

煤炭企业集团并购重组后 的管理整合研究



北京仁达方略管理咨询有限公司

2009年8月

序

受国际金融危机的影响，市场竞争愈加激烈，我国企业为应对市场发展的要求，不断通过联合、并购、重组等手段扩大生产经营规模，从而产生了一批大型的集团企业。随着企业经营规模的扩大，业务领域的增加，各业务单元间的信息沟通、业务交流越发频繁，这就给企业经营管理带来了很大的难度，长鞭效应越发明显。集团企业如何发挥整体资源配置优势，提升经济效益，降低管理成本，是集团企业面临的新课题。因此，近年来越来越多的集团企业开始思考集团企业管控的基本规律，尝试集团企业在并购重组后管理整合的模式方法。

在政府和企业的双重推动下，煤炭行业的并购重组愈演愈烈，参与并购重组企业的规模越来越大，实力也越来越强，抵御市场风险的能力大大提高。但是在并购重组中，煤炭行业的并购整合还存在诸多问题，只停留在表面化而没有进行更深层次的整合。因此，在煤炭企业的整合过程中，要进行战略、组织与制度、财务、人力资源、企业文化、品牌等方面的深度整合，才能产生协同效应，实现重组的目的。

仁达方略凭借多年来对众多大型企业集团的咨询经验和对煤炭行业的深入研究，推出的《煤炭企业集团并购重组后的管理整合》研究报告，将切实解决煤炭企业集团在并购重组后的集团化管理中遇到的难点问题，为管理整合提供一种全新的思维方式和解决方案。

北京仁达方略管理咨询公司董事长 王吉鹏

关于本调查

刚刚过去的2008年是煤炭行业异常活跃的一年，共有15家上市公司进行了较重要的并购重组活动，2009年，煤炭行业的并购重组有更加宽松的政策、市场环境。关注煤炭企业的重组进程以及并购重组后的管理整合，为煤炭行业的企业家们提供并购重组后的管理指南，是对煤炭行业有着深厚研究积淀的仁达方略研究者们义不容辞的使命。

该报告是仁达方略于2009年历时3个月，针对部分大型煤炭企业进行专项调研基础上形成的。仁达方略的资深研究员对调研企业相关部门的管理者进行了问卷调查和调研访谈，并在问卷调查的数据统计分析结果以及调研访谈资料的基础上，结合相关分析模型和并购整合的相关理论、原则和方法，经过深入解析形成了该项研究成果。

该报告详尽地论述了并购重组后的煤炭企业在战略、组织与制度、财务、人力资源、文化和品牌等方面的管理整合经验，同时针对管理整合问题提出了极具操作性的解决方案，是煤炭企业集团进行兼并重组做强做大的实践兵法，是集团管理者以及分、子公司中高层管理人员进行管理整合的专业内参。

摘要

1998年，美国《商业周刊》评选“80年代最为成功与最为失败的交易”时指出：“并购后的精明、谨慎的整合是交易最为重要的成功因素。”据美国贝恩公司对100家并购活动的调查：有20%的并购由于谈判失败而流产；有56%的并购由于整合工作没有做好，没有达到预期效益；只有24%的并购取得了成功。可见整合工作事关企业并购工作的成败。

然而，在现实的企业并购中，并不是所有的企业都把整合的重要性提高到了一定的认识高度，许多企业在并购完成后并没有对目标企业进行深入、全面的经营战略和组织文化上的整合，从而也就没有取得人力资源、组织和制度、文化上的协同效应所带来的经济效益。因此，企业并购是否成功，不直接表现在并购本身，而关键在于并购后的整合。

在2009年和2010年“十一五”规划的最后两年中，煤炭行业并购重组的范围将不断扩大，其整合程度将不断深入。在这两年中，各主要产煤省区会出现一批亿吨级的煤炭企业集团，这些大型、特大型企业集团将会主导未来一段时间的整合重组进程。只有对煤炭企业进行深度整合，才能产生“1+1>2”的协同效应，实现并购重组的目的。

本报告从介绍并购整合应遵循的原则及整合的模式着手，着重讲述了煤炭企业集团并购重组后应如何进行战略整合、组织和制度整合、财务整合、人力资源整合、企业文化整合和品牌整合，最后介绍了在并购重组后的不同整合阶段，如何针对可能发生的危机和冲突进行动态控制。

报告不仅从理论方面介绍了煤炭企业集团并购重组后各方面整合的操作流程和方法，还以详实的案例进行说明，理论和实际相结合的方式，使报告的科学性和对实践的指导性更强。此报告不仅是对煤炭行业进行相关研究的学者的一本研究参考，也是对将要进行并购重组的煤炭企业的一本学习指导，更是对正在进行并购整合的煤炭企业集团的一本必不可少的实践兵法！

