

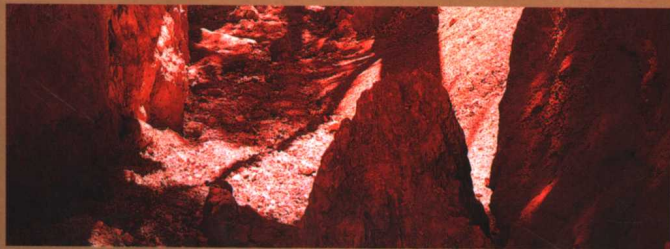
Charging Back Up The Hill

复苏

——公司如何走出合并、收购、裁员的困境

○ [美] 米切尔·李·马克斯 / 著 ○

从变革到成功，
让公司实现 $1+1 > 2$ 的收益



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

复苏

——公司如何走出合并、收购、裁员的困境

[美] 米切尔·李·马克斯/著
毕香玲/译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

复苏——公司如何走出合并、收购、裁员的困境 / [美] 马克斯著; 毕香玲译. —北京: 中信出版社, 2004.8

书名原文: Charging Back Up the Hill

ISBN 7-5086-0264-1

I. 复… II. ①马… ②毕… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第075679号

Charging Back Up the Hill by Mitchell Lee Marks

Copyright © 2003 by Mitchell Lee Marks.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyinght © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Josey-Bass, a division of Wiley.

ALL RIGHTS RESERVED.

复苏——公司如何走出合并、收购、裁员的困境

FUSU

著 者: [美] 米切尔·李·马克斯

译 者: 毕香玲

责任编辑: 刘君楠

策划编辑: 蒋 蕾

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔国外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.5 字 数: 213千字

版 次: 2004年8月第1版 印 次: 2004年8月第1次印刷

京权图字: 01-2003-7328

书 号: ISBN 7-5086-0264-1/F · 767

定 价: 24.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

致谢

本书的写作过程和最终出版得到了很多人的帮助，其中包括我的客户公司里的几位经验丰富、活力四射的内部“共谋者”。正是有了他们这样的人，我们才需要对公司复苏问题进行研究和管理。还要感谢我的同行，那些富有创新精神的公司外聘顾问，他们对公司过渡期管理这一挑战性工作做出了巨大的贡献，与他们共事真的非常愉快。我还想特别感谢菲利普·H·密尔维斯（Philip H. Mirvis）多年来在学术上和为人上对我的指导和帮助。在过去的几年里，我与Jossey-Bass出版社的工作人员合作得非常愉快，尤其是本书的责任编辑苏珊·威廉斯（Susan Williams）和责任制作编辑玛丽·加勒特（Mary Garrett），如果没有她们的努力，这本书可能不会如此精彩。最后，我还要感谢我的家人和朋友，感谢他们的爱和支持，是他们让我在研究公司事务的繁忙之余得到放松和休息。

米切尔·李·马克斯

旧金山，加利福尼亚

二〇〇三年一月

前言

事实上，每个公司和每位员工都曾经历过合并、收购或裁员。从好的方面来说，合并和收购是一种帮助公司通过比自身发展更迅捷的途径实现其战略目的的有效方式。裁员则可以删减那些不必要的工作，集中公司的资源，并对经济环境、技术和用户等方面的变化做出响应。然而，目前很多公司由于不断地面临收购、裁员、重组或其他形式的过渡过程，员工对“惟一的不变就是变化”这句俗语有了更深切的体会。从另一方面来看，越是在经济低迷时期，公司的管理者越要裁员，因为他们需要向投资方表明：他们在积极主动地采取决策性措施来应对公司亏损的局面。在公司最终不得不做出规避破产的努力时，战略性的企业合并带来的协力优势或文化适应性同时并存，在这种情况下，合并和收购活动就更加频繁了。

面对这些变革，正确的领导才是关键。尤其当我们已经与公司的这些变化共处了一段时间之后，似乎我们应该解决了这个问题。但是，我们没有。事实上，绝大多数的合并、收购和裁员仍然没有得到正确的领导。多次的调查结果均显示，有75%的合并和收购活动都未能达到预期的财务目标和战略目标。有关公司裁员的报道极少介绍生产性、再生性以及恢复平衡方面的结果；相反，他们用浓重的笔墨渲染裁员所带来的伤痛、精神扭曲和残酷性。尽管公司管理者宣称过渡期是公司扭亏为盈的重要举措，但

