

HACKATHON DEMO

黑客松比赛演示版,不是真实场景。评委头像 + 5 镜头评分 + verdict + critical gap + Round 2 辩论均为 AI in-character 模拟,基于公开一手资料推断 —— 非照片中任何一位本人的真实意见。仅作产品演示用途,不构成投资建议、不构成对联想集团 / 0992.HK 或任何其他主体的实际评价。如有不当请联系 github.com/zhanglunet/mba 反馈下架。

联想集团 Lenovo Group / 0992.HK

Brand Influence Review · Cutoff 2026-05-10

v1

FRESH

7 dimensions + wuying leg

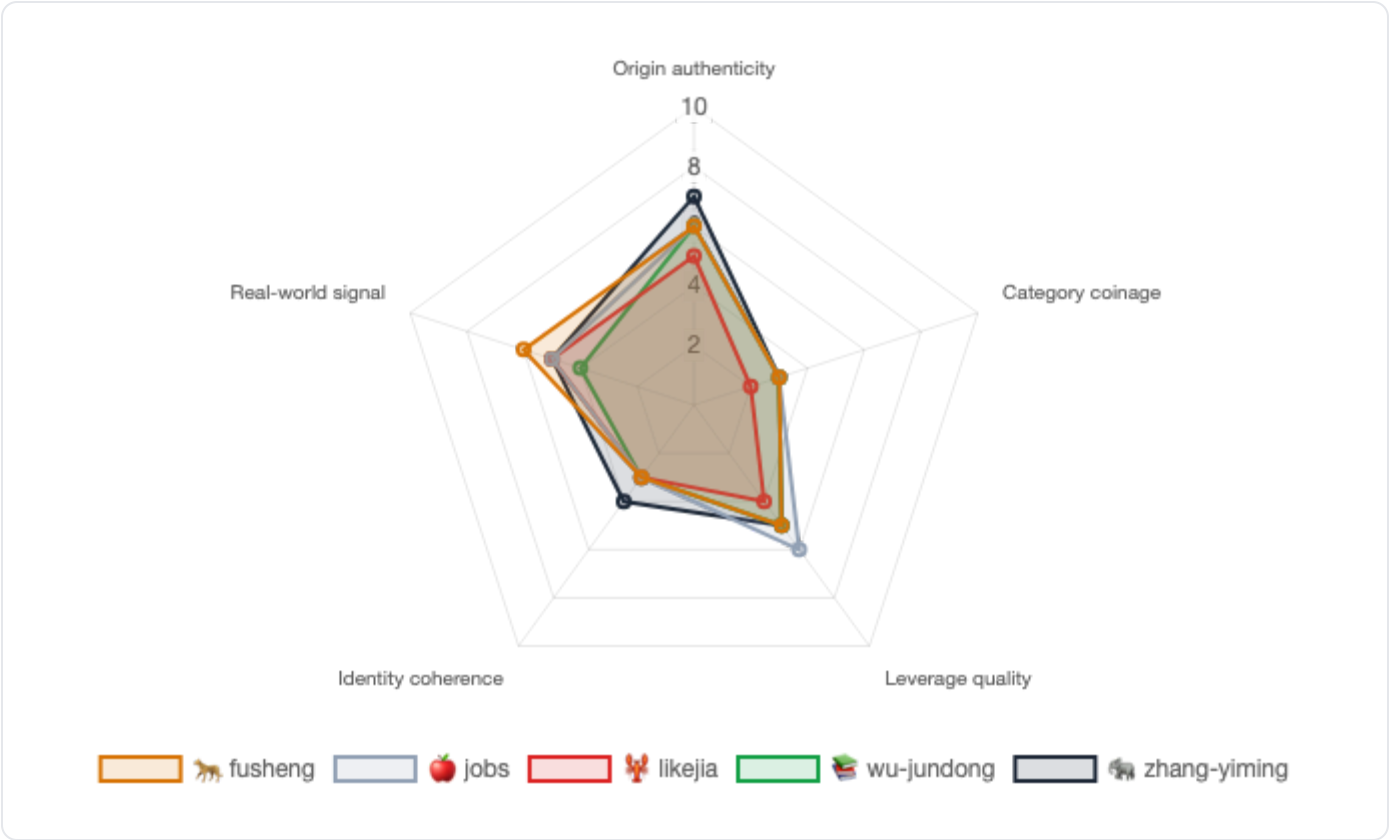
5 judges + Round 2 debate

Total Mean: 22/50 (4.4/10)

TL;DR. 联想是"全球 PC 龙头 + 子品牌资产"撑起来的渠道机器,FY24/25 营收 \$69.1B / +21% YoY / Q3 2025 IDC 25.5% 份额领先 HP 5.7pct。财务面比亚信好得多(**Total 22 vs 17**),但 AI 时代位置危机更严峻:亚信"做不出来",联想"做出来了但红利归别人"。3 评委用 3 种语言(数据飞轮 / Token 总装厂 / 协议位)在 Round 2 收敛到 "红利不归联想" 同一深层共识。