目 录

序	2
关于本调查	3
摘要	4
第一章 煤炭行业的基本运行情况	7
1.1 当前中国宏观经济形势分析	7
1.2 中国煤炭行业的整体运行态势	10
1.3 煤炭行业并购重组中面临的问题	13
第二章 煤炭企业并购整合探究	15
2.1 煤炭企业并购整合不力的原因	15
2.2 成功的并购整合应遵循的原则	17
2.3 煤炭企业并购整合的模式分析	19
第三章 煤炭企业并购重组后的战略整合	错误！未定义书签。
3.1 战略要素的分解	错误！未定义书签。
3.2 战略整合计划的制定	错误！未定义书签。
3.3 新战略的执行与评价	错误！未定义书签。
3.4 案例：平煤和神马的战略整合之道	错误！未定义书签。
第四章 煤炭企业并购重组后的组织与制度整合	错误！未定义书签。
4.1 组织整合的原则与运作方式	错误！未定义书签。
4.2 业务流程整合原则及整合模式	错误！未定义书签。
4.3 管理制度的整合	错误！未定义书签。
4.4 案例：某煤炭集团的组织制度整合	错误！未定义书签。
第五章 煤炭企业并购重组后的财务整合	错误！未定义书签。
5.1 并购重组后的财务整合	错误！未定义书签。
5.2 并购重组后的资产整合	错误！未定义书签。
5.3 并购重组后的债务整合	错误！未定义书签。
5.4 案例：河南神火集团并购重组后的财务整合	错误！未定义书签。
第六章 煤炭企业并购重组后的人力资源整合	错误！未定义书签。
6.1 并购重组引发的人力资源整合同题	错误！未定义书签。
6.2 人力资源整合的特点与原则	错误！未定义书签。
6.3 人力资源整合策略分析	错误！未定义书签。
6.4 人力资源整合的四种模式分析	错误！未定义书签。
6.5 案例：神华集团并购重组后的人力资源整合	错误！未定义书签。
第七章 煤炭企业并购重组后的文化整合	错误！未定义书签。
7.1 文化整合的内容、作用及原则	错误！未定义书签。
7.2 并购中的文化整合难题及成因分析	错误！未定义书签。
7.3 文化整合的流程与模式	错误！未定义书签。
7.4 案例：金能集团并购重组后的文化整合	错误！未定义书签。
第八章 煤炭企业并购重组后的品牌整合	错误！未定义书签。
8.1 品牌整合的重要性	错误！未定义书签。

8.2 品牌组合策略	错误！未定义书签。
8.3 品牌整合流程	错误！未定义书签。
8.4 案例：煤炭科学研究总院的品牌整合	错误！未定义书签。
第九章 煤炭企业并购整合的动态控制	错误！未定义书签。
9.1 并购整合动态控制系统框架	错误！未定义书签。
9.2 整合目标分解	错误！未定义书签。
9.3 整合动态控制指标体系建立	错误！未定义书签。
9.4 动态控制过程	错误！未定义书签。
结束语	错误！未定义书签。

第一章 煤炭行业的基本运行情况

受 2008 年金融危机的后期影响，国际能源价格大幅下跌，国内主要用煤行业产品产量都有所下降，国内煤炭价格下降、库存上升。在政府和企业的双重推动下，煤炭行业的并购重组愈演愈烈。冀中能源集团、中国平煤神马能源化工集团、河南煤业化工集团等一批大型、特大型煤炭集团的重组完成，使我国的煤炭产业格局发生了巨大变化，产业集中度不断提高。

但是在并购重组中，煤炭行业的重组整合还存在诸多问题。矿业权的不合理配置、整合成本高、地方保护主义严重、文化融合困难、税负负担过重、基础设施差等情况都对重组整合造成了障碍，使得政府和企业对重组整合的积极性不高，激励不大。另一方面，煤炭企业的重组整合力度还不够，深度不够。一些并购只有重组没有整合，只停留在表面化没有进行更深层的整合，只有物理反应没有化学反应，使得集团优势得不到发挥，协同效应无法体现。

1.1 当前中国宏观经济形势分析

自 2008 年第四季度以来，受国际金融危机的影响，全球经济逐步陷入低迷，外部需求急剧萎缩，导致中国出口大幅减少。2008 年 10 月，中国外贸进出口总值、出口值和进口值仍都保持 15% 以上同比增速，11 月却均“陡降”为负数，12 月的跌幅进一步加深，全年累计增速为“入世”7 年来最低。今年一季度，中国经济同比增长 6.1%，但净出口对经济的贡献率为 -0.2 个百分点，是导致经济下滑的最主要因素。

当前，世界经济依然低迷。5 月 29 日，美国商务部公布的修正数据显示，美国经济一季度按年率计算下降 5.7%，虽略好于此前公布的 6.1% 的预期降幅，但仍是连续第三个季度下降。此外，欧盟、美国经济也仍处衰退之中。¹

然而，在一系列政策措施的刺激下，中国经济已经出现了积极的变化。一些行业和企业生产正在逐步恢复，市场信心提振，经济活跃程度提高，国内需求持续提升，股市、房地产市场交易量扩大。根据国家统计局发布的信息，今年前 5 月，城镇固定资产投资 53520 亿元，同比增长 32.9%；从产业看，第一、二、三产业分别完成投资 915 亿元、23042 亿元和 29564

¹ http://news.xinhuanet.com/fortune/2009-05/31/content_11464052.htm

亿元，同比分别增长 79.7%、29.1%和 34.9%；1 至 5 月份，国有及国有控股完成投资 23055 亿元，同比增长 40.6%，增速比 1 至 4 月份加快 1.3 个百分点；房地产开发完成投资 10165 亿元，增长 6.8%，增幅比 1—4 月提高 1.9 个百分点。

各方面的经济数据表明，我国经济已出现企稳回暖的积极变化，但回升的基础尚不稳固，当前仍面临很大困难。特别是世界各主要经济体仍处于下行通道，外需薄弱的局面没有得到根本性改变。另一方面，我国调整经济结构尚需时间，部分行业产能过剩，企业生产经营困难，城镇失业人员增多。²

