

杨元庆

联想，一个最初只销售联想汉卡的小公司，经过成长和蜕变，成为国内企业迈向国际市场的象征。23 年的成长历程，是一部不断拼搏，探索中国企业巅峰的历史。

2004 年，联想成为中国第一家国际奥委会 TOP 企业。2005 年，联想成功并购 IBM 全球 PC 业务。而如今，联想的奥运营销正在如火如荼的进行。实力如此强大的知名品牌企业，必定有一位不凡的英才挂帅，统领群雄，共创佳业，他就是年轻的联想总裁兼 CEO——杨元庆。

由中国商业出版社精心打造的《联想少帅杨元庆》近日隆重推出。书中展现了一个优秀经理人不寻常的故事和人生，他充满火力又异常冷静的性格，他对事业的忠心和执著，他对营销理念的创新，他对风云变幻的市场所表现出的机敏，以及他的厚积薄发，都使他成为 IT 界最引人注目的人物之一。

杨元庆是极具现代企业家精神的一位优秀经理人，他有学识，年轻，率领一家大型 IT 企业走在迈向五百强的路上。

作为中国首家冲向海外的企业，作为中国经济全球化坐标的联想集团，寄托了国人对中国企业国际化的期冀。2007 年 4 月，联想在北京发布了科技奥运和人文奥运两大战略，与此同时，联想宣布成为国内首家 2008 年奥运会火炬接力全球合作伙伴，联想再次被国人密切关注，作为联想总裁的杨元庆，更成为世人瞩目的对象。

2006 年 6 月初，柳传志宣布退出联想集团，专心于联想控股，将联想彻底交给了杨元庆。自 2001 年 4 月柳传志将“联想未来”牌匾交给杨元庆起，已经过了五个年头。在这五年里，柳传志在背后默默地观察着杨元庆的一举一动。在经历了销售市场的严冬之后，在实施了 TOP 计划后，在经历了并购风潮之后，在杨元庆独立经历了各种成功和失败后，柳传志终于放心地将联想彻底交给杨元庆了。联想的创始人和精神领袖柳传志的身影渐渐远去，杨元庆一步步走到了联想的前台。

杨元庆

我的志向里，就是联想能成长为国际品牌，所以我也要
从一个本地化的人才，成长为国际视野的人才。若你有志
向，你就会有学习动力，但还得要有韧性，不能碰到难缠
就回头。

当有人询问柳传志为何在关键时刻起用如此年轻的杨元庆担当如此重任时，柳传志回答：“我研究他已经很久了。”在多年来的大小场合上，柳传志多次说“感谢元庆”，现在看来，似乎是在为后来的传位作铺垫。联想确实应该感谢杨元庆，在国产 PC 销售持续下滑，联想遭遇前所未有的挑战的时候，杨元庆这个销售奇才使联想 PC 销售持续增长，扭转了联想的局势，确立了联想 PC 在全国电脑市场的牢固地位。也就在这个时候，杨元庆在柳传志的心目中取得了不可动摇的地位。

1988 年，联想从来自全国的 500 个应聘者中公开招聘了 58 名员工，杨元庆作为其中之一进入了柳传志的视野。杨元庆的第一个职位是销售代表，首先推销的是使用 INTEL386 芯片的 SUN 工作站。杨元庆对客户的出色服务和良好的反应引起了柳传志的注意。1992 年杨元庆被任命为计算机辅助设备部（CAD）的总经理，他带领着他的团队，奔波于以中关村为中心的北京电脑世界，在推销惠普公司的绘图仪的同时，也推销“代理”这个对当时的中国人来说还比较陌生的概念。他成功了，两年后 CAD 部的销售业绩增长了九倍以上。

1993 年底，杨元庆在写给柳传志的一封信里谈到了对联想管理制度的看法，显示了理性思考能力，给柳传志留下了深刻印象。1994 年柳传志在医院的病床上对前来探望的杨元庆说：“你还是留下来。”柳传志留住了打算出国深造的杨元庆，任命他为联想微机事业部的总经理，把从研发到物流的所有权力都交给了杨元庆。杨元庆挑选了 18 个骨干组织成一支后来被称为“大渡河 18 勇士”或“18 棵青松”的团队，在国产电脑销售持续下滑的时候，担当起了挽救市场的使命，坚定地踏上了真正的联想之路。在综合研究了市场之后，杨元庆确定了低成本战略，改变了联想的命运，使联想电脑踏上了光辉之途，也开启了他自己的联想之旅。从 1994 年起，联想微机几乎每年都保持 100% 的增长速度。联想电脑跻身中国市场三甲之列，杨元庆也被称为销售奇才。1995 年杨元庆被任命为联想集团助理总裁。1996 年，联想电脑飞跃至中国台式机市场第一名，杨元庆晋升副总裁。杨元庆被称为联想的爆发发动机。琰

杨元庆平时温文尔雅，甚至有点腼腆，但他也有执拗的一面，一旦认定了的道理，绝对不妥协，甚至不惜得罪前辈。这样的性情中人，可以作为大将，但是



商业案例模块 ◇ 杨元庆

不太合乎元帅的要求。柳传志注意到了这一点。1996 年年初的一次会议上，柳传志毫不留情地批评了杨元庆，并在第二天给杨元庆写了一封信，在这封信中，柳传志让杨元庆明白了如何在工作中调节性情，明白了忠诚的重要性。杨元庆似乎在一夜之间成熟了，他被媒体称为燃烧的冰，既充满火力，又异常冷静。他一面展望未来，一面预料到了风险和危机。他的性格变得敏捷而又内敛，刚硬而又含蓄，以大局为重，适合守业期的联想，他的稳健成熟作风是维持联想常青基业之所需。他有一次对媒体说：“我不是没有个性，甚至有时会比柳总强。但对一个现代化的企业来讲，个人的个性并不重要。”

2000 年 5 月，在联想的新财年誓师大会上，柳传志将绣有“联想电脑公司”和“联想神州数码公司”的两面大旗传授给了杨元庆和郭为。联想一分为二，杨元庆分得联想的名号和 90% 的财产，80% 的员工和业务收入。2001 年 4 月 20 日，在联想集团 2001 新财年誓师大会上，杨元庆从柳传志手中接过了一块刻着四个镏金大字“联想未来”的牌匾，也接过了联想，《联想之歌》飘荡在会场上，也飘荡在杨元庆的心里，他开始联想未来。

从冲锋陷阵的将军转型为运筹帷幄的元帅，就要总揽全局。还是在 2000 年，在考察完国际著名 IT 公司后，杨元庆和几位副总裁举手宣誓，要在 10 年内成为全球领先的高科技公司，进入全球 500 强。2001 年他接过联想的战旗后，马上确定了未来三年的发展目标，联想将实现营业额 50% 的递增，到 2003 年达到 600 亿元人民币，三年后投入 20 亿进行研发。10 年后，20% 到 30% 的收入将来自国际市场。他要打造一个国际性的 IT 企业。

但是情况有了变化。也就在杨元庆登上总裁之位的这一年，联想的业绩出现了下滑，电脑市场任务没如期完成，互联网业务 FM365 业绩不善，在大批裁员后不久关闭。至 2003 年，联想 PC 的国内市场占有率从 30% 下滑到 28%，2004 年第一季度更跌到 24%。联想的行业龙头地位开始动摇。2004 年 8 月，杨元庆自降薪金一半以示自责。经济学家郎咸平认为杨元庆缺乏正确的企业家思维，从而导致联想频繁的战略错误。但是柳传志认为这些错误是联想可以接受的错误，印证着杨元庆的成长，认为杨元庆的部署和运作“有眼光”，坚持认为联想的交接班交接得很好，联想需要杨元庆这样有闯劲的、“踩 5 步就跑”的领导人开辟新的联



商业案例模块 ◇ 杨元庆

想之路。联想就是要敢于联想，既然是联想，当然就有不合乎常规之处。杨元庆在 2003 年接受媒体采访时表示：“通过一个冬天的洗礼，让自己除掉这样的浮躁，使自己的心态更加健康，我觉得，这是一个很好的收获。”2004 年联想总结教训，开始做减法，淡出 IT 服务、网络、软件领域，重新聚集力量于 PC。这促成了新的世界第三大 PC 厂商的诞生。

这次波折并没有影响杨元庆实践他的联想理念：“服务的联想，高科技的联想，国际化的联想。”在 2001 年 4 月 20 日公布的三年规划中，杨元庆强调：“产品技术要成为未来联想利润的支柱；服务将成为联想的利润组成，成为公司员工血液中的 DNA。”首先是技术。有了核心技术才有百年老店。“若产品缺乏独创的技术，要从别人手里抢份额也相当不容易。”联想投入了大量资金进行研发。2002 年底联想以技术创新者的姿态举办了名为 LEGEND WORLD 的 IT 会议，杨元庆提出了“无线终端无缝互联”概念，也就是关联互用。关联技术被杨元庆称为核心竞争力。

有了核心竞争力，就要加入竞争，不仅要在国内竞争，还要在世界上竞争。杨元庆将目光投向了国际市场，开始了联想的世界之旅。国际化的第一个棋子是加入第六期国际奥委会全球合作伙伴（TOP）团队。经过三年的酝酿，2004 年 5 月，联想花费了 6500 万美元，换回了“中国首家奥运全球伙伴公司”的金字招牌，实现了自己的奥运梦想，成为奥运全球合作伙伴。联想员工的名片上多了一个奥运五环标志。加入奥运游戏是联想国际化的重要一步，对当时的联想来说也是一针强心剂。很多人对联想加入 TOP 提出疑问，认为利用的早了，因为联想的业务主要集中在中国以及少数的几个国家，营业额仅仅 30 亿美元，电脑又不像可口可乐、柯达等快速消费品那样适合奥运推广。但是杨元庆表示，奥运是联想国际化的平台之一，迟早要用，那就不如现在就用。

杨元庆承认，他自 2001 年接任总裁之后所学到的东西超过过去十几年的积累。“什么东西能做，什么东西不能做，什么东西虽然很好但是不能现在做，现在已经学会把它分清楚。”

反过来说，有的东西虽然现在做不合适，时机未到，但是仍然要做，因为机遇一闪即逝。并购 IBM 就是这样的例子。2004 年 12 月的第一个周末，联想首次

成为西方媒体关注的焦点，联想收购了 IBM 的 PC 业务，当时联想的年收入是 30 亿美元，而 IBM 是 130 亿美元。杨元庆担任新联想的董事长，沃德成为新联想的 CEO。在当时，华尔街的分析师和业界的评论家对于并购并不看好，这次并购被比喻为蛇吞象游戏。连柳传志都有点担心。

但是不需要担心。杨元庆在并购整合 IBM 的过程中充分显示了高瞻远瞩的决策管理能力。杨元庆对于董事长和外籍 CEO 之间的关系强调了坦诚、尊重和妥协三个词，正确地处理好了个中关系。富有特色的双 CEO 架构的联想管理模式，顺利解决了 IBM 管理层和联想决策层之间的分歧，将新联想整合带来的震荡降低到了最低限度。这是杨元庆思考和尝试的结果，显示了杨元庆的领导魄力。2005 年 5 月 1 日并购交易完成，杨元庆出任联想集团董事局主席。90 天后 IBM 在 65 个国家的电脑业务被彻底分离，10 月初合并成首款新产品 THINK PAD Z60T 问世，11 月 1 日并购后首个季度营业额比上年同期增长 404%。2005 年 12 月 8 日联想集团与 IBM 在北京举办了联姻一周年庆祝活动，杨元庆表示，在过去的一年中，联想通过不懈的努力，“交出了一份令人满意的答卷”，整合完满，业绩突出，而团队融合、文化融合的成效更为卓著。用杨元庆的话说，联想开始抛掉“草鞋”，穿上了时尚的“皮鞋”。

2005 年 12 月 21 日联想董事会在美国的纽约临时总部宣布更换总裁，事先没有半点征兆，很神秘，连柳传志都感到意外。但这次更换显示了杨元庆的魄力和头脑，聘请沃德是整合过渡期所必须，在完成了消解并购阵痛的使命后，自然要让位给新的开拓者。

2005 年对于杨元庆来说绝对值得缅怀，兼并了 IBM 的个人电脑业务，玩转了让人提心吊胆的蛇吞象游戏，对首席执行官进行了变更（戴尔高级副总裁阿梅里奥代替沃德）。从并购、整合到换帅，杨元庆逐渐摸索出了驾驭这辆巨型战车的规律，给联想这辆高速行驶中的火车更换了轮子。

在中国市场上游刃有余的联想，在国际市场上要面对另一个不同的天地，国际化的道路才刚刚开始。对此杨元庆有清醒的认识。2005 年 10 月底，杨元庆在日本东京表示，在当前困难重重的商业环境中，联想必须具有乌龟精神：“联想就像是乌龟，我们可以在艰苦的市场环境中超过‘兔子’。我们已经成为一家



商业案例模块 ◇ 杨元庆

国际化企业但我们仍然要像乌龟一样学习如何生存，如何在本土和国际市场都获得胜利。”在“博鳌亚洲论坛2005年会”上，杨元庆说出了联想国际化之路的感想：国际化是突破增长的必然，企业的国际化不能是为了国际化而国际化，应该是为了实现企业的增长而考虑国际化，国际化的内在动力是企业的增长。这与企业发展规律有关，企业发展的曲线不可能永远一直向上，到了一定阶段，完成了一个战略目标，必然放缓走一段平路，如何突破增长的天花板就成为企业必然面临的难题。

后来柳传志也承认，将杨元庆推出是“拼命赌上一把”。在很多人认为“杨元庆危了”的时候，柳传志还是说：“在这种情况下，他已经做到了他该做的。年轻，总是还有机会。”柳传志评价联想的贸工技路线与华为比，是在从平稳的南坡爬喜马拉雅山，而业界人士认为联想的国际化是撑杆跳，“能跳得最高，也最具难度。”

2006年11月，杨元庆在联想集团第九届大中国区核心顾委会上做演讲的题目是“无限风光在险峰”。

在2006年底，有记者描写“惊天大收购”两年之后的杨元庆，说他面色红润，语调轻松，连鬓角的白发也少了一些。杨元庆向媒体表示，在刚开始并购时，心里七上八下的，不知道会发生什么意外，在第一阶段的整合取得成功后，心情终于平静下来了。

在大并购喧嚣过后，在艰难的整合之后，联想面临着新一轮发展的问题。虽然通过并购IBM的PC业务进军海外市场已经过了两年，但国际化的具体工作才刚刚开始。如何开拓海外市场，如何完全融入世界大市场，从而最后完成向国际化公司的质的转变，是杨元庆和他领导的联想集团要思考的问题。2006年的联想，已经是中国第一大、全球第三大PC制造企业，但是其地位的确立仍然依赖于在中国市场的盈利。在2006至2007财年第二季的财报中，联想在欧洲、中东及非洲区销量只上升了5%，在亚太区表现与2005年同期持平，但在美洲区下降了9%。中国市场的竞争日趋激烈，海外市场开拓异常艰难，在这样的情况下，为了保持业务的高增长，联想不得不在节流上下工夫，全球范围的裁员成为节约支出的重要手段之一。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

作为中国最大的 PC 企业和全球第三大 PC 企业的领航人，作为迄今为止中国 PC 企业第一个在国际化的道路上大胆走出第一步的策划者，杨元庆达到了一个职业经理人的荣耀顶峰，但也正是在这样的时刻，杨元庆要为联想和自己的未来作出新的定位。

经过两年的努力，联想集团并购 IBM 的 PC 业务后的第一阶段的整合目标已经达到，用户和员工基本上稳定了，业务没有出现大的滑坡，现金流没有出现问题，并购的海外业务开始盈利，这让杨元庆悬着的心放了下来。杨元庆创造性地以“信任、尊重、妥协”的原则推进东西方两个企业巨人的文化融合，杨元庆领导的联想集团相继从老对手戴尔那里挖来 8 位高管，组成了联想+IBM+Dell 的“混血团队”，虽然分析师们认为联想的分销、戴尔的狼文化和直销、IBM 的平均主义企业文化水火不容，但杨元庆却坚信水火不容的企业文化和营销模式的碰撞激荡，会产生奇异的效果。

但真正的“巨大的变革”才刚刚开始，要使并购的海外业务获得高增长，使整个联想的盈利水平达到老联想时期的健康状态，要付出超乎寻常的努力。在全球市场积极推进联想中国的双业务模式（针对消费者和中小企业的交易型模式和针对企业客户的关系型模式），被杨元庆视为实现第二阶段目标的关键。

交易型模式在印度和德国试点的成功，使杨元庆对联想在两到三年内达到第二阶段的目标充满了信心。在 2006 年杨元庆亲自率队在德国推广的交易型业务模式取得的满意成绩，使杨元庆感到中国的交易型模式可以说是放之四海皆有效的商业模式，不仅仅对新兴市场，对于成熟市场、发达国家也是如此。

除了营销模式之外，企业的生存环境也许更为重要。虽然杨元庆多次大声疾呼，联想是一家真正意义上的国际化公司，是一家完全市场化的企业，也是一家具具有高度社会责任感的企业，希望各国政府和企业给予联想同等的待遇，但是联想在欧美市场的生存环境并没有明显的改善。这对联想的国际化无疑是一个严峻的考验。

许多中国公司的海外失意，说明了国际化的艰难和世界市场竞争形势的严峻。

联想当然不能排除在外，但是杨元庆认为，联想的国际化并不仅仅是个理想，最重要的是有实力作后盾，中国市场的成熟业务模式及其向海外的复制试验，使联想在国际市场的竞争中多了不少胜算。杨元庆之所以对联想的未来充满信心，还因为一开始就明确了目标，那就是在全球范围内打造 Lenovo 品牌，这是国际化的基础，也是国际化的最终目标。在那场价值 17.9 亿美元的收购中，联想获得了 IBM 商标的五年使用权以及 ThinkPad 商标的永久使用权。但是在杨元庆看来，IBM 和 ThinkPad 商标不过是 Lenovo 品牌孵化加温器。从一开始利用 IBM 稳定客户，到都灵冬奥会期间高调推出 Lenovo3000，再到 2006 年 11 月在针对个人和中小企业用户的 ThinkPad 产品将上全部打上“IBM—Lenovo”双品牌，再到 2006 年底大型企业客户可以选择在产品中去除 IBM 标识，显示了杨元庆去除 IBM 印记、创立 Lenovo 品牌的决心。

也正是联想在海外开拓的艰难，说明了联想在海外仍然有很大的盈利空间，关键在于找到成功的营销模式，关键在于国际业务的成本结构、组织结构和供应链的改善，这需要耐心和时间。“只要你想”是联想的新传播主张，只要插上梦想的翅膀，一切都有可能。新联想的国际化之路刚刚开始，而杨元庆还年轻，他的联想之路也刚开始，路很漫长，但远处有好

研究生毕业的杨元庆为了找一块出国留学的跳板，来到了中关村，进入了联想。一个偶然的机会，改变了杨元庆的一生，也改变了联想的发展轨道。杨元庆不情愿地被分配到了销售部门，先是推销 Sun 工作站，然后是作为 CAD 部经理代理惠普的产品，正是在这两个部门中积累的经验，使他在被任命为微机事业部经理后，带领联想的微机事业走出低谷，使联想从一家落后企业变成中国 PC 行业的领头羊。

1988 年，24 岁的杨元庆在中国科学院的自动化研究所一边写作他的毕业论文，一边构思他的未来。他为自己确定的人生目标是，到美国去拿一个博士学位，然后到鼎鼎大名的硅谷找一份工作。他的好多同学都在美国的硅谷扎下了根，这让他非常羡慕。“80 年代末期，一个名牌大学的理工生如果选择呆在国内，那会被认为是没有出息的。”杨元庆后来回忆说，“交大有三分之二的同学在国外，硅谷的同学比北京多得多；科大更不用说，还没毕业，教室里就人去楼空。”他

相信，从自动化研究所到美国硅谷的距离并不远，也就只有几千公里，坐飞机也就是十几个小时。然而，当务之急是先找一份工作，一方面自己还需要实践经验，还需要历练，另一方面要挣钱吃饱肚子，留学需要资金，自己的专业特别是英语还需要加强。总而言之，他需要寻找一块跳板。他首先想到了中关村，在 1988 年，中关村已经被确定为高科技园区，被称为中国的硅谷。

他首先想到的单位是联想公司，因为他前几天看到了这家名气越来越响的高科技公司的招聘启事。他根据启事上公布的地址，找到了联想公司的办公楼。在二楼的一个办公室里，主考官对他进行了面试，虽然他的口才并不很好，但他的回答还是让主考官比较满意，半个小时的初试之后，还有复试，当他知道自己已被录取了时，心里很高兴，但也不是那种狂喜，不仅因为当时像他这样的高层次高科技人才还比较少，也因为他只是将联想或者别的什么公司作为跳板，他心里想着的是另一个硅谷。后来他才知道，1988 年联想从来自全国的 500 个应聘者中公开招聘了 58 名员工，杨元庆只是其中之一。

当然，这也是一件值得庆祝的事，毕竟距离美国的硅谷又近了一步，何况联想公司是国内知名的高科技公司，与自己的专业对口，自己所学有了用武之地。但当公司公布他的工作岗位时，他心里凉了一下。公司给他的工作是销售业务员，而且是推销别人的产品 Sun 工作站 (Sun 是公司的名称，实际为 Stanford University Network 三个英文单词首写字母之缩略，中文意为“斯坦福大学网络”)。Sun 起初由包括 Scott McNealy 等四名在 Stanford 大学和加州大学 Berkeley 分校的研究生创建，1982 年 2 月正式注册，先以工作站的设计制作为业务重点，6 个月后开始创收盈利；全球雇员人数达 2 万 6 千余人)，而使用 INTEL386 芯片的 Sun 工作站对当时人来说还很陌生，也不太实用。

多年以后，他还清晰地记得当时推销 Sun 工作站的许多场景。他骑着一辆从旧车市场买来的破自行车，穿行在大街小巷，推销他自己也才刚刚熟悉的工作站。他还记得自己的电话被客户摔在地上的情景，他还记得在客户门口一等数个小时的感受，当然他更记得卖出第一台工作站时的心情。他推销出去的第一台工作站是给国家医药管理局的，当订单最后签下时，他的心情比较复杂，兴奋之中还夹杂着几分内疚，兴奋是因为生意终于开张了，内疚是因为觉得似乎对不住客户，



商业案例模块 ◇ 杨元庆

一台 PC 机对于国家医药管理局来说就已经足够用了，但自己却千方百计让人家相信 Sun 工作站是他们的惟一选择。后来杨元庆回想说：“你可以想像我当时的高兴心情，但我还是认为，其实，这个客户当时并不应该买 Sun 的这种工作站，买一台 PC 就能解决问题。当然我们还是力推把这台工作站做出去。”作为补偿，他尽自己的最大努力满足用户提出的各种服务要求。杨元庆后来坦白地承认：

“说起来很惭愧，当时 Sun 的工作站卖得并不是很成功。我们代理的这个产品不是一个好的产品。它是 Sun 惟一一次使用 Intel386 芯片的工作站。用户使用的情况不好——要么是不适用，要么是不够用。尽管产品不是我们的，但毕竟是我们代理卖出的产品，因此，那时卖出工作站的心情是既兴奋又内疚。”

也正是这第一台工作站的售出，使他对销售有了感觉和自信，也正是销售工作的历练，使他以后能够面对一切困难。也正是杨元庆对客户的出色服务和良好的反应引起了柳传志的注意。他本来是将销售当作临时性的工作，但渐渐地，他对这个工作产生了兴趣。接待客户，开票收款，焊接网线，调试机器，售后服务，在客户的感谢声中，他感到了自己所从事的工作的价值。虽然他学习了七年的计算机专业知识没有用上多少，但是他从销售中学到了新的东西，那就是：效益来自市场，市场来自服务。多年后，当他成为联想集团的高层管理人员时，他提出的经营理念之一就是要将联想做成“服务的联想”。后来当有人向杨元庆请教人生经验时，杨元庆回过头来审视自己起步阶段的工作经历，得出一个结论：“二十四五岁的年轻人本来就是打基础的时候，专业对口当然好，但不是非常重要，年轻人不应该背一定要专业对口的包袱。”

