

企业并购战略 成本管理研究

The Research on Mergers and Acquisitions Strategic Cost Management

陈轲 著



中国财政经济出版社

企业并购战略成本管理研究

陈 轲 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业并购战略成本管理研究/陈轲著. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 10

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1030 - 8

I. 企… II. 陈… III. 企业合并 - 成本管理 - 研究 IV. F275.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 161656 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 8.125 印张 213 000 字

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月北京第 1 次印刷

印数: 1—1560 定价: 18.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 1030 - 8/F · 0860

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



前言

并购作为市场经济条件下资源和市场整合的一种有效方式，正被越来越多的企业所采用。国内外许多知名企业通过并购实现了跨越式发展，经济布局和调整也通过并购取得了积极进展。但是，并购同样具有很高的风险，在并购战略决策、并购交易的估价和支付、并购后整合等环节，都存在风险。相关研究表明，当并购失败被定义为未能实现既定的并购战略目标时，如企业竞争能力的提升，并购失败率是很高的，达80%。成功的企业并购固然有利于企业竞争力的增强和企业价值的增加，也有利于社会经济和福利的增长，但如果出现大量的并购失败，则不仅给企业带来竞争力的下降，而且会给社会经济的发展带来明显的不利影响。造成企业并购失败的原因是多方面的，诸如并购公司的主营业务实力不强、并购规模过大、对市场潜力的评价过于乐观、高估了协同效应、收购价过高、拙劣的并购后整合等等。但笔者认为，并购是企业发展过程中的重要战略选择，而很多企业没有能够从战略成本角度对并购战略实施管理，导致投入大、产出小，是造成企业并购失败的一个重要原因。

企业并购是许多人都在研究的课题，也是一个复杂的问题。简单回顾一下已有的关于企业并购理论的研究文献，作为对并购实践活动一般规律认识的归纳，并购理论界已经比较好地回答了包括并购是什么、并购为什么会发生、并购后怎样实现整合、并购的绩效如何等问题，但对如何运用战略成本管理思想实施并购战略成本管理，目前尚缺乏研究。而事实上，并购战略成本管理是确保并购成功极为重要的一项工作，它要求企业最高决策层回答：企业进行并购能获取怎样的战略收益，企业进行并购的成本投入是多少，怎样规划和利用好战略资源以降低并购风险。并购战略实施过程中大量

不确定因素的客观存在要求企业必须科学地评价战略推进的投入与产出,盲目并购导致并购失败的风险很大,所以企业最高决策层在有了并购动机以后,一定要测算基于战略实施的成本投入与产出,并通过战略资源投入规划合理配置资源。基于此,研究企业并购战略成本管理,对于指导并购战略决策分析并较好地解决并购实施与整合阶段的资源投入问题,具有较明显的理论及现实意义。

企业并购战略成本管理也是战略成本管理理论与方法在企业并购战略中的具体应用。企业将成本管理这一重要元素导入并购战略,实施并购战略成本管理,其核心思想可归纳为三个方面:

一是并购前做好并购成本测算,进行成本收益分析,推行成本否决机制。企业并购战略的制订和实施意义重大,必须以并购战略收益为前提,考虑并购战略的投入产出比。企业通过对并购内外环境的分析拟订能够达成并购动机的若干并购战略,通过采用战略成本管理思想和战略定位分析工具,准确估计和拟订适合企业总体战略发展的并购战略,测算各个并购战略实施的准备成本、支付成本、整合成本、机会成本以及退出成本,同时测算出相应的并购收益,推行并购成本否决机制,将并购战略实施成本与并购战略预期收益结合起来综合分析,选择能够使企业竞争能力提升和成本持续降低环境形成的并购战略。

二是并购中做好资源投入规划,推行并购成本计划与控制机制。并购战略的顺利实施需要一定的资源作保证,资源分配的结果直接影响到企业并购活动的运行成本。如何保持对并购战略实施过程中各种不同价值活动资源分配的科学、合理,自然就成为并购战略成本管理的重要内容。并购战略实施要求企业在组织、财务、业务、人员、文化等方面加强整合,与企业总体战略有机结合。从成本管理的角度来讲,就是要以成本为切入点,以并购战略为契机,以价值链等战略分析工具为支撑,以并购风险的控制为保证,实现资源优化配置,达成企业竞争能力增强和成本持续降低环境形成的并购战略的预期目标。

