

普
华
经
管

华通咨询
UATONG
www.huatop.com

● 解码管理思想 感悟管理智慧

顶级CEO管理智慧

柳传志 微语录

解读世界500强企业联想集团的成功之路

孙科柳 潘长青 ■ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

014036797

F426.67

71

顶级 CEO 管理智慧

——柳传志微语录

孙科柳 潘长青 / 编著



北航

C1724972

人民邮电出版社

北京

7426.67

71

图书在版编目 (C I P) 数据

柳传志微语录 / 孙科柳, 潘长青编著. -- 北京 :
人民邮电出版社, 2014.5
(顶级CEO管理智慧)
ISBN 978-7-115-35213-2

I. ①柳… II. ①孙… ②潘… 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063838号

内 容 提 要

无数企业的实践证明,盲目效仿或照搬优秀管理者的管理方法和管理模式并不是成功的捷径,但不可否认的是,那些最优秀的管理者的管理智慧确实能给致力于管理的人们提供切实的帮助。本书从管理学角度出发,从领导力、战略规划、目标、用人、组建班子、培养接班人、激励、执行、竞争、品牌建设、客户服务 11 个方面,用典型案例介绍了联想集团总裁柳传志的管理理念,揭示了联想集团优秀管理模式背后的真谛,帮助读者更好地理解柳传志的管理方式,从而达到改善管理认知、提升管理素养、更好地开展管理工作的目的。

本书适合各级管理人员、培训师、咨询师和高校相关专业师生阅读、使用。

-
- ◆ 编 著 孙科柳 潘长青
责任编辑 王莹舟
责任印制 杨林杰
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
三河市潮河印业有限公司印刷
 - ◆ 开本: 800×1000 1/16
印张: 12.5 2014 年 5 月第 1 版
字数: 150 千字 2014 年 5 月河北第 1 次印刷
-

定价: 29.80 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

现代管理理论的大发展让管理者步入了“管理丛林”的时代，面对各种管理学说、管理方法和管理模式，管理者们经常“迷路”：当丰田生产方式获得巨大成功时，全世界的管理者开始争相效仿；当韦尔奇被评为世界上最伟大的 CEO 时，管理者又将韦尔奇的管理方法视为“制胜法宝”。但是，真正能够将这些管理理念和经营智慧应用成功的管理者却寥若晨星，大部分效仿者都以失败惨淡收场。

事实证明，盲目的效仿并不是成功的捷径，因为效仿往往停留在行为的表面，无法洞察这些理念和方法背后的秘密。正是基于这一原因，我们推出了“顶级 CEO 管理智慧”系列图书。

本系列图书以微语录的形式，通过分析知名企业家的所说所做，深入地剖析了他们的管理理念和管理方法，让读者更清楚地看到其管理行为背后蕴含的智慧，更好地懂得管理者应该如何做人、如何做事。

无数的经典案例证明，管理者的成功来源于敬天爱人、克己复礼、努力奋斗、诚实良善等一系列价值观的推动。对这些最深层次思想的学习，有利于我们成长为一名成功的管理者。

本书作为“顶级 CEO 管理智慧”系列图书中的一本，重点在于分析联想集团董事长柳传志先生的管理思想、管理理念和经营方式，以期让广大读者更清晰地认识到，联想集团之所以能够从一个名不见经传的小企业成长为世界 500 强企业，与柳传志一系列高深的管理理念和经营智慧是分不开的。

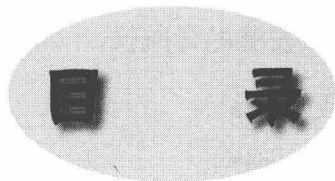
为了让读者能够全面地了解柳传志的管理理念，深入地把握其思想精髓，在本

书中，我们对柳传志的管理理论进行了系统的梳理，共分为领导力、战略规划、目标管理、知人善用、搭建班组、培养接班人、品牌塑造和客户服务等 11 个方面，可以说，本书囊括了柳传志对企业经营所有方面的探索。

