

美國有全球經營之神威爾許，
台灣有半導體之父張忠謀，
中國有IT教父柳傳志！

聯想無限

探索中國最大電腦集團的經營之道

18年前，

資本額僅20萬人民幣的聯想，

如今躍升為中國第一大電腦公司。

在這成功企業的背後，

柳傳志必有其成功之道。

汪 洋、康毅仁◎著



聯想無限

汪 洋、康毅仁◎著



匡邦文化

聯想爲什麼

柳傳志

十年前，我第一次到紐約，在一家百貨公司，看到賣鞋的架子上擺著美國、義大利的名牌皮鞋，價格高達一百（二百美元一雙。而中國製造的布鞋卻堆在一個籬筐裡，一雙只有一塊錢。

今天，在被人們公認為是高科技領域的PC電腦產品中，大概每十五台機器中就有一台機器用的是我們聯想集團生產的QDI品牌板卡，我為我們的公司自豪，它為中華民族在世界上爭取一席之地貢獻了力量。

一九八四年，我在創辦公司以前，是中國科學院計算技術研究所的工程師，每月工資七十八元，生活相當緊張。而今天我是聯想集團的董事局主席，我們的集團是一個在電腦行業裡運作的公司，去年的營業額六·五億美元。在全世界我們有二十一間分公司，分佈在美國、歐洲、東南亞和新加坡。在廣東省，我們有一間二千多名工人的工廠，同時還有七、八間工廠為我們做加工。在中國官方評出的「全國高新技術百強企業」中我們排名第二。

我的公司和外國的大企業相比只是中等規模，但是十年前我創辦這間公司的時候，只有國家二十萬元人民幣的投資，十一個人、兩間平房的規模。這樣看來，我們有了長足的進步。

在企業很小的時候不可能制定較長期的戰略目標，因為任何外界因素的變化都會影響它的發展。而當其發展到一定規模的時候，就一定要有自己的戰略，而這種戰略往往是系統設計，所以這要有實現它的具體步驟。

聯想集團發展得比較快的重要原因，應該就是成功地制定戰略，並實現了戰略要求。我們制定戰略時有明確的指導思想，就是努力發揮自己的優勢，或創造優勢，揚長避短。下面我舉幾個例子，說明我們是如何制定戰略和分步執行的。

因為我們的目標是要辦一個有規模的、長久的、高技術公司，所以必須有自己的產品。早在一九八六年，公司剛剛開辦，我們推出了第一代產品——聯想式中文卡，PC機有了它就有了用漢字工作的能力。在當時有能力研製這種漢字系統的單位，只有研究所（外國的公司當時還沒有注意到中國，沒有做漢字系統）。而研究所一般很注意研究成果的水平，沒有能力組織人去把成果商品化。而我們注意到了這一點，我們的公司雖然很小。

但有專人採購、生產、銷售和服務，於是我們就根據市場需要，不斷改進產品的型號，很短的時間就推出了三個版本。我們的聯想中文卡很快成了中國的主流產品，由於銷量最大，得到了中國政府頒佈的科技進步一等獎。

在銷售中文卡產品成功的例子上，我們的優勢在於一般公司只有銷售、貿易的能力、無能力開發產品；而研究所則只注意成果，不注意找市場、做宣傳和根據市場的需要去改進產品。所以我們成功了。

之後，我們立刻就產生了一個大的優勢，當一九八六、一九八七年在中國已經產生了

一批買賣PC的公司。我們把自己的中文卡插在上面銷售，就成了有中文能力的電腦。

當時雖然台灣有中文卡進入中國，但中國大陸不習慣他們的倉頡輸入方式，所以我們的產品賣得很好。公司的營業額由一九八五年的三百萬到一九八六年的一千七百萬，到了一九八七年底就成長了八千三百萬，一九八八年一·二億。我們利用這個優勢建立了自己銷售的渠道，建立了自己固定的用戶。

在銷售外國機器很好的情況下，我們當然想利用自身條件研製開發自己的PC產品，這樣利潤也會高。但是當時的中國是完全的計劃經濟，國家嚴格控制不讓我們這樣屬於計畫外的公司生產自己的品牌，即使我們根本不要國家的投資也不行。在今天看來，完全的計劃經濟實在是壓制生產力的發展，當時卻是天經地義的東西，我們無法繞開。

