

# 案例1 CHERIE化妆品有限公司： 美容分公司

---

本案例是由史诺嘉准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在CanCopy或其他任何拷贝权组织的授权范围内。未经Ivey Management Services书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与Ivey Management Services联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey  
School of Business, The University of Western Ontario, London,  
Canada, Ontario, N6A3K7

电话：(519)661-3208

传真：(519)661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1985, Ivey Management Services. 版本：1994年5月12日

---

希瑟·基恩是Cherie化妆品有限公司美容分公司的总经理。三个多星期以来，她一直在等待鲍勃·沙奥对她的，早在1993年8月11日即已送出的一份备忘录的答复，鲍勃·沙奥是生产分公司副总裁。她的用意是探出生产部门的反应，以在两者间建立更良好的交流。鲍勃·沙奥总是反应敏捷，因而希瑟不能解释这三个星期的沉默。与生产分公司的下一次会议相隔只有三天了，希瑟感到，在改善双方之间的交流方面自己毫无进展。

## Cherie加拿大有限公司

Cherie加拿大有限公司是纽约国际Cherie公司的全资子公司，它由拉尔夫·诺克领导，拉尔夫是执行副总裁和管理主任。与总公司一样，加拿大公司有四条不同的产品线，出售男子和女子的香味用品和化妆用品。每个分公司由一名总经理领导，并向拉尔夫·诺克汇报工作，如鲍勃·沙奥一样。（见图1-1）



九年前，希瑟·基恩离开教书的学校，加入了Cherie加拿大有限公司，从Mystigne分公司的一名年轻的、没有经验的销售代表，成长为新设立的美容分公司的总经理，她对此感到骄傲。

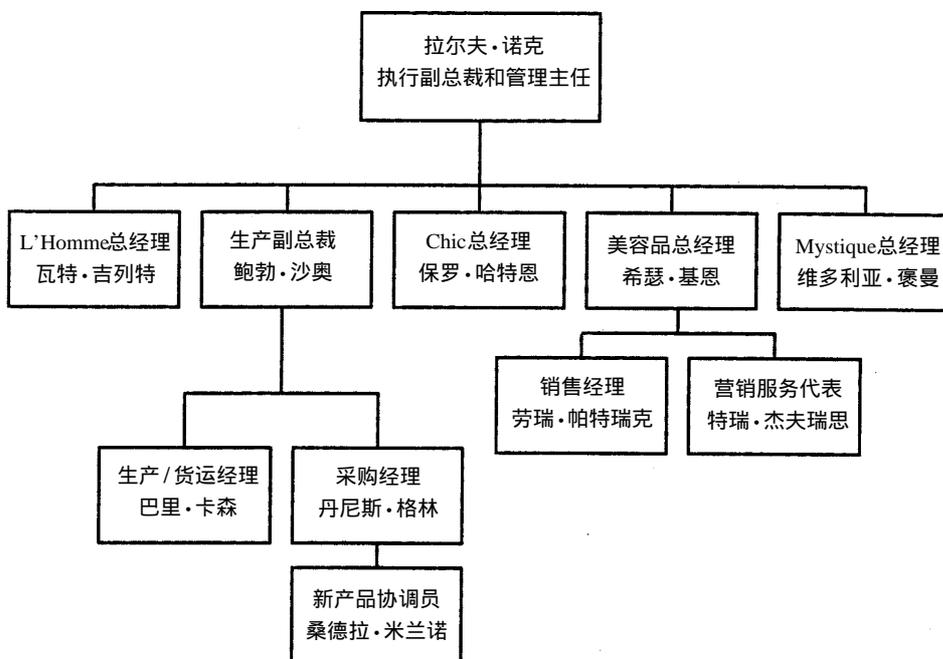


图1-1 组织结构图

## 美容分公司

当国际Cherie公司于1989年2月，在纽约开始安装美容品生产线时，它已因其高质量的产品而享誉世界。美容产品系列是这家有名望公司的独家专卖。1990年，销售网从美国市场扩张到英国和意大利，1991年到达奥地利和加拿大。在加拿大，1993年只有10家零售点允许出售它的美容产品，这已占该公司国际美容品业务的35%，但仅是Cherie加拿大有限公司所有产品总销售额的1.5%。

美容品是十二年来Cherie公司推出的第一个产品系列，因此，希瑟希望能保证这个新产品系列能够顺利进入市场。希瑟知道，要想成功的推动一种具有新的配方、新的外观及新的容器造型的全新产品系列进入市场，是很困难的。在1991年2月，加拿大的美容品开始生产之前，即于1990年12月，希瑟向生产部门展示了她准备的示范展览并放映了幻灯片，在她为新产品系列所做的准备中，包括了生产经理、辅助部门人员及流水线工人。所有参加者对展示会反映强烈，因而，希瑟对新产品系列的前景充满信心。

## 新产品的挑战

但是，从生产的第一天起，希瑟就感到生产部门并没有理解这个产品系列。尽管



希瑟已尝试向他们进行示范，并放映幻灯片，但生产人员仍未充分认识到产品的复杂性，也未能处理好面临的困难。

希瑟与生产部门的主要接触是通过采购部经理丹尼斯·格林。虽然他作为Cherie的采购代理已12年了，但希瑟仍认为他缺乏灵活性，对于90年代的新产品营销，缺乏必须的紧迫感。

Cherie公司所有产品的生产都受销售预测的驱动，但是，在变幻莫测的化妆品行业中，大多数情况下的预测仅是臆测而已。尤其是对于充满不定性的新产品，又缺乏销售历史，预测更是困难重重。

生产部门必须对广告、销售渠道等促销手段，及总营销策略的变化做出迅速反应。美容品系列的生产容量仅为200个单位，而生产其他任一系列的Cherie公司产品，其生产容量可达5000个单位，因此，美容分公司的产品最易受到货运、仓储、采购、生产和计划部门的失误的伤害。在极有限的美容品市场，任何失误都将是极其明显且代价高昂的。

一开始，货运和仓储的失误，致使商店偶尔收货短缺；生产上的失误导致众多分销商收到的货物中，盖帽松动或内装部件丢失；采购的失误则会延误供货。这些失误带来的代价高昂，不仅影响销售，还消磨了分公司内雇员的斗志。美容分公司的成员们感到，必须对来自生产部门的任何事物，进行两次甚至三次的检查才行。

在1992年1月，鲍勃·沙奥在生产分公司内雇佣了桑德拉·米兰诺负责一个新的职位：新产品协调员，她对丹尼斯·格林负责。鲍勃希望新的职位会改善营销部门和生产部门之间的交流，不仅为美容品，也为了Cherie的所有产品。

但是，在任命桑德拉后，交流过程继续恶化。试用品引发的困难最终破坏了桑德拉和希瑟间已很紧张的关系。

## 试用品情况

在加拿大的每一个零售点，均有为潜在美容品消费者准备的试用品，这些试用品对于高价格的美容品而言，是至关重要的，因为它们使消费者在购买前可以先试用。但是，这些试用品被延误了几个月，而希瑟却未能查明原因。

化妆品的基本试用品已于1993年1月从意大利到达，但到了四月，它们仍未被准备好用于分销，原因是美容品的供应商还没有准备好试用品使用时所必需的筛选和分装。在接下来的一个月里，希瑟给桑德拉·米兰诺打了五个电话，并写了三份备忘录，询问延误的原因，均未得到答复。

在1993年5月25日，希瑟越过桑德拉写信给丹尼斯·格林，询问有关试用品的情况，但她未收到丹尼斯的任何回复，而且接下来，她的多次询问也被置之不理。最终，在8月1日，希瑟又越过丹尼斯直接打电话给供货商瑞恩·凯兹，询问关于试用品的状况。瑞恩·凯兹说，他未收到丹尼斯有关完成试用品的任何指示。他说，丹尼斯有时会“拖后腿”，但他又提醒希瑟，她的直接指示会激怒丹尼斯。希瑟说她会承担由此带来的任何责任。瑞恩·凯兹立即做出反应，并表示他会即刻开始筛选工作。



## 交流中断

在1993年8月10日的生产部门与营销部门的会议上，丹尼斯猛烈抨击了希瑟，指责她违反程序，直接打电话给瑞恩·凯兹。丹尼斯声明他“不是由营销部门领导的”，而且“凯兹是我的供货商，只有我才能和他联系”，最后，他表明“我不只为美容品工作，我还要考虑其他品牌，及其他需优先考虑的事情。”

会议一开始，丹尼斯的不满就爆发了，希瑟被他的猛烈抨击吓呆了，希瑟的情感受到了极大的伤害，她感到应该向鲍勃·沙奥，丹尼斯的老板申明她的理由。如果她不找到解决目前困难的办法，她会面临另一次失去销售机会的困境。

希瑟期望她给鲍勃·沙奥(附录1-1)的备忘录会得到即时的反馈。鲍勃很主动，希瑟很容易找到她，并从不让她感到营销是个障碍，鲍勃虽然仅在加拿大的生产部门工作了两年，但他已为Cherie公司在澳大利亚的生产部门工作了好几年，并且作为一名高层生产管理者他具有这样一种声望，即：欣赏营销部门的生机与活力。在1991年，他一担任加拿大的职位，即表明了他对营销的理解，他让营销部门参与生产部门的会议。

他改变了每月一次的生产部门的会议(OPS)，让营销部门也参加进来(MOPS)，鲍勃参与了所有的MOPS，他了解希瑟在8月10日会议上的难过的感受。

在希瑟写了那份备忘录后接下来的三个星期里，希瑟曾和鲍勃谈过好几次，但他只字未提那份备忘录，希瑟不能理解他没有反应的原因。希瑟不知道自己是应在9月8日的MOPS会议前和鲍勃·沙奥提起那份备忘录，还是在会议上再讨论这些问题和解决办法。



## 附录1-1 办公室内部文件

To: Bob Shaw  
From: Heather King  
RE: Operations and sales/marketing relations-elegante Carada

---

亲爱的鲍勃：

商业的成功依靠组织内部各职能部门为同一个目标和协运行，因此，我认为除非生产和营销部门回到正常轨道上，并向共同的目标前进，即为了美容分公司能获得商业利润而共同努力，否则，加拿大的美容分公司不会成功。

鲍勃，在最近几个月，我已感到我们两个部门之间的关系紧张，问题已严重到涉及货运、仓储、采购、生产及计划的整个过程。这个品牌已受到这些问题的影响，我们双方都可以提供一些报告加以证明。

例如：

a) 货运

- 给予霍尔特·伦夫鲁郡购买货物的赠品，却被运到了温哥华
- 无论是销售品还是担保品均存在货运存货短缺的问题
- 挑选错误(按编号应送往英国的担保品，送出的却是应送往法国的担保品)

b) 仓储

- 错误摆放化妆品拉链包、唇线笔及眼线笔、化妆刷、均导致销售损失
- 混淆新旧配方的产品、护肤液和护肤膏

c) 生产

- 盖帽松动
- 粘贴不牢
- 美容箱中未放入唇膏
- 礼品或销售品的缺失(如粉扑、其他组成物等)

d) 计划

- 对资金平衡表中已淘汰和中止的项目，连续几个月未做调整

e) 采购

- 对关键的试用品、担保品等延误了三个月
- 在新设计的化妆盒中误放彩妆板
- 无法与关键人物接触

上述问题均对美容品的销售产生负作用，更不用说我们的信誉和士气。

双方关系继续恶化，昨天的事件——丹尼斯·格林愤愤不平于我的“破坏过程”，因为我直



接打电话给瑞恩·凯兹——表明我们双方缺乏“共同目标”。丹尼斯关心程序胜过结果，他的部门，没有对早在5月25日即送出的备忘录做出反应，并且对以后的几次询问试用品的电话也不于理睬，我更关心的是完成责任，并用各种可能的销售方法，创造新的销售机会。

过程不是永久的，我们需要的和希望的是关于美容品这个品牌的结果。对于一个成功的开始而言，试用品是至关重要的，没有它们，我们的公司在多方面的投资，如报纸上的广告宣传、直销、训练、示范展示、厂房投资等均以失败告终。若丹尼斯·格林准备对这些巨大投资承担责任，那么我建议他应替诺克先生承担此事。

为防这份备忘录的用意被误解，我声明，在过去几年里，在生产领域关于美容品的工作取得了一些进步，在很大程度上，这些成功是基于您个人的参与，而且我对此深表感谢。我相信，生产部门的每个人，都会分享您对我们成功的承诺，我也认为，生产部门的每个人，都会象他们关心过程一样关心结果。

鲍勃，我充分理解你们的工作负荷，但是，我不能理解，也不能接受，对近来的“试用品”问题，及其他类似问题的缺乏重视。在某些部门眼中，美容品可能不是应优先考虑的品牌，但若人们继续忽视它，继续把它视作“二等”品牌，那么我们将永远不可能获得它所具有的潜在成功。对美容品的“二等品”的态度会带来亏损，最终要由公司通过其他途径来弥补。勿庸置疑，这一分支的发展，对我们公司未来的成长和进步，是非常现实的。为促进双方更好的理解各自的日常压力和责任，我提议：邀请桑德拉·米兰诺（或您希望的其他人）到布罗尔大街的办公室来，和我们共渡一天或两天，同时，让特瑞和劳瑞也有机会，到生产公司各部门体验一下。通过这种方式，也许我们能认识到我们的目标是彼此相互关联。

我期待讨论上述或其他任何一个积极的方案，以使美容分公司能重获盈利，并且拥有一个成功的开端。

敬礼！

希瑟

HK/sd

1993年8月11日

于加拿大多伦多

附：我希望不必等到下一次MOPS会议就会收到丹尼斯先生的道歉。

## 案例2 威尔森燃料公司

---

本案例是由史诺佳教授的编写。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Cases and Publication Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与Cases and Publication Services联系。

地址：Cases and Publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 1984, The University of Western Ontario 版本：1996年6月27日

---

位于圣凯瑟琳市 (St.Catharines)的威尔森燃料有限公司 (Wilson Fuels Limited)，是多伦多马瑟公司 (Mather Corporation)的一家子公司。这一天，威尔森公司的常务总经理伍德·卡特 (Ward Carter)先生调查完一起液体化肥泄漏事故之后，回到了他的办公室。事故发生于1994年2月17日，星期五。在距离圣凯瑟琳市18英里的达尔豪西港 (Port Dalhousie)仓储集散站，液体化肥发生泄漏，流失量达400 000加仑。伍德先生知道有关部门很快就会对此事进行调查，他现在必须立刻向母公司马瑟公司总裁格拉德·哈得逊先生 (Gerald Hudson)报告此事。

### 威尔森燃料公司

威尔森燃料公司创建于1944年，1982年被马瑟公司收购。公司位于圣凯瑟琳市，雇员有120人。自成立以来，威尔森燃料公司就一直经营工业和家用燃料。随着石油工业的发展变化，公司原来用于石油业务的设备和油仓有一些已经闲置不用了，于是威尔森公司开始积极地为它们寻找新的市场。过去6年中公司通过向化工企业出租油仓获得了丰厚的收益。威尔森燃料公司的大型油仓 (直径100英尺<sup>1</sup>，高40英尺)正好适合存贮腐蚀性化工产品。

---

<sup>1</sup> 1英尺=0.3048米。



## 达尔豪西港集散站

达尔豪西港集散站是威尔森燃料公司在圣凯瑟琳业务的一部分。该站共有五个大型罐仓，出租给化工企业使用。其中两个租给地方石油（Provincial Petroleum）公司，过去6年来，该公司一直用来存贮24%的液态氮肥。地方石油公司把化肥卖给好几家客户，这些客户把卡车开到威尔森的集散站来装货。集散站的日常运作由4个雇员负责，他们是：约翰·诺德威，集散站站长；马莎，办公室秘书；西得尼·文戈，装运操作员；蒂姆·哈诺佛，维护员。他们四人对各客户用量进行详细记录并负责传达地方石油公司减少或补充化肥的信息。

集散站站长约翰·诺德威对集散站的管理运作全面负责，每周定期向伍德·卡特汇报有关库存数据。马莎控制着进出集散站的卡车重量并且登记库存流水帐。每周五，约翰通过测量罐仓仓顶到液面的距离（罐空高度），并把它与马莎的库存数据相比较，来检查库存使用情况（参见图2-1）。五个大型罐仓各自最大容量均为2 226 000加仑。

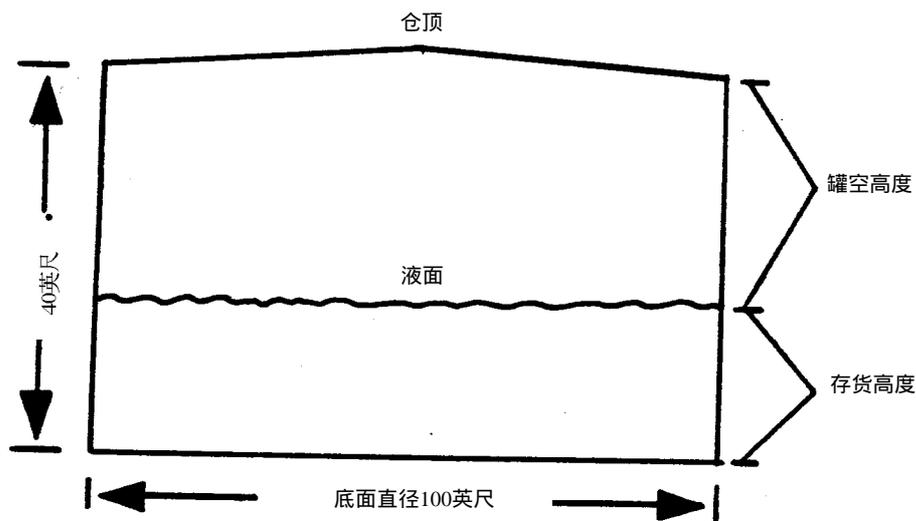


图2-1 罐仓容量图示

## 2月24日事故

1994年2月24日，约翰·诺德威从集散站西门进入罐仓区，爬上2号罐仓做例行检查。当他把探条伸入2号罐仓时，他立刻意识到出了问题。上周所用的几乎所有液体化肥都是从3号仓抽出的，因而3号仓目前几乎已经空了。2号仓的存货并没有太多地使用，可是探测所显示的库存容量远远低于约翰估计的水平。约翰掌握的自2月17日以来的探测数据表明，2号仓应该几乎是满仓。会不会是因为3号仓的阀门没有关好，导致液体化肥从2号仓流入3号仓呢？约翰一边想一边从2号



仓上下来，径直走向3号仓去检查它的阀门。然而约翰远远就可以看出，3号仓的总阀是关着的。于是约翰又返回办公室检查上周的数据。

已经快到午饭时间了，约翰只得同意马莎下班去吃饭。约翰还有一些时间，他在回去的路上又去1号仓做了检测，以便吃午饭时有足够充分的数据来进行计算。

检查过2月17日的记录之后，约翰发现库存化肥有严重流失。根据1号仓测量的数据计算发现，液体化肥总共流失大约214 860加仑。这可是每加仑0.75美元的贵重物品！

午饭之后，约翰又回来检测3号仓。西门口停着一辆卡车，不能通行，所以这次他从东门进入罐仓区。当他爬上罐仓区周围的护堤时，他立即听到“嘶嘶”的声音。经检查发现，液体化肥正从靠近3号仓的管道上的阀门底部漏出。约翰推测是阀门的垫圈坏了，他飞快地跑向2号仓，把2号仓的总阀关了。围绕3号仓走了一圈，他看出3号仓周围的泥土潮湿松软，但是氨气的味道并不很明显。约翰进一步观察发现，罐仓区周围的土堤上有一个直径约1英尺的洞。很明显，液体化肥泄出之后，从这个土堤上的老鼠洞中流出去，然后进入了水渠，该水渠流向附近一个小湖。约翰立刻把这一事故报告给了伍德·卡特。伍德指示约翰立刻打电话通知当地环保局，并且保证把2号罐仓的总阀门关死。

## 现场考察

2月27日，星期一，卡特亲自考察了达尔豪西港集散站现场（参见图2-2），并且接到了诺德威关于这起事故和损失的详细报告。约翰的重新计算表明，实际损失更加严重（表2-1）。发生泄漏的阀门已经更换，研究表明该阀门底部已被腐蚀，形成了一个直径约3/4英寸的洞。此外，对所有其他阀门检查之后，发现2号仓附近管道上的阀门也已经严重腐蚀，只是尚未发生泄漏而已。很显然，这种含氮的溶液对所有铸铁阀门有很强的腐蚀作用。卡特指示下属把所有的铸铁阀门换成了钢阀门。当地环保部门打来电话说泄漏的化肥大部分已被雪水和湖水稀释，因而不会形成十分严重的环境问题。

卡特召见了集散站的维护员蒂姆·哈诺佛，他汇报说过去4年中有许多铸铁阀门被腐蚀了，但都是用达尔豪西港仓库中多余的铸铁阀门更换的。威尔森公司的所有阀门都是由哈诺佛进行定期更换。1988年当地石油公司获准在此地存储产品时，也铺设了一条8英尺的管道，它上面的阀门也是由哈诺佛负责更换。

## 事故报告

卡特知道这件事是威尔森燃料公司6个集散站中的首例重大损失。他视察过现场之后，立刻打电话通知了母公司总裁格拉德·哈得逊先生，并保证尽快递交一份详尽的事故报告。

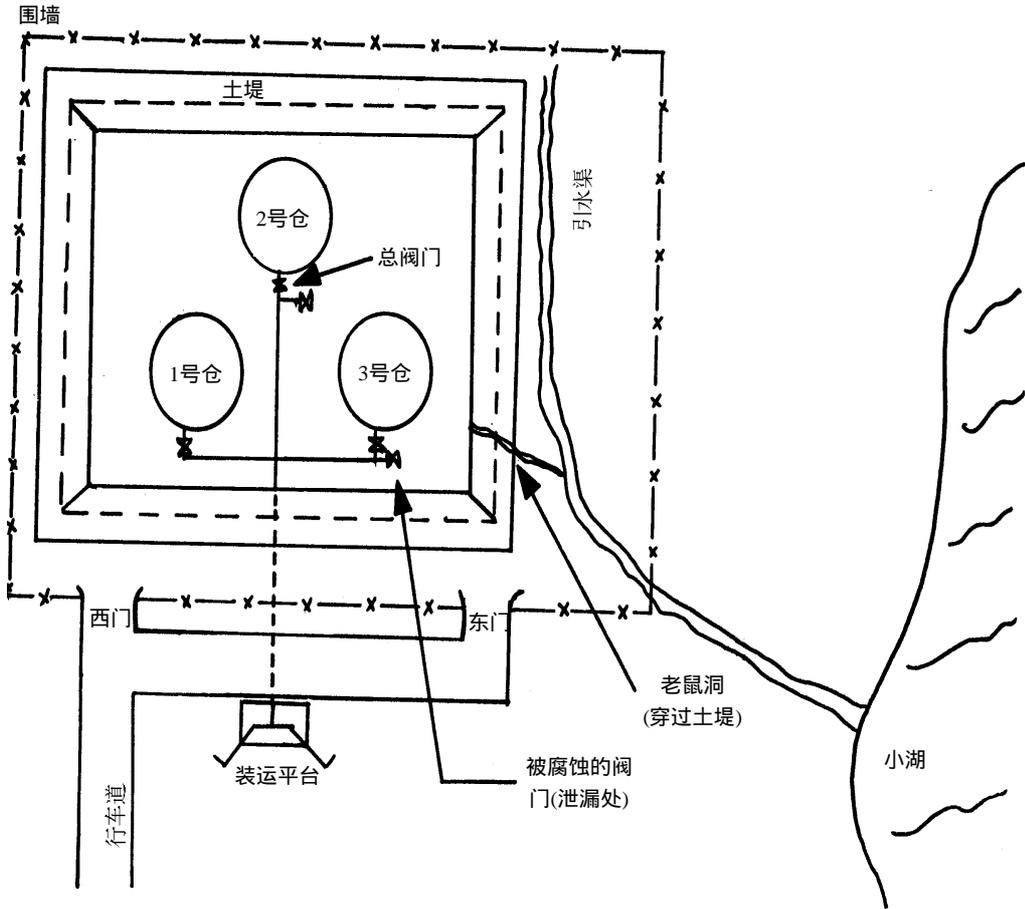


图2-2 达尔豪西集散站

表2-1 库存报告  
(1984年2月24日)

3号罐仓		
	2月17日	2月24日
罐仓高度	39 11 1/2	39 11 1/2
罐空高度	13 4 5/8	22 2 1/2
存货高度	26 6 7/8	17 9 1/2
存货容积	1 299 418加仑	870 013加仑
每加仑重量	12.8磅	12.8磅
存货总量	16 632 550磅	11 136 166磅
2月17日库存	16 632 550磅	
入库	—	
出库	92946磅	
理论库存	16539604磅	
实际库存(2月24日)	11136166磅	
损失	5403438磅或422144加仑	

## 案例3 太平洋西方航空公司： 面临沟通困境

---

本案例是由 Stephen Long 教授编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases @ ivey. uwo. ca.

Copyright © 1986, Ivey Management Services 版本：1986年1月1日

---

太平洋西方航空公司(Pacific Coestern Airlines)上个月做了一次员工调查，主要目的是了解员工对公司内部相互沟通状况的看法，当调查结果送到董事长兼首席执行官莱斯·伊顿(Rhys Eyton)先生手里时，他不由大吃一惊。这份1984年9月的员工调查显示，大部分员工对于公司内部相互沟通状况表示不满。虽然伊顿一时还不能决定如何解决这一问题，但是他知道必须迅速采取措施来缓解这种危机。

### 加拿大航空业简介

在过去的几年中，加拿大航空业经历了很多风风雨雨。从1978年起，燃料价格不断上涨，涨幅高达135%，使得各公司运营成本直线上升。之后，自1981年开始的加拿大经济衰退又使市场需求急剧下降，各航空公司只得惨淡经营。其时，美国航空业正在逐渐放松管制，不断有流言传出，说加拿大很快也会效仿美国，撤销对航空业的管制，允许新的竞争者进入航空市场。上述诸多原因汇聚在一起，



搞得人心惶惶，各航空公司的管理层和内部员工都陷入了恐慌不安之中。

加拿大航空运输业是由国家和地方航空公司共同组成的，一些公司由政府控制，另外一些公司则是私营公司。按照年销售收入以及飞行里程进行排序，最大的两家公司都属于国有航空公司：加拿大航空公司(Air Canada)和加拿大太平洋航空公司(CP Air)。往下按规模大小顺序依次是五家地方航空公司：太平洋西方航空公司，北方航空公司(Nordair)，魁北克航空公司(Quebec Air)，运输航空公司(Trans Air)以及东部地方航空公司(Easter Provincial Airways)。这些航空公司相互之间在某些航线上展开激烈的竞争，同时参加竞争的还有美洲的其他航空公司。

## 太平洋西方航空公司

太平洋西方航空公司的主要经营业务定位在两方面：第一，在加拿大西部各地开展运输乘客和货物的固定班机服务；第二，在加拿大各地、加勒比海沿岸、墨西哥以及美国南部等地提供包机服务。公司现有 18架波音 737和两架波音 767飞机。在固定班机和包机两项业务之外，太平洋西方航空公司还通过以下业务获利：

- 向其他航空公司出租波音 737飞机
- 为其他航空公司提供飞机维修服务
- 为一些国际、国内航空公司提供地面服务（主要是在温哥华机场和温尼伯机场）。
- 为其他航空公司提供人员培训服务，包括在其波音 737模拟机上进行飞行训练。

1984年，太平洋西方航空的航线从不列颠哥伦比亚扩展到安大略，并且进入了西北地区(参见图3-1)。公司总部设在卡尔加里，在温哥华、卡尔加里和埃德蒙顿建立了基地，在全国各地设立了 50个规模不等的站点。不管是从乘客总数还是从单位里程收益上来看，太平洋西方航空都是加拿大第三大航空公司。

员工成本是航空业务运营成本中最大的一块，工资劳务费用约占总运营成本的40%；其次是燃料成本，占 20%。1984年，太平洋西方航空公司雇员总计约2 800人(全职工工)，其中80%是工会成员。过去 10年中，公司大约每两年就与工会达成一项协议，仅与工会发生过一次争议。公司的劳资关系部（其主管为公司的人力资源副总裁）目前正与国际机械师及航空员工联合会进行谈判。该协会是公司第二大工会，太平洋西方航空 26%的员工都是该协会的成员。各工会协议情况及合同期限详见表 3-1。

和其他许多公司一样，由于规模庞大，地域分布广，业务范围多样，太平洋西方航空公司的组织结构是极其复杂的(参见图3-2)。从副总裁到直线基层员工之间的管理层次一般为五到七层。

公司董事长兼首席执行官莱斯·伊顿先生对他的公司及其许多员工都十分熟

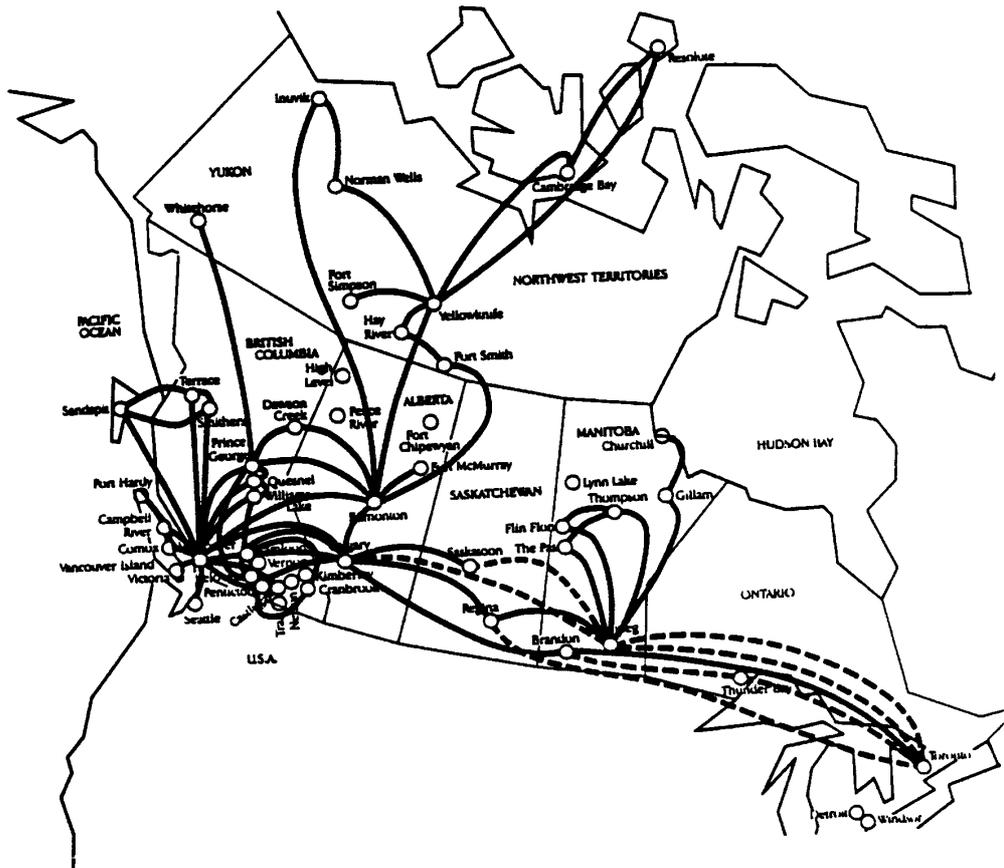


图3-1 太平洋西方航空公司航线图

悉。他于1867年进入公司财务部，一年之后被任命为总会计师，1970年到1974年间担任北方地区副总裁，1974年出任公司的卡车事业部副总裁，直至1975年该事业部被转售给其他公司。此后他又担任了一年的财务计划执行副总裁，最终被选为首席执行官。

