

联想
LEGEND

联想

THE MANAGEMENT MODELS OF LEGEND

管理模式

十八年联想成

最深入
最全面

功经验的研究

联想自 1984 年诞生至今，
不过短短 18 年，便成为我国 IT 企业的排头兵。
放在国际上也仅次于 IBM、新惠普、戴尔等老牌企业。
其成功之道，不能不令人心生遐想。
联想的营销策略、管理模式和人力资源管理，
是和联想成功的三大法宝。我们研究联想的成功之道，
不仅仅是为联想做个总结，更不是为联想作传，
而是希望更多的中国企业学习联想的成功经验，
成为民族企业的代表，
成为哈佛商学院的一个经典案例。

LEGEND

内蒙古人民出版社

联想

THE MANAGEMENT MODELS OF LEGEND

管理模式

十八年联想成



功经验的研究

联想自1984年诞生至今，
不过短短18年，便成为我国IT企业的排头兵，
被《财富》杂志列入了1994、1995、1996年《亚洲》、《远东》等老牌企业，
其成功之道，不仅令今人心生遐想，
联想的创业战略、管理模式和人力资源管理，
堪称联想成功的三大法宝。我们研究联想的成功之道，
不仅只是为联想做个总结，也是为联想作传，
而更希望更多的中国企业家学习联想的成功经验，
成为民族企业的代表，
成为哈佛商学院的一个经典案例。

图书在版编目 (C I P) 数据

联想管理模式/邓志海编著. —呼和浩特: 内蒙古人民出版社, 2002.7

ISBN 7 - 204 - 06407 - 0

I . 联… II . 邓… III . 电子计算机工业 - 工业企业管理 - 经验 - 中国 IV . F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 042610 号

联想管理模式

邓志海 编著

*

内蒙古人民出版社出版发行

(呼和浩特市新城西街 20 号)

北京普瑞德印刷厂印刷

开本: 850 × 1168 1/32 印张: 10 字数: 200 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

ISBN 7 - 204 - 06407 - 0/F·238 定价: 22.00 元

前 言

在国内众多赫赫有名的大企业中，将进入《财富》500强列入日程表的，共有海尔、联想、长虹等多家企业。而被认为最有希望的，则是海尔与联想。联想自 1984 年诞生至今，不过短短 18 年，便成为我国 IT 企业的排头兵，放在国际上也仅次于 IBM、新惠普、戴尔等老牌企业，其成功之道，不能不令人心生遐想。正如雅虎总裁杨致远所说：联想是一个不可思议的谜！虽然不断有热心人为联想和柳传志作传，但他们所颂扬的，都不过是联想表面的成绩，没有深入到联想的核心之中，挖掘出联想成功背后的那些东西，换言之，联想的谜仍旧未解开。

著名管理大师彼得·杜拉克有言：成功的企业都一个样。如果和大多数人一样远远地观看联想，的确如此。但如果把

联想置于放大镜、显微镜下，甚至把联想解剖开来，便会发现一些不同寻常的东西——而它们，才是联想真正的成功之道！我们正是这么做的：首先把联想解剖为三大块，包括联想的营销策略、管理模式和人力资源管理，然后分别观察，细细挖掘，力图不漏过任何一个细节——所谓成功，乃是由无数个精妙的细节融汇而成的大情节、大场景和大结局！

在大多数高科技企业中，都是把研发放在第一位，认为先有好的产品才能打开市场；但联想不是这样。联想比国内任何企业都重视营销，重视市场，而把产品研发放在其次。这就是联想独创的“贸、工、技”一体化。基于此，联想的营销策略独特而富有变化，从产品、价格、渠道、促销到服务，联想都进行了卓有成效的创新与开拓：以渠道为例，联想曾经和戴尔一样采取直销的方式，但它很快意识到无论是中国的国情，还是联想自身的实力，都决定了联想不宜走这条路。因此联想毅然放弃了看似利润更大的直销模式，转而全力打造自己的分销代理渠道，使联想 1+1 遍地开花，成为一个著名的营销品牌。

多年来，联想十分注意在实践中摸索总结企业管理的规律，从发展战略到领导体制、组织结构、运作模式以及规章制度、激励方式和企业文化等，不断调整创新，使企业的发展有了坚实的基础。联想有一套独特的管理模式，可以概括为三个数字：“一、三、五”。“一”即坚持一条贸、工、技发展道路；“三”即联想的管理三要素：搭班子、定战略、带队伍；“五”是指联想的五条战略路线。