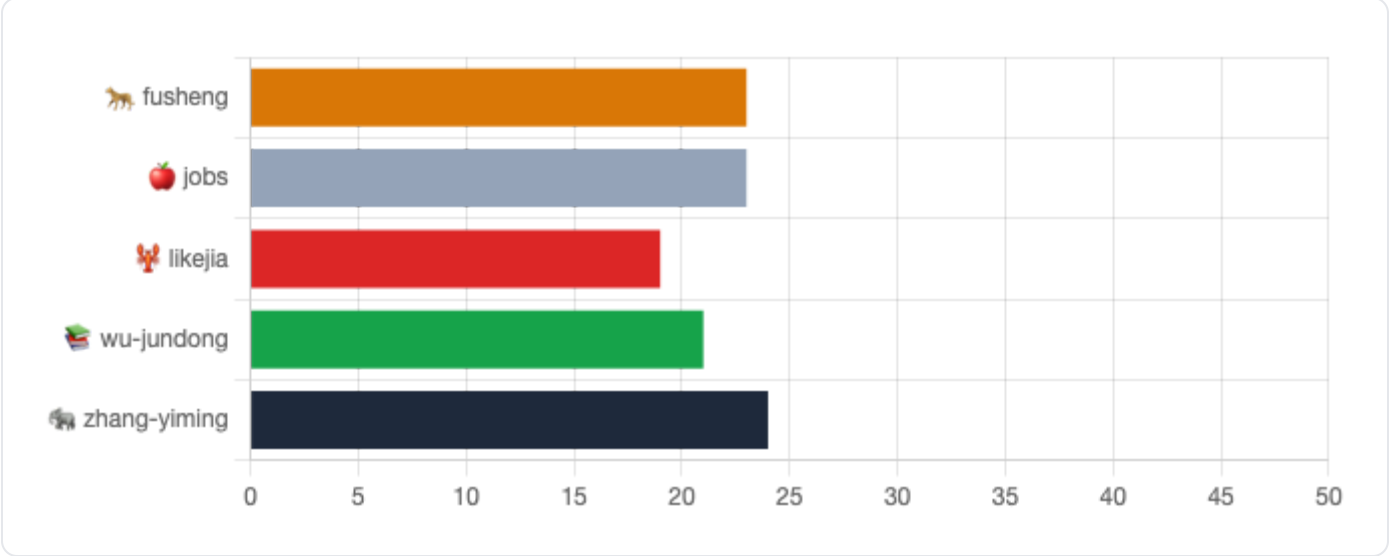
2. 评委打分雷达

5 评委 × 5 镜头独立打分(1-10 整数)。联想各 lens $\sigma \leq 0.63$,共识极高(亚信 σ 最大 0.75)。







3. 评委总分对比

总分(满分 50)。5 评委集中在 19-24,全部负面,但比亚信平均高 5 分 —— 反映联想 30 年累积资产是真的。



3b. 异议热力图(Dissent Heatmap)

