



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

蓝狮子著名企业学习系列 ①

向 联想 学战略

姜美芝 著

它是“全球PC四强”，
是“中国PC行业第一领导者”！

建班子、带队伍、打造斯巴达克方阵、海外战略三部曲……
哪个才是联想战略享誉全球的秘诀？

向

联想

学战略

姜美芝 著

图书在版编目(CIP)数据

向联想学战略/姜美芝著. —杭州:浙江人民出版社,
2011.6

ISBN 978-7-213-04508-0

I. ①向… II. ①姜… III. ①电子计算机工业—工
业企业管理—经验—中国 IV. ①F426.67

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 070998 号

书 名
作 者
出版发行

向联想学战略

姜美芝

浙江人民出版社

杭州市体育场路347号

市场部电话:(0571)85061682 85176516

集团网址

浙江出版联合集团

<http://www.zjcb.com>

责任编辑

徐江云

责任校对

鞠 朗

电脑制版

杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷

浙江新华印刷技术有限公司

开 本

710×1000毫米 1/16

印 张

11

字 数

17.2万

插 页

2

版 次

2011年6月第1版·第1次印刷

书 号

ISBN 978-7-213-04508-0

定 价

28.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序言

巨人的中国式战略

海尔是第一家被哈佛商学院选作教学案例的中国企业,而联想则是第一家被哈佛商学院制作成全面案例的中国企业。海尔“休克鱼”案例仅是海尔战略的一部分,而哈佛制作的《中国科技奇迹——联想在中国》的全景式案例,则涵盖了企业的运营机制、管理体系和文化特征的全貌,也就是整个战略体系。这也是包括哈佛在内的世界著名学府研究中国企业制作的第一份全面案例。据说,这份案例取代《微软在中国》成为“竞争与战略”课程的必修课。联想战略的成功及其显著的示范意义,由此可见一斑。

有鉴于此,我们在众多企业战略的比较中,最终选择将联想作为解剖对象,为有志于国际化和向世界 500 强进军的企业提供学习范例和参考标杆。

联想引起国际社会的关注,并非始于 2004 年以“蛇吞象”的气概吞并了 IBM PC 业务,也不是因为 2006 年都灵冬奥会和 2008 年北京奥运会的杰出表现,而是起始于更早的 20 世纪 90 年代。借助于特殊国情,国产微机在早期的中国市场占有显著的优势。1989 年的时候,国产微机风头强劲,占据了 67% 的市场份额。然而,当国际巨头真正将业务重心向中国倾斜时,国产微机便节节败退了。到了 1993 年,国产微机的市场份额迅速跌落到 22%。生死存亡关头,众多企业选择了与国际巨头合作,放弃了自有品牌建设。令人意外的是,一向颇为低调的联想却在此时站了出来,扛起民族品牌的大旗,誓与国际巨头周旋到底;联想并不是空喊口号,而是实实在在地开始了战斗。就像杨元庆在 1995 年微机事业部春节联欢会上唱的“大刀向鬼子们的头上砍去”,联想出人意料地在 1996 年登上了国内微机市场第一的宝座,从而引起了国际社会的广泛关注。美国著名的《华尔街日报》特派记者随即来到联想,企图探究这家企业的秘密。

在中国,之所以能出现联想这样的奇迹,既和当时的时代背景有关,也和

联想创始人柳传志的战略思想相契合。在 20 世纪 80 年代,欧美市场经济已经发展到了较为完善的阶段,而我国市场经济刚刚试水。在此背景下,中央提出了经济体制和科技体制改革的规划,将大批科研机构以及隶属于它们的知识分子,强行推向市场。从未经过市场洗礼的第一代中国企业家,就是在这种情形下粉墨登场的。第一代企业家大多半路出家,没有受过正统的商学院教育,甚至连通常的企业发展战略概念也一知半解,但他们却具备优秀企业家所应有的爱国情结、事业心和责任心等企业家精神,再加上柳传志们的政治天赋,一旦将这种企业家精神、天赋与中国特有的文化结合起来,便产生了“核聚变”,形成了有中国特色的战略模式。