在这个期间，杨元庆顺利考完 GRE，并报读美国芝加哥一所高等学府，等待学校信息反馈。也就在这个时候，杨元庆被任命为计算机辅助设备部的总经理，这是在 1992 年。

1992 年 4 月 20 日，联想集团公布了一项新的任命名单，这个名单上有杨元庆的名字，他被任命为 CAD 部总经理。但是人们特别注意的是郭为、王平生、陈俭等几个名字，而不是杨元庆。这一方面是因为 CAD 部 (CAD, Computer Aided Design 的缩写，意思为计算机辅助设计) 仍是基层的销售部门，是出力的，另一方面也是因为杨元庆在当时的年轻人中并不显得多么出色。虽然他的外表引人注

目，1.81 米的身高，宽阔的肩膀，额头上棱角分明，但他不善于言辞，说话的时候带着口头语，总是有点吞吞吐吐，特别是在公开场合面对同事或下级讲话时，显得不够自信。这么高大的一个人，说起话来却总是露出一丝羞涩。他一般少说话，因而给人内敛的感觉。他第一次做干部的时候，在会议上甚至都不知道怎样讲话。有不少在 CAD 部工作过的人后来回忆说，开完那次会，很多人认为杨元庆不适合做领导，而杨元庆自己后来也回忆说，第一次开会让他有点沮丧，他能感受到同事们对他的不满意。“他们一定认为我不是一个好领导。”他说。

但杨元庆有内在的潜质。也正是这次任命使得他的潜质得到充分发挥。CAD 是计算机辅助设备部的简称，而实际上主要代理销售惠普公司的绘图仪。杨元庆从惠普绘图仪的销售中，学会了除了零售和批发之外的另一种销售模式：代理和分销。这种销售模式有专门的销售渠道，有特定的顾客群，稳定的代理商和相对固定的销售渠道组成了一个庞大的销售网络。杨元庆认识到，他所带领的 CAD 部实际上是惠普庞大的销售网络中的一个环节，惠普以这种模式组建了自己的全球销售网络，以最少的人力占据了最广大的市场，赚取了尽量多的利润。杨元庆从中受到了很大启发。他开始构想以联想为中心的销售网络。也就是在杨元庆上任的这个月，联想 CAD 部与中关村的一家公司签订了代理分销售合同，这家公司承担分销售惠普绘图仪的责任，而联想 CAD 部将营业额的 3% 返还作为回报。这份模仿惠普代理协议签署的第一份代理合同对杨元庆来说有着非同寻常的意义。从此，中国 IT 业诞生了真正意义上的分销商。杨元庆以这种销售模式使得 CAD 的销售业绩持续上升，1992 年比上一年增加了一倍，1993 年又比 1992 年增加了一倍，由 1991 年的 3000 万元达到 1993 年的 2.3 亿元。

杨元庆至今还记得当时发现这种销售方式时的喜悦，不啻于哥伦布发现了新大陆。当然他也记得“推销”代理概念的艰难。他亲自带领队伍，以中关村大街的十字路口为中心，分散到大街两旁的大大小小的电脑销售店里，先介绍联想代理的惠普绘图仪的优点，然后开始重点解释“代理”的概念，宣传代理的好处，最后问：“贵公司愿意代理吗？”开始的时候，人们因为对“代理”、“分销”感到陌生，对许诺的诸多好处将信将疑，于是他们只好空手而归。但是终于有了



商业案例模块 ◇ 杨元庆

第一家，于是就有了第二家，不久 CAD 将有意向代理的商家召集到一起，召开了一次小型的代理商会议，虽然参加的人不多，但是对杨元庆和联想来说意义重大，正是从这次会议开始，杨元庆形成了新的营销理念，他后来将这种模式用于联想 PC 的销售，改变了联想的命运。杨元庆后来也承认，他当年卖 PC 的时候就是以惠普为老师的。1994 年，联想已经推出了“联想”品牌的电脑，杨元庆作为负责人的第一个动作就是复制“惠普模式”——从直销转变成完全的代理制。杨元庆在惠普绘图仪的销售中还学到了惠普组织销售队伍的技巧，他根据惠普公司的“十步计划法”制订计划，他把惠普公司的高级经理课程《管理过程控制》列为属下经理们的必修课。据现任神州数码常务副总裁林杨说，“从 1994 年到 1996 年，这一段时间杨元庆用的招数全部是从惠普学来的，到了 1996 年之后才有创新的招数。”林杨当时是联想 CAD 事业部的副经理。

杨元庆在 CAD 部的成功，显示了他的天赋，那就是善于学习，善于总结经验，善于发现，又善于应用，这使得他在本来陌生的、与他的专业毫不相干的销售领域如鱼得水，而也就在销售中，杨元庆显示了非凡的管理能力。他没有学过管理，也没有看过几本有关公关、谈判技巧的书，他本人又不善言辞，但他却有赢得“大单”的能力。他后来总结说：“谈判的要点有两个，一是诚实；二是设计好谈话的内容。”连话都讲不好，并不妨碍成为出色的营销家，并不妨碍他成为一个出色的领导。可以说，联想对杨元庆的工作安排，阴差阳错地契合了他本人的内在潜质，发挥了杨元庆的天赋。

正是杨元庆在 1991 年到 1993 年负责 CAD 部短短两年时间里所取得的辉煌业绩，使他得到了柳传志的注意，使柳传志在联想最紧要的关头，提拔他做 PC 部的总经理，将联想的未来也押在了他身上。

就在联想的第 10 万台电脑走下生产线不久，联想电脑快车开到了中华大地的各个角落。从春天计划到彩虹计划，从“双子星”到“巨蟹座”，杨元庆抓住了实现“让中国人用得起先进的国产电脑”愿望的机会，发动“万元奔腾”大战，成功实施了全民电脑计划，一举改变了国内计算机市场的格局。杨元庆和他领导的团队将联想电脑推向全国，也把联想集团推向了顶峰。34 岁名扬全国的杨元庆被任命为公司的高级副总裁，被称为联想的少帅，也达到了个人事业的一座高

峰。

“把联想电脑快车开到全国去”，这是 1995 年联想集团举行的一场大规模活动的口号。就在这一年的 4 月 16 日，联想集团的第 10 万台电脑走下了流水线。联想不失时机地利用商业领域高涨的爱国主义热潮对这第 10 万台电脑进行了炒作。早在 4 月 1 日，联想就在《参考消息》、《人民日报》、《光明日报》等主流报刊和《计算机世界》、《中国计算机报》等专业报刊上为这第 10 万台电脑做宣传，名目是为这台电脑寻找去处，让全国人都说说这台电脑应该捐赠给谁。时至今日，还有很多人记得当时联想打出的广告词：“用户是联想的上帝，联想向上帝请教，第 10 万台电脑去往何处。”最后的结果是将这台被认为是民族品牌象征，被赋予了浓厚的民族和爱国色彩的电脑，赠给被视为弘扬中华民族精神的象征的数学家陈景润。联想要的不是结果，而是过程，在这个过程中联想收到了 2 万多人的推荐信，达到了意外的宣传效果。

紧接着，联想策划了更大规模的“联想电脑快车 1995 中国行”活动。这次活动的目的和为第 10 万台电脑寻找用户的目的一样，但是意义更为深远。不仅要宣传联想，同时也是普及电脑知识，让中国人知道电脑的价值。1995 年 5 月 12 日，一辆“联想快车”开出联想公司，经过天安门，开进市政府大院，以市政府为起点，开始了电脑普及之旅。在三个月的时间里，联想快车跑遍了大江南北，在三百多个城市播下了联想电脑的种子，也就在这个时候，联想的蔚蓝色标志被成千上万个中国人所熟悉。

这个时候，杨元庆则在以自己的方式进行着他的联想之旅。他正在构建一张覆盖全国的联想销售网络。他派出的 18 位勇士开始在全国的主要城市扎下了根，在上海、武汉、西安设了办事处，让逐渐增多的代理商找到了家的感觉。其中特别值得注意的是负责西部销售网络组建的陈绍鹏，他后来成为联想集团的新的中坚力量。陈绍鹏住在西部的一个军队招待所里，像当年杨元庆在中关村跑惠普绘图仪的代理一样，在相对落后的西部城市的大街小巷穿行，寻找愿意代理联想电脑的商家。他从零做起，在这一年结束的时候将西南地区的联想电脑代理商发展到了 10 家，使联想电脑在西南部的销售增加了 150%。比赢利更重要的是，联想开始在西部布下了棋子，为下一步对西部市场的占有打下了坚实的基础。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

也就在这一年，联想微机事业部在大规模的精简人员之后，开始大规模的招聘，使联想员工达到了 820 人。这也是联想微机事业兴旺的一个表现。杨元庆看着自己的队伍迅速壮大，心里有说不出的高兴，经过一年多的商战洗礼，他已经变得相当自信。

这自信来自一年来的销售业绩，来自代理销售网络的成功建设，也来自对联想电脑的质量保证。根据柳传志的随机抽查提议，联想公司向国家技术监督局提出了质量检查申请。国家技术监督局的检查人员坚持突击抽样的规则，在 20 天的时间里，在北京市场随机抽取了三组九台电脑按 8 类 26 项指标进行了检测。在随后的一个月里，检查人员又从联想生产基地的库房里取走了 43 台电脑，对其中的三台进行了常规检测，对剩下的 40 台进行可靠性试验，这个试验持续了九天九夜。检查的最后结论是，联想电脑的各项指标都达到了优秀标准。联想主动申请检测的前提条件是以国家技术监督局的名义公布检测结果，之所以敢提出这样的要求，是因为杨元庆对联想电脑质量有足够的信心，让国家技术监督局检测实际上是一次间接的广告宣传。

北京商业信息咨询中心 1995 年 7 月 20 日的市场报告显示，在个人电脑销售领域，前 10 名里的国产品牌只有联想一家，而联想排名第五，市场占有率为 6.6%，这是杨元庆和他的团队努力的结果，是他的代理销售的第一批硕果。在一年前，联想所占有的市场份额只有 4%。排在联想之前的是康柏、AST、IBM 和惠普。康柏在中国的个人电脑市场占有绝对的优势，而 IBM 以著名的广告词“四海一家的解决之道”引起了成千上万个中国人的注意。也就在这一年，市场上出现了“北大方正”、“西安海星”等新的国产品牌电脑。

经过大浪淘沙，中关村的电脑公司有很多关闭了或改产了，联想的竞争对手似乎越来越少了。但是虽然联想在一年内生产了 105780 台电脑，首次超过了长城电脑，虽然市场销售提高了 2 个百分点，但利润并没有成倍增长。电脑降价风潮预示着电脑暴利时代的终结，也预示着电脑市场更猛烈的战斗的来临。在外国品牌的重重包围下，在一次比一次猛烈的价格战中，联想能冲出去吗？在 1995 年的圣诞夜，柳传志在联想的圣诞晚会上向香港听众讲述联想的发展战略，一边在思考着如何应对即将到来的暴风雨，过去的一年香港联想已经亏损了 1.9

亿港元。山雨欲来风满楼，在北京的杨元庆摩拳擦掌，已经作好了迎接暴风雨的准备。

1997 年的最后一天，杨元庆在上海接受了《中国计算机用户》的记者的采访。杨元庆总结了 1997 年，并对 1998 年作了展望。杨元庆同时开始思考联想电脑的发展之路。他认为联想已经越过了低技术、低附加值的组装阶段，已经开始走上研发之路，这也是创品牌之所需。比如刚进入市场的天琴电脑就凝聚了国家专利局批准的 14 项联想独有专利技术，可以说是家用电脑向智能化、家电化、网络化方向发展的里程碑产品。杨元庆开始思考国际合作问题，他认为 3 月份联想与微软签署的预装 WINDOW95 协议，9 月份与日立建立战略合作联盟，12 月与 Motorola 和北京无线局联合推出无线办公系统解决方案，都是国际合作的成功案例。

杨元庆认为联想电脑的市场运作已经走向成熟，电脑快车活动、电脑乐园活动、“鹏程万里，联想 97”产品发布会，还有成功的促销方案、新颖的广告创意，如此等等，都意味着联想电脑的市场运作也已与国际接轨。特别是以“五心服务”（买得放心、用得开心、咨询后舒心、服务到家省心、联想和用户心连心）为核心的服务体系的建立，使联想品牌深入人心。杨元庆认为，联想电脑一年来的成功也应归功于“小步快跑”的运筹模式，安全库存、订单生产与最短销售通路结合，缩短了产品在流通环节停留的时间，大量节约了成本。杨元庆提出了 1998 年的工作目标，商用电脑力争占到市场份额的 15%，家用电脑占有品牌机市场的 50%，笔记本电脑销售 2 万台，进入中国市场前三名，服务器进入中国市场前四名。有记者评论说：“在过去几年中。1996 年是以联想为代表的国有品牌励精图治、向国人展示风采的一年；1997 年则是积蓄力量、稳步扩大优势的一年；在刚刚到来的 1998 年，我们相信，这将是中国电脑企业龙腾虎跃、大展宏图的一年。中国的电脑企业将成为国际市场上一道绚丽的风景，中国 PC 市场的‘霸主’正在崛起，相信联想不会辜负国人期望。”

由于杨元庆的努力，由于联想微机的市场占有率和社会影响力的提升，联想的品牌价值迅速提高，在 1998 年 2 月发布的《关于中国最有价值品牌的研究报告》中，联想的品牌价值超过了青岛啤酒，接近了五粮液，进入了最有价值品牌



商业案例模块 ◇ 杨元庆

的前十名。联想是惟一入选前十名的计算机品牌。

就在这一年的2月26日,联想推出了“第一代新概念电脑——联想问天”,又一次轰动了市场。“联想问天”使用液晶显示器,而且主机和显示器结合为一个整体,在当时的计算机市场上属于新奇事物。其时,联想举办的“联想1+1寒假热卖”活动刚刚结束,在这次热卖活动中,一款名为“天琴”的电脑销售火爆,每天售出8000台以上。这是一个很好的开端。在1998财年度的工作报告中,1998年被称为“起跳”的一年,1997年的“助跑”就是为了这一跳。在新财年的第一周,联想的股票价格升值到了3元,第二周第一次扩股集资,融得4.5亿港元,接着股价又大幅度攀升。所有这些都是好的迹象。

4月15日,公司新一届高层管理名单出炉,杨元庆被任命为公司的高级副总裁。在此之前,杨元庆已经确定了联想电脑公司的改革方案。3月24日,联想电脑公司在北京新世纪饭店举行了记者招待会,在招待会上,杨元庆向记者介绍了1998年联想电脑公司组织调整和管理结构改革方案。联想电脑公司由原来的单一事业部体制,转向多事业部体制,同时进行平台建设。事业部将以不同的产品类别和发展方向来区分,市场部则以不同的客户类别来定位,以事业部业务发展为核心,建立市场、制造和行政三个平台。这个时候,联想电脑公司的规模、部门、人员等比起1994年的微机事业部已经有了大幅度增加,原来的统一协调管理的办法已经影响了效率,而且新开拓的产品和业务也需要新的管理模式,干部的经营意识和客户意识不足,公司对人才培养、费用控制、团队精神的管理亟待提高。杨元庆表示,“这次的变动将是电脑公司发展历史上的又一个里程碑,是一次具有革命意义的变革,不亚于1994年集团组建微机事业部的变革。我们把这次改革做好,就为公司今后4~5年继续保持稳定的发展奠定了坚实的基础。”

1998年5月,联想的具有纪念意义的第100万台电脑走下流水线,联想要为这第100万台电脑举行了规模的庆典。这台电脑可以说是中华民族信息产业历史的一座丰碑,具有不同寻常的意义,所以应该献给党的总书记和国家主席江泽民。联想精心策划了在全国范围内为联想找朋友的活动,要把每一个10万台的用户都找来参加庆典。虽然江泽民总书记不能出席庆典,也不能接受电脑,但



庆典仍然举办得轰轰烈烈。

杨元庆主持了在新世纪饭店举行的庆典活动，那一天是5月6日。在柳传志讲完话，政府官员宣读完祝贺词后，杨元庆宣布将这台装载着奔腾二处理器的“天琴959型”电脑赠送给英特尔公司董事长格鲁夫先生，格鲁夫在讲话中表示要将这台电脑珍藏在英特尔的博物馆里。在散会后，杨元庆和电脑公司的高级经理、员工一起吃饭，在饭桌上，他们由这100万台电脑谈到了1994年的艰难，谈到了1996年的转机，谈到了1997年的辉煌，想想这几年来的酸甜苦辣，都不由自主地流下了眼泪。琿

1998年是联想发展历史上最值得回忆的一年，联想成为电脑行业的有影响力的品牌，联想集团组建了新的高层管理机构，第100万台联想电脑诞生，联想第十次成为惠普公司在中国的最佳代理商，与全球第二大软件公司冠群联合组建“联想冠群”软件公司，与IBM签署在软件领域全面合作的协议，与用友公司建立了战略伙伴关系，以合约方式向世界著名调查公司IDC购买市场报告，购买了金山公司30%的股份，成立了华东、华南、东北、西南总部。

在这一年，柳传志被美国《时代》杂志评为“全球25位最有影响力的商界领袖”之一，排名第14位，联想集团也被称为观察中国信息产业的窗口。而所有这一切，都可追溯到1994年的那个联想微机事业部门。1998年，联想微机售出了763365台，比上一年又增加了75%，市场占有率进入亚太地区前三名，而其中的家用电脑成为亚太地区第一名。

2000年4月1日，老联想一分为二，杨元庆分得联想的名号，90%的财产，80%的员工和业务收入。至于新分出的公司的名称，杨元庆坚决不同意在“神州数码”前面加上“联想”两个字，他认为分拆就是为了避免品牌产生混淆，“联想神州数码”依然会产生品牌上的混淆。在反复商讨之后，郭为忍痛放弃了“联想”的招牌，将他的新战舰的名字定为“神州数码”。4月2日，神州数码举行了誓师大会，柳传志将一幅字送给了郭为：“再造辉煌。”4月3日，郭为从国家工商行政管理局领到了“神州数码有限公司”的营业执照。

4月5日，柳传志约请媒体记者，就联想的新架构体系谈了自己的看法。柳



商业案例模块 ◇ 杨元庆

传志说，联想整体公司的业务分为两大子公司：一个以原来的联想电脑公司为主体，主要负责网络接入端产品和信息产品，以及 ISP、ICP 服务；一个以原来的联想科技发展公司为主体组建神州数码有限公司，主要负责以电子商务为中心的网络产品，为客户提供全面的系统集成方案。

柳传志强调，这是内部组织架构的调整而不是分家，联想集团还是存在的。联想在良好业绩基础上的调整的最根本目的是主动迎接以互联网经济为代表的时代挑战。随着 Internet 迅速普及，网络信息产业在未来将会是一个稳定的高速增长的市场。中国将成为国内外网络厂商纷纷抢滩的市场，国内企业必将面临全球化的竞争。作为 IT 产业的排头企业，联想集团在这场孕育着巨大商机的市场竞争中当然不甘落后。这次大规模结构调整就是为了在网络信息产业的信息服务和信息产品技术两个方面取得更大进步。联想这次业务和架构调整的原则是：从原有的实际以事业部为主的体系向子公司为主的体系转变，既使联想的几块主要业务相对集中，又存在有机的内部联系，从而达到公司整体业务的迅速发展。这次具体业务决策权下放并不意味着柳传志等集团执委会领导的退休，柳传志仍然是整个集团的 CEO，以柳传志为代表的执委会领导会站到更高的层面上进行决策。

2000 年 5 月 12 日，联想举行了新财年誓师大会。这次大会意义深远，因为这是 21 世纪的第一个新财年大会，3000 多人参加了会议。柳传志将两面蔚蓝色的大旗亲手交给了杨元庆和郭为，一面是“联想集团”，一面是“神州数码”，柳传志在大会发言中嘱咐杨元庆和郭为：“所有的叮嘱最后熔成三个字‘要谦虚’。已经不会有你们无法解决的困难，但就是不能让‘自满’两个字蒙住了眼睛。”他希望杨元庆、郭为能够开创联想的未来，若干年后能像韦尔奇和戴尔一样，能作为中国经济的代表得到美国领导人的接见。杨元庆和郭为挥舞着旗帜，一个高喊“联想的明天一定会更美好”，一个高喊“神州数码一定会重新制造一个新的斯巴达克方阵”。

2001 年 6 月 2 日，柳传志在南海市知识经济论坛做了一场名为“联想为什么”的主题演讲，在演讲结束后接受了记者和听众的提问。当有人询问神州数码分拆是否会削弱联想品牌，柳传志如何考虑和评价拆分时，柳传志回答，联想总



商业案例模块 ◇ 杨元庆

共有两块，一块是自有品牌，另一块是代理品牌。早年做分销代理时，做着做着就开始做自有品牌。刚开始，联想品牌与代理品牌之间档次不同，不存在直接竞争，所以相安无事。但后来，联想自己的产品开始向高端发展，矛盾开始出现。联想只有两种选择：要么别做自己品牌，要么别做代理。正是在这种背景下，联想做出了分拆的决定。分拆前两家在认股权证的问题上有点吃“大锅饭”的味道，大家的认股权一样，但干的事情却不同，造成员工心理不平衡。分拆之后各干各的，更有利于加强激励机制。领军人物出现当然是根本的原因，如果没有像杨元庆、郭为这样的人，联想不敢这样做。

柳传志讲述了发现杨元庆和郭为两位领军人物的过程。一是在实际的运作中来考察他们是否把企业的利益放在第一位。当杨元庆还是一个事业部总经理的时候，联想代理的一家国外品牌邀请他去夏威夷开会，但他把机会让给一位下属。当时柳传志问他为什么，他说：“对方其实是请我们去玩一次，跟工作没什么关系，还不如在家里干点事情。”而在当时，出国还是许多人梦寐以求的。郭为则是个哭着喊着都要进步的人，连续犯错误，连续挨骂，进步也很快。第二是在业务上提供不同层次的舞台去锻炼他们。就像学裁缝一样，先给一块布给他做鞋垫，再给一块布给他做裤衩，然后才能给一块好料子给他做西服。锻炼的时间可以很短，但绝对不能刚学会做鞋垫就让他去做西服，这样会有很大风险。高层次人才培养并不一定要花很长时间，关键在于不断地给他机会和空间。

当有人询问如果杨元庆和郭为表现不佳时，柳传志会不会像长虹的倪润峰那样“重出江湖”或另请贤人时，柳传志表示，他和联想集团对杨元庆和郭为相当放心，他对杨元庆和郭为相当有信心，不会像倪润峰那样，但也不会放弃监督权。

对于柳传志以拆分联想的方式解决交接班问题的做法，有很多人表示难以理解，与国际知名企业相比，联想的规模并不是很大，还不到分拆的时候，而按照国际企业的用人原则，大可以在整合业务后，选择一人做领袖，另一人听凭自然。但是也有另外的评价，认为柳传志是用创造性的方式解决了交接班难题，大大丰富了中国企业管理的实践，为中国创业型企业的传承壮大开拓了新路。为了留住一个人，甘愿将一手缔造的公司一分为二，这在信奉 UP OR OUT 的欧美商业社会中看起来不太可能发生，似乎是不可思议的，尤其是这家公司本身就不算大时，

杨元庆

文化要融合，必须要从让大家互相碰撞开始，你要了解差异前，先要发现差异，然后才能决定哪个是正确的方向，大家看到对的方向后，才能认真执行下去。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

