

购 并 的

整
道
之
合

徐 旭 著

中国第一部研究跨国购并整合规律的专著
中国创新型跨国购并整合的九大思维模式



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

跨国购并的 整合之道

徐 旭 著



创立于1897

商务印书馆

The Commercial Press

2011年·北京

图书在版编目(CIP)数据

跨国购并的整合之道/徐旭著. —北京:商务印书馆,
2011

ISBN 978-7-100-07682-1

I. ①跨… II. ①徐… III. ①跨国公司—企业合并—
研究 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 028813 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

跨国购并的整合之道

徐 旭 著

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-07682-1

2011年10月第1版

开本 700×1000 1/16

2011年10月北京第1次印刷

印张 20

定价: 42.00 元

目 录

绪 论 遵循购并整合之道 造就全球伟大企业	1
定天地之正位,行全球之大道	1
遵循整合之道,跳好整合之舞	3
精通整合之道,创造伟大整合	7
中式整合之道,九大哲学思维	10
第一章 购并定位整合	17
一、天地华宇购并定位整合六年九大要事纪略	17
二、天地华宇购并定位整合已经获得成功	23
三、天地华宇购并定位整合成败得失的初步解析	30
第二章 品牌购并整合	35
一、荷皇天地集团及其大中国区公司的品牌文化	35
二、关于华宇龙头品牌优势和辉煌成就的正确认知	44
三、任重而道远的天地华宇品牌艰难整合之旅	49
第三章 员工思想整合	60
一、被购并的华宇集团自觉进行员工的思想整合	61
二、TNT 对所购并的华宇员工进行面对面的思想沟通整合	66
三、正确把握购并整合中的对立、冲突、风险和危机	73
第四章 市场营销整合	86
一、天地华宇所谓的重建市场营销体系的艰难历程	87



二、应当继承发扬华宇物流全员营销的成功经验	93
三、三年多来市场营销购并整合成败得失的初步解析	99
第五章 客户服务整合	110
一、艰难沉重的服务质量整合至今仍然没能完成	111
二、从服务管理整合中狠抓客户服务质量的提升	115
三、在服务流程整合中强化对客户服务质量提升的保证机制	118
四、天地华宇服务模式整合有个先天的良好基础	121
五、服务理念、服务品牌、服务文化和服务能力的高级整合	128
第六章 网络运营整合	133
一、天地华宇网络运营效率持续改善和优化整合	134
二、全国网络、大区网络、公司网络的优化整合与功能提升	140
三、天地华宇运营网络整合进入建造管理大区枢纽的新的新阶段	149
第七章 经营管理整合	155
一、三年多先后三任总裁进行关于经营管理的艰难整合	155
二、正确认知华宇集团的成功之道对经营管理整合有重大意义	171
三、关于天地华宇经营管理购并整合实践效果的初步解析	175
第八章 共同愿景整合	180
一、天地华宇重新整合的共同愿景	180
二、新整合的天地华宇核心价值观	189
三、天地华宇核心价值观与共同愿景的精深整合	196

第九章 购并学习整合	204
一、被购并的华宇物流拥有很好的学习文化和很强的学习能力	204
二、只有购并双方相互学习才能让公司变得更加强大	213
三、共创天地华宇新未来发展战略的学习整合	222
第十章 企业文化整合	228
一、全面认知和正确评估华宇物流企业文化的本质特征	228
二、怎样通过深入学习整合全面融入 TNT 的企业文化	235
三、天地华宇企业文化的整合了犹未了	241
四、跨国购并中国民营企业的文化整合极其艰难	249
第十一章 人力资源整合	255
一、2007 年人力资源整合最大的收获和进展	255
二、按照“三位一体”模式进行人力资源的有效整合	262
三、战略流程、运营流程和人员流程统一执行的宽度整合	271
第十二章 高管团队整合	280
一、成功的跨国购并整合始于最高管理团队	281
二、公司团队整合是购并成功的根本保证	295
三、企业再造整合与高管团队整合相得益彰	303
参考文献	306

绪 论

遵循购并整合之道 造就全球伟大企业

定天地之正位，行全球之大道

这两句充满深厚而丰富的中国文化精髓、蕴涵着博大精深的中国整合智慧的哲学语言，是描述、阐释和表达天地华宇目前正在进行的跨国购并整合美好预期的最恰当的真言。诚然，这也是天地华宇购并整合的美好共同愿景。

