第一图书网, tushu007.com

<<联想你看不懂>>

图书基本信息

书名：<<联想你看不懂>>

13位ISBN编号：9787545410921

10位ISBN编号：7545410920

出版时间：2012-1

出版时间：广东经济出版社有限公司

作者：姜美芝

页数：286

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：http://www.tushu007.com

前言

审视联想的三个命题 在上个世纪末的大部分时间里，海尔都是中国企业最亮丽的旗 帜，然而进入21世纪，海尔似乎光芒不再，另一家中国高科技企业 日渐取代了海尔的位置，那就是联想。
这种取代似乎是全方位的， 甚至在哈佛商学院的案例中，继海尔的“ 休克鱼 ”案例后，联想又 成为新的中国蓝本，而且是做了一个更为全面的全景式案例。
当 然，从管理和国际化的程度来说，联想或许并不比海尔更优秀，但 一家企业的发展，原本就不仅仅是内部管理或者国际化的结果，还 与战略选择、国家产业政策和国际产业变迁等密切相关。
联想的发展历史虽然并不长，但它和个人电脑同样不长的发 展史相契合，刚好又赶上了中国改革开放的浪潮。
之后的故事很简 单，在20世纪90年代高举民族主义旗帜，击败国际巨头成为中国市场 的霸主；在21世纪初收购“ 蓝色巨人 ”IBH的个人电脑(PC）业务， 进入全球PC产业三甲；在《财富》杂志刚刚公布的2011年世界500强 榜单中，联想再次榜上有名，而且将名次提升到了450名。
然而，联想的表现再惊艳，即便在它发展最巅峰的时刻，也 没有摆脱过业界的质疑。
在这个过程中，质疑主要集中在三个问题 上：第一，联想是一家高科技企业，还是一家电脑组装车间？
第 二，联想应该坚持“ 贸工技 ”，还是应该坚持“ 技工贸 ”？
第三， 联想现在是一家国际化大企业，还是只不过是贴着中国标签的本土 企业？
在这个问题上，很多人表示看不懂联想的选择。
一、联想是一家高科技企业，还是一家电脑组装车间？
近几年来，中国制造和中国创造是国内最热门的话题，国务院 总理温家宝也曾在多个场合强调中国要做到由中国制造向中国创造 的转变。
联想作为中国高科技企业的代表，却因为一直没有掌握核 心技术，被舆论指责为并不高级的电脑组装车间。
联想创业初期，联想式汉卡带来的利润虽然远不如代理的利 润，但颇有远见的柳传志还是将汉卡当做联想的拳头产品来对待。
那时候，联想的高科技之说，还算是名副其实。
但当汉卡退出历史 舞台后，联想也就不再拥有能拿得出手的自主研发产品。
当时，甚 至有人说联想与中关村练摊的小公司并没有本质区别。
在回答这样的问题时，当时还在联想的郭为曾反驳道：联想集 团有中央研究院，各事业部也有研发机构。
联想中央研究院有200多 人，主要从事IT前沿技术的研究，专门从事联想PC研究的人也有200 多。
但郭为同样承认，联想当时的研发投入，确实还不到整个销售 额的1%。
相比于华为的10%和海尔的5%，联想的投入的确太少了。
数 据显示，2002年的时候，联想研发投入增加到9．6亿元，同期海尔的 投入是40亿元，而华为的投入是30亿元，差距是显而易见的。
与之 相应的，是联想申请专利数是213件，海尔是2125件，华为是456件。
现在，华为专利的申请数已经跃居全球第一，与之相比，联想产品 的技术含量和技术投入让人难以理解。
从这个层面来看，业界对联想的评论虽然有点过分，但也不无 道理。
事实上，在并购IBM PC业务之前，联想在PC产业链上的确不具 备太高的技术含量。
当年，联想制造主要包含两块业务，一是自己 研制开发的主机板，二是组装电脑整机。
根据台湾电脑厂商施振荣 提出的PC产业的“ 微笑曲线 ”，电脑组装处于产业链的最低端，而 主机板虽然在电脑组装的上方，但从技术含量和附加值来说，还不 如硬盘、光驱和显示器。
就此而言，说联想是一家电脑组装车间，应该是有依据的。
当年，联想也曾在技术的道路上努力走过，既有像汉卡这样的 硬件产品，也曾开发出类似Office这样的办公软件，甚至还开发过通 信领域的交换机产品。

