

lenovo

陶勇 著

联想做大 华为做强

四通文字处理机发明人王缉志老师 力荐



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

lenovo

联想做大 华为做强

陶勇
著

四通文字处理机发明人王缉志老师 力荐

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内 容 简 介

中国民族 IT 产业旗帜联想和中国民营企业发展典范华为, 30 年来对中国与世界 IT、通信产业的发展都做出了令人瞩目的贡献, 也先后上榜全球最具价值品牌 100 强名录。联想针对消费者市场, 主营 PC 机和笔记本, 成为全球第一大 PC 厂商。华为针对运营商市场, 提供通信设备和解决方案, 成为全球第二大通信设备供应商。在经济全球化的大趋势中, 联想、华为都顺应时代潮流, 走出国门, 把中国制造与中国创造推向世界, 一举成为海内外知名的国际化企业。本书尝试从管理实践、行业竞争力、国际化能力、企业智能化程度、产业链效应、品牌建设、创新能力等几个方面比较分析联想和华为各自的优势、特点与成就, 为关心中国企业发展、产业进步的人们提供一些可资借鉴的参考。

本书适合所有中国高技术产业企业领导和员工阅读。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有, 侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

联想做大 华为做强 / 陶勇著. —北京: 电子工业出版社, 2016.9

ISBN 978-7-121-29797-7

I. ①联… II. ①陶… III. ①IT 产业—企业管理—经验—中国 IV. ①F492②TP3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 205168 号

策划编辑: 吴 源

责任编辑: 吴 源 特邀编辑: 陈 燕

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1 000 1/16 印张: 22.75 字数: 358 千字

版 次: 2016 年 9 月第 1 版

印 次: 2017 年 4 月第 5 次印刷

定 价: 58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式: (010) 88254440。

回眸长路 由大到强

20世纪80年代开始的中关村电子一条街的准确起点，现在已经众说纷纭，莫衷一是。在中关村和园区打造的成百上千的高科技企业的发展，一直在澎湃向前。企业发展方向和管理是与技术创新相同的热门问题，联想和华为在不同时期的经验已悄然成为创业人需要借鉴的经验，甚至是刻意模仿的样板。

作者陶勇在多半年的时间里面，完成了《联想做大 华为做强》这本书，非常有意义、有价值。1954年，“一五”开始实施156个重大项目，造就了第一批国企，其中也包括电子工业的电子管厂（774）、有线电厂（738）和无线电器材联合厂（718）。但要建立适应当代社会发展和国际竞争需要的大型科技企业，尤其是民营企业，要持续发展做大做强，还有许多新问题需要摸索，需要实践，需要解决。回顾联想和华为创业的经历，总结、评说当然十分必要。

作者选定了产业链、管理实践、行业竞争力、品牌建设、国际化能力、文化程度、创新能力等七个方面，在自己多年积累的有关两家企业的大量第一手资料的基础上，进行了回顾和对比。当然必不可少的是直接分析比较柳传志和任正非——两个人的经历、决策和成就。有意思的是他们两家早年在电话交换机的开发上就有交集，华为做大了，而联想在势头正猛时却人为放弃了。现在两家又在智能手机上并肩发展，产品升级、市场份额和企业利润都是对比的“数据”。

30年来联想和华为与其他高科技企业一起，好似乘上了高速列车。经验也好，教训也罢，大都只是在一段时间里，在自家范围内讨论、总结，然后又急急忙忙地进入下一阶段。生存就是道理，发展才是实力。科技开发的方向，技术加工的组织，市场销售的占有，人员队伍的管理等，都是相互交错

相关的问题。华为经历过的“活下来”是一种“金科玉律”。而在外界，媒体或是客户似乎总是突出华为的产品开发、联想的市场贸易。

我以为，不管是对这两家企业的人士，还是刚刚开始创业的人士，以及管理部门制定政策，这本书都是很有参考意义的。

1940年，英国人创造了防空指挥中心的概念，用雷达加电话组织了“空战数据流”。他们用人工摆放的模型，在“桌面”上布置了敌我态势，以少胜多，打败了希特勒的轰炸攻势。那时还没有电子计算机，但是有了系统构成和人工队伍的组织思路，就形成了“软实力”，形成了智能构成，形成了战斗力。