是员工会自己审视过渡后的结果，并会发现他们的工作条件或他们本身几乎没有得到什么实质性改善。

这些管理失当的过渡期将对那些烟消云散以后保留下来的公司及其员工产生负面的、远非是中性的影响。高级管理人员迷失在危机之中，错过了在过渡期通过对企业文化和人员进行调整的方式来建立一个更加高效的公司的机会，而建立这样高效的公司将可能帮助公司达到其财务目标和战略目标。中层管理人员则夹在那些策划大型过渡期的高级管理者和那些没完没了地提出难以回答的问题的下属们之间，左右为难。而普通员工则对这些合并、收购和裁员的结果心存怀疑，而不是将这些活动视为帮助公司达到财务目标和战略目标的机会，员工担心的是过渡期对他们的工作安全性和职业上升空间所带来的冲击。

这并不是说，公司管理者在带领公司跨越过渡期的过程中心存恶意或者能力不足。在担任公司顾问的过程中，我随处可见管理失当的过渡期所遗留下来的后遗症，就让我们直面这些局面吧，虽然都是些棘手的事情。将两个拥有不同的文化、人员、产品和服务的独立公司合并到一起，这显然不是容易的事。更多的情况是，一次看似绝妙无比的天作之美会变成一场始料不及的牢狱之灾。同样地，在裁员时，公司领导不仅要感受切肤之痛，还要抽筋换骨；而对任何一位经理来说，最难面对的事情之一莫过于对一位表现非常优秀的员工说：公司不再需要他了。因此，原本设想的为一个垂死的群体注入新活力的裁员活动竟引发了“裁员幸存者后遗症”，因为留下来的员工难免会怀念他们以前的同事，还不可避免地为一波裁员大潮的到来感到惶恐不安。

所幸的是，员工和公司都是有恢复能力的。随着时间的推移，他们将从管理失当的过渡期所产生的负面的、非预期的后果中复苏。而不幸的是，大多数的高级管理人员都太过急切，他们不给这一自然恢复过程喘息的时间来让其发挥作用。在低迷期过后，随着经济情况的好转以及管理人员对公司业务前景的持续乐观，

他们就迫切要求员工在新的机遇面前迅速起步。但是，员工并不会留意这种号召。管理人员在迫切地往前看，但是员工却在回忆往昔，在怀念那些被裁掉的同事，在为那些可能阻碍他们事业发展的绊脚石而烦恼，在努力运用更少的资源来完成更多的工作，在为过去总被蒙在鼓里而愤怒，也在对“将来一切都会更美好”这一承诺冷嘲热讽。

这就是本书的出发点。在这里，我接受而不是否定或忽略这样一个现实：尽管方式可能各不相同，但是大多数的公司合并、收购和裁员都没有得到正确的管理和引导。而且，如果公司以及公司的员工想前进，想去抓住新的机遇，就必须首先处理好那些因管理失当而产生的非预期的负面影响。即使公司的领导层真的看到了新的机遇，他们的员工仍然需要时间忘记过去的伤痛，然后才有可能为将来而努力。即使是在精心策划、周密实施的过渡期中，员工也需要一段时间来了解新的机遇，以及如何抓住这些机遇。在这之后，他们还需要更多的时间和鼓励来忘记那些在以前的公司中通用的态度和做法，这样他们才可能适应新公司的行为方式和理念。

本书所述的内容来自我参与过的75次公司合并、收购、裁员以及其他重大的公司变动中所积累的经验。这些变动的形式各异，规模也大小不一，有的是自愿性的大规模裁员，有的是强制性解雇，有的是友好合并，有的是恶意吞并，甚至还有极为少见的真正意义上的强强联合。我曾担任过小型新兴高科技公司甚至大型跨国公司的管理顾问，主要策划实施公司从过渡期的恢复；我还有幸参与了几乎每个行业的机构变革，其中包括高科技、低科技、金融服务、电信、能源、医疗保健、政府、娱乐和教育等行业。