然而中国的联想这样做了，柳传志这样做了。他这样做的结果是留住了两个杰出人才，成就了两家公司，避免了人员出走给公司带来的动荡。

在分拆后，有人询问杨元庆，这次拆分是不是如外面传言的“一山不能容二虎”时，杨元庆回答：“如果本来就有两座山，干吗非得在一座山上呆着？要我看，联想本来就有两座山，代理业务是我们起家的业务，后来我们做自有品牌，自有品牌和代理业务必然有冲突，这种冲突在一个公司里面，不好解决，所以联想是两座山，最好分开。”郭为也承认，联想有另外一座山。1994 年以前，联想的研发、生产、销售各自独立，国内业务部负责销售。1994 年成立了 PC 事业部，国内业务部相当一部分职能解体，变成外地分公司管理以及发展合作代理的部门。1997 年成立的联想科技班底是国内业务部，郭为将当时散落在联想各个部分的两大事业部（惠普代理和东芝代理）和五小事业部以及全国各分公司整合在一起，成立了联想科技。当时联想科技规模不大，10 多亿营业额，到 2000 年拆分前，郭为已经将联想科技做到近 100 个亿营业额。郭为对柳传志将一个“山头”交给他，非常感激。“将联想分了，对他来讲也不是一件容易的事情。怎么讲，联想也是一个大企业，一面大的旗帜，分成两个，实际上对他来讲也需要思想斗争。当然他的立足点应该是怎么样使他的事业做得更大。”

杨元庆认为即使没有郭为，分销代理业务也会分出去，何况有了郭为这样优秀的领军人物。最近一两年，由于上市公司法规的限制，他和郭为会在各自的轨道限制里面做各自的事情，但是未来各个公司有各个公司的发展道路，出现竞争应该是必然的事。

早在 1999 年底，《IT 经理世界》上就刊登了一篇题为《后柳传志时代》的文章，在首页的巨幅照片上，柳传志、杨元庆和郭为的头像并列，柳传志居于中间。这篇文章预测了联想的未来，认为柳传志正在杨元庆和郭为之间犹豫不决，因为这次选择关系重大，直接影响联想的未来命运。柳传志一直说要在“赛马中识别好马”，但是如果两匹马并驾齐驱，难分伯仲，那又该怎么办？而杨元庆和郭为的情况正是如此。柳传志为杨元庆和郭为提供了基本对等的机会。1991 年郭为在南方整顿分公司卓有成效，1994 年被派去筹建联想大亚湾基地，1996 年又被派往香港收拾烂摊子，等到 1997 年柳传志用股权的方式在联想高层扫清了



商业案例模块 ◇ 杨元庆

障碍，郭为被召回北京整合渠道和分销系统。正是杨元庆和郭为的共同努力，奠定了联想两大支柱业务的基础。柳传志又将 QDI（联想板卡）和 LAS（联想集成）分别交给杨元庆和郭为去整合，以考验他们统揽全局的能力。

当时已经有很多人在比较杨元庆和郭为，郭为在好多部门工作过，对整个公司的了解比较多，便于统揽全局，而且他的包容度较好；而杨元庆的推动力强，业绩突出，身后有一支强健的队伍。当然也有很多人开始预测这两人主持联想后的不同发展方向。如果杨元庆主持联想，联想当然要沿着他披荆斩棘开拓的联想 PC 之路发展下去，因为他坚信只靠卖电脑也能成为世界 500 强。当时联想已经开始进军互联网世界，联想科技已经推出全线网络产品，联想已经不满足于简单的 INTERNET 设备供应商，已经做好了向互联网接入服务商（ISP）和互联网内容提供商（ICP）角色转换的准备。但在杨元庆看来，所有这一切都是为 PC 提供机会，因为 PC 就是网络门户。即使杨元庆真的能靠卖 PC 进入 500 强，但是业务的单一必然伴随着转型的困难，特别是在变化如此迅速的 IT 时代，COMPAQ 的遭遇很难避免。

也有人将杨元庆和郭为的团队进行比较，杨元庆的团队纪律严明，勇往直前，但是在转弯时动作迟缓；郭为的团队较为分散，集团作战能力稍差，但是作战灵活，转弯迅捷。这篇文章认为，柳传志把联想当作一个国家来治理，杨元庆把他的分公司打造成一支军队，而郭为则是无为而治而无不治。要是评出优劣，非常困难。

不过尽管难以分出优劣，但是仍然要分出优劣，虽然柳传志分拆了联想，让杨元庆和郭为站到相同的高度，但是还是可以看出柳传志心目中两人的不同分量。如果非要留其一而去其一，柳传志最后还是会选择杨元庆。正如杨元庆在一次报告中所说的，他不仅是经理人，也是创业者。

1994 年，当联想经历前所未有的严重危机时，杨元庆出任微机事业部总经理，承担了挽救联想的重任。在 2000 年，联想股票面临崩盘的时候，被媒体炒到巅峰的柳传志宣布退位，杨元庆接过了“联想未来”，同时也接过了再造联想的重任。杨元庆刚接过大旗不久，联想的冬天来了。昔日成功的辉煌属于了柳传志，未来失败的风险落在了杨元庆身上。对于杨元庆来说，这也许是一个最好的



商业案例模块 ◇ 杨元庆

时机。在失去沼泽地优势之后，在触摸到发展的天花板之后，联想选择了杨元庆，杨元庆也因此有了联想。

随着联想的拆分，杨元庆逐渐走到媒体聚光灯下。此前，杨元庆代销惠普的绘图仪和打印机，成绩斐然，受到惠普公司的赞赏，后来接手联想微机事业部，使联想的微机事业起死回生，杨元庆也获得了“销售奇才”美称，这些成绩和荣誉主要为联想公司和业内所知晓，即使是后来成为联想电脑公司总经理，也没有引起大的轰动。联想的拆分后一年，杨元庆正式成为联想的总裁，这不仅是联想的大事，也不仅是计算机行业的大事，在社会上也引起了不小的轰动。毕竟联想集团不仅是计算机行业的标志企业，不仅是已经家喻户晓的联想家用电脑知名品牌的持有者，也是中国少有的大企业，而且已经在世界上有了一定的知名度。能被联想选中接替被称为“企业教父”的柳传志，当然是非同小可的人物。

2000年的联想拆分，已经引起了各种媒体的关注，虽然杨元庆接手联想集团几乎没有什么悬念，但是因为柳传志有赛马中识别好马的说法，杨元庆和郭为一人一个公司，还要再赛一程，所以杨元庆和郭为二人的优劣比较，成为一时间媒体的热门话题。一年后，杨元庆似乎是顺理成章地从柳传志手中接过“联想未来”的牌匾，成为联想的掌门人，但对媒体来说仍然是具有轰动效应的新闻。“联想少帅新总裁”，“新联想誓师”，“后柳传志时代”，“杨元庆接班”，“乖孩子能否成就杨氏联想”，“联想变阵”，如此等等，少帅杨元庆走到了媒体聚光灯下。

受到媒体的如此追捧，应该感到风光荣耀。但是杨元庆在荣耀之余，感觉到了一种无形的压力。压力来自两个方面。一方面，正如媒体所关注的，杨元庆能成就杨氏联想吗？“后柳传志时代”，这样的说法本身就说明了一个问题，柳传志以他出色的领导能力，使联想在短短十数年内成长为中国计算机行业的一艘巨舰，而柳传志不仅是这艘巨舰的缔造者和指挥者，而且已经成为这艘巨舰的象征，整个联想已经深深打上了柳传志的印记，柳传志的观念已经成为联想的企业文化精神。杨元庆要管理好联想，首先必须树立起自己的威信，将自己的管理理念融入企业的文化之中，需要检点柳传志时代的联想文化。杨元庆有这个影响力和能力吗？有的媒体在议论杨元庆是否能走出柳传志的阴影。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

另一个方面的压力更为明显，那就是转型以适应市场的压力。长期以来，PC 业务是整个联想的支柱，但随着 PC 业竞争日趋激烈，PC 微利时代来临，联想必须寻找新的可持续发展的业务。在网络时代，将 PC 与互联网融合到一起，将 PC 化作互联网的一个组成部分，联想已经作了尝试，现在看来还是成功的。但是下一步呢？自 2000 年联想拆分，柳传志和杨元庆就已经通过 FM365 吹响了全面进军互联网的号角，除了互联网设备外，还要提供互联网接入服务和互联网内容提供服务，联想要从 PC 联想转变为 IT 联想。但是 FM365 在烧了大笔钱之后不见赢利的希望，成了食之无味、弃之可惜的鸡肋。

在这样的情况下，联想的未来要往何处去？作为总裁的杨元庆，首先要从具体的 PC 销售转向公司整体战略的制定。按照杨元庆的设想，联想下一步要走多元化之路，要从电脑延伸到网络，延伸到相关的领域，比如移动通讯和信息家电。

杨元庆已经预感到了危机。2000 年，联想个人电脑增长率超过 50%，在中国市场的占有率保持在 30% 以上，并推出了第二代互联网电脑天禧 II 和同禧、商用电脑产品，如奔月 2800、天玑 5000、天玑股龙，以及机顶盒产品等，这一切让柳传志和杨元庆都很高兴，但杨元庆还是有一种危机感，因为他了解联想的硬伤在何处，联想没有自己的核心技术，很难在国际市场上具有竞争力。从接手联想集团那天开始，一个问题一直萦绕在杨元庆的心头，联想 PC 发展脚步放缓，靠内部流程降低成本的方法现在看来也走到了尽头，联想明天的利润增长点在哪里？一直走“贸、工、技”路线的联想，在柳传志时代几乎已经把贸、工发展到了极致，在 PC 产品日趋同质化的今天，对“技”的迫切需求已然突出。和刘军、俞兵等几位高级副总裁的反复论证后，杨元庆决定在关联应用技术展开布局。

有人评论说，柳传志很幸运，他找到了杨元庆这样的接班人；柳传志让位的时机选择得很好，在联想业务蒸蒸日上的时候，光荣地退位，而把联想下一步的发展难题留给了杨元庆。在这个时候接管联想，对杨元庆来说是一种机遇，也是一次挑战。

经过拆分、整合后的联想集团包括了 IT、无线通讯、IT 专业服务、信息服务、部件和 QDI 设备 6 个业务块，这些业务块几乎覆盖了所有 IT 领域。联想又新成立了无线通讯事业部，准备杀进手机市场，为组织和个人提供移动通信



商业案例模块 ◇ 杨元庆

终端产品及服务，满足人们随时随地交换及处理信息的需要。“明知山有虎，偏向虎山行”，柳传志和杨元庆都知道，在移动市场趋向成熟的时候杀入手机行业，要冒很大的风险，但与风险相伴的往往是机遇，如果能够成功，会成为联想多元化道路的一块里程碑。琿

要改变“联想无芯”的困境，发展技术，要有很大的投入，而且还要冒很大的风险，因为技术转化为现实生产力需要一个过程，而投资人关心的是收益和市场。像“一键上网”功能电脑就是联想直接针对市场而开发的。但是真正的核心技术开发不仅需要很长的周期，而且应用价值也需要评估。柳传志明白这一点，所以联想选择了“贸工技”之路，而且坚决否定了研制电脑芯片的建议。对企业来说，生存是第一位的，然后是发展，而发展仍然要紧跟市场不能松懈。杨元庆当然清楚这一点，他要发展技术也不是有意识要区别于柳传志时代，而是不得已的选择。杨元庆知道要冒风险，但是如果成功了就会是对联想未来的强力支持。联想根据这一发展战略设立了研究院，研究院院长贺志强解释创新的含义说：

“真让联想做芯片，明天就能动工，但问题是以我们现有的资源来看，联想做芯片只有死路一条。我们在基础层的芯片上做出别人没有的应用就是创新。”当有记者询问杨元庆，无线终端无缝互联的商用前景时，杨元庆回答：“目前为止，我还不能说技术是联想的核心竞争力，但联想对于技术的应用无疑走在了业界的领先地位。而在未来的信息产业，缺乏的不是金钱和资本，缺的也不是运算速度有多么出众的芯片，真正缺乏的是有创意的应用。”

事实证明，杨元庆在执掌联想后的三年内所遇到的风险多于机遇。始于 2000 年的联想多元化战略一度走入困局。互联网的失利，IT 服务退出主营业务，成了柳传志和杨元庆心中最难抚平的痛处。有人批评联想的互联网战略，“在该进入的时候进入，不该退出的时候退出”，使得联想眼睁睁看着超过 10 亿港元打了水漂。也有人批评联想缺乏坚持的勇气，忘记坚持就是胜利的格言，如搜狐、新浪及网易经历了 3 年的亏损后，终于在 2003 年转亏为盈，而联想白白失去了好机会。好在联想手机的崛起使得联想的多元化战略没有全军覆没。

杨元庆初登掌门之位时的风光很快不再。外界开始以怀疑的目光打量原来风流倜傥的杨元庆，对联想的批评开始出现，特别是随着联想收缩战线、裁员、降

薪等一系列事件的发生，响起了一片质疑声。一系列对联想的批评大多指向两个矛盾点——联想的多元化以及早年立下但未能实现的 600 亿元销售目标，而这两项恰恰是杨元庆接班之初立下的两大战略。到了 2004 年，除了内地媒体频频施压以外，香港市场方面关于“市场份额下降”、“联想可能换帅”等方面的传闻，直接影响了联想的股价。柳传志不得不出面澄清“联想可能换帅”的传闻，杨元庆不得不回应媒体的批评与质疑。杨元庆回击了质疑联想三年来增长缓慢的说法，他甚至准备了一张“2000~2003IT 行业复合增长率图”和一份市场排名表，来证明“联想是稳健、健康的企业”。

针对联想连连失利的形势，有人开始解剖联想的“精神病”。比如《公司》杂志根据采访，总结出关于联想文化之病的五大症状和五大病根，五大症状为骄傲和自以为是、缺乏危机意识、执行乏力、官僚主义盛行、封闭排外。五大病根是过于强调结果导向和成员行为的一致性，过于强调“管理三要素”，过于抬高奉献精神，缺失的中层，过于强调稳重。实际上，所有这些都是在杨元庆接手联想时所面对的风险因素。杨元庆越来越感觉到，他和他的联想“斯巴达克方阵”的主要对手已经不是 IBM、HP，而是联想自己的过去和它自己的文化。早在 1997 年，杨元庆将“严格文化”引入联想，并确立了“认真、严格、主动、高效”八字管理方针，毫不客气地提出了“八大问题”。2000 年，杨元庆针对联想内部缺乏沟通和协作的情形，将亲情成分引入联想文化，试图以此建立一种相互信任和协作的文化。但杨元庆的努力虽然取得了一点效果，但始终没有形成强音，被联想文化强音所掩盖，几乎没有留下痕迹。2004 年，杨元庆重新反省了联想文化，强烈意识到再造联想文化的紧迫性。

联想新世纪第一个三年的失利，使人想起了柳传志，柳传志时代之后是后柳传志时代，什么时候杨元庆才能支撑起一个“时代”呢？柳传志似乎成为杨元庆不可逾越的顶峰，对这一点，杨元庆也承认，当有人让杨元庆评价柳传志时，杨元庆不吝惜赞美的言辞：“柳总最大的贡献在于，摸索出了中国在计划经济向市场经济转轨中，民营高科技企业的发展道路。在联想体制还没有完全明确下来的情况下，柳总就能把联想当成自己的公司干。他不等不怨，因此，他抓住了机遇。中国市场发展就那么几年高速发展的时机，而且，联想的发展是在外国品牌立足未稳的时候，在同行忙着或等着解决体制和产权问题的时候，联想已经做出来了。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

从获得经营、分配、人事三权变到拥有分红权，最后到占有股权，柳总一直在做着周密的设计，他去争，求变，积极，但不成熟的时候，他决不勉强。今天我们接手的时候，联想已经是体制非常好的企业了，完全没有体制方面的后顾之忧。中关村中的企业为什么最后最成功是联想？柳总在这上面给我的印象非常深刻，在中国市场经济的启蒙阶段，柳传志是最成功的企业家。”但他必须走出柳传志的阴影，这是带领联想走出冬天的要求。

2001年4月20日，杨元庆从柳传志手中接过帅印，正式成为联想集团的总裁兼CEO。他描绘了联想未来的蓝图，要在中国走IBM的发展之路。三年后，联想直接投入的研发经费将达18亿元。除大力投入技术研发解决这个联想一直为人所诟病的环节之外，联想把目光放到了国际，“再积累三年，要走向国门”，“以后公司20%~30%的收入来自国际市场”。杨元庆为联想列的未来三年时间表是：2001年向服务转型，2002年技术创新，2003年联想国际化迈出第一步。在2001财年将实现280亿的营业额，年增长率将达到50%，利润的年增长率将达到40%，到2003财年，整个联想集团的营业额将达到600亿。

但就在三年规划的第一年，联想历史上从未遭遇过的暴风雪来了。2000年市场高速增长的势头没有延续，企业转型工作还没有来得及动手，市场一下子就变了，企业的生存工作迫在眉睫了。杨元庆就陷进了冬天。2001年7月3日，在联想公布第一财季业绩以后，杨元庆用电子邮件向联想全体员工发了一封信：

我所敬重和热爱的联想同仁们：

真情地说一句：辛苦了！

新世纪新征程的第一季度刚刚过去，如果要表达我对这季度的感受，只能用一句“战况空前惨烈”来形容，我们遇到了前所未有的艰险。但是这里，我要宣布：我们赢得了这场“开门战役”！这不仅仅是由于我们大多数业务达成了目标，更是由于其间我们从总裁室到每一位员工所表现的令我难忘的拼搏精神和创业激情。

商用桌上型、家用桌上型计算机，是我们的两大支柱，是公司业绩的晴雨表！面对不利的市场环境，大家拼搏进取，拼尽全力，所有的人都动员起来了，每一



商业案例模块 ◇ 杨元庆

根神经都紧张起来了，从五月底我们离完成计划还有很大差距的状况下一点点地拼，一步一个脚印地接近目标，每一步里都含着艰辛，但又都含着迈向目标的喜悦。当目标终于到达，（100%）仍然没有让你们停下脚步，为公司分忧解难的信念让你们毫无私心杂念地继续向前，108%和102%的业绩能够体现我们这支有着优良传统的“正规军”的榜样力量！

笔记型计算机、服务器在这个季度表现出的不轻言放弃的拼搏精神，大局观和团队精神同样让我们高度赞赏，我相信你们在二季度一定会做得更好！

接口设备、掌上型计算机业务更是在一步步地走向成熟，本季度全面超额完成销售计划！我们相信，我们将会看到两个新生的力量，正在稳步向公司成熟业务俱乐部迈进！

Q D I 一季度仍然保持了较高速成长，完成任务的110%。信息运营、IT-one for one、信息系统服务……这些决定着公司未来的业务也都在奋勇向前！

联想已地地道道成为一个拼搏的战场，一线大区、市场部、商务部……都是这战场上的斗士！一切围绕客户，一切为了开源。周末，在全国各大商场的计算机柜台前能看到我们可敬的员工的身影；在每一位大客户的办公室里能看到我们销售人员的身影；在每一个标案的投标地都有我们的团队；在每一家供货商的生产工厂里都能看到我们督阵的总经理和采购员……

我们的整个后勤系统也都行动起来，你们也是这战场的战斗员！你们为一线提供了更好支持，并想尽办法节省支出，以增强前线的竞争力。

恶劣的市场环境没有让我们倒下，反倒是让我们在充分的危机感下增强了拼搏进取的斗志、熔炼了更加意气风发的团队精神，我们每一个单元、每一个岗位又都箭上了弦。我坚信，有我们这支令人骄傲并可以信赖的队伍，联想就没有过不去的沟沟坎坎！……

在这封信中，杨元庆将联想的各项业务称为“拼搏的战场”，并称“战况空前惨烈，我们遇到了前所未有的艰险”。2001年10月底，联想集团高级副总裁马雪征在香港首次承认7-9月份联想个人电脑的零售低于预期，不久联想就



商业案例模块 ◇ 杨元庆

进行了震动整个中关村的大裁员。随着联想业务跌入低谷的是联想人心情的低谷。许多部门的任务都无法完成，引起了一阵慌乱，低沉的情绪甚至影响了代理商。在这一年，联想虽然推出了很多很吸引眼球的东西，但是由于整个业界的形势一片惨淡，所谓谋事在人，成事在天，联想也是回天无术。

在 2001 年 12 月举行的 IT 财富年会上，杨元庆坦言：联想的冬天不是即将到来，而是已经到来。他认为，全球的经济特别是 IT 业增长的放缓，已经波及到中国。但是中国的情况和全球都有很大的不同，国内的 IT 业正在调整，这和国际上已经趋于饱和是完全不一样，在未来还会有高速的增长。中国 IT 业的冬天将是短暂的，为了应对冬天，联想把追求企业的健康放在很重要的位置。

杨元庆公开宣称，联想患了大企业病。在 2002 年初中央电视台的《经济半小时》节目中接受采访时，杨元庆回顾了刚刚过去的 2001 年，他承认在过去的一年中经历了过去几年没有经历的艰难，但是也觉得充实，因为从中学习到了很多东西。杨元庆也承认，虽然从更长远的幅度来看，要做成一个成功的企业，一定要过一些沟沟坎坎，但是他没有想到沟沟坎坎这么快就来到了。

在 2000 年的时候，联想似乎是在踩油门，杨元庆一接手联想，就要踩刹车，这让杨元庆措手不及。杨元庆感受到了来自企业外部和内部的双重压力。如果用两个主题词来概括 2001 年联想的发展，一个是适应低增长，另外一个就是做好企业的转型。杨元庆在 4 月份的时候就对低增长的到来有一些感觉，但是当时还希望这个低潮能很快过去，没有想到漫长的冬天真的来了。但是杨元庆一直没有动摇对前景的信心，中国市场的巨大潜在空间是 PC 业增长的保障，只要企业把潜力充分发挥出来，未来应该是辉煌的。

在冬天里如何做好春天的准备？杨元庆的回答是适应转型，一是要把联想发展成为一个具有技术创新能力的企业，不仅仅有技术，而且要有核心技术，虽然短时期做不到，但是必须在这个时候积蓄力量。当然在发展科技的同时，也要尽力避免发展科技变为负担。另外一个就是要向服务主导的企业转化。

为了迎接冬天的挑战，联想一方面要调整领导方式，重塑新的企业文化，另一方面还要在裁员的同时改变企业的人力资源结构，吸引国际人才，吸引高层次



商业案例模块 ◇ 杨元庆

人才，是为未来的国际化作准备。在人力资源结构的调整中，杨元庆感到了真正的压力。在冬天的严寒中，怎样取暖，怎样调整，是一门高深的学问。在开始的时候，联想员工很不适应这个刹车，因为刹车对每个人的绩效、考核、工薪待遇都会影响，过去都是高增长，都是超额完成任务。现在变成低增长，只是 80%、90% 的完成任务，就需要调整心态才能坦然接受。有夏天就有冬天，这个规律谁都知道，但是大家还是不能适应冬天的寒冷。这就要让员工明白大的市场环境，整个 IT 界都在谈过冬，还要让员工了解其他企业过冬的方法。

杨元庆相信，经过一两个季度的调整，中国的 IT 产业还会恢复较高的增长，春天很快会到来。联想将会由以产品导向为主变为以服务主导、客户主导的企业，变为有技术创新源泉的企业，能够源源不断地推出市场所需要的技术和产品，能够领导整个中国的 IT 产业走上一条技术创新的道路。

2001 年年底的一个清晨，在联想集团的总裁早餐会上，杨元庆给讲了一个故事：一个瓶子里的水洒了一半，一个人说：“少了半瓶水。”而另一个人说：“还剩半瓶水。”杨元庆用这个故事说明：联想的瓶子里还有半瓶水，希望还在。

