



全球公司重构

——案例研究与中国企业战略重组

GLOBAL CORPORATE RESTRUCTURING

CASE STUDY AND REORGANIZATION OF CHINESE ENTERPRISES

毛蕴诗 著

教育部人文社会科学研究博士点基金项目

“中国企业扩展路径与扩展案例研究(01JB630007)”资助

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

全球公司重构

——案例研究与中国企业战略重组

毛蕴诗 著

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大 连

© 毛蕴诗 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

全球公司重构——案例研究与中国企业战略重组 /毛蕴诗著
—大连：东北财经大学出版社，2004.8
ISBN 7-81084-338-9

I. 全… II. 毛… III. ①公司-企业合并-案例-研究-世界 ②企业经济-经济体制改革-研究-中国
IV. ①F279.1 ②F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 103219 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室：(0411) 84710523

营销部：(0411) 84710711

网址：<http://www.dufep.cn>

读者信箱：dufep@vip.sina.com

东北财经大学印刷厂印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸：165mm×230mm 字数：384 千字 印张：20 3/4 插页：1

印数：1—3 000 册

2004 年 8 月第 1 版

2004 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑：方红星 孙晓梅

责任校对：众 校

封面设计：张智波

版式设计：钟福建

定价：38.00 元

写作说明

本书的写作可以追溯到 1998 年 5 月至 8 月。当时作者受德国科学基金会 (DFG) 的资助,在德国纽伦堡大学进行合作研究和讲学,注意到公司重构 (Corporate restructuring) 这一重要趋势,并认为其意义与作用远比当时国内广为介绍的再造工程 (Reengineering) 与业务流程再造 BPR (Business Process Reengineering) 重要。回国后,先后发表了《公司重构与竞争优势》(1999, 2000),《范围紧缩为特征的公司重构与我国企业战略重构》(2000),《全球公司重构与我国企业战略重组》(2000),《中国上市公司的亏损问题与重构研究》(2001),《企业集团成长与重构的实证研究——对广东 40 家大型重点企业的问卷调查》(2002),《以分拆、分立为特征的公司重构》(2003),《以剥离为特征的公司重构》(2003) 等论著。

2002 年 8 月至 11 月,作者又获日本国际交流基金 (The Japan Foundation) 的资助,在日本神户大学、东京大学、关西学院进行合作研究和讲学。在此期间先后三次访问位于大阪的松下电器公司、两次访问位于大阪的三洋电机株式会社、一次访问位于京都的京瓷株式会社,为案例研究准备了素材,并发表了三篇论文,分别为《日本公司生存危机与公司重构及其启示》(2003),《日本企业生存危机与组织重构》(2003) 和《三洋电机公司重构案例》(2003)。可以说,《全球公司重构——案例研究与中国企业战略重组》一书是作者近年来一系列研究成果的总结、拓广与深化。本书的出版也是教学与科研相结合的产物。作者曾就本书的内容在校内外为研究生进行专题讲座,许多研究生和经理由此而参与了研讨和本书的案例写作,特别是若干 MBA 学生,也有博士研究生根据本书的框架完成了学位论文的撰写。

由于本书的学术与应用参考价值,其撰写也成为中山大学重点建设高水平大学文科综合研究项目。书中部分研究也受到国家自然科学基金重点项目“跨国公司在华策略与中国企业应对措施”(编号 70132010) 的资助。

本书较好地把握了国外前沿动态,形成了全书的分析框架;书中对西方公司

重构案例的研究较为全面并具有典型性；还以较大篇幅研究中国企业战略重组的案例。同时，在案例研究的基础上对公司重构背景、特点、理论分析、作用与效果进行了深入剖析。因此，本书不仅可作为企业高层管理人员、管理专业师生的参考书，也可作为 MBA 专题讲座的内容。

本书各章初稿写作的分工如下：

毛蕴诗承担引言、第一章认识公司重构，第二章第一节追溯公司重构，第三章公司重构的特点与趋势，第四章公司重构的背景与理论分析，第六章中国企业战略重组的撰写，并承担第二章第二节公司重构经典案例与第五章中国企业重构案例中的部分案例的撰写。

