

先锋人物

“全球签证”与“全球市场”

联想目的
不是世界第三是世界第一

联想的胃口越来越大,一周之内耗资52亿美元进行并购。

上述两项收购完成之后,联想在全球智能手机领域及X86服务领域均排名世界第三。联想集团CEO兼董事长杨元庆接受采访时表示:与收购IBM PCD业务一样,联想集团的目的不是世界第三。联想目的是世界第一。

从第三到第一需要多长时间?杨元庆认为会比PC业务的发展速度更快。联想收购IBM PCD之后,历时十年,联想PC市场份额从全球第三跃升至全球第一。

杨元庆的理由有两点,一是历经整合IBM PCD业务之后,联想集团积累了更为丰富的整合经验,整合需要的时间更短;二是收购属于“蛇吞象”,而上述两起收购属于“象吞蛇”,联想集团的业务规模比被并购业务规模更大。

资本市场对于联想这起并购并不如杨元庆那样乐观,自联想集团宣布并购X86服务器以来,股价从52周最高11.28港元降至8.41港元。资本市场看空上述两轮并购的原因有二,一是并购带来的风险,二是期望看到联想的互联网思维,比如软件、IT服务、云计算方面的行动,硬件领域的拓展不符合市场预期。

事实的另一面则是,如果联想不在2004年12月并购IBM PCD业务,今日联想与方正、同方等国内大盘一起陨落,不会有“国际联想”这盘大棋。联想集团当初并购IBM PCD无人看好,股价也一度跌至1.32港元。

十年之后复盘,联想集团把一件人人不看好的事情变成了一件好事情。实现这一切的秘密是什么?是以杨元庆为首的管理层超强的执行力。

收购急行军

杨元庆透露的数据显示:并购之后,联想集团在中国服务器市场将排名第一,市场份额约为25%左右;全球服务器市场排名第三,市场份额约为14%。

杨元庆表示,并购摩托罗拉后,联想智能手机业务同样名列全球第三。第三方数据公司最新数据显示,2013年三星位列全球智能手机市场第一,市场占有率约为32%;苹果第三,约为15%;联想集团与摩托罗拉合计为6%,列全球第三。

PC王者这项桂冠已经不能满足杨元庆。并购全球市场之后,联想在智能手机领域与服务器领域将向两个维度发展,一是智能手机与服务器业务向国际化,二是获得更多市场份额,成为服务器、智能手机领域的全球第

1月23日,联想集团与IBM共同宣布,联想计划收购IBM的x86服务器业务,交易总额约为23亿美元;1月30日,联想集团与谷歌同时宣布收购谷歌旗下的摩托罗拉移动智能手机业务,收购价约29亿美元。联想留下来的问题是:并购战车上的联想将驶向何方?“全球签证”与“全球市场”之间却有遥远距离,看联想如何跨越?



一。在国际化方面,IBM、MOTO的品牌、客户关系、渠道体系,以及技术与产品将成为联想的支撑。联想如何做到全球领域第一,一是通过拓展现有业务,二是通过并购扩大规模。

2004年12月,联想集团并购IBM PCD业务之后,其全球市场占有率由2.2%上升至8%,成为全球第三。联想接下来开始长达7年的业务整合,至2011年,联想开始驱动并购全球,经过短短三年时间,成为全球第三跃升至全球第一。

2011年1月27日,联想与日本NEC PC成立合资公司,联想一跃成为日本个人电脑市场的NO.1。当年6月1日,联想集团收购德国Medion公司,并购之后联想成为德国市场第三,在欧洲消费领域的市场份额扩大到10%。2012年9月5日,联想收购巴西CCF公司,这次收购使联想在巴西的份额接近翻番,成为市场第三。

“云+端”新战略

上述两轮收购,联想集团是亏了,还是赚了?

2004年,联想收购IBM PCD业务时,该业务2003年创造营收达95.66亿美元(该年联想集团PC业务营收约为20亿美元),收购价格是17.7亿美元,并入联想集团员工约为1.2万人;IBM X86服务器2013年营收约为50亿美元,并入联想集团约为7500人,收购价格为23亿美元。

联想如何获取?



