

<<向联想学战略>>

图书基本信息

书名：<<向联想学战略>>

13位ISBN编号：9787213045080

10位ISBN编号：7213045083

出版时间：2011-6

出版时间：浙江人民

作者：姜美芝

页数：169

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>

## &lt;&lt;向联想学战略&gt;&gt;

## 前言

巨人的中国式战略 海尔是第一家被哈佛商学院选作教学案例的中国企业，而联想则是第一家被哈佛商学院制作成全面案例的中国企业。

海尔“休克鱼”案例仅是海尔战略的一部分，而哈佛制作的《中国科技奇迹——联想在中国》的全景式案例，则涵盖了企业的运营机制、管理体系和文化特征的全貌，也就是整个战略体系。

这也是包括哈佛在内的世界著名学府研究中国企业制作的第一份全面案例。

据说，这份案例取代《微软在中国》成为“竞争与战略”课程的必修课。

联想战略的成功及其显著的示范意义，由此可见一斑。

有鉴于此，我们在众多企业战略的比较中，最终选择将联想作为解剖对象，为有志于国际化和向世界500强进军的企业提供学习范例和参考标杆。

联想引起国际社会的关注，并非始于2004年以“蛇吞象”的气概吞并了IBM PC业务，也不是因为2006年都灵冬奥会和2008年北京奥运会的杰出表现，而是起始于更早的20世纪90年代。

借助于特殊国情，国产微机在早期的中国市场占有显著的优势。

1989年的时候，国产微机风头强劲，占据了67%的市场份额。

然而，当国际巨头真正将业务重心向中国倾斜时，国产微机便节节败退了。

到了1993年，国产微机的市场份额迅速跌落到22%。

生死存亡关头，众多企业选择了与国际巨头合作，放弃了自有品牌建设。

令人意外的是，一向颇为低调的联想却在此时站了出来，扛起民族品牌的大旗，誓与国际巨头周旋到底：联想并不是空喊口号，而是实实在在地开始了战斗。

就像杨元庆在。

1995年微机事业部春节联欢会上唱的“大刀向鬼子们的头上砍去”，联想出人意料地在1996年登上了国内微机市场第一的宝座，从而引起了国际社会的广泛关注。

美国著名的《华尔街日报》特派记者随即来到联想，企图探究这家企业的秘密。

在中国，之所以能出现联想这样的奇迹，既和当时的时代背景有关，也和联想创始人柳传志的战略思想相契合。

在20世纪80年代，欧美市场经济已经发展到了较为完善的阶段，而我国市场经济刚刚试水。

在此背景下，中央提出了经济体制和科技体制改革的规划，将大批科研机构以及隶属于它们的知识分子，强行推向市场。

从未经过市场洗礼的第一代中国企业家，就是在这种情形下粉墨登场的。

第一代企业家大多半路出家，没有受过正统的商学院教育，甚至连通常的企业发展战略概念也一知半解，但他们却具备优秀企业家所应有的爱国情结、事业心和责任心等企业家精神，再加上柳传志们的政治天赋，一旦将这种企业家精神、天赋与中国特有的文化结合起来，便产生了“核聚变”，形成了有中国特色的战略模式。

联想的战略体系中，中国传统文化的影子到处可见。

在产品研发战略中，联想坚持“田忌赛马”的策略。

集中优势兵力开发中下游产品；在企业文化战略中，联想塑造了“家”的概念。

强调亲情文化；在人力资源战略上，柳传志的“分槽喂马”，业已成为经典……

事实上，隐忍、妥协，这些中国传统文化中的精髓，一直是柳传志最为成功的性格基因。

创业之初，联想和客户谈妥了一笔12台微机的业务，但需要中国仪器进出口公司的“进口许可证”。

柳传志和客户找到那儿，40几岁的他却被一个20出头的小伙子指着鼻子叫“出去……你给我出去！”

作为中国科学院的一名知识分子，柳传志的自尊心受到了严重伤害。

但就在这种情形下，他居然还能忍气吞声，最终将这笔生意做了下来。

柳传志在一次接受美国《财富》杂志的采访时表示：他在企业管理上只用了30%的精力，其余70

## &lt;&lt;向联想学战略&gt;&gt;

%用于处理外边的一些事情。

他说：“牺牲一些个人的率性自由，多些忍耐妥协，是为了和环境之间多些润滑，多乘顺风，使企业在已经够激烈的市场竞争之外不再另添麻烦！”

