



商界精英

中国企业教父不败的136条商业圣经

王福振◎著

企业教父

柳传志 生意经

中国商业出版社

企业教父

王福振◎著

柳传志

生意经

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业教父柳传志生意经/王福振著. —北京: 中国商业出版社, 2009. 5

ISBN 978-7-5044-6479-8

I. 企… II. 王… III. 柳传志—商业经营—经验 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第069449号

责任编辑 常 勇

*

中国商业出版社出版发行

010-63186647 www.c-cbook.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

中青印刷厂印制

* * * * *

710×1000毫米 16开 23印张 300千字

2009年6月第1版 2009年6月第1次印刷

定价: 42.00元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)



培养企业节约文化
增强员工节约意识

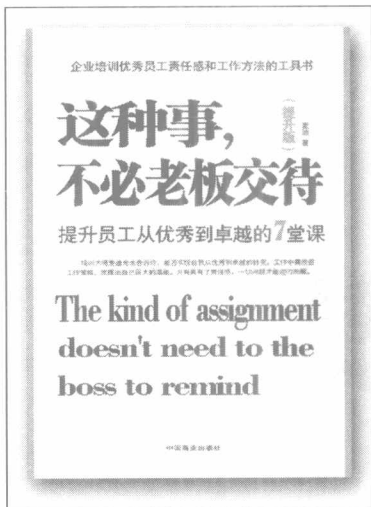
《做节约型员工》

作者：贺玉强

ISBN: 978—7—5044—6428—6

定价：28.00元

世界500强企业，无一不把“节俭”作为员工素质的重点考核内容。在市场以及职业竞争日益激烈的今天，节约已不仅仅是一种美德，更是一种成功的资本，一种企业的核心竞争力。能够有效节约的企业，会在市场中游刃有余。同样，能够自觉为企业节约的员工，也会在职场中脱颖而出。节约型员工是老板要找的人才，是企业最宝贵的资源。



优秀员工的“积极主动”
均灌注于工作的点滴之中

《这种事不必老板交待》（提升板）

作者：麦迪

ISBN: 7—5044—5791—4

定价：19.80元

怎样才算是一名优秀的员工呢？在工作中，只需改进你的工作策略，主动积极地采取直接的、重要的行动为公司获得收益和取得市场的成功，你就能成为一名优秀员工，发挥出自己巨大的潜能。只有员工具有了责任感，一切问题才能迎刃而解。

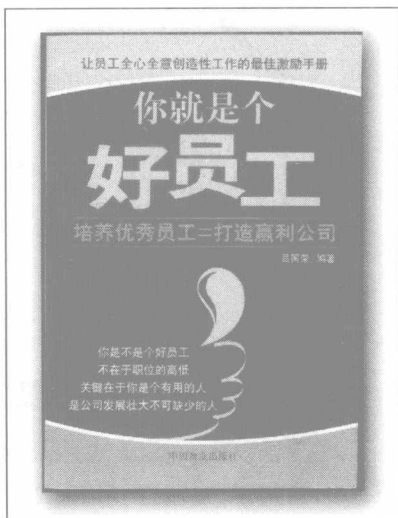
《你就是个好员工》

作者：吕国荣

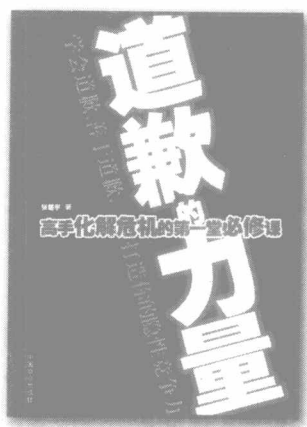
ISBN: 7—5044—5359—5/F.2959

定价：19.80元

本书以全新的视角，分别站在老板和员工的角度，从分析优秀员工具备的关键素质入手，深入阐释了老板心目中的好员工是什么样的员工、员工眼中的好员工又是什么样的员工，以及在现代职场中，一个员工如何去做好一个员工。



