

<<柳传志管理思想大全集>>

图书基本信息

书名：<<柳传志管理思想大全集>>

13位ISBN编号：9787550701359

10位ISBN编号：7550701350

出版时间：2011-9

出版时间：海天

作者：元轶

页数：291

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<柳传志管理思想大全集>>

### 前言

他，40岁才在一个几乎已中断商业传统的社会中创业，然而20多年来却总是领先于时代。他，扮演过很多角色：科研人员、下海知识分子、中国最大电脑公司创始人。他，正在完成从一个有着“几乎完美的企业战略家生涯”的企业家向一个投资家的转型。他就是联想教父柳传志。

最近10多年中国企业和企业家的进化，在柳传志身上都能找到影子。

纵观柳传志20多年的创业历史，对政治的谙熟，对环境变迁的敏感和适应，超强的学习能力，让其屡屡遇险滩，却总能化险为夷，屹立不倒，成为贯穿中国改革开放30多年的第一代企业家中的“常青树”。

柳传志可以说已经是中国企业家中教父级的人物。

美国《时代》周刊如此阐述：“制造计算机并不是柳传志事业成功的第一步，但却是最重要的一步。”《中国企业家》杂志如此评价柳传志：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。

美国《商业周刊》则评价道：“柳传志已经把联想发展成为中国的第一国际IT公司，在中国市场份额的争夺中，联想击败了惠普、IBM，康柏等品牌。

柳传志并没有休息。

他正忙着把精力集中在更远的目标上。

”对于自己现在的身份，柳传志更愿意称自己为涉足更多产业的产业“资本家”。

因为只有这样，他才可以完成“复制”联想的工作，不是在IT行业，而是在其他行业。

柳传志的目标是“复制联想”，“复制联想的管理理念和管理机制”。

2010年11月，柳传志获“世界企业家”大奖。

获奖的理由是：他们对Lenovo在过去20多年的发展历程感到印象深刻。

在柳传志的领导下，这家基于中国的公司变成了一家国际公司，这一过程展现了柳传志的创业能力、领导素质，以及全球视野。

更为重要的是，Lenovo是正在全球崛起的“中国企业”的一个绝佳代表。

国家主席胡锦涛也表示：“当年IBM个人电脑业务卖给联想时，我惊诧不已。

”但他认为该事件是一个里程碑，东西方企业正走向新十字路口，这是一个新的战略时刻。

柳传志能赢得中国商界的集体尊崇。

柳传志的商业贡献可以这样概括：产权理清、驭人育人、交接权杖、战略分拆、跨界并购、资本再造。

这些，无不彰显着柳传志本人高超的领导艺术与管理智慧。

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。

并制定可操作的战术步骤，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。

”对于年轻的企业家，柳传志提醒道：“做事要小心，要想清楚。

作为一个民营企业家，大家都得要弄明白我们办企业的时间再长也就20几年不到30年。

中国民营企业家从胡雪岩那时候开始到我们前面，几乎没有善终的，谁也别瞎得意。

## <<柳传志管理思想大全集>>

”柳传志认为：“培养人才，选好接班人，是企业领导最重要的任务。

”柳传志的选材标准是：“目光要远大，有高的追求，遇到困难不动摇，坚定不移。

”柳传志认为以身作则是说服他人的唯一途径。

“联想为什么能够有今天'令旗一举，三军能动'的局面？

这源自领导信誉的形成。

”“做投资本身有四个环节，融、选、帮、退，如果做过实业的话，就会在'选'、'帮'这两个方面有独到的优势。

”柳传志认为，联想的很多成功的管理经验是可以复制的。

对于战略筹划，柳传志表示：“认识发展规律后，不能盲目抢进，不能把长跑当成短跑。

把远的目标看好，分几阶段去做。

”对于创业者面对的各种诱惑，柳传志表示：“长本事的事情我们才做。

”《柳传志管理思想大全集》全面梳理、总结了集企业家、思想家及谋略家于一身的柳传志的内部讲话和外部演讲，系统总结了柳传志的经营管理智慧与商道真经，从柳传志的视角去思考联想为什么成功，告诉你学习联想到底应该要学习什么。

