

日本的大型消费电子企业 失去了全球竞争力

多样性与相互尊重是成功的关键

联想日本分公司的代表董事会长罗德里克·拉宾 (Roderick Lappin) 是澳大利亚人，他与日本之间的缘分要追溯到1986年他首次来到日本的时候。他感到日本很亲切，之后也曾数度来日，2008年他来六本木新城的总公司上任。拉宾的界面也已经在日本居住达9年之久，他们一家人都对日本有着深深的依恋之情。据拉宾自己说，他是个“问题解决者”。在IT业界打拼了18年的经常负责亚洲尤其是日本的问题解决工作。最大的业绩之一就是去年与NEC个人电脑 (NEC) 达成的合作协议。联想与NEC两家公司在日本市场的占有率合计达到了27.2%，排名第一。此外，联想集团还在中国的市场占有率为34%、在印度的市场占有率为16.9%。在忙于发布上述业绩的过程中，罗德里克拉宾抽出时间接受了JQR的采

访，就日本的个人电脑 (PC) 市场和该市场所面临的问题发表了自己的感想。

业绩良好，之后3年间市场占有率从3%逐渐增长到了8.2%。如此强劲的占有率增长增强了联想集团与联想日本分公司的自信，并决定与NEC开展合资事业。如今，两家公司在日本PC市场的占有率达到了27.2%，位居第一。

在接过日本事业的重担之际，我发现最大的问题是文化上的差异。这并不是传统意义上日本文化与外国文化之间的矛盾，因为联想日本分公司的员工大部分都是日本人。我所指的是企业文化上的差异，这是最难处理的事情。NEC PC传统上有着强于数据、按计划推进事务的企业文化。而另一方面联想则是一家重视速度、重视执行的公司。此外，NEC PC在作出决定前需要经过非常多的流程定，而联想的方针则是将决策权下放给员工。因此两家公司最初的协作开展得并不顺利，而现在两

特别采访：罗德里克·拉宾

NEC 联想日本集团 董事长

Photo / Tomoya yakai Text / JQR

者之间可以说是形成了良性互补的关系。NEC PC比任何人都熟悉日本市场，对日本的消费者有全方位的了解。

我虽然是在日本被联想公司聘用的，但工作地点却远在新加坡，直到“雷曼风暴”之后的2008年才回到日本。能够从全新视角出发去捕捉商机，我觉得自己赶上了好时候。2008年联想日本分公司的

而联想日本分公司虽然在成立合资公司之前就已经进入了消费市场，但从零个新签约用户开始拓展新事业是非常困难的。在这一点上，NEC PC有着长年在合资是关键。另一方面，联想则拥有速度和遍及全球的网络，合资前的NEC PC仅在

日本国内开展业务，如今则可以利用联想集团的全球化供应链和网络。

对于有着不同企业文化的企业之间的协作，我不想用“困难”一词来概括。也许“坚持不懈 (patience)”显得更为贴切。总之是要少抱怨多坚持。本公司的合作伙伴多少有些保守，观察事物的角度与我们不同。另一方面，我们则是会冒一点险，看看会发生什么情况的类型。NEC PC 是计划占 90%、执行占 10%，我则毫无疑问地是执行占 90%、计划占 10% 的性格。因此，两家公司互补互足，实在堪称最佳拍档。只有相互尊重，才能够倾听对方的意见、理解各自的想法，从而找出满意的答案。通过与 NEC PC 合资，将联想的管理层的多样性提升到了一个新的水平，真是太棒了！

两家公司的员工绝大多数都是日本

人，因此与其他的外资企业不同，会议和邮件交流都是用日语进行，从而也就杜绝了因语言理解上的差异而产生误解的现象。当然在宣传的方式、流程和决策等方面的差异有着更重要的意义。我自己也能够说日语，这确实对经营有所帮助。

对欧美人来说，会议前的“沟通”只会增加复杂性

在日本，微妙的差异相当重要。在实际举行会议前，各种事项已经作出了决定。在美国或澳大利亚，人们出席会议的目的是要决定什么，而在日本则是事前频繁地进行沟通。虽然我不认为这种沟通会导致延误决断，但对欧美人来说，看起来沟通只会使事情变得更加复杂。毋庸置疑，在日本，沟通是完全有效的。但是在需要快

速作出决定的情况下，我更希望让全体成员到会议室集合，当场作出决定，在出会议室后就按该决定事项开展工作。在日本，会在事后改变已经作出的决定的人不在少数，因此需要通过管理来杜绝这种情况。我们之所以能够顺利地开展工作，是因为我们始终非常明确地告知对方我们的期望。如果让全体人员正确了解议事日程和想要作出的决定，会议中就不会受预想之外的情况所干扰，可以得到全体成员的有效推动和积极的承诺。

