

联想集团信息化经验解密

邱昭良 著

企业 信息化 的真谛

联想集团高级副总裁、CIO 王晓岩 专文推荐

广东经济出版社

联想集团信息化经验解密

邱昭良 著

企业 信息化 的真谛

联想集团高级副总裁、CIO 王晓岩 专文推荐

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业信息化的真谛/邱昭良著. —广州: 广东经济出版社, 2004.2

ISBN 7-80677-674-5

I. 企… II. 邱… III. 信息技术-应用-企业管理
IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 006679 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东惠阳印刷厂 (惠州市南坛西路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	14.75 2 插页
字数	215 000 字
版次	2004 年 2 月第 1 版
印次	2004 年 2 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80677-674-5 / F·1013
定价	28.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: [020] 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心)

本社网址: www.sun-book.com

• 版权所有 翻印必究 •

推荐序

近年来，信息化建设已经成为每一个企业无法回避的问题。但在“喧闹”的环境中，如何看待信息化、如何实施信息化是一个严肃的问题。

联想作为中国领先的 IT 企业，有责任和义务率先使用和推动信息化建设。当然，信息化首先是联想自身战略与运营发展的需要。在联想的信息化建设过程中，联想不仅得到了巨大的回报，而且得到了更多无法用数字来表示的效益。

信息化：效益在数字之外

评价企业信息化建设的投入产出，应该从三个维度来看：一方面是直接的财务回报，这是当期可见的收益，也容易度量；第二个方面则是信息系统对企业长久的影响，提升企业的市场竞争力；更重要的是，能促成企业经营模式的转变。

从联想几年来的实践来看，首先是直接的财务回报显著。联想信息化建设起步于 1996 年、1997 年，每年的投入均达一两千万元；2000 年，联想 ERP 系统投入使用，并开始了大规模的信息化建设，其后每年在信息化建设方面的投入均达 1 亿多元。那么，联想信息化的产出情况如何呢？可计算的直接成本节约是 6 亿多元。这是基于信息化前后，通过对应收账款周转、库存、资金占压等方面的控制来实现的。仅积压损失一项，每年为我们节省成本就达到 3.62 亿元。因为在 PC 行业，零部件的降价特别频繁，如果积压多了，损失就特别巨大；如果周转慢了，也有很大的损失。1997 年，联想的资金周转是 28 天，现在是 14 天左右。仅在这些方面，每年创造的直



接成本的节省是6多亿元。

根据我们的体会，信息化更重要的效益在于这些数字之外，即信息化能提升企业的市场竞争力，加速企业业务模式的转变。这也是不可忽视的重要因素。

大家知道，在传统的计划经济模式下，或者说在供不应求的市场环境中，企业以库存为驱动，以计划为指导。而事实上，现代市场经济是供过于求，应该以客户需求为驱动、以市场为指导。为了适应现代市场经济条件，就需要企业进行经营模式的转变，而这种转变又是很困难的。那么，如何才能做到这一点呢？信息化可以成为业务模式转变的催化剂。比如说ERP建设。要上ERP，必须基于销售订单安排采购订单，安排生产计划，这样就促进了企业必须面对业务模式的转变。

同时，信息化也有助于提升经营决策的科学化水平。我们很多管理者、厂长、总经理们原来是凭感觉、凭经验决策。在企业规模小的时候，这种感觉和经验还是很有效的，但是企业经营规模大了，市场竞争激烈了，仅靠拍脑袋很难做到有效决策。几年来，联想的信息化建设确实帮助我们提高了决策水平。更重要的是，信息化建设促进了中高层管理者对现代企业管理的理解和实践。大多数中国企业管理者都是学工科出身，从研发技术人员一步步走向企业管理岗位，更多的是从实践中学习，从自己的经验教训中反思和体会，但是这种总结总是有限的。而企业信息化建设，必须深刻理解企业管理的思想，并且拿到企业中应用；如果你不理解，根本就推行不下去。跨出这一步，事实上就提升了管理者对企业管理的认知。

信息化：风险与收益同在

虽然信息化能产生很大的效益，但目前，企业信息化建设还面临着很大的风险，例如企业上ERP项目总体上成功率还比较低。

企业信息化建设绝对不只是IT技术的应用问题，也不只是财务管理问题，而是企业整体对先进管理理念的理解和应用，涉及销售、财务、采购等诸多环节。因此，企业信息化建设离不开业务流程的优化和变革，并且在信息化建设的长期过程中都始终需要以业务为主导。因此，企业信息化的难度首先来自于作为企业整体如何



