

物流企业资源并购整合的协同管理研究

林晓伟¹, 舒辉², 周熙登³

(1. 闽南师范大学 管理科学系, 福建 漳州 363000; 2. 江西财经大学 工商管理学院, 江西 南昌 330022;

3. 江西财经大学 信息管理学院, 江西 南昌 330013)

[摘要]以系统理论、协同理论为理论依据,在分析物流企业资源的概念和物流企业的自组织演化过程的基础上,介绍了物流企业资源并购整合动因和模式,并从微观角度入手,阐述物流企业在资源并购整合各个相变过程中协同管理内容和层次,为中国本土物流企业进行物流资源并购整合活动提供相应的理论依据。

[关键词]物流企业资源;并购整合;协同管理;序变量;自组织;相变

[中图分类号]F560;F253.9

[文献标识码]A

[文章编号]1674-117X(2013)06-0032-05

Analysis of Synergetic Management for Logistics Enterprise Resource by M&A

LIN Xiaowei¹, SHU Hui², ZHOU Xideng³

(1. Department of Management Science, Minnan Normal University, Zhangzhou, Fujian 363000, China;

2. School of Business Administration, Jiangxi University Finance and Economics, Nanchang 330013, China;

3. School of Information Management, Jiangxi University of Finance and Economics, Nanchang 330013, China)

Abstract: In view of theories of System and Synergy, the motivation and modes of mergers and acquisitions integration for logistics enterprise resources is explained based on analyzing the concept of logistics enterprise resources and its self-organization evolving. At the same time, Synergetic Management contents and levels in each phase transition process of resources integration are expounded from a microscopic perspective.

Key words: logistics enterprise resources; mergers and acquisitions integration; synergetic management; self-organization; phase transition

当经济全球化、信息化、知本化的浪潮席卷世界的时候,现代物流也在世界范围内发生着一场深刻的变革。从物流服务需求上看,客户越来越希望得到“一体化”、“一站式”和“单点接触”的物流服务;从物流服务内容上看,现代物流已经从传统意义上单纯的运输、仓储、装卸、配送等服务扩展到以现代科技、管理、信息技术为支撑的集成化、协同化物流服务;从物流服务范围上看,现代物流逐渐从简单分散的区域性、外协式物流服务向全球化、全方位、多功能物流服务的

深度和广度延伸。经过三十年的迅猛发展,现代物流的内涵不断扩展,技术和管理水平不断提升,服务功能不断完善,正向一个完全新型的集成化、协同化、全球化的多功能物流服务体系发展。

这场现代物流变革的关键因素和直接动力,无疑是日益增长的个性化、专业化的物流服务需求。在它推动下,各国物流服务商开始不断整合优化自身内外部物流资源,从横向和纵向两个维度拓展物流服务供应链,并将其延伸到世界各个有利可图的

收稿日期: 2013-03-11

基金项目: 福建省自然科学基金指导性计划项目(2012D135);江西省教育厅2012年度科技项目(GJJ12263);江西省社会科学规划项目(11GL01)

作者简介: 林晓伟(1974-),男,福建漳州人,闽南师范大学讲师,博士,研究方向为物流与供应链管理及并购;舒辉(1961-),男,江西于都人,江西财经大学教授,博士生导师,博士,研究方向为物流和供应链管理、标准化与质量管理研究;周熙登(1983-),男,四川达州人,江西财经大学博士生,研究方向为物流与供应链管理。

市场,形成了具有复杂结构和齐全功能的物流服务供应链网络,并在全球范围内掀起现代物流企业并购整合的浪潮。这对起步较晚、先天不足的中国本土物流企业来说无疑是一次严峻的挑战,唯有将目前分散的在各个物流企业间的物流资源加以整合、改造和提升,增强服务功能和使用效率,形成具有国际竞争力的企业或企业联合体才能积极应对^[1]。

但并购整合本身就是一把双刃剑——既有成功的范例,更不乏失败的惨重教训。因此,中国物流企业如何在并购整合过程中把握物流发展趋势,如何选择合适的并购整合模式,如何对物流资源进行有效的管理,是中国本土物流企业进行并购整合时应重点考虑的问题。

