

# 《联想风云》

## 图书基本信息

书名：《联想风云》

13位ISBN编号：9787216055550

10位ISBN编号：7216055551

出版时间：2008-7

出版社：湖北人民出版社

作者：凌志军

页数：396

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介以及在线试读，请支持正版图书。

更多资源请访问：[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)

# 《联想风云》

## 前言

收在这里的文字，叙述了1978年至今我们国家的变化和冲突，牵涉到政治经济技术文化社会的方方面面，巨细交织，贵贱混杂。都是真人真事，没有虚构。我虽掺杂了一些自己的观点，但也是眼见耳闻，有感而发。原是九个单行本，陆续印行，现在依原版集中重排，共九卷，没有增删，只是顺序稍有更动。需要特别说明的是，《交锋》和《呼喊》这两本。是和我的同事马立诚合著。他设计了《交锋》全书的构架，并且撰写了其中第一、第二部分，因此他是这本书的第一作者。他也是《呼喊》卷三和卷四的撰写者。这两本书当时影响很大，争议也很大，这都不是属于我一个人的。如果没有马立诚，就不会有这两本书。很多人问我最喜欢自己的哪本书，这问题不好回答。每一次写作都是牵肠挂肚。作品好比儿女，手心手背都是肉。当然这是夹杂了个人情感，倘若平心而论，哪能没有高下呢！单说技巧，我想最为洒脱开放、也能代表我的写作追求的，应当是《变化》。在这之前，《沉浮》属于典型的时政文字，《交锋》和《呼喊》也是。我对塞满主流报刊上的、人云亦云、套话连篇、完全没有独立精神的文章。不能接受。想要另辟新途，所以这些文字的品格与流行的时政文章截然不同。在这之后的《追随智慧》、《联想风云》、《成长》、《中国的新革命》。是在试图开拓当代中国商业史的写作空间，从政治和文化的立场来叙述经济技术，又以大历史的眼光来衡量瞬间。可是要说在写作方面更进一步，自《变化》之后，便觉得非常困难。

# 《联想风云》

## 内容概要

《联想风云》联想公司是一个传奇。创造这个传奇的柳传志表现自己激情和智慧的舞台不只是一个企业而是整个国家。中国科学院前院长周光召说：“他们的主要贡献是为中国开创了一条新的道路，是引起了中国科技界观念的彻底改变，这是具有历史意义的。联想的历史不仅是一个人和一个企业的历史，也折射出一个国家和一个时代的历史。”

# 《联想风云》

## 作者简介

凌志军，祖籍广东，1953年生于上海，长在北京。十五岁到工厂做工，十六岁做农民，十九岁当兵，二十五岁成为新华社记者。三十岁考入中国社会科学院研究生院，三年后获得法学硕士学位。现为人民日报社高级编辑、资深记者。

凌志军是当今中国时政作家的代表性人物，被誉为“中国的威廉·曼彻斯特”、当代中国记者的“标杆”。2003年《南风窗》年度人物。他的每一本书都引起巨大反响。他拥有广泛的读者。他在过去十多年间连续出版九部著作，全部进入畅销书排行榜。他的著作还以多种文字在世界各地出版。

