

国务院发展研究中心·中国企业联合会·清华大学

联合项目

中国式企业管理研究丛书

丛书主编 陈清泰 蒋黔贵 赵纯均
执行主编 陈小洪 胡新欣 杨斌

联想

成功之道

《中国企业成功之道》联想集团案例研究组 编著



HZ BOOKS
华章经管

The Best Practice of
Lenovo Group



机械工业出版社
China Machine Press

The Best Practice of
Lenovo Group



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

联想 成功之道

『中国企业成功之道』联想集团案例研究组 编著

项目组织单位 / 清华大学经济管理学院

统稿人 / 吴贵生 苏楠



机械工业出版社
China Machine Press

本丛书是“中国式企业管理科学基础研究”项目的成果。该项目是国务院领导批示、财政部支持的项目，由国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学于2005年联合发起，通过对中国式企业管理背景、成功企业案例、管理专题和理论等的研究，总结概括中国企业发展的基本模式和经验，并将中国模式概括到理论高度。

联想独具特色地跨越了企业成长中决策、能力、组织和运营四个陷阱。在决策方面表现出曲线进攻和快速收缩的特点；在组织方面既重于建设又因势而变；在能力方面能够以借求存、以创扎根、以变求胜；在运营方面注重建立规范并严格执行。联想的成功之道蕴含了坚定不移而又与时俱进、善于学习而又勇于创造、慎于策而敏于行、重视实践而又创造理论、适应环境而又影响环境、顺大势而又反潮流的哲学智慧。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

联想成功之道 / “中国企业成功之道”联想集团案例研究组编著. —北京：机械工业出版社，2012.5

（中国式企业管理研究丛书）

ISBN 978-7-111-38116-7

I. 联… II. 中… 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（2012）第 076229 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：赵艳君 版式设计：刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·15.5 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38116-7

定价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

总序

F O R E W O R D

自 20 世纪 80 年代以来，中国这个西方世界眼中的“庞然大物”，高举改革、开放、稳定、发展的大旗，以不可思议的姿态和速度和平崛起，取得了举世瞩目的成就。“中国现象”，包括政治、经济、思想、文化等各方面的现象，引起了中外学界的高度关注，其中，最广泛、最直接的研究集中在经济领域。这是因为，在 20 世纪中叶以前，大国是以军事力量为手段，以地域征服、资源掠夺为标志的；而历史走进 20 世纪下半叶之后，大国则是以综合国力为基础，以技术引领、市场认同为标志了。

研究经济，离不开对企业的关注；中国经济的高速发展，与众多企业的成功崛起密不可分。如何诠释中国企业成功的“神话”？答案颇多：政策的支持、环境的改善、广阔的国内市场、廉价的劳动成本，等等，这些都是，但又不止这些。因为这些一般的经济因素，难以对中国很多产业中出现国际竞争力迅速提高甚至成为新兴领先者企业的现象做出较为全面、深入、具有足够说服力的解释。如果说在 20 世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒的科学管理和福特的标准化及流水线生产，而在第二次世界大战后日本崛起的过程中，扮演主要角色的企业则得益于丰田的看板管理和精益生产方式，那么，推动经济持续快速发展的中国企业，其担此大任的管理因素又是什么呢？

2005 年春节前，国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学的有关同志共同商讨，提出了挖掘中国企业

成功奥秘的动议，提出从实证研究入手，系统总结提升改革开放以来我国企业管理的成功经验，进而创建中国式企业管理科学，以指导企业提高竞争力。

大家达成上述共识主要基于以下两点考虑：

一是中国要成为经济强国，必须同时有一批具有较高管理水平和国际竞争力的企业。改革开放以来，激烈竞争的市场环境和国外企业的强势冲击，造就了宝钢、华为、中远、海尔、联想、振华重工、万向等一批企业，它们汲取国际经验，结合国情和企业实际不断创新，取得了很大成功；但也有不少企业辉煌一时，昙花一现。而我们对中国的企业管理，在微观层面系统的、较长时间的实证数据和综合研究严重不足，缺乏对优秀企业成功奥妙、基本经验和管理模式的挖掘与剖析。基于案例研究的中国式管理课题，通过深入探究成功企业的成功之道，对它们的管理实践进行梳理、总结和理论提升，使之惠及众多企业，有助于冲破目前存在的“企业管理能力和水平还不适应企业的规模和经营模式，企业管理理论还落后于企业管理实践”的“瓶颈”，对普遍提高中国企业的管理水平和国际竞争力具有重要的意义。

