



书籍 兼并收购的人性一面

CEO们如何在兼并交易中衡量重要资产

丹尼斯·凯里 以及 戴顿·奥格登
Oxford UP, 2004
其他语言版本: 英语

导读荐语

在20世纪90年代，兼并和收购达到了历史高潮。但是学术研究却验证了一个小道共识：大部分的兼并都是失败的。本书作者丹尼斯·凯里和戴顿·奥格登（朱迪思·罗兰（Judith A. Roland）也加入此书的编写）认为大部分并购的失败原因在于管理不善和对被兼并公司“软性因素”的忽视——即公司文化和人文等因素。他们结合自己作为人力资源顾问的经验，为评估人才素质、建立愿景、融入兼并者的公司文化以及解决其他软性难题等，提供了一整套的方案。*BooksInShort*认为这本著作的最出色之处在于，直接采访具有兼并经验的执行官和其他业内人士，这些人有成有败。如果你是或者有意成为一家公司的执行官或者人力资源经理，或公司处在兼并或被兼并的阶段，那么就请在实施兼并前阅读这本书吧。

要点速记

- 兼并和收购一贯都是战略性的选择，这一点即便是在当前的经济环境和产业条件下也不会有所改变。
- 人力资本是并购中很重要但也是经常被忽略的一个因素。
- 只有管理团队能够予以实施的战略和计划，才能被称作是行之有效的。
- 公司文化是决策方式、办事效率、薪资报酬、技术水平、价值观念、工作态度、员工素质以及公司核心等的综合产物。
- 首席执行官对于兼并的使命应该持有清晰的愿景，并将愿景与每位员工分享。要确保所有相关人员都能理解愿景的内涵。
- 留住人才是一个重大挑战。
- 模棱两可是兼并的大敌。
- 监管部门的决策往往不合逻辑，也无法预知，但却能够决定兼并的成败。
- 兼并应该速战速决。然而，在得到监管部门的批准之前就贸然行动是不谨慎的。
- 在每一个新的兼并项目中，确立新的公司治理结构是第一要务。

浓缩书

成功的兼并有何秘诀

20世纪90年代狂热的兼并和收购浪潮是历史上前所未有的。但是，根据相关研究，三分之二以上已经宣布的公司兼并并没有实际发生，即使已实施了兼并，也往往比预期的收益小。兼并成功的关键在于以下几个要素：

- 优秀的战略——兼并和收购必须是对经济环境所作出的正确的战略性响应。
- 没有潜在的陷阱和危险——兼并之前一定要花费相当精力去调查兼并对象在法律或财务方面是否存在问题，确定将来是否会给兼并项目带来困难。“文化”方面的问题也同样不容小觑。
- 人力资本——必须做到人尽其才且各谋其政。

“过去失败的兼并案例如此丰富，不需多费心思就可以从中吸取教训。”

可以遵循以下指导方针来降低兼并的风险，并且令你在考察某个兼并项目时更有远见：

- **明确目标**——作为领导者或者经理人，你应该十分明确兼并的目的。要设置兼并进度表。定期审查兼并的进度，这样才能知道兼并是否在沿着预定的轨迹进行。
- **信心**——对于兼并要有信心，要做出个人承诺并且将自己的理念进行宣传以招募更多的志同道合者。
- **确保操作层面的实施**——兼并的决定是战略性的，但是你需要执行官的支持才能够成功。所以，在兼并计划中一定要包含具体的操作事宜。
- **明确“首发阵容”**——在兼并伊始就要让相关领导者参与其中。
- **牢记公司文化是关键**——如果CEO和其他领导者只关注数字的话，手下的员工更是如此。在兼并的每一阶段都要向每个人强调公司文化的重要性。
- **将人力资源管理包含在内**——因为“软性”问题对于公司兼并非常重要，所以在制订兼并计划时要参考人力资源经理的建议。
- **规劝CEO**——一些CEO进行交易是为了追求刺激，但是这并不适用于兼并和收购。董事会一定要保证管理层提交的兼并和收购理由是充分、切实可行。
- **认识到不同文化的价值**——对于一个组织来说，文化是企业竞争力成功的重要因素之一。在这种情况下，就要在正常的商业活动中开展“文化保护”，虽然有时这意味着保证被兼并或者被收购公司文化的相对独立性。