参加本书第二章第二节中部分案例撰写的有：龙朝晖承担 AT&T 面向 21 世纪的战略重构（初稿）、GM 重构（部分初稿）；毛蕴诗、高瑞红共同承担了第二篇第二节中日本松下电器的 V 字回复与公司重构（初稿），日本松下电器门真工厂的业务流程再造（初稿）；叶勤承担韩国三星电子的重构和重新崛起（初稿）；宗双双承担西尔斯·罗巴斯的业务重构（初稿）；袁静：ABB 公司化解财务危机的重构（初稿）；陈安琪：IBM 公司面向网络经济时代的重构（初稿）的主要部分；庄拥军：索尼重构案例（初稿）。

参加本书第五章第一节中部分案例撰写的有：曾进泽承担首钢集团案例（初稿）；陈芝芳承担创新机制的联想重构（初稿）；李伦军承担熊猫重构案例（初稿）。毛蕴诗、蒋敦福共同承担了第五篇第二节中国上市公司的亏损问题与重构的撰写。

研究生施卓敏、龙朝晖、叶勤、沈洋、许倩、王彤、徐志科、汪建成、舒强、戴黎燕等协助作者进行了资料收集和整理、文献整理、部分文字的整理和校对，在此表示感谢。

本书的初稿完成之后，再由毛蕴诗对全书进行定稿。

东北财经大学出版社对本书的出版甚为重视，编辑孙晓梅、出版社社长均对本书的写作提出了很好的意见。在此之前出版社在所出版的作者的教材、译著上也倾注了不少心力，在此一并表示致谢。

毛蕴诗

中山大学管理学院

中山大学企业与市场研究中心

2004 年 7 月



目 录

引言 公司重构：企业成长的永恒主题·····	1
第一章 认识公司重构·····	7
第一节 公司重构的内容与分析框架·····	7
第二节 公司重构的类型与作用 ·····	20
第二章 全球重构案例 ·····	28
第一节 追溯公司重构 ·····	28
第二节 演绎公司重构的典型案例分析 ·····	46
第三节 世界主要啤酒公司的竞争与重构·····	151
第三章 全球公司重构的特点与趋势·····	160
第一节 公司重构——20 世纪 80 年代始于美国、发展成为遍及欧亚、 席卷全球的浪潮·····	160
第二节 全球公司重构的特点·····	178
第四章 重构的压力、背景与动因·····	199
第一节 公司重构是对环境变动的战略反应与战略调整·····	199
第二节 公司重构的历史背景——对企业过度膨胀、过度多元化的 反思与矫正·····	204
第三节 公司重构的动因——理论解释·····	216
第四节 公司重构的经济制度与企业制度比较·····	236

第五章 中国公司重构案例	251
第一节 中国公司重构典型案例	251
第二节 中国上市公司的亏损问题与重构	309
结语 通过重构实现我国企业的战略重组	322



成长是企业的永恒主题；重构是企业成长的永恒主题。

公司重构的英文为 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，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构，但在涉及国内企业的情形下，有时也表述为公司重组，意在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, BRP）相区别。

从本书的论述可知，无论在背景、目标、思路，还是内容上，公司重构均与再造工程或业务流程再造（BRP）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，产品不为市场认可，业务流程再造（BRP）的努力仍将付之东流。

公司重构是以战略—结构—过程为思路，进行公司战略调整，结构重组，业务、财务、组织方面全面跟进，是从总体到局部的全面变革。

公司重构的内容包括业务重构 (business portfolio restructuring)、财务重构 (financial restructuring)、组织重构 (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、亏损业务、缺乏前景的业务, 通过剥离、分立、分拆等方式得以放弃、弱化; 而另一些重要的业务则通过新建、兼并得以加强。

20 世纪 80 年代以来, 许多大型美国公司进行了成功的重构。公司重构是美国企业对于环境变动作出的战略反应。公司重构使美国许多传统大公司度过生存危机, 许多老牌大型企业焕发青春, 许多企业重新获得增长的源泉, 是美国企业竞争力重居世界首位的重要原因。

由于非常缺乏对公司战略的经验研究与比较研究, 以至一直未能察觉出使企业发展陷入困境的深层次原因。直到 20 世纪 80 年代后半叶, 美国对公司重构的研究取得了引人注目的进展, 并形成了大量研究成果, 才揭开这个使企业困惑的谜团。