2007年出版的《中国的新革命》，被境内外媒体和研究机构评为当年“值得记忆的好书”、“年度商业书”、“最佳商业图书”。

2005年出版的《联想风云》，入选当年“最佳风云榜”，并获得“2005年度北京地区最佳版权输出图书奖”。

2003年出版的《变化》，被中国大陆媒体评为“年度图书”，同时在台湾获得“开卷好书奖”。

2000年出版的《追随智慧》，被媒体评为当年“最佳纪实文学”。

1998年和同事马立诚合著的《交锋》引起轰动，也引发了激烈争论，成为当年“中国第一畅销书”。

1996年出版的《历史不再徘徊》，获得新闻出版署颁发的“优秀图书奖”。

## 书籍目录

前言引子中国故事第一部分 叛逆者（1984-1989） 第一章 脚踩两只船 1984年10月17日 物质匮乏的国度 名正言顺地追求新生活 义无反顾，但不分道扬镳 到哪里去寻找“第一桶金” 第二章 忍辱负重 柳传志、倪光南的共同梦想 李勤出场 通往个人电脑的道路 初战告捷 80年代中期的联想人 被损害与被欺骗的痛苦经历 “汉卡之喜”与“汉卡之忧” 工程化 你得明白自个儿是谁 被遗漏的历史记录 第三章 远见 80年代中国的世界主义潮流 香港联想 人穷志不穷 加入我们，一起创业 两代人 把AST控制在自己手里了 “紧日子” “联想式汉卡” 得其美名 新闻媒体的狂轰滥炸 联想式汉卡的发明权之争 无名英雄竺延刚 市场的“微笑曲线”与公司的“曲线救国” 危机 “技术至上主义”带来的麻烦 奖金税 80年代结束了第二部分 领袖的时代（1990-1994） 第四章 “斯巴达克方阵” 用联想微机取代AST 办公司就是办人 孙宏斌事件 在矛盾旋涡中整顿分公司 “天条”和“人模子” 开放“牢骚市场” 1991年春：成了官方格外关注的对象 大规模生产带来的质量问题 90年代初期的浪漫广告 席卷全球的“黑色风暴” 柳暗花明 第五章 曾是西风漫卷时 1992年春天 狼来了 务虚会 “七十二家房客” 轰动京城 结束了“有钱不能发”的局面 再次启动“新人战略” 分销：中国的“销售新概念” 倪光南的鼎盛时期与汉卡的衰落 “1+1” 买方市场 电脑广告漫天飞舞 分红权 事倍功半 第六章 1994：转折点 内忧外患 旧病新痛 相逢一笑泯恩仇 拼命“赌一把” 杨元庆其人 E系列：中国第一款“经济型电脑” 柳传志和倪光南分道扬镳 “中国芯”：一次战略抉择如何演变成个人纠纷 震动中国的“知识产权第一案” 90年代中期的“民族主义大旗” 复制“惠普模式” 南方战场 一场大仗终于打完了第三部分 笑在百花前（-） 第七章 联想高于一切 西部传奇 和政府联手 把“联想电脑快车”开到全国去 柳传志：“不把我打入监狱他绝不罢手” 倪光南：“将我免职，他应该高兴才是。” 技术的力量与推动技术的力量 1995年秋：公司历史上难得的平稳期 让杨元庆学会妥协 一场“生死之战”的前奏曲 第八章 两线作战 决战时刻 1996：民族工业年 北线战场一鼓作气 南线战场依然吃紧 “全民电脑” 改变竞争方向的电脑设计部 “渠道为王” 企业规划办公室 圣诞晚会 京港整合 调查组又来了 “专利侵权案” 峰回路转 柳传志再次渡过危机 戴尔的革命 总结90年代的薪酬制度 职工持股会 全球认可 第九章 起跳 新财年 台湾之行与公司的战略转变 第一百万台联想电脑 全球商界领袖 “ERP工程” “维纳斯计划”与“爱国主义者”的批评 杨元庆会不会掉队 进军网络世界 “柳倪冲突”的最后结局 天禧——“因特网电脑” 满腔豪迈进入世纪第四部分 变革或死亡（2000-2004） 第十章 巅峰时刻 新世纪的评估 接班人 杨元庆和郭为 公司一分为二 神州数码 2000年4月18日 “网络年” 交班和接班 急速转弯的公司战略 高歌猛进 第十一章 冬天 形势比人强 联想控股 风险投资 为“多元化”而战 共享的时代 昂贵的教训 微机主战场面临困境 从电子商务到信息服务 历史上最严重的营销失误 “enovo”和新的广告策略 戴尔的威胁 直销与分销：谁的流程更卓越 2003年冬天 第十二章 急流勇进 大有大的难处 裁员 “公司不是家” 国际奥委会的“预级赞助商” 专注微机 国际化 在“五一黄金周”遭遇顽强阻击 高端市场的压力 “强龙”与“地头蛇”之争 是进攻还是防守尾声 新联想附录 联想之路：四十五条成功法则

第一部分 叛逆者（1984-1989） 第一章 脚踩两只船 联想集团开始关注并且珍爱自己的历史，是在它发展壮大起来之后。20世纪90年代初期，它开始整理自己的历史档案时，创建者们发现自己居然没有公司成立时的任何记录，甚至根本忘记了那是哪一天。事实上，那一天没有鲜花，没有剪彩，没有官员祝词，没有媒体报道，甚至没有任何开业仪式，连公司的招牌也没有悬挂。多年以后，大家只能依稀记得，那是1984年10月，也许是11月的某一天。随着岁月的流逝和财产的增长，公司的历史也丰富起来，渐渐组成一个典型的中国故事。公司的先驱为改革时代的叛逆者开辟了一条道路，也给那些雄心勃勃的后来者树立了典范：冲破束缚的本能、不屈不挠的韧性、远大的理想，加上几分幸运，使他们开辟了中国的个人计算机时代，造就了中国最大的计算机公司，还让自己摆脱贫困变成富人。公司的成立也逐渐放射出迷人的光彩。创建者们被描述成这样的英雄：他们是中国科学院里一群物质匮乏、好高骛远的知识分子，偶然间得到二十万元钱，就翻开了这个传奇故事的第一页。其实只要举出一个情节就可以知道，那时候他们对公司的未来之路一无所知。1984年秋天，中国科学院副院长周光召在批准公司成立之后，曾经与柳传志有过一次谈话。柳在那一天信誓旦旦地说：“将来我们要成为一家年产值二百万元的大公司。”1984年10月17日 公司诞生在一间二十平方米、分成里外间的小平房里——北京中关村科学院南路二号计算所的传达室。此情景被载人公司史册，日子越是悠久，就越是被赋予圣地的意味，就像中国共产党历史上的南湖、井冈山、遵义、延安、西柏坡和天安门广场。2002年冬天，这些创业者全都两鬓苍苍，小平房也老了，与周围的高楼不相协调。新来的建设者想要把它推倒，先前的建设者却希望把它留下作为历史的见证。经过一番保留传统还是发展事业的激烈争论，大家同意让传统服从建设的需要，同时决定把小平房重新建设在中央绿地，作为永久纪念。于是十三位早期的开拓者相约来到小平房前，在十三分钟里拍了至少一百张照片。几天之后，他们亲眼目睹这小平房在他们的视野里消逝。贾绪福是这群人中的一个，他这样描述小平房当年的情形：它的位置就在北楼对面的马路边上。那时候，你进了计算所的西大门，往东走几步，就能看见。房子是砖头砌起来的，外面是深灰色的，里面被隔成两间，水泥地面，石灰墙壁，朝南有个门，北墙有个窗户。没有沙发，没有老板椅，没有写字台，当然也没有电脑。你走进来，可以看到外屋有两个长条凳，沿墙一字排开。里屋有两张三屉桌。桌子板凳都不用花钱买，是人家不要的破东西，我们把它修理好，弄干净，搬进来，然后再弄几个保险柜。地方虽然小，但可以坐得开。经过一段时间的争论和权衡，官方把联想故事的起点定于1984年11月1日，看来是有根据的。根据公司档案的记载，计算技术研究所曾将组建公司的报告呈送上级，并且在这一天获得批准。然而贾绪福相当肯定地说，公司的“成立大会”，也即第一次“小平房会议”，是在1984年10月17日召开的。公司的第一次全体会议共计十一人参加。这些人都来自计算技术研究所，就像当时那部流行电影一样，都是“人到中年”。其中柳传志年龄最轻，四十岁；王树和年龄最长，四十五岁。王在那时候拥有科技处处长的头衔，无论地位还是资历都在柳传志之上，头脑敏捷，说话既生动又犀利，在内心深处有一种不能安分的基因，总想做一些与众不同的事，凡此种种都和柳传志相似。可惜此人行动起来左顾右盼，留恋过去岁月里的好处，缺少远见。这同柳传志的处处设防、先谋而后动不是一回事。柳信奉“不做改革的牺牲者”，其中要旨仍在于义无反顾，王则是一步三回头，尤其不肯成为一个前途未卜的反叛者。我们今天理解此人内心世界，应当知道每个人的出身和经历都难免在他的性格上留下痕迹。在20世纪50年代那次全国性的阶级成分判决中，王的父亲被认定是小地主。每逢政治运动，他便为此感受到巨大的压力，所以他的前半生都是在恐惧和抑郁中度过，如今这一切已成往事，他却还是不能让自己的心灵放松。闲下来的时候，他就常常对着朋友感叹自己“胆小”。今天的年轻人一定无法理解此中苦涩，但是经过那个时代的人，一听就会明白，仅仅是父母的身份就足以让一个人要么耀武扬威要么唯唯诺诺。这样看来，王树和在成立之初的满腔热情，以及在一年又八个月之后的抽身离去，都是出自某种必然的理由。公司的筹备过程非常简单，很难说有什么周密计划。柳传志和王树和的第一个想法相当默契，就是在自己熟悉的同事中间寻找志同道合的人。第一个要猎取的目标是张祖祥。张是计算所第八研究室的副主任，也是计算所里小有名气的人物，这主要应当归功于他在计算机知识普及方面的努力，以及听过他讲课的三千弟子为他扬名。他的最为过人的长处，是在人生的十字路口上依靠本能为自己选择朝哪个方向走去。他在1958年进入沈阳机电学院，恰逢政府在大学里组建计算机专业，于是他选择到中国科技大学去学习计算机。这是第一次选择。毕业后本来分配在大连的一个研究所里研究组合机床，他却以学非所用为由要求调到计算所

