

基美的中国整合团队（A）：危险指令

对于在新的市场上培养领导力以及成功地整合被收购的企业，我们的许多专业人士积累了无与伦比的经验。

——基美公司 CEO 派尔·奥洛夫·鲁夫在 2010 年年报中的致辞

2011 年 10 月，基美公司（KEMET）的副总裁鲍勃·威洛比（Bob Willoughby）从美国总部致电中国区运营总监娄歆懿：经过与 CEO 派尔·奥洛夫·鲁夫（Per-Olof Lööf）商量并得到他的授权，公司决定委派娄歆懿带领中国团队前往印度尼西亚，去整合四年前收购的巴淡工厂；如果娄歆懿接受此项任务，总部将提升他为事业部的亚太区运营总监。接完电话，娄歆懿走到办公室的窗前，看着窗外苏州工业园区的繁荣景象，心情一下子变得复杂起来。

这一年 8 月，CEO 鲁夫去印尼视察巴淡工厂，总部安排娄歆懿一同前往。在了解工厂的现状后，娄歆懿与同去的下属陈官平半开玩笑地说，他们刚刚整合了两家工厂，也许这会成为他们的第三个整合项目。两个月后，他的话应验了。娄歆懿虽然隐隐预感到会有这一天，但是对于公司真的把这一艰巨任务交给中国团队，他还是感到十分震惊。

总部的信任和提拔，说明娄歆懿和他的中国团队过去几年的整合工作得到了认可。然而，娄歆懿也知道，整合印尼工厂就像一把双刃剑，成功则自己的职业前途一片光明，失败则不得不灰溜溜走人。是安于功成名就的现状，还是冒一次风险去接受更大的挑战？他在心里一遍遍地问自己。

本案例由中欧国际工商学院的忻榕和仲进共同撰写。在写作过程中得到了基美公司的支持，并参考了现有公开信息及企业授权资料（均已在文中注明）。出于保密需要，本案例所涉及的基美公司的财务指标和部分关键数据均经过掩饰，但这样的掩饰不影响本案例的讨论和决策。该案例目的是用来做课堂讨论的题材而非说明案例所述公司管理是否有效。

版权 © 2015 中欧国际工商学院（CEIBS）。未经授权禁止以任何形式对此案例的任何部分进行复制保存或传播。如需订购或复制案例，请联系 chinacases@ceibs.edu; www.chinacases.org。

2011 年的基美

基美公司是一家全球领先的电容器生产商，产品涉及钽电容、多层陶瓷电容、电解铝电容、薄膜电容、纸质电容等多个电容器领域。这家历史源头可追溯到 1919 年的公司，正式成立于 1990 年，总部位于美国南卡罗纳州格林维尔市，在美国、德国、意大利、中国、印尼以及墨西哥等地拥有 22 家生产工厂，销售和分销网络遍布全球各地，全球员工人数达 9,700 人。现任 CEO 鲁夫于 2005 年 4 月加盟基美，在他追求增长的方针指引下，这家电子公司开始实施大规模的并购战略。2007 年 4 月，作为全球钽电容器的龙头老大，基美收购了以生产电解电容器为主的芬兰和瑞典合资的伊沃克斯瑞法公司（Evox Rifa），该公司在中国南通和印尼巴淡各有一家工厂。同年 10 月，基美收购了以生产薄膜电容器为主的意大利阿可公司（Arcotronics），该公司是中国上海阿可电子公司的母公司。随后，公司组建了一个新的事业部——“薄膜与电解电容事业部”（F&E BG）。

基美 2011 年 4 月发布的年报把标题定为“聚焦增长”（Focused on Growth），上一财年公司的收入同比增长了 38%。CEO 鲁夫在写给股东的信中说“我们已经重获增长的势头”，然而，种种迹象表明，2011 年基美的销售业绩正在下滑，而公司股价也跌到了 5 美元以下。令公司总部担忧的是，2011 年印尼巴淡工厂还在继续亏损，各项业绩指标都在恶化，这显然不利于公司的增长。

