

联想巨亏 VS 华为称王:中国企业两条不同的跨国经营之路

■ 张庭宾

在 2015 年结束的时候,中国两家标志性的制造企业——华为与联想高下已分,一家已经称王世界,并正蒸蒸日上,另一家亏损严重,已近强弩之末。

去年 11 月中旬,联想集团终于发布 2015 年第二季度报告,巨亏 7.14 亿美元,销售收入为 122 亿美元,联想给出的解释是重组费用 5.99 亿美元及清除智能手机库存费用 3.24 亿美元。然而难以令投资者满意,因为去年一季度联想集团销售收入 107 亿美元,净利润仅 1.05 亿美元,利润率仅 1%。即上半年联想集团合计销售收入 229 亿美元,约合 1419 亿人民币,亏损约 37 亿元人民币。

而华为集团去年上半年财报早在 7 月中旬即公布,上半年销售收入 1794 亿元人民币,同比增长 30%,营业利润率 18%,即 323 亿元人民币。在电信设备商中,爱立信的 607 亿元人民币销售收入已经被甩的很远,华为的电信设备业世界王者地位更加牢固。而在手机的移动端终端上,华为更是突飞猛进,已经跻身世界第三,仅次于三星和苹果。

如果说从销售额上看,华为超过联想有限;在利润上,联想如算有特殊原因,也尚可理解。但国内第三季度的手机销售更令联想无话可说,根据权威调查机构 Trendforce 统计,华为在国内手机销售(出货量)市场份额为 18.7%,联想则排在第三,为 12.7%。鉴于华为 33% 的手机是 2000 元以上的中高档手机,联想手机绝大多数是 2000 元以下的中低档机,联想手机对华为的销售额差距更大。

要知道,联想进入手机行业已经超过十年,手机是联想最重要的根据地市场之一,而华为进军手机市场也就仅仅四、五年的时间。与联想手机的并购重组之路不同,华为走了一条自主创新的道路,已经后来居上,特别是 Mate7 和 Mate8 手机已经初步奠定了全球男士商务手机第一品牌的地位。

平心而论,华为与联想都是中国制造业企业中的佼佼者,不仅年销售收入都超过 400 亿美元,而且都已成为跨国公司,海外销售占比都超过 60%。两个经营团队都可谓精英荟萃,也都十分拼搏努力,在战术能力上并没有很大差别。但如今华为蒸蒸日上,越来越强大,而联想明显后劲不足,包袱日见沉重;一个向上再度腾飞,另一个盈利都相当艰难,更重要的差别是战略道路的选择不同。

“跟在 IBM 后面吃土”VS 自主研发和创新

联想选择的是一条“跟在 IBM 后面吃土”的战略。联想集团创始人柳传志曾说:这是一场赛跑。跑在前面的人说:“你在后面吃土吧。”他跑得快,我在后面吃土,这没错。咱们现在必须狠下心来,踏踏实实后面“吃土”,但心里的希望是做“领跑”。

联想对这条道路执行得很坚决:从跟在 IBM 后面组装电脑,到 12.5 亿美元收购 IBM



● 联想主要创始人、联想集团董事局名誉主席,联想标志性人物柳传志

认为是负累的个人电脑部门;再到 29 亿美元巨资收购摩托罗拉移动;23 亿美元收购 IBM-MX86 服务器业务。这三次跨国收购,联想不仅付出了巨额现金流,而且后续重组费用也非常高昂,两者合计当下不下百亿美元。而付出如此巨大的代价仅是获得了一流跨国公司的三流技术,比如 IBM 的个人电脑和低端服务器,是即将被淘汰的“鸡肋”;或者是竞争失败已经被淘汰的技术,如摩托罗拉移动。这些技术在日新月异的技术进步中大势已去,比如智能手机平板对传统电脑的替代和挤出;云端存储技术对传统低端服务器的替代。客观而言,联想花巨资买下了外资跨国公司的落后和淘汰技术,其技术的未来实用性较低。比如摩托罗拉手机买下后,其传统手机已经被淘汰,联想推出的还是基于安卓智能平台的手机。更何况收购摩托罗拉后,谷歌将继续持有摩托罗拉大部分专利组合,包括现有专利申请及发明披露,而联想只是获得了相关专利组合的授权许可证。

