

# 种业企业并购决策模式研究

郑会艳 侯军岐

(北京信息科技大学,北京 100192)

**摘要:**种业企业并购已成为种业企业迅速扩大规模、提升其在种业行业的主导地位、实现低成本多元化发展的重要途径,不同的种业企业并购决策模式影响着企业并购的成效,选用何种并购决策模式成为种业企业并购是否成功的关键第1步。针对种业企业并购决策的3种模式的决策过程、特点及适用范围进行分析,梳理种业企业并购决策模式的影响因素,进行并购决策模式分析。研究表明,若种业企业进行并购时,在时间充裕、信息充分的情况下,理性决策是种业企业进行并购的绝佳选择;若企业在面临时间短、竞争激烈的情况下,“时间”则是能否成功并购的关键因素,应选择快速决策或直觉决策。种业企业并购决策模式的研究为种业企业并购提供理论依据,从而更好地完成种业企业的并购重组。

**关键词:**种业;企业并购;决策模式

种业是国家战略性、基础性的核心产业,是农业之基、粮食之基,是保障人民生活之本,是粮食稳定生产和安全的重要保障,是整个农业生产过程中的关键环节。并购是一个系统工程,是企业做大做强、扩大企业规模、对成本进行有效控制,从而产生协同效应实现企业进一步发展的一种战略模式。决策是基于信息的基础上,贯穿于整个管理实践过程,综合考虑企业战略目标及各种影响因素,在众多备选方案中选择出最优方案的过程。

种业企业并购是一个包含众多影响因素的复合体,正确选择并购决策方式成为种业企业并购成功的关键因素,即针对不同企业如何选取更适合本企业发展,更大地发挥其并购优势,壮大自身经营能力,找到适合企业自身发展的决策方式,从而作出最优的决策。在现有研究中,专家学者们对种业企业并购整合进行了充分且深入的研究,对种业企业并购整合及战略决策方面起到了良好的指导作用。张岚等<sup>[1]</sup>提出了企业并购是具有连动属性的战略布局。张悦玫等<sup>[2]</sup>以折现现金流量模型为基础,构建了多元化选择的决策模型,并提出了影响农业企业多元化决策的主要因素,包括政府政策、市场需求、竞争对手威胁、股权结构等。杨思雨等<sup>[3]</sup>主要以层次分析法为理论指导,结合德尔菲法构建

种业企业并购决策指标体系,得出结论:种业企业并购决策因素重要性排序为专有品种、经营协同效应、种业市场占有率、管理协同效应、企业家偏好、特殊战略资源、财务协同效应、种业资源的限制、企业家管理水平、种子分销网络。黄美霞等<sup>[4]</sup>将种业企业并购整合模式、要点及影响因素进行了详细的分析,并指出在种业并购整合过程中应从明确种业企业并购目标、种业企业战略、完善种业企业价值链及结合互联网售后服务模式几方面来扩大企业并购整合协同效应,提升企业竞争力。侯军岐等<sup>[5]</sup>针对种业企业并购快速决策的决策过程及影响因素进行了详细的论述,并采用模糊综合评价法对模糊指标进行量化,应用层次分析法对快速决策影响因素进行排序。谭立满<sup>[6]</sup>从理论基础、应用领域和决策行为3个方面深入分析了有限理性决策模型的特征及面临的挑战,并提出了理性决策模型的重塑,即现代理性决策模型,并进一步阐述了其主要内容。张静等<sup>[7]</sup>从直觉的心理学研究视角(认知风格观、双系统论和解释水平理论)探讨了直觉的解释机理,并对直觉决策类型、形成条件及影响因素进行了分析。杨光<sup>[8]</sup>提出了以经验为核心的直觉决策模型及提高决策能力的途径。杨思雨等<sup>[9]</sup>据种业企业并购整合的特点,分别从投资收益、核心能力、并购成本和协同效应4个方面,建立评价指标体系,采用模糊层次分析法,对种业企业并购决策体系的影响因素及其作用进行研究。

基金项目:北京市社会科学基金研究基地重点项目(17JDGLA037);北京信息科技大学科研水平提高重点研究培育项目(BX5211823509)

