

MB

主编 / 莫少昆 梅霖
华新世紀管理咨询

8

百家企业文化工程丛书

lenovo

联想

编著 / 刘明 师至洁 姜美芝

文化缔造传奇

袁宝华担纲本套丛书总顾问并题词 / 基业长青的文化 II 理念的秉持 + 故事的传承



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

lenovo

121
主编 / 莫少昆 梅霖
华新世纪管理咨询
8

百家企业文化工程丛书

联想

文化缔造传奇

编著 / 刘明 师至洁 姜美芝

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

联想: 文化缔造传奇 / 刘明, 师至洁, 姜美芝编著. — 北京: 中信出版社, 2004. 11

(百家企业文化工程丛书 / 莫少昆, 梅霖主编)

ISBN 7-5086-0328-1

I. 联… II. ①刘… ②师… ③姜… III. 电子计算机工业 - 工业企业 - 企业文化 - 中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 109818 号

联想: 文化缔造传奇

LIANXIANG: WENHUA DIZAO CHUANQI

责任编辑: 裘挹红 李钊祥

出版者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经销者: 中信联合发行有限责任公司

承印者: 北京牛山世兴印刷厂

开本: 889mm × 1194mm 1/32 **印张:** 5.25 **字数:** 83 千字

版次: 2004 年 11 月第 1 版 **印次:** 2004 年 11 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-5086-0328-1 / F · 810

定价: 18.00 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 - 85322521

http: // www. publish. citic. com

010 - 85322522

E-mail: sales @ citicpub. com

author @ citicpub. com

以我为主，博采众长，
融会提炼，自成一家。

为《百家企业文化工程丛书》题

—原国家经委主任 中国企业联合会名誉会长—

袁宝华



二〇〇三年十二月

《百家企业文化工程丛书》顾问委员会和编委会

总 顾 问
顾 问 委 员 会

袁宝华					
陈清泰	张瑞敏	竺延风	魏家福	刘国胜	
刘振亚	李文新	朱继民	赵新先	荚长斌	
王 珏	吴敬琏	周叔莲	厉以宁	魏 杰	
樊 纲	金 碚	张 德			

编 委 会 主 任
编 委 会 副 主 任
编 委 会 委 员

胡 平	马役军			
贾春峰				
莫少昆	梅 霖	谢 悦	尹援平	刘建湖
黄新惠	韩 旭	王旭晓	金思宇	张 政
陈久霖	马欣来	史秋秋	冯建福	李祖荣
徐文中	王春荣	曹世潮	祝慧烨	沙水兵
黎 群	魏中龙	魏允平	王玉祥	张 晓
石述思	李 茸	冯 涛	刘 明	师至洁
姜美芝				

策 划
主 编
执 行 主 编

梅 霖	金思宇	姜 勇
莫少昆	梅 霖	
金思宇	李 茸	

总 序

国家的繁荣在于经济，经济的发展在于企业，企业的兴衰在于管理，管理的活力来自于企业文化。

世界 500 强企业管理演变的历史证明了这一点。那些能持续成长的公司，尽管其经营战略和经营业务总是不断地调整以适应变化的外部世界，却始终保持着稳定的核心理念。譬如，通用电气永远推崇的三个传统是“坚持诚信，注重业绩，渴望变革”；沃尔玛的基本信仰是“尊重每位员工，服务每位顾客，每天追求卓越”；诺基亚的价值观是“科技以人为本”；惠普之道是“我们信任并尊重个人”；松下精神是“产业报国、光明正大、亲爱精诚、奋发向上、礼貌谦让、顺应同化、感恩图报”；英特尔精神是“只有偏执狂才能生存”；可口可乐的使命是“可口可乐存在的根本目的是使每一个人为之振奋、从中受益”；宝洁的宗旨是“生产和提供世界一流产品，美化消费者的生活”；联想的核心价值观是“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”；海尔的作风是“迅速反

应，马上行动”；等等。在这些广为人知并受人尊重的卓越企业背后，都拥有卓越的企业文化。如果我们能够深刻了解如此优秀的企业文化，那么一定会理解这些企业长盛不衰的本源。

悠悠企业，管理为大，悠悠管理，人本为大。

企业在本质上无非经营两种资源，一是人力资源，二是客户资源。其实企业本身生产什么产品或提供什么服务并不重要，最重要的是把经营管理的注意力聚焦在人力资源和客户资源上。这样，企业家和管理者的经营理念和思路境界就全然不同了。

