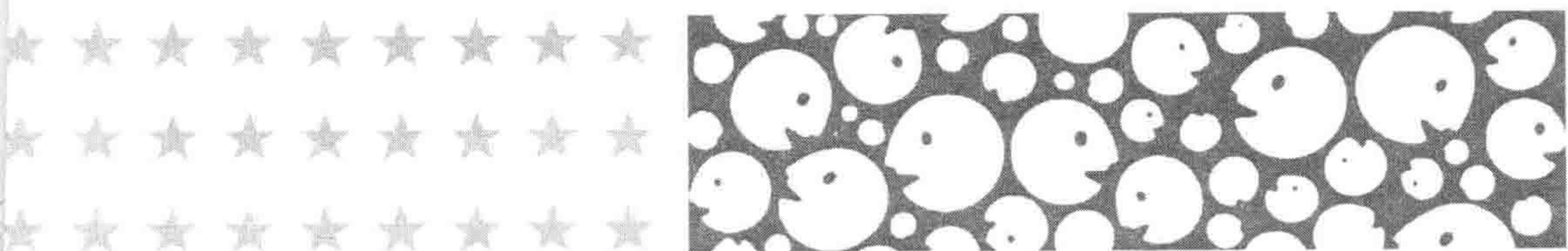


★★★★ 30年时间，柳传志打造出世界第一PC厂商 ★★★★★
★★★★ “中国IT教父”卖水果，用工业化思维改造农业 ★★★★★
★★★★ 开办联想之星，“乔布斯不可以复制，而我可以复制” ★★★★★

柳传志 内部讲话

关键时，林画著
柳传志说了什么

联想并购IBM，这场“蛇吞象”的运作为联想带来了什么
从PC到农业，这位“中国企业家教父”成功的秘诀是什么



柳传志内部讲话

关键时
柳传志说了什么

林 画◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志内部讲话：关键时，柳传志说了什么 / 林画著.
——北京：新世界出版社，2014.1
ISBN 978-7-5104-4813-3

I. ①柳… II. ①林… 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007966号

柳传志内部讲话：关键时，柳传志说了什么

作 者：林 画

责任编辑：黄晓林 周 珊

责任印制：李一鸣 黄厚清

出版发行：新世界出版社

社 址：北京市西城区百万庄大街24号 (100037)

发行部：(010) 6899 5968 (010) 6899 8733 (传真)

总编室：(010) 6899 5424 (010) 6832 6679 (传真)

<http://www.nwp.cn>

<http://www.newworld-press.com>

版权部：+86 10 6899 6306

版权部电子信箱：frank@nwp.com.cn

印刷：北京画中画印刷有限公司

经销：新华书店

开本：710×1000 1/16

字数：210千字 印张：13.75

版次：2014年3月第1版 2014年3月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-5104-4813-3

定价：39.80元

版权所有，侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页等印装错误，可随时退换。

客服电话：(010) 6899 8638

老骥伏枥，志在千里

2013年11月11日，“全球最具影响力50大商业思想家”（Thinkers50）榜单在英国伦敦发布。在该榜单12年的历史中，首次出现了中国人的面孔——联想控股有限公司董事长柳传志和万科集团董事长王石。

Thinkers50始于2001年，是一个两年一度的国际性评选，被誉为“商业思想界的奥斯卡”，曾经入选Thinkers50的获奖者不仅有商业思想界殿堂级的人物，如“现代管理之父”德鲁克、“竞争战略之父”波特、颠覆创新大师克里斯坦森、管理大师大前研一、管理学大师柯林斯、蓝海战略思想创始人金伟灿，还有享誉世界的著名企业家，如“世界第一CEO”韦尔奇、微软创始人比尔·盖茨、苹果创始人乔布斯、亚马逊创始人贝佐斯等，其每届的评选活动都受到国内外顶尖财经媒体的争相报道。

柳传志位列此次榜单第31位，他入选的理由是：他是中国呼声最高、排名最前的思想家，也是计算机巨头联想集团的创始人。他用不到30年时间，打造出世界第一大PC厂商，而其领导的联想控股也已成为横跨多个行业的大型综合企业。更为重要的是，他通过实战总结出的一整套管理思想，不仅在联想自身成长中发挥了关键作用，而且也对中国企业的转型和发展产生了深远影响，进而获得了世界诸多知名机构的关注。

