

柳传志的 经营管理哲学

李永著

30年商道真经
70载人生感悟

柳传志给创业者的
商业智慧课



「体悟柳传志的经营之道；
吸收柳传志的管理智慧。」



中华工商联合出版社

柳传志的 经营管理哲学

30年商道真经
70载人生感悟

柳传志给创业者的
商业智慧课



李永◎著



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志的经营管理哲学：柳传志给创业者的商业智慧课 / 李永著. —北京：中华工商联合出版社，2014.6

ISBN 978-7-5158-0953-3

I. ①柳… II. ①李… 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 (2014) 第111442号

柳传志的经营管理哲学：柳传志给创业者的商业智慧课

著 者：李 永

责任编辑：胡小英 邵桃炜

装帧设计：润和佳艺

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次：2014年8月第1版

印 次：2014年8月第1次印刷

开 本：710mm × 1020mm 1/16

字 数：320千字

印 张：16.5

书 号：ISBN 978-7-5158-0953-3

定 价：39.80元



服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座

19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

我国改革开放至今，在各行业、各领域均出现了大量杰出的民营企业家。每一位企业家都用自己积极的探索、思考与汗水创造着财富，并为社会挖掘出更多的就业机会，为整个社会的进步做着各种尝试与努力。除此以外，他们甚至引领着我国的一些产业在全球竞争中取得了很好的成绩，代表了我国相关产业在世界范围内的进步。其中的优秀企业很多，包括联想、华为、阿里巴巴、海尔、腾讯、希望集团、蒙牛、搜狐、百度等。

可以说，每个民营企业家都有值得人们研究与学习的独特之处。因为他们在自己所处的时代，以其“敢为天下先”的魄力，以及敏于做事的智慧、坦诚做人的胸怀，奏响了所处时代的强音。在众多民营企业家中，联想的创始人柳传志先生无疑是其中公认的代表。

过去，在相当长的一段时间里，我国的PC（个人计算机）行业远远落后于世界先进国家，中国制造在该行业的品牌知名度与认可度更是难以与国外的IBM、戴尔、惠普等品牌相媲美。如今，联想生产的Lenovo个人计算机，已经成为全球一流的PC品牌，联想是目前世界上最大的PC生产厂商；据统计，2013年，联想PC占全球市场份额的15.6%，位居全球第一，这意味着全球每产出100台PC，联想PC就占到近16台。

柳传志开创的联想事业在PC领域以外，还通过投资、并购等渠道进军多个产业，涉及IT信息服务、农业、化工等。如今，联想控股旗下的君联资本、弘毅投资等在我国投资领域有很大的影响力。不仅如此，在柳传志30年的创业历程中，先后打造出两个上市公司，而且还有更多的“联想系”公司正在上市。

那么，柳传志为什么能够做到这些？他开创的联想事业为什么能达到今日的辉煌？又有谁知道，柳传志开创联想的时候，启动资本仅有20万元，而且在不到两个月的时间里又被人骗去14万元，也就是说，柳传志创业时的资金不过6万元；那PREFACE时，柳传志团队仅有11个人，他们开办公司要做的产品是PC，而当时一台PC的价格动辄数万元以

上，这意味着柳传志创业时的启动资金仅够勉强买两台PC。

现在，联想集团不仅取得了令世人瞩目的成就，其综合营业额达到两千多亿元人民币（约合372亿美元），名列世界500强，员工总数也多达6万余人，其中还包含国际员工8000多人；“联想”也成为了我国高科技企业进军全球的一面旗帜。饮水思源，联想今日的辉煌，正是发轫于30年前柳传志的创业抉择，以及他在创业征途中的不懈奋斗与探索。

事实上，柳传志总结出的一系列管理理论，包括“管理三要素”、“入模子”、“没有家族的家族企业”、“国际化经营”、“复盘”、“跳出画面看画面”、“保姆理论”、“选拔培养接班人”等，不仅在联想企业的发展历程中指导联想“跋山涉水”、走过“雄关漫道”，而且在联想全面走向世界后，仍然证明了柳传志经营管理理论的正确性与实用性。

如今，柳传志在创业历程中的一系列事迹，包括品牌塑造、产品研发、营销推广、并购整合，还有其自成系统的“建班子、定战略、带队伍”思想，已被很多国际知名学府，如哈佛大学、耶鲁大学、沃顿商学院、清华大学、北京大学、复旦大学等作为经典的企业课程，深受广大学员喜爱与推崇。

除此以外，越来越多的企业家、领导者、管理者、创业者也更加重视起柳传志的经营管理智慧，并从中汲取有益于企业发展的营养元素。事实上，已经有相当多的企业家们从柳传志的管理实践和理论中找到了适合自己企业的经营方法，并在企业运作中取得了极大的成功。柳传志现已年届七旬，除了掌舵联想大家庭的宏观方向外，也在培育着更多的创业者们。如今，通过对柳传志管理理论的学习，在经营中获得极大突破的企业家有近万人之多，这个数字每年还在不断被更新着。

