

—— 影响中国商业进程的企业范本 ——

联想 你看不懂

联想做大做强到底凭什么？

姜美芝◎著

中国企业家、创业者引领公司长盛不衰必读书！

解读行业巨头谜中谜

联想收购IBM，是成功还是失败？

进入世界500强，应该选择多元化还是国际化？

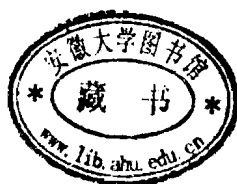
柳传志复出、退出的智慧是什么？

联想这条大船将驶向何方？

广东出版集团
广东经济出版社

联想 你看不懂

姜美芝◎著



广东人民出版社
广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

联想你看不懂/姜美芝著. —广州: 广东经济出版社, 2012. 1

ISBN 978-7-5454-1092-1

I. ①联… II. ①姜… III. ①联想集团—工业企业管理—经验
IV. ①F426.67

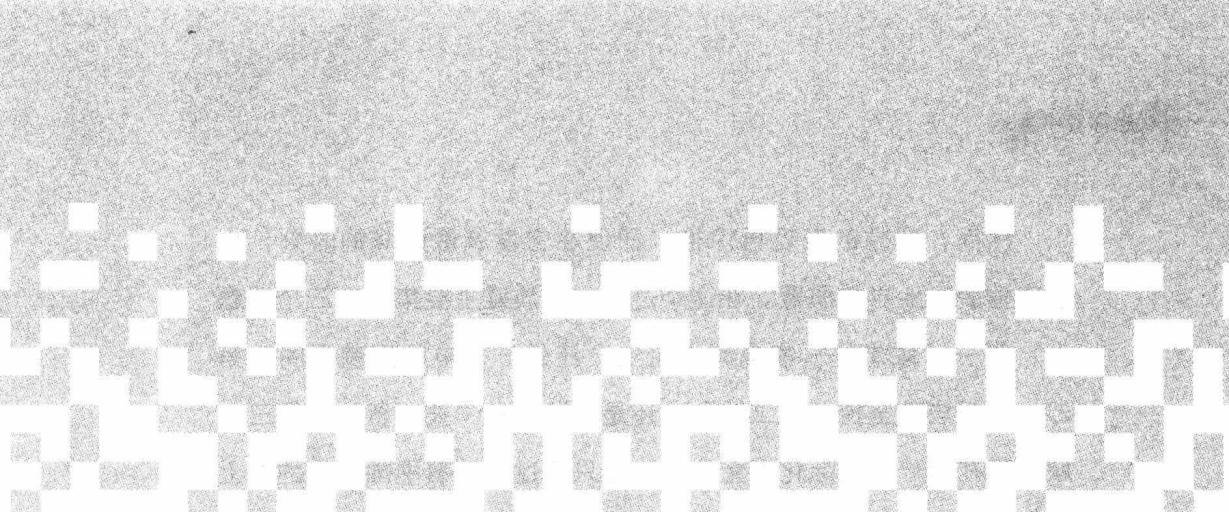
中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第248136号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路11号11~12楼)
发行	
经销	全国新华书店
印刷	北京晨旭印刷厂 (北京市密云县西田各庄镇西田各庄村)
开本	787毫米×1092毫米 1/16
印张	19
字数	210 000
版次	2012年1月第1版
印次	2012年1月第1次
书号	ISBN 978-7-5454-1092-1
定价	45.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

• 版权所有 翻版必究 •



序言 审视联想的三个命题

在上个世纪末的大部分时间里，海尔都是中国企业最亮丽的旗帜，然而进入21世纪，海尔似乎光芒不再，另一家中国高科技企业日渐取代了海尔的位置，那就是联想。这种取代似乎是全方位的，甚至在哈佛商学院的案例中，继海尔的“休克鱼”案例后，联想又成为新的中国蓝本，而且是做了一个更为全面的全景式案例。当然，从管理和国际化的程度来说，联想或许并不比海尔更优秀，但一家企业的发展，原本就不仅仅是内部管理或者国际化的结果，还与战略选择、国家产业政策和国际产业变迁等密切相关。