同为国有企业，联想与海尔既有相似之处，也有不同的地方。有人曾做过比较，认为与联想相比，海尔对接班人的培养做得不够好，一旦张瑞敏退居幕后，很难有取而代之之人。而联想则做得很好，从柳传志、李勤到杨元庆、郭为，联想成功地实现了交接棒，这充分证明了联想的人力资源管理是非常出色、非常成功的。

综上所述，联想的营销策略、管理模式和人力资源管理，堪称联想成功的三大法宝。我们研究联想的成功之道，不仅仅是为联想做个总结，更不是为联想作传，而是希望更多的中国企业像联想一样，成为民族企业的代表，成为哈佛商学院的一个经典案例。

目 录

第一章 联想的管理战略规划	(1)
1.1 现代企业管理的九大方向	(1)
1.2 联想的管理战略原则	(8)
1.3 联想的管理战略路线	(13)
1.4 联想的管理战略目标	(24)
1.5 联想的管理制度建设	(27)
☞ 附录一：美日德企业管理的发展趋势	(35)
☞ 附录二：德国企业的管理特点	(40)
➤ 案例一：IBM 的战略管理领导体制	(48)
➤ 案例二：本田公司的企业管理模式	(56)

第二章 联想的三大管理要素 (60)

- 2.1 管理要素之一：搭班子 (60)
- 2.2 管理要素之二：定战略 (65)
- 2.3 管理要素之三：带队伍 (70)
- ☞ 附录一：企业管理改革的新动向 (74)
- ☞ 附录二：战后西方企业的管理进程 (81)
- 案例：奥美公司的管理原则 (92)

第三章 联想的管理结构 (106)

- 3.1 联想的组织结构..... (106)
- 3.2 联想的产权结构..... (112)
- 3.3 联想的业务结构..... (115)
- 3.4 联想的结构调整..... (118)
- ☞ 附录：20 世纪 90 年代以后企业管理的新趋势
..... (126)
- 案例一：通用汽车公司的管理组织结构
..... (132)
- 案例二：杜邦公司的组织结构调整..... (140)

第四章 联想的生产及业务流程管理 (149)

- 4.1 简化管理..... (149)
- 4.2 科学管理..... (152)
- 4.3 合理化管理..... (157)

4.4 扎根式管理	(161)
➤ 案例一：通用汽车公司的计划与报表制度	(164)
➤ 案例二：丰田公司的看板方式	(166)
➤ 案例三：台塑集团的信息管理	(174)
第五章 联想的质量管理	(183)
5.1 人的质量决定产品质量	(183)
5.2 联想的质量管理典范：岗位责任制	(189)
5.3 联想质量管理的保障措施：技术领先	(194)
5.4 用质量造信誉	(200)
➤ 案例一：雀巢公司的质量管理体系	(203)
➤ 案例二：阿迪达斯的无次品管理	(210)
➤ 案例三：菲亚特集团的质量管理	(213)
第六章 联想的创新机制	(216)
6.1 如何进行科技创新	(216)
6.2 联想的创新之道：渐进创新	(224)
6.3 联想的创新基地	(230)
6.4 联想在知识经济时代的创新	(237)
👉 附录一：美国高技术企业的创新经验	(244)
👉 附录二：日本中小企业的新技术开发	(248)
➤ 案例一：迪斯尼的细节管理	(255)
➤ 案例二：本田公司的创新机制	(258)

第七章 联想的业务整合	(261)
7.1 在“ $1+1=2$ ”的基础上追求“ $1+1>2$ ”	(261)
7.2 整合是为了统一	(268)
7.3 分久必合，合久必分	(275)
☞ 附录：现代企业的十三大管理趋势	(281)
➤ 案例：通用电气（GE）的一体化整合 ...	(290)
联想大事记	(299)

第一章

联想的管理战略规划

1.1 现代企业管理的九大方向

当今世界，市场瞬息万变，经营风险莫测，企业面临越来越大的竞争压力。为了适应日趋激烈的竞争形势，世界的企业（特别是知名跨国公司），在积极推出诸如多角化经营管理、全面质量管理、出奇制胜管理、精益管理、企业再造工程管理等招术的基础上，又探索出一些顺应经济发展潮流的企业管理新思路：

1. 软性管理

企业管理可分为七个 S 管理因素，其中三个硬性 S 因素：战略（strategy）、结构（structure）、制度（system）和四个软性 S 因素：人员（staff 指如何用人）、风格（style 指领导作用、方法或组织的精神风格）、技能（skill 指主要人员或整个公司