得此殊荣，被誉为“中国IT教父”“中国企业家教父”的柳传志可谓当之无愧。

30年企业史，英雄辈出，柳传志贯穿始终，是公认的“教父”。因为他带出了中国第一家真正意义上的500强企业，因为他在29年的企业家生涯中渡过了无数让同辈人折戟的激流险滩，因为他总结出那些朗朗上口广为传播的管

理箴言。

1984年被称为中国的“公司元年”，联想、海尔、万科、科龙、健力宝、巨人、南德等一大批日后呼风唤雨的公司都在这一年创建。40岁的柳传志拿着中科院划拨的20万元，带领中科院计算所的10名工作人员创办了联想公司，他当时最大的愿望仅仅是做IBM的代理商，可惜未能如愿。但20年后，柳传志带领的联想以30亿美元的规模收购了IBM120亿美元规模的PC业务，这场“蛇吞象”的跨国并购震惊了世界，让联想一举跻身世界500强，也开启了中国企业跨国并购的先河。2013年，联想的PC占有率已经超越美国的戴尔，居世界第一。此外，联想控股已经深涉15个不同业务板块，不仅有传统的PC制造，并且在现代农业、金融服务业领域也多有布局。这一切都证明：联想已经成为最值得中国人骄傲的民族品牌。

当年和联想一起创立，甚至比联想风光百倍的公司，大多都已在市场的风浪中渐渐消失，那些击垮它们的暗礁明堡有产权问题、政商关系、守法与违规、技术与贸易、激进扩张与稳健经营、多元化与专业化、人事斗争与接班人选择问题……而柳传志却带领联想一一避开了这些暗礁，简单明了又充满智慧的柳氏管理语录开始流传：搭班子、定战略、带队伍；成本控制就是毛巾里拧水；我不在改革中做牺牲品，改革不了赶快脱险；永远只做力所能及又有利可图的事情；退却比进攻更需要勇气……

面对日渐辉煌的联想，柳传志又选择了急流勇退，早在54岁的时候，他

就已经选好了接班人。2000年，他更是把联想一拆为二，分别交给35岁的杨元庆和37岁的郭为，自己退居董事长一职。2004年年底完成对IBM全球PC业务的并购后，他更是将联想集团董事长的位置交给了杨元庆，自己转任联想控股公司总裁，去开辟投资和地产等全新的业务。即便2009年再次出山挽救在金融危机冲击下危机四伏的联想，也是在2011年将联想扭亏为盈后立即卸任，将联想集团彻底交给了杨元庆。2012年，柳传志又将联想控股公司总裁的位置交给了朱立南，只是继续担任公司董事长、执行委员会主席。

“老骥伏枥，虽未歇于壮心；逆风撑船，终不离于旧处。”陆游的这几句诗或许最能描绘柳传志当前的心境。如今年届古稀的柳传志仍然步伐矫健、精神矍铄，岁月在他的脸上镌刻下痕迹，却从未磨灭他对联想梦的执着追求：

“我的计划是，退休之前能让联想控股实现整体上市。”

其实，柳传志还有一个更大的梦想，就是希望能够将自己多年的管理经验成功复制到其他企业身上，在成就其他企业的同时，将自己变成一个成功的投资家。在他看来，联想的很多管理经验是可以复制的，例如“联想赖以成功的‘屋顶图’，房顶那部分（采购、研发、生产、销售、服务），每个企业、每个行业都是不同的，但是底下的基础（机制、体制、管理理念、方法论）是一样的”。

