

联想集团挺进“全球第二”行列

国际化是企业界论坛最喜欢探讨的主题之一,企业家们也往往期望自己的企业能成为国际化企业。他们知道,在成千上万的企业中,有能力进入国际化行列的企业很少,而又能够在国际化中“毕业”的则少之又少。

■ 本报记者 张龙

金色夕阳之下,俄罗斯克里姆林宫旁边长达 400 米、高 20 米的巨幅“Lenovo”广告格外显眼,这是全欧洲最大的一块户外平面广告牌。

国际化一直是联想最终的战略目标。而 10 年的时间,联想也的确由一家中国本土企业成功地转型为国际化公司。

联想控股有限公司董事长兼总裁柳传志依旧清醒。“中国企业成为一流的世界级企业还有很长的路要走。”柳传志 12 月 11 日表示。

联想国际化的 10 年历程中,联想先后并购了 IBM PC 业务、日本 NEC 和德国 Medion 公司,总结出了一套跨国并购整合的成功经验——想清楚:我们为什么要买? IBM 为什么要卖? 并购之后我们的风险是什么? 我们如何控制这些风险? 我们希望达成什么样的目标?

“这样的成功经验为有志于走出去的企业提供了借鉴。”有专家认为。

不久前,柳传志虽然从联想集团董事局主席的位置上卸任,但 67 岁的他却依然在开创新的事业。他将联想集团的母公司联想控股打造成一家“制造卓越企业的企业”,旗下涵盖了 PC、风险投资、私募股权投资、房地产、现代服务、化工和现代农业等多个板块,希望通过核心运营资产的购建,实现企业的跨越式成长。

显然,柳传志已经将求实进取的精神深深刻在了联想的骨子里,这将帮助联想在国际化道路上稳步前进。

“管理三要素”是基石

在最新出版的《再联想——联想国际化十年》一书中,曾这样写道:“在联想 27 年的发展历史中,联想探索出了一套行之有效的管理经验——搭班子、定战略、带队伍,这套管理经验对于联想国际化发挥了重要的指导作用。这套管理经验对于其他企业走国际化道路极具参考价值,已被商界奉为圭臬。”

时至今日,在上演了“蛇吞象”式并购 IBM 个人电脑之后,联想集团的营业额由并购前的 29 亿美元,攀升至去年的 216 亿美元,并购前占国际市场份额的 2.4%,现在达到 13.7%;并购前全球排名在十名以外,现在是全球第二。

管理一直是困扰中国企业走向海外的最大问题,联想也走过了一段漫长历程。联想集团 CEO 杨元庆回顾这段历史时说:“我们过去只是一个本土的企业,并不是很有国际化的运营能力,所以要有个学习的过程,但公司的运营不能够停止,公司的整合不能够耽误,所以必须要有个更有经验的人在那个时候去掌舵。”但是国际化的职业经理人也有



2004 年联想收购 IBM 现场

他们的问题,他们更习惯于一个季度一个季度地看业绩完成任务,对于公司的长期战略考虑、投入和决心难免有所不足。所以到 2009 年之前,联想集团的利润状况虽然逐年有所改善,但市场份额基本上没什么变化。更重要的是,企业缺乏基于长远发展的投入,例如品牌投入和研发投入。

建班子、定战略、带队伍——柳传志依靠着“管理三要素”带领联想成为中国最成功的 PC 厂商,他重新出山后最首要解决的也是“班子的问题”。2009 年初,联想集团进行了管理层的大调整,成立了一个以杨元庆为首的中西合璧的班子——联想执委会 LEC (Lenovo Executive Committee)。LEC 会议会选择在联想近期战略中的重要区域城市举行,每月一次,会期一周,2009 年之后联想所有重大的决策都是出自 LEC。

柳传志对这个班子的评价是“很平衡、很团结”,“在执行的过程中,每个成员都是战略里面的重要组成部分。这种方式和国际上流行的以 CEO 为主说了算,其他人都配合的管理方式,有很大不同”。

不仅仅是在联想集团,联想控股下的其它子公司,也都是按照这三要素运转。

柳传志认为:“当组织架构好了之后,我在每一个行业里面要选对人,这个人是不是真能够领军一面,这是非常重要的。”

