

企业重整

QIYE CHONGZHENG

黄松武◎著

企业重整制度，是指陷入经营、财务困境，

出现破产原因或有破产原因出现危险的企业，若有重整之可能及有经营价值的，

利害关系人可向法院申请，对该公司实施强制整顿，

使之摆脱经营和财务困境，重新复兴的法律制度。

本书以困境企业的重整管理为研究对象，

旨在帮助读者从制度、程序和方法上对企业重整有充分的认识。



经济科学出版社
Economic Science Press

企业重整

黄松武◎著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业重整/黄松武著. —北京: 经济科学出版社,
2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4217 - 4

I. ①企… II. ①黄… III. ①企业管理 - 研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 000631 号

责任编辑: 李 雪 漆 熠
责任校对: 苏小昭 郑淑艳
责任印制: 邱 天

企 业 重 整

黄松武 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京汉德鼎印刷厂印刷

三河华玉装订厂装订

787 × 1092 16 开 16.5 印张 290000 字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4217 - 4 定价: 49.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

基业长青是每家企业的美好愿望，然而现实却是十分残酷的。美国的《幸福》杂志调查表明，美国大约有 62% 的企业寿命不超过 5 年，只有 2% 的企业能存活 50 年，中小企业平均寿命不超过 7 年，大企业平均寿命不足 40 年。一般的跨国公司平均寿命 10~12 年，世界 500 强企业平均寿命 40~42 年，世界 1000 强平均寿命 30 年。日本《日经实业》的调查显示，日本企业平均寿命 30 年。中国的调查研究结果表明，中国企业平均寿命为 2~3 年。中国实行市场经济后曾迅速崛起大批有代表性的民营企业，如沈阳飞龙、山东秦池、济南三株等，但都在经历了 3~5 年短暂的辉煌之后便销声匿迹了。面对随时到来的衰败危机，企业重整已经成为一个不可避免的话题。

企业重整制度，是指陷入经营、财务困境，出现破产原因或有破产原因出现危险的企业，若有重整之可能及有经营价值的，利害关系人可向法院申请，对该公司实施强制整顿，使之摆脱经营和财务困境，重新复兴的法律制度。这项制度最早产生于 19 世纪末的英国。1934 年美国公司重整制度的颁布，标志着企业重整制度的基本成熟。此后企业重整制度在世界范围内迅速推广。

然而在中国在 2006 年新《破产法》颁布之前，人们对“企业重整”还十分陌生。中央政府推行的“政策性破产”，以财政兜底为代价，旨在置换职工全民身份，分流安置员工；而旧《破产法》下的依法破产，着眼的是却是维护债权人的合法权益。对于债务人的救济和社会利益问题，并没有得到应有的关注。企业重整制度在新《破产法》中的设立，为那些陷入困境却有继续经营价值的企业提供了再生的机会，它既保护了企业债权人的利益，又维护社会投资公众和企业职工的利益，有利于社会的稳定和发展。

本书以困境企业的重整管理为研究对象，旨在帮助读者从制度、程序和方法上对企业重整有充分的认识。尽管本书设计了两条逻辑线索，先从法律学角度，探讨企业重整制度的起源、意义、内容安排、制度比较。但是，本书并不是探讨“企业重整制度”的法律专著，而是侧重从管理学角度来探讨企业重整的理论基

础、重整运作的方式与方法，即更多是“企业重整管理”的内容。

根据以上思路，本书分为9章：

第1章，主要介绍企业重整提出的背景、概念内涵及其意义，为读者认识企业重整问题，构建一个基本的分析框架。

第2章，重点指出企业生命周期理论和企业蜕变理论是企业重整的两大理论支柱。前者解释了企业为什么会衰败的问题，后者回答了衰败企业如何进行重整的问题，其中的企业蜕变生物模型包含的四大方法为本书第6~9章的内容安排提供了基本依据。