一 物流企业资源概述

所谓的物流企业资源就是支撑和帮助物流企业完成物流活动所需要的一切资源的总和,即物流企业所拥有的各种内外部资源的集合。因此,作为

开放式经济系统的物流企业的子系统——物流企业资源也是一个开放式经济系统,其定义、结构、功能、分类等都明显具有开放式经济系统的属性^[2]。

按开放式系统的分类方式划分,物流企业资源由内部资源、输入资源、输出资源和外部关系资源四类资源组成。内部资源是物流企业所拥有的各种资产、能力和文化等资源的集合;输入资源是输入物流内部系统的各种物流服务需求、信息、资金等的集合,包括货运、仓储、配送、包装、金融、信贷、等服务需求和各类相关信息;输出资源是向服务对象提供的各种物流服务、信息、技术、管理和资金等的集合,包括各种个性化、专业化的高效物流服务的集合;外部关系资源是物流企业与所处环境主体间关系的集合,主要包括与监管部门(政府)、行业协会、上下游企业、竞争者、替代者等之间的关系资源。这四种资源之间并不是相互独立的,它们之间彼此存在非空交集,并按物流企业的四个功能层次结构协同运作,如图1所示。

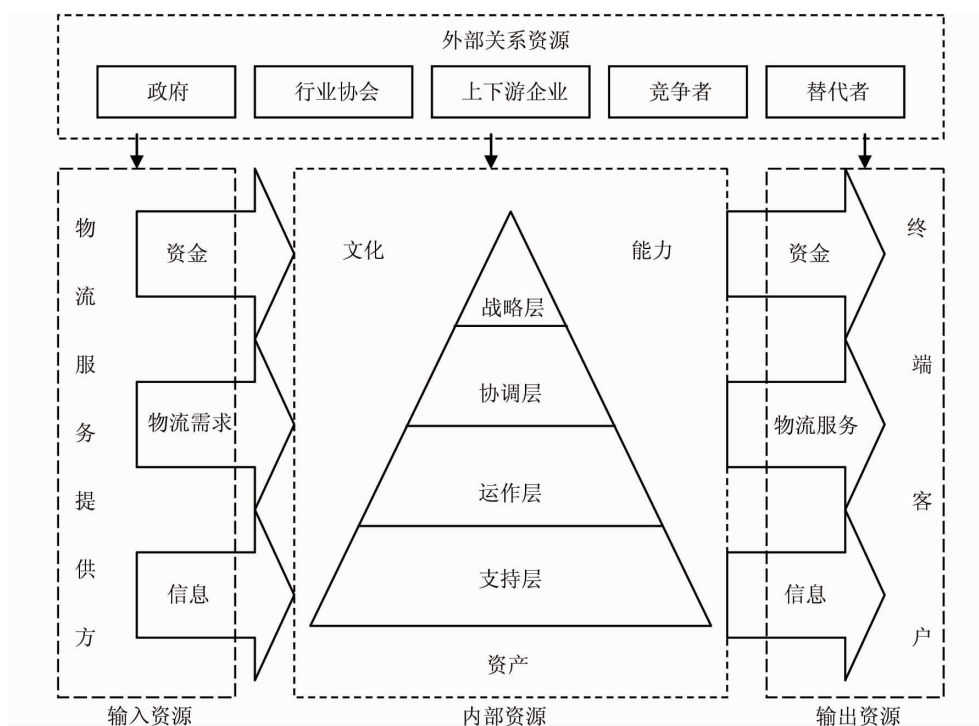


图1 物流企业资源分类图

二 物流企业发展历程的自组织协同演变分析

从总体上说,中国本土物流企业自身的发展历程是一个自组织协同演化的过程,即从“他组织→

组织→自组织→高级自组织”的协同演化过程^[3],如表1所示。

物流企业从起步到拓展是其从“他组织→组织”的跃迁阶段,这个阶段的核心问题是企业的生

存问题。因此,核心竞争力作为其组织演化的序参量,引导其通过并购整合手段优化物流资源,不断拓宽企业的生存和发展空间,提高企业的市场竞争能力。

物流企业进入扩张阶段后,已形成了一定的有序结构,初步具备了自组织的属性,但这种状态很不稳定,一旦外部条件(政府政策、竞争者策略等)变化就会引起其自组织发生幅度较大涨落,导致整体或局部处于无序状态。因此,以协同度为主、核心竞争力为辅构成的合力作为企业发展的序变量,引导其通过并购整合,重构业务流程、重塑企业文化,能不断推动企业向高级有序发展。

飞跃阶段的物流企业已形成运作效率较高的集成化物流资源系统,成为一个集成化物流服务商。虽然,这个阶段的物流企业具有相对稳定的有序结构、具备明显自组织属性,但外部条件的变化仍会引发涨落,如果涨落力不够大(内外部条件变化不大),不会引发自组织整体发生跃迁或处于无序状态,但会引起局部无序的情况。这个阶段的主要问题是优化整合物流服务供应链和处理好竞争对手的内外部物流资源问题。因此,以协同度和核心竞争力共同形成的合力作为企业发展的序参量,引导其通过局部并购整合等手段不断优化其资源的功能和结构,从而向更高级更有序发展。

