

联想加速“出海” 杨元庆并购做“加法”

策划词

2014年1月,联想在8天内斥资52亿美元接连买入硬件业务——IBM的低端服务器和谷歌的摩托罗拉移动。对此,业界似乎并不怎么看好。对于业内部分人的唱衰,联想集团董事长兼CEO杨元庆似乎并不在意,他坚定地认为联想必须这么做。“买下IBM X86的用意是为了进入关键市场(美洲),买下摩托罗拉是为了获得优秀的品牌,此外,两次收购还可以获得宝贵的知识产权,拥有更加丰富的产品组合,并且接手更加优秀的人才。”

观察

用服务器对抗PC市场萎缩

1月23日,联想内部年会在五棵松万事达中心举行,年会的主题就是联想在过去的2013年成为全球PC第一。而在年会的最后,杨元庆上台宣布了成功收购IBM低端服务器的消息。这似乎是一个隐喻。在9年前蛇吞象式地吃进IBM当时利润最低的PC业务,并将其做到全球第一之后,联想又吃进了IBM现在利润最低的低端服务器业务,并表示也要将该部分做到全球第一。

联想这么做的背景是,整个PC行业面临着连续第七个季度的大滑坡,惠普、戴尔这两家曾经的PC第一,已经先后开始向服务器领域转型。面对PC行业的萎缩,联想除了施行“PC+”战略依靠智能手机、平板电脑等产品应对之外,也必然跟着惠普、戴尔的节奏,向利润更高的服务器领域扩展。(祝剑禾)

联想携MOTO 强攻欧美高端市场 胜算几何?

联想第一次高调参展MWC(世界移动通信大会),释放了两个信号,一是加速全球化进程,二是强攻欧美手机市场。

联想集团执行副总裁、联想移动业务集团总裁刘军表示,走进MWC是联想正式进军全球市场的一个出发点。联想的PC已经占领了全球市场,市场份额一家独大。联想的智能手机在全球虽然排在第三位,但离全球化目标还有很大距离,主要差距在于,目前还没有在欧美等成熟市场站稳脚跟。

对于联想来说,手机全球化至关重要,加入全球化即可带来裂变式的增长,三星与苹果都是得益于全球化战略,联想要赶超三星与苹果,全球化乃必由之路。否则,联想手机就会被排除在世界体系之外,今后的发展就会变得越来越被动。

实现全球化目标,联想必须拿下欧美市场。诺基亚与MOTO曾经是全球手机的双子星座,进入智能手机时代,被苹果与三星一举超越,痛失欧美的统治地位,结果一个卖给微软,一个收归联想。诺基亚与MOTO的沉沦,苹果与三星的崛起,如出一辙,成也欧美,败也欧美。因此,能否攻下欧美市场,是决定联想全球化成败的关键所在。

目前,无论是战略储备,还是产品布局,联想进军欧美市场的条件都已具备。

其一,收购MOTO,创造了有利契机。近一个世纪,MOTO这个品牌家喻户晓,其技术实力和创新能力当属世界一流,曾经创造过许多领导产业创新的产品,第一台大哥大曾让全球瞩目。联想获得MOTO的品牌并拥有其优质资产,Lenovo+MOTO将会整合出强大的品牌影响力和产品竞争力。

其二,纵横连横,横跨两大生态系统。联想的智能手机横跨Windows和安卓两大系统,背靠微软与谷歌,纵横有余,收放自如。从PC时代开始,联想就与微软一直保持友好合作关系,智能手机与微软的合作更为紧密。收购MOTO以后,联想跟谷歌建立了更为特殊的关系,在MOTO的技术资源方面,双方所拥有的专利可实现有机互补。

其三,深耕高端,创新实力不断增强。联想智能手机拥有两大创新优势,一是应用创新,在业内率先提出“硬件+软件+应用+服务”的模式,已在行业树立了标杆;二是技术创新,其硬件访问权限的安全防范性能独树一帜,形成了先天优势。在高端路线上,联想矢志不渝地打造VIBE产品,其品质的高大上已赢得广泛认可,而MOTO X的高端地位更为市场所推崇。

