

企业并购后的整合与协同

徐彬

摘要 企业并购是并购双方的博弈过程,并购双方在制度、机制、心理和文化上的冲突往往使企业并购低效甚至失败。因此,企业并购后必须选择适当的形式,从宏观和微观两个层面上对企业进行整合。

关键词 企业并购 整合 协同

在我国,不少企业因并购而跌入困境,成为“问题企业”。究其原因,我们发现,是由并购企业对并购后的整合工作重视不够,整合战略选择不当,整合成本太高造成的。因此,在大力推进企业战略性重组的过程中,研究企业并购后的整合问题是十分必要的。

一、企业整合的必要性:企业冲突论

企业并购是并购双方博弈的过程,至少涉及到两个企业。虽然从一般理论上讲,我国企业在根本利益上具有一致性,在法律上也都是平等的主体,但由于利益的相对独立性以及在并购中企业的角色定位不同,并购双方的冲突是不可避免的。

冲突之一:制度冲突——产权关系模糊和所有制阻隔是造成并购双方冲突的制度原因。

产权关系不明晰,是我国企业特别是国有企业的通病和顽疾。对单个企业而言,产权关系不明晰,只会导致企业运行机制的走样。如果对两个产权关系不明晰的企业实施并购,带来的就不仅仅是运行机制上的问题:它首先使并购的撮合方法不规范(通常是政府“拉郎配”),交易成本增加^[1];其次这样的两个企业强行并购以后,企业制度的冲突将会很激烈。

此外,在我国,与产权关系不明晰并存的现象是,不同所有制性质的经济之间界限分明。不同的所有制之间的融合必须打破所有制阻隔的坚冰,这

就使企业冲突具有“刚性”的特点,增加了企业整合的难度。

企业的制度冲突突出体现在以下几个方面:
(1) 权力之争。整合意味着并购双方权利的调整或重新设定。在产权关系不明晰的状况下,调整和设定权利关系,首先遇到的问题是,谁有权决定权利分配的方案?谁有资格放弃既得的权利^[2]?当权利关系的调整涉及到企业领导人的名利时,冲突必然明显加剧。
(2) 所有制阻碍,即不同性质所有制企业之间,特别是非公有制企业兼并公有制企业以后,企业之间的融合难度很大。困难不仅来源于人们的观念(下文论述),更主要是来源于制度方面,因为公有制企业的所有权不属于企业,法人财产权也是不完整的。
(3) 不同部门、不同地区之间的企业整合,因权属关系的不同而障碍重重。

冲突之二:机制冲突——并购双方运行机制不尽相同,两种机制的冲突不可避免。

通常,并购企业的运行机制比较好,被并购企业的运行机制多少存在一些问题,对并购后企业的运行机制进行整合,首先就遇到了被并购企业原有机制的抵制,两种机制的磨擦和搏杀是不可避免的;即使被并购企业的运行机制没有根本的缺陷,并购后,被并购企业的经营机制仍然基本保持不变,两种企业的两种之间机制还会有一个磨合和协调的过程。并购后企业的运行机制,不是原有企业运行机制的简单相加,而是企业运行机制的再造。

