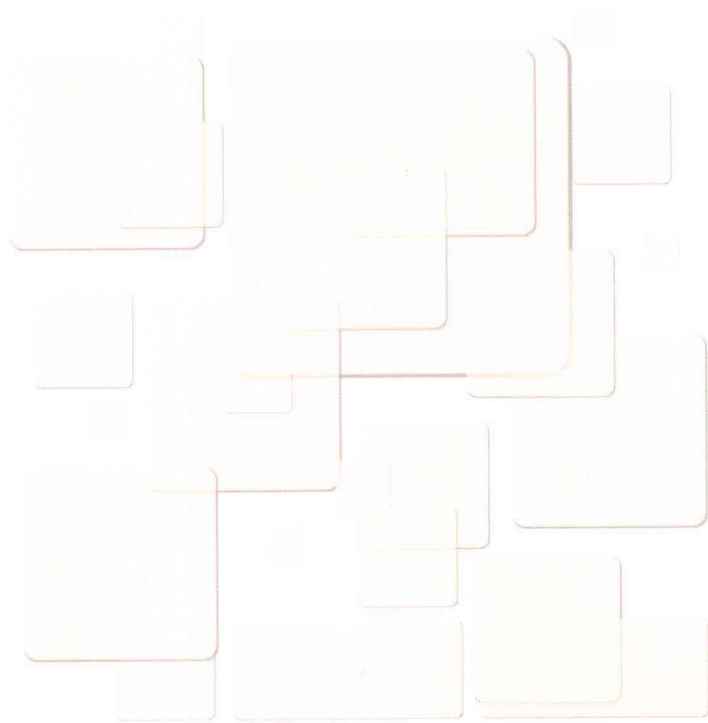




中央企业 并购整合案例精选

白英姿◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中央企业 并购整合案例精选

白英姿◎主编



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

中央企业并购整合案例精选/白英姿主编.

北京: 中国经济出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1884 - 7

I. ①中… II. ①白… III. ①国有企业—企业兼并—案例—中国 IV. ①F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 218976 号

责任编辑 乔卫兵 徐品泓 郑 兴

责任审读 霍宏涛

责任印制 石星岳

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市人民文学印刷厂

经 销 者 各地新华书店

开 本 787mm × 1092mm 1/16

印 张 19

字 数 330 千字

版 次 2013 年 1 月第 1 版

印 次 2013 年 1 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1884 - 7/F · 9474

定 价 45.00 元

中国经济出版社 网址 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

中央企业并购整合案例精选

编委会

顾 问：邵 宁

主 编：白英姿

副主编：刘文炳

编 委：林庆苗 张金鑫 张学勇
王丽萍 何晓冬 文帝力

序 言

推进布局结构调整 加快培育世界一流企业^①

“十二五”时期，中央企业改革发展的核心目标就是：做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业。这一目标是基于中央企业的地位和作用，立足国家整体发展战略所提出来的。中央企业大多处在关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域，做强做优中央企业，是加快转变经济发展方式、实现科学发展的必然要求，关系经济社会发展的全局，关系全面建设小康社会宏伟目标的实现。21 世纪的第一个十年，我国成功抓住了重要机遇期，经济社会发展取得了举世公认的巨大成就。国际金融危机以来，世界政治经济格局发生了重大变化，我国在国际政治经济中的影响力越来越大，必须有一批与之相匹配的大企业大集团。中央企业大多是行业排头兵，经过多年来的改革发展，活力和竞争力大幅提升，许多企业在某些方面接近或达到世界先进水平，有的已经达到世界领先水平，具备了发展成为具有国际竞争力的世界一流企业的基础和条件。我们一方面要做强做优中央企业，更好地发挥在经济社会发展中的骨干中坚作用；另一方面要集中力量，集中资源，培育一批在国际市场上能与跨国公司同台竞争的大企业大集团。

做强做优是对每一个中央企业提出的要求，具体来说要做到“四强四优”。“四强”就是自主创新能力强、资源配置能力强、风险管控能力强、人才队伍强；“四优”就是经营业绩优、公司治理优、布局结构优、企业形象优。在做强做优的基础上，要着力培育一批具有国际竞争力的世界一流企业。这些企业应该具备以下主要特征：主业突出，公司治理良好；拥有自主知识产权的核心技术和国际知名品牌；具有较强的国际化经营能力和水平；在国际同行业中综合指标处于先进水平，形象良好，有一定的影响力。我们要通过“十二五”乃至