2002 年初，杨元庆回顾刚过去的一年时，为自己的工作成绩打了 7 到 8 分。在这一年中他真的是酸甜苦辣都尝遍。杨元庆说，2001 年给了他一个千载难逢的锻炼机会，教会了他如何过冬。他在那个冬天里就在考虑春天以后的事。要借寒冬清理联想身上的病毒，也要为春天的播种准备好种子。

杨元庆开始思考联想的企业文化。联想的企业文化经历了一个螺旋型的发展过程。创业初期，目的是活下去，所以倡导“生存文化”；企业发展到一定规模后，生存危机过去了，就要谈发展，就要有发展目标，于是倡导“目标导向文化”；企业相对成熟后，凡事须讲求规则，又倡导“规则导向文化”；随着公司的发展，联想又倡导以亲情、互助、配合及团队精神为内容的“支持导向文化”。而在这个突然来临的冬天，联想又重提“生存文化”。杨元庆要以“生存文化”防治“大企业病”：惰性、效率低下、不计成本、缺乏工作激情等。

为了快速满足市场需求、提升客户满意度、降低管理成本、提高企业运营效率，以应对寒冷的冬季，联想在企业内部全面实施了信息化建设。联想产品库存



商业案例模块 ◇ 杨元庆

周期由以前的 3 5 天缩减为 2 1 天, 应收账款周转天数由以前的 2 3 天缩减为 1 4 天, 平均交货时间由以前的 1 1 天缩减为 5 天, 以上每项提升为联想节约的资金均以亿计。

就在这个 I T 的寒冬里, 杨元庆领导联想一面抵抗严寒, 一面进行企业的转型。联想努力改变以往“贸工技”的发展路数, 要将自己转型为技术驱动型企业。联想在这一年进行了新的研发体系的构建和相关管理机制的完善, 展开了前瞻性和基础性研发工作, 不断推出应用性产品及技术成果。联想建立的事业部二级研发体系, 研发队伍已至上千人规模, 研发课题涵盖了联想包括基础性技术和应用性技术的几乎所有研发领域。杨元庆表示联想要将无线互联技术发展为核心技术。

另外一个转型是服务转型, 由产品型企业转向服务型企业。联想要在售前(咨询、方案准备)、售中(实施、应用开发)、售后(运营维护、关怀服务)全方位建立起服务的竞争力, 使服务业务成为联想的业务支柱之一。在这一年中, 联想的传统服务全面实现了 E 化, 服务业务在广度、深度上进行了扩展, 实现了产品导向到客户导向的转变, 服务客户被归入联想的核心文化。杨元庆强调, 服务客户应该像融入到血液里的 D N A 一样。

一个记者问杨元庆:“联想算不算是一个成功企业?” 杨元庆回答:“不算, 只有经历过九死一生的企业才算是成功企业。” 2001 年, 杨元庆和他领导的联想经历了“九死一生”的难关。

但是联想的冬天似乎很漫长, 冬天的余寒一直影响着联想。2003 年 5 月 28 日, 联想公布了 2002~2003 财年业绩, 联想的营业额再次止步于 200 亿港元。虽然 2002 年形势好转, 但新进入中国市场的戴尔以惊人的增长速度抢走了联想的市场空间, 而戴尔高于联想 50% 以上的毛利, 更对联想造成威胁。

由于盈利增长的缓慢, 联想无法实现 2001 年设想的技术投入。按照杨元庆在 2001 年的设想, 技术投入至 2003 年的要增长到 18 亿~20 亿元, 就联想的经营状况看, 这一数字显然不可能实现。

2002 年 12 月, 联想推出了“Legend World”, 并先后推出了深腾系列和“四万亿次”高性能服务器, 试图通过此举打造“技术联想”形象。但联想的万亿次



商业案例模块 ◇ 杨元庆

服务器采用了集群技术,是依靠规模达到高计算速度,在技术上并无根本的突破。国内另一家服务器厂商曙光宣布自己的 12 万亿次服务器花落上海,使“技术联想”的形象黯然失色。

2001 年,在与神州数码分拆之后,联想一度流行一句话:“不要让三年之后,人们提起联想时只是想到 PC。”此后,联想组建了消费 IT、手持设备等六大业务群组,又在资本领域屡有斩获,通过收购或者控股,分别利用厦华、汉普、智软、中望四家公司进入手机制造业、IT 咨询服务、保险业软件和电信业系统集成四个领域。但是最终的结果是由于多元化的过分追求与有限的能力和资源不匹配,以致于广种薄收,只好收缩战线,转向“专注”。

2003 年 10 月 18 日,在联想举办“只要你想”为名的品牌大型推广活动上,杨元庆承认:“三年前,我对 IT 寒流预估不足。”2000 年,联想开通了 FM365 网站,宣布由信息产品技术向网络技术和信息服务转型。但杨元庆刚刚换上联想的掌门人袍服,IT 的寒冬便不期而至。FM365 惨淡经营一年后,逐渐退出视野。在此之前,联想以 4000 万美金购入的赢时通状况也一直不大好。

在这样情况下,杨元庆将希望寄托在“关联应用”上。在 2003 年 8 月 1 日拉开历时 4 个月的“创新科技、畅想未来”的科技巡展启动会上,杨元庆格外动情。在过去的几年中,杨元庆逐渐明白了,在高科技产业领域,如果在技术上没有自己的独到之处,就不会作为一个技术型企业得到行业的认可。现在的联想从芯片、内存、硬盘等主体硬件到操作系统都是美国的,虽然生产板卡、外设等硬件,但集成片都是进口,软件开发也只是些汉化和简单应用,自己没有垄断性技术,不足以维持长远发展,更不用说进入国际市场竞争。2003 年 4 月,联想换标“lenovo”,准备进军海外市场。但就在联想更换标志的一月之中,联想股价持续下跌,并一度跌破 2 港元。面对残酷的现实,杨元庆不由自主地打了个寒战:冬天不是已经过去了吗?怎么还有浓浓的寒意?

杨元庆要用夏天的激情抗击料峭的寒风,他在 2004 年 2 月 2 日写的题为《致全员的变革动员》的一封信中大声疾呼:“为什么三年没有足够做好,为什么联想失去了激情,失去了如狼似虎的野心?”杨元庆坚信,只要使联想重新燃起创业激情,联想的春天不会遥远。

就在杨元庆面临着沉重的压力时，为杨元庆出面解围的还是柳传志。

柳传志四年前急流勇退，到幕后去搞资本运作，据说还打算好好练练高尔夫。但2004年3月，这位60岁的联想精神领袖频频现身前台，为杨元庆护航。2004年7月23日，柳传志独自到香港主持周年股东大会，杨元庆和马雪征出人意料的双双缺席，而按照惯例，每逢业绩会、股东会、记者会，除了主席柳传志，总裁兼首席执行官杨元庆及高级副总裁兼财务总监马雪征，都要出席，这三个人的组合被称为“铁三角”。

在会后的记者招待会上，仍然是柳传志独自一人，以往负责翻译的马雪征没有出现，请的是专业翻译员。有的媒体联系到4月柳传志在一次访谈中所谈到的行政总裁国际化，开始猜测柳传志是否对杨元庆接班四年来的业绩不满，因而要重出江湖。柳传志坚决否认这样的传言：“我只不过最近出来多说了几句话。在联想我已经很少插手业务，甚至很少发表意见。我发表意见会给管理层压力，我自己也紧张。”杨元庆正承担着执掌联想以来最大的压力，亦师亦父的柳传志再次坚定地扶了他一把：“我们一直是支持元庆的，到目前为止，我依然认为元庆取得的成绩是要肯定的。”在接受一家媒体记者采访时，柳传志开门见山地表明了自己的立场。

柳传志说，相比对联想业绩的担忧，他感到忧虑的是舆论给联想现任领导的过多压力。谈到降薪事件，柳传志表示，过去一年在未能达标的情况下，集团领导层的薪酬已大幅降低，其中杨元庆的薪酬减幅近五成：“我们降低的不是工资，而是奖金。联想去年的净利润是增长的，此时减少奖金分配，纯粹是联想领导层对自己的严格要求，元庆减幅较大更是他本人向我要求的！”柳传志再三表示，希望外界对联想多一些鼓励，杨元庆接班后，整个电脑市场走势突然掉头而下，这不是他的责任，虽然过去三年的一些目标没完全实现，但联想集团利润增长了50%，仍是香港股市上一家优秀的上市公司。

柳传志还表示，他对杨元庆抱有很大的希望。目前联想处于一种“胶着”状态，投资者希望联想有新的业务增长方向，所以联想还会尝试多元化与国际化，但首先要将“家里的事情”（指电脑等核心业务）做好。他相信，联想在进行战略调整之后，会突破暂时的瓶颈。杨元庆的决心很大，他相信杨元庆能够做好。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

实际上，杨元庆所做的每一项关键性决策，背后都有柳传志的肯定和精神支持。

联想集团 6 月 2 日公布了截至 2004 年 3 月份的 2003 财年业绩后，就遭到业界和股东的质疑。有的评论批评联想缺乏坚定的发展目标，发展路向太过分散，因而造成令市场失望的局面。在这样的背景下，柳传志的出现就特别值得注意，媒体将柳传志的出面称为“重现江湖”，目的是强化市场对联想的信心。在这个时候，业界开始有一种说法，认为联想的交班到 2004 年仍不算成功，交班四年后，联想依然属于柳传志时代，没有顺利进入“后柳传志”时代。1994 年，作为微机事业部总经理的杨元庆，使联想电脑销售跻身中国市场三甲，1996 年联想电脑位居中国台式机市场第一名，杨元庆晋升联想集团副总裁。2000 年，联想 PC 的市场份额高达 30%，市值达到最高峰，在互联网的光环下，公司配股轻松融到了十几亿港币，2001 年杨元庆出任联想集团 CEO。就是在这个时候，56 岁的柳传志激流勇退，放手让杨元庆去打造“高科技的、服务的、国际化的联想”。

但是从 2003 年开始，联想集团在各个战场上的失利，海外资本市场对联想集团的管理层信心不足，所有这些都使柳传志无法静下心来去学打高尔夫。他主动出面向市场做解释，向投资者积极推介联想，以商业领袖的人格魅力和品牌效应，努力消除市场对联想的负面印象，为杨元庆扫除后顾之忧。对于外界关于薪金增长高于盈利增长的疑问，柳传志解释说，上一年董事薪酬反映的是 2002 年业绩，今年董事局成员薪酬已大幅下调，以反映公司业绩实际表现。他认为香港媒体借此说联想的业绩不好，是不客观的，他激动地说：“联想从分拆到现在收入增长了 24%，利润增长了 50%，有几个 IT 企业有这样的成绩？今年我们的业绩没有达到目标，但和去年比还是增长的。在业绩增长的情况下我们还要给管理层降薪，这表明我们对股东负责的态度，是对自己的严格要求。”针对外界对杨元庆能力的质疑，柳传志强调杨元庆的任命经过监督及考察，杨元庆在过去的两年中工作表现不错，集团 2002 至 2003 年的盈利有 50% 增长。

在 2005 年初，联想完成并购之后，业界质疑新舵手杨元庆是否有足够能力带领联想进入新纪元，柳传志力挺杨元庆，列举杨元庆的三大优点：杨元庆能够把股东的利益放在首位；为人诚实，面对投资者不会说假；更重要的是，经过这

几年的经历，他学会了妥协和沟通，为大局着想。他举例说，谈判期间，联想原计划设立双总部，但新联想的行政总裁 Stephen Ward 力陈在纽约大本营对稳定客户的重要性，身为统帅的杨元庆最终欣然接纳，取消中国做总部的念头。

柳传志认为在行业发生这么大转折的时候，杨元庆能做到这个程度，已经很不错了：“在我前十多年的企业生涯中，也没有遇见过行业发生这么大的转折，都是处于中国形势在好、行业在好，双好的情况下在做；在行业发生很大转折中应该怎样处理我也是没有经验。”IT 行业的企业领导人就要敢闯，更应该了解不进则退的道理。柳传志认为杨元庆的决策虽有失误，但总体上看都是小错误，公司应该允许高管的试错行为。选择公司领导人统一价值观为第一要务。柳传志说，在香港或海外找一名能当大任的管理人，可能不是太难，但在内地要找一名不管遇上多大压力，都能说实话、兼且有上进心的年轻人，实在很难。考察高管不能只看短期业绩。在柳传志看来，做领导的完全跟着业绩的风向转，也不是一个合格的领导。关键的是能否把企业的利益放第一位，从而推动长期业绩。

柳传志表示，他最大的愿望就是把联想做成一个正派、诚信的企业，并在市场上形成一个主流声音，“我可以容忍我的干部在能力和经验上出问题，但我绝不容忍他们在品行上有问题。”针对股东对联想业务拓展的担忧，柳传志表示，在手机业务方面，由于自有品牌的比重已提高至 70%~80%，产品毛利率 20%至 30%，高于 OEM 产品的毛利，相信有助毛利率提高，他相信手机业务在首季已再无亏损，但全年会否转亏为盈则要视下半年表现。

对于 2004 年 3 月的那次大裁员，柳传志虽然对操作过程也不知晓，虽然对这件事情感到很难过，但是当联想裁员成为媒体和大众的关注焦点，联想集团的形象有可能受到影响时，柳传志又一次站了出来，为杨元庆和联想解围。他代表杨元庆和联想向被裁员工表示歉意，同时解释此次裁员确实是由于公司战略调整引起的。柳传志承认，裁员的责任确实归结于领导，“联想确实有一些战略上的失误由员工承担。”柳传志在接受媒体采访时表示，一个企业完全不裁员也是不正确的：“作为股东代表，我理解对任何企业来说，只有发展才是硬道理，杨元庆干的这三年实现营业收入增长 24%、利润增长 50%以上，在整个行业里都是拿得出手的。具体到处理手法上，我觉得企业还是应该在自己能承受的时候尽量多



商业案例模块 ◇ 杨元庆

承受一些，做的过程尽量小心，把对员工的伤害降到最低程度。但是，我也鼓励杨元庆，十件事里做对了七件，不要对做错的三件始终耿耿于怀，吸取教训向前看是正确的态度。”

即使在这样的时候，柳传志仍坚持认为自己退居二线的时机选择得很好，交班还是成功的。杨元庆独自执掌联想的这几年，在市场的风雨中得到了历练，进步很快。在 IT 市场的冬天受到的锻炼，为将来做大事奠定了坚实的基础。而杨元庆在应对寒冬的过程中，也显示了深厚的功力。

柳传志在一篇文章中，将联想近几年的快速发展归因于“沼泽地”效应，而杨元庆主管联想时，联想的沼泽地优势已经丧失。有人认为，柳传志所说的“沼泽地”优势，主要是指早年联想受到政府的行政手法保护，对手难以与其竞争，而随着国内市场开放，联想需要面对外来甚至本地同行的竞争。柳传志也承认，杨元庆所采取的多元化战略，是为了应对沼泽地优势丧失而天花板显现的严峻形势，虽然这一策略导致了精力分散而影响了业绩发展，但在当时的情况下，多元化是不得不采取的策略。而后来联想收缩战场，重新专注个人电脑，也是正确的选择，因为整个中国电脑市场的模式已发生变化。联想集团进行的全面改革，虽然难免出现混乱情况，令市场占有率下降，但这次改革是为了争取进一步的发展，也是必须采取的行动。

柳传志受杨元庆委托，巡视了联想电脑营销的两个分区。此前，联想集团为了增加企业附加值，开始改变外包生产和代理销售的模式。联想重整了营销模式和组织架构，对营销部实行了重组，把原本 7 大指挥区改为 18 分区，逐渐加强直销内容。柳传志巡视了两个分区后，对分区走向正轨很满意。

联想集团的股价自 2004 年 2 月中公布业绩后开始下滑，以现价计算，市盈率接近 15 倍，柳传志认为市盈率偏低。“中国企业在 80 年代没有任何借鉴，完全从改革中摸索企业的规律，摸出方法来。”他表示，以往投资者关注集团能否有新的发展空间，到发展至多元化、国际化后，投资者的新想法是集团能否进一步改善，显示出投资者的信心。

柳传志一方面承认，在没有先进行二元化的尝试而是马上多元化，是没有做

到知己知彼，但他又说，这样的大胆尝试是立志成为全球化企业的联想迟早要经历的一道坎，过去四年联想的利润仍增长了 50%。所以他无意责难杨元庆，他坚信目前的战略调整不会持续太久，联想还会尝试多元化和国际化。

柳传志在不同的场合称赞杨元庆和他领导的团队。还是在 2002 年 12 月 12 日，在香港举行的联想集团年度圣诞晚会上，柳传志盛赞杨元庆“过冬有方”：“元庆是在吃着碗里的，看着锅里的。随时间的推移，当新煮熟的喷香米饭从锅里盛到碗里，并端到桌上的时候，投资人一定会感到格外高兴。”柳传志说，2001 年和 2002 年被称为 IT 界的冬天，IT 领域世界级的知名企业在凛冽的寒风里几乎一片萧条，而联想却在 2002 年上半年赢得了 5.24 亿元的净利润，增加了 20%。柳传志认为这一业绩主要归功于杨元庆的领导有方：“联想集团在杨元庆的带领下一是充分展示毛巾拧水的本领，提高运作效率，降低成本，二是积极显示产品技术的威力，连续开发出更适应中国市场的好产品，从而提高了毛利率。所以在净利润的改善上才能有这样的良好表现。此外需要特别说明的是，目前他们正在以精益求精的态度对待当前的盈利业务，同时坚决地部署未来两到五年之间的新业务。”柳传志将未来 18 年视为联想的高速发展期，因为“从现在到 2020 年，这 18 年中国经济要翻两番，必定会出现一批超大规模的企业成为中国企业的领头羊”，而柳传志相信杨元庆一定会领导联想集团成为超大规模的中国企业领头羊。

“千里马常有，而伯乐不常有。”如果没有遇到柳传志，杨元庆和联想都可能是另外一种命运。人才的培养使用是联想成功管理三要素的核心。柳传志不仅赏识杨元庆，还尽自己所能为杨元庆扫清障碍，使杨元庆能够放心大胆地去开拓市场，才会有杨元庆和联想的辉煌。杨元庆也从自身的经历中理解了“人才就是竞争力”的深刻含义，他推荐陈绍鹏，选拔“十八棵青松”，组织坚强的团队，在竞争激烈的 PC 市场上所向无敌，将联想打造为知名品牌。在杨元庆看来，柳传志是他的伯乐，是他的导师，也是他的守护神。

韩愈感叹：“千里马常有，而伯乐不常有。”而在伯乐看来，千里马才是真正值得珍惜的。在现实社会中，千里马与伯乐的相遇，只有靠机缘巧合。

柳传志总结企业管理的经验说：“除了需要敏锐的洞察力和战略的判断力外，



商业案例模块 ◇ 杨元庆

培养人才，选好接替自己的人，恐怕是企业领导最重要的任务了。”企业领导人首先应该具有伯乐的本领，善于识别选拔人才。柳传志曾将联想内部成功的管理总结为三个要素：搭班子、定战略、带队伍。三要素中的核心是人才的培养使用。联想之所以能够在强手如林的计算机市场上生存下来，之所以能够创立品牌，在世界 IT 行业占有一席之地，归根结底是人才战略的成功。而人才战略成功的典型事例就是杨元庆和郭为。

柳传志和杨元庆的故事被认为是伯乐识千里马的典型事例。如果没有进入联想，如果没有遇到柳传志，杨元庆将会是另一种命运。从一定意义上说，没有柳传志的慧眼识英才就没有杨元庆今天的成功。

1991 年，杨元庆担任联想 CAD 部门的总经理，主要代理惠普公司的产品。柳传志给了杨元庆一个温暖的环境和适合的土壤，杨元庆就拼命地长。从 1991 年到 1993 年，CAD 的销售额从 5000 万到 1.1 亿，再从 1.1 亿达到 1.8 亿。柳传志逐渐发现杨元庆有很强的事业心，是有很强执行能力的“将”才。杨元庆硕士毕业时候的出国梦一直没有断，当美国惠普总部向他发出邀请时，杨元庆收拾行李准备动身。1993 年底，由于国外计算机品牌大量涌入中国市场，中国计算机产业陷入危机，联想第一次没有完成既定的目标，柳传志承认打了败仗，他留下了前来辞行的杨元庆，将拯救联想微机事业的担子交给了他。

1994 年 3 月 19 日，30 岁的杨元庆被任命为电脑事业部总经理，在很短的时间之内，杨元庆重组电脑事业部，电脑的销量大幅度提升。柳传志对于杨元庆的表现很满意，但杨元庆不懂得妥协，与其他人的冲突逐渐影响到公司上下对他的评价，在这样的情况下，柳传志才下定决心要教育杨元庆。在当着公司的许多高层和杨元庆的一些下属的面，杨元庆臭骂了一顿后，柳传志又连夜给杨元庆写了一封信，表明了自己的良苦用心。杨元庆很快明白了柳传志对自己的期望，逐渐学会了妥协。

柳传志尽自己所能为杨元庆扫清障碍，使杨元庆能够放心大胆地去开拓市场。到 1996 年财年结束的时候，联想销售成为国内市场第一名，联想电脑在世界 PC 市场崭露头角。在经过了联想电脑公司总经理的历练之后，柳传志感到杨元庆已经具备了驾驭全局的能力。2000 年 4 月，联想分拆为联想电脑和神州数码，杨



商业案例模块 ◇ 杨元庆

元庆掌管了联想电脑，又经过一年的锻炼，2001年4月20日，柳传志将联想的大旗正式交给了杨元庆。

人力资源管理是联想集团的管理核心。联想有一套严格的人才制度，在实践中形成了关于高层次人才的标准系统，能够承担一定责任的人才，首先应该有与联想企业文化一致的信念和价值观，要对企业忠诚，要有牺牲精神，要有审时度势、独当一面的指挥能力，要有搭班子、带队伍的管理能力，要有团结多数、协调一致的合作能力，要有孜孜不倦、吐故纳新的学习能力。良好的道德素养，出色的专业修养，敬业的职业态度，危机意识和竞争意识，合作与补台意识，善于学习和总结，等等，被视为人才必须具有的素质。

没有人才就没有企业，企业不仅要使用好人才，更要培养好人才。联想的成功经验就是在识别人才的过程中培养人才，在动态的实践中培养人才。柳传志用“缝鞋垫”和“做西服”来比喻培养人才的方法：“培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同的道理，不能一开始就给他一块上等毛料做西服，而是应该让他从缝鞋垫做起。鞋垫做好了再做短裤，然后再做长裤、衬衣，最后才是做西装。不能拔苗助长，操之过急。”比如郭为，他在联想从秘书做起，在十余个岗位工作过。从给老板开车门、拎皮箱开始，到只有五个人的公关部做经理，一年后又到集团办公室担任主任经理，接着先做过业务部门的总经理、企业部的总经理、财务部门负责人，联想集团在广东惠州建设生产基地，郭为又被派去负责具体事务，后来又回到香港联想负责投资事务。

杨元庆的发展更为典型。他1988年从推销员做起，两年后成为CAD业务部的经理。在做代销的过程中，杨元庆从美国惠普公司那里学习到了新的营销经验，在很短的时间内使CAD业务部的营业额快速增长。由于工作出色，杨元庆被任命为联想微机事业部总经理。在微机事业部，杨元庆带领他的团队，经过艰苦拼搏，使联想电脑销售在两年间急速上升。杨元庆在联想集团内的升迁可以说是一步一个脚印。

正是因为柳传志让他们逐渐参与决策，参与管理，他们才会有这么多的锻炼机会。就在具体业务的操作管理中，他们逐渐学习学会独立思考，在价值观、思想方法上融入了联想文化。他们之所以能够成为联想的发动机而不仅仅是被动