联想的发展历史虽然并不长，但它和个人电脑同样不长的发展史相契合，刚好又赶上了中国改革开放的浪潮。之后的故事很简单，在20世纪90年代高举民族主义旗帜，击败国际巨头成为中国市场的霸主；在21世纪初收购“蓝色巨人”IBM的个人电脑（PC）业务，进入全球PC产业三甲；在《财富》杂志刚刚公布的2011年世界500强榜单中，联想再次榜上有名，而且将名次提升到了450名。

然而，联想的表现再惊艳，即便在它发展最巅峰的时刻，也没有摆脱过业界的质疑。在这个过程中，质疑主要集中在三个问题上：第一，联想是一家高科技企业，还是一家电脑组装车间？第二，联想应该坚持“贸工技”，还是应该坚持“技工贸”？第三，联想现在是一家国际化大企业，还是只不过是贴着中国标签的本土企业？在这个问题上，很多人表示看不懂联想的选择。

一、联想是一家高科技企业，还是一家电脑组装车间？

近几年来，中国制造和中国创造是国内最热门的话题，国务院总理温家宝也曾在多个场合强调中国要做到由中国制造向中国创造的转变。联想作为中国高科技企业的代表，却因为一直没有掌握核心技术，被舆论指责为并不高级的电脑组装车间。

联想创业初期，联想式汉卡带来的利润虽然远不如代理的利润，但颇有远见的柳传志还是将汉卡当做联想的拳头产品来对待。那时候，联想的高科技之说，还算是名副其实。但当汉卡退出历史舞台后，联想也就不再拥有能拿得出手的自主研发产品。当时，甚至有人说联想与中关村练摊的小公司并没有本质区别。

在回答这样的问题时，当时还在联想的郭为曾反驳道：联想集团有中央研究院，各事业部也有研发机构。联想中央研究院有200多人，主要从事IT前沿技术的研究，专门从事联想PC研究的人也有200多。但郭为同样承认，联想当时的研发投入，确实还不到整个销售额的1%。相比于华为的10%和海尔的5%，联想的投入的确太少了。数据显示，2002年的时候，联想研发投入增加到9.6亿元，同期海尔的投入是40亿元，而华为的投入是30亿元，差距是显而易见的。与之相应的，是联想申请专利数是213件，海尔是2125件，华为是456件。现在，华为专利的申请数已经跃居全球第一，与之相比，联想产品

的技术含量和技术投入让人难以理解。

从这个层面来看，业界对联想的评论虽然有点过分，但也不无道理。事实上，在并购IBM PC业务之前，联想在PC产业链上的确不具备太高的技术含量。当年，联想制造主要包含两块业务，一是自己研制开发的主机板，二是组装电脑整机。根据台湾电脑厂商施振荣提出的PC产业的“微笑曲线”，电脑组装处于产业链的最低端，而主机板虽然在电脑组装的上方，但从技术含量和附加值来说，还不如硬盘、光驱和显示器。

就此而言，说联想是一家电脑组装车间，应该是有依据的。

当年，联想也曾在技术的道路上努力走过，既有像汉卡这样的硬件产品，也曾开发出类似Office这样的办公软件，甚至还开发过通信领域的交换机产品。然而，因为各式各样的原因，联想放弃了这些产品的后续开发和市场推广。

作为一家世界500强企业，必须具有特色鲜明的核心竞争力，否则是无法在日趋激烈的竞争环境中生存下来的。尤其对高科技企业来说，技术是最主要的资源要素，没有足够的技术实力，要想实现长期稳定的发展是很难的。近几年来，凭借直销模式和卓越的供应链管理发展起来的戴尔，也遭遇了发展瓶颈。这就更让人怀疑，一家没有技术背景的企业，能否在高科技领域发展下去？

二、联想应该坚持“贸工技”，还是应该坚持“技工贸”？

在上述三个命题中，对联想高科技的质疑受到的关注度最高、影响最大的还是关于“贸工技”和“技工贸”路线的选择。关于这一战略路线的选择，在联想内部有过激烈争论，在媒体上也曾掀起过惊天巨澜。