尽管行业不同，但是有一个误区却是相似的：高级管理人员往往会低估管理公司以及带领公司从过渡期成功的复苏所需要的资源。众所周知，有效的过渡期管理并不是像火箭科技那么尖端。对公司合并、收购和裁员进行管理所需要的工具正是公司顾问和

学者们一直以来所竭力推荐的：洞察力、判断力、过渡期构架、参与、沟通以及信息反馈。我们需要敏锐清醒的洞察力来分配公司资源，协调并做出决策，鼓励员工从安逸的环境中走出来，向那尽管冒险但却充满了诱惑的前方出发。我们需要准确的判断力来确定目前的状况与理想的状况之间的差距。过渡期构架是一种临时但正式的资源分配工具，如果要精心策划并周密管理过渡期，这一点是必需的。我们需要人们的参与并让他们感觉到，他们自己是公司改革的参与者，而不是它的受害者。我们需要通过沟通来确保所有相关人员都了解他们的工作场所及其周围正在发生些什么。这种沟通是双向的，它将提供与以下问题有关的信息反馈：过渡期管理的情况如何，人们是否了解公司变动的目的和过程，在变动过程中有哪些人为的和非人为的障碍，以及为了确保公司从目前的状况成功地过渡到理想状况，有哪些中途的调整措施是必要的。

但是，由于缺乏清醒的洞察力、否认或忽略目前公司的动力、过渡期构架功能低下、缺乏参与机会、沟通不畅以及信息反馈不足，大多数公司的过渡期都行进得非常艰难。本书从这些情况出发，对公司合并、收购或裁员之后的重建和如何利用那些有利的经济条件进行阐述。在能够前进并抓住新的机遇之前，大家必须从那些因管理失当而产生的非预期后果中走出来。本书描述了如何将那些相对简单的过渡期管理工具应用到绝非简单的实际变革中去——在公司高级管理者宣布“合并、收购或裁员结束”之后，员工在很长时间内仍然对此感到愤怒和恐惧，对其冷嘲热讽，感受伤害并因此失去了斗志。

本书的写作目的

本书写作的初衷是作为我1994年出版的《从动荡到成功》
(*From Turmoil to Triumph: New Life After Mergers, Acquisitions,*

and Downsizings) 一书的修订本。那本书是为回应20世纪80年代开始的企业合并大潮和20世纪90年代初经济萧条之后的裁员大潮以及随后的经济复苏而写的。本书的写作前提与前一本书是相同的：随着经济的复苏，高级管理人员将看到新的业务机遇，但是员工从感情上和实际中都没有准备好去抓住眼前的机会。因此，在前进之前，员工需要从那些因管理失当的过渡期所产生的非预期后果的阴影中走出来。

尽管这两本书的写作前提相同，但是所处的时代环境和内容都不同了。除了要经历合并、收购和裁员之外，在21世纪最初的几年中，员工还不断地听到各种接连不断的令人沮丧的消息和引起骚动的事件，例如网络泡沫的破灭、经济不景气，以及广为报道的公司丑闻、官员诈骗和会计舞弊等。员工认为自己受到过多管理人员以及公司贪欲的影响，这些影响的表现形式从工作稳定性的降低到退休金的减少，不一而足。

在未来的几个月或几年里，有的公司管理者将真正遇到新的商业机遇，他们自己、公司和员工也可能获得一些真正的回报。因此，他们斗志昂扬，迫切地要求自己的部下去占领前面的山头以领取奖赏。但是，他们的部下既没有准备好，也不情愿去占领那个山头，他们无法或者不愿意忘记昔日的伤痛。

与《从动荡到成功》不同的是，在这本书里，在如今公司的运作过程中，信息技术部门所起到的作用与10年前相比显得更加重要。如今的信息技术部门考虑到了公司及公司人员不断变化的人为因素，这里包括出生于婴儿潮时代而今不再年轻的那一代人，他们与公司签订的是一种新的工作合同，而且他们已经意识到，从前那种终身制的工作体制如今与老式打字机一样，已经被时代抛在了后面；这里也有出生于20世纪60年代的人，与通过长期坚持不懈的忠于职守来获得成功相比，他们更多是寄希望于购买股票期权而一夜暴富。

