

- ★ 海信、科龙、格林柯尔并购后整合的真实记录
- ★ 六家公司、八次并购后整合的经验总结
- ★ 作者亲自主持和参与的整合报告
- ★ 中国企业管理的系统思考

企业再造

中国企业并购后整合七大策略

彭玉冰 著

中山大学出版社

- ★ 海信、科龙、格林柯尔并购后整合的真实记录
- ★ 六家公司、八次并购后整合的经验总结
- ★ 作者亲自主持和参与的整合报告
- ★ 中国企业管理的系统思考

企业再造

中国企业并购后整合七大策略

彭玉冰 著

中山大学出版社
·广州·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

企业再造：中国企业并购后整合七大策略/彭玉冰著. —广州：中山大学出版社，2006. 12

ISBN 7 - 306 - 02808 - 1

I. 企… II. 彭… III. 企业合并—研究—中国 IV. F279. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 128129 号

责任编辑：蔡浩然

封面设计：曹巩华

责任校对：王 睿

责任技编：黄少伟

出版发行：中山大学出版社

编辑部电话：(020) 84111996, 84113349

发行部电话：(020) 84111998, 84111160

地 址：广州市新港西路 135 号

邮 编：510275 传真：(020) 84036565

印 刷 者：广州市新明光印刷有限公司

经 销 者：广东新华发行集团

规 格：787mm × 1092mm 1/16 19.5 印张 290 千字

版次印次：2006 年 12 月第 1 版 2006 年 12 月第 1 次印刷

定 价：38.80 元

本书如有印装质量问题影响阅读，请与承印厂联系调换

序 一

——德才兼备的职业经理人

毛蕴诗

新时期人才的衡量标准是德才兼备。而对于一名职业经理人来说，最为重要的“德”必属于诚信品质，最受青睐的“才”莫过于职业能力。

科龙是我国的著名企业，近几年经历了四次变局，每次变局都带来巨大的震荡和重组，企业内组织架构和人员设置都被重新洗牌。本书作者彭玉冰博士亲身经历了科龙历次重组的变局，并在其中扮演了极其重要的角色。早在2000年的王国端时代，他作为“空降兵”登陆科龙；今日海信入主，他依然留任，是硕果仅存的高层管理者。

历次变革就像一面面镜子，透视每个人的品质，检视其行为和态度。在四次变革历程的透视下，折射出彭玉冰博士作为职业经理人所拥有的诚信品质和职业能力。让一个老板满意比较容易，能够让每一任老板都满意并委以重任，更需要有良好的职业道德、包容的处世哲学以及坦荡的为人处事。

在格林柯尔入主科龙之后，顾维军连环并购招引了不少是是非非，然而彭玉冰博士所主持一例又一例的并购后整合，却是实实在在的，是卓有成效的，是有历史记录的。2003年，彭玉冰博士开始涉足并购企业整合。当年6月，主持合肥美菱的企业再造；同年12月，直接奔赴扬州，主持扬州亚星的企业再造；次年6月，继续马不停蹄地赶赴湖北，主持湖北襄阳轴承的企业再造；与此同时，指

导河南冰熊冷藏汽车有限公司的企业再造；年底回到广东，又取道中山，主持中山威力的另一场整合。

并购后企业整合是企业管理的重大挑战。无效的整合是并购失败的主要原因。并购后企业亟须尽快回复市场轨道，而由于在并购初始内外交困，企业往往弥漫着各种利益的冲突和文化的碰撞。彭玉冰博士凭借其出色的职业能力，成功地引入企业再造的先进方法实现了有效整合，取得了有目共睹的成绩，赢得了所有被并购企业的一致认可和普遍尊重。

本书是彭玉冰博士对他三年来主持和参与的六家企业、八次并购整合的经历回顾、经验总结与理论提升，是其职业生涯的一个精彩记录，也是其诚信品质和职业能力的重要见证。在即将付梓之际，我谨以上文为序。

