


新华信管理丛书 · 企业并购系列

并购整合

并购企业成功整合的七个策略

(德) 马克思 M.哈贝 佛里茨·克劳格 麦克 R.塔姆 著

AFTER THE MERGER
SEVEN RULES FOR SUCCESSFUL
POST-MERGER INTEGRATION

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



企业并购系列

并购整合

并购企业成功整合的七个策略

(德)马克思 M.哈贝 佛里茨·克劳格 麦克 R.塔姆 著
张一平 译
汪 洱 审订



机械工业出版社

Max M Habeck, Fritz Kröger and Michael R Träm: After the Merger: Seven Rules for Successful Post-merger Integration.

© Pearson Education Limited 2000

This translation of After The Merger, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

图字: 01-2003-0985

图书在版编目(CIP)数据

并购整合: 并购企业成功整合的七个策略/(德)哈贝(Habeck, M. M.)等著; 张一平译. —北京: 机械工业出版社, 2003

(企业并购系列)

书名原文: After the Merger

ISBN 7-111-13076-6

I. 并… II. ①哈… ②张… III. 企业合并—经验
IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 083916 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈海娟 责任印制: 施 红

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5·5.25 印张·2 插页·133 千字

0 001—5 000 册

定价: 19.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

《新华信管理丛书》总序

登上管理的高原

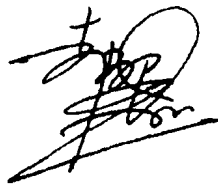
2002年7月，中国正式加入WTO半年后，我和其他几位企业老总经历了一次难忘的高原之行。在从西宁出发沿青藏公路挺进青海可可西里藏羚羊保护区的旅程中，这些平时十分活跃的老总，都不同程度地体验了一番高原缺氧的感受。

中国加入WTO，对企业而言，就如同从平地到高原。在向高处行进的征途中，随着外部自然环境的变化，企业的生存条件越来越严峻和艰难，中国企业正经历着“管理高原缺氧症”的困扰和体验。

作为一家中国的管理咨询公司，新华信以“帮助中国企业争创一流，建立持续发展核心优势”为使命。为了实现这个目标，新华信今后将陆续推出一系列企业经营管理类图书，以帮助中国企业、企业管理人员和一切关心中国企业发展的的人们，登上管理的高原。

迄今我仍深深记得，当我们一行人翻越过唐古拉山口，顶着烈日、狂风、暴雨和冰雹，历尽千辛万苦终于抵达目的地——拉萨的时候，当时的心情是何等的激动和欣慰！

如果我们特别为你精选和推荐的图书，能够在你的攀登事业高峰的过程中助一把力，将是新华信全体同仁最大的愿望和快乐。



北京新华信管理顾问有限公司

董事长 赵 民

2002年11月11日

《企业并购系列》序

在欧美并购市场疲软的情况下，中国市场活跃的并购活动成为全球企业并购的亮点。中国并购行业的迅速发展主要有三个方面的原因。第一，宏观经济的驱动。世界各国的经济不同程度地进入了缓慢增长甚至低迷的时期，惟有中国的经济一枝独秀，这自然吸引了全球众多投资者的目光。中国进入 WTO 后的更进一步开放，无疑加强了这种趋势。第二，市场竞争的驱动。中国市场在经历了十几年的市场经济洗礼后，目前各非政府管制行业已经全面进入了激烈竞争的市场阶段。面对激烈的市场竞争，企业通过规模化而降低成本，并不断寻找新的利润增长点，已成为企业经营战略的重要措施，从而使行业整合和跨行业扩张在所必然。第三，资产私有化大环境的驱动。为适合市场经济的需要，许多国营企业正在或即将考虑实行国退民进和国有资产私有化等资产重组活动，涌现了一股新的管理层收购(MBO)和民营企业收购国营企业的浪潮。