而华为则走了一条自主研发和创新的新路。根据世界知识产权组织最新报告显示:华为以 3442 件的申请数超越日本松下公司,成为 2014 年申请国际专利冠军!其实华为此次取得世界第一也在情理之中,据不完全统计,在过去 10 年中,华为研发投入累计达到 1880 亿元人民币(约合 200 亿美元),2014 年研发投入约 395-405 亿元人民币,在销售收入中占比高达 14.2%;而联想集团过去十年累计研发投入为 44.05 亿美元,不及华为 2014 年一年的投入,其中仅 2015 财年研发占比收入达到 2.6%,其余年份均低于 1.9%。同时,在华为 17 万员工中,研发人员占到 45%。如此巨大的人力、物力投入,必然会研发出更多创新性技术以及科技成果。特别值得一提的是,2015 年 11 月,华为推出了全球领先的麒麟 950 手机芯片。这不仅标志着华为已经成为全球电信设备业的领导者,也站到了智能手机芯片的山顶。

强攻发达国家 VS 亚非拉包围发达国家

近年来华为蒸蒸日上,越来越强大,而联想明显后劲不足,包袱日见沉重;一个不断向上腾飞,一个盈利都相当艰难……其更重要的差别是中国优秀企业如何走向世界战略道路的选择不同。



● 华为科技创始人、总裁,华为标志性人物任正非

与技术道路差异相匹配的是,华为与联想也走了两条截然不同的跨国经营之路。华为走的是一条“农村包围城市的道路”,即在技术和实力商不足以跟一流跨国公司在主流市场相抗衡的阶段,主要开发亚非拉市场,特别是非洲市场。针对该市场尚处启蒙极端,生活条件非常辛苦,竞争者少的特点,依靠较低价格和周到服务赢得市场,但同时也能获得不菲的利润,从而为科技创新和持续发展积累了宝贵财力。随着实力的提升,华为再攻入欧洲和美国等发达国家市场。如今华为在欧洲已经获得了重要市场份额。仅在美国市场份额较少,那还主要是因为美国千方百计设置政治壁垒。

联想则走了一条在收购跨国公司或其部门后,利用其国际品牌和销售通道,延续欧美主流市场的销售。在此模式中,联想可以有效规避贸易和政策壁垒,较快建立销售渠道。但是,其重组成本非常昂贵(在欧美国家裁员的成本比国内高几十倍),在联想收购 IBM 电脑之初,联想中国区盈利较多,对 IBM 国际方面输出大量利润以消化重组成本,但 IBM 美国部门的人均收入是中国区的十倍以上,引发了国内员工不满。2008 年第三季度,联想净亏损 9700 万美元。为解决矛盾度过重组危机,柳传志重新担任公司董事局主席,杨元庆重新担任 CEO 接替威廉·阿梅里奥的职位。

其后,联想跨国并购重组的经验较多之后,相对成本低了一些。但基本上还是靠制造业转到中国以降低制造成本,中国区的利润向欧美输出支持重组和营销通道的方法。换言之,联想跨国并购的主要成果,是原品牌和其销售渠道,但传统的营销渠道正在受到网络销售模式的冲击。

上市公司股东主导制 VS 非上市股份合作制

在企业的基本制度方面,华为与联想也迥然有异。

联想走了一条跨国公司常规的上市公司制度,作为上市公司,经营层虽然也有股份,但对投资人负责则是第一位的。在联想集团

中,联想控股持股 30.6%,杨元庆名下持股 6.02%。其他为泛海及公众股东,包括海外股东。而联想控股中,联想经营层合计持股约 41.7%,主要是由两个有限合伙公司——联持志远 20%、联恒永信 8.9%,其中柳传志个人名下为 3.4%。以前联想控股是非上市公司,最近明确要上市,上市后经营层持股比例将下降。

客观而言,联想集团和联想控股的股权结构,相对于很多国有绝对控股和更多家族式企业而言,还是比较均衡和合理的,员工持股的人数也较多。但由于联想并购重组巨额支出的拖累,其盈利情况不佳,员工分红收入相当有限,无法对经营者实现真正的股权收益激励。

华为则走了一条非常纯粹的非上市股份合作制之路。华为对外坚决不上市,对内则实施了彻底的股份合作制,股权和期权激励非常细致,将有贡献有能力的员工最大程度地吸引到股东当中。2014 年 3 月华为曝光了股权簿,15 万员工中持股比例超过 99%,而创办人任正非仅持股 1.4%。由于华为保持了较高利润,股权分红如今已经约占到华为员工总收入的 1/3。任正非对此的解释是:“(公众)股东总是很贪婪,他们希望尽可能快地榨干一家公司的每一滴利润。华为的员工也是公司的所有者,因此他们往往会着眼长远,不会急于套现。公司的拥有者并不贪婪,我们之所以能超越同业竞争对手,原因之一就是没有上市。”事实已经证明,华为的非上市股份合作制是当今世界最具竞争力的企业制度之一。

