

聯想集團（Legend Group）は、中国の PC 業界のトップメーカーである。聯想集團については、「産学連携企業」「ハイテク企業」とみなされることが多いが、その実態をよく見ると、そうしたイメージは現実を捉えていない。聯想集團はもともとは、中国科学院計算技術研究所が研究に余り適性のない研究員たちに商売でもやらせて資金を稼ごうといった動機で設立した企業であった。たしかに設立後何度かにわたって研究所の研究員を研究開発部門の幹部として迎え入れ、それが聯想集團の飛躍のきっかけとなったことも事実である。しかし、聯想集團は研究所とは完全に独立した経営をしており、研究所の研究成果を産業化するための企業ではなく、むしろ聯想集團にとって研究所は技術の導入元の一つというにすぎない。以下、聯想集團、および 2001 年に聯想から分離された神州数碼について見ていくこととする。

第 1 節 企業の発展史

聯想集團は、1984 年に中国科学院計算技術研究所の研究員 11 人（柳伝志、王樹和、張祖祥など）によって創立された。当時の名称は中国科学院計算技術研究所新技術発展公司といい、創立時に計算技術研究所から 20 万元の資金をもらい、研究所の入り口にあった 20 m²の受付所を事務室として提供された。聯想集團は最初カラーテレビの卸売、科学院の職員に対する野菜の販売、果てはローラースケートやデジタル時計の販売などにも手を出したが、どれも余りうまくいかず、最初の資金は早々と底をついてしまった。

だが設立翌年の 1985 年に中国科学院が 500 台の IBM コンピュータを輸入して科学院傘下の各研究所に配ったとき、聯想はこの 500 台のコンピュータの検収、教育訓練、修理の仕事を請け負うことに成功した。コンピュータの価格の 4%というサービス料での受注だったが、後にサービス料を 7%に引き上げてもらい、聯想は 70 万元の利益を得た。

聯想はこの利益を聯想漢卡（中国語カード）の開発に投入した。中国語カードとは、それをパソコンに差し込むと中国語による入力が可能になる基板である。これを開発するために聯想は計算技術研究所で中国語処理技術を研究していた倪光南を技術面での責任者（総工程師）として迎え入れた。倪はその後 3 年間に 8 種の聯想漢卡を開発した。聯想漢卡はヒット商品となり、1985 年のうちに 300 万元の収入があった。

その後、聯想はファックス機、CAD 漢字システム、プログラマブルコントローラなどの生産を行った。また、1987年にはアメリカ AST 社のパソコンの代理業務を開始し、その後東芝や HP などの製品を中国において代理販売する事業を展開する。

また、1988年に香港に香港聯想電腦有限公司を設立し、中国華南地域で廉価な労働力を利用したマザーボードの輸出向け生産事業を開始した。

自社ブランドのパソコンの生産は1990年に386パソコン¹を手がけたのが最初である。翌91年には486パソコン²の生産を開始、94年にPentiumパソコン³、97年にPentiumパソコン⁴の生産を開始した。

パソコン生産を始めた1990年からしばらくの間、中国のパソコン市場はIBM等外国ブランドと国有企業の長城計算機集団会社が占めるという状況が続き、聯想がそこに割って入ることは困難だったが、聯想は販売網の強化に力を注いだ結果(中川[2001])、96年に中国のパソコン市場で首位に立ち、それ以来その地位を維持している。

1997年には内部機構を変えて、北京の本社を持ち株式会社とし、香港の上場会社が業務をすべて統括する形にした。

2002年にはテレビメーカーの廈門華僑電子股 有限公司との合併により、聯想厦華(廈門)移動通信科技有限公司(聯想の持ち分は最初は60%、後に80.8%に拡大)を設立して、携帯電話端末への参入を果たした。また、他社にOEMを委託する形でデジタルカメラも売り出した。他にMP3、レーザープリンタ、AOLとの合併によるインターネットサービスなどパソコンに関わる事業を広範囲に手がけている。

第2節 業界での地位と特色

聯想は現在中国のパソコン市場におけるトップメーカーの地位にある。デスクトップPCでの市場シェアは30%、生産シェアは17%、またノートブックPCでの市場シェアは23%である(いずれも2001年)。中国のパソコン市場では、一方ではIBM、HP、デルなど有

