

30 年系列报道一 (1978-2008)

联想追随IBM: 从竞争到融合



史丽 资料图

1978-2008, 是中国改革开放的30年, 也是很多中国公司对跨国公司追随的30年。

从1980年代联想集团对IBM、惠普的追随, 到1990年代李宁对耐克、阿迪达斯的追随, 再到近几年春秋航空对西北航空的追随, 这种对“偶像”公司的追随, 贯穿着整个新中国市场经济的历史。可口可乐、微软、宝洁、麦当劳、通用电气、索尼、星巴克、戴尔、家乐福……这些最成功的跨国公司的经营故事, 也成为中国公司经营者必读案例。如果你怀疑这种追随在中国公司中的普遍性, 可以调查一下拒绝MBA、EMBA的公司的比例——商学院中每天讨论的案例不就是这些跨国公司吗?

30年过去, 这些追随有成有败。现在, 追随仍在继续, 但是与最初的完全照搬早已不同。中国公司在与它们的“偶像”同台竞技的时候, 并不总是落在下风, 它们在中国本土市场的优异表现, 甚至已经引来了跨国公司的追随。成功的追随者, 它们走过了一条怎样的道路? 《上证商学院》在此记述其中有代表性的个案。

◎本报特约记者 暴剑光

日后成为中国最大个人电脑公司的联想集团, 注定与IBM——这个创造了世界第一台个人电脑的公司结缘。

不过1984年柳传志与他的伙伴在一间20平方米的小平房里开始创业的时候, 除了在中科院见过几台看起来很昂贵的IBM电脑, 他对IBM并没有什么了解。他似乎也不需要了解太多, 那时候他对领导的承诺是: 要做一家年产值200万元的大公司。”这一年, 在遥远的美国, IBM已经开发出第一款便携式个人电脑。

从代理商到竞争者

联想集团第一个成功的产品是汉卡, 解决了当时进口的电脑只能使用英文的问题。那时的IBM几乎等同于电脑的代名词, 所以联想的汉卡也几乎全部是安装在IBM电脑上。仅仅是作为电脑的附属产品, 就让联想、方正、巨人这三家主要的汉卡产品提供者各自赚了一大笔钱, 其中巨人的老板史玉柱更是直接喊出做“中国的IBM”的口号。在联想内部, 柳传志也在接受着中科院院长周光召“向最终办成中国的IBM前进”的激励。

汉卡在中国IT产品史上是一个短命的产品, 联想可以获得持续利润的是代理IBM电脑在中国的销售。第一次参加IBM代理大会的柳传志是没地位的, 他坐在最后一排, 没有发言机会, 但是这让柳传志第一次与

IBM直接打交道, 开始了解IBM的管理理念。

1987年, 对IBM接触越来越多的柳传志, 第一次有了对IBM的不信任的念头, 因为IBM最新推出的电脑, 加强了垄断策略, 不再与其他技术和平台兼容。后来也被证明, IBM的确是出了一记昏招, 接下来几年丢掉了很大一部分市场份额。在当年年底, 柳传志结束了与IBM的合作, 转而代理兼容性更好同时价格更便宜的AST电脑——从这时起, 联想就开始了后来持续近20年与IBM竞争的历史。

当然, 此后的很长一段时间内, IBM并没有把联想这个竞争对手放在眼里, 或者根本没有把这家靠汉卡和代理起家的公司当作竞争对手。当IBM的一位副总裁在北京访问的时候, 柳传志想去拜访一下也被婉拒了。

走“贸工技”之路的联想, 在贸易领域取得了不错的成绩。AST本来是一家不见经传的公司, 但是在联想的代理下, 在中国的市场份额却做到了第一名。事实上, AST公司80%的电脑产品都是通过联想销售到中国。有了代理经验和销售队伍之后, 1990年, 柳传志决定联想要做自己的电脑。

做IBM式的公司

柳传志一直没有放弃对IBM的研究。在联想创办初期, 很多人对它向高科技”方向发展抱有期待, 认为联

想应该开发出中国的个人电脑芯片, 有人直接批评联想不过是国外电脑公司的组装车间和销售店铺。柳传志这样认为, 1995年他向国务院相关领导汇报的时候, 以IBM为例说: 现在全世界大约有2000万台个人电脑, 苹果公司占的比例不到10%, 其他的都是IBM。苹果机的性能远远强于IBM兼容机, 但是苹果公司在全世界推广得不好, 这是因为苹果公司的势能不能。也就是说, 即使产品的性能价格再好, 若销售势能不能, 也是不行的。”

