

购并之后

如何整合被收购公司

AFTER THE MERGER

The Authoritative Guide
for Integration Success

【美】P. 普里切特 D. 鲁宾逊 R. 克拉克森



中 信 出 版 社

购并之后

如何整合被收购公司

After the Merger

The Authoritative Guide for Integration Success

[美] P. 普里切特

D. 鲁滨逊

R. 克拉克森 著

凌 晓 萍 译

中 信 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

购并之后：如何整合被收购公司/（美）普里切特（Pritchett, P.）著；
凌晓萍译. - 北京：中信出版社，1999.7

书名原文：After the Merger The Authoritative Guide for Integration

ISBN 7-80073-186-3

I. 购… II. ①普… ②凌… III. 企业合并-企业管理 IV. F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 07693 号

After the merger: the authoritative guide for integration success

Copyright©1997 by Prichett and Associates.

©1985 by Richard D. Irwin, Inc.

All rights reserved.

本书中文简体字版专有出版权由中信出版社独家获得，未经版权所有者书面许可，任何单位与个人不得以任何方式复制和抄袭本书的任何部分。

版权所有，翻印必究。

购 并 之 后

如何整合被收购公司

著 者	P. 普里切特 D. 鲁滨逊 R. 克拉克森	开本	850mm×1168mm 1/32
译 者	凌晓萍	印张	5.75
责任编辑	李 红	字数	95 千字
责任监制	王祖力	版次	1999 年 7 月第 1 版
出 版 者	中信出版社	印次	1999 年 7 月第 1 次印刷
承 印 者	中国科学院印刷厂	书号	ISBN 7-80073-186-3 F·138
发 行 者	中信出版社（北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004）	批号	京权图字 01-98-1255
经 销 者	新华书店北京发行所	印数	0 001-5 000
		定价	17.00 元

修订版序言

《购并之后》是已出版的第一部关于被收购公司整合战略方面的书籍。曾被《图书馆期刊》称为1985年“10本最佳商业书籍之一”。10多年以来本书一直在重印，且销量稳定，这证明本书所持观点和意见的可靠性足以经受时间的检验。

然而在过去的大约10年中，购并的具体情况发生了巨大变化。比如，现今的交易与过去相比大不一样。再如，变化的步伐在总体上加快了，这给寻求收购的公司加大了协调上的压力。

这些年来变化不太大的却是购并的成功率。购并的交易量最近创出新高，但从总体上，公司在购并管理上并不比10年以前更加出色。研究结果还显示，远远超过半数以上的购并没有赚回投资成本。

当然，某些购并是由于没有设计好，一开始就没有呈现什么希望。但是高失败率背后的最重要原因，还是购并之后的整合管理上存在严重缺陷。在某些案例中，购并之后的整合战略本身就完全是错误的。在另外一些案例中，购并的计划很好，但实施得很糟，

从而失去了成功的机会。

《购并之后》的修订版告诉公司管理人员如何避免上述问题。根据 10 年来关于购并咨询的经验，我们提出了新的管理意见，并对已有的企业整合方法论加以完善。随着时间的消逝，与大量各种购并客户的合作经历使我们越发感到，在购并的管理上必须讲求速度，必须对购并之后的过渡期实施专业化的管理，以及强调更加理性的行动。

按照我们的观点，购并带来的挑战是变化无穷的，但同时也提供了一种独特的机遇：给一个组织注入活力，创造一种更加适应于变革的文化，以获得超常的发展。这本修订的《购并之后》提出了如何达到这些不凡目标的建议。

第一版序言

购并是企业获得发展的一种方式。但应当记住的是，无论对个人还是对一个组织，发展常常也会带来一些困难和不协调。公司管理人员怎样才能最妥善地处理这些发展中的问题？公司的肌体刚刚发育起来，动作还不够协调，怎么做才可以克服像青春少年一样的幼稚笨拙呢？

最好的措施也许是预防性的。由于购并的性质不同，比如，购并交易是如何获得、谈判、最终敲定的，等等，所以许多问题的解决方式不可能预先确定。对于这些问题，人们只能预见和正面迎对，并及时地用专业的方式加以解决。

公司管理高层肯定能够做到的一件事就是，对机构的不和谐做好准备。事实上，不和谐始终是购并活动带来的一个结果。它所带来的不稳定因素，为变革、为积极的调整提供了条件。这是一种驱动力，是可以利用的能量，企业管理高层可以抓住它来促进发展，改善经营。

