

凌志军文集

联想风云

凌志军 著

很多人问我，最喜欢自己的哪本好回答。每一次写作都是牵肠挂肚，手心手背都是肉。当然这是感，倘若平心而论，哪能没有高巧，我想最为洒脱开放，也能代表的，应当是《变化》。在这之前，典型的时政文字，《交锋》和《呼对塞满主流报刊上的，人云亦云。

全没有独立精神的文章，不能接受，想要另辟新途，所以这些文字的品格与流行的时政文章截然不同。在这之后的《追随智慧》、《联想风云》、《成长》、《中国的新革命》是在试图开拓当代中国商业史的写作空间，从政治和文化立场来叙述经济技术，又以大历史的眼光来衡量瞬间。可是要说在写作方面更进一步，自《变化》之后，便觉得非常困难。

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

凌志军文集

联想风云

凌志军 著

凌志军

联想风云

地址：武汉市武昌区大港路8号
邮编：430074

湖北人民出版社
湖北人民出版社

电话：(027) 8777777
地址：武汉市武昌区大港路8号
邮编：430074

印刷：湖北人民出版社
开本：787mm×1092mm
字数：42千字

印刷：武汉市武昌区大港路8号
邮编：430074

ISBN 7-308-02229-0
定价：18.00元

http://www.hbpub.com

湖北长江出版集团
湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

联想风云/凌志军著.

武汉:湖北人民出版社,2008.7

(凌志军文集)

ISBN 978 - 7 - 216 - 05555 - 0

I. 联…

II. 凌…

III. ①报告文学—中国—当代

②电子计算机工业—工业企业管理—经验—中国

IV. I25 F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 037426 号

联想风云

凌志军 著

出版发行:湖北长江出版集团
湖北人民出版社

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:湖北恒泰印务有限公司
开本:730 毫米×1000 毫米 1/16
字数:445 千字

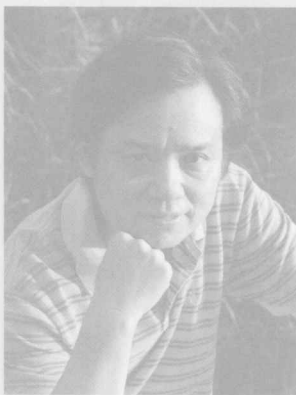
经销:湖北省新华书店
印张:25.75
插页:3

版次:2008 年 7 月第 1 版
书号:ISBN 978 - 7 - 216 - 05555 - 0

印次:2008 年 7 月第 1 次印刷
定价:44.00 元

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

谨以此书——
献给改革开放三十周年
纪念这个时代所有的开拓者
祭奠这个时代所有的牺牲者
呼唤这个时代所有的后继者



凌志军，祖籍广东，1953年生于上海，长在北京。十五岁到工厂做工，十六岁做农民，十九岁当兵，二十五岁成为新华社记者。三十岁考入中国社会科学院研究生院，三年后获得法学硕士学位。现为人民日报社高级编辑、资深记者。

凌志军是当今中国时政作家的代表性人物，被誉为“中国的威廉·曼彻斯特”、当代中国记者的“标杆”。2003年《南风窗》年度人物。他的每一本书都引起巨大反响。他拥有广泛的读者。他在过去十多年间连续出版九部著作，全部进入畅销书排行榜。他的著作还以多种文字在世界各地出版。

- 2007年出版的《中国的新革命》，被境内外媒体和研究机构评为当年“值得记忆的好书”、“年度商业书”、“最佳商业图书”。
- 2005年出版的《联想风云》，入选当年“最佳风云榜”，并获得“2005年度北京地区最佳版权输出图书奖”。
- 2003年出版的《变化》，被中国大陆媒体评为“年度图书”，同时在台湾获得“开卷好书奖”。
- 2000年出版的《追随智慧》，被媒体评为当年“最佳纪实文学”。
- 1998年和同事马立诚合著的《交锋》引起轰动，也引发了激烈争论，成为当年“中国第一畅销书”。
- 1996年出版的《历史不再徘徊》，获得新闻出版署颁发的“优秀图书奖”。

总 序

收在这里的文字，叙述了 1978 年至今我们国家的变化和冲突，牵涉到政治经济技术文化社会的方方面面，巨细交织，贵贱混杂，都是真人真事，没有虚构。我虽掺杂了一些自己的观点，但也是眼见耳闻，有感而发。原是九个单行本，陆续印行，现在依原版集中重排，共九卷，没有增删，只是顺序稍有更动。需要特别说明的是，《交锋》和《呼喊》这两本，是和我的同事马立诚合著。他设计了《交锋》全书的构架，并且撰写了其中第一、第二部分，因此他是这本书的第一作者。他也是《呼喊》卷三和卷四的撰写者。这两本书当时影响很大，争议也很大，这都不是属于我一个人的。如果没有马立诚，就不会有这两本书。

