

案例正文：

Efox 团队的危机与解散¹

摘要：团队管理是企业管理中非常重要的环节。本案例即以广州 Efox 团队从建立、危机到解散的过程为主线，介绍了团队的运营、矛盾、冲突、沟通等问题，最终团队的解体将矛盾突出到顶点，给学员讨论和分析带来思考空间。

关键词：团队；沟通；冲突；学习型组织

0 引言

本案例所剖析的对象是一个互联网行业中的年轻公司，处于创业的前 18 个月。主要叙述的是他从稳定运作到夭折收尾的这一段发展区间所发生的种种事件。希望通过这一案例能够对团队建设和沟通、冲突有所认识，也希望通过这一真实案例抛砖引玉引发大家的探讨。

1 案例背景

1.1 关于 Efox 及其项目

广州 Efox 是一家开发、运营电子商务项目的 IT 企业，成立于 2009 年 6 月，公司的前期运作资金来自于母公司（法人：风险投资人秦先生），核心的高层管理者从总公司派遣的经理人古先生。公司高层人员与服饰类知名品牌的生产厂家、销售渠道商的关系资源丰富，可以以非常低的价格拿到品牌商的商品，特别是积压的库存产品。产品定位：主打服装鞋帽类产品，并将将来拓展到百货、家电等产品。

营销服务模式：一是基于互联网的 web 电子商务网站，服务流程与凡客网类似，但是在界面上简洁化，交互性体验更强，以产品的三维展示为特色，用户可以选择服饰组合进行试穿（3D 虚拟形象体验）；二是通过终端的机台设备进行呈现和提供在线购物服务，也可以进行 3D 虚拟形象体验；后者是一台硬件设备，类似于地铁站里面的钱库机，通过专门的硬件与 web 网站集成起来，

1. 本案例由广东商学院 MBA 中心的任巍和吴洪撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。
2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。
3. 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。
4. 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

消费者可以通过在机台来浏览选择商品，并进行实时刷卡购物。

项目特色：以三维购物为特色，把服饰类商品实物进行 3D 处理，让消费者在购买前可能全面看到商品的各个角度的效果细节，并且可以选择虚拟人物形象进行试装搭配体验。这是在线销售服务的一种新型体验模式，通过虚拟技术实现购物时的置入感。

