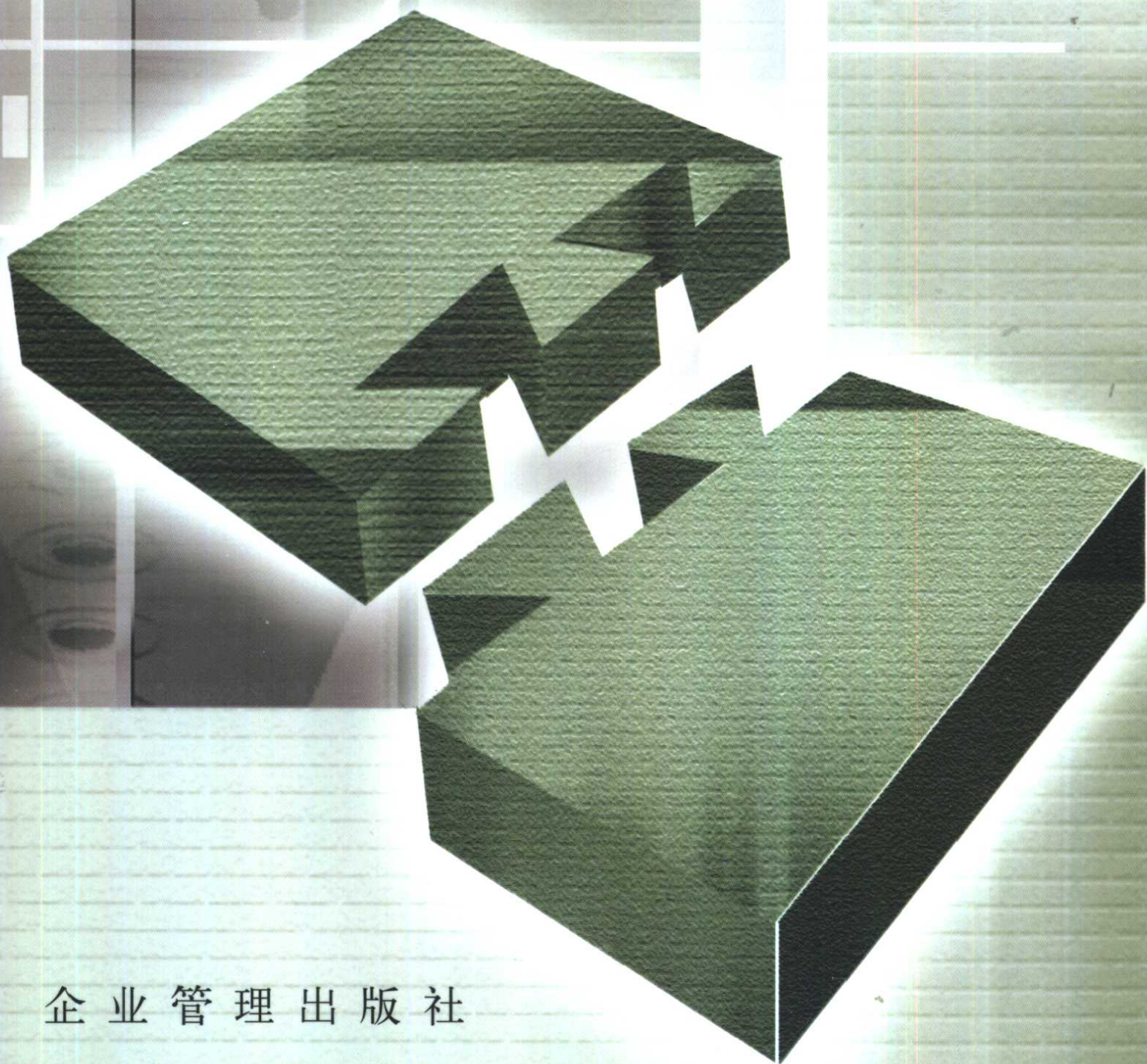


公司重组与管理整合

GONGSICHONGZUYUGUANLIZHENGHE

陈 重 著



企业管理出版社

公司重组与管理整合

陈 重 著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司重组与管理整合/陈重著. —北京: 企业管理出版社,
2001.1

