

基于价值链理论的企业并购整合运作

刘 航

(河南商业高等专科学校 郑州 450044)

【摘要】 本文以价值链理论为基础,以价值链优化为出发点,从基于价值链制定企业并购策略和进行企业并购后资源整合的角度研究了企业的并购整合运作,为优化和整合企业价值链、促进企业创造更大价值和实现企业可持续发展提供了现代企业资本运作的新思路。

【关键词】 价值链 企业并购 整合

一、价值链与企业战略并购

运用资本创造价值的过程是由一系列互不相同但又相互联系的价值活动组成的,包括以内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售服务为内容的基本活动及以采购、技术开发、人力资源管理、企业基础设施建设为内容的辅助活动。即资本运作是以价值链为纽带,通过转换资本形态或者对资本进行优化配置,从而提高资本的运作效率、实现资本增值最大化目标的一系列活动。因此,基于价值链的资本运作就是以企业价值最大化为核心目标,以企业价值链识别和分析为基础,研究进行资本运作的环境,制定相关资本运作战略,同时通过对价值链的管理与优化,支持企业资本运作战略的实施。

企业并购是指企业之间通过收购、兼并或合并来拓展经营和实现生产与资本的集中,并购作为外部交易型资本运作战略的核心,是企业实现资本扩张的有效途径。基于价值链的并购就是出于这样一种战略目的,通过并购整合目标企业拥有的某种有利于企业价值凝结和形成的核心资源,以获得或者强化企业的战略资源,从而实现价值链的优化和企业各类资本的最大化增值。

二、基于价值链的并购战略的制定

并购作为企业为达到某种战略目标而采取的一种手段,应当像其他所有战略一样满足价值增值这一要求。并购本身并不带来效益,其价值创造来源于生产要素边际效率的提高。当各种市场要素出现剩余,并购企业利用其外部环境和自身条件,通过并购其他企业而将这些生产要素有效地转移,从而提高边际收益率达到价值增长的目的。并购整合的成功在很大程度上取决于有效并购战略的制定,因为价值形成的结果在并购战略制定阶段就已经被描绘出来了,这样可以避免企业并购行为的盲目性和风险性。

(一)企业核心能力的识别

研究发现,大量获得较高利润回报的企业都是围绕其核心能力进行多元化并购的,不仅将自身的核心能力通过并购扩展或转移到目标企业,还从目标企业那里获取了新的核心能力。因此,核心能力可以说是并购的基础。强调对自身核心

能力的识别是因为此举可使企业明确现有的和潜在的核心能力,明确其扩展和提升的方向,使企业从资源互补和协同的角度选择目标企业,从而获得构筑核心能力所必需的战略资源,为企业创造竞争优势提供条件。

识别企业核心能力可以运用价值链分析的方法,通过比其竞争对手更出色地开展价值链活动来形成真正的核心能力。企业的设计、生产、营销等活动都可以通过价值链表现出来,价值链分析可以有效地发现这些活动中的哪些活动对企业获得竞争优势起到了关键作用,并说明如何将这些活动组成体系来扩大竞争优势。

(二)目标企业的选择

在并购活动中,并购企业涉及两条价值链,即并购企业自身的价值链和目标企业的价值链。并购企业在选择并购目标时,应根据并购动机与自身现状制定出选择标准,利用价值链有关理论分析目标企业所属的产业及产业价值链,包括国家产业政策、市场竞争程度等;分析目标企业的竞争优势、经营能力、财务状况和内部管理质量,重构双方的价值链,提升双方合并后的竞争力,确保实现参与双方的协同发展。当然,这一重构过程可能会改变双方企业的价值链,而价值链的改变可能导致企业组织结构发生改变。

选择目标企业可以从以下几方面考虑:一是行业相同或互补。如果行业相同或相近,并购整合(较易完成)纯粹只是增加了一条价值链,只能产生纯粹增加的协同效应,不能扩大竞争优势和实现价值增加;如果行业互补,并购整合通过智力资本的转移和扩散,就会形成强化或互补效应,实现竞争优势的共享和价值的增加。二是是否具有可利用价值。如目标企业在产品结构、科技项目、行业竞争力方面是否具有潜在的利用价值。三是规模是否适中。如果规模过大,并购企业在并购后可能无法消化,影响并购绩效;如果规模过小,则无法满足企业发展的需要。

(三)多元化战略的价值链分析

综观西方各大公司的发展,基本上都是通过并购实现多元化扩张的。并购和多元化往往相伴而生,把多元化和并购作

为紧密相关的活动来考量是有一定科学性的。企业战略中的资产组合管理方式主要是通过并购形成多元化,成功实现多元化的企业能充分认识到相互关联的价值即协同效应,也能理解企业整体意识的重要性,那么价值链分析就是一种很好的方法。价值链分析归纳出两种创造协同效应的能力:企业在相似的价值链之间转移资源的能力和共享价值链活动的的能力。需要说明的是,成功的多元化并购企业涉及不相关行业的并购比重很小,即使涉及,并购绩效也不理想。