印尼巴淡工厂

印尼的巴淡工厂建于 1991 年，是由一位叫阮清云（CH Wee）的新加坡华人 40 岁时在巴淡岛投资建立的一家私人企业。后来，阮清云决定加入一家很独特的欧洲公司伊沃克斯瑞法（Evox Rifa）：Evox 是一家芬兰公司，Rifa 是一家瑞典公司，两家公司合并后又兼并了一家公司叫 BHC 的英国公司。实际上，这是一家由几个小作坊捆绑起来抱团取暖，而又各自为战的私营企业。加入 Evox Rifa 之后，阮清云成为该公司的亚洲总裁，巴淡工厂成为该公司的亚洲运营基地。阮清云不管理工厂的具体事务，聘请了一名新加坡人当总经理。工厂的管理人员来自东南亚好几个国家，财务经理、生产经理、制成经理都是新加坡人，质量经理是印尼人，负责设备维修的是缅甸人和菲律宾人。工厂的管理团队跟着阮清云长达 20 年。这家生产薄膜和电解电容器的工厂被基美收购后，由于阮清云有很大的影响力，公司给他副总裁的头衔，工厂也一直让原先的总经理和团队管理着，基美没有派人过去，任由其自己运作。工厂的良品率和交付率等关键指标在不断恶化。

基美公司总部花费 200 万美元聘请一家顾问公司来帮助扭亏，但结果以失败告终。于是，公司总部孤注一掷，决定让此前成功整合上海和南通两家中国工厂，并扭亏为盈的娄敬懿和他的中国团队尝试一下去整合该工厂。

娄敬懿其人

37 岁的娄敬懿，拥有南京大学经济学学士学位、苏州大学应用心理学研究生学历，

以及澳大利亚维多利亚大学MBA学位。加入基美公司之前，他曾先后在喜来登酒店、旭电科技、百得电动工具等公司担任人力资源管理职位，在战略人力资源管理、领导力开发和组织与流程的有效性方面积累了丰富的经验。

2003年，娄歆懿加入基美，在公司十年间，先后担任人力资源经理、中国区人力资源总监、亚太区人力资源总监、全球人力资源开发总监、工厂总经理、中国区营运总监。娄歆懿从事人力资源管理工作长达11年。2006年，他被基美公司最高管理层评选为“基美公司25位下一代全球领导人候选者”，并于2007年赴美参加哈佛商学院教授在总部进行的培训——基美培养领导班子的一个项目，俗称“哈佛班”。

在娄歆懿所取得的成绩当中，最令人刮目相看、也最令他自豪的莫过于成功地领导带领中国团队分别对基美的上海工厂和南通工厂进行了整合。从人力资源管理转向业务经营，他完成了一次华丽转身。

空降上海工厂

2008年12月，基美总部找娄歆懿谈话，任命为他为上海工厂的总经理，希望他回中国对该工厂进行整合。自2007年由亚太区人力资源总监晋升为公司总部负责全球人力资源开发的总监，娄歆懿在美国工作已经一年有余。此时，被收购后一直由原班人马管理的上海工厂经营不善，持续亏损。

走马上任

12月10日，娄歆懿由公司两名高管陪同，以全球人力资源开发总监的身份来到位于上海安亭的工厂。他们先以审计的名义拿走了公司的公章。当天晚上，工厂的原总经理给所有人发了短信，说那是自己在基美工作的最后一天，他自己也不知道谁来接班。第二天早上，娄歆懿到工厂去上班。那天的情景令他刻骨铭心，终身难忘：当他走进工厂的时候，所有人看他的眼光都是异样的，所有的眼睛都像刺一样刺过来。从前台到他办公室只有10米远，但他觉得那一段路特别漫长。没有人脸上带着微笑，因为他们知道是他昨天晚上把与他们相处了10年的总经理开除了。这一天，整个工厂弥漫着惶惶不可终日的气氛，都在猜测究竟谁来接班。负责采购的经理王永刚说，他感觉可能是娄歆懿，其他人都觉得是天方夜谭。原来，王永刚早上去找娄歆懿盖章，从对方说话的语气中看出了端倪。

