

成功的收购者做的第一件事就是快速组建并确定合并后公司的领导团队。在一个长期稳定的管理架构建立起来之前，必须首先确定团队的分工、权责和汇报结构。在整个过程中，高层领导者必须保持开放。他们要努力工作以保证整合后的组织充分了解新公司的前景、理念和计划。

——迈克尔·康纳蒂、鲍勃·拉伏瓦（艾意凯咨询美国董事总经理）

企业并购后成功整合的六大条件

文 | 陈玮 迈克尔·康纳蒂

成功的收购者在收购完成后会有条不紊地实施他们的整合方案。完成两家公司的整合是一件非常复杂的事情，成功的整合过程应当满足以下六个条件：

第一，强大的高层领导力和大范围的组织支持。成功的收购者做的第一件事就是快速组建并确定合并后公司的领导团队。在一个长期稳定的管理架构建立起来之前，必须首先确定团队的分工、权责和汇报结构。在整个过程中，高层领导者必须保持开放。他们要努力工作以保证整合后的组织充分了解新公司的前景、理念和计划。他们在交易接近尾声时就承担起了整合和实现预期收益的责任，这一责任在交易完成后需要再次确认并付诸实践。

第二，对价值驱动力的严格关注。对于管理层和整合团队来说，决定交易的核心价值驱动力应该是其关注的中心，这也经常与激励因素联系在一起。各方面的工作都会围绕着价值驱动力及其实现条件而分别展开。团队会确定不同的指标来量化每个驱动

力的实现途径和其与总体整合计划的关系，如实现协同效应的主要指标。

第三，敬业的整合团队。这是达成整合目标的关键。成功的收购公司在交易达成之前就已开始对整合进行规划。一旦确定了运营模式，就会有更多的成员参与进来，更为详尽的指导方案也会出台。收购公司会成立一个专门负责整合事务的部门，这个部门会监督整合计划的执行，促进团队完成目标，同时推进整合进程。

第四，强有力的实施计划。在交易完成之前，一份详尽的整合计划应该已经到位，而这一计划在交易完成时将得到进一步修改确认，以确保新公司的日常运营，同时解决一些迫在眉睫的问题，例如对客户和员工提供支持。团队会为并购成功后的第1天、第100天和第1年设定清楚明确的目标。在实现这些目标的过程中，细节决定成败，因此团队必须明确和理顺各个职能部门和组织界限之间的相互关联和风险，这在制定目标时尤为关键。

第五，适当的人才挽留方

案。优秀的收购公司会把收购看作一个筛选顶级人才的机会，它需要及早发现关键职位上人员的流失风险并且制定挽留人才的方案。薪酬不一定是最重要的因素，很多时候，新的职业发展机会和新的领导班子可以提高人员的留用率，并且可以进一步提升他们的表现。尽管如此，公司也要制定好应急方案以防重要员工突然离职。

第六，充分沟通的策略。一个结构清晰的沟通计划对于公司实现各个整合阶段目标大有裨益。成功的收购公司会提前并及时解决包括员工、用户和合作伙伴等在内的利益相关方关心的问题，会主动频繁地与主要的利益相关方进行有针对性的沟通交流，帮助他们解决各自的后顾之忧。对于员工来说，必须要直面他们最关心的基本问题：我还能继续工作吗？我能从这次合并中得到什么？许多公司缺乏对于整合阶段的充分沟通，也没能为一些士气涣散的员工提供足够的信息，从而帮助他们理解这项收购的价值和对于他们个人的意义。■

陈玮
(Helen Chen)
艾意凯咨询
董事总经理



迈克尔·康纳蒂
(Michael Connerty)
艾意凯咨询
董事总经理

