

A Study on the Decision of 企业集团
E 战略重组
Enterprise Group Strategic Restructuring
决策研究

◎王昶 著

- 2006 年度湖南省哲学社会科学基金立项资助课题
- 湖南省十三届优秀社会科学学术著作出版资助课题
- 2005 年度中南大学教育创新工程立项资助课题



湖南人民出版社

A Study on the Decision of 企业集团

E 战略重组

Enterprise Group Strategic Restructuring

决策研究

◎王昶 著

- 2006年度湖南省哲学社会科学基金立项资助课题
- 湖南省十三届优秀社会科学学术著作出版资助课题
- 2005年度中南大学教育创新工程立项资助课题

湖南人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团战略重组决策研究 / 王昶著. —长沙: 湖南人民出版社, 2008. 8

ISBN 978 - 7 - 5438 - 5386 - 7

I. 企... II. 王... III. 企业集团 - 企业合并 - 研究
IV. F276. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 126824 号

企业集团战略重组决策研究

作 者: 王 昶

出 版 人: 李建国

责 任 编 辑: 杜小念

装 帧 设 计: 周 云

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 长沙市神龙印刷有限公司

印 次: 2008 年 8 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 890 × 1240 1 / 32

印 张: 7. 625

字 数: 160000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 5386 - 7

定 价: 22. 00 元

营销电话: 0731 - 2226732

(如发现印装质量问题请与承印厂调换)

前 言

企业集团是工业化国家或者新兴市场经济中普遍采用的一种产业组织形式 (Khanna and Palepu, 1997)。企业集团作为介于市场与独立企业之间的中间组织, 在某种程度上替代市场协调, 降低交易成本, 被认为是克服“市场失效”的产物 (Williamson, 1971; 仲伟周, 2001)。特别 20 世纪 70 年代以后, 日本、韩国的企业集团在全球经济竞争中迅速脱颖而出, 并成为国民经济中的骨干和支柱, 由此引发了国内社会各界对企业集团成因、战略、结构和运行机制等多方面问题的广泛关注。中国政府也受到日、韩经验的鼓舞和建立现代企业制度的迫切要求, 开始通过行业主管部门转体、联合重组等多种手段鼓励发展企业集团。Keister (2000) 认为, “金融市场、经理市场和产品市场的失效”是使中国发展企业集团的主要原因。蓝海林 (2004) 进一步认为, 国有企业集团是中国政府在经济转型过程中特定阶段中扶持和依靠的一种有利于同步实现两个具“冲突”性的目标——稳定与发展——的特殊政治工具。这使得中国企业集团从起步之初, 就处在与英美、日韩企业集团不同的特定发展环境中。从产业发展环境来看, 中国转型经济正走向调整国有经济战略布局和

提高产业集中度的新阶段，企业集团成为产业整合的首选载体和有效手段；从新型国资监管体制看，国资委正极力打造的“国资委—集团公司—子公司”国资监管体系，国资委通过履行在集团公司中的出资人代表身份，达到对国企的监管；而集团公司则通过对旗下子公司行使出资人代表的资格，达到对旗下子公司的监管作用，从而完成国资委对整个国企监管的完整性；从民营经济的发展来看，早先创业的民营企业不少已完成原始积累，从单个企业发展成为多个企业，从依靠创业者的个人领导演变成通过集团母子公司体制来管理控制庞大的企业群。正是在这种大背景下，中国经济的发展，越来越离不开企业集团的发展。截止到2004年，中国的企业集团数已从当初试点的119家增加到2764家。资产总额达到100583.93亿元，营业收入达到40036.33亿元，利润达到4862.72亿元，从业人员达到1020.89万人。从2007年公布的中国企业500强的组织形式看，也主要是企业集团形式。企业集团已经成为中国国民经济发展的主要力量。

吸引我关注企业集团问题的研究，始于2003年主持湖南有色金属控股集团集团公司组建方案的制订，当时国内研究企业集团方面的书籍并不多，许多问题得不到清晰的解答，促使我对一系列问题深入思考：母子公司体制下的企业集团相对于单个企业究竟有何特殊性？为什么各地政府越来越频繁通过组建集团进行行业性战略重组？先子后娘式联合重组的集团如何避免行政性翻版公司的宿命？到了2004年主持制订湖南煤业集团公司组建方案，我开始认识到，单纯对企业集团组织形式、管理模式、运行机制等方面的研究还过于肤浅。企业集团是企业成长的高级形态，它在各国乃至全球经济增长与分工协作中扮演重要的角色。这种法