所谓“定天地之正位”，系指天地整合华宇的正确定位、最佳定位和能够最快实现购并扩张伟大目标的战略定位，及其一系列必须进行的重新正确定位。它包括找到最匹配的市场定位、最大的客户群体定位、最赢利服务产品定位、最核心的竞争优势定位、最领先的运营模式定位、最高行业地位的定位、最大利润区域的定位、最有效的营销战略定位，以及共同愿景、企业使命、核心价值观和发展战略定位，等等；同时，它也包括对被购并企业的核心优势和主要劣势、组织资本和各种弊端、保留使用和发扬光大、应该否定和必须整掉等内容的正确定位；它还包括更为重要的天地华宇发展战略、企业形象、品牌价值、企业文化、经营哲学、管理理念、商业模式、运作流程、规章制度、领导风格、集团管理体制、高管团队功能结构及其水平、领导整合能力与胜任状况和三大最高流程协同

高效执行的正确定位。对于一个跨国购并企业来说,没有一人、一物、一事和一流程是不需要重新定位的;也没有一个系统、一个部门、一个团队和一种关系不需要正确定位的;更没有一种发展、一个创新、一次变革和一项成就不首先通过定位整合就能够实现的。上述所有这些项目或内容,都必须首先做好正确的定位整合,并且必须很好地完成这些正确的整合定位。“定位正确者得天下,定位错误者失天下”。所以,正确定位不仅是跨国购并的起点和原点,也是成功整合的起点和原点。如果没有这个至关重要的起点和原点,那么,任何跨国购并整合,都不会取得成功,而且必然遭受挫折和走向失败。这是被实践反复证明的购并整合的一条客观规律。

这个“行全球之大道”,乃天地华宇所奉行的通过跨国购并整合而成为欧洲第一、中国第一、全球第一和伟大企业之大道。这个全球伟大企业之大道,无疑就是跨国购并的整合之道,或称之为“跨国购并整合成功规律”。实践证明,只有通过更强大和更伟大的整合与再整合,才能够使购并企业走上全球伟大企业的发展大道。因为,只有大整合才能实现大发展,大发展才能产生伟大企业。同样,只有全球化大整合才能实现全球化大发展,而全球化的大发展造就了全球化的伟大企业。为此,成功购并之后,他们就开始了以业界领袖和全球伟大企业为使命、愿景和战略目标的艰巨复杂、充满挑战和严峻考验的购并整合之旅。到2010年3月底,在近六年的时间里,他们从购并的一系列正确定位整合开始,不同程度地进行了品牌购并整合和员工思想整合;经过了市场营销整合、客户服务整合和网络运营整合;开始了经营管理整合、共同愿景整合和购并学习整合;展开了企业文化整合、人力资源整合、高管团队整合;触及了公司团队整合、企业再造整合、管理能力整合和领导整合能力的整合,等等。上述十六个方面或项目的购并整合,构成了本书跨国购并整合成功之道的十二章内容。这样的排列顺序也是严格遵循实践的真实、

逻辑的真实、规律的真实和跨国购并成功整合之道的真实而进行的。

定正位者必成正果，行大道者必成伟业。在天地华宇所践行的“全球之大道”里面，肯定蕴涵和潜藏着我们要探索的跨国购并整合成功之道的基本内容。从哲学角度来说，这个跨国购并整合的成功之大道，就是跨国购并整合的普遍规律。它是客观存在的，不依主观意志为转移的。能否认知、找到、懂得、学会、掌握和运用这一客观规律，就看我们能不能更好地运用科学的方法、逻辑的工具和哲学的思维去研究、探索、发现和表述了。从根本上说，本书就是对跨国购并整合的成功之道，或称跨国购并整合规律的研究与探索的大胆尝试和所获得的重要成果。

