

聚 焦 本 土 企 业 成 长 奥 秘
展 示 中 国 风 格 经 营 案 例

国
富
咨
询

中
国
企
业
成
长
力
丛
书

enovo

李建立博士 著

联想再造

Reforming

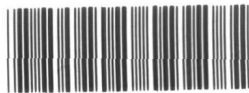
持续发展公司的变革秘诀 解读科技创新企业的成功转型

67

中 国 发 展 出 版 社



中 国 企 业 成 长 力 丛 书



* T253483 *



lenovo

李建立博士 著

联想再造

Reforming

剖析持续发展公司的变革秘诀 解读科技创新企业的成功转型

中 国 发 展 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

联想再造/李建立著. —北京: 中国发展出版社, 2004.3
(中国企业成长力丛书)

ISBN 7-80087-726-4

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 010816 号

书 名: 联想再造

著作责任者: 李建立

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-726-4/F·449

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京星月印刷厂

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 15

字 数: 286 千字

版 次: 2004 年 3 月第 1 版

印 次: 2004 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 1—15000 册

定 价: 28.00 元

联系电话: (010) 68990692 68990630

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn/>

电子邮件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

《中国企业成长力丛书》编委会

联合主编：

- 常修泽 教授 国家发展计划委员会学术委员会委员、博士生导师
胡新欣 高级经济师 中国企业联合会副理事长
崔俊 研究员 中国管理科学学会副会长兼秘书长

执行主编：

- 周永亮 博士 国富经济研究院执行院长

执行编委：

- 赵龙 博士 国富创新管理咨询公司总裁
李建立 博士 国富经济研究院研究员
韩进军 国富创新管理咨询公司高级咨询顾问
乔继堂 北京金爵文化公司总经理

编委会成员：

- 周春生 博士 北京大学光华管理学院教授
萧国亮 博士 北京大学经济学院教授、博士生导师
朱慈蕴 博士 清华大学法学院教授
郑明身 教授 中国人民大学工商管理学院博士生导师
陈志成 教授 北京科技大学管理学院博士生导师
何绍元 教授 哈尔滨工业大学管理学院博士生导师
薛恒新 教授 南京理工大学管理学院博士生导师
赵忠秀 博士 对外经济贸易与合作大学国际贸易学院副院长
陈耀 博士 中国社会科学院工业经济研究所研究员
薛强 教授 大连海事大学商学院副院长
王毅 博士 清华大学经济管理学院副教授
周毕文 博士 北京理工大学管理与经济学院副教授
韩保江 博士 中共中央党校经济学部副教授
余立军 新疆 MBA 企业家协会会长
吴昱 《经济日报》财经企业编辑室主任
武永清 研究员 中国管理科学学会副秘书长
舒永平 教授 华中科技大学品牌研究所副所长
孙虹钢 《人力资本》杂志总策划

引 言

我国大部分民营企业的成长过程和发展轨迹都有着惊人的相似之处：迅速地崛起，迅速地衰落，不断地上演着“创立、崛起、衰败”的三部曲。而许多世界级企业跨越半个多世纪，甚至一个世纪依然经久不衰。中国企业家苦苦寻找的就是这样的长生法宝。

企业作为经济圈的生命体，从小到大，由弱到强，如何延长生命周期，把握成长的节奏，保持可持续发展？其中最重要的一点是能否适时进行企业变革与转型。有企业家精神的人，都要面对如下问题：

企业如何通过变革实现赢利模式的转型？

企业如何通过否定自我实现成长和跨越？

企业家如何突破惯性思维抓住价值转移？

企业如何从价值转移中获得利润和发展？

联想，在充满风险的高科技领域一路走来，19年历经风雨坎坷，它没有昙花一现，而是在踏踏实实地向前走的同时培养了企业持续发展的能力。探寻成功之源，就是适时的变革与企业再造。

