

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

2002

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

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:25.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换(北燕))

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

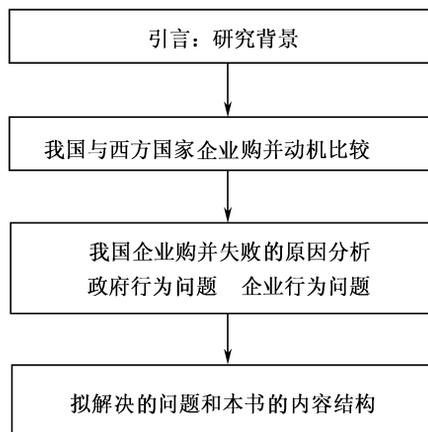
没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的，几乎没有一家大公司主要是靠内部扩张成长起来的。

——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相加，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，如果没有把握住机会，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。

从调查统计数据看，政府推动和获取资源要素是现阶段我国企业发生购并行为最重要的动机；其次是出于构筑企业集团，实现快速扩张的动机；第三，是出于获取优惠政策，合法避税的需要。这种动机结构说明，我国企业的购并还没有走上规范、有序的轨道。

表 1.1 不同购并动机下的购并行为比例

动机类型	比 例
完全政府推动	35%
获取资源要素	26%
构筑企业集团，实现企业快速扩张	15%
获取优惠政策，合法避税	21%
长远发展战略的需要	13%
管理者效用最大化动因	8%
其他	12%

* 数据来源于课题组对 32 家企业的调查

** 由于有的案例企业发生了多次购并，因此共发生购并行为 38 次；由于每次购并行为的动机可能有多种，一般根据主导动机统计，但有的企业购并主导动机确实可确认为多个，因此以上比例总和超过 100%。

1.2.3 我国与西方国家企业购并动机简要比较

首先，我国企业购并动因中，政府推动显著。我国各级地方政府推进企业购并的出发点只是为了减轻国企亏损、转嫁政府的财政负担，被购并企业是为了摆脱巨额亏损和累积债务带来的经营危机，购并企业则是为获取优惠政策和土地等要素资源。而 20 世纪 90 年代西方企业购并动因，更多的是通过强强联合来实现优势互补、获取竞争优势和扩大市场份额。应该说，我国目前企业购并动因总体还停留在较低的层次。

其次，企业对购并行为缺乏长远的战略考虑。与显著的政府行为相关，企业缺乏运用购并战略的独立动因。我国企业购并的方式主要是强弱合并，造成“劫富济贫”、“均贫富”、“吃大户”等实质性的购并后果，企业很多时候是被动地采用购并手段，同时，各地政府的条块分割使优势企业之间跨地区、跨部门的强强购并障碍重重，极难成功。而在西方国家，政府对企业购并极少干预，更多的是运用法律和政策等宏观调控手段来诱发或限制企业采取购并战略，购并主要是企业的自主行为。

前面两个方面的购并动机约束，导致我国企业购并的动因单一，购并水平普遍不高。从政府的角度来看，促成企业购并主要的动因是为了使国有企业减少亏

损，减缓财政上的压力。从企业来看，大多数是看中了对方的厂地、仓库或良好的机器设备，企业购并的动因尚停留在单一的水平上。这种状况，用海尔总裁张瑞敏的话说，就是：“好鱼、活鱼不让吃；死鱼吃了坏肚子！”而西方企业购并的动因是极其多样的，如有的为了获得协同效应和规模经济效益，有的为了谋求企业的增长，有的为了得到诸如高科技、新工艺或科技管理人才等特殊资源，有的为了提高市场占有率，有的为了多角化经营和降低经营风险，有的为了拓展海外市场，还有的仅仅出于投机的目的，或兼而有之。

第三，被购并企业的非生产要素流入购并企业，给购并企业带来了额外负担。由于企业购并动机的低层次，缺乏长远战略考虑，企业为了眼前的政策优惠或某一生产要素优势吸引，或其他某一方面利益的吸引，盲目决策，结果给企业带来严重的后遗症。这一点，与前面两个方面也是紧密相关的。比如，以承担债务方式被购并的企业往往不仅有经营亏损的包袱，还有其他方面的负担，如冗员的安排、离退休工人的退休金、职工医疗费发放等等。企业购并后全部转嫁给了购并企业，这无疑会给购并企业的发展带来不利因素。购并企业的购并动机本来主要应来自于对有利于自身发展的生产要素优势的吸引，而现实结果中却掺杂有这些“负担”的搭配，这大大影响了企业之间的合理购并。在企业购并决策分析中，这些因素有时是很难估计的，往往容易超出原有的计划，从而影响整个决策的结果。

