

联想的成功不是偶然的，只要能够把联想优秀的基础管理植根到新的企业中，这个企业一定能够成功！

联想控股有限公司总裁 柳传志

Lenovo Code

联想密码

李国刚 ◎ 著

七大优秀的基础管理决定了联想的成功。

联想集团董事局主席 杨元庆



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

Lenovo Code

联想密码

李国刚 ◎ 著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

联想密码 / 李国刚著. --北京: 中信出版社, 2008.12

ISBN 978-7-5086-1335-2

I. 联… II. 李… III. 电子计算机工业-工业企业管理-研究-中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 157039 号

联想密码

LIANXIANG MIMA

著 者: 李国刚

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.25 字 数: 126 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1335-2/F · 1463

定 价: 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84264000

<http://www.publish.citic.com>

服务传真: 010-84264033

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

lenovo 联想密码

序 言

联想的修炼

李天田 中国软实力研究中心董事长

一年以前，我的合伙人李国刚问我，是否相信可以“复制联想”？我回答说，联想的契机、联想的团队和联想的轨迹是无法复制的，因为历史无法克隆，而联想恰恰是一家与中国市场经济发展史相伴相生的企业。但是，我绝对相信，经过努力，联想先进的管理方法是完全可以复制的。

于是，国刚带着一种联想人特有的使命感和身为管理咨询家的自觉，以自身之前的联想管理生涯为依托，开始破译“联想密码”。

时至今日，联想成为中国企业界屈指可数的标杆级企业之一：保持 20 年以上的持续成长，在全球业界的领先地位，《财富》500 强企业，堪称完美的接班人计划，最著名的跨国并购……联想的发展历程几乎可以写就一本名为“如何在中国成功”的企业管理教科书。

通过近距离观察、研究以及几年来与若干新老联想人的合作、交流，我认为联想最具光辉之处在于这是一家高度重视自我修炼的企业，这也是今天国际化联想的“中国内核”。中国传统文化认为，一切事务皆以修身为本。做人如此，做企业同样如此。过去 20 年来中国市场到处弥漫着机会主义的气息，而联想却扎扎实实建立起一种以修炼内功、自我完善、注重研究与提升为特色的管理文化，并在此基础上打造出联想强大的管理模式。因此我们可以在本书中看到，联想管理者的特点——对各项管理活动都必然会提出联想独特的管理思想，在此基础上形成一个管理理论，继而产生一套管理方法，必须落实为一套管理技术，甚至发展成一套管理软件。从而令新思想扎根在企业内部，并且成为人人可以运用的先进武器。

过去 20 年间，有思想、有创意的企业家很多，但是能够将自己的思想发展成一套体系和方法的人则少之又少。另一方面，近年来各种大大小小的管理技术也层出不穷，但是真正能够与中国企业的管理实践和人文特点“无缝对接”的却很少。因此联想在实践中对这两者的兼顾，就显得尤为可贵。

每一位中国本土的管理者可能都对柳传志先生的“建班子、定战略、带队伍”的管理三要素等理念耳熟能详，但是，联想究竟是使用什么样的方法和技术来实现这些理念的呢？这正是《联想密码》所要揭示的内容。联想优秀的基础管理，在以往有关资料中是很少被披露的，但却恰恰是杨元庆先生所高度重视的联想竞争力的来源。

因此，阅读本书，不妨建立一种“比照”心态：每一个章节都可以与自己目前的管理方法相比较和对照，将联想的管理技术透明化、公示化，从而“复制联想”。而复制，是为了更好地超越。而联想是否会因为“被复制”而落后呢？我想不会，因为联想的领跑地位已经非常显著，只要自己不失误，在领跑中继续修炼自己，我相信在今后相当长的时间里联想将

成为一家更伟大的公司。同时，对联想经验的共享，也会带动和培育更多的中小企业走向强大，这正是领跑者的责任与光荣。

在我的同事中，李国刚有一个雅号——“小蜜蜂”，因为经过联想几年强大的职业训练和熏陶后，他有着超乎常人的勤奋与敬业精神。而通过在联想任职五年多的管理经验、十余家中国公司的咨询阅历和最近一年多的写作努力，国刚以“小蜜蜂”的精神采集了联想基础管理的方方面面，首次将联想密码进行了精确的破译，终于酝酿成这一份管理之“蜜”，供所有的管理者们汲取营养。对于这项成果，我想每位读者都会像我一样由衷感激。