ISBN 7-80147-392-2

I. 公… II. ①陈… III. ①公司-经济体制改革-研究②公司-企业合并-研究 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 84819 号

书 名: 公司重组与管理整合

作 者: 陈 重 著

责任编辑: 徐东安

技术编辑: 奇 聪

书 号: ISBN 7-80147-392-2/F·390

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 **邮编:** 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 三河市欣欣印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 12.5 印张 325 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

公司重组是当前一个世界性的热门话题，全球每年的重组案件数以万计，大大影响和改变了国际经济与产业结构的格局。受其影响，我国企业重组也方兴未艾。但是与公司重组的战略和期望值相比，很多公司重组后没有或完全没有达到其目标的要求。一项权威的调查显示：与重组的案件相比，公司重组的成功率尚不到一半，原因是什么？如何解决？陈重同志所著《公司重组与管理整合》一书，以经典作家有关购并理论和现代公司成长理论等为基础，分析了公司重组的动因、形式、特征，解剖成功与失败的案例，提出自己的观点和管理整合的思路；通过对公司重组成败原因的分析，从对管理的核心要素以及特殊的质的规定性角度研究管理和公司重组的关系及其对重组的重要影响，进而提出管理整合理论的内涵及其架构；尔后，又具体从战略整合、财务整合、人力资本整合和文化整合等四个支点来深入探讨如何通过管理整合保证公司重组的成功。面对我国改革的今天，这是一本非常具有现实意义的著作。

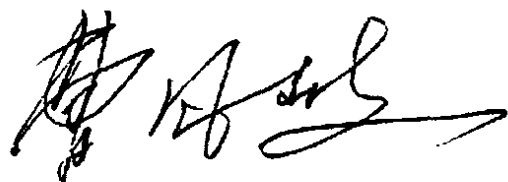
目前对公司重组的研究成果很多，但大都停留在重组本身（性质、类型、动因、作用、意义、对策、案例）的研究上，对公司重组后应如何动作才能够避免失败缺乏分析、研究。本书的创新之处之一就是选题上确立了要从管理整合的角度来系统研究分析重组效率和成败问题，这个问题目前国内尚未有人进行系统的研究。而且作者没有停留于此，而是通过大量的

实际调研、分析，进一步提出了与公司重组相关的管理整合理论的基本内涵和包括战略整合、财务整合、人力资本整合以及文化整合等四个方面的架构。同时，从管理理论的角度首次分析了管理特质与公司重组相互依存的关系。这应该理解为是对公司重组密切相关的整合理论的一个贡献，我相信，这个贡献的价值会在今后越来越多的公司重组实践中显现出来。

本书的另一特色又体现在对某些具体理论的创新上。作者在若干理论分析中提出了自己的观点，比如对公司重组行为的研究方面提出了包括三个方面内涵的观点，即吸收合并行为、收购行为和新设合并行为。在人力资本整合方法，区分了人力资本整合的静态及动态效率，人力资本整合的静态效率是指如何以最有效率的方式对质量给定的要素提行组合，而动态效率则是指如何通过改进要素的质量来提高人力资本的生产效率，通过人力资本整合可以有效地提高动态效率的观点等。在公司文化整合方面提出了因重组方式不同而采取不同的整合模式，有助于提高重组效率的观点等等。这些理论观点的提出并结合公司重组的实践，使我们得出这样的结论，对一个行将实施重组战略的公司来说，培养管理整合能力比培养资本实力更为重要，不具备优秀的管理整合能力却热衷于进行重组的公司，不管其出发点如何，其重组行为的结果都有可能损害现有公司的优势，甚至付出更加高昂的没有回报的代价。一本书或一篇好的论文如果能使它的相关读者得到类似这样的令人信服的警醒，就说明它是有价值的。

《公司重组与管理整合》是作者在北京大学光华管理学院2000年攻读博士学位的毕业论文，这次正式出版又在论文原来的基础上进行了充实。作者1997年经过北大严格的入学考

试，考取了我的博士研究生，当时他已 40 出头，而且在单位又担任主要领导职务，在这种情况下，既要修满学分，完成论文，又要保证单位工作不受影响，其间所遇到的困难从本书的后记中就可以看到。他克服困难的精神与毅力也是令人钦佩的，而且由于理论功底较为坚实和对现实问题较为准确的研究、把握，使作者的学术水平也一直保持了较高的水准。正因为如此，2000 年 7 月 4 日，当我看到他经过三年的不懈努力，终于如愿以偿地穿戴上了博士衣冠时，作为导师我倍感欣慰。我相信，陈重同学不会满足于此，长期以来所形成的不断进取的品格，一定会使他在今后的岁月里有更大的作为。



