

## 我国种子企业并购决策因素及其排序研究

杨思雨 侯军岐\*

(北京信息科技大学 经济管理学院,北京 100192)

**摘要** 并购决策是种子企业实现并购整合的第一步,也是关键的一步。针对种子企业并购决策中所存在的问题,本研究依据影响种子企业并购决策的最核心因素,即协同效应、核心能力、企业家个人因素、外部环境四个基准出发,构建了评价我国种子企业并购决策3级指标体系,利用AHP方法求出优化后的评价指标。结果表明核心能力和协同效应决定着种子企业并购决策的有效实施,企业家个人因素和外部因素也影响着种子企业并购决策。但是种子企业并购决策评价体系是一个有机联系的动态管理过程,只有4个1级指标及各细分2级指标相互协同,才能共同作用并购决策的有效进行。

**关键词** 种子企业并购; 并购决策; 层次分析法; 核心竞争力

**中图分类号** F324.6

**文章编号** 1007-4333(2018)04-0183-08

**文献标志码** A

## Study on the decision factors and ranks of M&A in seed enterprises

YANG Siyu, HOU Junqi\*

(School of Economics and Management, Beijing Information Science & Technology University, Beijing 100192, China)

**Abstract** Mergers and acquisitions (M&A) decision is the first step in the realization of mergers and acquisitions of seed enterprises. It is also a critical step. Aiming at the problems in the M&A Decision of seed Industry in China. This study is based on the core factors that affect the decision of seed enterprise M&A. The factors include synergistic effect, core competence, entrepreneurial personal factors and external factors. A three-level index system is constructed for the evaluation of M&A in China's seed enterprises. AHP method is used to obtain the optimized evaluation index. The study shows that the core competence and synergistic effect determine the effective implementation of seed enterprise M&A decisions. Entrepreneurial personal factors and external factors also influence the decision of seed enterprise M&A. But the seed enterprise M&A decision evaluation system is a dynamic management process of organic connection. Four first-level indicators and the sub-indicators should coordinate with each other to effectively carry out M&A decision.

**Keywords** seed enterprise mergers and acquisitions; M&A decision; analytic hierarchy process (AHP) method; core competence

从长期来看,对农产品数量与质量起关键作用是物种本身,即种子。美国20世纪种子技术对农业增产的贡献率为60%左右,其他所有因素贡献率为40%左右<sup>[1]</sup>。近年来,我国种子产业虽较快发展,但种子对农业增产的贡献约40%,与美国等发达国家种子对农业增产贡献还有不少差距,也预示着我国种子产业还有较大的提升空间。与依靠种子

企业自我发展、扩张相比较,进行种子企业并购整合可以更加快速、有效地推动我国种业发展进程。2015年,我国持证种子企业4660家,但注册资本超过3000万元的仅有300家,相对于美国1100多家、平均规模约为我国种企规模10倍的种子企业比较,我国种子企业单个规模小、整个种子产业集中度低。因此,推进种子企业并购整合已刻不容缓。通

收稿日期:2017-06-29

基金项目:北京市社会科学基金研究基地重点项目(17JDGLA037)

第一作者:杨思雨,硕士研究生,E-mail:13693028123@126.com

通讯作者:侯军岐,教授,博士生导师,主要从事产业发展与战略管理和农业经济管理专业研究,E-mail:houlunqi@vip.sina.com

过种子企业并购整合,可以提高种子企业实力与竞争力,使种子企业有实力更加注重研发投入,形成自己的品牌优势,建立价值营销网络,为农户提供精细化服务,从而最终实现育繁推一体化。