众所共识，人是企业的核心。如果要充分发挥人的主动性和潜在能力，那么首先就要充分了解人的需求和人性特点——人有物质、情感、心理和精神需求，人性有善有恶。比如人有自私、懒惰、贪婪的特性，那么就需要用各种管理制度去抑制和约束；人也有爱心、勤劳、快乐的特性，那么就需要通过文化去激励和弘扬。

如果把企业比喻成一部机器，那么企业文化就是这部机器的润滑油。一部能够转动的机器一定是按照科学的设计和流程组成，企业也由各种工作环节按照一定的程序和流程组合而成——这就是科学管理。但如何让这部机器转动得更正常更长久呢？这就需要润滑油，而这种润滑油就是企业文化。如果说科学管理是让你这么做而不那么做，那么企业文化管理则能够让应该这么做的你做得更好。《重构公司文化》一书的作者曾说：文化是种像钉子一样坚硬的“柔软”东西，实施起来十分艰难，但取得的效果却牢不可破。

既然企业文化管理在企业中如此重要，那么企业文化究竟是什么呢？

根据一般理论，企业文化包括精神层面、制度层面、行为层面和物质层面。企业文化的精髓在于企业的理念。我们认为企业的理念体系包括企业愿景、使命、精神、核心价值观等核心理念，还包括基本的经营理念和管理理念。**企业愿景**表明企业应该往哪里去，给所有员工一份希望和盼头；**企业使命**表明企业存在的价值和意义是什么，企业为什么要存在和持续成长；**企业精神**表明企业在面临重大事件或困难时，应该具备什么样的心理能量来面对；**核心价值观**表明企业应该具有什么样的做人做事的最高准则；**经营理念**表明企业在未来三五年中的经营战略、经营思路、业务模式、业务组合等等；**管理理念**则是企业在管理过程中所秉持的关于人才、领导、制度、沟通、学习、创新、质量、服务等方面的基本理念或原则。愿景、使命、精神和核心价值观等核心理念是相对稳定的，不论企业未来如何发展，采取怎样的发展战略和经营思路，都是基本保持不变的；经营理念和管理理念相对于核心理念而言，则是相对变化的，根据企业的战略需求，可以进行适当的调整甚至变革。

应当如何塑造优秀的企业文化呢？我们认为，优秀的企业文化要达到“三然”境界：本然、自然和超然。**本然**，就是顺乎人的本性；**自然**，就是顺乎环境的规律，包括历史、社会的发展规律，管理的规律等；**超然**，就是顺乎人的精神和心灵的追求，即超脱物质和情感追求之上的

追求。

要达到“三然”境界，我们强调在塑造企业文化时要秉持“四个牢牢不能忘记”：

第一，不能忘记我们是人。企业的核心是人。一个人的需求=物质需求+心理需求+情感需求+精神需求。其实，一个企业管理的过程就是不断满足员工这四个层次需求的过程，其中心理、情感、精神是企业文化层面的需求。人追求富和贵，人追求尊重和公平，人追求表现、快乐和自我价值的实现，等等。只有顺乎和满足了人性的需要，企业文化才是具有生命力的文化，只有具有生命力的文化，才能焕发人性的智慧和激情，企业才可能基业长青。

第二，不能忘记我们是中国人。在学习西方科学管理知识和文化的同时，不能忘记我们管理的对象更多的是中国人。每个中国人的身上都流淌着中国五千年文化的血液，深受中国传统文化的熏陶，因此我们应该植根于中国传统文化来创建和提升企业文化。我们把企业文化最核心的内涵归纳为宽容、和谐、平衡、执行、制度、融合。宽容源于佛家的重要思想“恕”，和谐源于儒家的核心思想“仁”，平衡源于《易经》的核心思想“变”，执行源于墨家的核心思想“行”，制度源于法家的核心思想“法”，融合源于道家的核心思想“道”。中国革命的成功是因为毛泽东把马克思主义与中国革命的实践相结合；中国改革的成功就是因为邓小平创造性地提出了西方市场经济与中国社会经济相结合，所以中国企业管理的成功必须把西方科学管理融于中国传统文化之中，这样我们的企