市场拓展模式：在线上——与知名的网站进行营销合作；在线下——把终端机台铺设覆盖到大型的商城、连锁超市、便利店。

主要营收模式：一、通过商品的销售分成；二、把这套电子商务平台（包含软件系统和机台设备）租赁、销售给品牌商；三、收取网站和机台终端的广告费。

1.2 企业架构

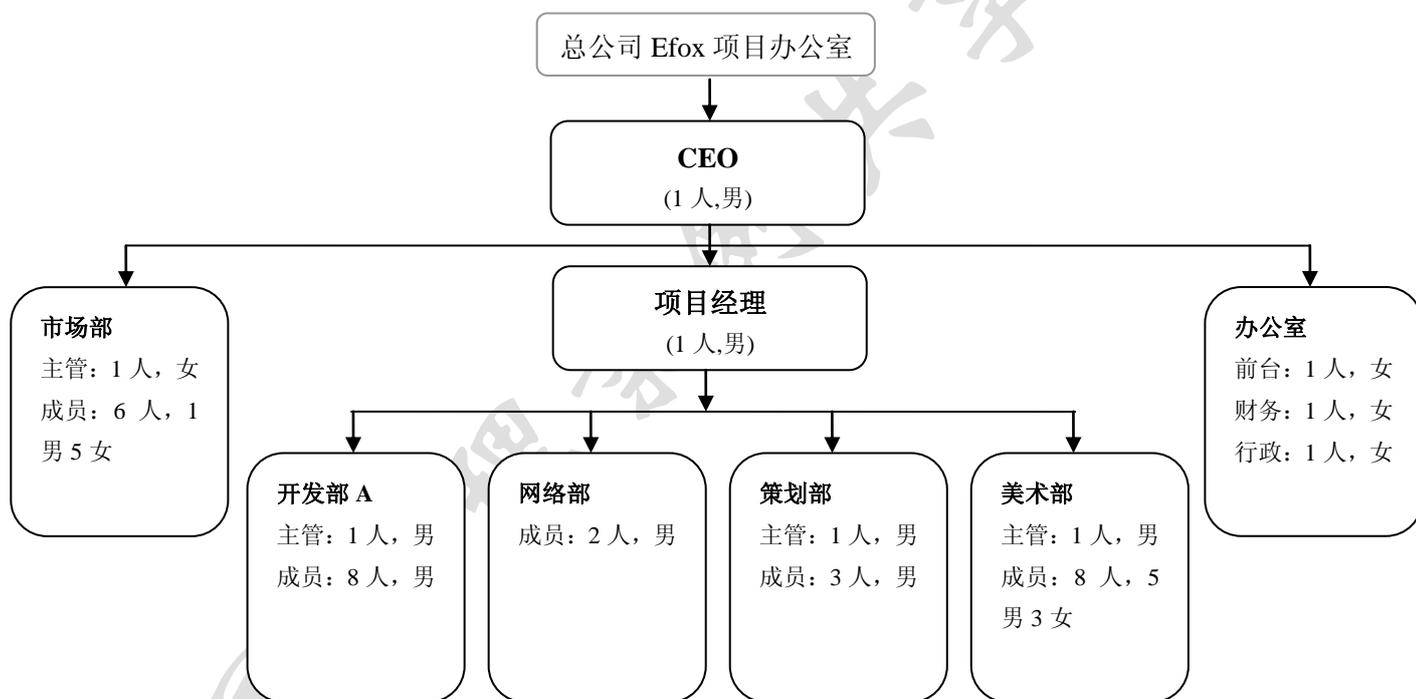


图 1 企业框架

说明：

总公司 Efox 项目办公室：是一个虚化的角色，对普通员及至中层员工都是很难去接触和了解到的。实际就是通过 CEO 来负责与总部的联系。

上述人员分布就指常态数据，人员正常流动会有相应的变化。人员数量的总和大约维持在 36 人。

1.3 人员及结构

表 1 公司人员及结构

部门	角色	数量/性别		学历			来自		说明
		男	女	本科	专科	中专	本地	外地	
CEO	Efox-CEO	1		1			1		在母公司有小部分股份，总裁私交较深。社会关系资源广，之前运营过网络游戏项目。参加工作将近 11 年。
项目经理	项目经理	1			1		2		与 CEO 私交较深，之前在网游公司是同事。基于“一起创业”的想法加入这一团队，对项目管理运营的经验、能力还偏弱，但是对团队人心的凝聚还是比较到位，能够取得大家的认可 工作经验：7 年
市场部	主管		1		1		1		有实体店店面经营、服饰行业渠道管理经验，与各名牌商的关系甚密，擅长商务合作，但对电子商务业务、系统开发方面的认识比较薄弱。 工作经验：8 年
	成员 6 人	1	5	1	3	2	1	4	负责网站客服、淘宝客服、电话营销、在线销售、商品发布，以及同类平台的信息收集 平均工作经验：2 年
开发部	主管	1			1		1		负责 Efox 项目的框架分析设计、底层研发，开发部的管理、培训、技术指导。 开发实力和经验都非常优秀，有创业经验，志向于网络游戏的开发，当初是由于公司承诺会在开

									发完成电子商务平台之后(计划是在 2010 年的 5 月份之后)转向开发网游项目才加盟这一团队的。 工作经验: 8 年
	成员 8 人	8		6	1	1	2	6	负责项目功能模块的编码开发、系统测试, 各成员的性格各异, 在主管的带动下团队凝聚力最强, 并且对主管理的能力和权威有依赖感。 工作满 4 年的有 2 人, 能力比较强, 之前专攻网游的开发, 余下的工作经历在 2~3 年
网络部	成员 2 人	2		1	1			2	负责部分网站项目的开发、维护, 技术能力处于中上水平(但未能达到大型项目研发的水准), 之前是属于开发部, 后台出现项目分工协调分歧、不认同标准化的开发要求就“另立山头”。 工作经验: 3~4 年
策划部	主管	1		1				1	经验丰富, 对电子商务项目比较熟悉, 有团队管理经验和协调统筹能力, 熟悉开发、设计、业务的各个方面及流程, 可以提供相关的方案支持。 工作经验: 6 年
	成员 3 人	3		2	1		1	2	从其它岗位抽调过来, 有一定的工作经验, 但是策划能力偏差, 电子商务项目方面的经验积累不足。其中有 1 个成员与项目经理的私交甚好。 工作经验: 未满 2 年

