



仁达方略
管理文库

企业战略系列

浴火重生

【穿越兼并重组的桎梏】

YUHUO
CHONGSHENG

仁达方略管理咨询公司◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

仁达方略
管理文库

企业战略系列

浴火重生

仁达方略管理咨询公司◎著
YUHUO
CHONGSHENG
【穿越兼并重组的桎梏】

企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

浴火重生：穿越兼并重组的桎梏/仁达方略管理咨询公司著. —北京：企业管理出版社，2010. 12

ISBN 978 - 7 - 80255 - 729 - 1

I. ①浴… II. ①仁… III. ①企业合并—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 238056 号

书 名：浴火重生：穿越兼并重组的桎梏

作 者：仁达方略管理咨询公司

策划编辑：刘 刚

责任编辑：申先菊

书 号：ISBN 978 - 7 - 80255 - 729 - 1

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：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：出版部 (010) 68414643 发行部 (010) 68467871

编辑部 (010) 68701661

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京华正印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 190 千字

版 次：2011 年 1 月第 1 版 2011 年 1 月第 1 次印刷

定 价：36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

自序

兼并重组大戏刚刚上演

仁达方略在做企业组织变革的研究与咨询的过程中，有幸参与企业兼并重组相关方案的设计论证，在这个过程中，积累了一些经验，增长了一些本领，但也有许多困惑。中国的环境太复杂，一些事情对于许多企业而言都是第一次，可以借鉴的东西不多，即便有，多半也是照搬国外的经验，这样还存在水土不服的问题，也只能做参考，所以很多时候大家都是摸着石头过河。现在的法制环境、案例基础、社会氛围等方面都有了长足地进步，但也存在许多需要创新成长的地方，还需要我们去想办法，去进一步地考量。特别是近几年来，在国务院国资委、地方国资委系统的推动下，在国有企业领域，一场声势浩大、汹涌澎湃的企业兼并重组的浪潮席卷南北，让我们应接不暇。在这样一个激动人心的大背景下，很多有识之士一直在关注、观察和探索，希望能从丰富的实践中寻找到可能的规律，去吸收借鉴成熟的经验，从而举一反三、融会贯通。但总的来说，还是研究滞后于实践，总结滞后于实践的创新。

经过这些年的积累与沉淀，我们逐渐意识到，对于兼并重组的研究已发展到一个比较平滑的阶段了。现在应该可以呈现一些比较成形的东西了，方便大家在以后的兼并重组过程中，能够按图索骥，能够有所借鉴，能够有一个相对比较成形、成体系的理论和实践体系。

本书从战略、组织、人力资源、财务、企业文化整合等方面、从组织变革的角度系统地来审视。结合我们这么多年管理研究和咨询的实践经验，尤其是得益于客户对我们的信任与支持，我们有幸参与并且记录了很多领先客户企业兼并重组的整个过程，检验、修正和丰富了我们先前的研究成

果，并积累了一些非常宝贵的新鲜经验。在此，供大家批评、指正、借鉴和参考。

我的一位军工行业的朋友，多年来一直在企业的分分合合当中度过，他在看过这本书的样稿后这样说道：“在我拿到这本书的样稿后，起初并不大在意，主要是因为现在管理学的书籍汗牛充栋，读不过来。但读完第一章后，我就饶有兴致地细细品读下去。说实话，对于我这样一个长期从事企业管理实践的人来说，这本书仍然给我不少启迪。”

30年前启动的改革开放，造就了一个举世瞩目的“中国奇迹”——中国经济的长期高增长。如何解读这个“奇迹”，当下已经成了思想界的顶级课题。“中国奇迹”是在特定历史条件制约下摸着石头过河，没有先例可循。奇迹之中的中国企业，兼并重组的大戏才刚刚上演，我们一定要参与，贡献，分享，无悔于人生，无愧于时代！

