

企业购并战略 新思维

魏江等著

—— 基于核心能力的
企业购并与整合管理模式



国家自然科学基金资助项目



科学出版社

<http://www.sciencep.com>

本研究受国家自然科学基金
基金青年项目资助

企业购并战略新思维

——基于核心能力的企业购并与整合管理模式

魏 江 等著

科学出版社

内 容 简 介

本书从企业核心能力构筑和培育的层面研究企业购并战略,提出基于长远发展战略考虑的购并应内在地考察购并双方资源和能力特点,从构筑持续竞争优势的战略高度选择相应的购并战略模式。本书探讨了核心能力的内涵、本质和特征,企业核心能力的成长轨迹和激活机制,基于核心能力的企业购并策略和模式,企业核心能力评价指标体系,企业购并绩效评价,以及基于核心能力的企业购并后整合管理等,并以大量企业案例对以上内容作实证分析。

本书可供企业管理人员、企业管理研究者、经济管理专业的高校师生参考。

图书在版编目(CIP)数据

企业购并战略新思维:基于核心能力的企业购并与整合管理模式/魏江等著—北京:科学出版社,2002

ISBN 7-03-010452-8

I.企… II.魏… III.企业合并-研究 IV.F271

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第037817号

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2002年6月第一版 开本:B5(720×1000)

2002年6月第一次印刷 印张:16

印数:1—3 000 字数:298 000

定价:28.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换〈环伟〉)

作者简介

魏江, 博士, 1970年1月出生。浙江大学管理学院副教授, 毕业于武汉理工大学和浙江大学, 分别获工学学士、工学硕士和管理学博士学位。1998年留浙江大学任教, 从事企业战略管理、技术创新管理、管理技能开发等领域的教学、研究工作, 曾获包氏基金、国家教育留学基金资助, 到英国曼彻斯特大学、英国 UMIST 等做访问学者。现任浙江大学技术创新和高技术产业研究中心专职研究员, 浙江大学 MBA 教育中心副主任, 浙江大学工商管理系副主任。

近5年来, 主持国家自然科学基金项目3项, 国家教育部“九五”规划项目、浙江省自然科学基金、浙江省科技规划项目、浙江省哲学社会科学“九五”规划项目、国际合作项目和其他项目共15个课题的研究。同时, 作为主要参加者从事国家自然科学基金“八五”和“九五”重点项目、加拿大 IDRC 项目等6个课题的研究。近两年来为8家企业作过管理咨询, 被多家企业聘为顾问。在国内外刊物上发表论文近100篇, 出版专著1部, 编著1部, 参与编写教材2部; 获省部级以上奖励3项。

前 言

企业核心能力理论是企业资源观理论的延续和发展,从 20 世纪 90 年代初期核心能力理论开始引起理论和实业界关注至今,经过 10 多年的发展,正在走向实践性应用,但总体来说,如何使该理论更具可操作性,仍是一个值得不断探索的重要课题。

“公司的核心竞争力是否只是一个幻影?”麦肯锡咨询公司曾问这样一个问题。十多年来,汗牛充栋的著述都在试图寻找这个问题的答案,而且都希冀着这个“幻影”能真真实实地“现身”实践。我从 1994 年始涉足对核心能力的研究,这些年的思考也同样围绕上述问题,通过这些年的思考和实证调研后,觉得似乎有两个方面有助于我们寻找答案:一是让核心能力理论从抽象走向具体,从飘渺不定的感觉走向触手可及的事物;二是与企业实实在在的行为结合,使其成为行动的指南。于是,便有了本书的研究思路:将核心能力理论具体化,把核心能力理论与购并战略结合起来构筑企业购并新的思维。

在这样的思想驱使下,本书试图在以下六个问题上做一些开拓性的工作:

- 提出企业核心能力的本质内涵是企业特有的知识,分析企业知识要激活为现实竞争优势的四个条件,在此基础上,揭示企业核心能力成长过程三阶段表现形态:基础态核心能力、亚状态核心能力和成熟态核心能力。
- 围绕“企业核心能力成长的内在机制是什么”这样一个命题,分析企业核心能力的成长轨迹、积累机制和激活机制。具体地,企业核心能力的成长反映在从基础态核心能力向成熟态核心能力的提升,该提升过程的基本轨迹可以被刻画为核心能力载体不断获取知识、实现持续性积累和总体核心能力从基础态到亚状态到成熟态的间断性跃迁相结合的过程。该过程的实现伴随着分别以个体和组织为载体的知识激活过程。
- 提出基于核心能力构筑和培育的企业购并新思维框架,结合实证概括出具体的购并战略模式:基于内部管理核心能力的购并战略、基于市场营销核心能力的购并战略、基于技术核心能力的购并战略、基于企业文化核心能力的购并战略、基于系统整合核心能力的购并战略等,揭示基于核心能力的企业购并战略内在作用机制。
- 提出企业核心能力评价指标体系和度量模型。该创新点意在从理论和实践上解决“企业有没有自己的核心能力”、“核心能力在哪里”、“核心能力有

多强”三个基本问题。具体地,本书建立了核心能力的评判标准、“五步法”操作性识别系统以及核心能力评价模型和模糊综合评价方法。

- 提出基于核心能力的企业购并后整合管理模式和对策,为企业构筑和培育核心能力提供决策参考。具体地,结合目前企业购并中存在的问题,提出基于核心能力的购并后整合管理模式,从核心层次整合、要素层次整合和职能层次整合三方面提出具有操作性的购并后整合对策思路。
- 围绕“如何评价购并绩效”、“如何评价核心能力构筑和培育所产生的经济绩效”两个问题,提出企业购并绩效的评价体系。对第一个问题,从成本、市场份额、无形资产和核心能力四个方面构筑购并绩效评估的模型,提出购并绩效度量的指标和测算方法。对第二个问题,提出基于财务分析和基于知识评估的核心能力作用于经济绩效的评估模型。

本书在写作过程中贯彻理论和实践相结合的原则,在理论上,强调分析的具体性、现实性和可操作性;在与实践结合上,较多运用正反两个方面案例对理论作例证诠释,把案例剖析和理论阐述相结合。因此,本书不但对理论工作者有参考价值,对实践者也有重要的指导意义。

本书是在国家自然科学基金资助项目“基于核心能力构筑和培育的企业购并模式研究”(项目编号 79800025)结题报告的基础上,经笔者修改和深化完成的。课题组自 1998 年初着手对课题进行企业调研和文献检索,至今历时四年多。在研究期间,课题组对 45 家企业作了调查,完成了 11 个企业的典型调查报告,部分调查报告以案例分析的形式体现在本书中。此外,课题组结合企业战略咨询项目,到目前已经把研究成果应用于 4 个企业的战略实践,被证明具有良好的实践指导价值。

本书的研究得到国家自然科学基金会的资助和调研企业的大力支持。可以说,没有国家自然科学基金的资助与支持,就没有目前的成果;而调研企业尤其是浙江巨化股份有限公司、浙江寿尔福化学有限公司、浙江华立集团、浙江金龙集团、杭州娃哈哈集团等企业在课题组开展企业调研与实证分析过程中提供种种帮助是研究课题乃至本书得以圆满完成的重要因素。在此,我要特别感谢巨化集团的叶志翔、华立集团的帅兴武、金龙集团的颜阿龙、浙江寿尔福化学公司的樊培仁、杭州制氧机集团的徐建军等同志。正是他们的帮助和支持,才使我们顺利完成调研工作,并得到大量的第一手材料。

本书的完成,还得衷心感谢课题组成员的通力合作。课题组成员以严谨求实的科学态度做好研究工作,而且还放弃了三年的寒暑假休息时间,深入企业做调查,最后完成了近 30 万字的研究报告和调查报告。本书包含了全体课题组成员的心血,书稿的执笔分工如下:第 1 章,魏江、汪涛;第 2 章,魏江、叶学锋、汪涛;第 3 章,魏江、叶学锋;第 8 章,魏江、汪涛;第 10 章,魏江、叶学锋;第 11 章,魏江、毛凯