lenovo 联想密码

前言

像联想一样成功

在联想中国总部的上地联想大厦三层平台，有一张照片，这是2000年9月2日，杨元庆带领他的班子成员参观美国时的合影，大家在一个宾馆的会议室，热烈地讨论所看到的美国公司、所受到的震撼，那个时候联想的营业额不过110亿人民币，距离惠普、IBM差了100倍。但杨元庆带领这些年轻人，却在会议室讨论着一个令人激动人心的话题，杨元庆在白板上郑重的写下：“联想要在10年内，进入世界500强！”并大声问在场的年轻人：“同意这个目标的请举手。”几乎是同时，在场的年轻人全都举起了自己的手，会务人员赶紧按下快门，记录了这个激动的瞬间，照片上，每个人脸上的笑容，是那么的自信、那么的从容！

2004年12月8日，联想集团宣布出资12.5亿美元收购美国IBM全球个人电脑业务。

2004年联想营业额230亿元人民币，到2007



2000年9月2日，杨元庆和同事在美国的合影

年达到 167 亿美元，2000 年杨元庆和班子成员的誓言，提前两年完成！

2008 年 5 月，联想集团 2007 年财报公布，联想以年营业额 167 亿美元，正式进入世界 500 强俱乐部。

联想大家庭的组织架构中，核心成员是“联想控股有限公司”，该公司由中科院控股，产权上属于国有企业，公司董事长是原中科院计算所所长曾茂朝，而公司总裁，即实际的老板是柳传志。

在联想控股下面，有若干家公司，包括神州数码、联想投资、弘毅投资、融科智地房地产等，当然最大的一家是在香港上市的联想集团，现任董事长杨元庆，主营计算机及辅助设备业务，全球员工超过 2 万人，业务遍布全球 160 多个国家和地区。

本书所揭露的联想密码，主要以联想集团内部管理活动展开。

2004 年 12 月 8 日上午 9 点，联想集团在北京正式宣布出资 12.5 亿美元收购美国 IBM 全球个人电脑业务，以当年 IBM 100 亿美元的个人电脑营业额与联想 200 多亿人民币的销售额相比，这无疑是一场令世界企业界

瞠目的“蛇吞象”并购案。

但联想集团并购 IBM 全球个人电脑业务之所以令世人瞩目，并非仅仅在于两个企业在规模上的差距，更重要的是 IBM 是一家拥有近百年发展历史，在全球 IT 界叱咤风云，长期以来执世界计算机之牛耳，被世人称为“蓝色巨人”的传奇公司。所以两者的牵手不能不令世界对中国的民营企业刮目相看，令改革开放以来一直追随发达国家经济发展脚步的中国企业界群情振奋。

从 2004 年并购宣布那一刻，联想开始了一次艰苦卓绝的整合，这不是一次简单的业务整合，从某种意义上说，这次整合超越了当年惠普整合康柏，因为这是一次东西方文化的整合，一次代表美国卓越管理水平与代表中国特色管理的整合，一次商业模式的整合。

困难可想而知！

或许这就是为什么当时众多管理学家、媒体人士看跌联想未来的原因。

但是，联想就是联想，实际操盘掌舵的杨元庆再次用他那“说到做到”的行为，向世界提交了一份令人刮目相看的答卷：在并购之后的 2007 财年，联想的总营业额达到了 167 亿美元，正式成为中国第一家踏入世界 500 强行列的非央企。

中国第一家世界 500 强的非央企已经诞生！

难道这是 IBM 管理的成功？

难道这是美国高管的成功？

难道这是杨元庆的成功？

联想为什么能够如此成功？

联想为什么能够如此成功？这是一个管理界不断在争论、不断在探讨

的话题。

有人说，联想有政府的背景，得到了政府太多的支持——翻开 90 年代中国电子企业的发展历史，像熊猫、上广电、长虹和华录等这些电子工业部所属的国有企业，甚至包括长城、浪潮这些老牌国有计算机制造厂商，似乎都比联想更能名正言顺地得到政府的政策支持。联想在曾经的发展过程中，确实非常重视与政府的关系维护，当年弃学从商的柳传志也格外重视与政府官员的友谊。客观地说，包括联想在内的中国电子企业，在其发展历程中得到政府的支持都是不可或缺的。

