

跨国收购：留住核心人才是并购成败的关键

跨国并购最大的瓶颈是人才问题,“人”是管理复杂程度最高的。除了财务投资型并购以外,大部分海外并购完成之后,马上面临的就是运营挑战,尤其是对于知识密集型的产业,人力资源及人才问题显得尤为重要。管理和保留人才对中国公司格外重要。对于那些为了获得某种“能力”而进行的并购交易,因为所收购的资产往往是无形的,很有可能随着关键员工的离开而荡然无存。

2008 年到 2012 年,中国企业海外并购实现了“五年增五倍”,总投资金额从 2008 年的 103 亿美元发展到 2012 年的 652 亿美元。2012 年中国企业海外并购家数达 319 家,比 2011 年增长了 54%。然而,并购既是企业成长壮大的一个重要方式,又是复杂程度较高、风险较大的战略行为,尤其是跨国并购。

国内外研究机构的大量研究也表明,仅仅十分之三的大规模企业并购真正创造了价值,依照不同的成功并购标准,企业并购的失败率在50%到 70%之间。

收购后须尽快明确重要事项的决策权限

中国企业收购海外企业,首先要做的就是通过优化目标公司的治理机制和明确其决策程序,快速有效地实现对目标公司的控制。

不同公司所有制对于公司治理要求和控制权的实现方式有所差异,中国企业必须依据自己的管理能力和对目标公司控制的要求,选择合适的所有制结构。一般来说,“有限公司”控制力较直接,对公司治理要求也不高,适用于对中小企业的收购;“股份公司”对公司治理和信息披露要求较高,以董事会控制为主,适用于对于较大型企业的收购。

需要注意的是不同国家对主要决策机构的定义是不一样的,在英美国家,一般除了股东大会外主要由董事会作重大决策,

近年来,欧美国家出现了踊跃的可持续消费公民行动,环保、劳工组织经多年宣传,成功建构了“生态消费”和“公平消费”的议程,倒逼作为品牌商的跨国公司实现供应链的绿色化和公平化。消费者愿意为之付出稍高的购买价格,同时解决了外包到发展中国家的环境污染和“血汗劳工”等问题。但实际情况并非如此。

经济学大师米尔顿·弗里德曼生前向来反感企业社会责任的提法,在他看来,企业只有一种社会责任,即为股东赚取尽可能多的利润。弗里德曼和追随他的经济学家还具体论证了为什么赋予企业过多的道德使命是行不通的。

经济学家柯纳·伍德曼在他的新作《与全世界做生意 II:你买的是什么》中,阐述了公民行动驱动形成的道德认证对供应链的真实影响。他曾辞掉伦敦的金融工作,踏上环球做买卖的冒险旅程,出版了第一本《与全世界做生意》。

伍德曼走访了中国、老挝、刚果、阿富

而德国则是由监事会作最终决策,管理董事会日常决策。

全资收购后一般会重新组建董事会。土耳其法律规定,董事会成员中必须至少一人是土耳其人且常住土耳其;德国法律规定,规模大于 2000 人的有限公司,其监事会成员中必须有 50%来自职工代表。如果不是全资收购,建议在投资协议中明确董事会相关席位的任命。

在收购后,建议中国企业要快速明确“三重一大”(重大问题决策、重要干部任免、重大项目投资决策、大额资金使用)等重要事项的决策权限。不过现实的情况是,中国企业,尤其是国有企业,通常有较长的决策过程并涉及许多不同的部门,这可能潜在地延缓对交易后存在问题的决策流程。

管理和保留人才对中国公司格外重要

管理和保留人才对中国公司格外重要。成功的收购方都会在交易结束前便实施严密的人才保留计划,以保留新收购企业中最为优秀的人才。对于那些为了获得某种“能力”而进行的并购交易,因为所收购的资产往往是无形的,很有可能随着关键员工的离开而荡然无存。