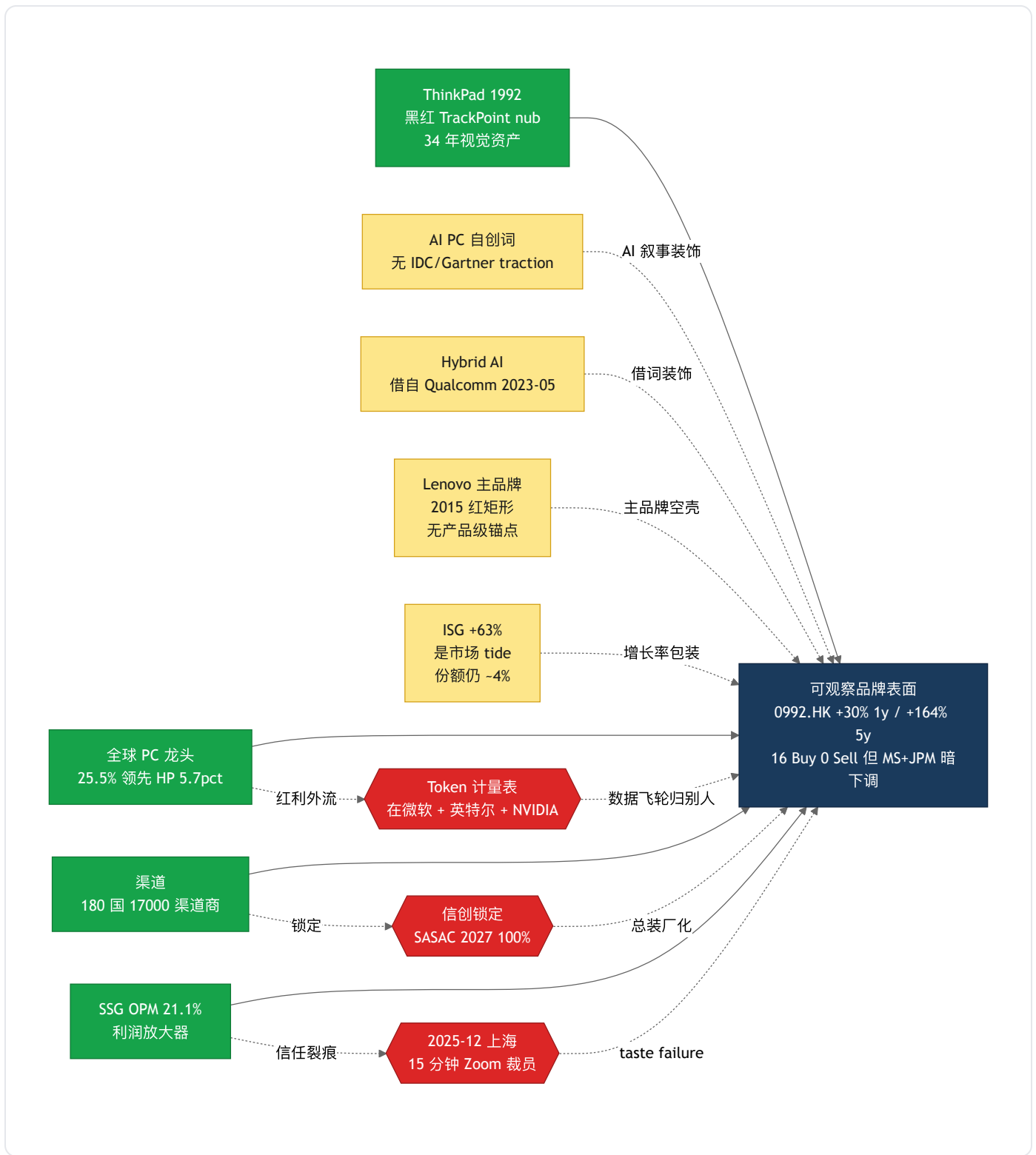
5x5 grid + σ 列。联想所有 $\sigma \leq 0.63$, 5 评委高度共识 —— 撕扯不在分数, 在 5 个独占 critical gap + Round 2 辩论网络。

Lens / Judge	 fusheng	 jobs	 likejia	 wu-jundong	 zhang-yiming	σ
1. Origin authenticity	6	6	5	6	7	0.63
2. Category coinage	3	3	2	3	3	0.40
3. Leverage quality	5	6	4	5	5	0.63
4. Identity coherence	3	3	3	3	4	0.40
5. Real-world signal	6	5	5	4	5	0.63

关键观察: Category coinage 联想 2.8 = 亚信 2.8 同款病 —— 自创词被业界不接受是结构性问题, 跟公司体量无关。

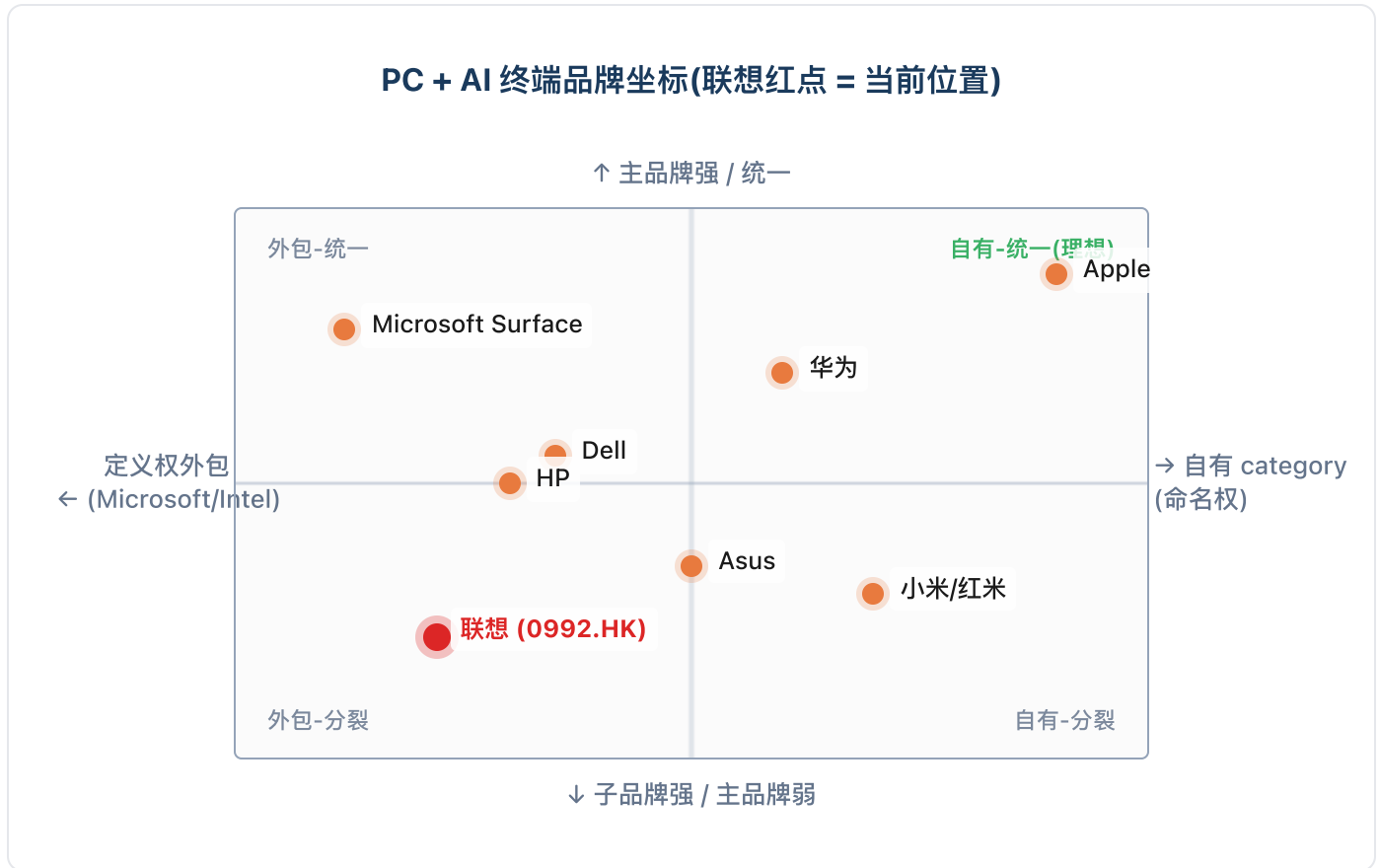
4. 影响力构造图(Leverage Map)

