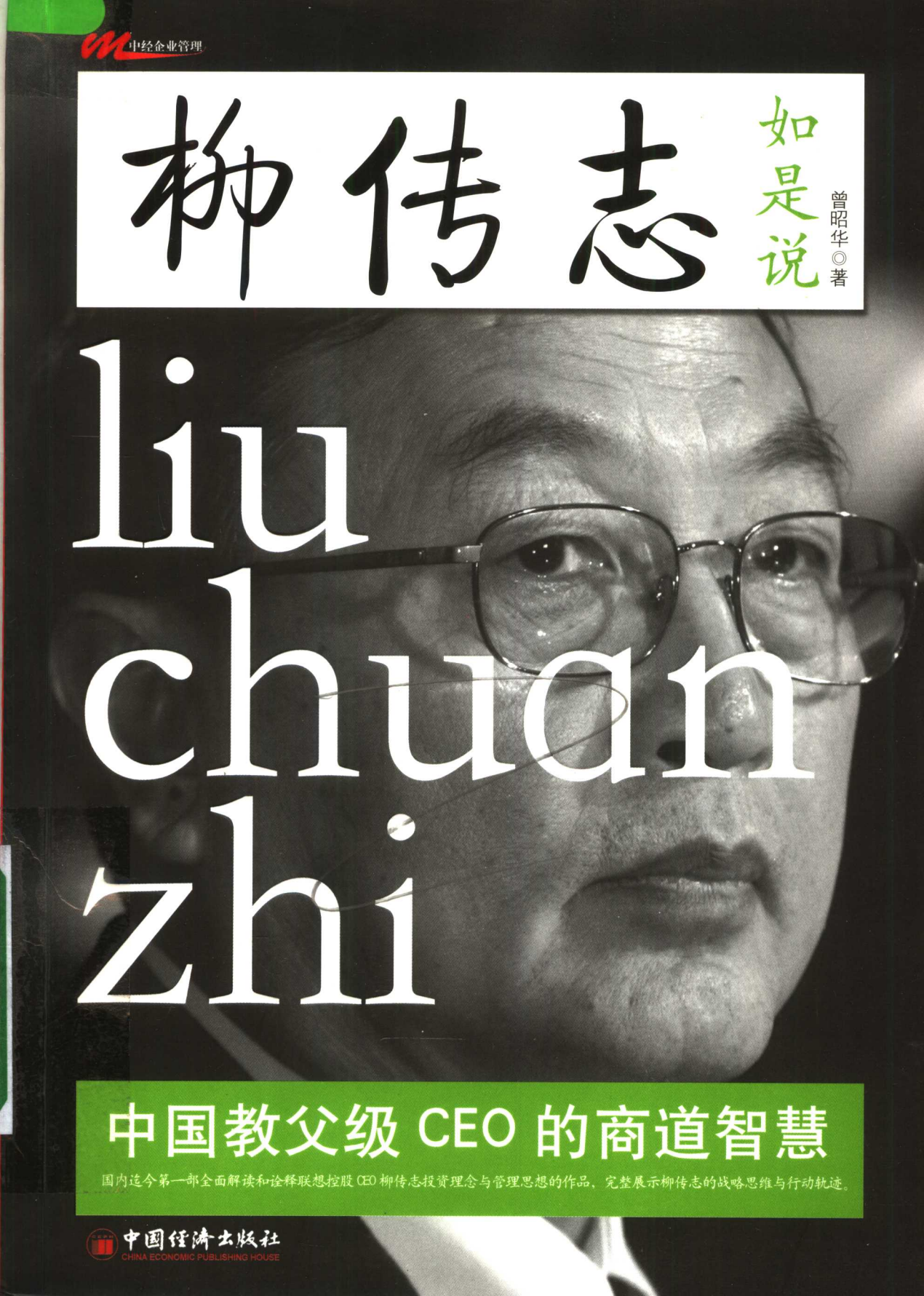


柳传志

如是说

曾昭华◎著

A black and white close-up portrait of Liu Chuanzhi, wearing glasses, serves as the background for the central text.

liu
chuan
zhi

中国教父级 CEO 的商道智慧

国内迄今第一部全面解读和诠释联想控股 CEO 柳传志投资理念与管理思想的作品，完整展示柳传志的战略思维与行动轨迹。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