军;其他各章由魏江执笔。另外,魏勇协助对整个书稿作校对和排版等方面工作,最后由魏江统一修改定稿。

本书的完成,还要特别感谢我的爱人刘青和咿呀学语的儿子潘敏慎。正是夫人的全力支持和理解,才能使我静心于研究工作;而来自儿子的启示催化着我的责任感,使我积极奋进。

科学研究是没有止境的,当我们回头看时,发现还有许多问题值得继续深入研究,还有待于不断努力。而且,由于水平和能力所限,本书中肯定有许多不足之处,恳望专家、同仁批评指正。

魏 江

2002年春于求是园

目 录

前 言

第 1 章 绪论	(1)
1.1 引言	(2)
1.2 我国与西方国家企业购并动机比较	(3)
1.3 我国企业购并失败的原因分析	(11)
1.4 拟解决的问题和本书的内容结构	(18)
第 2 章 企业能力理论演化回溯	(22)
2.1 企业战略理论发展的简要回顾	(23)
2.2 现代企业能力理论的几种主要流派	(25)
2.3 企业能力理论研究现状评述	(32)
2.4 企业核心能力研究的沿革	(34)
2.5 核心能力的内涵综述	(38)
第 3 章 基于能力的企业购并研究简述	(45)
3.1 资源、多元化和购并	(46)
3.2 基于核心能力的企业购并研究	(49)
3.3 与核心能力相关的购并理论	(51)
3.4 企业购并的整合管理	(55)
第 4 章 企业核心能力内涵和本质特征	(61)
4.1 企业核心能力内涵和特征	(62)
4.2 什么样的企业有核心能力	(70)
4.3 核心能力的本质和载体	(73)
第 5 章 企业核心能力成长轨迹和激活机制	(81)
5.1 企业核心能力成长轨迹和激活机制的提出	(82)
5.2 企业核心能力成长轨迹	(84)
5.3 企业核心能力激活机制	(94)
5.4 企业核心能力成长和激活的条件	(104)
第 6 章 企业购并战略新思维框架	(108)
6.1 基于核心能力企业购并战略和模式的提出	(109)
6.2 企业核心能力的识别	(112)
6.3 基于核心能力的购并战略分析框架	(118)
第 7 章 基于核心能力的购并战略模式	(133)

7.1	基于市场营销核心能力的购并战略模式	(134)
7.2	基于企业文化核心能力的购并战略模式	(141)
7.3	基于内部管理核心能力的购并战略模式	(148)
第 8 章	基于技术核心能力的购并战略模式	(156)
8.1	基于技术核心能力购并战略模式的提出	(157)
8.2	基于技术核心能力购并战略模式的例证	(159)
8.3	基于购并培育技术核心能力的内在途径	(161)
第 9 章	基于核心能力的购并后整合管理	(174)
9.1	企业购并后整合中存在的问题	(175)
9.2	基于核心能力的企业购并后整合管理模式框架	(179)
9.3	基于核心能力的企业购并后整合管理	(182)
第 10 章	企业核心能力识别和评价体系	(199)
10.1	问题的提出	(200)
10.2	企业核心能力识别系统的建立	(200)
10.3	核心能力评价体系	(206)
10.4	核心能力模糊综合评价	(212)
第 11 章	基于核心能力的企业购并绩效评估	(215)
11.1	购并绩效评估模型的提出	(216)
11.2	购并绩效评估模型分析	(218)
11.3	购并绩效的度量	(223)
11.4	基于核心能力的购并绩效评估	(225)
第 12 章	结论与展望	(232)
参考文献		(237)

第 1 章 绪 论

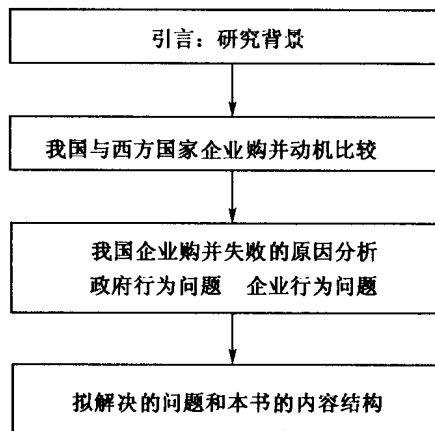
没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。

——斯蒂格勒 (Stigler, G. J.)

