## 问道柳传志：创业，在路上

2011-07-13　来自IT人物　阅:2738次



2011年6月2日，应成都物联网发展产业联盟的邀请，陪同黄总一起参加了由成都市高新区与联想控股联手打造的“联想之星[创业](http://www.rs66.com/cy/index.html" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)大讲堂暨天府创业论坛”。怀着十分感恩与尊敬的心情，与众多企业家和创业者们一起聆听了联想控股董事局主席柳传志先生现身论道，受益匪浅。个人也有幸在互动环节对话柳总，求道[管理](http://www.rs66.com/guanli/index.html" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)，得到点拨，大有醍醐灌顶之感。

作为民营企业的管理者，由于长期从事管理之故，结合柳总的点拨，与个人的一些浅解，遂将自己的心得与诸位企业[朋友](http://www.rs66.com/wenzhang/pengyou" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)汇报。分享之余，恳请批评指正。

**谈创业**

“把想做的事做好”。

这句管理名言中有两个关键字：“想”与“做”。于创业者而言，在创业之前尽量“想”清楚显得特别重要。究竟“想”什么呢？对创业者而言，就想三件事：首先是所作的事能否赚到钱，即：盈利模式。其次是自身的优势和特长是什么？最后就是竞争对手的情况如何。

想的过程，其实就是一种再思考、再确认、再坚定的过程。在充满挑战与考验的创业之途中，坚定，往往成为考量最终胜利的重要的关键性指标。

**谈修炼**

联想投资有限公司董事总经理兼首席管理顾问王建庆女士，从总结的众多创业案例中提炼出了一把手，即创业者应具有：坚定的信心、[成功](http://www.rs66.com/chenggongmijue" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)的欲望、极强的学习能力和完善的成果分享机制。

坚定的信心、强烈的成功欲望，与个人讲，可以促使创业者在创业过程中的不断、持续的奋进，遇到艰难困苦时，依然[自信](http://www.rs66.com/wenzhang/zixin" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)满满，逆风飞扬。于团队讲，这种信心将直接成为团队前进的力量所在。所以，一份事业的成功，不仅仅是看他顺境时的辉煌，更要看他逆境时的飞扬。脑海中又想起了母校院长丁祖诒教授的一句名言：顺境中永不停顿，逆境中威武不屈。

极强的学习能力，是确保个人或组织不断[成长](http://www.rs66.com/wenzhang/chengzhang" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)与发展的关键因素。毛主席讲的“好好学习，天天向上”到管理大师彼得.圣吉在《第五项修炼》一书中明确提出学习型组织的建设，无一不说明了学习的重要性。一言以蔽之，学习的能力是成长的能力，更是发展的能力。

作为创业者，如何将创业者个人极强的学习能力在组织中推广、普及，使其成为组织的学习能力，便成了创业者的需要研究的管理课题之一。

完善的成果分享机制，即利益关。一支队伍，在发展过程中可能碰到种种问题，这些问题若不是关系“组织内部民生”的根本问题的话，都是可以协调和解决的，如若没有完善的机制解决利益的分享，最终将影响事业的长远发展。这点，蒙牛集团董事长牛根生曾多次引用中国传统文化思想的精髓为指导，化解此类问题，“财聚人散，财散人聚”。

**谈管理**

柳总畅谈联想的发展，纵论企业管理之道，在他平实的分享中深刻的指出，企业管理者或创业者，应该具备开阔的心胸，即由坚决的意愿取做串联珍珠的那根细线，而不是去做一颗璀璨的珍珠。这点是有别于专业性很强的科学家的。

通过“保姆理论”，柳总指出，创业的时候不能是在市场没有感觉或者晚于市场的感觉的时候，柳总建议企业家朋友们边做边想的同时，在自己特长的地方下功夫，即把最成熟的技术用在市场最需要的地方。

管理三要素即：建班子、定战略和带队伍；在组织建设方面，管理者需要时时紧扣三心，即：责任心、上进心和事业心。“建班子”的思想是柳总在96年提出的。建班子可以增加层级之间的有益交流和磨合，由虚入实，渐渐步入顺畅、高效的管理与运作之佳境。班子是否有力直接关系战略的实施、队伍的凝聚和[目标](http://www.rs66.com/mubiao" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)的达成。

在育人方面，柳总主张，用远大的[奋斗](http://www.rs66.com/wenzhang/fendou" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)目标吸引人、用机制成就人、用文化凝聚人。谈及用人，柳总分享，责任心很强的人可以做普通的员工；既有责任心，又有上进心的可以做企业骨干；让充满事业心的人进入班子，确保班子成员一定要有做主人的感觉。

**谈复盘**

复盘，是象棋中的一种术语。又称“复局”，指对局完毕后，复演该盘棋的记录，以检查对局中的招法优劣与得失的关键。“复盘”在联想，又被柳总升华为一种实战的管理思想，即做完一件事后，将所得的结果与原定目标做比对，从中明白得失，总结并沉淀规律性的东西。

按照柳总总结的多年管理、治企的方略，“复盘”可谓重中之重。复盘，已经实现了从个人走向组织。柳总建议企业发展过程中多做战术性的复盘。

假如一个团队的组织学习能力最重要的是团队成员要有坚定的毅力去[改变](http://www.rs66.com/wenzhang/gaibian" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)自我的话，那敢于否定自我就成为复盘的精髓要旨之一。这点与华为总裁任正非在多次讲话中谈到的自我批判的能力有异曲同工之妙。

若创业需要复盘、企业需要复盘、管理需要复盘、事业需要复盘，那[人生](http://www.rs66.com/rensheng" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)又何尝不需要复盘呢？

**问道柳总**

在论坛互动[时间](http://www.rs66.com/wenzhang/shijian" \t "http://www.rs66.com/renwu/_blank)，我有幸作为第二位现场提问者与柳总直接对话。由于提问者众，考虑到其他人提问的时间，所以将所有想表达的感恩，全盘压缩，仅用“尊敬”二字诠释。

 由于一直在尝试将中国传统文化实践于企业管理中得探索，所以，我提的第一个问题是关于传统文化与企业管理的问题。柳总点拨，“什么有用就做什么”。没有必要刻意去区分。柳总平和、亲切的言谈之间，也让人感受到了深刻的传统文化底蕴。在传统文化与企业管理的结合点上，也就一个字“用”：有用就是价值，无用则无价值。其中深意，虽难尽悟，此刻却得心中清凉。

其实，对于“创业”一词和大多数人不一样的理解，我是从大学（西安翻译学院）开始的，创业本身是一种精神、一种思想。亲历、目睹、参与并见证了西译、迈普、新得利发展的辉煌。如何让事业持盈保泰、基业长青，成为我长期思考的问题之一。所以我问道的第二个问题是“如何让创业精神成为企业一种永续传承的精神？”柳总现场即兴点拨，事业不能安于现状，要不断追求、持续奋斗与创新。只有这样，才能让创业的精神成为企业一种永续传承的精神，让企业一直处于发展与成长的路上。

至此，也算明白了为什么华为总裁任正非对成功的定义背后的真意：什么是成功？成功就是在经历九死一生之后仍然活着。华为没有成功，一直在成长的路上。

最后，再次作为一名一直走在创业路上的年轻人，非常感恩黄总、感恩市政府和物联网产业联盟、感恩联想控股，更感恩今天不辞辛劳、来天府蓉城传经布道的柳总！祝柳总身体健康、一切吉祥！祝愿联想蒸蒸日上、为国争光！祝愿我盛世中国广袤无垠的胸怀培育出有更多优秀的民族企业！

（来源：哈佛商业评论网）