人力和文化因素

毫不奇怪，文化的不兼容是兼并失败的主要原因之一。对文化进行分析是相当耗时的，但是兼并往往是在短期内完成的，所以并没有提供太多时间去深入挖掘并分析隐含的信息。因此，执行官们缺乏确保兼并成功的必要信息。

“兼并机构所面临的主要挑战在于，由于监管机构任意拖延以及巨大的不确定性，给公司各个层面都造成了很大程度的焦虑，在这样的环境之下，是否能迅速掌握所有的人力资本，成为关键所在。”

组织文化决定着大多数执行官的行为方式和决策战略。但是在兼并中，文化是要发生变化的。你的目标就是建立一个新的兼容体，而不是让一方的文化完全吞噬另一方的文化。

人力资本是兼并成败的关键。如果人力资本管理不善，兼并往往不能够取得成功。兼并项目的管理工作室艰巨而又复杂的，没有简单易行的程序可以保证兼并的成功。但是，预测每种可能情况并制定相应方案，可以提高成功的概率。

留住最优秀的人才

再好的计划，如果没有人去执行，也不过是纸上谈兵，没有任何意义。在兼并项目的管理中要认识到，双方的管理团队是同样重要的，要对两个团队进行仔细的评估。作为兼并的领导者，你的第一项任务就是审计你的人力资本。执行招聘的主管人员要运用人力资本审计的技术和工具来进行人才搜索，以聘任高级管理人员。接触另一方公司的管理层时，不要被表象所迷惑，最优秀的执行官往往是谦逊而低调的。

“如果公司没有一个卓越的管理团队去实施战略和计划，那么再完美的战略和计划都是没有意义的。”

你对公司兼并原因的正确理解，将决定你选择孰去孰留。归根结底，最有能力实现企业目标的管理者，是留下的人选。薪资和奖金是留住高管的重要物质因素。然而，只有金钱诱惑很可能是不够的。大多数人在决定去留的时候都还要考虑到生活的质量和公司文化。可以使用以下手段来留住必要的管理人才：

- **辨识并处理过度焦虑**——从宣布兼并到完成兼并的这一阶段会令人忧心忡忡。
- **沟通交流**——对于双方公司中受到兼并波及的所有相关人员，要不厌其烦地强调兼并的商业目的。
- **以公司战略指导你的人力资本决策**——决定人员去留的标准，在于哪些人才能够保证兼并的成功。
- **建立奖励机制**——针对公司想要留住的具体人员。
- **用行动展现公司的文化**——用离职薪酬补偿计划来切实展现公司的文化。确保你所传达的信息是人们乐于接受的。
- **以黄金法则作为指导**——如果你想与被兼并方的人员精诚合作，切忌将其视为战利品和被征服者。
- **加强理解**——让公司人员明确了解公司所发生的所有事务，尤其是薪资政策的变化。
- **建立公平的薪资体系**——薪资应该是理性而公平的。
- **以人为本**——兼并的成功在于人尽其才。

速战速决

兼并应该果断决定并快速推进。CEO是促进融合、化解矛盾的核心力量。因此，CEO应该统管兼并过程并且与相关人员保持沟通的畅通无阻。

“CEO的视角多半是最宏观最全面的，所以他对于大局的掌握往往与管理层的其他成员有所差异，即使是高层管理人员也不例外。”

兼并过程可以遵循以下指导方针：

- **将CEO置于兼并的前线和核心**——兼并计划和实施过程中，CEO的直接参与是不可或缺的。
- **要有战斗口号**——将理念编成一句口号以激励公司上下员工。
- **对于每一名领导者都要有明确的指示**——领导层在传达公司理念和目标时，扮演重要角色。
- **切忌模棱两可**——明确指定项目负责人及其项目实施的时间要求。
- **将最重要的人物留在身边**——为他们提供实实在在的利益奖励以挽留他们，并同时给他们准备好兼并失败情况下的“脱身之策”令其能够全身而退。
- **具体情况具体分析**——兼并不同的公司时，兼并的理念和模型要依实际情况进行调整。