三是并购后做好成本效益分析,推行并购成本效益考评机制。并购战略的实施对企业成本行为会产生持久性的影响,这种影响直

接表现为战略预期目标（如竞争力及盈利能力的增强以及成本持续降低环境的形成）的实现程度。为了正确地把握并购战略成本管理是否给企业带来了应有的管理效果，就需要借助并购后成本效益分析来对并购战略成本管理工作所取得的业绩进行评价。推行并购成本效益考评机制，就是要通过设计一系列的评价指标，对并购战略实施的结果，特别是并购成本计划与控制情况进行评价，使管理者认识到随着战略实施进程的前移，企业的竞争地位有何变化，成本管理活动是否实现了预期的目标，是否需要未来的战略进行调整。这既是对企业已实施并购战略成本管理工作的一个总结，更是为企业对未来并购战略发展方向的重新定位提供强有力的信息支持。

本书以并购战略管理成本因素的导入为研究的逻辑起点，将并购战略管理理论与战略成本管理理论结合起来，并把前者置于基础性的地位，全面分析日益变化的竞争环境及战略管理理论在管理实践中的应用对成本管理的战略性要求，从基本理论和应用理论两个层面对并购战略成本管理的理论与方法展开系统研究。本书主要采用规范研究方法，定性分析与定量分析相结合，既立足于已有研究成果的归纳和总结，更着眼于成本管理的未来发展，运用前瞻性的推理方法，力求本书的研究成果能对这一会计新领域的早日成熟有所贡献。

作 者

2008 年 9 月

目 录

内容摘要	(1)
第 1 章 导 论	(7)
1.1 成本管理概念的解释	(7)
1.2 成本管理发展的历史回顾	(9)
1.3 战略成本管理产生的背景分析	(14)
1.4 战略成本管理的内涵分析	(24)
1.5 国内外战略成本管理研究的现状分析	(26)
1.6 企业并购概述与理论溯源	(26)
1.7 并购战略成本管理的内涵及研究现状	(35)
1.8 加强并购战略成本管理研究的意义	(37)
第 2 章 并购战略成本管理的研究框架	(44)
2.1 并购战略成本管理的环境	(44)
2.2 并购战略成本管理的目标	(51)
2.3 并购战略成本管理的特点	(53)
2.4 并购战略成本管理的内容	(55)
2.5 并购战略成本管理的原则	(58)
2.6 并购战略成本管理的程序	(61)
第 3 章 并购战略成本管理的分析工具	(65)
3.1 价值链分析	(65)

3.2	战略定位分析	(75)
3.3	成本动因分析	(82)
第 4 章	并购战略成本预测	(97)
4.1	预测与成本预测	(97)
4.2	成本预测理论与方法在并购战略成本管理 中的新拓展	(102)
4.3	并购战略成本预测	(106)
第 5 章	并购战略成本决策	(137)
5.1	概念的定位：决策、成本决策和并购战略 成本决策	(137)
5.2	并购战略成本决策的步骤	(143)
5.3	并购战略成本决策与一般成本决策的区别	(144)
5.4	影响企业并购战略成本决策的主要因素	(146)
5.5	并购战略成本决策方法分析	(148)
5.6	并购战略成本决策的难度	(158)
第 6 章	并购战略成本计划与控制	(161)
6.1	并购战略成本计划	(161)
6.2	并购战略成本控制	(168)
6.3	价值链管理与企业并购成本计划与控制	(175)
6.4	并购风险与企业并购战略成本计划与控制	(182)
6.5	并购战略成本计划与控制实施需要关注的 几个问题	(197)
第 7 章	并购战略成本管理业绩评价	(206)
7.1	评价、业绩评价与并购战略成本管理业绩 评价	(207)

7.2	并购战略成本管理业绩评价的特点	(210)
7.3	并购战略成本管理业绩评价的基本要求	(211)
7.4	并购战略成本管理业绩评价的步骤	(213)
7.5	并购战略成本管理业绩评价指标体系	(217)
7.6	并购战略成本管理业绩评价的方法	(224)
参考文献		(237)
后 记		(247)

内 容 摘 要

从结构上看，全书共七章，可以分为三大部分。

第一部分为第一章导论，主要研究了成本管理发展的历史进程、并购战略成本管理产生的背景、并购战略成本管理的内涵以及当前加强并购战略成本管理研究的理论与现实意义，明确了本书研究的出发点。

