

柳传志说： 我为什么这样带队伍

席圣文◎著

中国商业出版社

柳传志说： 我为什么这样带队伍

席圣文◎著



中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

柳传志说：我为什么这样带队伍/席圣文著.——

北京：中国商业出版社，2017.5

ISBN 978-7-5044-9735-2

I. ①柳… II. ①席… 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 (2017) 第 040214 号

责任编辑：王彦

中国商业出版社出版发行

010-63033100 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店经销

河北省玉田县昊达印刷有限公司

* * * * *

710 毫米×1000 毫米 1/16 开 15印张 176千字

2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

定价：39.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)



preface

前言

提到中国企业以及中国商业，柳传志及其创立的联想都是不容忽视的。1984年，已经在中科院研究所做了十三年研究的柳传志，毅然决然地决定走出去开创一片新的天地。当时，柳传志已到了不惑之年，从精力和经验上说，创业对他都是一种挑战。但就是在这种根本没有任何市场经验的情况下，柳传志带着科研所支持他的20万元，和十几个同事一起开始了商海遨游。随后更是通过十几年的发展，让联想不仅成为了中国的巨型企业，更成为了世界最大的个人电脑销售商。可以说，从柳传志创业的第一天到现在，他所经历的每一件事都值得我们思考，每一个经验教训也都值得我们学习、借鉴。

第一，柳传志和联想的品牌意识。联想公司刚进入个人电脑行业的时候，中关村个人电脑行业就已经有了蓬勃的发展。但是，当时中关村大部分商家都在做组装或分销业务。所谓的“组装”和现在的“攒机”一样，只是按照客户对于配置的要求，将不同性能的电脑组件组装在一起。而分销业务则是指从生产厂家那里买来个人电脑，再以中间商的身份把机器卖给个人用户。这两个业务在当时都有一定的劣势，比如组装业务，当时因为系统、软件等的兼容性问题，组装后的

电脑很容易出现蓝屏、死机等故障，很多个人电脑行家都对这些问题困惑不已，普通用户对组装电脑的稳定性更是一点都不看好。而分销业务的劣势包括三个方面：一是主要利润都被厂家分走了，分销商能够获得的利润少；二是分销商本身也分等级，每一等级的销售区域大小不同，从厂家拿货的价钱也不一样，而提升等级需要花费很大的精力和时间；三是分销体制对于厂家的依赖性太强，分销商的命脉一直握在厂家手里。也正是因为看到了这些劣势，柳传志才提出了品牌建设，试图通过建立自己的品牌，一点一点地缩短与世界级品牌的差距，从而让联想的名声响彻全国乃至全世界。

第二，联想的团队建设。团队一直是企业的核心，一个企业或许什么都能缺，但唯独不能缺团队。缺少设备，可以购买；缺少技术，可以专门研发；缺少资金，可以靠融资解决。但如果缺少了团队，那么，即便资源再丰富，企业也无法运作起来。而团队并不是人才的简单聚集，而是人才与人才的完美协作的产物。可以说，团队建设就如同组建足球队，是一个十分考验领导艺术的事情。世界顶级的足球教练不好找，世界顶级的企业管理者更是稀缺。柳传志为了维持团队的和谐，特别立下一个“子女不得进入联想”的规矩，这就使联想团队摆脱了很多家族企业的困扰。而后来联想的成功，则正表明柳传志掌握了一系列的团队建设技巧，打造了一个近乎完善的团队。

第三，柳传志的用人经验。联想一直奉行“人才第一”的原则，最开始的内行管理内行以及壮大之后对人才招聘和培训的大笔投资都体现了这个原则。人才是团队的基础，更是维持团队生机的新鲜血液。为了吸引人才，联想公司不仅在各大高校广泛开展宣传活动，还给他们提供了良好的待遇和完备的职业生涯规划，努力使进入联想公司的每一个人都能够获得提高自己业务水平的机会。而且，除了注重技术、

技能方面的培训以外，联想公司更注重员工尤其是领导者的道德修养。柳传志曾经说过：“联想集团从来不会让道德低下的人担任领导职务。”联想公司是一个巨型企业，工人数量、工厂数量以及团队数量的庞大，决定了联想公司的监督必然会存在死角，那么，如何让员工不在这些监督死角里徇私舞弊呢？这就需要一个优秀领导的智慧了。由领导带领个人，让每一个团队成员都在领导的出色引领下变得优秀，这就是联想的用人之道。

