

企业并购后的
品牌生态战略系统

After M & A
Brand Eco-strategic system

田晓◎著

>>> 企业并购后的 品牌生态战略系统

田 晓 著

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业并购后的品牌生态战略系统/田晓著. —北京:
中国轻工业出版社, 2010.1

ISBN 978-7-5019-7153-4

I. ①企… II. ①田… III. ①企业合并-研究②企业管理: 质量管理-研究 IV. ①F271②F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 185212 号

责任编辑: 刘云辉 张文佳

策划编辑: 刘云辉 责任终审: 劳国强 封面设计: 锋尚设计

版式设计: 王超男 责任校对: 李靖 责任监印: 张可

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印刷: 三河市世纪兴源印刷有限公司

经销: 各地新华书店

版次: 2010 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16 印张: 11.5

字数: 250 千字

书号: ISBN 978-7-5019-7153-4 定价: 24.00 元

邮购电话: 010-65241695 传真: 65128352

发行电话: 010-85119835 85119793 传真: 85113293

网址: <http://www.chlip.com.cn>

Email: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社邮购联系调换

90498K6X101HBW

前 言 >>>

在市场环境日新月异的今天，企业只有迅速建立核心竞争力才能生存。战略并购就是通过强化企业核心业务和构建核心能力来提高企业核心竞争力的。而国内外企业的大量实践证明以品牌为核心和纽带，日益成为企业资本运营的重要机制，因此品牌运营已成为企业并购和资源重新配置的重要机制。品牌整合对并购目标能否成功实现有着重要的影响。

并购后品牌整合系统作为并购后整合系统的子系统，除了具有并购整合的系统性特征外，并购后品牌整合面临着比单一企业自身品牌整合更加复杂的环境，存在于更加复杂的品牌生态系统中。并购后品牌生态战略系统性研究不同于单一品牌整合，它不仅包括对并购后品牌自身相应模式、策略的选择，还包括并购后品牌生态系统的不同利益相关者的整合。通过对并购后品牌所处品牌生态系统中各种资源的合理利用和并购后品牌自身战略方向的不断调整来获得生存空间，在合作、竞争、协调的基础上，构建适当的品牌架构和品牌组合，使并购后品牌个体逐渐形成互惠互利的共生关系。

本书在借鉴和吸收国内外不同学者关于并购后的相关理论和品牌整合相关理论的基础上，将企业并购后品牌生态战略系统中的品牌系统及其生存环境模拟生物生态系统进行分析研究，得到品牌相对完整的运动规律及其变化状态。通过结合系统学、生态学相关理论分析企业并购后品牌生态战略系统权变演进和自组织条件体系，为并购后品牌整合提供了一个相对较为全面的理论框架。企业并购后

品牌整合系统权变演进强调要遵循开放系统的思维方法，把并购后品牌生态系统内部要素以及并购后品牌生态整合系统与外部相关联价值链系统，乃至整个品牌生境看成一个整体，在强调系统内部状态差异同时，实现系统动态平衡。

企业并购后品牌生态战略系统的主要任务就是在并购后战略愿景驱动下重新组合成一个新的并购后品牌管理系统的过程：并购后品牌整合是通过并购双方要素的有效融合和重构来实现并购后企业各种资源的合理配置，使企业实现最佳的经营绩效的过程；并购后品牌整合既是并购后品牌协同进化的实现过程，也是构筑并购后企业核心能力和竞争优势，创造新价值的过程。

并购后品牌整合系统权变演进强调敏捷地把握环境变化，实现动态平衡，强调系统内部状态的差异等，这些特点和机制都有利于并购后品牌整合系统远离平衡态，并且通过创新与集成创新，把握外部环境的风险和机遇，能够产生涨落，使系统回到新的平衡态。所有并购后品牌生态战略系统权变演进能够促进系统形成耗散结构，实现其熵减和有序。成功的企业并购后品牌整合能为企业带来负熵流和企业自身的负向熵变，有效地降低企业本身的熵值，使企业处于低熵值运行状态，以构筑、强化、拓展和获取核心竞争能力。