在本书的编著过程中，我的同事张丽萍、余丹丹、杨宏、刘悦、张倩等人做了大量的调研与编写工作；一些业内专家也为此研究提供了许多建设性和批评性的意见和建议。此外，本书的写作和出版还得益于众多企业界朋友的指点和交流，得益于与国内外学术界的交流，更多的则得益于我们咨询实践过程中客户的支持，感谢他们在企业管理实践过程中应用我们的研究成果、发展我们的成果和丰富我们的成果。在此，我和仁达方略全体同仁向大家表达深深的谢意！也在此对在互联网上关注、支持、谏言仁达方略的朋友表达深深的谢意和崇高的敬意！

王吉鹏

前言

兼并重组： 加工薯条的机器 or 装土豆的麻袋？

中国企业有一个通病，那就是重经营、轻管理。经营体现为利益的增加，是关乎企业利益多少的问题，而管理则是解决企业生死的问题。然而，许多企业看不到这一点。一些企业兼并重组的初衷非常好，市场也很看好，但成效却非常差。这就需要我们z从内在机理上研究兼并重组。

探究兼并重组的内在机理，首先要明确兼并重组的性质和目的。兼并重组究竟是物理性质的重组还是化学性质的重组？兼并重组的目的究竟是成为一个“加工薯条的机器”还是成为一个“装土豆的麻袋”？

物理性质的重组只不过是把原来的几个企业变成现在的一个企业，企业间无非是简单的1+1的联合，是生产要素随机与简单的叠加。企业重组后没有任何实效的改变，其结果就是“集而不团”，只是管理层次增加，管理链条加长，徒增管理成本，企业经济效益大打折扣，充其量就是一个“装土豆的麻袋”。化学性质的重组则不然，它是通过企业内部资源的优势互补和协同效应，最终发挥 $1+1>2$ 的最优功效。企业重组后将实现资源的共享，风险控制能力增强，管理能力提升，并购后的企业经济效益倍增，最终成为一个“加工薯条的机器”。

当然，企业都不希望自己劳心劳力最终只成为一个装土豆的麻袋，然而升级为加工薯条的机器也并非易事。近年来的现实经济运动表明，我国企业兼并重组的动机与效果之间仍存在相当大的差距。各个行业都存在并购后规模扩大、效益增加的企业，同时也存在并购后地位下降、经济效益

不明显的企业。物理性质的重组肯定不好，但化学性质的重组也不一定就是好的，其结果未必就是升级。

兼并重组应是一个事前、事中、事后均需全面规划的行为，它需要科学的管理理念、严谨的管理技术和方法论。然而在这个领域，国内的研究还不多，从企业内在的管理逻辑研究兼并重组的较少，放到集团的范围来研究就更少了。目前，进行的研究主要是对两个单体企业之间的兼并重组的研究、战略如何协同等，但对两个集团企业的兼并重组进行研究就要复杂的多。这还只是一个企业的变量，如果再把国内政治、经济的变量考虑进去，就更复杂了。由于种种复杂的原因，中国企业的兼并重组成功的案例凤毛麟角。

影响企业兼并重组能否成功的关键制约因素有三点，这三点也恰巧是中国企业兼并重组以及重组之后发展的三个死穴。

第一，战略布局短视，战略体系不清晰

企业战略体系包括战略指导思想、战略方针目标、战略措施和战略规划。企业兼并重组，要有一个清晰的战略体系，即要根据战略指导思想和方针目标，制定详细的战略规划和战略措施，也就是进行长远的战略布局。

很多企业的兼并重组还仅限于简单的投资行为，没有战略布局，即没有在整体的战略规划下实现企业在核心竞争力、价值链和产业周期三个方面的协同。

1. 核心竞争力协同

企业核心竞争力是建立在企业核心资源基础上的企业技术、产品、管理、文化等的综合优势在市场上的反映，是企业经营过程中形成的不易被竞争对手仿效、并能带来超额利润的独特能力。企业可以凭借自己的核心竞争力优势，进行产业平移，从而实现核心竞争力协同。雅昌就是一个成功的案例。