另一方面，中国企业并购活动也面临许多中国市场特有的关键障碍。首先，中国在企业并购方面的法律和制度不完善不健全，产权的不明晰和股权转换的困难等，成为企业并购的重要的阻碍因素；其次，地方政府为了树立和扶持地方企业而采取的保护主义措施，使得许多并购无法进行；最后，中国许多企业的老总宁为鸡头不为凤尾的人文特征和不愿放弃企业控制权的狭隘思想，使得许多企业拒绝参与市场并购活动。

当然，这些阻碍因素只是企业并购时需要注意和解决的问题，并且随着中国经济市场化的逐步完善，这些因素的阻碍作用将变得越来越小，甚至消失。在未来的数年里，中国将会是一个十分活跃的企业并购市场，企业并购和重组将是企业战略发展的重要手段。值得注意的是，世界上许多知名企业是通过一系列并购产生的，所

以并购也可以是企业发展的一个战略目标。

但企业并购的成功记录并非令人鼓舞，各种研究统计表明，企业并购的失败率高达50%至80%。美国《商业周刊》的研究结果表明，75%的企业收购和兼并是完全失败的。据毕马威、埃森哲和麦肯锡的研究数据，并购后六至八个月的时间里，50%的企业生产率下降，并购后一年内，47%的被并购企业的高管人员离开公司，并购后三年的时间内，62%的企业出现零增长。中国市场企业并购战绩如何，还缺乏系统的研究数据，但大企业兼并小企业失败的例子比比皆是，成功率有可能更低。为什么企业并购失败率如此之高？失败的关键原因又是什么呢？

企业并购可以分为三个阶段：

1. 战略选择阶段：企业如何通过并购扩张？达到什么战略目标？选择什么行业？选择什么目标企业？

2. 并购实施阶段：对并购企业进行价值评估和尽职调查，设计和实施交易方案等。

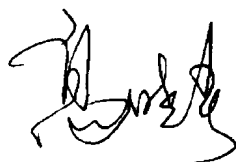
3. 并购整合阶段：整合企业文化、组织、管理、业务、人员和客户等。

通常文化的整合是企业并购过程中关键的难点，也是许多并购失败的主要原因。并购企业文化的冲突常常导致关键高层管理人员、核心员工以及客户资源的流失，使得并购前所预测的并购应带来的市场优势、技术优势、协同效应和成本节省等化为泡影，从而导致并购的彻底失败。但文化整合的失败不只是一个整合方法与过程的问题，许多情形起源于在并购战略选择阶段缺乏系统全面的分析和考虑。

中国企业并购市场还处于初期发展阶段，并购的目的、方法、手段和过程等很不专业，很不规范，更谈不上遵循上述三个专业化的过程。许多并购的决策和举措出于头脑发热，或为了融资圈钱而做表面文章，缺乏系统考虑和规划，对并购整合的关注和重视微乎其微。《企业并购系列》的问世，目的是全面系统地向中国读者介绍和分析企业并购与重组的专业过程、方法和实战案例，并期望各位能结合中国市场的实际情况，灵活并充分地应用西方企业并购的知识和经验，使中国企业并购和重组活动成功的概率大幅度提高。

《企业并购系列》主要的读者对象为从事企业并购的企业高层领

导和专业人员。其它感兴趣的管理人员、专业人员和 MBA 学生等也自然能从中获益匪浅。

A handwritten signature in black ink, appearing to be '高晓春' (Gao Xiaochun), written in a cursive style.

北京新华信管理顾问有限公司
高级合伙人 高晓春博士

作者简介

马克思M.哈贝

马克思M.哈贝是A.T.科尔尼公司在德国的负责人和管理团队成员。他主要从事企业战略和并购之后的整合的咨询研究工作。从1995到1998年，他作为A.T.科尔尼公司克里佛兰办事处的成员，曾经协助美国的客户完成企业并购。

佛里茨·克劳格

佛里茨·克劳格从1976年开始在欧洲、美国和日本从事管理咨询工作。他持有工商管理的博士学位。他擅长的领域包括企业战略、重组和并购之后的整合。作为A.T.科尔尼公司在德国的副总裁，他同时也是A.T.科尔尼公司的全球战略创新的共同主席。

