

商业案例

沃尔沃跨国整合 职业经理人靠外挖还是内培？

A 在华销量下滑 沃尔沃着急

根据沃尔沃轿车官方公布的数据，2012年，其在中国市场销量约为4.2万辆，远低于预期目标的6万辆，同比下滑10.9%，远高于其在全球市场6.1%的下滑幅度。

来看沃尔沃的主要竞争对手。奥迪和宝马2012年在华销量分别为41万辆和33万辆，同比增速高达30%和40%；相对较差的奔驰，也卖出了19.6万辆，同比增长1.5%。

相比而言，沃尔沃在基数本来就低的情况下，还出现了大幅的销量下滑。这与李书福的预期相差太远。

2011年2月，李书福曾高调公布沃尔沃轿车在华五年战略，宣称要在2015年达到20万辆的销量，占据20%中国豪华车市场份额。

如今，时间已经过去一半，任务却只完成五分之一。

对于2012年在华业绩的滑坡，沃尔沃官方给出的解释是：受S40退市，以及进口豪华汽车品牌之间激烈的价格竞争影响。

国产化不力 产品线不丰富

目前，沃尔沃在中国市场销售的车型共有八款，其中只有两款车在中国生产，S40和S80L。这两款车早在福特将沃尔沃轿车出售给吉利之前，便已由长安福特代工。

然而，由于代工协议到期的问题，以及S40要被新推出的V40车型代替，S40最终在中国退市。此外，S80L的代工协议也存在不确定性，产能因此受到限制。

与此同时，已经历时三年的大庆、成都工厂落地生产计划迟迟没有通过政府的审批，这导致沃尔沃在华销售主要依靠进口。相对比的是，销量最好的奥迪，国产车型的销量占到了近80%。

国产化不力、依赖进口带给沃尔沃的最大问题，在于无法降低成本，这便掣肘了沃尔沃参与豪华车的价格竞争。由于2011年的爆发增长，各大豪华车品牌普遍在2012年加大了在华供应，这导致价格促销成为重要的竞争手段，但沃尔沃却在在这方面无法紧跟对手脚步。

国产化之外，另一个软肋，在于产品线乏善可陈，并且缺乏中国特色。

在最高级别的D级车上，宝马拥有7系，奥迪有A8L，奔驰有S级，但沃尔沃则仍是空白。而这一级别的豪车，恰恰是中国车主对“豪华品牌”的定位所在，由此，沃尔沃甚至不被中国富人视为“ABB”（奥迪、宝马、奔驰）的同级品牌。

原本，沃尔沃可以凭借C30、S40的价格优势吸引年轻消费者，但随着“ABB”放下身段，由旗下原有的高端车型改造推出低排量、手动档的型号，以20-30万元价格抢夺中高端市场，沃尔沃也逐渐丧失了优势，且这两款车目前已经退市，取而代之的V40又失去了S40的国产优势。

“差不多的价格，还是宝马的品牌更吸引人，我也能开豪车了。”一位新晋宝马1系车主笑称。

此外，在原本最能发挥出安全性能的SUV市场，沃尔沃目前也仅有XC60这款车型有较大竞争力。

有经销商认为，沃尔沃在产品更新节奏上总是慢了一拍。在“ABB”不断增加中国元素的同时，针对中国消费者的特点设计和引进产品上，沃尔沃也做得远远不够。

沃尔沃何时能像中国富人期望的那样，变得更加豪华？两年过去了，李书福仍在问相同的问题。吉利究竟对沃尔沃有多大的控制力？

李书福在接受采访时首次公开了和沃尔沃管理层的分歧：他认为沃尔沃轿车传统的低调、安全的风格，在中国没有前途，因为中国的有钱人想要的，是看得见、摸得着的“豪华”。

柳传志对杨元庆、郭为、赵令欢等“帅才”的培养，成为了中国企业人才制度的范本。

而李书福比柳传志年轻近20岁，他还有很长的时间培养属于自己的，能够掌握沃尔沃的得力助手，甚至接班人。

B 李书福换将

2011年2月25日，沃尔沃中国战略发布会，时任沃尔沃轿车全球CEO雅各布帮助李书福脱衣服。然而，由于雅各布一直对李书福为中国富人设计更豪华车型的建议应对消极，2012年10月，雅各布被李书福撤换。