并购决策是种子企业实现并购整合的第一步,也是关键的一步。对并购决策研究国外学者主要聚焦于并购项目决策影响因素分析和评价其并购整合风险两个方面。Keith等<sup>[2]</sup>提出了一个根据关键成功因素、多重绩效测量指标和多重因素构成的评价并购决策绩效方法,更直观的把并购决策动因分为经济动因、个人动因和管理动因,然后基于并购项目决策影响因素来评价。Perry等<sup>[3]</sup>提出在海外并购项目决策前应邀请各方专家对并购相关的财务、法律、管理等领域进行调查评价,降低海外并购决策风险。近年来,国内学者也系统地对企业并购决策进行研究,主要围绕企业并购决策方法进行,但针对种子企业并购整合的量化研究却很少。王谦等<sup>[4]</sup>为全面评价我国钢铁企业并购重组后的绩效水平,共选取了7个一级指标、28个二级指标,利用层次分析法和模糊综合评价法,构建多层模糊综合评价体系。通过该评价模型的建立,发现我国钢铁企业既要重视企业绩效水平,也要重视环保和规模收益、创新能力和人力资源的充分利用。宋维佳等<sup>[5]</sup>、马浚洋等<sup>[6]</sup>在识别并购决策中可能存在的风险后,分别建立了AHP-GRAP评价模型和AHP-AGA模型,对其重要程度较高的评价项目进行控制,并给予相关建议。

从国内相关研究来看,并购决策评价研究由当初简单的因素评价到目前主要应用层次分析法、多级模糊综合评价法、数据包络分析等的综合评价,取得一定的成果,但这些研究偏重于企业核心能力对并购整合的影响,而外部因素、企业家个人因素和协同效应分析多属附带性研究,没有引起重视。

综上所述,应用层次分析法构造并购决策评价指标体系在国内应用较为普遍,有一定的科学性和准确性,但是目前国内外应用层次分析法对种子企业并购决策评价的研究存在严重不足。本研究基于已有研究文献的不足和种业并购现状,根据种子企业并购的特点和评价原则,对我国种子企业并购决策因素进行分类、识别与筛选,引入层次分析法到评价指标优选中,建立层次结构模型,通过层次总排序得到指标层选择的优劣排序,构建一套较为全面科学的种子企业并购决策评价指标体系,以期为我国

种子企业并购决策有效实施提供指导。

## 1 种子企业并购决策影响因素选取

评价种子企业并购决策体系,所涉及的因素众多。收集和研国内大量并购决策领域的文献资料,在借鉴前人研究基础上<sup>[7-11]</sup>,列出影响并购决策的关键因子,结合种子企业并购的特性,包括种质资源的稀缺,种子销售网络的延展,种业宏观环境的影响及种企企业家的自身情况,对各因子指标进行统计分析,并咨询有关专家,依据实用性、科学性、代表性、有效性和可操作性原则,选择使用频率高、具有代表性、独立性强等特征的指标,最终把影响种子企业并购决策的因素归咎于4个方面:1)协同效应;2)核心能力;3)企业家个人因素;4)外部因素;并以这4个方面作为基准层进行2级指标细分。

采取问卷调查的方法进行数据收集,所调查的对象涉及北京、山东、河南、陕西、湖南和甘肃等省市的23家种子企业的战略规划部门、财务部门、人力资源部门、生产运营部门以及研发部门和4所科研院所的涉及不同地域、不同工作领域与种子企业相关的专家、学者、工程师,深入了解这些种子企业涉及并购整合的各种情况和潜在因素。调查对象都是对企业并购整合业务情况十分了解的人员。然后对3位来自企业的专家和3位来自高校的专家进行深入专家访谈,结合调查问卷的数据反馈,从50个2级指标中筛选出能更好评价种企并购决策的16个2级指标,并建立了递阶层次模型,见表1所示。

协同效应其指标层包括管理协同效应、经营协同效应、规模经济收益、财务协同效应。种子企业的协同效应对其并购目标的抉择起着十分重要的作用,而且还能反映其并购的一定动机。通过这4个对应的指标,可以充分评价协同效应对种企并购决策的推动力。核心能力主要从种子企业的特殊战略资源、专有品种、种业市场占有率和种子分销网络来概括;前两者所关注的是种子企业所特有的资源,能使种子企业提高自身的核心竞争力,此种子企业可以运用差异化战略,获取可观的利润空间。后两者所关注的是种子企业的销售能力,销售是带动整个产业链条的关键,种子分销网络可以说是种企的必要无形资产。