第3章，从法律角度，探讨了企业重整制度设立的理由，中国和欧美破产重整制度的发展历史，跨界破产的产生及其重要意义。

第4章，针对企业衰败是常态的现象，分析其主要症状及其干扰因素，探讨企业活力恢复的机理，提出企业衰败预警的方法。

第5章，针对陷入困境企业面临企业重整、破产和解和破产清算三种道路的抉择，在比较分析三大制度的基础上，提出了破产重整决策的基本判断依据。

第6章，指出衰败企业要“脱胎换骨”摆脱困境的第一步，首先必须进行重新规划，即首先恢复员工信心，其次勾画企业愿景，最后是建立评量制度。

第7章，提出衰败企业重整的第二步是重建组织，重点是优化组织结构，调整责权体系，配置合适人员。

第8章，提出衰败企业重整的第三步是重振活力，要从现有的业务审视入手，重新设计盈利模式，整合内部资源。

第9章，提出衰败企业重整的第四步是重启新生，要改造企业家的心智模式，建立高效团队，创建学习型组织，倡导执行文化。

为便于读者学习和理解，每章还专门安排了一个与该主旨相关的案例。

在本书的写作过程中，我的博士后合作导师、广东省卫生和计划生育委员会副主任廖新波先生，中南大学工商管理学院的王昶教授和陈洪华、胡钢、刘驰、陈芳、李赞等多位老师提供了非常重要的帮助和指导，在此一并致谢！

本书的撰写，吸收了国内外大量企业重整及其相关内容的最新研究成果，限于篇幅参考文献没有一一标出，在此对原著人的贡献一并表示衷心感谢！

北京交通大学中国产业安全研究中心

黄松武

2013年10月20日

目 录

第 1 章 企业重整概论	1
1.1 企业重整提出的背景	1
1.1.1 全球经济增长逐渐放缓	2
1.1.2 产业升级步伐加快	2
1.1.3 顾客需求变化多样	3
1.1.4 市场竞争进一步加剧	3
1.2 企业重整的内涵	4
1.2.1 法律制度角度的内涵	4
1.2.2 管理行为角度上的内涵	5
1.3 企业重整的意义	6
1.3.1 企业重整有利于促进各方利害关系人实现“共赢”	6
1.3.2 企业重整有利于陷入困境的企业争取新生机会	7
1.3.3 企业重整有利于维护社会利益	7
1.4 企业重整管理体系框架	7
本章小结	8
思考问题	9
第 2 章 企业重整的理论基础	10
2.1 生命周期理论	10
2.1.1 企业生命周期特征	10
2.1.2 企业生命周期模型	11
2.1.3 企业生命周期的管理	18
2.2 企业蜕变理论	19
2.2.1 企业蜕变理论的提出	20
2.2.2 企业生命观假设	21

· 2 · 企业重整

2.2.3 企业蜕变生物模型	21
本章小结	25
思考问题	26
[案例] 惠普公司的生命周期演进	26
第3章 破产重整制度	33
3.1 破产重整制度的设立	33
3.1.1 破产重整制度的设立缘由	34
3.1.2 破产法立法的国际比较	36
3.2 中国破产重整制度	38
3.2.1 中国大陆的破产重整制度	39
3.2.2 我国澳门地区的破产重整制度	39
3.2.3 我国香港地区的破产重整制度	40
3.2.4 我国台湾地区的破产重整制度	41
3.3 欧美破产重整制度	42
3.3.1 美国的破产重整制度	42
3.3.2 欧盟的破产重整制度	44
3.3.3 跨界破产	45
本章小结	53
思考问题	53
[案例] 世界最大汽车零部件厂德尔福自愿破产为自救	54
第4章 企业衰败预警	58
4.1 企业衰败症状及干扰因素	58
4.1.1 企业衰败的症状	59
4.1.2 企业衰败的干扰因素	65
4.2 企业衰败及恢复机理	66
4.2.1 企业衰败机理	66
4.2.2 企业活力恢复机理	68
4.3 企业衰败的财务预警	69
4.3.1 企业衰败危机	70
4.3.2 财务危机预警分析的前提与指标特征	71

