

# 企业并购后的ERP系统重组

胡仁昱 王 瑜 单雪文

我国企业在并购过程中遇到的主要问题是,由于企业集团内部之间没有一个统一的财务软件系统,会计信息的传递仅限于子公司内部,企业集团不能对各子公司的财务信息进行有效管理,这为编制合并报表时的人为操作提供了机会,从而导致会计信息的失真。在企业并购规模不断扩大、多元化经营不断丰富的今天,ERP系统之间的不兼容、信息传递的不及时将会造成经营决策的失误,从而导致并购企业整合失败。因此,如何重组并购后的ERP系统是企业并购后的一项重要决策。

企业并购按照并购的方向可以分为横向并购、纵向并购和混合并购。横向并购是指两个或两个以上生产和销售相同或相似产品公司之间的并购行为。纵向并购是指并购的双方处于同一条供应链的上游或下游的供应商和销售者之间的并购。混合并购是指并购双方的产业没有相关性情况下的并购。企业在并购过程中,由于企业不同、并购的方式不同等原因,会导致并购后的ERP系统重组方式也不尽相同。

## 1. 横向并购中的ERP系统重组

在横向并购中,因为两个企业在并购前处于同一竞争市场,双方的主营业务相同,有着相同或相似的业务流程,供应链和销售链也有可能重叠,因此使用统一的ERP系统将能使并购后的企业更准确、更详细地了解各组成部分的经营状况。为了能使并购后的企业

达到协同运转,横向并购企业在重组ERP时可以选择更适合企业有效运行的ERP系统,如采用并购方的ERP,或被并购方的ERP,或重新购买一套新的系统。但无论是哪种形式,重组的最终目的都是选择一个更能适合企业整体发展的系统。另外值得一提的是,如果双方原有的ERP系统都较为完善,横向并购后的企业可以通过数据接口的形式,完成数据在两个公司内部之间的转换和交流,这将极大节约企业的管理费用,这也是企业在重组ERP系统时可以考虑的一个模式。

2006年4月,阿尔卡特和朗讯公司正式签署合并协议。阿尔卡特是在高速宽带互联网接入技术(DSL)方面全球领先的企业,朗讯是北美无线通信市场的霸主,两家公司合并后有望成为全球第二大电信设备制造企业。并购前阿尔卡特公司使用的是SAP开发的ERP系统,朗讯公司在中国的子公司使用的是ORACLE开发的ERP系统。为了更好地对合并后的集团企业及各子公司进行管理,及时发现经营过程中存在的问题,阿尔卡特朗讯决定将原朗讯企业的ORACLE系统改为SAP系统。由于有着相同的外部环境(都是在境内的外资企业),并购前规模、经营活动相似,都有着严格的内部控制,因此在原朗讯公司改用SAP的ERP系统之后,上线数据的采集工作比较顺利,使用者对软件的适应性也比较强,

只用了短短几个月时间系统就完成了成功上线。

国美和永乐两家同属一个竞争市场的家电零售商完成并购之后,对ERP的重组虽然也采取了统一集团企业ERP系统的策略,但是他们采用的是与阿尔卡特朗讯不一样的手段。在与永乐并购完成后,新集团决定整个企业集团要按照统一战略思想、统一企业文化、统一集团采购、统一门店选址、统一物流仓储、统一资金管理、统一信息管理和统一制度管理的思想进行经营。按照这样的思想,并购后的国美、永乐必须对各自的ERP进行重组。国美没有强制新集团采用自己原来的ERP系统,而是通过调动调研小组等进行考察后,决定采用被并购方的ERP系统——用友NC系统。用友NC系统的使用,不仅使集团企业随时查看各子公司的财务状况,还避免了大量报表手工计算、人为调整过程中的错误,实现月末报表的自动计算,大大提高了整个企业集团的工作效率。

## 2. 纵向并购的ERP系统重组

在纵向并购前,并购方由于业务需要,往往在其现有的ERP系统中对处于同一供应链的供应商或者客户已经有了比较详细和全面的编码和业务处理。因此不论是前向并购还是后向并购,并购后只是将外部交易转化为内部交易,加之原有的ERP系统中已经存在对供应链企业的编码设置、会计

核算方法等,因此在被并购方不存在ERP系统的情况下,并购方会将自己的ERP系统延伸到被并购方;而如果被并购方存在ERP系统,并购方会将被并购方的ERP换为自己的ERP系统,以全面掌握整个供应链的信息,为企业决策做准备。

