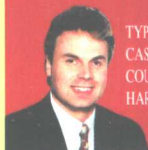


哈佛MBA



TYPICAL CHINESE
CASES AS MBA
COURSES IN
HARVARD

中国经典案例

哈佛视野中的 联想集团



哈佛大学金融学家

彼得·图法诺



哈佛大学管理学家

金姆·克拉克



哈佛大学金融学家

肯尼思·弗鲁特



哈佛大学管理学家

迈克尔·波特

联想在近几年的竞争中战胜强大的国外竞争对手,挤进全球PC10强,在战略方面一定有其独到之处。联想16年不衰的辉煌历史,在互联网经济挑战面前所做的业务重组,无不是学界研究的兴趣点。

—— 哈佛商学院教授、联想案例教学专家诺士达(Rukstad)

TYPICAL CHINESE
CASES AS MBA
COURSES IN
HARVARD

裴劲松等 / 编著

国际文化出版公司

哈佛MBA中国经典案例

哈佛视野中的联想集团

裴劲松 王永兴 王永奎 等 / 编著

国际文化出版公司



图书在版编目(CIP)数据

哈佛 MBA 中国经典案例. 联想篇/裴劲松著. —北京:
国际文化出版公司, 2001. 8

ISBN 7-80173-019-4

I. 哈… II. 裴… III. 企业管理—案例—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 055871 号

哈佛 MBA 中国经典案例——哈佛视野中的联想集团

编 著 裴劲松 王永兴 王永奎

策划编辑 今朝文化

责任编辑 韦尔立

封面设计 康笑宇工作室

出 版 国际文化出版公司

发 行 国际文化出版公司

经 销 全国新华书店

印 刷 北京兆成印刷厂

开 本 850 × 1168 32 开

12 印张 250 千字

版 次 2001 年 9 月第 1 版

2001 年 9 月第 1 次印刷

印 数 1-2000 册

书 号 ISBN 7-80173-019-4/F·003

定 价 20.00 元

国际文化出版公司

北京朝阳区东土城路乙 9 号 邮编:100013

电话:64271187 64279032

传真:84257656 E-mail: icpc@public.east.net.cn

序

经过紧张的编撰工作,我们这套《哈佛 MBA 中国经典案例》终于呈献给了广大读者。作为本套丛书的姊妹篇,《哈佛 MBA 中国经典案例·哈佛视野中的海尔集团》和《哈佛 MBA 中国经典案例·哈佛视野中的联想集团》分别以国内两家典型企业集团——海尔和联想为研究对象,运用 MBA 核心课程的相关理论知识展开翔实和深入的分析。

在众多的企业当中,我们选择“海尔”与“联想”的研究资料汇集成册并最终定名为《哈佛 MBA 中国经典案例》,主要是出于以下几个方面的考虑:第一,“海尔”和“联想”两家企业是目前为止绝无仅有的被收录进哈佛 MBA 教学案例的中国大陆地区的企业,而哈佛商学院是 MBA 工商管理硕士教学的发源地,并被公认为是迄今为止依然保持着傲视群雄的权威地位,哈佛的价值取向应该成为 MBA 学习者们不容忽视的坐标参照;第二,“海尔”和“联想”两家企业,分别代表着传统的家电轻工业和新兴的 IT 信息产业的排头兵角色,它们的发展历程、经营观念、企业文化等各个方面在具有国际化企业集团的通识性特征之外又确实带有浓厚的中国特色,对于 MBA 学习者们更好地培养本土化意识具有很大的帮助;第三,“海尔”和“联想”还有一个非常相似之处在于它们各自十几年的发展史上都产生了一位杰出而卓越的领导人——张瑞敏之于海尔、柳传志之于联想,两个人所表现出来的中国传统文化风

格、国际化大企业家的长远目光和非凡的经济管理才能,称得上各有千秋、互领风骚,鲜明的企业家精神以及由此带给企业的积极影响值得人们认真总结。

需要进一步说明的是,尽管我们这两本书同为致力于推进 MBA 中国化的姊妹篇,但两书的内容和体例各显特色:“海尔篇”以知识模块为架构,“联想篇”以时间变换为维度。考虑到增加信息量、增强实用性的目的,我们尽量在两书之间贯穿了区别原则和创新风格,即便同时介绍哈佛大学、哈佛商学院或者哈佛的 MBA 教学情况的文字资料,也尽可能地不同的角度各有侧重。

