

<<柳传志精彩语录>>

图书基本信息

书名：<<柳传志精彩语录>>

13位ISBN编号：9787506454216

10位ISBN编号：7506454211

出版时间：2009-1

出版时间：刘雯 中国纺织出版社 (2009-01出版)

作者：刘雯

页数：210

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>

<<柳传志精彩语录>>

前言

语言，在人类文明发展史上，不仅是一种传播、交流的工具，还是人类文明元素中颇具活力的有机载体。

而充满智慧的语言，更是对人类文明的巨大贡献。

因而，我们读《论语》，我们读“四书五经”，其意义就在于从古圣先贤的语言中汲取丰富的智慧。改革开放30年以来，中国经历了体制的变革、政策的更替，经历了一批批企业和企业家的新陈代谢、大浪淘沙，留下了一批“剩者”，并成为最后的“胜者”。

## <<柳传志精彩语录>>

### 内容概要

柳传志40岁开始创业，领导“联想”由20万元的小企业发展为中国最大的计算机公司。曾被美国《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”，被美国《商业周刊》评选为“亚洲之星”。2004年12月8日，联想集团以12.5亿美元的价格并购了IBM的全球PC（个人计算机）业务，实现了向跨国大公司的转变。

在外界看来，柳传志辞去了联想集团董事局主席的职位，功成身退。

事实上，他完成了从企业家到投资家的完美转型。

《柳传志精彩语录》从创业信念、管理方法、人才培养与团队构建、领导魅力、投资与资本运营、战略制定、企

<<柳传志精彩语录>>

作者简介

刘雯，社会学硕士，关注社会热点、焦点问题，关注企业成长和发展，致力于成功人物案例研究。

## <<柳传志精彩语录>>

### 书籍目录

第一章 创业信念：执著追求，甘于奉献创业一定不要把事情想得那么简单。

人很大的兴趣就是感觉一步一步地往自己设定的目标方向去努力！

没有奉献精神，创业很难实现。

每个人都面临着挫折和失败的可能，这是我们每个人人生经历的一部分。

偏执也就是对目标的执著！

创业过程艰苦，困难不计其数，有一阵子我天天失眠，头痛，但我从来没有动摇过。

回顾中国所有优秀企业的成长史.没有哪一个不是善于因时顺势，同时又自强不息的结果。

“民营”就是四自，即“自筹资金，自由组合，自负盈亏、自我审查”。

因为你穷.如果再不穿好一些显出信心十足，谁还敢与你做生意呢？

你们要显示的是实力.而绝不仅仅是勇气！

往上走是代价、是风险、是付出，也可能是机会。

为了我们自己不摔跟头，我们总得看人家为什么摔跟头。

第二章 管理方法：治理公司是一个系统设计治理一家公司是一个系统设计。

“管理三要素”，即“建班子”、“定战略”和“带队伍”。

管理就像一个房屋的结构一样。

管理三件论：（1）在保证质量的前提下，降低成本；（2）发挥产品技术的优势；（3）具有强大的市场开拓能力和销售渠道的管理能力。

高科技企业发展有四道关.第一是观念，第二是环境，第三是机制，第四是管理。

一个大的企业一定要有自己管理方面的一个提法。

香港翻车的原因，完全是我们自己开车往马路上撞所造成的。

看准目标，然后拐大弯，不要临时拐急弯，拐急弯容易熄火。

为了达到预定目标，要把最坏的情况想清楚，这样才可能达到总目标。

规章制度的事情，定了就要非常认真地执行并宣传。

很多企业往往因为基础层面出问题而办不长，办不大。

可以妥协的地方要妥协，该控制的地方绝不放弃。

什么是兴趣？

需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己。

企业的任务是不断地提高自己在现有环境下的生存力和竞争力。

以规范化、科学化的管理为基础，而用人情、亲情来进行调整。

