

科尔尼论丛

洞察天下 决胜未来

AT Kearney

新兴市场的商业模式创新

孙健 主编

A.T. Kearney

 中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

TKearney

洞察天下 决胜未来

新兴市场的商业模式创新

孙健 主编

A.T. Kearney

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

新兴市场的商业模式创新 / 孙健主编 .—北京: 中国财富出版社, 2013.11
(科尔尼论丛)

ISBN 978-7-5047-4958-1

I. ① 新… II. ① 孙… III. ① 商业模式 - 研究 IV. ① F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 240693 号

2013 年科尔尼公司版权所有。A.T. Kearney® 为科尔尼公司注册服务商标, 未经版权所有人书面许可, 本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。有关资料索取, 文章引用及其他相关事宜, 请联系我们的市场部工作人员。

策划编辑 王宏琴
责任编辑 尚林达 颜学静

责任印制 何崇杭
责任校对 梁 凡

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)
社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼
电 话 010-52227568 (发行部)
010-68589540 (读者服务部)
网 址 <http://www.cfpress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 上海秋雨文化印刷有限公司
书 号 ISBN 978-7-5047-4958-1 / F·2033
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 7
字 数 246 千字
印 数 0001—3000 册

邮政编码 100070
010-52227588 转 307 (总编室)
010-52227588 转 305 (质检部)

版 次 2013 年 11 月第 1 版
印 次 2013 年 11 月第 1 次印刷
定 价 30.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

主编寄语

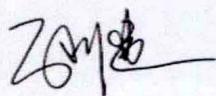
也谈商业模式创新

创新是时下最流行的词汇之一，以致在今天的媒体上随处都能看到创新这样的字样。但是到底有多少中国企业真正把创新当作一项战略来实施了呢？这个问题只能留待我们的企业主管去扪心自问了。关于创新的意义已经有很多篇幅的讨论了，所以不打算再在这里多花笔墨，今天仅仅想就这个“商业模式创新”再多说几句。

现今的中国市场上实际上并不缺少勇于在商业模式上创新的企业家，但大多数的创新都集中在新兴服务行业里，如淘宝网在电商领域的创新，以及微信对传统通讯行业的冲击等，不一而足，为什么在中国最传统的制造业领域里就几乎找不到什么商业模式创新的案例呢？笔者曾就这个问题问过不少周围的企业家朋友，几乎每一次的问题都会归结为本企业的研究部门或规划部门的能力约束，从来也没有听到过一个企业领导会就这个问题反思自己在推动企业商业模式创新方面的作用的，一次也没有，过去10年科尔尼公司一直在欧洲跟踪研究那些最具创新能力的企业（参见本书第84页的文章），希望能够总结出那些创新最成功的企业的经验来推广。我们10年的研究表明，创新是项长期的工作，必须无论顺境或是逆境都坚持才能有所收获，这就首先要求我们的企业家们要有高瞻远瞩的眼光和超乎常人的定力来支持创新。特别是商业模式创新，由于其通常没有先例也无法充分事先验证，因此就会具有更高的决策风险，如果没有最高领导人的决心是很难推向市场的。但问题是正如我们的研究报告所指出的，在很多情况下，大部分企业领导人都可能无法坚持到收获创新成果的那一天，在中国的特殊情况下，这往往还取决于企业的体制，许多企业的领导任免具有很大的不确定性和不可预测性，仅仅这一点便足以扼杀几乎所有的创新动议了。

但中国企业恰恰最需要的就是商业模式创新。作为一个传统制造业的后进入者和挑战者，中国企业在国内外市场都面临着全球最优秀的企业的竞争，在产品和技术创新方面的后手决定了仅仅加强我们企业在产品研发方面的投入是远远不够的。这些跟随战略充其量只能缩短中国企业与领先企业的差距，却不能让其超越那些老牌的对手，更何况这些对手也在不断地进步。要成为全球行业的翘楚，商业模式创新才是中国企业唯一的出路，而中国广袤的市场纵深和新兴市场的特色也使得这种创新成为可能。剩下的便是企业家的胆识和决心了。

编委会
主 编：孙 健
编委会成员：
陈海文 胡月丽
谢 意
译 校：
徐 宇 战士慧
版式设计：
高伟森



孙 健
科尔尼公司全球合伙人

编辑寄语

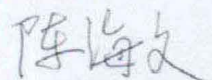
伴随全球经济格局的变化，新兴市场的吸引力逐渐提高，已经成为跨国公司未来发展的战略重点。与此同时，一批新兴的本土公司也开始在新兴市场崛起，一些成功的公司（如华为通讯，塔塔集团）已经开始向海外扩张，未来新兴市场竞争变得日益激烈。那么，企业如何在新兴市场中获得成功呢？

回顾近二十年跨国公司的发展足迹，我们可以清晰地看到，跨国企业在进入新兴市场的初期，通常将发达市场的产品直接引入新兴市场，获得可观的利润。随着新兴市场竞争者的出现，跨国公司逐步降低产品的成本，并对产品做微小的调整，维持市场份额和产品竞争力。这种做法在过去取得了不错的效果，被认为是行之有效的竞争策略。

展望未来，我们看到三个重大变化正在改变当今新兴市场的竞争格局，这就要求新兴市场中的竞争者改变原有的商业模式，以保持原有的竞争地位。第一，日益增长的个性化产品需求，促使企业加速产品本地化进程。新兴市场消费者变得更为成熟，其表现是消费者不再满足于发达市场的成熟产品，而是需要符合本地需求的产品，这一变化对企业研发和创新能力提出了更高的要求。第二，领先的跨国企业云集新兴市场，促使企业提供更优质的产品。新兴市场的吸引力，促使国际企业无论是先进入者还是后来者，都积极加大对市场的投入，这一变化对企业在新兴市场的管理和领导能力提出了更高的要求。第三，迅速崛起的本土企业，加速了管理和服务创新的节奏。随着市场发展，新兴市场的本土企业开始涌现，汇聚本土智慧，向国际企业发起挑战，这一变化对企业的创新能力提出了更高的要求。

