

# 杨氏联想

▶上接 45 版

更让柳传志放心卸任的原因是杨元庆增持了 7.97 亿股联想集团的股票,个人持股增至 8%。“这让我们和董事会看到了杨元庆的信心,他才是联想真正的主人。”柳传志很多次在公开场合都提起此事。

LEC 又开始制订联想的第二个“四年计划”了,从他们的只言片语中,我们似乎能找出一些线索。柳传志说:“联想账上那么多现金,以后花销最大的就是移动互联和品牌。”杨元庆说:“除了传统的 PC 业务领域以外,像移动互联领域,像围绕企业客户的服务器、存储领域,我们都做了非常好的部署。包括未来,我们要在哪方面多投资,要买哪些公司,这些都是我们讨论的范畴。”

移动互联、品牌、成熟市场、收购,联想的关键词很明确。

## 又一个“0 到 1”

虽然联想在成熟市场的营业额已经超过了中国区,而且市场份额也创下新高,超过 9%,但这些大多来自于几笔收购带来的企业用户,而在消费市场,用联想成熟市场总裁 Miko 的话说,“IBM 曾经在消费市场上几乎为 0,所以我们几乎从 0 开始。”

贵为全球第二,“Lenovo”在成熟市场却没有得到相匹配的品牌度。《英国每日电讯》在报道联想时,用了“头号不为人知的电脑制造商”这个题目,Miko 不得不这样给英国记者解释,“在中国,每三台 PC 中就有一台印着 Lenovo,联想在中国的知名度和可口可乐在美国是一样的。”

在联想最新的广告片中,“FOR THOSE WHO DO(大意为:为了行动派)”贯穿首尾,这个完全西化的主题甚至到现在都没有一个恰当的中文诠释。“广告实际上基于一个真实的小伙子,他把一个笔记本绑在越野摩托上,游遍了整个南美洲。我们认为他的故事对年轻人是有感召力的,他们渴望用电脑来做各种各样不同的事情。”联想首席市场官 David Roman 曾在惠普负责被告界奉为经典的“惠普电脑掌控个性世界”的品牌活动,“联想在全球的业务增长非常强劲,但这个品牌总被欧美人理解成为一个 PC 制造商,在商用领域是一个非常好的品牌,却不是对消费者家喻户晓的品牌。而我们总是希望联想的品牌优势不光是在中国,而且还要扩展到 PC 以外的领域。”

David 的团队为此做过非常深入的比较和分析,“首先以行动为中心的概念和联想对消费市场的理解非常契合;第二点,年轻人的市场更加独立,他们不接受强迫,不是我们告诉他们应该怎么做。所以我们用了‘For’,为了他们的需要来提供这样一个品牌。”

与之配套的就是巨额的投入。据 Miko 透露,在成熟市场的推广费用高达上亿元,而在优先推广的印度和俄罗斯,联想甚至使用了长达 400 米的户外广告牌。但正如 David 所说,想和目标人群贴近并不只是通过做广告,“我们得非常注意业务和产品的方方面面,究竟能让他们用联想的产品做什么呢?”

产品应该是联想战略版图中最重要的阵地,但面对在欧美几乎空白的消费市场,联想还是习惯性地从供应链和渠道做起。

联想在国内之所以能领导市场,供应链成本是其重要武器,正常情况下,联想的供应链成本只是竞争对手的一半。正因为这样,在国外厂商毛利不断下降的情况下,联想依然能保持增长和盈利的双丰收。而联想的绝大部分工厂都设在中国,产品必须通过海运到达北美市场,货运周期就成了最大的一个变量。

于是,联想全球供应链总裁 Gerry Smith 这些年来一直在忙活这件事,他的团队在核心业务管理指标上做出了很大的调整,“我们之前的 KPI 关键绩效指标”非常多,大概上百条,而我们把这些供应链精简到核心的几条:供应链成本、供应链订单交付时效、供应链的质量、产品质量,以及现金周转周期。”

这些调整的成果就是供应链成本降低了 50%,在交付上面也有了 117% 的提高,现金周转也提高了 14%,在 GARTNER 有关供应链的排名中,联想攀升至全球第 35 名。

Gerry 同样用“双拳战略”的思路去搭建 GSC(全球供应链)战略,“大多数公司的供应链部门在制定战略的时候

更关注的是内部,而我们现在逐渐把战略关注点从内部转向外部。”