“正是凭借着个人的隐忍妥协和对外在环境的妥善经营，联想才有机会“多乘顺风”；

1995年初，为打造龙头企业，电子工业部挑选了6家“政府重点支持的公司”，前5家是熊猫、长虹、上广电、华录和彩虹。

清一色是电子工业部所属的国有企业，也是当时国内知名度最高的家用电器制造商。

但让业界惊讶的是，第6家居然是联想。

要知道，在计算机领域，浪潮和长城都是联想的“前辈”，是老牌国有计算机制造厂商，按照亲近远疏而论，联想只能算“私生子”。

为此，时任电子工业部部长胡启立面对着极大压力，最后还为此专门开了一个说明会。

联想发展过程中，尤其是早期，如果没有柳传志、李勤等一千人的隐忍和妥协，很可能早就夭折了。

然而，正是这种独特的中国气质，让他们有惊无险地突破了20世纪80年代的混乱，安然度过了90年代的萧条，并在21世纪走向辉煌。

当然，中国传统文化和传统战略思想，为柳传志这一代企业家提供了内在基因，而将这种基因和企业内外部环境相融合，并通过与西方战略理论的嫁接形成现代的中国式战略理论，才是柳传志和联想能够成功的关键。

正因为如此，一批比联想起步更早、发展更快的企业，诸如“两通两海”（指信通、四通、科海和京海）那样的明星公司，有的灰飞烟灭，有的还在苟延残喘。

联想能够从众多同质企业中脱颖而出，既有柳传志等人对环境妥协、顺势而为之力，也有将中国传统战略思想和现代企业经营战略理念相嫁接之功。

完全没有经过正统管理学培训的柳传志等人，挖掘了中国文化内在的基因，通过艰苦卓绝的创业实践，在与现代理念的磨合中，形成了一套具有中国特色的企业战略理念。

正是在这种中国式战略管理思想的指引下，柳传志才能带领联想，在20世纪80年代研制成功联想0286微机，在90年代成功阻击IBM、惠普、康柏、AST等国际巨头，在21世纪并购IBM PC业务，以三级跳的姿态，跨越了中国企业与国际巨头的鸿沟，跻身《财富》世界500强之列，成长为世界PC市场的四强之一。

## <<向联想学战略>>

### 内容概要

谈及企业的战略规划，不得不提联想。

作为第一家被哈佛商学院制作成全面案例的中国企业，联想的竞争与战略模式具有显著的示范意义。

《向联想学战略》即是抓住联想最具特色的战略规划这一点，详细而深入地探究了联想在国际化战略、人才培养战略、渠道服务和营销战略、文化建设等方面的规划，多层次、全方位地阐述联想战略的着力点。

探究联想的战略秘密，解剖其战略规划，有利于成长中的中国企业学习和借鉴。

《向联想学战略》由姜美芝编著。

<<向联想学战略>>

作者简介

姜美芝，管理学博士。

曾在多家管理研究院、管理咨询公司从事产业研究和企业咨询工作，近年来致力于全球IT产业和盯标杆企业的研究工作，为新浪、搜狐等多家门户网站专栏作者。

合著《联想：文化缔造传奇》。

## <<向联想学战略>>

### 书籍目录

序言 巨人的中国式战略

第一章 “逃亡”：行走在体制的边缘

体制内外

青涩的记忆

两条腿走路

问鼎霸主

走向国际化

第二章 打造斯巴达克方阵

建班子：寻找最亮的珍珠

带队伍：打造斯巴达克方阵

企业至上

中式人力资源思维

接班人炼成计划

第三章 宿命的对决

二锅头与PC

渠道变革

与戴尔的宿命对决

关联性营销

“服务是大道理”

第四章 高科技企业的命门

有限度的技术创新

工程化的领跑者

有所为，有所不为

工业设计的急先锋

第五章 中国企业的国际化之旅

协同效应：国际化资源整合

海外战略三部曲

国际化的第三条路

站在“蓝色巨人”肩膀上

第六章 十字路口的危机：十倍速的触发点

柳倪之争

多元化的悖论

守卫国产品牌

“联想不是家”

