

《柳传志谈管理》

图书基本信息

书名：《柳传志谈管理》

13位ISBN编号：9787807477037

10位ISBN编号：7807477032

出版时间：2009-8

出版社：海天出版社

作者：元轶

页数：247

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：www.tushu000.com

《柳传志谈管理》

前言

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響力，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。

《柳传志谈管理》

内容概要

《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……我们十几年来的主要工作。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。”

《柳传志谈管理》

作者简介

元轶，资深管理顾问。长期致力于研究优秀企业家思想及一流企业的经营理念，近三年跟踪研究联想教父柳传志。

书籍目录

第一章 “联想就是我的命”——柳传志论复出

“联想就是我的命”

执行是杨元庆的长项

战略：保护核心业务

国际化：绝对不会动摇

第二章 执行是一门艺术——柳传志论管理思想

“复盘理论”

“房屋理论”

管理结构变迁

执行是一门艺术

第三章 “建班子、定战略、带队伍”——柳传志论管理三要素

建班子

定战略

带队伍

第四章 没有家族的家族企业——柳传志论团队培养

折腾：检验人才的标准

没有家族的家族企业

因人设事：不成熟商业环境下的选择

核心领导力：发动机文化

第五章 把联想办成百年老店——传志论接班人选拔

杨元庆

郭为

朱立南

赵令欢

陈国栋

第六章 贸工技、多元化、国际化——柳传志论战略脉络

贸工技

多元化

国际化

第七章 “价值观+方法论”——柳传志论企业文化

方法论：一切围绕目标走

入模子：接受联想文化

求实：说到做到

大船文化：为员工提供发展舞台

第八章 走向国际化的联想品牌——柳传志论企业品牌塑造

诚信是品牌基础

换标：传奇+创新

去IBM化

TOP计划

第九章 制造业是一个毛巾拧水的行业——柳传志论并购

多元化之后的选择

“毛巾拧水”的学问

并购自然有风险

整合过程及效果

第十章 从导演向制片人演变——柳传志论投资

转身为投资家

复制联想智慧

事为先，人为重

坚持价值创造

变身为股份制企业

第十一章 联想系——柳传志论公司架构

非相关多元化

新联想

再造辉煌

风险投资

私募股权投资

进军地产

第十二章 拐大弯：不做改革的牺牲品——柳传志论创业过程

不甘心当时的憋屈

42度下孵小鸡

拐大弯：不做改革的牺牲品

鸵鸟理论

伟大者在于管理自己

附录：柳传志个人档案

参考文献

后记

章节摘录

前面要投入，开发对路的产品，开发市场，可能有短时期的亏损。这是我为什么又回到CEO位置上的原因之一。”虽然财报难看，但柳传志依然坚信联想能够及时复苏。2009年5月，柳传志说道：

过去的两个季度对全球个人电脑行业来说极具挑战，联想以果断的行动来抵御冲击，采取了重大举措以带领业务重回正轨。一直以来，集团矢志在全球走上赢利性增长的轨道，尽管第四季的表现不尽理想，我们深信联想拥有有效的条件朝着目标前进，使联想在市场复苏时成为一家竞争力更强的企业。国际化：绝对不会动摇

2009年，《中国企业家》杂志曾如此描述中国企业的国际化道路：“中国企业的国际化道路走得并非一帆风顺。产业资本的扩张遭遇水土不服：联想并购IBM之后起起伏伏，前景至今仍不明朗；Tcl并购汤姆逊CRT业务之后无法适应市场的迅速变化，最终不得不退出惨淡的欧洲市场。寻找资源的努力则受到驻在国政府的百般阻挠，中海油收购尤尼科被美国政府杯葛；五矿有色收购Oz也难逃政治因素的影响。席卷全球的金融危机给中国企业的国际化进程增加了不确定因素。刚起步试水海外的中资金融机构成为危机中的重灾区，中投投资黑石、平安投资富通、国开行投资巴克莱、民生收购美联银，都亏得阴惨惨。工行、建行、中行等也不得不忍痛为美在美国房地产市场的风险敞口计提巨额的减值准备。”