当中国经济度过当前的下滑期后，有可能不得不面对四个方面的问题。

第一，消费增长可能乏力。当前我国消费快速增长来自于前几年城乡居民收入的快速增长，但是收入转化为消费，尤其是大件商品的消费往往需要两三年的时间。最明显的例子就是汽车，汽车产销量之所以在金融危机时期连续增长，是因为消费者的购车意愿往往产生于数年前，然后通过反复比较才最终决定购买。然而由于我国目前就业压力增大，社保医疗教育等问题又长期得不到改善，所以未来的居民消费能力存在着滑坡的可能。图 1-1 和图 1-2 表示从 2008 年 10 月到 2009 年 4 月社会消费品零售总额和消费者信心指数的变化趋势，表明受金融危机的影响，消费者消费信心和消费总量大幅下降，增长乏力。

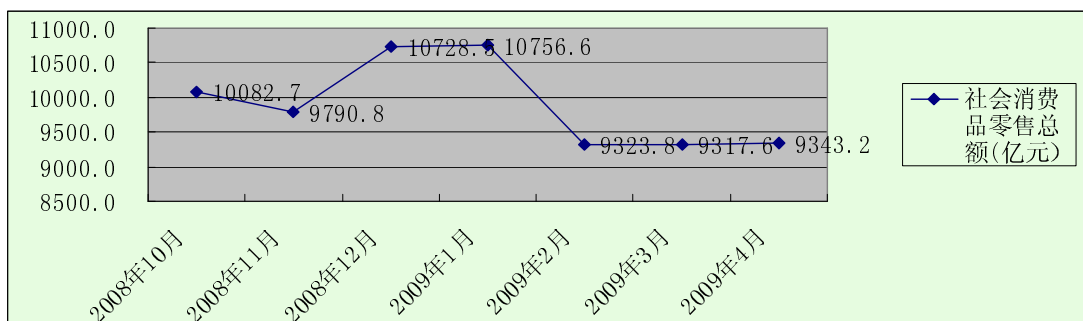


图 1-1 社会消费品零售总额变化趋势

² 姜贇，朱剑红. 数据有喜有忧 回暖仍需努力. 人民日报. 2009 年 06 月 12 日

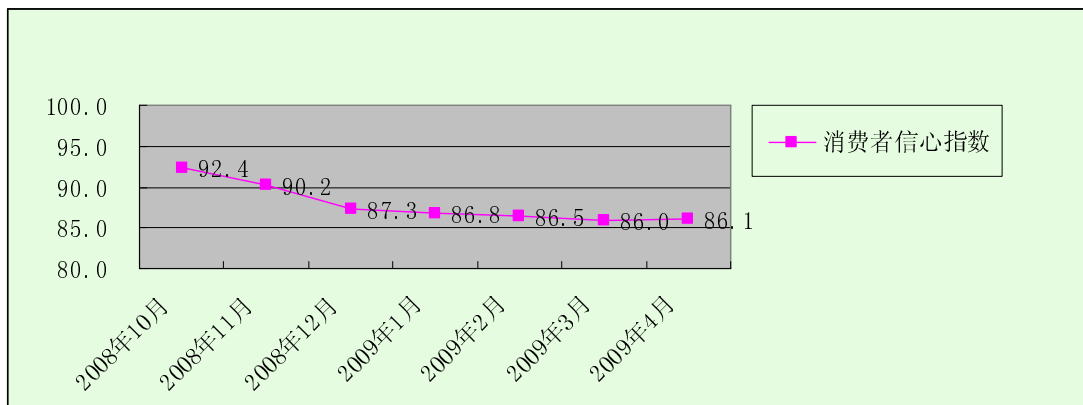


图 1-2 消费者信心指数变化趋势

第二，民间投资启动尚需时日。5 月份的房地产行业的累计投资增速为 6.8%，今年以来呈现逐渐回升的态势，被认为是民间投资可能启动的标志。不过宏观经济学会秘书长王健却认为，房地产投资的增长只是地产企业加速了未完工项目的建设，新项目并没上马。如果这一结论成立，民间投资能否启动还需进一步观察。图 1-3 显示 2009 年 1-2 月的民间投资大幅减少，从 3 月开始逐渐回升，但能否持续增长还需等待。

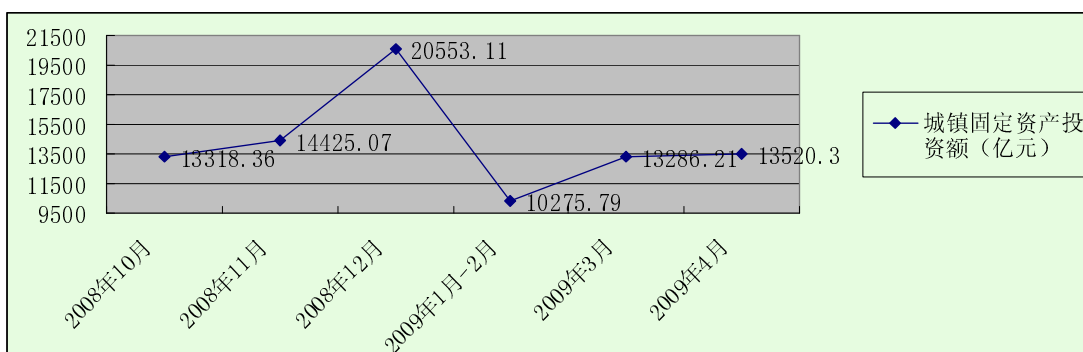


图 1-3 城镇固定资产投资额变化趋势

第三，高耗能行业投资大多在快速增加，如电力、热力的生产与供应业投资同比增长 20.5%；煤炭开采及洗选业投资同比增长 38.4%；非金属矿采选、制品业投资增长 56.2%；有色金属矿采选、冶炼及压延加工业投资增长 25.8%。虽然投资能带动经济恢复，但是高耗能行业投资的快速增长可能对之前节能降耗的努力造成打击。另外，高耗能行业大多也是产能过剩行业，在未来出口难以好转，消费可能下滑的情况下，产能过剩问题可能突现。

