第一章

风起云涌：联想的创业历程

联想15年不是一个简单的时间段落，而是一场生生不息的创业革命。在这场风起云涌的创业过程中，联想人从起点到制高点，都是一次次突破和冲刺。为此,联想成功了,格外辉煌。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

联想的成功源于学习和创新

—— 联想精神联想人

□辉煌 15年 联想之路

15年，弹指一挥间。历史上有许多值得纪念的 15 年,但是联想集团的 15 年,却以其独有的价值值得总结,因为联想由艰苦创业到巨大成功，都代表了中国民族企业的生机和力量。英国管理大师鲁斯特尔有一句名言“:企业的成功往往有一个必然的过程,其中 15 年的变化是确立其价值大小的时间规律。”在这里,我们带着一种惊奇去观察和评述联想 15 年的形象和价值。

2000年将至的时候，联想集团迎来了它的 15 岁生日。1999 年 12月 3 日,联想集团成立 15 周年“ 世纪联想 ”主题报告会在人民大会堂隆重举行。全国人大常委会副委员长周光召，全国政协副主席胡启立,全国政协副主席、全国工商联主席经叔平,国家科技部部长朱丽兰等出席了大会。

作为电脑巨人,联想 15 年是怎样的？

15 年前，11 个完全不懂得市场、不懂经营管理的科技人员响应中科院科技体制改革的号召,靠中科院计算所 20 万元投资起家,创办了联想集团的前身——计算所新技术发展公司。15 年后的今天,联想使 20 万元整整翻了 16 万倍,发展成市值 40 亿美元的一家香港上市公司 联想从 1985 年 300 万元的营业额到 1998年的 176 亿元营业额,平均每年增长 85%,给大股东返还红利 9400万元,给国家上交各种税收 15.6 亿元。联想已成为全国电子百强第一名、全国计算机行业第一名、全国高新技术企业第一名,其 PC 销量连续三年位居中国市场第一，今年第三季度又获得亚太市场第一名。

15 年过去了，当年不知何去何从的计算所公司已发展成中

国信息产业的一面旗帜,已是一个包括计算机、外设、板卡、网络等多种硬件产品和软件、系统集成等多种产品制造、经销代理等的计算机信息业的大集团、大公司。

15 年的时间成就了一个企业的辉煌，期间发生的故事也已变成一个个传奇广为流传,在此复述那些耳熟能详的故事、历数联想 15年来的荣誉和业绩已不是我们应该真正关心的话题。探索联想 15 年的发展之路,为后来者以启示,给前行者以力量,这大概才是联想 15年来最大的收获,才是联想 15 年来的品牌力量。

实际上,在这些数据背后,联想发展给我们带来的思考更为重要,因为在 2000 年新经济的浪潮中，尤其是互联网经济的冲击下,联想人如何看待他们的过去,又如何在世纪转型的时候做出新的选择 或者说,联想 15 年的发展过程给自己找到了一条怎样的路？又给中国民营企业带来了哪些参照作用呢？

在中国,民营企业往往做不长、长不大,联想凭什么高速发展并形成规模？在和外企的竞争中，中国企业无论在资金、技术、管理、人才各方面都处于劣势,联想是怎样扬长避短取得阶段性胜利的？联想集团总裁柳传志在发言中总结了联想 15 年的经验教训。

柳传志说,联想能取得今天的成绩,主要有两点体会 第一是战略目标明确坚实,实现的战术步骤扎实可靠,步步逼近分阶段达到目标。

联想始终把企业发展战略定位于在计算机信息业内多元化发展,目标是成为长期的、有规模的高科技企业。无论是竞争失利处于危机状况,还是面对国内的房地产热、炒股热,联想都心无旁骛,一个台阶一个台阶地逼近目标。

柳传志说,有的朋友对联想‘ 贸、工、技 ’道路的提法表示不同意见,其实‘ 贸工技 ”决不是重要性的先后顺序,而是联想走过的道路。由于历史条件,联想必须从贸易开始,通过贸易积累资