人联合体的组织形态，在调整企业集团规模和范围、提高整体经营效率上，它不像单个企业是通过要素交易来实现的，而是借助频繁的企业组织交易来完成（梁磊，2003）。以通用电气为例，在韦尔奇担任 CEO 的近 20 年中，一共出售了 350 项业务，收购 900 项业务，平均每年的重组活动达 63 项之多，创造了集团连续 9 年保持增长超过 10% 的纪录，连续多年被评为“全球最受尊敬企业”。可以说，重组是企业集团最为特色的行为活动。特别是在我国国有资产管理体制发生深刻变革和国有资产布局战略性调整的背景下，企业集团战略重组决策问题需要在理论与方法上的创新研究。

管理理论来源于实际并进一步指导实际，结合管理实际的带有方法论烙印的管理理论是我们这个时代更为迫切的需要。本书以企业集团为研究对象，以边界为视角，从战略重组与有效边界重构的相互关系上探讨企业集团战略重组的机理和决策理论基础，开发出一系列企业集团战略重组决策分析工具。湖南省国资委的朋友们为本书的研究提供了许多便利条件，中南大学、湖南省哲学社会科学规划办为本课题研究提供了基金资助，湖南人民出版社的朋友们为本书出版积极出谋划策！在此，一并表示衷心感谢！

继本书完稿后不久，我又主持了湖南有色金属控股集团管理体制创新课题研究。研究过程中，引发了我对集团管控问题的思考：集团总部凭借其特殊的地位、影响和资源，驰骋资本市场还不是最难的工作，难的是如何对跨地区、跨行业、跨文化的数量众多的分子公司进行有效管理控制，创造集团总部价值。据 2006 年底国务院国资委改革局对央企的调查表明，大部分央企

认为，如何加强中央企业集团的管控能力，是当下比较有挑战的内容。诸如三九扩张失控，最终崩盘重组；小天鹅管控乏力，松下抽走利润，合资企业十年亏损；TCL 大举并购海外资产，却监管难以到位，亏损巨大。中航油集团和南航集团旗下的子公司的丑闻曝光之后，更是清楚地显示，对末梢监管一旦失控，所带来的结果甚至是大面积地毁灭性的。集团管控问题成为我近年在北京大学光华管理学院做工商管理博士后期间主攻的方向，课题研究得到了中国博士后科学基金的立项资助。依托中南大学中国企业集团研究中心，有关企业集团问题研究的一系列专著和研究成果将陆续出版。在此，欢迎社会各界对此感兴趣的朋友能一起交流与合作！

摘 要

如果说企业集团是现代企业制度框架下出现的介于市场与企业之间最具活力的特殊组织结构形式,那么战略重组则是这种特殊组织结构最具特色的行为。本文根据当前资本市场并购重组由财务重组过渡到战略重组的现状,结合笔者咨询实务经验,以边界为视野,以企业集团为对象,试图构建一种基于边界的分析框架,从战略高度将重组问题置于企业集团这个特殊对象中加以研究。

本文在分析方法上,以边界理论为理论基础,涉及系统组织理论、耗散结构理论、熵值理论、购并重组理论、权变理论、组织理论、控制理论等理论体系,结合管理过程、管理行为、管理控制等经典管理学理论等,对企业集团战略重组决策问题进行全面深入剖析,构建出既有扎实理论基础,又有鲜明管理实践特色的企业集团战略重组理论与方法体系。本文重点研究了6方面的问题:企业集团战略重组问题是否值得研究?用什么理论来指导和分析企业集团战略重组问题?企业集团战略重组行为与边界重构之间到底有什么样的互动关系?企业集团该如何正确判断和选择合理战略重组行为?战略重组行为发生后对企业集团整个组