其四,欧美用户需要更多选择。在北美市场上,苹果、三星两家合占70%的销量,苹果在美国市场占50%;在西欧市场上,也是苹果和三星的天下,三星的份额是苹果的两倍。对于用户来说,手机市场如果一直保持苹果与三星的“二人转”,并非好事。谁都知道,份额越集中,用户的选择空间越小,所受限制就越多。所以,联想携MOTO进入欧美市场,可为消费者提供更多选择。

从全球手机市场的发展趋势来看,国际化将是一线厂商的必然归宿,得中国者得市场,得欧美者得全球。联想拥有强大的大中华市场的支撑,携MOTO强攻欧美高端市场,可圆联想与MOTO的共同梦想。(罗会祥)



战略管理

联想“拧毛巾”赚钱豪赌硬件

柳传志曾经说,联想搞PC就是拧毛巾的买卖,意思是从PC里赚钱就像拧毛巾,得一点一点挤。所以IBM、谷歌、索尼等几乎全世界的科技公司都在给自己的硬件业务插上草标,挂牌兜售。联想却反其道而行之,在1月份接连花费不小的价钱买入硬件业务——IBM的低端服务器和谷歌的摩托罗拉移动。要想从这两块毛巾里拧出比PC更多的利润,联想需要更大的力气。

大手笔

八天之内两笔硬件收购

早在去年年中,市场上就在传言联想与IBM洽购低端服务器业务,但是价格没有谈拢,美国的戴尔和日本的富士通出价比联想高,在后来兜兜转转之后,IBM索性宣布投资10亿美元到该业务当中,似乎关上了交易的大门。到了今年的1月23日,柳传志、杨元庆等一众联想的大佬在北京五棵松参加联想集团内部春晚,晚会结束后在一间简陋的演员化妆间向媒体宣布,联想已经和IBM谈妥了,以23亿美元收购后者的低端服务器项目。

与洽购IBM低端服务器业务相似,联想手机业务收购也是充满各种传言,结果也是不了了之。而与此同时,联想自己的智能手机悄然做到了全球第三,大家都认为联想可能暂时不会收购其他手机公司了。结果就在1月30日,中国农历大年三十,杨元庆在美国谷歌总部,趁着谷歌CEO拉里·佩奇参加谷歌财报会议的间隙,拉着他一起宣布,联想将斥资29亿美元收购谷歌旗下的摩托罗拉移动业务。

八天之内,两笔硬件收购,花费52亿美元,外界哗然。而有意思的是,在宣布收购IBM低端服务器之后,联想集团在港股的股价飙升,但是在宣布收购摩托罗拉移动之后,联想集团的股价连跌5天,共计下挫接近20%。对于联想的这两笔收购,资本市场算是给出了自己的态度。不过杨元庆说他有自己的算盘。

打算盘

移植拧毛巾法挤出利润

声音

能否整合两项收购 尚存疑问

李俊杰《中国企业跨境并购》作者

低端服务器市场现在正趋于同质化。这种条件下,联想接过行业的主导地位,发挥制造及成本控制方面(拧毛巾)的特长,符合产业迁移的规律。虽然近年来中国的成本有很大增加,联想的运营模式和企业文化与IBM相比在成本控制上仍有较大优势。

与低端服务器市场相比,智能手机市场变化迅速,技术进步尚有较大空间。联想收购摩托罗拉手机业务,一方面是为了缩小与行业巨头在技术和知识产权上的差距,也希望借此进入美国等发达国家市场。但是,联想所获的专利价值如何、联想能否同时有效完成两项重大收购的整合均存疑问,恐怕这也是资本市场对这项收购有所保留的原因。

当前,许多中国企业仍处于产业链低端,迫切需要提升核心竞争力,但又受限于资金和人才等方面的约束。这种条件下,采用跟随战略,通过有限的研发投入和渐进性、实用性创新追赶行业领先者,并在机会合适时进行收购以加快追赶的步伐,是值得探索的道路。

联想并购 看重的是拓展市场

班妮《亲历投行》作者

谷歌这样成功的公司都不能让摩托罗拉起死回生,这就导致了联想接盘后多数人的不看好。但买了一个亏损的公司并不等于失败的并购。2004年联想收购IBM的PC部门时,IBM的PC业务处于净负债5亿美元的状况,收购宣布后联想股价也短暂下跌,但收购后这些年来联想的股价表现好于主要竞争对手IBM、戴尔,也好于恒生指数和纳斯达克指数。