金,熟悉市场,学习经营管理的规律“贸、工、技”的道路也正是“目标坚定明确,采用步步逼近的办法,达到阶段目标”的具体体现。

第二个体会是研究企业管理规律,砸实管理基础。联想把管理内容归为三个要素,叫“搭班子、定战略、带队伍”。

柳传志强调管理是科技创新的基础。先砸实管理基础,再加大科技投人的战略是联想多次经验教训的总结。一项成果要形成产品,一个企业要形成效益,其中有许多环节,研发只是一个环节,只掌握研发一个环节,无法形成产品,形成效益。

柳传志指出,中关村和硅谷的一个区别是,在硅谷大部分技术型的成果被收购,更多的是连成果带人一齐被大公司并购,由大公司负责生产销售。而在中关村正是缺乏一批具有把成果形成规模生产、规模销售实力的企业。这些企业必须有坚实的管理基础,懂得市场推广和销售。联想属于这样的企业。

在联想的重要经验中“砸实管理”相当引人深思。这是一种现代企业经营的基本理念,也是保证企业经久不衰的前提。联想 15 年的 5 个发展战略阶段(1984—1988、1988—1994、1994—1997、1997—1999、1999—)都注重自己管理模式的建立,从第 1 阶段的“大船结构”管理模式到第 5 阶段的“两分天下”管理模式,都是“砸实管理”思想的体现和发展,联想 15 年的成功经验之一是操作出具有自己特色的管理哲学。毫无疑问,联想的成功应当是管理哲学的成功。

当然,过去的联想与未来的联想之间的延续关系和突破口更是 2000 年联想人的思维重点和发展目标。一个企业仅有过去的辉煌,只能说明历史;一个企业如果能够再造辉煌,就能证明它的理想和未来引人瞩目,才能会有可观的发展前景。谈到未来发展,柳传志说,联想面临着两大考验,一是由于技术的高速发展,使 IT 业变化莫测;二是由于中国将加人 WTO,使市场竞争空前加剧。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

面对 Internet 大潮,联想已做好准备,要全面提供 Internet 从局端到服务端的自有品牌产品，形成自己的 Internet 信息服务系统。联想将大力扩大产品技术优势，积极发展部件技术和核心技术。联想的远期目标是做一个国际型的品牌企业。柳传志说，联想目前离这个目标还有很远的距离。联想将分三步实现这个目标 第一步形成信息产业内中国市场中的主力品牌 第二步形成国际性的规模制造业，也就是做 ODM、OEM 业务,为国际品牌企业提供产品的设计和生产；第三步积蓄力量成为国际性品牌企业。这些步骤和目标将在以后的篇章中论述，在此，我们看到了一个蓬勃向上的新联想,它胸怀远大,力图在国际市场表现自己的实力和打造自己的形象。

联想 15 年,曲曲折折,风云变幻,在挑战中求生存,在生存中遇危机，在危机中求成功，创造了一块震惊世界的民族品牌——“联想”,这是中国人的骄傲和光荣!因此,联想在 15 年内走出了一条辉煌之路，而且这条路越来越把联想人的目标引向远方。

□市场的激荡：联想的诞生与困境

成功的企业不是一帆风顺的，而是在市场的激荡中逐步强硬起来，创造辉煌。这本身就是一种在市场中抗争的艰难选择和挑战的激情。

“联想”这个充满诗意的名字,意味着什么呢?至少它意味着 20 世纪 80 年代的一批有志于中国民族产业的知识分子对市场机制的渴望,对竞争机制的热情,他们急于在知识经济的时代里,创建现实和未来。也许这里没有太多的诗意沉醉,而是一种经营哲学的反映，即联想人要超越的时空界限，前瞻未来图景，把“联想”塑造成一块令人百年深思的民族品牌。

任何事情都有开端，而开端往是在成功之后令人总结的起

点。对 15 年的联想而言,其开端可用两个字概括“艰辛”当然,这种艰辛是与联想的诞生与困境相关的。

联想集团创建于 1984 年 11 月,前身系中科院计算所公司,由中国科学院计算技术研究所 11 名科技人员以 20 万元人民币投资创办成立,是当年中国科学院“一院两制”推行科技体制改革的产物。

20 万元能做什么呢?不了解市场,不熟悉经营,更缺少人才和资金。在这种条件下,公司该如何发展?倒卖钢材,这样能挣大钱?出售小商品,这样稳妥些。但柳传志在分析市场后得出不同的思路:

80 年代初期,电脑开始进入中国大陆。当时,整个中国对电脑的概念还十分陌生,基本上处于发达国家向中国进行简单的产品输出阶段。而作为改革开放的产物,后来作为北京新技术开发试验区的中关村当时已是公司林立。这些公司由于创业资本不足,不懂得市场,绝大多数以贸易为主,从进口电脑的转手销售赚钱谋利。

由于文化科学的差异,绝大多数企业购置电脑之后仅作为文字机使用。又因为西文汉化的问题在当时未能得到解决,相当一部分客户买回电脑后又不得不闲置。因此,西文汉化问题在当时成为电脑在中国推广的第一大障碍。

这就有着自己的优势了,有了优势,就有了潜力,就有了进一步发展的可能,更为主要的是,就有了生存的希望。柳传志后来回忆后,最早的一批公司业务就是组织公司职工积极为用户验收、安装、维修计算机,当时正是中国第一次使用计算机浪潮兴起的时候,几百台机器靠手提肩扛,用专业知识和简单劳动完成了原始资本积累,几个月下来,公司积攒了 70 万元资金。

这笔资金,是联想人在困境中获得的一笔动人心魄的财产,不亚于黑暗中的光明!

那么,联想人如何寻找与抉择自己的出路呢?众所周知企

业桥头堡是联想集团名牌市场推进战略的第一阶段，其时间跨度为 1984 年至 1988 年。在这样一个阶段里，联想人发现了自己,确定了自己,同时也逐步地塑着自己的未来之路。联想人不造梦,只靠现实说话。这一点,在第一阶段的立意与战略思想中表现得淋漓尽致。

钱有了,技术、人才和市场在哪里,柳传志此时看准了当时国内在计算机应用过程中急需解决的汉字输入问题，结合当时西文汉化的困难和市场机会，通过对以国家科研机构——中科院计算所作实力依托的自身优势进行分析，明确提出以西文汉化为市场定位，以产品开发为龙头从而带动企业发展的市场战略。

对一名优秀的企业家而言，他的眼光和战略比任何固定资产都有价值，因为由此而生的智慧会产生更大的能量。柳传志打破了研究所长期形成的科研人员宁愿分散拣芝麻不愿合办抱西瓜的做法,使开发、设计、进料、生产、销售、售后服务各个环节衔接起来,很快就向市场推出公司的第一个拳头产品 联想汉字系统。

1985 年，公司正式将联想式汉卡的科研开发立项。为解决科研资金问题,公司扬长避短,在社会上广泛承接为电脑用户验收、安装、维修、培训的服务项目,把辛勤劳动积累的 70 万元全部投入汉卡的开发工程，使汉卡工程的资金投入得到保障。公司在经营上推行' 小步快跑 '的经营策略,即资金小量投入快速回笼,加快资金周转。

由于联想集团在第一阶段成功地以服务积累资本、以汉卡开发作为突破口的市场策略，联想集团取得的创业成果以及对企业发展的意义主要是：

(1)初步实现资本的原始积累,提高了企业实力

1985 年,联想集团实现销售收入人民币 300 万元。

1986 年,联想集团实现销售收入 1 800 万元。

1987 年,联想集团实现销售收入 7 300 万元。

1997 年,联想电脑销量进入亚太十强,排名第八。

因此，联想集团顺利完成了自己第一阶段的市场目标，为企业的发展从经济实力和市场定位两个方面奠定了基础。

(2)以拳头产品带动相关产品销售，摸索积累市场经验

80 年代中期，由于长期封闭国门，对于世界高新技术发展，国人还是所知甚少。作为一个高新技术企业最终要获得巨大发展，就必须跟上世界高新技术潮流。而恰恰在这一点上，我国与世界其他发达国家相比，以微机为例，落后的差距在当时至少有十年。柳传志是这样说的，在这种形势下，我们以在微机领域追赶世界先进水平为己任,审时度势,明确了‘先看别人怎样做,然后自己学着做”的企业发展策略。联想汉卡的推广成功地促使一些国际知名电脑厂商纷纷寻求与联想合作，以联想汉卡解决其电脑进入中国的障碍。而这些知名企业的合作，不仅对联想集团实力的增长产生了积极作用，更重要的是，联想集团借此机会摸索市场规律，积累了学习电脑推广的经验。从而完成了对企业经营管理的初步认识，建立了经营型的企业队伍，有效地实现了科研型队伍向经营型队伍的初步转变。