本书案例丰富，有关柳传志思想的闪光点比比皆是。我们希望通过对这些具体经营案例的分析和对管理理论的汇总、归纳，帮助读者领会、运用这些直指人心的真知灼见，以获得更多足以唤醒自己的管理意识和潜能的思考点，从而促使自己成为一名成功的管理者。

在这里，要特别说明的是，本书的创作融入了团队的智慧。洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、潘长青、李国旗、石强、孙科江、安航涛、李艳、姜婷、孙丽等参与了资料的收集，分析和文章的撰写工作，本书由孙科炎和陈智慧定稿。

最后，我们衷心地希望，这本书能够给致力于提升企业管理成效、谋求持久发展的企业经营者带来切实的帮助。如果您发现本书的不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。



第一章 | 锻造领导力，让下属自愿追随 //001

CHAPTER ONE

- 诚信是一个人的最高资产 //002
- 意志力是成大事者的根基 //005
- 承受委屈，是为下一次的飞跃 //008
- 保持谦和，成功的几率会更高 //011
- 帮助别人，自己也会快乐 //013
- 唯有以身作则，才能让别人信服 //016
- 扬长避短，不断增强自己的实力 //019

第二章 | 联想大战略，进军国际市场 //023

CHAPTER TWO

- 制定战略必须以稳为主，在稳中求快 //024
- 瞄准后再出击 //027
- 实施多元化战略要谨慎 //029
- 走出去之前，要先立足“国本” //032
- 调整战略是为了向更高的目标冲击 //035
- 与奥运结缘——进军国际化的“敲门砖” //038
- 为企业寻找新的发展领域 //040

第三章 | 目标是企业发展的导航仪 //045

- 制定目标，重在认清自己 //046
- 穿过丘陵，才能登顶巅峰 //049
- 没有中期目标，联想会在 IT 领域“猝死” //052
- 贯彻执行是一门艺术 //055
- 目标越高，成功的希望越大 //058

第四章 | 知人善用 //063

- 目光远大是联想选才用人的基本标准 //064
- 德才兼备者是企业的最佳人选 //066
- 团队“一把手”必须要有自控力 //069
- 员工竞聘靠实力 //071
- 企业需要不断注入新鲜血液 //073
- 因人设事 //076
- 外来的和尚不一定会念经 //079

第五章 | 搭好“班子”才能唱好“戏” //083

- 团队如同房子，由屋顶、围墙和地基组成 //084
- 领导者就是串起珍珠的人 //086
- 岗位轮换可以让员工保持强战斗力 //089
- 领导班子是企业发展的发动机 //091
- “小山头主义”是团队凝聚力的“毒瘤” //094
- 领导者要培养好副手 //096

第六章 | 培养接班人是领导者的职责 //099

- 接班人要从内部产生 //100
- 如何选择企业接班人 //102
- 要从多方面来考核接班人 //104
- 创新型人才是企业接班人的最佳人选 //106
- 接班人的评估标准之一：保持利润持续增长 //108
- 培养接班人不能操之过急 //110

第七章 | 有效激励，让员工更快成长 //113

- 满足员工物质所需，让员工专注做事 //114
- 完善物质保障，让老员工无后顾之忧 //116
- 关爱员工，让员工感受到温暖 //118
- 想方设法调动员工的工作积极性 //120
- 物质激励和精神激励双管齐下 //123

第八章 | 执行要全力以赴 //127

- 企业制度不可违 //128
- 选择最佳执行人 //130
- 企业领导者要发挥自己的执行力 //132
- 守正出奇，抓住时机 //134
- 坚持，但是要理性 //136

第九章 | 竞争是企业前进的动力 //139
CHAPTER NINE

- 抢在对手降价前降价 //140
- 技术创新是第一生产力 //142
- 做优质低价的产品 //144
- 善于学习才可能在竞争中取胜 //147
- 企业要适应市场环境的变化 //150