表3-1 太平洋西方航空公司工会概况

工会名称	工会成员占员工数比例%	合同终止日期
国际机械师及航空员工联合会	26	1984年4月30日
航空指挥与模拟技术员联合会 (两份合同)	1	1984年6月30日
加拿大航空员工联合会 (后勤人员)	1	1984年8月31日
加拿大航空运输联合会	1	1984年12月31日
加拿大航空领航员联合会	13	1985年2月28日
加拿大航空员工联合会 (跑道维护及顾客服务人员)	30	1985年8月31日
加拿大航空服务人员联合会	17	1985年8月31日
太平洋西方航空公司员工联合会	11	1985年12月31日

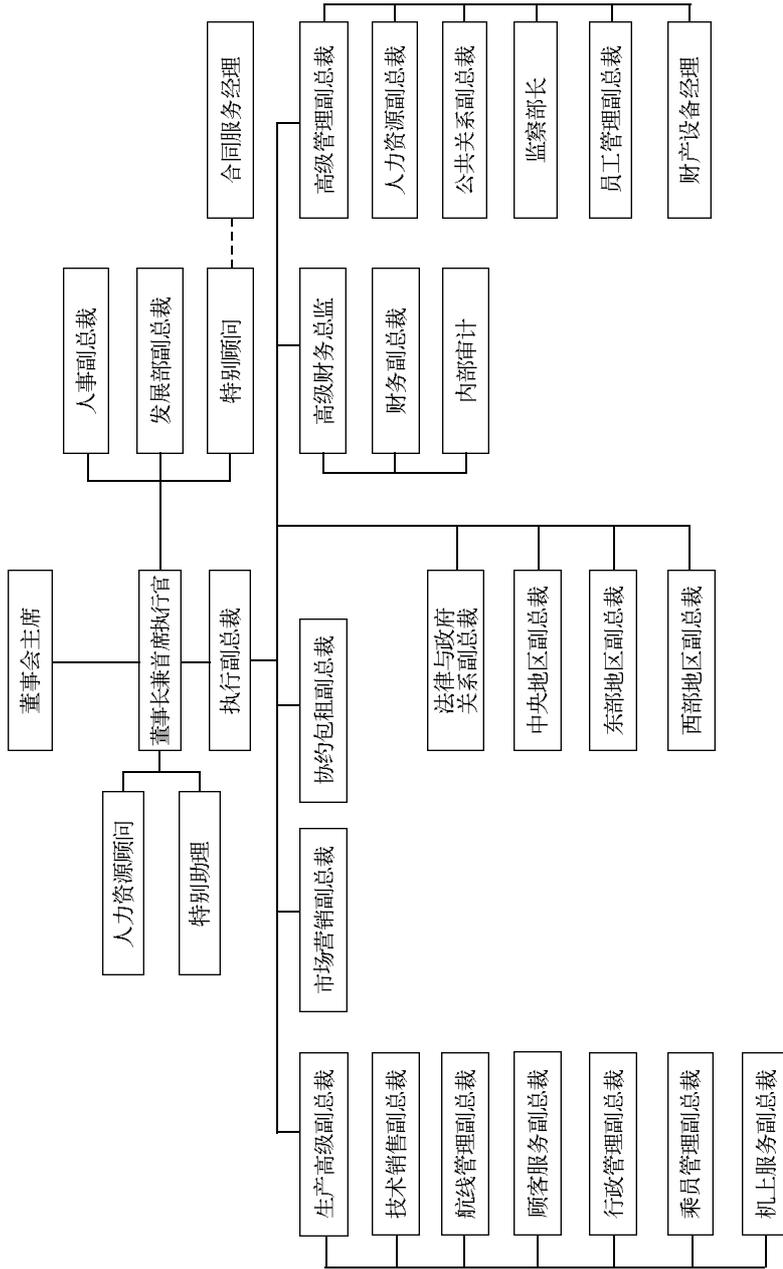


图3-2 组织结构图

注：只列出到副总裁一级的职务

伊顿深知公司内部沟通的重要意义。他的管理风格的显著特征就是深入基层，广泛与员工交流沟通。不管他是外出开会还是视察工作，他总要特意和基层工作人员以及顾客服务人员会见交谈。伊顿知道对于像太平洋西方航空公司这样的大型企业来说，大部分内部沟通是通过计算机终端和书面文件进行的，因而他个人永远也不可能十分充分地员工接触交流。虽然如此，伊顿坚信他的公司在内部员工沟通方面做得还是不错的。事实上，在公司对管理人员的年终考核表中，八个考核项目中的两个就是有关沟通技巧的：口头表达和书面写作能力。



## 太平洋西方航空公司的变革

从1981年开始，伊顿在公司内部推行了一些强硬的变革措施。尽管当时加拿大西部经济发展正处于高潮阶段，但伊顿已经预感到衰退即将到来，因而必须立刻采取措施。于是公司合并了一些部门并且开始大规模裁减员工。在1981年的三四个月间，公司员工数目大幅度降低。新闻界、政治家以及员工对太平洋西方航空的这种过早裁员的行为提出强烈的批评，因为根据当时的经济情况来看还没有任何裁员的必要，而且其时太平洋西方航空是加拿大航空业少数几个赢利的公司之一。

在员工眼里，1981年到1984年这段时间是一段难过的时光。裁员的阴影从1981年起弥漫了整个公司，到1982年底仍未散去；由于流传政府要放松对航空业的管制，公司组织结构作了大幅度调整，由此引起了员工极大的不安。内部消息说还会有更大的行动，大家都知道噩运当头了。事实上，从1983年1月开始，公司又进行了更大规模的裁员，公司组织结构的整整一个管理层次都被精减了（约300名管理人员）。1983年夏天，又一场精减管理人员的风波过后，一些部门的管理层次足足被削减了一半，从六层压缩到了三层。1983年秋天，裁员工作开始涉及到整个员工队伍。大规模裁员的结果，是员工人数从1981年晚期的4000人精减到1984年的2800人。

### 内部沟通部

1984年年初，公司高层开始研究讨论设立一个新的部门：内部沟通部。在内部沟通部成立之前，公司内部的交流沟通工作是由公司公关部的一位官员负责的。现在，这项职能转交内部沟通部经理负责，由他向公关部经理报告工作，而公关部经理则受公司负责公共关系和劳资关系的一位副总裁领导。

内部沟通部成立的时候，公关部经理在其他人的协助下制定了一个内部沟通政策以及一项行动计划。该行动计划包括了一系列公司内部交流沟通的方法、技巧及其目标。这份文件的内容提要参见附录3-1。这项行动计划的一项重要内容就是作一次员工沟通调查，以此来确定内部沟通工作的情况。

太平洋西部航空公司的业务性质决定了其内部沟通程序是综合复杂的。各种不同阶层的员工，如白领职工、专业人员、管理人员以及基层员工散布于全国50多个地方，公司每周七天，每天24小时都有人在工作。

为了方便员工内部沟通，公司在过去几年中已经建立了一些正式沟通渠道。“航空杂志”是公司内部发行的一种刊物，每月一期；“快讯”则每周一期，对“航空杂志”的主要内容作摘要并补充最新消息；“新闻热线”创建于1984年4月，是一条每日电话热线，提供公司和行业的最新动态信息。这些沟通工具都由公司的公共关系部负责。电子公告板和电报也被公关部认为是重要的沟通方式。公司的高层管理人员也在主要基地通过召开正式会议的方式与员工进行交流，每年一



次或者两年一次。自从1982年开始，公司还建立了一个书面沟通渠道，在正常的沟通方式不起作用或者不合适时，员工可以写信与特定的监察官员联系。公司董事长的一位特别助理负责协助这项工作。

## 员工的忧虑

正当公司内部公关部开始组建时，伊顿已经感觉到员工中间存在着严重的忧虑和不安。在与员工的非正式交谈中，他发现许多员工都抱着这样一个态度：“事不关己，高高挂起，各人自扫门前雪，哪管他人瓦上霜？”董事长先生深知加拿大西部经济的衰退给员工个人带来了多大的影响。几乎每个员工都知道一些刚刚被解雇的人的名字，每个人都在为自己的前途而担忧。

问题还不仅仅限于基层员工。1984年3月，公司的人力资源管理顾问(公司专门聘请的心理学专家，直接向伊顿报告工作)发现公司的中层甚至高层管理人员中，都普遍带有很强的挫折感。他认为这种沮丧情绪主要来源有两方面：一是由于该年度一二月份公司对管理人员进行了大规模裁减；二是因为整个航空行业普遍动荡不安。

伊顿先生知道，大规模裁员、经济萧条、以及关于政府要放松管制的流言等等，这一切都会极大地影响组织的工作效率。为了缓解员工的不安情绪，他决定向全体员工发表一份公开声明。这份声明由主管顾客服务的副总裁负责起草，公共关系部也予以协助。1984年8月，这份声明被发送到以下地区的员工手中：多伦多、卡尔加里、温尼伯、里贾纳、埃德蒙顿以及温哥华。其他地区的太平洋西方航空公司员工也收到了这份声明的录像带。

这些声明设计得别出心裁，它不同于一般的书面公告，而是一些录音录像的组合，生动而亲切。该声明的第一部分是伊顿先生讲话的录像。他承认，过去一段时间，员工当中普遍存在焦虑不安的情绪，也分析了太平洋西方航空公司在航空业中的处境。伊顿先生讲话中最重要的部分，就是正式作出承诺，自1984年8月20日起，对公司所有在职的全日制职工，将不会再进行裁减。这一保证的有效期将持续到1985年12月31日。伊顿还指出，到那时候，公司新的业务扩张和发展将取得重大成功，前景广阔。

该声明的第二部分，是公司一些高层管理人员会议的讨论纪要，并配有卡通图画。这些高层管理人员包括：顾客服务副总裁、公共关系部经理、市场营销部经理等等。大家在非常轻松和睦的气氛中进行交谈，强调了保证工作稳定性的重要性，分析了一些员工普遍关心的问题。此外，还对新的市场开拓计划、质量保证程序以及提高效率的措施提出了进一步的要求，大家一致认为这些因素决定着公司能否在航空业的竞争中取得胜利。声明的最后一部分是五分钟的现场录像，描述了太平洋西方航空公司职员在各自岗位上辛勤工作的情景，用以激励员工努力工作，而且还附有管理人员回答员工各种提问的录像。



董事长伊顿先生关于保证工作稳定的讲话全文发表在 1984年10月的《航空杂志》上(参见附录3-2)。伊顿先生作这样的安排有他自己的考虑。他知道这种声明如果仅仅以书面的形式发表，不足以获得员工的充分信赖。因为大家知道所有书面的声明在发表之前，总是要经过反复的修改润色，其中可能隐含了某些重要信息，却又不直接表露，从而会降低书面声明的可信度。而以录像带的形式发表声明，亲临其境，员工会更加相信。在此之后再以书面的形式发表，效果要好得多。

## 内部沟通情况调查

太平洋西方航空公司内部沟通部的工作人员经过反复讨论研究，到 1984年8月份，终于制订出了一份员工内部沟通调查问卷(参见附录3-3)，这份调查问卷于1984年9月中旬发到公司所有员工手中，并给每一个员工以充分的时间来回答其中的问题。到10月中旬，共收回了大约40%的问卷，内部沟通部工作人员对问卷结果进行了汇总分析。随后，该部拟定了一篇简短的调查反馈信息，发表在《航空杂志》上(参见附录3-4)

内部沟通部将调查结果写成书面报告，呈交给伊顿先生，并且同时作了一些说明，指出大量的原始调查数据需要平均和汇总。这些调查数据以及内部沟通部提出的建议收录在附录3-5中。

伊顿先生看到报告后大吃一惊。他一直以为公司在内部沟通方面做得很好，但看完这些调查数据之后，他对自己说：“在这个问题上必须采取一定措施了，而且必须立刻进行！”



## 附录3-1 内部沟通行动计划

内部沟通工作必须努力增加员工对公司的了解，使员工对公司存在的问题、发展计划、经营成果以及战略目标有一个全面正确的认识。公司内部沟通必须与公司外部形象相辅相承，把公司塑造成一个进取、高效、盈利、创新、安全的航空企业。

员工内部沟通对于提高组织效率、改善工作态度、振奋员工士气有着十分重要的作用。

为了达到这些目的，高层管理人员必须给予全力支持，协助导入和实施公司制定的内部员工沟通政策。

### 内部沟通目标

有效的内部沟通工作应该能够实现或者支持下列目标：

- 加深员工对公司政策、各种决策及行动的了解。
- 给员工创造更多出谋献策的机会，及时回答员工所关心的问题。
- 增加公司员工或团体对经营业绩的认同感。
- 促使管理人员更多地参于内部交流沟通。
- 提高管理人员的交流沟通技巧。

如果上述目标能够顺利实现，我们的员工队伍将会更加强大，效率更高，内聚力更强。我们相信，只要员工能充分理解公司的各项决策，就可以促使他们更热心地参与公司管理，更加勤奋地为公司工作，增强其集体荣誉感。



## 附录3-2 伊顿先生对全体员工发表的声明

伊顿先生不久前对太平洋西方航空公司全体员工发表了一项声明。该声明中包含了许多普遍关心的问题，例如承诺不再减员，推行新的发展计划，履行服务承诺、实施质量保证计划，组建项目小组等等。以下是伊顿先生讲话的全文摘录：

“大家好！首先感谢大家抽出时间来收看这个节目。今天我想跟大家谈谈我们公司当前所面临的一些非常重要的问题，并将概要介绍公司确立的未来一段时间的发展计划和目标要求。

最近太平洋西方航空公司经历了一段痛苦而剧烈的变革。和其他许多公司一样，我们依然紧密注视着整个经济环境的变化。我们必须在两种方案中作出选择：或者期待经济情况的好转并保持公司原有的规模不变，或者适应环境变化的趋势并采取相应的行动。大家知道，由于形势所迫公司不得不采取后一种措施。正是因为公司及时采取了对策，才使我们的财务状况得以正常，而不致因经济萧条而陷入困境。我坚信，在航空业管制逐渐放松，竞争日趋激烈的环境下，由于我们的果断决策和正确定位，我们将能够抓住一切可能的发展机会，不断追求更高的效率。当然，要做到这一点是要付出代价的。经济衰退时期我们坚强地挺过来之后，经济形势一旦好转，我们一定能够一马当先，站在发展的前列。我们希望公司所作的努力和付出的代价将被证明是一笔明智的投资。

公司所采取的一切变革措施大家一定都看在眼里，记在心里。我深知你们中的每一个人对于太平洋西方航空公司的内部改革以及个人工作的稳定性都十分关注。不断有人向我提出质疑，问我公司过去所采取的改革行动是否必要。关于这些问题，我所能做的一切，就是告诉大家，我们所采取的各种措施，都是严格从公司的商业目标出发的。而且这些行动的结果，就是使我们的公司在行业中的地位变得更加有利。

对于在过去这段时间中坚持下来的员工，我和公司的管理层都有责任向你们作出一些必要的承诺，以感谢你们对公司的忠诚。在此，我郑重向大家作出以下承诺：

1. 我保证维持太平洋西方航空公司今天的组织规模，也就是说，公司将不再裁减员工。
2. 根据公司在9月9日的决定，我们将启动一项发展计划。

当然，我们的发展计划必然要受到中长期经济环境的影响，这是显而易见的。

为了推动公司的发展，我已经为全体管理人员制定了努力方向：我们必须对公司资产实行优化配置，严格控制资金成本的增长。

经过公司上下坚持不懈的努力，我相信，太平洋西方航空一定会有一个光明的未来。



今天，我向大家保证：公司目前所有未被裁减的员工，将不必再为其工作的稳定性而担忧。这一承诺的有效期一直到1985年12月31日。到那时候，我们公司的发展计划应该已经取得了成功。如果我们的顾客数目增长超过5%的话，我们将继续维持公司的员工规模，甚至会把以前公司裁减的一些员工再请回来。也许，你们会觉得这有点遥远。关于这一点，我想告诉大家，我代表公司管理层以及董事会所作的承诺，必须是切合实际的，而不能是虚无缥缈的。我只能说，我们希望公司发展得更快，从而被裁减的员工能够尽量回来。当然，这只是我们的良好愿望，我不可能为此打保票——一旦我们必须朝这个方向努力。

九月九日公司制定了一项新的发展计划，决定进一步扩大公司的市场占有率。根据这项计划，我们还将在全公司范围内引入一套新的定价办法，以简化顾客付费程序，也将方便员工售票。飞机上的服务设施将得到更换，服务水平也必须改善，具体细节以后我们将详细公布。这是一项令人激动的举措，它将帮助我们实现公司发展的目标。

不管怎么样，公司方面已经尽了最大努力，而最关键的因素则是你们——太平洋西方航空公司的全体员工。

我们应该更加努力地为我们的顾客服务，顾客是我们一切工作的中心。只有通过不断吸引新的顾客，我们才能够战胜其他竞争对手。虽然过去我们做得也很不错，我们仍需加倍努力。没有什么东西比赢得顾客的认同和支持更加重要。我们有这个能力！

也许大家都曾见过别的航空公司的员工是如何接受训练的。应该说，我们自己的员工在顾客服务方面做得比他们好得多。我认为你们都是非常优秀的，这也是我们公司取得今天这样成就的原因所在。

但是，面临这样一个激烈竞争的环境，我要求你们再加一把劲！

成长发展的机会就摆在我们面前——当然也摆在其他航空公司面前。当我们采取措施谋求发展的时候，其他公司也在奋力向前。我们已经获悉，不少航空公司将在我们现有的航线上有所举动，以期瓜分这片市场。

而我则认为，我们的队伍是很难战胜的——许多公司对我们羡慕不已。我们是航空业少数几个尚能赢利的公司之一，而且我们的公司通过精减机构大大提高了效率。我们已经先行一步，克服了许多其他公司正面临的困难。我相信，其他航空公司也将先后效仿我们的改革措施。

让我们还是更多地关心一下我们的顾客吧！我们要使他们相信，我们是不易战胜的，我们依旧是实力强劲，不断进取的。我们永远是顾客最忠实的朋友。

我们将建设成为加拿大最优秀的航空企业，而这一宏伟目标的实现，完全依赖于你们大家的不懈努力！

我想说的就是这些，谢谢大家！”



### 附录3-3 员工内部沟通调查问卷

我们的员工沟通计划旨在达到以下目的：

- 向公司内部员工传播公司的经营宗旨和战略目标，以及公司业务发展状况，存在的问题，面临的机遇。
- 反映员工动态，汇报员工工作中的重大成就。
- 倾听员工对于公司以及本职工作的意见和建议，了解员工关心的问题。

这份调查问卷的目的，就是想了解您对于公司内部沟通状况的意见，反映内部沟通的成就及问题，以便进一步改善公司内部沟通状况。

本调查是公司内部沟通计划的一部分。您的意见和建议将对我们的内部沟通工作产生重大影响。

1. 对于公司的宗旨和目标，您的了解情况如何？
  - a) 根本不了解
  - b) 不太了解
  - c) 有点了解
  - d) 比较了解
  - e) 非常了解
2. 您是否经常从公司内部获取信息？
  - a) 从未获取
  - b) 很少获取
  - c) 有时如此
  - d) 常常如此
  - e) 完全如此
3. 您对于从公司内部获取的信息是否相信？
  - a) 从不相信
  - b) 不太相信
  - c) 有点相信
  - d) 比较相信
  - e) 完全相信
4. 公司内部存在多种沟通工具和信息来源，以下各项中，您认为它们各自对您来说有用程度如何？

基本无用 用处很少 有点用处 比较有用 非常有用

航空杂志

电子公告板



电话新闻热线  
与上司直接交谈  
部门会议  
内部传言

5. 您所获取的信息中，以下各方面信息的情况如何？

远远不够 有一些 正好 太多

公司的业绩和成就  
公司的问题和困难  
公司的宗旨与目标  
员工利益计划  
竞争对手信息  
经济发展状况对公司的影响  
员工休闲活动  
员工体育运动  
顾客对公司的看法  
削减成本计划  
管理要闻  
职业发展计划  
安全保障  
其他

6. 在公司内部，您向管理人员提出自己的意见，建议及问题的机会如何？

a) 基本没有  
b) 很少  
c) 有些机会  
d) 机会较多  
e) 机会很多

7. 管理人员是否愿意听取您的意见、建议或问题？

a) 极不愿意  
b) 不太愿意  
c) 有点愿意  
d) 比较愿意  
e) 非常愿意

8. 您是否经常直接跟您的上司谈论你的意见或问题？

a) 从未如此  
b) 很少如此  
c) 有时如此  
d) 经常如此  
e) 总是如此



9. 管理人员是否坦诚公开地回答您的意见或问题？
- 从未如此
  - 很少如此
  - 有时如此
  - 经常如此
  - 总是如此
10. 您认为向管理人员提出您的意见建议或问题是否重要？
- 不重要
  - 不太重要
  - 有些重要
  - 比较重要
  - 非常重要
11. 以下各种方式对于听取您的意见建议或问题是否有用？
- 基本没用    不太有用    有点作用    比较有用    非常有用
- 与上司直接交谈
- 书面呈述
- 申诉程序
- 部门会议
- 地区会议
- 其他
12. 您的工作主要是：
- 空中服务
  - 维护
  - 飞机驾驶
  - 行政管理
  - 后勤服务
  - 机场服务
  - 订票业务
  - 餐饮部门
  - 其他(请注明：\_\_\_\_\_)
13. 对于公司的内部沟通计划，您有何意见或建议？请写在下面：



## 附录3-4 员工调查反馈

巴蒂·麦克拉法太 执笔

首先，我们要对所有参加员工调查的人们表示衷心的感谢！

本次调查共收回问卷1100份，占发出问卷总数的41.3%。一般而言，2000份调查问卷的平均回收率为35%，因此本次调查的员工参与率是比较高的，41.3%的问卷回收率令人满意。

这本身就说明了一个事实，大家对于公司状况比较关心，都比较乐于表达自己的意见和建议。

一半以上的被调查者在问卷后面写下了自己的看法和建议，有些人流露出不满情绪，也有些人提出了改善意见，其中有26人还署了名。

所有这些意见和建议都将受到重视，并将刊登在下一期的《航空杂志》上。

员工调查是我们正在进行的内部沟通计划的内容之一。我们的目的在于了解大家对于公司内部沟通状况的意见，这次调查使我们对此有了一个清醒的认识。

我们将根据本次调查的结果采取许多相应的措施。

明年我们还将进行类似的调查，以便对公司内部沟通状况进行对比了解，看看有无改进。

再一次向大家表示感谢！

附注：我们很想与一位女士取得联系，她在调查问卷中说她“有自己的房子，今年三十岁...”。

请与巴蒂·麦克拉法太或者杰瑞·马格丽联系：

地址：内部沟通部，YYC MD 28/02

电话：294-2000(本地请打电话2085或2071)

交流沟通是每个人的责任！



## 附录3-5 员工内部沟通调查 1984

## 数据分析

问题1. 对于公司的宗旨和目标，您的了解情况如何？

选项	百分比
不太了解	68.5

问题2. 您是否经常从公司内部获取信息？

选项	百分比
很少获取	68.5

问题3. 您对于从公司内部获取的信息是否相信？

选项	百分比
不太相信	68.0

问题4. 公司内部存在多种沟通工具和信息来源，以下各项中，您认为它们各自对您来说有用程度如何？

	选项	百分比
航空杂志	用处很小	53.5
电子公告板	用处很小	54.0
电话新闻热线	用处很小	74.5
快讯	用处很小	50.5
与上司直接交谈	用处很小	62.5
部门会议	用处很小	68.5
内部传言	用处很小	54.0

问题5. 您所获取的信息中，以下各方面信息的情况如何？

	选项	百分比
公司的业绩和成就	不够	71.0
公司的问题和困难	不够	78.0
公司的宗旨与目标	不够	80.0
员工利益计划	不够	82.0
竞争对手信息	不够	90.0
经济发展状况对公司的影响	不够	86.0
员工休闲活动	不够	68.0
员工体育运动	不够	67.0
顾客对公司的看法	不够	80.0
削减成本计划	不够	77.0



管理要闻	不够	82.0
职业发展计划	不够	85.0
安全保障	不够	89.0
其他	不够	81.0

问题6. 在公司内部，您向管理人员提出自己的意见，建议及问题的机会如何？

选项	百分比
很少	65.0

问题7. 管理人员是否愿意听取您的意见、建议或问题？

选项	百分比
不太愿意	72.0

问题8. 您是否经常直接跟您的上司谈论你的意见或问题？

选项	百分比
很少如此	57.5

问题9. 管理人员是否坦诚公开地回答您的意见或问题？

选项	百分比
很少如此	68.0

问题10. 您认为向管理人员提出您的意见建议或问题是否重要？

选项	百分比
不太重要	78.5

问题11. 以下各种方式对于听取您的意见建议或问题是否有用？

	选项	百分比
与上司直接交谈	不太有用	52.5
书面呈述	不太有用	75.0
申诉程序	不太有用	61.0
部门会议	不太有用	65.0
地区会议	不太有用	77.0

## 建议

### 航空杂志

应该继续每月发行，但应增加以下部门的相关信息：人事部门，员工福利，社会俱乐部及体育运动情况；调度局，航班变动情况；市场营销部门，未来航线开辟情况。

### 新闻热线

应该继续办好，并且应该在全公司范围内推广。对于工作岗位上没有电话的员工，鼓励其从家里拨打。

快讯

应根据需要继续发行——其中应该包含公司管理信息，以及最新的或紧急的，来不及等《航空杂志》出版就要公布的消息。

管理改进

要创造机会使员工能直接获得信息，特别要强调通过现场会议传递信息。

注：1985年9月我们还将进行同样的调查，以便比较分析公司内部沟通状况。



## 案例4 皇家信托:成功的合作伙伴

---

本案例是由 Alice de Koning 在 Margot Northey 教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases @ ivey. uwo. ca.

Copyright © 1990, Ivey Management Services 版本：1998年10月6日

---

1990年6月14日，主管皇家信托公司内部沟通的合伙人博尼·康奈尔正在她的办公室审阅一份加拿大雇员态度调查的结果报告。一个星期前，她的老板，主管人力资源的管理合伙人韦尼·约翰逊要求她从加拿大着手，在皇家信托公司内推行合伙制度。公司的管理合伙人兼总裁米切尔·康奈尔森，在1989年3月提出了“合伙”的概念。但是调查结果显示，尽管几乎所有的员工都支持这一概念，但是近一半的人认为没有看到这一概念在皇家信托公司内部真正实行（见附录4-1），博尼·康奈尔想知道应该采取何种必要的措施才能全面落实合伙制度。

### 公司背景

皇家信托公司是一家加拿大信托公司。它于1899年创立于蒙特利尔，并于1990成为Edper企业公司的一部分。该公司50%的股权由Trilon理财公司持有。1989年的年度报告显示，1989年皇家信托公司拥有营运资产1280亿美元，收入36亿美元，净利润2.5亿美元。收入和利润比1984年增长了双倍，投资回报率每年都能达到15%。加拿大证券评级协会将该公司评定为A++级企业。总之，自



1984年以来，皇家信托公司取得了巨大的发展和成功。

皇家信托公司所取得的发展和成功，部分得益于米切尔·康奈尔森的杰出领导。从1984年开始，整个皇家信托公司经历了重大的变革。旧的经营方式不断受到挑战，新的经营方式发展起来。米切尔·康奈尔森坚信员工是企业成功的关键。他将管理的重点转向提高员工的能力和赋予更多的责任。为达到1990年的远景目标而制定的五年计划的核心是，在目标市场上向顾客提供更优质的服务。

皇家信托在加拿大有131个分支机构，并在国外设有16个办事处。1989年，皇家信托公司收购了太平洋第一理财公司，这是皇家信托公司打入美国市场的一个具有战略意义的行动。皇家信托公司是加拿大唯一一家具有国际网络化机构，并能提供全球化财务服务的公司。

皇家信托公司由两个主要集团组成，它们是个人的理财服务公司 and 公司理财服务公司。公司在加拿大全国有5989名雇员。此外，在美国有雇员1600人，欧洲和亚洲有1000人，共计约8600人。高层管理者通过颁发奖金、补偿计划、员工培训和发展等措施，满足员工个人的利益。

## 合伙

### “合伙”的概念

“合伙”的基础是每个员工都会对公司的成功产生影响。“合伙”将授予员工更大的责任和权力，以保证公司持续获益。米切尔·康奈尔森提出合伙概念后，他在1989年3月的员工年会上将这一概念作为他演讲的结论介绍给大家。通过总结皇家信托公司所取得的成就和为实现1990年的远景目标（一个五年战略计划）所面临的挑战，为在1990年以后继续不断取得成功，他提出了员工和公司总部所要做的工作。然后他说：“如果这听起来有点像合伙关系，那是因为这就是一种合伙。”最后，米切尔·康奈尔森向员工颁发了合伙卡（见附录4-2）并解释了它的用途：

合伙卡能使你意识到我们共同分享宝贵的财富——你的综合能力与专长——使我们取得难以想像的成就。当你为我们的顾客提供最好的服务和建议时，合伙卡能够帮助你克服任何困难。使用此卡意味着你能发挥所有的能力和经验，充分发展你的潜力，把我们的公司引向成功的未来。

米切尔·康奈尔森在演讲中没有深入解释“合伙”的含义。他把它看作皇家信托公司过去五年中在运营上发生的变化，而不是作为一个新的战略核心。实际上，米切尔·康奈尔森坚信，皇家信托公司需要通过合伙增加员工的责任感，从而使公司能够在竞争日趋激烈和日益全球化的理财服务业中实现其雄心勃勃的战略计划。

从1989年的3月到5月，皇家信托公司在高层管理中进一步深化了“合伙”的概念，他们创造了三个合伙式职称，以代替传统的副总经理、董事、经理等职称。1989年5月，皇家信托公司在加拿大西部的零散银行业（个人理财服务）进行了重



大的内部改组。管理合伙人利用这次机会引入了新的工作职称。这套体系只有三种职称：管理合伙人，他们负责可衡量的业务部门的工作；合伙人，他们是股东，并且对业务部门的某一目标承担责任；准合伙人，他们还没决定是否接受公司的股票。（六个月后，公司又对准合伙人的定义进行了修正，把从事辅助工作的合伙人纳入准合伙人的范围。这样，每个员工都成为一种合伙人。）为了进一步完善这一体系，公司又决定增加对合伙人的工作职责和工作地点的描述，（例如：“合伙人、客户服务、市中心分公司”。）让加拿大员工发自内心地把新职称和重组联系起来。然而，直到1990年6月，皇家信托公司只进行了高级职称（管理合伙人）的转换。

行政人员意识到，推广合伙制度需要作大量的宣传工作。在1989年8月的员工刊物Raconteur中，有一半的内容是关于合伙的含义和它对皇家信托公司内部运作的影响（见附录4-3）。其中包括米切尔·康奈尔森的一篇短篇社论，一篇解释合伙概念和内部含义的长篇问答，一篇关于合伙卡作用的文章，两篇员工的感谢信等。就象标题所说，“合伙是皇家信托公司的经营特色，随着公司不断取得成功，每个人作为整体不可缺少的一部分，都会受到重视，支持和认可。”这些文章说明“合伙”是皇家信托公司新战略的主要核心。但公司总部也同样意识到，这次改革有可能会受到员工的抵制。

1989年的员工年度报告（1990年3月出版）继续以“正在进行的合伙制”为题进行宣传，其中包括米切尔·康奈尔森的一篇公开评论，许多个人实例和感谢信。

## 合伙协议

1989年12月，米切尔·康奈尔森开始在各业务部门内部推行合伙协议，他希望每一份协议都能详细列示特定业务部门合伙关系的含义。协议需要说明为实现业务部门的目标而进行的特定运作过程。例如，信用卡服务部的协议与零售分公司和商务服务部门的协议要有所不同。米切尔·康奈尔森相信协议能够鼓励员工的个性思维，有利于实现公司的目标。他将1990年1月31日设定为各个部门完成合伙协议的最后期限。