对购并带来的不和谐必须巧妙地管理和细心引

导，否则其后果可能是灾难性的。对这种不和谐不可压制，不可回避，也不可忽视，而应该作为一种积极的动力加以利用。然而，这种对购并双方企业的潜在利益很少被充分发掘。

这种不和谐表现为心理上的冲击，经常来得十分突然，没有给以充分的理解，也没有得到适当的管理。因此，出现了许多本来可以避免的组织创伤，没有能够得到不稳定带来的许多潜在利益。

负责指挥购并活动的人士在处理交易的法律和财务方面显示了高水平的专业知识。可惜的是，对购并之后的整合过程往往缺乏相应的专业化管理。不管设计交易的人们当初干得多么高明巧妙，如果事后未能有效地整合，也不会使购并成为一桩成功的买卖。

所以，这是一本关于如何对购并加以管理的书，而不是如何进行购并交易的书。本书的目的是，提高和加深对购并过程的管理洞察力和理解力，而这样一个独特的变化过程将使企业获得发展。从事购并交易的人们制定了希望达到的目标，公司管理人员必须承担实现目标的责任，使购并结果符合原先的构想。本书试图为这些公司管理人员指明方向，并提供直截了当的答案。

每年数千个购并事件使得那些公司有了新的业主和管理人，这种组织变动也带来了一些相关的问题。

新的业主和管理人需要一些指导方针，也需要一些针对这些问题的参考性意见。

显然，这些问题的症状和背后原因是一致的，无论被收购企业的规模是大是小。或许是一笔巨大的买卖，如波音公司买了麦道公司，或者，如希尔顿公司（Hilton）企图接管谢雷顿国际电话电报公司（ITT Sheraton）。或许是像英国电信公司（British Telecommunications）这样的外国收购者购买了 MCI 公司，以便在美国市场有个立足点。最后，是数不清的业主或企业家，倾其一生之积蓄并高筑债台，去购买别人创办但现在却要出手的某个小公司。

就算是每一个所达成的购并协议在某些方面都不相同，但它们总有相当多的共同特征。这些共同特征足以让新的业主和管理人知道，将会出现什么样的局面，怎样做才能最有效地应付这个局面。

以上就是本书的目的。

目 录

修订版序言

第一版序言

第一篇 了解购并的发展过程

第一章 购买一家“旧”公司的问题	3
一、购并成与败的统计	5
二、购并管理上的挑战	9
三、管理难题	18
第二章 购并情况的分类	19
一、救援式购并	20
二、协作式购并	26
三、争夺式购并	29
四、袭击式购并	32
五、抵制倾向	36
六、风险曲线	38
七、购并的负协同效应	39
第三章 购并带来的心理冲击	42

购并之后

- 一、购并引发的主要心理变化 44
- 二、对人们情感的冲击 48
- 三、对员工行为的负面影响 50

第二篇 人员的精简与配备

- 第四章 管理人员变动的三个主要原因 63**
 - 一、离职 65
 - 二、解雇 69
 - 三、到公司外部应聘 74
- 第五章 综合评估被收购公司关键人才 76**
 - 一、为什么要评估当前任职者？ 77
 - 二、不应单纯以公司业绩来评价被收购方管理层 84
 - 三、由被收购方主管评估自己的管理队伍有何不妥？ 88
 - 四、由收购方主管对被收购方管理层做非正式评估有何不妥？ 93
 - 五、为什么不应搞内部清洗？ 95
- 第六章 对管理和技术人才的评估..... 100**
 - 一、被收购方业主或首席执行官的意见..... 100
 - 二、外部专业人士的评估..... 104
 - 三、母公司主管对被收购方主要人员的评价

.....	106
第七章 挽留人才以保护对收购的投资.....	108
一、人们为什么离去.....	109
二、重新聘用.....	110
三、把人们的动因转化为重新聘用的行动	
.....	119

第三篇 迎接管理的挑战

第八章 整合项目的管理.....	123
一、购并管理面对的挑战.....	124
二、建立整合项目的管理组织.....	126
三、项目管理与作业管理的区别.....	127
四、整合管理不善的货币成本.....	129
五、项目管理组织的结构与功能.....	130
六、项目的生命周期.....	132
七、整合项目管理中的常见错误.....	135
第九章 整合战略取得成功的基本要素.....	138
一、积极应对购并后的衰退.....	138
二、强调速度的重要性.....	141
三、重新评价轻重缓急.....	144
四、争取获得早期效益.....	145
五、警惕对关键部门业务的冲击.....	146

