

超一流老板成功笔记丛书

MY

张炼海
著



深度决定高度

——柳传志的全局观



YZLI0890145688

SUCCESS NOTES

成功 一定有经验 失败 一定有教训

北京日报报业集团

同心出版社

MY

张炼海
著

深度决定高度

——柳传志的全局观

SUCCESS NOTES



YZLI0890146688

北京日报报业集团
同心出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

深度决定高度 : 柳传志的全局观 / 张炼海著. --
北京 : 同心出版社, 2011. 12
(超一流老板成功笔记系列)
ISBN 978-7-5477-0331-1

I. ①深… II. ①张… 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 242513 号

深度决定高度 : 柳传志的全局观

出 版: 同心出版社
地 址: 北京市东城区东单三条 8-16 号 东方广场东配楼四层
邮 编: 100005
发 行: (010) 83670231
总 编 室: (010) 65252135-8043
网 址: www.bjd.com.cn/txcbs/
印 刷: 三河市祥达印装厂
经 销: 各地新华书店
版 次: 2011 年 12 月第 1 版
2011 年 12 月第 1 次印刷
开 本: 700 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张: 16
字 数: 200 千字
定 价: 32.00 元

同心版图书, 版权所有, 侵权必究, 未经许可, 不得转载

序 言

PREFACE

柳传志为什么能功成身退

2011年11月2日，联想集团的业绩发布会上，联想宣布柳传志正式卸任联想集团董事长，CEO杨元庆同时兼任集团董事长。这意味着掌舵联想集团27年之久，被联想员工亲切称为“船长”的柳传志将退居幕后。

在中国改革开放之初的那群创业者里面，能够存活下来的企业家并不多，而能够像柳传志这样将联想打造成一家全球知名的企业，然后功成身退的企业家更是凤毛麟角。

从某种意义上可以说，柳传志是改革开放以来中国最伟大的企业家之一。从1984年创立联想到2011年卸掉联想董事长职位，他用了近30年的时间将联想打造成了一家世界知名公司。这在改革开放以来的中国企业史上是少见的。

中国30多年的改革开放史，跌宕起伏、波折重重。柳传志能够带领联想走到今天，靠的是他做人、做事的智慧以及思考问题的全局性视野。可以说，读懂了柳传志，也就读懂了在中国创业成功的密码。

30多年来，中国的创业环境，在技术方面有了翻天覆地的变化，但在“人事”方面，却没有多大变化。柳传志在创业过程中所遇到的种种问题，今日之创业者仍会遇到，而要想解决这些问题，仍需要了解中国的

人情文化，需要学习在中国五千年的文化背景下，如何做人、做事。

联想在发展过程中，既有体制上的变革与突破，也有机制上的创新与发展。每一次变革，都关系到联想的生存与发展。许多企业，也正是在这种不断的变革中迷失了方向，走上了歧路，最后一蹶不振。而联想在柳传志的带领下，不但一次次地跨越了这些障碍，还获得了更强的生命力，更大的发展空间，原因何在？

答案就在于柳传志看待问题、思考问题的深度和广度。每次联想遇到问题的時候，他从来不是头痛医头，脚痛医脚，而是以全局的视野思考问题，哪怕用几年的时间，用“拐大弯”的方式来解决问题，也不贸然急促的提出解决办法。简单的说，柳传志能够带领联想突破重重障碍发展到今天，是因为他总是用长远的眼光来看待问题，他喜欢用长远性的战略思维来看待并解决问题。

做企业既需要智慧和勇气，也要敢于创造、舍得放弃，更重要的是，要有大局观。你看得有多远，就能走得有多远。小业主的心态，永远不可能做出大企业。对创业者来说，学习柳传志，不一定要学习他具体做事的方法，但是要学习他做人、做事的理念，因为方法可以根据不同的情况千变万幻，但理念却不会变——在社会文化没有出现根本性的转变之前，我们做人做事的理念也不会出现根本性的变化。

选择创业，就是选择了一条充满坎坷又富有挑战的人生之路。作为创业者，既要清楚地看到脚下，又要能放眼于未来，只有这样，才能既跳开眼前的陷阱，又不迷失自己的方向。所以，要想成为一名优秀的企业家，首先要成为半个政治家，要做好企业，就必须有政治家的眼光、艺术家的创意。

这正是柳传志成功的秘密所在。他的所有行为以及他所取得的巨大成功，归根结底离不开他做人处事的理念。懂得了这些理念，我们无论做什么事情，都可以事半功倍取得人生的成功。



