

● 俞 国 璋

## 关于企业兼并问题的思考

产品经济体制下的“关停并转”与市场经济模式下的企业兼并虽然都是对企业组织结构和企业资产存量结构的调整行为，但两者有着本质的不同：前者的行为主体是政府，政府有关部门以超经济的行政强制，对亏损企业进行“关停并转”，“关停并转”企业的经济损失完全由政府承担；后者的行为主体是企业，企业根据自己生存和发展的需要，自主选择兼并和被兼并的对象，根据等价交换、有偿转让的方式进行产权转让。在市场经济条件下，企业兼并的行政干预将逐渐减少，企业的自主性将进一步加强，因此，我们有必要从企业的角度研究一下企业兼并的行为动因、条件和成功的关键。

### 一、企业兼并的动因分析

大规模生产和多角化经营的好处是促进企业兼并的强有力的动力。一个企业要获得大规模生产和多角化经营的好处通常有两种方式：一是企业内部开发（创办新的企业或增设新的流水线等等），一是企业兼并。企业兼并牵涉到选择被兼并对象、相当复杂的资产评估、财务谈判、机构改组和人事调整。因此，企业兼并只有带来企业内部开发所不可企及的特殊优势时，人们才会采用之。企业兼并的特殊优势主要表现在：第一，企业通过兼并可以免除新创企业征地、基建、招工等一系列耗费时日之事，利用被兼并企业的生产要素迅速使生产经营规模扩大。在竞争激烈的领域，时间的赢得是至关重要的。第二，有些行业中企业长期占有技术垄断、资源垄断以及买者对该企业产品有很强的偏好，使它们相对新的潜在对手有战略优势，这种优势会成为其他企业进入该行业的壁垒。企业通过这些行业中的企业的兼并，能打破行业壁垒，实现多角化经营。多角化经营能增加企业适应环境变化的能力。日本企业界认为，当一个企业多角化的经营额低于营业额的30%时，这个企业就处于衰退的边缘。企业通过对国外企业的兼并，还可以打通出口渠道，甚至可以绕开关税壁垒。例如，香港一家做“鳄鱼”牌衬衣的公司，为了打开美国市场，就把一家有许多分店的美国时装公司一举买了下来，一方面，通过这个销售网络，使它的产品源源不断地进入美国市场；另一方面，它还获得了原公司拥有的纺织品进口配额，带来了效益。第三，企业通过兼并可以利用被兼并企业已有的市场份额，提高市场占有率。企业也可以因此而减少竞争对手，提高企业在该产业的相对地位。第四，企业通过对社会上知名度较大的企业的兼并，还有利于提高自己的知名度和信誉度，树立起良好的企业形象。第五，兼并一个企业的投资一般要低于新创一个企业的投资，这是因为，新创企业的初期投资很大，而且无产出使运转初期的亏损难以避免。

企业兼并在客观上会产生很好的社会效果，例如增加供给、抑制通货膨胀；盘活国有资产存量；优化产品结构和产业结构；促进企业产权制度改革等等。但在主观上，企业家作出兼并的决策主要不是基于上述宏观上的考虑，而是由于企业要获得内部经济效果和多角化经营的好处，通过对企业内部开发和企业兼并这两种方式的费用和时间对比而作出的。国家要

求得企业兼并的社会效果，不应靠超经济的行政强制，而是要强化企业兼并的动机。而要强化企业兼并的动机，关键在于明确企业产权。

## 二、企业兼并的条件

企业兼并需要许多外部条件，例如构造产权转让的约束机制，建立国有资产管理公司，发挥政府在企业兼并中的引导、协调、监督和服务的作用；制定相应的政策和法规；建立和完善企业兼并市场，为企业兼并提供一个平等竞争的环境；逐步扩大股份制，使兼并方式更加灵活、便利等等。但是，企业兼并不仅需要这些外部条件，还要有一定的内部条件。这内部条件主要有：

第一，企业有强烈的兼并动机。企业在发展的同时，企业积累的经验能够创造出新的知识并产生多余的资源。这就是所谓企业增长的效益。企业只有获得增长效益，才会产生将企业的余力兼并其他企业，开展多角化经营的动机。另外，如果企业经营环境不稳定，容易陷入“结构性不景气”，企业也会产生兼并其他企业，以获得稳定发展和满意利润的动机。企业产品供不应求，急需扩大生产规模，这时对生产同类产品的企业进行兼并能迅速扩大生产规模，获得规模经济效益。如果不顾企业是否有兼并的需求和动机，采取“拉郎配”式的行政捏合，这样的企业兼并一开始就被打上失败的烙印。

第二，企业有较强的资金实力。资金实力是资金筹措能力、资本构成、资金利用效率、流动资金数量、固定资产数量等的综合反映。企业兼并的形式可以是多种多样的，但无论是采取那种形式，都应以被兼并企业取消法人资格为代价，以兼并企业承担被兼并企业的债务为前提进行的。兼并企业需要偿还被兼并企业的债务，兼并后对生产诸要素进行重组又需要大量资金的投入，因此，企业没有雄厚的资金实力是难以想象的。有些企业对自己的财务状况缺乏谨慎的审视，贸然作了超越资金实力的兼并，结果不但取不到兼并的预期效益，还使本企业发生严重的财务危机，此足以为戒。