第四，联想的自我管理。基于联想以领导带动员工的管理方式，团队领导的素质以及优秀程度就成了能否有效带动团队的关键。针对这个问题，联想突出了团队领导的自我管理要求。为了让团队领导做好自我管理，联想提出了“责任心、上进心、事业心”的理念：通过对责任心的培养，让公司各个层级的领导者都能够认识到自己的责任，从而对团队成员负责，对公司负责；上进心的提出，让整个联想公司获得了不断前进、时刻走在行业前端的动力，只有每个领导做出表率，不断地学习技术、提高能力，每个团队成员才能认识到与时俱进的必要性；而事业心使团队领导统一了愿景，让他们有了承担责任、不断进取的动力，然后通过他们的身体力行，让团队成员看到未来的前景——只有让团队的每一个成员都认识到他们事业的光明未来，他们才能够心甘情愿地为联想的宏伟战略贡献力量。

第五，联想的经营理念 and 资本运作。联想的经营理念一直都超前行一步甚至几步：当中国个人电脑都在做代销、组装的时候，联想开始发展自己的品牌；当所有企业意识到品牌的重要性时，联想又开始注重售后服务和顾客体验；当别的公司开始注重顾客体验时，联想则在布局周边产品，期望建立有效的商业生态圈，从而形成一个完美的体系。正是联想这种步步领先的经营理念，以及以这种理念为指导

的资本运作方式，让联想成为了行业的领导者。

联想公司以及柳传志独到的品牌意识、团队理念、用人哲学、自我管理和经营运作，形成了联想独特的企业文化，让每一个进入联想的人都能够以联想为荣，以自己的工作为荣，从而推动联想公司的不断发展。

contents

目 录

第一章

关键时刻,柳传志说了什么做了什么

——柳传志的九字真经

1. 柳传志管理三要素:建班子,定战略,带队伍 002
2. 柳传志告诫:企业要学会“从蒙着打到瞄着打” 011
3. 掀起“全民液晶风暴”——联想走出最大的一步 016
4. 让联想迅速扭亏的隐性力量究竟是什么 020
5. 管理者要显示的是实力,而不仅仅是勇气 024
6. 奥运大练兵:联想成为奥运顶级赞助商 027

第二章

领军人物为何认为品牌是信誉的积累

——柳传志的品牌经

1. 联想如何让客户感觉到信誉至上 036
2. 卖产品,更要卖品牌 040
3. 品牌延伸:联想的国际化道路 044
4. 品牌信誉度是由客户积累起来的 047
5. 联想品牌的国际化道路任重道远 051

第三章

一把手是把“珍珠”穿起来的“线”

——柳传志的班子经

1. 柳传志为什么说建班子就是建堡垒 056
2. 管理就像房屋结构,有屋顶、围墙与地基 060
3. 建班子:让核心领导建立牢固的事业心 063
4. 班子的作用在于加强企业的凝聚力 068

第四章

柳传志为何选人要看“后脑勺”

——柳传志的选人经

1. 柳传志:在赛马的时候寻求千里马 072
2. 联想如何把科学家“捣鼓”成 CEO 075
3. 柳传志的用人心得:既要会做事,也要会做人 080

第五章

伟大的 CEO 在于管理好自己

——柳传志的自我管理

1. 管理好自己,才能领导别人 085
2. 以身作则是促使下属“甩开膀子”工作的关键 088
3. 领导力的升华在于良好的信誉 090
4. 联想三要素:人、企业、产权 094
5. 提升自我 ——成为一名广受尊敬的企业领导者 ... 096

第六章

柳传志的资本运作玄机

——柳传志的经营之道

1. 好的投资就是开笼子放老虎 099
2. 柳传志箴言:好企业不怕被做空 103
3. 联想出售的不仅是商品,还有优质的服务 107
4. 捕食战略——最有效的经营之道 110
5. 最具有独到见解的营销战略 113

第七章

让所有员工都站在同一起跑线上

——柳传志的企业制度经

1. 持续完善激励制度是实现高效管理的“杀手锏” 118
2. 提高工作效率的途径:对员工进行精细化管理
..... 121
3. 像军人一样要求自己,像军队一样管理企业 125
4. 不搞特殊化——让员工都站在同一起跑线上
..... 128
5. 制度和人文环境——两手抓,两手都要硬 130