第四，专业性法规的缺乏和现有政策的失效，无法引导企业的购并动因。目前我国没有针对企业购并的专业法规，企业购并依据一些暂行规定和条例。如为规范企业购并中的资产评估，国务院于1990年、1991年分别出台了《资产评估机构管理暂行办法》和《国有资产评估管理办法》，均忽略了对无形资产尤其是土地使用权的评估；而针对性较强的《关于企业购并的暂行办法》只是简单地确定了一些基本原则和方法，在实际运用中可操作性较差。而西方国家都有专业性法规来指导企业的购并，而且这些法规还在根据实际运用效果进行不断地修正，这些专业性法规对企业购并动因均产生了直接的影响。

第五，有关中介机构的不完善，制约着我国高层次购并的进行。有的企业的购并行为，一开始是从长远战略层面来决策的，但由于中介机构和法律制度的不规范，兼并了“金玉其外，败絮其中”的企业，最后不得不吞下别人帮助酿下的苦酒。如在股票交易市场，无真正意义的投资银行；在产权交易市场，中介机构无准确的法律定位和严格规范的资格条件，无法为企业购并提供良好中介服务。信息渠道闭塞、交易不规范、评估混乱和为实现交易损害债权人利益时有发生。而在西方国家，中介机构的服务功能强化了企业的购并意识，如美国就有日内瓦企业服务公司、注册企业顾问协会、国际收购与购并顾问协会、制造商代理协会等多个中介机构为企业的购并提供全方位咨询和代理。

总之，我国企业的购并，与西方比较成熟的购并行为相比，无论从理论上还是实践中都需要进行多方面地探索。随着我国入关步伐的加快，政府当局与企业界都应树立忧患意识，通过促成优势企业间的购并快速提高国家的整体竞争能力，这样才能在未来开放的市场中占有一席之地，既保住国内市场份额又具备挑战国际市场的能力。

1.3 我国企业购并失败的原因分析

从长远经济回报和持续发展的角度看，我国企业购并行为成功的比例是相当低的。有统计数据表明，成功的比例不超过 20%，也有的统计结果是在 50% 左右，我们也很难提出个准确的数据^②。但根据以下三个方面的判别标准统计，在我们调查过的购并案例中，最后失败的购并行为有 12 个，占调查过的企业购并行为总数的 36.4%。这三个方面判别因素分别是：企业在购并前是赢利的但购并后发生亏损或破产；企业购并后又退了出来；公司高层承认购并行为是失败的。这个比例应该说是保守的，因为还有相当一部分购并行为还没有出现前面三种结果，但实际上是失败的。根据我们访谈后的经验判断，这个比例应该在 60% 以上。可以说，大部分已发生的购并行为，最后出现了亏损、破产、购并双方貌合神离、经营业绩滑坡等后果。这样的例子比比皆是，如 1997 年 4 月，经石家庄市中级人民法院审理，因“企业承包”而闻名全国的马胜利执掌的石家庄造纸厂宣告破产。而在破产前，石家庄造纸厂跨省兼并了 36 家造纸企业。

导致我国企业购并高失败概率的原因何在？为什么像深宝安（中国宝安集团股份有限公司）入主延中（上海延中实业集团股份有限公司）的最终撤离、康恩贝（浙江康恩贝集团）兼并凤凰（浙江凤凰化工有限公司）的最终转卖、深赛格（深圳赛格股份有限公司）和深深房（深圳经济特区房地产股份有限公司）的多元化购并和逐步退出这样的事例经常发生？究其原因，不外乎两个方面；一是政府方面原因，二是企业方面原因。其中政府方面，最主要的是政府行为和企业行为边界模糊，政府有关政策和法规的不健全；企业方面原因，主要表现为缺乏长远的战略眼光，购并后难以整合，“消化能力不足”。

1.3.1 政府行为和企业行为边界模糊，政策法规不健全

这是导致购并失败的最主要原因。政府行为和企业行为混为一谈，政府与企

^② 在调查过程中，我们发现，要统计出到底有多少企业是成功的比较困难。往往在一个企业内部进行访谈时总经理认为购并是成功的，但下属管理人员认为购并是不成功的；或者从表面上看起来购并比较成功，但从购并后整合的角度看，成功购并的比例又相当低。这种貌似实非、虚虚实实给我们的研究带来了困难。

