

## 联想之困

也许，联想应该放下这个老大的架子，换以一种平和的心态。惟有如此，也才能真正发现自身的不足，把存在的问题一一解决掉，并从困境中突围出去。

联想之困，很大程度上也是国内大企业之困。

### 转型之困

过去的一年对于 IT 行业来说，是寒冷的一年，是风雨飘摇的一年。联想在这萧瑟的寒风里，也在不停地打着寒颤。从去年 5 月份开始，联想(0992.HK)股价就一路下跌，9 月份一度跌至 3 港元之下，10 月回升之后仍在 3 港元附近徘徊。前不久，联想公布半年业绩，虽然集团纯利大增 2.9 倍，企业 IT 业务营业额劲升 42.5%，但并没有得到股市响应，股价反而转弱，并急挫 4%，再次跌破 3 港元心理支撑。联想集团高级副总裁马雪征在香港承认了联想个人电脑的零售低于预期。不久后，联想进行了震动整个中关村的 10% 大裁员。在联想最近公布的 2001-2002 年第三季度的财报里，利润的增长比以前已有了大幅度的下降，联想进入了一个低增长时期。

针对低增长，联想是这样解释的：在经历了过去一年互联网的影响，电脑市场受到了一定的影响，从而对联想的业绩增长构成一定程度的影响，但是长远来说中国市场前景仍然非常好，只是会经历短期调整。

其实，PC 作为联想的主要业务增长点，尽管联想在拼尽全力刺激 PC 市场的消费，但随着 PC 市场走向饱和和市场竞争者的增加，成本增加和利润降低的窘况还是不能避免的。这是联想 PC 未能完成计划的原因，也是联想出现低增长的主要原因。

尽管联想不愿承认这一点，但它其实已经认识到了这一点，转型，就是联想最肯定的解释和答复。很多人至今还对去年誓师大会上杨元庆长达 12 页的报告记忆犹新——他在阐述新联想的发展战略时，不断地强化这样一个信息：联想要做服务。以服务带动销售，向服务型转变，开拓新的业务增长点。

从杨元庆的这些构想中我们可以看出两点：第一是联想要转型，要向 IT 服务上转变，第二是联想要寻找新的业务增长点，要搞兼并和投资。

应该说，联想的这些构想都是很美好的，但美好的构想不等于有一个美好的未来，因为想起来容易做起来难，而联想最近的所作所为也确实无法让人保持乐观。

**联想 IT 服务往哪个方向转？新业务和老业务怎么协调？这成为联想转型的第一个关键问题。**

基于 IT 应用的咨询服务是直接关系联想未来的一条业务线和两年之前联想本身实施 ERP 的经验和技术背景以及日益增长的管理需求市场，联想决定瞄准高端 IT 系统应用服务——“帮别人做 ERP”，意欲在 ERP、CRM、SCM 等企业管理系统应用领域与 IBM、汉普、普华、埃森哲、安达信、HP 等展开竞争，与此同时，联想还希望在金融、电信等行业解决方案领域有所作为。但诚如一位业内人士所言：这些新领域的竞争也是相当激烈的，联想的转型不见得就能够一帆风顺。

其实，联想的转型之心并不是最近才有的，在互联网热潮时，FM365 网站应该说就是它对转型的一次尝试，但如今的结果证明了这次尝试是失败的。做企业的人都明白这样一个道理：等你看到利润的时候，其实已经没有利润可做了。在 FM365 上，联想就犯了这样一个错误。在互联网慢慢地滑向冬天的时候，联想却搭上了这班车，其失败的结果在开始时就已经注定了。FM365 失败的另一个因素是联想对这个网站的定位极其模糊，它究竟是一个什么东西，让人如坠云雾。也许没有进行过细致的市场调查和明确的市场定位，只是看网站之风吹得红红火火的，就耐不住了，也要跟风而上，对联想这样一个大企业来说，是不应该犯这样的错误。但联想偏偏就犯了——更为严重的是，联想并没有对此进行深刻的检讨。

杨元庆转型的决心是十分坚定的，这一点应该是值得肯定的。杨元庆为此还制定了一系列的战略规划，专门成立了“大服务领导小组”，杨亲自挂帅，几大业务群组的高级副总裁全都参与其中。按照联想的说法，就是要以“客户中心”为导向重新审视和改造各项业务。联想也正在建立先进的客户信息支持系统，包括 Call Center(电话中心)、客户服务网站和客户现场服务工程师三部分。

