

杨元庆:重建联想的制造优势

就在别人都忙着跟互联网思维扯上关系的时候,杨元庆却说,别动不动就互联网思维。他打的算是:要让联想重建制造优势;与其学别人做自己不擅长的事,不如把自己的优势进行叠加。杨元庆的“新制造思维”能够成功吗?



别动不动就互联网思维

从PC时代走过来的联想很清楚制造能力意味着什么。如果看过PC厂商过去5年的历史不难发现,即使说制造是品牌电子厂商安身立命之基也不为过。

杨元庆正在按照自己的逻辑为联想的明天做打点:在短期内,仅仅依靠创新,联想是很难打败美国厂商以及邻国三星的。但是说到管理制造业和供应链运营的能力,联想却谁都不怕。

自2006年完成对ThinkPad的收购后,联想蛇吞象的收购就一直被广为诟病。不过,作为力主收购的人,杨元庆并没有被淹没在“收购失败”、“收购导致深陷亏损泥潭”的声音中。

从武汉最新的商业中心——光谷广场出发,驱车约半小时就可以到达联想最年轻的制造基地——武汉移动互联网产品生产基地(以下简称武汉基地),这片叫做东湖开发区的土

制造之基 :没有制造能力 肯定受制于人

武汉工厂不仅设计年产能达到1亿部,在整体工厂的设计上也极为讲究:充分考虑到物流进出路线的便捷,以及充分利用自然采光,用了台湾设计师的设计;而在设备方面也采用了目前最先进的贴片机,在测试实验室的要求极高,包括温度、摩擦等多种测试仪器。

已经加入联想8年的高级总监朱明明是整个移动设备生产,的负责人,厦门与武汉两个工厂都归他负责,虽然与杨元庆的直接接触并不多,但是曾经在跨国代工企业工作的他,与杨元庆的基本判断是一样的:在电子行业里自己没有制造能力,肯定受制于人。从PC时代走过来的联想很清楚制造能力意味着什么,“由于某个代工的问题,曾经我们ThinkPad一个系列的产品都差点儿停掉。在朱明明的记忆中,这样的案例太多了。接手移动设备制

地上驻扎的企业还并不多,规模较大的除了联想以外,还有四五家已经跟随联想而来的供应商的厂房,而事实上已经有超过30家供应商跟随联想来到武汉,这座人口密集的华中城市将成为未来联想开拓PC+市场制造中心,它将生产供应联想全球市场的平板以及智能手机产品,设计满产产能达到1亿台(2013年全球手机出货量突破10亿部,而2013年出货量最高的国产手机厂商年智能手机出货量也不到5000万部)。

即使在欧美IT企业逐渐离硬件而去,国内捕获颇多眼球与载誉的小米也是完全的代工模式这样的背景下,从3年前开始联想集团董事长兼CEO杨元庆却决定重拾制造业优势,希望在两到三年后打造全球最好的制造型企业,于是有了武汉基地,除此之外还有针对PC制造的合肥基地,以及美国工厂。

造后,这样的麻烦也经常遇到,比如当时颇受欢迎的A60,就是由于三星的屏幕断货,令联想的供货时间延迟不少。

没有制造,受制于人,摆不平产业链影响最终销售的故事在电子制造行业里时刻上演着。

而曾经供职于代工厂的朱明明不仅深谙其运作模式,也很清楚自造比例对于一家品牌电子厂商的意义,“代工厂不会过多地投资在创新和制造上的,一切都是出于成本的考虑。”进入联想之后,他成为了联想打造制造型企业的见证人:“现在武汉厂的所有生产线都是最先进的,包括测试,这是代工厂不能比的,另外就是整个工厂管理,以及与供应链前后端的对接方面我们也是积累了丰富的经验。”在朱明明看来,如果没有自造这一块,那么很容易

熟悉杨元庆的人都知道,他是一个执著和倔强的人,不仅坚决反对饥饿营销,不卖期货,甚至对于时下产业里趋之若鹜的互联网思维都要不动风,“你们媒体真的应该多去呼吁,别动不动就互联网思维。”甚至在已经结束采访准备起身离开时又停下脚步,特别补充了这么一句。从PC产业激烈的竞争中,联想不但存活了下来,积累了制造业成本管理的优势,还通过一系列收购把自己的供应链体系延伸到了全球。剩下的就是在这些已经成型的全球化制造型企业的框架中扩大市场和产品种类。

