



LENOVO
REBORN

联想涅槃

中国企业全球化教科书

移动互联网时代，众多老牌PC、手机制造商迅速衰落
国际化仅十年的联想，不仅成为全球PC老大，智能手机、企业级业务也进入前三
海量一手信息，深剖联想崛起核心基因，打造近年来最杰出企业传记

李鸿谷◎著



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

**LENOVO
REBORN**

联想涅槃
中国企业全球化教科书

李鸿谷◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

联想涅槃：中国企业全球化教科书 / 李鸿谷著. —北京：中信出版社，2015.4

ISBN 978-7-5086-5069-2

I. 联… II. ①李… 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 (2015) 第 047135 号

联想涅槃——中国企业全球化教科书

著 者：李鸿谷

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：24.75 字 数：342 千字

版 次：2015 年 4 月第 1 版

印 次：2015 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-5069-2 / F · 3336

定 价：49.00 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：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com



序幕

最后一刻，机会失去……

离开嘉里中心时，时间已经过了零点。

初冬北京，凌晨时刻，确实寒冷。天气预报说当天最低气温是零下4度，马雪征离开有暖气的办公室，走向她的深蓝色沃尔沃S80——“真冷！”10年之后回忆，冷暖交替瞬间的寒气刺激，记忆里仍有清晰痕迹。这是好消息，有了“冷感”，意味着她的情绪已经平复。

一个多小时前，在嘉里中心19层的麦肯锡办公室里，她极端愤怒——其强度之高，她的谈判对手，来自IBM公司的彼得·林特（Peter Lynt）都惊呆了。他后来很认真地问马雪征：“Mary Ma（马雪征），你为什么会发这么大的火？从来没见过。”马雪征的怒火打破了谈判室里枯燥而沉闷的氛围，“都什么时候了，明天早上我还要参加签约仪式！都这会儿了，你们还在这里跟我纠缠这些无聊的细节！”马雪征“腾”地从座位上站起来，把记录本狠狠地砸在桌上，拉开座椅，“你们爱干吗干吗，我不管了，我要回家睡觉！”所有人被这突如其来的激烈反应震住了，大家怔怔地望着马雪征，她叫嚷着要“回家”，然后果真甩门而出，走了。

所有的大谈判，最后时刻，都是细节的纠结。大的交易结构、价格……只有都谈妥了，才会进入到细节这个层面。所有的收尾，都是一堆琐碎工作的解决。“它很无趣，但又必须。”在并购IBM PC（个人电脑）最后关头，联想团队里重要的谈判者张荣宗描述，“他们拿了十几条细节，我们这边也有十来条，双方在那里一条一条地抠了几夭，搞定签约前最后的条款。IBM的细节部分，确实有些夸张。”

联想的谈判主将离席而去，这个谈判团队的其他成员，比如乔松、张荣宗……当然也都起身走人。回到自己的休息室，望着喘着粗气的马雪征，大家一时无语。过了一会儿，还铁青着脸的马雪征拿出谈判细节条款，指着那一条条无关紧要，却又是联想与IBM达成协议的拦路虎——发表自己的意见，“天亮之前，磨完这些细节，应当没问题。”很恼火的马雪征，对结果很乐观。她真的回家了。

对几乎三天没有怎么睡觉的马雪征来说，从现在到宣布联想并购IBM PC的新闻发布会，最宽松的估计，她还可以睡三个小时。这次发布会，她是重量级的当事人，要宣布交易合同的关键内容，并接受采访，保持自己身体的正常状态，很重要。最后，她竟然要靠一场愤怒，才为自己赢回三小时的休息时间，真不容易。

三个小时！还是太奢侈，不太可能。

刚刚入睡一个多小时，电话铃响了。这回轮到IBM甩门而去，中止谈判，“他们要求一个豁免条款必须得到香港联交所批准，否则他们拒绝签字。”同伴很急切地向马雪征报告了新的冲突。同样10年之后，当年的IBM CEO（首席执行官）彭明盛坐在我的面前，坦承“那确实是一个小条款”，虽此，他仍然发出中止谈判的指令。这不是一个谈判策略，谈判桌那边IBM的谈判人员，真的离席，不再回来。所有谈判，情绪愤怒，中止谈判是最常见的技巧与手段，只是，只有当事双方可以识辨这种愤怒与中止，到底是表演还是“一个决定”。凌晨3点，IBM中止谈判，看上去不像表演。