基于三大变化，企业原有的商业模式已经很难保证企业在新兴市场中取得成功。在如今竞争日趋激烈的新兴市场，创新产品和服务和商业模式是获取成功的唯一法宝。对于在新兴市场中征战的跨国企业和本土企业，如何有效进行商业模式创新变得更为关键。本期科尔尼论丛，将围绕新兴市场的商业模式创新主题，精选一系列相关文章，希望能为决策者提供帮助。

通过简单模仿就能在新兴市场取得成功的时代已经过去了，我们相信，未来新兴市场是属于那些勇于进取、勇于创新的企业的，让我们以此共勉！



陈海文
科尔尼公司董事

科尔尼大中华区简介

科尔尼于1926年创立于美国芝加哥，是世界公认的历史最为悠久和规模最大的国际管理咨询公司之一，目前在欧洲、美洲、非洲及亚太地区的40个国家的主要商业中心设有分公司或办事处。科尔尼定位于企业高层所普遍关注的议题并就此提供管理咨询服务，以通过独特的战略洞察力及合作的工作作风协助客户创造可持续性的成果并以此闻名。

科尔尼企业咨询有限公司于1985年开展中国业务，是最早进入中国的国际咨询公司之一。目前已在北京、上海和香港设有三家分支机构，拥有100多名具有各行业经验的专业咨询顾问。

基于对大中华地区的深入了解，科尔尼设定了针对本地文化及特殊性的专业咨询方法，并结合全球行业及业务的专业经验，在多个领域与中国一流的企业及政府部门进行合作。客户包括跨国公司、大型国有和私营企业、国家开发投资公司、政府部门和国际组织，服务内容涉及业务发展战略、市场进入战略、组织流程重组、合并与收购、合并后整合、运营评估与改进、物流与分销、营销与销售效率改进、战略采购及供应链改进、电子商务战略及实施等，涉及电子、电信、汽车、运输、金融、消费品、石油化工、机械制造等十多种行业。

科尔尼中文网址：www.atkearney.cn

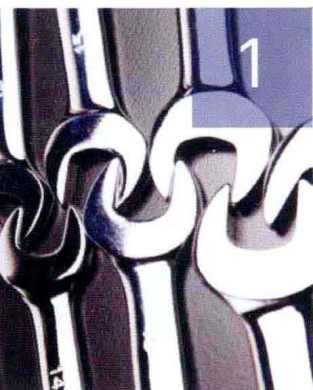
科尔尼全球网址：www.atkearney.com

2013年科尔尼公司版权所有。A.T. Kearney®为科尔尼公司注册服务商标，未经版权所有人书面许可，本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。

有关资料索取，文章引用及其他相关事宜，请联系我们的市场部工作人员。

科尔尼（上海）企业咨询有限公司	科尔尼（上海）企业咨询有限公司	科尔尼（香港）有限公司
上海市浦东新区陆家嘴环路1000号	北京分公司	香港湾仔告士打道38号
恒生银行大厦22楼	北京市朝阳区建国路79号	美国万通大厦13楼1301室
邮编：200120	华贸中心2座26层2608室	
电话：8621 6182 2000	邮编：100025	电话：852 2501 1400
传真：8621 6182 2199	电话：8610 6598 1300	传真：852 2530 1545
	传真：8610 6598 1488	

热点专题



“轻度整合”——中国市场并购整合战略研究

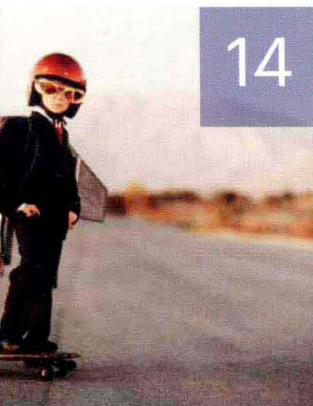
并购整合可能是企业管理实践中最具吸引力、同时也是最为复杂的议题。成功的并购整合能帮助企业推进战略目标的实现，相反，失败的整合往往会同时给收购方和被收购方带来较大的打击，而跨地域、跨国家并购在整合中面临失败的风险则更大。因此，恰当的整合战略是跨国企业成功并购整合本土企业的关键。经科尔尼调查研究发现，在中国市场，“轻度整合”战略往往更容易获得成功。



零售市场争夺战

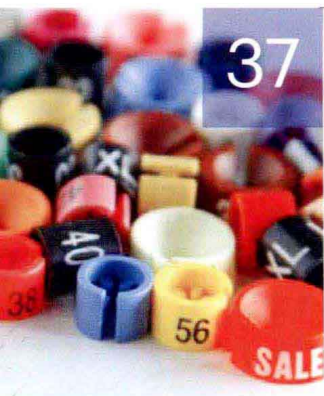
很多国外品牌在中国一、二线城市取得了良好的表现，但在消费主力军所在的中小城市，他们的竞争却面临重重挑战。国外品牌及零售商若想有效拓展中国市场，就必须克服挑战，而取得成功的关键因素包括：重新了解消费者心态、建立补充性市场销售渠道、选择高品质供应商、培养独立的店址评估能力、与地方关系背景强大的合伙人合作。

