

IBM/联想并购案：中国的胜利？

2005年01月17日



随着IBM/联想并购案的出现，有两大发展趋势迅速成为市场的焦点：技术商品化程度的加深和中国公司作为全球竞争者的亮相。沃顿商学院的教授认为两种发展趋势都值得密切关注，并提出了一些重要的问题：联想能否成为全球竞争者，并完成IBM美国管理人员的整合？IBM的PC客户是否会转投戴尔等竞争对手？中国的国有企业能否成长为国际市场上的主要公司？

这项交易于12月7日对外宣布，交易价格共计17.5亿美元，由现金、股票和应承担的债务三部分组成。一旦这项交易最终在2005年初完成，联想将由来自三方面的投资构成——其中，国有股权占46%，社会公众投资股权占35%，IBM持股19%。目前中国政府对联想的持股比例达57%。新公司将拥有1.9万名员工，其中1万人来自IBM。在这1万人中，40%目前在中国工作，25%目前在美国工作。新公司的运营将主要由原IBM高层在纽约负责。

IBM通过将PC业务剥离而从该项并购中获益——PC业务曾是八十年代IBM公司业务的核心，但是后来却变成了公司利润的拖累。在过去的十多年中，IBM已经转型成为一家提供服务和软件的公司，并明确将中国视为潜力巨大的目标市场。IBM曾将磁盘驱动器业务、显示器业务、桌面机生产及网络处理器业务剥离，它收购了普华永道公司的咨询事业部。IBM还收购了Tivoli、Rational及Informix等软件公司。

曾于1982年至1991年间任职IBM工业工程师的沃顿商学院教授马克·巴兰奇（Mark J. Zbaracki (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/zbaracki.html>)）认为，“总体而言，这项并购又一次显示了IBM的弹性。IBM历来的优势一直是不断地重塑自己。”IBM曾生产过许多产品，例如计时器、卡片分拣机、影碟、打字机和打印机等等，但是IBM后来又都把这些业务剥离出去。巴兰奇表示，“这次的业务剥离标志着美国PC业务的结束。”

对于总部在北京的联想集团而言，收购IBM的PC业务标志着中国公司已经以全球竞争者的姿态出现在重要行业中。联想可借此进入全球PC市场，并迅速成为一家年收入超过120亿美元的计算机制造商。联想被授权在五年内独家使用IBM的标识，并永久拥有了“ThinkPad”品牌。沃顿商学院管理学教授马歇尔·迈尔（Marshall Meyer (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/meyer.html>)）说，“如果你选择收购一个美国品

牌的话，那么IBM就是一个很有份量的收购对象。”迈尔的研究对象是中国公司，他在中国有着丰富的经历。“公共关系是中国式管理的一个重要组成部分，许多人将把这项收购看作是中国的胜利。”

沃顿商学院领导力与变革研究中心主任迈克尔·尤西姆（Michael Useem (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/useem.html>)）对此表示赞同。他认为，“这项并购对于双方来说都是非常大胆地举动。中国公司以这样突然的方式大步迈上国际舞台还是史无前例的。”尤西姆称，IBM在这项并购中的最大收益是，通过与联想成为合作伙伴，它将能更顺利地进入中国的服务市场。并且，与中国政府的密切关系只会给IBM锦上添花。他解释道，“在中国，政府关系是非常关键的。IBM将这项并购看作是一次战略联盟。也许价格低了点”，但是IBM无疑在“更加良好的关系”方面获得了回报。

因此，一个主要的问题是：联想能成功收购仅次于戴尔和惠普之后的全球第三大PC业务，并成为业内主要的竞争对手吗？

弥补IBM的弱项

联想高层对这个问题的答案很明确：一个字“是”。在交易宣布后出席北京的新闻发布会时，刚刚引退的联想前主席柳传志说，全球化是公司唯一的选择，因为公司在国内市场的发展空间已经所剩无几。但是他进一步分析了并购交易的三项风险：“一是新联想能否被IBM的客户和PC市场所接受；二是IBM的员工是否仍会以[新公司]而感到自豪；”三是两家公司的公司文化是否能顺利整合。事实上，评论界人士认为，联想不但面临着如何整合两种不同公司文化的问题，而且还面临着如何管理高度复杂的物流和供应链的问题，以及如何在一个整体利润萎缩的行业中继续前进的问题。