创新是一定要搞的，墨守成规就只有被淘汰。

为什么要用企划，而不是CEO亲历亲为？

运气有很大的偶然性，也许这一段全是运气在帮你，你以为就是本事了……你到底对管理的精髓懂多少呢？

把嘴皮子磨热.是说话人反复思考的过程.是把路踩实再疾跑的过程。

我们现在只是小舢舨，出了海了，但是要非常小心地行驶。

分配制度应该达到两个目的：一个是能够增加公司的凝聚力，另一个是能够使之变成公司前进的动力。

机制的保证非常关键。

联想的薪酬包括四个方面：一是薪金，二是奖金，三是福利，四是认股权证。

我们现在是科技不如人家，管理不如人家，基础不如人家，人才不如人家，奖金不如人家，实力不如人家。

这个仗怎么打，民族工业到底怎样生存？

第三章 人才培养与团队构建：好的企业就像是一支军队企业是个模子，你来了以后，必须融入到我们企业的模子当中。

德才兼备最好，实在不能兼得的时候，应该将“德”放在第一位。

<<柳传志精彩语录>>

谁也不愿找个接班人，能把事做大，但和前任关系不好。

人不到位，绝对不动，再热闹的行业也不进。

让年轻人去做而这些年轻人能很快上手，做得有声有色，这样我就会欣赏不已。

人的带动就是夯一层撒一层土，夯实了再撒一层，不然是带动不了的。

不光要看到前门脸，还要看到后脑勺。

办公司就是办人。

折腾是检验人才的唯一标准。

培养年轻人主要是考虑把事业做大。我用的方法就是让他们参与管理。

我没有半点亵渎诸葛亮的意思。主要是哀其不幸，也感叹其误己。

只有当你是只鸵鸟的时候，别人才会承认你大。

培养战略型人才跟培养优秀的裁缝师是同样的道理。

领军人物好比是阿拉伯数字中的1。

接班人问题要早做考虑。

只有在赛马中才能识别好马，才能发现千里马。

我们翻过的是知识丘陵，你们要翻过的才是真正的险峰。

从人的角度出发考虑也许能够搞活两个业务，而不是搞死两个业务。

一流的人才都是善于总结的。

好的企业就像是一支军队。

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。

有的人不是珍珠，他是一条线，能把那些珍珠串起来，做出一条光彩夺目的项链来。

第一把手建班子就是为了制约自己。

一个企业要是形成了宗派，这个企业就永远没有活力。

听多数人的意见，和少数人商量，领导核心说了算。

该做决断的时候还是要狠一点，当下就要做决断。

联想有规定，绝对不允许子女进公司。

集体的威信大大高于个人的威信。

当你觉得你的班子成员在某些地方做得不好的时候，要及时提出来。

做事之前一定要想清楚。

研究成果只是企业发展若干环节中的一个环节，千万记住一定是企业家来负全责。

一个企业里像打仗一样，会带来很大的问题。

第四章 领导魅力：以管理自己的方式感召他人我希望是强势的CEO，弱勢的董事长。

最难的地方在于冒风险，冒商业的风险和政策风险。

不在改革中成为牺牲品，有理想而不理想化。

总裁必须能够心怀坦荡，站得更高，做得更多。

要做好CEO你就一定要想明白，就应该受这个委屈。

以管理自己的方式感召他人。

过去忙，压力大，处理的都是重要而紧急的事情，或者是不重要但紧急的事情。

内心仍然很性格，但为人处世确实能够心平气和。

我非常希望有一天能看着都是年轻人在受累。

你得想清楚这样做到底对你有什么好处，对股东有什么好处，对企业到底有什么好处，不要光去那些光环。

我自己认为是以我坦荡的胸襟和奉献的精神以及处理问题的果断和坚决，注意反复沟通的方法，取得了香港合作者的信任和尊敬。

最初是科研人员，后来是企业工作者，现在是投资工作者，接下来希望自己的角色是一个愉快的老头。

我的使命就是做一个操作系统，让更多的人，更多的业务都在这个系统上运转。

我们希望站在一个更高的角度看问题，另外还要吸收新颖奇巧的思想，要守正出奇。

<<柳传志精彩语录>>

做领导的完全跟着业绩的风向转，那谁都会当领导。