商业案例模块 ◇ 杨元庆

式传递的“齿轮”，也是因为柳传志给他们放手发挥的机会，在责权利清楚的情况下，他们获得了发挥才能的宽阔舞台。

“从赛马中识别好马”被认为是联想集团培养人才的独特经验。所谓“从赛马中识别好马”，也就是让人才去做事，在做事中识别人才、培养人才。早在上个世纪 90 年代初，联想在意识到人员年龄结构存在断层的潜在危险之后，就开始下力气培养年轻人，把年轻人推到前台。当时公司的元老中对于重用年轻人也有不同意见，毕竟年轻人经验不足，自律能力让人担心，又没有出色的业绩，所以在任用时不能不有所顾虑。但是在柳传志的坚持下，一批年轻人逐渐被委以重任。特别是杨元庆，在联想微机事业处于低潮时，柳传志毅然决定让杨元庆主管微机事业部，将挽救市场如此重大的担子交给一个年轻人，连柳传志后来也承认这是一次赌博。杨元庆没有辜负柳传志的期望，柳传志“赌”赢了，杨元庆也成长起来了。杨元庆的成功改变了元老对年轻人的看法，从那以后，几乎每年都有数十名年轻人得到提拔，而且一些年轻人被任命为许多部门的主任经理。

柳传志经常把具有可塑性的人才集中到总裁办，和他们一起讨论需要决策的项目，在“把嘴皮磨热”的过程中，除了培养年轻人思考问题、做出决策的能力，还训练了他们相互间的协作，使他们在价值观上逐渐接近融合。柳传志常常将自己的亲身经历讲述给年轻人听，他传授的不仅是管理企业的经验，还有他的人生经验。他告诉年轻人，无论是做人还是搞管理，既要坚持原则，又要善于妥协。坚持原则才能有正气，善于妥协才能保证团结。妥协准确地说是容纳别人，委屈自己。一个要做一番事业的人必须有这样一种境界。之所以强调妥协，是因为一个人即使才华横溢，如果不会妥协，不能与他人进行合作，就不可能具有搭建班子、协调作战的能力，而如果不能组建一个团结、坚强的领导班子，就不可能有企业的发展，甚至其个人的发展也会受到限制。柳传志让杨元庆学会妥协，已经在联想和联想外的业界广为流传，并且被作为经典事例写进了培训书籍。

作为“伯乐”，既要会识别人才、使用人才，又要会激励人才。联想对人才的激励主要是事业、理想和目标，物质的激励当然很重要，但是如果过度使用，就有可能变为鸦片。对年轻人来说，承认他们的能力，肯定他们的业绩，让他们去独自管理一个部门，以便充分发挥自己的才能，这是最有效的激励。比如杨元

庆，当他负责联想微机事业部的时候，柳传志将原来分属于若干个部门的权力，甚至包括人事和财务，都给了杨元庆可以不受任何牵制，真正独立运作整个事业部，而且电脑销售超额完成的利润部分 50% 上交集团公司，另外 50% 由他自行处理，用于奖励或福利。在电脑业绩最好的那一年，杨元庆用这部分钱，给每一位业绩突出的经理购买了一辆轿车。这一切都让杨元庆有一种成就感。

如果说柳传志这个“伯乐”发现了杨元庆这匹“千里马”，那么联想第二代少帅陈绍鹏的发展，也离不开杨元庆的发现任用。从某种意义上说，杨元庆是陈绍鹏的“伯乐”。

陈绍鹏的经历和杨元庆有很多相似之处。1992 年，陈绍鹏从北京轻工业学院毕业，因为成绩优异，获得了留京资格，被分配到当时轻工业部下属的某单位计算机中心工作。1993 年 2 月，陈绍鹏在《北京青年报》上看到了两条招聘启事，一条是一家通信公司招聘技术人员，另一条是联想的招聘广告，联想广告上有一句话：“如果你想站得高、看得远，请做联想人。”陈绍鹏当然想站得高、看得远。他给两家公司都寄去了简历，很快接到了通信公司的面试通知，但是他最希望去的是联想。在等待两天后，接到了联想的面试通知，推掉了那家通信公司。在老联想总部附近的一个食堂里，陈绍鹏和其他七十多人参加了笔试，接着参加了面试，1993 年 3 月 3 日，陈绍鹏接到通知，他被录用了。和杨元庆一样，陈绍鹏当初应试的职位是技术研发人员，但却被分配到了销售部。杨元庆重整联想微机事业部的时候，陈绍鹏成为杨元庆选留的 112 人之一，在杨元庆对留下的这一百多个销售人员进行“大砍大杀”，只留下 18 个人时，陈绍鹏又成为“18 棵青松”之一。

杨元庆任命陈绍鹏为联想西南区经理，派他到西南地区开拓市场。陈绍鹏单枪匹马来到了成都，而当时以成都为中心的西南地区市场甚至不知道“联想”的名字。陈绍鹏在当地雇用了一个男孩，经过一个月的筹备，在成都开出第一个联想电脑专卖店。由于陈绍鹏表现突出，杨元庆又把他调到西北区。凭借着超人的毅力，陈绍鹏在毫无基础的西部开发出了市场，创造了联想电脑西部开发的传奇故事。

1996 年，陈绍鹏又被派去开拓华南市场。在那一年，他遇到了前所未有的

挫折。当地市场华南市场由于受香港地区的影响，普遍只认可国际大品牌的 PC，对当时还没有多大名气的联想根本不认可。再加上在西北土生土长的陈绍鹏，到了华南语言不通，给交流带来了很大困难。刚到华南时，陈绍鹏为了劝说广东最大的一家代理商销售联想产品，先后登门拜访了 7 次，还是没成功。

在当年的北戴河总结会上，杨元庆不点名地批评了华南区，因为华南区的电脑销售只增长了百分之十几。那一次，坚强的陈绍鹏第一次掉泪了。但陈绍鹏很快从消沉中走了出来，他回到广州后，改变了策略，和当时广州一家很大的知名电脑城合作，举行了一次“电脑节”，使联想的名字被人们所熟悉，开始有代理商来洽谈销售联想电脑的业务。局势由此发生变化。1997 年联想华南区的销售业绩比 1996 年同比增长 585%。

陈绍鹏的成功，使他成为联想公司的传奇人物，就如同杨元庆一样。从西北杀到华南的一路业绩飘红，也造就了他在联想内部传奇般的提升速度。陈绍鹏被称为联想的实战派大将，而且是干一项成一项的福将。他进入任何一个区域，似乎都能实现惊人速度的业绩蹿升。他在担任联想商用台式电脑事业部总经理时，作为主力军，以敏锐的商业嗅觉，抓住了机会，在打造联想 PC 领军之位的战斗中，业绩斐然。在任联想市场系统副总裁时，他成功策动了联想营销模式和组织架构的战略变革。他担任联想销售系统副总裁时所实验的多种新奇销售招术，被认为是商业营销的经典案例。

2005 年 9 月 30 日，陈绍鹏被任命为联想大中国区总经理，他第一次真正从销售火线下下来，走进了公众的视线。他说：“在此之前，我负责整个中国区的销售业务，但我从来没有，至少当时没有想过自己会坐上大中国区总裁的位置。”他上任后不久，很快就制定出了整合后的四大战略：打造国际品牌、建立柔性企业、突破四大重点市场和充分发挥 Think 品牌业务。

2006 年 11 月 10 日，在珠海海泉湾度假村举行的重点代理商大会上，身为联想董事局主席的杨元庆不吝言辞称赞陈绍鹏，他对代理商们说：“你们尽可以放心地和绍鹏合作，他完全值得信任。”他告诉记者：“我正因为对绍鹏 120% 的放心，才把大中国区交给他。我也会在代理商大会上告诉我那些老伙伴，踏踏实实地和绍鹏合作。”杨元庆认为，大中国区之所以取得这样好的业绩，说明了



商业案例模块 ◇ 杨元庆

联想在国际化之后并没有失去对中国市场的专注，联想的业务模式是成功的，但更重要的是陈绍鹏所领导的团队能力非凡：“连续将近 7 个季度，从来没有掉过链子。在市场份额已经超过 30% 的情况下，大中国区依然能够高于行业平均增长率，是非常不容易的。”集团近 40% 的收入来自陈绍鹏领导的大中国区，大中国区已成为联想的大后方。杨元庆对陈绍鹏“120% 放心”，而陈绍鹏也没有给杨元庆丢脸，交上了一份满意的答卷。

联想的“手机制造”梦由来已久，早在 2001 年，联想集团发布了三年战略规划，确定了新的战略路线，计划将产品业务范围从 PC 拓展到多种信息终端接入设备，联想的“无线移动”梦想包含了一个完整的无线接入终端产品线，而手机业务正是这个产业链上的重要一环。

早在 2001 年，就有联想进军手机业务的传说，但是直到 2002 年 2 月 27 日，联想举行新闻发布会前，外界对联想到底要做什么手机业务和与谁合作都不甚了解。2002 年 2 月 27 日下午，谜底终于揭开。在位于北京上地工业园的联想新大厦三层，在“联想手机业务起航”新闻发布会上，联想集团与厦华股份有限公司签署了“手机业务合资协议”。联想集团和厦华电子股份有限公司宣布，双方共同出资 1.5 亿元人民币组建新的合资公司，其中联想投入 9000 万现金，其中 4000 万用于购买厦华手机的无形资产，占有 60% 的股份；厦华的 6000 万元主要由固定资产组成，占有 40% 股份。新公司暂定名“联想厦华移动通信公司”，5 名董事会成员中，联想占 3 人，厦华占 2 人。新合资公司总经理刘志军称，未来手机品牌以“联想”为主，“厦华”为辅，联想将在厦华现有手机业务的基础上整合资源拓展业务，在三年内夯实基础，为手机业务快速发展建立持续的竞争力，成为国内手机市场的主要供应商之一，在五年内成为国内一流的厂商，并且选择适当的时机开拓海外市场。

此前有媒体猜测联想要与美国 Handspring 或中科健合作，还有媒体分析了联想与爱立信合作的可能性和可行性。联想没有取得国家的手机制造牌照，不得走资本运作之路。炒得沸沸扬扬的“联想入主中科健”传闻，甚至在股市上造成波动。由于搞清中科健的真实财务情况需要花费不少精力，而且中科健高层强烈反对联想入主，所以联想只好放弃。在最后一刻，才揭示谜底，联想选择了厦



商业案例模块 ◇ 杨元庆

厦华。厦华电子股份有限公司由厦门华侨电子企业有限公司、华宇轻化、华益工贸等共同发起成立，1995年2月在上交所挂牌上市，公司总资产约41亿元，主打产品是数字高清晰度电视、彩色显示器等，50%的产品出口美国、东南亚各地。厦华是国内第一家推出国产品牌GSM手机的公司，在几年内投入了2亿人民币进行手机的开发，到2001年，厦华手机总销量达60余万部，在国产手机品牌中排第三位。

杨元庆将厦华比为“初恋对象”，早在2000年联想就开始与厦华接触。杨元庆解释说，之所以选厦华为合作对象，是因为厦华有雄厚的技术开发、生产制造的能力，第一部国产品牌GSM手机就诞生于厦华。厦华拥有一个国家级GSM研究中心和年产能50~100万台手机的生产线，不仅在全国建设了一个庞大的营销网络，而且已经形成了自己的维修服务渠道，以其出色的研发、生产、销售，在市场上具有一定的知名度。琿

厦华之所以与联想合作，一方面是要利用联想的雄厚资金和品牌，另一方面也是因为手机业务渐渐成为发展的负担，近几年手机的市场销售做得并不理想，加之在彩电业上困难重重，2001财年发布了业绩预警公告。将手机业务交出去，才可以集中力量做数字高清晰度电视。而联想大举进军手机市场，则是看到了国内手机市场的发展空间，2001年中国手机市场年销量4655万部，但手机普及率为11.2%，与发达国家30%以上的普及率相比，还有很大的增长空间，用户喜欢新款、时尚手机的消费倾向，也将有力带动手机市场的发展，虽然竞争激烈，经营得好的手机厂商仍然有较大的盈利空间。另一方面，国产手机在市场上的知名度还不够高，份额还不够大，这个时候进军手机市场，是打造国产手机知名品牌的好时机。而手机作为信息终端，与PC有相通之处，再加上数据和语音通讯日益融合的趋势，联想可以很自然地将其纳入“互通互联”战略之中。按照柳传志的说法，在联想的三年战略发展规划中，进入无线领域、开展无线通讯信息终端和数据通讯终端融合的产品和服务是战略重点；而要在此领域内有所发展，做手机是其中必不可缺的一个重要环节。虽然不能说手机是联想的将来，但确凿无疑的是，手机业务是联想战略发展蓝图中的业务重点。

到2002年，国内拥有手机生产牌照的企业9家，但占有市场总份额不足10%，

且赚钱者寥寥，普遍遇到了资金瓶颈。杨元庆相信，凭着联想丰富的管理经验，家喻户晓的品牌和雄厚的资金，选择这个有利的时机进入手机市场，是开拓新的业务的有意义尝试，一定会有所创获，他对联想进入手机市场信心十足：“中国移动电话市场发展潜力巨大，进军移动电话业务是联想集团的重要策略。今天，联想品牌的手机问世，是一件值得高兴的事。联想手机无疑是联想未来 PIPES 互联网模式中的重要组成部分。联想独特的用户需求挖掘机制保证了我们总是能够很好地把握中国用户的消费心理。联想拥有多年的技术积累，拥有把握和满足中国市场的客户需求和为用户提供贴心的服务方面的独到优势，这意味着联想的手机产品将是能够带给用户全新使用体验和服务感受的产品。”杨元庆同时表示，在国内手机市场竞争激烈的情况下，联想将打技术战、产品战，靠产品质量和服务树立品牌，不会卷入手机的价格战。也就在“联想手机业务启航”新闻发布会上，联想与德州仪器公司签署了无线战略合作备忘录，联想将与德仪合作进行手机研发，共建 DSP 联合实验室，在开放式多媒体应用平台上加深合作。除了 TCSGSM/GPRS 芯片集和 OMAP 处理器外，德州仪器将继续提供包含软硬件产品的整体组合，这一组合包括无线电频率、模拟基带技术、功耗控制、音频编码、解码、混合信号设备和无线局域网技术和蓝牙技术。联想研究院有专门的无线通信和移动通信研究室，联想的目标是生产拥有自主知识产权的手机。

联想正式进军手机市场的这一年，无疑是国产手机具有里程碑意义的一年。由于手机产业链的分解，新进入的手机厂商不需要进行整个业务链的开发，可以利用自身优势，集中产业链上的其他优秀厂商迅速进入角色。而国产手机经过多年的积累，消费者对国产品牌的认可程度逐渐上升。与海外厂家相比，是国产手机更能了解中国人的需求，提供了非常有特色的产品。在这样的背景上，国产手机呈现出雪崩式的发展，发展速度远远超过了大家的预期，到 2002 年 10 月底，国产手机的市场占有率已达 30% 以上。当联想公布进军手机市场宣言时，许多传统手机厂家认为联想需要相当长的时间来摸索通信市场的规律，如果完全按照电脑的方式来做手机，只有死路一条。但在 2002 年第二季度，联想手机业务已经实现了上千万的盈利。这可以说是联想“协同 PC 效应”的表现，业已形成的 PC 模式正在帮助联想开辟新的战场。

2002 年底手机商在央视黄金时段广告招标中的砸钱运动，意味着国产手机

在 2003 年将有一场“豪赌”，如熊猫手机砸出了一个多亿，南方高科拿出了 5000 多万。联想则表示，联想手机也会加大市场运作力度，比如 12 月份启动的“买联想手机送英雄电影票”活动，彩屏手机的市场推广攻势，但是联想更强调业务的全面发展，希望能从产品、市场、销售、服务等多方面均衡发展，而不仅仅依赖于超量广告投放这种市场行为。联想有个木桶理论，木桶能盛住水的多少取决于最短的一块木板，而不是某一长板。联想手机要提供品质最好、最具个性的产品、最优秀的服务，来增强市场竞争力。

联想的技术研发优势很快显现。自进入手机市场以来，联想陆续推出了新产品，并在市场上表现不俗，业内人士将联想称为“影响国内手机市场的第三种力量”。2003 年 4 月 28 日，联想移动通信公司六款彩屏手机新品隆重上市，这些产品各具特色，成为采用联想新标识“Lenovo 联想”的第一批产品。这六款彩屏手机新品，将时尚应用、彩色应用、娱乐应用、商务应用融为一体，其中的高端产品 G900 和 ET180 融合了移动通信与 IT 技术，采用手写输入和超大彩色屏幕显示，是手机与掌上电脑的完美结合，兼具商务和娱乐特性，代表了手机智能化的主流方向。其中的联想 G818 是国内厂商首批彩信手机，采用双屏折叠外观，65536 彩色屏幕和 32 和弦铃声配置，支持彩信（MMS）群发，充满了时尚魅力。这些新手机款型是联想移动潜心自主研发的成果，被媒体称为“以科技实力把握时尚潮流的经典作品”。在最新推出的 G900、ET180 中，联想依托在 IT 领域的深厚积累以及对“关联应用”理念的深刻理解，实现了移动通信与 IT 技术的完美融合，推动手机的技术架构从封闭走向开放，从单一领域走向融合，开阔了手机技术的未来之路。

此后，联想在移动技术研发上不断创新，引领科技时尚，一直是手机市场上的亮点。2004 年 12 月 3 日，联想移动召开了“引领百万像素新时代——联想手机新年新品抢鲜会”。在这次会议上，联想移动推出了其第一款支持手机电视业务的手机——联想百万像素电脑手机 ET960。这款手机最大的卖点之一就是用户可以通过联想 ET960 手机享受一年的免费收看央视网络电视经济、体育、娱乐等七类节目。联想移动自主研发的这款智能电脑手机于 2005 年 6 月获得世界最权威的三大工业设计奖项之一的最佳产品设计奖（Industrial Design Excellence Awards 简称 IDEA，由美国《商业周刊》杂志和美国工业设计协会联合主办，被

当有人问：联想现在等于是把中国成功的业务模式复制到全球，如果模式失败，你觉得可能是什么理由？

杨元庆回答道：我不相信会不成功。不成功就是联想不成功。不会是 Model（模式）不成功。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

誉为工业设计界的奥斯卡评选),这是中国大陆厂商首度在如此重量级的世界级评选中获奖,是中国手机厂商研发能力获得世人尊重的一个重要标志,为中国企业赢得了前所未有的关注与尊重,在 IDEA 评选中刮起了一阵中国旋风。这款手机在 2005 年的 3 月当选“2004 年度国美电器最受欢迎智能手机奖”。

就在 2005 年 6 月,在上海举行的国际手机(亚洲)高峰论坛上,联想移动展示的智能娱乐手机 P930 备受关注,这是全球首款在 Symbian 平台上实现手写功能的智能手机,也是国产第一款基于 SymbianOS Series60 平台的智能手机,体现了联想移动在智能手机领域成熟的多平台产品开发能力,是手机厂商在智能手机研发领域成熟的重要标志。

2006 年 12 月,在“CCTV2006 创新盛典”年度评选中,联想 ET980T 凭借国内首创的支持创新性手机条码识别业务及手机电视等功能,从众多竞争对手中脱颖而出,摘得手机类产品中惟一的“最佳自主创新设计”桂冠。联想 ET980 具有名片智能识别存储功能,有 400 万像素 CCD 摄像头、GPS 导航、企业电子邮件、蓝牙无线键盘输入等解决方案,Intel 312MHz CPU,Microsoft Mobile 5.0 操作系统,2.8 英寸 26 万色屏幕、可扩展内存、蓝牙等功能为丰富的娱乐和商业应用提供了宽阔的平台。2006 年 8 月,联想移动发布了其升级版 ET980T,成为国内首款可以收看电视的、支持移动多媒体广播的手机产品。

在技术研发的同时,联想将做 PC 的市场推广经验应用于手机市场的开拓。关注客户体验,一直是联想孜孜不倦的追求。2004 年元月,联想启动了“V 计划新年真情行动”,其核心是将客户体验放到首位,通过产品、服务、价格(Various Value、Vision)让用户体验到惊喜。在“V 计划”活动的同时,一场代号为“真情行动”的促销活动也在热烈进行中。在促销中,联想手机给了消费者自主选择的广阔空间。消费者将可根据自己的愿望选择不同的礼品。

2004 年上半年,联想举行了大规模的“运动营销”活动,这次活动以“联想手机放飞梦想——运动 2004”为主题,王涛、李小双、叶钊颖、顾俊、莫慧兰等世界级体坛巨星亲赴全国十多个城市为联想手机宣传,使联想手机的知名度迅速提高。联想同时启动了大规模的价格攻势,折叠高清彩屏手机 G620c 增强版最新报价 999 元,成为市场上首款突破千元大关的主流折叠彩屏手机,

掀起了“五一”购机热潮。在2004年“五一”期间，联想手机较之2003年同比增长了8倍之多。

2005年9月，联想移动举行了“唱响新生活”新品发布会，并推出了12款拍照手机新品，在发布会上，联想移动与国内第一娱乐传媒——光线传媒进行战略合作，通过与当红乐人汪峰、水木年华等合作，还邀请了孙楠、羽泉、范玮琪、周传雄等歌星共同在北京、广州、成都、杭州、沈阳等12个城市举办“联想手机·音乐风暴巨星Party”活动。诸多国内一线歌星的加盟，掀起了娱乐消费的狂潮，仅10月1日当天，联想手机销量就突破12万，为上一年同期销量的三倍以上。2005年12月16日联想移动又与唱片及娱乐业巨头滚石强强联手，共同推出“联想手机·滚石无敌新人王”网络音乐大赛。与此同时，“联想手机，唱享新年”新年攻势也在梁静茹、品冠、陈升等滚石巨星的助阵下火热开展。在2006年4月举办的“自由联想、快乐共享”快乐大传递活动中，快乐代言调查成为了活动中最热门的话题，最后何炅成为本次活动的“快乐大使”。联想手机的“快乐大传递活动”在北京、上海等10个城市举行，在活动期间当地市民可以通过网络或者短信报名竞选成为联想手机的快乐志愿者。而成为快乐志愿者的市民只需要和大家分享自己的“快乐宣言”，就可以获得为期两天的何炅版联想手机新品的免费体验，分享“传友”的快乐印记，最终还有机会赢取联想手机大奖和畅游香港迪斯尼的快乐之旅。

2006年9月10日，联想发布了“粉”时尚手机i807，同期启动以“粉时尚”为主题的营销推广活动，利用色彩诠释产品感性诉求。“粉时尚”系列手机作为手机市场上首款拥有缤纷亮丽色彩的PDA手机产品，一上市就赢得了满堂喝彩。联想又开展“粉红PK网络封神——粉时尚网娱创意大赛”活动，在两周内使联想手机销量提升了50%。

2007年4月12日，在“创领中国风尚——联想移动2007财年战略暨新品发布会”上，联想手机隆重发布了拥有S流线造型和中国原色设计的联想S手机系列。联想S9手机采用“无缝翻合”设计，其特殊的转轴设计使它在翻盖完全打开时，瞬间勾勒出一条玲珑有致的S形曲线，先进的真空电镀工艺加上隐藏



商业案例模块 ◇ 杨元庆

OLED 屏幕设计使 S 形机身看上去绚亮闪耀，摸起来更是如水晶般细腻顺滑。台湾超人气艺人姐妹大小 S 成为联想 S 系列手机的代言人，为这款手机又增加了另外的情趣。

联想移动的各方面努力，很快获得了丰厚的回报。2005 年 8 月联想集团公布第一财季(财报，联想移动首季盈利 2500 万元，赛诺数据显示联想手机市场排名升至整体市场第五名。2005 年 11 月，联想集团宣布联想手机第二季度盈利 9400 万元，同期赛诺数据显示联想手机的市场排名首次达到全国第四，国产第一。2005 年 12 月，联想收购厦华电子持有双方手机合资公司之剩余 19.2%股权，联想移动通信科技有限公司成为联想集团的全资附属公司。2006 年 5 月，联想集团发布 2005 财年业绩报告，联想手机销售 604 万台、实现赢利 2.82 亿港币，市场份额排名稳固于整体第四名。

