

来听联想集团总裁柳传志的创业哲学 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/225/2021\\_2022\\_\\_E6\\_9D\\_A5\\_E5\\_90\\_AC\\_E8\\_81\\_94\\_E6\\_c70\\_225624.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/225/2021_2022__E6_9D_A5_E5_90_AC_E8_81_94_E6_c70_225624.htm)

MBA专用训练软件《百宝箱》联想集团总裁柳传志在其母校西安电子科技大学为师弟师妹们秘授创业绝招，让我们听听柳传志的连珠妙语。

谋与行 我们常把制定战略比喻为找路。当前面草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候，我们要反反复复细心观察，然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试。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。这个去观察、去踩、去试的过程是谨慎地制定战略的过程，而撒腿就跑则是坚决执行的过程。整体与局部 研究行业发展规律是制定本企业发展战略的基础。但根据这个就能制定战略了吗？肯定不够。譬如作战，要让战士知道为什么打仗，然后要去练习投弹、射击、爆破的技术。只有这样才能保证每个具体战役的胜利。对企业也是一样，如何形成正确的产权关系，如何设置组织架构，如何制定规章制度并保证实施，如何激励考评，如何形成企业文化，如何培养人才、吸引人才，这些应该属于企业管理规律范畴。鸡与蛋 对于企业的发展来讲，周边的环境也极重要。对一个鸡蛋孵出小鸡来讲，37度半到39度的温度最为适合。那么，40度或41度的时候，鸡蛋是不是能孵出小鸡来呢？我想生命力顽强的鸡蛋也能孵出小鸡来，但是到了100度的温度一定不行了。对企业来讲，1978年以前可能是100度的温度，什么鸡蛋也孵不出鸡来。而十一届三中全会以后，可能就是45度的温度，生命力极强的鸡蛋才能孵出来。到1984

年我们办联想的时候，大概就是42度的温度。今天的温度大概是40度左右，也不是最好的温度。因此，生命力顽强的鸡蛋就要研究周边的环境，一方面促使环境更适合，一方面加强自己的生命力的便能顽强地孵下来。船、桥与河先把经营管理的规律弄清楚，然后积累资金，一步一步往前做，不要忙于受某些压力。过河目标确定是容易的，难的是解决船和桥的问题。船和桥的问题没解决以前，你硬要过河，就会淹死。弄出一堆泡沫顶什么用，所以还是要根据自己的情况来定战略。“1”和“0”企业中的一把手就像阿拉伯有效数字的1，后边的人就是0，有一个0就变成10，两个0就是100，三个0就是1000，没有前面的1你就什么都不是。单位中领军人物选不好，也就发展不好。“南坡”与“北坡”一个大的企业一定要有自己管理方面的一个提法。有点像登珠穆朗玛峰，从南坡上，还是从北坡上，都是上到山顶，但一个登山队不能一半在南坡上，一半在北坡上。比如说公司里有10个事业部，其中一个事业部有先进的经验，但是向全企业推广的时候，不能说法不统一。在管理上一定要有一套统一的理念。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)