下午2点，娄歆懿与同来的高管把所有经理召集起来，宣布了公司任命娄歆懿为新任总经理的决定。之后，他们把王永刚、质量部经理、生产部经理三个人留下，进行专门谈话，说原总经理推荐了他们，他们三人在公司干得不错，对公司来说也非常重要，希望他们留下来。

完美组合

上任后的第一周，娄歆懿可谓无人问津，他孤单地坐在办公室，哪怕打印一份材

料都得自己去找人。在他熟悉公司的过程中，质量部经理、生产部经理先后离开，而他对留下来的采购经理王永刚则起了戒心。毕业于上海交大的王永刚与刚刚被解聘的总经理有诸多相似之处，娄歆懿很自然地联想到前任总经理与这位采购经理之间的密切关系。他总感觉王永刚眼镜片后面的眼神有一丝狡黠，但在接下来的几个月里他从王永刚那里得到了最多的信息和最大的帮助。直到9个月之后，王永刚积极配合他整合工厂的言行才让娄歆懿彻底消除了戒心。王永刚得到了娄歆懿的重用，成为负责供应链的高级经理。

基美的上海工厂是一家与日本的日精联合建立的合资企业，不少人来自日精，还有一些人来自国企，背景纷繁复杂，管理方式陈旧，与基美的文化格格不入。作为一名空降兵，娄歆懿上任伊始便考虑引进新人，组建自己的团队。考虑到现场的生产线完全依赖于设备和维护工程，而设备效率的提高能带来整体运营效率的提升，他想拥有自己能够掌控的技术人才，于是他从基美公司内部调来了一位叫陈官平的技术干将。陈官平在长三角地区做设备、做维护工程赫赫有名，并且他2007年加盟基美时，正是时任中国区人力资源总监的娄歆懿给他做的面试。2009年1月，陈官平从苏州来到上海，担任上海工厂的设备部高级经理。

娄歆懿从公司内部调来的第二人是质量管控专家张梅，她在基美的苏州老厂已工作多年。2009年3月，娄歆懿邀请她担任上海工厂的质量经理。此外，由于工厂生产的薄膜电容器基美从来没做过，娄歆懿便从生产相同产品的竞争对手那里挖来一个叫秦川的人，他来基美后负责技术和工艺。

在娄歆懿精心打造的团队中，性格迥异的陈官平、王永刚、张梅被人们称为娄歆懿的“铁三角”。陈官平说：“我们三个人的个性差别很大，每个人有自己的强项：我性格沉稳，强项在于设备、生产、工业制造；张梅性格外向，熟悉质量、系统，善于和客户打交道，处理客户投诉；而王永刚性格温和，长于与供应商打交道、管理供应链。三人正好可以互补。娄歆懿在不断调整自己的同时，像个伯乐那样去发现人才，我们三人是他精心选拔和培养的对象。”而王永刚也说：“歆懿理论很强，官平最能说，张梅很严谨，而我柔性比较大，四人性格完全不一样，但互补性特别强。歆懿高屋建瓴，像老鹰在上面飞，看得高看得远，我们三人在下面紧紧追随。我们四个人，相互之间学到很多东西，简直是完美的组合。”

苦练内功

娄歆懿空降上海之时，正值全球经济危机向纵深发展之际，他手头没有多少资源做事情，所以在总经理的位置上有6个月时间几乎没有大事可做。不过，在这段时间他也没有闲着。

娄歆懿请人把工厂油漆成基美的标志色——蓝色，让大家首先从感观上认可基美的文化和理念。由于安亭员工存在较大的戒备心理，很少主动开口，你问几句他答一句，这使新的管理团队心情低落。娄歆懿不断给管理团队鼓气，要大家调整各自的心态。