二〇〇〇年八月三十日

关于所谓成功的断想

——作者序言

自从 1996 年底，出版了自己的文集《挑战与沉思》后，在序言中抒发一些与正文几乎没有太大关联的思想与感悟，竟成了一种习性，感谢企业管理出版社出版我的博士论文专著，从而也就提供了这种习性得以再次发挥的平台。

人注定是要跟自己过不去的，自从 1994 年获研究员学术职称后，便打算不再光顾那些“学衔”了。但冥冥之中总有一些“不满”，同时也确感创造的无限性和知识、素质有限性的矛盾日渐突出，加之人到中年后所表现出的以脂肪迅速堆积为表面特征的惰性，都迫使我再一次反思过去并重思未来，感到需要以一种新的压力来撞击现状，于是便“背叛”了过去的那种“打算”，选择了一种新的挑战。从 1997 年报名参加北京大学光华管理学院博士研究生研究生的考试、录取，到 2000 年 7 月如愿穿戴上了博士衣冠，一边工作、一边学习的艰辛，只有自己才能品味得到。一般的说，人容易高估自己的智力水平，而对自己的意志力估计不足，每个人都能够在对自己是否坚强的观察中获得收益。这里面当然有生物化学的原因，譬如人在应急状态中，大脑分泌的肾上腺素与 β -内啡肽能够帮助止疼，但更进一步的是，人在恶劣刺激中可以发现自身尚未显现的品格和美德，而坚韧即是生存道德中最主要的一项。人到了关键时刻，除了坚韧，光彩夺目的一切几乎都不能仰仗。现在回想起来，我还是十分庆幸自己当初的选择，三年时间，心安理得、

但求无过也会稍纵即逝，但我却有幸在这段时间里，在收获知识的同时，收获了坚韧。补偿心理决定，一个人强调什么，就是缺乏什么，我们知道的越多，就会更加感到懂得很少，求知的冲动往往会使坚韧获得再生。可见，有的时候和自己过不去也不见得就不是件好事。

坚韧、勤勉既然是懒惰的天敌，那么它就会构筑成功的基石。因为长期的坚忍不拔的努力，会使自信潜滋暗长、循序渐大，最终成为一种人格的魅力和象征。从这个意义上说，成功是一种品格能力，为什么成功者们可永不言败，因为拥有成功品格的人首先已经拥有了诸如决心、意志、勤奋、耐心以及不屈不挠的斗志。由于自信心的建立，他传达给别人的信息也是健康的，是令人愉悦的。一个对自己的信念拥有自主权的人，就可能随时改变那些会对自己开创未来的能力造成制约的现状。

然而，在现实生活中我们又会发现，成功与快乐不一定是一回事，成功者不一定是快乐的拥有者，这似乎需要心理学家给一个确诊。实际上，它大抵出于对成功内涵理解的差异。“人类不是被问题本身所困扰，而是被他们对问题的看法所困扰”（古希腊哲学家伊壁鸠鲁语），成功既是一种品格能力，更是一种积累和历练；既是一种辉煌，也是一种沉潜。如果一个人太在意成功的一时结果，那就可能背负更大的压力，甚至成为一种负担，为其所累。正因为如此，他们会害怕失败，害怕不幸，妒忌别人的超越。争名于朝，争利于市的紧张与戒备，会导致心力不断透支，从而使他们感受不到成功的喜悦，而只能感受到成功的“痛苦”。相反，也有一些人，他们始终把成功作为一种过程的积累，并且愿意将这种积累与大家分享，他

们从不留恋已有的成就，而致力于在厚积薄发的过程中寻求新的升华。在这个过程中也许会有失败，会有风险，会有不幸，但它恰恰是一种成长的需要。人如果一辈子不离开地面，自然会避开溺水的危险，但只有经历呛水和疲惫，才能领略另类生活的风景和快乐。从某种意义上说，不幸也是一所大学，没有谁比从未遇到过不幸的人更加不幸，因为他从未有机会检验自己的能力。