二是中国的市场环境和企业发展路径与国外企业有很大差异，照搬国外的一套不能解决中国企业管理的全部问题。提出“中国式企业管理”这一命题，旨在探求国外先进的科学管理理论在资源配置和合理组织生产力方面的普适性，与中国的传统文化和经济体制的特殊性在实践中怎样实现有效的融合，诠释企业成功的管理内涵，在此基础上研究建立中国式企业管理理论。可以说，这是历史赋予中国管理学界的特殊任务，也是不容推卸的责任。伟大的时代应当产生创新的理论，“中国式企业管理”的研究成果，不仅应体现中国国情和特色，能在理论上概括中国式管理的基本构架和特点，反映中国企业成功的经验，而且要用国际通用的学术语言进行描述和概括，以期最终能得到国际理解和认可。

这一创意提出后，很快得到国务院领导的支持，并由发改委、财政部通过国资委立项实施，名称确定为“中国式企业管理科学基础研究”。项目2006年开始启动，研究内容包括：中国式企业管理背景研究、中国企业成功之道之企业案例研究、企业管理专题研究、中国式企业管理理论研

究等，最终目标是提出适应中国经济转型和崛起的“中国式企业管理”模式和理论，形成旨在促进和提高中国企业管理水平的纲要性的企业管理指导政策。

研究工作已历时4年，由国务院发展研究中心企业研究所、中企联管理现代化工作委员会和清华大学经济管理学院三家机构组织了中国人民大学、对外经济贸易大学、浙江大学、华中科技大学、南开大学、华东理工大学、华南理工大学、山东大学、长江商学院等多所院校的上百位专家学者参与了研究。项目开展了历史传承、管理输入、改革开放等3个背景专题研究，宝钢、中兴通讯、新希望、振华重工、用友、大庆油田、青岛港、五粮液、联想、万向、招商银行、神华、云南白药等30多家国内成功企业的案例研究以及战略管理、创业管理、技术进步与研发管理、组织与企业管理制度、公司治理、企业文化、市场营销与品牌、人力资源、生产与供应链管理等9个专题研究，为课题总报告的理论总结打下实证研究的基础。

截至目前，研究取得的进展主要表现在以下几个方面。

1. 科学合理的研究框架及内容，为我们提供了大量宝贵的第一手和最新的研究成果

在前人研究成果的基础上，“中国式管理科学基础研究”的研究框架及内容，确定为管理背景、企业案例、管理专题及中国式企业管理理论研究等四个方面，四方面相辅相成、相互印证，组成一体。

背景研究着重分析中国企业生存发展的环境，特别是改革开放以来体制和市场环境变化对企业管理的冲击、启迪和提升，深入探求产生中国式管理理念的历史文化根基以及西方管理思想和方法对我国企业管理的广泛影响。背景认知是形成成功案例和管理研究的重要基础，本身亦有独立的价值。案例研究主要是选择有代表性的样本企业进行全景式案例研究。样本企业的选取原则是：业绩业内领先，长期稳定增长；在国内、国际市场上具有较强竞争力；有相对较大的资产规模和较强的实力；管理水平较高；注重社会责任。通过一批个案研究，挖掘企业成功之道，对成功原因、机理以及影响因素进行综合分析，既独立形成研究成果，也为管理专