企业家个人因素的指标层主要是指企业家知识结构、企业家偏好、企业家管理水平、企业家并购经验。企业家个人因素对种企并购决策这类冒险行为

表 1 种子企业并购决策影响因素指标体系

Table 1 Indicators of influencing factors on the decision of seed enterprise M&A

目标层 Target layer	指标编号 Index Number	基准层 Criterion layer	指标编号 Index number	指标层 Index layer
种子企业并购决策评价 Evaluation of M&A decision in seed enterprises	A1	协同效应	A11	管理协同效应
			A12	经营协同效应
			A13	规模经济收益
			A14	财务协同效应
	A2	核心能力	A21	特殊战略资源
			A22	专有品种
			A23	种业市场占有率
			A24	种子分销网络
	A3	企业家个人因素	A31	企业家知识结构
			A32	企业家偏好
			A33	企业家管理水平
			A34	企业家并购经验
	A4	外部因素	A41	行业需求变化
			A42	种业资源的限制
			A43	国家的政策支持
			A44	并购风险

有着重要的影响,企业家的知识结构与管理水平,影响了他把握所运营种企的发展规划和经营领域。有着管理者个性特征的企业家偏好和企业家并购经验,会直接影响种企的决策行为和经营效益。最后一个基准是外部因素,包括行业需求变化、种业资源的限制、国家的政策支持、并购风险。

层次分析法 (Analytic hierarchy process, AHP) 是美国运筹学家 Saaty 教授于 20 世纪 70 年代中期提出的一种定性和定量相结合、系统化的、层次化的分析方法。其特点是把复杂问题中的各种因素进行两两比较来把专家意见和分析者的客观结果相结合来进行定量描述,可以对定性的问题用定量的方法来计算权重衡量<sup>[8]</sup>。通过量化的种子企业并购决策的评价指标体系,使得各个政府、机关、企业、用户都能够更加全面准确地评价种子企业并购决策。

经过几十年的发展和研究,层次分析法已经成为广大决策者大幅使用的一种多准则评价方法。决策者应用 AHP 方法解决多重领域的一些问题,而

且可以有效提高决策的有用性、可信度和适用性。尽管 AHP 方法在理论上仍有欠缺,应用中也存在局限性,但是 AHP 处理问题简便、高效、实用,因此仍被认为是进行多目标决策的有效方法,一直以来都被广泛地应用于多领域的一种无结构决策方法。

## 2 种子企业并购决策因素模型构建及计算

### 2.1 模型建立

本研究采用的为方根法,运用 AHP 建立模型,大致分为以下 3 个步骤:首先确定决策目标对影响决策目标因素进行分类,建立递阶层次结构模型。然后针对同层次的下一层次因素进行相互比较,计算相对重要性,构造出各层次的所有判断矩阵并进行一致性检验。最后根据因素的综合重要度进行总排序并决策。

设  $A = (a_{ij})_{n \times n}$  为判断矩阵,首先计算判断矩阵每一行元素的乘积,即  $m_i = \prod_{j=1}^n a_{ij}, i = 1, 2, 3, \dots, n$ , 接着计算  $m_i$  的  $n$  次方根,即  $\bar{w}_i = \sqrt[n]{m_i}, i = 1, 2,$

3, ..., n, 对向量  $\bar{w}_i = (\bar{w}_1, \bar{w}_2, \dots, \bar{w}_n)^T$  进行归一化处理, 即  $w_i = \bar{w}_i / \sum_{k=1}^n \bar{w}_k, i = 1, 2, 3, \dots, n$ , 则  $\lambda_{\max} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{(Aw)_i}{w_i}$  即为所求最大特征值。其中,  $(Aw)_i$  表示向量  $Aw$  的第  $i$  个分量。