科尔尼指数



全球零售商：审慎进取，还是积极稳妥——2013 年科尔尼全球零售发展指数

十几年来，科尔尼全球零售发展指数™ 始终致力于引导全球零售商开展战略投资。2013 年的全球零售指数反映了整个全球零售版图的持续变化，但是大大小小的发展中国家市场所扮演的角色却没有变，即全球零售企业的增长之源。即使在全球市场不确定的环境下，这些领先企业也在努力挖掘快速增长的发展中市场的零售业潜力，成功实现零售扩张。



37

探讨零售业成功之本——2013 年科尔尼零售运营卓越性调研

科尔尼自 2010 年开始发起零售运营卓越性调研，旨在为全球零售商提供如何改善运营的深入见解。自首次调研以来，全球零售业已经发生了翻天覆地的变化。2013 年的调研结果显示，尽管零售市场千变万化，新发明层出不穷，我们的日常生活也因此受到更大的影响和改变，但万变不离其宗的是，零售业的成功依然取决于其“以人为本”的基本原则。

行业观察



48

中国服装市场制胜之道

中国服装产业发展迅速，但同时也面临诸多重大挑战。世界并不存在万能的商业模式，因此找到正确的模式至关重要。虽然中国市场近年来实现了前所未有的增长，并预计未来十年增长能够翻一番，但这并不能保证所有的企业都能取得成功。拥有远大抱负的成熟企业需要重新思考其战略或重塑其品牌，才能在飞速发展的中国服装市场赢得一席之地。



56

中国化工企业转型之路

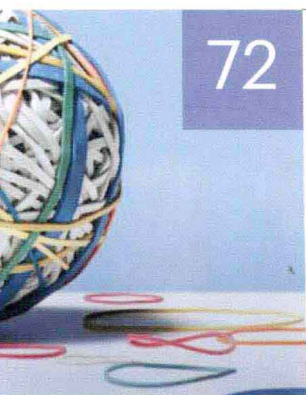
中国经济正经历根本性转变，中国化工企业也正面临诸多挑战。在欧洲，这些问题早在 30 年前就已出现，其中包括：经济趋于放缓，多个细分领域产能过剩，化工企业缺乏成本竞争力。多重困境导致了国有重化工企业利润下降，甚至亏损，企业对未来发展困惑重重。而行业中的领先企业逐渐浮现，不断探索优化机会。



65

占领新兴市场的食品市场：没有万能的商业模式

试想一下，如何才能在多样化且高速增长的新兴国家开拓市场？要想取得成功必须了解每个新兴市场的动态，采用定制的策略来满足特定的需求。另外，企业还需要有投资意愿，耐心地等待这些投入开花结果。随着消费者终身消费模式的逐渐形成，只有尽早投入到新兴市场中，抢占先机，建立品牌与消费者之间的联系，方能从中受益。



72

简化零售银行产品组合：简单是制胜的不二法宝

银行的产品和服务总是五花八门，让人眼花缭乱。新监管规定的出台和顾客需求的转变又加剧了银行业的复杂性。在这样的环境下，成功的关键之一就是精简产品组合。采取结构化的巧妙方法应对复杂性能够直接提高产品的赢利能力。银行应调整产品组合，满足消费者的需求。减少复杂性不仅能取得立竿见影的效果，还能带来在赢得利润之战所需的持久变化。

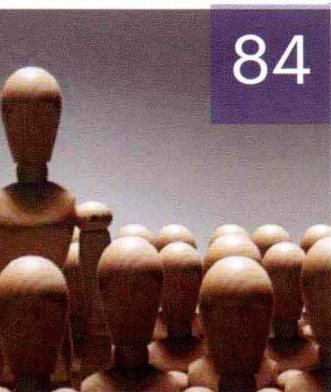
理论前瞻



78

启动 100 天开放式创新速效方案

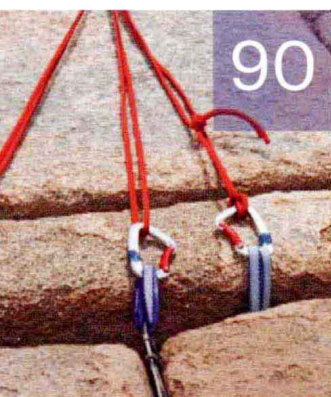
如何将一个自我满足、思想陈旧的快速消费品公司转变成为创新的源泉？没有立竿见影或者轻而易举的办法。这个过程是漫长曲折的，需要企业 CEO 发挥领导力、洞察力和持久力。但是谁能正确地迈出第一步，谁就能得到最大的收益。100 天开放式创新速效方案是一种快速见效的方法，能让公司开展正确的活动，并且营造一种“全力以赴”的创新文化。



84

创新：顺境和逆境中的正确赌注

市场变化无常，想要实现发展目标难上加难。但是正如我们所见，最佳创新企业无论是在顺境还是逆境中，都在市场上遥遥领先。他们制订清晰的创新战略，在探索初期筛选创意，认真估算后将资源投入到最有发展前景的创意上。但遗憾的是，尽管许多管理人员都相信创新具有非同一般的超凡影响，但真正能见证创新那一刻的寥寥无几。



90

重建互信关系：释放公司真正潜力

在一家创业企业中或者在某项业务的早期阶段，公司和员工彼此充分信任、目标一致并充满激情。然而，随着组织的成长壮大，员工对公司的目标和自己的角色越来越困惑，结果使绩效大打折扣。创业之初的敬业和承诺都消失了。信任不复存在。公司一旦丧失信任，可能出现灾难性的后果。而重建互信关系是创造竞争优势的变革性方法，也是一大挑战。