联想的这套路径并不是一路伴随赞誉,非议之声从联想收购ThinkPad以来就没有间断过,但是联想也在不断证明着自己的选择和战略是正确的,根据最新发布的财报显示:2013财年联想市场份额达到17.7%,PC销量上升5%,而同期整体行业下降8%。

被产业链里的供应商欺负,这里面“陷阱太多”。

杨元庆坚持制造的理由还不仅仅如此,如果看过PC厂商过去5年的历史不难发现,即使说制造是品牌电子厂商安身立命之基也不为过。

PC业曾经的一匹黑马——台湾PC厂商宏碁,原本也有机会坐上PC业的第一把交椅:2007年先后并购欧洲PC厂商PackedBell和美国PC厂商Gateway,在联想收购ThinkPad后那段黯淡的日子里,站在舞台中央的正是宏碁,并且一度差点儿登顶PC第一的宝座。不过,宏碁的陨落以2012年赞助伦敦奥运会为终点,自此之后彻底远离了第一的宝座。

而在杨元庆看来,摆脱掉制造才是动了PC厂商根基的关键。

收购的底气:是市场太短视 还是杨元庆太执著

位于美国北卡罗来纳州首府罗利的联想工厂并不是一个真正意义上的制造基地,而是杨元庆敲开北美市场大门的关键。

杨元庆正在按照自己的逻辑为联想的明天做打点:在短期内,仅仅依靠创新,联想是很难打败美国厂商以及邻国三星的。但是说到管理制造业和供应链运营的能力,联想却谁都不怕——这的确是一块毛利率并不高的市场,然而在一片“学习小米”、“抛弃生产线”的声音之下,制造业的生意总要有有人去做,联想经历了最难消化的ThinkPad不仅仅填补了在国际市场的空白,也将自己的供应链触角伸向了全球,随后的两起有市场针对性的收购就显得得心应手。正是看准了这一点在PC实现了规模效应之后,又在移动设备以及针对企业级的x86服务器两个领域相继出手。

而这一切的根基正是建立在杨氏不舍制造的思维逻辑之上。

2014年的大年三十,联想把一众媒体聚集到位于北京上地十街的办公大楼,召开神秘的发布会,收购Moto的消息其实已经在午夜时分弥漫开来。随后等待联想的是毁誉参半的各种点评,在很多时候杨元庆的执著被看作是一意孤行,当年收购ThinkPad如是,如今买入Moto也是如此。

先是自身经营惨淡,品牌、销量走下坡,其后是出售给谷歌,在专利方面被盘剥一空。这样的Moto到底还有什么价值?发布会还没结束,港股开盘,联想股价下跌,杨元庆倔强的一面又展露无遗:这一点我们早就料到了,不期望市场如此快速地理解这次并购的意义,年后再看!

杨元庆很清楚:Moto能够帮助联想打通往北美运营商的大门,否则联想就只能在水深火热的中国市场和众多竞争对手拼个你死我活,收购Moto还能够令联想成为谷歌的“座上宾”,在专利上得到谷歌的庇护,否则很难想象在接下来的4G时代,缺乏积累的联想会遇到更多麻烦。

未来:总要有有人去盖楼 也总有人去造PC

茄子快传仅凭25人之力就捕获了国际化用户的心,这种全球化渗透和传播比硬件产品要快速和便捷得多,如果联想能够加以重视和利用,未来的想象空间将会大不少。

世界终究还是物质的,不是虚拟的,物质的就不可能离开制造。对于这样的基本判断,万科的王石与杨元庆是一致的,对于小米取代万科的说法王石这样回应:如果资本力量已经把你的行业抛弃(这种境遇与PC行业如出一辙),那你只能希望虚拟行业要落地首先选你,小米落地仍然需要代工,而这是最差的情况。

总要有有人去盖楼,也总要有有人去造PC,但当所有人都需要找人代工的时候,优质的生产资源就成为了王石所说的“首先选你”的理由,而那时候决定价格的或许就成为了这种资源的拥有者。当然,这只是坚决不拥抱互联网的代工之路,在王石看来:淘汰你的不是互联网,而是你不接受互联网,是你不把互联网当成工具跟你的行业结合起来。最终淘汰你的还是你的同