杨元庆说，服务的理念要成为联想血液里的 DNA。公司的网站上点击率最高的两篇文章是《IBM，从刚硬之蓝走向软蓝》和《IBM 走过的路，联想正在走》。

IBM 能有今天，是通过服务把它的命运全盘扭转的。杨元庆说，我们联想要用 3-5 年，完成这个转变。

但是结果不是说出来的，是做出来的。如果把联想的转型和 IBM 当初的情况作一个比较，联想的弱点就显示出来了。IBM 的服务业务从 80 年代中后期就已经开始，在郭士纳上台之前，业务额就已经占到 IBM 总销售额的 27%，扭转成功尚用了 9 年时间，而联想今天服务的业绩在总业务中连 1% 都占不到。而且，联想从来都是个以硬件制造和市场营销见长的企业，尤其企业内部做信息化和系统集成的主力在去年 4 月拆出成立了神州数码后，联想现有的技术服务人员从事的都是一般的电脑维修，根本提供不了 IBM 那种利润丰厚的高端咨询服务——联想现在的情况更象是昔日的 PC 王者康柏，而康柏的命运大家已经很清楚——这就是差别！杨元庆承认，就服务本身而言，联想没有高人一筹的地方。但是他还有一句话：“服务，不在比谁高，而在比谁做得深。”联想目前的应急之计，就是接小单。但是，依靠这些小单子，填得饱联想这样一头巨兽的胃口吗？有人对服务业务流程中的利润回报表示怀疑。由于人手不足和缺乏经验，一般 2-3 个月应该完成的项目，经常拖至半年甚至一年，这样即使有 10% 的利润，也在漫长的实施过程中消耗殆尽。

再则，1993 年，郭士纳接手 IBM 后，一步步把 PC 制造卖给了 DELL，把网络设备卖给了 CISCO，把打印机业务剥离出来，独立成为今天的利盟。这些业务在出售时都还在赢利，卖掉它们只是郭士纳一心想打造一个专注于服务的 IBM 的选择。

联想有没有这样壮士断腕的勇气和底气呢？在硬件产品制造这块，杨元庆是绝对不可能放弃的。从现实角度看，联想依然需要这些已经有滑坡迹象的成熟业务，用不太丰厚的利润来支撑其它的新兴业务，虽然，将来服务可能会赚钱，但在两三年内仍然是“成本中心”。杨元庆也曾对一家报纸媒体承认：“新业务必须要有老业务的支撑，最好的结果是老业务保持增长，新业务成功破土而出。但做得不好的情况会是，新业务需要的资源，老业务不足以提供，而且新业务会带着老业务滑下去。这是我们不愿意看到的。”

联想西南大区的一位销售经理曾写信给高层说：服务的大方向肯定是对的，但路不知道怎么走。

这就是联想的问题。战略制定了，关键是实施能力却让人心忧。那位经理还说，做新业务，大区还是有一些资源的，但销售的压力太重，利润降低，市场趋于饱和。杨元庆也说，当时以为市场高速增长的势头还会延续一段时间，他可以利用这段时间做企业的转型工作，

没想到市场一下子变了。本来想一心做企业转型工作的，现在又要做企业的生存工作，有时想这两项工作要是能分开做好，可市场不许你分开做。

市场并不会按照你想象的来，它也不会因为你存在困难而同情你、照顾你。市场上一直存在着马太效应，联想是应该明白这个道理的。

**联想在转型上的第二个关键问题是，如何对渠道伙伴进行转型，以保证自己现阶段的核心竞争力。**

联想的核心竞争力不是产品，它称雄市场靠的是良好的市场推广能力和遍布全国的销售运作体系。联想已经建立起了一套金字塔式三级结构服务体系，联想在全国的分销商、代理商、经销商共 3000 多家—联想最重要的资源是渠道。在一定程度上，它的转型不仅仅是业务的转型，也意味着核心竞争力的转型—做 PC 和做服务是完全不一样的。

联想要转型，不仅自己要转，还要帮助上千家的渠道伙伴来转，以维护渠道的竞争能力，这就存在一个如何把自己和众多经销商进行有效“捆绑”的问题。

毫无疑问，如何执行就成为解决问题的关键。

和不少企业一样，联想的很多渠道是“搬箱子”出身，纯粹属于做物流的公司，现在忽然要变成具有相当实力的小型系统集成商，对他们来说这是个措手不及的转变——出货和向增值服务转型两方面的压力就足以让他们头疼好久。

