



Liu Chuan Zhi

柳传志管理思想 大全集

元轶◎著

柳传志内部讲话精髓全收录

让你一本书就能读透柳传志！



深圳出版发行集团
海天出版社



中青院 11 000657439

Liu Chuan Zhi

柳传志管理思想 大全集

元轶◎著



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志管理思想大全集/元轶著. —深圳: 海天出版社,
2011.9
ISBN 978-7-5507-0135-9

I. ①柳… II. ①元… III. ①柳传志—企业管理—经验 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第060116号

柳传志管理思想大全集

LIUCHUANZHIGUANLISIXIANGDAQUANJI

出品人 尹昌龙
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 梁立新
封面设计 大观设计工作室

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 蒙丹广告0755-82027867
印 刷 深圳市华信图文印务有限公司
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 19.25
字 数 282千
版 次 2011年9月第1版
印 次 2011年9月第1次
定 价 39.80元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

柳传志管理思想大全集
LIUCHUANZHI GUANLI SIXIANG DAQUANJI

他，40岁才在一个几乎已中断商业传统的社会中创业，然而20多年来却总是领先于时代。

他，扮演过很多角色：科研人员、下海知识分子、中国最大电脑公司创始人。

他，正在完成从一个有着“几乎完美的企业战略家生涯”的企业家向一个投资家的转型。

他就是联想教父柳传志。

最近10多年中国企业和企业家的进化，在柳传志身上都能找到影子。纵观柳传志20多年的创业历史，对政治的谙熟，对环境变迁的敏感和适应，超强的学习能力，让其虽屡遇险滩，却总能化险为夷，屹立不倒，成为贯穿中国改革开放30多年的第一代企业家中的“常青树”。柳传志可以说已经是中国企业家中教父级的人物。

美国《时代》周刊如此阐述：“制造计算机并不是柳传志事业成功的第一步，但却是最重要的一步。”

《中国企业家》杂志如此评价柳传志：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。

美国《商业周刊》则评价道：“柳传志已经把联想发展成为中国的第一国际IT公司，在中国市场份额的争夺中，联想击败了惠普、IBM，康柏等品牌。柳传志并没有休息。他正忙着把精力集中在更远的目标上。”

对于自己现在的身份，柳传志更愿意称自己为涉足更多产业的产业“资

本家”。因为只有这样，他才可以完成“复制”联想的工作，但在 IT 行业，而是在其他行业。柳传志的目标是“复制联想”，“复制联想的管理理念和管理机制”。

2010 年 11 月，柳传志获“世界企业家”大奖。获奖的理由是：他们对 Lenovo 在过去 20 多年的发展历程感到印象深刻。在柳传志的领导下，这家基于中国的公司变成了一家国际公司，这一过程展现了柳传志的创业能力、领导素质，以及全球视野。更为重要的是，Lenovo 是正在全球崛起的“中国企业”的一个绝佳代表。国家主席胡锦涛也表示：“当年 IBM 个人电脑业务卖给联想时，我惊诧不已。”但他认为该事件是一个里程碑，东西方企业正走向新十字路口，这是一个新的战略时刻。

柳传志能赢得中国商界的集体尊崇。柳传志的商业贡献可以这样概括：产权理清、驭人育人、交接权杖、战略分拆、跨界并购、资本再造。这些，无不彰显着柳传志本人高超的领导艺术与管理智慧。

柳传志认为联想的核心竞争力是管理三要素，即怎么样建班子、定战略、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。”

“我对管理的理解就像一个房屋的结构一样，房子的屋顶部分是价值链的直接相关部分。怎么去生产、怎样销售、怎样去研发等；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；第三部分是地基。也就是机制、管理、文化等……我们十几年来主要工作。除了研究屋顶和围墙部分怎样赚取利润，另外一个主要工作是怎样把地基打好。使我们长期发展下去。”