在新闻发布会上，联想新任主席杨元庆对公司的将来表现得非常乐观。他说道，“中国的联想将成为世界的联想。我们不会满足于全球第三的位置。我们将正式向全球PC市场上另两家主要竞争对手提出挑战。”杨元庆补充称，公司高层已经“深入地分析了IBM的PC业务亏损的原因所在。IBM是一家服务导向型的公司，它专注于能带来高回报的产品。但是PC业务[已经进入]效率制胜的阶段，而这也正是为什么IBM以前的商业模式失败的原因.....为了实现高效率，必须有足够大的生产规模。IBM仅注重大企业客户，对中小规模客户关注较少。这导致了IBM在与戴尔等公司的竞争中[处于不利境地]。联想和IBM优势互补.....，这也正是我们对未来的信心所在。”

联想并非典型的中国国有企业。公司于1984年由中国科学院的专家们组建，其最初的业务是分销IBM和其他公司的产品设备。1990年联想开始销售自有品牌的PC。尽管国家是公司的最大股东，但是中国科学院设立的目的之一是提供类似于西方市场中的企业孵化器功

能。大多数的创业企业都失败了。迈尔指出，“中国科学院孵化了许多公司，联想是唯一一家生存下来的重量级公司。公司未曾受到过特殊的政策保护，因此能保持政府与企业间合理的关系。”

但是联想近期在市场上遭受了一些挫折。该公司试图进入其他相关领域，结果却因为核心业务疏于管理而导致公司在中国的市场份额出现滑坡。为了夺回失去的市场份额，联想不惜减少利润，以300美元的价格与竞争对手大打价格战。迈尔认为联想有能力捍卫其国内市场份额，但是仍需要IBM并购所带来的规模经济支持公司在中国和国际市场上竞争。

分析人士指出，未来联想将不得不面对PC业务利润的下滑问题，并有可能步IBM的后尘进入产品开发和服务领域。联想还必须应对“蛇吞象式”并购的挑战。IBM除了拥有更为庞大的员工群体外，其PC销售额已达90亿美元，而联想的销售额只有30亿美元。

尤西姆认为，这项并购最终可能是一项双赢的交易。IBM将有机会在中国销售更多的软件产品、服务和咨询业务，而联想则能快速成为国际竞争者。迈尔在建议联想管理层需学习西方市场经济做法的同时，对联想的管理层的能力很有信心。他认为，联想的高管将很快成为公司管理的佼佼者。

PC业务：今天的打字机业务？

这项并购交易中最使沃顿的教授感到意外的一点是联想为IBM的PC业务所支付的价格，尤其是考虑到蓝色巨人IBM是这一产业的创始者：IBM于1981年8月12日推出个人计算机并与苹果公司一起将PC发展成为主流应用。沃顿商学院运营与信息管理学教授克里斯蒂安·特维奇（Christian Terwiesch (<http://www.wharton.upenn.edu/faculty/terwiesch.html>)）称，“这项交易中引人注意的一点是收购PC市场上第三大公司所支付的价码。在PC市场上，尤其是在IBM所覆盖的细分市场上，高科技的商品化程度已经越来越严重。”

沃顿商学院运营与信息管理学教授艾里克·克莱蒙（Eric Clemons (<http://opim.wharton.upenn.edu/~clemons/>)）称，IBM将PC业务出售给联想结束了IBM十几年在市场上跌跌撞撞的历程，并承认蓝色巨人自己无力在市场上竞争。克莱蒙解释道，考虑到IBM在过去所走的弯路，“这次出售并不见得是件坏事。历史上，虽然IBM可以从芯片和操作系统业务中获得业务收入，但是IBM将（芯片业务）出售给了英特尔，当时IBM持有20%英特尔的股权，并持有至少另外20%的期权。后来IBM又将操作系统业务出售给了微软。IBM将永远不会成为最低成本的生产商。那么留给IBM的又是什么呢？”