当企业小的时候，一定要身先士卒，但是当公司上了一定规模以后，一定要退下来。

第五章 投资与资本运营：事为先，人为主，人为先，人为主。

凡是需要撤换管理层的企业我们根本就不碰。

国有企业的资本化改造，其实就是把铁和铜变成金银的过程。

高科技产业化就是把技术变成更多的钱这样一个过程。

选项、辅导和退出，这是做投资的“三重门”。

整合成败的关键在于并购方对业务的把控能力。

IBM一直是以高投入取得高回报的方式在做市场，这就像是穿着西服在卖油条。

我们的股市策略其实很简单，核心还是说到做到。

做企业是在演戏，投资是让人看戏。

先把“老虎”从牢笼中放出来，再通过体制管理变革，增值服务等给“老虎”插上翅膀。

发展怕的是快一下，慢一下。

收购是否值得，得看性价比。

投资的根本目的是帮助企业本身做好。

联想控股的下面各块新业务如何定位？

就是养“猪”和养“儿子”的区别对待。

只有在获得控股权的情况下才会投资一家国有企业。

看人的核心是看公司的一把手。

PE的出现是以一种市场化的价格来对企业和管理层定价。

先让两个公司的领导交朋友，交往一年以后，谁当董事长，谁当CEO、部下怎么安排，自然就水乳交融了。

一方面是要试试自己的背景有没有竞争力，另一方面也要看被投的企业有多少待解决的问题。

第六章 战略制定：立意高，才可能制定出战略没有战略，明天就吃不到饭；而战略不合理，也许今天就饿死。

懵着打就是毫无战略，什么好我做什么，什么急需我做什么。

先看别人怎样做，然后自己学着做。

看油画的时候，退到更远的距离，才能看明白。

学会了制定战略，然后把战略目标分解成具体的步骤。

当踩过三步，五步、十步、二十步，证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候，则毫不犹豫，撒腿就跑。

第七章 企业文化：小企业发展看老板，大企业进步看文化第八章 营销攻略：有5%的希望，就要付出100%的努力第九章 社会责任：增强实力，回馈社会第十章 成功之道：小公司做事，大公司做人

## &lt;&lt;柳传志精彩语录&gt;&gt;

## 章节摘录

在开始的时候，对于一个裁缝学徒来说，不应该给他一块上等的布料让他去做西服，而是应该让他从鞋垫开始做起。

鞋垫做好了，再做短裤，然后再做一般的裤子、衬衣，最后才做西服。

这需要一个循序渐进的过程，不能一口就吃成个胖子。

”这段话主要是针对企业内部培养领军人物来说的，也就是说，培养领军人物就像培养一个裁缝，要想做出成套的像样西服，要先从鞋垫开始，慢慢再加大舞台，再做裤子、衬衣之类，最后才做成套西服。

就像杨元庆1988年进入联想，他的第一份工作是做销售代表。

1992年柳传志任命他为联想集团CAD部总经理，目的是给他提供一个锻炼的环境和发挥才能的空间，杨元庆并没有让柳传志失望，在他的带领下，CAD部的销售额在两年内从300075元增长到3亿元。

杨元庆从年轻人中脱颖而出，1994年，联想调整内部组织结构，杨元庆临危受命出任新成立的微机事业部总经理，他上任后，很快重组了微机事业部，销量也大幅度上升。

杨元庆在关键时刻能挑重担，柳传志说：“他干得这么自如，原因是他还没有接班时，我就放手让他干，而我站在一边看。

”郭为进入联想后，先后担任过公关部经理、办公室主任等职。

1991年担任集团公司业务二部经理，1994年被任命为联想集团大亚湾工业投资公司总经理。

从1997年开始，郭为被任命为联想集团执行董事、高级副总裁，并兼任联想科技发展有限公司、联想系统集成有限公司总经理。

只有引入海归赵令欢之后，柳传志的这一人才战略理论才做了微调，即赵令欢不是从鞋垫做起，而是从衬衫做起。

柳传志对此解释说：“赵令欢他这个经历告诉我们，他原来就在西服店工作，来了以后叫人轧鞋垫不合理，但即使是这样，令欢在我这儿第一年工作，他领导的不是一个子公司，而是一个事业部的形式。

