

企业管理之“谜”丛书

企业成长之“谜”

产业整合

王步芳 著

Industry Reorganization
Creating Win-win

A Route of Enterprises' Development



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

企业成长之“谜”

产业整合

王步芳 著



中国电力出版社

www.cepp.com.cn

内容提要

本书立足于企业的发展战略,对现代产业整合的理论与实务作了系统、深入的研究和探索,以解决企业成长之“谜”。该书不仅对传统产业、高科技产业和金融产业的整合理论和模式分别进行了详细的剖析,而且对优势企业的产业整合战略规划及其实施进行了深入的思考。全书思维敏捷,思路清晰,理论扎实,论证充分,资料翔实,案例丰富,贴近现实经济,可操作性很强。

本书可作为企业家和财经人士学习、研究产业整合理论与实务的专业指导书,对于经济、管理、金融和证券等专业学生、教师、研究员、金融机构人员、政府公务员和企事业单位领导具有重要参考价值,也可作为读者了解现实工商业运行的“一面镜子”。

图书在版编目(CIP)数据

企业成长之“谜”:产业整合/王步芳著. —北京:中国电力出版社,2009

(企业管理之“谜”丛书)

ISBN 978-7-5083-8466-5

I. 企… II. 王… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第013817号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路6号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

北京博图彩色印刷有限公司印刷

各地新华书店经售

*

2009年7月第一版 2009年7月北京第一次印刷

720毫米×965毫米 16开本 18.25印张 301千字

印数0001—3000册 定价36.00元

敬告读者

本书封面贴有防伪标签,加热后中心图案消失
本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

《企业管理之“谜”》

丛书总序

当今社会有一个有趣的现象，众多国内外知名企业都聘有精英型首席经济学家，却很少听说过首席管理学家。为什么企业“坐堂看病的不是医生，却是秀才”？

原因在于管理理论流派纷呈，一些管理者迷失了方向，今天甲理论时髦就推崇甲理论，明天乙理论热炒就改用乙理论。时至今日，管理学依然“身陷丛林”，以至很多管理者不知所措，而与之相对应，经济学的发展始终有一个“主流”。

面对 21 世纪经济全球化和新技术革命的浪潮，在复杂、变革、不确定的环境下，企业管理的范畴远远超出了早期几大职能、几条原则的禁锢，企业管理的“百科”无处不是“迷宫”。于是，当代管理学大师德鲁克坚信“实践先行”，认为理论的作用是将已经被证明的实践构建为体系，是将零星的事实和特例转化为规则和系统。无论何种理论，都是在实践中感悟提高的。形形色色的感悟甚至顿悟，构成了风景秀丽的管理理论丛林。丛林有无尽头？何处是尽头？依然无法回答。所以，歌德的名言“理论总是灰色的，而生命之树常青”一语成谶。

怎么办？

走出迷宫，揭示企业管理的谜底离不开经济学的理性思维！

企业是由人组成的，企业在社会上是法人，本质上就是经济人。不必否认对企业作出诸如社会人、伦理人等假设。只要企业是人而非机器来管理，就会有“七情六欲”，企业管理决不能因为几个人的“舍生取义”或“大公无私”，就否认“天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往”！现代公司制度的形成和市场经济秩序的建立，就是无数经济人讨价还价的结果！这是亚当·斯密思想的本质。所以，经济人不是假设，而是公理，是符合无数经济现象和企业管理实践的大数定律，是客观的统计规律！

真正的经济学理性思维是以价格（包括利率、工资和地租等）为中心，以选择、个人理性、机会成本、分工、最大化、信息不对称和面向未来的决

策等为基本前提来思考一切经济和社会问题的。从经济人入手，从最坏处防范，人类社会才能真正进化。因为把最大的风险因素都考虑到了，只要采取行动，就是帕累托改善，就是社会进步。企业管理的“百科”需要经济学理性思维来引导。

改革开放 30 年来，中国的市场经济取得了举世瞩目的成就，国家统计局初步核算中国 2008 年度国内生产总值（GDP）为 300 670 亿元人民币，排名世界第三。目前，中国有 1600 家上市公司，4200 多万户中小企业和非公有制企业^①。如此众多的企业在世界上潜力最大的经济体中实践，如果有始终如一的理性思维来引导，有前人栽树的管理经验来分享，假以时日，未来的中华大地必将诞生出一大批享誉全球、富可敌国的“钢铁大王”、“汽车大王”、“电信大王”和“互联网大王”等跨国公司。