业兼并难以分离。我国的大量兼并在政府直接或间接参与下完成，企业作为独立兼并主体进行兼并收购的比例还比较小。具体表现在以下几个方面：

（1）产权结构特殊化和产权主体代表的制度安排

国有经济在国民生产总值中占据七成，而中央各部委及地方各级政府是实际国有资产所有者的主体代表，在企业兼并中尤其是涉及国有资产的兼并活动中，政府的导向和干预无法避免。作为兼并中介场所的产权交易市场和证券交易市场，兼并收购几乎处处可见政府参与痕迹。党的十五大提出的国有企业逐步退出竞争性领域的政策尽管已经明确，但在这一政策的实施过程中，政府干预反而更加明显且有政策保障。由于政府在参与资源配置中出现的对企业兼并行为的行政性垄断、硬性撮合和违背市场规律等问题，经常导致生产要素的流向偏离最佳轨道。而购并之后，由于国有产权虚拟、架空现象，代表国家行使国有产权的人格化主体缺位，使国有产权无法成为具有排他的使用权、收益的独享权和自由转让权等完整意义上的产权（苏锡坤，1998），进一步使得购并行为不规范。这种开始时的政府介入，以及购并后的产权虚置和职责不到位，往往加快了购并陷入失败或困境的速度。

（2）收购成本组成特殊

我国国有企业运营的资产来源于两个部分：一是国家直接投资于国有企业的财产，二是国家通过国有商业银行向企业贷款而形成的对企业债权。由于银行非完全商业化，无法从商业银行职能出发，对资不抵债企业提出破产清偿。而“债（权）转股（权）”对象所需具备的五项条件不少企业还达不到，这使得一大批实际亏损的企业无法破产（王晓莉，1997）。尽管可以以兼代破，但在对这些企业进行兼并收购时，需要出资人——政府有关部门的全力配合，而收购方要降低收购成本也需要政府部门授权银行提供诸如挂账停息、五至七年还本的各项优惠政策。这些特殊问题的存在，使得企业购并显著受制于政府行为。

（3）现行财税体制和金融体制对企业兼并收购的制约需要政府出面协调

由于企业所得税归地方各级政府所有，地方政府为保证财政收入，不愿让优势企业的产权进行交易。同时，我国金融机构和信贷规模按块设立和分块分配模式，使企业实施跨地区兼并后，贷款指标不能随之划转（杜宝贵，1997）。被兼并企业在兼并企业所在地无法获得贷款，而且在本地也失去了贷款机会，制约了优势企业进入产权交易市场和进行跨地区、跨部门的兼并。

(4) 各种政府政策的不完善、不兑现

在财税政策方面,政府为了鼓励企业购并,出台了一系列优惠政策。这些政策一方面推进了我国产业结构和产业组织的调整,但另一方面,由于政策不配套、不完善,也带来了很多消极作用。如政府规定在企业购并后可以享受政府给予的各项优惠政策,包括被兼并企业的借款允许五年期的挂账计息;对于亏损严重企业其亏损额允许用于抵销兼并企业的税前利润;给予被兼并企业在兼并前的各项特别政策在兼并后予以保留等。显然,当这些政策成为企业购并的主要动力时,兼并效果就容易出现問題。当政策享受完了,企业也就快关门了。

也有的地方政府,为了“诱惑”较好的企业兼并困境企业,给予政策上的承诺,但在购并完成后,包袱甩掉了,承诺也就不兑现了。1997年12月,重啤集团(重庆啤酒集团)兼并重庆肉联厂,成为重庆第一个大中型企业整体兼并的成功典型案例。但三个月后,“重啤”和“肉联”分手,因为“重啤”兼并“肉联”时,看重的是有关方面应允的挂账计息、车皮计划单列、储备计划指标等优惠政策。但兼并完成后,这些优惠政策一样未到位,“肉联”的原母公司——食品集团公司压着指标不给,使得兼并后肉联厂各项费用如行业管理费、市场交易费、铁路协作费等猛增。再如,1997年夏天,曾经轰轰烈烈、引人注目的跨省兼并——湖北康赛集团兼并浙江亚马逊丝绸集团公司,最终以亚马集团关门停产、1200名职工下岗告终。究其原因,是兼并后兼并方未获得被兼并方当地政府兼并前的优惠政策与银行贷款承诺。

政府对企业兼并的影响犹如双刃剑,如果企业与政府的结合合理顺了,对于兼并效果的促进作用是“事半功倍”型的;如果企业与政府的兼并观念背道而驰,企业兼并的效果是“事倍功半”型的。有效地进行两者定位对于兼并效果有显著影响。