很多人问我最喜欢自己的哪本书，这问题不好回答。每一次写作都是牵肠挂肚。作品好比儿女，手心手背都是肉。当然这是夹杂了个人情感，倘若平心而论，哪能没有高下呢！单说技巧，我想最为洒脱开放、也能代表我的写作追求的，应当是《变化》。在这之前，《沉浮》属于典型的时政文字，《交锋》和《呼喊》也是。我对塞满主流报刊上的、人云亦云、套话连篇、完全没有独立精神的文章，不能接受，想要另辟新途，所以这些文字的品格与流行的时政文章截然不同。在这之后的《追随智慧》、《联想风云》、《成长》、《中国的新革命》，是在试图开拓当代中国商业史的写作空间，从政治和文化的立场来叙述经济技术，又以大历史的眼光来衡量瞬间。可是要说在写作方面更进一步，自《变化》之后，便觉得非常困难。

总 序

《历史不再徘徊》有些特别。有人认为它是我的“巅峰之作”，其实说它是我的“处女作”更接近事实。这是我写的第一本书。我现在仍很怀念二十年前写这本书的情形，尽管精神上备觉沉重，可是心境特别纯粹，因之能够淋漓挥洒，话也说得痛快。我为这本书耗时七年，终于完成的那个下午，我离开都市的喧嚣，来到城郊一处荒野的山坡，盘腿坐在一棵老松下，品味着摆脱压抑的喜悦，心里有某种激情沸腾起来。那一天天空特别清澈，阳光渐渐柔和，从背后照过来，经过我面前的草地伸向远方。我能够看到天地之间的那条线，一条金色的地平线，发出迷人的光彩。我感觉到未来之路清晰可见，伸出手去可以触摸。我对自己说：“你知道该怎样度过自己的后半生了。”那时候我已年过四十，觉悟得太晚了。不过现在回想起来，还是很庆幸当时的选择。对我来说，《历史不再徘徊》不仅仅是一本书。它把我引向一片新大陆。

这些年公开的舆论总说我是作家，但我更愿意别人当我是记者。不是因为记者比作家好，而是因为记者只不过是一个职业，进了这圈子的人，不论贤愚优劣，都叫记者。我就是他们中间的一个。这是事实，无关好恶。

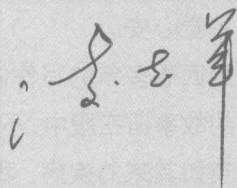
我从1978年开始做记者，迄今三十年。这一过程刚好和我们国家改革开放的历程重合在一起。当初立志于斯，满腔热血，信奉秉笔直书，言无不尽。好像新闻学的教科书也是这样教我的。我在很长一段时间里左冲右突，像个没头苍蝇一样，既奋勇，又盲目。后来经历种种希望和失望、欢乐与悲伤，这才知道，这

个圈子里充满了名利的诱惑,也有绵绵不绝的压力、磨难和寂寞。想要守住自己崇奉的信念和品格,不可稍有更动,实在不易。我对那些冠冕堂皇的褒贬并不介意,但是来自民间的喜怒哀乐却能激起我的写作冲动。我想告诉读者中国正在发生什么。我相信历史上一切民族的重大进步都有一个共同处,就是这些国家的人民能够认真了解发生在他们身边的事。我把我的所见所闻所感所思写下来。我一页一页地写,一本一本地出版。我想用自己的写作证明,记者是可以不拘一格的,记者是可以拥有独立精神的,记者是可以不用追随权贵的,记者是可以说真话的,记者是对公众负有责任负有同情心的,记者这个行当是可以受人尊重的。记者不仅是瞬间的记录者,也是历史的记录者。现在我可以这样说,我做了我想做的事,我做了我应做的事。我在写作中感受着无穷的激情、智慧和快乐,也因为尽了力而稍觉心安。

然则回想多年的写作体验,并不能让我满足。它给我留下太多的遗憾。我有太多的故事留在腹中,不能吐出;有太多的话已经吐出来,又不得不咽回去。由于一场突如其来的疾病,我甚至不知道自己今生是否还能拿起笔来。有时候我设想,如果有来世,我是不是还会做记者? 回答是:会! 我祈祷,到那时候,能够弥补今生的遗憾!

