

《柳问》

图书基本信息

书名：《柳问》

13位ISBN编号：9787213064363

出版时间：2015-1

作者：张涛

页数：320

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.tushu111.com

内容概要

[内容简介]

这是一本深入阐述柳传志管理思想的作品。在本书中，作者首先分析了柳传志管理思想中最重要的因素：人。通过对生动鲜明的案例的分析，梳理了联想是如何在柳传志管理思想的指导下，以“ 匠鞋垫、缝西服 ” “ 赛马中选好马 ” 等方法，实现对人才的发掘与培养的。

在透彻分析“ 以人为本 ” 的指导思想后，作者分别从管理三要素：“ 建班子 ” “ 定战略 ” “ 带队伍 ” 出发，以联想30年发展中新老领导班子交替、世纪分拆、并购IBM PC等关键时刻为例，展现了联想从成立到壮大，再到一步步发展为国际一流企业的艰辛历程。

本书在系统性地阐述柳传志管理思想的同时，兼顾了易读性。作者精选了大量柳传志未曝光的内部演讲实录，为读者还原了联想关键时刻，展现了柳传志作为一代企业家是如何运筹帷幄，为联想30年的发展保驾护航的。

[编辑推荐]

在移动互联网“ 所向披靡 ” 之时，我们为什么要重温“ 管理三要素 ” 这套从过去实战中总结出来的传统企业管理方法？如今，管理三要素还是不是企业管理者的指路明灯？在本书中，作者指出时代在变、企业在变、始终不变的是管理的实质，是“ 人 ” 这个管理的内核。管理三要素不仅不老，还一次次地闪耀着理性的光辉，引领联想走出发展泥淖。

对联想而言，作者张涛是“ 曾于画面中行走，又退出画面看画 ” 的人。在联想控股公关部任职的八年里，作为柳传志先生的助理，他经历并亲自策划参与实施了联想控股公关部绝大部分的重要项目，在离开联想后，又先后在万达、安踏等知名企业担任高管。这种独特的经历使他能够更客观地认识与分析柳传志的“ 管理三要素 ” 作为经典管理思想在当下的价值。

本书首次披露了大量从未曝光的柳传志内部讲话资料，这些珍贵资料让读者如身临其境，了解一个褪去神秘光环的柳传志，是如何运用自己的管理智慧，实现联想的永续平稳发展的。

优米网创始人、CEO 王利芬 专文鼎力推荐，安踏董事局主席兼CEO 丁世忠、北青传媒副总裁段钢、爱奇艺创始人龚宇、《财经》执行主编何刚、界面联合创始人何力、IDG（中国）常务副总裁黄翔、北京大学教授胡泳、虎嗅网创始人李岷、正和岛创始人刘东华、凤凰新媒体副总裁刘书、知名媒体人林楚方、创业家杂志社社长牛文文、光明网总编辑杨谷、易观国际CEO于扬、FT中文网总编辑张力奋等15位大咖联袂推荐

湛庐文化出品

作者简介

张涛

现任安踏副总裁。具有十多年上市公司跨界管理实战经验：先后任职于联想集团、万达集团、安踏集团等国内领军企业。历任品牌市场、总裁办、商业地产研究部、集团分公司等业务部门总经理、集团副总裁等职务。

对联想而言，他是“曾于画面中行走，又退出画面看画”的人。在联想控股公关部任职的八年里，作为柳传志先生的助理，经历并亲自策划参与实施了联想控股公关部绝大部分的重要项目，在离开联想后，又先后在万达、安踏等知名企业担任高管。这种独特的经历使他能够更客观地认识与分析柳传志的“管理三要素”作为经典管理思想在当下的价值。

毕业于中国人民大学，获传播学博士、经济学硕士学位。在企业战略、品牌管理、整合营销、公共关系等方面拥有丰富的实战经验和理论修炼。获评“中国最佳职业经理人”，入选“中国营销精英百人榜”。兼任中国人民大学、中国传媒大学等院校专业导师、客座教授。

精彩短评

- 1、推荐看，还是挺有料的
- 2、建班子 定战略 带队伍
- 3、非常有操作价值的管理智慧，建班子、定战略、带队伍，适合公司的中高层好好研习。
- 4、借鉴成功人士的经验，益处多多。
- 5、篇幅有点长，其中的一些管理的做法和提法还是值得政府部门参考的。
- 6、书的内容挺好的，但作者编排问题太大，重复冗余内容太多，让人感觉这书不是写出来的是堆出来的。柳老总结的道理通俗易懂但不乏深刻。建班子定战略带队伍，虽然简短但含义颇丰。招人搭班子着实得以德为重，如此方能长久；定战略及复盘，更得着重目标的践行；不关注员工成长又何来的战斗力以及如何留住人心？
- 7、看过华为哲学概论，比较下，还是华为胜出
- 8、好好的内容被写得那么烂。一章就能讲清楚的事儿。糟蹋了
- 9、赞，非常赞
- 10、管理三要素作为全书的核心，对某些团队集体不一定适用，但有参考价值
- 11、很一般的一本书，建班子，定战略，带队伍这九个字固然精辟，但是全书围绕这九个字说了一大通废话。明明一篇文章可以写完的，非得凑足一本书的字数。
- 12、这本还算是诚意之作。
- 13、读了前半部分，后半部分跳着读的。读这本书时，正要单位内训，讲师推荐了柳传志先生的另一本书。个人觉得这本书写的有点浅，联想的三要素没有讲深、讲透。只有恒久的问题，没有终结的答案。书上对企业战略的学派进行了介绍，第一反应柳传志难道是战备管理大师，后面才知道作者是这方面的专家。以前看过前联想的陈惠湘先生的一本书，快20年前了，联想的伟大可能在于这些人材，和柳的个人魅力。
- 有时间可一看。
- 14、年度最辛苦。
- 15、虽然不够浓缩，但是柳传志的管理思想确实让人思考
- 16、柳传志的书很朴实，有力量，接地气。培养大将应读。

