



领袖视角

## 并购整合的致胜关键

L.E.K.在并购整合领域拥有几十年的经验，目睹了诸多或成功或步履维艰的整合项目。有些整合看似简单却以失败告终，有些整合涉及多个实体，过程复杂。我们曾帮助客户成功完成复杂的整合过程。基于对过往大量整合项目的回顾，我们总结了成功整合的三个关键因素。

### 1. 正确的领导

正确的领导涉及多个方面。首先，组织的最高管理层必须认可整合项目的重要性，并在决策层面提供支持，积极推动员工沟通，强调并购（或收购）的价值。

其次，企业内部需任命专人来领导整个并购整合项目，并保证其主要精力能放在整合的相关工作中。理想情况下，该负责人应该是在组织内部广受尊重的中高层管理层，足够了解并能够协调组织中的不同职能部门。考虑到该负责人可能需要经常性协调不同 workflow，促成高级别的战略性讨论的能力就显得尤为重要。合适的整合项目负责人能够显著加快决策进程和整合速度。

此外，workflow层面的职责和问责制度也需要明确。L.E.K.倡导按照组织既有的职能团队划分来组织整合团队的工作流，而这正是并购整合的关键。每一个 workflow 都需要指定一个明确的负责人。并购整合团队的配置应当考虑企业和整合的规模以及复杂程度（例如，项目发起人+workflow负责人，来自收购方和收购标的的 workflow 共同负责人）。整合项目的负责人必须承担起制定计划的责任，并带领团队落实计划。

### 2. 明确的计划

如前文所述，具体的执行是在 workflow 层面完成的。有的整合涉及到的工作内容比较清晰和明确，另一些整合需要花费额外的时间和精力来确定合适的整合方式，还有一些情形下，整合所需的工作量（以及合适的推进路线）的确立并不容易，需要对相关系统、流程、帐户等进行更详细的比较。

整合团队需要制定清晰的工作计划以应对不同的情景，计划的时间跨度可能是数周、数月、甚至数年。整合的执行步骤可能明确，也可能需要随着信息的收集进一步调整。无论如何，团队都需要在一开始投入时间制定全面有效的工作计划。

很多公司在进行整合时轻视了计划本身的重要性。整合计划的制定必须高度严谨有序，需要基于全面的战略方法得出有效的解决方案。“行动派”的公司和领导者可能会倾向于尽快采取行动，而这样做很容易让一些关键的长期规划工作。

我们建议在整合初期就制定明确清晰的计划，在服务客户时，我们通常在几周内（而不是几个月）完成相关工作。虽然不同类型的整合计划，甚至包括不同职能团队的整合计划的细节程度都会存在差异，但明确的计划是后期执行获得成功的保障。

### 3. 合适的执行方法

有了针对不同工作流的具体整合计划，整合团队需要开始为计划的实施做准备。计划实施的第一步是为整合项目建立有效的治理结构，即明确角色、职责以及期望。此外，定义阶段性的交付物和适时的进度汇报也非常重要。例如可以安排每周或每两周的定期会议，以确保信息共享、决策制定以及阶段性目标的实现。

协同管理不同工作流在执行层面也非常重要。制定不同工作流的整合计划需要考虑到上下游的关联性。计划和时间表总会发生变化：可能出现新的挑战、有关键人员离开、客户的时间表可能会提前或推迟、有时公司管理层会收购另一家公司并将其也纳入整合计划。当某一个工作流的整合计划需要更改时，我们必须了解不同工作流之间是如何衔接的，只有这样才能更好地帮助整合团队完善和调整计划。

最后，清晰的执行组织架构可以确保有效沟通。大多数情况下，管理层理解沟通的重要性，然而他们为了避免提供错误信息而减少沟通。当没有正确的信息流的时候，公司的不同相关方可能会自行寻找答案（或者自己编造答案），导致误导和错误信息的产生。

但是如果有明确的执行计划，公司就能制定相应的沟通策略，以处理这些没有明确答案的情况。一个有效的沟通战略能够建立起一种机制，持续不断地汇总当前的整合状况，包括何时才能获得更多信息。这样做虽然不会百分百遏止谣言，但能够显著减少组织中的焦虑、担忧以及虚假的信息传递。

虽然在整合过程中可能会出现很多问题，但只要专注于“正确的领导”、“明确的计划”以及“合适的执行方法”这三个基本要素，就可以让整合过程更加顺利。

如欲了解更多信息，请联系[strategy@lek.com](mailto: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](http://www.lek.com)。

L.E.K. Consulting是L.E.K. Consulting LLC的注册商标。本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