打通销售、财务、采购等环节。而目前国内企业基础管理工作通常比较薄弱，要实现数据标准化、业务流程规范化也是企业的一大困难。这两点决定了企业在实施 ERP 项目时，往往要过关键的“三道坎”。

首先，企业“一把手”要重视。信息化建设是企业一把手工程，一把手不仅要信息化建设坚定信心，更重要的是把握方向，要清楚企业的信息化建设要解决什么问题。一把手为企业信息化建设提供资源保障，也绝不仅仅是要人给人、要钱给钱，而首先是整个企业意识上的转变。另外，企业一把手的关键决策也至关重要。其次，要打通企业整体业务流程。第三是相关数据的标准化。

总之，对于现代企业而言，信息化建设已经不是“上还是不上”的问题，而是“早上还是晚上”的问题。从联想的实践看，早上比晚上强，效益显著。同时，企业信息化建设也是一个长期的、持续的过程。迄今联想的信息化建设也才是“万里长征迈出两三步”，在许多流程上，联想也始终在不断优化。所以，企业信息化建设是一个“整体规划、分步实施、循序渐进”的过程。在这个过程中，需要具备很高的技巧和经验，否则就会面临很大的风险。联想信息化的过程也不是一帆风顺，而是充满了风险与挑战。

信息化：要借用外脑，更要靠自己悟

为了提高信息化的成功率，企业信息化建设需要借助外部力量，例如各种 IT 服务咨询公司。但值得注意的是，要正确看待咨询公司“外脑”的作用，不能期望咨询公司能帮你解决所有的问题。咨询公司的长处是有方法论和知识库，就像一个好的教练，可以给你提出各种意见和建议，但关键是靠你自己去学习、去“悟”，所以必须努力提高自身 IT 应用水平。

因此，基于我对邱昭良先生的了解，欣闻其新著《企业信息化的真谛》即将出版，特此作序，并向各位读者推荐。相信本书将对我国企业提升自身信息化建设能力起到积极的促进作用。

本书作者邱昭良先生本科毕业于南开大学管理信息系统（MIS）专业，是我在联想 ERP 实施项目的同事，任项目总监助理和项目副经理，全程参加了联想 ERP 项目建设。其后，他又为山东鲁南水泥

有限公司、深圳创维集团彩电事业部、高等教育出版社、北京市工商局等单位，提供包括 IT 战略规划、ERP 实施监理等 IT 咨询服务，对于企业信息化有着切身的深刻感受。同时，邱昭良先生也是我国最早开始研究与实践学习型组织与知识管理的专业人士之一，他思维敏锐、善于学习与总结，对中国企业信息化具有深刻独到的见解。本书中也有大量来自实践、可以马上付诸实践的行动指南。

我相信，如果认真阅读并琢磨书中的观点和经验总结，将有助于企业管理者树立正确的信息化观念，掌握必要的信息化建设方法，从而提高企业信息化的成功率，降低风险。

期盼有更多的中国企业开始享受信息化的好处，从而提升企业的市场竞争力。

联想集团高级副总裁、CIO

王晓岩

2003 年 12 月 8 日



前 言

我的信息化之缘

人有时候做某一件事纯粹出于缘分。我与企业信息化之缘就是这样。

1989年，高考时填报志愿，自己一个人作主，啥也不懂，看到一个“经济信息管理”觉得很时髦，就报了。结果懵懵懂懂地到了美丽的南开园，开始学习注定将影响我一生的“经济信息管理”（其实学名是“管理信息系统”，简称 MIS）。南开四年是充实而忙碌的，我们不仅要学习计算机基础知识、系统设计，而且要学习企业管理相关知识——虽然辛苦，但南开严谨的学风、优秀的教授使我们打下了坚实的跨学科知识结构。

1993年，渴望了解外部世界的我只身来到改革开放的最前沿——深圳，有幸参与了深圳“邮政综合网”的建设，第一次亲身实地参与了信息化建设项目。理论与实际的结合，使我体味到知识的巨大力量，也促使我再度回到依旧美丽的南开园，师从我国著名管理学家陈炳富教授，攻读企业管理硕士学位。

1998年，我进入联想集团工作，正赶上集团酝酿实施企业资源计划（ERP）项目，遂被任命为项目总监助理（后任项目副经理），负责 ERP 项目的项目管理、业务流程优化（BPR）、培训与宣传、变革管理以及数据转换等工作，全程参加了联想 ERP 系统建设，得以从一定高度了解了项目的全部推动过程。同年，我利用业余时间创办了“学习型组织研究推广站”（虚拟的社群组织，现为“学习型组织研修中心”），推广“学习型组织”和“知识管理”在中国的研

