

# 我国企业海外并购整合的理性思考

许叶枚

(苏州大学商学院 江苏苏州 215021)

**【摘要】**当前海外并购已成为我国企业对外投资的发展趋势。本文阐述了并购整合的重点和应注意的问题,为我国企业海外并购提供参考。

**【关键词】**海外并购 整合 发展战略

海外并购已成为我国对外直接投资的重要方式,但很多情况下并没有达到预期效果。企业海外并购能否成功实施,关键是看并购后能否进行有效的整合,以增强企业的核心竞争力。对并购整合的重点领域实施恰当的并购整合,并关注并购整合中出现的问题,对于海外并购的成功实施有着重要的现实意义。

## 一、并购整合的重点

**1. 战略整合。**企业战略整合是指并购企业在综合分析目标企业情况后,将目标企业纳入其发展战略框架内,使目标企业的所有资源服从本企业的战略框架安排以及为此所作的相应安排与调整,使并购整合后企业各业务单元能够形成一个相互关联、相互配合的战略体系,从而取得战略上的协同效应。战略整合主要包括企业使命与目标、企业总体战略、企业经营战略及职能战略整合。

根据战略层次理论,并购企业使命与目标整合处于最高层,决定了并购企业战略整合的方向,是企业战略整合的前提和基础,对企业战略整合起统率、指导和建议作用,能产生向上张力,为企业发展提供内在驱动力。企业职能战略、经营战略、总体战略整合,作为战略整合的基础逐级向上推动,它们形成稳固有序的,相互适应、相互促进、有机联系的战略整合体系,向上产生推动力,共同支持、支撑企业使命与目标整合。这四者之间相互影响,形成一个支持与指导、征询与建议的企业战略整合体系。

战略整合中要注意并购企业不能以本企业的战略替代目标企业的战略,应是一个相互影响、相互融合的动态过程。整合的基本原则是通过战略整合使并购企业和被并购企业的各战略环节相互取长补短,以提高企业整体的盈利能力和核心竞争力。

**2. 组织与制度整合。**企业日常管理中的组织与制度对企业发展影响非常大,直接关系到企业的执行力。组织与制度整合的目标是在企业并购后形成有序统一的组织结构及管理制

度体系,以尽快实现企业的稳定经营。企业组织机构的调整目标是形成一个开放性与自律性有机统一的组织系统,使整合后企业的生产要素、资源更加自如高效地结合,形成一个更有竞争性的体制,以适应外部环境的变化。整合管理制度是为了实现管理科学规范化,建立计划、决策、执行和监督的分权制衡工作体系,以帮助企业实现预期目标。只有提高企业管理水平,企业并购整合重组才能获得良好的效益。并购整合过程中,并购企业一般会将自己的良好制度移植到被并购企业中去,但应注意企业经营环境的区别所造成的影响。现阶段我国发生的企业海外并购中,很多并购企业本身机制陈旧、观念落后、管理不善,因此借鉴吸收被并购企业某些行之有效的良好制度也非常重要。

**3. 资产整合。**资产整合是指企业在完成公司控制权转移后,在并购企业和被并购企业之间以及与其他企业组织之间进行的资产流动、买卖等一系列资产重组,是通过联合、收购、出售、债务重组等形式进行的以资产为纽带的企业组织优化和再造。企业进行并购的目的在于通过并购降低成本,扩大市场份额,使资本结构更合理,财务更稳健,实现资源的重新优化配置,实现企业价值最大化。企业在完成了对目标公司的收购后,需要对企业资产要素进行分析评价及重新组合、配置和调整,使并购整合后的企业生产组成要素发挥最大效力,增强企业的核心竞争力。并购资产整合时应剥离非主营业务或不符合企业发展目标的资产。

对于那些资产不相关、产业关联度小、跨行业的公司海外并购和出于投机目的的并购,更应特别注重资产整合的效用问题。

**4. 人力资源整合。**现代企业的竞争实质上是人才的竞争,人力资源是企业的重要资源。据调查显示,企业兼并后最先离开企业的职工往往是最有能力的、企业生产经营所需要的核心人才,他们往往在企业被并购后所带来的特定整合动荡期内由于对未来难以把握而被企业竞争对手所吸纳。人力资源整合的短期目标是在尽可能短的时间内制定出各项稳定人心的政策,留住被并购企业关键核心人才,保证内部沟通顺畅,培养员工认同感,渡过并购整合的动荡模糊期。人力资源整合应重点做好以下工作:①对被并购企业人员进行评价并确定核心人员;②留住核心人员并迅速明确新的权力体系;③明确或重建薪酬管理和激励体系,制定稳定人心的政策;

④建立有效可靠的企业内部沟通渠道,注重员工的心理契约重构;⑤开展有针对性的培训,强化员工对并购后企业的认同感与归属意识。

5. 企业文化整合。企业文化是指一定的社会文化背景下,在企业的发展过程中逐渐形成的,影响企业组织内所有成员行为的价值观、传统、信仰和规范的总和,其决定企业员工的心理和行为模式。企业文化形成于企业内部,由企业成员集体创造、认同,并具有历史传承性,具有相对的稳定性、排他性和难移植性。企业文化的整合是并购整合过程中最艰难的任务,对于我国企业来说,海外并购整合中的文化整合难度尤甚。因为国内企业所植根的东方文化相对封闭和内敛,与西方文化差异较大,不同企业的员工在价值观、心理模式和思维方式上有较大区别。不同风格的企业文化必然导致企业在价值观、经营理念、管理风格上的差异,如果不对这些差异进行必要的整合,就极有可能出现企业文化冲突。这种文化冲突会使被并购企业员工产生不信任感及对前途的不确定,对企业缺乏认同感,使企业缺乏凝聚力,生产效率降低。