麦克R.塔姆

麦克R.塔姆也是A.T.科尔尼公司在德国的副总裁，主要的关注领域是企业战略和重组。他持有法学博士学位，并在欧洲不同行业的项目中拥有国际间企业并购的丰富经验。

致 谢

本书的作者首先要感谢A.T.科尔尼的客户和全球所有至少经历过一次并购的公司。在我们1998和1999年所做的全球并购后整合调查或在我们自己的项目中，每个公司都给了我们很多的启示。

许多同事的独到见解都或多或少地对本书做出了贡献。这些博学多才的副总裁和负责人包括：Johannes Gerds, Tim MacDonald 和 Giorgio Padula。他们都将自己特殊的咨询经验贡献给本书。我们十分感激他们每个人。另外我们还要感谢 Jane Carmichael 和 Martha Peak, 他们使这本书走向世界。

如果没有本书项目经理 Marianne Denkhelmold 的建议和指导，这本书不可能结构完整并有趣易读，为了这本书的完成，还有 Frank Luby, 他提供了源于咨询经验的并购知识，并为我们带来美国英语的韵味。十分感谢他们两位。

前 言

相当数量的企业并购成了媒体的重要新闻，并引发了哪一个会最终成功、哪一个会失败的讨论。尽管并购整合会给企业及其员工带来紧张和焦虑，但只要从实施未来增长蓝图的第一天起，企业就制定并坚持经过精心制定的价值增长战略，并购是可以成功的。

从1992年开始，泰科国际(Tyco International)收购并整合了超过100家企业。我们判断这些及其他潜在的收购中的企业对扩展我们核心业务的能力，以确保并购后的增长潜力是长期的和可持续的。

正如作者马克思M.哈贝，佛里茨·克劳格，麦克R.塔姆所准确指出的，速度是成功整合的驱动力。一旦关于并购的讨论开始，我们就开始在尽职调查期间为实施做计划。从并购宣布到交易完成这段时间，我们已经确定了项目负责人，并且和他们一起制定出一年、两年和三年的详细工作计划。

在泰科公司，我们在数周之内实施短期整合计划，这样可以消除不确定因素，把工作重心转移到使并购后的企业实现业绩增长上去。虽然我们对并购的论证是根据在并购整合的前几周可实现的节约成本的多少，但从尽职调查开始，我们就在讨论和寻求实现内部业绩增长的途径。

在并购中，一个企业发生的最严重的错误是没有使员工意识到并购的目的和目标，因此沟通是至关重要的。员工的理解和支持对于实现早期的开源节流非常必要。你不能只是削减成本，而不实行适当的推动业绩增长的激励和指出发展方向。同样，你不能只推行一个业绩增长激励机制，而不去考虑削减成本。对于成功的整合和股东价值，削减成本和实现业绩增长缺一不可。

处于并购中的公司往往被琐事所困扰。由于整合必须尽快实现，他们必须情愿面对只有80%把握的状况。从我们的经验来看，首先

应确定领导者，他们会利用最佳业绩方法合并重叠的业务，将多余的成本挖掘出来，同时转向追求业绩增长。

奖励员工勇于冒险，对员工的失败不予以处罚，这样的激励机制能推动实现整合和业绩增长的目标。鼓励好的想法，鼓励谨慎的冒险行为，这样的激励机制是我们文化的重要组成部分，也是我们带给被收购企业的主要的文化影响。

《并购整合》一书为我们勾画了一幅关于如何进行并购之后的整合的宏伟蓝图，介绍了我们在并购实践中得出的许多经验教训。意欲进行并购的企业，无论规模大小，在签订并购协议前参考这些策略，将会受益匪浅。

L Dennis Kozlowski

泰科国际

引言

如何做到双赢的并购

从全球范围看，员工在职业生涯中至少碰到一次企业并购的可能性达到了前所未有的程度，而且没有丝毫降低的迹象。最高管理层成员受到并购影响的可能性与日俱增。事实上，一个高层经理在未来任职期内参与到企业收购或兼并中的可能性接近 100%，可能发起收购或兼并，也可能被收购或兼并。

