

///

A CEO's Field Guide
to Accelerating the Transition
in Mergers, Acquisitions,
and Gut Wrenching Change

Five Frogs On A Log

并购

[美] 马克·L·菲尔德曼 & 迈克尔·F·斯普拉特 ◎ 著

企业在重大重组中必须面对的七大困惑

表单罗列过多

空洞的交谈

创立计划编制会

欺压作风

强加于人的观点和价值观

把乌龟放在篱笆桩顶上

表彰错误行为

海南出版社

Five Frogs on A Log

并 购

企业在重大重组中必须面对的七大困惑

【美】马克·L·菲尔德曼

迈克尔·F·斯普拉特 ◎ 著

黄宜寺 沙丽金 李妍 ◎ 译

海南出版社

**Five Frogs on A Log: A CEO's Field Guide to Accelerating the
Transition in Mergers, Acquisitions, and Gut Wrenching Change**

by Mark L. Feldman and Michael F. Spratt

Copyright © 1999 by Mark L. Feldman and Michael F. Spratt

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback copyright © 2001 by Hainan
Publishing House (Hainan Chu Ban She) Published by arrangement with HarperCollins
Publishers, Inc. (USA)

Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字版权 © 2001 海南出版社

版权所有 不得翻印

版权合同登记号: 图字: 30-2002-141 号

图书在版编目 (CIP) 数据

并购 / [美] 菲尔德曼 (Feldman, M.) [美] 斯普拉特 (Spratt, M.) 著; 黄宜思, 沙丽
金, 李妍 译; -海口: 海南出版社, 2003.3

书名原文: Five Frogs On A Log

ISBN 7-5443-0719-0

I. 青... II. ①菲...②M...③斯...④M...⑤黄...⑥沙...

III. 企业合并-研究 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 010622 号

并 购

作 者: [美] 马克·L·菲尔德曼 (Mark L. Feldman)

[美] 迈克尔·F·斯普拉特 (Michael F. Spratt)

译 者: 黄宜思 沙丽金 李妍

责任编辑: 刘德军

装帧设计: 第三工作室

责任校对: 李 鹏

责任印制: 李 兵

印刷装订: 三河市印务有限公司

读者服务: 杨秀美

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

出版日期: 2003年6月第1版 2003年6月第1次印刷

开本: 690mm × 1020mm 1/16

印张: 14.75

字数: 150千字

印数: 1-5000册

书号: ISBN 7-5443-0719-0/F·76

定价: 28.00 元

【版权所有, 请勿翻印、转载, 违者必究】

如有缺页、破损、倒装等印装质量问题, 请寄回本社更换

汇款地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号, 杨秀美女士 收 / 邮编: 570216

**快的不一定总领先
强的也不一定总赢
这才值得一搏**

——戴蒙·尼鲁恩

前言

兼并、购并，及大规模重组

Mergers, Acquisitions, and Large-Scale Change

究竟是谁在开谁的玩笑？回顾产业集团演变的历史，到处可见错误的开端、迷失的目标，乃至彻底破灭的希望。随着越来越多的企业领导人在不知不觉中卷入兼并、购并，或其他大规模重组的浪潮，个人的地位和威望的本钱都受到极大的威胁。

这种威胁在兼并和购并活动中表现得最为突出。以我们的一个委托人为例，据他透露，他的投资人中有2%是乡绅，98%是贩卖二手汽车的二流子。生意开始得很顺利，利润也颇为丰厚，一派赚大钱、迅速膨胀、竞争力走强的气象，并且还带上了一股殖民主义的味道。对此局外人拍手叫好，投资银行也承诺多多，收益更多。然而这些银行家疏于考虑的——并且从来很少考虑的——是我们前方路上的颠簸、弯路，以及在坎坷道路上的心态失衡。

“要是我当初就知道我现在所了解的情况，我绝不会做那次购并。”他抱怨说，“它的耗资，加上前一笔生意已然低迷，再加上我们心态的失衡和负债累累，一切已经很清楚，只有美国财政部才是雷打不动的投资商。但是购并这种事看起来又是那么容易，你今天买下，明天它就是你的了。”

领导大规模重组就是和时间赛跑。经营主管人员甚至很快就会发现，他们还没有动手之前就已经晚了。所有的矛盾都成了主要矛盾。本来需要数年时间论证的战略部署，现在必须在几天之内拿出来。成百上千的问题堆在那里，答案却寥寥无几，而且还都是模模糊糊的。没有一个人能高效率地从事自己的工作。客户受到冷落。生产出现滑坡，混乱像野火一样蔓延开来。