4.3.3 企业财务危机预警分析方法	72
本章小结	76
思考问题	77
[案例] 探寻华晨汽车发育不良的痛楚	77
第5章 企业重整决策	84
5.1 破产及破产清算	84
5.1.1 破产的含义	85
5.1.2 破产界限的确定	86
5.1.3 破产清算的程序	91
5.1.4 破产清算的积极意义与消极影响	92
5.2 破产和解	93
5.2.1 破产和解的含义	94
5.2.2 破产和解的程序	95
5.2.3 和解协议的法律效力与终结	96
5.2.4 破产和解的积极意义与局限性	97
5.3 破产重整	99
5.3.1 重整决策依据	99
5.3.2 重整时机的把握	100
5.3.3 重整主体的角色定位	101
本章小结	103
思考问题	103
[案例1] 北京XJ医院的破产重整	104
[案例2] 对我国首例上市公司破产重整案的解读	107
第6章 重新规划	111
6.1 恢复员工信心	111
6.1.1 重整中员工心理变化	112
6.1.2 促成动员的途径	113
6.2 勾画企业愿景	115
6.2.1 企业愿景及其功效作用	115
6.2.2 塑造愿景的基础与方式	119

· 4 · 企 业 重 整

6.2.3 塑造企业愿景的过程	123
6.3 建立评量制度	125
6.3.1 考评的过程	125
6.3.2 考评的内容	128
6.3.3 考评的方法	130
本章小结	131
思考问题	132
[案例] 三菱汽车的衰败与再生	132
 第7章 重建组织	 137
7.1 优化组织结构	137
7.1.1 组织诊断	138
7.1.2 组织优化内容	141
7.1.3 重整企业组织变革	149
7.2 调整责权体系	156
7.2.1 责权的层级	156
7.2.2 责权体系设计的原则	157
7.2.3 责权体系设计的内容	159
7.3 选择合适人员	159
7.3.1 人员选拔的原则	160
7.3.2 人员选拔与评价方法	161
7.3.3 人员选拔测试的种类及内容	161
本章小结	164
思考问题	165
[案例] 中国材料工业科工集团的组织变革之路	165
 第8章 重振活力	 172
8.1 审视企业现有业务	172
8.1.1 现有业务诊断	173
8.1.2 确定业务范围	179
8.2 创新盈利模式	183
8.2.1 盈利模式内涵	183

8.2.2 盈利模式类型	184
8.2.3 盈利模式设计	187
8.3 重组企业资源	192
8.3.1 企业内部资源整合	192
8.3.2 企业资源计划	194
8.3.3 供应链管理	196
8.3.4 客户关系管理	199
8.4 业务流程再造	202
8.4.1 业务流程再造概述	202
8.4.2 业务流程再造的过程	204
8.4.3 业务流程再造原则与分类	209
本章小结	212
思考问题	213
[案例] 宏基集团的企业再造	213
 第9章 重启新生	 219
9.1 改造企业家心智模式	219
9.1.1 企业家心智模式的形成	220
9.1.2 企业家心智模式的完善	221
9.1.3 企业家心智模式管理	223
9.2 培育高效团队	224
9.2.1 高效团队的特征	225
9.2.2 高效团队的工作方式	227
9.2.3 高效团队的培育	228
9.3 创建学习型组织	233
9.3.1 学习型组织的背景	233
9.3.2 学习型组织的特征	234
9.3.3 学习型组织的创建途径	237
9.4 倡导执行文化	240
9.4.1 重整计划失利溯源	240
9.4.2 执行文化的构成	243
9.4.3 执行文化的推进	246