最近 A.T. 科尔尼公司的管理咨询师做了一个全球调查，得到了与其他并购研究相类似的结果——一个当今不争的事实：在所有的并购中，未能创造价值的并购占有很高的比例。在一些并购中，价值甚至被破坏。

简单回顾一下历史，我们知道，关于企业并购不能带来股利和取得股市青睐，以及为了扭转并购后的这种局面采取的措施等话题，已经讨论了 30 多年。除了大量从理论上和实践上论述怎样使并购项目成功运作的著作外，有关企业并购的研究的进展非常缓慢。当然，一直以来都有企业第一次经历并购就取得成功。是什么决定了他们做得正确，而其他企业明显地犯了错误呢？

我们经过 20 年成功地支持高层经理们完成并购之后的整合工作，我们决定将我们的实践经验公布于众。我们深信，公司及其经理们可以做得更好；我们试图在他们需要的方面提供方向性的指导，在他们已经逐步正规化后，增强他们的自信心。

如果并购及其结果成为所有高层经理面临的话题，那么采用我们提供给大家的策略，则可以加快学习的速度，缩短学习的过程，与那些没有得到这种实用的支持的高层经理相比，各位将能够更好地迎接未来的挑战。在经济大变化的时期，使企业取得并购的成功，是我们的主要目标。

马克思 M. 哈贝
佛里茨·克劳格
麦克 R. 塔姆

目 录

《新华信管理丛书》总序

《企业并购系列》总序

作者简介

致谢

前言

引言：如何做到双赢的并购

第 1 部分 并购狂潮 1

创造股东价值的热潮 3

 管理并购带来的变化 5

 业绩增长——同时考虑全局和细节 6

 可能出错的一定会出错 9

 在交易结束前为并购后整合做准备 10

 是什么决定了成功的并购后整合 11

第 2 部分 并购成功的七个策略 13

策略 1：愿景 15

 愿景使你经得起变化，并且利用变化中的机会 17

 愿景意味着平衡梦想和现实 19

 揭开“匹配”崇拜的面纱 23

 并购伙伴可能把什么话题带到谈判桌上？ 28

策略 2：领导层 36

领导的号召力和决断力能帮助避免真空产生	38
令人满意的开端不应该成为自满的理由	41
有时候，一些人需要做出让步	43
不论选择谁做领导，行动要快	48
策略 3：业绩增长	51
协同自杀：削减成本不是一个驱动力	53
在并购中，业绩增长必须占主导地位	55
业绩增长在成熟行业也能实现	60
策略 4：初步胜利	63
用事实来应战，而不只是言语	65
杠杆可以从内部和外部找到	67
在资产、客户和知识等方面寻找初步胜利	71
寻找实质性的、可持续的和明确的成果	77
通过询问和聆听收集信息	78
宣传初步胜利，但不要夸张	79
策略 5：文化差异	81
那么，文化究竟是什么？	83
错误地对待文化问题可能破坏并购的价值	85
找到正确的方法：三个基本选择	89
做一个文化评估	98
策略 6：沟通	103
了解目标听众的需求	108
你必须明确自己的沟通目标	110
制定一个包括沟通对象、目的、内容和媒介的计划	111
监控沟通的结果并采取相应的行动	115
你也必须诚实地评价你作为沟通发起者的表现	116

策略 7: 风险管理	120
不要回避风险, 要勇于面对它	123
第一步是给你的项目确定优先顺序	125
发现问题, 做出假设和确定风险	128
根据紧急程度将风险分类	131
接受风险, 然后重新确定优先顺序	133
这不只是理论, 我们有前车之鉴	134
第 3 部分 并购的未来	137
并购展望: 前面的路还很长	139
在全球范围内, 每个行业将只有二家公司存在吗?	140
何时才能看到第一个真正的全球巨型并购?	141
成熟行业会被改造到什么程度? “新行业”	
的未来是什么?	142
作为客户认识要点的品牌的价值会惊人地增加吗?	143
所有这些对于并购后整合意味着什么?	143
词汇表	145
后记	151

第 1 部分

并购狂潮