“很重要的一点就是关注客户体验,例如完美订单交付。我们之前考核订单交付是用交付时间来考核的,但通过跨行业的研究,不仅是 PC 行业,我们发现完美订单交付的标准应该是在正确的时间,正确的地点把客户需要的订单没有破损地交付给客户。这在 PC 的考核管理中是史无前例的,是一种全新的供应链交付方式。”

而在大部分竞争对手都使用 OEM 外包制造环节时,联想却在提高自有工厂的比例,“这些工厂只做联想的产品,无论是从员工的敬业度,还是端到端的管理,都比代工工厂更有优势。”在成都



PC 只是成熟市场的第一战,联想有足够的弹药,惠普和戴尔也愈发地无心恋战,联想成为行业老大几无悬念。而对于杨元庆来说,马上爆发的移动互联将是更大的金矿,真正的考验还没有开始

新建造的产业基地,Gerry 正在考虑要不要用于支持海外市场,“我们把联想这五年来的成功实践都应用在这个工厂了,会极大提高海外市场的供应链水平。”

供应链相对成熟了,接下来就是如何搭建消费市场的渠道。国外的消费市场渠道和中国有着天壤之别。国内基本是靠厂商的运作来驱动,联想这样的品牌商需要推动物流、卖场等环节,而且统一对产品促销和推广。厂商因此相对强势,有足够的力量去影响市场和终端。而在国外,渠道由大卖场和通路商控制,专卖店极少,物流也几乎外包给第三方,这就造成制造商和渠道的博弈非常激烈。厂商相对比较弱势,要在卖场里铺货,必须先垫资,这使得联想无法像在中国一样开展大规模的市场运作推广。

联想在这方面几乎没有成功的经验可借鉴。对于 PC 厂商来说,每一个区域市场的销量有规律可循,但这些参数一开始根本无法准确模拟,需要数年的积累才能在供应链软件中形成可靠的模拟曲线,联想据此才能安排当地的库存和进行各种商业预测,特别是联想这种体量的公司,这个过程更是难以省略。

但市场并没有给联想太多的反应时间,Miko 的团队必须快速且准确地找到潜在的市场空间,当然最重要的是和竞争对手的差异化。联想之前在北美完全是直销,而戴尔和惠普是混合模式,既有直销,也有渠道销售。但渠道销售的比例明显更高,也就是说,联想必须把一部分业务交给渠道商去做。因此,联想在北美选择了一些非常有实力的合作伙伴,比如 Best Buy、Office Depot、Fry's Electronics,还有 Staples。

北美市场总经理 David Schmoock 尤其重视和渠道商的关系。在他的理念中,联想的差异化来自于和渠道商的关系。“我们希望成为渠道最友好的供货商,两者应该是互补的。简单地说,就是最大程度地减少联想本身和渠道伙伴的竞争。”

“我们专注于做产品,把产品从研发、制造到交付的端到端给做好。渠道伙伴则需要一家一家去谈,得摸透跟我们的战略匹配点在哪儿。他们什么东西做好了,我们就放手让他们做,这样就实现了整条价值链的利益最大化。”David Schmoock 举了一个例子,“有一家渠道商希望我们在电脑里加入一个资产追踪标签的功能,这种东西很容易实现,无非是写一套代码,但有了这种

功能,渠道商就可以很容易地卖高价,这其实是增值服务。这些功能的实现是围绕 PC 的,我们就把它做好。”

就这样,联想迅速建立起近 2000 家零售店的销售网络。“在消费市场,联想在北美去年下半年才开始发力。去年可以说是爬,今年是走起来,明年才可能是跑起来。”David Schmoock 说,目前北美总的市场状况是零售和商用各占一半,而联想当前 70% 是商用,零售只有 30%。“未来的目标是达到一个比较均匀的比例,两块都要持续地涨,但零售必须涨得更快。”

## 真正的考验还没开始

PC 只是成熟市场的第一战,联想有足够的弹药,惠普和戴尔也愈发无心恋战,联想成为行业老大几无悬念。而对于杨元庆来说,马上爆发的移动互联将是更大的金矿,真正的考验还没有开始。

如联想这样的民族 IT 巨头,总是被赋予了太多国人的期许。“乐 phone 怎么才能打败 iPhone?”杨元庆最怕听到这样的问题,因为的确很难解释得清楚。2010 年 5 月,在乐 Phone 的发布会上,柳传志喊出了“与 iPhone 背水一战”的口号。但一年半过去了,联想在移动互联上始终无法达到一个理想的状态。