第一章

第一桶金是干出来的

-
- | | |
|---------------|---------|
| 01 做大树不做小草 | /// 002 |
| 02 只干让自己长本事的事 | /// 006 |
| 03 看准行业就要干下去 | /// 010 |
| 04 可以冒险，不能冒进 | /// 014 |
| 05 机遇偏爱实干家 | /// 018 |

第二章

把 5% 的梦想照进 100% 的现实

-
- | | |
|----------------|---------|
| 01 创业是长跑不是短跑 | /// 022 |
| 02 说到就要做到 | /// 026 |
| 03 困难无其数，坚决不动摇 | /// 029 |
| 04 把目标进行有效分解 | /// 033 |
| 05 相信积累的力量 | /// 037 |

B

第三章

坚持理想但要跳出理想化

-
- | | |
|--------------|---------|
| 01 你得明白自个儿是谁 | /// 042 |
| 02 真正的尊严不怕践踏 | /// 046 |
| 03 只做有把握的事 | /// 050 |
| 04 勇敢对诱惑说“不” | /// 054 |
| 05 在坚持中妥协 | /// 058 |

第四章

带好队伍用好人

-
- | | |
|--------------------|---------|
| 01 寻找最合适而不是最优秀的合作者 | /// 064 |
| 02 不妨小题大做 | /// 069 |
| 03 做一个充满激情的带头人 | /// 074 |
| 04 以管理自己的方式感召他人 | /// 079 |
| 05 先成就同伴，后成就自己 | /// 083 |

C

第五章

以朋友的姿态做生意

-
- | | |
|-----------------|---------|
| 01 竞争对手是最好的老师 | /// 088 |
| 02 踩着巨人的肩膀往上爬 | /// 092 |
| 03 先交朋友，后做生意 | /// 096 |
| 04 今天的诚信就是明天的市场 | /// 101 |
| 05 打造自己的金字招牌 | /// 106 |

第六章

做“超级机会主义者”

-
- | | |
|------------------|---------|
| 01 “吃着碗里的，看着锅里的” | /// 112 |
| 02 集中资源才能建立竞争优势 | /// 116 |
| 03 水到渠成再去做 | /// 121 |
| 04 最好的机会在你手里 | /// 125 |
| 05 抓住跃龙门的机会 | /// 130 |
| 06 有所为有所不为 | /// 135 |

D

第七章

接受变化就是拥抱机会

- | | |
|---------------|---------|
| 01 进攻是最好的防守 | /// 140 |
| 02 不做完美主义者 | /// 144 |
| 03 没有需求创造需求 | /// 148 |
| 04 永远比别人多做一点点 | /// 151 |
| 05 看准目标“拐大弯” | /// 156 |

第八章

竞争人才就是竞争市场

- | | |
|-------------------|---------|
| 01 分槽养马成就千里马 | /// 162 |
| 02 责任胜于能力 | /// 167 |
| 03 “折腾”是检验人才的唯一标准 | /// 172 |
| 04 “胸无大志”，企业栋梁 | /// 176 |
| 05 让资源为你打工 | /// 181 |

E

第九章

企业文化是无声的命令

-
- | | |
|----------------|---------|
| 01 企业文化就是竞争力 | /// 188 |
| 02 “企业栽树，员工乘凉” | /// 193 |
| 03 不近人情近人事 | /// 196 |
| 04 尊重重于泰山 | /// 201 |

第十章

先成长，后成功

-
- | | |
|-----------------|---------|
| 01 失败是常态，成功是偶然 | /// 208 |
| 02 打了败仗，队伍阵脚不能乱 | /// 211 |
| 03 成功在于突破 | /// 215 |
| 04 一帆风顺时也要谦虚 | /// 220 |
| 05 复盘是成功之道 | /// 225 |

F

第十一章

学习决定未来

-
- | | |
|-----------------|---------|
| 01 不做昙花一现的英雄 | /// 230 |
| 02 成功来自自我管理 | /// 235 |
| 03 持续的学习能力决定竞争力 | /// 240 |