综上所述,现有研究主要从种业企业并购模式及并购决策的评价方面展开,并没有过多的针对种业企业并购决策模式的特点及利弊进行详述,忽略了种业企业之间及并购决策模式之间存在的差异可能对种业企业是否并购成功的影响。本文针对现有研究的局限性,细化分析种业企业并购决策模式的特点及其关联关系,充分考虑种业企业和并购决策模式特点及适用条件,提出种业企业进行并购时选用决策模式应注意的问题,以及如何根据企业自身特点选择最优的并购决策方案,以期降低并购决策失误,成功完成种业企业的并购重组。

## 1 种业企业并购决策模式及其特点

在目前以知识经济、虚拟经济和网络经济为标志的新经济时代背景下,农业行业之间的竞争也日趋激烈,而基于农业行业发展的种业企业更是生存困难,种业企业并购进入空前活跃期。种业企业实施企业并购战略可扩大企业规模而形成规模经济,通过纵向或横向并购能达到节约成本的目的;而种业企业并购决策是实施企业并购的第一步,也是能否成功并购的关键环节,选择适合企业本身的并购决策模式成为种业企业实施企业并购的重中之重。若并购决策选用不当,种业企业并购便很有可能出现并购成本过高或失败的结局,因此,注重种业企业并购决策模式的选择,能促使种业企业成功进行并购。

**1.1 种业企业并购决策模式** 目前种业企业并购决策模式中主要有理性决策、直觉决策及快速决策3种决策模式。

**理性决策** 一般是指在管理者能力和可获得信息范围之内,在多个可行性方案中理性选择最优方案。理性决策即决策者只针对目前所需处理的问题,在大脑完全清醒,不带有任何私人情感,完全理性的状态下所做出的完全客观、合乎逻辑的决策。理性决策往往是最优决策,从执行效果看也很符合现实情况。决策者在实际应用中能做出理性决策必须掌握与决策有关的全部有效信息,对现有资源及有效信息

进行综合处理,做出可能解决问题的所有决策方案,针对每一方案所具有的风险类型及可能造成的结果进行提前的可控处理,最终可由对各项风险及其可能得到的利益进行加权处理,从而得到最优的决策方案。

**直觉决策** 是基于决策者自身的学识、工作经历及决策经验,在个人情感及所处的外部环境因素的综合影响下,以数据分析作为辅助信息来寻找满意方案的决策行为。在现代企业管理过程中,大部分决策都是企业决策者运用直觉决策所做出的决策行为,当决策者工作年限越长、决策经验越丰富、决策水平越高时,其做出的决策准确性越好,越贴合决策目标,能产生更好的决策效果。Simon 于 1957 年开创了经济人行为理论,认为在决策过程中,决策者一般状态下不能保证完全处于理性状态、完全不受其情绪的影响;张毕西在 1996 年提出,决策者的知识、经验和能力是进行决策的主要力量,而其决策质量依赖于决策者的识别问题、创新能力及决策能力的整体展现。

**快速决策** 是指综合运用决策者的主观认识能力、数据分析能力、直觉反应能力及判断能力,在时间紧急、有效信息不充分的前提下,以决策问题的整体为重点,运用逻辑推理指导决策过程的一种决策方法。其主要特点是在最短的时间内获得尽量多的有效信息,对关键问题进行关键分析,充分运用企业内外部环境资源,快速提出相应的决策方案,快速解决决策问题,注重运用正确的分析过程,强调“快速、正确性及整体性”。

**1.2 种业企业并购决策模式过程比较** 理性决策过程 在企业管理决策中,决策主要分为重大决策及日常决策,重大决策关乎企业的“生命”,因此重大决策需要以一定的数据分析为基础,进行科学的分析,需以理性决策方式进行决策。理性决策主要包括以下5个步骤:识别问题、研究问题、备选方案、评估方案、选择方案。其决策过程流程图如图1所示。

