# 一家企业的国际化之路

我们的30年
“我的亲历”特稿

■本报记者 董沛

当2008年北京夏季奥运会落下大幕的时候，中国第一个国际奥委会全球合作伙伴(TOP赞助商)——联想集团的缔造者、联想控股总裁、联想集团董事柳传志毫不讳言自己的兴奋。

为了这个TOP赞助商，联想付出了超过6500万美元的代价，但柳传志认为这是一个非常值得的数字。“做奥运TOP赞助商，联想更改名称，以及联想并购，这是一套组合拳。”柳传志说。

而这套组合拳命中的目标，便是联想在全球市场拥有一个最佳的位置。

“在中国国内，我们借助奥运TOP赞助商这个名声不断宣传奥运，宣传自己的产品，对我们的业务有很大的拓展。同时由于我们加入IBM，IBM的品牌和技术，对我们有很好的影响，使得大客户人群也购买我们的机器。联想在中国的业务发展非常成功，利润提高很多。奥运是一个很好的宣传由头。但是在国际上我们的影响还有待扩大，还可以充分利用和提高。”柳传志说。

对柳传志来说，在目前的这个阶段，已经不肯放弃任何一个加强企业国际化的机遇，奥运无疑是这样的机遇。就在4年前，联想正是抓住了对国际IT巨头IBM资产的收购，才一跃成为一家国际化的公司，震惊了世界，并成为中国企业走向国际的典范。

## 一次震惊全球的收购

时间回到4年前，2004年12月8日，联想集团的全体员工都收到了一封柳传志的公开信，在信中，柳传志宣布了一个振奋人心的消息：“联想集团以12.5亿美元的价格并购了IBM的全球个人电脑业务，包括台式机和笔记本电脑，以及与个人电脑业务相关的研发中心、制造工厂、全球的经销网络和服务中心，新联想将在5年之内无偿使用IBM品牌，并永久保留使用全球著名的‘Think’商标的权利；与此同时，IBM将持有联想集团19%左右的股份，成为联想集团的战略合作伙伴。”

柳传志在信中还表示，收购实现了联想人梦寐以求的国际化战略愿景，使联想成为一家全球性公司。他认为，通过并购IBM的个人电脑业务，缩短了可能要花费20年甚至更长时间才能达到的国际化目标历程。

收购IBM资产——对于中国从事IT行业的人们来说，几乎是个想都不敢想的事情——正是因为有了IBM，电脑才成为每个人都触手可及的工具与伙伴；买电脑要买IBM，几乎相当于买汽车要买奔驰、宝马一样……无论从哪个方面讲，IBM都是个人PC市场上的王者。

“三年前IBM有此提议时，我和柳总都觉得是天方夜谭。”收购后已由联想集团CEO升任董事长的杨元庆在接受媒体采访时这样表示，对于他本人来说，这也曾是件想都不敢想的事情。

不敢想的事情，是通过双方酝酿达13个月之久才变成现实的。收购完成之后，占全球PC市场份额第九位的联想一跃升至第三位，仅次于戴尔和惠普，而新公司成立之后，总部将迁往纽约。

通过收购IBM，一夜之间，中国北京中关村土生土长的联想集团成功登陆了美国，拥有了庞大的国际采购、运营和销售平台。

联想购买的资产包括IBM的全部PC业务，收购资产按美国GAAP编制的未经审核的账面净值为负6.8亿美元。根据IBM2003年年报显示，其PC业务部分亏损2.5亿美元，从账面看，昔日的PC之王在这一领域已步履蹒跚，这也是IBM待价而沽的最主要原因。不过，投资银行高盛则认为IBM过往业绩之善可陈不是什么负面的事情。在他们看来，IBM过去两三年间造成亏损的一个重要因素是高额的质保费支出，而这一因素在协议安排中已经部分剔除。