联想集团创业伊始，其全部员工包括管理决策人员，都属于在传统科研院所工作了几十年的科研人员，对企业经营管理一无所知。联想集团创业第一阶段的市场成功，有效地实现了科研型队伍向经营型队伍的初步转变，对企业组织开发、筹集资金、元器件采购、生产组织、销售和售前售后服务的企业运作流程有了初步认识和一定的驾驭能力，从而为今后企业向产业化迈进奠定了基础。

柳传志强调“立意高，才可能制定出战略，才可能一步步地按照你的立意去做。立意低，只能蒙着做，做到什么样子是什么样子，做公司等于撞大运。”

柳传志之所以强调立意，是因为他明白，公司发展进程中，

肯定会遇到各种各样的难题,只有立意高,才能牢牢记住自己所追求的目标不松懈,才能激励自己不断前进 其次,如果立意不高,就不能不停地提出新的、更高的目标,那么,稍有成功就会轻易满足 第三,立意高了,自然会明白最终目的是什么,不会急功近利,不在乎个人眼前得失。

应该讲,联想的‘ 桥头堡 ’战略是一种自我定位的方法,而且这种方法反映了联想人进军市场的气势。或者说，这种战略旨在形成一条观察别人、确立自己的思路。没有这种立意高远、战略远大的思路,很难立大志,成大器。在今天看来,联想人的雄心大志不只是理论空壳，而是他们一步步向前跃进的精神动力。

一座桥梁不能没有‘ 桥头堡 ”,而‘ 桥头堡 ’就是一个方向。在 2000 年 9 月,回头看看联想初始的‘ 桥头堡 ”,就会发现它正是联想人超越别人的企业理念，是一种大企业的风范。

□超越中关村“: 海外计划 ’的大胆运作

登高望远、眼光开阔、锐意进取是联想人的特点,他们能够掌握目标的连续性,并在每一个连续发展的阶段,找到相应的对策。这是联想人对自己命运把握的能力。

自从 20 世纪 60 年代,人类诞生第一台电脑以后,电脑在人类的手中，成为创造神话的工具。但是 1987 年至 1990 年这一时期,中国计算机市场还没有一种技术性能先进、适合中国国情同时也具有较高市场地位的主导型电脑。鉴于此，联想集团反复考察分析,最终与美国 AST 公司合作,为中国市场提供了性能和价格适于国情和消费者需求的主导型电脑，取得巨大市场成功,并引起国际同行的瞩目。

柳传志把这一时期总结为联想发展的第二战略阶段。

由于第一阶段联想汉卡的市场推广获得初步成功，联想集团第二阶段发展的起点条件有了很大的改善。主要表现为：一

是资本实力有了较大改善,由 20 万元投资发展到自有资本上千万;二是由于西文汉化的问题得到了解决,电脑在中国的推广已出现光明;三是众多国际知名电脑厂商寻求与联想合作,从而为联想开创第二阶段的市场机会选择提供了条件;四是联想集团有了一支可以向汉卡以外的其他计算机产品领域进军的队伍。

企业的成功首先源于观念的正确,在正确的观念指导下,选择适合自己的发展目标。联想 15 年的辉煌历程,联想汉卡的开发至关重要,它是联想成功的基础,是联想腾飞的起点。

从市场形势来看,世界知名电脑厂商向中国进行的简单产品输出已有四五年历史,从各方面情况分析判断,即产品加资本输出的阶段,从而为最终全面进入中国做准备,这是第一点 第二,由于改革开放的继续深入,国人对电脑的认识将日渐提高并将逐步导致电脑市场的迅速成长 其三,中国市场缺乏先进的主导型电脑。

联想集团根据上述起点条件和市场机会,明确提出以计算机辅助产品进入国际市场,以联想汉卡带动电脑推广继而建立全国销售网络的市场策略,明确改善企业经营格局,为下一步发展奠定经营目标。