为了了解工厂的运营并做出诊断，娄歆懿让各个经理给他做培训，具体介绍自己

的部门。娄歆懿了解到部门之间的壁垒很严重，于是成立了供应链部、制造部等部门，把一些资源整合到一起。管理团队还经常到生产线观看，并且语气很缓和地给生产主管提一些建议，但还是遭到强烈的抗议和抵制。在管理团队真正帮助他们想出好主意，解决重大困难，并且效果显著之后，双方之间的信任慢慢建立起来，抵触情绪就一点点消失了。

当然，这样的积极变化还得益于娄歆懿陆陆续续给工厂带来了一些新鲜的管理理念，比如关键绩效指标（KPI）。之前工厂管理很薄弱，根本没有 KPI。王永刚对此深有体会：“半年之后，大家感觉歆懿确实给我们带来许多新东西，我们学到了很多。以前，我们 4 点半就下班了，他来了之后，很多人都干到 10 点半。同时，大家做得很快乐。”

由于 2009 年经济不景气，工厂产量低，工厂从 300 多人中裁员 130 多人。精简过后，工厂开始大练内功：进行了为期 6 个月的培训。此外，娄歆懿逐渐把不合适的经理都换掉，然后开始进行团队建设、领导力培训，并且开异地会议（offsite meeting）以拓宽眼界。这年夏天，娄歆懿派陈官平和王永刚到中欧国际工商学院参加为期一周的领导力速成班，内容涉及精益制造、财务指标、人力资源管理。学完后，两人头脑中对人事、财务、指标等有了概念。

扭亏为盈

2009 年 7 月，上海工厂的订单回暖。管理层针对团队的绩效和整个工厂的绩效分别制定了奖励机制。练好内功的团队开始发挥自己的威力了。从 7 月开始，工厂的产量、良品率、及时交货率连续破纪录，关键指标持续提高长达 15 个月，上海工厂成为基美薄膜与电解电容事业部的第一名。娄歆懿不无感慨地说：“如果说我们 9 个月就扭亏为盈，实际上前 6 个月只是一个铺垫，大家在最后的 3 个月才冲上去的。”

这年 7 月，陈官平成为制造部高级经理，2010 年 1 月被提拔为厂长。上海工厂的整合从设备开始，延及生产、工艺、质量等领域，前后花费 1 年时间，终于大功告成。

试水南通工厂

就在上海工厂的整合工作初见成效之时，娄歆懿感到自己组建的团队越来越强大，磨合得像个大家庭一样，可以尝试做更多、更大的事情。显然，上海工厂的规模不够大，于是他向美国总部毛遂自荐，申请去整合南通工厂。

南通工厂的复杂性比上海工厂还要大。该工厂是 2001 年 6 月，由伊沃福斯瑞法公司与当地的民营企业南通江海电容器有限公司共同投资兴办的。这家专业从事铝电解电容器生产的合资企业，拥有一个很小的车间，设施和设备都是江海公司的，100 多名员工基本上是合资时从江海公司过来的。工厂独立性很差，既有求于江海，又与其是竞争对手。尽管基美总部早有整合意向，碍于没有人力、资源，更没有信心把它整合好，所以一直拖着没有采取行动。

对于娄歆懿主动申请去整合南通工厂，公司没有立刻批准。此时，适逢 CEO 到南通视察这家被基美收购的工厂，并参观了竞争对手江海公司。之后，公司才同意了娄歆懿的请求。

整合计划

2010 年 8 月 10 日，基美美国总部任命娄歆懿担任基美薄膜与电解电容事业部中国区运营总监，直接管理基美在上海安亭和江苏南通的工厂。11 日，娄歆懿给南通工厂的管理层发了一封邮件，做了自我介绍，感谢大家过去多年的付出，并表达了自己的良好愿望，分享了自己的整合计划：

我带来了我们的整合团队，我们会和原南通工厂的团队精诚合作，密切沟通，同舟共济，继往开来。在这里，我想和大家简单分享一下我们的计划：

- 我们开始的三或四周对南通工厂的人员和组织，管理系统进行全面的学习和了解。在这个过程中，我希望大家向我和整合团队分享你们的经验和知识，彼此了解，开放沟通。
- 在第二个三十天，我们会提出初步的短期系统改善方案，并着手方案的实施和相应的人员组织配备。在这个阶段，我希望大家打开思维，勇于变革，一起改善南通工厂的成本结构。
- 在第三个三十天，我们将为南通工厂考虑长远的发展战略，积极考虑基美美国总部的战略以及电解电容市场的发展方向，从而制定我们电解电容中国业务的务实工作计划。在这个阶段，我希望大家能够展现高度的战略思维和务实态度，从而确保我们有开阔的未来。

