

Η Legend και η Great Wall άρχισαν τη ζωή τους με παρόμοιο τρόπο. Ιδρύθηκαν και οι δύο στο Πεκίνο στις αρχές της δεκαετίας του '80 και είχαν στενές σχέσεις με κυβερνητικούς φορείς που τους παρείχαν πρόσβαση σε τεχνολογία πληροφορικής εγχώριας προέλευσης, και ένα διάταγμα ν' αναπτύξουν τον τομέα των υπολογιστών στην Κίνα. Η Legend ιδρύθηκε από τον κύριο Chuanzhi Liu και χρηματοδοτήθηκε από την Ακαδημία Επιστημών της Κίνας. Η Great Wall, από την άλλη μεριά, είχε στενές σχέσεις με το υπουργείο Ηλεκτρονικών Βιομηχανιών (ΜΕΙ). Και οι δύο επιχειρήσεις ξεκίνησαν με περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους.

Παρόλες τις ομοιότητές τους στην αρχή, η Great Wall ξεχώρισε τη δεκαετία του

'80 και φαινόταν να είναι σε θέση να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά PC της Κίνας. Η Great Wall δημιούργησε και έβγαλε στην αγορά την πρώτη add-on κάρτα που διάβαζε Κινεζικούς χαρακτήρες και είχε στην αρχή το μονοπώλιο. Οι στενές σχέσεις της Great Wall με το MEI, επέτρεψε στην εταιρεία να πάρει μια από τις πρώτες άδειες για να κατασκευάσει PC στην Κίνα. Η Legend, αντίθετα, δεν μπορούσε στην αρχή να εξασφαλίσει την άδεια παραγωγής που χρειαζόταν για να κατασκευάσει κανείς PC στην προγραμματισμένη οικονομία της Κίνας. Οι ιδρυτές της Legend δημιούργησαν αντ' αυτού μια θυγατρική στο Χονγκ-Κονγκ για να φτιάχνουν μητρικές κάρτες και αργότερα για να συναρμολογούν PC. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, η Great Wall είχε καθιερωθεί ως η πρώτη εταιρεία PC στην Κίνα, πολύ πιο μπροστά από τη Legend. Η Great Wall ήταν, επίσης, και ηγέτης στην τεχνολογία, παρουσιάζοντας το πρώτο εγχώριο PC με επεξεργαστές Intel 286 και 386. Το 1999, όμως, η Legend ήταν η πρώτη εταιρεία PC στην Κίνα με μερίδιο της εγχώριας αγοράς 20,1%, ενώ το μερίδιο της Great Wall είχε πέσει στο 5%.

Πώς συνέβη αυτή η ανατροπή; Αυτή δεν είναι ιστορία Apple εναντίον PC. Τόσο η Legend όσο και η Great Wall έτρεχαν το λειτουργικό σύστημα Windows σε Intel chips. Εξημώντας την άνοδο της Legend, οι σχολιαστές εστίασαν στα αποφασιστικά χρόνια μεταξύ 1996 και 1999, όταν το μερίδιο της αγοράς της Legend εκτοξεύτηκε, ενώ αυτό της Great Wall περιοριζόταν. Πράγματι, οι ενέργειες της Legend κατά την περίοδο αυτή ήταν κρίσιμες. Τα θεμέλια, όμως, της επιτυχίας της Legend, είχαν τεθεί πολύ νωρίτερα όταν η Legend ξεπέρασε κατ' επανάληψη την Great Wall, καθώς αντιμετώπισαν και οι δύο μια σειρά από απειλές και ευκαιρίες στην αγορά PC της Κίνας που προχωρούσε με γρήγορους ρυθμούς.

