

以联想为例谈中国企业的国际化

The Lenovo Group: A Good Example of the Globalization of a Chinese Company

柳传志

联想控股有限公司 会长

Liu Chuanzhi

Chairman, LENOVO Group

以联想为例谈中国企业的国际化

(第八届世界华商大会, 2005. 10. 10)

我是一个中国的企业家, 我想从一个中国企业的角度谈谈全球经济对中国企业的影响。

我所办的企业叫联想集团, 是一个生产 PC 的企业, 企业创立于 1984 年, 至今已有 21 年的历史了。在 1984 年, 我的股东中国科学院投资了 20 万元人民币作为开办费, 我们一共十一个科技人员在一间简陋的传达室里创办了这间公司。

那个时候, 在中国如何办企业, 特别是一间高科技企业, 没有任何可供参考的资料。以前的中国国有企业在计划经济的环境下, 实质上就是一间工厂, 生产出来产品由国家分配, 根本用不着做什么市场。我们是国家计划外的企业, 国家不会给我们生产批文, 外汇指标, 也不会把我们的产品以分配的方式销售。所以一开始我们就把力气花在了学习了解什么是市场, 什么是客户这些基本问题上。我们的老师主要是外企, HP、AST、IBM 等等。我们向他们学习怎样做营销, 怎样管财务, 通过五六年的时间吃了不少苦头, 积累了资金, 积累了经验。在 1990 年前后我们开始开发、生产自己品牌的 PC 机。我们把这条道路总结为走“贸工技”的道路。

在 1990 年以前, 中国政府为了保护民族工业, 在 PC 领域设立了进口的高关税, 进口税在 100% 以上; 同时还要批文, 这就使得外国 PC 难以进口, 表面上是达到了保护民族企业的目的, 老实说当时中国企业生产的 PC 是质量次, 价钱高。保护的结果是大大压制了中国 PC 市场的发展, 记得 90 年中国的 PC 市场一年才 10 万台, 大大影响了中国各行各业对信息化的需求。

所以在 1990 年以后中国政府决定改变这种状态, 在 91、92 年陆续大幅度降低海关税, 取消进口批文, 这样大批的进口 PC 进到中国, 中国的 PC 市场几乎以每年 100% 的速度持续增长, 大大促进了各行各业信息化的建设。然而中国的民族品牌受不了这个冲击, 因为它们以前是受保护的, 在实力雄厚的外国大企业面前, 被冲击得溃不成军。我的企业联想也一样, 93 年不能完成预定指标。到了 94 年初, 形势非常严重, 我和管理层开会讨论, 在资金、技术、管理全面处于劣势的情况下, 我们自己的品牌能不能站得住脚, 如果不行就干脆还做代理算了。研究的结果决定坚决打出自己的品牌。

在经过认真的调查分析以后, 我们作了重大改革, 改变了组织架构, 改变了业务模式, 选拔了一个当时只有 29 岁的年青人担当 PC 事业部的总经理。从此以后 PC 业务