来。这是第二次选择。最近几个月里无论是国家办厂还是私人办厂，都来找他。看来他面临着第三次选择：曾茂朝所长就曾要他到计算所属下的科学仪器厂当总经理，被他婉言推辞。科仪厂的员工金燕静离职出去创办信通公司的时候，也来请他同行。那一天两个人推着自行车绕中关村遛了两圈，金费尽口舌，张还是不去。他说他是“搞技术的，不会公司”。几周之后，柳传志走进张祖祥的家。那时候张住在中科院的集体宿舍，是个“筒子楼”。“筒子楼”也是20世纪80年代中国居住史上的一大奇观。楼上楼下都被一条走廊贯通，两边是一个挨一个的房间，门对门，一层楼能住几十户人家。大家在同一个时间、同一个走廊里做饭，并且共用一个厕所。张祖祥一家四口人住在一间十五平方米的小房子里，两个孩子分睡上下铺，旁边是一张双人床。到了晚上，等孩子睡觉了，他把帘子一拉，就把资料摊在床上看。这一天柳传志坐在他的双人床上，掏出一盒“香山”递给张祖祥。张注意到那烟是带锡纸的，买一包要花三毛四，不禁纳闷。他知道柳传志从来不抽好烟，平时抽两毛七一包的“八达岭”就不错了，今天这是怎么了？柳传志带来了自己的计划。他承认自己手里没有多少钱，只有曾茂朝允诺的二十万元开办费，还可以免费使用传达室的小平房。公司将来无论大小，都不属于自己，是国家的。不过，这一切在他看来都不是问题。他充满激情地邀请张加入到这个事业中来，然后便在团团烟雾中瞪着眼睛等待张的回答。对柳传志这个人，张是熟悉的。尽管他的年龄比自己小很多，但是“他的人格魅力，他的才能，还有他的坦诚和容易交往，早就吸引了我”。1976年“四人帮”倒台以后，柳写了一篇文章到大会上发言，“那才叫精彩，声情并茂”。那场面到现在已经八年了，可张总是不能忘记。张以一个科技人员的头脑估量眼前的柳传志，当即在心里开列下面两条：这是个有眼光的人，能成大事。这是个正派人，不会在你背后捅你一刀。他能团结一帮人。这念头促使张祖祥一口答应柳的邀请。多年以后，张回想起那一刻仍然分外激动：“我这个人其实本事不大，经常判断错误，但那一天，我做出了一生中最英明的决定。”王、柳、张三人端坐张家斗室中讨论公司未来，一致认定当务之急是招兵买马。他们希望公司的队伍具有一些潜在的特征：既本分，又能干；既有成就，又不满足；既有忠心赤胆，又有反叛精神。他们多年来始终在计算所的圈子之内，此刻用眼睛在周围的人中搜索，当场点出一连串人名。那时候有教养有志气的人是选择去做科学家，而经商的名声并不好听，书生下海虽然被媒体炒得沸沸扬扬，其实大都是“逼上梁山”。第一批名单颇费周折，然而说服人家加盟就更费周折。三人分头去游说，三个星期以后，公司已经有了一支小小的队伍。今天我们记录联想历史，这些人应是其中一页。其实他们在那个院子里没有什么特别，只不过是一些对现实不满，而又苦无出路的工程师，遇到有个人揭竿而起，便凑到一块儿。除了我们已经提到的三个人，还有贾绪福、周晓兰、贾婉珍、马文豹、李天福、谢松林、王世英、庞大伟。这庞大伟不善言辞，但却手脚勤快。这一天他在上班路上经过小平房，看到这一行人忙里忙外，笑语一片，就跑来帮忙，忙完了坐下来听他们说些什么，柳传志以为是张祖祥请来的，张祖祥以为是柳传志请来的，所以谁也没有拒绝，于是他成了这支队伍的第十一人。现在大家要在“小平房”里召开第一次全体会议。他们在后来的岁月里都被叫做“创业元老”，受到人们景仰，其实当日的气氛并不庄严，在外人看来还有点像是一个玩笑。屋子里面空空荡荡，满是灰尘，所以会议的第一个议程是搬运桌椅和打扫卫生。忙完之后大家再次坐下。那时候谁都没有专门的办公位子，连总经理和副总经理也没有，三个长条凳上坐着公司的全体员工。就像我们在前面提到的，这一天没有通常公司成立仪式上的任何议程，甚至没人宣布公司的成立。“不过，”张祖祥说，“我认为那一刻就是公司的开始。”可是公司连自己的名字还没有呢。于是大家开始想名字，吵了半天，还是不能统一。这些人在迄今为止的生涯中，只会做学问，搞技术，从来不知道公司为何物，更不会懂得公司名称的要旨在于简洁明快、朗朗上口，在内部起到凝聚人心的作用，对公众则具有感染力和煽动性，也不会像西方人那样，拿自己名字的字头给公司命名。但是大家都认为，在公司的名字里，不能没有“中国科学院”，这招牌既响亮又实用；不能没有“计算技术研究所”，因为它是中国计算机科学的圣殿；不能没有“新技术”，因为谁也不甘心把自己混同于街头倒买倒卖的小商贩；还不能没有“发展壮大”的含义，因为那正是每个人的梦想。所以，当会议结束的时候，大家终于确定了公司的名称：中国科学院计算技术研究所新技术发展公司。他们就那么从已经驾轻就熟、安逸舒适的大楼里走了出来，走进这个小平房。如果不是走了这一步，那么他们在今后的二十年一定不会经历那么多艰难、屈辱、压力和风险，当然也不会经历那么多的成功、喜悦和激动人心。如今，公司的员工已经超过一万七千人，平均年龄只有二十八岁，“联想”取代这个长长的名字，成为全中国最著名的品牌，联想电脑也成为中国民族计算机产业的一个象征。当时这些创业者中谁也没有想到，这种完全建立在英特尔微处理器和微软操作系统之上的装置，竟能获得如此令人惊讶的地位。然而我们研