為了實現研製、生產自己品牌的願望，我們制定了一套海外發展戰略：中國不能允許生產，我們就打到海外去。這套戰略取得了成功。這是外向型和產業化兩步併作一步走的戰略。以前我們是在國內做貿易的公司，現在要邁出中國，而且要搞產業。

我們的計畫稱為海外發展三部曲：第一步，先在海外建立一個貿易型的公司，用以積累資金瞭解市場，並尋求開發的突破口。第二步，建立一個集研究、生產和銷售的技、工、貿一體的跨國公司。第三步是把它規模化。

於是在一九八八年，我和香港的兩家合作者開辦了香港聯想電腦公司，一家出資三十萬，共股份九十萬港幣，我們開始了三部曲的第一步，即辦一個貿易型的公司。在一九八八年六月二十三日開業的時候，我在記者會上對記者講，我們這個公司第一年的營業額要

做到一億港幣。與會的記者都不相信，認為一共九十萬的股份，又沒有任何基礎，要做到一億港幣的營業額是在吹牛。

但一年之後，我們又開記者會宣佈已達成了一億二千萬港幣的營業額。引起了與會者的極大關注，我告訴他們，我們的作法叫「瞎子背瘸子」的優勢互補策略。三家合作者中互有所長、各有弱點。比如我所在的北京聯想有銷售PC的中國國內的銷售渠道，但我們不瞭解好的進貨貨源，外國的大公司也不信任我們，但這正好是我們的香港合作者Dell公司的長處，他們對香港和海外情況比較熟悉。我們雙方都沒有錢，於是又找了一家有中資背景的公司做貸款擔保。三家互有短長，但揚其長、避其短，就形成了優勢互補。

有人問我，在香港具有不同優勢的公司多的是，為什麼他們就不能合作成功呢？我的回答是只有合作者精誠團結才可能發揮優勢，否則就掩蓋住了一切優勢。而能精誠團結的最主要條件，就是合作者要懂得算大帳，不算小帳，在小帳上互相遷讓，不要計較。我和我的合作者正是這樣做的。所以我們的海外三部曲第一步取得了非常的成功。

在一九八九年底，我們開始了第二步辦「技、工、貿」一體的產業。這一步就困難多了，用了四年多的時間。到一九九四年二月香港聯想股票上市，算第二步成功結束。我們在全世界設立了二十一個分公司，在中國設立了大工廠，在美國矽谷和中國深圳成立研究中心，成了一個有規模的高技術公司。

這其中我們走過了非常艱苦的道路，經過大風大浪（今天一直在大風大浪中）嘗盡了酸甜苦辣。由於時間的關係，我無法向大家介紹我們走過的道路，但我要說明我們緊緊地把

握住了製造優勢和發揮優勢的原則，作為制定戰略的指導思想。

比如把國內高水準的技術人才送到美國和香港建立技術中心，這和台灣和香港公司相比，科技人員穩定得多，不會頻繁跳槽；在國內設廠，成本低得多；在香港採用海外的方式管理全世界的分公司而不用國內的辦法。我們儘量把最有優勢的東西組合起來。

我們在海外銷售的策略叫「茅台酒的質量、二鍋頭的價格」，用這樣的方式打開市場缺口。之所以能這樣做是因為我們用國內貿易賺來的錢支持了海外市場的開拓。當海外銷售渠道打開後，我們就開始擴大工廠。就這樣，在沒有優勢時去創造優勢，然後發揮優勢，使聯想公司由十年前一個小的公司發展到今天的規模。

在我管理企業的過程中，我體會到制定戰略、執行戰略，既是科學，又是藝術。

制定戰略、執行戰略要全面考察客觀的情況、市場的變化、競爭對手的情況，又要充分瞭解自己內部的情況，信貸、開發、生產、銷售的能力，以至公司的企業文化、員工的精神面貌，把這些東西融在一起。考慮如何制定和執行戰略，很像指揮一個龐大的交響樂團，指揮得好，才能使樂章充滿感情，從這個角度說管理是藝術。

