



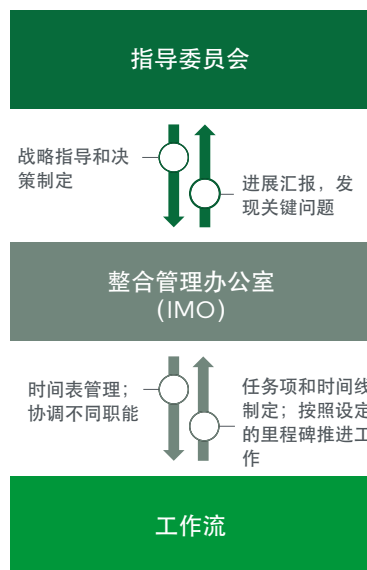
领袖视角

制定并购整合策略并建立相应的整合管理团队

并购整合能否成功取决于企业是否能够将交易主题转化为有效的整合战略。L.E.K.采取以价值为中心的方法，该方法着眼于对整合后实体最有利的方面，并建立相应的管理架构。

管理层在决定并购双方整合的性质和程度的同时，也需要思考最佳的整合实施方法。我们通常建议成立整合管理办公室 (IMO)。IMO作为并购整合的中枢系统，一方面将指导委员会的指导和决策传达到具体的工作流，另一方面也负责协调、监督并最终将工作流进程反馈给指导委员会。IMO负责统一步调，同时创建透明的工作流程以及问责制度。图1展示的是指导委员会、IMO和工作流之间的典型层次结构和信息流动方向。

图1
整合项目管理层级



资料来源：L.E.K.研究与分析

尽管不同并购项目的IMO的结构可能不同，但我们也观察到一些普适的最佳实践。

内部任命一位IMO负责人

对于复杂的整合项目，我们建议安排专人监督。理想状况下，这位员工应当全职负责整合相关工作。如果全职不可行，我们建议这名员工最少花一半的时间在整合项目上，尤其是在整合项目刚开展的前几个月。

负责人的具体职务没有特别限定，但是该负责人应当充分理解并能够有效触达各个部门。这个岗位一般是有任期的，也需要接触公司高层，所以该岗位对于组织内部的成长新星是一个表现历练的好机会。

让IMO直接与财务团队建立联系

如果协同效应是衡量并购整合成功与否的关键指标，那么财务团队在整合过程的参与就很重要。财务团队应当尽早就协同目标的设定、协同目标的估算方法以及协同效应如何在P&L层面实现等关键问题与IMO达成共识。财务团队与IMO越早建立联系，越能及早且有效避免整合实施过程中的误会和分歧。

明确整合 workflow

我们发现在既有职能架构的基础上设置 workflow 是最佳方案，这样可以确保职责和分工与现有的组织汇报结构保持一致。当然不排除需要设立专门针对协同目标的 workflow 的情况。即便协同效应重要到需要设立专门的 workflow，我们依然倾向于将这些协同目标融入到整体 workflow 架构中实现。例如，并购双方希望通过合并或关闭运营场所实现“屋顶”协同效应 (“rooftop” synergies) 以节省开支，而实现这一目标所涉及的决策可能会对多个 workflow 产生影响，这种情况下，我们应该将该目标融入到整体 workflow 架构中，通过协调的方式有序实现，而不是专门设立独立的工作流。

为每一个 workflow 指派相应的领导者

workflow 的组织方式和结构可能因并购整合的规模和复杂性有所差异，但每个 workflow 都需要有专门的领导者负责制定和落实方案。可根据整合的规模和复杂程度选取不同的方法来建立 workflow 结构，但最根本的是要确保有相应的领导者来负责每一个 workflow 的规划和执行。

一般来说，高级管理层不是理想的工作流领导者。工作流领导者必须懂策略，并且愿意深挖工作内容和决策细节。相比高级管理层，中高层管理人员 (L2及以下) 一般更适合这个角色。他们通常对相应职能或 workflow 的细节十分了解，同时还能将决策与整个交易主题和策略相联系。然而有时候工作流确实需要更高层的监督。在这种情况下，可以指定高级管理人员对工作流领导者进行监督，并为工作流提供额外的指导，这样也能确保高层给予决策更好的支持。

另一种方案是让收购方和收购标的同时派出工作流领导者。这种方法可能有效，但也存在一些风险和挑战。从积极方面来看，两个工作流领导者可以为整合项目提供更多支持，同时也向员工展现了并购双方在新公司决策制定中的重要性。然而，共同领导者的模式可能会混淆工作流的责任归属。工作流出现问题时，IMO的问责对象可能涉及不止一个人。此外，共同领导者之间可能会因争夺长期管理职位而关系紧张，由此出现的内斗或摩擦可能会延误项目进展。

为每一个 workflow 建立强大的执行团队

我们建议由 workflow 领导者来挑选成员并组建团队。我们鼓励优先考虑两种类型的团队成员。首先是计划负责人，即直接负责监督和完成整合项目关键步骤的员工。例如，一个人可能负责福利待遇，另一个人负责客户关系管理系统，还有一个人（可能是审计员）负责监督总分类账账户结构。其次，workflow 领导者还需要寻找精通业务运营的领域专家（SME）。他们可以同时是计划负责人，但总体而言必须确保团队中具备最了解底层系统、流程和组织配置的成员。

在大多数情况下，整合项目初期可能暂时无法确定不同的 workflow 应该交由哪些员工负责。但在最初几周找到相应的领域专家和计划负责人至关重要，这项工作可以在交易前进行，也可以在交易后进行，具体时间节点取决于交易的性质。

我们能够帮助建立并购整合项目团队，并对团队成员的角色作出合理预期，从而帮助企业加速并购整合项目的实施，并减少可能会导致项目实施延迟或削弱协同效应的负面因素。并购整合团队成员需要清楚地了解自己的角色预期，这样才能更好地专注于对企业而言最重要的方面，并达到（或超过）项目目标。

欲了解更多信息，请联系 strategy@lek.com。

关于作者



Dan Horsley

Dan Horsley 是L.E.K.休斯顿分公司董事总经理兼合伙人。他主要负责领导美国的组织与绩效相关业务，致力于帮助客户制定并实施商业战略，包括推动商业卓越、提高销售团队的有效性、制定组织战略（例如：模式设计与优化）以及提供并购整合支持等。



Simon Horan

Simon Horan是L.E.K.芝加哥分公司董事总经理，也是L.E.K.组织与绩效业务的领导团队成员，曾与亚太地区和美国的客户进行过广泛合作，在战略、组织和绩效提升等方面具备丰富的项目经验。Simon致力于帮助客户推动重大变革，并为其提供全方位的支持。



John Rutan

John Rutan是L.E.K.波士顿分公司副董事，也是组织与绩效相关业务的领导者之一，他具备丰富的项目经验，致力于在组织战略制定、并购整合、商业卓越、销售团队有效性等方面为客户提供支持。

关于L.E.K.咨询

我们是L.E.K.咨询，一家全球性的战略咨询公司，致力于帮助业务领导者把握竞争优势，获取持续增长。我们的深刻洞见能够帮助客户重塑业务发展轨迹，发掘机遇，并为其赋能，以把握每一个关键时刻。自1983年创立以来，我们遍布全球的团队在跨越美洲、亚太和欧洲的区域，与来自各个行业的跨国企业、创业企业以及私募股权投资投资者展开合作，为其提供战略咨询服务。如欲了解更多信息，请访问 www.lek.com。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本文档中提及的所有其他产品和品牌均为其各自所有者的财产。

© 2023 L.E.K. Consulting Limited