

采购协同能为并购后整合 (PMI) 贡献更多价值

Martin Högel、Dan Belz、Niamh Dawson、Nino Mori

尽管企业估值屡创新高，但并购活动并未放缓。不过，高昂的收购价格给并购后整合 (PMI) 团队带来了额外的压力，迫使其追求更实质的协同效应。在成本协同效应中，对外支出——通常占企业总开支的30%到70%——越发受到人们的关注。采购部门通常负责发掘对外支出的协同效应，无论实现协同目标的责任是由采购或业务部门独立承担，还是两者共担。

那么，采购经理如何才能实现提升？他们应该更多地关注交易完成前的协同准备，而数字技术可以助他们一臂之力。经理们还应该关注变革管理。以上做法有助于他们更好地满足股东的高期望值。

采购的挑战

交易完成后18个月内，收购方通常可将外部总支出降低2%至5%。根据并购双方业务重叠程度与相关开支种类的不同，外部总支出的降幅也不同。采购通常采用传统的方式实现节流——如协调或重谈合同条款、合并支出以获得更高的批发折扣或采用更便宜的供应商、在双方企业的支出政策中加入更有限制性(因此更实惠)的条款(参阅图1)。

然而，个位数的开支降幅往往无法满足投资者的预期。因此，并购双方设定的协同效应目标越来越高——不管是对节降规模还是对实现周期而言。富有挑战性的目标是是可以实现的，但需要采购经理充分利用现有的一切杠杆。通常采购人员只关注传统的解决方案，却忽视了采用更先进的方法所能带来的利益。

先进的方法包括优化采购流程、权衡自主制造还是外购，以及规范产品标准。

为实现更广泛的协同效应，采购需要深度挖掘标的企业的外部支出实践与细节。只有通过高级分析，采购才能获得必要的开支信息，实现协同。

拟定好实现协同效应的采购计划后，企业还必须鼓励员工做好变革的准备，因为要获得更多的收益并非只是协商新合同那么简单；员工还必须改变工作方式。在不违反法律规定的前提下，大量的工作在交易完成前就应启动，这样有利于双方达成一致，确保实现协同共赢，共同应对并购后整合面临的挑战。

图1 | 并购后整合 (PMI) 期间, 取得采购协同效应的举措

	举措	描述	实施	
			月	难易度
传统方式	供应商管理	重启合同谈判, 追求价格、时间和其他因素的改进	1-2	●
	打包整合	整合合同, 减少供应商数量以提高采购体量	3-6	●
	需求管理	在支出政策中加入更多限制性条款	2-9	●
先进方式	流程优化	开展更好的实践, 如长尾支出管理和需求预测	6-15	●
	源头优化	调整供应商结构 (例如, 从经销商改为与原始设备制造商直接合作, 避开中间商), 或基于更高的合并支出, 调整抵岸/离岸货源比例	9-18	●
	权衡自主制造与购买	根据新的采购数量, 以及合并后企业的内部生产能力来评估“内包”可能性	12-18	●
	产品标准化与再设计	统一产品细节, 减少双方企业库存单位数量	12-24	●

● 容易 ● 困难

来源: BCG 分析。
注: PMI 指并购后整合。

收购方需要谨记, 即使最简单的交易也可能带来各种采购整合方面的挑战。这是因为, 除了企业文化差异外, 不同企业的采购组织、实践、能力、系统和数据质量也可能存在巨大差异, 进而阻碍整合进程。然而, 差异之中也蕴藏着机遇。因此, 预测并理解这些差异对于成功完成整合至关重要。

收购方和标的企业之间的差异越大, 说员工支持整合就越艰巨。双方企业的员工往往对未来充满焦虑, 或疲于应付日常事务, 以至于没有太多的时间和精力进行职能整合。结果就导致了企业合作与生产力的下降。由于员工参与度不足, 看起来简单明了的任务会变得异常复杂。即使最好的协同计划也有可能很快搁浅, 导致收购方无法达成协同效应目标。

