

【深度 In-depth report】

联想全球新挑战： 老牌战队面临“重新出发”

全球市场的复杂多变,手机业务的严峻局面以及联想旧有的经营模式,构成了联想新的挑战

■ 本报记者 许意强

近日,联想集团(HKSE:992)公布截至2015年6月30日新财年第一季度业绩:营业额为107亿美元,同比增长3%,净利润同比下跌51%至1.05亿美元,其中手机部门税前亏损为2.92亿美元(折合人民币约18.6亿元)。

对此,联想集团董事长兼CEO杨元庆坦言,“目前联想所面对的市场挑战,严峻程度不亚于2008年全球金融危机时。”此后,联想开包裁员3200多人(占员工总数5%)在内的一系列药方。那么,当前联想所遭遇的一系列挑战到底是什么?联想又该如何化解?

手机业务： 鸡蛋与石头的较量

纵观联想集团最近十多年的发展历程,有一个企业独有的并购式扩张成功模式在推动和支撑。那就是通过全球化收购来完成和实现企业某一主力业务在短期内的规模化扩张和全球化布局。

当前,联想集团已经在全球形成了以个人电脑业务、手机移动业务在内的四大业务体系,其中规模最大的当属个人电脑业务,而最为管理层倚重的当属手机移动业务。同样,在近年来发展手机移动业务过程中,联想也借鉴了当年在电脑业务上的全球化收购知名品牌的经验模式。

当年,通过收购IBM个人电脑业务以及此后很长一段时间内的整合消化,最终成就了联想在全球个人电脑市场的老大地位。联想这种“蛇吞象式”并购虽然当初并不被外界看好,但通过多年的整合和消化后,还是探索出一条“通过海外收购完成全球化布局”的发展新模式。

随后,在全面确立了手机为核心的移动业务发展主力军地位后,联想再度出手收购了曾经的全球手机一哥摩托罗拉,同时通过自身的经营布局,一下子在手机市场确立了包括联想、Moto、乐檬以及ZUK多品牌的经营格局。但今年一季度联想手机移动业务却录得18亿元的亏损额度,让联想感到来自全球市场复杂多变的局面和手机行业的严峻挑战。

显然,当年联想收购IBM个人电脑业务时,全球个人电脑业务虽然已过黄金期但还处在一个持续增长通道之中,同时全球市场也处在一个相对强势发展的体系之下。更为重要的是,当年的IBM个人电脑



裁员,显然只是联想集团拯救业绩的第一步,但绝不会是最有效的一步。 CNS 供图

业务还处在一个强者的地位中。

如今,联想所收购的摩托罗拉,早已在手机移动业务市场“一败涂地”,并且是从谷歌手中折腾了三年多之后收获的摩托罗拉智能手机业务模块。此时的全球手机市场,早已在苹果、三星等巨头的冲击之下从红海市场转战进入了血海市场。对于急于想在全球手机业务上有所释放的联想来说,并不是一件容易的事情。

联想过去在个人电脑业务上,还存在着“西方不亮东方亮”的全球化市场不对等带来的差异化红利,特别是中国个人电脑业务的快速扩张,给联想收购IBM提供了一个巨大的“粮仓”;当前,在全球经济一体化,互联网浪潮带来的“世界是平的”环境下,海外与中国市场越来越无差异,红利消失了就意味着联想对摩托罗拉的收购与整合之后,必须要真刀真枪地去抢市场。

所以,当联想再继续拿过去的这种依靠卖硬件盈利的“一锤子买卖”商业模式,来应对苹果早在多年前就已经完成的“卖硬件,更在持续卖内容”复合式商业模式,无疑这就是一场鸡蛋与石头的较量,唯一的差异在于过去联想的蛋壳很硬,现在受到内外压力的挤压变薄了。

裁员:治标不治本

对于联想来说,当前最大的危机不只在外部经济环境步入“新

常态”后带来的企业主营业务增长乏力,更为重要的是面对这样一个互联网浪潮的冲击,作为一家老牌硬件制造商,联想到底应该拿什么参与未来的市场竞争,并且迎合年轻一代消费喜爱的变化。

其实急于迈出的裁员这一步,对于联想来说只是一招“治标不治本”的药方。对于一家全球化运营和布局的企业来说,变革往往是从企业内部的组织架构和管理体系创新开始的,而且颠覆的核心除了“裁员增效”,更为重要的是“开源增流”。具体来看,对于当前的联想集团来说应该是内部的组织变革与外部的业务变革“双管齐下”,才能真正挺过这次的寒冬。

对于联想这样一家拥有超过6万多名员工的全球化企业来说,3000多人的裁员无法在根本上解决利润下滑、团队应对新市场挑战激情乏力的问题。关键还需要通过内部组织架构的变革,建立一个面向市场的扁平化、高效率、快速反应的灵敏性组织,要真正赋予各个产品业务体系独立的自主经营权,才能应对全球各个国家复杂多变的市场形势。

