

联想集团董事长杨元庆

ZUK 回归联想 用匠心精神做好产品是关键

董军

每年4月是联想新财年开始之际，举行全员誓师大会，确立新财年目标，鼓舞员工士气，这已经成为联想的一个传统。2016年4月21日，联想的万人誓师大会在北京举行。会后，全体员工留下，万人一起为ZUK的新品Z2Pro旗舰机发布助阵，造就联想史上最大规模的一次新品发布会。ZUK是联想于2014年年底创立的互联网手机品牌，在联想体系外独立运作。在一年多的摸索之后，ZUK回归联想，宣誓将在中国市场打响“手机反击战”。

联想正处于向移动互联网、万物互联的转型期，同时也还处在对IBM服务器、MOTO手机两个重大收购之后的消化期。作为传统的PC巨头，联想有资源、渠道、品牌等资源，但转型不够快。此次，ZUK手机回归，联想移动在“反扑”中国手机市场的同时，也启动了“创想合伙人计划”，以新的机制欲让联想重新焕发活力，破除“大企业病”。当前是联想发展历史上的又一个重要关口，如何破局？记者采访了联想董事长兼CEO杨元庆。

复盘,运营商渠道的成功反倒害了联想

记者:联想文化中强调复盘。联想手机过去两年下滑这么严重，你们复盘的结论是什么？

杨元庆:我们没有很好的能够打动用户的产品。过去中国的手机产业就是运营商主导，去年以前联想大约有80%-90%的手机业务依赖这个渠道，我们做不了精品。三个运营商三个制式，每一个都要求定制，而且都是低端产品。这个渠道的成功反倒是害了我们，因为我们的客户不是最终用户，而是运营商，我们考虑的就是满足运营商定制的要求，让他们满意。当时通过运营商渠道销售的很好，我们也就心安理得了，不觉得需要花心思在用户身上和产品上，这是完全错误了。现在回过头来痛定思痛，就是觉得要用匠心精神把产品做好。

记者:当初创立ZUK就是想做一个完全互联网化的手机，因为在联想内部体制原因很难突破。你认为效果如何？

杨元庆:在去年我们其实是下了很大的决心，要抛弃这种模式。大家可能看到了联想的销量下滑得比较严重，其实这只是在中国市场，联想在海外的销量一直是比较高速增长，在中国则出现断崖式的下降。目前我们应该是撑到底了，把不该要的东西、低端的产品都抛掉了。现在保留的应该说都是精品。当然，运营商渠道没有放弃，但在运营商渠道也要强调好的产品、好的品质。未来我们更多是通过零售渠道和在线渠道来做销售。

去年放出ZUK，是因为我们意识到用匠心精神把产品做好是关键。想做好任何一款精品都不那么容易，甚至连做好一个让用户满足的功能可能都不容易。因此，我们成立ZUK，让它独立运营，去把产品给做透。我觉得通过他们这一年来的独立拼杀，做到了以互联网的形式进行产品开发、产品推广，这种模式被建立了起来。这在过去的联想体系里是比较难以实现的，我觉得这是我们非常大的收获。

记者:ZUK这一年在产品的设计、营销、渠道上都做了很多互联网化的尝试。看得出ZUK一直想摆脱联想的影子，成为一个彻底的互联网品牌。现在为什么要收回来？

杨元庆:成立ZUK是去年最正确的决定，但是更正确的决定是让它再回到联想的平台上，联想大平台让ZUK拥有得天独厚的



优势。

一方面，ZUK能够反向影响，把联想整体在中国的移动业务带得更加互联网导向，把我们业务模式建设得更加用户导向。ZUK会给联想带来很多新的东西，比如新的接触客户、经营粉丝的方法、新的产品推广模式。

