

a mindstyle
business 一种与思想有关

柳传志的管理三要素

柳问

张涛◎著

 浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

柳问

张涛◎著

柳传志的管理三要素



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

柳问：柳传志的管理三要素 / 张涛著；—杭州：浙江人民出版社，2015.1
ISBN 978-7-213-06436-4

I. ①柳… II. ①张… III. ①柳传志—企业管理—经验 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 275957 号

上架指导：企业经营 / 企业管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

柳问：柳传志的管理三要素

作 者：张涛 著

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：（0571）85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：朱丽芳 徐江云

责任校对：朱志萍 朱 妍

印 刷：蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本：720mm × 965 mm 1/16

印 张：21.25

字 数：29.8万

插 页：5

版 次：2015年1月第1版

印 次：2015年1月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-213-06436-4

定 价：59.90元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。



► 1994年，联想集团在香港成功上市。



► 1999年12月3日，柳传志在联想成立15周年大会上讲话。



► 2000年4月，柳传志在誓师大会上向杨元庆、郭为授旗，联想正式分拆。



► 2001年4月，LC同心牌揭幕，联想投资正式成立。

Can America's CEOs
Clean Up Their Act?

40 Under 40
Young and Rich

How to Be Your
Own Hedge Fund

FORTUNE

Bullish On China

PC Maker Legend
Owns the Market.
But Can It Stay
Ahead of Dell?

Plus
China's 100 Largest
Companies

Legend founder
and chairman
Liu Chuanzhi

DISPLAY UNTIL
SEPTEMBER 23, 2002 / NO. 17



Australia	A\$11.00
Belgium	B\$ 7.25
Canada	C\$12.50
China	RMB65
Hong Kong	HK\$70
India	Rs. 165
Indonesia	Rp. 18,000
Japan	¥1,320
Korea	₩ 6,800
Malaysia	RM 18.50
Norway	NOK 95.00
Spain	€ 270
Switzerland	Sfr. 11.50
Taiwan	NT\$ 210
U.S. Admin. fee	US\$ 6.00

www.fortune.com / aol keyword: fortune

► 2002年9月，柳传志登上《财富》杂志封面。



► 2004年12月8日，联想宣布并购IBM全球PC业务。



PC
1985年初，我第一次参加IBM代理会议，^{科技人员不备}
~~第一件我交来的五张~~ ^{科技人员的回答：这是一个}
~~王选种至而学画~~ ^{端坐在最后一排！文章科学。我的第2个}
~~王选种至而学画~~ ^{姓。}
20年后，2004年底我代表联想集团立收购的IBM
全球PC业务的文件上签字，~~王选种至而学画~~ ^{王选种至而学画}
~~王选种至而学画~~ ^{王选种至而学画}

紧呼口号者。也是(个)阶段
两代人梦想的实现,同时
又是新的梦想的开始。

记载着中国改革开放历史的关键时期
~~这些记载着两代人探索的艰辛和~~
~~喜悦和挫折~~ 汗水、~~痛苦~~ 和挫折 在这三十年的历程。

两代股恋人因望断对楼和脚踏之地
于己二十年的说。交收了梦也。

对我们的国家来说，这二十年是承上启下的
 转折~~交通~~的二十年，这二十年承载着造^和造人^和造事；
 易取和难望，挫折和困顿，失败和成功。
 这说的两个方面是辩证统一。