雅昌原来是一家印刷厂，1993年成立时，业务定位聚焦于一个细分市场——彩色艺术印刷。经过十多年的发展，雅昌在书画、文物、拍卖、摄影领域积累了大量的艺术家、艺术作品和相关数据。这些数据在传统的印刷业中被当做无用的垃圾，但雅昌从最早做印刷时就积累了这些资源，并建成了艺术品图片数据库，目前已有艺术品图片1000多万张。2000年，雅

昌在中国艺术品数据库的基础上建立了一个门户网站——雅昌艺术网，这也是中国最大的艺术品门户网站。在雅昌艺术网的基础上，2005年，雅昌又开始做艺术品拍卖行情的发布，推出了“雅昌艺术市场指数（AMI）”。AMI就像股票指数一样，成了艺术品投资分析工具和艺术品市场行情的“晴雨表”。此外，雅昌还基于网络平台提供各种增值服务。比如，为艺术家建个人数字档案馆、与艺术大师结成合作伙伴为其策划各种展览活动、高端艺术品复制、艺术品收藏等。^①

不论是做彩色艺术印刷还是做艺术品网站，雅昌都是凭借自己的核心竞争力——拥有1000多万张的艺术品图片，成功地进行了产业平移，充分发挥了资源共享、管理协同的优势。

2. 价值链协同

价值链管理的核心是使企业形成竞争优势，而竞争优势的来源是企业内部的协同效应。协同效应被分解的各项战略活动实现有机整合，促使企业成本降低，创新能力增强，从而使企业长期处于竞争优势，以期实现其整个价值系统的价值增值。

外婆家就是一个实现价值链协同的典型案例。外婆家公司旗下拥有“外婆家”、“指福门”和“速堡快餐厅”这3个定位不同的独立品牌，都发展成连锁餐厅。这3家往往扎堆开店。写字楼的白领们在用餐上有着多种需求，平常去速堡餐厅午餐，但是来了朋友或者客户，午餐则需要一个环境好的餐厅。写字楼的最大问题在于没有厨房，以前速堡的饭菜需要由中央厨房早早准备好，然后配送到写字楼里。既消耗时间，也不利于快速供给。当足够多的外婆家开在了速堡旁边后，外婆家公司就尝试着借外婆家的厨房为速堡做饭菜，实现近距离配送。这样可以最大化地利用外婆家的后台资源。每天上午，外婆家餐厅开始准备速堡的饭菜，当中午将饭菜送到写字楼时，外婆家餐厅也迎来了自己生意的高峰期。这种混搭的模式取得了很大成功。

外婆家公司以3种不同品牌、不同定位的连锁餐厅面向不同的市场，而在后台却采用了统一的管理体系。每一家餐厅的厨房都严格按照同样的标准做菜和管理，3个品牌的配送体系、采购渠道以及研发力量都是统一的。

① <http://www.globrand.com/2008/83751.shtml>

此外，供应商也都是统一的，这样可以保证规模化采购以压低成本，同时也能保证连锁餐厅的食材统一。外婆家公司通过将采购和生产环节协同，实现了资源的共享，降低了成本，获得了价值链协同带来的优势。

3. 产业周期协同

很多企业兼并重组后的战略意图并不清晰。为了增强并购后的市场竞争力，很多企业实行多元化。且先不论多元化的好坏，单就并购后多元化的程度怎么样，产业怎么布局，就有很多企业搞不清楚。例如，煤炭企业的多元化多是以煤炭为主，发展相关多元化产业，即煤电、煤化工、煤机等。事实上，绝大部分煤炭企业随着煤炭行业的经济周期波动，突然之间非常挣钱，突然之间就全行业亏损。这就是因为战略体系不清晰，产业布局错了。

