

13 菲利包装公司的收购——向四人管理团队提出的挑战

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



菲利包装公司的收购

——向四人管理团队提出的挑战

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

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

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

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。

2

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

本案例是关于一个小型管理团队领导下进行的权力文化型企业的收购。收购伊始,一切进展顺利,但随后收购方越来越觉得,对于文化上的变化以及文化变化带来的不协调和随之而来的种种问题,他们应该重新审视自己先前的态度。

这个管理团队收购的对象曾经有过劳动纠纷。然而,该团队不仅没能改变组织的现存文化,反而不断地强化了其固有的文化,以前遗留的问题大部分依然没有得到解决。

菲利包装公司

菲利包装公司,主要从事合同包装业务,由一个4人组成的小型管理团队所收购。此前,公司已经部分形成大型英式组织模式,其核心业务之间没有什么相关性。菲利包装公司的主要营业收入来自于只包

人工的承包合同，合作伙伴是像利华兄弟公司和保洁公司这样的工业界巨头，业务范围涉及日用清洁剂、护发及相关产品的包装。同时，菲利公司也直接对外销售为数不多的几种自产品。

这个收购团队的成员曾一起共事，并且建立了与菲利公司业务相似的公司，也就是这家公司成了这起收购的主角，并最终使这个团队成了新公司的领导者。这个团队成员中有 3 个曾是菲利公司的制造业客户公司中的高层管理者，分别从事营销、生产管理和人事培训方面的工作。4 人组中的另外 1 个相对年轻一点，与前 3 者不同的是，他在公司里并不持有股份。

2

他们从一开始就认为，此次收购能否最终取得成功，主要取决于能否顺利改善公司的文化。改变文化所采取的方式与前一案例中 FC 公司的激进式方式有明显的不同。相反，收购方对菲利公司寻求的方式是通过劝说或采纳更中性的妥协的方式引导其改变。

这可见证于他们在早先的收购计划和收购公告的各项细节中。在完成收购的当天,公司停产,并且有一个详细的公告告知每一个细节的变更。4个成员都出席收购仪式,事先也花了大量的时间斟酌他们报告的内容和风格。他们很聪明,在描绘公司的美好前景的同时,并没有对过去的功绩过分批评,而是表现出对员工的关怀。

在这个阶段,这个管理团队的成绩是值得称道的,他们似乎表现出比FC公司案例里的团队更了解为他们工作的员工。这可能是因为谈判的氛围更加友好,还有一个更充分的理由是,这个谈判队伍中有1个人,拥有人力资源管理方面的经验。

在最后达成交易之前,收购方团队已经熟悉了菲利普包装公司的劳动力结构、薪资待遇、员工流动和病事假情况。病事假率出奇的高,特别是在星期一,他们几乎以此断言员工素质不敢恭维。他们推测,一

个可能的原因是,尽管很多临时工已经为公司服务超过3年了,但劳动力仍以临时工为主。

收购团队的管理理念

在讨论收购的过程中,团队形成了一套对菲利公司未来文化的构想。团队的4个成员一致同意在正式接管前要进行一次关于文化方面的问卷调查,然后在12个月后再进行一次,以验证他们试图营造的文化在员工中的影响程度。开给菲利公司的文化药方就是需要有来自下层强烈支持的“任务”型文化。其主要特征是:

4

(1)有正式开放式的管理风格。

(2)强调要形成一种既允许个人独立自主又鼓励团队精神。

(3)有一种融洽而不是竞争的氛围,重视每一个个体,关怀他们的个人发展。

(4)适应“任务/支持”文化。

管理团队认为,第一步是要让新的公司的每一位成员都清楚地了解自己的才能和理解其工作的职责。

完成收购以后,他们对员工强调,新的管理层进行的第一件事就是花时间去“了解公司的员工”。于是,在收购后的头1个月里,每一位员工都由4人管理组中的有人事背景的那位成员面试过,并且每个人都得到了一份自己的工作描述。在这段时间里,他们经常带着印有他们姓名的胸卡巡游工厂,同时也让员工戴上胸卡以便他们将名字和长相对应起来。这样做的结果令人满意。

