

第9章

战略联盟、并购与重组

导入性案例

均胜电子跨国并购的成长之路

成立于2004年的宁波均胜电子股份有限公司（简称均胜电子）的前身是一家以汽车功能件为主业的零部件企业。2011年至今，均胜电子先后收购了德国普瑞公司（PREH）、德国伊马公司（IMA）、德国群英公司（QUIN）、美国百利得公司（KSS）以及日本高田公司（PSAN业务除外）。通过企业创新升级和多次国际并购，均胜电子进入了汽车安全、汽车电子领域，通过实施全面的转型升级，均胜电子正在向高技术和全球化的汽车零部件供应商迈进。

均胜电子成立伊始就通过OEM的方式，与汽车制造主机厂合作，同步设计与开发、经营汽车发动机进气管、洗涤器、空调出风口等产品。为了摆脱国内汽车行业同质化竞争的影响，均胜电子先后投入几千万元用于研发汽车电子，但是一直无法取得突破性进展。2006年起，均胜电子开始为大众、通用、福特供货，逐步确立了在国内汽车零部件行业的领先地位。2010年，均胜电子开始与德国老牌零部件厂商普瑞公司合作，成立宁波普瑞均胜汽车电子有限公司，开始了企业国际化发展的进程。2011年6月，均胜电子斥资18亿元收购了德国普瑞74.9%的股份，2012年12月又收购剩余25.1%的股份。这次收购使均胜电子得以进入国内汽车电子前装市场，改变了该市场一直由外国企业占领的局面。2011年，均胜电子营业收入为20亿元，而收购后一年就达到53.5亿元。

2014年6月，均胜电子通过德国普瑞公司以现金1430万欧元收购德国伊马公

司 100% 股权以及相关的知识产权。德国伊马公司成立于 1975 年，专注于工业机器人研发、制造和集成，为客户提供定制化的工业机器人系统、自动化产品和咨询服务。经过近 40 年的发展，德国伊马公司在细分市场已处于全球领先地位，客户包括汽车、电子、医疗和快速消费品领域的一线跨国集团。同年，均胜电子以 9 000 多万欧元收购德国群英公司，该公司在高端方向盘总成与内饰功能件总成市场全球领先。均胜电子通过跨国并购整合全球市场并带来品牌声誉，2015 年营业收入再次大幅上升，实现国内市场营业额 80.83 亿元，海外市场营业额 5.57 亿欧元。

2016 年 1 月 29 日，均胜电子以 9.2 亿美元和 1.76 亿欧元并购了美国汽车安全巨头百利得公司和德国车载系统巨头德累斯顿公司（TechniSat Digital GmbH, TS）汽车业务。美国百利得公司拥有汽车安全技术的 947 项专利和全球五大研发中心（美国、德国、中国、韩国和日本），通过并购美国百利得公司和德国德累斯顿公司，均胜电子实现了高端汽车人机交互、无人驾驶、主动安全、车联网等方面的全面领先。同年 5 月，均胜电子通过全资子公司普瑞伊玛工业自动化及机器人有限公司（PIA）以 1 950 万美元收购了美国 Phillips Service Industries Inc.（PSI）持有的 EVANA Automation（EVANA）100% 股权。并购完成当年，均胜电子实现主营业务收入 183.6 亿元，其中国外市场 124.4 亿元，国内市场 58.2 亿元。截至 2017 年 12 月，均胜电子全年主营业务收入达到 262.3 亿元，其中国外市场营业收入 170.9 亿元，国内市场营业收入 91.4 亿元（见图 9-1）。

