

# 超越 重组

——高效企业集团管理实践

Beyond the Restructuring  
Efficient Management Practices  
of Enterprise Group

王义芳◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F276.4/24

2012

# 超越重组

——高效企业集团管理实践

王义芳 著



北方工业大学图书馆



C00322943



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

超越重组——高效企业集团管理实践/王义芳著.

北京: 中国经济出版社, 2012. 8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1613 - 3

I. ①超… II. ①王… III. ①企业集团—企业重组—研究 IV. ①G647

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 114573 号

责任编辑 张淑玲

责任审读 霍宏涛

责任印制 张江虹

封面设计 九品轩

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京市昌平区新兴胶印厂

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 18.75

字 数 285 千字

版 次 2012 年 8 月第 1 版

印 次 2012 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1613 - 3/F · 9352

定 价 43.00 元

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

## 国有企业重组:重在实质性整合

肇始于2008年美国次贷危机的国际金融危机,给全球经济带来了严重冲击,也给世界各国提出了一系列重大课题。从近现代世界经济的历史进程来看,每次危机过后,都必将伴随着新的技术革命和产业革命,伴随着企业兼并重组和企业结构的优化,这是引领世界经济战胜危机并走向新的繁荣的决定性因素。国际金融危机爆发以来,各国为应对危机纷纷制定新的发展战略,促进产业转型升级,以低碳技术为代表的新技术革命方兴未艾,战略性新兴产业呼之欲出,国际产业转移步伐加快,新的国际分工格局正在逐步形成,一国之内乃至跨国的企业兼并重组大量增加,国际投资活跃,企业经营和发展面临诸多机遇和挑战。

对于中国企业尤其是国有企业而言,当前正面临着加快兼并重组、实现跨越式发展的大好时机。经济全球化进程加快和全球产业结构调整、企业重组,为中国企业“走出去”参与国际企业并购重组创造了有利条件。中国加快转变经济发展方式、深化经济结构战略性调整,为企业兼并重组和国际化经营提供了良好的政策环境。2010年,国务院出台了关于促进企业兼并重组的意见,提出了推动企业兼并重组的一系列政策措施。“十二五”规划纲要也明确提出引导企业兼并重组,加快发展拥有国际知名品牌和核心竞争力的大型企业。近年来,中央和地方各级国资部门也在大力推进国有企业的并购重组,取得了明显成效。

在积极推进国有企业重组的同时,我们也清醒地看到,其中存在的很多重要问题值得关注:一是企业兼并重组中依然存在一些体制机制性的障碍,受既有财税体制和利益格局制约,跨地区、跨所有制兼并重组推进困难,尚未形成有利于公平竞争的市场环境,行业垄断、市场分割、地区封锁依然存在。二是兼并重组中企业的自主性和市场的基础性作用发挥不



够，导致很多企业难以在兼并重组后实现有机整合并有效提升竞争力。三是对企业兼并重组和国际化的政策服务不够，尚未建立起促进兼并重组和国际化的公共服务体系，市场中介组织数量少、规模小、水平低、功能不全、服务不到位等。对于国有企业而言，如何顺应企业重组、结构优化的大趋势和发展社会主义市场经济的新要求，加快推进兼并重组并有机整合，真正实现从“做大做强”到“做强做大”的实质性转变，是一个具有战略性和全局性的问题。

令人欣慰的是，河北钢铁集团在这方面做出了重要的探索。河北钢铁集团成立三年多来，不仅经受住了国际金融危机的严峻考验，更在危机中加快结构调整和业务整合，全力推进实质性联合重组，实现了进出口、矿山资源、产品销售、原材料采购、技术研发等同类业务的实质统一，有效提升了企业的管理技术水平和核心竞争力，各项经营指标不断改善。2011年，河北钢铁集团位居全球企业500强第279位，已成为国内第一、世界第二的特大型钢铁集团和扎实推进企业联合重组及实质性整合的典范，其经验值得深入研究、总结和借鉴。

河北钢铁集团王义芳董事长作为河北钢铁集团重组的领导者 and 实践者，对企业重组中的一些重大理论问题进行了深入思考，对企业重组中的一系列具体而复杂的实践问题进行了积极探索，从理论和实践的结合上成功回答并将继续回答企业实质性整合的一个又一个问题。《超越重组》一书正是他集多年企业管理的宝贵经验及河北钢铁集团联合重组的实践，在理性思考和深入研究基础上的一部力作。该书从全球企业重组的背景、环境、动因出发，深入分析了推进企业重组的主要内容、方式、关键因素、原则和政府角色，并结合河北钢铁集团联合重组的实践经验，提出了高效企业集团管理的“五大超越”，即战略先行、治理为本、资源为用、业务为轴和文化致胜，具有很强的理论性和实践性，对于积极推进企业重组具有重要的参考借鉴意义。特别是王总在书中提出的实质性整合，可谓一语中的，切中了企业重组特别是国有企业重组的肯綮，这也正是河北钢铁集团在联合重组实践中宜统则统、宜分则分、因时制宜、循序渐进、不断提高企业整体性和核心竞争力的实践，为我国企业重组特别是国有企业重组所做出的一大贡献。