在高盛亚洲副董事长宋学仁看来，这不是个简单的资产交易，而是战略上的合作，因为联想面临着自己的战略布局改革。2001年4月，杨元庆正式执掌联想集团，三年过后，新业务如软件、服务、手机以及数码产品等多属只开花不结果。不管国际化，还是研发的积累，都还在艰难起步阶段，九成以上的营业额，仍然来自中国内地市场，这显然不能让投资者满意。

增长来自何处，是必须思考的问题。对于现阶段的中国公司而言，每个行业的可能答案都来自国际市场。尤其在PC行业，任何地域的企业，面临的实际上都将是国际化竞争。联想已经占据了中国三成的市场，自己不出去，也躲不开与外国公司的竞争。

IBM的PC业务除了亏损，几乎能给予联想所匮乏的所有要素。同时取得品牌、通道、销售人员、管理团队、售后服务等，联想实际上可以在IBM搭建的平台上从事业务，这些都是很难用金钱衡量的。

## 向国际化的大公司迈进

对IBM的收购，固然赢来了举世的关注，但灿烂一刻之后，联想如何通过这次收购，使自己成为一家国际化的大公司，是更为艰巨的工作。

惠普个人系统全球副总裁Deborah Nelson曾直言，联想面临的主要挑战是向其目前所熟悉的中国市场之外扩张，在世界级舞台上表演所要面对的可不仅仅是渠道和供应链。此外，联想还将面临缺乏在中国以外地区的品牌认知、应对全球电脑市场激烈价格竞争以及合并导致的文化冲突等诸多问题。

确实，在中美不同的公司文化、工作环境，甚至薪酬体制的影响下，两家行业巨头的整合，不可能一帆风顺。

为顺利实现这一整合，次年春天，在执掌联想多年的创始人柳传志退居二线，任董事会非执行董事，杨元庆接任联想董事会主席之后不久，新联想便举家迁往美国——在纽约设立了总部，并在中国北京和美国北卡罗来纳州的罗利设立了两个主要运营中心。

2005年10月15日，一套新的全球组织架构开始在新联想生效，通过这套架构，联想原有业务和并购的IBM个人电脑业务在全球范围内整合在一起，形成了统一的组织架构。过去双方各自的产品运作、供应链和销售体系全部实现了合并。

首先，为了延续ThinkPad和联想在业界领先的创新能力，新联想将全球的产品和产品营销业务整合为一个新的全球产品集团。

其次，为了获得最高的运营效率，新联想把供应链的各环节合并成一个新的全球供应链系统，该供应链系统包括采购、物流、销售支持、供应链战略规划及生产制造等全面运作。

第三，为了保证高水平的客户满意度，新联想将区域总部由三个扩展到五个，区域总部将主要负责该地区的产品销售和客户服务。联想过去在美国和EMEA(欧洲、中东和非洲)这两个区域总部的组织架构保持不变。联想在亚太的区域总部主要负责日本、韩国、澳大利亚、新西兰、香港、台湾和东盟等主要市场。而在中国，Think品牌和联想品牌的业务合并为一体，成立联想中国区——全球第四个区域总部。2006年，联想在其业务发展最快的国家——印度设立了第五个区域总部。

联想同时还把设在中国北京、日本大和以及美国北卡罗来纳州罗利的研发中心整合到了一起。

约3年之后，在一次公开场合，杨元庆评价新联想时说：“2004年，在我们面前有一个通过收购IBM个人电脑部门从而一跃成为全球公司的机会，我们抓住了它。”

杨元庆认为，IT公司必须创新才能生存。而创新不光是技术，更是商业模式的创新，要在全球范围内整合资本、人才、研发和技术。

“在全球范围内布局业务功能，精密地协调，并且用技术手段来确保实现合力。”杨元庆认为，这就是联想集团致力于成为全球化公司的经验。

## 欧洲市场，下一个并购目标

在成功实现与IBM的融合之后，联想显然希望国际化的路走得更远些，欧洲市场成为它的下一个目标。

为此，联想曾试图将欧洲PC制造商PackardBell收于麾下，虽然因遭到了另一家国际PC巨头宏碁的挑战而受挫，但在双方角力的过程中，联想收购IBM的成功，已经得到业界的认可。“联想展现出了开阔的全球化视野，而且善于利用国际化团队，从团队的开放度上来说，联想表现得相对不错。”有业内专家如是评价。