一个人所谓成功的标志可能就是成熟，但我们越变得成熟，就会发现它会失去不少与生俱来的、为我们带来过许多美好的平实、率真甚至简单。你越成熟就会试图考虑的越全面，你的行动就会越慎重，你对别人就可能越不信任，从而也就难以做到沟通与信息的对称，于是一个新的矛盾与悖论又会产生。记得一位哲人曾经说过，孩子时期我们什么都相信，于是有了幻想，成年以后我们有的相信有的不相信，于是有了理想，老年后我们只有一点相信和一大片怀疑，于是凝聚成许多思想。从人生角度来看，从孩童到老人是一种成熟，一种进步。但是从哲学与科学角度来看，幻想变成思想却可能是一种退步或至少是一种遗憾。进一步说，如果我们把“成熟”和“天真”作一比较，或许多数人更推崇“成熟”，但是缺乏某种“天真”，成熟也可能会变得有些苍白。我的一位朋友这样写道，成熟是练达的处事艺术，当今社会，没有成熟难以生存，而“天真”则是艰涩人生路上幸福的甘泉，没有天真难以快乐。但是有了成熟也就有了心灵的混浊，有了天真也就有了内心的矛盾。这入木三分的诠释，难道不会让我们看到在成功与成熟的背后对真实的一份久违？

于是，终于有所感悟：人生本身就是一场博弈，一个人的

成长史就是在它不断的选择与创造中所完成的自己的作品。没有人是完美的，但每个人生来都是独一无二的。一个人的快乐与成功，一半在于接受了诱惑，一半在于拒绝了诱惑，做一个拥有快乐的成功者，就要成为一个有思想的幻想家，就要在不断拼搏与战取的同时，永远保留自己心灵深处的一份平实，一份单纯，一份达观。否则，有时硬将自己融入一种角色之内会非常地牵强。要把没有兴趣的工作做出叹为观止的成绩，就像要把没有爱情的婚姻培养成生死与共的关系一样，所付出的心力非同小可，个中艰辛更不是局外人能够想像。其实，真正的强者，并不是想压倒一切的人，而只是不想被一切所压倒的人。人可以冲天而起，也可以划地为牢，无论怎样，都是自身多元性格的一种折射。因此有的时候，只有看淡一些东西，才有可能突破常规，只有经受一点挫折，才有可能实现跨越。生活中的任何一种经历对你都是一种补充，好比不同的剧种会凑成完整的剧型组合一样。正剧有正剧的庄严，喜剧有喜剧的快乐，悲剧有悲剧的崇高感，人正是在正剧的艰辛中，喜剧的嘲讽中，悲剧的磨炼中产生光彩的。

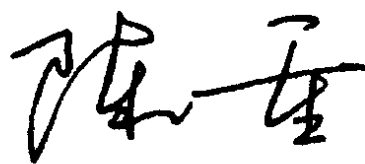
此时此刻，我最怀念的是我的父亲，因为今天是他去世四周年的忌日，全家人一如既往在妈妈的带领下去给他扫墓，在放满鲜花的墓碑下，我们含泪向唯一失去的亲人——敬爱的父亲鞠躬，然后与他对话。四年了，尽管有很多可以告慰他老人家的，但心中的缺憾实在难以弥合，作为晚辈我们带给他的确实太少。爸爸是我们家中最严厉的家长，但心中却充满慈爱，他是我们家中话语最少的长者，但目光中却永远透着关怀。十几年重病缠身，他却能够始终给我们以激励，靠的是高尚的人格和渊博的学识。参加工作以后，给我印象比较深的是，他对