这是柳传志第一次公开表示要做IBM式的公司。在当时有意做“中国的IBM”的公司中, 大多都是对IBM技术的青睐, 而柳传志却把重点放在了IBM对市场的把握上, 这也决定了联想未来的道路。

1990年代初期, 与联想同期, 中国也冒出了几家电脑公司, 但是到1994年, 激烈的市场竞争让这些中国公司没有了市场。一些电脑公司放弃了。客户是谁? 客户需要什么? 在这合作, 比如四通和康柏、长城和IBM、方正和DEC等。联想没有放弃电脑市场, 在这一年的3月份, 专门为电脑产品成立了微机事业部。这个新的事业部, 就是由后来成为联想集团董事长的杨元庆来领军。

杨元庆找到了IBM以外的一个追随对象——惠普公司, 那时的惠普已经成为仅次于IBM的个人电脑公司。杨元庆对惠普的了解, 来自于他之前负责的就是联想集团为惠普电脑、打

印机等产品的代理业务。其中最大的改变是, 将联想电脑的直销改为分销, 让代理商发挥自己的力量来帮助联想成功。这也是联想后来一直所依赖的销售体系, 现在甚至已经复制到国外市场。联想内部也认为这一体系奠定了联想后来的成功。柳传志亦曾经明确表示: 惠普是联想的老师。”

失败的追随

1997年, 联想已经先后在中国个人电脑市场份额方面, 追上了它一直在追随的惠普和IBM, 成为中国市场的第一名。

这时互联网热潮突然到来。1999年, 杨元庆发现自己对互联网的依赖越来越大, 他也开始习惯定期在公司的网络聊天室里与员工交流。在推出“类特网电脑”的同时, 杨元庆开始了投资互联网的筹划, 他这次追随的是雅虎和AOL。具体而言, 联想那时的计划是: 成为像IBM那样的网络设备提供商, 成为像AOL那样的网络服务运营商, 成为像雅虎那样的网络内容提供商。为承载这个计划, 联想开始投资互联网, 创办了FM365。那个时候, 对互联网梦想而兴奋的联想管理层来说, IBM梦想已经不再是最主要考虑的了。

FM365是失败的, 这一次, 联想追随错了方向, 代价是2500万美元。

2001年, 以IBM为参照企业, 麦肯锡为联想做出战略规划, 提出要

做“买”IT产品服务供应商”, 其中的含义是, 不只要像IBM那样卖电脑, 还要像IBM那样卖服务。如果分别来看分拆后的联想集团和神州数码, 联想集团向服务转型是失败的, 其标志是2004年将IT服务出售给亚信; 神州数码的IT服务业务则依然在路上, 在中国公司中它是IT服务的老大, 但是与IBM相比依然是稚嫩的。

买下“偶像”

联想2003年换标Lenovo, 2004年成为奥运顶级赞助商, 2005年完成收购IBM的个人电脑部门, 这是消息公布的顺序, 联想内部的决策顺序其实要倒过来。

2002年, IBM资深副总裁John Joyce向杨元庆表示IBM有意将个人电脑部门出售给联想之后, 联想才有了更更新有利于打开国际市场的公司标识的计划, 以及成为奥运会这个向全球传播品牌的平台的赞助商的可能, 因为之前个人电脑领域, 奥运会的顶级赞助商恰好是IBM。

根据《联想风云》一书的描述, 杨元庆让公司新标识Lenovo依然使用原来标识的蓝色, 是因为他喜欢蓝色, 这一点很像他心中的那个蓝色巨人——IBM”。

尽管多年学习IBM的管理体系, 但是在与IBM的PC部门合并过程中, 包括杨元庆在内的管理层依然对IBM的内部运作表示了惊讶。作为联想公司的创业元老, 原CFO马雪征在接受本报记者采访时曾表示, 作为公司财务负责人, 最初大家只觉得这是一个管账本的人, 后来才开始引入财务运作等工作内容。原来我已经觉得我作为CFO参与的事情已经很多, 但是IBM对CFO的要求期望值更多, 确实要求你参与公司战略的制定, 参与业务方向性的制定, 然后到业务的监控, 当然也关系到具体的财务等。”

现在, 联想已经完全拥有了它追随多年的IBM个人电脑业务, 高级管理层中有超过一半的人是来自于IBM、惠普, 追随的意义已经不存在了, 因为追随者与被迫追随者已经融为一体。

