



blogchina | 博客中国

My Days In Lenovo

我的联想岁月

马帅◎著

全景式地展现了

联想激动人心的发展历程

对刚走出高校的年轻人的职业生涯

极具指导价值



中国海潮出版社

我的联想岁月

马帅 著

中国海南出版社

图书在版编目(CIP)数据

我的联想岁月/马帅著. —北京:中国海关出版社,
2004.7

ISBN 7-80165-203-7

I. 我… II. 马… III. 电子计算机工业—工业企区
业管理—经验—中国 IV. F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 066896 号

我的联想岁月

马帅 著

中国海关出版社出版发行

(北京市朝阳区东土城路甲九号 邮政编码:100013)

电话:85271608 85271610

传真:67737087

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:15.5

字数:210 千字

印数:1—10000 册

ISBN:7-80165-203-7

定价:26.00 元

版权所有 侵权必究

比尔休利特和戴夫帕卡德已经仙去，
惠普却注定流芳千古。

老汤姆沃森小汤姆沃森早已遁离人间，
IBM 却注定是美国经济的重要支柱。

我，作为一个区区联想员工，希望将来有一天抱着我的孙子，指着电视屏幕，
自豪地对他说：

“看见没有，就是那个联想，世界第
X 大的公司，我曾经是那儿的员工，还做了
好多有意思的事儿，想听听吗……”



序：中国的兴衰系于中国企业的兴衰

序

中国的兴衰 系于中国企业的兴衰

1997年6月22日中午，我在北京澳华影院看了谢晋导演的《鸦片战争》，期间情绪不能自己，多次泪流满面。2002年11月9日上午，我在家里，又看了一遍中央六台播映的《鸦片战争》，再次泪流满面。

我评价我个人是一个有血性的中国人。我深深地爱着我的祖国，敬仰我的祖国。我期望她能够永世强盛，也决不允许她受到任何的欺侮。

但是期望本身并不是目的，也没有本质上的作用。在硝烟战场上，也许可以通过战胜或战死来升华这种期望，但在没有硝烟的经济战场上，就没有这么简单了。卡尔·马克思已经论述过，历史也已经证明了，经济能力是国家和民族的根本能力，经济素质决定着国家和民族的素质，经济的发达程度，决定着国家和民族的发达程度，也决定着军事的发达程度。如果没有发达的经济，一个国家最终的前途就可能就是一次又一次的“鸦片战争”，而有血性的人为此流的眼泪可能连江河湖海都无法容纳。

那，什么是发达的经济呢？

作为一个有着多年企业经验的人，我感到发达的经济必然有下面五大特征：

第一，发达的经济必然是以领先的科技为依托的经济。科技的领先，决定着经济“发达”的质量。

第二，发达的经济必然是以高附加值产品为龙头的经济。高附加值，体现着经济“发达”的质量。

第三，发达的经济必然是创业型经济。创业型经济是以大量高素



我的联想岁月

质中小企业的创生和发展，以及大企业利用技术创新实现蜕变和再创业为表征的，体现着经济“发达”的可持续性。

第四，发达的经济必然是有规模的产业经济。任何一项技术、一种产品，如果不能上升到产业高度，不能形成经济规模，就很难成为发达经济的有效组成部分。经济的“发达”必须要有数量衡量的。

第五，发达的经济必然是“以人为本”的经济。经济的“发达”，最终要反映为“民主体制”（国家和企业）的发达，专制条件下的“发达”，是虚假的、不能长久的发达。

而“发达”的经济是一个宏观概念，以各种不同方式存活、遍布社会每个角落的“企业”是国民经济的细胞，是“宏观”下的“微观”组成和体现部分，是经济的基本组成要素。细胞的健康状况决定着整体的健康状况，一个没有健康的企业作细胞的经济整体决不可能是一个“发达”的经济整体。

纵观那些发达国家，其发达和强大无不和其拥有一个既有巨大的经济规模，更有精良的内在素质的企业群体有关。而这些国家的一大批跨国大企业则是其中的佼佼者——如通用电气、国际商用机器公司（IBM）、微软（Microsoft）、英特尔、甲骨文（Oracle）、太阳微系统（SUN）、索尼、松下、夏普、日立、三星、现代等等。这些大企业不仅时时为国家整体实力的不断增强做着可观的贡献，而且已经成为国家的国际地位的决定性基础。这些企业的存在，真真实实地向我们展示了什么是现代经济。

显然，中国——我们每一个炎黄子孙的祖国，也同样需要这样一个企业集群来向全世界骄傲地展示中国的现代经济。

这二三十年来，中国在工业化进程上已经取得了很大进步，并且也在这个过程中诞生出一大批与国际接轨的企业，同时也有一大批大有发展潜力的高科技中小企业有待在以后 20 年成为中国的新兴产业力量。

但我却愈加惴惴不安，以至有些惶恐。

序：中国的兴衰系于中国企业的兴衰

因为我虽然看到了巨大的进步，但我们的距离还相当远，至少不像炒作大师们说的那么近。

而关键的差距不在于技术，也不在于产品，在于中国企业家们，尤其是大企业领军人物们的经营思想、管理思想和处世思想上。

所谓经营思想，指的是企业家们能不能以一腔豪情和一颗平常心来经营企业，不浮躁、不冒进却也不犹疑、不停滞，最终能够在国民、股民、员工的期望和现实业绩之间建立一个多赢的平衡点，全心全意地为国家和客户服务；

