



TONGREN  
商界领袖  
财富经典

看油画的时候，退到更远的距离，才能看明白。离得很近，黑和白是什么意思都分不清。退得远点，就能明白黑是为了衬托白；再远点，才能知道整幅画的意思。打这个比喻是为了时时提醒我们牢记目标，不至于做着做着就做糊涂了。

——柳传志

## 解读柳传志的经营秘密与财富观念

# 柳传志 财富启示

大环境改造不了，你就努力去改造小环境。小环境还是改造不了，你就好好去适应环境，等待改造的机会。

——柳传志

商智 编著



中国致公出版社

解读柳传志的经营秘密与财富观念

# 柳传志

## 财富启示



中国致公出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志财富启示：解读柳传志的经营秘密与财富观念 / 商智编著. —北京：中国致公出版社，2011.1  
ISBN 978-7-80179-981-4

I. ①柳… II. ①商… III. ①柳传志 - 生平事迹②电子计算机工业 - 工业企业管理 - 经验 - 中国IV.  
①K825.38②F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 205811 号

---

### 柳传志财富启示：解读柳传志的经营秘密与财富观念

编 著：商 智

责任编辑：刘 秦

出版发行：中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543  
邮编 100120)

经 销：全国新华书店

印 刷：北京洛平龙业印刷有限责任公司

开 本：700×1000mm 1/16 开

印 张：17.5

字 数：210 千字

版 次：2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

印 数：10000 册

ISBN 978-7-80179-981-4

定 价：29.80 元

---

版权所有 翻印必究

---

# 前言



2009年2月5日，一个“重磅新闻”在商界中炸开了：“号称中国IT教父的柳传志重新担任联想集团董事局主席。”究其原因，“联想”是柳传志一手创办起来的企业，这对于40岁才开始创业的柳传志来说，联想比他的生命还要更重要。

青少年时代的柳传志人很聪明，但又很调皮，这个时候的他是简单而又平凡的。家庭的熏陶使他继承了父亲身上优秀的品格，他曾经梦想成为一名飞行员，但命运之神似乎与他开了一个玩笑，最终他的梦想被突如其来的变故打成了碎片。正所谓“上天关闭了你的一扇门，一定会为你开启另一扇窗”。虽然沉重的打击埋葬了他的梦想，但柳传志突破重重困难成为高考试场中一匹披荆斩棘的“黑马”。

历史在推进，而此时间的青涩少年也在不知不觉中一步步地实现着自己的梦想……

联想集团的成就尽人皆知，柳传志的功绩也在广为传诵。20余年的奋斗，弹指之间，世界对于“联想”这个名字，似乎早已植入了每个人的心中。而柳传志的实际行动也成为了联想人学习的楷模。可以说，是柳传志成就了联想集团，但是面对业界的同仁，柳传志总是谦逊地说，是联想成就了他的抱负。如果没有联想，柳传志就失去了一个施展拳脚的舞台。从某种意义上来说，联想的成就，就是柳传志20多年来的成



就，是柳传志睿智的领导与经营风格的成功。

柳传志无疑是中国高科技创业史上的传奇式英雄，他用联想创造了一个中国企业的传奇历程。从最初的 11 个科研人员加上 20 万元人民币的启动资金，发展成为今天享誉国际的名企，无不展示了联想集团惊人的发展。同时，也说明了柳传志的睿智管理。

他 40 岁开始创业，用 20 年时间实现了一个成功企业家的创业传奇。这个传奇的意义本身，不仅仅在于他领导着联想由一家小公司成长为中国最大的跨国企业集团，更重要的是，他的传奇故事对许多立志于创业的年轻人来说，是一种激励。让创业青年都可以怀有“如果我足够地努力，也可以像柳传志那样成功”这样一个希望，为自己的事业去奋斗、去拼搏。

那么，柳传志是如何缔造联想集团的呢？他何以在 20 世纪 80 年代将联想逐渐地做强做大？这个问题促使我们去探索柳传志、去探索联想集团，去探索中国的经济社会……

从这个角度出发，本书从柳传志的团队构建、领导魅力、战略制定、管理方法、人才培养和投资与资本运营、企业文化、社会责任、成功之道等诸多方面来展现柳传志的睿智之举，深度追踪和真实地还原了柳传志的“联想生活”。希望读者能够从中领略到联想集团在发展的过程中，柳传志他那独特的管理思维和成功哲学，这些成功经验无论是对做人还是经商都会大有裨益。