表1 物流企业发展的协同演变过程分析

组织 发展阶段	组织类型	组织特征	组织性质	序参量
起步阶段	他组织	竞争为主,合作为辅	无序	核心竞争力
拓展阶段	组织	竞争与合作相互交替	无序	核心竞争力
扩张阶段	自组织	总体协同局部竞争	总体有序	协同度为主,核心竞争力为辅
飞跃阶段	高级自组织	协同	有序	核心竞争力和协同度形成的合力

三 物流企业并购整合动因

从现在中国物流产业不到40年的发展历程来看,不论是资本注入型还是白手起家型的中国本土

物流企业必然要经过“起步→拓展→扩张→飞跃”的过程。由于其所处的发展阶段不同,因此,进行并购整合时所表现出来的动因也各不相同,具体如下表2所示。

表2 物流企业并购整合的阶段动因表

发展阶段	外部动因	内部动因
起步阶段	①市场竞争激烈; ②客户的需求量少且单一; ③物流行业垄断现象严重。	①扩大业务规模; ②提升企业核心竞争力; ③扩大企业生存和发展空间。
拓展阶段	①市场竞争激烈; ②需求量锐增且服务质量要求高; ③准入门槛高,政府管制严; ④市场竞争激烈。	①增强企业物流服务及相关功能; ②提升企业核心竞争力; ③发展和培育客户市场; ④成为区域一流物流服务商。
扩张阶段	①集成化、专业化的物流需求; ②信息管理技术的革新; ③物流与供应链管理的革新需求; ④市场竞争激烈。	①提升企业核心竞争力; ②规模效应; ③协同效应; ④完善物流服务供应链; ⑤做大做强企业。
飞跃阶段	①日益增长的“一站式”物流需求; ②信息化时代的到来; ③全球化电子商务的发展; ④全球物流市场竞争激烈; ⑤3PL、4PL市场的成熟。	①规模效应; ②完善物流服务供应链; ③协同效应; ④提升企业核心竞争力; ⑤打造集成化物流服务商。

四 物流企业并购整合的模式

不同的动因导致不同的并购整合模式产生,中国本土物流企业可以根据不同的发展阶段选择企业的并购整合模式^[4],如表3所示。

从战略角度分析,并购整合模式主要分为基于业务相关性、基于核心能力、基于业务流程再造、基

于价值链和动态多维等的并购整合模式。从组织结构上分析,并购整合模式可分为同构、异构和融合等并购整合模式。从企业文化的角度分析,并购整合可以分为同化、融合、侵略等模式。从人力资源角度分析,并购整合可以分为全面吸纳、选择性融、合选择性植入和全面瓦解等模式。

表3 中国本土物流各发展阶段并购整合模式表

发展阶段	战略	组织结构	文化	人力资源
起步阶段	业务相关性模式为主	同构	隔离	全面吸纳模式
拓展阶段	以业务相关性模式为主,核心能力、业务流程再造、价值链模式为辅	异构	同化	全面吸纳模式为主,选择性融合、选择性植入模式为辅
扩张阶段	以核心能力和业务流程再造模式为主,业务相关性的整合模式	融合	融合	选择性融合为主,选择性植入模式、全面吸纳模式为辅
飞跃阶段	动态多维并购整合模式	融合	融合	选择性植入模式为主,选择性融合和全面吸纳模式为辅

五 物流企业资源并购整合的协同管理

物流企业的发展必然是通过努力成为一个集成物流服务商,拥有比较成熟的管理体制、企业文化、技术支持和众多较固定的客户资源等,其并购整合主要是为完善物流服务供应链功能和结构,追求协同效应和规模效应,实现资本价值链良性增值循环的目的^[5]。

并购整合最主要的原则是遵循“竞争→合作→协调→协同”的自组织协同演化过程规律和形成良好的“和谐关系”二个原则^[6]。而在物流企业并购整合的协同管理就是并购整合各方通过建立协同运行机制,使物流资源在物流各环节产生“和谐关系”,形成一个高效而紧密的“自组织”协同体系,消除在物流服务过程中产生的各种壁垒和障碍,使之成为能够完成共同的物流服务目标而进行协同运作,实现并购整合各方利益最大化,达到协同效应之目的行为。因此,协同管理是物流企业资源并购整合最佳的管理模式之一。

根据协同学理论,物流企业在资源并购整合的“竞争→协作→协调→协同”演化过程中发生了三个相变,即从“竞争→协作”、“协作→协调”、“协调→协同”的相变。不同相变过程协同管理的内容和管理方式各不相同。而物流企业资源并购整合的

