

王育琨等 / 著

失去联想



世界知识出版社

1999. 10

生 去 联 想

1999. 10

失去 联想

?

王育琨等 / 著

世界知识出版社

图书在版编目(CIP)数据

失去联想? /王育琨等著. —北京:世界知识出版社,2004.11
ISBN 7-5012-2401-3

I. 失... II. 王... III. 企业经济-经济发展-研究-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 098563 号

**失去联想?
Lenovo Losing**

责任编辑
装帧设计
责任出版
责任校对

鹭 子
小 月
赵 玥
戴文达

出版发行
地址邮编
网 址
经 销
排 版
印 刷
开本印张
插页字数
版 次
定 价

世界知识出版社
北京市东城区干面胡同 51 号(100010)
www.wap1934.com
新华书店
世界知识出版社电脑科
北京市兆成印刷有限责任公司
787 × 1092 1/16 23½ 印张
8 面插页 380 千字
2004 年 11 月第一版 2004 年 11 月第一次印刷
39.00 元

版权所有 侵权必究



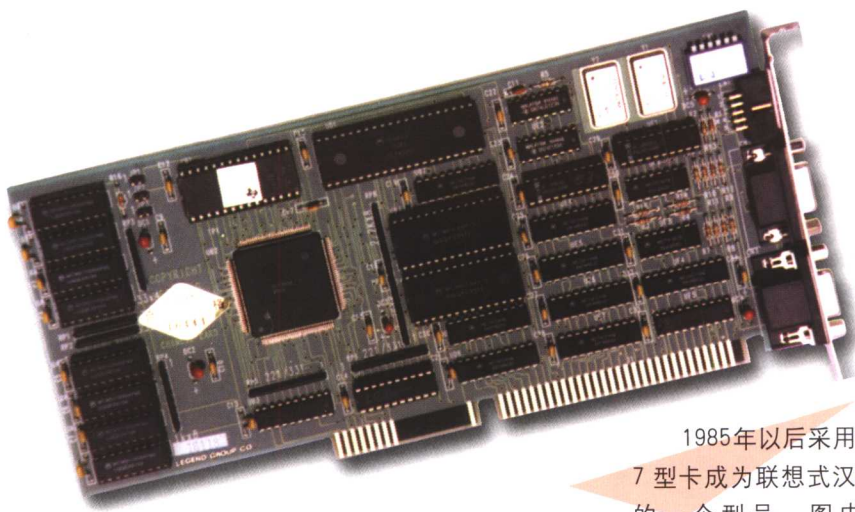
1984 年底在计算所这间平房成立的计算所新技术发展公司（计算所公司）及其 Logo。



1984 年柳传志（右）和计算所公司首任总经理王树和。



计算所公司的春节联欢会。从左至右：李勤、柳传志、胡靖宇、刘金铎、倪光南。



1985年以后采用了ASIC技术的7型卡成为联想式汉卡中销量最大的一个型号，图中方形的就是DLX9000芯片，它集成了约6000个门，采用1.5微米工艺，在当时是较先进的。