同时,要进一步避免大企业病在联想的蔓延和扩散,从组织和机制的创新上赋予整个并不年轻的团队新活力。虽然过去几年以来,市场和用户感受到了来自联想这家老牌IT巨头不断谋求年轻化变革与转型的动作、决心。但是在实际的市场操作过程中,联想的这种年轻化更

多地体现在品牌宣传、市场推广等层面,在与消费者最密切接触的产品层面上,缺乏引领时代潮流的颠覆式年轻态新品。

因为,对于联想接下来所要面对的寒流挑战和冲击,最有效的手段还在于迎合年轻消费者的新业务体系打造,以及传统业务的转型升级。当前,无论是个人电脑,还是智能手机,都处在一个快速迭代和升级的轨道之中。同时,这两大业务体系已在全球遭遇增长天花板。联想必须要快速跨越桌面互联网、移动互联网向家庭互联网和个人互联网的新业务体系下新品类开拓与布局,同时在传统业务上要谋求从跟随型产品向开创型产品的竞争转变,真正激活企业在全世界的产品力。

过去很长一段时间,对于联想来说,在电脑业务上最大的敌人是惠普、戴尔,手机业务上最大的敌人则是苹果、三星这种全球化巨头型企业。如今,互联网的时代,所有企业的敌人都从同行转为变幻莫测的消费者,他们对于产品要求更挑剔,对于产品外的增值服务要求更多。

所以当整个行业的竞争环境和企业的竞争对手发生逆转之后,又遭遇了比2008年时更严峻的考验和挑战时,对于联想这样一家走过30多年历程,拥有了10多年全球化运营的老牌企业来说,接下来要做的变革与创新还很多,道路也要漫长,关键就是要熬过这个冬天,活着比什么都重要!

中土“一带一路”项目进入落地期 专家称双方巨大合作潜力待挖

(上接第十一版)

已在土耳其开设分公司的中国路桥工程有限责任公司内部人士对《中国企业家》记者表示,通过前期考察、与土耳其当地企业合作,到建立分公司,企业准备充分,前期工作做得较好,近年来在土耳其也发展得较为顺利,主要业务包括承包道路、桥梁、机场、给排水等土木工程建设,以及一些工业与民用建筑工程和房地产开发项目。

据中国海关统计数据,2014年中土双边贸易额230.18亿美元,同比增长3.63%。2010年时任中国国务院总理温家宝访问土耳其时定下目标,中土双边贸易额力争

到2015年达到500亿美元,2020年达到1000亿美元。

产业合作期待多元化

杨建国表示,中国作为世界第二大经济体,在企业投资领域一直与土耳其保持着密切的合作。近十年来,中国对土耳其投资增长速度很快,土耳其也为中国在内的外资企业提供了宽松自由的投资环境和许多优惠政策,但这离双方的合作预期还有不少的差距,双方合作还有巨大的潜力可以挖掘。

目前中土双方的企业投资主要集中在基建、矿产、能源、通信等方面,包括中铁、华为、中车、新希望等

很多大型中资企业在土耳其进行了重大项目投资。随着“一带一路”的深入实施以及土耳其申请加入亚投行,双方在企业投资方面将掀开新篇章,双方合作将进一步升级。

杨建国进一步指出,从合作领域和业态来看,目前双方的企业投资相对比较单一,过度集中在基建和能源等方面,产业合作的多元化不够,未来两国应积极创造条件,为双方企业投资创造孵化温床,并提供相应技术支持与服务。

对此,国内某国有银行内部人士向记者表示,出现这种产业合作较为单一的情况是由双方国情决定的,目前两国金融方面的合作也正在发展和取得突破。例如银联已与

多家土耳其银行建立合作关系,而且此前工商银行收购土耳其纺织银行75.5%股份,实现了中资银行在土耳其设立营业性机构的突破性进展。相信随着两国在相关政策方面的放宽,未来双方在金融方面的融合将更多。

中国前驻土耳其大使姚匡乙指出,中国与土耳其应打造双方经济合作的新亮点,探索双方合作的新模式,提高中土合作的含金量。目前交通、能源、电信是中土经济合作的三大领域,中国企业参建的安伊高铁二期工程已经通车。高铁合作不仅将提升两国经济合作水平,而且对“一带一路”实现道路连通有着重要示范作用。

大企业未来两年 进入兼并重组活跃期

(上接第四版)

确实,如果不能“腾笼换鸟”,不能“凤凰涅槃”,还是傻大笨粗,我们靠什么去应对这场竞争。从2014年中国企业500强的研发投入看,426家企业共投入研发资金6198.1亿元,同比增长了9.37%,研发投入增速较上年有所反弹;平均研发强度为五年来首次反弹。我们总是讲自主创新,技术创新,品牌创新,但为什么不通过改革找出一套办法来?

“老鸟”不走,“新鸟”不来;“新鸟”进笼,“老鸟”去哪?

《中国企业家》:从榜单看,传统产业仍然是中国企业500强的主体。金融、能源、化工、钢铁等行业的数量最多。可见产业结构调整还未达到预期目标,对此,你有什么看法?

