

施振荣重披战袍 拯救宏碁困难重重

策划词

因承担公司营运不佳的责任,宏碁董事长王振堂与总经理翁建仁 11 月 21 日双双宣布请辞。宏碁董事会旋即改选,创始人施振荣重披战袍,即日起接任董事长并暂兼全球总裁。在目前全球 PC 销量持续下滑的大背景下,施振荣重塑或再造宏碁将困难重重,但也可以看作是极好的机会。过往全球 PC 企业几次重塑中,最终都是由创始人出马扶正了公司,让公司以全新的面貌再出发。戴尔公司创始人迈克·戴尔再出山后启动了戴尔公司改革,从单纯的 PC 企业转型为一家软硬件一体的解决方案供应商。而联想集团 2009 年由创始人柳传志重新出山,重振公司,随后一直持续保持高速增长至今。宏碁目前遇到的问题与戴尔和联想之前的类似,施振荣回归重新操盘是宏碁再次发展的重大机遇。而在这场新变革中,中国区应该起到非常关键的作用,中国市场的巨大需求对宏碁全球业绩扭亏担当重要的作用。

施振荣“不要工资”重掌宏碁



11 月 21 日,宏碁发布声明称,该公司董事长王振堂和总裁翁建仁为担负公司运营不佳的责任,双双请辞。此后,宏碁董事会旋即改选,由年近七旬的施振荣接任董事长职务,同时暂兼全球总裁,任命即刻生效。同时,宏碁董事会还作出决议,未来将不设专责的执行长职务,由董事长或全球总裁兼任,以提升公司决策效率。

这也意味着,宏碁董事会在关键时刻选择相信创始人施振荣,让其多职一肩挑,带领宏碁员工实现重组成功。

施振荣在宏碁的官方声明称:“宏碁目前面临的困境以及我个人的社会责任,我都要站出来,不要工资。”

董事长总裁双双请辞

此前的 11 月 5 日,宏碁刚刚宣布,董事长兼首席执行官王振堂将于明年 6 月份离职,即任期届满,而翁建仁则将在明年 1 月份出任 CEO 一职。宏碁将成立一个过渡委员会,负责物色新的董事长,该委员会由宏碁创始人施振荣领导。

显然,这一重组方案未能取得共识,王振堂和翁建仁两人宣布辞职。

有台湾媒体报道称,翁建仁对重组方案安排感到不满意,气愤辞职。有消息称,施振荣希望半年至一年内,能看到公司初步的重组成果,而翁建仁认为需要更长的时间。

《中国时报》报道称,王振堂此番请辞,获得和硕董事长童子贤称赞“很有肚量”。因为宏碁没亏那么多,主要是把 10 年负债(无形资产减损)一次打消。他与宏碁退休的人员聊过,宏碁这么做,是为了给员工与组织震撼,带来奋起的决心。就在 11 月 5 日,宏碁公布第三季度净亏损较预期更为严重,亏损额达到 131.2 亿元新台币(约合 4.4 亿美元);同期营收 921.46 亿新台币(约合 31.3 亿美元),比

上一季度增长了 3.1%,比上年同期(同比)下跌了 11.8%。

宏碁 21 日官方声明称,董事会勉强接受王、翁两人的辞职,王、翁两人也答应会配合公司的管理交接。两人会继续担任公司的顾问。但如此匆忙的人事变动,对该公司来说不是好消息。

施振荣在给宏碁员工的内部信件中这样写道:“我的董事长职务至本届董事会任期期满,目前公司对未来接任董事长的人选已有腹案,人选除了需具备下届董事的资格,程序上还要在下一届董事会中才能推举其担任董事长。至于在全球总裁人选方面,将会尽快遴选合适的人选接任。”

目前,宏碁正进行大重组,将裁员数百人。目前该公司员工总数约 8000 人。

宏碁为何跌落?