本书确立了由宏观管理模式、中观决策模式和微观运作模式共同构成并购后品牌生态演进的支撑力量。并购后品牌整合生态战略宏观管理模式以并购后品牌群及并购后品牌生态系统中其他生态主体为研究对象，通过品牌生态关系管理实现品牌生态集群效应与协同效应；并购后品牌整合中观决策模式通过对并购后公司品牌间的组合、公司品牌与产品品牌的关系、并购后各品牌个体的功能角色和战略角色定位等，构建以旗帜品牌为核心的合理的品牌家族架构，从而引导并购后企业的资源配置与使用。在以上两大模式的构建为并购后企业品牌生态战略创造良好基础的同时，从自身品牌的微观角度，构建合理的微观层面的并购后品牌运作模式是提升品牌价值的主体工程。

多重利益相关者关系是品牌总资产的重要资产来源。

并购后品牌价值的产生在于品牌与其利益相关者之间的互动。通过识别并评估并购后各利益相关者；并根据彼此依赖程度、战略重要性和现状、彼此吸引力等其他变量，按照各利益相关者对品牌价值的贡献对他们进行优先排序；最后通过功能性的、象征性的或享乐性的交流及结果理解与公司交流的本质。

并购后品牌生态战略系统能否得以顺利运行，运行效果如何，能否通过并购后品牌整合最终提高企业竞争力，进而提升企业并购后的品牌价值，需要构建并购后品牌整合系统支持体系。并购后品牌整合系统的支持来源有内部因素，还有企业所处价值网络中的其他利益群体的支持。并购后品牌生态战略系统属于复杂多元适应系统，在品牌整合过程中有不同的参与者存在，这些参与者的价值观并不是完全相同的，需要找到系统结构的关键点进行协同。

对于极其复杂的并购后品牌整合过程的评价，其意义不仅仅是绩效的有效衡量，更重要的是整个过程的控制。平衡记分卡是一个战略管理系统，贯穿于整个管理过程，因此借助平衡记分卡可以很好地控制并购后品牌整合的整个过程。本书结合平衡计分卡四个纬度框架，整合多重观点，以促进并购后组织学习，在建立共识时将冲突最小化，并产生有效的战略变化。

必须承认，本书的观点必定有许多值得商榷之处，但如果书中阐述的见解能对读者在理论上有所启发，在实践上有所借鉴，起到抛砖引玉的作用，则是本人之幸事。十分感谢中国轻工业出版社的真诚合作和有关人员付出的艰辛劳动。本书将研究重点放在企业并购后品牌整合系统整体研究框架上，更多是从概念角度的一种设想，由于时间仓猝、水平有限，书中难免有不当之处，恳请指正。

著者

2009年8月

目 录 >>>

1	第一章	绪论
1	第一节	研究背景及问题的提出
4	第二节	国内外关于同类研究状况的简要回顾
13	第三节	本书基本研究内容框架与研究方法
19	第二章	相关理论研究综述
19	第一节	企业并购理论
32	第二节	品牌的理论
37	第三节	系统理论
41	第三章	我国企业并购后品牌整合发展及系统构建
41	第一节	我国企业并购后品牌整合发展
47	第二节	企业并购后品牌整合相关概念辨析
54	第三节	企业并购后品牌整合系统内涵及目标
56	第四节	企业并购后品牌整合复杂适应系统特征与机制
59	第五节	企业并购后品牌整合系统构成
63	第四章	并购后企业品牌整合系统形成机理
63	第一节	企业并购后品牌整合系统的权变演进
68	第二节	企业并购后品牌整合系统耗散结构与 协同效应分析
71	第三节	企业并购后品牌整合系统的开放性和 非线性分析
74	第四节	企业并购后品牌整合系统稳定态和涨落分析