三、基于价值链的并购整合运作

(一)基于资源互补目标的资源整合

企业价值链理论实质上是研究企业如何获得和保持竞争优势、创造更大价值的理论。一方面,通过对企业内部价值链的分析,可以发现企业价值增值的作业环节,确定企业价值创造的源泉;另一方面,通过对竞争对手价值链的分析,可以明确企业的竞争优势并制定市场竞争战略。并购行为产生于并购双方在资源、能力和机会上的差异,而并购活动本身就是以资源互补为目标的资源转移与整合过程。

1. 基于自身价值链的内部资源整合。通过对价值链中差别资源的识别和分析其对企业价值创造或成本降低的贡献来完成价值链的重组;企业价值链中的每一项活动都应该是直接贡献于企业边际利润的,由此目标企业的某些多余活动就应该被终止;明确业务单元之间的关联,这是资源整合最为直接、有效的一环。

2. 基于行业价值链的市场资源整合。供应商或销售渠道等外部单位的各种活动的行为方式会影响企业活动的成本或效益。企业外部单位的价值链与企业价值链之间的各种联系为企业扩大其竞争优势提供了机会,企业通过影响外部单位如供应商价值链的结构,或者通过改善企业和外部单位价值链之间的关系,来达到双方受益的目的,因此企业要努力保持供应商的稳定性和竞争力。另外,企业要尽可能消除客户对目标企业的不信任感,制定出有效的策略以保持和重建与目标企业客户的关系。

(二)基于内部基础价值链的资源整合

价值活动是由价值链的内部联系连接起来的,这些联系是某一价值活动的行为方式和成本与另一活动之间的联系,而这种联系可以通过最优化和协调一致这两种方式带来竞争优势,因此,企业往往需要在价值链的各环节上进行最优化选择,以获得竞争优势。

1. 识别价值链差别资源。差别资源存在于价值链的每个组成部分中,通过对价值链差别资源的识别和分析,可实现重新配置价值链资源以创造可持续优势的目的。

2. 评价价值链组成的合理性。在一个完整的企业价值链中,每一项活动都应该可以做到直接贡献于企业的边际利润,而存在于目标企业的多余活动应该被终止。应将核心业务活动有效地组织起来,优化整个价值链系统,以最低的成本和最快的速度发挥企业的竞争优势和实现价值的增加。

(三)基于行业价值链的资源整合

行业价值链分析是指企业应突破自身的价值链分析,将

自身置于行业价值链中,从战略的高度进行分析,考虑是否可以利用上下游价值链进一步降低企业成本或调整企业在行业价值链中的位置以取得成本优势。并购完成后必须积极开展对两个企业市场资源的整合管理,以便充分利用所有资源创造更大的价值。

1. 供应商界面管理。能力强的供应商可以为企业创造价值的活动成本,是企业的重要资源。从战略角度看,保持供应商的稳定性和竞争力为企业进行内部整合提供了基础条件,企业可以获得优质和低成本的产品。那么在选择供应商时就必须从企业整合战略的角度出发,对供应商的资质、供应条件、产品开发能力、生产技术等方面的情况进行全面的审核,以确保并购后的产品、服务质量有实质性的改进。

2. 客户界面管理。企业并购活动完成后,原有相关群体之间的稳定利益关系势必被打乱,原有的价值链被加入新的元素,因此并购后一定要重新整合价值链上相关群体之间的关系,尤其是对目标企业原有客户关系的保持和重建,以免因企业并购行为损害目标企业的客户关系。可以采取取得客户信息,加强客户服务、沟通和承诺履行等措施保持与客户的关系。

3. 建立关联关系。根据价值链之间的关联度进行价值链分析,将价值链不断整合,形成新的价值链,通过市场选择最优的环节,把它们联结起来,创造出新的价值。在很多混合并购中,就存在着许多具有战略重要性的关联关系。波特在《竞争优势》一书中列举了三类关联关系:有形关联、无形关联和竞争对手关联。

四、结论

1. 基于价值链制定可行性并购战略。并购必须在明确可行的投资战略的指导下进行,要求企业在选择目标企业时把企业发展战略目标放在第一位,通过并购活动的实施来增强企业自身的核心能力,合理利用企业的剩余资源。

2. 基于价值链处理好多元化战略与核心业务的关系。选择业务时,应该使企业的多元化建立在那些能够证明在新业务体系中存在重要价值的资源的基础上。尽管目标企业未必是同行业企业,但一般也处于与本行业相近的领域。

3. 基于价值链进行并购后资源的整合。无论是资源转移还是价值活动的共享,制定并购战略时都必须充分考虑并购后资源的整合问题。处于价值链上的各企业在创造和转移价值的过程中都投入了自己的专用性资产,是同一价值链上的利益相关者,因此成功的整合就是加强各利益相关者的战略联盟与合作,只有这样才能提升并购整合后企业创造价值的能力。

【注】本文系国家自然科学基金项目(编号:70771102)的阶段性研究成果。

主要参考文献

1. 森尼尔·乔普瑞,彼得·梅因德尔著,李丽萍等译.供应链管理——战略、规划与运营.北京:社会科学文献出版社,2003
2. 李心合.利益相关者财务论.北京:中国财政经济出版社,2003