今天，网络的能力和形形色色的装备，给企业提供了更广泛的发展空间。但是人的组织依然是根本要素，文化底蕴也是任何企业所不可轻视的。从书中列举的上百个事例中，可以看出企业是什么。企业就是一群有智慧的人的集群生存，一步差错就可能遭遇失败。任正非正是从这种生态中穿越而出的，因而他个人面对辉煌的发展目标时，也有更多的谨慎。华为有许多进攻方向，其中芯片战略在艰难中默默无闻起步，直到欣欣向荣。

30年，讲述两个龙头企业，“强大”可谓名副其实，是一本认真的作品。当然30年的经历，绝非一册书能够全面完成的。一年前，中关村的百位大咖推荐了604册图书，结果前100册书中仅有23册属于本土创作，前30册中只有《场景革命》一册是本土著述。虽然我们的新闻多、案例多、材料多、文章多，媒体和论坛热热闹闹，可认真组织论著却较少见。

在打造优秀创新企业的时候，也应当打造优秀专业图书。当前“口述历史”异军突起，无论是老一辈的科技人员，还是中关村创业者的回顾，与大家创造的成就相比都显得单薄。张爱萍将军曾呼吁航天人都来写，对电子人也理应如此。

写书，在计算机时代依然是艰苦的劳动。9个月时间，陶勇完成《联想做大 华为做强》十分不易。更希望几年之后，能够有更多的企业参与到讲述和对比之中来。

《溯源中国计算机》作者、北京信息产业协会原秘书长 徐祖哲

做大做强中国制造，做强成就中国创造

2016年4月26日，习近平主席在网信工作座谈会上强调，“市场换不来核心技术，有钱也买不来核心技术，必须靠自己研发、自己发展。”

“以市场换技术”源自改革开放初期，主要是通过开放国内市场，获取国外先进技术。并通过消化吸收，最终形成我国独立自主的研发能力，提高我国的技术创新水平。但是这项举措最后却代价巨大：我们让出了大多数市场，并没有换来期望中的关键技术。

“市场换技术”使中国付出了沉重代价，可谓“赔了夫人又折兵”。市场丢失，真正需要的技术没有获得，中国在相关技术与制造上，陷入了“越引进越落后、越落后越引进”的恶性循环。一些学者津津乐道：通过引进我们已经制造出自己的电脑、彩电、冰箱、手机、DVD等，但是这些组装和仿造的产品所带来的利润恰似刮刀片般的微薄，甚至到了“毛巾拧水”的地步。高额的技术专利费使国内数量可观的生产企业被迫退出生产领域，或沦为外资企业的贴牌生产企业，所谓“自主品牌”实质是“中国贴牌”。为此，很多知名企业长期处于破产边缘。

由于落入“引进—落后—再引进”陷阱，中国由此形成了对外资的技术依赖，以及对国际垄断资本的依赖，我们长期停留在劳动密集、低技术密集的国际分工环节。人们难以想像，8亿件中国衬衫才能换回一架波音飞机，这就是“中国制造”面临的尴尬！

改革开放30多年来，大量的市场沦丧，先进技术欲求之而不得，警示我们“前事不忘、后事之师”！

那么迄今为止，我们都有哪些经验成就可以总结？哪些东西可以发扬光大？哪些不足应该吸取教训？这里我们拟从高科技领域入手，通过典型企业

与典型案例的研究、解剖与分析，探究中国高科技领域核心技术自主研发的经验与教训。

在我国高技术产业领域，有两个著名企业——联想和华为。它们几乎同时创办，30年来它们对中国与世界IT、通信产业的发展都做出了令人瞩目的贡献，也先后上榜全球最具价值品牌100强名录。拥有不同优势的联想和华为先后引领科技创新潮流，成为所在领域的行业翘楚。同时通过各自的实践证明，科技创新能力是高技术企业的核心竞争力。

作为中国高科技企业样板的联想和华为，近30年的发展实践为中国高技术企业提供了值得借鉴的创新经验。

在经济全球化的大趋势中，联想、华为都与时俱进，顺应了时代的潮流，走出国门，把中国制造与中国创造推向世界，一举成为海内外知名的国际化企业。

联想针对消费者市场，主营笔记本和PC机，成为全球第一大PC厂商。

华为针对运营商市场，提供通信设备和解决方案，成为全球第二大通信设备供应商。

联想——曾经的中国民族IT产业旗帜，它对中国信息革命具有独特贡献：在其创立初期推出联想汉卡，为华人较好地解决了在电脑中使用汉字的难题；开发、出品联想微机，极大推动了个人计算机在中国的迅速普及和应用。由于联想汉卡与联想微机产品系列成就瞩目，尤其联想微机形成产品系列后延续至今，联想也因此成为中国制造的龙头企业。

