

<<柳传志管理日志>>

图书基本信息

书名：<<柳传志管理日志>>

13位ISBN编号：9787308113175

10位ISBN编号：7308113175

出版时间：2013-4

出版时间：浙江大学出版社

作者：林军

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>

## &lt;&lt;柳传志管理日志&gt;&gt;

## 前言

对老柳，我很尊重。

我对他的批评，是联想错失技术方向，错失成为比华为更强大的公司的机会。

这是老柳的遗憾，是中关村的遗憾，更是中国IT界的遗憾。

也就是自己爱之深，而责之切。

在我看来，对于没有任何回头路的联想来说，主要面临着两条道路的风险：一是走向全球高科技企业“老化”的宿命。

最近10年之内，联想的核心业务——PC行业就有AST、DEC、康柏等著名品牌一下子消失于无形的教训，这个危险同样迫随着联想、惠普等公司。

另一个危险是逐渐陷入诸多国内企业多元化“平庸化”的泥沼。

诸多在国内上市的高科技企业还在前赴后继地沦陷下去，过去的四通、海星、实达等，今日的方正、紫光、同方等，核心资源逐渐从高科技行业分散到传统行业，最终高科技企业的特征淡化甚至消失，变得与任何一个国内上市公司一样浮躁而毫无个性，活力和生命力也迅速衰退。