培养优秀员工=打造赢利公司



高手机解危机的第一堂必修课

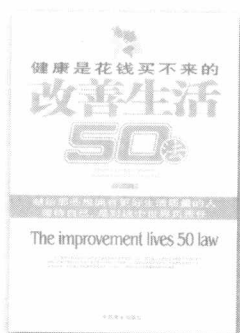
《道歉的力量》

作者：张楚宇

ISBN：978—7—5044—5921—3

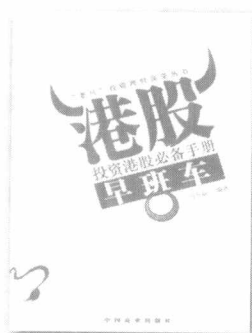
定价：23.80元

学会道歉、善于道歉，打造你的隐性竞争力。道歉绝非是一把万能钥匙，它反而更像是一把双刃剑。用得恰到好处，可能会对人际关系有莫大的帮助，可一旦肆无忌惮地滥用，或者把所有责任统统揽于自身，反而适得其反，显得过分软弱、矫揉造作，甚至令人生厌。于是，如何点到即止，做到恰如其分，也是这门“道歉学”中需要注意的课题。总而言之，无论是在职场上，还是与亲朋间，用正确的方式道歉，自然可以逾发顺心话意，受用无穷！



作者：王媛媛

定价：26.80元



作者：马方业

定价：36.00元



作者：穆志滨
定价：40.00元



作者：王宝莹
定价：40.00元



作者：禾田
定价：42.00元



作者：王福振
定价：42.00元



20余年，弹指一挥间，世界似乎一下子记住了联想。

四十岁创业，历经风雨，人称中国企业界的“教父”。

谁不记得当年大大方方地隐退，把自己打出来的天下托付给了年轻后生？谁又能不记得2009年春节的钟声还没有敲响的时候，一个踌躇满志，容光焕发的“大佬”又重出江湖了，他就是柳传志——中国企业界的教父级人物。

可以说，是柳传志成就了联想。但是柳传志却说，是联想成就了他柳传志。是联想给了他一个施展拳脚的舞台，是联想给了他一个一展抱负的空间。从某种意义上说，联想的成功，就是柳传志的成功，是柳传志领导与经营风格的成功。

柳传志是一个创业的传奇。这个传奇的意义不仅仅在于他领导联想由11个人20万元资金的小公司成长为现在的联想集团，更重要的是，他的传奇故事对许多立志创业的青年人来说，是一种激励，这个传奇让每一个立志做成功企业家的人都可以怀有这样一个希望——“如果我足够努力，也可以像柳传志那样成功。”

柳传志被业界普遍认为，是同时代一流企业家中极为罕见的人情练达之人，也是最具大局观和政治意识的人。许多与柳传志打过交道的人，都有一种“和他是朋友”、“很近”的情绪的流露，他们自觉不自觉地就站在了联想的立场和角度。这就是柳传志非常特殊的魅力。也正是这种特殊的魅力，使联想聚集了越来越多的优秀人才。

从艰辛创业到功成身退再到投资家的完美转型，柳传志积累了丰富的人生智慧和宝贵的思想财富。不管是在对大环境的把握，还是在公司内部具体的用人管理上，柳传志都保持了一种与众不同的谨慎和超凡脱俗的智慧。比如柳传志对“孵小鸡”理论而对企业的生存环境做了精辟的论述和熟练的总结；又比如柳传志善于用人，尽管从柳传志的用人经验看，容易看出他强烈的“不安全感”。但柳传志疑人不用、用人不疑，从杨元庆、郭为和刘军，到今日联想控股的三位“隐形少帅”朱立南、陈国栋、赵令欢。无一不是柳传志亲手扶植起来的，因为他知道自己终将老去，新的历史还要年轻人去书写。

从在远处看风景，到“鸵鸟理论”的诞生，每一次的经验总结无疑都是老柳的智慧结晶，都是值得我们学习借鉴的生意经。

柳传志是中国企业界的神话，但是我们不能对他顶礼膜拜，我们要的是一个还原的柳传志，一个真实的柳传志。

本书从柳传志的战略制定、管理方法、人才培养与团队构建、领导魅力、投资与资本运营、企业文化、营销攻略、社会责任、成功之道等几个方面收集了柳传志的经典语录，深度追踪和真实还原了柳传志的“联想生活”，并结合现实社会中的诸多商战经验，把柳传志的经商智慧详实地奉献给读者，希望读者从中能够领略到联想在由小到大的发展过程中柳传志独特的管理思维和成功哲学，这些成功经验无论对做人还是经商都会大有裨益。



