

联想此举是深思熟虑后的决定还是背水一战的沉痛？
蓝色巨人 IBM 为什么要抛开全球 PC 这块核心业务？

联想与 IBM 的 姻缘际会

解读联想与 IBM 的经营管理之道

20岁的小伙子，93岁的老头子
蛇能吞象 石破惊天



娄岩 著

lenovo & IBM

联想与

IBM的

姻缘际会

解读联想与IBM的经营管理之道

娄岩著

中国纺织出版社

内 容 提 要

联想 2004 年 12 月 8 日正式宣布并购 IBM 个人计算机部门。这是一件全球信息科技业最受瞩目的并购案件。李书以此案件为出发点,对此进行回顾、分析,分析这个 20 岁的小伙子如何叫板 93 岁的老头子,告诉人们 IBM 这个蓝色巨人为何要放弃全球 PC 业务……然后对联想与 IBM 各自的经营管理之道进行了解读,从它们各自的发展历史入手,对二者的发展战略与发展前景进行了总结与预测。

本书结合大家关注的热点,内容深入浅出,案例实而新颖,具有很强的可读性与操作性。

图书在版编目(CIP)数据

联想与 IBM 的姻缘际会:解读联想与 IBM 的经营管理之道/娄岩 著

· 一北京:中国纺织出版社,2005. 3

ISBN 7 - 5064 - 3312 - 5/F · 0545

I. 联… II. 娄… III. 电子计算机工业—企业合并—中国、美国

IV. ①F426. 67 ②F471. 266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001296 号

责任编辑:李秀英 向连英 胡成洁 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010 - 64160816 传真:010 - 64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787 × 1092 毫米 1/16 印张:14

字数:120 千字 印数:1 - 10000 册 定价:25.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

序 言

2004年12月8日注定要载入中国企业国际化的历史史册。这一天,刚过20周年庆典、中关村土生土长的联想集团经过艰苦谈判,成功收购了IBM的全球PC业务。收购完成之后,联想在全球PC市场的份额从第九位跃升至第三位,仅次于戴尔和惠普,具备了全球范围市场的覆盖能力。这是有史以来中国科技公司国际并购交易中最大手笔的一次。

“这是一个梦想实现的日子,国际化的联想终于起航了。”在联想集团收购IBM全球PC(个人电脑)的签字仪式上,联想董事会主席杨元庆说。

20万元人民币起家的联想集团(1984年成立)经过20年的发展,其民族工业旗帜的形象已经深入人心,业界老大的位置也坐得非常稳固。在这个经济全球化的年代,“走出去”已经成为联想不容置疑的选择,但是近年来,联想的多元化战略受阻,在国际市场上的开拓可谓举步维艰。

“最好的防守就是创新”,从技术创新到产品创新,从市场创新到制度创新,从经营创新到盈利模式创新,联想的每一步都牵动着中国整个IT产业的神经。要参与全球化的竞争,联想必须进行战略转型。不管哪种模式,创新都是永恒的主题。

联想在中国PC市场一直占据龙头老大的位置,市场份额约占

30%，更重要的是它具有低成本的优势。这正是 IBM 的不足之处。由于成本居高不下，虽然目前 IBM 的个人电脑业务占其总销售额的 10%，但利润非常低，对公司每股盈利贡献率不到 1%。联想的困惑则是其产品一直走低端路线，品牌优势不明显。由于激烈的价格竞争，其个人电脑业务的利润空间越来越小，市场份额也出现萎缩迹象。另一方面，联想一直无法打开国际市场，无论从品质到品牌，都无法和国外 PC 巨头抗衡，而联想的这些缺陷恰恰是 IBM 的优势。

IBM 是国际高端产品的典型代表，品牌优势明显。特别是在移动笔记本电脑领域，IBM 的 ThinkPad 可谓金字招牌，拥有大量的忠实用户。另外，IBM 在全球拥有完美的生产供应和销售链。

从这个角度来看，双方的合作是再完美不过了。由于联想和 IBM 两个品牌之间存在较大价值差，因此联想的利润率随着二者的合作会有大幅提升，出货量和毛利都有巨大的增长空间；从长期来看，联想如果能成功整合 IBM 在 PC 上的研发能力，将使自身成为世界上惟一一个集研发、生产、分配渠道、服务和最大区域市场资源于一身的 PC 超级大鳄，最终将主导市场定价权。