截至2015年6月，中国网民达6.68亿，这意味着网民人数最多、联网区域最广、全球第一大网的中国互联网发展水平又获得长足进步，网络技术的发展对当今中国历史和社会产生着前所未有的积极影响。而在奔涌而来的中国信息化革命浪潮中，联想汉卡与联想微机对中国信息产业的发展起到了推波助澜的作用，可谓“功勋卓著”！

华为——中国民营企业发展的典范。作为中国高科技企业后起之秀，华为二十多年来坚持“技工贸”战略，把强化自主创新研发作为重中之重。它聚焦中高端市场，与国际先进技术接轨，将技术研发国际化，以不断的技术创新，开拓市场，赢得用户。为此，华为成为《财富》500强唯一的非上市公司。

司——是国际化程度最高的中国民营企业。

与此同时，华为不仅是中国制造业的代表者，更是推动中国制造业从制造大国走向制造强国的典范。

截至目前，华为已累计申请了 52 550 件国内专利和 30 613 件国外专利。2015 年国内申请 6200 件，境外申请 2800 件，专利申请总量全球第一。正是这样，苹果也开始向华为支付专利费用，每年高达数亿美元。

作为中国企业国际化的标杆，华为对中国与世界通信业做出了彪炳史册的贡献。在全球经济一体化进程中，华为也尽了一份力。

本书选择联想与华为互为参照系，是因为它们之间的发展路径、发展过程、发展目标，既有相似、相交，又有相向、相对，但最后却殊途同归。在云计算时代向着一个方向努力奋进，并成为彼此的竞争者之一。

从历史来看，联想和华为的出身有云泥之别。

联想具有国家科学院的传承血统，是中央科研单位的嫡系，可谓“高天上”。因此，联想创业团队属于“国家队”。

出身“高贵”的联想秉承中国科学院计算技术研究所的人力、财力、物力等有形与无形资源，初出茅庐即身手不凡，凭借计算所历经 20 年研发之成果——联想汉卡打天下，进而引领国内行业之主流。

与联想的不凡出身相比，华为缔造者任正非纯属草根创业，靠几个创业伙伴凑份子钱 2 万元开办公司。因此，华为是典型的“矮穷挫”——完全靠自己东拼西杀，摸着石头过河。所以其创办过程颇具悲情性与戏剧性色彩。

任正非创立的华为公司，起步生意是“倒卖”电信设备，用那个年代的贬义说法，是“二道贩子”。然而正是任正非这个“二道贩子”，在涉足通信领域之初，就画了一张大饼：“20 年后，华为要成为世界级的电信制造企业。”

华为公司由一个销售代理公司成功转型为一个具有高新技术开发能力的综合性信息技术产业集团，公司运营起步的第一个项目自主开发 PBX 成功为其奠定了重要基础。华为 PBX 项目的低起点高目标，制定了正确的长期发展规划指导思想，先占领低端市场再慢慢向高端市场转移，打好企业技术基础，步步为营。最重要的是华为公司在企业创始之初就深刻认识到企业技术创新开发能力是一个企业能长期发展的命脉，坚持不懈加大科技创新的投入也是

华为公司能够在市场中独占鳌头的重要保证。

世事沧桑、时光易逝。30 年的时间对于人类发展进程而言，只不过是历史长河中的一朵浪花。但对于企业发展历史来说，却是一个值得记载的创业历程。

经过 30 年的长足发展，联想和华为都成为中国高技术企业的代表。它们分别实践了“贸工技”和“技工贸”两条发展路线；两者的业绩和发展路径也成为其他企业仿效的目标。

华为与联想的发展路径与成就，为中国产业界提供了极其宝贵的经验，堪称教科书般的经典。为此，本书尝试从管理实践、行业竞争力、国际化能力、企业智能化程度、产业链效应、品牌建设、创新能力几个方面比较分析联想和华为各自的优势、特点与成就，为关心中国企业发展、产业进步的人们提供一些可资借鉴的参考。