究创业者的历史，可以知道他们并不是天生的企业家，不是技术的先知，也不是资产的拥有者，虽然在计算机科学领域耕耘多年，却不知道个人计算机是什么东西，在迈出第一步的时候，还不知道该朝哪里走。那时候他们对公司的未来之路一无所知。1984年10月17日科学院南路二号小平房里的故事，很大程度上是由中国20世纪80年代的历史造成的。

物质匮乏的国度 1984年10月20日，中南海批准了一个文件——《关于经济体制改革的决定》，里面有很多话在今天看来已属不言而喻的道理，但在当时，却让无数人激动不已，也把普通百姓被压抑多年的本能激发出来。比如它说“平均主义的泛滥必然破坏社会生产力”，又说“允许和鼓励一部分地区、一部分企业和一部分人依靠勤奋劳动先富起来”，“带动越来越多的人一浪一浪地走向富裕”。党的领导中枢把改革说成“迫切需要”，这也是前所未有的。这年秋天，新时代的气息弥漫了我们国家的每一个角落，也冲进中国科学院来了。物理研究埋下了正负电子对撞机国家实验室的第一块基石，邓小平和他在中南海的那些同事都来祝贺，说了很多高瞻远瞩、热情洋溢的话，还纷纷为奠基石培土。对于柳传志来说，这种场面的象征意义总是大于实际的价值，更何况新生活的召唤近在咫尺——那块奠基石与他一家三代人居住的房子，只有一墙之隔。

这房子靠在计算所的东院墙，高两米，宽三米，头顶是石棉瓦，脚下是水泥砖。它本来只是个自行车棚，现在则成了一群技术人员的栖息之地。由储物到人居的过程，是那个时代中国物质生活的经典写照。自从20世纪60年代后期，我们的国家已是一个自行车的王国，人们有了积蓄之后，第一件事情就是购买自行车。在自己的院子边缘圈出一块土地，架起一片石棉瓦，供员工免费停放自行车，成为城市里每个机构的通例，计算所自在其中。此后“文革”结束，百废待兴，人人期待安居乐业，机构迅速扩张起来，“婴儿潮时期”出生的一代也已长大。年轻人开始结婚，中年人迁进户籍，守卫院子的军人也把家眷搬进城市，住房短缺渐渐酿成重大的社会问题。在计算所里，一群急红了眼的入侵人自行车的空间。他们把这自行车棚分成一间间方格子，用泥巴掺着芦苇秆填补四围缝隙，在东围墙上打出方洞当做窗户，在另一面墙开出缺口安装门框。就这样为自己建造了一排新家。在过去的十几年里，大约四十户人家住在这里，包括工人、武装警察，还有像柳传志这样年轻资浅的科研人员。

每户人家拥有一个十二平方米的房间，房间的外面还有一个狭窄的过道，可以安放煤球炉、油盐酱醋、刷牙杯和洗脸盆。那时候大多数北京人没有自己的卫生间，使用街上的公共厕所和浴室，不论酷暑寒冬、风霜雨雪，都要穿戴整齐跑出门去。计算所里的这群人也有一个公用的水房和厕所。厕所里有个长坑，深及两米，上面盖块水泥板，谁想拉屎便蹲在上面，所以叫“蹲坑”。