但在這個交響樂團中的每一把小提琴、每一把小號都必須嚴格地照樂譜演奏，絲毫不能出錯，從這個角度講管理是科學。

聯想爲什麼／柳傳志

緒論 「中國IT教父」

..... 003

從導演到製片

扛起民族計算機工業大旗

具備全球競爭力的企業領袖

第一章 起步創業戰略

..... 023

借勢「官辦民營」

聚焦「IT產業

「技、工、貿」一體化

做百年老字號

「搶棒子」戰略

跟蹤強者步伐

柳氏創業哲學

第二章 靈魂工程

..... 043

文化理念之魂

從「大船文化」到「艦隊文化」

吃著碗裡，看著鍋裡，想著田裡

從「無界限」環境到培養合力

把5%的希望，變成一〇〇%的現實
誠信無上

第三章

人本制勝

063

創人力資源知名品牌

在「助跑」中識人

「人模子」培訓

從「縫鞋墊」到「做西服」

沒有天花板的舞台

由管事到管人

一山可容一虎，造就領軍人物

全方位激勵

第四章

產業與資本化生存

111

香港上市：直接融資之道

大聯想水到渠成

進軍房產業

構築產業鏈

涉足IT服務

跨越管理諮詢

做「產業資本家」

第五章 營銷創造價值

..... 135

搭建完美化產品體系

揮舞價格之劍

渠道為王

啓動促銷引擎

新世紀營銷變陣

鍛造核心競爭力

領跑 P4 和 LCD 時代

茅台酒質量，二鍋頭價格

第六章 打造強勢品牌

..... 183

四兩撥千斤

借船出海

聯想品牌為什麼

個性化的時尚

品牌延伸之路

第七章 服務無極限

..... 209

規範化運作

締造服務品牌

客戶效益第一，聯想效益第二

第八章 生產與品質管制

223

管理體系簡化

市場化生產和產品化經營

七個關鍵因素

「樹根」理向了「樹梢」

從源頭控制

第九章 佈局研發

245

研發人才「田忌賽馬」策略

漸進式創新

3C和3+：提供創新平台

知識經濟時代的技術創新

一二三結構

為核心技術奠基