陶 勇

2016 年 5 月 30 日，北京

给陶勇点赞

陶勇兄是个勤奋的实干家。三月初就有幸拜读了书的初稿，他谦虚，非要说这本书与我有关系。

大概是 2015 年秋天，我们在微信群里偶然讨论起联想，议论起华为。有不少人对华为赞誉有加，对联想当年没有走上技术立业道路倍感遗憾。各种吐槽议论纷纷，不一而足。

其实我的看法是，联想和华为都是现阶段中国最大最好的公司，然而它们并没有好到世界一流，这是事实。读柯林斯的《基业长青》《从优秀到卓越》，心里越发感到——伟大的时代造就伟大的公司，高速发展的中国一定会产生世界一流的公司。它们有国际化视野、人才和生产资料，来自全球，市场遍布世界各个角落。有便捷高效的内部信息网络，有超前的技术储备和研发能力，能够提供持续不断的人才培训体系、持续不断增值的品牌美誉度……更为关键的是，它们有独特的发展理念，每个优秀的公司都有百折不挠且有睿智的第五级经理人，都有一个哲人一样的领袖，有相互欣赏相互信任的领导团队和斗志昂扬的执行团队。

今天我们优秀的现代化企业凤毛麟角，我们也没有能力像西方研究者一样细致深入到企业内部做研究。和陶兄商议：比如拿华为和联想来比较研究一番，看看它们怎么搞品牌，怎么做研发，如何建渠道，如何做人力资源培训，如何做大做强，如何国际化……用比较的方法，让事实说话，把判断留给读者，会不会更有启发？

一个偶发的建议，竟然让陶勇兄认真啦，其实也是正中了他多年的筹划和积累！多年记者生涯让他有机会接触联想、华为的很多事情、很多资料、很多人。他一直都想为大家分享些什么，为中国企业群体崛起做些贡献。真

的是机缘巧合，于是他很快拿出提纲，比我想象的更好，最主要的是得到了电子工业出版社独具慧眼的吴源编辑的支持。

最艰苦的工作，由陶勇兄独自承受。著书立说，像女人生孩子一样不容易。这既是孕育知识和思想，还要承受取舍的折磨。陶勇兄把两家企业当做两个由若干盒子组合的两个系统，左看右看，力求公允地反映两家企业的实际，让读者在对比中有自己的发现。

条条大路通罗马，联想大了，华为也大了，但是它们从不同轨迹走到世界各地，走到消费者中去。几十年前它们是那么不同，今天它们也许还有很多不同，但未来它们会有更多的共同点。联想做大的同时也在做强，华为做强的过程中也变得更大。因为优秀的企业、卓越的企业，都有相似的基因。陶勇兄试图通过比较这个最简单、最原始、最古老的办法，让大家感受到某些相通的东西，这个方法我赞同。值得希望做大做强企业领导人，耐心细读。

如今能够静下心来写书的人不多，这也是我最想为陶勇兄点赞的：他有勇气写。所有的努力只是为了一个祝愿：愿中国有更多更好更强大的企业。希望有一天，为更多伟大的中国企业家点赞！

范根定

2016年5月31日，北京

范根定，清华大学电机系88届毕业生，姚氏顾问欧美图书版权代理公司北京办公室负责人，弗戈博达媒体集团总编辑顾问。曾任职大型国有企业电气工程师，后从事计算机应用类杂志和网站内容编辑出版20年。

目录

回眸长路 由大到强 · IX

做大成就中国制造，做强成就中国创造 · XI

给陶勇点赞 · XV

PK1 产业链效应

PC+战略 VS “云管端”一体化

第一章

基于联想汉卡的产业链 · 002

一、联想式汉卡从研发到产品 · 002

二、始于分销的产业链 · 007

三、多元化战略促成全国营销渠道 · 012

四、跨国并购打造全球产业链 · 016

五、PC+战略完善产业链 · 018

第二章

基于交换机的产业链 · 023

一、始于直销的产业链 · 023

二、由直销转向分销 · 024

三、扁平化和立体化结合 · 028

四、完成产业链战略布局 · 029

五、“云管端”一体化 · 031

PK2 管理实践

办公司就是办人 VS 以奋斗者为本

第三章 柳传志的“管理三要素” · 036

- 一、搭班子——善于选用“街上的人” · 036
- 二、定战略——注重“势”的选择 · 039
- 三、带队伍——锤炼能征善战的团队 · 041
- 四、统一意志——打造斯巴达方阵 · 047
- 五、企业文化——不懈努力才能获得成功 · 050

第四章 任正非的“企业管理哲学” · 052

- 一、“华为之道”——一种神秘的力量 · 053
- 二、长治久安——一切围绕价值创造 · 057
- 三、实现价值——坚持以奋斗者为本 · 064
- 四、干部队伍建设——“将军是打出来的” · 071

