

姚水洪◎著

企业 并购整合问题 研究

——面向核心竞争能力提升的并购后整合分析

Qiye
Binggou Zhenghe Wenti Yanjiu



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业并购整合问题研究

——面向核心竞争能力提升的并购后整合分析

姚水洪 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业并购整合问题研究/姚水洪著. —北京:中国经济出版社,
2005. 8

ISBN 7-5017-7142-1

I. 企… II. 姚… III. 企业合并—研究 IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 084068 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:崔清北(电话:010-64471642)

责任印制:常 毅

封面设计:红色方块

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:880×1230 毫米 1/32 印张:10.125 字数:215 千字

版 次:2005 年 8 月第 1 版 印次:2005 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7142-1/F·5730 定价:28.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

序

序

全球经济的发展刺激并购市场不断扩大,通过并购整合与行业重组,企业可以占有更多的市场资源,从而创造更大的市场价值。国外并购成功的企业总是非常注重企业并购后整合,在从并购谈判开始、甚至在策划并购目标时,这些企业就开始对并购企业进行企业文化审计与资源评估,制定并购后的整合方案,从而确保战略目标下的并购达到预期目的。但许多中国企业历来不重视并购后的整合工作,似乎产权交割后任务就完成了,这从许多涉及国内企业的并购案例中可以略窥一斑。随着中国经济的快速发展,并购事件将会层出不穷,尤其是中国本土企业在完成自身积累而壮大之后,很多企业急于走出国门,在世界经济舞台上参与竞争。当这些企业在世界经济市场上进行并购时,很多问题就出来了,例如并购具有不同社会文化背景的异国企业时,怎么将这些企业融合到新的企业中,怎么把两种完全不同文化背景下的企业文化融合起来,从而创造出适宜新企业发展的企业文化。在企业文化无法融合时,企业各类资源,尤其是人力资源就无法达到为并购企业服务的目的。即使在同样社会文化背景发展起来的企业,由于企业家的意志、精神等的不同,企业文化也表现出很大差异,怎样整合并购企业也是相当麻烦的事情。

企业并购后的整合是个复杂的系统工程,涉及到企业管理的很多方面内容,从精神、理念层次的企业文化以及商誉、品牌、组织资本等无形资产的整合,到有形的财务资源、人力资源以及供应链、信息网络等的整合,无不是需要负责并购的管理人员考虑的事情,任何一个方面的失败就有可能导致并购的失败。那么并购后的整合有没有一定规律呢?国外的并购管理专家以及整合专家根据并购实践提出了很多不同的看法,国外很多企业的并购整合也积累了相当的经验。实质上,并购后整合有一定的机理可以遵循,例如在并购后的整合中设置“整合经理”,把并购后整合当作一个项目对待,挑选符合整合要求和具有相当素质能力的人任“整合经理”;并购后整合必须重视交流与沟通,强调共同愿景下的价值观的融合;并购后整合强调快速赢利,从而消除不同企业融合过程中的不确定性,消除被并购公司的浮躁与信念缺失心理,使他们在新企业愿景下重构心理契约,等等。然而不同的个案有不同的特征,任何企业的并购整合可以吸收其他企业的经验,但一定有自己的特征。企业必须遵循一定的规则,并吸收相关企业的并购后整合经验,切实制定出适合自身要求和实际的并购后整合方案。

近几年来,随着我国企业并购数量的增加,理论界也开始关注并购后整合问题,这是一个可喜的现象,必将对我国企业并购产生积极的影响。姚水洪博士的《企业并购整合问题研究》就是把企业并购后整合当作研究对象,从并购后整合的边界管理、并购方式对并购后整合的影响、并购后整合的管理学内涵与系统性内容、并购后整合与核心能力提升、并购整合的规则与方式、并购整合前后的核心竞争力评价与管理、并购后整合的内容等

序

对并购后整合所面临的问题进行了全方位的分析 and 研究。本书的特点在于构筑一个以资源有效配置为手段,以提高企业核心竞争能力为前提,以价值创造为目的的并购整合框架,把并购后整合问题当作一个管理问题对待,揭示了企业并购后整合所具有的独特的管理学内涵和特质。由于并购后整合问题的研究在我国还是一个新的课题,本书存在的不足也就在所难免,例如,整合中的企业文化与人力资源交织障碍问题、并购整合的绩效度量问题等,相信作者在以后的研究中一定可以有更好的成果。

钟朋荣

目 录

序	(1)
第一章 导 言	(1)
第一节 本书研究动因与研究目的	(1)
一、本书的研究动因	(1)
二、本书的研究目的	(9)
第二节 问题的研究现状与本书研究的理论 现实意义	(11)
一、研究现状与本书研究的理论意义	(11)
二、并购后整合的企业能力提升问题研究的 现实意义	(18)
第三节 本书基本概念的界定	(20)
一、并购与并购后整合	(20)
二、核心竞争能力	(23)
第四节 本书研究方法 with 结构	(25)
一、本书研究的基本方法	(25)
二、本书研究的基本思路	(27)
三、本书结构	(29)