有人说，联想遇到了百年不遇的市场机会，和平稳定的社会环境，中国国民经济 20 多年的持续增长，世界科技日新月异，造就了 IT 产品爆发式地增长——这样的市场机会，难道唯独垂青联想，而几乎是与联想同时创业的其他电脑公司却没有如此幸运？

有人说，联想学习惠普的渠道建设，打造了分销的核心竞争力，为联想飞速扩张提供了可能——现在除了戴尔，在中国市场上生存的哪家电脑厂商不采用分销渠道？

有人说，联想依靠不断地降价占领市场，打击竞争对手——现在的电脑市场上，难道联想电脑的价格是最低的？

有人说，联想并购之后，借鉴了 IBM 的成功管理经验并使用高水平的美国人管理公司，带来了巨大成功——那 IBM 在出售电脑业务之前，为什么能巨额亏损呢？

关于联想成功偶然性的评价还可以列举很多，却都似乎不能自圆其说。

每个成功的企业都有其之所以成功的要素，联想自 1984 年创立，依靠 20 万元的启动资金发展到 2007 年营业额达到 167 亿美元、全球排名第三的计算机硬件提供商，一定有其独有的成功密码。正如柳传志所说的“联想的成功不是偶然的，只要能够把联想优秀的基础管理植根到新的

企业中，这个企业就一定能够成功！”柳传志自信地向世人揭示，联想成功的密码就是联想优秀的基础管理。复制联想的成功密码不但激励着柳传志向创造地产业、投资业等第二个企业神话目标发起了新的冲击，而且也能够让每个复制这个密码的企业走向成功！

什么是“优秀的基础管理”？

我在2003年操办了当年联想最大的年度内部团队活动——联想春节联欢会，当时在北京首都体育馆参加者达到了万人规模。当谢幕礼花绽放、全场欢呼的时候，作为组织者特别希望能从柳传志那儿得到一句赞美。当问到柳传志对这次联欢会的评价，他没有用“好、棒”等这些简单的形容词，而是欣慰地说：“从这台晚会上，我看到了联想优秀的基础管理。”当时自己觉得这句评价不是很高，甚至有点打击我的积极性。事过半年后，在一次联想战略的研讨会上，杨元庆第一次正式地在众人面前总结“联想为什么能够成功”，他的答案让我惊讶：“联想有优秀的基础管理！”

杨元庆总结：七大优秀的基础管理决定了联想的成功

在2001~2003年IT的冬天，联想逆流而上。优秀、扎实的基础管理是联想取得成功的核心竞争力之一，也是联想多年赖以成功的关键，是联想基业长青的基石。联想基础管理的框架可以总结为7个方面：经营管理理念、制度和规范、组织流程、目标/考核/激励、人力资源开发、信息化和企业文化。

经营管理理念——客户意识与经营意识

所谓客户意识或者市场意识，就是要找准市场需求开展业务，了解客

户需求开发产品，满足客户需求提供服务。对外和对内企业都应该有客户意识，要明确自己的客户是谁，我对客户的增值是什么。

1994 年联想成立了微机事业部，这不仅仅是一个组织上的变化，更重要的是转变了整个微机事业部员工的思想观念：从企业推动变为市场拉动。从那时候开始，联想的产品开发部门，就完全根据市场的需求和客户的需求，去研发和定义联想的产品。90 年代末联想正是因为开发了天禧电脑、双模式电脑等一系列市场热捧的畅销产品，从而推动了市场份额不断提升。同时在物流运作上也完全根据市场需求，尽量保持前端和后端的弹性。

联想所谓的经营意识，并不是无条件地满足客户需求，经营企业必须考虑回报，必须考虑投入产出比。联想在 20 多年的经营中，不论是逆境还是顺境，经营意识是各个部门始终坚持的。比如，联想推行的区域模拟利润就是一个很好的例证。为什么要做这个事情？因为各个销售大区以前认为只要拿下了订单就算完成任务，至于订单赚不赚钱不是自己考虑的问题；启用了区域模拟利润后，区域还会考虑到每签一笔订单能不能赚钱，客户能不能保留。客户服务部门以前认为只管维修就行了，不管成本，甚至连维修成本怎么计算都不清楚，现在不但理清了成本，还建立了科学的计算模型。这些都是联想经营意识的具体体现。