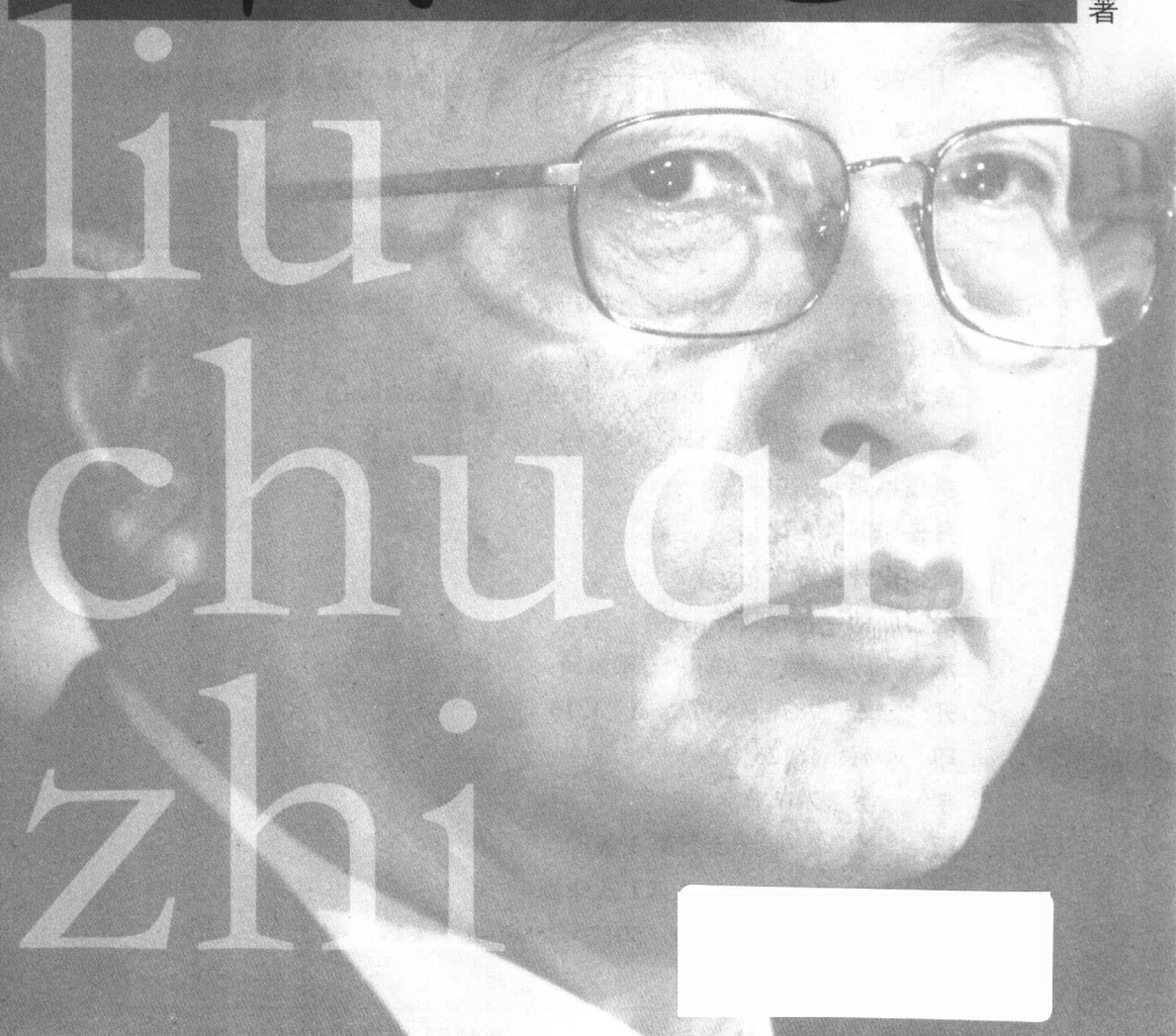
F426.67/8

2008

柳传志

如是说

曾昭华◎著



中国教父级CEO的商道智慧



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志如是说——中国教父级 CEO 的商道智慧/曾昭华著. —北京:
中国经济出版社, 2008. 4

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8556 - 8

I. 柳… II. 曾… III. 电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国
IV. F426. 67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 050859 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

策划编辑: 陈 骝 (E-mail: chenliu_bj@sohu.com)