变革是企业的生命力。

达尔文进化论的核心词汇是“适者生存”，企业也是一个有机体，同样遵循进化的规律。

企业要有强烈的危机意识，以危机即将到来的眼光审视企业的所有问题，并及时采取有先见的举措，在发现征兆时就行动，而不是等危机到来之时再行动。

企业决策者要努力跳出既定思维模式的束缚，不要总是以以往的经验来解释遇到的新问题，要尽量扩大自己的视野，保持灵活的头脑。

企业决策者更要注意对企业发展不利的因素并及时研究对策，特别是要关注与我们的观点、思维方式相反的企业或人士的行为与观念。

杰瑞·温德和赫雷米·迈因在《变革——未来企业》中指出：



“公司需要学会如何打一场流动的、不断变化的比赛，这样的比赛要求所有的运动员表现出灵活性和适应性。”企业的发展都会遇到这样一个一个“坎”，企业要想突破发展的症结，只有经过变革、创新，从而获得新生。

再造是企业的竞争力。

作为20世纪90年代管理学四大宗师之一，迈克尔·哈默在回顾了10年的“再造”实践之后，在他的新著《企业行动纲领》中对“再造”进行了新的说明：“现在，我感觉到最能够准确表达‘企业再造’理念的词汇是‘过程’这个词。”

企业再造，又被称为“重新策划企业”。“企业再造”理论要告诉人们的一个根本观念就是：为了适应当今世界极其激烈的市场竞争态势，企业应该大胆摒弃近一个世纪以来所形成的一系列生产、经营、管理的原则，改变那些习以为常的惯例，革新那些驾轻就熟、但不适应企业发展的做法，重新设计企业全新的运营模式。

企业再造方案的实施并不意味着企业再造的终结。在社会发展日益加快的时代，企业总是不断面临新的挑战，这就需要对企业再造方案不断地进行改进，以适应新形势的需要。

我国正处在经济转型期，市场经济正处在发育期，企业成长的变数较大，企业能力的要素普遍欠佳。对于发展相对成熟的市场经济体制国家，企业的发展尚且需要随企业成长和环境变化实施变革，我国的企业更是自不待言。中国企业的转型正是“中国特色”的企业再造过程，在这一过程中，企业的再造不仅是一个“流程再造”的问题，而是表现为以企业基本能力为核心的企业全方位变革，而且是更短周期的变革。

新经济时代，“转型”是全球企业共同面临的课题。无论传统企业还是高科技公司，都不可避免地需要通过转型来适应不同时期市场竞争和企业自身发展进化的需要。管理理论创新、信息技术创新、实践应用创新是当前企业实现成功转型必然借助的三种基本力量，缺一不可。

在企业核心能力中，领导与组织企业经营转型的能力丝毫不亚于企业的核心技术、人力资源、营销网络与经验等能力。无怪乎麦肯锡咨询公司的研究者们认为，“领导企业转型的精妙艺术可能是企业在动荡的竞争环境中所有核心能力中最为重要的一个”。

企业创业者利用自己的胆识和智慧选择了一个适合于自己的产业，从而造就了企业的成功。然而，随着市场竞争的加剧、竞争结构

的变化以及产业替代品的增加,所有产业的利润空间逐渐萎缩,传统的产品在成为现金牛的同时,传统产品自身的潜力也在逐渐减弱,完全依靠传统的产品组合已经不能支撑企业更大规模的发展。在这种情况下,不少企业的创业者往往失去发展的方向,陷入了迷茫的境地,有的就此沉沦下去,有的开始寻找新的“奶酪”。然而,寻找新“奶酪”的过程往往并不是一帆风顺的。

在互联网热潮时,FM365网站应该说就是联想对转型的一次尝试,但结果不是很理想。然而,当“新浪科技”问:联想会在第二拨再进入互联网领域吗?杨元庆的回答是:“将来,我们还会认真地来分析,互联网尽管今天这样,但是有些东西我们认为我们有机会去把握住的,但也不是所有的我们都适合去做,今天来看,我们将来还是要看一看有没有适合我们去做的事情,如果有,我们也还会大胆地往前行。”