Η Άνοδος Ενός Μύθου

Όταν ο Chuanzhi Liu αποφοίτησε από το Xi'an Military Communications Engineering College το 1966, ονειρευόταν μια καριέρα μηχανικού. Είχε, όμως, την ατυχία να αποφοιτήσει κατά τη διάρκεια της Πολιτιστικής Επανάστασης της Κίνας. Γεννημένος σε οικογένεια διανοουμένων, ο Liu δεν θεωρείτο μέλος της εργατικής τάξης και για το λόγο αυτό προοριζόταν να «ξαναμορφωθεί». Μετά από ένα χρόνο θητεία στην Επιτροπή Επιστημών, Τεχνολογίας, και Βιομηχανίας για την Εθνική Άμυνα στην πόλη Chengdu, ο Liu υποχρεώθηκε να δουλέψει σαν εργάτης σε μια κρατική φυτεία ρυζιού από το 1968 έως το 1970.

Μετά από δύο χρόνια αγροτικής εργασίας στη νότια επαρχία Guangdong, επε-

τράπη στον Liu να πάρει τη θέση μηχανικού στο Ινστιτούτο Τεχνολογίας των Υπολογιστών (ICT) της Κινεζικής Ακαδημίας Επιστημών (CAS), όπου πέρασε τα επόμενα δεκατρία χρόνια διεξάγοντας έρευνες στα μαγνητικά κυκλώματα. Αν και ο Liu κέρδισε διάφορα βραβεία για τις καινοτομίες του, ένιωσε όλο και περισσότερη δυσφορία για την έλλειψη πρακτικής εφαρμογής της τεχνολογίας που είχε δημιουργήσει και για το μεγάλο χάσμα μεταξύ των πρωτότυπων που είχε αναπτύξει και των υπαρχόντων Δυτικών προϊόντων. Ο Liu θυμάται αργότερα τη δυσφορία του: «Μέχρι κάποιου σημείου, η έρευνά μας χρησιμοποιείτο μόνο για να επιδεικνύεται το επίπεδο ερευνητικής ικανότητας της Κίνας σε σύγκριση με αυτό των ΗΠΑ και της Σοβιετικής Ένωσης. Η έρευνα, εν τούτοις, δεν είχε κανένα πρακτικό σκοπό και δεν γινόταν προϊόν. Εμείς, σαν τεχνικοί, συμπληρώναμε έγγραφα για να καταδείξουμε την απόδοση της μηχανής, ώστε να πάρουμε προαγωγή και να αποκτήσουμε μεγαλύτερο μισθό... Από τη στιγμή, όμως, που τελείωνε ένα έργο, κανείς δεν έδινε σημασία στο αποτέλεσμα της έρευνας και αρχίζαμε αμέσως άλλο έργο. Δεν μετατρέπαμε τις επιτεύξεις μας σε προϊόντα ούτε κάναμε την τεχνολογία ευρέως προσιτή».

Η ευκαιρία του Liu ήρθε με την αλλαγή των κυβερνητικών κανονισμών που επέτρεπε τη δημιουργία ημι-ιδιωτικών εταιρειών στις αρχές της δεκαετίας του '80. Υπό το φως της νέας αυτής πολιτικής, οι πανεπιστημιακοί ερευνητές άφησαν τις δουλειές τους για να ξεκινήσουν νέες επιχειρήσεις στη Zhongguancun, όπου κάποιοι από αυτούς κέρδισαν περισσότερο σε μια μέρα απ' ό,τι σε ένα μήνα σε ένα κρατικό πανεπιστήμιο ή σε ένα ερευνητικό ινστιτούτο. Το 1984, ο διευθυντής του ICT ίδρυσε μια νέα επιχείρηση για να εμποριοποιήσει την τεχνολογία του Ινστιτούτου και να χρησιμοποιήσει τα χρήματα που θα κέρδιζε για να χρηματοδοτήσει την έρευνα του Ινστιτούτου και να συμπληρώσει τους μισθούς των μηχανικών, και έτσι να σταματήσει την απώλεια ικανού προσωπικού. Ο διευθυντής, εντυπωσιασμένος από τις διοικητικές ικανότητες του Liu, τον επέλεξε να ηγηθεί της νεο-ιδρυθείσας εταιρείας New Technology Development της Κινεζικής Ακαδημίας Επιστημών ή NTD. Ο Liu –σαράντα χρόνων τότε– ξεκίνησε με δέκα άλλους ερευνητές, 57.000 δολ. αρχικό κεφάλαιο, και ένα μικρό γραφείο που του παραχωρήθηκε από το ICT.