资本整合的力量是令人称奇的，联想规划了数十年的世界 500 强目标仿佛在一夜间就变成了现实。但是不要忘了，挑战与风险并存。联想的整合之路还很漫长，祝联想一路走好！

娄 岩

2005 年 1 月

目 录

目 录

第一章 联想 PC 业务全球大并购 / 1

联想集团这次破釜沉舟式的并购,为它拥有全球 PC(个人电脑)市场的定价权提供了可能,然而从交易本身来讲,新联想这个项目,“不是飞上天,就是被打下地狱……”。

联想的惊世之举 / 3

业界反应不一 / 9

对联想收购 IBM 全球 PC 业务,世界有不同的反响 / 9

机构投资者对联想收购 IBM 的立场 / 10

台湾岛内厂商对此反响强烈 / 11

一些专家、学者的不同见解 / 12

双方合并的内幕 / 14

双方的战略思路 / 14

全球最优资源配置 / 19

协议的达成(双方的得失) / 22

联想的国际化代价 / 22

再续前缘 / 24

艰苦谈判 / 26

作价几何 / 29

新联想 CEO / 31

超越“收购” / 32

第二章 联想与 IBM 姻缘是双赢还是双输 / 35

购并 IBM PC 业务,联想年收入将超过 100 亿美元,正式步入全球 IT 巨头行列;年收入 700~800 亿美元的 IBM 和惠普构成巨头第一阵营,年收入 300~400 亿美元的戴尔、微软和英特尔等构成巨头第二阵营,百亿美元的联想、苹果等构成巨头第三阵营。有人称之,联想国际化梦想一夜之间实现了,中国 IT 业在全球从此站起来了。

联想并购 IBM PC 核心业务的动机 / 37

多元化战略受阻 / 37

多元化失败的原因 / 38

联想碰到了一个坎 / 42

同质时代的价格竞争 / 43

品牌延伸之路充满崎岖 / 44

把握转型 / 45

寄望海外市场,进军世界 500 强 / 46

联想全球化 / 48

联想的发展战略 / 50

IBM 抛开 PC 核心业务的动机 / 52

面临危机 / 52

重振“蓝色王朝” / 53

IBM 主航线不变 / 55

IBM 曲线外包 / 58

IBM 选择联想 / 61

IBM 的市场战略 / 63
并购后,是双赢还是双输 / 67
IBM 扔掉“鸡肋” / 67
联想面对挑战 / 68
1 + 1 能否大于 2 / 69

第三章 联想风云

——从 20 年发展史看联想的经营管理之道 / 71

“因为我们是计算所的人,总觉得自己有这个能力做。但当时是计划经济,联想很小,国家不可能给我们生产批文,我们怎么说,都没有用,因为潜在的能力没有人相信。我们决定到海外试试,海外没有计划管着你。就这样,我们把外向型和产业化并作一步跨了。”

创业之路 / 73

掘得“第一桶金” / 74

加快产品市场化 / 76

香港闯荡 / 79

良好的企业管理模式 / 80

二次创业 / 81

快速发展 / 86

三次“大手术” / 89

1993 年“大手术”:产生了 PC 英雄——杨元庆 / 90

1997 年“大手术”:产生了整合专家——郭为 / 91

2000 年“大手术”:产生了新联想领军人 / 92

管理创新 / 95

产权变革——分红权变股权 / 95

“房屋理论” / 98

“管理三要素” / 99

成功的三个要点 / 102

企业文化 / 108

柳传志时代的企业文化 / 108

杨元庆时代的新文化 / 119

新联想的定位、使命、核心价值观 / 123

新联想的定位 / 123

新联想的使命 / 124

新联想的核心价值观 / 125

联想反思 / 127

战略迷失 / 127

早期 IBM 身影 / 128

寻找回来的世界 / 130

第四章 蓝色巨人的蓝色舞蹈

——从百年发展史看 IBM 的经营管理之道 / 133

“力争取胜、快速执行和团队精神”这3个词概括出了所有 IBM 员工在制定自己的目标时所应该采纳的最重要的标准。从根本上说,这3个词也界定出了 IBM 公司的新文化。