与其把鸡蛋分散放进不同的篮子里，还不如把所有鸡蛋都装进一个篮子里，然后看好那个篮子。

——彭内 (Penney, J. C.)

本章内容结构



1.1 引 言

随着世界经济全球化步伐的明显加快,企业面临着越来越激烈的外部市场竞争压力。为稳定国内市场,问鼎国际市场,在未来的全球竞争中占有一席之地,不但微观企业正在寻求快速扩张的对策,而且各国政府为增强综合国力也先后出台了一系列扶持大企业集团发展的优惠政策和措施,以推动企业提高国际市场竞争能力。正是在这样的背景下,自20世纪90年代中叶以来,第五次购并浪潮席卷全球,大型和超大型企业兼并案例不断涌现,而且与前几次购并浪潮相比,呈现出规模更大、金额更多、范围更广、跨国购并与国内购并同步发展的特点。特别是跨国购并的迅猛发展,成为了本轮购并浪潮的一个显著特点,引起了理论界的广泛关注。

企业购并,作为企业发展到一定阶段进行快速扩张的有效途径,克服了通过自身积累实现渐进式发展的局限,为企业实现跳跃式甚至是几何级数级的发展提供可能。纵观西方工业的发展历程,不难看到企业购并贯穿始终,可以说,西方工业的发展史实际上就是企业购并的发展史。美国著名学者、诺贝尔经济学奖获得者斯蒂格勒(1989)在对美国前500家大公司的深入研究后,得出这样的结论:“没有一个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,几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。”

综观西方国家的企业购并行为,其产生动因从宏观层面看,首先是适应经济全球化发展的需要。如1996年发生的英国电信斥资208亿美元收购美国微波通信公司(MCI)、德国西门子公司收购瑞士蒂奥瓦特电子公司、美国克莱斯勒与德国奔驰公司的合并等均表明,在经济全球化大背景推动下,企业往往主动采取购并战略来获取国际市场的竞争优势。其次,也是外部竞争驱使的结果,西方大型企业集团通过跨国经营来继续获取超额利润,对其他国家同行业企业形成巨大的竞争压力,迫使这些企业采取购并策略来增强自身抵御能力。如1996年12月16日波音公司斥资133亿美元购并麦道公司,从而使其全球飞机市场的占有率上升到65%,迫使法、德、英、西班牙四国航空公司组成的空中客车集团,将松散型联盟合并为单一股份结构,以对抗波音公司。其三,是产业结构调整的结果。以高技术产业和以金融服务业为主的第三产业迅速扩张,成为新的利润增长点,使得第三产业内的企业购并日趋活跃,如1996年美国摩根·斯坦利集团与丁·威特发现者公司进行了涉及金额102.2亿美元的合并案,形成了美国最大的证券公司;1997年2月,美国生产电脑网络产品的3COM公司购并美国机器人公司;1997年12月,瑞士联合银行购并瑞士银行公司组成为资产总额达6000亿美元的瑞士UBS联合银行等。而且这种趋势还将继续延续。

随着中国日益融入全球经济圈，为跟上世界经济发展的步伐，同时也为了加快我国的经济体制改革，实现两个根本性的转变，使国有企业走出传统计划经济的束缚，全国范围内的企业购并也高频率发生，尽管其规模比不上国际大企业，但在数量上绝对不比其他国家逊色。尤其是为了使占国民生产总值 60% 以上、国家财政收入 80% 左右的大中型国有企业真正建立具有市场竞争效率的现代企业制度，党的十五大和九届全国人民代表大会提出：“以产权革命为核心、以资本为纽带，对国有企业实行战略性改组，推进资本要素的合理流动和有效配置”，要求通过多种手段实现战略重组，全方位深化企业改革。在这样的大背景下，企业购并自然地成为我国经济改革的热点。