像谷歌这样手握大把现金的成功公司,因为买东西不差钱,舆论和资本市场对它也更宽容。但是,并购是否成功不能在当下评价。而且,联想国际化的战略一直就是注重拓展市场份额,这次也是如此。联想看重的是销售量和市场份额提高,而不是盈利水平。



联想“闪婚”MOTO,图为联想集团CEO杨元庆和谷歌CEO拉里·佩奇在发布会上。

杨元庆打的算盘是,虽然低端服务器和摩托罗拉移动两个业务的前景都不被外界看好,其中后者还是亏损的,但是联想都有信心把这两块做好,实现扭亏为盈,因为这两块业务的毛利率都比PC业务高出很多,既然联想能把PC都做成盈利,没有理由把这两块业务做砸了,关键是把联想擅长的成本控制、运营效率和供应链整合管理,成功地移植到这两块业务上。

联想集团最新的财报显示,联想PC业务的毛利率是12%,而杨元庆透露,IBM低端服务器的毛利率超过20%,摩托罗拉手机的毛利率更是达到了23%—25%。也就是说,新买来的这两块硬件业务都比联想的PC业务更赚钱。杨元庆说,市场对收购IBM低端服务器还是认可的,主要担心集中在摩托罗拉这一块,“公司对此也早有预期,包括股价的下跌”,但是摩托罗拉在谷歌手上亏钱,不代表在联想手上也会亏钱——十年前收购IBM的PC业务时,这业务也是亏损的,现在我们把它做到了全球第一。

杨元庆的自信来自于联想近乎苛刻的成本控制以及屡试不爽的规模效应。这两点确实如杨元庆所说的,在收购IBM的PC业务的案子上体现得淋漓尽致。2005年,联想收购IBM的PC业务之后,两次裁员共节省2.5亿美元的人工开支,其后又在德国、日本、巴西等市场通过连续并购或者合资的方式迅速扩大了规模,降低了原材料采购成本,并逐步整合出一个引以为傲的全球供应链管理体系。

而在完成两宗收购之后,联想在低端服

务器和智能手机两块业务上,都会坐上全球市场第三的位置。显然,在花费了巨额资金逆市吃进这两块硬件业务之后,规模是有了,所以现在,联想要做的是把在PC业务上屡试不爽的拧毛巾做法移植过去。

值不值

市场认为收购性价比不高

对于新收购的两个硬件业务,尤其是摩托罗拉手机,市场顾虑重重,一是联想买得值不值,二是联想行不行。联想集团在解释巨资收购摩托罗拉移动时着重提出是看中了后者的专利技术和品牌价值。但是有财务投资人通过报表分析指出,摩托罗拉移动的业绩在被谷歌收购的两年当中持续恶化,仅2013年第四季度的亏损就达到了3.84亿美元,利润率恶化到-31%,而此次卖给联想的2000项摩托罗拉专利仅仅价值5亿美元;品牌方面,摩托罗拉在美国市场已经沦为二线品牌,谷歌收购后甚至一直未对摩托罗拉移动的品牌进行估值。市场普遍认为,联想此次29亿美元收购的性价比不高。

另外,在被谷歌收购之后,摩托罗拉在全球进行了关闭工厂以及数轮裁员,整个摩托罗拉移动的员工从当初的三万锐减至三千。联想如果想通过裁员在短期内降低成本已经不可能。而在文化整合方面,联想曾经在收购IBM的PC业务之后遭遇了长达数年的阵痛期,此次要整合摩托罗拉难度可想而知。对于这些质疑,杨元庆也只能回应道,摩托罗拉在包括中国在内的新兴市场还有一定的品牌影响力,而联想也不会对其进行裁员,因为这三

管理者说

杨元庆:收MOTO后联想可挑战三星苹果

一年一度的MWC大展正在西班牙巴塞罗那举行当中,本届展会吸引了全球上千家的厂商参展,当中也不乏中国面孔,包括联想、中兴、华为、酷派、金立、海尔等等。而在展会期间,联想集团总裁兼CEO杨元庆先生在联想展台接受了媒体专访,和大家分享了关于联想收购摩托罗拉的最新策略及信息,同时也表示在完成此项收购后,联想将具有向三星、苹果挑战的实力。