MBA 教育在当代的中国还是一个方兴未艾的事业, MBA 的中国化也注定是永无止境的:我们由衷地期待有更多的像海尔、联想那样的中国企业能够走进哈佛 MBA 的案例教学的课堂,与此同时,我们更由衷地期待有更多的中国企业能够从海尔、联想这样的企业中得到经营管理方面的启迪,从根本上推进中国企业更多地跻身于世界 500 强。从这个意义上来说,我们的这两本小册子只能算是一次尝试。基于能力、学识和客观条件的限制,书中不尽人意之处,还恳请同仁朋友们不吝赐教、批评指正。

北方交通大学研究生院副院长 裴劲松
2001 年 8 月

目 录

哈佛钟情联想.....	1
-------------	---

第一章 MBA 教育的王牌:哈佛大学.....	5
-------------------------	---

顶尖学府的卓越声誉 / 哈佛的昨天与今天 / 哈佛商学院——商界的梦想与荣耀

第二章 哈佛青睐的“千里马”——IT 旗舰联想名副其实.....	19
----------------------------------	----

名不虚传的联想 / 走向领军人物柳传志 / 独具一格的企业文化

第三章 经典开门红.....	39
----------------	----

创业之初 / 求存秘笈

第四章 踏上“快车道”.....	51
------------------	----

“技工贸”一体化产业结构的奥秘 / “大船结构”和主体文化 / 时代造就了联想神话

第五章 打造名牌——让“联想”更响亮.....	105
-------------------------	-----

战鼓声声的背景 / 艰苦奋战的历程 / 高人一筹的战略 / 强大的市场营销 / 结构调整 / 人才策略

第六章 大浪淘沙百炼金——联想集团的主导竞争····· 189

黑暗中的希望 / 激动人心的历程 / 积极进取的战略 / 市场营销
/ 结构调整 / 人才策略 / 企业文化 / 倪柳恩怨

第七章 联想电子商务战略研究····· 295

外边的世界很精彩 科技竞争时不我待 / IT 产业发展新特点
/ 知识经济——联想从容以对 / 联想对电子商务的判断

第八章 联想电子商务战略的制定与实施····· 317

知名 IT 企业策略调整别无选择 / 联想集团电子商务新战略制
定 / 联想电子商务战略实施

后 记····· 361

哈佛钟情联想

美国东部时间 2001 年 4 月 13 日下午 2 点,联想集团的掌舵人、领袖柳传志作为哈佛商学院(HBS)必修课《竞争与战略》的受邀代表,来到了哈佛商学院的讲台上,为 2002 届 MBA 班的“联想案例”分析进行点评。在《竞争与战略》的课程中,联想案例刚刚取代了《微软在中国》,成为了 HBS 必修课程,专门研讨中国企业联想集团何以能够在 16 年发展历程中高速增长。在哈佛商学院案例分析课中,作为必修课来分析中国企业案例尚属首次。

哈佛商学院 2002 届 MBA 班的学员,迎接柳传志,这位中国杰出的企业家来到哈佛,不仅仅是迎接必修课《竞争与战略》案例的讨论者和点评者,更主要的是出于对来自中国大陆的成功企业家的敬意,是想了解在那片神秘的土地上,这位企业家如何在激烈的国际化竞争中,带领他的团队战胜 IT 业跨国巨头们。

因此,当柳传志迈入哈佛的讲台时,2002 届 MBA 班的同学全体起立,报以热烈和长久的掌声,表达这些未来的企业家们对中国企业家的尊重。

联想案例是哈佛的三名中国籍学生,在教研室主任 Michael Rukstad(诺士达)教授的带领下,前后花了近一年的时间,访问了一百多名 IT 业经理人、专家、政府官员,完成的区域性竞争战略案例——《来自中国联想传奇》。为了这个案例,三人小组访谈了 7 位联想执行委员会成员(高级副总裁以上的高层管理者),每人两个小时,与柳传志的谈话由 Rukstad 教授亲自主持。访谈涉及