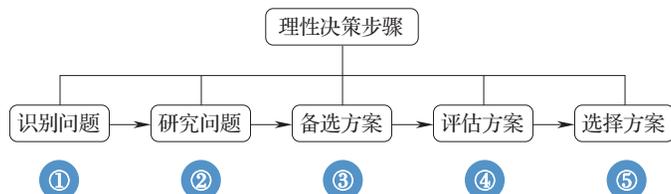


图1 理性决策步骤

**直觉决策过程** 直觉决策所需要耗费的时间相对于理性决策会短很多,往往决策者针对当前问题进行决策情景估计,结合决策者的知识、决策经验等进行决策。尽管直觉决策整个过程是无意

识进行,全过程时间很短,其决策过程仍可分为5步:确定决策目标、决策情景估计、确定备选方案、方案评估、确定方案。其决策流程图如图2所示。

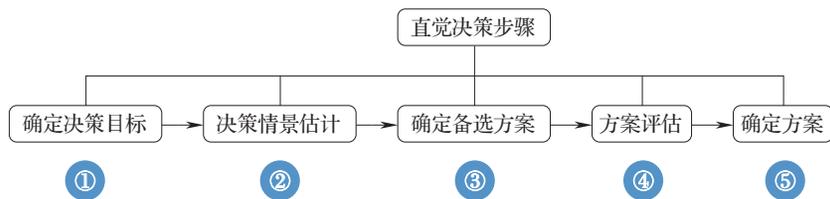


图2 直觉决策步骤

**快速决策过程** 相对于理性决策和直觉决策,快速决策所需决策时间最短,时间利用率最高。其决策分为4个过程:认知过程、决策过程、合作过程及整合过程。其决策流程图如图3所示。

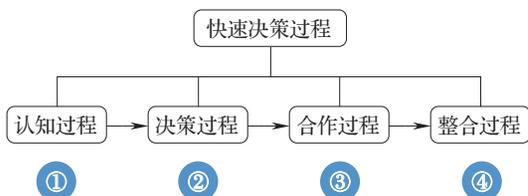


图3 快速决策步骤

**1.3 并购决策特点比较** 影响种业企业并购决策的主要因素是:决策者、数据信息、种业企业内外部环境。在理性决策中,影响决策的主要因素是数据信息及种业企业内外部环境因素,在理性决策中是基于决策者处于完全理性状态下,以充分的数据信息为基础所进行的量化分析,只针对问题进行决策的决策方法,因此决策准确度更高,但其时间、人力及资源成本也较高,常用于种业企业并购中的重大战略决策问题。影响直觉决策的主要因素则为决策者及数据信息,决策的主观性强,旨在针对具体问题进行整体的了解后,决策者根据问题进行决策情景估计,依据自身以往的决策经验,在较短时间内做出的决策方案,寻求满意方案而非最优方案,其决策的成败很大程度上取决于决策者,决策者的知识底蕴、决策经验等都会直接影响直觉决策结果,常用于解决非常规问题的决策。快速决策的影响因素则是三者兼备,快速决策注重对问题的整体性把握,决策者须在较短时间内获得尽可能多的有效信息,在种业企业内外部环境的双重影响下快速做出具有一定理论依

据的决策,强调时间最短制定满意方案的一种决策方式,常用于对多目标及时间敏感性问题进行决策。3种决策模式的特点及适用性比较如表1所示。

## 2 种业企业并购决策应注意的问题

种业企业并购决策是企业战略决策,是种业企业能否并购成功的关键因素,企业正确选用并购决策模式,是提高种业企业并购成功率及其并购经济效益,为企业的后续发展提供强有力支持的基础。在种业企业并购决策模式选择中,分析了种业企业并购的3种决策模式的决策流程、特点、适用范围以及对企业并购的影响。综上所述,在种业企业进行并购时,应充分考虑3种决策模式的优劣势,综合考虑并购战略层次,所要达到的战略目标,企业并购问题的相关有效信息是否充分,决策者的决策经验、对时间的敏感程度等因素。种业企业选用并购决策模式应注意问题如图4所示。

种业企业决策者进行并购决策时,应如图4所示,从决策者、时间、信息及并购战略层次4个方面考虑选用哪种决策模式,即决策时间的长短,有效信息的充分性,决策者的决策能力、领导能力,企业并购决策的决策层次,决策程序的复杂程度,先前决策经验的丰富程度等,都应成为种业企业进行并购决策时考虑的问题。种业企业无论运用哪种决策模式,决策者都应尽可能多地收集企业并购问题的相关有效信息,对可供选决策方案的优劣势进行详细的审查和评价,重视企业并购战略决策的效率,制定多个决策方案供选,从而得到相对更优的并购决策方案;综合考虑选用最适合的并购决策模式,为种业企业并购决策提供更加有效的理论依据,为企业的后续发展提供强有力的支持。

