

案例 81：联想的创业之路

一、创业背景

1978 年全国科学技术大会的召开,明确了“科学技术是生产力”。1982 年,党中央又发布了“经济建设必须依靠科学技术,科学技术工作必须面向经济建设”的指导方针。一时间北京中关村涌现出了上百家高新技术公司,与这些公司近在咫尺的中国科学院计算机研究所承受着强大的冲击。在中国科学院正式实施“一院两制”后,计算机研究所的柳传志等人率先走出了科研大院,于 1984 年 11 月宣布成立中国科学院计算机所新技术发展公司。

二.艰难创业

刚刚步入市场大潮中的知识分子们,面对激烈的市场竞争,一时不知所措。而公司刚成立时,计算机所只给了他们 20 万元的贷款,这对于开发高技术产品的公司只是杯水车薪,要想继续发展下去,就必须要有足够的资金积累。

为了筹集资金,他们抓来了一些电子表、旱冰鞋搞销售。出于中国知识分子那份特有的羞涩感,他们只敢把摊子摆在职工食堂或车棚里,而卖这些东西的人却远远地守在一边。这样做生意的结果肯定是赔得一塌糊涂。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——为社会上其它公司验收、维修计算机,培训人员,开展技术劳务,实际上就是出卖技术劳动力。这样苦干了一年,他们用自己的汗水积累了 70 万元人民币,为今后开发拳头产品积累了必要的资金。

公司成立时,所里虽然没有给他们多少资金,但答应下放给他们“三权”:人事权、财务权与自主经营权。现在钱与权基本上都有了,下一步怎么办?通过仔细的市场调查,他们发现国内有大量进口微机,但却大批闲置或只当作打字机使用。计算机的“汉化”已迫在眉睫、势在必行。而怎样才能突破“汉化”这一关?在事先没有商量的情况下,公司的柳传志等几位创始人不约而同想到了一个人:倪光南。除了请贤聘能以外,别无他法。正是在倪光南的带领下,1986 年诞生了“联想汉卡”。1989 年 11 月 14 日,新技术发展公司正式更名为北京联想计算机集团公司。

贤能者在一个充满希望的事业空间里总是成群出现。在当时联想的小小门市部里竟有两个站柜台的研究员张品贤和胡锡兰。“研究员站柜台”是联想贸工技战略的最好说明,计算机这一高技术产品正是基于

这种知识分子的市场活动才能转移到消费者手里，而在当时最有资格来销售这些产品的，恰恰正是计算机所的这些知识分子。

三.加快产品市场化

经过不断开发、完善，联想逐步形成了八个软件版本、六个型号的联想汉卡系统，广泛应用于六个大的领域；尔后，他们又连续开发出 FAX 通讯系统、CAD 超级汉字系统、GK40 可编程工业控制器、联想 286 微机等一系列高技术产品。经过对“286”时代的市场培育，公司终于在“386”和最好档次的电脑上得到了回报。

为了让产品尽快转化为社会生产力，联想将科学技术不仅仅应用于产品的开发阶段和销售阶段，还将它进一步延伸到产品的生产、加工以及开拓市场和售后服务等各个环节，使得联想公司进入市场竞争的轨道，大大提高了开发效率。比如联想汉卡系统开发仅一年就产生了经济效益；联想 286 微机也仅仅用了半年的时间，就以优异的性能和便宜的价格挤进了国际市场。此外，联想公司每年还举办两次全国范围的大型技术交流演示会，其培训中心每年免费为社会培训 5000 多名计算机应用人员，并在全中国设置了 36 个维修服务网点。公司在试制新产品的时候，将科技与经济紧密结合，有效地实现了科学技术转化为社会生产力。

四.良好的创业管理模式

联想集团控股（有限）公司从创立之时就提出了“大船结构”的管理模式，以开发、生产、经营三大系统为主体。围绕三大主体，公司设置了一个决策系统、一套服务系统，各系统实行经济承包合同制。从 1988 年起，联想按工作性质划分了各专业部门，比如业务部下设汉卡、微机、网络、小型机、CAD、工控、软件、资料等专业部，进一步提高了工作质量和效率。联想还逐步实现制度化管理，比如财务制度、职工培训制度、干部聘任制度、库房管理制度等等，逐一进行规范化企业管理，为建设大规模外向型企业做准备。1988 年 8 月，香港联想公司成立；1989 年 11 月 14 日，北京联想计算机集团公司正式成立。公司董事会下设总经理室，实行总经理室与职工对话制度，及时与职工沟通思想，交流感情。

联想人坚持的贸工技战略，既是联想创业成功的保证，也是中国高技术产业化的必由之路。在国外高技术产业化研究中有一种被称为“高技术大街活动”的理论，谈的就是高技术企业在创业区开展高技术大街活动，即在真正的市场上与消费者沟通。“研究员站柜台”正是这一高技术大街活动的最形象的说明。

联想创业时条件十分艰苦，这些艰苦的磨炼对联想创业确实是十分有价值的。常言说，逆境能使人奋起，艰苦的创业环境也往往能造就一个成功的企业。对联想来说，正是在这种艰苦条件下，在别人的冷嘲热讽中，联想创业成功并不断做大做强。

1988 年，联想汉卡获得国家科技进步一等奖。

1990 年，联想电脑问世。

1995 年，联想电脑销售量达到 10 万台。

1996 年底，联想台式电脑市场占有率全国第一。

1997 年，不但市场占有率保持全国第一，而且进入亚洲前 8 名。从此以后，联想电脑牢牢占据了中国市场第一的位置。1998 年，联想开始推出昭阳笔记本电脑。

1999 年联想笔记本电脑市场占有率居全国第一。

2004 年，联想集团被评为中国民营企业 500 强首位企业。