深度决定高度

——柳传志的全局观

超一流老板成功笔记丛书

第一章

第一桶金是干出来的

- 💡 做大树不做小草
 - 💡 只干让自己长本事的事
 - 💡 看准行业就要干下去
 - 💡 可以冒险，不能冒进
 - 💡 机遇偏爱实干家
-



我自己就是不管不顾，坚决要当大树。

——柳传志

01



做大树 不做小草

柳传志曾表达过这样的观点，有的人像小草一样活着，有的人像大树一样生长。像小草一样生活的人，把时间和精力放在家庭建设上，其目标就是让自己和家人过得舒适，不做更高的追求。这样的人，尽管在事业上很用心，也很勤奋，但终究做不成大事。而像大树的人，永远有积极的心态和更高的追求，他们会凭着自己的努力抓住机遇，做成一番大事业。所以说，一个人想要有所成就，就要坚决做大树而不做小草。

一个人想要做大树，需要有成为大树的基因。我们都知道，一棵树的种子，无论放在什么样的土壤里，它最终都会成长为一棵大树。而一粒草

的种子，无论放在哪儿，都会长成一棵草。由此可见，基因确实很重要。一个人如果没有做大树的基因，则无论他多么努力和勤奋，都不能做成大事。

对创业者来说，所谓做大树的基因，就是巨大的勇气、积极的心态和宽广的胸怀。

创业的人想成大树做大事，勇气至关重要。我们常说，成功靠机遇。很多创业者之所以取得巨大成就，就在于他能够抓住关键的机遇。然而，机遇往往又是与风险并存的。创业者想要抓住机遇，就必须承担一定的风险。因此，一个想要创业的人如果没有敢于承担风险的勇气，就不可能抓住重要机遇。

1984年，柳传志已经40岁，在国家计算机研究所工作。这一年秋天，所长曾茂朝找到他，提出要在所里挑出一部分人办公司。至于公司能不能办成，具体做什么，曾茂朝并无明确的想法，但他希望柳传志能担起这个担子。虽然办公司对柳传志而言是一个机遇，但是他将面临巨大的困难和风险。柳传志身边的那一批同事，都是毕业之后在研究所工作，扎进单位不敢出来。别说是创业了，就连离开单位的想法都没有。因为他们知道，一旦出去折腾，而失去了稳固的工作，后果不堪设想。柳传志考虑再三，决定接过曾茂朝所给的担子。这一年11月，包括柳传志在内的11个人，在一间小平房里，成立了联想公司。

后来的事实证明，柳传志当初的选择是正确的。柳传志当初当然知道自己做出的选择意味着什么，他已经年过40，选择创业对他而言无疑是一次巨大的挑战。如果柳传志在那个时候，选择稳妥，安于现状，那么到今天为止他可能依然只是一名普普通通的科技工作者，而不会成为赫赫有名的大企业家。正是因为他有过人的勇气，才使得他抓住了人生的关键机遇，从而改变了人生轨迹。

许多人都有创业的愿望，但是真正敢干的人却寥寥无几。为什么会这样？因为创业的风险是很大的。一个人一旦选择创业，不仅意味着失去原来的工作机会，而且创业失败之后，还会损失大量的资金。面对创业的风险，绝大多数渴望创业成功的人都因为缺乏足够的勇气，只能一

面抱怨现实的残酷，一面又屈从于现实，平庸地生活下去。

而那些真正能取得成功的创业者，无疑都像柳传志一样，在面对机会的时候，经过自己的深思熟虑之后，敢于拿出自己的勇气努力抓住机遇。虽然，他们知道自己去闯会遇到不少风险和挑战，但是他们明白只有闯才能改变自己的生活，安于现状是没有前途的。他们内心当然会对自己的选择有一定的恐惧，但他们有足够的勇气和渴望去克服这种恐惧。这是他们成功的一个关键因素。

创业者想成大树干大事，还必须拥有积极的心态。创业的路是无比艰辛的，不可能一帆风顺，创业者在前进的过程中难免会遇到这样或者那样的困难。当困难到来的时候，拥有积极心态的创业者，首先想到的是如何解决问题，而不是抱怨和向别人诉苦。这样的心态，就促使他们做各种努力去克服困难，从而达到最终的目标。而没有正面心态的人，习惯于用负面的眼光看问题，问题一旦出现，他们想到的不是如何解决，而是想要抱怨社会的不公平和推卸责任。如此只能使问题越积越多，最终导致失败。

柳传志刚开始创业的时候，中科院给他们投资了20万元。没想到，20万元刚拿到手才一两个月就被骗走14万元。面对这样的困境，柳传志没有抱怨，而是努力解决这个问题，他跟同事给人家的机器做验收，四处讲课，做维修，攒下了90万元，从而为联想公司将来的发展奠定了基础。