我要感谢湖北人民出版社愿意把这些文字汇集起来再行出版。我要感谢在过去岁月里为印行我的书而殚精竭虑、甚至遭遇巨大压力的所有编者、出版社和

经销商。我要感谢我在人民日报社的同事们，我和他们在一起度过了我职业生涯中最富有激情和灵感的一段时光。我要感谢那些对我持有强烈批判立场的人，他们让我学会了倾听、理解和宽容。我要感谢我的妻子赵晓东，她始终都是我的作品的第一读者和不留姓名的编校者。在我深陷压力之日，是她让我坚强；在我面对赞美之时，是她让我从容。我要感谢所有那些支持我、喜欢我、接受我和批评我的读者们。在过去这些年里，因为有了他们，我的生命才变得更精彩、向上、充满阳光。他们是我能够坚持到今天的力量源泉。现在我怀着感恩的心情向读者送上我的真诚和我的书，诚惶诚恐地等待读者的评判。对我来说，我的上帝不是任何一个有权有钱有势力的人。我的上帝是读者。永远都是！

A handwritten signature in black ink, appearing to read '梁东' (Liang Dong), written in a cursive style.

2008年4月20日

前 言

“你来了解一下我们的企业吧，”柳传志盯着我说，“你一定会感兴趣的。”

那一瞬间，我觉得这个人过于自信，却很真诚。分手的时候我答应了他的要求，但又补充道：“我很抱歉，我不能给你任何承诺。”

“没有关系，你可以按你自己的想法写，也可以什么都不写，”他回答，“我只是希望你用局外人的眼光来看看联想。”

对于联想来说，我的确是个局外人。我在此前与柳传志从未谋面，没有直接接触过这家公司，也没有写过任何关于联想的文字。当时我只知道这个人的事业是从四十岁开始的，而大多数中国人在这个年龄之后就不再有什么变化。他领导的联想是一家计算机公司，成就非凡，享有盛誉。我听说在美国哈佛大学攻读工商管理硕士学位的学生，要在两年之中学习几百个案例，联想是其中之一。有一次我采访美国微软公司的高层经理们，听到他们嘴里提到的唯一的中国公司，就是联想。我还知道有不少人正在批评联想，在某些评论家笔下，它不过是个目光短浅、沽名钓誉的混蛋。

联想集团总部位于北京中关村附近一座崭新的大厦中，要进去就必须出示一个带有保密号码的磁卡。车间里没有一般工厂流水线上常有的那种喧嚣，办公区有点机关的味道，还笼罩着一种神秘的气息。我们国家的每一家企业都有自己的秘密，而且不会出示给一个不相干的人。不过，柳传志兑现了他的承诺——把公司的真相对我和盘托出。

联想邀请我参加了他们的一些内部会议，允许我不受约束地采访任何人。我和六十八个人谈了话，包括公司的开创者、老一代和新一代领导人、项目经理和技术人员、第一线的销售人员、流水线上的工人，当然也包括几位因为重大分歧离开联想，甚至与柳传志结怨甚深的人。公司还对我开放了全部档案。走进档案室的时候，我被面前的几十个大铁皮柜子惊呆了。在我接触的公司中，没有哪

一家为自己保留了这么完整的历史原貌,包括公司二十年来的会议记录、财务报表、业绩报告、主要领导人的讲话手稿和工作日记、往来信件、传真、政府批文、营销合同、荣誉证书、检讨书、法律诉讼案卷、广告文本、图片和音像资料。在我打开这些铁柜之前的许多年里,还没有人如此系统和细致地研究这些尘封的隐秘。我的调查持续了六个月,留下二百多个小时的录音和六百万字的资料。与此同时我还阅读了大量关于联想的公开出版物,所有这些都成为我了解这家公司的参照。

迄今为止,人们对联想的认识倾向于两个极端。一些人把它描述成一支无往不胜的“铁军”,另一些人则认定它正在走向死亡。事实上,联想的历史充满了艰难,一点也不夸张地说,是九死一生。它的最显著的进步都是在战胜了最严峻的危机之后得来的。在20世纪,它打败了80年代后期的混乱,打败了90年代初期的萧条,在跨国公司蜂拥而入的中国市场上树起自己的旗帜,在大多数国有企业都不景气的时候,疯狂地成长起来。当新世纪开始之时,它是我们国家最大的计算机制造商,在中国和亚洲太平洋的微机市场上占据第一的位置。二十年前联想刚刚成立之时,手上只有二十万元。它的第一笔生意是一次被欺骗的惨痛经历,导致十四万元血本无归。而今天,它已经是一家拥有一百九十八亿元资产、几百亿元市值的公司。它的最新一笔交易是以十二亿五千万美元收购了IBM的全球个人计算机业务。

