

早在杨元庆接手联想集团总裁之前,他就表示,未来联想将继续推动战略的有力落实,一方面推动核心业务个人电脑的发展,一方面也将牢牢把握移动互联网领域所带来的增长机遇。

杨元庆:跟互联网公司一样去战斗

■本报记者 王俊宁



图片来源:昵图网

从1984年,柳传志带领11名科技人员创办联想集团以来,这个靠PC业务起家的科技公司已经走过30个年头。

2013年,联想集团以每秒4台的速度销售了1.15亿台设备,其中包括5500万台PC、5000万台智能手机和1000万台平板电脑。联想现任总裁兼CEO杨元庆甚至感慨:“2013(财年)是并购IBM个人电脑业务以来,联想集团历史上最浓墨重彩的一年。”

从带领联想走过中国计算机发展洪荒时代的柳传志,到如今互联网时代为联想指明新路的杨元庆,联想的发展见证了互联网在中国的崛起,联想集团也书写了自己在互联网时代的历史。

不止是做PC

2014年1月,联想集团宣布以23亿美元买下IBM X86服务器业务,接着又宣布以29亿美元从谷歌手中买下著名的摩托罗拉手机品牌。如果两项并购顺利完成,联想的营业额将从2013年的387亿美元激增至500亿美元。此前,联想已经成为全球最大的PC供应商,智能手机全球出货量也升至第四——并购摩托罗拉后将进入前三,直接和苹果、三星竞争。

如今,互联网是一个被无数人反复描绘的巨大市场,但少数人的警告也一直不绝于耳。实际上,历史已经一次次用众多残酷案例发出警告:即使已经站上行业的制高点,只要一不慎就会被潮流抛弃。柯达、惠普、戴尔、诺基亚,甚至包括刚刚宣布被联想收购的摩托罗拉手机……这些公司都曾作为行业领头羊引领过一个时代,但又都因为没有及时调整方向而陷入亏损甚至被并购的艰难境地。

略微讽刺的是,作为联想主业,PC业务的普及带动了互联网的发展,而互联网的发展如今却反过来加速淘汰PC。

联想自己也意识到了这一点。早在杨元庆接手联想集团总裁之前,联想集团就已经有意向互联网进

军。时任联想集团首席执行官的杨元庆表示,未来联想将继续推动战略的有力落实,一方面推动核心业务个人电脑的发展,一方面也将牢牢把握移动互联网领域所带来的增长机遇。

2010年1月,在美国拉斯维加斯国际消费电子展(CES)上,联想集团发布名为“乐计划”的移动互联网战略,同时发布的还有20多款移动终端产品。这标志着联想集团正式进军移动互联网领域。

“2010年时的移动互联网正处于爆炸性的前夜,对于PC厂商,是一个向下整合的良机。”杨元庆说,“不仅技术环境发生了巨大变化,比如3G、云计算等,而且整个生态系统也发生了很大的变化,这使得端对端的服务成为可能。”

不甘心做中国的iPhone

其实,联想集团想要进军移动互联网不是一两天,中间的过程也是一个漫长的故事。此前,联想曾经做过互联网,比如FM365,也做过手机业务,但都遭遇挫折。联想移动本身也是一波三折:2007年1月卖给弘毅投资,直到2009年11月回购。对此,杨元庆曾说:“如果我当时是CEO,不会这样做。但作为当时的董事局主席,只有尊重管理团队的决定。”

也由于这个原因,联想的移动互联网战略经历了一个谨慎的秘密期。早在2008年,联想就已经试制出一批手机。当时杨元庆拿着试制的手机,找到一些运营商的老总,但是那些运营商老总却“不屑一顾”。

这让杨元庆深受刺激。他不仅提出出来要把目标市场从企业级应用转向消费级,而且在设计上提出更高的要求,直接锁定的对象就是iPhone。“联想手中最重要的牌,是中国市场以及联想在这个市场上的长期优势。”

为此,2010年,联想高调推出乐Phone,下定决心要和iPhone背水一战。杨元庆对乐Phone的期许是,希望能够在两年内达到百万级的销售量,如果达不到这样的量级,就难以称之为成功。

结果一整个年,乐Phone只卖出了50万部。“的确,现在PC我们相对比较成功,手机的话还远远没有达到成功的程度,面临很大挑战。”杨元庆说,眼下联想的移动端尤其是智能手机正身处一个残酷的战场。