1.3.2 企业缺乏战略眼光,评价体系不完善,购并整合困难

企业缺乏长远战略眼光,并不是说企业决策层没有考虑战略性的问题。在调查中发现,即使是那些购并后还是走向破产的企业,同样也在强调战略。问题的根本在于,这些企业并没有内在的分析企业购并究竟能为企业培育竞争优势和竞争能力带来什么。换句话说,基于企业持续竞争能力的获取、培育、拓展和巩固的购并决策太少。在调查中,真正做到这一点的企业不超过20%。

购并作为企业扩张的有效战略,最终目的应该是为企业在市场中赢得竞争优势,超越和领先竞争对手创造条件,为此,企业应从构筑、培育和强化核心能力的角度考虑购并的必要性。核心能力的研究兴起于20世纪90年代初,它是指企业内部异质于其他企业并为企业带来持续竞争优势的有形资源和无形资源及其各

种组合。核心能力是一种不可还原性投资，是积累性学习的结果，并且有很强的历史依赖性。一旦形成，就成为企业创造利润和形成竞争优势的源泉。如果企业通过购并达到构筑和培育核心能力的效果，就能给企业的持续发展带来内在的基础。反之，则可能只是形成一个“大而不强”或“外强中干”的企业联合体。概括起来，我国企业在购并决策上，存在的问题主要表现在以下几个方面：

(1) 非相关多元化经营——“东方不亮西方也不亮”

在调查中，40%以上的企业其购并战略是出于多元化发展的需要。这种思路是有其合理性的。一方面，企业要想有大的发展，仅仅靠一个企业的自身积累来完成，是远远不够的；另一方面，从市场机会、进入速度和规模经济、范围经济效应考虑，通过购并实现快速扩张，寻求自身的不断壮大，是企业发展的有效途径选择。从1998年美国《财富》公布的500家大企业中最大的200家企业的行业经营情况看，发现绝大多数企业均是实现多元化经营战略的。但从实际情况看，由于没有对购并行为作理性的、深入的评价，基于非相关多元化的购并行为也给企业带来严重的副作用。具体反映在，我国不少企业信奉“东方不亮西方亮”的多元化经营哲学，所以，在进行多元化并购时，没有基于企业已经形成的核心竞争优势和战略资产，盲目涉足与原来行业毫不相关的新行业，“什么赚钱上什么、能干什么行当就上什么项目”的随机行为明显，而一些企业领导人的“大公司情结”也加剧了这一进程。结果是，许多企业不仅“西方不亮”，连“东方”也“亮不起来”。如深宝安自1993年多角化并购以来，1996年利润比1994年降低了88%，净资产收益率从1994年的18.19%降到1996年的1.8%；苏三山（江苏三山实业股份有限公司）更是将大量资金投入与主业毫无关系的机电、贸易、房地产等行业，结果造成连续三年亏损，1998年9月被停牌；而以“高明资本运作”著称的1994年6月“康（康恩贝）凤（浙江凤凰）购并”，也因为兼并方作为医药类企业不了解日化行业，将配股资金3000万元投入脂肪醇、凤凰城和纸箱厂三个项目而收效甚微（徐金发，1997）。

(2) 短期获取生产要素资源导向

如前所述，获取土地资源是现阶段购并的重要动机之一。由于大量国有企业建立时，土地是由政府无偿划拨的，财务没有入账，使不少企业在兼并时尤其是在同一主管部门下的划拨式兼并时，可以无偿获取一大块土地资源，或者是低价获得土地使用权（卢世琛，1997）。因而，为获取资源要素而进行的购并活动中，土地资源是现阶段最主要的资源目标。这些以土地资产为中心的并购活动，虽然有利于土地资源的合理配置，但从长远发展看，土地不能脱离企业而发挥作用，许多土地资产导向的兼并活动给被兼并方带来诸多困惑和麻烦，不少企业在兼并

