

吕彤 著

联想喘息

迄今第一本研究联想企业转型的案例书

- 一个资深记者深入联想内核
- 客观见证联想企业转型
独家披露FM365兴衰内情
全面解构联想企业文化

浙江人民出版社

联想喘息

吕彤 著

浙江人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

联想喘息/吕彤著. —杭州: 浙江人民出版社, 2003.1
ISBN 7-213-02555-4

I.联... II.吕... III.纪实文学-中国-当代
IV.I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 106040 号

联想喘息

吕彤 著

出版发行 浙江人民出版社

(杭州体育场路 347 号)

责任编辑 虞文军

责任校对 朱晓阳

封面设计 孙晓亮

经 销 浙江省新华书店

激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 淳安新华印务有限公司

(淳安县千岛湖镇)

开 本 880×1230 毫米 1/32

印 张 12

插 页 2

字 数 29.3 万

版 次 2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-02555-4

定 价 25.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换

题记

联想在喘息？

2001年，在整个IT寒冬的大背景下，联想没能续写自己不败的传奇，电脑历史上第一次没有完成预期指标，斥资数亿元打造的互联网豪华阵营顷刻间灰飞烟灭。联想攀上中国电脑业顶峰之后的第一次转型就这样失败了。

从联想电脑上路以来，从来还没有败过，少帅杨元庆的词典里更是没有“失败”两字。

世界上没有常胜将军，世界上也没有不败的企业，每个企业在成长的不同阶段都会遇到这样或那样的问题，问题的关键在于应该如何在挫折中不断修正自己，超越自己。

联想今天面临的问题和遭遇的挫折，也可能正是大批已经或正在面向市场化、国际化的中国企业，要即将面对的。相信在它们当中，联想是最有可能取得成功的一个。在新的世纪里，走在中国企业前列的联想，历史性地站在了转折关头，人们将拭目以待。

写在前边的话

1

书写完了,前边好像总要说点什么才对,关于联想,关于互联网,关于联想与美国在线的合资公司。

2

多年前,我的朋友作家卢跃刚曾经受到柳传志的邀请,那时候联想集团公关部总经理是白慧敏(现为联想助理总裁,负责政府公关),白看了卢跃刚的几部著作后热血沸腾,非要柳传志亲自见见。两人见了面,谈得很投缘,卢跃刚提出3项要求:(一)独立采访,独立判断,不得干预;(二)记录历史,而且是信史,坚持的是公共立场和公共价值标准;(三)自由写作,没有审稿这一说。柳传志听后笑了笑。

若干年后我采访联想,跟柳传志熟识以后曾经当面求证此事,柳总还是一笑:“他那些作品看了让我有点后怕,都照实了说,得罪罪多少人,企业还办不办了?”但这丝毫不影响双方的好感,多年以后,卢跃刚还一直惦记着联想这么绝好的题材,没人写下来太可惜;柳传志在联想的重大活动,如15周年大庆,也还是给卢跃刚发请柬。

我不知道这算不算“囚徒困境”,但当记者时常遇到这样的尴尬:你不熟悉企业,无法真正了解第一手材料,只能人云亦云写些肤浅的东西;而你熟悉了一家企业,时间久了也够深入了,就会得到许多内幕的东西,但你没办法照直写出来,因为一旦把文章写出来,这家单位就会与你恩断义绝,有时还会对簿公堂,消息源也就

断了。一个记者一般不敢冒这样的险。

3

另一个难题在于,作为记者你也许永远无法真正了解企业,日常接触的主要是企业的公关部和市场部的公关人员,虽然有时也可以采访到老板本人,与他们面对面侃侃而谈,但这时的老板们往往都是经过精心包装示与外人的,这也能理解,谁家里来个客人还不先打扫打扫房间呢?问题在于记者只是公众的一双眼睛,如果它不够锐利,看到的永远只能是表象,误己误人,纸上来得终觉浅,但我们现在在报刊中能够看到的绝大多数企业报道,都属于这一类。

与此同时,身在企业中的许多人虽然了解内情,非常熟悉企业运作,也有许多心得,但他们没有受过职业训练,也缺乏公众视角;另外,他们写故事的本领也略逊一筹,这使得这一类作品非常干涩枯燥,只能在小圈子里流传,无法进入大众视野。