尽管可以认为公司重构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 年代以来的公司重构有其深刻的历史背景, 它是对 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, 企业要求进一步扩大规模、扩大经营范围的欲望日益强烈。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公司不断扩展和多元化经营。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普遍趋势, 曾受到广泛的赞扬。但是过度多元化、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; 高层经理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, 美国公司成功重构的实践成为欧洲、日本许多公司效仿的榜样, 逐步发展成为遍及欧亚、席卷全球的浪潮, 成为 20 世纪 90 年代管理领域的重大挑战、高层管理重点关注的问题。

公司重构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、中央实验室，将其由火药制造商重新定位为多元化的化工企业，将直线职能部门的组织机构转换为事业部制等，堪称公司重构的经典之作。杜邦公司重构实际上包含了今天所说的重构内容：业务重构——形成新的业务组合，资产与财务重构——形成新的资产与财务结构，组织重构——形成灵活、高效的组织体制三项基本内容。本书第二章的案例将表明，进入 21 世纪以来，杜邦公司的重构仍在继续。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构。而 1970 年通用电气（GE）放弃计算机业务，将其卖给竞争对手——霍尼韦尔公司等，则可纳入本书以剥离为特征的公司重构的分析框架。

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

公司重构之所以在 20 世纪 90 年代才受到足够的重视，还体现在美国公司重构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、生命周期理论、效率理论——从规模经济性与范围经济性与速度经济性与网络经济性等领域的富有意义和卓有成效的探索。

公司重构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，学者们对公司重构的背景与动因、方式与效果进行了深入研究。

国外学者对公司重构的理论、动因、内容、方式、效果以及国际间的公司重构进行了研究和比较，可为我们的研究提供有益的参考。事实上，在过去十多年来，国外围绕公司重构的著作和论文成百上千。钱德勒（1989）就客观地肯定了美国企业的重构活动：“在 20 世纪 70 年代和 80 年代，重组已成为美国工业中主要的活动——通过重组来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去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构。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、举债收购（或称杠杆收购，leveraged buyout）进行了较为系统的研究，甚至认为这是与重构有关的公

公司治理的一个重要创新优势。美国的布莱尔 (Blair, Margaret, 1990, 1995) 在其著作中亦对举债收购与公司重构、公司控制与公司重构等方面进行了深入的探讨。Joseph W. Bartlett (1991) 对公司重构、重组、举债收购进行了探讨, 但是更多的研究着眼于举债收购、资本重组方面。美国弗雷德·威斯通 (J. Fred Weston) 等人 (1996, 2001) 的研究还远远超出了财务重构的范围, 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。

Joseph W. Bartlett (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、分拆加快了。Joseph W. Bartlett (1991) 指出, 今天的经理已经懂得, 市场并不认同集团化。

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

1992 年 9 月, 宾夕法尼亚大学 (University of Pennsylvania) 的沃顿学院 (Wharton School), 以公司重构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。美国三家大公司的高级执行总裁也出席了研讨会。他们是 AT&T 的副总裁 Blaine Davis 博士、Indecap 集团的 CEO 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构过程, 并认为, 公司重构是 20 世纪 90 年代管理领域的重大挑战, 是高层管理重点关注的问题。研讨会强调了公司重构的多个方面, 强调了重构对于竞争优势、公司绩效和股东的重要性以及重构后果, 讨论了有关公司重构的初始动力、理论观点、背景与研究方法。许多论文指出, 重构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、日本学者还对重构的背景、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构与方式进行了理论与实证方面的比较研究, 研究深入到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构进行了系统研究, 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，日本学者对公司重构的研究仍然不够，有关的论著不多，也较少按照公司重构的内容——业务重构、财务重构、组织重构来加以研究。Hasegawa Harukiyo 和 Glenn D. Hook（长谷川、治清，1998）着重研究在低增长和全球化条件下的公司重构，而并没有面对日本公司重构困境。

S. Shiva Ramu（1999）在其专著《公司重构与剥离》（Restructuring and Break-ups）中研究了全球范围的重构，还特别以印度等国为例研究了发展中国家企业的重构。Tarun Khanna 和 Krishna（1999）研究了发展中国家企业集团的重构。

