

凌志军  
◎著

# 联想

# 风云

我和68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、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。

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。

它打败了80年代后期的跨国公司，赢得了90年代初期的希

望，在跨国公司和国内企业都纷纷崛起自己的旗帜，在

企业都纷纷崛起

他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作一场道德剧

把柳传志当作完美主义的化身

也许会失望。他迄今为止的生涯一直被一种梦想所引誘，当

他出色地实现了梦想之后

依然有新的梦想在前面召唤。20年前，他的梦想是让他

的企业达到2000万元的销售规模

1000万，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



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 联想风云

凌志军◎著

我和68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，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。

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。

他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作一场道德剧，

把柳传志当作完美主义的化身，

也许会失望。他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，

他出色地实现了梦想之后，

依然有新的梦想在前面召唤。20年前，他的梦想是让他

企业达到200万元的销售规模；

10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。

中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

**图书在版编目 (CIP) 数据**

联想风云 / 凌志军著. -北京: 中信出版社, 2005.1

ISBN 7-5086-0162-9

I. 联… II. 凌… III. 企业管理-企业历史 IV. I25

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第133587号

**联想风云**

**LIANXIANG FENGYUN**

---

**著 者:** 凌志军

**责任编辑:** 潘 岳 黄 犀

**营销编辑:** 臧永清

**出 版 者:** 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

**经 销 者:** 中信联合发行有限责任公司

**承 印 者:** 中国农业出版社印刷厂

**开 本:** 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 27 **字 数:** 370千字

**版 次:** 2005年1月第1版 **印 次:** 2005年1月第1次印刷

**书 号:** ISBN 7-5086-0162-9/F · 834

**定 价:** 29.80元

---

**版权所有 · 侵权必究**

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: [sales@citicpub.com](mailto:sales@citicpub.com)

[author@citicpub.com](mailto:author@citicpub.com)

# 前言

Preface

“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40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惟一的中国公司，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68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20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6个月，留下200多个小时的录音和600万字的数据。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立起自己的旗帜，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。20年前联想刚刚成立之时，手上只有20万元。它的第一笔生意是一次被欺骗的惨痛经历，导致14万元血本无归。而今天，它已经是一家拥有198亿元资产、几百亿元市值的公司。它的最新一笔交易是以12.5亿美元收购了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600亿元。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1.5%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。20年前，他的梦想是让自己的企业达到200万元的销售规模；10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20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20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20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股迷人的力量。

# 目录

Contents

前言

001 引子 中国故事

## 第一部分 叛逆者 (1984~1989)

019 第一章 脚踩两只船

1984年10月17日

物质匮乏的国度

名正言顺地追求新生活

义无反顾，但不分道扬镳

到哪里去寻找“第一桶金”

037 第二章 忍辱负重

柳传志、倪光南的共同梦想

李勤出场

通往个人电脑的道路

初战告捷

80年代中期的联想人

被损害与被欺骗的痛苦经历

“汉卡之喜”与“汉卡之忧”

工程化

你得明白自个儿是谁

被遗漏的历史记录

## 067 第三章 远见

80年代中国的世界主义潮流

香港联想

人穷志不穷

加入我们，一起创业

两代人

把AST控制在自己手里了

“紧日子”

“联想式汉卡”得其美名

新闻媒体的狂轰滥炸

联想式汉卡的发明权之争

无名英雄竺迺刚

市场的“微笑曲线”与公司的“曲线救国”

危机

“技术至上主义”带来的麻烦

奖金税

80年代结束了

## 第二部分 领袖的时代（1990~1994）

### 109 第四章 “斯巴达克方阵”

用联想微机取代AST

办公司就是办人

孙宏斌事件

在矛盾旋涡中整顿分公司

“天条”和“入模子”

开放“牢骚市场”

1991年春：成了官方格外关注的对象

大规模生产带来的质量问题

90年代初期的浪漫广告

席卷全球的“黑色风暴”

柳暗花明



139 第五章 曾是西风漫卷时

1992年春天

狼来了

务虚会

“72家房客”轰动京城

结束了“有钱不能发”的局面

再次启动“新人战略”

分销：中国的“销售新概念”

倪光南的鼎盛时期与汉卡的衰落

“1+1”

买方市场

电脑广告漫天飞舞

分红权

事倍功半

170 第六章 1994：转折点

内忧外患

旧病新痛

相逢一笑泯恩仇

拼命“赌一把”

杨元庆其人

E系列：中国第一款“经济型电脑”

柳传志和倪光南分道扬镳

“中国芯”：一次战略抉择如何演变成个人纠纷

震动中国的“知识产权第一案”

90年代中期的“民族主义大旗”

复制“惠普模式”

南方战场

一场大战终于打完了

第三部分 笑在百花前（1995~1999）

211 第七章 联想高于一切

西部传奇

和政府联手

把“联想电脑快车”开到全国去

柳传志：“不把我打入监狱他绝不罢手。”

倪光南：“将我免职，他应该高兴才是。”

技术的力量与推动技术的力量

1995年秋：公司历史上难得的平稳期

让杨元庆学会妥协

一场“生死之战”的前奏曲

## 247 第八章 两线作战

决战时刻

1996：民族工业年

北线战场一鼓作气

南线战场依然吃紧

“全民电脑”

改变竞争方向的电脑设计部

“渠道为王”

企业规划办公室

圣诞晚会

京港整合

调查组又来了

“专利侵权案”峰回路转

柳传志再次渡过危机

戴尔的革命

总结90年代的薪酬制度

职工持股会

全球认可

## 284 第九章 起跳

新财年

台湾之行与公司的战略转变

第100万台联想电脑

全球商界领袖

“ERP工程”

“维纳斯计划”与“爱国主义者”的批评  
 杨元庆会不会掉队  
 进军网络世界  
 “柳倪冲突”的最后结局  
 天禧——“因特网电脑”  
 满腔豪迈进入21世纪

## 第四部分 变革或死亡 (2000~2004)

### 323 第十章 巅峰时刻

新世纪的评估  
 接班人  
 杨元庆和郭为  
 公司一分为二  
 神州数码  
 2000年4月18日  
 “网络年”  
 交班和接班  
 急速转弯的公司战略  
 高歌猛进

### 352 第十一章 冬天

形势比人强  
 联想控股  
 风险投资  
 为“多元化”而战  
 共享的时代  
 昂贵的教训  
 微机主战场面临困境  
 从电子商务到信息服务  
 历史上最严重的营销失误  
 “Lenovo”和新的广告策略  
 戴尔的威胁

直销与分销：谁的流程更卓越

2003年冬天

### 381 第十二章 急流勇进

大有大的难处

裁员

“公司不是家”

国际奥委会的“顶级赞助商”

专注微机

国际化

在“五一黄金周”遭遇顽强阻击

高端市场的压力

“强龙”与“地头蛇”之争

是进攻还是防守

### 411 尾声 新联想

### 415 附录 联想之路：45条成功法则

## 引子

# 中国故事

空气稀薄，大家都睡着。你最先醒了，感到窒息，有一种临死前的恐惧，却发现四围都是铁壁，捶打不开。

——柳传志

2004年6月22日那个阳光明媚的早晨，见证了这家公司的又一个雄心。在京城西郊香山脚下一座庭院中，柳传志与一位朋友的闲谈不断地被电话铃声打断。他本想为自己争取一天清静的时间，可是不成，因为就在5公里之外的地方，一项巨大的收购计划已进入最后阶段。联想集团试图将IBM（国际商用机器公司）的全球个人计算机业务收归帐下，公司的高级副总裁马雪征不断地将谈判桌上的进展向他报告，双方的谈判人员正在11亿美元和15亿美元之间讨价还价。

“真是抱歉，又把咱们的清静打断了，”柳对朋友说，“没办法，这是公司现在的头等大事。”他的眼睛深处放射出动人的光彩，与其说是歉意，不如说是激昂。

这项中国商业史上空前规模的收购行动显然已超越公司本身，而拥有更加广大深厚的价值。在世界范围内存在的西方公司吞噬中国市场的“阴谋”受到强有力的阻击。这一广泛流传的“阴谋”不论是事实还是某些人的杜撰，它所引起的忧虑在过去20年里一直成为国内民族主义潮流的基础，并且把那些民族传统的叛逆者推向“道德法庭”。这一忧虑使得西方增加了对中国的不信任，还让那些对中国抱有敌意的外国政治家有

了更多的听众。中南海的反应确定了这个国家对外政策的走向和节奏，并最终导致中国成为世界贸易组织的一部分。但是冲突不仅没有停息，反而因为西方跨国公司的大举进入以及中国企业的全力抗争，变得前所未有的激烈起来。这场争夺战为中国当代商业史上一位卓越的领袖人物，柳传志，开辟了一条达到其事业顶峰的道路，也让他的每一次挫折和每一次成功都增添了不同寻常的色彩。

柳传志是公认的最具创造力和判断力的企业领导者，现在他正试图持续不断地证明这一点。在这之前，他把公司的权力移交给两个年轻人——杨元庆和郭为，并且打算退出公众的视线。他不止一次地对同事表示，他太累了，希望回家去颐养天年，就像那些和他一同开创联想的老朋友们一样。但是自那以后的3年来，他一点也不清闲。每天早晨7点钟，他从万泉新新家园的顶层公寓走出来，到游泳池去游泳，然后坐着那辆“奔驰600”来到公司，直到很晚才能回家。在2004年6月他的60岁生日晚宴上，他看上去容光焕发，不过相当疲倦。

信息技术产业是年轻人的领域，一个由老人治理的公司将失去激情，迷失方向。但对公司的新一代领导者来说，柳传志仍然是必不可少的。他们需要一个强有力的精神领袖。即使是圈子外的那些学者、记者、作家和形形色色的观察家也都认定，离开了第一线的柳传志，依然是联想的灵魂。他们说他是“中国信息产业的教父”。美国的《商业周刊》则说他是“世界商业领袖”，把他和另外24位全球最著名的企业家排列在一起。

但是，柳传志并不是天生的企业家。他的事业是从40岁以后开始的，当他在1984年创办这家公司的时候，只不过是一个工程师，淹没在中国科学院计算技术研究所的1500个员工中，看上去普通极了，在技术方面的成就也远不如他的那些同事。而当我们国家开始组建计算机事业的那一年，也即1956年，他还只是个初中一年级学生。他在中国社会的激烈动荡中长大，他的家庭向他灌输了中国式的梦想和中国式的做人准则，而这个国家所经历的种种故事，造就了他的智慧与品格，也造就了他个人的历史与联想的历史。

柳传志1944年出生在上海。在此之前很多年，他的祖父从江苏省镇江的钱庄职员做起，兢兢业业，直至成为经理，等到稍有积蓄，就把孩子送去上学。父亲柳谷书从小喜欢读书，不过，当他考取上海中国银行的一个职位时，便听从了祖父的劝告，放弃读大学的机会，独身进入上

海。20世纪30年代上海的繁华举世闻名，200多家银行沿着黄浦江一线铺开，因而有“远东最大的金融中心”之称。祖父凭借着自己的经验和眼光，认定这城市是个不得了的地方，银行业更是前途无量。父亲大半生没有离开过金融的圈子，最终成为共产党旗下中国专利代理公司的董事长。母亲出身于镇江一个大户人家，她的父亲是地方军阀孙传芳属下的财政部长。她从小受过严格的大家闺秀训练，拥有一副既柔顺又刚毅的性格，自从结识了父亲，便追随左右，颠沛流离。

这是一个坚忍和务实的家庭，父亲继承了这一份传统。在他的心目中，一个人的品格是首要问题，拥有诚实正直比拥有财富名望更重要。这种信念并不需要外人的认可和张扬，但它在这个家庭中始终都是一种催人向善的力量，生生不息。

柳传志出生的第二年，无论对于全世界来说还是对中国来说都是值得纪念的。杜鲁门、斯大林和丘吉尔签署“波茨坦公告”，第二次世界大战结束了。在亚洲，日本人投降了，中国的两支军队——共产党的和国民党的，同时开进城市。在美国，宾夕法尼亚大学一群年轻的电气工程师，在战争计划的资助下，耗费40万美元，研制出第一台数字计算机“爱尼亚克”（ENIAC）。这个带着几分浪漫神秘气息的名字，其实是“电子数字积分计算机”（Electronic Numerical Integrator and Computer）的缩写。“爱尼亚克”有30吨重，占地1 800平方英尺，拥有19 000只电子管，在175千瓦的巨大电力支持下，每秒钟能运算5 000次，只相当于今天一台笔记本电脑的万分之一。它的诞生本来纯粹是为了战场的需要——提高火炮的命中率，现在战争结束了，它似乎没了用武之地，但是它所包含的思想——建立“存储程序”和使用“二进制数学”，成功地把全世界引进电子计算机的时代。

在中国，新时代的曙光还要等很多年以后才能出现。20世纪40年代中期，美国人把计算机从战场转向商用领域的时候，中国的内战再次爆发。毛泽东和蒋介石率领的两股政治力量之间，旧恨未消，又添新仇。

1949年秋天，战争以共产党的胜利而告终。这一年柳传志5岁，一家人搬进北京，住在王府井附近的一条胡同里，虽然失去了往日的富裕，但是仍然属于殷实人家。父亲还在中国银行工作，并且加入了共产党。他秉性耿直，笃信做人应当正直本分，做事不能投机取巧，工作不遗余力，任劳任怨，又与同事关系融洽，渐渐在银行业中积累起自己的信誉。那时候父亲没有想到，这种关系和信誉，会成为儿子日后经理生涯中无

穷无尽的资源。

对大多数中国人来说，20世纪50年代早期是一个火红的年代。国家万象更新，虽然贫穷，但是上下左右同仇敌忾，万众一心，惊天动地的大事件接连不断。多年以后柳传志功成名就，有时候会回想起那个时代的故事：社会主义改造、抗美援朝、更换人民币、“三反五反”、“斯大林之死”……尽管他还只是个小学生，却觉得“印象特别深刻”。

不过，当时没有人告诉他，那是大型计算机在西方世界迅速崛起的时代。贝尔实验室里一个年轻的固体物理学博士，肖克利，使用一种近似炼丹术的方法，制作出第一个半导体块，并且在两头和中间连上金属导线。这是一种完全人造的晶体，也是固体物理世界中一种全新的物质，为此前的人类无法想像。肖克利因此获得了荣誉——1956年诺贝尔物理学奖。晶体管的发明意味着新时代的到来，美国德州仪器公司的商业智慧则加快了新技术的成功。它在1954年实现了低价生产晶体管的计划，并且让晶体管的销售量以年均50%以上的速度增长，到1956年，其销售额已经达到4 570万美元。

毫无疑问，地球的另一边正在发生着一些影响历史的事，让地球这一边的人惊讶不已。苏联人加快了自己的步伐，并且希望把所有共产党国家迅速武装起来。1957年10月4日，星期五晚上，全世界无线电爱好者都接收到一个奇怪的信号，他们很快就知道这信号来自一颗名叫“斯帕特尼克”（Sputnik）的人造地球卫星，是苏联人制造的，正以每小时18 000英里的速度环绕地球飞行。太平洋西岸一片欢呼雀跃，但另一边的人们却陷入巨大的惊骇之中。几乎是在一夜之间，美国人便开始了他们的“微型化组件”计划，因为数量庞大的元件和电路组成的计算系统，导致电子行业所谓“数量暴政”的窘境，如果“微型化”不能实现，那就无法把他们的卫星送上太空。

就像战争曾经促使人们疯狂地投入技术的领域一样，当时冷战和军备竞赛成了推动科学前进的新动力。IBM开始设想用硅晶体管来替换它的大型计算机中的真空管，因此成为德州仪器公司的最早和最大的客户。晶体管的时代真正到来了，可是它刚刚开始便又结束。1959年，鲍勃·诺伊斯，美国衣阿华州一个传教士的儿子，把电路中的元件都刻蚀在一小块硅片上，所有复杂的元件——电阻、电容、二极管和三极管，竟能紧密排列在微小的空间内，在一层保护性的氧化硅下面相互连接。诺伊



斯把它叫做“集成电路”。他在34岁时完成了这个伟大的创造，又在43岁那年与两个年轻人一同创办了英特尔（Intel）公司。一个叫戈登·摩尔，他在20世纪60年代提出的“摩尔定律”，直到今天仍在指引着电子世界的进程；一个叫安迪·格鲁夫，他在长达40年的时间里始终是英特尔公司最重要的领导者。

柳传志从未见过鲍勃·诺伊斯和戈登·摩尔，直到40年后他才见到安迪·格鲁夫。当那些人奋力打开数字时代的大门时，他还只是一个中学生。我们国家的计算机事业是在1956年仓促建立起来的。当时国务院总理周恩来率领数百官员和科学家制定“科学技术发展规划”，希望把未来12年中国科学统统囊括在内，其中第四十一项列有“建立计算技术”的任务说明书，还特别指出这是一项“紧急措施”。几位来自苏联的计算机专家成了最重要的顾问。苏联人把自己的急迫感深深地印在中国人的规划中，甚至促使中国人同时建立了四个研究所——计算所、半导体所、自动控制所、电子所。计算技术研究所在1956年8月25日成立。一个名叫阎沛霖的老资格的革命家成为首任所长。他对计算机一窍不通，但却拥有雷厉风行、铁面无私的性格，其行政级别九级，这在官员的序列中，大致相当于今天的省委书记。

中国人用部署战争的办法建立了自己的计算机事业。北京西苑旅社的三号楼成为这场战斗的第一个指挥部。那时候，我们国家几乎没有人知道计算技术是怎么回事，不知道磁芯存储器，不知道集成电路，不知道有“爱尼亚克”和“国际商用机器公司”，甚至没有人见过一台真正的数字计算机。后来联想公司里那些开创中国个人计算机时代的创业功臣，此时都与计算机搭不上边。曾茂朝是上海交大的三年级学生，倪光南和李勤刚刚进入大学，柳传志在中学读书，杨元庆和郭为还要再过好多年才会出生。

中国的第一批“计算机科学家”是以调动军队作战的方式集合起来的，实际上只不过是清华大学、上海交大和北京大学挑选出来的45名高年级学生。那时候大学里面还没有计算机专业，所以这些学生全都来自“自动控制系”。他们在一次短期训练中第一次知道什么叫计算机，又陆续跑到苏联去看人家的计算机是什么样子，回到北京后就走进计算所，拿着苏联人的图纸，开始制造我国第一台计算机。那台机器叫“103”，是一台小型机，每秒钟运算30次。

1957年秋天，曾茂朝带着大学毕业文凭走进计算所。他的工作证序