我认为这是企业家的回答和性格,不因失败而放弃尝试的努力。很难想像,一家大型企业在摸索前进中会一帆风顺。作为一个职业管理者,他的天职就是按照企业的发展战略进行延续经营管理,而不应该冒什么风险。但作为一个企业家,他的使命就不应当是在一个固有的框框里延续经营,他的真正使命应当是:充分利用社会机会和企业现有的各种资源,不断对资源进行组合加工,以使其蜕变成一个更大的企业。而其中每一次的蜕变,都有可能给企业带来风险。尽管如此,公司每一次的战略转型与经营蜕变,都给这些企业带来了新的生命成长空间。

联想位于北京上地信息产业基地的新办公楼让每个走进这座大厦的人都明白一点,联想长大了。联想如今已经不再是挤在中科院计算所小房子里的那个“车库”企业了。它已经发展成为中国信息产业的旗帜公司。一家企业要长大成人,尤其是一个大写的人,就要看他能否超越自我,实现扬弃。柳传志告诫新生代:“我们离要达到的目标实在差得太远,我们的竞争对手实在太强大,我们所在的行业发展实在太迅速……让我们共同不断提醒自己,以保证克服骄傲自满这个顽疾,永远促使联想事业的进步。”

科学技术的发展和生产效率的提高,使得产品的均质化现象越来越明显,在买方市场普遍建立的今天,联想的成长过程就是从PC商到IT界的扩展,从传统行业到互联网的整体再造,从硬件厂商到服务提供商的重新定位。今天,服务正在成为新的利润增长点和竞争力的重要支撑。所谓的“新联想”与“旧联想”有什么不同?除了分析



出去的部分业务，随着柳传志从“企业家”的位置上功成身退，“后柳传志时代”的联想，提出了以客户为导向，由产品供应商向服务提供商转变的新战略。更确切地说，这应该是一种战略跳跃。对联想来说，这其实是不得已的一跳，也是惊险的一跳。

“最好的防守就是创新。”从技术创新到产品创新，从市场创新到制度创新，从经营创新到赢利模式创新，联想的每一步都牵动着中国IT产业的每一大步。

无疑，联想是依靠经营成长起来的中国企业，联想是中国最具有持续发展能力的企业，联想的企业再造决不是交接班时的过渡行为，而是一个自始至终的系统过程。

值得指出的是：对中国企业而言，要参与全球化的竞争，必须进行战略转型。不管哪种模式，创新是永恒的主题。这决不是理念的务虚，而是实践的结晶和现实的呼唤。相对于我们现在在企业和机构中经历的所有变革，不远的前方有更大的变化在等待着我们。

李建立

2004年元月



目 录

第一章 战略转型：价值追求的转移	1
1. “技工贸”与“贸工技”：不同的战略选择	3
产业选择——联想创业者的路径依赖	4
企业要追求长远，更要注目眼下生存	5
“贸工技”与“技工贸”：是市场竞争决定战略， 而不是企业资源	7
2. 转型技术联想：战略竞争力追梦	10
电脑技术的飞跃	11
服务器自主技术	13
打造高科技的新联想品牌	15
3. 服务经济模式：联想战略转型	19
以客户为中心，从产品向服务转型	21
IT 1 for 1——服务的延伸	22
“谁最贴近客户，谁就是指挥棒！”	23
企业文化中心的服务三要素	23
让服务成为溶入联想血液里的 DNA	24
第二章 经营跨越：走向“成熟企业”的联想	27
1. 结构扩展：从专业化到相关多元化	29
勾三：服务器	30
股四：IT 服务	32
弦五：PC、手机、数码	33
2. 经营深化：从产品经营到资本经营	38
资本市场：联想与社会的链接场	38
成立投资公司	42
进军房地产	45