Rockl - Lee Dewitt（2000）将组织紧缩分为节省开支（retrenchment）、规模紧缩（downscaling）和范围紧缩（downscoping）。Denis David J. 和 Kruse Timoth（2000）发现，无论兼并活动活跃与否，企业在业绩下降后进行以提高业绩为目的的重构活动并不因兼并活动的减少而减少。Sumit K. Majumdar（2000）的研究表明，在组织紧缩过程中，放弃某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，大公司可能失去进行内部学习的转移能力。Winfried Ruigrok, Andrew Pettigrew, Simon Peck, Richard Whittington,（1999）对 1992—1996 年间欧洲公司基于互联网特征的组织重构和新组织形式进行了经验研究。

今天，公司重构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，而且还在于，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，需要持续重构，仍然需要通过重构来医治大企业病、重建竞争优势。重构仍然是企业普遍采用的战略手段，也是企业向网络时代、新经济时代转型的战略手段。

国内学者对公司重构的理论与实践的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、广泛得多的公司重构这一重要趋势。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构与再造工程（reengineering）相混同。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。上海译文出版社 1998 年出版了迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮的 Reengineering The Corporation，书名译为《改革公司》。张全成编著的《再造工程》（1996）也着重讨论哈默、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 20 世纪 80 年代以来公司重构这一重要趋势。

其次，国内对公司重构的研究缺乏分析框架。极少学者对应国外重构（restructuring）的含义来研究重构。因而从内容上看，国内外对公司重构的研究并不是一回事，真正意义上的研究尚处于起步阶段。就如同资本经营被滥用一样，重组也变为人云亦云的时髦语言。在理论上，也缺少对国内企业重构的环

境、动因、效果方面的研究。国内的研究较多地集中在企业兼并方面，然而公司重构虽也包括兼并，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，缺少对国外企业重构的特点、趋势和案例的研究，难于对我国企业战略重组、战略调整提供应用参考。

国内对公司重构进行研究的学者包括西安交通大学汪应洛教授、万迪昉博士，复旦大学芮明杰教授和余光胜老师等。学者们认为，重构之所以以迅速的势头扩散至范围广泛的企业是由于以下原因：通过战略、市场、组织、人事、技术以及产品的调整进而提高企业资源的配置质量，充分发挥经济资源的最大使用效能，从而提高企业的整体运行效率（俞铁成，2001）；是对企业以往盲目并购所导致的结局进行修正（芮明杰，2002）；是提高企业效益和竞争力的一种有效手段（汪应洛，2000）。汪应洛教授认为，在企业战略指导下，企业的财务管理模式是追随业务发展方向的。一旦企业业务出现行业内竞争加剧或者技术壁垒消失、企业的市场地位受到竞争对手的威胁、经营效益下降等问题，企业的整体战略就面临着调整的需要。这时，企业的财务管理模式就应当随之予以调整。

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《公司重构与竞争优势》（1999，2000），《范围紧缩为特征的公司重构与我国企业战略重构》（2000），《全球公司重构与我国企业战略重组》（2000），《中国上市公司的亏损问题与重构研究》（2001），《企业集团成长与重构的实证研究——对广东40家大型重点企业的问卷调查》（2002）等论著。

然而，无论就理论与实践而言，无论对国外企业还是国内企业而言，我们对公司重构的研究是远为不够的。

系统研究中外企业战略重组的背景、动因、存在问题、案例、效果与方式是本书的主题。



第一节

公司重构的内容与分析框架

公司重构是现有公司对目标、资源、组织体制的重新定位、重新配置、重新构造和调整，以适应内外部环境变化，逆境求生，保持和创造竞争优势的过程。公司重构本质上是战略层面的问题，因而要从战略高度加以理解。公司重构是以战略—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、文化方面的全面跟进，是从总体到局部的全面变革。

通过重构可以重塑公司的竞争优势，缓解公司生存危机，为公司构筑起持续增长的平台，形成公司核心竞争力。从现有文献、案例及公司重构的背景、动因看，公司重构是面向大企业、企业集团的课题。