企业文化整合是企业生态系统的再造,重点在于通过相互渗透式的融合建立并购双方相互信任、相互尊重的关系,拓展并购双方员工全球化思维,培养双方经理人接受不同思维方式、能和不同文化背景的人共事的跨文化能力,使双方能在企业的使命和目标、发展战略、管理模式、组织制度等方面达成共识,以帮助并购企业更好地实现其他方面的整合,为同一目标而努力,发挥并购的协同效应。

一般来说,并购中的文化整合可以根据“慢-快-慢”的原则进行。并购正式实施前应尽可能详细调查和认识被并购企业的企业文化,找准并购双方的文化差异,周详地制定文化整合方案。文化整合过程就是一次头脑风暴,并购实施后形式层面的文化整合一定要快速有力。企业文化的建立本身就是一个潜移默化的过程,在上一步快的基础上应允许被并购企业员工有一个接受、适应、认可的过程。

## 二、并购整合中应注意的问题

1. 充分认识海外并购整合的困难,合理预估并购整合成本。随着我国国力的快速增强,企业实力也迅速增强。但目前有实力进行海外并购的大型企业,大多数是靠计划经济体制下获得的垄断地位和国家支持来取得快速发展。就现状来说,国内大型企业在国内市场的并购经验并不丰富,更遑论在国际并购市场的竞争力。在并购战略准备中,更多考虑的是“怎么样把企业买下来”,而很少考虑并购以后该如何更有效地运营。对于目标企业所在国的社会文化环境、政治经济环境和法律环境认识不足,对当地企业运行的“游戏规则”理解不够,因此国内企业海外并购活动中普遍对整合困难认识不充分,对并购整合成本预估不足,导致在遇到具体整合问题时思想和措施准备不够,出现“水土不服”的情况,使一些在国内市场表现优异的企业因并购陷入困境。如果国内企业事先充分认识并购战略准备过程中存在的困难,对并购整合成本进行合理预估,准备的措施充分有效,那么并购整合的成功率将大大提高。

2. 整合过程中保持以客户为关注焦点。客户资源是企业的一种稀缺资源,关系到企业的即期收入和长远发展。并购期间给客户所带来的模糊动荡等负面影响应越小越好。企业在并购整合过程中,从产品生产到服务,从文化整合到资产重组,都应该考虑到对客户冲击及影响,避免对客户服务中断和与客户联系中断,防止因并购而造成客户流失的现象。可以就并购造成的影响及采取的相应措施与客户进行沟通,对客户说明被并购企业的发展远景,迅速完成与客户联系有关的机构和人员的整合,使得在并购整合期间仍能以客户为关注焦点。

3. 整合应以增强企业核心竞争力为导向。企业并购的目的是复杂多样的,不论是从理论上的效率动因、经济动因还是其他动因,从本质上来说都是为了通过整合形成更大的优势,发展壮大并购企业自身实力。因此整合必须坚持以增强企业核心竞争力为导向。结合我国企业海外并购现状,整合以增强企业核心竞争力为导向应做到:首先应将国内企业的低成本经营模式与被并购海外企业的创新意识和技术领先优势有机结合起来;其次以企业目标和使命为理念,与企业战略高度协调一致,重新构建高效的运行机制和管理模式;最后以主营业务为标准,剥离不相关业务和资源,致力于主营业务和核心竞争力的建设。

4. 注意并购整合的管理团队组成和整合期沟通,确保整合速度。一个经验丰富、具有管理权威并由国际化人才组成的并购整合管理团队无疑是成功整合的先决条件。管理团队中应有精通国际商业规则、熟悉国际市场运作特别是熟悉目标企业所在国的市场运行的人才,能够制定周详的并购整合方案,及时有效地针对整合出现的问题采取可行的措施,确保并购整合顺利进行。整合期内部沟通和外部沟通也同样重要。内部沟通主要是指与被并购企业内部员工的沟通,主要是为了消除员工由于并购可能产生的不安全感和抵触情绪,保障并购整合过渡期间的工作效率。外部沟通主要指并购整合期间与客户的沟通交流以及与当地政府、媒体等企业外部环境的沟通,主要防止出现负面因素影响被并购企业的长远发展。整合速度与风险紧密相连,整合速度越慢,整合期就越长,企业离开正常轨道就越长,核心人员流失将不可避免,丢失客户和市场份额减少的可能性就越大。

企业海外并购是一把双刃剑:整合得好,可以迅速扩大企业有效规模,促进企业发展;并购战略失误,或者并购整合环节出现问题,也会迅速将并购企业拖入泥潭,正反两方面案例并不鲜见。因此我们应该从战略上重视并购整合,从战术上制定严密的整合方案和组建合适的管理团队,根据整合中遇到的新问题、新变化采取灵活措施,及时加以解决,提高海外并购的成功率。

## 主要参考文献

1. 佟环.企业并购后的整合.合作经济与技术,2006;5
2. 许奕锋.人力资源有效整合是企业危机管理的巨臂支撑.中外企业家,2005;3
3. 徐彬.企业并购后的整合与协同.学习与探索,2000;4