

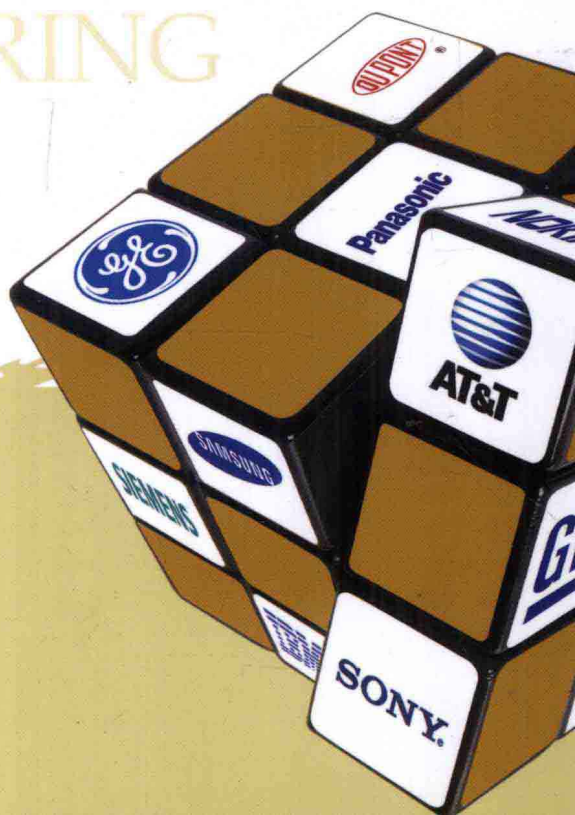
成长是企业的永恒主题，重组是企业成长的永恒主题

并购与重组

跨世纪十大经典重组

毛蕴诗 郑奇志 编著

MERGERS
& RESTRUCTURING



机械工业出版社
China Machine Press

并购与重组

跨世纪十大经典重组

毛蕴诗 郑奇志 编著

MERGERS
& RESTRUCTURING



机械工业出版社
China Machine Press

本书主要介绍十大跨国公司百年间的关键并购与重组事件及其动因和成效，以并购与重组案例的分析和挖掘为主，以重组理论的解读和介绍为辅。本书在案例选取方面独具匠心，十大跨国公司的并购与重组历史悠久、持续性强、效果显著，经得起推敲，看得到成效，形象地呈现了公司并购与重组的内涵和意义。同时，本书在内容组织上紧随公司最新发展动态，充满时代性和前瞻性。

本书根据并购与重组事件的发展规律，以时间轴为纲，透过丰富多样的并购与重组表象，立足业务、组织、财务等重组模块，展现事实、动因、效果等重组脉络，案例素材翔实、分析细致、逻辑严谨、深入浅出、还原本质，具有启发性和可读性。

本书适用于高年级本科生、研究生、MBA、EMBA、EDP 和公司管理人员。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

并购与重组：跨世纪十大经典重组/毛蕴诗，郑奇志编著. —北京：机械工业出版社，2011.6

ISBN 978-7-111-34929-7

I. 并… II. ①毛… ②郑… III. ①公司—企业兼并—案例—世界 ②公司—企业重组—案例—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 103836 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：许 可 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2011 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

185mm×260mm·15.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-34929-7

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com



公司重组：公司成长的永恒主题

成长是公司的永恒主题，重组是公司成长的永恒主题。

公司重组的英文为 *corporate restructuring*，在有的英文文献中也表述为 *corporate redesigning*、*corporate reorganization* 或 *reconfiguring the firm*，可译为公司重构、公司重组、公司再造、公司重建、公司重新设计等（在有的情形下，其内容还涉及 *relocation*，意为重新布局；*refocusing* 意为重新聚焦或重返核心业务）。本书中将其统一表述为公司重组，但需与国内较为流行的再造工程（*reengineering*）、再造公司（*reengineering the corporation*）或业务流程再造（*business process reengineering*，BPR）相区别。

从本书的论述可知，无论是在背景、目标、思路还是内容上，公司重组均与再造工程或业务流程再造之间存在显著区别，是不同层面的问题。再造工程的主要内容是过程创新、过程改善、过程再设计。它立足于改进内部效率，对企业业务流程的基本问题进行反思和彻底的重新设计。它在本质上是局部的变革而不涉及总体战略的变化，尽管再造工程也可能拓展到公司的其他方面，但是即使如此，也是带有局部的特点。然而，内部效率再高、产品成本再低、产品质量再好，如果产品不为市场认可，业务流程再造的努力仍将付之东流。

公司重组是以战略 - 结构 - 过程为思路，进行公司战略调整、结构重组，以及业务、财务、组织方面全面跟进，是从总体到局部

的全面变革。

公司重组的内容包括业务重组 (business portfolio restructuring)、财务重组 (financial restructuring)、组织重组 (organizational restructuring), 以及与之相伴生的一系列企业创建 (greenfield)、并购 (M&A)、剥离 (divestiture)、分立 (spin-off)、分拆 (split-up)、置换 (swap)、股权切离 (initial public offering)、紧缩规模 (downsizing)、紧缩范围 (downscoping)、内部市场等, 构造公司新的业务组合、新的财务结构与新的组织体制。在这一过程中, 一些被认为是不重要的业务、亏损的业务、缺乏前景的业务通过剥离、分立、分拆等方式得以放弃和弱化, 另一些重要的业务则通过创建、并购得以加强。