第八章

管理好企业的无形资产

——柳传志的企业文化经

1. 企业需要“硬”制度,更需要“软”管理 135
2. 以德服人:树立以人为本的企业精神 137
3. 学会分享,提升企业凝聚力 139
4. 兵商文化:实现高效管理从培养员工的铁血精神开始
..... 142
5. 树立主人翁意识,让每一位员工都站在“舞台”最中央
..... 145
6. 让每一位联想人都成为一块垫脚的砖头 148
7. 联想精神:让每一名员工都成为“管理者” 150

第九章

集中精力把一件事先做好

——柳传志的创业经

1. 不要跟风,选择自己熟悉的行业去创业 154
2. 不敢冒险,就不要创业 156
3. 不要在乎选择哪条道路,关键是坚持走下去 160
4. 成功的秘诀:集中精力把一件事做好 162

第十章

好的执行力是一把劈山的利斧

——柳传志的落实经

1. 没有完美的制度,只有完美的执行 165
2. 如何提高企业的执行力 168
3. 奖罚分明是提升执行力的有力保障 171

第十一章

让平凡的人做出不平凡的事

——柳传志的人才经

1. 人才和技巧并举,打造最佳产品和服务 175
2. 企业发展就是不断招揽、培训和造就人才的过程 ... 179
3. 联想人才标准:培养德才兼备的员工 184
4. 让平凡的员工做出不平凡的业绩 187

第十二章

同舟共济海让路

——柳传志的团队经

1. 建班子就像和面,揉得越久越结实 192
2. 团队精神是打硬仗取得胜利的最有力保障 195
3. 使命感是打造卓越团队的第一要素 198
4. 解决优秀团队中的“短板效应” 201
5. 团队的凝聚力是企业发展的根本 203

第十三章

管理企业就是对人的管理

——柳传志的管理经

1. 透明化是避免管理失效的最有效方法 207
2. 要想管理好企业,就必须先做到自我管理 212
3. 管理者要学会适度放权 215
4. 管理的最大挑战:企业能否善待员工 219
5. 实现高效管理就是把复杂问题简单化 221
6. 管理者不要墨守成规,要敢于突破思维定式 224



第一章

关键时刻， 柳传志说了什么做了什么 ——柳传志的九字真经

在柳传志看来，一个企业在成长与发展的过程中，如果能够制定出好的战略，并在这种企业发展战略的指导下，搭建好班子并带好队伍，那么企业自然能够得到长足的发展。而联想企业实际上也是按照柳传志以此为基础总结出来的管理三要素“建班子、定战略、带队伍”去执行的。然而，柳传志认为，仅仅做到了这些还不够，要想成为一名优秀的管理者，除了具备这一能力之外，还要看在企业发展的关键时刻，企业的管理者是如何决策的。联想在发展过程中就曾经出现过很多“关键时刻”，而在每一个关键时刻，柳传志都做出了很多重要的决策，这些决策在事后看来都是联想不断发展和壮大的关键。



柳传志说：

我为什么这样带队伍

1. 柳传志管理三要素：建班子，定战略，带队伍

一直以来，柳传志都是中国公认的极最具影响力的企业领导者之一。20 世纪 80 年代，柳传志带领中国科学院的十名同事，用 20 万元的启动资金创建了一家名为“北京计算机新技术发展公司”的企业。当时，这家企业的办公面积仅有 12 平方米，而且各方面的技术都不成熟，谁也不会想到，近三十年之后，这家小小的企业竟然在柳传志的领导下发展成为全球第一大 PC 企业。那么，柳传志究竟是怎样取得如此成绩的呢？或者说，他经营企业有什么奥秘呢？

其实，联想在创业初期并不是一帆风顺的，尤其在资金方面，更是捉襟见肘。虽然联想的创业资金有 20 万元，这在当时是不小的一笔钱，能买不少鸡蛋、猪肉等生活必需品，然而，对于柳传志创建的企业来说，这笔钱只能买 3 台电脑——当时一台电脑的价格就高达 7 万元人民币，所以，对于这 20 万元的启动资金，柳传志必须慎之又慎。但不幸的是，在当时资金如此紧张的情况下，柳传志的企业还被骗了 14 万元。