在百度董事长兼首席执行官李彦宏看来，所谓的国际化视野，就是必须拥有在全球范围内与国际级企业对话的能力和共同语言。2009年2月，65岁的柳传志复出时坚定地指出，“联想（集团）走国际化这条路绝对不会动摇。”

谈到2009年遇到的问题是在向海外扩张发展中的暂时困难，还是国际化的这种战略本身有问题时，柳传志在接受《北京周报》采访时说道：（国际化）难度在于语言问题，和刚刚接触的文化交融问题。这些问题在这几年的工作中，我们学习了很多东西，我觉得很快能克服。我们现在还是走得跌跌撞撞，营业额起起伏伏，有点像人吃饭一样，本来要五个馒头才能饱，现在吃了两个、三个馒头，可能快到了四个馒头。跌跌撞撞本身确实是付了学费，我已经看到了饱的希望，所以走这条道路还是非常值得的。如果这条道路走得好，也可以给其他一些企业开启一条道路。总得要有一个企业趟出来。到现在为止，我觉得联想也没有付出太惨重的代价。从财务回报来说，已经是很“赚”的了。所谓“赚”的意思就是我们花了12亿美元（并购IBMPC业务来走国际化道路），到现在为止我们还有现金13亿美元。目前来讲联想还是防患于未然，动手早，所以在这么大的（金融危机）冲击之下，及时动手，使得我们有足够的时间来进行战略的调整。这次产生的困难确实是金融危机引起的。要说有问题的话，我们的业务特点就是产品卖给大企业，所以风暴一来首当其冲，而不是别的原因。不能说是因为开拓了海外市场造成的。联想在中国区的发展还是相当稳固，但是在美国市场亏损相当厉害。为什么联想的国际化道路走得这么艰难？2009年，柳传志在接受《第一财经日报》采访时说道：可能不仅仅是联想，凡是现在走国际化道路的（中国公司）走得都非常艰难。走国际化自有品牌的道路大概是两条路。在这次金融风暴以前，联想在2007年营业额达到了169亿美元，利润4.8亿美元。这个和购买前相比有长足的增长。从实际的效果来看，ThinkPad品牌买下来了，这是个非常不容易的事情。在当时并购的时候，曾经非常紧张——我们买下IBMpc后，人家还认不认（IBM这个品牌）？经过这几年的努力，ThinkPad下面的IBM（标识）去了，牌子算是站住了。另外，从技术上讲，IBM的ThinkPad的技术还是非常突出的，和戴尔相比。现在这个专利、队伍都是我们自己的了。任何一个企业一下子变成了国际企业之后，董事会能不能成为一个国际性的董事会，其实也是很重要的。董事会能不能按照国际化的方式去运行？投资人（联想购买IBM有两个PE公司加入）能不能和我们一起为公司的长远利益服务？他们给管理层提的问题是促进了公司的发展还是给公司拖后腿？我这几年做投资以后，才深深知道董事会代表股东利益的形式对企业的发展是有非常大的作用的。更重要的是，管理层和员工队伍的融合。如果仅仅是中国人出来（并购）肯定是两眼一抹黑；如果仅仅是外国人，没有中国人的话我们并购的目的也不能达到。这些东西看着是虚的，但这和我们心里头所希望的把联想办成伟大的国际公司有着直接的关系，就是国际公司的治理结构。

关于国际化发展战略，柳传志在接受《北京周报》采访时强调：过去在国际上以大的商业企业是我们的客户，（通过他们）拿回的营业额是169亿美元。（联想集团）60%至70%的业务是这种，30%左右是中小企业和消费类，看不出毛病。等金融风暴一到，就看到其中的问题了。战略本身是不是能够高瞻远瞩很重要，而现在战略改变容易吗？不容易。因为它不仅是一个销售问题，它是研发、采购、供应链一个体系的更换。联想需要在海外学习、适应，在竞争中发现自己的弱点，这些东西不试是不知道的。