产业布局要形成不同产业之间的最优组合，应当根据不同产业之间利润率、成长周期波动幅度的不同，使利润率高、波动幅度大的产业和利润率低、波动平缓的产业进行组合，实现风险相抵、优势互补，形成一个平滑波动曲线，从而使产业集团的平均利润率保持在一定的水平，实现收益的持续增长。

多元化可以根据产业组合平滑波动曲线理论来选择产业，也就是通过实现产业周期的协同实现优势互补。例如，复星集团是中国民营经济多元化产业公司的代表，旗下有四大主业：钢铁、房地产、医药以及零售。在复兴的四大产业之间，复星依靠不同收益特性、成长规律的非关联产业组合，在一定程度上达到了实现产业的最优组合、保持集团持续成长的目的。比如，医药产业的收益特性是持续成长，房地产的波动幅度较大，零售业波动幅度较平缓，钢铁波动幅度也不大，但周期较长达到12年左右。四大产业的收益特性还体现出一定程度的低相关性。钢铁业的长周期、平缓收益增长波动的特性可以一定程度上平衡房地产业的短周期、大幅波动，医药产业收益持续增长的特点可为企业带来持续性收益。

对于发展相关多元化的煤炭企业而言，煤电、煤机和煤化工基本上在一个产业周期中，在一个震动频率上，当然是“一荣俱荣，一损俱损”。因此，兼并重组要把握好战略的节奏，不仅要有产业布局上的优化，还要有时间序列上的安排，规避单个产业利润率降低的风险，获得收益的持续

增长。

企业有长远的战略布局、清晰的战略体系，从而实现核心竞争力、价值链和产业周期的协同，才是企业兼并重组后避免陷入第一个死穴的制胜法宝。

第二，不差钱，差的是资本运作能力

兼并重组后并没有实现预先设想的经济效益倍增，其原因并不是因为资本不足，而是在于企业资本运作能力差，导致资本运作未能发挥效能最大化。在兼并重组过程中，经常把财务管理当做资本运作，其实这仅仅是资金运作。资本运作是指利用市场法则，通过资本本身的技巧性运作或资本的科学运动，实现价值增值、效益增长的一种经营方式。简言之就是利用资本市场，通过买卖企业和资产而赚钱的经营活动和以小变大、以无生有的诀窍和手段。

实现资本增值，这是资本运作的本质要求，是资本的内在特征。资本的流动与重组的目的是为了实现资本增值的最大化。例如，收购一个企业后，资产进来1个亿，在资本市场就倍乘为20个亿。万科这些年分红30个亿，但融资250个亿，利润增加1个亿，就增加10个亿的融资，这就是成功的资本运作。同样，国外企业总是并购，表面是并购一个亏损的企业，但实际上在资本市场就赚来5个企业，这也是成功的资本运作。

成功的资本运作案例如TCL集团的整体上市。2004年1月，TCL集团的“阿波罗计划”正式得以实施，即TCL集团吸收合并其旗下上市公司TCL通讯，实现整体上市。原TCL通讯注销法人资格并退市，TCL集团向TCL通讯全体流通股股东换股，并同时发行TCL集团人民币普通股，TCL通讯的全部资产、负债及权益并入TCL集团。整体上市为TCL集团筹资25.13亿元，给TCL集团带来产业扩张的新契机，也为其带来一个新的资本运作平台。

这是企业集团资本运营的一个里程碑。企业要面对全球化竞争，要做大做强，这都需要资金，金融资本集资是最有效的方式，集团上市后无疑可以让集团更加有效地通过集资发展。而在行业整合、产业重组方面，让大集团完全靠现金收购来进行产业重组显然不大现实，整体上市可以让大集团通过股权收购实现更有效的扩张。^①