此前,谷歌收购摩托罗拉移动的价格是125亿美元,同样的业务,联想集团的收购则为29亿美元,并入联想集团员工3500人。

营收、并入的员工数目并不关键,关键是并入的业务与公司长远战略是否匹配:如果可以支撑公司长远的战略,实现业务升级,才能称为成功的并购。

独立IT分析师孙永杰认为,并购X86服务器业务之后,联想已具备了与惠普、戴尔等在X86架构为主的厂商竞争的实力。例如含在并购的IBM X86服务器业务中的Pure Flex融合基础架构(服务器、存储、网络、软件等的集成)系列产品,就与惠普的CloudSystem、VCE联盟的vBlock、NetApp的FlexPod、戴尔的灵动系统(Active System)等是直接的竞争关系。

早在2012年8月1日,联想与EMC宣布计划成立一家合资公司,EMC以其旗下艾美加(Iomega)入股,联想将以现金注资。联想在新公司中持股51%,EMC持股49%,新公司将专注于向中小企业和大企业的分支机构提供NAS存储系统。

EMC是存储服务领域的世界第一,此次合作大大提升了联想在行业标准服务器和网络存储解决方案领域的地位,使联想快速成为企业级市场的重要竞争者。

2012年9月18日,联想收购了美国的Stoneware公司,以加强和拓展其产品组织的重要组成部门,即云计算解决方案,提升提供商业和消费云产品的能力。

至于摩托罗拉手机的并购,杨元庆认为获得5个方面资产,分别是品牌、专利、技术实力、产品线丰富程度、关键市场(比如美国市场)。联想移动产品目前主要在中国销售,而摩托罗拉则是面向全球的移动终端品牌。

至此联想业务包括PC计算终端(台式机+笔记本),移动计算终端(智能手机),家庭

计算终端(智能电视),企业计算(服务器),存储、软件与云服务。未来的联想业务是什么样的?是“云+端”,而不是硬件规模化。

“云+端”,是杨元庆目前为联想规划的全部,51亿美元的收购意在于此。

为了实现这一业务目的,联想刚刚进行了组织架构调整。1月28日,联想宣布后端业务集团将被分为四个业务集团,分别是PC业务集团、移动设备业务集团、企业级业务集团、云服务业务集团。

其中PC业务集团由现任领导联想欧洲中东和非洲区(EMEA)的兰奇(曾任宏全球总裁)负责;移动业务集团(包括智能手机、平板、智能电视)由现任领导Lenovo业务集团(消费和移动产品)的刘军来负责;企业级业务集团(包括服务器和存储器),由现任领导美国区的Gerry Smith负责;云服务业务集团(包括软件与服务)由现任联想集团高级副总裁、首席技术官贺志强负责。

事实上,通过上述两轮并购,联想还将IBM、谷歌拉入了自己的生态圈。部分收购通过联想股票支付,这样IBM、谷歌就变成了联想集团的股东。在共同利益下,能为联想集团向“云+端”发展的道路上给予有限的支持。

执行力是关键

通过上述两轮收购,摩托罗拉与IBM给联想集团带来的“全球签证”,前者对联想手机而言,后者对联想服务器而言,就像2004年收购IBM PCD之后,IBM成为联想PC的“欧美签证”。

杨元庆表示,摩托罗拉在全球赢得了大量主流运营商的青睐和长期合作,在北美和欧洲等成熟市场,摩托罗拉与包括Verizon、AT&T、Sprint、T-Mobile、U.S.Cellular,以及O2和沃达丰在内的顶级运营商都建立了稳固的合作关系。

借助收购摩托罗拉,也能够快速建立与顶级电信运营商的合作,这种优势将为其Lenovo品牌的智能手机产品进入欧美市场带来便利。

在服务器行业,IBM除了有X86服务器系列产品外,还依托Power System产品线(这一部分业务将继续保留),IBM对客户有稳定性高的口碑。

“全球签证”与“全球市场”之间却有遥远距离,联想如何跨越?