对于联想控股下面子公司的几位“掌门人”,柳传志曾这样评价,这几个人都很有事业心、宽广的胸怀、学习能力比较强。

在柳传志看来,只有这样的人,才能够让联想走得更稳。

曾有人这样评价柳传志:他总结了“建班子、定战略、带队伍”的“管理

三要素”,用自己的言传身教培养出一代企业明星,将联想建成“没有家族的家族企业”。

企业文化：国际化进程润滑剂

在 2008 年 12 月 31 日柳传志重新出山担任联想集团董事长的时候,他就开始反思过去在管理和文化上的问题:“在并购 IBM PC 业务以前,联想集团实际上已经形成了一个比较完整的企业文化基础。但是并购以后,由于国际团队进来,一度有些混乱。混乱的原因也很简单,本来可能就是文化的碰撞,因为 CEO 是个职业经理人,站在职业经理人的角度来考虑怎么样建立企业文化,肯定和一个以主人心态的领导人有所不同。”

柳传志主动要求承担联想的企业文化重建工作,“企业文化基础好不好,决定了你做得长不长。这些年来,实际上我是越退越远,退到更宏观地看一些对企业普适性的东西。联想集团并购 IBM PC 成功,从普适性的角度来讲,说明建班子是非常重要的。定战略,主要体现的是战略上的成功,是班子的成功。要有一个好的队伍,有一个好的文化建设。并购这件事情让我们知道怎样和外国企业合作来建班子。在这里面还有更高一层的东西,就是必须得让自己真的成为主人,让他们以主人的心态来工作,像一个企业家那样去思考问题。”

事实上,在最初的整合期,IBM PC 业务所蕴含的西方管理思路对联想价值观造成了很大冲击。据一位联想员工回忆,当时讨论问题时,联想通常是用户需求为核心,但 IBM 团队则坚信产品品质为重,用户需求是可以被引导的。

柳传志也清楚记得,IBM 团队指

标概念不强,CEO 汇报给董事会的指标,会根据行业环境逐月递减。柳传志说,“但在联想,所有的事一定要说到做到,我对此看得比什么都重。”文化及价值观的冲突在跨国并购整合过程中无法跨越,联想在诸多亟待磨合的矛盾中接近谷底。从 2008 年 11 月开始,联想业绩下滑,同时还有部分外籍高管离职。外界纷纷评论,虽有金融危机影响因素,但更重要的是,“联想国际化做得并不好”。

柳传志重新出山之后,其主要任务不再是战略布局,而是“统一价值观”。

两年来,柳传志辗转于各大海外市场,进行联想之道的 roundtable(圆桌讨论),讲述联想的创业故事,联想要倡导什么,应该如何去改善,引导海外员工广泛讨论,“培训大方案都是我亲自参加制定的。”柳传志说。今年初,联想召开业务部署会,在欧洲、日本、美国、中国四个地方,最高管理层都有一场活动,向员工演示各个角色怎样配合工作,由杨元庆和 COO 共同主讲。

这个工作持续至今,中外籍员工已对联想价值观形成空前共识。“柳总和元庆,给所有人灌输一个概念:目标导向,结果导向,不能是技术或产品导向。”一位联想内部员工说,“虽然现在开会也会吵架,但吵完,还是一起吃饭,吵得不行的时候,大家会说:‘我们是一个 team’”。

“最大的风险就是磨合,其实就是人和人怎么相处,董事会和管理层怎么相处。由于文化背景不同,其实是个很艰巨的事。”柳传志曾公开表示,“但现在我们认为把这些事情做好了,‘好’这个词也是不容易从我嘴里出来的。”

再好的战略也只能挂在墙上”。投资业“人”最关键,核心领导和专业团队强,成功的机会就比别人大许多。

第三条,文化的力量是真实的力量。在联想控股“企业利益第一,求实进取,以人为本”的根文化下,每家子公司都汲取其精华,并结合自身特性创造出自己的应用体系。联想投资总结为“团队制胜,人才资本,富而有道,创业精神”,弘毅投资则是“崇信求实,厚仁恒毅”,联想厚重的文化基因深深刻进每一家子公司的骨子里。