他说的不错。买产业容易，守产业难。大规模的机构重组的同时也带来大亏损的阴影。兼并从来不是没有风险的。合并也从来不是天衣无缝的。期望值总是高于实际获得。

不论你是准备购买另一家公司，还是对未来找到了什么新感觉，最终现实都是：残酷无情的变革。渐渐地，只有那些学习得快，行动得快，并且适应得快的企业才得以脱颖而出。对有利于使经济增值的明智之举，他们总是通过先探索一步，先实施一步，以

求压缩时间，并始终重视资源配置。就是通过这样的一些举措，他们才在管理部署、组织结构以及文化运作方面及早立住脚跟。他们的行动也越来越符合长期、可持续的价值创造。

本书所讨论的原则和实践，就是要指出这样一条明路。其内容对各种企业及其经营问题具有较宽泛的适用性：从提高某一产品的研制速度到两家公司的合并，从营造服务文化到企业在全新市场中的重新定位等等都包括在内。毋庸置疑，对这些原则的最为严峻的考验，当属如何应对兼并、购并和大规模重组的混乱。

在这类特殊情况下，原本存在于营运、组织以及人事上的不足之处就会被放大，成为摆在企业领导人面前，除了靠神力似乎难以解决的老大难问题。领导大规模重组就是和时间赛跑。经营主管人员甚至很快就会发现，他们还没有动手之前就已经晚了。所有的矛盾都成了主要矛盾。本来需要数年时间论证的战略部署，现在必须在几天之内拿出来。成百上千的问题堆在那里，答

案却寥寥无几，而且还都是模模糊糊的。没有一个人能高效率地从事自己的工作。客户受到冷落。生产出现滑坡，混乱像野火一样蔓延开来。

这就是经营管理一班人所处的环境。身处逆境，他们撇开其他工作而专攻此关，而面对的是像订单一样频频飞来的问题要他们拍板，和一大堆供大于求的新的挑战。他们奋力控制局面，摸索前进方向。他们开始对进展失去耐心，对浪费时间无法容忍；他们成了头脑单一的偏执狂，只考虑每耽误一天要付出的惊人代价。事已至此，不要向最新的管理时尚求援。而要采取财政有利、坚定务实、重在效果的措施，以加速转变——也就是围绕创造经济价值和投资商盈利机会的措施。本书所介绍的加速转变的途径，具有与众不同的特点，它主要探讨激发原动力、锁定胜机、创造股东价值等方面的问题。这些途径除了在各种经济环境中都获得成功以外，事实还证明，它在兼并、购并，和大规模重组过渡期的险恶、严峻环境中，作用尤突出。正由于此，很多故事和实际素材才多出自这种环境。

事已至此，不要向最新的管理时尚求援。而要采取财政有利、坚定务实、重在效果的措施，以加速转变——也就是围绕创造经济价值和投资商盈利机会的措施。

绪 论

过渡的七种罪恶

The Seven Deadly Sins of Transitions

墨西哥的萨维纳斯，1960年9月6日。一场罕见的暴雨使谢拉马德雷山东麓的肥沃农田成了一片汪洋。大水使数以百计小溪和支流水满为患，并且造成萨拉多河的河水泛滥。作为一个长期规划的一部分，河上所修建的几座小型水泥坝主要用于灌溉和牲畜饮水，它们很快就蓄满了水并开始溢流。尽管如此，当时并没有严重洪水的威胁，但是萨维纳斯的居民们却面临着另一个挑战。因为在这里，水坝还同时充当桥梁的功能，它把对岸的农村小社区和人口稠密的蒙克洛瓦、索尔蒂洛和蒙特雷市连接起来。这一天，没有什么人敢来过这座桥，它的桥面沉在萨拉多河水面以下两英尺。

河水的溢流给当地居民带来的是小困难，但是对任何来到萨维纳斯的旅游者来说，却是大大的麻烦。明天水位就会下降，下降到任何人都可以安全过桥的水平。但是今天，只有大卡车和公共汽车才能通过。

两个精明的本地居民，开着两辆卡车，在河的南岸建立起一块营地，因为他们注意到，有一些试图通过皮德拉斯内格拉斯返回家园的美国鬼子被困在了这里，就想出一个为小轿车提供拖拽服务的点子。他们在河的南岸找到一块理想的营业场所，于是希