电 话: 13621098588

责任编辑: 王中梅

责任印制: 石星岳

封面设计: 耀午书装

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京金华印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 16.25

字 数: 210 千字

版 次: 2008 年 5 月第 1 版

印 次: 2008 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8556 - 8/F · 7547

定 价: 39.80 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



序 言

如果要评选改革开放三十年中最具影响力的中国企业家，柳传志必然是最热门的人选之一。

在过去的10年里，柳传志在商业领域的不断探索与实践都开创了中国商界的风气之先，深刻影响着整个中国企业界。他的商业贡献可以概括为：产权拐大弯、战略分拆、培养接班人、跨国并购、产业投资、非相关多元化、金融控股，等等。这些，既是中国企业的终极挑战，也是中国企业家的使命。

《中国企业家》杂志曾如此评价柳传志：以“投资家”的身份，不断扩大在商界的影响力，同时让“联想系”军团不断壮大。

2001年联想分拆后，柳传志从实业转向投资，先后完成了联想集团、神州数码、联想投资、融科智地、弘毅投资的联想系构图，而杨元庆、郭为、朱立南、陈国栋、赵令欢，五大少帅则被称为联想系的“五子登科”。“联想将成为没有家族的家族企业。”

2004年12月8日，柳传志让自己的商业声望上升到了一个新的高度。这一天，他代表联想集团在收购IBM PC业务的文件上签字，震惊了全世界。



有人形容柳传志是“完美的”的企业家。对外他谦和、充满自信，从不树敌；对内他坚强、有魄力，在联想的权威不可动摇。

很多记者在写柳传志时，都很自然地有一种“和他是朋友”、“很近”的情绪流露。

柳传志勤于思考，乐于总结，而且善于把故事和逻辑编织在一起，说出话来既生动又犀利，三言两语就能把管理心得清楚明白地讲出来。

柳传志身上除了具备企业家精神外，还有着政治家的谋略。他从不急躁，当遇到强大阻力时，他会主动地寻求“拐大弯”。

柳传志将自己的成功归结为“知道自己应该做什么事，不该做什么事”。他认为，较强的环境适应能力，或者说与时俱进的能力，是自己取得成功的一个很重要的因素。

柳传志赢得了商界的集体推崇，堪称中国企业界的“教父”。万通董事局主席冯仑在评点中国当代企业家时，曾戏称柳传志作为中国的企业领袖，已经可以“把自己的像挂在墙上供人顶礼膜拜”了。这也是我们将其收录到“中经企业管理”系列图书的重要原因。

柳传志意识到“仅靠杨元庆、郭为这两家IT公司发展的风险还是比较大的”。正是基于这种考虑，柳传志认为联想控股必须走非相关多元化的道路。“联想控股是我今后的工作重心，我将尽力培养朱立南、陈国栋、赵令欢，使他们在未来成为各自领域的领军人物。”

柳传志的目标是在非IT行业“复制联想”，“复制联想的管理理念和管理机制”。他说，“我自己的想法就是，能够让别的公



司根据自身的情况，结合联想的经验教训，把企业办得更大或是更好。”

柳传志认为联想的核心竞争力就是有一个非常好的管理基础。而这个管理基础就是联想的“管理三要素”，即“建班子”、“定战略”和“带队伍”。“建班子的内容保证了联想有一个坚强的、意志统一的领导核心。定战略是如何有指导思想地建立远、中、近期的战略目标，并制定可操作的战术步骤，分步执行。带队伍是如何通过规章制度、企业文化、激励方式，最有效地调动员工的积极性，保证战略的实施。”

柳传志希望总结出一套中国人自己的管理方法，他总结并提出了“屋顶图”等管理思想。“我对管理的理解就像一个房屋的结构一样，房子的屋顶是价值链的直接相关部分——怎么去生产，怎样（去）销售、怎样去研发等等。第二部分是围墙，这主要是管理的流程部分，如信息流、资金流、物流等等。第三部分是地基，也就是机制文化等。”

柳传志认为，联想要实现国际化，首先就必须要有品牌、团队、管理、技术。“我们曾经估算，IBM 著名的笔记本 ThinkPAD 品牌，如果要联想自己培养，砸进去 10 亿美元可能都不够。”

对于柳传志因人设事式的接班人解决之道，至今，他仍然认为自己的选择是对的。“企业发展是没有定律的，有人说国际上都是在合并，而你们却在分拆，你管我呢？我自己的情况需要分拆就分拆。”