联想集团在名牌推进战略第二阶段的目标是以国际化带动产业化,以国内电脑市场的培养带动企业的成长。当国际计算机产业打入国内市场时,联想却一反防守之态;"把战争引向敌占区",率先打入国际市场。1988 年,北京联想投资 30 万港币与港商合资成立香港联想电脑有限公司。并在经营策略方面,明确香港联想是以贸易资本转而投入电脑板卡开发,最终在国际市场杀出一条血路,柳传志称此为'瞎子背瘸子'式的优势互补。所谓'瞎子背瘸子'与优势互补是针对从 1995 年以来,世界一些知名电脑厂家纷纷制定"外国公司本土化"的市场策略而言。其'本土化'的核心内容是人员本土化、策略本土化、资源本土化。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在“本土化”的策略下,外国公司分别以企业收购、企业合资、人才招聘、软件开发、生产采购等不同方法与异国企业展开竞争,其目的在于消除劣势,赢得市场。

1988年，联想集团进军海外市场，同样面临着外国公司今天进入中国市场的困难。不同之处在于，联想集团与这些外国公司相比,实力要弱的多,而竞争对手则是今天进入中国市场的这些外国公司。在这种情况下，联想集团与港商合资成立香港联想，将自身科技实力的优势与港商对世界市场熟悉的优势结合起来,为以后的成功奠定了基础。此后,香港联想根据自身的发展需要,或合资或收购,将优势互补的策略加以推广应用,建立了遍布发达国家的几十家分公司和办事处。

在国内市场,联想集团在外地分公司子公司的建设中,也充分采用扬长避短的本土化策略，从而使分公司在当地有了更好的发展空间。柳传志说,相对于刚进入国际市场的联想来说,自己毕竟还不太熟悉国际市场尤其是贸易渠道,所以是瞎子 而相对于香港的合作伙伴来说,他们则缺少资金和技术实力,于是这就构成了互补。

由于联想集团第二阶段成功的经营策略，取得的成果和对企业发展的意义主要有以下几点：

企业实力进一步提高：

1988年,北京联想集团销售收入 1.34 亿元人民币,香港联想销售收入 1.25 亿元港币；

1989年，北京联想集团销售收入 2.2 亿元人民币,香港联想销售收入 3.5 亿元港币；

1990年，北京联想集团销售收入 2.5亿元人民币,香港联想销售收入 4.7 亿元港币；

如果我们把这些数字与第一阶段相比，一个最明显的变化就是几乎所有的数字都成十倍的上翻了。如果说第一阶段，联想还是一个“千万富翁”,那么第二阶段已是“亿万富翁”了。创

造这个“富翁”的过程,也只是数年间完成的,不可不说是一个奇迹。

联想集团顺利地完成了市场战略第二阶段的经营任务，成功地挤入国际市场和奠定了在国内市场继续发展的基础。

这一切为联想建立了良好的市场资源，是培育企业发展的生长点。

在市场战略第二阶段,联想集团在美国、新加坡、德国等设立了分公司,在中国大陆建立了十几家分公司,并且相继设立了硅谷、香港、深圳、北京 4个研究开发中心、建立了香港、深圳、北京 3个生产基地，从而把自身的经营开发触角向发达国家和中国大陆各城市延伸，奠定了向产业化发展的基础。

市场战略第二阶段的成功为联想集团创造了在国际市场上以制造业登上世界计算机市场的机会，在国内创造了以自有品牌占领市场的机会。同时，又由于联想集团是建立以来第一家不用国家投资而在国际市场获得初步成功的企业，因此赢得国家政府和社会大众的专注,树立了良好的企业形象,为下一步发展创造了良好的社会环境。

世上的事情有难有易,但是联想在 1987 年、1988 年学会了做贸易,代理的 ASTLPC,1个月能销好几百台。打通了销售渠道以后,柳传志要自己生产:“因为我们是计算所的人,总觉得自己有这个能力做。但当时是计划经济,联想很小,国家不可能给我们生产批文,我们怎么说,都没有用,因为潜在的能力没有人相信。我们决定到海外试试，海外没有计划管着你。就这样,我们把外向型和产业化并作一步跨了。”