冲突之三:心理冲突——并购双方员工以及企

收稿日期:2000-04-10

作者简介:徐彬,湖北工学院社会科学系,副教授。武汉:430064

业所属的行政主管领导认识上的不一致,使并购后的企业必须进入一个较长的心理磨合期。

并购双方的心理冲突主要是由以下矛盾产生的:(1)并购企业的优越感和被并购企业的自卑感的冲突。并购企业通常是优势企业,优势企业的地位使员工产生强烈的优越感,这种优越感使他们往往在并购前极力反对并购,并购后又出自本能地抵触企业内的整合,因为在他们看来,并购意味着主动找个包袱背起来;整合则意味着既得利益的损失,意味着牺牲。与此相反,处于被兼并地位的企业员工往往心存自卑感。这种自卑感使他们不能以积极的心态对待并购,这对企业的整合也是不利的。(2)并购企业员工的守成思想和被并购企业员工的恋旧情结与企业创新的矛盾,加大了企业整合的难度。一方面,并购企业的员工期望维持现状,规避风险,获得稳定的收入;另一方面,被并购企业的员工在很长的一段时间内生活在过去的记忆中,怀念昔日的辉煌。这两种心态都不利于并购后企业员工携手共进。企业并购是企业创新的起点,守成和恋旧的思想,往往使以创新为目的的企业整合举步维艰。(3)并购双方企业领导在并购目的认识上的偏差。被并购企业的领导,希望通过并购寻求解脱,思考得较多是自己职位的升降;其主管领导和地方政府则思忖借机丢掉包袱。并购企业则希望通过并购扩大企业规模、分散经营风险、延长生产线、扩大市场份额、增强企业的核心能力。并购双方领导对企业并购目的认识上的差异,使他们对并购的促成,在程度上有很大的差别:对被并购企业而言,完成并购仪式似乎就是并购使命的完结,至于并购后企业的整合任务主要落到并购企业的头上。企业整合在得不到被并购企业的积极配合的状况下进行,其效果也就可想而知了。

冲突之四:文化冲突——文化冲突是企业冲突的集中体现。

企业文化是一个系统概念,帕斯卡尔和阿索斯将企业文化看成是一个以核心价值观为主的由七个因素构成的生态体系^[3]。广义的文化冲突已经涵盖了以上较多内容。在此,只从狭义上讨论企业文化冲突的问题。

狭义的企业文化是指企业在长期发展过程中,企业全体员工逐渐形成的共同信念和公共人生。不同的企业所处的企业组织环境和企业的外部环境是不同的,因此并购双方在文化上的冲突是不可避免的。

企业文化冲突主要包括企业家领导艺术上及工作作风的差别、企业员工精神风貌以及士气上的差异、企业文化氛围的不同,等等。在这些方面表现出来的差异性,是在长期发展中形成的,是内化于企业的,其间的冲突是企业制度、机制、组织和心理冲突的集中表现,是带有根本性的冲突。

二、企业整合的目的:企业核心能力论

在西方并购实践中,企业并购的目的先后被定位在寻求规模经济、分散经营风险、发现价值、实现战略转换上。1990年,Prahalad和Hamel提出核心能力理论以后,企业并购的根本目的是为了增强企业能力的观点得到了广泛的认同。

根据Prahalad和Hamel的理论,企业的核心能力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的组织,它具有使一项关键业务达到业界一流水平的能力,是能够提供企业竞争优势的知识体系。它有如下特点:核心能力是企业独特的核心竞争优势,它通过产品和服务,给消费者带来独特的价值和效益。核心竞争优势体现在企业的一系列产品及其服务上。是其他企业难以模仿的能力^[4]。

在我国,必须以增强企业的核心能力为根本目的实施企业并购,并购后的整合也只能围绕这一目的展开。但是,我国企业并购的双重任务决定了企业并购目的的二重性^[5]:一方面,我国的企业并购和并购后的整合必须顺应世界的潮流,以增强企业的核心能力,这是根本目的;另一方面,企业并购应历史地承担经济体制改革、经济结构调整和经济增长方式转变的重任。企业并购必须将两者结合起来,企业整合理当在宏观和微观两个层面上同时展开,协调运作:

1. 从宏观上讲,企业的整合必须符合我国经济体制改革、经济结构调整和经济增长方式转变的总体要求。

(1)放眼世界市场,立足经济区域,确定企业生产经营的战略和策略。企业必须立足经济区域以充分利用资源优势,充分体现国家区域政策的要求;放眼世界大市场以适应全球经济一体化的要求。两者的统一性在于,企业只有立足经济区域才能壮大自身,才能具备在世界市场上的竞争的条件和优势。