82	第五章	企业并购后品牌整合生态战略构建及其运行体系
82	第一节	企业并购后品牌整合生态战略构建
88	第二节	企业并购后品牌整合宏观管理模式
100	第三节	企业并购后品牌整合中观决策模式构建
115	第四节	企业并购后品牌微观运作模式
120	第六章	企业并购后品牌整合系统支持体系
120	第一节	企业并购后品牌整合系统支持体系构建
121	第二节	企业并购后人员整合支持体系构建
129	第三节	企业并购后价值网络整合支持体系构建
132	第四节	企业并购后渠道整合框架构建
142	第七章	企业并购后品牌整合绩效评价及实例研究
142	第一节	基于 BSC 的企业并购后品牌整合绩效评价体系
147	第二节	BSC 视角下企业并购后品牌整合绩效模糊综合评价
150	第三节	某卷烟集团以品牌整合为主导的并购整合案例
166	参考文献	
173	致谢	

第一节 研究背景及问题的提出

美国著名经济学家、诺贝尔经济学奖得主乔治·施蒂格勒 (George J. Stigler) 曾经说过:“一个企业通过兼并其竞争对手的途径成为巨型企业是现代经济史上一个突出的现象……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是主要依靠内部扩张成长起来的。”确实,自20世纪初以来,企业并购已经逐渐成为影响社会经济发展的一种十分重要的方式^[1]。世界范围内的并购活动有越演越烈之势,尤其是目前正在发生的、仍在持续的第五次并购浪潮,涉及行业之广、交易规模之巨、社会影响之深均是前几次并购浪潮所不能比拟的。

并购是中国经济融入世界经济的前奏,从国内企业并购来看,并购规模和数量也呈现不断上升的趋势。根据 Credit Suisse First Boston (2001年)的统计,中国的并购额在过去5年内以每年70%的速度增长,中国已成为亚洲第三大并购市场^[2]。我国在加入WTO以后,无论是作为买家还是被买,中国企业都将更快地融入以产业整合、注重战略发展的跨国并购潮流中。党的“十六大”指出,“国有经济的战略性调整是所有制结构、产业布局和地区布局的全面调整,须有退有进。要以资本为纽带,通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团^[3]。”这就预示着我国企业并购重组高潮的又一次到来。

我国企业新一轮的并购更需要从企业的发展战略出发,以增强企业的竞争能力。目前国内企业所面临的两个基本的环境因素是产业结构调整与整合以及制度变迁,这为企业战略型并购提供了舞台。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不足20%,而成熟市场的国家一般超过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，有退有进，为行业中的优势企业提供了巨大的机遇^[4]。其次，产权改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改革中扮演重要角色。因而，在当前和今后一段时期内，并购依然是中国企业的主流趋势。

越来越多的企业都试图通过并购来做大做强，以期实现企业的持续竞争优势。正如克拉林格（2000）所说的，并购可以是一扇使公司获得非凡成长的大门，也可以是一枚将本可盈利的公司拖入水下的铁锚^[5]。并购也是一把双刃剑，迄今为止整个世界已经经历了五次并购浪潮，在成就了当今世界一流企业的同时，也使众多企业陷入了并购误区和陷阱。创造价值虽然是不变的信条，但是价值被破坏也是常有的事情。企业并购的成功记录并非令人鼓舞，各种研究统计表明，企业并购的失败率高达 50% 至 80%。虽然导致企业并购失败的原因是多方面的，但其中的一个主要原因是并购完成后的整合出现了问题（占企业并购失败案的 50% 左右）。美国《商业周刊》的研究结果表明，75% 的企业收购和兼并是完全失败的^[6]。美国《财富》杂志（2000）年的调查也发现，有 3/4 的并购活动所产生的并购收益不足以弥补其并购成本^[7]。据毕马威、埃森哲和麦肯锡的研究数据显示，并购后 6 至 8 个月的时间内，62% 的企业出现零增长。

中国市场企业并购战绩如何，还缺乏系统的研究数据，但相关的研究也有一些，研究结果也得到同样的结论。许多研究者认为，由于我国开展并购活动的时间相对较短，实践经验、理论研究、配套条件和宏观环境都不是很成熟，从而导致我国企业的并购成功率更低^[8]。

大的跨国公司几乎都是经过多次的企业并购与重组逐步发展起来的，并购给企业注入了新的活力。但并购之后，如果对并购后的企业没有采取及时有效的整合措施，往往就要使经过艰苦努力实现的并购功败垂成。因此，要使企业并购达到预期目的，任何企业在推进管理变革的过程中，要特别注意战略、组织、技术、人员和无形资产等要素的整合，这是实现并购价值的基本前提^[9]。具体讲来：