交易完成前的协同准备

越来越多的收购方已经意识到满足股东预期的难度。因此, 他们提前开始整合工作, 在整合管理办公室下设盘点小组——这是具备法律授权, 可查看和分析标的企业详细及敏感信息 (如精细的外部支出数据) 的特别工作小组 (参阅图2)。除外部专家外, 盘点小组还可以获得内部智囊团的帮助。内部智囊团是指来自双方企业内部的资深专家, 在交易完成前的准备阶段全面供职于团队。盘点小组的分析可以帮助收购方迅速行动, 在

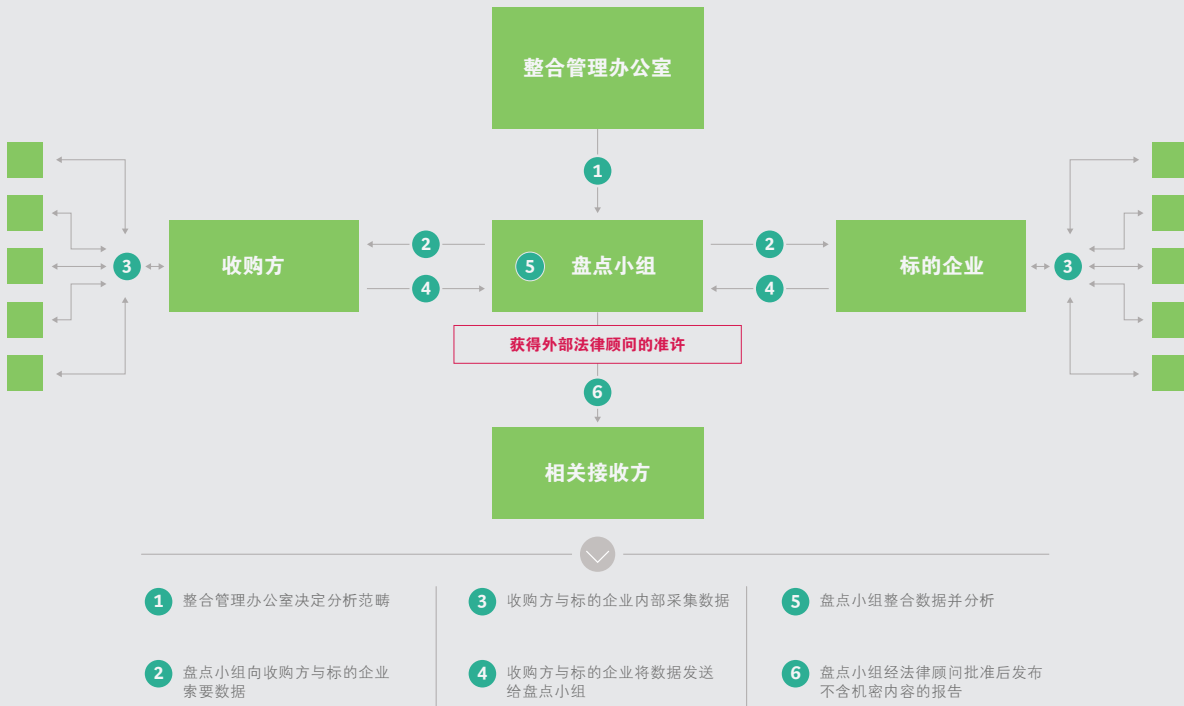
收购完成后立即开始整合。

由于盘点小组可以取得标的企业的外部支出和商业合同信息, 因此可以找出有可能节约开支的领域, 如差价和截然不同的运营模式。他们还可能发现阻碍潜在协同效应的挑战 (如供应商合同即将到期)。为确保企业拥有实现未来协同效应的能力, 盘点小组可以引导采购经理短期延长合同, 而非全面续签。在钢铁行业最近一次并购案中, 交易双方甚至更进一步。为确保在特定原材料上实现协同效应, 确保产能有限的供给市场上及时交付材料, 双方企业获得监管部门批准, 在交易完成前共同与战略供应商进行合作谈判。

在近期的一场医疗保健企业的并购中, 双方企业的运营重叠极小, 但收购方的采购经理仍在间接支出领域实现了巨大的协同效应。盘点小组集中精力为每个类别准备详细的协同实施方案, 包括行政支持、办公用品、运输、IT服务、计算机硬件和软件等。他们分析了传统采购协同效应的供应商价格, 但这也为帮助整合工作的领导者实现高阶协同效应做好了准备。