我国企业购并开始于 1984 年。到了 20 世纪 90 年代，企业购并迈上了一个新的台阶，产权交易市场与股票市场的建立与快速发展为企业购并提供了良好的外部环境。现阶段，我国已拥有近 30 个省一级的产权交易市场，进行企业间以实物形态为基本特征的财产权益的全部或部分交易。据不完全统计，1994 年，累计购并企业达 1879 个，转移资产 41.9 亿元。目前，股票市场的快速发展为上市及非上市公司通过控股、吸收股权购并提供了条件，股票市场开始成为企业通过资本运营实现购并战略的重要基地。

但是，我国企业购并始于 20 世纪 80 年代中期，发展时间短，内部交易、关联交易等不规范行为时有发生，且当前企业正处于旧体制未完全解体、新体制刚开始发挥作用的特殊时期，企业作为名义上的购并主体，在实施购并战略时，并没有完全按照市场经济规律办事，出现了大量的非理性行为，并由此而带来了严重的副作用——大量购并的失败。

1.2 我国与西方国家企业购并动机比较

为了分析现阶段我国企业购并中存在的问题，我们首先以购并动机分析作为切入点，比较我国企业购并与西方国家企业购并的差别，以揭示购并中存在的问题和制约因素，并为探索新的购并思路提供背景。

1.2.1 西方国家企业购并的动机

西方国家第五次购并浪潮中，企业的购并动机主要可以概括为以下几点：

首先，获取更大的市场份额与利润空间。经济扩张步伐的加快以及国际上一些新兴市场的崛起，为发达国家的企业提供了再次获取高额利润的机会。这些大企业为进一步稳定国内市场，同时在新兴的国际市场获取市场份额，采用了与过去的竞争伙伴主动联合或者直接通过跨国购并的战略，来继续维持其资本的高额

利润率。因而，大规模的横向购并成为本轮购并潮的一大特点。

其次，获取协同效应。协同是指通过购并双方优势的单向或双向转移，而使购并后双方的价值总和大于购并前单方价值的简单加和，从而实现价值创造。企业通过购并获得的协同效应有管理协同、财务协同、技术协同和信息协同，其中技术协同和信息协同是 20 世纪 90 年代企业购并的重要动因。随着技术更新速度的加快，技术壁垒成为企业在原行业保持竞争优势及进入新行业的障碍，通过购并实现技术协同成为企业发展的一个重要战略。企业在参与国际竞争时，往往通过购并东道国的原有企业，获取信息协同，消除进入新市场面临的信息偏差与不对称，以降低企业经营的成本与风险。

第三，实现管理者效用最大化。管理者实际控制着公司的生产经营和资产使用，在拥有少量公司股票甚至没有时，总是从个人效用——高报酬和补贴、社会地位、自我实现和工作安全出发，实施购并战略。因而，对于有价值的购并过高估计，高价收购；对于存在潜在隐患和无价值的购并，以购并的未来绩效和带来股东财富的增值为诱饵，说服股东促成购并的实施。购并的结果是个人效用的满足和股东财富的损失。

第四，实现行业的战略性转移。随着传统行业的衰退，不少企业低于正常收益运营，但大量专有资产的存在和政府为防止失业人员的增加，制约了企业的自由退出。从原有行业退出的较佳办法是跨行业的购并，进入行业发展速度明显高于经济发展速度的新领域，同时逐渐从旧行业退出，完成行业的战略性转移。如以生产“万宝路”香烟而著名的菲利普·莫里斯公司将香烟利润转移，购并了包括卡夫食品公司在内的一系列食品公司，最终成为仅次于雀巢公司的世界第二大包装食品公司。