刘军(MIDH 集团总裁)身上的担子极重,他是被柳传志点将的。今年 1 月成立 MIDH(移动互联和数字家庭业务集团)之前,刘军是联想的产品集团总裁。“他协调各种关系的能力很强”,柳传志总是这样说。他起初甚至直接向柳汇报,可见 MIDH 和刘军在柳心中的地位之高。

但联想在移动互联上走过弯路,产品定位和战略都不够准确。“这两年实际上我们耽误了一点时间。”柳传志在谈及移动互联时叹息道。

在接手 MIDH 以来,刘军主要做了三件事情。第一就是搭建团队。之前联想在移动互联上投入的资源过于分散,比如联想研究院研发智能手机,产品集团研发平板电脑,而供应链更是分散在各个部门里。整合后的 MIDH 则基本实现了端到端,从最前端的销售市场到研发,到供应链再到服务,所有相关的业务都被放在一个组织里,这使得 MIDH 能够快速运转。

第二就是战略梳理。联想不再靠一款单品冲击市场,而是回归到产品组合的模式。在联想的产品版图中,A 系列主要在 1500 元以下,属于千元智能手机;P 系列在 1500-2500 元之间,主打商务手机;而 S 系列价格在 3000 元以上,主打时尚设计。联想的战略意图就是满足不同层次的用户需求,实现全线覆盖。

最后就是快速地开发产品。智能终端的开发周期较长,想要形成一个理想且持续的产品组合并不是一件容易的事。这几乎是刘军最头疼的地方,“团队的所有人都在争分夺秒。”就这样,联想的明星产品 A60 只用了半年就开始投产了,而正常的设计周期都至少要 9 个月。

他十分推崇亚马逊 Kindle Fire 的模式,“这是一个勇敢的尝试,因为它不光是一个硬件产品,而是在背后捆绑了一个业务模式。也就是说它卖硬件并不要求赚钱,甚至可能亏钱,然后从后端的服务赚钱补贴硬件。之所以说‘勇敢’,是因为之前并没有人证明它可以成功。”

刘军的思路跟亚马逊的非常一致。“我们相信未来新型移动互联网的产品是一个捆绑的模式,不光是一个硬件,更多是增值服务和云端的应用。所以,这一直是联想智能终端研发的核心指导思想。”第一代 U1 的最大卖点就是捆绑了 46 款专门为 U1 和中国人设计的应用,这是一个巨大的卖点。“这甚至比 Kindle Fire 更早,但差别是我们的产品会是一个通用型设备,除了捆绑阅读以外,乐商店会是一个重要的实现载体。”

在杨元庆的“四屏战略(PC、平板设备、智能手机与智能电视)”里,MIDH 直接负责的有三个,刘军的压力自然不小。这是 LEC 的首次集体亮相,而且是在核心更替的特殊节点。杨元庆很清楚,这是一次壮行,因为他面临的挑战会更加艰巨。“这是一支梦之队”,他看起来信心十足。会后合影留念时,在杨元庆的提议下,LEC 成员们互相挽起了手臂,这会是一座坚固的长城吗?



Pavel Vyhnalek 捷信亚洲区 CEO

受访者/供图

# 捷信:看好蓝领消费

## ■张宏/文

David Sahula 还在和他的中国同事们商量捷信中国的企业形象宣传口号。这是一家专注于为消费者提供分期付款等金融服务的企业。作为捷信集团的集团公关经理,在欧洲出生长大的 David 认为这样的口号应该是优雅的生活方式的表述,如“消费信贷让生活更美好”等等。但他的中国同事们却更加直截了当,应该是让客户知道,捷信能帮助他们“想买什么就买什么”。

大多数金融服务提供商总会标榜自己的高端,但捷信却不讳言他们是为大众消费者服务的,换言之,他们的主要客户是中低收入群体。“没问题,进城的农民工也是我们主要的客户群体。”在捷信母公司 PPF 集团的餐厅中,David 满真诚地说。为中低收入群体服务,就需要口号是直率、一目了然的。

从 2004 年进入中国,2010 年在天津成为国内首家外资消费金融公司后,捷信在中国的业绩获得了飞速的发展。“我们今年的业务量比去年同期增长了



这就是捷信的业务模式,看起来很简单,但这背后是一套成熟的定价与风险管控体系和一个遍布商业网点的销售渠道

一倍,明年至少也会保持同等的增长速度。但是,我们最关心的是银监会在评估消费金融试点的成效后,是否会准许我们将业务拓展到中国全境。”捷信亚洲区 CEO Pavel Vyhnalek 在参加于布拉格举行的“2011 中国投资论坛”并接受本报记者专访时说。