北京时间，凌晨3点，要求香港联交所批准一个条款——IBM的要求，近乎霸道，匪夷所思。马雪征当然有应对。所有的条款与细节，她了然于心，电话里的几句解释，她迅速明白症结所在。她拿起电话，拨往香港，“抱歉，这个时间叫醒你……”

马雪征的联想并购谈判团队，在美国与香港各留下一个小分队，以处理各种突发事件。马雪征要求她的香港队友，在联交所九点钟上班后，以最快的速度拿到批准文件，“你堵在他家门口，跟他一道去联交所，在路上跟他解释！”马雪征连细节都准备妥当，她认为没有问题。

这都是最急迫的应对，几个电话打完，马雪征再无睡意，也没有时间休息了。她找出自己的橘红色套装，还把几天前就准备好的胸针——一只由玉石与珊瑚石精心设计而成的大蝴蝶，别上衣领。这天清晨5点，联想全部VP（副总裁）集中开会，联想并购IBM PC的消息要向他们宣布。大家见惯穿着不同款式套装的马雪征，但极少看到她穿如此鲜艳的颜色，“Mary，你真漂亮！”同事们不断以赞美跟她打招呼。若干年后，大家想起那个联想很夸张的凌晨5点会议时，印象里仍有“Mary套装”的橘红色记忆。显然，色彩比物件更容易被记忆定格，“你看，大家都没有记住那个大蝴蝶。”马雪征感叹了一句。女性自然会更在意自己精心准备的装扮。一年之后，完成并购的联想，股票上涨，马雪征再次找出这套橘红色正装出席新闻发布会，以示喜庆。她的那些对她上回穿这身醒目套装记忆犹新的外国同事，这回开始起哄了：“Mary，穿红色衣裳，可是意味着我们的股票飘红哟！”“哦，这个时刻，不应该穿这种颜色？”马雪征很真诚地询问，“我们可没说不可以！”嗯，大家在开玩笑。

联想并购IBM PC，执行的是最苛刻的保密协议。除了谈判团队，其他联想高管一无所知。2004年12月8日，在联想与IBM举行并购签字仪式，并向社会宣布那天的凌晨5点，向公司VP一级管理团队告知这一消息；之后的上班时间，向联想所有员工传达这一消息。与此同时，美国IBM亦通过媒体宣示这一协议。

联想把PC的定义者买了下来，这足以令人震撼。

在这次有柳传志与杨元庆共同出席的联想管理团队会议上，还有更令人瞩目的宣布：

在未来的全球化的联想，柳传志将不再出任董事会董事长，改任董事；而杨元庆则不会担任新公司的CEO，改任董事长。

并购后的联想，官方语言是：英语。

.....

跟自己的同事不同，作为联想的谈判主将，这种种变化与措施，马雪征并无意外，早已知悉。但在这次会议上，她仍听到了让自己惊讶的内容，杨元庆在讲话中要求他的中国同事，在未来的全球化的联想里，“相互尊重、增加沟通、学会妥协”……什么，“妥协”？马雪征一激灵：杨元庆居然要求大家“妥协”。之前，联想的同事尤其高管们的共识是：在杨元庆的词典里，没有“妥协”这个词。可这回，他郑重其事地宣布：学会妥协。

“坦诚”、“尊重”、“妥协”。

这是杨元庆对马上就将宣布的，以并购IBM PC而跃进成为全球性公司的联想的要求。马雪征找到了接下来她全球路演要宣讲的关键词。

马雪征找到了联想的关键词，可她还需要让杨元庆知道联想这会儿的困局。她撕下一张纸，在上面写道：“我这里有一个小麻烦。还有一个问题解决不了，死在一个问题上，IBM说他们不同意宣布。但我仍在解决中。你的会（新闻发布会）照开。”这场超级谈判里的所有关节，杨元庆同样清楚无误。他拿着纸条走过来与马雪征沟通，几句话，他明白了。“没问题吧？！”杨元庆最后问，“没问题。放心！”马雪征很笃定。