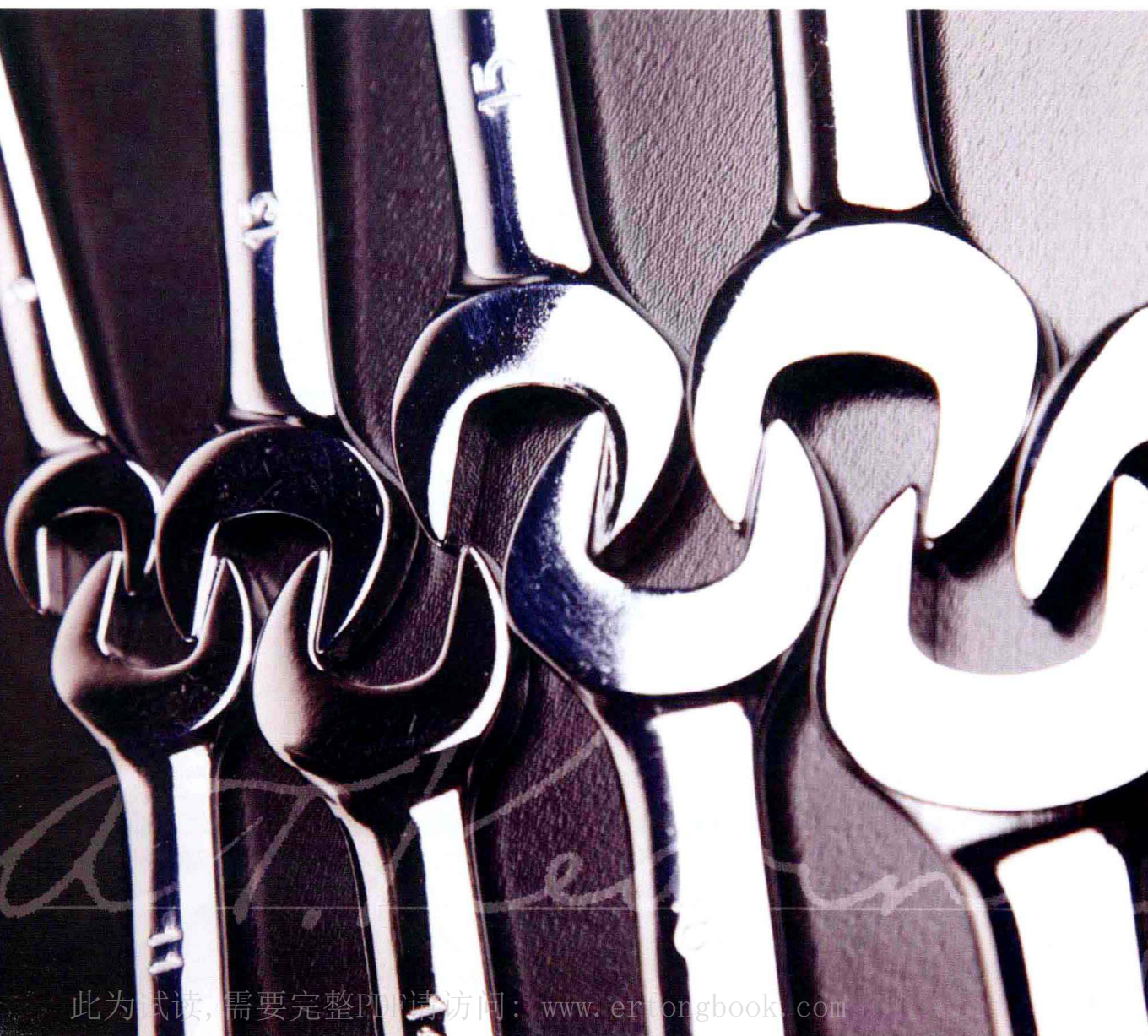
98

敏捷软件开发将成主流

你需要快速有效地开发高质量的软件吗？如果你是公司的高管或者一名工程师，你可能正在考虑探索进行敏捷软件开发方法，或已经开始进行敏捷软件开发。敏捷软件开发是一种增量式、迭代式的开发，它将大型、整体的项目细分为多个频繁、定时交付的子项目，并按照终端客户的要求不断调整升级。近期，敏捷软件开发得到了高度关注。

“轻度整合”——中国市场 并购整合战略研究

并购整合可能是企业管理实践中最具吸引力、同时也是最为复杂的议题。



序言

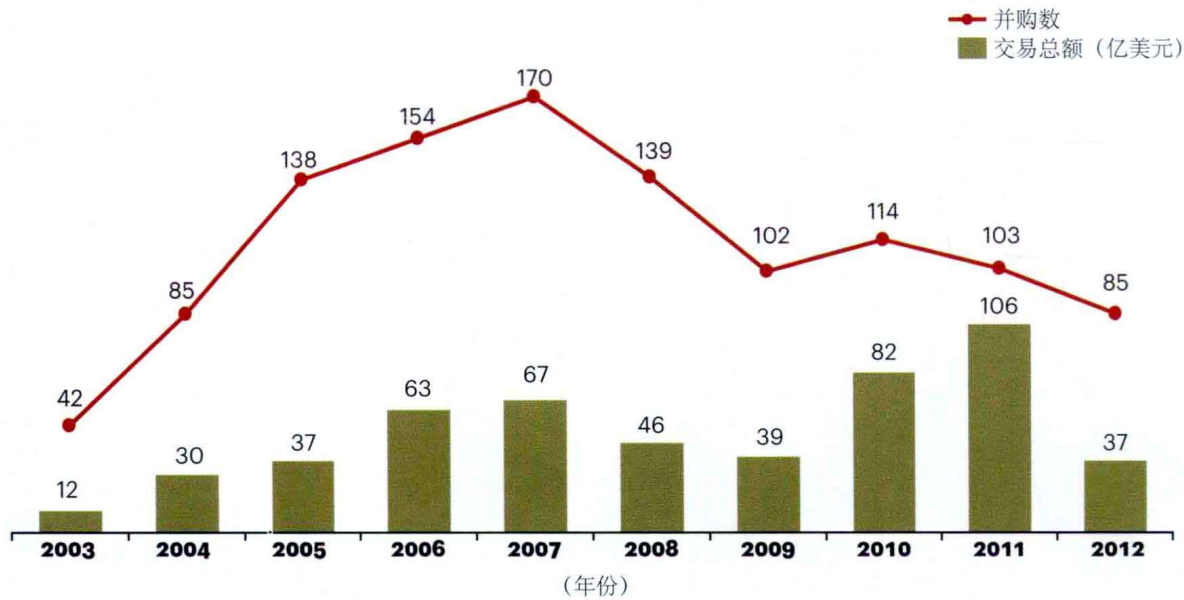
并购整合可能是企业管理实践中最具吸引力、同时也是最为复杂的议题。成功的并购整合能帮助企业推进战略目标的实现，相反，失败的整合往往会同时给收购方和被收购方带来较大的打击，而跨地域、跨国家并购在整合中面临失败的风险则更大。恰当的整合战略是跨国企业成功并购整合本土企业的关键。经科尔尼调查研究发现，在中国市场，“轻度整合”战略往往更容易获得成功。本文将详细阐述“轻度整合”需满足的条件以及如何通过“轻度整合”战略规避风险，稳固收购方与被收购方的合作关系，实现收购后利益的最大化。