第四，尽管当前我国货币投放量大大增加，但是决定物价会通胀还是通缩的因素是货币需求而不是供给，如果民间投资仍不活跃，货币流通困难，物价问题仍需谨慎对待。³

³ 方焯. 近忧渐解远忧需防 中国经济积极因素增多. 经济参考报. 2009 年 06 月 17 日

尽管困难重重，但中国经济仍存在平稳较快增长的条件。从供给面来看，充裕的储蓄资源，使得我们可以吸纳大量不利冲击，并为经济发展提供资金支持；也正是充裕的储蓄使得中国并不会出现高通胀，为经济发展提供了良好的宏观环境；中国有丰富的劳动力资源，城乡劳动力流动的改善空间巨大。从需求面来看，投资仍存在极大余地：中国的工业化正进行中后期，而城镇化正在中期，至少需要二十年左右的时间才能完成；产业结构和消费结构升级、环境保护、生态建设和社会事业发展等方面的巨大需求；市场化仍在继续深入。尽管仍存在全球化的影响正在扩大以及出口受限、国内消费在短期内难以迅速增加等因素，但向好因素无疑更处于决定性地位。因此，我们有理由对中国经济增长充满信心。

1.2 中国煤炭行业的整体运行态势

随着经济全球化的发展，世界煤炭工业呈现集中化、国际化、多元化的发展趋势。发达国家煤炭企业通过并购、重组，规模和技术不断提升，一些大型煤炭企业实现跨国经营。澳大利亚、美国、加拿大及南非等国的煤炭企业逐渐重组为几家大型煤炭销售跨国公司，控制了世界80%的煤炭出口量。生产趋向集中化，带来世界主要产煤国家生产效率逐渐提高，生产成本逐渐降低，市场竞争能力逐渐增强，市场份额逐渐增大。

中国煤炭企业无论是资金、采矿技术、矿井单产，还是产业集中程度，都无法与世界主要产煤国家的跨国公司抗衡。中国煤炭企业技术落后，单产能力低，人员多效率低，规模小效益差，产业集中程度低等问题比较突出。进入21世纪，煤炭企业通过并购、重组、联合，正向着大型化、集团化、规模化方向发展。近几年，随着煤炭市场逐步由供大于求趋向供求基本平衡，以及产业集中度的提高，市场竞争格局也发生了新的变化。企业竞争由占有市场转向不断扩大市场份额，注重对资源的优先占有的竞争；由大煤矿与小煤矿竞争转向大型煤矿企业之间的竞争；由同一性转为替代性；由单打独斗转向联合竞争；由煤炭利益向下游转移转向互利双赢。竞争环境的变化使煤炭企业发展既充满机遇，又面临挑战。

煤炭企业实施兼并收购与战略重组，一是获取资源和市场，提升行业内竞争力的需要。煤炭是资源类企业，资源是煤炭企业赖以生存的基础，战略重组是煤炭企业获取资源数量的直接、有效手段。煤炭作为大宗商品，其资源优劣和市场竞争力不仅仅表现在煤质好坏上，与市场远近同样息息相关。煤炭企业依靠兼并收购和战略重组，很大程度上将会实现资源、产量、运力以及市场等相应扩张的关联效果，使企业的自身规模实力和市场话语权得到迅速提升。

二是发展规模与效益,提高行业间竞争力、与上下游博弈能力的需要。随着国民经济对能源的依赖与日俱增,煤炭企业的规模不断扩大、经济效益大幅改善。但总体规模与效益同其他行业相比仍然处在较低水平,行业形象与国民经济地位不符。煤炭行业集中度低、各自为阵,在上下游博弈中难以形成合力。大力组建高产高效的大型煤炭企业集团,才能够缩小与其他行业的发展差距,增强与上下游行业博弈的能力,打造与煤炭的国民经济地位相符的行业形象。

三是应对国际竞争格局,培育国际竞争力的需要。全球范围内煤炭资源的竞争方兴未艾,国际煤炭企业的兼并重组浪潮风起云涌。我国煤炭企业过度分散的状况,已经很不适应国际竞争的大格局和大趋势。如果不能形成一批与跨国煤炭企业相抗衡的大集团,国内资源将被国际买家整合。一旦国家失去对煤炭工业的控制,必将危及能源安全的大局。因此,加快煤炭企业重组、建设大型煤炭企业集团势在必行。⁴

2007年1月,国家发改委发布了《煤炭工业发展“十一五”规划》。该规划对我国未来一段时期煤炭行业发展态势进行了分析,提出了“十一五”时期我国煤炭工业的发展方针、目标、主要任务和政策措施。2007年11月底,国家发改委对外发布了《煤炭产业政策》。该政策在产业组织上鼓励以现有大型煤炭企业为核心,打破地域、行业和所有制界限,以资源、资产为纽带,通过强强联合和兼并、重组中小型煤矿,发展大型煤炭企业集团;鼓励中小型煤矿整合资源、联合改造,实行集约化经营。