本章首先讨论了成本管理的定义、成本管理发展的历史回顾。其次讨论了战略成本管理产生的背景分析，战略成本管理的内涵以及国内外战略成本管理研究的现状，在此基础上引入企业并购概念，从并购的一般性解释、并购的实质、并购的形式分类等方面全面地介绍并购相关基本理论。按照我们的逻辑分析，并购战略成本管理的内涵可以表述为：利用成本信息进行并购战略选择以及在选定的并购战略之后组织成本管理，以追求企业长期成本持续降低环境的形成和竞争能力的提升。实施并购战略成本管理就是将成本管理置身于并购战略管理的广泛空间，从战略高度对企业在并购行为中的成本行为和成本结构进行分析，并着眼于长期企业竞争能力提升，为并购战略管理提供信息服务。

我们同时从分析并购失败的现状和原因出发，讨论从战略成本维度研究并购战略的理论意义和现实意义。从实践上看，许多企业的并购并没有实现预期效果，许多强强联合的企业也未取得令人满意的结果，甚至又走上解体的道路，这种状况已经引起了人们的广泛关注。从理论研究上看，从各个维度加强并购战略管理成为人们的广泛共识，而纵观国内外研究现状，鲜有文献从战略成本管理维

度研究企业并购战略。由于企业是以盈利为目的的经济实体，任何行为都必须服从于成本效益原则，从成本角度考虑分析和选择并购战略极具理论和现实价值。最后引出本书的写作目的：按照战略成本管理的独特视角，对并购战略从成本维度进行战略管理，以期解决并购中的实际问题，为达成并购战略目标、持续提升企业竞争力、实现企业总体战略目标服务。

本书的第二部分是第二章和第三章，主要研究了并购战略成本管理的若干基本理论问题。

第二章研究了并购战略成本管理的基本理论框架，如环境、目标、特点、内容、原则、程序等。首先明确了并购战略成本管理理论框架所包括的主要内容，并指出这些内容之间的内在逻辑关系，然后逐一进行了理论分析。从总体上讲，并购战略成本管理环境与一般成本管理环境既有相同之处也有不一致的方面，其内容显得更加广泛而复杂。并购战略成本管理目标是并购战略成本管理的核心内容，它由并购战略成本管理环境所决定，同时对并购战略成本管理研究框架中的其他要素构成起着指导和约束作用。并购战略成本管理目标就是通过并购战略成本信息的提供与分析利用，以促进企业竞争优势的形成和成本持续降低环境的建立。战略成本管理的内容应分为两个方面：首先是利用战略性成本信息进行战略选择，其次是在不同的竞争战略下正确组织成本管理。并购战略成本管理的原则是介于目标与方法之间的一个连接点，它包括一般原则和信息质量原则两个层次。并购战略成本管理程序是并购战略成本管理理论框架的重要内容，它包括五个基本步骤，即并购战略成本预测、并购战略成本决策、并购战略成本计划、并购战略成本控制和并购战略成本管理业绩评价。

第三章研究了三种主要的并购战略成本分析工具，即价值链分析、战略定位分析和成本动因分析。价值链分析是一种战略性的分析工具，通过价值链分析可以从多方面揭示有关企业竞争力的成本信息，这些成本信息对于企业制订并购战略以消除成本劣势和创造

成本优势起着非常重要的作用。只有通过战略定位分析,确定出企业的并购战略,才能将成本管理的具体方法针对该并购战略而进行功能展开与运用创新。在价值链分析和战略定位分析的基础上,企业能够确定其应采取的成本管理战略,但是为了进一步明确成本管理的重点,还需要进行并购战略成本动因分析,找出成本的驱动因素,以便对症下药,保证成本管理战略的有效性,更好地实现并购战略成本管理目标。从广义上说,成本动因分析既包括战术层面的作业成本动因分析,又包括战略层面的成本动因分析,但是能够与企业战略相匹配的是并购战略成本动因分析。由于并购战略成本动因可以分为结构性成本动因和执行性成本动因两类,因此成本动因分析也是从这两个方面展开的。