《企业管理之“谜”》丛书的内容，都是围绕企业管理不同领域的实践需要和理性反思而展开的。具体揭示的有：一个企业如何通过产业整合来快速成长（《企业成长之“谜”：产业整合》），如何通过现金流管理来实现价值、创造价值和提升价值（《企业价值之“谜”：现金为王》），如何通过奖罚制度来激励和约束员工（《企业激励之“谜”：多奖少罚》），如何通过构建网络生态来发展电子商务（《企业电子商务之“谜”：网络生态》），如何通过金融手段来复制连锁经营模式（《企业连锁之“谜”：金融复制》）等。

《企业管理之“谜”》丛书，就是着眼于当代中国企业的伟大管理实践，倡导“从干中学，知行合一”，旨在给各级管理者一把开启管理智慧之门的钥匙，一架走向企业成功之道的阶梯。

其一，“从干中学”。这套丛书不是纯粹的学术书籍，而是活生生的企业管理案例和实务的总结，是众多企业管理实践经验的归纳和系统化。

其二，“知行合一”。这套丛书崇尚实用，每一册书都是企业管理的“百科之一”，都是基于作者在企业管理某个领域长期工作的实务。“知者多喜于学而惮于行，行者常碌于为而讷于知；惟具使命者方能知行合一”。那些有抱负的企业家和有志于创业的人，对于本套丛书，可以取“拿来主义”。

其三，开启管理智慧之门。中央电视台曾经播放的电视连续剧《历史的天空》，讲述了主人公是如何凭借智慧从一个无产者成长为将军的。古罗马卓越的军事统帅斯巴达克也曾经真实上演了一幕从奴隶到将军的人生戏剧。

① 数据来源：国家发展和改革委员会等发布的《中国中小企业信息化发展报告（2007）》。

同样，当今中国企业中，有多少出身草根的经理是“聪明能干的奴隶”，必然也有机会成为产业巨头的。本套丛书旨在帮助他们开启智慧之门，解决企业管理之谜的困惑。

其四，走向企业成功之道。本套丛书注重企业管理百科知识的实际运用，是一种管理者案头必备的工具性“全书”。每一册主题鲜明，除了阐述最新的该领域管理理论之外，并就此领域进行典型案例剖析，指明中国企业在该管理环节上的具体操作和理论运用，可作为企业管理实践的“行动指南”。

“中国崛起”离不开优秀企业家的管理，这是时代的召唤，《企业管理之谜》丛书正是应召而为，应运而生。

胡湘女

2009年4月

目录

企业成长
『谜』

产业整合

《企业管理之“谜”》丛书总序

第一章 导论/1

- 第一节 问题的提出/1
- 第二节 产业整合的内涵/6
- 第三节 产业整合的意义/12
- 第四节 本书写作目的和思路/15

第二章 基于产业整合的企业竞争力理论研究/17

- 第一节 产业整合的文献综述/17
- 第二节 企业竞争力的文献综述/29
- 第三节 产业链整合理论研究/36
- 第四节 产业内整合理论研究/49
- 第五节 案例分析：优势企业依靠产业整合提升竞争力的绩效分析/60

第三章 传统产业整合理论与实务/70

- 第一节 传统产业整合的理论研究/70
- 第二节 传统产业整合的金融策略/81
- 第三节 传统产业整合的文化融合/90
- 第四节 案例分析：中国工业化进程中的产业整合机会与机床产业整合战略/96
- 第五节 案例分析：中外产业革命的路径和德隆的传统产业整合模式/112