有时候时间会给予最终的答案,虽然在“只争朝夕”的互联网速度中,有些决策在当下会被看作是不明智,但是将时间的轴线拉长答案自然清晰。

自2006年完成对ThinkPad的收购后,联想蛇吞象的收购就一直被广为诟病,并没有太多的国人为一个国产品牌并购了PC产品中的集大成者——ThinkPad而欢呼雀跃,反而不看好之声此起彼伏,这种声音一直持续到2008年,而联想2008~2009年间连续三个季度的亏损似乎也从业绩上印证着舆论的这个判断。其时,IBM抛售PC是因为自身要向软件转型,而PC业整体已经略显疲软,特别是欧美PC厂商。在这样的背景下,大多数人赞叹IBM抛售的远见,讽刺联想接盘的愚蠢。

不过,作为力主收购的人,杨元庆并没有被淹没在“收购失败”、“收购导致深陷亏损泥潭”的声音中。2009年2月,联想终于请走了阿梅里奥,杨元庆重回第一线任CEO,柳传志复出坐镇董事长。正是在“杨柳配”提振了资本市场的信心,联想集团重回正轨,制定“保卫+进攻”的双拳战略,以及对ThinkPad的消化已经取得完成的层层因素作用下,联想扭亏为盈很快,2009年第二季度就实现了盈利接近6000万美元。

实现扭亏为盈的杨元庆继续如法炮制:先后收购日本电脑商NEC和德国电脑制造商Medion,尽管欧美厂商仍然在甩掉制造业的大趋势下,但是这一次讽刺的声音弱了不少,以当时联想的体量去做这两桩收购再用“蛇吞象”显然是不合适的。

杨元庆并没有雷军的纠结,他不是互联网思维的拥趸,毕竟PC时代里他就已经坚定了不舍制造的业务模式,他不允许在当今生产力充沛的年代里还存在“期货”,当机立断,在厦门外再建造一个生产移动设备的基地,于是前文所述的“生产移动设备的整个建造过程出奇的迅速——不到一年半的时间实现第一期投产”。

行;他们接受了互联网,把互联网跟自己做的事情结合起来,淘汰了你。

不做期货的杨元庆并不意味着抵触互联网,否则他就不会在各种公开场合和发布会上不遗余力地为“茄子快传”站台。很多人,包括联想员工眼中的杨元庆都是严厉的,“说到做到”是他常挂在嘴边的,面对记者“茄子快传的诞生是不是你放权的结果”这个问题,杨元庆笑得很得意:“这个你还真说对了,这还真我的贡献。这个事情我一开始顶着很大的压力,LEC(联想执行委员会)里有一些老外总觉得贺志强的地方(联想研究院)不透明,老是藏着掖着点什么,因为不能把老经讲清楚。后来是我把这里面的意思在LEC讲清楚:要鼓励创新。”杨元庆很清楚这代表的是联想的未来,不能被短时间的经明细卡死。

至于放权的结果,也是出乎所有人意料的:在杨元庆不知道的情况下,联想思了自己的互联网基因。(张思)



美国:上市又花钱又劳神

美国的许多中小型公司之所以不愿意上市的其中一个原因就是,企业家从首次公开募股(IPO)中受益不多。大多数创始人从一开始就享受了创业所带给他们的自由企业精神,既不愿意被政府的监管文件所束缚,也不愿意被股票市场的“绑架”,尤其是在《萨班斯-奥克斯利法案》问世之后。

2001年12月,美国最大的能源公司之一安然公司,突然申请破产重组,此后上市公司会计舞弊和证券市场丑闻不断,“彻底打击了投资者对资本市场的信心”。为了保护投资者,美国政府通过了《萨班斯-奥克斯利法案》用以规范上市公司的信息披露,并且在公司治理、会计职业监管、证券市场监管等方面作出了许多新的规定。

一项调查数据显示,2010年,美国上市公司平均支付的审计费用总额高达330万美元

元,而私营公司的这项支出仅为22.2万美元。上市公司审计所消耗的劳动时间为1.25万小时,而私营公司所消耗的审计时间则仅为3394小时,因此不少人认为,如果公司规模无需扩张太大的话,他们不会为此付出这么昂贵的代价。