业管理才会有持久的生命力。

第三，不能忘记我们是企业人。企业是一个组织，员工是组织人，而不是农民。作为组织，要有组织原则、机制、制度和战略，那么我们的企业文化就必须与我们的战略、制度和原则相匹配。从某个角度说，“农民+制度=员工”。制度是让想犯错误的人犯不了错，文化是让有机会犯错的人不愿意犯错。优秀企业文化的标志是与战略相匹配、与制度相融合、以绩效为导向。

第四，不能忘记我们是世界人。中国企业的文化，不能仅仅局限于自身局域文化、民族文化，更重要的是放眼世界，吸取世界的、西方的先进文化，融合到企业文化中，真正做到中西合璧，为我所用。

基于上述“四个牢牢不能忘记”，我们在帮助企业塑造文化时，分为四部曲：第一部曲是**弘扬**，弘扬公司员工已认同已执行到位的企业文化；第二部曲是**提炼**，提炼公司员工在行为过程中所表现出来的但没有总结的企业文化；第三部曲是**提升**，公司在发展过程中一定有很多自身不足和局限性，需要国内外相对优秀的文化来提升；第四部曲是**推广**，企业文化重在推广，如果说前面的三部曲是万里长征迈出的第一步，那么后面的漫漫长征路依赖于企业文化的推广和持之以恒的实施。

中国的企业要完成从创业到优秀、从优秀到卓越的历练，必须关注企业文化的建设和提升，这是刻不容缓的。只有企业文化的深入人心，企业的文化建设才不会出现“两层皮”或者“魂不附体”的现象。我们意识到了这一

点，并致力于为此做出持久的贡献。《百家企业文化工程丛书》正是在此背景下推出的。

基业长青是企业的终极梦想。在长期从事企业咨询和培训的过程中，我们发现中国相当多的老板和员工，更多的不是需要企业文化的概念和理论，而是需要知道世界优秀企业的企业文化内容是什么，企业文化背后发生的故事是怎样的，这对他们更有实质性的借鉴价值。

这套丛书拟从世界 500 强企业和中国著名企业中选择 100 家企业进行企业文化个案调查研究，通过故事理念化，理念故事化，洞悉世界优秀企业卓越理念的渗透和执行，以展现这些成功企业背后文化形成的轨迹和影响力。

在对百家企业进行企业文化研究的过程中，我们要特别感谢多位经济学家、管理学家和企业家的关注和支持，非常感谢诸多专家学者所提供的大量资料和精辟的分析，更要感谢华新世纪所有同仁所付出的时间和心血。

“众里寻她千百度，蓦然回首，那人却在灯火阑珊处。”我们期望通过本套丛书来推动中国企业文化的发展，从而推动中国社会文化的发展，因为企业是真正创造社会物质财富和精神财富的源泉。但愿我们的期望正是你们所期望的，但愿我们的成果正是你们所需要的，但愿我们的努力能为中国企业屹立于世界丛林贡献菲薄之力。

《百家企业文化工程丛书》编委会

目 录

目 录

第一章	联想回眸	/1
	联想历程	/3
	联想领导人	/8
	联想大事记	/14

第二章	联想的企业文化	/21
	联想企业文化内容	/21
	联想企业文化内涵	/23

第三章	联想企业文化故事	/47
	故事 1 雄关漫道真如铁	/47
	故事 2 “这样的公司肯定能办成”	/50
	故事 3 研究员站柜台	/52
	故事 4 “我的牌子就是要更大”	/54
	故事 5 热脸贴冷屁股	/56
	故事 6 听客户的话反遭投诉	/58
	故事 7 厦门抢单	/60
	故事 8 联想天条	/62
	故事 9 “把 5% 的希望变成 100% 的现实”	/64



- 故事 10 三天打赢一场反阻击战 /66
- 故事 11 再造联想 /68
- 故事 12 巧妙解决接班人问题 /72
- 故事 13 7%变成了90% /75
- 故事 14 无总称谓 /77
- 故事 15 只讲十分钟 /79
- 故事 16 共饮一江水 /81
- 故事 17 挚爱亲情 /85
- 故事 18 一瓶水调解一场官司 /87
- 故事 19 特殊产品 /89
- 故事 20 变身“lenovo” /93
- 故事 21 永远前进的“德国战车” /95
- 故事 22 水果与业绩 /98
- 故事 23 隔级面谈 /101
- 故事 24 以人为本 /103
- 故事 25 裁员的阵痛 /108
- 故事 26 做到诚信 /110
- 故事 27 打造“相马师”的硬功夫 /113
- 故事 28 精细化管理，培养“岗位老板” /115
- 故事 29 加入TOP /117
- 故事 30 “奥运品质”之战 /119