联想向外输出利润 VS 华为向内输入消费

如果说上述三个维度只是联想和华为的公司行为,仅以公司利益作为评判标准。而如果以社会价值为评判标准,其中两个主要考虑项是:1、对国内消费的贡献;2、对国家经济安全的支持来看,联想与华为的距离就更大了。

由于华为没有上市,不对投资者进行分

红,海外投资者无法获得利润分配。且员工持有绝大部分股份,从海外市场获得利润,除了留存为发展所需外,基本都对员工分红,这使得华为工资远高于国内一般科技企业,且分红成为收入重要构成。这实际上是从全球赚取利润,进行国内分配,其必然主要转化为国内消费。这可为国内消费增加一个额外的增量,其对中国内需的贡献远高于一般的企业。如果从国际收支的角度看,华为是贸易项(产品出口)和资本项目(利润回国)的双顺差,特别是利润回归,是真正跨国公司的核心属性。

联想恰恰相反,它以国内利润积累进行海外收购重组,以国内制造的廉价劳动力红利去支持海外昂贵的销售通道。特别是三次重大收购,总金额高达 64.5 亿美元(幸好其中有一部分股权置换),这构成了巨大的资本项目逆差;而由于联想集团是上市公司,其红利必然要分配给海外投资者,国内分红收益也打了折扣。此外,虽然联想电脑等产品出口获得了贸易顺差,但是由于利润微薄,对国内消费增量贡献也很有限。综合而言,联想对于国内消费的额外贡献有可能是负的(只有资本项目股权分红超过资本输出、员工工资超过行业一般平均工资部分,才能视为对国内消费的额外贡献)。如果说得更冷峻些,联想模式存在对跨国公司利益输送的嫌疑。也可以说是过去一二十年中国主流对外经济模式的一个缩影。

华为对国家信息安全贡献巨大 VS 联想 PHC 较大贡献

从对国家安全角度看,华为的贡献可谓居功至伟。对此,美国政府对华为的高度警惕就颇说明问题。而在国内,由于华为和中兴通讯等共同努力,中国民族通讯企业已经掌控了国内电信业的主导权,包括通讯标准和通讯设备等等,为国家信息安全立下汗马功劳。而信息安全是一切国家安全的前提,如果国家的通讯标准和设备由外国企业控制,就像苹果手机那样留有后门,则国家在大国博弈中,企业在跨国竞争中都可能无密可保,失败便是难免。不仅如此,华为最新的 MATE8 手机,更实施了华为手机的个人商务保密措施,从芯片上对手机进行了最高级别的保密锁定,使得手机遗失后,刷机者窃取信息难度极大。华为手机之间的通话也可以加密。这对商务人士的个人保密也具备里程碑价值。

联想在其主要产品领域,如电脑、手机和低端服务器上,基本没有对国家安全起到支柱性的作用。有着较大贡献的是联想的 PHC,即超级计算机业务。联想的 PHC2014 年登顶中国超算 TOP100 之后,在 IDC 公布的 2015 年 Q1 全球 HPC 报告中,联想 HPC 也斩获佳绩:营收接近 3.8 亿美元,占比 15%,排名全球第三。

与其他主要产品不同,联想的 PHC 恰恰走的是一条自主创新的道路,联想集团较早参加了这个国家 863 项目,在得到国家财力智力支持下,通过几度努力,在国内成为领先者,为国家超级计算领域做出了较大贡献。

平庄宾馆:“绿色低碳”我们一直在路上

日前,由中国旅游饭店协会主办的“2015 中国绿色饭店年会”在广西南宁圆满落幕。赤峰平庄宾馆总经理洪伟、餐饮部经理张世英与会,进行了学习和考察。会议期间发布了“2015 中国绿色饭店发展报告”,并召开了《绿色饭店》国家标准修订意见讨论会。同时,大会对 2014-2015 年度在绿色饭店创建活动中做出杰出贡献的企业予以表彰。平庄宾馆在

本次评选中荣获“2015 全国优秀绿色旅游饭店”称号。

绿色低碳、节能环保是全球饭店业关注的课题,也是我国饭店业的发展趋势。随着市场竞争日益激烈与大众消费的日渐理性,绿色健康、特色文化、低碳经营成为餐饮业发展的新亮点。一直以来,平庄宾馆准确把握时代脉搏,把“节能减排,低碳环保”当作一种文化

细分市场搞新品开发,特色技术抢行业高地

浙江力普构建嵊州市粉碎设备科技创新服务平台精彩纷呈

科技创新服务平台是浙江省区域科技创新体系建设的重要组成部分。国家高新技术企业、中国粉碎技术领航者浙江力普粉碎设备有限公司经绍兴市科技局批准,获建绍兴市 2012 年公共科技创新平台嵊州市粉碎设备科技创新服务平台以来,在超细粉碎设备领域多方位创新,长袖善舞,精彩纷呈。