## 国有企业重组：重在实质性整合

行百里者半九十，中国的国有企业改革和发展依然任重道远。衷心期望河北钢铁集团实质性联合重组的积极探索和《超越重组》一书的出版，能够开启国有企业实质性联合重组的新篇章。热切期待河北钢铁集团在实质性整合的实践中佳音频传，也期待着中国的企业集团能够在做强做大的道路上不断取得新的突破。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '霍云尚' (Huo Yushan), written in a cursive style.

2012年6月1日

## 背景篇： 企业集团重组时代

|                           |    |
|---------------------------|----|
| 第1章 企业集团重组的全球化时代 .....    | 3  |
| 一、全球化的企业重组浪潮 .....        | 3  |
| （一）全球化与重组 .....           | 3  |
| （二）全球化并购重组的浪潮与趋势 .....    | 4  |
| （三）中国企业重组的特点 .....        | 9  |
| 二、企业集团重组的挑战与机遇 .....      | 11 |
| （一）全球化与企业集团 .....         | 11 |
| （二）中国企业集团重组的挑战 .....      | 13 |
| （三）中国企业集团重组的机遇 .....      | 15 |
| 第2章 企业集团重组面临的新环境 .....    | 17 |
| 一、复杂、混沌的新环境 .....         | 17 |
| （一）复杂：影响大型企业集团的外部环境 ..... | 17 |
| （二）混沌：生机与危机并存 .....       | 22 |
| 二、企业集团如何在新环境中谋求发展 .....   | 24 |
| （一）认清：关键因素 .....          | 24 |
| （二）修炼：高效企业集团管理的五大超越 ..... | 28 |



|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>第3章 全球化背景下钢铁企业重组动因及效应</b> | 38 |
| 一、钢铁行业的重组及特点                 | 38 |
| (一) 钢铁行业的重组及特点               | 38 |
| (二) 中国钢铁行业的重组及特点             | 39 |
| 二、钢铁企业重组的动因                  | 43 |
| (一) 外部环境压力的影响                | 43 |
| (二) 钢铁产业内部价值的追求              | 48 |
| 三、钢铁企业重组的协同效应                | 51 |
| (一) 重组协同效应的相关理论              | 51 |
| (二) 重组的协同效应——以河北钢铁集团为例       | 51 |

## 基础篇： 企业集团重组理论

|                        |    |
|------------------------|----|
| <b>第4章 政府角色与企业集团重组</b> | 61 |
| 一、政府介入企业集团重组的动因        | 61 |
| (一) 避免重组中的国有资产流失       | 61 |
| (二) 重组的复杂性需要政府介入       | 62 |
| (三) 政府介入可以弥补市场失灵       | 63 |
| (四) 产业结构调整需要政府引导       | 65 |
| 二、政府在企业集团重组中的作用        | 66 |
| (一) 以出资人身份进行资产划拨       | 67 |
| (二) 扶植优势企业，兼并劣势企业      | 67 |
| (三) 积极协调跨地区、跨部门重组      | 67 |
| (四) 审慎监管，维护重组秩序公平      | 68 |
| 三、我国钢铁企业重组中的政府行为       | 68 |
| (一) 宏观引导               | 68 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| (二) 中观支持 .....                  | 69 |
| (三) 微观推动 .....                  | 70 |
| 四、政府介入企业集团重组的再审视 .....          | 71 |
| (一) 政府介入重组的正面效应 .....           | 71 |
| (二) 政府介入重组的负面效应 .....           | 73 |
| (三) 政府介入重组的角色再定位 .....          | 74 |
| <br>第5章 重组的主要内容与方式 .....        | 79 |
| 一、企业重组的主要内容 .....               | 80 |
| (一) 业务重组 .....                  | 80 |
| (二) 资产重组 .....                  | 83 |
| (三) 债务重组 .....                  | 84 |
| (四) 股权重组 .....                  | 85 |
| (五) 人员重组 .....                  | 85 |
| (六) 管理体制重组 .....                | 86 |
| 二、企业重组的主要方式 .....               | 86 |
| (一) 资本扩张 .....                  | 86 |
| (二) 资本收缩 .....                  | 88 |
| (三) 资本重整 .....                  | 89 |
| (四) 表外资本经营 .....                | 90 |
| 三、企业的联合重组 .....                 | 91 |
| (一) 企业联合重组的定义 .....             | 91 |
| (二) 企业联合重组的成功范例 .....           | 91 |
| (三) 中国企业变大变强的有效途径——企业联合重组 ..... | 94 |
| <br>第6章 影响重组成败的关键 .....         | 96 |
| 一、能否实现战略协同 .....                | 96 |