MA648/03



究与实践。

2001年，由于开始攻读博士学位，我离开了联想集团。其后作为事业合伙人加入北京贯能管理技术服务有限公司（简称“贯能”），为山东鲁南水泥有限公司、创维集团、高等教育出版社、北京市工商行政管理局等单位提供IT咨询服务，包括信息化战略规划、ERP系统实施项目监理、业务流程优化以及信息系统设计与选型、IT部门组织与管理等工作。在此期间，我还广泛接触了全国各地大量中小企业及其信息化情况，为数百人进行过信息化相关的培训与交流。

所以，这样算起来，我和信息化结缘也有十多个年头了。

本书的缘由

在我或多或少接触过的企业信息化实践中，有一些是大家熟知的优秀案例，例如联想集团信息化的案例已经被无数媒体、记者报道，不同的“联想人”也在不同的场合讲述着联想信息化的故事。尽管如此，我认为这些报道还只是“冰山之一角”——联想信息化就像一场大型的战争，不同的人处于不同的位置，干着不同的事，他们所能描述的只是他们当时经历的部分场景。迄今为止，还没有人完整、清晰地勾勒出整个“战局”的运作。当然，我这么说并不意味着我能完成这个任务。但由于我在联想ERP（联想信息化战局中最为关键的一场战役）项目中的特殊角色和位置，使得自己能够以一种独特的视角去感受和参与这场战役，因此，我愿意以我的视角为大家讲述这个故事。

写到这里，我必须声明：我之所以选择这样做，并不是为了满足自己和其他人的猎奇心理，而是出自自己对于企业信息化建设的一个信念，那就是：**正确的观念和战略是企业信息化建设成功的关键。**

虽然市面上对于联想信息化建设也有不少质疑的声音，我在与企业进行信息化建设交流时，经常被问及的一个问题就是“联想信息化的效果到底如何？”依我个人的经验，我认为联想作为一个处在竞争非常激烈、变化非常频繁的产业中的优秀公司，信息化对于联想取得今天的成绩功不可没。当然，联想信息化建设之所以能够取得这样的成效，也与其对信息化的观念和战略以及坚定的执行能力

永远保持对世界的好奇与想像

——《语法像一首温情的歌》作者访谈录

《语法像一首温情的歌》是法国著名社会活动家、作家、教育家，法兰西学士院院士，法国龚古尔奖 (Prix Goncourt) 和罗杰·尼米耶奖 (Roger Nimier) 获得者艾里克·欧森那写作的一本童话体小说，描写一位十岁的小女孩让娜在一个充满生趣与诗意的词语的城市里漫步的抒情而惬意的故事。该书采用寓言体童话的方式，让枯燥乏味的语法规则以一种轻盈如歌的方式表现出来，让人们重新发现了长久被遗忘的言语的声音、感觉乃至情感。

2004年1月，由接力出版社获得独家授权出版的中文简体版将与中国读者见面。在本书出版前夕，本书译者、目前任教于巴黎东方语言文化学院的程文对

作者作了一次访谈。下面就是访谈的内容。

程文(以下简称程):您是在什么情况下产生写这本书的念头?

欧森那(以下简称欧):我写这本书是为了表示我的愤怒。我产生写这本书的念头已经很久了,因为我的孩子在学校上语文课时,他们的老师给他们灌输一些语法术语,他们一点儿也搞不明白。事实上,老师也不愿意这样做,老师是直接接触孩子的,他们知道孩子需要什么,但是那些搞研究的理论家、制定教学大纲的人,却要求老师在上课时要用这样那样的语法术语。这种冲突已经很激烈,我只是要表达出我的愤怒。

程:您有一次提到您参观了巴黎近郊的一所小学后,对那儿的法语教学情况很担忧,您现在和那个学校有联系吗?

欧:我一个星期去一次那个学校,学生都是十岁左右的儿童。他们的父母很多都不说法语。我和学生们用我的书学习法语语法。名词要有冠词、形容词、动

词等搭配。

程：您特别反对生硬地用术语吧？

欧：我想说理论与拗口的术语不是一回事。理论是必要的，它应该为我们带来新思路、新信息。但是拗口的术语与现实就隔了一层，术语是一种“权力象征”。有人之所以要强调用这些术语，就是为了表示他们拥有的权力。