“有人说我们是中国版的iPhone,我不甘心这个说法。”杨元庆表示,“我们所提供的产品,我认为到目前为止最好的产品。虽然只是瞄准中国市场,但是我们的设计、我们的创新绝不逊于任何我们的竞争对手。当然我们的劣势也很明显,我们在海外的国际市场上的品牌当然不如他们,而且品牌的劣势直接带来了整合应用的难度。应用和服务商可能不是那么愿意跟我们合作。”

为此,联想也在不断调整策略。

不放过二次机遇

目前,中国的手机智能市场,只有苹果和三星拥有主导地位,构成了第一阵营。第二阵营可以说是群雄逐鹿,长期混战。这里面除了大陆品牌之外,还有索尼、诺基亚、LG和HTC等。大家都希望突出重围,成为能够挑战第一阵营的第三势力。

2010年在乐Phone手机未能达到预期的目标之后,联想开始调整战略,从主打一款产品改为多机型战略。在移动互联网时代,移动端尤其是智能手机能否成功,已经成为当前衡量一家公司成败的重要标准。

最新财报显示,随着移动互联网全线产品迅速增

长,联想已经稳居中国第二大智能手机制造商地位:2013财年,联想移动设备业务的销售额增长86%,达57亿美元。智能手机全年总销量超过5000万部,上季度销量增长60%,较全球市场高出28%。但事实上,包括联想内部都认为,联想智能手机的发展前景依然困难重重。

2014年3月,在联想发布新款智能手机黄金斗士S8前后的两个月里,中兴、华为、金立、美图、小米、一加、OPPO、ViVo,甚至罗永浩的锤子科技都推出了各具卖点的手机:支持4G通信、美颜、拍照、音乐、视频等,而且价格覆盖了从低至1000元以下到高达3000元以上不等。根据友盟指数的调查显示,搭载安卓系统的活跃设备排名中,联想排名没有优势。

在杨元庆看来,联想向互联网转型的一大关键要素是对软件系统的开发。为此,联想今年成立云服务集团,产品方向是软件、行业应用。“未来无论对于企业用户还是个人用户,都需要‘软件+硬件+互联网应用与服务’的一站式服务,而联想云服务业务的目标就是为用户提供‘一站式互联’。”杨元庆表示。

为了挑战苹果的iOS系统和谷歌的安卓系统,联想一度也强调其“乐OS”系统。然而这种模式未能成功。于是,在2011年的联想开发者大会上,联想不再强调“乐OS”,而是宣扬其基于安卓的开放式应用,“乐商店”开始对所有安卓系统都提供兼容,同时也对三大运营商开放。

“我相信开放的系统肯定能够打破封闭的系统。”杨元庆表示,“联想错过了第一次构建生态系统的机会,不会放过第二次机遇。”

除了软件开发,2012年联想开始推出智能电视业务,希望借此开启电视、手机、平板外的第四块屏,并借此在消费者的客厅中占据一席之地。

不容低估的未来

在联想未来的发展中,互联网转型是很重要的一部分。“尽管联想做的是一个与互联网有关的制造业,但这并不意味着联想已经有互联网的思维了。”杨元庆说,“恰恰相反,现在到了一个严峻的时候,我们需要用互联网来武装自己,改变自己。”

自从去年开始,联想除了强调公司在PC市场的排名,同时也在财报中强调PC+PAD以及PC+PAD+智能手机的全球排名。杨元庆表示,联想最终的目标是要成为智能终端全球第一的公司,而要达到这样的目标需要分三步走:第一步成为PC第一;第二步成为“PC+PAD”市场冠军;第三步成为“PC+PAD+智能手机”市场的冠军。

“‘90后’、‘00后’的消费者是深受互联网思维影响的一代,我们必须用互联网思维来武装自己,才能真正迎合这代人的需求,从而深受他们的喜爱。”杨元庆向联想的员工们呼吁,“从产品开发模式、服务模式、营销方式、渠道以及生产制造方式这五大方面,联想未来都要彻底向互联网转型。”

“怎样让手机业务上一个台阶,是我们需要解决的问题。”不过,杨元庆仍然充满信心,“如果我们没有过去4年在中国打下的基础,积累起50亿美元的业务成绩,我们也没有条件去并购摩托罗拉。即使它是一个机遇的话,我也把握不住。所以,机遇是偏爱有准备的人的。”

“一场空前迅猛的风暴已经袭来,它将重塑行业、重新洗牌。”杨元庆说,虽然风大浪急,路不好走,但他认为,机遇总是与挑战结伴而至,而且通过Yoga、VIBE、茄子快传、友约等产品,“联想已经辨清了前进的方向”——更加年轻化。