1987年底，中国科学院院长周光召同志（左）视察计算所公司，观看联想式汉卡，右为倪光南。





1988年6月香港联想开业，三股东（自左至右：中国技术转让公司，北京联想，港商）举杯同庆。

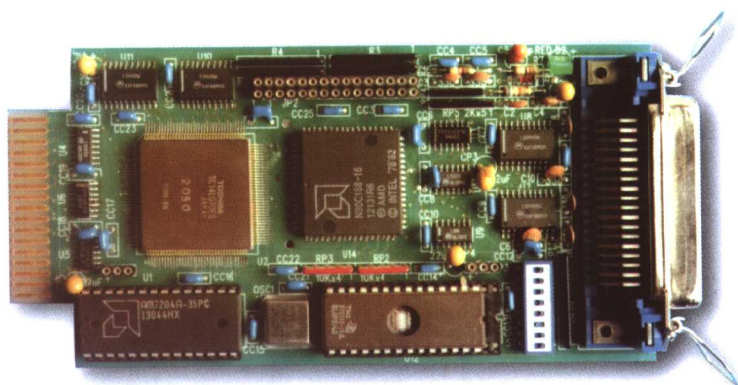
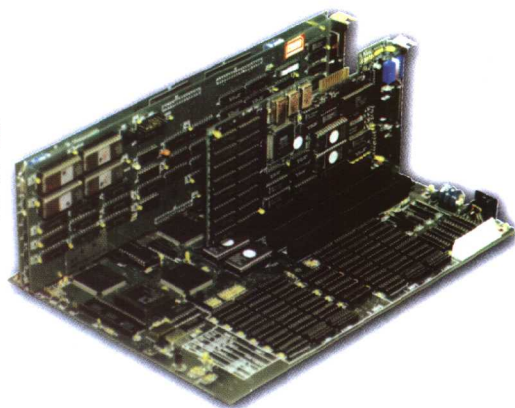


香港联想早期的一批骨干在1990年圣诞节聚餐，围桌坐者左起第二人方伟乔，第三人倪光南，第四人张祖祥。

1991年倪光南（右）和方伟乔在香港联想圣诞晚会上。



1989年在首个联想286主板上插上联想式汉卡等扩展卡进行调试,联想的两代主要拳头产品之间有七年重叠时间,保证了它们的顺利过渡。



1991年采用ASIC芯片LXCG9000的联想激光打印卡,使打印汉字的速度提高了十倍左右。

1991年6月,倪光南(右二)在香港联想给柳传志(左一)、吕谭平(左二)、张祖祥等演示在激光打印机上加联想激光打印卡的效果。





1991年10月25日电子部代表团参观香港联想在Comdex 博览会上的展台。左三倪光南，左五吕谭平，左一 R&D 经理许庆元。



1992 年倪光南在北京上地联想微机生产基地。



1993 年 11 月 4 日—6 日，在联想集团第 16 届技术交流演示会上，推出了中国第一台 586 微机。由于联想拥有国内最强的微机开发队伍，新机型推出可以比竞争对手领先半年左右。

1994年7月，联想程控交换机拿到入网证，可以批量销售了。

1994年7月以后，在北京上地联想微机生产部的五层开设了联想程控交换机调试生产线。

1994年元旦，第一台联想程控交换机 LEX5000 在河北廊坊开局成功。



交换机在廊坊市开试验局签约仪式





1994年11月15日，国务院副总理邹家华、电子部部长胡启立等视察联想程控交换机调试生产线。右一为罗争，右二为柳志。



1995年联想汉字系统事业部推出联想Office，已有中文排版、文字处理、效率手册、全文检索等基本功能。同年6月20日联想集团向中共中央办公厅等机关捐赠联想Office办公集成软件。

(序言图片)



序 言

不能失去联想！

阿 果

2004 年 11 月，联想公司的 20 年整寿。

本书是献给联想 20 年的一份寿礼，只是书名不显吉祥，读来也有些苦涩。本书的作者王育琨先生在一篇题记中写道：“20 年的联想面临一道‘坎儿’。跨越面前的这道‘坎儿’，联想就是一个现代公司的标本；过不了，就只能平庸下去。”本书的作者们和编者其实都希望联想跨过这道“坎儿”。但是，既然是“坎儿”，就不会顺达；要摆脱困境，需要的就不是虚浮的祝祷，而是警醒。

这是一本抱着良好祝愿而希图人警醒的书。

联想怎么了？

王育琨先生说，20 年的联想，一不小心跌入了这样一种境况：所有希望发生的没有发生，所有不希望发生的接踵而至。

原定 600 亿元人民币的营业额目标，期末只实现了 240 亿元。2004 年以来，联想的股价下跌了 38%，而同期香港恒生指数仅下滑了 0.8%。联想穷于应付市场表现，“以致没精力专心照顾业务”（杨元庆语）。联想集团的国际化策略屡败屡战，不得不暂时关闭所有的欧洲办事处。一度高歌猛进的多元化战略纷纷告挫，不得不缩减到目前盈利的电脑和手机两块业务。但是这两块业务也呈下滑势头。据易观国际的一份研究，2004 年第二季度中国台式 PC 机出货量较 2003 年同期增长 39%，而联想同期的 PC 机出货量下滑 5.6%。