破冰会议

就在发出邮件的当天，娄歆懿就带领他的整合团队成员陈官平、王永刚、张梅以及人事经理潘欣宇、制造部经理郑军开赴南通。

整合团队 6 人与南通工厂的管理人员开了第一次会议。会前他们就感到，所有相熟和不熟的人眼神都是怪怪的。很明显，他们对整合非常反感。会议尚未开始，气氛就骤然紧张起来。不过，由于整合团队的成员在每个领域都是高手，在气势上具有了一定的优势。娄歆懿尽量笑得更自然一些，他说：“大家不要紧张，我们来不是让所有人都走，都离开岗位的。我们在座的就有个正面的例子，”他用手指了指王永刚，“就是他。一开始我并不看好他，后来他融入了团队，干得很出色，今天已经成为团队不可或缺的一分子。”面对众人投来的探寻目光，王永刚笑着点点头。

尽管如此，双方的沟通还存在很多障碍。工厂的经理们说：你们不了解我们的情况，我们南通与你们上海不一样，有很多特殊情况。整合团队耐心地进行了解释。会后，娄歆懿找不同的员工，尤其是老员工，了解工厂的情况。当时，工厂的订单比较充足，时常交不了货，要求员工加班又不给加班费，工人们很有意见，还搞过一些抗议活动。

娄歆懿赶紧安抚工人，他说整合团队一定会帮助妥善解决这些问题，这使工人们对整合团队有了好感。

调查摸底

第一个礼拜，整合团队采取的策略是摸底：只听，不做建议，不做评价。他们像一家中立的评估公司那样，仔细地去了解上至最高管理层，下到工程师、技术员、操作员等各个层级的情况。每天大家从各自的领域进行汇总，并最后得出一些结论。对于没有搞清的事情，第二天再去摸底。

从第二周开始，整合团队尝试着给工厂人员做出一些评价，提出一些建议，试试他们的水平如何，同时开始对他们提出一定的要求。一个月下来，整合团队摸透了工厂的所有人员和运营状况。对于那些达不到要求的管理人员，采取逐渐边缘化的措施，最后让他们离开。比如，工厂的生产部经理和制造部经理就先后被解聘了。

赢得信任

很快，娄歆懿和他的团队遇到了从未有过的外部压力。被解聘的前任总经理竟然到材料供应商那里试图说服他们不供货，想断了工厂的原材料，同时又到最大的客户——一家知名的欧洲电器公司，全球 500 强——那里说，新的团队没有做过铝电解电容器，没有人懂技术，工厂供不了货。在遭受两头夹击之下，娄歆懿首先派人跟供应商会谈。而就在这时，那家大客户的采购经理带了很多人来质疑，并且住下来不走，给了交货的最后期限。娄歆懿说，他们确实没办法保证一定能交付产品，但他们唯一能做的就是尽最大努力。经过大家的共同努力，最终平息了这场风波。这件事也使工厂各级人员对整合团队刮目相看。

此外，整合团队还帮助每个部门都建立起 KPI。每天的晨会以及各式各样的会议，大家开始相互沟通绩效指标。过去部门之间扯皮很严重，不能协商解决问题，打通各个部门之间的藩篱之后，问题迎刃而解。原来只讲数量不讲质量，质量与自己没关系的做法，通过激发员工的主人翁精神，也得到了纠正。

2010 年 9 月 15 日，娄歆懿给南通工厂的各位操作员和检验员写了一封信，表扬“大家在高级制造经理郑军的带领下生产现场有了一些初步的改善”，并提出了 12 月底之前的新的生产目标。同时，娄歆懿公布了薪资政策的调整细节，承诺做到文化激励、团队激励和管理激励。整合三个月之后，整合团队赢得了工厂员工的信任，工厂的业绩指标也开始好转了，让大家看到了希望。