“未来的联想不容低估!”杨元庆说。

案例

“FM365”的陨落

对接触互联网稍早的人来说,2000年~2001年期间,一定会对一个名为“FM365”的网站记忆尤深。当时国内许多新闻头条,大量新闻都在此流出,比如当时厦门远华走私案的细节。其时,令人耳目一新。

然而仅仅几年的时间,FM365便陨落并渐渐淡出人们的视野。FM365网站的陨落也成为互联网界广为谈论的事情。早在2000年初,FM365还没有隆重推出的时候,联想就在考虑一件事情:怎么才能做一个最领先的互联网业务。当时,全球的互联网领袖不多,其中一个微软的MSN,另外一个AOL。而YAHOO由于和方正结盟,所以不在考虑之列。

和两家开始谈判的过程中,AOL却显示了真正老大的地位:吞并了时代华纳。AOL时代华纳模式当时被认为是最好的模式,因此,也就坚定了联想和AOL结盟的决心。

联想和AOL的谈判是艰苦的,这种艰苦来自于双方做事的方式、思维方式等的区别。而在谈判的同时,FM365网站于2000年4月18日正式推出,并在2001年初进入中国门户网站前五名。

当时与FM365同时启动的还有一块业务,就是联想的ISP业务。联想在这块的投入不亚于FM365网站。联想的ISP业务是和中信电信全面合作,在全国实现163账号的接入和漫游。在联想电脑中预置一年的免费上网服务,上网后,进入FM365网站。一年免费的上网到期

后,由联想提供续费,从而开始了ISP的业务。与此同时,FM365作为水平的门户,所有频道再做成垂直门户,这样,就构成了联想互联网业务的蓝图:三点一线(上网服务+水平门户+垂直门户)。

这样一个“三点一线”的蓝图与AOL不谋而合。AOL就是以“上网接入”方式,提供内容增值的模式。用户按月付费的模式得到一个账号,利用该账号从专用的客户端上网,客户端中集成了AOL提供的所有服务:新闻、娱乐、教育、财经、视频等、搜索、邮件、聊天室、IM(及时通讯)、新闻组等,整个就囊括了现在的SNS系统。

2001年互联网世界大萧条的时候,联想加紧了和AOL的谈判,双方终于在2001年6月初隆重发布合作框架:双方各投资一亿美金,成立合资公司,做大互联网。

然而让联想始料未及的是,与AOL的合作却成了联想身上一个不小的包袱。资料显示,联想与AOL的合作为联想承担了一部分损失。因为双方合约中有这样一项条款:“由于合资公司是在原来FM365的基础上建立的,因此双方都将按股份比例承担FM365过去的投入。”但合作并没有让FM365经营有起色,随后,网站经营淡出了联想主营业务。

在互联网泡沫破灭之后,FM365先后经历了裁员、转型,依旧无法扭转困厄局面。在2003年底,其域名www.FM365.com甚至“易帜”。联想花巨资打造的网站,最终未能维持,令不少人感到惋惜。(伦诺克整理)

联想的IBM收购之路

2014年1月,联想集团(HKSE:992)与IBM(NYSE:IBM)共同宣布,联想集团计划收购IBM的x86服务器业务,包括System x、BladeCenter和Flex系统刀片服务器以及交换机,基于x86的Flex集成系统、NeXTScale和iDataPlex服务器以及相关软件、刀片网络和运维。联想集团通过此次并购,每年将增加50亿美元营收,将占有全球14%服务器市场份额,并成为第三大服务器厂商。

其实,联想收购IBM的业务也并非首次,2004年12月,联想集团在联交所复牌并发布有关IBM PC业务的非常重大收购的公告称,联想集团于2004年12月与IBM签订了资产购买协议。而那次“蛇吞象”式的跨境并购也正式开启联想全球化并购的第一步,并完成了从国内一流厂商到全球一流厂商的蜕变。

早在2004年底,国际知名分析公司Gartner就发布警告,从2005年开始,全球PC市场将进入为时3年的低迷时期。而在1994年之前,IBM一直是PC领域的领头羊。但从那以后,个人电脑销售额不断下滑,亏损有增无减。到1998年,个人电脑业务的亏损达到了9.92亿美元。2003年和2004年,PC业务收入约占IBM总业务收入的10%,已不再是IBM的核心业务。同时,PC业务一直在亏损。

而此时一直坚持多元化经营策略的联想,在国内却不尽如人意。国内市场激烈竞争让联想意识到必须走出国门寻找新的增长点。扩大规模,提高核心竞争力,通过国际化道路促进公司的发展。