另一方面，联想的国际化平台也可以给ZUK带来巨大价值，把ZUK好产品、好模式推向全球。联想移动中国团队在嫁接ZUK后如虎添翼。把联想和ZUK两方面的优势资源充分结合能让联想长足成长。重回联想后，ZUK可以利用联想大平台在生产、大规模采购方面的优势，包括借用联想所有的资源和力量帮助去进行推广。

大家不要小瞧联想过去十年努力的成果，它最大的成果是全球运营、国际化平台，这在中国找不到几家。ZUK回到联想之后，在这个更大的舞台上可以散发的光和热会加倍。因为当下的中国毕竟只是一个13亿人口规模的市场，而全球是70亿，毫无疑问应该是瞄向全球的市场。联想通过这么多年的努力，在全球建立了销售渠道，建立了很好的运营模式，其实这都是ZUK可以借用的。现在真的是时候把中国好的产品、好的业务模式推向全球了。

其实ZUK独立创业这一年里发展也受到掣肘，比如他们将生产制造交给第三方去做，第三方要先给钱才能生产，这对初创企业是很大的掣肘。如果在联想的大平台上来生产，就可以先生产，卖了之后再付钱，并且还可以享受联想大规模采购的优势，这就是大平台的优势。

反击,移动业务非做不可

记者:移动业务是联想过去两年最为动荡的一块业务。去年临时调陈旭东接任刘军负责全球移动业务，今年又将陈旭东调回，专门负责中国区移动的业务。可以看出，联想今年是要集中火力在中国手机市场打一仗？

杨元庆:联想PC已经做到全球NO.1，而且随着全球PC市场趋于饱和、走向下滑的趋势开始显现，联想必然要发展自己的新战略，要去开发新的业务。联想一向是基于自己现有的核心竞争力去发展新的业务，以外延式发展为主。我们的愿景是做一个智能设备的提供商。未来是IoT智能时代，但是智能手机这个发展阶段无法越过，如果不把智能手机做好的话，进入IoT时代也困难。智能手机可以是控制其他设备很好的工具，也是进入云很好的工具。其次，智能手机也是其他智能设备开发的基础，有了手机的开发能力才有可

人物名片：

杨元庆，1964年11月12日出生于安徽合肥，目前担任联想集团董事长兼CEO。全国政协委员，纽约证券交易所国际顾问委员会委员，布鲁金斯学会国际顾问委员会委员。

1986年毕业于上海交通大学计算机科学与工程系，1989年于中国科技大学计算机科学系取得硕士学位。1989年加入联想集团，2001年~2004年担任联想集团总裁兼CEO，2004年~2009年担任联想集团董事长，之后，柳传志再次担任联想集团董事长，杨元庆重任CEO，2011年担任联想集团董事长兼CEO。

能更多地去开发其他的智能设备。这就是我们非做不可的原因。

现在对我们在中国打翻身仗有比去年更强的信心，现在看销量和市场份额，应该是历史的低点，我觉得这是我们往回打的时刻，现在要用全部精力在中国打翻身仗。ZUK的回归给移动业务在中国全面反击提供了一个很好的机会，让联想产品升一个级，业务模式也升一个级。

记者:联想手机在中国的市场份额下滑很严重。除了高调发布Z2Pro新机，具体还有什么举措呢？

杨元庆:要想打赢这一仗，重点在三个方面投资:产品、渠道、品牌。今年我们在手机市场方面没有太高的盈利要求，基本上还是处于投入期。

其实，无论是在中国还是海外，渠道管理都是联想的强项。今天来看，手机一定是需要多渠道并行，包括运营商渠道、开放渠道以及线上渠道。而管理渠道的能力，将会是考验厂商运营能力的一个关键。在这些方面，联想还是很有信心的，因为过去联想在PC时代一直是管理多种渠道的。