李锦:2015中国企业500强中,亏损的集中在钢铁、有色、煤炭、发电、机械设备。以钢铁行业为例,目前中国一年粗钢产量在8亿吨左右,但产能却高达12.5亿吨,产能利用率仅有65.8%。不调整,怎么行?2015年,钢铁、水泥等15个重点行业淘汰落后产能年度任务必须如期完成。

中国经济进入新常态,经济增长必须抓住经济“减档期”加速化解产能过剩、推动产业转型升级。这也是“腾笼换鸟”的题中之意。随着国民经济从新常态向新常态过渡,新兴产业和新业态酝酿面临大好机遇。

要抓住移动互联网、云计算、大数据、物联网带来的发展机遇,用高新技术改造传统产业,集中精力在集成电路、数控机床、航空航天、网络通讯设备、海洋工程装备、技能与新能源汽车、工业机器人、3D打印等高端制造领域抢得先机 and 实现赶超。产业结构的调整是决定国家经济实力的重要因素,加快产业结构的调整是我国经济在世界范围内争取主动权的重要措施。

目前,关于国企分类改革的方案即将公布,国企将按功能进行分类,新兴产业是加快发展的机遇,包括动车、核电、特高压、网络通讯都会得到长足发展。

《中国企业家》:国有企业纷纷致力于资产重组的背后是即将如火如荼开展的国企改革。最近,不少央企下的上市公司纷纷停牌,筹划重大事项,是否重组活跃期即将到来?

李锦:所谓“腾笼换鸟”,正是对结构调整的形象把握。我们应当考虑,“老鸟”不走,“新鸟”不来;“新鸟”进笼,“老鸟”去哪?2015中国企业500强共有140家企业实施了兼并重组活动,共实施了690次并购重组活动,比上年500强的811次明显减少,这里面只有中粮一家并购重组100多家,我们应当研究中粮现象。现在并购重组活动的活跃度下降到2010年以来最低。机会都给2015年到2016年了,兼并重组活动的活跃期即将到来。

未来央企的兼并重组很可能围绕两个重要的维度来进行:第一个维度是针对外向型央企,力求通过兼并重组提升国际影响力,同时避免央企之间的海外恶性竞争;第二个维度是针对内向型央企,兼并重组将有助于这些央企从过度竞争和产能过剩的环境中走出来,从而提升集中度,先做大再做强。

形成同市场完全对接、充满内在活力的体制机制,是治本之策

《中国企业家》:有一种说法,“中国企业500强”不如说是“中国企业500大”,你怎么看?

李锦:因为500强的评判标准主要是以资产总额、经营收入、利润税收为基本标准,规模做大被摆在首位,有人把500强称为“500大”不无道理。目前,做大还是重要的,尤其是“一带一路”发展,我们要争取更大的话语权,把规模做大有利于增强竞争力,南北车的合并、核电的合并都与国企竞争的背景有关系。做大是做强的基础或前提,在今后三五年内做大仍然是我国企业与发展的首选之路。

我国的经济结构调整速度还是太慢了,高端装备及机械制造业企业、高新技术企业、现代服务业企业,这三类企业发展势头整体偏弱,缺乏国际竞争力。目前,这三类企业要做大。

《中国企业家》:榜单中民企表现如何?国企改革表现如何?今年的500强与去年相比有何变化?如何看待榜单中国企与民营企业的比例?

李锦:从今年的500强数量看,有293家国有企业、207家民营企业,分别占58.6%和41.4%。从企业效益上看,民企近期增长的速度,尤其是效益和利润要明显高于国企。互联网通讯产业和服务业等民企有明显的优势。但是,国企的税收要远远高于民企。从发展趋势看,民营企业的上榜数量会逐年增加。

《中国企业家》:最近国有企业改革的系列方案出台,你认为,这些改革方案的实施将会对中国企业带来怎样的影响,中国的企业应该怎样抓住改革的机遇,迎接实体经济发展的潮流?

李锦:今年7月19日,习近平总书记长春强调,坚决破除体制机制障碍,形成一个同市场完全对接、充满内在活力的体制机制,是推动东北老工业基地振兴的治本之策。总书记的讲话,对整个企业改革都具有重要指导意义。

从十八届三中全会以来,国有企业全面深化改革,一直在探索进行中。最近,习近平总书记在东北考察,为国企改革撑腰,提出要向社会公布一个明确的信息,搞好经济,搞好企业,搞好国企,把实体经济搞上去,提出国企改革三个有利于的重要目标,预示着国企改革思路已经形成。从某种意义上说,国企改革是对企业资源的一次重新洗牌,在这场改革中,有的企业会因重组而扩大,有些企业则因亏损而被淘汰,这是2003年以来又一次大洗牌,不是在改革中壮大,就是在改革中消亡。

这场改革,其中投资经营公司属于体制性的改革;混合所有制属于机制性的改革,将使国企更有生命力;分类改革使国企在功能上、在行业上、在企业内部链条上,都将引起变化;而公司治理,将使企业经营更具活力;重组将是推动这种变化的重要手段。在改革过程中,调结构、转方式将与改革并行不悖。这三个焦点集合在一起,将构成改革的合力。最直接的结果是保增长,归根到底要从中国500强企业身上挖掘。