本书也是一本工具书，细致编排了柳传志在联想的各个阶段的精彩言论，不仅可以帮助企业、CEO、职业经理人、管理者和创业者站在战略的高度上来体悟柳传志这个中国商业教父的企业家精神和内涵，更是可以看到柳传志在面对企业成长阶段中的战略思考与管理举措。

本书对柳传志的战略思想与管理经验进行了系统的整理并进行了解读，因此，可以使读者全方位地理解和吸收柳传志的思想精髓，是企业进行管理层培训或者员工培训的最佳教程。

对于第一次想了解柳传志和联想的人来说，本书细致入微的分析和整理，更是柳传志创业与管理思想的一本百科全书。

## <<柳传志管理思想大全集>>

### 内容概要

元轶所著的本书全面梳理、总结了集企业家、思想家及谋略家于一身的柳传志的内部讲话和外部演讲，系统总结了柳传志的经营管理智慧与商道真经，从柳传志的视角去思考联想为什么成功，告诉你学习联想到底应该要学习什么。

本书也是一本工具书，细致编排了柳传志在联想的各个阶段的精彩言论，不仅可以帮助企业家、CEO、职业经理人、管理者和创业者站在战略的高度上来体悟柳传志这个中国商业教父的企业家精神和内涵，更是可以看到柳传志在面对企业成长阶段中的战略思考与管理举措。

## <<柳传志管理思想大全集>>

### 书籍目录

#### 前言

#### 第1章 管理理念

复盘：把边界条件想清楚

要做一个“有主人”的企业，而非家族企业

管理三要素：建班子、定战略与带队伍

建班子：让高层领导建立事业心

定战略是管理的基础，企业竞争力的体现

带队伍：让兵爱打仗、会打仗，作战有序

管理就像房屋结构，有屋顶、围墙与地基

管理者是串起珍珠的那条线

中国管理要根据现实情况“做菜”，而非“照着菜谱做菜”

要让职业经理人像对待自己的生命一样呵护企业

要长期经营下去，就必须要有愿景

不要被过程一步步牵着鼻子走

“大船结构”，形成产业气候

领导人要想清楚自己与事业有什么关系

#### 第2章 管理原则

处理不同意见的方法是先谈原则

事后总结是解决分歧的重要手段

话要当面讲

保持企业内外部空气湿润

解决无原则纠纷的方法，第一次会调走下级

与下级交往的三个原则

“办公司就是办人”

给员工以创造的空间

企业上规模后要靠班子领

要充分利用企划部门

对于“空降兵”的使用要格外谨慎

多元化的企业需采用子公司的方式

#### 第3章 经营策略

不要受“做成一个产品一举成功”的诱惑

对国家政策方向要有敏感的触觉

离政策不能远了，也不能贴太近

不要摔了跟头才知道疼痛

风险控制手段：拐大弯

企业的社会责任，首先是把企业本身做好

千万记住一定是企业家来负全责

当方向定下来之后要不顾一切去做

非相关多元化的基础，让每间公司都成为独立的公司

要冷静地面对从用户到媒体更严格甚至苛刻的要求

#### 第4章 人才管理

在赛马中识别好马

选才标准：目光要远大，高追求、遇到困难不动摇

建立真正的“斯巴达克方阵”