多样性很重要

我喜欢与具有各种背景的人组成一队。在到这儿上任之时，领导团队的构成非常同质化。全体都是日本男性，年龄在 35 到 55 岁，法人部门出身，没有跳槽经历，即只能反映一种心理状态。当时我们公司正准备以热门的上网本来进军消费市场，目标顾客群为 16 ~ 34 岁的女性。在决定产品的颜色种类时，会议室中到底发生了什么应该不难想象了吧。于是我调整了成员，组成了具有多样性的团队。我认为，无论对哪种文化来说，多样性都非常重要。如今，我们的领导团队中包含了消费品部门出身的人员、女性管理层以及外国人等具有各种不同背景的人员。虽然 NEC PC 的管理层自身不具备如此的多样性，但是从联想集团整体来看，这是在拥有多元化人口结构的外国全球性企业的企业文化中引入了日本强势而又传统的文化元素，并良好地加以融合。需要在业绩萎靡的市场中找到与之前截然不同的思路，这样的组合无疑是最完美的。

日本如今所面临的最大的问题是消费市场，其增长陷入了停滞状态。作为政府的经济刺激措施，在超薄液晶电视机附赠“节能积分”时，顾客在零售商店购买电视机之外还会换购其他商品。因此，我们的业绩在去年的大地震之后出现了迅速的恢复。但是，节能积分制度到今年结束了，顾客的购物意愿变得不再强烈。根据去年同比数据，PC 市场的销售额比去年回落了约 14%。虽说相比 PC 产品取代者的说法，智能手机和平板电脑更像是 PC 之外的“附加产品”，但它们的购买确实对消费者的钱包充实度产生了影响。

向高水平的服务学习

日本企业的顾客服务水平高得令人难以置信，应该说是世界最高水平。困难的地方不在于委托日本的团队来管理服务的水平，而是如何进行说明以使日本以外的集团公司正确理解这一点。例如，在我们

与 NEC PC 展开合资时，NEC PC 提出需要无限期提供免费的电话支持服务。也就是说即使过了保质期，从本公司购买了产品的顾客也能够免费享受支持服务。就集团公司而言，从没有提供这种服务的先例。其他事例方面，联想在运送 PC 产品时，是用以保护运输中的 PC 为首要考虑的容器进行包装后运送的，而在日本，外包装箱也被视为产品的一部分，因此产品的外包装箱也必须得到妥善的保护。日本以外的国家的人很难真正理解这一点。当外包装箱出现污损时，联想日本分公司会提供包装箱更换服务。在向零售商店配送时，为确保万无一失，产品是另外装箱的，因为日本顾客需要的就是这种全面周到的服务。在美国的话不会产生这种问题，因为美国人要的是 PC，并不关心外包装箱。我们需要向要求水准非常高的日本顾客服务学习，此外，作为优秀的全球化企业，我们应该试着在日本以外的国家引进这种水准的服务。这样做的话会使我们的服务变得更出色。实际上，联想在日本学到了很多。例如，我们在日本拥有 2 支产品开发团队，其一是在 1992 年开发出了 ThinkPad，如今仍在不断进行研发的大和研究所，另一个是 NEC PC 的开发团队。为了创立日本开发组织，我们开展了两大开发基地的协作，如今两支团队正在设计开发面向全世界的产品。此外，联想还在集团整体层面上共享最佳实践，诞生于日本的众多创意应用到了其他国家。

日本电脑市场：其他竞争对手的激烈混战区

日本有着非常庞大的零售市场，因为大量厂商奋力争夺市场，竞争也很激烈。像日本这样国内 PC 市场被众多厂商瓜分的情况是很罕见的，可以说日本与世界其他地区的不同正在于这一点。在这样的日本消费电子产品市场中，外资企业要在竞争中幸存下来是非常困难的。联想也毫不例外地面临着严峻的事业环境，因此与 NEC 设立合资企业是一个绝好的机会。通过合资，如今我们成为了市场占有率第一的 PC 厂商。从个人水平上来说，在日本生活和工作我感到非常方便，日本人非常亲切。我经常与朋友开玩笑说在日本你即使在马路中央停车也不会有人对你狂按喇叭。相反的，他们会想“真可怜，一定是车子哪里坏了！”。如果在日本以外的地方这样做，你后面的所有车子一定会给你来个震耳欲聋大合奏。说不定还会有大块头男人走过来把你的车窗玻璃拍得砰砰响。今后离开日本时，我一定会从心底怀念日本的这些文化的部分。



日本的 PC 厂商应该开展全球化

私真正希望的是日本的情况出现好转。我最早得到的电气产品都是日本生产的！当时的日本是如此地锐意创新。简直可以说“日本 = 科技”。虽然我现在还是这样认为。很多 PC 产品的零部件现在还是日本制造。此外，大量的汽车厂商和消费电子企业如今仍大量从日本企业采购原材料。出于很多理由，日本的大型厂商过分重视国内市场，失去了全球竞争力，在海外竞争对手面前败下阵来。我个人的想法是日本企业需要进一步全球化。日本企业需要多样性。

个人简介

罗德里克·拉宾，2007 年加盟联想之前为戴尔效力了 11 年，负责亚太地区的全球销售。在联想新加坡担任副总经理 1 年之后，出任联想日本分公司总经理，目前担任联想 NEC 控股公司的代表董事会长一职。拉宾出生于澳大利亚的墨尔本，在悉尼长大，但其职业生涯的大部分时间在以日本为中心的海外度过。目前与妻子和 3 个女儿一起居住在日本。