感谢互联网给了我这样一个机会,让我能够深入联想的内核,参与到企业的实际运作中观察问题,思考问题。

在此之前,我已经进行了两年多的准备。从1998年开始,作为记者我已经跟踪采访了联想两年,写过许多报道,联想股份制改造、倪光南风波、计算所的合与分,以及联想15周年大庆、权力交接等。这两年是联想从边缘逐渐成为社会焦点的两年,从联想自身的发展看,也绝对是一个巅峰时期,大事迭发、风云际会,每条新闻都是报纸的头版头条。作为记者,我是联想这一发展时期的见证人之一,从今天的角度看,由于那时条件所限,我更多的是从宏观角度观察联想,当然也免不了人云亦云,但这为我日后近距离全面了解联想,解构联想,提供了非常好的背景关照。

2000年顺着互联网的大潮,我作为一名经理投身联想,投身的又是当时联想最热衷的互联网部门,那时候FM365是联想转型

互联网的急先锋。这使我可以从微观的角度,逼近式地了解联想的运作,体会作为一名联想人的真切感受。同时,像每一个网中人一样,我也见证了互联网从疯狂到衰退的全过程。

4

我拿了联想两年工资,还有若干股票期权。在两年多的时间里,我按联想的着装要求穿西服打领带,坐在土地开发区一间写字楼里,每天对着电脑忙活。至少从外表看,我已经变得有点像个职业经理人了。但从内心里,我始终无法摆脱作为记者多年来养成的职业习惯——观察和记录,这成为日后我写作本书的基础,以至于我常想,这两年能不能算做“暗访”?

我还要感谢我的工作,给了我许多便利条件。在 FM365 网站,我先是负责新闻频道,后来负责网站内容,这使得不光网站的重大新闻,连联想的许多事我也能提前得到消息,并且在处理新闻时能找到媒体人的感觉。

4 年的时间,对于个人生命来讲已经足够漫长,然而对一个企业的生命来讲,它又太短暂了,所以我只能用进行时的方式把它记录下来,这些都是我见到的和听到的,至于评价,要留给时间,留给历史。本书向您奉献的,就是我这 4 年多来心血的结晶。

5

联想是绝对值得在中国企业的发展史上大书特书一笔的,不管将来它是否能够如愿成为“百年老店”,联想都是一颗活化石。因为——

联想是中国真正从市场中成长起来的第一批企业中的代表,当年柳传志靠 20 万元起家打造了今天过百亿元的联想,这在任何

国家任何时代,都称得上是一个传奇;

联想做成了中国迄今为止最成功的股份制改造标本,柳传志运用他的政治智慧,在最恰当的时机做了最恰当的选择,联想的国有民营模式,今天仍然是许多企业向往的目标;

联想在没有强大外力推动的情况下,按照自己的意愿顺利实现了新老交替,换帅保证了联想的长远发展,老师的胸怀、少帅的勇气和能力都得到了交口称赞,这在中国的企业中到目前为止还是绝无仅有;

联想是中国高科技龙头企业,无论是当年的贸工技道路,还是今天拼尽全力向高科技企业迈进,它身后留下的每一串脚印都值得人们深思,值得经济学者、历史学家考究;

联想还是中国少数正处在转型期的大企业之一,以国际标准来衡量,联想只能算是个中型企业,但在中国,毫无疑问它是大企业、顶级企业。面对国际化潮流,联想必须寻求转型,不断突破,但它的前边已经没有车辙,而身后,还有许多奔跑着的中国企业在等着借鉴它的经验。

本书主要是写联想的,写联想是怎样一个企业,有什么样的追求,联想著名的管理文化是怎样操作的;同时也写联想人,他们是一些什么样的人,怎么做事,怎么思考问题,以及生活在他们中的切身感受。虽然故事看似只是围绕着联想互联网业务的兴衰展开的,但一叶知秋,异地皆然。

6

“登顶的感觉好吗?会当凌绝顶,一览众山小,感觉当然不错。这时候人都不免有指点江山激扬文字的欲望,心中壮怀激烈一下。但接下来的问题是,无论你往哪个方向走,都是下坡路。”

这是1999年10月15日晚上8:23我写下的一段文字,应该

是在联想 15 周年庆典前后写下的,大概是为了配合某一篇报道写下的短评或编后话。“凡事物极必反,古人说福兮祸所倚祸兮福所依。按照自然规律,由盛而衰是必然,聪明的领导者应该适时而转,在该下决心的时候必须痛下决心,抛弃一些曾经给自己带来辉煌但并非方向的东西。站到山顶以后,无论往哪里走,都是下坡,总在这里踌躇逶迤只是耽误时机,这时候必须明白,只有下山,才能到达更高的顶峰。”写下这些话的时候没有多少依据,只是感觉,最后没有成篇,而且那时候我也有不愿意发表出来扫人兴的顾虑。