后只是注重盘活无偿获得的土地资源，对被兼并企业没有从产品结构、组织架构、制度体系等方面进行实质性的改变，使得兼并后经营效益没有好转甚至更加恶化。

河北廊坊重工业区所属的杨柳化工机械厂，由于亏损严重，主管部门急于卸包袱，天津民营企业肯达工贸集团看中了机械厂的土地，提出兼并意向。1996年9月18日，经有关部门出面撮合，双方签署无偿兼并协议，兼并方无偿获得了被兼并方的76.52亩土地。但在兼并后，兼并方只是全心全意致力于房地产开发，以原厂占有的土地为抵押向银行贷款，对被兼并方没有进行任何调整和改变，一年后，被兼并方不仅负债无法还清，企业亏损还进一步加重。再如，1992年闻名全国的香港中策华侨公司（金融投资公司）总裁黄鸿年对泉州37家国有企业的“一揽子”收购计划，就是看重政府给予的5年土地免交使用费和100年使用期限。在1996年将股权转让给房地产开发商发林物业公司后，获得了一大笔投资收益。而在兼并的几年间，被兼并方有1265人调走或辞职、1207个合同工被辞退、2066人办理了退休或提前退休手续，同时，员工的收入没有任何提高，企业亏损额不断加大。

（3）缺乏核心竞争能力导向的购并思维

企业核心能力的培育总体上说有两大途径，一是在自主资本积累基础上通过研究开发、知识和资源积累，培育核心能力；二是通过“并购交易”（赵炳贤，1997），利用外部资源与自身知识、资源组合培育新的核心能力。一般来说，第一种途径的培育过程时间较长，资源投入要求较高，所以，现有观点普遍认为通过外部扩张获取外部资源，提高核心能力是一个较为有效的途径。这方面的论述现已很多，如科斯从交易费用节约和管理成本最小化角度为第二种观点提供理论支持。这也是我国现在强调加大收购、兼并和重组力度的原因之一。但从企业核心能力培育的角度和知识经济学的观点看，具有企业特性的知识和资源的积累和激活——这往往与交易费用最小化相矛盾——才是企业提高竞争力的根本。如果盲目地进行外部扩张，其结果是资源利用的分散化和不经济性，现有资金优势、管理优势和技术优势被稀释，最终是购并方和被购并方同时陷入困境。

现阶段我国企业购并的实际，就是缺乏核心竞争能力导向的战略思维，在购并过程中没有考虑核心能力的构筑和培育。正如前面所分析指出的，企业集团发展贪大图快、政府部门搞“拉郎配”、过分追求多元化经营、实行无关联多元化经营战略、过分强调低成本扩张、盲目地大量购并中小企业，规模迅速膨胀，而管理体制没有相应改进，导致管理成本大量增加等等问题，就是简单地进行外部扩张，没有考虑企业核心能力培育的结果所造成的。为解决上述问题，必须从理论高度为企业购并提供决策支持，提出与企业核心能力形成和培育规律相对应的

企业购并模式。

企业决策层要培育核心竞争能力导向的购并思维模式，不是一朝一夕能够完成的，我们在调查过程中发现，真正关注核心竞争能力培育的企业购并行为实在太少。在全部调查企业中，把核心竞争能力作为重要动机的购并行为不到13%^③。

(4) 缺乏完善的购并评价体系

我国的企业兼并历史虽然只有十几年，其中通过产权交易市场和证券市场的兼并尚不足10年，但发生的兼并案例已上万起。不少企业通过兼并获得了快速成长，通过兼并奠定了行业内的竞争优势和领先地位，但也有很多兼并以失败告终。无论是对成功企业的经验总结，还是失败企业的教训反省，都有必要建立一套事前事后评价体系，对购并的效果有一个客观的评价。

目前，理论界还没有形成对一项兼并收购活动的系统评价，现有的各种评价更多的是定性研究，定量研究少，就是有也主要是从少数几个财务指标进行评价，还没有形成一套完整的评价体系。由于评价体系的不完善，企业界也就缺乏系统、科学的评价依据，尤其是对如何从长远发展的角度来看待每一次购并行为缺乏系统分析。

建立和完善企业购并绩效评价体系不应单单着眼于几个财务指标，也不应单单看产业是否相关，能否实现东方不亮西方亮，而应系统地设计评价指标体系。比如从长远发展来看，尽管购并行为牺牲了短期经济效益，但它换取了长期竞争优势，那么，可以认为这样的购并行为是成功的，有战略眼光的，因为从核心能力培育的角度看，购并行为不能在短期内创造直接经济效益。但由于核心能力作用于企业经济效益的提高是一个非线性过程，正如知识经济学认为的知识具有效益递增规律一样，核心能力也具有效益递增规律，一旦核心能力转换为长期竞争优势，可以为企业带来非线性经济绩效，其价值将是巨大的。所以，在购并绩效评估时，应该把显在的和潜在的、直接的和间接的等因素进行系统分析，建立和完善企业购并绩效评价体系。