目 录



第一章

管理思想：既要“管得少”，又要“管理住”

没有好的管理，就没有好的效益。任何公司的运行过程中，不论大小，都必须有游戏规则，没有完善的游戏规则，就没有正常的游戏运作，所以，公司需要科学的管理制度。但作为企业的领导人，应该只管自己该管的事。要“管得少”，又要“管理住”。柳传志的管理理念，最核心的就是简单的管理，少管理，有效的管理。

1. 争取追随者的第一步——“人行得正” 3
2. 不独断专行，尊重人家的意见，但是要找后账 5
3. 既斗争，又有妥协 8
4. 说到的事情一定要做到，要不然，你就别说 10
5. 公司立的规矩一定要不管不顾地坚持 13
6. 不能以管理小公司的方法管理大公司 16
7. 令旗一举，三军能动，有章有法；打了败仗，队伍阵脚不乱 18
8. 管理你的股东，让其成为你的推动者，而不是阻碍者 21
9. 分拆：两大事业部改成两大子公司，管理上少了一个层次 23

第二章

弄潮资本时代：从业务运营、资本运营，到运营资本的升级

公司在发展和通向成功的道路上难免会遇到些财务问题，许多问题只是反映经营活动暂时的挫折，只要用心管理就能迅速克服。然而，有一类问题却特别具有威胁性，那就是可能遇到的资金问题。柳传志出身于一家高科技公司，在成长过程中由于没有资金而吃了很多亏，走了一条比较长的迂回路线——贸、工、技。1990年左右正是联想高速发展的时期，但也是柳传志最不快乐的时期，除了搞好公司内部管理之外，他还要费尽心思为饥渴的联想找到更多的资金。通过上市，联想才突破瓶颈，走向更广阔的天地，而且大大地降低了财务成本。

1. 让股东相信我们.....29
2. 用好手里的钱，让资本为你打工..... 31
3. 通过投资，普及联想的经验和教训..... 34
4. 挑好的行业、企业和管理者，先看项目，再看行业，然后着重看人.....36
5. 进入的时候就想好什么时候退出..... 39
6. 好的项目可遇不可求，水到渠成再做..... 41
7. 选老虎而不要病虎，这才能够放虎归山..... 43
8. PE投资有所为有所不为..... 46

第三章

领导者要把握好公司发展的大方向

最能反映人之个性的是眼睛，最能反映一个企业家经营才能的是他的眼光。作为公司的领导人，小的错误可以犯，但大方向不能偏。如果偏了，就要及时发现，即使纠正。成功的企业家，目光所至，一切都被他掌握。只有看得远，看得准，能够为公司确立符合实际的发展方向，才能少走弯路，带领公司不断走向辉煌。柳传志说：“大的方向定下来之后，实际就是发展路线。杨元庆他们自己的事，由他主持策划，我只是谈谈未来的方向。”

1. 企业一定要有愿景·····	51
2. 可以从北坡上，也可以从南坡上，每条路都能登到峰顶·····	53
3. 给阶段性目标加上明确的期限·····	56
4. 鲤鱼是龙种，跳过龙门就成龙·····	58
5. 做一个弱勢的董事长，更尊重CEO的决定·····	60
6. 我要花那么大的精力，去研究应付环境·····	62
7. 迂回有时比直线前进更显策略·····	64
8. 你要弄清楚什么事情能做，什么事情不能做·····	67
9. 要做大事，非得退下来，用人去做·····	69
10. 勇于对诱惑说“NO”·····	72

第四章

公司文化是传达企业理想的最好方式

公司发展从根本上讲靠的是文化，公司最根本的竞争力是文化竞争力，公司的一切是由文化这个核心派生出来的。公司文化是规矩，企业家要统一整个公司的思想，要求大家按照总经理的意志动作，企业家把自己的思想，进行宣讲和传达。在公司中，如果对所有管理弊端和公司不能做强做大的原因进行深入追究的话，无一例外地都会发现——最终的责任者实际上是公司文化。联想文化的价值核心是“把个人追求融入到企业发展目标之中。”柳传志认为：“联想的企业文化归结为一点，如何把员工的目标、员工的益和企业的利益结合成一体。”