## 专注“蓝领”

如果一个年轻人想换一部比较新潮的手机,但手头上的钱还不够时,捷信可能可以帮上他的忙。“我们会让这个年轻人填写一份申请表,然后通过电脑终端发送给信用评估人员,根据这个年轻人的信用情况调整贷款利率水平和最大贷款额,而整个评估和最终决定放贷与否的时间,平均是 25 分钟。”Pavel 说。这个 25 分钟是非常宝贵的,如果捷信不能在这 25 分钟内敲定这个单子,那这个年轻人很可能会失去耐心,到其他商店去了。

这就是捷信的业务模式,看起来很简单,但这背后是一套成熟的定价与风险管控体系和一个遍布商业网点的销售渠道。“从这个意义上来说,我们是个人力密集型企业,要雇佣大量的派驻商业网点的销售人员,也需要有一个人数众多的呼叫中心。”Pavel 说。

在中国运作多年的经验表明,手机和笔记本电脑是捷信提供消费金融服务的首要两种产品,客户年龄区间在 25-35 岁,平均单笔借款额是 2050 元。

这么低的平均单笔借款额表明,捷信的主要客户群收入并不高。“我们不讳言我们期望为农民工服务,这也是我们将业务重点都放在了二、三、四线城市的原因。在这些城市开展业务,我们将可以提供非常多的就业机会,而这也是地方政府非常乐于看到的。”Pavel 说。

不要以为中低收入群体就更可能欠账不还,实际上,捷信的运作表明,中国消费者的诚信程度非常好,中国市场的违约率要低于俄罗斯。“在中国市场,我们逾期 90 天以上的贷款比率不超过 4%。”

## 防范高利贷

当温州和鄂尔多斯的高利贷事件给中国经济前景绘上了些许迷雾时,捷信却看到了自己的机会。“消费金融服务可以让大众消费者更便捷地获得他们所需要的贷款,而且所有这些借贷过程是透明、可控的。消费金融服务发展得越快,普及的人群越多,人们对高利贷的需求就越是下降。因此,消费金融是可以帮助防范高利贷的发生的。”Pavel 说。

在一些农村地区,农民为了购买农业机械,在无法获得银行贷款时,只能求助于高利贷。而高利贷给他们带来的往往是更大的麻烦。但捷信也在一些地区为农民提供消费金融贷款,这样就能帮助农民摆脱困难的境地。

“中国的消费者信贷数据还很不健全,尤其是在中低收入群体。没有信贷数据,他们就不可能获得银行贷款。我们在中国从零建立起自己的信贷数据库,并不断地充实这些数据,同时与银监会分享,这对金融体系监管肯定是有利的。”Pavel 说。

## 寄望全国性牌照

在银监会发布《消费金融公司试点管理办法》之前,捷信主要通过本土信托及银行等金融机构合作的办法,在华开展业务。而在中国银监会颁布《消费金融公司试点管理办法》后,捷信(中国)消费金融有限公司成为首家获批的外商独资企业,在天津独资开展业务。

目前,捷信已经在广东省、四川省、湖南省、湖北省和山东省 5 个省份,以及重庆市、天津市两个直辖市,总计 30 多个城市开展业务。截至 2011 年 6 月,捷信在中国消费金融市场的业务发展出色,发放贷款总额高达 22 亿元,累计贷款发放数量超过 100 万笔。

从 2009 年 7 月银监会发布《消费金融公司试点管理办法》以来,中国在消费金融方面的试点已历时两年多。业界人士透露,银监会近期正在评估试点的成果。根据以往的经验,如果监管层对试点的评估正面,消费金融服务将可能在全国全面推行。

而这正是 Pavel 最为关注的。“我们在中国的持续投资额已经达到 2.5 亿欧元,目前每天平均贷款 1900 笔,服务过 130 万人次的消费者。但对于我们的业务来说,最重要的是要达到规模效应。我们完全有能力让每日业务处理量达到 10 万笔,在规模足够大时,我们就可以更好地分摊我们的运营成本,为消费者提供更好、更划算的服务。而且,我们也将考虑与一些零售商合作,如共同品牌等。”