到已经退下岗位的老的职能部门管理者。还涉及到竞争对手包括IBM、惠普、Dell、方正、四通等,微软被列入合作伙伴名单也谈过一次。咨询公司的访谈代表是高盛。同时,他们也收集了美国本土企业的意见和看法。访谈还涉及中科院大股东、国务院发展研究中心、信息产业部等政府官员。

柳传志也很愿意和哈佛商学院合作。毕竟哈佛商学院是世界最有名的商学院之一。沉淀着丰富的企业管理知识和经验。通过交流,可以使这些未来的企业家们更深入地了解中国的环境,中国的市场,中国的企业以及联想集团。也许,若干年后,这些学生很可能有些人会成为联想的合作伙伴或者竞争对手。

对于联想集团取得世界IT界瞩目的业绩,前港府官员曾赞誉联想的成就:“点石成金也不过如此。”美国总统特别顾问拉什福赞誉联想:“是中国的苹果公司”。英国人感叹:“同中国联想等名牌微机抢生意十分困难。”美国电子行业的后起之秀雅虎集团总裁杨志远表示:“联想,美国人都知道。联想是一个不可思议的谜。雅虎在中国寻求合作对象,首先当然是联想。”德尔集团的老板德尔则问:“为什么联想在中国是第一位?柳总有什么诀窍?”联想在国际上的影响还不仅仅限于电子或计算机行业,包括柯达在内的其他行业的巨头们也都了解并且注视着联想集团。

联想集团1994年在香港联合交易所挂牌上市,1999年实现销售收入总额216亿元,位居全国电子百强第一名,销售联想电脑126万台,连续四年位居中国市场第一,亚太市场占有率第一,成为国内最具有影响力的高科技公司。同年,美国《商业周刊》在评选全球最具有竞争力的高科技企业中,联想集团位居第八。2000年一季度,联想在香港的市值达到1000余亿,位居港市第八位,被香港联交所确定为36个恒生指数成份股之一。这充分显示了联想集团的国际影响力。

正是联想集团 16 年取得的骄人的成绩,引起哈佛学者注目。过去,哈佛案例 70% 以上是来自美国企业,30% 是来自欧洲与日本企业。在亚洲地区,除了日本外只有印度和中国的企业曾进入过哈佛的视野。在此以前,海尔的“休克鱼”理论也曾入选哈佛案例。但是,并没有应用到实际的教学。由于案例之间存在的替代性、案例本身的典型性以及哈佛研究重心的变化,每 100 个企业案例中只有 20 个可能被应用于实际教学。联想案例进入哈佛讲堂,是由于联想战略的丰富与成功以及由此带来的不可替代的典型性决定的。

联想案例入选哈佛教堂的更深层的意义在于:

作为世界顶尖的商学院,为了培养世界一流的职业经理人,联想集团 16 年来超过 30% 的年均高速增长,他们想探究原因。在联想成功的背后,是什么规律在起作用?

世界越来越关注中国,世界的经济越来越离不开中国。中国有世界上最有潜力的市场,中国对亚太地区及世界经济的影响与日俱增。有人预言:21 世纪是属于中国的世纪。21 世纪的经济是中国的经济。随着全球经济一体化进程的加快,越来越多的跨国公司增加在中国的投资,如何与当地的企业、政府及社会各界相处,如何利用中国的资源,已经成为这些跨国公司要认真考虑的问题。中国跨出国门的优秀企业也在日益增多,在国际竞争的大舞台上,中国面孔将日益重要,如何与他们打交道,也是需要研究的课题。

因此,我们有理由认为,联想案例入选哈佛课堂,也是源于哈佛和美国人对中国经济的关注。

联想案例能够得到崇尚自由、竞争、个人奋斗的美国文化青睐,从一个侧面说明了联想的成就。联想靠自己的努力,赢得了世界的尊重。联想的成功为中国企业界争了光。联想与世界的交