但是，比起其他同时期的中国IT企业，联想无疑是最成功的，这一点，就足以让老柳在中国IT历史上占据独特的地位。

所以，老柳的管理思想一定是值得我们学习的宝藏。

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。

这些人维系着联想的未来、个人的前景，也同样维系着老柳的成败。

让老柳得意并庆幸的是，这些少帅们都很好地完成了柳传志的期待。

柳传志的成功，来自于其强大的管理驾驭能力和商业操作能力，而其风险来自于对于高科技产业技术规律、周期和趋势的敏锐把握。

柳传志强在对战略机会的辨析和抉择能力，弱在对技术远景的洞察和预见能力。

而柳传志的这些弱处，需要少帅们来弥补。

在中国的企业家中，通过用人弥补自己弱处，让自己功德圆满，全身而退的，恐怕也只有老柳一人。

前一段时间遇见一位比较郁闷的朋友，我说没什么大不了，一切都很正常，我给他看了过去写的关于柳传志的鸵鸟理论。

他心情舒畅了。

在大家都是“鸵鸟”的时代，无论创业还是做事，都要有平常心面对各种事情。

杨元庆说柳传志对他影响最大的两个理论，一个是“站出画外看画”，一个是“鸵鸟理论”。

这两天我在认真回味“鸵鸟理论”，对公司管理启发极大。

柳传志对于这两个理论的原话是：“看画，退到更远的距离，才能看得清楚。

画油画的时候，离得很近，黑和白是什么意思都分不清楚；退得远点，就能明白黑是为了衬托白；再远点，才能知道整个画的意思。

打这个比喻是为了时时提醒我们牢牢记住目标，不至于做着做着就做糊涂了，不至于游离于目标之外。

提醒我们不停地问自己，办联想到底是为了什么？

”鸵鸟理论的原话：“鸵鸟理论是为提醒自己应有自知之明，提醒我们从别人的角度考虑问题。

当两只鸡一样大的时候，人家肯定觉得你比他小；当你是只火鸡，人家是只小鸡，你觉得自己大得不行了吧，小鸡会觉得咱俩一样大；只有当你是只鸵鸟的时候，小鸡才会承认你大。

所以，千万不要把自己的力量估计得过高，你一定要站在人家的角度去想。

你想取得优势，你就要比别人有非常明显的优势才行。

所以，当我们还不是鸵鸟时候，说话口气不要太大。

”在我看来，做大一个公司，的确是一件高度复杂和极具挑战的事情。

## <<柳传志管理日志>>

不过，正因为有挑战性，所以也是非常带劲的。

关键是，要时时刻刻学习，其中包括温习老柳的理论。

方兴东 清华大学传播学博士，独立IT评论家，浙大全球创业研究中心秘书长，互联网实验室、博客中国、义乌全球网创始人

## <<柳传志管理日志>>

### 内容概要

《蓝狮子著名企业家管理日志系列:柳传志管理日志(全新修订版)》内容简介：“联想教父”柳传志是一个每每能够领先时代一步的企业家。

在近30年间，柳传志将自己一手创建的联想打造成为中国最成功的企业之一，又将目光转向投资领域，旨在为中国造就更多成功企业。

作为最具代表性的中国著名企业家，他的管理思想无疑是促进联想不断成长、迈向辉煌的动力之源，更是中国乃至全球企业管理者不可多得的财富。

《蓝狮子著名企业家管理日志系列:柳传志管理日志(全新修订版)》经过全新修订，以经典的“管理日志”形式再现了柳传志的经营管理之道，从最具柳传志特征的12个角度进行分析、总结，精准把握其在联想发展史上每个关键时期的思想精髓，是企业管理者必读的经典著作。

## <<柳传志管理日志>>

### 作者简介

林军，中国垂直科技媒体第一人，天极网创始人，雷锋网创始人，曾任多玩游戏网副总裁等职。长期致力于中国互联网和高科技史的梳理与写作，著有《沸腾十五年——中国互联网1995-2009》、《十亿美金的教训》、《柳传志的领导智慧》、《大企业病》、《从不竞争》等。

## &lt;&lt;柳传志管理日志&gt;&gt;

## 书籍目录

序一 向柳传志学什么/方兴东序二 向柳传志学管理/雷军一月 愿景愿景非常重要真心相信你的愿景高科技跨国公司的梦想创办走向世界的计算机产业联想要走AST走过的路微机做不好公司没退路扛起民族产业的大旗历史像一本书要做能让自己长本事的事目标是逼近愿景的前提条件之一为振兴高科技产业永存率先圆梦世界500强15年后把炮艇变成航空母舰我们要成为一个世界性的品牌成为中国企业的领头羊目标当高远20年只是一瞬间国际化愿景我们要为中国企业争取好的座次表联想的四大贡献把红旗插在民族工业的山峰上相信愿景就能产生抵制投机的力量联想控股的愿景是多行业有国际影响力二月 外部环境和政策风险感谢邓小平不在改革中犯错误做企业好比孵小鸡保持内外部空气湿润凡事需要拐大弯宁可不做，不可做错高科技企业的四道关口抱怨无济于事不行就要忍耐把政策用足为公司冒险值不值？

功劳是大家的，风险是个人的政策受执法者的影响很大环境逼着你冒风险改造局部小环境树大容易招风认识环境因素在企业经营中的重要性理想化要坏事情在体制的框架和规则下做事弘扬正气，肩负责任三月 品牌&市场抢在对手前降价台湾对大陆市场有很强的借鉴意义浮躁会对品牌形成巨大冲击立项前把销售渠道考虑清楚团结一心跃龙门不能一味死守你来我往比压着打要好起名Legend最开始只是为了谋生提升我们企业的整体形象成为国际上的金字招牌产品技术和一体化链条品牌是信誉的长期积累逐步形成品牌战略做代理还是为了自己做品牌共同把饼做大在与海外同行竞合中成长技术和钱的相互转化爱国不是一句口号Think这个牌子对联想帮助很大把渠道当作自己人一起考虑双模式满足不同客户的需求四月 建班子管理三要素联想为什么要建班子？