开完5点钟的联想高管会议，才是大家的早餐时间，再之后，他们之中的大多数人，要赶去那家为亚运会而建的高档宾馆——北辰五洲皇冠国际酒店。早上9点，将在这里举行联想并购IBM PC签字仪式。

与不少宾馆选择狮子镇守大门不同，北辰五洲皇冠国际酒店大门两侧，屹立的是两只麒麟。进入大门，右侧由宽敞舒缓的台阶通往二楼。拾级而上，可顺利进入二楼空间巨大的多功能厅。无论是大型宴会，还是重大新闻发布会，如此设计既可显示事件之隆重，亦可烘托当事人身份之显赫。这是联想品牌沟通部负责人李岚选择这里举行联想并购**IBM PC**新闻发布会的理由。前一天晚上，她和**IBM**大中华区的品牌负责人一起将整个新闻发布会过程排练了一遍：进门，右转登台阶而上，进入休息室，然后折返进入多功能厅，就座，仪式开始……没有问题，所有的线路与环节，都很协调顺畅。

开完在联想新大厦的**VP**会议，李岚6点多钟就出发赶往北辰五洲皇冠国际酒店，她是这次重要新闻发布会的主持人，需要提前到达会场，布置安排整个会议。在车上，她的手机响了，一个美国号码。这是**IBM**美国的**Communications**（沟通）部门负责人打来的电话，她告诉李岚，还有一份并购文件没有拿到签批，应该迅速取消当天的记者会。“啊！什么！”不知谈判过程尤其是最后细节冲突的李岚极其震惊，都这会儿了，要取消新闻发布会？！“抱歉，这个决定太重大了。我得请示联想的领导，然后回复你。”

李岚电话打给马雪征，马雪征很肯定地回答：“这个文件没那么大的影响，不必取消发布会！”更详细的情况，她俩约定去现场商量。

还未来得及回复，李岚的手机又响了，仍然是美国的号码。这回打来的是**IBM PR**（公共关系）的负责人，她直接询问会议是否已经取消。李岚回复说不可以取消，因为影响实在太大了。“按**IBM**规则，这个合同有疑问，即使不取消，至少应当推迟新闻发布会……”“这个新闻发布会是联想主持的，有政府官员，还有很多记者参加，断然取消，就是推迟，对联想损失都太大……”急迫之中，双方都不太容易把自己的话全部讲完。显然，**IBM**已经启动中止程序。李岚很耐心地跟对方解释，联想选择了不放弃的决定：不中止亦不暂停既定的新闻发布会。

离9点钟开始的新闻发布会还差20分钟，联想同事告诉马雪征：**IBM**的

CFO（首席财务官）约翰·乔伊斯（John Joyce）来了。他是IBM出售PC最主要的执行者，也是与联想谈判的主谈判人。因此功绩，虽然此时已不再担任IBM CFO，他仍然被选定代表IBM参加这次新闻发布会，并完成签约仪式。

马雪征下去迎接。IBM那辆黑色的奔驰车，停在酒店右侧33号停车位。坐在车里的，除了约翰·乔伊斯，还有IBM大中华区的主席周伟焜。马雪征拉开车门，很亲切地说：“上去吧！你坐在这里冷不冷啊？”乔伊斯一摊手，稍有窘态地说：“Mary，你知道，如果没接到彭明盛的电话，我是不可以上楼去的！我没法回答记者的提问啊！”“随便你。”马雪征独自上楼。接着，杨元庆也走下楼来，再度邀请乔伊斯。陪同他俩下楼的联想同事，注意到车里的两位IBM高管，都系着爱马仕领带。“这有什么讲究吗？”正疑问着，回头一看，杨元庆也是独自转身返回，进入酒店。“IBM的两位‘大佬’，还真是不下车！”

科技部、信息产业部、中科院、北京市的相关领导陆续到了，这时仍无乔伊斯的动静。马雪征找一空档，简捷而迅速地将联想所面临的困局告诉柳传志。“哦！嗯！啊！”柳传志脸色略变，几个语气词传递出他情绪亦有起伏。但随即恢复平常，与几位副部长寒暄起来。