(2)企业应从现实的产业链中选择企业的主导产业和主导方向。企业应根据并购后的条件,选择

有长远发展前景的产业作为主导产业;选择有较好成长性的产品作为企业发展的主导方向;选择有明显优势的关键技术作为产业和产品的支撑。

(3)企业必须根据现代企业制度的要求建立和运作。在我国,由于产权制度的特殊性和中介结构的不完善,政府在并购撮合中发挥了重要的作用。有人据此认为,企业整合仍应重视政府的作用,以降低成本,节省时间。我认为不妥。因为其一,借助政府的力量推进企业的整合,也就是在整合过程中增加了一个利益主体,从而增加了整合的难度。其二,以产权制度的特殊性中介结构的不完善为由,强化政府的作用,无疑是为“政企不分”的企业制度作了一个新的注解,其结果必然使传统的体制得以回归。其三,政府一旦被“请进”企业的整合过程,弱化政府的作用就难了——政府的“寻租”动机会使政府大量使用政治资源(政治权力)推进企业界的整合,现代企业制度就会扭曲变形。况且,政府的“撮合”不同于企业的整合。整合的含义是:并购双方在目的一致(即增强企业核心竞争力)的基础上形成的,企业在战略、策略、组织、机制和文化上的协同。因此,企业的并购和整合过程中,只能强化企业的主体地位,政府的作用应严格限制在对并购企业进行监管和服务上,并购后的企业必须按照现代企业制度的要求建立和运作。

2.从微观上讲,企业的整合包括组织整合、财务整合和文化整合三个方面的内容

组织整合。组织整合是指并购后的企业在组织机构和制度上进行必要的调整或重建,以实现企业的组织协同。企业并购后组织结构的调整是必要的。企业组织制度如何进行整合,取决于被并购企业的组织制度的优劣。如果原企业的组织制度运行良好,则应允许其继续保持不变,轻易改变企业的组织制度,往往会引起连锁反映,产生不必要的制度风险。对组织制度存在明显缺陷的企业实施并购后,组织制度的再造就显得特别重要,因为企业的经营决策和动作都是依托一定的制度来完成的。

财务整合。并购的初始动机总是与节约财务费用、降低生产经营成本联系在一起的。因此,企业并购后,为了保证并购各方在财务上的稳定性及其在金融市场和产品市场上形象,并购双方在财务制度上互相连通,资金管理和使用上协调一致是必需的。

文化整合。如上文所述,企业文化是一个以最高价值观为核心,包括企业战略、结构、制度、作风、人员、技能等七个因素的生态体系。因此,企业文化整合(广义的)就是企业生态系统的再造,其中战略、结构、制度、作风的整合事关全局。

(1)企业发展战略整合。无论是分立式合并,还是新设式合并,并购后的企业都存在一个企业内部的发展战略整合过程。或者是将并购企业的发展战略自然延伸到被并购企业,使被并购企业执行并购企业的发展战略;或者是保留被并购企业的发展战略,使并购企业的发展战略得以拓展,被并购企业的发展战略成为并购后企业发展战略的重要组成部分;或者根据并购后企业的状况重新制定企业发展战略。以上三种方法确立的企业发展战略,对并购双方都有约束力。它有利于实现企业内部各职能机构之间的分工和协作,便于企业优化经济结构,实现资源配置的优化和效益的最大化。

(2)企业结构整合。战略整合必须与结构整合配套推进。通常,企业的结构整合应从以下几个方面同时展开:企业治理结构的重构,即通过整合建立新老三会协同动作的治理结构^[6]。企业产品结构的调整,即企业必须围绕主导产业和主导产品进行系列化生产,并在生产中体现专业化的要求,切忌盲目多元化经营,削弱企业的核心能力。企业研发能力的提升和研发资金结构的合理化,这是保证企业核心能力的关键。企业必须围绕核心技术进行系统的拓展性的研究,同时加大技术开发的力度,加快技术的产业化进程。企业人员结构的调整。企业必须根据新的环境和新的发展战略,重新设置岗位、安排人员,做到人尽其才,各展其能。