美术部	主管	1		1			1		工作能力和经验都很突出，有网游项目的工作经验，管理能力稍弱。 工作经验：7年
	成员 8 人	5	3	2	4	2	1	7	能力稍强和稍弱的各占一半，稍强者工作经验在 4 年左右，是由于主管的邀请加入团队的；稍弱者大多在 2 年以下，是新招聘的
办公室	前台		1		1			1	普通文员，工作经验 2 年
	财务		1		1		1		中级会计人员，工作经验 3 年
	行政		1		1		1		文秘，工作经验 4 年，与母公司部分领导有些许渊源
	小计	24	12	15	16	5	13	23	
	占比	66.7%	33.3%	41.7%	44.4%	13.9%	36.1%	63.9%	

说明：

(1) 公司的 CEO 和主力人员都是有网游工作经历的，所以在吸纳人员的时候也会偏向于网游方面的人才。这一类型的人员由于所受到的培训比通常的 web 开发、设计类人才都更为系统，工作要求也比较高，所以其综合素质、工作能力都会比较高，相应的薪酬成本也比较高。部分人才对网游方面的工作兴趣是比较强烈的，是抱着一种“公司将来会开发、运营网游项目”的想法加入团队的。

(2) 这一团队和普通的互联网公司一样，大体上是一个年轻的团队，也是一个学习型的集体，工作上是以老带新的形式进行分工。一方面，年轻的成员经验和能力比较弱，待遇比较低，但认为在这个团队中有东西可以学习和接触到，所以乐于工作；另一方面，各主管的能力都比较突出（包含各工作组中的能力较强），待遇也比较优厚，并且有一部分人员都是彼此有一定的交情的，是怀着些许“一起创业”的想法就加入这一团队。正在如此，整个团队还是比较稳健和而有绩效的。

1.4 主要工作流程

基本上所有工作的安排都要求文档化，各成员根据文档的标准进行开发、设计，并且各工作组之间约定了默认的沟通接头对象、沟通时间。

主要的工作流程：

(1) 系统需求来自于市场部，由策划部进行需求分析形成规范的需求文档。

(2) 项目经理审核需求文档，一方面保持与上层领导的沟通，根据实际情况的需要来申请相应的资源；另一方面根据项目的需求召开主管会议，对工作进行各部门的工作规划，拟定进度管理表。

(3) 策划组给对需求文档进行更进一步的细化，以标准化的要求给到开发、设计等业务部门。

(4) 各业务部门对需求进行详细分析，并展开工作，如果有问题通过策划部进行沟通，或者由策划部组织相关部门进行会议交流。

(5) 策划部把跟进情况反馈给项目经理，项目经理也通过与各工作组的主管理沟通获取进度情况，并及时修正项目。

2 组织运行与解体

2.1 初期的平稳运营

在 2009 年 10 月前出现了一些团队前期磨合前的正常问题：部分新员工由于不适合团队要求选择离开，标志性的事情是策划部的主管（下称：前策划部主管）被当成概念店 demo 延迟发布的问题的替罪羊而选择离开，但从那以后除这一职位暂时空缺之外，其它人员已全面稳定下来。

2009 年 11 月下旬，新的策划部主管到位，由于工作能力和经验比较全面，所以很快进入角色开展工作，整个团队的管理水平和沟通情况走全面走上正轨，团队的氛围和绩效达到非常高的状态，表现在：这一期间经常有头脑风暴形式的集中式项目讨论，部分工作组自动自觉加班完成项目的进度，各时间点的里程碑工作成果提前交付，成员之间私下会对项目未来的发展进行积极的联想（对项目的发展抱有很大的期望），对自身及团队的工作成果感到满意。同时，项目经理和各组主管也会适时的搞小型活动（户外活动、吃宵夜、唱 K 等等），成员间的关系非常融洽，公司也会根据工作成果进行相应的奖励，提供活动经费。

2010 年 1 月下旬系统开发的第一期版本（概念版）按时完成，并在演示会议上得到合作伙伴、客户的充分认可，团队受到很大的鼓舞。

2.2 动荡与调整

概念版得到市场方面的认可之后，投资方面要求把项目的开发周期进行压缩以期望更快的把商业版发布上线。并且 CEO 也在缺乏充分考量的条件下对上级做出不太合理的时间承诺，同时对系统的需求进行比较大的调整。这两者严重影响了原来的开发设计和项目规划，也加大了任务的工作量和难度——这为后续的项目推进造成极大的困难。