生存的压力终使联想做起了减法，在 2004 年 3 月份搞了一场“2 小时之内离开”的大裁员。7 月底，联想终于把长期亏损的 IT 服务卖给了亚信，又巧妙地裁掉 500 人。一个投资 8000 万元人民币的亏损摊子，

能够卖上3亿元(Paper Money, 承诺五年内不兑现), 可能很值。可是, 卖掉IT服务, 说明原来联想仿效IBM和HP转型IT服务的战略归于失败。联想重新把自己单纯定位为一个电脑和手机制造商, 长远来看, 很可能是饮鸩止渴。

联想的市场因应之策错乱且缺乏整体感。联想没有把握住究竟要跨越一道什么样的“坎儿”。联想应当停下来做一下健康检查, 应当对过往的成功进行深刻的反省。

困境溯源

联想有别于国内其他科技企业的最重要特征是, 它是一个基本成就于境外资本市场运作, 又同时能够享有国内“寻租”特权的混合型企业。成就于境外资本市场运作, 使联想较早地受制于境外市场规则的约束, 远离国内传统行政干预的影响, 心无旁骛地循着产业化的轨道前进。与此同时, 联想作为中科院所属的“国”字头企业, 又像所有其他“国”字头企业一样, 享有资产、金融、技术、市场方面的特权。这种特权的运用, 全不必虑及市场机制的制约, 往往令人垂涎。联想通过一种复杂的组织架构, 将这两种截然不同、并行相悖的机制整合在一个企业中, 曾创造出一片红红火火的天地。

毋庸置疑, 联想的成功起步于香港联想的组建和继后的香港联交所上市。

香港联想组建于1988年。这年的4月, 北京联想公司、香港导远公司及中国技术转让公司联合创办了“香港联想电脑有限公司”。与港商的联合, 用柳传志的话来说, 就是“瞎子背瘸子, 瘸子为瞎子引路”, 话说得很具体形象。按照柳传志的方略, 香港联想建立后, 成立专门的研究中心, 开发新产品, 并在广州、深圳建立生产基地, 向国际国内两个市场辐射。

香港联想组建时, 北京联想投入30万港币, 中国技术转让公司投入30万港币, 两家国企持股67%, 导远公司持股33%。在这样的股权结构中, 中国技术转让公司作为“外资”、导远公司作为“外商”入股, 国内资本占小头, 这就完成了联想从国内企业向境外企业的转变。

香港联想的原始股本为90万港币, 要成为AST微机的总代理, 是

远远不够的。此时中转公司为香港联想提供资金后盾。中国技术转让公司归属中国贸促会，由中银集团、华润集团、光大集团、中国保险集团、中国专利公司等几个具有较大经济实力的公司投资组成。香港联想规模小，难以贷款，只能依靠中转公司。在当时，不仅香港联想的贷款要靠中转公司提供，就是柳传志和倪光南等十几个骨干往返香港的签证，也是中转公司给予的方便。港商导远公司则毫无实力可言。

此后，香港联想因历年不分利润，注册资金从 90 万港币增加到 1000 万港币，北京联想、中转公司和港商导远公司仍各占 33% 的股份。1992 年，为香港联想上市，柳传志决定增资 1 亿港币，总股本增加到 1.1 亿港币。如果各股东仍保持原有比例不变，每家应再注资 3300 万港币。此时，柳传志的父亲已经退位，不再控制中转公司，中转公司表示“既不撤股也不增资”，其应享有的增资权可由北京联想和香港导远公司优先购买。但导远公司的港商们无钱可出，且其保持原有股权比例的增资也无法进行。于是，柳传志决定借钱给港商增资及购买中转公司的增资权。

