

## 关于企业整合过程中的若干思考<sup>\*</sup>

杨建党

(武汉港务集团有限公司 湖北 武汉 430021)

**摘要:**企业整合在企业发展中具有十分重要的战略意义。通过整合加快企业的发展,被越来越多的具有战略目光的企业家所青睐。尽管整合本身也是一种竞争方式,但它较之同类企业的同质竞争,较之抢夺资源、瓜分市场和价格大战等低质竞争而言,有可能避免恶性竞争带来的负面效应,有可能实现“1+1>2”目标,有可能做大做强和实现双赢。但是,整合也绝非一整就灵,一整就活。为了防止和避免整合中的“拉郎配”现象,需要根据企业的实际情况,因企制宜理清思路。

**关键词:** 企业整合; 国有企业; 组织整合与营运整合; 股权整合与资产整合

DOI: 10.3969/j.issn.1672-9846.2014.04.004

中图分类号: F272.1

文献标志码: A

文章编号: 1672-9846(2014)04-0013-04

企业整合在企业发展中具有十分重要的战略意义。联想并购IBM的全球PC业务,迅速实现与国际接轨,迈出了梦寐以求的国际化战略;吉利与沃尔沃的兼并实现技术与市场的联姻,是走出去与引进来战略的一箭双雕;而中国互联网历史上的最大一宗并购案,就是阿里巴巴、淘宝网、雅虎中国门户网站、一搜、3721、一拍网,从2005年8月11日起被收入一家公司名下,而导演这宗并购案的正是世界互联网巨头雅虎和有“中国eBay”之称的阿里巴巴,这次整合形成了一个让任何竞争对手望而却步的强大阵营,于是才有了中国互联网今天的局面。显然,企业整合战略是一个既解近忧又谋远虑的明智之举。

比尔·盖茨在《未来时速》中提出“80年代竞争靠质量,90年代竞争靠流程,21世纪竞争靠速度”。显然,80年代的竞争靠的是产品,90年代竞争靠的是管理,21世纪的竞争靠的是发展速度。这就意味着,21世纪的竞争将会更加激烈。然而,竞争本身是一把双刃剑,没有竞争,企业会

停滞不前,过度竞争,企业间互相残杀,两败俱伤。尤其是在市场规则不健全、经济体制不完善的情况下,竞争多采取价格、成本等低水平的方式进行,甚至采用不正当的竞争手段来争取主动、赢得客户、占领市场,其结果是“杀敌一千自损八百”。这类竞争不仅不能实现双赢和多赢,而且扰乱了市场环境,形成了无序竞争、破坏式竞争、掠夺式竞争的混乱局面和不良后果。痛定思痛,越来越多的人认识到传统的竞争概念和方式在21世纪需要改版和升级。因此,通过整合加快企业的发展,被越来越多的具有战略目光的企业家所青睐。尽管整合本身也是一种竞争方式,但它较之同类企业的同质竞争,较之抢夺资源、瓜分市场和价格大战等低质竞争而言,有可能避免恶性竞争带来的负面效应,有可能实现“1+1>2”目标,有可能做大做强和实现双赢。

但是企业整合也绝非一整就灵,一整就活。为了防止和避免整合中的“拉郎配”现象,需要根据企业的实际情况,因企制宜地在以下六个方面

\*收稿日期:2014-08-16

作者简介:杨建党(1961-),男,湖北武汉人,武汉港务集团有限公司党委副书记、工会主席,主要从事企业党建、企业文化、群团及企业管理研究。

理清思路。

一、在实行外部整合还是实行内部整合上主要理清思路

企业整合有两种思路:一种是把两个企业重新洗牌进行整合,组合成一个新的、规模更大的企业,即外部整合;一种是首先将两企业的领导层进行整合,这样两企业就变成了一个企业,其他方面的整合,根据企业的实际进行调整,即内部整合。在国有企业的整合中,后者可能更符合实际、更能减少整合引起的震动和负面效应。

国有企业的整合,既可以“自由恋爱”,也可以由上级主管部门(国资委)主导,如果是同一地区的国有企业,按照内部整合的思路和模式进行,就更简便易行。因为,国有企业领导人本身就属上级主管部门管理,将两个企业的领导班子整合,并不是一件困难的事情,而两个企业领导班子的整合后,实际上这两个企业就变成了一个企业。通过一段时间的运行,整合后的领导班子对企业内部哪些资产、哪些资源、哪些市场、哪些内部机构需要合并,是最有发言权的,也是最容易找到最合适的整合方案的。这种内部整合方式比起先洗牌、运行后才发现问题的方式而言,更为稳妥,更能控制风险,更能保证整合的效果。

