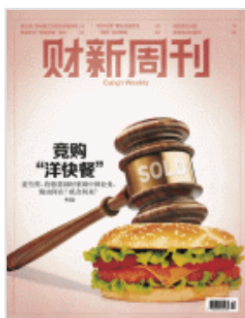


复盘联想的正确姿势

来源于《财新周刊》2016年第36期 出版日期 2016年09月12日

战略转型的困难，市场的预期对企业的影响也不可小觑，对于上市的公众公司尤其如此

《财新周刊》2016年第36期



出版日期 2016-09-12

- 【舒立观察】产权保护决定经济转型成败
- 【编辑絮语·凌华薇】信心何来
- 换届年向“带病提拔”宣战
- “倒卖”QDII额度
- 闽系房企凶猛

文 | 朱恒源

清华大学全球产业研究院副院长

继去年因为亏损招致各方议论，联想集团刚刚发布的2017财年首个季度财报又“不够好看”：去年底杨元庆预期的个人电脑市场复苏并没有出现，手机市场也没有新起色；公司营收101亿美元，依靠出售资产，净利润1.73亿美元。

相关报道

联想押注模块化手机 Moto Z系列落地中国
联想发布Yoga Book平板 主打压力触控键盘
二季度全球平板出货量持续走低 华为联想逆势上扬
联想调整手机业务 加大渠道和品牌投入
华为二合一电脑落地中国 称不针对联想
IDC：联想或将考虑向新兴科技领域拓展
联想加码风投 启动5亿美元二期基金
联想控股控股澳洲海鲜企业 持续加码农业投资
联想转入进攻模式 重组四大业务集团
IBM折价卖出联想股票 或将所得用于收购

争。

联想素有复盘的传统，在我看来，复盘联想，离不开联想起家的电脑行业大背景。有论者翻出联想早期“贸工技”与“技工贸”发展模式之争的旧账，一厢情愿地认为，如果联想像华为一样更重视研发，就不会陷入今日的困境。其实华为早期也从代理开始，其成功很大一部分原因恰是它比竞争对手更重视对本地客户需求的反应。试想华为如果一开始就技术突出，何苦要走所谓农村包围城市的道路？电信设备行业本身就是研发密集的，华为的可贵之处在于，略有积蓄之后，果断转向主航道，投入与对手高强度的研发竞争。

电脑行业不同。联想上世纪资源有限，只能进入整机生产，这个环节位于产业链末端，技术含量小，但资金需求少，技术壁垒低。这为联想依托本土市场需求优势，低成本

供了机会。在这个“生态位”上，技术并非不重要，只是没占据那么突出的地位。许多人说联想研发投入强度不够，其实也有2.6%，与同行业的惠普、戴尔甚至苹果都差不多。

或者问，联想可以在电脑行业向价值链上游延伸吗？理论上，产业链前端的CPU、芯片、内存、存储等环节都建立了非常高的技术壁垒，这是联想发展最大的产业结构约束。事实上，没有一个电脑组装企业能成功完成向产业链上游的迁徙，相反，像IBM原来是有芯片的，后来先是退出专注于整机，再后来更在2004年将整机业务卖给联想。国际上那么多电脑整机企业，也都没有完成这样的价值链迁徙。无它，芯片对后来者而言，在资金、技术和人才上都有较高的壁垒，从下游上溯发展自己的能力几乎不可能。当年的“倪柳之争”，倪光南想进入集成电路领域，柳传志仅仅从所需资金上判断就觉得不可行。彼时资本市场远没有现在发达，联想自己的资金积累也薄，即使我们假设资本市场很发达，联想要融资去做芯片，估计也没几个人愿意掏钱。

又或者，联想可以更早摆脱对电脑的依赖，多元化发展吗？柳传志早就说过了，要吃着碗里的、看着锅里的、想着地里的。但做起来可能没那么简单。转型需要资源、需要时间、也需要战略定力。

联想初始时曾经尝试过好多领域。后来把电脑做出了气候，整个公司就都专注于电脑，摸索出了“关系型+交易型”客户的不同打法；在组织机构上，旗舰队模式，采用大船模式，建立了“斯巴达克”方阵。这一套从市场到业务再到组织的打法，是柳传志、杨元庆等结合中国市场发展出来的独门秘籍，在电脑整机这个行当执全球牛耳，这也是杨元庆在收购IBM PC后，有信心在全球复制中国经验的原因。但这一套从电脑行业生长出来的打法，可能完全不适应联想希望进入的其他行业。其实，联想在业务多元化方面的探索很早：曾经大张旗鼓地进入互联网、IT咨询甚至在线教育等领域，很早就被视为战略方向的手机业务也命运多舛。

十多年前FM365网站的失败，对联想而言还有另一层深意。它促使联想回到电脑行业，走了国际化道路。整合IBM PC的成功又强化了联想的电脑基因。可以说，联想患上了恶性循环的依赖症：越是依赖电脑，越不能在新方向上放开手探索；新方向上越犹疑，就越不可能打开局面，反过来就越指望电脑摆脱困境。

战略转型的困难，除了本专栏上期刊谈过的组织内部的制约，市场的预期对企业的影响也不可小觑，对于上市公司尤其如此。如果企业缺乏战略定力，跟着市场的节奏跳舞，自然“不审势则宽严皆误”，进退两难。今年一季度，电脑、手机业务双双下滑，但联想扭亏为盈。怎么实现的？出售北京的办公室获得了1.32亿美元收益，使得其净利润达到1.73亿美元。想想之前华尔街分析师对联想集团业绩的平均预期是1.3亿美元，这个出售北京办公室的决定是在为联想的进一步转型赢得时间窗口，还是预示着联想已经丧失定力、被迫迎合市场了？ ■