联想的高级副总裁乔松就客观地评价过转型对渠道的影响，他认为这意味着要进入另一个相对陌生的市场，同时意味着风险的产生。在联想众多的渠道伙伴里，并不是每一个伙伴都具备转型的基础，也并不是每一个伙伴都有这样的意愿。

其实，关键还是要看联想能否找出一个利益均沾的商业模式。如果能，渠道都会跟着走。如果联想自己赚不到钱，渠道就会对这个方向产生怀疑，反过来影响联想 PC 的销售。

但目前的联想，似乎还没有找到这样的一个模式。

## 扩张之困

伴随着联想转型的是投资和并购。

熟悉联想的人都知道，联想一直都有做中国 GE 的梦想，而 GE 正是并购的行家。实际上不仅仅是 GE，只要是国际上全面的大企业公司，并购都是不可缺少的手段。有着“野心”的联想，当然也要在并购上大展身手。杨元庆在上台之初，就昭示了联想的这个“野心”。“联想投资”这张牌已经被杨元庆攥了很久了，联想宣称，“联想投资”的投资项目的选择已经细化到每一个环节，大的投资选项将从四个大环节入手：市场潜力、增长速度、资本对手、资本投资力度等。在展望了国内 IT 业在电信设备、应用软件、半导体集成电路、芯片设计等领域的强大而诱人的市场空间之后，“联想投资”只投与 IT 有关联业务的项目和企业。而且，联想所要投资的企业在管理风格、企业文化、价值认同等方面要接近联想。可以说联想在投资方面的计划也是非常好的，但如转型一样，真正做起来却令人难以恭维。

联想在这方面有两个大手笔：进军手机和并购汉普。

联想与汉普的并购被称为中国 IT 与管理并购的第一案。然而，在这一事件中，联想得到了什么？

联想之所以投资汉普，是因为联想认为除了汉普老总张后启做管理咨询有与众不同的策略之外，亚洲物流科技独特的投资策略也是一个主要原因，而另外一股根本的动力驱动源于—联想渴望已久的 IT 服务转型。

刚刚浮出水面的新汉普公司结构是一个精典之作：亚洲物流科技董事局主席鲁连城不再兼任汉普(国际)董事长，由杨元庆出任汉普(国际)及汉普(中国)董事长；负责联想 IT 服务的高级副总裁俞兵将担任汉普(国际)及汉普(中国)副董事长；而汉普创始人张后启博士将继续担任汉普(中国)总裁。

需要指出的是，汉普(中国)为汉普(国际)的全资子公司。事实上，汉普(国际)的主要业务都来源于汉普(中国)——汉普(国际)还没有中国之外的实质性业务开展，汉普(国际)也没有总裁一职。换言之，联想虽然控股汉普，但“汉普”品牌仍将独立使用，而作为公司创始人的张后启及管理团队依然主导新汉普的业务运作策略与管理。

因为联想作为第一大股东介入及股权结构的相应变化，新汉普首先获得的是 5500 港币的现金及原联想合并而来的企业 IT 咨询业务事业部。这也是被称为“中国管理咨询第一品牌”的汉普自 97 年创立以来，最大的一次增资扩股及业务整合行动。

联想与汉普，到底谁是征服者？张后启曾经说过：汉普的品牌不会丢，总裁的地位不会丢，管理团队的股权不能丢。这三者都保住了。

很显然，如果说张后启征服联想，则是四两拨千斤；而要说联想征服张后启，则用了千斤之力。

对正处于关键时期的联想来说，这样做究竟是得还是失？究竟是联想为自己拓展了一个新的业务领域，还是联想用自己的钱去壮大别人的腰包？从目前的态势来看，联想还难以摆脱充当了一回冤大头的可能。有关人士推测，联想入主汉普不管结果怎样，最大的赢家都将是老汉普的第一股东——亚洲物流科技。

要想做 GE，并不是那么容易的，联想在并购上，又棋错一步。GE 在并购时一个最基本的原则就是所有的产业必须统一到 GE 旗下，其实看一看国外比较成功的多产业经营的国际化公司，大都是遵循这一规则，否则，极有可能是为别人做嫁衣或者是两败俱伤。联想和汉普这两个不同背景、不同文化的巨兽，能否在一个山头上相安无事，1+1 能否大于 2，还是个未知数。而且，需要指出的是，做 IT 服务，尤其是基于大型企业应用的管理咨询服务完全不同于做 IT 硬件或者通用化软件产品。两者不仅营业规模不可同日而语，利润率相差悬殊，而更为重要的是，两者的要求也完全不同。对于一直梦想做 GE 的联想来说，这些可曾考虑过？是不是有些太急躁了呢？

