思科并购融合之道

文 / 杨树

美国著名经济学家、诺贝尔经济学奖得主乔治·斯蒂格勒曾说过："没有一家美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的。"思科系统公司（Cisco Systems, Inc）作为全球领先的互联网解决方案提供者，其发展历史即是一部并购史，它的成功就是一个个并购计划的成功。并购后的整合过程非常艰难，现实中并购案例的失败率高达70%。相比之下，思科的并购成绩令人瞩目。

从1993年至2015年年底，思科公布的并购企业数已超过了190家，基本均是具有相当发展潜力的高科技企业。通过并购，思科获取了发展所需的新兴技术、市场和人才，逐渐建立了在互联网网络设备行业的垄断地位，包括路由器以及各种相关设备技术。近年来，思科逐渐向"软"并购转型，关注软件与服务领域，陆续并购了170余家与云计算、大数据相关的企业，其中包括备受瞩目的2016年年初对物联网创业公司Jasper Technologies的并购等。

纵观思科的并购案例，可将其并购之道归纳为"五觉"（痛、视、嗅、触、味）策略，该策略不仅保障了并购战略的正确性，且解决了并购后双方融合的战术性问题。

击"痛"点——通过并购快速获取企业发展所需的战略资源

当今企业的战略发展路径大体可以分为内部生长型与外部扩张型两大类。选择外部扩张型发展战略主要发生在内部生长的速度与能力不足以满足企业实现发展目标需要时，企业通过并购获取另一家企业的关键技术、产品、人才和已有市场与客户。思科秉承外部扩张的发展战略，通过不断并购整合，直击企业发展面临的痛点，满足企业对于新领域、新技术快速发展的需要。

思科的并购以市场需求为中心，通常是在新的科技趋势及自身发展需求的驱使下进行的。思科对云服务提供商、光纤与网络接取技术厂商以及家庭网络设备厂商的并购都是其应对市场变化、快速获取企业发展所需战略资源的典型案例。

企业往往采用"多管齐下"的方法来运营其IT业务，即本地服务器、云服务器、第三方服务器。在这种趋势下，2016年3月，思科宣布以2.6亿美元现金加股权奖励的方式，并购混合云环境应用管理解决方案提供商CliQr，扩大自己混合云服务市场的规模。

1999年5月，思科以60多亿美元购买了Cerent公司，试图在连接长距离光纤传输与本地接取网络之间实现突破。思科由此取得了光纤网络研发的专业技术，并依靠Cerent的产品线及其已有的坚实的客户基础、销售和服务组织，成功进军光纤通信网络市场，向实现称霸光纤科技市场的战略目标迈出了重要一步。

重"眼"光——关注具有远见、快速增长的初创型领先技术公司

思科总裁兼首席执行官约翰·钱伯斯认为，思科每并购一家公司，不仅是并购该公司目前的产品，也是着眼即将出现的新科技。思科并购后支出大量的薪水给被并购企业的员工，如果得到的只是既有的研究和市场占有率，而不是未来的可能性和前景，这项投资就是非常短视且失败的。

因此，思科在选择并购企业时，通常会考察该企业的长期战略。思科青睐于具有远见及发展前景的公司。在挑选并购对象时，思科仅关注细分市场领先的小型公司，即每个新兴技术领域的市场份额前两名。

思科选择并购对象的另一标准是团队成员不超过100人的小型初创型公司，主要是考虑到：一是并购小公司成本较低，从而降低了并购风险；二是小型初创型企业处于技术蓬勃发展的快速上升阶段，具有创新及发展活力；三是小型初创型企业更容易融入思科的文化氛围，为融合发展奠定基础。思科认为，处于最佳阶段的公司通常是既拥有成熟的最终产品，又非常灵活，可以融入另一家企业。