中国市场外资并购本土企业的宏观趋势

外资并购事件在过去10年中呈现加速增长的趋势

纵观十年以来外资企业在中国的发展轨迹，愈加频繁的并购整合活动无疑是其叩开中国市场大门、获取更多市场份额的重要手段。根据科尔尼对现有公开资料的整理，过去十年在中国市场发生的外资企业并购本土企业事件共有近1132起（基于有公开信息资料的控股型收购，但不包括私募基金的财务性收购）。2011年外资企业对本土企业共完成了103起并购，较2003年实现了150%的增长，同时交易金额也是当年的9倍（见图1）。外资企业在中国积极寻求收购兼并目标以实现业务增长，掀起了一轮又一轮的并购热潮。

图1
过去十年外资企业并购本土企业事件数量及金额总结



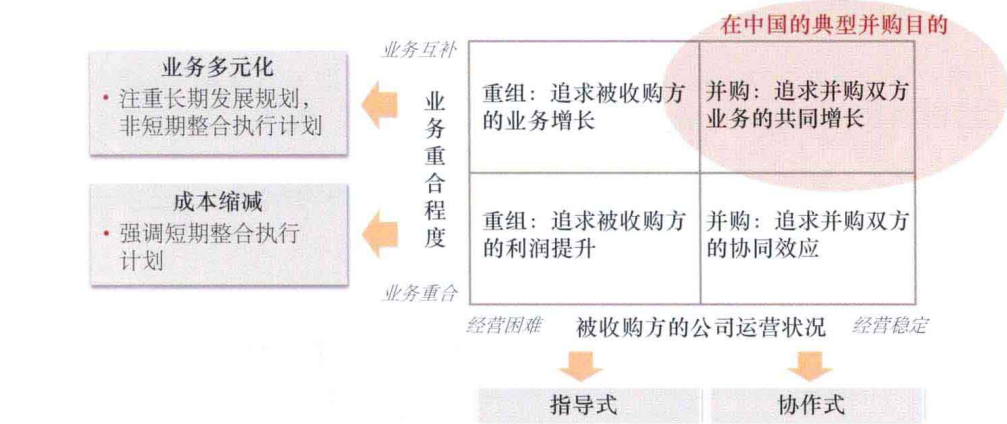
注：仅考虑控股的收购案，且不包括财务投资性收购事件。
来源：Dealogic。

与海外成熟市场不同，外资企业在中国的并购意图往往追求更宽广的业务增长空间

在成熟的海外市场，业务增长空间有限，并购整合的初衷基本上都是希望通过追求买卖双方的协同效应，有效提升运营效率，节约成本，进而提高企业利润。然而，在高速增长的中国市场，外资企业进

行并购的目标往往颇为相似：通过收购迅速增加产品线，拓宽销售渠道，夺取客户资源，从而获得更大的市场份额或者进入新市场的机会（见图2）。

图2
外资企业在中国的并购意图



来源：科尔尼案例研究。

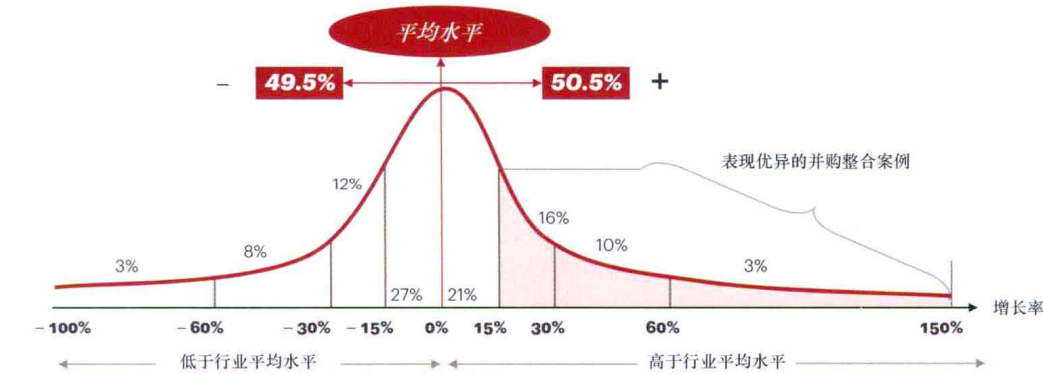
并购意图虽然明确，整合效果却参差不齐，其中不乏失败案例

在众多并购案例中，成功整合、共同促进战略目标实现的例子屡见不鲜。美国强生在2008年以23亿元人民币的高价收购了本土化妆品品牌大宝，以获取大宝下沉的渠道和广泛的客户群。而大宝在强生的资金支持下，销售额稳健上升，收购后第三年（2011年）较第一年（2009年）增长了40%¹。百威英博则通过包括对哈尔滨啤酒、福建雪津啤酒等一系列国内品牌和生产商的收购，成功完成了在中国各个区域的布局²。