1、行业进入门槛大幅提高

《煤炭产业政策》在产业准入上明确提出“十一五”期间一律停止核准审批年产能30万吨以下的新建煤矿项目,在安全、环保、资源节约等方面一系列标准得到严格规范。这将抑制小煤矿的发展,同时鼓励大型煤炭企业的发展。

2、企业规模

《煤炭工业发展“十一五”规划》明确提出“改小建大”,以整合为主、新建为辅,限制小煤矿建设,发展大中型煤矿。《煤炭产业政策》要求,在大型煤炭基地内,一个矿区原则上由一个主体开发,一个主体可以开发多个矿区,在大型整装煤田和资源富集地区优先建设大型和特大型现代化煤矿。随着产业政策的落实,一些大型的规模化企业除了可以得到优先发展的机遇之外,并购地区性中小型煤炭企业将成为未来几年煤炭行业的趋势。

3、煤炭企业产业综合化

⁴ 郝贵. 煤炭企业战略重组研究及启示. 中国煤炭. 2007. 10

随着煤炭企业向大型化发展，一些大型煤炭企业将通过收购兼并等手段形成煤炭、运输一体化经营巨型煤炭公司，同时这些公司将向下游延展产业链，拓展电力和以煤炭为基础原料的化工业务，发展成为具有国际竞争力的大型企业集团。

4、产业集中度提高，企业议价能力增强

由于产业准入门槛的提升，小型煤炭企业发展受到抑制，大型煤炭企业得到优先发展机会，整个煤炭行业发展呈现大型化、集中化，产业集中度将得到进一步提升。“十一五”期间，国家将加大关闭不符合安全生产条件的矿井的步伐，重点支持大型煤炭集团发展，煤炭的产业结构进一步优化。预计到2010年我国的煤炭生产企业将在1万个以下，煤炭生产矿井将在2万个以下。

5、主要目标

大煤炭基地建设：重点建设10个千万吨级现代化露天煤矿，10个千万吨级安全高效现代化矿井。2010年，大型煤炭基地产量达到22.4亿吨。

大企业发展：促进以煤为基础，煤电、煤化、煤路等多元化发展，形成6~8个亿吨级和8~10个5000万吨级大型煤炭企业集团，煤炭产量占全国的50%以上。

技术进步：大型煤矿采掘机械化程度达到95%以上，中型煤矿达到80%以上，小型煤矿机械化、半机械化程度达到40%。安全高效煤矿数量达到380个，产量占全国的45%，其中千万吨级煤矿达到25个。

环境保护：煤矸石、矿井水利用率均达到70%，矿井水达标排放率100%，洗煤废水闭路循环率80%，自燃矸石山灭火率达到95%，土地复垦率超过40%。

遵循《煤炭行业“十一五”发展规划》的思想，在大型煤炭基地内培育大型煤炭企业集团，实现规模效应，提升生产效率、提高安全生产水平，同时也有助于国家对煤矿资源和企业的掌控力度。在行业整合的背景下，煤炭企业战略性重组、并购将会加速。重点区域将会集中在晋陕蒙宁、华东、东北、西南等地区，且上述地区在实现整合资源的同时还会实现产能的扩张。这些重点区域内，一些不符合生产条件的小煤矿会通过先行被收购，然后通过技改、扩建达到生产条件并发挥生产效力。

在政策的支持下，对煤炭行业进行资源整合以实现煤炭集中生产，并推动煤炭行业的结构调整，必将加速形成较为集中的市场态势，煤炭生产企业将大幅减少，煤炭行业将由目前的完全竞争格局向垄断竞争格局转变。行业格局的转变路径将遵循大企业与小企业之间的竞争，向大企业与大企业之间的竞争业态过渡。

1.3 煤炭行业并购重组中面临的问题

2008年初，发改委向主要产煤省份的政府及国务院部门发出《关于加快推进煤炭企业兼并重组的意见(征求意见稿)》。《意见》确定的兼并重组目标为：新组建1至2个以优势煤矿企业为主体的跨地区、跨行业、跨所有制的特大型煤炭企业集团；2010年底年产量逾1亿吨、超过5000万吨的特大型煤炭企业集团分别达到6至8个、8至10个，年产量逾5000万吨的大型煤炭企业集团产量占总产量超过50%；煤矿企业平均产量由2007年的年产16万吨提高至2010年的约年产100万吨；煤矿企业数量由现在的1.3859万家降至不高于3000家。

《意见》表明中央和地方政府加强了煤炭行业的管理力度，加速推进了煤炭行业整合重组进程。煤炭企业也积极寻求合作和参与重组整合，提高自身抵御市场风险的能力，一批大型、特大型的煤炭企业集团组建完成并进入实质性整合。先是由金能集团、峰峰集团联合组建冀中能源集团；再是平煤、神马强强联合组建平煤神马能源化工集团；以及黑龙江组建了龙煤集团，山西组建了焦煤集团和新大同煤矿集团，宁夏组建了宁煤集团；还有河南煤化集团（永煤集团、省煤气集团）、中原煤化集团（鹤煤集团、中原大化）、焦煤集团创建河南煤业化工集团等。

然而，在并购重组过程中，很多企业都面临着管理整合的问题：

1、大集团优势得不到充分发挥

集团公司下属各子分公司在组建前已经形成了各自的企业文化，生产经营和管理也各具特色。有些并购重组的集团公司经过了一段时间的磨合，但还是没有形成合力，在发展战略、产业链、财务、人力资源等方面的协同效应得不到有效的发挥，在投融资决策、资金集中管理、产业产品结构调整等方面的优化整合还有许多工作要做，大集团综合优势没有充分发挥。