心智模式管理: 如何量化幸福

◎胡君辰

对于很多企业家、经理人来说, 他们正在朝成功的方向努力着。那么什么是成功, 每个人的回答可能都不一样。赚更多的钱, 拥有更响亮的头衔, 这可能是成功的一部分。比成功更难回答的是幸福。成功和幸福哪个重要? 实际上二者都重要。但是很多人会抱怨说成功之后并没有得到相应的幸福, 这就涉及到一种重要的管理, 叫心智模式管理。首先, 心智模式的管理可以使您更加的成功和幸福; 其次, 只有管理好员工的心智模式, 企业才可以持续的利润最大化。

腰缠万贯可能是一种幸福, 吃喝玩乐可能是一种幸福, 自我实现可能是一种幸福, 积德行善可能是一种幸福, 儿孙满堂也可能是一种幸福呢? 其实幸福就是人的主观感受, 每一个人的主观感受不一样。但是从具体的概念上说, 幸福是一种持续的快乐。如果要追求短期的快乐的话, 最好的办法就是吸毒。但是有一点, 幸福的这种快乐应该是属于现在的, 而不是属于未来的。说未来你坐到什么地步, 你就幸福了, 那是不对的。对未来的想象, 并不是你切实可以达到的幸福。

你感到自己幸福吗? 我们做一个练习, 你在10到50之间打一个分数来决定自己的幸福程度。有一个统计是, 平均下来的分数是32分。那么什么因素决定你的幸福? 有人说是健康, 我们听说过有人身体健康但是自杀的。有三大因素决定你幸福不幸福, 第一个是遗传, 心理学上有一个统计数据, 大概占的比例在10%左右, 这个目前基本上没有办法改变, 当然你不要随便就把自己往这一点上套, 这是一个小比例的人群; 第二个还有环境, 环境因素占到了20%, 如果一个人在很恶劣的环境下, 他是很难快乐的; 第三个就是心智模式, 这个占到了70%, 这个是完全可以改变, 所以主动权掌握在你的手里。

还有获得幸福的四项基本原则, 具有这四条你就有幸福的基础。第一个是要有食物, 第二是要有衣服穿, 第三要有住的地方, 第四条是医疗。吃饱、穿暖、安稳的家、有病可以妥善的治疗, 这四点有一点做不到都很难幸福, 但实际上对于大多数人来说这四点都不成问题。

快乐是思维的强化剂, 很多心理学研究指出, 快乐时人的视觉、听觉、嗅觉、味觉和触觉更加的灵敏, 快乐的时候人的记忆力大大的增强。快乐是健康的伴侣, 快乐以后, 我们的内脏能更强, 内分泌系统更加的有效, 快乐和血液循环一样都是健康生存的必要因素, 快乐几乎是治疗所有疾病的良药。

而快乐是成功的最重要组成部分。全面型成功包括六个方面, 首先是快乐, 第二是人际关系, 包括家人, 第三是工作, 第四是健康, 第五是金钱, 第六是社会认可。如果这六个方面都是成功的, 那么你就是全面成功。如果是其中两到四个成功, 是多线型成功, 如果只有一个成功是单线型成功。

那么六个方面哪个最重要? 我认为持续的快乐最重要。

也有人会说, 究竟有多少钱才算成功呢? 有人认为是手上有10万块钱就足够了, 有的人认为10万块钱连我去欧洲旅游一下都不够。实际上这个问题的回答应该是, 拥有自认为足够的金钱就可以了。

我总结的十条快乐的原理是, 第一条, 人生始于今天, 过去只存于脑中; 第二条, 过去的包袱是否沉重由你自己决定; 第三条, 你的世界在你的脑中, 和外部的世界是不一样的; 第四条, 所有的改善, 都由信念开始; 第五条, 每个人都在照顾自己的人生不能假手他人; 第六条, 值得做的都值得做好, 值得做好的, 都值得做的开心。第七条, 每个人都想有更好的明天; 第八条, 事情本无意义, 所有的意义都是人加上去的, 因为人地出生本身是自然现象, 本来是没有意义的, 我们的意义是后天加上取得, 我们要把意义加上去, 变成有意义; 第九条, 事情从不给人压力, 压力来自一个人对事情的反应, 事情从不带给人情绪, 情绪来自一个人的信念系统。第十, 没有人可以伤害你, 除非你允许他这么做, 也没有人能控制你, 除非你容许他这么做。

(胡君辰为复旦大学企业管理人力资源管理研究所所长、心理系博士, 暴剑光采访整理)