以第一阶层为种子企业并购决策评价的总目标, 对阶层二的评价项目构造判断矩阵。

$$A = \begin{pmatrix} 1 & 1/2 & 3 & 3 \\ 2 & 1 & 2 & 2 \\ 1/3 & 1/2 & 1 & 2 \\ 1/3 & 1/3 & 1/2 & 1 \end{pmatrix}$$

运用层次分析法来确定相应指标的权重, 确定

权重过程中结合德尔菲法, 即专家在各主因素和对应子因素之间进行两两比较并打分。为了降低专家打分的主观性, 使评价结果具有更高的科学性, 邀请上述的 23 家种子企业和 4 所科研院所中与种子企业相关的 30 名专家、学者, 根据表 2 对被并购企业重点考察的方面进行分析、打分及评价。能将定性、半定性问题转化为定量计算, 使人们的思维层次化, 逐层比较多种关联的因素, 尤其是适合于难以全部用定量进行分析的种子企业并购决策的评价。

根据以上评价方法所收集第一手数据, 整理分析后做矩阵归一化处理, 计算出最大特征值, 一致性指标 CI。

表 2 层次分析法评价指标  
Table 2 AHP evaluation criteria

成对比较标准 Pairs of comparative standards	定义 Definition	内容 Content
1	同等重要	2 个要素具有相等的重要性
3	稍微重要	认为其中一个要素较另一个要素稍微重要
5	相当重要	根据经验与判断, 强烈倾向于某一要素
7	明显重要	实际上非常倾向于某一要素
9	绝对重要	有证据确定, 在 2 个要素比较时, 某一要素非常重要。
2, 4, 6, 8		用于上述标准之间的折中值

### 2.2 数据来源及计算

进行一致性检验, 查找平均随机一致性指标 3~14 阶判断矩阵 RI 值。计算出随机一致性比例 CR。

如果每个  $n$  阶矩阵相应一致性比例  $CR = \frac{CI}{RI}$ ,

其中  $CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$ , RI 为平均随机一致性指标, 如表 3 所示。若  $CR < 0.1$ , 则判断矩阵一致性满足要求, 即判断结果可靠, 否则需要调整判断矩阵。

基准层各指标因素两两比较后,  $CR = 0.0802 < 0.1$ , 则该判断矩阵一致性满足要求。

表 3 种子企业并购决策基准层各因素两两比较判断矩阵

Table 3 Seed enterprise M&A decision level of the two factors comparative judgment matrix

基准层 Criterion layer	A1	A2	A3	A4	权重 $W_i$ Weight $W_i$	$A_{wi}$	CI	CR
A1	1	1/2	3	3	0.328 4	1.395 3		
A2	2	1	2	2	0.379 2	1.620 8		
A3	1/3	1/2	1	2	0.171 3	0.712 6	0.071 6	0.080 2
A4	1/3	1/2	1/2	1	0.121 1	0.505 8		

由表 3 可以看出,协同效应、核心能力、企业家个人因素、外部因素这四个基准对目标的权重分别为 0.328 4、0.379 2、0.171 3、0.121 1。核心能力对种子企业并购决策的影响最大,协同效应次之,企业家个人因素再次之,外部因素最次。

然后分别基于基准层的种子企业并购决策评价,对指标层的各子项目间进行成对比较。成对比

较矩阵和权重计算结果见如下所示。表 4 分别基于基准层:协同效应、核心能力、企业家个人因素、外部因素对其相应的子项目间进行成对比较,计算出权重,并做出一致性检验 CI、CR。

同理,分别基于 4 个基准层指标进行种业并购决策评价项目对指标层(二级指标)的子项目间成对比较,结果如表 4 所示。由此可见,各个二级指标的 CR 值均<0.1,通过一致性检验。