联想的能力体现在三方面,一是成本控制能力,也就是柳传志常讲的“毛巾拧水”;二是对客户的理解与服务能力;三是卓越的运营能力。每个公司都有不同的能力,比如IBM,其能力在于技术与对科技潮流的引领。因此,联想主营业务是在成熟产品领域的成功,联想则是在技术创新主导的产品领域获得成功。

联想最初学习惠普的分销模式,消化吸收后成为大联想营销生态,后来被杨元庆总结为“关系型+交易业务模式”。联想在中国PC市场的成功,是这一模式的中国实践;收购IBM的PC业务后获得全球PC桂冠,是这一模式的全球实践。

成本、运营与服务靠的是什么?靠的是执行力。执行力正是联想的核心竞争力。

有联想前员工透露,联想集团副总裁向杨元庆汇报时,年初订计划的时候额头冒汗,年终做总结时双腿打颤。作为联想集团的高管,既要雄心勃勃,有一个打动领袖的目标,又要在年终超额完成任务,避免末位淘汰。

当年联想集团并购IBM的时候,包括柳传志在内的联想高管对于联想集团并购IBM业务的前景颇为怀疑:蛇吞象,能否吞得下去?联想收购IBM PCD之后为何成功,将全球签证变成全球市场?归根结底就是执行力。(21世纪网)

行业前瞻

文化产业:资本市场并购新媒体新经济公司浪潮到来

2013年是传媒文化产业的并购年。最具有鲜明烙印的是A股公司收购手游公司。这是前所未有的A股并购新媒体、新经济公司的浪潮,其中加起来大概20个左右的案例,但这只是一个开始。A股的传媒影视类公司在接下来有可能把收购目标转移到更大的互联网公司身上,与之前交易规模多在3亿到30亿人民币相比,2014年很可能出现10亿美元以上的A股收购案例。

收购游戏公司
只是打响了一枪

为什么2013年发生这么频繁的并购?一个是因为2013年,2013年IPO注册制真正实施之前,一整个不明朗的外部环境是它最好的时间窗口,否则实施注册制之后,很多公司可以直接去上市,就失去了被并购的必要;第二个是双方的意愿,A股公司想要收购一些对自己长期发展有支撑作用的互联网公司,而互联网公司也知道A股会成为越来越主流的平台,在这种情况下A股估值整体水平,尤其是创业板和中小板估值的大多数市场还要高,但是互联网公司的持股结构大多是外资或者VIE持股,A股独立上市的可能性几乎没有,如此一来双方才能坐下来谈交易。

很多上市公司之前是没有核心竞争力的,当时上市了,有的是因为有名额,有的也是临时凑的,所以整体A股文化上市公司的质量并不是很高。这种情况下,它上市以

后因为有了很好的平台,依托A股平台可能变得更有竞争力,比如乐视网,上市时也有很多问题,包括我本人也质疑过,上市之后它们利用A股的优势做了很多正确的事情,这样就解决了过去主业不是很突出、未来没有增长点的问题。另外一个原因是很多互联网公司对于传媒影视等传统行业的颠覆越来越明显,这些公司也意识到这个问题,它们通过并购来给自己注入新的互联网基因,比如华谊并购掌趣、银汉,华策并购克顿等。

为什么2013年我们看到的并购主体主要是游戏公司?最主要的原因是游戏公司是互联网公司类型里面唯一一个有大规模盈利的领域,这个领域本身的性质决定,所以也就比较适合A股公司的胃口,觉得风险相对比较可控。A股公司主要是五十到六十倍的市盈率,它用十几倍收购一个游戏公司,是很划算的生意。但是迟早他们也会意识到,很多真正未来有增长潜力的互联网企业,短期不可能拥有规模化的利润,这时候可能要突破以往的条条框框来考虑一些互联网领域的机会,比如内容制作公司和新媒体渠道之间的联姻,可能在2014年就会发生,这里面就有10亿美元级别并购的可能性。