对于年轻的企业家，柳传志提醒道：“做事要小心，要想清楚。作为一个民营企业家，大家都得要弄明白我们办企业的时间再长也就 20 几年不到 30 年。中国民营企业家从胡雪岩那时候开始到我们前面，几乎没有善终的，谁也别瞎得意。”

柳传志认为：“培养人才，选好接班人，是企业领导最重要的任务。”柳传志的选材标准是：“目光要远大，有高的追求，遇到困难不动摇，坚定不移。”

柳传志认为以身作则是说服他人的唯一途径。“联想为什么能够有今天‘令旗一举，三军能动’的局面？这源自领导信誉的形成。”

“做投资本身有四个环节，融、选、帮、退，如果做过实业的话，就会在‘选’、‘帮’这两个方面有独到的优势。”柳传志认为，联想的很多成功的管理经验是可以复制的。

对于战略筹划，柳传志表示：“认识发展规律后，不能盲目抢进，不能把长跑当成短跑。把远的目标看好，分几阶段去做。”

对于创业者面对的各种诱惑，柳传志表示：“长本事的事情我们才做。”

《柳传志管理思想大全集》全面梳理、总结了集企业家、思想家及谋略家于一身的柳传志的内部讲话和外部演讲，系统总结了柳传志的经营管理智慧与商道真经，从柳传志的视角去思考联想为什么成功，告诉你学习联想不到底应该要学习什么。本书也是一本工具书，细致编排了柳传志在联想的各个阶段的精彩言论，不仅可以帮助企业家人、CEO、职业经理人、管理者和创业者站在战略的高度上来体悟柳传志这个中国商业教父的企业家精神和内涵，更是可以看到柳传志在面对企业成长阶段中的战略思考与管理举措。本书对柳传志的战略思想与管理经验进行了系统的整理并进行了解读，因此，可以使读者全方位地理解和吸收柳传志的思想精髓，是企业进行管理层培训或者员工培训的最佳教程。对于第一次想了解柳传志和联想的人来说，本书细致入微的分析和整理，更是柳传志创业与管理思想的一本百科全书。

中国教父级CEO的创业真经与管理思想

中国最具影响力企业家的战略运筹与政治谋略

本书汇集了中国最新锐、最顶级CEO关于创业理念与管理思想的精彩言论，是这些教父级CEO在创业、管理、用人与领导思想与理念方面的精华。该套书定位为创业者、管理者、职业经理人、企业家的行动指南；企业培训、中层干部、员工职场学习读物；领导者、成功者的决策参考。

李彦宏谈创业与管理
张瑞敏谈战略与管理
王传福谈创业与管理
马化腾谈创业与管理

作者——张洪亮
作者——文正欣
作者——李东利
作者——谢森任

每本
39.00元

谈 李彦宏

谈 王传福

谈 张瑞敏

谈 马化腾

成功者一定是用自己的梦想去点燃别人的梦想，是时刻播种梦想的人。

——李彦宏

创业成功最关键的还是要有冒险精神。

——王传福

百年老店能站住是靠文化，而不是技术。

——张瑞敏

对于创业者而言，能够最终生存下来才是最重要的。

——马化腾

克莱默所著关于高绩效作品已被翻译成数十种语言陆续出版

累积销量超过 40 0000 册

《一分钟经理人》《知道做到》作者肯·布兰佳 理性推荐

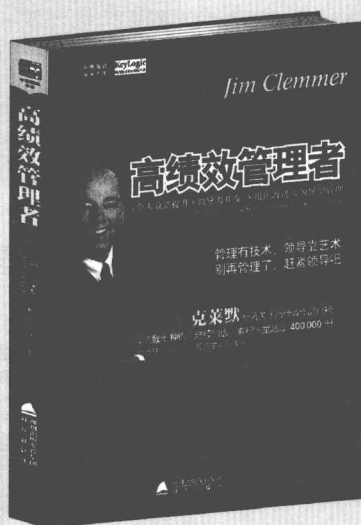
《高绩效管理者》

——（个人效能提升 + 领导力开发）× 组织改进 = 领导型管理

众多全球知名企业正在践行吉姆·克莱默的领导理

念

IBM、奔驰、丰田、雷克萨斯、通用汽车、联邦快递、
宜家家居、诺和诺德制药、卡夫食品、立顿茶品、剑桥
商会、国际商学院、沃尔玛、富士施乐公司、安永会计
师事务所、德勤会计师事务所、美国运通公司、加拿大
国际航空公司、新西兰航空公司、戴尔·卡耐基训练营、
蒙特利尔银行、加拿大皇家银行、加拿大工业部、交通部、
劳工部、农业部……