1. 企业战略并购后整合是提高企业核心竞争力的重要途径

在市场环境日新月异的今天，企业只有迅速建立核心竞争力才能生存。核心竞争力是企业能力的集成，是企业长期竞争优势的源泉，企业之间的竞争最终体现为核心竞争力的竞争。企业核心竞争力的获取主要有两个途径：内部培养与并购重组。但核心竞争力的特点使得企业难以通过自身的知识积累和知识学习在短期内建立起核心竞争力，与自我发展构建企业核心竞争力相比，企业并购具有时效快、可得性和低成本等特点。战略并购又是通过强化企业核心业

务和构建核心能力来提高企业核心竞争力的。同时也应注意到, 战略并购只是一种手段, 企业核心竞争力的提升是终极动因。而一个重要的方面就是整合核心竞争力要素, 即将本企业所拥有的竞争力要素与目标企业的竞争力要素进行有机整合, 从而构建企业核心竞争力 (见图 1-1)。

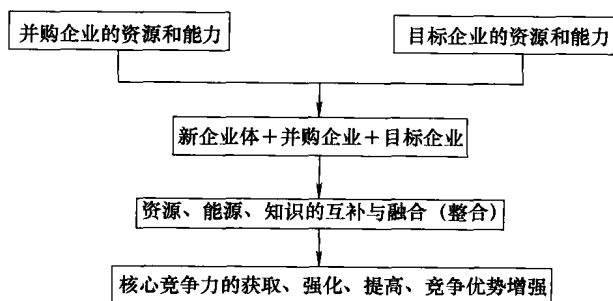


图 1-1 基于核心竞争力培育和强化的企业并购机理

资料来源: 朱宝宪, 公司并购与重组, 清华大学出版社, 2006

2. 品牌运营成为企业并购和资源重新配置的重要机制

通过并购可以实现竞争优势在并购双方间的转移。而品牌与企业天生有着不可分割性, 21 世纪的国际市场竞争日益显著地表现为品牌的竞争。正如索瑞尔和纽威尔联合品牌公司所表明的那样, 有三种可以提供收入资产的类型: 有形资产、品牌和无形资产。根据市场的不同, 多达 70% 的收入能够归功于品牌 (Perrier, 1997)^[10]。品牌资产反映了企业竞争力的大小, 收益如何, 同时也是企业实力的体现。品牌管理本质上就是使品牌资产保值增值, 使其充分发挥在市场上的影响力, 增强企业产品的竞争力, 进一步开拓市场, 提高企业综合实力。

品牌不光对企业产品竞争力产生长期影响, 而且对企业经营管理和整体素质也会产生深层次影响, 品牌的影响力体现在企业运营的每一个方面。人们常常把品牌在企业经营发展中的作用称为品牌效应^[11], 具体包括扩散效应、持续效应、放大效应和刺激效应等。正是由于这几个效应的作用, 使品牌具有很高的市场价值。

企业并购的目的主要在于获得协同效应和更大的市场控制能力, 企业并购作为一项重要的资本经营活动, 其根本的动力源于追求资本最大增值。品牌作为企业重要的市场资产, 品牌优势更是企业规模扩张的重要基础。在一般情况下, 通过并购比通过新建或市场买卖更有利于品牌优势的转移和企业扩张目标的实现。在企业并购中, 越来越多的企业把并购作为品牌优势转移的优选途径, 国内外企业的大量实践也证明以品牌为核心和纽带, 日益成为企业资本运营的重要机制, 品牌运营已成为企业并购和资源重新配置的重要机制^[12]。

