

移动互联网浪潮的冲击 联想战略转型开弓没有回头箭

收购黑莓的传闻，再次让联想集团站到了舆论的风口浪尖。

10月17日，有外媒报道，联想集团正在积极考虑对黑莓发起全盘收购要约，双方已经签署了一份保密协议，联想集团可据此查看黑莓账目，进入潜在竞标者名单。

如果联想集团成功收购黑莓，这笔超过47亿美元的交易将成为中国企业收购西方科技企业的领大宗案例之一。

虽然各方普遍认为，由于西方国家政治限制等原因，联想集团成功并购黑莓希望可能渺茫，但此情此景，却已让人依稀回到10年前，联想集团并购IBM电脑业务之时。

10年一轮回。借助收购IBM及之后的努力，成功从一家区域电脑品牌，成长为全球PC行业的领军企业的联想集团，再次站在国际化与转型的分岔路口前，只不过，和上次相比，推动联想集团以及整个IT产业前进的车轮，从桌面互联网变成了移动互联网。

在这轮移动互联网浪潮的冲击下，联想集团29年来赖以生存的PC行业已尽显萧条。产业更迭的存亡危机，迫使联想集团在4年前作出了向移动互联网转型的战略决定。

在此期间，联想集团的移动互联网转型战略已经初见成效，但当整个移动互联网产业逐渐成熟，转型进入深水期时，新的困境也随之而来。

和收购IBM的PC业务前类似，联想集团当前转型移动互联网的成果，只停留在国内智能手机市场，在更广泛的全球市场，特别是欧美发达国家和地区，联想集团没能再进一步。

更为严重的问题在于，尽管联想集团已经在销量上证明，移动互联网转型战略方向的正确性，但在本质上，联想集团还远没有从一个以硬件销售为业务核心的企业，转型为移动互联网时代的“软件+硬件+平台”融合型企业。

不管是并购黑莓还是其他前进方式，联想集团迫切需要找到一个更加稳妥高效的转型方向，因为每一步的选择，都有可能决定企业的未来，稍有不慎，就会重蹈众多科技巨头的覆辙。

没有退路

截至目前，联想集团和黑莓都拒绝对收购传闻进行置评，而外界对此交易的可能性，多持悲观态度。

即使明知道可能遭遇巨大阻力，但自今年1月份开始，联想集团收购黑莓的传闻依然陆续传出，联想集团集团总裁兼CEO杨元庆以及CFO黄伟明均在不同场合多次表态，联想集团会考虑所有并购的机会，其中就包括黑莓。

事实上，不只是黑莓，此前所有没落的国际手机巨头寻求潜在买家时，联想集团的身影都会出现，从最开始的Palm，到摩托罗拉，再到诺基亚，均是如此。

抛开炒作因素，在一位离职的联想集团移动业务前高管看来，联想集团收购黑莓或

提要:10年一轮回。借助收购IBM及之后的努力，成功从一家区域电脑品牌，成长为全球PC行业的领军企业的联想集团，再次站在国际化与转型的分岔路口前，只不过，和上次相比，推动联想集团以及整个IT产业前进的车轮，从桌面互联网变成了移动互联网。在这轮移动互联网浪潮的冲击下，联想集团29年来赖以生存的PC行业已尽显萧条。产业更迭的存亡危机，迫使联想集团在4年前作出了向移动互联网转型的战略决定。

其他国际手机巨头的逻辑，是期望复制10年前PC国际化的路径，为联想集团移动互联网终端业务的国际化铺路。

黑莓作为智能手机行业的先行者，虽然市场份额已经大不如前，但其国际品牌价值对联想集团这种需要提高品牌影响力的新兴智能手机厂商而言，依旧具有巨大吸引力。

今年第二季度的市场数据显示，尽管联想集团智能手机出货量达到1130万台，但其中超过9成在国内市场。在全球，联想集团手机的品牌影响力与苹果、三星等顶尖品牌始终存在巨大差距。

而在国内市场，联想集团的移动互联终端业务发展虽然迅猛，但却不可避免陷入同质化竞争的泥潭，中国手机市场的残酷搏杀环境，以及现有的策略和实力，都并不足以确保联想集团在安卓手机乱局中，杀出一条差异化出路。

这时候，作为老牌的手机厂商，黑莓掌握的数千项通信技术专利，以及出色的软硬件设计能力，将有可能成为联想集团移动终端业务突围的核心利器。

上述联想集团前高管认为，无论是全球市场份额还是技术储备，联想集团亟须一个能突破国际市场、能提升自身核心竞争力的契机。

所以，对于现金储备并不算充裕的联想集团而言，以超过47亿美元的价格，收购一家持续亏损的企业，即使成功吃下黑莓，也不一定是桩“好生意”，但移动互联网战略转型已经没有退路的联想集团，不得不咬牙而上。

