

解构并购活动中的产品复杂性

——未雨绸缪，防患于未然

并购是一种非常有用的工具。并购通常是企业获得另一家企业的配套技术、渠道以及其他重要资产的最为快捷的一种方式，而且还不用承担有机增长的风险。但是，能提升股东价值的并购仅占50%。为什么会这样？通常情况下，产品复杂性是其中的罪魁祸首之一。也只有那些能应对新产品组合复杂性的企业才能成功创造价值、顺利完成合并，最终达成并购预期设定的所有目标。

众所周知，并购是企业增强竞争力颇为有效的一种方式。比如，甲骨文就收购了PeopleSoft，以获得客户与渠道；先灵葆雅收购了荷兰的欧加农，以提高其在大分子产品上的研发能力，并丰富产品线；伯灵顿北方铁路与圣达菲太平洋的合并则实现了基于规模的运营效率。

当今的经济气候下，并购愈发频繁，为了度过这个艰难时期，各家企业都在四处寻觅，开出具有诱惑力的条件收购那些弱势的公司。

理论上说，并购是通过收入或者利润的协同作用创造价值。收入方面的协同效用包括：交叉销售、产品线延伸、获得新的渠道与客



户；而利润方面的协同效用包括：资产与资本合理化，生产效率提升，以及销售、管理和一般费用改善。

但是，大量的研究表明通过并购来实现股东价值可持续性增长的可能性只有50%。我们认为造成该问题非常关键但又经常被忽略的一个原因是：产品复杂性的增加，也就是两家公司合并了他们的产品、服务以及为了生产产品、提供服务而需执行的各种流程而引发的产品复杂性（参见补充报道1：为什么复杂性管理如此困难？）。有效的复杂性管理在正常的条件下都会面临各种各样的问题和挑战，在处于企业并购的时候，问题更多，局势也更为严峻。

产品复杂性管理的价值

并购成功与否的关键在于合并后的产品组合（与流程）的复杂性问题是否得到了解决。

成本节约是一个原因：如能有效开展复杂性管理，企业成本节约可高达30%（参见图1）。让我们来看看在合理管控产品复杂性的前提下，企业能实现的各种效益：

从利润的角度，有效整合的产品组合使企业能更好地利用生产设施，整合原材料与部件的采购，简化生产流程。一个能支持多种产品及产品衍生的设备或流程同样也对其他职能有益。例如，由于企业不再需要更多复杂的管控与汇报系统，因此IT的投入可随之减少。此外，维护一个整合的生产基地花费更少，而且随着技术或标准的减少，相应的投资需求也会减少。

从收入的角度，虽然影响不大，但同样还是很重要。例如，合并后更加简单清晰的产品线能减少销售人员的困惑。销售人员一旦感到困惑，就会倾向于推销他们熟悉的产品，而不是那些能为合并后的新公司增加价值的产品。

补充报道1：为什么复杂性管理如此困难？

在并购开展时，为何复杂性管理的推行如此艰难？有三大原因：

还在企业决定收购之前，产品复杂性的问题就经常被忽略。只有为数不多的企业会未雨绸缪，长时间地、持续地管理产品组合。造成这样的情况有两个原因：要么是因为企业没有可以了解产品真实成本的工具，要么是因为他们担心淘汰老产品后会影响到盈利。

新产品、服务、资产、流程各种各样多到让人害怕的组合，进一步加剧了产品复杂性管理的挑战。经理们都担心急急忙忙作出简化产品组合的决定会影响未来的业绩。

管理层未制定任何激励手段，以便在并购早期就能积极应对产品组合复杂性。为了迅速实现价值，高管层通常更注重利用以往反复行之有效的协同作用，如采购或销售、管理、一般费用合理化等措施去达成一些容易实现的效益。同时，为了不得罪被收购公司，一般领导都会很谨慎，对被收购公司的产品持一种尊重态度，导致产品合理化的时机再次被延误。

图1：复杂性管理可实现的潜在成本节约

部门	汽车与工业产品	化工与加工业	消费品	金融服务
产品研发	10%-30%	3%-10%	3%-10%	5% -15%
采购	5%-15%	3%-5%	4%- 7%	5% -10%
生产	10%-20%	3%-5%	3%- 5%	10%-20%
物流	5%-20%	3%-5%	3%- 5%	
销售与营销	3%- 5%	3%-5%	4%- 7%	4% - 7%

来源：科尔尼

如能对各公司间的产品整合作出清晰的规划，同样能安抚消费者：我们的产品还能一如既往得到支持和服务吗？我们需要更换经销商吗？我们能指望升级吗？只有解决了这些问题，我们才能留住消费者。

另外，产品复杂性的合理管控对更大范围的并购整合同样有用。一旦产品复杂性得以控制，质量问题、生产的延误、客户的投诉会随之减少。此时，管理层大可把精力投入到新合并业务收益回报的快速实现上，而不是互相拌嘴，虽然这种现象在两家企业合并时是家常便饭。

