

# 长不大的联想？

如今，市值只有腾讯、阿里零头的联想，要如何才能做好 35 年前既定战略的“技”字？

文 | 沈浪



近日，柳传志宣布退休。根据公告，柳传志此次辞去了联想控股董事长、执行董事等职务。这原本是一个酝酿了许久、意料之中的行为，跟联想集团无直接关联，大量媒体却聚焦该公司。这也难怪，虽然已过而立之年，但这个号称全球最大 PC（个人电脑）制造商并在 2019 年度财富 500 强中排名第 212 位的公司，却让柳传志操碎了心。

## 长不大的孩子

公开资料显示，经过 35 年的打拼，柳传志退休时，联想已经形成了 IT、金融服务、创新消费与服务、农业与食品、先进制造与专业服务五大版块，旗下拥有联想集团、联想控股、神州数码、佳沃、拉卡拉、神州租车等多家上市公司。

在这些公司中，联想集团被公认为是联想系的长子，1984 年，柳传志怀揣 20 万元，带领 10 名中科院计算所科研人员最初确定的正是今天联想集团的基本业务方向。联想高擎民族 IT 产业的大旗，深耕教育、政务等市场，在 20 世纪 90 年代末已成长为国内知名 IT 公司之一。

2003 年 4 月，联想集团启用新标识“Lenovo”，拉开了国际化的序幕。真正实质性的行动发生于 2005 年，当年该公司以 12.5 亿美元的代价收购 IBM 的台式、笔记本电脑及其研发、采购业务，一举成为拥有两万余名员工，年收入超过百亿美元的世界第三大 PC 厂商，在此过程中，柳传志开始隐退。

几乎与此同时，野心勃勃的联想集团又相继拿下了国际奥委会全球合作伙伴权利，依托 IBM PC 事业部既有的营销网络，在欧洲、北美、拉美等主流市场长驱直入。2008 年，联想集团作为世界第四大计算机制造商首次登上财富 500 强榜单，排名第 499 位，年收入 167.9 亿美元。并购容易消化难。由于整合不利，这一年，

联想集团总亏损 2.3 亿美元，辞去董事长近五年的柳传志不得不在 2009 年 9 月重出江湖，两年后再度挂冠而去。

好了伤疤忘了痛。2014 年 1 月，联想集团短短一周内抛出了两大收购方案，当月 23 日将 IBM 低端服务器业务收入囊中，交易对价 23 亿美元，同月底又以 29 亿美元的价码从谷歌手中吞下了摩托罗拉移动智能手机业务。两个月后，PC 业务集团、移动业务集团、企业级业务集团、云服务业务集团等四大全新的业务布局应运而生。

理想很丰满，现实很骨感。拿下摩托罗拉手机业务后，联想集团一度以 7.9% 的市场份额登顶国内手机市场销量冠军，但随着运营商取消合约机的补贴力度及自身战略的摇摆不定，联想手机迅速呈断崖式下滑。Counterpoint 有关报告显示，2019 年第二季度，联想手机在中国市场的手机销量仅为 30 万台，三个月总出货量仅相当于荣耀 9X 一天的成绩，占比几可忽略。

不仅如此，联想集团 2015 财年、2017 财年两次出现亏损，分别亏损了 1.28 亿美元、1.89 亿美元。不少人据此认为，联想集团已患上柳氏综合征，柳传志一放手就出问题，将怨气发泄在杨元庆身上。

## 背锅侠杨元庆

让人们有这些想法的理由似乎非常充分。

早在 2000 年前后当杨元庆被确定为接班人时，联想内外就有大量的争议。当时，杨元庆与另一位“少帅”郭为同为两大热门人选，柳传志最终力排众议，将联想主业传给了杨元庆，而郭为只获得了由联想分销业务分拆而来的神州数码。因为这段公案，联想集团一有风吹草动，外界就会归咎于杨元庆，其实，杨元庆一直活在柳传志的阴影下。

当联想集团痴迷于规模的时候，世界已悄然改变，加强技术开发，提高核心竞争力已成为越来越多优秀企业的共识。

“贸工技”在某种意义上也使联想集团形成了回避“硬骨头”的基因，许多尝试一旦受挫便迅速回撤。

1994年2月14日，联想集团登陆港交所，成功募集2.4亿港元，为后来的高速发展奠定了基础，不过也是在这一年，这家羽翼未丰的公司发生了一件影响国内IT产业随后15年走向的事件，联想的两大核心人物，柳传志和总工程师倪光南，在发展路线上产生重大分歧，前者主张发挥中国制造的成成本优势，加大自主品牌产品的打造，逐渐过渡到工业制造与技术研发，后者则坚持走技术创新路线，选择芯片为主攻方向，这就是后来被认为代表中国企业“贸工技”和“技工贸”两条路线的争斗。没有悬念，作为联想的实权人物，柳传志取得了胜利，倪光南以被扫地出门而告终。

客观地说，柳传志的想法不无道理，但在落实过程中却极易出现巨大偏差。由于得到了创始人的首肯，“贸”不仅成为联想集团当时的选择，而且也成了一项长期策略，联想集团犹如一匹脱缰的野马，在追求规模之路上狂奔不已，没有人愿意拿“工”、“技”冒险。IBM PC业务的效能被发挥尽后，杨元庆又收购德国计算机制造商Medion，与NEC组建日本最大的PC集团，一度还欲收购巴西最大PC厂商Positivo Informática，通过不断做加法扩张。