然而，因为各式各样的原因，联想放弃了这 些产品的后续开发和市场推广。
作为一家世界500强企业，必须具有特色鲜明的核心竞争力，否 则是无法在日趋激烈的竞争环境中生存下来的。
尤其对高科技企业 来说，技术是最主要的资源要素，没有足够的技术实力，要想实现 长期稳定的发展是很难的。
近几年来，凭借直销模式和卓越的供应 链管理发展起来的戴尔，也遭遇了发展瓶颈。
这就更让人怀疑，一 家没有技术背景的企业，能否在高科技领域发展下去？
二、联想应该坚持“ 贸工技 ”，还是应该坚持“ 技工贸 ”？
在上述三个命题中，对联想高科技的质疑受到的关注度最高、 影响最大_的还是关于“ 贸工技 ”和“ 技工贸 ”路线的选择。
关于这 一战略路线的选择，在联想内部有过激烈争论，在媒体上也曾掀起 过惊天巨澜。
之所以如此，本质上还是因为社会对人的关注。
“ 贸工技 ”和 “ 技工贸 ”的对峙，伴随的往往是科学家和企业家的对峙。
联想也 不例外，因为两条路线的冲突，导致对联想早期贡献最大的两大巨 头——柳传志和倪光南分道扬镳，最终以倪光南离开联想为代价。
柳倪之争不是偶然的，企业家和科学家对技术的态度永远存在 分歧。
中国最优秀的两位企业家任正非和柳传志，在对待技术的态 度上惊人的一致。
虽然说华为被中国人当做高技术的代表，但在华 为内部一直提倡“ 小改进大奖励，大建议只鼓励 ”，任正非更是强 调“ 超过30%的创新是浪费 ”。
当年，李一男离开华为，业界普遍的 看法是李一男和郑宝用的>中突导致的。
但如果仔细研读那段历史， 更大的可能是因为任正非将李一男调离研发部门，让他负责市场部， 的一个产品部门。
以李一男的技术天赋和对华为研发的影响，任正 非此举非常耐人寻味。
从这个角度来说，中国企业在创业过程中选择“ 贸工技 ”的 战略路线是没有问题的，坚持“ 贸工技 ”并不意味着不要研发和 技术。
这一点，从华为身上能够得到证明。
至于联想，或许真是因 为柳倪之争的影响，在技术上几乎没有一点积累，这就有点不太正 常了。
据说1995年之前，联想还曾开发过LX-Office和联想程控交换 机，而且都取得了不错的进展。
尤其是联想程控交换机，在1994年 元旦的时候就在河北廊坊开局成功。
那时候，华为的局用交换机 也刚刚起步，两家在1994年一先一后获得邮电部的入网许可证。
当 年，一位国务院副总理还曾专门视察过联想的LEX5000程控交换机。
从技术含量上来说，程控交换机比之联想早年的主机板和微机应该 要高多了。
然而，柳传志不知出于何种原因，始终对倪光南主导下的LX- Office和程控交换机研制工作缺乏热情。
在阻挠交换机研制时，甚 至以该项目有亏损来予以否定。
但当时研发部门的调查显示，在从 开始研制到当时，前后三年时间内，程控交换机不仅收回了开发收入，而且还获得净利润近300万元。
由此看来，柳传志之所以拒绝LX-Office和程控交换机项目，可 能真的是因为和倪光南的矛盾。
若真如此，从中国最优秀的企业家 之一——柳传志身上，我们也看到了普通人的缺点。
或许正因为柳 传志的固执，致使联想过于缺乏技术的积累。
当时间来到21世纪，随着电脑利润空间越来越窄，柳传志日益 意识到技术的重要性。
联想收购IBM PC业务，杨元庆的初衷当然是为 了国际化，但柳传志却特别强调并购还包含IBM的电脑开发技术、专 利和研发团队。
由此看来，“ 贸工技 ”和“ 技工贸 ”路线的选择并不是关键， 在对待技术和贸易问题上，华为关于“ 技术商业化 ”的提法应该更 为合理。
无论是“ 贸工技 ”还是“ 技工贸 ”，对高科技企业来说， 对技术的投入是必要的，而且要保持非常高的投入比例，只有这样 才能保持企业的竞争力。
但在对技术的选择和研发的方向上，必须 考虑产业发展趋势和市场导向，只有这样才能保证研发的有

