

101 10 01010  
010101 1010 10 01  
01010101  
0101  
10 10 0101



101  
0101010101010  
01010

# 联想15年

LEGEND

01 010100 01  
010 0 01  
1

展示联想

曲折、恩怨、传奇、辉煌的15年

宋怀江 编著



1010 10 10 0 01  
010101  
0 10 0101  
010100101  
010

中国民航出版社

F279.26

464338

87

# 联想 15 年

L E G E N D

朱怀江 ● 编著



00464338

中国民航出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

联想 15 年/朱怀江编著. —北京:中国民航出版社,  
2000.9  
ISBN 7-80110-400-5

- I. 联…
- II. 朱…
- III. 联想集团-概况
- IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 47399 号

## 联想 15 年

朱怀江 编著

---

出版	中国民航出版社
社址	北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼(100028)
发行	中国民航出版社
电话	64290477
印刷	北京宏伟胶印厂印刷
照排	中国民航出版社激光照排室
开本	880×1230 1/32
印张	13
字数	330 千字
版本	2000 年 9 月第 1 版 2000 年 9 月第 1 次印刷
印数	1—20 000 册

---

书号	ISBN 7-80110-400-5/Z·021
定价	28.80 元

(如有印装错误,本社负责调换)

## 柳传志简历

柳传志，江苏镇江人，1966年毕业于西安军事电讯工程学院，高级工程师。现任联想集团有限公司董事局主席兼总裁、中华全国工商业联合会副主席、九届全国人大代表。

柳传志曾在国防科工委十院四所和中科院计算所从事科学研究工作，1984年以20万元人民币投资，与其他10名计算所员工共同创办中科院计算所新技术发展公司，1989年成立联想集团。1988年以30万元港币合资创办香港联想电脑有限公司，1997年，两家公司经过整合统一为联想集团有限公司。柳传志作为公司的最高决策者和管理者，负责制定公司的长远发展战略，实现经营目标。目前，联想集团已经发展成为国内最大的计算机产业集团，市值达到约900亿港元左右，位居香港股市十大上市公司之列；拥有员工10000余人；1999年实现销售收入203亿元人民币，连续两年位居全国电子百强第一名；销售联想电脑125.8万台，连续四年位居中国市场第一，在亚太地区的市场占有率上升到第一；联想集团是国家120家大型试点企业集团之一，国家技术创新试点企业集团之一，已成为国内最具影响力的高科技公司。2000年6月，联想集团被《商业周刊》评选为“全球最佳科技企业”第八名。

柳传志在十余年的企业管理生涯中，创造性地提出了联想“贸、工、技”的发展道路，总结出“管理三要素”、“培养领军人物”等一系列重要的管理思想。这些理论对于联想从早期的“大船结构”发展为舰队结构，并逐步成为一家国际化的大型企业，起了非常重要的作用。

柳传志先后获得第二届全国科技实业家创业奖金奖第一名和全国有突出贡献中青年专家、中国改革风云人物等荣誉称号，1995年被评为全国劳动模范，1997年当选为全国工商联副主席，1998年当选为九届全国人大代表，2000年1月被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”，2000年6月被《商业周刊》评选为“亚洲之星”。



联想集团总裁柳传志



1993年，江泽民总书记、李鹏总理视察联想集团



1996年，李岚清、吴仪视察联想集团



珍惜过去，共享未来：联想总裁柳传志和杨元庆、郭为在一起



联想集团有限公司执委会全体成员合影  
前排左起：曾茂朝、柳传志、李勤  
后排左起：马雪征、杨元庆、郭为



位于北京海淀区中关村科学院南路 10 号的联想集团总部



1984 年 11 月 1 日，中国科学院计算技术研究所新技术发展公司  
(联想集团的前身)在这间小平房中诞生





联想集团总裁柳传志在人民大会堂举行的联想 15 周年庆典大会上致辞



Intel 总裁葛鲁夫接受第 100 万台联想电脑，全国人大副委员长周光召将这一标志着民族电脑业荣耀的产品赠给了这位“世界 PC 之父”



郭为（左）畅谈电子商务



联想 2000 财年誓师会上柳传志向两位少帅授旗

## 联想集团简介

联想集团成立于 1984 年,是一家以研究、开发、生产和销售自有品牌的计算机系统及其相关产品为主,在信息产业领域内多元化发展的大型企业。联想集团于 1994 年在香港联合交易所挂牌上市,联想集团有限公司(编号 0992)的市值达到约 900 亿港元左右,位居香港股市十大上市公司之列。联想集团有限公司包括两大子公司:联想电脑公司、联想神州数码有限公司。

从一间小平房里起家、仅有 11 个人的联想集团,目前拥有员工 1 万余人;在北京、上海、成都、西安、沈阳、深圳等地设有地区总部,在全国各地建有数千家代理分销网点;在欧洲、美洲、亚太设有海外平台;1999 年实现销售收入 203 亿元人民币,连续两年位居全国电子百强第一名;销售联想电脑 125.8 万台,连续 4 年位居中国市场第一,在亚太地区的市场占有率上升到第一;联想集团是国家 120 家大型试点企业集团之一,国家技术创新试点企业集团之一,成为国内最具影响力的高科技公司。