再看看联想进入手机领域的事情。2002 年 2 月 27 日，联想向媒体发布了联想手机业务将正式启航的消息，在第二天，联想就与厦华集团签署合资协议，双方共同投资 1.5 亿元组建一家新的移动通信公司。其中联想出资 9000 万元，控股 60%；厦华出资 6000 万元，控股 40%。至此，联想牌手机真正诞生。

联想选择手机来作为联想业务的一种扩张的“野心”实际上在很久以前就开始萌芽，早在一年半以前，联想就与厦华有过手机合作的最早接触；去年下半年，双方又正式坐到一起进行“实质性的谈判”；2002 年 1 月底，合资方案分别通过了公司董事会表决。联想在手机业务上也是豪情万丈，“五年内成为国内一流的手机厂商”，这是一种很美好的想法。

想法确实美好，就像当初联想做 FM365 时也有着许多美好的想法。但结果却不是想象出来的，目前的手机市场，国产手机经过几年的拼搏，尽管也争得了一些市场，但同国外的手机厂家比，无论是在技术还是市场份额上，都是很微不足道的。联想此时选择投资这个业务，在一定程度上也等于从零做起。开拓新的业务领域是要付出很多精力的，而如今竞争残酷的手机市场上，联想作为一个初来乍到者，要相赢得一席之地，困难是可以想象的。它不仅要同其他几家国内手机厂家拼争，还要同国外的那些手机大鳄们博弈，联想的胜算又有几何？

而实际上不仅仅是手机，包括房地产等，联想都已经开始涉及。

GE 在多产业发展时，有两点是不能忽视的：一是其根基业务做得很好，二是每一项业务

都必须行业前两名，否则就放弃。为了这一点，GE 曾放弃过很多业务，这些业务其实做的都很不错，但因其不能在行业内数一数二，GE 就坚决地把它抛弃掉。

对比 GE 可以看出，在投资与扩张上，联想最令人担心的问题就是：其扩张不是建立在“根基业务做得好”的基础上的。联想的根基业务是 PC，尽管它在目前的 PC 市场上处于老大的地位，但根基并不牢固。而且，目前它的 PC 业务正在陷入困境，尽管想转型，但很明显的，它并不打算放弃这个业务，事实上也不可能放弃——最近的联想封杀国美一事就充分说明了联想对于 PC 这块阵地的重视。与此同时，在 PC 市场上，联想的压力也越来越大——外有戴尔们的入侵，内有浪潮、方正们的虎视眈眈，稍有疏忽，就有可能造成严重的后果。中国许多企业的衰败已经向我们说明，在根基不牢时是忌讳大规模扩张的。亚细亚、巨人都验证了这个道理。

可以说，如果真是向 GE 学习，联想只是看到了 GE 扩张的表象，并未真正看到它的本质。或者说，联想只是看到其皮毛，没有窥到其内涵。

但愿联想不是在玩火。

### 人事之困

联想的人事困惑来自于柳传志、杨元庆、郭为三人的微妙关系，以及各自的性格、能力以及对联想产生的影响——这种关系在“柳传志时代”被处理得相得益彰，而如今，随着各自职位和联想的变化，人事问题已开始成为联想不得不重视的一个问题了。

先说杨元庆。杨元庆作为联想的总裁已经一年了。上任联想新一代掌门之时，杨元庆可谓是意气风发，豪言壮语时不时地抛将出来，声称未来的联想将是高科技的联想、国际化的联想。如今，一年过去了，杨元庆的那些声音仍然在许多人的耳边飘荡，但很多人已不愿再提这些了。杨元庆也不再提了，他在苦苦思考怎样使联想走出目前的困境。在这一年里，联想遭遇了不少的挫折，杨元庆本人也称这是联想遭遇挫折的一年。