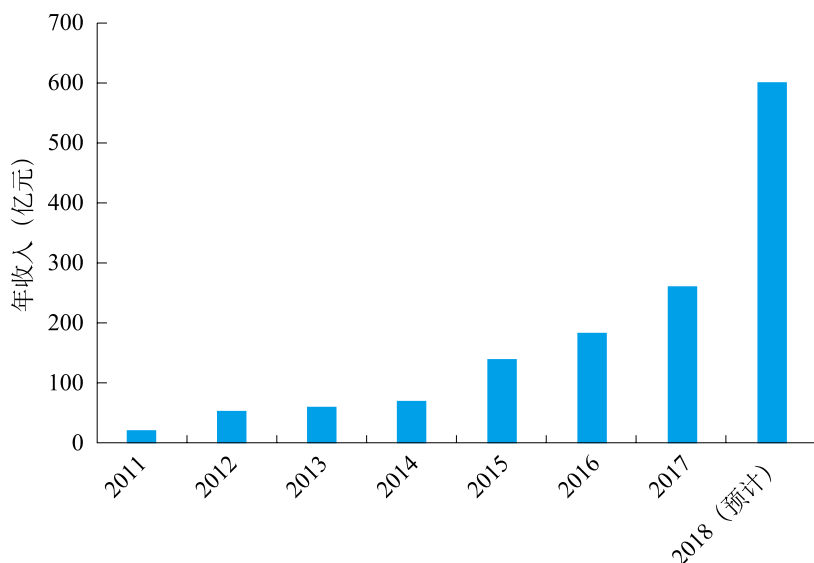


图 9-1 均胜电子并购后营业收入增长情况

资料来源：根据均胜电子 2011—2017 年年度报告及新闻数据整理。

2018 年 4 月 12 日，均胜电子发布公告，子公司均胜安全系统（JSS）收购日本高田公司的资产顺利交割，收购价格为 15.88 亿美元。日本高田公司是一家全球

领先的汽车安全系统制造商，成立于1933年，其主要产品包括汽车安全带、安全气囊系统、方向盘、主动安全电子产品等。它与宝马、奔驰、大众、福特、通用、丰田、本田和日产等国际汽车厂商均有长期稳定的合作关系。日本高田公司在全球20个国家和地区拥有56个生产基地，全球员工约46 000名。2016年，日本高田公司的营业收入为64亿美元。收购日本高田公司后，均胜电子全年销售额预计将达到600多亿元，其中主营业务安全产品的销售额达到70多亿美元。在全球汽车零部件百强榜上，均胜电子位列前30，这是中国企业首次跻身全球汽车零部件百强排行榜前30。

借助在汽车零配件行业中的一系列国内外并购，均胜电子已经从20亿元的地方企业快速成长为600亿元的世界级行业领导企业，实现了从低附加值领域向高附加值领域的质变，并在技术转型升级、产业国际化和构建全球资本平台三大方面实现飞跃。目前，均胜电子主营核心业务涵盖智能驾驶、安全驾驶和新能源汽车电子等附加值较高的领域，在技术和创新上形成了独特的发展优势。

然而，在理论界看来，战略管理学者对均胜电子利用连续并购实现快速成长产生了质疑。企业并购要耗费巨资，特别是以现金支付的企业，往往会承担沉重的财务成本。而且跨国并购由于涉及不同地域、文化，因此企业面临的最大难题往往不是并购本身，而是并购后的整合与管理。如果企业本身的管理能力不足，并购反而会给企业发展带来困境。

资料来源：1. 黄霞. 均胜电子年报透露：工业机器人卖了5亿元，智能驾驶产品快速增长. 每日经济新闻，2016-04-21（11）.

2. 均胜电子2016年年度报告摘要，第6页.

3. 均胜电子2017年年度报告摘要，第7页.

4. 夏丹. 15.88亿美元收购日本高田——均胜电子在汽车安全领域市场份额将占到全球第二位. 浙江日报，2018-04-16（8）.

5. 蓝朝晖. 均胜靠收购还能走多远. 北京商报，2018-04-10（A01）.