本书的第三部分为第四章至第七章,主要研究了并购战略成本管理的应用理论问题。

第四章首先分析了什么是并购战略成本预测,它与一般成本预测的区别,指出并购战略成本预测是以企业历史成本资料、现实成本管理能力和未来竞争环境的变化为依据,利用现代预测理论和技术,对企业并购战略下的成本水平进行合理的测算,确定出与企业并购战略相对应的成本水平,借以评价并购战略的可行性,为并购战略成本决策服务。并购战略成本预测的对象为与并购相关的各种成本,包括并购战略的准备成本、目标企业的支付成本、不同融资和支付方式的差异成本,各种中介费用的支付,并购后的关于组织、财务、业务、人员、文化等各个方面的整合成本,同时考虑并购战略实施的机会成本和退出成本。并购战略成本预测对象涉及并购战略的相关各个方面。并购战略成本预测与一般成本预测的区别主要表现在预测目的不同、预测期的时间跨度不同、预测的复杂性不同、预测方法不同、预测结果的准确性不同等方面。其次分析了企业进行并购战略成本预测所应遵循的一般程序:确定预测的对象,选择适当的预测方法,收集预测所需要的各类信息,作出预测结果。同时强调并购战略成本预测属于中长期预测,主要采取定性

预测方法对未来成本水平进行测算，同时辅以适当的定量预测方法。最后结合并购实践，对并购成本预测内容做了简要介绍。

第五章首先界定何为并购失败以及相关的并购成本和并购收益，在此基础上指出并购战略成本决策是在并购战略成本预测的基础上，运用各种相关战略方法，通过对预测的并购成本和收益的分析和权衡，进行成本收益分析，推行成本否决制，从而选择合适的并购战略，达成企业运营成本持续降低的效果和环境，实现提升企业竞争力的并购战略目标。并购战略成本决策与一般成本决策的区别主要表现在服务对象不同、决策的内容不同、决策的方法不同、决策结果的影响力不同等方面。并购战略成本决策过程一般包括四个步骤，即建立决策目标、明确评价标准、选择评价方法和作出决策结果。本章最后分析几种主要战略决策方法，在此基础上导入成本因素，分析考虑并购战略成本决策方法，指出并购战略成本决策的难度。

第六章首先分析了什么是并购战略成本计划，它与一般成本计划的区别，指出了并购战略成本计划是企业为实现较长时期的成本改善目标，以成本决策结果为依据，对企业未来的成本管理目标和成本行动制订的行动规划，是未来成本活动的基本方向和衡量成本管理业绩的主要标准。并购战略成本计划与一般成本计划的区别主要表现在时间跨度不同、内容不同、准确度不同、约束力不同等方面，同时讨论了并购战略成本计划的原则：全面性、统一性、连续性和灵活性。对于并购战略成本控制，将其定义为：企业根据并购战略成本计划的要求，建立一套反映战略计划目标水平的实施标准，并对偏离并购战略成本控制标准的活动进行纠正，对不符合企业内外环境的并购战略成本计划进行调整和重编，以保证并购战略成本管理目标顺利实现的动态管理过程。首先明确并购战略成本控制是并购战略成本计划的延续，分析并购战略成本控制的特点、并购战略成本控制系统的开发及对并购战略成本控制过程的一般性描述。之后讨论价值链分析工具在并购战略成本计划与控制的应用，

从价值链分析对于并购战略计划与控制的重大意义出发，分析其具体应用以及需要注意的一些问题。同时讨论并购风险控制，从并购风险的识别、并购风险的特征、并购风险的评估、并购风险的控制等方面，强调并购活动存在着不确定性，风险也往往在不同的阶段、从不同角度、以不同的方式表现出来，贯穿于企业并购的全过程。认识到风险的存在，以促使人们在并购决策过程中保持理性头脑，全面把握和衡量企业并购过程中可能出现的风险，并提出风险管理对策，是并购战略成本管理计划与控制的重要内容。本章的最后一部分讨论并购战略成本计划与控制需要关注的几个问题。

第七章重点研究了如何对并购战略成本管理活动的结果进行评价，包括评价对象的建立、评价指标的设定和评价方法的选用等。本章首先分析了并购战略成本管理业绩评价的含义，然后讨论了并购战略成本管理业绩评价的步骤，即确定业绩评价对象、明确业绩评价目标、设定评价指标、选择评价标准、收集评价信息、进行评价得出结论以及编制业绩评价报告，并进一步指出并购战略成本管理业绩评价的内容应分为两个层次：一是以战略经营单位为核心评价并购战略成本决策业绩；二是以执行成本计划的各职能部门为核心评价并购战略成本计划与控制业绩。同时强调了并购战略成本管理业绩评价指标的设定应满足以下几个方面的质量要求，即战略相关性、全面性、认同性和激励性以及评价指标相关信息的可收集性。接下来列举了常用的反映并购战略成本业绩评价指标，具体包括反映资本市场投资者对于企业预期价值变化的指标、反映盈利能力的指标、反映生产流程效率的指标、反映资产运营效率的指标、反映成本管理效益的指标以及其他方面衡量并购战略成本管理业绩的指标。在这些指标的基础上，我们结合国内外从成本角度对并购战略绩效研究很少的实际情况，借鉴常用的并购业绩评价方法，导入成本因素，认为综合评价法和四维平衡计分卡评价方法是比较好的并购战略成本管理业绩评价方法。