¹ Intel社の32ビットCPU「80386」を使ったパソコン。80386は1985年に出荷が開始され、86年にコンパックコンピュータがDeskpro386を発売した。日本では日本IBMのPS/55モデル5570(87年発売)、日本電気のPC9801RA(88年発売)などがよく売れた。386パソコンは1994年までに市場から姿を消した。

² Intel社の32ビットCPU「i486」を搭載したパソコン。i486は1989年に発売された。

³ 1993年にIntel社が発表したマイクロ・プロセッサ「Pentium」を搭載したパソコン。

⁴ 1997年にIntel社が発表したマイクロ・プロセッサ「Pentium」を搭載したパソコン。

力な多国籍企業が進出攻勢を強め、他方では雑多な中小地場メーカーが次々と参入し、大学生などは自分でマザーボード、CPU、メモリなどを買い集めて組み立てている。違法なコピーソフトが5元ほどで入手できるため、OSなどのソフトの正規ライセンスを得ている大手企業のパソコンのほうがかえって値段が高く、規模の経済性が発揮できない。このように競争が激しいパソコン市場で聯想がトップメーカーの地位を維持できているのは特筆すべきことである。

企業としての聯想の特色は、中国科学院計算技術研究所という国家の研究機関からスピンアウトしてできたところにある。ただ、聯想は一般に想像されるような計算技術研究所の研究成果を商業化することを目的としたベンチャー企業ではない。むしろ、研究所のなかでも余り研究に適性のない人たちに商売でもやらせれば何かメリットがあるのではないかと、という考えから作られた企業であった。つまり、ずばり言って聯想は1980年代半ばに猖獗をきわめていた「官倒」(官僚ブローカー)の一種であった。

聯想が設立された1984~85年には国内の消費需要と投資需要が一気に過熱し、輸入家電製品や生産財は高価で転売され、転売ブローカーが暗躍した。政府機関や国有企業なども、自らの権限を金銭に換えるため、あるいは単なる金儲けのために、転売に従事する会社を盛んに設立した。計算技術研究所が聯想に提供した20万元という金額は、単に員数減らしのために退職金として与えるには当時としては多すぎる額であり、研究所が聯想のビジネスの成功にある程度期待していたことをうかがわせる。また、聯想が最初に扱ったカラーテレビはまさに転売ビジネスが最も華やかだった分野である。

だが聯想の転売ビジネスは金を損しただけで終わった。その後の模索のなかで、聯想は計算技術研究所とのつながりという自らの優位性に気づき、漢字カードの開発と販売に転換した。これによって聯想は単なる転売ブローカーに終わらず、パソコン関連機器のメーカーとしての足場を固めた。1980年代後半から今日までの時代は、パソコンが冷房付きの計算気室に恭しく安置されていた時代から、オフィスの一般的な道具となり、さらに家庭に入ってくる、というようにパソコンの市場が絶えず拡大する時代であり、そうした追い風のなかで、聯想は漢字カードからマザーボード、さらにはパソコン本体と、より広い市場を求めて業務を広げてきた。

転売ビジネスから入ったという経験は聯想のDNAの中に刻み込まれている。聯想での合い言葉は「技・工・貿から貿・工・技へ」である。つまり、技術開発主導で、販売を軽視するのは間違いであり、むしろ販売を第一に置き、売れるものを作り、売れるものを開発

するという姿勢を重視している。

第3節 企業体制と経営組織

1. 聯想集団の所有構造

計算技術研究所は聯想設立時に 20 万元の資金を提供した。後の聯想の規模から言えばわずかな金額ではあるが、この投資があることによって、聯想は中国科学院が所有する国有企業ということに制度上はなった。

ただ、実際の経営上は政府からの保護も干渉もなく、給与水準も国有企業の規定に縛られずに決められ、「国有民営」の経営が行われた。利潤のうち 35%の分配権は聯想集団の経営陣に委ねられ、創業者たちに配当として分けられた。

だが最初にわずかばかりの資金を提供しただけでその後は企業の発展に何も貢献しなかった国家（中国科学院）が形式上は聯想集団の唯一の所有者で、企業をここまで育ててきた経営陣が全く所有していないのはおかしいということになり、企業の所有構造の改革が課題となった。