例如, 基于合并后新企业的印刷需求, 盘点小组改良了数字通信手段, 使总印刷成本降低三分之一; 在其他方面则确定了可以引入到并购后大企业中的各类服务, 从而使总成本有所降低。

图2 | 盘点小组的作用



来源：BCG分析。

数字化的机遇

交易完成前的协同准备要求将企业的精细采购数据整合成统一的多维数据集（spend cube），即商品、供应商和成本中心支出金额的三维基线。创建多维数据集是一项艰巨的任务，但十分必要。如果没有一个通用的支出分类和统一的行项目单位，就无法对本质上相同的采购行为进行比较，从而找出节省开支的潜在可能性。

数字技术可以大大加快整合采购数据与确认节降的速度。因为自然语言处理可以挖掘采购订单及其他采购数据源，从而对支出进行分类。通常，盘点小组首先为多维数据集制定专属的基线分类法。在人工智能的推动下，机器流程自动化会深入供应商的长尾，将每件采购商品与分类法中的类别进行匹配。小组仍需通过手动分配和反复核对来完善机器的工作。但是近年来，机器自动化水平和准确性已经有了很大的提高。

并非所有整合都需要采用这种方法。如果交易双方都有相当整齐和完整的数据集，且分类法相当接近，那么就可以手动创建一个多维数据集。如果不具备该条件的话，采取机器分析法应是更好的选择。除了可以识别节约开支的机会外，多维数据分析还可

为企业解答各种各样的问题：各地工厂和办公室泛区域合同的遵守情况如何？某些原材料的采购价格波动是否意味着合同策略存在缺陷？运营规划能否减少某些部件高昂的快递运费？对于特定子类别，是否可以使标的企业的库存量单位与收购方保持一致？

一些高级分析法需要的信息资源可能无法在交易完成前全部获得。但即使如此，数字化工具也可自动完成大部分工作。例如，网络爬虫（可以系统搜索数据库的定制软件程序）可以执行复杂的任务，如相似部件和部件属性分析。

因此，与人工分析相比，数字技术能够对采购进行更深入、更广泛的分析，使企业从交割之日起就可以开始实现协同效应。

变革管理

无论采购要用到多少数字工具，协同效应仍然是由人来完成的——企业员工对未来充满了不确定性，对整合也可能不甚熟悉。特别是随着企业对协同效应的需求不断增加，常规整合实践也面临着变革的可能，对采购来说，收购整合已成为变革管理的一个挑战。

深入的沟通有助于安抚员工并鼓励其参与与到整合中来。收购方无需预先传达所有的细节，但应该明确解释交易的目标、预期协同效应、关键整合活动、时间表和治理结构。整合是动态的，因此定期发布整合进程十分重要，这样随着成交日的不断临近，可获得的信息将越来越多。例如，在两家设备制造商的国际并购中，双方企业的采购领导层分别发布定期沟通，让各自的员工了解情况。他们还会不时举行员工大会，进行互动讨论。

保留双方采购部门的关键人才对于鼓励员工参与也至关重要。高层领导可以亲自打电话给重点员工、在整合中予以重任、支付留任金、以及提供应急安排等方式留住人才。

其中的一项重要任务就是领导协同行动组。这是一个临时执行机构，由双方企业的资深专家组成，目的是迅速实现采购协同效应（参阅图3）。各行动组在开展工作时通常要依赖盘点小组提供的交易完成前分析和规划报告。虽然交易完成后采购工作的前景尚不明朗，但行动组的组长必须能够获取及支配双方企业的采购资源。