最重要的是，本书介绍了一种新的公司复苏模式，这一模式

完全是基于我担任公司过渡课题研究者及管理顾问的过程中获得的第一手资料而提出的。不过，正如我在实际中所做的那样，这个模式在很大程度上受到两种最简单但却最有效的公司变更发展模式的影响——库尔特·卢因（Kurt Lewin）的“解冻-变动-重新冻结”的公司过渡模式和威廉·布里奇斯（William Bridges）的“旧秩序-中间阶段-新秩序”的转变模式。在某种意义上，本书介绍的是我为什么以及如何将这两种模式结合起来，从而形成一种新的模式引导公司复苏，以及公司的高级管理者和经理们将如何从这一模式中受益。

本书的主要内容

本书分四部分。第一部分讨论管理失当的过渡期对公司及公司员工的影响。第1章介绍为什么公司合并、收购和裁员如此难以管理，第2章则列举了管理失当的过渡期给员工心理上、行为上和业务上所带来的后果。第二部分介绍了公司复苏过程的理论和实践基础。第3章介绍卢因的公司过渡模式，并解释了如果能得到正确的管理，过渡期将如何在达到预期效果的第一步中对旧的理念进行“解冻”。第4章运用布里奇斯模式介绍了员工适应过渡期的正常而自然的过程——人们必须首先忘记过去，然后才能够接受未来。第5章总结了公司复苏的过程，这个过程帮助人们摆脱对旧的也就是过渡前的公司模式的依赖，从而从情感上和行为上都能够接受新的亦即过渡后的公司模式。第5章还提供了一些公司复苏的现实情况，用以指导管理者设计一系列活动来帮助员工忘记过去，迎接未来。另外，本章还提供了一些从设计公司复苏方案的过程中总结出来的规则。

第三部分的各个章节介绍了如何将公司复苏的4个要素应用到实际操作中。这4个要素来自于公司复苏的两个要求（结束旧的，迎接新的）和公司复苏的两个层次（情感方面和公司业务需

求方面)。第6章提出了通过“移情”这个要素来忘记在管理失当的过渡期内产生的情感负累。让员工明白,公司管理层承认:在过渡期中公司的经营一直很糟糕,而且在过渡期之后这种情况还将持续一段时间。第7章则通过“参与”这个要素使员工从忘记过去转到公司业务需求这个层次上来,理解并支持脱离以往公司模式的需要。随着人们对过去的逐步淡忘,第8章表现的是如何通过“激发活力”这一要素来从情感上加速人们对理想的过渡后状况的接受程度,使人们对新的公司模式感兴趣,并支持他们认识这一新的模式。第9章通过“实施”这一要素使员工对理想的过渡后状况的接受提高到公司业务需求的层次,巩固他们的思维模式,使之达到与公司模式一致。

全书第四部分以单独一章结尾,重申了公司复苏的有关问题。第10章总结了高级管理者在中层经理的辅助之下如何领导公司走向成功。

本书的目标读者群

本书最基本的目标对象是那些经历公司过渡的高级管理人员,以及受管理失当的过渡期负面影响的那些继任者。在这里,我所指的高级管理人员不仅仅包括那些首席执行官、分管总经理和职能部门负责人,还包括各级部门或工作团队的负责人。尽管公司高管的理解和支持能从很大程度上加速公司的复苏,但是我也曾经遇到过由于中层经理人员的付出和努力工作而推动公司复苏的例子。这些中层经理认为,在带领自己的团队努力前进并抓住新的挑战 and 机遇之前,首先应当摆脱公司过渡期所带来的影响。

经历变动的管理人员或经理助理也应阅读此书,还包括人力资源和沟通专家、内部及外聘顾问、战略策划人员,以及那些认为管理失当的过渡期会对公司产生影响或者意识到人们在前进之前首先需要忘记过去的相关人员。阅读本书还将对那些经历过公

司合并、收购或裁员的员工有所帮助，他们将通过本书了解到，他们的愤怒、不安全感 and 不确定感都是完全正常的。但是，尽管他们会觉得以前的公司模式更为得心应手，但还是不得不承认，他们的公司已经变了，他们也必须随之改变。最后，我希望本书能对研究公司组织的教授和学生们有所帮助，因为它从组织心理学、组织行为学和组织变化与发展等方面，建立了一种理论与实践之间的联系。