2013年3月，又一次“两会”。李书福再次对围着自己的媒体说，沃尔沃在中国卖不过奥迪宝马，问题不在技术，而在于造型和内部设计太“北欧”，有必要根据中国市场的特点和需求“开展创造性工作”。

两年前，沃尔沃轿车刚从金融危机



的阴霾中脱离福特，期望能够在新东家帮助下尽快实现复兴。两年后，沃尔沃仍然艰难、有所反复地地走在复苏路上，2012年全球销量同比下降了6.1%，2012年上半年的税前利润更是大降84%。

两年前，广阔的中国市场被当作沃尔沃复兴的“救命良药”。两年后，雄心勃勃的在华生产计划仍未落地，中国销量还出现了超过10%的大幅下滑。

李书福终于行动了。2012年10月19日，他更换了沃尔沃全球CEO兼总裁，由独立董事萨缪尔森取代了对消极应对中国豪车需求的雅各布；2013年3月1日，他又更换了沃尔沃中国区的一号人物，由拉尔斯·邓取代沈晖负责日常事务管理。

“你能保证按照我说的原话完整报道吗？”在被问到人事调整的意义时，李书福迟疑了一下，然后反问腾讯财经。显然，他不愿被外界解读为自己出现了用人失误。

李书福的团队中，谁能像杨元庆帮助柳传志一样，帮助李书福一起拯救沃尔沃？同样的“蛇吞象”，吉利可以从联想与IBM的整合中学到什么？

C 为何总是挖人才而不培养？

另一个角度来看，迁就雅各布为首的管理层，也是当时没有其他办法的选择。

雅各布出身大众汽车，20多年职业生涯几乎都在大众度过，在2010年出任沃尔沃全球CEO兼总裁之前，担任大众汽车北美区CEO兼总裁。

“当时吉利刚刚收购沃尔沃，首先要达到目标是稳定人心，它需要一位既懂汽车又了解美欧市场的西方人来管理，雅各布作为一位出色的职业经理人符合这样的条件。”一位沃尔沃中国内部人士这样解释当时为何选择雅各布。

除了稳定军心，更重要的是，李书福当时没有足够的“自己人”能管理好沃尔沃。

李的确召集了一批人才，胜利地帮助他完成了“蛇吞象”的收购。但这些人，有的主要擅长领域在收购上；有的主要经验在于帮助外资品牌开拓中国市场，并没有全面统筹沃尔沃的把握。

现任沃尔沃全球董事、副总裁张芄是并购核心团队中最早加盟吉利的，2006年追随李书福之前，在BP（英国石油）担任中国区首席经济学家以及集团财务与内控高级顾问。

随后加盟的袁小林、沈晖、童志远、王召兴，都是为了这个惊人的并购而挖过来的人才。袁小林是张芄在BP的同事，2008年加入吉利之前，在BP负责重大并购项目；王召兴是2008年从海尔集团挖来的创业元老；沈晖和童志远则是在收购达成的过程中火速加盟，当时沈担任着菲亚特集团中国区董事、副总裁，而童志远则短暂地担任着华泰汽车总裁，在此之前是北京奔驰高级执行副总裁。

今年2月份，李书福宣布，吉利和沃尔沃汽车将共同在瑞典哥德堡设立一个研发中心。尽管仍然强调两个品牌的独立性，但

担任董事长办公室负责人，张芄接替了最初的沈晖，和李书福一起进入全球董事会，袁张二人主要负责吉利和沃尔沃的衔接工作。而沈晖、童志远以及王召兴则发挥自己的长项，携手负责并购之后的中国业务，为沃尔沃开拓“第二本土市场”。

事实上，在中国自主品牌车企中，吉利一直以擅长挖人、敢于挖人而著称。除了并购沃尔沃轿车时挖来一批骨干力量之外，在2011年、2012年的整合阶段，吉利也连续通过挖角进行人才布局。

2011年4月，李书福挖来了有华晨宝马、金杯通用经历的李东辉担任吉利集团CFO。在随后一年多时间里，李进入了沃尔沃全球董事会，并在近期担任了吉利刚刚全资收购的伦敦出租车公司锰铜的董事长。