望通过几小时的轻松劳动就赚到一个月的工资。那个小镇，其中有一个小宾馆和两个餐馆，在河的北岸。在南岸受阻的美国人有两条路可以回国：要么涉水，要么返回去，绕道索尔蒂洛或蒙特雷，再取道雷诺萨回国。而所有的老外在考虑权衡之后，都认为返回去绕行要多花整整一天时间。

在这一天里，南来的大部分旅游者都选择了返回去绕道蒙特雷。然而，也有少部分执拗的司机尝试自己开车过河，不要拖车的帮助。（顺便说一句，这两个拖车司机觉得这十分有趣，他们正在打赌，看看每辆车在抛锚之前能开多远。到目前为止，卡洛斯是大赢家。）

这些思想独立，决定独自一闯的司机们，采用的基本都是同一种办法。先慢慢开进水里，然后再猛烈加速，就好像他们开的汽车是一只小汽艇。在开出去20码或30码以后，引擎就熄火了，汽车抛锚。已成落汤鸡的绝望的司机于是开始和卡洛斯和他的伙伴讲价钱，搞定营救的费用，站在汽车顶上挥动美元和比索，并用西班牙语和英语的混合语大声叫着报价。于是，本来乐于提供服务的两个卡车司机回答说，只要再追加一笔费用，他们就同意效劳。毕竟，他们的工作难度增加了，理应得到额外报酬，现在他们需要站在齐大腿深的水里把绳索挂上。

下午5点钟光景，卡洛斯和他的搭档大走财运了！

大约在5点一刻的时候，一辆1955年产的雪弗莱轿车开到岸边并在卡洛斯的卡车旁边停了下来。司机下车来观察状况。车里坐着他的太太和3个孩子。后备厢里装满了行李。墨西哥的经济假日已接近尾声，太阳开始沉入谢拉马德雷山后。司机焦急地盼望回家，显得耐心和现金都有些不足；他走上前去询问卡洛斯，道路出了什么问题。卡洛斯用结结巴巴的英语解释说，河水现在

上涨，要过好几天才能回落。因此，他和他的朋友在此为公众服务，只消1200比索的一笔小小费用，就能帮助危难中的旅行者渡过这危险的河流。

正当卡洛斯解释支付条件的时候，又来了一位潜在顾客，他显然想直接开过河去。卡洛斯和那司机都注意地看着这辆车。这个人采取了一种与他人稍有不同的办法。他开始就以比较高的速度冲入河中，然后绕过抛锚的汽车，车身后留下一道水浪。看起来他似乎要开过河去了。卡洛斯皱起了眉头，而那个司机微笑了。在北岸看热闹的人们鼓起掌来，为这位司机的聪明和勇气叫好。但是，在离北岸还有不到20码的地方，那辆汽车开始减慢、挣扎，最后停了下来。人群叹气。这边岸上的司机皱起了眉头，而卡洛斯笑了。

“1200比索！”这边的司机自言自语说，“几乎是我们所剩全部现金的一半。”他回到汽车旁和妻子商量。在他们商量的20分钟时间里，眼看着又有3辆试图穿河的汽车惨遭失败。司机走到河边，观看卡洛斯如何救助一辆小汽车。这时一辆灰狗长途汽车开了过来。它在岸边犹豫一下，就开进河中。身后的水浪几乎将卡洛斯和他的新客户掀翻。

这位司机回头看看他的汽车。孩子们都累了，他们想吃美国的汉堡包，还喝味道不像奶牛的牛奶。他的妻子正在担心连汽车带3个孩子被困在河中的惨剧。他们没有足够的钱或时间再去绕一天的弯路。这没有打在他们结束墨西哥旅程的计划之内。

突然，他一言不发地跑回汽车，跳了进去，开动引擎，双目紧盯着倒车镜。又一辆大灰狗公共汽车开过来。他连忙紧踩油门，挂上离合器，在灰狗的后面，泥土和石子被抛向空中。卡洛斯的搭档吓得捂住了自己的眼睛和嘴。

灰狗冲入了河中，后面紧紧跟随着那辆雪弗莱。在两辆车从卡洛斯身边驶过的时候，他又皱起了眉头。3尺的大浪差点把他推倒。从小车中探出头来的，是3个睁大眼睛半张着嘴的小孩，一位面色惨白的母亲，和一张咧着嘴的笑脸，经过他的时候还眨了眨眼睛。