之所以如此，本质上还是因为社会对人的关注。“贸工技”和

“技工贸”的对峙，伴随的往往是科学家和企业家的对峙。联想也不例外，因为两条路线的冲突，导致对联想早期贡献最大的两大巨头——柳传志和倪光南分道扬镳，最终以倪光南离开联想为代价。

柳倪之争不是偶然的，企业家和科学家对技术的态度永远存在分歧。中国最优秀的两位企业家任正非和柳传志，在对待技术的态度上惊人的一致。虽然说华为被中国人当做高技术的代表，但在华为内部一直提倡“小改进大奖励，大建议只鼓励”，任正非更是强调“超过30%的创新是浪费”。当年，李一男离开华为，业界普遍的看法是李一男和郑宝用的冲突导致的。但如果仔细研读那段历史，更大的可能是因为任正非将李一男调离研发部门，让他负责市场部的一个产品部门。以李一男的技术天赋和对华为研发的影响，任正非此举非常耐人寻味。

从这个角度来说，中国企业在创业过程中选择“贸工技”的战略路线是没有问题的，坚持“贸工技”并不意味着不要研发和技术。这一点，从华为身上能够得到证明。至于联想，或许真是因为柳倪之争的影响，在技术上几乎没有一点积累，这就有点不太正常了。

据说1995年之前，联想还曾开发过LX-Office和联想程控交换机，而且都取得了不错的进展。尤其是联想程控交换机，在1994年元旦的时候就在河北廊坊开局成功。那时候，华为的局用交换机也刚刚起步，两家在1994年一先一后获得邮电部的入网许可证。当年，一位国务院副总理还曾专门视察过联想的LEX5000程控交换机。从技术含量上来说，程控交换机比之联想早年的主机板和微机应该要高多了。

然而，柳传志不知出于何种原因，始终对倪光南主导下的LX-

Office和程控交换机研制工作缺乏热情。在阻挠交换机研制时，甚至以该项目有亏损来予以否定。但当时研发部门的调查显示，在从开始研制到当时，前后三年时间内，程控交换机不仅收回了开发收入，而且还获得净利润近300万元。

由此看来，柳传志之所以拒绝LX-Office和程控交换机项目，可能真的是因为和倪光南的矛盾。若真如此，从中国最优秀的企业家之一——柳传志身上，我们也看到了普通人的缺点。或许正因为柳传志的固执，致使联想过于缺乏技术的积累。

当时间来到21世纪，随着电脑利润空间越来越窄，柳传志日益意识到技术的重要性。联想收购IBM PC业务，杨元庆的初衷当然是为了国际化，但柳传志却特别强调并购还包含IBM的电脑开发技术、专利和研发团队。

由此看来，“贸工技”和“技工贸”路线的选择并不是关键，在对待技术和贸易问题上，华为关于“技术商业化”的提法应该更为合理。无论是“贸工技”还是“技工贸”，对高科技企业来说，对技术的投入是必要的，而且要保持非常高的投入比例，只有这样才能保持企业的竞争力。但在对技术的选择和研发的方向上，必须考虑产业发展趋势和市场导向，只有这样才能保证研发的有效性和技术转化的成功率。

然而，当一家高科技企业发展到像联想这么大的规模后，如果还没有必要的技术积累，或者说还没有加大技术投入的决心的话，就很难让人理解了。

第三，联想现在是一家国际化大企业，还是只不过是贴着中国标签的本土企业？

这个早先经常争论的问题，现在似乎不能算一个问题了。从规

模上来说，作为一家中国民营企业，联想能够进入世界500强，这样的规模足够大了；从海外营收比例来看，联想2010年的海外占比是52%，在中国国际化企业之中，也是出类拔萃的了。

此前，业界之所以对联想的国际化表示怀疑，是因为联想虽然能进入全球PC前五的行列，但本土市场份额太大，海外营收几乎可以忽略不计。虽在收购IBM PC业务后，海外营收有了大幅度的提高。

2008年的时候，海外营收的比例一度达到66%。但让业界担心的是，近几年来，联想的整体营收虽然有了增长，但海外营收占比却一直下滑，2010年已经下降到52%。以这样的下滑趋势，2011年度的海外占比肯定会低于50%。这种局面如果无法扭转的话，国际化的联想就要大打折扣。

