

- ▶ [论文投稿](#)
- ▶ [关于论文发布证明](#)

相关链接

- ▶ [学术活动厅](#)
- ▶ [专家讲座](#)
- ▶ [中华管理论坛章程](#)
- ▶ [个人专栏](#)



由世纪并购引发的思考

王影(东北财经大学研究生部)

[内容摘要] 美国在线换股并购时代华纳, 在国际社会形成强烈震荡, 被称为“世纪并购”。但是其并购后的表现却不尽人意。本文从文化整合、人员整合和战略整合三个方面探究其并购前后反差的原因所在。从而为我国的企业并购敲响警钟。

[关键字] 美国在线 时代华纳 整合

2000年1月, 红极一时的美国在线(AOL)宣布以1062亿美元的大手笔换股并购时代华纳(Time Warner), 以其3500亿美金的市值, 石破天惊, 在国际社会形成强烈震荡, 故被称为“世纪并购”。

美国在线公司是全球最大的互联网服务商。时代华纳公司则是世界最大的传媒集团之一, 美国第二大有线电视运营商, 又是美国最著名的媒体娱乐公司。美国在线与时代华纳合并的意义不仅仅在于通过一加一的方式创造一个更大的企业, 它还为当时的互联网企业与传统企业描绘了一个看起来美妙无比的未来。分析家也普遍看好这次合并, 认为它是互联网时代网络与传统媒体的一次绝佳的牛郎织女配。网络企业需要更具吸引力的内容, 而大众传播公司的内容又需要互联网这样一个极其方便的传播方式走进千家万户。传统的内容加上网络传播方式, 必将是一场双赢的携手, 因而, 美国在线与时代华纳的结合简直就是优势互补的天作之合。媒体在报道这场合并时, 用了“全球第一家面向互联网世纪的综合性和大众传播及通信公司”这样的字眼。事实上, 市场也普遍看好这次牵手。合并的消息一传出, 当日时代华纳公司的股票就由30美元猛涨至95美元, 美国在线的股票则由13美元狂飙至85.875美元。

然而并购后形成的美国在线—时代华纳并没有像预期的那样令人满意。这两年间, 公司陷入了四面楚歌的悲惨境地。公司业绩急剧下滑, 股价大幅缩水。更让华尔街感到吃惊的是, 美国大公司作假帐的丑闻也波及到了此公司。2001年1月合并结束后, 新生的美国在线—时代华纳股价徘徊在39美元和45美元之间。但“9.11”事件发生后, 其股价一下子跌到了34美元, 此后一直未恢复。在过去的十二月间, 其股价缩水了64%。尤其是美国在线分公司, 随着网络泡沫的崩溃, 股价暴跌, 不但没有给时代华纳插上腾飞的翅膀, 反而拖了时代华纳的后腿, 成为时代华纳发展的包袱。以致有人提出把美国在线分拆出去的想法。这一系列遭遇使许多人对当初的并购举措产生了置疑。有人甚至认为当初震惊世界的这场世纪并购原本就是一个错误。

美国在线—时代华纳并购前后的反差使我们不得不去思考其背后的原因所在。诚然, 这是与近两年美国经济的衰退和网络泡沫的崩溃这种大环境的影

响分不开的，但笔者认为这种反差更多的是与并购后公司的整合有着直接关系。

第一、文化整合方面。由于企业内外部的发展环境不同，经营理念、方式不同，使不同的企业形成不同的企业文化。所谓企业文化就是指企业在长期的经营活动中形成的共同的价值观、精神领导风格和行为规范，是激发人们产生效率和效果的源泉。而文化整合就是指在企业重组过程中将相异或矛盾的文化特质在相互适应后形成一种和谐的文化体系。在人们眼里，时代华纳是一家拘谨保守的传统媒体，拜占庭式的管理结构非常具有传奇色彩。在长期的发展过程中，时代华纳公司积累及建立了深厚的文化底蕴，那就是时代华纳拥有着受人拥护的诚信之道以及准确把握市场需求的能力，也正因为此，才使其自成立以来一直受到市场的青睐。时代华纳员工善于从经验中吸取教训，不断地推出新产品，其热忱的创新精神使其诚信之道得以延伸。相对而言，AOL是一个年轻的互联网公司，其更侧重于以用户接入业务为导向，以快速地抢占市场为第一目标，它的操作是灵活的、决策是迅速的。因此企业文化开放而充满活力，是新技术的典范。这也是其在迅速变化的今天，能够在美国的接入市场独占鳌头的最主要原因。这两种截然不同的企业文化的冲突，整合好了，能够达到取长补短、优势互补的奇效，但是如果整合的不好，不仅达不到 $1+1>2$ 的效果，甚至会出现小于2的情形。而合并后的美国在线—时代华纳并没有结合二者的特点，致使这种冲突更加明显，管理陷入混乱。而这种跨行业纵向并购更使本来已成为难题的文化整合难上加难。因此文化整合不利构成了目前该公司陷入窘境的一个重要原因。