所谓管理思想，指的是企业家能不能以企业的可持续性发展为基本目标，建立一个民主的、人本的、科学的企业管理架构，使企业的发展不再（至少是不再过分）依赖于几个人的思考和号令，使企业职员能够主动且忠诚地为企业贡献体力、精力和创造力；

所谓处世思想，指的是企业家们能不能以稳重、谦和、诚信、表里如一的面目出现在世人的面前，能不能以高尚的涵养、深厚的内蕴和真诚的话语博得社会的尊重。

而中国大企业的领军人物们普遍在这三个基本点上做得不够。缺乏动力这就会直接导致企业在技术创新和发展经营上缺乏动力。

中国的企业必须改变这种现状。

我于1997年加盟联想，2001年10月辞职，将近5年的IT职业生涯使我有机会对联想——这个我个人认为是中国经营管理最出色的公司有个全景式的认识，并对以上所述的三个基本点有了一定深度的认识。在此，希望将我5年的经验、看法及一些理论心得同诸君共享，最终希望我们能够一起为中国现代经济的发展与腾飞做出我们每个人的贡献。

马帅 于2003年1月



引 子

荒漠。

烈日。

枯树。

白骨。

一座亮丽的海市蜃楼在前方若隐若现，不时散发出妖艳迷离的光晕。

孤单的我，背着几个连自己都不说清楚但沉得要命的大包袱拼命地向它狂奔而去。

没问自己为什么，也没有想到问其他人为什么，只知道拼命向前跑。

可是，身体越来越虚弱，腿越来越沉，脚步越来越蹒跚……

突然，

我摔倒在一块狰狞的怪石旁，

再也没有起来。

但可怕的是我还有知觉：朦胧间看到自己的身躯渐渐变成荒漠中常见的白骨，被一只只后来的大脚踩得嘎嘎真响。

然后，我大叫一声，从这个不知做过多少遍的噩梦中惊醒。

这是 2001 年 12 月初一个极其普通的早上。

从噩梦中惊醒的我，带着余悸走进浴室。

浴室的镜子里，映着一张我几乎都认不出来的脸：沧桑，苍老，肥胖，胡子拉碴。而至少在 4 年零 8 个月以前，这张脸还是富有朝气的，还称得上是美男子。

我对着面前镜子里的这张刚刚 30 岁的脸故做轻松地调侃道：“伙



我的联想岁月

计，你老了。”

但我还活着。

而且能够和自己心爱的人在一起，愉快地活着。

这种愉快的拥有，就算青春再加速流逝一倍，我也心甘情愿。

伴随着这种愉快的牺牲，我带着憧憬、兴奋、苦闷、愤怒、失望、怅惘交织的复杂情感，在联想工作了4年零8个月。

而我的心绪和身体也在2001年中，达到了恶劣的顶点，并在9.11期间爆发为狂躁的精神紧张和不退的高烧。比较有趣的是，平生最讨厌的一部电视剧《情深深雨蒙蒙》竟然在此期间和我结下了不解之缘：在9月份，我为我在联想最后一个乌托邦式（正文中有详细介绍）的任务燃烧着最后的生命之火。由于有病在身再加上任务紧张，一连十多天，每天只能晚上11点钟以后饥肠漉漉地回家，而中央电视台正巧在这个时候放那部《情深深雨蒙蒙》。那段时间，我心爱的人正巧工作也非常忙，并且长时间出差在外地，虚脱的我回到家里只能独影孤灯，昏昏沉沉地听着电视里的动静。而在那个钟点数，对我来说，能入耳的东西只有这部电视剧。

几点睡觉，或者能不能睡觉已经不重要了。关键是要听些和工作无关的动静。但是没有想到这些和工作无关的动静居然对我形成了和工作“有关的”条件反射。

所以直到现在，我都怕听到这部电视剧的动静，尤其是主题歌。

不过那一切，终于在我心爱的人和我在9月最后一天，那个深夜的长拥中结束了。

我对她说：“亲爱的，我累了。我不干了，我要和你在一起。”

久违的泪水也哗哗地流下来。

也由此，我才能在早晨的浴室里，对镜子中的自己做一个故作轻松的调侃。在那个时候，我刚刚办完人事档案工作，正式脱离了联想。

不可否认，我还是有些惆怅的。

因为，联想是我第一个社会大学母校。

目录

序：中国的兴衰系于中国企业的兴衰	1
------------------	---

引子	1
----	---

第一章：最初的联想生涯 1

一 初识联想即有缘	3
二 和王晓岩的第一次接触	6
三 初试牛刀实不易	9
四 乔迁的日子	14

第二章：为企业文化而战 19

一 企业文化从环境布置开始	21
二 杨元庆发起的企业文化革命	26
三 一个里程碑性质的文化活动	31
四 一本杂志的诞生	36



五 知难而退	39
六 不得不写在后面的话	45

第三章：情牵电脑服务 47

一 不得不写在前面的话	49
二 良好的开端源于决策层的支持和正确的工作思路	58
三 渐入佳境	67
四 阴云	75
五 不得不写在后面的话	78
六 那段岁月的结尾	86
附录 为一把有两个壶嘴的茶壶而骄傲	87