队伍建设周而复始论

## <<柳传志管理思想大全集>>

联想的员工最基本的要求就是要有责任心

面对裁员：铁打的营盘，流水的兵

因人设事，不成熟商业环境下的选择

管理者到一定程度后，要进行岗位轮换

对班子中的第一把手也要有制约

宗派是摧毁班子团结的毒瘤

管理不只是能力的问题，还有德的问题

股权结构助推联想管理层成功更替

“联想大家庭”依靠的是团队来维系

### 第5章 员工激励

让创业元老放心退位，机制保证是关键

要给职业经理人准备好降落伞

分配制度既要增加凝聚力，又要变成公司前进的动力

物质激励是第一位的，也是一种长期激励

把物质激励与精神激励相结合

调动不同群体的积极性

班子成员要有一个责、权、利相统一的舞台

为人才搭出一个舞台

要用一定的规则方式对员工进行激励

### 第6章 接班人培养

培养人才，选好接班人，是企业领导最重要的任务

及早进行选拔接班人的工作

接班人得把命放到企业里

看“前脸”也要看“后脑勺”

接班人只会从内部产生

培养接班人，不能拔苗助长，操之过急

让接班人各自发展

接班人要实心实意地对待前任的开拓者们

不需把董事长的看法当做金科玉律

评价交接班的标准：企业能否保持利润持续的高增长

空降来的经理人，短期行为很明显

容许接班人犯错

主动退休源于有自知之明

### 第7章 企业文化

在规章规定不到的地方，文化起着至关重要的作用

企业文化应该成为教年轻人如何做人的重要手段

要有一个模子把他们融化、改造成自己的人

“入模子”就是按照联想的行为规范做事

模子也是可以改造的

把个人追求融入企业长远发展之中

对“求实”这一点看得比“进取”、“创新”还高

公司要做好，一定要有一个诚信的态度

并购方要有一个非常明确的文化基础

调动骨干员工的积极性，以形成企业文化

爱国主义的企业文化

发动机的特点除了激励就是同步

国际化之后，联想文化的挑战

## <<柳传志管理思想大全集>>

### 第8章 战略筹划

企业战略：寻找企业需要的天空和阳光  
度过生存期后，要考虑到发展战略  
有无战略决定企业是蒙着打，还是瞄着打  
立意高，才可能制定战略；立意低，只能蒙着做  
战略总则：以稳为主，稳中求快  
调查分析的过程就是制定路线的过程  
根据内外部情况的变化去制定战略并执行  
制定战略，要“把嘴皮子磨热”，反复研究  
要把自身的能力看清楚，然后再去制定总体战略  
战略调整是为了向更高的目标冲击  
制定目标要考虑合理性，并在执行中坚持到底  
制定一个较高的目标，分阶段实现  
退后几步便可看清画的全貌  
向巨头们学习战略管理  
不做好中期的发展战略，在IT领域里是猝死  
把错误看成联想必经的“历练”  
手机战略中的拐大弯  
化险为夷的关键是制定正确的战略  
系统性地考虑问题  
联想系的战略布局

### 第9章 战略执行

定了规矩以后，就要坚决执行  
好的执行力必须有好的管理团队  
企业的各个环节都需要“执行”的精神来指导落实  
企业家的战略实施设计要将知与行统一起来  
企业执行力强不强，关键在企业文化  
执行力最重要的是纪律  
把5%的希望变成100%的现实  
制定目标后要注重“说到做到”  
执行路线就像拨电话号码  
员工执行能力的三个问题  
给CEO撑腰，活儿还是CEO干  
“量力而行”  
企业要通过技术，形成利润，并走向正循环  
研究转化为技术的途径：专利申请，技术转化，风险投资  
“联想之星”，打通科技产业化的一个重要环节  
通过产品技术可以赚钱，拿这个钱再发展核心技术  
拐大弯，进入到“技”的时代  
做研发要有很强的前瞻能力  
中国的企业要联合起来，制定国际标准

### 第10章 创业谋略与竞争策略

创业者要有感恩的心态  
创业之前先把条件说清楚  
奋斗初期勿将钱财与尊严挂钩  
有理想，但不理想化  
踏踏实实在后面“吃土”，但心里的希望是做“领跑”

