

联想， 是个大品牌 怎样成为世界级科技公司

冯永华 编著

- “智慧联想 服务中国”，世界因联想更美好！
- 创新是联想的基因，是联想得以持续发展业务的推动力。
- 联想董事长兼CEO杨元庆在接受媒体采访时表示：联想不仅仅是中国公司，更是一家全球公司。

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社

联想， 是个大品牌 怎样成为世界级科技公司

冯永华 编著

SPM

南方出版传媒
广东经济出版社
·广州·

图书在版编目 (CIP) 数据

联想, 是个大品牌: 怎样成为世界级科技公司/ 冯永华编著. —
广州: 广东经济出版社, 2019. 4

ISBN 978 - 7 - 5454 - 6587 - 7

I. ①联… II. ①冯… III. ①IT 产业 - 企业管理 - 研究 - 中国
IV. ①F492

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 288953 号

出 版 人: 李 鹏

责任编辑: 李惠玉

责任技编: 谢 莹

封面设计: 李康道

联想, 是个大品牌: 怎样成为世界级科技公司

LIANXIANG, SHI GE DAPINPAI; ZENYANG CHENGWEI SHIJIEJI
KEJI GONGSI

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	全国新华书店
印刷	佛山市迎高彩印有限公司 (佛山市顺德区陈村镇广隆工业区兴业七路 9 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	12.25
字数	180 000 字
版次	2019 年 4 月第 1 版
印次	2019 年 4 月第 1 次
书号	ISBN 978 - 7 - 5454 - 6587 - 7
定价	36.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 38306055 邮政编码: 510075

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼

电话: (020) 37601950 营销网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社新浪官方微博: <http://e.weibo.com/gebook>

广东经济出版社常年法律顾问: 胡志海律师

• 版权所有 翻印必究 •

联想集团是一家在信息产业领域多元化发展的中国的大型企业集团和富有创新性的国际化的科技公司。

作为全球电脑市场的领导企业，联想从事开发、制造并销售可靠的、安全易用的技术产品及提供优质、专业的服务，帮助全球客户和合作伙伴取得成功。

2017年10月11日，在杭州一年一度的云计算行业盛会——云栖大会上，联想云携联想企业网盘、联想超融合及联想大数据亮相，以“云计算+大数据”的组合模式，推动智能时代的数字化转型变革与产业升级。

谈起联想，不得不说的是其第一代当家人柳传志。柳传志长期致力于高科技产业化的探索和实践，不断引领企业开展自主创新，走出了一条具有中国特色的高科技产业化道路，使联想集团的技术实力和市场份额都跻身世界同行的前列。他还积极推动中国高科技产业化事业的发展，通过和中国科学院联合创办“联想之星”项目，以及在投资业务中复制和输出联想的经验，促进科技成果转化和科技企业管理人才的培养，帮助更多的中国科技企业实现更大的发展。

在柳传志的领导下，联想高举民族计算机产业大旗，立足中国本土，不断研究摸索行业规律，在与国外强手的竞争中一举胜出，不仅确立了联想在中国市场的领先地位，而且还带动了一大批民族IT企业的发展。联想集团通过并购IBM个人电脑业务走出国门，成为全球领先的电脑公司之一，证明了中国企业的力量，也为中国企业实现国际化积累了宝贵的经验。

联想集团是一家成熟企业，也是很多人眼中的成功企业，过去收获了太多赞誉，也在这种赞誉中迷失过。

不论是成功，还是在转型中遇到困难，联想都吸引了很多人对其进行研

究，因此，我们编写了《联想，是个大品牌——怎样成为世界级科技公司》一书，从以下10个部分为读者讲述联想和它的当家人柳传志、杨元庆的奋斗史，希望读者能从中得到一些启迪和正能量。

★昔日PC霸主将何去何从

★联想起航

★联想“教父”

★联想杨元庆

★联想发展

★国际化之路

★渠道变革

★联想合伙人

★联想的科技发展

★联想文化

在不同人的眼中，联想有着不同的形象，编者只是从个人的思维角度出发对联想进行观察、解读。在本书的编写过程中，由于编者水平有限，加之时间仓促，错误疏漏之处在所难免，敬请读者批评指正。同时，部分图片与文字内容引自互联网媒体，其中有些未能与原作者取得联系，请原作者看到本书后及时与编者联系，以便支付稿酬。