关闭工厂

虽然业绩好转了，因为南通没有发展空间，整合团队开始为搬厂做准备。事实上，娄歆懿及其整合团队最初就是带着 10 个月后关厂的目标去的，所以自 2011 年 1 月份他们就开始筹建新的苏州工厂，并在南通建立产品库存。

由于知道最终与员工摊牌将会是一个无比艰难的沟通过程，整合团队早早开始做准备。他们在三个月的整合期，通过摸底，已经能判断工厂的关键人员哪些会跟着去苏州，哪些人可以重用，这为组织架构变化做好了铺垫。整合团队还潜移默化地宣传苏州的好处，举办年会和进行团队建设的时候会带员工到苏州园区参观，使他们对苏州产生好感。

3月份以后，整合团队每周开好几次会，讨论如何去跟每名员工沟通，他的薪酬如何设计等相关细节，并且与律师沟通了赔偿方案。整合团队还与当地政府和江海公司打好招呼，制订好应急方案，以防骚乱。万事俱备之后，他们才宣布了搬厂的决定。出人意料的是，在与工厂100多名员工签署赔偿合同和新的聘用合同时，沟通过程非常顺利。最终，大约三分之一的人愿意跟去苏州新厂，而最关键岗位的人员基本上都留下的。

6月份的最后一周，南通工厂的设备开始搬往苏州，一直到7月的第一周才结束。经娄歆懿提议，公司任命陈官平兼任苏州新工厂的厂长。

棘手的抉择

现在，娄歆懿就在苏州的这家新工厂里办公。对于过去几年马不停蹄地对上海工厂和南通工厂的整合，往事依然历历在目。正在这时，公司副总裁鲍勃·威洛比再次给他打来电话，鼓励他勇敢地接受整合印尼工厂的挑战。

娄歆懿脑子里陡然升起了一个疑问：为何公司一直没有人愿意去整合印尼工厂呢？

他知道，兼并后的整合大多数以失败而告终，而他已经成功两次了，他还会成功第三次吗？他过去整合的是两家中国公司，没有文化隔阂，而印尼工厂是一家外国公司，而且比过去整合的两家工厂更为复杂，规模更大，人数更多：上海工厂有员工300多人，南通工厂员工人数为100多人，而印尼工厂员工人数有700人；上海工厂和南通工厂大约有9年的历史，员工基本上是中国人，而印尼工厂有20年的建厂历史，员工来自东南亚诸多国家。面对这样的情况，过去的成功经验能确保今后还会取得成功吗？

娄歆懿想起人力资源经理潘欣宇给他讲过的一件事。有一天中午，她与同到印尼巴淡岛出差的一位意大利同事出去吃饭，正好遇到了印尼工会罢工游行，只见餐馆外面是一片打砸抢的混乱场面，警车被掀翻，轮胎在燃烧，餐馆老板赶紧用铁链把大门锁起来，让大家都不要出去，否则有生命危险。印尼的工会素来强大，经常组织上街游行、堵塞路桥，甚至占领经营场地，有时他们的活动会引发打砸抢事件。娄歆懿还记得不久前的一则报道说，2011年6月在巴淡岛上发生了一起非常危险的事件：一家日资企业的三名高管被工会堵在办公室里面，时间长达36个小时。

想到这一切，对于自己未来在公司的发展、整合印尼工厂会遇到什么样的挑战，娄歆懿开始在心里进行细细评估。

娄歆懿转身看着墙上的世界地图，找出了印尼巴淡岛的位置，他两眼紧盯着那里看，那个小岛显得离中国那么遥远。他眼前突然浮现出1998年印尼排华事件的恐怖场面，不禁打了个寒战。

该不该领导这场前途未卜的整合？自己是否有能力驾驭这次整合？娄歆懿知道，他要做出的决定会影响自己的整个职业生涯。