公司重构有不同的分析方式，许多学者对公司重构的内容有了较为一致的认识。如前文所述，Esward H. Bowman 和 Harbir Sght (1993)，S. Shiva Ramu (1999) 等学者均认为广泛的公司重构的内容可分为三部分：（1）业务重构（business portfolio restructuring）；（2）财务重构（financial restructuring）；（3）组织重构

(organizational restructuring)。尽管公司重构的三个部分之间互相影响，互相配合，但分别就其中之一进行分析是认识公司重构的重要途径。

一、业务重构——形成新的业务组合，形成新的地区业务分布

业务重构的要点在于，它立足于长期战略而对公司业务活动范围进行的调整、平衡和重组。业务重构作为一个过程，可以采用多种手段，即通过一系列企业创建 (greenfield)、并购 (M&A)、剥离 (divestiture)、分立 (spin-off)、分拆 (split-up 或 demerger) 等，构造公司新的业务组合。在这一过程中，一些被认为不合适的业务、次要的业务通过剥离、分立、分拆等方式得以放弃、弱化；而另一些重要的业务则通过新建、兼并、置换得以加强。尽管业务重构中创建与兼并活动占有重要地位，但是剥离与分立、分拆等对公司长期发展至关紧要的方式已成为当今企业非常流行的一种战略手段。

业务重构包括业务的扩展、收缩与控制方式的改变。一个典型的业务重构既包括业务的扩展，也包括业务收缩与控制方式的改变。这意味着企业业务有进有退，有增有减，有强化有弱化。

业务重构的方式可分为企业业务内部化与外部化。内部化代表了企业扩展，包括创建、并购业务。当市场交易活动成本过高，或该项活动对企业很重要，或业务成长潜力大时，内部化行为就可能发生。

与内部化相反的是企业活动的外部化。外部化代表了企业收缩与控制方式的改变，包括业务剥离、分立、分拆等。外部化有两种途径：一是放弃原先由企业自行处理的业务，而交由市场解决。当企业内部的交易活动成本过高，或该项活动对企业较不重要时，或当业务处于困境、无成长希望时，外部化行为就可能发生。这样，就变企业内部交易为一般的市场交易。外部化的另一种途径是子公司或准市场化。大企业将一些业务、一些职能部门分离出去，成为独立的子公司以避免规模过大的缺点，并发挥不同业务、职能部门的能力。业务重构的主要内容之一是，将一些业务放弃或改由市场提供。美国排名前 500 家的公司都已发展得如此庞大，以至许多公司不得不再将权力分散给一些独立的部门，这些部门也就成了独立的大厂商。

(一) 业务剥离与资产出售

剥离是将公司的某部分资产和业务出售 (sell-offs) 给外部其他公司。通过出售，公司获得现金或市场债券。有必要指出剥离与清算 (liquidation) 的区别。首先是二者的背景不同，剥离可分为自愿的与非自愿的，但它是在主动实施某一战略步骤；而清算则是被动的。其次，剥离是一次性交易，而清算则涉及将公司

资产分拆出售的一系列交易。

剥离的决定因素可从三方面考察：第一方面需要考虑的是总体经济与行业因素。这主要是从环境角度考虑其与公司战略的配适。如果环境发生了重大变动，或是预测环境将有结构性变动，就应作出反应，并往往导致业务调整。第二方面的因素涉及公司本身的特征，主要是资源与能力状况，诸如资本是否充足、资本投资的要求如何，以及现有多元化程度的高低等。这实际上要求检讨公司资源、能力、业务范围与公司战略的配适。第三方面的因素涉及检讨公司战略与绩效之间的关系，包括有关公司业务的低利润水平、低收入增长、低价格—收入比率等。因此，剥离的目的在于使组织摆脱那些不盈利、需要太多资金或与公司其他活动不相适宜的业务，从而使企业致力于加强核心优势，降低多元化经营的程度。

具体来说，业务剥离的动机如下：紧缩范围、放弃原始业务、改变战略或重组、通过向更适合的公司出售而使资产增值、要求大量追加投资对资金的需要、收获过去的成功、去掉以往收购中不合意的业务、为以后的收购融资、避免被接管、满足政府要求、将业务卖给经理层、挽回错误、学习等。

