基于核心能力的企业并购绩效研究

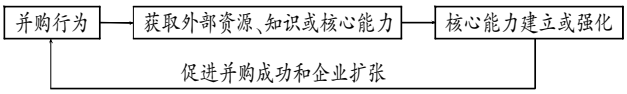
黑龙江科技学院　彭晓英　鲁永恒

一、企业核心能力与并购绩效的关系

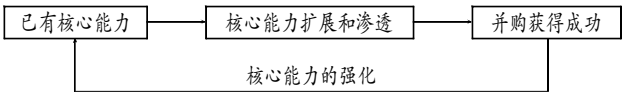
企业核心能力体系是由资源、理念、知识三个层面的要素和基于其上的能力构成的,这些要素会随着环境的变化而呈现不稳定的特点。企业并购使企业间的资源重新配置,相应的知识和理念重新整合,在战略性要素层面上构筑的特殊能力相互作用,形成了企业新的核心能力体系。新的核心能力体系不可避免地会对企业已成形的相对稳定的核心能力体系产生冲击,因此在企业并购后能否有效整合各种原本分散于两个企业内的资源、理念和知识,决定了企业能否维持原有的竞争优势并且扩大竞争优势,以及并购是否能取得良好的绩效。企业并购绩效的实现,其内在机制就是核心能力体系的重新构建和提升,企业要想使并购最终获得良好的绩效,就应该注重对核心能力的追求和培养。

企业通过对目标企业的并购,使原有核心能力得以扩展和渗透,为并购的成功提供了内在保证,同时由于获取了外部资源和知识,从而强化了原有的核心能力。魏江认为,企业并购和核心能力之间存在着某种互动的关系,即并购和核心能力之间存在着良性的正反馈机制(详见下图)。

互动关系模式一:并购对企业核心能力的作用



互动关系模式二:企业核心能力对并购成功实现的作用



企业核心能力和并购成功实现的互动过程

二、我国企业并购中存在的问题

据不完全统计,我国企业实施并购真正成功的还不到1/10。造成并购成功率不高的原因有很多,除政府干涉过多、证券市场不够完善、并购法规尚未健全等宏观因素外,单从企业自

零部件的价值系数等于或接近于1为最佳。如果某些零部件价值系数大于1,说明这些零部件在功能上重要,但所选材料材质不好或加工精度不够;若某些零部件价值系数小于1,说明这些零部件加工精度过高或材料太好,存在大材小用现象,应降低精度或采用更廉价的材料;若零部件的价值系数接近于零,就应考虑该零部件有无存在的必要,其功能能否被其他零部件所替代。上表中,零件C、E、F的价值系数均小于1,尤其零件C的价值系数只有0.555,因此降低设计成本的重点应放在这三个零件上。

5.测算各零部件的目标成本,计算成本降低幅度。各零部件的目标成本等于产品目标成本乘以该零部件的功能评价系数。求出各零部件的目标成本后,再将其与设计成本比较,测算各零部件的成本降低目标。上表中,零件C、E、F的成本降低目标分别为600元、300元和200元,这为降低产品成本指出了努力的方向。

通过以上分析,消除了产品中的不必要功能和过剩功能,为产品投产后进行成本控制和管理以及提高生产效益创造了有利条件。

四、产品设计阶段推行价值工程应注意的问题

1.树立成本回避思想。现代成本管理强调树立成本回避思想。成本回避的核心是避免成本的发生,从预防成本发生方面挖掘降低成本的潜力。我国降低成本的传统方法从范围上看局限于生产领域,从内容上看局限于制造成本,从时间上看局限于事中和事后成本控制。随着市场经济的发展,传统方法遇到了严峻的挑战。成本回避思想将降低成本的重点由生产阶段转移到了产品开发和设计阶段,要求防患于未然,进行事前的成本控制。

2.产品设计人员应具有成本意识。产品设计人员应树立一种观念:"产品成本是设计出来的,不是生产出来的。"这要求设计人员在开发新产品时,不仅要考虑技术上可行,还要考虑经济上合理。必须向设计人员灌输成本效益理论和价值工程理论,使其在产品设计中考虑产品成本问题。

3.在企业中设立成本工程师职位。价值工程是一门综合性学科,涉及工程技术、经济理论、管理学和财务学等。但现实情况是,懂技术的不懂经济,懂经济的不懂技术,这给推行价值工程带来了不小的难度。比较可行的办法是在企业中设立成本工程师职位,要求从事该项工作的人员应同时掌握工程技术、经济理论和财务知识,能对产品设计进行审查,分析判断其在经济上是否合理。该职位的设立将为价值工程的推行创造有利条件。

身的角度来看,有以下几个方面:一是企业盲目扩张,多元化跨行业经营成为自酿的一杯苦酒;二是对目标企业没有进行深入、细致的研究,收购亏损或破产企业后无力扭转局面,背上沉重的包袱;三是没有精确分析目标企业的潜在价值,盲目高价收购,从而导致失败;四是对并购后的经营与管理不够重视。

我国企业并购的关键问题在于没有注重对核心能力的追求和培养,使得企业在并购后深陷泥潭而不能自拔。综观国际知名大公司的成功史,无一不是基于核心能力从而在竞争中保持长期的竞争优势。因此,要提升企业并购绩效必须以增强核心能力为目标实施战略性并购。