2、产权制度改革滞后

大多数国有煤炭集团公司为国有独资，股权单一，即使少数国有煤炭集团公司因债转股而有法人股权介入，但其所占比例较小，仍表现为“一股独大”。国有独自或国有绝对控股的股权配置，不利于公司外部治理作用的发挥和内部治理的有效性。煤炭行业的特点和煤炭作为能源在国民经济中的作用，决定着大多数国有煤炭集团公司作为省管理企业，形式上明确了国有股权行使主体，但国有股权主体的责权并没有很好结合起来。国有股权的所有者行使股东权利，因国有股东落实困难，股东权利及其行使方式没有界定，股东权利与应承担的责任不能有效结合，国有股东懈怠，致使在集团公司的决策中存在股东缺位，经营者“内部

人控制”现象较为普遍。

3、大集团管控模式有待改进

在并购重组中，各子分公司基本上保持了重组前完整的具有法人地位的“大而全、小而全”的内部管控模式。在这种组织架构下，集团整体根据价值链进行重组整合的难度大大增加，集团总部对各子分公司的管理力度降低，集团总部管控作用得不到充分发挥。特别是当前以各子分公司为单位的区域性管控模式，严重制约了集团公司人流、物流和资金流的有效流动和优势互补，严重制约了煤和非煤产业的和谐发展。

4、集团母子公司管理体制存在管理不畅

集团母子公司管理职能定位模糊，职能机构上下对口，组织形式雷同；管理内容边界不清，责任主体地位不明；集团总部管理幅度过大，信息失真现象频发；集团内部转移定价缺失，各分子公司成长差异性和业绩没有科学的评价标准；集团母子公司间的多级代理关系，导致信息不对称问题，易诱发集团总部管理失控。

此外，随着并购重组的推进，煤炭企业集团公司规模和业务迅速扩大，一些实施并购重组的煤炭企业面临着企业文化融合等各种管理问题。例如郑煤集团并购重组了45个周边煤矿，兼并的众多中小煤矿企业产能分散，技术装备落后，结构性矛盾突出，发展后劲不足；部分被兼并过来的煤矿企业管理制度不健全，人员素质较低，经营不善；郑煤集团公司先进的管理理念、企业文化移植到被兼并企业中去还需要有一个较长的过程；并购重组小煤矿后，郑煤集团公司在企业组织结构、管理控制等方面也存在不适应的情况。⁵

⁵ http://www.in-en.com/article/html/energy_0941094139176725.html

第二章 煤炭企业并购整合探究

从现实情况看，许多企业的并购重组并没有实现预期的效果，许多强强联合的企业也未取得令人满意的结果，许多企业甚至又走上解体的道路。

煤炭企业在推进资源整合过程中，也遭遇了种种困难。省属煤矿最好整合，地市一级次之，县里的煤矿整合难度最大。因为一些小煤矿的股权结构复杂，牵扯的利益面广，不仅涉及矿主和投资人的利益，还涉及市、县、乡、村和有关部门的利益，利益的纠缠给资源整合推进造成相当困难。

此外，并购后的整合成功与否是并购成败的关键所在，缺乏并购前的整合计划、没能处理好并购后企业出现的种种冲突以及管理水平难以适应企业规模扩张的需要等，是导致整合不力的主要原因。因此，成功的并购整合要在依法和依规、实效、优势互补原则的基础上，依据战略依赖性与组织独立性需求程度的不同，可以采取吸收式整合模式、共生式整合模式、保护式整合模式、控制式整合模式四种不同的整合类型。

2.1 煤炭企业并购整合不力的原因

并购是两个企业重组的过程，虽然人们在实施企业并购时都有一种理想的初衷，但许多企业并购后并未实现预期的目标。相当大比例的并购失败，直接来源于并购后没有按照预先确定的战略构想和规划来运作并购整合。

煤炭企业的并购重组受到众多因素的影响，具有较强的不确定性。政策支持力度存在不确定性，经济增速下降超预期，股价下跌幅度过大，增发价格过高等等因素都可能导致煤炭企业并购重组活动的失败，构成一定的投资风险。综合来说，煤炭企业并购整合不力的原因主要有缺乏并购前的整合计划、没能处理好并购后企业出现的种种冲突以及管理水平难以适应企业规模扩张的需要等五个方面。

1、 缺乏并购前的整合计划

波士顿咨询公司在一项研究中发现，只有 20% 的公司在收购目标企业之前，考虑过并购后如何将两家企业整合到一起。大多数并购项目与其他项目相比较，本身就带有很大的风险和不确定性。因此，并购方应充分准备在整合过程中投入更多的时间、精力和资金。而要达到这一目的的最基本要求，就是要进行并购计划的周密制作，以应对并购后可能出现的各种

问题。

2、 没能处理好并购后企业出现的种种冲突

企业作为各种要素的集合体，不同的企业具有不同的要素构成系统。企业间的并购，体现为各种要素的相互融合，而原来不同的技术路线、管理风格和文化背景一旦合二为一，不可避免地会产生一定的冲突，诸如组织管理系统冲突、业务流程冲突、企业文化的冲突和人力资源的冲突等。这些冲突在企业各个方面展开，一旦处理不好，就非常容易导致并购的失败。例如，从企业文化上看，不同的企业在价值观念、经营哲学、行为规范、工作作风和思维方式上存在着很大的差异，而当两家拥有很大差异的企业文化合二为一，就会出现不相融或彼此对立，以至产生明显的文化撞击，引发出各种形式的冲突。