第五，争取避税。企业通过购并可以从三个方面达到合理避税的目的：一利用税法中的亏损递延条款，购并一年或数年出现严重亏损的企业，利用它在纳税方面的优势，实现合理避税；二通过吸收股权购并，被购并企业股东没有得到现金收入和资本收益，购并企业在不纳税的情况下，实现资产的流动和转移，麦道-波音的合并就是这种性质；三利用政府鼓励企业跨国经营给予的税收优惠，包括对其国外子公司和本国母公司的税收优惠和减免。

1.2.2 我国企业的购并动机

我国企业的购并有其自身特殊的背景。我国的经济体制改革只经历 20 年时间，真正进入市场经济的时间非常短，关税壁垒与传统的计划经济使我国企业的发展模式严重背离市场，而且国有企业在经济中比重的绝对值较大。在这样的历史背景下发生的企业购并行为，其动机与西方国家的宏观和微观动机相比，显示出其特有的个性。总体来说，表现为政府驱动力非常强，企业购并盲目化，购并

规模小, 购并动机单一, 跨地区、跨部门的购并很少, 跨国购并更是凤毛麟角等特征。

为揭示我国企业购并的真实动机, 在研究过程中, 我们对 12 家企业作了典型调查, 另对 20 多家企业进行面上调查。调查结果发现, 从购并行为发生的原动力看, 不外乎三种状态: 一是政府外部驱动, 二是企业自身需要, 三是两者兼而有之。从调查企业的统计情况看, 江苏、浙江等经济发达地区的企业购并中, 政府外部驱动的比例约 35%, 企业自身驱动的比例约 42%, 两者兼而有之的占 23% 左右^①。从购并的直接动机看, 主要有以下几类情况:

- 完全政府推动, 企业处于被动状态。
- 获取资源要素, 最重要的是土地资源。这种动机往往是出于企业自身发展的需要。
- 企业为构筑企业集团, 实现扩张的需要。如生产能力的扩张。
- 获取优惠政策和合法避税。
- 长远发展的考虑。如从理性层面考虑规模经济和范围经济, 或为了获取市场机会。

在这些比较典型的购并动机中, 最后一点往往是企业考虑得最少的。以下对这些动机作简要分析。

(1) 完全政府推动

完全政府推动的购并是我国企业购并中的特殊现象。目前, 政府推动的动机主要有三: 一是政府为了实现三年减困的目标, 让赢利企业购并亏损企业; 二是政府为了打造地方“航空母舰”, 驱使地方同类企业之间兼并, 以做大企业; 三是政府利用企业要上市的心态, 采取拉郎配的形式, 搞“搭配制”, 要求上市企业兼并一家国有亏损企业, 作为上市的条件。

政府直接主导企业兼并是我国兼并的最大特点, 也是一直困扰兼并方企业的一大问题。政府之所以要主导企业的兼并行为, 有两个突出的原因:

一是卸包袱。不少国有企业由于连年亏损, 地方政府不断输血, 银行不断注入贷款, 还是无法救活企业, 或根治这些企业的根本问题。政府部门不得已只有通过行政手段强制或撮合可以控制的优势企业(这些企业的最高领导层的任命权掌握在政府相关部门手中)来兼并这些企业(朱国泓, 1998)。通过这种卸包袱的方式, 可以降低财政压力, 通过优势企业兼并, 可防止这些企业破产, 又可保证财政收支平衡, 追回银行贷款。但只是为了扭亏而强制兼并容易出现“均贫