卡洛斯脸上的胜利微笑陡然收住了。

许多公司在面对兼并或购并这类过渡的时候，初始态度和卡洛斯的顾客完全一样——一慢，二看，小心翼翼，并对自己满怀信心。但是，事主没有考虑接踵而来的混乱。他们捕捉机遇的努力虽很大，但却降低了动力，使公司陷于绝境。

他们往往会失去镇静而开始四处搜罗答案，一味地寻求那些多元方案，以为总能从中找到一个挽回面子的途径。还有很多决策人物或董事会，为逃避险情，打起了退堂鼓，或者临时招募管理精英，他们总能指点迷津，把负面的过错都推到前任决策人身上。然而不幸的是，对于大多数公司来说，附近并没有卡洛斯和他的拖车在等着把他们带到安全的地方。在兼并或大规模重组中陷于困境的公司，要付出高昂的费用才能找到拖拽服务。聪明的老板和机智的投资商会没收你的汽车，撂下你的家人，吊销你的驾照。

在兼并、购并，和大规模重组的险情中的七条致命罪派

从萨拉多河的例子中我们了解到，在变化莫测的河流中，应对公式其实是出奇地简单：速度、集中、原动力。本书第一至三

章详细论述了问题的范围。第四至十二章讲述了如何在过渡中避免这七种致命的罪恶方法。

罪恶之一：表单罗列过多

在宣布了某一行动计划以后，基层管理的精英们就开始罗列百科全书式的工作规划表。随着时间推移，过渡领导小组成立了，他们又往那些计划表里增加了更多的细节，最后汇总成一份使人头脑麻木、士气丧失、无所适从、捆住手脚的冗长的行动方案。它的内奢通常充满50页打印纸，后面还附有展开后足有3米长的甘特式图表，但是却很少包括一个收益驱动。

按表单逐一落实式的过渡，是漫长的过渡。它分散资源，使投资不足，并难以得到最优结果。管理上的一些细节问题，像如何削减边际成本，都是次要问题，如果对它们也给予与其他的创造价值的举措同等重视，它们只会起拖延进度、打击员工、分散资源的作用。本书第五章讲述了把重点集中在20%的工作上的重要性，这20%的工作就有可能在最短的时间内带动其余80%的工作，获得最大的成功。

罪恶之二：空洞的交谈

在宣布了购并或改组以后，大多数的交谈都会变得空洞无物。其中只有广告式的宣传和空洞的督促，提出的问题永远比答案多。

想像一下，你要购并一个有一万名雇员的公司。并假设他们的思想还算稳定，每天只花30分钟的时间迷惑、推测、与他人嚼嚼舌头，这你就每天损失掉5000小时，每星期损失掉2.5万小时，而每个月要损失掉10万小时。你让他们迷惑几个月，你就

损失几个10万小时。

交流是一种稳定剂。它能使人们思想集中，提高积极性，排除顾虑和疑惑。当你的储金保管人——雇员、顾客、供应商，以及投资商——处于担心或惊讶状态的时候，他们会停止生产、买卖、供应，或投资。在第六章——“西雅图的风挡玻璃”和第七章——“没有秘密，没有惊喜，没有炒作，没有空洞许诺”中，将详细讨论如何稳定人心，并广泛动员，得到全员的支持。

罪恶之三：创立计划编制会

在帆船运动员中间流传着一句古话：“如果你盘不出好绳结，就多盘一些。”许多兼并者也喜欢用这句话引领他们组建过渡领导小组。出于某种代表民主思想的误导，他们在合并双方机构中建起几十个小组，以此协调并购以后的各项决定和行动。这些小组的上下关系被搞得像拜占庭帝国的建制一样复杂。它自身的臃赘、繁琐和惯性拖累它完成过渡。第八章，“一根圆木上的五只青蛙，”讨论了如何构建小而精干的过渡领导小组，高速完成从计划到实施的双重任务。

罪恶之四：欺压作风

谷场上的一群鸡会自然产生一只啄一只，一只啄另一只的习惯动作，这叫做啄序。但是，在它们和另一群鸡混合起来以后，啄序就遭破坏。原来确定的一只该啄哪一只的规则变得模糊不清。于是鸡毛满天飞。混乱中，有的鸡被啄伤，有的甚至死去。

在宣布兼并以后，行政主管们所感到的如何确立各级职权，以及逐级汇报顺序方面的压力之大，是在其他场合很少有的。屈服于这种压力，他们在作决定时，往往会出现重外表甚于功能，