在安永最近的一次对来自美国、德国、韩国、中国香港和中国大陆的高级管理人员的调查中,45%的受访者认为,留住关键人才是并购成败的关键。中国收购企业应采取适当的方法,最大程度地减少人事摩擦,充分利用被收购公司的人才来支持海外拓展战略,进一步构建自身全球化组织的各项核心能力。

有助于稳定人才的方式很多,比如尽快进行双方最高层会晤,依据并购目的设计关键员工筛选的指导原则。筛选的原则必须严格基于“能者得之”,完全根据候选人的能力、资格、个人发展目标、工作经验而定,挑选出最合适的人才。同时指定一名高管负责稳定这些关键人员,快速拟定出包括 50~100 名新公司不可缺少的重要员工名单。

然后,针对关键人才制定专门的人才保留计划,必要时可为个别员工量身定制专门的保留奖金计划。有吸引力的金钱激励能够维持员工的工作表现,并留住关键人才。诀窍是不能付得过多或者过少。这些用于激励员工士气的花费,一般大约占整个

企业社会责任的陷阱:虚化道德责任?



汗、尼加拉瓜、坦桑尼亚和科特迪瓦,深入了解了经道德认证的咖啡、海鲜、苹果手机、服装等产品的生产和贸易过程。探询的结果是,弗里德曼的判断很大程度上没有过时,相当多道德认证项目本质上只是“漂绿”行为,实质的改变却并不多:环境污染、“血汗劳工”问题依旧,道德认证甚至被当做一种采购砍价的口实而进一步恶化了劳动环境;欧美国家消费者为经道德认证的产品所支付的溢价,也没有落入发展中国家工人和农户手中,而是变成了公平贸易组织收取的认证费用。

都热衷研读毛泽东经典,并被称为“毛派企业家”。

那么“毛派企业家”具备什么特点呢?

- 1、让人害怕的执行力
- 2、信仰强大

毛泽东能带领大家干革命,凭借的是



交易并购费用的 5%~10%,因此事先的预估非常重要。

最后,与关键人才一对一的沟通也非常重要。沟通必须快速且有效,最好预先制定各种预案。

据安永的一项调查,除了一些大型企业以外,70%进行海外并购的中国企业是第一次实施海外并购。其中,90%的企业在海外并购前没有在目标公司所在国的投资经验。很多时候,中国企业是先有业务需要去并购,后来才考虑到需要培养海外人才。这个时候,促进并购后中方高管与外方高管的融合就非常重要,中国企业在条件容许的情况下,应尽早开始培养自己的海外高级人才。

员工会在交易宣布后的第一秒就开始关注以下五个问题:“我会因此失去工作吗?为什么会发生这件事情,是因为公司经营不善吗?我对新公司是有价值的吗?我的技能是新公司需要的吗?即使我保留了工作,我会因为并购后的重组转移到新的部门、新的环境吗?”

根据安永的调查,45%的高级管理人员认为,“关注各种类型的利益相关者,并与他们实施有效的沟通”是企业并购成败的关键之一。

从本质上来讲,员工都惧怕变革,除非他们知道准确的消息。否则,各种传言和流言将在组织内蔓延,最终给公司整合带来巨大的挑战。流言之所以会被广泛传播,大多是因为员工无法从正式的渠道获得他们渴望知道的相关信息。因此,中国企业在海外并购时,必须成立相关的沟通与变革小组,承诺及时、准确地将相关信息传递给每一名员工,沉默和放任不管会加速恐惧和流言在组织内传播。

企业社会责任的陷阱:虚化道德责任?