题研究提供重要依据。管理专题研究的任务是归纳比较案例研究结论的共性及特点，在9个不同领域内总结出相应的管理经验。理论研究则是在上述三项研究的基础上，对企业成功之道及若干专题进行综合的、有一定理论深度的总结、提炼，使之条理化、系统化，提出带有规律性的结论，总结出中国企业在管理实践中创新地使用各种管理思想、方法和手段的一般规律，初步创建体现中国企业管理特色的、具有丰富内涵的管理理论体系。

上述研究成果将以“中国式企业管理研究”丛书为载体，陆续与读者见面，大家共同分享经验，共同探求管理奥秘。

2. 基于管理二重性的“中国式企业管理”

管理与技术和资本不同，管理不仅具有生产力的性质，还体现为一定的生产关系，因此具有明显的二重性。涉及生产要素合理配置和生产经营组织的部分，理论科学的意义比较强，具有普适性；涉及生产关系，如在经济制度、所有制结构以及法律、民族、文化、道德等上层建筑和意识形态方面，却体现出强烈的特殊性。因此，管理存在着明显的地域、民族和文化的差异。历史上，理性的官僚科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，强调精神力量的企业文化和严格精细的管理风格则产生于日本。这不是一种偶然，其中包含着地域、历史与民族特色的必然。

发达国家工业化期间积累的管理科学是全人类的财富，中国企业正不遗余力地从中汲取营养。中国有悠久的历史文化，中国企业——无论是国有企业还是民营企业，发展的路径与国外企业有很大的不同，改革和发展过程中所遇到的矛盾、困惑以及破解的办法，几乎全部标注了明显的中国特色，无不体现中国传统文化和国情的现实规定性。

管理的二重性决定了“中国式企业管理”的存在。它存在于将管理的一般原理与中国实际相结合而取得成功的企业之中，企业管理理论、方法的普适性与理念的特殊性有机融合，往往是企业竞争力和成功的关键所在。

3. 改革开放后中国的企业管理是沿着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的轨迹前进的

改革开放后，企业外部环境迅速变化，基于计划经济体制的管理理念、管

理方式已经成为提高企业效率和活力的桎梏，新的管理理念、管理方法需要建立，中国企业的管理面临脱胎换骨的变革。面对经济体制转轨的大势，众多企业管理者既兴奋不已，又茫然不知所措。

1978年10月，受国务院指派，袁宝华同志曾率领马洪、邓力群、孙尚清等人组成高级代表团赴日本考察经济管理。考察期间代表团发现，中国工业企业1976~1978年所面临的情形与日本企业1945~1950年非常相似，同样处于恢复生产和经济快速发展的起步阶段。整顿企业管理、转变管理理念、以现代化管理改造传统管理势在必行。代表团认为，日本的文化传统与我国有许多相似之处，学习日本企业的管理经验可以成为中国企业改善管理的重要途径。进入20世纪80年代，学习日本的企业管理就成了中国企业走向现代化管理的起步阶梯，现场管理、全面质量管理、价值工程、看板管理等管理方法迅速传入中国，令很多企业管理者耳目一新，纷纷效法。

1983年，时任国家经济委员会常务副主任的袁宝华在广泛调查研究的基础上，适时提出了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的改造传统企业管理的思路，后来被确认为“十六字方针”。这一方针为当时以及后来的企业管理者明确了思路，把中国的企业管理引向了既要接受历史传承，又要提炼创新；既要引进学习，又要结合国情和不丧失自我的道路。自此，企业以适应市场、提高效率为目标的管理改进和管理创新活动逐渐活跃，形成了学习企业管理、研究企业管理的热潮。

回顾近30年来企业发展的历史可以发现，中国的企业管理正是沿着“十六字方针”的轨迹不断取得进步的，“十六字方针”在实践中被进一步确立；很多企业遵从“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的道路，获得了很大的成功。