^① 王勇，在中央企业负责人会议上的讲话（摘录），2010-12-23。

更长时期的努力，加快培育一批这样的世界一流企业。

做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业，是一项长期性、战略性的目标任务。实现这一目标，必须把着力点始终放在做强做优、提升综合素质和主业核心竞争力上，切不可盲目追求规模扩张。根据中央企业改革发展实际，“十二五”时期要重点实施转型升级、科技创新、国际化经营、人才强企、和谐发展“五大战略”，力争取得新的突破。

大力实施转型升级战略。国有经济的转型升级是加快转变经济发展方式的迫切要求，也是做强做优中央企业、培育世界一流企业的关键所在。要推进增长方式由主要依靠要素投入、规模扩张向主要依靠科技进步、劳动者素质提高、管理创新转变。推进国有资本向关系国家安全和国民经济命脉的重要行业和关键领域集中。推进产业布局向产业链高端发展，向战略性新兴产业发展。推进产权结构向股份化、多元化、证券化转变。

深入推进中央企业布局结构调整。一是推进联合重组。按照战略协同、资源配置有效的原则，规范推进与各类所有制企业的并购重组。围绕“培育世界一流企业”的目标，促进中央企业的资源向重要行业的优势企业集中。二是强化资源整合。加大企业内部资源整合力度，优化业务结构和组织结构。采用多种方式剥离重组非主业资产。支持具备条件的企业探索产融结合。三是推进产业升级。优化产品结构，改善品种质量，增强产业配套能力，淘汰落后产能，实现传统产业优化升级。集中力量重点支持有较好基础的企业发展战略性新兴产业。

国务院国有资产监督管理委员会主任 王勇

前 言

深入推进内部资源整合 不断提升中央企业发展质量^①

一、充分认识当前形势下做好内部资源整合工作的必要性和紧迫性

在国资委的积极推动和中央企业的共同努力下，“十一五”期间，中央企业重组整合取得了显著成效。总的看，中央企业布局结构得到优化，规模实力和市场竞争力显著增强，运营质量和效益明显提升。尤其是中央企业之间的重组，力度比较大，基本实现了预期效果。一些被体制人为割断的产业链通过重组完整化了；一些资源配置效率不高、发展前景不好的企业进入了有实力的大集团，实现了资源向优势企业、行业排头兵企业集中的目标。但中央企业在布局结构和资源配置方面，仍然存在一些需要解决的问题。主要是国有资本分布仍然过宽，资源比较分散，相当一部分中央企业核心竞争力不强、企业管控能力弱。

“十二五”是我国经济社会发展的关键时期。国资委明确提出，中央企业“十二五”时期改革发展的核心目标是“做强做优中央企业、培育具有国际竞争力的世界一流企业”。这一目标要求中央企业进一步提升高度，而不是横向扩大规模。中央企业要加快转变发展方式，更加重视企业内部资源整合工作，不断提升企业发展质量和效益。做强做优的前提是要先做实，中央企业内部资源整合还有很多工作要做。从根本上说，加强内部资源整合是中央企业自身改革发展的需要。

首先，从历史形成看，相当一批中央企业是在特殊的历史背景下脱钩、打捆组建形成的，大多数子企业先于集团公司成立。因此，这些企业集团的内部资源配置从一开始就是行政操作的结果，而不是市场竞争的结果，缺少在市场

^① 邵宁，在中央企业内部资源整合经验交流与培训会上的讲话，2011-7-19。

竞争中梳理和塑造的过程。这导致集团内部存在企业数量多、资源分散，子企业间业务交叉重叠、互相竞争，集团管控能力弱等问题。这种情况在中央企业相当普遍。近年来，有些企业开展了一系列整合工作，取得了一些进展，但不少企业的问题并没有得到根本解决。