总说以两个字立论是开端。

号将记录在中国历史上的二十岁。

1. 为了解决发电设备少的问题，由青年变为1
成年，成年变为1青年。

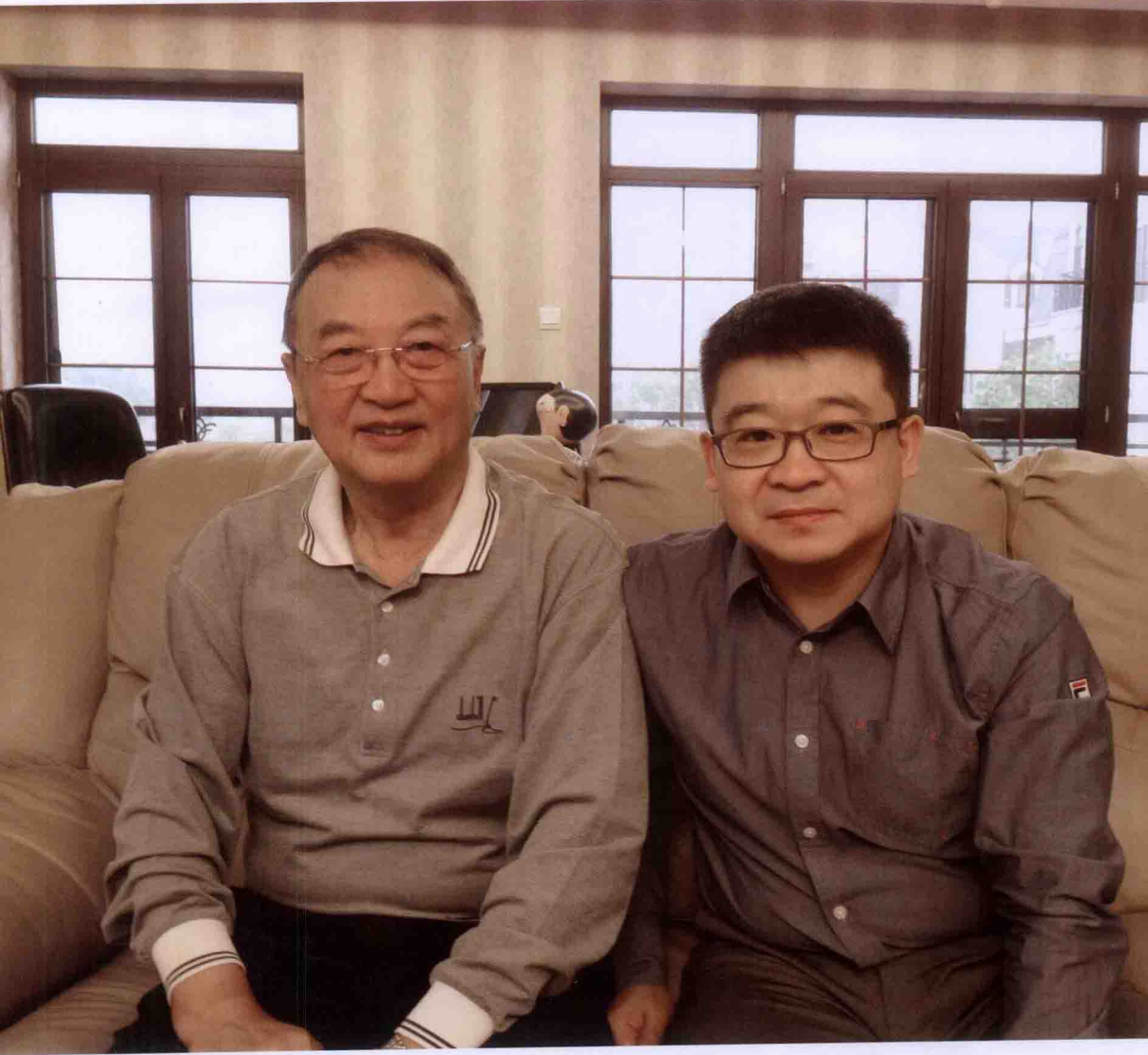
左联想及过这段历史的人，由青年变成了中年，
中年变成了老年，我的生命中的挫折，铸就了
左联的 ^{我的} ~~挫折~~ 而文坛个象联想这阵的



► 柳传志办公室的墙壁上悬挂着“士不可以不弘毅”的牌匾。



► 2014年11月，柳传志与互联网创业者、投资人和学者在西山会谈。



► 2014年10月书稿初成时，作者登门拜会并求教于柳传志先生的合影。

|本书赞誉|

(按姓氏音序排列)