完成上述评估后，思科将注入10%的投资以观察意向并购对象的发展情况。思科在收购蒙特雷公司时，用了几个月的时间去观察该公司的发展情况，直至认定蒙特雷公

司确实可以帮助它进入市场巨大的光纤领域后，才买下其剩余股份。

“嗅”文化——通过文化相近等标准降低并购风险

研究表明，并购整合的最大障碍来自一体化进程中不同企业文化的冲突。据调查，经历并购失败的公司中约 85% 的 CEO 承认，导致并购失败的主要原因包括公司的文化差异和管理风格的不同。思科选择并购对象的一个重要原则就是看该公司的文化是否与自身文化相容。

在并购的早期接洽阶段，思科的高管会与目标并购公司高管会面，并互相交换技术和人力资源等文件。思科会据此评价对方的信息开放程度。对思科来说，如果被并购公司在提供文件时过度保密，则代表其文化中缺少真诚和开放的元素。

思科还非常看重被并购企业的管理风格、股权分配等情况，将其作为考察文化兼容性的指标。思科的收购团队会亲临目标公司做实地考察，从各种细节入手去感受该公司的真实文化氛围。通过多层次、多方面的整体考察评估，促使思科与被并购企业今后的融合更加顺畅。思科总裁钱伯斯认为，思科在并购过程中创造出了兼容并蓄的企业文化，从而能够接纳来自不同企业文化背景的人。思科始终承认人的价值，认为头脑创造一切。

此外，思科倾向于并购地理上相对邻近的公司，从而在一定程度上简化整合工作，但是随着市场不断扩张，思科已将该原则逐步放宽。

无抵“触”——专业化进程实现温和融合，最大限度保留被并购方的员工和客户

据统计，并购后一般情况下将有 40% ~ 80% 的高层管理人员和核心技术人员离开原公司，但思科并购的主要目的之一就是人才，其衡量一次并购是否成功的标准首先是被并购公司员工的续留率。

为防止人才流失，思科一方面依靠并购前精心挑选与思科文化和价值观、远见相似的企业，以便并购后的文化整合，另一方面，非常注重把控融合中的每个细节，最大限度确保并购后的平稳过渡，尽可能留住更多的员工。被思科并购的公司员工保留率通常可达 90% 以上，核心人员的离职率只有 7%，而硅谷人才的平均流失率在 18% ~ 40%。

思科的融合小组会为已被并购的公司专门制定信息包，内容包括思科的组织架构和员工福利介绍、公司通讯簿、对新并购公司所具有的战略重要性的阐述。在并购宣布当天，思科的融合小组就会进入被并购公司总部，与被并购公司成员分组谈话，明确思科对他们的期望并回答他们的各种疑问。融合小组还将与被并购公司管理人员合作，确保将随并购进入思科的员工安排在最合适的岗位上。并购交易完成后的次日，融合小组会为新加入的员工提供适应思科的一份特制计划。思科的内部网络工程师将调试被并购公司员工的电脑，将开机画面设置成思科的内联网界面，以此标志并购的正式完成。

专业化的兼并进程实现了温和融合，帮助思科最大限度保留了被并购方的员工和客户。例如，Cerent 公司被并购时，其 400 名员工仅有几个离开公司。据统计，在思科现有的 3 万多名员工中，有超过 30% 的员工来自被兼并的公司。

触“味”蕾——并购后对续留人才进行持续激励

思科收购企业并进行合并后，其关键岗位仍以配备原企业的人员为主。包括思科的首席开发官，负责企业运营、交换机以及网络安全的几位副总裁都是通过并购来到思科的。温和的融合过程最大程度保留了被并购企业的员工，但更为重要的是如何激励被并购人才保持持续的创新动力和工作热情。

实际上，并购实施之后，新加入思科的人员不但不会感到其创业动力下降，反而由于思科为其提供了更为宽广的舞台而显著提升了创业动力。新加入的“小思科”们被规划为思科的新增战略点，并将继续保持相对独立的运行，同时与思科的其他相关产品线进行互补和协同，从而创造更多的价值。