购并之后

六、利用不稳定性.....	147
七、提出更高的业绩标准.....	148
八、为企业建立方向意识.....	149
九、采取支持与肯定的态度.....	151
十、塑造新的公司形象.....	153
十一、及时确定角色、责任和上下级关系	154
第十章 购并管理的一般指导原则.....	156
一、对收购方公司主管和管理人员的指导 要点.....	156
二、对被收购方公司主管和管理人员的指 导要点.....	162
三、结论.....	165

第一篇

了解购并的发展过程

第一章 购买一家“旧”公司的问题

一个星期四的午饭时间，在芝加哥商业区的大学俱乐部里，三个商人临窗而坐，喝着他们的最后一杯咖啡。其中一位是一家药品公司的首席执行官，有收购之意；另一位是一家大型保险公司的总裁，最近刚刚买了一家金融服务公司；第三位拥有一家小的制造公司，正要将其出手。吃饭的人群逐渐散去，可是这桌人的话还没有谈完。

药品公司的主管身子俯向桌面，眼睛看着另外两人，怨声怨气地说：“这完全像做一辆二手车的买卖。我们努力做着自己的调研工作，以便了解车子的状态怎样，可是购买之前的分析从未告诉过我们需要知道的全部信息。就像踢一踢轮胎、揭开发动机罩看一看、然后在附近街区开上一圈儿，并不足以了解你要买的车。你需要花上一段时间来了解卖家向你隐瞒的东西。不论是买辆车还是买一家公司，谈判都是一样的。卖方那家伙把好处一顿美化，把问题隐瞒起来，或者大事化小。自从我当了首席执行官，我们买的每一家公司都给我们出了一些想不到的难题。”

购并之后

保险公司的总裁点头应答着，眼睛扫过窗外芝加哥城映在天际上的轮廓，接着说：“我们刚刚买了一家公司，眼下也遇到了同样的问题。现在我们才明白过来，原先的老板驾车跟我们不一样。他拥有这公司的时候是大权独揽，而我们是分权运作，就如同全家人都得会开车。原先的老板还娇惯机器，而我们的管理方式和管理哲学是开足马力。我们真不知道收购之后能否管理好这个企业。除了这些问题之外，我们还得应付来自商业杂志的那些负面报道。他们不停地报出消息，说我们不懂得如何操纵这种汽车，我们也找不到会开这种汽车的人。我们真正陷入的难题就是，我们失去了那些训练有素、原来希望留在任上的管理人员，即那些有过突出驾驶记录的人。”

制造公司的业主咧开嘴来，笑着对两个同伴说：“那么是不是说，我也和卖旧汽车的差不多了？那好，就算是吧。的确，我卖的是一家需要修整的机构。我不晓得买我公司的人是否真正了解我的公司维护得有多么好。而且，我也不晓得他们是否在心理和资金方面都作了修整的准备，或者说，为这个机构做它所需要的事情。”

“买主是打算作些小的调整，可你坐在这儿心里清楚，它真的到了需要大修的时候了，对吗？”保险公司总裁说。

这位业主兼企业家眯眼看着保险公司总裁，答道：“这就把我说得有点太冷酷了。而且，我感觉买方只是打算拆掉这辆‘车’，随便卖掉一些零件而已。”

药品公司的首席执行官考虑了一会儿，然后问道：“卖掉某些零件的话对整体会怎么样？会抛锚吗？两年前我们试过这个办法，而且我想，我们肯定是无意中还卖掉过‘车轮’，因为那次收购的东西从来就没有派上过用场。”

“哦，这个我就管不了了，”制造公司主管说。“本来，我是可以向买我公司的人提供许多情况的，但是他们提问题时从来没有问到点子上。事实上，他们就连对我讲给他们的情况也不留心。我过去的一些雇员仍然留在公司工作，他们说，没有人肯倾听他们的意见。所以，怎么样？上帝只帮助那些自己努力的人。”

当三个人站起身来准备离开桌子时，保险公司总裁说：“我想情况就是这样。但是，谁说‘少知一事无害’，谁就显然对购并一无所知。”

一、购并成与败的统计

关于美国企业购并的成功率，还没有一套十分准