MOTO与运营商的关系 可为联想拓宽海外进军道路

联想在此次收购中也非常看重摩托罗拉和运营商的关系,我们知道从3G时代开始,运营商的主导权变得尤为重要,现在到了4G时代更是如此,一个中国企业想要进军国外城市市场,离开运营商的话一定是举步维艰的,经常会面临一些游戏规则的碰撞,但如果有了运营商的合作和支持的话,那么事情就会变得相对容易一些,这样联想能够借助摩托罗拉与运营商很好的关系来更有效的进入到国外成熟市场,这会让联想进军海外市场少走很多弯路。

摩托罗拉研发团队

链接

近年联想并购(合资)案

2011年1月 联想和日本NEC成立NEC联想日本集团,并构建名为联想NEC控股B.V.的新公司。据协议,联想持有新公司51%股份,而NEC持有49%。

2011年6月 联想以2.31亿欧元,向Medion大股东Gerd Brachmann收购德国消费电子品牌Medion 36.66%股权。

2011年9月

联想和仁宝电脑股份有限公司共斥资3亿美元成立合营公司,专为联想生产笔记本电脑及相关部件产品,创下个人电脑品牌与代工厂合资的先例。双方按股权比例出资,联想占合营公司51%股权。

2012年8月 联想和全球信息存储及管理品、服务和解决方案领导厂商美国EMC公司建立战略合作伙伴关系,双方组建合资公司,挺进企业级市场。

千留下的员工都是“宝贝”,实际上也裁无可裁,至于文化整合方面,需要做了之后才能知道效果如何。

“云+端”战略 联想的“云+端”帝国

此番收购结束后,联想和摩托罗拉的未来去向何方?结合联想这几年的经历,这个问题可能更容易回答些。

早在2012年8月1日,联想和EMC宣布计划成立一家合资公司。EMC是存储服务领域的世界第一,而此次合作后,联想在行业标准服务器和网络存储服务器解决方案领域的地位向前跨了一大步,联想快速成为企业级市场上敢于和IBM、微软同台竞争的国内企业。

2012年9月18日,联想又收购了Stoneware公司,用来加强和扩展自己的云计算解决方案。再接着就是今年初的两项收购,至此,联想的“云+端”格局雏形初现。所谓“云+端”战略,指的是依托联想提供的云计算服务,这一系列的终端可以相互连接、交流、协作。

据联想企业级业务集团的一位高管介绍:“联想目前的能力主要体现在三个方面,一是成本控制,二是对客户的理解和服务能力,三是运营能力。而此次收购X86服务器和摩托罗拉,更可以一举将谷歌、IBM两大国际巨头拉入伙,其中IBM最擅长的是技术和对科技潮流的引领,而谷歌的影响力更不用说。相信收购结束后,联想会迅速学习到这两家企业的技术优势。”(祝剑禾)

2012年9月

联想以3亿巴西雷亚尔收购巴西最大消费电子产品制造商Digibras Participacoes SA(CCE)。

2012年9月 联想收购美国软件技术公司Stoneware。

2014年1月 联想以23亿美元收购IBM的x86服务器业务。

2014年1月 联想以29亿美元收购摩托罗拉移动(Motorola Mobility)智能手机业务。(王辰斌)

收购MOTO, 联想将有实力挑战三星与苹果

联想集团收购摩托罗拉之后,不仅会给联想带来一些新的业务,也会给联想带来更强的竞争力,让联想真正拥有了挑战三星和苹果的实力,令联想PC+战略更加趋于全面。联想现在非常期盼收购摩托罗拉正式完成的那天,那也就意味着联想向国外成熟市场进军的道路上迈出更大的一步。(刘宁)

2012年9月

联想以3亿巴西雷亚尔收购巴西最大消费电子产品制造商Digibras Participacoes SA(CCE)。

2012年9月 联想收购美国软件技术公司Stoneware。

2014年1月 联想以23亿美元收购IBM的x86服务器业务。

2014年1月 联想以29亿美元收购摩托罗拉移动(Motorola Mobility)智能手机业务。(王辰斌)