

实施行业整合 资本运作成为通用工具 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E5_AE_9E_E6_96_BD_E8_A1_8C_E4_c123_289220.htm 改革开放以来，我国逐步打破了一系列行业布局，一大批国有大中型企业及民营企业脱颖而出，一批垄断行业逐渐被整合到市场之中。在这一过程中，原有的行业价值链被打碎，形成了研发、加工、营销、资本运作等细分的新格局。一些企业凭借产业资本或商业资本运作的实力，借助于金融资本的配合，从产业价值链的某个环节入手整合行业资源，俨然成为行业的领头羊，建立了全国统一的大市场，提高了行业的集中度；而某些资本实力雄厚的企业更是进行全方位的购并，致力于打通价值链的各个环节，形成了研发加工销售服务等一体化的企业集团。事实上，国内企业进行行业整合的步伐并不慢，有些行业的整合已初具规模，形成了一批具有国际竞争力的行业龙头企业，如饲料行业、啤酒行业等。行业整合空间与手段什么样的行业有整合的空间和可能 企业在进行行业整合时，必须重视行业选择问题，因为不是任何一个行业都适宜推行产业整合战略的。企业进行行业整合应该综合考虑整合阶段、产业选择、价值链比较分析、企业战略目的等几个要素，慎重选择，只有这样整合成功的可能性才会较高。总体来讲，适于进行整合的行业，一般具有市场容量大，规模经济效应或者范围经济效应明显，具备行业共性技术，并且商业运作模式同质化程度高的特点。当然，在整合之前，行业集中度越小，通过整合带来的效益就可能越大。相对来说，国内产业集中度较低的行业面临整合需求。这些行业主要集中在

制造业，包括：家电、钢铁、机械、化工、冶金等。由于这些产业集中度低、规模效益差，存在整合的内在动力。而且上述行业均属一般竞争或完全竞争行业，是市场化程度最高、和国际市场最早接轨的领域，也是国有资本拟退出的行业，因此急需通过行业整合来提高行业集中度。有色金属行业的产业集中度较低，资源较为分散，同样存在整合的要求。对于外资介入尚有一定限制的行业，目前整合的速度可能会慢些。如交通运输、批发零售贸易、金融业和电信业。但是随着开放领域的扩大，这些领域今后将成为国际产业资本整合的集中区域。

确立行业整合的行动方向 资源整合是企业的一种战略行为，是基于明确的发展愿景，为实现战略目标而采取的战略行动。就行业内部资源整合来讲，企业基于价值链的某个或某几个环节，存在两种行动方向，一种纵向整合，一种是横向整合。当然，也有被人称为的混合整合。纵向整合就是行业价值链的原材料-成品-销售渠道资源的整合，也就是经常说的上下游一体化模式。这种纵向整合，又可以细分为两种模式，一种是向上整合，由分销向制造的拓展；另一种是向下整合，也就是有制造拓展到分销。企业采取纵向模式的动机，在于压缩中间成本，同时获取垄断利润。在高度专业化的今天，这种模式已经越来越少了。一方面，是迫于政府反垄断的压力，另一方面，中间成本的节约已经不足以弥补战线过长带来的企业内部协调成本的增加。所以，这种纵向的整合，一般是在有限的几个价值链环节上的整合，完全的“打通价值链”的战略是缺乏实操性的。横向整合，就是基于围绕行业价值链的某个环节做强做大。在社会分工日益加剧的当今社会，纵向整合的案例层出不穷，这也就

是商业模式创新的价值所在。横向模式也可以分为两种，一种是高度专业化的横向整合，比如Intel公司通过汇聚全球高级人才集中于计算机芯片的设计，成为业内龙头，从而获取了高额垄断利润。另一种，是搭建一种技术或者物理的平台，为客户提供一揽子服务，这种模式多发生在生产者和消费者之间的价值环节。这样，为降低生产者和消费者之间的交易成本，尤其是搜寻成本，横向整合者便具有了存在的理由。资本运作是行业整合的通用工具 行业整合得以成功的载体，一般是技术(如IBM)、品牌(麦当劳)、市场(美国钢铁公司)、资金(华润啤酒)。但无论是基于哪种载体的整合，资本运作是通用的手段。按照资本纽带的牢固程度，可以将行业整合的手段，简单的划分为并购、吸收合并、合资直至带有企业间信贷性质的战略联盟。在产业资本与金融资本的关系中，产业资本是基础，金融资本是必要条件。成功进行行业整合的企业，不管凭借的是核心技术、品牌、资本还是管理能力，也不管是可口可乐、华润还是联想，其最终驱动力还是资本。如果产业资本发展到一定程度，不和金融资本结合起来，那么产业资本也是做不大的。目前国内大多数龙头企业的发展史给我们演绎的正是—一个产业资本借助金融资本发展壮大—的故事。行业整合的专业化与多元化 作为整合企业来讲，进行行业整合的目的有两种：专业化经营与多元化经营。我们无法简单地评论专业化与多元化的优劣，专业化与多元化都是相对而言的。专业化有产品专业化，如莲花味精；产业专业化，如用友软件。多元化有产业之内多元化，如联想集团信息产业之内涉及电脑、系统集成、板卡生产、科技园区、代理销售等六大多元产品；产业之间多元化，如四通

集团横跨照明器材、电脑、医药、食品、建材、房地产、半导体、金融等八大多元行业。企业既有从专业化走向多元化，如三九从制药业走向多元化，方正从排版系统专业化走向多元化；也有从多元化走向专业化，如万科从多元化回溯于房地产业，诺基亚从多元化回溯于电信业等。企业经营专业化还是多元化，是企业发展过程中首要考虑的战略问题。但企业在作出专业化还是多元化的战略选择之前首先要回答企业为什么要专业化、为什么要多元化的战略依据问题。简单地说专业化的根本目的在于规模经济、规模效益；多元化的根本动因在于寻求新的经济增长点，降低企业经营风险，扩大企业总体规模。行业整合后如何实施有效的管理整合的目的在于提高资源综合利用效率。如何将两个或多个具有不同文化、不同技术基础、不同组织架构和管理体制的企业，按照共同的战略愿景和目标一致行事，是行业整合成功与否的关键。在整合战略中，文化整合占据最核心的地位。Coopers & Lybrand(1992)，研究了100家购并失败的公司，发现有85%的CEO承认，管理风格和公司文化的差异是失败的主要原因。在我国，学者张永建(1999)分析了海尔等公司的购并案例，指出文化整合在企业资产重组中占据十分重要的位置。海尔集团兼并的重要法宝就是注重海尔文化模式，以无形资产盘活有形资产，救活亏损企业。原青岛红星电器厂在被兼并前资产负债率高达143.65%，海尔兼并青岛红星电器厂后，首先派去的不是技术、财务人员而是海尔企业文化中心的人员。他们将海尔集团的一整套企业文化输入到被兼并的企业中去，由于文化理念和文化模式的改组，原红星电器厂发生了显著的变化，创造了世人瞩目的海尔激活“休克鱼”奇迹。

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