（作者系全国政协委员、广东省政府参事、
中山大学管理学院教授、博士生导师）

序 二

汤业国

19 世纪至今，以美国为代表的西方国家的企业并购可以说是风起云涌，一浪高过一浪。历数起来，共发生过五次并购浪潮。19 世纪末、20 世纪初掀起的第一次并购浪潮，主要集中在矿业和制造业；20 世纪 20 年代的第二次浪潮，主要集中在制造业、银行、采掘业；20 世纪 50 年代的第三次浪潮，主要是以混合并购为主，大量的跨行业并购是这次并购的特点；20 世纪 70 年代的第四次浪潮，并购呈现多元化趋势，横向、纵向和混合并购成为这次并购的特点；20 世纪 90 年代的第五次浪潮，主要涉及跨国并购，大企业之间的“强强联合”成为这次并购的特点。

我国的企业并购则大体可分为三个阶段。第一阶段是 20 世纪 80 年代，其间主要是同一地区、同一行业内的小企业之间的并购，大多数是政府行为指导下的并购，其目的是消除亏损企业；第二阶段是 20 世纪 90 年代，这次并购呈现多元化和证券化特点，并购开始出现国际化的势头；第三阶段是 2000 年至今，大企业集团之间的并购和外资并购成为这个阶段的主要特点。

近年来，全球企业并购正经历着史无前例的增长，根据汤姆逊金融公司的统计，2005 年全球并购总额达 2.9 万亿美元，比 2004 年增长 40%。随着我国社会经济的发展，国内企业之间的并购也变得越来越频繁，并购已经成为我国企业积极寻求成长的主要策略之一，例如海信并购科龙电器、长虹并购美菱电器，以及 TCL 并购汤姆逊、联想并购 IBM PC 等。

但是，企业并购的失败率一直居高不下。据国外相关研究结果表明，75%的并购是以失败而告终。目前，对于我国企业并购尚没有系统的研究结论。但鉴于我国企业并购仍处于探索期，专家估计其失败率可能会更高。导致并购失败的原因是多方面的，其中整合不力大概占50%。彼得·德鲁克在《管理的前沿》中也指出：“公司收购不仅仅是一种财务活动，只有在整合业务上取得成功，才是一个成功的收购，否则只是在财务上的操纵，这将导致业务和财务上的双重失败。”由此可见，并购后整合是一个非常关键的环节。

彭玉冰博士在企业整合方面进行了多年的理论探索与研究，而且通过参与和见证科龙公司的历次变革，以及亲自主持格林柯尔、科龙所有并购企业的整合，积累了丰富的经验。他能够利用业余时间把这些经验加以总结、升华，是一件令人欣慰的事情。虽然市场上有很多关于并购后企业整合的书，但大多数是国外的版本，国内学者基于中国企业整合实践的研究著述并不多见。我相信这本书不仅对于我国企业整合的理论研究将具有较强的参考价值，而且对于指导我国企业在今后的重组实践中抓住关键、规避风险也具有较强的借鉴意义。

（作者系广东科龙电器股份有限公司董事长）

目 录

序一 ——德才兼备的经理人	毛蕴诗 (I)
序二	汤业国 (III)
绪 论	(1)
我为什么写这本书	(1)
本书的素材来源	(2)
本书的写作思路	(5)
策略一 稳定压倒一切——绝不轻易辞退员工	(8)
一、亚星客车的工人罢工风波	(8)
二、并购给员工带来的冲击和影响	(10)
三、中国员工脆弱的心理承受力与再就业压力	(19)
四、裁员不是并购企业的唯一选择	(26)
五、人员稳定是企业再造的基础	(38)
案例分析：美菱电器企业再造	(44)
策略二 营销系统整顿——销售业绩是硬道理	(46)
一、科龙的“黄埔军校”计划	(46)