到了20世纪70年代后期，计算所东墙根的小区已有相当规模，又有一条狭长的小巷贯穿头尾，所以被叫做“东郊民巷”。真正的东交民巷本是京城中心一片闹中取静的地方，四十年前是外国人的居住区，三十年前又成为北京市政府的所在地，所以它在京城百姓的眼里是富人区的代名词。现在，计算所里这一帮科学家把自己的住宅叫做“东郊民巷”，其中的苦涩与达观，从那个时代过来的人一听便知。



本书从评述中关村1980年到2006年的历史入手，描绘了中国社会发展波澜壮阔的画卷。中关村曾经被当作一个“试验区”。假如我们以为“试验区”的含义，仅仅就是发明新技术和推销新产品，那就小看它了。事实上，它更大的意义在于试验着新的社会思想和价值取向。因此，与其说中关村在技术上有什么贡献，不如说中关村最大的贡献，在于对旧体制的破坏和突破，从而激醒了中国人创造财富和融入世界潮流的热望。

在中国做记者和财经写作者，要找研究型的榜样，首选是凌志军。对上世纪90年代的细微观察、和评论，我没有看到比他更好的人了。——吴晓波（著名财经作家、哈佛大学访问学者）

凌志军作为中国政论写作的里程碑式的人物，已经成为不是谦辞可以推却的事实。——《人物》杂志

凌志军先生似诚实的态度让政论诚实地走进公众，影响着那些必将影响中国未来的年轻人。我们相信，他业已“尽可能地 toward 读者说了心里想要说的话”，最大限度地保持着诚实的大勇之气。——《南风窗》杂志1993年“年度人物奖”颁奖词

凌志军的选材多带有前沿性，他是属于使命感和责任感很强的新闻工作者。——《凤凰周刊》

凌志军是中国当代报告文学界有独特价值的一个作家。凌志军的最大的价值在他的思考。在这个意义上，凌志军的著作将随着时间的推移越来越显现出它的历史价值。——杨浪（财讯传媒集团副总裁）

联想是千百个在过去二十多年改革历程中历尽坎坷的中国本土企业的一个典型代表。本书对联想成长过程中的酸甜苦辣所作的生动描述，又何尝不是它们艰难历程的写照？联想正在经历走向世界和勇攀新高峰的考验。我相信，本书对联想历史经验教训的总结，对于联想人和一切正在追寻自己的“中国梦”的企业家都是宝贵的财富，都将指引他们在争取自立于世界强手之林的奋斗中取得成功！——吴敬琏（国务院发展研究中心研究员）

这本书所记录的要素是全面的，所披露的细节是鲜活的，所表达的精神是真实感人的。书中的文字，充分体现了一批人和他们的企业，与他们所处的那个时代的关系，体现了这些企业家的真实的生存智慧与追求。——段永基（四通集团董事长）

作为二十年来中国企业的代表，联想的发展走过了一条近乎完美的发展曲线，而凌志军这本书就是对这条曲线的最真实的描摹。——刘东华（《中国企业家》杂志社社长）

这样一本“正史”所提供的历史视角和丰富的细节将帮助我们更好地探讨联想成功的深层次原因。对于众多的旁观者，细细地品味领先者的每一步努力是“悟道”的一条路径。——曾鸣（长江商学院教授）

## 精彩短评

- 1、不错，代自己慢慢看了
- 2、是非成败转头空
- 3、出版很久的书了只能在当当买的到这个版本
- 4、是了解中国式管理之道的入门书籍。
- 5、写柳传志过多，过正，缺乏批判
- 6、别人推荐。一次性买了15本，下单之后才知道。亚马逊网。。。上此价格比当当更优惠、：（
- 7、细节描写到位。
- 8、刚刚到手，还没来得及看。。
- 9、很详细全面的书写了联想的发展史，柳传志不愧是中国商业教父啊，很值得看的一本书
- 10、学会妥协
- 11、书有点皱，纸也有点粗糙，不过印刷还算不错，听清晰的，只是送货的也太慢了，虽说是普通邮递，当当网说的也只要8-10天，但是我过了半个多月才见到书影。。。
- 12、每晚睡前在手机上看完了
- 13、叙事风格比较独特，对许多细节把握的比较透彻，立场比较客观。对一个企业近30年的历史把握的比较深刻。写作笔调比较通俗易懂，适合大众人士阅读！
- 14、联想在不同时代的内部外部遭遇，生存与发展的艰涩与繁荣，真的只能用“风云”二字来总括，没有比这更适合才的动态之词了。好书！推荐！
- 15、发货很快，我很喜欢
- 16、期待中收看
- 17、惊心动魄的商场。
- 18、很好的励志书籍，成人和学生同样适合阅读。用成功人士的成长经历、成长感悟来激励正在成长中的孩子远比我们干巴巴的说教效果好的多，希望儿子能从中激发自己成才的欲望，自觉主动地学习、进步、成长。
- 19、2009-02-22 & 2016-05-22
- 20、此时读后受益匪浅。
- 21、国企生存手册
- 22、算是看过的写公司最精彩的一本书，引人入胜。不管怎么说，联想在几十年的发展中确实是壮大了，虽然不是技术上的领先，但是管理和营销却是国内企业里比较优秀的，高出别的企业一大截，这也算是中国式的成功故事吧！
- 23、企业家的伟大之处不外乎两点：他能想到的你想不到，这是思想；他能想到的而你也仅仅停留在能想到，这是格局。
- 24、看了之后我觉得创业真不容易，挣钱难啊
- 25、联想和华为，是中国IT行业的两大巨擘，公司发展的历史，也就是从20世纪80年代末开始发展起来，这个时期发展起来的企业，有很大的机会空间，也随着国家的制度变更有很大的风险，要了解中国原生IT航母的历史和情况，看联想和华为就可以了。说实话，看这本书之前，虽然知道联想和中科院有千丝万缕的关系，但是确实不知道目前联想居然国有股份还近50%，国有控股（红帽子），民企经营（够灵活），是造就了联想神话一部分原因；有着一个坚持的梦想，中国电脑，是使得联想成功的信念；技术和市场，公司有社会责任有专研高精尖的需要，但是作为公司，最根本的问题是活下去/活得更好。联想的倪柳之争，也是目前很多公司都会有的问题；从整书，还可以感性的了解柳传志/杨元庆/郭为等联想系领导者的领导套路/管理措施，如何对待公司的机会和危机，可做借鉴。联想已经从legend变成了lenove，购买了ibm的pc和笔记本业务，走向世界。虽然08年绩效不佳，柳传志重回前台，我相信，今天的联想肯定能渡过难关
- 26、披露内幕的都是第一手的,非常权威.对联想从创业到壮大的整个过程描述的引人入胜,荡气回肠.强烈推荐!
- 27、联想风雨录
- 28、这是一本老书了 时间也很长了 但是每次翻看都有心得