”语录解读柳传志多次强调企业领军人物的重要性：“一个团结、坚强的领导班子是联想成功的关键，而领军人物是企业的核心堡垒。

”一个企业的领军人物，就是能够带领团队完成任何一个项目的人。

这个人能理出头绪，抓住主要矛盾，每打一仗都知道赢在哪里，输在哪里。

在柳传志看来，作为领军人物，自己首先要有大的目标和志向，才能领导企业走上长远发展的道路。

要有宽阔的心胸，凡事要学会忍让，不能斤斤计较。

他对领军人物提出四点要求：第一，做人要正。

作为一个部门的领导人，就好比是阿拉伯数字中的1。

他带一个零就是10，带两个零就是100，带三个零就是1000。

可见部门领导人在企业中是极其关键的，因此领军人物的为人一定要正。

第二，要有大志，有极强的进取心。

做企业，有时候会非常艰难，有时候要受很大的委屈，甚至会受些屈辱，只有胸有大志的人，才能够承担所有的难堪。

第三，要善于学习和总结。

企业发展到今天，行业的规则千变万化，人要保证不犯错误，还要有所发展的话，光靠自己原样照搬是不行的，要从别人身上吸取教训，要从书本上吸取教训，要有善于学习和善于总结的能力。

第四，要能够审时度势。

高层领导人有时候容易被过程掩盖住眼睛，所以一定要牢牢记住你做事的目的是什么，其实对目的的深刻了解就是一个创新的过程。

柳传志多次提到接班人问题要早做考虑。

在2002年9月接受《东方企业家》的采访时对于接班人问题他曾这样打比喻说：“接班人问题要早做考虑。



<<柳传志精彩语录>>

这康熙什么都明白，就是老不让儿子接班，一直让人当老太子行吗？

今天的英国女王也是这样，不过她没有实际的权利。

她也没有想明白，想明白了就当摄政王了，到点儿就退。

她与儿子之间的摩擦，实际上是她自己没有想明白造成的。

”关于早选接班人的缘由，他在2003年2月，在接受《财富》中文版的采访中说：“我大约从1990年就开始着手考虑了。

为什么？

不仅是我们的创业者的年龄大了，而是我带动的那套班子，都是技术出身，综合能力不够强。

刚开始物色年轻人的时候走过段弯路，但后来慢慢懂得了，同时也要有一个好的财务体系和文化体系，以形成一种氛围。

不然的话，年轻人上来，就像没有轨道的车一样，容易跑偏。

我们就在这方面下了工夫，形成了一套比较好的体系。

”由此可以看出，柳传志的交班并不是一句空话，一方面他为老一代设计好了退出机制；另一方面对接班人制定出严格的标准选拔。

“在纯粹的商品社会，企业的创业者们把事业做大以后，交下班去应该得到一份从物质到精神的回报。

而在我们的社会中，由于机制的不同则不一定能保证这一点。

这就使得老一辈的人把权力抓得牢牢的，宁可耽误了事情也不愿意交班。

我的责任就是平和地让老同志交班，但要保证他们的利益。

另一方面，从对人的多方考核上造就一层骨干层，再从中选择经得住考验的领导核心”。

## <<柳传志精彩语录>>

### 编辑推荐

《柳传志精彩语录》是疯人狂言，还是大智若愚，是口若悬河，还是出言谨慎。是傲然俯瞰业界，还是追求无止境从20万元起家，经过短短20年发展成为旗下拥有5家企业的控股公司，旗下公司每年的总营业额过千亿元，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智慧和宝贵的思想财富，细细品读、将使你受益无穷。

创业一定不要事情想得那么简单。

可以妥协的地方要妥协，该控制的地方决不放弃。

人不到位，绝对不动，再热闹的行业也不进。

要学会一眼看到底的思想方法。

什么是兴趣？

需要就是兴趣，必须按需要去挑战自己。

小企业发展看老板，大企业进步看文化。

有5%的希望，就要付出100%的努力。

做到要谦虚三个字，实在是不容易的。

<<柳传志精彩语录>>

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>