春节过完之后，各个工作组开始全面加班，一直持续到 2011 年 4 月份才完成商业版的第一阶段的开发，这比预期的时间点已经超过了 18 天。并且由于 CEO 之前在上级项目会议上汇报工作的时候擅自提前了时间表，所以剩下的开发商业版的内测版只有原计划时间的二分之一。现在是骑虎难下：一方面是下一阶段的时间进度如果出现大幅度的延缓的话是说不过去的；另一方面是如果增加人手的话会导致更多的团队磨合问题，也增加了人力成本的投入。所以在没有增加人员投入的情况下，CEO 开始逐步直接管理项目的具体工作，也间接的与向各工作组主管理施压，特别是向开发组的主管施压，使得他也只好开始负责部分具体的程序编码的工作。

但是项目的可压缩进度是有限的，大家也慢慢发现这样下去也不可能按 CEO 承诺的时间点完成计划。而 CEO 也发现美术部主管的工作的推诿、扯皮的情况，同时也把进度不理想的责任归罪于项目经理之前抓得太松、督导不力。于是在 2010 年 6 月份就把这两个人先后给辞掉了。项目经理的职位暂时空缺，而美术组主管则从原来成员中选择一个比较合适的人选来担任。

项目继续开发，但是 CEO 也没有办法顾及太多，并且之前由于花了太多的时间在公司内部项目，所以要把市场方面耽搁的事务重新梳理，而项目经理已缺失，再加上长时间加班，于是内部团队环境开始有点心态问题，并反映到行动中，表现有：（1）部分人员逐步变得懈怠，不注意上下班打卡时间，上班时听音乐、看电影和玩游戏；（2）对项目可完成时间提出疑问，甚至对其可行性提出质疑，对市场前景、公司的运营能力表示担忧；（3）工作效能和状态下滑，乃至对工作安排出现不满情绪。

但是上层管理者没有从管理运营的角度去做调整，反而是觉得员工的纪律性和敬业程度欠佳，所以行政部就采取了如下做法：（1）推出新的规定：之前的加班记录不计算双倍工资，而改成轮休补回；（2）严禁考勤，并且某些管理条例更加苛刻，例如下班忘记关电信显示器罚款 10 元、忘记关主机罚款 20 元等等；（3）取消之前的聚会活动计划。

CEO 也和各主管开会说明如果项目拖延太久的严重后果有可能是投资方会延缓下一期计划资金的到位时间，并暗示商业版完成之后会精减开发团队。

随着项目的继续开展，开发部和策划部的工作一直比较繁忙和紧张，而设计部和网络部则比较空闲，只是一些修修补补的临时工作，但是这两个部门的表现还是差强人意。所以，开发部和策划部的主管为了内部工作的正常开展，在完成计划的工作的同时，需要不断的调整员工的心态，并且调动大家的责任心：无论外界是怎么样的情况，我们既然来了就要做出成绩出来，要实现我们的价值和能力，要体现自己的职业素养。

但是到 2010 年 7 月，团队还是在走滑坡路，例如：（1）出现了人员心态的分化，一部分人以为公司出这样严厉的规定，以及 CEO 对美术组主管、项目经理的态度让他们猜测到或者可能是投资方正在失去对项目的信心，或者可能是公司就是想倒逼员工辞职从而降低运作成本（设计部主管和项目经理两个人每月的薪酬总计达 2.5 万元，如果这两个旧幕僚都可以开掉，其他人就更不在话下）；所以有一部分人更加无心工作或者准备离职；另一部分人则仍然相信公司的实力，会配合公司的管理，继续做好本职工作；（2）出现了一个很奇怪的现象，大家都不在办公室或者会议室里面交流了，基层员工去楼层卫生间附近的抽烟区抽烟聊天，而中层主管和 CEO 则会到楼层的另一侧的消防通道去交流，这是一种尴尬而又微妙的现象；（3）项目的交付成果越来越侧重于开发部的工作，所以其它工作组会私下、侧面通过策划部的人员来了解项目的进展或者上级的指示；（4）公司会议次数慢慢减少，即使有会议只是例行形式，没有达到有效沟通统一行动的目标。