织体系与管理模式有何影响?企业集团战略重组绩效如何评价?在研究路线上,避免对企业并购重组一般性问题的简单重复研究,而是回溯到时点决策层面,在以边界视角研究企业集团战略重组机理的基础上,开发企业集团战略重组决策分析工具;对企业集团战略重组模式及其业务单元的组合方式、组织的功能再定位、组织结构优化、管理模式比较与选择等实际问题提出解决方案;并把熵值法合理运用于企业集团战略重组绩效评价,规避一般评价方法主观性过强、客观性不足的缺陷,尤其是根据企业集团重组的不同战略意图,创建针对性的评价指标体系,改变一套指标体系评价到底的做法,对企业集团重组绩效做出更为客观的评判。

本文研究得到了两个重要的结论:第一,企业集团作为若干企业法人的联合体,以市场中间体的形象出现,天然具有边界的多重性。企业集团的边界是由纵向、横向与上下三个维度构建的。不同类型的战略重组行为从三个维度影响着企业集团边界的收缩、扩张、转换、分裂、聚合和层级之间的跃升、迁落。企业集团为了保持系统整体优化,必然出现成员企业从企业集团系统中流进与流出现象,从而使企业集团边界范围扩大与缩小。战略重组本质上是对原有企业边界范围全面深层次的优化重组,是企业集团这个特殊市场中间体突出的行为活动。企业集团战略重组从产权入手深入到企业的业务单元的专业化重组,并最终切入到价值链的调适上,力图创造新的业务系统和价值开发体系,寻求整个资源系统与战略需求相匹配,企业内部条件与外部环境动态平衡,从而重新界定合理有效的边界范围,提升企业的竞争能力。战略重组既是企业集团边界变化的原因,又是边界变化的结

果；第二，战略重组决策可以借助一系列辅助分析工具来进行。本文按照战略重组的流程，即重组时机确认——业务与资产重组（外部交易型战略重组与内部管理型战略重组）——组织体系重组——管理模式重构——战略重组效果评价，开发了战略匹配度模型，可用来把握企业集团进行战略重组的时机问题；对外部交易型战略重组决策问题，采取竞争力聚类分析方法，指导企业集团通过并购新业务来影响纵向与横向边界收缩、扩张；对内部管理型战略重组决策问题，分业务组合规划和业务单位分拆与合并两个方面的问题来研究；以母合优势理论为基础，结合模糊综合评价方法，指导企业集团通过业务组合规划来影响边界层级之间的迁落、跃升和上下边界范围的调整；运用关联/共享矩阵，指导企业集团通过内部业务单位的分拆与合并决策来影响边界转换；通过对各种权变因素的分析 and 基本模式的比较，提出企业集团各类边界范围内的业务联结方式、组织结构、组织功能和管理模式调适思路；最后，通过建立不同类型的 BSC 指标体系，运用熵值模糊评价法对战略重组绩效加以针对性评估，并以此作为调整企业集团战略重组行为的依据。

关键词：企业集团，战略重组，企业边界，机理，决策

Abstract

Enterprise group is one of the most popular and vigorous organizational structures based on the modern enterprise system. The strategic restructuring behavior is one of typical enterprise group characteristics. According to the development trend of capital market from financial restructuring to strategic restructuring, integrating our management experience from consulting practice, the paper focuses on not general skills of Mergers, but the decision of strategic restructuring in enterprise group. Not only the mechanism of enterprise group restructuring, but also decision-making means is probed into.

Based on boundary view, assimilating the sorts of theories, a research on decision of enterprise group strategic restructuring is cores of the paper. The paper gives elaborate analysis in six aspects as follows:

First, whether the question of enterprise group strategic restructuring is worth researching or not?

Second, what are the interaction relation between strategic restructuring and boundary restructuring?

Third, what on earth is the theory and means to guide enterprise

group strategic restructuring?

Fourth , how to make a good decision of enterprise group strategic restructuring?

Fifth , what is the impact of strategic restructuring on the organization and constructure of enterprise group?

Finally, how to appraise the performance of enterprise group restructuring correctly?

Based on the all-around analysis to decision of enterprise group strategic restructuring, the paper makes two important conclusions:

In the first place, enterprise group is one of combos combined with lots of juridical person. The special organizational structures between market and enterprise is of native diversifical boundary. The boundary of enterprise group is make up of three dimensions, including erect dimension, vertical dimension and horizontal dimension. In order to keep great system optimized, it is inevitable to enterprise group that some members of the enterprise group flow away, others flow into unceasing, which leads boundary of enterprise group to largen or shorten. The essence of enterprise group strategic restructuring is to pursue available boundary which tries to keep a proper balance between interior and exterior. Strategic restructuring is the result of boundary change as well as the reason of boundary change.