当然，联想所遭遇的这些挫折，不全是杨元庆的错，但作为联想的掌门人，杨元庆也难逃其咎。

杨元庆应该是有能力的，联想电脑事业部可以说是杨一手打造出来的。一位业内人士评价杨元庆与郭为的时候说：郭为善于整合，杨元庆长于魄力。联想的今天，有着杨元庆的很大一部分心血。从这一方面说，杨元庆是一个难得的上将之才。但问题是，一个好的将军不一定就是一个好的元帅。杨元庆执掌联想之后，有一件小事充分说明了杨元庆在作为统帅上尚需修炼。杨元庆初上台时，曾对联想的员工们说，大家不用叫他杨总，叫他小杨，或者元庆就行了。杨元庆的本意是好的，他是想使联想能有一个亲切、祥和的氛围，拉近大家的距离。但做企业的领导并不是做家长，但就是家长在家庭中，也要保持一定的权威与威严。从领导艺术的方面来讲，这样的集体才能有战斗力。我们再想一想联想在柳传志时代柳传志为什么规定联想的员工必须称呼职务，并且违者将给以处罚，就明白这个道理了。更重要的是，这从一个侧面也会影响到联想原有的企业文化——杨可能尚未意识到这一点。

杨有能力，但管理能力似乎还有欠缺。举一个小例子。据一位联想的员工说，杨元庆在管理上是事无巨细，他都要管一管。公司内鸡毛蒜皮的小事都管，看到员工把茶水直接倒在地上、口香糖乱扔都要管。公司抽烟风气很盛，杨元庆特别发出命令，禁止员工在上班时间抽烟，于是“上有政策、下有对策”，员工就躲到厕所去抽，杨元庆竟然直接冲到厕所堵人，看到厕所冒烟就冲进去逮人。一个人的精力毕竟有限姑且不说，作为一个大公司的总裁，连这等小事都要你亲自去管，其心可嘉，却难免给人形成缺乏领导管理艺术的印象。

一位业内人士说，杨元庆还不足以做到目前的这个位置。不论是过去还是现在，没有柳

传志，杨元庆是做不下去的。此话有一定的道理。在联想的许多活动中，柳传志的身影仍是频频闪现，而且，在新成立的联想投资公司中，柳传志更是亲任董事长。这是否是联想的悲哀？

对于这一年，杨元庆给自己打了七、八分，并且在与外界的谈话中，没有了一年前的“张扬”了。或许，经过这一年的磨练，杨元庆比以前又成熟了些。作为一个统军人物，这是好事。但市场不会给你太多的时间，杨元庆面临必须尽快把联想带出困境和完善自身的问题——这是一个统帅的责任。

对于柳传志，有人这样说过，没有柳传志，就没有今天的联想。说实话，这话并不过分，联想能有今天的成就，柳传志当居首功。有一次，记者和一个企业的老总说到柳传志时，他不无敬佩地说，柳传志确实是个人才。但从另一个角度看，联想也落入了中国的大部分企业在人事方面的窠臼，那就是倍受争议的“强人领导”——企业的决策几乎只能完全依靠某位领导人的个人才能。这使联想在经营管理上被打上了太深的“中国特色”烙印，太过集权，而没有一个现代企业应有的决策制度。长虹的倪润峰之所以重出江湖，很大程度上也是因为没有形成一个健康的决策制度，而只能依靠倪润峰这个强人了。《康熙王朝》里有一句歌词，“我还想再活 500 年。”为什么还想再活 500 年？因为他是强人，这个集体离了他就很难发展。康熙不能再活 500 年，清王朝在康熙之后也确实是江河日下。柳传志和倪润峰们当然也活不了 500 年。“君子之泽，三世而斩”，一个要做成百年老店的企业，决不能仅仅依靠一个强人，而是要建立健全企业的发展机制，不因某一人的改变而发生大的波动，而是在健康健全的机制下持续稳定地发展。

在前段时间闹得沸沸扬扬的企业教父下课风波中，柳传志尽管比别人做得聪明和高明，但明眼人仍可看出，柳传志仍在“垂帘听政”。去年联想的几次大的行动，都可以看到柳传志的身影。尽管柳传志一再申明自己的地位和立场，但杨元庆，甚至联想，仍生活在柳的“阴影”之下。这种情况让人感觉有些“无奈”的味道，也成为联想难言的尴尬。

郭为是联想在人事上的又一个问题。联想的分拆，有人说是柳传志非常巧妙地完美地处理了郭为和杨元庆的问题。柳传志怕一山不能容二虎，怕一加一不能大于二。让两位年轻接班人在不同的轨道上竞争，在这个问题上，开始看起来很美妙，但从目前的势头来看，并不如柳传志想象中的那样发展。