“我们的新闻发布会是几点开始啊？”贵宾室里有人问询，更多人抬腕看表。这个时候，离计划的发布会时间9点钟，已过去20分钟。香港联交所那份文件的批准，无论如何，也该完成拿到了啊！可是，马雪征的手机没有任何动静，短信也没有。

这时，李岚起身，拿着已经准备好的字条，边念叨边走向已经开始有点骚动的新闻发布会多功能厅……

最后一刻，情势逆转，IBM反悔？



目 录

序 幕

最后一刻，机会失去……

● 第一章 定义PC，大象退席 ●

IBM 及其规则 // 004

那只苹果 // 007

微软的横向整合 // 012

大象选择 // 018

● 第二章 中国冠军的自信 ●

搭上全球产业链 // 030

选择元庆 // 035

开辟渠道 // 039

逆转与领先 // 044

品牌制造 // 049

产品、网络与资本 // 053

多元化战略 // 059

FM365 的国际化 // 063

第三章 戴尔来了，危险的对手

戴尔其人 // 074

戴尔中国 // 079

短链、非独家，以及冬天 // 083

双模式 // 089

渠道再造 // 092

公司与家 // 097

规则基因 // 103

镜像之失 // 109

第四章 奥运大单

做不做奥运赞助商 // 116

洛桑之行与送测 // 119

艰难的谈判 // 124

第五章 IBM

复盘与机会 // 133

接触与开始 // 138

跌宕起伏 // 145

通关 // 150

谈判 // 155

IBM的机会 // 161

继续谈判 // 167

第六章 新联想

B计划 // 176

第一任CEO // 181

交割与风险规避 // 186

协同效应 // 190

国际化与联想人 // 194

换将 // 201

第七章 珠峰上的灯塔

“007”项目 // 206

火炬传递 // 210

跨越珠峰 // 214

第八章 磨合

并购，重新启程 // 222

创始人公司与主人企业 // 227

业务流程重组 // 232

磨合与学习 // 237

冲突与成长 // 242

欧洲市场的遭遇战 // 247

上网本，第一轮行情 // 252

手机，再次失去机会？ // 257

最寒冷的冬季 // 261

● 第九章 元庆行动 ●

第三任CEO // 268

双拳战略：进攻与防守 // 275

目标计划与基础建设 // 282

重资产与垂直整合 // 287

中国市场的份额 // 293

亚洲通路 // 298

俄罗斯，以及 155 个国家 // 303

主人企业 // 309

● 第十章 PC上的“+” ●

未来路径 // 322

灯塔与“乐” // 328

新产品与快车道 // 333

硬件和软件 // 342

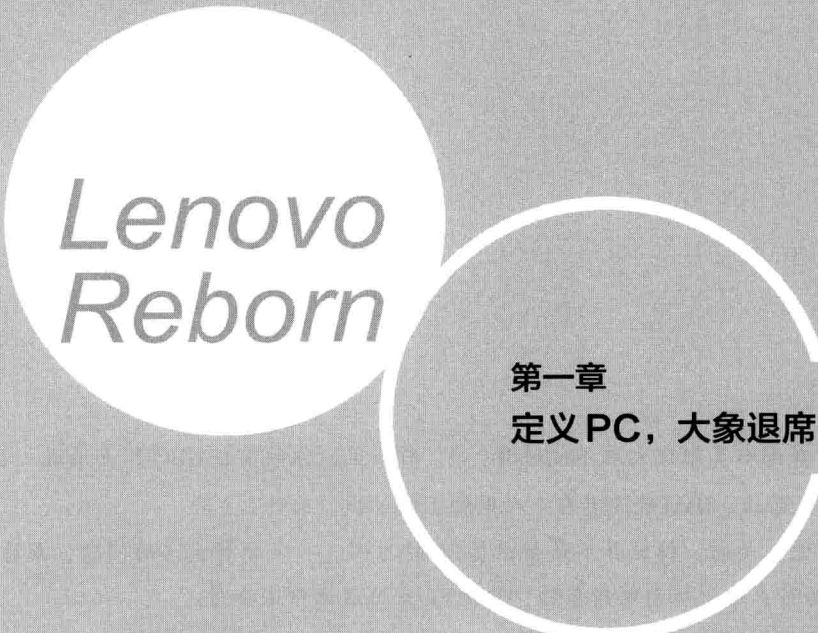
业界风云 // 349

联想的摩托罗拉以及IBM X86 // 359

聚才之道 // 368

尾 声

进行时 初心与征程 // 375

The graphic consists of two overlapping circles. The left circle is solid white and contains the text 'Lenovo Reborn'. The right circle is a white outline and contains the chapter title. The background is a dark gray with a fine, vertical ribbed texture.