其次，从发展现状看，今天的中央企业与十年甚至五年前的情况相比，已经大不一样。“十一五”期间，中央企业快速发展，但主要是通过投资新建和并购重组等方式实现的外延式扩张。2006—2010年，中央企业固定资产投资总额近10万亿元，并购重组各类企业达2200多家。通过这些投资和并购，中央企业不仅规模大了，更为重要的是内部资源结构和经营形态发生了重大变化。一是业务结构从单一向多元转变。以前大多数企业的业务相对单一，要么是生产企业，如钢铁厂、发电厂，要么是单纯的贸易公司或科研单位。现在不少企业则是多元化经营，涉足很多新的业务领域，甚至包括金融。二是业务链条从产业链的某个环节向上下游延伸。比如原来的销售企业，现在向上游的研发设计、生产制造延伸。原来的科研单位向产业化发展，而且有的企业产业化规模已经不小。三是业务布局从局限于一个区域向全国、乃至全球拓展。很多企业实施“走出去”战略，开展跨国经营，子公司已遍布许多国家。四是业务模式实现转型。典型的是一批贸易企业实现了比较成功的实业化转型，军工企业向军民融合发展转型，这几年发展也不错。因此，中央企业内部资源的构成情况已经高度复杂化，这就要求我们根据实际情况和市场竞争要求，不断对内部资源进行梳理。这是摆在我们面前的非常重要的工作任务。

第三，从并购重组后的情况看，有些重组效果并不好，没有实现协同效应。原因是没有深入推进实质性整合。有的企业在并购中存在重并购、轻整合的倾向，或者一段时间内只顾把外部资源归集进来，但整合顾不过来。还有少数企业并购时战略不清晰，很多是机会导向，或者选择目标时偏离发展战略，或者操作中对市场形势、产业发展前景、目标企业调查分析不深入、不充分，导致并购后背上大包袱。目前，一些中央企业正在处理前一阶段由于并购不成功造成的大包袱，消化成本有的在几十亿元以上。这方面的教训非常深刻。

此外，在一些行业和领域，中央企业之间存在同质化竞争、重复建设现象，造成一定的资源浪费。实际上，有些业务对某个企业来说是辅业或非优势业务，但对其他企业来说则可能是主业，相比之下更有竞争优势。这几年，中央企业之间的资源流动还不够充分从长远看，这样不利于企业提高生产效率。

总之，中央企业发展到目前这个阶段，确实应该好好将内部资源进行有效

梳理和整合，把重点真正放到内部资源的优化配置上来。

当前，全球经济竞争格局正在发生深刻变化，中央企业面临更高层次、更加激烈的竞争。现在可以看清楚的是，今后一段时期，国际、国内市场进一步扩张的余地有限。国际上，发达国家的债务和金融风险问题还没有得到彻底解决。在国内，经过前几年的扩张，“十二五”期间的增长规模将会明显低于“十一五”期间。另一方面，相对于市场规模和容量，我国大多数产品的生产能力过剩，绝大多数制造企业始终面临供过于求、过度竞争的压力。而同时，几乎所有的生产要素都表现出非常明显的成本推动特征，能源、资源、人工、资金和环境成本，无一例外都在上升。这样，上端是成本推动，下端存在过度竞争，这种形势迫使我们必须加快转变经济发展方式。中央企业今后不能再像以往那样主要靠资源投入、扩大规模来保持发展速度，而要真正从追求规模扩张向注重提升质量效益转变，从粗放经营向集约经营转变，从占有更多资源向更好地优化配置资源转变。

所以，我们在这个时候强调内部资源整合，既是中央企业自身改革发展的客观需要，也是加快转变发展方式，做强做优、加快培育世界一流企业的迫切要求。

二、中央企业内部资源整合的主要做法和经验

几年来，国资委积极引导、推动企业内部资源整合。通过确定和公布中央企业主业，引导企业资源向主业集中，严格控制非主业投资；要求减少管理层次、清理低效无效投资等，增强企业管控能力，提高资产运营质量。一些中央企业积极探索，采取多种方式推进内部资源整合，形成了一些很好的做法，积累了一些经验。主要表现在以下几个方面：

（一）积极开展专业化整合，提高企业内部业务集中度

针对内部资源分散、相互竞争、产研脱节等问题，有些中央企业将相同或类似业务整合到同一业务板块，组建专业化子集团，实施统一管理，推进专业化整合。从而提高企业内部的业务集中度，消除内部竞争，提升行业影响力。这是一些行政打捆形成的集团走向真正的集团化必须过的一关。