“进军海外成功以后,胆子越来越大,敢往上做了,从进军海外开始，我们第一次制定了一个长远战略目标以及分几步去实现的规划。学会了制定战略，然后把战略目标分解成具体的步骤。目标太高了,我知道要把土垒成台阶,一个台阶一个台阶地往上走。”因此,“海外计划”正是联想 15年来发展的重要抉择。

□打造名牌：联想人有了自己的电脑

名牌效应是一个企业的生命。如果创造不出名牌，那就将是一个企业非常煎熬的一件事。因为凡是成功的企业都是在自己的品牌上创造出特色。在这里，令人想起德国著名企业管理专家卡斯特在《名牌的影响力》一书中说的一句话"名牌的价值超越时空地界"。那么，联想的名牌战略是什么呢？

"本土化问题"是联想人思考的重点，因为自己的产业没有民族特色，没有民族土壤，毕竟是一种缺乏现代企业竞争的误区。对联想人而言，本土化的产品策略成为一种正在努力实现的向往。

联想在柳传志的带领下，开始向市场推进战略第三阶段冲击，3年的时间内完成了战略转移。

由于第二阶段的成功，联想集团发展的起点条件有了新的改善。主要表现在：一是资本实力由第一阶段的上千万发展到自有资本上亿元；二是国际市场联想电脑板卡几经锤炼已趋成熟，国内市场对电脑整机的开发、销售、服务已初步摸索到规律，积累了一些经验；三是东方不亮西方亮的局面初步形成，奠定了彻底登上国际舞台，向世界名牌挑战的基础。

从市场形势来看，随着欧美发达国家经济回升和发展中国家经济崛起，计算机市场已进入一个高速成长和变化的时候，客观上即给联想集团带来了新的挑战也提供了新的发展机会。从中国国内市场来看，以申请加入关贸总协定为标志的中国融入世界经济的改革举措以及蓬勃成长的中国计算机市场，使得世界所有知名电脑厂商由产品加资本加服务输出，到开始全面进入中国市场。从中国电脑市场容量变化来看，中国大陆电脑的市场需求已经由 90 年代的十几万台向百万台迈进。从技术变化来看，电脑最新技术的推广由 90 年代以前从美国传到中国大

陆需要 10 个月的时间缩短为一、二个月。一场国际、国内竞争激烈程度越来越高的商战愈演愈烈。

柳传志最骄傲的是，联想集团是一家集合了数百名中国科学院科技专家和数百名年轻知识分子的高科技企业，致力于中国企业登上国际经济舞台迎接世界挑战是他们的理想。为加入市场前所未有的世界性商业竞争，联想集团提出在国际市场上全力抢占电脑板卡市场份额，在国内市场推出联想品牌电脑并全力抢占市场份额，开始在竞争中战胜世界知名电脑企业的思想。

联想集团海外板卡抢占份额和国内市场的突破是其“你中有我，我中有你”的融汇性竞争策略的体现，也是其‘东方不亮西方亮’互补性产品结构竞争策略的体现。在国际市场，联想集团利用自身科技优势和劳动力成本优势，继续推行性能价格优廉的竞争策略。不仅如此，联想集团还在世界各地相继建立 20 余家分公司、子公司，广泛发展代理商承接 OEM、ODM 业务，电脑板卡由 1990 年的月销量 5 000 块提升到 1994 年底的月销量 50 万块，占国际市场份额 10%，成产世界五大电脑板卡供应商之一。

在国内市场，联想集团继 1990 年底试推出联想 286 电脑之后，又充分利用自身科技优势，体制优势、服务优势、资源优势，不断跟踪国际高新技术变化，向国内推出先进的电脑机型，销量连续 4 年居国有品牌第一，1994 年销量占市场份额 10%，居康柏、AST 之后列第 3 位，是进入销量前 5 名的惟一国有品牌。在此期间，联想集团由全国的子公司、分公司发展到位，同时发展了几百家代理，继而在市场通道有进一步的发展。与此同时，联想集团根据市场形势变化，开始立项进行计算机系统工程，通讯程控交换机的开发，为下一阶段的发展创造良好条件。