我记得去年郭为在一家媒体上说过这样一句话：三年后见分晓。说得很有气势。明眼人都可以听得出来，他的矛头指的应该就是杨元庆。而且，我们还可以从这些话里嗅出一些郭为的某种怨气。

联想分拆后，郭为曾不止一次地对他的将士们说，不要忘了我们是从联想出来的，要时时刻刻记住自己是联想的人。我们不能不佩服郭为的聪明，从一开始，郭为就把所有的荣耀和光辉扔给了杨元庆，而他自己，则躲在了一旁，眼里盯着联想，心里想着他的神州数码。在联想的热热闹闹之中，郭为不动声色地完成了他对神州数码的整合。而今，联想在万人瞩目的困境中拼命奋争，而神州数码则在不知不觉中壮大着自己。在最近的一些行动中，神州数码把自己的竞争对手直接指向了杨元庆的联想。

“公司正从一间传统的分销和系统集成公司，转向为一间提供电子商贸基础设施产品、解决方案和服务的企业。”郭为说。在此前不久，神州数码连连出手，先是在 11 月 6 日宣布：截止到 10 月底，通过该公司 e-Bridge 电子商务交易系统（神州商桥）实现的网上交易额已过 12 亿元人民币大关；然后在 11 月 9 日，公司宣布自己在 ERP 领域的重大举措：与台湾鼎新电脑股份有限公司合资成立一家专业公司——神州数码管理系统有限公司。

众所周知，ERP 是联想的一个转型方向，而今，郭为和他的神州数码不仅也要转型，而且转型的方向也有很多跟杨元庆的联想一样，与鼎新的合作就表明了要分夺联想在 ERP 项目

上的市场。

对于杨元庆和他的联想来说，这兄弟间的竞争会让他们更感压力之大。

其实，联想中柳传志、郭为、杨元庆之间的微妙关系，正反映了联想管理上的弊端，也说明了联想离真正的现代企业的要求还差得很远。在某种程度上，联想就有点象中国做大了的一个乡镇企业。如今，“老父亲”不干了，在他不干之前，怕两兄弟谁也不服谁，就给他们各分了一部分家业。这与中国的大部分乡镇企业是何其相似！而且，在这个过程中，“老父亲”不可能做到很公平，这使两兄弟心中不免存些芥蒂。但碍于“老父亲”的脸面，这两兄弟目前还不至于闹到脸红脖子粗，但以后呢？

柳传志之所以不愿轻易地退出联想的管理，其中有很大一部分原因恐怕就是怕自己一旦退出，联想的管理将会陷入一个真空，联想将群龙无首、无所依靠。

一个现代化的企业是不应该仅仅依靠一个强人的。对于想做成百年老店的联想来说，如果不把这些方面做好，再好的梦想也将仅仅是梦想而已。

### 结束语：联想的心态

中国足球队主教练米卢有一句名言：Attitude is everything! 翻译成中文就是“态度决定一切”。但对于目前的联想，它的态度却并不怎么令人满意。

IT 行业里确实有一些企业可以称得上龙头老大的，比如微软，比如 IBM、比如 Intel，这些企业在 IT 界的地位绝对是举足轻重的，他们也代表着 IT 行业，他们是技术革新的先锋，是新的技术的创造者，他们代表着 IT 业目前的技术水平，而且，在他们的旁边，有着一大群的附庸者，这些附庸者每天都要目不转睛地看着老大的脸色，老大微一蹙眉，他们的心里就得发慌。

这才是老大！

联想是吗？姑且不论世界范围，就说国内市场，联想是老大吗？如单单从业绩上看，联想确实可以排在第一位，它的销售额毕竟是国内第一，但这并不说明联想的老大地位。老大是什么？老大是不可缺的，老大是无可替代的。但如果少了联想呢？中国其他的 IT 企业照样能好好地活下去，说不定还会活得更好。而且，他们心中可能还会暗自窃笑：又少了一个竞争对手！

从另一方面来讲，IT 业是个高科技行业，IT 就是 INFORMATION TECHNOLOGY 的缩写，中文的意思也就是信息技术。因此上，要在这个行业做老大，必须有着技术上的优势，而且这个优势要很明显，要一直领先。但放眼国内市场，联想是吗？

也许，联想应该放下这个老大的架子，换以一种平和的心态。惟有如此，也才能真正发现自身的不足，把存在的问题一一解决掉，并从困境中突围出去