真正做功的 4 维度 vs 装饰的 4 维度。注意: 联想最强资产(ThinkPad)其实是子品牌, 主品牌反成"管子"。



5. 品牌定位象限

轴选取:category 定义权(被上下游夺走 ↔ 自有命名)× 叙事一致性(子主分裂 ↔ 统一)。联想红点落在左下 —— 主品牌弱,category 定义权外包。



6.5 评委独立卡片

每位评委 in-character 第一人称裁断。5 个 critical gap 完全无重叠;但 brand action 在 ThinkPad 路径上 4/5 同方向。

⚠️ **AI 模拟,非本人观点。** 评委头像仅作可识别用途;每位评委的 verdict / quote / critical gap / 1-10 打分均为本仓库 perspective skill 基于公开一手资料的 in-character 推断,不是本人对联想集团的真实意见。这份报告本身不代表照片中任何一位本人。



傅盛 / fusheng 🐾
猎豹 / OpenClaw · 23/50



Steve Jobs 🍏
Apple / NeXT / Pixar · 23/50

"联想是一家 1984 真王者起点 + 全球 PC 出货第一段位的老厂,但 14 年 4 个 slogan 都没撑过 5 年,卡在 PC 防守 + AI 进攻两条线之间没有破局点。"

"联想卖 AI PC 越多,Token 经济价值的 80% 流向 Microsoft / OpenAI —— 出货是联想的,Token 是别人的。信创 PC 总装厂是表面,Token 总装厂才是底层。"

Critical gap: Token 总装厂 —— 真正的 All in 不是回去抢 ThinkPad 35 周年,是把 Token 计量表抢回来。

O 6 C 3 L 5 I 3 S 6

"Lenovo is an extraordinary distribution machine wearing a brand that doesn't fit it."

"How you fire someone is how you ran the company. There's no separating the two. The financials lag the taste by about three years."

Critical gap: The December 15-min Zoom layoff is a taste failure — moral category, leading indicator of product decay 3 years out.

O 6 C 3 L 6 I 3 S 5



李可佳 / likejia 🦀

BotLearn / Aibrary · 19/50

"现成的词能装下,就还没看到本质 —— 联想做了 14 年的品牌,做的是渠道,不是协议。"

"亚信是协议位错配,联想是协议位主动放弃 —— 把定义权外包给上游 (Microsoft/Intel/高通)+ 下游(华为/信创),自己只保留出货第一的体量数字。"

Critical gap: 协议位主动放弃 —— 比亚信"协议位错配"更深一层。

O 5 C 2 L 4 I 3 S 5



吴俊东 / wu-jundong 📖

Aibrary 联创 · 21/50

"联想是一家 inner core 真存在但没翻译出来、走完了 60 年课程的 42 年但还没敢做过一次主动 rebrand 的老厂。"

"做了一半的 IP 转移之后中断,比从来没转移更难修复 —— 因为公司会有'我们已经会换帅'的错觉。"

Critical gap: IP 转移做了一半中断比从未转移更难修复 —— 杨元庆 64 岁、第三代承接者完全不在公开视野。

O 6 C 3 L 5 I 3 S 4



张一鸣 / zhang-yiming 🐘

字节跳动 · 24/50

"联想在算法时代承担了数据采集器的角色,但飞轮复利不归它 —— 这是位置问题不是品

牌问题。字节会不会下注 → 只下渠道不下品牌。”