然而，全球范围内，仅有少部分的并购事件能够取得预计的成果（见图3）。在中国市场，也不乏整合不顺利的案例。例如2004年年底，GE通过收购获得新华工程90%的股份，在国内引起了轰动。但由于种种原因，收购后第二年，新华集团的年销售额从2005年的8亿元跌至4亿元，之后业绩一路走低。

图3
科尔尼全球并购案例的绩效统计

整合后收购方股东价值的增长变化



研究表明，只有少数的并购案例能给股东带来显著的收益

来源：SDC数据库，Global Worldscape，科尔尼PMI分析。

¹ 来源：CVSource。

² 来源：百威英博官方网站。

直到2009年，新华集团将剩下的10%新华工程的股份转让给GE，合作彻底破裂，而公司当年的销售额更是跌至2.4亿元³。类似失败的例子还有美国吉列公司在2003年以1亿美金对南孚电池的收购（吉列公司于2005年被宝洁公司并购）。由于吉列是南孚直接竞争对手“金霸王”的母公司，为了避免与其争夺份额，南孚无法顺利开展国际业务，限制了公司进一步的战略性增长。

本文旨在基于科尔尼在中国的并购整合项目经验以及近几年来的案例，就整合战略实施中存在哪些挑战、为什么需要制订合理的整合战略、什么样的整合战略更容易成功等问题进行探讨。

并购整合过程中的主要风险

对失败并购案例的讨论并不是一个新鲜的话题。我们并不试图穷举所有困难和挑战。根据项目经验和对大量并购案例的解读，我们认为以下几个方面值得引起特别的重视：

1. 丧失竞争优势

在中国市场，低成本和灵活性通常是被收购的本土企业所具备的首要竞争优势。然而，这一优势极易在收购后被打破。外资收购方在合法合规、内部流程与风险控制等方面有着明显高于本土企业的要求，如果将这些要求都施加到被收购方的日常管理中，会造成后者成本的急剧上升，从而降低被并购方的竞争优势。

2. 文化冲突和团队震荡

在整合初期，由于收购方往往通过组织架构调整、管理人员替换的方式渗入被收购企业、加强掌控力度。然而，激进的人事调整行动会破坏原有的组织平衡，影响企业运作的连续性，并削弱团队士气。许多本土企业内部存在家族制的管理体系和众多复杂的人际关系网络，在没弄清楚脉络之前轻易地“开刀”，很有可能导致激烈的利益冲突和大量人员流失。

3. 业务伙伴流失

并购企业最大的风险之一是业务伙伴的流失。外资企业收购本土企业原本是为了大力拓展业务，但不谨慎的整合战略极有可能毁灭被收购方长期努力建立的上下游合作关系，更有甚者，经销商和供应商很多情况下直接投向竞争对手的怀抱，导致重金并购的企业很快成为一个空壳。本土企业非常重视与上下游合作伙伴保持良好合作关系，但通常维护关系的方法与外资企业并不相同。外资企业主要靠合约来建立和约束合作关系，而本土企业更多的时候依靠个人关系。当关系维护人离开企业或原有岗位后，这种“情感纽带”通常会变得非常脆弱。而如果收购方再在初期就设立更严格的经销商、供应商管理要求，并变更原有的商业条款，则很可能导致合作伙伴的大量流失。

4. 设立过多目标、失去管理重心

在收购前的战略规划和尽职调查时，收购方往往在内部描绘了宏伟的蓝图：立即获得新的市场份额、实现交叉销售、通过规模效应实现成本缩减、调整品牌定位、尽快提升管理运营能力等。因此，在交割日后，各个职能部门都带着一系列指标和整合工作计划来到被收购方，试图“多管齐下”地实施各类举措。然而，这种大而全的计划往往高估了被收购方的学习适应能力，导致内部管理人员的精力被分散在各种项目中、背负各种指标，最终适得其反，所有的工作都无法取得预期的成果，整合进度停滞甚至倒退。

应对风险的“轻度整合”战略以及重要举措

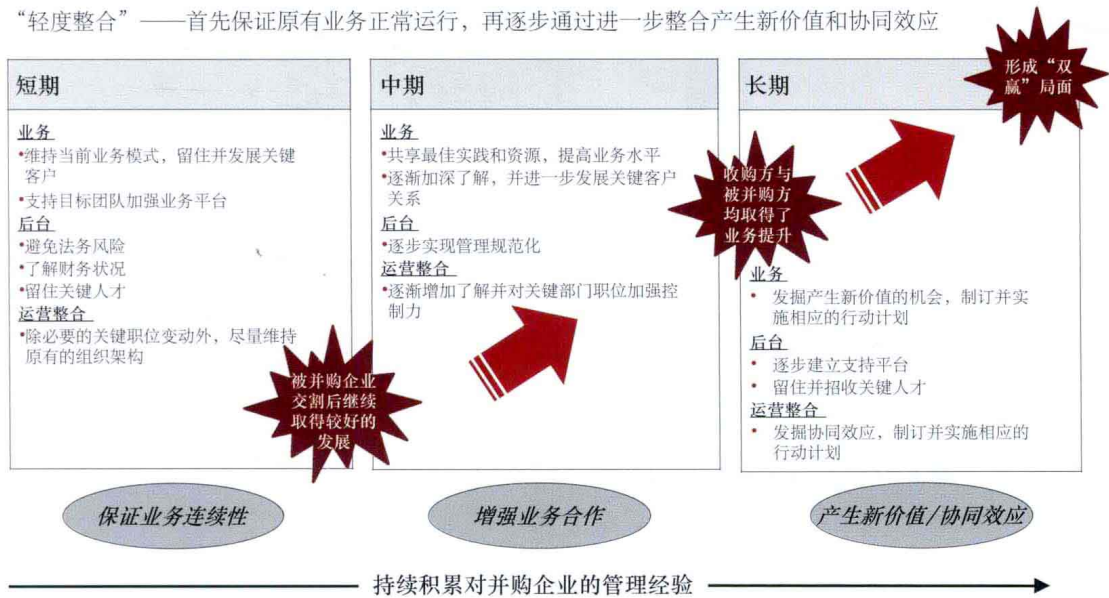
诚然，作为收购方的外资企业往往具备高超的企业管理能力、在中国的丰富实践经验和清醒的风险意识，在并购整合的过程中，财务顾问和法律顾问等合作伙伴也都会罗列详细的风险清单和高层次解决