程：也许有读者会认为对教师的培训是必要的，那么您书中对教师培训的漫画式描写就显得不太容易被接受，对此您怎么看？

欧：首先我要说我是喜欢语法的。语法就如同音乐的乐谱。但是我们不能只通过学习语法来掌握语言，就像我们不能只通过弹奏一些枯燥的音符来掌握音乐一样。我们需要优美的乐曲，同样，学习语言，重要的是运用语言、亲身品尝语言。而法国的实际情况是，教师迫于教育部门的有关规定，不得不运用一些对学生来说是很难理解的术语。我要反对的只是这个。我在刚才提到的小学校里，让学生自己写段落、写诗、写

歌、写小品戏剧。我认为应该让学生放开手脚，自由地运用语言，这样他们才有充分的想像，也才能感受到语言的味道。我想正是我的这一主张使这本书在整个欧洲乃至更远的国家都受到了欢迎。

程：您怎么想到用故事这个形式来写这本书？如果有人把您的书和《小王子》比较，您怎么看？

欧（仰头思考片刻）：故事，是一种所有年龄层次的人都可以接受的形式，从五岁的孩子到八十岁的老人都会喜欢。这是一种“处于时间、空间和年龄限制之外”的形式。我选的是一个小岛，这个岛可以是任何一个地方。故事当然已经有很长的历史了，比如说伏尔泰的《老实人》就是一个例子。《小王子》是一个完美的例子，我只能用“完美”这个词。

程：您为什么选择了那三位大作家？是想鼓励读者尽量大胆地尝试吗？

欧：是的，圣埃克苏佩里写了个完美无缺的故事，普鲁斯特写很长的句子，拉封丹写短的句子，他们都用最恰当的形式表达了他们的思想。语言是很有弹性

的，我们一定要多练习，才能有感觉。

程：您是一个涉猎很广、兴趣很多的人，那么写作对您意味着什么？

欧：写作对我来说就是探索。写作是一个自我认识、自我发展的良好的机会，而且正是通过写我才发现和探索了写作。我是一个“有时间的记者”。记者每天要写，但他们没时间思考他们写的东西，他们只是记录客观事实。我有时间，我可以通过写发现更多的东西。我从八岁开始就养成了写作的习惯，这让我永远保持了对世界的好奇与想像。真实并不一定存在于表面的现实世界中，我们需要去寻找。

程：您的这本书在法国以外的很多国家受到好评，这对您来说是一个意外吗？

欧：这对我是一个很大的意外。由此可见语言学习的问题是一个普遍存在的问题。我特别想说一下这本书的传播途径。人们首先是在家里开始学习语言。祖父母用这本书教他们的孙辈学习法语，小孩子觉得这本书有意思，于是把它推荐给他们的老师，老师觉得

这本书有用，于是推荐给孩子的父母。这是个比较奇特的路线。我们的年轻家长已不知道怎么教孩子，这里有代与代之间的断裂，而在非洲和中国，代与代之间的传承却很好。

程：我发现您的这本书涉及不少社会层面，如破碎的家庭等；在故事末尾，您呼唤爱的奇迹，我可否说“‘温柔’的‘爱’”是您最想传递给读者的关键词呢？

欧：是的，不过除了“爱”以外，还有好奇、尊重、生活的滋味，这些也是关键词。

程：作为凡尔赛高等景观学校校长，您对中国园林感兴趣吗？

欧：园林是我走进中国的入口。我已参观了圆明园和苏州园林。我对它们很感兴趣。我还会再去欣赏、体会的。

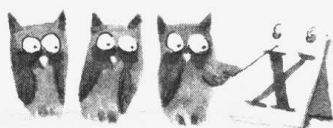
程：您在写作方面获得了很大的成功，能否向我们展示一点您成功的秘诀？

欧：是勤奋和坚持。我从八岁起，每天写两个小

时，我这样做已经快五十年了。我觉得我像一个渔夫，我得准备好线和诱饵，有时候钓得到鱼，有时候钓不到，但我们得尝试；我也觉得我像一个农民，我在耕种语言，只要努力，总会有东西生长的。时间会带来回报。

程：最后，能否请您向中国读者说点儿什么？

欧：正好接着上面的话题，那就是每天都做一点你感兴趣的事情并持之以恒。另外，我会再去中国，我期待着能和大家见面。



目 录

永远保持对世界的好奇与想像

——《语法像一首温情的歌》作者访谈录 … 1

第一章	洛郎森小姐的忧伤	1
第二章	一帆风顺的旅途	11
第三章	“温柔”救生圈	15
第四章	风暴夺走了我们的声音	23
第五章	找到生活的宝藏	34
第六章	荒凉地方的冠军	43
第七章	最老的妇人	50
第八章	梦中的妈妈	59
第九章	千万别提语法	62