"亚信是有 AI 项目没规模化产品;联想是有规模化产品但 AI 数据飞轮在外人手里 (Microsoft Copilot+ / Intel NPU / NVIDIA CUDA)—— 是位置问题不是品牌问题。"

Critical gap: 数据飞轮在外人手里 —— 联想是数据采集器,飞轮复利不归它。

O 7

C 3

L 5

I 4


S 5

5 个 critical gap 一览(完全无重叠)


 **闪电裁员 = taste**

failure

moral category, leading indicator of product decay 3 years out

 **数据飞轮在外人手里**

位置问题不是品牌问题,联想是数据采集器

 **协议位主动放弃**

比亚信错配更深 —— 把定义权外包给上下游

 **Token 总装厂**

信创 PC 总装厂只是表面;Token 计量表才是底层

 **IP 转移做了一半中断**

比从未转移更难修复 —— 公司有"我们已会换帅"的错觉

6.5 评分过程 · 共识 · 分歧 · 辩论

6.5.1 评分过程方法论

每位评委独立打分,4 步纪律:

1 LOAD 自己的 perspective skill 全文

2 读 Lead synthesis(唯一输入)

3 5 镜头独立打分 + verdict + critical gap

4 Round 1 — DO NOT 互看 review

Round 1 完成后,评委进入 **Round 2 辩论**(读完彼此 review,quote + 反驳/呼应)。

6.5.2 ● 共识区 — 5 评委一致认同

1. 起源真实但 narrator 漂移

5/5 score 5-7。柳传志被 de-Liu-ifying,杨元庆"创业 1.0-5.0"框架替代;但媒体口径还停在柳传志时代。

2. 范畴命名一致失败(同亚信同款病)

5/5 score 2-3。"AI PC" 自创无外部 traction / "Hybrid AI" 借自 Qualcomm 2023-05 / 14 年 4 换没一个撑过 5 年。

3. ISG +63% 是搭车不是真赢

4/5 评委明确说出。服务器市场 +61% 同步,联想份额仍 ~4%(Dell 10% / Supermicro 9.5% 真赢家)。

4. 子品牌 > 主品牌

5/5 一致。ThinkPad 1992 黑红 TrackPoint nub = 34 年视觉资产 vs Lenovo 主品牌 2015 红矩形 11 年无产品级锚点。

5. 海外 vs 国内 framing 完全分裂

5/5 公认。Bloomberg/Nikkei "tops estimates" 同期中文媒体"至暗时刻 / 1.61亿薪酬";MS + JPM 从 Overweight 暗下调到 Neutral / Equal Weight(2025 H2)。

6.5.3 ● 分歧区

最大撕扯:ThinkPad 是不是出路 —— 4 种路径

📖 wu-jundong + 🦁 likejia(同方向)

wu:"Lenovo 退到法律实体,ThinkPad 当主语 = becoming";likejia:"全押 ThinkPad 35 周年,让承重的子品牌反向定义主品牌"

VS

🍏 Jobs + 🐕 fusheng(反对升主品牌)

Jobs:"Pick one product. Put the Lenovo (not ThinkPad) name on it";fusheng:"两个

都不持久 —— 都是 PC 时代遗产,关键是 Token 计量表"

真分歧:wu+likejia 朝同方向但 likejia 在 R2 反驳 wu(主语应换成 Agent 不是 ThinkPad);Jobs 反对 wu 的 18-24 月媒体铺垫(succession 是 shipped work);fusheng 跨过这层说关键是 **Token 计量表**。

6.5.4 🥊 Round 2 — In-character 辩论

Round 1 是独立打分;Round 2 让评委读完彼此 review,quote 1 句最不同意 + 1 句最同意,in-character 互相回应。3 评委用 3 种语言收敛到"红利不归联想"同一深层共识。



🐶 傅盛 · Round 2

✘ **最不同意** → 来自 likejia

"ThinkPad 比 Lenovo 更持久。"

不是 ThinkPad 更持久,而是**两个都不持久** —— 这是李可佳没看到的破局点。ThinkPad 黑红 nub 是 1992 硬件包浆,Lenovo 红矩形是 2015 渠道刷漆,两件都是 PC 时代的遗产。AI 时代的"持久"不是子品牌反向救主品牌,是**谁握着 Token 计量表**。让 ThinkPad 当主语,联想还是个总装厂 —— 只是换了个更体面的招牌。SaaS 已死,硬件铭牌也救不了。

✓ **最同意** → 来自 zhang-yiming

"联想在算法时代承担了数据采集器的角色,但收割飞轮复利的不是它。"

这一句就是我 R1 写"Token 总装厂"的另一种说法 —— 一鸣的火星视角看到了同一件事。每年 7000 万台 PC + ISG 服务器进 hyperscaler,Token 都从联想这条管子流过去,但计量表在 Microsoft / Intel / NVIDIA 那边。**联想干的是搬运工,赚的是搬运费;真正的红利是 Token 调用复利,18 个月内会拉开 10 倍差距**。破局点很清楚:找一个具体场景把 **Token 计量表** 抢回来。