第二、人员整合方面。古语说：“以人为本。”人是所有生产要素中最富于创造性的重要资源。现代企业的竞争在很大程度上是人才的竞争，人才是公司重要的资源，尤其是高层管理人员、技术人员和熟练工人。因而可以说，并购后企业能否取得并购的真正成功，在很大程度上要看能否有效地利用被并购企业的人才。并购后企业对人才的态度将会影响被并购企业职员的去留。如果并购后企业重视人才的管理，被并购企业人员将会感觉到继续发展机会的存在，自然愿意留任。引领当今世界Intranet和Internet网络互联产品的巨头——思科公司就坚持把并购公司员工的续留率作为衡量一次并购成功与否的第一条标准。公司总裁钱伯斯曾经说：“与其说我们在并购企业，不如说我们是在并购人才。”可见，人员整合是决定并购成败的一个关键因素。而美国在线—时代华纳的情况却是：并购之初，由时代华纳的董事长兼CEO莱文担任CEO，由美国在线的董事长兼CEO凯斯担任董事长，其他高级管理职务由双方平分。而在并购后的这两年间，时代华纳的前CEO莱文和美国在线的前二号人物皮特曼在合并后的权力角逐中先后辞职。原美国在线的高级管理层也差不多都已经离开公司。美国在线的前CEO凯斯今日也宣布将要辞职。美国在线—时代华纳领导层的频繁更迭足以说明其在人员整合方面存在的问题。试想，如果并购后的公司能够帮助员工尤其是这些高级管理人员找到自己新的坐标，他们还会舍得离开这个公司吗？我们必须看到，美国在线和时代华纳曾经拥有的辉煌，是与这些高级管理人员的苦心经营密不可分的，他们都具有各自的管理企业的强点，他们的离开很难说不是美国在线—时代华纳的一大损失。除此之外，合并后两家公司的员工也并没有学着相互合作，出于保护各自利益的考虑，双方员工的合作并不理想，公司内部相互猜忌的气氛相当浓重。这也充分暴露了其在人员整合方面存在的问题。

第三、战略整合方面。所谓战略整合是指主并企业在综合分析目标企业情况

后将目标企业纳入其发展战略内，使目标企业的总资产服从主并企业的总体战略目标及相关安排与调整，从而取得一种战略上的协同效应，实现1+1大于2的整合效果。通常情况下，收购者与被收购者之间形成了一定程度的互补关系。这种关系可能是横向的，也可能是纵向的。这就要求收购者必须要有长期发展的战略眼光，逐步调整被并购企业的经营策略，提高其获利能力，使之纳入整个公司的营运轨道。而美国在线-时代华纳在这方面的表现并不理想。到目前为止，在业务方面，这家公司基本上表现为合并前的状态，各自为阵，并没有充分发挥各自的资源优势，没有把时代华纳经营杂志、书籍、有线服务、动画等传统的媒体业务与美国在线网络服务的新经济运营模式很好的结合起来。如果AOL未来的宽带用户发展理想，那么利用时代华纳公司丰富的内容资源，通过大容量、高速率的宽带网传输给用户，这将给公司带来巨大的赢利空间。然而，令人遗憾的是，此前时代华纳仍然只做传媒，AOL的业务也仅限于互联网，极少有互相渗透的业务，即使有也因为缺乏创新，结果令人失望。从某种程度上可以说，合并后的美国在线-时代华纳实质上是一个名字下的两个公司，各干各的活，各挣各的钱。因此，也就谈不上战略整合了。这也是其如今面临危机的一个不容忽视的原因。

发生在美国在线-时代华纳身上的故事，是值得我们深思的，对我国的企业并购也是有很大的借鉴意义的。这使我们不禁联想到了被称为中国版的“美国在线-时代华纳”——“新浪-阳光”。对于新浪和阳光的合作，有的媒体比喻为“在互联网的冬天里，两个刺猬抱在一起取暖”，是共同驱走了寒冷，还是互相刺痛对方，走上美国在线-时代华纳的老路，现在还不好说。对此，阳光文化执行主席吴征说：如果是刺猬的话，这两个刺猬抱在一起，他们要把相抱这部分的刺都拔掉，然后抱成团，成为一个更大的刺猬，来一块儿防止外害的侵袭。这一形象的比喻充分说明了并购双方的整合在企业并购中的重要性。并购双方只有在文化、人员、战略、管理等方面相互融合，才能产生所期待的1+1大于2的协同效应。否则，双方相互抵触，就像两只抱在一起的刺猬，最终导致两败俱伤。可以说，并购后的整合决定着并购的成功与否，因而，企业在完成并购活动后应集中精力做好目标企业的整合运营，从而实现真正意义上的并购。

参考文献：

1. 方向明 世纪并购 三联书店 2000. 4
2. J. 弗雷德·威斯通 接管、重组与公司治理 东北财经大学出版社 2000. 10
3. 王一 企业并购理论及其在中国的应用 复旦大学出版社 2000. 10

最新文章：

- [官僚意识与人文精神](#) 曾飞
- [立此存照：高尚与丑陋的反思](#) 小龙
- [国际贸易可持续发展的环境约束](#) 陈柳钦
- [当“优秀工”成了鸡肋](#) 韩成杰
- [知识生产管理](#) 侯象洋
- [中国移动品牌文化的硬伤及危害](#) 韩城

- [管理升级——给准备带领企业越冬的企业家](#) 张驰
- [重大疾病保险 职工的保护神](#) 周书勇
- [有效在线体验——为什么你的VOC项目对提升在线客户满意度的帮助很小](#) 李翊玮 等
- [和谐生产方式基本原理](#) 张西振
- [新劳动合同法对企业的影响及企业的应对策略](#) 高磊
- [时间管理在企业中的应用](#) 高磊
- [李老庄村农业劳动力不足的问题研究](#) 陈杰
- [更多文章...](#)

[首页](#) | [关于VCMC](#) | [资料搜索](#) | [联系我们](#) | 建议使用IE6. x版本，显示分辨率1280x1024或1024x768

中华管理论坛、厦门学苑管理咨询有限公司 版权所有 1998-2008. [闽ICP备05022209号](#)

联系电话：0592-3222515 传真：0592-3222515

VCMC