

浅析并购整合对我国物流企业的意义

文/汪宇瀚

宏观方面，整合是行业结构优化和资源重新配置的一种现象或一个过程。微观方面，整合是企业的一种战略选择，一条可供选择的**公司成长路线**。任何一个物流企业都需要进行整合，并通过整合策略来最终实现发展。

一、物流企业的整合类别

所谓物流企业的整合，是指物流企业通过资源重新配置和战略决策实现企业的发展。具体来说，我们将物流企业的整合分为两类：

其一，企业间整合。主要是利用收购、兼并、合并、合资、战略联盟等方式，把价值链中原来属于其他企业的资源和能力兼并入自己或者表现为强强联合的同行业中企业间的合并。这实质上属于行业结构优化和资源重新配置的过程。

我国大部分物流企业起点、水平低，缺乏规模经济，彼此之间恶性竞争，这时候需要通过横向并购、合资的方式，整合零小规模的行业特征，造就行业领导者，实现物流市场经营的规模经济效应。因此，越来越多的物流企业把整合当作竞争的手段和发展的途径。要在竞争中生存的物流企业不可能远离整合，即：要么整合别人，要么被别人整合。

其二，企业内部整合。企业内部整合是企业的一种战略选择，是实施整合的公司确立一条较长期使用的成长路线的过程。这是一个内部管理和经营战略选择的过程。

然而，投身于物流企业间整合的企业家需要避免纯粹的扩张动机，更要重视企业间整合后的效益和效果。面对全球化的竞争，物流企业在内部整合中，一方面要确定战略目标。另一方面，需要将三个内容，即：信息、人员、业务流程整合起来。战略目标的信息的整合是将与企业运营相关的各种信息通过数据挖掘、提取等功能，经过数据提炼、筛选后为企业决策提供支持；在信息整合中，要考虑到对各类信息的充分运用。人员整合是将与企业运营相关的人员通过一定方式联合起来，从而使人员发挥高的劳动效率和能动性；业务流程整合是指将企业经营的业务流程进行设计、重新塑造，并不断改进原有业务流程，降低成本，提高物流服务级别。

物流企业内部整合是原有企业改善经营的关键，也是实施企业间整合后保证企业顺利运营的必要补充。

二、物流企业间的并购整合

物流企业进行企业间整合的模式有很多，物流企业间进行整合的模式有很多，如兼并、收购、合资、合作和协议或战略联盟等。应该说这各种方式是具有各自的优缺点的。物流企业在不同的阶段、不同的环境和不同的经营战略下，所采取的方式应该有所不同。

在这些方法中，协议或战略联盟在我国的物流企业——中外运中曾经有过屡次尝试，但其中大部分以分道扬镳而告终。而成立合资、合作经营的公司这种自然增长的企业模式，在顺利开展运营、实现正常经营、扩张规模上所需时间会比较长，这样会错失目前中国物流市场需求迅速增长的时机。

1. 以并购形式促进物流企业间的整合

从目前我国物流企业的状况来看，主要应该采取并购的方式实现企业间的整合。

究其原因，一方面，由于我国的物流资源过于分散、物流企业规模小、物流企业专业化程度低。

另一方面，作为竞争对手的国外物流巨头近些年的并购扩张行为越演越烈。20世纪90年代中期开始，欧美的一些大型物流企业跨越国境，展开并购，大力拓展国际物流市场，以争取更大的市场份额。

我们今天看到的物流巨头，像德国邮政、丹莎货运、敦豪速递、瑞士德迅集团(K&N)和荷兰TPG集团都是当年并购大潮的主力军。

以UPS为例，自1999年至2005年，所涉及的并购案例多达80多个，涉及金额高达几十亿美元。例如：2004年，UPS以1亿美元收购了与中国中外运的合资公司，全面接管了这部分业务；以1.5亿美元现金收购Menlo公司等。UPS通过这样一系列的并购活动确立了自己在全球物流市场上领导者的地位。

在竞争压力和自身不足的情况下，中国的物流企业应该改变自然增长的模式，采用并购的模式进行快速扩张。通过并购模式的实施，可以使物流企业实现规模经济效应、扩大物流服务的地域范围以及拓宽业务流程的覆盖面。