而联想也毫不隐讳，在未来，收购兼并仍是其国际化的主要手段之一。此外，联想集团为了针对欧洲、中东及非洲市场的开发，已于2007年末在波兰建设一个新的制造基地及配送中心，这也是联想第一次在欧洲设立制造工厂。

2007年年底，柳传志肯定了联想并购的初步成功，他认为，中国企业走出去，可以走类似海尔的自建路线，也可以走类似联想集团的收购路线。

在总结联想从IBM买到了什么时，柳传志认为：第一是品牌；第二是技术，包括专利和团队；第三是买回来一个国际性的公司治理架构和管理结构。

2008年，国际经济形势突变，走在国际化前面的联想，同样要面对人民币升值等市场风云的考验。但柳传志并不认为这是问题，他表示，联想集团本身受汇率的影响不大，因为有一部分生产在国内，有一部分生产在国外。也就是说，联想卖东西的地方，恰恰是在中国国内。“所以两头一算，影响不大，可能还能赚点。也就是汇率升高对我们没有坏处。”柳传志说。

2008年9月，由亚洲国际名优品牌认证监督管理中心与中国相关研究机构、媒体共同主办的“亚洲品牌500强排行榜”在香港揭晓，联想集团名列排行榜前10名。

上图：11月27日，联想控股有限公司总裁柳传志在“2008中国企业竞争力年会”上。 王一 摄

左图：8月13日，北京奥林匹克中心区许多中外观众排队参观联想数字奥运体验馆。 南山 摄

相关链接

## 中国企业国际化道路四种模式

●在海外办厂的海尔模式
●通过资本运作的联想和TCL模式
●靠低成本和低利润将产品卖到海外的华为模式
●借助海外品牌，进行委托加工的贴牌模式

## 中国企业国际化经历的四个阶段

起始阶段：1978年到1988年。这段时间，中国企业的国际化经营随着经济体制改革有了初步的发展，特点是被动的、间接的。

第二阶段：1988年国务院正式批准中国化工进出口总公司为跨国经营试点单位到1992年企业开始自觉地进行国际化经营。

第三阶段：快速发展阶段，1992年党的十二大确立建立社会主义市场经济体制到2001年，中国企业的国际化得到了长足持续的发展，尤其是1999年中央提出“走出去”战略，更加激发了企业国际化的热情。

第四阶段：全面发展阶段，从2001年中国加入WTO至今，中国企业在各个方面展开了积极而富有成效的国际化经营。

抚顺保居民供暖动真格

# 一企业负责人因供暖质量差下台

本报讯 (记者郑耀辉 通讯员王荣刚)10多年来，一直承担着抚顺市望花区工农街道八纬路社区2.5万平方米供暖任务的抚顺经济开发区北斗物质经销有限公司，因为供暖质量差，前不久供暖企业原负责人被用户“炒掉”。

用户张长安告诉记者，开始几年供暖情况还行，室内温度都能达到16摄氏度，但后来供暖效果就一年不如一年了。10多年来，有一半时间室内温度只有11至12摄氏度。为了供暖的事情，每年居民都向有关部门反映，虽然“北斗”也对有问题的管线进行维修，可室内温度始终上不来，对此居民反映强烈，并向抚顺市、望花区供热办要求更换供暖单位。这一情况引起了市区两级供热办的高度重视，随即实地进行了详细的了解。主要原因是主管线老化，已不能满足供暖要求，而“北斗”一直没有投入足够资金维修管线。

在这种情况下，供热管理部门为了维护百姓的利益，决定换掉“北斗”。市区两级供热办经过综合考评等工作，成功为北斗物质经销有限公司“易主”。同时，为帮助企业做好供暖工作，政府还给予了一定的设备改造费用。