第十章 | 品牌是企业的第二生产力 //155
CHAPTER TEN

- 建设品牌企业需要讲诚信 //156
- 好口碑是建立企业品牌的资本 //158
- 抓住人们喜欢用品牌产品的心理特点 //160
- 再难，也要创建自主品牌 //161
- 利用奥运会来推广联想品牌 //163
- 做品牌，要有资金保障 //165
- 制定品牌国际化战略 //168

第十一章 | 取信客户，做好服务很关键 //171
CHAPTER ELEVEN

- 增值服务是企业持续发展的助推力 //172
- 联想的梦想：打造完美阳光型服务 //175
- 构建显性服务体系 //177
- 对客户了解越多，服务越到位 //179
- 让服务在第一时间到达客户身边 //182
- 对不同类型客户采用不同的服务方式 //185

参考文献 //189

第一章

锻造领导力，让下属自愿追随

一位心胸宽广、意志坚强的领导者，往往有很多
下属追随；一个心胸狭隘、利益为先的领导者，通常
要经历财聚人散的痛苦。

诚信是一个人的最高资产

如同性格的惟一基础那样，深邃的真诚也是才能的惟一基础。

——爱默生

言不信者，行
不果。

——墨子

北京大学光华管理学院前院长张维迎曾说过：“诚信是企业的生命。失去诚信的企业注定不会走得长远。”联想集团创办人柳传志对此深表认同。柳传志说：“诚信是做人的最高资产，有了诚信，一个人才配拥有财富。”

企业领导者要有诚信

柳传志曾说过：“联想今日的成功，离不开诚信。”如今，坦诚相待、开诚布公已经成为联想人的基本道德准则之一。

1987年，柳传志决定采取承包方式对联想内部员工实施激励。联想集团销售部门的员工听到这个措施后都振奋不已，工作也更加积极主动。

年底时，大多数销售人员都顺利完成了销售任务。经过财务部核算，销售部门的员工平均每人可领6000多元的奖金。

1987年的6000元可是一笔巨款。看到财务部门下发的奖金核对单时，销售部门的员工们不禁喜出望外。

就在销售部门的员工等着发奖金时，问题出现了。当时国家针对奖金税出台了一项政策，政策规定：奖金超过3个月工资总额以上的部分，必须缴纳300%的税。

你所说的一切，
都应符合你的思
想，否则就是恶意
欺骗。

——蒙田

这个政策让柳传志犯难了。思前想后，柳传志还是决定兑现对员工的承诺。

于是，柳传志四处奔走借钱，终于从合作机构负责人那里借到了20多万元现金。拿到这笔钱后，柳传志第一时间通知财务部门给员工发放奖金。

虽然销售部门的员工得偿所愿了，但是柳传志却被狠狠地处罚了。对此，柳传志说：“只要能够及时给员工兑现承诺，我受点处罚没关系。”

因为柳传志能为自己的员工着想，所以当年拿到奖金的那批销售人员至今还追随着柳传志。这些人表示：“跟着这样讲诚信的老板做事，心里踏实。”

哲学家蒙田曾说过：“你所说的一切，都应符合你的思想，否则就是恶意欺骗。”意思是说，人要讲诚信，说到就要做到，如果言而无信，只会让自己的威严扫地。

作为企业的领导者，一定要拥有“诚信”这个基本的道德品质。企业领导者只有拥有诚信，员工才愿意追随他，客户才愿意与之合作，企业才能获得更好的发展。

@ 柳传志

● 联想今日的成功，离不开诚信。

● 一个企业要想成为百年老店，一定要维护好诚信这块牌匾，绝不能让它蒙上一丝的灰尘。

诚信是获得财富的保障

对于企业领导者而言，诚信不仅仅是一个人的资产，它还是企业的生存之本。正如柳传志所说：“一个企业要想成为百年老店，一定要维护好诚信这块牌匾，绝不能让它蒙上一丝的灰尘。”