1994 年，联想推出了普及自己品牌的科技战略，这就是 1995 年实行的‘联想电脑快车’计划和为期一年的‘联想电脑驾

校”科普征文活动，结果使联想品牌深入人心，响彻大江南北。联想人靠自己的营销理念,完成了自己的所想所思,并且成效显著。

这个被联想称之为战略反攻阶段的战果，是足可以用数字显示的：

1991 年,北京联想销售收入 6.8 亿元人民币,香港联想销售收入 9.2 亿元港币;1992 年,北京联想销售收入 10 亿元人民币,香港联想销售收入 18.1 亿元港币;1993 年,海外销售收入 30.15 亿元港币;1994 年,海外销售收入 54 亿元港币……到了 1999 年,联想如何呢？

其销售业绩,首夺亚太第一。根据 1999 年 12 月 7 日《今日美国》头版头条文章的说法,1999 年的联想在创造“一个传奇”。1999 年 1—12 月，联想电脑公司总体营业额将突破 90 亿元人民币，年增长 80%，联想电脑销量将突破 125 万台，年增长 78%。1999 财年(99 年 3 月—2000 年 3 月)公司总体营业额预计会达到 100 亿元人民币,联想 PC 销量预计达到 130 万台,超过原定的 120 万台的年度目标。IDC 报告显示，联想电脑连续 12 个季度保持中国市场第一,1999 年第 3 季度市场份额达到 22.9% ,更为可喜的是,联想电脑以 8.5% 的市场份额第一次成为亚太 PC 销量冠军,同时跃居全球 PC 市场第 13 位。

1999 年 1—12 月，联想台式电脑突破百万台大关，销量为 117 万台,年增长率为 74%。其中,家用电脑 40.5 万台,同比增长 91%,商用电脑 77 万台,同比增长 67%,1999 年第 3 季度在中国市场份额分别高达 25.4% 和 22.6%,同时双双位居亚太第一,世界排名第 11 位,虎视全球 PC 十强。联想昭阳笔记本电脑成长迅猛,预计销量会达到 6 万台,216%地超高速增长。据 IDC 统计,9903 联想昭阳笔记本国内市场占有率达到 17.5%,排名中国市场第 2 名。联想万全服务器完成 2.2 万台,年增长率在 80%左右。联想万全服务器中国市场份额为 11%,排名中

国市场第四,国产品牌的第一位。同时,联想电脑公司的其他业务也发展喜人,1999 年联想软件销售额达到 7 500 万元,年增长率达到 150%。新整合的 QDI 板卡业务重放光辉,1999 年板卡累计销量达到 230 余万片,完成约 12 亿元的营业额,在 1999 年 7—12 月份总赢利约 5 000 万元人民币。

联想品牌就这样打响了!

1994 年初,香港联想成为香港上市公司。企业资本由 1990 年的上亿元增加到几十亿元。

这样的经济实力,说明了联想已初步形成产业规模,奠定了国际市场的地位。在第三阶段,联想集团不仅实现企业资本的高速增长,而且以两个 10% 的市场份额分别奠定了自身在国际市场和国内市场的地位,从而为 2000 年以前的发展提供了一个更高的起点机会。

柳传志如今对联想的评价是:规模经济的形成提高了竞争的成本优势。

15 年的发展,使得联想集团资本发生了翻天覆地的变化。

联想集团由 1984 年底的 20 万元创业资本起家,发展到 1994 年底资本 12 亿元,增长 6 000 倍。

联想集团营业额由 1985 年 300 万元增长到 1990 年 5 亿元,增长 1 800 倍,营业额为 1 446 800 万元,而 1995 年则是 67 亿元之巨。

联想微机 1991 年到 1994 年累计销售 11 万台;

联想汉卡由 1985 年到 1994 年累计销售 15 万套。联想电脑板卡自 1989 年至 1994 年累计销售 800 万套。

到 1999 年,联想全年销售额为 203 亿元,年生产微机市场的份额达 27%,在亚太地区微机市场份额位于第一,占 8.5%。

这就是联想由助跑、到起跳,再由跃起到腾飞的稳健发展计划,这个计划的实现是联想人智慧的收获,是知识经济时代的丰收。

需要全本请访问 www.ertongbook.com