学习目标

- ▷ 理解战略联盟、并购及重组的定义及目的
- ▷ 了解战略联盟的种类及战略联盟可能带来的风险
- ▷ 理解并购的动因、并购的类型及如何实现有效并购
- ▷ 理解重组的两种分类（人员与业务）及如何成功实施重组

均胜电子数次收购均是100%持股目标企业，这对企业的现金流和盈利能力带来了极大的挑战。为了降低财务压力，企业还可以选择只并购目标公司的部分股权，这就产生了企业成长的第二种选择——深度介入的战略联盟。自建、并购、单干、联盟以及重组是企业在增长方式上的主要战略选择。战略管理者不仅要在企业成长的方向上做出战略决策，而且还要在此基础上对成长方式做出战略选择。选择正确的实现方式不仅可以使战略实施得到事半功倍的效果，而且有利于企业克服资源能力不足的问题，降低战略实施的风险。在这些选择中，企业重组从表面上看好像并不是企业的成长方式，更像是企业的收缩或者稳定方式，但从收缩和稳定的目的来看还是为了将来更好地增长。本章将重点介绍企业战略实现的三种方式——战略联盟、并购与重组，并逐一介绍各种方式的利弊及其有效实施的注意事项。

第1节 战略联盟

无论选择何种增长战略以及进行何种类型的战略转型，企业战略管理者都需要在战略实施过程中就是否或者多大程度上与其他企业构建战略联盟做出选择。为此，企业战略管理者需要了解完全单干与战略联盟两种增长方式的利弊，然后根据企业内外部环境变化趋势以及实施战略的目的与要求做出有效的选择。

战略联盟的性质和特点

确定战略方向、决定进入新行业或开发一项新业务之后，企业就面临如何进入新市场、新行业以及如何获取所需要的资源和能力等一系列决策。出于客观环境存在的约束和主观上对风险与成本的考虑，战略联盟通常会成为企业的普遍选择。通过与其他公司的战略性合作，企业有可能以更少的投入、更高的效率和更低的风险

推进战略实施。联盟主要包括两种形式：一是以价格、产出为主要合作内容的共谋战略，实现参与者在价格、产量上一定程度的垄断，为参与企业带来超常竞争优势。但是这种形式的联盟战略有可能受到法律的限制或禁止。二是以投入或经营过程为合作内容的战略联盟。这种战略联盟一般不以寻求市场为主要目的，有利于企业提升效率、创新和降低风险，因此受到各国政府、法律和企业的支持，成为企业之间合作的主流形式。

1. 战略联盟的概念

战略联盟（strategic alliance）是企业间合作的一种具有长期性和重大意义的基本形式。它可以定义为两个或两个以上的企业或组织在保持自己法人地位的前提下，相互自愿结成长期伙伴关系，以期在一个或多个领域实现双方共存与互惠，却不构成价格或产出共谋垄断的战略行为，如市场准入、获取技能和技术交换等。为实现这一目的，需要或多或少的合同机制来保证双方的投入，包括特许经营、外购协议、合资制造等（Dacin et al., 2007）。改革开放之初，国外企业需要利用中国廉价的土地、劳动力制造产品，但是它们并不熟悉中国的相关政策或法律，有可能承担过大的风险。国内企业需要扩大出口和获得外汇收入，但是缺乏资本、技术和管理。在这个阶段，中外企业相互需要，取长补短，构建了各种形成的战略联盟，取得了战略上的双赢。2001年开始，联想集团正式借助与SAP、IBM、微软等公司的战略合作，成功进入IT服务行业，向中国各种企业提供企业资源计划、客户关系管理等大型软件的咨询服务。

2. 企业战略联盟的三种形式

根据是否涉及产权关系以及产权分配的比例，企业之间的战略联盟可以划分为以下三种：合资企业、相互持股联盟和非产权战略联盟。

（1）合资企业（joint venture）。合资企业是两家企业对等出资组建和管理的企业。广汽本田、广汽丰田就是广汽股份与日本本田、丰田两个汽车企业以50%对50%的出资比例合资成立和共同管理的合资企业。合资双方意识到双方各有优势与劣势，相互合作才能实现各自的利益，因此决定平分产权、共同管理、共享收益和共担风险。

（2）相互持股联盟（equity strategic alliance）。相互持股联盟由两个或者两个以上的企业以非对等出资的方式组建和管理。例如，广汽股份与日本本田、丰田以及相关日资企业在汽车关键零配件行业中以相互持股的联盟方式组建和管理了几十家相互持股企业。在这些企业的运营和管理中，合作各方将根据出资比例或者事前约定享受股东权益。