另外,美国中小型企获取资金的手法多样,他们没有必要非要通过上市获取流动资金。企业家们可以直接出售公司,可以在二级市场上发行股票,可以在可能的情况下通过支付股息的方式获得流动性,还可以通过私募市场募集资金。有数据显示,2011年,美国私募交易量就已经超过了300亿美元。

日本:大型综合公司一切齐全

日本的特色是有大量大型综合型企业。三菱、三井、住友、丸红、伊藤忠商事等财团式公司也是采用综合业务经营的模式,把业务延伸到了日本所有的经济产业链条中。

企业上市不是唯一选择

多数人想当然地认为,企业家的终极目标就是将自己的公司带进纽约证券交易所,好“一飞冲天”。其实全球有不少公司并不愿意通过上市募集资金:它们中有的是嫌资本市场带来额外束缚和花费;有的则是担心公司被股价绑架,片面追求做大将增加失败机会。到底把企业当猪,还是当儿子养,创始人们的想法多种多样,上市还真不是唯一的选择。

哪怕是代表最新科技力量的日本电子公司,这种业务的庞杂和综合性也十分明显。从20世纪70年代开始,日本电子公司就由技术相关产业开始疯狂地扩张和投资,它们的业务大到通讯卫星、核电站,小到锂电池、抽水马桶。日立公司曾下辖1000多家子公司,经营成千上万种产品,年营业额高达600多亿美元。而日系的汽车公司则因为多数采用丰田的精益生产模式,所以在自己的垂直生产领域里也会在有关的重要零件公司中大量参股。

这些大型综合公司在自己的领域无所不

干,它们一般采用直接投资固定资产的方式与囊括所有研究和生产工序的垂直生产模式,并且喜欢不断更新的设备、厂房和流水线,以求得更高的效率。这种业务模式导致日本公司和资本市场的联系并不紧密:日本公司通常采用直接投资固定资产,再以固定资产作抵押向银行贷款以获取资金,有时还会设立自己的金融公司来进一步降低贷款成本。

所以,日本公司向来对为股东创造利益不敏感,董事会常被外界指责“透明度不够”。但反过来说,因为没有资本市场的掣肘,日本公司更强调长远发展,因而它们会允许公司内存在许多长期不盈利的投资。

欧洲:有性格的宜家就是不肯上市

欧洲最著名的不上市的企业就是瑞典宜家家居公司——是88岁的创始人英格瓦·坎普拉德拒绝让宜家上市。宜家的业绩一直不错,在2010财年,据说公司销售增长了7.7%至231亿欧元,净利润增长6.1%至27亿欧元。但坎普拉德一直对外宣布:“宜家永远不会成为一家上市公司。”

对此,他给出的官方解释是,如果一旦上市,股东们必然要求获得更快、更多的回报,这将改变宜家的长远目标和运作方式。但他私下承认,宜家如果是上市公司,每年就必须拨出大约30%的获利给股东,不上市的话,这

些钱就都能成为储备金,以备不时之需。

20世纪70年代后期,坎普拉德在荷兰成立了基金会(Stichting Ingka Foundation)。在一系列运作后,IKEA集团在荷兰注册的母公司Ingka Holding控制着近30个国家里的338家门店。而Ingka Holding则完全属于Stichting Ingka Foundation基金会,该基金会是一家非营利性机构,享受免税待遇。包括坎普拉德在内的5名成员控制者该基金会。

宜家的商标和概念则由Inter IKEA Systems所有,这是另一个私人控制的荷兰公司。它的母公司是在卢森堡注册的Inter IKEA Holding。Inter IKEA Holding的所有者向来远离公众视线,而宜家也拒绝透露他们的身份。

所有宜家商家(包括宜家集团内的商场和集团外资金运营的加盟店)需要每年向Inter IKEA系统公司支付总营业额3%的费用,租借宜家概念,如果经营商企图将宜家家具店改头换面就会被剥夺经营资格。Inter IKEA系统公司被坎普拉德设计成了宜家概念和商业思想的守护者。

坎普拉德绞尽脑汁把他的王国建造得犹如迷宫一般也许确实是方便了避税,但在许多关系复杂的信托公司、基金会和控股公司的保护下,他也能确保了宜家能在任何局势下保持完整和独立——无论是家庭成员、市场力量,还是国家政策,都无法危及或动摇这个企业。这就让宜家成了全球最神秘的企业——没有一个外人能够真正窥见宜家王国里面的秘密。(olive wang)