20 世纪 80 年代以来, 许多大型美国公司进行了成功的重组。公司重组是美国公司对环境变动做出的战略反应。公司重组使美国许多传统大公司渡过生存危机, 使老牌大型公司焕发青春, 许多公司重新获得增长的源泉, 重建竞争优势, 成为美国公司竞争力重居世界首位的重要原因。

以前美国由于对公司战略比较方面的经验研究非常缺乏, 以至于一直未能察觉出使公司发展陷入困境的深层次原因。直到 20 世纪 80 年代后期, 美国对公司重组的研究取得了令人瞩目的发展并形成了大量的研究成果, 才揭开了这个使公司困惑的谜底。

尽管我们可以认为公司重组是公司成长的永恒主题, 特别是大公司成长的主题。但是 20 世纪 80 年代以来的公司重组有其深刻的历史背景, 公司重组是对 20 世纪六七十年代企业的过度膨胀、过度多元化的反思与逆向调整。

第二次世界大战后, 资本主义世界进入一个相对稳定的发展时期, 公司要求进一步扩大规模、扩大经营范围的欲望也日益强烈。20 世纪六七十年代, 公司的内部结构与外部的政治、财政和法规环境都促进了公司的扩展和多元化经营。研究表明, 重视扩展和多元化的战略在 20 世纪六七十年代是一个甚为普遍的趋势, 并曾受到广泛的赞扬。过度多元化、过度扩展产生了一系列问题。规模过大造成管理困难: 管理层次过多, 效率低下; 高层管理者难以有效地管理每一个业务并保持其战略优势。通过混合并购而发展起来的公司由于未能进行有效的整合而绩效低下, 几年后又不得不进行剥离。正如重视扩展与多元化经营的战略在 20 世纪六七十年代受到广泛赞扬与效仿一样, 它们在 20 世纪 80 年代开始受到广泛的批评。

事实上, 不仅美国公司, 许多欧洲公司、日本公司以及韩国和一些发展中国家的公司在 20 世纪 60~80 年代都存在过度扩展、过度多元化的现象。正因为如此, 美国公司成功重组的实践成为欧洲、日本许多公司效仿的榜样, 发展成为遍及欧亚、席卷全球的浪潮, 成为 20 世纪 90 年代管理领域的重大挑战和高层管理者重点关注的问题。

公司重组的实践其实早已有之。从现在的观点看, 20 世纪初期杜邦家族成员对公司进行收购重组, 设立东部实验室和中央实验室, 将其由火药制造商重新定位为多元

化的化工公司，将直线职能部门的组织结构转换为事业部制等，堪称公司重组的经典之作。杜邦公司重组实际上包含了今天所说的重组内容：业务重组——形成新的业务组合；资产与财务重组——形成新的资产与财务结构；组织重组——形成灵活、高效的组织体制三项基本内容。本书的案例将表明，进入 21 世纪以来，杜邦公司的重组仍在继续。美国企业史学家钱德勒在其名著《战略与结构》一书中，除了研究杜邦公司的案例之外，还研究了德尼莫斯公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司和西尔斯 - 罗巴克公司的组织重组。而 1970 年通用电气放弃计算机业务，将其卖给竞争对手——霍尼韦尔公司，则可纳入本书以剥离为特征的公司重组的分析框架。

考察公司发展的历史，可以发现变革、改组、重组是一个从不间断的过程。有研究表明，公司的改组、重组大约几年发生一次。但是为什么 20 世纪 80 年代以来，众多公司如此集中地进行重组并形成趋势，这就需要进行深入细致的分析。

公司重组之所以在 20 世纪 90 年代以来才受到足够的重视，还体现在美国公司重组的实践与成功引发了学者们对公司战略理论、并购理论、所有权控制理论、财务理论和组织理论、委托 - 代理理论、公司治理结构、核心竞争能力理论、效率理论——从规模经济性与范围经济性到速度经济性与网络经济性领域的富有意义和卓有成效的探索。

公司重组也引发了对不同国家管理模式与实践的比较研究，特别是对美国、欧洲、日本管理模式与实践的比较研究。以此为基础，学者们对公司重组的背景与动因、方式与效果进行了深入研究。

国外学者对公司重组的理论、动因、内容、方式、效果以及国际间的公司重组进行了研究和比较，为我们的研究提供了有益的参考。事实上，过去 10 多年来，国外围绕公司重组的著作和论文成百上千。钱德勒（1989）客观地肯定了美国企业的重组活动：在 20 世纪七八十年代，重组已成为美国工业中主要的活动，通过重组缓解早些年无约束多样化的压力，同时也使许多美国公司得以轻装上阵迎接不断强化的竞争。通过削减分布的数量，并将其资源集中于公司具有最强的生产、销售和研究能力的产品和工艺，旨在结束高层经理与执行经理分离的大多数重组目标已经实现。这种重组是作为长期战略规划的一部分而进行的。

