

# 利用并购创造价值

狄保莱

虽然中国市场短期内还不会产生康柏和惠普那样惊心动魄的合并交易，但人们对兼并与收购已不陌生。随着市场的进一步放开和行业结构调整的深化，并购将逐步成为商界的常事，成为中国市场领导企业创造更大价值的有效策略之一。

怎样才能使并购为企业创造价值？合并后的管理团队的正确决策能力及其执行这些决策的速度将起决定作用。合并后的管理团队往往需要在短时间内做出一系列决定：是将原来两家公司的品牌都保留下来、放弃其中一个、还是干脆建立一个新品牌？应该采用谁的IT系统？可以关闭多少个

办事处？合并的两家公司中，哪些人可以留用，又有多少人需要重新安置？中国公司很少有并购经验，即使从全球角度看，也很少有公司能够真正掌握好并购后复杂的整合工作。

并购之初的目的是决定整合方法的依据。许多并购最后没能真正创造价值，其原因就是没有围绕实现并购的战略目的来设计整合过程。并购的战略目的有六个：积极投资、扩大市场份额、扩大产品范畴、向邻近产业发展、改变商业模式和创造新的行业定义。对于不同的并购类型，速度的重要性、运营与战略的平衡以及公司的重点是放在降低成本上还是放在增加收益上都大相径庭。

例如，那些意欲通过并购而使公司步入一个全新领域（即所谓“改变商业模式”或“创造新的行业定义”）的管理团队便需要牺牲速度，先把注意力放在战略的制定上，然后才能整合。降低成本对这类公司往往并不十分重要。

旨在向邻近市场扩展、服务于新的客户群或产品市场（即“扩大产品范畴”或“向邻近产业发展”类型）的收购或兼并则需要采取一种战略与整合兼顾的方法。

最后，以扩大市场份额为目的的兼并要想成功，必须进行快速整合，并毫不留情地取消业务的重叠部分，以达到规

模效应。这种类型的整合最为棘手的往往是所涉及到的业务细节繁多，而且两家公司原有部门重叠程度高，而不是新企业的战略问题。

借鉴全球一些成功的并购案例，可以总结出以下六点：

- 在过渡阶段，保持对两家公司原有核心业务的高度专注，而不要将过多的精力浪费在整合上。许多并购失败的原因是还没等整合完毕，两家公司的核心业务即已削弱。公司除了一小部分负责整合的人员外，都应该致力于努力实现当前的收益水平和利润目标，而不是参与整合。

- 不要操之过急。整合中最大的风险之一是所谓“先开枪一后瞄准”的病症。只有在领导者划好了赛场跑道之后，速度才具有价值。否则，速度会很快导致混乱。事先做好全面、详细的计划会使整合过程快速而顺利。

- 尽快开诚布公地对员工交底。整合中最具挑战性的问题之一是公司里的每个人都对自己的前途忐忑不安。消除不确定性可以提高生产效率，即使是对那些终将失去工作的员工也是如此。

- 抛开所谓的“我们将针对每个职位，在原来两个公司选择最优秀的个人”的原则。在整合中，这一金科玉律只会放缓或打乱整合过程。从两个公司中选择最优秀的团队而不是个人会使整合过程更为快速而顺畅，因为它避免了从未在一起工作过的人员磨合的过程。

- 不要让IT系统的合并问题来决定整合的时间表。IT系统的合并通常需要一至两年的时间。客户和竞争对手多半不会给一个新生公司那么多时间。对流程、设施、团队和IT系统进行更加快速的整合是可能的，也是必要的。

- 旨在提高生产效率和经营业绩的基础性工作应在整合大体完成后进行。许多公司希望一步到位，一方面进行两家公司的整合，同时进行业绩改进，而员工往往不能适应太多变化，最终使整合也陷入僵局，停滞不前。先进行快速整合，然后再关注主要流程的改进工作要好得多。

不论并购的规模大小，企业都需要按照并购的战略目的设计合理的整合过程，从而达到创造更大价值的目的。◎

狄保莱先生为贝恩公司副总裁