結局、2001 年に従業員への分配分として決まっていながら、未分配のまま企業に留保されていた利潤を従業員に分配した上で、従業員がその資金で中国科学院が所有する聯想集団の国有株の 35%を買い取り、それを従業員持株会が所有するという形で、企業の所有構造改革が行われた。つまり、聯想集団は国家を代表して中国科学院が 65%所有し、従業員持株会が 35%所有する企業となった。従業員持株会が所有する株式のうち、35%は聯想の創業期に大きな貢献があった 15 人の従業員に分配され、20%は 1984 年から 88 年 6 月 1 日までに入社したベテラン従業員約 160 人に分配された。残る 45%は個人には分配せず、今後特に貢献の多い従業員に分配する分としてとっておくことになった。創業者の柳伝志は 1.2%の株を持っている。また聯想漢字カードの開発など初期の発展に貢献があったが、この時点では既に聯想を去っていた倪光南に対しては 500 万元の創業資金を提供することで折り合いをつけた（谷[2001]pp.150-151）。

現在の聯想集団の構造は図 1 の通りになっている。

図1 聯想集團の所有構造

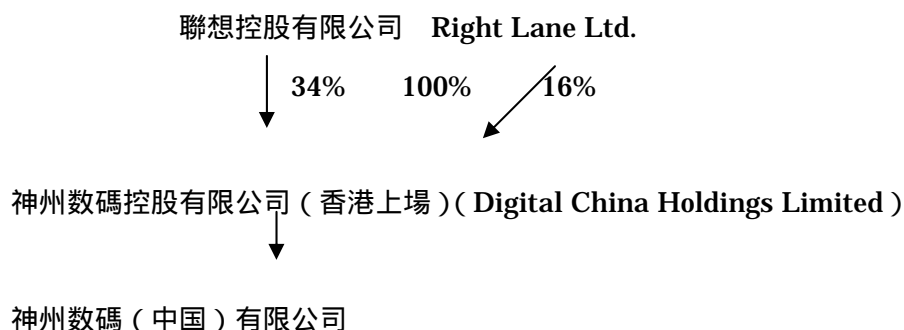


この中で Right Lane Ltd. というのは聯想控股有限公司の 100%子会社であり、単なるペーパーカンパニーであろう。聯想控股有限公司は直接・間接に、香港に上場している聯想集团有限公司の 57%の株式を所有しており、残る 43%は一般投資家が保有している。実質的には聯想集团有限公司の 100%子会社である聯想（北京）有限公司に本社機能がある。

2. 神州数碼の分離

2000年に聯想集团有限公司の子会社のうち、代理販売やソフト開発などを担っていた聯想科技發展有限公司、聯想集成系統有限公司、聯想網絡有限公司の3社を統合し、聯想控股有限公司のもう一つの子会社として設立した。これが神州数碼控股有限公司(Digital China Holdings Limited)で、翌2001年には香港株式市場に上場した。神州数碼の現在の所有構造は図2のようになっており、聯想控股が直接・間接に50%所有しており、残り50%は一般投資家が所有している。

図2 神州数碼の所有構造



3. 聯想集團の事業構造

聯想集團有限公司では事業を6大業務群に分けている(図3)。

図3 聯想集團の事業構造

企業IT：商用PC、ノートPC、周辺機器、サーバー、IT 1for1

消費IT：消費PC、デジタル製品

移動通信：携帯端末

ITサービス：システム・安全、システム・オペレーション、ITコンサルティング、金融アプリケーション、通信アプリケーション、政府アプリケーション、保険アプリケーション

インターネット：FM365.com、LOL365.com

受注製造：QDI マザーボード

第一の業務群、企業ITは聯想集團の売上の53.6%(2002年4~9月期)を占め、パソコン、サーバー、高性能サーバー、レーザープリンタ、ノートパソコン、ネットセキュリティ製品などの事業部がある。

第二の業務群、消費ITは売上の35.2%を占め、家庭用PC、デジタル製品(デジタルカメラ、MP3、カード類)、パームコンピュータ(PDA)の3事業部がある。

第三の業務群、移動通信は売上の6.4%を占める。この事業を担っているのは、廈門華僑

電子股 有限公司との合併により設立した聯想慶華(廈門)移動通信科技有限公司であり、携帯電話端末の生産を行っている。

第四の業務群、IT サービスは売上の 0.7%を占め、主に金融、電気通信、政府向けのシステム・インテグレーションなどを行っている。

第五の業務群、インターネットは AOL との合併企業 FM365.com Ltd.が担っており、主な事業はウェブサイト FM365 の運営である。2002 / 2003 年期の売上にはカウントされていないが、2001 / 2002 年期には売上の 0.3%を占めた。