🍏 Steve Jobs · Round 2

✘ **Most disagree** → from wu-jundong

"用 18-24 个月的叙事铺垫,让外部第三方逐渐把'联想'和某一个具体人名联系起来"

No. You don't manufacture a successor through a media calendar. That's process replacing content. A successor is a person who has shipped great products in front of you, then shipped greater ones beside you. **Tim wasn't a profile in Forbes. Tim ran operations for thirteen years. The work made him obvious.** If your candidate needs eighteen months of WSJ profiles

to become legitimate, the candidate isn't legitimate. You're hiring a press release. Show me the products this person shipped. Boom. That's succession.

✓ **Most agree** → from likejia

"现成的词能装下,就还没看到本质——联想做了14年的品牌,做的是渠道,不是协议。"

He's right. If a category fits inside someone else's word, you haven't built a category. You've built a sticker. **"AI PC" goes in Microsoft's drawer. "Hybrid AI" came out of Qualcomm's drawer.** Lenovo is rearranging other people's drawers and calling it furniture. Marketing is about values, not specs. The fix isn't another keynote word. **It's a product so insanely great the world has to invent a word for it.** Until then, you're a channel.



🌸 **李可佳 · Round 2**

✗ **最不同意** → 来自 wu-jundong

"ThinkPad 这个34年子品牌资产应该被允许变成主品牌"

让 ThinkPad 反向代表公司,这条路径听起来体面,本质是把"现成词"重新刷一遍漆。ThinkPad 是 PC 时代的子品牌,主语还是人——一个坐在工位上敲字的人。**联想真正放弃的不是主品牌,是协议位。**把 34 年的人类工位资产升格为主叙事,等于宣布这家公司决定不再回答"屏幕另一端是谁"这个问题。子品牌能装下,就还没看到本质。

✓ **最同意** → 来自 zhang-yiming

"联想在算法时代承担了数据采集器的角色,但收割飞轮复利的不是它。"

这一句把我 R1 的"协议位主动放弃"翻译成了数据语法。联想每出一台机器,行为数据回到 Copilot+, 模型调用回到 OpenAI,联想拿走的是 BOM 利润——把自己的 7000 万台年出货量做成了别人的训练管道。从我视角看,2026 年起设备的主语应该是 **Agent**,不是人;主语换了,飞轮的归属也得跟着换。联想现在不是在卖 **PC**,是在替别的协议层喂养它的 **Agent**。



📖 **吴俊东 · Round 2**

✗ **最不同意** → 来自 jobs

"Pick one product. Make it insanely great. Put the Lenovo name on it — not ThinkPad, not Legion, not IdeaPad. Lenovo."

Steve 在这里讲的是 1997 年回 Apple 时的逻辑:产品先于品牌、垂直整合、All in 一个名字。但那时 **Apple 主品牌的 inner core 还没死。** Lenovo 不一样——主品牌承重的那一块 34 年视觉资产,在 ThinkPad 那个红 nub 里,不在红色矩形里。we believe 让一个空壳主品牌 insanely great 是反

leverage —— 介质 × 规模那一层,ThinkPad 已累出 3 个量级,主品牌从 0 起步要再花 20 年。这不是该选哪个名字,是该承认哪个名字才是真的主语。

✓ 最同意 → 来自 likejia

"停掉所有 'AI for All' / 'Hybrid AI' / 'AI PC' 的主品牌叙事预算,把这笔钱全部移到 ThinkPad 的 35 周年 (2027) 上"

Ethan 这一刀我接住 —— 我 R1 讲过"IP 转移做了一半中断比从未转移更难修复"。杨元庆那 23 年弧线,如果是被压在柳传志 IP 下面的"接班叙事",会一直被 de-Liu-ifying 反噬;但如果是放进 ThinkPad 35 周年这种 60 年课程式的时间锚里,叙事就稳了。a brand is what you say no to —— 联想最该 say no 的不是 AI for All 这个 slogan,是"主品牌必须自己写故事"这个执念。my understanding is 把 ThinkPad 设成主语,让 Lenovo 退到法律实体那一层 —— 这不是降级,是 becoming。



张一鸣 · Round 2

✗ 最不同意 → 来自 jobs

"That is a taste failure. Taste is a moral category, not a decorative one. The financials lag the taste by about three years."