在这种情况下，我们对柳传志的经营管理智慧进行了长期系统地深入研究，站在学习者的角度，紧密结合柳传志的创业与经营管理事迹，笔耕数载推出本书。写作本书的目的，在于帮助更多的企业经营管理者、创业者等更好地解决领导与管理中遇到的一系列问题，从而提升企业的运营质量，促进企业更好、更快地发展。

由于作者水平有限，文中不足之处在所难免，还望广大读者批评、指正、赐教。

01

C H A P T E R

**“将5%的希望变成100%的现实”
——柳传志论创业谋略**

创业前要多想几个问题	002
刚领到20万就被骗去14万	004
理性冒险	007
创业不要贪恋速成	009
创业从“蒙着打”，到“瞄着打”	011
企业是创业者的命	013
既要创新，还要活着	015
面对竞争对手的挑战怎么办	017
大营销意识	020
要持续为客户创造价值	022
我们仍在创业	024
本章启示（一）	026

02

C H A P T E R

“我们的理想是联想品牌国际化” ——柳传志论国际化经营

从三星学到什么	028
敢于把饼摊大些	031
有时需要把黄金当白银卖	033
“洋为中用”	036
先认清自己	038
做世界的品牌	040
张瑞敏的海尔模式	042
走国际化，不放弃本色	044
“三步走”战略	046
跨国并购的诱惑	049
做受人尊敬的国际企业	051
本章启示（二）	052

03

C H A P T E R

“投资要事为先、人为重” ——柳传志论投资与资本运作

穿上“皮鞋”，留着“草鞋”	054
企业的上市问题	056
取经巴菲特	058
私募股权投资	060
智者务实	062
兼并的学问	064
长短利益的考量	065
投资目的是帮被投资企业做好	067
投资的雷区	068
选事，择人	070
投资的“三重门”	071
本章启示（三）	072

04

C H A P T E R

“机制对企业发展有根本性影响” ——柳传志论企业的制度化统筹

一切皆有规律	074
马云的“合伙人制度”	076
罚站“罚”出的世界500强	078
军事化管理的妙用	080
规范化是必选项	082
分配要实现两个目的	084
首先管好自己的一亩三分地	085
老板在企业内的作用	086
组织结构如何演进	088
本章启示（四）	092

05

C H A P T E R

联想靠的就是管理“三要素” ——柳传志论企业管理之道

大方向一定要正确	094
建好班子	096
战略是一步步清晰的	098
市场时机——保姆什么时候来与孩子感情深	100
学会制定战略	102
民主集中做决策	104
企业家要带头走正道	106
从盖房子里面研究管理哲学	108
带好队伍	110
规范化与亲情化	112
要杜绝企业内部的宗派	114
没有家族，仍做“家族企业”	116
本章启示（五）	118

06

C H A P T E R

“联想要做好过冬的准备！” ——柳传志论企业危机管理

挫折也是一种经历	120
高科技企业在发展中面临的“四重门”	122
化险为夷	124
吃着碗里还要看着锅里	126
打盹的代价	128
独树一帜任正非	130
准备好最坏的	132
找准方向，突出重围	134
刚柔并济	135
累，并快乐着	137
本章启示（六）	140

07

C H A P T E R

提供一个平台，优胜劣汰 ——柳传志论用人之道

我最想要的人	142
识人、用人、留人	144
请君入“模”	146
做人的学问	147
用业绩说话	149
德才兼备	151
怎么让别人心服口服	153
对人要大气些	155
会“折腾人”	156
疑人与用人	157
职业经理人能包治百病吗	160
为事业选女婿	162
本章启示（七）	164

08

C H A P T E R

“领导者要率先垂范、以身作则” ——柳传志论领导力

谁说得对就听谁的	166
团队思考力	168
领军人物要大度	170
乐于读书	172
从不相信失败	174
适应环境，等候机会	176
学会妥协	178
爱护自己的信誉	180
有效激励	182
为员工做好榜样	184
企业兴亡，我心有责	186
本章启示（八）	188

09

C H A P T E R

联想成功的“地基” ——柳传志论企业文化

立意一定要高	190
跳出画面看画面	193
小企业与大企业	195
企业利益排第一	197
同舟共济	199
求实，进取	201
以人为本	203
人人都可以是发动机	204
分阶段，分步骤	206
围棋中的复盘	208
因时顺势，自强不息	210
本章启示（九）	212

10

C H A P T E R

“做有良知与道德的企业” ——柳传志论社会责任

做好产品是第一责任	214
先让中国富强起来	216
用心经营好企业	217
善待员工	219
“挣钱”与“花钱”	221
商业道德	222
比尔·盖茨的“裸捐”	224
“做”比“说”重要	226
联想的公益创投	228
始终心系联想	230
本章启示（十）	232
附录一：柳传志经典演讲萃选	233
（一）中国企业的国际化之路	233
（二）杨元庆已是我生命的一部分	236
（三）持续创新，贡献中国，影响世界	239
附录二：柳传志个人档案	246
结束语	249



“将5%的希望变成
100%的现实”

——柳传志论创业谋略

柳传志如是说：

创业要有理想，但不能理想化，否则事情很难有进展。所以，创业前要想清楚三件事：能否盈利、行业门槛，以及竞争状况。

创业前要多想几个问题

我希望大家在创业之前想清楚。要想清楚什么呢？首先是资金的问题。为什么要强调资金呢？因为首次创业，特别是大学刚毕业，没做过任何事情就创业的话，不成功的可能性非常大。

今天联想的很多员工都是经过我们（大学生天使）基金会培养的。对于创业的人来说，即使创业失败，对于大家的人生历练也是宝贵的。因为在创业的过程中，什么都需要你自己来考虑，需要你自己来安排，这是你人生最好的状态，即使失败了，这种经历也是非常宝贵的。

但是如果你拿父母养育你的钱或者是外借的债来创业，我认为你还是慎重考虑。所以，你可以先跟人家合作或打工，有了一定经验后，再来进一步考虑与实施创业的事情。

想清楚以后，做起来就要坚定，比如联想要做自己的品牌，有些事情就是这样：眼看走不通，如果按照一般人的想法，这条路算堵死了，但我们还是拼命地去研究，最后却把路走通了。

所以，大家要把5%的希望变成100%的现实，因为是5%而不是1%，说明还是有一定希望的，那么就要坚定不移地把它做成功。我觉得坚定不移是最重要的。

——摘自2012年11月9日柳传志在全球创业周中国站（上海）的讲话

是的，30年前，柳传志便是想清楚后坚定地带领中科院计算技术研究所的（下文简称“计算所”）10名科研人员，在一间面积不足10平方米的小平房里走上了创

业之路。那一年，他已到不惑之年。

我是在1984年开始创业的，那时候我40岁。现在很多朋友都说，你那时都快是个“老头”了，怎么还有创业的热情呢？其实，我当时创业的时候，真的是心潮澎湃，我觉得那种热情绝不亚于现在二十几岁的年轻人。这是为什么呢？因为机会太难得了。

当时，毕业于中国人民解放军军事电信工程学院（现西安电子科技大学）的柳传志在中科院计算所做研究员，每个月的工资大概几十块钱，全家过着拮据的生活。

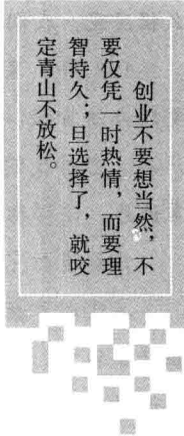
那时的中科院大概面临这样两种状况：一方面，改革开放开始的时间还不太长，社会上流传着诸如“造原子弹不如卖茶叶蛋”的说法，不少头脑活络的人选择了经商；另一方面，一些还没有选择“下海”的研究员采取了观望的态度，还不愿把自己的未来寄托在一些商业冒险的事情上。

然而，柳传志“下海”的态度却非常坚决。后来提起这段往事，他说，自己走上创业之路，是因为他这个年龄的人年轻时赶上了不少运动，想做什么却又限于外部环境的束缚，“有精力不知道干什么好”，于是内心“非常愤懑”、“憋得不行”。

而这时，中科院正好响应国家号召，积极鼓励科研成果对接市场、向市场转化，并鼓励相关研究所内的员工创办实业。在这种情况下，柳传志与所内另外10个同事从中科院申请了20万元的启动资金，并得到了计算所传达室旁边的两间小屋作为办公场地。

于是，当今联想控股集团的前身——北京计算机新技术发展公司诞生了。

现在来看，我国的民营企业自改革开放以来按出现时间可分为三代，分别是1992年以前的第一代、1992年到21世纪初之间的第二代，以及21世纪以后的第三代。1984年就毅然踏上创业征程的柳传志成为我国改革开放后的第一代民营企业家，而且日后成为其中当之无愧的领军人物。



创业不要想当然，不要仅凭一时热情，而要理智持久；且选择了，就咬定青山不放松。

刚领到20万就被骗去14万

联想走到今天，背后有很多的艰辛。公司一开始就太穷太小。雪上加霜的是，公司办了才一个月，就被骗走了14万元，而且还是被一个女人骗走的。当时穷到什么程度呢？我们当时出差到广州，16块钱一天的旅馆都不舍得住。

1987年，又有一次重要的机会，可以从国外进口IBM的产品到国内来卖，我们要想办法贷款，拿人民币到深圳换成外汇，之后把外汇再打到香港，然后才能拿到产品。当时我们真的不熟悉市场，我自己到深圳找进出口公司，找到一家，对方非常诚恳，谈得都很好，我就把300万元人民币打给他了，然后回到北京等消息。

谁知道打完之后，这个人就找不到了。

我那时拿板儿砖拍那个骗子、和那个骗子拼命的心都有。后来终于打听到他家在什么地方，便在他家门口天天守着，看他是否回来。后来终于等到了这个人，也把这笔钱追了回来。这件事情大概前后费时一个多礼拜，在这一个多礼拜里，承受的压力与内心折磨，让我非常痛苦。

在此后的三四个月里，一到半夜两点我就会被噩梦吓醒，而且心脏狂跳不止，整个人的精神都受到很大创伤。

——摘自上海交通大学2007年《创新与创业大讲堂讲稿实录》柳传志部分

可以说，柳传志的创业团队在创业初期并不顺利，虽然有中科院投入的20万元启动资金，但对于当时一台电脑动辄万元以上的市场情况来说，用这点资金来做计算机行业还是捉襟见肘的。更糟糕的是，成立不久的创业团队由于不熟悉市场行情又接连被骗，几乎陷入资金绝境。

那时，“联想年年都是要死要活的，我们当时不仅仅是伤筋动骨，而是已经到了生死边缘，弄不好摔一跤就死了。”尽管这样，柳传志并未放弃自己的创业梦，而是在市场浪潮的摔打中越战越勇、越战越强，并逐渐明确了自己前进的方向。

我们当时有一项科研成果，叫做联想汉字系统。那时，有些人专门做软件，而我们是硬软件相结合，比如，做一块插槽，往里面装一个软件，就可以打出汉字。联想为什么叫“联想”呢？就是因为这个功能，这个功能是我们联想团队发明的。

但是在做研发的时候，真正要把成果转化为经济效益，是需要钱来投入的。可是，钱从哪儿来呢？于是，我们把大家组织起来出卖技术劳力，包括到各个部委去验收、讲课，挣得了几十万块钱，然后再用这笔钱投入开发。

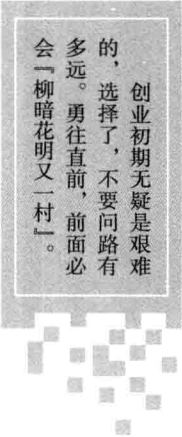
当时，中国能做汉字系统的有若干家企业，史玉柱就是做软件出身的，他的巨人公司也是我们当时主要的竞争对手。那时候，我是第一金牌销售员，主抓公司的销售工作。我当时想，如果把这套汉字输入系统插在个人电脑上，帮助PC机公司推销PC，尤其是卖进口PC，卖一台就能赚8000块钱。

这时，我们发现做代理也可以赚很多钱，我们就把心思放在研究做代理方面了。我们在做代理的过程中又跟厂家学到了很多，特别是惠普。我们在给惠普做代理的时候，才真正明白了销售和市场是怎么一回事，还慢慢地懂得怎么去了解客户的需要。

后来我们想，自己本来就有研发能力，而且创业开始的时候也是想做自己品牌的，干嘛老给别人做代理呢？于是，我们做自己品牌的愿望越来越强烈。可当时由于政策因素，我们难以获得生产许可权，怎么办呢？

于是，我们跟香港的两大公司合资，总共合资90万元港币，注册了一家香港联想公司，算是在香港开了一个小作坊，然后在那里生产。因为电脑最核心的部件就是主板，我们把这些产品拿到拉斯维加斯和汉诺威，当场就被订购了几千块。

就在这时，我们国家的领导同志到拉斯维加斯考察，看



创业初期无疑是艰难的，选择了，不要问路有多远。勇往直前，前面必会「柳暗花明又一村」。

到市场上的电脑主板几乎都是外国的，根本没有我们国家的产品。后来竟发现在这里有一家香港公司，这家公司的员工说的竟然还是北京话，于是，领导就问“你们怎么会到香港呢”？后来他们觉得这家公司（香港联想）可以，我们也就获准把这个厂子从香港迁回内地了。

那时，我们的一些竞争对手是蒙着打，走一步是一步，而我们是想尽办法去做强做大，然后再做成更大的品牌，然后到更大的国际市场上去销售。而这时，就需要走冒险的路、突破的路。

所以，我坚信自己的目标和方向，我要迎接的下一个阶段可能是艰苦的，但是只要有一个坚定不移的目标，再加上很强的学习能力，最后一定会获得成功。

——摘自2012年11月9日柳传志在全球创业周中国站（上海）的讲话