总之，建立完善的购并绩效评价体系对已有的企业购并行为进行系统评价，有助于发现问题，分析成败原因，更好地指导未来的并购活动，避免在实践中走一些企业曾经走过的弯路，真正实现企业兼并的规模扩张与效益的同步增长。遗憾的是，这样的体系还很不完善。

^③ 要说明的是，在以后的案例分析中，我们试着从理性的核心竞争能力导向来解剖企业的购并行为，发现其中也有不少可资借鉴的思路。这与本章所提出的企业缺乏核心竞争能力导向的战略思维不相矛盾。

(5) 购并后的整合实施没有得到重视

企业兼并要取得成功，主要取决于两个方面：其一是企业是否有明确操作的并购战略计划，其二是并购后能否尽快实现组织管理的调整。在企业兼并的实践中，因为这两方面的失误，常常使兼并陷入困境。比较典型的问题包括：

a. 兼并前缺乏对被兼并方的充分了解，使得兼并战略及各项计划在正式实施后与实际背离。一方面是一些企业过于相信“直觉”；另一方面，由于政府主导，管理层关心自己仕途和政府优惠胜过关心如何尽快发挥并购企业效益。

b. 原有结构的沉积和惯性没有受到购并者的重视并得到充分化解，因而影响甚至阻碍了整合进程。

c. 由于生产线、产品方向、组织结构及人员安排和调整不到位，致使部分原有客户被竞争对手抢走，供应商失去信心。

d. 缺少兼并方与被兼并方各种管理体系之间配合性和相容性的透彻研究。

e. 兼并过程中，尤其是强强联合中，对于双方高层领导的权力之争过于低估，由管理理念和行为产生的冲突不断。

f. 忽视外部环境变化和相应的动态反映。

g. 对调动被兼并方员工的积极性特别是管理层的激励和报酬体系重视不足。

h. 由企业文化差异带来的管理风格及员工思维和行为模式没有很好整合，引起内部矛盾升级。

要解决上述这些问题，就需要重视兼并的整合实施和管理。所谓整合实施和管理是指由兼并方或兼并双方共同采取的一系列旨在推进合并进程、提高合并绩效的措施、手段和方法，涉及员工安排、队伍建设、文化重组和业务重建等每次兼并活动必须面对和完成的各项工作。

在我国企业兼并案例中，因为整合管理不够重视或者说因为没有整合管理，许多企业兼并出现了问题。如“康风购并”后双方的管理层没有实质性的融合，康恩贝对凤凰的管理处于“真空”状态（徐金发，1997）。1997年金鱼电器与东宝电器的合并也由于被兼并方最高管理层的反对，给兼并工作的顺利展开造成了很多麻烦，直接影响了兼并后的经营绩效。

分析其中原因，主要有三点：首先，政府主导使企业失去进行整合管理的可能性。其次，强弱兼并十分普及，优势企业兼并弱势企业并将其作为生产基地或实现产品多元化，并购方有资金、技术和管理优势，所以很多整合是以兼并方改造被兼并方而被兼并方服从于这种安排的情况下进行的。最后，不少企业没有将整合管理考虑进兼并全过程，而只是从财务可行性、扩大生产规模、实现地域扩展、实现多元化发展等方面思考兼并的直接效应。从企业购并实践看，购并后的整合管理是一项系统工程，需要贯穿在整个兼并的全过程，如果做好了这一点，

可以发现，不少兼并后出现的问题其实在兼并前就已经存在了。

从调查企业看，由于购并整合没有搞好，出现了很多问题。比如，购并后企业的组织结构难以优化，许多企业在边界扩张的同时开始出现规模递减效应，管理机构庞大和层次结构复杂带来的大企业病，使公司的组织管理能力和战略实施能力大打折扣。这方面问题不但存在于绩差公司，很多绩优大公司也如此（刘海云，1998）。

1.4 拟解决的问题和本书的内容结构

基于前面的分析，本书将结合理论与实证分析，研究企业核心能力成长轨迹、积累和激活机制，企业核心能力与企业购并间的关系，基于核心能力构筑和培育的企业购并模式选择，企业核心能力评价指标体系和度量、企业购并绩效评价体系等，并提出基于核心能力培育的企业购并模式和对策途径。本书内容的结构如图 1.1 所示。