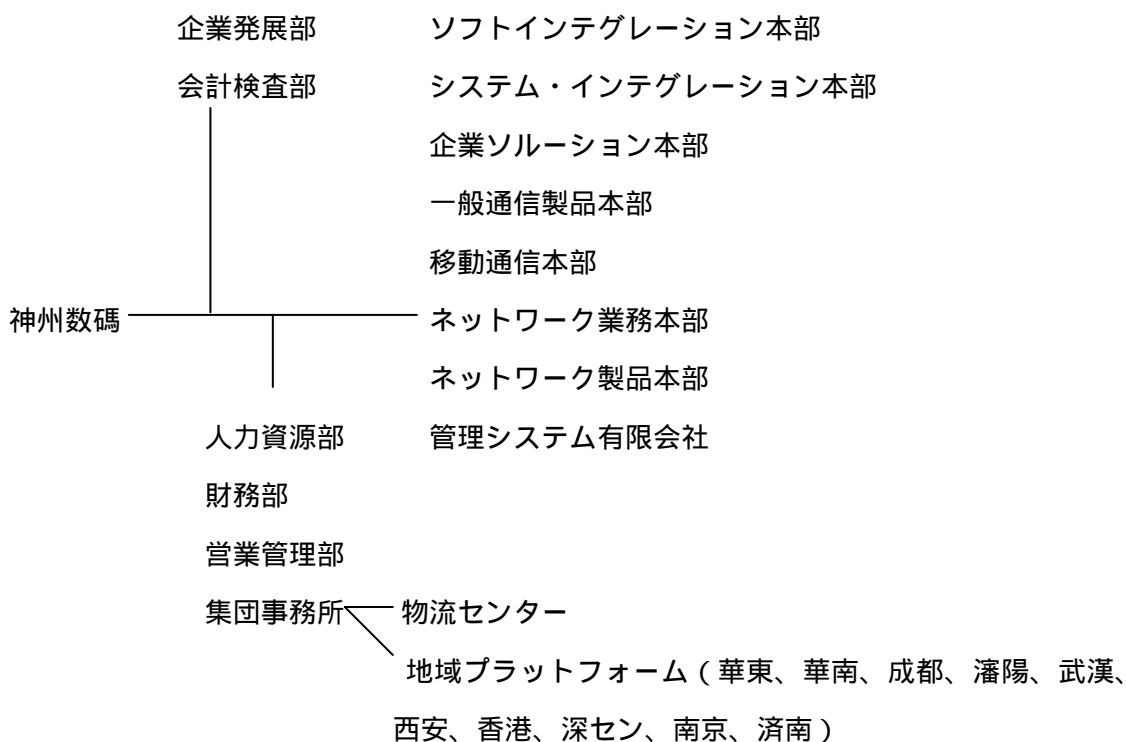
第六の業務群、受託製造は、シンセンに設立した工場によるマザーボード製造業務を指す。最近は台湾の技嘉 (Gigabyte) との合併工場を設立した。

以上の売上構成からわかるように、聯想集団の売上の 99%はハードウェアの販売が占めている。

4 . 神州数碼の事業構造

2000 年に分離された神州数碼控股有限公司の事業部構成は以下のようになっている。

図 4 神州数碼の事業構造



神州数碼の主な事業は以下の通りである。

第一は IT 製品の販売代理業務。神州数碼は東芝のノートパソコンを始め、IBM ,HP ,EMC , BEA , Sun , Cisco などの 1000 種以上の IT 製品の販売代理を行っている。2001 年の販売代理業務による売上は 10.72 億ドルで、この業界では中国最大の売上規模である。この業務が神州数碼の売上全体の 70%を占める。

第二の事業はシステム・インテグレーションである。これは、銀行、電気通信企業、政府の財政部門、税務部門などの顧客に対して、それぞれのニーズにあったハードウェアを組み合わせて統合したり、専門のソフトを開発したりする業務である。これが、神州数碼の売上の 18%を占め、2001 年は 2.81 億ドルの売上をあげて業界 1 位だった。