编 者
2019年3月

CONTENTS | 目 录

导读 昔日PC霸主将何去何从 / 1

PC业务下滑惨重 / 1

手机业务再启航 / 1

数据化与未来科技 / 2

相关链接：杨元庆：AI是未来，联想已赌上身家性命进入这一领域 / 3

第一章 联想启航 / 7

联想的前身中国科学院计算技术研究所新技术发展公司的成立代表着中国计算机行业发展的新篇章，联想品牌承诺“扛起民族产业大旗”，其“让中国人用得起电脑”的理念更推动了PC的普及。

第一节 联想的创立 / 8

成立背景 / 8

20万元启动资金 / 8

联想11人 / 9

【拓展阅读】20世纪80年代最重要的10项科技创新 / 9

第二节 联想的初步发展 / 14

联想式汉卡 / 14

【拓展阅读】汉卡 / 15

第一桶金 / 16

相关链接：联想起家产品汉卡 曾获1988年国家科技进步一等奖 / 17

香港联想成立 / 17

北京联想计算机集团公司成立 / 18

相关链接：联想20岁水木年华 柳传志命令联想寸土必争 / 19

相关链接：联想30年致全体员工的一封信 / 21

第二章 联想“教父” / 25

柳传志将西方现代化的管理理论与中国企业实践相结合，总结并提出了“企业管理屋顶图理论”等管理思想，形成了系统的以“建班子、定战略、带队伍”为理论核心的联想管理体系，使联想逐步成为一家符合现代企业制度、具有国际竞争力的公司集团。

