第一图书网, tushu007.com

<<深度决定高度>>

图书基本信息

书名：<<深度决定高度>>

13位ISBN编号：9787547703311

10位ISBN编号：7547703313

出版时间：2011-12

出版时间：同心出版社

作者：张炼海

页数：256

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

内容概要

柳传志，40岁开始创业，从20万元起家，从小公司到旗下拥有5家企业，到收购IBM的PC部门，再到跻身世界五百强，总营业额过千亿元的控股公司，联想这个中国式的跨国公司是怎样炼成的？
本书重点解读柳传志带领联想集团成为业内霸主的创业与领导秘诀。
机遇偏爱实干家，这是崇尚实干的柳传志成就联想霸业的终极秘诀。
创业理念、危机意识、管理技巧、企业文化建设……一个都不能少。

作者简介

张炼海，畅销经管书作者，企业管理咨询顾问。
深谙中国文化的深层结构对本土企业管理的影响，对现代企业组织设计及人力资源管理有着丰富的实践经验及理论基础，同时致力于企业中高层管理技能的提升训练。
已出版《执行就是走流程》《三角团队》等著作。

第一图书网, tushu007.com

<<深度决定高度>>

书籍目录

第一章 第一桶金是干出来的
01 做大树不做小草
02 只干让自己长本事的事
03 看准行业就要干下去
04 可以冒险，不能冒进
05 机遇偏爱实干家
第二章 把5%的梦想照进100%的现实
01 创业是长跑不是短跑
02 说到就要做到
03 困难无其数，坚决不动摇
04 把目标进行有效分解
05 相信积累的力量
第三章 坚持理想但要跳出理想化
01 你得明白自个儿是谁
02 真正的尊严不怕践踏
03 只做有把握的事
04 勇敢对诱惑说“不”
05 在坚持中妥协
第四章 带好队伍用好人
01 寻找最合适而不是最优秀的合作者
02 不妨小题大做
03 做一个充满激情的带头人
04 以管理自己的方式感召他人
05 先成就同伴，后成就自己
第五章 以朋友的姿态做生意
01 竞争对手是最好的老师
02 踩着巨人的肩膀往上爬
03 先交朋友，后做生意
04 今天的诚信就是明天的市场
05 打造自己的金字招牌
第六章 做“超级机会主义者”
01“吃着碗里的，看着锅里的”
02 集中资源才能建立竞争优势
03 水到渠成再去做
04 最好的机会在你手里
05 抓住跃龙门的机会
06 有所为有所不为
第七章 接受变化就是拥抱机会
01 进攻是最好的防守
02 不做完美主义者
03 没有需求创造需求
04 永远比别人多做一点点
05 看准目标“拐大弯”
第八章 竞争人才就是竞争市场
01 分槽养马成就千里马

第一图书网, tushu007.com

02 责任胜于能力
03“ 折腾 ”是检验人才的唯一标准
04“ 胸无大志 ”，企业栋梁
05 让资源为你打工
第九章 企业文化是无声的命令
01 企业文化就是竞争力
02“ 企业栽树，员工乘凉 ”
03 不近人情近人事
04 尊重重于泰山
第十章 先成长，后成功
01 失败是常态，成功是偶然
02 打了败仗，队伍阵脚不能乱
03 成功在于突破
04 一帆风顺时也要谦虚
05 复盘是成功之道
第十一章 学习决定未来
01 不做昙花一现的英雄
02 成功来自自我管理
03 持续的学习能力决定竞争力