破局,用多操作系统管理不同的业务

记者:在ZUK发布之前，联想举行了新

年的誓师大会。今年很与众不同的一点，联想启动了“创想合伙人计划”，是联想自身转型遇到困难了吗？

杨元庆:我觉得管理一个业务和管理多个业务不应该用同样的“操作系统”，联想不仅有PC、移动和企业级三个业务，还有很多新兴业务。比如茄子快传，再比如正在孵化的新业务AR/VR，这些业务就不是外延式发展，而是布点式发展，所以我们未来是“外延式+布点式”发展的格局。

刚才我说了，移动业务非做不可，企业级业务也有很大的机会。未来还会有很多创新的业务，比如终端设备会越来越多，还会做更多的应用、服务，随之而来的是对后台的服务器、存储等基础架构的设备需求也就越多。所以联想需要不同的“操作系统”，针对不同类别的业务进行管理，包括不同的股东结构、业务流程、考核机制、激励方式，这是推出“创想合伙人计划”背后的思考。管理一个业务和管理多个业务不应该用同样的“操作系统”，不然就会得大企业病，效率低、决策慢、大锅饭。这是我们在过去开始发展新业务所遇到的问题。

记者:最近史玉柱的兔子和狼的理论引爆了互联网，这与你说的大企业病似乎相关。联想现在是不是兔子太多了，创想合伙人计划是希望激发出更多的“狼”来？

杨元庆:企业文化有特殊性，每个企业都有每个企业的文化，而之所以称为文化是长期的积累，变化不是一朝一夕的。企业是做长了或者做大了就会有大企业病，不能光靠改变文化来激发员工的工作热情，在一定的体制、机制、激励下，兔子才能变成狼。

任何一个战略的落实是要落在6个要素上，分别是组织、流程、人、目标、考核和激励。要从组织、机制等层面去设计，激发创业热情，企业家精神。联想的“创想合伙人计划”就是从体制上设计，激发联想员工的创业激情和主人翁精神。

记者:十几年来，联想尝试过多元化战略，并不是很成功。后来在多元化和规模化之间，联想选择了PC的规模化道路。如今，在PC已经做到极致的情况下，联想又一次走向多元化。你是如何考虑的？

杨元庆:对于大的企业，好的战略行动要有可复制性，要将好的成功经验、好的工作方法复制，将一个业务的成功延展到其他业务。联想业务的多元化，并不意味着我们什么都做，也不是任何投资都可以称得上是联想的品牌。我们的业务是三类:核心业务、战略扩展业务、未来新兴业务。一些探索性业务将通过联想创投集团的战略投资和孵化器培养。多元业务是有的放矢的，都可以依托联想的大平台。

联想在全球市场创投或孵化的众多业务都可以利用联想集团平台的核心竞争力，包括联想全球平台的生产制造能力、供应链管理能力和大规模采购的优势及前端的渠道等。股份结构上占到50%以上的可以用联想的品牌。

▼ 记者手记

从战略三角到多操作系统

在收购MOTO手机之后，联想移动业务自然而然地接管了MOTO欧洲、美国、非洲的市场，同时使得联想品牌的手机凭借MOTO的专利可以顺利走向海外市场。看上去是一个完美的组合，但手机业务的大本营却出现动荡。互联网手机在中国风起云涌，联想手机在失去运营商渠道的优势后一路下滑，

跌至谷底。

ZUK是联想的一块试验田。在联想移动业务出现下滑后，杨元庆意识到运营商政策的变化，会影响整个联想移动中国区的业务。但在联想内部做一个完全互联网化的品牌，由于体制原因很难走的通。于是决定让ZUK到外部去创业。一年后，ZUK回归，带着与联想不一样气质的互联网基因。

而此时，联想移动业务在中国背水一战。杨元庆称之为“非做不可”，是必须拿下的市场。

手机的背水一战，不仅是联想手机业务能否在中国站稳脚跟，而是关系到联想能否走出PC局限性的关键一战。联想凭借PC完成国际化，并持续把持全球PC业NO.1的位置15个季度。成功，有时候反而会成为面对未来转型的包袱。PC的惯性太大，联想在新业务面前还有些拿捏不准。