第四章 高科技产业整合理论与实务/129

第一节 高科技产业整合的战略思考/129

第二节 案例分析：国内外高科技企业的产业整合战略/134

第五章 金融产业整合理论与实务/168

第一节 金融产业整合的理论研究/168

第二节 案例分析：国内外金融产业整合战略/180

第六章 优势企业的产业整合战略规划/197

第一节 优势企业的产业整合战略思路/197

第二节 优势企业的产业整合战略框架：以某上市公司为例/210

第三节 某上市公司四大产业整合的战略规划/220

第七章 优势企业的产业整合战略实施/234

第一节 资产整合策略/234

第二节 业务整合策略/244

第三节 组织整合策略/251

第四节 产业整合的监控策略/260

第五节 产业整合的风险分析：以某上市公司为例/267

参考文献/276

后记/281

第一章

导 论

第一节 问题的提出

一、产业整合的目的

我们先看一个关于合作双赢效应的“范蠡贩马”故事。

战国时期，大富豪范蠡看到南方吴越地区（如今的江浙苏州、嘉兴一带）由于战事连绵而需要好马，遂决定做马匹贩运生意。当时，在北方收购马匹并不难，在吴越地区卖掉马匹也不难，但要把马匹运到吴越却很难：由于当时地方割据，兵荒马乱，沿途强盗很多，马匹贩运途中被盜抢的风险极大。怎么办？范蠡了解到北方有一个很有势力、经常贩运麻布到吴越的巨商姜子盾，姜子盾因常贩运麻布早已用金银买通了沿途强人。于是，范蠡写了一张榜文，张贴在城门口，大意是：范蠡新组建了一支马队，开业酬宾，可免费帮人向吴越运送货物。不出所料，姜子盾主动找到范蠡，求运麻布。范蠡立即答应。就这样，范蠡与姜子盾一路同行，货物连同马匹都安全到达吴越地区，马匹在吴越很快就畅销一空，范蠡因此赚了一大笔钱。

在这个故事里，范蠡通过与姜子盾合作无成本地将马匹安全运送到吴越地区；而姜子盾则通过与范蠡合作免除了专门雇佣马队的运输费用，实现了“1+1>2”的双赢结局。

范蠡贩马的故事是体现合作双赢效应的经典案例。

从范蠡贩马成功的故事我们可以看到：业务的互补性是双赢效应的源泉，存在双赢效应是整合创造价值的基础。本书所探讨的产业整合的基本立足点就是实现整合的双赢效应，通过产业整合战略来解决企业“少年之烦恼”^①，也就是解决稍有规模的企业“长不大”、“体不强”的企业“青春期”

① 借用18世纪德国伟大的文学家、思想家约翰·歌德的代表作《少年维特之烦恼》的概念，笔者衷心希望我国的企业家能够从本书中阅有所获，化解烦恼，能够以产业整合战略来克服企业“青春期”的种种问题，从而使企业能够在产业发展道路上走向“成熟”，快速做大做强。

问题。

从企业战略来思考,优势企业要整合产业的最根本原因,就是要面向未来,赢得长期竞争优势,甚至是绝对竞争优势,从而实现长期利润的最大化。简而言之,产业整合必须致力于赢得产业控制力。显然,产业整合会影响别的企业的竞争地位,但是商业界为什么会欢迎这种整合呢?这是因为产业整合的核心在于优化产业资源配置,从而提高整个产业效率和产业价值,提高社会福利。事实上,产业价值与优势企业的利润是相辅相成的,并不矛盾。

首先,产业整合是一种促进存量资源再配置、提高资源使用效益的经济机制。

从资源配置的角度看,产业结构是劳动、资本、自然资源等生产要素在不同产业间的配置和使用。产业结构与经济效益相辅相成,一定的产业结构对应着一定的产业发展:发达、协调的产业结构与高效益相对应,不发达、失衡的产业结构与低效益相对应。经济发展的过程,同时也必然是伴随产业结构的转换而产生高效益的过程。因此,向结构转换要效益,自觉推进经济结构优化升级已成为发展中国家实现经济腾飞的策略。长期以来,经济非均衡在我国经济增长过程中表现得相当明显,并导致我国经济结构尤其是产业结构失衡。增加投入是我国经济增长的主要来源,在产业结构失衡、增量投资有限的非均衡的增长方式中,生产要素效率提高对我国经济增长的贡献及存量资源再配置对促进增长潜力的发挥上有着重要意义。而产业分散、企业规模小是我国企业缺乏国际竞争力的主要原因之一。在这种情况下,通过战略性产业整合来扩大企业规模、改善企业架构、提高企业竞争力无疑是21世纪我国经济持续增长的捷径。