二、在实行股权整合还是实行资产整合上主要理清思路

非国有企业的股权整合是一个买卖关系,而国有企业,尤其是非上市公司的国有企业的股权整合,可以是买卖关系,也可以是划拨关系。用买卖的方式进行股权整合自不必说。如果采取划拨的方式,可以是全部划拨或部分划拨。全部划拨就是将两个及两个以上企业的股权合二为一,国资委只需管理整合后的企业。部分划拨,则可以有二种情况,一种是两个或两个以上企业仍分属国资委管理;第二种是对股份大的企业按出资企业管理,对股权小的企业虚化其上级主管部门的管理职能,按法人治理结构和现代企业管理制度进行管理。

较之股权整合简单易行而言,资产整合较为复杂,因为资产的背后是人,不同企业的人员,在岗位、工资、待遇、历史问题、包括企业文化等方面都不尽相同,一旦整合成一个企业,势必出现工资要“就高不就低”、待遇要“一视同仁”等诉求,很多沉积的历史问题和相互独立矛盾会因整合相

互影响、相互交织浮出水面,使企业运行困难重重。因此,不论是采取外部整合的方式,还是内部整合的方式,先整合股权后整合资产,比较简便、比较稳妥、比较有利。在股权整合并运行一段时间后,再根据实际需要,进行资产的调配、整合、剥离、处置等,就会更符合企业实际,更能够掌握整合的节奏,更有利于企业的发展,也更能避免盲目整合、草率整合带来的负面效应。

三、在实行组织整合还是实行营运整合上主要理清思路

企业的整合势必涉及组织机构的整合,两个企业的部门、岗位、层级、职能等均不尽相同,是将两个企业的组织机构重新洗牌进行整合,还是以一个企业的组织机构为主,整合另一个企业的组织机构,是企业组织整合的基本选择。不管哪一种方法,都要防止和摆脱复杂的人事关系的干扰,尤其是国有企业,在机构设置、人员安排上,往往有一张无形的“网”,在影响、左右企业的组织机构设置和人事的安排。本来企业的整合是为了精简机构、整合资源、提高效率、做大做强,可是在实际操作中,往往事与愿违,出现因人设岗,因关系用人、机构臃肿、人浮于事、穿新鞋走老路的现象,达不到整合的目的。因此,在组织整合中一定要站在企业发展的高度、站在对企业负责的高度,敢于叫真、敢于碰硬,敢于用公开、公正、公平的方法阳光操作,走出人事安排的“灰色地带”,让整合后的企业凤凰涅槃,轻装上阵。

不仅于此,我们更要明确组织整合的目的,不能为了整合而整合,组织整合要围绕企业营运整合来进行,因为营运模式实际上是盈利模式。先进的营运模式,不仅能把企业内部财务、技术、生产、营销、人力资源管理等方面的能力有机结合,形成系统合力,提升企业的执行力和工作效率,而且在与同类企业的竞争中,能表现出营运战略、市场策略、营运系统设计、管理流程再造等“价值链”方面的比较优势,从而提升企业在市场中的竞争力和抗风险的能力。因此,企业组织整合要服从服务于营运整合,怎样能优化“价值链”,就设置怎样的机构;哪些人能提升“执行力”就用哪些人;市场需要怎样的营运模式就建立怎样的营运模式,等等。

总之,营运模式要适应市场的需要,组织模式要适应营运模式的需要。如果用组织整合代替或

者等同于营运整合,其结果是,企业的营运只适应管理,而不适应市场。

#### 四、在实行规模整合还是能力整合上要理清思路

企业整合后表现出的直接效果就是规模变大了,也就是说整合后的企业,在资产规模、生产规模、人员规模上肯定比整合前的任何一个企业要大,即 $1+1$ 肯定大于1。同时,由于整合前的若干企业可能是同类企业,这样,整合后的企业规模不仅扩大,而且,还可能由以前的市场竞争、相互杀价,变为垄断经营、价格保护。因而,整合的优势是显而易见的。