遵循整合之道，跳好整合之舞

过去和目前，一个普遍的认知和共同的观点就是，如今世界上的跨国公司购并成败与否关键在于怎样整合。好的整合和成功的整合则购并成功；坏的整合和失败的整合则购并必然失败。而好坏、成败、得失不清的整合，则购并整合的好坏、成败和得失也必然是不清、不明和难以确定的。这就是购并整合的好坏、成败和得失都系于整合好坏的道理。其实，知道和懂得这个道理并不难，因为读读跨国购并成败案例的权威统计数字和比率，找找购并成败得失的深层原因就行了。真正困难的则是真正认识和实际掌握购并整合的众妙之门、成功之道和客观规律。

本书所记述、解析、阐释和研究的十二章内容，以及所涉及的 16 个方面的购并整合，都是为了探索和求证当今跨国购并整合的成功之道，以期使得只有 20% 购并整合的成功概率，能够大幅度提高到翻倍的更理想结果。这就是中国古典哲学最高规律所说的“精通其道，成就其事”。

本书从第一章购并定位整合的原点开始,就进入了充满矛盾冲突、风险挑战和严峻考验,而又波澜壮阔和魅力无穷的购并整合之旅;在必须以足够的聪明睿智越过第二章的品牌购并整合这道攸关协同效应高低、有无和正负的门槛之后;紧接着,就直击至关重要的凝聚人心、提振信心、坚定决心的员工思想整合的第三章,这是关系购并整合成败的“人心整合工程”,同时也是破解和管控跨国购并文化整合难题和风险的关键所在。在正确定位、定名、定牌、定人、定心和定魂的整合之后,接下来的三章是市场营销、网络运营和客户服务三大业务的关键整合。通过第七章的经营管理整合、第八章的共同愿景整合和第九章的购并学习整合,一直到最为关键和极其艰难的企业文化整合、人力资源整合、高管团队整合、公司团队整合、企业再造整合和整合能力整合,共六项更为高级和更深层次的购并整合的最后三章。上述四组共十二章内容,构成了由初级、中级、高级或浅层次、深层次、底层次或高层次的跨国购并整合的完整体系;而且不同层次和不同能级的购并整合,必然产生不同层次和不同能级的效果;当然,不同层次和不同效果的购并整合,需要不同能级和不同水平的购并整合能力;因此,购并整合的能级和整合水平的高低优劣,决定着购并整合的成败得失的大小好坏;这就是跨国购并整合之道和普遍规律告诉我们的真理。其实,最终决定天地华宇跨国购并整合效果高低、好坏、优劣、成败、得失的也是上述的规律和真理。进一步说,真正决定跨国购并整合成败得失的是最高管理团队,特别是更为关键的董事长和首席执行官的整合领导能力与领导整合能力的高低、好坏和优劣。天地华宇也不例外。这就是一切购并整合必须遵循的逻辑。这里需要特别指出的是,被列入题目的天地华宇购并整合的十二章内容,虽然有些整合并没有进行、没有展开和没有完成,但却极具丰富性、独特性、多面性、典型意义和研究价值,因为它们深刻地反映、折射、蕴涵了跨国购并的整合之道和普遍规律。

一是关于企业文化的购并整合内容最多、冲突最多、难题最多、风险最多和经验教训最多。有品牌购并整合、员工思想整合、经营管理整合、共同愿景整合、购并学习整合、企业文化整合和人力资源整合共七章,超过全书一半的章目都涉及企业文化的跨国购并整合,确实是异乎寻常和极为罕见的。其中包括品牌文化和品牌特质的整合,员工思想文化和行为准则的整合,经营管理文化和客户服务文化的整合,网络策划设计和运营文化的整合,共同愿景与核心价值的整合,企业精神和学习创新文化的整合,企业社会责任文化,生活工作文明和安全健康文化的整合,以绩效文化为主导的工作文化的整合,以及新建典章制度文化的整合等等。

二是购并战略整合没有立题设章、专门解析和集中阐释。因为它过于简单明了,从战略目标角度来说,就是三句话:实现“中国第一”的战略;成为“中国公路快运领导者”的战略;“立足于零担运输和全力推出定日快运”的业务发展战略。这并不是说天地华宇购并战略整合不重要,而是如此简明扼要并且实际上也有没有列项整合,同时也有在购并整合过程中,被先后三届总裁整合得较为混乱的原因,所以没有必要专门阐述。但是,这个购并战略整合的实际内容,在其他一些直接相关的章目里都有较为充分的阐释。