其次,产业整合可以加快产业结构的合理化过程。

产业结构合理化,主要是指产业之间协调能力加强和关联水平提高。它主要表现为3个方面:①产业技术之间的协调,各产业之间不存在技术水平断层,不存在劳动生产率的强烈反差;②产业之间相对地位的协调,在一定发展阶段上,各个产业因不同的增长速度而处于不同地位,形成主次有序、轻重有别的排列组合,具有比较丰富的层次性;③产业之间联系方式的协调,通过它们之间存在的生产技术经济联系,发生相互依赖、相互服务、相互促进的关系。从控制论的角度来看,资源存量的合理配置和产业结构合理化问题是一个典型的反馈跟踪控制模式。这种控制模式表明,要实现跟踪给

定目标的控制任务，即输出不断地跟踪和靠近的给定目标，缩小和目标之间的差距，根本的方法在于依据输出结果与目标之间的差异的信息反馈，不断地调整控制环节。因此，资源合理配置及产业结构的合理化必须不断地通过对输出的资源存量配置状态及产业结构结果状态的分析，找出其与合理发展目标之间的差异，将各种差异的信息反馈到产业结构运动的内在机制阶段，然后通过调整来改变输出结果，使新输出的资源存量配置和产业结构状态不断与发展目标接近。

第三，产业整合可以加快产业结构的高度化过程。

产业结构高度化，总体上表现为由第一产业占优势比重逐级向第二产业、第三产业占优势比重演进。产业结构高度化还表现为，在加工工业内部由低附加值制造初级产品的产业占优势比重逐级向高附加值制造中间产品、最终产品的产业占优势比重演进，大体上包含了4个阶段的序列变化过程：轻纺工业化阶段、重化工业化阶段、高加工度化阶段和技术知识密集化阶段。在高科技的推动下，产业结构成长日益摆脱了资本积累的局限性过程，实现向“后工业化”产业结构的转变：①产业整合可以促成新兴技术部门的形成。有些部门的企业是一些先进科学技术的创导者，但由于资本实力有限，难以形成具有一定规模的生产体系，于是，这些拥有先进技术的企业，以技术优势整合了一些资本较多的企业，其科技成果就能迅速扩大和传播，当这种科技力量扩大到一定程度时，就会逐步形成一个新兴产业部门，如电信工业与电子计算机工业相互整合，相互渗透，形成了尖端数字通信设备制造的信息产业部门，加快了产业结构的高度化进程。②通过高技术产业对传统产业的整合，把产业结构推向高度化。高技术产业与传统产业既有替代又有融合的关系。由于高技术产业生产了新产品，使某些原有的产品趋于被淘汰。如半导体技术的发展，使得电子管工业趋向衰亡。由于高技术改变了需求结构，导致原有的某些供给部门走向衰退，如光纤技术的发展，使得铜线材料的需求大幅度减少，原有的金属电缆材料工业受到极大的影响，即为“代替”。高技术产业整合传统产业后，可利用高技术改造传统产业，也就是把高技术及其产品“融合”在生产传统产品的产业中，促使传统产业实现现代化的社会功能。在这里把高技术作为“过程技术”，高技术通过对传统产业的渗透，增加了传统产业的知识含量，从而有可能使传统产业在现代国民经济发展中，重新确定其在产业结构中的地位。

最后，产业整合可以提高产业链的安全程度。

当前,各国经济全球化趋势越来越明显,中国经济的对外依存度越来越高,有关“产业链安全”的问题也更加重要。由于决策失误或形势判断不当,它所产生的影响往往是一系列的,贯穿着产业组织的上、下游。例如,当钢铁价格因为投资过热而大幅上涨之时,很多钢铁产品的需求者不得不忍受采购成本的相应上升,若成本的上升不太容易转移到消费需求那头的话,就只能靠减少利润来消化了。对于一个处于中游的企业来讲,保证所需上游产品的供给与价格稳定,对于经营决策和发展至关重要。对于上游企业来说,有一个稳定的而非大起大落的需求同样是其利益所在。于是,产业链就可能在这些企业之间建立起来。产业链可以相对比较松散,也可以比较紧密;可以是市场合约,也可以是产业整合合约。例如,钢铁企业与铁矿石企业的产业链,可以采取长期的市场合约,也可能是前者整合后者的产业整合合约;发电厂和煤炭企业之间往往建立产业整合型的产业链安全;汽车厂与零部件生产者之间的产业链往往采取长期“分包合约”。因此,上、下游企业通过产业整合建立产业链安全来实现其经营和发展,往往反映了行业的发育程度或一个比较成熟的产业组织结构的存在。但是,中国大多数企业还没有足够的产业链安全意识,来应对市场交易的成本和宏观波动的风险,究其原因,主要是市场环境还不是很成熟。在很多行业,企业的替代比率还相当高,在一个新兴行业,最初的一批企业很快会被更多新的企业所取代。这说明,行业的发展还处于初级阶段,还没有形成一个有效的产业组织形态,没有形成特别有核心竞争力和技术研发能力的品牌企业,在行业内,大家还处于平面的竞争中。