由14个最高行政人员组成的公司总部管理小组（NOMT）在1989年12月完成了他们的合伙协议。这份协议被当作范本分发给公司的各个部门（见附录4-4）。然而，与皇家信托公司内其他分工明确的业务部门不同，NOMT的各个成员有不同的工作目标。这份由米切尔·康奈尔森起草，通过讨论被NOMT其他成员接受的协议，只是对经营原则作了概念化的描述。如果NOMT算作一个部门的话，这份协议并不适于被其他部门借鉴。

1990年6月，米切尔·康奈尔森检查协议制定情况时发现只完成了25份，而且这些协议良莠不齐，有些协议的中心内容甚至是错的。因此，他指派博尼·康奈尔完成这项工作。博尼·康奈尔审视了目前的情况，注意到一些事实：



1. 合伙的想法是既定的——她的任务只是去实施。
2. 皇家信托公司传统的企业文化是直上直下式的，而合伙将它变成盘根错节式。
3. 公司总部已经注意到了一些人对职称转换的抵制，尤其是那些前任副总经理和董事们。人们对如何使用这些职称产生了一些混乱。其他一些对合伙的批评表明，许多人并不想承担个人责任。

一星期后，博尼·康奈尔收到了加拿大雇员态度调查的结果。结果显示一半以上的员工不愿接受新的职称。米切尔·康奈尔森提出的作为皇家信托公司合伙基础的共同价值观被员工普遍接受(90%)，但他们不打算付诸实践(50%)。博尼·康奈尔认为，部分原因是因为员工经过五年的工作压力后已厌倦了改变，另一方面是因为害怕这次改组只是一种假象。她意识到要在皇家信托公司实施合伙制度将面临许多挑战。她不知如何开展她的工作。



## 附录4-1 加拿大雇员态度调查 (按水平划分)

以下部分表示支持每个想法的人数比例或认为该想法应当在皇家信托公司实施的人数的比例。很明显，支持某种想法的比例越高，表示人们越想按这种方式工作。

单位：%

	皇家信托	辅助管 理人员	专业技 术人员	管理 人员	高层管 理人员
员工可就任何提议					
对任何人提问	93	91	95	94	95
每个人都受到尊重	94	92	96	98	99
以工作而不是以职位和职称评价员工	93	91	94	96	96
信息全方位自由流动	91	88	94	96	98
真正关心员工个人和事业的发展	95	92	96	98	99
任何时候都像同事和队友一样工作	93	91	95	95	97
每个人都有同样的目标和价值观	89	86	92	92	98
员工被充分授权	95	93	96	98	99
每个合伙人都有责任满足客户的要求	98	97	98	99	99

现在我们来看一看同样的问题在皇家信托公司中现状如何。很明显还有许多工作要做：许多皇家信托员工没有看到合伙制度在公司内充分实施。

员工可就任何提议对任何人提问	59	58	56	67	81
每个人都受到尊重	62	61	60	72	77
以工作而不是以职位和职称评价员工	51	49	49	63	69
信息全方位自由流动	43	46	36	48	54
真正关心员工个人和事业的发展	49	51	47	50	56
任何时候都像同事和队友一样工作	52	54	48	55	60
每个人都有同样的目标和价值观	44	46	40	48	56
员工被充分授权	59	60	56	61	69
每个合伙人都有责任满足客户的要求	73	76	70	72	78



## 附录4-2 合伙卡

### 我是皇家信托一员

作为皇家信托 的一个合伙人，我承诺：

与客户保持密切的联系

关注工作业绩

革新与进取

讲求团对精神

坚韧不拔

在我们的合伙关系中，我将遵循以下理念：相互信任，相互尊重，相互理解。

签名有效



## 皇家信托

## 合伙卡

本卡授权合伙人战胜所有困难，询问任何工作进度

与其他合伙人展开竞赛，保证为客户提供优质服务和建议

本卡应具以上功能，如有差错，告知本人。

米切尔·康奈尔森



## 附录4-3 简讯

## Raconteur

供皇家信托员工阅读 1989年夏季刊

## 合伙

想像一下：

在公司里可以就任何问题询问任何人——甚至总经理。

在公司里以所做的工作，而不是以职位和职称来评价员工。

在公司信息向各个方位自由流动。

一个真正关心你的公司——包括个人和职业的发展。

在公司每个人都有同样的目标和价值观。

你确信可以在公司中取得不俗的业绩。

这就是我们理想中的合伙制度下的皇家信托公司。

合伙这种组织形式严格地讲，大约有几千甚至几万年的历史了，它早于有限责任公司。那么为何它会在皇家信托公司中引起如此巨大的反响呢？

有些人热切的欢迎它，有些人举棋不定。许多人只是需要对它进一步了解。本文即试图解释合伙概念在皇家信托中的含义。

我相信合伙制度一旦实施，将会使皇家信托在理财服务业处于更有利的地位。我确信合伙式经营风格可以向客户提供更好的产品的服务，为你和你的同事提供更多良机，保证股东享受更大的长远利益。

将合伙制度付诸实施是一次激动人心的挑战。目前我们正处于起步阶段。几个月后，我的管理合伙人们将会在制定个人负责的业务部门的合伙协议时提出合伙协议的全部细节。

我对这项改革充满信心，因为我坚信合伙是我们企业历史上最大的发展之一，也是我们未来取得成功的关键。

*Michael Arnheim*

Q：什么是合伙？

A：在皇家信托公司，合伙是能创造成功未来的一种合作形式。

想一想赢得网球双打冠军的一对选手，他们具有相同的价值观——就是这种价值观使他们搭档并最终赢得比赛。请注意，一对搭档都怀有相同的目标——打败对手，搭档之间互相理解和尊重。他们甚至有一套自己的在背后以手势沟通的办法。在他们的合作中，每个人都有自己的位置并保持独特的打法。是合作使他们在一起发挥的作用比单个人时更大。

相同的价值观也是我们合伙制度的必要条件之一。在皇家信托，分享价值观意味着信念相同。我们以它为起点，并且由它导向最终目标——更好地满足客户的需



求，击败我们的竞争对手。它使我们在不限制创造力的情况下采取正确的行动。

这就是皇家信托公司合伙制度中的分享价值观。

质量服务不像一场有观众观看的体育比赛。每个皇家信托的合伙人都有责任满足客户的需要或帮助其他人这么做。你可以依靠别人的帮助。

受到尊重是每个人的权利，这里没有明星——当然，我们奖励取得杰出成就的人，但我们也尊重每个人的努力。

令合伙人不满不是我们的初衷。我们不会采取妨碍其他合伙人的行为。如果我们这样做了，我们会站出来解决它——面对面的，而不是通过备忘录。

我们像同事一样一起工作，我们分享好主意、信息和建设性建议。我们一起庆祝成功，用头脑风暴法解决问题。

解决问题是每个人的工作。我们不推诿责任，也没有替罪羊。

不断学习，总是寻找机会提高我们的能力。

我们独立思考，勤于发言，只要有益于我们的客户，尽管大胆直言。

我们一心工作，不计较他人。

把自己当作合伙人，而不是雇佣的帮手，作短暂停留的过客和旅行者。

许多价值观在皇家信托中已经存在，但真正成功的企业需要树立更多这样的价值观。

如果我们将分享价值观的想法在整个皇家信托中付诸实施，我们将会建立一个如篇首描述的那样的公司。

Q：合伙能带来何种好处？

A：合伙可以使客户，股东和我们自身受益。

客户服务是我们业务中唯一区别于竞争对手的部分。合伙可以有效的集合起我们的能力与才干，不断改进服务水平和创新产品。

对于股东来说，合伙可以使他们享受到由合伙人的才干和经验带来的高于平均水平的投资回报率。高额回报能够吸引更多的投资者，使企业持续成长。

我们都知道，你们的承诺是争取到的，而不是买到的，帮助我们继续获得你们的承诺。合伙还可以提高我们的管理水平。你们可以享受到更多的好处，你们的想法将更加受到重视和认可。总之，你们将会快速成长并拥有更加成功的事业。

Q：我们为什么现在引入合伙的概念？

A：跟踪记录说明，我们有能力将企业带向正途。过去五年中我们打破了官僚主义体制，将企业整个扳正过来。顾客首先提出要求，然后我们提供服务。我们发明了许多新产品和服务项目。看一下六年的大事记录就会发现，这种做法为公司赢得了成百上千个满意的客户和许多新的机会。

我们在几个月前进行了自我反省并得出如下结论：1. 今日的员工是公司历史上素质最高的。2. 比起目前面临的挑战，以前的工作好似闲庭信步。3. 客户服务的质量是决定成败的关键。

我们将这些事实综合起来。

我们意识到只有合伙经营才能满足你们的要求，发挥我们所有的才能，提供优质服务，击败我们的竞争对手。合伙关系剔除了那些限制我们发展的观念，如：分



清“我们”和“他们”、事不关己的态度以及“不干涉”的管理方式。

我们在今年员工年会上提出了合伙制度。我们的主题是“我是皇家信托一分子”。我们所说的皇家信托，不是米切尔·康奈尔森，哈特·麦克道格尔或其他任何行政人员的皇家信托。皇家信托人在柜台后，在计算机终端旁，在电话里，或在其他任何地方，正直接或间接地为客户服务。

米切尔·康奈尔森在演讲中说，未来的成功依赖于合作，即我们所说的合伙。

米切尔·康奈尔森通过发放合伙卡来进一步支持他的观点。合伙卡授权皇家信托内的合伙人，使他们能够跨越障碍，战胜困难，提供给客户优质服务和建议。合伙卡得到了热情的支持，这一步我们走对了。

Q：下一步工作是什么？

A：合伙的日程不能硬性规定——只有当它们的价值观念被员工普遍接受时才能实行。合伙必须反映公司里合伙人的需要。正因如此，不同部门中合伙有不同的含义。在一个部门中它可能集中于实现更好的沟通，而在另一个部门中，它有可能表示决策过程中更广泛的参与。每个部门实现合伙制度的过程互有差异。

我们的目标是在皇家信托内全面推行合伙制度。为了达到这个目标，每个业务部门要在合伙人的参与下制定自己的合伙协议。协议要规定每个合伙人要做些什么，哪些改变是必要的，采取何种方法衡量取得的进步。

开始，NOMT制定出他们自己的合伙协议。每个人都能参阅这份协议，以供其他部门制定协议时加以借鉴。

每个部门的合伙协议就象其他合同一样要在部门内传阅，以供每个合伙人随时监督。合伙协议是实施合伙制度的关键。

Q：工作职称要改变吗？

A：职称在任何组织内部都是重要的标识符号，但是也会成为障碍。日本汽车制造厂最近取消了所有的工作职称，这造成了一种戏剧性的效果。他们认为不应该凭级别评价个人。

在皇家信托，协议制定后，业务部门应使用新的合伙性质的工作职称。新的职称以一种可见的独特的方式提醒员工重要的合伙原则，指导我们的日常行动。

我们将提出一套包含三个职称的合伙式职称体系。三个职称反映不同的责权范围：

管理合伙人——在一个界定明确的业务部门中管理其他合伙人的人。这个部门有可供考核的目标，并且员工个人对该目标负责。

合伙人——业务部门的一员。他们负责管理合伙人的工作的某一方面。通过Share Thrift、MSOP、MSPP或个人购买等方式成为皇家信托的股东。

准合伙人——那些没有对业务部门的目标承担责任的合伙人，或还没有通过持股的方式与公司的长远发展相联系的人。

我们这套新的职称体系有利于把人们的注意力从等级和职位转换到工作上来。

合伙式职称不会影响薪金、收益和职务变动。

以上关于合伙式工作职称的定义仅仅是框架。每个业务部门还要根据本部门的



需要和客户服务目标制定详细的职称体系。例如，可以在新的职称后面增加传统的工作职称，比如合伙人收集员、管理员等。这样做对于从事某些工作的人员来说非常重要。

我们希望员工提出问题，也许一些客户和外部人士最初会产生混淆。那正是我们想要的！这样正好给我们很好的机会告诉他们，我们采取这种与众不同的经营方式是为了向他们提供更优质的服务。

Q：合伙听起来有点象乌托邦。我们真的能实现吗？

A：这并不是在开玩笑。某些时候，合伙制代表了管理风格的一种重大的改变。高级管理人员会采取各种方式支持这种改变。对于某些管理人员来说，合伙意味着巨大的挑战，但是这个挑战是我们不能回避的。

某些皇家信托业务部门已经有了合伙的观念。他们的雇员和客户反映收益和服务质量有所提高，工作环境也更令人满意。这是一种行之有效的方法，也能够实现。

Q：利润分享是否也包括在合伙概念中？

A：利润分享在皇家信托并不新鲜。我们通过员工奖金计划 (EBP) 这类补偿性计划与员工分享利润。管理奖励期权 (MIO) 奖励那些业绩突出的个人或集体。去年我们的利润增加了 2400 万美元，并将其中的 1200 万美元以各种奖励形式发放给雇员。

实施合伙制的同时，我们将重新审查我们的补偿方案，以确保他们适合合伙的概念。

另一种利润分享的方式是持有股票。股东可以通过分红和股价上涨的方式分得利润。我们非常支持员工持股。Share Thrift 规定员工持股按 25% 配股，如果公司完成年度财务目标，还可以再增加 25%。股票和期权代替了一部分现金工资。这种做法使公司所有股东保持互利。

Q：实施合伙制度需要做些什么？

A：合伙制度随时可以开始实行。你只要自问：“我像不像个合伙人？”如果不像，为什么？问问你的同事，他们感觉如何。让合伙卡提醒你作为一个合伙人应该承担的责任。和你的同事讨论一下怎样才能成为一个合格的合伙人。与你的上司或所在的小组交换你的意见。亲自参与制定本部门的合伙协议。

合伙提供给你重要的机会，现在主动权在你的手中。

请告诉我们你对合伙的看法。把你的意见和担忧的问题发往 [Partnerehip](mailto:Partnerehip)，员工沟通部，皇家信托大厦，39 层，多伦多。传真 416—861—9658 或 RT OC EMPCOMM。我们将在下期的 Raconteur 中刊登一些有代表性的观点。



## 附录4-4 公司总部管理小组合伙协议书

1989年12月

成功的商业组织必然建立在共同的目标和价值观基础之上。我们这些工作人员和为实现共同目标而进行合作的能力就是皇家信托公司最强大的力量。持续成功要求所有皇家信托员工共同分享许多基本的经营价值观和能够指导我们团结协作的信念。

皇家信托公司由个人合伙，并在一种社团氛围下进行经营活动。人们互相尊重，有相同的追求，价值观和目标。正由于这些价值观和目标，使皇家信托的管理体制有别于传统的等级制度。

NOMT管理合伙人是关键的领导者。他们采取行动巩固共同的价值观和信念，确保它们在整个皇家信托内贯彻实施。我们的经营原则将在后文加以叙述。

### 管理合伙人的性质和经营风格

所有皇家信托合伙人都有相同的性质和价值观，令人一目了然：

- 有相似的经营价值观和个人价值观。
- 合伙人之间绝对信任、尊重和忠实。
- 相信合作的效果优于个人独立工作。
- 为了皇家信托的良好经营和所有皇家信托员工的成长与发展，杜绝所有漫不经心的态度。
- 支持每个员工生产效率最大化和人力耗费最小化的行为。
- 确保高效管理和快速决策。
- 自己动手进行业务分析，减少向外部咨询。
- 有责任提出挑战性的问题和提供建设性的建议，向其他部门灌输价值观。
- 从过去的错误中吸取教训
- 通过开诚布公的讨论解决分歧。

### NOMT管理合伙人之间的关系

皇家信托希望每个 NOMT 管理合伙人不但要精通某一个或几个方面的工作，对皇家信托其他部门的工作也应有所了解。

无论担任何种职务，任何人不享有特别的权力和特殊的待遇公司所授权力仅供 NOMT 成员共同行使。合伙人之间友爱互助，发挥团队精神，互相取长补短。

信息对我们来说非常重要。我们通过信息交换互相协助完成目标。管理合伙人可以向其他合伙人提出要求，也要对其他合伙人负责。

管理合伙人与其他部门之间通过提交业务和接受收费服务的方式建立联系。服务部门按照与客户服务相似的标准向本部门提供服务。



### 责任与奖励

别的组织会给予高级管理人员更高的职称。在皇家信托，由于参与发展共同拥有的财富，人们获得更大的活动和成长的空间，创造更多的个人财富。

NOMT管理合伙人要实现每年15%的利润增长率，并且直接对其主管部门的业绩负责。为了增强责任感，通过持有皇家信托公司的普通股，把工作成绩与包含风险和持有成本的个人基金相联系，如果可能的话，还可以与个人职务相联系。

所有高级管理合伙人与皇家信托的关系必须建立在个人工作成绩之上，而不是合同和个人的需求。同样，雇佣合同和退休安排不能保证一个人的安稳。公司鼓励高级管理合伙人在五年内以某种形式成为财务上完全独立的合伙人。

高级管理合伙人的工资水平有上限，但是他们可以从皇家信托公司股票和所参与的特定经营活动中获利。

高级管理合伙人可以通过购股管理计划得到合理的投资经费，管理合伙人承担投资的全部跌价风险和持有成本。这笔经费所获得的收益将会影响个人报酬总额。

### 沟通

时间是我们的宝贵资源，对所有重要的问题需要迅速地作出反应。NOMT在所有重要问题上设置了相应的职位，包括营运风格、经营方法、投资活动、合伙人事务和客户服务等方面。皇家信托的NOMT管理合伙人作为一个整体面对股东、雇员、客户、董事会和第三方。

为了减小沟通的困难，统一内部观念，NOMT管理合伙人在最初阶段准备了职务证书，并记载了奖金变动情况。

书面和口头沟通主要集中于关键的业务、计划的财务部分、风险/回报决策和附带计划的核心部分。在重大决策中，我们要听取决策可能影响到的其他皇家信托合伙人的意见。我们所做的这些努力是要确保所有主要股东、董事会成员、受影响或相关的合伙人能了解目前的发展状况，保证各方面的利益。

对于重要的战略性决策，要在最初阶段向主要股东，董事和相关合伙人提供足够的信息，保证他们在信息充分的条件下作出决策。如果他们不满意，计划将被修改或搁置。我们努力做到意见一致，但我们知道有时候做不到这样。

我们不断向所有合伙人提供清晰完整的有关部门公司发展的信息，希望得到同样的反馈。

### 个人成长与发展

皇家信托管理合伙人应该不断提高自己的能力，包括商业判断能力，口头和书面沟通能力，理财和经营管理能力，广泛涉猎工作范围以外的商业著作，对有关皇家信托的提议发表自己精辟的见解。

皇家信托管理合伙人应该与商业和政治团体中的有关专家保持联系，交换看法。

皇家信托管理合伙人应该主动承担责任，为企业整体谋求利益。

除了自愿和Edper集团指派以外，公司不鼓励皇家信托管理合伙人接受其他公司董事会的任命，除非它是个人发展计划的一部分，或者能给Edper集团带来直接的利益。

NOMT管理合伙人也应该注重个人的成长与发展。



### 实施效果的衡量

通过如下方法对协议的实施效果进行衡量：

- 雇员态度调查
- 同事间的监督
- 从其他管理合伙人处的到反馈
- 总经理午餐、 职能会议等非正式方式

## 案例5 惠灵顿保险公司： 员工沟通

---

本案例是由 Alice de Koning 在 Margot Northey 教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Cases and Publication Services 禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy 和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Cases and Publication Services 联系。

地址：Cases and Publication Services Western Business School The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases @ ivey. uwo. ca.

Copyright © 1990, The University of Western Ontario

版本：1990年12月15日

---

皮塔·隆伯格，这位惠灵顿保险公司的副总裁正在仔细研读一份员工调查报告。她掌管着公司的公共事务部，因此对惠灵顿内部员工沟通的成果很感兴趣。隆伯格正在准备1990年的预算，由于公司利润菲薄，她必须在下一年的内部沟通项目中确定优先考虑的事项。

### 惠灵顿保险公司

惠灵顿保险公司是一家综合性的保险公司，提供家庭险、汽车险、商业险等各项服务。惠灵顿通过相互独立的保险经济人提供上述服务。这些保险经济人的规模都比较小，他们直接同客户打交道；而客户经常连哪一家保险公司承保了他们的保险都不知道，除非他们提出这一要求。

惠灵顿保险公司是伦敦保险集团的子公司。后者又是 Trilon 财团的子公司。



母公司本来希望惠灵顿的股利和股票价格能以年 15%~20% 的速度增长。在 1980 年~1986 年间，惠灵顿已经四次未达到这一目标。自 1980 年以来，惠灵顿在加拿大保险公司的排名表上已经从第四位滑落到了第 21 位。1988 年，默里·华莱士被任命为公司总裁，他来自皇家信托公司。该公司也是 Trilon 财团的一家子公司。华莱士必须在五年内彻底改变惠灵顿的现状。在详细倾听了员工们的意见后，一场“革命”开始了。

## 惠灵顿的“革命”

这场发生在惠灵顿的“革命”实质上是一次分权，把整个组织在全国范围内分解为 23 个独立的事业部，每一事业部都有相应的职能小组。这样做的目的是为了惠灵顿变成一个高效的顾客导向型公司（参见图 5-1）。事业部的成立使得惠灵顿可以更好地了解它直接的客户——保险经济人的情况。整个“革命”成功与否的关键在于分权，通过向每位员工提供培训，扩大他们的职权范围，以使每位员工都能够独立决策。分权的目的不仅是使每位员工能更好地对保险经济人和承保

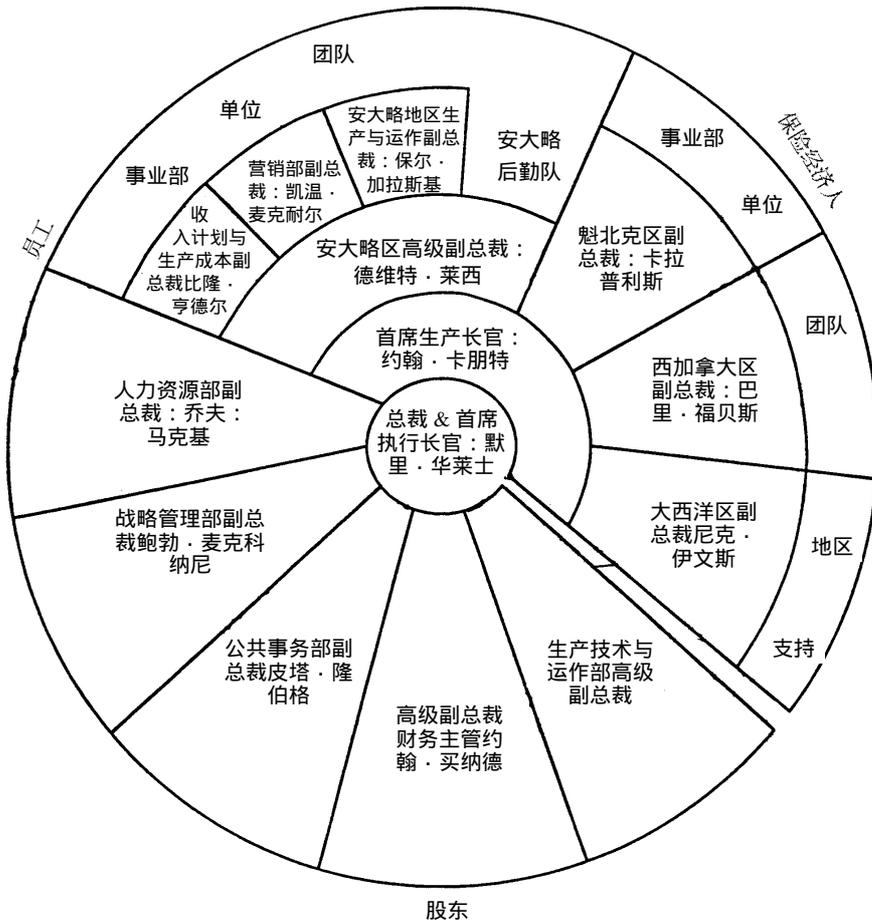


图 5-1 惠灵顿的领导层



人负责，而且是为了帮助整个惠灵顿更出色地服务于细分市场。惠灵顿公司希望通过组织结构和组织文化的激烈变革来显著提高其服务质量。正如公司副总裁鲍勃·麦克科纳契(战略管理部)所说：“公司的理念是，如果所有的员工都能对他所提供的服务负责，整个公司就能欣欣向荣。”整个“革命”的进程，从公司新的目标使命到组织结构的设计，是由一个专门的机构负责的，这一机构的成员来自全公司各个不同的阶层以及职能部门。使全体员工都参与决策不仅是这场“革命”的目的，而且也是其本身的进程。

对于惠灵顿公司的700多名员工而言，这场“革命”是难以预料的。由于反对者和怀疑者相继决定离开公司，公司的人员流动率骤然升高。为了使员工能够跟上变革的进程，培训和沟通变得迫在眉睫了。公司还从外面聘用了许多高级经理，以免保险业传统的“拖沓”的工作作风阻碍“革命”的成功。隆伯格就是一个例子，尽管她现在还不能完全了解保险业的状况，却要由她来发动这场“革命”。

从1988年到1989年，惠灵顿的财务状况有所改善，特别是在承保收入项目上(参见表5-1)；然而，利润却仍旧很低，最主要的原因缘于政府对安大略省汽车险的限制，而汽车险占整个公司业务的25%左右。

表5-1 合并损益表  
(截止至1989年12月31日)  
(单位：千加元)

	1989	1988
承保收入		
保险费及其他收入	276 414	209 009
承保成本		
理赔及理赔费用	223 768	165 691
手续费	45 943	33 964
经营费用	44 817	32 603
保险费税	8 167	6 544
	322 695	238 802
承保净损失	(46 281)	(29 793)
其他费用		
公司办公室搬迁	2 600	—
投资收入		
利息	30 104	30 202
股利	17 661	12 803
资本收入	21 107	933
	68 908	43 938
投资损失	378	329
投资净收益	68 530	43 609
税前收入(不包括子公司的应计利润)	19 649	13 816
所得税(所得税返还)	(2 603)	205
税后利润(不包括子公司的应计利润)	22 252	13 611
子公司应计利润	—	261
本年净收益	22 252	13 872
期初留存收益	98 725	100 602



(续)

	1989	1988
普通股股利	( 4 968 )	( 4 968 )
优先股股利	( 10 781 )	( 10 781 )
期末留存收益	105 228	98 725

## 公共事务部

惠灵顿保险公司的公共事务部除了隆伯格以外还有三个人，包括两名专业的沟通人员和一名管理人员。隆伯格是在 1988 年加入公司的，她拥有 Cape Town 大学的 MBA 学位，在沟通和公共关系领域有丰富的经验。她现在所负责的公共事务部不仅要负责制定在沟通方面的战略规划，而且还要帮助实施一些具体的沟通活动项目。公共事务部不仅和人力资源部关系密切，而且更重要的是它跟公司的领导层联系也很紧密。

沟通在这场“革命”中起着关键性作用。公共事务部负责信息的传播，这实际上是一项极富挑战性的工作，因为每天都会出现新情况。同时，该部门在公司文化的转型中也起着决定性作用：华莱士认为较好地理解公司核心价值观（参见附录 5-1）的员工能更出色地完成工作。为了达到公司的目标，公共事务部做了大量工作。他们尝试新的沟通模式，积极地寻求信息反馈。而所有这些工作都必须以尽可能低的成本来完成。现在，随着“革命”进程的趋缓，他们终于有时间来进一步确定将来的计划。

公共事务部在 1990 年的具体目标主要有三项。

1. 增强股东对惠灵顿公司的意识。
2. 让员工进一步了解公司文化。
3. 同政府主管部门、同行以及客户建立良好关系。

更主要的是公共事务部在完成上述目标时所花费的成本不能超过限制，即 1990 年在员工沟通活动中花费的成本不能超过 1989 年的水平——400 000 加元。这一数字不包括该部门成员的工资，但包括涉及具体项目的成本。各个事业部分别对自己的沟通计划和宣传材料的成本负责。

## 1989 年的员工调查问卷 (参见附录 5-2, 附录 5-3)

1989 年人力资源部负责发起了一场全公司范围内的调查活动，其目的是了解员工对公司、人员流动、职业期望等各方面问题的看法。隆伯格利用这一机会获得了有关员工沟通的大量信息反馈。调查是在三个层级上进行的：惠灵顿的领导层（总裁和副总裁们）；各个事业部门（事业部、团队、单位）的领导；各个事业部的成员。通过推敲调查问卷的结果，隆伯格在仔细考虑如何在相应的成本限制下完成她的沟通计划，以及首先应采取哪些措施。



## 附录5-1 核心价值观

- 我们事业的基础在于互惠互利。
- 我们仔细倾听任何来自客户、保险经济人、员工和股东的呼声，尽我们最大的努力满足他们的要求。
- 我们对所有的股东都以诚相待。
- 我们努力改革，倡导创新。
- 我们认为员工和信息是我们成功的最关键资源，因此我们在这两种资源上大力投资。
- 我们要努力做到最好。
- 我们根据客户中的要求提供产品和服务。
- 我们把我们的价值定位于使客户获得最大满足，尽管这与保险业传统的价值观相悖。
- 我们尽量避免蚀本销售。
- 我们立志于不断进步以始终为客户提供最优质的服务，努力帮助员工实现他们的最大价值。



## 附录5-2 1989年员工调查摘要

惠灵顿保险公司

1989年员工调查报告

第1页

这份报告是1989年8月惠灵顿保险公司员工调查情况的总结。

说明

问题的得分：除了那些标有百分比的问题外，所有问题的得分都在 0到100之间。得分为0表明所有的人都选择了最消极的答案，得分为 100表明所有的人都选择了最积极的答案。得分为 50表明大家对这个问题的看法趋于中庸。

在比较不同的组别时，要注意得分如果有 4到5分的差别属于统计误差；也就是说，这不反映各组间有实际的区别。

栏头：每一栏中的数字代表的是在调查截止日前交回调查表的人数：

	栏头	组别	人数 <sup>1</sup>
1	惠灵顿	全体被调查者	670
2	员工	各部门员工	506
3	部门经理	各部门领导人	90
4	领导层	惠灵顿的领导层	17

否定性问题：

为了使被调查的员工在回答问卷时更加仔细，有些问题以否定的形式出现在原始问卷中。在这份简报中，这些问题又被调整成肯定的形式，同时对分数也做了相应的转换。因此，对于所有问题而言，得分为0表示完全否定，得分为100则表示全部同意。

在这份报告中，得分是 100表明对问题的赞同

<sup>1</sup> 670并不等于三组数字之和，这是由于有53份调查问卷都未注明被调查者属于哪一组；因此这些问卷尽管包含在全体的数字中，却并不包括在各个组中。



(续)

惠灵顿保险公司

1989年员工调查报告

第2页

在阅读这份报告时有必要参照原始的调查问卷，因为有些问题出于解释的方便而被简化了。相应的主题索引目录在这份报告的第 14 页。

多少分才算是高?关于这个问题，在这份报告中并没有统一的标准。对于某些问题而言(比如说，关于工资)，超过 50 分就可以算高了(因为人们通常对他们的工资不满意)。而在另一些领域(比如说评价和同事们的工作关系)，分数超过 70 一点儿也不罕见。最好的方法是与整个惠灵顿公司的分数做比较。为了方便大家理解，在每一问题的第一栏中我们都给出了整个公司的数据。

保密性。我们对所有的员工保证他们的回答是严格保密的，因此他们不会受到任何人关于调查结果的询问。为保密起见，整个调查过程的数据分析是以手写形式进行的。

下一步该怎么办?这份报告是为了帮助你分析你所在的部门的问题。下一步是解决问题。这份报告所列出的问题应加以通盘考虑。把这份调查报告看做一个开始，而不是结束。它仅提出了一些可供参考的意见；问题的最终解决还要依靠你和你的同事们。

