

物流师案例分析：联想的“大船结构”管理模式物流师考试
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/645/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E5_B8_88_E6_c31_645359.htm id="wwdd"

class="wwyy"> 把物流师站点加入收藏夹 欢迎进入：2009年物流师课程免费试听 更多信息请访问：百考试题物流师论坛 欢迎免费体验：百考试题物流师在线考试中心 1984年11月1日，联想集团公司的前身中国科学院计算所公司正式创立，中科院“一院两制”正式实施，计算所曾茂朝所长提出“两个拳头出击”的口号。一、从“提篮小卖”到“一叶小舟” 1、“提篮小卖”。公司刚成立时，除了20万元的投资，20平方米的房子，11个人之外，几乎是一无所。11个人挤在两间原是传达室的平房里，没有招牌，没有门市部，也无需门市部，因为他们事实上也同有产品可供销售。由于缺乏资本，他们想到了政治经济学的术语资本原始积累，他们积累资本的办法是，为人家维修机器，讲课，帮人家攻克技术难题，做销售维修代理等。几个月过去了，他们居然赚了70万元人民币和6万美元，他们笑了。这是他们资本积累的第一大战果。通常的原始积累是疯狂榨取别人，而他们这些书生则是疯狂地榨取自己。这70万元为他们开发拳头产品提供了必要的资金。后来，柳传志把创业初期的这一段拼搏形象地戏称为“提篮小卖”。 2、“一叶小舟”。联想自成立起，始终坚持一个宗旨：“以科研成果为国民经济做贡献”。当时，我国进口了几十万台PC微型机。由于文字障碍和懂得计算机科学的人员有限，大批微机闲置或只顶一台打字机用，原因在于计算机“汉化”这个国际关注难题上。公司领导敏锐地看

到微机汉化与各项事业的紧官关系，只要能使计算机网络彻底汉化，就能赢得用户，打开市场，为社会作出贡献。于是，他们五六个人挤在一间小房子里，废寝忘食，通宵达旦地干起来。1985年11月，“联想式汉卡”正式通过了中国科学院的鉴定。国外学者认为，“中科院计算所的汉字信息处理技术居世界首位”，是“对中文发展的一大贡献”。联想集团公司最先由开发联想汉卡开始，公司也由此而得名。经过几年奋斗，联想已开发出156项计算技术实用产品，有明显经济效益的27项，公司自制产品和二次开发的产品占总营业额的80%以上。公司开发生产的高技术产品广泛应用于各行各业，全国各地，有些还远销国际市场。同时，公司的资产、人员、营业额、税利等也在迅速增长。但是，公司总裁柳传志却认为，联想“还只是一叶飘零小舟，经不起大风大浪的冲击”。他明确提出：“争取在几年内创办成全国第一流的外向型计算机企业，为国民经济做出更多的贡献。”为实现这一战略目标，1988年公司便制定并实施了一个海外发展战略。探索进军海外市场的途径。

二、进军海外市场 创建外向型高科技企业是联想的目标。

为实现这个战略目标，联想制定了一个海外发展战略。这个战略主要包括“三步曲”和“三个发展策略”。

1、三步曲。

第一步，在海外建立一个贸易公司，进入国际流通领域，目的是了解海外市场行情，摸索商业规律，积累资金，特别是寻找开发外向型产品的突破口。1998年4月，联想电脑有限公司在香港成立，开业时仅投资90万港币，3个月就收回全部投资，第一年营业额高达1.2亿港币。第二步，建立一个有研究开发中心，有生产基地，有国际经销网点的跨国集团公司。这是整个外向型事业的重心

所在，是关键的一步。1989年11月14日，北京联想计算机集团公司正式宣告成立，是实现这一步的重要标志。第三步，在海外股票市场上市，形成规模经济，努力跻身于发达国家计算机产业之中，这三步曲于1993年实现。

2、三个发展策略（海外发展战略）“瞎子背瘸子”的产业发展策略。

所谓“瞎子背瘸子”，即取其优势互补之意。香港联想公司是由3家各有优势的公司合资而成，其中，香港导远公司熟悉当地和欧美市场，有长期海外贸易经验。另一家中国技术转让公司能提供可行的法律保证和紧实的贷款来源。北京联想公司的优势在于技术和人才实力在香港无与伦比。在海内外产业结构上，联想也运用了互补原理。香港是国际贸易窗口，信息灵敏，渠道畅通，适合于搞开发和贸易，而生产基地则需要建在内地，因香港地皮、劳动力昂贵。同时香港移民倾向严重，缺少高技术人才。基于这种情况，公司决定派一批高技术人员在香港成立研究开发中心，而把生产基地主要放在国内。