|                            |            |
|----------------------------|------------|
| (一) 全价值链战略模式 .....         | 97         |
| (二) 实现地域和股权的最优布局 .....     | 99         |
| 二、人力资源整合是否有效 .....         | 101        |
| (一) 人力资源整合存在的误区 .....      | 102        |
| (二) 人力资源整合策略 .....         | 104        |
| (三) 人力资源整合应注意的问题 .....     | 105        |
| 三、文化是否能够融合 .....           | 106        |
| 四、组织结构整合是否合理 .....         | 107        |
| (一) 组织结构整合及其目标 .....       | 108        |
| (二) 组织结构整合的动因 .....        | 109        |
| (三) 组织结构整合的原则 .....        | 110        |
| 五、品牌整合成功与否 .....           | 112        |
| 六、财务整合是否到位 .....           | 113        |
| 七、机制矛盾能否解决 .....           | 114        |
| 八、地方壁垒能否逾越 .....           | 114        |
| <b>第7章 企业重组的原则 .....</b>   | <b>116</b> |
| 一、科学发展 .....               | 117        |
| (一) 关于科学发展观的理解 .....       | 117        |
| (二) 科学发展观引领钢铁企业健康成长 .....  | 118        |
| (三) 钢铁企业重组必须走科学发展的道路 ..... | 120        |
| 二、愿景引领 .....               | 123        |
| (一) 企业愿景的构成 .....          | 123        |
| (二) 企业并购重组需要有共同的愿景 .....   | 124        |
| 三、以人为本 .....               | 126        |
| (一) 人本管理思想的提出 .....        | 127        |
| (二) 以人为本与企业发展的关系 .....     | 128        |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| (三) 并购重组中的人本管理 .....    | 129 |
| (四) 两个并购重组案例的启示 .....   | 131 |
| 四、高效执行 .....            | 132 |
| (一) 为什么高效执行很重要 .....    | 132 |
| (二) 影响高效执行的主要因素 .....   | 134 |
| (三) 企业并购重组面临的执行问题 ..... | 135 |
| (四) 并购重组重在高效执行 .....    | 137 |

## 超越篇： 高效企业集团管理

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 第8章 超越之一：战略先行 .....     | 141 |
| 一、企业集团战略及其特性 .....      | 141 |
| (一) 战略的本质与重要性 .....     | 141 |
| (二) 企业集团战略的特征 .....     | 142 |
| 二、企业集团的发展战略选择 .....     | 143 |
| (一) 企业集团战略选择的影响因素 ..... | 143 |
| (二) 基于资源禀赋的发展战略 .....   | 145 |
| (三) 基于核心能力的竞争战略 .....   | 154 |
| 三、企业集团的战略协同路径 .....     | 162 |
| (一) 多元化产业的最优契合 .....    | 164 |
| (二) 不同产业价值链的最佳整合 .....  | 166 |
| (三) 不断优化、完善的地域布局 .....  | 175 |
| (四) 灵活的、多形式的股权布局 .....  | 176 |
| 第9章 超越之二：治理为本 .....     | 179 |
| 一、组织结构优化是治理的前提 .....    | 179 |
| (一) 企业集团组织设计的重要原则 ..... | 179 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| (二) 事业部制还是母子公司制 .....       | 181        |
| 二、管控模式构建是治理的重点 .....        | 184        |
| (一) 企业集团管控模式的选择 .....       | 184        |
| (二) 钢铁企业集团管控的核心理念 .....     | 189        |
| 三、现代公司制度是治理的关键 .....        | 192        |
| (一) 现代公司制度的内部治理 .....       | 192        |
| (二) 现代公司制度的外部治理 .....       | 198        |
| (三) 河北钢铁集团的公司治理 .....       | 204        |
| <b>第10章 超越之三：资源为用 .....</b> | <b>206</b> |
| 一、人力资源整合 .....              | 207        |
| (一) 人力资源整合面临的问题 .....       | 207        |
| (二) 企业并购后人力资源整合的原则 .....    | 209        |
| (三) 河北钢铁集团的人力资源整合 .....     | 211        |
| 二、财务资源整合 .....              | 213        |
| (一) 财务整合的重要意义 .....         | 214        |
| (二) 财务整合的基本内容 .....         | 215        |
| (三) 河北钢铁集团的财务资源整合 .....     | 217        |
| 三、物质资源整合 .....              | 219        |
| (一) 物质资源整合的策略 .....         | 220        |
| (二) 物质资源的整合方法 .....         | 220        |
| (三) 河北钢铁集团的物质资源整合 .....     | 221        |
| 四、无形资源整合 .....              | 223        |
| (一) 无形资源的内涵与特性 .....        | 224        |
| (二) 无形资源整合的重点——技术资源 .....   | 225        |
| (三) 河北钢铁集团无形资源保值增值的思路 ..... | 227        |
| (四) 河北钢铁集团技术资源整合的举措 .....   | 228        |

