在 PC+时代登上新高峰：杨元庆访谈录

作为世界最大的电脑制造商之一，联想希望其移动设备业务有力地补充而非取代个人电脑（PC）业务。

公司成立之后整整二十年，联想集团在中国以外的市场还属默默无闻。直到 2005 年，联想以 17.5 亿美元的价格收购了 IBM 的 PC 业务 ，包括后者标志性的 ThinkPad 业务线，一跃跻身于世界最大的 PC 制造商之列。如今，这家中国企业已经成长为世界最大的 PC 制造商之一，并大举进军飞速发展的平板电脑和智能手机市场。

1989 年，公司成立仅五年，杨元庆作为首批员工加入联想，担任销售工作。之后他的事业风声水起，1994 年开始负责公司整体 PC 业务，并于 2001 年柳传志退休后接任公司首席执行官。2005 年，杨元庆辞去 CEO，担任集团董事长四年。2009 年，重任 CEO，由柳传志担任董事长。他们并肩作战，成功地带领联想挺过了全球金融危机的艰难阶段。公司恢复元

https://www.yunbaogao.cn

气后，柳传志 2011 年再次退休，由杨元庆担任董事长兼 CEO，带领联想再接再厉再续辉煌。本次访谈中，联想董事长兼 CEO 杨元庆与麦肯锡的 Rik Kirkland 及欧高敦（Gordon Orr）讨论了投资于创新的重要性以及 PC 演进的必要性。

《麦肯锡季刊》：很多人，尤其是美国人，都认为 PC 业务将在未来数年急剧收缩。您是如何领导联想应对这种可能情况?

杨元庆：靠战略。这个行业一定会往智能手机和平板电脑等快速增长的移动设备转。联想很多年前就开始着手应对了。我们相信能够同时做好移动设备市场和我们的 PC 核心业务。如在智能手机方面，我们在国内排名第二，全世界排名第五。

《麦肯锡季刊》：主要还是由本土市场拉动。

杨元庆：没错，但是我们也在进入其他新兴市场。我们不相信 PC 业务会就此消亡。手机或平板电脑可以处理一些简单的工作，但不是万能的，功能跟 PC 还是没法比的。比方说，回邮件我还是喜欢打键盘。不过传统的 PC 需要创新，联想在这方面做了很多工作。

Yoga 超级本就是很好的例子，它既是笔记本又是平板电脑。在 Yoga 推出之前，我们从来没有打入过美国的高端笔记本市场，所有产品的价格都在 299 至 399 美元之间。自从 Yoga 发布以来，我们在 900 美元以上的美国高端零售市场获得了超过 40%的市场份额。而且就是靠这一个产品，就 13 寸和 11 寸两个型号。这个产品相当成功，不仅实现了销量和市场份额双增

https://www.yunbaogao.cn

长，还把联想打造成人们眼中的创新品牌。还有一个例子是刚上市的智能桌面 PC Horizon，是从传统的一体机或台式机演变而来的。我们把它从个人电脑变成了多人共享设备作为家庭的娱乐中心，有好的硬件，还有配套的软件和应用。这类创新使得 PC 不但不会消亡，还会继续成长。我们不认为后 PC 时代的来临，未来应该是“PC+”时代。我们知道 PC 不再是唯一的上网设备，但是它仍然非常重要。

麦肯锡季刊：联想在去年一季度时已经成为世界最大的 PC 制造商。竞争对手以前是否低估了你们?

杨元庆：联想以前是中国本土品牌。现在被视作真正的竞争对手，我们的市场竞争力提高了。这个行业靠的是销量和规模，上到规模就有优势。所以，首先来说，成为市场领袖从效率的角度而言非常重要。其次，领先 PC 公司有助于品牌推广。考虑到几年前联想的情况，这一点更为重要。中国媒体采访的时候问我，成为第一有多重要，我的回答是：“你能说出世界上最高的山吗？”他说：“喜马拉雅山。”我再问：“那第二高的是哪座？”这就是为什么成为第一那么重要了。

麦肯锡季刊：你的竞争对手有没有犯错?

杨元庆：我认为有些企业对于移动互联网的反应过慢。一大原因是他们觉得什么都可以外包，除了制造，连研发也都可以。一旦你决定让外人帮你思考的时候，你就错失了创新的火花。

我们比竞争对手发展得快，不是因为紧跟“苹果”，我们没有。联想发展

https://www.yunbaogao.cn

的原因是十年前就看到了市场趋势—PC 市场迟早是要缩小的，并且敢于在创新上投资。我始终坚持研发智能手机，接任 CEO 之后，就把之前卖掉的手机业务重新买回来，当时手机一设计好就立刻推向市场。而且，最根本的是，我们做了，做得得还很不错。这也是我们如何保持强劲动力的生动例子。

麦肯锡季刊：这点很有趣，因为很多人对中国企业的认知与此完全相反。他们认为中国公司没有研发，只是在抄袭别人的产品。但是您却认为自主研发很重要，还在中国甚至是日美投资建设研发中心。

杨元庆：确实，一方面可以说我们专注于网络接入设备。那很基础。但是联想也知道未来不仅需要硬件，研发很重要，我们必须要考虑整套方案：硬件、软件、服务和内容，才能给客户最佳的用户体验和丰富的应用。我们始终相信，要成为最具创新的公司，就必须任用最好的人才。而且是来自于五湖四海的人才和新技术，不同的国家和市场有着不同的需求和要求。所以，建设全球研发中心就相当重要。

麦肯锡季刊：在联想从本土走向国际的进程中遇到哪些挑战?

杨元庆：全球运营挑战很多。哪怕是一些小事，比如第一次全球运营会议，有些意思我听不懂。虽然大家都说英语，但是口音完全不同！说真的，文化绝对是一大挑战—我们当时完全不了解西方文化。而且在商业模式方面，也不知道本土的成功能否复制到世界其他地方。当时很艰难。我喜欢讲这样一个故事：如果有人总在河里游泳而不去海里，不管能力多强，

他永远都不能在海里游泳！因为他害怕。但是你得记住技能是可以转移的。在河里游泳的人一样能在海里游得很好，只要对自己有信心。

麦肯锡季刊：联想购买 IBM 是一头扎进了深水里，现在也还在收购巴西、德国的许多公司。那现在你游得有信心吗？

杨元庆：现在很有信心。我们也渐渐意识到全球化必须是名副其实的。一些所谓跨国公司或全球公司，其实名不副实。大多数财富 500 强公司都不是全球公司，高管基本是美国人。欧洲公司的大部分高管是欧洲人。所以，他们不算真正的全球公司。联想的文化决定了我们必须成为名副其实的全球公司。

收购 IBM 的 PC 业务时，是一个 30 亿美元的公司去收购一个 100 亿美元的公司。在意识到要在海里游泳之前其实我们已经在海里了，所以就必须请教练。我们请了两代美国 CEO 帮助公司完成第一阶段的全球化—完成整合和提高效率。这种情况决定了联想的高管来自世界各地。比如，联想执行委员会的九个成员来自六个国家。

我们还知道，要成为一个真正成功的全球企业，就必须要做到人才本地化。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：
https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46973