章节摘录

01 做大树不做小草　　柳传志曾表达过这样的观点，有的人像小草一样活着，有的人像大树一样生长。
像小草一样生活的人，把时间和精力放在家庭建设上，其目标就是让自己和家人过得舒适，不做更高的追求。
这样的人，尽管在事业上很用心，也很勤奋，但终究做不成大事。
而像大树的人，永远有积极的心态和更高的追求，他们会凭着自己的努力抓住机遇，做成一番大事业。
所以说，一个人想要有所成就，就要坚决做大树而不做小草。
一个人想要做大树，需要有成为大树的基因。
我们都知道，一棵树的种子，无论放在什么样的土壤里，它最终都会成长为一棵大树。
而一粒草的种子，无论放在哪儿，都会长成一棵草。
由此可见，基因确实很重要。
一个人如果没有做大树的基因，则无论他多么努力和勤奋，都不能做成大事。
对创业者来说，所谓做大树的基因，就是巨大的勇气、积极的心态和宽广的胸怀。
创业的人想成大树做大事，勇气至关重要。
我们常说，成功靠机遇。
很多创业者之所以取得巨大成就，就在于他能够抓住关键的机遇。
然而，机遇往往又是与风险并存的。
创业者想要抓住机遇，就必须承担一定的风险。
因此，一个想要创业的人如果没有敢于承担风险的勇气，就不可能抓住重要机遇。
　　1984 年，柳传志已经40 岁，在国家计算机研究所工作。
这一年秋天，所长曾茂朝找到他，提出要在所里挑出一部分人办公司。
至于公司能不能办成，具体做什么，曾茂朝并无明确的想法，但他希望柳传志能担起这个担子。
虽然办公司对柳传志而言是一个机遇，但是他将面临巨大的困难和风险。
柳传志身边的那一批同事，都是毕业之后在研究所工作，扎进单位不敢出来。
别说是创业了，就连离开单位的想法都没有。
因为他们知道，一旦出去折腾，而失去了稳固的工作，后果不堪设想。
柳传志考虑再三，决定接过曾茂朝所给的担子。
这一年11 月，包括柳传志在内的11 个人，在一间小平房里，成立了联想公司。
　　后来的事实证明，柳传志当初的选择是正确的。
柳传志当初当然知道自己做出的选择意味着什么，他已经年过40，选择创业对他而言无疑是一次巨大的挑战。
如果柳传志在那个时候，选择稳妥，安于现状，那么到今天为止他可能依然只是一名普普通通的科技工作者，而不会成为赫赫有名的大企业家。
正是因为他有过人的勇气，才使得他抓住了人生的关键机遇，从而改变了人生轨迹。
　　许多人都有创业的愿望，但是真正敢干的人却寥寥无几。
为什么会这样？
因为创业的风险是很大的。
一个人一旦选择创业，不仅意味着失去原来的工作机会，而且创业失败之后，还会损失大量的资金。
面对创业的风险，绝大多数渴望创业成功的人都因为缺乏足够的勇气，只能一面抱怨现实的残酷，一面又屈从于现实，平庸地生活下去。
而那些真正能取得成功的创业者，无疑都像柳传志一样，在面对机会的时候，经过自己的深思熟虑之后，敢于拿出自己的勇气努力抓住机遇。
虽然，他们知道自己去闯会遇到不少风险和挑战，但是他们明白只有闯才能改变自己的生活，安于现状是没有前途的。