## 《联想风云》

29、速度可以，关键是书也不错

30、书皮有点黄，感觉不是很新，不知道是不是时间久了有些变色

1、《联想风云》是一部正史，联想至今不到30年，从20万起家到走到今天，柳总定战略、搭班子、带队伍确实有超于同时代的企业家度的拿捏走到现在，但是不得不说联想的失败不是一个fm365三行字而已，而是很多。Lenovo让我懂得无论一个公司大小，有问题是常态，没有问题要么是死了，要么是你自己疯了或视而不见。公司这个部门有问题，另个流程出漏洞，都是正常不过的，不用懊恼也不必愤怒，修补，完善，在这个阶段是可用的，今天的制度明天看又是问题多多，但是适合的就是好的，也许上市后的完善，不是你几天最好的选择。对于这本书，跳读即可，作为一名记者凌志军的书我第一次读，应该也是最后一次读，这很符合他新华社记者的身份，所以说这是一部正史，对于企业运营读一读罢了，别太当真，记叙，正面的记叙，缺少思想的深度，缺少有层次给你启发的思辨。如果记者是用事实来说话，本书就是用事实来记述而已，至于最后总结的联想成功的条条框框，经不起推敲，更多是屁股决定脑袋，事后诸葛而已。对柳总的比喻还是很精到的，也是一个CEO的应该是一条可以串起人才的那根线。

2、联想和华为，是中国IT行业的两大巨擘，公司发展的历史，也就是从20世纪80年代末开始发展起来，这个时期发展起来的企业，有很大的机会空间，也随着国家的制度变更有很大的风险，要了解中国原生IT航母的历史和情况，看联想和华为就可以了。说实话，看这本书之前，虽然知道联想和中科院有千丝万缕的关系，但是确实不知道目前联想居然国有股份还近50%，国有控股（红帽子），民企经营（够灵活），是造就了联想神话一部分原因；有着一个坚持的梦想，中国电脑，是使得联想成功的信念；技术和市场，公司有社会责任有专研高精尖的需要，但是作为公司，最根本的问题是活下去/活得更好。联想的倪柳之争，也是目前很多公司都会有的问题；从整书，还可以感性的了解柳传志/杨元庆/郭为等联想系领导者的领导套路/管理措施，如何对待公司的机会和危机，可做借鉴。联想已经从legend变成了lenove，购买了ibm的pc和笔记本业务，走向世界。虽然08年绩效不佳，柳传志重回前台，我相信，今天的联想肯定能渡过难关

## 章节试读

### 1、《联想风云》的笔记-第224页

柳（传志）在一些重要问题上支持杨元庆的，比如不惜一切代价地建立分销体制，他就认为杨元庆是对的。再比如杨要求自己的属下拥有更好的收入，这一点柳传志也能答应，还转过头劝说老一代副总裁：“咱们现在只能让少数部队穿皮鞋，大多数人还得穿草鞋。就是尽力支持杨元庆，因为他们要去大硬仗。”但是柳传志也希望杨能体验老一辈的苦衷，至少把库存产品造成的“烂账”兜起来，毫无疑问，这是维护公司利益的最佳选择，而且符合常情。（略）

杨是那种认死理的人，信奉公正的原则，而且没有一点弹性。他的部下都说他“眼睛里揉不进一粒沙子”，只要他认为有道理的事情，就坚定不移，即使遇到天大的阻力也不肯妥协，可是这样一来，就把自己和周围的关系搞得非常紧张。旧的矛盾还没有解决，新的冲突又来了，而且一次比一次更加激烈。（略）

说老实话，柳传志喜欢杨元庆的秉性，包括他的优点也包括他的缺点。联想公司这一老一新两个统帅，在很多地方都很想像：坚定，执著，无私无畏，百折不挠，充满激情，常怀民族大义，又把公司的利益当做身家性命。如果说这两个人有什么区别，那就是年轻的杨怀庆刚性十足，没有一点弹性，从来不会想到，一种优秀品质如果被推向极端也会给别人带来伤害。而柳传志确是一个“妥协的大师”。。。他在顽强地改变那些自己能够改变的东西时，也有足够的胸怀去包容那些他不能改变的东西。然而还有最重要的，他有足够的智慧去分清楚什么是自己能够改变的，什么是自己不能改变的。

柳传志本人并不喜欢“妥协”这个词。又一次他和朋友谈起这个话题，说这两个字多了一些消极成分，而且常常迫使自己去做一些违心之事。事实上，他在员工面前更喜欢这样表达他的想法：“你想到墙的那边去，就一定要把墙打一个洞，人是过去了，可是墙被打破了。你为什么不能好好地沿着墙走一遍，找到门，从门里进去？”

柳传志又一次接受美国《财富》杂志的访问，承认他在企业管理上之用了百分之三十的经历，其余百分之七十要处理身边的一些事情。“牺牲一个人的率性自由，多些忍耐妥协，”他对那个满脸迷惑不解的美国记者说，“是为了和环境多谢润滑，多乘顺风，是企业在已经能够激烈残酷的市场竞争之外不再另添麻烦。”