3. 策略延伸：从竞争关系到竞合关系	47
技术竞合：跟踪策略	48
市场竞合：学习战术	49
产品竞合：定牌生产	51
第三章 制度突破：产权革命与机制创新	55
1. 从国有到民营：经营“关系”	57
从“一院两制”到“国有民营”	58
经营关系是中国企业的生存智慧	59
2. 分红权变股权：联想的体制革命	62
赢得分红权——联想产权变革第一步	62
从分红权到股权——联想产权的彻底革命	65
3. 机制创新是地基：“房子理论”及其现实阐释	68
企业机制创新与柳传志的“房屋理论”	68
联想管理机制的“管理三要素”	70
联想机制创新“三件事”	74
第四章 团队锻造：新斯巴达克方阵	79
1. 龙与虫的辩证逻辑：铸造勇士方阵	81
2. “杨郭”分拆：“搭班子”再造结构	85
培养领军人物	85
“一山容二虎”	88
为打造航母而分拆	93
3. 联想顺利交班：新斯巴达克方阵	96
传出接力棒	97
新斯巴达克方阵	98
第五章 管理变革：流程再造与组织重构	103
1. “透明化管理”：信息化工程带动流程再造	105
信息化是企业必须跨越的门槛	105
联想建立独具特色的 ERP 系统	108
信息化带动联想流程再造	110

2. 适应竞争环境：变革组织管理结构	116
联想组织结构模式的变迁	116
在变革中求发展	120
3. 新联想的“瘦身运动”：直面人力变革	123
 第六章 品牌重塑：为全球客户创造价值	 127
1. 形象策略：永不停止的联想品牌家族	129
“计算所”时期	130
“Legend 联想”时期	132
“Lenovo”时期	136
2. 联想变脸：从 LEGEND 到 LENOVO 的转换	138
联想为什么需要变脸换标	139
联想变脸换标的目的	142
量身打造品牌	143
谋定而后动的品牌转换	145
3. “科技创造自由”：从国内大众品牌到国际 IT 品牌	147
不断变化的品牌定位	147
重塑心理定位	150
品牌竞争中成长	151
新主题加速品牌建设	152
 第七章 文化再造：成长联想的文化成长	 155
1. 联想 DNA：柳传志时代的历史积淀与文化遗产	157
2. 从开拓创业到守业发展：联想的螺旋文化模型	164
联想文化的螺旋模型	165
联想文化的螺旋发展	167
3. 新联想追求：杨元庆的新文化运动	168
4. 新联想文化塑造	182
执行、执行、再执行	182
波浪推进的文化布道	183
新员工“入模子”	184



第八章 巅峰扬弃：历史中不能承受之重	185
1. 联想转型：原因与支撑	187
转型为什么？	188
转型的四大支持系统	191
2. 新帅之困：透视新生代的挑战	195
挑战之一：戴尔与直销	195
挑战之二：多元化之忧	197
挑战之三：“技工贸”如何实现？	199
挑战之四：IT 服务存在差距	200
3. 从“柳传志时代”到“杨元庆时代”	202
联想进入“杨元庆时代”	202
站在巨人的臂膀之上	205
续写传奇、走向辉煌	207
结束语 联想变革	211
1. 从 PC 商到 IT 界：联想扩展	213
2. 从传统行业到互联网：整体再造	218
转型互联网	218
互联网战略制定和推广	222
联想的互联网新思路	223
3. 从硬件厂商到服务提供商：重新定位	225
主要参考文献	229
后 记	231

第一章

战略转型：价值追求的转移

有一种估计是，在国外，企业家、企业高层主管、高层经营者花在战略思考、战略研究上的时间占全部工作时间的 60% ~ 70%，另一种估计是占 50%，总之是要用一半或更多的时间来考虑、设计战略问题。

联想的战略源于联想决策层的战略意识，战略意识决定着联想的战略转型和战略走向。宏观而言，联想集团走的路就是一条战略管理的路子。从企业的设立，到逐步的发展变化，甚至改变经营方向，直至对未来提出挑战，这一系列的活动都是联想在战略上的发展。虽然联想起初也做贸易，但与中关村其他企业不同的是，联想心中有着更加长远的追求与顺势转型的能力。

1. “技工贸”与“贸工技”：不同的战略选择

当一家企业像流浪汉一样，不知道应往哪里走时，企业命运是极其危险的。启动战略的意义就在于让企业有一个方向。战略思维的要点即：

我们现在在何处？

我们将走向何方？

我们如何做到这一步？



产业选择——联想创业者的路径依赖

企业的创业与成功没有神话。每个人都会选择看似最容易走通的路去走，每个人都会选择自己更为熟悉的路去走，每个人都会选择依赖自己拥有资源的路去走。联想的创业者们也不会例外。