编著者

# 目 录



## 第一章

### 本色柳传志

1. 聪明的小神童 /003
2. 青涩少年的坎坷求学路 /005
3. 青春多磨难 /007
4. 光环笼罩着的英雄人物 /009
5. 给年轻人一个舞台 /013
6. 延伸阅读：曾经梦想当飞行员的中国 IT 企业“教父” /017

## 第二章

### 联想传奇的创业之路

1. 初生的联想 /021
2. 经历挫折找出路 /024
3. 联想不做改革的牺牲品 /027
4. 一波三折的“上市”之路 /030
5. 曲折的海外发展之路 /032



- 6. 联想的新生力军 /035
- 7. 延伸阅读：柳传志反思自己的创业之路 /037

## 第三章

### 独特的管理理念

- 1. 伟大者在于管理自己 /041
- 2. 管理三件论 /044
- 3. 入模子的“爬坡”理论 /048
- 4. 建班子、定战略、带队伍 /051
- 5. 只讲制度，不讲人情 /055
- 6. 聚拢人才的“项链理论” /057
- 7. 军事化执行 /059
- 8. “中体西用”的企业管理理念 /062

## 第四章

### 企业文化引领前进的方向

- 1. 文化是一股灵动的魂 /067
- 2. 企业文化是无声的命令 /070
- 3. 发动机文化 /072
- 4. 亲情文化要让位于企业利益 /074
- 5. 以信为本 /076
- 6. 与企业同行为企业奉献 /079



7. 大船文化：为员工提供发展的舞台 /081

8. 传承家族式使命的企业文化 /083

## 第五章

### 走向国际化的联想品牌

1. 诚信是品牌的基础 /089

2. 品牌是企业信誉的长期积累 /092

3. 依靠品牌，成就企业出路 /094

4. 换标：传奇 + 创新 /096

5. 跳出去，与“洋品牌”一决高下 /098

6. 去 IBM 化，维系自己的品牌 /101

7. 在与海外同行的竞争中茁壮成长 /103

8. 发挥本土优势 /106

9. 鲤鱼跳龙门 /108

10. 延伸阅读：联想以品牌形式进入国际化的得与失 /110

## 第六章

### 有效的决策部署

1. 今天的选择，决定着公司未来的命运 /119

2. 战略要根据行业变化进行调整 /121

3. “贸工技”战略 /123

4. 多元化之后的选择 /125



5. 传统行业的发展空间 /128
6. 进攻是最好的防守 /130
7. 宁可不做，不可做错 /132
8. 勇于对诱惑说“NO”字 /135
9. 延伸阅读：整合之路，势在必行 /137

## 第七章

### 投资行业的弄潮者

1. 转身成为投资家 /145
2. PE 投资要有所为，有所不为 /147
3. 事为先，人为重 /150
4. 复制联想智慧 /152
5. 坚持价值创造 /154
6. 延伸阅读：中国的巴菲特，打造“联想系”投资控股 /156

## 第八章

### 鼓励企业前进的领导魅力

1. 立意高远求发展 /163
2. 创新，把不可能变成为可能 /165
3. 做一个弱势的董事长 /167
4. 让股权成为激励团队奋斗的杠杆 /169
5. 心怀坦荡，站得更高，做得更多 /171



## 第九章

### 产业报国

1. 联想的国有民营道路 /175
2. 爱国不是一句口号 /178
3. 社会责任 /181
4. 投资为报国 /184
5. 谁栽树，谁乘凉 /187
6. 写给百年后的人们的信 /189
7. 延伸阅读：柳传志对联想做出的成绩 /191

## 第十章

### 企业“教父”

1. 父亲的影响 /195
2. 多重角色的人生历程 /198
3. 成功需要妥协 /201
4. 率先圆梦世界 500 强 /204
5. 15 年后，把炮艇变成航空母舰 /206
6. 成为国际上的金字招牌 /208
7. CEO 成功学 /209
8. 延伸阅读：怀念父亲：我们的每一个铜板都干净、清白 /214



## 第十一章

### 联想梦想：我要飞得更高

1. “联想就是我的命” /219
  2. 联想狂飙：风景这边独好 /222
  3. 做世界 500 强的辉煌 /224
  4. 做长久的企业 /226
  5. 应对国际化 /228
  6. 金融控股 /232
  7. TOP 计划 /234
  8. 新联想——梦想的结合 /237
  9. 再造辉煌 /240
  10. 进军地产业与子公司的合作 /244
  11. 延伸阅读：天外有天，人外有人 /248
  12. 附录：柳传志个人档案 /251
- 主要参考文献** /253