总之，并购战略成本管理是对企业并购交易成本实现过程的优

化，是一种跨企业的成本管理，是战略成本管理理论与方法在并购战略管理中的具体应用。其核心思想表现为并购前做好并购成本测算，进行成本收益预测与分析，推行并购成本否决机制；并购中做好资源投入规划，推行并购成本计划与控制机制；并购后做好成本效益分析，推行并购成本效益考评机制。相应的成本管理方法主要有并购前的战略成本预测与决策方法、并购中的战略成本计划与控制方法以及并购后的战略成本业绩评价方法。随着基于并购战略导向的成本管理方法的研究日趋深入和成熟，并购战略成本管理必将为企业并购战略的成功实施发挥更加积极的作用。

第 1 章

导 论

1.1 成本管理概念的解释

成本管理是在企业管理中使用频率最高的管理名词之一，也是一个大家耳熟能详的概念，但是成本管理的内涵究竟是什么，不同国家的研究机构和研究人员对这一问题有不同的解释。

在美国的会计文献中，尽管较为广泛地使用成本管理这个名词，但对成本管理的含义却没有进行统一的界定。美国学者查尔斯·T. 亨格瑞认为，成本管理是经理人员的为满足顾客要求同时又持续地降低和控制成本的行为。^①

日本的成本计算准则将成本管理定义为：“成本管理是指制订和公布成本标准，计算和记录成本的实际发生额，将其与标准进行比较，分析差异的原因，并将与此有关的资料向经营管理者报告，以便采取措施，降低成本。”^②

我国《成本管理大辞典》对成本管理所下的定义是：“成本管理是对企业的产品生产和经营过程中所发生的产品成本有组织、有系统地进行预测、决策、计划、控制、核算、分析和考核等一系列

① 转引自葛家澍等主编：《会计大典——成本会计》，第38页，中国财政经济出版社1999年版。

② 李玉环译：《日本会计法规》，第120页，中国财政经济出版社1994年版。

的科学管理工作。其目的在于组织和动员群众，在保证产品质量的前提下，挖掘降低成本的途径，达到以最少的生产耗费取得最大的生产成果。”^①

应该说，上述三种对成本管理的解释都没有真正地揭示出成本管理的实质，而只能说是对成本管理工作某一方面的描述。我们认为，正确地把握成本管理概念的内涵需要明确以下三点：

其一，成本管理在本质上是管理而不是控制。对于“管理”，学术界的看法基本上是一致的，即管理是通过计划、组织、控制、激励和领导等环节来协调人力、物力和财力资源，以期达成组织目标的过程。而“控制”则是指通过对实际工作运行情况的检查，看其是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。显然控制职能是管理活动的五大基本职能之一，而认为管理就是控制，将对成本的管理理解为对成本的控制，是人为地缩小了成本管理概念的外延。再进一步解释，“成本控制”是个引进语，它源于美国的《会计控制法》，此法是在 20 世纪 30 年代由美国哈佛大学企业管理研究院制订的。^② 所谓成本控制，就是在成本的形成过程中，对成本形成的各项具体活动进行指导、限制和监督，发现偏差，及时采取有效措施，改进工作，使各项具体的和全部的成本消耗控制在规定的范围内，以达成企业成本管理的总目标。

其二，成本管理是以成本信息的产生和利用为基础而进行的管理活动。成本管理是会计管理的一个分支，是企业管理的重要内容和组成部分，但它又不同于企业管理中其他方面，比如生产管理、营销管理、人事管理等，这是因为成本管理是以成本信息的产生和利用为基础而进行的一项管理工作。

① 转引自葛家澍等主编：《会计大典——成本会计》，第 38 页，中国财政经济出版社 1999 年版。

② 欧阳清：《成本管理理论与方法研究》，第 70 页，东北财经大学出版社 1998 年版。