但是,企业整合并不是一整就强、一整就灵、一整就活的,很多企业整合前还不错,整合后却陷入困境。那么,为什么人们事前看好的整合,会在实际操作中不尽人意呢?关键是整合了规模,没有整合能力。整合后企业的规模大了。但是,规模并不等于能力,规模大并不等于能力强;规模大的企业不一定能够战胜规模小的企业。因此,我们在企业整合时不能只把视野放在规模整合上,而应该更为关注能力整合,围绕提升能力来进行资产、生产、经营、管理、人才等的整合。换言之,怎么能使企业的生产能力、经营能力、管理能力、竞争能力、执行能力得以提升,就应该怎么进行整合。也就是说,把整合的目标放在规模上,企业可能做大,并不一定做强;把整合的目标放在能力上,企业不仅可以做大,而且可以做强。规模上的整合只能保证 $1+1$ 不小于1,能力上的整合才可能实现 $1+1$ 不小2的结果。

#### 五、在实行人员整合还是实行文化整合上要理清思路

较之于人员整合,资产整合相对简单;较之于文化整合,人员整合又相对简单。在企业整合中,最简单的是资产整合,最难的是文化整合。正因为如此,海尔集团的张瑞敏在应用吃“休克鱼”的办法进行企业兼并时,不是带他的财务部长、人力资源部长,而是带宣传部长去与被兼并企业进行谈判。

在张锐敏看来,导致企业处于休克状态的原因,除了资金方面、设备方面等“物”的问题以及机构臃肿、人浮于事的“人”的问题外,更重要的是干部员工精神状态、思想观念方面的问题,即“文化”方面的问题。因此,企业文化方面的问题

才是导致企业萎靡不振的关键。张瑞敏在企业的整合谈判中,不是带财务部长,解决资金问题;也不是带人力资源部长,解决人员臃肿的问题;而带宣传部长,着力解决文化方面问题,这是有道理和有眼光的。

通常而言,企业硬件方面的不足可以通过兼并、整合立马就能得到改变或者改善;人员的整合通过调整、洗牌、组合,也可以由人力资源部拿出一套方案,得到解决;而真正困难的是,不同企业“人心”的融合,也就是企业文化的整合,它直接影响到整合或兼并的成败。

一般而言,处于“休眠”状态的企业,往往基础条件、人员素质并不差,而观念陈旧、思想保守、经营不善、互相抱怨、相互指责、人心涣散才是企业陷入困境的内在原因。因此,这样的企业如其说需要资金,不如说需要信心;如其说需要出路,不如说需要思路;如其说需要管理更新,不如说需要流程再造;如其说需要人员整合,不如说需要文化创新。

输入、培育和树立符合企业历史、现实和发展的企业文化,转变思想、更新观念,给员工以信心、以愿景、以希望,使大家对企业有认同感、归宿感和责任感,是整合能否成功,能否实现 $1+1 > 2$ 的关键,也是不同企业不仅在资产、管理、经营、人员上整合,而且在企业文化上整合,实现形合到神合的关键。否则,整合后的企业会因为彼此文化的不同,而导致思想模式、行为方式、价值标准的不同。出现油水分离、水土不服的现象。因而企业在整合的时候,不能简单地通过分流、剥离、安排岗位的方式进行,而应当把整合后的企业能否形成统一的思想观念、价值标准和行为准则作为整合的出发点和落脚点。使企业的文化力通过整合转变为执行力、竞争力和凝聚力。

#### 六、在实行生产整合还是经营效益整合上要理清思路

企业的活动可以分为生产和经营两个大的部分:生产活动包括计划、组织、指挥、协调、监督、控制等。如采用先进的生产组织形式,合理地进行生产分工和组织协作,对生产、技术、设备、物资、资金进行具体的管理等。经营活动是与市场打交道的各种活动,包括筹集资金、购买各种生产资料、招聘员工、开展市场调查和预测、产品销售、技术服务等。只有把这两部分(下转第21页)

和弘扬优秀传统文化,延续城市历史文脉;要融入让群众生活更舒适的理念,体现在每一个细节中……在促进城乡一体化发展中,要注意保留村庄原始风貌,慎砍树、不填湖、少拆房,尽可能在原有村庄形态上改善居民生活条件。<sup>[10]</sup>