2012年，李书福又连续从北京奔驰、一汽奥迪挖来了付强和柳燕，负责沃尔沃在中国的销售。孙晓东也从PSA加盟吉利集团，负责吉利的品牌战略。

“不得不说，吉利太会挖人了。”一位自主品牌车企人士感叹。但他同时也提出了一个问题：为何吉利的人才总是请来的，而不是培养的？

与吉利并购沃尔沃同被当作中国企业“蛇吞象”最典型案例的，是联想集团对IBM PC业务的全面并购。

在并购完成后，联想先后经历了两次CEO的更迭，史蒂芬·沃德和威廉·阿梅里奥都是全球著名的职业经理人，但最终和柳传志一起力挽狂澜的，仍然是其一手培养的杨元庆。

今年1月份，联想集团宣布将分拆成Lenovo和Think两大业务集团。其中，负责Lenovo业务的刘军，1993年加入联想时

24岁，迄今已经20年。如今，刘已经被视为联想集团内杨元庆之后的“二号人物”，以及柳传志的联想控股的“第三代掌舵者”。

在人才储备上，自己培养与挖角，未必有一定的优劣之分。李书福主要靠挖角，有其客观必然性。

联想并购IBM PC业务时，柳传志已经带领子弟兵在计算机领域拼打了20年，在国内早已坐上头把交椅，几乎具有垄断地位。

而吉利并购沃尔沃轿车时，距离其获得首张民营企业造车许可证还不到10年，并且在中国市场份额微乎其微，品牌上也刚刚开始努力去低端化。相比而言，吉利是条比联想小太多的蛇。

除了人才储备上远落后联想，吉利还要在并购后同时面对国内国外两个市场的开拓工作，难度更高。而联想，由于国内PC市场的饱和及不可撼动，可以全力应对并购之后的整合问题。

差异还出现在领导人在文化融合上的努力。杨元庆等高管一开始就下决心掌握英语，现任联想集团高级副总裁的乔健，在只能蹦几个英文单词儿的情况下，就被派驻到了并购后的IBM工作。

相比而言，李书福更多地是直接市场上挖来英语、业务熟练的高手，然后立刻人尽其才，物尽其用。而他本人，除了曾经有过用台州味儿的“I love you”打动沃尔沃工会谈判人员的神来之笔外，一直未能拥有一口流利的英语。

吉利挖来的人才，确实帮助李书福做了很多事情。但他们当中，何时会出现属于李书福的杨元庆、刘军？

D 整合不力 管理层 不了解中国市场

这些问题并不是现在才暴露的。事实上，在并购之初，李书福就早早地看到了国产化、产品更中国化的重要性。为此，他把大庆、成都的工厂视作在华战略的首要之策，也不惜直接向媒体抱怨沃尔沃管理层不重视中国车主的“豪华”需求。

既然早已清楚问题所在，为何迟迟没有解决？恐怕，这要归咎到吉利对沃尔沃的控制力上。

“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃。”并购之初，李书福将这句话挂在嘴边，不断强调二者之间不需要整合。一方面，是为了保护沃尔沃的品牌不被仍带着低端标签的吉利拖累；另一方面，则为了稳定刚被并购的沃尔沃管理层和员工的军心。这样的表态是有必要的，但表态之外，具体的影响施加不够，也给沃尔沃带来了负作用。

国产化是并购完成后李书福最重视的工作。2011年“两会”期间接受专访时，李书福有些兴奋地讲起大庆和成都的工厂，说沃尔沃原来的体制（隶属福特）和中国的政策法律，决定了沃尔沃不能在中国大规模发展，但是在被吉利并购之后，“现在它可以在中国大规模发展了。”

一语成谶。被吉利并购的沃尔沃轿车，一个中国公司的100%全资子公司，却在长达三年的审批过程之后，仍然被当作一个外资品牌，还没有获得两个工厂生产开工的一纸批文。

按照2004年颁布的《汽车产业政策》，外资进入中国汽车行业，需要找到一个中方合作伙伴，成立股比不超过50%的合资公司，并且推出一个自主品牌。

纠结了一年之后，2011年，吉利放弃了政府开绿灯的奢望。具有讽刺意味的是，李书福不得不在沃尔沃轿车和吉利的合资协议上的甲方乙方处，分别签上了自己的名字。

而李书福当初不断对外强调“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”，亦不排除起到了负面作用。一位长期观察吉利沃尔沃的观察人士指出，李书福过于强调沃尔沃的独立性，若能早点向政府展示自己对沃尔沃的控制力，或许能改善这个痛苦的过程。