然而，柳传志并没有被这雪上加霜的境遇打垮，他更加谨慎，并充分发挥出自己作为联想领路人的才能，带领联想企业继续前进。期间，柳传志总结出了九字真经，即“建班子，定战略，带队伍”。在他看来，联想能够走到今天，和他掌握的“建班子，定战略，带队伍”这三个管理要素有着非常大的关系。那么，具体而言，“建班子，定战

略，带队伍”的具体内容是什么呢？

对于建班子，柳传志表示，一家企业要想走得长远，仅靠领导者一个人的力量是远远不够的，还需要建立一个极其优秀、行动迅速的班子，这样才能群策群力，使得企业逐步实现目标。

具体而言，建班子这一管理要素的内容主要包括：确认企业一把手作为这个领导班子的核心，而作为一把手，应该明确自己的责任以及应该如何对待这个班子中的其他成员；当班子中的其他成员超额完成任务时，一把手应该如何做；当班子中的其他成员没有按时完成任务时，一把手又应该如何做；如何对班子内的成员进行考核。如果没有一个优秀的、有战斗力的班子，管理的另外两个要素也是无法继续进行下去的。尤其是作为拥有一个强势品牌企业的一把手，更要明白搭建一个有战斗力的班子是一切企业管理的基础。

通常情况下，建班子会遇到以下三个难题。

第一，当班子内的成员不合格时，作为企业的一把手，应该怎样调整？

许多企业领导者都认为这个问题比较棘手，他们发现有些员工虽然很有能力，但是在德行方面有偏差，甚至为了自己的一点私利而置企业的利益于不顾；还有一些员工虽然德行很好，时刻将企业的利益放在第一位，但是他们的能力却达不到公司的标准。对此，柳传志表示，要想圆满地解决这一棘手问题，领导者一定要做到以下两点：

(1) 企业在建班子时，一定要把“德行”作为选择班子成员的第一考核标准，这有利于避免班子内成员为了一点私利而不顾企业整体利益的现象。柳传志认为，企业在逐步发展壮大过程中，一定会对班子成员进行一些调整，而如果调整班子内成员的时候，仅仅看重成员的能力而忽略了德行操守，那么，即使当时没有出现什么问题，在之后的运行中也必定会遇到大的麻烦。因此，如果班子成员能够做到



柳传志说：

我为什么这样带队伍

德才兼备，那自然令人欣慰，但若是鱼和熊掌不可兼得，企业领导者务必把“德”作为选择班子成员的第一考核要素。

(2) 企业班子进行内部调整时，领导者要有话直说、有话明说。柳传志表示，当班子内成员的考核不达标时，作为企业的一把手，领导者一定要明确指出，不管是当众说还是私下说，都一定要把话说通透。至于选择哪一种方式，则要根据班子成员的性格来定。如果班子成员的自尊心很强，性格内敛，抗挫折能力差，那么企业领导者最好关起门来，和班子成员谈谈心，并在谈心的过程中将这件事明确告诉他。而如果班子成员的性格外向，说话直接，那么领导者也可以当众将这件事说出来。

柳传志还表示，一些企业在调整领导班子时把话说得含糊不清，他就曾经在一个企业亲眼看到过这种情况。当时，企业的一把手在大会上对一个部门主管说：“虽然你做得不错，能力也很强，但是，公司的另外一个地方更加需要你。”说完，就借这次机会将该部门主管调离了原来的工作岗位，并下放到其他部门。虽然这个被调离的主管在大会上并没有对领导的安排表示任何不满，但是散会后，他跑到一家酒吧喝得酩酊大醉，并吐露了自己的心声。柳传志认为，这个被调离的主管之所以如此生气，主要原因就是企业的一把手没有把实质原因放到台面上讲。所以，企业领导者一定要注意这一点，在调整领导班子时，一定要将话放在桌面上说。

第二点，当领导班子成员发生分歧时，应该如何做？企业中经常会出现这种情形：对于同一个问题，很多骨干员工会有不同的想法，这时，企业的领导者就很难抉择。柳传志表示，这种问题不难解决，只要抓住问题的根源，一点一点地剖析，就能很容易找到解决问题的关键。

联想公司在解决认股权证问题时就遇到过这样的问题。当时，由