产品复杂性管理需未雨绸缪

在并购正式开始以前就着手设计一张复杂性管理的蓝图对企业至关重要。有了这张蓝图，在并购后整合开始之后如遇到任何战术性

问题或关系企业生死存亡的紧急事件时，管理层便可沉着应对。

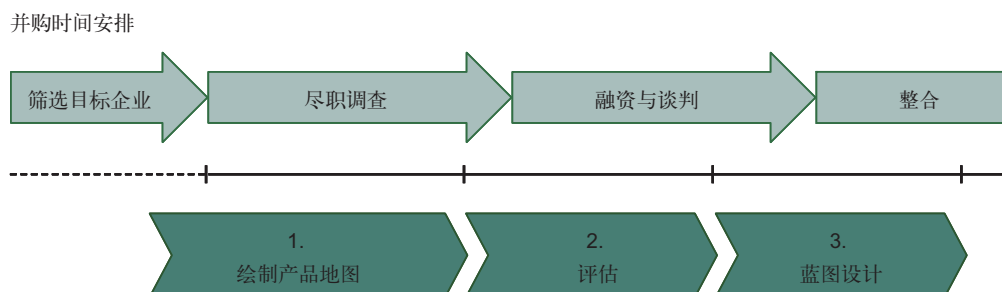
在规划这张蓝图之前，企业不妨指定一个来自收购方企业的领导负责产品复杂性管理，并为该其配备一支小团队提供支持。

一旦团队组建完毕，该公司即可启动并购复杂性管理流程（参见图2）。该方法不仅能促进企业间信息的交流、整合机会的准备，同样在交易正式结束之前能督促各方遵纪守法。甚至可以与那些在合并前限于法规无法接触的企业在“隔离室”里讨论和交流，进一步巩固并加速整合规划。整合团队可能会希望召开一系列的协作会议，建立培养双方关系，并制定产品组合整合策略。

下文就复杂性管理三步流程作了更为详尽的阐述：

绘制产品地图。并购小组针对收购方企业

图2：复杂性管理时间安排



来源：科尔尼

与目标企业同时勾勒一张产品复杂性地图。该地图能大致反映出每个公司的产品种类、可选配置和构成部件，同样还能反映未来产品的变化及不同研发阶段开发出的新产品。

虽然绘制这张地图并不复杂，但我们发现仅少数的领先企业（甚至包括制造企业）能够对他们的产品和部件的种类、组合能有全面的、最新的了解（参见补充报道2：领先企业做了哪些正确的事？）。一张翔实的产品复杂性地图使企业避免了低估产品组合的复杂性。而低估产品组合复杂性这一问题在制造业中相当普遍，在服务业中就更为严重了，因为服务业不像制造业那样有各种实体的产品，所以很难定义一项特定的服务。

评估。在绘制完每家公司的产品复杂性地图后，即可着手建立一个产品数据库来对产品种类进行评估。通过这个产品数据库，可以确认最优的产品、部件、功能和成本要素，还可以基于消费者转换历史、价格敏感度、品类增长预测等数据来收集消费者对产品的观点，从而帮助企业判定哪些产品是必须具备，哪些是属于可有可无的类型。

评估使企业能看到产品端到端的“成本

图”，使企业第一次能够评估复杂性的真实成本，而不是停留在会计报表上的成本。

蓝图设计。产品数据是设计整合蓝图的基础。对所有计划保留在合并组合内的产品，该蓝图都需要确认产品部件及功能的最优组合，以及相应的服务成本。

蓝图同时关注内外部因素。对外关注：市场覆盖、产品替代和客户偏好；对内侧重：产品组合的成本与业绩数据。最后，由于蓝图与合并的价值创造目标相关，因而可以通过细致的场景分析来量化蓝图的影响。

该方法最大的优点是可以客观、全面的了解产品复杂性，及其对双方成本和业绩的影响。这样可以避免文化上、认知上的偏见，以及优先对待收购企业产品的问题，而这些都是并购时经常发生的问题。

消除复杂性，创造并购价值

产品复杂性的管理得当可为并购创造巨大价值。越早启动产品复杂性管理的公司受益就越大：有效整合生产流程所实现的成本节约，来自合并产品组合的潜在收入和利润的增加，

收购方与被收购方向的深入合作，等等。最终，复杂性的成功管控可促进并购后整合的顺

利实施，增加合并的成功几率。

补充报道2：领先企业做了哪些正确的事？

产品复杂性管理在正常条件下就不易开展，如若遇到一波多折的并购，那就更是困难重重了。然而，一些领先企业依然能够有效应对。这样的企业一般具备以下四个特征：

初期就已开始处理并购常见问题。领先的企业预测并规划并购风险，例如，如何解决双方并购经验的缺乏；双方对优化措施的抵制；亦或收购企业出于好意不想破坏与被收购企业的关系而拒绝迅速启动重要的产品审核流程。理想情况下，在为交易制定最初的商业方案时即应考虑到这些风险。

理解造成复杂性的原因及其影响。领先的企业深知其产品或服务的复杂性。采用各种复杂性管理措施通常还能发现很多公司以往所不知道的产品或服务的变型，例如，可绘制变型树，以图示的方式生动表现那些产品或服务的变型，那些自以为已完全掌握产品组合的高管们在看到如此之多的变型时通常都会感到震惊。

加大透明度。企业层面信息与数据透明度的缺失使高管无法衡量公司产品与服务的复杂性。领先的企业会从IT系统中或不同的部门间深挖数据，并在此基础上建立一个平台来开展有效的数据集成与分析。整个企业的透明度使企业高管们能全面了解企业所面临的复杂性情况。

明确复杂性管理流程的权责。产品的复杂性经常会涉及很多的管理人员，但是他们之间的交流却很少。领先的企业会设置一个岗位，由专人负责复杂性管理流程。这样，在开展尽职调查时，所有的复杂性问题将被一一纳入，疏而不漏。

作者简介：

Joachim Ebert：科尔尼合伙人，常驻科尔尼芝加哥办事处，电子邮箱：joachim.ebert@atkearney.com

Olivier Aries：科尔尼董事，常驻科尔尼剑桥办事处，电子邮箱：olivier.aries@atkearney.com

Michael Hu：科尔尼咨询顾问，电子邮箱：michael.hu@atkearney.com