全面整合

近期，化工行业的一项国际并购体现出一些变化。

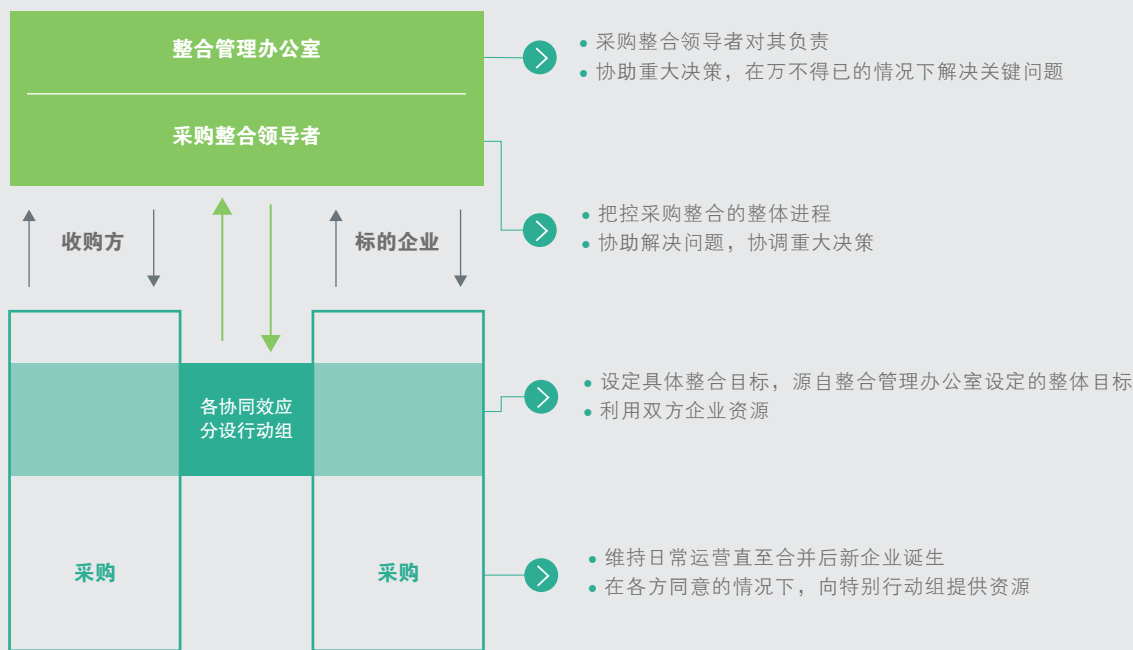
交易完成前的协同准备工作揭示了双方企业的采购流程存在巨大差异。例如，收购方拥有详细的支出数据，因为其使用统一的IT系统，采购订单一进入系统便受到严格的质量管控。但标的企业的支出数据却分散于多个IT系统和附加的软件里。此外，两家企业的支出分类也十分不同，使多维数据集的构建难上加难。

因此，盘点小组运用人工智能技术对数据进行分类。工作人员运用收购方的分类方法对93%的标的企业供应商（27,000家）进行分类，其中单项项目就有400个子类别。大部分数据由自动或半自动手段进行分类。盘点小组最终获得了一个高质量的数据库，可用于分析与建议。

第二项挑战源自组织层面：标的公司采购部门的员工从交易一开始就表现出焦虑不安。收购方的采购部门领导迅速发现了原因：近期，该地区另一家大型企业被收购，收购方在成交后几个月内便解雇了标的企业采购部门的大部分员工。

为了消除这些顾虑，采购整合团队在并购落地前召开了两次采购部门领导大会。第一次是在收购方总部，第二次则是在标的企业。每次会议长达三天左右，给予双方采购领导充分的机会，互通有无，在遵守有关交

图3 | 成立特别行动组，尽早实现协同效应



来源：BCG分析。

易完成前信息互换的法规前提下，了解对方企业的业务实践。

会上，收购方的采购部门领导者强调，收购是为了增强收购方在特定行业领域的的能力，提供更丰富的产品以实现增长。标的企业采购部门的员工不但不会解雇，还将在新企业未来的业务发展中发挥引领作用。

会议卓有成效。宣布成交后不久，采购整合团队就发现了标的企业可以有所作为的采购领域。标的企业曾制定过一个方案，搜寻中小供应商，并将其纳入自己的供应链中。该方案丰富了企业的供应商库，拓展了企业的创新渠道，支持企业周边地区的生长，并减少了企业对大型供应商的依赖。鉴于此，收购方在整个新企业中大力推广这个方案。