2006 年 9 月，在 2004 年 9 月 8 日，于厦门火炬高新区信息光电园奠基动工的联想手机工业园正式落成，新工业园的首期年产能达 1500 万台，最大可扩至 3000 万台。从此，一个现代化的、具有全价值链的世界级手机工业园在厦门正式落成投产，标志着联想手机发起了中国手机民族品牌，冲破国际厂商垄断的新一轮总攻。联想手机已经成长为联想集团业绩增长最快的业务之一，并逐渐成为联想集团重要的营业额和利润的来源。联想手机工业园的落成是联想集团在 3C 融合领域里进行全球研发生产布局的重要一环，也是联想集团面向 3G 时代的技术中心。它将成为中国手机产业的一个重要的技术孵化和生产基地。

在重点发展国内业务的基础上，联想手机也开始筹划进军国际市场，2005 年 8 月，联想移动和泰国一家大规模手机零售商——联合通讯有限公司达成协议，由联合通讯负责联想移动在泰国手机营销和品牌的宣传，正式开始在泰国开展手机营销业务，并借此打开东南亚地区及欧洲的移动通信市场。

联想手机业务在近年来的快速发展，对联想集团的整体发展贡献巨大。还是在 2004 年，柳传志在回应联想股东对联想业绩和杨元庆宏观管理能力的质疑时，就特别提到了联想手机，他相信联想手机业务的赢利会改变联想集团业务板块的格局。在 2004 年联想的战略调整中，联想收缩战线，由多元转向专注，主要业务集中在三个板块，手机更成为联想发展的重要支柱。可以说，2004 年后



商业案例模块 ◇ 杨元庆

的联想由多元化变为两元化，一元是 PC，另一元就是手机。杨元庆在巡视了联想手机生产基地后，对联想的手机业务发展非常满意，对手机的发展充满信心。联想手机业务的崛起使杨元庆终于可以底气十足地表示：“手机就是联想二元化的代表。”

2003 年 4 月 28 日，在北京中关村联想大厦前的草坪上，伴随着《联想之歌》，杨元庆将绘有联想新标识“Lenovo 联想”的旗帜缓缓升起，这标志着联想集团全球品牌新标识切换项目正式启动，Lenovo 从此将取代 Legend，成为联想品牌的新标识。“lenovo”已在全球上百个国家完成注册。中文品牌“联想”不变，在国内使用“英文+中文”的标识，在海外单独使用英文标识。

媒体称联想更换标识为“变脸”。

在联想的换标发布会上，联想集团总裁杨元庆说：“我们对于原有标识充满感情，之所以要进行切换，最直接的原因就是联想国际化的需要。”走国际化发展之路是产业全球化和联想自身发展的必然要求，而要进一步融入全球产业竞合的格局之中，在更宽广的舞台上最大限度获取所需的资源和增长机会，就需要有一个可以在全球畅通无阻、受人喜爱的英文品牌标识，原来的英文标识“Legend”在多个国家已被注册，联想产品进入海外市场后无法使用“Legend”标识进行销售及市场推广，因此只好换用新的标识。新标识“lenovo”中的“le”代表“Legend”，“novo”代表新意及创新。由“传奇”到“创新”，代表着联想经营观念的变化。

至此，联想集团使用了 10 多年，因成千上万的联想产品进入市场而家喻户晓的品牌标识将成为联想人的美好回忆。回溯联想的品牌发展史，最早可追溯到 1984 年，这年的 11 月 1 日，以柳传志为首的 11 人以 20 万元创立了“中国科学院技术研究所新技术发展公司”。1985 年，新技术发展公司推出第一款具有联想功能的汉卡产品联想式汉卡，联想这一品牌名称由此而来。1988 年联想与导远公司和中国技术转让公司共同创办香港联想，首次采用英文名称 Legend。1989 年 11 月联想集团公司成立，第一次在国内把“联想”作为企业名称。1990 年推出联想电脑，联想开始生产及供应联想品牌个人电脑，联想品牌在中国的 IT 土壤中开始生根发芽。1994 年 2 月 14 日联想股票在香港上市，联想品牌首次在海



商业案例模块 ◇ 杨元庆

外财经市场亮相。依靠技术创新和出色的营销管理，联想的电脑事业飞速发展，到 1996 年，联想首次超越国外品牌，市场占有率位居国内市场第一，联想成为知名品牌，“legend”中文译做“传奇”，正好可以用来比喻联想集团所获成功业绩的不同凡响，可以形象地概括联想品牌迅速成长的历史。到 2001 年，联想分拆，“联想”品牌归联想集团所有，联想集团承担起品牌继续发展壮大的责任。联想的旧标识不仅给联想人，同时也在中国 IT 业留下了不可磨灭的印迹。1996 年以来，标有“Legend”的计算机连续 6 年位居国内市场销量第一，并连续 9 个季度获得亚太市场第一，联想从众多国内品牌中脱颖而出。在 2002 年 9 月《财富》杂志公布的中国上市企业百强中，联想集团位列第六；2002 年底，作为“中国最有价值品牌”之一，“联想”品牌荣登前五，品牌价值达到 198.32 亿元人民币。

品牌不仅是一个标识，而是企业文化和经营理念的浓缩，是企业打造百年常青基业的关键。品牌的形成需要一个长期的积淀过程，而其价值则体现在社会和大众的认可中。为了使品牌更好地服务于战略转型，需要赋予品牌更清晰的内涵，联想对品牌整体架构进行了梳理，将“诚信，创新有活力，优质专业服务和容易”确定为联想品牌的四大顶尖特性。杨元庆认为这四大顶尖特性既强调了第一代联想人自发形成的优良传统，又指出了联想未来的发展方向。杨元庆解释了这四大特性的意义，诚信透明是联想的金字招牌，贯穿了联想的过去、现在和未来；提供优质和专业服务一直是联想的努力方向；创新有活力是企业积极响应用户和市场需求的重要前提；让用户用到更好的产品，使客户应用更加容易自如，为客户带来舒适便捷，一直是联想的努力方向。

4 月 28 日联想新标识发布会后，上万名联想员工胸前挂上了崭新的“lenovo 联想”胸牌。就在新标识发布的当日，首批带有“lenovo 联想”标识的联想手机正式推向市场。其中的 G818 是国内首批彩信手机，G900 采用了手写识别和 26 万色彩屏，体现了通信与 IT 技术的融合，可以说是联想新标识内涵的诠释。杨元庆在发布会的致辞中说：“过去我们不畏艰辛打造了联想 LEGEND，为我们留下了无数美好的记忆和辉煌，我们每一名新老联想人都对她充满感情；今天，新标识联想 LENOVO 即将启航，它寄托着我们在 21 世纪的巍巍宏图，我们立志将以坚定不移的决心，打造一个属于中国人的国际品牌，为中国民族企业争光！”



商业案例模块 ◇ 杨元庆

联想更换英文标识,是其全球化战略的一部分。用柳传志的说法,是为了“让金子卖出金子的价钱”。中国产品已经行销到世界各个角落,虽然质量不差,但由于品牌与国际品牌差距太大,因此“金子只能卖银子价”。实施品牌战略已成为国内企业的当务之急。不少知名企业曾更换过标识,他们在标识更换中不断为品牌注入新的内涵和活力,最终成为享誉全球的知名品牌。

启用新标识表明了联想进军国际市场与国际知名品牌竞争的决心。直到2003年,来自海外业务的收益在联想整个收益组成中所占比例不到10%。在国内市场日益饱和的情况下,联想一方面开拓新业务以作为未来联想的支柱收益,另一方面就是进军海外市场以开拓新的赢利空间。

当然品牌标识切换仅是联想国际化进程中的一个步骤,更重要的还是技术创新以及产品和服务品质的提高。到2003年,联想已经在海外设立了7家办事处。联想QDI主板在欧美市场的年销量超过500万片,跻身全球五大主机板供应商之列。联想推出的“瘦身电脑”在海外市场一炮打响。在2002年秋季英特尔信息技术峰会上,联想天麒9220、联想开天6800双双荣获PC创新大奖。所有这一切,都是联想在国际市场进行品牌业务发展的努力。以更换标识为起点,联想准备在品牌推广、销售网络优化、提升服务等方面将国际化目标清晰化,围绕这一目标制定详尽的规划。

早在2003年3月,业界就已经有关于联想要更换标识的传言。而联想也确实在进行更改标识的操作。而据联想品牌推广部王桂馨介绍,联想换标在浮出水面前也已运作了很久。2001年联想就开始有意识地进行品牌特性的梳理工作,2002年5月正式成立专门项目小组来运作换标。2003年初,联想做了一个市场调查来了解联想品牌在消费者眼中的形象,得到的回答五花八门,这说明联想在消费者眼中的形象模糊,联想品牌的内涵很不清晰,几乎,联想在各个领域都遇到了不同以往的强有力的竞争对手:低价、高附加值产品、服务等方面,都有其他企业跟进。手机和主板市场上的失利,更让联想发觉到问题的严重性。这就需要有一个清晰的品牌主线和架构来指导公司整体的市场推广行为。同时,联想的业务扩张也需要联想重新梳理品牌形象。杨元庆表示:“随着业务领域的扩张,从传统的PC扩展到笔记本、服务器、IT服务和手机等诸多领域,联想已经成为



商业案例模块 ◇ 杨元庆

一家在 IT 领域多元化发展的大型企业。因此，如何使公众从整体上认知联想的企业形象，是联想一直在思考的课题。‘只要你想’是联想在历时一年多的重新梳理自身品牌体系的过程中归纳出的品牌口号。它的开放性、包容性使得联想的各项业务可以依托这个平台进行推广。‘只要你想’如一条符合联想目前发展的宽阔的马路，联想的各项业务都可以在上面奔驰。”品牌管理总监朱光介绍了换标的步骤：第一步是请国际著名的品牌管理咨询公司 Futurebrand 帮助梳理品牌特性；第二步是选出 300 多个英文名字在全球进行检索，经过讨论初步确定 5 个，再进一步检索，最终确定了 LENOVO；第三步是设计 LOGO，导入 VI 体系；第四步是准备新标识的发布，包括推出新款产品、处理库存产品、切换渠道体系标识、布置办公环境等；第五步是对员工进行培训，让员工了解新品牌的特性，以提高品牌意识。业界估计说，联想支付给 F u t u r e B r a n d 公司的费用在 4 0 0 万港元至 5 0 0 万港元之间。而有传闻称，联想更换标志将带来的间接或直接损失总和达 400 亿，杨元庆对此予以否认，他说，如果损失达到 400 亿元，联想一是下不了决心，二是拿不出这些钱。实际上这次联想不是切换品牌，而是品牌标识，国内将沿用联想这两个汉字来作为品牌标识的一部分，所以不会对品牌价值产生太多的影响。尽管如此，联想仍然要为脸付出一定的代价。代价不仅包括新商标的设计和注册、旧标识的清理、新商标的更换、旧模具的改造、库存的清理，市场调研费、网点设置费、管理费用等也要增加。对新品牌的推广也需要花费大量人力、物力和财力。连杨元庆也承认，这次的换脸，联想额外增加了 20% 左右的宣传费用。

2003 年 10 月 18 日，联想集团在奥体中心举行联想员工运动会，联想所有高层一身雪白的运动服与大家见面。就在这次运动会上，联想启动了“联想品牌日”。伴随着神舟五号火箭飞船成功发射，联想从 10 月 15 日开始就同步在全国展开以“只要你想”为主题的系列推广活动。“只要你想”成为新的品牌标识的广告词，“有想法就能创新，有想像就能创造，只要你想，一切都有可能”，这一理念是对新标识的阐释。此次发动的全国品牌推广攻势，是继品牌新标识“Lenovo 联想”发布以后，品牌整合营销的又一重要举措。“只要你想”包含两层含义，“只要你想”代表创新和超越，又是联想品牌定位“科技创造自由”的演绎，诠释了“梦想启迪智慧，创新实现梦想，请让联想用科技释放您被禁锢的空间，令您生活和工作中的每一环节都充满自由与享受”的诉求。“只要你想”



商业案例模块 ◇ 杨元庆

将联想重新梳理的品牌内涵提炼为一个简单的信息传递给顾客，杨元庆说：“我们希望通过一种客户认可和接受的沟通方式，为我们个性相异的产品和业务找到一个共同的情感诉求点，为我们多元化的业务发展铺就宽广的道路。”

有人将联想收购 IBM 是完成了成长过程中的一次“化蝶”，由土生土长的毛毛虫蜕变为充满光彩的蝴蝶。在马拉松式的谈判之后，经历了有惊无险的安全调查，联想终于在 2005 年完成了对 IBM 的 PC 业务的并购。杨元庆被称为这一交易的“设计师”，由于杨元庆的坚持，才会有联想对 IBM PC 业务的收购。这个被比为“蛇吞象”的并购的前景，受到了业界的怀疑。但在第一阶段的整合完成后，新的国际化联想迅速开始赢利，并购的协同效应开始显现，让杨元庆悬着的心放了下来。

“化蝶”行动

有人将联想收购 IBM 是完成了成长过程中的一次“化蝶”。

正式宣布之前，联想对收购 IBM 个人电脑业务的消息一直讳莫若深。直至联想集团在香港股市宣布停牌公告，这一消息才得到确定。在停牌的第二天，联想发布了复牌公告，在公告中说正与一家具有国际领导地位的信息科技公司就可能进行的收购行动进行机密磋商，且“磋商已经进入具体阶段”，只是尚未签署任何确定性的协议或意向书。在复牌公告发布两个小时后，联想集团再度申请停牌，以待其发表一份有关收购进展的公告。终于在 12 月 8 日上午 9 时，联想集团宣布以总计 17.5 亿美元的代价收购了 IBM 的全球 PC 业务。

这次收购引起业界的强烈关注，因为这是中国公司第一次收购美国知名企业。收购 IBM PC 业务之后的联想集团，将成为仅次于戴尔和惠普的世界第三大 PC 制造商，有人还猜测，在收购 IBM 后，联想的下一步可能就是收购已对电脑制造行业萌生退意的惠普，进而冲击世界第一大 PC 制造商的位子。

为什么要走这一步？2005 年 5 月 17 日，在北京举行的财富全球论坛上，杨元庆解释联想收购 IBM 部分业务的原因说，2000 年左右联想在中国 PC 市场已经达到 30% 左右的市场份额，如果再往上提高 1 个百分点，所付出的的代价都是很大的。过去的联想在 PC 领域尽管不是最大的公司，但可以说是最盈利的公司，



商业案例模块 ◇ 杨元庆

正是因为有这样的基础，联想才有能力完成收购。中国企业可以利用优势，到海外做品牌，而并购是中国公司全球化可供选择的道路之一。

2005年12月11日，在北京举行的中国企业领袖年会上，柳传志首次公开讲述了联想并购IBM的整个决策及整合过程。在中国市场发展空间受限的情况下，联想为了保证持续增长的利润，必须考虑新的道路，道路有两条：一条是在国内市场实施多元化，另一条是专注海外发展。2003年，联想高层召开战略研讨会，决定将多元化的业务调整为专注PC业务，并且向国际化发展。而联想国际化缺少品牌和国际化资产，自己积累得很长时间，最快捷的方式是并购。2003年底，IBM表示希望与联想进行业务合作，管理层决定尝试并购IBM的PC业务。但并购之事遭到了大股东一致反对，他们认为风险太大，难度也太大。全世界并购案例中成功的仅占25%，联想并购IBM简直是“蛇吞象”。

不管是不是“蛇吞象”，关键是看并购是否能为企业创造新的利润空间。IBM出售PC业务的原因也是战略转换的需要，为了集中力量专攻软件和服务，此前IBM已出卖了磁盘、打印机等几个硬件业务。IBM的PC业务毛利率高达24%仍然亏损，联想PC的毛利率只有14%却能赢利，是因为联想善于控制成本，联想收购IBM的PC后，只要能维持24%的毛利率就可以赢利。

2004年6月2日，港股低开高走，全天攀升96.2点，收市恒生指数报12201.75。而与此大势截然相背，联想集团（0992HK）股价却在午后突然大跌5%，收市报2.375元，跌0.125元。当日下午1时10分，联想集团发布2003/04财年业绩公告。公告信息显示，联想集团报告期内纯利10.53亿港元，同比去年仅微升3.51%，低于投资机构之前10.9亿港元左右的预期，末期息也仅每股0.03港元。联想的此次业绩表现，一方面与整个PC市场利润率的下降大势有关，另一方面则是因为受到公司业务和结构调整影响，一直亏损的主板业务也拖累了整体业绩。为了迎接戴尔的挑战，联想的销售模式开始转变，除了以往的分销渠道外，联想开始搭建分销加直销的混合模式，对大型企业直销产品。为了收缩战线，巩固PC主业，联想在2004年第一季度裁减了5%的员工。可以说，联想正处在一个性命攸关的十字路口。所幸联想手机业务表现良好，联想自主研发的手机产品占销量的比例已达64.2%，产品毛利率上升到了16%的水平。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

尽管如此，联想 25%的净资产收益率在上市公司中仍属于佼佼者。至 2004 年 3 月 31 日，联想手头拥有 26.5 亿港元的现金及现金等价物，为进一步的业务扩张奠定了基础。就在这个时候，市场上开始有联想要收购 IBM 的 PC 业务的传言，据说联想有意收购 IBM 与长城计算机集团的合资公司深圳长城国际工厂，该工厂是 IBM 中国最重要的笔记本电脑以及 PC、IA 服务器生产基地。但是有资深市场分析师认为，高举的国际化大旗的联想不会仅仅满足于收购 IBM 中国区的业务，因为联想真正需要的是国际化品牌和有效的销售渠道。但是也有的分析师认为，IIPC 在显示器、电源以及硬盘制造等方面都拥有核心制造和研发设计能力，而这正是仅仅具备产品组装能力的联想所缺少和必需的。“联想制造”如想升级，收购 IIPC，或者是最佳途径。

2005 年 2 月，在新加坡举办的一个商业论坛上，杨元庆表示，完成对 IBM 的 PC 部门的收购后，新公司将充分利用联想在发展中市场开展业务的经验在中国和印度等市场扩张，同时新公司还将继续巩固 IBM 在世界其他市场已经获得的市场地位。完成对 IBM PC 业务的整合后，新联想将成为仅次于戴尔和惠普的全球第三大 PC 厂商，年销售额达到 120 亿美元，在全球 PC 市场占据 8%的市场份额。除此之外，联想还获得 IBM 的研发团队、PC 生产能力、相关专利以及全球客户和销售网络，进而取得对 IBM 品牌的使用权。杨元庆说：“如果我们完成了这些目标，新联想将成为全球 PC 产业中一股不容忽视的力量。”“收购 IBM PC 部门将帮助我们提前 10 到 20 年的时间完成向海外扩张的计划，节省开支 20 亿美元以上。”

在耀眼的光环背后无疑还存在着风险。1+1 能否大于 2？关键在于联想能否利用 IBM 的全球 PC 业务成功拓展海外市场。收购交易完成后，联想集团能否维持 IBM 在国际市场的客户和业务并使其得到尽快的增长，还是个未知数。联想集团目前仅有 3%的收入来自于海外市场，管理层缺乏海外市场的运作经验。联想集团借助 IBM 的品牌在国外客户中建立信誉，还需要一定的时间。IBM 个人电脑业务持续亏损达 10 年之久，这样一家在全球享有盛誉的 PC 制造商，也对于个人电脑制造业务的亏损无可奈何，缺乏国际市场运作经验的联想集团能扭转局面吗？不可置疑的是，近几年业绩增长状况欠佳的联想集团，一定会受到并购的进一步拖累。在为收购交易支付 12.5 亿美元的代价后，联想集团还接过了 IBM 的 PC 部

门 5 亿美元的资产负债，而联想集团的净现金仅有 30 亿港元左右。

PC 业界领头羊戴尔公司的主席迈克尔·戴尔的看法，代表了业界对联想收购的一般观点。迈克尔·戴尔对联想收购 IBM 公司 PC 部门的交易并不看好。迈克尔·戴尔在甲骨文公司的 OpenWorld 大会上说，联想并购 IBM 可能逃不出业界其他合并案的命运，那就是整合失败。戴尔表示他不十分赞成收购其他厂商并进行整合，戴尔公司对收购 IBM 公司的 PC 业务部门没有兴趣，戴尔公司只进行过几次收购，而且收购对象都是相对较小的公司。戴尔认为一家一家的有组织的客户增长才是更可持续和健康的成长方式，言外之意，联想集团是在跃进。摩根大通董事总经理及中国区并购部总管孟亮认为，收购交易落实后，联想集团虽然将可成为全球第 3 大 PC 供货商，但相信此地位难以维持，最终受害者将为戴尔。因为中国企业进行海外并购，要面临着管理方面的挑战、财务方面的挑战和监管方面的挑战，联想是否有能力迎接这些挑战，还要拭目以待。此次并购案的投资银行高盛似乎也在犹疑之中，一方面承认联想并购 IBM 个人电脑业务意义非同小可，因为一旦并购成功，联想将一举成为世界 500 强企业，等于创造了奇迹，但是也做好了并购失败的准备，一旦并购失败，联想与高盛的并购将会终止，关于并购所产生的顾问费，也将无法正常结算。

2004 年 12 月 10 日下午，杨元庆作客新浪总裁在线时对戴尔的说法做出了公开回应。他说：“我想告诉他的是，戴尔公司的成功，一方面是他的业务模式和高效运作的结果。另一方面也有当时的一些大公司，像康柏、IBM 没有重视他们的因素，悄悄地就发展起来了。”杨元庆告诫戴尔说，“我希望他不要犯同样的错误，不要犯他的同行们所犯的同样的错误，今天的新联想是一个效率和他同样优秀的企业。我们在品牌方面将会继续保持着 IBM 的全球品牌、高价值品牌、高形象品牌的定位，用我们的技术创新能力，用我们的高品质产品。”杨元庆表示，全球 PC 产业格局的调整是必然，现在在全球前十位的厂商里面，赚钱的只有两三家企业，那些不赚钱的，不可能长期在那儿坚持，所以只要合并以后，能够继续做一家健康的，甚至赚更多钱的企业，那联想就一定有机会做得更大。

实际上对于并购可能存在的风险，柳传志和杨元庆都有思想准备。柳传志承认并购后会有三方面的风险：一是 IBM 原来的消费者有可能不再购买联想产品；



商业案例模块 ◇ 杨元庆

二是在股东发生更换的过程中员工有可能流失；三双方在磨合过程中可能也会产生摩擦。

而柳传志最为担心的是管理的磨合，他说：“评价新联想成败的真正标准不是业绩，而是最高层有没有裂痕：高层如果有裂痕，外面好都是假相，都不能长久；高层如果没有裂痕，那么就可以不紧不慢地来调整，整个公司即使业绩不好，也问题不大。”首先是董事长杨元庆和 CEO 沃德的磨合。杨元庆掌舵联想集团只有三年，对管理仍有强烈的兴趣，他和沃德很难做到和柳传志的那种“天然的配合”。他的干预如果多，虽能保证公司的大方向，却也会降低决策的效率；他若对沃德完全放手，则会冒使中美两地业务离心的风险。柳传志认为既不出轨道，又能保持高效是一个跨国公司业务和文化磨合最难的地方。柳传志反复对外界表示，杨元庆是联想最适合的领军人选，他相信杨元庆的学习能力。在过去的三年中，杨元庆接受了行业发生重大变化的重大考验，而杨元庆在这三年中始终把企业的利益放在第一位，从而在员工心目中获得了很高威信，他坚持学习，除去业务层面，甚至对自己的性格进行改造，学会了否定自己和妥协。