制度和规范

联想在不断发展的过程中制定了一系列的制度规范，截至 2004 年，公司共有 219 条制度，涵盖了市场、人力资源、财务、行政后勤等经营管理的方方面面。比如，在人力资源管理的“招聘”方面，除了整体的工作规范外，还有针对引进人才、外籍人员、回聘人员、退休返聘、内部举荐和内部应聘等特定人员的 6 条规定。特别需要说明的是，联想的很多制度

都是“原创”版，是根据工作实际需要而建立和完善的，而不是从教科书上或者其他公司那里复制来的，很多制度都经历了从无到有、从粗到精的过程。

今天这些制度已经成为联想价值不菲的无形资产，它们让每个联想人做事都感觉有章可循、有法可依；同时也充分证明联想是一个法治而不是人治的企业，规矩清晰了，办事效率自然就高了。

组织流程

联想的组织流程是动态的，总是根据客观情况进行不断的调整。早在1993年以前，联想的组织结构是普通的职能式架构，整个集团分别把研发组织在一起，生产组织在一起，销售组织在一起，就形成了研发部、生产部和销售部。比如销售，不管你是代理产品，还是自主产品，都由销售系统来统一销售。某一个产品，从采购到生产到销售，各环节都是统一的管理。形成这样的组织结构的原因，一方面是当时公司的业务范围不大，简单的组织结构很清晰，能够满足需要就行了，另一方面，当时公司的管理水平也没有像今天这样科学和系统化。

1993年，微机事业部成立，组织结构逐步演变为事业部制，事业部负责业务，集团总部职能系统被定义为服务和协调的功能。

随着公司业务的不扩张，出现了母子公司结构，例如当时的PC、代理产品、系统集成、主板这4个子公司，这样的结构使得各子公司的独立性得到加强。

2001年开始，联想按照客户进行业务的细分，并将细分的结果与公司当时覆盖全国的营销网络的地域需求相结合，对事业部式的组织进行优化，形成了矩阵式管理的组织模式。

联想的组织结构经历了职能式→事业部→子公司→事业部→矩阵式的

演变过程。

组织的变革是螺旋式的上升过程，职能在变革中不断细化。当时做销售跟今天做销售完全不一样，联想最早的销售职能甚至涵盖了今天的咨询、销售、商务、售后服务等众多环节。例如，在 90 年代初期，联想的销售人员与客户签单以后，要从组织货源、运输、验机、上门安装、调试一直到办理财务手续为止，机器出现故障还得进行维修，乃至追缴欠款。而今天，经过对组织管理的多年研究和满足不断发展的业务要求，联想的组织流程已经得到了非常优化的细分。仅就商务一个环节，就分为订单审核、信誉检查、运输管理、催收欠款等多个步骤，并配备相应的专业组织和人员负责实施。

流程也是如此，联想以前没有今天所谓的统一的标准化流程，随着公司越来越大，部门越来越多，流程成为公司这台大机器运转的关键。流程犹如人体的血脉，物流、资金流和信息流每天都是通过公司的流程在公司与客户之间、公司各部门之间进行传递。很难想象一旦流程发生问题，整个肌体还如何能保持正常的运转。

目标 / 考核 / 激励

联想通过每年的年度规划，制定了非常清晰的年度发展目标，企划部和人力资源部对应业绩目标制定相应的组织和个人的考核、激励方案。在运行过程中，通过每两周一次的班子例会、每月一次的总裁办公会，来监督各级组织对公司目标的执行，对出现的问题及时修正、及时决策。

将个人绩效与组织绩效挂钩，是联想行之有效的绩效考核办法。在设计组织绩效时，会根据公司的年度经营业绩目标，层层分解为每个部门的业绩目标，分解的时候还会依据不同部门前一个财务年度的业绩水平和市场状况，最终确定部门的业绩目标。个人的业绩目标，则是根据部门的目标

标分解而来的。正是这样一套从上到下的业绩分解，将公司的战略目标层层落实，并通过定期考核来督促业务目标的实现。

人力资源开发

人力资源开发是联想成功的关键要素之一，其中干部管理是人力资源开发的一个重心。柳传志对于干部“三心”的描述非常清楚，即干部要具有责任心、上进心、事业心。“三心”的提出反映了联想集团对于各级管理者的深切期望，但如何把“三心”落实到干部管理的日常工作中呢？联想引进了量化的干部能力评价体系，包括4个方面：（1）领导能力，包括战略思维能力和变革管理能力；（2）管理能力，包括团队建设与激励、员工辅导和目标管理能力；（3）思维与解决问题的能力，细分为学习创新、系统思考、沟通与影响力、客户意识、经营敏感5个方面；（4）个人品质与态度，即干部是否诚信正直、积极进取、自我认知。通过这样的细分，使“三心”得以具体化，能够被更好地理解和更好地操作。