（3）非产权战略联盟（nonequity strategic alliance）。合资企业和相互持股联盟都

属于资产性或者产权战略联盟。非产权战略联盟也称为契约式联盟或协议式联盟，特指两个或两个以上的企业出于对市场预期和企业自身经营目标、经营风险以及共同使用资源等战略考虑，通过各种协议、契约而形成的非股权参与、优势相长、风险共担、生产要素双向或多向流动的一种松散型合作组织模式。非产权战略联盟的主要形式包括战略性外购、特许经营、合作开发等。

1) 战略性外购 (strategic outsourcing) 一般是以外包的形式进行，企业通过与其他企业签订购买协议而获得有价值的资源、产品或服务，从而使自己能更专注于核心能力与核心竞争优势的创造与建立。为了做好自己的整车业务，广汽本田、广汽丰田，甚至广汽乘用车都对自己的非核心零配件制造业务实施战略性外购，因此相关的零配件企业敢于和愿意为与上述整车企业的合作而做出战略性的投资，包括在附近专门建立配套工厂、接受整车厂的管理以及与整车企业同步进行产品开发等。目前，这种战略性外购还有从制造环节向服务与管理环节扩大的趋势。比如，将本公司管理信息系统的维护交给专业的 IT 服务公司，从而节省相应的人员工资、福利等费用，同时使企业可以专注于核心业务。实践中，欧派购买神州在线的 IT 服务，海尔集团与东软公司签订 IT 服务的外包协议等行为就属于这种情形。战略性外购可以在以下几个方面为企业创造优势：第一，可以让企业将有限的资源和精力集中于关键领域，建立和强化核心专长；第二，降低企业的管理费用和维护成本；第三，可以从其他优秀企业获得更专业化的服务；第四，提高企业自身的应变和创新能力；第五，使企业保持更多的资源抓住其他机会。

2) 特许经营 (franchising) 是两家独立的企业通过合同确定合作关系，授权一方允许被授权一方销售前者的产品或使用前者的商标进行商业活动。这种情况主要发生在国际化过程之中，例如市场多元化的麦当劳、肯德基、希尔顿酒店、迪士尼等，其目的主要是克服市场进入障碍、减少投资和加快进入速度。

3) 合作开发 (cooperative development) 是指企业之间通过协议共同开发市场或技术。例如，在网络浏览器市场，微软与美国 50 家硬件及网络服务厂商组成以销售通路为主的战略联盟。摩托罗拉与东芝在 1986 年组建了一个以技术交换为导向的战略联盟。在此战略联盟下，东芝获得了当时日本公司一直缺乏的单晶片微处理机关键技术，对日后该公司的整体研发有很大的帮助。摩托罗拉则因此改善了其制造技术，不但缓解了日本公司在此产品上的价格压力，同时提升了晶片制造的整体技术。通用电气与法国斯奈克马公司 (SNECMA) 联合生产小型民用飞机的发动机，斯奈克马公司通过战略联盟获得了高度机密的天然气涡轮增压发动机核心技术使用权。

战略联盟的动因与层次

企业之间进行合作甚至建立战略联盟的动因是多种多样的，但是这些动因总体



上与企业所在行业或市场的特点存在密切联系。根据行业的自然特点和垄断程度，我们可以将市场或者行业划分成为静态、标准、动态三种不同的类型。在不同类型的市场或行业中，企业建立战略联盟的原因也是不一样的。

1. 战略联盟的动因

对于静态的市场，企业不会或没有必要经常进行战略调整 and 战略创新，企业战略推进处于相对静止或变化缓慢的状态。这种市场一般存在于垄断程度很高或受到高度管制的行业，如中国的电力、自来水、煤气等行业。在这种市场中，企业进行战略联盟的主要目的是进入被管制的市场或在新的市场实行特许经营。例如，花旗银行为了进入中国银行业出资购买浦发银行 5% 的股份，最终却被允许持股 25%。花旗银行成为第一个持有中国的银行股份超过 20% 的外资银行，并由此成为浦发银行的主要股东，这为花旗银行在中国开展业务打下了很好的基础。

