

MBA案例:民营企业收购国有企业集成治理关键在于整合 PDF
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/107/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B__c70_107877.htm 2002年，总共有168家上市公司公告（含完成）大股东变更，其中基本明确被民营企业收购的有57家，占33.9%。2003年以来，民营企业收购国有企业的步伐进一步加快。被收购的国有企业中，有许多是上市公司，或者是上市公司的控股股东，前者如成商集团，其65.3%的国有股被四川民企迪康产业控股集团收购，后者如江淮动力，其控股股东是江淮集团，江淮集团最近被民营企业东银集团整体收购。来源：考试大 未来几年内，4.4万亿的国有资产需要盘活，除了外资接盘、经营者持股外，民营企业收购必然更是一支重要力量。但是收购以后怎么办？国有资产存在的重要形式是国有企业，里面有经营者和职工，有血有肉，是一个活生生的存在。事实上，兼并收购以后的管理整合过程，比兼并收购行为本身的成功率要低得多，在国外也只有15%左右。美国在线和时代华纳的合并，从业务关联上看，可谓珠联璧合，但近日却惊爆出987亿美元的亏损，其最主要原因也是管理整合失败所致。收购国有资产的民营企业，必须充分认识到收购以后的管理风险，否则，类似st长控、望春花、国嘉实业等一批被民营企业收购后重组失败的例子，必将不断出现。除了一般讨论的管理整合问题外，民营企业收购国有企业后的特殊管理风险主要体现在以下三个方面的冲突上：来源：考试大 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中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，加之又有很强的发展要求，所以，在机制上比较灵活，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了很多管理遗产，加之在发展上缺乏民营企业的内驱力，所以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，而现在，一旦民营企业收购了国有企业，两种机制必然交汇，创新和守成的冲突随之产生。来源：考试大 管理冲突：个人化与组织性。

民营企业的管理缺乏规范，个人化倾向十分严重。中国民营企业由于缺乏规范的组织运行体系和制度规定，企业的正常运行基本上依靠的是人治，从而引致个人在企业经营过程中的影响甚大，个人的风格、好恶、情绪等因素也随同影响企业的经营和管理；相反，企业运行的基本单位 部门、车间等组织的相应功能被弱化，甚至成为了某些经营管理者个人的附庸或办事机构。相反，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，两种类型截然相反的管理风格将发生碰撞，产生冲突。

来源：考试大 文化冲突：家族式与集体性。机制上表现的创新和守成，管理上表现的个人化和组织性，反映在文化上，必然在企业文化的冲突。在企业文化的形式上，民营企业的家族式特点较浓，企业文化更多的表现为老板文化，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是冲突的。另外，被收购国有企业的员工对民营企业家和民营资本的认同

问题，也是一个重要的文化心理因素，也会引致和加强二者之间的文化冲突。中国民营企业的发展历史较短，发展过程也常常出现有损民营企业家和民营资本形象的经营行为，国有企业的员工对许多民营企业家和民营资本的认同度不高。认同度低，接纳度就会更低，心理反感就容易产生。来源：考试大

以上三点特殊性，注定了民营企业在对被收购国有企业实施管理整合时，将会遇到比其它类型企业之间管理整合更大的困难。而相对于资本而言，民营企业最为缺乏的恰恰就是管理整合能力。很多民营企业的管理资源相对于自身现有的发展规模已相对不足，收购以后，业务规模和资产规模扩大了，管理资源愈加摊薄，更何况新增部分的管理难度还在增强？在此番国有资产退出的发展机遇面前，民营企业必须一手拿着资本，一手拿着管理，两手都要硬。否则，收购以后的管理整合一旦失败，不仅“整”死了被收购的国有企业，连自己也要被拖垮。来源：考试大

改革开放以来，随着证券市场的发展，从事投行业务的机构已有很多，培养出了一批较为成熟的投行人才；资本市场也发展较快，短短几个月内，就有很多公司宣布成立mbo等收购基金。这些都为民营企业实现对国有企业的收购准备了较好的条件。但是，国内的管理咨询业发展较晚，将会导致收购行为大量出现，而收购后的成功整合却缺乏支撑。根据近两年专类研究和部分实践，民营企业简单的通过人事介入实现强行整合的模式成功概率很低，而与此相反，民企在整合国有企业时可以考虑采用以下思路：来源：考试大

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、期权及年薪等方式，加以激励，使得核心管理人员的利益和被购后的

企业之间，相关性更强。依靠原核心管理人员，实施“本土化”管理，避免大范围人事介入可能导致的冲突，尤其应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，从原体系的内部实施管理变革。来源：考试大合作管理，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购企业的利益更加关联了，但并不能真正象管理层收购的国有企业那样，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入进去，因此，收购方的民营企业与被购方的核心管理人员之间的矛盾仍然不能回避。因为上面列举的三个方面的特殊冲突，这种矛盾可能很激烈，不是仅靠激励分化本身就可以解决。双方的意图和管理行为都不宜直接行使，收购方和被购方的核心管理人员的合作，也不宜简单通过董事会和经理人员之间的关系加以完成，双方应该有适当的隔离，并通过专业、中立的第三方合作者，间接实现它们之间的合作。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com