^① 中西部地区由于调研困难, 仅对中部地区部分企业作了面上调查, 没有能够作典型调查。因此, 该数据不能代表我国企业购并的一般状况。

富”、“抽肥补瘦”现象，使优势企业被拖垮。

第二个突出原因是实现政府的解困目标。我国目前仍实行国有企业归地方部门管理的体制，而除了有限公司和股份有限公司外，大部分全民所有制企业产权关系不清晰，各行政主管部门实际成为企业产权的所有者和经营者。因而在企业购并时，政府动因实际主宰了企业的购并行为。面对大批国有企业经营亏损，政府财政支出困难，以扭亏为目的成为政府指导企业购并的前提。如1991年，以“小鱼吃大鱼”而闻名的“娃哈哈购并杭罐”，就是针对杭州罐头食品厂1990年效益大滑坡，出现较大亏损而由同一行政主管部门牵线进行的。1994~1996年通过主管单位杭州市二轻局的撮合，杭州金松洗衣机公司在行业内购并了14家企业，消化了1.5亿元的亏损。1997年在杭州市二轻局的再次撮合下，“金松洗衣机”、“乘风电扇”、“华美冷柜”和“东宝空调”四公司合并。这样做，一方面是为了形成多元化产品结构的企业集团，另一方面，通过购并，希望使已经出现亏损的“华美冷柜”和“乘风电扇”实现扭亏。但最终结果是，不但合并失败，而且据业内人士保守估计，损失上亿。同样的例子在其他省市也很多。

政府推动的购并中，还有一种特殊情况，即政府要求打算上市的公司购并一家亏损企业，并以此作为上市的条件。如浙江某化工股份公司为了争取上市，根据地方政府的要求兼并了当地的一家农药厂。这种情况，显然是非理性的行为，政府以此转嫁责任。

(2) 获取资源要素

我国企业购并尚处于买方市场，优势企业在选择购并对象时，总是挑选那些要素资源丰富尤其是有大量土地使用权的企业作为目标。因为我国企业购并多在同行业内由行政主管部门牵线，购并采用的方式较多采用无偿划拨或有偿购并，在具体实施购并时，对被购并企业的土地使用权往往不评估而只评估其地上建筑物。或者，利用我国的法律制度不健全，通过有意对资产作压低评估，使购并企业可以无偿获得被购并企业的土地使用权和国有资产，而土地和国有资产的使用权在购并完成后，或扩大再生产、或转让均可以给购并企业带来可观的收益。就是真正发生了跨行业、跨地区的购并，由于购并双方在数量上的巨大差异，私下交易、与被购并方合谋采用转移或隐瞒资产来逃避债务，侵吞国有资产的现象时有发生。

浙江某国有企业净资产在2400多万元，最后在评估时只有580万元，购并了这样的企业无疑是“发洋财”。在对武汉市34个企业购并40个企业的抽样调查中发现，实际支付费用267万元，承担债务315.22万元，总计582.22万元，撇开固定资产和流动资产，被购并企业的土地使用权加上地上建筑物按市场价值计算可达4000万元，从而使企业以极低价值通过购并获取了所需的生产要素。

(3) 构筑企业集团，实现企业快速扩张

购并是实现企业快速扩张的重要途径。从理论上分析，企业购并是为实现快速扩张，但实际中，许多企业发生购并行为，直接动机并不是如此。不过，作为我国企业购并的动机之一，扩张需要是客观存在的。由于我国投融资体制的地方性特点，从全国范围看，各地企业的建立出现明显的“大而全”和“小而全”现象，整个国家的产业结构布局极不合理。行业内的企业竞争日趋白热化，为争夺各地市场，价格战更是愈演愈烈，尤其是在家用电器行业。在这样恶劣的竞争环境中，任何一个企业要想生存，就必须具备成本优势和市场营销优势，于是，我国一些企业通过横向联合和纵向联合来获取规模经济效益和市场营销优势，构筑大企业集团，其中有一部分取得了成功。如深圳康佳集团股份有限公司1993年、1995年和1997年，通过控股购并，在东北的牡丹江市、西北的西安市和华东的滁州市建立了新的生产基地，在规模快速扩张的同时，又占据了当地及周边市场，使康佳这个当年不足百人的小厂，在1997年成为年彩电销售收入50亿元，综合产量300多万台的大型骨干企业集团，名列全国电子工业百强第四，形成了独特的“康佳购并发展模式”。