Τα Πρώτα Χρόνια

Μολονότι το Ινστιτούτο Τεχνολογίας των Υπολογιστών του CAS είχε αναπτύξει πολύ προηγμένη τεχνολογία, μικρό μέρος της είχε βρει άμεση εμπορική εφαρμογή κατά τα πρώτα χρόνια. Για να πληρώσει τους λογαριασμούς, ο Liu ίδρυσε την NTD, σαν μικρής κλίμακας διανομέα, αγοράζοντας προϊόντα υπολογιστών από κυβερνη-

τικούς εισαγωγείς και ξαναπουλώντας τα σε κρατικές επιχειρήσεις. Το περιθώριο κέρδους σε αυτού του είδους την επιχείρηση ήταν, όμως, περιορισμένο, λόγω των μεταπωλητών της «γκρίζας αγοράς» που απέφευγαν τους φόρους και τους δασμούς, εισάγοντας λαθραία υπολογιστές στην Κίνα, και μετά κέρδιζαν μερίδιο της αγοράς πουλώντας τους σε κατώτερες τιμές. Ο Liu περίμενε ότι παραμένοντας ένας διανομέας, δεν θα διατηρούσε την επιχείρηση και άρχισε να ψάχνει τρόπους για να διαφοροποιήσει την NTD.

Η τεχνολογία ήταν η προφανής λύση. Το 1987, η εταιρεία παρουσίασε στην αγορά μια κάρτα add-on με το εμπορικό σήμα της Legend, που επέτρεπε Κινεζικές εφαρμογές να τρέχουν σε λειτουργικά συστήματα σε Αγγλική γλώσσα. Όπως θα θυμόσαστε από την περίπτωση της Sina, πολλές Κινεζικές εταιρείες δημιουργούσαν τον ίδιο καιρό λύσεις software για να καλύψουν το κενό με τα λειτουργικά συστήματα σε Αγγλική γλώσσα, αλλά η κάρτα Κινεζικών χαρακτήρων της Legend ήταν διαφορετική για δύο λόγους: Πρώτον, το προϊόν –που μπορούσε να εισαχθεί κατευθείαν στη μητρική κάρτα του PC– συνδύαζε hardware και software, μια προσέγγιση που διατηρούσε λιγοστή μνήμη και εμποδίζει την πειρατεία, πράγμα συνηθισμένο στις software, μόνο, λύσεις. Δεύτερον, η κάρτα Κινεζικών χαρακτήρων της Legend, ενσωμάτωνε αποκλειστικό software αναγνώρισης χαρακτήρων (που είχε δημιουργηθεί από επιστήμονες του ICT) που προέτρεπε τους χρήστες με κατάλληλους Κινεζικούς χαρακτήρες βασισμένους στις προηγούμενες τους εισαγωγές, εξοικονομώντας σημαντικό χρόνο στην εισαγωγή στοιχείων.

Η κάρτα της Legend με Κινεζικούς χαρακτήρες είχε μεγάλη επιτυχία και μέσα σε δύο χρόνια έφερε το ένα τρίτο περίπου των εσόδων της εταιρείας. Η καθιερωμένη επιχείρηση διανομής έφερε τα περισσότερα από τα υπόλοιπα. Το 1989, ο Liu μετονόμασε την NTD σε Legend, από το γνωστότερό της προϊόν και έτσι γεννήθηκε ο Όμιλος Legend. Η επιτυχία της κάρτας Κινεζικών χαρακτήρων προσέδωσε στην NTD τέτοια αξιοπιστία ώστε υπέγραψε συμβόλαια να διανέμει τους εκτυπωτές Hewlett-Packard (HP) και τα PC της AST μαζί με την κάρτα της. Τα συμβόλαια διανομής δεν ήταν αποκλειστικά και έτσι η Legend έπρεπε να αναπτύξει τις δυνατότητες προώθησης και πωλήσεων για να διαφοροποιηθεί από τους άλλους διανομείς που χρησιμοποιούσαν οι πολυεθνικές. Ο Liu και οι συνάδελφοί του έμαθαν καλά πολύ γρήγορα και την προώθηση και τις πωλήσεις και βοήθησαν την Αμερικανικής προέλευσης AST να ξεπεράσει τους μεγάλους ανταγωνιστές της όπως την IBM, την Compaq και την Acer, στην Κίνα. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η AST κατείχε το 30% περίπου της Κινεζικής αγοράς, που ήταν σχεδόν δύο φορές αυτό της Compaq, δεύτερης κατά σειρά στην Κίνα.

