

柳传志

赵子仪◎编著

商道真经

SHANGDAO
LIU CHUANZHI ZHENJING



**柳传志教你洞世事、练人情
让你的事业从无到有，从弱到强**

“好的企业就像是一支军队，令旗所到之处三军人人争先，个个奋勇，退却时阵脚不乱。好比一个斯巴达克方阵。”

“对于农民来说，庄稼收成大、小年是可以理解的，但是把IT企业的业绩也做成了有‘大年’、有‘小年’，那就实在是对不起投资者了。”

“光说不练是假把式，光练不说是傻把式，能说会练是真把式。”

——柳传志



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

赵子仪◎编著



柳传志 商道真经

SHANGDAO
LIU CHUANZHI ZHENJING



新世界出版社
NEW WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志商道真经 / 赵子仪编著. —北京: 新世界出版社,
2010.12

ISBN 978-7-5104-1307-0

I. ①柳… II. ①赵… 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 (2010) 第 195447 号

柳传志商道真经

作 者: 赵子仪

责任编辑: 陈晓云

责任印制: 李一鸣 黄厚清

出版发行: 新世界出版社

社 址: 北京西城区百万庄大街 24 号 (100037)

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

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

本社中文网址: <http://www.nwp.cn>

本社英文网址: <http://www.newworld-press.com>

版权部电话: +8610 6899 6306

版权部电子信箱: frank@nwp.com.cn

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 710×1000 1/16

字 数: 300 千字 印 张: 20.5

版 次: 2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5104-1307-0

定 价: 39.80 元

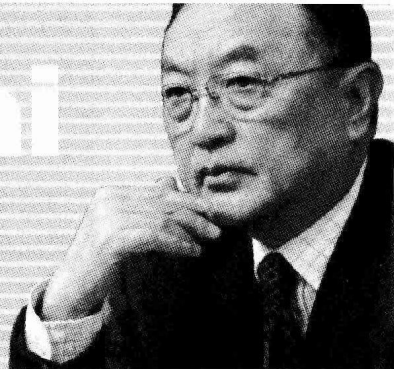
版权所有, 侵权必究

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

Liuchuanzhi

目录 Contents



前 言/2

第一章 > 偏执也是对目标的执著——柳传志论创业之道 / 001

- 我是自己非改行不可 / 002
- 偏执也是对目标的执著 / 004
- “国有民营”的金字招牌 / 006
- 瞄准一个明确的目标 / 008
- 立意高，才能长远发展 / 010
- 寻找核心竞争力 / 012
- 因时顺势，自强不息 / 014
- 做别人不想做和不能做的 / 016
- 一招鲜，吃遍天 / 018
- 环境逼着你冒风险 / 021
- 不要老跑在别人后面 / 023
- 要实力，不仅要勇气 / 025
- 高科技企业发展的四道关口 / 027

第二章 > 中国人自己的管理方法——柳传志论企业管理 / 029

- 中国人自己的管理方法 / 030
- “管理三件论”的诞生 / 032
- 从“平底快船”到“大船结构” / 035
- 从“大船结构”到“舰队管理” / 037
- 开会迟到者要严肃罚站 / 039

允许CEO犯小错 / 041
看画，退到更远的距离 / 043
领军人物是核心 / 045
令旗一举，三军能动 / 047
管理就像一个房屋的结构 / 049
只要能爬到山顶就是好方法 / 051
建班子、定战略、带队伍 / 053
一把手是把珍珠串起来的线 / 055

第三章 > 让资本为你打工——柳传志论投资之道 / 057

做投资更像做侠客 / 058
让资本为你打工 / 060
有所为有所不为 / 062
事为先，人为重 / 064
给老虎插上翅膀 / 066
选老虎不选病虎 / 068
总结教训，谨小慎微 / 070
普及联想的经验和教训 / 072
投资要顾及股东利益 / 074
为投资人的长远利益着想 / 077
“穿草鞋”与“穿皮鞋” / 079
房地产是联想发展的必然 / 081
价值创造与价值实现 / 084
金色鲤鱼跃龙门 / 086

第四章 > 把不可能的事变为可能——柳传志论决策执行 / 089

联想的现在与未来 / 090
“抢棒子”战略 / 092
不能“懵着打” / 094
拐大弯，曲线救国 / 097
先立足本土 / 099
改造环境，适应环境 / 101
把不可能的事变为可能 / 103

成功需要妥协 / 105
决策联想的“三手准备” / 107
步步逼近策略 / 109
海外三步曲 / 112
以退为进策略 / 114
“大联想”战略部署 / 116
联想的执行力 / 118
认准方向，坚决执行 / 120
战略一定要正确 / 122
想明白了就要做 / 124
愿意跟着干的站在旗下 / 126
制度一定要执行 / 128
能说会练是真把式 / 130
要做让自己长本事的事 / 132
遵照联想精神办事 / 134

第五章 > 赛马中识别千里马——柳传志论用人之道 / 137

赛马中识别千里马 / 138
请倪光南出山 / 140
教杨元庆学会妥协 / 143
召回“第三少帅”朱立南 / 145
道不同，不相与谋 / 148
让年轻人参与管理 / 150
“入模子”培训 / 152
联想不是“饭碗” / 154
小公司做事，大公司做人 / 156
柳传志的三种人才观 / 158
从“缝鞋垫”到“做西服” / 160
搭班子，建堡垒 / 162
因人设事的中国式智慧 / 164
岗位轮换，培养接班人 / 166
留着他培养新人 / 168
物质激励，衣食无忧 / 170

让员工成为发动机 / 172
善待员工，形成正反馈 / 174
让老园丁有股份 / 176

第六章 > 我们要做百年老字号——柳传志论品牌营销 / 179

人之所弃，我之所欲 / 180
中国互联网的代名词 / 182
把客户效益放在首位 / 184
捆绑式销售，扩大战果 / 186
双营销模式 / 188
进军家电领域 / 191
开发功能操作软件 / 193
掀起“全民液晶风暴” / 195
信誉是品牌的基础 / 198
我们出售的是服务 / 200
我们要做百年老字号 / 202
与洋品牌一较高下 / 204
踏上“因特网之路” / 206
强化联想宣传攻势 / 208

第七章 > 信誉是联想的商标——柳传志论诚信之道 / 211

做一个正直的公民 / 212
我不会对投资者撒谎 / 214
诚信与求实 / 216
信誉是联想的商标 / 218
求实文化，王者之风 / 220
让股东相信我们 / 222
说到做到，赢取信任 / 224
不是100分就是0分 / 226
先做出来再说 / 228
精神财富更重要 / 230
把话放在桌面上说 / 232

第八章 > 以产业报国为己任——柳传志论社会责任 / 235

- 以产业报国为己任 / 236
- 在摸索中前行 / 238
- 传递祥云，凝聚民心 / 240
- 奥运大练兵 / 242
- 民族工业，红旗飘扬 / 244
- 为和谐社会做贡献 / 246
- 中国企业要承担社会责任 / 248
- 创造更多的“联想” / 250

第九章 > 时代在变，文化不变——柳传志论企业文化 / 253

- 企业利益高于亲情文化 / 254
- 没有家族的家族企业 / 256
- 杜绝宗派文化 / 258
- 文化是纽带 / 260
- 谁栽树，谁乘凉 / 262
- 企业文化是无声的命令 / 264
- 文化磨合是企业合并的难题 / 266
- 时代在变，文化不变 / 268
- 规章不到的地方靠文化 / 270
- 变是联想永远不变的主题 / 272
- 把5%的希望变成100%的现实 / 274

第十章 > 联想人不相信眼泪——柳传志论逆境挑战 / 277

- 失误是学习的机会 / 278
- 美尼尔综合症的爆发 / 282
- 挫折是人生经历的一部分 / 284
- 整合南北联想 / 286
- 联想成长的暗礁 / 290
- 联想人不相信眼泪 / 293
- 抚平失败带来的伤痕 / 295
- 下辈子我还要做企业 / 297
- 惊涛骇浪我见过很多次 / 299

别拿长跑当短跑 / 301
自知之明，鸵鸟理论 / 303
看别人怎么摔跟头 / 306
为最坏的情况作准备 / 308
柳传志的幸福指数 / 310
“中国芯”风波 / 312
告别“蓝天梦” / 314

附录：柳传志大事记 / 316

第一章

偏执也是对目标的执著 ——柳传志论创业之道

“偏执也是对目标的执著！我在西安军事电讯工程学院读了5年大学，接受了军队的锻炼。那时每班都有指导员，指导员大都是亲历过战争的军人。我们的指导员曾经给我们讲述辽沈战役中占领制高点的一幕：‘那些战士根本不怕死，一个个往上冲，为达目标不顾一切！’这种一往无前的精神，对我影响很大。”



我是自己非改行不可

柳传志如是说：“我们这个年龄的人，大学毕业正赶上文化大革命，有精力不知道干什么好，想做什么都做不了，心里非常愤懑。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都多么有成就，是领导硬让他们改行，我可不是，我是自己非改行不可。”

精彩解读

1983年，已到不惑之年的柳传志迎来了人生中最不“安分”的时光，用他自己的话讲，“实在憋得不行了”。柳传志觉得，一辈子在中科院做研究无法施展自己真正的抱负和才华，他开始了“静极思动”的思考。

恰好，那时科学院干部局向研究所要人，柳传志就“跳”了出去。不到一年的时间，中科院计算机所开始改革，决定自己创立企业，柳传志觉得这才是自己真正想要的，于是“又赶紧往回蹦”。幸运的是，他真的“蹦”回来了，而且创造了人生的奇迹！

当时，中国正处于改革开放时期，社会上流传着一些诸如“造原子弹不如卖茶叶蛋”的说法。一方面，头脑活络的人开始尝试下海经商，他们在外面接一些私活，一天能多挣几十块钱；另一方面，还留在研究院的研究员们早已军心不稳，对于办企业的事将信将疑，不太情愿把自己的未来寄托在这样没有承诺的事业上，所以采取了观望的态度。只有柳传志态度异常坚决，“我们这个年龄的人，大学毕业正赶上文化大革命，有精力不知道干什么好，想做什么都做不了，心里非常愤懑。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都多么有成就，是领导硬让他们改行，我可不是，我是自己非改行不可。”

1984年11月1日，联想集团的前身——中国科学院计算技术研究所新技术发展公司正式挂牌成立。柳传志和另外10名不“安分”的知识分子在这里开始了人生的新起点。公司刚成立的时候，只拥有中科院计算所投资的20万元资金



和一间20平米的小平房。很明显，这是一家地道的国营企业，柳传志非常清楚，国营企业在很多方面具有民营企业不可比拟的优势，柳传志凭借自己对中国国情的了解，充分发挥自己的优势，用活政策，终于把联想这样一个名不见经传的小企业发展成一个举世瞩目的大企业，从某种意义上说，如果没有创业之初“官办民营”这块金字招牌，就不会有联想的今天。

柳传志不惑之年创业的传奇，不仅仅在于使联想由最初11个人、20万元资金的小公司，逐渐成长为中国最大的计算机公司，更重要的是他对联想发展方向的引导。企业家真正的智慧体现在紧要关头的决断，作为联想的精神领袖，柳传志的领导艺术及个人特性已悄无声息地融入到整个企业体系之中。

智慧小语

四十不惑的年纪让许多渴望自主创业的人在竞争激烈的商海面前望而却步，最终选择观望的态度，甚至沉寂一生。柳传志用他独特而传奇的创业经历激励着每一个心怀梦想的创业青年——认定自己的目标，坚定信念地前行，最终创造人生的奇迹！



偏执也是对目标的执著

柳传志如是说：“偏执也是对目标的执著！我在西安军事电讯工程学院读了5年大学，接受了军队的锻炼。那时每班都有指导员，指导员大都是亲历过战争的军人。我们的指导员曾经给我们讲述辽沈战役中占领制高点的一幕：‘那些战士根本不怕死，一个个往上冲，为达目标不顾一切！’这种一往无前的精神，对我影响很大。”

精彩解读

柳传志1984年下海经商时，适逢科技大会召开，当时科学院在中国处于非常有利的地位，科学家拥有相当高的社会地位，柳传志决定在这个时候下海，显然是放弃了备受尊崇的社会地位和稳定的工资收入，而且顶着巨大的社会压力。对此，柳传志坚定地表示：“偏执也是对目标的执著！我在西安军事电讯工程学院读了5年大学，接受了军队的锻炼。那时每班都有指导员，指导员大都是亲历过战争的军人。我们的指导员曾经给我们讲述辽沈战役中占领制高点的一幕：‘那些战士根本不怕死，一个个往上冲，为达目标不顾一切！’这种一往无前的精神，对我影响很大。”

尽管柳传志怀着如此执著的态度，但是在创业的最初阶段，还是遭受了很多误解，甚至遭遇了很多难堪的境地。1985年，柳传志到一家国企的办公楼，想把自己代理的IBM电脑销售出去，负责接待他的办事员非常不耐烦地问他：“你到底是代表外商还是代表你们自己？”柳传志说是代表外商，那人不禁大怒：“你给我出去，代表外商的都出去。”柳传志后来回忆说，“人家指着门让出去，搞得自己非常狼狈，主要是因为当时是小企业，如果换作科学家或者技术人员，是绝对不会遭受那样的待遇的。”

尽管如此，柳传志还是用执著的信念坚持了下来。在联想成立20周年纪念大会上，中国科学技术协会名誉主席周光召说了这样一段动情的话，表达了对柳传志那批下海创业者的肯定：“他们要受周围人的轻视和嘲笑，被视为一



批不能做科研的、没有能力做科研的人。联想的成就，不仅是实现了今天有400多亿元的产值，为国家提供了60多亿元的税收，这个不是联想创业者和联想人的主要贡献，他们的主要贡献是为中国打开了一条新的道路，引起了中国科技界观念的彻底改变，这个是具有历史意义的，使高科技产业能够在中国生根发芽的保障。”

智慧小语

创业是需要一点近乎偏执的精神的，因为在通往终极奋斗目标的道路上，有太多难以想象的艰难险阻，甚至是不堪忍受的痛苦，只有执着于理想的人，才能够披荆斩棘，穿越层层障碍，一步步地走向光明与成功！



“国有民营”的金字招牌

柳传志如是说：“民营就是四自，即‘自筹资金，自由组合、自负盈亏、自我审查’，联想是完全符合这四条的。”

精彩解读

在创业初期，柳传志对联想只有经营权，并没有所有权，但正是这种不安于现状的精神促使柳传志走上了创业之路，最终成为中国IT界乃至中国商界偶像级的企业家。

联想在创办初期的时候，中国科学院计算所所长曾茂朝只拨给了柳传志他们20万元，可以想象，20万元资金要发展壮大一个名不见经传的小公司是远远不够的，其余部分完全靠柳传志他们自筹，也就是所谓的自负盈亏。于是，他们就给自己的公司下了一个定义——‘国有民营’，这意味着公司是国家所有，但经营权在自己手里。做好了，成绩和利润是国家的，但是管理由自己决定。

虽然资金有限，但在柳传志的强烈要求下，计算所破例给了他们三条“千金不换”的政策。一是下放人事、财务和经营自主权，也就是在机制上保证后来柳传志所说的“民营”；二是保证所里上千名科技人员做公司的技术后盾；三是挂上一块名为“中科院计算所”的金字招牌。这三条政策，无疑给了柳传志莫大的信心，作为公司发展过程中重要的无形资产，使柳传志深刻体会到了‘民营企业’的实质意义。

在当时的市场条件下，国有企业最大的好处是贷款容易、税收优惠，以及有商业信誉等等。回顾联想集团的发展历程，国有优势的发挥，在联想发展的关键时刻可谓功不可没。柳传志曾直言不讳地说：“1988年我们能到香港发展，‘金海王工程’为什么去不了？因为它是私营的，而我们有科学院出来说话，‘这是我们的公司’。”香港联想开业三个月就收回90万港元的全部投资，第一年营业额高达1.2亿港元，“国有”的优势再一次得到体现。甚至在



企业发展的后期，联想还一如既往地享受着“国有”的恩惠，与政府成功地合作、开发并实施了诸多的合作项目。

据柳传志回忆，曾茂朝所长在一次与柳传志的谈话中，表示希望他“先埋伏一支军队”，并承诺“不行我再把你们接回来”。事实上，假如公司真的办不起来，柳传志等人就算重新回到计算所，薪金、待遇也会比别人差很多，提职、提薪的机会更是微乎其微。柳传志之所以甘冒风险，放弃轻松而有工资保障的工作下海创业，正是看好了“国有民营”这块金字招牌，并对其广阔的发展空间充满了信心与期待，柳传志说：“当时我们这些人，包括比我们年岁大的人，毕业以后一直在一个单位工作，没有换工作的，换工作比离婚还难，人人到一个地方就扎下去了，那时不要说出来办公司，连离开这个事业单位，也根本不敢想。所以回想起曾所长说的这番话和我们当时的实际行动，觉得是一种壮举。”他还说，“当时有一种强烈的要求和愿望，希望能够实现自己的人生理想和人生价值，想尝试着自己掌握自己的命运，同时希望将自己所做的成果变成产品，转化成生产力。”

智慧小语

作为一个创立之初的企业，雄厚的资金固然是发展运营的重要因素之一，但真正给它一个自主经营、自主管理的权利，才是最有价值的无形资本。柳传志用“国有民营”的四自原则向我们证明：实现人生的理想和价值，一定要把命运掌握在自己的手里。



瞄准一个明确的目标

柳传志如是说：“在创业的初始阶段，至少不会有也无法有一个明确的目标，一切都是在以后的发展中日渐明朗的。但是，哪怕是朦胧的，企业也必须有一个目标，因为目标是制定战略的前提条件。”

精彩解读

1985年的时候，联想集团的创业者们对自己能干什么、不能干什么还不是太清楚。为此，他们没少摔跟头、交“学费”。在经历过挫折之后，联想人逐渐积累了一些经验。最初，他们也想过搞一些短平快的项目，尽快积累资金，但由于缺乏经验，20万元的资金不到一个月就被骗去了多半。后来他们一度卖过彩电，因为当时彩电是紧俏产品，他们几经周折从电视机厂搞来一批彩电，加价之后再卖出去。因为不懂得计算成本，没有把该纳的税金加到售价里，卖完以后税务部门上门征税，最后一算账赔了。为了尽快补上卖彩电的亏损，他们还卖过旱冰鞋和电子表，甚至从邻近的农村买来一些萝卜之类的蔬菜，守在中国科学院计算所的门口，卖给下班回家的职工。

经历过这一番挫折之后，柳传志渐渐冷静了下来，他组织大家在一起开会，讨论自己到底能干什么，应该干什么。

1988年前后，中国人敏锐地感觉到，计算机时代即将来临。但应该选择从什么地方进行赶超，人们还有着不同的意见。当时，日本人主攻的智能机器人在学术领域有很强的支持者，信通的金燕静认为小型机是今后的主要方向；万润南领导的四通公司则认为电子打字机会成为领导者；联想内部一批有大型机经验的人则认为可以搞大型机。不过，柳传志认为个人计算机是未来发展的方向。

当时，电脑刚刚进入中国大陆，人们对它还十分陌生，基本处于发达国家向中国进行简单的产品输出阶段，而当时由于改革开放，中关村林立的电脑公司大多数以贸易为主，从进口电脑的转手销售中谋利，柳传志他们合计，自己