## 第一章

### 本色柳传志

柳传志，集万千荣誉于一身的风云人物。1995年，被评为全国劳动模范；1997年，当选为全国工商联副主席；1998年，当选为第九届全国人大代表。2001年1月，在国内被100名权威经济学家、财经记者评选为“CCTV年度经济风云人物”，并两次蝉联《北京青年报》第一、第二届“财富年度人物”及中国企业联合会“2000年最优秀企业家”。2000年1月，被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”；2000年6月，被《商业周刊》评选为“亚洲之星”。历任联想控股有限公司副董事长兼总裁，联想集团非执行董事，联想集团董事局主席，联想投资、融科智地、弘毅投资董事长。

用20万元人民币创业，历经20多年的披肝沥胆、呕心沥血的经营，使联想集团轰动世界，他跌宕起伏的人生，荡气回肠的经历让人赞叹不已。荣誉光环的背后，柳传志又是怎么样一个人呢？





## 1. 聪明的小神童

1944年4月29日，这是一个暮春的季节。此时，上海滩的一户普通家庭里正沉浸在一片喜气洋洋的气氛中，一阵阵欢声笑语从古香古色的落地窗里传出。在这个万物复苏、充满生机的季节中，这个家庭里增添了一个胖乎乎的、十分可爱的小男孩。兴高采烈的父母亲给他取名为柳传志，希望他可以传承柳家先人的意志，光宗耀祖，壮大中华。

柳传志的父亲柳谷书是一位周旋于上海金融界的名流，而且与共产党的关系很密切，也正是因为这一点，美国《商业周刊》杂志曾说柳传志是“衔着红色勺子出生”的人。意思就是说柳传志不仅继承了父亲爱国的意志，而且出身富贵，家庭条件十分优越，这也使得柳传志童年时的生活不需要为生计而发愁。

少年时代的柳传志和所有的孩子一样调皮和捣蛋，可是他从小就非常聪明。每当和伙伴们一起做一些类似于偷瓜、偷菜等调皮捣蛋的事情时，其他伙伴们很可能会落荒而逃，或者被抓住挨训，但是柳传志却从来不会这样。每次他都会开动脑筋，想办法将事情化险为夷。

在他10岁的时候，有一次，他和几个同学一起去郊外的山里游玩。到了山里，孩子们被眼前的美景所吸引，在山坡上不停地疯跑，开心得就像撒欢的小马驹一样。结果，开心的玩耍使他们忘记了时间，不知不觉中，天色已经暗了下去，这时，孩子们才想起要回家的事，便结伴向



## 柳传志财富启示

：解读柳传志的经营秘密与财富观念

山外走去。孩子们在崎岖的山路上摸索着前行，但因为天黑了，来时的路途已经分辨不清了，在大山里转了很久也没有走出去，这让孩子们感到既着急又害怕，有的孩子开始哭起来，有的孩子却抱怨起来，觉得真不应该玩到天黑了才想起来回家。此时，只有柳传志还保持着镇定，他低头看看脚下的小草，在四周围走了走，边走边伸手摸摸周围的树木，接着，又走到大家的跟前说：“大家不要怕，我记得路。”孩子们听了这话，感觉像是看见了希望一般。就这样他凭着记忆，带领着大家从来时的路上走出了大山。

从小记忆力就很好的柳传志，有着超强的记忆能力，尤其是对数字非常敏感。在后来的岁月中，也充分地显露了这一点。在一次同学们的聚会上，为了验证这一点，同学们聚在一起，想考考柳传志。于是，他们就问柳传志能记住多少个同学家里的电话号码，结果他一口气说出了30多个，而且没有一个是错误的，大家都对他佩服不已。

柳传志这种超强的记忆力，和对数字的敏感度，也许得益于他的父亲。由于父亲是名震上海滩的金融家，对数字就十分的敏感，而柳传志也正是继承了父亲的这一点。虽然由于贪玩，而致使柳传志的功课一直都不怎么好，但是他的数学成绩却一直很好，这让伙伴们都很羡慕，同时，这也成为柳传志值得骄傲的资本。