流,促进了世界对中国企业的认识 and 了解,改变了中国企业在世界竞争中的形象和地位。

哈佛在研究联想,作为国人,我们对联想的了解有多少,联想带给了我们什么有益的启示,这就是本书的写作动因。联想为什么在激烈的竞争中能脱颖而出,联想是怎么做的,这是本书力争向读者揭示的。

联想的概念内涵丰富,外延宽广,由于编者的功力所限,不可能涉及所有。虽然在编著过程中,笔者力争保持“冷眼看世界”,力求客观、全面,但是“冷眼”还是不可避免地受到笔者个人背景的制约,这些希望能得到广大读者的谅解和批评指正。

第一章 MBA 教育的王牌:哈佛大学

第一节 顶尖学府的卓越声誉

15 世纪末,哥伦布发现新大陆以后,欧洲人纷纷远涉重洋,来到美洲这块奇异而富饶的土地建立殖民地。17 世纪初,首批英国移民到达北美东海岸,移民中有 102 名清教徒,为了让他们的后代在新的家园也能够受到古典式的高等教育,于 1636 年在马萨诸塞州的查尔斯河畔首建美国历史上第一所学府——哈佛学院。1780 年,即美利坚合众国建立后的第 4 年,哈佛学院升格为哈佛大学。

当初哈佛学院的创办者,将英国伊丽莎白时代剑桥大学的模式,移植到北美的“新英格兰”来,他们把自己创办的学院,定名为“剑桥学院”(Cambridge College)。1639 年,为了纪念学院的创办者和建校费用的主要捐献者、剑桥大学伊曼纽尔学院文学硕士约翰·哈佛(John Harvard, 1607—1638),马萨诸塞议会通过决议,将学院改名为“哈佛学院”。

由哈佛学院时代沿用至今的哈佛大学校徽,用拉丁文写着 VERITAS 字样,其汉译为“真理”。哈佛大学校训的原文,也是用拉丁文写的,译做英语是:Let Plato be your friend, and Aristotle, but more let your friend be truth. 汉译为:“以柏拉图为友,以亚里士多德为友,更要以真理为友。”校徽和校训的文字,都昭示着哈佛大学立校兴学的宗旨——求是崇真。

哈佛大学之所以高踞当今世界大学之巅,与她杰出的教学方

法和辉煌的教育成就分不开的,ABC 著名电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的年校庆时曾这样说道:“一个曾培养了 6 位美国总统、33 位诺贝尔奖金获得者,32 位普利策奖获得者,数十家跨国公司总裁的大学,她的影响力可以支配这个国家……”

这六位美国总统是:

约翰·亚当斯(John Adams,1735—1826)北美独立战争的领导人物之一,1794 年接替华盛顿为美国第二任总统。

约翰·昆西·亚当斯(John Quincy Adams,1776—1848)约翰·亚当斯之子,曾任哈佛大学教授,1825 年当选为美国第六任总统。

拉瑟福·伯查德·海斯(Rutherford Birchard Hayes,1822—1893)美国南北战争时期参加林肯总统领导的联邦政府军,1877 年当选为美国第十九任总统。

西奥多·罗斯福(Theodore Roosevelt,1858—1919)1901 年当选为美国第二十六任总统,连任至 1909 年,获 1906 年诺贝尔和平奖。

富兰克林·德兰诺·罗斯福(Franklin Delano Roosevelt,1882—1945)连任四次(1932—1945)的美国第三十二任总统,为美国经济复兴及取得第二次世界大战的胜利作出重大贡献。

约翰·菲茨杰拉德·肯尼迪(John Fitzgerald Kennedy,1917—1963)1961 年 44 岁时当选为美国第三十五任总统,是当时美国历史上最年轻的总统,1963 年遇刺身亡。