再往深一步走,要并购10亿美元级别公司,比如现在A股公司真正去收购VIE架构公司,目前在批上也有障碍,所以还没有真正出现,收购游戏只是打响了一枪,接下来随着相关政策法规实质性的突破,会有一波汹涌澎湃的A股收购互联网公司的浪潮。具体做法有很多,比如很多大的并购基金愿意跟A股公司合作,帮助A股公司完成并购,这个并购不是一步到位的,有时候可能是分两步,中间安排一个过渡,A股公司之外的关联公司,或者跟基金合作的公司做一个接棒,能够让它尽快实现盈利。因为互联网公司很多是没有利润的,可以在外面稍微养一养,把VIE的架构拆除了之后再装到A股公司,这



样的做法将来我相信也会很常见。

内容为王
有版权价值的公司
具有核心竞争力

互联网正在全方位地颠覆内容产业,如同它影响金融一样。它从根本上影响和改变很多内容生产的方式,现在我们已经看到一方面一些传统媒体越来越衰落,传统媒体人也在纷纷跳槽,新的内容形式在不断涌现,而另一方面网上像“万万没想到”这样的非传统气质的产品有上亿次的点播。很多做电影的方式也被颠覆,像王微做动画,他电影的推出方式和以往也不一样。特别是互联网的营销、发行等这些东西会导致内容本身的生产方式和传播方式都发生非常根本性的变化。现在很多人也在谈众筹模式,内容也可能跟众筹的模式相结合,比如“十万个冷笑话”和

“大鱼海棠”之前通过互联网众筹拍电影。

但是,内容做本质的特点不是一个爆发的行业,内容做这样的,但内容跟移动互联网的结合会产生巨大价值。这里面需要不断摸索,比如未来的手机视频和今天的微视有关系,但是它不一定就是这个产品,会有各种各样的产品层出不穷被推出来,也许其中某一个某两个就成功了,所以在两个领域可能机会比较大。

具体到内容产业本身,能够形成系列的版权价值会变得越来越重要。2013年电影市场整体给人的感觉是,真正的大片不是特别多,但是五亿以上的票房还是有一些的,这是因为电影院大大增加了。但未来即使电影院更多了,一年档期就那么,不可能一年容纳电影的数量每年翻多少倍,以百分之三十五的速度增长,所以最终市场上一百多部电影或者两百多部电影,大概就是这么一

个量。这里面它的构成可能会随着行业成熟,越来越多以大片主导,系列大片会在票房中占据比较高的比例,包括国产和进口的系列大片。在这之外也会有小片异军突起,但这不会是主流。是不能做成有版权价值的、能够持续开发的内容,未来会是一个内容公司最核心的竞争力。

现在再有一家影视公司依靠一年拍几部电视剧、两三部电影的业务模式来上市,即便上了也不会太好。将来A股的文化产业类公司一定会两极分化,强的更强,像华谊、光线,如果万达上的话,还是有机会成为大品牌的,剩下不会有一些就停在那,也是上市公司,但价值不会有大幅度增长,甚至有可能萎缩。

那么什么样的公司会胜出?首先要跟大势结合,大势是无线互联网,是4G,是新的产生内容的方式,以及是不是真的能形成系列生产、系列开发的能力,有了系列生产的能力后,能不能真正做成一个新媒体内容的平台,而不能只是做一个新媒体的供应而已,且新媒体内容里面做好的部分你是不是有能力把它做成大片、做成娱乐形态的产品。这些东西都要看每个公司的能力,谁能够跑得快一点,谁做得好一点,谁就有机会成为大公司。

线上和线下娱乐消费的结合也会带来机会。你看今天的商场,里面大部分面积是在支持餐饮和娱乐的。整体的城市形态在发生变化,购物中心的功能设计理念也在发生变化,这个也会推动地面的娱乐活动,包括地面演出活动的增长。

互联网思维会给内容产业的思维方式带来革命性的变化。我们一直说最后内容就是零售,零售就是内容,你最后会发现他卖的东西都是靠内容推的,而不是靠广告,是靠故事,靠情感。小米的粉丝模式未来会有更多的跟随者和竞争者,特别是4G来了以后,随时随地能够高速上网的前提下会产生更多的机会和可能。(邹玲)