表1 种业企业并购决策模式的比较

特性	决策模式		
	理性决策	直觉决策	快速决策
风险性	低	中	高
创新性	低	中	高
快速性	低	中	高
准确性	高	中	低
决策者影响程度	低	高	中
数据信息的充分性	高	中	低
优点	(1)能全盘考虑一切行动及所可能产生的影响 (2)以选择最大价值的方案为对策,从而达到并购决策目标 (3)避免决策者个人情绪的干扰,使决策结果准确性更高	(1)整体性强,重点把握关键问题 (2)相较于理性决策,更有创新性、时效性	(1)注重决策问题的整体性把握 (2)决策进度快,从而获得竞争优势 (3)决策质量和准确度则是快速决策的目标
缺点	(1)时间、人力及资源成本高 (2)机会成本高:竞争激烈情况下,可能由于分析时间过长而导致贻误时机,造成决策失败 (3)创新性差:对非常规问题的解决能力差	(1)决策者主观性强,决策风险高 (2)决策方案往往是满意方案而非最优方案	(1)决策有效信息不充分,决策失败风险高 (2)决策准确性及说服力较差
适用条件	(1)能全盘考虑一切行动及所可能产生的影响 (2)以选择最大价值的方案为对策,从而达到并购决策目标 (3)避免决策者个人情绪的干扰,使决策结果准确性更高	(1)决策有效信息不足时 (2)决策者具有深厚的知识底蕴、丰富的决策经验及很强的分析能力等 (3)非常规化决策、需用创新思维思考问题	(1)可用于多目标决策,预防时间、机会成本过高 (2)对时间敏感的决策 (3)决策者具有创新和冒险精神

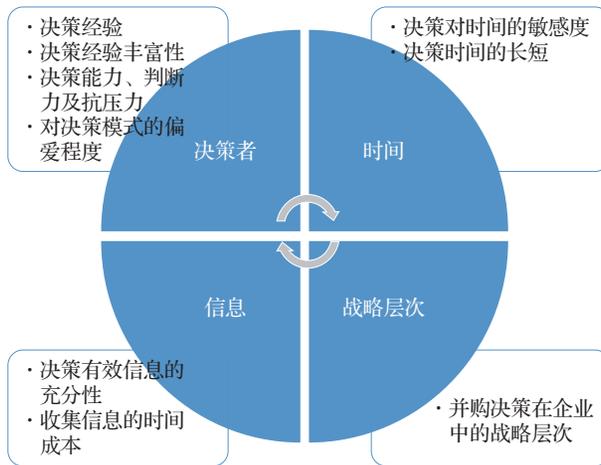


图4 种业企业并购决策应注意问题

参考文献

[1] 张岚,范黎波,鲍智. 为什么企业会连续并购?——来自我国制造业企业的证据. 财会通讯,2018(30): 10-17

[2] 张悦玫,张晓茜. 农业企业多元化选择的决策模型:基于隆平高科的案例研究. 管理案例研究与评论,2017,10(5): 523-535

[3] 杨思雨,侯军岐. 我国种子企业并购决策因素及其排序研究. 中国农业大学学报,2018,23(4): 183-190

[4] 黄美霞,侯军岐,王纪元. 北京种业企业并购整合战略的建议. 中国种业,2017(9): 11-15

[5] 侯军岐,杨思雨. 种业企业快速并购战略决策及影响因素排序. 西北农林科技大学学报:社会科学版,2018,18(1): 131-138

[6] 谭立满. 论理性决策模型的批判与重塑. 武汉理工大学学报:社会科学版,2016,29(4): 589-593

[7] 张静,刘远,陈传明. 直觉型决策研究现状和展望. 外国经济与管理,2015,37(11): 72-84

[8] 杨光. 直觉决策及其影响因素研究. 沈阳:东北大学,2006

[9] 杨思雨,侯军岐,程新建. 我国种业企业并购决策研究. 科研管理,2017,38(S1): 394-400

(收稿日期: 2019-03-11)