³ 来源：CVSource。

方案。因此，并购方往往不缺乏对细节问题的认知和实施行动的能力。但是，发现问题能力和实施行动能力中间有一个断层，那就是缺乏解决具体问题的策略，更进一步来讲，是缺乏一个核心的整合战略来指导所有策略的制订和实施工作的推动。制订恰当的整合战略是企业成功并购整合本土企业的关键。在中国市场，“轻度整合”战略能够规避一系列风险，保持被收购方的竞争优势，并稳固收购方与被收购方的合作关系。有效的轻度整合战略既能够确保并购目标的顺利达成，又能够兼顾被收购方的实际情况，具有较高的可实施性和合理的整合成本，同时能够尊重中外双方在文化意识、企业管理方面的诸多差异，秉承循序渐进，由浅入深的原则，以免对并购后的企业造成冲击。

我们看到的成功案例中，很大程度上被收购方的管理团队和管理体系得以保存，收购方仅在局部给予必要的支持和优化。因此，至少在中短期内，尽量保持被收购方的竞争优势、保留其相对的运营独立性，是整合战略的精髓所在。我们将这样的战略称之为“轻度整合”（见图4）。在中国市场，“轻度整合”战略往往更容易获得成功。

图4
轻度整合发展路径



来源：科尔尼案例研究。

1. 谨慎控制整合成本——维持被收购方的增长势头和竞争优势

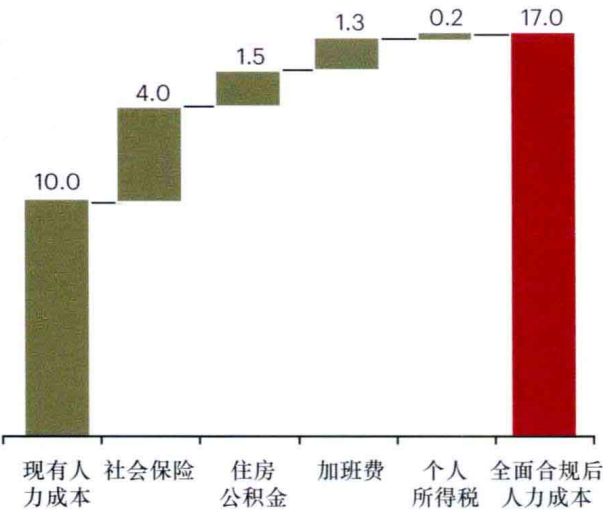
在轻度整合战略的指导下，明智的收购方会谨慎地处理合法合规、流程控制等方面的变革行动，避免在短期内立即增加过多的成本。举例而言，诸多本土民营企业在员工的社会福利、个人所得税缴纳方面通常处于“灰色地带”，而一旦被要求全面合规，则人力成本可能增加50%以上（如果要保持员工到手收入不变，则成本会增加80%以上）（见图5）。甚至在很多案例中被收购方的员工往往会对新的“合资企业”或“外商独资企业”身份抱有更高的期待，要求提高薪酬待遇，进而在交割日罢工示威等，造成更为严重的后果。对于合法合规的要求，毫无疑问所有的企业都必须遵守，但尽管如此，仍有可能在与地方政府协商的情况下分批逐步地解决合规问题，避免在整合初期就给财务业绩带来很大的冲击。

对于企业内部管理流程的要求，则更应分清主次、循序渐进。在我们经历过的成功案例中，收购方会采取特事特办的方法，尽量简化管控要求，尽量减少高管派驻、多利用现有团队、多采取本地聘用，简化信息系统要求、推迟甚至不实施新的ERP系统或沿用较为经济实惠的本地ERP系统。通过这一系列方法的综合运用可有效控制成本，维持被收购方的竞争优势。

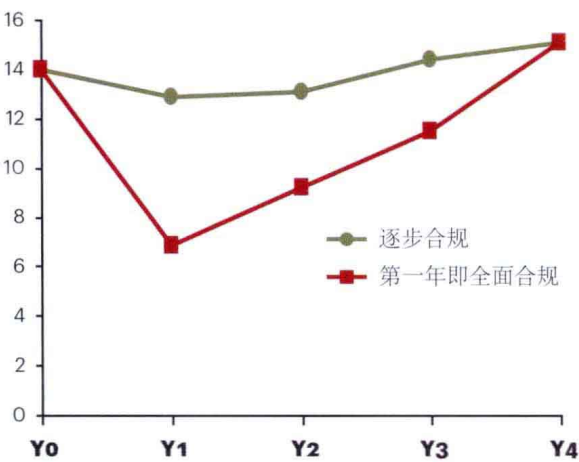
图5
合规调整人力成本的提升幅度及不同调整方案对企业利润水平的影响

外资企业在中国收购本土企业的案例

交割日人力成本占销售额比重
(%)