克莱蒙的结论受到了华尔街分析人士的赞同，美林证券的分析师史蒂文·米伦诺维奇（Steven Milunovich）说，“考虑到这些风险，我们基本赞同IBM的决定。我们一直认为在PC产业链中，只有英特尔、微软和戴尔占据了实现可持续利润的市场位置。”

在IBM为其PC业务——巴兰奇称IBM视之为“累赘”——所作的种种努力中，有一些是联想所难以模仿的。这一点在笔记本电脑业务中更为突出。迈尔与其它IBM的ThinkPad笔记本电脑用户一样，认为联想能否保持笔记本电脑的品质和持续创新的能力是保证新公司成功的关键。迈尔称，“IBM笔记本电脑的最大卖点是产品保证和服务。想象一下如果所提供的服务缩水，那么IBM给消费者的感觉又会怎样……保持美国市场份额有赖于新联想维持产品品质和保证的能力。”

在此期间，保持IBM客户满意度的压力已经显现。在一份分析简报中，Gartner的分析师们称，联想“必须在开发一系列足以对戴尔构成威胁的台式电脑产品的同时，巩固IBM笔记本电脑的市场地位。”这些分析师进一步认为，新联想的第一个目标应当是巩固商用笔记本电脑这个IBM的核心业务，并使用IBM品牌在其他地区开发批量业务市场。Gartner建议客户们“利用这项并购交易所蕴含的潜在风险向IBM要求更低的价格或是更高的服务水平，并在IBM服务响应出现下降的情况时立即更换供应商。”

在本次并购之后召开的一次投资者会议上，IBM的CFO 马克·罗瑞杰（Mark Loughridge）反驳了这些市场的担心，并补充说联想通过并购所获得的还包括IBM的研发能力以及成功推出ThinkPad等市场热门产品的IBM员工。

从整体看来，分析人士认为联想最终将成为PC市场上有力的竞争对手。Prudential证券公司的分析师史蒂文·弗图纳（Steven Fortuna）称，“联想在其经营历史上曾致力于维持PC业务的利润率。我们相信，随着规模的增长，在更多的地区开展业务，以及投资于更高效的生产和分销流程，新联想会成为市场上更为强大的竞争者。”

中国国内的观点

在中国国内，这项并购交易的支持者和批评者兼有之。现居北京的blogchina.com总裁及知名IT评论家方兴东称之为“一项伟大的并购……这样，新联想就不用经历几代人的奋斗，而能在一夜之间成为全球PC行业的主要竞争者。”他评论说，新联想所得到的是“IBM一流的产品、技术、品牌、市场、渠道和管理经验”。

北京长江商学院的公司治理和并购教授曾鸣则对这项并购持“谨慎乐观”态度，称这“标志着联想为增强国际竞争力而作的努力”。对于可能从类似并购中获益的中国其他行业，他认为“这必须是一些成熟的全球性产业，中国公司在该产业中具有成本优势，且没有技术壁垒”。

上海交通大学管理学院副院长和战略管理教授王方华认为，当高科技、零售和汽车产业中的中国公司发展达到一定规模，并且其市场地位已具备进军国际市场的条件时，类似并购案例在将来还会发生。

上海复旦大学管理学院副院长和营销学教授陆雄文认为IBM是交易中最大的获益方。“本次并购有助于IBM将资源集中在IT服务业上的战略转型。IBM什么也没有损失，并且公司通过品牌和技术维持得到了它所想要的。”陆教授对交易的另一方联想更多地持批评立场。由于联想在此前从未管理过如此复杂的跨国公司，因此他对公司的管理能力有所怀疑。他认为，“中国的IT公司应当将精力更多地用于关注下一波的互联网浪潮及其对市场需求的影响。本次并购会延缓联想成为超级IT公司的脚步。”