由此可见,主导企业或领先企业的产业整合在增强企业核心竞争力方面能够起到至关重要的作用,产业整合是提升企业核心竞争力的必要战略。搜寻具有某种能力或作为某种能力基础的资源和知识的企业或资源作为产业整合的对象,是通过产业整合构建企业核心竞争力的基础。全面整合核心能力要素来构建企业核心竞争力则是产业整合得以成功的关键。

二、产业整合的执行者

21 世纪,中国经济必然从工业经济走向“新经济”。是否由国外的大企业来整合中国的企业,中国企业是否都做国外大公司的供应商?这是值得我们反思的问题。

中国新经济要求整合者必须着眼于工业化和信息化的良性互动来进行。

这一方面要靠企业的努力，另一方面要靠政府的协力，构建政府与企业合作的平台。中国经济的国际竞争力和企业竞争力是相互依存的，宏观经济与微观经济的协同发展是推动产业整合平台的动力，要提升中国经济的竞争力，必须提升政府帮助企业保持竞争力的能力。政府要在经济发展业绩、工作效率、基础设施建设方面，创造有利于国内企业发展和提高效率的环境。中国的优势企业是进行产业整合的主体，他们有能力 and 潜力来担当产业整合的重任。

毋庸置疑，中国优势企业的产业整合将成为下一阶段中国经济再展辉煌的“抓手”。目前国内企业所面临的两个基本环境因素是产业结构调整和制度变迁。首先，国内较低的产业集中度为产业整合创造了巨大的空间和机遇。据统计，中国当前多数产业的产业集中度（CR4）不足 20%，而成熟市场的国家一般为 50%。以制造业为例，目前国内制造业的平均产业集中度为 17%，远低于美国（47%）和英国（53%），如此大的整合空间和产业结构调整，为有远见的产业整合者提供了巨大的机遇。第二，产权变革的深化将继续成为经济改革中的一个重要部分，外资、民营资本以及管理层都可能在下一轮产权变革中扮演重要角色。因而，未来国内产业整合战略的演变趋势将是：以公司战略为导向的并购型产业整合，以制度创新为导向的 MBO、外资产业整合以及民营资本产业整合等。产业整合的交易结构将呈现多元化格局。高科技上市公司作为中国经济舞台中的佼佼者，将以其产业优势、高科技优势和资本运作优势成为 21 世纪产业整合的“中流砥柱”。

优势企业的产业整合战略通常不是为了实现投机性的收益，而是旨在通过产权投融资、业务的优化组合和产业价值链构建来获得或者强化企业的核心能力。这种产业整合可分为 3 大类型：①以扩大某一市场或细分市场的市场份额为目标的产业重组型整合；②以整合产业链或高度相关的产业群为目标的产业扩展型整合；③以获得核心技术并由此发展新的产品或者相关产业为目标的新产业构建型整合。目前，各国之间的比较优势越来越多地通过跨国公司内部的分工体系来实现，激烈的国际竞争要求企业具有在大范围内调度资源和负担高昂研究开发费用的能力。没有规模经济性和产业关联性，优势企业就无法赢得长期产业竞争优势。因此，优势企业要塑造核心能力，提升产业竞争力，就必须实施科学的产业整合战略。在发达国家“新经济”风起云涌之时，在跨国公司大举进入的严峻形势下，如何整合出与我国现有生产能力相匹配的产业投资集团已成为当务之急。