（加）吉姆·克莱默（Jim Clemmer）著

任月园 译

定价：32.00 元

这本书将让你看清管理和领导。是时候把你的管理升级到领导了！吉姆·克莱默对领导的深刻认识让人心悦诚服。这本书绝对是值得细品的经典之作！

——著名领导力专家、中央人民广播电台“思卓书坊”专家主持人 杨思卓

我们常常希望自己的企业能走上一条高绩效道路，然而实际上我们经常会掉入一些泥沼无法自拔。《高绩效管理者》为我们点明了那些不易被察觉的 12 个致命陷阱，同时也为我们树立了高绩效通途的灯塔。更可贵的是，这本书并没有止步于 what，而是为我们讲述了数百个的“How-to”点，启发我们如何能够到达高绩效。

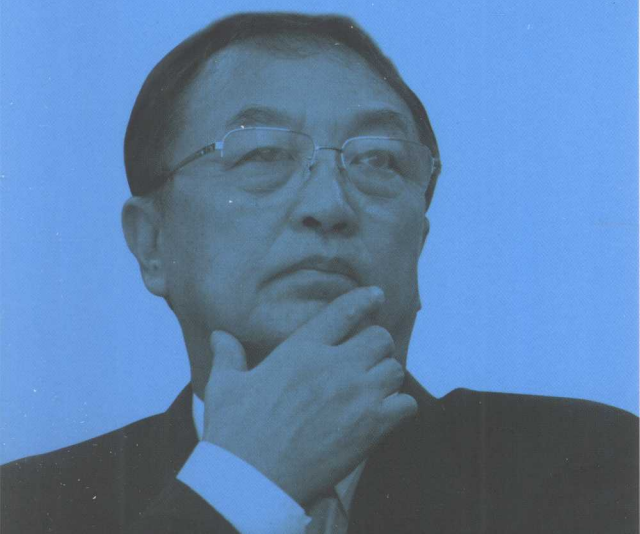
——Keylogic（凯洛格）副总裁、首席领导力教练 李 萃

我是被这本书中关于促使组织改进、领导力开发和个人效能提升的主线吸引着读下去的。你可以把它当作一把开启绩效通途思维的钥匙，也可以把它当成一份走向绩效通途的指导手册！

——柳工集团人力资源总监 吴荫登 (Teddy Wu)

Liu Chuan Zhi

这不只是一本书
更像由柳传志
亲自主讲的管理大讲坛
没有冗长的说教
只有独到的见解和
震撼人心的管理智慧



最顶尖CEO管理大讲坛系列



出品人：尹昌龙

出版策划：毛世屏

责任编辑：张绪华

责任技编：梁立新

封面设计：太视觉设计工作室
TEL: 010-62710217

图片提供：CFP

团购、批发：0755-83460917

0755-83460202

0755-83461001

前 言 / I



第 1 章 管理理念 /1

- 复盘：把边界条件想清楚 /2
- 要做一个“有主人”的企业，而非家族企业 /3
- 管理三要素：建班子、定战略与带队伍 /4
- 建班子：让高层领导建立事业心 /5
- 定战略是管理的基础，企业竞争力的体现 /7
- 带队伍：让兵爱打仗、会打仗，作战有序 /8
- 管理就像房屋结构，有屋顶、围墙与地基 /9
- 管理者是串起珍珠的那条线 /10
- 中国管理要根据现实情况“做菜”，而非“照着菜谱做菜” /11
- 要让职业经理人像对待自己的生命一样呵护企业 /12
- 要长期经营下去，就必须要有愿景 /14
- 不要被过程一步步牵着鼻子走 /15
- “大船结构”，形成产业气候 /16
- 领导人要想清楚自己与事业有什么关系 /17