重头衔甚于责任，重逐级上报甚于管理透明的倾向。其结果经常导致谷场上的欺压作风，在管理机构图中纷纷抢占一席之地。

一份管理机构图并不能把所有复杂的人事地位和相互关系都表达清楚。只是，它在职权、地位、权限、范围等方面的描述，多于在信息流通、决策途径等方面的描述。谷场欺压行为也许会很微妙，但可能一直持续到责任关系全部确定为止。第九章，“组织机构的巨大焦虑”，将讨论如何杜绝谷场欺压风的问题。

其实，谷场争斗还不仅仅是违背啄序的问题。如果再向各部门空口许诺，留用兼并中工作突出的人，恐怕再没有比这更能导致混乱的做法了。因为把两套政策强糅在一起实行，最容易引起抱怨，而为了这套不合理的奖励政策，就以牺牲生产为代价凶狠裁员，或者带病强行削减开支，最易导致混乱。第十章，“两吨半的卡车”，指出这类问题的解决方案。

罪恶之五：强加于人的观点和价值观

尽管大量事实表明，文化差异问题是需要尽快解决的问题，但许多管理者还是认为，文化差异可以通过接触和相互作用而逐步融合。具有讽刺意义的是，20世纪50年代的社会科学家称之为“传染法”——把它比作了感染病的传播。

两种不同的文化是不能靠宣讲一套观点或价值观来融合的。时事分析、教义理念、屏幕保护程序、招贴等等，都不可能改变文化。它与炒作、晋升、念叨或祷告也毫无瓜葛。融合两种文化首先是融合两套特质的行为模式。第十一章，“最后的替罪羊”，对文化的和睦提供了一个实用措施。

罪恶之六：把乌龟放在篱笆桩顶上

很多部门主管都会早早打起谋个好位置的主意。面对他们，执行经理的表现往往不是照顾亲信就是铁面无私，尽可能一一分拨已定。所依据的个人资质信息，却往往不足。最常见错误是，在兼并协议达成之际，为了公平起见，直接采用选举法。

这种旨在引入民主的错误做法所引发的后果在于，它类似定额分配体制，却从根本上违背了管理层所一再倡导的注重美德的口号。造成很多就职人选难以得到保护或理解。中国有句谚语说：“如果你看到一个篱笆桩上顶着一只乌龟，那你就知道它肯定是有人放上去的”。这谚语对于今天兼并活动的意义何其明显。

更为严重的是，管理层中的乌龟还会加剧庸人行政的比率。硅谷有一位CEO曾经这样说：“一流的主人雇用一流的人才，二流的主人雇用三流的人才，而三流的主人雇用庸人。”最高层的错误很容易向下蔓延。因为榜样在文化中起着至关重要的作用。第十一章就从文化的角度探讨了这一问题。

罪恶之七：表彰错误行为

想一想拉斯维加斯的赌博游戏。几百个赌徒分别站在几百架自动赌博机前面，而每个人都只关注自己的赌博机。为什么？因为只有那台机器里有他的赌注。经理们也不例外。他们的赌注越大，他们就越急于赢钱。

在购并中，真正意义上的起色很少会在行政补偿手段确定以前出现。不幸的是，那些并购激励机制的设计者们经常被投资模式、资格标准、交货机制、税制、行政工作等重担压得顾此失彼，于是计划就变得像旷世奇想，不但不合逻辑，经理们难以实施，

而且还让所有雇员不知所措。他们迷失了积极务实这个真正的目标。第十二章，“盲人的狗”，主要讨论过渡中激励机制的目标。

结束语

普华永道在对许多兼并者的调查中，都曾问到一个问题，就是如果他们能从头再来一次，他们将采取何种不同做法。89%的回答是，他们将加快转变速度。也许，这些罪恶中的首恶就是在过渡中攫取价值的速度太慢。

漫长的过渡没有价值可言。

目 录

前言 兼并、购并，及大规模重组 / 1

绪论 过渡的七种罪恶 / 5

在兼并、购并，和大规模重组的险情中的七条致命罪恶

罪恶之一：表单罗列过多

罪恶之二：空洞的交谈

罪恶之三：创立计划编制会

罪恶之四：欺压作风

罪恶之五：强加于人的观点和价值观

罪恶之六：把乌龟放在篱笆桩顶上

罪恶之七：表彰错误行为

第一章 机会丧失 / 1

于是基层管理的精英们试图提高改组的速度。你看过他们起草的兼并工作安排。写得不错，有满满26页纸，最后还附有18页甘特式图表——就是没有一个收益驱动。

第二章 残酷的现实 / 7