

并购衡量与文化融合

重新搭好领导班子的联想一直在寻求海外并购机会。去年下旬，有消息称联想欲收购巴西最大PC厂商Positivo Informatica，但随后又传出因戴尔的参与导致价格谈不拢而告以失败。不过近期因为柳传志的重新上任，业界再度传出了联想欲提高报价收购这家厂商的消息，不过这条消息并没有得到双方透露的官方消息。

有了之前收购IBM PC的经验，相信以后联想的海外并购会变得从容很多。那么，对那些正跃跃欲试，想进行海外并购的公司来说，是否适合海外并购？有什么好的决策工具可以帮到它们？



梁霄中
贝恩公司合伙人、大中华区
兼并收购咨询业务主管

海外并购的 衡量与决策

从总体数据来看，无论是出于什么目的的并购，50%以上的结果都是失败的。企业如果未来有并购的打算，最好先尝试从一些规模较小的并购项目做起。企业在实施海外并购以前，不妨先从三方面考量一下未来的得失：

并购项目，尤其是海外并购项目一定要具备强有力的战略原因。企业应明确知道并购目标能带给自己的好处是什么、自己的战略企图是什么、对企业的规模和能力能有多大的提高。

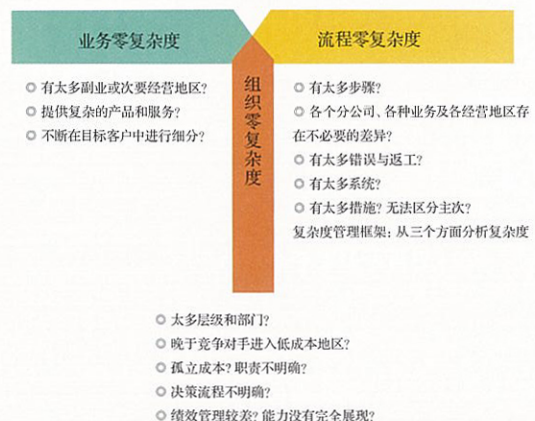
做好并购尽职调查。尽职调查可以遵循这样一个框架：1. 如果任并购对象按照目前的经营状况前行，完全不作为，它未来能值多少钱。2. 并购后企业的目标运营能力能有多大改善，并购的价值是什么。3. 企业规模扩大后与并购对象的协同效应。成本的协同效应还相对容易实现，但要在营业额上做到协同增长就需要较长时间。如果这些尽职调查都能证明未来并购的企业可以实现三种价值的增长，这样的企业只要管理得当，甚至不用实施全面整合，也可以在未来两三年里升值。

对目标企业选择怎样的整合方式。一般企业的并购整

图1 决策流程法则 (RAPID)



图2 复杂度管理框架：从三个方面分析复杂度



合方式主要有四种：两个企业经营和研发仍然完全独立分开；两个企业经营分开，但彼此能力互补，可以分享最佳实践经验；局部功能整合，如生产、研发、供应链、采购等等；后台、中台、前台全方位的整合，具备很大的复杂度和挑战性。

跨国并购的业务整合要涉及很多决策。这么多决策，如果没有规划，都需要企业主要领导人参与讨论才能决定。由于报告的模糊和结构的复杂，造成大量时间的浪费。贝恩推荐一种推动快速做出决策的工具——决策流程法则（RAPID）（如图1），它可以有效地帮助企业把握关键决策，重新调整决策结构及流程，提高决策效率。

决策流程法则我们在跨国并购中使用过，很有效。我们会指导企业先定下最需要制定的决策，可能有10-20个。按照法则，把决策人员分配好，谁负责哪一块内容，扮演什么样的角色。而CEO只参与A（同意）或D（决定）的部分就可以了。剩下的可以由下面的高管或经理掌握流程。按照决策流程法则这样一个简单的决策工具，CEO不用参与每一个决策，每段时间都只专注于解决主要的矛盾即可，这在应对复杂的并购整合时，十分有效。

实施跨国并购整合，要整合到什么程度？也来源于重新对企业的复杂度（Complexity）做出定位（如图2）。跨国并购要求重新管理公司的复杂度，也有助于公司面向整合后最能产生效益的部分，而不只着眼于成本。对客户的细分和定位，也将更加清晰。

跨国并购的全方位整合涉及各个维度，比如供应链、采购、全球制造布局、定位复杂度、优化后台人员成本等。怎样优化全球的成本是整合的关键问题。

跨国并购风险重重，且有那么多失败案例，中国企业目前的跨国管理人才培养机制也不算成熟。但我们依旧不能为跨国并购的结局，尤其是全方位跨国整合的结局做绝对定论。毕竟从战略角度来看，有了好机会就不应随便放过。