一是高起点,立足高端客户,细分市场,定向精准开发新产品。该公司专门为上市公司、世界 500 强等高端客户精心设计、量身定做,以此作为企业的战略突破点,有力拓展了产品在国内外市场的品牌影响。同时,借力国家重点扶持的新材料、新能源等战略性新兴产业,瞄准纳米碳酸钙、石墨球化粉碎、精制棉粉碎制备纤维素醚多个细分市场,成功抢占高端粉碎设备领域制高点,助推产业转型升级。

浙江力普研发的“低成本、节能和无污染纳米级碳酸钙的粉碎成套生产线”,解决了纳米碳酸钙分散解聚的技术难题,使碳酸钙产业向纳米级转型升级提供了技术装备支撑。该项目在 2015 年全国碳酸钙行业年会上,荣获中国无机盐工业协会碳酸钙行业分会、中国碳酸钙协会行业专家组联合颁发的专家认定证书,一致认定“浙江力普纳米钙粉碎分散

成套生产线为碳酸钙生产节能降耗技术和设备”。这是该生产线获得国家发明专利、列入浙江省新产品和省科技创新项目之后的又一殊荣。在 2015 第一届嵊州市创客、创新项目大赛中荣获十佳创新项目。

我国对于石墨粉的粉碎技术一直比较落后,往往是将粗加工石墨粉出口到国外加工,再从国外进口使用,这样一来成本增加、利润降低。浙江力普公司研制出的石墨粉碎球化生产线,技术处于国际领先水平,为国内的粉体行业解决了一大难题,吸引并成了日本、巴西客商的首选。

作为中国纤维素行业协会会员单位,浙江力普积极吸收国外先进粉碎技术,消化再创新,在精制棉、棉浆纸制备纤维素醚的粉碎加工技术领域获得重大突破,处于领先优势。自主研发的精棉粉碎成套生产线集打散、检测、粉碎、集料、除尘于一体,实现了精制棉制备纤维素的规模化生产并有效的集尘,前不久列入 2015 年嵊州市科技计划。该生产线与纤维素成品粉碎机、湿粉碎机三项产品已经在纤维素行业中广泛应用,客户涵盖国内规模前十位的纤维素醚生产企业并获得高度认可。

二是新战略,以专利保护为核心,构建

特色技术产品链,打造行业品牌。浙江力普以专利特色技术构建产品链,积极打造粉碎设备行业名牌产品,成效显著。该公司立足自身拥有的粉碎设备特色技术领域优势,开发出行业领先,拥有 8 项国家专利的纳米碳酸钙分散粉碎生产线集粉碎、分级、集料、除尘于一体,高效节能环保,是国内顶尖的粉碎设备。其他如石墨粉碎球化成套设备;黄原胶、瓜尔胶精细粉碎以及精制棉制备纤维素醚的粉碎加工技术等一系列高新产品,构筑成专利产品技术链,以特色优势专利产品成功抢占粉碎设备高端市场,被绍兴市科技局、经信委认定为“2014 年绍兴市专利示范企业”。拥有的“力普高科”牌粉碎设备获评 2014 年绍兴名牌产品,跻身成为我国粉碎设备行业屈指可数的名牌产品之一。

力普在品牌价值塑造层面用产品说话,注重技术驱动,品质取胜,以高品质的产品成功抢占行业高地。目前,浙江力普已成为国内知名的专业生产各类超细粉碎、精细分级成套粉体设备的国家高新技术企业,浙江省优秀创新型企业。研发的多款粉碎设备新品进入省市科研项目,成为浙江省新产品,评为浙江省重点科技产品。(丁文)



陶星陶瓷公司开展“两节”安全生产大检查

为进一步加强“两节”期间安全生产工作,去年 12 月 30 日,湖北陶星陶瓷公司副总经理陈成带领公司总经办、综合办、财务科、生产科等相关负责人,深入车间生产一线检查元旦前安全生产工作。

此次安全检查重点对各车间设备防护罩、工作场所防护措施、班组岗位职工劳保用品的穿戴、安全规章制度、标准化作业执行情况等方面进行了详细检查。检查过程中,陈成强调,企业安全无小事,各

部门要结合此次安全大检查,及时将发现的部分安全隐患整改落实,确保“两节”期间安全生产。

近年来,陶星陶瓷公司坚持将安全生产作为企业的第一要务,通过定期开展企业安全生产自查、举办安全知识讲座、开展消防演练等活动,不断加强员工安全责任意识,提高安全生产效率,并及时将各类安全隐患进行排除,为企业的安全生产奠定了坚实的基础。(金宏伟)