优势企业在产业整合中应当也能够发挥积极作用。我国已加入 WTO, 经济的全球化将不可避免, 政府力主以“信息化带动工业化”来迎候国际经济竞争: 一方面国际产业竞争将更为激烈, 以优势企业为战略投资单位整合各制造产业已迫在眉睫; 另一方面我国在未来的几年内有望成为全球最大的制造中心之一, 制造业成长空间巨大。因此, 优势企业可以凭借自身的产业地位和资源优势, 通过信息产业与传统产业的整合战略来减少交易成本、延长产业链和创造市场需求, 从而打造企业的核心能力和提升产业的国际竞争力。

第二节 产业整合的内涵

一、产业的概念

产业经济学中所指的“产业 (industry)”不仅单指“工业”、“商业”或其他某个行业, 而是泛指国民经济中的各行各业。在一般情况下, 产业经济学中的“产业”与“市场”是同义词。经济学家贝恩在其名著《产业组织》中明确指出: “产业组织学所研究的产业指的是生产具有高度替代性的产品的企业群”。

本书中的产业是指一个介于微观经济的细胞 (企业) 和宏观经济的整体 (国民经济) 之间的一个集合概念, 通常是指生产同一类产品和服务的生产者的集合。所谓的同一类是指具有可替代性, 可替代性程度是界定市场边界的主要问题所在。有一种方法是通过考察消费者的替代选择来说明: 测算一个厂商的商品的交叉弹性, 交叉弹性越大, 替代性越强, 越应划入一个市场。按照这一标准可以划出不同范围的市场。这种方法实际上是罗宾逊夫人的方法。罗宾逊于 1933 年提出, 先从给定商品开始, 然后考察该商品的替代品, 再考察这些替代品的替代品, 依次类推, 直到发现替代品链中的明显差别。她认为, 这些差别确定了该商品相关市场的界限^①。张伯伦在垄断竞争理论当中也提出: 经济体可以理解为很多的产品组 (group) 构成的链条, 组与组之间的替代性比较弱, 而同一组内的产品具有很强的替代性。

^① Robinson, J. 1933: the economics of imperfect competition, 2nd edn. London: Macmillan, St. Martin's Press.

二、整合的概念

整合(reorganization)是一个系统为实现系统目标,将若干部分、要素联系在一起,使之成为一个整体的、动态有序的行为过程。从经济学和管理学意义来思考,整合就是一个经济体系的结构优化过程和管理要素的有机组合过程。通过整合,一个经济体系能够实现帕累托改善,投入产出效率提升,或一个管理组织的管理成本下降,组织业绩提升。

整合的内涵是在保持系统的整体性和协调性上的合作竞争。系统各个组成部分或要素相互之间既竞争又合作,从而保持系统结构上的整体性和功能上的协调性。如果没有各组成部分之间的差异,就不会有彼此之间的分工,也就无所谓整合的必要。所以整合并不是全面合作,而是在合作中的竞争。一方面,合作是竞争得以进一步发展的必要条件,是提高竞争效能的有效途径;另一方面,竞争是推动系统发展进化的动力源泉,没有竞争机制的功能作用,就没有系统发展进化的今天。这表明,在系统有机发展中,合作竞争是客观存在的规律,是系统进化的两个不可或缺的重要力量,是整合的合理内核。

三、产业整合的概念

产业运行总是在变化的,需求、技术、交通、通信、金融、制度等诸多因素都会对产业产生巨大的改造力。企业地位因之改变,作为优势企业,弥补产业“短板”,特别是源自产业链条上的“短板”会频繁出现,如果不顺应局势之变实施相应整合,势必就会因为别人的顺势调整而陷于不利的产业地位。因此,产业整合已经成为任何一个企业不可忽视的核心战略范畴。

本书中的产业整合(industry reorganization),是指产业内的优势企业在判断产业未来变迁趋势的基础上,合理权衡和配置自身资源,控制产业关键价值点,有效组织产业内的生产要素,以获得长期竞争优势的行为。企业进行产业整合的基本出发点是合理配置产业内的生产要素,吸取其他企业的长处,弥补自身之“短板”。

简言之,从经济学和管理学意义来思考,优势企业的产业整合就是优势企业的产业结构优化过程和组织要素的有机组合过程。

美国经济学家贝恩把“市场结构…市场行为…市场绩效”作为产业组织



的分析范式。如果把“市场关系…产业行为…产业绩效”作为产业整合的分析范式，那么产业整合本质上就是以企业为主体、以产业为构架的市场整合：从宏观上来看，产业整合是产业结构优化和资源重新配置的一种现象或一个过程；从微观层上来看，产业整合是企业的一种战略选择，一条可供选择的、长期的、深层次的、广泛的市场交换也日益扩大和加深，而广泛的市场交换必定会形成统一的稳定的内在的联系，导致产业整合。

