

基美的中国整合团队（B）：整合前奏

经过一番慎重考虑，娄敬懿决定接受基美总部的任命，担任薄膜与电解电容事业部的亚太区运营总监，带领中国整合团队去印尼巴淡工厂迎接挑战。总部命令中国团队于2011年12月中旬前往印尼，整合时间为三年。不过，娄敬懿给自己设定的期限是18个月，因为他知道自己必须在18个月内让公司有起色，这样，变革才有可能获得支持并最终取得成功。现在，娄敬懿面临的一个紧迫问题是，如何在不到两个月的时间里为这一艰巨的任务做好准备。

艰难游说

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)。未经学院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。

娄敬懿开始默默地从一切可能的途径收集有关印度尼西亚的资料，他还从亚太区人力资源总监潘欣宇那里进一步了解印尼工厂的人事情况。与此同时，娄敬懿开始考虑整合印尼工厂的最合适人选。他决定以上海工厂和南通工厂的整合团队为班底，补充一些得力干将，组建一支更强大的整合团队。他在电脑上打出了核心成员名单及其职责：

娄敬懿：总负责人
陈官平：总经理，负责生产、设备
王永刚：供应链、仓储、物流
张 梅：质量
潘欣宇：人力资源
杨 波：财务
余凤华：精益生产、六西格玛、各种协调
秦 川：技术、工艺

对着自己精心考虑的名单，娄敬懿心想，要说服这些人员前往印尼，关键是首先必须说服已升为上海、苏州两家工

厂厂长的核心人物陈官平。他先试探性地问陈官平是否愿意参与印尼工厂的整合工作，陈官平表示从没想过。娄歆懿把自己的整合计划详细说给他听，陈官平也就姑且听着。交谈几次后，娄歆懿与陈官平进行了一次正式谈话。陈官平提出了自己的顾虑：第一，他已经 40 多岁，在国内干得非常好的，从没想过出国工作，更何况去印尼会冒很多未知的风险，步子一旦迈出去就很难回头；第二，他的女儿在国内一所顶尖的学校读高中，让她转学不大现实；第三，他的英语一直是短板，沟通起来很困难，印尼人讲的英语根本听不懂……

对于陈官平的一大堆理由，娄歆懿逐条加以分析。他说，年龄不是问题，不惑之年正是大干一番事业的黄金年龄，到印尼去他将担任总经理，事业将会有很大的发展空间；英语更不是问题，他分享了自己过去学英语的经验；当然，最大的问题是家庭，不过他会妥善安排的。娄歆懿提供的解决方案是：让陈官平全家都搬到教学很好的新加坡，他可以每周从印尼来回新加坡，四天住巴淡，三天住新加坡。娄歆懿还让潘欣宇帮助张罗租房子、找学校等琐碎事情。陈官平去新加坡考察了三天，回来后感觉再没有理由拒绝，也就同意加盟整合印尼工厂的中国团队。

在 11 月底去基美总部参加“哈佛班”培训之前，娄歆懿把草拟的公告与陈官平做了沟通。12 月 9 日是陈官平和同学们在“哈佛班”拿毕业证书的日子，当天基美总部的人力资源的副总裁到培训现场宣布，公司要整合印尼工厂，陈官平被提升为巴淡工厂的总经理。同学们都来握手道贺，但每一次握手都给陈官平带来更大的压力，因为他预感到前面的路将充满艰辛。

成功说服了陈官平，其他人员也在娄歆懿的努力游说下加入了整合印尼工厂的中国战队。

团队洗脑

在总部正式宣布整合印尼工厂之前，中国的整合团队已经秘密地开始做各项准备。娄歆懿、陈官平和潘欣宇悄悄地收集资料，分享给团队。娄歆懿发给团队成员两本书：一本是全面介绍印尼的文化、历史背景、地理位置、气候、风俗习惯、宗教、语言的印尼指南《印度尼西亚》；另一本是业务书籍《并购的艺术》（整合分册）。他还给大家发了一些学习网址，其中有一个网址的内容为“最初 90 天”（The First 90 Days），上面不但有一些理论框架，还有名人的指点、建议和经验分享。