还有著名的美国前国务卿(1973—1977)亨利·基辛格(Henry Kissinger),哈佛大学哲学博士,曾担任过哈佛大学国际问题研究所副所长。

哈佛大学还培养了众多的科学家、文学家和心理学家。在整个美国高等教育发展史中,哈佛大学扮演了一个无可替代的角色。

美国人常讲:“先有哈佛,后有美国。”这是事实。作为美国最

古老的大学,哈佛大学比美国建国历史要长 140 年。哈佛大学发展到今天,已经经历了 360 余年的历史。它从成立之初仅有 9 名学生和 1 名教师的袖珍型学院发展成为今天拥有 1.85 万余名学生、2300 余名教师、两个本科生学院和 10 个研究生院的一所多学科综合性大学。在美国新闻界和学术界的调查和评估中,哈佛大学多次被评为全国最佳大学。

哈佛大学不仅执美国高校之牛耳,而且已成为世界最负盛名的大学。哈佛大学独特的地位是其他美国大学所无法比拟和取代的。在美国,哈佛大学已经成为高等教育的象征,民族文明的体现。

第二节 哈佛的昨天与今天

哈佛学院刚诞生时,只有一位教师,四名学生和一间教室,很像中国过去的私塾。

学校创始人之一的约翰·哈佛,在学校诞生后第二年就被肺病夺去了生命。临终前,他留下遗嘱:将他的一半财产约 780 英磅和 320 卷图书,捐赠给学院。这一义举感动了移民中的许多热心人士,纷纷慷慨解囊。当年的捐赠兴学登记簿上,留下这样朴素而动人的记载:“第一个人,牵来一头绵羊作为兴学捐赠。第二个人,一匹价值 9 先令的棉布。第三个人,一把锡制酒壶。……”一滴滴甘露,滋润着哈佛幼苗,它成活了。这个捐赠兴学的先例,后来形成哈佛的一种传统,贯穿在哈佛大学的发展历程中,对于它的深远影响,一直波及和贯穿在后起的美国大专院校的校史中,延续至今。

剑桥大学的毕业生亨利·邓斯特(Henry Dunster)在 1640 年出任哈佛学院首位院长。作为首任院长,邓斯特在他的任期(1640—

1654)内励精图治,为哈佛学院打下了良好的基础。1650年,哈佛学院颁发的学位证书首次得到古老的权威的牛津大学和剑桥大学的承认。而这个成果的取得,对建校历史并不长的哈佛确是“更上一层楼”的进步。

17世纪下半叶,哈佛学院一直受教会控制。直到18世纪初,由公理会统治哈佛的局面才出现变化。1708年,由不是牧师的约翰·莱弗里特(John Leverett)出任哈佛院长,标志着哈佛学院从清教教义统治下走上学术自由的转折点。

第一时期:哈佛学院向哈佛大学过渡

1693年,北美第二所学府威廉·玛丽学院(今弗吉尼亚大学的第一所学院)诞生。1701年,耶鲁学院(今耶鲁大学的第一所学院)成立。这两所学院的出现,使哈佛学院有了伙伴和竞争的对手。此时,哈佛学院在教育竞争中仍处于领先地位。

18世纪下半期,北美洲陆续建起了9所学院。哈佛学院面临着强有力的挑战。1727年,哈佛学院顺应时势建立了数学和自然哲学的教授讲座。

1775—1783年,爆发了反对英国殖民统治的“北美独立战争”。哈佛学院顺应革命的潮流,站在同情和支持独立战争的正义一边。在马萨诸塞,几乎所有著名的革命者都是哈佛大学的毕业生,包括美国《独立宣言》起草人之一、美国第二任总统约翰·亚当斯。1775年7月3日,乔治·华盛顿(George Washington, 1732—1799)在哈佛学院所在地坎布里奇(Cambridge)就任北美独立战争军队的统帅,他的司令部也曾一度设在坎布里奇。1776年美利坚合众国诞生后,哈佛学院给独立战争的主要领导人乔治·华盛顿(美国第一任总统)、托马斯·杰斐逊(Thomas Jefferson, 1743—1826,《独立宣言》主要起草人,美国第三任总统)、约翰·杰伊(John

Jay, 1745—1829, 美国联邦最高法院首任首席大法官)、亚历山大·汉密尔顿(Alexander Hamilton, 1755—1804, 首届美国联邦政府财政部长)等人授予荣誉法学博士学位。