企业并购后品牌整合对企业并购目标能否成功实现有着重要的影响。品牌发展的方式多种多样,其中并购被认为是迅速提升企业品牌影响力的一种快捷方式。由于品牌效应的长期性和深层次性,在并购中通过转移品牌优势,不光可以马上提高被并购企业产品的市场竞争力和销售业绩,盘活有形资产;而且对被并购企业的生产、经营、管理都会产生积极影响,促进被并购企业整体素质的改善,进而使并购取得成功。品牌对企业并购而言,不仅在于提供了一种获取稳定现金利润的来源;而且品牌可能是一种通过并购进行战略扩张的工具和资本。无论对目标公司还是并购公司而言,品牌资产都是其发展和经营的重点,品牌整合的构建都是不可或缺的战略措施,决定着整合工作所带来的协同作用能否实现^[13]。可见品牌在并购中的重要性,是由品牌所固有的、不同于有形资产的一些特质所决定的。企业并购和品牌整合是做大企业、大品牌、大市场的有效途径。

第二节 国内外关于同类研究状况的简要回顾

一、国内外企业并购后整合研究现状

并购完成后如何对并购企业和被并购企业进行整合,能否将并购的资源与企业原有的资源进行有效地整合,是企业并购战略成败的决定性因素,已经成为制约企业通过并购实现高成长的主要因素^[6,14]。彼得·德鲁克(1981)深刻地指出了整合在并购中的极端重要性,并购后双方企业能否有效地整合是实现并购时预期的财务利益的关键。研究企业并购后整合问题对提高并购成功率至关重要^[15]。

(一) 国外企业并购后整合研究综述

并购动因一直围绕三个核心在研究:为什么会发生并购;并购是否以及为谁创造价值;并购如何创造价值^[16]。并购整合研究的理论水平与企业并购实践的发展往往是一致的。相对我国企业并购的研究而言,西方国家的并购研究已经形成体系,且比较深入。在西方国家,企业并购或并购整合研究大致可以归纳为四个理论系统。依据 Philippe C. Haspeslagh and David B. Jemison (1991) 的分类方法,即资本市场学派、战略学派、组织行为学派以及综合战略和组织方法的过程学派。资本市场学派主要研究并购的经济影响,战略学派研究的是并购对某个特定企业的影响,组织行为学派关注的则是并购对个人的影响,过程学派同时从战略和组织两个方面来对并购过程如何影响企业战略目标的实现进行讨论。由于理论出发点和关心的重点不同,这些研究者都提出并探讨了各自特有的中心议题,也形成了不同的理论假设和研究方法。具

体说^[17]：

1. 资本市场学派

资本市场学派一直是研究并购的主要学术力量。资本市场学派虽然没有直接研究并购整合问题，但它涉及了并购整合领域最基本的课题：企业并购后是否创造价值，如果创造价值，那么价值源自何处？在价值创造方面，他们在研究并购双方的股票价格在并购宣布前后的波动之后认为，一般情况下，总体上目标公司的股东能从并购中获得丰厚的回报，而并购公司的股东在并购中既不赚也不赔。根据 Ewing (1987) 和 JinHamill (1991) 对相关研究的综述，在美国，目标公司的股东一般能从并购中获得 20%~30% 的股票溢价，而并购公司的股东却只能获得 0~4% 的股票溢价。对其他国家的研究也得出了类似的结论。在财富源自何处方面的研究有四种不同的观点：第一种观点认为，股东的盈利来自债权人的损失；第二种观点认为，盈利来自税收效应；第三种观点认为，目标企业股东增加的价值来自雇员、供应商的财富转移；第四种观点认为，并购中的价值创造源自代理成本的节约。

资本市场学派的研究是建立在有效率市场假设、企业代理理论、自由现金流量和市场扩张等基本概念基础上的，资本市场学派虽然认识到了通过资源重新配置来创造价值的意义，但它主要从经济层面判断并购是否为股东创造价值，在研究中存在许多不足。第一，资本市场学派没有进一步说明价值是如何创造的；第二，资本市场理论的重要假设，没有反映管理世界的现实；第三，资本市场理论所采用的衡量并购绩效的方法，其有效性是以有效率市场假设为条件的。如果该假设不成立，那么以股票价格在并购宣布前后一个很短时间内的波动作为衡量企业并购对股东财富或企业价值影响的方法，就是值得怀疑的。第四，资本市场学派研究的重点是并购对社会经济效率的影响而非对企业个体的影响，因此也就无法对企业的并购及其管理决策提供更有意义的指导。

