



# 整合决定成败！

## 要有良好的计划和执行

今年4月份，中国五矿成功收购澳大利亚OZ矿业公司大部分资产，总价值达12.06亿美元，这是中国企业历史上又一次大规模的海外投资。

### 跨国并购递增

跨国并购已成为中国企业提高竞争能力和进军海外市场的重要手段，通过跨国并购，企业能够获取先进技术与研究成果；控制石油、天然气、金属等战略资源；或是提高海外生产能力以及进军海外市场，绕过贸易壁垒，提升国际形象。

中国企业进行海外并购的案例每年都在递增，并购规模也在逐步扩大。据统计，2008年已经飙升到了328亿美元。尽管今年的跨国并购增速可能放缓，如中央政府最近告诫国企在跨国并购中注意风险控制；国资委要求除了能源企业以外的制造类企业以及金融机构推迟跨国并购。但长远来看，由于国内制造业的产能过剩、全球化的竞争更为宽松的管制，加之中国企业在本次危机中受冲击相对较小，未来中国企业的跨国并购还将越来越多。

然而，很多企业成功并购后，却因并购后整合（PMI）的失败而最终折戟沉沙。比如上汽于2006年收购双龙51.33%的股份，以期取得其全球

销售网络以及柴油发动机和SUV平台相关技术。但是，结果令人失望，双龙2008年销售出现衰退，并面临破产，上汽从韩国撤回外派员工，并可能在双龙的破产保护申请中损失惨重。

### 面临5大挑战

并购后整合是跨国并购最重要的部分，它甚至可以决定整桩并购的成败，许多公司在整合中遭遇严峻的挑战甚至失败。我们发现，中资公司需要注意在跨国并购后整合中有可能面临的以下5种挑战：

将战略意图转化为详细计划的过程中缺乏系统的方法。由于缺乏经验，中国公司的PMI一般都计划不周，从战略意图向可行的方法、计划的转变缺乏清晰的思路；缺乏分阶段的步骤；没有并购第一天和长期的工作检查表；缺乏具体任务及其应该提交的成果；计划中缺乏定期的里程碑来回顾和监控整合过程；模糊的整合目标。

对外国公司利益相关者的各种不同的需求了解不足。许多中国企业没有真正了解外国公司利益相关者的复杂性。收购境外企业有可能要面对强势的员工组织、复杂的劳动保护法律和规章制度、不轻易认同收购方的员工、有敌意且独立的公共媒体、对并购持

怀疑态度的客户以及外国政府和并购公司合伙人的基于政治因素的考量。

存在巨大差异的东西方文化。中国企业在并购后整合中面临种种文化差异带来的种种“症状”，如危机暗藏、流言四起、负面报道、人员流失、各自为政、冲突升级等。

缺乏系统而有效的沟通方法与流程。无效沟通会带来许多危害，比如：产生关于未来战略的众多谣言，导致利益相关者不合理的期望，关键人物的离职，主要供应商和客户关系的破裂，员工对于整合的负面情绪以及原本忠实的消费者因为担心品牌和产品的改变而停止消费。

过于关注整合的流程，而忽略了员工在整合中的问题。外籍员工可能会由于语言障碍、工作与交流方式的差异、对中式管理模式的不适应等而产生沮丧的情绪，而中国企业一般不知如何有效地迅速确定关键的员工组织，选择正确的国外领导人，与西方员工进行频繁而合理的沟通来解决他们的问题以及处理与工会组织的关系。这些都是导致整合失利的潜在因素。

因此整合的过程，和前期并购一样，需要良好的计划和执行。只有凭借周详的计划和谨慎的实施才能取得良好成果，获得最终成功。