第四条,联想投资和弘毅投资提供给企业的是“带着资源的资本”。2001 年联想投资进入科大讯飞前,后者已准备以系统集成商模式上市。然而与科大讯飞团队反复探讨业务后联想投资发现,该企业在智能语音技术上的科技优势更为突出,遂转以高科技企业上市,上市后股价至今表现上佳。弘毅投资则用联想式的 PE 风格改造大型企业的产权结构,通过价值创造“放虎归山”。

掌门人说



柳传志：

有理想不要理想化

■ 实习生 张丽娜

2003 年 4 月,联想集团将“Legend”品牌标识更换为“Lenovo”,成功迈进军国际市场的的第一步。2004 年 12 月,联想集团通过收购 IBM 个人电脑和笔记本业务,正式开始国际化历程。摆在联想集团面前的是两条路:一个是业务多元化发展,一个是专注向海外发展。2003 年,联想集团在杨元庆的带领下反复制定战略,最后还是决定以业务专注的方式发展。

于是,联想集团把目光转向了海外。

柳传志回忆称,“在国际化的道路上,通常有两种做法,一种做法就是靠自身的发展,一种就是靠并购的方式发展。那个时候有一个很好的机遇,就是 IBM 希望我们并购他们的 PC 业务。”

他指出,联想集团选择并购 IBM PC 业务则是看重了三点:第一个是一个好牌子,IBM 的 ThinkPad。第二个是想并购 IBM 的技术队伍。第三个是联想希望得到国际化的资源,包括国际化的商业渠道、领导团队、国际化的领导方式。

2008 年底的那场金融危机给联想集团带来了深重的伤痛。连续两个季度出现巨额亏损,关于联想并购 IBM 的决策是否正确质疑接踵而来……

柳传志认为,“我们能够化解危机的一个重要原因就是对行业的深刻认识。一般的传统行业没有长远的眼光,就是温水煮青蛙,而高科技企业如果不能按照 3—5 年之后的市场进行战略规划,就会猝死。”

“不管在什么行业中生存都必须要对这个行业有着深刻的理解。”多年的市场征战,让柳传志得出了这样的宝贵经验。他认为首先是要把自己的企业做好。

第一点,做企业的要做好带有长远性的战略,就是“吃着碗里的,看着锅里的”,像开汽车一样,用“拐大弯”的方式应对未来的事儿。

第二点,虽然竞争很激烈,但是希望在各个行业的朋友不要破坏自己行业的生态环境,不要进行恶性竞争,这样对谁都没有益处。

第三点,有理想不要理想化。这是因为大家都对自己企业的生存环境不尽满意,我们可以不高兴,可以抱怨,但是我们毕竟只是一个局部,是一个微观。宏观世界是由很多个微观部分,不同层面、不同颜色的微观形成的。决策者不可能做出让每个微观都满意的决定。所以,对我们来说,表达是必要的,建议是必要的,同时有理性的对待也是必要的。联想能够存活发展 26 年,跟自己的一个重要理念是有关系的,这个理念就是“有理想而不理想化”。早年,在大环境很困难的时候,我就试着改变小环境。当小环境也不行的时候,我就不动了。我宁可不动,我也不愿意找死。我可以到别的行业去动,可以到别的地方去动。今天,中国的大环境和小环境已经相对统一了,但是,我刚才说的那个理念,就是“有理想不要理想化”,依然是中国企业生存发展中的一个有用的原则。

其次,是深刻了解自己所处的行业。

柳传志讲道:“我们为什么能够有这样快的增长?其中一个原因是由于我们对行业进行了彻底的研究,并尽量去深入地去理解这个行业。”

当联想得到了市场和社会的认可之后,许多人要求联想在核心技术上多下些工夫,因为这是价值链中赚钱最多的一个环节,而且都是由发达国家的企业掌握着。在经过全面研究以后,联想坚决认为不能这么办,因为联想是一家年轻的企业,资金底子很薄。英特尔在技术方面有着大量的投入和常年的积累,而且已经是芯片行业的标准制定者,其地位是很难撼动的。当一个企业很弱小的时候,如果想挑战核心技术的巨擘,那就与自杀无异。