三是所有的整合内容、整合深度和整合效果都呈现比较明显的初级、中级、高级递升的趋势和层次。初级整合和得到的初级效果所占的比例最大,中级整合和获得的中级效果比例较小,而高级整合和所创造的高级效果趋于零。由于整合思维、整合通识、整合理念、整合能力的限制,致使一些需要进行中级或深层整合的内容和项目,都实施了没有效果或效果不达标的初级整合。也是由于同样的原因,使得一些极为关键的高效整合,直到三年后的今天也没能进行。例如各种协同效应的及时整合、购并企业再造的高级整合、购并企业文化与共同愿景融合为一的

整合、高管团队领导能力提升的整合、领导整合管理能力增强的整合，等等。

四是购并整合的决策者、领导者、执行者、管控者和操作者，因为心智模式、知识结构、管理风格和实战经验的不同，也显现出良莠难分和参差不齐的多样化特点。既有比较老练的、拥有国际化高管团队领导人物丰富实践经验的、英国籍兼职董事长和 CEO 主宰的具有“欧式跨国购并整合”特点的整合；也有既不年轻、又不内行、更不胜任的华裔美国人首任兼职总裁所主持的颇具“美式跨国购并整合”色彩的整合；又有年纪太轻、没有领导、管理和整合过跨国购并大型物流集团企业实际经验，却充满强烈的“敢拼敢赢、有勇气的”第三任首席执行官一手包办的说不清是哪家的跨国购并整合风格的整合。这些既不统一、又不一贯的“多样性整合”，确实让人眼花缭乱、不得要领和无法遵从。

五是不惜血本雇佣整合、外包整合、采购整合和借智借力整合，是天地华宇购并整合的又一突出特点。购并交易成功之前，他们巨资雇佣国浩律师集团进行资本整合、股权整合、债权债务合规合法整合和转型新立公司整合。他们高价外包给著名品牌咨询公司明略行，进行品牌购并战略整合和品牌价值等方面的整合。接手全面整合、经营和管理购并企业之后，他们又投入巨额资金诚聘科尔尼咨询专家，后来又邀请 TNT 集团荷兰总部权威专家，进驻企业重点帮助网络运营质量效益和运营网络规模能力提升的购并整合。所有这些整合都没有明显效益。

六是了犹未了、成犹未成和败犹未败的跨国购并整合。主要表现在对天地华宇购并整合成败得失评价和内外宣传的两种不同声调。一种是来自集团荷兰总部、TNT 大中国区和天地华宇集团董事长以及总裁的，从 2007 年 7 月开始，到 2008 年 2 月期间，特别是 2009 年之后，在他们的报告、演讲、沟通、交流和有关媒体的宣传报道中，传出来的越来越多和越来越响的声音是：天地华宇的购并整合“已经成功”、“大功告成”

和“取得了巨大成功”。而另一个声音是沉默的业绩增长数字：收货价格上升了10%，年营业收入却增长7%—9%，没有达到既定预算增长幅度的50%，市场份额不断下降，客户流失触目惊心，从购并成功元年即开始“扭赢为亏”后，连续三年一直严重亏损，更为费解的是今后三年的预算目标仍然是继续巨额亏损。

荷兰天地集团跨国购并整合中国华宇物流集团前后已经六年了，最后的成败得失一时还说不清楚，也讲不明白。他们究竟是遵循了跨国购并整合的成功之道，同华宇高管及其员工一起跳好了购并整合之舞？还是根本没有入流上道而致使他们的购并整合败象丛生和进退维谷呢？同样一时难以明确回答。但是，这并不影响我们研究和探索跨国购并的整合之道、整合规律和整合法则。正如以往很多研究报告和学术专著所指出的那样，成功的跨国购并整合都各有各的特殊原因，而失败的跨国购并整合的原因大体上都是相同的，或者说基本上都是一样的：对购并整合没有足够的重视、足够的准备、足够的投入、足够的能力、足够的思维、足够的方法、足够的管理、足够的整合领导能力和足够的领导整合水平。如果与此相反，具有“九个足够”，那么起码可以保证购并整合不会失败，成功也是必然的事情。不仅如此，它还可以帮助我们不同的视角、思维和范畴，更快地找到跨国购并整合的客观规律和成功之道，从而用它指导我们凝心聚力协同跳好购并整合的国际标准舞、顶级芭蕾舞和经典中国舞。

