

是他在关键的时刻挽救了联想微机事业，
是他改变了中国微机市场的格局，
又是他把联想带向了全世界！他既是一个经理人，更是一个创业者。

Lenovo

联想少帅 杨元庆

透视中国经理人的成长历程

李明军◎著

Lenovo

中国商业出版社

联想少帅 杨元庆

透视中国经理人的成长历程

李明军◎著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

联想少帅杨元庆/李明军著. —北京: 中国商业出版社, 2007. 8

ISBN 978-7-5044-5991-6

I. 联... II. 李... III. 杨元庆一生平事迹
IV. K826.16

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 049447 号

责任编辑 张超美

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
中国蓝华印刷厂印刷

787 × 1092 毫米 16 开 16.5 印张 231 千字

2007年8月第1版 2007年8月第1次印刷

定价：36.00 元

* * * *

(如有印装问题可更换)

版权所有 翻版必究



目 录 *Contents*

导 语:杨元庆与联想

杨元庆的人生三部曲/1

运气与奇迹/7

“无限风光在险峰”/9

第一部分 嵌入联想 为柳传志和自己赢得未来

第一章 临危受命/14

推销 SUN 工作站的日子/14

连话都讲不好的 CAD 部经理/17

1993 年的黑色风暴/19

用事实论战《联想还能撑多久》/22

第二章 奔腾大战/25

联想快车开遍全国/25

“彩虹计划”/28

“双子星”与全民电脑/30

联想问天,初现狰狞/34

在网络世界中寻找新的突破口/37

第二部分 少帅历练 需要扶上马送一程

第三章 掌舵联想/44

拆分/44

一山与二虎/49

经理人与创业者/54

第四章 柳传志的辉煌与杨元庆的风险/58

夹缝中的求索/58

“天花板”和“沼泽地”/63

联想的冬天/68

第五章 犯能被柳传志容忍的错误/76

旋涡 FM365/76

第一次大规模裁员/83

降薪事件/89

柳传志力挺杨元庆/94

第六章 磨合中的领导艺术/101

千里马与伯乐/101

学习妥协/108

人是企业最宝贵的财富/116

第七章 新一代联想人的“巅峰创业”/124

扬帆起航/124

再造企业文化/131

联想手机革命/139

闪联风暴/148

第三部分 借船出海 杨式联想初长成

第八章 国际化品牌：到境外跟“巨头”战斗/156

未来与选择/156

联想换脸/160

TOP 计划/165

第九章 收购 IBM PC 业务,一个人的游说/173

“化蝶”行动/173

“马拉松”/176

调查风波/178

“设计师”与一个人的游说/181

光环后的风险/184

整合后的文化再造/188

协同效益/192

第十章 新联想的全球化之舞/198

“三甲”/198

全球架构/200

“双模式”/205

向宏碁学习/209

以品质塑形象/211

第十一章 强敌盘踞的美洲市场/214

“洋插队”/214

再遭“安全门”/217

以戴尔对抗戴尔/223

“混血儿”/228

第十二章 变化的杨元庆领导变革的联想/232

“火炬计划”/232

“钥匙”/236

“大脑”重回中国/240

“第二步”与“第三步”/242

结束语:联想的未来

老调重弹“技工贸”/247

国际化的另一个“坎”/249

前有强敌,后有追兵/252

不是万能的“金钥匙”/254

导语：杨元庆与联想

杨元庆的名字出现在联想的员工名单上也许是个偶然，但是从那一天起，杨元庆与联想紧紧联系到了一起。杨元庆从销售员到跨国公司的董事长的成长史，也就是联想的发展史。有人说，杨元庆是个奇迹；有人说，杨元庆的运气好得出奇；也有人说，杨元庆有超人的悟性，再加上超出一般的刻苦，终于成就了人生的辉煌，也附带着将一家企业领到了巅峰。

杨元庆的人生三部曲

2006年6月初，柳传志宣布退出联想集团，专心于联想控股，将联想彻底交给了杨元庆。自2001年4月柳传志将“联想未来”牌匾交给杨元庆起，已经过了五个年头。在这五年里，柳传志在背后默默地观察着杨元庆的一举一动。在经历了销售市场的严冬之后，在实施了TOP计划后，在经历了并购风潮之后，在杨元庆独立经历了各种成功和失败后，柳传志终于放心地将联想彻底交给杨元庆了。联想的创始人和精神领袖柳传志的身影渐渐远去，杨元庆一步步走到了联想的前台。

当有人询问柳传志为何在关键时刻起用如此年轻的杨元庆担当如此重任时，柳传志回答：“我研究他已经很久了。”在多年来的大小场合上，柳传志多次说“感谢元庆”，现在看来，似乎是在为后来的传位作

铺垫。联想确实应该感谢杨元庆，在国产 PC 销售持续下滑，联想遭遇前所未有的挑战的时候，杨元庆这个销售奇才使联想 PC 销售持续增长，扭转了联想的局势，确立了联想 PC 在全国电脑市场的牢固地位。也就在这个时候，杨元庆在柳传志的心目中取得了不可动摇的地位。

1988 年，联想从来自全国的 500 个应聘者中公开招聘了 58 名员工，杨元庆作为其中之一进入了柳传志的视野。杨元庆的第一个职位是销售代表，首先推销的是使用 INTEL386 芯片的 SUN 工作站。杨元庆对客户的出色服务和良好的反应引起了柳传志的注意。1992 年杨元庆被任命为计算机辅助设备部（CAD）的总经理，他带领着他的团队，奔波于以中关村为中心的北京电脑世界，在推销惠普公司的绘图仪的同时，也推销“代理”这个对当时的中国人来说还比较陌生的概念。他成功了，两年后 CAD 部的销售业绩增长了九倍以上。

1993 年底，杨元庆在写给柳传志的一封信里谈到了对联想管理制度的看法，显示了理性思考能力，给柳传志留下了深刻印象。1994 年柳传志在医院的病床上对前来探望的杨元庆说：“你还是留下来。”柳传志留住了打算出国深造的杨元庆，任命他为联想微机事业部的总经理，把从研发到物流的所有权力都交给了杨元庆。杨元庆挑选了 18 个骨干组织成一支后来被称为“大渡河 18 勇士”或“18 棵青松”的团队，在国产电脑销售持续下滑的时候，担当起了挽救市场的使命，坚定地踏上了真正的联想之路。在综合研究了市场之后，杨元庆确定了低成本战略，改变了联想的命运，使联想电脑踏上了光辉之途，也开启了他自己的联想之旅。从 1994 年起，联想微机几乎每年都保持 100% 的增长速度。联想电脑跻身中国市场三甲之列，杨元庆也被称为销售奇才。1995 年杨元庆被任命为联想集团助理总裁。1996 年，联想电脑飞跃至中国台式机市场第一名，杨元庆晋升副总裁。杨元庆被称为联想

的发动机。

杨元庆平时温文尔雅，甚至有点腼腆，但他也有执拗的一面，一旦认定了的道理，绝对不妥协，甚至不惜得罪前辈。这样的性情中人，可以作为大将，但是不太合乎元帅的要求。柳传志注意到了这一点。1996年年初的一次会议上，柳传志毫不留情地批评了杨元庆，并在第二天给杨元庆写了一封信，在这封信中，柳传志让杨元庆明白了如何在工作中调节性情，明白了忠诚的重要性。杨元庆似乎在一夜之间成熟了，他被媒体称为燃烧的冰，既充满火力，又异常冷静。他一面展望未来，一面预料到了风险和危机。他的性格变得敏捷而又内敛，刚硬而又含蓄，以大局为重，适合守业期的联想，他的稳健成熟作风是维持联想常青基业之所需。他有一次对媒体说：“我不是没有个性，甚至有时会比柳总强。但对一个现代化的企业来讲，个人的个性并不重要。”

2000年5月，在联想的新财年誓师大会上，柳传志将绣有“联想电脑公司”和“联想神州数码公司”的两面大旗传授给了杨元庆和郭为。联想一分为二，杨元庆分得联想的名号和90%的财产，80%的员工和业务收入。2001年4月20日，在联想集团2001新财年誓师大会上，杨元庆从柳传志手中接过了一块刻着四个镏金大字“联想未来”的牌匾，也接过了联想，《联想之歌》飘荡在会场上，也飘荡在杨元庆的心里，他开始联想未来。

从冲锋陷阵的将军转型为运筹帷幄的元帅，就要总揽全局。还是在2000年，在考察完国际著名IT公司后，杨元庆和几位副总裁举手宣誓，要在10年内成为全球领先的高科技公司，进入全球500强。2001年他接过联想的战旗后，马上确定了未来三年的发展目标，联想将实现营业额50%的递增，到2003年达到600亿元人民币，三年后投入20亿进行研发。10年后，20%到30%的收入将来自国际市场。他要打造一个国

际性的 IT 企业。

但是情况有了变化。也就在杨元庆登上总裁之位的这一年，联想的业绩出现了下滑，电脑市场任务没如期完成，互联网业务 FM365 业绩不善，在大批裁员后不久关闭。至 2003 年，联想 PC 的国内市场占有率从 30% 下滑到 28%，2004 年第一季度更跌到 24%。联想的行业龙头地位开始动摇。2004 年 8 月，杨元庆自降薪金一半以示自责。经济学家郎咸平认为杨元庆缺乏正确的企业家思维，从而导致联想频繁的战略错误。但是柳传志认为这些错误是联想可以接受的错误，印证着杨元庆的成长，认为杨元庆的部署和运作“有眼光”，坚持认为联想的交接班交接得很好，联想需要杨元庆这样有闯劲的、“踩 5 步就跑”的领导人开辟新的联想之路。联想就是要敢于联想，既然是联想，当然就有不合乎常规之处。杨元庆在 2003 年接受媒体采访时表示：“通过一个冬天的洗礼，让自己除掉这样的浮躁，使自己的心态更加健康，我觉得，这是一个很好的收获。”2004 年联想总结教训，开始做减法，淡出 IT 服务、网络、软件领域，重新聚集力量于 PC。这促成了新的世界第三大 PC 厂商的诞生。

这次波折并没有影响杨元庆实践他的联想理念：“服务的联想，高科技的联想，国际化的联想。”在 2001 年 4 月 20 日公布的三年规划中，杨元庆强调：“产品技术要成为未来联想利润的支柱；服务将成为联想的利润组成，成为公司员工血液中的 DNA。”首先是技术。有了核心技术才有百年老店。“若产品缺乏独创的技术，要从别人手里抢份额也相当不容易。”联想投入了大量资金进行研发。2002 年底联想以技术创新者的姿态举办了名为 LEGEND WORLD 的 IT 会议，杨元庆提出了“无线终端无缝互联”概念，也就是关联互用。关联技术被杨元庆称为核心竞争力。

有了核心竞争力，就要加入竞争，不仅要在国内竞争，还要在世界上竞争。杨元庆将目光投向了国际市场，开始了联想的世界之旅。国际化的第一个棋子是加入第六期国际奥委会全球合作伙伴（TOP）团队。经过三年的酝酿，2004年5月，联想花费了6500万美元，换回了“中国首家奥运全球伙伴公司”的金字招牌，实现了自己的奥运梦想，成为奥运全球合作伙伴。联想员工的名片上多了一个奥运五环标志。加入奥运游戏是联想国际化的重要一步，对当时的联想来说也是一针强心剂。很多人对联想加入TOP提出疑问，认为利用的早了，因为联想的业务主要集中在中国以及少数的几个国家，营业额仅仅30亿美元，电脑又不像可口可乐、柯达等快速消费品那样适合奥运推广。但是杨元庆表示，奥运是联想国际化的平台之一，迟早要用，那就不如现在就用。

杨元庆承认，他自2001年接任总裁之后所学到的东西超过过去十几年的积累。“什么东西能做，什么东西不能做，什么东西虽然很好但是不能现在做，现在已经学会把它分清楚。”

反过来说，有的东西虽然现在做不合适，时机未到，但是仍然要做，因为机遇一闪即逝。并购IBM就是这样的例子。2004年12月的第一个周末，联想首次成为西方媒体关注的焦点，联想收购了IBM的PC业务，当时联想的年收入是30亿美元，而IBM是130亿美元。杨元庆担任新联想的董事长，沃德成为新联想的CEO。在当时，华尔街的分析师和业界的评论家对于并购并不看好，这次并购被比喻为蛇吞象游戏。连柳传志都有点担心。

但是不需要担心。杨元庆在并购整合IBM的过程中充分显示了高瞻远瞩的决策管理能力。杨元庆对于董事长和外籍CEO之间的关系强调了坦诚、尊重和妥协三个词，正确地处理好了个中关系。富有特色的双CEO架构的联想管理模式，顺利解决了IBM管理层和联想决策层之

间的分歧，将新联想整合带来的震荡降低到了最低限度。这是杨元庆思考和尝试的结果，显示了杨元庆的领导魄力。2005年5月1日并购交易完成，杨元庆出任联想集团董事局主席。90天后IBM在65个国家的电脑业务被彻底分离，10月初合并成首款新产品THINK PAD Z60T问世，11月1日并购后首个季度营业额比上年同期增长404%。2005年12月8日联想集团与IBM在北京举办了联姻一周年的庆祝活动，杨元庆表示，在过去的一年中，联想通过不懈的努力，“交出了一份令人满意的答卷”，整合完满，业绩突出，而团队融合、文化融合的成效更为卓著。用杨元庆的话说，联想开始抛掉“草鞋”，穿上了时尚的“皮鞋”。

2005年12月21日联想董事会在美国的纽约临时总部宣布更换总裁，事先没有半点征兆，很神秘，连柳传志都感到意外。但这次更换显示了杨元庆的魄力和头脑，聘请沃德是整合过渡期所必须，在完成了消解并购阵痛的使命后，自然要让位给新的开拓者。

2005年对于杨元庆来说绝对值得缅怀，兼并了IBM的个人电脑业务，玩转了让人提心吊胆的蛇吞象游戏，对首席执行官进行了变更（戴尔高级副总裁阿梅里奥代替沃德）。从并购、整合到换帅，杨元庆逐渐摸索出了驾驭这辆巨型战车的规律，给联想这辆高速行驶中的火车更换了轮子。

在中国市场上游刃有余的联想，在国际市场上要面对另一个不同的天地，国际化的道路才刚刚开始。对此杨元庆有清醒的认识。2005年10月底，杨元庆在日本东京表示，在当前困难重重的商业环境中，联想必须具有乌龟精神：“联想就像是乌龟，我们可以在艰苦的市场环境中超过‘兔子’。我们已经成为一家国际化企业但我们仍然要像乌龟一样学习如何生存，如何在本土和国际市场都获得胜利。”在“博鳌亚洲论坛2005年会”上，杨元庆说出了联想国际化之路的感想：国际化是

突破增长的必然，企业的国际化不能是为了国际化而国际化，应该是为了实现企业的增长而考虑国际化，国际化的内在动力是企业的增长。这与企业发展规律有关，企业发展的曲线不可能永远一直向上，到了一定阶段，完成了一个战略目标，必然放缓走一段平路，如何突破增长的天花板就成为企业必然面临的难题。

后来柳传志也承认，将杨元庆推出是“拼命赌上一把”。在很多人认为“杨元庆危了”的时候，柳传志还是说：“在这种情况下，他已经做到了他该做的。年轻，总是还有机会。”柳传志评价联想的贸工技路线与华为比，是在从平稳的南坡爬喜马拉雅山，而业界人士认为联想的国际化是撑杆跳，“能跳得最高，也最具难度。”

运气与奇迹

杨元庆的人生中充满着运气，杨元庆是一个奇迹。1989年，当杨元庆进入联想时，只是想在联想做做研发，然后伺机出国。没有想到的是，在此后的十余年时间里，杨元庆不仅一直留在联想，而且每隔一至两年，就再上一个台阶。到2001年，杨元庆已升任联想集团总裁；2004年12月8日，杨元庆出任联想集团董事长。可以说，杨元庆的成长也就是联想的成长。如今的联想成为中国IT界的绝对老大，在并购IBM的PC业务后跻身世界PC行业三甲，杨元庆也因此而成为中国PC行业的领头人物，成为中国最出色的企业领导者，成为世界IT界的风云人物。

2004年对于杨元庆来说是有特殊意义的一年。这一年的6月9日，杨元庆作为高科技企业的代表，成为雅典奥运圣火接力传递的火炬手。那具有神圣意义的奥运火炬，照亮了联想未来的征程，也成为杨元庆人生旅途中具有象征意义的标识。2004年3月26日，联想集团与国际奥

委会签署合作协议，正式成为第六期国际奥委会全球合作伙伴（简称 TOP），这是奥运历史上中国企业首次获此资格。将蓝色的 LENOVO 标识与奥林匹克的五环标志联系起来，宣告了联想进军国际市场的开始。杨元庆领导的联想集团以这种形式站到了世界市场的前沿位置，杨元庆也达到了人生的另一个高峰。

也就在宣布加入 TOP 计划不久，联想启动了与 IBM 的并购谈判，开始了借船出海的远航。杨元庆接替柳传志成为联想集团的统帅。杨元庆的人生达到了辉煌的顶峰。24 岁进联想，29 岁担任微机事业部总经理，36 岁任联想电脑公司总裁，40 岁成为联想集团的董事局主席，在外人看来，杨元庆的人生中有太多的运气。杨元庆不否认自己的运气好，但他又认为自己的“运气好”里有着另外一层含义。他加入联想似乎是个偶然，越到后来越觉得那是“运气”。在联想 PC 跌入低谷的时候，他临危授命，接管联想的 PC 业务，在当时看来是个挑战，但到后来又成了“运气”。杨元庆在接受记者采访时说：“所谓机遇，就是你在最恰当的时候，出现在最恰当的位置上，进而可以最大限度地发挥自己的才能，这与公司的好坏、职位的高低无关。况且，我觉得一个人的成功不能靠运气，而是应该靠一种艰苦奋斗、拼搏进取的精神。我想，不管是我走过的路还是联想走过的路，都是一条非常坎坷的道路。我们在发展历程中经过艰难万险，这都需要用毅力和拼搏进取精神去克服困难。能有这样的历练，未尝不是一种运气吧。”

杨元庆的运气就在于得到了发挥才能的机会，在于迎难而上，创造了一个又一个奇迹。在联想人的印象中，杨元庆是个奇才。从 1988 年研究生毕业进入联想以来，从销售 SUN 工作站，到代理惠普的绘图仪和打印机，再到负责联想的 PC 业务，杨元庆似乎从来没有失败过，他定下的目标几乎都是超额完成。所以在外人看来，杨元庆的职业之路一

帆风顺，但在杨元庆自己看来，他的职业之路上铺满荆棘，是汗水浇灌的成功之花。当然杨元庆之所以能够在同辈中脱颖而出，还与他的天赋和能力有关。杨元庆有清醒的头脑，有超人的悟性，他总是知道自己要干什么，在干什么，总是知道该去怎样做。他总是充满自信，这种自信使他敢于面对一切困难并真的使困难迎刃而解。他有着超过一般人的毅力，其勤奋足以战胜一切困难。杨元庆承认自己一开始不懂公关、谈判的技巧，又没有经营 PC 的经验，但他凡事认真、刻苦去做，善于从实践中学习。他认为，如果说有天赋，那么这就是他的天赋。正是他将在代理惠普产品中学习到的经验创造性地应用于联想 PC 业务，才使联想 PC 起死回生，业绩迅速增长。杨元庆将人生比作爬楼梯：“聪明的人善于将经验和教训沉淀成脚下的台阶，不断提升自己的高度。当你登上一级台阶时，你拥有了更广阔的视野，就有了更远大的理想和志向，于是，你又有了新的奋斗目标。”

“无限风光在险峰”

2006 年 11 月，杨元庆在联想集团第九届大中国区核心顾委会上做演讲的题目是“无限风光在险峰”。

在 2006 年底，有记者描写“惊天大收购”两年之后的杨元庆，说他面色红润，语调轻松，连鬓角的白发也少了一些。杨元庆向媒体表示，在刚开始并购时，心里七上八下的，不知道会发生什么意外，在第一阶段的整合取得成功后，心情终于平静下来了。

在大并购喧嚣过后，在艰难的整合之后，联想面临着新一轮发展的问题。虽然通过并购 IBM 的 PC 业务进军海外市场已经过了两年，但国际化的具体工作才刚刚开始。如何开拓海外市场，如何完全融入世界大市场，从而最后完成向国际化公司的质的转变，是杨元庆和他领导的联

想集团要思考的问题。2006 年的联想，已经是中国第一大、全球第三大 PC 制造企业，但是其地位的确立仍然依赖于在中国市场的盈利。在 2006 至 2007 财年第二季的财报中，联想在欧洲、中东及非洲区销量只上升了 5%，在亚太区表现与 2005 年同期持平，但在美洲区下降了 9%。中国市场的竞争日趋激烈，海外市场开拓异常艰难，在这样的情况下，为了保持业务的高增长，联想不得不在节流上下工夫，全球范围的裁员成为节约支出的重要手段之一。

作为中国最大的 PC 企业和全球第三大 PC 企业的领航人，作为迄今为止中国 PC 企业第一个在国际化的道路上大胆走出第一步的策划者，杨元庆达到了一个职业经理人的荣耀顶峰，但也正是在这样的时刻，杨元庆要为联想和自己的未来作出新的定位。

经过两年的努力，联想集团并购 IBM 的 PC 业务后的第一阶段的整合目标已经达到，用户和员工基本上稳定了，业务没有出现大的滑坡，现金流没有出现问题，并购的海外业务开始盈利，这让杨元庆悬着的心放了下来。杨元庆创造性地以“信任、尊重、妥协”的原则推进东西方两个企业巨人的文化融合，杨元庆领导的联想集团相继从老对手戴尔那里挖来 8 位高管，组成了联想 + IBM + Dell 的“混血团队”，虽然分析师们认为联想的分销、戴尔的狼文化和直销、IBM 的平均主义企业文化水火不容，但杨元庆却坚信水火不容的企业文化和营销模式的冲撞激荡，会产生奇异的效果。

但真正的“巨大的变革”才刚刚开始，要使并购的海外业务获得高增长，使整个联想的盈利水平达到老联想时期的健康状态，要付出超乎寻常的努力。在全球市场积极推进联想中国的双业务模式（针对消费者和中小企业的交易型模式和针对企业客户的关系型模式），被杨元庆视为实现第二阶段目标的关键。