中航工业由原两大航空工业集团重组而成，资源整合任务之艰巨可想而知。这几年他们充分利用上市公司资源，通过资本市场大力推进专业化整合，成效

明显。兵器工业集团从 2009 年开始，按照分层分类开展“专业化、区域化、产研结合”的结构调整总体思路，提出用 3 年时间将直接管理的 130 多家企事业单位整合为 30 个专业化子集团，目前已完成 18 个子集团的组建和运转。中国石油围绕建设综合性国际能源公司的目标，持续推进工程技术、工程建设、装备制造业务的专业化重组，初步打破了企业“大而全、小而全”的业务结构。前几年我们总结的中材的经验也属于这种情况。这种做法虽然难度很大，但中航工业等企业的实践证明是可以做到的，前提是要下决心克服各种阻力，要求集团公司有非常大的决心和非常强的执行力，因为这要削很多“山头”。

（二）大力清理整顿低效无效投资，压缩管理层级，提高集团管控能力

由于历史原因，中央企业内部形成了一批长期资不抵债、亏损严重以及资产规模小、股权比例低、不具备成长性的企业。而且，由于以前对子公司管控不力，子、孙公司也在自我发展，投资搞企业，致使母子公司链条过度延伸。这也是中央企业的一个共性问题。针对这个问题，过去几年，很多中央企业下大力气通过实施破产、转让、关闭清算或合并等方式清理退出，同时压缩企业管理层，一些潜在的经营管理风险和隐患得到妥善处置，优化了组织结构，为企业的健康发展发挥了重要作用。

中国石化从 2006 年开始，清查出集团公司所属企业对外投资和兴办多种经营单位有 8421 项，清理退出了 6600 多项，保留了符合石油石化主业发展方向的 1610 项，工作力度非常大。中国电子坚持“精简数量层级、优化布局结构、提升管控能力”的宗旨，把企业内部清理整合作为集团公司的重点专项工作来抓，列为董事会对经理班子、经理班子对部门及所属企业的年度考核指标之一，强力推进企业内部清理整合。“十一五”期间，累计完成对 34 家二级企业、510 家三级及以下企业的清理整合。

（三）积极推进并购重组后的整合，注重发挥协同效应

“十一五”期间，一部分中央企业积极有效实施并购重组战略，重视并认真开展了并购后的整合，建立更加适应市场竞争要求的产业链和价值链，规模实力和市场竞争力显著增强，促进了企业跨越式发展。从实践看，由于并购重组方式不同，并购后整合的难度也有差别。

优势企业重组弱势企业的整合相对容易。一般由重组方强力主导，被重组

方从战略、管理、市场以及文化等方面融入重组方，从而实现一体化。但如果被重组企业很多，对重组方的战略导向和整合能力要求会非常高。中国建材是这方面的一个成功典型。这几年，中国建材扩张非常快，2006年以来重组了几百家水泥企业，但其战略非常清晰，不是盲目扩张。这是其并购重组取得成功的一个重要因素。中国建材根据水泥有合理运距的特殊属性，以区域市场控制为战略目标推进并购重组，避免区域内过度竞争，所以有经济效果。还有一点，就是整合非常到位。中国建材采用了“三五”模式、辅导员制等一套办法对被重组企业进行深度整合，实现集团的有力管控。

强强联合式重组的整合相对较难。因为重组双方实力相近，难以用一家企业的管理、文化去整合另一家。而且，往往还涉及集团总部调整、品牌保护等多种复杂因素。这几年有些企业整合不太好，有客观原因，企业文化差异太大可能是一个重要因素。但也有企业做得比较好，如中国联通和中国网通重组后，确立了“充分整合资源，发挥整体优势，理顺业务体系，减少协调障碍，精简职能部门，提高管理效率”的原则，积极对组织机构和管理体制进行优化，总部职能部门数量压缩了40%，初步实现由“简单整合”走向“全面融合”。

相对于国内并购，跨国并购更不容易，整合更难，其中文化整合是关键。凡成功的跨国并购都高度重视文化整合。中国石油并购哈萨克斯坦PK公司、中国五矿收购澳大利亚OZ公司主要资产后，都以多元文化整合为主线，采取“求同存异、兼收并蓄”的办法开展文化融合，同时推进管理、资产、技术、人力资源等方面的整合，从而实现了很好的融合。