Η επιτυχία της Legend στη διανομή των προϊόντων της AST, μαζί με την πραγματογνωμοσύνη της στην προώθηση και τις πωλήσεις, τροφοδότησαν τις φιλοδοξίες της Legend να δημιουργήσει ένα PC με το εμπορικό σήμα της Legend. Παρόλο που ο Liu ήταν βέβαιος ότι η Legend μπορούσε να παράγει PC, δεν μπόρεσε, όμως, να πείσει τους κυβερνητικούς αξιωματούχους. Στα τέλη της δεκαετίας του '80, το υπουργείο Ηλεκτρονικών Βιομηχανιών ήταν υπεύθυνο για την αγορά εγχώριων PC της Κίνας και είχε τη δύναμη να χορηγεί ή να αρνείται άδειες κατασκευής υπολογιστών. Η Legend, μικρός παίκτης τότε και χωρίς σχέσεις με το ΜΕΙ, δεν μπορούσε να εξασφαλίσει μια άδεια κατασκευής. Η Great Wall, αντίθετα, είχε μια πολύ στενή σχέση με το ΜΕΙ και πήρε άδεια να κατασκευάσει PC με το δικό της εμπορικό σήμα. Σε αντάλλαγμα της άδειας και της υποστήριξης του ΜΕΙ, η Great Wall ήταν υποχρεωμένη να παίρνει τα εξαρτήματα (εκτός από τα chips) από την Κίνα. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η Great Wall ήταν ο μεγαλύτερος εγχώριος παραγωγός PC και είχε χτίσει τρεις νέες εγκαταστάσεις παραγωγής, αναμένοντας την αυξανόμενη ζήτηση.

Αφού είχε απορριφθεί στην Κίνα, ο Liu έστρεψε την προσοχή του στο Χονγκ-Κονγκ. Το 1988, ίδρυσε τη Legend Hong Kong, σαν κοινοπραξία με την Dow Computer Systems Limited και την China Technology Trade (H. K. Limited). Η Legend Hong Kong απέκτησε μια εταιρεία κατασκευής μητρικών καρτών και ξεκίνησε δυναμικά τη δημιουργία και την παραγωγή μητρικών καρτών και καρτών add-on για να αποκτήσει εξειδίκευση στη διεθνή απόκτηση εξαρτημάτων και στη συναρμολόγηση των εσωτερικών των PC. Την επόμενη χρονιά, μια επιτροπή από ανώτατους αξιωματούχους του Κινεζικού εμπορίου, επισκέφτηκαν το περίπτερο της Legend σε μια εμπορική έκθεση στη Γερμανία και εντυπωσιάστηκαν από αυτά που είδαν. Αφού διεξήγαγε επιθεωρήσεις των εργασιών στο Χονγκ-Κονγκ, το ΜΕΙ εξουσιοδότησε τη Legend να ξεκινήσει την παραγωγή PC στην Κίνα το 1990. Έξι χρόνια αφότου άφησε το Ινστιτούτο Τεχνολογίας των Υπολογιστών, ο Liu είχε πραγματοποιήσει το όνειρό του να παράγει ένα PC με το εμπορικό του σήμα στην Κίνα.