但是，当联想集团痴迷于规模的时候，世界已悄然改变，加强技术开发，提高核心竞争力已成为越来越多优秀企业的共识，华为是此方面最鲜明的案例之一。得益于长期的技术积累，这家偏居于深圳之一隅的通信公司在全球市场上突然爆发，成为新时代中国高科技公司国际化的典范，相比之下，缺乏技术内核的联想集团只能获得极其微薄的利润，甚至在盈亏之间徘徊，人们对其已失去了兴趣。

另一方面，“贸工技”在某种意义上也使联想集团形成了回避“硬骨头”的基因，许多尝试一旦受挫便迅速回撤，很少思考如何走出

舒适区，努力攻克难关。

杨元庆刚执掌联想的时候正值国内第一次互联网浪潮爆发时期，在他的主导下，联想集团也琢磨出了一个“FM365”，试图“用最红的人，做最红的广告，1年烧1亿钞票，3年做成中国最红的互联网站”。从出身上看，FM365几无敌手，一边是中国IT巨头，另一边是当时美国最大的互联网公司美国在线—时代华纳，在这次冒险失败后，联想集团再也没有直接涉足互联网，而今天国内知名的互联网公司大多在这之后的十余年间成功崛起。

目前，联想集团市值约为630亿港元，腾讯与阿里市值则分别为3.62万亿港元、4.44万亿港元，即使是成立于2010年的小米市值亦高达2560亿港元，相当于年龄约为自己四倍的老牌IT公司的400%以上。

在手机业务上，联想集团更是将摇摆不定的性格表现得淋漓尽致。2008年是智能手机兴起的关键时期，忙于争夺全球PC霸主地位的联想集团却以区区1亿美元的价格将手机业务出售给同门师弟弘毅投资，并称“五年内不直接或间接涉足手机行业”，但杨元庆不到两年时间又以两倍的价格赎回，成为业界笑谈。

## 往何处去？

这一切并不影响柳传志的“功成身退”，这个退休时间点拿捏得非常完美。最新的半年报显示，截至2019年9月底，联想集团2019财年前6个月营业收入260亿美元，实现净利润3.6亿美元，同比增长48%，几乎看不到过去数年笼罩在该公司头顶上的亏损阴霾。

但当家方知柴米油盐贵。刘姥姥初进贾府时，王熙凤抱怨“外头看着虽是烈烈轰轰的，殊不知大有大的艰难去处。”坐镇联想集团的杨元庆或许对此有同感。

翻开财报就会发现，联想集团2019财年上

## 联想集团股东构成（截至 2019 年 9 月底）

股东名称	最终控制人	持股数 (万股)	占总股本比 (%)	持股变动 (万股)	股票类型
联想控股股份有限公司	联想控股股份有限公司	286763.67	23.87	不变	普通股
Union Star Limited	Red Eagle Group ( PTC ) Limited	99675.06	8.30	不变	普通股
Black Rock, Inc.	Black Rock, Inc.	71491.32	5.95	↓ -6963.06	普通股
Sureinvest Holdings Limited	杨元庆	62280.40	5.18	不变	普通股

> 数据来源：联想集团财报

半年区区 3% 的营收增长堪称来之不易，这完全是飙升的市场推广以及促销投入为代价，同期经营费用激增了 17%。令人担忧的是，尽管杨元庆一再希望通过培植新增长点以分散经营风险，但在最新的营收中，以 PC、笔记本电脑与手机等为代表的智能设备业务集团仍然贡献了 233.5 亿美元，占比近 9 成。作为双轮驱动中的另一个轮子，数据中心业务集团所取得的营收只有 26.9 亿美元，还同比下滑了 15%，并产生 1.03 亿美元的亏损。在传统 PC 早已见顶，市场状况深受景气指数影响的背景下，联想集团的处境不得不说极其尴尬。

更重要的是，联想集团现在再想实施柳传志原定的“贸工技”中的“技”策略，向技术要潜力，也有点晚了。公开资料显示，腾讯 2018 年研发费用 136 亿元，阿里 2019 财年 153.8 亿元，而华为全年的研发投入计划更是高达 1200 亿，这些新贵已将研发的门槛推高到一个普通企业难以企及的高度，而联想集团 2019 年上半年财年研发投入 6.5 亿美元，约折合人民币 45 亿元，远远无法与前者相提并论，彼此之间的差距将会越拉越大。

早些年，良好的舆论环境是联想集团成功

的诸多秘密武器之一，但近些年来，杨元庆已置身于另一种舆论环境之中。与华为在中国市场实施优惠价格相反，联想沿袭了美国公司的习惯，本地（美国）市场价格远低于中国市场的定价，这一度在国内网民中掀起轩然大波，此前曝出的 5G 投票门事件更是将联想集团推到风口浪尖。如今虽已风平浪静，但人们对这家公司始终意难平。

这些棘手的难题已经到了非处理不可的地步了，按常理，在柳传志退休后，今年已 56 岁的杨元庆可以大刀阔斧地抛出自己的解决方案了，事实可能是，他仍然身不由己。

在公开场合，柳传志一再表达自己对杨元庆的看好，“能实心实意地对待前任的开拓者”，“就像自己嫁女儿，把联想嫁给杨元庆这么优秀的女婿，我开心得不得了。”但他在退休后的安排上似乎别有深意。

根据安排，柳传志将继续担任联想控股名誉董事长、资深顾问及董事会战略委员会成员，后者正是联想集团的单一最大股东，最新财报显示，截至 2019 年 9 月底，联想控股直接持有联想集团 28.7 亿股，约占其已发行普通股的 23.9%。☐