他们内心当然会对自己的选择有一定的恐惧，但他们有足够的勇气和渴望去克服这种恐惧。
这是他们成功的一个关键因素。
创业者想成大树干大事，还必须拥有积极的心态。
创业的路是无比艰辛的，不可能一帆风顺，创业者在前进的过程中难免会遇到这样或者那样的困难。
当困难到来的时候，拥有积极心态的创业者，首先想到的是如何解决问题，而不是抱怨和向别人诉苦。
这样的心态，就促使他们做各种努力去克服困难，从而达到最终的目标。
而没有正面心态的人，习惯于用负面的眼光看问题，问题一旦出现，他们想到的不是如何解决，而是想要抱怨社会的不公平和推卸责任。
如此只能使问题越积越多，最终导致失败。
柳传志刚开始创业的时候，中科院给他们投资了20万元。
没想到，20万元刚拿到手才一两个月就被骗走14万元。
面对这样的困境，柳传志没有抱怨，而是努力去解决这个问题，他跟同事给人家的机器做验收，四处讲课，做维修，攒下了90万元，从而为联想公司将来的发展奠定了基础。
如果每一个创业者都能像柳传志一样，在困难面前保持一种积极的心态，那么他们就不太容易一开始就失败了。
事实上，很多创业者恰恰做不到这一点。
他们遇到困境的时候，要么抱怨社会的残酷，要么抱怨环境的不公平。
抱怨并不能解决任何实质性问题，特别是在公司非常弱小的时候，你的抱怨别人往往视而不见。
所以，面对困境，创业者就得学习柳传志，用积极的态度去解决问题。
创业者只要把心思花在解决问题上，问题就会慢慢解决，而成功也会自然到来。
勇气和心态固然重要，但是创业者仅有这两种基因并不足以成大事，他还必须拥有博大的胸怀。
马云说过，男人的胸怀是委屈撑大的。
我们想作为四维的代表，在大陆为其寻找客户，两家平分利润。
正好，当时国家体委要购买12台IBM微机，柳传志在打通层层关系之后，才发现体委购买微机的钱都放在中仪进出口公司。
这笔生意想要做成的话，就不得不请求“中仪”的批准。
体委的代表领着柳传志，告诉“中仪”的业务员想要从柳传志这里买电脑。
业务员是个年轻的小伙子，态度蛮横，说自己有进货渠道，没有理由把这笔生意交给柳传志做。
柳传志忙着解释，那个业务员知道柳传志是四维的代表后，更加不耐烦了，冲着柳就是一句狂吼：“代理就是外商，你给我出去！
”在许多人的注视下，40多岁的柳传志只能忍气吞声走出门外。
他感觉这是一件很屈辱的事情，在科学院那么多年，自己从来没有受过那么大的气。
但是柳传志并没有放弃，他抱定了一定要把这笔买卖做成的信念。
他把委屈和气愤咽进肚子里，放下公司所有的工作，去陪那个小伙子吃饭，努力和他套近乎。
在帮助对方解决了换外汇的个人问题后，小伙子终于露出笑容，答应让联想做这笔生意。
联想公司成长的过程中遇到过很多坎。
柳传志为了公司，为他人背过很多黑锅，也忍受过他人不能忍受的磨难和挫折。
正是凭着这样的胸怀，柳传志才把联想公司一步一步地做大做强。
创业的过程中，我们难免会遇到各种各样的委屈。
客户的故意刁难、大公司的歧视、家人的不理解等。
有的创业者甚至这样说过，办公司就是给别人当孙子的。
这话说得虽然有点夸张，但却是实情。
面对诸多委屈和不平，抱怨和意气用事是不能解决任何问题的，创业者只有用自己的胸怀去容纳他们，才能真正干成大事。
02 只干让自己长本事的事　　无论在职场打工还是自己创业，只要想成功，开始的时候我们都应该去干让自己长本事的事，而不能为了赚钱让自己在成长的道路上停滞不前。

联想从一个十几个人的小公司，在短短二十多年的时间里发展成为一家全球化的公司，就是得益于柳传志“只干长本事的事”的思维。
联想公司成立之初，信通公司也刚刚成立不久，该公司主管开发的人找到倪光南，为他提供两台微机请他开发汉卡。
汉卡开发出来之后，倪光南已经被任命为联想的总工程师。
于是，两家公司打算一起销售这一批汉卡，它们签订的合同是这样规定的，联想负责生产与销售，信通负责采购，利润平分。
合同签订之后，很多人埋怨柳传志，认为最有利可图的采购被信通拿走了，而联想只干费时费力的生产销售，这显然是一个很不划算的合作。
柳传志只是一笑了之，没有跟他们解释其中的玄机。
汉卡上市之后，联想因为推广和销售做得很好，结果卖出了93 块，而信通只卖出了7块。
这时，联想有人提出要拿更大的分成，而信通坚持对半分成。
在　　对方的坚持下，利润还是照合同的规定对半分了。
两家的合作也就此终止。
从表面上看，联想是吃亏了。
实际上，通过这一次合作，联想掌握了汉卡的生产和销售，这是非常关键的一个环节。
这为联想以后的发展，打下了良好的基础。
通过这一事情，我们可以看出柳传志做事有着很强的目标性，这是他事业成功的一个重要因素。
在联想公司创业初期，柳传志的目的非常明确，那就是通过与别人的合作和自己的不断摸索，增长联想公司做事的本事。
他认为，一个人或者一家公司，只有具备了做事的本领，才能为今后的成功打下基础。
这对创业者来说，是一个有益的启示。
想要创业的人做事也要像柳传志一样突出目的性，坚持只干长本事的事情。
只要我们能踏踏实实干那些长本事的事情，等自己有了本事，将来想要追求的东西都会随之而来。
1993 年，中国的房地产出现高潮，土地便宜，资金回笼也很快，很多中关村的企业都想介入。
柳传志也打算买两块地，在这一行业里赚取利润。
他甚至连买地的地方都选好了：烟台与福州。
后来他觉得目标应当放得更长远一些，应该弄清楚自己到底能干什么。
最后，公司开会讨论，确定了做电脑的大方向。
这一决定，使联想避过了公司短命的宿命。
因为没过几年，在国家的调控下，房地产泡沫开始破灭，许多房地产商都出现了亏损，不少人甚至因还不起贷款而选择逃跑。
不长本事又夹杂着风险的钱就不赚，这就是柳传志的原则。
这个原则使联想公司躲避了陷入房地产泥潭的危险。
与联想同时期创业的很多中关村的企业只是为了追逐利润，不顾及其想进入的行业能不能“长本事”，这就使得它们没有活到今天。
由此来看，创业者在选择行业的时候，不能老是紧盯着高利润的行业，而是要弄清楚所要选择的行业是否适合自己去做，自己做这个行业能否增长本事，能否持续做下去，并为将来的发展打下基础。
创业者如果能把这些问题考虑清楚，那么他在选择的时候就会减少盲目性，因而避免无谓的风险。
当然，创业者想要成功的话，只干长本事的事情是不够的。
许多情况下，我们坚持一个方向是对的，但是不长本事的事情，我们也不得不去做。
这就涉及怎样坚持方向和调整策略的问题。
只要能坚持大方向，适度地干一些不长本事的事情也是值得的。
联想公司刚刚成立的时候，根本不清楚到底能做什么，背靠着计算机研究所，柳传志却找不到一个可以运作的项目。
他每天都骑着自行车在北京乱闯，为了公司的生存，他跟员工们倒卖过电子表、运动裤、电冰箱等。