企业基于产业价值链的竞争要求其具备吸纳或吞吐相应资源的能力，于是，整合者通过收购、兼并、合并、合资、战略联盟等方式，把价值链中原来属于其他企业的资源和能力为己所用。中国加入 WTO 之后，市场竞争愈演愈烈，越来越多的企业会把产业整合当作竞争的手段和成长的路径。一个在竞争中生存的企业不可能远离产业整合，企业的“前程”只能有两种选择，要么是整合别人，要么就是被别人整合。

四、产业整合与并购的联系和区别

“并购”通常被称为“M&A”，即 Merger & Acquisition 的缩写。《大不列颠百科全书》对 Merger 的解释是：“指两家或更多的独立企业、公司合并组成一家企业，通常由一家占优势的公司吸收一家或更多的公司”。这里的并购不仅指兼并收购的含义，还包含资本联合、接管的意思。

一般，企业实施并购是基于以下几个目的：

(1) 迅速打入当地市场，也即是为了获得被并购企业现有的渠道。通过跨地域并购的方式，收购方可以很方便地获得当地企业的市场地位、现成的销售渠道及当地用户、与供应商多年建立起来的信用，使跨地域公司迅速地在当地市场上占有一席之地，并且还可以把跨地域公司的其他子公司的产品列入该市场。

(2) 扩大产品空间。如果目标企业与主并企业产品相同，通过收购，可以在更大规模上进行生产，实现跨地域性规模经营，减少竞争对手，增加国际市场份额。如果目标企业与主并企业产品相似且有一定类别，通过收购与兼并，可以增加产品种类，扩大生产线。如果目标企业与主并企

业产品不同,通过收购,可以进行多角化经营,减少单一产品的经营风险。

(3) 投资回报率高。通过并购可以省掉建厂时间,迅速获得现成的管理人员、技术人员和生产设备,抓住市场机会,迅速获得收益。

(4) 多区位公司的并购常常为了避税、转移价格和获取优惠政策,获得目标企业提供的资源,实现纵向一体化等。

产业整合与并购的联系在于:并购是产业整合的一种工具和方式。“通过加强公司在细分市场中的竞争地位、创造企业价值的兼并和收购(rob-inson and peterson, 1995)”,建立在战略性并购基础上的产业整合是一个价值发现的过程。如果并购双方以各自核心竞争力为基础,实现了资源的优化配置,那么就达到了产业整合的高度。因为根据产业整合的衡量标准,企业管理层作出的并购决策,不仅要符合股东的最大利益,而且必须兼顾其他利益相关者(员工、顾客、供应商、经销商等)的利益。否则,其他的利益相关者就不可能在未来的企业中加强合作,充分贡献各自创造价值的潜力,从而最终伤害股东的利益。强调资本运营过程中的并购整合策略,不是仅仅关注并购行为本身。资本运营的一个重要手段就是并购,但并购成功的关键在于产业整合。许多并购行为的失败不在于并购本身的技术问题(包括价格问题),往往是在并购后的企业制度、管理机制、人力资源及文化的整合出了问题,以致迟迟不能形成有效的产业竞争力。

产业整合与并购的区别在于:二者之间的概念不同,不仅财务性并购与产业整合的性质截然不同,而且战略性并购的完成只能表明在法律意义上实现了产权交易,以及资产存量形式的调整和企业组织形式上的重新组合,这并不反映企业的各种资源和要素的优化配置得到了真正完成。并购不是万能的,它是把双刃剑,成功的并购可能会推动生产要素的优化组合,提高资源的配置效率及产业集中度,能为社会和企业带来更大的经济利益;但是不成功的并购不但不会给目标企业带来经济效益,反而会使并购企业受其拖累。产业整合比并购重要得多。产业整合的方式是多种多样的,并购只是其中之一。并购只是一种产权整合手段,而产业整合的内涵是企业的产业结构优化过程和资源要素的有机组合过程,所以二者有着本质的区别。

五、产业整合的层次

产业整合可以分为3个层次: