

# 聯想「蛇吞象」——內地領先企業探索未來之路

## 企業管治



何順文 李元莎

近期內地企業最大的新聞，非聯想集團收購IBM的全球個人電腦業務莫屬。聯想為此支付了現金，承擔了負債，還將配發普通股，令IBM持有聯想百分之十八點九的股權。這是一項典型的「蛇吞象」式的收購。聯想的年銷售額約三十億美元，IBM個人電腦業務的年銷售額則達一百億美元；由於存在上述的巨大差距，對這項交易的質疑之聲也就此起彼伏；眾多大型收購的失敗宿命、雙方品牌定位的內在矛盾、對現有業務和高端人才流失的憂慮、企業內部不同文化的必然衝突，以及業務整合中各種潛在障礙等等。

### 通過收購考驗才能保持長青

任何一項收購成敗的關鍵都是收購者對自身和收購對象的實際駕御能力。收購是對收購方整體經營素質的最全面、最深入的考驗，只有真正優秀的企業才能勝任；或者說，只有經過收購考驗的企業才能被認為實現了從優秀到卓越的飛躍，才能保持基業長青。根據筆者對於內地企業的多年觀察，聯想在二十多年的生存發展中，形成了自己獨特的自我駕御能力，擁有根深蒂固的國際化視角，是內地最接近優秀標準的企業之一，有理由為內地領先企業探索出一條未來之路。

內地企業的發展基本都是肇始於上世紀八十年代的改革開放之後，即使是最長壽的企業大體上也就是二十多年的發展史（一些從上世紀五六十年代延續下來的大型國有企業，實際的市場化發展也都在這個時間跨度內），再加上內地長期的非規範化的市場環境制約，所以從整體上看，內地企業普遍缺乏經營傳統，企業發展靠社會轉型中形形色色的「機會」，絕大部分沒有自己的核心競爭力，沒有系統的經營實踐和經營哲學。

聯想從中科院電腦所的一間門衛室起家，在一個競爭高度激烈的行業發展成爲內地少有的——如果不是唯一的——被公眾所廣泛尊敬的企業，並逐步演化成爲民族產業的象徵，其成功除借助於內地經濟整體發展外，關鍵是在長期發展中形成了富有感召力的經營領袖，並沉澱出可以知曉企業發展的獨特的經營哲學。

任何企業的發展最終都是由經營者決定，是人的力量改變發展的軌跡。優秀的企業家是企業優秀的前提，尤其是創業性企業，聯想在創業中就是因爲形成了以柳傳志爲代表的經營團隊，作爲優秀企業的人格化身；更爲重要的是，由於擁有了自己的經營領袖，實踐、創造、積累了套自己的經營哲學，而且這套哲學被融入了以楊元慶爲首的新一代的

領導團隊——經營哲學得到了有效的傳承，成爲了企業的內在精神，演進爲企業最核心的競爭優勢。

### 融合東西方的經營哲學

從歷史上看，一個民族或者一個國家在經濟上的崛起和騰飛必然產生出一批優秀的企業家，而這些企業家無一不是在本土文化和市場中充分吸收、融合外來文化和經驗而形成自己的經營理念，指導自己的經營實踐。創造性的經營思想無疑就是領先者的領先之道，也是防禦和摧毀後來者的最有力的武器。聯想的經營哲學就是一種融合了東方傳統和西方經營思想的現代經營哲學，形成了一個強大、深厚、系統的管理思想體系和管理

制度架構，充滿了對內地企業生存之道的獨特體驗。

評核聯想經營哲學帶來的競爭優勢，還有一點不容忽視，就是其在內地人力資本市場上具有的強大號召力：聯想已經連續數年成爲內地的最佳雇主之一，內地最優秀的大學畢業生都以進入聯想工作爲榮；而一個深刻領悟自己發展軌迹和



聯想今次收購行動是進一步成長的大考驗

(彭博圖片)

經營哲學的處於上升期的企業與源源不斷的高素質人才的結合，至少可以在知識上保證聯想繼續保持自己的領先之道。

一般人認爲在聯想是次收購是國際化的開端，其實不然：集團國際化是源遠流長、根深蒂固的；從創業之初的「實工技」策略開始，聯想就將一隻腳邁到了海外，在香港設立了子公司；這其中就有著名的「瞎子背瘸子」的理論：單純在內地從事生產、銷售就是瞎子，對國際IT行業的發展和資源利用就處於盲目狀態；而單純在香港從事貿易的公司就是瘸子，沒有對生產和銷售終端的控制，就不具有獨立發展、影響行業的實力。

### 發展透視國際化戰略部署

包括聯想後來到本港上市，也是聯想尋求國際資本資源的前瞻之舉。此舉在企業資本的最基本層面上確定了聯想的國際化支點。如果當年聯想利用自己的國有背景選擇在內地上市，與IBM交易中的美元支付則難以完成，定向配股就更無從談起，整個購併也就根本無法存在。

聯想因爲最近數年一直作爲本土企業訴求民族性而吸引消費者，掩蓋了其一直具有的國際化色彩，直到聯想爲進一步國際化蓄勢而進行換標（英文由Lenovo變更爲Lenovo）和參與奧運TOP贊助商計劃，雖然當時看來聯想的這兩大舉措似乎過於激進，對企業發展的直接效果並不明顯。現在從收購IBM的業務之後整體經營的角度重新審視的話，則不能不承認聯想的整體戰略布局——換標除了海外拓展所面臨的潛在品牌衝突，新標識具有的獨特性可以保證其具有發展成爲世界品牌的文化潛力，爲現在利用IBM的管道和研發力量樹立自己的品牌奠定了內在基礎；參加北京奧運TOP贊助商計劃，創造了一個千載難逢的衝擊世界品牌的機會，要知道日本和南韓的幾個世界製造業品牌的樹立無不受益在中國承辦奧運的機遇。聯想是次收購，無疑是對這兩大前奏的最有力呼應。

從一個更爲宏觀的層面看，聯想的未來代表了內地領先民營企業的未來，尤其是那些希望以資訊家電業爲突破口，發展成爲世界級企業的內地領先企業，如TCL、海爾、華爲等，這些企業開展的海外併購只是一個外在表象，實質是企業遵循自身發展邏輯下發展戰略的必然提升，是優秀的企業家主導的企業從優秀向卓越發展的必經之路。

企業的內生性發展是最可貴的，內地企業的未來之路最終還要靠這些企業自己去開拓，或許聯想是次收購不一定會成功，但至少聯想是最有實力接近成功的內地企業。如果聯想這次不能最終達成自己的戰略目標，那麼也許內地將需要更長的時間才能真正擁有一家世界級企業，內地領先企業對未來之路的探索也將更爲艱辛、更爲曲折。

何順文 浸會大學工商管理學院院長兼教授  
李元莎 浸會大學工商管理學院博士生