另一项建立互信的举措与地点有关。标的企业采购部门的员工担心，他们的工作将会调至收购方总部。收购方则表示，有一些人员是计划调往总部，但由于双方企业开支的重叠少，大多数员工仍可留在原址。收购方还解释说，有计划将自己的区域采购办公室迁到标的企业的总部。这些举措表明收购方将会在标的企业设立强有力的采购联络点，让老员工们安心。

同时，收购方的采购整合团队通过密切沟通和举办各类研讨会，在交易完成前的整合阶段，帮助自己的采购人员做好准备，使其能够迅速适应，展开行动。

收购已于2018年完成，初步结果表明，这些强化措施会带来可观的回报。

建议

每一宗交易都是充满惊喜的旅程。为达成交易预期，采购经理可采取如下措施：

- 在交易完成前就为协同做好准备，提前开启整合进程。建立包括采购专家在内的盘点小组，有针对性地对每一类协同进行分析。

- 考虑部署数字技术，加快双方详尽支出数据的整合，并发掘双方成本节约的机会。通过这种做法，无论从长期还是短期来看，收购方都很可能获益。

- 注重变革管理。通过密切沟通，实施人才留任计划，组建行动组，迅速锁定主要协同效应，采纳标的企业的一些工作方式。

- 尽早开展跨企业团建。如果员工将自己视为团队的一员，愿意向着同一个目标不懈奋斗，那么他们就更有适应对方企业的业务做法。团队领导者需提前接受培训，以预测并能够处理可能出现的敏感问题。

- 鼓励设定延展性的目标。没有管理者喜欢困难的目标，设定目标时留一些延展空间，有助于采购经理重新审视自我——管理者创造战略价值，而非简单地拿到批发价而合并两家企业的合同。在合并的新企业中，整合可以使采购发挥更加重要的作用。

- 明确每个协同目标的权责。丰厚的收益（指通过权衡自主制造与购买或者产品标准化所获得的收益）尤其需要其他领域的协作。根据需要在采购和业务部门之间设定共同的协同目标将大有裨益。整合工作的领导者还应找到衡量协同效应的方法，并确保协同过程充分透明。

- 充分利用万象更新带来的压力和激情。这将是千载难逢的良机，可以跟供应商争取更优惠的条件，不仅是价格和数量，还有其他参数。请记住，供应商已经做好了讨价还价的准备，因此采购人员需要准备得更加充分。经理们应在交易完成前好好激励和指导员工。

对于采购来说，这是令人兴奋的时刻，因为企业需要满足不断高涨的股东预期。为了迎接挑战，采购经理必须跳出传统，另辟蹊径。

关于作者

Martin Högel是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，副董事，是BCG运营专项的核心成员，常驻伦敦办公室。他专攻采购与供应链管理，是并购后整合专题的专家。如需联系，请致信 hoegel.martin@bcg.com。

Dan Belz是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人。他是BCG运营专项的核心成员，常驻芝加哥办公室。他是采购专题北美区负责人，也是并购后整合专题的全球负责人。如需联系，请致信 belz.dan@bcg.com。

Niamh Dawson是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，董事，常驻伦敦办公室。她是并购后整合、变革管理和企业文化领域的专家。如需联系，请致信 dawson.niamh@bcg.com。

Nino Mori是波士顿咨询公司（BCG）项目经理，是运营专项的核心成员，常驻维也纳办公室。他擅长直接成本优化、大规模转型和并购完成前后的采购问题。如需联系，请致信 mori.nino@bcg.com。

更多联系

如需了解更多内容，请联系BCG大中华区专家团队

周园是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG工业品、基础设施和公共部门专项大中华区负责人，BCG区域发展和城市化专题全球负责人，常驻北京办公室。如需联络，请致信 zhou.yvonne@bcg.com。

胡玲是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG运营专项大中华区负责人，常驻上海办公室。如需联络，请致信 hu.lisa@bcg.com。

陆贇是波士顿咨询公司（BCG）合伙人，常驻上海办公室。如需联络，请致信 lu.leon@bcg.com。

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



© 波士顿咨询公司 2019 年版权所有
11/19