。从历代帝王将相那里继承来的武断专横的领导风格依然大行其道,“领导”就是真理、权威、等级,“领导力”就是管理、控制下属的能力,诸如此类的错误观念比比皆是。尤其在一些政府机关和国企中,对权力的疯狂追逐更是直接导致了腐败和衰败。一些民营企业也将“经营市场不如经营市长”奉为企业发展的“圣经”。

值得庆幸的是,改革开放三十多年来,越来越多的中国企业家已经走出误区,开始了中国式领导的探索和实践。联想的柳传志、海尔的张瑞敏、华为的任正非、万科的王石、TCL的李东生等,都是其中的杰出代表。他们以卓越的领导

力，感召和带领下属积极奔赴愿景，不惧挑战，百折不挠，最终创造了辉煌的事业。

此外，杨壮、刘澜等一批专家学者也在不遗余力地介绍国外的领导力学说、翻译大师们的相关著作，为国内企业家的领导实践提供了理论武器。然而，在对中西方领导力进行深入研究后，翰威特大中华区首席领导力顾问弗兰克却提出："如果你直接把西方领导力理论拿到中国用，一定会失败；但是如果你借鉴了西方的理论框架，同时又考虑到了中国的文化和国情，把两者结合了，你就能够成功。"他的话无疑对我们学习和引进西方领导力理论提了个醒。

综观西方领导力大师的理论，我们不难发现一个共识：实际上，领导力并不是为那些身处高位的人而保留的。在生活中的各个领域，我们都可以发现领导力，而具备领导力的人就是领导者。同时，几乎所有的领导力大师都认同"领导力与职位无关"这个观点。但是，在一个商业组织中，如果一名员工在工作中表现出了足够的领导力，他往往很快会被组织提升到更高的位置上，以发挥更大的作用。而如果一个领导者已经宣布退居二线，并不在组织中担任某一职位，却仍然能对企业和继任者产生积极深远的影响。毫无疑问，这是领导力在更高层次上的体现。

柳传志就是这样的一位领导者。2005 年，柳传志宣布退居二线，不再担任联想集团董事局主席。但是，在往后直到 2008 年底柳传志复出的那段时间，全世界都认为，为联想集团制定战略的是柳传志而不是杨元庆，在柳传志不参与联想集团具体事务的"后柳传志时代"，柳传志仍然是联想的灵魂。

在更多方面，联想集团仍然表现出了与柳传志时代一脉相承的风格，以至于人们会有这样一个印象：柳传志其实并没有离开。这很大程度上取决于在过去 20 年中柳传志为联想打下的烙印："搭班子、定战略、带队伍"的管理三原



需要全本请访问 www.ertongbook.com

则和充满中国智慧的商业理论，以及在联想发展壮大的各个阶段所表现出的领导力。

可以说，柳传志就是联想的核心竞争力。国内有很多企业早就提出“学习联想”，在关于联想和柳传志的报道中，如“搭班子、定战略、带队伍”、“入模子”、“退出画面看画”、“拐大弯”、“别拿长跑当短跑”、“鸵鸟理论”、“把 5% 的希望变为 100% 的现实”等反映联想管理精髓的词汇和相关的故事随处可见，这让联想至少在方法论上成为了一家并无秘密可言的公司。但同样的东西，却是柳传志一用就灵，任何人都难以复制！说到底，还是人的因素在起决定作用。

在一次接受采访中，柳传志称，他并不愿承认联想“伟大”，他只将自己的成绩归为两点：持续和发展。前者指联想基业未绝，后者指它仍能不停壮大。这是典型的柳传志风格：在联想 20 多年的发展过程中，虽然柳传志的角色在不断发生变化，但他却始终能坚持追求一些朴素的目标，达成外界难以想象的成就。

既然柳传志的领导如此卓有成效，那么，我们可以将其作为一个典型，从他开始创业到再度复出的过程中提炼出最具代表性的领导力时刻。尤其是在联想并购 IBM 个人电脑事业部后，柳传志在国际化领导上的突出表现，也许能给更多正在进行或准备进行国际化尝试的企业家们带来一些启示。我们认为，这个工作应该是有意义的。