联想的战略体系中,中国传统文化的影子到处可见。在产品研发战略中,联想坚持“田忌赛马”的策略,集中优势兵力开发中下游产品;在企业文化战略中,联想塑造了“家”的概念,强调亲情文化;在人力资源战略上,柳传志的“分槽喂马”,业已成为经典……

事实上,隐忍、妥协,这些中国传统文化中的精髓,一直是柳传志最为成功的性格基因。创业之初,联想和客户谈妥了一笔 12 台微机的业务,但需要中国仪器进出口公司的“进口许可证”。柳传志和客户找到那儿,40 几岁的他却被一个 20 出头的小伙子指着鼻子叫“出去……你给我出去!”作为中国科学院的一名知识分子,柳传志的自尊心受到了严重伤害。但就在这种情形下,他居然还能忍气吞声,最终将这笔生意做了下来。

柳传志在一次接受美国《财富》杂志的采访时表示:他在企业管理上只用了 30% 的精力,其余 70% 用于处理外边的一些事情。他说:“牺牲一些个人的率性自由,多些忍耐妥协,是为了和环境之间多些润滑,多乘顺风,使企业在已经够激烈的市场竞争之外不再另添麻烦!”正是凭借着个人的隐忍妥协和对外在环境的妥善经营,联想才有机会“多乘顺风”。1995 年初,为打造龙头企业,电子工业部挑选了 6 家“政府重点支持的公司”,前 5 家是熊猫、长虹、上广电、华录和彩虹,清一色是电子工业部所属的国有企业,也是当时国内知名度最高的家用电器制造商。但让业界惊讶的是,第 6 家居然是联想。要知道,在计算机领域,浪潮和长城都是联想的“前辈”,是老牌国有计算机制造厂商,按照亲近远疏而论,联想只能算“私生子”。为此,时任电子工业部部长胡启立面对着极大压力,最后还为此专门开了一个说明会。

联想发展过程中,尤其是早期,如果没有柳传志、李勤等一千人的隐忍和妥协,很可能早就夭折了。然而,正是这种独特的中国气质,让他们有惊无险

地突破了 20 世纪 80 年代的混乱,安然度过了 90 年代的萧条,并在 21 世纪走向辉煌。

当然,中国传统文化和传统战略思想,为柳传志这一代企业家提供了内在基因,而将这种基因和企业内外部环境相融合,并通过与西方战略理论的嫁接形成现代的中国式战略理论,才是柳传志和联想能够成功的关键。正因为如此,一批比联想起步更早、发展更快的企业,诸如“两通两海”(指信通、四通、科海和京海)那样的明星公司,有的灰飞烟灭,有的还在苟延残喘。联想能够从众多同质企业中脱颖而出,既有柳传志等人对环境妥协、顺势而为之力,也有将中国传统战略思想和现代企业经营战略理念相嫁接之功。

完全没有经过正统管理学培训的柳传志等人,挖掘了中国文化内在的基因,通过艰苦卓绝的创业实践,在与现代理念的磨合中,形成了一套具有中国特色的企业战略理念。

正是在这种中国式战略管理思想的指引下,柳传志才能带领联想,在 20 世纪 80 年代研制成功联想 Q286 微机,在 90 年代成功阻击 IBM、惠普、康柏、AST 等国际巨头,在 21 世纪并购 IBM PC 业务,以三级跳的姿态,跨越了中国企业与国际巨头的鸿沟,跻身《财富》世界 500 强之列,成长为世界 PC 市场的四强之一。

目 录

CONTENTS

0000000000

1 序言 巨人的中国式战略

1 第一章 “逃亡”:行走在体制的边缘

- 2 体制内外
- 7 青涩的记忆
- 13 两条腿走路
- 17 问鼎霸主
- 24 走向国际化

31 第二章 打造斯巴达克方阵

- 32 建班子:寻找最亮的珍珠
- 38 带队伍:打造斯巴达克方阵
- 46 企业至上
- 50 中式人力资源思维
- 57 接班人炼成计划

63 第三章 宿命的对决

- 64 二锅头与 PC
- 70 渠道变革
- 76 与戴尔的宿命对决

- 82 关联性营销
- 89 “服务是大道理”