又由于物流产业高速增长的核心业务：仓储、运输管理、货运代理和专项合同承运之前存在一定程度的分散性，为了改变目前资源分散的现象，物流企业也可以利用横向并购整合来实现资源的合理配置，使企业间相互实现优势互补，在达到迅速扩张目的的同时获得竞争优势。

此外，国外资金实力雄厚的物流企业为了尽快扩张在我国的业务，最有效和最直接的做法就是并购中国市场上有特色的物流企业。这种现状是客观存在而无法回避的。

2. 物流巨头在并购中实现的目的

物流企业巨头通过并购进行资产扩张，实现规模经济，提高竞争优势，树立领导者的地位。

具体来说：

1) 提升物流服务网络水平。

2004年第一季度，FEDEX以24亿美元收购文件方案和商业服务供应商Kinkos，全力拓展增值业务，FEDEX看重的是将Kinkos零售店作为收件中心。Kinkos在全球拥有一千二百家分店，当中更有四百家提供二十四小时服务。

2) 提高企业在其它地区、国家物流市场的渗透速度。

2002年，UPS先后在亚洲和拉美20个国家建立、收购了60多个物流中心。2004年，UPS一方面巩固自己在亚太市场的网络，年初运作全资拥有大和速递，年中时分，UPS公司以1.5亿美元的现金以及承担其约1.1亿美元债务的形式，收购CNF公司旗下的Menlo公司在超过175个国家中的空运和海运代理业务及俄亥俄州的营运中心。

3) 扩大物流企业原有业务范围。

2001年5月，UPS并购了美国第一国际银行(First International)，将其改造成UPS的金融部门(UPS Capital)。从而一方面更好地改善其资金链，另一方面更好地为顾客提供资金链上的增值服务。

2004年5月，UPS出价12亿5000万美元现金收购Overnite公司(OVNT)。透过此次并购，联合包裹(UPS)将得以拓展其北美地区陆路运输业务。这样，UPS将更多依靠自身能力运载货物，而不是向过去那样将这笔业务外包出去。

4) 有助于实现物流企业规模经济效益。

EDS、EDI、RF、GIS等技术已开始物流领域广泛运用，一些企业已经开始依靠物流服务商提供复杂的技术解决方案。在应用中，一个物流公司使用的物流管理系统，如货运管理系统(TMS)，仓库管理系统(WMS)，供应链意外管理系统(SCEM)和国际贸易物流系统(ITLS)只有在为更多的客户提供服务时才能够产生规模经济效益。例如，一家物流服务商可以购买一种TMS系统同时为20家企业甚至于100家企业服务。通过这种做法，他们能够快速提高应用这种技术的产出。

通过并购整合资源，提高企业的竞争力，这在中国大型的、代表性的物流企业其实实施程度远远不足。笔者认为，我国的大型物流企业有必要借鉴国外物流巨头在并购中求发展的思路，拓展业务范围，加快发展速度。

三、我国物流企业间并购整合的作用

通过企业并购，可以调整我国物流产业结构，改变我国物流资源配置不合理、效率低的现象。采用并购模式可以提高物流行业集中程度，减少行业中竞争者的数量，避免过度和恶性竞争。同时，经过并购后的物流企业可以提高物流服务的层次，进而带动产业的发展。

通过并购行为，被并购方同样可以获得利益，降低风险，优化和改善资源的配置。

但是，需要注意的是在我国物流企业通过并购形式实现企业间整合的时候，我们进行的实质上是一次物流资源存量的调整，而不能够将其简单的处理为“扶贫”。

1、通过并购的资本运作方式，实现现有物流资产的整合

通过前面对中外运集团的分析，不难看出国际巨头为抢占已经开放的中国物流市场的份额，极有可能将采取先亏本经营、直接投资和并购企业等方式，来扩大市场占有率，尽快渗透入中国物流市场。例如：目前马士基、DHL、UPS、TNT、佐川急便等已经在中国设立总部。

面对入世后跨国物流集团对中国物流市场的挑战，通过本文前面的分析，我们知道，中国物流企业单靠自身原有规模和实力进行竞争有一定困难。

市场集中度低、大量小型物流企业在低端物流服务市场的涌现已经成为制约中国物流产业发展的最大障碍。所以，对物流市场进行资源整合，提高物流产业市场集中度是促进中国物流业发展的必然要求，这可以通过物流企业间的并购方式来实现。