第二章 并购整合与企业核心能力理论回顾	(31)
第一节 企业并购动因与整合理论综述	(31)
一、关于企业并购动因的理论	(31)
二、企业并购后整合理论概述	(41)
第二节 企业核心能力理论综述	(48)
一、核心竞争力理论概要	(48)
二、组织资本和组织经验理论	(52)
三、现代企业核心能力理论的基本流派	(55)
第三节 本章小结	(57)
 第三章 并购后整合目的与企业核心能力提升过程	(61)
第一节 并购整合:资源配置有效性和价值创造	
的基础	(61)
一、市场经济下资源配置和重新配置的一般	
方式	(62)
二、并购——资源配置有效性和能力提升的	
机制	(65)
三、整合——资源配置有效性和能力提升的	
基础	(67)
四、价值创造——资源配置有效性和能力提升	
的目的	(69)
五、核心竞争力——资源配置有效性的保证	(70)
第二节 通过并购整合提升企业核心竞争力	(72)
一、知识与组织资本的分类	(72)
二、核心竞争力的获得途径	(75)

三、并购后整合过程中能力转移和扩散	(78)
四、并购整合中提高组织资本的途径	(83)
第四章 企业并购后整合内涵特征与整合的管理	
过程分析	(86)
第一节 企业并购后整合的内涵特征	(87)
一、并购后整合的管理学内涵	(87)
二、并购整合的管理学特征	(93)
第二节 并购后整合的系统性分析	(100)
一、并购后整合的目的与系统整合	(100)
二、并购的管理整合系统性内容	(102)
三、并购整合的管理系统性特征	(109)
第三节 并购过程对并购后整合的影响	(113)
一、过度溢价支付的影响	(113)
二、不同并购动因对并购后整合的影响	(116)
第四节 并购后整合的边界分析	(119)
一、并购后整合的外部边界	(120)
二、并购后整合的内部边界	(122)
第五章 企业并购后整合的行为规则与模式	(127)
第一节 并购整合的行为分析	(127)
一、并购公司行为分析	(129)
二、被并购公司行为分析	(133)
三、并购后整合的行为博弈模型	(135)
第二节 面向核心能力的企业并购整合规则	(139)

一、德鲁克并购规则的整合意义以及其他管理 学家的看法	(139)
二、企业并购后整合规则的要素研究	(144)
第三节 面向核心能力的并购后整合模式	(156)
一、并购后整合模式分类	(156)
二、并购环境与并购后整合模式选择	(159)
 第六章 面向核心能力的并购后整合的能力识别 与管理	(162)
第一节 并购整合中的核心能力识别	(162)
一、企业核心竞争能力的确定标准	(163)
二、企业核心竞争能力的指标体系	(165)
三、企业核心竞争能力的识别模型	(169)
第二节 并购后整合的核心能力管理	(176)
 第七章 企业并购后整合的战略与组织整合	(180)
第一节 并购后整合的战略协同与管理	(180)
一、战略能力与企业并购整合	(181)
二、战略整合的方式和内容	(191)
三、整合过程中战略的贯彻与实施	(199)
第二节 组织管理系统的并购后整合	(206)
一、组织结构的并购后整合	(206)
二、组织内制度整合的内容与方法	(215)
第三节 业务流程并购后整合	(223)
一、一般业务流程的并购后整合	(223)

目 录

二、信息系统的并购后整合	(225)
第八章 企业并购后的资源与文化整合	(227)
第一节 企业资源并购后整合	(227)
一、财务及财务资源整合	(228)
二、人力资源整合	(245)
第二节 并购后整合中的企业文化管理	(268)
一、企业文化评估	(268)
二、文化演进与整合中的文化风险	(277)
三、并购后的企业文化适应	(280)
结 语	(291)
一、本书的结论	(292)
二、本书可能的主要创新点和有待研究的问题	(294)
主要参考文献	(296)
后 记	(310)

第一章 导 言

第一节 本书研究动因与研究目的

一、本书的研究动因

近几年,尤其是我国加入世贸组织以来,关于企业并购的报道频繁出现在中国报刊杂志上,国内企业把并购当作走向世界市场的一种方式,国外企业把并购当作占有中国市场的手段,因而无论国内企业的对外并购还是国外企业在中国并购的事件不断增加。国外尤其是美国市场的并购事例更是层出不穷,企业早已经把并购作为自己快速发展的一种方式 and 手段。企业并购的理论研究也是相当丰富,学者们通过实证研究从企业个体研究企业并购的市场绩效,研究企业并购的管理问题,从经济学和管理学上研究企业并购对社会福利的影响,研究企业并购对产业发展与企业发展的影响。为此本书把企业并购后整合管理当作研究对象,其主要原因在于以下几个方面:

第一,中国经济的快速发展使中国成为并购的一个主要战场,国外企业对中国企业的并购以及中国企业参与国内企业或国外企业并购的事件不断增加。

中国是世界上经济增长最快的国家之一,摩根大通银行

2003年3月的报告显示,中国将成为亚洲并购中心;很多国际分析人士认为,2005年以及今后的几年里,中国将成为参与全球并购的重要力量,中国企业已经开始步入并购时代;英国某市场调查机构的一项调查也认为,尽管2004年中国在亚洲国家(除日本外)的总并购额中的比例仅占20%,但是随着中国经济对全球经济影响的日益加深,2005年亚洲市场并购预计规模将比2004年增长10%到15%,其中,中国企业的海外投资并购将居重要分量。实质上中国企业们习惯了通过资本市场扩张实力的方式,中国企业也在国际并购市场上显示出自己的实力。早在2003年4月20日召开的“2003中国并购年会”上国务院发展中心经济学家认为,今后五、六年是我国金融机构并购和参与并购的活跃期。中国已经加入了WTO,经济活动已经是世界经济的一个部分,国外企业必将大举加入中国并购市场,中国企业要发展壮大自己和走出国境到世界市场去发展,也必须参与并购市场中。2002年涉及中国企业的兼并与收购交易总值翻了两番,达到300多亿美元,占除日本外的亚洲地区所公布同类交易价值总额的1/5;2004年,涉及中国企业的跨境交易总交易额约为390亿美元左右。尤其是在2004年,中国企业在世界各地掀起国际化的热潮,中国企业的向外并购令世界瞩目,例如联想收购IBM的PC业务,上汽集团购买韩国第四大汽车生产企业双龙汽车48.9%股权,五矿集团将加拿大最大的矿业公司诺兰达铝业收入囊中,中化集团低调出击收购韩国仁川炼油厂,TCL并购法国汤姆逊公司彩电业务,京东方并购韩国现代TFT业务,等等。难怪国际知名投资银行雷曼兄弟全球并购业务部主管马克·夏弗2005年1月20日在北京接受媒体采访时也认

为,“2004年,中国在亚洲国家(除日本外)的总并购额中的比例仅占20%,但是,2005年后的未来数年,中国将成为世界并购圈中的重要国家。”^①可以看到由于中国并购市场在规则管制方面进行的改进,中国企业在成长过程中已经逐渐习惯了采用并购策略,将并购看成是扩展业务、增加市场份额的重要渠道等原因共同造就中国并购市场的喜人前景。另一方面,中国企业在国际并购市场上也显示出自己的实力。1998、1999和2000年是世界并购活动数目空前的三年^②,其间,北美及欧洲有各式并购企业与被并购企业,保持着世界最大并购市场的地位,但现在欧美的经济及并购环境已变得更为严峻,比较之下,许多中国企业的财务状况及财务能力都与欧洲及北美的竞争者旗鼓相当,甚至在某些情况下更胜一筹,例如2002年9月23日收购美国亚洲环球电讯公司的中国网通公司、2002年4月20日收购印尼油气田的中国石油天然气股份有限公司以及2002年大举海外收购油田资产的中海油股份有限公司。但是尽管可以说,在世界并购市场上,中国企业不再只是旁观者,而是正在成为世界并购舞台上的主角,然而,在2005(中国)管理趋势发布会上,罗兰·贝格管理咨询公司中国区总裁朱伟认为,“中国企业的并购现在还处于一个‘新手’的水平,他们普遍缺乏的是具有市场意义的并购经验和历史”;商务部研究院外资研究部主任金伯生认为:“并购协议的签署,仅仅是个开头。对于中国企业来说,实施海外并

① 北京日报2005年1月21日,第4版

② 参见北京晨报:2003年4月6日第3版;姚水洪,王立杰,当代企业并购的特征和启示,煤炭经济研究,2002,9:23-24;胡玄能,汤俊峰,中西方企业并购的比较分析,经济管理,2001(5):41-43

购后如何将业务、资源进行整合,才是整个并购成功的关键”。在世界并购市场上,恰恰是并购后的整合,尤其是交织国家之间文化差异的企业与企业之间的文化整合是中国企业的软肋,而有效整合才是保证企业并购具有价值的核心。