1. 亲情文化要让位于企业利益·····	77
2. 没有家族的家族企业·····	79
3. 不能避开企业使命去谈社会责任·····	82
4. 宗派文化是形成团结班子的绝症，要杜绝一切可能产生宗派的因素·····	84
5. 明确公司使命·····	87
6. 两家企业合并最大的难题是在文化磨合上·····	89

7. 在规章规定不到的地方,文化起着至关重要的作用·····	92
8. 企业文化是无声的命令·····	94
9. 如何避免碰撞?靠文化·····	96
10. 一帆风顺的时候也要谦虚·····	98
11. 谁栽树,谁乘凉·····	101
12. 多一点奉献精神·····	103

第五章

决策,做对的事情比把事情做对更重要

柳传志说:“成功的企业就是在关键时期做对的事情并且把对的事情做好的企业。有很多事情你越过雷池一步,就会铸成大错。”他总是告诫手下:把没看清的路看清楚,试着踩得比较坚实了,再撒腿跑,撒腿跑就是敢于出奇,敢于做大动作。作为公司的领导者,应胸怀全局,立足长远去考虑公司的发展,但是,许多人由于急功近利,凭感觉而不是理性,凭经验而不是凭科学,做出了错误的选择,导致公司的失败。

1. 今天的选择,决定公司未来的命运·····	109
2. 看画,退到更远的距离,才能看得清楚·····	111
3. 在制定战略时,专业知识并不重要,关键在于摸清基本规律·····	114
4. 立意低,只能蒙着做,做到什么样子是什么样子,做公司等于撞大运·····	116
5. 撒上一层土,夯实了,再撒上一层土,再夯实了·····	118
6. 开汽车到一个地方急着拐弯,就要翻,如果老早知道要拐,就能拐过去·····	121
7. 总裁必须能够心怀坦荡,站得更高,做得更多·····	123
8. 在联想的战略调整过程中,可能会误伤到一批人,但是这个必须做的事情·····	126
9. 大局看清楚以后,一定要识大体·····	128

10. 有时候我们以为是利益的，其实未必是利益，有时反而是泥坑·····	130
11. 传统行业其实还是有很大的发展空间·····	133
12. 要做能让自己长本事的事·····	135
13. 当大目标难以达到时，就把它分解成小目标，逐步实施·····	137
14. 战略要根据行业变化进行调整·····	140

第六章

品牌长大了，公司才能长大；品牌是矮子，公司也必然是矮子

没有品牌的竞争是无力的竞争，没有品牌的市场是脆弱的市场，没有品牌的公司是危险的公司。声名显赫的招牌长盛不衰是公司最大的本钱，经过多年的经营与流传，招牌已深入人心，颇得消费者信赖，因而能轻易在营销中取得事半功倍的效用，也为新的竞争对手的介入设置了很高的门槛。柳传志认为：“品牌是企业资源的集中体现”。卖苦力是一分一分的赚钱，卖产品是一角一角的赚钱，卖品牌是一元一元的赚钱，卖资本是十元十元的赚钱，卖标准是百元百元的赚钱，这是数量等级的差别。

1. 只有有了自己的品牌，企业才有出路·····	145
2. 老百姓要求用“好货”，而不仅仅是“国货”·····	147
3. 充分发挥本土优势·····	150
4. 品牌要靠长期的积累·····	152
5. 自己研发的产品，一条线下去贯穿始终，会节约时间、节省成本·····	155
6. 品牌是企业信誉的长期积累·····	157
7. 不能一个品牌做好了就随便去做别的品牌·····	159
8. 品牌延伸策略·····	161
9. 跳出去，与洋品牌一较高低·····	163

第七章

良好的公司形象意味着信任

有人把形象比作“财富”，有人把它看作是竞争致胜的“法宝”。就公司来说，很好的公司形象，确定有着无与伦比的魅力。柳传志认为，联想要做长期的公司，要踏踏实实把公司业绩做好，不给投资者“造梦”。1995年，香港联想公司大亏损，联想并没有因此拖延业绩公布时间，而是提早采取行动，发出业绩警示通告，按时向投资者和股民说明情况，如实地说明公司的现状和未来的发展战略，以及对决策层的调整。联想的股价在这一阶段虽然有大幅度的下跌，但联想的信誉却得到了空前的加强。