剔除IBM烙印

参考资料

## &lt;&lt;向联想学战略&gt;&gt;

## 章节摘录

问鼎霸主 民族品牌战略不仅让联想占领了市场，也赢得了民心。在国内品牌集体迷失的大背景下，联想逆风飞扬，在国内市场的占有率节节攀高，最终于1996年问鼎国内市场PC霸主的宝座。

国际著名的市场调研机构IDC的市场调查显示，联想电脑在1996年销售了24.7万台，以10%的市场占有率位居国内市场首位。

“孔雀”和“老虎” 联想终于走上了正轨，但柳传志无法轻松下来，还有一件更重要的事情需要他考虑。

时间进入了20世纪90年代，柳传志逐渐意识到，联想原有的老人已经跟不上时代发展的需要，无论是精力还是管理理念，都无法应付日新月异的市场变化。

有鉴于此，他开始到处物色年轻的接班人。

孙宏斌本来也是柳传志看好的接班人之一，但现实和柳传志开了个玩笑，让这个年轻人成了联想历史中的一段插曲。

在其余的接班人选种中，杨元庆和郭为无疑是最优秀的。

在20世纪90年代初的时候，国产微机走入低谷，刚刚打造出联想品牌的柳传志，当然不甘束手就擒，在扛起民族工业大旗的同时，他也将杨元庆推向了前台。

在此之前，杨元庆一直隐于幕后，丝毫没有展现出与他后来所取得的成就相匹配的天赋来。

1994年3月19日，联想微机事业部成立，杨元庆出任总经理。

事实上，在此之前，杨元庆已经获得了柳传志的信任。

当时《中国电子报》曾发表过一篇题为《杨元庆接印》的文章，说联想集团在北京政协礼堂举行庆功会，会后柳传志向他们举荐了一名年轻人，他用加重的语气介绍：“我们联想向进口名牌挑战，市场销售这个担子，我们已决定放在杨元庆肩上。”

杨元庆突然走上前台，让不少人感到吃惊。

与早就取得不菲战绩的郭为相比，杨元庆的风头似乎太弱了。

杨元庆和郭为同年进入联想。

郭为一进入公司，就促成了联想汉卡的一等奖；成功组织了“人类失去联想，世界将会怎样”创意的策划宣传工作，有效提升了联想集团的知名度；在“孙宏斌事件”爆发后，郭为临危受命，主持整顿全国18家分公司，取得极大成功；甚至连“联想”这个名称，也是他申办下来的。

与郭为相比，杨元庆此前默默无闻，虽然在销售业绩上表现不俗，但整体则乏善可陈。

从哲学的层面来说，历史具有必然性，但具体到个人身上，则带有极强的偶然性。

杨元庆的上位，也具有某种巧合。

1994年前后，倪光南和李勤、张祖祥等人先后爆发冲突，公司内部形成了两派，柳传志担心郭为等年轻人卷入其中，将郭为和另一个骁将王平生双双调出北京：一个到深圳去主持生产基地的运转，另外一个到惠州挽救奄奄一息的大亚湾科技园。

在这种情形下，杨元庆成了柳传志唯一的选择。

在笔者看来，柳传志最终将联想大旗递给杨元庆而不是郭为，与其说是杨元庆能力更强，不如说杨元庆和柳传志内在秉性更像。

虽然杨元庆和郭为相比，拙于言辞，但在行事上要更稳重些。

而郭为更外向的性格和偶尔流露出来的浮躁，显然让柳传志有所担心。

神州数码成立伊始就大额亏损，证明了柳传志预见的正确和决策的英明。

事实上，柳传志也承认，郭为和他在感情上更亲近点，“因为郭为以前是我身边的人，我该批就批他，变好了就鼓励鼓励&hellip;&hellip;一边骂，一边增进感情！”

柳传志在一次谈话中表示：孔雀善于展示自己的美貌，以此来影响别人心甘情愿地跟着它走；老虎依靠自己内在的力量，威风凛凛、震慑四方。

他认为郭为是“孔雀型”的领导，杨元庆是“老虎型”的领导，而至于他自己，



## &lt;&lt;向联想学战略&gt;&gt;

柳传志笑称：“一半孔雀，一半老虎！”