娄歆懿带领团队运用 SWOT 分析法分析了自己整合印尼巴淡工厂的强项、弱项、机会、威胁。整合团队还进行了头脑风暴（brainstorming），从与人打交道的角度讨论如何让自己变得更强大、更优秀，大家甚至对穿着打扮、行为举止、相互之间的配合与协调提出了要求，并相互指出平时的缺点和不良习惯。

接着，整合团队讨论了整合的目标、战略、战术，细化到每一个功能领域的每一个人的角色、游戏规则，以及团队如何协同。他们制定了 30 天、60 天、90 天的整合计划，其中包括五大整合项目及其指标、三个月的出差计划等。他们还制定了三条整合原则：专注（focus）、迅速（fast）和灵活（flexible）。

娄歆懿花了三天时间精心准备了一份 PPT，然后给整合团队做了一个《变革管理——印尼整合前奏》的终极培训，其中涉及变革管理的理论、方法、行动计划等内容。他反复强调了两点：第一，要懂得整合是一个变革过程，这个过程有共性，有规律；第二，要想方设法获得被兼并方所有员工的认可。

就在公司总部正式宣布整合印尼工厂的那天，娄歆懿给整合团队所有成员发了一封主题为“你准备好了吗？”的邮件。12月11日，娄歆懿与陈官平给印尼工厂发出了第一份整合简讯。次日，他们召集公司管理层开会，把整合团队离开后上海工厂和苏州工厂的管理工作做了妥善安排，让留下的人员维持两家工厂的稳定运营，确保现有的业绩指标不下滑。当天，娄歆懿又给印尼巴淡工厂的管理层发了邮件，介绍了中国整合团队的成员、日程安排和工作项目。

人身威胁

2011年12月14日，娄歆懿带领中国整合团队全体成员从上海出发，到达了新加坡樟宜机场。就在众人高高兴兴拿行李的时候，娄歆懿的黑莓手机突然跳出来一份电子邮件。邮件转发自美国总部。娄歆懿打开邮件，一口气读完，顿时感觉心里咯噔一下，脑袋一片空白，浑身发麻。

邮件内容来自基美公司内部的两个沟通渠道：一是“Ask Per”（“问 CEO”）；二是“Listen Up”（“听我说”）——一个第三方的沟通平台，写给第三方的信被直接交给董事会，董事会再转给 CEO 和高管层。在五封责问 CEO 的信中有人挑衅道：为什么要派娄歆懿、陈官平那帮中国佬到印尼来？中国人能管好我们吗？只有几年的整合经验就行吗？而在“听我说”的一封邮件中，有人直截了当地说要用 AK47 冲锋枪把娄歆懿和陈官平杀掉。总部感到事态严重，旋即把情况通告娄歆懿。

一直担心的事终于发生了。娄歆懿告诉自己要保持冷静，不要马上告诉团队，等到合适的机会再讲。他在大家面前尽量不露声色，表现出若无其事的样子。然而，他的脑子里翻江倒海，不停地思考着应该如何把严峻的形势告诉大家。

到了酒店的休息厅，大家坐下来，娄歆懿才把总部的邮件给陈官平和团队成员看了。陈官平默默地坐在那里，后悔之情不言而喻，其他人则是满脸写着紧张。娄歆懿没有极力地去安慰大家，只是轻描淡写地说事情没有那么严重，让大家不要恐慌。

其实，娄歆懿的心里既紧张又矛盾，他不知道是否一定要继续领着大家去冒巨大的风险。那一天，大家的心情格外沉重，一直交谈到凌晨2点钟。大家走到酒店的落地窗前，外面的天空乌云滚滚，眼看一场暴风雨就要来了。

附录 1：在苏州给团队洗脑



资料来源：基美公司。

附录 2：在新加坡酒店讨论威胁邮件



资料来源：基美公司。