对于构建管理基础。柳传志认为,联想把管理基础分为三部分内容。首先是建立领导班子。第二是制定战略。第三就是“带队伍”,培养一支有能力、有竞争力、有效率的员工队伍。

自联想成立以来,取得现在的成绩,主要是做了四方面的工作。第一,创造了高科技产业先河,将研究所里的科研成果,从“象牙塔”中搬到市场上接受检验,创造价值;第二,在外国企业大量涌入中国时,和他们展开竞争,抢占市场份额,这也为 2004 年并购 IBM 的 PC 业务奠定了基础;第三,解决员工的股份问题,让待遇得到保证,让年轻员工有更多机会展示才能;第四,将公司内部一切能够科学化的工作科学化,让投资队伍中有专业的管理专家来做管理工作。

对于并购,柳传志认为,第一,并购前还是要想清楚并购的目的,到底出去图什么,而且还要分析,达到这个目的过程中有多少风险。他表示,尽管很多事情发生的时候,完全跟想的会不一样。但是想过跟没想过是不同的。对于一个人来说,可能没经验的不知道怎么想,但是最后并购的人应该是有能力想的。

第二,并购以后的最大的难点一定是文化。他表示,“中国人之间的沟通还很困难,何况并购当中会遇到不同企业、不同思维方式、不同国度的背景。你既然要并购别人就是占主导地位,把控就很重要。”

观察家



联想做到了全面国际化

■ 实习生 张丽娜

国际化是企业界论坛最喜欢探讨的主题之一,企业家们也往往期望自己的企业能成为国际化企业。他们知道,在成千上万的企业中,有能力进入国际化行列的企业很少,而又能够在国际化中“毕业”的则少之又少。

2004 年 12 月 8 日,被传来传去的联想收购 IBM 个人电脑事业部的事情终于尘埃落定。业内人士认为,对于联想来说这是一次倾家荡产、毫无退路的豪赌。在他们看来,联想的问题不是一个收购就可以解决的。从 1995 年选择贸工技路线,到多元化发展,再到 2004 年宣布三年战略的失败,联想问题是众多问题叠加造成的结果,仅仅靠一次收购不足以改变全局,况且这次收购的结果还要几年后才能见分晓。

从张小平所著的《再联想——联想国际化十年》来看,柳传志的心态似乎更倾向于“水桶理论”,也就是说,水

桶的容量取决于最短的木板。因此,他对于前途叵测的国际化道路,更多地是怀有强烈的质疑情绪的。联想集团是一只木桶,IBM PC 部门就是一块足够坚固、足够亮丽、足够有高度的优质木板,IBM PC 部门就是可以弥补水桶短板的最佳因素。就是在柳传志疑虑、宽容的注视之下,联想管理团队慢慢地与 IBM PC 部门进行接触,彼此相互试探着,相互了解着,开始了联想收购 IBM PC 部门的艰苦谈判。

从联想集团到联想控股,回顾联想发展史,柳传志正把这家企业从一只大船变为一只舰队。朱立南描述了这艘远洋舰队的雏形,它由三大部分组成:

第一部分为核心运营资产。联想集团、融科智地以外,未来五至七年,联想控股还将打造新的核心资产,投资方向包括大农业、化工产业、消费品和现代服务业。

第二部分为资产管理。包括联想投资和弘毅投资两家基金管理公司,它们

为联想控股提供项目资源保障的同时,它们还是公司主要的中短期财务贡献者,支撑联想控股进行长期战略性投资。

第三部分是孵化器。2008 年,联想和中科院合作开启了一项不求财务回报的项目“联想之星”,联想控股设立 4 亿元天使投资基金,通过“创业培训+天使投资”方式,发现项目和领军人才,帮助他们成为科技创业的明日之星。

为什么,联想不做则已,做了,就做一家,成一家,非相关多元化取得相当成功? 联想控股高级副总裁、弘毅投资总裁赵令欢总结出四条规律:

第一条,“定战略”始终是公司治理的第一要旨。联想旗下每家企业作决策之前,必先有清晰的战略,而世上没有一劳永逸的战略,因此在执行过程中就要不断复盘、血淋淋地剖析自己的不足,在试错中不断总结梳理,因此联想的战略始终精准,指向性极强。

第二条,办公司就是办“人”。“事好归好,如果没有人,没有优秀的团队,