到 1780 年,哈佛学院已先后建立了神学、数学和自然哲学、医学等三个教授讲座,学院升格为哈佛大学。按照欧洲中世纪大学的传统,必须拥有至少 3 个学院的联合体,才够格称为“大学”。当时的马萨诸塞州议会竟破例承认哈佛学院升格为大学,这既是厚爱,也是鞭策。哈佛大学继续抓紧自身建设,1816 年设立了神学院,1817 年设立了法学院,加上原有的以文理为主科的哈佛学院,一共有 3 个学院,成为名副其实、名正言顺的大学了。

在北美独立战争初年,哈佛学院的基金,连同地产的租金在内,不足 1700 英镑。1793 年战后,哈佛学院的基金已超过 18.2 万美元。到了 19 世纪,由于校友的资助,哈佛大学的基金稳步上升,1800 年为 24.2 万美元,1869 年为 225 万美元。1803—1804 学年,新生班有 57 个,学生总数为 233 人(不包括相当数量的医科大学生)。1868—1869 学年,与哈佛大学保持通讯联系的学者为 128 名。如把各专门学院计算在内,则为 1043 人。

1829 年,昆西出任哈佛大学校长。他大力倡导重视理科的教学。在哈佛大学办起了理学院,建立了一座天文台。18 世纪和 19 世纪,随着哈佛大学的发展,学校课程内容范围扩大了,自然科学受到了极大的重视。

19 世纪上半叶,哈佛大学的影响已超出马萨诸塞之外,波及美国中部和南部。这一时期,为哈佛大学建立基业的校长有:克拉克(J. T. Kirkland)、昆西(J. Quincy)和沃克(J. Walker)等。

第二时期:奠定哈佛大学现代研究型大学地位

1869—1909 年,化学家查尔斯·威廉·埃利奥特(Charles William Eliot, 1834—1926)担任哈佛大学校长。他担任哈佛校长

整整 40 年,也是哈佛历史上任期时间最长的校长。在他任职期间,把哈佛大学由一个地方性大学发展成为全国性大学,并为哈佛日后跻身世界一流大学奠定了坚实基础。他使法学院、医学院获得了新的活力,并且新建了商业管理学院、牙医学院、文理学院,注册学生从 1000 人上升到 3000 人,教学人员从 49 名增加到 278 名、学校基金从 2300 万美元增加到 2.25 亿美元。

在埃利奥特任职期间,德国著名教育家威廉·洪堡主持开办的柏林大学,不仅改变着德国大学制度,而且对欧洲其他国家大学的发展也产生了广泛而深远的影响。难能可贵之处,埃利奥特没有简单机械地倾向于洪堡的观点,实践证明,埃利奥特是高屋建瓴的,他不仅指明了哈佛大学的发展方向,而且使之符合世界现代大学的发展潮流。埃利奥特指出:“大学的真正进步必须依赖于教师。”哈佛大学要成为一流的学府,必须建设一支高水平的教师队伍。依据埃利奥特的观点,一流的大学不仅要拥有一流的师资,而且必须招徕具有天赋的学生。他主张维护入学考试的严格性,保证录取优秀的学生。大学录取学生的原则不是出身门第和财富多寡,而是青年自身的天赋和能力。

埃利奥特顺应时代发展潮流,主张哈佛大学要对妇女智力解放有所贡献。在他任职期内,哈佛大学设立了专门女子学院。

埃利奥特极力主张在宗教信仰方面要宽容和自由,不要带有任何狭隘、偏见和强制的色彩。埃利奥特认为,一个学生的信仰不应作为判断其道德高低的标准,同样,一个教师的信仰不应作为衡量其教学水平的尺度。因此,哈佛是当时全美世俗性最强的大学。

正是基于上述精神,埃利奥特改造了神学院。把神学作为一门“独立的科学”,用自由研究的方法和一心献身真理的精神对待之。1870 年,哈佛神学院首次颁发神学学士学位。

哈佛于 1872 年,在埃利奥特力主下建立研究生部,不久更名