表 4 基于种子企业并购决策基准的规范化矩阵

Table 4 Normalized matrix based on seed enterprise M&A decision criteria

准则层 Criterion layer	指标层 Index layer	A11	A12	A13	A14	权重 Wi Weight	Awi	CI	CR
协同效应 Synergistic effect	A11	1	1/3	2	2	0.238 1	1.001 1	0.047 5	0.053 2
	A12	3	1	3	2	0.456 5	1.900 7		
	A13	1/2	1/3	1	1/2	0.119 1	0.483 5		
	A14	1/2	1/2	2	1	0.186 3	0.771 8		
核心能力 Core competence	A21	1	1/3	1/2	2	0.167 5	0.680 7	0.068 3	0.076 5
	A22	3	1	2	2	0.410 4	1.757 2		
	A23	2	1/2	1	4	0.311 8	1.293 1		
	A24	1/2	1/2	1/4	1	0.110 2	0.477 2		
企业家个人因素 Entrepreneurial personal factors	A31	1	1/2	1/4	1/3	0.100 9	0.436 9	0.080 4	0.090 0
	A32	2	1	2	2	0.375 5	1.624 5		
	A33	4	1/2	1	2	0.315 8	1.322 7		
	A34	3	1/2	1/2	1	0.207 8	0.856 1		
外部因素 External factors	A41	1	1/2	1/3	2	0.162 9	0.686 5	0.053 2	0.059 6
	A42	2	1	2	5	0.453 5	1.850 7		
	A43	3	1/2	1	2	0.282 2	1.200 5		
	A44	1/2	1/5	1/2	1	0.101 4	0.414 7		

### 3 种子企业并购决策结果分析及排序

接着将表 4 综合为表 5,依据表 3 计算所得的基准层权重,填入表 5 中,并与指标层权重对应相乘则得综合重要度。表 5 是基于种子企业并购决策的协同效应、核心能力、企业家个人因素、外部因素基准下的各相应子项目的综合权重,即为综合重要度,

而且依此来排序。

构造表 6 为排名前 10 位的评价指标和累计、相对权重,表 6 中前 10 位的累计权重占到了全部评价指标的 84.17%。归纳的前 10 位指标完全涉及了种子企业并购决策的协同效应、核心能力、企业家个人因素、外部因素这 4 个评价基准,可以利用这 10 项评价指标来评价种子企业并购决策。

表5 基于种子企业并购决策基准下的各子项目综合权重

Table 5 Comprehensive weight of each subproject based on the benchmark of seed enterprise M&amp;A decision

指标层 Index layer	协同效应 Synergistic Effect	核心能力 Core Competence	企业家个人因素 Entrepreneurial Personal Factors	外部因素 External Factors	综合重要度 Comprehensive Importance	顺序 Sequence
管理协同效应 Management synergistic effect	0.238 1				0.078 2	4
经营协同效应 Operational synergies	0.456 5				0.149 9	2
规模经济收益 Economies of scale	0.119 1				0.039 1	11
财务协同效应 Financial synergies	0.186 3				0.061 2	7
特殊战略资源 Special strategic resources		0.167 5			0.063 5	6
专有品种 Exclusive varieties		0.410 4			0.155 6	1
种业市场占有率 Seed market share		0.311 8			0.118 2	3
种子分销网络 Seed distribution network		0.110 2			0.041 8	10
企业家知识结构 Entrepreneur knowledge structure			0.100 9		0.017 3	15
企业家偏好 Entrepreneur preferences			0.375 5		0.064 3	5
企业家管理水平 Entrepreneur management level			0.315 8		0.054 1	9
企业家并购经验 Entrepreneur M&A experience			0.207 8		0.035 6	12
行业需求变化 Changes in industry demand				0.162 9	0.019 7	14
种业资源的限制 Restrictions on seed resources				0.453 5	0.054 9	8
国家的政策支持 National policy support				0.282 2	0.034 2	13
并购风险 M&A risk				0.101 4	0.012 3	16

注:协同效应、核心能力、企业家个人因素、外部因素这四个基准对目标的权重分别为 0.328 4、0.379 2、0.171 3、0.121 1。

Note: Synergistic Effect, Core Competence, Entrepreneurial Personal Factors, External Factors, the four benchmarks on the target weights were 0.328 4, 0.379 2, 0.171 3, 0.121 1.