截止至 2010 年 8 月上旬，已经有 3 个员工正式离职。

2.3 新的注意力焦点

对于这种开发型的项目，项目经理的角色是不可或缺的，其重要性的作用也是不言而喻的，但是在目前的项目经理职能缺失的态势下，CEO 也难免顾此失彼（没有非常重视这一岗位），或者是有些无奈放任。但是毕竟是有一些成员是很看重这一个项目的，也比较敬业。为了尽量达到预定的时间表，开发组与策划部对项目的开发模块和次序进行调整，在不影响交付的条件下把一部分模块规划到下一阶段才实现；同时，策划主管由于一直负责项目的纵向、横向沟通，所以对项目各方面的信息、资源、人员比较了解，就慢慢负责起各方面的组织、统筹、督导工作，并逐步得到大家的认同和配合。所以项目就开发慢慢运转得流畅一些，人心也有所汇聚。

但是对团队的另一个良性促进的还是由于出现一件新的事情：公司准备搬迁到新的办公室。由于投资人觉得现有的办公场所不够排场，并且现有的办公区将会在 12 月份到期，所以上层领导决定另找新的更好的办公环境。这一消息的发布，极大的转移了原有的负面焦点，大家仿佛一下子又有了新的盼头，经常向行政或者相关人员打听新办公室的情况，并且不定时会有所谓的小道消息透露有哪些待选场地及进度情况。这一期间，大家的干劲又增强了很多，项目主要在开发部和策划部的推动下进展还是比较顺利的，预期的目标应该可以按计划完成。

2010 年 10 月底，经过多次的努力之后，新的办公地点确定下来了，一些去了现场的同事还用手机把办公室和周围的环境拍照带回办公室给大家分享—

—那是一个产业园，办公硬件配套完善，只需要适当的装修就可以搬迁进去，不仅仅交通方便，而且与一个大公园相邻。所以大家对新的办公室除了期待还是期待，总想早点搬过去。公司考虑到装修和相关租赁手续的问题，计划采用分批搬迁的形式把办公室迁移过去，具体时间待定，最迟不会超过 2010 年 12 月底。

2.4 出现危机：开发组

时间推进到 11 月 16 日，CEO 召开主管层管理会议，开发组的主管问 CEO 什么时候会开始网游的开发项目。CEO 的回复是将会在目前这一项目的开发完成后再开始网游项目（估计最快也需要过完年再启动），并且明确表示将来开发的是基于有软件终端模式的游戏（注：需要有一个软件安装之后才可以参与玩游戏）。开发组的主管听了之后就当场表示离职的想法，因为根据他的判断：一、如果真的有心想开发网游的话，就不会在之前暗示他“精减”部分开发人员，并且不会屡次押后网游项目的启动时间；二、现在网游模式的主流是 Web-Game（只需要浏览器就可以玩，不必安装客户端软件），如果再去开发 CEO 所说的客户端版的话，无疑是不会受到用户的认可的，市场也很难做起来，另外这种网游软件类型也不是他所喜欢的擅长的。而 CEO 也当场同意了他的离职申请，并要求他要把目前的项目开发完善才可以正式离职。由此而衍生出来的问题是：开发组的成员知道主管要离开，也想离职了——首先，在他们的心里主管理就是一位高手，可以向他学很多东西，而这位主管也的确教会了他们很多的东西（例如：知识、经验、方法、技能、思路，乃至做事的态度），如果他离开了那大家也没有办法从他那里学到新的东西了；其次，部分人之前就有想离开的想法，但是由于主管的说服才留下来，这与主管的个人魅力有很大关系，如果主管要走，那他们留下来就没有意思的了；最后，有一部分开发人员是冲着将来会开发网游项目而来的，看到这样的情况也就对公司失去信心的了。于是，各开发组成员陆续的提交了离职申请书。开发组的主管也理解各成员的想法，但是一方面他要求每个人都要有自己的判断，不要因为他个人或者因为从众而做出轻率的离职选择，另一方面他要求那些确定要离职的成员在正式离职前要做站好最后一岗：把好相关的开发任务认真完成并做好记录和交接。这一人员变动的情况消息没有一下子全部暴露出来，但是其他工作组的成员也可以感觉到气氛不对劲，并且也是没有不透风的墙的。所以对美术部、策划部的基层人员的负面影响也是有的，各主管马上做好相关的沟通工作以免人心进一步涣散。

2010 年 12 月 1 日开发组主管正式离职，其他开发人员陆续离职。站在项目长远运作的角度来看，即使开发部的全部人员在离职前可以跟进相关的模块

完善工作，也是需要相应的人员来跟进系统的后续升级、维护的（网络部的人员未能胜任，短时间内招聘到合适的人选也不现实），所以行政部与策划部主管商量后尝试与部分开发人员沟通让他们留下来继续跟进项目的开发。经过努力后，有 2 个人同意暂时留下来。