4. 中国企业成功之道的初步发现

清华大学经济管理学院承担了“中国式企业管理科学基础研究”理论研究部分总报告的撰写工作。该报告以战略和组织为中心，从企业经营多个维度的综合管理的视角，总结了中国企业在30多年来取得的成功经验，概括为“中的精神、变的策略、强的领袖、家的组织、和的环境、学的创新、搏的营销、苛的运营、融的文化”。

以上多个角度的初步梳理并没有完全涵盖项目研究的各个方面，但是透过这些共性总结，仍可以一窥中国企业的成功之道：有着很浓厚的中国哲学色彩的“中的精神”，为了适应环境而高度权变的战略，以品德、魅力和愿景凝聚团队的杰出企业领袖，富有中国家庭色彩的组织控制，以共赢的政企关系、和睦的行业氛围和正面的公众形象为代表的和谐环境，以标杆模仿与整合再造相结合的创新路径，全神贯注、全力以赴的营销努力，在严格基础上精细、高效的运营管理以及在管理理念和方法上古今、中外、个人与团队的有效融合，等等。这是我国企业成长的共同财富。

“中国式企业管理科学基础研究”是从实证研究入手，以案例调研为基础的，案例调研更适合于发现假说；作为互补，项目涵盖的一批成功企业的样本以及长期数据的实证研究成为验证假说的有效手段。而检验这些中国式管理规律是否具有更为普遍性的意义，则不仅有待于在多数的中国企业中观察到这些经验落地开花，更有待于中国企业在更广阔的国际市场竞争中赢得更大的成功，更多的中国企业家和中国品牌受到更多和持续的尊重。尽管管理科学的理论框架在美国产生，但我们对于中国企业进行深入研究，一定会成为扩大理论领域、使理论更具普遍性或者产生创造性发现的重要机会。对于正在进行现代化建设的中国，我们期许这些研究和总结的成果，能够为大家提供思考和实践的广阔空间，启迪今天，影响未来。

我们有理由相信：既从西方管理理论中汲取丰富营养，又闪烁中国人独特智慧的中国式管理理论和模式将渐行渐成；以众多成功企业的丰富实践支撑的中国式企业管理，一定可以在我国乃至世界的经济发展中大放异彩。

陈清泰 蒋黔贵 赵纯均

联想集团成立于1984年，由柳传志等10余名计算机科技人员创办而成，经过20多年的发展，已经成为国际性高科技企业集团、全球第三大个人电脑厂商，名列世界《财富》500强。联想集团是国内高科技企业创业成功的代表，是本土企业与跨国公司在中国市场“与狼共舞”进而取胜的代表，是成功迈向国际化的代表，为“中国式企业管理科学基础研究”课题研究企业成长提供了样本。

联想集团的发展经历了创业起步、快速发展和国际化三个阶段。

1984~1992年为联想的创业起步阶段，在该时期联想集团从国外品牌计算机代理到推出联想汉卡，逐渐确立了“贸工技”的发展战略路线。1990年，联想推出第一台自有品牌286电脑，由一个进口电脑产品代理商转变成成为拥有自己品牌的电脑产品生产商和销售商。1992年，联想在全球率先提出“家用电脑”概念，“联想1+1”家用电脑投入国内市场，更加坚定了自有品牌的发展之路。

1993~2003年是联想集团的快速发展时期，确立了在计算机产业的领导地位，该成绩的取得主要得益于三个方面的努力：其一，通过不断创新推出符合市场需求的新产品，如1993年推出中国第一台586奔腾个人电脑，发动“万元奔腾”大战，把高档的奔腾PC（personal computer，PC，即个人计算机）定位在用户可接受的价位上，一举改变了国内计算机市场的格局，1999年推出具有“一键上网”

功能的互联网电脑重塑了 PC 的概念；其二，通过组织变革以适应竞争日益激烈的国内市场，1994 年成立“微机事业部”，并迅速建立了覆盖全国的省级营销体系，提高了市场竞争力，1996 年以 24.7 万台的销量占据国内市场首位，自此成为我国计算机产业的领导企业；其三，通过实施 ERP 项目建立规范化和信息化的运营体系，提高了联想集团的运营效率，为确立行业地位提供了支撑。

