

联想提速整合（2）PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022_E8_81_94_E6_83_B3_E6_8F_90_E9_c123_289241.htm 内藤在正是原IBM一个英雄式的人物。他是ThinkPad系列笔记本电脑的主要缔造者，自从1992年推出ThinkPad 700C笔记本开始，始终是IBM ThinkPad笔记本电脑的资深专家和首席设计师。并购前，内藤拥有IBM最高技术荣誉称号“IBM院士”头衔。大和实验室另一位资深技术人士对本刊记者道出了他们“兴奋”的原因：“在IBM，我们的部门是不受重视的部门。而联想的主营业务就是PC，我们在这里有更大的发挥空间。”位于美国北卡罗来纳州的罗利实验室的情况与大和基本接近，所以有人说收编罗利的3000人似乎比整合IBM PC中国的100人还要容易得多。高礼彦（Jeff Gallinat），原IBM PC在中国的生产基地IIPC（长城国际）总经理，在IBM已经工作了23年。并购之后，IIPC个人电脑业务作为收购的重要部分并入联想成为全资子公司，改名为联想国际信息产品（深圳）有限公司（IIPC联想国际），高仍担任总经理，同时任联想集团副总裁。IIPC的研发部成为联想继罗利、大和之后的第三个研发中心。高礼彦就是那些“蓝色盾牌徽章”梦想失落的人之一。对此，高礼彦相当直率地说出了“遗憾”二字，不过之后还有个“但是”。他说：整合后的IIPC员工由“大池塘里的小鱼”变成了“小池塘里的大鱼”，有机会“鱼跃龙门”。事实上，像高礼彦这种想法的人更多些。由于联想和原IBM PC部门的业务具有极大的互补性而极少冲突性，因业务职位重合而离开或裁员的事例也少之又少，即使后来联想提前整

合了联想国际和联想中国的业务，事先充分准备的对接设计也使人人都能找到合适的位置和作用。据统计：原IBM PC的员工离职率不到2%！前不久柳传志在一次演讲中回顾并购过程时也谈到了挽留人才的问题，他认为：IBM PC的员工“几乎没有流失”，除了专注PC业务的新联想能够给骨干员工的能力有更大的发展空间、新联想的文化将完全国际化之外，人员待遇不变，而且部分高层骨干还比原来的待遇有大幅增长，这也使核心人才军心安定。杰克韦尔奇在他的新书《赢》中写道：当GE把利润微薄的中央空调业务卖给一家空调领域的行家以后，原GE的雇员发现自己到了一家令人自豪的公司，使得股东也得到了更好的回报。现在就说联想已经留住了人才为时尚早，但是至少，在这方面它比很多人预计的更有成功的可能性，只要联想用事实证明：自己是一家值得自豪的公司。整合关掌控盈利提速 两大“出人意料” 2005年8月10日，新联想公布2005会计年度第一季（4~6月）财报，这是并购IBM的PC业务后联想的首次业绩披露。财报显示：联想一季度业绩良好。营业额为196亿港元（约25.3亿美元），同比增长234%；净利润3.57亿港元，同比增长6%。集团整体毛利率较去年上升1.58个百分点，达15.3%。同时，从IBM处收购的个人电脑业务也取得增长。在并购仅100天后就使原来亏损的IBM PC业务实现盈利，出乎很多观察家和投资人的意料，因为此前的类似并购刚完成时都出现了销售额下滑的情况。而更出人意料的事还在后面。2005年9月30日，就在大家以为“天下无事”而准备欢度国庆黄金周之时，新联想突然召开新闻发布会宣布调整全球组织架构！由此，新联想将取消几个月以来的双轨运营，随即将并购双方各自的产品

运作、供应链和销售体系在全球范围内整合，形成统一的组织架构。具体调整内容是：将全球的产品和产品营销业务整合为一个新的全球产品集团，下设台式电脑和笔记本电脑两个国际业务群组，同时还设有专门的数码等其它业务、客户服务和质量控制部门；把供应链的各环节合并成一个新的全球供应链系统，包括：采购、物流、销售支持、供应链战略规划及生产制造等全面运作；把设在中国北京、日本大阪和美国北卡罗来纳州罗利的研发中心整合到一起，形成统一的全球研发架构；将区域总部由三个扩展到五个，除美国和EMEA（欧洲、中东和非洲）、亚太区域总部外，还增加了中国区和印度区。新的组织架构公布之日距联想完成收购仅有5个月的时间，比原计划提前了8个月，让人大跌眼镜。一切尽在掌握 其实，对新联想来说，这都是水到渠成的事。其实，早在并购之前，联想就对这块业务的前景进行了清晰的判断：IBM的PC业务是一块非常健康的业务，毛利率高达24%，比联想14%的毛利率高出10个点。此前之所以亏损，一方面是由于IBM总部的成本摊销费用太高，对于PC这样相对高营收低利润的业务负担过重；另一方面则是因为此前IBM的一批PC配件因为供应商的问题迫使IBM事后更换，由此产生的高达数亿美元的成本已经被计提完毕。而新联想整合采取的程序和步骤，以及节奏的掌握，也是提前整合的重要基础。在并购交易宣布之后，新联想并没有急于进行大规模的整合，而是进行了分步整合的设计。最开始的几个月重点在于保留客户、员工和渠道，保持业务的健康运营，因此保持了原联想中国和原联想国际的相对独立运营，强调一切如常，并花了大量的时间和精力和客户、员工以及渠道沟

通。后来事实证明：这方面的工作是卓有成效的，新联想的客户得到了很好的保留，90%的客户认同并看好此次收购。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