第 2 章 管理原则 /19

- 处理不同意见的方法是先谈原则 /20
- 事后总结是解决分歧的重要手段 /21
- 话要当面讲 /22
- 保持企业内外部空气湿润 /23
- 解决无原则纠纷的方法，第一次会调走下级 /24
- 与下级交往的三个原则 /25
- “办公司就是办人” /26

给员工以创造的空间 /27
企业上规模后要靠班子领 /28
要充分利用企划部门 /29
对于“空降兵”的使用要格外谨慎 /30
多元化的企业需采用子公司的方式 /31

第 3 章 经营策略 /33

不要受“做成一个产品一举成功”的诱惑 /34
对国家政策方向要有敏感的触觉 /34
离政策不能远了，也不能贴太近 /35
不要摔了跟头才知道疼痛 /36
风险控制手段：拐大弯 /37
企业的社会责任，首先是把企业本身做好 /38
千万记住一定是企业家来负全责 /40
当方向定下来之后要不顾一切去做 /41
非相关多元化的基础，让每间公司都成为独立的公司 /42
要冷静地面对从用户到媒体更严格甚至苛刻的要求 /43

第 4 章 人才管理 /45

在赛马中识别好马 /46
选才标准：目光要远大，高追求、遇到困难不动摇 /47
建立真正的“斯巴达克方阵” /48
队伍建设周而复始论 /49
联想的员工最基本的要求就是要有责任心 /50
面对裁员：铁打的营盘，流水的兵 /51
因人设事，不成熟商业环境下的选择 /52
管理者到一定程度后，要进行岗位轮换 /53
对班子中的第一把手也要有制约 /54
宗派是摧毁班子团结的毒瘤 /55
管理不只是能力的问题，还有德的问题 /56
股权结构助推联想管理层成功更替 /57
“联想大家庭”依靠的是团队来维系 /58

第 5 章 员工激励 /61

让创业元老放心退位，机制保证是关键 /62
要给职业经理人准备好降落伞 /63
分配制度既要增加凝聚力，又要变成公司前进的动力 /64
物质激励是第一位的，也是一种长期激励 /65
把物质激励与精神激励相结合 /66
调动不同群体的积极性 /67
班子成员要有一个责、权、利相统一的舞台 /68