在过去的十几年里,联想集团始终致力于为中国用户提供最新最好的科技产品,推动中国信息产业的发展。联想集团的业务涉及到个人电脑、服务器、主板、外设、信息家电等 Internet 接入端产品、信息服务、软件、系统集成以及以电子商务为核心的网络局端产品等多方面,各类产品和技术已成为中国政府、金融、交通、邮电、商品流通等许多重要领域必不可少的信息技术手段。

在技术竞争日趋激烈的今天,联想集团积极调整发展策略,提出了“打破应用瓶颈,促进信息产业发展”的口号。1998 年,联想与中国科学院计算技术研究所共建联想中央研究院,加大

前瞻性技术研究;并通过进军软件产业,提高技术附加值;联想集团提出了面向 Internet 的新战略,全面进军数字化领域;全面发展信息服务业,积极开拓宽带网络业务,为发展 21 世纪联想科研开发新体制做充分的准备。

目前,联想拥有已经申请和正在申请的上百项技术和产品的国家专利,开发出包括奔月商用电脑和天禧家用电脑在内的多个系列、一百余种型号的个人电脑产品,以及自有品牌激光打印机、Modem 和其他网络产品。基于 Logoeasy 和 Securityeasy 等多项 Easy 技术的主板产品,基于 Ace 和 Powerlink 技术的集成解决方案,联想还在积极研制开发满足家庭和个人需求的消费类信息产品。1998 年,中国第一台中文掌上电脑诞生在联想。

面对 Internet 经济的挑战,2000 年 4 月,联想集团主动应变进行大规模业务重组。从原来的以事业部为核心的体制向以子公司为核心的体制转变,形成两大子公司,分别为向客户提供全面的 Internet 的接入端产品、信息服务的联想电脑公司和为客户提供电子商务为核心的局端产品及全面系统集成方案为主的联想神州数码有限公司,从而开创了联想集团全面进军网络时代与创造新经济的全新企业格局。

多年来,联想集团的决策层一直致力于制定联想的发展战略、贯彻联想的管理理念、保持并发扬联想的企业文化,力争使联想集团成为一个长久的、大规模的高科技企业。

发展现代高科技是中国面向 21 世纪的必然趋势,为了更好地将先进技术服务于中国信息产业的发展,联想集团将在推进国民经济信息化建设的进程中发挥更加重要的作用。



# 序 言

序

言

“联想”这个名字,如今声震四方,享誉世界,成为中国民族企业的骄傲!当然,这也是中国企业成功的标志,值得欣喜和庆贺;其经验也更值得总结和发扬。

历史总是稍纵即逝,15年在历史的长河中极其短暂,甚至微不足道;但是对于一个企业而言,15年却是相当重要的时段,完全能够显现出企业的发展历程。联想15年是怎样的呢?从1984年到1999年,联想在中国经济改革的潮流中曲折地走过了艰辛的15年,在这15年里,联想已经从一条小船成为一艘巨轮,尽管风雨兼程,但是却取得了令人震惊的业绩:联想由20万元资金起家,如今已发展成为全国电子百强第一、全国计算机行业第一、全国高新技术百强第一,联想PC机销量连续4年位居中国市场第一,1999年第三季度获亚太市场第一,销售额达203亿元。这些“第一”,说明了什么?毫无疑问,是对联想实力的评估。2000年,联想入选美国《商业周刊》“全球前100名最佳科技公司排行榜”第八名,这是迄今为止国内企业真正在国际经济圈中名列前茅的标志。

联想15年,非同一般,具有许多值得总结的经验,因为它通过自己的成功证明了走民族工业之路的可操作性,打响了民族的品牌。我们认为,联想15年,是执着于自己的长远规划、百年理想,顽强地按照自己的目标取得阶段性胜利的奋斗历程。应该说,联想是一块充满理性和激情的智慧之地,是财富之源。在21世纪这样一个充满财富神话的时代里,联想本身就是一个充满玄机的传奇,尤其能引发人们探究的热情和兴趣。

联想15年的成功经验是什么?用联想总裁柳传志的话讲



是:1+3+5,即第一条“贸、工、技”的产业化发展道路;提倡“搭班子、定战略、带队伍”的管理三要素;操作五条战略路线,主要包括坚持在信息产业领域内的多元化发展;坚持以中国市场为主开展业务;奠定产业基础,开展科研开发;加强子公司在研发中的推进作用;开辟股市融资渠道。联想的这些经验在中国企业界广为流传,他们以技术创新为最高目标,不断调整自己的战略步骤,去赢得市场份额。在 PC 向 IT 转型过程中,联想同样在冷静的思考之后,大胆挺进互联网。