In the next place, a series of decision-making aids is developed as follows:

The paper puts forward the analytic framework and comprehensive assessment model of strategic compatibility in enterprise group restructuring.

turing, which helps to choose restructuring occasion.

In order to enhance veracity of decision of enterprise group mergers, The paper puts forward supplement method which uses hierarchical cluster method to evaluating competitiveness, including comparing with the same business unites and the different business unites.

Decision on spin-off & merger of business unites is a important question to enterprise group. The paper analyses factors influenced enterprise group to decide. Further, the analyzing method based on factors is brought forward, which is beneficial to enterprise group to decide.

The paper points out limitation of traditional decision-making aids on diversification businesses combination. The parenting advantage theory is introduced in the paper. The model for qualitative analysis on parenting is reconstructive by using fuzzy comprehensive assessment and analytic hierarchy process. Moreover, it gives an example of fuzzy comprehensive assessment & decision on diversification businesses combination based on parenting advantage theory.

Enterprise group restructuring is a adaptive behavior which leads sorts of boundary scope to optimize. The paper analyzes relationship between business, organization structure and organization function restructuring and sorts of boundary scope optimizing. Adjusting countermeasure on matching of enterprise group restructuring and sorts of boundary scope is put forward.

In view of the limitation existing in traditional overall performance evaluation, the balance index system and entropy fuzzy evaluation

model are constructed for enterprise group strategic restructuring performance based on BSC thought.

Key words: Enterprise Group; Strategic Restructuring; Boundary Theory; Mechanism; Decision - making Aids.

目录

第1章 绪论

1.1 研究的背景与意义	(1)
1.2 研究的目的	(4)
1.3 国内外企业集团的研究现状	(5)
1.4 论文研究的思路、方法与内容框架	(11)
1.4.1 研究思路	(11)
1.4.2 研究方法	(12)
1.4.3 研究内容框架	(12)

第2章 理论基础

2.1 企业集团的性质与特征	(16)
----------------------	------

2.1.1	企业集团的性质	(16)
2.1.2	企业集团的特征	(17)
2.2	决策理论述评	(22)
2.2.1	决策理论的演进	(22)
2.2.2	决策的概念	(23)
2.2.3	决策的类型	(24)
2.2.4	决策的原则	(24)
2.2.5	决策的程序	(25)
2.2.6	决策的主要方法概述	(26)
2.3	边界理论评述	(27)
2.3.1	企业边界的存在	(28)
2.3.2	企业边界的特性	(29)
2.3.3	企业边界范围的决定	(32)
2.3.4	企业边界的突破	(34)
2.3.5	从企业边界角度看企业集团战略重组	(36)
2.4	企业集团边界的结构	(38)
2.5	企业集团边界的特点	(41)
2.5.1	层级性	(41)
2.5.2	动态性	(42)
2.5.3	模糊性	(42)
2.6	企业集团边界成长的演变趋势	(43)
2.6.1	企业集团纵向边界成长的演变趋势	(43)
2.6.2	企业集团横向边界成长的演变趋势	(47)

2.6.3 企业集团上下边界成长的演变趋势	(50)
2.6.4 基于帕累托最优的企业集团三维边界整合观	(52)
2.6.5 理论分析的实际指导意义	(54)
本章小结	(55)

第3章 企业集团战略重组机理分析

3.1 企业战略重组与财务重组的比较	(58)
3.2 企业战略重组的决策过程及驱动因素分析	(58)
3.2.1 外部驱动因素分析	(60)
3.2.2 内部驱动因素分析	(64)
3.3 企业战略重组的基本形式	(65)
3.4 企业战略重组的模式	(66)
3.5 企业战略重组的层次	(67)
3.5.1 资本价值层的战略重组	(68)
3.5.2 资产物态层的战略重组	(68)
3.5.3 运营层的战略重组	(68)
3.6 企业集团战略重组与边界重构的互动影响	(70)
3.6.1 产权转移型战略重组对企业集团边界重构的影响	(70)
3.6.2 扩张型战略重组对企业集团边界重构的影响	(73)
3.6.3 收缩型战略重组对企业集团边界重构的影响	