为人才搭出一个舞台 /69

要用一定的规则方式对员工进行激励 /71



第6章 接班人培养 /73

培养人才，选好接班人，是企业领导最重要的任务 /74

及早进行选拔接班人的工作 /75

接班人得把命放到企业里 /77

看“前脸”也要看“后脑勺” /78

接班人只会从内部产生 /79

培养接班人，不能拔苗助长，操之过急 /80

让接班人各自发展 /81

接班人要实实在在地对待前任的开拓者们 /82

不需把董事长的看法当做金科玉律 /83

评价交接班的标准：企业能否保持利润持续的高增长 /84

空降来的经理人，短期行为很明显 /85

容许接班人犯错 /86

主动退休源于有自知之明 /87



第7章 企业文化 /89

在规章制度不到的地方，文化起着至关重要的作用 /90

企业文化应该成为教年轻人如何做人的重要手段 /91

要有一个模子把他们融化、改造成自己的人 /92

“入模子”就是按照联想的行为规范做事 /93

模子也是可以改造的 /94

把个人追求融入企业长远发展之中 /95

对“求实”这一点看得比“进取”、“创新”还高 /96

公司要做好，一定要有一个诚信的态度 /97

并购方要有一个非常明确的文化基础 /99

调动骨干员工的积极性，以形成企业文化 /100

爱国主义的企业文化 /101

发动机的特点除了激励就是同步 /101

国际化之后，联想文化的挑战 /103



第8章 战略筹划 /105

企业战略：寻找企业需要的天空和阳光 /106

度过生存期后，要考虑到发展战略 /107

有无战略决定企业是蒙着打，还是瞄着打 /108

立意高，才可能制定战略；立意低，只能蒙着做 /109

战略总则：以稳为主，稳中求快 /110

调查分析的过程就是制定路线的过程 /111

根据内外部情况的变化去制定战略并执行 /112

制定战略，要“把嘴皮子磨热”，反复研究 /114
要把自身的能力看清楚，然后再去制定总体战略 /115
战略调整是为了向更高的目标冲击 /116
制定目标要考虑合理性，并在执行中坚持到底 /117
制定一个较高的目标，分阶段实现 /118
退后几步便可看清画的全貌 /120
向巨头们学习战略管理 /121
不做好中期的发展战略，在 IT 领域里是猝死 /122
把错误看成联想必经的“历练” /123
手机战略中的拐大弯 /124
化险为夷的关键是制定正确的战略 /126
系统性地考虑问题 /127
联想系的战略布局 /128



第 9 章 战略执行 /129

定了规矩以后，就要坚决执行 /130
好的执行力必须有好的管理团队 /131
企业的各个环节都需要“执行”的精神来指导落实 /132
企业家的战略实施设计要将知与行统一起来 /133
企业执行力强不强，关键在企业文化 /134
执行力最重要的是纪律 /134
把 5% 的希望变成 100% 的现实 /135
制定目标后要注重“说到做到” /136
执行路线就像拨电话号码 /138
员工执行能力的三个问题 /139
给 CEO 撑腰，活儿还是 CEO 干 /140
“量力而行” /141
企业要通过技术，形成利润，并走向正循环 /142
研究转化为技术的途径：专利申请，技术转化，风险投资 /143
“联想之星”，打通科技产业化的一个重要环节 /144
通过产品技术可以赚钱，拿这个钱再发展核心技术 /145
拐大弯，进入到“技”的时代 /147
做研发要有很强的前瞻能力 /148
中国的企业要联合起来，制定国际标准 /149



第 10 章 创业谋略与竞争策略 /151

创业者要有感恩的心态 /152
创业之前先把条件说清楚 /153
奋斗初期勿将钱财与尊严挂钩 /154
有理想，但不理想化 /156
踏踏实实在后面“吃土”，但心里的希望是做“领跑” /157

健康和财富，应该是均衡的 /158
共同把饼做大，向外国企业学习 /159
和同行竞争的第一个本事是会“毛巾拧水” /160
发挥产品技术的优势 /161
市场开拓和销售渠道管理是联想的特殊能力 /162
抢在对手前降价 /164
竞争是将精髓与中国实际相结合，形成自己的战略 /165
移动互联网是一场不得不打的仗 /167
在中国生产和销售，民众的支持就像滴灌 /168
吃着碗里的盯着锅里的 /169
扭亏为盈需要从容地解决结构性问题 /170
高新科技是第一生产力；优势在中国 /172
互联网产业应该利用技术推动 /173



第 11 章 资本运作 /175

早期靠利润来滚动发展 /176
创业之初：信誉贷款 /176
通过上市，突破融资瓶颈 /177
一年说 10 次话，就有 10 次兑现的机会 /178
股市策略的核心还是“说到做到” /179
北京联想与香港联想合并 /180
中科院推进联想控股的股权结构调整 /181
以产权调动管理者的积极性 /181
受益于“国有私营” /183
联想，真正的国有民营 /184
到了一定程度的时候，对产权还是有要求 /185
股改：实现新老交替，完善了联想的治理结构 /186
联想电脑与神州数码分拆上市 /188
泛海的加入，更说明了联想是一个全民营的企业 /189
未来要成为像巴菲特或长江实业那样的集团 /190
联想控股以上市为第一步目标 /191