孩子行政职务的提升自然也会高兴，但对我们学术上的进步尤其感到兴奋。记得1987年我破格晋升副研究员，1994年又获得研究员学术职称的两次，当我在北京给远在长春的爸爸打电话时，他显得十分的兴奋和难得的激动，当时我仿佛看到他那不苟言笑的脸上泛起了愉悦的红光。回想工作之后，远离家乡，自是离多聚少，每次回去都是来去匆匆，疲于外边的应酬，难得和爸爸说上几句话。但总感觉爸爸在期待着什么，是和子女们相聚的欢乐，还是即将送走儿子的惆怅？听到说“爸，我走了”，他总要费劲地用力撑着桌子从椅子上站起，拖着行动不便的左腿，慢慢地挪到门口，这时他可能一句话都没有，但我们却会从他那安详的眼神里体味到一个做父亲的厚重有加而又深藏不露的情感。也有时他会和妈妈早早在门口等候，在白杨树下目送儿子由近至远……这一切，直到现在回想起来，还像昨天发生的事情一样，历历在目的是我那拄杖的老父和黄昏里母亲瘦弱的身影，东北的晚风吹动着他们的白发，那迎风摇曳的枝叶透出几分苍凉，绝尘而去的车轮会轻易驶出那昏花老眼的视线，留下的分明是他们眼里慢慢闪动的泪光……唉，人生自古伤离别，更哪堪白发迟暮。联想起朱自清写父亲的《背影》，更感到父爱是世界上最容易被忽略的一种情感。这种忽略而生成的遗憾只有在自己身为人父之后才能更加深切地体验。面对爸爸去世后四年的变化，妈妈常有句话挂在嘴上“要是你爸还在，该有多好”，无奈之中，表达的是全家人对他由衷的怀恋。

爸爸30年代就留学日本，是当时为数很少以优异成绩考入日本东京工业大学的公费留学生，毕业后毅然回国投身教育事业。文革时，他受到长期的隔离审查，隔离期间对造反派授

意、威逼他出伪证，诬陷别人的行为多次予以坚决的驳斥，明确表示：无中生有的事我绝不会承认。由于态度的强硬，使他成为在大学里被“关押”时间最长的党内知识分子。文革后，在刚刚迎来“祖国春天”的1978年底，他却因过度的学术工作，突发脑血栓病一病不起，身体恢复后，也导致了终生行动不便。但就是在这种情况下，爸爸却顽强地与疾病抗争，出版了将近200万字的学术成果，培养出了几十名硕士研究生，在妈妈悉心的照料下，充实而忙碌地又度过了18个春秋。几十年历经风雨，踏遍坎坷，却始终从容应对，坦荡乐观，目标如一。记得当年戴安澜将军恪守着这样一个座右铭：“人我之际要看得平，平则不忤；功名之际要看得淡，淡则不求；生死之际要看得破，破则不惧”，用这句名言来形容家父的一生也不会过份。在我的眼里他就是一位拥有充实与快乐的成功者。一个人的快乐不在于他得到的多，而在于他计较的少，我想爸爸就是带着这份殷实与我们话别的。

谨以本书和这篇序言献给离我们远去的老爸，当他看到他的品格正在得以传承，他的守望已经化为心智，我想，微笑一定会在他那不苟言笑的脸上再次绽开……



二〇〇〇年十二月五日

在被当今越来越多的企业家所意识到的仅仅靠自身力量已难以适应激烈竞争的时代，公司重组已经成为实力迅速扩张的共识和事实。公司重组作为企业的一种经营发展行为，是植根于市场经济土壤，并伴随市场经济的发展而不断完善的，从其发展历史看，重组对于企业生存发展的影响和魅力是显而易见的，对于提高社会经济的发展水平和竞争地位以及资源优化配置也具有重大而深远的意义。中国共产党的十五大报告和十五届四中全会公报中都强调了对国有企业实施战略性重组的重要性，提出“有进有退”的改革思路。然而，在现实的企业运行中，公司重组并不是一个简单的甲公司对乙公司的合并或形式上的组合，而是一个复杂的以资本为控制核心，通过方方面面的管理观念与行为方式的整合，才能达到其重组效果的系统运作过程，国际、国内的公司重组案例每年数以万计，但其成功或失败均与管理整合的效果有关。本论文试图从公司重组与管理整合的视角出发来对重组的效果作一些思考和探讨。

目 录

第一章 现代公司重组理论与动因概述	(1)
第一节 公司重组的基本原理	(1)
(一) 重组的概念及其差异.....	(1)
(二) 重组方式的一般分析.....	(6)
附：我国公司重组模式划分	(15)
(三) 公司重组的若干理论问题	(26)
第二节 公司重组的动因分析	(49)
(一) 动因分析	(49)
(二) 跨国公司重组的动向与特征分析	(58)
第三节 发达国家公司重组的启示	(71)
第二章 公司重组中的管理整合问题研究	(75)
第一节 接管失败与重组风险	(75)
(一) 接管失败的原因分析	(78)
(二) 重组风险及其防范	(92)
第二节 管理整合理论与公司重组	(126)
(一) 管理要约及其演进.....	(126)
(二) 管理特质与公司重组.....	(138)
(三) 管理整合理论及其架构.....	(144)
第三章 公司重组中的战略整合	(146)
第一节 重组战略的制定及其理论框架	(146)
(一) 重组与购并程序的一般分析.....	(146)