柳传志曾形象地把联想的企业文化比喻为“大船文化”，“一条航船遇到了风暴，由于船长和水手都是主人，谁也不逃生，齐心协力，船就能够避开风险。由于是主人，就能造出更好的大

船；由于是主人，就会选择更好的航道；由于是主人，达到目的后的结果和自己息息相关，就会奋力不停地创新，努力去达到更高的追求。”

柳传志认为总裁就是企业的大发动机，“企业总裁与手下之间的关系，就是大发动机跟小发动机的关系，你所带动的不是齿轮，不是螺丝钉，而是要让每个领导班子的人都成为一个发动机，跟你同步。能做到这样，企业就具有非常大的活力了。”

柳传志认为，北京2008年奥运会，将给中国企业的国际化提供千载难逢的机会。“韩国、日本的企业都是借助举办奥运会的机会开始国际化的。”

在柳传志看来，做事情之前必须要想清楚，起步慢点没有关系，“无论是我还是李勤或者（杨）元庆，相对来说（都）是属于比较保守的类型，（都）是要把事情想清楚再做的那种人。”

柳传志认为一些企业家之所以失败，就在于他们把长跑当成了短跑，“企业成长犹如跑步，倘若一万米有25圈，有的企业家为了得到眼光追逐，前5圈拼命发力领跑，力气很快用完，5圈之后便退下来了。”



写于中关村

2008年4月8日



目 录

柳
传
志
如
是
说
目
录



序 言

第1章 做投资最能体现价值

——柳传志论投资与资本运作

复制“联想” / 3

事在先,人为重 / 6

草鞋与皮鞋 / 7

金融控股 / 9

产权拐大弯 / 11

第2章 没有家族的家族企业

——柳传志论接班人选拔

选好接班人 / 17

杨元庆 / 19

郭为 / 25

朱立南 / 29

陈国栋 / 31

赵令欢 / 34

第3章 并购是深思熟虑的战略决策

——柳传志论并购与整合

并购内幕 / 39

战略思考 / 43

并购风险 / 48

新管理架构 / 50

更换 CEO / 53

整合见效 / 56

第4章 管理是核心竞争力

——柳传志论管理思想

管理三要素 / 61

建班子 / 62

定战略 / 65

带队伍 / 69

只讲制度,不讲人情 / 70

“屋顶图” / 73

军事化执行 / 75

快船、大船与舰队 / 76

“大船结构” / 77

“舰队模式” / 78

中学为体、西学为用 / 80

“管理三件论” / 82



在保证质量的前提下降低成本 / 83

发挥产品技术的优势 / 85

强大的市场开拓能力和销售渠道管理能力 / 86

第5章 小公司做事,大公司做人

——柳传志论管人与用人

“入模子” / 89

办公司就是办人 / 92

“折腾”人才 / 94

激励机制 / 97

物质激励 / 98

精神激励 / 99

领军人物是核心 / 102

因人设事 / 104

柳
传
志
如
是
说
目
录



第6章 大海里航行的船

——柳传志论企业文化

大船文化 / 109

以信为本 / 111

求实进取 / 114

发动机文化 / 116

“产业报国” / 119



第7章 寻找属于自己的战略机会

——柳传志论企业战略

- 不能“懵着打” / 125
- 步步逼近战略 / 127
- 贸工技与技工贸 / 130
- 转型失败 / 133
- 多元化陷阱 / 137
- 回归,专注主业 / 140

第8章 TOP 计划

——柳传志论奥运行销

- 攀登奥运 / 145
- TOP 赞助商 / 147
- 奥运大练兵 / 150
- 国际化平台 / 152

第9章 国际化前传

——柳传志论海外扩张

- “三部曲” / 159
- “瞎子背瘸子” / 161
- 先立足本土 / 163



第10章 挑战戴尔,双模式并举

——柳传志论竞争与营销策略

竞争与机会 / 167

叫战戴尔 / 168

价格战 / 172

双模式营销 / 174

第11章 换标、嫁接与融合

——柳传志论品牌策略

品牌是信誉 / 179

提升品牌形象 / 181

换标:传奇+创新 / 185

嫁接,融合 / 188

第12章 联想系“全景图”