2. 战略学派

20 世纪 80 年代中后期，并购研究被纳入战略管理框架之下。战略学派感兴趣的不是并购对经济效率的影响，而是并购对单个企业的影响。研究的要点是相关性 (Relatedness)、战略匹配 (Strategic Fit) 对并购后绩效 (Post-merger Performance) 的影响。战略匹配关注的是目标企业在产业、市场或技术等方面对并购方战略的增进与补充程度。对于并购如何创造价值和实现价值的问题，该学派主要从三个方面进行研究^[18-20]：(1) 并购类型对并购成败的影响。(2) 并购的价值是通过重组和协同来获得的。(3) 并购价值的实现主要依靠有效的产品和市场竞争战略 (包括战略的制定和执行)，这实际上，可以看作企业某种能力 (如战略能力) 的运用。

战略学派分为并购绩效研究和并购计划研究两个分支。就并购的价值创造

而言，战略绩效关系研究中最严重的缺陷是没有考虑战略执行的困难，即把关联性与管理“依存关系”二者等同或混淆起来。这些研究者过度地强调了战略任务，而往往忽视了人际间、组织间和文化间的摩擦和冲突等这些价值创造的实际障碍。并购计划研究者研究的共同之处是将并购过程从逻辑上划分为几个步骤，虽然战略计划的命题是符合逻辑的，对于进行并购分析的人员来说也是非常有用的，但是实际的并购执行往往难以遵从管理者最初的战略计划。因为并购后的管理以并购前的计划为依据固然重要，但是并购整合所需要的是一个随机动态的过程。

3. 组织行为学派

组织行为学派研究的是组织匹配性对并购绩效的影响。组织匹配关注的是并购对组织和个人的影响^[21]，以及并购双方在企业文化、制度方面的匹配。其研究大致包括三个方面：（1）并购对人力资源的影响。从“组织行为观”出发意味着，管理者特别是高层管理者固然对并购战略抉择起着至关重要的作用，但并购双方员工对并购所持的态度和采取的行为等也直接影响了并购的最终效果。（2）文化的融合性。管理风格和价值观方面的差异会造成很多整合问题。高层管理者的管理风格差异对并购后的绩效有不利影响，处理文化差异的最好办法是控制双方整合程度，尽量保持被并购企业的独立性。C. 韦弗和J. 威斯通认为，文化差异能够导致兼并失败或使兼并潜能无法得以发挥^[22]。（3）价值创造需要相应的环境条件。整合过程通过自上而下的目标设定和反馈以及报酬机制设定来引导组织环境改善。

组织行为学派的理论是对金融经济学家和战略研究者并购观点的一种补充，但却过分强调从个人对环境的适应上来进行整合，把组织看成是比战略更重要的一个问题，且主要是从人对于新环境的适应角度来考虑并购后的整合。

4. 过程学派

过程学派同时从战略和组织两个方面来对并购过程如何影响企业战略目标的实现进行讨论，把并购整合过程看作是一个多维度的过程，充分考虑了战略依赖性和组织独立性的有机结合，提出并购过程本身是一个决定并购绩效的重要变量的观点^[20]。这种观点仍然承认战略匹配和组织匹配的重要性，但增加了对并购决策和整合过程影响最后绩效的考虑。

有两位研究者在并购整合的研究中占有重要的地位。Jemison（1986）是第一个把并购结果（竞争优势的改进）与实现结果的整合过程（导致战略能力转移的两个组织成员的相互作用）联系起来的研究者，他明确提出并购的价值创造源自战略能力的转移，并详细讨论了此过程中的一些阻碍因素和促进因素。Haspeslagh & Farquahar（1987）则第一次提出一个综合考虑了战略匹配与组织匹配的并购整合随机架构，认为：战略匹配决定了并购的价值创造潜

