

刀尖上的舞者 中国经理人十大事件5 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022__E5_88_80_E5_B0_96_E4_B8_8A_E7_c70_159110.htm 李汉生事件 两种文化的较量 李汉生：1959年生于香港，毕业于香港大学计算机技术与应用数学专业。1982-1987年在霍尼韦尔信息系统有限公司任系统分析师和中国区销售经理。1987-1999年在中国惠普有限公司，历任微机及外设部销售经理、信息产品事业部总经理、中国惠普有限公司副总裁。1999年5月加盟北大方正，任方正（香港）有限公司高级副总裁，北京北大方正电子有限公司总裁。2000年下半年，李汉生就任方正数码有限公司的总裁。2002年8月初，辞去北京方正数码有限公司总裁一职。作为第一个从外企跳槽到国企的高级职业经理人，李汉生的知名度直线上升。这个出身香港，在惠普（中国）公司用12年时间做到副总裁位子的IT人，1999年5月离开惠普加盟北大方正时的爆炸性冲击波，在业内至少震荡了半年。方正上下都把他看成“救世主”，希望他能够把方正电子公司从深渊里拉到山顶上。然而人们对他的期望太高了，在这阵旋风过后，人们发现李汉生的外国功夫在中国观众面前并没有市场，李汉生的“喂养”只是让方正电子在吃到虚胖之后又反弹回本来身段罢了。来源：www.examda.com 带着希望与祸根空降 1999年，已在中国惠普有限公司工作了12年的副总裁李汉生被北大方正公司以600万港币年薪招入门下。北大看中他，原因有三：第一，1998年香港方正公司巨亏，关于“方正不行了”、“方正要过管理关”的说法在各种渠道流行。为了挽救危急中的方正，急需一位有非凡能力和经验的人来

掌握大局。第二，李汉生恰恰就是符合这个条件的人，在惠普公司做了12年，并成为该公司的副总裁，已经具备了相当的经验且具有卓越的管理能力。第三，联想当时的领军人物杨元庆总是谦虚地称呼李汉生为老师，让方正的高层不得不对李汉生另眼相看。1999年4月，应时任香港方正总裁的张旋龙的邀请，李汉生上马方正高级副总裁兼核心企业方正电子总裁。也许在当时，这600万港币是吸引李汉生的一个很好诱饵，且所有人都把他当成了方正的救世主，只要能够救活方正，加上他那令人信服的背景，这虽然直到现在听起来都还是天文数字的600万港币年薪还是值得的。进入方正后不久，李汉生按照原来王选他们的设想和预期开始履行他的职责了。首先，他对企业内部进行了大刀阔斧的改革。他有赫赫的资历，也有“方正灵魂”王选的大力支持，人们没有理由不相信他能够干出一番大事业来，在改革面前，他也没有必要退缩和手软，于是，他拿出了他的坚决和果断。在他上任的两个月内，方正400多人被裁减、原有的10多个副总裁全部被罢免。这一切不可能不造成方正的人心混乱，人事不稳。同时，为了压缩成本，方正迪成的整个系统集成业务被砍掉。从而导致的是大区总经理辞职，李汉生被称为“屠夫”和“刀斧手”，也许在这一点上，李汉生得到了“中子弹杰克”的真传。来源：www.examda.com 与此同时，李汉生在方正的具体改革举措还包括：试图建立一套基础的现代企业制度框架及相应的人事、福利制度；提出方正所谓的E - Media电子战略；与雅虎合作成立方正数码等等。从表面看上去，李汉生的改革进行得非常顺利。他给方正电子开的“止血”药方所收功效还算不错，1999年下半年，方正的实际亏损已比上