正是基于这样的想法，我们开始梳理柳传志领导力形成和发展的脉络，并将其置于相关领导力理论中进行考察。我们发现，西方的领导力学说中有很多普遍适用的真理，但是也存在一些文化方面的细微差异。一个代表性的例子是，西方领导力大师强调“领导者要随时公开表扬属下个人的成绩”，而柳传志为了让年轻气盛的杨元庆学会妥协，丝毫不顾及杨元庆在微机事业部取得的成

绩，而对他的傲慢大加批判。后来的事实证明，柳传志这样做是为了更好地培养杨元庆，策略性的压制反而促使杨元庆更快地成熟起来，也逐渐赢得了公司元老的支持，为其日后的接班铺平道路。

本着求同存异的“拿来主义”精神，我们一方面从中国传统文化中挖掘有关领导力的宝藏，一方面继续从西方领导力学说中汲取营养。最终，著名领导力研究专家库泽斯与波斯纳共同提出的领导力五大实践被我们选定为本书的框架模型。

自 1983 年开始，美国加州大学圣克拉拉分校的吉姆·库泽斯和巴里·波斯纳进行了一项长达 20 多年的持续研究。在此过程中，他们根据成千上万个案例，总结出了卓越领导者的五大实践：以身作则，共启愿景，挑战现状，使众人行，激励人心。

在 2007 出版的《领导力》第四版的前言中，库泽斯和波斯纳写道：“我们持续的研究没有发现任何证据，说有一个神奇的第六大实践，会对领导者的行为来一次革命。我们的研究也没有发现任何证据，说这五大实践中的任何一个失去意义。”

他们是有底气这么说的。尽管领导力学派众多，但是这五大实践得到了广泛认可。

按照这个框架，我们把全书分为五大部分，每个部分对应一个实践。在柳传志对联想长达近 30 年的领导过程中，我们以这五大实践为切入点，挑选不同时期最有代表性的案例来探究柳传志领导力的形成和发展。其中也结合了其他领导力学说和中国本土的领导智慧，希望给读者学习和研究领导力提供一个参考样本。

南怀瑾大师曾经说过：“企业这个定义，以中文来讲，做一件事业，做一个工

作，前途有无限的希望，对社会是有贡献的，而且是永久的，不是做了几十年就没有了，是一代一代相传的，那个才叫企业。现在没有这个企业的观念，只要开个公司，做个生意，怎么去赚钱，就叫做企业，根本就是错误。”

在《激荡三十年》中，吴晓波先生用生动理性的笔法再现了中国自改革开放以来三十年的企业史，其中的风云变幻、兴衰沉浮，总让人不由自主地掩卷沉思。看着一个个曾经风光无限最终却走向没落的企业，就能更好地理解南怀瑾大师的感叹：中国多的是生意人，缺少的是企业家。

作为早期创业者的代表，柳传志不仅没有成为改革的牺牲品，而且能在大浪淘沙之后成为中国企业家的标杆，其核心竞争力就在于，高远的立意和长远的眼光。也就是说，他并没有把自己简单定位为一个生意人，而是想做一个能促进社会进步的企业家。他提出要把联想打造成“没有家族的家族企业”，很显然，这个目标直接指向了基业长青。

最后我想要说明的是，阅读再多的领导力书籍也不能保证你一定会成为卓越的领导者，就像熟读马基雅维里的《君主论》和葛拉西安的《英雄书》的人不一定能成为领袖和英雄。想要提升自己的领导力，实践才是王道！



第一部分

# 共启愿景

100 多年前，当亨利·福特说他的愿景是“让每一个人都拥有一辆汽车”时，很多人都觉得他是个疯子。但是历史最后证明，他是个伟大的企业家和梦想家。

愿景是一个组织的梦想，而梦想通常让人觉得不可思议，但又会情不自禁地被感染。原因显而易见，如果愿景是那么容易被把握和实现，那么它只能算是一个战略目标，而不是真正意义上的愿景。

