

“汉卡”之父的加盟

柳传志与倪光南最初并不熟悉,1974年到“五七干校”劳动时他们两个住同一房间才熟悉起来。劳动之余谈起现实感悟,迷惘人生,两人许多看法一致,颇有共同语言,劳动之余的关系也比在北京的实验室亲密许多。倪光南身体不太好,时有发烧,体力很差,但发烧三十九摄氏度照样坚持打场,吃东西时苍蝇在旁边嗡嗡叫也满不在乎,那时起柳传志就觉得倪光南和自己一样是能吃苦的人,倪光南也不加掩饰地表示出了对柳传志许多方面的欣赏。比如柳传志讲故事的能力就让倪光南折服。有一天晚上,熄了灯,大家躺在床上,柳传志给大家讲电影《基督山恩仇记》。倪光南读过大仲马的这部名著,对故事情节了然于胸,本不会对电影故事有什么兴趣。但柳传志将整个电影讲得绘声绘色,将近两个钟头倪光南听得津津有味,对柳传志的文学功底和表达能力佩服不已。

柳传志听说倪光南记忆力好,能够背得出麦克斯洛方程——那可是无线电基础里的一个基本公式,非常长,长得令人生畏。有一次柳传志和几个人想考一考倪光南,便假装不会这个方程,特谦虚又有点使坏地向倪光南请教:“我说老倪,你能写出麦克斯洛方程吗?”“干吗?”倪光南警惕地看着柳传志,柳传志使劲忍住笑,“你能不能写一下,我实在记不清了。”倪光南当即提笔写起来,除了前面常数项没写,剩下的全部都写了出来,一丁点儿差错也没有。外表宽怀和气、内心自命不凡的柳传志一下服了,觉得此人可畏。从倪光南身上,柳传志看到自己的差距,无论如何自己没有倪光南的记忆力。记忆力强是一种才华,不能不相信这点。

而事实上,1985年的倪光南和1984年的柳传志一个样,内心也有一种怀才不遇、有劲使不出来的憋闷感。作为一个在计算机领域造诣相当深厚的研究人员,倪光南取得过很多科研成果,一项研究完成了,很高兴,接下来写个报告,交给领导,领导看了以后再把成果报告给上一级领导,直到上报给国家。国家就给倪光南发个奖,但是奖发完了,却没人把这些成果应用于实践生产,然后这些成果就被锁进保险柜里。

不过,如果下海就是卖白菜、蹬三轮、倒小商品——倪光南也决不会干这种事。柳传志可以干,彩电被骗之后,除了违法,没什么柳传志不能干的,这是柳传志与倪光南的区别。现在公司这第一桶金还是有些技术含量的,是和电脑打交道,此时邀请倪光南,包括他手里的最新研究成果——汉卡,是时候了。

那时在国外个人计算机已有十年历史,比尔·盖茨提出的“让每一个办公桌,每一个家庭都摆上电脑”在美国已成现实。爱德华·罗伯茨开创了全世界第一家

“螺丝刀公司”,把微处理芯片和一堆乱七八糟的零件装进一个金属盒子,电脑组装业的时代便开始了。在中国,至1984年已有十一万台个人计算机,几乎全都来自IBM。计算机正在进入中国人的生活,可惜中国的个人计算机只能在英文环境中运行,即使在中国的的土地上也没有一台计算机能够识别中文。语言成了天然障碍,让机器能够“识别汉字”成为包括倪光南在内的无数中国科学家孜孜以求的目标。

倪光南的“汉字系统”被人们恰如其分地叫作“汉卡”,因为它包括三块由若干集成电路芯片组成的电路板和一套软件系统。当你在键盘上键入一个汉字的时候,控制系统便将你要的汉字翻译为计算机可以接受的数码,再把数码传到字库中与之相关的地址,然后把它读入处理系统、进入存储器中,再送到显示器或者打印机上,变成一个由点阵组成的汉字。

倪光南的汉卡是当时中国众多汉字系统中的一种,其与众不同之处在于它的“联想功能”。倪光南的汉卡“联想功能”把两字词组的重复率降低百分之五十、三字词组降低百分之九十八,四字以上的词组几乎没有重复,汉字录入的速度由此提高了至少两倍,很显然,“联想”的概念导致了“汉字系统”的划时代的进步。柳传志当即预感到这是一个改变中国的机会。

有的人不是珍珠,不能像珍珠一样闪闪发光,但他可以是一条线,把那些珍珠穿起来,做出一条光彩夺目的项链来。这是柳传志的人生经验,他深知自己的价值所在,他当仁不让地说:我想我就是那条线。柳传志心目中的一颗绝对不可或缺的珍珠就是倪光南。