“田忌赛马”的研究开发策略。

战国时代齐国有个田忌与齐威王赛马，上马对中马，以中马对下马，最后三局两胜。现在联想的做法是，摸准市场需求，选准突破点，集中优势兵力，断其一指。当时286微机在欧美有极广阔的市场，而充斥这个市场的主要是台湾和韩国的产品，联想微机可以与他们较量。从技术上说，在国际市场上286属于中马、下马的范围，联想决定拿出上马来和他们对阵。于是公司投入较为充裕的资金，调动一流技术人才，在认真分析了国际上各种类型的286之后，运用先进的设计思想，选用国际通用的、集成度最高的、最新生产的元器件，使设计出来的机器成为上乘产品，性能远远优胜于台湾、韩国和香港当地的产品。

“汾酒与二锅头酒”的产品经营策略。公司领导几次去欧美计算机展览会，几乎没有看到中国的产品。由此他们认识到，要想跻身国际市场就必须优质低价。由于公司技术和人才实力强，国内劳动力便宜，生产成本低，完全可以做到这一点。联想286可以说达到了“汾酒”的质量，但卖的是“二锅头”的价格。这使联想产品挤进了国际市场。经过几年进军海外市场的实践，联想亲身体会到开创海外事业的艰难。海外产品更新换代的突发性，海外用户对产品要求的苛刻程度，价格竞争之激烈，企业间倾轧之残酷等等，都远远超出国内科技人员的想象力。海外计算机市场之战，说到底是技术的较量，智慧的较量，意志的较量，真正的“刺刀见红”的拼杀。联想研制286微机几乎投进去一半家产，整个过程也是几起几落。经过几个回合的较量，总算初步站稳了脚跟，但是，以柳传志为首的公司决策层清醒地知道，海外市场就像是一片汪洋大海，随时都会掀起惊涛骇浪。在这样的汪洋大海中，企业之“船”要想稳稳当当地到达胜利的彼岸，依靠短桨轻划的飘零“小舟”是绝对不行的。必须铸造能抗惊涛骇浪的“大船”。

三、“大船结构”管理模式

联想的决策者认识到，没有一支组织严密、战斗力很强的队伍，企业就成不了气候，也就无从谈起进军海外市场。在这样的背景下，他们提出了“大船结构”管理模式，使之产生1+1>2的总体效益。

1、“大船结构”

这种模式的主要特点是“集中指挥，分工协作”，具体包括四层意思：集中指挥，统一协调。公司以开发、生产、经营三大系统为主体，围绕这三大主体，公司设置了一个决策系统，一个供货渠道，一个财务部门，实行人员统一调动，资金统一管理。根据市场竞争规律，

企业内部实行目标管理和指令性工作方式，统一思想，统一号令，接近于半军事化管理。“船舱”实行经济承包合同制1988年起，公司按工作性质划分了各专业部，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，实行“船舱式”管理，任务明确，流水作业，有利于提高工作质量和效率，有利于实现按劳分配，调动职工积极性，体现企业主人翁地位。逐步实现制度化管

理。从1998年起，公司开始完善各种企业管理制度。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。着力进行规范化企业管理。为创建大规模外向型企业作准备。实行制度管理，使各“船舱”衔接起来，既要提高各自的工作效率，又要顾人整体目标和利益，制度化管

理使企业不但有了强大的动力机制，同时也建立起一套企业约束机制，以保证企业高速正常动转。实行集体领导，董事会下设总经理（总裁）室。总经理室四名成员，两个在香港，两个在国内，实行海内外统一指挥。公司高度重视领导班子的团结和带头作用。由于领导班子成员有共同的理想，共同的思想基础，又配合默契，使总经理一班人成为公司的坚强核心，在职工面前具有很强的号召力，并保证了企业决策的正确性，避免在竞争中产生失误和失利。

2、“大船文化”。

“大船文化”是联想在改革开放的历史条件下，在创建新兴科技企业过程中提炼升华而成的，大致包括6个方面的内容。灌输全新的价值观，一是提出“讲功劳不讲苦劳”的价值观，即对科技人员的评价不是以学历、资历和成果鉴定会评价为依据，而是以实际贡献为依据，要求科技人员发挥实际作用，创造经济效益；二是提倡“研究员站柜台”，要求开发人