3、 管理水平难以适应企业规模扩张的需要

企业并购的直接结果是企业规模的扩大，而企业规模的扩大必然带来管理难度的加大，包括组织层次的增加，各环节沟通的渠道的增多，人员关系的协调的复杂以及目标和责任关系的变化等，这些都会导致企业管理难度的进一步加大。如果企业不能在并购后迅速提高管理水平，并购后的失败就在所难免。

4、 缺乏对核心竞争能力培育

现有观点普遍认为，通过外部扩张获取资源与自身知识和资源的融合，是培育核心能力的一条便捷且高效的途径。但并购过程中，一些并购方过分追求多元化经营、过分强调低成本扩张，盲目地大量并购中小企业，没有充分考虑如何通过并购实现双方的优势资源互补，通过核心竞争力的培育提高企业的整体竞争实力，致使企业并购后规模迅速膨胀，但企业核心能力跟不上企业业务范围的扩展和企业规模的扩张，导致并购失败。

5、 未能科学利用互补原理

并购必然涉及两个以上企业如何进行整合问题。互补是指互相补充才能存在，这个原理在现实中可以表现为强项和弱项互补、弱项和弱项互补、强项与强项互补，但究竟哪种情况下互补才能真正构成并购后新企业的优势，则需要因条件和环境进行具体分析。现实中，人们容易看到的是强强互补，不容易看到的是强弱互补与弱弱互补。在这种情况下，一味追求强强互补，可能导致在将两个强项进行组合的同时，使两个强项自身的优势消失。这里我们所指的强项与弱项是就构成企业存在的每个要素而言的。不同企业会有不同的强项和弱项，需要准确分析才能确定的。

1993年，库珀斯—莱布兰会计咨询公司（Cooper & Lybrand）调查了并购成败的原因，调查对象是参与并购的公司的高级管理者，受访者的回答如表2-1所示。

表 2-1 并购失败与成功的原因

失败的原因 (%)	成功的原因 (%)
目标公司管理层态度和文化差异 (85)	详细的并购前整合计划及快速实施 (76)
无并购后整合计划 (80)	并购目的明确 (76)
对行业或目标公司缺乏了解 (45)	文化融合好 (59)
目标公司管理效益差 (45)	目标公司管理层的高度合作 (47)
缺乏以往的并购经验 (30)	对目标公司及其行业的了解 (41)

注释：括号中的数字表示提出这些原因的被访问者的百分比。⁶

库珀斯—莱布兰会计咨询公司的调查分析说明，并购后的整合是决定企业并购能否成功的最主要因素。并购专家 Bruce Wasserstein (1998 年) 明确指出：并购成功与否不是仅依靠被并购企业创造价值，而在更大程度上依靠并购后的整合。P. 普利切特等学者也认为，某些并购是由于没有设计好，一开始就没有呈现什么希望。但是高失败率背后的最重要原因，还是在并购之后的整合管理上存在严重缺陷。

2.2 成功的并购整合应遵循的原则

并购最重要、最艰巨的工作是并购后企业资源要素的整合，煤炭企业的并购整合需要在一定的原则指导下进行。

1、 依法和依规原则

企业并购引起的直接结果是目标企业法人地位的消失或控制权的改变，因而需要对目标企业的各种要素进行重新安排，以体现并购方的并购意图、经营思想和战略目标。但这一切不能仅从理想愿望出发，因为企业行为要受到法律法规的约束，企业并购整合的操作也要受到法律法规的约束。在整合过程中，在涉及所有权、经营权、抵押权、质权和其他物权、专利、商标、著作权、发明权、发现权和其他科技成果等知识产权，以及购销、租赁、承包、借贷、运输、委托、雇佣、技术和保险等债权的设立、变更和终止时，都要依法行事。这样才能得到法律的保护，也才能避免各种来自地方、部门和他人的法律风险。

2、 实效原则

整合要以收到实际效果为基本准则，即在资产、财务和人员等要素整合的过程中要坚持效益最大化目标，不论采取什么方式和手段，都应该保证能获得资源的优化配置、提高企业竞争能力的实际效果，而这些实际效果可以表现为整合后企业经济效益的提高、企业内部员

⁶ 杨洁. 企业并购整合研究. 经济管理出版社. 2005

工的稳定、企业形象的完善和各类要素的充分利用等。这里应避免整合中的华而不实、急功近利的做法。

3、 优势互补性原则

企业是由各种要素组成的经济实体，构成的各种相关要素是一种动态平衡，这种动态平衡是要素在一定时间和一定条件下的存在状态。这里需要注意的是，平衡和最佳组合是针对不同企业而言的，甲企业的优势未必就是乙企业的优势，甲企业的劣势未必就是乙企业的劣势，最佳组合应该是适应环境的优势互补。因此，在整合过程中，一定要从整合的整体优势出发，善于取舍。通过优势互补实现新环境、新条件下的理想组合。

4、 可操作性原则

并购整合所涉及的程序和步骤应当是在现实条件下可操作的，或者操作所需要的条件或设施在一定条件下可以创造或以其他方式获得，不存在不可逾越的法律和事实障碍。整合的方式、内容和结果应该便于股东知晓、理解并能控制。