新联想的架构设置也考虑到了磨合问题。新联想内设有战略委员会、薪酬委员会和审计委员会，杨元庆与沃德进入战略委员会，由一个副总裁担任该委员会负责人。而在薪酬上和人才选拔上，杨元庆会做到充分知情，不是仅负责批准签字。新联想将把全球分几个大区，沃德将更着重处理其他大区的事务，中国作为一个大区存在并暂时独立运行。

柳传志认为，即使有风险，风险也是可控的。收购不是一个非此即彼(成功或失败)的选择，而是有不及格、及格、良好到优秀等多种选择。在不及格的情况到来前会有一些症状表现出来，那时候就得认真研究应对措施。联想有自己的预警体制。

对于收购引起的短期内业绩下滑，杨元庆也有准备。自联想宣布收购 IBM PC 部门以来，联想的股价已经下跌了 22%，而联想收购案遭遇美国政府调查的消息传出后，令联想股价出现上涨趋势。很显然投资者对于联想能否带领持续亏损的 IBM PC 部门扭亏为盈持怀疑态度。杨元庆表示，这样大宗的国际并购完成之后，业务收入出现下降是正常的，如惠普和康柏合并后出现了两位数的下降，但联想



最多会有 1 位数的下降。他相信联想很快就能扭转形势，转亏为盈。

杨元庆说，现在收购只是万里长征的第一步，更长的路还在后面。联想在交易的时候设想了四方面的问题，第一是员工的保留，第二是业务的保留，第三是客户的整合，第四是业务的整合。联想现在已经度过了第一关，下面更大的挑战来自文化和业务的整合。而且进行业务整合的时候，如何进一步地保持员工和客户队伍的稳定，这一点可能又是一个难题。因为一整合就要动组织、动人，联想还是想把双方的优势发挥到最大，这个不光是业务，还有效率的问题。

杨元庆之所以向宏碁主动伸出橄榄枝，还因为宏碁在改变海外消费者对中国品牌看法上的成功。长期以来，中国品牌一直给人们留下‘低价’和‘劣质’的印象，“但宏碁最近的表现给联想做出了表率。”杨元庆说。

2004 年 9 月，一则有关“中国制造刷新世界纪录”的报道引起了中国 PC 市场的关注，联想商用 PC 启天系列商用 PC，顺利通过国家电子计算机质量监督检测中心 MTBF 测试（所谓的 MTBF 是英文“Mean Time Between Failure”的缩写，译成中文，就是“平均故障间隔时间”的意思，它是衡量 PC 产品可靠性、稳定性最重要的一项指标，属于国际行业标准），平均无故障工作时间达到 45000 小时，刷新了世界记录。此前 DELL 曾宣布平均无故障运行 40000 小时，被认为是世界最高记录。我国对 MTBF 平均无故障工作时间的规定是 4000 小时，先进水平也不过 15000 小时左右。联想商用 PC 在此次技术测试中展现出的卓越性能意味着国产商用 PC 真正进入了品质的“高信度时代”。意味着我国计算机行业已有厂商可跻身于全球顶级 PC 品牌之列。这是中国 PC 企业第一次在产品品质方面超越洋巨头。

其实联想早就致力于中国品牌形象的塑造，特别是在加入 TOP 计划，准备进军国际市场以后，改变外国市场对中国制造 PC 低价、劣质的偏见，就更为紧迫。一方面，联想从产品设计、采购、进厂检验、过程检验、成品交收检验和售后服务等各个环节中收集、分析丰富的数据，力争将整机可靠性指标分解到产品不同部件，然后再对整机产品进行可靠性验证试验，反过来再用整机产品可靠性验证试验结果去指导改进产品设计、采购等各个环节，保证产品设计与开发进入良性循环，从而打造 PC 的优良品质。另一方面，联想将技术开发作为提升 PC 档次的

关键，在以低价 PC 争夺市场份额的同时，联想不断研发推出高技术含量的 PC，力求在高端市场确立联想品牌的地位。在收购了 IBM 的 PC 业务后，联想使用 IBM 的 Think 品牌，既为了稳定原 IBM 的客户，也是为了借此扩大联想在高端市场的影响，改变中国造 PC 的形象。联想收购 IBM PC 事业部后发布的 ThinkPad 新型宽屏 Z 系列产品，就继承了 IBM ThinkPad 笔记本的外观设计以及技术。设计中融合了最尖端技术的 ThinkPad 品牌作为 IBM 中的典范，在欧美市场上已经成为笔记本“可靠”和“专业”的代名词。联想就是要利用这块金字招牌，在金字招牌上打上联想的标识，使联想和 Think 一起进入欧美用户的视野。ThinkPad Z61t 笔记本采用了市场中高端的主流配置，Intel 酷睿系列双核 T2300E 处理器，主频 1.66G，具有 2M 二级缓存和 667MHz 前端总线，Intel 945GM+ICH7M 芯片组，并集成 GMA950 显示核心，并采用了只有高端笔记本才有的生物指纹识别加密技术。

经由惟品牌、惟性能两个阶段，目前的 PC 市场处于惟价格阶段。PC 产品的性价比成为用户关注的重点，这逼迫 PC 厂商们通过降价来吸引用户的注意力，PC 市场的价格战日趋激烈。PC 市场价格鏖战已使 PC 的成本压缩成为厂商的着力重点，而成本压缩达到一定程度后，价格难以作大幅下调时，品质就会成为竞争的的决定性因素。正是出于这样的考虑，联想一方面将在国内市场上降低成本的经验应用于海外市场，不断提升价格竞争优势，同时另辟蹊径，以有效手段提升产品性能指标，走高品质路线，破世界纪录，加强“中国制造”的含金量，将以价格战为表征的低层面竞争转化为品质的竞争。在竞争日趋激烈的国际市场，联想打出的品质牌不仅有助于增强国人对国产 PC 的信心，更重要的是，品质是消除中国造 PC 在世界市场的负面形象，树立国际品牌形象的关键。

戴尔进入中国短短的几年间，以其独特的营销模式，在中国市场上迅速成长，成为联想在亚太区的最厉害竞争对手。在联想张起国际化的大旗之后，戴尔又成为联想在国际赛场上的强有力对手。在收购 IBM 的 PC 业务后，新联想跻身世界 PC 市场三甲，杨元庆放眼全球，生争夺全球 PC 霸主之雄心。挡在联想前面的是戴尔和惠普。单就 PC 市场看，戴尔才是联想的劲敌。

2005 年 12 月 21 日，没有任何前兆，联想突然宣布换帅，戴尔公司高级副总裁威廉·阿梅里奥接替斯蒂芬·沃德出任联想新总裁。威廉·阿梅里奥此前曾



商业案例模块 ◇ 杨元庆

兼任戴尔亚太及日本业务总裁，有着丰富的团队管理经验。让人不可思议的是，直到美国时间 12 月 20 日早上，这位“叛逃者”才向戴尔总部递交了辞职报告。2001 年前，阿梅里奥曾经在 IBM、NCR 和 Honeywell 公司担任要职，业绩突出。在负责戴尔整个亚太区期间，阿梅里奥使亚太地区的 PC 销售增长了一倍多，特别是服务水平大大提高。在杨元庆看来，阿梅里奥是新联想 CEO 的最佳人选，他在 IBM 负责过运营，在戴尔负责销售、管理，对 PC 业的整个流程都有深厚的经验。

阿梅里奥就任新联想 CEO 后不久，戴尔中国区总裁麦大伟、戴尔日本家用及商用销售业务总监 Sotaro Amano、负责戴尔亚太及日本地区营销的副总裁 David Schmooch 相继投奔联想，麦大伟被任命为联想亚太区总裁，David Schmooch 负责联想新成立的“卓越中心”，Christopher J. Askew 被任命为高级副总裁负责全球客户服务，Sotaro Amano 被联想委任为日本区总裁。这些人都是戴尔公司的干将。麦大伟任戴尔中国区总裁不到一年，但其能力和表现突出，得到当时的老上级阿梅里奥的赞赏，阿梅里奥称麦大伟为“充满热情、注重成效的领导者”，认为他是联想在亚太地区启动新一轮增长的最佳人选。虽然迈克尔·戴尔对高管跳槽事件反应平静，因为戴尔有完善的人才培养机制，高管们进入公司时都曾签约保证不向对手泄露公司机密，所以不会对戴尔的业务造成威胁，但是短短十天内流失了四名高管，不可能不对戴尔公司形成冲击，对亚太地区的 PC 业务的冲击更是非同小可。有人将戴尔亚太区比喻为新联想高管人才的摇篮，有人戏称戴尔正成为联想的“黄埔军校”。有评论说，联想掏空戴尔公司亚太区高管人才库的目的是以戴尔对抗戴尔。

阿梅里奥到联想是杨元庆针对戴尔的策反的成果，也是他的全球战略的一部分。而其他戴尔高管的纷纷加盟，一方面是阿梅里奥的招引，另一方面也是因为联想能够给他们更高的待遇。这些高管到联想后都官升一级，薪酬也随之提高。阿梅里奥解释选择联想的原因说：“联想在如此短的时间能够取得这么突出的成绩，我的印象非常深刻。另外，我感到联想现在已经有了比较好的基础，继续往上发展实现盈利性增长的机会非常大。联想是一家创造历史突破性的公司，能成为这样公司中的一员我感到非常自豪。”有人认为戴尔在亚太区实行双轨制管理模式，阿梅里奥的权力被削弱，所以才决定离开戴尔。阿梅里奥的解释表面看来



商业案例模块 ◇ 杨元庆

是没有实际意义的套话，但确实从相反的一面反映了戴尔在亚太地区的发展态势。

和联想在 2001 年前后的情况一样，戴尔在中国 PC 市场的发展也遇到了“天花板”，其 PC 业绩连续几个财季难达预期，而戴尔全球业绩增长放缓，把增长的期望放在了中国市场。在这样的情况下，戴尔亚太区特别中国区面临着空前的压力。与戴尔其他区域相比，亚太区特别是中国区的业绩可以说是优异的，但与戴尔的期望总是相差甚远。麦大伟离开戴尔前，戴尔发布的第二财季业绩报告显示，虽然戴尔业绩仍没有达到预期，中国市场仍然保持高增长。但在麦大伟看来，要想维持高增长已经困难，何况最近频繁发生的“换芯门”、订单欺骗等负面事件，使戴尔的品牌形象和用户信任度不断地经受挑战，使戴尔中国区的管理团队对未来发展信心不足。

这正是联想发起反攻的有利时机。收购 IBM PC 业务之后，联想的海外市场份额比重增大，但直到 2005 年底，支撑联想业绩收入的仍然是中国市场。特别是美洲市场持续亏损，印度、巴西、墨西哥等新兴市场业绩表现良好，但实际盈利离预期尚远。与戴尔相比，联想离开真正的国际化还有一定距离，戴尔全球市场份额为 19.2%，而联想仅为 7.7%。随着国内市场竞争压力的加大，在全球树立品牌影响力，拓展海外市场已经迫在眉睫。

要拓展海外市场，就要淡化中国本土品牌色彩，将联想塑造成世界品牌，而关键还在于熟悉海外市场的国际化人才。阿梅里奥等人的加盟正是时候。麦大伟加盟联想后，主管联想在印度、巴西、俄罗斯等新兴市场的业务。这些区域是联想寄予厚望的区域。阿梅里奥等人的加盟对联想还有另一重意义，要在国际市场上与戴尔角逐，就需要熟悉戴尔营销模式的管理人才，而戴尔人无疑是最好的选择。联想对从戴尔挖来的骨干人才的重用，无疑将加速联想完成从“国际化公司”到真正的“跨国公司”的演变。

杨元庆承认，在很多方面联想要向戴尔学习。戴尔在全球所取得的优异业绩得益于它的营销模式。最熟悉戴尔的营销模式的，当然是戴尔的高层管理人员。杨元庆希望借助从戴尔挖来的高管的直销经验，去开拓海外市场，与戴尔在国际市场上争夺份额。阿梅里奥上任后就明确了联想的全球化战略，首先将中国本土已获成功的“交易型客户模式”向海外推广，其次是继续改善供应链，增强客户



商业案例模块 ◇ 杨元庆

体验，改善联想海外品牌影响力，加强联想台式机的竞争能力。

杨元庆表示，联想将借鉴戴尔的直销经验，在坚持分销的同时，也尝试着大客户直销。这种“双模式”帮助联想在中国取得了成功，下一步要加快向海外推广的步伐。原戴尔高管加入联想后，双模式中的直销模式无疑将得到加强，知己知彼，百战不殆，如果能利用对手的手段攻击对手，那结果将可能更具有戏剧性。杨元庆就是这么想的，也是这么做的。2006年4月23日，杨元庆在旧金山接受记者采访时表示，联想年内并不急于在美国市场推出面向消费用户的PC产品，但当前的首要任务是进一步巩固在商务市场的地位。不过其也表示“将来面向消费用户推出PC时，我们有可能采用电话和网络等直销模式。”联想将在美国市场上集中精力向大型商务客户推销联想ThinkPad品牌产品，同时扩大在中小企业商务用户市场的占有率。联想在中国采用的混和营销的模式取得了一定的效果，联想要将这种模式复制到全球，而在欧美成熟市场上，联想无疑要使用戴尔的直销模式。

戴尔高管加入联想之后不久，联想就开始在国际市场上与戴尔展开正面交锋，“以戴尔对抗戴尔”的策略初见成效。2006年5月，联想宣布将美国市场上的ThinkPad系列笔记本电脑进行降价促销，价格下调幅度最高达到了800美元，降幅达到了惊人的42%。上任不到3个月的阿梅里奥将联想总部从纽约搬到了成本较低的北卡罗来纳州的罗利，将销售服务、支持和交付系统合为一体。

2005年10月加入联想的前戴尔华东区销售总监而被任命为联想集团副总裁兼中国区大客户业务总经理的童夫尧，在走访了联想18个分区中的绝大部分，跟渠道商进行比较深入的沟通后，借鉴了戴尔非常有特色的电话营销模式，对原来的联想大客户销售体系进行“戴尔式改造”。他将客户分为七大行业，并锁定了一个5万名客户的名单，要求外销人员直接面对客户，不断开拓新客户。虽然童夫尧说他并不关心直销和分销的比例分配，不关心哪一种销售方法，但是他所要求的销售人员必须到第一线拜访客户、了解客户需求，实际上就是在借鉴戴尔的直销模式。

实际上早在2001年，联想就开始学习戴尔的供应链管理体系。一边学习，一边根据中国的市场进行创新，比如全球独一无二的双模式供应链管理就是联想



商业案例模块 ◇ 杨元庆

的创新。联想的工厂里有两种生产线，一种是传统的一字排开的流水线生产线，用来满足交易型客户的需求，另一种是呈环形分布的生产线，这是为了适合小批量多批次的交易型客户的需求而专门设置的。经过学习创新，联想认为自己在中国的供应链管理已经能够与戴尔媲美了。但是自并购 IBM 的 PC 业务后，在全球范围里，联想的供应链就落后于戴尔了。戴尔早已将生产外包给制造能力最强而且成本最低的台湾代工厂商，并率先完成了全球供应链的布局。而联想目前有竞争优势的地区还只限于中国。建设一条全球性的能够与戴尔媲美的供应链体系，是联想的首要任务。而建设全球供应链体系，又可以从戴尔那里借鉴许多东西。凭借着非同一般的学习能力和创新能力，联想开始在国际化的战场上与曾经的老师戴尔展开激烈竞争。

有人将联想称为混血儿，文化上是东西方两种企业文化的混合，品牌是两种品牌的混合，企业管理和营销模式除了联想和 IBM 的之外，又借鉴了戴尔的经验。其高层管理人员更是联想、IBM 和戴尔的混合。

为了促进并购后的整合特别是文化上的整合，杨元庆把自己的办公室搬到美国，非常积极地学习英语。他最为关心的还是管理团队的文化融合。2006 年，联想集团相继从戴尔挖来 8 位高管，在联想的全球化战略中担任重要角色，媒体评论将这支由联想、IBM 和戴尔的人员组成的新联想高层管理团队称为“混血”团队。在业界和媒体看来，联想的徘徊于严格和亲情之间的独特文化、戴尔的狼文化、IBM 尊重个性的蓝色企业文化简直是水火不相容，而联想的分销和戴尔的直销又是完全相反的路数。所以，谈论整合可以，如要达到融合，则几乎不可能。

但是杨元庆却不这样看，他坚信短暂的碰撞会产生出最适合联想发展的模式。杨元庆说：“有碰撞才是好的，只有在碰撞中首先才会了解对方的文化是什么，才会知道未来我应该做什么事。这样大规模的公司整合，如果大家都相安无事，那才是最大的威胁，那是根本没有整合。”杨元庆认为企业的实力体现在企业管理和核心竞争力上，决定企业管理成败和核心竞争力大小的因素很多，而其中最为关键的还是企业文化。企业文化不融合就不会有真正的融合。

杨元庆在不同的场合表示：联想是一家真正意义上的国际化公司，是一家完全市场化的企业。但许多美国人还是把联想看作在外国开了分店的中国公司，正



商业案例模块 ◇ 杨元庆

是这种认识使得美国舆论和政府对联想心存戒备，这就不能不影响联想在美国的业务开展。2006 年，中国公司接连在海外失利，2006 年 9 月，明基关闭了其在德国的子公司，10 月 TCL 宣布结束其欧洲除 OEM 之外的所有业务。这些公司的海外失意固然与海外大市场的形势有关，也与公司经营有关，但更重要的还是没有完全融入国际市场，被所在国被视为外来者。

联想也面临着同样的形势，在遭遇“安全门”之后，杨元庆强烈地感到完全融入世界大市场的紧迫。而要真正融入，显然非一朝一夕之事。并购 IBM 的目的是进军海外，进军海外的目的是要在全球范围打造联想 Lenovo 的品牌。在那场价值 17.9 亿美元的收购中，联想获得了 IBM 商标的五年使用权以及 ThinkPad 商标的永久使用权，在国内联想出产的 PC 产品，台式机使用联想品牌，笔记本使用联想和 IBM 的 ThinkPad 品牌，但无论是哪个品牌的产品，都将联想和 IBM 的外观设计和技术融合到了一起。这样的局面显然不是杨元庆收购 IBM 的 PC 业务的最终目的。2006 年 11 月中旬开始，针对个人和中小企业用户的 ThinkPad 产品全部打上“IBM-Lenovo”双品牌，从 2006 年底开始，联想的大型企业客户可以选择是否在产品中去除 IBM 的标识，杨元庆说：“这是迟早要做的事情，我们不可能永远躺在 IBM 的品牌上。”

为了保住原 IBM 的 PC 客户，在收购宣布不久，联想派出规模庞大的联想队伍与 IBM 的销售人员共同来到客户公司沟通，向客户保证收购后的 IBM 品牌没有变化，其优秀品质值得信任。在客户稳定之后，联想就开始宣扬自己的品牌，在都灵冬奥会期间高调推出了 Lenovo 3000，打响了联想的全球品牌之战。杨元庆要逐渐将 IBM PC 的优点融入联想自己的品牌中，还要把原 IBM 的 PC 供应链化为联想全球供应链的一个环节，通过新产品的推出逐渐替换 IBM 品牌。

联想收购 IBM 的 PC 业务后，就着手将 IBM 在美国北卡罗来纳州的罗利研发中心、日本大和实验室与联想设置在北京和上海的研发中心整合起来。大和实验室与罗利研发中心在笔记本电脑和高端商用技术方面有较强的实力，而联想在台式机的成本控制和设计方面有自己的特色。按照与 IBM 签订的并购协议，新联想在 5 年内可与 IBM 交叉授权使用专利，但联想的目的则是利用这短暂的 5 年将 IBM 的技术化为联想的有机组成部分。

2005年5月，中、美、日3国的研发人员在北京聚集，对包括9款台式机和5款笔记本的Lenovo3000系列进行深入研讨。罗利的设计师选中了台式机“扬天”J系列中的一款机箱作为Lenovo3000 J系列的一款机箱，而又以IBM的风格进行了改造，为了便于用户打开机箱，少用螺丝钉，尽量多用插槽，注重密闭性。而日本大和实验室在ThinkPad上的设计也被移植到了Lenovo3000系列笔记本中，比如CPU下的小支架，根据人体功能学而设计的键盘。

联想于2006年4月推出的C100笔记本可以说是联想和IBM的混血产品的代表。这款笔记本加入了IBM的技术，比如一键恢复功能完全采用与Thinkpad笔记本相同的软件，IBM最为骄傲的键盘技术也被借鉴到C100之中。这款笔记本是针对中小型企业或者商务用户的商务笔记本，但是它的定价却与普通家用笔记本相近。联想C100笔记本在加入了众多IBM的技术之后，内涵得到了很大提升。

联想昭阳A600也被认为是联想与ThinkPad的混血儿，它立足顶尖、配置豪华，集成了众多特色应用功能，最大限度地满足了商务人士的多种需求，尤其在安全性和高效性上拥有了较以往笔记本更加出众的表现，一经上市即吸引了多方的关注。A600作为联想首款Sonoma(迅驰二代)平台的一款高端旗舰型笔记本，在安全方面借鉴了ThinkPad硬盘防护系统，配合联想自家的“I盘”技术，使联想安全方案获得至今为止公安部关于笔记本电脑惟一的安全信息产品认证。

联想营销方式的混合引起了业界和市场评论家的兴趣。2005年12月20日，戴尔负责亚太区和日本市场业务的前总裁阿梅里奥接任联想全球总裁兼CEO，业界普遍认为，Dell的营销理念会借助阿梅里奥的“灌输”而对联想的业务运作带来影响。实际上自戴尔进入中国市场起，戴尔的营销模式就为众多国内企业争相学习，联想也借鉴了戴尔在供应链管理和客户关系管理等方面的成功经验，但毕竟是摸索着学习，对于其中的奥妙缺乏深入理解，而阿梅里奥等戴尔高管的加盟无疑使联想敢于在直销模式上进行更大胆地开展。但是联想也绝对不会放弃原来的营销模式，渠道销售模式被联想视为核心竞争力的最重要组成部分。这样联想在全球的营销模式就成为联想原有的区域分销体制与原IBM PC的总代制和戴尔的直销模式的混合体。

联想并购IBM PCD后，被业界和媒体称为PC领域的“混血王子”，沃德的



商业案例模块 ◇ 杨元庆

离职并未使源于 IBM 的深蓝色褪去，而戴尔高管的加入又为联想加入了另一种颜色，联想的企业文化实际上已经是原联想、原 IBM PCD 和戴尔三种文化的混合。联想、IBM 和戴尔的代表颜色都是蓝色，这三种深浅不一的蓝色混合之后会是什么颜色呢？这是业界拭目以待的，也是杨元庆、阿梅里奥在思考的。

新联想盈利了，但新联想的整合并没有完成。要实现全球范围内的利润高速增长，必须找到能在全世界使用、可持续盈利的、成熟的业务模式。杨元庆将中国市场上成功的交易型模式在德国进行了推广试验，试验的成功使杨元庆增强了在全世界复制中国市场业务模式的信心。交易型模式的推广也被杨元庆视为实现品牌战略第三步计划的关键。从在海外市场单独使用 IBM 品牌以稳定客户，到第二步的双品牌策略，再到最后 Lenovo 品牌在国际市场的确立，这一过程伴随着一系列的变革，2007 年启动的奥运计划和即将进行的全球范围的大裁员，都是变革的一部分。