的特殊技能)及崇高目标(superordinate goals指组织灌输给其成员的企业精神及其价值观念)。过去20多年日本企业成功之道在于重视上述三个硬性S因素外,还十分重视四个软性S因素,并把七个S因素相互融合,因而管理更有效。

“软性管理”充分重视人的作用,强调员工的精神状态、文化素养、企业认同感以及团结互助、整体协调的精神;实施全员动员,增强忧患意识,群策群力,共同承担企业的负担,努力使企业在不增加任何投入的情况下,充分调动企业现有的人力资源,充分发挥每名员工的潜能,创造出独特的企业文化氛围,从而达到增强竞争力、提高劳动效率的目的。因此“软性管理”是具有很大的弹性的管理,是在没有任何企业资源差异的情况下能产生差异很大的经营效果的管理。“软性管理”特别注重企业文化和敬业精神。“松下精神”实质上就是“软性管理”的一种体现;福特公司在1980—1982年间,亏损达33亿美元,但在此之后,由于注重“软性管理”,改革了过去那种管理层、工人、职员之间的敌对状况,改善了企业的人际关系氛围,使公司凝聚力大大加强,不到5年即扭转了局势。如今,欧美许多大公司正逐步重视“软性管理”的作用。

2. 机会管理

市场机会对于企业就是生命之本,企业抓住了市场机会,就等于实现了经营目的;而失去了市场机会,则等于宣布了企业的失败。机会管理即企业要审时度势,抢先一步,把握市场脉搏,抓住潜在的商业机会,实现竞争的超前性。

搞好机会管理，必须充分了解市场环境，随时跟踪、调查、收集市场信息，科学预知市场发展方向和市场规律，先发制人，主动出击，在产品技术、功能造型、质量服务或销售渠道、顾客导向等方面具有超前意识，步步领先，从而不断提高竞争实力，扩大市场占有率，走在竞争对手的前头。

抓住一次市场机会并不难，而要抓住每一次市场会则很不容易。商业竞争风险极大，一次失手，满盘皆输，往往要经过多年才能得以弥补，有的甚至永远失去优势，这样的例子不胜枚举，最著名的如 IBM 公司失去个人计算机市场等案例。机会管理就是要时时刻刻能抓住市场机会。

3. 任务管理

常常会出现这种情形：尽管发现了市场机会，但却无力掌握，因为一家企业很难具备开发一些大型、领先的技术或产品的实力。这时几家公司可以自发联合起来，共同出资、出力，完成一项既定的目标任务，从而达到几家公司均能快速抓住市场机会而又共享利益的目的。一旦任务完成，联合即告解散，没有组织形式上的约束，“来去自愿”，好像合资成立一“虚拟公司”，仅就某一具体任务进行联合经营。这种任务管理近来在高技术、信息产业领域应用尤为频繁。如 IBM 与 Apple 公司和 Motorola 公司联手开发用于新一代计算机的微处理器及操作系统；IBM 将和 Intel 等公司联合开发新型商用软件，以便和 Microsoft 公司在软件市场上展开竞争；IBM、东芝、松下、英国 ICL 等多家电脑及电子公司将共同携手开发新型电脑办公自动化系统等等。

任务管理的优越性在于能集中优势，互补协作，大大增强竞争实力，而又不拘于形式，不受约束，灵活自如，赢得时间，分享市场。

4. 信息管理

就管理的对象而言，人、财、物、时间、空间、信息等都是企业的生产要素，而以信息为中心的管理则越来越得到企业的重视：“信息就是金钱”、“决策就是生命”，是反映现代管理思想的口号。决策者要进行科学的而不是单凭经验的决策，就需要大量的自上而下的经济和市场信息（管理过程本身实为信息的处理过程）；控制信息就是控制企业的命运，失去信息就失去了一切。日立制作公司所订的国内外报纸杂志多达 3000 种，每天获得的信息多达数千条；三菱公司每天从国外收到的信息可绕地球 11 圈，美国戏称其驻美情报人员为“三菱驻美大使”，其信息有时比外务省还灵。同时，实施信息管理的企业组织结构也应该从上下级之间的“命令和控制型”结构形式转向知识型专家为主的信息型组织结构形式，著名管理大师彼得·杜拉克在《经济权力的转移》一文中认为：经济结构正发生变化，以前是围绕着物品和资金流动组织起来，而现在则变为围绕着信息的流动而组织起来。他说，好比病人到医院看病，医师可据病情自己作主开处方或动手术，一般无需层层请示。未来的信息组织要求基层工作者都懂得管理业务，有明确的目标，根据目标确定每个人的行为，同时赋予很大自主权；要求较少的管理层次，以适应信息的及时沟通。为此，有的企业把原来的十几个层次精减为五六