## <<柳传志管理思想大全集>>

健康和财富，应该是均衡的  
共同把饼做大，向外国企业学习  
和同行竞争的第一个本事是会“毛巾拧水”  
发挥产品技术的优势  
市场开拓和销售渠道管理是联想的特殊能力  
抢在对手前降价  
竞争是将精髓与中国实际相结合，形成自己的战略  
移动互联网是一场不得不打的仗  
在中国生产和销售，民众的支持就像滴灌  
吃着碗里的盯着锅里的  
扭亏为盈需要从从容地解决结构性问题  
高新科技是第一生产力；优势在中国  
互联网产业应该利用技术推动

### 第11章 资本运作

早期靠利润来滚动发展  
创业之初：信誉贷款  
通过上市，突破融资瓶颈  
一年说10次话，就有10次兑现的机会  
股市策略的核心还是“说到做到”  
北京联想与香港联想合并  
中科院推进联想控股的股权结构调整  
以产权调动管理者的积极性  
受益于“国有私营”  
联想，真正的国有民营  
到了一定程度的时候，对产权还是有要求  
股改：实现新老交替，完善了联想的治理结构  
联想电脑与神州数码分拆上市  
泛海的加入，更说明了联想是一个全民营的企业  
未来要成为像巴菲特或长江实业那样的集团  
联想控股以上市为第一步目标

### 第12章 投资战略

电脑是一座山，投资是另一座山  
有产业背景的PE是有优势的  
专业上的帮忙要小心  
做企业是在演戏，投资是让人看戏  
在注意“价值创造”的同时还要关注“价值实现”  
风险投资的四个环节：融、选、帮、退  
草鞋还要接着穿  
投资理念：事为先，人为重  
被投资企业团队的考核标准：诚信、事业心与管理能力  
投资的企业，都要是巴菲特喜欢的企业  
侠客行为带团队，好眼光比什么都重要  
国企改制对PE是一个很好的机会  
投资国企的两件事：继续改造与管理  
解决国企所有者缺位，控股后才会投资国企  
弘毅投资的退出方式：资本市场上变现；接纳为直属公司  
投资企业大环境不好，求助于小环境

## <<柳传志管理思想大全集>>

PE的作用是给真老虎插上翅膀  
PE最大的特性就是“无退不入”  
先让两个公司的领导人交朋友，再决定谁当董事长  
投资受欢迎，还因联想品牌  
资本与管理者之间有各种情况和矛盾可能产生  
“管理者一定要有股份，还要出一定的钱”  
将公益事业，孵化器与天使投资联动起来

### 第13章 品牌管理

品牌最核心的东西就是诚信  
讲求诚信救过联想一命  
要有360度的口碑  
成功的品牌确实可以使企业多方面受益  
拐大弯，产生自己的品牌  
1994，高举民族工业大旗  
老百姓要求用“好货”而不是“国货”  
让每一个中国家庭都拥有一台电脑  
看中的就是IBM的品牌  
站住脚后，换成自己的牌子  
买别人的品牌为的是带动自己的品牌  
把做奥运的事情和联想的品牌一起推广

### 第14章 国际化管理

拐大弯：创办香港联想  
瞎子背瘸子：优势互补  
达到汾酒的质量，但卖二锅头的价  
换标，走向国际化  
国际化的企业代表着国家的品牌  
真正能给国家带来巨大回报和影响的肯定都是国际公司  
在国际化方面要有足够的资金储备，并舍得投入  
联想国际化缺的是品牌和国际化资产  
国际化是必须的，但是需要交学费  
将联想的品牌和产品同奥运结合在一起  
奥运战略三步走  
在美国以止血为现阶段目标  
立志把联想办成一家伟大的国际公司  
要有一个国际公司的治理结构  
中国制造走向国际，有强大的动力和优势  
走出去：国际化的两个途径  
战略调整：给予中国市场特别的关注