11 月 5 日,宏碁公布了第三季度财报,财报显示宏碁净亏损高达 131.2 亿新台币(约合 4.46 亿美元)。

宏碁怎么了? 竟逼的早已退休 10 年的施振荣重回一线。

可以说,12 年前的王振堂是再造宏碁的功臣,12 年后的王振堂是宏碁下滑的主因,这位施振荣亲自遴选的接班人由采购电子零件的基层位置起家,一路奋斗成为宏碁的最高管理者,在王振堂领导宏碁的前几年里,凭借专注 PC 市场和给予分公司充分授权,宏碁业绩连续保持高增长,最好时曾跃至全球第二大 PC 厂商的位置。

距离胜利一步之遥是危险的,王振堂对全球 PC 第一的渴望让其忽视了宏碁内部的积弊和整个 PC 市场大势的变化。

宏碁 2004 年收购了 eMachines,2007 年收购了 PackedBell 和 Gateway,2010 年收购了方正电脑,但这些并购的品牌只是短期内拉

高了宏碁的市场占有率,长期却对并无利好。直到今天,这些品牌的定位仍含混不清,宏碁也无力同时在利润越来越薄的 PC 市场同时运营五个品牌,

但真正压倒宏碁的那根稻草是上网本,上网本曾经在全球市场上红极一时,王振堂领导下的宏碁对上网本的支持远超业内任何一个厂商,但上网本业务却并没有按照王振堂的预想顺利成长,反而带给了宏碁严重亏损,2011 年全年累计亏损达甚至到了 64 亿新台币。

经此一役,宏碁开始随着整个 PC 市场的放缓同步下滑,跌出了 PC 市场前三甲之外,在产品上愈发保守,在超极本和变形本市场上表现平庸,失去了当年的锐气。据 IDC 最新的调研报告显示,全球 PC 市场第三季度的出货量数据为 8160 万部,同比下滑 5.6%,宏碁和华硕两家台湾公司的跌幅超过 33%,市场占有率分列全球第四和第五,而联想第三季度市场份额为 17.3%,蝉联全球 PC 市场份额第一。

两大创始人回归

由于 PC 市场增长乏力,曾经是世界上第二大 PC 供应商的宏碁一直难以扭转业绩,而开发快速增长的移动市场也未能取得显著进展。此番施振荣再出山,效果有待检验。

2004 年底,有“台湾 IT 教父”之称的施振荣宣布退休,交班职业经理人王振堂。而施振荣则一度活跃在大陆创投圈。

此番回归,施振荣能给宏碁注入哪些新动力? 台北元大证券的分析师文森特·陈称,施振荣重返公司接任董事长并废除 CEO 职位,是这位创始人亲手管理公司的一个积极进展,“这暗示施振荣真的要大刀阔斧地改革。”

值得一提的是,宏碁联合创始人黄少华

也将回归。在宏碁董事会的变革委员会中,黄少华担任执行秘书。

有分析认为,创始人回归确实能起到稳定军心的作用,推动公司变革和重组阻力更小。宏碁的问题是早前不断的并购在整合过程中出现问题,其欧洲市场高库存是其顽疾。这些业务重组和人员的裁减短期内能够压缩公司成本,改善公司财务状况。

但宏碁此刻重组面临一个非常不利的大背景,全球 PC 市场都出现下滑。除了宏碁,其他三家 PC 巨头都在转型,惠普和戴尔向解决方案领域转型,联想则选择向智能手机、平板电脑领域转型,惟有宏碁慢半拍,至今未公布过明确的转型思路。

施振荣要做的不仅是稳定军心,还需要带领宏碁进行艰难的转型。这也是施振荣之前主政宏碁时所未遇到的。

施振荣的难题

施振荣如此急迫的复出,一方面预示着宏碁可能要推行更为激进的变革,另一方面也说明,现在的宏碁已经问题严重,已到了不得不变革的时候。

虽然在宏碁 37 年的发展历史上,施振荣对宏碁有过两次关键的再造,但是面临“三造宏碁”,施振荣面临的困难要远超前两次。

第一个困难: PC 市场大环境困难。

自苹果公司创始人乔布斯喊出后 PC 时代的概念之后,唱衰 PC 的声音达到了顶峰,并延续至今。一些行业机构发布的报告显示,PC 市场的总体出货量已经连续 6 个季度出现下滑。虽然现在有触底反弹迹象,但走下坡路的大趋势已经很难改变。对于几乎绝大部分营收来自 PC 业务的宏碁而言,这是大环境方面的挑战。

第二个困难,宏碁 PC 业务缺乏规模,市场单一。

2010 年,宏碁通过一系列并购,曾经成为全球第二大 PC 厂商。但如今,宏碁却对此前的收购进行了大规模减计。这意味着宏碁承认没有对此前的并购进行成功消化,而更为重要的是,这导致的后果是,宏碁没有获得所追求的规模经济。