事后证明,联想新世纪第一个重大转型——转型互联网,已经基本证明不成功:FM365 败了,赢时通赔了,新东方撤了。先头部队被打散了,后面的大部队只好再次转战,今年联想已经在手机、IT 服务等业务上开辟了新战场。

转型互联网失败,不光让联想赔了好几亿元,搭上了无数人力物力,还让联想多年的不败神话破灭——在此之前,联想已经多年没有遭遇挫折。说到做到,是联想最厉害的地方,它使得联想靠微薄的利润一直在香港股市支撑着高股价和高市盈率。不过,泥塑神龛的倒塌未必不是好事,至少能让联想的转型更无所顾忌。本书选择的,恰好就是这样一个能够承前启后的切入点,尤其具有典型性。

大企业的战略转型本身就是充满着变数和风险的,在 IT 行业,这样的例子比比皆是,如王安,如 DEC,如康柏,哪个不比联想大?更何况,联想进行战略转型的当儿,又赶上了全球 IT 持续增长 20 年后的大衰退;更何况,联想必须摸索前行,前边已经没有成功的先例可以借鉴,国外的成功案例往往又存在水土问题。

柳传志有个屋顶理论:最底下地基的部分,是联想的文化和理念,比如法人治理结构、“管理三要素”,是联想基本价值观的东西;围墙的部分主要是管理的流程部分,如信息流、资金流、物流等等;屋顶部分是生产销售研发的具体环节。在我看来,联想的战略转型有点像翻建,拆窗拆门拆屋顶,有时候要拆墙,但只要联想的地基

不变,在中国经济高速发展的大背景下,联想没有理由不被看好。

本书的相当章节非常详细地介绍了联想这个房子里边的许多细节,地基是怎么打的(“入模子”),墙是怎么建起来的(流程、岗位职责、考核等),以及屋顶是什么样子的(网站内容建设、研发等);FM365 是按照联想方法平地建起来的,联想怎么盖“房子”,本书可见一斑。从某种意义上说,我认为本书就是一本研究企业的书。只是为了适合普通读者的口味,我是用讲故事的方法,由 FM365 一个个真实的事例串起来的;另外,为了保持故事的完整性,叙事方法是以时间为线索的。

7

构成本书的另一条线索是互联网。

本书出版的时候,互联网将走入它的第三个寒冬,但是我仍然坚信,互联网是改变未来世界的力量,就像蒸汽机的出现一样,火车在最初的时候可能跑不过马车,但是最后,它将赢得世界并且改变世界。因为互联网是一种生产力,它能改善人们的信息交流,在全球一体化进程加快的今天,这显得尤其重要,我相信它不会是18世纪荷兰的郁金香和20世纪中国的君子兰。

互联网不等同于.com,它完全可能在另外一个时间,以另外一种姿态出现,并且解决人们现存的所有疑虑。而本书着力所记录的21世纪最初两三年.com的跌宕起伏,只是希望人们记住这样一段历史、一些人和事,毕竟中国的互联网启蒙是由.com开始的,没有它们就不会有中国的互联网事业;而它们的失败,正是后人前进的垫脚石。

对于媒体人,互联网还有一个更切近的意义:作为第四媒体,互联网在世界范围内已经成为一种不可忽视的力量,正在改变人们的阅读习惯。将来很难想象,如果没有互联网,人们应该如何沟

通信息。

8

但是对于美国在线(AOL)的到来,对于联想与美国在线的合资公司,我不知道该说什么好。从理性的角度而言,美国在线这样的世界顶级企业进入中国,对中国的经济发展,为中国的消费者提供多样性选择,都应该是一件好事。但在带来先进技术文化的同时,它也一定会把“美国垃圾”带来,并且蛮横地,用它巨大的资金、技术优势摧毁一切,而不是赢得一切。

从情感上,我得承认是有些排斥它的。AOL的到来毁了我们的FM365,解雇了我的好多同事和朋友,也使我最终放弃了努力。到目前为止,对美国在线我的整体判断还无法清晰起来。但是,总体上我并不看好它,在这里我可以说出我的感觉,不知道这算不算是一种预言——