章节试读

1、《柳问》的笔记-06要素2:定战略

P209：长远来说方向比执行重要，但在中短期战略目标中，执行就可能比方向还重要。执行有些像拨电话号码。拨不通电话有两种可能，一种是线路忙，另一种就是号码不对。如果认准电话号码是对的，就要不停地拨。要是遇到后一种，就要校对号码，否则永远拨不通。

个人心得：战略目标固然重要，但没有切实有效的行动方案并认认真真的执行，战略目标也只是空谈，为企业制定战略目标离我还远，但为自身的发展制定战略目标却是当务之急，迫切需要反思一下“我现在拨的号码是不是正确的”

2、《柳问》的笔记-03诚信，人才培养之根

P072 企业必须像爱护自己的眼睛一样爱护自己的声誉和客户对自己的信任，因为诚信的口碑建立起来不容易，需要几十年如一日的坚持，而毁掉声誉则只需要一瞬间、一件事。

个人心得：诚信不仅对别人，对自己也要讲诚信，对别人说到做到，对自己的要求也应该不放松，联想的按时还款是对别人的诚信，而“天条”的严格执行是对自己的诚信。只有能够用意志力控制自己行为的人才能将事情做好，带出好的团队。

3、《柳问》的笔记-02打磨，人才培养之道

P053 “能不能在你的行业中，在你的企业中，引入互联网思维及成果进行创新、突破，就真有可能不再是“吃的好不好”的问题，而是“会不会饿死”的问题了。

个人心得，固步自封的危害见的太多了，柯达就是再好不过的例证，数码相机淘汰传统交卷相机不过短短几年的时间，而柯达恰恰就是在最好的时候没有抓住最好的机遇，一味的沉浸在自我的世界里，拒绝创新不求突破。企业是这样，个人更是如此。虽然联想的人才打造称为“入模子”，但这绝不意味着联想要打造的是标准化的“联想人”。怎样在入模之后脱颖而出靠的就是不断学习实现的创新，良好的自我认知带来的突破。学习是永恒的主题，有开放的学习心态才能实现创新和突破。

4、《柳问》的笔记-05要素1:建班子

P130 选拔德才兼备的管理者组成领导班子，班子内部形成纵向和横向分工，倡导有话直说和有话好好说，以群策群力的方式实现理性决策和高效执行，对一把手形成制约，提升领导层威信。

个人心得：建班子，首先要有人，德才兼备（有事业心能够为企业制定战略的人）；其次要有共同愿景，共同的愿景是班子重要的向心力，力朝一处使才能发挥出1+1>2的能力；最后应该有明确的制度，人是感性的，应该通过理性的制度保持班子的开放、明朗的环境，避免1+1=1的问题。

5、《柳问》的笔记-04是什么让柳传志拍案而起

P106做企业像跑长跑，马拉松。要努力，要分阶段，要分配体力，目标要坚定，中途意志力要很强，在跑以前，要观察这个跑的路线地形，有没有上山下坡。

个人心得，马拉松可不是人人都跑得，看《奔跑的力量》的时候才了解到原来跑马不是一个人跑跑就能跑成的，要有合理的训练计划，科学的饮食计划，适当的跑步装备和坚毅的内心。跑前要熟悉场地，跑的时候要有补给...做企业想来也是这样，企业的成长要有明确的目标，科学计划和坚定的企业文化（快速增长中不能失了联想文化的根），并在发展中保持学习的积极性（从内外各方面获得补给）这样向着目标奔跑才能跑的快，跑得久。

6、《柳问》的笔记-01人的问题

P034 “眼”与“手”的辩证法

同样是卖馅饼，也可以有立意很高的卖法，比如，通过卖馅饼开连锁店。

立意是谁来做的事情呢，有事业心的企业战略的制定者、决策者。连锁店里的馅饼谁来卖呢，有责任心的执行者。连锁店谁来管理呢，有上进心的中层管理者。这就是我理解的“眼要高，手要低”。企业的立意能够发展离不开任何一个环节中任何一个努力做好事情的人，随意我觉得每一个人都是社会进步、企业成长的推动者。重视每一个人的力量才能真正实现知人善任。

《柳问》

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.tushu111.com