走上了胜利的道路。

请看图 1：1994 年—2001 年 PC 销量

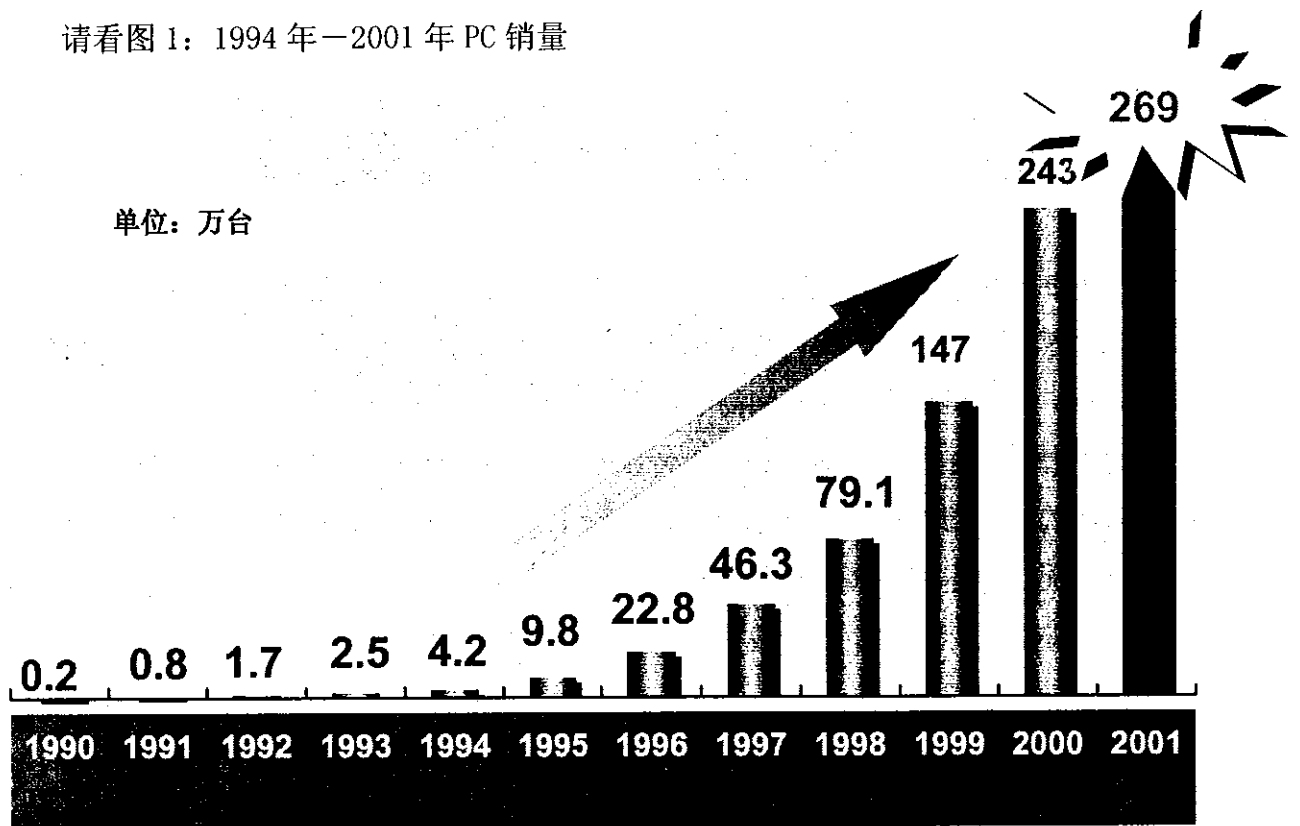


图 2：2001 年中国市场份额图

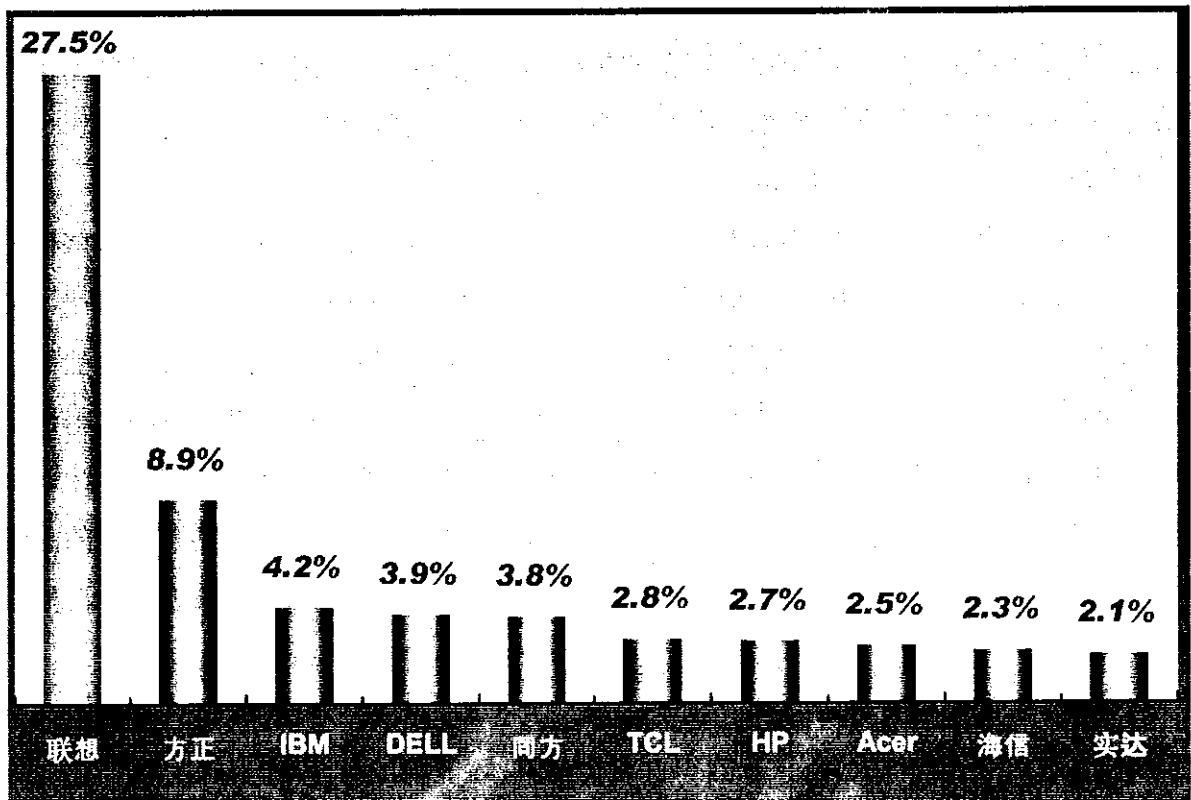
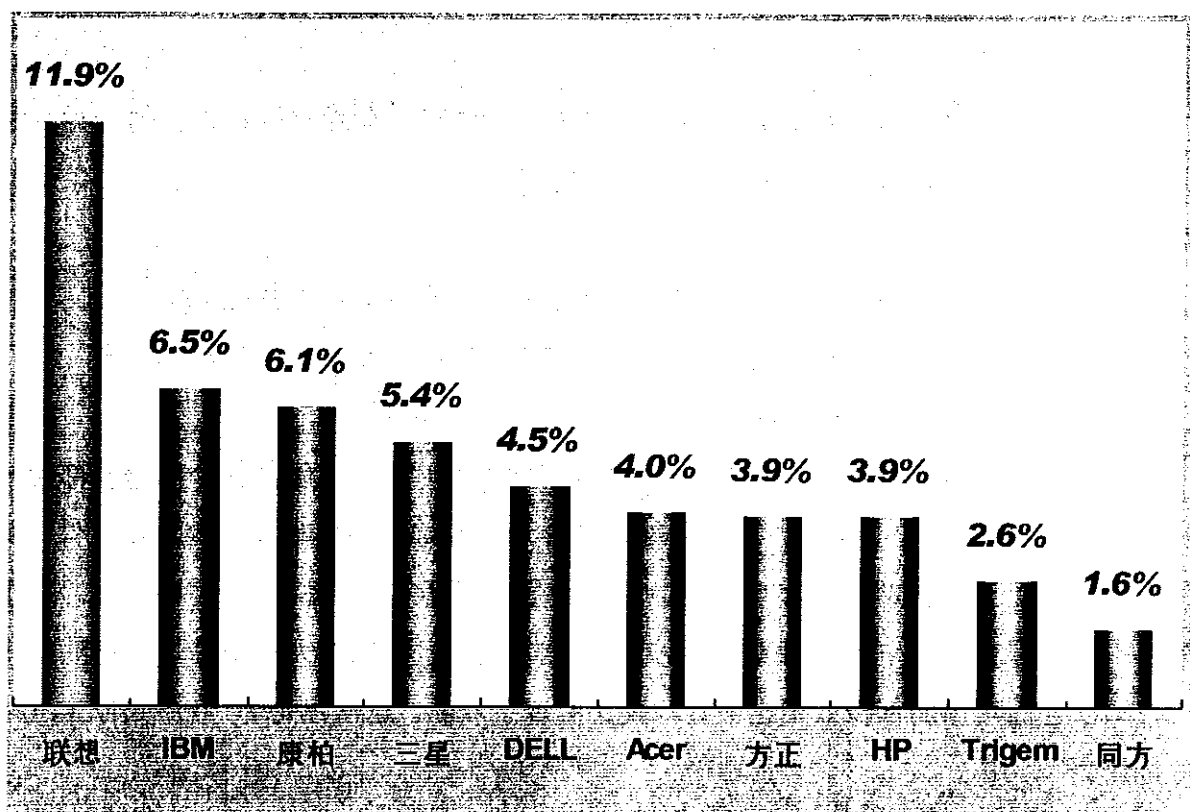


图 3：2001 年亚太市场份额图



前面谈到的是全球经济对一个中国企业的第一轮影响。可以看到当一个封闭的以计划经济为体制的国度，实行了改革开放，实质上就是要融入国际经济一体化的大潮之中。全球经济会逼使这个国家进行全方位的经济改革，实际上是推动了个国家生产力的发展。然而这个国家原有的受到保护的民族企业必将受到极大的挑战，跟不上这个潮流的，会被大潮冲得无影无踪，而跟上这个大潮的则会得到大的发展。

