

从联想分拆看中国企业管理官僚成本的无奈人力资源管理考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/514/2021_2022__E4_BB_8E_E8_81_94_E6_83_B3_E5_c37_514910.htm 在西方，多元化经营在六七十年代曾经风行一时，但是自八十年代以来，这一浪潮发生逆转，越来越多的企业选择了回归主业的道路。与此同时，我们在一些新兴市场中却看到了相反的趋势，尤其值得关注的是，联想、海尔和 T C L 等中国知名企业先后走上了多元化之路。从这一区别中似乎可以看出中国企业成长中的一些特殊问题。令人疑惑的联想分拆从战略管理的角度来说，多元化经营的根本原因在于获取协同效应（Synergy），即 $1+1>2$ 的效应。相关多元化（包括纵向一体化）所产生的协同效应主要来自于核心能力的输送与资源的共享。非相关多元化则由于缺乏协同效应，不能增加公司的价值（即 $1+1=2$ ）。百考试题从这一理论出发，联想的分拆是令人疑惑的。与其他很多 I T 企业不同，联想走的是“贸工技”之路，它从给国外品牌电脑做代理开始，积累资金和经验，然后进入生产领域，推出自己的品牌电脑，最后向核心技术发展，逐步逼近世界先进水平。“贸工技”并非仅以“贸”完成资金积累，重要的是联想从“贸”学到了营销和管理知识。分拆以前，联想的自有品牌和分销代理构成了其两大核心业务。从历史发展来看，这两大业务在知识、信息、人力等方面的资源都具有高度的共享性，看似一个近乎完善的组合，很好地发挥了协同效应。然而，在2000年，联想实施了有史以来最大规模的战略调整，即以上述两部分核心业务为基础进行拆分，分别成立新的“联想集团”和“神州

数码”。2001年6月1日，神州数码股票在香港上市。根据香港联交所的有关规定，联想的分拆上市意味着从法律上限制了两家公司在信息、资金、人力等方面的共享，从而使得这两家公司无法继续发挥协同效应。联想为什么这么做？联想的这一战略举措是否有其深层次的理论依据？对于中国的企业来说，这样做又是否具有普遍意义？协同效应VS官僚成本

企业在进入相关的产品领域时，可以利用协同效应来树立自己的竞争优势。然而，企业规模的扩大也带来了与此相关的一系列问题，如管理层次增加，需要处理的信息量过大，战略决策迟缓，企业内部交易使得经理人对市场机制变得迟钝，等等。这些大企业病使得企业不仅不能通过协同效应来降低成本、节省支出，反倒会导致企业内部的交易成本上升，甚至屏蔽许多严重的管理问题。这就是通常所说的“官僚成本”。企业发展的极限往往就取决于在什么规模上官僚成本会超过协同效应带来的利益。要指出的是，非相关多元化固然不能取得协同效应，但却在很大程度上避免了为取得协同效应所带来的官僚成本。这是由于实行非相关多元化的企业中，各个事业部相对独立，事业部之间没有内部交易，总部也不需发挥协同功能。因此，联想的分拆（等于是把相关的产业变成了不相关）似乎可以解释成官僚成本开始超过协同效应后的战略举措。然而这一举措多少给人一种“自废武功”的感觉，因为这等于是宣示，控制官僚成本只能以牺牲协同效应为代价。在正式分拆之前的2000年，联想的年收入为284亿元，折合成美元不过35亿左右。作为中国IT行业的领袖，作为民族品牌的代言人，联想在这样的规模上已经需要通过分拆才能解决不断上升的官僚成本的问题，这从一个

侧面反映了中国企业在管理官僚成本的问题上显得无可奈何。根据《财富》杂志，全球500强的最后一名，即提供多元化服务的索迪斯公司，其年度营业额也达到110多亿美元。由此看来，中国企业要真正“做大”，还有很漫长的路要走，中国企业家更是任重道远。

协同优势VS激励机制 相关多元化在产生协同效应的同时，还给企业造成了另一个管理控制上的问题。由于资源的共享，如销售渠道和品牌的共用、技术的传输、人力的借调、资金的内部调拨等等，公司总部按照管理会计的原则未必能准确锁定每一项资源的价值，或者即使能做到，也要付出高昂的成本。这样公司总部就难以对每一个事业部门对公司价值的贡献做出精确的判断，也造成事业部门之间的权责不清。由此产生的后果是公司无法在事业部层次上设置适当的激励机制，经理人员的进取心受到限制。本来产权制度的不完善已经导致了中国企业在公司层次上缺乏有效的激励机制，现在则更在事业部层次上产生问题。从这个角度来看，神州数码从联想中分拆出来具有一箭双雕的作用。分拆不但解决了事业部层次上的激励机制问题，而且由于神州数码独立上市，联想集团、神州数码的股权结构大大改变，公司层次上的激励机制也得到了进一步的解决。联想控股虽然保持了绝对控股的地位，分拆所带来的对于国有股权的稀释效应却也是显而易见的。这是继1994年联想获得35%的分红权、香港联想上市、1997年中港联想整合，以及1999年35%的分红权明确为股权之后，联想在民营化和解决产权制度的道路上走出的又一步。值得关注的是，当国际大企业把协同效应这样的战略概念当作取得竞争优势的重要手段时，我们的企业领袖却不得不停留在处理结构性和制度

性问题上，甚至为此而放弃已有的协同优势。最后，回到前面关于中国企业难以做大的话题上，联想的分拆尚未从管理的角度上根本解决问题。我们现在已经看到联想和神州数码开始走上了各自的多元化之路。在什么样的规模上这两个实体会再遇到分拆前的联想所面临的老问题？中国的企业究竟能不能靠创造价值，而非制造规模来“做大”？这是我们必须认真思考的问题。"#F8F8F8" 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