个层次。信息管理是通过信息的收集、加工、存储、使用和反馈过程来为决策服务。因此，信息反馈是信息管理水平的关键因素。

5. 资本管理

以往的企业管理偏重于实物形态的资产管理，而“资本管理”则要求企业经营者跳出实物经营的传统观念，着眼于资本和权益的经营，以资本增值和投资回报为目的，努力用好、用活资本这一企业经营的本质资源，科学分析投资方向、规模和期限，合理选择经营方式、内容，巧妙运用收益及利润分配等方面的选择手段，从而达到资本运营的高效化。资本管理不拘泥于资本的具体形态，且常常不经过资本的实物演化过程，而是以资本的投资收益作为决策的标准。资本管理要求树立严格的资本成本观念，对任何一笔资本的运作举措要反复比较机会成本的大小，要杜绝任何资本闲置、呆滞、沉没等（无效投资）现象的出现。资本管理还比较侧重于对产权的运作，国内企业在这方面也不乏成功的例子：上海三枪集团三年来相继兼并了统益袜厂、上海针织十七厂、上海针织二十二厂、百达针织厂、上海有达针织厂等多家企业，产值、利润连年创佳绩，成为上海纺织界的一大名牌。江苏新大集团通过裂变，产生出 28 家分厂，资产增值 62 倍多。日本综合商社很重视资本经营，他们密切与银行的关系，凭借自身资本实力，灵活运用投资策略和技巧，获得较高的投资回报，显示出强大的生机和活力，实质都是资本管理的结果。

6. 瞪羚管理

美国企业界常常把老牌大企业称为“大象”，而把一些新兴中小企业称为“瞪羚”。“瞪羚管理”实际上是指中小企业更具竞争活力、勃勃生机的管理，而许多大企业如同僵化、呆板而逐步丧失竞争优势的“大象”。大型跨国公司通过管理组织和管理方式的改革，使得“大象”能具备“瞪羚”的活力。美国杜邦公司董事长认为：只要将优势发挥出来，“大象”跟“瞪羚”相比有着更大的优势，而如果“大象”被官僚主义所累，那么它最终只能忙于内部竞争和人为消耗，不能真正地专注于顾客。杜邦公司近年来努力使杜邦这只“大象”恢复“瞪羚”的活力；IBM 近年来也把公司分散成许多小型公司，各子公司享有更多的自主权，甚至有自行发行股票的权力。

“瞪羚管理”着重于大公司的重建和结构调整，趋势是向下级更多地授权和分散经营，增强企业的生机和市场反应能力。

7. 风险管理

企业经营过程即为企业合理承担风险并取得风险报酬的过程。如果通过投资组合选择来分散、降低和避免风险，提高风险报酬率和经营安全性，则是管理者首先要考虑的问题。而“风险管理”就是在经营中化风险为安全，抓住市场机遇，达到克敌致胜的目的。所以“风险管理”实质上即为“分散风险管理”或“无风险管理”。

8. 危机管理

“危机管理”是指在当今世界竞争激烈、危机四伏的年代，管理者要树立危机意识，时时注意与各方面进行有效的沟通交流，努力消除自身缺点和对企业不利的各种影响，以防患于未然，因为有些小事件、小缺点、小灾害有时却足以毁掉一个组织。所以，“危机管理”又叫“无缺点管理”，有的企业干脆称为“末日管理”。丰田公司的一位高级管理人员说：“我们不应使用全面质量管理，因为这种管理充其量只能让缺点减至10%，如果我们生产400万辆汽车的话，便会有40万人购买有毛病的车，这是生产商和用户之间的最大危机，而推行无缺点管理则会消除这种现象”。为了实行“危机管理”，有的企业设立了危机小组，定期及时地制定危机防止计划。为防止而危机制定一种有程序的安排，而不是等侦查到危机再作反应。例如注重与新闻媒介及时沟通、建立有效关系就是危机管理的一项重要内容，他们的一则报道能使企业扬名；而一个“口误”又会很轻易地损坏公司的声誉。

9. 创新管理

如果竞争就是创新，就是创造和改进产品、服务和加工过程，那么不创新就是死亡。德国大众汽车公司由于在20世纪70年代因循守旧，不思创新，死抱着甲壳虫汽车，致使销售每况愈下，1975年亏损达9亿马克，连换三任总经理，直到后来托尼·施米克尔出任总经理，刻意创新，相继投产多种品牌小汽车，才使企业起死回生。对于企业而言，创新是永恒的，是企业家精神的核心，成功的企业历来都是不断创新