· 6 · 企 业 重 整

本章小结	247
思考问题	248
[案例] 三星浴火重生	248
参考文献	253

第1章 企业重整概论

👉 当你完成这个课程后，你将懂得：

- 什么是企业重整
- 企业重整制度的特征有哪些
- 企业重整有什么样的意义
- 企业重整管理框架体系内容是什么

企业作为活的有机体，像人一样也要经孕育而诞生，会成长，会生病，会痊愈，会成熟，也会衰老。无怪乎微软总裁比尔·盖茨说：“微软离破产永远只有十八个月。”这并非危言耸听。“生物法人”（Biological Corporation）的基因注定企业也会像人一样会衰败，任何看似基业长青的企业都回避不了重整再生的话题。IBM 公司生命的拐点是在 1993 年，麦当劳公司的生命拐点是在 1994 年，吉列公司的生命拐点是在 1997 年，惠普公司的生命拐点是在 1999 年。这些企业无一例外濒临衰败的边缘，但都又重新站立了起来。这似乎又昭示了“生物法人”不同于“自然人”的另外一面：“人的生命周期是不可逆的，企业却是可以通过重整而浴火重生的。”

那么，什么是企业重整？如何进行企业重整？这正是本章探讨的重点内容。

1.1 企业重整提出的背景

企业重整之所以越来越受关注，主要与当今企业所面临的经济环境变化分不开的。主要表现在以下方面：

1.1.1 全球经济增长逐渐放缓

全球经济增长速度在第二次世界大战后不断放缓。统计表明,20世纪60年代的年平均增长率为5%,70年代就下降到了3.6%,80年代进一步下降到2.8%,90年代下降到2%。近年全球经济饱受美国次贷危机影响,经济形势动荡。尽管中国是一个新兴工业化国家,近三十多年来保持了强劲的经济增长,但是自中国“入世”以来,国民经济越来越融入世界经济大舞台中来。国际经济形势的变化,对中国经济同样产生了深刻的影响。一旦量上不去,对质的要求就相应提高。粗放增长的中国企业倍感压力。据国务院国资委统计,截至2011年年底,我国已经实施“政策性关闭破产”项目13658家,需要退出市场的国有大中型特困企业和资源枯竭的矿厂,已有近2/3实施了关闭破产。2012年以前,仍有约2000家列入规划的企业等待进行政策性破产。这意味着上百万职工的生活陷入困境,容易引发众多的社会问题。基于公共安全的考虑,重视企业重整,从制度上预防破产无疑是明智之举。

1.1.2 产业升级步伐加快

麦肯锡对全球高管的一项调查显示,全球高管预计来自中国企业的竞争将会加剧,这主要是因为中国企业的低生产成本。但令人惊讶的是,高达41%的受访全球企业高管认为,中国企业的竞争力弱于其他国家的企业。受访者认为,除了低价格外,中国企业能提供给全球市场的东西很少,他们尤其对中国企业的产品质量、营销技能和品牌实力不屑一顾。仅靠低价的中国企业,行之不远,提升价值链比以往更加重要。然而只有不到20%的受访者认为,中国企业做了很大改变。随着中国产业结构调整力度加大,面对环保要求提高、工人最低工资上调、加工贸易政策收紧、银行停贷、民工荒、新劳动合同法出台、政府急促产业升级转移等新压力,那些低成本、低利润、缺乏自主品牌与技术含量的劳动密集型制造企业纷纷关停和迁移。例如,在惠东有三千多家鞋厂,在2~3个月内,中小型的工厂就关闭了四五百家,这些鞋厂要么破产、要么重整。陷入困境的衰败企业并没有太多的出路选择。

1.1.3 顾客需求变化多样

企业现在面对的不是 20 世纪 70 年代以前那样正在扩大的大宗商品市场，而是变得越来越挑剔的顾客（无论是企业或个人）他们都清楚地知道自己想要得到什么，如何根据自己所希望的条件买到想要的东西。买方市场的力量像一根鞭子，驱赶着企业去适应这种变化。通用电气、IBM 公司这类“大象”不得不从过去以产品为中心的制造商向以顾客为导向的现代服务商转型，而像戴尔公司这类最早领悟到定制生产、个性化服务的企业，可以得以生存并不断壮大。一些反应落后的企业，将被市场无情地抛弃。