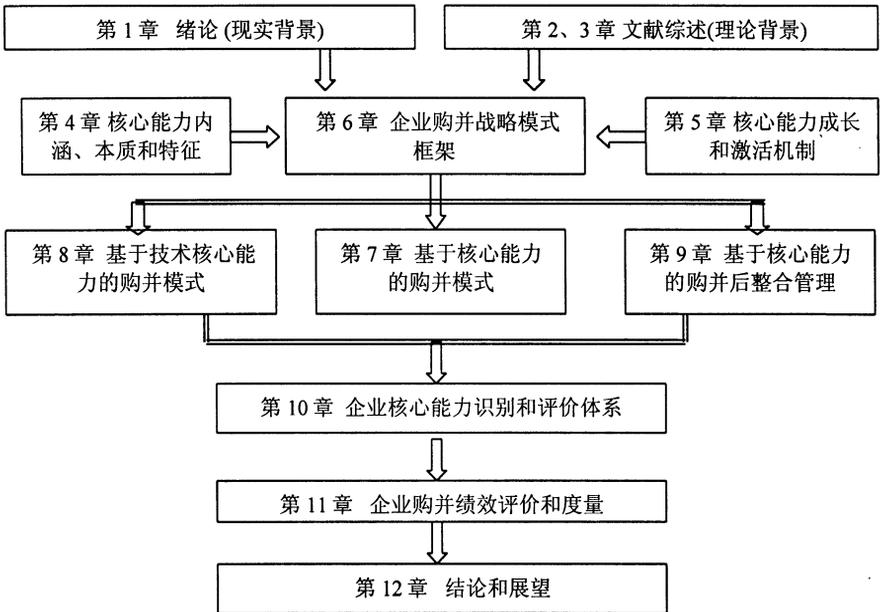


图 1.1 本书的内容结构

各章节的内容提要如下：

第 1 章 在典型调查和面上调查基础上，分析了我国企业核心能力的现状，

企业购并中存在问题及两者间的关系。在分析企业核心能力内涵和要素的基础上,对调查情况作总体分析,揭示出企业在购并过程中由于没有从长远发展战略层面考虑购并行为给企业发展带来负面影响,进而提出基于核心能力构筑和培育的企业购并模式研究的必要性,以及本书试图解决的主要议题。

第2章 对企业战略理论的演变、企业能力理论的发展两个方面对相关的理论背景作了分析和评述,进而较系统地对企业核心能力理论的发展,以及现在主要研究流派及其观点作了系统的分析,提出了现有的核心能力理论存在的问题。

第3章 围绕购并和能力之间的关系展开综述,包括资源、能力、多元化和购并之间的相互关系,能力和购并之间的关系及与能力相关的购并理论综述。本章还对企业购并后的整合管理等内容作了分析,提出购并后的整合对构筑企业核心能力的价值,揭示了现有理论研究中的不足,为本书以后内容的展开提供背景基础。

第4章 围绕“核心能力到底是什么”、“什么样的企业有核心能力”和“核心能力的本质是什么”等基本问题探讨了核心能力的内涵及其本质,认为企业核心能力的本质是以企业内部个体和组织为载体的企业特有的知识(学识)。核心能力有三种形态:基础态、亚形态和成熟态,其中成熟态核心能力是企业获取持续竞争优势的基础。几乎所有企业都存在某种形态的核心能力,但很少的企业能拥有成熟态的核心能力,对应地,在企业竞争能力的外部反映上,我国大部分企业缺乏持续竞争优势。本章提出,企业核心能力是以组织和个体为载体的内在技术和知识资源,核心能力本身的具有内隐特性的,而各种职能活动能力只是核心能力的表现形态。进而对构成核心能力的内隐知识的特征作了分析。

第5章 分析了企业核心能力的成长轨迹和激活机制。企业核心能力的提高是一个构成核心能力各要素持续学习和积累过程,其本质是具企业特性的知识和资源。企业核心能力成长机制揭示企业核心能力内部积累的内在机制和轨迹,分析了核心能力成长的过程和条件,把核心能力的成长轨迹概括为平台-台阶模式,并通过实证案例来分析该成长模式。企业核心能力要转化为持续竞争力,有一个核心能力的激活过程,具体体现在构成核心能力各要素的激活,本章探讨了核心能力的激活机制、激活过程和激活条件,分别从以个体和组织为载体的知识层面探讨如何建立相应的激活机制,这些内容为企业购并模式在实际企业中运作提供思路。

第6章 无论是内部积累还是外部扩张,核心能力的提高都应遵循其内在规律。企业购并作为核心能力构筑和培育的外部扩张形式,也应该遵循核心能力培育和成长的规律。从基于核心能力构筑和培育的企业购并战略新思维模式架构出发,本章试图概括出购并和核心能力之间关系的内在规律,目标在于帮助企业从持续发展战略的高度去确立购并的动机。要实现这一动机,企业在发生购并行为