丁世忠

安踏体育用品有限公司董事局主席兼CEO

建立一个伟大而恒久的企业是每一个本土企业的梦想，这么多年办企业的经历让我越来越体会和重视“长跑”的价值。柳传志先生的“管理三要素”是历经实践检验的管理智慧，在这个甚嚣尘上的互联网时代，相信这本书会让一切的浮躁找到真正的立足之本和管理之源。

段钢

北青传媒副总裁

自1992年认识柳传志先生以来，和柳总的每一次见面谈话，都深深地印刻在脑海里，并对我产生了极大的影响。因此我十分羡慕张涛，他有机会在柳总身边工作，耳闻目濡、耳提面命，这对于一个年轻人的成长是一个非常难得的机会。张涛的这本书无疑也是值得期待的。

龚宇

爱奇艺创始人兼 CEO

互联网的创新性让我们取得了一些成就，但未来也面临很多挑战。我始终认为互联网只是提升生产率的工具，让用户享受最大的利益，才是核心。对于企业而言，无论什么模式，要取得成功，归根结底都要回到两个根本：是否真正尊重商业活动中的“人”，是否以“价值观”来驱动企业的商业链条。这正是《柳问》一书今天的真正价值。

何刚

《财经》杂志执行主编，《哈佛商业评论》中文版主编

柳传志打造的联想，无疑是中国最具市场价值和国际影响力的成功企业之一。全面总结柳传志的商业实践和管理思想，对中国企业界至关重要，也是外界解读中国特色商业文明的关键样本。柳传志的智慧、胆识及商业伦理均可圈可点，他以人为本的管理洞察更是历久弥新。感谢张涛给了我们一个惊喜，研究老柳的管理思想终于有了必读书。

何力

界面新闻网联合创始人

当人们在谈论风与猪的时候，我们谈些什么？认识张涛很多年，他的这本书再次提醒我们，当一个个趋势席卷而来的时候，万有引力并未消失。

黄翔

IDG（中国）常务副总裁，《财富》（中文版）前主编

柳老是我们这个时代的管理大师，领会他的思想精髓并不容易。张涛先生跟随柳总八年，是许多大事的亲历者，了解特定的语境，也熟悉柳总极富个人特色的表述。联想之后，张涛先生有骄人的实战业绩，再加上传媒背景的叙事训练，这一切，让他成为柳老思想最合适的解读读者。

胡泳

北京大学新闻与传播学院教授

很多人看袁联想的理由——都互联网时代了，你还搬弄PC时代的老经，来谈对网络企业的管理？其实，对柳传志所谓的“管理三要素”完全没有必要在这个层面谈，因为它事关信仰，而信仰是无需争辩的。这种信仰就是，你是否相信，做企业，总有一些东西是神圣、永恒和可持续的。

李岷

虎嗅网创始人

我以为我对联想很熟悉了，但看了这本书的主要内容后，联想与柳传志在我眼前摇身成了陌生的熟人，让我忍不住再一次打量、琢磨。这是一次新的学习，这种感觉真好。感谢张涛。只有一个对联想与老柳熟悉到骨子里，同时又对中国企业管理状况认识到灵魂里的企业人，才能编写出史实细节如此深入独家且细腻、逻辑论断如此清晰且令人信服的内容来。

刘东华

正和岛创始人，中国企业家俱乐部创始人

“内圣外王”是中国人自古以来至高无上的追求。窃以为，今年70岁的柳传志用他带领团队缔造的30岁的联想、用他全部的人生修炼，一直在无限接近“内圣外王”的最高境界，在整个中国商界几乎没有出乎其右者。张涛作为在柳总身边成长起来又出去闯荡多年的一位兄弟，为什么会潜下心来推出一部《柳问》，在这个时候带我们重温柳传志的“管理三要素”？相信这本书就像一张藏宝图，一定能够帮助我们找到诸多企业管理的至宝和人生修炼的真谛，并进而帮助我们发现某些生命之所以不朽的秘密。