### 第15章 领导者素质与领导力

守正出奇，该出手时就出手  
意志品质是最根本的必要条件  
一定要把后面没上岸的人拉上去  
沟通是企业家的天职  
悟性就是要有自知之明  
蓄势，为了爆发  
要谦虚，不能让“自满”蒙住眼睛  
英雄主义情结，就是怀有把事情做大的理想

<<柳传志管理思想大全集>>

克服困难，不动摇

有野心，挺好

企业家基因中，意志力最重要

商业环境不成熟时，做企业的艺术成分会多一些

延伸阅读 优秀企业家所有能力合在一起，称为学习能力

第16章 自我管理

伟大者在于管理自己

以身作则是说服他人的唯一途径

一个有远大志向的人，一定要特别珍惜自己的信誉

正派地经营，正派地做人

要承受别人难以承受的委屈

只有当你是只鸵鸟的时候，小鸡才会承认你大

要比别人多一点奉献精神

改造自己，让自己更谦和

不长本事的事儿不做

自我总结：优秀管理者必备的能力

自我调整能力是企业家的基本能力

附录：柳传志个人档案

参考文献

后记

## &lt;&lt;柳传志管理思想大全集&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：复盘：把边界条件想清楚企业家的学习能力：改换边界条件“复盘”。

企业家是干什么的，他就是穿项链的那根线，要把研发、市场、营销都穿起来。

作为企业家要有很强的学习能力，我想强调的学习能力是复盘的能力——每次完成一件事之后，把你当时怎么做的，重新想一遍，把边界条件想清楚。

事实上，你做成功的事情，并不是由于你的高明而成功，而是某种边界条件；换了边界条件以后，你这事就未必能成功。

——2010年6月，柳传志在无锡“联想之星”CEO特训班上的演讲思想精解“复盘”乃围棋术语，是柳传志最爱用的一个词，因而在联想控股内部使用率极高，其意为下完一盘棋后把棋子重新摆一遍，以总结此盘经验教训。

每次实战结束之后，联想项目负责人会召集总结会议对战役进行复盘，总结成败，吸取经验教训。

借助这种方法，柳传志培养了联想的人才，保证了联想战略的执行力，也找到了看人的途径。

对于联想曾经的多元化失误，联想同样进行了复盘。

复盘能力也就是总结问题的能力。

企业发展到今天，行业的规律千变万化，你要保证不犯错误，还要保证有发展的话，光靠照原样搬是不行的，要从别人身上吸取教训，要从书本上吸取教训等等，一定要有非常强的善于学习和善于总结的能力。