1992 年 10 月 15 日，北京联想与香港导远公司签署借款协议，由北京联想借给港商 552 万美元，用于香港联想的增资扩股。根据 1994 年 1 月 25 日香港联想上市的招股书记载，1992 年 10 月 15 日，北京联想投入 9890 万元港币，香港吕谭平等四人投入 10 万元港币进行增资扩股。按这种情况形成的股权比例，应为北京联想 93%，中转公司 3%，香港导远公司 3.12%。但经过上述一番运作，后来香港联想上市后的 6.75 亿股总股本中，北京联想为 2.618 亿股，吕谭平等四人持有 2.08 亿股，中转公司则为 0.15 亿股。吕谭平们与北京联想的持股量几乎相同。香港联想股票的发行价是 1.33 港币，用现在流行的 MBO（Management Buy - outs）或 MBI（Management Buy - ins）观点看，作为管理层的吕谭平们，他们得到的 MBO（或 MBI）价格是不错的。

后来柳传志解释说，这样做的理由是，“港方股份太少无法上市，为了调动港方的积极性，如果不给港方这么多的股份，导远要退出合作”。通过增资扩股，“北京联想可以持股 53.3%，导远 43.3%，技术转让公司 3.3%，这样就达到了北京联想控股的目的”。“港方拥有 43.3% 的股权，就要分担 43.3% 的风险”。“我们签订了还款协议”，显得“合情”、“合理”。

上市后的香港联想曾一度由港商吕谭平主持。1996年4、5月间，香港联想公布1995—1996财年业绩，亏损1.5亿港币，再加上仓库里上亿港币无人问津的“内存条”，致使香港联想的股票价格从每股1.33港币跌到0.295港币。此时，柳传志开始了全面救市行动：首先，由中科院担保，向中国银行贷款1亿元人民币，以解燃眉之急；其次，将北京联想的核心业务注入香港联想，实现联想的南北整合；再次，请港商吕谭平们将股票按发行价折价还贷后出局，由柳传志独操权柄。在解救1996财年危机的过程中，联想完成了今日联想的基本组织格局。

时至今日，回首往事，我们不得不叹服柳传志的过人之处：早在小平同志南巡前的1988年，就在香港找到了躲避传统计划经济控制的港湾，成立了香港联想；早在小平同志南巡的同一年就大胆应用了“国退民进”的策略，借款增资，保住了港商吕谭平们的股权，获得了屏蔽传统行政干预的机制；利用香港联想的经营危机，成功地把北京联想的核心业务“整合”进香港联想，完成了主要生力军的战略转移；大胆地遵从境外成熟市场经济的规则约制自己，实现了公司治理机制和方式的“羽化”。

无论从何种角度看，组建香港联想——推动香港联想的境外上市——将北京联想的核心业务注入香港联想，都是联想发展史上的关键性转折。

联想的基因

联想成为一个有别于国内其他科技企业的大公司，全得于柳传志们在香港的运作。那时，香港没有给联想资金，香港的资金是北京联想给的；香港没有给联想技术，香港的技术是倪光南们带去的；香港没有给联想人才，香港的管理是柳传志们自己悟出来的；香港更没有给联想资产，香港的主要资产是北京联想注入的。那么，香港给了联想什么呢？香港只给了联想一件东西——适合企业生长的制度环境和机制。联想不同于其他国内科技公司的关键，是柳传志们在香港寻求、创造和运用了这个环境和机制。

当联想作为中科院的一家“国”字头公司，带着它固有的优质基因飘落在那样一个环境时，它成长起来了。

但是，联想的基因又是什么？

柳传志说，联想是靠“贸工技”、靠到街上倒彩电、卖旱冰鞋、折腾布料发展起来的。参照柳传志 1998 年首次发表的“贸工技三级跳”的经典文章，简单地解读柳传志的“贸工技”路线，是不是可以描绘为：1988 年代理 AST 微机在国内市场销售拎得第一桶金，是为“贸”；1990 年结束 AST 的国内代理，生产联想微机，是为“工”；这以后紧紧围绕联想微机的制造与销售，整合中科院的、计算所的、联想自己的各种技术和人才，求得联想的持续发展，是为“技”。在这里，联想的基因似乎在于以销售为核心的制造业产品运营。