在兼并重组实践中，资本充足的情况下，资本运作仍然差强人意，具体表现为：

其一，资本运作能力差表现在对资本运作与生产经营内在联系的科学认识上。生产经营和资本运作都是实现企业价值最大化这一目标的手段，只是前者侧重于产品扩张，属于内部管理型，后者侧重于资本扩张，属于外部交易型，两者应当相辅相成，密切配合。生产经营是资本运作的起点和归属，也是资本运作存在和效能发挥的基础。^②资本运作作为企业生产经营的一部分，必须服从或服务于生产经营。如若把资本运作的目标定位于企业资产数量的大小，盲目追求多元化经营，片面追求企业资产的规模扩张，或者忽视资本效益原则，不注重企业内部的产业关联，盲目并购其他企业，结果只能使企业风险增加，资本运作能力愈来愈差。

其二，资本运作能力差表现在资本运作主体混淆不清。在市场经济条件下，资本运作主体必须是具有独立法人资格的企业而不是政府。在实际的并购行为中，有的企业借助政府力量，组建了一批并未形成规模效益和集团优势的“企业集团”，甚至把一些效益很差陷入困境的企业依靠行政力量硬性搭配效益好的企业。^③政府对企业并购行为的行政性垄断、硬性撮合等，导致生产要素的流向偏离最佳轨道，致使资本运作能力大打折扣。

第三，不重视，也不会做文化整合

文化整合是不同的企业文化通过相互接触、交流、吸收、渗透融为一体的过程，是协调不同企业文化间的差异与冲突，以促成相互间认同、融合、统一的过程。^④在企业并购后，原来各不相同的企业文化共处于一个新的环境之中，经过冲突与选择的互动过程，必然发生内容和形式的变化。一般来说，它会以原有的优势文化为基础，吸收异质文化中的某些优良成分，从而形成一种新的企业文化体系。

企业并购后如果没有很好地进行文化整合，不能使并购双方融合为一个具有共同目标、相同价值观和利益共同感的组织，企业就会变得缺乏凝

① <http://baike.baidu.com/view/51598.htm?func=retitle>

② 王泽波. 企业资本运作模式及其优化选择研究. 中国优秀硕士学位论文全文数据库 (博士). 2006. 12

③ 王泽波. 企业资本运作模式及其优化选择研究. 中国优秀硕士学位论文全文数据库 (博士). 2006. 12

④ 尚玉钊, 席西民. 企业文化管理与预警研究. 工业企业管理, 2001

聚力，内部冲突不断，最终导致并购活动的失败。只有成功地实现了企业文化整合，并购后的企业才能形成一体化，才能达到 $1+1>2$ 的协同效应，实现规模效益。

在我国企业的兼并重组案例中，很多企业没有意识到文化整合对于葆有兼并重组成果的重要性。在并购后的整合过程中，大多数企业往往只关注有形资产的整合，对资产、战略、技术、人员、组织等问题的整合十分重视，通常都会对此进行缜密的调研分析，而对无形资产——企业文化的整合却很少关注。波士顿咨询公司的一项研究发现，只有不到 20% 的并购企业考虑过文化整合计划。

一个很典型的案例是 2002 年联想对汉普咨询的并购。这一并购是不成功的，直接导致许多原汉普高层管理人员和大批咨询师的离职，而根本原因就在于并购双方的企业文化发生了严重冲突，联想并购汉普后没有对文化整合给予充分的重视。汉普是一家以平等、更高自由为企业文化的知识型企业，而联想则被普遍认为是以市场能力为本的强势控制力企业，两种不同企业文化的差异和冲突没有进行很好的融合，导致人员大量流失。

此外，有些企业也不知道该如何进行文化整合，文化整合体现在表层化、形式化。企业文化整合表层化是指整合工作仅停留在物质文化层面，而没有深入到精神文化层面中去。在企业文化整合过程中，不少企业领导者只是单纯地强调改善工作环境，用统一的标识、符号、色彩等进行外包装；或者随便写几项华而不实的使命，贴几条新颖的口号；或者是热衷于做厂服、唱厂歌，举行各种聚会等。这些做法并不能将文化整合深入到精神文化层面，员工的工作方式、价值观念和精神状态等也不能发生质的飞跃。这样的整合是起不到应有作用的，从而使文化整合工作流于形式，很难真正赢得人心。