重要的是,IBM拥有联想想要拥有的技术、渠道、研发能力、一流的管理团队等,并且IBM在国内市场几乎很少有跟联想重叠的业务。IBM的PC业务在运营体系上已经非常成熟,联想明智地选择了让IBM的品牌独立,请IBM的资深副总裁来担任CEO。

2004年12月,联想集团召开新闻发布会,宣布收购IBM公司PC业务部门。联想将通过公司内部现金和向银行贷款来筹集现金。本次收购完成后,联想将成为全球第三大PC厂商,年收入规模约120亿进入世界500强企业。新公司管理层的安排是IBM高管沃德出任联想集团CEO,杨元庆改任董事长,柳传志退居幕后。

在收购IBM个人电脑业务之后,对IBM电脑之前不赚钱的原因,杨元庆进行了深入分析:IBM是一个服务型向型公司,讲究产品的高投入高回报,而现在的个人电脑产业已经到了效率制胜的时候,IBM此前的模式注定要不断碰壁。联想个人电脑毛利在14%左右,而IBM同类产品的毛利则达到了24%,不过最后亏损是因为公司费用高,摊子大。此外,要想达到高效率还必须要有产品规模。现有商务模式下,IBM仅仅关注大集团客户,覆盖不到中小型用户,产品生产难上规模,在与戴尔等对手竞争中吃尽苦头。找到了病因,杨元庆很快为新联想找到了盈利药方,且很快见到了效果。

在并购IBM PC业务后,联想通过强化产品组合和客户群、拓展全球行销网络以及积极的市场推广策略;不仅打消了人们在并购初期的疑虑,而且实现了业绩的增长,应该说是国内企业全球化的一个典范。(王俊宁整理)



杨元庆 图片来源:百度图片

言论

用互联网武装自己

■伦诺克

如果说柳传志是带领老联想站起来的话,那么杨元庆则要带领新联想创造一个新的时代。以柳传志为代表的老联想,更多的是基于对生产力的创造,而以杨元庆为主导的联想,则是以拥抱信息中心为模式的新联想。

事实上,从2009年开始,联想几乎每年都会作一次战略调整。2009年,面对收购IBM PC业务后出现首次亏损的严峻局面,联想集团将业务划分为成熟市场与新兴市场两大业务集团,同时成立Think产品集团及Idea产品集团;2012年,联想集团进行第二次架构调整,将全球业务划分为四个大区:中国市场、北美市场、EMEA(欧洲、中东和非洲)市场和亚太拉美市场,意在巩固中国市场的同时开拓欧美市场;一年之后,决定转型PC+,向智能手机等移动业务加码;2014年,联想第四次进行业务架构调整,将原先的Think和Lenovo两大业务集团拆分为四大块,突出了移动、企

业级和云服务业务……

特别是在互联网转型方面的发展,对于一家有着几十年硬件基因的厂商来说,联想迈出的这一步实在不容易。翻开如今的联想手机,你就会发现这款定位为终端的智能产品,其预装的所有APP几乎都是联想自家出品,从ROM到APP,清一色的联想特征让人印象深刻。联想除了全力推进自家的ROM和系统应用之外,还刻意打造了一些工具类应用,比如文件传输工具茄子快传。

茄子快传是联想集团推出的一款手机内容传输工具,通过一个独立的算法,让两个手机之间直接建立一个无线传输信道,从而可以快速传递照片、音乐、视频甚至应用程序。这款应用的最大的特点就是不需要耗费流量,也不需要是好友关系,只要面对面,3兆的东西一秒就传完毕。

目前,茄子快传的用户量超过1亿次,日均下载

超过60万次,并且拥有数量不菲的海外用户。茄子快传有20个语言版本,在Google Play的评分达到了4.4分。

杨元庆是茄子快传的忠实粉丝,而且据说杨元庆最早使用茄子快传时,并不知道这是联想的产品。当时,他对负责研发的同事说:“有个叫茄子快传的东西很不错,你们研究下。”结果,被告知这款产品是联想出品。他很惊讶:“这么好的东西,我们怎么没有预装?”

尽管在过去的PC时代,有媒体曾经说过杨元庆没有托起整个联想的向上趋势,但在今天的移动互联网时代,杨元庆倡导的OPEN思维,无疑更适应联想变革的第一要略。从今天的市场格局来看,联想无论在PC,还是移动互联网,抑或是智能手机方面,都没有掉队于其他国产阵营甚至在赶超一流国际品牌,从这个局面来说,杨元庆的战略,已经开花。