联想在过去几年里始终是最有价值的国产微机品牌,在成为国际奥委会的全球合作伙伴之后,其品牌价值已经超过六百亿元。柳传志和公司的开创者们也都合法地成为富翁。站在国有企业经营者的立场上看,他们的收入之高令人惊讶,但是从个人财富的角度来衡量,他们与中国富豪排行榜上的那些人还差得太远。事实上,柳传志从来没有拥有超过百分之一一点五的公司股权,他的薪金也没有他的继任者高,但是他在精神上对这家公司拥有绝对的控制权。他的很多话被员工引用。他治理公司的手段,诸如定战略、建班子、带队伍、天条、迟到罚站、公司歌曲、半军事化的训诫、宗教仪式般的誓师大会,都让人充满了对他和他的企业的好奇。

就像联想是中国企业市场化道路上的重要案例一样,柳传志是中国现代化进程中最重要的人物之一。他的表现自己智慧和激情的舞台不是一个企业,而是整个国家。如果我们试图把这个故事看做一场道德剧,把柳传志当做完美主义的化身,也许会失望。他的迄今为止的生涯一直被一种梦想所引诱,当他出色地实现了梦想之后,依然有新的梦想在前面召唤。二十年前,他的梦想是让他的

企业达到二百万元的销售规模；十年前，他的梦想是让国产微机占领中国市场；而现在，他的梦想是让联想成为世界一流的公司。

联想的故事是由一种信念衍生出来的。这种信念是：相信任何人都会追求完美，都拥有无限激情去创造美好的东西，只要赋予他们适宜的环境，他们一定能成功。然而这个故事中还有着某种强烈的中国味道。在过去二十多年里，我们的国家始终在新与旧的激烈冲突中挣扎着前进。如果你屈服于旧体制，你会被淹没其中，如果你公然反抗，你会体无完肤。联想的真正与众不同之处，在于它掌握了与旧制度相处的方法，同时又以惊人的坚忍、耐心和技巧与旧制度中令人作呕的弊端周旋，一点一点地摆脱束缚，走向新世界。这个公司的历史告诉我们，什么是梦想，什么是现实，在梦想与现实之间创造伟业必须走过的那座桥梁又在什么地方。

在联想二十年的历史中，舆论在大部分时间里充满了对它的赞美。但是从2004年1月开始，批评它的声音忽然强烈起来，各种各样的言论组成了“联想危机论”，媒体也开始以发表联想的负面消息为乐事。奇怪的是，这局面反而让我了解这家公司的念头格外强烈起来。

不过，我在调查这家公司的最初几个月里，并未打算把它写出来。有一天我旁听联想的内部会议。当时公司刚刚完成一次大规模裁员，引起议论纷纷。毫无疑问，这是联想的艰难时刻。在场的几千员工都想听听柳传志说什么，于是他走上台去，发表一个简短的演讲。当他说到自己在过去二十年间犯了很多错误、因此影响了很多人的命运时，我被他的坦率和真诚感动了。就是在那一刻，我决定写一点什么。

“这不只是一个人和一个企业的历史，”我对自己说，“也是一个国家和一个时代的历史。”

于是我开始写这本书。写作的过程相当艰苦，但却自始至终散发着一一种迷人的力量。

目 录

前 言 /001

引子 中国故事 /001

第一部分 叛逆者(1984—1989)

第一章 脚踩两只船

1984年10月17日 /018

物质匮乏的国度 /021

名正言顺地追求新生活 /024

义无反顾,但不分道扬镳 /027

到哪里去寻找“第一桶金” /029

第二章 忍辱负重

柳传志、倪光南的共同梦想 /034

李勤出场 /038

通往个人电脑的道路 /040

初战告捷 /043

80年代中期的联想人 /047

被损害与被欺骗的痛苦经历 /050

“汉卡之喜”与“汉卡之忧” /054

工程化 /057

你得明白自个儿是谁 /059

被遗漏的历史记录 /061

第三章 远 见

- 80 年代中国的世界主义潮流 /063
- 香港联想 /064
- 人穷志不穷 /066
- 加入我们,一起创业 /069
- 两代人 /071
- 把 AST 控制在自己手里了 /073
- “紧日子” /075
- “联想式汉卡”得其美名 /077
- 新闻媒体的狂轰滥炸 /079
- 联想式汉卡的发明权之争 /081
- 无名英雄竺迺刚 /082
- 市场的“微笑曲线”与公司的“曲线救国” /085
- 危 机 /088
- “技术至上主义”带来的麻烦 /093
- 奖金税 /096
- 80 年代结束了 /098

