

12

FC汽车公司的收购——同样的收购者，不同的结果

孙 铮 骆祖望 主编

# MBA

## 教学案例集

上海财经大学出版社

第一辑

9.23  
7

22

## FC汽车公司的收购

——同样的收购者，不同的结果

## 图书在版编目(CIP)数据

MBA 教学案例集. 第一辑/孙铮, 骆祖望主编. —上海: 上海财经大学出版社, 2003. 5

ISBN 7-81049-911-4/F·790

I. M… II. ①孙… ②骆… III. 企业管理-案例-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 022969 号

责任编辑 宋澄宇

封面设计 周卫民

MBA JIAOXUE ANLIJI

**MBA 教学案例集**

(第一辑)

孙铮 骆祖望 主编

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦江装订厂装订

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/32 22 印张 259 千字  
印数 0 001—4 000 定价: 70.00 元(全 15 册)

# 《MBA 教学案例集》

## 编委名单

主编：孙 铮 骆祖望

编委：(以姓氏笔划为序)

丁邦开 王 玉 刘兰娟

孙海鸣 杨大楷 杨公朴

杨君昌 陈文浩 陈启杰

陈信元 张淑智 张 桁

颜光华 戴国强 冯正权

## 序 言

1

1991年,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称MBA)问世了。使我们感到荣幸的是,我校作为全国首批九所院校之一,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

众所周知,我国的MBA教育来自于欧美较为成熟的办学经验,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性,既表现在称谓上用统一的“MBA”的识别符号,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则”,即大家都使用公认的“共同语言”。其中,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

关于案例教学问题,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中,对它的界定和认识有差别,但这些理论上和

●  
序  
言

认识上的差别,并不影响案例教学在 MBA 教学活动中的必要性和重要性。

正是基于这样的认识,我校从 1991 年试办 MBA 项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在 MBA 教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从 2000 年开始,我们进入了 MBA 教学案例建设的第三个阶段。

在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使本案例

集得以顺利问世。

他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权。

本案例集的出版,得益于熊诗平、金福林、何苏湘、宋澄宇、张有年的鼎力协助和指导,在此一并感谢。

骆祖望

2003年3月26日



本案例是关于 FC 水平兼并 GS 和 PG 的实证研究。案例研究旨在证实对于以下问题的一些观点,这些问题包括:

(1)同时收购多家公司所带来的管理能力不足问题。

(2)公布收购消息引起的冲击。

(3)收购发生后,收购者对被收购企业竞争力的评价是否符合他们最初的看法。

(4)企业文化在组织结构变化中所起的作用。

## 背景介绍

FC 公司是起步于 80 年前的一家小型家族式企业,经营汽车销售。在经历过第二次世界大战的磨砺后,它已发展成为一家由家族管理的股份有限公司。它由家族控制的传统延续至今,两位现任董事就是创立者的第三代家族成员。企业对

自己的传统很自豪，尽管如此，它仍在最近经历了一场深刻的结构和文化上的变革。

5年前，FC出现了严重的财务危机，为扭转局势，公司任命了第一个“非家族”的常务董事——约翰先生。约翰先生在该行业颇有声望，被业界称为“高材生”。来到FC之后，他成功地将公司扭亏为盈，每年营业额超过1.5亿英镑，每年盈利将近500万英镑。他认为，自己成功的原因在于改变了FC家长式的权力文化，另外，保留已有的员工也很重要，他们当中的许多人已经在FC干了很长的时间。

FC是多个品牌汽车的特许经销商，它在英格兰的北部有整套分销网络，在收购发生前拥有近800名员工。它经营的每一个品牌都是一个盈利中心，公司的管理层认为，FC是一家能够赋予部门经理充分自主管理权的公司。

由于FC受到汽车制造厂商特许经销

的地域限制,因此,它不能在那些需求快速增长的地区进一步建立自己的分支机构。对此,公司管理层决定通过以下两种方法进行扩张:第一,在那些能够拿到特许经营权的地区建立新的经销点;第二,收购已有的其他地区经销商。对GS公司和PG的收购是管理层战略计划中的重要的一步。FC曾经也进行过收购,但那已经是很久以前的事了,至少在现任核心管理层的任期内没有进行过。收购后第一年的业绩对FC至关重要,因为在收购中FC本身的投资额很大,在当前的市场环境下,如果收购的效益不佳,它很容易遭到其他公司的兼并。

与众多的横向收购一样,FC从一开始就打算干预购进公司的管理。它的目标是以尽可能快的速度将它自己的企业文化灌输到新购公司中去。

## FC 的企业文化

现在我们来进一步了解 FC 在进行收购谈判之前的企业文化。很明显,约翰先生极大地改变了 FC 文化,员工们都能体会到约翰先生到来前后的巨大差异。

FC 在约翰先生到来之前,还是一家封闭的家族式企业。员工的忠诚至关重要,大家可以与诸如威廉姆斯先生、阿瑟先生等家族成员很亲密,但必须充分“尊重”他们。这里有很多不成文的规定,重大决定是由家族的核心成员做出的,这样的管理不甚正规,决策也是一个缓慢的过程。员工们经常回忆到:如果经营中出现问题,并且无法请示那些家庭成员时,他们就会想“威廉姆斯先生会想让我们怎么做呢?”