1.1.4 市场竞争进一步加剧

供不应求的时代已经一去不复返。在日趋激烈的竞争环境下，不只是企业的寿命在大大缩短，技术的迅速变化正在促进产品和服务革新，产品生命周期从几年缩减到几个月。福特汽车公司生产的“T”形汽车曾经供整整一代人使用，而今天刚投入使用手机的使用期有可能不到两个月。变化无所不在，持续不断，这已成了常态。激烈的竞争要求产品和服务品牌新、功能新、式样新、型号新、包装新、价格新，甚至观念新、产地新。然而，企业可以用于开发新产品和推出新产品的时间却在缩短。压力如此无情，不少企业在激烈的竞争中折戟沉沙。在批量生产、市场稳定和供应量增长环境下，建立起来的一整套旧的生产经营管理制度及其背后的理念和信条，越来越不适应后工业社会的需要。企业必须打破传统的思维定式，把自己的视线超出职能部门的界限，跨越职能部门，再造业务流程，聚焦于顾客价值的创造上来。跟不上时代步伐的企业必然衰败，重整不可避免。

面对经济形势的巨大变化，就是不少曾经辉煌一时的企业也开始星光暗淡，濒临关门破产的边缘。在这种背景下，从法律上设置重整制度，保证社会利益最大化；从管理上研究重整举措，指导困境企业转危为安，就显得尤为必要。

1.2 企业重整的内涵

企业重整的概念可以从两个角度来探讨：首先是作为一项法律制度的概念理解，其次是作为企业管理行为的概念理解。两者从不同角度，注释了企业重整的内涵。

1.2.1 法律制度角度的内涵

企业重整制度是指企业出现了破产原因或者出现破产原因危险时，法院依关系人的申请，对企业进行再生和振兴的一种破产预防制度。我国 2006 年颁布的《企业破产法》第 70 条规定：“债务人或者债权人可以依照本法规定，直接向人民法院申请对债务人进行重整。债权人申请对债务人进行破产清算的，在人民法院受理破产申请后、宣告债务人破产前，债务人或者出资额占债务人注册资本十分之一以上的出资人，可以向人民法院申请重整。”企业重整制度的设定，使得丧失或可能丧失偿付能力的企业法人不必立即进行破产清算，而是在法院的主持下由债务人与债权人达成协议，制订重整计划，规定在一定的期限内，债务人按一定的方式全部或部分地清偿债务，同时债务人可以继续经营其业务的制度。重整制度在破产清算外为企业解决经营困难提出了另一条途径，它使得破产法不仅仅是一个市场退出法、死亡法，还是一家企业更生法、拯救法。

企业重整制度作为一项预防企业破产的重要法律制度安排，具有以下特征：

(1) 股东与债权人作为利害关系人共同参与公司的重整。股东与债权人的地位不同，股东是投资者，是公司的所有人。在一般情况下，公司债权人同公司的股东不发生任何的事或物直接关系，但是，公司出现了破产原因或有破产可能时，股东的股权和债权人的债权，同样都受到威胁，它们对公司的破产，就存在着共同的利害关系。因此，在以预防公司破产为目的的公司重整中，要求股东同债权人合作，组成关系人会议，共同参与公司的重整，共同分担重整中的损失。例如，法律要求股东在出现重整事由后，不得转让股票，防止股东逃避经营危机，转嫁投资风险投资；要求债权人不得个别行

使请求清偿权,防止出现不公平受偿。

(2) 削弱有担保债权和国家税金的优先权。在企业重整中,法律要求有财产担保的债权人也必须参加关系人会议,就自己的债权做出让步,协助公司重整得以顺利进行。在重整中,国家税金也要求予以减免和延期缴纳。这种削弱优先权的规定,体现了国家为了宏观利益的需要,对社会经济活动所进行的直接干预。

