

杨元庆,从 2023 穿越 1994



2023 年 12 月 20 日下午,联想集团董事长兼 CEO 杨元庆向母校中国科学技术大学捐赠 2 亿元人民币,支持中国科大少年班学院楼建设,助力母校基础科研创新和人才培养。

几小时之前,他刚刚当选并就任徽商总会首任会长。这释放出强有力的信号:那个野心勃勃的杨元庆又回来了。

企业家对高校基础研究的重视程度,是科创兴衰的风向标。一个月前,小米科技董事长兼 CEO 雷军刚刚向武汉大学捐赠 13 亿元,用于母校六大学科基础研究。雷军的捐款,创全国高校单笔个人现金捐赠纪录,引发巨大社会共鸣。

而杨元庆的 2 亿豪捐,则创造了中国科大校友的纪录。杨元庆的 2023 年,要穿越到 1994 年来看。1994 年 3 月 19 日,杨元庆被任命为联想微机事业部总经理。他将指挥中心搬出中关村,在国家图书馆旁边的科技贸易中心大楼买下一层,这样他就靠近市中心大约三公里。

在面向大街的玻璃窗,他写上:“联想 386、联想 486,联想 586”。每个字都透过玻璃朝向大街。晚上派个人守在那里,用聚光灯对着照,街上的人一眼就能看到。

“就跟做广告一样。”他对下属说。



杨元庆向中国科学技术大学捐赠 2 亿元人民币 胡霖霖/摄

万元以下“386”

1994 年,杨元庆面临这样一个市场:外国微机每战必胜,国产微机正步步退却。

当年大城市职工平均年工资不到四千元。苹果、惠普和 IBM 都太贵了。中国家庭青睐的是兼容机——一块 386 处理器,一条 8MB 内存,再加上 SVGA 彩色显示器,价格是外国品牌微机的三分之一。

杨元庆已经从中国电脑“价格战”中认识到市场的主导因素是价格。他上任第一件事,就是改变定位——联想要三亿中国家庭提供 E 计划。

E 计划是什么意思?就是用经济型(Ecnomic 计划)电脑跟国外电脑打价格战。利用几个相互竞争的供应商提供配件和组合件,采用大批量进货压低价格。为了压低成本,杨元庆“六亲不认”。

“既要竞争,就不要把自己定位在阳春白雪的位置上。”

5 月 10 日,“E 系列”大批上市。当年一位叫董瑞玲的记者用这句话开始她的报道:“这是国内市场售价报价在一万元以下的名牌 386 电脑。”

这也成为联想电脑大卖的起点。大约三十天之后,联想的柳传志就接到捷报:一季度微机销售指标,提前十五天就完成了。

学会了“代理”

1994 年时杨元庆刚满三十岁。他祖籍浙江定海,却出生在安徽合肥,并注定与这座城市结下不解之缘。

杨元庆的父亲四岁时离开老家去了上海,1958 年分配到合肥,先是在合肥市第一人民医院,后来又参与组建二院。杨元庆在安徽长到十七岁,考入上海交大,毕业后进入中国科学技术大学读研究生。

1988 年,杨元庆在联想第一工作是推销“SUN 工作站”。第一单成交之后,他觉得很内疚,理由是他认为客户“买台 PC 就够了,没必要买 SUN 工作站”,这种内疚让他尽最大的努力提供服务。

他后来“总拿大单”,他的下属说他“市场感觉好极了”。对此他总结了两条经验:“一是诚实;二是设计好谈话的内容。”

他身高 1 米 81,却不善言辞,总露出一丝羞涩,给人内敛的感觉。在部门主持完第一个会议之后,很多人说杨元

庆不适合做领导。

但杨元庆有一个独特的潜质,那就是沉思和笃定前行的能力。1992 年,杨元庆担任 CAD 部总经理时,曾担任惠普代理,他也从惠普身上学会了“代理”这一招。

惠普在中国的代理商有好几十个,只有杨元庆与众不同,看出中间的“名堂”,那就是代理商在价值链中的地位。

当年,杨元庆带人在中关村大街十字路口,朝着东南西北四个方向,说声“一、二、三”,各自开步走,沿街道两侧看见一个卖电脑的商店就走进去,自我介绍后就解释什么叫“代理”。他还在西郊宾馆召开第一次代理商会议,尽管规模很小,但却意味着一种新的销售模式出现在联想里。