企业文化整合形式化则是指并购企业在文化整合过程中普遍存在雷同化、形式化的情况。一些并购企业并不是在总结继承双方优良文化的基础上进行整合与创新、突出自己的文化个性，而是盲目照抄照搬其他企业的文化整合过程与方法，使企业文化整合脱离自身实际情况，脱离企业的实际生产经营活动。并购后的企业既缺乏个性化特征，又缺乏员工基础，最后成为无源之水、无本之木。

企业想要通过兼并重组成为“加工薯条的机器”，而不只是一个“装土豆的麻袋”，就必须要做到战略体系清晰、增强资本运作能力、加强文化整合力度，这既是从兼并重组内在机理剖析得出的结论，同时也是中国企业兼并重组实践的经验总结。兼并重组——是成为加工薯条的机器，还是成为装土豆的麻袋？关键就是要突破这三个死穴。

目 录

CONTENTS

自序 前言

第1章 做强做大——企业兼并重组风起云涌 /1

随着经济全球化趋势的进一步发展，兼并重组已成为企业优化资产、扩大规模的重要手段，日益受到许多跨国公司乃至国家政府的极大关注。2010年，中国是大力促进企业兼并重组的一年，并将掀起波澜壮阔的整合大潮。

- 1.1 中国企业已融入全球兼并重组的浪潮 /3
 - 1.1.1 兼并重组——不可抗拒的历史潮流 /3
 - 1.1.2 兼并重组浪潮席卷中国 /4
- 1.2 几个重点行业的兼并重组将重塑产业格局 /6
 - 1.2.1 汽车行业兼并重组山雨欲来 /6
 - 1.2.2 煤炭行业兼并重组轰轰烈烈上演 /8
 - 1.2.3 钢铁行业兼并重组势在必行 /10
- 1.3 影响企业兼并重组成败的因素 /13
 - 1.3.1 能否实现战略协同 /14
 - 1.3.2 组织结构设计是否合理 /14
 - 1.3.3 人力资源整合是否有效 /15
 - 1.3.4 财务整合是否到位 /16
 - 1.3.5 品牌整合成功与否 /17
 - 1.3.6 企业文化是否真正融合 /18

第2章 穿越之路——企业兼并重组的模式探讨 /19

企业在兼并重组的各个环节，根据其兼并方与目标企业的特点不同，都会显现出不同的特点。企业兼并重组需要在一定的模式与原则的框架下，结合自身的特点和优势，做出最有利的模式选择。

2.1 穿越谨记八大原则 /21

2.1.1 依法和依规原则 /21

2.1.2 实效原则 /21

2.1.3 优势互补性原则 /21

2.1.4 可操作性原则 /22

2.1.5 系统性原则 /22

2.1.6 自愿互利原则 /23

2.1.7 有偿转让原则 /23

2.1.8 市场竞争原则 /23

2.2 细解企业兼并重组的模式 /24

2.2.1 企业并购的基本模式 /24

2.2.2 企业重组的基本模式 /25

2.2.3 兼并重组后的四种整合模式 /26

2.3 企业兼并重组模式的选择 /28

2.3.1 竞争优势与兼并重组模式的选择 /28

2.3.2 资源禀赋与兼并重组模式的选择 /29

2.3.3 企业核心能力与兼并重组模式的选择 /30

2.3.4 兼并重组模式选择的思路与具体途径 /30

第3章 思维导向——企业兼并重组的战略协同路径 /33

企业在兼并重组中，要在战略的指导下，通过选择三个不同的战略协同路径，即实现多元化产业的最优组合，实现不同产业的价值链整合，实现地域和股权的最优布局，来最终实现兼并重组的协同效应。