建班子的内涵企业上规模后要靠班子领导一把手要把企业利益放在第一位一把手立意要高一把手是把珍珠串起来的线班子要形成对一把手的制约机制如何解决无原则纠纷？

建班子时，以德为主选善于总结和学习的人进班子对重大问题有不同意见怎么办？

事后总结是解决分歧的重要手段通过提供舞台进行精神激励班子议事要建立规则精神激励是1+1>2的关键规则能让班子一体化班子的整体素质怎么提高？

班子的决策制度建立起班子的集体威信用高额现金奖励留住职业经理人让班子里每个人都觉得自己很重要五月 定战略懵着打还是瞄着打？

跳出此山中定战略什么是企业战略？

立意高，才可能制定战略制定战略的三个指导思想不受做成一个产品成就一个公司的诱惑企业家需要战略实施和设计的多重能力如何具体实现战略目标？

战略随需而动合理设立发展目标企业制定目标的难点龟兔赛跑和战略路线制定制定发展战略的总体路线怎么实施战略目标？

调整是达到目标的必经过程制定战略路线的时候要分析哪些方面？

战略制定和实施中企划的作用很大战略的谋与行战略目标的实现必须步步紧逼路线考虑清楚后做事要坚决制定战略的规范流程战略失败多是执行不到位六月 带队伍好的企业就像一支军队研究带队伍的规律精神的力量周而复始地进行队伍建设物质激励是第一位的激励员工作中长远考虑讲功劳也讲苦劳确立行动准则入模子发动机文化调动骨干员工的积极性分配制度的作用责任心、上进心和事业心事业心也存在双向选择的问题产权能培养员工的事业心主人心态让股权成为激励奋斗的杠杆练好本领才能攻无不克制度除了执行还要常宣传天条绝不可违制度定下以后一定要做到如何避免开会迟到现象？

七月 交接班发现和培养接班人是根本的问题康熙的问题诸葛亮的失误进班子的都是公司精神的传承者让老园丁有股份这样的年轻人我欣赏赛马中识别千里马给年轻人舞台同步的前提下自由发挥领军人物要具备事业心领军人物就是这个1从缝鞋垫到做西服职业经理人不适合做接班人当主人都会睡不着导演和制片人从指令型到参与型因人设事接班人要承前启后轮岗是培养接班人的好方式让杨元庆成为联想集团真正的主人平台就有班可交八月 企业文化企业文化是地基的一部分员工利益和企业利益合为一体规章不到的地方靠文化企业文化是无声的命令求实进取，以人为本诚信求实打造铮铮铁骨说到做到弘扬进取精神关系户子女通过正常手续录用后的管理公司是我家没有家族的家族企业经营企业靠王道企业利益优先下的亲情文化形成统一的管理理论把式论求实前提下的学习与创新时代在变，文化不变研究文化在公司内部的作用想清楚再承诺以人为本也须因人而异企业文化包括价值观和方

## &lt;&lt;柳传志管理日志&gt;&gt;

方法论以身作则是传递核心价值观的开始九月 CEO成功学义无反顾大企业家都是英雄主义者企业家应该有向上走的欲望强烈的自我价值实现企业家得把企业当成自己的妈谦和有自知之明才能进步站在人家角度去想问题一眼看到底善于总结才能成功正直追求诚信管理好时间学习不停，折腾不止总结出来再接着往前做加强学习能力因势利导才能带来好运尝试去研究一下形势跳出画面看画帅才得会统领全局复盘的三点体会十月 国际化1997年前后就想过国际化联想必须要走向国际化做好为国际化埋单的准备国际化第一步怎么走？

国际化决定还是走并购的路子IBM出现得恰逢其时站在远处先把事情看清楚设立总部的学问如何避免员工流失？

管理基础一致决定了业务整合的成败海归是推动国际化并购的有生力量兼并的前提是文化磨合坦诚、尊重和妥协高层磨合是磨合的关键如何共享双方的研发？

整合关键在于对业务的把控能力联想国际化要复制中国经验本土市场足以站稳脚跟中国企业国际化缺乏经验和人才民族企业要再定义靠不停地『拨』克服国际化带来的困难要『走出去』得有自己的国际化队伍中国式跨国公司十一月 资本运作联想为什么要做联想投资？

用投资来传播联想经验帮助投资企业做大做强养『猪』还是养『儿子』？

什么样的项目会成为战略投资？

『事为先』就是先看项目和行业『人为重』就是看领导班子的优劣企业在演戏，投资是让人看戏中国的市场环境适合PE发展放虎归山和如虎添翼PE不仅仅是资金上的帮助PE并购时如何与地方政府打交道？