正如“康佳购并发展模式”，现阶段我国企业通过跨地区购并扩张，还可以打破地方保护的壁垒，既实现生产能力的扩张，还可以通过“销地产”的形式，跨越地方保护的壁垒，不断提高市场占有率，提高企业的竞争能力和品牌效应。与康佳模式相类似，浙江华立集团通过购并重庆川仪（重庆川仪股份有限公司），把生产基地扩展到西部地区，大幅度地促进了市场渗透能力的提高，也提升了华立集团的品牌形象。

(4) 获取优惠政策，合理避税

我国对企业购并赋予了一系列优惠政策，也是企业购并的一个重要动因。如对于优势企业购并亏损严重的企业，被购并企业的借款允许五年期的“挂账停息”；对于亏损严重的企业其亏损额允许递延，可用于抵销购并企业税前的利润，使企业通过购并可实现合法避税。这些优惠政策无疑送给购并方一笔资产，促使其主动购并困难企业。

与优惠政策紧密相关，税收最小化是企业购并另一个重要动机。通过购并，实现资源从政府征税者（实际上是一般公众）到公司的再分配。进一步地表现在企业购并过程中，体现为四个方面：一是税收抵免，一个亏损企业可以通过与有正收益的企业合并，在税前通过抵减亏损企业的收益进行合法避税；二是继承被兼并企业合法的税收属性，当目标企业是通过将其股票调换为兼并方的股票而被收购的，由于目标企业投资者的连续性得到保证，可以将其有利的纳税属性在合

并企业中体现；三是增加应税资产，可以提高折旧金额，增加企业的现金流入量；四是用资本利得税来代替一般所得税，成熟企业在拥有大量现金流量和较少投资机会时，可以通过收购高成长性企业，减少税前现金流量，避免了一般所得税的支出，同时，只有在未来被兼并企业卖出时，才会产生资本利得税。

(5) 长远发展战略的需要

根据企业生命周期理论，每一个企业的产品都有一个开发、研制、成型和衰退的过程。在技术变迁迅速的知识经济时代，对于生产某一主导产品的企业来说，一方面可以不断地开发新品适应企业的产品生命周期；另一方面，对于面临衰退的行业则要通过制定长远发展战略，有意识地通过企业购并的方式进行产品与行业的转移。例如，面对钢铁业的衰退，首都钢铁集团自 90 年代以来进行了大量的混合购并，成为横跨电子、机械、建筑、有色金属、轻纺、化学、造船、酒店等 10 多个部门的大型混合联合企业集团，使企业保持了较好的增长势头。

从长远发展战略考虑的购并企业，其购并动机具体可归纳为：① 扩大生产能力实现大规模生产，降低生产成本；② 提高市场占有率。从企业发展的实际看，企业的品牌和形象往往与企业的规模和市场占有率成正比，由此，通过购并也为企业实现品牌优势创造条件。如康佳、华立的兼并就有这样的考虑。从长远发展战略考虑，企业购并的另一个动机是把握市场机会。由于有的市场机会是稍纵即逝的，如果没有掌握住机会，就会失去未来在市场上的发言权；也由于市场竞争的白热化，产品寿命周期的不断缩短，一个企业想要完全通过自主开发来获取市场，反应速度太慢，因此，购并成为企业快速进入市场、占得竞争先机的选择。如当初的实达电脑（福建实达电脑集团股份有限公司）兼并北京朗新电脑技术有限公司，就是为以后进入软件产业创造条件。

(6) 管理者效用最大化动因

随着我国职工个股计划与年薪制等激励措施引入，并在一些企业的广泛运用，企业高层领导者的持股数量、年薪等与企业的规模呈现一种正相关关系。在我国一些企业股份制改造过程中，采用的“55”制、“555”制或对企业高层领导给予高比例持股的股权分配方法，使企业规模的扩展可以给企业高层领导带来直接的个人效用，使企业高层领导在制定企业购并战略时，个人的效用权重设置得很大。这一点与西方企业比较相似。

除上面六个方面动机外，还有其他动机，如人际关系需要、借壳上市募集资金等，这里不具体展开。在我们调查过的企业中，不同动机下的购并行为比例如表 1.1。