1992年，柳传志开始做销售代理。当时，他的公司出现了财务危机，无奈之下，柳传志只得向香港的银行借钱，以解燃眉之急。

公司的经营情况好转后，柳传志决定偿还银行的贷款。因为受当时的政策限制，柳传志需要通过进出口公司把人民币转换成美元才能把钱还给银行。

可是，外汇市场每天的汇率浮动都很大。当初柳传志与银行签订外汇协议时，

即使真相并不令人愉快，也一定要做到诚实，因为掩盖真相往往需要费更大的力气。

——罗素

6元人民币就可兑换1美元，但是到还钱时，10元人民币才可兑换1美元，这无疑增加了贷款者的还款负担。面对这种情况，很多贷款者都选择拖欠。但是，柳传志却说：“宁可自己吃亏，也要把银行的钱还回去，这是原则问题。”

在这种信念之下，柳传志把钱按时还给了银行。因为这件事，柳传志一下子成了银行界的名人，很多银行投资人开始找他谈合作，而柳传志也借助银行的资金支持，让联想集团快速地发展了起来。如今回忆起来，柳传志感慨道：“还款事件，不仅没让我亏钱，反而还让我挣了不少呢！”

如果企业领导者缺乏诚信、不讲信誉，那么，他不仅不会得到他人的信任，他的企业也不会有持续发展的可能。

诚信就是竞争力

联想集团成立至今已经在风雨中度过了30载，联想能够一路过关斩将，靠的就是诚信经营。正如柳传志所说：“谁都喜欢和讲诚信的人合作。”

柳传志一直对自己的员工强调：“我们一定要把服务做到客户身边去。”为了实现这个目标，柳传志付出了很多努力。

首先，他安排下属建立起了客服呼叫中心。借助客服呼叫中心，联想集团不仅可以及时掌握客户的产品使用情况，还可以准确地记录下每一位客户的详细信息，这极大地提高了联想跟踪服务的质量。

其次，柳传志开始实施大规模售后服务网点扩建计划。他强调说：“我们联想一定要确保用户在24小时之内得到上门服务的机会。如果用户周边没有服务网点，那么总部就要立刻安排最近的维修人员上门服务，以全面保障用户的利益。”

诚信是一种强大的竞争力。只有讲诚信的人才能在竞争中取得胜利。

——康德

经过柳传志和联想员工的努力，联想集团的服务质量有了明显提高，得到了众多客户的高度认可。

在一次回访调查中，一位客户代表曾这样说道：“联想的服务真的不错，我都说了第二天要出差，出差回来后再维修，可是联想的售后人员却说怕我出差前无法使用，立刻安排维修工在我出差前一晚的6点上门来为我维修。”

康德说：“诚信是一种强大的竞争力。只有讲诚信的人才能在竞争中取得胜利。”

人需要讲诚信，企业更需要用诚信来经营。因为只有诚信的企业才能在竞争中抢占先机，才能获得更好的发展。正如柳传志所说：“如果我在客户那里言而无信，那么无疑是给了对手趁虚而入的机会，那样的话，我就没有任何主动权了。”

@ 柳传志

●谁都喜欢和讲诚信的人合作。

●如果我在客户那里言而无信，那么无疑是给了对手趁虚而入的机会，那样的话，我就没有任何主动权了。

●意志力是一个企业家的基因。只有拥有了意志力，创业者才能战胜各种困难，最终蜕变为一名优秀的企业家。

意志力是成大事者的根基

要在这个世界上获得成功，就必须坚持到底；剑至死都不能离手。

——伏尔泰

古往今来，唯有意志坚强者才能有所作为，战场如此，商场亦是如此。对于企业领导者而言，意志力是衡量其合格与否的一项重要指标。

意志力是企业家的基因

柳传志曾说过：“意志力是一个企业家的基因。只有拥有了意志力，创业者才

执着追求并从中得到最大快乐的人，才是成功者。

——梭罗

许多赛跑者的失败，都是失败在最后的几步。跑“应跑的路”已经不容易，“跑到尽头”当然更困难。

——苏格拉底

能战胜各种困难，最终蜕变为一名优秀的企业家。”

20世纪80年代，联想集团刚刚起步。公司好不容易才积攒了一些资金，不料却被一个“富商”骗走了300万元，这让公司一下子从“富翁”变成了乞丐。

听到这个消息后，联想集团大部分员工都觉得企业要关门了。但是，柳传志却没有放弃。柳传志相信联想集团可以挺过这个难关，他立即通过各种渠道去找那位“富商”。经过不懈的努力，柳传志终于找到了那位“富商”的地址。

为了“抓住”这位“富商”，柳传志连续多天偷偷躲在“富商”家附近。终于，功夫不负有心人，柳传志抓住了那位“富商”，并借助警方的力量，把“富商”骗走的钱全部要了回来。

当柳传志拿回钱后，公司上下的人都觉得太不可思议了。丢了的钱竟然还能再找回来。对此，柳传志淡定地说道：“只要有恒心，铁杵磨成针。”

梭罗说：“执着追求并从中得到最大快乐的人，才是成功者。”可见，一个人只有坚持不懈地努力，才能得到快乐，才会获得成功。

在现代社会中，商场如战场。企业领导者要想在战场中生存下去，就必须有坚强的意志力，坚持到底。如果领导者缺少意志力，在阻力面前轻易妥协，企业就不可能获得长远发展，更不可能成为同行业中的佼佼者。

意志力是成败的分水岭

柳传志曾说：“拒绝坚持，就是拒绝胜利。”作为企业领导者，一定要有坚强的意志力，因为领导者的意志力往往可以决定一个企业的成败。

当联想集团准备推出汉卡时，遇到了一个棘手的问题——产品的定价。当时，物价部门定价有这样一个原则：原材料的成本价加上20%的利润就是产品的销售价格。如果企业的产品利润超过了20%，那么物价局就会对企业实施处罚。

这种定价法对于那些组装产品来讲，自然是可行的。但是，对于汉卡这样的高成本智力型产品，如果采用这样的定价方法，企业的利润则将是微乎其微的。

柳传志不禁犯难了。综合考量后，他决定找物价局局长谈谈。

于是，柳传志来到了物价局，可是物价局的保安根本不让他进去。碰了几次壁后，柳传志决定直接到局长家找人。

可是到了局长家后，局长只是让自己的小孩代为回话。局长这种间接遣客之法，并没有让柳传志退缩，反而更加坚定了他要见到局长的决心。

接下来，柳传志连续几天都在局长家门口等着。甚至连局长家小区的保安都说：“局长家门口有了一座‘雕像’。”

柳传志做了一个月的“雕像”，终于换来了局长的“接见”。在与局长的沟通过程中，柳传志道出了自己的难处。经过多番交谈，局长终于在政策允许的情况下答应了柳传志的定价提议。

就这样，联想集团的汉卡终于以高价推向了市场，并且还成为了当时的畅销品之一。自然，联想集团也因此获得了丰厚的利润。

事后，联想集团的员工说：“要不是柳总的坚持，恐怕汉卡连上市的机会都没有，更别提为公司盈利了！”

从以上故事可以看出，只有拥有坚强意志力的人才能持之以恒、坚持到底，才能让不可能变成可能。对于一个企业来说，企业的领导者对于企业的成败具有举足轻重的作用，所以企业的领导者更应具备坚强的意志力，即坚持不懈的精神。

@ 柳传志

● 拒绝坚持，就是拒绝胜利。

● 我能够成为一个企业家，虽然跟时还有着一定的关系，但是更重要的是，我心存一份相信自己终会成功的信念。

● 我们联想人一直坚信自己会成功。所以，今日联想集团取得的成绩都是意料之中的事情！