95 第四章 高科技企业的命门

- 96 有限度的技术创新
- 100 工程化的领跑者
- 106 有所为,有所不为
- 111 工业设计的急先锋

117 第五章 中国企业的国际化之旅

- 118 协同效应:国际化资源整合
- 124 海外战略三部曲
- 131 国际化的第三条路
- 136 站在“蓝色巨人”肩膀上

143 第六章 十字路口的危机:十倍速的触发点

- 144 柳倪之争
- 149 多元化的悖论
- 155 守卫国产品牌
- 159 “联想不是家”
- 164 剔除 IBM 烙印

169 参考资料



“逃亡”:行走在体制的边缘

20 世纪 80 年代的中国,市场经济的概念尚未形成,但经济体制和科技体制改革的号角已经吹响。在经济体制改革的大潮中,一部分人被“先富起来”的梦想所诱惑,另一部分人则被强行推向了市场,尚未学会“游泳”,就被迫“下海”。柳传志不是第一个、甚至不是第一批“下海”的科学家,但论起对体制变迁的适应能力,无论是作为“中关村第一人”的陈春先,还是高举着“四走一除”辞职报告离开中国科学院的王洪德,都无法与其媲美。以柳传志为首的联想创业 11 人,行走在体制的边缘,虽然随时有覆灭的危险,但却凭借政治家的敏锐和企业家的睿智,安然度过了“联想的冬天”。

时势造英雄，古人诚不欺我！1984年10月20日，中南海率先吹响改革的号角，发出振聋发聩的声音：允许和鼓励一部分地区、一部分企业和一部分人依靠勤奋劳动先富起来。与此同时，关于科技体制改革的决定还将计算机列为应用科学，5年后像中科院计算所这样的单位就要自负盈亏。在这种背景下，柳传志等人被强行推“下海”，名义上是作为计算所“埋伏”的一支奇兵！

半个政治家

之所以称柳传志是政治家，是因为他不仅热衷于政治，而且能够在—群政治家中纵横捭阖，以其与生俱来的政治才能，为联想带来无与伦比的优势和令其他企业羡慕的机遇。但他本质上还是个企业家，作为企业家的柳传志，才有机会将他的政治才能发挥到极致，他是一个有着浓厚政治情结的企业家。因此，我们称柳传志为“半个政治家”。

事实上，在联想的发展史上，尤其是在企业发展的拐点上，处处可见柳传志凭借其过人的权谋，在职业政治家面前游刃有余。这里用上“权谋”—词，没有丝毫贬义。随着我国改革开放成长起来的一代企业家，大部分人身上洋溢着浓厚的政治气息，这是他们异于他人的特质。而缺乏这种特质的人和公司——如金燕静和信通公司、万润南和四通公司、王洪德和京海公司等——当年盛极一时的“两通两海”的英雄人物和明星企业，要么锒铛入狱，要么远走他乡，要么湮没在中关村的历史尘埃中。只有柳传志以走钢丝般的超级技艺行走在体制的边缘，虽然战战兢兢、如履薄冰，却屡屡在危急关头抓住稍纵即逝的良机，将联想带上发展的康庄大道。

柳传志是个值得信赖的人，无论是作为伙伴、朋友还是竞争对手，你可以质疑他为了公司而不择手段，但很少有人会怀疑他的人格。他的第二个合伙

人张祖祥,在当时的计算所是个名人。在柳传志拉拢他之前,信通公司的金燕静已经以极大的诚意找过他。金燕静一介女流,陪张祖祥推着自行车在中关村溜了3圈,但依然被张祖祥以“搞技术的,不会办公司”为借口拒绝了。然而,当柳传志带着3角4分钱一包的“香山”牌锡纸烟找上门的时候,张祖祥却一口答应了。