（四）积极推进主业资产整体上市，提升企业市场价值

改制上市是实施内部资源整合的一个重要推动力，也是推动内部资源重组的一个重要机会。首先，为推进上市，企业要对内部各类资产和业务进行认真的梳理和重组，组建主业突出、资产优良的股份公司。其次，为实现主业资产整体上市，通过对未上市部分进行持续整合，把宜于上市的资产和业务通过定向增发、资产收购等多种方式，不断注入上市公司，这又促进了企业对内部资源的重新梳理。而且，上市公司在重组整合方面，操作方式更加灵活、监管更加严格、运作更加市场化和规范化，有利于促进资源的优化配置，提高资源使用效率。还有，非常重要的一点是，上市后的资金集中到股份公司层面，改变了以往资源都在下面，上层手中没有资源、难以调控的状态。截至目前，已经有40多家中央企业实现了主业资产整体上市，有力促进了内部资源整合，提升

了公司市场价值。

如中国海油将企业按油公司、专业技术服务、化学化工等专业板块进行持续整合，在先后实现了中海油、海油工程、中海油服、中海化学等公司上市之后，又进一步将后勤服务系统的基地公司改制为股份公司，拟进一步推进上市，形成各板块之间良性互动、协调发展的局面。中国船舶在2010年中国重工跌破发行价时，将下属大连船舶重工等4家主要民船造修企业注入中国重工，成为当年资本市场最大规模的资产注入，形成船舶修造和舰船配套业务的统一格局，实现上市公司业务范围和结构的优化。应该说，资本运作和资源整合存在良性互动关系。我们要利用好资本市场，使企业资源配置不断合理化，同时更好实现资源的市场价值。

尽管中央企业近年来采取一系列措施推进内部资源整合，收到了初步成效。但在实践中，各中央企业内部资源整合工作进展很不平衡，有的已经取得明显成效，有的刚开始初步实践，有的正准备开展。同时，我们应当看到，中央企业在资源配置方面仍然存在一系列问题。一批企业在转型过程中，造成业务范围过宽，核心主业不突出，相关业务在行业细分领域没有话语权。一批企业专业化整合虽已取得一些进展，但工作深度还不够，未能有效发挥协同效应。一批企业组织架构和职能设置不合理，降低了管理效率。还有一批企业改制上市后，存续企业发展困难，或者同一业务板块内拥有多家上市公司，资源分散。这些问题都需要通过深入推进资源整合来解决。

三、突出重点，深入推进中央企业内部资源整合工作

经过多年改革发展，一部分中央企业已具备发展成为具有国际竞争力的世界一流企业的基础和条件。但从整体看，与世界一流企业相比，仍然存在明显差距。除自主创新能力、国际化经营、知名品牌以及高端人才等方面的差距外，资源整合能力也是一个重要差距。下一步，不仅要继续总结和推广中央企业好的做法和经验，还要广泛借鉴世界先进企业的经验，持续提升资源整合能力，解决资源配置中深层次问题。下面，我们先来看看世界一流企业资源整合有什么特点。

一是持续性的资源整合。世界一流企业始终围绕发展战略，开展持续性的资源整合，专注于企业核心竞争力的提升。从国际经验看，跨国企业的发展历程不但是一个不断并购做大的过程，也是根据发展战略，通过对非优势、不具

发展潜力业务剥离出售等手段不断调整优化的过程。宝洁公司在近 30 多年内，总共开展了近 300 次重组整合，其中 200 多次是业务剥离，而且很多是盈利业务。最近还剥离了薯片业务，这项业务全球年营业收入超过 10 亿美元。所有的跨国公司在发展过程中，都在不断出售自己的原有业务、收购新的业务，不断对业务进行调整和优化。

二是持续性的组织变革。竞争优势的来源不仅要靠能够适应竞争环境的发展战略，而且还要有能够最大限度调动资源的灵活高效的组织方式，以保障战略成功实施。20 世纪 90 年代以来，随着信息技术与网络技术的兴起和发展，世界一流企业普遍更加重视企业管控模式与组织架构调整、流程再造等组织变革。通过持续性的组织变革，灵活响应外部环境的快速变化，实现资源配置和使用效率的最大化，保持和创造企业竞争优势。