PK3 行业竞争力

独一无二的并购 VS 自主技术创新

第五章 兼并、兼并、再兼并 · 076

- 一、中西合璧的本土管理层 · 076
- 二、出色的本土渠道控制能力 · 079
- 三、家喻户晓的民族品牌形象 · 083
- 四、强大的政府公关能力 · 088
- 五、强势的媒体公关能力 · 090
- 六、独一无二的并购 · 093

第六章

研发、研发、再研发 · 097

- 一、蕴涵丰富的核心价值观 · 097
- 二、自主创新的过硬技术 · 106
- 三、独特的企业文化 · 108
- 四、矩阵式组织结构 · 111
- 五、卓越的客户响应 · 115
- 六、低成本研发能力 · 116

PK4 品牌建设

“蛇吞象”的打法 VS “先易后难”模式

第七章

人类失去联想，世界将会怎样 · 120

- 一、“联想”因为“联想汉卡”而得名 · 120
- 二、“联想”品牌的创立 · 123
- 三、产品推广初期 · 126
- 四、品牌全面推广 · 130
- 五、全面营销推广 · 131
- 六、全面品牌推广 · 132
- 七、“Lenovo”助力国际品牌推广 · 134
- 八、国际化战略成就全球品牌 · 136

第八章

华为开启全球品牌中国时代 · 139

- 一、品牌就是一种承诺 · 140
- 二、品牌是打出来的 · 143
- 三、品牌具有投资收益比 · 145
- 四、“先祖国、再公司、最后产品” · 147
- 五、滴灌模型提升品牌溢价 · 148
- 六、国际化战略成就全球品牌 · 149
- 七、技术驱动乃品牌推广发动机 · 153

PK5 国际化能力 合并+品牌 VS 狼性拼搏

- 第九章 | **从本土 Legend 到全球化 Lenovo · 156**
- 一、投资并购——敲开国际市场之门 · 156
 - 二、人才管理——搭建国际化团队架构 · 158
 - 三、差异化战略——开启业务层国际化 · 161
 - 四、赞助公益——借力奥运展示企业实力 · 165
 - 五、整合营销——从中国品牌到国际品牌的跨越 · 168

- 第十章 | **农村包围城市式扩张 · 174**
- 一、近水楼台——香港探路 · 176
 - 二、稳扎稳打——发展中国家市场开拓 · 179
 - 三、步步为营——次发达国家地区全面拓展 · 187
 - 四、勇攀高峰——发达国家有所作为 · 192

PK6 企业智能化程度 商业智能推手 VS 提供企业信息化解决方案

- 第十一章 | **联想智能化 BI 提升企业竞争力 · 202**
- 一、功能电子化——自行开发财务电算化 · 203
 - 二、业务自动化——打造关键业务能力 · 206
 - 三、战略集成化——全面向 Internet 转型 · 208
 - 四、企业集成化——全面推进办公自助和决策支持建设 · 215
 - 五、企业扩展协同化——供应链一体集成 · 218

- 第十二章 | **华为构建亚太地区最大企业网络 · 222**
- 一、零散化建设阶段 · 223
 - 二、变革规划进军国际市场 · 225
 - 三、全面提升实施全球化战略 · 232
 - 四、面向未来的 IT 2.0 时代 · 235

PK7 创新能力 技工贸 VS 贸工技

第十三章 联想“技工贸”与“贸工技”之轮回 · 242

- 一、计算所独资创办联想 · 242
- 二、“技工贸”战略黄金十年 · 246
- 三、“后技工贸”——“贸工技”路线十年 · 265
- 四、回归“技工贸”道路十年 · 268

第十四章 华为“贸工技”到“技工贸”之崛起 · 273

- 一、“二道贩子”——代理交换机起家 · 273
- 二、“贸工技”转型“技工贸” · 277
- 三、“技工贸”战略创造无数 ICT 辉煌 · 287
- 四、国际市场崭露头角 · 295

总结篇 爬“南坡” VS 爬“北坡”

- 一、爬“北坡”与爬“南坡”之别 · 304
- 二、“技工贸”与“贸工技”之别 · 307
- 三、只有“技工贸”才能救中国 · 324
- 四、云计算时代鹿死谁手 · 325
- 五、关于联想控股 · 327
- 六、联想华为大事表 · 332

PK1 产业链效应

PC+战略 VS “云管端”一体化