复制PC模式

2008年，全球金融危机和产业下滑双重影响，让联想集团当时作出了丢车保帅的选择——1亿美元卖掉手机业务，“专注发展核心个人电脑业务”。及至如今，当联想集团重新走上转型道路时，所付出的代价和努力已经翻了数十倍。

尽管如此，在柳传志、杨元庆、刘军等联想核心的布局下，这一战略转型依然取得了



不错开局。

2009年，智能手机取代传统PC终端的趋势日渐明显，联想集团意识到向移动智能终端转型的紧迫性，并在同年回购联想集团移动，联想集团的转型战略也由此正式启动。

之后，一个具有标志意义的事件是2011年MIDH（移动互联与数字家庭业务集团）成立，移动智能终端业首次被提升到与PC同等重要的地位，成为整个集团的发展重心之一。

这一架构体系调整，为联想集团的战略转型带来了巨大动力。

MIDH成立后的3年时间内，联想集团智能手机实现了从弱到强的飞跃：市场份额在2012年第三季度达到14.8%，一跃成为国内市场第二大智能手机销售商，全球份额则在今年第一季度达到4.7%，仅次于苹果、三星和LG，位列第四。

业绩的快速增长，与联想集团在PC时代积累的渠道优势以及执行力关系密切，MIDH集团掌舵人刘军的作用亦值得关注。

拥有联想集团“十八棵青松之一”、“最年轻的总经理”、“第三代接班人”等诸多名头的刘军，曾是杨元庆PC业务战略的参与者和执行者。

在智能手机的运营上，刘军制定了以“快”为核心的研发及供应链管理新模式，在定位上则改变以往的高端精品策略，跟随电信运营商走大众消费路线。

这种快速响应的低价铺量模式，契合了仍在高速增长的国内智能手机市场，让联想集团迅速完成了初期的市场份额积累。

从联想集团移动终端产品的供应链管理来看，这种模式的核心，依旧是最大限度地提升硬件出货量，从而向上下游换取更高的议价话语权，获得硬件领域的制高点。

这与联想集团在PC业务上的成功模式并无太大差异，良好的开局也证明，这是转型时间落后的情况下迎头赶上的最直接有效的方式。

但由此带来的问题是，过于迷恋PC业务模式，尽管量大但利润却十分微薄，而且久而久之会形成走既定路线的惯性，当产业成熟时，想要掉头极难，很容易陷入逼仄的困境。

沉船顶层

即便是PC行业本身，联想集团也已证明这种模式即将走到尽头。

过去29年，无论是起家的汉卡时代，还是迅速崛起的PC时代，联想集团的发展模式都遵循同一理念——出货量为王，几乎所有运营策略和资源配置，都围绕最大限度提升出货量展开。

事实上不仅是联想集团，几乎所有的PC厂商都遵循同样的业务模式。

在Wintel架构的PC产业体系中，微软和英特尔垄断了主要的核心技术和利润，联想集团为代表的PC制造商，则只能瓜分商业链条上剩余的微薄利润。但只要出货量足够大，它们还是能获得更多的议价能力，从而进一步降低成本，从微软以及英特尔手中多分得一点利润。

但在今年7月，当联想集团把传统PC模式演绎到极致，成功登上PC出货量冠军宝座时，却发现这种模式已经快要走到尽头。

在7月份的股东大会上，杨元庆和其他高管没有发表任何与PC出货量夺冠有关的言论。在随后的媒体宣传周期，除了零星消息报道，联想集团也没有对此进行任何大规模宣传。

这并不符合联想集团的一贯套路，与国内媒体关系极佳的联想集团，以往很少会在类似事情上表现低调，但整个产业的尴尬，却让联想集团不得不如此。

首先是竞争对手的战略转移，早在2008年，惠普和戴尔就已开始启动业务转移，惠普发布了移动业务的新战略，戴尔则多次向外界强调，自己的业务重心已经不是PC。

且不论转型成败，就放弃PC而言，国际巨头们已经达成了高度一致。

而PC产业本身，也在联想集团逐渐登上巅峰的时刻，缓慢坠向谷底——这一衰退，正是出现于联想集团砍掉移动业务的2008年。

虽然，当时还有全球经济大环境的影响，但危机逐渐消退后，PC行业没能触底反弹，反而陷入连续6个季度的下滑泥潭，到联想

集团登顶宝座的今年第三季度，全球PC销量甚至已下滑至2008年以来的新低。

这为联想集团的移动互联网战略敲响了警钟，即使在移动互联网领域复制PC模式，并将其做到极致，最终仍只能在一艘逐渐沉没的船里游到上层，与在底层并无两样。

迟到的转型

转型的困境不止于此。

传统PC模式往往止步于硬件，而移动互联网行业经过数年的发展，已形成一个“软件+硬件+平台”的移动互联网生态模型，佼佼者如苹果和谷歌，已经打造出成型的移动互联网生态闭环。