少年时代的柳传志虽然聪明、调皮，然而，他的调皮之中却透着一种简单而朴实的奉献精神。在上中学的时候，有一次学校里要召开家长会，老师希望教室里能摆放一些花，可是那个时候没有钱买那么多，也没有地方可以借。面对这样的情形，柳传志想到家里有很多盆栽的花，是父母亲单位里定期送来的，可以借出来给老师用一用。因为柳传志的父母亲都是有一定级别的干部，所以每当换季的时候，单位里就会给干部大院里的住户送花。于是，柳传志就自告奋勇地把自己家的盆栽花借给学校，这给学校帮了一个大忙。同时，也让幼小的柳传志心中平添了一份自豪和骄傲。



## 2. 青涩少年的坎坷求学路

1949年，柳传志随着父母亲离开了上海，来到了北京，后来就读于第25中学。在当时的中国大地上，军人是非常神圣的，很多青年人都希望成为一名军人。那时候的柳传志也有着自己的当兵梦想，他更愿意做一名军人飞行员。每当想起几年前来家中做客的飞行员哥哥，就感到羡慕不已，从10岁开始，他决心将来一定要成为一名飞行员，要有自己开着飞机翱翔于蓝天的故事。

1961年春天，柳传志上高中三年级。一天，他听说有部队人员要到学校挑选飞行员的消息，就立刻跑到班主任办公室，第一个报了名。经过一轮又一轮的考核，他不负众望，最后成为全校唯一的人选者。所有的体检都合格，就等待着审批，等待着去当飞行员，那个时候的柳传志觉得自己就是世界上最幸福的人，整天都心情舒畅，哼着歌曲去上学。

可是天有不测风云。1961年5月的一天，柳传志像往常一样回到家中，到家后，发现父母亲都板着脸坐在客厅里，柳传志感觉到一定是发生了什么事。当他询问了父母亲后，他得到了一个惊人的消息，柳传志的舅舅被打成了“右派分子”，他的飞行员资格被取消了……听到这个消息后，柳传志沮丧的心情简直无法形容，当时就感觉到天旋地转，虽然父母亲不停地在安慰着柳传志，但是他却什么话都听不进去。他把自己关在屋子里不想出门，突然觉得自己的人生就这样完了。母亲看着儿子整日里沮丧的样子，内心里十分心疼，但是也没有什么办法。



面对这种突如其来的变故，柳传志的父亲也沉默了很长一段时间。在沉默过后，他对儿子说道：“不论你将来做多么了不起的事，或者做多么平凡的事，只要你做一个正直的人，就是我的好儿子。”可能是父亲的这一番话起了作用，从那一天开始，柳传志重新振奋起来，开始准备他的高考复习。就这样，柳传志渡过了他的第一个人生的困境，他意识到虽然现实埋葬了自己的飞行员之梦，但未来新的挑战正等待着他。

高考备战的日子是艰辛的，由于当时已经知道自己通过了飞行员的测试了，所以那段时间里在学习上很放松，现在再捡起书本来复习，感觉到有些吃紧，经常是看不进书去。有时眼睛盯着书本，心情却静不下来，思绪也总是“抛锚”，总是不能进入正常的学习状态。

为了能让自己静下心来读书，他经常深夜里复习功课，虽然别人早已经进入了梦乡，但是他却还在伏案复习，而且还效仿古人的“头悬梁，锥刺股”，用意志坚持着。过了一段时间，他发现自己能够安心看书了，但是已经习惯了深夜里复习功课，于是便仍然坚持着。

功夫不负有心人，付出总是会有回报。柳传志经过努力拼搏，终于在家人们的期待下考入了大学，成为过独木桥的千军万马中一匹脱颖而出的黑马。面对儿子的录取通知书，父母亲感到很欣慰，但柳传志却激动得一句话也说不出。因为他知道是父母亲的鼓励和支持才使得自己从沉重的打击中走出来，他要好好地感谢自己的父母亲，永远不会忘记父亲对自己说过的那一番话。

1961年9月1日，柳传志成为了西安军事电子工程学院的一名新生。本来是可以在学校里最著名的原子弹和导弹专业的，但因为政治上不够“清白”，只能就读于雷达专业，就这样开始靠近了计算机。但谁也不会想到，正是这样一些细节基础，才铸就了他40岁以后开辟的震撼中国的产业。

在大学中，柳传志接受了军事化的管理和思想教育，虽然生活有点苦涩、单调，但是他却怡然自得。没过多久，柳传志的为人正直、聪明、