1994 年,他宣布废除了微机事业部的“直销体系”,建立彻底的“代理制”,引发巨大波澜。把直销改为分销,在联想崛起的道路上至关重要。杨元庆这一计划被称为“94 联想伙伴计划”。

“你非得利用代理商的力量,来提高联想微机在中国市场上的份额。”

“剑宗气宗”之争

1994 年,杨元庆的努力有一个巨大背景,他是亲身见证过“倪柳之争”的。

这一年,“倪柳之争”进入白热化。联想董事长柳传志给总工倪光南写信,发出“最后通牒”。

“今天的联想处在非常紧要的关头,核心组能同心同德处理问题,尚难保证顺利过关,如果核心部分锣齐鼓不齐,结果很难设想。如果有可能,我们当面把话讲透,把心里的话倒出来,真正做到心心相印,你是个君子,我信得过你。共商大计,奠定基础。”

杨元庆在北京见证“E 系列”发布的同一天,倪光南也在上海,与复旦大学和长江计算机公司达成合资建立“联海微电子设计中心”的意向,目标直指“集成电路”,也就是“上海计划”。

1994 年,主张抢占“技术制高点”、研制“中国芯”的呼声在舆论上占据道德优势。但柳传志在“中国芯”的高地前下令停止进攻,“上海计划”流产。

这也是柳传志第一次对倪光南说“不”,并直接导致两人决裂。

由此也衍生出中国媒体炒作多年的“技工贸”和“贸工技”之争,两派轮番上位。争论在三十年后美国对华芯

片制裁时达到顶峰,中国民间积压已久的民族主义情绪在此爆发。

新的“胜负手”

假如说,振兴中国计算产业是一场战争,柳传志和倪光南主张的,都是试图发起针对外国微机的阻击战。

不同的是,两个人的战斗指向相反的方向。柳传志走向敌后开展游击战;而倪光南则向敌人最强大的核心技术领域攻坚。

前者认为,中国缺少强有力的集成电路和工业基础,比较现实的选择是先抢占市场再说;后者并不同意:不能再退了,搞一个丢一个,我们还能退到什么地方去?

在 1994 年之后的若干年,杨元庆一直是“市场派”。他说:“一家公司没必要做所有的事情,所以联想并不打算做操作系统和芯片,会做好自己的角色。”

但那是三十岁的杨元庆。

2023 年的杨元庆已经五十九岁。从中国 IT 的中心到边缘,浮沉和磨砺,在他的两鬓留下痕迹。他称自己的磨难“没有西西弗斯之感,只有普罗米修斯之痛”。

他在 1994 年主导了联想 PC 的崛起;五年后进军互联网折戟;十年后并购 IBM-PC 部门促成联想国际化;二十年后购买 IBM x86 服务器业务和摩托罗拉移动,但最终输掉手机这个“联想非赢不可的战役”。

他习惯深思熟虑。可以说,“倪柳之争”的幽灵始终在杨元庆的心头盘旋。这么多年过去,他一定早已看出联想的“悖论”,那就是:

“因为制造业利润低,联想没有钱,所以不能生产芯片。又因为联想没有核心技术,一直做组装,所以利润低,没有资本积累。”

解法只能是创新驱动。

就像 1994 年一样,中国的 PC 行业正在面临重大机遇。其中,最大的变量就是人工智能,特别是去年底 GPT 技术的突破进展。

杨元庆显然看到了这种变化,他在六年前提出“All in AI”;今年又提出“AI for All”。在 2021/2022 财年,联想宣布研发人员和研发投入要在 3 年内翻番,还计划在未来 3 年内投入 10 亿美元研发人工智能。

2023 年,一直在全球化棋盘里下棋、且不下牌桌的杨元庆要抓住新的“胜负手”。