根据市场研究机构 IDC 的报告,宏碁近 3 年来的市场份额一直在下滑,一直徘徊在全球第四的位置上。虽然宏碁进行了全球化拓展,但是最大的营收来源是欧洲市场。一旦这个市场出现问题,宏碁业绩则必然受到拖累。而事实也正是如此,由于在欧洲市场遭到联想的强力冲击,宏碁已经丢失欧洲第二名的位置。

第三个困难,宏碁错失移动设备市场。

2008 年,宏碁以 60 亿新台币并购了倚天手机。但几年之后,曾经略有声势的倚天手机早已不见,宏碁手机却仍还处于试水阶段,一年出货量的乐观估计也只有 100-200 万部。

过去几年中,宏碁曾成功押宝上网本,但

短期内就被 iPhone、iPad 抢去风头。面对移动设备市场,宏碁内部发展意见一直不统一,以王振堂为首的保守势力认为,宏碁不能动摇 PC 业务的根基。而正是这样的策略,让宏碁在移动设备领域没有任何话语权,只能亦步亦趋。

第四个困难,宏碁没有好的接班人。

如果拿柳传志提出的联想管理三要素(“搭班子、定战略、带队伍”)作为比较,宏碁在这三个方面做得都不好,尤其在“带队伍”方面。王振堂虽然是施振荣一手带出来的人,但是他掌权宏碁时期,并没有提出明晰的发展战略,也未能及时为宏碁找到新的增长点。他应该为宏碁现在的困境负全部责任。

除了王振堂之外,在过去几年里,外界也很难听到宏碁内部有哪位高管能够独当一面。或许正是因为没有好的接班人,施振荣才被迫复出。

在两周前复出时,施振荣在一封公开信中说,变革是企业永续经营的常态,未来他将以之前二度推动宏碁再造的经验来提供意见,希望让未来的组织再度建立起“新宏碁文化”的基因,并且能一代一代传承下去。施振荣并没有对“新宏碁文化”作出详细的解释,但却给外界画了一个为期 3 年的大饼。

而更大的问题是这位年近 70 岁老人的健康隐患,施振荣的健康状况虽无大碍,但据了解,他的心脏搭桥数量已达双位数,已经很难承受高强度的企业管理工作,这让宏碁的再造工作又增添了几分隐忧。

如果施振荣的无法挽救宏碁,那么宏碁怎么办? 就目前宏碁的市场表现而言,最终的答案恐怕只有被收购,事实上,自两周前王振堂辞职后,施振荣已透出口风称,宏碁正在寻找合作伙伴,但是与谁合作,以什么方式合作尚无法透露。

目前宏碁的绯闻对象有三个,分别是联想、华硕和宏达电,其中联想在几年前曾经明确向王振堂表达过收购意愿;与华硕合并组成“双 A”组合则是海外资本市场的建议,施振荣就此曾公开表示顺其自然,华硕施崇棠则表示持开放态度;而与宏达电(HTC)合并“双宏配”则是近期台湾媒体热聊的话题。

以上三种选择中,联想的可能性最低,因为联想近年来在 PC 海外市场已经实现了持续增长,且业务重心已经转至 PC+,仅有 PC 业务的宏碁早以不是合理的并购对象。华硕与宏碁在历史上就颇有渊源,施崇棠本就是宏碁创业七人之一,两家公司氛围接近,双方合并的难度最低;而宏达电与宏碁产品恰好互补,前景更被资本市场看好。

当然,无论哪个选择,都需要施振荣尽快做出决定,毕竟今天科技市场早已经过了优雅竞争的年代,即便是强如诺基亚那样的巨头,一个决策失误,被市场所抛弃也不过是转瞬之间的事情。

(综合《东方早报》、《腾讯科技》)

▼ 相关链接

施振荣简历

施振荣,宏碁集团创始人,挑战世界的华人企业家,现任亚洲管理学院董事、台湾企业经理协进会常务理事、台湾管理科学学会监事、台湾自创品牌协会理事长。1944 年 12 月 18 日生于台湾彰化县。童年饱尝生活艰辛。1971 年施振荣毕业于国立交通大学电子工程研究所。获硕士学位后加入荣泰电子公司任设计师,1976 年创办多技国际公司,后改名宏碁公司。1981 年开始生产自创的品牌机,1988 年宏碁电脑成为热门产品,1992 年施振荣再造新宏碁,1995 年获《世界经理人文摘》全球 15 位最创时势的企业家,1996 年被《商业周刊》选为全球 25 位最佳企业总裁之一,同时也是著名绿色台商。施振荣除了领导宏碁集团外,亦担任总统府国策顾问,马来西亚“多媒体超级走廊”(MSC)计划国际顾问,行政院国科会太空科技五人指导小组成员,亚洲管理学院董事,行政院国家资讯基本建设专案推动小组民间咨询委员会前召集人。



创始人复出成惯例 施振荣能否复制柳传志成功?