协同管理分为战略、协调、运作和支持四个管理层次。在并购整合的不同阶段,并购整合的协同管理的层次的着力点也不相同^[7]。

(一)“竞争→协作”相变过程的协同管理

“竞争→协作”的相变是并购整合各方从原有竞争关系向合作关系跃迁的过程,即并购整合各方通过谈判达成并购交易并形成整合方案的过程。在这个相变阶段,协同管理主要主有二个内容:一是选择好并购整合的目标企业,即目标企业必须具备一定的市场潜力、经营毛利和的发展前途等。二是在充分调查研究被并购整合方的财务、资产、企业文化、运行机制和核心竞争力等资源的基础上,根据并购整合方自身的特点制定并购整合协同管理方案。由于双方物流企业资源仍处在独立状态,因此协同管理重点放在战略层和协调层。

(二)“协作→协调”的相变过程的协同管理

“协作→协调”的相变是通过对被并购整合方的各种资源的进行初步整合而形成相互协作关系的过程,是并购整合至关重要的一次整体或局部跃迁。^[8]协同管理的主要内容是从文化整合入手对人力资源、组织架构和财务资源进行整合,即将现代物流的服务供应链理念和价值链增值效应融合形成物流、资金流和信息流三流合一的企业文化思想和运作思路对并购企业的员工进行“洗脑”,整合其

物流流程、组织架构、财务系统、信息系统等,留住企业的关键人才,配置合理的组织架构,发挥目标企业原有的能力或核心竞争力,实现有效的协调运作。这个阶段主要的内容是完善物流服务供应链的功能和结构上,协同管理的重点放在支持层和运作层的层次上^[9]。

(三)“协作→协同”的相变过程的协同管理

“协作→协同”的相变是被并购整合方的各种资源从局部独立的协作状态向与并购整合方资源融为一体而产生协同效应的跃迁过程。这个阶段协同管理的主要内容调试、调整并购整合各方融合后的企业文化、人力资源、组织架构、核心竞争力、财务、物流流程和信息技术等资源,进一步从整体系统的角度开发核心竞争力增强协同度,建立一个在电子信息技术平台(支持层)基础上,由核心层企业领导,通过协调层企业指挥运作层企业高效运转的互动型物流服务供应链网络。^[10]由于新主体此时已经形成了一定的协同运作机制,所以这个协同管理主要根据市场需求变化调整各个层次功能和结构^[11]。

中国本土物流企业资源并购整合的目的,是通过努力成为一个的集成物流服务商,拥有比较成熟的管理体制、企业文化、技术支持和众多较固定的客户资源等,其并购整合主要是为完善物流服务供应链功能和结构,追求协同效应和规模效应,实现资本价值链良性增值循环的目的。

中国本土物流企业的发展历程是自组织从“他组织(非组织)→组织→自组织→高级自组织”的演化过程,符合协同学的基本规律和原理。并购整合主要遵循“竞争→协作→协调→协同”的自组织协同演化过程规律和形成良好的“和谐关系”二个

原则。

协同管理是中国本土物流企业资源并购整合最佳的管理模式之一。并购整合各个不同相变阶段有不同的协同管理内容和重点层次,中国本土物流企业在资源并购整合过程中应注意采取不同的策略。

参考文献:

- [1] 舒辉,何旭兰.集成化物流的协同管理模式研究[J].科技管理研究,2008(9).
- [2] 舒辉.集成化物流——理论与方法[M].北京:经济管理出版社,2005:47-53.
- [3] 舒辉.集成化物流运作模式的探讨[J].经济管理,2005(8).
- [4] 舒辉,唐洪雷.集成化物流协同管理的机理探讨[J].当代财经,2008(9).
- [5] 舒辉.集成化物流的管理控制模式探讨[J].商业经济与管理,2007(2).
- [6] 夏锦文,舒辉.基于集成化物流核心能力的协同管理分析[J].科技管理研究,2008(7).
- [7] 舒辉.试论集成化物流的协同管理[J].标准科学,2009(10).
- [8] 兰洪杰.食品冷链物流系统协同对象与过程研究[J].中国流通经济,2009(2).
- [9] 黄晓伟,何明.供应链资源协同的自组织演化模型研究[J].南京理工大学学报:自然科学版,2010(2).
- [10] Hu X, Cercone N. Learning in Relational Database: A Rough Set Approach. International of Computational Intelligence, 1995(11).
- [11] 丁铭华.基于自组织的企业集团资源协同管理研究[D].上海:同济大学出版社,2008:58-59.

责任编辑:徐蓓