Lenovo Reborn

第一章 定义PC，大象退席

“在那本《谁说大象不能跳舞？》^①的书里，你的前任CEO郭士纳说：自20世纪80年代开始，IBM就没有在个人电脑上赚过钱，为什么？”

“嗯，是的。但这并不是要出售PC的原因。……更有意思的问题，或许是：IBM最终为什么会选择与联想合作，并把PC交给这家中国公司。”

退休仅两年的前IBM CEO彭明盛，显然知道一个中国记者对什么更感兴趣。他为什么决定出售PC，并决定将它出售给中国公司。这个问题，他是权威的答案提供者。

^① 《谁说大象不能跳舞？》中文简体字版由中信出版社于2010年1月出版。——编者注

IBM大楼位于纽约中城，麦迪逊大道 590 号，和 57 街的交汇处，楼高 43 层，由两座塔楼组成。这里是 IBM 真正的起源地，两幢大楼是 20 世纪 80 年代，IBM 将原来的总部大楼拆掉重建而成。大楼下面有一个玻璃屋顶的中庭，里面种了很多竹子，绿意盎然，取名竹园，有几分中国味道。

IBM 大楼门前安放着一个抽象的红色钢铁雕塑，一楼大堂里挂着两幅色彩鲜艳的巨幅现代艺术作品。这栋 IBM 大楼并非严格意义上的 IBM 总部，IBM 的总部位于纽约郊区的 Armonk，但是，为了在城中有个标志建筑，也为了便于接待那些远道而来的重要客户——因为他们一般住在纽约市区，IBM 在麦迪逊大道建了这栋大楼，现在主要就是供高层管理人员开会和接待客户使用。

我们约定的见面地点在 17 层的沃森图书馆。17 层是整栋大楼里专门用于开会和会客的一层，每个房间都标注了功能，有一个大房间是专门的董事会会议室，还有一些小房间供小型会谈使用。尤其东方国家来的客户，一般都会选择在这里会见。楼道里是低调温馨的米黄色地毯，墙上挂着一些艺术品，角落还摆放着很多 IBM 标志性的机器，比如一部 20 世纪 30 年代供银行计算使用的打孔卡……中国企业目前还没有进入西方企业有钱到以投资艺术品为风尚的时代，这是我们经验之外的事实。那些看似不起眼，也很随意挂放的艺术品，展示的是文化与品位，更是财富。后者，容易被东方访客忽略。

我们会面的沃森图书馆又是整个 17 层最特殊的一个房间。这个房间是以 IBM 创始人托马斯·沃森先生原办公室的各种物件原样布置而成——他去世后，接班人小托马斯·沃森决定把父亲的办公室改成“沃森图书馆”。新大楼建成，旧大楼里的图书馆原样搬迁，暗红色的墙板据说也是当年旧大楼里沃森先生房间里的材料，拆除之后直接拿来装修的。书架上摆放着沃森先生那张著名的半身照，头顶是一个简单的单词——Think。Think（思考）是沃森先生赋予 IBM 的灵魂。

就在这个房间里，我与彭明盛握手落座。

彭明盛超过 1 米 8 的个头，戴着一副陈旧、圆圆的老式眼睛，满脸可爱的笑容。乍看上去，他并不是那种鲜亮光彩的大人物，已经卷边的羊毛西装看起来穿了些年头，所用的三星手机也是老款的 Note 2。

“IBM 为什么会把自己的 PC 卖给中国的联想”——这个故事很精彩，但深刻理解它，需要我们走过长长的计算机发展史的甬道，尤其需要理解它的规则之变。有意思的是，这一切，都与 IBM 相关。