杨元庆和他的前辈们之间的种种争端，显著的证明了我们国家的行事准则中一个精妙之处。在大多数情况下，绝对公正不一定是最好的选择，妥协和富有弹性才是更加重要。什么时候应当秉持公正，什么时候应当妥协，只有饱经风霜、富有智慧而又修炼到极致的人，才能把握分寸拿捏得恰到好处。

在本书有几个关键人物的处理作为历史线索被追述总结，其中一个就是关于杨元庆。如何正确处理正直不阿和一定妥协，是那个年代以及今日中国一直一来要处理的关键内容。百折不挠和从容妥协或许不那么对立且排斥。联想和柳传志的生存发展，从80年代到今，都是在处理这个问题上比较成功的。

\* 原文部分均为手动输入。主要收录在P224-225两页。

### 2、《联想风云》的笔记-第344页

就像早期的联想必须学习如何对付屈辱、艰辛和失败一样，现在他们必须学习如何应对辉煌和成功。公司盲目的根源不在于执政者的年龄与经验，更多的是人性本身的弱点。激进、执着、急于扩大

## 《联想风云》

战果的新一代决策者，试图把联想微机的震撼性成功移植到每一个领域。可惜的是，知道自己不能做什么常常比知道自己能够做什么还要难，越是伟大的人越是如此。全书最后十分之一的内容就是谈联想在新环境下对新项目投入所遇到的困难，包括本世纪初的互联网之冬，投资项目失误，公司裁员，价格之争，来自国际及本土同行的新一轮营销之争。

### 3、《联想风云》的笔记-第352页

就在郭为被手机生意搞得焦头烂额的时候，杨元庆意识到，他不得不放弃那个凝聚了无数心血、梦想、荣耀的联想商标。问题早就存在：联想的英文标识，“Legend——传奇”实在太好，在不少国家早被人家使用，以致它在国境之外的许多地方都不能注册。（略）

“既然好词都被人家用了，那就自己造一个好了。”她（李岚，形象推广部负责人）断然的说。

此后一段时间，她（李岚）开始和同伴们造词。公司以往的广告词都是你一言我一语地凑起来的。就像李岚说的，“一点点接近，一点点加温，像煲汤似地。我们的行话叫‘煲出来的’”。这一锅汤看来并不难煲，他们抽取了“Legend”中的前两个字母，再找出“novo”作为后缀，组成一个陌生而又新颖的单词“Lenovo”。

“它就是一个创造出来的字，”她对自己的老板解释说。“novo”是拉丁语的一个词根，它的意思是“创新”。杨元庆认为这样就可以把“创新的联想”当做新标识的内涵。（略）

2003年4月28日，覆盖全国十四年之久的“Legend”全都换成了“Lenovo联想”，那个外方内圆如磁盘的图案也不见了。

Lenovo的源起。

### 4、《联想风云》的笔记-第274页

经过十年飞速发展，中国的微机拥有量已经超过一千万台，但要说到国内的制造商，还没有哪一家达到了一百万台的水平。一想到这里，品牌推广部经理乔健立即激动起来。“我们要把这台电脑塑造成中华民族信息产业历史上的一座丰碑，”她说，“赋予它神圣的色彩。”

广告策划人员立即着手制定计划。既然是“丰碑”，那就最好把他树立在中南海里，所以他们的第一个念头是“把第一百万台电脑献给党的总书记和国家主席江泽民”。此后三个星期，他们竭尽全力，满怀激情，希望梦想能够变成现实。公司请中国科学院方面出面为他们打通联系，立即得到院长路甬祥和副院长严义埏的支持。严认定“此事意义较大”，明知国务院刚刚下发文件，领导干部一般不参加事务活动，还是希望能够“作为特例”请示中南海。于是柳传志给江泽民写信，热切表达愿望，路甬祥又给中央办公厅曾庆红写信，柳传志满心喜悦的回到家里，以为好消息不日可来。

联想发展几年除了在政策，资金，开拓市场，人员思想矛盾方面有过苦难的历程，他们在市场策划上的一些星火亮点或许是他们值得回忆的小甜蜜。虽然第100万台的获赠人最终是另有其人，但是整个策划和完成，对于这个企业和国家个人微机发展史上还是有里程碑意义的。

\* 原文部分均为手动输入。

### 5、《联想风云》的笔记-第167页

## 《联想风云》

很多事情本身没有错不错的，就是看你的时间、地点、分寸，就是这么一个道理。有些事情摆在这个环境下是好事，摆在那个环境下就很糟。你一定要把环境想清楚。（略）

我原来有一个误区：我如果不那样做，就不是我了。后来再想想，才觉得情况不是这样，其实你不需要改变你的性格，你只是要把环境分析的清楚一点，把事看得更明白，就有可能不至于把事情搞糟。

（以上的“我”均为孙宏斌）

在三年十个月的牢狱生活里，孙宏斌天天在想这件事，现在有机会与柳传志见面，忍不住娓娓道出，听上去像是道歉，又像倾诉。在一般人眼里，这是一个不可思议的场面。这两个人，一个才三十出头，一个已年过五十，曾经互相信赖，又分道扬镳。一个曾经为所欲为因而陷公司于危急之中，另一个毫不留情地将其递交法律审批。按照常情，这两个人即使不是反目成仇，也一定会白眼相向，但是只不过在一顿饭间，便已化干戈为玉帛，表面孙宏斌在某种程度上就像柳传志一样拥有大智大勇。十年之后，他终于实现了自己的两个目标：开创顺驰公司并且成为京津地区房地产业的佼佼者；让法院撤销原判，宣布他的“罪行”可以免于刑事追究。其中这第一个目标，他在1994年3月与柳传志相见的时候，即已和盘托出。他说他想做房地产生意，还说他希望自己能站起来，把今后的路走好，所以想了结过去，重新开始。柳传志望着面前这个青年，觉得他“能在监狱里面挺过来，还能反思自己积极向上，很不简单”，不禁大起恻隐之心。他说了一句话让孙宏斌当场振作起来，而且毕生难忘：“你可以对别人说，柳传志是你的朋友”