张祖祥说:“锡纸烟在那时候是高档烟,2角7分钱的‘八达岭’都很难得,还有很多人手卷烟呢!”3角4分钱的“香山”处处透着诚意,张祖祥就这样被打动了。

是这样吗?当然不是。

虽然之前两人交往并不算多,柳传志在所里也没有什么特别的表现,但其言行已然给张祖祥留下了不错的印象:这是个有眼光的人,能成大事;这是个正派的人,不会在背后捅你一刀。他能团结一帮人。

能给一个比自己名气大的人以这样的印象,可见柳传志的人格魅力有多大。

柳传志的人格品行源于其父柳谷书,那是一位令人尊敬的前辈。他以耿直的秉性和正直的行为,在其所从事的金融业赢得了很高的声誉。在市场经济大潮中,靠能力赢得尊敬的人比比皆是,凭品行赢得别人的尊重,那实在是太难能可贵了。从父亲身上继承了人之为人的可贵品质,再加上天生的政治头脑,柳传志不仅能团结一大批业界的精英,而且能凭借和政府方面的良好关系,为联想获得其他企业梦寐以求的机遇。

柳传志对政治的热情似乎是与生俱来的,很小的时候他就热衷于国家大事和军事斗争。“文化大革命”中,柳传志一度身先士卒,其政治天赋开始崭露头角,随即他意识到不妥,选择急流勇退,置身事外。这种政治天赋让他对新事物有着极强的敏感度和超人的预判能力,当科技体制改革来临的时候,他第一时间意识到了社会的变迁和形势的变化,原本就对现状不满的他,意识到该是做点什么的时候了。

与柳传志有一样感觉的人不在少数,在他之前,已经有了被称作“中关村第一人”的陈春先、万润南和王洪德;在他之后,还有金燕静、周明陶等人。而联想早期的创业11人,无疑也是他们的共识之士。

有幸和那个时代的科学家对话过的人,会有一种颇为伤感的情结,几乎所有从中国科学院逃离的科学家,都有着一个简单直白的原因,就像李勤所说的:“搞一个机器要8年……浪费时间!”而胡锡兰说得更直白,在赚到第一

笔钱——3500元后，她逢人就像祥林嫂一样嚷嚷：“哎呀，知识变成钱了！知识真的变成钱了！”

他们这一代和比他们略早的一代科学家，生命就消耗在诸如大型机一类物品的研制中，有的在国防和民用建设中发挥了作用；有的则堆积在灰尘密布的仓库里，零落成泥碾作尘。

钱在用户的口袋里

1978年，全中国都生活在期待之中，科学界也是如此。3月18日，全国科学大会在人民大会堂召开，中国科学院院长郭沫若在总结中高歌：“这是人民的春天，这是科学的春天！”

科学的春天来了，虽然姗姗来迟。让人遗憾的是，春天走得却很快。短暂的6年时光，科学便直接跨过夏秋，来到了“冬天”。对中科院计算所来说，这个“冬天”来得太快。中科院计算所的建立，是以研制大型计算机为首要任务的。这些研制出来的大型机在我国的国防和民用工业中发挥过举足轻重的作用，但是到了20世纪80年代，大型机已经开始没落，逐渐退出历史舞台。计算所最后研制的一台大型机，由1000多人从1976年开始研制，一直到1983年才最终完成。然而，就是这样一台消耗了大量人力、财力和物力的计算机，最终却没有发挥出应有的作用。

与大型机退出舞台相比，国家对计算所重视程度的日益减弱，更让计算所的领导 and 科学家们感到惶恐。时任计算所所长的曾茂朝对此感受至深。在国家科委主持的改革中，科委主任宋健下令让计算所裁员1/3，一向温和的曾茂朝当场和宋健翻了脸。虽然没有裁员，但形势已经到了不可逆转的关头，这是大家的共识。事实上，曾茂朝早已获得内部消息，即将颁布的《关于科技体制改革的决定》，已经把计算机列为应用科学，财政拨款在接下来的5年内逐年减少20%，也就是说5年后将不再有财政拨款。