事实上，为了扭转整体业务趋势，联想将更多的资源投放到了国内市场和新兴市场，在欧美等发达国家市场的投入难以避免地受到了影响。换一种说法就是，联想现在是以牺牲国际化为代价，获得了整体业务的稳定和增长。当国际巨头从全球金融危机和经济泥潭中脱身后，联想能否维持现在的地位，实在是一件很难预料的事情。

总的看来，以上三个命题，在并购IBM PC之前比较明确，在此之后，似乎完全换了另一个答案。但无论如何，作为一家中国的民营企业，改革开放30多年来，也就出了一个联想而已。对于再次进入世界500强的联想，我们还是要送上祝福。

CONTENTS 目录

序 言 审视联想的三个命题

上 篇 三十年出一个联想

第一章 奇兵突击

那个年代，那些人，那些事	005
平房创业	010
与IBM第一次亲密接触	014
寻找最亮的珍珠	018

第二章 香港联想：十年画了一个圆

吹响海外三部曲	025
品牌之路	031
接班人战略遇挫	034
狼在春天来临	039
京港整合	041

第三章 鲲鹏展翅九万里

扛起民族主义大旗	047
渠道变革	051
柳、倪的终极冲突	055
问鼎霸主	060

第四章 迷茫年代

网络寒流	069
公司分拆	072
多元化陷阱	074
联想不是家	077

第五章 绝世赌局

Lenovo：新的传奇	081
豪赌IBM	083
奥运之旅	086

中 篇 金鳞遇风化为龙

第六章 战略愿景：鲤鱼跳龙门

愿景三段论	093
立意要高远	096
战略制定	103
战略实施	107

第七章 市场先锋：超越惠普模式

概念营销：家用电脑	115
茅台与二锅头	119
让服务成为DNA	121
渠道制胜	125

第八章 人力资源战略：建班子，带队伍

以人为本：办公司就是办人	135
三军用命：斯巴达克方阵	142
没有天花板的舞台	152

第九章 接班人：分槽就能喂马吗

接班人之殇	159
孔雀和老虎	161
朱立南，赵令欢，陈国栋	164

第十章 国际化之旅：“你得赔得起”

国际化模式	173
本土是根，海外是叶	175
瞎子背瘸子	183

第十一章 研发策略：“田忌赛马”

研发：“田忌赛马”	191
技术商业化	194
创新与浪费	196
吃工业设计的螃蟹	202

第十二章 资本运作：复制联想

复制联想基因	209
事在先，人为重	213
PE之道	216

第十三章 文化传承：基业如此长青

说到做到，尽心尽力	225
主次分明，公司为重	231
联想是条船	236
公司是我家	239

下 篇 结局？开局？

第十四章 国际PC市场格局演变

IBM一家独大	245
康柏短暂辉煌	247
戴尔和惠普崛起	249
宏碁和联想搅局	250
中国PC市场格局变迁	251

第十五章 结局？开局？

十面埋伏	257
复出	262
结局？开局？	266

附录1 柳传志档案

附录2 联想关键人物索引

附录3 联想成功法则

附录4 联想大事记

参考文献

上篇 · 三十年出一个联想

关于联想，无论有多少争论或质疑，我们都不得不承认：改革开放三十多年来，中国能够让国际社会承认和认可的企业，实在是屈指可数，而联想，无疑是屈指可数中的一个。当下，国与国之间的竞争，日益体现为企业与企业之间，尤其是跨国企业之间的竞争。联想作为中国跨国企业的代表，与华为等巨头一样，成为了中国企业国际化的名片。考察联想的发展历史，研究联想的发展之道，必将为更多中国企业的创立、发展与走向国际化，提供优质的蓝本和标杆。仅此一点，就值得我们为联想修史立传。

第一章 奇兵突击

面对经济体制和科技体制改革，时任中国科学院计算技术研究所（以下简称“计算所”）所长的曾茂朝，决定为计算所留条后路，让柳传志等人忍辱负重，跳出体制的窠臼创办联想。目的很简单，权当计算所埋伏了一支奇兵，在计算所没有出路的时候，能够有一个安身立命的地方。