面对动态的市场，企业必须不断根据市场变化来进行战略调整或制定新的竞争战略。此时，企业战略处于高度变化的状态，企业间的竞争也非常激烈。这种市场一般存在于完全竞争或市场竞争比较充分的行业，例如 IT 行业。IT 行业的产品或服务开发、规模化生产和销售都非常迅速，动态市场的特征使身处其中的企业无法保持长期竞争优势。企业需要在利用现有优势创造价值的同时，不断寻求新的竞争优势。对于动态市场的企业，战略联盟有很多好处，如可以快速获得新技术、进入新市场、分担研发投入、形成行业的技术规范等。

新兴市场中的企业往往面对剧烈的制度变革和市场变化，这些企业大多存在技术资源匮乏、管理缺失与内部知识开发乏力等问题。而联盟伙伴的优势中往往包含大量有价值的、难以模仿的、稀缺的、不可替代的知识，这些知识对新兴市场中的后发企业具有极高的吸引力和价值。因此，新兴市场中的企业为了实现赶超，在联盟合作中往往表现出强烈的学习意图。

在静态市场与动态市场之间还存在大量的行业和企业，这些企业的战略变化既不像静态市场中那么缓慢，也不像动态市场中那么频繁，而是处于中间状态，我们称之为标准市场。表 9-1 列出了动态市场、标准市场、静态市场中的企业进行战略联盟的主要原因。

表 9-1 战略联盟的动因

市场类型	战略联盟的动因
静态市场	<ul style="list-style-type: none">● 获得进入限制市场的渠道● 在新市场实行特许经营● 保持市场稳定性，如建立市场标准

续前表

市场类型	战略联盟的动因
动态市场	<ul style="list-style-type: none">● 加快新产品或新服务的开发速度● 加快新产品或新服务进入市场的速度● 保持市场领先地位● 形成行业技术规范● 分担产品研发所需要的大量投入，比如铱星电话的研发● 减少市场的不确定性
标准市场	<ul style="list-style-type: none">● 争取市场权力● 资源互补● 规模经济● 贸易壁垒● 应对其他竞争者的挑战● 为大型投资项目筹集各种资源● 学习新的营运技术

2. 战略联盟的层次

如前所述，企业的战略可以分为三个层次：公司层战略、业务层战略和职能层战略。相应地企业的战略联盟也可分为三个层次：公司层战略联盟、业务层战略联盟和职能层战略联盟。本章重点介绍前两种。

（1）公司层战略联盟（corporate-level cooperative strategy）。公司层战略联盟是多元化企业总部为了实施行业和市场多元化战略而与其他企业建立的战略联盟，可以分为三类：多元化战略联盟、协同效应战略联盟和特许经营。

1）多元化战略联盟（diversifying strategic alliance）是指企业在实施多元化战略过程中，为了克服行业和市场进入障碍而建立的战略联盟。这里所说的行业或者市场进入障碍既包括有形障碍，例如政府政策的限制，也包括无形障碍，例如缺乏渠道、人才和对当地情况不了解等。比如，当企业希望进入新的行业或者市场时，有可能遇到政府的限制和市场障碍，这时就可以通过与当地企业建立合资企业或者资产性联盟来突破政府限制，加快进入速度，降低市场风险。

2）协同效应战略联盟（synergistic strategic alliance）是指两个以上的多元化企业为了获得规模经济效益、范围经济效益和降低交易成本而建立或收购一个企业，这种合作有可能发生在电子商务、研究开发、销售渠道、物流等方面。例如，为了稳定原材料、零配件的供应或者降低原材料、零配件的采购成本，两个以上企业共同组建或者收购一个上游企业。