这天柳传志、王树和张祖祥来到了计算所主楼322房间,这里是计算所汉字系统研制组办公室,倪光南坐在靠窗的一张桌子前。柳传志他们满脸不太自然的笑,这是真诚的、过分的、求贤若渴的、寒暄的、假装轻松的笑,这笑几乎是混乱的。当然,不能单刀直入,先闲扯了些别的,比如LX80汉卡进展如何了,夸了半天这个汉卡,最后才进入正题:邀请倪光南加盟他们公司,并承诺倾全力将LX80汉卡推向市场。柳传志是讲故事的好手,自然也是说服人的天才,他的体魄、宽怀、逻辑和激情,甚至他的笑、眼神让人无法拒绝他。而真正厉害的是他的话能够直插人的内心,没有这个本事个人再有魅力也是白搭。

不光汉卡,柳传志对倪光南说,我们保证把你的一切研究成果都尽快变成产品。大型计算机的研制,倪光南洒过汗水;国家级科研成果,倪光南取得过;中科院重大科技成果奖,倪光南也拿过

初创“联想”的柳传志



《中关村笔记》是作家宁肯的最新长篇纪实文学,刊于《十月》杂志2017年春季专号。作者通过冯康、陈春先、王选夫妇、柳传志父女、王辑志、王永明、王江民、王志东等几十位中关村开拓者、创业者的故事,展现了半个多世纪以来中关村从庄稼地里的一栋灰楼发展成“中国硅谷”的崛起历程,可谓一部中国互联网基地发展的史诗。中关村精神是“创业、创新、百折不挠、锐意进取”,而这些故事中闪耀的人性光芒,正是历史最为精彩的部分。

数次。但是这些成果至今还躺在奖状上,一直没有成为产品,这是最让倪光南感到遗憾的,也是这个国家的遗憾。当时倪光南嘴上没说,但却是他的致命心结。

并不存在传说中的柳传志“三顾茅庐”,事实上倪光南当时就没犹豫,接受了柳传志他们的邀请。当然,从大势上说,也是时势到了,无论从国家层面还是陈春先、王洪德到柳传志个人层面,都是一种势,没有这个“势”,倪光南甚至不会有“怀才不遇”之感。

倪光南的加盟,意味着汉卡的加盟,联想有了方向。

拼命三郎

生意场如战场,尽管有过十四万元被骗的惨痛经历,1987年柳传志和李勤在一次三百万元的巨额交易中再度被骗。许多年后说起这段经历,柳传志记忆犹新,具体日期都记得一清二楚:“1987年的4月20号。我们在香港的合作伙伴在IBM拿到一个单,如果在20号的时候,我们能够打一百万美元到对方那里,我们就可以拿到百分之四十的折扣,所以我一定要争取在4月20号以前把钱打过去。李勤跑科学院借钱,贷款,在得到十八个领导的签名之后,终于拿到三百万元。我这边到深圳找进出口公司,经人介绍认识了一个广东人,他声称自己很有把握来替我做进出口。尽管被骗过一次十四万元,我还是没有很好地接受教训,所以还是很相信他,听了他的话非常高兴,然后这边李勤就把三百万块钱打给了我,我就将三百万块钱给了这个广东人。广东人说在4月10号左右,一定会将钱打到香港去,已安排好了。”

柳传志很高兴地回了北京,留了一个同事在深圳等信儿,结果一等二等根本就没影了,等柳传志再打电话到深圳时,同事已经找不到那个广东人了。柳传志当场眼冒金星,急红了眼,坐了飞机便奔往深圳。找了同事,马上打电话找这个人的公司,公司说这个人不在,很多天不上班了!这样一说柳传志就紧张了,想方设法打听到他家在什么地方,晚上柳传志带着同事到了他家门口去

蹲守,其行为简直就像被人雇用讨债的人,根本不像一个公司老总。确实,柳传志拿砖头拍他人的心都有了。结果那晚上广东人没回家,没蹲着,万一他连家都不回可就麻烦大了。蹲了一夜的柳传志最后是一身冷汗回到住所,无法想象这三百万要是没了怎么向公司交代,怎么向科学院交代!幸好第二天广东人打电话来了,原来他家里人还是通知了他,他家门口老是有人。