第三はネットワーク製品の製造である。スイッチ、ルーター、ハブなどを生産しており、ローエンド品からハイエンド品まで作っている。生産基地は北京と広東省にあり、自社で開発した製品を作っている。この事業は売上の 10%を占める。

なお、聯想集団にもシステム・インテグレーション部門があるが、聯想集団のそれは自社ブランドのパソコンやサーバーに関わるシステム・インテグレーションであるのに対して、神州数碼では独自開発のアプリケーション・ソフトに基づく、システム・インテグレーションを行っている。

第 4 節 人材採用・育成・管理

聯想集団は中国科学院から分かれ出た企業であるが、そこで働く人材の大部分は聯想集団が新たに採用した人々である。人材は主に中国国内の大学・大学院の新卒者を採用しており、一部海外からの帰国留学生や中国科学院計算技術研究所から移ってきた人がいる。

人材採用は、毎年各部門が定員計画を立て、その欠員分を新規採用する。但し、いっぺんに欠員を埋めるのではなく、四半期ごとに徐々に埋めていくという方法をとる。なぜなら、そうすることによって一つは人件費の急上昇を抑えることができること、また、新人が企業の文化になじませ、新人だけでグループを作るようなことがないようにする、という意味もある。

人材の採用にあたっては、北京大学、復旦大学、南京大学、中国科技大学、ハルビン工業大学、大連理工大学など、理工系の有力大学 20 校ぐらいで毎年説明会を開いて人材を募集している。

入社すると新人はまず「入模子」(型に入れる)研修という1 - 2週間の研修を受けて、会社全体のことを学ぶ。試用期間3カ月の間にやめさせられる人も少なくない。

中国のIT関連企業の常で、人材の流動は日本と比べれば多い。联想集団では毎年従業員の5 ~ 6%が自発的離職ないし解雇により流出し、その分新しい人が入ってくる。この流動率は中国のIT業界の平均に比べれば比較的従業員が定着しているほうだという。联想集団は「末端淘汰制度」、すなわち成績が末端の数%の人を解雇するという制度を持っており、解雇による流出もある。

第5節 生産

パソコンの工場は広東省恵陽と北京市の本社の2カ所にある。パソコンの年産能力は400万台で、うち150万台を北京で作っている。携帯電話は厦華との合弁会社で作っている。デジタルカメラは他社にOEM生産してもらっている。また、台湾の技嘉(Gigabyte)との合弁によるマザーボードの生産を恵陽と東莞の工場で行っている。プリント基板の製造は子会社の科恵線路有限公司で行っていたが、2002年にその株式の55%を建滔(Kingboard)に譲渡し、30.5%の株を持つだけとなった。

第6節 研究開発体制

1. 計算技術研究所との関係

联想集団は中国科学院計算技術研究所から出てきた企業であるだけに、同研究所の研究成果を産業化していると思われがちだが、実は研究開発面での両者の関連はかなり希薄である。

研究所の職員が联想集団の役職を兼職するという事もない。联想集団には联想研究院という研究開発センターがあり、その研究者の一部は計算技術研究所から来た人だが、身分的には完全に联想集団に移っている。計算技術研究所の李国傑所長が联想研究院の総顧問を務めるといった名誉職的な兼職があるのみである。

联想研究院は2000年に成立したが、その時に主な幹部は計算技術研究所から移ってきた。幹部が移ると共に部下をつれてきたケースもある。联想集団では2002年に「万億回計算機」(iCluster1800、演算速度が每秒1兆回のサーバー)を開発したが、これは主に計算技術研究所から移って来た人たちが開発したものである。

2. 研究開発組織

聯想集團の研究開発組織は、聯想集團のレベルのものと、各事業部レベルのものと2つのレベルに分かれている。

前者は聯想研究院と3つのセンターから構成される。聯想研究院は中長期的、基礎的な研究開発活動を行っており、従業員数は260人。6つの研究室があり、無線、チャンネル、情報安全、高性能サーバー、携帯電話などに分かれていて、それぞれ数十人の研究者で構成されている。

一方、3つのセンターとは、ソフト・センター、基盤・カード・センター、工業設計センターで、事業部をまたがる共通性を持ち、なおかつ各事業部からのニーズに直接応えるような研究開発を行っている。ソフト・センターは300人、基盤・カード・センターと工業設計センターはそれぞれ40-50人の規模を持つ。