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| 第11章 超越之四：业务为轴 .....        | 230 |
| 一、业务整合的目的及步骤 .....          | 230 |
| (一) 业务整合的目的 .....           | 231 |
| (二) 业务整合的步骤 .....           | 231 |
| 二、核心业务的整合扩张 .....           | 232 |
| (一) 核心业务的扩张战略 .....         | 233 |
| (二) 核心业务的扩张途径 .....         | 234 |
| (三) 河北钢铁集团的核心业务单元 .....     | 235 |
| 三、钢铁企业价值链与河北钢铁集团业务整合 .....  | 236 |
| 四、以用户需求为驱动力构建研发机制 .....     | 238 |
| (一) 研究开发方式整合 .....          | 238 |
| (二) 新产品开发整合 .....           | 239 |
| 五、以“大采购”理念整合采购与供应 .....     | 240 |
| (一) 采购业务整合的重要性 .....        | 240 |
| (二) 采购业务流程整合 .....          | 242 |
| (三) 采购与供应业务内容整合 .....       | 243 |
| (四) 进出口采供业务整合 .....         | 244 |
| 六、以产品竞争力为核心整合制造业务 .....     | 247 |
| (一) 产品生产线——实现专业化分工 .....    | 247 |
| (二) 产品包装——体现集团文化特色 .....    | 248 |
| (三) 产品种类——由低端向高端转变 .....    | 249 |
| 七、以“大营销”思想整合营销业务 .....      | 250 |
| (一) 营销整合的必要性 .....          | 251 |
| (二) 营销业务整合 .....            | 252 |
| 八、以成本最低为目标整合物流业务 .....      | 256 |
| (一) 河北钢铁集团的物流业务整合的必要性 ..... | 256 |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| (二) 河北钢铁集团的物流业务整合的内容 .....  | 257        |
| <b>第12章 超越之五：文化致胜 .....</b> | <b>259</b> |
| 一、企业文化整合的基本准则 .....         | 259        |
| (一) 企业文化整合要把握好两个关系 .....    | 259        |
| (二) 企业文化整合要遵循6条原则 .....     | 261        |
| 二、企业文化建设内容的系统构筑 .....       | 262        |
| (一) 企业文化建设的内容体系 .....       | 262        |
| (二) 加强企业文化的立体管理 .....       | 264        |
| 三、河北钢铁集团的企业文化建设 .....       | 267        |
| (一) 从发展战略高度推进企业文化建设 .....   | 267        |
| (二) 分步推进企业文化建设 .....        | 271        |
| (三) 以文化融合助推实质性整合 .....      | 273        |
| <b>结束语：超越重组 .....</b>       | <b>281</b> |

背景篇

：企业集团重组时代

超越重组 | 高效企业集团管理实践



## | 第 1 章 |

# 企业集团重组的全球化时代

### 一、全球化的企业重组浪潮

#### (一) 全球化与重组

目前经济全球化趋势日益加强，各国扩大对外开放，经济更加自由化，企业面临更为广阔的市场空间，为更大规模的生产和销售提供了机遇；同时企业面临着全球范围的更为激烈的竞争，原有的市场份额和垄断格局将不可避免地受到重组和挑战，正是经济全球化使得企业竞争成为真正意义上的全球竞争，企业不得不对自己在全球范围的产业链进行重新布置、整合，制定全球化经营战略，到世界各地投资办厂、销售产品，进行技术合作。在世界经济一体化的形势下，企业必须在世界范围内安排生产和销售活动，在全球范围进行资源、技术、资金、人才等资源的配置。全球性竞争的压力也使得各国大企业不得不加快抢占市场和扩大规模的步伐，实行强强联合的战略性并购重组。并购重组成为一条通向全球化的捷径。

在市场经济较发达的国家，企业重组一般包含三重含义：一是指对企业的经营范围及相关资产、资产控制方式进行调整。其方式一般是通过并购实现业务扩张或通过分立和资产剥离出售，实现业务收缩，或企业间进行结盟、合作；二是指股权重组本身及其带来的治理结构的变化。如要约收购、股权回购、上市公司转为非上市公司及经理层收购、职工持股等；