收购后经营利润变化
(%)



来源：科尔尼案例研究。

2. 推行一系列人事方案——确保交割日后管理团队和员工的稳定性

在轻度整合战略中，收购方会尽量保持原有的组织设置，除了总经理、财务总监的职位通常由控股方委任以外，其他管理职位设置在理论上都可以通过“保留”、“观察评估”、“再决定”的步骤，逐步推进。在操作层面上，可充分利用重点员工保留计划（key talent retention plan）、重点员工关系图（key employee relationship map）等工具，确保组织团队的稳定性。

在某国际快消巨头并购本土著名调味品企业的案例中，被收购方的总经理和绝大部分管理层都得到了保留。收购方仅在初期的3~6个月内派驻了若干技术人员，以优化产能和生产工艺。至今，在原有管理团队的率领下，被收购方的销售额已增长了十倍，财务业绩远超过了当年收购时的预期。

此外，内部沟通也是企业文化整合必不可少的工作环节。收购方应制订严谨的沟通计划，通过员工信、员工大会、问答列表等途径，将公司未来发展方向、管理层变动、职业发展与培训、薪酬福利制度等备受瞩目的问题与员工做充分得当的沟通交流。

企业文化整合本身就是一门很大的学问，收购方切忌强行灌输己方的文化理念，而应该从了解评估、挖掘共性、共同创造等多个阶段，逐步推进。

在整合过程中，收购方必须体现出足够的尊重和诚意，无论对象是管理团队，还是普通员工。对于任何问题的探讨，都应该先持有“对方的现行做法一定有其合理性”的假设和“我们来分享经验、帮助他们提高，而不是强行灌输”的理念。在双方平等、友好、信任的氛围下推进各项整合工作。

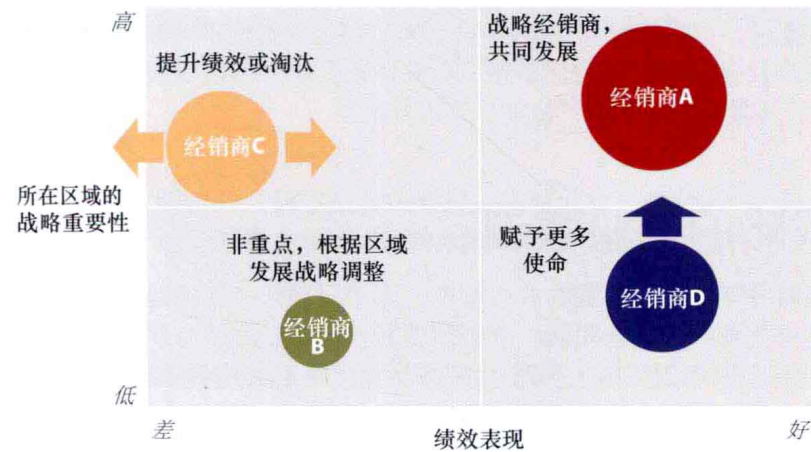
3. 加强经销商沟通——增强信心、消除顾虑，维护与业务伙伴的长期合作关系

在轻度整合的模式下，收购方会尽可能地保留原有的管理人员和经营模式，降低合作伙伴的种种顾虑。同时，收购方与被收购方共同举行“供应商日”、“经销商大会”、“实地走访”等沟通交流活动，传达未来发展战略、展示更多的合作机会，这一方面能够起到稳定军心的作用，另一方面也能从侧面对上下游进行深入的了解和评估。

待局面稳定、并获得了充分的信息透明度后，方可制订月中长期的保留、改进计划（见图6）。

图6
经销商发展战略示意

经销商发展战略



来源：科尔尼分析。

4. 根据职能性质，按优先级有的放矢地制订具体整合策略——围绕管理重心设立明确目标

在轻度整合战略中，保增长是首要的战略目标和整合前提。而其他的各类协同效应目标放在相对次要的位置。在整合初期，职能部门的介入应适量而行。在下面的“轻度整合”案例中，市场销售、工程/产品管理、财务、采购等整合的“重头戏”也仅仅停留在提供必要支持、挖掘速赢机会的程度，而其他职能的整合程度更为“轻柔”，仅以分享最佳实践、逐步解决合规问题为主基调（见图7）。

图7
各职能的整合战略

建议的整合程度（按不同职能）

职能	整合程度	理由
市场销售		· 现有管理层继续领导市场销售工作 · 收购方将提供必要的支持，以确保市场销售举措的顺利实施 · 评估交叉销售的机会
工程/产品管理		· 评估业务机会，借助被收购方作为低成本生产商向全球新兴市场提供产品 · 分享经验，逐步优化产品的质量稳定性
财务		· 财报合并，满足萨班斯法案的合规要求 · 整合工作将遵守“轻度整合”的指导方针 · 分享经验，优化财务流程
采购		· 实现协同效应，例如共享供应商、利用合并的采购量进行议价 · 分享采购管理的经验（例如优化付款条款，采取针对人民币升值的对冲策略）
人力资源		· 解决合规问题，同时充分考虑成本影响 · 协调整合过程中的内外部沟通工作
运营		· 分享最佳实践经验，在确保成本优势的前提下逐步优化被收购方的运营流程
信息系统		· 解决合规问题（例如软件使用许可） · 提供基础的IT通信途径（例如提供收购方的电子邮件账号） · 共享IT服务团队 · 不考虑推动新的EPR系统
环境、健康与安全		· 解决合规问题（例如污水处理和防火） · 逐步解决高风险问题

整合程度高 整合程度低

来源：科尔尼分析。