与低成本对手竞争

一些市场观察人士注意到了联想所具有的成本优势，这源于该公司能在低工资的中国区完成PC的生产。这是否意味着当IBM这样的公司在遭遇联想这样的竞争对手时，只能采用并购这样类似的做法呢？波士顿咨询集团芝加哥办事处高级副总裁和董事哈勒·施平（Hal Sirkin）认为答案是否定的。他认为，“与低成本对手的竞争并非只有退出一途。而是意味着你必须考虑清楚你能做什么和可选方案是什么。思考问题的思路如下：首先，认清威胁所在。考虑一下低成本竞争对手会如何进攻。竞争对手是树立价优的品牌，还是将收购其他品牌？而你的最强的竞争优势又在哪里？”

施平建议下一步应当回答以下问题：不采取任何行动是否能生存下去？他问道，“如果答案是否定的，那么你将采取怎样的发展方案？而这种发展方案是否意味着走向‘另一端’，也就是说向中国采购或甚至把公司出售给中国人？还是意味着采取措施降低成本，管理品牌，建立更强大的竞争优势？你将必须作出艰难的抉择。”

施平继续说道，“最后一点是，快速行动。威胁是真实存在着的，行动缓慢会让你出局。另一方面，机遇也的确存在，快速行动可以增强你抵御低成本对手和传统竞争对手的实力。有时候，裁员或其他严厉措施是保证未来工作机会的最佳办法。”

未来的挑战

IBM/联想交易案的结果仍让人拭目以待，但是迈尔称，如果新联想的市场份额和销售情况出现下滑，那将是麻烦的第一个警告信号。历史上已有的技术领域的合并案似乎都颇为不顺。惠普于2002年收购康柏成为全球第一大PC制造商，但是这个第一的市场位置仅仅维持了几个月而已。原因何在呢？原来戴尔利用了原惠普和康柏客户的“FUD（担心、不确定和怀疑）”心理而夺取了惠普的市场份额。事实上，一些市场观察人士认为新联想最大的挑

战将是抵御戴尔公司的进攻，后者在中国市场已经取得了很大的突破，并在中国进行生产以削弱其国内竞争对手的成本优势。迈尔认为，“真正的问题是联想的竞争力是否能与戴尔抗衡。”

迈尔进一步补充道，为了使并购交易最终能获得成功，联想必须找到以下这个最基本问题的答案，“一家以中国为中心的公司如何才能顺利吞下IBM这样规模的企业？”目前为止的解决办法看来是继续留用IBM的高管。

现任IBM高级副总裁及IBM个人系统事业部总经理的史蒂文·沃德（Stephen M. Ward, Jr.）将在并购完成后出任新联想的首席执行官。杨元庆将从现在的联想集团副主席、总裁兼首席执行官的位置上荣升董事局主席一职。联想的CFO马雪征将出任新公司中一个待定的高级职位。

米伦诺维奇表示，“当听说IBM的史蒂文·沃德将领导新的IBM/联想PC业务时，我们一开始都很吃惊，尽管从联想的角度来看，这将有助于维持其在全球PC市场上的品牌保证。显然IBM对此表示欢迎，因为由原IBM高管来领导新公司将有助于保持双方的友好关系。”

然而，迈尔对原联想主席柳传志的引退深表遗憾，柳传志将不在新的管理团队任职。据迈尔称，柳传志是一个“特别有能力的人”，他深谙与中国政府的公关之道。“高层管理团队的整合情况目前还不明确。”另外，联想员工的平均年龄低于30岁，而IBM高管的年龄则偏大，当然也更加富有经验。联想必须打造一个既能与中国政府打交道，又能在美国保持强劲市场位置的管理层。迈尔问道，“如果要IBM的高管与政府打交道时会发生什么情况呢？毕竟我们不能忘记谁才是联想的大股东。”

尽管联想并购的最终结果仍是个未知数，迈尔计划密切关注以下两个评估标准：一是联想的销售情况及留住IBM企业客户的能力；二是公司完成管理层整合的速度。这项并购交易将于2005年第二季度完成。

尤西姆预期联想将会取得成功——因为中国是如此地倾力而为。毕竟，PC制造商的这次并购为更多的中国公司成长为全球竞争者指出了一条出路。尤西姆认为，“在政府的支持下，新联想将会不遗余力确保并购成功。对于中国而言，这项并购的战略意义使它只许胜不许败。”

本文发表于2004年12月15日。