第二,国有企业的战略性改组需要通过并购市场进行,而且由于我国国有企业的特殊地位,决定着要稳定性改组国有企业必须注意并购后整合。

在我国现阶段,国有企业需要进行战略性重组,而企业并购对深化国有企业改革,促进国有企业战略性重组具有不可替代的作用。全球性企业并购浪潮的关键是并购企业总是为了提升核心竞争力,专业化竞争成了并购的主要目标。对于国有企业来说,通过并购使很多国有企业走出困境,减少企业破产和避免社会震动,通过市场并购可以减少交易成本,降低寻租现象,避免国有资本流失;通过并购使国有企业注入新的活力,改组或完善国有企业的治理结构,使大型国有企业按照现代企业制度进行市场化运作,培育具有国际市场竞争力的企业集团;通过并购改变我国产业结构水平不高的现状,减少重复建设,提升我国经济运行的整体质量等等。在2004年召开的“并购重组国际高峰论坛”上,国资委表示,中国将迎来一次并购重组的高潮,国有大企业特别是中央企业将是参与并购的重要力量。在2000~2004年的5年中,我国企业并购交易额以每年70%的速度增长,国企在其中扮演了主要角色,不少中央企业完成了企业内部的重组合并,并开始寻求合并重组;在2004年4~9月,国资委已批准48户企业的产权和资产出让行为,涉及国有资本及权益225亿元;中央企业在集团内部重组合并过程中注销了192户企业法人资格,解散、撤销

和破产 54 户。所有这些行为极大的改进了企业运行质量,事实上,我国很多国有企业已经通过并购市场获得了很大发展。例如,中国华源集团在 1992 年组建后不久便以并购方式对 17 家国有纺织企业产权进行重组和整合,盘活了 20 多亿元的国有资产,到 1996 年底,该集团已经包装上市 2 家股份公司,其投入的并购资金不到 1 亿元,但却融入资金 5 亿多元,形成了“控股并购—包装上市—系统整合—再控股并购”的良性循环机制,在短短 5 年时间内成为国内先进大型企业集团。如果我们希望国有企业的战略性重组能够顺利而有效进行,能够减少社会震动而又不降低社会生产力,那么通过并购就是最有效的办法。

当然我们也看到,很多通过并购进行重组的国有企业的绩效并不明显,其原因还是在于并购后的整合问题。国有企业具有特殊的产权制度安排,承担着很多社会职责,因而如何通过并购后的整合解决国有企业的运行机制,解决国有企业的社会责任问题,解决国有企业富裕资源出路问题等等,是国外企业并购以及并购后整合所没有面对的特殊问题,需要进行专门的研究。现实来看,制约并购成败的并购后整合问题就是国有企业战略性重组必须解决的首要问题,因而必须从理论上进行充分的研究。

第三,中国企业普遍重视资本市场的并购而少关注并购后整合。

尽管我国企业并购的数量不断增加,尽管很多企业也希望通过并购手段来扩张、发展自己,然而我国并购市场的扩大与并购绩效增长并不一致。这里我们暂且不论那些通过政府意志“拉郎配”的并购重组情况,即使是企业通过资本市场或者产权市场进行股权转让行为的企业并购绩效也不是很好。从见诸报

端的并购案例来看,我们可以看到,浙江康贝恩并购浙江凤凰的失败、浙江苏泊尔公司并购武汉液压阀厂的失败、青岛啤酒整合扬州啤酒和西安汉斯啤酒的失败等,这是相当明显的失败案例。即使是那些并不认为是失败,相反认为是并购成功的案例中,其协同效应很难说大,原因在于我国资本市场迅速发展,人们热衷于从资本市场上获得市场价值增值的并购题材,对于如何整合二个企业间的差异,在管理制度和企业文化上达到和谐统一,如何充分利用二者的资产和资源,达到最佳的协同效应,如何保留住优秀的管理人员和员工,减少二者之间的冲突,如何降低成本,改善业务流程,扩大市场竞争能力,为社会和股东创造新的价值,等等方面,企业并购者们很少或根本不考虑企业并购后的这些整合问题,不注意促进并购后企业的核心能力的提升和管理,被并购企业仍然保持着并购前的行为观念路径^①,因而失败的案例更多。在所有并购失败的案例中,80%以上直接或间接起因于并购后企业整合的失败。尽管决定企业并购是否成功与并购的具体操作有直接关系,但关键还是要看并购后的企业是否能进行有效整合与企业竞争力是否真正增强。

第四,从世界范围来看,并购失败的原因在于整合的失败,因而并购后整合研究显得非常必要。

并购充满风险,这一点已经为人们所认识,尽管对并购失败的全部原因学者们认识并不一致,但有一点可以肯定的是并购后整合是并购成功的关键。西方学者对并购失败的原因进行了详细的研究,如表1。

^① 参见赵炳贤,企业并购整合的路径和对策,合肥晚报 2002 年 11 月 11 日