

联想教父的创业谋略与商业传奇
中国教父级CEO的管理思想与商道真经
中国最具影响力企业家的战略运筹与人生智慧

柳传志

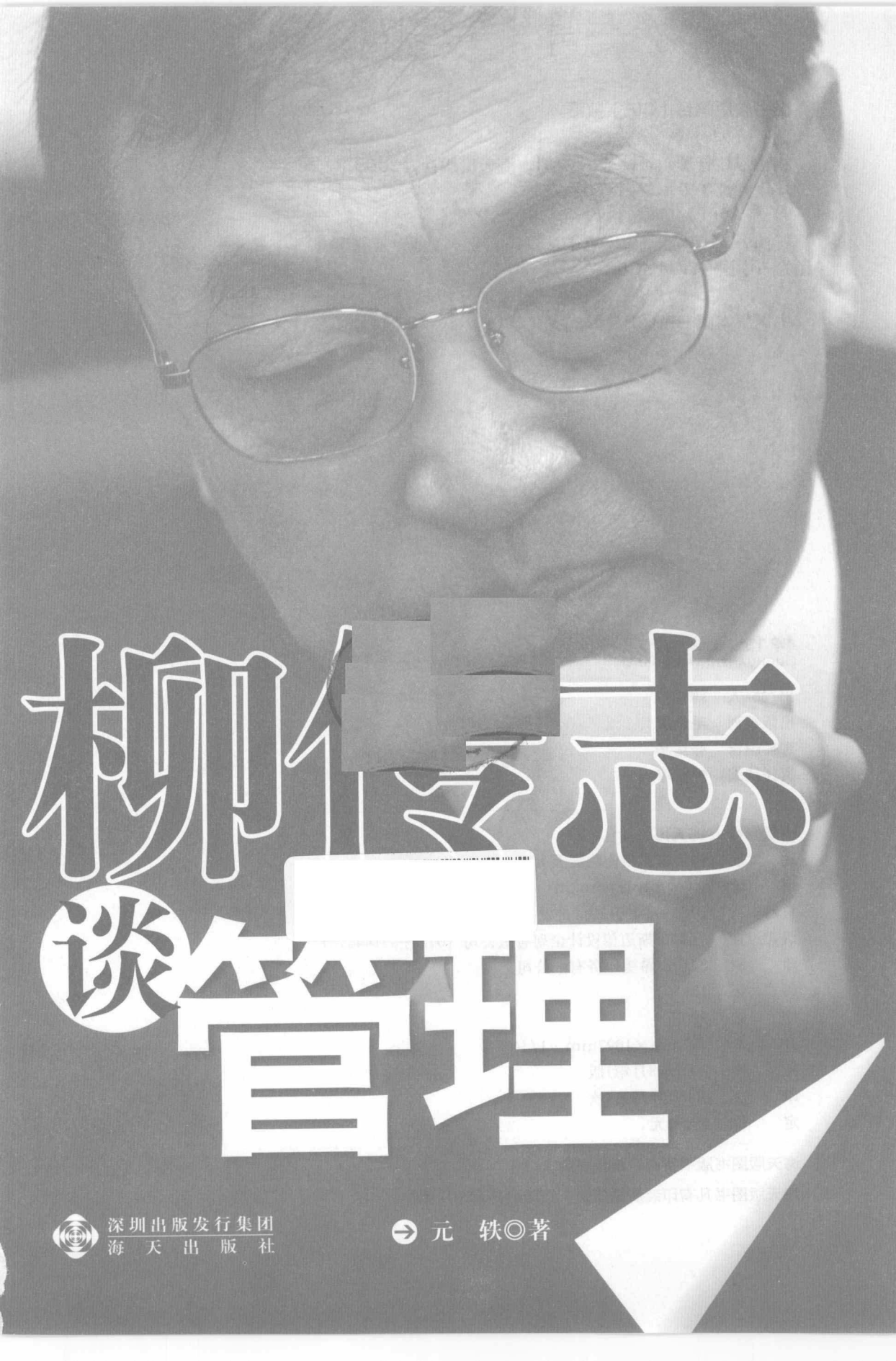
谈管理



深圳出版发行集团
海天出版社



元 轶◎著



柳传志

谈管理



深圳出版发行集团
海天出版社



元 轶◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

柳传志谈管理/ 元轶著. —深圳: 海天出版社, 2009.8
ISBN 978-7-80747-703-7

I. 柳… II. 元… III. 电子计算机工业—工业企业管理—
经验—中国 IV. F426.67

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第102794号

柳传志谈管理

LIUCHUANZHI TAN GUANLI

出 品 人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 张绪华
责任技编 钟愉琼

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)
版式设计 深圳市斯迈德设计企划有限公司 (0755-83144228)
印 刷 深圳市希望印务有限公司
印 张 16.5
字 数 200千
开 本 787mm×1092mm 1/16
版 次 2009年8月第1版
印 次 2009年8月第1次
定 价 39.00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。

引退、复出、再引退、再复出……当篮球之神“飞人”乔丹一次次上演着“退”与“出”的好戏时，每一次的引退与复出都吸引着全世界的关注。在乔丹生活的大洋彼岸——中国，同样有一个重量级的人物，他的引退、复出，也吸引着全世界的关注。这就是联想控股总裁、联想集团董事局主席柳传志。

2009年2月5日，一则重磅新闻在业界炸开：“中国IT教父”柳传志重新出任联想集团董事局主席。究其原因，柳传志说道：“联想就是我的命。”“没有想过会不会身败名裂。”

此时的柳传志已经65岁了，他是中国IT行业教父级的人物，他的名字已经写入中国改革开放的历史。

他，对外谦和、充满自信，从不树敌；对内坚强、有魄力，在联想的权威不可动摇。

他，勤于思考，乐于总结，善于将故事与逻辑编织在一起，说话既生动又犀利，将管理心得清楚明白地讲出来。

他，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。

他，将自己的成功归结为“知道自己应该做什么事，不该做什么事”。

他，身上除了具备企业家精神外，还有着政治家的谋略。

他，开创了中国商界的风气之先，深刻影响着整个中国企业界。

他，赢得了商界的集体推崇，堪称中国企业界的“教父”。

柳传志无疑是中国高科技创业史上的传奇英雄，他用联想创造了一个中国企业的奇迹。





在联想，制度高于一切，柳传志给联想留下了两个制度：一是产权制度，另一个是接班人制度。

除了制度严明和以结果为导向，柳传志还给联想的管理文化留下了深深的印痕，包括“建班子、定战略、带队伍”“事为先，人为重”“立意要高，行动要务实”“入模子”“拐大弯”“复盘思维”“大发动机与小发动机”“房屋理论”“不长本事的钱不挣”“不是家族的家族企业”“企业利益第一”“不把长跑当短跑”，等等。所有这些，已成为整个中国企业界的无形财富。

柳传志对于年轻人的扶持，也被中国的其他企业家所羡慕。张瑞敏、任正非仍在对企业事务亲力亲为，柳传志不恋战，放手培育年轻人，一度也成为“老柳”个人魅力的一部分。为了一个珍贵的人才，他宁可将联想一分二，柳传志也不讳言自己常“因人设事”。柳传志对自己的评价是这样的，“以前我是应用软件，然后变成中间件，再后来就是操作系统。”他面临的局面是，他培养起来的一个个应用软件越做越大，他这个操作系统就必须继续做大，提供更多的平台和机会。

《柳传志谈管理》一书是对创业者、管理者的忠告与提醒，是柳传志成功创业思维、营销与管理真经、商道智慧精华的精彩读本。

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，并制定可操作的技术步骤，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。”



对于执行力，柳传志有着这样的认识：“就我个人对企业经营的理解，决定一个企业成功的要素有很多。其中，战略、人员与运营流程是核心的三个决定性要素。如何将这三个要素有效地结合起来，是很多企业经营者面临的最大困难。而只有将战略、人员与运营进行有效地结合，才能决定企业最终的成功。结合的关键则在执行。”

柳传志认为：“联想是一个非常特殊的企业，虽然在中国取得了一定的成绩，但是和西方发达国家的先进企业相比，还有很大的差距，这些企业无论是资金、技术，还是管理，都比联想有很大的优势。要想能在别人飞速发展的过程中逐渐地赶上并超越，联想只有埋下头来，扎扎实实地把事情一件一件做好，赢得消费者和市场，才有可能长久地屹立在强手如林的国际舞台上。”

柳传志认为总裁就是企业的大发动机，必须要带动下面的小发动机来产生带动整个企业运转的巨大动力。“企业总裁与手下之间的关系，就是大发动机跟小发动机的关系，你所带动的不是齿轮，不是螺丝钉，而是要让每个领导班子的人都成为一个发动机，跟你同步。能做到这样，企业就具有非常大的活力了。”

柳传志在接受《中国企业家》采访时曾谈到二十多年商海生涯的主要经验：“我这些年一直都在做这样的事，制定一个比较高的目标，分成阶段，每个阶段又分成许多子目标，然后一步一步脚踏实地把这些目标实现。平常我的谈话都围绕这些：别把长跑当短跑；要有理想而不理想化（要树立远大的目标，并且根据实际情况分成若干阶段实现）；退出画面看画（牢牢记着根本目标）；一眼看到底（也是要把目标牢牢记住）；要把土夯实。”

关于复出，柳传志这样说道：“以前创办联想时也出现过风浪，在这个时候，我要支持杨元庆专心致志地做好CEO的工作，由我来帮他协调各方面的关系，在关键时刻出任董事会主席这是责任，作为联想的创始人，应该讲，联想就是我的命。”

《柳传志谈管理》精心整理了柳传志众多精彩的创业语录与管理言论，让读者很容易就能直入柳传志的内心，感受其创业人生的经验与教训总结；倾

听柳传志的创业教诲，感受其管理的真谛。因此，在某种意义上可以说，在当前的有关描写柳传志的书中，这是一本最值得读者一读的书，也是距离柳传志最近的一本书。

《柳传志谈管理》定位为创业者、管理者的行动指南；企业培训、员工职场学习读物；年轻人、白领人士的励志读本；领导者、成功者的决策参考。



第一章

“联想就是我的命”

——柳传志论复出 / 1

“联想就是我的命” / 3

执行是杨元庆的长项 / 7

战略：保护核心业务 / 11

国际化：绝对不会动摇 / 16

第二章

执行是一门艺术

——柳传志论管理思想 / 21

“复盘理论” / 23

“房屋理论” / 25

管理结构变迁 / 27

执行是一门艺术 / 32

第三章

“建班子、定战略、带队伍”

——柳传志论管理三要素 / 35

建班子 / 37

定战略 / 41

带队伍 / 47





第四章

没有家族的家族企业

——柳传志论团队培养 / 51

折腾：检验人才的标准 / 53

没有家族的家族企业 / 58

因人设事：不成熟商业环境下的选择 / 63

核心领导力：发动机文化 / 67

第五章

把联想办成百年老店

——柳传志论接班人选拔 / 71

杨元庆 / 73

郭 为 / 77

朱立南 / 79

赵令欢 / 81

陈国栋 / 85

第六章

贸工技、多元化、国际化

——柳传志论战略脉络 / 89

贸工技 / 91

多元化 / 98

国际化 / 105

第七章

“价值观+方法论”

——柳传志论企业文化 / 115

方法论：一切围绕目标走 / 117

入模子：接受联想文化 / 119

求实：说到做到 / 122

大船文化：为员工提供发展舞台 / 127



第八章	走向国际化的联想品牌 ——柳传志论企业品牌塑造 / 129
	诚信是品牌基础 / 131
	换标：传奇+创新 / 136
	去IBM化 / 140
	TOP计划 / 143
第九章	制造业是一个毛巾拧水的行业 ——柳传志论并购 / 151
	多元化之后的选择 / 153
	“毛巾拧水”的学问 / 158
	并购自然有风险 / 161
	整合过程及效果 / 163
第十章	从导演向制片人演变 ——柳传志论投资 / 173
	转身为投资家 / 175
	复制联想智慧 / 180
	事为先，人为重 / 184
	坚持价值创造 / 186
	变身为股份制企业 / 190
第十一章	联想系 ——柳传志论公司架构 / 195
	非相关多元化 / 197
	新联想 / 200
	再造辉煌 / 202
	风险投资 / 208

目录

私募股权投资 / 211

进军地产 / 216

第十二章

拐大弯：不做改革的牺牲品
——柳传志论创业过程 / 221

不甘心当时的憋屈 / 223

42度下孵小鸡 / 225

拐大弯：不做改革的牺牲品 / 230

鸵鸟理论 / 236

伟大者在于管理自己 / 238

附录：柳传志个人档案 / 241

参考文献 / 243

后记 / 247



▶ 第一章 ◀

“联想就是我的命”

——柳传志论复出

以前创办联想时也出现过风浪，在这个时候，我要支持杨元庆专心致志地做好CEO的工作，由我来帮他协调各方面的关系，在关键时刻出任董事会主席这是责任，作为联想的创始人，应该讲，联想就是我的命。

“联想就是我的命”

“1997年7月份的一天，身处泥沼之中的苹果公司邀请到了创始人乔布斯重掌苹果大权……他扯着嗓子在办公室喊，‘我们的产品令人极为失望，它们不再有任何吸引力了。’

而施振荣的重新出山，则是另外一种境况。2000年年底，宏碁面临外部环境恶化，内部管理矛盾重重的危局，专业化代工厂的崛起让宏碁的代工业务量下降得迅猛，宏碁的品牌经营和代工生产之间存在的矛盾也造成了很多管理问题。这一年，施振荣说，‘在发生问题后，大家都要换脑袋，也就是观念要改的意思。’他说：‘面临的是原来十倍大的挑战。’他后来将之比喻为‘像跳悬崖’——跳过了，就为企业开创新局；跳不过，就翻身落谷。

……

但是，大多数再次跳过悬崖的老师似乎没有像乔布斯、施振荣这样的好运气，他们老当益壮、勇气可嘉，却在巨大的黑暗面前跌落。

……

不管如何，这些创业老师们冒着第二次挂帅而损害他们英名的危险，他们的勇气值得尊敬，对这些商业人物而言，历史的天平在见好就收和急流勇进之间起落。

‘输不丢人，怕才丢人。’勇闯不可知的未来，恰恰是企业家精神的真正核心，维系着他们的信仰、价值观。”

这些总结了多位企业家或企业创始人在再次出山之后的成功或失败文字出自著名财经评论家金错刀所写《老师出山》一文。

2009年2月5日，联想集团发布了2008至2009财年第三季度业绩，截



至2008年12月31日，集团净利润亏损9700万美元。在同一天，柳传志宣布重新出山。此时的柳传志已经65岁了，他是中国IT行业教父级的人物，他的名字已经写入中国改革开放的历史。但此时，他却要在危机中第二次出山，重新回到他一手创办的联想集团。这看上去有些冒险，因为对一个功成名就的复出者而言，稍有闪失，职业生涯就难以圆满收官。

柳传志在接受《中国新闻周刊》采访时说道：

对我来说，没有想过失败了会怎么样。我只能在事情走向成功的轨道后退出，不可能在失败时退出。既然不能在失败时退出，无非是在原来以为一年成功的，现在要用一年半，甚至两年、三年，一定是在那个时候退出。没有想过会不会身败名裂，我确实没有考虑过。

失败了，我永远不会走，我什么时候会在失败的时候离开岗位？不可能，所以不到成功，我肯定是不走，只是成功时间多长就是了。

其实，创始人二次出山的事例并不少见，像苹果公司的乔布斯、戴尔公司的迈克尔·戴尔，他们都想带领奄奄一息的公司重新焕发生机。乔布斯做到了。对于柳传志的回归，全球著名财经杂志《福布斯》认为，“这是不亚于乔布斯回归苹果的重大变革。”然而这句话却引来柳传志的连连否认。柳传志说道：

真的有很大的不同，他们的公司已经到了悬崖边上，而且他们回来就管业务；我上来主要是做后勤部的工作，哪有公司会依赖后勤部呢？

即使如此，由柳传志一手创立的联想，在最困难的时候迎回自己的灵魂人物，将有望提升企业的士气。

柳传志在接受《北京晨报》采访时说道：

我重新担任（联想集团）董事长职务还是很踌躇的，因为从2000年不担任这个职位以后，主要的精力放在投资方面，但现在因为国际上发生了



重大的经济变化，这种变化谁也没有预料到。

以前创办联想时也出现过风浪，在这个时候，我要支持杨元庆专心致志地做好CEO的工作，由我来帮他协调各方面的关系，在关键时刻出任董事会主席这是责任，作为联想的创始人，应该讲，联想就是我的命。

柳传志重新出山也缘于他无法容忍失败的个性。《IT经理世界》杂志曾记载了这样一个故事：2003年，神州数码进军手机分销业务出现重大亏损。有一天，他（柳传志）竟然带着曾茂朝、李勤等神州数码的几位董事，加上联想控股总裁室的全体成员，一起“杀”到神州数码，“这个错误不是初犯，是再犯！”在他（柳传志）的坚持下，董事会当场决定将两位副总裁撤职，把郭为的年薪扣去1/3以示惩罚。而在谈到这次重新出山何时收手时，柳传志斩钉截铁地表示：直到联想集团回到成功的轨道上以后。柳传志曾这样说道：

我现在就像打了激素似的，每当面临重大挑战的时候，我都会格外地精神。

在宣布重新出任联想集团董事局主席1个小时后，柳传志在接受新浪财经采访时说到了重新出山的原因：

2000年的时候，我从CEO的位置上退下来，到2004年并购（IBM个人电脑业务）的时候又从董事长的位置上退下来了，希望联想现有的这些领导人把业务越做越大。

现在的情况总体都还不错，不过在近一年突然发生了很意外的情况，国际的经济危机。经济危机恰恰对联想的打击会非常大。为什么呢？是因为在联想国际客户主要都是大的商业客户，这是我们并购IBMPC以后它的业务基础。现在经济危机一出现以后，这些大的国际客户削减成本的主要方式首先就是削减IT的成本，再不行才是裁员。因此（国际金融危机）这个最大的浪打到我们这儿，在一个季度之内，（联想集团）业绩上会有很



大的变化，这会让投资人、媒体、供应商等等都会感到紧张。在这种情况下，（联想集团）董事会希望我们要把我们的发展战略弄得更明确一些。明确到什么程度呢？要使得现在国际上经济危机对联想尽量产生很少的影响。

联想的经济基础、业务基础是什么呢？就是中国的业务、新兴地区的业务，这一块业务我们希望坚决做好，而且更要有发展，才能为未来的全球发展做好准备。而这一块业务的发展，最适合的领导人应该讲还是杨元庆，他对中国的业务和新兴地区的业务更熟悉。而元庆来担当联想集团CEO的职务，董事长的工作，董事们还是非常希望我来担任，毕竟我见的风浪多一些，而且能够用更多的精力去替杨元庆分担一下其他方面的工作，使得杨元庆能够把更多的精力放在业务上。

大概就是这样考虑。我作为联想的创始人，应该讲联想就是我的命，在这种情况下，需要我的时候我出来，也是我义不容辞的事情。基于这个考虑，就出来再重新工作。

柳传志在接受《中国证券报》采访时说道：

（联想）集团的目标跟方向一直是非常坚定的，就是要成为一个国际性的企业。但是在这个路途上，曾经发生了重大的变化，也就是全球的经济状况要求我们调整步伐。

在这个时候，（联想集团）董事会的同事认为我可能在困难的时候有经验，建议我出来支持联想的工作。

柳传志在创办联想的那天起，就立志把联想办成一家伟大的国际公司。柳传志说道：

在我和杨元庆共同的心目中，联想一定要办成一家“伟大”的国际公司。（“伟大”）这两个字我是斟酌过的。（要成为一个伟大的公司，联想集团）它应该在这个行业里边有所贡献，在技术发展方面要有所贡献，要承担得起“伟大”这两个字，自然它有相当大的规模，持续的利润增