2004 年，联想以 17.5 亿美元的价格收购 IBM 事业部（简称 IBM PC 事业部），标志着联想进入国际化发展阶段。2005 年 5 月，联想与 IBM PC 业务实现了整合，改写了全球 PC 产业的竞争格局。随着计算机市场的逐渐细化，联想在中国打造了“关系型”和“交易型”并存的双业务模式，并开始向全球推广，开拓全球消费市场。联想通过全球资源配置战略，力图在全世界最合适的地方采购原材料、在最合适的市场上销售产品，向各国用户提供最具价值、质量最优的产品和服务。

联想集团已经成为以生产台式电脑、服务器、笔记本电脑、打印机、掌上电脑、主机板等 IT 产品为主的大型国际化集团，在全球有 24 000 多名员工，2010 财年营业额达到 216 亿美元，全球市场占有率为 10.2%，成为全球第三大个人电脑厂商。

“中国式企业管理科学基础研究”项目
 中国式企业管理研究丛书编委会
 “中国企业成功之道”联想集团案例研究组成员
 总序
 联想集团简介

第 1 章 引言	1
入选理由	1
联想集团发展历程	2
已有研究综述	6
第 2 章 战略管理	9
战略发展历程	9
现阶段战略取向	17
战略管理特色	19
研究发现	23
第 3 章 国际化战略	27
国际化历程	27
并购后的整合	35
联想跨国并购国际化的特色	49
研究发现	53

第 4 章 领导力管理	56
柳传志的领导风格	56
联想的成功领导	59
研究发现	66
第 5 章 人力资源管理	71
发展回顾	71
人力资源管理现状	73
人力资源管理特色和研究发现	84
第 6 章 企业化管理	88
联想发展历程与企业文化演变	88
联想文化的核心内涵	95
联想文化的落地	101
研究发现	110
第 7 章 运营与供应链管理	114
联想运营与供应链管理面临的主要问题和基本现状	114
联想运营与供应链管理的主要做法	116
研究发现：联想的管理特色与成功要因	122
第 8 章 信息化管理	126
联想集团信息化概述	126
联想集团的 IT 治理机制	129
研究发现	138
第 9 章 营销策略	140
联想营销策略的历史沿革	140
联想营销策略的发展与现状分析	142
联想营销的特点和启示	159

第 10 章 研发与创新管理	162
联想研发和创新的历史沿革	162
联想的研发和创新特色	167
联想研发管理的成功之道	178
第 11 章 财务管理	185
联想财务管理的背景	185
财务分析	186
从财务看联想的战略执行情况	200
第 12 章 结论：联想成长之道	204
联想的跨越	204
联想的管理特色——联想成长之路	209
联想的管理哲学	217
结语	222
附录 A 案例调研情况	223
参考文献	225

第1章

引言^①

| 入选理由 |

从1984年至今经过20多年的发展，联想集团已经从由11人组成的科技创业型企业发展成为世界第三大PC供应商，是本土民族工业的代表，其入选“中国式企业管理科学基础研究”样本企业的基本理由如下。

1. 高技术企业创业成功的代表

联想集团从一个名不见经传的小公司靠销售PC起家，进而自己制造PC，并经过多年努力打开了市场，建立了销售渠道，迅速成长为中国第一的电脑制造商与销售商，又通过海外并购跻身世界级PC供应商的行列，书写了高技术企业创业成功的传奇。联想创业成功为我们提供了两方面的启示：首先，联想打破了高技术企业以科研为先导的发展惯例，走出了一条有特色的“贸工技”发展之路，为我国高技术成果产业化道路提供了新的借鉴；其次，联想在同行中脱颖而出，在PC行业与联想同时代开始创业的企业有很多家，但是最后一些企业逐渐销声匿迹，联想却在国内和国际市场上日益强大，联想的实践为回答“创业企业站稳脚跟后如何成长壮大”