第一节 柳传志 / 26

简介 / 26

创业之前 / 26

工作经历 / 26

获得荣誉 / 27

【拓展阅读】柳传志说 / 28

第二节 创立联想 / 30

四十创业 / 30

立意高远 / 30

奉献精神 / 32

第三节 柳传志的管理 / 33

企业管理屋顶图理论 / 33

管理三要素 / 34

相关链接：联想是如何带动队伍的 / 37

做贸易是权宜之计 / 40

相关链接：柳传志：联想的“发动机”精神打败戴尔 / 41

争取追随者 / 42

相关链接：柳传志的一句话，把领导力说透了！ / 43

怎么选年轻人 / 46

第三章 联想杨元庆 / 47

从一名普通的推销员到联想的董事会主席，杨元庆的职业生涯可以说是典型的成功人士的奋斗史，可以给很多年轻人带来启示。

第一节 个人经历 / 48

个人简介 / 48

获奖纪录 / 48

相关链接：联想杨元庆成最贵CEO 年薪高达1.1896亿元
惊呆小伙伴 / 49

第二节 职业生涯 / 50

因为踏实肯干 / 50

放弃出国深造 / 50

联想的发动机 / 51

联想集团董事局主席 / 51

退居CEO / 52

双拳战略 / 52

三波战略 / 53

相关链接：杨元庆荣获2012CCTV中国经济年度人物 / 53

第四章 联想发展 / 55

联想一直是中国电脑行业的龙头老大，而在移动业务空前发展的当今时代，联想却没能复制其在PC业务上的成功，痛定思痛，联想在积极转型。

第一节 联想的发展历程 / 56

初创阶段 / 56

起步阶段 / 57

助跑阶段 / 58

起跳阶段 / 59

相关链接：联想“天禧”真的很不错 / 60

转型阶段 / 61

相关链接：联想杨元庆：不脱层皮就不叫转型 / 62

相关链接：评论：值得“联想”的联想 / 64

第二节 成功基石 / 66

清晰有效的“保卫和进攻”战略 / 66

创新的产品 / 66

卓越的运营 / 66

强有力的多元化全球团队 / 67

相关链接：柳传志谈联想发展节点：如何从20万元起家走到今天 / 67

第三节 联想涅槃 / 71

联想的不足 / 71

转型战略 / 72

联想的觉醒 / 74

相关链接：杨元庆关于业务重组的内部信 / 76

第五章 国际化之路 / 79

在经济全球化的背景下，国际化战略成为许多企业的必然选择。联想的成功与其所采取的国际化战略密不可分，联想从中国企业到国际化企业的经历也给中国企业带来了启示。

第一节 早期的立足于香港的市场战略 / 80

联想的香港战略 / 80

香港经营策略和经营之路 / 80

第二节 后期的国际化战略 / 83

投资战略 / 84

相关链接：强强联合，打造全球PC领导企业 / 84

相关链接：并购IBM PCD十周年纪念 / 87

品牌战略 / 95

相关链接：Lenovo与Think互辉映 新联想携全线产品亮相高交会 / 95

营销战略 / 98

相关链接：联想赞助奥运，品牌价值翻一番 / 99

第三节 国际化战略效果 / 102

国际化战略的收益 / 102

国际化战略的不利影响 / 102

相关链接：联想如何成功国际化？六大因素可借鉴 / 103

第六章 渠道变革 / 105

联想渠道变革的行为是顺应市场竞争的结果，也是联想在全力走向国际市场前，巩固国内市场份额的一种举措。

第一节 联想渠道变革历程 / 106

代理分销阶段 / 106

紧密分销阶段 / 106

整合分销阶段 / 107

集成分销阶段 / 107

Lenovo社区 / 107

相关链接：联想马道杰称这渠道是未来重要合作伙伴 究竟是何原因？ / 108

第二节 联想渠道策略 / 109

联想分销渠道分类 / 109

联想分销模式的措施 / 110

联想分销渠道的优劣势 / 112

联想分销渠道存在的问题 / 113

相关链接：联想大调整的两个猜想：简化结构、渠道整合 / 113

相关链接：联想移动虞果：线上会加强，线下或打造新零售渠道 / 115

第七章 联想合伙人 / 117

联想合伙人是一个鼓励用户与联想一起成长、共同获利的分享平台，通过合伙人平台分享出去的活动、商品、优惠券都有专属链接，好友通过链接购买可享受额外优惠，同时，合伙人可获得一定奖励。

第一节 合伙人模式 / 118

合伙人分类 / 118

什么是权益点 / 119

【拓展阅读】合伙人规则 / 120

相关链接：小米直供和联想合伙人到底搞什么？或是颠覆电商终极利器！ / 121

第二节 合伙人模式的意义 / 123

为什么要成为联想合伙人 / 123

如何成为联想合伙人 / 124

联想合伙人的意义 / 125

第八章 联想的科技发展 / 127

在PC业务日渐衰落的当今时代，联想若想跟上时代的步伐就必须转型。联想希望在科技上有新的发展，所以把目标放在了超融合、人工智能与AH云上。

第一节 联想超融合架构 / 128

超融合架构 / 128

联想超融合 / 129

相关链接：联想云闯江湖，拿手的是这“一招一式” / 131

第二节 联想人工智能 / 135

人工智能 / 135

【拓展阅读】HPC与AI超算 / 136

【拓展阅读】中国人工智能学会 / 137

联想研究院人工智能实验室 / 138

【拓展阅读】关于徐飞玉博士 / 138

【拓展阅读】联想研究院 / 139

联想AI / 139

相关链接：联想AI之变 / 141

第三节 联想AH云 / 146

Lenovo NBD AH云 / 146

【拓展阅读】联想新视界 / 146

三大核心技术 / 147

四大功能模块 / 148

合作形式 / 149

相关链接：联想AH云全球首发 颠覆AR商用市场 / 149

第四节 联想创新科技大会 / 151

大会简介 / 151

生活模块四大产品 / 152

工作模块三大产品 / 153

社会模块产品 / 154

相关链接：联想全球创新科技大会：转型生死线，联想的
豪言壮志能否成真？ / 155

第九章 联想文化 / 159

企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的动力，其核心是企业的价值观。联想的核心价值观表现在四个方面：企业利益第一、求实、进取、以人为本。

第一节 联想标识的变化 / 160

第一代标识 / 160

第二代标识 / 160

第三代标识 / 161

相关链接：2015年Logo变化最成功和最失败的都有哪些品牌 / 162

第二节 企业文化 / 168

核心价值观 / 168

联想方法论 / 169

文化的具体表现形式 / 170

第三节 联想之道 / 172

想清楚再承诺 / 173

承诺就要兑现 / 174

公司利益至上 / 174

不断进步 / 175

敢为天下先 / 175

相关链接：联想控股独特企业文化 传承关键是以身作则 / 176

相关链接：联想改造企业文化：休闲着装 取消单独办公间 / 178

参考文献 / 180

导读 昔日PC霸主将何去何从

PC业务下滑惨重

市场研究公司Gartner送出了2017年第二季度的PC（Personal Computer）出货量数据，在2017年第二季度中，全球PC出货量下降4.3%，总数为6110万台，已经连续11个季度下降了。

数据显示，在2017年全球PC出货量前五大厂商中，依然是惠普第一，而联想、戴尔分列第二、第三名，苹果超越华硕升至第四名。在前五大厂商中，只有惠普和戴尔的PC出货量有所增长，其余都是下降。

手机业务再启航

2016年11月3日，乔健接替陈旭东掌管联想移动，联想手机开始了最新一轮的更迭。进入2017年，联想移动在一个月内引入4位高管，印证了联想集团董事长兼CEO杨元庆2017年2月在巴塞罗那MWC 2017世界移动通信大会上所言的“联想手机目前正在清零，然后再启航”。