联想集团曾经有这样一句经典性的广告语:“人类失去联想,世界将会怎样?”既激励了联想人长时间为之而奋斗,又让国人乃至世界知道、认识进而拥有联想。不错,联想作为电脑巨人,它的目标始终在远方,产值的大幅度提升和挺进世界 500 强,更是再造联想的欲望和挑战。这是一种振奋人心的巨人姿态。

联想之所以辉煌,是因为它在 15 年的发展过程中硕果累累;联想之所以强大,是因为它在 15 年里不断在管理方法与技术看创新上独具一格;联想之所以让人羡慕,是因为它在 15 年里始终是一个能够把个人目标和企业利益相融的人才场所;联想之所以发展,是因为它在 15 年里有这样一个抱负:“为人类提供卓越的信息技术广告和服务,为中华民族在世界信息产业领域竞争中占领一席之地做出贡献”。在这里,我们不由得惊异“联想现象”的震荡作用。的确,“联想之路是成功之路,联想精神是时代精神”(周光召语)!在这里,我们引用联想总裁柳传志在联想集团 2000 财年誓师大会上的讲话,来表述联想精神之所在:“联想追求营业额决不仅仅是为了虚名,如果那样这个企业就离垮台不远了。规模必须是能力的表示,是生产能力、销售能力、财务能力、物流、资金流控制能力的表示,更重要的是决定战略的能力、带出队伍能力的表示。它能够安然地从夕阳业务中退出,能坚决地进入到新兴业务之中。这样的规模才有意义,而联

想的 100 亿美元就标志着这样的能力。”

本书是站在 2000 年的新视点,全面重新审视联想 15 年的过去、现在和未来,深刻地反映联想 15 年来的创业历程、战略思想、管理机制、经营哲学、品牌策略、人才理念、文化精神、未来发展等方面的问题,既有理论上精神上的分析,又有细腻的“内幕”挖掘,既有对 PC 时代联想的经验总结,又有对 IT 时代联想的决策透视;既有对联想管理方法的阐释,又有对联想坎坷的发展与前行的整体观察;既有对领导人物智慧的准确把握,又有对运作方式的探讨,是一部不可多得的全面反映联想人的力作,更是宣传联想精神的一部好教材。

世界在变化,惟有不变的是变化,我们需要知道变化着的联想,从中吸纳成功的动力和因素。愿联想在新的世纪、新的经济中继续发展、创造奇迹,成为中国民族工业的一面大旗——电脑和互联网的巨人,实现其“打破应用瓶颈,促进信息产业发展”的目标!

联想的内涵实在是太丰富了,笔者自知即使倾余之全力,也难以表其之一端。该书中“笔到意未到”和“意到笔未达”之处多不胜数,“笔意皆未至”之处亦难以避免,希望得到读者的指正!

本书由编者独立编撰,由于时间有限,书中大量参考资料由联想集团公关部提供。对他们的帮助,谨表示衷心的感谢!

编 者

2000 年 8 月



## 目 录

## 联想集团简介

## 序 言

## 第一章 风起云涌:联想的创业历程 ..... [1]

联想 15 年不是一个简单的时间段落,而是一场生生不息的创业革命。在这场风起云涌的创业过程中,联想人从起点到制高点,都是一次次突破和冲刺。为此,联想成功了,格外辉煌。

- 辉煌 15 年:联想之路
- 市场的激荡:联想的诞生与困境
- 超越中关村:“海外计划”的大胆运作
- 打造名牌:联想人有了自己的电脑
- 与资本对话:联想上市
- 世纪的转型:挺进互联网

## 第二章 稳中求胜:联想的战略思想 ..... [31]

联想 15 年来从不敢自我松懈,制定了五大战略目标,即坚持在信息产业领域内的多元化发展;坚持以中





国市场为主开展业务；奠定工业基础，开展科研开发；加强子公司在研发中的推进作用；开辟股市融资渠道。这些策略有助于把联想塑造成为真正有国际先进水平的高科技企业。

- 两点论：“一手托两头”
- 善于搭配：“瞎子背瘸子”
- 一流人才 + 电脑主机板：“田忌赛马”
- 进攻战术手段：“步步逼近”
- 占有市场份额：“抢棒子”
- 超越外企：“跟踪”策略
- 面向未来：因特网战略
- 什么都想要：卖电视机 + 建电视台 + 做电视频道
- 熊市牛船：“不在市场上造梦”
- 寻找出口：收购赢时通

### 第三章 发展的动因：联想的管理机制 …… [71]

管理问题是企业发展的大事，是企业的灵魂问题。联想的管理机制有一套自己独特的理论表述和实战经验，因为他们相信，没有好的内部管理，一切都无从谈起。联想 15 年来的管理机制，是其取得一个又一个成功的基本前提和保证。

- 管理三要素：“搭班子、定战略、带队伍”
- 有序的组合与分化：管理的三大机制
- 体系特点：“一二三结构”
- 业务重组：两分天下
- 讲管理不讲人情