精通整合之道，创造伟大整合

许多富有伟大识见、深刻洞见和真知灼见的整合实践者、操作者、参与者、管理者、研究者和探索者们，归纳总结、概括提炼和不断推出越来越

越多的颇具实践性、真理性和规律性的整合之道。例如,世界著名管理大师德鲁克关于购并整合的权威论述:“收购本该是成功的事情,但大多数收购并非如此。出现这些不尽如人意的情况的原因是相同的,对那些广为人知且得到了普遍认定的成功收购的原则,没有给予足够的重视。”这就是他那著名而又权威的成功收购的六条原则,即“六个必须”。这是迄今最早的购并整合的成功之道和普遍规律。这位购并整合管理大师还强调指出,“六个必须”,不仅是购并整合的行动指南,是检测购并整合成败得失的客观标准,而且也是选取和确定正确的购并整合方案的重要准则。

又如,由美国三位著名专家合著的《并购之后——成功整合的权威指南》,介绍了四种主要类型的购并整合,分为四个层次的整合和应该实现四个方面的成果。他们的关于不同类型、不同目的、不同条件之下,不同深度、采用不同方法和获得不同效果的购并整合观点,特别是如何管理好被购并企业的相应要点等,不仅为购并整合理论增添了新的视角和内容,而且很有普遍指导意义和借鉴作用。特别是如何制订一个科学有效的整合计划的要点,全力避免在整合项目管理中常犯的6个错误,全面把握购并整合成功基础的11个要点,给收购公司最高管理层的27条建议,给被收购公司管理层的16条建议,以及最后结论中的8条要点,等等,大约60条购并整合规则,不愧为“历史上第一本关于购并后如何进行整合的专著”。

再如,书名为《并购企业成功整合的七个策略》的并购整合著作中,提出了在企业购并整合中,必须施行和及时解决“共同愿景建立、最高领导层胜任、实现业绩增长、宣布初步胜利、快速消除文化冲突、密切有效沟通和有效管理风险”七大策略,以及实践中在这七大策略方面,常犯的 errors 和产生的危害。实践证明,及时整合、适时整合、快速整合和届时完成各种整合,是至关重要的。因为业绩增长从整合中产生,协同效应从

整合中产生,人心凝聚从整合中产生,胜任而有威望的高管团队也从整合中产生,共同愿景、企业理念、团结核心、品牌价值、市场份额快速增长和客户服务品质提升,包括最为艰难的购并企业文化的融合和创新,等等,都是在整合中产生和实现的。而所有这些整合都有一个时效性问题,都需要及时快速地成功完成。时过境迁的整合或过后重新补课的整合,都不会是成功的整合,而且还会严重地危害整体上的购并整合。因此,可以说及时、快速、届时完成购并整合目标,也是决定购并整合成败的一条重要规律。

欧美等西方世界的购并整合理论和实践成果确实很多,并且起着主导性的作用。而作为以中国文化精神和哲学思维为根基的东方购并整合理论却很少。而西方资本主义世界完全为了利润,由资本主宰的整合思维、整合理论、整合文化、整合实践、整合案例和整合模式,往往不能适应中国新兴资本市场中购并整合的特点和需要。正像中国海尔到美国去购并整合企业,必须施行适应美国本土文化特点的模式和方法一样,国外资本到中国进行购并整合,也应当或必须采用适合本土文化特点的中国式整合策略,进行成功的购并整合和经营管理。这也是跨国购并整合的一个普遍规律和成功之道。所以,应当尽快构建和推出中国式的跨国购并整合模式、整合规律和成功之道。荷兰 TNT(天地)集团购并整合中国民营华宇物流集团,就遇到了生搬硬套西式整合水土不服的很大障碍。一些专家和媒体曾评论说,荷兰的物流巨头和中国的龙头物流的“美满联姻”,结婚后的三年不但没有幸福美满,反而遭遇了阴霾缠绕、亏损忧愁和纷纷离散的境况,一个根本性的原因和致命性的错误,就是很不胜任的“家长”选择了一种不正确的整合模式和不合适的“生存和发展方式”。

