

民营企业收购国有企业的风险及应对措施

西安希格玛有限责任会计师事务所 代 丽

(一)

2003年以来,随着“国退民进”,民营企业收购国有企业的步伐逐渐加快。被收购的国有企业中,有许多是上市公司或者上市公司的控股股东。未来几年内,还将有几万亿的国有资产需要盘活,除了外资接盘、经营者持股以外,民营企业必然是一支重要的收购力量。除了一般讨论的管理整合问题以外,民营企业收购国有企业以后特殊的管理风险主要体现在以下几个方面:

1.机制冲突:创新与守成。从机制上讲,民营企业是创新型组织,国有企业是守成型组织。因为现阶段民营企业的经营者同时也是所有者,来自体系内的制约很少,也没有太多的管理“遗产”可以继承,加之其又有很强的发展要求,所以在机制上就显得比较灵活,根据需求和民营企业家的认识,机制随时可以创新。而国有企业的经营者并非所有者,来自体系内的制约较多,长期发展的历史也留下很多管理“遗产”,加之在发展上缺乏民营企业所具有的内驱力,所以国有企业的机制趋于稳定和保守。这两种不同性质的机制在并行发展阶段曾为民营企业赢得了生存和发展的机会,而一旦民营企业收购了国有企业,两种机制必然交汇,创新和守成的冲突也随之产生。

2.管理冲突:个人化与组织性。民营企业由于缺乏规范的组织运行体系和规章制度,企业的正常运行基本上依靠“人治”,从而导致个人在企业经营过程中的影响过大,个人的风格、好恶、情绪等因素也随之会影响企业的经营和管理。相比较而言,国有企业的组织体系和管理制度比较完善,因此组织化程度要高得多。民营企业收购国有企业以后,两种截然不同的管理风格将发生碰撞,产生冲突。

3.文化冲突:家族式与集体性。机制上的创新和守成、管理上的个人化和组织性的冲突,会导致企业文化内容上的冲突。在企业文化的形式上,民营企业的家族式特点较浓,企业文化更多地表现为老板文化,而国有企业的集体性较强,企业文化更多的是企业发展历史、外在环境长期影响的结果,个人在其中的影响相对较小,所以民营企业和国有企业在企业文化的形式上也存在冲突。

另外,被收购的国有企业的员工对民营企业家和民营资本的认同,也是一个重要的文化心理因素,也会导致或加强二者之间的文化冲突。这主要是因为我国民营企业的发展历史较短,发展过程中也曾经出现有损民营企业家和民营资本形象的经营行为,使得国有企业的许多员工对民营企业家和民营资本的认同度不高。

(二)

改革开放以来,证券市场的发展为民营企业实现对国有企业的收购创造了较好的条件。但是,国内的管理咨询业发展较晚,能提供收购后管理整合服务的管理咨询公司更是凤毛麟角。这种不太匹配的状况,导致收购行为虽大量出现,但收购后的成功整合却普遍缺乏支撑。笔者认为,民营企业不要简单地通过人事介入实现强行整合,而可以考虑采用以下思路:



1.激励分化,内生变革。识别出被购企业的核心管理人员,采用类似经营者持股、期权及年薪制等方式加以激励,使得核心管理人员的利益与被收购后企业的利益愈加相关。依靠原核心管理人员,实施“本土化”管理,以避免大范围人事介入可能导致的冲突。尽量避免重要人事更换,降低原体系因外生变革而导致的对抗性振荡,主要通过原核心管理人员,从原体系内部实施管理变革。

2.合作管理,隔离传导。采取激励分化措施以后,虽然核心管理人员的利益和被收购后的企业利益更加相关,但并不能真正像被收购的国有企业原来那样仍然完全由管理层自主管理和实施变革,因为作为收购方的民营企业的战略意图和管理思路要渗透进去。因此,作为收购方的民营企业和作为被购方的国有企业的核心管理人员之间的矛盾仍然不能回避。由于上面所列举的三方面的特殊冲突,这种矛盾可能很激烈,不是仅靠激励分化本身就可以解决的。收购方和被购方核心管理人员的合作,不宜简单地直接通过董事会和经理人员来促成,双方应该有适当的隔离,可由专业、中立的第三方合作者间接促成他们之间的合作。

3.集成治理,过渡安排。收购方作为股东,不能通过董事会直接行使决策,让核心管理人员实施。这种规范的做法只有在企业规范化以后才能生效,在收购后实施管理整合的非常时期,必须有一种过渡形式的治理安排。在复斯管理咨询公司的“合作管理”模式中,通过组建由收购方董事会主要成员、被购方核心管理人员、管理咨询公司的项目团队三方构成的“经营管理委员会”,来构造过渡时期被收购国有企业的过渡型治理安排。这种治理安排,在不破坏法人治理结构的前提下,将董事会、经理层的主要人员有效集成,并通过专业的第三方,共同实施对被收购企业的经营与控制。这种治理安排在一定程度上值得我们借鉴。☒