

ThinkPad之父内藤在正诚意之作

How the ThinkPad Changed
the World and Is Shaping the Future

ThinkPad ● 之道

无可替代的思考

[日] 内藤在正 (Arimasa Naitoh)

[美] 威廉·霍尔斯坦 (William J. Holstein) 著

译者 译



四川人民出版社

ThinkPad ● 之道

无可替代的思考

[日] 内藤在正 (Arimasa Naitoh)

[美] 威廉·霍尔斯坦 (William J. Holstein) ● 著

武上晖 ● 译

图书在版编目 (CIP) 数据

ThinkPad之道：无可替代的思考 / (日)内藤在正, (美)威廉·霍尔斯坦著; 武上晖译. —成都: 四川人民出版社, 2017.11
ISBN 978-7-220-10437-4

I. ①T… II. ①内… ②威… ③武… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第248628号
著作权合同登记号
图字: 21-2017-601

上架指导: 创新 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

THINKPAD ZHI DAO: WUKE TIDAI DE SIKAO

ThinkPad之道：无可替代的思考

[日]内藤在正 [美]威廉·霍尔斯坦 著 武上晖 译

责任编辑: 杨立 陈欣

版式设计: CIP 沈丽君

封面设计: 乃婷工作室
TEL: 010-64822426

责任校对: 韩华

责任印制: 李剑

四川人民出版社出版

(成都市槐树街2号 610031)

河北鹏润印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数 163 千字 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 8.125 印张 8 插页

2017 年 11 月第 1 版 2017 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-220-10437-4

定价: 69.90 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容
版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-56676356



天生的工程师，让日本与全世界互联

内藤在正，1952 年出生于日本名古屋。他在儿时就能够和父亲一起用老式真空电子管组装收音机。高中毕业后，内藤在正拿到了日本顶尖大学之一庆应义塾大学（Keio University）仪表工程系的录取通知书。1974 年，大学毕业后的内藤在正顺利入职 IBM 位于藤泽市的新建研发中心。

当时的 IBM 日本公司正面临日语计算机化的难题。内藤在正自告奋勇，接下这个挑战。他拆解了控制器，观察逻辑电路以及控制核心，发现是印刷字体在控制器中的存储方式有问题。内藤在正调整了字体，实现了日本与全世界的互联，而通信终端技术也成为他的第一个专长。

IBM 院士，开启笔记本电脑时代

1989 年，哈佛商学院为了给 1991 年 9 月开学的学生提供新一代电脑而进行招标，IBM 拿下了竞标，并将任务交给了由内藤在正领导的大和实验室。当时市面上已有两款笔记本电脑，而内藤在正需要带领 IBM 入局。对于大和实验室而言，这是孤注一掷的机会，不成功便成仁。

1991 年 3 月，在经历一系列的失败后，内藤在正和他的团队成功打造了 IBM 首款电池驱动的笔记本电脑 L40 SX。1992 年，第一款 ThinkPad 产品 ThinkPad 700C 正式推出后大受欢迎，甚至风靡了白宫，时任美国总统乔治·布什（George H. W. Bush）专门致电当时的 IBM 首席执行官约翰·埃克斯，为妻子芭芭拉求购一台 ThinkPad。

2001 年，内藤在正成为 IBM 院士，这是 IBM 公司给予员工的最高荣誉，获奖人能获得自由空间，追求自己向往的研究方向。

ThinkPad 的灵魂，联想创新大军的新鲜血液

20 世纪 90 年代，就在内藤在正带领 ThinkPad 不断前行的时候，IBM 的经营重点却开始有所调整，软件、咨询服务加上大型主机似乎成了 IBM 的重中之重。

2004 年 12 月 8 日，IBM 对外宣布，将 PC 事业部卖给联想公司，其中包括 ThinkPad 业务和大和实验室。得知消息的时候，内藤在正还在北卡罗来纳的 PC 部门总部担任 CTO 一职。他第一时间返回日本，与大和实验室的员工共同渡过了这一重要时期。在他的努力下，大和实验室的 300 位全职员工中，仅有 15 人因为这次的收购而离开。

2005 年 5 月 1 日，收购顺利完成，内藤在正出任联想笔记本研发业务的副总裁。在内藤在正的带领下，联想的中国工程师与 ThinkPad 团队中的日本、美国的工程师碰撞出思想的火花，共同解决了大量难题。