4

与以前不同,FC 现在具有进取性的形象和很好的声誉,当然,这部分归功于每年

都有一笔巨额的公关预算。尽管经理们在行使他们的权利时还有些犹豫,但权利确实是下放了。公司已经形成一种非常积极的、开明的管理风格,它鼓励各利润中心之间的竞争,公司还有完备的绩效考核体系来比较他们之间的业绩,FC 期望它的经理们能在公司长时间任职。公司管理会议有很多,而许多会议是利用加班时间完成的,重新装修后的总部布局采用敞开式平面布置,恰当地反映了公司开明的管理风格。

FC 有严格的管理和培训,公司对于各种层次的员工都有详尽的培训计划,定期举行“室内”和“户外”培训。自从约翰先生上任以来,公司引进了很多优秀的职业经理人,对于他们的重视程度可以从总部接待处摆放的阅读材料上看出来,这些材料包括了商学院的期刊等专业学习交流材料。公司还引进了轮岗培训计划,并且出版小组简报,它每年都要开设培训课程以让新员工适应公司的文化。

FC 越来越注重形象,它希望所有的分

公司都表现出统一的公司形象。他们对许多分公司经营场所的陈旧设施进行了改善,包括在销售服务区安装咖啡机、儿童娱乐设施、电视以及窗帘、垫子等室内装饰品,每一项资本支出都是由分部各自承担。公司现在的执行董事很重视增进员工交流,鼓励员工全方位地参与公司活动。公司出版了一本印刷精美的内部刊物,刊物上刊登了大量的与公司经营业绩相关的新闻,以及公司的一些小花絮,公司还设立了“每月最佳员工奖”,并且将获奖员工的照片挂在显著位置,公司计划对包括经理在内的所有员工实行打卡考勤制度,目前这项计划正处在试验阶段。

6 最近几年,公司引进了一项面向所有员工的利润分享计划,并要求每一个员工都必须参加“雇员年度大会”。员工们对于这项制度创新尤为感动,因为公司主管能叫出每一位与会者的名字。

FC 想成为汽车行业的麦当劳。毫无疑问,这是一个追求盈利的公司。如果经

理们达不到目标,他们将被解职,每一个员工都必须清楚并且接受这一点。

公司的营业模式和规模取决于它提供的客户服务的内容和销售规模。这就决定了 FC 在组织结构及规章等管理实践中要以职责文化占主导地位。公司有详尽的工作描述,等级薪水制度,以及正规的员工考核制度。对员工来说,职责非常重要,公司要求员工们佩戴徽章,打领带,以展示公司标志形象。公司还经常用标语、口号等来激励员工,提醒员工谨记公司目标,比如“一次成功”、“要做就要做到最好”等,公司每年都要开展一次标语征集活动,标语的内容要反映公司本财务年度的活动主题。与职责文化相一致的是,任何行动都必须有合理的解释和合乎逻辑的理由才能进行。尽管 FC 的文化极其强调职责,它仍然保留了给员工施展才能的机会,这正是总公司需要的。因此,当说到管理风格时,它也很重视任务文化,鼓励员工更多地参与。

在调查 FC 组织结构的这段时间里，我们观察了它的日常活动，与员工进行正式的和非正式的交谈，我们印象尤为深刻的是它的组织文化的力度和一致性。我们称之为“开明的角色/任务文化”。当我们通过公司向 12 个分支机构发放文化调查表时，77% 的调查表得到了有效回复，进一步证实了公司的管理文化特点，并且在问及公司管理风格时，不论被调查者是经理、销售人员、普通职员还是技术人员都表现出一致的看法。

在观察、面谈和问卷调查数据的基础上，我们得出结论，FC 文化的主要特征是：

- (1) 高层管理活动信息披露很充分。
- (2) 角色定位清楚。
- (3) 规章制度正式化。
- (4) 团队精神强。
- (5) 管理风格开明且信息畅通。
- (6) 注重营造企业内部竞争环境。
- (7) 符合“开明的角色/任务”文化的特点。



## GS 公司

GS 公司的早期历史在很多方面都与 FC 相似。它与 FC 几乎同时成立,开始也是一个家族企业,但是在最近 5 年,FC 业务急剧扩张,而 GS 却收缩了相当大的一部分。GS 曾一度拥有分支机构达 10 家之多,但现在却只在 3 个地方开展业务,近 3 年只有微小的盈利。

与 FC 不同的是,GS 仍然是一家私营有限公司,它所有的股东都是原先发起人的家庭后代。常务董事查理先生,行政董事埃普丽尔小姐都是家庭成员,他们一起经营这家公司。

尽管这是一家典型的汽车经销商,但是一直以来,股东们都不愿意拿出任何额外的资金用于进行现代化的改造,工作环境很糟糕。现在的常务董事查理先生在他