“北斗”公司在新负责人的带领下，实施了“大手术”：改造供暖管线，重建锅炉房，更新供暖设备。据了解，今年进入供暖期后，有关部门两次实地检查企业供暖情况，并抽查了居民室内温度，结果令人满意——供暖工作顺利，效果较好，百姓也认可了“易主”后的“北斗”公司。

# 贵州茅台酒降价销售之说纯属谣言

本报讯 (记者赵福中)针对近期关于贵州茅台终端价格下跌的传闻，贵州茅台酒销售有限公司负责人表示，茅台酒的消费供不应求，而且供需缺口依旧十分巨大。

12月5日，一年一度的“国酒茅台全国经销商联谊大会”在厦门召开，从各地经销商订货意向来看，高度茅台酒销量有望在2009年保持平稳增长态势。

“目前无论是批发价还是市场终端价都没有出现松动。”贵州茅台酒销售有限公司负责人李明灿否认了茅台酒终端价格下降的传闻。他介绍说，从订货情况上看，没有迹象表明销售热情的减少和市场的任何疲软趋势，我们对于茅台酒经销商的要求从去年到今年一直强调的是严控市场零售价的“超标”，作为负责任的大型国有企业，我们希望茅台酒的终端价格在公司规定的上限以下进行，确保消费者能够消费得起，也希望通过对营销体系的管理改变过去经销商的单纯逐利行为，让他们更多地关注社会责任。

茅台集团董事长季克良表示，近年来一直困扰企业的是怎样解决好满足消费者的需求量和茅台酒产量的矛盾。从经销商反馈的信息来看，这种供求矛盾在未来的2009年还会持续下去。

贵州茅台酒股份有限公司董事长袁仁国也对记者表示，经过相关论证，茅台酒的市场缺口问题短期内是无法得到妥善解决的，只有逐步提高茅台酒产量，才能缓解这个矛盾。因此，公司董事会一致通过了《关于投资“十一五”万吨茅台酒工程第四期2000吨茅台酒技改项目的议案》，公司将于2009年投资约146090元，这一投资旨在未来提高茅台酒基酒产量的项目。

市民“不用不习惯”；商贩“不给不能做生意”

# 北京：“限塑令”遭遇“肠梗阻”

■本报实习生 孙赋聪
■本报记者 戴明阳

自6月1日“限塑令”实施至今已有半年时间，记者到北京市农贸市场调查发现，塑料袋使用依然。市民称“不用不习惯”，而商贩则说“不给不能做生意”，“限塑令”已流于形式。

## 农贸市场：“限塑令”名存实亡

近日，记者来到颐和园路东口某农贸市场，发现那里超薄塑料袋大行其道。商贩随意地将悬挂着的塑料袋撕下给消费者，而前来购物的市民也会大声地说：“老板，给我一个塑料袋。”“限塑令”在这里名存实亡。

“限塑令”遭此尴尬境地，竟无人问津，一位卖橘子的商户一语道破天机，“刚实施‘限塑令’的时候，市场管理人员采取过一些监督措施，大家也都不提供免费塑料袋了。但是，现在监管的也不是很严厉了，看着大家都用，我也就开始用了。”

一位生肉摊位的商户很无奈地对记者说：“很多来这里买东西的人都会向我们要塑料袋，如果你不给他们就会不高兴。我们毕竟是小本生意，千万不能得罪顾客。”

国家明确禁止轻薄塑料袋的生产，这些免费塑料袋又是如何在市场“横行”的呢？“我们的塑料袋都是有专人送来的，两块钱一大捆，大概五六十个。”一位水果摊位的小伙子神秘地对记者说。

## 超市：“限塑令”盲点依然存在

记者连日走访发现，各大型超市执行“限塑令”的情况还算乐观，都是按照国家标准提供不同规格的塑料袋，并明确标示价格。

据家乐福中关村的收银员王小姐透露，自6月1日实施“限塑令”以来，塑料袋的使用量确实减少了很多，“来采购的顾客大都会自备购物袋。”但是相关调查表明，近日超市塑料袋的使用情况有回升的趋势。