Επιβιώνοντας από την Απειλή Αιφνίδιου Θανάτου που Έφερε η Είσοδος των Πολυεθνικών

Η Legend εισήλθε στην αγορά PC της Κίνας σε δύσκολη εποχή. Όταν η εταιρεία άρχισε να παράγει υπολογιστές στην Κίνα το 1990, οι υπολογιστές εισαγωγής αποτελούσαν κάτι λιγότερο από το ένα τρίτο όλων των μονάδων PC. Μέσα σε δύο χρόνια, όμως, το μερίδιο των εισαγομένων αυξήθηκε απότομα στα δύο τρίτα σχεδόν της συνολικής αγοράς. Στην εφόρμηση των πολυεθνικών συνέβαλαν πολλοί παράγο-

ντες. Το 1992, η Κινεζική κυβέρνηση υπέγραψε μια μακρόπνοη εμπορική συμφωνία με τις ΗΠΑ που μείωσε σημαντικά τους δασμούς εισαγωγής σε μια σειρά από ηλεκτρονικά είδη, είδη τεχνολογίας της πληροφορικής και περιφερειακά. Αυτή η αλλαγή πολιτικής συνέπεσε με τη μειωμένη ζήτηση στις ανεπτυγμένες αγορές, που προέτρεψε Δυτικές εταιρείες, όπως η Compaq, η IBM, η Acer, και η HP να ψάξουν για αγορές του εξωτερικού. Πολλοί βιομηχανικοί αναλυτές πίστευαν ότι η Κινεζική αγορά –με πωλήσεις PC μόνο 100.000 κομμάτια το 1991– ετοιμαζόταν για εκρηκτική ανάπτυξη. Οι πολυεθνικές μπορούσαν να κινητοποιήσουν την τεχνολογία τους, το εμπορικό σήμα τους και τις παγκόσμιες οικονομίες κλίμακας, για να προσφέρουν προϊόντα υψηλής ποιότητας και χαμηλού κόστους, κάτι που ήταν δύσκολο να κάνουν οι εγχώριες.

Τη στιγμή που η Legend εδραιωνόταν στην Κίνα, είχε να αντιμετωπίσει μια επίθεση από πολυεθνικές που απειλούσαν την ίδια της την ύπαρξη και φυσικά και την εγχώρια βιομηχανία PC. Το 1993 ήταν το ναδίρ της ιστορίας της Legend. Με την απειλή ισχυρότερου ανταγωνισμού από τις πολυεθνικές και από τις εγχώριες που προσπαθούσαν απεγνωσμένα να προστατέψουν τη θέση τους, η Legend δεν έφτασε –για πρώτη φορά– το στόχο πωλήσεών της. Και σαν να μην έφτανε αυτό, ένας από τους προμηθευτές εξοπλισμού το έσκασε με ένα μεγάλο ποσό και ο ίδιος ο Liu πέρασε μήνες για να τον εντοπίσει και να πάρει πίσω τα χρήματα. Κάποια από τα ανώτατα στελέχη σκέπτονταν να αφήσουν την εταιρεία. Οι δυσκολίες της εταιρείας επηρέασαν την υγεία του Liu, που πέρασε τρεις μήνες στο νοσοκομείο.

Όταν του το επέτρεπε η κατάσταση του, ο Liu μάζευε τη διοικητική του ομάδα και έκαναν συμβούλιο στο δωμάτιο του νοσοκομείου. Προσπάθησε για πολύ καιρό να πείσει τον Yuanqing Yang, έναν πολλά υποσχόμενο νεαρό μάντζερ, να εγκαταλείψει τα σχέδιά του να φύγει στο εξωτερικό και να παραμείνει στη Legend. Ο Liu υποστήριζε ότι αν έφευγε ο Yang, δεν θα ετίθετο σε κίνδυνο μόνο το μέλλον της Legend, αλλά και το μέλλον της εθνικής βιομηχανίας υπολογιστών της Κίνας που θα έσβηνε από το χάρτη των πολυεθνικών. Ο Yang συμφώνησε να μείνει και ο Liu διόρισε τον εικοσιεννιάχρονο, γενικό διευθυντή της επιχείρησης PC της Legend.

Η ανώτατη διοίκηση της Legend συμφώνησε να εξετάσει αν η επιχείρηση PC μπορούσε να επιζήσει σαν ανεξάρτητη μονάδα στο νέο περιβάλλον και δεσμεύτηκε να την κλείσει ή να συνάψει συνεργασία αν δεν κατορθώσει να τα καταφέρει μετά από ένα χρόνο. Ο επιχειρηματικός τύπος είχε σοβαρές αμφιβολίες για την ορθότητα της απόφασης του Liu και αναρωπιόταν αν οι ιθύνοντες της Legend δεν είχαν επιτρέψει στον πατριωτισμό τους να θολώσει την επιχειρηματική τους κρίση. Ο Yang, όμως, ήταν απτόητος και δεν έχασε καθόλου καιρό από

τότε που πήρε τη θέση στις αρχές του 1994. Μάζεψε γρήγορα γύρω του μια ομάδα νέων μάνατζερ και ενσωμάτωσε τις ανεξάρτητες λειτουργικές μονάδες σε μια επιχειρηματική μονάδα PC, συνδέοντας τα μπόνους των μάνατζερ με την απόδοση της επιχειρηματικής μονάδας. Έτσι ευθυγράμμισε τα κίνητρα με την απόδοση και βελτίωσε το συντονισμό μεταξύ των μονάδων.

Ο Yang και η ομάδα του ξεκίνησαν μια σειρά από βασικές λειτουργικές και οικονομικές βελτιώσεις τη μια μετά την άλλη: Ενίσχυσαν τις σχέσεις τους με τους εμπόρους, αυξάνοντας τη διαφάνεια και καταργώντας τις ανταγωνιστικές άμεσες πωλήσεις. Βελτίωσαν την ποιότητα του προϊόντος. Η Legend απελευθέρωσε κεφάλαιο κίνησης κάνοντας τα τιμολόγια εισπρακτέα στις τριάντα μέρες (αντί του μέσου όρου του τομέα που ήταν ενενήντα) και αυξάνοντας τη σχέση του ύψους των πωλήσεων με το μέσο απόθεμα εμπορευμάτων από 1,7 σε 7 φορές το χρόνο.³ Για να ενισχύσει το αποθεματικό της η εταιρεία μάζεψε περίπου 27 εκατ. δολ. σε αρχική μετοχοποίηση της περιουσίας της στο χρηματιστήριο του Χονγκ-Κονγκ. Η Legend επέζησε μετά το χρόνο του πειράματος το 1994. Τα κατάφερε, επίσης, και τα επόμενα χρόνια με μια μικρή αύξηση του μεριδίου αγοράς της από 6,3% το 1992 σε 6,9% το 1996.

Η Great Wall, αντίθετα, μείωσε το μερίδιο αγοράς της από 11% σε λίγο πάνω από 2% κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Οι μάνατζερ της Great Wall δεν έμειναν φυσικά με σταυρωμένα χέρια κατά την περίοδο αυτή. Έκαναν πολλές ενέργειες παρόμοιες με αυτές της Legend. Δυστυχώς, άργησαν συστηματικά να ξεκινήσουν τις λειτουργικές και οικονομικές βελτιώσεις και τις εκτέλεσαν λιγότερο δυναμικά. Όπως η Legend έτσι και η Great Wall μετοχοποίησε την περιουσία της, συγκεντρώνοντας κεφάλαια, αλλά η αρχική μετοχοποίησή της στο χρηματιστήριο της Shenzhen, έγινε τρία χρόνια μετά τη Legend. Η Great Wall, παραδείγματος χάριν, άργησε να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων γιατί εξαρτιόταν από εγχώριους προμηθευτές εξαρτημάτων που συχνά έκαναν εξαγωγή τα καλύτερά τους εξαρτήματα για δολάρια και έστελναν ό,τι περίσσευε στην Great Wall. Η Legend, αντίθετα, εξαρτιόταν πάντα από διεθνείς προμηθευτές για τα κύρια εξαρτήματα. Η αργοπορία της Great Wall στην πραγματοποίηση των λειτουργικών και οικονομικών βελτιώσεων μπορεί να ήταν και αποτέλεσμα της κοινοπραξίας που είχε συνάψει με την IBM. Η εταιρεία άρχισε παρατεταμένες διαπραγματεύσεις σχετικά με τη δομή ιδιοκτησίας της κοινοπραξίας (τελικά οι διαπραγματεύσεις κατέληξαν στον έλεγχο του 51% της κοινής περιουσίας από την IBM και του 49% από την Great Wall). Στο μέλλον, λοιπόν, έπρεπε να συντονίζονται οι μεγάλες αποφάσεις για την εταιρεία με τη διεθνή διοίκηση της IBM.

Δράπτοντας τη Χρυσή Ευκαιρία: 1996 έως 1999

Το 1996, η Legend όχι μόνο είχε επιζήσει από την απειλή αιφνίδιου θανάτου, αλλά είχε καταλάβει και θέση που της εξασφάλιζε μελλοντική ανάπτυξη. Η εταιρεία χρησιμοποιούσε διαδικασίες εξίσου αποτελεσματικές με αυτές των διεθνών ανταγωνιστών της. Τα στελέχη που πέρασαν αυτά τα δύσκολα χρόνια ήταν τώρα σκληραγωγημένοι βετεράνοι του τομέα. Διατηρώντας το μερίδιό της σε μια ταχύτατα αναπτυσσόμενη αγορά, η Legend αύξησε τον όγκο παραγωγής μονάδων PC σε σημείο που άρχισε να έχει κατώτερη τιμή μονάδας αγοράς και κατασκευής. Η εταιρεία είχε ακόμη μαζέψει και ένα μικρό απόθεμα σε μετρητά στον ισολογισμό της για τη χρηματοδότηση μελλοντικών επενδύσεων. Αντίθετα, η Great Wall συνέχισε να αγωνίζεται και δεν ήταν σε καλή θέση ώστε να αδράξει νέες ευκαιρίες όπως αυτές παρουσιάζονταν.

Τα ξένα εμπορικά σήματα συνέχιζαν να κυριαρχούν στην αγορά της Κίνας μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90. Η ομάδα διοίκησης της Legend, εν τούτοις, διεξήγαγε προσεκτική ανάλυση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των πολυεθνικών και συμπέρανε ότι ήταν «χάρτινοι τίγρεις» (Μαοϊκός όρος που περιγράφει εχθρούς που φαίνονται ανίκητοι, αλλά στην πραγματικότητα είναι αδύναμοι και μπορούν να νικηθούν). Οι HP, IBM, Compaq και Acer ακολουθούσαν τους ίδιους κανόνες ανταγωνισμού. Χρέωναν διεθνείς καθορισμένες τιμές για τα προϊόντα τους, πράγμα που τοποθετούσε τα PC πολύ πιο πάνω από τον προϋπολογισμό των περισσότερων Κινέζων καταναλωτών. Οι εταιρείες υπολογιστών είχαν σαν στόχο την αγορά εταιρειών, που αποτελείτο από κρατικές επιχειρήσεις, κρατικούς φορείς και κοινοπραξίες με πολυεθνικές που μπορούσαν να αγοράσουν τα ακριβά μηχανήματα. Οι δυτικές εταιρείες πίστευαν ότι δεν άξιζε τον κόπο να σχεδιάσουν PC ειδικά για την Κινεζική αγορά. Παρά το υψηλό ποσοστό ανάπτυξης σε χαμηλή βάση, στα μέσα της δεκαετίας του '90, η Κίνα αποτελούσε μόνο το 2 με 3% της διεθνούς αγοράς μονάδων PC. Οι πολυεθνικές χρησιμοποιούσαν, επίσης, την Κίνα σαν χωματερή για την παλιά τεχνολογία. Γενικά, τα νέα μοντέλα έφταναν στην Κίνα ένα ή δύο τρίμηνα μετά την εμφάνισή τους στις ανεπτυγμένες αγορές.