刘书

凤凰新媒体副总裁

我之所以推荐《柳问》，是由于作者张涛曾长时间就职于联想。对于联想来说，他是曾于画面之中行走，又退出画面看画的人。今天看联想“管理三要素”，建班子定战略带队伍，朴素有效，并不新鲜。而于时世皆懵懂混沌的多年前，它让企业有了一种明确的规则和秩序，我认为不仅对联想，对一个时代，都有巨大贡献。即使在今时个性绽放的互联网时代，秩序仍是做稳做大做强之根基，仍是美。

林楚方

知名媒体人

他——柳传志，喜欢别人叫他“柳老头”，不喜欢被叫“柳总”；他喜欢了解新事物，不喜欢墨守成规；他喜欢“慢半拍”，不喜欢太激进；他喜欢说服别人，不喜欢教育别人；他喜欢平等交流，不喜欢居高临下；他喜欢移动革命，不喜欢为革命而革命。他是很多企业家的“男神”，但不会把别人神化他当回事，他有很多优秀品质，包括没大没小地和比他小二三十岁的人“吵架”……说他的思维过时了，打死我都不信。

牛文文

创业家杂志社社长，黑马学院院长

一个公司一旦到了一定量级的时候，轻公司就不行了，一定是重公司，重度运营。而在重度运营的时代，大家永远不要有“速胜”的打算。这个时候拼的正是柳传志先生一再强调的“管理三要素”。对于每一个创业者来说，这都是必须补上的一堂必修课，《柳问》正是一本必读书。

王利芬

优米网创始人、CEO

今天创业者所处的时代是最好的时代，又是最坏的时代。好时代也

好，坏时代也罢，创业者要建造一个组织带领一批人谋生计求发展这一点是不会变的；找好弘毅过的同道人，选好自己走的路，带好一支走长路的队伍，这三点是我们创业中躬身前行时，永远都不要丢掉的。

杨谷

光明网总编辑

疾风知劲草。这一轮席卷全球的金融风暴刮来，一批曾经很风光的垄断型巨无霸企业露出了底裤，一些敢打敢拼的新锐企业也像中了“悲酥清风”一样酸软无力，而此时，柳传志所缔造的联想系屹立如山。本书作者曾经在柳传志身边多年，在经历了多个企业高管岗位后，来写这本阐释柳传志管理方法的书，我相信，受益的绝不仅仅是一般的企业，一些现在很成功的互联网公司也可以从中找到治病的解药。

于扬

易观国际 CEO

在今天这样一个互联网化的时代，互联网无与伦比的覆盖和分发能力，秒级响应的速度以及放大器般强回馈的力量，让我们的生活、工作乃至生存的方式都极速地变化着，似乎变化成为了唯一不变的真理。但从一个更长的时间刻度看，互联网就会像人类历史上所有伟大的发明一样，铅华洗净，成为人们最终司空见惯并习以为常的基础生活要素和生产工具。人们会发现，在万千变化中有一种追求是稳定而恒久弥新的，这就是人类对我们从哪里来，到何处去的探寻。同样，对于企业来说，从哪里来，到何处去也是一个终极不变的追求，而这样的追求背后一定存在着不随时间变化而变化的规则、律法和立场的基本要义，时代的进步和变化并没有剥夺这些要义的存在基础，而是需要对要义的空筐结构赋予时代的皮肤，《柳问》一书对这些不变的要义应该赋予什么样的皮肤进行了不错的解读，推荐给各位互联网焦虑中的企业家们研读。

张力奋

英国金融时报副主编，FT 中文网总编辑

《柳问》，是张涛博士对柳传志先生管理思想的近身观察。作者在联想集团工作八年，曾任柳总助理。柳传志的“管理三要素”，九个字：“建班子、定战略、带队伍。”听似常理，语不惊人，正是他塑造“联想”的智慧结晶。当下的中国商界极易陷入短视与投机。张涛的《柳问》问得及时，披露了柳总“跑长跑”的心路志向，以保基业长青、不败。