1. 产品靠信誉销售，企业靠信誉生存，总经理靠信誉做火车头·····169
2. 小公司做事，大公司做人·····171
3. 三个信得过：怎样让老板信得过，怎样让员工信得过，怎样让客户和
合作伙伴信得过·····174
4. 说到做到·····176
5. 取信于股东，不作假，不“包装”·····179
6. 只要有一个环节是59分，那么这台电脑就会不合格·····181
7. 先做出来再说，时间长了人家就信·····183
8. 把求实放在一个非常的高度·····186
9. 实实在在做些力所能及的事情·····187
10. 财富和获取社会尊敬不成正比·····190
11. 要把话放在桌面上说·····192

第八章

赢在高效执行：没有执行，再伟大的战略都等于零

执行力是创造优秀企业乃至百年老店的必不可少的妙药，一个企业如果没有执行力，任何优秀的战略与精彩的策划都是镜花水月！柳传志说：“战略也制定了，但是主要是不能执行，或者是制定的时候条件跟执行时候不一致，这种

情况我觉得更多。”在联想，新来的员工都要参加一个叫入模子的培训。对于联想的一般员工，入模子的基本要求就是按照联想的行为规范做事，联想的行为规范主要是指岗位责任制为核心的一系列规章制度，包括财务制度，人事制度等等。执行制度是对一个联想人的最基本要求。

1. 企业做什么事，就怕含含糊糊，战略制定了却不严格执行，最害人……197
2. 路线考虑清楚以后执行要坚决……199
3. 在制定战略的时候，要把执行时会遇到的问题想清楚……201
4. 这件事儿想明白了这样做，就一定要这样做，不能退缩……203
5. 树一面旗帜，鲜明地写清楚企业要干什么。愿意跟着干的站在旗下，不愿意干的离得远一点……206
6. 制度除了执行还要宣传……208
7. 只有遵照联想精神办事的人才可能进入联想的领导班子……210
8. 光说不练是假把式，光练不说是傻把式，能说会练是真把式……212

第九章

选人、建班子、带队伍

一个企业发展到成千上万人的规模，没有一个班子而只靠一个人的领导肯定是不行的。因此，领导要真正树立威信，希望自己制定的东西能够顺利实施的话，就要有一个班子，有了班子，才能群策群力。根据自己的实践和学习，柳传志把管理定为一个大的概念，把管理的内容归为三个要素，叫选人、建班子、带队伍。柳传志主张一人为本，能够经营好人才的企业最终是大赢家，选好人才才能保证企业生生不息；建班子保证了联想有一个坚强的意志统一的领导核心；带队伍是如何通过规章制度、企业文化、激励方式，最有效地调动员工积极性，保证战略的实施。

1. 确定班子一把手是建班子的首要问题……217
2. 所有人都狠拼，劲头就不一样了……219
3. 人才的训练和培养永远是“赛马中识别好马”……222

4. 把业务放在第一位,而不是把互相的争斗放在第一位.....224
5. 选拔人才时要求“德才兼备”,而且“德”一定是放在第一位的.....227
6. 联想需要各种各样的人才,但主要是三种人才.....229
7. 人才的培养是一个动态的、不断实践的过程,即:做事——能力增长——做更大的事.....232
8. 联想现在不是在培养一个人,而是在培养一层人.....234
9. 骨干人员能形成一个同步的发动机.....236
10. 项链理论.....238
11. 你不会授权,你将不会被授权;你不会提拔人,你将不被提拔.....240
12. 合理搭配班子结构.....242
13. “小山头”后患无穷.....244

第十章

营销对路,发展才能对路

无论产品还是服务,其最终的归宿都是顾客,最终都要走向市场;公司的利润依靠市场;公司的成长依靠市场的成长。柳传志认为在一个完美的营销体系中,产品始终是第一位的,于是,他通过完善产品体系搭构了一套完美的营销体系;他同时认为,以质优价廉是营销的利器,在柳传志的带领下,联想打了一场场漂亮的价格战;柳传志还提出“联想1+1”营销模式,为公司渠道为王战略的实施打下了很好的基础;放弃直销做分销代理,等等。可以说,在柳传志的带领下,联想的营销模式不断发展和创新,这是联想快速发展的关键因素之一。