联想与美国在线现在的合资公司联想翱龙短期内很难取得成功。这是因为,原来的FM365即现在的联想翱龙管理基础已经涣散,新的管理文化难以在短时间内形成。

如果不出意外,联想会逐渐淡出互联网业务——这并非一个糟糕的结果;如果能够及时出手,我想对联想会是个更好的选择。联想可能从此将不再涉足与内容有关的业务,联想的转型将更多定位在硬件产品制造商和信息技术提供商的角色上。

目 录

写在前边的话

引子

第一章 联想要赌 30 亿

两个小时之内的决定 / 9

柳传志要赌 30 亿 / 15

FM365 由来 / 22

半个少帅和三点一线 / 31

水泥搅拌机 / 39

联想档案 联想精神：求实、进取、创新、
拼搏 / 46

第二章 谁令我心动

在一张白纸上作画 / 47

上地即景 / 55

4 月 18 日 谁令我心动 / 62

网上发布失败 杨元庆发了脾气 / 68

一个是互联网 另一个也是互联网 / 73

联想档案 联想 FM365 的 N 种诠释 / 79

第三章 微观联想

2000 年的早春天气 / 82

太虚 太极 / 85

老康出走 / 97

“入模子”与联想的地基 / 104

华中国会议：三点一线模式确立 / 114

联想档案 联想“管理三要素” / 122

第四章 第四媒体惊梦

试水互联网传播 / 124

渴望像真正的媒体一样 / 136

签约评论 / 142

奥运打了一个大胜仗 / 145

追踪《中国青年报》陕西官司 / 153

联想档案 联想岗位说明书 / 161

第五章 跟联想一起“大跃进”

水果宴 / 164

PV 万岁 / 169

变来变去与“赛马中识别好马” / 175

金手铐 / 186

麦肯锡进村静悄悄 / 189

联想未来：什么都想做 / 195

联想档案 联想股权内幕大曝光 / 199

第六章 三点一线破局

赢时通花了大价钱 / 205

逆势大收购 / 211

棋子失去意义 / 218

FM365 突围 / 222

实用易用的误区 / 228

研发短板 / 234

联想档案 联想技术职务体系 / 242

第七章 这个冬天有点冷

秋凉冬寒 / 245

枪里还剩了一颗子弹 / 251

幸亏没有收网易 / 260

“规定”来了 / 266

转型 ISP / 271

只有一张损益表 / 279

联想档案 联想信息服务事业部标准岗位定级与
描述(内容类) / 285

第八章 世上没有救世主

纸糊的新三大门户 / 287

.com 崩盘 / 294

“海龟”们游来 / 304

AOL 盛宴 / 313

美国人不是活雷锋 / 320

联想档案 联想与美国在线合资公司详解 / 328

第九章 告别 FM365

9·11 终结者 / 330

联想传奇褪色 / 334

败走互联网 / 343

自救者存 / 351

没有岁月可回头 / 360

联想档案 联想 FM365 大事记 / 362

后记 / 364

引 子

2001年11月1日,一个阴冷的北方秋日。

气象台几天前就预报,这一天开始,北京地区将大幅降温。FM365 新闻频道的早班编辑们像往常一样,早晨6:00开始上早班,换新闻,更新页面,一切都在紧张忙碌中正常地进行着。这只是一个普通的星期四,再过一天,就是周末,他们有理由期待一个艳阳高照的周末。

但是到8:00多,有些敏感的人发觉似乎有些什么地方不同往常。早早的,各部门的总监、经理们全都来了,一个个表情肃穆、不苟言笑,前台一下子增加了许多保安,许多陌生人在会议室紧张地忙碌着……

传言已久的大裁员马上就要开始了。

一切都发生得那么突然,仿佛是突然发生的一场战争,没有任何迹象。仅仅前一天,规划管理处还在通知今天晚上的员工游泳活动。

9:00整,开始有人被叫到会议室。按照前一天公司预备会议的要求,这一天的所有业务活动都被停止,员工被禁止外出,办公区外的会议室区变成了“屠宰厂”。大家很快就都知道,被叫到那里意味着什么。

大约十几分钟以后,第一批被解聘的员工陆续回到办公区,他们的身后,多了一个相识或者不相识的经理。按照公司的要求,这些被称作“责任经理”的人,将“协助”员工迅速顺利地离开办公区。也就是说,回到工位的人,已经没有权利操作自己的电脑,私人物品和私人资料,将由“责任经理”替他收拾完成。每个“责任经理”的

手里,有两个提袋和一张软盘。一般来讲,公司认为你的个人物品不应该超过这个限度,而包括名片、笔记本等物品以及个人研究成果,公司认为都属于你受雇期间的财富,属于公司财产。据说这是与国际接轨的一种裁员方式,不久前新浪网就是采取类似的做法。