如果每一个创业者都能像柳传志一样，在困难面前保持一种积极的心态，那么他们就不太容易一开始就失败了。事实上，很多创业者恰恰做不到这一点。他们遇到困境的时候，要么抱怨社会的残酷，要么抱怨环境的不公平。抱怨并不能解决任何实质性问题，特别是在公司非常弱小的时候，你的抱怨别人往往视而不见。所以，面对困境，创业者就得学习柳传志，用积极的态度去解决问题。创业者只要把心思花在解决问题上，问题就会慢慢解决，而成功也会自然到来。

勇气和心态固然重要，但是创业者仅有这两种基因并不足以成大事，他还必须拥有博大的胸怀。马云说过，男人的胸怀是委屈撑大的。我们

只有学会用包容的心态去看待所面对的委屈，才有机会实现梦想。

在这方面，柳传志是成功的榜样。联想公司刚成立的那段时间，国家有一个“进口许可证制度”。那个时候不能随便进口微机，必须获得政府“许可”才可以，而“许可证”掌握在少数人手中。联想公司需要通过代理外国的微机来获取利润，手里没有“许可证”，只能寻找那些有“许可证”的人。经过努力，柳传志找到了具有这种资质的香港中银电脑部辖下的四维公司。四维公司是IBM的代理商，联想作为四维的代表，在大陆为其寻找客户，两家平分利润。正好，当时国家体委要购买12台IBM微机，柳传志在打通层层关系之后，才发现体委购买微机的钱都放在中仪进出口公司。这笔生意想要做成的话，就不得不请求“中仪”的批准。

体委的代表领着柳传志，告诉“中仪”的业务员想要从柳传志这里买电脑。业务员是个年轻的小伙子，态度蛮横，说自己有进货渠道，没有理由把这笔生意交给柳传志做。柳传志忙着解释，那个业务员知道柳传志是四维的代表后，更加不耐烦了，冲着柳就是一句狂吼：“代理就是外商，你给我出去！”在许多人的注视下，40多岁的柳传志只能忍气吞声走出门外。他感觉这是一件很屈辱的事情，在科学院那么多年，自己从来没有受过那么大的气。

但是柳传志并没有放弃，他抱定了一定要把这笔买卖做成的信念。他把委屈和气愤咽进肚子里，放下公司所有的工作，去陪那个小伙子吃饭，努力和他套近乎。在帮助对方解决了换外汇的个人问题后，小伙子终于露出笑容，答应让联想做这笔生意。

联想公司成长的过程中遇到过很多坎。柳传志为了公司，为他人背过很多黑锅，也忍受过他人不能忍受的磨难和挫折。正是凭着这样的胸怀，柳传志才把联想公司一步一步地做大做强。

创业的过程中，我们难免会遇到各种各样的委屈。客户的故意刁难、大公司的歧视、家人的不理解等。有的创业者甚至这样说过，办公司就是给别人当孙子的。这话说得虽然有点夸张，但却是实情。面对诸多委屈和不平，抱怨和意气用事是不能解决任何问题的，创业者只有用自己的胸怀去容纳他们，才能真正干成大事。

我们定了一个长期发展的愿景以后，首先要做的事都是能使我们长本事的事。1993 ~ 1995 年，中国掀起了房地产的风潮，当时几乎所有的公司都往里钻。我们几次开会，分析以后认为坚决不能做这件事。一次有可能做好，两次以后就很可能栽下去了，除非对它进行专门的研究，而我们主要研究的是高科技方面的事情。即使做一次挣了钱，但没长本事，以后也干脆不要做。后来有几家中关村著名的大公司在房地产上栽了大跟头，引起了很多的矛盾，而联想则避开了灾难。

——柳传志

02



只干让自己 长本事的事

无论在职场打工还是自己创业，只要想成功，开始的时候我们都应该去干让自己长本事的事，而不能为了赚钱让自己在成长的道路上停滞不前。

联想从一个十几个人的小公司，在短短二十多年的时间里发展成为一家全球化的公司，就是得益于柳传志“只干长本事的事”的思维。

联想公司成立之初，信通公司也刚刚成立不久，该公司主管开发的人找到倪光南，为他提供两台微机请他开发汉卡。汉卡开发出来之后，倪光南已经被任命为联想的总工程师。于是，两家公司打算一起销售这一批汉卡，它们签订的合同是这样规定的，联想负责生产与销售，