(3)企业领导作风和员工士气的整合。领导作风和士气是企业文化的表现。企业领导作风的整合,就是要在领导层形成创新、求实的精神和勤政廉洁、公正、奉献的品德,企业领导成为员工的榜样;员工士气的整合就是使员工在对企业认同的基础上,真正做到“厂兴我荣,厂衰我耻”,使所有员工为企业的发展贡献力量。

四、企业整合的模式:四种模式的比较

企业整合的方式很多,概括地说,主要有以下四种模式:

表1 企业整合的四种基本模式比较

整合模式	适用条件	特点	典型案例 ^[7]	说明
同化模式	并购方在制度、组织、机制和文化上均优于被并购企业,且被并购方的地位明显较弱	企业冲突不明显,整合成本低,时间短 并购企业的优秀文化被扩散	青岛海尔兼并红星电器 西冷集团兼并杭州酒厂 东方集团兼并三家船厂	
强入模式	并购方在制度、组织、机制和文化上明显优于被并购方,但并购双方拒绝整合	企业冲突激烈,整合风险大,成本高 企业家是整合的发动者和推进者 并购企业的优秀文化被拓展	娃哈哈集团兼并杭州罐头厂 尖峰集团兼并金华味精厂	企业冲突主要是观念上的,且主要来自被并购方 企业家决策是整合成功的首要条件 员工支持程度决定整合速度的效果
分立模式	并购双方在制度、组织、机制和文化上各有特色和优势	整合的过程比较平稳 整合中双方生产和经营的波动不大 双方的独立性被保留且优势互补	清华同方兼并鲁颖电子 一汽集团兼并沈阳金杯	
新设模式	并购企业在制度、组织、机制和文化上均有一定的缺陷	企业冲突不大,但整合的成本较大,风险大 整合成功后续效明显	楠江兼并永磊阀门厂	整合是否成功既取决于双方磨合的程度,又取决于新文化的质量

由上表可知,企业并购后,以何种方式实施企业的整合,取决于两个重要的因素:一是并购双方企业制度、组织、机制和文化上的差异性;二是并购后企业的发展战略的特点和要求。实际上,一个企业的整合,往往不是单纯地选择以上的某一种模式,通常是对不同的内容采用不同的模式进行整合。

企业并购后的整合是一个有起点无终点的系统工程,整合的效果在很大程度上决定了并购企业的命运。只有选择恰当的方法对企业进行整合,使并购双方在制度、机制、组织和文化上协同运作,才能增强企业的核心能力。

参考文献

- [1] 有一种理论认为:政府的参予可以大大降低交易成本。实际上,政府的参予只能在一定的程度上减少企业寻找目标公司的成本,但是强行并购后,整合成本的急剧增加会抵消寻找成本的节约。因此,企业并购的总交易成本不是减少了,而是增加了。
- [2] 实践中,常常沿用“胜者为王,败者为寇”的方法,实际上,这是不科学的。因为并购双方或者一方都不是完全的所有者,都不具备“完全行为能力”。
- [3] 这七个因素是:核心价值观(又称最高价值观)、战略、结构、制度、技能、人员、作风。
- [4] C. K. Prahalad and G. Hamel, The Core Competence of Corporation, Harvard Business Review 68(3) 1990, 79 - 91。
- [5] 在我国,一方面,企业并购是作为我国经济结构调整和国有资产战略性重组的重要举措被提出来的;另一方面,并购又是企业面对激烈的竞争而作出的理性的选择。
- [6] 江师清、徐彬、崔兵等对新老三会的关系及其协同运作的模式进行了研究。
- [7] 徐笑君:“兼并企业的文化重构”,《中外科技信息》1998(12) 55 - 58。