他们也定期或不定期地发布一些通告,修订薪酬系统,以使之更加公平合理。具体做法是:引入生产奖金计划,以员工所在小组的工作业绩为基础来嘉奖他们。

菲利包装公司的文化

菲利包装公司由几个工业化学家创立于 17 年前,其中有一位创始人在被收购时仍留在公司。不幸的是,公司成立不久他们就因缺乏财务知识而陷入资金危机,并被迫将公司出售。从那以后,公司还是时不时地受到财务问题所困扰,并因此而导致公司领导班子两次更迭。菲利包装公司虽然经历了几次管理层的变更,并且拥有良好的客户基础,但它仍然没有充分利用自身的潜力。大家认为,公司现在的老板能很公正地处理业务,而且表现出相当的热情。在公司被收购的头 12 个月,公司添置了大量的机器设备以期增强对市场的吸引力。

在收购完成时,菲利包装公司有 150 名员工,其中大部分是女性。生产运作分

两班倒,这些都是半熟练技工,其中只有20个是“长期”员工。88%的劳动力在这个公司的工作年限不满7年。由于此前公司很少投资在改善工作环境和日常维护保养方面,所以现在的工厂硬件一直在走下坡路,其中一些破旧得像狄更斯时代的古董一样。

6年前,菲利包装公司现在的卖主(股权出让方)在原公司股东资产剥离时购得其所有权。也是此时,公司处于亏损状态,而且一直持续到所属的大物业公司将其视为被遗忘的资产。18个月前,一位刚刚获得资格证的年轻会计坎贝尔先生被任命为董事长。坎贝尔先生被认为是物业公司中的一名新星,理所当然地肩负起了将公司扭亏为盈的责任。在这个意义上,他是成功的。他新任命了一位来自其他公司的生产经理,并大量投资到机器设备的更新上。公司的产出也增长了25%,在上一个会计年度公司出现了令人鼓舞的盈利。

在管理层面，收购公告并没有引起很大的震动。尽管坎贝尔先生一再否认，员工越来越能感觉到公司将会被出售。在过去的6个月里，谣言已经在行业内传开了。其间，坎贝尔先生总是陪同一些莫名其妙的来访者参观工厂。员工频繁地被要求持有公司的股票。

收购完成的时候，坎贝尔先生被派到该剥离的组织中担任另一职务。他的离任并非这宗收购的先决条件。事实上，新的收购方起初是非常希望坎贝尔先生能加入他们的管理团队的，因为他具有的会计专业背景被认为将极大地加强他们新的管理团队。他的秘书/私人助理也在收购当天辞职了，3周之后公司的会计也离开了。

8

坎贝尔先生喜欢将人们置于他的控制之下。他关心他的客户，给客户留下了很好的印象。但却没有打动他的员工。他的激励机制是通过威胁解雇他们来使他们害怕。其结果是，员工们最终团结起来反对

他！

无可否认的是，生产部经理对接管一事比大多数人都感到心酸。当初，他加入菲利浦公司时有一个不成文的默契就是，如果公司能够成功的话，他将在两年后升为负责生产的董事。现在他感觉自己被坎贝尔先生利用了。然而，他的成绩并没有得到其他在公司呆得更久的经理所认可。据运输部经理所说，“接管消息公布后，公司的气氛立即改变了。大约有一年半的时间，人们根本不愿意上班”。

从这次覆盖全公司范围的面试来看，菲利浦公司形成了强烈的“权力文化”，一种积习已久的、明显以中央集权和董事会独裁的管理风格为特征的文化。管理层和普通技工在组织方面很少有积极的沟通。作为公司最初创始人之一的技术方面的董事甚至在通告发布前五分钟才被告知公司收购的事。

公司管理会议每周举行一次。会上也没有讨论，只有经理被告知应该怎么做。