联想每年都要基于能力体系，对所有的干部进行360度的民主评议，各级管理者通过民主评议找到自己能力项中的长板和短板；同时培训部门有依据、有目标地发现公司管理者普遍缺乏的能力项目，并有针对性地通过组织培训加以提高和改善。

信息化

联想拥有完善的信息化管理体系——网络办公、ERP、CRM、SCM等，不仅与国内企业，而且与国际企业相比也具有相当高的水准。信息化使联想的组织流程更加完善，使制度规范更加坚固，使考核和激励更加有效，提升了公司的整体效率。

企业为什么需要信息化呢？联想在ERP工程完成以前曾发生过这样

一件事：1998 年全年结算时，发现以前的财务核算少计入 2 700 万元的辅料成本，原因是此部分辅料成本被计入了在线存货，由于业务繁忙，生产线又不能停线盘点，以致不断积累，当年终盘点时发现了此问题，而不得不冲减当季利润，差一点酿成当季的财务亏损。这样的情况，当然会使之前各季的报表比较好看，但到了年末却好似抱着个“定时炸弹”。正因如此，坚定了联想最高管理层通过采用 ERP、采用财务信息化来加强管理和控制、减少漏洞的决心。

沟通不畅、效率低下、部门隔阂等大企业病经常让那些规模过万人的企业管理者们头痛不已。如今，国际大企业正在充分利用信息化手段，包括企业内部网、互联网和视频会议系统去加强沟通和交流，提高信息的通透性和办公效率，以便更快速地应对市场的变化。过去管理学上每位管理者配备 7 名直接下属的理论也因此被打破。如果将 7 个人扩展到 10 个人，那理论上讲一个 10 万人的企业也只需要 5~6 个管理层级，这大大压缩了企业内部管理的损耗。而企业呢？联想在员工还不到 1 万人时就达到过 11 个管理层级。这就是联想要信息化的第二个理由：降低管理成本。

企业文化

20 多年来，联想形成的最好的文化基础就是“说到做到”和求实进取。没有这种文化基础，联想再多的制度规范都将形同虚设，再完善的组织流程也无法保证效率，再好的目标管理和人员管理制度也无法落实，所以这个“说到做到”的文化其实就是联想执行力的代名词。

2003 年春天，“非典”期间，公司制定了 4 条原则：有效防范并保障业务的正常运营，创新业务模式，创新管理模式，体现我们的社会责任感。这些原则在很短的时间内就得到了不折不扣的落实。联想要求每一位总经理都是一个责任人，他要及时报告出勤情况，报告每个人每天所有的

社会交往情况；为了配合北京市的整体防范部署，公司也执行了隔日上班制，但要保障业务在这种情况下正常运转，特别是已经产生的订单要按时履行，这对于维护联想的客户满意度和体现危急时刻联想集团的应变能力是至关重要的。尤其是供应链的环节，生产调整、商务备份，各种可能出现的应急情况都得到了充分的考虑。

经过“非典”一役，联想的执行力经受住了严峻的考验和严格的检验，企业公信力和企业内部的凝聚力都得到了提升。有一位客服员工说：“我欣慰，因为白衣天使在‘非典’期间，坚守自己的岗位；我自豪，因为我是联想电脑的白衣天使，也坚守在自己的岗位。”

关于企业为什么成功？这里还要讲另外两个理念

麦肯锡“7S”

世界著名咨询公司麦肯锡关于企业成功的经典管理思想认为，一个企业要成功，以下7个方面一定要做好：即战略、制度、文化、员工、技能、结构和共享的企业价值观。

麦肯锡认为企业成功要有有效的组织、优秀的战略、卓越的流程、广泛认同的核心价值观、合适的人才、与岗位匹配的技能以及适合公司发展的文化。如果这7个方面都能做到，那么这个企业就一定能够成功。

柳传志“管理三要素”

柳传志将企业的成功归功于“管理三要素”：建班子、定战略和带队伍。管理三要素是柳传志最为著名的管理思想。特别是带队伍中的让士兵爱打仗、会打仗，最后保证作战有序。本书后续会详细涉及。