力,组织匹配决定了实现潜力的难度,而根据战略匹配和组织匹配的不同组合,就可以将整合分为四种模式:吸收合并、共生、保护和控制模式^[23]。

各种整合理论从不同角度希望能洞察并购后整合的成功要素,然而在实际过程中“现存的并购后整合理论并不能很好解释并指导实际的并购整合案例”^[24]。总体说来,有以下几个方面:(1)大多数理论只是从单一的因果角度对复杂的整合过程作机械的线性思考,势必造成指导整合实践的顾此失彼、片面局限,导致对并购后整合过程的认识存在着很大偏差;(2)原有理论基本是平面式思维,缺少对整合“不同层次间跳跃”的思考;(3)现有理论罗列的整合因素非常缺乏系统性和层次性,让人难以把握,实践中当然缺乏有力指导;(4)并购后整合由于环境、组织等多种局限,不可能达到理想化的整合,只能是在各种局限条件下的最合适的整合程度。各个整合战略理论众说纷纭,然而在真正的并购实践中却难得要旨,这也进一步要求在理论上有所更大创新。

(二) 国内企业并购后整合观点综述

我国企业并购活动实践发展和理论研究都处于初级阶段。在借鉴西方并购理论的基础上,目前对企业并购后整合的讨论,部分学者从企业整体角度考虑并购后整合^[1,17,25~33]部分学者在企业并购方面的研究一般只就并购链条中的一个或者几个环节进行比较深入的研究,主要涉及并购后人力资源整合^[34,35]、并购后无形资产整合、智力资本的整合等;还有部分学者结合跨国理论对跨国并购后的整合过程进行探索^[38]。在这些方面的研究中主要运用了博弈理论、经济学理论、期权理论、核心竞争力理论、战略管理理论、现代企业理论、流程再造理论等进行分析与探讨。本书对与本书研究有关的一些国内学者的有关战略并购及并购整合的观点进行了梳理,简单阐述如下:

王长征(1999)针对并购整合问题,提出了一个基于企业能力的综合性理论分析框架。魏江、叶学峰(2001)提出了基于核心能力的并购模式,即通过理念系统(包括经营目标的整合和文化整合)、组织系统(包括治理结构的整合、组织结构的整合和管理制度的整合)和技能系统(包括技术资源整合、市场资源整合、人力资源整合和财务资源整合)的整合,达到获取、完善、拓展和保护核心能力的目的,从而为国内实施并购战略的企业提供一种新的选择。

杨大楷(2002)针对中国企业并购后存在的问题,提出了注重企业文化整合、调整人力资源政策、加强声誉管理意识、完善信用监控体系、形成整合管理机制、开拓风险投资退出渠道、建立危机预警系统的建设性建议。

姚水洪(2002)认为企业并购的管理整合受到并购过程的影响,又影响并购的交易过程,并购目的能否实现和达到直接受并购后的管理整合有效性的影响,他还建立了整合系统并给出了系统特性。

焦长勇、项保华(2002)从战略并购的整合前提出发,阐明战略并购决策

的系列原则和流程特征，提出并阐述了并购整合的三维体系和六种模式。

郑海龙、李树丞（2002）对企业并购中的整合管理进行了深入的探讨，对整合模式、如何对整合本身进行项目管理、整合内容与整合的方法等问题阐述了作者自己的观点。

吴志军（2002）从管理整合的角度来系统研究、分析企业并购问题。认为“对于一个行将实施并购战略的企业来说，培养管理整合能力比培养资本实力更为重要”。他从管理的核心要素以及特殊的质的规定性角度研究管理和企业并购的关系以及对并购的重要影响，具体从战略、组织与制度、人力资源、文化和财务整合五个支点来深入探讨如何通过管理整合保证企业并购的成功^[1]。

胡玲（2003）基于核心能力的战略优先级，选取以人力资源整合、文化整合、组织机制整合、技术和研发整合四个子系统建立一个比较完整的综合性的分析框架，这也是通过并购来培育和提升企业核心能力重点关注的领域。

刘文纲（2000）提出了基于无形资产竞争优势的企业并购行为分析模式，认为无形资产的竞争优势是企业并购行为产生的基础，围绕并购中的无形资产优势转移这个核心，对企业并购的战略制定和并购动因进行了探讨。作者还分别从并购中的品牌扩张效应、并购中的人力资本协同效应、并购中的技术扩散效应和并购中企业文化的协同效应等不同方面论述了并购中无形资产优势转移的效应表现，并对影响无形资产优势转移的因素以及并购对象选择和并购后期整合等问题进行了深入的研究。