目录

致谢 / V

前言 / VII

第一部分 过渡期对公司及其员工的巨大影响 / 1

第1章 公司合并、收购和裁员狂潮 / 3

合并、收购和裁员俨然已成为公司管理的保留项目，但是大部分的公司还是无法摆脱亏损或者战略失败的命运。如果变革中的公司没有做出适当调整，那么任何公司都不可能抓住这个机会，不可能提高竞争力，更不可能重建不凡业绩。

第2章 过渡期的非预期后果 / 27

在公司合并、收购或裁员时，高级管理者们经常会走错棋。即使公司的策划做得比较严密、措施执行得很好，这个过程还是会引发一些人们不希望出现的负面后果。

第二部分 公司的复苏从基层开始——理解员工如何适应过渡期 / 51

第3章 机遇和挑战 / 53

在任何一个组织中人才是最重要的，因此管理者应该掌握员工的身心状态——清楚过渡期给员工带来的影响，激发员工的活力，从而实现整个组织“解冻-变动-重新冻结”的过渡期三部曲。

第4章 员工对过渡期的适应 / 81

高级管理者总是先于基层员工度过过渡期，所以管理

Charging Back Up the Hill
复苏

者只有理解并接受员工“坚持旧秩序—放弃旧秩序—接受新秩序”的心路历程，才能保证整个组织平稳度过过渡期。

第5章 公司复苏的现实及条件 / 99

复苏期是推动商业成功的必要过程，它需要两个必要条件（削弱守旧势力与增强革新势力）和两个层次（情感现实和商业目标）。这两个必要条件和两个层次产生了实现复苏的四大要素：移情、活力、参与、实施。

第三部分 公司复苏的四大要素 / 117

第6章 移 情 / 119

告诉你的员工，公司的领导层承认，公司一直处于艰难的境地，不仅当前很艰难，这种状况还将持续一段时间。

第7章 参 与 / 147

让员工理解并支持结束过去、接受未来的需求。

第8章 活 力 / 177

用公司的新秩序激励员工，并支持他们实现新秩序的目标。

第9章 实 施 / 203

巩固符合新公司秩序的新思维模式。

第四部分 巩固实现公司复苏的背景因素 / 229

第10章 领导并管理公司的复苏过程 / 231

那些成功带领公司实现复苏的高级管理者们并不是单纯地去改变公司，而是创造了一个良性环境，让中层经理和主管人员更加灵活地、自主地引领和指导普通员工参与到这个伟大的进程中来。

关于作者 / 245

第一部分

过渡期对公司及其员工的巨大影响

Charging Back Up the Hill
复苏

● 第1章 公司合并、收购和裁员 狂潮

1990年10月，当丹辞去日报社记者的工作，转到一家新成立的网络公司做技术撰稿人时，他对自己的前途充满了信心：他热爱技术，渴望在这个飞速发展的行业里一展才华。他还认为，日报这一行业很快就会被人们每天早晨从互联网上获取新闻的生活方式所取代。他的新老板崇尚的是极为宽松的公司文化：穿便鞋上班、周五举行啤酒狂欢晚会、可以带宠物上班等；与之相比，在枯燥乏味的新闻业里，西装革履却是必需的。更重要的是，在网络公司，员工可以拥有大量的股份，这一点就会吸引许多人奋不顾身地跳槽；而在编辑部里则常有传言说，总部那边将裁减部分冗员。

丹认为，他跳槽的时机选得再好不过了。短期看来，他是对的。2000~2001年，网络公司的名声、股票价格和员工人数都在急剧增长。尽管有一些网络公司也在裁员或者干脆倒闭了，但是丹仍然觉得在网络公司上班更加顺心。然而，在2001年的夏天，似乎每天他都会遇到其他公司不是在裁别人就是自己被公司裁掉的人。再后来，丹和他的老板也面临了这样的困境。公司一直以来没有实现过预期的收入水平，公司的股票价格也从80美元降到不足1美元。那些让丹所在的公司得以运转的风险资本家不再愿意对他们投资，他们将公司大部分的股份卖给了一家欧洲的媒体联合企业。