早期的研究多着重于财务重组。例如，哈佛大学教授迈克尔·詹森（Michael Jensen, 1983, 1989, 1993）对美国 20 世纪 80 年代的兼并、杠杆收购（或称举债收购，leveraged buyout）进行了较为系统的研究，甚至认为这是与重组有关的公司治理的一个重要创新优势。美国的玛格丽特·布莱尔（Margaret Blair, 1990, 1995）在其著作中亦对杠杆收购与公司重组、公司控制与公司重组等方面进行了深入的探讨，以及约瑟夫 W. 巴特利特（Joseph W. Bartlett, 1991）对公司重组、杠杆收购进行了探讨，但是多数研究着眼于杠杆收购、资本重组方面。J. 弗雷德·威斯通（J. Fred Weston）、S. 郑

光 (Kwag S. Chung)、苏姗 E. 侯格 (Susan E. Hoag, 1996) 的研究远远超出了财务重组的范围, 而对兼并、剥离、分立、分拆、公司控制等方面进行了理论联系实际 (包括案例) 的探讨。

约瑟夫 W. 巴特利特 (1991) 的研究表明, 20 世纪五六十年代的混合兼并浪潮、集团化浪潮 (wave of agglomeration) 之后, 出现了向非集团化 (deconglomeration) 的逆转, 资产剥离交易、分立、分拆加快。巴特利特 (1991) 指出, 今天的管理者已经懂得市场并不认同集团化。

Singh 和 Chang (1992) 认为重组包括出售就公司长期战略而言的非主要业务, Esward H. Bowman 和 Harbir Sight (1993)、S. Shiva Ramu (1999) 等学者均认为广泛的公
司重组的内容可分为三部分: 业务重组、财务重组和组织重组。George P. Huber 和 William H. Glick (1993, 1995) 等结合绩效改进, 对组织重组的背景、动因进行了理论与经验研究。

1992 年 9 月, 宾夕法尼亚大学沃顿商学院以公司重组为题举办了专题研讨会。该研讨会收到了 60 多篇论文, 众多学者出席了这一研讨会, 美国三家大公司的高级执行总裁也出席了研讨会, 他们是美国电话电报公司的副总裁 Blaine Davis 博士、Indecap 集团的 CEO 詹姆斯·艾默雪佛 (James Emshoff) 和服务集团人力资源部的副总裁 Gene Remoff。这些高级总裁介绍了各自公司的重组过程, 并认为公司重组是 20 世纪 90 年代管理领域的重大挑战, 是高层管理者重点关注的问题。研讨会强调了公司重组的多个方面, 强调了重组对竞争优势、公司绩效和股东的重要性以及重组后果, 讨论了有关公司重组的初始动力、理论观点、背景与研究方法。许多论文指出, 重组有助于改进公司绩效, 但是也会出现未曾预料到的后果。在此基础上, 美国《战略管理杂志》(Strategic Management Journal) 1993 年夏季用专刊讨论了这一主题。

近年来, 欧美学者、日本学者还对重组的背景和动因进行了深入研究和国别比较。Rolf Buhner、Abdul Rasheed 和 Joseph Rosentein (1997) 从委托 - 代理关系入手, 对美国和德国公司的重组与方式进行了理论与实证方面的比较研究, 研究深入公司治理结构上的差别。Kim S. Cameron、Sarah J. Freeman 和 Aneil K. Mishra (1995) 对以组织紧缩为特征的重组进行了系统的研究, 考察了其特征、短期与长期效果。日本学者寺本义也 (1997) 的研究认为公司治理结构、目标、战略等方面正在转变, 并向美英靠拢。然而, 日本学者对公司重组的研究仍然不够, 有关的论著不多, 也较少按照公司重组的内容 (业务重组、财务重组、组织重组) 加以研究。长谷川 (Hasegawa Harukiyo) 和治清 (Glem D. Hook, 1998) 着重研究在低增长和全球化条件下的公司重组, 而没有面对日本公司重组困境。

S. Shiva Ramu (1999) 在其专著《公司重组与剥离》(Restructuring and Breakups) 中研究了全球范围的重组, 还特别以印度等国为例研究了发展中国家的公司重组。Tar-

un Khanna 和 Krishna (1999) 研究了发展中国家企业集团的重组。

Rockl-Lee Dewitt (2000) 将组织紧缩分为：节省开支、紧缩规模和紧缩范围。Denis David J. 和 Kruse Timoth (2000) 发现，无论兼并活动活跃与否，公司在业绩下降后进行以提高业绩为目的的重组活动并不因兼并活动的减少而减少。Sumit K. Majumdar (2000) 的研究表明，组织紧缩过程中，放弃哪种类型的资源对于最终的成功十分关键。在不恰当的紧缩中，大公司将可能失去进行内部学习的转移能力。Winfried Ruigrok、Anddrew Pettigrew、Simon Peck 和 Richard Whittington (1999) 对 1992 ~ 1996 年欧洲公司基于互联网特征的组织重组和新组织形式进行了经验研究。