并购尽可能不更换管理层PE投资同样有所为有所不为『国退民进』意味着大机会大家都愿意和我们打交道本土PE在选和帮上有优势做投资同样强调团队从联想投资到君联投资整体思路清晰后我们就开始拧螺丝农业投资是联想控股的主产业方向之一联想控股走的是先资本再产业的路径十二月 社会责任我们正处在历史的转折点我们首先想到的是中国自己的富强我们前面的路不是坦途不只种好自己的一亩三分地企业与国家的命运联系在一起不漠视那些成为『改革成本』的人身体力行影响社会建设比破坏更有价值改革开放是大的系统工程企业家不因被仇视而不平企业首先要把自己的事情做好盖茨做慈善树立起一个好的标杆善待员工形成正反馈策略性慈善活动做公益也要有完整的实施计划联想本可以将美国的雇员裁掉企业家回报社会更多是看做了什么实实在在做力所能及的事情正在走向的社会就是好的社会官商勾结容易造成投机性的行为一人一票，万劫不复软弱但不摇摆

<<柳传志管理日志>>

章节摘录



## <<柳传志管理日志>>

### 媒体关注与评论

蓝狮子“著名企业家管理日志系列”是中国碎片化解读本土企业家管理思想的开山之作，旨在全面研究最具知名度和影响力的企业家，将优秀企业家在长期实践中形成的管理成果恰当地整理归纳，辅以准确的“背景分析”和精辟的“行动指南”，从而形成一套最具价值的管理思想丛书。

本次修订再版，在保留原版精粹的基础上除旧布新，进一步总结了企业家近年来管理思想的发展，以便读者借鉴、参考。

——“著名企业家管理日志系列”丛书编辑委员会

## <<柳传志管理日志>>

### 编辑推荐

《蓝狮子著名企业家管理日志系列:柳传志管理日志(全新修订版)》编辑推荐：中国企业家的管理实践根植于中国的经济实践和文化土壤，具有鲜明的中国特色。

“著名企业家管理日志系列”从企业家的实践出发，理论结合实践，注重实用，对于全国企业具有借鉴和参考价值。

挖掘、整理、研究、总结、传播这些优秀管理思想，使之薪火相传，发扬光大，是一件很有意义的工作。

——厉以宁 著名经济学家、北京大学光华管理学院名誉院长蓝狮子“著名企业家管理日志系列”是中国碎片化解读本土企业家管理思想的开山之作，旨在全面研究最具知名度和影响力的企业家，将优秀企业家在长期实践中形成的管理成果恰当地整理归纳，辅以准确的“背景分析”和精辟的“行动指南”，从而形成一套最具价值的管理思想丛书。

本次修订再版，在保留原版精粹的基础上除旧布新，进一步总结了企业家近年来管理思想的发展，以便读者借鉴、参考。

——“著名企业家管理日志系列”丛书编辑委员会中国著名高校十大商学院教授联袂推荐：厉以宁 北京大学光华管理学院名誉院长、教授钱颖一 清华大学经济管理学院院长、教授张维炯 中欧国际工商学院副院长、教授项兵 长江商学院院长、教授陆雄文 复旦大学管理学院院长、教授徐飞 上海交大安泰经济与管理学院执行院长、教授王重鸣 浙江大学管理学院教授 白长虹 南开大学旅游与服务学院院长、教授蓝海林 华南理工大学工商管理学院教授李光金 四川大学工商管理学院副院长、教授（排名不分先后）

## <<柳传志管理日志>>

### 名人推荐

中国企业家的管理实践根植于中国的经济实践和文化土壤，具有鲜明的中国特色。

“著名企业家管理日志系列”从企业家的实践出发，理论结合实践，注重实用，对于全国企业具有借鉴和参考价值。

挖掘、整理、研究、总结、传播这些优秀管理思想，使之薪火相传，发扬光大，是一件很有意义的工作。

——厉以宁著名经济学家、北京大学光华管理学院名誉院长蓝狮子“著名企业家管理日志系列”是中国碎片化解读本土企业家管理思想的开山之作，旨在全面研究最具知名度和影响力的企业家，将优秀企业家在长期实践中形成的管理成果恰当地整理归纳，辅以准确的“背景分析”和精辟的“行动指南”，从而形成一套最具价值的管理思想丛书。

本次修订再版，在保留原版精粹的基础上除旧布新，进一步总结了企业家近年来管理思想的发展，以便读者借鉴、参考。

——“著名企业家管理日志系列”丛书编辑委员会

<<柳传志管理日志>>

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>