或许对于移动互联网而言，足够的销量也是打造完整生态系统的基础，但移动互联网对技术创新、用户体验以及生态系统的搭建所需要的努力和成本，则远远高于硬件本身。

而联想集团的转型战略，在是否需要以及如何搭建属于联想的移动互联网生态系统这个关键问题上，也一直表现得摇摆不定。

MIDH集团成立之前，联想集团最为明确的阐述其移动互联网战略的举动，是2010年移动互联战略和乐Phone的发布。当时，柳传志旗帜鲜明将联想集团的竞争对手定位于苹果iPhone，并建立了应用软件商店“乐商店”。

这一举措，可视为联想集团移动互联网战略转型的最初方向，即学习苹果的路径，以乐Phone为硬件入口，通过应用商店模式形成生态体系。

现在看来，这是一个初具雏形的移动互联网生态模型，但遗憾的是，直到当年年底，联想集团的乐Phone仍没能实现百万台的销售预期，乐Phone+乐商店的软硬结合架构体系也没能建立起来。

MIDH集团成立之后，联想集团的智能终端策略变为主打与电信运营商一致的大众“千元机”，冲量成了首要目标，软件体系与生态平台的搭建则陷于停滞。

在中国移动互联网产业联盟秘书长李易看来，在高端精品还是大众消费之间的左右摇摆，直接导致联想集团浪费了两年半的宝贵光阴。而从高端精品转到大众消费，也并不是成功的转型。

在2012年的内部誓师大会上，杨元庆提出PC+战略，将联想集团移动互联的版图，扩展到了智能电视、个人电脑、平板电脑以及智能手机四大品类，不同移动终端之间通过云服务实现融合。

这其中依旧可以看出联想集团的不确定，但整体思路却已经更加清晰，移动互联网的味道更加浓厚。在一些业内观察人士看来，这或许已是联想集团作出的最好的移动互联网战略。

尽管它迟到了数年。

值得庆幸的是，移动互联网行业还没有成为另一个PC行业，这家即将进入而立之年的科技企业，仍有时间考虑如何改进自己的战略，再造一个新的联想集团。（陈荣）

质量打造精品 诚信铸就品牌

内蒙古沙漠之花生态产业科技有限公司坐落在“华夏第一村”赤峰市敖汉旗。该公司依托当地沙棘、杏仁等资源优势，专门从事沙棘系列、杏仁系列产品研发，经过五年多努力，目前已形成了以沙棘果汁、沙棘油、沙棘养生茶、野山杏仁饮料、无糖杏仁饮料为主体的产品体系。

沙漠之花公司以“质量打造精品，诚信铸就品牌”的企业经营理念，注重质量、科学管理，该公司自成立以来始终把产品质量放在首位，以诚信经营为理念，以“绿色、营养、天然、保健”为主题，一心一意打造放心食品为己任，得到了社会的认可。

食品安全大如天，作为一个食品企业，该公司深知产品质量、食品安全的重要性，对此，首先制订了严格的制度和详细的操作规程，每一个环节，每一个岗位，都要明确质量责任并落实到人，严格检查、严格监督、严格把关，把生产工艺作为管理的重要环节，推行全员质量奖惩责任制，哪个环节出现了问题，不但追究当事人的责任，还要追究工艺控制人、质量监督员和相关领导的责任。

其次是抓好生产加工环节的卫生、条件改善和设施的改进工作，不断完善质量管理体系，注重落实，责任到人。

再有从企业的经营管理入手，转换企业经营机制，大胆改革企业用人制度，做到人尽其才，才尽其用。在狠抓产品质量，压缩非生产性开支，合理降低原材料消耗，提高劳动生产效能，开发具有市场前景的新产品，以最少资金、最短的时间、最快的速度，使产品质量稳步提高。（敖汉）

如何实现企业高效经营管理

经营管理系统是指企业经营的各方面和整个过程，即把人员、设备、资金、材料、信息、时间等有限资源，合理地组织起来，最大地发挥它们的作用，以求达到某些经营性目标的企业系统。

现代企业经营管理系统是一个复杂的多目标的系统，既要致力于提高产品和服务质量，又要致力于提高资本运营质量，降低质量成本，提高质量效益，提高资本增值盈利等多重目标。正是由于企业目标的多元性及其核心问题是质量问题，所以企业的生产经营和资本运营活动从本质上看就是质量效益的经营活动。