或许，读完本书，你将从中获得柳传志传授的经验与智慧，打造出下一个联想，或许你也将成为下一个柳传志。

第一篇

关键时刻之建班子

解决 $1+1<1$ 的问题，实现 $1+1>2$

第一章 “奔日子”的创业者 / 2

第一节	“奔日子”的人才适合创业	2
第二节	创业，就得做孤胆英雄	5
第三节	没有奉献精神，创业很难实现	9
第四节	创业是为了体现自己的人生价值	12

第二章 能才兼备的一把手 / 16

第一节	一个团队，最重要的还是一把手	16
第二节	十战七胜，就是一个好的CEO	19
第三节	一把手要做串起珍珠的那条线	23

第三章 狠狠折腾出的人才 / 27

第一节	在每一个行业都要选对领军人	27
第二节	只有在赛马中才能识别好马	30
第三节	给他一个责、权、利相统一的舞台	33

第二篇

关键时刻之定战略

吃好碗里的饭，部署锅里的饭

第四章 定方向是第一步 / 38

第一节	不要“蒙着打”，而要“瞄着打”	38
第二节	方向要是没弄对，光努力是不行的	41
第三节	长本事的事情我们才做	43

第五章 吃好碗里的饭 / 47

第一节	先把碗里的饭吃到嘴里	47
第二节	勇于对诱惑说“不”	50
第三节	做企业肯定要量力而行	53

第六章 部署锅里的饭 / 57

第一节	提前部署锅里的饭	57
第二节	学会“一眼看到底”的本领	60
第三节	“退出画面看画”，才能看明白	63
第四节	根据环境的变化制定好的战略	67

第三篇

关键时刻之带队伍

让你的兵爱打仗，让你的兵会打仗

第七章 让你的兵爱打仗 / 72

第一节	物质激励是第一位的，也是长期的	72
第二节	让企业优秀的管理者成为主人	75
第三节	让创业元老放心退位，机制保证是关键	77
第四节	把员工的追求和企业的发展融合起来	80

第八章 让你的兵会打仗 / 85

第一节	需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己	85
第二节	目标重要，执行更重要	88
第三节	把5%的希望变成100%的现实	91

第九章 让你的兵作战有序 / 95

第一节	规章制度定了就要认真执行	95
第二节	处理不同意见，先谈最高原则	98
第三节	说到做到，想清楚再承诺	102

第十章 为自己培养接班人 / 106

第一节	培养接班人，是领导者最重要的任务	106
-----	------------------------	-----

目 录
CONTENTS

第二节 识人要看“前脸”也要看“后脑勺” 110

第三节 我们的接班人只会从内部产生 113

第四节 做没有家族的“家族”企业 116

第十一章 大企业进步看文化 / 120

第一节 要特别强调“诚信”二字 120

第二节 我们提倡“同步的发动机”文化 123

第三节 公司不是真正意义上的家 127

第四篇

关键时刻之营销

技术换不成钱，一点用都没有

第十二章 坚持做品牌 / 132

第一节 坚持做自己的品牌 132

第二节 给老百姓“好货”，而不是“国货” 136

第三节 发挥产品技术的优势 140

第四节 强大的市场开拓和渠道管理能力 145

第十三章 创新才能保命 / 150

第一节 有创新，企业才不会平庸 150

第二节	我是改革派但不在改革中做牺牲品	153
第三节	照着菜谱做菜，不如自己写菜谱	157

第十四章 在竞争中跑赢 / 161

第一节	抢在对手前降价	161
第二节	你来我往比压着打要好	164
第三节	决不为了做第一，把劲全使完	166

第十五章 学会转危为机 / 171

第一节	为“冬天”做三年以上的准备	171
第二节	逆境下更要练好内功	175
第三节	对情况做最坏的估计	178
第四节	不想办法突破，就只能等死	181

第五篇

关键时刻之多元化

人不到位，再热闹的行业也不进

第十六章 国际化从并购开始 / 186

第一节	先“物理并购”再“化学并购”	186
第二节	价值观与文化一致才能并购成功	190
第三节	试水国际化，还得外国人当CEO	194

第十七章 让资本为你打工 / 199

第一节	买能力而不是买份额	199
第二节	人不到位，再热闹的行业也不进	202
第三节	退出机制关乎投资成败	205

guan jian shi, liu chuan zhi shuo le shen me

Article 01

第一篇

关键时刻之建班子

解决 $1+1<1$ 的问题，实现 $1+1>2$

建班子，是解决公司治理结构层次的问题，解决企业高层核心团队的问题，从治理结构上保证有一个意志统一的领导核心。联想成立初期，中国企业生存的环境是很困难的。而在20世纪90年代，环境逐渐变好，但企业之间的竞争大大加剧了。在这种复杂的情况下，联想之所以能一直高速发展，它的真正核心竞争力就是因为有一个好的领导班子，有制定正确战略的能力，能培养出一支很好的队伍。