管理点睛

中国的经济规模比其他办奥运会的国家大很多。比如说, 2004年雅典奥运会时, 希腊经济规模只有1850亿美元, 2000年悉尼奥运会时, 澳大利亚的经济规模是3900亿美元, 而中国经济规模在2007年已经达到了3万亿美元。奥运有关场馆的基础设施, 不管在哪个国家, 都大约相等, 在这种状况下, 奥运相关的投资在中国所占的比重是非常小的。

——世界银行副行长兼首席经济学家林毅夫认为, 奥运会之后的中国经济不会出现萧条, 将继续保持增长。

我们购买的每一台戴尔家用计算机都安装了谷歌工具条, 当这种情况发生在我的家庭时, 我的感觉很不舒服。

——微软CEO鲍尔默(Steve Ballmer)这样抱怨。6月2日, 微软与惠普达成协议, 从2009年1月开始, 惠普在美国和加拿大销售的电脑将把微软的Live Search设置为默认搜索引擎。

良莠不齐的企业都可能上市, 一定要记住上市只是第一步, 以后要充分利用这个机遇发展好, 这才是最关键的。很多不好的企业可能会冲到创业板上来, 未来增长会乏力, 对好的企业来讲有这条路是非常难的, 对不好的企业来讲, 其实上去了以后也会很难受的。投资人和创业者都应该谨记。

——作为新经济的创业者和投资者, 红杉资本中国基金执行合伙人张帆对创业板很冷静。

案例点评

追随的取舍决定成败

◎王育理

本土公司与跨国公司之间如何学习、合作, 绝非易事。有一个已经成功的榜样, 你不去学习、参考, 这肯定不是生意之道。每个公司都放弃之前的成功模式, 在那琢磨搞一个完全独创的东西, 那是闭门造车。但是“尽信书不如无书”的道理同样适用, 尽信成功公司, 最终成功的几率也会很小, 所以如果哪家公司简单地想做一家中国的IBM, 中国的索尼, 那注定是要失败的。

在中国公司中, 不去学习优秀的跨国公司的不多, 只是程度多寡的区别。很多公司是因为太过信任一些国际大公司的经验而失败, 这样的案例有很多, 联想向IBM学习个人电脑

的经营是成功的, 像IBM一样做服务就失败了——其实, 在国外学习IBM做服务的也没有什么公司是成功的。放在20年前的日本, 索尼也有这样的失败故事, 它以50亿美元的代价从可口可乐公司购买好莱坞著名的哥伦比亚电影制片公司, 盛田昭夫怀着自卑心理, 完全授权给美国团队经营管理, 让这支豪华团队, 在享受着美国高薪的同时, 还享受着日本的终身雇佣制, 结果几年下来造成了27亿美元的亏损。

像盛田昭夫、柳传志这样的优秀企业家也无法避免这样的失败, 所以这是每个企业家都要谨慎的事。

其中有两点很重要, 一个是选择的学习, 而不是全盘接纳; 另外一个, 别为了学而学, 忘了根本。

每家公司的成长都不一样, 不存在一个模式让你去复制自己, 听说苹果的iPod成功你就去做白色的MP3那就不一定卖的好。而判断学习哪一点的标准, 还是要落实到客户身上。客户是谁? 客户需要什么? 在这反复的追问中, 适合你的客户的经验才是好的经验, 才是适合你的经验。如果先认为某个经验非常好, 然后再把这个经验下的产品做给客户, 那就本末倒置了。这是对于前面说的两点的阐释。

对于任何学习来说, 都不要把它当做成功的捷径, 当哪一天你觉得你靠学来的某些经验一定会很容易成功的话, 那就离失败不远了。

(作者为《经理人》商学院院长, 由暴剑光采访整理)

商学院链接

复旦大学-商业模式创新与企业成长总裁班

课程简介: 你的规模已经够大, 你的速度已经够快, 但是, 你总有一种不安始终挥之不去, 或者是市场压力, 或者是管理压力。事实上, 这感觉再正常不过, 没有这种感觉再危险不过。你的问题一定是, 你的商业模式是否已相当独特, 并构成你的核心竞争优势; 或者是你的管理是否具备弹性, 足以支撑你的成长。一个有抱负的企业家, 绝不能容忍企业的停滞不前。你所需要是, 重塑你的商业模式, 并学会管理企业的成长。

课程时间: 2008年8月

上证商学院学术支持单位:

- 中欧国际工商学院 CEIBS
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- 北京大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 奥纬咨询 OLIVER WYMAN
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院
- 麦肯锡公司 McKinsey&Company