2007 年 4 月 27 日上午，联想集团在北京发布了科技奥运和人文奥运两大战略，十大奥运计划，宣布成为首家 2008 年奥运会火炬设计单位、首家 2008 年奥运会火炬接力全球合作伙伴。北京奥运会火炬接力全球合作伙伴一共仅 3 家，系从 11 家 TOP 合作伙伴中产生，联想是第一家获此殊荣的中国企业。作为奥运会火炬接力全球合作伙伴，联想拥有在全球范围行使与火炬接力相关的排他性市场权益，并从资金、技术和市场推广等方面助力奥运会火炬接力。中国奥委会副主席何慧娴、联想集团高级副总裁兼大中华区总裁陈绍鹏、联想集团副总裁李岚、中国登山协会副主席、体育总局登山运动管理中心党委书记栾开封、Intel 公司副总裁、中国大区总经理杨旭以及北京 2008 年奥运会火炬“祥云”的 5 位主设计者参加了发布会。

联想所确定的科技奥运战略与人文奥运战略的总体目标是，以高品质的产品、技术和服务支持 2008 奥运信息系统的零故障运行，通过实实在在的努力和付出，为北京奥运会的成功举办做出独特贡献，从而激发国人的民族自豪感，振奋民族精神，在全球推广北京奥运，让世界了解中国的同时，在全球范围内提升联想品牌形象，达成品牌目标和商业目标。

根据联想科技奥运战略，联想将为 2008 北京奥运会提供 15000 台台式电脑、

笔记本、服务器、桌面打印机、显示器等计算技术设备，北京奥运会运营的各个层面都将在联想的设备上运行。联想将通过 IT 运营服务计划，提供项目管理、系统维护、场馆运营支持、运营规划、奥组委系统支持等一系列的运营服务。奥运期间，联想将在北京、香港和青岛三个奥运主办城市的奥运村和新闻中心开设 9 家联想网吧，为各国代表团成员和媒体提供便捷舒适的信息服务。联想还将设置多品牌电脑维修中心，为全球媒体提供多品牌电脑维修服务。为了更好地向观众展示奥运科技带来的全新体验，联想将在奥林匹克公园实施数字奥运体验馆计划。

根据联想人文奥运战略，联想将向全球推广北京奥运，传播中国文化，传递奥运精神。联想据此制定了奥运火炬推广计划、系列公益传播计划、全球冠军计划、全球贵宾接待计划，以及千万客户关怀计划。根据奥运火炬推广计划，联想将倾力支持北京奥运会火炬接力活动，在全球范围公开选拔联想奥运火炬手，启动奥运火炬巡礼，通过系列展示推广，让全国人近距离体验火炬文化。根据系列公益传播计划，联想将推行奥运倒计时及系列奥运公益宣传，举办奥运联想千县行、奥运百城巡礼、奥运科技快车等全国巡回活动，发行奥运纪念章，推出奥运特许产品。根据全球冠军计划，联想将在全球范围签约一批奥运明星，借运动员形象传播奥运精神，同时进行联想品牌宣传。根据全球贵宾接待计划，联想将为全球数千名贵宾举行内容丰富的奥运体验之旅。根据千万客户关怀计划，全国支持和见证联想发展的客户可以通过短信和网络参与，将有机会获得联想提供的各种奥运礼品以及奥运比赛门票，其中 20 位客户还将成为联想奥运火炬手。

就在这一天，联想面向全球正式推出了两款限量 2008 台的奥运火炬机型——天骄和锋行火炬纪念版。2008 台火炬机型（天骄、锋行各 1004 台）每台拥有全球惟一的编号，具有特殊的收藏价值，其中尤以兼具传统东方文化底蕴与现代时尚科技设计于一身的天骄火炬机为佳。联想还推出了 IT 业界和奥运史上第一款以奥运会火炬接力为主题设计的笔记本产品火炬典藏版笔记本电脑。联想发布了与火炬设计理念一脉相承的 3 款联想奥运火炬机型。在随后的赠机仪式上，联想将火炬机型赠给了国家登山队。至此，联想拉开了规模浩大的 2008 奥运营销的序幕。



商业案例模块 ◇ 杨元庆

联想签约 TOP 之后，奥运营销开始起跑，并不断加速，持续向公众传递“国际化的、创新的、全球领导者”的品牌信息，从而不仅提高了联想的全球知名度。奥运精神在企业内部的传播和认同，也促进了联想新的企业凝聚力的形成。

自 2004 年起，联想借助奥运的品牌成功地举办了若干场体育营销活动，大大宣传了联想的品牌。这些活动包括：2004 年 4 月底的“我支持，我参与”主题奥运推广活动，8 月 5 日启动“联想奥运夏令营活动”，9 月 15 日发布的联想打印机奥运战略，10 月 22 日与英特尔签署了服务器奥运合作备忘录，12 月 12 日与 VISA 签署的奥运战略合作伙伴协议，2005 年 1 月推出的首款奥运金标笔记本——天逸 Y200，6 月 2 日宣布的与美国国家广播公司（NBC）的合作，7 月与可口可乐共同展开的以奥运为主题的整合营销活动，11 月 8 日在全球启动的“联想奥运文化周活动”和发布的联想奥运品牌战略，11 月 11 日与北京奥运吉祥物同期推出的“北京奥运吉祥物限量珍藏版联想闪存盘”，2006 年 2 月 10 日对都灵冬奥会的赞助支持和实施的大型整合营销传播活动，3 月 21 日与可口可乐公司签约的市场战略合作伙伴关系，7 月 11 日推出的联想天逸 F20 可口可乐全球限量珍藏版笔记本电脑，6 月 29 日与北京奥组委共同启动的奥运联想千县行大型主题活动，10 月与 NBA 的携手，2007 年 3 月 27 日和 CCTV 联合启动“奥运倒计时”节目。围绕奥运的紧锣密鼓的品牌宣传，被视为联想在全球提升品牌影响力的重要手段。塑造国际化的联想品牌是联想国际化进程中面临的重要课题。近几年来，以奥运为主线的推广方式，已成为联想国际品牌战略的核心途径。

无国界的体育是传播品牌理念的最好媒介。“体育营销”曾经让当年业绩平平的三星借助奥运平台走出困境，迅速成为国际化品牌。在全球范围内通过赞助特定的优秀赛事，携手特定的体育明星，夯实体育营销体系，有计划地开展整合传播，联想已经形成了一套成功的体育营销策略。2006 年 2 月联想签下包括申雪、赵宏博等著名运动员在内的中国、斯洛文尼亚、挪威、德国和美国等国家的 11 位奥运会运动员为联想代言人，在印度、美国、巴西、意大利等国推销“Lenovo”品牌产品。4 月 28 日，联想又聘请巴塞罗那足球俱乐部中场著名球星罗纳尔迪尼奥担任联想全球品牌形象代言人。2007 年 2 月 2 日，联想集团在英国宣布与威廉姆斯车队签订协议，正式成为该车队在 F1 赛事中的顶级赞助商。威廉姆斯车队原来的 IT 主赞助商是联想最大的竞争对手之一——惠普。最近又有消息说，



商业案例模块 ◇ 杨元庆

联想有意签约刘翔为其形象代言人，代言其“lenovo”品牌。

联想从以奥运为中心的体育营销中收益颇丰。根据益普索市场调研机构提供的数据，成功支持都灵冬奥会加上一系列的整合营销传播，联想奥运 TOP 合作伙伴的认知度从 2005 年 12 月的 58%，提升到 2006 年 10 月的 71%，共提升了 13 个百分点，在中国市场的美誉度从 46%，提升到 62%，共提升了 16 个百分点。

联想此次发表的奥运战略和启动的规模空前的营销宣传活动有着特殊的意义。一方面 2008 年奥运会在联想的大本营所在地北京召开，而 2008 年奥运会也是联想加入 TOP 计划后的奥运营销的最高潮。但更值得注意的是，2007 年全球 PC 市场形势的变化和联想第三名位置的失去，联想不得不调整全球战略，这次大规模的宣传安排在大规模裁员的消息发布之后，也说明联想借助奥运推广品牌，吸引客户，扭转战局的努力。联想能借 TOP 达到 TOP 吗？业界正在拭目以待。

2007 年 4 月 19 日晚间，联想集团高级副总裁、大中华区总裁陈绍鹏宣布全球裁员 1400 人的新一轮重组计划，这一数字占联想全球员工总数 5%，被波及区域包括美洲、亚太区和欧洲、中东及非洲区，相关调整工作将在 30 到 45 天内展开，并在 12 个月内完成。这在业界又一次引起了震动。联想预期本次裁员为新财年节省开支约 1 亿美元，不过本次裁员所需费用也高达 5000 万至 6000 万美元。此前 2006 年 3 月 16 日联想集团在美洲、亚太和欧洲裁减 1000 名员工，这一比例当时占联想集团员工总数的 5%，支付重组成本约 1 亿美元，预计平均每年节省约 2.5 亿美元。

本次裁员是联想全球战略调整的一部分。与此同时，联想宣布了全球调整的 5 大战略，通过优化全球供应链和将运作集中到更靠近供货商的地方，进一步强化供应链及提升效率；将软件测试工作放在中国完成；进一步整合大客户支持部门；优化销售和营销机构；集中化管理，优化配置跨国的投资和资源。通过联想宣布的一系列措施来看，联想将在成本结构上做出大刀阔斧的调整。早在 2 月 1 日，联想集团董事会主席杨元庆在 2006~2007 财年第三季度业绩电话会议上表示，由于价格竞争过激及市场疲软，联想年初希望通过架构重组让费用率下降的目标没有实现，整体营业额未获令人满意的增长。2 月 27 日，香港媒体就报道说联想拟进行新一轮企业重组计划，计划在全球裁员一千人，当时联想集团有关负责

人表示对此类传闻不予评论。

有分析认为，联想以大规模裁员来缩减成本，反映了联想所面临的严峻 PC 竞争环境。根据 2007 年第一季度的市场报告，联想市场份额首次被宏碁超越，滑落到第四位。

陈绍鹏说：“联想的成本结构还不合理。为了提高运营效率，这是联想做出的艰难决定。”他否认了这次重组与上次重组间的关系，也否认此次裁员与当初的 IBM PC 业务整合动作的关系，强调说是新联想面临当前环境所做出的必要调整。

所谓的新形势，指的是最近两年 PC 市场的变化。2006 年，惠普重登全球 PC 老大宝座，其增长速度大幅超过竞争对手。在笔记本电脑领域，宏碁在欧洲、美洲、亚太发起了强有力的挑战。2 月初的联想 2006 财年第 3 季财报显示，联想 PC 全球销量增长 8%，其中大中华区增长 17%，美洲区、亚太区则下滑 4% 和 1%。虽然联想大本营大中华区的表现良好，2007 年第一季度以 31.9% 的市场份额在中国 PC 市场上排名首位，其中台式 PC 市场份额为 33.7%，笔记本电脑市场份额为 33.5%，但在中国市场上也存在着考验和挑战，惠普、戴尔已融入中国市场，华硕、宏碁步步为营，增长迅速，而市场的需求情况的变化使联想的优势逐渐减弱，在分散的家用市场和中小企业市场上，联想的品牌影响力将受到新的考验。

在这样的情况下，联想只有开源节流。开源是开拓新的赢利空间，推出新产品以抢夺市场，以宣传攻势吸引市场，最重要的是开拓海外市场，这一些联想都在做，比如不断推出新的产品款式，随着 2008 奥运会的临近，借奥运之势展开宣传，在印度、德国试验成功的交易型模式已经逐步向海外市场推进。但在竞争如此激烈的形势下，在核心技术难以有突破性进展的情况下，在 PC 市场日趋饱和的情况下，在用户越来越理性化的情况下，开源虽然不是不可能，但要获得业绩的飞跃已经非常困难。相比之下，还是节流容易一些。虽然可以从各个方面降低成本，如生产成本、流通成本、管理成本等，但裁员是降低成本最快捷的方式，在像联想这样的大公司的各项支出中，人力资源所占比重最大。

有媒体评论将联想的此次裁员称为“削藩”，认为联想借此次重组有将“大脑”重新放回中国的趋向。联想花 2 亿美元巨资打造的 IT 系统，将在一年内完成全球对接，联想的全球业务将完全根据这套系统来运营。为了充分利用中国的低成本，该套 IT 系统将更多的平台支持部门放在了国内。这也是此次裁员对联想大中国区影响较小的原因。虽然陈绍鹏表示，由于裁员涉及范围广，目前还不能确定哪一个国家哪一个部门将被裁员，但他又说重点裁员的地区包括美洲、亚太区、欧洲、中东及非洲区，海外重点裁员的部门为会计、财务、供应链、客服、软件测试部门，那么此次裁员必然使美国罗利的地位有所削弱。

所以联想的这次裁员和以往的裁员单纯为了节约成本不同，这次裁员显然是与其全球战略调整紧密相关，其真正目的是通过人员的调整以加强企业战略执行力，以加快全球化的进程。

2007 年 2 月 1 日下午，联想集团公布了 2006~2007 财年第三季度业绩，综合营业额为 40 亿美元，个人电脑全球销量增长约 8%，季内集团除税前利润 6400 万美元，集团的净现金储备总额为 13 亿美元。据财报显示，联想三季度在美洲区的个人电脑销量下降 4%，亚太区（不包括大中华区）的个人电脑销量在第三季度下降 1%。大中华区的个人电脑销量上升 17%。综合营业额达 16 亿美元，占集团总营业额的 40%，其中包括手机业务营业额。虽然联想在中国以外的多个地域夺得盈利，但是美洲地区的营业额的持续下降，使联想在海外市场的业绩受到严重影响。实际上，即使在美洲以外的海外市场，联想也面临着激烈的竞争压力，大规模的盈利还需要时日。

在中国 PC 市场上，竞争已经趋于白热化。作为联想的强有力对手，惠普开始在低端 PC 上与联想争夺市场份额。惠普推出了 2999 元的台式机以及 4999 元的笔记本等低价产品，将渠道深入到了四五级城市，开始与联想展开正面交锋。联想既无法在海外市场上与惠普、戴尔争锋，而惠普、戴尔又将资源越来越多地投向中国市场，使联想感受到空前的压力。特别是惠普，在本土化的基础上调整渠道策略，坚持分销、直销并重的双重销售模式，都取得了明显的效果，联想的沼泽地优势已经荡然无存。

在渠道、销售模式都趋向透明的情况下，企业之间的竞争越来越依靠规模优



商业案例模块 ◇ 杨元庆

势。PC 的利润越来越薄，CPU 和操作系统厂商超速的技术切换造成的 PC 技术研发的压力，都使中国 PC 市场的竞争趋向于寡头争霸。在以中心城市为主的一二级市场上 PC 格局已趋稳定的情况下，三级以下的市场已经成为新的利润增长点，而惠普等对三到五级市场的加大投入，使这一层次的竞争越来越激烈。在一二线城市主推高端产品，其余的市场在市场调研的基础上推出了高端以外相对低端的产品，去占领市场，由于很好地把握住了区域市场，惠普在中国已经连续 16 个季度保持在 30% 以上的增长。2006 年惠普整体增长速度超过同期市场增长速度，其中笔记本超过 56% 的增长速度，台式机超过 23%，工作站超过 63%。

联想的另一个竞争对手是宏碁。在 2006 年第四季度，联想公司的全球市场份额为 7.3%，宏碁公司的全球市场份额为 7.1%，两者之间仅差 0.2 个百分点。从全年来看，联想市场占有率为约为 7%，宏碁约为 6%。在第四季度，宏碁电脑销售猛增了 37%，而联想只有 8.5%。联想虽然在包括中国在内的亚太市场仍然保持了高速增长，但在日本和美国的出货量出现了下降。虽然联想仍占据全球第三的位置，但和惠普、戴尔的差距拉大，后面又遭遇宏碁和东芝的追赶。在收购 IBM 电脑业务后，联想还没有实现成为国际品牌的目标，特别是其在美国的份额仍在持续损失中。

为了应对激烈的市场竞争，联想推出了双品牌战略，“Lenovo3000”主打全球中低端市场，Think 品牌继续面向高端商用市场。但是 Lenovo 品牌在全球的认知度仍然较低，在惠普和戴尔颇具杀伤力的超低价面前，中低端 Lenovo 难以打开局面。在高端市场，Think 遭遇客户流失以及“安全门”等风波，市场占有率出现下降。为了提高市场占有率，联想曾将高端的 ThinkPadX60 笔记本大幅度降价，但是结果却适得其反，IBM、Thinnk 品牌在美国企业用户中质优价高的形象遭到损害。而宏碁似乎已经找到了感觉，在欧洲良好业绩的基础上，宏碁开始在中国大陆、亚太重新发力，并逐渐提升美国市场的占有率。在 PC 日趋“大众商品化”的今天，出身台湾代工大厂的宏碁在低成本竞争方面比联想更具优势。在海外扩张方面，多年的失败教训已经把宏碁打磨成了一个比较成熟的国际品牌。宏碁赶超联想的趋势已经甚为明显。

在这样的情况下，联想的海外市场品牌策略急需调整，提高品牌影响力，在



商业案例模块 ◇ 杨元庆

海外挖掘盈利空间，对联想来说已经非常紧迫。2007 年 4 月启动的 2008 奥运计划，是联想借助 TOP 计划进行的新一轮大规模品牌推广行动，而 2006 年已经开始的中国成熟模式的海外推广，被认为是联想海外盈利的希望所在。

最近联想新消费业务部的成立与杨元庆的重新出山，被业界视为具有象征意义的事件。有人将杨元庆的复出与戴尔的重新披挂比较，认为杨元庆在全球尤其是北美市场的经营每况愈下的情况下亲自挂帅，是感受到了国际化泡沫带来的压力，而力求突破新的僵局。有评论家认为杨元庆重新出山并亲自挂帅消费事业部，虽然可能带有一定的炒作性质，但也给外界一个信号，联想在经历了收购 IBM 的 PC 业务后，已经意识到整个组织架构流程梳理或者缩减的必要性。有的 IT 分析师则认为，杨元庆重新出山，表示了对于联想走过的路不满意，对未来的路心中没底，收购 IBM 的 PC 业务以后的联想在素质上与老联想没有根本的区别。而在戴尔复出，并在消费电子领域等进行投资以后，联想也开始面临着专注 PC 和全面进入消费电子的选择。

之所以要进入消费电子，是为了“用中国市场利润养活全球”的尴尬局面，虽然在并购 IBM 的 PC 业务后不久就开始盈利，但直到目前联想离并购前的盈利水平仍有很大距离。在 TCL 和明基对外扩张遭遇失败后，杨元庆在接受采访时承认中国企业国际化存在着天生的难题，其中最重要的是中国品牌在全球还没有整体影响力。美国消费者仍然很难认同 Lenovo 这个来自遥远中国的品牌，联想品牌要做到在中国一样的影响力，还需要 5 到 10 年甚至更长的时间，这就需要投资人有耐心。但是投资人显然没有太大的耐心，这是杨元庆这么着急在全球推广交易型模式的原因，也是杨元庆复出主持消费业务的原因。

据说新成立的消费业务集团将以大区的架构覆盖全球市场，每个大区将设置单独的组织机构，包括人力、财务、行政、市场等各个相关的部门，并有各自的主管人员。这个部门的业务将包括消费级的台式机、笔记本，甚至包括将来的手机和其他更多产品。有人认为这是联想继续消化 IBM 的一个信号，也说明了联想消费级业务方面还不太理想，或者说联想集团认为这部分业务还有很大的上升空间。

在并购整合后，联想的 Lenovo 品牌偏重消费级市场，而 Think 负担争夺商



商业案例模块 ◇ 杨元庆

用和企业级市场的任务。由于继承了 IBM 在欧美市场上多年积累的资源，尽管收购之后有所损失，但 Think 品牌的产品在欧美市场上的销售一直保持上升趋势。而 Lenovo 品牌的消费级业务虽然是在中国市场上保持优势，但在欧美市场却不尽乐观。之所以要成立消费业务部，就是为了将以 Lenovo 品牌为中心的消费级市场经验复制到全球市场，从改变在国际市场上基本上靠 Think 一条腿走路的局面。杨元庆要以自己在消费市场积累的经验，带领消费级业务迎接下一个 PC 业增长的黄金时期，以自有品牌开拓市场的同时，最后确立联想在国际市场上的地位。

杨元庆给出了重回并购前的高盈利水平的时间表，大致是 3 到 5 年时间。目前新联想在中国以外的市场份额不足，也正是新联想未来的增长空间。而开启这个空间的金钥匙是以关系型、交易型构成的“双业务模式”为核心的中国本土经验向海外的复制推广。除了拓展双业务模式外，加强后端供应链支持，针对交易型客户在当地拓展二级市场，布局全球生产、物流，是联想加强竞争力建设的重要内容。为加强协同效应，联想正将自己的 IT 系统拓展至全球，以取代目前的 IBM 系统。

联想集团目前最大的困境还是美洲市场，而美洲市场的连续下滑，固然与美洲市场的整体形势有关，但也与政治环境有一定的关联。海外对手们大打政治牌，使走在国际化道路上的联想集团屡遭黑手，“安全门”不过是意识形态影响商业运作的一个例子，这使得联想这样的中国企业在进军海外的路途中时时有遭遇十面埋伏之虞。联想发布三季度财报前一星期，联想美国公司总裁斯科特·史密斯 (Scott Smith) 离职，联想在香港的股价在随后的五个交易日连续下跌。在联想三季度财报中，占联想总销售额三成的美洲业务仍然没有走出亏损，销量继二季度销量下跌 9%，三季度再跌 4%。联想在美国的市场份额从收购之初的约 8%，一直跌至去年四季度的约 4%。受美洲市场的影响，联想在全球个人电脑市场的占有率从 2006 年三季度的 7.5% 跌至四季度的 7.1%。

在美国这个全球最大也是最成熟的 PC 市场上的连连失利，是联想国际化之路上的严重障碍。美国市场上面向大企业的“关系型业务” (relationship model) 持续萎缩，交易型业务成为市场的增长点，而并购前的 IBM 在美国基本上



商业案例模块 ◇ 杨元庆

放弃了交易型业务，联想要在美国市场盈利，就必须重回 IBM 放弃的零售市场，要弥补品牌更换流失的客户。成本的居高不下是联想在美洲持续亏损的另一原因。联想之所以并购 IBM 的 PC 业务，除了要借船出海外，还因为 IBM 的 PC 业务拥有很高的毛利率，因成本过高却只有很低的净利润，如能将联想在国内“拧毛巾”（压缩成本、扩大利润）的经验应用到 IBM 的 PC 业务，净利润有望迅速提升。但事实证明，IBM 的 PC 业务在美国的成本确实难以压缩，根据原来的收购协议，联想的美国雇员的薪酬标准至少要保持三年，而实际的情况是，联想在美国的低薪工作大都已精简、外包或转移，留下来的大都是难以压缩的高薪职位，而在全球拓展阶段，需要执行高激励的薪酬策略，要压缩人力成本将更加困难。

一方面要从毛巾中拧出水来，另一方面是寻找新的水源。新的水源就是盈利模式的探索。

早在 2006 年上半年，杨元庆就回到基层进行调研，设计新的业务。他将新业务的重点放在争取中小企业用户上，将联想在中国市场的“交易型业务”（transaction model，即针对中小企业和个人消费者市场的业务）的成功经验，推广到海外市场。他在德国进行调研后，发现中国的很多经营理念和做法在德国的本地市场很有发展空间，于是决定将德国作为试验田。整合营销、简化产品、与分销渠道深度合作这些在中国市场百试不爽的经验在德国很快有了丰厚的回报，一个季度之后，德国的销售业绩增长了 27%，其中“交易型业务”增长了 40% 以上。这增加了杨元庆将中国形成的行之有效的业务模式复制到其他市场的信心。2006 年 11 月，联想正式宣布在全球启动重组计划，重点推进交易型业务。2007 年 1 月，联想拉开了大变革的序幕。

杨元庆力推的交易型业务在海外市场的长足进步，给联想未来的发展带来了希望。随着交易型业务在海外的推广，定位于消费者和中小企业等交易型模式的 Lenovo 品牌的影响力会逐步提升。随着供应链改造和新的 IT 系统部署的完成，联想的海外交易型业务将很快结出硕果。