(二) 重组战略分析的理论框架·····	(155)
第二节 重组与战略协同·····	(170)
(一) 总战略的动态性·····	(170)
(二) 公司内、外环境的变化与战略协同·····	(170)
(三) 通过重组实现公司的总体战略转移·····	(177)
第三节 重组与组织整合·····	(178)
(一) 如何建立新战略所需组织·····	(178)
(二) 组织结构随战略发展演变的规律·····	(182)
(三) 重组公司的组织设计·····	(184)
(四) 分权管理·····	(185)
(五) 不同重组方式的组织变化·····	(187)
(六) 整合管理制度, 规范运作行为·····	(188)
第四节 重组与产品结构调整·····	(189)
(一) 产品环境分析·····	(190)
(二) BCG: 波士顿矩阵法·····	(191)
(三) PPM 模式: 产品组合管理战略 ·····	(193)
(四) 资金利润法·····	(195)
第五节 与战略相关的其它整合·····	(196)
(一) 企业职能的协同与匹配·····	(196)
(二) 生产作业整合·····	(197)
(三) 营销体系整合·····	(197)
(四) 资产债务整合·····	(198)
第六节 案例分析·····	(200)
第四章 公司重组中的财务整合·····	(236)
第一节 财务管理在公司运营中的地位·····	(236)
(一) 财务管理的内涵与目标·····	(237)

(二)	财务管理的作用	(239)
(三)	现代公司的财务导向	(240)
第二节	公司财务整合与管理整合	(243)
(一)	公司财务整合的必要性	(243)
(二)	公司财务整合的特征	(247)
(三)	公司财务整合的基本内容	(248)
第三节	公司财务整合成功的保证	(254)
(一)	整合前的财务审查	(255)
(二)	整合后的财务控制	(256)
	附录 1：公司重组财务整合前的财务审查	
		(260)
	附录 2：公司重组前的融资方案选择	(263)
第四节	案例分析与评价：一汽集团兼并吉林轻型车厂等企业的财务整合	(280)
第五章	公司重组中的人力资本整合	(284)
第一节	人力资本理论概述	(284)
(一)	历史回顾	(284)
(二)	近期发展	(285)
(三)	最新演变	(288)
第二节	公司人力资本整合的一般分析	(293)
(一)	公司人力资本整合的必要性	(293)
(二)	公司人力资本整合的特征	(294)
(三)	公司人力资本整合的效率	(295)
第三节	公司重组与人力资本整合	(297)
(一)	重组双方的行为对人力资本整合的影响	(297)
(二)	横向重组中的人力资本整合	(302)

(三) 纵向重组中的人力资本整合·····	(306)
第四节 人力资本整合管理对策·····	(310)
(一) 整合管理的原则·····	(310)
(二) 对策制定与实施·····	(312)
(三) 整合管理中领导职能分析·····	(316)
第五节 经典案例与相应评价·····	(317)
(一) 成功的案例及评价·····	(317)
(二) 失败的案例及评价·····	(321)
第六章 公司重组中的文化整合·····	(323)
第一节 文化冲突与文化整合·····	(325)
(一) 公司重组中文化冲突的一般性分析·····	(325)
(二) 文化整合的内涵与意义·····	(327)
(三) 公司文化整合与相关整合的协调·····	(331)
第二节 公司文化整合的特征及内容·····	(333)
(一) 公司文化整合的特征·····	(333)
(二) 公司文化整合的内容·····	(334)
第三节 公司文化整合策略·····	(336)
(一) 从善而择, 减少过渡成本·····	(337)
(二) 依重组类型选择整合方式·····	(337)
案例分析: 海尔兼并红星电器公司 ·····	(344)
第四节 重组公司的文化重构·····	(353)
(一) 价值观重构·····	(354)
(二) 行为规范重构·····	(355)
(三) 文化仪式重构·····	(356)
(四) 企业家与文化重构·····	(358)
案例分析: 小天鹅公司资产重组与文化重组	