问题?如果你对这份报告有什么问题，请电话咨询 Gary Dilb 或 Calvin Brown(416/865-1599);或者是 Geoff Mackey (416/981-4431)



惠灵顿保险公司

1989年员工调查报告——按级别分析

(续)

第3页

## 核心价值观

	全体	员工	部门经理	领导层
我理解惠灵顿的核心价值观	78	77	83	83

接下来的这些问题是为了说明员工对惠灵顿核心价值观的看法——不过我们并不是要说明员工们是否同意这些价值观，而是想说明他们是否认为这些价值观对于惠灵顿的日常工作具有实际意义。百分比数字表明的是认为这些价值观有实际意义的被调查者占总人数的比例。

这些结果应当用来对公司的核心价值观进行讨论——如果这些价值观不切实际或已与时代不相符，必须对它们加以调整。核心价值观是员工行为的准则，它帮助员工确定一件事是否对公司有利。因此，惠灵顿的核心价值观应当是动态的，应当为全体员工所赞同。

	全体	员工	部门经理	领导层
我们事业的基础在于互惠互利	85%	83%	92%	94%
我们仔细倾听任何来自客户、保险经济人、员工和股东的呼声，尽我们最大的努力满足他们的要求。	89%	88%	93%	100%
我们对所有的股东都以诚相待。	90%	90%	92%	100%
我们努力改革、倡导创新。	90%	89%	89%	100%
我们认为员工和信息是我们成功的关键资源，因此在这两种资源上我们大力投资。	93%	93%	99%	100%
我们要努力做到最好。	83%	81%	92%	100%
我们根据客户的要求提供产品和服务	86%	85%	89%	93%
我们把我们的价值定位于使客户获得最大满足，尽管这与保险业保流的价值观相悖。	75%	72%	84%	80%
我们尽量避免蚀本销售	79%	79%	77%	73%

## 惠灵顿的“革命”

这一部分可能是整个调查报告中最为重要的部分。它主要考察员工们对这场“革命”的认识程度。如果得分高，下一步就应该是加速这一进程。如果得分低，就应该放慢“革命”的速度，以确保它的内容真正为员工们所理解。如果我们已经这样做了，但仍有一些员工无法接受这场“革命”的话，那么很可能存在另一个严重的问题。那些员工在其他的公司可能会表现更为出色，因为他们无法适应我们的组织变革和文化转变。

	全体	员工	部门经理	领导层
我对这场“革命”的未来充满信心	73	72	77	91
我将为实现惠灵顿的目标全力以赴	74	73	79	86



惠灵顿保险公司	1989年员工调查报告——按级别分析				(续) 第4页
我完全理解这场“革命”的意义	74	73	79	78	
我同意这场“革命”的目的和实施手段	72	71	78	81	
我认为这场“革命”与公司以前的 组织机构改革不同	63	62	70	62	
我很清楚我的职权范围是什么，我 该向哪些人咨询	66	66	66	72	
我所做的任何工作都不与惠灵顿公 司的“远景目标”相违背	58	58	60	57	
我理解“90-0-0远景目标”	77	76	82	82	
如果我们的“革命”最终成功惠 灵顿在客户心目中的地位将明显 区别于其他的竞争者	79	78	81	79	
我确信我所在的部门改革方向完全正确					
完全同意	8%	8%	7%	6%	
同意	46%	46%	53%	53%	
介于同意与不同意之间	30%	31%	30%	24%	
反对	13%	13%	8%	18%	
完全反对	3%	3%	2%	0%	

在员工意见中很重要的一个方面是他们认为公司“90-0-0远景目标”是可以达到的。100分表明员工们认为该目标可以轻易实现，0分表明员工们认为这一目标根本不可能实现。

	全体	员工	部门经理	领导层
90(理赔金额、理赔费用占保险费收入的比率)	44	44	41	41
0(消除服务中的延迟现象)	54	53	53	55
0(质量——消除错误;在第一时间内解决问题)	58	59	57	52

### 沟通

沟通问题对任何一个公司的合谐运转而言都是必不可少的一个关键因素；对于像惠灵顿这样一个正处于变革过程的公司而言，它就显得更为重要了。接下来的这些问题不仅考察各个部门内部的沟通情况，而且考察各个部门之间的沟通情况。

	全体	员工	部门经理	领导层
惠灵顿的领导层很清楚我们这一 部门的情况。	48	47	56	55
公司的行政机构与各个事业部之 间有良好的沟通机制。	51	47	48	47
公司的行政部门与各个地区的领 导部门之间有良好的沟通机制。	51	50	53	49



惠灵顿保险公司

1989年员工调查报告——按级别分析

(续)

第4页

各个地区的领导部门与各个事业				
部之间有良好的沟通机制。	54	53	58	50
我所在的部门内部有良好的沟通				
机制	66	66	72	65

## 领导力

高效的领导力是惠灵顿“革命”成功的关键因素。“经理”应当是教练、帮助者、调停者。简而言之，他们必须采取一切可能的措施使他们的部门完成工作。他们要努力培养团队精神，尽量不去依靠传统的等级制度。他们的目标应是努力完成工作，而不是去追求那些所谓绚丽的头衔、宽敞的办公室、经理餐厅等与管理无关的东西。

	全体	员工	部门经理	领导层
我对我所在的部门的领导人有信任感，他们能和员工和睦相处。	65	64	70	72
我喜欢我的同事们，我们大家相互信任。	68	68	72	71
当我遇到困难时，我能从同事那儿获得帮助。	79	80	81	85
在工作时我总能感到自己是小组中的一员(而不是感到自己在孤军奋战)。	72	71	76	75
我和我的领导联系很密切。	68	68	66	71
我和惠灵顿的领导层联系密切(包括地区副总裁、公司副总裁、高级副总裁、首席执行官)。	50	49	56	65
在惠灵顿公司我能自由地发表意见。	65	65	68	71
我信任我的上级。	60	59	66	66
在我所在的部门里，我们以公开的方式解决矛盾和冲突。	59	59	62	58
总而言之，在我所在的部门，领导力是高效的。	66	65	69	67
	全体	员工	部门经理	领导层
我的上司在处理商务/技术问题方面的效率很高。	67	66	68	73
我的上司在处理人事问题方面效率很高。	64	63	65	71



惠灵顿保险公司	1989年员工调查报告——按级别分析				(续) 第5页
我的上司在培训员工方面效率很高。	62	61	65	69	
我的上司在推动团队成员方面效率很高。	64	63	67	71	
我的上司能有效地给予团队成员支持。	61	60	66	62	
我的上司有高超的沟通技巧。	69	68	70	75	
我的上司有高超的鼓励团队成员的技巧。	73	72	75	79	
我的上司能迅速制定出行动方案。	63	62	64	62	
我的上司能充分地授措给团队成员，让他们自己决策。	69	67	73	72	
我的上司能高效地做出决策。	68	67	71	81	
我认为我的上司平易近人。	71	71	71	71	
我认为我和我的上司之间有高效的沟通渠道。	76	77	76	81	
我认为我的上司乐于帮助团队成员，发展他们自己的潜力。	66	65	68	72	
当团队成员碰到困难时，我的上司乐于提供帮助。	66	66	65	72	
我的上司非常理解我所做的工作。	58	58	62	69	
我的上司具备领导力。	73	71	78	75	
我的上司乐于为实现惠灵顿公司的目标奋斗。	79	79	79	84	
我的上司在为客户提供优质服务方面做了一个好榜样。	66	65	69	76	
在我所在的部门中，大家能够相互支持，激发各自的创造力。	64	63	68	66	
我的上司的工作风格：					
自由放任	33%	34%	31%	31%	
教练式的	50%	49%	50%	56%	
家长式的	10%	9%	12%	6%	
独裁式的	7%	7%	7%	6%	
我相信惠灵顿的领导层已经意识到了惠灵顿公司出现的问题。	61	60	67	69	
我相信惠灵顿的领导层有能力解决惠灵顿公司面临的问题。	63	62	66	72	



惠灵顿保险公司		1989年员工调查报告——按级别分析			
		全体	员工	部门经理	领导层
惠灵顿公司鼓励其成员的创新精神。		72	72	74	69
提高效率、抓住机遇					
在这场“革命”开始前，惠灵顿属于扁平型组织，因此它抵制在其组织结构中增加等级。		42	42	46	50
惠灵顿的领导层规模适中(我们的高级管理人员并不多)。		46	45	48	47
当我的上司关注我的工作时，他/她总能提供一些有价值的想法。		61	60	68	76
我们还有很多地方需要改善：					
完全同意		19%	20%	14%	24%
同意		50%	49%	59%	59%
介于同意与不同意之间		22%	22%	21%	12%
不同意		7%	8%	6%	6%
完全不同意		1%	1%	0%	0%
我的工作环境(办公设施、空间、隐私权、噪音)令人满意。		57	56	60	62
我很少需要参加一些不必要的会议。		53	54	52	51
有效的沟通机制提高了惠灵顿公司的效率。		55	55	57	49
团队内部的协作提高了惠灵顿公司的效率。		66	66	66	63
团队之间的协作提高了惠灵顿公司的效率。		60	60	61	47
权责明确提高了惠灵顿公司的效率。		61	63	58	46
明确的团队目标提高了惠灵顿公司的效率。		75	77	74	59
目标和使命的连贯性提高了惠灵顿公司的效率。		76	71	76	63
组织结构和组织关系提高了惠灵顿公司的效率。		71	71	74	65
优先发展方向的连贯性提高了惠灵顿公司的效率。		64	65	65	59
我们充分利用了和Trilon的其他子公司之间的联系。		51	51	49	50

### 附录5-3 1989年沟通计划成本状况

注意：惠灵顿保险公司总共只有 700 名员工，因此单位沟通成本很高。在 1989 年公司用于公司内部事务和公共事务的所有开支是 400 000 加元。

1. “革命”的宣言，带有特殊信头的信纸生产的成本相对较低；而另外一些宣传画等材料则是用防水的彩色纸印制的。后来又对上述材料进行了复印。

2. 电子邮件的费用每人每月 60 加元，这已经打入了每位使用者的预算。在我们的内部沟通方面，有两种传播工具起着关键性的作用：一种是名为“Toss”的电子邮件系统，另一种则是每周一期“新闻冲浪”。大约有一半人使用电子邮件，其他人则通过“新闻冲浪”了解信息。

3. 公司内部杂志的费用大约为每期 2 500 加元，由公司自己编辑，按预先设定的格式采用防水材料印制。

4. 各个地区的部门都有自己的内部杂志（大部份都叫“Grapevine”）。在这些杂志的出版方面，员工表现出了比外来的技术专家高得多的创造性。

5. 视频宣传材料的价格依其专业化的程度而定。有一盘由专业人员制造的 12 分钟的录相带，“让它成为最好”，其成本是 75 000 加元。其他一些较短的录相带，比如说“核心价值观”则是由公司内部的非专业人员制造的。它们的成本在 1 500 加元（“核心价值观”）至 3 000 加元（“伙伴”）之间。

6. 会议的开销总计是 100 000 加元。由于交通和住宿的费用，全国性的会议是非常昂贵的。然而，它们在获取创新性的建议和重新审视“革命”的进程方面却是非常有效的。1989 年，有一次会议有幸成为了在多伦多举行的汤姆·彼得例会的一部分，因此尽管那次会议的开销是 60 000 加元，却是由汤姆·彼得来支付得。后来又在英属哥伦比亚举行了一次由各级经理参加的会议，成本约为 10 000 加元。

7. 公司宣传手册的成本变化很大。1989 年我们用英文和法文两种语言印制了 10 000 份介绍惠灵顿保险公司的宣传手册，其成本是 55 000 加元。这些材料大概能够使用两年。我们还另外印制了一份“1988 年财经要点”，做为对 1989 年的年报。（惠灵顿保险公司是一家全资子公司，因此并不需要每年公布自己的年报）。

## 案例6 斯特灵药品有限公司

---

本案例是在Margot Northey教授的指导下，由Heather Barclay和Alice de Koning准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在CanCopy或其他任何拷贝权组织的授权范围内。未经西方商学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与西方商学院案例和出版部门联系。

地址：Case and publication Services, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1991, The University of Western Ontario. 版本：1991年10月28日

---

乔·基弗尔是斯特灵药品有限公司的副总裁，负责政府与公司事务，他希望自己今后永远不要再遇到如今所面临的这种挑战。接下来的几天，基弗尔必须准备一个行动方案，为斯特灵药品有限公司规划应如何同位于安大略省奥罗拉镇的所有工厂进行沟通，因为这些工厂将被停产，而这会直接影响工厂的217名雇员的工作。在斯特灵工作的33年中，基弗尔同这217名雇员中的许多人建立了密切的联系，当斯特灵药品股份公司(SDI)的总部宣布，由于生产能力过剩，将在世界范围内开始其重建计划，并准备对加拿大的工厂进行全面调查时，基弗尔本以为奥罗拉镇的工厂有可能幸免，但他的愿望落空了。1989年8月29日，上级管理当局决定，在接下来的15个月内，逐步关闭其在加拿大的唯一的生产工厂，并将其生产转向其他地区的SDI的工厂。

基弗尔知道，因为加拿大的市场主要是由美国公司所控制，这样，工会、政治家及新闻界会因停产一事而责难自由贸易协定，最近报纸上的有些文章就把工厂的关闭归罪于自由贸易，而事实并非如此。做出这个决定是基于斯特灵国际公司的全球生产能力过剩。而且，基弗尔认识到这种控诉会严重损害斯特灵公司的公众形象。为了保护公司的利益，他必须让公众了解停产背后的真实原因。



## 加拿大制药工业

加拿大药品生产和销售的范围十分广泛，包括药品，农业和畜牧业产品、精细化工品和洗涤用品。药品包括“处方药”及“专卖药品”。处方药不直接向公众作广告宣传，而是由专业医护人员开出药方，并通过药房出售。专卖药品不需开药方，主要通过药店及各种商店的柜台出售，这种产品向公众进行广泛地广告宣传。

生产药品的公司也分为两类：创新型和继承型。创新型公司投资于新药品的研究与开发，其代表性组织是加拿大制药生产商联合会 (PMAC)；继承型公司通过获得特许权，复制生产专利产品或复制专利已失效的产品，其代表性组织是加拿大药品生产商联合会 (CDMA)。

就组织结构而言，制药业是全球性的，大多数的加拿大生产商是国外跨国公司的子公司。对创新型公司，其总部设在美国的有 54%，还有 31% 在西欧。仅有 15% 的生产商是由加拿大自己所拥有。对于加拿大的大多数公司和大部分产品，其生产过程均大致为，从相关公司进口活性原料加工为成品，经包装、贴标签及运输而进入国内市场。在加拿大有工厂的全球制药公司包括默克·弗罗斯特， Byistol Myers、Parke-Davis 及 Squibbs。

在北美，药品贸易十分有限，美国和加拿大进口的药品不足国内需求的 10%。在加拿大与制药相关的进口中，2/3 以上为精细化工品或用于生产的原材料。加拿大制药业的出口也仅是其产量的 7%。

1989 年，加拿大和美国签署了自由贸易协定，自此，影响加拿大制药业的关键因素将是关税的消除。在 1988 年，成药的关税平均为 5%，而从 1989 年 1 月 1 日起将在 10 年内降低平均关税直至取消。精细化工品及活性原料的关税在 1988 年平均为 9.2%，将用 5 年的时间以同样的方法取消。

在 1988 年，加拿大生产商处方药品的销售额为 34 亿美元，其中药房销售占 84%，医院销售占 16%，市场在稳步增长，从 1984 年到 1988 年的 5 年时间内增长率为 17%。但对于 130 多家公司而言，其竞争是异常激烈的，没有一个厂家的销售额超过总额的 6.4%。销售额排名第十四和十一位的两家最大的继承型生产商，其增长速度分别为 92% 和 27%。在 1988 年，同样是这两家公司，在零售药店出售的专卖药品的总销售量中，分别排第一和第二位。

在制药业厂，两种形式的公司间同样存在竞争。当专利权仍受到保护时，主要的竞争是对药品的研究与开发。评价不同的药品或专卖药品是根据其相对的疗效优势。而一旦专利权到期或提供特许权，创新型公司将不得不与可以生产相同复制品的继承型厂家进行竞争，这种竞争主要针对价格和促销策略，因为继承型生产商几乎没有研究与开发成本，他们的生产成本仅是创新型公司生产成本的一小部份。1987 年 12 月，通过对专利法案的修正案，尝试为加拿大的创新型公司提供一段有限的时间，使其得以免除提供特许权。这项免除是有条件的，即药品开发商必须遵守由专利药品价值审查委员会 (PMPRB) 主管的专利法案中有关定价与投资的要求。



加拿大的制药公司在一种非常规范的环境中从事生产。根据食品与药品法案，由保健与福利部门控制着从产品许可使用到分销渠道以及规范标签的各个方面。

在过去的20年中，开发新药品所需的时间和成本剧烈上涨。在1988年的美国，一种新产品打进全球市场所需资金为1.57亿美元。加拿大对新药品许可的严格规定，严重延长了其进入市场的时间，开发时间也从60年代末的3至5年延长为80年代末的8至12年。因此，考虑到科研与开发投资的长时间及高成本所带来的风险，许多跨国集团的药品开发商集中其产品生产线。

在80年代末，许多专家认为，生化技术的进步与发展将为制药业带来一场革命，其潜在的影响甚至可与硅板的发展对计算机领域的推动相媲美。人们普遍认为，生化技术的进步可能会在90年代早期引起制药工业的重建。

加拿大的生产装置既有现代化的设备，也有陈旧的、劳动力密集型的机器。但是，因为加拿大的市场较小，仅占世界消费市场的1%，又因为存在着大量竞争性产品，所以在加拿大的工厂大多数生产规模较小且方式灵活。大部分工厂的生产仅为一班制。另外，在创新型工厂中存在着过剩的生产能力，这种过剩存在的直接原因是获得特许权的继承型厂家的竞争，使其失去部分市场份额。

## 斯特灵药品股份公司(SDI)

SDI在全球市场生产和销售处方药和专卖药品(包括消费者保健产品)，其总部设在纽约州的纽约市，在全球的组织中共有16 000名工作人员。在1989年，其中的46家集生产和销售为一体，其余的仅进行销售或配送。

SDI有6个生产组织部门：即制药部(即斯特灵研究与开发部)，温斯罗普制药厂、消费者保健品部，格伦布鲁克实验室、斯特灵有机化工厂及斯特灵国际公司。就地理分布而言，SDI每年销售额的50%左右来自美国的温斯罗普制药分厂及格伦布鲁克实验室分部，其余50%来自遍及世界100多个国家的斯特灵国际公司。1988年，SDI的制药及消费者保健品的销售额为18亿美元。

在世界市场销售的SDI的处方药涉及的产品很广泛，包括：用于辐射诊断的介质、荷尔蒙、止痛药、心血管药品及肌肉松弛剂。其成功的范例包括 Omiraque，一种用于诊断成像的介质，及以 Demorol 为品牌的系列止痛药。SDI的消费者保健品包括柜台出售的止痛药、胃肠药、治疗咳嗽和感冒的药品及护肤品。其较成功的范例有阿斯匹林、菲利浦斯含镁牛奶、新交化醇降充血鼻液和 StriDex 药用痤疮护垫。SDI 做为一名创新型生产商，曾为研究与开发新的药品投入了大量资金。

在1988年，位于纽约州罗切斯特市的伊斯特曼·卡德克公司以51.5亿美元买下了SDI，这次收购使卡德克的资金预算出现了60多亿美元的赤字。卡德克收购SDI是为了利用SDI在药品销售方面的专长，另外它也认识到这是一个协调其科研与开发努力的良好时机。在收购SDI之前，卡德克已在精细化工的研究与开放方面投入了较多资金，在美国药品市场也占有一小部份份额。经过这次合并，在卡德克保健集团内卡德克公司成为一名拥有自主权的成员。

## SDI世界范围内的重建

早在1986年，SDI就已开始其全球重建计划，希望能提高资源利用水平，改善公司全面获利能力。

在重建初期，SDI就制定战略决策，把其产品组合集中在具有巨大成长潜力的产品上。考虑到科研与开发活动日益增长的成本、医学领域日趋专业化，及众多继成型替代品的涌入，SDI公司集团认为保持其全球竞争性的唯一方法，就是集中产品从而针对专门化的市场领域，并因此停产了那些不再适合公司核心策略的所有产品，如：动物保健品等。

产品线的删除给全球的斯特灵国际公司的生产厂家带来了生产能力过剩的问题，几个工厂甚至仅利用了其50%的生产能力。为了最大限度地利用资源，SDI决定对其全球的生产进行调查，从而决定应在何处适当地减小规模或加强生产。遍布北美、欧洲、南美及太平洋周边的26个厂家处于被调查之中。

## 斯特灵药品有限公司

斯特灵药品有限公司(简称斯特灵)是SDI的全资子公司，也是斯特灵国际公司在加拿大的分公司(见图6-1)。公司的销售、营销、财务及行政办公室位于安大略省的奥罗拉，那是多伦多北部40英里外的一个小镇。占地25万平方英尺的奥罗拉工厂也是公司在加拿大的唯一从事制药生产及分配仓储的地方，进入加拿大市场的所有产品均由奥罗拉运出。在奥罗拉地区，斯特灵有几个分厂，包括：

- 温斯罗普制药分厂，是加拿大制药生产者联合会的成员
- 温斯罗普诊断成像技术分厂，生产各种为X射线诊断目的而注入人体的染料。
- 斯特灵产品分厂，生产柜台出售的阿斯匹林、含镁牛奶
- 莱恩&芬克产品集团，生产Lysol牌消毒防腐剂。
- 明威克斯木材产品分厂，生产木材染色剂及防腐剂。

在多伦多还有斯特灵全国实验室，是一个生产工业清洁剂及防护产品的小工厂。

1988年，斯特灵的销售净额约为1.3亿美元，约占SDI总销售额的7%，斯特灵几乎没有科研与开发方面的投入。

在加拿大，斯特灵的历史起源1919年，当时在安大略省的温德索尔设立了这家小工厂，员工不足10人。斯特灵在美国的母公司刚获得生产一种鲜为人知的止痛药——阿斯匹林的专利，并把此药品在斯特灵投产。随着产品的畅销，公司开始扩张其在加拿大的工厂。到50年代，斯特灵已不满足于在温德索尔的工厂，开始在多伦多附近寻找新址。多伦多是南安大略省的交通枢纽。当公司宣布准备把总部移到占地17英亩的奥罗拉时，奥罗拉镇为征用土地而在安大略省市政委员会上，和其邻接的金镇发生了冲突。最终厂址周围的土地也征给了公司，用来为斯特灵的雇工建造住房。1959年6月3日，工厂正式开业时，斯特灵拥有加拿大最先进的设施。开张那天拍摄的照片留下了人们蜂涌而至只为一睹最先进的工业技术的场景。

很快，斯特灵就成为奥罗拉最大的雇主，其工厂的建设也成为许多公司模仿的

模板，1988年，公司是奥罗拉的主要税收来源之一，它缴纳了约45万美元的税金，斯特灵每年支付的薪金也有1400万美元。斯特灵公司对奥罗拉及其周围地区的发展产生了重要的影响。

通过进口活性原料，奥罗拉工厂能生产60%的斯特灵系列产品。虽然它从世界各地进口活性原料及某些产品附加物，但奥罗拉的供应商主要依赖相关的美国公司。其主要产品为阿斯匹林、Panadol、Midol及菲利浦斯含镁牛奶。斯特灵其余40%的产品主要来自其他厂家或进口。在加拿大市场上，大多数处方药来自奥罗拉。1988年，不育药品系列被移到位于堪萨斯州的麦克弗尔逊的一家新开业的SDI工厂。

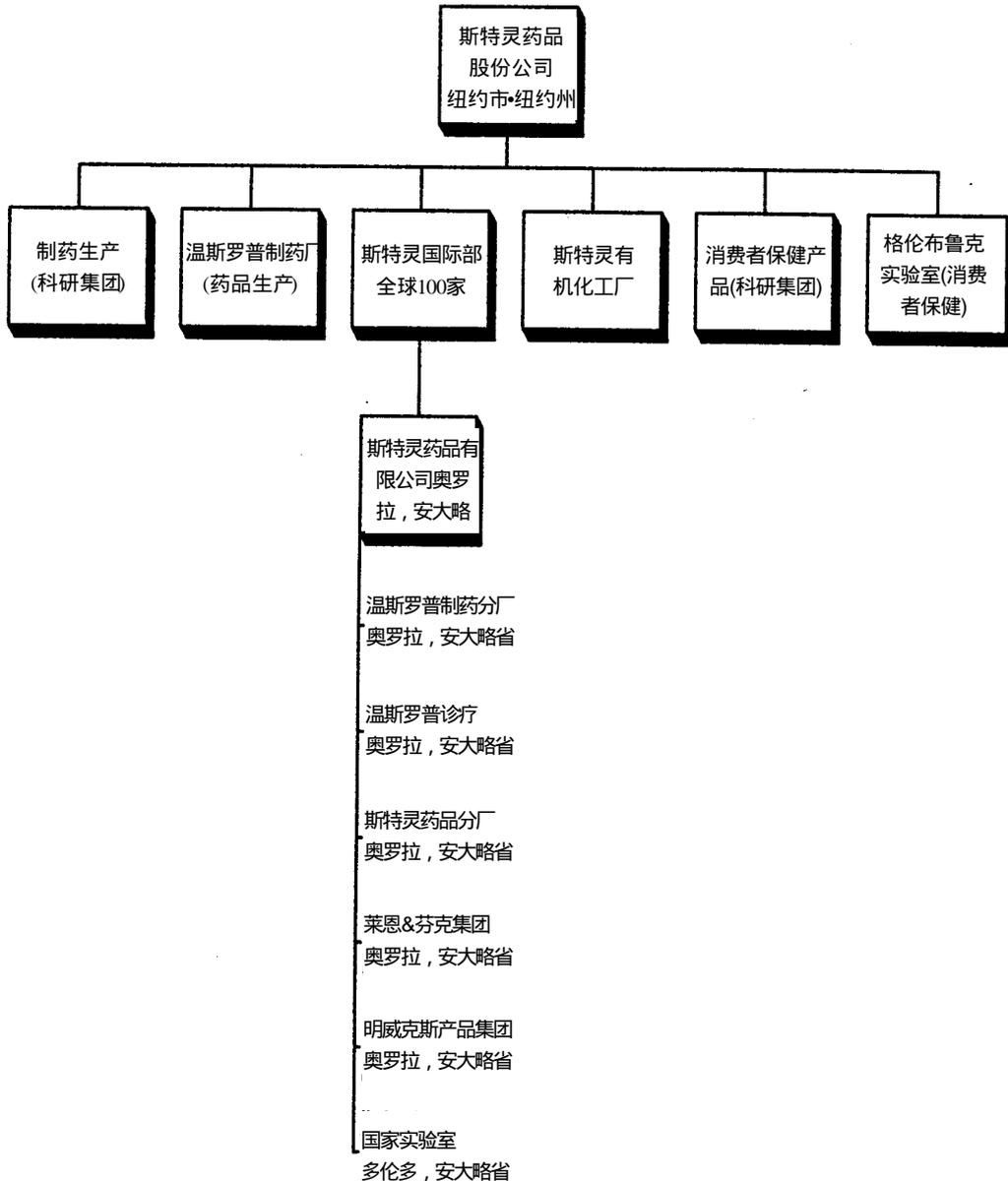


图6-1 斯特灵药品有限公司：生产分厂

1988年，卡德克收购SDI后，对斯特灵加拿大公司的高层管理人员进行了部分调整。在1989年4月任命了一名新总裁兼执行长官，杰奎思·伯伊斯维特。伯伊斯维特虽然刚加入斯特灵组织中，但他在制药业已有25年的工作经验。由于他对蒙特利尔制药公司的成功重建，使其在加拿大制药界赢得了广泛的信任。近期的任命还包括：人力资源副总裁，杰克·卡特；财务副总裁，麦克·威伦；生产副总裁，戴维·麦克唐威尔；营销主任，阿蒙德·科特，只负责政府与公司事务的副总裁，乔·基弗尔及雇员关系部主任，劳·伯格是原管理层人员。基弗尔和伯格均是斯特灵的元老，各有33年和30年的工作经验。在1958年，基弗尔和公司一起由温德索尔迁至奥罗拉。

1989年，斯特灵在奥罗拉的工厂有452名雇员，217人为工会成员和质量控制人员，235人为非工会成员的销售、营销、财务及行政人员。工会成员及质量控制人员的代表性组织为能源与化工工人联合会(ECWU)。在过去很长一段时间里，劳工关系都是十分融洽的。1989年4月，雇员关系部主任伯格仅用了不到一天的时间即和工会商定了两个共同协定，这在劳工关系史上都是绝无仅有的。在周围地区的所有竞争者中，如麦克尼尔制药有限公司，梅里尔·道制药公司和巴特克斯公司均没有工会组织，奥罗拉工厂是多伦多地区唯一有工会组织的工厂。

## 在全球调研中对加拿大工厂的详查

奥罗拉工厂是SDI全球调研的对象之一。在1989年初，工厂仅利用了其60%的生产能力，主要原因是因为生产重点的变化及不利的销售波动。SDI通过详查为加拿大工厂未来的命运选择了几个方案，方案包括：

- 继续以不到2/3的生产能力进行生产。
- 投资几百万美元改进工厂，生产满足北美需要的几种产品。
- 把制药工厂改变为一个包装工厂。
- 停止生产，用斯特灵国际公司其他工厂的产品替代对加拿大市场的供货。

到1989年，SDI已在全球关闭了9家工厂，包括两家美国工厂，其余为设在法国、意大利、日本、台湾和新西兰的工厂。

在知晓SDI调研之前，斯特灵已开始对加拿大的生产进行合理化改革。处方药的生产移往堪萨斯的麦克弗尔逊，并于1988年及1989年分别关闭了在不列颠哥伦比亚及蒙特利尔的仓库。

## 六月会议

1989年6月23日，伯伊斯维特召集了一次由奥罗拉全体员工参加的会议。会议在公司的食堂内举行，在会上他告知员工，工厂是SDI全球调研的受查对象之一，伯伊斯维特解释了斯特灵国际公司内生产能力过剩的问题，以及为保持公司的全球竞争能力而进行重建的必要性。他告知了员工关于上述几个正处于考虑中的选择意向，并承诺将在1989年9月末宣布工厂的命运。伯伊斯维特许诺一旦决定关闭工厂，所有受影响的员工均会受到优先对待。



在接下来的几个月里，奥罗拉的工厂里弥漫着令人不愉快的气氛。一些员工开始怀疑伯伊斯维特和其他斯特灵高层管理人员，是否真的会帮助他们。谣言四起，人们纷纷传言卡德克打算关闭工厂，伯伊斯维特和其他新任管理人员就是被派来关闭工厂的。并且自由贸易协定组织也鼓励这一决定。还有一些较乐观的员工相信奥罗拉会成为一个包装工厂或生产单一产品的药厂。随着猜测的增加，工人的焦虑也在增加。斯特灵的员工开始感到恐惧，士气已处于最低谷。

员工的主要信息来自工会，在初期这些信息都是中性的，即斯特灵关于生产的调研是光明正大的，其背后的原因与公司所宣称的是一致的。雇员关系部几年前就曾有一份文件规定，对于一些会引起员工不满的事件在被宣布之前，斯特灵管理层必须提前至少一个月与工会代表会晤。通过这个程序，工会经常会得到有关调研的最新进展情况。管理层乐意与工会分享信息表明了它和工会及其代表的信任关系。