IBM 公司的战略转折及危机处理 / 135

IBM 公司的诞生 / 135

第一次兴起与衰退 / 136

第二次兴起与衰退 / 138

第三次兴起 / 143	
IBM 的企业文化 / 146	
行为准则及其价值 / 146	
IBM 文化变革 / 150	
IBM 就是服务 / 156	
战略扩张 / 160	
向海外扩展营业据点 / 160	
海外据点的自立和扩充 / 161	
全球经营的统一和分权 / 163	
第五章 路在何方? ——IBM 与联想的未来之路 / 165	
目前通用的商业游戏规则为:终端品牌的拥有者掌握着最终的商业资源配置的话语权。国内品牌与跨国品牌的差距主要集中在技术以及管理等“软件”上,国际市场的运作经验是中国市场无法提供的,而发达国家的市场具有相应的人才与科技优势,当然这样做对中国企业来说难度很大,但是,只有去做才有创造用户资源的可能,才有创建自主品牌的可能;因为难度大而不去做就永远没有赢的可能。	
是山穷水尽还是柳暗花明 / 167	
收购引发连锁反应 / 167	
前途扑朔迷离 / 168	
谁笑得更甜 / 168	
品牌忠诚度 / 169	
文化风险 / 170	
经营模式与风险 / 172	
未来 PC 市场的格局 / 174	

联想与
IBM的
姻缘际会

LIAN XIANG YU IBM DE YIN YUAN JI HUI

PC 企业兼并史 / 174

未来形势不容乐观 / 175

幸存者是谁? / 176

联想与惠普的 PC 冠军之争 / 177

联想和戴尔的渠道之争 / 179

IBM 的未来之路 / 184

 创新战略 / 184

 没有个人电脑,IBM 将会怎样 / 185

 IBM 的战略转型 / 187

联想的未来之路——前途光明 道路曲折 / 190

 再回首 / 190

 联想的国际化 / 193

 战略与远景 / 195

 人是核心 / 195

 挑战与风险并存 / 196

解
读
联
想
与
I
B
M
的
经
营
管
理
之
道

第一章 联想PC业务全球大并购

联想集团这次破釜沉舟式的并购，为它拥有全球PC（个人电脑）市场的定价权提供了可能，然而从交易本身来讲，新联想这个项目，“不是飞上天，就是被打下地狱……”

——柳传志语



联想的惊世之举

2004年12月8日，北京，联想集团创始人柳传志走上发布台，宣布了一项双方酝酿达13个月之久的重大协议：联想将以6.5亿美元的现金及价值6亿美元的股票，总计12.5亿美元收购IBM全球PC业务。收购完成之后，原来在全球PC市场份额排名第九位的联想一跃升至第三位，仅次于戴尔和惠普。联想将在中国和亚洲之外的全球市场范围具备覆盖能力。他的话音未落，全场就响起了长时间的掌声。新公司成立之后，总部将迁往纽约。这也是有史以来中国科技公司最大手笔的一次国际并购交易。

一夜之间，中关村土生土长的联想集团成功登陆美利坚，拥有了庞大的国际采购、运营和销售平台。或许这种风头过于抢眼，业界立刻出现了基调完全相反两种激烈评价。赞誉者称其雄才大略，反对者则视该并购为啼笑因缘。

IBM是现代PC之父，20世纪80年代一度垄断PC市场，因为一系列的商业决策失误，IBM在PC零售领域先后败给康柏和戴尔，屈居全球PC老三的位置。

联想集团1984年由中国科学院计算所投资20万元人民币、11名科技人员创办，到今天已经发展成为一家在信息产业内多元化发展的大型企业集团。2002财年，其营业额达到202亿港元，拥有员工10000余人，于1994年在香港上市（股份编号992），是香港恒生指

数成分股。2003年，联想电脑在中国国内的市场份额达28.99%（数据来源：IDC），从1996年以来连续9年位居国内市场销量第一；至2004年3月底，联想PC的销量已连续16个季度位居亚太市场（除日本外）第一（数据来源：IDC）；其中2003年，联想台式电脑销量全球排名第五。

联想集团一贯秉承“让用户用得更好”的理念，致力于为中国用户提供最新、最好的科技产品，推动中国信息产业的发展。作为IT技术与服务的提供者，联想将以全面客户导向为原则，满足家庭、个人、中小企业、大行业大企业四类客户的需求，提供有针对性的信息产品和服务。