我不同意把一次裁员动作直接归因到"品味"再外推三年财务。这是把单点事件升级成结构变量,样本太薄。一个 ~260 人的处理方式,可以解释为流程粗糙、可以解释为时区问题、也可以解释为 HR 系统失能。要判断它是不是结构性的,得看 24 个月里同类事件的频次和方向。Don't rush to conclusion。我自己 2018 年朋友圈怼马化腾也被骂"不够克制",那是我个体在那个时点的失控,不是公司"品味"。

✓ 最同意 → 来自 fusheng

"联想 AI PC 卖出去之后,Token 算在 Microsoft Copilot+ 头上 —— 出货数据是联想的,Token 数据是别人的"

这条跟我 R1 讲的"数据飞轮在外人手里"是同一个问题的两面 —— 他叫 Token 经济,我叫信息流动效率。本质是:用户每多用一次,谁的复利结构在转。联想卖 1 亿台 AI PC,飞轮转的是 Microsoft 和 OpenAI 的;它自己只拿到一次性硬件毛利,没有进入第二条收益曲线。这就不是品牌问题,是位置问题 —— 站在算法和数据的下游,声量再大也喂不出自己的飞轮。

辩论网络观察

- 3 评委(zhang-yiming + fusheng + likejia)用 3 种语言收敛到同一深层共识:数据飞轮 / Token 总装厂 / 协议位 —— 都指向 "AI 时代红利不归联想"。这是 R2 最大产品价值。

- **likejia ↔ wu-jundong** 同方向但不同格:都说 ThinkPad 是真主语,但 likejia R2 反驳 wu 的"ThinkPad 升主品牌"路径(主语应换成 Agent)。
 - **Jobs ↔ wu-jundong**:Jobs 反驳 wu 的 18-24 月媒体铺垫(succession 是 shipped work);wu 反驳 Jobs 的"Pick one Lenovo product"(反 leverage)。
 - **zhang-yiming** 反驳 **Jobs "taste failure"**:样本太薄,需要 24 月频次验证 —— 真正的归因方法分歧。
 - **fusheng** 反驳 likejia "**ThinkPad 比 Lenovo 更持久**":跨过子品牌-主品牌之争,提"两个都不持久,关键是 Token 计量表"。
-

7. 情绪趋势

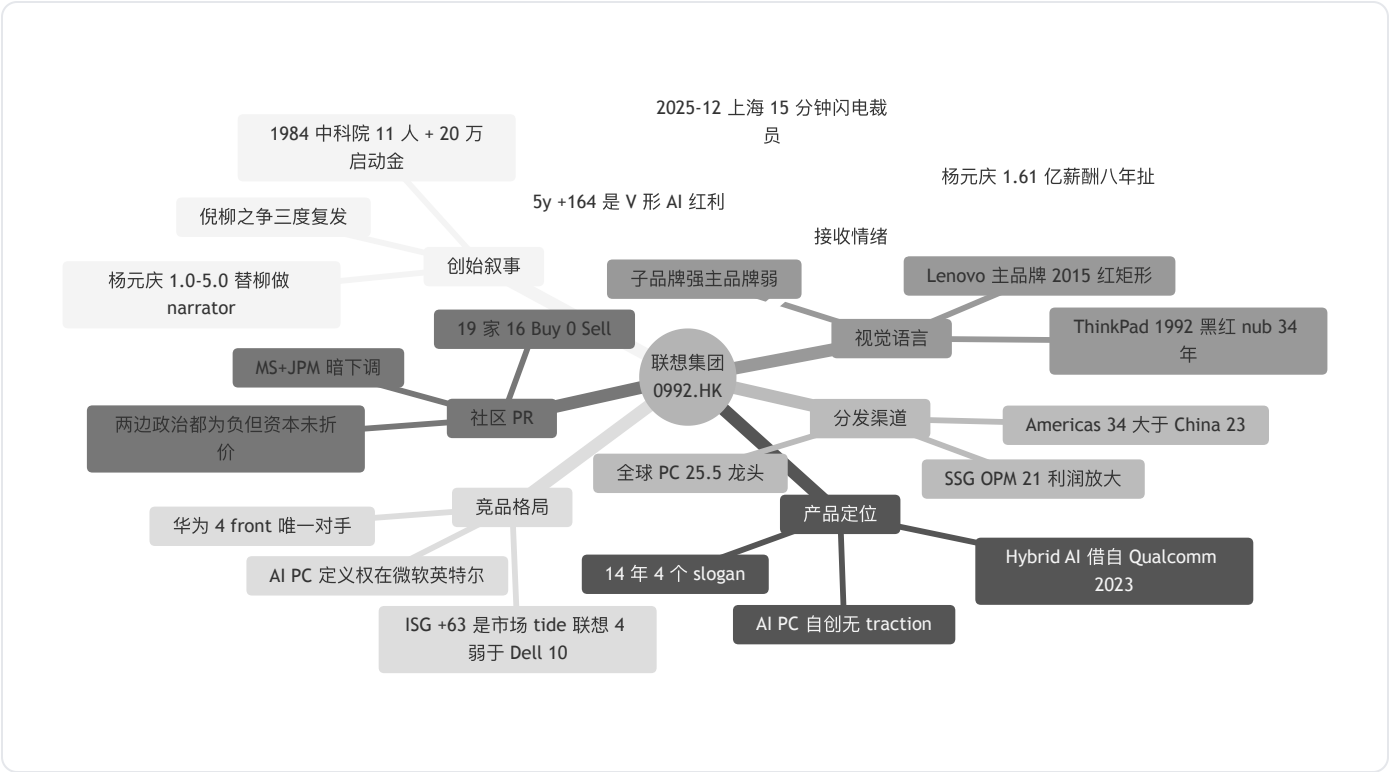
本审计未捕获结构化时间序列数据。N/A — no time-series。代理信号:

- **2018 / 2019 / 2021 / 2024**:5G 投票事件四度发酵
- **2021**:司马南"七问联想"系列(知乎/微博/B站负面峰值)
- **2022-04-14**:北京 CSRC 对联想控股发整改令
- **2024-04-18**:Tech World Shanghai AI PC 首发
- **2025-12 / 2026-01**:ISG 上海 15 分钟 Zoom 闪电裁员(脉脉→微博→知乎→36Kr 传播链)
- **2026-02**:JPM + Morgan Stanley 从 Overweight 暗下调至 Neutral
- **2026-03**:FY24/25 营收 \$69.1B +21% 公布

典型"负面 + 资本正面双轨" —— 海外贡献正面大头(40%),国内贡献几乎全部负面(25%)。整体估算正/中/负 = 40% / 35% / 25%(亚信对比 15% / 35% / 50%)。

8. 品牌本质 Mindmap

7 维度 × 各自 top finding。



9. 行动建议(next 90 days)

5 项里 1 项是"砍",4 项是"做"。亚信缺的是先减法,联想缺的是做对的减法 + 找对位置的加法。

- 1 砍 "AI PC" / "Hybrid AI" / "AI for All" 三个主品牌 slogan** High

至少留 1 个有 IDC/Gartner 第三方背书的;不要继续 coin 微软会赢的词。

← jobs + likejia + fusheng + zhang-yiming 4 票一致
- 2 选一个具体场景"把 Token 计量表抢回来"** High

18 个月内,在 ThinkPad 或 Legion 上验证一个垂直 Agent 工作流闭环,联想自有(不挂 Microsoft Copilot+ / Intel NPU 标),复利结构归联想。

← fusheng + zhang-yiming + likejia 三票同向
- 3 2025-12 ISG 上海闪电裁员补诚实复盘** Med

Tolga Kurtoglu 公开问责;下次裁员"面对面、用员工母语、CEO 在场"。

← jobs "taste = moral category"

4 杨元庆继任路径必须 12 个月内有可见动作

Med

必须有一个 shipped 工作让承接者 obvious(Jobs:"Tim 跑了 13 年 operations 才 obvious,不是 Forbes profile")。

← wu-jundong vs jobs 真分歧 — Lead 倾向 Jobs work first + wu 时间窗 12-24 月

5 ThinkPad 35 周年(2027)作为 narrative anchor,但不上升为主品牌

Med

让 ThinkPad 当 9 寸故事载体,Lenovo 名字保留 —— Token 时代主语必须是产品 + 生态,不是 PC 时代的子品牌。

← Lead 综合 wu+likejia+jobs+fusheng 4 路径

10. 引用 / Citations

关键载体性来源(完整 100+ 条索引见 `_raw/synthesis.md`)。

载体性来源(15 条)

- Lenovo IR FY24/25 — investor.lenovo.com
- Lenovo IR Q3 FY25/26(2026-02-12)— US\$22.2B / +18% YoY / AI mix 32%
- Lenovo Tech World Shanghai 2024-04-18(AI PC 首发)
- Lenovo Tech World Bellevue 2024-10(Hybrid AI 战略)
- IDC PC market share Q3 2025(Lenovo 25.5%)
- Gartner PC 2025 全年(Lenovo 27.2% / 70.9M units)
- IDC Server market Q3 2025(Lenovo ISG ~4.0% #4)
- **JPM + Morgan Stanley 从 Overweight 下调至 Equal Weight / Neutral(2025 H2)**
- Microsoft Copilot+ NPU 40 TOPS / Intel Lunar Lake / Qualcomm Snapdragon X Elite
- 司马南 2021"七问联想"系列 + 吴刚梁等专家纠错
- 5G 投票事件 87 次会议(2018/2019/2021/2024 四度发酵)
- 杨元庆 FY24/25 ¥1.61 亿(\$22.39M)薪酬披露
- 2025-12 ISG 上海闪电裁员(脉脉→微博→知乎→36Kr 传播链)
- **2022-04-14 北京 CSRC 对联想控股整改令**
- Reddit r/thinkpad(238k+ 会员)/ Bilibili / 知乎"联想"高频问答

版本

- **v1** — 2026-05-10 — initial review (FRESH mode, 7 dims + wuying leg, 5 judges + Round 2 debate)

本报告由 **MBA — Metric Brand Auditor** 自动生成 · cutoff 2026-05-10

Lead: MBA orchestrator · Judges: fusheng / jobs / likejia / wu-jundong / zhang-yiming

Team: 创意 Jason · 实现 清风 · 顾问 John · 协作 AI Claude Opus 4.7

github.com/zhanglunet/mba