为了自如应付最坏的方案，伯伊斯维特在SDI做出最后决定之前，采取了许多预防措施以保证停产后的处理工作进行顺利。帮助伯伊斯维特完成这项工作的有卡特、威尔伦、麦克唐威尔、基弗尔及伯格，他们定期聚会并讨论若真的做出停产决定应采取什么措施。为了最大限度地减少猜测和疑虑，审议不是在公司进行的，并且所有信息均是机密的。

## 八月的解雇

1989年8月21日，斯特灵公布了拟解雇37名员工的决定。整个夏季，实际消费额比预测值大幅度降低。结果是，过多的存货降低了生产力的利用，大约仅利用了生产能力的40%。斯特灵没有别的选择，只有解雇约20%的工会员工。这些员工被告知解雇是季节性滑坡的结果，一有机会他们都会被重新雇用。解雇人员的确定是基于员工的资历，并且是按照共同协定中规定的解雇程序进行的，即在宣布之前必需先通知工会，并告知他们进行劳动力裁减的必要性。

但是，工会认为解雇是决定关闭奥罗拉工厂的全部计划中的第一步。员工更加怀疑斯特灵高层管理人员及解雇背后的合理性。就在宣布决定后不久，罗伯特·库尔伯特，ECWU的435号地区的协调主席，也是斯特灵的员工之一，即向有关媒体诉说ECWU怀疑自由贸易才是解雇的真正原因，接下来将是工厂的永久关闭。全国联合会代表，埃德·尼尔逊，推测SDI被伊斯特曼·卡德克收购可能也是原因之一。媒介了解情况后，在几家地方性、地区性及全国性出版物上进行了新闻报道（见附录6-1和附录6-2），工会有关对自由贸易指责的言论也在多家电台及电视台播出。

在新闻报道中，同时出现的还有莫瑞兹·伯弗莱克的声明，他是北约克议会的自由党成员。伯弗莱克支持工会，并断言奥罗拉工厂是自由贸易的第一个殉难者，同时他声称自己将以极大的兴趣关注事态的发展。斯特灵将从何方获得本应由奥罗拉生产的产品？也许是美国，若事实的确如此，那么这就是自由贸易的罪状。伯弗莱克称自由贸易还要对1988年12月联邦选举后，斯特灵撤走其在奥罗拉的不育药品生产负责。在整个选举过程中，伯弗莱克的自由党猛烈抨击自由贸易协定。

为反驳这些指控，伯伊斯维特向媒体发表声明，称解雇只是暂时的，是由于市

场波动的影响而导致的。他坚持说和 SDI 的调研无关。1989 年 8 月 23 日，一份含有同样内容的对员工的声明张贴在奥罗拉工厂（附录 6-3）。斯特灵的雇员关系管理部紧急会见了库尔伯特和汤姆·惠特曼，后者是 ECWU 的 435 号地区的主席，而且也是斯特灵员工。在会上，双方同意为了避免混乱，暂不要把彼此的分歧公布于众。伯伊斯维特同时给尼尔逊写了一封信（见附录 6-4），再次向 ECWU 保证，关于奥罗拉工厂的命运还未做出任何决定，散布谣言与无端猜测对任何人均无益处。

## 加拿大工厂停产的决定

1989 年 8 月 29 日，SDI 集团通知伯伊斯维特，奥罗拉工厂的生产及辅助职能将在接下来的 15 个月内逐步停止，并指示伯伊斯维特及其他高级管理人员准备一个行动方案，以规划停产的实施。两个星期后，行动方案要上报公司总部批准。

全球调研表明，把奥罗拉的生产转移到其他工厂会增加 SDI 的利润。对工厂加以改进，使其成为包装厂或单一产品工厂在财务上是行不通的。斯特灵公司在全球过剩的生产力足以为加拿大市场供货。奥罗拉工厂的 40% 生产移到美国，30% 移往波多黎各，10% 由英国和爱尔兰接管，大约 20% 仍留在加拿大以契约方式包给第三方。

这一决定会直接影响在斯特灵工作的 217 名工会员工，他们最终会失去工作。斯特灵计划维持在加拿大的总部、销售、营销、财务及行政部门，这将需要在全国雇佣 300 人。仓储和配送将通过加拿大的卡德克分销系统来进行。

### 初步后期处理工作

在筹备会议上，斯特灵的重要领导均同意应优先考虑对将失去工作的员工的处理。在那些失去工作的员工中，20% 已在斯特灵工作 20 年以上，因此，基于他们的多年工作和对斯特灵的贡献，会议的大部分时间用于制订针对每位员工的失业补偿的一般性计划。

斯特灵提供的解雇费远远高于法律和共同协定的要求，同时，还提出了雇工资助计划，以最大限度地缩小雇员因失去工作带来的失意感。停产资助计划包括：

- 对所有员工的解雇费包括：四个星期的基本工资加两个星期的工资乘以其工作年限，再加上依每个员工年龄而给予的额外薪金（详见附录 6-5）
- 对那些一直工作到其解雇期的员工，在 1990 年 1 月 1 日后，对其工作，每个月多加两个星期的“停留薪金”。
- 从雇员的最后一天工作日起，其福利保障再持续 3 个月。
- 对年龄达到 55 或超过 55 的员工可选择提前退休，并对选择退休的员工实施退休资助。
- 对再寻找工作的员工给予帮助，若需要，可进行技能培训和再训练。
- 财务咨询。
- 员工安家计划。



- 公司负责寻找工作期间的支出，包括汽油及用餐开支。

公司计划在1990年第一季度解雇30%，第二、第三季度各解雇10%，最后的50%将在1990年第四季度及1991年初的几个月中解雇。在8月解雇的员工也能得到解雇费及资助。

在筹备会议上还决定将出售整个奥罗拉工厂，公司的销售、营销、财务和行政办公室将迁至多伦多附近。随着生产和仓储的移出，斯特灵不再需要巨大的建筑，它已没有必要再留在奥罗拉。

## 沟通计划

伯伊斯维特要求基弗尔准备一个行动方案来为斯特灵规划，如何针对停产进行内部和外部的沟通。这个计划将呈交SDI公司总部。不久，基弗尔将随同伯伊斯维特、威伦、麦克唐威尔和伯格一起到纽约的SDI公司总部会见高层领导，包括：主席列奥丁·托玛斯、总裁兼执行长官路易斯P. 玛蒂斯，和斯特灵国际公司总裁哈伯特A. 麦克肯兹。

这项工作对基弗尔而言是十分困难的，因为他和许多受到直接影响的员工有着密切的联系。尽管员工预料到会有变化，但他知道一旦宣布最终决定，整个奥罗拉工厂仍会震惊。大多数工人把斯特灵当作自己家的延伸，并日渐依赖于组织的支持，作为回报，他们也付出了多年辛勤的劳动。现在虽然不是因为他们自己的过错，但这些忠诚的员工仍将会失去工作。基弗尔意识到这个消息开始时会降低员工的士气，但是，因为有关停产的消息已传播了16个月之久，员工的士气与活力会通过他的行动方案的实施而得以重振，他必须做到这一点。

这一宣布同样也会让外部股东们难过。基弗尔担心的关键环节是工会、政治家及新闻界会如何解释停产关闭。他知道，因为加拿大的市场现在主要由美国公司控制，上述组织和个人可能会因停产而控告自由贸易协定。在解雇决定宣布后，媒介的反应已预示了这一可能性的存在。基弗尔预计这种控诉会严重影响斯特灵的公众形象，为了保护公司的利益和保持市场占有率，迫切需要让公众了解并理解停产背后的真正原因。

## 附录6-1 斯特灵药品有限公司可能会关闭工厂 ——37名员工被解雇

(作者 莉萨·奎恩)

据斯特灵药品有限公司总裁杰奎恩·伯伊斯维特称，这星期奥罗拉解雇 37名员工的决定是准备永远关闭工厂的前兆。

伯伊斯维特说拟于10月结束的一次全球性生产调研将表明需关闭奥罗拉的工厂。

### • 自由贸易的灾难

在包装和生产领域工作的37名员工是能源与化工工人联合会435号地区的成员。

伯伊斯维特把将于9月6日生效的解雇决定归因于“销售周期”。

但是，北约克议会的自由党成员莫瑞兹·伯弗莱克称在星期三曾与伯伊斯维特及工会代表进行过交谈。他说奥罗拉工厂是自由贸易的第一个殉难者。

全国联合会代表埃德·尼尔逊也认为自由贸易是导致解雇的原因之一。他还说，1988年1月，斯特灵被伊斯曼·卡德克以51.5亿美元收购可能也是引发解雇的因素。

伯伊斯维特坚持认为，解雇是由于市场的季节性波动所致。

解雇是“一件很自然的事情”，他说，“我认为人们不应该如此慌乱。”

他称他已于6月23日向员工解释了形势，现在每个人都必须等待调研结果。

他称调研也许会决定关闭有154名工会员工的工厂，而仍将保留有256名非工会员工的位于奥罗拉的办公室，包括有管理、销售、行政和营销人员。

伯伊斯维声称，办公室将迁往奥罗拉的其他地方或奥罗拉之外的地方，但肯定在加拿大内。

“我们仍必须在加拿大工作”，他说，“我们必定留在加拿大，我仍是斯特灵加拿大公司的总裁。”

斯特灵自1958年就已在奥罗拉。

伯伊斯维特于6个月前被任命为总裁。

伯伊斯维特称自2月以来已有18名员工离开，其中有8人为退休。其余的人或不想回到斯特灵或打算退休。

### • 最大的分厂

斯特灵两个最大的分厂均在奥罗拉，它们是温斯罗普实验室和斯特灵产品生产厂。

温斯罗普生产处方药，斯特灵生产柜台出售药品及日常家居药品。一些熟悉的产品有：阿斯匹林、Ozonol、Midol、菲利普斯含镁牛奶及来杀尔(Lysol)消毒品。

伯伊斯维特还说，调研也会表明世界上其他地方的工厂也可能需被关闭。

资源来源：The Era Banner, Friday August 25, 1985



## 附录6-2 奥罗拉工厂的工人指责自由贸易导致解雇

(作者 安妮-玛丽·瓦特)

奥罗拉药品生产厂的工人指责，自由贸易给工厂带来了大规模的解雇。

上个星期，在SDI的160名工会员工中有37人收到了解雇通知，SDI是奥罗拉最大的雇主之一。据称这一决定是全面关闭奥罗拉工厂的第一步。

据罗伯特·库尔伯特称，在今年初夏，员工们即被告之，奥罗拉工厂是斯特灵药品公司的18个面临大量裁员或关闭命运的工厂之一。罗伯特·库尔伯特是能源与化工工人联合会435号地区的协调主席。

解雇是例行公事

• 奥罗拉工厂总裁，杰奎恩·伯伊斯维特说，关于工厂未来的命运将在下个月末做出。

但是库尔伯特说，关于关闭斯特灵在奥罗拉的工厂的决定已经产生。他说，若工厂关闭，谁将会受到谴责是显而易见的。“我们认为若工厂关闭，其原因就是自由贸易。若有的工厂能以更低的成本和更快的速度进行生产，我们又怎么能和全球的自己的公司内部的工厂竞争呢？”

伯伊斯维特说，在工厂里因为商业和生产周期而偶尔解雇是很正常的。如果需要，解雇的工人随时会被再雇用。

他又说，他不能评论是否会发生什么事情。

但是其他人认为除非取消和美国签定的自由贸易协定，否则这37名工人几乎无望被再雇用或让工厂继续生产。

“斯特灵为什么会留在这里？”北约克议会自由党成员莫瑞兹·伯弗莱克问道。“因为在自由贸易前，他们这儿有一个自然市场，而现在他们要把生产移到美国。若工厂关闭，对奥罗拉将是一场危机。”

一名在斯特灵工作了8年、于10月初被解雇的员工称，工厂在“加班生产和存储，以为他们关闭工厂寻找借口。”

“士气低沉，”他说，“对在这儿工作的人没有一点忠诚，甚至都没有解雇费。”

但是伯伊斯维特说公司没有义务支付解雇费。“我们为什么要那么做？这只是暂时解雇，任何时候我们都会再雇用他们。”

工厂被迫解雇员工是因为“储货问题，”他说，“我们的销售没有达到我们的预期目标，所以我们别无选择。”

自伊斯特曼·卡德克公司在1988年1月以61亿美元收购了公司的46家国际工厂以来，在奥罗拉已有80员工被解雇。

当时的财务分析家称，卡德克付出的价钱超过了所购公司价值的10%。

今年，卡德克第二季度的赢利下降了85%。

来源：《多伦多之星》报（The Toronto Star），1989年8月31日，星期三



## 附录6-3 伯伊斯维持对员工的声明

To: All Employees  
From: Jacques Boisvert  
Subject: Facility Utilization Study  
Date: August 23, 1989

---

考虑到最近的新闻报道和电台广播，我很乐意再次向你们保证，自1989年6月23日我们的会议后，没有发生任何变化。你们可以回忆一下那次会议，在会上我向你们声明，我们的工厂是公司最近一次全球生产能力调研的一部分，而且这次调研包括公司全球范围内的许多工厂。

关于奥罗拉工厂还没有做出任何决定。我郑重向你们保证，九月末或下月初将决定通知你们。我已向《多伦多之星》报的记者讲述了同样的信息，即“近期不会关闭工厂，我们必须等待调研结果。”

我明白对于我们所有人生活在这一种不确定性中是十分困难的，但是，对调研结果进行不成熟的假设也是毫无益处的。

杰奎恩·伯伊斯维特



## 附录6-4 伯伊斯特给尼尔逊的一封信

STERLING DRUGLTD.  
AURORA. ONTARIO L4G 3H6  
(416) 773-1122

**Jacques Baisuesl**  
President and Chief Executive Officer

August 28, 1989

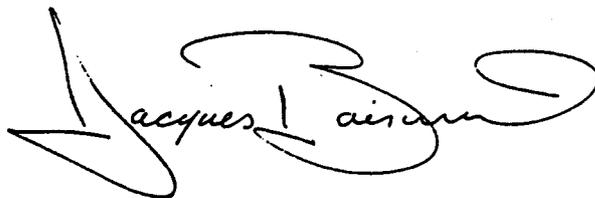
Mr. E. Nelson  
National Representative  
Energy and Chemical Workers Union  
150 Consumers Road, Suite 500  
WILLOWDALE, Ontario  
M2J 1P9

亲爱的尼尔逊先生：

基于最近的新闻报道和电台广播，我很乐意再次向您及所有ECWU的435号地区的企业成员保证，关于奥罗拉工厂还没有做出任何决定。1989年8月23日，我已就此内容张贴了一份雇员的声明。

在1989年6月23日的全体员工会议上，我解释说我们的工厂。是公司对全球生产能力调研的一部分，这次调研涉及全球的斯特灵药品工厂。我保证在9月末告知雇员有关的调研结果。我会遵守承诺。

虽然我理解有关的员工对调研最后结果的猜测，但是不成熟的假设不会带来任何益处。作为他们的法律代表，我也向你保证，我会以适当的方式及时将调研结果通知您。





## 附录6-5 解雇费的计算

基本的4星期	
+	
每一工作年限的2星期	
+	
年龄	附加星期数
<=34	2星期
34 ~ 39	6星期
40 ~ 49	18星期
50 ~ 54	28星期
>=55	39星期

计算举例：

A：一名具有12年工龄且年龄为37的员工

基本	4星期
工作	24星期 (2 × 12)
年龄	6星期
总共	34星期

B：一名具有23年工龄且年龄为53的员工

基本	4星期
工作	46星期 (2 × 23)
年龄	28星期
总共	78星期

## 案例7 用户燃气公司： 液化天然气厂(A)

---

本案例是在Margot Northey教授的指导下，由Luice Cousinesu准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在CanCopy或其他任何拷贝权组织的授权范围内。未经西方商学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与西方商学院案例和出版部门联系。

地址：Case and publication Services, Western Business School, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1989, The University of Western Ontario. 版本：1991年9月5日

---

1985年4月25日，苏珊·莉丝(用户燃气公司的公共事务部部长)与罗伯特·汉顿(公司供应部副总经理)在安大略省多伦多的公司办公室举行会谈。汉顿正负责在安大略修建一个液化天然气(LNG)工厂的项目，安大略市政府委员会(OMB)已经通过该项目。莉丝与汉顿刚刚结束与法律顾问和LNG项目管理小组成员的会议。当莉丝与汉顿回想上次会议内容时，对高级执行委员会应如何与管理机构打交道从而使项目通过这个问题感到十分烦恼。修建LNG工厂的目的是为了减轻燃气供应不足的急迫问题。

### 用户燃气公司

用户燃气有限公司是加拿大最大的天然气销售商。公司通过自己的管道网络为100000个居民、商业和工业客户服务。公司的销售区域包括安大略中南部和东南部、魁北克西部，纽约州北部。公司也从事油气开采与加工业务，并为加拿大与海外的其他公司提供咨询服务。公司通过它的连锁零售店出租销售燃气电力设备。



## 行业状况

在加拿大，燃气销售企业受省政府部门管理。销售公司申请特许经营区域，即在一定的区域范围内垄断销售权。销售公司为保留各自区域的垄断权力，每次计划改变价格或进行大的扩张项目时必须接受一个管理机构的审查。在安大略，由安大略能源委员会(OEB)管理类似安大略地区的天然气工业企业。

安大略省除了用户燃气公司之外，还有两个大型的天然气销售商：一个是城市内部燃气公司，业务范围在安大略北部，另一个是联合燃气公司，业务范围在安大略西南部。

### 燃气供应公司

自从20世纪50年代末期以来，几乎所有的天然气都是通过加拿大管道线有限公司(TCPL)从加拿大西部运输的。夏季，用户燃气公司将多余气体储存在地下室中，冬季，供热季节来临，对天然气的需求上涨，储存气体就被输送到管道之中。但是，公司预测现有的管道和地下室储存能力将不能满足冬季的需求高峰。

在过去的10年中，公司用户数量从491 000增长到800 000。它主要的市场也从工业用户(1975年占总销售量的50%)转向居民及商业用户(1984年占总销售量的65%)。因为居民和商业用户的天然气需求更容易受天气的影响而波动，所以公司市场结构经常发生变化，市场对天然气的需求也更具有季节性。事实上，在同期10年中，用户燃气公司的负载比率(需求量平均值与最高值的比率)从59%降低到44%。

1982年，用户燃气公司进行大量研究，解决因公司高峰负载和销售市场结构变化带来的燃气供应问题。两个公司内部小组与斯通&韦伯公司(一家从事天然气电力设备管理咨询业务的公司)各自独立研究并提出解决方案。他们都建议使用液化天然气。

1984年11月根据两个公司内部小组与斯通韦伯小组的建议，公司董事会同意经理们开始修建用户燃气公司液化天然气设施计划。当时的计划是1987—1988年秋季工厂开始运转。

### 液化天然气技术(LNG)

使用LNG技术，在不增加管道容积的条件下，可以满足最高峰需求量时天然气有充足的储存空间。LNG设备初期投入资金预计为7500万美元。运行费用估计每年1800万美元。从长远考虑，用户燃气公司认为这是最实际和经济地解决高峰需求的办法。

在LNG工厂里，因为液化天然气占用空间少，能更有效地储存，所以天然气都经过液化处理。液化天然气工厂也能在淡季储存天然气，以满足最冷季节时对燃气的最大需求。

用户燃气公司计划在每年不需要用暖气的200天中将燃气管道输送到LNG工厂。在那儿，燃气将被除去诸如水蒸气、二氧化碳等杂质，然后通过类似家用电冰



箱的封闭冷循环系统，在-160 条件下，经冷气冷凝变成一种清洁无味的液体，比气体状态占用空间小625倍。液化燃气储存在地面罐状容器中，与外界严密绝缘以使液体保持在所要求的低温环境。当一年中最冷的7—10天到来时，用户需求量达到最高峰，液化天然气被压出气室，恢复到热交换器中的气体状态，并注入输出管道。

天然气液化是已成形的产业。用户天然气公司LNG工厂将是加拿大境内第四个类似工厂。其余的工厂分别位于萨德伯瑞(Sudbury)，温哥华(Vancouver)，蒙特利尔(Montreal)及附近区域。总体来说，全世界大约有70个类似于用户燃气公司计划修建的工厂。所有这些企业都有良好的安全记录。在过去的20年中，自从工业安全标准制订以来，没有一个老百姓因液化天然气事故而受伤或受危险。

## 液化石油天然气厂的位置

为了战略与经济方面的原因，LNG项目管理小组认为LNG厂址应位于全加拿大管线有限公司(TCPL)的燃气管道线附近，安大略湖北部湖岸的狭长地带。

到目前为止，选址工作只进行到三阶段过程的第一阶段。首先，在第一阶段选出24个候选地点，并按是否满足工厂条件来评判。这样挑选出6个地点。

6个候选地点分布在三个相邻的城市，海地曼德(Haldimand)、克诺马赫(Cramahe)、布日顿(Bighton)，每个城市有2个候选地点(见图7-1)。用户燃气公司将从环境、安全、文化、社会经济、工程方面因素进行更深的评价，以选出最合适的地点修建LNG厂。

## 公众参与计划

在本项目的早期发展阶段，用户燃气公司在安大略另一农村地区所作的一项民意调查表明，需要施行一套全面的公众教育方案。因为公众缺少对液化天然气知识的了解，因而一般认为对此方面的了解会减轻公众的忧虑。用户燃气公司决定征求公众对选址、设计和环境评价方面的意见。因此，苏珊·莉丝的部门在工程咨询公司——基夫联合公司(Giffels Associates)的帮助下，策划并实施了与当地居民沟通的策略。

策略重点在于公众参与计划，它的目的是为了得到受潜在影响地区居民的支持。为了让公众了解信息，公司通过各种手段获得反馈信息。

- 用户燃气公司先将有关项目的信息告知市政府、省政府及联邦政府的有关官员。
- 1985年3月，在选址过程的第一阶段结束时，用户燃气公司召开新闻发布会向公众通告有关项目及6个候选地点的信息。
- 新闻发布会之后的两周，LNG项目管理小组成员向省府官员与三市的管理委员会汇报。
- 通过信使，用户燃气公司通知这6个候选地点的土地所有者与周围邻居，告诉他们公司对土地的兴趣，并邀请他们参加即将成立的公共信息中心。
- 公司设置一部免费电话用于听取居民的意见。
- 用户燃气公司通过媒体广告邀请三市的所有居民参加信息中心。

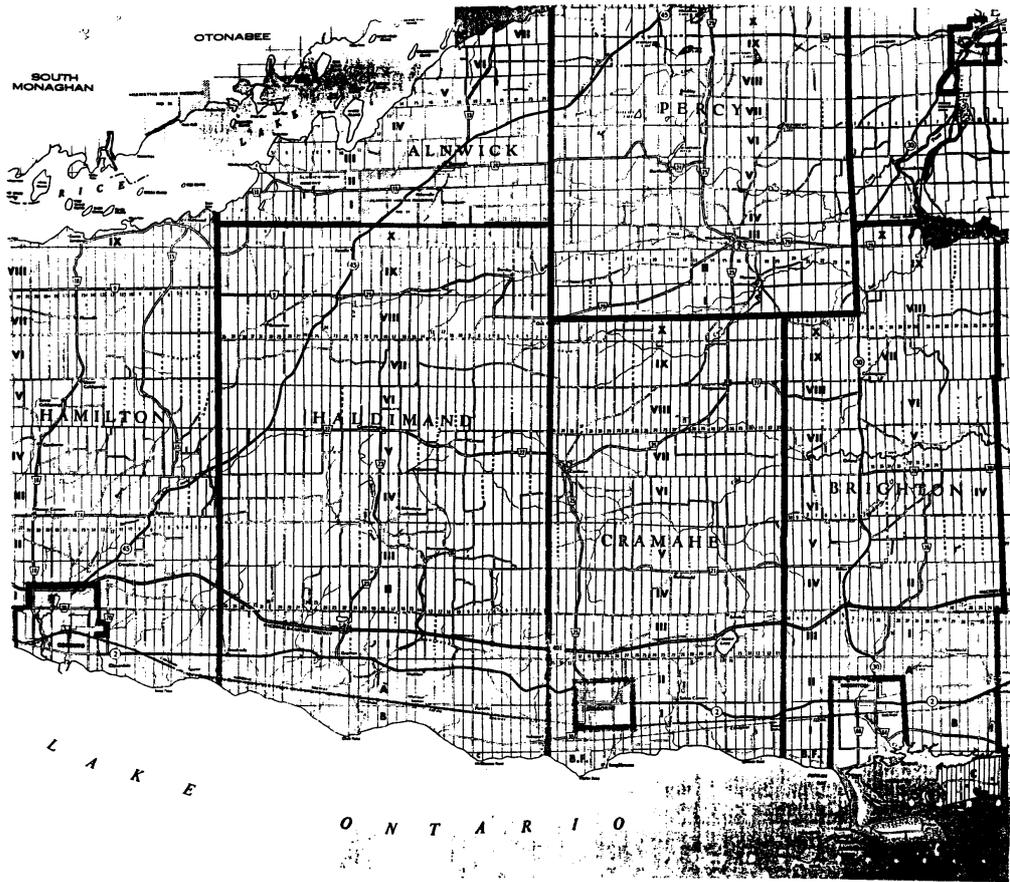


图7-1 LNG工厂的候选地点

## 信息中心

信息中心位于卡斯顿(Castleton)村的克诺马赫乡(Cramahe)办公室，于4月10日、11日开放。居民可通过参观50张大型图片的展览，传单与宣传手册，及与用户燃气公司代表的交谈，得到以下信息：

- 工程项目的理论基础。
- 研究领域的有限性与特点。
- 典型LNG工厂的特点与使用的技术。
- 管理过程与社区涉及范围。
- 选址第一阶段的过程与标准。
- 6个候选地点。

## 反馈

公司保留居民对此项目关心问题的所有详细记录，包括居民给地区报纸编辑的



信、在市镇委员会上发表的意見、给用户天然气公司的信件、及通过免费电话询问的问题。这些记录仅仅证实了最初所作的民意调查的结果。

所有参加信息中心的公司代表马上认识到通过教育公众来减少他们的忧虑是一件非常困难的工作。莉丝说：“我们被人群包围着，两天内至少有 500 人参加，并且对此项目表现出很多担心。他们想知道有关噪声的问题，想知道工厂怎样对待当地的鸟类、水、农场等等。”

莉丝认为CBC对信息中心第一天工作的报道反映出人们的担心。电视报道主要集中在反对此项目的市民团体所做的努力。这个团体是在宣布项目计划之后，开放信息中心前的两个星期内组建的。报道中有一段发生在 1984 年秋季墨西哥的一次工业事故的镜头。镜头展现了陈列的尸体，报道中宣称这些死亡都是由于液化天然气事故造成的。但是墨西哥根本没有液化天然气，只有液化石油气。看完这篇报道后，许多居民来到信息中心，表现出更多的忧虑。

其他相似的媒体报道及当地居民，如担心的市民团体成员，引用的错误信息，反映用户燃气公司面临的障碍。这些都阻碍公司的方案得到当地居民的同意。

外部的沟通计划为项目管理小组提供了有价值的输入信息。完成这个公众参予计划后，公共事业部列出一份环境与公众利益委员会的清单，不断更新并散发到项目管理小组。目的是为了确保项目计划能反映地区居民所关心的问题。莉丝与汉顿开会对公共参予计划在扫清比预期困难大得多的障碍方面进行重新评价。事实上，他们正在商谈是否可能甚至是否必须得到公众对项目的支持。

## 申请准许过程

### 城乡委员会

由于6个候选地点不属于工业区范围，因此重新划区的申请必须要经过候选地点所在城乡委员会的同意。

### 安大略能源委员会(OEB)

安大略能源委员会(OEB)的作用是管理安大略地区的天然气工业，因此，本项目不必通过OEB的同意。但是由于此项目的重要性和特殊性，LNG管理小组认为有必要使项目接受每一个管理机构的审查。除了面对联邦委员会或其他省委员会之外，例如环境评价委员会（用户燃气公司以前很少接触），公司还自愿接受OEB对此项目的评价。

公司必须使OEB确信，LNG的修建是必须的，设备是安全的，并且对环境不会产生负面影响。委员会将决定修建此厂是否符合公众利益。



## 安大略市政府委员会(OMB)

OMB在评价新厂建立是否对社区规划产生影响时会考虑OEB意见、公众意见、听取会的意见结果及城乡委员会关于重新划区的决定。OMB衡量城乡规章修订部分的价值时，将考虑到社会、经济和广泛的环保影响。由于它的权力超过城乡委员会，OMB可能同意或推翻任何关于城乡规章制度的修订。

### 选择

高级执行委员会需要一个确保各管理机构都同意的LNG项目的沟通策略，面对这种情况，莉丝和汉顿有三种选择：

1. 用户燃气公司继续实行公众参予计划以争取居民的同意。选定LNG厂址后，等待城乡委员会对必要的重新划区的赞同。然后公司再向OEB与OMB提出申请。
2. 用户燃气公司继续让公众参予，并同时向OMB、OEB提出申请。事实上，它也需要争取得到当地的同意，但须在选定地点的城乡委员会投票之前向OMB、OEB提出申请。
3. 用户燃气公司也可进入“快速车道”，即取消公众参予计划，直接向OEB、OMB申请，不经城乡委员会对选定地点重新划区的同意。

#### 选择1

第一个方案从公共关系角度来看无疑是最好的。公司只能因得到公众的接受而受益；公司在社区中以及管理机构的信任度很有可能提高。但是，得到当地居民的同意之后再向管理机构提交申请是非常耗费时间的。居民在信息中心的意见、居民给编辑部的信、以及通过免费拨打的电话所表现的担忧都表明，通过教育方法向居民传播有关知识所花时间远远超过预期的时间。莉丝与项目管理小组的同事们预计选址和环境评估至少将占去6个月。事实上，假如用户燃气公司想得到社区的同意，那么它只能到秋季向城乡委员会提出修改划区的申请。而且11月举行的市政选举会造成更多的延误，因为新委员将在他们投票决定前先审查一遍项目。

汉顿像管理小组许多成员一样，担心如采取第一方案，公司将会失去机会。他提醒莉丝修建工厂需要18个月，并且原定计划会被延误。最初，计划定于1987年—1988年冬季工厂运转，而现在由于选址的原因，项目已被推迟一年。他认为计划不能再推迟，用户燃气公司最晚必须在1987年春季前得到OMB的同意。而公众参予计划的全过程很可能占用两年或更长的时间。

第一个方案的花费同样是巨大的。公司必须继续资助以下活动：维持信息中心；聘用宣传人员；为广泛的传播印刷宣传材料；为帮助指定的委员会做出决定，用户燃气公司必须向城乡法律顾问与有关专家付费。

公共参予计划中除了时间和金钱的投资，用户燃气公司还有可能遭受城乡委员会不同意重新划区的失败。汉顿说：“如果他们不同意，那么同时也失去OMB、OEB独立审查用户燃气公司的机会。公司将不得不寻找另一地点，重新开始这个



寻找过程或者项目全部被放弃。

## 选择2

第二方案(在申请管理机构许可的同时,进行公众参与计划)从时间和金钱的角度看都比较经济,在申请表进入OEB、OMB的议事日程之前,公司也将等待几个月。因此,一旦城乡委员会对重新划区进行投票表决,这两个管理机构将开始他们对LNG项目的审评。尽管城乡委员会的反对意见会给OMB、OEB的同意带来很多困难,但用户燃气公司仍可能说服政府或委员会的成员同意修建工厂。

在早期阶段的会议上,项目管理小组的许多成员理解莉丝对第二选择方案的担忧。她担心一旦当地报纸告诉公众用户:“燃气公司已提前向委员会提出申请”,那么当地居民将指控公司未征求他们的同意,没有诚意解决他们所关心的问题。这样做将会损伤公司的可信度。但赞同第二选择方案的其他人认为,即使在城乡委员会还没开始投票之前各委员会对LNG项目进行评审工作,公司仍会认真考虑解决当地居民的疾苦。用户燃气公司将为城乡委员会进行独立的项目评估提供资金。在公众意见听取会上,城乡委员会和任何市民都允许向委员会陈述自己的观点。