また、15の事業部のそれぞれに研究開発センターがあり、各事業部の新製品開発に当たっている。事業部レベルの研究開発人員は総計400人いる。

以上、聯想研究院、3つのセンター、事業部レベルの研究開発センターを合わせると、総計1000人ほどの研究開発人員がいるということになる。

なお、研究開発費については、余りはっきりとしたデータは公表されていない。2002年度の予算では、10億香港ドルを将来への投資とし、うち2億香港ドルを研究開発に投入するとしているが、これは2001年度の売上の1%に満たない。おそらくこれ以外にも研究開発への支出はあると思われる。

第7節 販売戦略

一般家庭向けパソコンに関しては、「聯想1+1専売店」と呼ばれる専売店を全国に展開中で、店舗数は2002年3月までに570を数えるに至った。この専売店はデパートのパソコン・コーナーなどにブースを構えるケースが多い。

第8節 成長要因

聯想集團の成長要因は2でも述べたように、中国科学院から出てきた企業でありながら、「貿・工・技」の順序、すなわち販売を重視する姿勢を貫いていることによると思われる。

中国の一般の企業が生産重視で営業は2の次、3の次だった時代に、聯想集団は最初は純然たるブローカーの仕事から入り、やがて漢字カードという中核的な事業を発見した。その後の成長と展開は、同じような出自の四通集団などと比べるとやや地味であり、多角化は主にパソコンとその周辺機器の分野に限定されている。しかし、四通集団が派手な多角化の果てに結局何の会社だかわからなくなってしまったのに比べると、聯想集団はパソコン・メーカーというアイデンティティを確立した。

聯想のパソコン・メーカーとしての歩みも決して順調だったわけではない。章末の表からわかるように1990年に自社ブランドのパソコンの生産を始めたが、最初の5年間はきわめてゆっくりとしたペースで拡大したのみであった。1991年当時、既に輸出向けのマザーボードの生産は年産20万枚の規模で行っていたので、パソコンを数万台規模で生産することも可能であったはずだが、民営企業として余り突出しないようにとの経営判断があり、しばらくは慎重な姿勢を続けた。というのも、当時政府としては国有企業の長城計算機集団を中国のパソコン・メーカーの雄にしようという意向があり、仮に聯想が長城を追い抜いたりすると、政府による長城へのてこ入れが行われる可能性があった。

このように聯想は四通集団や他の民営企業と比べると、比較的穏健で慎重な経営路線をとってきたが、そうした穏健さが今日の競争力を支えているように思われる。中国のパソコン市場は非常に競争が激しい分野である。大学生の間ではメーカー製のパソコンを買うよりも、自分で部品を買ってきて組み立てる方が多いし、そうしたアマチュアに毛が生えたようなマンション・メーカー⁵が非常に多数参入しており、安さや消費者の要求に合わせてオーダー・メイドでCPUやメモリを決められるということを売り物にしている。そうしたなかでは、生産規模の大きさは何らの規模の経済性をもたらさず、かえって聯想のパソコンの方が、無名メーカーの同じ規格のパソコンよりも10%以上割高になっている⁶。

聯想集団が販売サービスネットワークを持っていることは、大規模企業の優位性をもたらす一つの要因となりうるが、各パソコン・メーカーが約束しているサービスの内容を見ると、やはり中小メーカーの方が充実している。聯想が広告で約束しているのは、「7日以

⁵ 小さなパソコン・メーカーは文字通り一般のマンションに入居している。例えば「誠業」ブランドの北京誠業高科電子技術有限公司と、「先成」ブランドの北京先成科技發展有限公司の住所を訪ねていったら、北京の上地開発区にほど近い新築の住宅団地に入居していた。

⁶ 例えば聯想の同喜E 5001 (Pentium 1.8GHz、256M、40GHDD、17インチ・モニター) が6199元に対して、「金博士」(北京隆振元科貿集団公司)のパソコン(Pentium 1.7GHz、256M、40GHDD、17インチ・モニター)は5388元である。

内返品可、15日以内交換可、1年以内で二度修理してもだめなとき交換可、三年間修理、1年内は訪問修理、4時間以内に電話で反応、48時間以内に修理」だが、中小メーカーの「柏安」(北京海淀科技发展有限公司電腦事業部)の場合は、これに「8時間の無料研修、24時間365日の電話相談、48時間以内に現場に駆けつける」といった内容が付け加わる。