那个年代的知识分子，丝毫不将商人放在眼里，“科学的春天”言犹在耳，知识分子的优越感让他们对市场不屑一顾。被国家下放，从政府序列出班，对他们来说不啻于晴天霹雳。曾茂朝知道是时候作出决策了，他面色凝重地宣布：“政府对我说，它把钱放在用户的口袋里了，你有本事自己就去拿吧！”

是到去用户口袋拿钱的时候了！

计算所的同事们还在瞻前顾后，深谙时事的柳传志已经醒悟过来，决定“下海”一试身手。

1984年11月1日,王树和、柳传志、张祖祥和另外8位计算所的同事,史称“联想创业11人”,在计算所的一间小平房内成立了联想的前身——中国科学院计算技术研究所新技术发展公司。这个公司名称有可能是历史上最长的,最起码也是最长的之一。之所以用这个名称,一个当然是为了利用中国科学院这个金字招牌,二则因为创办人本身是计算技术研究所员工的身份。

柳传志等人终于从体制内跨出来了,但步幅并不算大,和体制的决裂也不够彻底。

“骑墙”

柳传志虽然是第一批下海的知识分子,但他骨子里并不是一个喜欢冒险的人。他有一句名言——“不做改革的牺牲者”,这是他的毕生写照。他虽然积极地为筹办联想而上下奔波,但他并没有孤注一掷,手中的“铁饭碗”并没有完全打破。在柳传志等人的任命书中,在职务之后都是加了括号的,括号中注明“兼任”。事实上,柳传志等人不仅没有放弃计算所原有的职称、职务,甚至还领了双份工资。

与陈春先、王洪德甚至李勤比起来,柳传志虽然看得很透,但却不是很开。他虽然很想做一点事,但从一开始就没打算和体制完全决裂,而是游走在体制的边缘,做了一个“骑墙”的人。

翻开中关村的创业史你会发现,几乎所有的创业者都是从中科院出来的。这些业界精英有的是像柳传志那样身兼二职,行走在体制内外;有的是像金燕静那样,创办了具有现代企业特征的股份制公司,和体制划清了界限。在这批创业者中,有两个人的“下海”过程是最具特色的,是早期创业者欲与体制决裂的典型。这两个人一个是京海公司的创始人王洪德,还有一个是本书的主人公之一——李勤。

王洪德离开中科院具有传奇色彩,他的“四走一除”辞职报告,见之令人忍俊不禁。王洪德在中科院工作26年,经历了反右斗争、拔白旗、反右倾、文化大革命,20多年的阶级斗争,让他承受了太多的打击、侮辱和苦难。因此,当有机会离开时,他连夜写了一份决绝的辞职报告:“……经过长久的思考,我已痛下再不悔改的决心,请求所领导批准我离开计算所,希望所领导能考虑我在计算所26年默默地埋头努力工作,给我一个宽容的出路。首先我要求保留计算所的职务,允许我借调到海淀区区联社工作,聘请不行就把我调出计算所,调走不批,我就辞职走。如果领导对我辞职都不批,……我只有被开除

而离开计算所了……”

与王洪德的决绝相比,李勤的出走则温和了很多,但同样不乏传奇色彩。

如果说柳传志的领导才能是在实践中被人认可的,那么李勤的领导才能则是天生的。早在中科院计算所的时候,他就深得所长曾茂朝赏识,并有机会成为一方诸侯。但李勤并不买账。他和任何人都能打成一片,具有天生的亲和力和领导力,但他与柳传志不一样,他腻烦政治,不愿做官。在离开计算所之前,曾茂朝就打算将他提拔为计算所第六室的主任,如果那样,他就有机会成为倪光南的顶头上司,这一经历或许能为两人后来在联想的共事打下良好的基础。可惜事与愿违,李勤执意不肯接受主任一职,并提出要离开计算所。曾茂朝无疑是一位伯乐,他认准李勤富有领导才能,坚决不同意李勤辞职。这样一来倒是便宜了柳传志,也为联想带来了一位大将。