这一讲话及时且精辟,也给当前的乡村旅游开发提出了要求。目前,国内乡村旅游并不缺少自然景观,而是缺少休闲业态。在旅游开发中,应以不干扰当地人生活为前提,秉持与村庄、村民和谐共生的原则,在村庄边缘、农田边角地植入酒店、度假村、乡村酒吧、茶吧等业态。建筑物与环境应融为一体,不同时期、不同特色的建筑完美地衔接,既保留村庄的原始肌理,又能将时尚生活融入乡村。<sup>[11]</sup>

武汉市乡村旅游发展应该针对乡村旅游发展起步阶段存在的功能弱、特色差、内涵浅等诸多不足,加强分类指导、创新发展模式、突出地方特色、形成精品带动,构建起特色鲜明、结构优化、功能完善的乡村旅游产品体系。

参考文献:

- [1]王洪蕾,胡道华,赵阳.武汉市乡村旅游SWOT分析[J].云南地理环境研究,2011,(4):48-52.  
[2]刘明,张立明,杨茵茵.武汉市入境旅游客源市场分析

- 与开发对策[J].旅游论坛,2011,(2):91-96.  
[3]刘宝丽.基于共生理论的武汉市乡村旅游发展研究[D].武汉轻工大学,2014.  
[4]曹冬发,潘颖,邱培.武汉市发展休闲农业的实践与思考[J].休闲农业,2012,(4):41-43.  
[5]朱习芳,李伟,邱培.武汉打造三大乡村旅游板块[EB/OL].(2014-08-17)[2010-12-17].荆楚网,http://news.cnhubei.com/gdxw/201012/t1562579.shtml.  
[6]房士林.苏中乡村旅游发展研究[J].扬州大学学报,2013,(7):36-41.  
[7]吴建华.我国乡村旅游发展存在的问题与对策分析[J].桂林旅游高等专科学校学报,2004,(6):5-9.  
[8]李斌.重庆乡村旅游发展的实证分析[J].旅游资源,2012,(28):755-768.  
[9]王国华.北京郊区乡村旅游产业转型升级的路径与方法[J].北京联合大学学报,2013,(10):28-25.  
[10]习近平在中央城镇化工作会议上发表重要讲话[EB/OL].(2014-08-14)[2013-12-14].新华网,http://news.xinhuanet.com/politics/2013-12/14/c\_125859827.htm.  
[11]韩云峰.乡村旅游需要嵌入式开发模式[EB/OL].(2010-12-17)[2014-07-11].中国乡村旅游网,http://www.crrtrip.com/news/html/?2619.html.

(上接第15页)活动有机地结合起来,才能适应市场的变化,达到企业预定的目标。实际上,企业的生产和经营活动虽然有内外之分,但两者是相互联系的,企业的产品研发、科技创新、管理水平、服务质量、成本控制、风险控制等,这些生产活动是企业生存和发展的基础,也是企业经营、营销的基础,没有生产能力就没有竞争能力、没有盈利能力和抗风险能力。但是,光有这些还不够,在当今社会生产力水平高度发达,能够在生产能力上让人望尘莫及的企业已经凤毛麟角,企业的研发能力、模仿能力极强,完全靠生产能力取胜,靠“酒好不怕巷子深”的时代已经过去,取而代之的是生产能力过剩、产品过剩已成社会常态,绝对的卖方市场时代已经一去不复返了。企业的产品、运输、服务等都进入了买方市场,出现了供大于求现象,决定企业经济效益的关键环节不仅是生产,更应是销售,是经营。

企业整合的根本目的是要实现效益的最大化,实现国有资产的保值增值,因此,企业在整合时,一定要抓住主要矛盾。在权衡了生产和经营在效益中的作用后,要抓住谁是影响和决定企业效益的关键因素,并以此作为整合的着力点。然而,究竟是以生产为着力点还是以经营为着力点进行整合上,要根据企业实际情况、市场情况而定。目前,尤其是国有企业,特别是老国有企业,重生产轻营销,重管理轻经营的现象十分普遍。在这种情况下,国有企业的整合就更应注重营销的整合、经营的整合。

综上所述,国有老企业的整合,要以适应市场为旨归,要以经营整合为导向,生产的整合要适应和满足经营的需要,使整合成为企业综合实力提升的一次机遇、竞争能力增强的一次跨越。只有这样,才能实现企业做大做强、持续发展、科学发展的目标。