曾经的老大

2014年第二季度，联想手机一度冲到中国智能手机市场老大的位置，但只是昙花一现，而后其业绩一路下滑。此次重启，能挽救联想手机吗？

进不了前五

2017年2月16日，联想集团发布2016财年第三季度业绩报告，联想手机销量同比减少26%，营收同比下跌23%至21.85亿元，处于亏损状态。在市场份额方面，联想智能手机的全球出货量比去年同期下跌了26%，市场份额同比下跌1.6%~3.5%。据不同的调研机构统计，在2016年的智能手机出货量排名中，联

想在国内市场已被挤出了前五。

高管团队

乔健在联想移动所做的第一步措施就是重新搭建高管团队。从2017年2月开始，联想不断从外部引进高管：三星通信研究院、产品研发原高管姜震加入，负责产品；浙江移动终端公司原总经理虞杲加入，负责销售；中国电信天翼终端公司市场销售部原总经理朱涵加入，负责战略运营；中国电信终端公司原总经理马道杰加入，任联想集团副总裁、MBG中国业务常务副总裁，直接向乔健汇报，协助领导MBG中国业务实现战略转型及业务突破。

尚待验证

联想在手机上的创新能力欠缺，缺乏爆款机型，以至于联想手机在中国市场上一一直表现平平。联想移动从运营商中引进高管可能对其业绩提升没有实质性的作用，其还需在研发、产品品质、口碑上下功夫。联想移动中国业务此次重启能否成功还得市场不断去验证。

数据化与未来科技

在2017年7月20日的联想科技创新大会上，联想首次对外公布了其在人工智能（AI）领域的战略布局和前沿技术探索。联想集团董事长兼CEO杨元庆在开场演讲中表示，联想的使命，是要成为这一轮“由AI驱动的智能变革”的推动者和赋能者，并通过“设备+云”“基础设施+云”，为用户提供更加智能的服务。

在大会现场，除了解读在人工智能领域的战略和技术布局外，联想还分生活、工作、社会三大模块向现场观众展示了针对不同用户和使用场景的创新技术和人工智能应用。

值得注意的是，联想在会上宣布了多个跨行业合作计划，合作企业包括迪斯尼、京东、蔚来汽车等。



相关链接 >>>

杨元庆：AI是未来，联想已赌上身家性命进入这一领域

2017年5月25日，联想集团发布2016—2017财年全年业绩，全年收入为430亿美元，同比减少4%。这背后联想三大业务的收入都在减少。其中，个人电脑和智能设备业务的收入同比下跌2%至300.76亿美元，移动业务的收入同比下跌10%至77.07亿美元，数据中心业务的收入同比减少11%至40.69亿美元。

在业务收入下降背后，联想两大主营业务销量也在下降。

其个人电脑2016年销量同比下跌1%至5570万部。个人及平板电脑合计销量为6660万部，市占率同比下跌8%。而且，在不景气的PC市场面前，联想没能保住坐了4年多的行业龙头宝座，在2017年第二季度被惠普超车。

分析人士认为，联想要抢回这个龙头宝座，恐怕没那么容易了。除了联想自己要不断进取，还要惠普犯错误，让联想有机可乘。最重要的是，“从市场情况来看，联想并没有止住下滑的颓势。说句不客气的话，杨元庆还没有找到能够止住下滑颓势的人和方法”。

陷入低迷的手机业务同样未见起色，根据财报，联想移动业务在年内的全球智能手机销量同比下跌22%，市场份额在本财年为3.5%。另据IDC发布的2017年第一季度全球智能手机出货量数据，联想第一季度出货量为1200万部，仅列第8位，而华为的出货量是3500万部，也远远落后于小米、OPPO、vivo等后起之秀。

作为联想的领军人，杨元庆已经对手机业务进行了多次调整和重组，包括收购摩托罗拉，另起炉灶经营互联网手机品牌ZUK又悄然关闭等，但仍然陷入如今的窘境。

2017年5月底，业内有传闻称联想计划私有化，杨元庆将退居二线只担任董事长，由刚返回联想的刘军出任CEO。虽然这一消息很快就被否认，但股价反应却相当激烈，5月31日跳空高开，涨幅一度高达7%，创近一年新高。

“我们会牢牢把握住人工智能带来的机遇，不仅用于自身的转型，也用于为企业和行业提供最好的服务。”

Lenovo Tech World大会是杨元庆非常重视的集团每年对外“展示肌肉”的机会，2017年是第三届。2016年的大会在美国举行，杨元庆与英特尔CEO来了一次