第一章

“奔日子”的创业者

第一节 “奔日子”的人才适合创业

宁可冒着风险，也愿意向前冲，这些就是“奔日子”的人。

人通常分两种：一种是“过日子”的人，一种是“奔日子”的人。出于自己和家庭的考虑，努力过更好的生活，实现一些目标后，按部就班过日子，享受家庭的乐趣，这是所谓“过日子”。

还有一些人，宁可冒着风险，也愿意向前冲，寻求更大的人生价值，这些就是“奔日子”的人。当年我就觉得自己是“奔日子”的人，有了这个想法，再回想自己之前40年的沉闷生活，就觉得更憋屈，当时的体制只要有一点缝隙，我就要坚决地钻出来，自己创业。

——2013年6月柳传志接受《中国企业家》采访

背景分析

在柳传志的认知里，人大概分两种，一种是“过日子”的人，一种是“奔日子”的人。

“过日子”的人有一颗平常心，听天由命，顺其自然，安于现状，不怕平淡，不奢求大富大贵，一日三餐，按部就班，衣食住行，有条不紊，悠然自得。只要小日子过得去，他们也就心满意足了。

“奔日子”的人，有一种积极向上的人生态度，有坚定的信心、明确的

目标，不达目的不罢休。达到目的后，他们又会向着更高的目标奋进。

奔日子和过日子相比，奔日子的风险更大，但是奔日子有可能带来更大的成就，可以做更多更有意义的事情。

柳传志将自己归属为奔日子的人，他记得女儿柳青在7岁时曾经问他这样一个问题：“爸爸，你是想做大树还是小草？”柳传志当时毫不犹豫地回答：“我要做大树，而且，只做大树。”在他看来，不往上奔就是草，奔日子的就是树。

纵观柳传志近30年的商海沉浮，他之所以能将联想从启动资金仅20万元的小公司做到如今全球最大的个人PC生产厂商，他那种奔日子的人生态度可谓功不可没。正如柳传志自己所说：“我是1984年从中国科学院下海的，那时候创业俗称为‘下海’。当时我40岁，到现在已经接近30年。这30年来，联想取得了一些成绩。思考过后，我想谈一谈取得这个成绩的一点原因。我想要特别说明的是，这一点原因一定是取得这个成绩的必要条件，而不是充分条件。而我讲的都是我的切身感受，未必适用于大家，但是可以提供给大家思考或批判。这点原因是什么呢？就是我不断地提高我的人生追求目标。”不断提高人生目标，正是奔日子的表现。

柳传志曾在多个场合谈到自己创业是因为“憋得不行”，他说：“我们这个年龄的人，大学毕业正赶上‘文革’，有精力不知道干什么好，想做什么都做不了，心里非常愤懑。突然来了个机会，特别想做事。科学院有些公司的总经理回首过去，总喜欢讲他们从前在科研上多有成就，是领导硬让他们改行。我可不是，我是自己非改行不可。”

1984年，柳传志已经40岁，他在中国科学院计算所外部设备研究室做了13年磁记录电路的研究，也得过好几个奖，但他没有任何成就感可言，因为他发现自己辛苦研究出来的技术大部分都是没什么用的。尤其是当他接触到国外的东西，发现自己所做的东西和国外差得太远，这直接刺激了他的上进心，使得他坚决地想从科学院的研究工作中跳出来，做点能够把技术转变为现实生产力的事情。所以，在改革开放的机会到来的时候，柳传志毫不犹豫地表示自己愿意创业，带着计算所给的20万元启动资金和10个同样奔日子的人，开始了联想的征程：企业从小到大，不断追求更高的目标，从单一IT领