对于高端物流企业来说，需要通过并购小企业来扩充他的网络；而对于低端市场的小企业来说，被兼并重组，又何尝不是另一种出路。尤其是在国外具备雄厚资金实力的物流企业在我国的物流市场实施扩张时，中国本土的物流企业最有效和最直接的做法就是改变自然增长的模式，采用并购的模式进行快速扩张。

也就是说，并购双方均可以通过并购整合物流资源，提升现有物流设施的功能。还可以通过企业并购拓展经营发展空间，从过去以本地区为主转向不仅服务于本地区，而且跨省甚至跨国服务的发展轨道上来，增强企业竞争力。

2、业务单一的小企业依靠并购实现规模经营

面对越来越大的挑战，一些业务单一的公司，要想想方设法提高竞争力才能继续生存。国内目前、只有屈指可数的几个物流企业有一定的规模。物流市场上的物流企业的实力弱、资源配置重复、企业专业化协作水平低，大多数企业未能在技术体系或管理体系上形成自己的竞争优势。这些经营规模小，资金实力有限的物流企业，在面对外来竞争时，要想拥有竞争优势，应该走联合之路，这样才能避免在激烈的物流市场竞争中被清洗出局。这点我们可以从裕利集团被中外运收购的案例中得到证实。

小企业为了避免孤军奋战、分散经营，就必须从客源、资金、网络和信息系统的规模化入手，通过并购模式来整合这些物流系统的资源，整合企业内部和甚至于企业间的业务流程，使其相互间实现优势互补，走上规模经营之路，以增强我国物流企业的竞争力。

对一些具有特色的小型物流企业在并购以后，交由优势企业、强势企业控制，这样可以借助这些大型企业的成功经验和资本，扩大规模；增强综合物流能力；提高物流效率；降低企业成本，使其具有领先的技术、强大的物流作业能力，提高物流服务的水平。

此外，有特色的小型物流企业具有它们的核心竞争能力，但因为太小而无法充分运用此能力。采用并购模式后可以获得更大的市场能力，以便能够使用核心能力，获得更大的竞争优势。

3、通过并购，大物流企业可以强化其在行业中的影响力。

按照中远物流的掌舵人魏家福所言：系统集成潮流，即某行业内某企业运用企业实力，并购同行业的其他企业，以此壮大自己企业的实力。在逐渐袭来的这场潮流中，中远集团已经通过内部整合和外部并购，成为被世界同业者所认可的系统集成者。未来的5到10年间，中远集团将进一步运用系统集成者的优势，在主业发展领域开展一系列并购活动，以此迅速壮大实力。

4、采用并购模式可以克服进入障碍。

企业在进入一个新的经营领域时，将面临着进入障碍。尽管并购模式需要大量资金，而且成本很高，但它可以迅速有效地克服进入障碍，并立刻形成市场地位和市场竞争实力。

这里需要指出的是，在并购条件不成熟或很难实现的物流企业之间，通过战略合作可能带来一定的发展前景并有机会拓展服务内容。例如：中国东方航空公司、中国远洋运输集团和中国货运航空公司3家企业共同投资组建了上海东方远航物流有限公司，形成了完备的航空货物地面代理，装卸、运输、中转、仓储、配送、快速通关等一体化服务能力。

总之，如何由于物流活动伴随着商品流动，物流企业很难仅仅在一个国家和区域内展开经营活动，其业务触角是必然会逐步扩张到全球主要市场的。在这种趋势下采用并购整合的方式不失为一种能够迅速发展、提高竞争力和走向国际市场的好对策（作者单位：上海第二工业大学经济管理学院）

相关链接

[基于“对症规则”的贸易与环境冲突解析](#)
[关于完善企业内部控制制度的实施建议](#)
[浅析并购整合对我国物流企业的意义](#)
[浅析公司中的内部人控制问题](#)
[论品牌生态管理系统](#)
[浅谈直销业在中国](#)
[论中国、新加坡教育经济价值之差别](#)
[探讨提高农民收入、缩小城乡差距的途径](#)
[中国融资租赁业的发展现状、问题与建议](#)
[我国中小企业开展国际贸易的现状与对策分析](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心