效性和 技术转化的成功率。
然而，当一家高科技企业发展到像联想这么大的规模后，如果 还没有必要的技术积累，或者说还没有加大技术投入的决心的话， 就很难让人理解了。
第三，联想现在是一家国际化大企业，还是只不过是贴着中国 标签的本土企业？
这个早先经常争论的问题，现在似乎不能算一个问题了。
从规 模上来说，作为一家中国民营企业，联想能够进入世界500强，这样 的规模足够大了；从海外营收比例来看，联想2010年的海外占比是 52%，在中国国际化企业之中，也是出类拔萃的了。
此前，业界之所以对联想的国际化表示怀疑，是因为联想虽然 能进入全球PC前五的行列，但本土市场份额太大，海外营收几乎可 以忽略不计。
虽在收购IBM PC业务后，海外营收有了大幅度的提高。
2008年的时候，海外营收的比例一度达到66%。
但让业界担心的 是，近几年来，联想的整体营收虽然有了增长，但海外营收占比却 一直下滑，2010年已经下降到52%。
以这样的下滑趋势，2011年度的 海外占比肯定会低于50%。
这种局面如果无法扭转的话，国际化的联 想就要大打折扣。
事实上，为了扭转整体业务趋势，联想将更多的资源投放到了 国内市场和新兴市场，在欧美等发达国家市场的投入难以避免地受 到了影响。
换一种说法就是，联想现在是以牺牲国际化为代价， 获得了整体业务的稳定和增长。
当国际巨头从全球金融危机和经 济泥潭中脱身后，联想能否维持现在的地位，实在是一件很难预料的事情。
总的看来，以上三个命题，在并购IBM PC之前比较明确，在此之 后，似乎完全换了另一个答案。
但无论如何，作为一家中国的民营 企业，改革开放30多年来，也就出了一个联想而已。
对于再次进入 世界500强的联想，我们还是要送上祝福。

内容概要

联想的成长和发展，本身就像一个谜题一样。
但在多年的业界质疑与担忧中，联想从收购蓝色巨人IBM到柳传志复出又复退，在成为行业巨头的道路上快步前行。

联想无愧为国内成功企业的典范，它做大做强到底凭什么？
联想曾有过的迷局，也许你也正在或即将面临。
本书通过对联想发展历史的回顾和管理体系的剖析，帮你考察联想的发展历史，研究其持续发展的秘密，了解其成功之道。
任何一个想要做大、做强、做久的企业领导者，都能从联想的发展之道中，找到一些值得借鉴的管理智慧。

作者简介

姜美芝
企业文化硕士，管理科学与工程博士。
曾任德国AAA矿业咨询有限公司（北京）顾问，新加坡华新世纪企业管理研究院企业管理咨询顾问，现任中国矿业大学（北京）新闻中心副主任。
擅长专业领域：企业战略、人力资源、企业文化。
著有《向联想学战略》，合著《联想：文化缔造传奇》。

<<联想你看不懂>>

书籍目录

序言 审视联想的三个命题
上篇 三十年出一个联想
第一章 奇兵突击
那个年代，那些人，那些事
平房创业
与IBM第一次亲密接触
寻找最亮的珍珠
第二章 香港联想：十年画了一个圆
吹响海外三部曲
品牌之路
接班人战略遇挫
狼在春天来临
京港整合
第三章 鲲鹏展翅九万里
扛起民族主义大旗
渠道变革
柳倪的终极冲突
问鼎霸主
第四章 迷茫年代
网络寒流
公司分拆
多元化陷阱
联想不是家
第五章 绝世赌局
Lenovo：新的传奇
豪赌IBM
奥运之旅
中篇 金鳞遇风化为龙
第六章 战略愿景：鲤鱼跳龙门
愿景三段论
立意要高远
战略制定
战略实施
第七章 市场先锋：超越惠普模式
概念营销：家用电脑
茅台与二锅头
让服务成为DNA
渠道制胜
第八章 人力资源战略：建班子，带队伍
以人为本：办公司就是办人
三军用命：斯巴达克方阵
没有天花板的舞台
第九章 接班人：分槽就能喂马吗
接班人之殇
孔雀和老虎

朱立南 赵令欢 陈国栋
第十章 国际化之旅：“ 你得赔得起 ”
国际化模式
本土是根,海外是叶
瞎子背瘸子
第十一章 研发策略：“ 田忌赛马 ”
研发：“ 田忌赛马 ”
技术商业化
创新与浪费
吃工业设计的螃蟹
第十二章 资本运作：复制联想
复制联想基因
事在先，人为重
PE之道
第十三章 文化传承：基业如此长青
说到做到，尽心尽力
主次分明，公司为重
联想是条船
公司是我家
下篇 结局？
开局？