几天后柳传志终于见到广东人,见柳传志两眼发红,一副要拼命的样子,便笑道,我只不过把那三百万元挪用几天而已,你不也是国家的公司,何必这么急呢?说是这么说,要不是找到他的家,在这儿像黑社会的人似的蹲守,说不定这钱就没影了。这个钱后来就追回来了。经过千辛万苦,机器也买回了北京。当时因为进价很低,机器卖得非常好。

联想与“香港中银”合作,虽有利润分配的协定,但是口头之约,没有形成白纸黑字。“香港中银”是中资公司,上面一纸任命更换了总经理,新上任的总经理不知道前任有所约定,业务结算时一笔两万美元联想应得收入不认账。“一定是搞错了。”柳传志对那边说。“一点不错,”人家回答,“你们的就是这么多了。”两万美元对初创的公司来说可是一大笔钱——平时公司的人省吃俭用,一分钱掰八瓣花,连烟都戒了。柳传志急得直奔香港,然而无法通关,只好在深圳停下来。不敢去住大宾馆,沿街寻找小客栈,终于在红岭北路的拐角上找到了一晚只要八块钱的店,爬上三楼,和几个陌生人住在一个房间。夜晚,柳传志睡不着,想起许多创业的辛酸事,心潮起伏,爬起来给“香港中银”的合作者写了一封信。信中叙述了与“香港中银”合作的种种艰难,述及自己一个四十多岁的中年男人如何给一个体委的毛头小伙子拍马屁,自己听着好辛酸;另一个下属,为了拿到一单“进口许可证”,发烧三十九摄氏度还跑出去,在北京城的东西两个对角跑了两个来回,等到终于拿到“进口许可证”的时候,腿一软从五楼滚到四楼,摔得遍体鳞伤;还是这个下属,为了到机场迎接“香港中

银”来的贵客,冒雨赶出门,舍不得花钱坐出租车,就在水里蹚着走向公共汽车站,一失足掉进窞井里,水没头顶,差点淹死了……大家这样节衣缩食,拼死拼活,连尊严都不要了,还不是为了公司的这点利润吗?柳传志写着写着,泪流满面。不写光想想还好,一写就忍不住了,同时清晰地知道这是背水一战,去不了香港,却到了深圳,不能白到,他全凭这封信了。这是表演吗?当然不是,但也含有动机,而动机中又含有那么深切的伤痛,一切都渗透到笔端……

柳传志的信果真起了作用,“香港中银”新任老板从没听说有人会为生意如此卖命,好奇地到内地调查了一番,结果发现柳传志说的句句是真。感叹之余,把两万美元如约付给了柳传志。

说起来,柳传志写情书恐怕也没这么倾注过感情,是的,不错,是真情,是事实,但他也是一个会使用这些的人。

病床上想“三步走”

1987年,尽管三百万元险些被骗;尽管两万美元合同款到不了账急得在深圳写信;尽管年底又来了一个一百万元的物价局罚款;尽管身体出现了各种症状,头晕、多梦、尿频,接着是失眠,日夜脑子停不下来,闭着眼像睁着一样,就算睡着了一小会儿也会突然惊醒,满心恐惧,心跳不止,住进了海军医院;尽管在海军医院被确诊为神经系统紊乱,美尼尔综合征,但这一年算下来还是取得了巨大的成绩。三年前下海时他曾向周光召院长夸下海口,说三年之内要把生意做到两百万元,三年后的今天做到七千多万元。想到这些,病床上的柳传志又心潮起伏起来,他本想好好休息,不想公司的事,但脑子根本停不下来,不要说闭眼就是睁着眼也全是公司的事,柳传志自称这是自己“非人”现象之一。

1987年,联想面临着无数种选择,柳传志不能不想,即使躺在病床上头晕目眩也得想。无疑电脑或围绕电脑肯定是未来公司的大方向,“非人”柳传志很清楚,一种选择是显而易见的:继续推广汉卡。但市场毕竟有限,且汉字软件系统正在开发,“汉卡”的终结是迟早的事;二是开发自主品牌电脑,虽然有利可图,但一无资金二无实力,而且暂时不可能得到电子工业部的生产许可;三是代理国外电脑,积累资金,建立销售网络,了解最先进的技术,为创立自己的电脑品牌打下坚实基础。

病床上的思维往往特别清醒,特别清晰活跃,较之办公室更有一种透明的冷静东西。事实上这次住院也的确为柳传志平添了一种“超人”的东西。因为差不多正是在海军医院这些日子,柳传志形成了后来被证明极正确的联想“三步走”的战略。人就是这样往往是绝处逢生,而绝处“生”出来的东西往往特别有生命力,日后也往往特别强大,以至会长成与原来自己基础不相称的大事物。