那个时候，他没有想怎样做“长本事”的事情，满脑子都是如何赚到一笔钱，养活公司十几口人。
有一次，他听说江西有个女人手上有一批彩电，购进倒卖可以赚到一笔钱，便找人把钱汇过去，结果被骗走14 万元。
经过这样一连串的摸索，柳传志才思考清楚自己究竟该干什么，能干什么。
于是，联想走上了IT 道路，为用户验收、安装、维修计算机，慢慢积累了第一笔资金。
如果没有最先的原始资本积累，联想公司是不可能发展起来的。
由此来看，公司的生存是第一位的，不能生存，发展便无从谈起。
所以，当你没有选择余地的时候，即便不是“长本事”的事情，也得努力干下去，先把眼前的小事情做好，等有了基础，再寻找新机会。
很多创业者是做不到这一点的。
他们一开始就把目标定的很死，当市场上没有机会实现这一目标时，他们依然坚持既定的目标，等公司把启动资金花光之后，他们只能承认创业失败。
这样的失败根源就在于这些创业者过分坚持既定的目标，不懂得变通。
当一家创业公司出现生存困难的时候，创业者所要做的不是一味坚持既定目标，而是在不改变公司大方向的前提下，做一些力所能及的事情，来维持公司的生存。
等公司的生存问题解决之后，再做调整。
否则，创业只有一个结局，那就是失败。
只干长本事的事情，要求我们不断升华目标，直至高远。
任何创业者在创业初期，目标都不见得特别清晰，这里面有一个不断摸索，一步一步提升、升华的过程。
我们从柳传志的创业过程就可以明确地看出来这一点。
一开始，柳传志以一个科技工作者身份出来选择办公司的时候，仅仅是为了实现自己的人生价值。
他不是特别清楚自己到底能做什么，能把公司做到多大的规模。
当联想公司通过倒腾家电站稳脚跟以后，柳传志放大了目标，代理IBM 微机及至代理AST 微机，最终开始了联想电脑之路，从代理走到自主生产。
“联想286”在全国展览会上一炮打响后，联想公司有了更大的目标：到海外发展！
1994 年联想在香港挂牌上市，2004 年联想收购IBM 在全球的个人计算机业务，此外还将IBM 个人计算机的5 亿美元的债务转到自己名下。
随着公司的逐步壮大，柳传志的目标更加明确，那就是做百年联想，高科技的联想，国际化的联想。
由此可见，“长本事”的目标是一个不断拔高的过程。
创业者想要成功，就不能紧盯着一个目标不放，当时机成熟之后，一定要不断提高目标，这样事业才能获得长远发展，个人才能得到长足进步。
一句话，目标是成功的基础。
只干长本事的事情，是一种坚守目标的态度。
当然，在朝着目标努力的时候，我们不能一成不变。
比如在不能做“长本事”的事的情况下，我们可以做其他的事情求得生存的机会。
最后，目标需要升华，只有一步一步拔高目标，并力求实现，我们的事业和人生才能得到更好的发展。
……

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