上海市牛奶公司是光明乳业的前身,以牧养奶牛、生产牛奶为主,为了扩大企业的规模,该公司将主要生产奶粉的益民一厂收购其麾下,1996年又和香港上实控股公司通过出资组建了新的股份制公司——上海光明乳业有限公司,并完成了对上游供应商的合并。公司组建初期,光明乳业没有上线全面的ERP系统,只是采用一套销售订单接受、汇总、发放生产订单和物流配送三部分的软件,随着业务量的不断扩大和业务核算程度的不断复杂化,2000年5月,光明乳业正式与ORACLE中国公司签订合作协议,经过半年多的时间,ERP系统成功上线。实施ERP系统后的光明乳业对上游企业生产的新鲜牛奶的配送、产品产量等供应链网络进行实时控制,形成供产一条线,使公司订单收集的时间缩短了一半,库存也比之前减少了25%,大大提高了企业管理的反应速度。

2002年12月20日,上海汽车工业(集团)总公司、通用企业中国公司、上海通用有限公司共同收购了山东烟台车身有限公司的全部股权,其中上海通用汽车占50%的股份。重组后的新公司将作为上海通用汽车的第二个生产基地进行战略部署和业务运营,并将在产品规划、生产制造、零部件采购、营销网络、信息、质量体系和人力资源管理等方面全部纳入上海通用汽车的一体化管理中。在并购前,山东烟台车身有限公司采用的是西天软件公司开发的ERP系统,而上海通用汽车采用的是SAP系统。上海通用汽车为了有效实现整个零件供应链的可视性,决定

将山东烟台车身有限公司原有的ERP系统统一更换为SAP系统。这样,不仅实现了仓储能力的合理使用,而且也大幅减少了闲置成本,为有效实现对供应链的管理提供了保障。

### 3. 混合并购中的ERP系统重组

如果在并购前双方已经购买了各自的ERP系统,且各企业的ERP系统又有着自身或者行业的特点,无法实现软件间的互通,更换掉任何一方的ERP系统,都将导致高额的更换成本,此时,集团企业一般会采取各自企业仍然继续使用各自ERP系统的策略。在进行信息合并时,往往利用一套集团财务系统,将各自的ERP系统的财务数据以EXCEL或其他格式收集后进行合并。需要注意的是,这种ERP重组的方式虽然能够对企业的财务信息进行合并,但只能控制报表,无法对各子公司的明细账务进行控制,集团企业无法对其子公司进行实时的监督和管理,会给并购后集团企业的管理带来困难。笔者建议,在这种情况下,对混合并购的企业进行ERP重组可采用以下两种做法:

第一种情况:如果某一方的ERP或者各自的ERP的行业特点很明显,并且集团企业又不愿意采用更换整个企业集团的ERP系统这种昂贵的重组方式时,可以采用“集团财务平台+数据交换平台+行业化软件”的应用模式。即各个子公司可以继续采用适合自己行业本身的ERP系统,但是集团企业要选择具有数据交换平台功能的集团化的ERP系统,而这之间的数据传递可以通过数据接口来实现。

第二种情况:如果并购双方的ERP系统中有可以适合集团应用的,那么并购之后可以作为集团企业应用的ERP软件,通过软件接口程序,与各子公司的ERP系统进行对接。根据企业集中管理要求的不同,可以提供财务接口或者业务接口。如果并购的某一方

的ERP系统是通用型的,那么可以在此ERP系统的基础上添加行业插件,使之能够应用到不同的行业子公司的经营中去。

华源集团是国有特大型骨干企业集团之一,旗下拥有全资和控股子公司15家,以及华源股份、华源发展、华源制药、创富生物科技(香港)等一大批海外上市公司。在这样一个庞大的、多元化经营企业中,想要采用一整套ERP系统是很难实现的。于是,华源集团采用的策略是各个子公司根据自身经营特点和行业特点,仍然采用自己原有的ERP系统。在对整个企业集团的信息进行合并时,华源集团采用数据接口的方式进行合并。另外,随着数据挖掘技术的不断发展,企业集团也可以将内、外部数据经过一定的处理形成数据仓库。通过数据挖掘技术,集团企业可以根据自己的管理需要,寻找数据仓库中的相关信息,为企业管理提供有用信息。

随着企业信息化程度的不断提高,企业之间的并购不断增多,集团化、多元化经营不断出现,对ERP系统进行规范管理将是未来信息技术应用的方向。而在这个规范的过程中,实现数据接口的规范将是重点中的重点。2005年1月1日,国家标准《信息技术 会计核算软件数据接口》(GB/T 19581—2004)在全国范围内实施,使会计数据接口标准有了法律的规范,为未来各种数据接口标准的出台提供了样板。当所有的ERP系统都以相同的数据接口进行信息传递时,不仅能够规范市场上的ERP系统,还能够保证各集团企业不必采用同样的ERP系统也能做到数据的互传,达到信息共享、节约成本的目的。

(作者单位:东北财经大学会计学院 华东理工大学会计信息化与财务决策支持研究中心)

责任编辑 李斐然