第十章 決策E世紀

269

讓員工「先I T起來」

ERP引領管理變革

雙向資訊、動態發佈

網路時代的營銷體系

從被動到主動，從單向到雙向

新「貿、工、技」

第十一章 開拓全球化疆域

..... 305

海外計畫「三部曲」

瞎子背瘸子

國際化目標

聯合做餅

第十二章 聯想未來路

..... 315

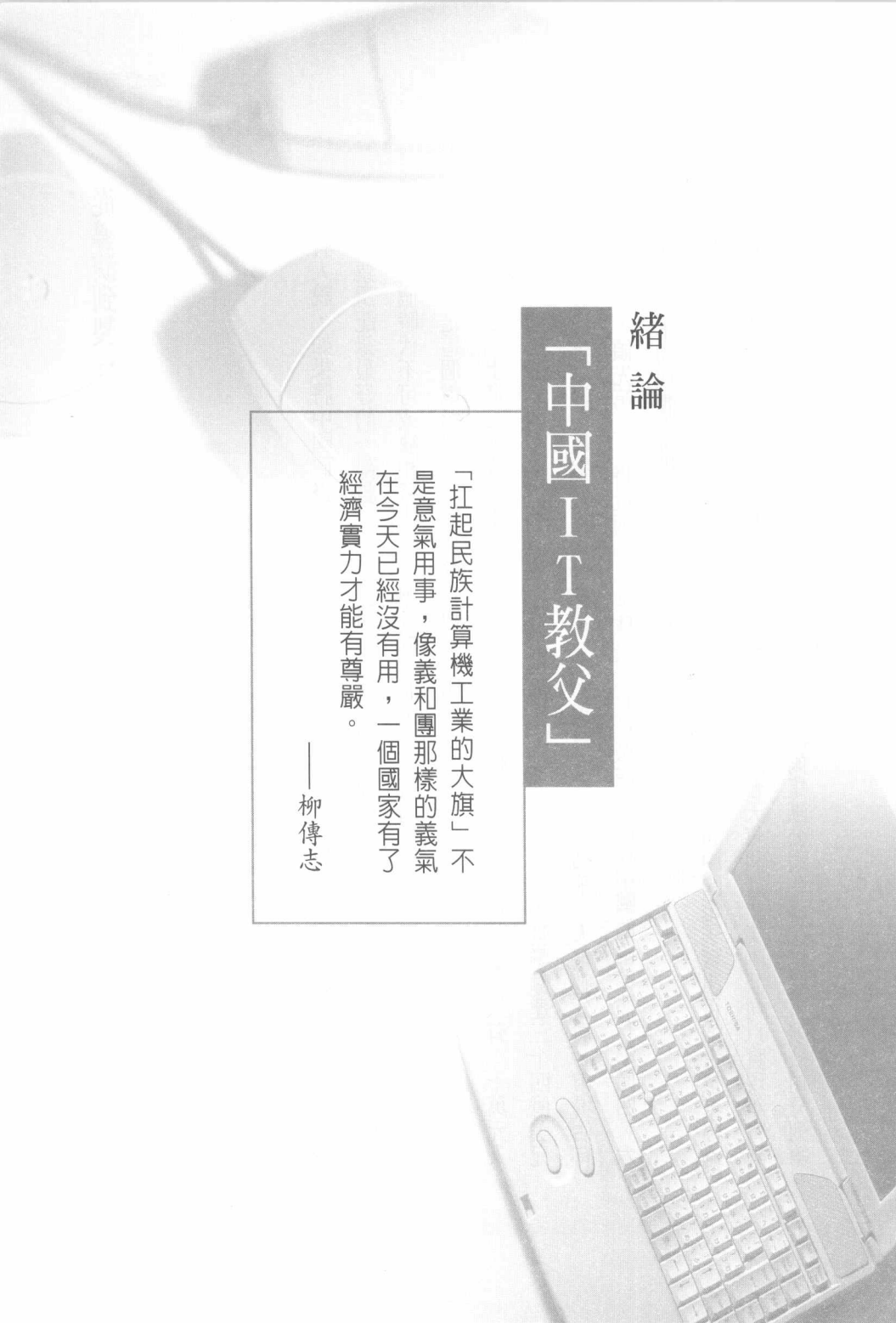
為打造航母而分拆

二次創業

勾劃新聯想

逐夢網際網路時代

五〇〇強發展遠景



緒論

「中國IT教父」

「扛起民族計算機工業的大旗」不是意氣用事，像義和團那樣的義氣在今天已經沒有用，一個國家有了經濟實力才能有尊嚴。

——柳傳志

從導演到製片

聯想有一句家喻戶曉的廣告詞叫「聯想爲什麼」，那麼創造了中國企業發展史奇蹟的柳傳志，又爲什麼成爲一個中國產業界、財經界幾乎人人都想破解的謎。

有人說，如果將中國矽谷——中關村視爲電影庫，那麼聯想應該是這個電影庫中最長盛不衰、票房記錄最好的一部戲。與村內諸多上演過眼雲煙般創業插曲的民營企業相比，聯想已成了這個時代不可或缺和替代的一個符號，而曾經導演過這場精彩電影如今退居二線擔任製片的，正是這個電影時代的教父級人物——柳傳志。

形容自己「上進心很強，不達目的誓不甘休」的柳傳志，十八年前手中只有二十萬元人民幣，帶著十一個人創辦聯想，如今，聯想集團員工超過八千人，年營業額達三十四億美元（約二百七十億港幣），電腦銷售量突破二百六十萬台，成爲中國第一大電腦公司，市場佔有率高達三成，領先第二名將近兩倍（全球最大P C廠商戴爾在中國的市場佔有率僅四·六%），連續三年的利潤率維持在十%~十五%以上。

根據二〇〇一年實現營業收入排定的二〇〇二年第十六屆中國電子資訊百強企業，經過嚴格審核後，在二〇〇二年四月十九日正式揭曉。中國普天資訊產業集團公司以實現年營業收入六百四十二億元人民幣第二次蟬聯百強之首，海爾集團公司和聯想控股有限公司分列第