第四章：到互联网的美丽新世界赶集去！ 91

一 internet 时代到来了	93
二 加盟“幸福之家”网站	97
三 苦心经营终惨淡	104
四 一江春水 FM365	111
五 写在 FM365 网站挫折之后的话	113



第五章：软件，值得我执着！ 117

- 一 概念和模式的探讨 119
- 二 初战告捷 123
- 三 认识渠道 129
- 四 莫名的斗争 137
- 五 昙花之美 145

第六章：转战行业应用 149

- 一 当时的行业背景 151
- 二 2001 年的启示 152
- 三 从“说透”电子商务到令人困惑的 e-2000 157
- 四 两场大展一个目的 166
- 五 携手英特尔，再战 i-520 171
- 六 演绎客户导向 177

第七章：迷云重重 IT141 187

- 一 不祥的开端 189
- 二 艰难的规划 196
- 三 空谷夕照 202



四 向杨元庆和王晓岩说再见	209
---------------	-----

附录 对 IT141 再认识	212
----------------	-----

第八章：在联想的最后一个月 219

后 记	228
-----	-----

写在全书结束时的话	231
-----------	-----

致 谢	232
-----	-----

第一章



最初的联想生涯



从结识到进入联想，完全是件很偶然的事……第一件不爽的事情，仿佛注定了我在联想的命运……一个清华硕士在联想最初的工作居然是草拟文件、做做会务和蹲仓库……已经几乎世人皆知的杨元庆在1997年的时候居然是这个样子……柳传志的一句话可以让中国企业学上20年……

一 初识联想即有缘

1996年12月15日上午。

想起来，那还是个多风的上午。风虽然算不上凛冽，却也透着冬日特有的严寒，让自行车上的我时不时啾啾哈哈。

想起我当时的穿戴——一个行将毕业的清华学生的穿戴，颇有些不好意思回首：一身当初给我老爹订做而他又舍不得穿的黑西服，不大合身地套在我尚不肥胖的躯体上，一根学兄送的、长短有些不协调的藏蓝领带尽量整齐地扣在我的脖子底下。在宿舍里一照镜子，居然还真有几分风度。在这个时候，我非常感激我的老爹。因为就在那年暑假返校前，老人家坚持让我带一套西装，说肯定用得着，我颇不以为然，要不是他的坚持，我肯定此时正忙着在整个楼道里窜来窜去借衣服呢。

风度归风度，自选车还得照骑不误，虽然实在和这身新衣服不配套。我必须得按时去技贸大厦二楼同那个只在电话里听见声音的小姐约见。

技贸大厦当时是联想微机事业部总部所在地。坐落于著名的北图北面，一墙之隔，产权也并非联想所有，也算是寄人篱下。当时的联

想，和现在拥有上地那所方圆几十里内最宏伟漂亮的建筑的联想相比，实在不可同日而语。

我从清华骑到技贸用了 20 分钟时间，先是在车棚的车海里硬挤着停下了我的车，小心地拍干净身上的微尘，然后直奔二楼。狭窄拥挤的办公室和一大群忙忙碌碌而带疲惫的联想人成为我眼前印象深刻的一景，我心底慨叹一声：“上帝，这就是联想?!”

最初了解联想是从一个叫骆鲁敏的老太太那里。她是国家统计局高技术企业管理部门的一个重要负责人，是我在 1995 年第四届世界科技产业园大会上认识的——我在那个会上作为清华的义工人员充当中英文编辑和会务人员。当时因为会务组出了点漏洞，以至于让老太太不高兴了，而我的努力让老太太重新换回了一副笑脸，并对我参与策划组织的这次大会有了点好印象。当时据清华义工团领队说，这个老太太在一个什么企业家协会挂个什么职，很有高科技企业的宏观指导经验，而且信息丰富。碰巧，当时我的硕士毕业论文正是高技术企业家的研究，由此我灵机一动：就去采访一下她吧，以获得一些权威性的企业家信息资料。

老太太并没有对我表现出太多的热情，只是淡淡地告诉我最好去采访一下联想集团总裁柳传志。她说他将会对我提出的许多问题给出我所期望的答案，并且给了我一个电话号码。

号码没有错，但接电话的并不是柳总，而是他的秘书小宁。小宁告诉我柳总太忙了，经常不在，要想满足我的采访要求的话，最好是去找杨元庆——联想微机事业部的总经理，联想的助理总裁，并且他还热心地给我留了一个电话号码。这一回运气好像不那么好了，这个号码的电话老没有人接。我于是作罢，但杨元庆这个名字我牢牢地记了下来。

“联想还不错，”我心里想，“至少柳总的那个秘书还挺彬彬有礼的。”

也是偶然间，我在 1996 年年中，看了《联想为什么》——这本