(3) 强化重整人的法律地位,扩大重整人的法律权限。设立公司的重整人或更生管理人,直接行使企业重整期间的经营管理权,是企业重整制度的又一特点。在重整过程中,重整人的活动,直接决定着重整秩序的社会效果。因此,法律上要求重整人必须具有较强的经营能力。重整人的产生,必须经法院认可。

(4) 企业重整制度着眼于企业事业的维持和发展,而限于恢复企业的清偿能力。企业重整制度虽然也要致力于恢复公司企业的清偿能力,但其重心是维持企业的经营事业,防止企业解体对社会经济结构产生的消极影响,防止企业破产带来大量失业人员对社会产生的压力。

1.2.2 管理行为角度上的内涵

企业重整管理则指由于企业经营不善造成亏损,不能清偿到期债务和为了避免企业破产,保护企业投资者和债权人的权益而对企业整顿改革方案制定出相应的措施。这些措施不仅包括与股东、债权人、法院等相关利益者的关系协调处理,同时还涉及企业内部经营管理系统的优化、调整,员工信心和企业活力的重新恢复。

企业重整管理作为困境企业的一种挽救性的管理行为,具有以下特征:

(1) 重整管理是对衰败企业陈旧思维定式的全面打破。陷于衰败困境的企业,问题首先出在认知模式上的失败。一些衰败的企业曾经有过辉煌经历,但总是沉浸在以往的成功经验中,以为过去的成功能带来将来的成功,不愿轻易改变现状;一些衰败的企业则是反应迟钝,对环境变化、客户需求的变化缺乏足够的响应能力,造成提供的产品和服务无法满足市场的需要;而另一些企业却是对自己丧失信心,不能奋发创新,将自己置于市场被动追随的地位。因此,衰败企业的重整,首要任务是改造心智模式,重塑员工自信心,注入使命与重新创业的激情。

(2) 重整管理是对衰败企业结构、流程、机制的根本性再造。衰败企业常常出现这样的景象：库存居高不下，导致现金变成物料，呆滞在企业生产流程的各个环节，使企业失去对环境变化的灵活性。这不是企业个别人员的失误或疏忽造成的，而是应当归结于企业经营管理机制的失败。因此，衰败企业的重整，必然要对企业结构、流程、机制，从根本上进行反思，并对它进行彻底的再设计。

(3) 重整管理是衰败企业彻底告别过去的一场深刻变革。陷入衰败困境的企业，试图仅用常规的手段和方法去挽救是很困难的。这是因为简单的纠偏行动，只能解决信息传递失误、个别人工作失误问题，而对于结构、流程、机制这类系统性问题却无能为力。因此，衰败企业的重整是一场彻底地、根本性地深刻变革。它既是一场思想观念的大变革，又是一次企业经营管理系统的彻底再造。同时，还意味着企业现有利益格局的重新大调整，裁员、减薪、重新竞聘上岗等重整举措都必将面临内部既得利益者的层层阻力。衰败企业的重整是一项长期而又艰巨复杂的工作，需要有锐意进取的领导卓有成效地带领企业敢于创新与实践。

1.3 企业重整的意义

困境企业的重整，对债权人、濒临破产企业和整个社会经济都有重要意义。

1.3.1 企业重整有利于促进各方利害关系人实现“共赢”

不能清偿债务的企业一般都是资不抵债，即使资产还勉强大于负债，但是宣告破产后拍卖资产，资产难免会大为贬值，破产债权往往只有很少的一部分能够得以兑现，加之清算过程中还要发生诸多费用，因而债权人收回的数额往往十分有限。企业的所有者损失则更加严重。如果经过重整和改组，企业能够改善内部经营管理并在一定时间内恢复生机，则债权人不仅可能如数收回债权，企业所有者也会从中受益。因此，当企业濒临破产时，如果有可能或有机会一般均进行重整和改组，只有重整无效继续亏损时，才会采取