在尼加拉瓜的一条海产品出产最为丰富的海岸线,产量不断增加,大量潜水捕捞员都在增加捕捞次数,这一切换来的结果却是劳动者越来越穷,甚至出现“渔民吃不起鱼”的怪诞现象。尼加拉瓜海鲜多销往美国,由美国几家顶级海鲜进口商承揽,后者均加入了抵制深潜捕捞的公平贸易道德认证,还宣称对海洋生态保护投入了巨资。书中指出,与尼加拉瓜海岸线相类似的情况,还出现在加纳的可可种植田、苹果手机的中国生产企业等全球许多角落。品牌商收获了好名声,生产商和贸易商赚到了钱,消

革命信仰,共产党的信仰。体现在企业管理中,就是强大的企业文化。譬如华为的狼文化。

- 3、破坏游戏规则
- 毛泽东是破坏游戏规则的高手。不少“毛派企业家”也继承衣钵。史玉柱、马云,都表现了这一特点,在市场策略、营销等方面都具有颠覆性。
- 4、营销上“农村包围城市”
- 史玉柱曾到农村去卖脑白金、征途游戏,结果获得了巨大的成功。华为初期市场也是运用“农村包围城市策略”。
- 5、把竞争对手当敌人

整合的关键是文化整合

安永最近的一项调查发现,在与人员相关的整合中,34%的受访者认为整合成功的关键取决于双方的文化整合。中国企业家们应该认识到,并购双方的文化差异是巨大的,因为他们面临的不仅仅是来自企业层面的组织文化差异及冲突,还包括国家文化的差异及冲突。中国企业家们应通过成立文化整合小组,来预防文化冲突,实施有效整合。

做好被并购方以及所在国家的文化评估。对于目标企业的评估应特别重视文化的研究,应通过组建调查团队,采用合理、系统和科学的方法,对并购目标的国家文化、企业历史和发展战略等深层次问题进行调查与分析,然后再与自身的企业文化以及整合后的企业文化进行匹配。

求同存异,优势互补,实现企业文化的有效对接,促进企业文化的整合与再造,确保企业并购真正成功。双方管理层共同开展文化整合的研讨,在理解双方文化差异的基础上制定文化整合的计划,并制定新公司的文化指导手册。

建立定期发布机制。定期将新的文化价值观、原则、行为方式等通过邮件、海报、电话会议等方式准确传递给员工。

并购是企业实现快速增长的重要手段。对中国企业来说,海外并购也是实现国际化的一种重要途径。但是,成功签订并购协议只是万里长征的第一步。对于有效进行并购后整合,中国企业需要给予充分重视,其中,“人”是最复杂,最需要关注的领域。需要从机制及人员整合方面及早做出相应的准备,以确保并购战略目标的成功实现。

(王俊杰)

费者似乎也更为心安理得,“生态消费”和“公平消费”却成了一纸空文。

伍德曼在刚果的走访,可以用惊悚来形容。刚果这个战乱频频、人权记录糟糕的国家,向世界出口锡矿产品,也因此被纳入到政治层面更高的“公平生产”议程,从联合国到欧美国家,普遍呼吁甚至颁布法令禁止与刚果开展任何贸易。作者曾以为这种禁令是合乎道德的,但在刚果的土地上,他目睹到的真实情况却是,当地人民除了采矿并经出口换来聊以糊口的粮食,别无其他生活来源;联合国和大国越是出于人权理由而对刚果实施制裁封锁,贸易商就越能卡紧采购价格,采矿者所能得到的收入就越低,就更容易促成人们舍弃正当职业去铤而走险,形成恶性循环。

柯纳·伍德曼希望,欧美等国家的大企业、公民组织、消费者,应当为“生态消费”和“公平消费”付出更多更深入的努力而不是现在这样停留于表面。他认为,大企业完全有能力控制供应链的薄弱环节,不要因为采购或外包链条过长就虚化道德责任。

他的这番期待,在当下可谓是欧美国家消费者和公民组织的共识。即便不能在短期内变为现实,也必然会向经济全球化的供应链传递更大的压力。这当然也会对中国贸易商和外包企业提出更高的要求。

(柯纳)

拥有对敌人的恨,更能激发团队的革命斗志。马云对企业,完全是这种策略。10月下旬,马云在阿里论坛内部发出的“号召令”杀气腾腾。

6、打完土豪分田地

体现到公司经营上,即通过股权与期权让大家一起形成利益的共同体。如华为的内部股权激励。

7、具有革命情怀

马云说不为社会解决问题的企业不伟大。他在一开始成立阿里巴巴时也说,自己是要创立世界的阿里巴巴,而不只是中国的阿里巴巴。

(津禹)