三是全球化的资源配置。世界一流企业的资源整合早已不局限于某个区域和国家，而是在全球范围内有效配置资源，实现从跨国公司到全球化公司的转变。在资源最便宜的地方开采资源，在制造成本最低的地方生产加工，在融资成本最低的地方进行融资，在市场最大的地方卖产品，在研发能力最强的地方搞研发，实现在全球最适合的地方运营，最有效利用全球资源和能力。这已成为世界一流企业必备的一种能力。如 IBM 在全球范围内有 61 个开发实验室分设在 15 个国家/地区，9 个生产制造中心，3 个采购中心，IT、人力资源等企业支持功能都在全球布局。

相比之下，中央企业在以上几个方面与跨国公司之间还有很大差距，需要继续努力。以前我曾说过，能够做好并购重组是中央企业做强做大、迅速发展应当具备的一项基本功。现在看，还要加一句话，资源整合能力是中央企业做强做优应当具备的一项核心能力。我们不仅要会做并购重组，占有资源，还要会整合资源，包括对现有资源的整合，也包括对重组进来的资源和现有资源进行调整与融合。只有具备一流的资源整合能力，有效推动资源优化配置，才能做强做优、争创世界一流企业。内部资源整合是一个很大的课题，结合中央企业实际，着重强调以下四点：

（一）要围绕提升核心竞争力，推进业务结构调整与优化

在这方面，我想强调要主动做业务剥离。所有的跨国公司都有并购和剥离的经验。并购重组是企业跨越式发展的重要途径，业务剥离是另一个方向上的资源整合。剥离做得好，将企业的有限资源集中发展优势业务，同样能够增强

企业市场竞争力。剥离与并购同等重要。

第一，剥离什么？前几年做的剥离，主要是清理无效低效投资。这是首先需要做到的。但从跨国公司全球战略角度来看，更为重要的是将非主业、非战略性业务剥离出去。即使是盈利的业务，如果不符合公司发展战略，也要坚决退出。这是主动的战略撤离。对具体的企业而言，资源永远是有限的，必须集中资源，把好钢用在刀刃上。尤其是处于转型中的企业，主动剥离更为必要。

第二，怎么剥离？操作途径很多。前几年，不少中央企业成立资产经营公司或专门机构，处理无效低效投资，效果良好。现在，可以进一步赋予这个机构操作剥离非主业和非优势业务的功能。另外，也可以探索通过国新公司实施剥离重组，以及对主业资产整体上市后存续企业的改革重组，发挥资产经营公司的平台功能。

在具体方式上，可以将非主业和非优势业务通过产权交易市场转让，或者先上市后通过资本市场卖出股票等方式退出。根据当前企业实际，尤其是应当探索通过多种方式推进在中央企业之间开展重组整合。中央企业的业务领域非常宽，这方面有很大余地。如某企业的非主业资产符合另一企业的主业发展需要，或者在某企业属于非优势业务而另一企业可能具备竞争优势的，双方可以采取收购、资产（股权）置换、相互持股，甚至产权无偿划转等方式进行重组。如中航工业的汽车业务重组整合就是成功例子。目前正在开展的中央企业非主业宾馆酒店和房地产业务的剥离重组，也是一种尝试。我们积极支持、鼓励并将进一步推动中央企业之间开展这类资源整合。

应该说，与跨国公司相比，国有企业剥离的难度更大。这主要有一些非经济性因素，如职工情感方面的原因等。实践中，在顾及职工切身利益的前提下，需要切实做好职工和企业的稳定工作。中央企业之间的资源整合，把有关工作做好了，职工是可以理解的。

从外部看，国资委近年来实施了一些有利于企业开展剥离与整合的政策。2010年开始，国资委对中央企业实施EVA考核办法。这意味着规模大小对企业业绩的影响可能不像以前考核销售收入那么重要，而且盈利状况不好的企业，很可能会成为包袱。另外，国有资本经营预算资金支出的重点和方向之一就是支持中央企业重组。这些政策对企业做重组剥离工作都非常有利。

（二）要持续深入开展资源整合，发挥内部协同效应

第一，对于专业化板块的整合，要深入挖掘内部协同效应。不能只归堆，

不融合。在前一阶段，不少企业已经把相似或同类业务进行整合，一定程度上减少了内部竞争。但多数基本上只是初步归到一起，形成一个业务板块。但各板块内部的产品和产业结构、市场结构和区域布局如何进一步优化，如何建立统一管理平台，做到资源共享，真正发挥规模优势，还需要在实践中很好的研究和探索。