之前就应该识别自身的特殊能力状况，以及购并对象的特殊资源状况，在分析双方资源的互补性、可整合性以及强化企业原有特殊能力的前提下，再决定是否购并。只有从深层次核心能力构筑和培育的战略高度来指导企业的购并行为，才能使购并后的新组合体能有效地整合，并促进新组合体的健康、稳定、持续、协调发展。本章从购并企业自身核心能力的识别和定位入手，甄别合适的购并对象，提出企业购并战略新思维的总体模式架构。

第7章 对基于核心能力的具体购并模式作分析。结合购并动机实证调查，企业的购并决策主要基于培育技术创新能力、市场营销能力、内部管理能力、企业文化力等四个方面的战略思考，因此，本章围绕后三种主要购并模式作探讨，即基于市场营销核心能力构筑和培育的企业购并模式和机制、基于企业文化核心能力强化和延伸的企业购并模式、基于内部管理核心能力构筑和培育的企业购并模式，并分别以海尔兼并红星电器、娃哈哈兼并杭州罐头厂、S&F化学公司兼并某地仪表厂为案例从正反两个方面对各购并模式作实证研究。

第8章 技术核心能力构筑和培育是企业获取竞争优势的最主要途径之一，如何构筑基于技术核心能力的竞争优势，已成为企业关注的战略性课题。第8章对基于技术核心能力的购并模式作专题研究，认为企业技术核心能力的形成、培育和成长，不外乎三种途径：自主积累、外部获取和两者的混合。基于技术核心能力构筑和培育的购并模式，就是分析企业如何在自主技术积累的基础上，通过购并获取外部技术能力或资源，并和内部自身能力结合以获取持续技术竞争优势。本章重点分析了企业基于技术核心能力构筑和培育的购并模式思路和条件，并从外部资源内部化的角度讨论如何通过购并实现研究开发项目的组合以培育技术核心能力。最后，通过实证分析，为企业制定基于技术核心能力的购并策略提供参考。

第9章 企业购并后能否实现构筑和培育核心能力的战略意图，最后取决于购并后的整合管理。第9章结合调查对企业购并后整合管理中的问题分两个阶段进行了分析，并总结出典型存在问题，并就如何解决这些问题，总结了现在有关文献的研究结论，在此基础上提出了基于核心能力的企业购并后整合管理模式框架，把企业购并后整合管理分为战略性资产整合、资产要素整合和职能活动整合三个层次，并深入地就职能活动整合，分别从企业文化整合管理、管理系统整合、组织机制整合和人力资源整合等四个方面作了具体策略性分析，为企业购并后的整合管理提出建议。

第10章 从企业核心能力的特征入手，试图建立企业核心能力的识别体系。由于不同企业核心能力的表现形态各不一样，但从核心能力的本质层面去识别其核心能力是有其现实意义的。核心能力的识别可以是成熟态核心能力，也可以是未来应该培育的核心能力，在此基础上，进一步构筑了核心能力的模糊评价体

系。本章重点在于确立核心能力的识别过程和标准，设计核心能力的评价指标体系，以期帮助企业分析阻碍其核心能力提高的主要瓶颈因素，从而找到企业核心能力培育的切入点。

第11章 虽然购并在公司发展战略中占有重要地位，但购并对公司绩效的作用仍处于争论之中。第11章试图就购并绩效提出评估指标和度量方法，提出购并的经济绩效表现在成本优势、销售收入增加、无形资产增加和核心能力提升四个方面，并就购并如何产生以上四个方面绩效作了系统分析，总结出对这四个方面评估的度量模型。在这四个方面测算评估中，最困难的是对核心能力提高带来的经济绩效回报的评估，为此，该章提出了核心能力作用于经济绩效的评估模型，从定量分析角度为基于核心能力培育的企业购并模式提供理论支持。

第12章 对全书作简要总结，并提出了需要进一步深入研究的问题。

第 2 章 企业能力理论演化回溯

公司的战略重心就是关注最重要的那部分价值链，也正是在这一块，公司拥有最大的专长与能力，即核心能力。

——亨格（Hunger, D.）、惠伦（Wheelen, T.）

核心能力理论并没有超出企业能力理论的边界，只是企业能力理论发展的新阶段，它更强调能力的独特性、稀缺性和不可模仿性特征。

——作者

本章内容结构