在辞职未果后,加入和计算所有着千丝万缕联系的联想,对于李勤就成了顺理成章的事情。

李勤并不是联想创业团队的11人之一,但其重要性显然超过了11人中的大部分人。如果让联想官方评论,其重要性应该仅次于柳传志;在旁观者眼中,其重要性即便不如倪光南,排名也应不分先后。在柳传志眼中,李勤的加入,才意味着联想早期格局的真正形成。

青涩的记忆

如果告诉你联想草创的时候,是靠卖旱冰鞋、电子表和运动裤衩为生的,估计相信的人不多。事实上,从卖旱冰鞋、电子表到卖电冰箱,再到卖 IBM 电脑,联想就是这么一步步走过来的。只不过,即便在最低潮的时候,联想也没有放弃打造自有品牌的梦想,前期是神奇的联想式汉卡,后期是创造奇迹的联想牌电脑。这正是柳传志和联想高人一等的地方。

第一桶金

功成名就后,很多人喜欢回忆创业时的点滴。联想人也不例外,草创时期的艰辛和汗水,是他们最乐意与人分享的财富。然而,记忆深处拥有的,并不仅仅是成功的喜悦和艰辛的汗水,还有刻骨铭心的欺骗和侮辱。拥有政治家天赋的柳传志,能够在时事大局中纵横捭阖,玩权谋于股掌之间,但严重缺乏市场经验的他们,在市场经济刚刚萌芽的 20 世纪 80 年代,注定会遭受挫折和磨难。

在中国仪器进出口公司遭受的侮辱,让柳传志感到羞愤,但并没有削弱他的斗志。愈挫愈勇,把“5%的希望变成 100%的现实”,这是联想人从不缺乏的特质。正是这种由创始人所注入的特质,引领着联想渡过一个又一个难关,并最终走向辉煌。在柳传志等人的记忆中,这次受辱只不过关系到个人的脸面问题,而另一次受骗,差点让联想陷入万劫不复之中。

李勤加入的时候,这个还叫中科院计算所新技术发展公司的企业,还在为到底该卖旱冰鞋还是运动裤衩发愁,原始资本的缺乏,让他们不仅没有能力加大汉卡的研发力度,也让他们在其他业务上捉襟见肘。联想刚创办的时候,并没有明确经营方向,代理 IBM 电脑还没有摆上公司日程。在摆摊贩卖旱冰鞋、电子表和运动裤衩的时候,柳传志等人比较关注的,是如何找到利润空

间更大的大宗商品。在那个时代,彩电便是所有商家梦寐以求的高利润商品。当真的有机会找到货源时,联想人是兴奋的,一台彩电上千元的利润让他们无法镇静,浑然意识不到“市场有风险,下海须谨慎”。

如果说柳传志没有丝毫防范是不公平的,在成交之前,他特意嘱咐手下一定要眼见为实,看到彩电之后再付款。经手人也没有偷懒,远赴江西亲眼看到了那批彩电,随后兴高采烈地到邮局汇款 14 万元。

结果不用刻意描述,款汇出去后,便如泥牛入海再无消息。联想创办的时候,仅从计算所获得了 20 万元的创业经费,这一下子就损失了 70%,这些从没经过市场洗礼的科学家们,顿时乱了手脚。

好在第一桶金来得并不算晚,很快联想就迎来了第一个机会。李勤被柳传志设谋邀请到公司不久,就遇到了第一单大生意。中科院进口 500 台 IBM 微机,需要专业公司验收和对工作人员进行培训。500 台 PC 的验收,在当时算是一项非常庞大的业务了。得到消息后,李勤和张祖祥直奔计算所。遗憾的是,在中关村名气更大的信通公司已经捷足先登,等李勤他们到达的时候,信通总经理金燕静正和中科院装备处处长王永乐谈得火热。王永乐具有决定权,而金燕静和他有着极为亲密的交情。在大家看来,联想的戏唱完了。