二、企业营销腐化现象分析	(48)
三、整顿营销刻不容缓	(57)
四、优化经销商队伍	(60)
五、整顿营销团队	(71)
案例分析：襄阳轴承营销团队整顿	(80)
策略三 资产财务重组——突出资产财务管理	(83)
一、企业多元化的陷阱	(83)
二、并购后企业的业务归核	(87)
三、企业资产重组	(99)
四、企业债务重组	(111)
五、财务管理体系重组	(114)
案例分析：科龙资产财务重组	(118)
策略四 组织机构整合——向高效组织要效益	(120)
一、企业并购与组织变革	(120)
二、目标企业组织调查	(123)
三、组织分析与部门设计	(128)
四、并购后企业组织结构形式	(133)
五、中国企业“三权分立”管理模式	(140)
案例分析：亚星客车组织机构整合	(154)
策略五 业务流程重构——没有规矩不成方圆	(156)
一、天津泰达公司客车延期交付事件	(156)
二、流程重构与并购后的不稳定性	(158)
三、核心业务流程确立与问题流程诊断	(164)
四、业务流程重构原则与方法	(170)
五、业务流程重构实施步骤	(181)

案例分析：美菱电器业务流程重构	(184)
策略六 在职人员优化——让明白人当家作主	(186)
一、科龙为何实施“组织转型”	(186)
二、中国企业在职人员现状	(190)
三、在职人员评价与优化	(199)
四、优秀人才留用策略	(223)
五、在职人员优化的常见错误	(229)
案例分析：美菱电器在职人员优化	(234)
策略七 企业文化重塑——万众一心才能得胜利	(236)
一、科龙公司的“整风运动”	(236)
二、并购产生的文化冲突及其影响	(238)
三、中国企业文化的历史局限性	(255)
四、中国企业文化的提升与发展	(263)
五、企业文化重塑实施步骤	(276)
案例分析：襄阳轴承企业文化重塑	(282)
结 论	(284)
附 录	(287)
附录一：安徽省人民政府专题会议纪要	(287)
附录二：襄樊市人民政府文件	(290)
主要参考文献.....	(294)
后 记	(298)

绪 论

一、我为什么写这本书

1997年，我受聘担任科龙集团人力资源顾问。2000年3月，我以“空降兵”身份担任科龙集团人力资源总监。屈指算来，我与科龙结下了长达近十年的不解之缘。自从2000年加盟科龙后，我一直担任集团人力资源总监，参与和见证了科龙公司自2000年以来的所有变革。2000年3月，我刚上任就适逢新任总裁王国端先生实施“组织转型”，对科龙所有中高层干部实行竞争上岗；2000年9月，我迎来了科龙第三任总裁徐铁峰先生，全力协助他对科龙实施“二次革命”；2001年10月，我见证了格林柯尔并购科龙的历史；2005年9月，我再一次见证了海信并购科龙的时刻。这些年来，我亲历了科龙的风风雨雨，也体验了由它带来的是是非非。对于历任管理者来说，科龙就像一个舞台，你方唱罢我登场；对于众多员工来说，科龙就像一个兵营，在似水流年中承载着他们的光荣和梦想、欢笑和泪水；对于我来说，科龙更像一本书，它让我从中学习和感悟到许多宝贵的东西。之所以写这本书，主要基于以下几个方面的考虑：

（1）再现格林柯尔并购企业后的再造过程。2003年6月至2005年6月，我受当时科龙集团董事局主席顾维军先生的派遣，前往格林柯尔及科龙公司并购、接管的包括合肥美菱电器股份有限公司、扬州亚星客车股份有限公司、湖北襄阳汽车轴承股份有限公司、广东中山威力集团、河南冰熊冷藏汽车股份有限公司等5家企业主持企业并购后的整合工作。作为这些企业再造案的设计者和主持者，我亲历了这些企业的再造过程，也目睹了这些企业经历再造所发生的巨大变化。格林柯尔给它并购的企业到底带去了希望还是噩梦？很多局外人并不清楚其中的真相，众说纷纭，莫衷一是。在此，我作为该事件的亲历者，以一个管理研究者的身份，有责任也有必要将这段历史进行客观、公正的描

述，再现格林柯尔并购企业的整合过程。

(2) 总结我国企业整合的宝贵实践经验。2002 年 10 月，我进入中山大学管理学院博士后科研流动站，师从我国著名企业管理专家毛蕴诗教授从事并购后企业整合研究。毛蕴诗教授在公司重构、企业成长、跨国公司经营等领域具有很高的造诣，在国内外享有盛誉。在他的悉心指导下，我于 2006 年 4 月顺利完成了我的博士后科研报告《企业再造——中国企业并购整合的成功之道》。在这篇博士后科研报告中，我系统深入地研究了西方企业并购及其相关的整合理论，也具体分析了我企业并购后面临的各种问题。写作本书，旨在将我博士后研究阶段的理论成果和企业再造的实践经验，用尽量平实的语言和丰富的案例进行总结和提炼。希望本书不仅对于中国未来企业并购整合，而且对于正常经营下的企业改革都将具有一定的借鉴意义。