1. 以质优价廉的产品在国际市场上抢一块地皮.....249
2. 看清趋势,抢在对手前降价.....251
3. 进攻是最好的防守.....253
4. 惠普是我们的老师.....255
5. 合作+竞争,比单纯的竞争来得有价值.....257

6. 没必要一上来就找最硬的骨头啃·····	260
7. “联想1+1”销售模式·····	261
8. 有效的促销是抢占市场份额的利器·····	264
9. 渠道为王：放弃直销，作分销代理·····	266

第十一章

投资：不怕有风险，就怕不谨慎

投资，并不是件容易的事情。当今世界五彩缤纷，机会与陷阱同在。关键是看清楚，设计好我们最终要飞多高多远，寻找我们需要的天空和阳光，寻找属于我们的战略机会。柳传志说：“在选择新路的时候，分不清这个新路是黄土路还是草地泥潭的时候，要小心翼翼地踩上五步十步，确定它是黄土路以后，是干燥的路以后，然后再撒腿就跑。我跟年轻同事的区别可能是，他们踩五步就跑，我踩二十步才跑。”花钱并不是件容易的事情，公司的“花钱水平”不仅涉及到公司的经济状况，其结果还会影响到公司以后的成熟和发展。成功的企业家，目光所至，一切都被他掌握。

1. 有些事不能干·····	271
2. 如果不想一点办法、冒一点风险，可能一天都不能生存·····	273
3. 宁可不做也不当改革的牺牲品·····	275
4. 要有理想，但不要理想化·····	277
5. 为最坏情况作准备，向最好情况去努力·····	279
6. 不要把长跑当成短跑·····	281
7. 别人是钻政策的空子，我们是把政策用足·····	284
8. 对于国有企业来说，联想进入后的第一件事就是激活僵化的体制·····	286
9. 知道自己的位置，清楚自己的实力·····	288
10. 从别人摔跟头那儿吸取教训·····	290

第十二章

面对成就：要进取，不能陶醉

新经济下没有旧经济，只有守旧者。公司不发展就没有效益、更没有出路，一贯地死守仅有的一点有限资源、紧抱着陈旧的思想观念和过时的管理制度不放，前面的道路必将是一条死胡同。适应时代，积极求变，把握好公司的长远发展才具现实意义。在中国市场份额的争夺中，联想击败了惠普、IBM、康柏等品牌。但柳传志并没有休息，他正忙着把精力集中在更远的目标上。如今，联想的传统业务在联想数百亿元的总营业额中所占的比重已经很小。吃着“碗里的”，盯着“锅里的”，想着“田里的”，这是柳传志的一个形象描述。

1. 确立可行的目标，义无反顾地前进·····295
2. 普通的员工要有责任心，中高层要有上进心，最高层要有事业心·····297
3. 把企业当作事业来做·····299
4. 我不会用言语去回应质疑，我只用具体的业绩赢取信任·····301
5. 你一打盹，对手的机会就来了·····303
6. 大企业家都是英雄主义者·····306
7. 向上走是代价、是冒险、是付出，也可能是机会·····307
8. 想做好CEO你就要能承受委屈·····310
9. 不停地学习，不停地总结，然后要折腾，要改革，要创新，要动·····312

第十三章

高超的激励艺术

激励是为了鼓励下属向实现公司目标方向做出努力，是实现公司目标的一种手段。因此，判断激励所产生的积极性，应该以是否有利于完成公司任务、实现公司目标为标准。如果措施不当，方向不明，有时会导致下属相反的行为，结果好心办坏事，反而与公司目标背道而驰，危害公司利益。柳传志的睿智在于他不仅用雄心壮志来激励员工，用舞台来满足员工，更重要的是，他通过“拐大弯”的方式成功地解决了联想的产权问题，并设立了一套包括工资奖金、分红和期权在内的激励制度，从机制上保证了员工的积极性，从而为打造一只铁军赢得了可能。