## 选择3

评价第三方案时也重点考虑赞同过程的现实。尽管采用“快速通道”的方案很可能节省用户燃气公司的时间和金钱,但是同时也可能减少赢得管理者同意的可能性。

OMB在做决定时,特别关心工程项目对居民生活的影响,它通常会认真考虑当地居民的请求。因此莉丝认为除非广大公众利益压倒地方关心的问题,否则同意这个项目的可能性很小。

莉丝认为没有城乡委员会的同意,继续向上申请既耽误时间又浪费金钱。不可否认,改变公众教育方法,从非常正面积极的态度转向一个更被动的立场,用户燃气公司会节省有关公众参与计划的大部分资金。而且,公司不用付给城乡委员会咨询费用和法律费用。但是莉丝认为,假如委员会不经居民同意就通过修建工厂的计划,用户燃气公司在将来仍需要做补偿性的沟通与公关工作,去争取居民的认可。另外,任何一个委员会都可能在没有社区正式同意的情况下通过此项目,但是它很可能在公众意见听取会上修改工程的内容。这些在工程设计的后期阶段可能出现的变化会推迟计划进行,并将付出昂贵的代价。

莉丝强调,绕开当地居民管理机构很可能会损害公司形象与名誉。用户燃气公司常与当地政府一起工作,并受到社会的欢迎,假如媒体感觉公众反对项目的实施,而决定又有利于用户燃气公司时,它会对此决定提出疑问。

## 沟通困境

经过1小时的讨论,莉丝与汉顿对选择方案没能达成一致意见。由于距离高级执行委员会议还有几天时间,他们将在第二天认真考虑,并做出最后决定。

## 案例8 阿尔伯莱特 & 威尔逊· 艾莫瑞克斯磷酸盐厂

---

本案例是由John Kennedy准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在CanCopy或其他任何拷贝权组织的授权范围内。未经西方商学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与西方商学院案例和出版部门联系。

地址：Case and publication Services, Western Business School, The  
University of Western Ontario, London, Ontario Canada, N6A3K7  
电话：(519) 661-3208  
传真：(519) 661-3882  
E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1992, The University of Western Ontario. 版本：1993年3月30日

---

“诸位，若我们不采取行动，其他人也不会。”此时是1989年6月，发言人是保罗·罗切尔先生，他是阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂工业化产品的营销主任。在由他负责的一组产品中，80%用于洗衣制剂的磷酸盐，卖给了加拿大的洗衣剂制造商。此次会议是在位于多伦多的阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂的办公室里召开的，与会者包括保罗先生的七位高级营销、技术和规划管理人员。召开会议的原因就在于放在会议桌子中央的那一盒来自Loblaws集团的洗涤剂，它是Loblaws集团两天前投放市场的一组“绿色产品”系列之一。在盒子的一边，印有几个两英寸高的字母——“100%无磷”。保罗知道加拿大的主要洗涤剂营销商，宝洁和利华，会密切关注Loblaws集团的产品。保罗清楚地知道，只要有一家公司认识到Loblaws集团的产品会成功，它就会推出自己的无磷产品。另外，保罗也肯定，只要有一家公司生产这种无磷洗涤剂，其他的公司为了保护自己的市场份额也会同样地追随仿效。



## 公司背景

阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂位于弗吉尼亚的里士满，是 A & W 有限公司的分厂，而后者是一家英国的化学品生产商。A & W 有限公司是 Tenneco 股份公司的全资子公司，后者是一家位于得克萨斯休斯敦的多元化工业公司，它的主要商业领域是天然气管道运输、农业和建筑业设备、汽车部件、造船、化工品和矿产品。在 1988 年，阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂的销售额大约为 3 亿美元，阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯有限公司的销售额稍多于 13 亿美元，而其母公司 Tenneco 股份公司为 136 亿美元。

在加拿大，阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂是工业化工品的主要生产商和销货商。公司通过四组产品进行组织：

- 工业化工品

生产和销售广泛用于工业和食品工业的磷、磷酸及无机磷酸衍生物。他们也购买用于再销售的表面活性剂、苏打粉、甲醇。

- 专门化工品

生产销售磷的氯化物和有机磷的化学品，广泛用于阻燃剂、金属提炼、农业化学的中介物、润滑油添加剂及油田化工等。

- 纸浆化工品

生产和销售氯酸钠和氯化钠，用于纸浆漂白及净水系统，他们还在世界范围内为生产氯的二氧化物的厂家提供设计、安装及技术上的专门服务。

- 造纸业化工品

生产和销售以树脂为基础的，具有一定合成规格（大小和粘度）的化工品，用于生产高质纸张、食品容器和其他专业用途。

在 1988 年，每组产品在公司销售中所占比重如下，其中 89% 的销售在加拿大：

- 工业化工品 42%
- 专门化工品 23%
- 纸浆化工品 32%
- 造纸业化工品 3%

## 磷酸盐

磷酸是磷和氧的化合物，它以多种形式存在，常和其他元素化合共存。它存在于所有的生物中，包括动物或植物，是支持生命的必须养分。几乎每种食物中都有磷酸盐存在，人体基因、牙齿、骨骼中也富含磷，而且肌肉的运动也得益于磷酸盐。

## 洗涤剂

对于加拿大的衣物和餐具洗涤生产商而言，阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克



斯磷酸盐厂是磷酸盐和表面活性剂的主要供应商。表面活性剂和亲合剂是大多数家用洗衣粉的主要成分。表面活性剂帮助水分子进入纤维，松动污渍并将其释放于冲洗溶剂中。为了有效地进行这项工作，表面活性剂需要亲合剂来软化水。另外，亲合剂能乳化油性污渍，使其不再固着在纤维上。磷酸盐作为亲合剂也能中和酸性污渍，使洗涤剂用水保持在具有最优洗涤能力的碱性水平。除磷酸盐外，其他亲合剂还有柠檬酸盐、NTA、酒石酸盐、EDTA、苏打粉和碳氧高分子化合物等。洗涤剂生产商通常选用磷酸盐，是因为它是易得的最有效的亲合剂。亲合剂是衣物和餐具洗涤剂的主要成分，约占这些产品的40%。

## 北美的环境焦点

在20世纪60年代末和20世纪70年代初，北美的公众开始关注湖区的生态状况，尤其是伊利湖。湖中磷酸盐和其他养分的数量在不断增加，它们来自各方面，如农业废物、动物废物、城市垃圾、大气释放物及城市排污系统的废水和废物。因此，这形成了科学家们所称的“富氧效应”，即在淡水或盐水中养分的含量超过了维护稳定生态的正常水平。以湖区为例，这些养分支持了植物的生长，以致水中提供的氧气数量迅速减少。

### 北美环境法案

对湖区正常生态的关注引发了许多活动和法案。国际联合委员会对湖区水质的研究工作，建立了针对每个湖的各自的关于磷酸盐的目标水平，目的是控制藻类的失控性成长。

在湖区周边的安大略省及美国各州得出结论，尽管城市排污系统不是磷酸盐的最大来源，但却是最易于控制的。采取的第一方案即是缩减或消除衣物洗涤剂。除俄亥俄州及宾夕法尼亚州外，湖区周边的美国各州均禁止或缩减衣物洗涤剂中磷酸盐的成分。在加拿大，联邦政府通过立法限制衣物洗涤剂中磷酸盐的含量，规定含磷不超过2.2%，若选择不同的含磷化合物，这一比例许可可达到9.4%。这项立法给阿尔伯莱特·威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂造成了损失，当时仅一个地区即损失40%的销售量。

与此同时，人们开始同意使用NTA作为亲合剂，这一技术已在欧洲得到发展，然而有趣的是，在纽约州从未允许在洗涤剂中使用NTA，因为研究表明它有致癌的迹象。无论在美国还是在加拿大，均未采取行动降低餐具洗涤剂中磷酸盐的含量，因为人们担心这样做会导致公众的健康问题。

第二个推动方案是城市排污系统的扩张和改进，从而移走了污水中绝大部分的磷酸盐。

最后，人们开始着手研究以便确定富养效应中不同养分的作用。研究认为，在淡水中，磷酸盐是关键因素。一旦它超出了正常水平的含量，便会引发整个生



态系统的变化。但在盐水中，硝酸盐才是关键因素。

## 北美环境结果

由于采取了日渐成效的从城市排污系统中移走磷的行动，因而污水中的磷的绝对含量大幅度下降。对伊利湖及安大略湖而言，在1972年与1985年间，含磷量下降了80%多。到80年代末，湖区的富养效应问题已得到控制。事实上，一些研究表明安大略湖中鱼群的数量，已经因其周围环境缺乏磷酸盐而有所下降。

但是，人们仍广泛关注进入水系的来自化肥和动物废物的大量磷酸盐（见图表8-1）。公众的总体态度是：磷酸盐不好，特别是洗涤剂中的磷酸盐。这种观点由于绿色组织与公众的交流而得到加强。如在本世纪80年代末，《加拿大绿色消费指南》仍极不准确地声明：“通过我们排污系统的洗涤剂中的磷酸盐大多未被分解，它们给我们的江湖带来了大量的泡沫。”事实上，安大略省已采取行动移走了大多数磷酸盐，而且，江湖中现有的磷酸盐也从未“带来大量的泡沫”。

## 欧洲的环境问题

在80年代初的欧洲，磷酸盐、富养效应及环境即已成为人们普遍关注的问题。结果是，德国、意大利、挪威和瑞士禁止或限制洗涤剂中磷酸盐的使用。人们收集数据证明这些立法对消费者行为的影响。附加制剂的使用，如水分软化剂、预洗喷液和污渍去除剂，在德国和瑞士增长了20%~60%，而在瑞士，洗涤剂的消费仅增长了15%。

磷酸盐不是受立法影响的唯一亲合剂，在荷兰、意大利、瑞士和德国，对NTA的使用也有限制。

与北美类似，人们采取措施改进污水处理设备，并取得了一定的成果。基于对污水加以处理从而移走磷酸盐的经验，奥地利、德国、斯德哥尔摩、瑞典的公共当局推荐重新使用含磷酸盐的洗涤剂，因为它的替代品已日益成为处理系统的负担，而且至少其中有几种已带来环境问题。

## 加拿大的绿色营销

在80年代中期，环境问题日益引起加拿大公众的关注。对于这些关注，加拿大许多商业组织的反应是重新设计生产过程及包装，以减少成为废物的材料数量和种类。同时，几乎没有厂家通过宣称自己的产品为环保产品来促销，因为在商业社团内普遍认为这种行为会被消费者指责为“机会主义者”，反而给销售带来负面影响。

在1988年，Loblaws集团，加拿大的食品分销商，却得出了相反的结论。他们注意到欧洲人对减少环境压力的日益关注，促成了许多零售商的成功。这些零

售商通过宣称所售产品为“环保产品”来促销。Loblaws集团的管理层认为加拿大人的态度已发生了很大的变化，这足以保证环保产品的成功。在加拿大环境组织的帮助下，他们设计了一组约一百种绿色产品，并于1989年6月在全国推出。这一行动将得到公司的，在全加拿大发行的专门季刊《内部报道》的宣传支持。在这一系列产品中即有洗衣制剂。

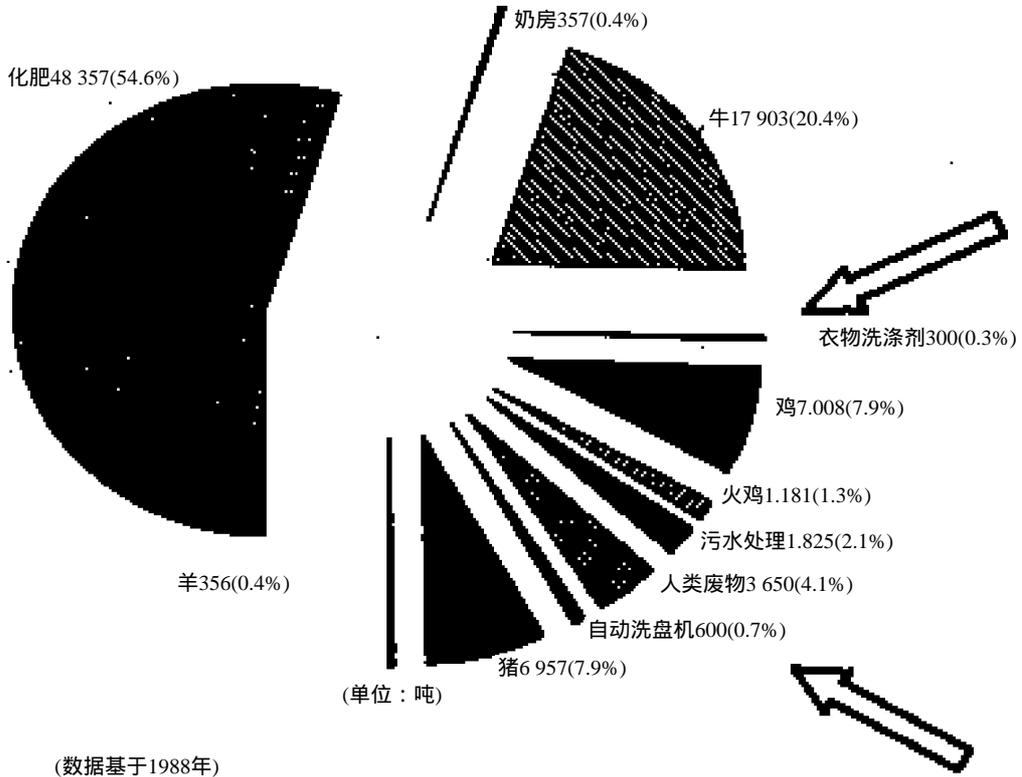


图8-1 安大略省磷酸盐的来源(基于1988年的数据，单位：吨)

## 阿尔伯特&威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸厂的反应

在Loblaws集团推出其绿色产品的这一天的早晨，约翰·奥特，工业化工品技术服务部经理，就带着一盒绿色洗涤剂来到了保罗·罗切尔的办公室。经过几分钟的交谈后，保罗得出结论，公司必须采取一些措施，并着手组织两天后召开的会议。

“尽管我知道我们对任何可行方案的资助只有20万美元，一年的时间及两名称职的专职人员，但我并不想在第一次会议上即限制人们的思路，”保罗说，“因此，我建议让我们充分利用这个时间来提出可供选择的方案。”

“在这个房间里充满了压抑感”，保罗说：“当你得知你的产品仅是为了增加销售额而在超级市场里被误解，然而你扭转这一局面的能力又极为有限时，这不



是很好的感觉。”而且，无论我们采取什么措施，都必须考虑我们在世界范围内的利益。例如，利华和宝洁，是我们在世界上几个最大的洗涤剂用户之一，我们必须确信，无论我们在加拿大采取怎样的措施，均不会危及我们和这几个大公司在其他国家的关系。

“同时，我确信我们需要采取措施，来更正公众对磷酸盐的总体认识，尤其是对洗涤剂中的磷酸盐，若我们不这样做，我们就要承受风险，即任何磷酸盐均不会被加拿大公众所接受。”

接下来，保罗和他的管理人员准备于下星期召开第二次会议，阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂聘用了一个公共关系服务公司作为顾问，保罗和这个公司的代表会晤，向该公司简介了形势背景，包括资源方面的限制，提供了第一次管理层会议的相关信息，要求该公司开始工作，并能在下星期的管理层会议上，提出和公众有关的交流的目标和行动方案，为阿尔伯莱特 & 威尔逊·艾莫瑞克斯磷酸盐厂提供参考。

## 案例9 普罗维格分销公司

---

本案例是由Lucie Cousineau在Margot Nothey教授的指导下编写的。该案例只是用来作为课堂讨论的材料，作者的目的是为了论证某种经营管理方法的有效与否。出于保密起见，作者隐去了某些名字和其他一些可识别的信息资料。

未经书面许可，Ivey Management Services禁止对本案例进行任何形式的复制、存储和转载。本案例不受 CanCopy和其他任何复制权力机构的管辖。购买或申请材料复制许可权，请与 Ivey Management 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, c/o Richard Ivey  
School of Business, The University of Western Ontario,  
London, Ontario Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1989, Ivey Management Services 版本：1998年10月6日

---

八月六日(星期二)上午九点，普罗维格分销公司(Provigo Distribution Inc.)董事长兼总经理亚古斯·赫伯特(Jacques Hébert)在他的办公室里紧急召开了一个危机公关会议。与会者有普罗维格分销公司专门负责公共关系的副总裁阿尔伯特·高德奥(Albert Gaudreau)，以及来自母公司的公关负责人吉斯·加侬(Giles Gagnon)。他们在一块儿讨论如何应付大众传媒对该公司一则令人尴尬的广告所发起的攻击。与会者各抒己见，看法不一。赫伯特一边聆听大家的发言，一边隐入了沉思。他知道，现在必须迅速作出最后决策。

### 普罗维格分销公司

普罗维格分销公司是普罗维格公司(Provigo Inc.)的一个子公司。她是魁北克地区食品批发零售业的领袖企业，拥有14个存货仓库，向8000多家食品店供货，其中14%的食品店采用了普罗维格分销公司的八种商号之一。普罗维格公司本身也拥有和经营一些食品店，但是大多数采用普罗维格商号的食品店都是由独立的

零售商经营的，他们与普罗维格公司结成了长期联盟，普罗维格的著名商号之一便是“普罗维格超市”(Les Supermarches Provigo)，这是魁北克最著名的超市连锁店，包括244家分店，遍布魁北克省各地。这些连锁超市中，普罗维格公司拥有其中的18%，其余的则由联营商家拥有经营。

普罗维格公司是普罗维格分销公司的母公司，位于蒙特利尔，经营食品、药物、运动器材以及其他各类产品。她的业务范围遍布加拿大全国各地，并且发展到了美国。普罗维格公司在其六个企业集团之外，还拥有顾客分销公司和世界玩具公司的控股权。

和利奥比公司(Loeb)、贺比公司(Home & Piffield)一样，普罗维格分销公司是普罗维格公司食品集团的成员之一。前二者分别是安大略(Ontario)和阿尔贝塔(Alberta)地区食品分销的主导企业。

## 普罗维格快讯

“普罗维格快讯”(La Circularie)是一种24页至32页的报纸，每周发行一期，用英法两种语言出版。一年多来，普罗维格分销公司一直利用这一市场营销工具，为普罗维格超市中的商品做促销。每个星期一，2 350 000份“普罗维格快讯”通过加拿大邮政送往蒙特利尔市内、郊区以及魁北克省的劳兰提德(Laurentides)、波伊斯法兰克(Bois Francs)、马里赛(Mauricie)以及伊斯特莱(Estrie)等地区。像其他竞争者的宣传报纸一样，“普罗维格快讯”的目标在于宣传普罗维格超市的每周特色。但是“普罗维格快讯”有着与众不同之处，一方面，它的版面较大，普通报纸的版面规格是“8.5×11”，而“普罗维格快讯”则是“10.5×13.25”的超大版面；另一方面，它是一个真正的周报，在广告之外，还有不少关于营养问题、烹饪技巧的文章，而且每期都有一个卡通漫画。

## 引起争议的漫画

令人意想不到的是，1987年8月5日的“普罗维格快讯”，却因一幅卡通漫画引起了众多争议，使普罗维格分销公司陷入困境。

按照常规，“普罗维格快讯”每期封面都会有一版沟通漫画，用来推销产品或者提供营养方面的建议。这一周的沟通漫画，原来的目的在于为一篇关于西瓜的文章配图。画中描绘的是一个十分性感的黑人妇女，左手托着一个西瓜，右手抓着一个光头白人男士的脑袋。黑人妇女用法语说：“我喜欢吃西瓜”(参见图9-1)。

这幅漫画激怒了黑人社区的很多人。蒙特利尔郊区的一位黑人居民向魁北克人权委员会提出了抗议。而蒙特利的黑人社区中心则召集了各种新闻媒体，公开谴责普罗维格超市的种族主义和性别歧视。该中心宣称收到200多例关于这幅漫画的抗议，并且已经致函普罗维格分销公司，要求公开道歉。

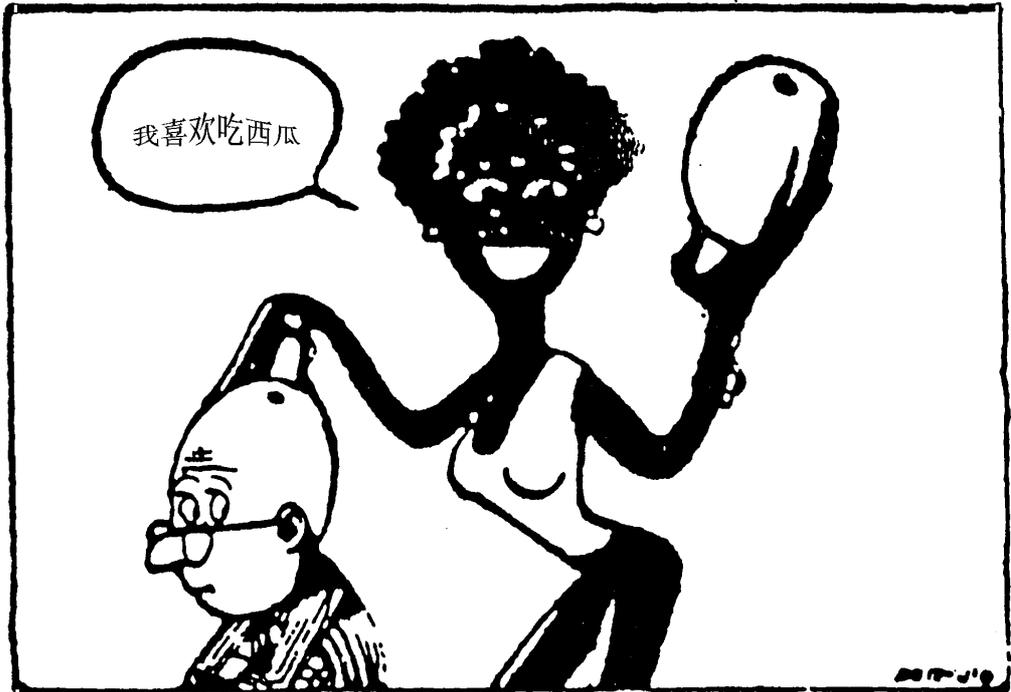


图9-1 引起争议的漫画

为什么黑人社区对这幅漫画感到愤怒呢？原来他们认为这幅漫画映射了一种历史创伤。在美国的奴隶制时期，黑人奴隶所吃的食物与他们的白人主人喂猪的食物相同：都是西瓜。许多向人权委员会提出抗议的黑人，例如爱玛·弗劳斯特 (Elma Frost)，都忘不了儿时被嘲笑的经历。那时候流传着许多关于黑人和西瓜的俗语，例如“黑鬼爱西瓜”或者“懒惰的黑奴蹲在脚角，边吃西瓜边吐籽”等等。

## 普罗维格分销公司的反应

黑人社区对漫画的抗议使公司公关部大吃一惊。作为“普罗维格快讯”出版发行的协助者，高德奥和其他公关部的同事对这一意外事故后悔不迭。尽管如此，高德奥坚持声称，公司并没有任何触犯黑人的意图。这也是他向新闻媒体所传播的消息。昨天，八月五日，高德奥亲自给黑人社区中心的执行主管波尼·尼尔森 (Bonnie Nelson) 女士回话，也表明了同样的观点。

尽管尼尔森起初并没有很爽快地接受，高德奥感觉她还是接受了公司的道歉。然而尼尔森女士所要求的不仅仅是公司在其下一期“普罗维格快讯”上表示道歉。她认为最好的表示歉意的方式应该采用金钱的形式：她要求普罗维格分销公司出资赞助一项黑人社区的体育运动或者文化事业，以显示其诚意。

## 媒体的反应

高德奥告诉赫伯特先生，当地主要的英文媒体对黑人社区中心的抗议进行了大量报道。各种广播、电视的记者一方面采访了黑人社区中心的执行主管，另一方面也对高德奥或加侬进行了采访。关于此事的新闻故事和采访记录前天在电台反复播放了好几次。其中加拿大广播公司(CBC)“新闻瞭望”的报道使高德奥深感不安。他认为他们对采访所做的“剪辑”报道留给观众的印象，不是对问题的解释，而是引发更多的问题。

一些小型周报以及蒙特利尔的一家英文日报“公报”(Gazette)对该事件也做了报道(参见附录9-1)。其中一篇评论文章明确指出，虽然普罗维格分销公司可能确实并无恶意，但是公司“应想得更多”。高德奥把这篇文章的引文念给赫伯特听：“对于像普罗维格超市连锁店这样一个特别依赖品味的企业来说，他所表现出来的低级趣味实在令人难以置信。”此外，一家小型报纸“郊区新闻”(The Suburban)做了一则广告，号召抵制普罗维格商品。(参见附录9-2)

与此相对，直到昨天，法文的报纸和广播对此事件一直保持沉默，依乎充耳不闻。意想不到的，当英文媒介对此事的兴趣逐渐冷淡下来的时候，法文媒体对此事件好像恍然大悟，产生了浓厚的兴趣。从昨天开始，陆续有法语记者给普罗维格分销公司打电话询问有关信息。蒙特利尔的一家主要法文日报“新闻报道”(La Presse)，今天上午报道了有关漫画和黑人社区中心抗议的事情。看上去是这则报道引起了人们的兴趣，从上午早些时候开始，就有大量的法语记者打电话采访。为了分析和应付过去几天中新闻媒体的反应，赫伯特召集了高德奥和加侬二人来开会讨论。

## 权衡对策

对于普罗维格公司、普罗维格分销公司以及普罗维格超市的公开报道，其影响很大程度上是负面的。由于他们名称相似，不管是正面的还是反面的报道，常常是对他们产生整体影响。普罗维格超市的顾客中，大部分人也许根本不了解普罗维格超市连锁店、普罗维格分销公司，以及普罗维格公司之间的区别。即使是新闻媒体，其报道也常常不具体指明是哪个公司，而只是笼统地用“普罗维格”来代替。因此，赫伯特和他的公关参谋们一致认为，必须立即采取措施来维护普罗维格的形象，以防进一步恶化。他们的目标就是尽量转移新闻媒体对西瓜漫画的注意。

要想预测将有多少新闻和报道继续关注此事几乎是不可能的。如果法文记者继续寻找评论西瓜漫画的新角度，就很难保证英文媒体不会效仿。然而，虽然高德奥和加侬二人目标一致，但是对行选择什么办法达到这一目标，他们却存在分歧。



加侬是母公司公共关系部的副总裁，他坚持认为应付法文媒体代表的最佳方式，就是对他们“不发表任何意见”。他认为通过对记者保持沉默，拒不提供任何信息，他们就会无材料可写。他说，如果一篇报道不能提供当事者双方的信息，编辑就会把它删掉而不予发表。而且，加侬估计法文媒体之所以对此事反应较慢，是因为黑人社区中心并没有通知他们。法语媒体的编辑们就会认为他们被忽视了，因而在对黑人社区中心指控的报道上也不会特别卖力。

此外，加侬认为黑人社区中心的主管们在蒙特利尔是出了名的社会活动分子，他们一有机会便叫嚣着反对“种族歧视”，以此赚取同情和资本。他认为这就降低了其各种抱怨或指控的可信度。媒体对此肯定也有同样的看法，为了保护媒体自身的可信度，他们对这种事件的报道也会有所限制。

赫伯特认为加侬的最后一条理由是最有说服力的。加侬则指出，回答媒体提出的问题或主动提供有关信息，等于是承认错误。

高德奥则反对加侬的观点。他认为事情“恰恰相反”，普罗维格如果保持沉默，就等于是承认错误。他认为：沉默本身就可以引发故事。而如果普罗维格分销公司向记者解释清楚这种文化冲突，并告诉记者公司已经就此事与黑人社区中心达成一致的處理意见，那么他们就不会对此事紧抓不放了。“现在问题已经得到了解决，”高德奥说，“那么就没有写故事的材料了。”他认为普罗维格分销公司应该诚实对待这些记者，让他们放弃借题发挥的想法。

而且，高德奥已经与新闻记者有过充分的接触。他相信如果记者不能从某一个地方获取所需信息，他们也会从其它地方找到有关信息。虽然普罗维格公司有这样一条政策，即在危机时刻，信息传播必须集中控制；但它只是一条“不成文的规定”。高德奥估计新闻记者要从联营商家那里获得一些评论并非难事。接受采访的商家也许并不清楚此事已经引发了一场公关危机，因而应该对新闻记者保持缄默，不做评论。

高德奥还谈到了沉默战术的长期影响。普罗维格分销公司一直与各种英、法文媒体保持着良好的关系，形成了公开而诚实的印象。而现在普罗维格如果一反常态，明明没有种族主义倾向却对记者闭口不言，这就显得十分愚蠢而又危险了。他也提醒他的两位同事说，就在两天之前，他们曾经主动地回答各种英文媒体的质询。消息在新闻界的传播是十分迅速的。法文记者如果知道他们的英文同事曾经很容易就从普罗维格分销公司获得信息的话，就会感觉很不公平，心存怨气。

高德奥还认为，不管普罗维格分销公司喜欢与否，西瓜事件总会在各种媒体上保持一定期间的热度。他也同意加侬关于黑人社区中心可信度的剖析。但是高德奥指出，那位向人权委员会提出抗议的黑人女士爱玛·弗劳斯特，也在积极向各方游说。她是那种很惹人喜欢而且很有说服力的人，许多新闻媒体都喜欢对她进行采访。英文或法文媒介很可能对“人权委员会处理这一事件的过程追踪报道，周期性地提醒他们的观众、听众或者读者关于“普罗维格的”种族主义漫画的情况。高德奥说，如果普罗维格分销公司早些时候就与黑人社区达成妥协而不是坚持对抗的话，事情就会简单得多。



最后，高德奥为了进一步证明他的论点，指出普罗维格分销公司 90% 的顾客是法语用户，如果在法文媒体中形成恶劣影响的话，其后果的严重程度将不堪设想。

## 面对压力

当赫伯特先生结束会议，走出办公室去喝咖啡时，他头脑中快速考虑着两位公关参谋的观点。他自言自语说：“也许现在就有好多记者在给公关部门打电话询问情况呢！”母公司的副总裁加侬先生已经起身离开办公室奔赴另外一个会议，而高德奥仍然静坐在赫伯特的办公室里等待回音。赫伯特知道高德奥的同事们此时此刻也正急切地盼望上司的指示，以便应付新闻记者的各种提问。所以，这位董事长先生知道他喝完咖啡回到办公室去面对高德奥时，就应该做好决策，通知他的公关副总裁如何行动了。

## 附录9-1 普罗维格漫画触怒黑人

米歇尔·法伯



对于像普罗维格超市连锁店这样一个特别依赖品味的企业来说，他所表现出来的低级趣味实在令人难以置信。

事情起源于最近一期的“普罗维格快讯”。该报通常在一些有关营养或其他专题文章之外，附加一个卡通漫画。所有的漫画都反映一定的主题，当然这次也不例外。但它反映的却是种族歧视、性别歧视以及对秃头者的嘲弄。

这幅漫画描绘的是一个十分性感的黑人妇女，面带微笑，左手托着一个西瓜，右手抓着一位光头白人男士的脑袋。画中的黑人妇女用法语说：“我爱吃西瓜。”

普罗维格分销公司的一位公关副总裁 P.C. 罗伯特声称，媒体对这幅漫画的反应过于夸张，公司总部迄今为止没有接到任何关于这幅漫画的抗议。他指出该期“普罗维格快讯”中有一篇关于非洲进口的西瓜的文章，而这幅漫画的目的在于为该文配图。