(3) 剖析科龙，给中国企业以启示。科龙公司是一家随着改革开放成长起来的著名家电制造企业。2001 年 10 月之前科龙属于乡镇企业，2001 年 10 月被格林柯尔并购后变成了民营企业，2005 年 9 月被青岛海信并购后又变成了国有企业。我也因此完整地体验了乡镇企业、民营企业、国有企业三种不同机制下企业管理的不同特点。科龙公司自 2000 年以来，六年时间更换了四任董事长和六任总裁。我所管理的集团人力资源部是历次企业变革的推进器，而我本人也直接协助每位董事长实施变革，成为科龙变革史的参与者和见证者。独特的工作背景不但给我提供了很好的观察问题的视角，还让我有机会接触和了解到这些变革的真实内幕，这些客观因素对于本书的构思和写作具有极其重要的价值。在科龙这个充满变数、引发世人争议最多的企业，我用将近 10 年的时间观察和记录它的所有历程，希望通过剖析科龙，给中国企业以警示。

二、本书的素材来源

2003 年 6 月，美菱电器的企业再造正式拉开序幕，格林柯尔派出一名财务副总裁、一名执行董事进入美菱公司的高层管理团队，美菱原有高层管理人员全部被留用。企业再造由我负责，整个再造过程在 2003 年 12 月底完成。2003 年 6 月至 8 月，美菱公司在这三个月的时间里共产销冰箱 40 万台，比

2002 年同期增加了 9 万台，增幅达 30%。其中 6 月份产销电冰箱 15 万台，创美菱历史最高销售记录。2003 年、2004 年、2005 年美菱公司全年实现冰箱销售分别为 122 万台、143 万台、195 万台，实现销售收入分别为 13.8 亿元、14.4 亿元、20.22 亿元，销售收入较 2002 年增幅分别为 9.5%、14.6%、60.48%，实现利润额分别为 -1.9 亿元、1600 万元、660 万元^①。

2004 年 5 月，襄轴股份的企业再造正式开始，格林柯尔派出一名总裁、一名财务部长进入襄轴股份的高层管理团队，襄轴原有高层管理人员全部被留用。企业再造由我负责，整个再造过程于 2004 年 10 月底结束。2004 年，襄轴股份在与格林柯尔签署并购协议前的一季度，生产经营基本处于半停产状态。但是襄轴股份 2004 年全年仍然实现主营业务收入 2.25 亿元，比 2003 年增长了 4.7%。2004 年公司实现利润 1089 万元，扭转了连续四年主营业务亏损的局面。2005 年，襄轴股份全年实现主营业务收入 2.42 亿元，比 2003 年同期增长 12.6%，2005 年实现利润 585 万元^②。

美菱电器、襄轴股份原来都属于国有企业，在并购发生前三年中，美菱电器共亏损 1.79 亿元，襄轴股份共亏损 0.56 亿元，襄轴股份已经被证券交易所作 ST 处理。两家企业并购后，其产品、技术、设备、人员都没有发生改变，但是，企业的经济效益却发生了显著变化。美菱、襄轴通过企业再造，企业的综合竞争力和经济效益有了较大的提升，连年实现销售量、销售额、利润的同比增长。尤其值得注意的是，美菱和襄轴两家企业的 2005 年年报，是在他们脱离格林柯尔之后由新东家长虹集团、天胜公司入主后公布的年报，我们有足够的理由相信，这两家企业再造后每年的销售业绩和利润增长是真实可信的。

2003 年 12 月，扬州亚星客车企业再造开始，格林柯尔派出一名总裁、一名财务总监、一名物控总监、一名销售总经理共 4 名高层管理人员进入亚星客车管理团队，亚星客车原来高层管理人员全部被留用。企业再造由我负责，再造过程于 2004 年 6 月底结束。截至 2004 年 6 月，亚星客车已经实现销售收入