文风（2004）提出了企业并购中基于核心能力的文化整合的新思维框架，给出了“企业并购——文化整合——提升企业文化素质——提升企业核心竞争力”的传导机制。然后紧紧围绕文化整合通过理论演绎和实证分析，阐释与企业能力进而与市场竞争优势间的内在逻辑关系，从而演绎出一个比较完整的、综合性的并购整合分析框架。

夏维力（2004）综合考虑了企业战略并购的复杂性，以企业并购与企业战略的关系以及并购在企业战略中的作用为切入点，对企业战略并购发展的新趋势、并购动因、并购决策、并购整合、并购风险等问题进行了较深入的分析，并对基于产业组织的战略并购和基于核心能力的战略并购进行了研究。

程兆谦（2004）首先以并购双方的企业结构模型为对象，通过两两相对融合的方式，得到了整合的主要内容，即五个整合模块；接着以并购双方的企业逻辑模型为对象，借助协同理论的研究成果，得到了整合的“基本逻辑”与三个“支持逻辑”——分别以“领导”、“管理系统”和“利益相关者的认同”为焦点。这些工作的结合就产生了整合机理模型。

冯力奇（2006）认为并购整合本身就是一项系统工程，涉及企业各种要素的整合，缺少任何一个方面，都可能带来整个并购的失败。冯立奇提出的系统

的整合内容应包括：(1) 战略整合，这是并购后企业战略方向的重新定位，关系到企业长远发展的方针和策略；(2) 组织和公司管理结构的管理整合，这是构建新的组织结构，把企业各项活动重新部门化，确定各部门明确的责权利关系；(3) 文化整合，包括并购双方企业的价值观、企业精神、领导风格和行为方式的相互融合和吸纳，构筑双方能够接受的企业文化，为各种协调活动提供共同的心理前提；(4) 人力资源整合，企业要重新调整、分配管理人员、技术人员，要进行员工的重组和调整，以使企业能正常有效地运营；(5) 财务整合，保证各方在财务上的稳定性、连续性和统一性，使并购后的企业尽快在资本市场上树立良好形象。

潘爱玲(2006)在借鉴前人研究成果的基础上，兼容其他相关学科的理论，建立起了跨国并购整合的总体研究框架，以该框架为基础，对跨国并购后的文化整合、人力资源整合、公司治理整合、财务整合等进行了深入探讨。

侯汉坡(2006)提出基于核心能力的企业战略并购整合管理模式。认为在企业并购整合过程中，要从战略、文化、政治、心理等不同因素结合起来考虑并购后的整合策略。这些不同因素是渗透在并购后整合的全部内容中的。

二、品牌整合研究现状分析及实践

(一) 国外品牌整合研究现状分析

从目前查阅的文献看，西方品牌理论中专门研究品牌整合的相当少，下面对西方品牌理论与本书研究有关的部分做一简要述评：

1. 从传播和产品角度看待品牌整合

Ogilvy 品牌形象论(1963)的主要观点是广告的主要目标是树立品牌形象，描绘品牌的形象比强调产品的具体功能更重要。Ries 和 Trout 品牌定位论(1971)的主要观点是广告表现出的差异性要显示和实现出它与其他品牌之间的区别。奥美的“品牌管家”与“360度品牌管理”、麦肯锡的“品牌印记”等也基本拘囿于传播领域，倾向于单纯凭借传播来打造品牌。当时的品牌形象和品牌定位理论主要是从传播和产品的角度提出的，现在学术界一般把品牌形象作为影响品牌资产的重要因素来研究，把品牌定位作为品牌战略的一部分来研究。

邓肯与莫里亚蒂提出了一个整合三角，用于解释不同的品牌信息源如何形成顾客感觉。其中，“言”是计划内信息；“行”即企业行为所赋予公众的信息；“肯定(否定)”是公众对企业是否言行一致的评价。该模型说明企业建立品牌形象需要在各方面进行努力，包括管理产品品质、提高服务质量、建立良好的顾客沟通渠道等，由此可见邓肯的研究也是基于品牌传播的角度^[39](见图 1-2)。