不是所有的人都善于学习。

将自己看得过高的人则不会善于学习。

要做一个“有主人”的企业，而非家族企业我最近观察中外企业失败和成功的案例，提出了一个目标，要做“没有家族的家族企业”。

这个概念中有两个“家族”。

后一个“家族”，就是指要做“有主人”的企业，企业家不仅在打工，还要把这个企业当成自己的事业来做，为企业的长远目标负责。

前一个“家族”，则指的是家族企业的弊病，比如用人时任人唯亲的倾向，把家族利益凌驾于企业利益之上。

这对企业发展不利，需要被排除掉，所以目标是“没有家族”。

从西方发端的股份制企业，如今遍布全球，成为大家模仿的对象。

但股份制企业并不一定比家族企业更有竞争力。

股份制企业经常遇到的一个问题是：董事会里有一批独立董事，而缺少类似家族企业里那种真正的大股东代表。

这些独立董事的任务是努力看住企业不要违规，不要侵犯国家和股民的权益。

在这方面，做得尽职尽责、无可挑剔。

但另一方面，却没有人能为企业的生死存亡承担责任，也没有人为企业设定长远战略，树立发展的愿景。

这样的企业，会无可避免地丧失掉曾经的竞争力，遭到淘汰。

——2010年1月，柳传志在《中国改革》杂志上发表的文章思想精解家族企业既古老又新鲜，是一种至今仍遍布世界各地的企业组织形式。

中国的家族企业可谓是源远流长，最早可以追溯到春秋吴越时的范蠡。

直到今天，全世界最流行的组织形式，仍然是家族企业。

然而，全世界家族企业的平均寿命不到30年，其中30%能够生存到第三代，只有10%能够“活”过第三代。

而破解这一魔咒的关键所在，则是家族企业能否顺利完成新老交接。

然而，家族企业也有着家族企业的好处，例如“全情投入，团结奋斗，甚至可以不计报酬”，这是柳传志所看中的“主人翁意识”，这也是柳传志所说的要打造“没有家族的家族企业”的一个重要原因。

。

<<柳传志管理思想大全集>>

柳传志用惠普的事件做了说明：“这次大家注意到惠普马克尔和德先生被炒的事，惠普一度掉到了非常大危险的状况，他们找到了马克和德的CEO，这个人其实执行能力非常强，我认为是一个很厉害的CEO。

他上来以后就把戴尔给压住了，但是前不久据说他犯了一个错误，有性骚扰行为，于是被骚扰的人实际是他下面的一个合作伙伴告到了董事会上，董事会经过调查以后发现性骚扰行为并不存在，但是他花了两万多美元不该报销的钱报销了，为这个董事会把他除名了，把他劝退了，劝退的代价是付给他4500万美元的赔偿费，这还不算，更关键的是到哪儿去找这么一个CEO，所以到现在我听说，惠普的小股东联名对董事会的决定提出了抗议，认为他们不为股东负责，如果我是大股东的话我肯定和马克和德谈话，给他提出告诫，不会贸然在没有找好人之前这么做这个事，现在在企业竞争这么激烈的情况下，惠普在业务上肯定会受很大的损失，这是什么原因呢，企业没有了真正的主人。

”

## <<柳传志管理思想大全集>>

### 后记

《柳传志管理思想大全集》写作过程中，作者查阅、参考了与柳传志和联想有关的大量的文献和作品，并从中得到了不少启悟，也借鉴了许多非常有价值的观点及案例。

但由于资料来源广泛，加上时间仓促，部分资料未能（正确）注明来源及联系版权拥有者并支付稿酬，希望相关版权拥有者见到本声明后及时与我们联系，我们都将按国家有关规定向版权拥有者支付稿酬。

在此，深深表示歉意与感谢。

由于写作者水平有限，书中不足之处在所难免，诚请广大读者指正。

另外，感谢许红飞、文日霞、陈亚其、李海华、杨义超等人参与编写此书并付出的辛勤劳动。

## <<柳传志管理思想大全集>>

### 编辑推荐

《柳传志管理思想大全集(超值白金版)》：柳传志内部讲话精髓全收录，让你一本书就能读透柳传志！

《柳传志管理思想大全集》对柳传志的战略思想与管理经验进行了系统的整理并进行了解读，因此，可以使读者全方位地理解和吸收柳传志的思想精髓，是企业进行管理层培训或者员工培训的最佳教程。

对于第一次想了解柳传志和联想的人来说，《柳传志管理思想大全集》细致入微的分析和整理，更是柳传志创业与管理思想的一本百科全书。

这不只是一本书更像由柳传志亲自主讲的管理大讲坛没有冗长的说教只有独到的见解和震撼人心的管理智慧。

当方向定下来之后要不顾一切去做、对国家政策方向要有敏感的触觉、用20%到30%的资产去冒险、千万记住一定是企业家来负全责、伟大者在于管理自己、让创业元老放心退位，机制保证是关键、不要受“做成一个产品一举成功”的诱惑、在规章制度不到的地方，文化起着至关重要的作用、有无战略决定企业是蒙着打，还是瞄着打、企业执行力强不强，关键在企业文化、做企业是在演戏，投资是计人看戏、英雄主义情结，就是怀有把事情做大的理想、一个有远大志向的人，一定要特别珍惜自己的信誉。

<<柳传志管理思想大全集>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>