如今，公司重组备受重视的重要原因不仅在于其 20 世纪 80 年代以来成功的实践和明显的效果，还在于进入 90 年代中期以来，世界许多大型公司仍旧不断出现生存危机，需要持续重组，需要通过重组医治大企业病，重建竞争优势。重组仍然是公司普遍采用的战略手段，也是公司向网络时代、新经济时代转型的战略手段。

国内学者对公司重组的理论与实践研究尚处于起步阶段。文献研究表明，国内学者对再造工程给予了较为广泛的关注，却忽略了比之深刻得多、广泛得多的公司重组这一重要趋势。因而，在理论与实践方面还存在许多误区。

首先，在理论上和实践中将公司重组与再造工程混同。近年来，国内学者对再造工程给予了较为广泛的关注，出版了一些有关再造工程的译著、编著等。例如，上海译文出版社 1998 年出版了迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮的《企业再造》(*Reengineering The Corporation*)，张金成的《再造工程》(天津人民出版社，1996) 也着重讨论迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮的这一主题。至于有关论文，更是随处可见。国内对再造工程的广泛介绍给人以深刻的印象，然而却忽略了比其深刻得多、广泛得多的 20 世纪 80 年代以来公司重组这一重要趋势。

其次，国内对公司重组的研究缺乏分析框架，极少有学者对应国外重组的含义研究重组。因而从内容上看，国内外对公司重组的研究并不是一回事，真正意义上的研究尚处于起步阶段。就如资本经营被滥用一样，重组也变为人云亦云的时髦流行语。在理论上也缺少对国内企业重组的环境、动因、效果方面的研究。国内的研究较多地集中在公司兼并方面，然而公司重组虽也包括兼并，但更多地强调剥离、分立、紧缩规模、紧缩范围的战略调整。同时，在实践方面，缺少对国外公司重组的特点、趋势和案例的研究，难以对我国公司战略重组、战略调整提供应用参考。

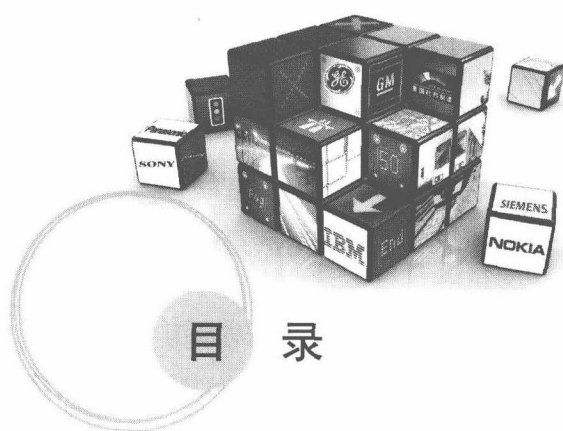
国内极少数学者对公司重组进行研究，学者们认为：重组之所以迅速扩散是由以下原因导致的：公司发展动机的作用，通过战略、市场、组织、人事、技术以及产品的调整进而提高公司资源的配置质量，充分发挥经济资源的最大使用效能，从而提高公司的整体运行效率(俞铁成，2001)；是对公司以往盲目并购所导致的结局进行修正(芮明杰，2002)；提高公司效益和竞争力的一种有效手段(汪应洛，2000)。汪应洛

教授认为，在公司战略指导下，财务管理模式是追随业务发展方向的。一旦公司业务出现行业内竞争加剧或者技术壁垒消失，它的市场地位受到竞争对手的威胁、经营效益下降等问题时，公司的整体战略就面临着调整的需要。这时，公司的财务管理模式就应当随之调整。

本书作者于 1998 年在德国纽伦堡大学合作研究期间注意到这一重要趋势，先后发表了《公司重组与竞争优势》（1999，2000）、《范围紧缩为特征的公司重组与我国企业战略重组》（2000）、《全球公司重组与我国企业战略重组》（2000）、《中国上市公司的亏损问题与重组研究》（2001）、《企业集团成长与重组的实证研究——对广东 40 家大型重点企业的问卷调查》（2002）、《全球公司重组——案例研究与中国企业战略重组》（2004）等论著。