杨元庆多年以来一向以“战略三角”去制定联想的方向，即市场潜力、核心竞争力、资源。但是面对新局面，或许得有新方法。联想目前的业务分为三层:核心业务、战略扩展业务、未来新兴业务。这三层的规划，更像是联想创始人柳传志早年提出的:吃着碗里的，看着锅里的，惦着田里的。

核心业务和战略扩展业务都可以按照“战略三角”去制定具体的策略，这些是依赖现有竞争力延伸的业务，关联性强，被杨元庆定义为外延式发展。而新兴业务则是联想不擅长的，离联想核心业务比较远，杨元庆认为更适合以布点的方式来拓展。

不破不立。如果不从内部打破，PC的成功或许会成为联想未来的障碍。联想从来都不是一家“时髦”的企业，但是一家能“折腾”的公司。作为领导者，杨元庆不够炫酷，而是更愿意埋头实干。

“创想合伙人计划”就是要打破现有的“大锅饭”。杨元庆画了一个矩阵:横轴是不同的业务种类，包括核心业务、战略扩展业务、未来新兴业务。纵轴是业务发展的三个阶段:第一是投资增长阶段，第二是盈利性增长阶段，第三是利润引擎阶段。未来，联想的主要业务和孵化的新兴业务，都将按照横轴、纵轴填在这个矩阵形的表格里，对每一个格子都会有不同的股东结构，不同的管理方式，更会有不同的员工激励机制，这就是所谓的不同的“操作系统”。

在杨元庆的规划中，核心业务一定是百分之百由联想控盘。战略扩展业务将来在股东结构上会比较灵活，联想一定是大股东，主导业务的方向，同时也可以吸引战略投资或是财务投资进来。对于面向未来的新兴业务，则放到联想的创投集团下面，做策略性投资和孵化，也会鼓励吸引外部的投资。联想创投集团相当于一个桥梁，帮助联想内部好的业务模式、好的人才团队寻求外部投资，把他们放出去，同时也去外部寻找好的项目和技术去投资，把他们带回到联想来。

杨元庆的“多操作系统”的理念，就是让员工变成公司的主人，分享利润。他强调，目标就是最大化盈利，只要达到盈利目标，全员都可以去分享利润。未来，整个公司不再是一盘棋，不是大锅饭，哪块业务发展得好，哪块的员工就获得多。杨元庆透露，公司的HR正在制定相关的制度，针对不同性质的、不同阶段的业务，会有不同的激励机制。

“说实在的，这事也是被互联网公司逼的，我们也得向他们学习。不是说只有在新公司里才有创业精神，我们要在500亿规模的公司里面，让大家能够散发活力。”杨元庆如是说。(转自中国经营报)

创新、诚信、责任是创业成功的关键

——访云南华尔贝光电技术有限公司董事长曾最林

赵汉斌 詹晶晶

“人无信不立，家无信必衰，企无信必危，诚信是创业者必须具备的素质。”云南省青年创业典型、云南华尔贝光电技术有限公司董事长曾最林在接受记者专访时说。

“用户的满意是企业存在的唯一理由”

据曾最林介绍，云南华尔贝光电技术有限公司是专业从事LED照明灯具的研发、生产、制造、销售为一体的国家高新技术企业。主要产品有LED灯、割胶灯，包括移动照明和移动充电宝等等系列产品。

1995年，曾最林带着父亲借的4万多元钱，花了3.5万元在昆明螺蛳湾买了一个1平方米的小摊位。带着剩下的几千元钱，曾最林从这个1平方米的摊位开始了创业之路。曾最林说:“那时候我经常记得天不亮就要骑着单车，后面带着上百公斤的产品，驮着货摆在摊位上，很苦，但坚持了下来。”