这本书还一个看点就是柳传志和公司内外人事方面的管理纷争。他和孙宏斌这段前后恩怨，以及双方对这件事吸取的人事教训不可谓不深刻。而在与倪光南的事情上，这梁子始终就是因为单方面原因解不开了。他对杨元庆的看重和培养，是这个公司发展史上有关人事方面的又一个重要内容。

\*原文部分均是手动敲入 167-168页内容

### 6、《联想风云》的笔记-第34页

他（柳传志）已经洞察自己的短处：在科学的领域里缺少专注和激情，也没有一鸣惊人的才干，比起计算机所里的许多人，比如倪光南和陈大有，要差许多。但是他明白自己又个长处与众不同，“有的人像一颗珍珠，”他有一次对朋友说，“有的人不是珍珠，不能像珍珠一样闪闪发光，但他是一条线，能把珍珠串起来，做出一条光彩夺目的项链来。”他已经四十岁了，不可能再改变自己，但他深知自己的价值所在：“我想我就是那条线。”

珍珠和线的理论是柳传志最开始就有的一个思维意识。这个值得很多后辈理解学习。

### 7、《联想风云》的笔记-第98页

直到80年代初期，奖金制度卷土重来，让中国人的实际收入出现差距。奖金数额在开始的时候很少，获得者也是战战兢兢。比如联想公司成立后的第一个春节前夕，也即1985年1月，发给二十位员工每人三十元现金和一袋冻鸡腿，还相互关照不要声张，以免被别人知道引发事端。这大致反映了那时候人们对于奖金的心态。

此后几年奖金迅速增加，差别也在扩大，即使是同一机构之中，不同的人也有不同的收入。在经过柳传志批准的“公司经营奖金情况统计表”上，我们可以看到1989年员工提取奖金比例为“纯利X20%”，其具体情况如下：

纯利润：一千六百八十万元  
应提取奖励基金：三百六十万元  
预计发放奖金数：一百七十万零六千二百元  
人均奖金：五千四百九十二点四一元

这比1988年的三千二百三十五元大大提高，较之四年前的“三十元和一袋鸡腿”更是天壤之别。这件事情的本质是，让企业拥有了分配自己利润的权力，导致员工收入的浮动和隐蔽的部分渐渐扩张，已两倍于政府制度下的工资。毫无疑问，这是对传统利益格局的一个挑战，也让奖金成为当日一个巨大的社会问题。在政府工资制度和自由奖金制度构成的这架利益天平之上，轻重贵贱已经完全颠倒过来。没有人会把奖金额写在“工资条”上，所以奖金几乎都隐蔽在暗处而为政府不能控制，甚至完全游离在国家的金融体系之外，这是任何一种健康的经济循环体系所无法接受的。那些仍旧在传统体制下生活的人感到不平，由此引发政府的反击也就不可避免。而反击的最简单最有效的办法就是课以重税。

在与“奖金税”的对抗中，柳传志落于下风。他是属于那种斗智不斗勇的人，明白这世道的许多事情并不在于一时一事的秉公周正，而在于维系大局的平衡，所以既然不能“智取”，那就认罚。

每个时代都有每个时代的局限，商业政策环境也是。在今天看来非常简单的奖金制度在当时确会着实是一个触犯国家管理规定的一种操作。这个在之后的一段时间内也成为了一些人攻击柳传志的“违法”事例。好在他个人挺过来了，大的商业环境也往前进了一步。

\* 原文部分均为手动输入。

### 8、《联想风云》的笔记-第34页

大环境改造不了，你就努力去改造小环境。小环境还是改造不了，你就好好地去适应环境，等待改造的机会

联想和柳传志的企业人生就是一直在改造和适应环境中奔走。

### 9、《联想风云》的笔记-第267页

在1998年的这个春天，很少有人停下来思考新总理这些话背后的含义，但他们有一个直觉是对的：中南海北院在李鹏治下度过十年之后，又一个革新政府开张了。朱镕基召见柳传志，希望他能谈谈中国企业的问题。柳传志不客气地谈道，国家的政策和制度不断变化，这给企业带来巨大“风险”。

“今天我们回过头看走过的路，会有高兴甚至自豪的感觉，而回忆当年面对风险的时候，每一次都是战战兢兢，甚至吓出大病。”柳传志对总理说，“在我们所冒的风险中有两类，一类是商业风险，一类是政策风险。在中国，不管是多好的人，只要你想办成企业，政策风险是非冒不可的。”企业经理遇到的“政策风险”，就像政府总理遇到“地雷阵”。朱镕基希望知道“政策风险”是怎么回事。柳传志于是告诉他，当年中央政府心血来潮征收高额奖金税，自己如何偷逃税款又如何被处罚，事隔数月，政府便把这个税给取消了。

朱，柳二人对当时政策弊端体会定有相同认知。联想的发展和职工奖酬分配，股权并购等多次受到政府“关照”，能从政策缝隙和法的禁区线上幸存下来，非常艰辛，因而显得非凡。这本书就是讲了很多发展中的“内外忧患”，有关技术，有关市场，有关资金，有关人事，所有企业生存发展的几类



## 《联想风云》

问题，都在这个企业里被非常特色的曲折演绎出来。

\* 原文均为手动敲入。

# 《联想风云》

## 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:[www.tushu000.com](http://www.tushu000.com)