创新来源于思维而不是知识

最重要的创新,是来自于思维突破,不是来自于知识。不要让你所学的知识成为你的手铐脚镣,要学会通达,将其变成远见和眼光,这对企业家而言是最重要的。

马云创造了中国互联网的奇迹,把当时世界第一的 eBay 步步紧逼,逼出了中国。但是马云是学英语的,他到今天为止都不知道怎么上网。真正的领导不需要懂具体的技术,甚至不需要懂这个东西是干嘛的。毛泽东一辈子没摸过枪,但是他毫无疑问是全世界最伟大的军事家。所以每个人都有自己的长项,这个长项不一定是你学的东西。不要让你所学的知识成为你的手铐脚镣,要学会通达,将其变成远见和眼光。

做企业最重要的是创新,创新来自于思维突破,不是来自于知识。很多事情本来很简单,你把它想得大复杂,你就没法做了。当然,呈现的东西简单可能背后是复杂的。乔布斯曾经说过:“简单实际上是从最复杂的局面出来的。”

中国最大的汽车老板李书福,上学时成绩老是不及格。但是李书福有另外一个能力,他好动,他把家里的自行车、摩托车拆了又装,装了又拆。邻居看到他对摩托车那么熟练就让他修摩托车,所以他就开了一家摩托车修理厂。

有人开了摩托车厂后,每年赚二三十万就挺满足了。所谓创新就是在这个点上再往前想一步,李书福就往前想了:既然我对每个配件都如此熟悉,为什么不买配件组装摩托车卖呢?他算过摩托车所有的配件,成本加起来大约两千块钱,一辆摩托车最便宜可以卖到五千块钱,当时市面上摩托车都是卖一万块钱。所以他就把配件全部装起来,改修摩托车为卖摩托车,取名“吉利”。

紧接着过几年他开始想造汽车了。有人告诉他:“书福,你这是瞎想,上海一汽为了造小轿车引进了美国的别克技术,长春一汽引进了德国的大众技术,你一个农民,你造汽车?开什么玩笑?”这个时候李书福的企业家思维就出来了:“哥们,汽车有什么难造的?汽车不就是把两辆摩托车焊在一起吗?”

把两辆摩托车焊在一起,把其中一辆摩托车的把手拿掉,把另外一辆的把手换成方向盘,最后上面造个顶子。这就是后来卖疯了的两万块钱一辆的汽车。要说知识,李书福的文化程度比大部分企业家还要稍微低一点,所以创新是来自于思维而不在知识,这对企业家而言是最重要的。

中国的三大运营商在彩信、短信上面赚了多少钱?而微信一出,使三大运营商在去年损失了一千亿人民币,人们发信息不再经过收费系统了,这样一个技术突破让三大运营商手足无措。所以创新力量在民间,也不相信随着社会、技术的发展,创业的人一定会不断突破限制。当然,从宏观来说,世界在进步,中国进步得更快,不管是经济、政治还是文化,尽管我一直认为有反复,就像春天的寒流一样,但是每一次寒流的来到都是为了更温暖的春天。所以请相信大形势,既然相信大形势,那么最重要的就是微观的程度了。微观的程度要相信什么?微观的程度就是个人应该相信自己奋斗的力量,这个特别地重要,相信个人奋斗的力量,相信跳出自己现在环境的力量,相信中国的社会结构并没有被固化,利益集团只是占据了未来中国发展的重大利益中的极小一部分,真正伟大的利益一定会被民间力量突破。

在大潮面前不管出现什么问题,我也相信个人创新的力量、企业创新的力量,社会创新的力量是不可阻挡的,所以我们要尽可能地创新。中国现在面对世界的创新潮流,面对世界的发展潮流,要开放心态,只有感觉到潮水来了,才有可能从快要被淹死的状态变成弄潮儿。

(俞敏洪)