1996年开始，曾最林的小摊生意渐渐好起来，后来他又开始代理其他厂家的灯具。由

于学机电一体化专业出身，具有相应的专业知识，曾最林发现自己代理的一些产品，质量不能满足用户和市场的需求。通过市场调研，他开始着手研发适合农民、特别是胶农清晨使用的割胶灯。曾最林从用户的眼光研发，改进原有的同类型产品，经过几番试验，轻便、节能又的割胶移动照明产品问世，成为当时行业内非常认可的产品。

然而，创业过程并不一帆风顺。曾最林遇到过技术上的坎，也遇到过资金上的困难。有时，也需要从朋友或者老乡那里借一些钱周转，然后用一个手抄笔记本记下来。

“到现在为止本子还收在保险柜里面，生怕丢了，因为我觉得非常珍贵。”曾最林说。

有一次，曾最林向一位朋友借了2万元钱，期限是半个月，但是由于朋友突然急需用钱，要求曾最林第二天就提前还钱。

“晚上10点多，我们不得已硬着头皮到另一个生意做得较好的老乡家中借钱，我太太跟这位老乡说‘能不能借我们2万元钱’，没想到对方当场就爽快地答应下来，我心里一下子就如释重负!到现在为止，我都很感谢这位帮助过我的老乡。”曾最林说。

除了自身的努力以外，曾最林说，在他的创业过程中，也得到过政府部门的帮扶，“政府技术创新、技术改造等方面都给予我们一些政策的扶持，这都是实实在在的帮助，我觉得这些都是政府对企业的鼓励。”

目前华尔贝有自己的研发团队，曾最林也一直参与相关产品的研发。他认为，用户的满意是企业存在的唯一理由。“如果用户不满意我们的产品，可能我们企业就不复存在。”

“我只是走在通向成功的路上”

曾最林认为，创业是一种人生选择。他说:“如果你选择过特别的、不平常的人生，那你就选择创业。”

他认为，创业的核心是创业者，创业者要有坚定的信念和吃苦耐劳的精神。他说:“创业就是‘你失去现在，才能拥有未来’。如果你又想安逸，又想获得成功，这是不可能的。”

目前在“大众创业、万众创新”的形势下，曾最林认为这既是历史所赋予的机遇，又是一个平台，可以鼓励更多想创业的人参与到创业大潮中去。

“但是，创业并不代表你自己去单干，或

者你去开一个店面、开一个公司，你就是在创业了，而是在任何一个工作环境中，无论是在打工，还是上学，都要有创业的心态。”曾最林说，“这是极其重要的一点，如果说你没有创业的心态，那么要想取得小成绩都很难。”

曾最林总结自己的经历后认为，创业成功的关键是创新、诚信、责任心。

“创新是一个企业的驱动力，也是企业发展壮大的发动机。创新分很多种，有管理上的创新、技术上的创新，无论是企业还是人，在任何情况下，都要有创新的思维。”曾最林说。

其次，他认为诚信是创业者应具备基本的素质，他说:“人无信不立，家无信必衰，企无信必危。”

曾最林回忆说，早在1998年，公司的一个产品因为配件出问题，导致整批产品不能满足消费者需要。于是，曾最林决定放弃眼前的利益，将问题产品全部召回，公司也因此亏损了大约200万元。但通过这件事，他更加感受到“诚信”二字的分量。

“虽然那年我们看似没有盈利，但是事实上我们赢得了诚信和信任，从那以后，华尔贝这个品牌就深入消费者的心里，这给我们未



来的发展奠定了基础。”曾最林说。

最后，他认为一个成功的企业还需要有责任心，因为“责任是人的脊梁”。

据介绍，经过多年的发展，华尔贝获得了行业和消费者的认可，自2012年以来，华尔贝陆续取得云南省著名商标等称号，尽管如此，曾最林认为“华尔贝并不是一家很强、很大的公司”。

“我觉得我还没有成功，只是走在成功的路上，今天的小成绩也是得益于吃苦、诚信、负责和担当而获得的。”曾最林说。(新华网)