表6 前10位的评价指标和权重

Table 6 Top 10 evaluation indicators and weights

顺序 Sequence	指标 Index	权重 Weight	累计权重 Cumulative Weight	相对权重/% Relative Weight
1	专有品种	0.155 6	0.155 6	18.49
2	经营协同效应	0.149 9	0.305 5	17.81
3	种业市场占有率	0.118 2	0.423 7	14.04
4	管理协同效应	0.078 2	0.501 9	9.29
5	企业家偏好	0.064 3	0.566 2	7.64
6	特殊战略资源	0.063 5	0.629 7	7.54
7	财务协同效应	0.061 2	0.690 9	7.27
8	种业资源的限制	0.054 9	0.745 8	6.52
9	企业家管理水平	0.054 1	0.799 9	6.43
10	种子分销网络	0.041 8	0.841 7	4.97
合计 Total		0.841 7		100

## 4 结论与建议

本研究初步研究了构建的我国种子企业并购决策能力评价分析框架、评价指标和评价体系。种子企业在实践运用时应注重培养自身核心竞争力,提高经营、管理、财务协同效应,配合企业家偏好及个人管理水平,并根据本企业所处的态势,把相对应的指标给予细分、调整,制定符合本企业发展的评价准则。而且可以继续运用层次分析法进行四级评价,使得其可以提供可靠、客观、准确、详实的信息,为能够真正达到效度,更好地评价种子企业并购决策。

通过以上评价模型和体系的建立,利用专家调查,得到符合检验的结果判断。种子企业并购决策的评价体系基准层由4个方面构成,核心能力的权重是0.379 2,协同效应的权重是0.328 4,企业家个人因素的权重是0.171 3,外部因素的权重是0.121 1。评价种子企业并购决策的主要影响因素是10项,其综合重要度排序依次为: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。评价权重的大小表征不同指标的重要程度,其中最重要的评价指标莫过于专有品种,被并购企业所拥有的独特品种是并购方付出对价最重要的价值体现。评价权重最小的指

标是外部因素,外部因素尚未过多影响种子企业并购决策。同时各基准层指标之间的权重差距最大值为0.258 1,核心能力和协同效应可以决定种子企业并购决策,但是不能过分单一追求,种子企业并购决策评价体系是一个有机联系的动态管理过程,各构成因素的影响程度受其他因素的制约,相互衔接,共同发挥作用。

根据上述的综合重要度排序,为成功实施种子企业并购决策,提出以下3条建议:

### 4.1 大力培养种子企业核心竞争力,提高种子销量

以上研究表明,能充分评价种子企业并购决策的10项指标中,只有核心能力基准的4个指标都入选,可见提高种企核心竞争力可以有效加快并购决策进程。唯有种企核心竞争力提高了,才能培育出兼顾高产和高质量的专有品种。当今社会,销量是王道,再配合优良的种子分销网络和优势的市场占有率,适销对路,即能获得更大经济效益。提升自身核心竞争力是种企生存和发展的源泉,也是实现种企并购决策目的。

### 4.2 提高经营、管理、财务协同效应,推动并购决策有效进行

无论在何种并购模式中,企业并购后所产生的经营、管理、财务协同效应都影响着并购决策的成功与否。只有当并购后协同效应所产生的预估价值+

被并购企业的自身价值 $>$ 为进行并购所支付的价格,则这项并购决策才是有效的。采用外部并购即是通过优势互补,实现协同效应所产生“ $1+1>2$ ”的效果,快速做大做强我国种子企业。

#### 4.3 企业家凭借个人优势,顺应外部环境趋势

种子企业并购必须在国家政策支持基础上,凭借着企业家偏好和个人优势管理水平,配合市场需要的变化情况,来实现优化产业结构,加快并购整合的目标。良好的外部环境趋势、企业家并购风险偏好和其卓越的管理水平,都是成功的企业并购决策所不可或缺的。企业家主导并购决策着眼于长远,提升种企的科研能力,整合各类资源的充分利用,实现规模经济,使种企健康长远发展。