联想集团从 1994 年到 2004 年的十年之中，营业额从 24.27 亿港币发展到 226 亿港币；利润从 1.14 亿港币发展到 11.2 亿港币；股市市值从 13.5 亿港币发展到 231 亿港币。数字说明我们跟上了大潮企业有了长足的发展。

然而到了 2001 年企业的发展速度明显缓解下来，大家看到前面的三张表是 2001 年的。这是因为联想是在和中国 IT 产业同步发展的。中国的 IT 产业在 90 年以后是以超高速发展的，由一个 PC 产品排位很靠后的国家一跃成为世界 PC 销量第二大国度。很自然的随着中国 PC 行业发展的速度减缓，联想的发展速度也趋于减缓。而联想的股东要求企业保持利润连续增长；联想的董事会和管理层有强烈发展的要求，有成为世界型规模企业的雄心壮志。这样跨出国门，走向世界，就是全球经济给联想发展带来的极大的机会。

2003 年底，联想管理层开了一个月的战略研讨会，决定走向国际化。我们打向国际到底缺什么？我们缺一个响亮的国际品牌，没有国际市场的承认，缺少有国际化管理的人才。

一种方法是自身建立起所缺乏的上述要素，这要有一个漫长的过程；另一种方法是兼并整合，但这有极高的风险。我们在顾问咨询公司的帮助下，选择了第二条道路即走兼并整合的路。

正好在这时候 2003 年底 IBM 主动找我们表达了他们希望合作的愿望。

在和 IBM 进行互相了解，谈判的过程中，我们主要考虑以下几方面的问题：

一、IBM 为什么要出卖这块业务：

IBM 80 年代的时候是一个包揽大中小型计算机和 PC 机、软硬件各个部份全部设计和制造的企业。到了 90 年代，在郭士纳的领导下，开始调整战略逐渐变为以软件、服务业为主的企业。因此连续出卖生产制造、大容量硬盘、打印机等几大块业务。这个战略取得明显效果，它的营业额虽然没有太大增长，但毛利率大幅提高，净利润也大幅度增长。而卖出的部份效果也很好，真正实现了双赢，这次出售 PC 业务是原定战略的继续。

二、为什么 IBM PC 部份本身是亏损的，并购到联想后则可能盈利？

IBM PC 的毛利相当高，达到 24%，远比联想 PC 的毛利 14% 为高；但联想有 5% 左右的净利，而 IBM PC 部份则亏损，原因很简单，费用成本过高。而有些费用则是 IBM PC 部份处于 IBM 公司的体制之中无法避免的。

比如 IBM 总部的摊销。IBM 总部的花销是按营业额的多少按比例摊销的。PC 部份 100 亿美元的营业额占 IBM 的 1/9，虽然 PC 部份的毛利较同行企业为高，但没有 IBM 其它事业部如软件、服务等为高，所以经受不住大幅度的费用摊销，并购到联想后这部份的费用将大大减低。

联想在中国的制造业中是特别注意降低成本和提高营运效率的，而 IBM 则是一个提倡高投入、高产出的企业，因为在调查时就发现从研发、生产、服务到信息管理，每一个环节都有大幅度降低成本的可能。还有采购时也会产生巨大效应的优势互补。把这几项综合起来，双方合作后仅从节流这个角度讲就会产生大规模的效益，长远的看，远远不是亏损不亏损的问题，而是盈利规模多大的问题。

此外，IBM PC 部份的发展是受到总部限制的。它的 PC 部份的发展是为 IBM 总部发展软件和应用服务战略配套的。因此，PC 部份发展的空间受到限制。它们只卖商用客户，不卖消费类客户，而商用客户也主要是卖大客户，这和联想正好互补。

三、并购本身的风险在哪里，如何进行控制，主要风险在三方面：

1)、市场风险。新公司成立后如果市场不认可，客户大量流失将会是第一大风险。我们控制风险的主要措施是：

- i、产品品牌不变；
- ii、业务人员不变；
- iii、总部设在纽约，说明是一间真正的国际公司；
- iv、新联想和 IBM 一起派出两千多销售人员做市场的工作。