“你要想指责这幅漫画，总得找出令人信服的理由吧！”罗伯特说：“这种西瓜产于非洲，谁都知道非洲是黑人居住的地方。至于光头的先生，这位黑人妇女仅仅是说二者形状相似。别无他意。我认为谁也无法说明普罗维格是出于恶意才刊登这幅漫画的。”

### 西瓜被用作种族歧视的象征

M.P. 希夫德却认为她有充分的理由。

希夫德女士，56岁，生长于一个种族隔离的小镇，那佛·斯科底亚 (Nova Scotia)。她幼时进的学校也是一所种族隔离的黑人学校。她记得从很小的时候起，就有人嘲笑她们：“黑鬼爱西瓜，黑鬼爱西瓜。”她说，对100个加拿大黑人进行调查就可以发现，他们中绝大多数人一生中曾经受到过类似的种族歧视。

“过去，我极力避免在白人面前吃西瓜。”希夫德女士说：“打死我也不干。即使你想吃西瓜以至垂涎三尺，你也不愿在白人面前吃西瓜。因为我们知道这意味着什么。他们会瞧不起我们。而现在则不同，只要有西瓜我随时都可以吃。我吃西瓜是因为它有丰富的营养，我喜欢它。仅此而已。”

然而种族主义者却不这样认为。希夫德女士在三、四十年代听着“黑鬼”的嘲弄长大，现在她好像又听到了。她见过一家旋转俱乐部的简报拿黑人妇女开低级趣味的玩笑，她见过蒙特利尔出租车业对黑人的种族歧视行径，她也见过各种据称是并无恶意的简报漫画，她想



不通为什么是她而不是一位蒙特尔的白人拿起电话向人权委员会抗议。

#### 黑人社区要求道歉

“每天你都会碰到这样的情况，”希夫德夫人说：“我带着孩子们去西岛上打冰球，他们不断受到嘲弄。你也许会怀疑为此生气是否必要，但是孩子们就是生活在这样一个社会里。所以我想我应该教会他们如何对付这种困境。”

不管怎么说，希夫德夫人曾经是普罗维格超市的常客，但她现在已经作出决定，不再购买普罗维格的商品。她说：“他们别再想从我这里得到一块铜板。”

而她却可以选择其他许多商店。

蒙特利尔黑人社区中心的一位主管林顿女士称，她的办公室昨天已经受到 50例抗议，星期一的抗议数目尚未统计。星期天上午邮箱里塞满了“普罗维格快讯”。

林顿女士已经代表黑人社区致函普罗维格当局，要求他们对魁北克黑人社区作出“诚恳的道歉”。

如果得不到道歉，林顿女士宣称黑人社区中心将考虑发起一场抵制商品运动。

“在魁北克，我们黑人占据了大约 8% 的市场。”林顿女士如是说。（据估计蒙特利尔地区黑人人口在 10 000 至 12 500 之间，约占总人口的 4.5%）

#### 商品抵制将造成重大损失

“在激烈竞争的零售市场上，任何一个公司都承受不了失去哪怕 2% 市场的打击，更不要说 8% 了。这不是一家安大略公司所面临的问题。你是一家魁北克企业，试试我们的厉害！”林顿女士直到昨天下午才亲自看到这幅漫画。但是她不仅仅谴责西瓜问题上的种族歧视，还对该漫画对女性所作的性感暴露的刻画提出批评。她认为这幅漫画带有淫秽的成份，是极其“下流”的。

“我和我的孩子们都曾听说过这样的侮辱性话语：‘懒惰的黑奴蹲在街角，边吃西瓜边吐籽。’”林顿女士说，“现在这种昔日的陈词滥调又有人重提了。这幅漫画所勾起的是人们对往日痛苦创伤的回忆！”

也许林顿女士在这件事情上有些夸大其词。“普罗维格快讯”也许除了宣传他们的冰淇淋、莴苣以及烤肉酱价格之外，并没有企图向黑人社区传播其他什么意思。但是对于那些注意到了这则漫画并且觉得受了侮辱的人来说，这幅漫画的印象并不很容易淡忘。

“普罗维格快讯”这回也许要“吃不了，兜着走了！”



《公报》——1987年8月5日

## 案例10 诺伦达：环境通信(A)

---

本案例是由Margot Northey教授的指导下，由Heather Barclay和Alice de Koning准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在CanCopy或其他任何拷贝权组织的授权范围内。未经Ivey Management Services书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与Ivey Management Services联系。

地址：Case and publication Services, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1991, Ivey Management Services. 版本：1991年10月28日

---

考德尼·普莱特桌上放着几卷大剪报册。作为诺伦达有限公司人力资源部的资深副总裁，他此刻正在反思前一阵子子公司诺伦达森林公司在澳洲一次失败的合资中出现的沟通问题。诺伦达森林公司与澳洲合伙人北布鲁肯山有限公司在筹划在韦斯里河谷的塔斯曼尼亚城建立一座先进的纸浆加工厂时遭到失败。

蹩脚的政治活动、媒体的误导以及模棱两可的言论使诺伦达森林公司耗去了1200多万美元。总裁亚当·齐默尔曼形容这次合资为“两个准投资者对事态没有任何控制权和发言权的艾利斯奇境漫游”。普莱特已与牵涉此项目的下属经理人员谈了话，要求他们事后总结一下教训。

### 项目的背景

诺伦达有限公司是世界最大的多元化经营的自然资源公司之一，1989年由四个集团组成：矿物，森林，能源以及加工业。尽管重要资产都分布在北美，其产品市场却遍布世界，1989年销售收入达93亿美元。

诺伦达森林公司于1987年创立，当时诺伦达有限公司将其森林产品的所有权作



了分割。这些所有权包括：新布朗斯韦省埃德蒙顿的木浆与精制纸制造商弗里塞有限公司100%(Fraser inc)的股权；魁北克省梅森市新闻纸生产商詹姆斯·麦克莱恩工业公司100%的股权；英吉利·哥伦比亚省诺斯伍德木浆与木材有限公司50%股权；以及(Northwood Pulp & Timber)温哥华的麦克米兰·布鲁戴尔有限公司50%的股权。其中麦克米兰·布鲁戴尔本身就是加拿大最大的纸浆与纸制造商之一。

事实证明，1988年是纸与纸浆业绝佳的盈利年。就在这一年，诺伦达森林公司继续加强了它与澳洲北布鲁肯山有限公司合伙的长达18个月的调查，该公司也是一家大规模的资源加工公司。

壮布鲁肯山有限公司已经在塔斯曼尼亚拥有一家纸加工厂，还愿意投资在塔斯曼尼亚的韦斯利峡谷建一家最大的纸浆加工厂，计划出资所需10亿美元资金的一半。

诺伦达森林公司得知韦斯利峡谷位于塔斯曼尼亚岛北岸，隔着贝斯海峡与澳大利亚遥遥相望，以肥沃的土地和美丽的自然环境而著称。然而，一流的技术却被用来计划如何控制环境保证效率。1988年，塔斯曼尼亚这个全澳大利亚人口最多的州，拥有0%的最高失业率。诺伦达公司明白，作为他们公司所做过的最大的一桩投资以及澳大利亚拟议中的最大产业项目，他们的计划能使澳大利亚在州乃至整个联邦方面都受益。

对塔斯曼尼亚州来说，加工厂能提供400个新工作，300个与加工厂间接相关的职位，以及工厂建设本身需要的上千个工作机会。塔斯曼尼亚拥有丰富的桉树资源，使用这些生长迅速富含纤维的木材，韦斯利河谷加工厂须向州政府支付使用费。目前，北布鲁肯山工厂已能做到将原材加工成木屑并出口日本。但是，许多人还是喜欢高附加值的产业，诺伦达森林公司及其合伙人正好提供了这么个机会。偿付贷款和交税后的余额可使整个国家收入提高2.7亿到3亿美元。

对于诺伦达及其合伙人来说，由于可以使用北布鲁肯山已开始出口的木屑作为部分原材料，其生产成本将是最低的。公司估计每年从纸产品中大约将获利.5亿美元。尽管产品会被运到欧洲、美洲和亚洲，但过半数的精制纸将在美国和加拿大被消费。

## 澳大利亚对环境的关注

自从塔斯曼尼亚政府计划在东南部的富兰克林河上修建水电大坝后，近十年来澳大利亚人越来越关注环境问题。政府本想以低廉的电力吸引投资，但由于大坝的建成将会使澳大利亚唯一的温带雨林中的一大部分，连同稀有的植物和动物物种一起遭受水灾，环境保护主义者开始提出抗议。

当时澳大利亚许多重要的环保组织已宣告成立。他们的呼声在1983年的大选中起了作用，于是工党及其领袖鲍勃·霍克掌权。当时甚至有一首抗议该工程的歌曲《让富兰克林河水常流》成了歌曲排行榜榜首曲。

在环保组织的压力下，工党试图强迫州政府取消该工程，但开始并没有成功。关系一度恶化到极点，联邦政府派澳大利亚空军的飞机在工地上空侦探，拍摄工程进度照片。结果，该地区被定为联合国国际遗址，该行为构成了促使项目取消的法律机制。

## 反对呼声的出现

有关韦斯利河谷工程的消极事件在1989年第一季度似乎接踵出现。其实在1988年10月，诺伦达和北布鲁肯山宣布其合作计划时，麻烦就已经存在了。加拿大广播公司的一条报道这样总结道：

韦斯利河谷纸浆加工厂的年木材加工能力为44万吨，这引发了环保主义者的注意。一个当地国会议员说，这将把塔斯曼尼亚变成一个巨大的木材场。尽管政府宣称伐木的限额不会提高，当地的反对者们仍难以表示信任……。诺伦达会发现自己已陷入了澳大利亚最大的“环境战役”的泥潭中。

——基思·道尔顿在澳大利亚悉尼报道

就在塔斯曼尼亚州政府(桉树林的所有者)将要批准韦斯利河谷计划的前几天，澳大利亚联邦艺术、运动、环境、旅游与地方部部长格雷厄姆·理查逊在华盛顿特区召开的国际环境研讨会上发表了如下的讲话：

“我想起一个诺伦达的经理曾说，在澳大利亚投资极具吸引力，因为我们的环境法远不如他的祖国加拿大那样严格。”

他还以他以后不断重复的言辞说道：

“行使正义的企业不需要别人去警告，就会像我们一样义不容辞地将保护环境作为头等大事。过去我们把对资源无限制地开发和加工作为经济发展的推动力，但是由于缺乏控制和远见，已给世界造成了极大的浪费，因此，环保应成为目前经济发展的推动力。”

联邦政府并非真正有权决定塔斯曼尼亚应如何处置自己的资源。但加拿大投资者需要的国外评论使事态复杂化了。另一个潜在的问题是，两个层面的政府之间互相的关注并没有减少，一个是首相罗伯特·霍克领导的工党联邦政府，一个是由罗宾·格雷领导的自由党州政府。

## 冲突的加剧

尽管好几项研究都表明，韦斯利河谷加工厂的建成和投产不会带来长期的环境危害，但拯救环境已成为广受关注的话题。1989年1月，环保主义者否决了基于塔斯曼尼亚议会就此项目起草的“环境影响宣言”的“环境纲领”。60位被誉为“环境责任与保护联合科学家(USERP)”的澳大利亚学者认为“环境影响宣言”是“不全面的，通过对细节问题有选择地评述和删减造成误导和严重错误”。他们坚称“支持该开发项目不仅是对民主政治的亵渎，也是对全人类的犯罪。”在一种对塔斯曼尼亚州政府前几项环境决策已产生不信任的政治环境中，这样一个结论更是火上浇油。



事实上，环保主义者的行为已从抵制纸浆厂演化为否定任何形式的产业开发。环保运动中脱颖而出的是韦斯利河谷一位已做了两个孩子母亲的妇女，名叫克利斯蒂·米尔恩。她成立了一个抗议纸浆厂选址的名为 CROPS 的组织，并于 1988 年获得了澳大利亚二百周年权威组织颁发的“年度杰出妇女奖”。因此，她树立了强大的公众形象。起初她的组织只是反对在澳大利亚最肥沃的一片土地上开发工程，后来由于工艺中使用氯化物漂白纸浆，以及向贝斯海峡排放有机氯，他们开始反对在任何地方建厂。

诺伦达森林公司承认，对这种反开发的态度极为惊奇，尽管合伙人之间联合发布了以大量事实为依据的广告，媒介还是不断刊出反对文章（见附录 10-1）。1989 年 1 月底，诺伦达森林公司及北布鲁肯山公司被迫撤出该计划。塔斯曼尼亚议会补充了新的环境条款，使这两家公司都无法达到要求。然而，对该项目感兴趣的市政官员，联邦成员以及公众团体进行了大量的游说，而且被召集来审查“环境纲领”的国际专家也表示了支持。2 月 7 日，塔斯曼尼亚议会再次召集会议讨论允许项目继续进行的修正案。被称作“北部纸浆厂协议”的法案最终获得通过。

尽管他们取得了胜利，公众舆论战仍在继续。在《坎伯拉时报》的一篇社论中，人们抗议该次立法是“橡胶邮票”，报道如下：

北布鲁肯山公司和诺伦达森林公司对民主和法律的不尊重令人震惊。重新召集塔斯曼尼亚议会讨论修改纲领的消息作为一项联合声明发表在北布鲁肯山公司信笺的抬头上。在上周，公司集团就开始在韦斯利河谷砍伐树木以开拓进谷的道路，期望以此获得塔斯曼尼亚政府以及联邦政府有利的决定。若公司集团早就显示出对必要的批准如此目中无人的“尊重”，很容易想象他们会对旨在保护而非批准环境破坏的法规持有多么贫乏的关注。

在政治领域，一个塔斯曼尼亚议会的独立议员，被誉为澳大利亚绿色革命之父的鲍·布朗博士，发表公众谈话说整个世界被传真机“联结成为环保运动的整体”。他在澳大利亚一家报纸上发表评论说：“关于诺伦达公司以及其他几家纸浆厂的环境记录从世界各国传来……齐默尔曼不仅成了澳大利亚人的对头，也成了整个世界的对头。”

尽管联邦政府已准备实施审查程序，3 月 13 日它还是宣布关于污染控制的纲领应加以修改和加强。为提供“较有力的环保措施”，必须进行进一步的海洋学及生物学研究。

## 该项目的放弃

1989 年 3 月 14 日，两位合伙人退出。诺伦达森林公司主席亚当·齐默尔曼在《金融邮报》上发表评论说：“环保主义者在幼稚、荒谬的澳大利亚媒体中偏听偏信……其争论的水准远低于我所能想象的任何事情。”

塔斯曼尼亚《调查者报》表达了对这个失败的项目的遗憾和惋惜：

很明显，环境问题已足够成导致项目失败的原因了。遗憾的是包括格雷

政府(塔斯曼尼亚)在内的几乎所有人对该问题都处理失当,以至于在项目的所有副产品可提供给每一种产业,产生巨大财富,创造众多工作机会时,这一项对急需鼓励下游产品加工的州来说极为必要的重大举措却被迫搁浅。”

普莱特回想起他们在澳大利亚的公共关系与公共政策顾问发回诺伦达的简要汇报。他们做了大量的分析,可沟通还是出了差错。诺伦达在沟通中一向重视事实,但公众对事态的理解在许多情况下却拒绝事实。

## 早期的环境沟通

诺伦达公司不曾忽视沟通的作用。早在1958年他们就雇用了一位公共关系专家以实施一系列的计划。第一个计划就是在媒体上为诺伦达员工制作了一整套的培训节目,促使员工在危难时刻能有效地与媒体产生接触。

这次培训的价值在魁北克省默杜克维尔的一个名叫加斯普地下矿井的火灾中得到体现。1987年4月1日,58人被困于矿井,1人不幸丧生。几十名新闻记者赶到遥远的加斯普半岛采写报道以发往全国各地。据诺伦达公司总裁阿尔弗雷德·帕伊斯说:

“我们所做的事情就是将事件公之天下,让新闻界与我们共享信息。我们坚持完全公开,使问题暴露于公众面前并告知新闻界我们在采取怎样的解决措施。经过这次事故,我们的确获得了公正和确切的评价。”

同样,在前去塔斯曼尼亚之前,诺伦达就明白,这次商务合作的性质以及其暗含的环境问题,将使公司成为政客们攻击的目标。几年前在魁北克时,诺伦达就曾与省政府就公司的一个冶炼厂的排放物问题进行过协商。双方协议如果诺伦达能够按照其精密的规程操作,根据天气状况适时地关闭熔炉,则即使其周围空气质量超越了政府规定的极限,也不构成侵犯环境法的行为。诺伦达在生产过程中严格遵照协议,可在大选时政府还是指控该公司违反了空气质量法规。据环境部副总经理弗兰克·弗兰特瑟克称:“大选时首相需要找些替罪羊,诺伦达很容易就成了一个靶子。”

然而弗兰特瑟克和其他人早就认识到诺伦达之所以易受攻击,是因为其员工并未完全进入角色,“没有一个诺伦达的员工踏上门槛去与社区、与邻居交流,告诉他们我们在做什么,是怎么做的以及在未来10年里我们想做什么。”终于,他们开始严肃地考虑如何使他们的环境计划为大众所知。

在塔斯曼尼亚工程之前的十年里,诺伦达在环境控制上花费了6.5亿美元,单1989年就有1.25亿美元。诺伦达森林公司向全体员工发布环境宗旨,其中一段这样讲道:“最大限度地减少环境对公众、雇员、顾客和人民财产的不利影响,成为环境管理领域的先锋楷模,生存和发展仅受制于技术和经济的自身活力。”(见附录10-2)



## 塔斯曼尼亚事件的事后剖析

那么，在澳大利亚到底是哪儿出了问题呢？鉴于诺伦达森林公司已决定在欧洲和北美其他地区投资，恶梦是否会再次发生？诺伦达及诺伦达森林公司的四位主管经理向普莱特汇报了这次塔斯曼尼亚的经历，总经理戴维·科尔直言不讳：

“要是我早在同北布鲁肯山合作前就总结一下我们的沟通工程就好了。一句话，我们应主动。我们等到事情发生后才应事态所需做出反应，却从未为预期会发生的事情做出计划，也未认识到应与媒介及银行、供货商及股东等当事人协同处理问题，我们也没有及时向组织了解环境问题的人员进行情况汇报会。我的观点基于自己的观察，不过看上去我们的沟通似乎是主动的。没有人认为该改进它，通常在这样一个项目背后的推动力仅仅是有人能够发现这种需要。该人有一定见地并且能反映给高层管理者。这时就是我们改进的最好时机。但是有如此见解的人并未存在过。”

环境部副总经理弗兰克·弗兰特瑟克将塔斯曼尼亚事件归因于合资计划的漏洞：

“我们以为合伙人既然是澳大利亚人，他们一定有社区意识，知道如何促使周围社区的人们了解我们的项目和计划。然而我们错了。当我在合资过程的后期，1989年1月底到达塔斯曼尼亚时，发现事态已很严重了。我们的合伙人并未同科学界对话。像我们这样一个工程，科学界的地位十足重要，只有他们才能让社区人民充分信任，我花了半小时和他们谈论该问题，最终在州的范围内解决了这个问题。此时，我们已没有足够时间在联邦范围内争取理解了，也就是在联邦层面上，我们被挫败了。”

诺伦达森林公司总裁亚当·齐默尔曼将此论断进一步展开分析：

“在塔斯曼尼亚事件中，我们从环保主义者那里得到一个重要教训：国际媒体网络将环保主义者联在一起。澳大利亚的环保主义者是从加拿大那里得到了各种各样的素材。

“塔斯曼尼亚成了政治上的恶梦。我们所做的事情都是为了给塔斯曼尼亚的资源增加附加值。我们认为纸浆厂是无害的。然而环保主义者却认为是有害的。”

我们以为我们的合作伙伴能够处理澳大利亚的环境问题。尽管塔斯曼尼亚当地人民反对该工程，我们仍认定问题不会长期存在下去。我们发现合伙公司中尽管有一些很能干的人。但整个公司并非运作良好。

大选年中，工党想取得政权。从政治观点上看，他们纯属恶意。我们被曲解，被政客们剥夺了所有的东西，而且媒体齐心合力地不断地进行错误的报道。实际上，我说东时，他们却说我在说西，他们的联邦环境部部长，先是不愿与我会面，



然后又歪曲事实，使我形象受损。

“我们就这样轻易地输了。我想说我们决不应再信任合伙人。诺伦达在此事上应更多地投入自己的精力，我们是无辜的——犯了理性的错误，然而，那毕竟是个错误。”

然而，诺伦达有限公司的总裁阿尔弗雷德·帕伊斯，却对诺伦达的方针及其在环境沟通方面公开和坦诚的历史有着较积极的看法。从 1956 年作为内部审计员加入诺伦达以来，他一直在为公司效力。他说：

“一些新来诺伦达的员工会认为，塔斯曼尼亚事件对我们是一个震动——现在，我们应该更加注意向公众显示我们对环境的关注。环境一直都是我们最重要的问题。”

尽管相信“环保主义已成为浪潮”，帕伊斯意识到过去几年中对环境问题的关注愈加提高。这种越来越强的意识对公司及其环境沟通的实践应该是潜移默化的。既然诺伦达森林公司已决定在欧洲及北美其他地区投资，所有管理者面临的最紧要的问题就是这个噩梦是否会再次发生？如果是的，他们又该采取什么措施预防呢？



## 附录10-1 广告及媒体宣传

### 让我们净化韦斯利谷纸浆厂上空的空气

韦斯利谷纸浆厂将是世界上最棒的。它将使用目前最精密的技术，不仅制成最精良的桉树纸浆，而且能够保护环境。正如首相霍克先生所说，这是澳大利亚有史以来由私人企业承担的最大的制造项目。“加工厂将给塔斯曼尼亚经济带来极大的好处。预计在建厂阶段，该项目将带来2400个直接或间接的工作机会，建厂运作阶段也创造700个工作机会。”

霍克先生还公开称赞项目开发者对环境控制所持的严肃态度，并感谢该项目能够为澳大利亚赢来宝贵的出口收入以改善国家的贸易状况。

#### 厂址

纸浆厂将建在一片开发商所有的土地上，正靠近韦斯利谷一座现存的纸浆与纸加工厂。

只有很小一部分的高质私人属地，实际上是16英亩将受影响。这些土地上将修建通往工厂的铁路线。

铁路的路径由一群当地居民规划，其中包括一名来自反对组织CROPS的成员。

#### EIS：

项目反对者宣称，他们还没有时间就环境问题展开适宜的讨论。

从1988年3月开始，他们有机会了，那时开发商正发布“环境检查”报告以供公众检阅。报告免费提供，开发商甚至还召开公众会议听取社区群众的讨论意见。报告中包含了在EIS中列出大量的信息。

尽管开发商就报告的发行作了广告，然而只收到了13份反馈材料，且所有材料都是在EIS中作了解答。

#### 环境控制

由于CROPS与原野协会决定参与辩论，他们攻击了环境控制，认为措施不足。

措施并非不足。

这些措施能提供目前最好的控制。世界上别处很少会有在农场和渔场附近修建的装备如此一流的纸浆厂。他们相安无事。

而且，值得一提的是环保主义者几年来一直主张在塔斯曼尼亚自己生产纸浆，而不是进口木屑。

这正是我们目前要做的事情。

#### 二氧化碳毒素

环保主义者认为工厂应使用氧气和氧化钠代替氯气漂白木浆，以解决二氧化碳毒素问题。

这正是我们打算做的。



韦斯利谷纸浆厂所用的氯气将仅有北美同类工厂氯气用量的十分之一。

二氧化碳毒素研究领域的泰诺特·克林斯坦德教授指出韦斯利谷产生二氧化碳毒素的可能性极小。

即使新工厂中所有的控制系统和控制支持系统全部发生故障，所产生的二氧化碳毒素也仅是塔斯曼尼亚机动车排放量的十分之一。

以后的计划

当新的更好的环境控制手段被开发出来后，就将在加工厂里安装。这不仅是一个承诺。也是需要。

这项承诺被列入与塔斯曼尼亚政府签署的协议以及被国会批准的法案中。

而且，工厂也接受三年一次的“环境管理计划”的监督，这意味该项目处于政府的长期管理之下。

对于纸浆厂实施的控制是塔斯曼尼亚所有厂商中最严厉的一个。

更多的树木

开发商在增大而非减小塔斯曼尼亚森林资源的规模，纸浆厂也不会改变这种状况。

不会再有树木由于纸浆厂的原因而被砍伐——它们会被重新定位于木屑的出口，这也正是环保主义者一贯的希望。

开发商的植树计划意味着未来会有更多更好的树木。

森林工作的安全性

纸浆厂会使森林工作更稳定。由于木屑出口许可证会被定期审查，森林工作具有一定的不确定性。

一旦新厂开始运作，森林工作就不会带有不确定性了。这是个长期的、稳定的项目，因而提供的工作也是稳定和可靠的。

选自：诺伦达森林公司和North Broken Hill有限公司对公众的声明



## 附录10-1(续)

### 韦斯得河谷的辩论

先生们，拟议中的韦斯利谷纸浆厂是塔斯曼尼亚历史上最大的一项工业创举，然而，来自科学界的警告呼声却被北布鲁肯山及诺伦达公司在媒体中发布的无休止的广告淹没了。

这些大型跨国公司认为有必要在宣传活动中花费100万美元以教化塔斯曼尼亚居民。

在目前的情况下，亚伯拉罕·林肯一定想象不到民主仍在塔斯曼尼亚存在和有效实施。——  
Alice Blackburn, Welmanst, Launceston.

先生们，在拟议中的韦斯利谷加工厂项目中，存在大量理由使人置疑民主的存在和有效实施。为什么仓促订立的法案被强加于国会？

为什么公众获取信息必须依赖TDA和海洋与内陆渔业部内传出的报告？

北布鲁肯山公司和诺伦达公司花在广告上的100万美元正击中了民主政权的心脏。科学家以及无数关心此事的公众及公众组织无论如何是拿不出这笔钱的。

看来，州政府已为北布鲁肯山公司所挟制。由于它是州内最大的雇主，州政府很难抗拒它所能提供的用于弥补贸易赤字的3亿美元的收入。——Jacqueline Roue, Trevallyn Rd, Launceston.

先生们，北布鲁肯山及诺伦达公司最近正在对“塔斯曼尼亚河谷纸浆厂”大作广告。

他们是否已经将此厂给了塔斯曼尼亚？还是，据他们所说至少90%的所有权仍不属于塔斯曼尼亚？广告本身就是误导？——Misleading Advertising？

先生们，关于韦斯利河谷的争论迄今为止还没有提供关于诺伦达公司的任何信息。

如果该公司获准在塔斯曼尼亚经营，尽管作为北布鲁肯山的合伙人身份存在，它的业绩记录也应该向公众开放以保公平。

迄今为止，支持建厂的人们正通过集中的宣传攻势出卖了塔斯曼尼亚对该厂拥有的潜在利益，但对于诺伦达森林公司所应具备的促使目标实现的专业技术，他们却缄口不言。

这是一种基本的营销战术——“不卖牛排，只卖煎牛排的滋滋声。”——John Gademski, Gravelly Beach.