① 安徽省政府专题会议纪要（第 113 号）《关于稳定有效贷款投入支持美菱股份公司加快发展会议纪要》，安徽省人民政府办公厅，2005 年 9 月 9 日（见本书附录一）

② 注：襄轴股份公司的相关销售收入及利润数据可以参考该公司当年度的上市公司财务报表

4.02 亿元，比 2003 年同期增长 39%；同时实现利润 1106 万元，与 2003 年上半年亏损 1693 万元相比，增加利润 2799 万元。由于各种复杂关系和原因，亚星客车的经营业绩从第三季度开始下滑，最后导致 2004 年亚星公司全年实现销售收入比 2003 年减少 300 万元，但亏损额比 2003 年减少了 7800 万元。顾雏军先生对此大为不满，要求我再次去亚星客车进行第二次整合。

2004 年 12 月，我又一次踏上去扬州的旅途，开始对亚星公司实施第二次再造。亚星的第二次再造不仅与第一次再造的时间段十分吻合，而且再造的结果也非常相似。第二次再造于 2005 年 6 月底结束，公司 2005 年上半年实现销售收入 4.04 亿元，比 2004 年上半年增加销售收入 200 万元，2005 年上半年完成利润 563 万元，比 2004 年上半年减少了 43 万元^①。但令人遗憾的是，2005 年亚星全年实现销售收入比 2003 年减少了 1000 万元，比 2004 年减少 700 万元，2005 年全年亏损 1.11 亿元。虽然亚星客车没能再现美菱电器、襄轴股份那样的业绩表现，但是，亚星客车却意外地成为我企业再造效果的“检测剂”。亚星客车两次再造的业绩波动，使我对企业再造的价值更多了一份认识。

2001 年 10 月，科龙电器被格林柯尔并购；2005 年 9 月，科龙电器被青岛海信电器并购。如果说 2001 年前科龙的两次变革我是组织者和参与者，那么 2001 年之后科龙的两次并购，我则是参与者和见证者。科龙的不断变革使我认识到中国企业管理的诸多问题，也让我知道西方现代企业管理理论在中国的局限性。也正是科龙的两次并购，引发了我对并购后企业再造的思考。

如果说科龙是我企业再造的孕育地，那么，合肥美菱、扬州亚星、襄阳轴承、中山威力，甚至包括河南冰熊等企业就是我的实验田。在这些实验田里，我有过成功的喜悦，也有过不成功的无奈。作为并购企业代表，我有过“占领者”那种“良好的自我感觉”；作为被并购企业员工，我也有过“败军之将”那种“无奈而复杂的心情”。科龙这艘船在市场经济大潮中大起大落，让船上所有的人不堪颠簸，许多人因此选择了离开，而我却一直坚持到现在。我的坚持让我受益匪浅，从中使我得到了许多只有身在其中才能获得的感悟，它

^① 注：亚星客车公司的相关销售收入及利润数据可以参考该公司当年度的上市公司财务报表

不仅构成了本书诸多结论和案例的素材来源，更成为我人生宝贵财富的一部分。

三、本书的写作思路

本书提出的企业再造是指并购企业通过保持人员稳定、营销系统整顿、资产财务重组、组织机构整合、业务流程重构、在职人员优化和企业文化重塑七大举措，旨在迅速恢复被并购企业的经营活力和竞争力，以实现并购后企业的重生。作者提出的企业再造既不同于再造工程，也不同于公司重构。再造工程是关于业务流程的优化与再造，而企业再造不仅仅关于流程再造，还包含组织、文化等其他五个方面。公司重构与企业再造似乎有很多的共通性，都是关注提升企业竞争力和经营效益，但它们之间存在三个方面的明显不同：①公司重构是在企业经营权没有发生变更的情况下对企业实施的自我变革，而企业再造通常是企业经营权发生转移后，由并购企业对被并购企业实施的变革。②公司重构通常只涉及业务重构、财务重构和组织重构等，而企业再造除上述内容外，还包括营销系统整顿、业务流程重构、在职人员优化和企业文化再造等内容。企业再造比公司重构的内容更丰富、范围更广泛、影响更深远，因此风险也更大。③公司重构可能涉及到企业并购，并购成为公司重构的手段；而企业再造通常是在并购发生之后实施的，企业再造成为并购后企业获得重生的手段。