然而就理论与实践而言，无论对国外公司还是国内公司，我们对公司重组的研究都是远远不够的。

通过值得推敲的全球百年经典案例进行系统研究，并探讨其深层次的背景、动因、存在问题、效果与方式，是本书的主旨所在。



前言 公司重组：公司成长的永恒主题

第一部分 案例演绎

第1章 北美洲公司的并购与重组 ■2

杜邦：20 世纪初的经典并购 ■2

通用电气：主动出击的全方位并购 ■10

IBM：从流程再造到面向网络经济时代的重组 ■28

美国电话电报公司：从三次分拆到合纵连横 ■41

通用汽车：从转危为安的战略重组到破产重组 ■66

第2章 欧洲公司的并购与重组 ■81

诺基亚：信息时代从主业领航到强强合并 ■81

西门子：四次改革与重组 ■95

第3章 亚洲公司的并购与重组 ■105

松下：V 字回复与公司重组 ■105

索尼：21 世纪的公司重组 ■130

三星：企业明星的两次管理变革 ■145

第二部分 理论解读

第4章 认识公司重组 ■164

公司重组的内容与分析框架 ■164

公司重组的类型与作用 ■175

第5章 重组的压力、背景与动因 ■187

公司重组是对环境变动的战略反应与战略调整 ■187

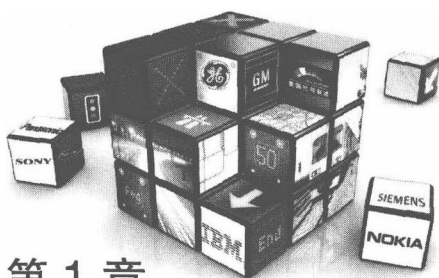
公司重组的历史背景 ■189

公司重组的动因 ■200

公司重组的经济制度比较 ■211

结语 通过重组实现我国企业的战略重组 ■228

后记 ■232



第 1 章

北美洲公司的并购与重组

杜邦：20 世纪初的经典并购

重组公司是永恒的主题，这一点在杜邦公司（简称杜邦）的案例中可得到充分的印证，而且进入 21 世纪以来，重组仍在继续。从现在的观点看，杜邦公司 20 世纪初所进行的财务重组、业务重组和组织重组，堪称经典之作。

1802 年，法国移民皮埃尔·杜邦在美国特拉华州威明顿市附近的白兰地河畔创建了杜邦公司。近两个世纪后，杜邦成为位居美国 500 强第 13 位的大型跨国公司，并被美国《财富》杂志评为当今世界化工行业最成功、最受推崇的公司。

杜邦公司 2000 年业务收入达 279 亿美元，是全球排名第 123 位的大公司。

在竞争激烈的市场中，平均来看，企业的繁荣期不过 40 年左右。极少数企业能像杜邦那样长盛不衰，杜邦成功的奥秘就在于其面对不断变化的外部环境，不断地进行技术创新和制度创新。

适时而成功的财务重组和以技术创新为支撑的业务重组

自 1802 年成立到 1902 年的 100 年间，杜邦公司生产单一的火药产品，主要是向政府军事部门供货。20 世纪初，杜邦公司也因管理不善，失去了其在火药市场上的优势。杜邦公司的大事记上写着：“衰退，衰退，垮台（几乎）。”1902 年，正当公司计划庆祝其成立 100 周年时，公司总裁尤吉尼·杜邦因感染肺炎突然去世，剩下的 5 个合伙人犹豫不决地寻找接班人（因 5 个人中有 4 个人年老），杜邦-尼莫斯公司面临着出卖给它的友好的长期竞争对手拉夫林·兰德公司的可能。然而公司创始人的重孙、年轻的合伙人艾尔弗雷德·杜邦不同意，他获得了两个堂弟科尔曼·杜邦和皮耶尔·杜邦的支持，联合收买了公司的股份。之后他们对企业进行了重组，组成了一个独资、集权性企业，从而在美国炸药制造业中占据支配地位。

同时，杜邦公司开始了其从火药生产商向多元化化工企业的转变。为了创造出让企

业立于不败之地的新产品，公司在新泽西建立了东部开发实验室，接着又在威明顿市郊建立了中央实验站，专门从事生产火药原料纤维硝酸时发现的纤维素的化学研究。这是世界企业史上首次有计划地从技术相关性的角度所从事的多元化经营。1908年，伊雷内·杜邦担任杜邦公司开发部主管，使开发部成为公司多元化经营的战略分析和研究中心。根据研究结果，杜邦公司于1910年进入人造革行业。沿着这一科学发现的道路，建立在20世纪以来一系列重大发现的基础上，杜邦形成了其众多利润丰厚的全球性业务和产品。

1915年，公司放弃单纯依靠外部发展的方式，通过收购、公司兼并的形式，有计划地实施多元经营战略，公司业务迅速发展。首先发展的业务是人造革和低氮硝化纤维素（赛璐珞），随后进入油漆与涂料领域。在1918年，公司又购进了通用汽车公司的部分股权，至1922年已拥有通用汽车公司全部控股的37%。

自1919年开始，公司向海外发展业务。首先购得了加拿大炸药公司44%的股权，后来又同诺贝尔工业公司（后成为英国帝国化学公司的一部分）合作，形成“杜邦-帝国化学公司联盟”——一个世界性的卡特尔。1947年，这个国际卡特尔由于反托拉斯法而宣告解体。在20世纪二三十年代，杜邦公司在美国国内发展多元经营，其业务范围扩展至石油化工、摄影胶片、玻璃、颜料与染料以及轻武器等领域。

从20世纪50年代中期开始，杜邦公司继续向海外扩展其业务，欧洲是其扩展业务的主要地区。它在英国（1956）、荷兰和法国（1959）、联邦德国（1961）^①、意大利（1964）等国建立了子公司或兼并了其他外国公司。接着又在西班牙和伊朗设立了子公司，而1978年年底关闭了一家在伊朗的合成纤维工厂。

