

MBA案例：思科购并概念 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159193.htm

2000年3月24日，美国纳斯达克股票交易所传来一则最新消息：当天收盘时，思科系统公司（Cisco Systems Inc.）股票市值一举超过微软公司，成为世界第一大公司。此消息一发布，即引起多家媒体争相报道，称之为几乎是一夜之间抢了比尔盖茨微软公司的“头把交椅”。这些年来，微软公司大名鼎鼎，世人皆知。相比而言，思科公司名气要小得多。思科公司成立于1984年底，总部设在加利福尼亚州的圣何塞，主要生产网络联结用的相关设备和软件，去年思科公司的销售额达174亿美元，目前全球因特网骨干网络中80%以上的交换器和路由器是思科的产品。思科何以取得如此辉煌，其中原因有很多，但其与众不同的购并策略起了很大的作用。

一、购并Cerent公司 1999年思科系统公司收购了一家生产光纤设备的公司Cerent，收购价格是63亿美元。这是迄今为止思科公司最大的一起购并行动，而谈判只花了三天零两个半小时，而且思科很快就把被收购的公司同化到自己公司中来。仲夏时节，思科公司首席执行官钱伯斯就已准备好行动。他知道Cerent公司可能是一个合适的伙伴。它有一个100人的庞大销售队伍，与思科非常活跃的销售班子差不多，而它在加州的办事处十分拥挤，正处在一个养鸡场的下风口。在办事处内，来来往往的员工都用手机在联系工作，公司老板鲁索在一间8英尺见方的办公室指挥。Cerent公司不仅员工工作热情高，而且工作有成效，拥有一个不断扩大的客户名单。来源：www.examda.com 8月13日

，鲁索与钱伯斯会晤。鲁索指着一本杂志上的通信网络图表，提醒钱伯斯不要忽视光纤设备。钱伯斯同意鲁索的看法，提出他的底价：用1亿股思科公司的股票（市值约63亿美元）来收购思科公司尚未拥有的Cerent公司91%的股票。迄今为止最昂贵的一次对一个技术公司的收购就基本完成了。在思科收购的众多公司中，Cerent公司是比较大也是比较成熟的公司，因此两者的合并是一场挑战。思科购并的秘诀就在于正式购并以前就动手做了大量准备工作。当时公司组织一个SWAT小组，来专门研究同化工作的每一个细节。这个小组拥有三十几位思科的管理、营销与技术专家，全力投入到指导新来者适应新的工作。当思科正式接管两个月后，每个Cerent公司的员工都有工作、有头衔，都知道奖励办法和待遇，并直接与思科公司内部的网站相联系。他们中的大多数在合并后，除了发现有新的股票收入外，很难找到有什么明显的变化。8月25日，Cerent公司的员工聚集在一个饭店的舞厅中。他们中大多数人以为要宣布公司发展计划的新消息，但鲁索向他的员工宣布的是思科公司收购了Cerent公司。这令员工们目瞪口呆，会场一片沉静。这时思科公司的购并专家吉哥格斯小姐立即开始工作。她和两个助手发给Cerent员工每人一个文件夹，其中有思科公司的基本资料，加上7个思科公司负责人的电话号码和电子邮件地址，以及共有8页的Cerent和思科两个公司的假期、医疗、退休等待遇的对照表。比如，思科公司每年发一副眼镜或隐形眼镜，而Cerent公司是两年发一次。几天之后，思科公司主持了几次座谈会。鲁索告诉员工，没有他的同意，他们中没有任何人会被解雇或者工作有重大变换。Cerent原有266个员工，包括一个制造

队伍和一个销售队伍，再加上产品和客户。在宣布购并后的六个星期内还有100多个其他员工进入思科。9月25日，思科公司23人的合并班子与Cerent的负责人第一次聚会，作出了一些有关Cerent前途的重大决定。Cerent将继续在一个以前不是为思科服务的工厂内生产它的产品，销售力量保持独立。Cerent的销售人员仍然保持他们的账号，尽管思科公司自己的销售人员已统一在公司的同一账号上。这样做是为了避免重蹈1996年收购StrataCom时失策之处，那是思科最大的也是最麻烦的收购之一。购并几个月后，大约有三分之一的StrataCom的销售人员辞职，因为他们的账号并入到思科销售人员的账号，还改变了他们的佣金方案。这次钱伯斯告诉Cerent的员工，思科再不会那样做了。不到10月份，思科就完成了对Cerent员工的工作安排，大多数人保持了工作和职位。销售人员的收入平均增长了15%到20%，从而与思科的销售人员的收入相差不多。大约有30个员工重新分配了工作，原因是思科已经有人在干相同的工作。有8个员工同意调到有90英里远的思科总部工作。从11月1日星期一开始，思科正式接管Cerent，变化开始加快。那天早上，Cerent的人员为了新的ID卡而排队照相。星期三，大多数人都领到新的工作卡。到周末，40个思科的技术专家为使Cerent的电脑调整成思科公司的电脑而忙了一整天，他们安装新的软件，去掉Cerent与互联网的联接，而转到通过思科内部的网络与互联网相联，即令有声邮件也联接到了思科上。使Cerent一班人马感到惊奇的是，思科的一切方法都非常奏效。“公司现在越来越像一家企业了”，鲁索说道。购并以后；Cerent公司原来员工中只有4个人离开了新公司，而新公司的经营越来越

越兴旺，销售额已经增加了一倍。从今天来看这次收购也是便宜的，因为光纤行业越来越被看好，而在6个月以前宣布收购时，业内人士都认为价格高得惊人，并预计此次购并不会成功。而事实却是相反。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com