#### 参考文献 References

- [1] 戴维·约菲、本杰明·戈梅斯-卡斯. 国际贸易与竞争—战略与管理案例及要点[M]. 第二版,宫恒刚、孙宁译. 大连:东北财经大学出版社,2000  
Yoffis D B, Gomes-Casseres B. *International Trade and Competition-Strategy and Management Case and Essentials* [M]. Second Edition, Gong H G, Sun N translated. Dalian: Northeast University of Finance and Economics Press, 2000 (in Chinese)
- [2] Brouthers K D, Hastenburg P V, Ven J C D. If most mergers fail why are they so popular? [J]. *Long Range Planning*, 1998, 31(3): 347-353
- [3] Perry J S, Herd T J. Mergers acquisitions: Reducing M&A risk through improved due diligence[J]. *Strategy And Leadership*, 2004, 32(2): 12-19
- [4] 王谦, 西凤茹, 郝伟. 我国钢铁企业并购重组绩效的模糊综合评价[J]. *统计与决策*, 2013(7): 183-185  
Wang Q, Xi F R, Hao W. Fuzzy comprehensive evaluation of M&A performance of China's iron and steel enterprises[J]. *Statistics and Decision*, 2013(7): 183-185 (in Chinese)
- [5] 宋维佳, 许宏伟. 资源型企业海外并购风险的评价及防范[J]. *财经问题研究*, 2010(10): 101-106  
Song W J, Xu H W. Resource-based enterprises overseas M & A risk assessment and prevention[J]. *Finance and Economics Research*, 2010(10): 101-106 (in Chinese)
- [6] 马浚洋, 傅颖诗, 李昱, 张曾莲, 胡志颖, 李晓静. 宝能系并购中期风险识别、评估与控制: 基于 AHP-AGA 改进综合模糊评价方法[J]. *中国注册会计师*, 2016(9): 48-55  
Ma J Y, Fu Y S, Li Y, Zhang Z L, Hu Z Y, Li X J. Performable fuzzy evaluation method: Based on AHP-AGA [J]. *China Certified Public Accountants*, 2016(9): 48-55 (in Chinese)
- [7] 侯军岐. 我国种子企业核心竞争力及其培育[J]. *西北农林科技大学学报: 社会科学版*, 2016(4): 116-122  
Hou J Q. The core competitiveness of seed enterprises in China and their cultivation[J]. *Journal of Northwest Agricultural Science and Technology University: Social Science Edition*, 2016(4): 116-122 (in Chinese)
- [8] 叶政. 基于模糊层次(F-AHP)分析法的跨国并购整合风险综合评价[J]. *中国注册会计师*, 2015(6): 39-44  
Ye Z. Comprehensive evaluation of cross-border M&A integration risk based on fuzzy hierarchy (F-AHP) analysis [J]. *China Certified Public Accountants*, 2015(6): 39-44 (in Chinese)
- [9] 邱明. 整合经理在并购整合中的角色和职责[J]. *中央财经大学学报*, 2003(4): 45-48  
Qiu M. The role and responsibilities of integrated manager in merger and acquisition integration [J]. *Journal of Central University of Finance and Economics*, 2003(4): 45-48 (in Chinese)
- [10] 杨思雨, 侯军岐, 程新建. 我国种子企业并购决策研究[J]. *科研管理*, 2017, 38(257): 394-400  
Yang S Y, Hou J Q, Cheng X J. Study on M&A decision of seed enterprises in China[J]. *Journal of Scientific Research*, 2017, 38(257): 394-400 (in Chinese)
- [11] 李善民, 刘永新. 并购整合对并购公司绩效的影响: 基于中国液化气行业的研究[J]. *南开管理评论*, 2010(4): 154-160  
Li S M, Liu Y X. Mergers and acquisitions on the performance of M&A companies: Based on China's liquefied petroleum gas industry research[J]. *Nankai Management Review*, 2010(4): 154-160 (in Chinese)

责任编辑: 王岩