ではなぜ消費者はそれでも聯想のパソコンを選ぶのか。それは結局のところ安心を買っているのだと思われる。小企業の場合、サービスについていろいろと約束していても本当に約束通りにやってくれるのかは未知数の部分がある。そもそも、パソコンを使い終わるときまでその会社が存続しているのかも定かではない。それに対して聯想は既にかなり長い間パソコンを製造し続けている企業であり、急に消えてなくなることは考えられない。

ただ確固とした技術力ではなく、何となく安心できるといった理由によって支持されているだけだとすれば、聯想の足元はまだそれほど確かではない。それゆえに聯想は、ノートパソコンや高速サーバーなど、マンション・メーカーには製造の難しい製品の開発に力を入れている。しかし、聯想のノートパソコンは大きさや重さなどの点でまだ日本や台湾のメーカーのそれとは格差があり、他方でノートパソコンに対する需要は中国ではまだそれほど大きくない。

聯想のもう一つの戦略は、デジタルカメラ、携帯電話、MP3、プリンタ、インターネットサービスなどに手を広げることで、パソコンとそれに接続する機器やサービスを総合的に提供することによるシナジーを実現しようとしていることである(中川[2001])。中国でパソコンやインターネットが一般家庭に普及し、消費の範囲が広がる中で、専売店、アフターサービスと関連製品をフルラインで販売するという戦略は次第に成果を挙げていくだろう。

第9節 基礎データ

聯想集团有限公司

本社所在地：香港(但し実質的には聯想(北京)有限公司の本社=北京市海淀区上地開発区が本社機能を持つ)

総資産：56億9174万香港ドル(2002年3月末現在。連結)

純資産：36億8941万香港ドル(2002年3月末現在。連結)

資本金：1億8770万香港ドル（2002年3月末現在。連結）

従業員数：7230人（2001年4月時点では12070人だったが神州数碼の分離によって大幅に減少した）

聯想集团有限公司の経営指標

	売上(百 万元)	売上(百 万香港ド ル)	PC販売 台数(千 台)	中国PC 市場での シェア(%)
	暦年	4-3月	4-3月	
1985	3			
1988	190			
1989	400			
1990	490		2	
1991	750		8	
1992	1767		17	
1993	3015		25	
1994	4760		42	3.9
1995	6700		98	5
1996	7740		228	6.9
1997	12500	5871	463	10.7
1998	17600	11634	791	14.4
1999	20300	17450	1470	21.5
2000	28400	27219	2618	26.4
2001		20853	1447*	27.5

*4-9月

注：2001年に売上が大幅減となっているのは神州数碼の分離によるもの。

神州数碼控股有限公司

本社所在地：香港（但し、実質的には神州数碼（中国）有限公司の本社＝北京市海淀区に本社機能がある。）

売上：105億2000万香港ドル（2001年4月～2002年3月）

総資産：27億5016万香港ドル（2002年3月末現在。連結）

純資産：13億3520万香港ドル（2002年3月末現在。連結）

資本金：8587万香港ドル（2002年3月末現在。連結）

従業員数：3000人

（資料）

訪問調査

1991年9月16日

1999年3月17日 聯想電腦公司研究開發部、同商用市場部

聯想集團人力資源部

聯想集團有限公司北京公共關係部

2002年10月9日 聯想集團有限公司產品鏈管理部

朱懷江編『聯想15年』北京 中国民航出版社 2000年

遲双明編『柳伝志決策聯想的66金典』北京 中国商業出版社 2002年

鄧智海編『聯想營銷策略』フフホト 内蒙古人民出版社 2002年

鄧智海編『聯想人力資源管理』フフホト 内蒙古人民出版社 2002年

中川涼司「中国主要コンピュータ企業と企業家」(本田英夫編『中国のコンピュータ産業』
晃洋書房 2001年)

谷照明『走出危機』北京 經濟日報出版社 2001年。

聯想集團 2001/2002 Annual Report, 2002/2003 Interim Report

神州数碼 2001/2002 Annual Report, 2002/2003 Interim Report

聯想集團ホームページ www.legend-holdings.com, www.legend.com.cn

神州数碼ホームページ www.digitalchina.com.hk