第二，沿产业链方向的整合，要推动资源向产业链的关键环节和高端布局。产业链不是越全越好，要突出关键环节。有的企业按照产业上下游关系进行整合，形成内部配套协作关系，这是很必要的，但也要具体分析，不是什么业务都要形成全产业链。对于中央企业来说，关键是要对内部资源从产业链角度进行梳理，从自身资源和技术条件出发，突出企业内部关键资源和核心业务的优势。一般来说，中央企业相对比较适合发展产业链中某些进入门槛和技术要求较高、规模效应较明显的业务。对于一般性、没有优势的業務，外包出去可能效果更好。资源要向产业链的关键环节和高端布局，向战略性新兴产业发展。

第三，要切实推进重组后整合，实现 $1 + 1 > 2$ 。对于并购重组，不能只吃进，不消化。并购重组的作用，决不能停留在把企业收进来，扩大了企业资产与收入规模，而是要切实把收进来的生产要素与企业现有的相匹配、融合，发挥协同效应，形成新的竞争优势。并购重组一定要给企业带来新的技术或者市场，或者在某些方面降低成本、提高产出与收入。只有对战略、管理、品牌、业务、文化等各个因素实施有效整合，才能出现重组协同效应，实现并购重组的目的。

要强调的一点是，在并购重组的开始，做前期尽职调查的时候，就要及时筹划将来的整合，如果发现目标企业整合难度太大，或者无法整合，那就应当尽早决定放弃或者改变重组方式，实在不能整合的就不要重组。在某种意义上说，整合能力的强弱决定了是否开展并购重组和如何实施并购重组。

（三）要切实加强集团公司总部建设，增强管控能力

资源整合是基础工作，要真正发挥长期效应，还需要企业体制机制创新作保障。前一阶段由于企业规模扩张较快，管理幅度扩大，业务形态也更加复杂，相应地管理难度加大，这对集团总部的管控能力提出了更高的要求。现在我们比较担心的是，很多企业集团总部往往是行政化管理，在组织构架、人员素质、考核激励机制、分配等方面与市场化要求都还有很大差距。强化集团的管控能力，需要对总部重新进行审视，对总部资源进行整合。

首先，要建立与业务整合相适应的管控模式和组织架构。关键是明确集团与子公司的管理关系，选择什么样的管控模式，设定适当的集权与分权关系，相应调整组织机构与职能设置。其次，要通过优化机构职能、管理流程、加强培训提高人员素质等措施，切实提高总部的管理能力和水平。不断完善集团在战略、投资、风险、考核等重要方面的制度建设，真正把企业长久发展建立在体系能力建设和软实力提升的基础之上。

（四）稳步开展国际化经营，锻炼和提升全球资源配置和整合能力

在经济全球化的背景下，对大部分中央企业来说，加快“走出去”步伐、实施跨国经营已经是大势所趋。应该说，经过这些年深化改革和市场竞争的锻炼，中央企业经营管理水平有了很大提升，在一些领域具备世界一流的基础条件，但开展国际化经营的经验和能力明显不足。在这方面，需要在实践中努力探索，多向先进企业尤其是跨国公司学习，不断提升全球配置和整合资源的能力。

总之，企业内部资源整合是一项长期工作，我们要高度重视，要有专人不断研究、持续性推动。就像跨国公司一样，不断地进行组织结构调整和创新，不断地优化资源配置。

国务院国有资产监督管理委员会副主任 邵宁

目 录

序言	1
前言	1
引言：中央企业并购重组回顾与展望	1
（一）深刻动因	3
（二）四大举措	4
（三）成效经验	8
（四）未来展望	9
一、借力发力：中航工业并购的资本腾挪	13
（一）全球化竞争：整合势在必行	15
（二）资本化运作：构建并购重组平台	17
（三）专业化整合：打造八大专业板块	18
（四）国际化拓展：融入世界航空产业	24
案例评析	24
二、亲善通融：中国石油的文化整合	27
（一）文化之重	29
（二）四种模式	31
（三）四个阶段	33
（四）三大效果	37
案例评析	38
三、收放有度：华润集团的并购艺术	41
（一）战略导向：并购促进业务成长	43
（二）收之有据：三种类型的多元并购	45
（三）整合有法：五个方面的有效整合	48
（四）退之有纲：持续优化业务结构	52