“十八棵青松”时间来到1993年，国产微机正处在水深火热之中。

联想虽然高喊“保卫民族工业品牌”的口号，但现实是严峻的。

电子工业部一位官员曾说过：“一个外国公司加一个中国公司，能打败中国一个行业，真不知道还有谁会做国产微机。”

多年以后，柳传志也承认当时在赌博。

联想当时内部的状况是，虽然销售业绩比其他国产微机品牌稍好，但整体上也处于混乱状态。

当时，微机部门的员工有400多人，分散在5个部门，在业务上各自为政。

阵容庞大，但业务重叠，政出多门，相互牵制。

老联想人回忆当年的情形，倪光南和李勤、张祖祥等人发生冲突，香港联想上市牵扯了柳传志太多的精力，公司内部则疏于管理，有的部门甚至敢于挑战最高权威机构——总裁室。

就是在这种情形下，赌博的筹码压在了杨元庆身上。

当年不过二三十而立的杨元庆，身上的压力之大可想而知，但也正是这时候才真正体现他“拙于言而敏于行”的特质来。

就像他本人在接受采访时所说的：“我喜欢挑战，喜欢困难的问题，那会让我很兴奋！”

在柳传志的支持下，公司于1994年成立了微机事业部，杨元庆出任总经理，曹之江和袁保玑任副手。

曹、袁两人原本都是联想的副总工程师，在公司内部甚有威望。

考虑到杨元庆太过年轻又过于固执，柳传志安排了两位老人为他保驾护航。

杨元庆针对派系林立的现状，决定实行集权。

由自己统一指挥。

随即，他提出“精简队伍，精简组织结构，减少原来由于协调困难所导致的大企业症”的口号。

此前与微机相涉的部门被压缩，超过400人的队伍缩编至125人，超过100人的销售系统被缩减为18人，既降低了成本又提高了效率。

这18人被杨元庆称为“大渡河十八勇士”，后来被联想人称为“十八棵青松”。

“十八棵青松”只是一群人的代号，这个代号背后是联想对销售渠道的改革，而这18人则是改革的坚定执行者。

在此之前，联想的销售采取直销和分销相结合的方式，市场上经常会出现联想人和自己代理商争抢业务的事情。

这种做法让代理商不快，难以获得他们的信任。

再加上联想内部的管理混乱，才导致了当时那种局面。

杨元庆在理顺了内部的管理关系后，又对销售体系进行了改革。

直销业务被剔除，公司集中精力建设分销体系。

“十八棵青松”被分派到全国各地，负责裁撤直销体系，筹措和完善已有的分销体系，也就是实行“代理制”。

杨元庆毫不讳言，联想的代理制是复制了惠普的做法。

在此基础上，联想又推出“1+1”和“E系列”经济电脑，凭借低价策略，开始向国际电脑品牌发动反攻。

借助于当时的民族主义情绪。

联想这杆大旗获得了来自政府、媒体和民间的支持，再加上自身的改革，联想电脑在同国际巨头的竞争中渐渐赢得了优势。

到了1996年，联想最终成功阻击了IBM、AST、惠普、康柏等新老国际巨头，成为中关村的标杆企业。

&hellip;&hellip;



## <<向联想学战略>>

### 媒体关注与评论

联想的战略即“两个拳头”战略：“左拳”用于保护头部与心脏，包括保护联想在中国市场的领先地位，最大化其市场份额与赢利能力，在成熟市场实现止血；“右拳”用来出击，大力投资新兴市场和成熟市场的消费类业务，在快速增长的市场抢占份额，实现销售的增长。

——《21世纪经济报道》 联想的核心竞争力首先在于在实践中反复验证的“联想管理三要素”，以及“事为先，人为重”和“价值创造”的投资理念；其次则是联想控股、联想投资和弘毅投资三块投资业务的“火力支持”；此外，联想“企业利益第一，求实进取，以人为本”的企业文化也为实现更远的目标打下了扎实的基础。

——搜狐科技 联想对方法论的研究，第一就是强调目的性，做任何事都要反复研究目的，而且一定要研究透。

第二就是强调执行的阶段性。

一个比较高的目标，是很难一步达到的。

但是，如果没有一个高的目标，企业很难不断进取。

所以，最好的方式就是有一个高的目标，然后分阶段地去实现。

——《中国经营报》 联想在不断根据市场的变化调整着自己的战略侧重，并相应改变组织结构来承载战略的变化。

——价值中国网

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>