第四章 华新世纪文化点评 /123

联想文化是什么？ /123

主题链接 /135

柳传志谈百年老店的奥秘 /135

杨元庆谈品牌切换 /141

唐旭东谈品牌内涵 /147

专家谈联想特色文化 /151

参考资料 /155



第一章 联想回眸

2001年4月12日，波士顿下着绵绵细雨，春意中还透着几分寒意。哈佛大学的ALDCHI教学楼内，一片热烈的气氛，不断响起阵阵掌声。主人公柳传志在做着主题为《中国科技奇迹——联想在中国》的演讲。

柳传志站在哈佛的讲台上，用西方式的幽默与哈佛学生进行沟通，对话不断被掌声打断，原定的时间一再被延长。用主讲教授理查德先生的话说：“（哈佛的）掌声所代表的是对以联想为代表的中国企业的尊敬！”

在哈佛的眼里，联想是不可思议的，它何以战胜强大的国外竞争对手，占据中国30%以上的市场份额，并跻身全球PC销售商十强之列？“它在战略方面一定有其独到之处！”这是中国企业第二次进入哈佛讲堂。在此之前，张瑞敏也曾站在哈佛讲台，讲述海尔的企业文化“休克鱼”理论。

柳传志把联想介绍给了哈佛，哈佛也将它的思想传达给了联想。

BI

百家企业文化工程丛书

在哈佛，柳传志说过一段意味深长的话：“大家对联想成功的原因剖析得非常深刻也很重要。但是大家可以考虑联想在中国连续 16 年高速增长始终没有失败的根本原因是什么？在我看来，管理就像一个房屋的结构，屋顶是价值链的直接相关部分——怎么去生产、怎样去销售、怎样去研发等等。第二部分是围墙，主要是管理的流程部分，如信息流、资金流、物流等等。第三部分是地基部分，也就是机制文化。”

“对于美国企业来讲，由于商业环境的成熟，没有必要更多地讨论地基问题，但在中国是不同的。所以我们十几年来一个重要工作就是怎样把地基打好，使我们长期发展下去……”

联想，从一间简陋的传达室开始创业，发展到在 2002 年 9 月《财富》杂志公布的中国上市企业百强中位列第六；2002 年年底，联想荣登“中国最有价值品牌”前五名，品牌价值达到 198.32 亿元人民币；2003 年 1 月，在《亚洲货币》第十一届“Best-Managed Companies”（最佳管理公司）的评选中，联想获得“最佳管理公司”、“最佳投资者关系”、“最佳财务管理”等全部评选的第一名。联想多年的快速发展，企业文化起到了重要的作用，它使联想结成了一个坚强的斯巴达克方阵，足以面对任何强大的挑战。今天的联想正沿着“服务转型”和“技术创新”之路，向“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”远景目标坚决迈进。大厦不是一天建成的，联想这一现代企业界的奇迹也不是一朝一夕实现的，回顾历史，让我们感

到了创业的艰辛，并对创业者的敬意油然而生。

联想历程

时光飞逝，联想已经走过 19 个年头了，从步履蹒跚到健步如飞，可谓是一部波澜壮阔的美丽画卷。

第一桶金

1984 年 11 月 1 日，柳传志、李勤、王树和、张祖祥等 11 个人响应中科院科技体制改革的号召，凭借中科院计算技术研究所 20 万元投资，在一间传达室里，成立了中国科学院计算技术研究所新技术发展公司——联想集团前身。

初创阶段，创业者主要是通过“研究员站柜台”和制定“联想天条”等方式，开始探索企业经营管理规律。柳传志把创业初期的拼搏形象地戏称为“提篮小卖”。这一阶段主要是利用技术服务积累资金，通过拳头产品打开市场。

1985 年，公司领导组织全体职工全部投身于低档次的技术劳务——为社会上其他公司验收、维修计算机，培训人员等技术劳务，实际上就是出卖技术劳动力。这样苦干了一年，他们用汗水积累了 70 万元，为以后开发拳头产品——第一个自制产品——汉卡，积累了必要的资金，这就是联想的“第一桶金”。

1986 年，联想成功地开发出联想汉字系统和 FAX 通信