按柳传志自己的话说：“科学院当初如果像给深圳科技园那样给我 1000 万的话，我干嘛还要走‘贸工技’的路，我肯定是上来就去搞科研，科研那套东西我又熟。但如果那样的话，肯定会走进死胡同。”

其实联想是靠“科技产业化”起家的。

1984 年 11 月 1 日，联想诞生在中科院计算所那间不到 20 平方米的传达室里，当时 11 个人，20 万元人民币资金。王树和做总经理，柳传志、张祖祥做副总经理。

大约一个月后，三人商量一致决定请倪光南加盟联想，生产和销售倪光南当时正在研制、接近完成的联想式汉卡。

倪光南答应加入计算所公司时，提了三个条件：一不做官，二不接受采访，三不出席宴请。在倪光南眼里，当总工不算做官。倪光南还表示，钱、地位都不太在乎，最在乎的是将汉卡推出去。柳传志等人满口答应了倪光南的条件。

在 1985 年 5 月联想油印的第一张“产品目录”上，共有 29 项产品，都是计算所的研究成果。其中第一项就是联想式汉卡。通过汉卡将联想所代理的进口微机捆绑销售，打造了当时联想的特殊优势，使联想公司在市场上脱颖而出。很快地联想式汉卡遍及全国 30 个省、市、自治区，并销往香港、新加坡和欧美等地，创造了 2000 多万元人民币的直接经济效益，并且孕育起联想这个商业品牌。

1988 年，倪光南作为联想的总工，开始主持开发联想微机。他当时认为，在境外做汉卡，不是自己业务的主流。“我们的目的是要设计自己的计算机，使中国人用上自己设计生产的计算机”。倪光南组织开发的 286 微机，是我国自己设计、批量制造的最早的个人电脑。当时的微

机还没有进入 OEM 时代，主板、部件都需自己投入研发生产。为了形成长线的设计能力，倪光南带领计算所的一批研究人员，在香港和深圳设立了专门的开发部。到 1990 年，北京联想宣布，国内不再直接代理 AST 微机，转而全力销售联想自己的品牌机。由此走上今日联想之路。

如果循着倪光南们的足迹看下来，联想就是靠倒腾计算所多年积累起来的技术成果，从而走上“技工贸”道路的。说实在的，中科院的队伍不去运营既往在科研上的家底子，反去运营彩电、布匹、旱冰鞋，和市场硬拼“贸易”能力，结果同样是“死路一条”。当年许多中关村企业，不像联想那样运营科技成果，而在市场上倒地、炒房、卖指标，最终都“误了卿卿性命”。

倪光南们是中关村的技术精英，在他们眼里，联想的基因就是技术成果的产业化运作。

柳传志们是中关村里成长起来的经济精英，在他们眼里，中关村半个世纪传承下来的科技积淀，就像孕育好了的鸡蛋，本来就该有，只是缺一个能把它生出来的“母鸡”。他们的责任是要创造这样一只母鸡。结果这只鸡蛋不再是传承基因的载体了，相反，创造传承基因能力的技巧倒成了基因本身。

就这样，一个依赖中关村半个世纪的科技积淀走上“技工贸”道路的联想，在它的“运作者”片面夸大了运作能力的情况下，被改写成了“贸工技”。

联想今天的困境，就来自于这种顺序的颠倒。

柳倪之争的本质

倪光南与柳传志矛盾的公开化，发生在香港联想上市那年。在后来中科院《关于联想集团领导班子出现分歧的情况通报》中，是这样描绘的：

1994 年初，倪光南同志认为联想集团内部管理方面存在问题，提出了关于决策、用人、1993 年公司效益滑坡等方面的意见。1994 年夏，倪光南同志把公司改变财务总监职务人选的决定，认为是一种对年初提意见人的打击报复，进而对资金运营等问题提出了怀疑，这样一