

聯想集團

在 2004 年年底，IBM 公司宣稱要將個人電腦部門分出，並把整個部門以 17 億 5 千萬美元賣給正在快速成長的中國個人電腦製造商——聯想公司。這項併購行動使聯想集團成為世界第三大個人電腦公司。外界非常質疑，一家幾乎沒有國際知名度的中國公司，如何能夠管理一家在美國擁有 2,400 位員工、在世界各製造基地有 4,000 位員工，以及在全世界 60 個國家有 3,600 個銷售與配銷中心的美國公司。

聯想公司用很快的速度，讓員工瞭解他們真正的承諾——要使聯想成為一家具有全球人才的全球公司。在宣布併購之後的 24 小時之內，IBM 個人電腦部門的人力資源處，發布一份有 59 題問答的備忘錄給所有員工，告訴他們將會變成聯想公司的員工，他們所有的薪資福利都將與原來在 IBM 公司工作時相同，他們也不會被要求前往其他地方工作。這個備忘錄很清楚的告訴員工，他們可以繼續留在聯想，也可以選擇離開，但不會有額外的遣散費用。在未來的 2 年之內，IBM 也不會考慮雇用這些員工進入 IBM 其他體系，或是自新的聯想公司。

許多觀察家均非常好奇，有關新的聯想集團之高階經營團隊及其營運總部之地點。聯想集團之高階經理人非常聰明的一是到這次併購後，如果 IBM 的經理人、工程師及銷售人員都離開公司，則併購的價值會非常小。他們於是決定把聯想公司之營運總部設在紐約，並同時任命原 IBM PC 部門之主管 Stephen Ward 為聯想之 CEO。聯想原來的 CEO 楊元慶先生成為新公司的董事長，聯想公司馬雪征成為新的財務長。經營團隊的 30 位高階經理中，有一半為中國人，一半為美國人，女性多於男性。公司同時開始用英語作為企業溝通的語言，根據楊董事長的說法，聯想要成為一個真正的全球公司，並招募有能力的全球人才來與戴爾公司爭奪全球個人電腦的龍頭地位。例如，選擇 Ward 為 CEO 就是考慮到聯想公司目前並沒有一位中國籍的高階經理人，具有足夠的經驗及能力來管理這一家真正

的全球公司；對聯想來講，高階經理人的國籍不是問題，聯想承諾要從世界各地聘到最好的人才，而不論他來自何方。

有一位前 IBM 的高階經理人 Bill Matson，後來成為聯想資深人力資源副總，說明聯想公司將使用同一套原則來引導其世界各地各部門之人力資源管理，他說：「必須建立一個你想要如何管理這家公司的大原則，然後必須很敏銳的去考慮要如何將這些原則應用到每一個在地市場，這樣才能夠回應各地區面對不同市場環境的員工需求。」