



■ 本版撰文 本报记者 陶海青

编者按:在PC并购史上,通过并购融合实现1+1>2效果的比较少,跨国并购美国IBM PC的巨大风险曾令联想如履薄冰,其间稍有不慎就将满盘皆输,联想在巨亏中进行艰难整合后终修正果。之后,从

1.75亿美元收购日本NEC PC,到2.31亿欧元收购德国Medion AG,再到1.48亿美元收购巴西CCE,联想PC一路发展迅猛,并购成为联想实现版图扩张和销量增长的利器。

联想PC全球布局 出货量世界第一指日可待

随着平板电脑、智能手机等移动互联终端设备的兴起,PC市场整体萎缩已成不争的事实。纵观全球PC市场,联想可谓“风景独好”。

9月10日,国际数据公司IDC发布的数据显示,截至2012年第二季度,惠普公司依然稳居全球个人电脑生产商首位,全球出货量为1340万,市场份额为15.5%;联想公司则位居第二,出货量为1290万,市场份额14.9%,与惠普相距不远。

9月17日,联想集团董事长兼CEO杨元庆公开表示,再过两个季度,联想就有望超过惠普,成为全球第一大PC制造商。

毋庸置疑,联想的确创造了一个海外并购奇迹,通过并购整合,实现了企业做大的目标。那么联想模式能否被复制?联想在走向国际化的过程中经历了怎样的心路历程?联想如何管理一个充满文化冲突的企业?联想并购的全球布局又是什么?带着种种疑问,记者来到联想寻找答案。

决战成熟市场 终修正果

2004年底,联想以12.5亿美元收购已亏损2亿多美元的IBM PC业务,由此走上国际化道路。但这场震惊整个IT界的“蛇吞象”并购却令联想付出了巨额代价。到2009年,联想为此背负了2亿多美元的亏损。那时,联想站在了悬崖边上。

杨元庆坦言:有过“睡梦中猛然惊醒难以入眠”的惶恐时刻。他告诉记者:我们有自知之明,在国际化初期是摸着石头过河,踩着沙子小心翼翼慢慢往下走。

直到去年,联想终于扭亏为盈。联想ThinkPad系列占中国内地笔记本市场份额的1/3,北美地区渗透率从5%上升至8%。一个IBM的亏损部门,被联想运作成为净利率为1%至2%的盈利部门。对此,联想集团名誉董事长柳传志表示,今后联想的利润将大幅增长,并且在欧美市场开始大幅盈利。

随着联想对IBM PC部门的成功整合,并购成为联想实现版图扩张和销量增长的一大利器。杨元庆表示,并购成为联想的核心竞争力。柳传志此

前也曾对记者表示,联想对于并购整合有自己独到的一套经验,而且这套经验已经拿来作为教材指导其他中国企业。

联想集团高级副总裁、中国区总裁陈旭东在接受记者采访时也坦言,联想PC争全球第一,先要规模后要利润。

于是,在2011年,联想开始了一系列的并购行为:

2011年1月,联想斥资1.75亿美元并购了日本NEC旗下的PC业务。杨元庆颇为感慨地告诉记者:“并购NEC时,感觉顺利多了。因为有了并购IBM PC的经验,所以我们在并购前做了很多工作,比如买了以后是不是互补,能否产生协同效应,整合的步骤是什么,能够帮助他降低多少成本,反过来能够帮助联想降低多少成本,等等。”一年后,联想在日本PC市场的份额达到了25.4%,超越东芝、索尼等,在日本攀升至第一。联想集团宣布,将在未来3年内拿下日本PC市场30%的份额,目前日本已经成为联想全球的第二大市场。

2011年6月,联想宣布以2.31亿欧元收购德国本土PC厂商Medion AG。杨元庆表示,此次并购是联想为实现长期战略目标迈出的重要一步,无论是对核心的PC业务,还是对重点发展的新业务,都将是有力的促进。“Medion AG的销售、市场营销、服务和零售渠道能力,可以配合联想在西欧消费业务的增长,加速扩张联想的PC业务。”

事实证明,此举迅速给联想集团带来了正向反馈。收购完成的当季数据显示,联想从成熟市场收获了超过1亿美元的盈利。按照联想的预期,这项收购将增加约20亿美元营收,并使联想在德国的市场占有率扩大一倍达到14%,成为欧洲PC市场上的第三大品牌。数据显示,平摊到整个西欧市场,联想将大约占7.5%。

通过这两次并购,联想集团的营业收入快速增长超过300亿美元,成为全球第二大个人电脑制造商。

柳传志公开表示,“如果当时不做并购,今天的联想充其量是一个非常平庸的企业,甚至有可能在这几年被强势国外企业兼并。”

新兴市场 再扩版图

继美国、日本、德国之后,联想又将并购的触角伸向新兴市场,为其海外业务再扩版图。

9月5日,联想宣布,以1.48亿美元收购巴西PC公司CCE,预计这次收购将在2013年第一季度完成。通过此次收购,联想在巴西的份额一跃上升至第三位,为联想开展全球战略攻势打下了坚实基础,此举被业内认为是联想为与惠普争夺全球PC头号生产商地位所释放的一个信号。

在杨元庆看来,巴西是全球发展最快、最为重要的科技市场之一,通过收购,联想在巴西PC市场的份额几乎翻番,这不仅将帮助联想快速提升市场地位,还将助推联想实现长远愿景。“6年内要拿下巴西市场第一,”杨元庆对记者如此表示。

众所周知,要赢得新兴市场就必须提供高性价比产品,但巴西与中国相隔半个地球,向如此遥远的国家运送中国本土产品,不仅运费昂贵,而且进口到巴西的商品还需缴纳高额关税,这对联想来说的确是一个难题。