① 本章作者：清华大学经济管理学院吴贵生教授、清华大学经济管理学院博士生苏楠。

的问题提供了成功的样本。

2. 本土企业“与狼共舞”成功的代表

20 世纪 90 年代初联想推出自有品牌电脑时，国家开始大幅度降低电脑整机进口关税、取消进口许可证，AST、COMPAQ、IBM、惠普等国外品牌大举进入中国市场，市场高速发展的同时，国内品牌节节败退。联想集团在开放的市场环境下，与国外企业同台竞争，用 3 年时间获得了市场上的成功，1996 年，联想 PC 第一次战胜康柏 PC 和 IBM PC 成为中国市场第一，这标志着民族计算机产业在 PC 市场上取得了突破性进展。联想集团在“与狼共舞”的环境下打败国外竞争对手，是我国本土企业在开放环境下不屈成长的典范。

3. 国际化之路的代表

随着国内企业的不断壮大，通过海外并购谋求进一步发展的企业逐渐增加。有关联想收购 IBM PC 的争论虽然到今天仍然在继续，但是其按部就班、有章有法的策略，被树立为中国企业国际化的典范。如何走出国门，更好地利用国内外的资源和市场，对我国企业来说是一个必须面对的重要挑战，联想在国际化道路上所做的探索和努力对我国本土企业走向国际具有借鉴意义。

|| 联想集团发展历程^① ||

1984 年，柳传志等 11 名中国科学院计算所的科技人员开始了创业之路，经过 20 多年的奋斗，如今已经成为多元化的 IT 行业大型国际集团，其发展过程可以分为三个阶段，即创业起步阶段（1984 ~ 1992 年）、快速发展阶段

① 本节内容主要来自联想集团大事记和搜狐 IT 频道“联想集团创业史”。<http://it.sohu.com/20090913/n266693130.shtml>.

(1993~2003 年) 和国际化阶段 (2004 年至今)。

1. 创业起步阶段 (1984~1992 年)

1984 年, 中国科学院计算技术研究所投资 20 万元, 划出 11 名科技人员创建了联想集团的前身“中国科学院计算技术研究所新技术发展公司”。

1985 年, 公司组织全体职工, 包括科技人员和总经理在内, 全部投入低档次的技术劳务——为社会上其他公司验收、维修计算机, 培训人员和提供技术劳务。经过一年苦干, 积累了 70 万元, 为以后开发拳头产品积累了必要的资金。同年, 联想推出第一款具有联想功能的汉卡——联想汉卡, 改变了当时计算机只能在英文环境运行的现实, 受到市场青睐。之后, 经过不断开发、完善, 联想形成了 8 个软件版本、6 个型号的联想汉卡系统, 在六大领域得到广泛应用。1988 年, 联想汉卡获得国家科技进步一等奖。

联想选择了“贸工技”的发展道路, 代理 IBM、AST、惠普等品牌的 IT 产品, 不仅获得了支撑未来发展的原始资本, 更重要的是积累了企业运营、市场营销和渠道管理的丰富经验, 打造了一支高素质的专业队伍, 成为联想创业阶段的核心竞争力和未来可持续发展的基础。

作为一个有着远大抱负的企业, 联想并没有沉浸于代理国外 IT 产品的高利润中而裹足不前。1989 年, 联想系列微机通过了技术鉴定和国家“火炬计划”的验收, 并被纳入国家采购计划。1990 年, 联想推出第一台自有品牌 286 电脑, 由一个进口电脑产品代理商转变成成为拥有自己品牌的电脑产品生产者和销售商。1992 年, 联想在全球率先提出“家用电脑”概念, 联想 1+1 家用电脑投入国内市场, 更加坚定了自有品牌的发展之路。

该阶段, 联想集团还完成了早期的组织变革, 1988 年 6 月, 由中国科学院计算技术研究所新技术发展公司、香港导远公司和中国技术转让公司