第二部分 领袖的时代(1990—1994)

第四章 “斯巴达克方阵”

- 用联想微机取代 AST /102
- 办公司就是办人 /104
- 孙宏斌事件 /108
- 在矛盾旋涡中整顿分公司 /113
- “天条”和“人模子” /114
- 开放“牢骚市场” /117
- 1991 年春:成了官方格外关注的对象 /119
- 大规模生产带来的质量问题 /120
- 90 年代初期的浪漫广告 /123
- 席卷全球的“黑色风暴” /125

柳暗花明 /128

第五章 曾是西风漫卷时

1992年春天 /130

狼来了 /132

务虚会 /134

“七十二家房客”轰动京城 /136

结束了“有钱不能发”的局面 /138

再次启动“新人战略” /140

分销:中国的“销售新概念” /142

倪光南的鼎盛时期与汉卡的衰落 /145

“1+1” /149

买方市场 /152

电脑广告漫天飞舞 /154

分红权 /156

事倍功半 /158

第六章 1994:转折点

内忧外患 /160

旧病新痛 /163

相逢一笑泯恩仇 /165

拼命“赌一把” /168

杨元庆其人 /169

E系列:中国第一款“经济型电脑” /171

柳传志和倪光南分道扬镳 /175

“中国芯”:一次战略抉择如何演变成个人纠纷 /177

震动中国的“知识产权第一案” /182

90年代中期的“民族主义大旗” /187

复制“惠普模式” /189

南方战场 /192

一场大仗终于打完了 /194

第三部分 笑在百花前(1995—1999)

第七章 联想高于一切

- 西部传奇 /198
- 和政府联手 /202
- 把“联想电脑快车”开到全国去 /205
- 柳传志：“不把我打入监狱他绝不罢手” /209
- 倪光南：“将我免职，他应该高兴才是。” /216
- 技术的力量与推动技术的力量 /218
- 1995年秋：公司历史上难得的平稳期 /220
- 让杨元庆学会妥协 /222
- 一场“生死之战”的前奏曲 /228

第八章 两线作战

- 决战时刻 /232
- 1996：民族工业年 /235
- 北线战场一鼓作气 /236
- 南线战场依然吃紧 /239
- “全民电脑” /242
- 改变竞争方向的电脑设计部 /243
- “渠道为王” /246
- 企业规划办公室 /247
- 圣诞晚会 /249
- 京港整合 /250
- 调查组又来了 /253
- “专利侵权案”峰回路转 /255
- 柳传志再次渡过危机 /256
- 戴尔的革命 /258
- 总结 90 年代的薪酬制度 /260
- 职工持股会 /263
- 全球认可 /266

第九章 起跳

- 新财年 /269
- 台湾之行与公司的战略转变 /271
- 第一百万台联想电脑 /273
- 全球商界领袖 /278
- “ERP 工程” /279
- “维纳斯计划”与“爱国主义者”的批评 /284
- 杨元庆会不会掉队 /289
- 进军网络世界 /292
- “柳倪冲突”的最后结局 /294
- 天禧——“因特网电脑” /296
- 满腔豪迈进入 21 世纪 /300

第四部分 变革或死亡(2000—2004)

第十章 巅峰时刻

- 新世纪的评估 /304
- 接班人 /308
- 杨元庆和郭为 /310
- 公司一分为二 /312
- 神州数码 /314
- 2000 年 4 月 18 日 /315
- “网络年” /319
- 交班和接班 /320
- 急速转弯的公司战略 /323
- 高歌猛进 /326

第十一章 冬天

- 形势比人强 /332
- 联想控股 /334
- 风险投资 /337
- 为“多元化”而战 /339

共享的时代 /341
昂贵的教训 /342
微机主战场面临困境 /344
从电子商务到信息服务 /346
历史上最严重的营销失误 /349
“Lenovo”和新的广告策略 /352
戴尔的威胁 /354
直销与分销:谁的流程更卓越 /357
2003年冬天 /358

第十二章 急流勇进

大有大的难处 /361
裁员 /363
“公司不是家” /366
国际奥委会的“顶级赞助商” /372
专注微机 /376
国际化 /378
在“五一黄金周”遭遇顽强阻击 /380
高端市场的压力 /381
“强龙”与“地头蛇”之争 /382
是进攻还是防守 /384

尾声 新联想 /389

附录 联想之路:四十五条成功法则 /393