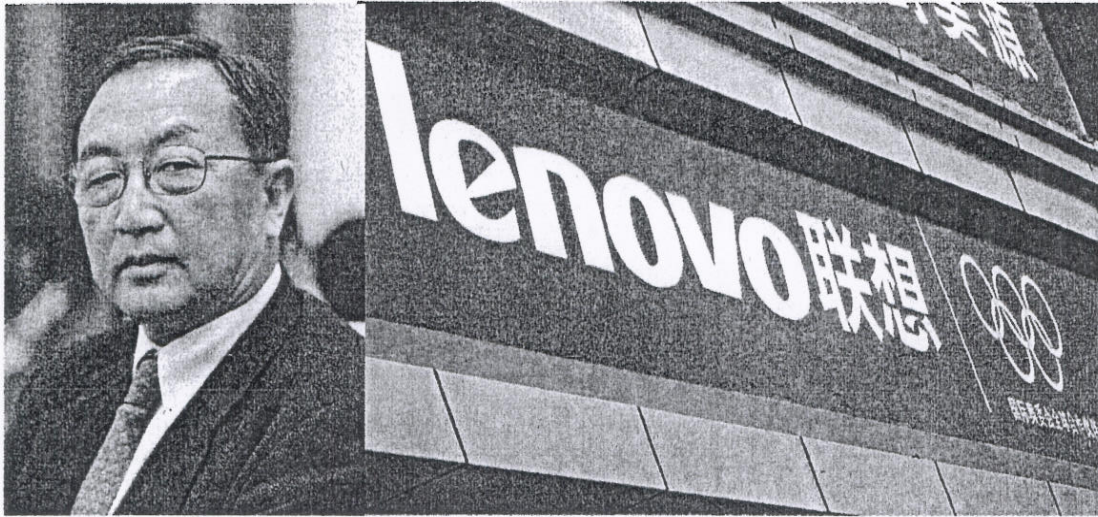


聯想人事變局與國際化破局



聯想在人手部署上有一套策略，柳傳志（左圖）既是聯始創人，也是聯想的靈魂人物。

（彭博圖片）

作為內地企業市場化和國際化代表企業的聯想集團（992），於2月5日午間宣布進行重大人事調整，楊元慶不再擔任董事會主席，改任CEO；公司創始人柳傳志重新擔任董事會主席；前DELL高管阿梅里奧（William J. Amelio）辭任總裁及首席執行官。稍微回顧一下此則新聞中的三位主要人物的事業歷史，即可體會到此次人事變局具有豐富內涵。

情意結與戰略困局

今年六十五歲的柳傳志，是聯想集團的主要創始人，1994年起擔任公司董事會主席。2004年12月，聯想收購IBM全球PC業務後，柳傳志辭任董事會主席，由楊元慶接任。四十五歲的楊元慶，於1989年加入聯想集團，2001年成為聯想集團總裁兼CEO，2004年12月8日，出任聯想集團董事長。阿梅里奧於2005年12月出任聯想總裁兼首席執行官。此前，他是戴爾高級副總裁兼亞太地區總裁。

作為聯想的精神領袖和第一大股東的代表者，柳傳志無疑是此次聯想人事變動的幕後推動者和導演者。在解釋其為復出時，柳傳志使用了很情緒化的表述：「我作為聯想的創始人，應該講聯想就是我的命，在這種情況下，需要我的時候，我出來，應該也是我義不容辭的事情。」這位企業創始人自豪感和使命感的表述，成為聯想此次人事變局的一個涵義豐富的駐腳。

縱觀此次人事變遷的前前後後左左右右，不得不承認聯想人事安排的嫻熟和操作的精巧，從人力資源管理的角度而言，或許可以稱為上乘之作，在阿梅里奧合同到期之際，進行移形換位，既減少了內在人事衝突，也有效管理外部預期；楊元慶重回CEO之位，既保持了核心管理人員的連續性，柳傳志復出也為此後萬不得已撤換楊元慶確立了必要的空間。

可以說，這兼顧了企業歷史和未來需求的人事變動，代表了聯想內部管理的成熟。然而，企業創始人復出無論採取何種具體形式，都無法掩飾根本的一點：企業處於戰略困局之中。

創始人在自己選擇的內部繼任者無法實現企業跨越式發展，甚至出現企業經營危機的情況下，也難以在企業外部尋找到合適人選的兩難處境下，只能重新披甲上陣、沙場再點兵。這故事在近年的星巴克（Starbuck）和Dell都上演過，而其效果恐怕只能是差強人意。

內企國際化階段性反思

當然，凡事都有例外，Steve Jobs重回蘋果電腦（Apple）即為企業再創輝煌，不過，Steve第一次出局並非自願，而是遭董事會罷免。更多的時候，企業因此進入一個創始人意志更為強化，甚至異化的發展狀態，更為依賴企業創始人個人的判斷和權威，企業進入徹底的戰略僵局，最終以失敗告終。

本世紀初開始的內地企業國際化進程，以四年前聯想收購IBM的PC業務，而首次成為輿論焦點。內地企業在半市場經濟條件下形成的企業管理能力和整體競爭能力，需要國際化的檢驗，因為只有國際市場的競爭才是真正的市場競爭和真正的企業競爭。遵循着這企業發展的邏輯，內地當時的領先性製造業企業聯想、海爾、TCL、華為和中興電訊，紛紛以各自的方式進入國際市場，嘗試以自己的方式實現國際化競爭。

時至今日，似乎從未嘗試進行併購，而是埋頭開拓銷售市場的華為和中興兩大電信設備商，基本實現了自己的國際化戰略，在亞非拉等廣大的發展中國家實現了市場擴張，形成了獨立的銷售網路和獨特的經營模式。

意圖跨國併購未遂的海爾集團，雖然保持了在內地市場的優勢地位，但在海外的業務拓展則乏善可陳；連續進行數次激進併購的TCL則很「受傷」，在連續爆出巨額虧損後，基本退出了所有的國際併購項目，重新回到國際化的起點。

而另一國際化群體的巨型國有企業在能源與金融行業的國際擴張，則是喜憂參半、得失難論。如內地有色金屬巨頭中國鋁業，在首次入股投資力拓（Rio Tinto）損失幾十億美元之後，提起新一輪收購，獲得後者的若干核心礦產項目。兩項交易的整體評價，恐怕需要一個很長的歷史周期才能做出。不過，收購韓國雙龍汽車的上海汽車集團，勞資矛盾之下、技術糾紛之間，已經毫無懸念的處於併購災難之中。

聯想變局標桿意義

聯想作為內地最為優秀的企業之一，柳傳志作為內地最受尊敬的領袖級企業家，聯想這次企業人事變局及隨後的發展戰略調整，對於內地企業國際化操作不無標桿意義。正如筆者在四年前聯想收購IBM的PC業務之時，即所指出的聯想作為一個綜合國有經濟和私營經濟特徵的混合型企業，其最終的國際化結果如何，也將成為內地企業的一個標本。

何順文 香港浸會大學工商學院院長兼教授
李元莎 美國威斯康辛大學商學院助理教授