企业有了良好的环境结构不等于企业经营就搞活了。可以说环境结构的变化只是为企业高效运营创造了前提和可能性，企业要真正地成为一个动态开放系统，还必须以良好的内部机体来作用于环境。现在企业内部体制存在许多弊病，经营管理系统不健全，指挥多中心、管理权限不集中，各部门配合不利，运行混乱，难以使企业形成一个拳头。

因此必须根据系统论原则建立一个完善的经营管理系统，使企业内部体制统一化、协调化、效率化。

凡事预则立，不预则废。对于现代企业，特别是中小企业而言，实行全面预算管理已经成为现代化企业不可或缺的重要管理模式。但目前，真正实行预算管理的企业却并不多，很多企业仅仅停留在财务预算，生产、业务等方面的预算成为盲区。

现代企业在发展中要么不进行预算，要么只有预算编制，没有执行控制分析考核等

整个管理过程，或者没有很好的执行机制，预算的编制和管理过程随意性很大，无法起到应有功效。对企业家而言，建立起包括组织、流程、方法、工具、数据等在内的预算管理体制，并正确有效运用这一重要管理模式，使企业高效规范运营成为企业日常经营管理过程中尤为重要的一点。

市场经济是一个洗牌经济，在同一个行业内，为什么有些企业能够发展，能够在逆境中求生，有的企业却垮下去了？这个问题很大程度上涉及到内因，内因很重要的元素就是管理。要实现企业的精细化管理，必须从细节上去把握。一个人的思想意识、思维方式等是很难改变和改造的，但一个人的行为却能依靠力量来改变。

无论是企业、政府机构还是社会组织，通过一些具体可行的方法，对全体工作人员实施一些习惯性的训练，对于提高人员素质是至关重要的。虽说这种行为的改造有时是强制的，但勉强能成就习惯，习惯能成就自然。写工作日志提高成效一张记录纸就能把车辆的全天候工作状态、工作效率和成本记录在案。日本汽车租赁公司的司机外勤管理就使用了这样一张清单。

合理确定企业的经营形式和管理体制，设置管理机构，配备管理人员；搞好市场调查，掌握经济信息，进行经营预测和经营决策，确定经营方针、经营目标和生产结构；编制经营计划，签订经济合同；建立、健全经济责任制和各种管理制度。

搞好劳动力资源的利用和管理，做好思想政治工作；加强土地与其他自然资源的开

发、利用和管理；搞好机器设备管理、物资管理、生产管理、技术管理和质量管理；合理组织产品销售，搞好销售管理；加强财务管理和成本管理，处理好收益和利润的分配；全面分析评价企业生产经营的经济效益，开展企业经营诊断等。

第一，要明白预算和目标的关系，从战略上把握企业的预算。要进行预算，必须做好战略规划，有了战略，才有方向，才会向着这个目标发展。明确战略目标，还要有准确的市场定位，辅之以合理的授权体系和公平有效的考核管理。

战略预算是以企业战略为导向，以战略目标为编制起点，通过优化配置企业资源以及实行滚动、灵活的过程控制程序来保证战略目标得以实现的管理方法。

第二，要有行动计划。战略规划是长期、中期和近期的方向，方向如何实现，需要制定计划。而计划怎样实现，又要将年度计划分解，形成季度、月度计划，再详细分解为周计划，落实到部门，需要明确哪些必须完成，哪些需要完成，这样人人头上有指标，执行起来才有力。只有明确企业不同阶段的战略目标，细化分解目标，才能准确地定位市场，合理地授权体系，实现企业的健康可持续发展。

第三，全面预算即通过业务、资金、信息、人才的整合，明确适度的分权授权，战略驱动的业绩评价等，来实现企业的资源合理配置并真实地反映出企业的实际需要，进而对作业协同、战略贯彻、经营现状与价值增长等方面的最终决策提供支持。

全面预算管理是为数不多的几个能把组

织的所有关键问题融合于一个体系之中的管理控制方法之一，是企业做大、做强、做久的必经之路。

第四，在预算过程中，有些与实际并不相符，将这些进行调整，这就需要在实际过程中进行运营分析，也就是预算管理。预算管理的三个原则：突出企业主业，保持优势；避免过于激烈，随市场 and 实际浮动管理；坚持产品是核心，始终让顾客满意。

第五，绩效管理。所有这一切，都必须通过绩效管理来实现。公平有效地考核管理是实现绩效目标的基本前提。（慧聪）

国药准字H46020636

快克[®]

复方氨酚烷胺胶囊

请在医生指导
下购买和使用

海南亚洲制药股份有限公司生产

海南快克药业总经销