内藤在正不仅是 ThinkPad 的灵魂，也是联想创新大军的领军人之一。他一手建立起一支卓越的团队，保证了 ThinkPad 的研发团队不断前行。

作者演讲洽谈，请联系

speech@cheerspublishing.com

更多相关资讯，请关注



湛庐文化微信订阅号

湛庐文化
Cheers Publishing
让阅读成为一种生活方式

特别
制作

致中国读者的一封信

How the ThinkPad
Changed the World
and Is Shaping
the Future

亲爱的中国读者，大家好！

今年是ThinkPad 25周年，在1992年10月份，我们为客户推出了ThinkPad 700C，这台仅A4大小，却功能丰富的笔记本，不仅大大提升了用户的工作效率，更永久地改变了整个PC行业。

在25年间，ThinkPad一直秉持初心，以为客户提供值得骄傲的产品为愿景，不断的优化产品。

在此，衷心的感谢中国读者能够购买此书，了解ThinkPad背后不为人知的故事，共同探索ThinkPad的过去与未来！

更感谢多年来，一直支持我们的ThinkPad粉丝们，有的拥有大量的收藏，有不断给我们提出建议。你们的爱给了我们信心；你们的建议，会让ThinkPad变得更好！

内藤在二

重磅赞誉

How the ThinkPad
Changed the World
and Is Shaping
the Future

刘军

联想集团执行副总裁兼中国区总裁

2005年初见传说中的“ThinkPad之父”内藤在正，略感惊讶：他比想象中年轻、谦逊且寡言。在重要时期我们曾直接搭档，多年的合作让我越来越感受到这位ThinkPad灵魂人物的内心执着、智慧与浪漫。我之所以向大家推荐《ThinkPad之道：无可替代的思考》，因为ThinkPad 25年来的坚持——厚度减到1/4，重量减到1/3，但小红点、品质和黑色经典不变；因为ThinkPad的创新精神——360度的Yoga、二合一的Tablet，体现了坚持中的与时俱进；因为ThinkPad的多元智慧——中美日三国科技工匠跨越种族、文化和国籍，打造共同的信仰。本书中字里行间流淌着的ThinkPad坚持独立思考的精神，于当今社会仍熠熠生辉。

吴晓波

知名财经作家

我一直认为，定义一个人是否年轻和具有活力的标准，从来不是年龄，而是工具。ThinkPad是我的第一台“生产力工具”，它改变了世界，也改变了我，过去20多年来我手上的每一个茧子，都和它有关。《ThinkPad之道：无可替代的思考》介绍了ThinkPad的过去、现在和未来，是一个关于生产力工具想象力、创新和坚持的故事，向你推荐。

李斌

蔚来创始人、董事长

ThinkPad为科技产品的研发与设计创立了一个新的范式：立足于用户体验进行创新+大道至简的设计美学。《ThinkPad之道：无可替代的思考》为我们破解了ThinkPad之所以成为一个25年经久不衰的传奇的基因密码，能够帮助我们更准确地展望科技与设计的未来趋势。

高鹏博士

今日美术馆馆长

ThinkPad之父内藤先生在《ThinkPad之道：无可替代的思考》中不仅给我们讲述了ThinkPad品牌背后的有趣故事，更提及了他对未来PC行业及技术革命的展望与预测。无疑，ThinkPad所代表的不仅仅是一个PC品牌、一台电脑，而是一个时代，甚至是PC行业中一种象征着专业的精神。

李翔

资深媒体人、得到App李翔知识内参出品人

《ThinkPad之道：无可替代的思考》是一部产品之书。它讲述了ThinkPad的研发者如何应对公司内部巨大变化，包括如何应对PC业务被出售，如何克服全球化带来的文化差异，如何创造出适用于全球用户的产品。

胡玮炜

摩拜单车创始人兼总裁

“小红点”ThinkPad每一款产品的进化与革新，都是“勇气”的诠释。创造者必须超越自己现有系统，进化为新的系统。

张鹏

极客公园创始人、总裁

一个品牌能专注于一个品类25年，在25年间一直保持技术信仰、产品哲学甚至设计语言不变，并且在品牌和市场上还能释放源源不绝的力量和保持持续的成功，这就是ThinkPad带来的一个商业领域的“小概率事件”。ThinkPad的历史不是一个“别人的故事”，我们应该努力寻找如何在持续的环境变化中抓住不变，如何在年年不同的潮流中看到永恒的热点，以及如何把一个人对世界的“固执”看法变成“柔韧”的产品，然后去改变世界的进程。我相信，这可能会对你正在做的事业，提供一个新思维。

