

## 9.1.4 联想和倪光南院士的故事

学习联想的企业文化，了解联想的发展历史，这当中绕不过的就是倪光南院士和联想之间的风风雨雨。

今年4月16日，美国商务部针对中兴公布“封杀令”，将禁止美国公司向中兴通讯销售零部件、商品、软件和技术7年，直到2025年3月13日。

一个年营收上千亿的跨国企业，因为缺乏部分核心技术，在别人掐脖子的时候，瞬间生死未卜。

美国封杀中兴，让我们感到“缺芯”之痛。

有人又把当年柳传志与倪光南之争搬了出来。

从1995年开始，倪光南院士就呼吁中国应该自主研发自己的芯片和操作系统，因为这关系到国家的发展和以后科技产业的持续发展。

但是由于倪光南院士的理念与当时联想公司的战略有分歧，被赶出董事会，倪光南也就离开了联想。

当初的联想如果走倪光南的道路，会不会成为下一个华为？

当然这只是一个伪命题。人生本没有如果。



先讲一下联想的历史，1984年，柳传志带领的10名中国计算机科技人员认识到了PC必将改变人们的工作和生活。怀揣着20万元人民币（2.5万美元）的启动资金以及将研发成果转化为成功产品的坚定决心，这11名科研人员在北京一处租来的传达室中开始创业，年轻的公司命名为“联想”。

柳传志用“三顾茅庐”的真诚，邀请当时已是中国计算机行业顶级专家的倪光南走出“象牙塔”。倪光南应邀于当年12月出任公司总工程师，将联想式汉卡的全部技术都带入了公司。

1994年，联想的股票在香港联交所上市。

而另一个鼓舞人心的消息是，10岁的联想，销售额已经超过了长城，北大方正，浪潮，四通等竞争对手，成为中国最大的计算机公司。

双喜临门，公司上下沉浸在一片兴奋和自豪的氛围中，公司创始人柳传志和几个公司高管却是忧心忡忡。此时一场计算机产业的“黑色风暴”席卷欧美，数以百计的电脑厂商不是倒闭就是亏损。就连联想一直仰望的业界泰斗IBM也不能幸免，最终，它裁减了4万人，才勉强维持住不到1%的利润率，而康柏的总裁也因为股价大跌70%被迫辞职。



在此时的联想也遇到了瓶颈，公司需要面临变革，柳传志提出“贸工技”即“贸易”“制造”“技术”的发展优先次序。而担任技术工程师的倪光南提出的优先发展顺序截然相反，“技工贸”的优先次序。最终，在中科院的支持下，1995年6月30日，联想董事会同意免去倪光南同志联想集团公司总工程师职务。

后来的媒体把这次事件解读为柳倪之争，即市场派与技术派之争。最终市场派胜出。而作为这场战争的“出局者”，倪光南到现在依然坚持“中国应该坚持核心技术自主创新”的想法。



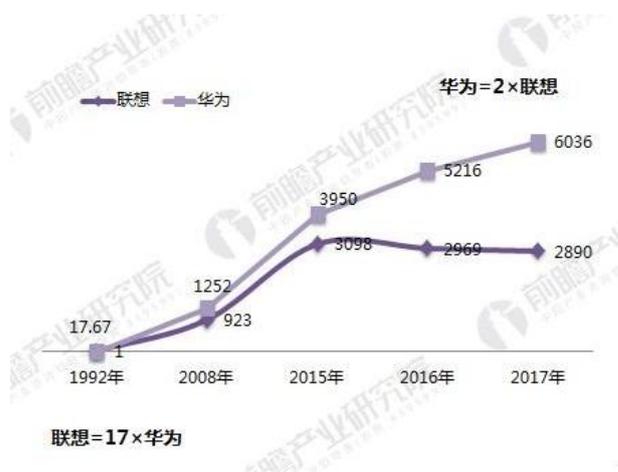
在当时的环境下，柳传志看来，联想的实力无法匹配“中国芯”工程的需求，出于工业基础、技术储备、资本实力等方面的欠缺，中国公司在短时间内不可能改变国际电脑行业格局。其实我们在回过头下，倪光南于1992年立项研发联想程控交换机。1994年7月，联想

与华为同时取得了入网证。随着倪光南的退出，联想灭掉程控交换机事业部，也就错过了 ICT 融合的战略时机，而当时起步比联想晚得多，规模不如联想程控交换机事业部的华为，现在已将联想远远地甩在身后，成为中国高技术公司的典范，称雄国际市场。

如果早在 1994 年倪光南筹划的集成电路芯片设计公司能够顺利组建起来的话，凭借联想、复旦等的“产学研相结合”，在国内几乎还没有竞争对手。联想也不会遇到现在这种这种没有技术可言的瓶颈，只能靠并购来壮大自己，慢慢的把自己沦为了一个大的组装车间，反观现在的华为，在当时的环境下，确实在业绩各方面都没有联想好看，但是在现在这种市场成熟的情况下，还是技术是核心竞争力。技术握在手，哪里都好走。

“截至 2017 年联想 VS 华为营收规模变化”、“2017 年联想 VS 华为业绩对比”这两张图能够说明很多的问题。谢谢大家！

截至 2017 年联想 VS 华为营收规模变化



2017 年联想 VS 华为业绩对比

	联想	华为
营收	454亿美元	6036亿元
净利润	亏损1.3亿美元	475亿元
员工人数	5.2万名	18万名
研发投入	12.7亿美元	897亿元
海外事业比重	70%	60%
500强排名	226	83