“有时候下班到超市买点东西，没有带购物袋，也就只好花钱买了。”市民张先生说，“也就是两三毛钱的事情，无所谓的！”记者日前在下班时段到超市，发现主动提出购买塑料袋的顾客多是年轻人。

相比收费塑料袋，超市里手撕袋用量令人堪忧。根据相关规定，自10月1月起，连卷手撕袋除了明确禁止当做购物袋使用外，还要求必须打上“食品用”字样和“QS”等标志。但是大部分超市却并未严格按照规定实施。

为了少花几角钱买环保塑料袋，不少消费者大量使用手撕袋，很大程度上抵消了“限塑令”的作用。同时，一些熟食柜台则由供应商自己提供塑料袋，上面打印着他们的商品标志、名称等带有色彩的字样。这种情况在一些主题厨房、熟食供应点更为明显。

相对于大型超市，社区、校园内的便民超市对于“限塑令”的实施还是令人满意的。据中国人民大学汇贤超市收银员介绍：“目前来购物的不管是学生还是居民，基本上都是自备购物袋，或者直接拿着就走了，很少有人会买塑料袋。”

## 宣传法律两手抓

针对目前“限塑令”遇冷的问题，国际食品包装协会、北京地球村环境教育中心近日宣布，在东郊农贸批发市场试行“市场统一指定合格塑料购物袋经销商”模式，由市场管理部门指定专营合格塑料购物袋的经营户，统一提供收费塑料袋。市场商户如三次违反“限塑令”规定，将会被清出市场。

家住海淀黄庄的中科院小区的孙先生表示，改变消费者的消费习惯是有效执行“限塑令”的关键。“现在的人生活繁忙，很难抽时间专门拿着篮子买东西，花几角钱就可以买个塑料袋，使得广大市民很难放弃使用塑料袋的习惯。”孙先生说，“其实大家都知道塑料袋会污染环境，也都希望可以保护环境，所以我相信如果政府加大宣传力度，着力改变广大市民的消费习惯，彻底限塑还是可以实现的。”

某律师事务所王大志律师认为，应对“限塑令”的尴尬境地，要从奖、惩两方面着手。既要采取鼓励措施，又要严格执法，加大处罚力度。“‘限塑令’的实施所面临的是一个立法目的与执行过程调节的问题。”王律师分析说，“塑料袋庞大的市场需求量成为其屡禁不止的首要原因，这也加大了市场管理部门的执法难度。因此，我们不能只局限在‘限’上，禁止塑料袋生产，从源头上消灭塑料袋也是工作的重点。”

## 前11月我国投资增长26.8%

本报北京12月16日电(记者李秀玲)国家统计局16日发布的数据显示，前11月，我国城镇固定资产投资同比增长26.8%。

统计显示，前11月，我国城镇固定资产投资为127614亿元。考虑到投资品价格的明显回落，当前投资的实际增速开始呈现回升之势。

扩大投资的政策效应开始从统计数据上显现。前11月，全国新开工项目计划总投资同比增长5.4%，增速比前10月加快了2.2个百分点。

中央投资明显加快。前11月，中央项目投资同比增长31.8%，增速比前10月加快3.1个百分点。

铁路运输投资高增长。前11月，全国铁路运输业投资同比增长41.1%，增速比前10月加快1.3个百分点。

房地产投资继续回落。前11月，全国房地产开发投资同比增长22.7%，增速比前10月回落1.9个百分点。

## 零排放会议倡导碳排放新主张

本报北京12月16日电 (记者王冬梅)“我宣布本次会议是一次零排放会议！”在今天上午开幕的林业碳汇和生物质能源发展国际研讨会上，国家林业局气候办常务副主任李怒云走上台前喜悦地宣布。

李怒云说，这次会议活动约排放82吨二氧化碳，北京凯美来气候技术咨询有限公司决定出资2万元在北京八达岭营造20亩碳汇林，这部分森林成林后约可吸收固定172吨二氧化碳，不仅可以全部抵消这次会议活动产生的二氧化碳排放，而且还能产生更多碳汇。