由于塑料和纤维制品在国际市场上销售旺盛，杜邦公司的营业收入大幅度上涨。为了提高其竞争能力，公司决定采取果断措施淘汰一些前景不妙产品，如1979年生产染料的部门停业。另一方面，公司大力加强科研工作，要求1982年科研经费提高到8亿美元；基本建设费用比1978年提高了1倍多，超过10亿美元。1980年2月1日，杜邦公司将雷明顿轻武器公司兼并为子公司。1980年年初，杜邦公司签订了购进希泼莱公司的合同，希泼莱公司是一家生产特种化学药品的企业。1981年，杜邦公司以78亿美元吞并了大陆石油公司（该公司1980年在美国500家最大工业公司中名列第14位，居杜邦公司第1位），是当年美国企业界吞并额最大的一家公司。至此，杜邦公司在美国500家大公司中的名次由上一年的第15位上升到第12位，1983年再次上升到第7位。同年4月，杜邦公司兼并了新英格兰核公司。

回顾20世纪化学工业对人类生活带来一系列巨大改变的重大发现，如人造纤维、塑料、漆料、X光胶片、防水赛璐珞、合成橡胶、尼龙、特富龙、中空纤维、涤纶、聚酯薄膜等，几乎都是由杜邦研究人员发明，并被开发成产品陆续推向市场的。例如，目

① 德国当时分为联邦德国和民主德国。

前全球 30 亿人每天都在使用的耐力丝牙刷原料就主要是由杜邦公司一家提供的。而其每年多达几百项的专利发明，也为只有 9.8 万名员工的杜邦公司确保在国际市场上的竞争力提供了坚实的基础。在 1997 年杜邦公司的销售收入中，大部分是杜邦自有技术生产的产品，并且其中大部分是当年首次推向市场的。

组织重组：20 世纪 20 年代首创事业部制

在市场经济初期诞生的企业一般都从事单一产品的生产，其产品所覆盖的市场范围不大。这时传统上一个工厂就是一个企业，组织体制上则采用最简单的直线制。随着市场经济的发展，市场规模扩大，产品单一的小型企业逐步扩展，包括规模扩展、业务单位增多、市场覆盖面的扩大。在这一过程中，确立了大批量低成本生产方式，在业务方面采用了横向一体化的扩展方式，也涉及纵向一体化的扩展而形成多厂企业。在这种情形下，传统的直线制组织已不能适应需要而创造出直线职能制结构。随着企业进一步成长并为了克服市场的不确定性而形成的多元化扩展，一级市场覆盖面的进一步扩大，包括向国外的扩展，形成了多产品、多市场的企业。在这种情形下，直线职能制结构已不能适应其需要，从而需要进行组织制度创新，调整组织结构。

20 世纪初，以生产炸药起家的杜邦化学公司，共生产了 5 种炸药，其产量占美国市场的 64% ~ 74%，无烟军用火药则占 100%。1902 ~ 1903 年，杜邦公司兼并了火药销售公司，建立了全国规模的分销网。第一次世界大战前后，该公司进一步发展，先后兼并了染料、人造丝、赛璐珞、油漆、涂料等方面为数众多的中小企业之后，走向了多元化的经营道路。但是，由于传统的直线职能制管理组织暴露出了固有的缺陷，致使有的经营事业部内部管理混乱，有的严重亏损，有的则利润率甚低。1919 年，为了彻底解决随组织规模的增大所出现的一些新问题，公司高层设立了一个特别委员会。1920 年 3 月，该委员会提交了一份书面报告：对杜邦公司管理机构的改革，建议按不同的产品（市场）划分事业部，事业部长全权负责处理一切事务，从而揭示了美国产业界直到目前为止还在广泛采用的事业部制的基本概念。1921 年 9 月，杜邦公司董事会极为慎重地决定采纳该报告的建议，成立了自主经营、独立核算的 5 个事业部（化纤、涂料、赛璐珞、染料、炸药）。其扩展过程与组织制度的配适见图 1-1。杜邦公司在由规模巨大的单一产品企业向多元化扩展的过程中，采取了内部发展，如建立科研实验室等，实现了研究与开发功能的扩展；实行兼并与多元化，覆盖了 6 个不同的行业；实行兼并与纵向一体化，如兼并销售公司，实现了营销功能的扩展。而当杜邦公司由单一产品的生产发展为多元化企业后，直线职能制结构已不能适应管理的要求。于是，杜邦公司进行了组织创新，首次设计出了事业部制，并于 20 世纪 20 年代初得以实施。这样，杜邦公司形成了具有职能结构的事业部制。