图 1-1 一间破旧的传达室——联想的摇篮

1984年11月，中国科学院计算技术研究所（以下简称“中科院计算所”）决定成立新技术发展公司，投资了20万元，从计算所带出了11个人。创业之初，联想创业者们艰难寻找新公司发展的道路。与众多民营企业一样，他们卖过彩电、电子表，甚至还卖过萝卜、旱冰鞋。在经历过一系列挫折与摸索后，联想创业者们开始冷静分析自身环境和在这个环境中的位置。最终，他们把目光聚焦到了电脑上。

1985年的中国，电脑刚刚进入大陆，人们对它还十分陌生。当时中国最权威的计算机科研机构还没有搞出台式电脑，所以只能向发达国家购进电脑产品。中关村那时有许多电脑公司都以贸易为主，通过倒买倒卖赚取高额利润。

出身于中科院计算所的创业者们当然也看到了这一暴利产业，但他们手中资金有限，再加上他们本来就羞于“叫卖”，所以他们将目光投向了提供计算机服务这条路。利用联想“国有民营”的优势，他们争得了当时中科院500台IBM计算机的验机和维修业务，并因此挖到了第一桶金——70万元。

当联想创业者掘到第一桶金后，后续发展问题就摆在了他们面前。他们苦

苦观察和思考制约公司发展的瓶颈是什么：资金？管理？销售？技术？人才？对于初创的新技术公司来说，这些都非常缺乏。在资金、管理、销售方面他们没有优势，在技术和人才上，相比较他们还是有些优势的。他们的瓶颈就是如何发挥自己的优势、发展自己的优势。他们还缺乏一个技术领头人和一个过硬的拳头产品。

企业要追求长远，更要注目眼下生存

当时我国电脑市场存在一个很大的技术难题——西文汉化。这个问题是当时在中国推广销售计算机的一大障碍。解决这一问题应该是科技界的强项，也是科技界的责任。作为中科院计算所的新技术公司，也有着这方面的优势。柳传志等人看准了这一历史机遇。于是，联想创业者们向当时正在忙着 LX-80 汉字系统向 PC 的最后移植工作的倪光南伸出了橄榄枝。

刚刚辞去加拿大国家研究院挽留回国的计算所研究员倪光南，当时已经是第一流的计算机专家，时年 45 岁，是所里学术最出色的研究员之一，也是最年轻的研究员，计算所可以说无人不知其人其事。

倪光南早在 1974 年就已经开始攻关中文信息处理技术，并且已经有了成果，可是却一直不能转化成生产力，倪光南也迫切想看到自己的技术能转化为产品，能为我国的国民经济建设做出贡献。倪光南在中科院和电子街呼声甚高，许多名牌公司高薪相聘，均被谢绝，他肯来这刚刚起步的小小的计算所新技术公司吗？

柳传志专程诚恳请倪光南出山。倪光南是一位不仅有爱国之心、报国之志，而且具有强烈改革意识和市场观念的科学家。相近的背景，相似的价值观，共同的愿望，使双方有了良好的沟通基础。

当倪光南被请出担任了新技术公司的总工程师之后，柳传志一下子便把眼光投向了“高科技”。前面是中科院计算所，后面是技术专家倪光南，他感到这场“高科技”之战可以开始了。联想以倪光南和“高科技”为金字招牌，打出了最初的影响。事实证明了柳传志这一决策的英明，早期的联想，人们出口必称“倪柳”，即使后来发生“倪柳恩怨”，但谁也不能否认倪光南对这个企业的举足轻重的作用。

倪光南深深知道，自 1964 年第一台 119 型通用数字电子管计算机问世，到 1983 年 757 大型向量数字计算机系统以及后来“银河”巨型系统落成，标志着我国计算机自行研制已经达到了世界先进水平，但是，计算机在国民经济生活中的实际应用却几乎是空白一片。倪光南愿意将自己的科技成果转化为产