愿景这个词在中国原来的词典里是没有的。愿就是心愿，景就是景象，对组织来说，它是一种意愿的表达。愿景概括了组织的未来目标、使命及核心价值，是组织哲学中最核心的内容，是组织最终希望实现的图景。简单地说，愿景是一个预见未来的美景，这个美景会给人动力去做一件事情。

让“愿景”这个词广为流传的是世界著名的领导力权威沃伦·本尼斯的《领导者》一书。在 2008 年的一次访问中，本尼斯这样说道：“伟大的团队包含许多因素，但是首先是一小群人共享的一个强大的愿景。”

吉姆·柯林斯和他的搭档在写作《基业长青》时也重点研究探讨了“愿景式领导”和“愿景式公司”。愿景的重要性早已成为企业和组织的普遍共识。

本尼斯对领导力有很多极为深刻的见解，但是，“说到根本，领导力只涉及三样东西——领导者、追随者以及一个共同的目标”。很显然，这个共同的目标就是愿景。值得注意的是，在一个组织中，愿景不能仅仅是领导者个人的，而必须是共享的。正如本尼斯所说：“一个共享的愿景是人们感觉自己在做至关重要的事情，他们感觉自己在宇宙中留下印记。是这样一种感觉：尽管我们可能各不相同，但是我们是在一起做这个，而且我们是在做一些可能是改变生命、甚至是改变世界的事情。在这些团队中，领导者的角色在很大程度上是创造一个舞台，团队成员可以在上面‘做他们的事情’。”

通俗来讲，愿景更类似于我们常说的理想，是企业更高层次的追求，介于信仰与追求之间。愿景不会像信仰那样永恒不变，也不会像追求那样是一种短期行为。

加里·胡佛在研究了成千上万个企业案例之后，总结出了一个成功愿景应该具有的四大特征：清晰，持久，独特，服务。

要想让愿景真正成为企业的核心动力，这四大特征必须相辅相成，缺一不可。而“持久”更像一股源源不断的活水，滋润着事业之树，使之长青不老。加里·胡佛在《愿景》一书中说道：“你对自己的愿景充满了信心，而这份信心源自你对下面这些关键因素的了解——你知道自己擅长什么、知道哪些因素对你是重要的、知道该如何去经营企业，然后你不畏艰难地坚持着自己的愿景，不管是在繁荣时期还是在萧条时期，不管是在顺利的时候还是在困难的时候。”

实事求是地讲，联想成立伊始更多的是在思考如何生存下去。在特殊的历史环境和条件下，联想不可能从一开始就有一个能明确代表企业精髓的愿景。这就如同一个人的成长一样，一个尚处于孩童时期的人通常都不可能树立清晰、远大的理想。在人生的开始阶段，我们必须通过与外部世界的接触和磨合，

不断地学习与思考，方能真正认识自己的内心，立下宏伟的志向，并全力以赴奔向未来。

柳传志什么时候有了高科技跨国公司的梦想？肯定不是在 1984 年，那一年，柳传志的目标是让联想成为一个年销售额为 200 万元的“大公司”，此时的联想还停留在求生存的阶段；肯定也不是在 1986 年，那一年虽然联想汉卡卖得很火，但柳传志和他的同事更多的是沉浸在把科研成果转化为商品的快乐之中；也肯定不是 1987 年，那一年，联想刚开始代理 AST 品牌电脑和惠普绘图仪，柳传志想的是更多地把机器卖出去。不过，一旦柳传志开始有了把联想做成高科技跨国公司的想法，并认定自己能把这个梦想实现的时候，什么都阻挡不住他了。

关于如何实现愿景，柳传志说过这样一段话：“联想以前有个理论，叫进人的时候要撒一层土，夯实了再撒一层土再夯实，我认真思考以后还是坚信这个理论是正确的，现在的联想团队是一群高理想、高追求、高智商的年轻人的结合，但这只是结合，目前还不是一支真正的军队，还不是一个斯巴达克方阵，我是下定决心要把这支队伍带好，这是我站好最后一班岗的职责之一。”

由此可见，“造梦者”的伟大不仅仅是造梦，而更要能打造一支队伍去实现梦想。



需要全本请访问 www.ertongbook.com