Τα στελέχη της Legend είδαν τη μετάβαση από τα Intel 486 στα Pentium chips σαν μια χρυσή ευκαιρία για να ξεπεράσουν τις Δυτικές εταιρείες. Στις αρχές του '96, η Legend έβγαλε στην αγορά της Κίνας ένα PC με βάση Pentium, την ίδια στιγμή που η Compaq, η IBM και άλλες εταιρείες-παραγωγοί, το έβγαζαν στις ΗΠΑ και στη Δυτική Ευρώπη. Αυτή η πρώιμη είσοδος του προϊόντος

στην Κίνα επέτρεψε στη Legend να κερδίσει τους χρήστες που είχαν χρήματα. Η Legend συνόδεψε την εισαγωγή του νέου της προϊόντος με έκπτωση 30% στην τεχνολογία 486 για να κερδίσει μερίδιο στην αγορά, ιδιαίτερα στην καταναλωτική, και αργότερα έκανε και άλλες μειώσεις τιμών. Οι πολυεθνικές δεν έφτασαν τις εκπτώσεις της Legend ίσως γιατί τα στελέχη τους θεώρησαν αυτές τις εκπτώσεις σαν ελιγμό απελπισίας μιας εταιρείας που παραπαίει. Η Legend παρουσίασε, επίσης, μια σειρά από καινούρια προϊόντα ειδικά για τους Κινέζους καταναλωτές.

Το τελευταίο τρίμηνο του 1996, η Legend ξεπέρασε την IBM στο μερίδιο αγοράς, ένα κατόρθωμα που τράβηξε την προσοχή των ΜΜΕ στην Κίνα και πυροδότησε την κεκτημένη ταχύτητα της εταιρείας, ιδιαίτερα ανάμεσα στους οικιακούς χρήστες. Ο αυξημένος όγκος της Legend της προσέφερε επιπλέον μειώσεις κόστους μονάδας στην αγορά, διανομή και συναρμολόγηση που επέτρεψε στην εταιρεία να προσφέρει περαιτέρω εκπτώσεις τιμών. Η Legend συνέχισε να προσφέρει προϊόντα ειδικά για την εγχώρια αγορά και να επωφελείται από τη δημοσιότητα που προκάλεσε το γεγονός ότι ήταν ο εγχώριος Δαβίδ που νίκησε τους πολυεθνικούς Γολιάθ. Το 1999, η Legend ήταν ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην Κινεζική αγορά με πάνω από 21,5% μερίδιο αγοράς, πολύ πάνω από το 6% και 7% της HP και της IBM, μια ηγετική θέση που η Legend έχει διατηρήσει μέχρι σήμερα.

Το 2004, η Lenovo (θυμηθείτε την αλλαγή του ονόματος), παρέμεινε ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην αγορά PC της Κίνας, αλλά βρέθηκε ξανά σε μια περίοδο ενεργής αναμονής. Η εταιρεία αντιμετωπίζει πιθανές απειλές αιφνίδιου θανάτου, όπως την επιθετική ανάπτυξη της Dell, που έχει μεγάλη επιτυχία στην Κίνα με τις άμεσες πωλήσεις μοντέλων. Στις αρχές του 2004 τα ανώτατα στελέχη επαναβεβαίωσαν τη δέσμευσή τους στον πυρήνα της επιχείρησης PC, όπου βρίσκεται η δυνατότητα μελλοντικής αύξησης των εσόδων και των κερδών. Η Lenovo πειραματίζεται συνεχώς, επίσης, με πιθανές ευκαιρίες, παρόλο που δεν πέτυχαν όλα τα προηγούμενά της πειράματα (π.χ. οι υπηρεσίες online, οι υπηρεσίες τεχνολογίας πληροφορικής). Η Lenovo αντιμετωπίζει τώρα τη σκληρή πραγματικότητα των απρόβλεπτων αγορών: η νίκη στον τελευταίο γύρο δεν εγγυάται επιτυχία στο μέλλον. Ανεξάρτητα από το τι επιφυλάσσει το μέλλον για τη Lenovo, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η μέχρι τώρα πρόοδό της αποτελεί μια από τις εντυπωσιακότερες ιστορίες επιχειρηματικής ικανότητας στην Κίνα.