（二）业务分立与股权分立

分立是公司将一些业务、一些职能部门独立出去，成为新的子公司，以避免规模过大的缺点，并发挥不同业务、职能部门的能力。在分立过程中，新创立的子公司股份按比例分配给母公司股东，使他们也成为新分立公司的股东。因此，业务分立总是伴随着股权的重新安排，这也体现为母公司与下属机构控制关系的转变。通过分立，越来越多的公司致力于那些具有专门知识、专业技能和长期承诺的业务。这些公司也能以更积极的姿态开展业务。关于分立，有两点需要说明：（1）分立并不向母公司提供额外的资金，而剥离可向母公司提供额外的资金。（2）当公司规模扩大而进行规模紧缩或组织紧缩时，分立就是普遍采用的手段之一。

分立可分为自愿分立、非自愿分立和防御性分立。许多分立案例发生在企业集团、大企业，但就自愿的分立而言，不少公司有潜在的分立动机以形成新的公司。

非自愿分立往往出于规制的原因。由于社会舆论对经济的过分集中的抨击和政府的干预，大公司不得不采取分立的战略。例如，由于美国司法部 1974 年反托拉斯法诉讼结果，AT&T 于 1984 年将其 22 个下属公司重组为 7 个地区控股公司，而它于 1995—1996 年就曾自愿进行分立。再如，美国百事可乐在 20 世纪七八十年代曾收购了快餐业务，后因盈利状况不佳而将其分立为独立的公司。瑞士的诺华思（Novartis）系 1996 年由汽巴（Ciba）与三度士（Sandoz）合并而成；

1997年2月又从诺华思中分立出汽巴化工业务，价值达41亿美元。这是瑞士的第一宗免税分立案。

防御性分立作为一种重构往往被公司用做防止敌意接管的手段。

（三）分拆

分拆是指将不同的业务分开并设立专门的机构来管理。分拆往往发生于大企业、企业集团，并与其业务活动有关。有时分拆的结果是将母公司分解为若干分立公司（spin-offs），而母公司不再存续。

S. Shiva Romu（1999）认为，分拆的原因主要有以下几方面：

（1）多元化业务造成较大的管理成本；集团内不盈利的业务往往要由盈利的那部分业务来补贴，就投资者而言，其在非多元化公司的付出要比诸如通过收购而多元化的公司少。

（2）因集团内存在业务利益上相互竞争的冲突而进行分拆。例如，AT&T曾是一个纵向一体化的公司。它制造电话设备，同时又提供电话服务。因此 Baby Bells 对于购买 AT&T 的设备甚为勉强，因为它们不愿意向其国内市场的直接竞争对手购买设备。

（3）因规制而迫使公司分拆。例如，AT&T 在 1982 年和 Pacific Telesis 在 1992—1993 年都因此分拆了其蜂窝电话业务。

（4）分拆可能是为了减少债务负担。例如，Hanson，AT&T，西尔斯等都曾为减低债务而分拆。

（5）分拆可使绩效差的业务独立出来。例如，AT&T 就将其 National Cash Register（NCR）分拆出去。

（6）通过分拆可以避免敌意接管。例如，由于受到 Hanson 集团的出价威胁，ICI 分拆并新成立了 Zeneca 公司。

（四）企业创建

企业创建亦称“绿地投资”，是在现有公司领导下建立新的业务如建立新厂、新的部门、新的子公司等。这种方式往往称为内部发展的创建方式。它是区别于兼并其他公司及其业务的活动（合资、合作等）而取得的扩展。

采取新建的方式实现企业的扩展，涉及到企业进入方式的重大战略决策。在实践中，创建方式要适合于建立具有技术专属优势的新企业，适合于建立具有特殊技术要求、产品特性的企业，也要适合于业务活动具有特殊的技术要求、独特的业务过程的新企业。对于某些存在明显的规模经济性的行业，往往采用新建方式形成有效的企业规模。新建方式对于企业转型、形成新的业务组合、形成新的业务地区布局是非常有效的手段。但是，创建方式有若干局限性，如进入生产与市场的周期较长，不肯定因素较多，导致市场重新分配，加剧竞争的强度等。在