第十四章 国际PC市场格局演变
IBM一家独大
康柏短暂辉煌
戴尔和惠普崛起
宏碁和联想搅局
中国PC市场格局变迁
第十五章 结局？
开局？

十面埋伏
复出
结局？
开局？

附录1 柳传志档案
附录2 联想关键人物索引
附录3 联想成功法则
附录4 联想大事记
参考文献

章节摘录

那个年代，那些人，那些事 1.那个年代 那是个贫穷的年代，也是个英雄辈出的年代；那是个体制变迁 的年代，也是个创业的年代。
1978年，中国经济体制改革的浪潮首 先从农村兴起，安徽省凤阳县小岗村的18户农民以“ 托孤 ”的形式 签署协议，率先实践家庭联产承包责任制。
今天，安徽省凤阳县小岗村的展览室里还陈列着当初18户农 民按了手印签的协议。
此后，改革浪潮从农村向城市席卷。
1984 年，中共十二届三中全会通过了《中共中央关于经济体制改革的决 定》，而科技体制改革的序幕也悄然揭开，即将颁布的《中共中央 关于科学技术体制改革的决定》，将把计算机列为应用科学，财政 拨款从1985年起逐年削减20%，五年后全部取消。
作为中国科学院计算技术研究所所长的曾茂朝要负担1500名员 工的生活，如何养活这些人，成了他日夜思考的头等大事。
“ 政府对我说，它把钱放在用户的口袋里了，你有本事就去 拿吧。
” 即便一向温文尔雅的曾茂朝当面和科委主任宋健翻了脸，也 不能彻底改变计算所的命运，他只能狠下心让员工到用户口袋里 去拿钱。
事实上，不仅体制改革逼迫这些知识分子“ 下海 ”经商，而且 经历过多年的贫困后，人们也迫切地希望过上更为富裕的生活。
凌 志军也在《联想风云》中指出，人们开始名正言顺地追求新生活。
正是在这种形势下，一大批改革风云人物走上前台，开始书写中国 企业发展史上的传奇。
由此能够看出，创业需要个人主观动力，但 也离不开社会大背景和产业发展的形势。
在我们准备创业的时候， 必须认清社会形势，不打无准备之仗。
2.那些人，那些事 2008年，在由中国经济体制改革研究会主办的中国改革开放30 年论坛暨评选活动中，评出了30年30位经济人物。
这些经济人物绝 大部分是引领一时风骚的第一代企业家。
其中，既有已经走向幕后 的步鑫生、马胜利等争议人物，也有已然成为中国企业家标杆的张 瑞敏、任正非、柳传志等人。
这些人中，除了张朝阳、李彦宏是因 互联网发家的新一代企业家，李宁是以个人品牌走向前台的相对年 轻的企业家外，其他人大部分是20世纪40年代、50年代生人，在80年 代创业、90年代迅速成长，并在21世纪初一跃成为中国企业家的代 表人物。
回忆那个年代的创业者，高光的时刻并不多，更多的是屈辱、 欺骗、泪水、走私、犯罪、道德拷问和良心考量等负面的东西。
步 鑫生自1980年接任海盐衬衫厂厂长，1981年因衬衫厂出现在内参上被 推为典型，到1988年工厂资不抵债，短短8年时间就成了历史；据说 马胜利是迄今为止唯一一位获得过两次“ 五一劳动奖章 ”的人，他 的造纸厂前后也只不过存在了7年。
步鑫生、马胜利虽然风光时间不 长，但比之于大部分创业者，他们还算是幸运的。
“ 傻子瓜子 ”的创 始人年广九，因经济问题被立案，却以流氓罪被判有期徒刑3年，后因 邓小平在第二次南方讲话期间点名，才被宣布无罪释放；天津大邱庄 的禹作敏，因数罪并罚被判有期徒刑20年，后在保外就医的落寞中郁 郁而终。
在早期人物中，还有一大批来自北京中关村的英雄人物，如 四通公司的万润南、信通公司的金燕静和京海公司的王洪德等人，当 年声震北京的“ 两通两海 ”的超级明星们，因为各式各样的原因，要 么锒铛入狱，要么远走他乡，要么湮没在中关村的历史尘埃中。
即便是那些功成名就的企业家们，也并非一帆风顺，伴随他们 的同样有着难以言表的痛楚。
南方的任正非，因为被骗200万元，迫 不得已从国企副总经理的岗位上辞职，创业初由于债台高筑还曾慷 慨悲歌：“ 这次研发如果失败了，我只有从楼上跳下去，你们还可 以另谋出路。
” 北方的柳传志也不例外，创业20万元资金，还没有 做成一笔生意，就被骗14万；为了一笔12台微机的代理业务，被一 位小伙子呵斥：“ 你给我出去！

”为了一笔2万美元的款项，他蜷 缩在8元钱一晚爬满蟑螂的招待所里给对方写信，写着写着自己就 泪流满面了。
P5-7

编辑推荐

揭示联想迷局。
联想在中国三十年的成长和发展，本身就像一个谜题一样，并购IBM走上国际化之路，重返世界500强和多元化的发展，对于未来，越来越让人不懂。
商业评论为主的企业史传。
《联想你看不懂》不同于以往的企业史传书籍由企业发展简史、企业成功之道、企业未来展望三部分组成。
纵向的企业发展历程加横向的经营管理维度。
《联想你看不懂》视角独特，语言生动，评述结合。
并不是平铺事件，而是通过实践引出观点，总结企业的智慧和经营之道。

第一图书网, tushu007.com

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:http://www.tushu007.com