《柳传志谈管理》

媒体关注与评论

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。——《商业周刊》

联想已成为首家收购全球驰名品牌的中国国有控股公司，且这样一桩交易引人注目，而且在心理上也意味着一次冒险。——《金融时报》

柳传志是一个稳健的人，他从不做没有把握的事情，在没有真正搞明白新生事物之前，柳传志的脚是不会轻易迈出的。

——《中国企业家》

编辑推荐

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。

柳传志精彩录：我现在就像打了激素似的，每当面临重大挑战的时候，我都会格外的精神。

管理中的“管”代表严格的管理制度，管人、管物、管财都是非常严格的；“理”代表一种软的手段，是理顺行为、理顺思想、理顺一个人整个的工作行为。

联想核心竞争力管理三要素，怎么样建班子、定战略、带队伍。

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。

以我办联想的体会，最重要的一个启示是，除了需要敏锐的洞察力和战略的判断力外，培养人才，选好接替自己的人，恐怕是企业领导者最重要的任务了。

在人才选择上，应“以德为先”。所谓“以德为先”就是要把企业利益放在首位，应把自己融入到企业中，要有三心：责任心、上进心和事业心。

我们选择的接班人，他得把命放到企业里。

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。

回想我们那一代企业家的创业经历，更多是缘于商业环境的制约与约束。那时候经营企业既需要经营智慧，也需要政治智慧，需要懂得忍让。

我自己领悟出的道理有两个：不在改革中成为牺牲品、有理想而不理想化。

联想需要各种各样的人才，但主要是三种人才：能独立做好一摊事的人；能带领一班人做好事情的人；能审时度势，具备一眼看到底的能力，制定战略的人。

小企业发展看老板，大企业进步看文化。

企业家要胸襟开阔，肯否定自己，肯向别人学习。

做到“要谦虚”三个字，实在是不容易的。

企业做什么事，就怕含含糊糊。制度定了却不严格执行，最害人！

企业制定一个战略难的是两点：一是目标的合理性和可能性；二是制定目标之后不为其他因素所动，能够坚决地不管不顾地去做。

做企业是在演戏，投资是让人看戏。

大企业家，都是英雄主义者。

什么叫树大招风？几年前你做的事可能得到的是支持和掌声，但现在以同样的方式做同样的事可能得到的是批评和非议。

《柳传志谈管理》

精彩短评

1、 如果这是一本联想的传记的话，这是我读过的第一本关于公司的传记；如果这是一本关于柳传志的传记的话，这也是我的第一次。关于这本书，我觉得作者采取了偷懒的方式，或是没啥技术含量的方式，只是采用了引用或是通篇引用他的演讲、访谈或是采访，在通过不同主题将这些引用分散到不同的章节里去。所以，我们会看到在不同的章节，读着相同的话，但是他想表述的是别的东西。不知道这是作者的牛还是少才。

不过，就其柳传志本人，抑或是他创办联想并使之发展壮大的经历，这也算是本通俗读物了。就管理本身，也浅显的表述出了柳传志授意下的联想管理模式及其文化。

2、 朴素的管理，以人才为重，联想创始人

《柳传志谈管理》

精彩书评

1、如果这是一本联想的传记的话，这是我读过的第一本关于公司的传记；如果这是一本关于柳传志的传记的话，这也是我的第一次。关于这本书，我觉得作者采取了偷懒的方式，或是没啥技术含量的方式，只是采用了引用或是通篇引用他的演讲、访谈或是采访，在通过不同主题将这些引用分散到不同的章节里去。所以，我们会看到在不同的章节，读着相同的话，但是他想表述的是别样的东西。不知道这是作者的牛还是少才。不过，就其柳传志本人，抑或是他创办联想并使之发展壮大的经历，这也算是本通俗读物了。就管理本身，也浅显的表述出了柳传志授意下的联想管理模式及其文化。

《柳传志谈管理》

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:www.tushu000.com