法满

Lens出品人

作为缔造ThinkPad的关键人物，内藤在正在《ThinkPad之道：无可替代的思考》里并非要炫耀他成功的经验，他还展示了自己的脆弱、困惑，以及公司的政治、中美日不同的文化，等等。相对于硅谷式的英雄，他更推崇团队和自下而上的创新；相对于革命性的变化，他更信赖持续不断地改善。他是一个典型的工程师，对自己的优点和局限都做了条分缕析。

李响

知名主持人

你想过要改变世界吗？如果有在想，我劝你算了吧，因为你再怎么绞尽脑汁也改变不了世界。我劝你回到实实在在的生活中，认认真真地做好每一件小事，用你自认为最努力的态度对待，搞不好，世界会被你变一个模样。就像我们最爱的那个小红点，让人爱上它，让人爱上ThinkPad。谢谢内藤在正先生！

陈劲

教育部长江学者特聘教授、清华大学技术创新研究中心主任


《ThinkPad之道：无可替代的思考》阐明了在个人计算机发展过程中基于设计的创新的重要性。针对更为用户友好的创新需求以及源于日本美学文化的技术设计，ThinkPad多次迭代成为个人电脑产品升级的典范。这一“思行合一”的创新设计，也为未来的移动计算奠

定了强大的发展动力。本书也展示了中国著名IT联想集团在并购ThinkPad等系列产品后，进一步和美国、日本开发团队持续创新的成功探索，体现了中国企业创新国际化的必要性。

青山周平

B.L.U.E.建筑设计事务所创始合伙人，主持建筑师
北方工业大学建筑与艺术学院讲师

《ThinkPad之道：无可替代的思考》描写了ThinkPad的发展史，同时，透过发展史，我们可以看到时代的变化，人与技术关系的变化，以及开发团队的匠人精神、设计和创新的重要性、独立思维的价值等。我们在思考25年之后的世界时，了解过去25年来ThinkPad的故事会给我们很多启发。



推荐序一

How the ThinkPad
Changed the World
and Is Shaping
the Future

ThinkPad，用经典成就未来

杨元庆

联想集团董事长兼CEO

在 PC 行业，ThinkPad 就是一座丰碑，对未来趋势的每次重大技术创新，都带领着整个产业前行，在一定程度上，ThinkPad 就是产业标准。自诞生后的 25 年历程中，ThinkPad 基本上见证和引领了 PC 产业每一次重大的技术变革。从 PC 的微型化到移动计算的实现，从彩色屏幕到应用互联网的崛起，从包括蓝牙在内的无线通信标准的建立到触摸屏的使用——每一次 ThinkPad 对技术趋势的把握，都让用户感受到了科技带来的便捷和效率，这也造就了 ThinkPad 在笔记本领域毋庸置疑的领导力。

2005 年，在完成了对 IBM PC 业务的并购后，我曾邀请内藤先生率

大和实验室设计团队来北京，与中国的研发人员开展了三天的技术交流，当时内藤先生出任联想笔记本研发业务的副总裁。这是一次融冰之旅，我设宴款待了内藤先生和大和实验室的同仁。那次午宴持续了两个多小时，多年以后内藤先生和我已经记不得宴会上的细节了，但我们的友谊却随着杯中酒有了更深的注解。

这次并购对于内藤先生和 ThinkPad 团队而言，他们一生所追逐的梦想和 ThinkPad 品牌能够得以保全并继续发扬光大；对联想而言，我们获得了世界笔记本发展历史中的一个传奇，这是联想皇冠上的一颗明珠。对于这次融合，正如内藤先生在书中所言，“我们跨过了大河”。

是的，我们携手跨过了大河，一起延续了一个传奇，一个改变世界的品牌。

从此，ThinkPad 从一个小众品牌，成长为一个家喻户晓的全球知名品牌，让全球更多用户享受到了科技带来的效率和乐趣。在 ThinkPad 融入联想之前，全球累计销量 2 500 万台，而在并入联想的研发和管理体系后，其创新精神不仅得以发扬光大，品质得以传承，销量更是 3 倍增长，全球累计销量超过了 1 亿台。

ThinkPad 和 Yoga 融合，诞生了 ThinkPad Yoga 家族，这是大和实验室和联想中国实验室合作的结晶，而 ThinkPad X1 Carbon，更是 ThinkPad 在联想全球研发体系下诞生的广受赞誉的王者之作。ThinkPad 也由此开始了历史上最大规模的转型，在维持自身创新步伐的同时，也让创

新技术惠及更广泛的普通消费者。

之所以如此，正是源于内藤在正领导下的大和实验室和整个 ThinkPad 团队对品质的不妥协，以及一直以来对匠心的坚持。业界对 ThinkPad 的研发有许多传说，小红点、“安全气囊”和防滚架等，通过这本《ThinkPad 之道：无可替代的思考》，更多的用户可以窥探到内藤在正和大和实验室是如何以严谨的态度实现对品质提升的传奇经历。当然最神秘的是 ThinkPad 的“酷刑室”，通过各种跌落、泼溅、震动等几千项“虐待”实验，ThinkPad 实现了在任何场景中使用都能保证稳定运行。

ThinkPad 的创新仍将持续，而且将更为迅猛，这得益于联想在全球的创新三角研发中心——中国北京、美国罗利和日本横滨，至少目前，没有哪家消费电子领域的企业可以融合中美日三国不同文化形成的创新元素，形成全球资源整合的智慧。当然，这更得益于内藤先生主导 ThinkPad 和联想笔记本研发业务所形成的创新文化传承，我们依靠的是一支来自不同文化的创新团队。

对于 ThinkPad 的几千万用户而言，ThinkPad 就是生产力工具，是可以伴随着用户到达任何地方的亲密伙伴。ThinkPad 以它领先的技术优势和极致的工艺水平，造就了极度可靠的经典品质。

正是源于这种传奇品质，ThinkPad 到达过人类几乎可以到达的顶点。从珠穆朗玛峰到海洋深处；从科学家依靠它研究雨林生态到带着它穿越尼罗河全线探险；从国际空间站到“神舟 11 号”飞船；更让人难以忘

ThinkPad 之道·无可替代的思考

How the ThinkPad Changed the World and Is Shaping the Future

怀的，是那款从信封里取出来的全球最薄、最轻、最优雅的 ThinkPad X300，美国《商业周刊》曾以封面文章来报道这款“完美笔记本”。

正如内藤先生在回顾了 ThinkPad 25 年来发展的每一个瞬间和每一次技术创新后得出的结论——ThinkPad 是改变世界的设备。ThinkPad 在全球范围内改变了商务领域的工作方式，改变了科学研究和发明的方式，也改变了教育行业的教学方式，甚至改变了人们对音乐和视频消费的方式……ThinkPad 如水或空气，无形却又渗透到了我们现代生活的方方面面。

“ThinkPad 和移动计算革命，几乎对人类活动的每个环节都产生了深刻的影响，而这远不是最终的结果”。确实，诚如内藤先生所言，ThinkPad 的 25 年不是结果，也许仅仅只是一个开始。

未来的 ThinkPad 会是什么样？会有全新的新品类出现，也会有全新交互界面、云服务的传感器和摄像头融入，人工智能也会成为 ThinkPad 最重要的一个组成部分，当然，我们会让 Think 精神融入更多用户的生活，我们仍然坚持“技术必须符合人类意志”。

全球 PC 产业正面临着一次产业升级的巨大变革，在人工智能的深度渗入中，我们原来认为的 PC 形态正发生着巨大的变化，而这种变化正是推动产业升级和社会变革的力量。ThinkPad 正在亲历其中，并将与整个产业一起，重构全新“移动计算”的未来。

推荐序二

How the ThinkPad
Changed the World
and Is Shaping
the Future

有最深的深度，才有最宽的宽度

秦朔

秦朔朋友圈Chin@Moments新媒体平台、
中国商业文明研究中心发起人

2000年我到洛杉矶的加州州立大学（北岭分校）做访问学者的时候，买了第一台笔记本电脑，IBM的ThinkPad，15.1寸，真的很沉。

回国后，我也用过美国其他品牌的笔记本电脑。做博士论文时要下载大量文件资料，多个页面同时加载，等论文完成，笔记本电脑被活生生用坏了，动不动就死机。我还向企业提出过建议，干脆生产一款“博士笔记本”，定位就是写博士论文也用不坏的笔记本。

也许朋友们会说，这十有八九不是产品问题，而是我自己操作不当，