员跟踪市场，完善产品，直到产生效益；三是要求开发人员强化市场观念、用户观念、时间观念、效益观念。另外，公司对职工的要求是德才兼备，综合评价，既忠诚，又精明。公司任人唯贤，量才用人，亲仇不避，不计较个人恩怨。树立事业上的共同理想，“创办计算机企业，跻身国际市场”，是联想人的共同理想，共同的理想，宏伟的目标，是联想集团凝聚力的根源所在。铸造集团公司的整体意识。“同舟共济”、“协同作战”、全局意识、合作意识等等，是联想集团的主导思想。公司极力反对内部分裂，反对小山头、小摊贩、小作坊和部门所有，倡导透明的人际关系，强调内部凝聚力，引发向心力，视团结如生命。塑造高科技企业的社会形象。联想集团把产品质量、公司信誉和售后服务视为企业生存的三大基础。公司投入2/3的人力和相当大的财力用于保证产品质量和产品服务，并提出“用户是我们的皇后”，“信誉比金子还宝贵”，产品开发、生产、经销“全过程质量控制”等口号，并认真实施，坚决落实。弘扬拼搏创业的公司精神。联想集团有句著名的口号：反民“5%的希望变成100%的现实”。公司制定目标、计划的时候，慎重小心，稳扎稳打。一旦目标确立，就要发扬轮番拼钉的精神，不达目的，决不罢休，公司号召大家既然上了“大船”就要断绝退路，拼命向前！”

四、面向未来 为把联想办成一个长久的、有规模的高科技企业，最终成为具有世界级水平的高科技产业集团，联想制定了企业发展的近期、中期和远期目标，远期目标是在2010年之前以一个高技术企业的形象进入世界500家最大企业之中；中期目标是到2005年左右。完成100亿美元的营业额，逐步逼近500家的人选范围；近期的目标是

到2000年完成经营额30亿美元，进入世界计算机行业百强60名以内。提出这一战略的依据有四个方面：第一方面是国内微机市场。由于IBM、COMPAQ这些世界级的公司受WINTEL模式的限制，在主要技术性能上已无法有大的发挥。而在次要的技术性能上，联想凭借其对中国用户特殊要求的掌握和在成本、服务网络上的优势，市场优势是十分明显的。第二个方面是国内系统集成领域。由于中国的特殊环境，使得在应用软件开发和服务网络的建设方面，国内比国外公司具有优势。又由于这是个技术性很强的领域，长期做下去会使这种优势扩大和难以动摇。这三个方面是代理销售领域，在今后很长的时间内，外国公司的各种先进设备会源源不断地进入中国市场，代理这个行业将长期存在下去。第四个方面是面向国际市场开发生产销售PC机的主机板。这部分市场过去被认为是“鸡肋”，美国、日本由于人工成本较高都放弃了。实际上在芯片（CPU）发展到奔腾（586）以后，主机板的频率越来越高，每个元器件都成了一个小小的发射源，设计难度增加了，对生产设备的要求提高了，毛利也随之大幅增加，联想集团看准了这个机会，通过控制成本提高净利，以此为保底市场，以期进入芯片研发生产领域。这部分业务是联想集团凭借研发力量进入世界市场的试点。这四个方面的业务是联想集团实现2000年30亿美元经营收入的最重要的途径。除此之外，精明的联想人还准备了两支‘伏兵’，用以保证既定战略的顺利实施。第一是新开发的工业项目，如CDROM、可换盘组硬磁盘、大屏幕显示器等等，在海外合资建厂并销售；第二是在广东惠阳建立了一个联想科技园，逐渐形成规模。这两方面被联想人笑称为“锅里的

饭”，和电脑、系统集成、代理分销以及板卡制造四个“碗里的饭”，共同形成联想集团决胜21世纪的巨大优势。评点：（国际企业管理学博士：应帅）联想集团创造了极为丰富、极为宝贵的成功经验，这些经验融汇在整个案例之中，概括起来，主要有以下几个方面：1、能正确确定企业的宗旨和目标，并成为指导企业一切工作的指针。联想自成立起，始终坚持一个宗旨：以科研成果为国民经济作贡献。他们把“创办计算机产业，跻身国际市场”作为联想人的共同理想和目标。2、善于制定并实施企业的发展战略。从1988年开始，联想就制定并实施了一个海外发展战略，并达到了预期的目标。1998年，联想又制定了一个面向未来（2010年）的跨世纪发展战略和策略，这一战略正在有效地实施之中。3、强调科研成果要产业化、商品化、效益化，他们提出“讲功劳不讲苦劳”的价值观，强调对科技人员的评价不是以学历、资历、成果鉴定会评价为依据，而以实际贡献为依据。要求科技人员强化市场观念、用户观念、时间观念、效益观念，发挥积极作用，创造经济效益。4、创立贸、工、技产业发展道路，建立开发、生产、销售、信息、服务五位一体的良性循环的产业结构。由于联想创立之初只有20万元人民币的投资，所以必须走贸、工、技的产业发展道路，这既是联想的特点，也是联想的创造。5、建立“集中指挥、分工协作”的“大船模式”。联想的决策者认识到，没有一支组织严密、战斗力很强的队伍，企业就成不了气候，形不成产业，也就无从谈起进军海外市场。于是，他们实行了“大船结构”的管理模式，收到了很好的成效。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com