在技术竞争日益激烈的今天，联想集团不断加大对研发的投入，加快研发体系的建立。成立了以联想研究院为龙头的二级研发体系。在2003财年（2003年4月1日至2004年3月31日），联想集团共申请国家专利480件，其中发明专利占到50%以上，2003年度获得中国专利金奖，并获得国际知识产权组织（WIPO）授予的中国杰出发明专利奖；是全国企业技术创新和拥有知识产权最多的企业，并初步形成了具有自主知识产权的核心技术体系。2002年8月27日，联想自主研发出每秒运算速度达1.027万亿次的联想“深腾1800”计算机，打破了国外厂商对万亿次计算机的垄断地位；2003年，联想中标863计划国家网络主结点，成功研制出每秒运算速度超过四万亿次的“深腾6800”超级计算机，并由科技部作为国家863计划的重大专项成果对外进行发布。在2003年11月16日公布的全球超级计算机500强排行榜中，“深腾6800”运算速度位居全球14位，这也是迄今为止中国超级计算机在这一排名中取得的最好成绩。

2002年9月，联想凭借先进的质量经营意识和卓越的质量管理水平，荣获“全国质量管理奖”，是六家获奖单位中惟一的IT企业。

2002年12月，首届联想技术创新大会在北京隆重举行，联想正式对外推出“关联应用战略”，并以此作为公司的技术愿景和布局，为新世纪联想的发展和腾飞奠定了基础。2003年7月31日联想科技巡展在“东方明珠”上海成功启航。巡展历经全国三十余个重点城市，将联想的科技之风、创新之风传遍神州，在全国大地掀起一次关注科技、互通共享的科技风潮。

联想具有强大的满足客户需求的能力。联想在北京、上海和广东惠阳各建有一个现代化的生产基地，生产台式电脑、服务器、笔记本电脑、打印机、掌上电脑等产品，年生产能力达到500万台（电脑）；同时在厦门设有大规模的手机生产基地。

2003年4月，联想集团在北京正式对外宣布启用集团新标识——“lenovo”取代原有的英文标识“Legend”，并在全球范围内注册。在国内，联想保持“英文+中文”的标识；在海外则单独使用英文标识，为进军海外市场打下了基础。

2004年3月26日，联想集团成为首家与国际奥委会签署合作协议并成为国际奥委会全球合作伙伴的中国企业。联想集团将在2005~2008年为2006年都灵冬季奥运会和2008年北京奥运会以及世界200多个国家和地区的奥委会及奥运代表团独家提供台式电脑、笔记本、服务器、打印机等计算技术设备以及资金和技术上的支持。

多年以来，联想通过自身努力获得了社会各界的赞誉。在2002年9月《财富》杂志公布的中国上市企业百强中，联想集团位列第六；2003年底，“联想”品牌位列“中国最有价值品牌”第四名，品

牌价值达到 268.05 亿人民币；2003 年 1 月，在《亚洲货币》第十一届“Best - Managed Companies”（最佳管理公司）的评选中，联想获得“最佳管理公司”、“最佳投资者关系”、“最佳财务管理”等全部评选的第一名。

面向新世纪，联想将自身的使命概括为四为，即，为客户：提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩；为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量；为股东：回报股东长远利益；为社会：服务社会文明进步。未来的联想将是“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”。

根据并购协议，联想和 IBM 将结成长期战略联盟，IBM 将成为联想的首选服务和客户融资提供商，而联想将成为 IBM 的首选 PC 供应商。IBM 高级副总裁兼 IBM 个人系统部总经理史蒂芬·沃德将担任收购完后的新联想的 CEO。而联想董事局副主席、总裁兼 CEO 杨元庆将担任收购完成后的新联想董事局主席。

以双方 2003 年的销售业绩合并计算，此次并购意味着联想的 PC 年出货量将达到 1190 万台，销售额将达到 120 亿美元，从而在 2003 年 PC 业务规模的基础上增长 4 倍。收购完后的联想将把 IBM 的“Think Pad”品牌笔记本业务、联想在中国的业务整合在一起，形成遍及全球 160 个国家的分销和销售网络与广泛的全球认知度。

双方致力于在 PC 销售、服务和融资方面建立长期战略合作。全球总部设立在纽约，主要运营中心设在北京、罗列（位于美国北卡罗州）。交易总额约 17.5 亿美元，IBM 将占有联想 18.9% 的股份，预计在 2005 年第二季度底之前完成交易。

柳传志表示，作为公司的创始人，他非常兴奋地看到，联想将迈