## 附录10-1(续) 拯救本地森林的运动



The Environmental Centre, 794 Hay street, Perth 6000

Telephone: 321 2269

P.O. Box 7375, Cloisters Square, 6001

MR. ALAM ZIMMORMAN  
CHAIRMAN  
NORANDA  
TORONTO, CANADA

---

亲爱的齐默，

如果你或你的任一个跟屁虫走近塔斯曼尼亚，想在这儿建纸浆厂或任何类似项目，我们会在你的屁股上盖个绿戳。到时候你会在正餐时间劈木条。你已经发动了一场好朋友之间的战争……最好金盆洗手……

致敬

环境中心



## 附录10-2 诺伦达公司环境方针

诺伦达森林公司承诺遵守经济的可持续发展原则。他们将努力通过最大限度地减少对公众、雇员、消费者及财产的环境影响，成为环境管理方面的先锋凯模，其发展仅受制于技术和经济的可行性。实现环境目标将依据以下原则：

1. 必须首先评估新的工程项目对员工、公众及环境若有潜在危险。以便预测和建立有效的控制措施，并保证各方对事实的知晓。
2. 在诺伦达公司已发布的指南精神指导下，遵照现行法律法规，诺伦达森林集团将实施特定的环境、健康、卫生、安全和紧急事态反应方针。
3. 诺伦达森林集团将不断对人体健康、环境和有形财产的危害做出评估和管理。
4. 诺伦达森林集团定期接受环境、健康、卫生、安全及紧急事态预备措施的审核。
5. 每年向董事会提交环境、健康与卫生、安全与紧急事态预备措施的情况报告。

总裁兼董事会主席：亚当·齐默尔曼

## 案例11 英韦尔莱特金融集团

---

本案例是在史诺嘉和 Henry W. Lane 教授的指导下，由 Daniel D. Campbell 准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在 CanCopy 或其他任何拷贝权组织的授权范围内。Ivey Management Services 书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与 Ivey Management Services 联系。

地址：Ivey Publishing, Ivey Management Services, C/O Richard Ivey  
School Business, The University of Western Ontario, London,  
Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1997, Ivey Management Services. 版本：1997年2月15日

---

至1996年10月为止，诺瓦·斯科梯尔银行(Nova Scotia Bank)拥有墨西哥英韦尔莱特金融集团(Grupo Financiero Inverlat)股票与可转换债券已有四个月，将其股份从8.1%提高到54%。合约订下后，一个加拿大管理小组就被派到墨西哥担负解决金融制度弊端的任务。杰姆·欧内尔(英韦尔莱特 Inverlat 银行门市部总协调主任 DGA<sup>1</sup>)一直负责此项工作。

开始谈判之前，杰姆就是分析英韦尔莱特的财政状况的早期团队成员之一。后来，他与妻子安妮·玛丽(也是银行的高级职员)于1996年5月首次到达墨西哥。此后，其余14名加拿大经理也陆续到达，并重新组织了英韦尔莱特银行内部的高级管理层。银行内以令人头晕目眩的速度变化着，杰姆现在对自己早期的努力工作的成功程度感到茫然，不能决定下一步应如何重组其余的结构。

---

<sup>1</sup> 总协调主任相当于墨西哥公司中的执行副董事。

## 英韦尔莱特的简短历史回顾

1982年，墨西哥共和总统罗伯兹·坡蒂罗即将离任时发布命令，宣布所有的墨西哥银行实行国有化，并作为政府机构保留 8至10年。银行的管理者认为：在世界银行业发生大量巨大的技术及操作上的革新时，由于受政府控制，墨西哥金融机构因循守旧，致使银行一直在僵化期，没有任何发展变化。

英韦尔莱特银行的许多经理认为，与墨西哥其余的银行机构相比，英韦尔莱特衰退老化更严重，整个银行没有统一的领导或经营战略。由于缺少强大的核心管理层，每个地区银行都独立行使职能，从而形成所谓的“封建式”的控制系统。8个分行独立自主，以至于经理们普遍认为英韦尔莱特银行不是一家银行，而是8个小银行。分离零散的结构使得新成果的推广应用变得完全不可能。中央办公室获得新成果后，希望在分行中推广应用，地区的权力斗争要求职员绝对忠诚，以至于职员们常说：“我不能支持你，因为我的老板不同意。”

1990年，墨西哥宪法修正案中提出，允许商业银行私人所有。1990年至1992年间，18家银行私有化，其中包括英韦尔莱特银行。BNS打算扩张其在拉丁美洲的利益，于1992年以1.54亿加元的价格购买了英韦尔莱特银行的8%所有权。

在最近私有化的银行组织结构中，存在三种团体文化：原来银行的文化，凯撒·德·伯沙(Casa de Bolsa)(即银行的经纪部)的文化，还有银行新主席的文化，他原是巴勒麦可斯(Banamex)的董事长。许多巴勒麦可斯银行的高级职员，甚至一些退休职员受到邀请加入英韦尔莱特银行，巴勒麦可斯文化迅速在组织中占据大的优势，高级管理层中试图创建一个小的“巴勒麦可斯”。那些没有在巴勒麦可斯工作过的经理们认为，它的策略不可能在英韦尔莱特银行中起作用。因为英韦尔莱特没有巴勒麦可斯的客户、技术、财力源泉。

但是，英韦尔莱特银行的领导者们也认识到，在国有化的那段僵化时期里建立的银行不能创造出适应变化时代的新一代银行家。他们认为银行需要焕发青春，但管理者没有知识或能力去促使这些变化的产生。

英韦尔莱特银行中没有哪部分比信用评价功能僵化不前这个问题更突出，更具有毁灭性。银行采取增加借贷保持成长的战略，但是却不了解私人借贷的风险，银行所做的附属担保业务与确保契约保留就因此失败。1995年早期，由于墨西哥比索贬值，国家借贷环境恶化，银行信誉下降。墨西哥政府出面为银行承担部分责任，BNS也被迫拿出最初投资的95%，1亿加元。

## 与BNS的谈判

BNS的管理层认为他们在投资价值上的损失为进一步收购银行创造了机会。1996年初，他们开始与墨西哥政府进行谈判。BNS拿出50 000 000加元购买银行16%的新股，以及125000000加元的3月31日到期的债券，还有2000年到期的另外3.9%债券。假设到2000年BNS不准备接手银行，他们可以不兑换债券，仅保留

一小部分所有权。

作为持续到2000年的大股东，墨西哥政府与BNS签订合同共同管理银行，最多不超过20名BNS的经理将由政府出资聘请，代表政府的利益管理英韦尔莱特。假如BNS需要更多的加拿大经理在银行工作，BNS必须担负他们的费用。合同规定BNS的经理们一直在英韦尔莱特工作，直到墨西哥经理能自己有效地管理银行。

银行的非最高级职员，即英韦尔莱特普通的银行职员，不能直接了解到BNS谈判进程的信息。因此，他们不得不依靠墨西哥媒体不精确的报导。当谈判进行时，英韦尔莱特职员要求与BNS谈判的呼声日益高涨。英韦尔莱特银行职员不希望变成政府官僚，而把BNS视作带来资金、技术、专长的救世主。

## 职员期望

当英韦尔银行与BNS的交易合约签订之后，全体人员的欣喜渐渐被一种对加拿大人可能采取行动的恐慌所代替。高级管理者担心他们会被那些讲英语，有MBA学位的年青人所取代。当地报纸不准确的报道致使流言蔓生。甚至有家报纸报道将有180名加拿大BNS高级管理人员进入英韦尔莱特。

随着推测的增多，人们也越来越担心BNS在转型期中的重组结构计划可能会大幅度削减人员的规模。尽管BNS也曾在其他拉丁美洲国家购买银行，但英韦尔莱特职员包括高级管理者并不了解BNS的管理策略。英韦尔英特银行的管理者认为职员们把BNS看作“外国佬”组织，并希望他们采用那些购买墨西哥企业的美国公司在重组时采取的行动。多数人认为假如外国银行购买英韦尔莱特，多数高级管理小组将被解聘，一半以上的职员将被迫离去。同样，几乎没有经理知道合同的具体内容，例如从加拿大BNS进入银行管理层的人员数目限制。

几乎没有一名墨西哥职员与加拿大管理者有重要的接触，但是他们大多数希望加拿大管理者的行为方式与美国人相似。加拿大人仅接触了一部分高级管理职员，他们也认识到如果打算更有效地管理，就需要更深入地了解墨西哥文化。因此，管理银行的高级小组成员提前一个月到达墨西哥学习西班牙语。加拿大经理在距离墨西哥城西南80公里的小城库尔纳瓦卡(Cuernavaca)进行全面学习。在三周的课程中，讲座专题全部关于墨西哥文化。为了进入新环境，加拿大人用心良苦，这给墨西哥管理层留下了深刻印象，认为加拿大人考虑问题非常周到。一名经理评论道：

召开第一次会议时，加拿大人因不得不使用英语而道歉，不过他们许诺下次开会将用西班牙语，其实后来有些人仍用英语。但这种努力是非常重要的。

四个月后，加拿大小组每天仍进行全面的西班牙语教学计划，并取得不同程度的成功。

加拿大经理说他们努力防止仅仅根据职员使用语种的不同来进行职位分配。



一名加拿大经理对学习西班牙语的必要性做以下说明：

我们这儿有16名加拿大人和10 000名墨西哥人。很明显，让16名加拿大人学说西班牙语比10 000名墨西哥人学说英语更恰当，否则人们会认为他们仅因不会说英语而失去提升加薪的机会。这是一个说西班牙语的国家，并且顾客们都说西班牙语。

## 英韦尔莱特银行与BNS文化

在加拿大，BNS被认为是一家具有最严格金融控制系统的全国大银行。严格，不仅仅指不在非必要领域内浪费金钱，同时也指维持严格的政策控制系统，能确保经理认真预算。

在墨西哥，英韦尔莱特的职员习惯于完全独立地开销，不受或几乎不受控制。分配项目资源时，既没有什么分析，也不监管预测执行的情况。墨西哥管理人员认为类似BNS的严格控制应在英韦尔莱特执行，但同时也肯定会引起冲突。

早期经历的事例有：BNS规定一项新的措施控制管理人员接受客户礼物。BNS管理者规定，管理人员能接受的礼物最高价格不超过500比索，超过500比索的礼物，必须在圣诞节进行抽彩售卖。一些墨籍管理人员对这种专断的限制十分生气。他们认为这是BNS不信任他们判断力的表现，并认为如果银行与他们交流，让他们了解接受礼物时需要深思熟虑这样会更好，并且应信任他们能妥当处理好这一类问题。

## BNS的命令

加拿大行政管理小组到达两周后，新的银行主席，比尔·沙腾对英韦尔莱特的175名高级职员做了一次演讲。演讲有三个目的：概括短期的管理目标；宣布新的高级管理职员的组织结构；安抚职员，保证第一年不会减员。

以下是在公司特别报告中说明的主要目标：

- 1) 查出银行所有呆帐。
- 2) 成立一个客户服务部门。
- 3) 提高所有运行活动的生产率与有效度。
- 4) 提高315个分支机构的利润率。
- 5) 提出负债策略。
- 6) 金融信息的真实完整。

墨籍经理一般都能很好地接受这些目标，但有些人认为这些目标不能解决问题并难以衡量。更多的人相信，假如第一年就能按照这些目标进行改革，那么总体上是实际可行的。他们承认在1997年预算计划过程中，如计划更集中，原定目标也需进行调整。

新的管理机构完全不同于现有的银行结构。原来的 8 个地理区域减少为 4 个。管理人员高兴地看到这些地区总管都是墨西哥人，而且职位都提高了。

第二个变化是加拿大人进入管理阶层。高级加拿大管理者成为“总协调组主任(DGAS)”或者几个主要领域的高级副行长，他们替换了原来的墨西哥人。未被加拿大人替换的墨籍 DGA 将向一个或多个 DGA 报告，但在公司组织表图中未标明(见图 11-1)。墨籍 DGA 保留原有的职位，并与加拿大人享有同样的待遇。

墨籍管理者后来提交一份报告，报告反映了不同职员分属加拿大或墨西哥 DGA 管理的复杂感受。许多人认为墨西哥 DGA 与他的(DGA 都是男性)职员比加拿大人更容易受批评。但是，高级管理人员也认为，如被墨西哥人管理，获取职位提升的机会更大一些。许多人认为加籍管理人员一般占据银行的主要位置，并且一些权力不会分配给墨西哥人。这并不是 BNS 管理层所希望的。杰姆·欧都内尔对他的职员说当某位职员自信能替代他的位置时，他将会离开墨西哥”。

最后一条消息：新的管理阶层许诺不会减少职员。银行实施的方针是“不雇人，不裁人。”职员现在可以松口气，因为许多人原以为在加拿大管理小组到达的头几个月内会裁去 3 000 到 5 000 名职员。

## 沟通挑战

加籍与墨籍管理者因使用两种不同的语言而经历许多困难。许多最高级经理讲英语，但余下的经理在与加拿大人交谈时不得需要翻译。即使墨籍经理向加拿大人汇报时用英语，加拿大人仍对不能与再下级的职员直接交谈而感到不快。一名经理说道：“有时，我想当一名独裁者。”他指出必须通过高级职员对部门传达决定。

### 开会

即使在会议上所有的经理都说英语，谈话被误解的概率仍很高。一位墨籍经理回忆说，早期有一些墨西哥人参加英语会议，每一个墨籍经理都带着一丝疑问走出会场。后来，墨西哥人相互用西班牙语讨论时，才认识到他们对会议的决定有不同的理解。更让他们不安的是每个经理都接受他想知道的信息，表现出偏见对他们所观察事物的影响。

如果照加拿大人选择的方式来开会，可能问题更严重。墨籍经理习惯一种轻松的会议气氛，他们可以自由离开房间，或在他们认为合适的时候私自交谈。加籍经理认为这种开会方式没有效果，于是改变会议的形式，与他们在加拿大采用的方式相同，气氛更严谨，组织更严密。会议中要求墨籍经理两小时内不能休息，而且只能在休息时间才能起身或离开房间。



加籍管理者相信墨籍人员最初在会议中的行为缺乏纪律性，而新的会议规章将会产生高效。但加拿大人没有认识到负面影响，这样可能减少在原形式中所产生的非正式交流。

## 语言之外

尽管在库尔那瓦卡 (Cuernavaca) 接受了各种各样的文化训练，一些加拿大人仍感觉需要学习一些会产生严重错误的文化细节。杰姆·欧都内尔回忆说：在一次会议上，有一些材料他与几名墨籍管理人员都不太理解，而提供这些材料的另一个墨籍管理者却不在场。于是杰姆请这位经理参加会议以提供更多信息。几分钟后，当这人走进房间时，杰姆开玩笑说：“好了，搞糟这件事的人终于来了。”当时这位经理非常生气。经过仔细解释后，他才明白杰姆在开玩笑。杰姆说这反映了一个事实：在墨西哥文化中，公开批评很难被接受，即使是以开玩笑的方式。

说起来容易做起来难。经常出现这样的情况：加拿大人认为是意见的小分歧，而墨籍职员认为是批评，他们更希望关着门听取高级管理人员训话。一位墨籍经理对在他人在场的情况下批评某位职员有如下看法：

当老板不同意或批评一位职员的行为，并且说的时候当着其他职员，那么其他经理会利用这个机会批评这位经理，如果在公开会议中出现分歧意见时，高级管理人员应说：“我们过一会儿单独讨论这个问题。”

相反，加籍管理者试图鼓励创造一种氛围，即所有的经理都参加会议，并且大家互相提出并接受积极的批评。

## 墨西哥式的沟通方式

关于语言交流，一位原英韦尔英莱特银行的经理说道：

在墨西哥，个人之间的交往是非常礼貌的。因为墨西哥人会努力避免冒犯与他们打交道的每一个人，他们美化所说的每一句话。邀请时总用“Por favor”，不论这个邀请是多么微不足道。

墨西哥人经常用小词形式。例如：Esperame“等我”。Esperame un rato意思是“等我一会儿”。墨西哥人更经常用的语言是 Esperame un rafito。“Ratioto”是“a very short moment”的小词，这种表达不那么直接。

这种礼貌也扩展到其他交往。每当一位墨西哥人碰见他的同事或下属时，他说：“您好”这样的问候语是恰如其分的。但即使这是当天他们的第四次或第五次见面，仍用这样的问候语。假若你不这样做，其他人会认为你对他或她生气，或者缺乏教养。

一名加籍经理解释说，与他打交道的一些墨籍经理经常违心承诺同意一些他们不愿做的或不能做的事，仅仅为了避免当时发生冲突，对此加方经理非常困惑。

### 其他消息：想要的或不要的

由于高度忧虑，墨籍经理对加拿大人采取行动的消息非常敏感。在加拿大人还没有做出重要变化之前，这种忧虑已经产生。

加拿大人开始安排新的组织结构时，他们与高级墨籍经理进行了一系列面谈。加拿大人选择交谈对象的依据是这些人能为他们提供更多的信息。不幸的是，许多墨籍经理认为如果他们没有被列入谈话名单之中，就说明他们不重要，将会丢失职位。即使在公布新的组织结构之后，许多墨籍经理发现自己的职位很好时，他们仍感觉不舒服，认为自己未被新的组织认为是重要人员。

相同的是，在银行低级职员中，由于整体缺少经济活动，许多职员自动离开银行。因为他们害怕某一天会突然被解雇。他们相信那些工作任务多的或有任务的人会保留职位。

### 不断发展的沟通过程

当杰姆第一次与他负责的几位高级经理开会时，曾说他们在两个月内不会有工作，当意识到这些人的焦虑担心之后，他马上补充说他的意思是这些经理将全部变换工作岗位，到银行门市部去工作。杰姆解释说，这将给他们创造学习银行其他领域的知识，对将来的决策有益，因为决策需要考虑内部关联性。

杰姆说到做到。在两个月内，除了一名经理，其他所有的人员都变动了工作。但是，一些人已经对这种变动方式感到不安。一般，杰姆约见一名职员，通知他两三天后去新部门报到（而墨籍经理一般都至少提前一个月发出通知）。然后，当那天到来时，杰姆对他们将来的新责任和目标做说明，30至45分钟以后他们便离开公司。

对一部分墨西哥人来说，这种沟通方式太突然，许多人误以为因表现差而调动工作。更多的墨西哥籍高级经理说，这些变动工作的经理找到他们询问杰姆调整工作的原因。多数墨西哥人认为需要更多的沟通来了解为什么事情会这样发生。

### 责任感

早期，加籍经理发现银行内部完全缺少责任感，高级经理很少在公开姓氏的委员会中做决定。当资源分配给一个项目时，很少有人去检查此目标是否达到预定效果。因此，新项目在被同意和执行之前也几乎不做任何分析。

加拿大人决定提高分析水平，采取行动的第一个措施是使用他们所称呼的“商业报告”。报告主要阐述须经高级经理证实并复审的成本效益分析。起初，向墨西哥经理解释如何向加拿大人提供一个所需的分析因素很困难，墨西哥人获得



一个框架但开始时他们太拘泥于框架。同样，他们会为一个 35 000 美元的项目呈交长达 140 页的商业报告。

报告需要站在双方立场上对某难点进行反复修改，但只有当一份分析既能使加拿大人满意，不能令双方都能理解的情况下，才能确定他们对所讨论的东西有相同的认识。

一些墨籍经理觉得商业报告太麻烦，做报告所产生的不利因素会失去一些好的想法。一位经理谈道：“这种方法有些令人泄气，有些人希望你去洗澡时也打报告。”

多数人同意商业报告的一个积极因素是促进银行与其他部门的沟通。为完成一份报告，与银行的各分支部门进行联系是有必要的，因为这样能获取可能影响此项目的信息。这是第一次跨越不同职能部门的努力合作。为增强这一观念，加籍经理要求不同部门的高级经理在计划通过之前表示同意。

## 公司责任

组织结构的变化使职责系统的完成进一步复杂化。高级管理层已认识到在银行不同的职能部门出现了重复服务机构。例如，每个成果小组有自己的销售部门和系统部门。这些部门可以取消，成立中央小组，为组织中所有部门服务。

同样，产品小组负责开发并分配产品。每个小组的业绩根据销售水平进行评估。在结构重组初期，产品小组不再负责产品的销售，仅仅负责设计。与此相反，支行变成负责联系所有客户的销售网络。因此，产品小组的经理为衡量他们工作的标准超越了他们的权限，因为他们仍需负责维持一定的销售水平。加籍经理发现向墨西哥人解释需要他们的“影响”而不是“控制”是非常困难的。产品经理现在的职责是充当“教练”，他们要帮助分行销售网络更有效地提供产品。

在进行人事结构调整时，必须相应考虑墨籍管理者对地位的感受。在管理层，墨籍经理与他们打交道的各种职位的人有关，而不仅仅是他们自己的职位。当个体变动职位时，他的下属仍对他个人保持忠心。因此，墨籍经理在一个组织内的升职(即使是调职)也经常对周围的人们有所鼓励。

## 裁员

压缩了银行的服务部门以后，裁员问题进入议事日程。英韦尔莱特银行承担第一年保留所有职员的许诺，特别是考虑到整体经济状况与银行内部状况不好。但是即使在组织的低层，裁员的需要也是很明显的。一些经理抱怨，因为安排那些明显不再需要的人员，重组过程受到阻碍。

保留原有人员的动机有两个。首先，BNS 不愿太早因大量裁员而损害它在墨西哥外国投资者的形象。当西班牙银行班可·比尔保·威斯卡雅 (BBV Banco Bilbao Viscaya) 前一年购买班库·克诺米 (Banca Cremi) 时，因机构重组裁掉 2 000

名职员。BNS的董事们认为BBV的做法不能被墨西哥政府和市场接受。

BNS觉得有必要推迟裁员的第二个原因是他们希望在合适的时间辨明哪些雇员具有创造性的，并能适应新的组织氛围，哪些职员没有重要价值。但问题在于优秀的职员不知道一年后是否还有工作，因此他们会试图在其他公司中寻找职位。一名加拿大经理认为即使有些职员在目前的位置上做得很好，他们最终也会失去这份工作。许多人认为迟早会丢掉工作。一名墨籍高级经理作了如下解释：

采取最坏的方案，如瞎猜至少在那个时候，你有 50%的正确机率，并能留住一些优秀的职员。假如等待，银行的职员将会寻找其他的工作，并且市场会选择它需要的人。但当市场雇走你的职员，它的正确机率是 90%，你只有10%。

直到那个时候，许多经理也没有离开银行。许多人认为这是由于银行部门恶劣的环境。但一旦经济好转，许多人相信有能力的经理会离开，假如工作的安全感仍没有得到改善的话。

杰姆觉得需要与有能力的经理谈谈他们的安全感，但他不知如何进行。

## 结论

杰姆认为开始的几个月中，加拿大小组相对成功。许多经理将这段时期称为“蜜月阶段”。普遍认为，当经理要从重组后的机构中寻找利益或当减员变为事实时，局势将变得严峻。杰姆想知道如何提前几个月应付这种局势。他已预先安排了与一些职员谈话的时间表。杰姆认为如果没有一个妥当的计划，那么他们不能冒着风险裁员。流言蜚语会让银行失去许多有价值的墨籍经理。

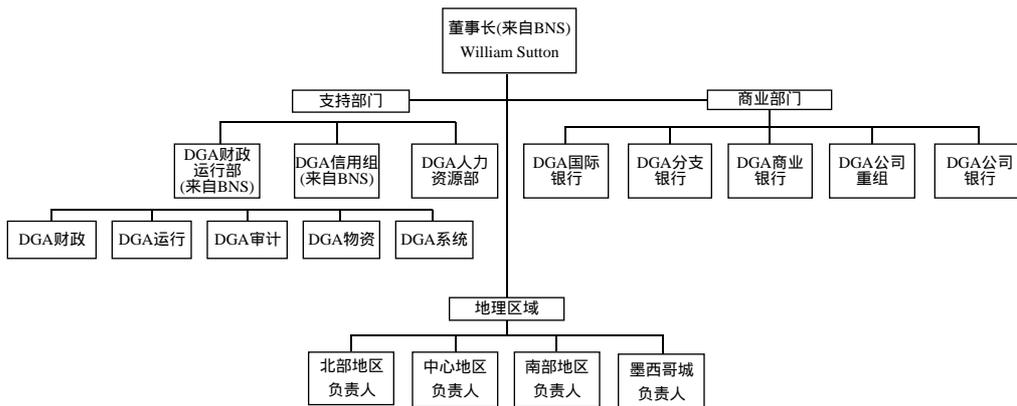


图11-1 英韦莱特金融集团组织图(重组后)

## 案例12 弥垂姆公司与越南石油公司的合资

---

本案例是由史诺泰准备的。为保密起见，隐去了特定的人名和其他标识信息。它只作为西方商学院的课堂讨论素材，而不是为了说明某种管理方法是否有效或无效。未经学院书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本案例中的任何部分。

这些材料不在 CanCopy 或其他任何拷贝权组织的授权范围内。未经 Ivey Management Services 书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。如想获得拷贝或复制的许可权，请与 Ivey Management Services 联系。

地址：Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A3K7

电话：(519) 661-3208

传真：(519) 661-3882

E-mail: cases@ivey.uwo.ca

Copyright © 1997, Ivey Management Services. 版本：1997年10月20日

---

1993年7月，位于卡加利的弥垂姆燃气有限公司主管财务的副总裁约翰·坎普贝与卡加利位于易克顿斯 (Extensive) 管道公司财务部经理克林特·马克逊在讨论与越南石油合资的费用问题。他们开始怀疑合资是否可能？该如何做才能增加成功的可能性？他们是否应考虑增加新的合作伙伴，甚至与其他竞争者联合？

### 项目简介

1991年末，弥垂姆被邀请参加为越南的国家石油与天然气公司——越南石油公司制订筹建一家天然气加工厂的计划。邀请书是经由希金斯 (Higgins) 工程公司总裁汤姆·希金斯发出的，这家小工程公司曾在 1991年作为阿尔伯塔政府贸易代表团的一员赴越南社会主义共和国考察。该代表团此行的目的就是在越南为阿尔伯塔的企业寻找商机。

在这次访问中，希金斯意识到越南石油公司仅是一个初出茅庐，缺乏经验的

企业。在俄罗斯合伙人的帮助下，该公司三年前才在距南部海岸 120 公里处一个称作“白虎”的大油田建起加工厂。这个油田的独特之处在于油气共存，在抽取石油时，天然气也会随之浮上井面。希金斯意识到天然气在近海岸的栈台上燃烧，既不经济也破坏环境。每天有 1 亿立方英尺富含丙烷、丁烷和冷凝液等液态成分的天然气被排放到大气中。据估计越南每年因此造成的经济损失达 1.8 亿美元（50 万美元/天）。

在近海岸钻油设备附近增设一个天然气加工厂看来是一次绝好的商机。利用压缩和冷冻技术提取液体成分，然后加压储存在栈台下，就可以不断运往亚洲市场。剩余的气体通过管道输送到海岸，就可用于越南石油公司的发电、化肥制造、以及其他石化产品的生产项目中。该拟建工厂及生产工艺都类似于弥垂姆公司在加拿大西部全权经营但仅拥有部分产权的舍伍德加工厂。在阿伯塔，大部分的液体成分都是在靠近油井的加工厂里从天然气中直接提取出来的。尽管建厂的地点选在近海而不是岸上，这是阿伯塔的天然气的加工者所未遇到过的情况，但将厂子建在岸上也不失为一条权宜之计。然而，这样将工厂建在海岸更经济，因为通过 120 公里长的管道输送油气既不经济，技术上也更复杂。

越南人也明确地认识到在这个近岸的油田的价值。该项目给他们带来无数的好处：项目启动时产生的硬通货外汇收入；对越南籍管理人员的雇佣和培训；对该项目不付任何代价的所有者权益；能获得世界上最先进的天然气加工技术；以及解决原气燃烧所造成的环境问题。

希金斯返回到加拿大，找到弥垂姆公司商讨开发该项目。

## 项目开发

起初，希金斯承担了项目的领导权。1992 年 1 月，弥垂姆公司的两位代表陪同他到河内向越南石油公司介绍该项目的细节内容，由越南石油公司向重工业部汇报，并负责将该项目授与适宜的外国公司或合资公司。越南国家委员会批准了重工业部和越南石油公司的合作与投资。

为了便利在国外的经营，希金斯聘用了一名南越南妇女，名叫周敏（Minh Chou），她能讲一口流利的英语，其业务类似于一个导游，负责筹办会议，与官员和消费者打交道，安排交通等工作。尽管周敏很能干，也安排了许多会议，但这些会议几乎没有任何成效。有时候，加拿大人的越南之行仅仅是呆在宾馆里等她通知会议的日程安排而已。

1992 年 1 月的河内之行历时四天，希金斯与弥垂姆公司的代表，以及作为翻译的周敏奔波于一个又一个破破烂烂的建筑物之间，向重工业部和越南石油公司讲述他们的计划。越南人还没有拿到全部以英语书写的计划书样本，于是他们听得很认真，还提出需要几天来浏览一下这些文件。两天后的第二次会面，越南石油公司提出详细阐明以及更改计划书的要求。关于这一点，希金斯和弥垂姆的代表们只好打道回府，考虑下一步措施。



1992年2月，弥垂姆和希金斯的代表回到河内继续与越南石油公司谈判。以后每个月他们来河内进行为期一周的商讨，直到七月份，他们得到通知项目已被授予另一家公司为止。

## 又一次机会

1992年底，就在该项目似乎要终结的时候，越南石油公司再次与希金斯和弥垂姆联系。由于他们冒险选择的那家公司经验不足，难以满足越南石油公司的要求和条款，该项目重新开始招标。

基于对项目有较多的了解和成本的详细的估计，弥垂姆认为这次需要一些专业技术，且成本将高达3亿美元。因此，他们邀请卡加利的其他公司一起组成财团以分散财务风险，并提供更多的技术。

希金斯在组织财团时并未明确自己的地位，但他每次都参加会议，还邀请易克顿斯管道公司(EPL)和威利特工程公司加入财团。他没有指明自己是否要求一份发起人酬金，以及以后利润的分成。但是，他对于弥垂姆非常熟悉，也在报上得知EPL在阿根廷的投标未获成功。从中他得知EPL将对国际扩张很感兴趣，并且拥有一批有经验的员工。现在的集团由四个加拿大公司组成，每个公司都会给该项目提供独特的技术。

- 希金斯：专门从事有关PPC(工程，夺标和建筑)的工程公司；
- 弥垂姆：专门负责工厂建成后的日常运营业务；
- 易克顿斯：专门从事管道的建设和运营；
- 威利特：专门从事贮油槽的工程施工及评估。

这些公司都享有良好的声誉且彼此了解。希金斯以他的迷人风度和协调才能领导着这个松散的集团。项目预计带来7000~8000万美元的利润，价格高达3亿美元；项目寿命预计15年。尽管在加拿大通常在开始支出前任何现款支付的开销都可获得补偿，但他们仍决定支出前付给越南方20%的收入。

## 财团的巩固

1993年的头三个月里，弥垂姆和EPL不断飞往渥太华与越南使馆官员会面，因为他们能够影响越南重工业部的决策。此间，财团各方成员决定并不正式规定他们各自的作用，仅在非官方基础上促进事态的发展，然后再就细节问题做出规定。目前最紧要的任务就是赢得越南石油公司的合同；在这之前，每个公司都是各自负担差旅费，拿出自己的时间和精力来促成该项目的成功。每个公司都心知肚明他们各自分别贡献自己的财力和技术。弥垂姆公司负担了希金斯六个月的食宿及旅行费用，并同意继续负责他本人在该过程中的旅行费。

1993年4月和5月，这个加拿大合资财团飞往河内同越南重工业部、越南石油

公司及其下属各部门会面。同以往一样，由希金斯带队，随同的是三四个合资公司其他各方的代表。然而，克林特·马克逊逐渐成为加方的发言人。他三十岁出头，充满活力，又长着一张娃娃脸，显得非常平易近人，使得他在财团中扮演了一个非常自然的和事佬的角色。他们及财团其他成员同来自越南石油公司下属各部包括经济与计划部、生产部及天然气部的官员进行会谈。他们还同时向重工业部的官员就此项目进行了咨询，并及时通报进展。财团不断向越方保证说阿伯塔的天然气管道技术处于世界领先地位，而合资各方则拥有相当的技术实力。这种组合为项目的成功提供了基本保证。

## 越南历史

1954年法国人被胡志明打败后，越南一直处于分裂状态。其北部各省为共产党人所控制，而南部各省则深受美国影响，直至1973年美军撤出越南。因此，南部各省在共产党统治了20年后其经济仍保持企业化特色。鉴于此，越南共产党领导人任命南方人伍凡凯(Vo Van Kiet)为总理，以领导国家建立市场经济。

自1975年共产党接管越南后，西方与越南之间很少甚至没有什么联系。到1990年，越南意识到以往的政策使他们在生产力和竞争力方面远远落后于邻国。于是，越南决定以其东南亚邻国的自由市场经济为模式来改造以往的政府控制经济，他们实行开放政策，邀请西方国家来越投资。作为回报，越南人期望从西方的商业运作和技术中受益，从而提高生产力和就业水平。他们越来越关心如何才能养育七千万的青年公民。1991年，由于美国对越施加的贸易禁运仍在执行中，加拿大工商界获得了机会。

## 对越南人的理解

由于文化上的差异，加方不得不了解越南人对于商业决策的态度。时间并非金钱，限期也无关紧要；长期的控制十分重要，值得为之一搏；寡头独裁，中层的技术官僚没有任何决策权。许多越南人认为国内的外国人已经够多了。尽管燃烧着的天然气使越南每天损失50万美元的收入，他们仍不感到紧迫，因为石油的出口给他们带来了大量的日思夜想的外汇收入，天然气提供的潜在价值并不是非取不可。

越南石油公司象个谜。是谁在众多的委员会上起作用以及什么时候做出决策都好像是国家机密，越南仍被军事家所控制。很难区分哪些行为基于文化，哪些基于军事家的决策。他们显然非常顺从权威及年长者；在面临困境时，他们坚持理想。越南人也在学英语，他们更注重数字，于是谈判团用了尽可能多的数字。读懂报告绝非易事，每场谈判都耗时颇久。尽管财团曾打算在河内设办事处，但为了降低成本他们最终改了主意。



为了推进项目谈判，加方不得不与越方商界和政界的关键人士打交道。在商界，他们一面得继续与越南石油公司进行谈判，一面又得学习与调研新建的法律，征税及银行系统。在政界，他们须说服重工业部与阿伯塔的石油与天然气产业界合作大有裨益。加方不得不在他们每个月或每一个半月一次的为期四五天的越南之行中做完所有这些事情。

## 最终决策

1993年初，越南石油公司通知所有投标方，1993年7月将公布中标者。限期不断逼近，加方对工程的了解也不断加深，显然财团中的一方或两方需要掌握更大的控制力。弥垂姆认为它的专业技术以及天然气工厂的运作已成为财团内另一成员垂涎的对象。虽然这样，加方财团仍努力维持着去河内的“朝圣”之旅。这些努力终于在1993年6月的第一个星期的一次被大家戏称为“蝴蝶会”的会见中终结，在会上一只大蝴蝶自始至终盘旋在会议厅上方，吸引了每个加方谈判人员的视线，越南人则对此却视而不见。会上越南石油公司通过顾问摩根·格林菲尔，详细询问了加方计划书的各个方面。六月底他们得到通知被列为中标的一号候选人。

财团现行模式维持了六个月，此间从未经正式的协调确定各个成员的地位。整个集团至此为止就像卡加利“老小伙”广播网一样地运行着。但是，现在是该做可行性研究的时候了。弥垂姆作了财务可行性研究，加拿大政府出资做了技术可行性研究，可是该项目缺乏一个商业规则，于是集团决定重新做所有的研究，因为财务可行性研究是建立在非常薄弱的技术可行性研究之上的。1993年7月，威利特工程公司新总裁提出转变经营方向，认为该工程与公司的前景规划不一致，从而退出了这个项目。

威利特工程公司的退出，再加上早期可行性研究的可靠性令人置疑，使得弥垂姆公司的坎普贝尔先生和EPL公司的马克逊先生在无数次越南之行各自花费了8万多美元之后疑虑重重。他们该如何增加财团成为该项目合伙人的可能性？如果中标，没有了威利特公司他们还能否为此项目提供足够资金？也许现在再去考虑其他的选择为时已太晚。