据摩根士丹利分析,联想在新兴市场接近实现收支平衡,但巴西是亏损市场,主要原因是巴西的进口税较高、分销能力较差。“PC业务的利润率已经非常薄,如果还要加上高额的税收,那么成功的机会就很渺茫。”

这恰恰是联想收购CCE的高明之处,因为收购CCE,意味着联想可以拥有这家公司在巴西免税区的7家工厂,盈利难题迎刃而解。

值得一提的是,巴西是全球第三大个人电脑市场,但巴西PC普及率只有21%左右,远远低于发达国家85%的普及率,对联想来说,这意味着巨大的市场潜力。

对此,杨元庆表示:“联想非常重视新兴市场,重视在新兴市场快速突破,我们的目标是拥有两位数字的市场份额。联想要立于长久不败之地,必须在国外打开消费市场。”

中国社会科学院信息化研究中心秘书长姜奇平认为,收购CCE是联想国际化战略系统步骤中的一步。在此之前,联想收购了IBM和NEC的PC

业务。此次进入巴西,是其全球化布局的重要举措。由巴西进入拉美市场,可使全球化布局更加全面。通过收购,可使联想在国际PC市场的地位大大上升,有望超越惠普。

另据Gartner数据计算,联想收购CCE之后,或许将终结惠普连续24个季度保持全球PC市场份额第一的历史。

联想PC出货量将居全球第一

拥有全球PC市场第一份额,始终是联想发展战略中的主要目标。

9月10日,市场咨询机构国际数据公司IDC发布的数据显示,截至今年第二季度,惠普与联想的市场份额分别为15.5%和14.9%,联想与第一名惠普的差距从去年的6个百分点缩小为0.6个百分点。

显然,联想PC出货量超越惠普位居全球第一已是指日可待。对此,柳传志非常淡定。在9月13日中关村论坛年会上,他对记者表示,全球第一仅是昙花一现,联想要“移动”,而不是一味固守。

“要保第一,必须看移动互联网的设备往哪个方向发展。”柳传志告诉记者,“在整个产业链当中,联想现在占据的这块业务,未必是我们将来想要的。”这意味着联想集团并没有把PC视为未来发展的惟一方向。事实上,联想集团已经在手机、智能电视和移动互联网上下工夫,开拓产品线。

柳传志强调,目前联想在成熟市场开始有利润支柱,在新兴市场的规模越来越大。在这种情况下,联想需要特别注意对未来品牌的投入和新技术的投入,我们一定要大量地更多地投入到未来,使得增长保持匀速。

杨元庆也表示,未来公司将加大对传统PC、平板电脑、智能手机、智能电视这四类信息终端产品的创新投入,不断推动技术和服务的融合。

杨元庆最后直言:“世界第一”是商业世界最具鼓动力的词语,除了足够的诱惑力之外,它带来的考验、挑战,以及为保持荣誉所必须付出的智慧、坚持等等,也不容忽视,成为第一正是更艰难时刻的开始。

中国海外并购升级

有一败涂地的滑铁卢、有背水一战的跨国战役、有与外籍高层间的分歧、有改革或转型的蜕变……联想跨国并购跌宕起伏,由此获得了早期海外扩张的大量经验教训和丰富的渠道资源,使其在PC大萧条时期仍能逆市而上。

显而易见,联想已经找到了不同于其他公司的国际化战略:联想在国内拥有较高的市场地位,但它并不像其他公司那样,凭借自己的特定优势去并购弱势企业。恰恰相反,联想跨国并购是为了弥补自身的劣势而不是利用自己的优势。与此同时,联想在成熟市场实施并购,重用外籍高管;在新兴市场复制中国的成功经验自建渠道,重用中国高管,使得成熟市场稳中有升,新兴市场大幅前进。

另外,从联想近年来实施的一系列并购来看,联想的并购范围更多地转向了发达国家的知名企业,通过跨国并购,获得自主创新所需要的技术、品牌、人才和管理经验等战略性资源,以实现企业跨越式发展。而其中很多并购案例都属于“以小吃大”或“蛇吞象”。

笔者认为,这才是真正的全球化资源配置和布局,通过“走出去”获取综合竞争力,实现从“国际化”向“全球化”的质变。

近年来,收购海外战略性资源,或进行战略性的海外布局,已经成为中国民营企业跨国并购的首要目标。中国民营经济国际合作商会的资料显示,自然资源是当前民营企业海外投资的首要目标,民营企业在东南亚、非洲、南美洲等地的能源资源类投资取得进展。

除了涉足油、汽、矿、农林业等自然资源外,有实力的民营企业将眼光瞄准国内匮乏、对外依存度高又具有战略意义的稀缺资源。比如,中川国际矿业控股有限公司去年夺得加拿大萨斯喀彻温省建设年产300万吨钾矿项目,通过该项目,中国钾肥对外依存度将降到50%以下,中国企业由此将获得一定的话语权,并将避免步铁矿石的后尘。再比如,中兴通讯股份有限公司在埃塞俄比亚占据了大部分通信市场份额,这意味着以后其他公司进入该市场后必须使用中兴通讯的标准。

可见,跨国并购无疑是一种行之有效的战略性资源整合方式,但同时也存在诸多风险。并购后的公司文化冲突和国情对接都将是巨大的考验。比如,联想在收购IBM PC业务后又经过多年整合,柳传志才公开宣称并购成功。再比如,即使是中国优秀的民营企业华为,这些年虽然频频实施并购,但其海外并购之路充满荆棘,饱受挫折,屡屡遇阻,特别是在美国,更是屡遭“滑铁卢”,最终真正完成的并购数量不超过10起,而且并购的大多是名不见经传的小公司。所以,中国民营企业在收购海外战略性资源时,要根据自身财力和智慧,有所为也有所不为。