思科主要通过两种方式持续激

励续留人才，将其内化为“思科人”并持续为企业作出贡献。一是薪酬、股权激励。并购小组把新加入员工的信息录入思科系统后，员工的工资和股票管理计划会进行相应改变，新员工原来持有的期权也将被折算成思科的期权，同时他们将在并购完成后得到一份详细清单，帮助他们对比原公司与思科的各种待遇。

二是更加广阔的发展平台。对于许多初创的小型企业员工而言，加入思科意味着获取了更大的市场空间，以及更多的机会与资源。例如，成为思科大家庭的一员后，Cerent 得到了很多来自思科相关科技专家的协助，大大提升了其点对点解决方案业务的权威性和影响力，北美许多决策者办公室的大门都向 Cerent 敞开了。这些变化为 Cerent 的老员工们提供了更为广阔的发展平台，让他们尝到了更多的甜头，而这些资源对于加入思科以前的 Cerent 来说是难以获得的。

从思科并购中获得的启示

制定合理的收购标准，降低失败风险。在面临一项新的技术需求时，可供选择的潜在并购对象比比皆是。如何制定收购标准、选择符合企业发展需要，能够与企业融合且持续为企业带来发展动能，并购风险小的潜在对象，则需要结合本企业的行业及技术特点、企业文化、管控模式等进行综合考量。在权衡被并购方时，思科运用的主要标准是规模较小且增长迅速，同时该企业是处在细分市场前两名的初创型技术企业。选择小型企业能够帮助思科在收购整合过程中始终保有主导地位，同时小型企业也更容易融入思科的文化；另一方面，初创型公司将为思科注入充满干劲的新鲜血液。被并购企业员工优秀的技术能力以及追求卓越的创新精神都是并购中需要考虑的非常重要的元素。

专业的并购团队保证并购流程的高效执行。并购工作是一项包含并购前战略需求评估、企业考察评估，谈判及并购过程，并购后财务、人力资源、组织架构整合等多元进程的复杂工作，要保障并购工作的高效、合理运转，需要一支专业的并购团队。思科为并购业务设置了专业部门，该并购部门囊括技术、谈判、法律、财务、人力资源等各个方面的专家，来负责思科并购业务进行过程中对于潜在并购对象的搜索、评估、选择、谈判以及最终的并购实施，包括文化考察、并购后的温和融合等。同时，高效的并购能力能够保障企业尽快完成缺失技术的补充，在竞争的浪潮中始终保持领先。

注重被并购企业与本企业的协同，实现文化融合。并购的实施不是并购的终点，而是真正融合的起点。如何促使被并购企业最大限度发挥作用，与本企业高效协同，实现大融合非常重要。在思科，被并购进系统的“小思科”主要提供新技术领域的产品，而“大思科”则负责提供整个网络系统，该网络系统由路由器、交换机、服务器、存储器、数据库、安全设备以及将它们连接在一起的各种 IP 协议和软件构成。思科凭借其在网络骨干设备、IP 协议等方面的垄断优势，带动“小思科”在原有体系中高效协同运作，产生了 1+1>2 的效果。因此，在并购过程中，应根据被并购企业的实际情况，制定相应的融合策略，对其组织架构、人员安排、运作模式、与本企业相关部门的合作方式等进行系统研究，同时运用温和的方式将思科文化慢慢渗透到新的团队中，实现法律意义上的并购与整合。

续留人才是并购工作的关键所在。企业的成败往往在于对人才的把握和培养。在互联网时代，思科认为对其发展最大的威胁并非来自网络竞争中的老对手，而是拥有顶级技术开发人员、如雨后春笋般蓬勃发展的小型创新公司。公司并购的意义，不仅仅是购买科技力量和市场份额，更重要的是通过兼并来网罗高级工程技术人才和优秀企业管理人才。思科始终坚持把被并购企业员工的续留率作为衡量每次并购是否成功的首要标准，通过妥善的政策和措施续留并购公司人才，同时为续留人才提供更加优厚的待遇以及更高的发展平台，这样才能促使企业逐渐成为聚集大量高水平科技人才的高地。

（作者单位：国网能源研究院）