重组仍在继续

经过 90 多年的发展，目前杜邦设在威明顿市的中央实验站已发展成为世界上规

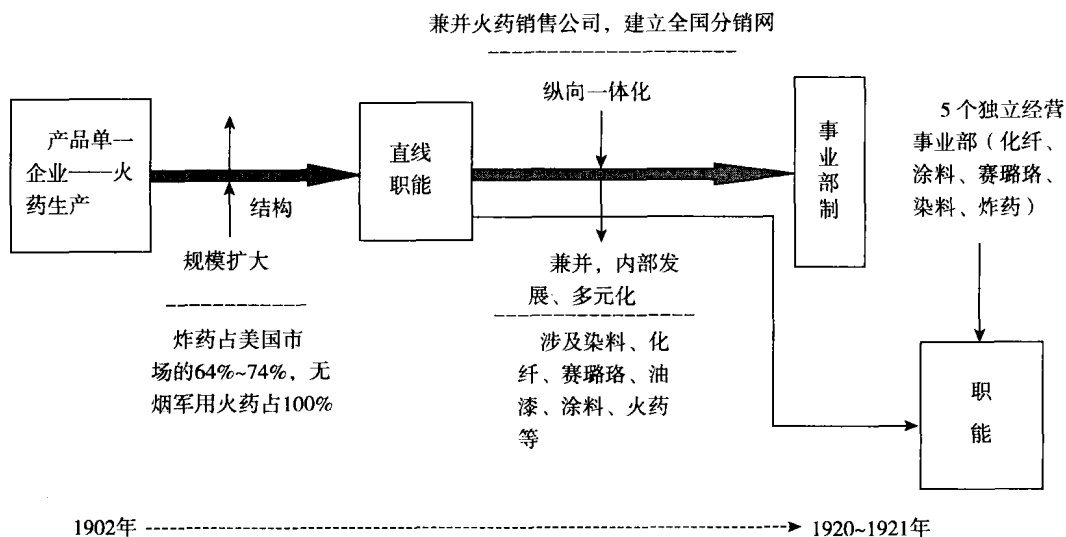


图1-1 杜邦公司的扩展路径与组织管理体制的配适

注：➡表示主路径。

模最大、技术最先进的工业研究中心之一。但公司总裁贺利得在与杜邦科学家进行广泛交谈后认为，随着美国经济整体进入知识经济时代，为了保持杜邦公司作为美国工业研究领导者之一的地位，杜邦仍须继续在那些具有长期发展潜力的科学技术上下工夫。

为此，进入20世纪90年代后，杜邦在继续通过技术创新力争将传统产品寿命再延长30~50年的同时，也将研究的方向转到了21世纪的领导技术：生物工程技术 and 电子学；重点是从改善人们的生活条件出发，研究开发用于汽车制造的新材料、新型纺织材料、食品保鲜技术、改良农作物基因技术、注重环保的产品、蜘蛛与蝴蝶等生物仿生技术。

技术创新需要投入大量的资金和人力。按照杜邦的经验，开发出一个新产品并实现商业化，通常需要5~7年。为了确保企业的竞争力，近年来杜邦也对其企业研究经费和研究人员两方面都进行了加强。以中央实验站为例，研究开发经费，经过逐年增加，目前每年已达到10亿美元；通过从重点大学引进科学家、工程师，目前研究人员已达1200多名，占其遍布世界的研究人员总数的1/4，其中，80%的科学家和工程师拥有博士学位。

1998年2月，上任初期总裁贺利得提出的高速增长目标，把生物科技和生命科学定为公司的发展重点。为达到这一目标，1998年贺利得毫不犹豫地通过公开上市出售了总资产达到230亿美元的大陆石油，并宣称2002年之前将有30%的收入来自生物科技和生命科技。杜邦为此付出77亿美元收购了世界上最大的种子谷物生产商先锋国际基因公司，并投下26亿美元收购了默克医药公司在默克-杜邦医药公司50%的股权。

公司总裁贺利得在纽约的一次记者招待会上指出：“杜邦是一家真正的高科技公司。

我对员工最紧迫的要求，就是速度。传统的资本投入方式已成为化工行业发展的障碍，必须学会用较少的投资和更快的速度来发展我们的业务。”但是，2000年10月，《商业周刊》的一篇文章指出：杜邦并未成为总裁贺利得想象中的公司，投入巨资的农业和药业的收益只占公司收益的15%；杜邦押重金想发展的转基因种子和基因食品因为市场前景不明，无法成长为公司未来的主要增长点。此外，整个医药行业巨头们兼并整合成风，只有微弱研发力量和少量新药储备的杜邦医药公司将找不到合作伙伴，杜邦医药的前景并不明朗。果然，2001年10月，杜邦全面退出医药行业，将杜邦药业以78亿美元的价格转手百时美-施贵宝。

进入21世纪以来，杜邦公司继续围绕形成新的业务组合、新的地域分布进行重组。2002年2月11日杜邦公司宣布，其全球业务已重新整合为5个平台：电子和通信技术、高性能材料、涂料和染料技术、安全防护、农业和营养。

与此同时，将莱卡、尼龙和聚酯纤维部门，以及与之有关的所有业务部门从杜邦母公司分拆出来，组成独立运作的杜邦纺织与室内饰材全资子公司（DTI）。在2003年年底分拆结束后，杜邦将通过安排DTI公开上市等方式，“卖掉”这块资产。摩根士丹利的一个小组为此夜以继日地工作。