## 第四届中国媒体经营管理论坛在京举行

本报讯 日前，由国家新闻出版总署主管机构国新出版物发行数据调查中心主办，中国广告主协会、中国期刊协会、中国报业协会联办的第四届中国媒体经营管理论坛在北京举行。论坛以科学发展观为指导，聚焦中国报刊的市场环境，就传媒产业与资本、媒体精确营销、新杂志的市场空间、互动媒体与未来媒体产业等话题进行了深入探讨。2008年中国报刊经营评选活动颁奖典礼同时举行。 (桂萍)

## 太钢荣获“改革开放30年全国企业文化优秀单位”称号

本报讯 (通讯员杨毅 黄传宝)在近日召开的2008年中外企业文化南宁峰会上，中国企业文化研究会对“改革开放30年全国企业文化建设先进单位”进行了表彰，太钢榜上有名，被评为“改革开放30年全国企业文化优秀单位”。

## 秦港首创卸车流程逆向启动工艺

本报讯 (记者王贵元 通讯员李永利 张宇同)近日从秦皇岛港务集团获悉，秦港九公司自主创新的“卸车流程逆向启动工艺”，首开国内煤炭装卸行业先河，全年可节电300万度以上，将直接实现经济效益200万元。

## 苏里格气田日产天然气突破2000万立方米

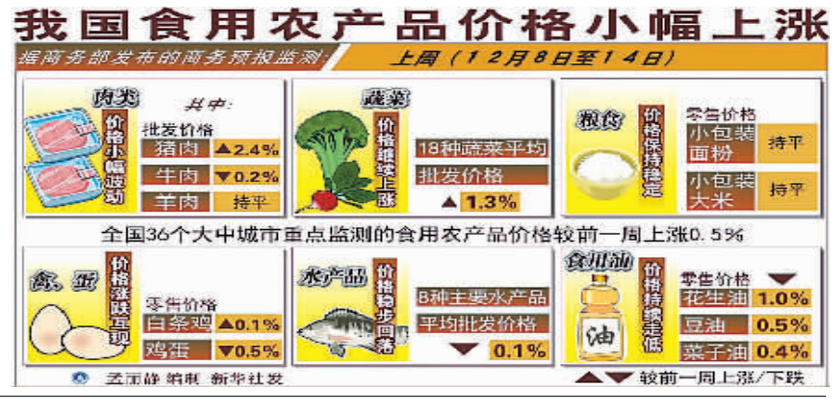
本报讯 (记者毛浓曦 通讯员彭旭峰)12月10日，苏里格气田日产天然气突破2000万立方米，标志着这个目前国内探明储量规模最大的整装气田，已具备年产天然气80亿立方米的能力，成为长庆油田目前开发的4个气田日产量最高的气田，相当于建成一个年产650万吨当量的大油田。

## 宁夏“一号工程”成国家重点开发区

本报讯 (记者马学礼)12月15日，清水营煤矿试生产及宁东—山东+660KV直流输电工程开工建设。不仅拉开了宁夏宁东煤电化基地一系列项目建设的序幕，也意味着宁东能源化工基地——这个承载着宁夏跨越式发展梦想的“一号工程”昂首跨入国家重点开发区行列。

## 邢台矿建下充填开采延长矿井寿命10多年

本报讯 (通讯员张双泰 王玉根 冯良才)冀中能源金牛股份邢台矿日前在一个井上有建筑物的工作面实施采煤，然后再将矸石和电厂粉煤灰回填进去。该矿井田内建筑物下压煤5417万吨，如果按此办法开采，能解放2000万吨煤，按目前该矿年产量195万吨生产能力计算，就能延长矿井寿命10年以上。建下充填还能解决矸石、粉煤灰的占地问题和环境污染问题。




本报社址：北京市东城区安德路甲61号 邮政编码：100718 定价：全年：294元 每季：73.5元 每月24.5元 零售：逢4版0.44元 逢8版0.87元 广告经营许可证京东工商广字0184号 上期(北京)开印时间：3:00 印完时间：4:30