PC 行业的历史总是惊人的相似,在企业遭遇困境时,戴尔公司的创始人戴尔和联想集团的创始人柳传志都选择了重新出山来挽救公司,如今,这一幕发生在宏碁身上。11 月 21 日,宏碁集团创始人施振荣出山,重新执掌宏碁集团。

一个值得玩味的消息是,这一消息宣布的当晚,施振荣并没有呆在宏碁的总部台湾,而是来到了北京,这似乎意味着,要大刀阔斧改革的施振荣已经把复兴的希望放在了中国大陆市场上。

为什么是施振荣?

2013 年 11 月,宏碁季度财报显示,公司亏损达到 131.2 亿元新台币(合 4.46 亿美元),受此消息影响,该公司首席执行官王振堂辞职,该公司还启动裁员 7%。

在这种背景下,施振荣重新出山。实际上,施振荣出山并不足为奇,原因是创始人重新出山执掌公司已经有了很多案例,比如我们前面提到的戴尔和柳传志,那么,究竟为什么是施振荣出山呢?

1、蜀中无大将。对于宏碁来说,能干的兰奇因为战略意图和董事会不和被干掉了;和董事会意图相吻合的王振堂却没有把公司带出亏损的泥潭,对于宏碁来说,可供挑选的董事长人选并不多,创始人回炉是个不错的选择。

2、创始人重新出山有利于决策执行效率



● 施振荣一肩扛

的提升,减少企业高管团队的磨合期。对于宏碁这样连续亏损的上市公司来说,股东不会给企业太多的时间去适应和摸索,迅速找到一个可以带领企业走出去的人比什么都重要,创始人的威望决定了他可以令行禁止,且不存在团队磨合顾虑。

3、施振荣出山有利于资源的整合。施振荣在中国台湾的地位,有点类似于柳传志在中国内地的地位,被人尊称为台湾 IT 教父。施振荣也是执掌了一个帝国,里面既有代工业务,又有面板业务,此外施振荣在台湾的影响力也是非同凡响,由施振荣重新出山,可以调动各方面的资源帮助宏碁进行创新。

施振荣能否复制柳传志的成功?

宏碁遇到的困境和联想 2009 年的境遇如出一辙。当时,联想业务主要聚焦在 PC 领域,其业务出现了大幅亏损,适时,创始人柳传志重新出山执掌董事长一职;如今,以 PC

为绝对主业的宏碁,其业务亦出现了巨额亏损,创始人施振荣重新出山执掌董事长。

联想用 3 个季度完成了扭亏,在这期间公司进行了人员组织架构调整和战略调整,其中的战略调整就是后来联想引以为例的双拳战略。但需要指出的是,联想扭亏的首个季度,来自于中国市场的强力支持,此外,其 5308 万美元利润中,有约 3800 万美元来自投资处置。

宏碁能否复制联想的成功? 笔者分析难度较大。原因如下:

1、联想亏损的重要原因之一在于全球经济危机的影响,企业停止了采购,市场需求被压抑了。但在经济危机过后,这波采购潮会得以恢复。但如今,宏碁面临的环境是 PC 长期低迷,其市场受到了移动互联网产品的冲击,是市场变小了而不是需求被压抑了。

2、联想复苏的重要原因之一在于联想有一个强大的大后方支撑,这就是联想中国区。在这个市场上,无论是陈绍鹏主政还是陈旭东挂帅,一直牢牢的占据着绝对优势,并为联想全球复苏提供着能量。需要特别指出的是,联想即使在金融危机期间,其中国市场也是赢利的。但是,宏碁缺少一个这样强有力的市场支撑。

3、2009 年 PC 市场格局未定,当时移动互联网尚未兴起,PC 仍是各家争夺的战略高地,可以通过渠道争夺、产品创新等手段来谋求弯道超车;但在 2013 年这一市场的格局已经相当明显,联想在全球最大的 7 个市场中