事实上，在正常经营情况下的企业也会涉及到营销整顿、机构精简、人员优化、流程重构、资产重组、文化重塑等方面的变革，这些变革内容与并购后企业再造的内容没有本质上的差异，只是两者所面对的环境和压力不同。前者变革往往会面临较大的阻力，而后者则较容易顺利实施。因此，企业再造对于正常经营下的企业变革同样具有较强的指导意义。

企业并购后，主要有下列七个问题应引起足够重视：

(1) 人员的相对稳定是并购后企业一切变革的基础和保证。大量人员的流失不仅会扰乱企业正常的经营秩序，还会对企业快速恢复经营能力产生负面影响。

(2) 营销是企业的龙头，只有营销能力不断加强，才可以消化整合过程中出现的各种问题和矛盾，为企业再造营造一个宽松和谐的环境。同时，产品销量的不断增加也会给员工带来更大信心，有利于降低员工对并购后整合的抵触情绪。

(3) 资产重组是构建企业核心业务的手段，它具体规定被并购企业应该选择哪些业务，放弃哪些业务，如何形成核心竞争能力等。债务和财务重组是帮助并购企业集中有限资源，用最少的投入获取最大的产出，实现企业利润最大化的手段。

(4) 组织机构形式取决于企业规模、业务处理模式、技术特点、人员素质以及管理习惯等。组织机构是企业实现战略的保证，组织整合有利于企业精简机构，实现资源投入最小化、企业价值最大化。

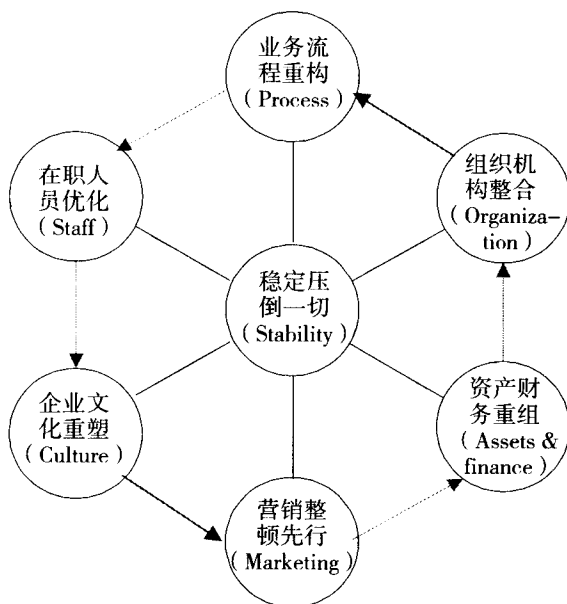
(5) 业务流程重构和组织机构形式既相互联系，又彼此独立。业务流程重构解决企业的内部效率问题，而组织机构整合则决定企业人力资源的投入和管理效率的高低，科学的业务流程会对组织机构形式产生积极影响。

(6) 在职人员优化是把企业最优秀的人才选拔出来并委以重任，克服组织中人岗不匹配问题，解决流程重构中人的制约因素，最大限度做到“人岗适宜”。同时，做好富余人员安置工作对于中国企业整合具有十分重要的意义。

(7) 企业文化重塑。完成上述整合之后，我们只是解决了企业组织的“硬件”部分，如果没有一个好的“软件”驱动，那么企业这台“计算机”依然不能高效运行，这个“软件”就是企业文化。对并购后企业文化进行重塑，将有利于人们统一思想、统一认识，从而充分发挥“硬件”的优势和潜力。

至此，企业再造进行了一个完整的周期。企业再造七大内容：稳定压倒一切（Stability）、营销系统整顿（Marketing）、资产财务重组（Assets & Finance）、组织机构整合（Organization）、业务流程重构（Process）、在职人员

优化 (Staff)、企业文化重塑 (Culture)，作者将其称为 MASSCOP 模型 (如下图所示)。



企业再造 MASSCOP 模型