可李勤不同意。

柳传志没有看错李勤,这个不屑做官的知识分子,其为人处世虽然谦和宽容,但在市场上却具有强悍的攻击性和不达目的誓不罢休的韧性。在掌握情况后,他请曾茂朝出山作为后盾,以中科院计算所的技术作为说辞,用一通极具噱头的广告词将王永乐忽悠得晕头转向,最终从信通公司虎口拔牙,以 7% 的服务费揽得了公司的第一笔大生意。随后,李勤再次发挥其精湛的说服技巧,居然让装备处将服务费提高到了 9%,为公司多赚了 20 万元的利润。

自此以后,李勤就成了柳传志最理想的合作伙伴和商业搭档,无论是在柳倪之争、香港联想危机,还是在联想分拆的关键时刻,李勤都以其特有的处事风格和敢担风险的秉性,为柳传志分忧解难。在柳传志转战南北的时候,他固守后方,成了联想最佳的大内总管。

IBM 和 AST 代理

第一桶金的及时到来,不仅缓解了联想的财务危机,而且让柳传志等人有了更多的时间考虑经营层面的问题。其实早在卖旱冰鞋的时候,他们就在考虑公司的主营业务,生产电脑是不可能的,那是 5 年以后才会考虑的事情。

以中科院计算所的技术背景，代理电脑业务成了联想最为看好的经营方向，而 IBM 则是唯一的选择。

当年中国有点名气的电脑公司，几乎都是由代理 IBM 微机起家的。由于核心技术缺失，国产品牌电脑的出现要在数年之后。IBM 是国际电脑公司的代表，蓝色巨人在当时电脑产业的地位远高于今日的微软，或许微软、英特尔、戴尔和惠普的总和，能与那时候的蓝色巨人相匹敌。

在联想成立的最初几年，其主要利润来源就是代理 IBM 项目。1985 年，联想营业额为 350 万元，利润 250 万元。其中，为中国科学院购买的 500 台 IBM 电脑进行验收并参与后期的维修和培训，收取服务费 70 万元；为 IBM 北京中心代理若干项目，获利 7 万美元。如果扣除计算所照顾的业务，联想绝大部分营收都和 IBM 相关。

IBM 后来将 PC 业务卖给联想，和两家企业早期的合作不无关系。而双方的长期合作，也为联想的战略整合奠定了良好的文化基础。事实上，IBM PC 的没落并不意外，早在 20 世纪 80 年代末，IBM 就因为自身战略的失误，失去了 PC 市场的主导权。

时光回溯至 20 世纪 80 年代中期，国际电脑市场开始风云变幻，IBM 虽然依然拥有霸主地位，但权威已经开始受到挑战。为了巩固其地位，IBM 在错误的时间发起了一场错误的战役，试图独霸市场。没想到玩火自焚，从此开始上演 PC 市场的滑铁卢。当时，IBM 推出了“PS/2”系列电脑。新机型不像早先的 PC/XT 和 PC/AT，它拥有完全独立的操作系统和自制芯片，在软件和硬件两个领域都堵住了其他厂商的入侵，不仅取消了原有的开放接口，并且也无法和其他技术兼容。这样一种完全基于垄断的经营策略，遭到了业界的共同抵制，也给了竞争者更多的机会。

在中国市场，IBM 的策略无疑是灾难性的，鉴于国人语言水平的制约，汉字系统对中国 PC 市场有着战略性意义。IBM 的封闭系统完全杜绝了汉卡等汉字系统的有效性，让联想等代理商不得不放弃了它。在经过多方考察后，柳传志于 1987 年秋天从深圳挑选了 3 家国际公司的电脑作为备选，最终选中了质优价廉的 AST 电脑。

IBM 的失误，成就了原本籍籍无名的 AST 公司，让其在 20 世纪 80 年代末到 90 年代初风光一时，成了中国市场的宠儿。但相比于 AST 短暂的成功，联想的借势而起，才是 IBM 战略失误所带来的更有意义的结局。而 IBM 最终将 PC 业务甩给了联想，或许是这一失误最完美的解决方案。