三、以增强核心能力为目标提升企业并购绩效

1.依据核心能力思维。核心能力是企业竞争优势的源泉,在并购过程中,为了能使并购获得良好的绩效,企业应该依据核心能力思维。

首先,以核心能力为准则进行并购的决策行为。从企业竞争优势的源头分析可能影响企业核心能力的内外环境因素,并逐步剥离出制约企业核心能力产生、提升和发挥的具体因素,从而为企业战略的制定提供依据。以核心能力思维为依据的并购决策主要应考虑以下几点:①企业现有的核心能力如何;②支撑企业核心能力体系的战略性要素是否缺乏;③企业核心能力的发展方向如何;④并购是否是企业核心能力培养的有效途径。

其次,依据核心能力要求选择目标企业。通过并购决策,并购企业已经锁定目标企业,接下来就应该详细分析和评估目标企业的资源状况、知识体系以判断其潜在价值和对本企业的适应性。例如,并购企业若是想通过横向并购扩大规模,就要分析目标企业是否具有相当的生产能力和技术水平。另外,还要看目标企业的理念,因为理念虽然是无形的,却决定着有形资源及知识的运用,如果目标企业的理念与并购企业的理念有很大的冲突,并且整合具有较大难度,那么将会极大地影响并购绩效。所以,对于目标企业的选择,主要是看目标企业和并购企业自身核心能力的适配性:适配性较好的目标企业可以使并购企业较快地进行并购后的整合,节约成本并快速取得好的绩效;适配性较差的目标企业,如果错误地并购进来,则是并购企业给自己找来的"包袱",不光并购绩效可能较差,甚至还会影响到并购企业未来的发展。

2.以建立动态核心能力体系为并购动因。核心能力是一个发展的概念,在不同的时期和不同的发展阶段,核心能力是不同的。企业面对的市场环境是不断变化的,恒久有效的核心能力不可能存在。这一重要约束条件决定了企业不仅要努力建立某一时期的核心能力,而且要适应竞争环境的变化,不断建立新的竞争优势。任何核心能力都有时效性,因此静态地强调核心能力的不可模仿是不全面和不准确的。并购是对企业核心能力体系的"破"与"立",在企业并购中,核心能力体系并不能保持静态的稳定,而是顺应企业内外环境和战略的变化而呈现动态的特征。因此,在并购动因形成阶段,企业就要认识到建立动态核心能力体系的重要性。企业并购不仅是要建立企业的静态核心能力体系,更要为企业建立动态的核心能力体系、保持持久的竞争能力服务。

3.建立学习型组织培养核心能力。所谓学习型组织,就是充分发挥每个员工的创造性,努力形成一种弥漫于群体与组织的学习氛围,凭借学习使个体价值得到体现,组织绩效得以大幅度提高。对企业而言,显性的、大众化的、可以通过各种媒体或市场交易取得的知识和能力固然重要,但最重要的还是具有价值优越性、不可仿制、不可交易的隐性知识和能力,这就构成了企业的核心能力。学习型组织通过鼓励员工"自我超越",并且最大限度地发掘企业的各种有利资源,包括财力资源、智力资源和信息资源等,从而获得优于其他企业的核心能力。

学习型组织的形成,对于企业核心能力的培养和并购绩效的提升是十分重要的。核心能力的形成与发展源于学习能力的提高,企业核心能力的培养过程就是学习能力转化为竞争力的过程。学习能力是企业发展之源,是企业制胜之本,它与核心能力有机结合,从根本上决定了企业的长期竞争优势和持续发展。而企业并购是资源、理念和知识的重新配置,并购绩效的产生要依赖于核心能力体系的建立,并购后的重建要依赖于企业良好的组织沟通和学习能力。没有一个学习型组织,并购后企业的有效整合是难以实现的,并购绩效也是无法获得的。企业组织的学习能力与学习的深度、广度和速度决定着其外部学习的成效,也决定着其核心能力要素的外部获取。

如何构建一个学习型组织呢?按照麻省理工学院教授彼得·圣吉的研究,一个组织可以通过以下五个方面的修炼构建学习型组织:①激活企业员工的"自我超越":企业员工是企业核心能力的携带者,对其进行激活,使其不断地学习与创新,成为具有"自我超越"精神的个体。②改善团队的心智模式:摒弃资源部门拥有、不共享的传统思维模式,建立资源企业拥有、部门共享的新思维模式。③建立共同远景:以企业核心能力的构建为使命,通过核心能力的构建来提高企业的市场领导地位和竞争实力。④团队学习:构建富有合作精神的团队,依靠团队的不断学习与创新,培养企业的核心竞争力。⑤系统思维:用系统、整体的观点看待企业的业务,将其看成一个有机联系的整体。

4.关注对企业理念的整合。对于企业并购绩效不佳的现象虽有很多的解释,但是大部分的观点是并购后的整合不善是并购失败的主要原因。企业如果不能有效地进行并购后的整合,则很难在并购后形成新的核心能力体系。在并购后的整合中,理念整合对于企业核心能力体系形成及并购后的绩效发挥将产生重大的影响。企业理念作为企业经营的灵魂,是核心能力体系中最能产生独特价值的部分,企业核心能力的异质性更多体现在企业所具有的理念上,有很多起步阶段各方面禀赋很相似的企业,其发展的路径却很不一样,就是由于企业的理念有很大的差异。随着社会的发展、科技的进步和信息的交流,各企业在资源、知识等方面的差距越来越小,企业如果不能具有自己的个性特征,则很快就会被大众所遗忘。企业要在并购后注重对理念的整合,才能重新构建和提升核心能力体系,使并购产生良好的绩效。有许多成功的并购就是因为注重理念的整合,才使得企业通过并购获得新的生机和前进的动力。