2.5 组织解散

一波暂平一波又起，但是这并非普通的风波，是一个决定 Efox 团队发展轨迹的拐点性的海啸！

2010 年 12 月 14 日早上 CEO 过来办公室召集各主管开会，说明母公司出现策略性的调整将会中止目前的 Efox 这一项目，公司将会在这一个月结束后停止营业，人事行政方面的事务将由行政人员进行沟通说明。与主管们稍微聊了一下之后就自行离开了，关于公司解散后人员的利益问题一概推说由行政人员跟进处理。各主管原来是准备接受新的工作部署的，但是听到这一意见消息完全没有心理准备，感觉到非常不可思议。

行政人员经过 2 个小时后才到会议室，并且也未有具体的处理意见，非常笼统的说会把这个月的工资发还给员工。各部门主管认为：（1）这是非常不合理的补偿办法，这样的处理意见公布出去的话员工应该全部不会接受的，到时有可能会集体去启诉公司；（2）距离春节大约 45 天，在这个时间点失业是非常尴尬的（例如春节拜年的时候被亲友问及工作的事情），并且也是非常难找到新的工作的（基本上没有人会有这个可以等年终奖年关辞职，相应的也很少会有职位的空缺），也无从去处。所以要求行政人员去向上级反映有没有别的处理方案，例如由完成项目的收尾工作直到春节再结业，或者申请多几个月的遣散费等等。

行政人员与上级沟通后的最终结果是：（1）公司不会再继续经营到春节，因为现有办公场所即使只延期到春节也需要交一年的费用，公司不会这么做，也不会再找临时的办公地点；（2）12 月 15 日前的工资会结算给大家，并且再补偿多一个月的工资。各主管也觉得无法再争取更多的利益。行政人员将这一信息告知给所有人员，大家都有不同的感慨。但，事已至此……

3 团队成员的近况汇总

截止至 2011-3-11 日（组织解散后 86 天），各工作组成员的去向统计：

表 2 团队成员的近况

部门	角色	数量/性别		学历			来自		说明
		男	女	本科	专科	中专	本地	外地	
CEO	Efox-CEO	1		1			1		2011 年 1 月去了加拿大
项目经理	项目经理	1			1		2		2011 年 5 月离职后与美术组主管一起创业（成立工作室）
市场部	主管		1		1		1		2011 年 1 月去母公司任职
	成员 6 人	1	5	1	3	2	1	4	其中 2 人在 2010 年 1 月找到新的工作, 3 人在 2 月底找到新工作, 余下 1 人在 3 月份才找到新的工作。
开发部	主管	1			1		1		2011 年 12 月 1 日离职后至元宵节一直休假, 元宵节后去到上海一家网游公司担任开发部经理
	成员 8 人	8		6	1	1	2	6	其中 5 人在 2011 年 1 月在网游公司找到新的工作, 3 人 2 月底才在软件开发公司找到新工作。
网络部	成员 2 人	2		1	1			2	1 人正在准备创业（改行做家族生意），另一人 2 月底在深圳的一家电子商务公司担任高级程序员
策划部	主管	1		1			1		2010 年 12 月下旬找到新的工作, 担任电子商务项目的产品策划经理
	成员 3 人	3		2	1		1	2	1 人在 2011 年 1 月找到新工作, 另外 2 人在 2 月底找到新的工作
美术部	主管	1		1			1		2011 年 5 月离职后与项目经理一起创业（成立工作室）
	成员 8 人	5	3	2	4	2	1	7	其中 4 人在 2011 年 1 月在网游

									公司找到新的工作，4人2月底才找到新工作。
办公室	前台		1		1			1	2011年3月找到新的工作
	财务		1		1			1	2011年1月找到新的工作
	行政		1		1			1	休假中

(案例正文字数: 8, 100)

Crisis and Disbandment of Efox Team

Abstract:

Team management is a crucial link in the enterprise management. Based on the process of Guangzhou Efox Team from its establishment to crisis and final disbandment, this case introduces the issues such as the team operation, team contradictions and conflicts and team communications, and the final disbandment of Efox Team brings the team conflicts to the peak, which provides an opportunity for the students' further discussion and analysis.

Key words: team; communication; conflict; learning organization