现在看来措施是有力的，这个风险控制住了。

2)、第二个风险是员工流失的风险。新公司的主要股东是中国人，员工认可不认可？现在看来做了工作以后，员工几乎完全没有流失。做了两方面的工作：

①、对高层员工讲述企业愿景：

由于原 IBM PC 部份高层员工在 IBM 中发展的空间不大，到了新联想后能够施展才能，并且新联想的文化完全是一个国际企业，不是一间固执的中国公司，使原高层骨干员工感到很愉快。

②、第二项措施是人员待遇不变。这项措施宣布后军心安定。所以人员流失风险完全被控制。

3)、第三是业务整合、人员文化磨合风险：

①、由于双方的工作语言是相通的。主要是联想的业务运作水平、管理水平符合一间国际公司的标准，双方在业务对接时没有难度。

②、业务是互补的，大大减少了碰撞机会。比如：联想本来的市场是在中国国内，而 IBM PC 则是在全球，人员不存在冗余的问题。

③、在未合并前，做了大量的准备工作，比如联想现在的主席杨元庆和现任 CEO 斯蒂芬·沃德（原 IBM 高级副总裁），配合愉快是双方有三个词作为指导思想：坦诚、尊重、妥协。

在和 IBM 的谈判中价格当然是主要内容，双方经过了一年的谈判形成了现成的格局。

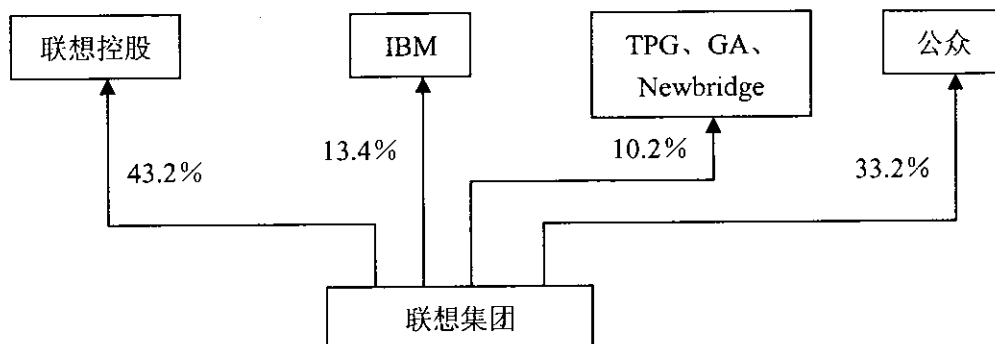
①、IBM 得到 12.5 亿美元，其中 8 亿为现金，4.5 亿为股票，现占新联想 13.4 % 股份；

②、三家私人投资机构共投入 3.5 亿美元现金，占 10.2% 股份；

这三间私人投资公司是 TPG 德科萨斯太平洋集团、GA、New Bridge 美国新桥投资集团，它们的进入对新公司极为有利，它们不仅带来的是资金，更重要是由于它们有

丰富的整合并购经验，它们将会给新联想的董事会和管理层于非常具体的支持。

整合后原大股东，联想控股将占 43.2% 股份，结构图：



这就是整合案的基本情况。

新联想整合进展时间表：

——12月8日宣布收购 IBM 全球 PC 业务部门；

——5月1日联想并购 IBM PCD 交易全部完成，新联想正式启航。

现在整合完成已经四个月了，2005年4-6月份（包含并购后的全球业务5、6两个月的业绩），联想电脑在全球的销量为352万台，占全球市场的7.7%，比去年同期增长7%，较上季度增长达14%；集团的营业额达港币196亿元，较去年同期增长234%；整体毛利率较去年上升1.58个百分点，达15.3%；除税前溢利上升54%，达港币5.15亿元；股东应占溢利增长6%，达港币3.57亿元。

集团的业务全面向好。笔记本电脑的业务量已接近综合营业额的50%，成为联想增长的新动力。

现在联想已经整合完成四个月了，基本上都按照预定的轨道前进。到目前为止能取得这个结果。我总结的一条经验就是预先要把事业想清楚，把并购的目的、战略步骤、出了问题如何应对一步步一层层都想清楚。要有系统地考虑，要组织班子来考虑。尽管不可能想的和实际完全一样，但八九不离十，真动起手来情况好了许多。

这是新一轮全球经济对一个中国企业的影响的实例，如果我们做好准备，周密计划，它将给我们带来极大的机遇。对中国企业来讲这次并购有重大意义。它显示了一条中国企业走向国际的道路，是用中国的资金和外国的资源结合的道路。几年以后，根据新联想的发展情况，我们再来做经验教训的总结。