但实际上，并购初期，李书福却只能通过公开矛盾的方式，施压沃尔沃管理层重视中国市场需求。而且，他也没有十分坚持自己的意见，很快向斯蒂芬·雅各布为首的管理层妥协。

“这只是我个人的看法，一切还需要董事会商议决定。”“反复讨论之后，我认为他们讲的有道理，不能为眼前利益而损伤沃尔沃的品牌形象和长期利益。因此，我支持他们。”

双方都有所让步，但让步更多的是讲求实际的李书福。并购完成后，除了在董事会增加一些中国面孔外，李书福并没有对管理层进行大幅调整。

接近李书福的人士曾向媒体透露，在沃尔沃董事会的决策机制中，股东吉利的话语权也并不占优势。

全部11名董事会成员中，来自吉利的有3位，分别是董事长李书福、副总裁张芄，以及吉利集团的CFO李东辉。

上述人士透露，自并购以来，李书福本人基本没有参加过董事会的日常会议，通常由副董事长奥森代为出席。而张芄的背景是BP（英国石油），在沃尔沃这样的老牌汽车公司董事会中，属于“人微言轻”。此外，李东辉的主要背景在财务方面而非决策。

对于李书福“吉利是吉利，沃尔沃是沃尔沃”的表态，前通用电气CEO杰克·韦尔奇也有所不解。他在2011年发表评论说：“为什么要置沃尔沃于不管呢？既然如此为什么又要并购沃尔沃呢？”

杰克·韦尔奇认为，这种情况下，并购方就可能错过了技术交流的机会，失去了财务部门提升成本效益的机会，失去了人力资源部门开发人才的机会。

正因为对沃尔沃控制力的缺失，李书福不得不在两年之后，仍在问相同的问题：沃尔沃何时才能更“豪华”？



去年10月19日，因为中风而暂时离开岗位的雅各布，发现自己再也不用回沃尔沃上班了。

在坚持造小车还是造更大更长的豪华车的争议上，李书福没有再妥协。更何况，沃尔沃出现了利润的大幅缩水，全球和中国市场销量的大幅滑坡。

他选择了独立董事汉肯·萨缪尔森接替雅各布的CEO兼总裁职位。在宣布人事任命的新闻稿中，李书福说：“萨缪尔森将带领公司在全球积极变革，提高销售和盈利能力，并加速在中国等新兴市场的发展和布局。”

萨缪尔森甫一上任，就向媒体公布了他的几项打算：提升品牌——不仅是安全，同时也要成为设计的典范；推出新品——更豪华的大型运动多功能车XC90和S80升级版提上日程；改造文化——像宝马、大众那样的更快反应能力。

今年2月份，李书福宣布，吉利和沃尔沃汽车将共同在瑞典哥德堡设立一个研发中心。尽管仍然强调两个品牌的独立性，但

E 变革 盈利 中国 李书福连续下手求变

这是沃尔沃与股东吉利在知识技术分享上的最大项目。

国产化获得最终审批也出现曙光。一周以前，吉利内部人士透露，具体日期没法判断，但“这次应该是真的快了”。

而李书福则没有正面回应对此的询问。他有满腔牢骚，但又欲言又止：“审批过程中会遇到一些人，打交道的过程未必那么顺利……但中央的政策都是好的。”欲言又止的李书福，继续在动作。

今年3月1日，调整进一步深化到沃尔沃中国区。李书福任命拉尔斯·邓为全球高级副总裁兼全球经管会成员，全面负责沃尔沃汽车在中国市场的日常管理与运营；沈晖继续担任沃尔沃中国区董事长，但不再管理企业的日常运营，二人同时向萨缪尔森汇报。

针对这一任命，李书福解释说，沈晖已经为沃尔沃中国成功地组建了优秀的班子，

打下了非常良好的基础，接下去的沃尔沃中国已经进入如何制造出优秀产品的历史阶段。这与对雅各布的评价如出一辙。

“每一个企业在不同的历史阶段有不同的用人策略，每一个企业在不同的发展时期有不同的人才需求。”李书福说。

但是萨缪尔森已经62岁，而拉尔斯·邓取代的，正是李书福一手挖来的得力干将。迄今为止，也并没有外界公认的李书福“第一助手”出现。

柳传志对杨元庆、郭为、赵令欢等“帅才”的培养，成为了中国企业人才制度的范本。

而李书福比柳传志年轻近20岁，他还有很长的时间培养属于自己的，能够掌握沃尔沃的得力助手，甚至接班人。

很显然，帮助李书福做好中国市场的国际化人才，机会会更大。

(刘中盛)