3.1 实现多元化产业的最优组合 /35

3.1.1 建立有效的战略关联：选择正确的多元化方向 /35

- 3.1.2 产业组合平滑波动曲线理论：实现多元化产业最优组合 /36
- 3.2 实现不同产业的价值链整合 /40
 - 3.2.1 企业进行价值链整合的必要性 /40
 - 3.2.2 整合产业价值链——构建全价值链 /42
- 3.3 实现地域和股权的最优布局 /47
 - 3.3.1 成熟的地域布局可以给企业带来竞争优势 /48
 - 3.3.2 股权布局是企业快速成长的战略选择 /50

第4章 战略的传承——组织结构能否承重 /53

组织结构是组织的框架，而框架的合理完善，很大程度上决定了组织的战略目标能否顺利实现。首先，要选择合理有效的组织结构模式；其次，要对内部流程进行优化，并在流程优化后对组织的内部结构进行相应的调整。

- 4.1 组织设计应遵循的原则 /55
 - 4.1.1 组织设计应遵循的“12条军规” /55
 - 4.1.2 组织结构调整的原则 /59
- 4.2 选择合理有效的组织结构 /61
 - 4.2.1 五种组织结构模式 /61
 - 4.2.2 企业在生命周期不同阶段的组织结构选择 /66
 - 4.2.3 其他影响组织结构选择的因素 /69
- 4.3 业务流程整合和流程优化下的组织结构 /71
 - 4.3.1 业务流程整合的原则和模式 /71
 - 4.3.2 流程优化下的企业组织结构 /77

第5章 兼并重组的重中之重——人力资源整合 /79

在企业兼并重组的过程中，人力资源的整合是应该摆在首位的要素。因此，企业要处理好两套管理班子的对接问题，人员的安排问题，以及薪酬体系的重建等人力资源整合问题。

- 5.1 干部任免是人力资源整合的第一要务 /81
 - 5.1.1 在干部任免中会遇到哪些问题？ /81

- 5.1.2 怎样构建一个新的管理团队 /82
- 5.2 人员安排是人力资源整合的主要环节 /85
 - 5.2.1 人员安排应该注意的问题 /86
 - 5.2.2 留住人才与合理裁员要并行不悖 /87
- 5.3 成功的薪酬体系重建是人力资源整合的润滑剂 /92
 - 5.3.1 在薪酬体系设计中应注意的问题 /93
 - 5.3.2 薪酬体系设计的原则和步骤 /94
 - 5.3.3 薪酬整合的策略 /97

第6章 对被购方实施有效控制——财务整合 /99

由于企业效率主要取决于企业的资产使用情况，兼并重组后的企业效率的提升，也必须是以有效的财务整合为基础的。所以，在捋顺企业财务管理、资金、资产管理前提下的财务整合，是企业并购整合最为核心的内容和重要环节。

- 6.1 兼并重组后的财务整合 /101
 - 6.1.1 财务整合的必要性分析 /101
 - 6.1.2 财务整合的基本内容 /102
- 6.2 兼并重组后的资产整合 /104
 - 6.2.1 有形资产整合的内容与方式 /105
 - 6.2.2 无形资产整合的内容和方式 /108
- 6.3 兼并重组后的债务整合 /110
 - 6.3.1 债务的分类 /110
 - 6.3.2 债务整合的方式 /113

第7章 鲤鱼跃龙门后的形象统一——品牌整合 /115

无论对目标公司还是并购公司而言，品牌资产都是其发展和经营的重点，品牌整合的构建都是不可或缺的战略措施，决定着整合工作所带来的协同作用能否实现。因此，兼并重组后的品牌整合工作应该提到战略高度进行及时、有效的整合管理。

- 7.1 品牌整合要提到战略高度 /117