第三，企业有一定的人才优势。企业决策层要有较高的决策能力、成本和收益比较分析能力和谈判能力。这是因为，企业产权转让不是单项生产要素的流动，因而资产交易价格形成机制要比单项生产要素交易价格形成机制更加复杂，不仅要考虑设备、人力、资金等有形资产，还要考虑商标名称、企业信誉、管理经验、协作关系、原料配方、人员技术素质等无形资产；不仅要考虑债权，还要考虑债务；不仅要考虑现期盈利能力，而且还要考虑未来盈利能力。如果企业决策层没有一定的素质，很难对兼并的成本和收益作出正确的分析和判断。由于兼并企业与被兼并企业对企业兼并所应付的价款会存在分歧，会留下讨价还价的宽阔边际，因此，需要企业决策层有一定的谈判能力。企业管理层要有将生产诸要素在兼并企业与被兼并企业合两为一这更大范围内重新优化组合的能力，能将管理优势和技术优势移植到被兼并企业中去。

第四，企业有良好的形象和较高的社会知名度。企业兼并会受到各方面的阻力，这些阻力可能来自被兼并企业的主管部门、被兼并企业的经营管理人员和职工。但如果兼并企业有良好的企业形象和较高的社会知名度，这些阻力就会小得多。

第五，企业有较高的生产技术水准和较强的新产品开拓能力。被兼并企业一般缺乏有吸引力的产品，因此，兼并企业需要运用自己较高的生产技术水准和新产品开拓能力，调整产品结构，使被兼并企业的生产要素迅速转向生产新产品，从而使企业获得丰厚的利润。

### 三、企业兼并成功的关键

企业兼并是一项复杂的投资行为,要保证企业兼并取得预期的效果,需要做大量的工作。

第一,做好兼并前的准备工作: 1. 要选择好被兼并对象。要考虑被兼并对象的生产要素的数量和质量、劳动力成本、距市场的距离、是否享受优惠税收政策、距本厂的距离、距供应者的远近等等,在此基础上研究该对象企业发展前途、经营风险、获利能力;同时,研究该对象的生产诸要素与本企业的生产诸要素的优化组合的可能性,以及该对象未来的生产经营方向是否符合本企业的战略意图。 2. 对被兼并对象的企业资产进行认真、科学的评估,对该对象的债权、债务认真清查、核实;同时,在兼并协议上要明确债权范围、债务偿还时间及方式并且要经公证部门认定,取得法律保护。不然,兼并后可能会发现大量隐亏和隐债或发生债务纠纷,使企业蒙受损失。 3. 要制定兼并后企业的发展规划。发展规划的内容应包括兼并后被兼并企业的生产经营战略、组织机构和人事调整计划、债务偿还计划等。

第二,要调动被兼并企业中的干部和职工的积极性。企业兼并的实质在于产权转移,产权转移又涉及生产诸要素的流动和优化组合。劳动力作为生产要素中最重要的要素,其优化组合是必要的。但对被兼并企业的干部不能搞简单的“一锅端”,应当根据各人的特长适才而任,并尽量把工作做细;对被兼并企业的职工也要妥善安置,不能随意辞退职工或停发工资。因为,在企业兼并中,被兼并企业的职工作为兼并客体的重要组成部分与企业资产实行同步转移,决不是将职工作为买卖的标的。要努力提高被兼并企业的职工工资,但不是简单地与兼并企业的职工工资拉平,而是要把企业的一整套好机制移植到被兼并企业,使被兼并企业靠自身的努力创造效益来增加工资和福利。当然,如果被兼并企业已不保留法人地位,而且同兼并企业已统负盈亏了,被兼并企业的职工工资应按与兼并企业职工同工同酬的原则确定。

第三,要从整体上提高被兼并企业的整体素质。实行兼并后,兼并企业有必要把长期形成的优秀的管理思想、行为规范、传统作风等企业文化传播给被兼并企业,这对于经营权兼并型的企业兼并尤为重要(企业兼并可划分为所有权兼并型和经营权兼并型。经营权兼并型的企业兼并是指兼并企业为取得较大规模的经济效益,利用其拥有资金、设备、技术或劳动力等实力,通过承包或租赁方式,享有被承包或租赁企业的经营管理权,使被承包或租赁的企业纳入自己的经营活动范围,由对该企业的控制,过渡到合为一体。随着被兼并企业法人资格的消灭,兼并企业成为唯一法人)。例如,上海压缩机二厂1992年7月对上海压缩机一厂实行了经营权兼并型的兼并后,加强对该厂的企业内部管理:狠抓了党员、中层干部和各类管理人员素质的提高,狠抓了物资资金管理,狠抓了现场管理和劳动纪律管理。同时,对该厂进行了机制转换:进行了劳动人事制度的改革,精简了机构、压缩了科室编制,充实了一线力量,进行了分配制度改革尝试,实行了岗技工资,使第一压缩机厂改变以往人浮于事、管理混乱的状况,经济收益迅速提高,当年就扭亏为盈,总产值1992年完成951万元,比1991年增长了57.4%,销售收入完成1004万元,比1991年增长了64.3%,其他各类经济指标也有很大的改善。

第四,企业之所以被兼并,较普遍的原因是缺乏创新,从而使企业处于停滞期,因此,兼并企业要运用自己雄厚的技术实力和新产品开拓能力给被兼并企业带来新产品的生产、新工艺的采用、新技术的开发,从而带来各要素的重新组合,提高被兼并企业的经济效益。