这意味着杜邦将告别曾是核心业务的纤维，卖掉赖以发家的著名产品。独立出来以后的DTI销售额接近65亿美元，将会比纺织行业排名第二的规模大两倍多。杜邦公司重组后的组织结构如图1-2所示。

杜邦卖掉莱卡的消息公布的当天，华尔街的分析师异口同声地调高了对杜邦的评级。杜邦股票应声而涨，从2月11日到3月11日，每股从43美元一路飘红到48美元，涨幅高达10%。所罗门美邦的一位分析师这样指出：过去几年里，杜邦公司一直想把自己定位成一个综合科技公司，并设定了高速增长的目标。但是过去5年里杜邦的化纤业务一直下滑，成为公司每年10%增长预期的最大拖累。杜邦公司公布的财务数据也可以验证该分析。2001年，尼龙业务的销售只有27亿美元，同比下滑了14%，税后利润只有6000万美元。聚酯纤维业务销售下滑了17%，并出现了7400万美元的税后亏损。

杜邦公司对此的解释是：2001年上半年化纤产品的上游产业石油价格不断飙升使公司的经营成本直线上升，而“9·11”事件后全球纺织和成衣市场一片萧条，尼龙和聚酯纤维业务的利润大幅度下滑。

杜邦高层表示，纤维业务分拆出去，将有助于把更多的纤维部门生产资源配置到亚太地区乃至中国。DTI所从事的纺织纤维业务，在业务成本高昂的欧美可能是无利可图，但在业务成本较低的亚太地区依然有大的发展空间。

亚太地区日益成为面向全球成衣市场的生产基地。以杜邦纤维中国公司为例，每年莱卡的订单都以20%的速度上升。2001年杜邦纤维中国公司生产了4000吨莱卡，但依然供不应求，还另外进口了2000吨。“亚太地区的DTI非但不会裁员，反而会不断扩张。估计欧美地区的业务会有调整，现在还知道调整的具体数字。”

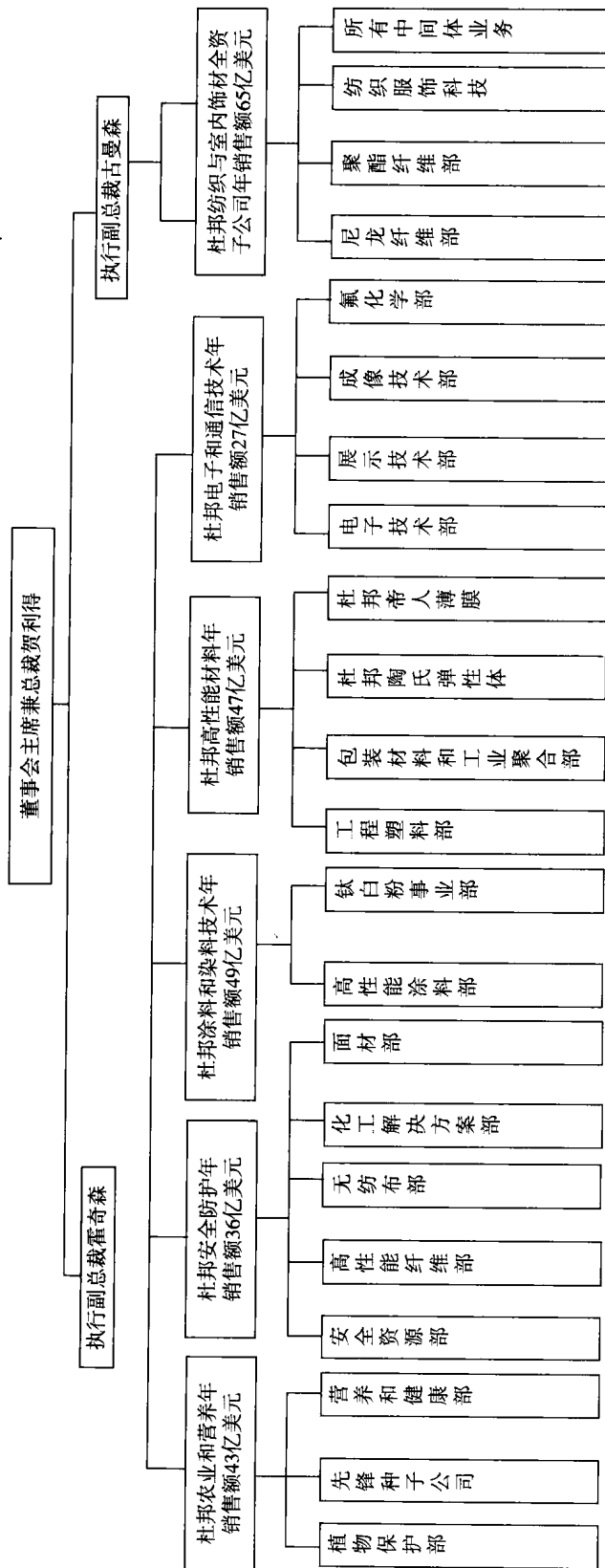


图1-2 杜邦公司重组后的组织结构