——柳传志论公司架构

新联想 / 193

再造联想 / 196

风险投资 / 200

进军地产 / 202

产业投资 / 205



第13章 立意高,不拿长跑当短跑

——柳传志论创业谋略

“三手准备” / 211

思想准备 / 211

能力准备 / 213

人才准备 / 214

立意高远 / 216

失误是学习机会 / 218

多次受骗 / 218

用人失误 / 219

挫折不断 / 221

奉献与拼搏 / 223

别拿长跑当短跑 / 227

第14章 企业教父

——柳传志论个人、工作与生活

鸵鸟理论 / 231

想清楚了再干 / 233

父亲的影响 / 235

多重角色 / 237

成功需要妥协 / 239

附录:柳传志个人档案 / 243

参考文献 / 245

后 记 / 246

第1章

做投资最能 体现价值

——柳传志论投资与资本运作

我很想做的事情就是在退出联想的管理一线以后，继续培养人，通过我选的人把联想的基础管理思想，特别是建班子、定战略、带队伍“三要素”等内容传承下去。做投资是体现这种价值最好的一种方式。



复制“联想”

2000年是柳传志从商史的一道分水岭，这一年，57岁的柳传志将联想集团一分为二，分别交给了杨元庆和郭为，自己则选择“退居二线”。在外界看来，联想的“柳传志时代”自此谢幕。但谁曾想，柳传志又在联想控股开创出一片全新的天地，再造出了多个“新联想”，自己也完美地实现了从实业家到投资家的转变。

其实当时我们在分拆的时候就想好了，我从联想集团退休了，我会从别的地方再出来。

我当时也没有说（要完全）退休，我只是退到这儿，我只是说（退出）IT（公司）的这个事。是因为什么呢？当我从联想集团的管理层（退）到了股东的位置上的时候，我想什么呢，我们的资金、资产全部放在IT公司是有风险的，而且根据我们当时的精力和实力，我对这个企业的从小到大全过程，怎么选入，怎么看项目，实际是有真正精髓的了解的。而且我后面还准备了一些人，因此我是可以做（投资）这个事的，所以在那个时候，分拆的时候，实际上这个也是有考虑的。

柳传志认为，将联想分拆并非终极目标。虽然他把老联想“一分为二”交给年轻人了，但他还想做事。在联想分拆时，柳传志就开始着手考虑联想如何跳出产业，走资本运作的道路。因此，卸下一身重担的柳传志开始与联想控股副总裁朱立南筹划进入风险投资领域。柳传志觉得这样不仅可以赚钱，还可以以亲身经历为其他企业提供帮助。

我、朱立南、李总（李勤）这些人本身还有做事情的要求。



未来我更多的将参与资本运作等领域的工作。现在我也说不大清楚，身份可能是偏向“资本家”。

虽然，当时联想集团在国内的PC领域，以及神州数码在分销领域都还处于绝对领先的优势。但是，柳传志意识到：“仅靠杨元庆、郭为这两家IT公司发展的风险还是比较大的”。正是基于这种考虑，柳传志认为联想控股必须走非相关多元化的道路。在2007年8月举行的“中国企业家论坛第四届深圳峰会”的讲话上，柳传志说道：

联想分拆以后我自己到了联想控股，并购IBM（PC业务）的联想集团是杨元庆在做，我们（联想控股）占了（联想集团）48%的股权；第二块是神州数码，神州数码大部分的股权已经出让了。我现在想说的一个是联想投资，一个是弘毅投资，我想说明我们这么做，组织形式是非常重要的，完全是采取子公司的形式做，而不是事业部的形式做。只不过我在上面是投资人而已，杨元庆专心做的还是PC，他没有做房地产和投资，陈国栋做的就是房地产，而不是我自己用事业部的方式又在这忙活着做投资，又在那忙活着卖电脑，不是这个意思，我想把这个说明，我想这是非相关多元化企业要做大的一个非常重要的先决条件。

2001年，联想控股相继进入风险投资、房地产等非IT行业。而柳传志也开始淡化自己的IT企业家形象。

以后我可能不会参加太多IT领域的会议，这些是杨元庆、郭为他们的事情，我们之间有默契。

我很想做的事情就是在退出联想的管理一线以后，继续培养人，通过我选的人把联想的基础管理思想，特别是建班子、定战略、带队伍“三要素”等内容传承下去。做投资是体现这种价值最好的一种方式。