域到多元化，再到大型综合企业。

在北京大学国家发展研究院·北大国际2012毕业典礼上，柳传志面对台下的年轻人，语重心长地说道：“其实在咱们国家，真正推动生产力发展的应该是奔日子的人，尽管奔不好的话可能比过日子的人摔得更疼。如果想成功创业，想成为更大的企业家，创业者就要不停地拔高自己的理想和追求，符合奔日子的人的这种理想的特质。”

拓展透析

和柳传志一样，阿里巴巴创始人马云也是一个“奔日子”的人。他的创业之路也是一步一步走过来的。

马云有3次创业经历，第一次是1991年和朋友创办海博翻译社。结果翻译社第一个月收入是700元，房租却要2000元。朋友开始动摇，马云却坚持一个人背着个大麻袋去义乌倒腾小礼品、鲜花、书、衣服等，最终养活了翻译社，组织了杭州第一个英语角，并且将海博发展成了杭州最大的翻译社。对于这段创业，马云的看法是：“我当时认为一定会有需求，应该能成功。”

1995年，30岁的马云已经是杭州十大杰出青年教师，校长许诺他外事办主任的位置，但他因为开始接触到互联网，从而产生了新的目标，开始了第二次创业：在1995年4月创建海博网络，启动中国黄页项目。他的想法是非常领先的，要知道，到1995年7月上海才正式开通互联网。海博网络成为中国最早的互联网公司之一，这个公司专门给企业做主页，一张主页两千字、一张彩照、中英文对照，两万元人民币，马云在第三年就赚了500万元利润。这次创业的成功让马云获得了经贸部的认可，并于1997年班子北上建立国家经贸部中国国际电子商务中心的对外贸易经济合作部网站。

在经贸部工作两年后，马云意识到互联网产业界应重视和优先发展企业与企业间电子商务（B2B），也被称为“互联网的第四模式”，进而产生了新的目标。这促使他在1999年3月正式辞去公职，带领自己的团队回杭州，以50万元人民币开始了新一轮创业，开发阿里巴巴网站。马云凭借“东方的智慧，西方的运作，全球的大市场”的经营管理理念，在1999年10月和2000年

1月为阿里巴巴争取到国际风险资金2500万美元，使阿里巴巴能全力开拓国际市场，同时发展国内电子商务市场，为中国企业尤其是中小企业迎接“入世”挑战构建一个完善的电子商务平台，阿里巴巴还两次被美国权威财经杂志《福布斯》选为全球最佳B2B站点之一。

阿里巴巴的成功也没有让马云止住奔日子的脚步，为完善整个电子商务体系，自2003年开始，马云又先后创办了淘宝网、支付宝、阿里妈妈、天猫、一淘网、阿里云等国内电子商务知名品牌，掀起了中国网络购物的狂潮。

淘宝网、天猫商城的成功更增强了马云奔日子的决心，他在2013年1月15日向员工发出信件，宣布于2013年5月10日起不再担任阿里巴巴集团CEO一职，紧接着在2013年5月28日再度出山组建物流网络平台，带领阿里巴巴集团联合银泰集团、复星集团、富春集团、顺丰集团、中通、圆通、申通、韵达等多家企业，在深圳联合成立菜鸟网络科技有限公司，担任菜鸟网络科技有限公司董事长，并同时启动中国智能骨干物流网（简称CSN，阿里巴巴内部称物流地网）的项目建设。

马云之所以一次又一次创业，只因为他是奔日子的人，他想让自己的生活有所改变。正如他自己所说：“当年我的领导对我说：‘马云，好好干。再过一年你就有煤气瓶可以发了，再过两三年你就可能有房子了，再过5年你就能评副教授了。’于是在他身上看见了我以后的样子——每天骑着自行车去拿牛奶，买菜。我当然不是说这种生活不好，只是希望换一种方式。等到在创业的路上越走越远的时候，我发现自己的梦想越来越大，也越来越现实。”

第二节 创业，就得做孤胆英雄

创业者，要做群胆英雄，更要做孤胆英雄。

创业者，要做群胆英雄，带好团队，但更多时候，你要做一个孤胆英雄，很多的压力，只有自己扛。一个企业有一个坚定的领导者，才能有一个