政府监管部门的保护伞

20世纪90年代最令人费解的兼并就是Staples和Office Depot(分别为美国第一和第二大办公用品连锁超市)兼并的失败。尽管这两家公司遵照美国联邦贸易委员会(Federal Trade Commission staff, FTC)的建议步骤开展兼并程序,但FTC最终还是没有批准这次兼并,具体原因至今不明。监管部门就是如此变幻莫测,“在没有得到实际批准之前,谁也不能保证结果如何”。

“如果新公司想要赢得一个良好的开端,那么重组的工作应该在新公司组建伊始就已展开。”

政府主管部门的低效率和反复无常会给公司兼并带来严重的问题。例如,如果你告诉员工,如果兼并他们将被裁掉,他们的工作热情和自信就会受到严重的打击,即使政府主管部门之后并没有实际批准这个兼并项目,导致兼并失败,这些员工也很难再恢复之前的工作热情和信心了。因此,在兼并决策中,一定要向熟知监管部门运作方式,在相关监管部门工作,以及能够帮助你的公司满足监管部门所提出的种种要求的专家咨询。

请记住以下几个要点:

- **不要排除功败垂成的可能性**——兼并时不要冒进。直到批准被实际签署、盖章生效并送达之日,才算是真正得到了批准。
- **没有得到官方批准时不要组建新的领导团队**——如果意识到自己在新公司中没有一席之地,管理人员可能立即离任,所以,如果兼并没有得到官方批准的话,就会造成管理职位的空缺。
- **速战速决**——尽管批准过程是缓慢的,但是一旦得到批准之后就要速战速决。不要在批准之前就宣布一些不可挽回的变动,但是一旦批准得到确定,就要打消一切疑虑。
- **使用激励措施**——在官方正式批准的缓慢进程中,可以制定一系列留住人才战略。
- **听取好的建议**——要理解主管部门的心思,知道如何与之配合。

兼并收购之后的公司治理

兼并之后的公司治理比以往更加重要且更加具有挑战性。招募优秀的主管经理是一项具有挑战性的工作。因为董事会成员在任多年,改变实属不易,所以可以将兼并看成是一个新的开端。你可以经常看到被收购公司的董事,以及优秀人才和经理被收编到收购方公司董事会里。但是无论如何,新的董事会不应该是原来双方董事会成员的简单叠加。董事会应该做到组织精悍决策敏捷,阵容庞大的董事会往往会造成决策的迟缓。

“重大的兼并和收购是组建更加优秀的董事会的重要契机,出色的董事会不仅仅在兼并过程中贡献力量,在公司的进一步发展中也是一项重要资源。”

以下几条是公司治理的注意事项:

- **学习最先进的治理方法**——借助兼并的机会改善公司治理,使其更上一层楼。
- **不要采取简单化的董事选拔手段**——不然,你的董事会只会充斥着平庸之辈。
- **一定要检验每个董事会成员的职业素养和技术水平**——选拔符合实际需要的人才承担董事的职位。
- **别忘了巩固自己的后院**——换句话说,不要忽视了被兼并公司的董事会。即使你没有义务去保全这些董事,但是他们的优势和实践经验有可能为你所需。而且,在你并不需要他们的时候仍能扶持他们一把,可以给你带来良好的声誉。

谁能从中渔翁得利?

因为兼并往往不能够产生人们所期望的协同作用,兼并方支付给被兼并方的费用意味着财富向被兼并方股东的逐渐转移。这样,根据财务资料记载,兼并使得被兼并公司的股东大为受益。

“有些公司有以史为鉴的意识,而其他公司则注定要重蹈覆辙。”

兼并方的股东往往很少获得显著的收益。无论如何如果对于兼并收购的人性一面给予足够的关注、在企业文化的建设下足功夫、并且对于软性因素进行谨慎的管理,就可以克服困难完成兼并的使命。

关于作者

戴顿·奥格登(Dayton Ogden)和丹尼斯·凯里(Dennis C. Carey)分别担任一家著名猎头公司的总裁和副总裁。他们共同完成了《CEO的继任者》(*CEO Succession*)一书的写作。