第 12 章 投资战略 /193

电脑是一座山，投资是另一座山 /194
有产业背景的 PE 是有优势的 /195
专业上的帮忙要小心 /196
做企业是在演戏，投资是让人看戏 /197
在注意“价值创造”的同时还要关注“价值实现” /198
风险投资的四个环节：融、选、帮、退 /200
草鞋还要接着穿 /201
投资理念：事为先，人为重 /202

被投资企业团队的考核标准：诚信、事业心与管理能力 /203
投资的企业，都要是巴菲特喜欢的企业 /204
侠客行为带团队，好眼光比什么都重要 /205
国企改制对 PE 是一个很好的机会 /206
投资国企的两件事：继续改造与管理 /207
解决国企所有者缺位，控股后才会投资国企 /208
弘毅投资的退出方式：资本市场上变现；接纳为直属公司 /209
投资企业大环境不好，求助于小环境 /210
PE 的作用是给真老虎插上翅膀 /211
PE 最大的特性就是“无退不入” /212
先让两个公司的领导人交朋友，再决定谁当董事长 /213
投资受欢迎，还因联想品牌 /214
资本与管理者之间有各种情况和矛盾可能产生 /215
“管理者一定要有股份，还要出一定的钱” /216
将公益事业，孵化器与天使投资联动起来 /216



第 13 章 品牌管理 /219

品牌最核心的东西就是诚信 /220
讲求诚信救过联想一命 /221
要有 360 度的口碑 /222
成功的品牌确实可以使企业多方面受益 /223
拐大弯，产生自己的品牌 /224
1994，高举民族工业大旗 /225
老百姓要求用“好货”而不是“国货” /226
让每一个中国家庭都拥有一台电脑 /228
看中的就是 IBM 的品牌 /228
站住脚后，换成自己的牌子 /230
买别人的品牌为的是带动自己的品牌 /231
把做奥运的事情和联想的品牌一起推广 /232



第 14 章 国际化管理 /235

拐大弯：创办香港联想 /236
瞎子背瘸子：优势互补 /237
达到汾酒的质量，但卖二锅头的价 /238
换标，走向国际化 /239
国际化的企业代表着国家的品牌 /240
真正能给国家带来巨大回报和影响的肯定都是国际公司 /240
在国际化方面要有足够的资金储备，并舍得投入 /241
联想国际化缺的是品牌和国际化资产 /242
国际化是必须的，但是需要交学费 /243
将联想的品牌和产品同奥运结合在一起 /244

奥运战略三步走 /246
在美国以止血为现阶段目标 /247
立志把联想办成一家伟大的国际公司 /248
要有一个国际公司的治理结构 /249
中国制造走向国际，有强大的动力和优势 /250
走出去：国际化的两个途径 /251
战略调整：给予中国市场特别的关注 /252



第 15 章 领导者素质与领导力 /255

守正出奇，该出手时就出手 /256
意志品质是最根本的必要条件 /257
一定要把后面没上岸的人拉上去 /258
沟通是企业家的天职 /259
悟性就是要有自知之明 /259
蓄势，为了爆发 /260
要谦虚，不能让“自满”蒙住眼睛 /261
英雄主义情结，就是怀有把事情做大的理想 /262
克服困难，不动摇 /263
有野心，挺好 /264
企业家基因中，意志力最重要 /265
商业环境不成熟时，做企业的艺术成分会多一些 /267
延伸阅读 优秀企业家所有能力合在一起，称为学习能力 /269



第 16 章 自我管理 /271

伟大者在于管理自己 /272
以身作则是说服他人的唯一途径 /273
一个有远大志向的人，一定要特别珍惜自己的信誉 /274
正派地经营，正派地做人 /275
要承受别人难以承受的委屈 /276
只有当你是只鸵鸟的时候，小鸡才会承认你大 /277
要比别人多一点奉献精神 /278
改造自己，让自己更谦和 /279
不长本事的事儿不做 /280
自我总结：优秀管理者必备的能力 /281
自我调整能力是企业家的基本能力 /282

附录：柳传志个人档案 /284

参考文献 /286

后 记 /291