半年减少了一半。到2000年，更获得1.93亿港币的盈利。但实际上，李汉生大面积做减法的改革因触及利益面太广，很快就引起了反弹业务砍了，该业务的核心人员马上就提出辞职，大区总经理也走了。好几个短期的“止血”并没有让方正电子走出困境，单纯财务上的好看也没能改变方正电子的股价。更致命的是，这种头疼医头，脚疼医脚的做法让方正处于无休止的调整和震荡中。显然，李汉生忘记了自己所处的是一个国有的校办企业，他把很多复杂的问题简单化了。在他看来，方正什么都不缺，只是缺管理。只要在根本上改变方正民主有余、集中不足以及经常上演“办公室政治”的校企文化，就能将方正妙手回春。事实上，他只看到了事情的一个方面，一个简单的层面而没有触及到更加深层的原因。他也太看重自己的能力和影响力，或者，在他入主方正之初，人们就对他抱有过大的幻想，而在他的轰炸式扫荡和“除草”行动实际上所起的作用并不是特别大的时候，人们已经把他孤立到一个狭小的空间里。在这个空间里他可以振臂高呼，但不一定会有响应者。北大方正毕竟是一个拥有浓厚政治色彩的企业，人们的思想也不会短时间内就得到转变。有人这样评论道：如果李汉生在入局伊始，就能够力争在方正内部建立起团结大多数人的利益联盟，在战略布局上首先控制住堪称方正命脉的研发和市场销售环节，层层递进，逐步改革，等到其在方正的势力做大，实力真正巩固之后，再去逐步着手解决最为复杂和敏感的人事问题，也许方正不会变得比今天更好，但对于李汉生个人的命运来说，局势无疑会更加有利。当然，这从某种意义上意味着李汉生将无可避免地投入到方正内部的权力角逐和斗争中，成为一个政治

平衡的高手。业绩不佳虚胖后的反弹？在李汉生“空降”后的第一年，各种对其不利的言论开始从方正集团高层或员工的言谈中表露出来。2000年5月，方正控股联合雅虎和新鸿基入主荣文科技并将其变脸为方正数码，李汉生随后出任方正数码总裁。而原来的方正电子总裁则由肖建国来担任。人们已经在猜测，李汉生是已经注定要在不久的将来离开方正的了。人们对李汉生离开原因的猜测，都会转移到业绩不佳这一因素上来。根据方正数码2002年4月份的业绩公告，在2000年度亏损近4000万港币后，公司在2001年再亏6900万。业绩公布当天，方正数码原本就低迷的股价一路下挫近3成。李汉生在2002年3月份曾经表示年底要收支平衡。其实当初改革后的那个扭亏为盈的成果报告也遭到了内部人士的质疑，他们认为在当时企业情况和外部环境下，方正电子能够不亏损已经是李汉生很大的功劳了，而要盈利几乎是不可能的，所以那些公布出来的业绩很可能只是为了激励员工的。不过，在互联网业务江河日下的行业性悲剧面前，将方正数码的困顿归咎于李汉生的过失，未免有失公允。但没有业绩支持，李汉生便不能证明自己改革的正确性，“下课”是早晚的事情。而也有人认为李汉生从离开方正电子那一刻起就失去了实权，要不然不会把他放到方正数码这种“边缘业务”上。李汉生初到方正电子，就立即进行大刀阔斧的改革。主要做法是砍项目、压成本，但方正的企业文化是比较温和、稳定的，是不能够猝然接受用如此“残忍”的手段来拉企业走出困境的。也有很多人认为李汉生抱不平，说他的运气实在太差了，高层冲突、元老难题、业务下滑、东西方文化的差异等等都给他碰到了。但公正地说，李汉生离去的众多因素中，有

太多看似偶然的必然因素。他的出局，不能简单地归结于方正层出不穷的企业内斗，更不能想当然归结于外企经理人的水土不服。或者，他的出局，在他的入局时分已经悄然定论。随着李汉生离开方正数码，从方正电子时期就给他担当总裁助理的王伟和另外几个同事也离开了方正数码。这位依然与李汉生保持密切联系的助理说，李汉生并没有如媒体所言，远遁美国。他依然倾向于选择一个国企，继续他的理想。因为“在国内企业发展空间更大，在外企做得再好，也就是一个螺丝钉”。然而，不愿做一颗单纯的螺丝钉的外企高级职业经理人必须明白，他们在国内企业将面临的挑战，其复杂和困难的程度，都远远超出了他们在外企所积累的准备。在复杂的两难博弈中，要想一展宏图大志，他们必须首先学会生存。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com