5、 系统性原则

并购整合本身就是一项系统工程，涉及到企业各种要素的整合，缺少任何一个方面，都可能带来整个并购的失败。系统的整合内容应包括：（1）战略整合。这是并购后企业战略方向的重新定位，关系到企业长远发展的方针和策略；（2）组织与制度整合。这是建立新的组织结构，把企业各项活动重新部门化、制度化，确定各部门明确的责权利关系；（3）财务整合。保证各方在财务上的稳定性、连续性和统一性，使并购后的企业尽快在资本市场上树立良好形象；（4）人力资源整合。企业要重新调整、分配管理人员、技术人员，要进行员工的重组和调整，以使企业能正常有效地运营；（5）文化整合。包括并购双方企业的价值观、企业精神、领导风格和行为方式的相互融合和吸纳，构筑双方能够接受的企业文化，为各种协调活动提高共同的心理前提；（6）品牌整合。无论对目标公司还是并购公司而言，品牌资产都是其发展和经营的重点，品牌整合的构建都是不可或缺的战略措施，决定着整合工作所带来的协同作用能否实现。

科尼尔咨询公司提出的整合法则是：（1）雇佣有经验的管理顾问，该公司的研究表明并购成功的公司中的 74%雇佣了有经验的管理层来处理并购事宜，这样有利于提高成功的概率；（2）强调核心能力。48%的成功并购的公司有具有竞争力的核心业务，而并购效果不好的公司只有 19%有自己的核心业务。成功并购的 80%购买了相关性强的业务，其中 36%并购的业务完全相同。（3）财务能力的考虑；（4）避免对等并购，并购与自己差不多的企业面临较大的风险，在表现较好的并购中仅有 7%属于此类。

2.3 煤炭企业并购整合的模式分析

整合模式的选择取决于并购双方之间的相互依赖程度。根据并购企业与目标企业在战略依赖性与组织独立性需求程度的不同，可以采取不同的整合类型。这里的战略依赖性（战略相关性），是目标企业在产业方向、市场或技术能力方面增进或补充并购方企业战略的程度；组织独立性（组织关联性）是指目标企业与并购方企业在文化、人员和管理上的关联程度或匹配程度。综合考虑战略依赖性与组织独立性需求，煤炭企业的并购整合模型可以参考以下四种形式，如图 2-1 所示。

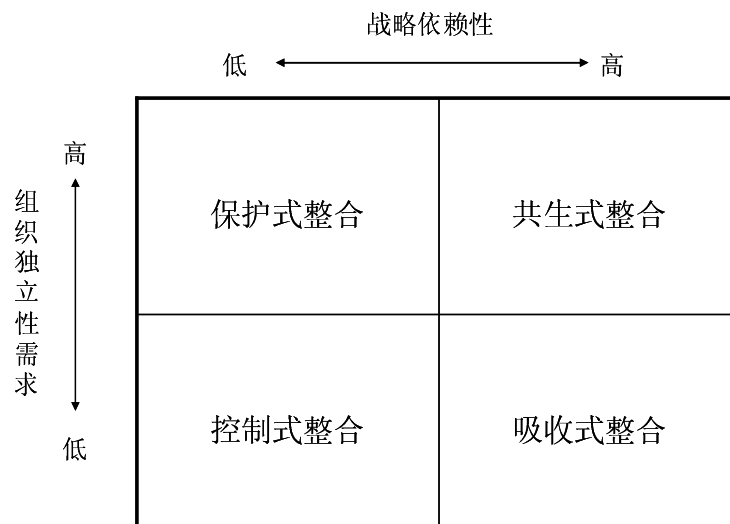


图 2-1 并购整合模式

1、 吸收式整合模式

吸收式整合的并购双方在战略上相互依赖，而且目标企业的组织独立性需求低，这意味着可以把两家企业长期形成的营运、组织与文化一次全部整合。在这种模式下，经营资源需要共享以消除重复活动，业务活动、管理技巧和文化理念也需要重整、交流和融合。这时整合的重点不在于是否需要整合，而在于什么时间、以什么速度和方式进行整合，但同时要允许目标企业全面开发和利用其自己的能力。

2、 共生式整合模式

共生式整合是并购双方战略上互相依赖较强，同时双方组织独立性需求也较高。也就是说，并购完成后双方依然各自拥有独立的经营自主权，但在战略上互相依赖，在许多管理技巧和能力上存在着转移。例如，1991 年电信巨人 AT&T，收购一家计算机企业 NCR 后，允许 NCR 从事所有与计算机有关的活动，但双方也共同开发计算机通信产品。以共生为基础的并

购整合在两家企业之间将保护和渗透同时并举，这是一种对管理者来说最具有挑战性，也是最具有吸引力的一种整合模式。当并购双方企业间具有高度的战略依赖关系，同时对保持组织间的相互独立具有很高的要求时，适宜采用这种模式。

3、 保护式整合模式

保护式整合是并购方对目标企业的战略依赖性不强，但是目标企业的组织独立性需求也很高，这就决定了并购企业以公正和有限干预的方式来培养目标企业的能力，并允许目标企业全面开发和利用自己潜在的资源与优势。

4、 控制式整合模式

控制式整合是并购双方的战略依赖性不强，目标企业的组织独立性需求也很低。并购企业实施并购的目的并不是寻求一种战略上的依赖与协同，而可能在于目标企业的资产或营业部门。在这种情况下，并购后的整合应注重对并购双方资产组合的管理，应采取的策略就是充分利用这些资产，来最大限度地发挥其具有的能力和优势。