“为什么整合?要整合什么?用什么整合?怎样去整合?谁领导整合?怎样管控整合?何时完成整合?检验整合的标准是什么?整合结

果是什么？”这八个设问和正确答案，就是中国式购并整合哲学思维的基本要素和跨国购并成功整合之道的主要内容。这是包括自然领域、人类社会和思维领域在内的一切事物的整合之道、整合规律和整合法则。完全可以说，当今世界的一切关系都是整合与被整合的关系；大到无外和小到无内的一切事物，都是整合主体与被整合客体，没有例外；当今的世界就是一个无时无刻不在进行整合的世界。所谓整合，从本质上说，就是整而合一、合众为一和异又同一；整合就是对立统一、追求同一、整体协同运行、发展、变化、超越、升华、创造和飞跃的动态过程；整合也是企业生存、发展、扩张、提升、再造、持续强大、成为全球顶级企业和伟大企业的根本大道、最高理念和最强能力；整合更是一种极为高级的领导能力、经营能力和管理能力；没有这种更为强大高级的整合能力，不可能产生和创造出全球伟大的企业。因此，整合既是一种科学、一种学问、一种艺术、一种规律、一种思维、一种创造、一种智能和一种哲学，也是一种领导能力、经营能力、管理能力、发展能力、再造能力、竞争能力和综合能力。从哲学世界观和方法论的高度来认识、学习、掌握和应用整合规律和整合之道，并且运用这些具有普遍指导意义的购并整合之道或整合规律，去进行具有特殊性的各种不同类型的购并整合实践，一定会创造出最理想的整合境界、最受尊崇的顶尖公司和全球最伟大的企业。跨国购并的成功和一切伟大的企业都是整合出来的。

中式整合之道，九大哲学思维

从跨国购并企业天地华宇六年来整合成败得失的经验教训中，我们可以得出具有中国哲学思维和本土化特色的整合规律与成功之道的理论框架。

1. **本土化整合。**全球化思维,本土化整合。用具有普遍指导意义的购并整合之道和内在规律,去指导具有不同特点的跨国购并企业的整合实践,是成功实现购并整合战略目标的第一重要保障,也是避免、排除和战胜那种生搬硬套、水土不服、脱离实际、盲目自大和混乱指挥而导致整合失败的根本途径。如果不从不同的时间、地点、文化环境和不同的购并整合类型、战略目标、固有特点等实际情况出发,任何购并整合都不会成功。这里的思维关键在于真正找到和掌握被购并整合企业的特殊性。

2. **品牌化整合。**中国古典哲学思维最讲究“名不正则言不顺,言不顺则事不成”,中国式的购并整合也适用这个道理。从企业的名称、产品的名称、品牌的名称、商号的名称甚至老板的名称,到一切需要重新定位、定牌和正位、正名的名称和品牌等,都是关于购并企业和被购并企业主体思维转换、转变、转化的首要问题,也是必须尽快解决的第一个重大问题。否则,从集团董事长、总裁、大区总经理到各个管理部门、各级公司、各种团队和每名员工,谁都不能从主体思维上及时到位地承担起新的职位和胜任新的角色,从而实现“名正、言顺、事成”的整合目标和全新秩序。当然,品牌化整合还包涵更广泛、更深刻、更高级的丰富意义。这也是适应和制胜当今世界品牌竞争、品牌通吃和品牌制胜的战略措施。更为重要的是,大品牌、世界著名品牌和全球驰名品牌,本身就是企业在国内、跨国乃至全球进行购并整合的首要武器和最具魅力的强大力量。令人极为遗憾的是,相当多的跨国购并整合,由于种种能力缺失,不仅没能达到应有的效果,反而造成了很大的损失,而实施者却浑然不知。

3. **人性化整合。**这也是中国式跨国购并整合的突出特点。企业由人组成,整合购并企业,首先就是整合购并的人和被购并的人,而整合人的根本是整合思想和整合人心。人合心合才能力合事合。正如品牌化整合那样,人既是整合主体又是整合客体,既要整合自己或自我整合,又要整合下属和整合别人。整合人,可以说是一个上下左右互动共进、持