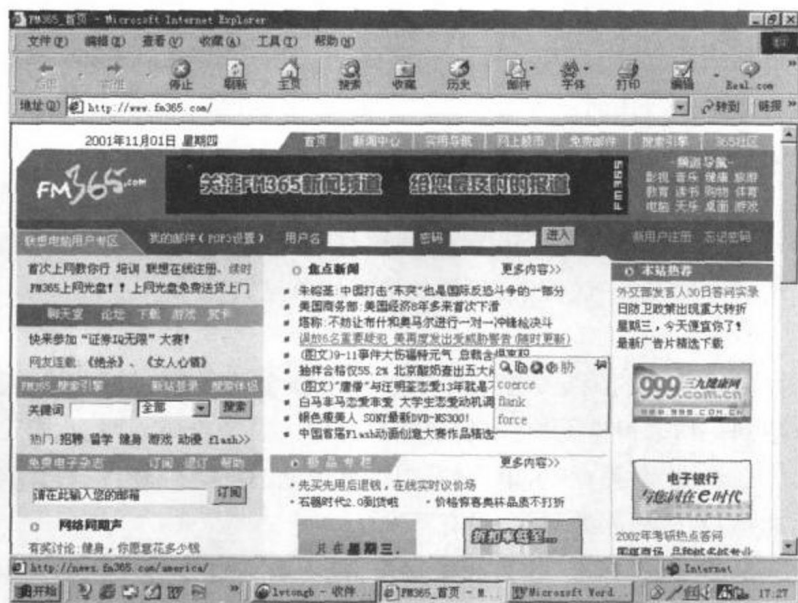
像联想做每一件事一样,细致周到、一丝不苟。人力资源部为每个人准备了他(她)的个人工资档案情况,按照《劳动法》,公司辞退员工需要提前一个月通知,因此公司提供了一个月的工资补偿;另外,按照每个人不同的工龄,每一年联想工龄将得到一个月工资的补偿,有认股权的会得到一份在一个月内执行权利的说明,此外每个人的袋子里还会有一份在联想工作的证明和推荐信,以及人才招聘网站的介绍;财务部已经将每个人的借款报销情况罗列清楚,非常便于执行;规划管理处将每个人的固定资产清单也已经准备好,附在一大堆需要交接的项目里;会议室旁边准备了临时的心理诊所,那里有一些学过心理学的员工……而这一切,都是在一两天的时间里准备完毕的。这些联想特有的做事风格,将使这些被辞退的联想员工,最后一次感受联想。

时间在静默中流逝,空出来的位子越来越多。窗外阴霾的天气,蔓延到旷大的办公区的每一个角落。不知是谁第一个哭了出来,随后是更多附和的低声啜泣。

离我最近的啜泣来自仅隔一个工位的斜对面,是一个叫常海芳的姑娘。这是2000年我最早一批招来的老员工之一,FM365新闻频道非常著名的签约评论栏目,就是由她一手操持的。这个不声不响的姑娘,总是默默无闻地工作,不管给她多少活儿,她都会像海绵一样,无声地吸吮。加班对于她是家常便饭,总是最后大家无意中发现了这种超负荷的安排后,才会主动给她减压,但她自己从来没有说不的时候。在新闻频道,如果谁被骗了或者有些什么事难以判断真假,大家都会不约而同地想到“去问海芳”,因为她是从来

不骗人的。今天,她也在被裁减的名单中。

FM365 的内容编辑,是这次裁员的重点,一共 30 名员工,将有 21 人离开。而这已经是今年的第二次裁减。财年初(2001 年 4 月)的那次调整,网站人员已从 57 人减到了现在的 30 人规模。花了 1 亿多元人民币和 100 多人一年多夜以继日的汗水的 FM365 网站,剩下的将只是一个躯壳,6 个页面支撑一个孤零零的首页——而这个躯壳,是没有灵魂的。



我默默地走到海芳身边,拍拍她的肩膀,告诉她,虽然她也是被裁减人员中的一个,但是她会比绝大多数人幸运一点。因为新闻频道还需要一些人,再坚持一段时间,她是可以暂时不离开岗位的 4 个人中的一个。

“我不是怕被裁掉,怕也没有办法,我只是,只是看到黄旭他们走,一下就忍不住……”

这就像葬礼上,也许你并不想哭,但是周围人的悲伤,会互相

联想喘息