3）特许经营。如前所述，特许经营是一种非产权战略联盟。如果一个企业通过特许经营进入另一个行业或者另一个国家市场，例如美国蓝带啤酒将其特许经营

权授予中国蓝带集团，这种特许经营就属于国际化的公司层战略的决策范围。

（2）**业务层战略联盟**（business-level cooperative strategy）。业务层战略联盟或事业部层战略联盟是指两个单一行业的企业或者事业部为了提高在特定产品市场中的竞争优势而建立的战略联盟。企业通过与一个或多个同行业企业的合作来实现互补业务、减少竞争、应对竞争或降低风险的目的。业务层战略联盟可分为四大类：互补战略联盟、竞争反应战略联盟、降低风险战略联盟和减少竞争战略联盟。

1）**互补战略联盟**是企业之间因为某种竞争需要而将互补性资源和能力整合在一起，从而提高合作双方竞争力的联盟。取决于两个企业之间的相关关系，互补关系可能发生在纵向企业或者横向企业之间，因此这种战略联盟又可以划分为**纵向互补战略联盟**和**横向互补战略联盟**。例如，2006年8月，全球最大的主板厂商华硕与另一主板大厂技嘉科技宣布合资成立新公司，从事制造主板与绘图卡业务，涉及资本额达20亿元人民币。在新公司中技嘉占51%的股份，华硕占49%的股份。华硕是全球最大的主板厂商，技嘉则是全球第三大主板厂商。新成立的合资公司聚合了双方的优势，无疑将在主板市场拥有绝对的话语权。

2）**竞争反应战略联盟**。在高度竞争的市场上，企业往往利用战略联盟来响应竞争对手的行动。例如，银行业中一些关键客户（如在华的跨国公司）是许多跨国银行的重要服务群体，对利润的贡献很大。因此，一些跨国银行争相与四大国有商业银行签订合作协议、建立战略联盟来对抗先行进入的国际对手，以留住关键客户、对抗竞争对手。比如，韩亚银行于2003年3月3日与4日分别与南京商业银行、宁波市商业银行签署全面合作协议。建立合作关系后，韩亚银行可以通过合作伙伴的服务网络或渠道，向双方的共同客户——韩资企业提供金融服务与新产品。

3）**降低风险战略联盟**。在进入新的市场或新兴国家时，企业可能会因为不了解该国家或地区的法律法规、风俗习惯、政治环境等情况而无法顺利开展业务。这时，企业可以通过与当地企业进行联合来实现对新市场的快速适应，减少失败的风险。例如，1988年，美国老牌日化公司宝洁进入中国。为了尽快渗透市场及规避中国市场的法律、法规风险，宝洁选择广州作为中国的总部，与广州肥皂厂、香港和记黄埔（中国）有限公司及广州经济技术开发区建设进出口贸易公司在中国组建成立了第一家合资企业——广州宝洁有限公司，在广州一德路的肥皂厂生产海飞丝洗发水。海飞丝洗发水上市12个月，就在广东各大城市取得15%的市场占有率。

4）**减少竞争战略联盟**。减少竞争战略联盟也被称为**共谋战略联盟**，包括显性共谋战略联盟与隐形共谋战略联盟两种。**显性共谋战略联盟**可以定义为企业间就产出量或价格等要素进行谈判并达成协议，以减少相互间的竞争。大部分企业则会诉诸**隐性共谋战略联盟**，即若干公司进行非直接的产量或价格决策，该决策通常是通过企业间的互相观察并默默响应而实现的。显性共谋战略联盟在大部分市场经济国家是非法的，具有很高的法律风险。减少竞争战略联盟常常出现在集中度较高的产

业当中，如中国的电信行业。

企业战略联盟可以在同行业中发生，正如前述的日本汽车企业与中国广汽股份之间的战略联盟。博格斯、希尔和金伟灿研究发现，在同行业的战略联盟中，大企业往往倾向与小企业联盟，而不愿意与其他大企业或中型企业联盟，因为这种战略联盟会帮助有可能挑战它们市场地位和市场控制力的竞争者变强大。企业战略联盟也可以在不同的行业中进行。发生在不同行业间的联盟称为跨行业战略联盟（cross-industry alliance），比如微软公司与帝国理工学院合作，前者可以极低的成本获得最新技术，后者则获得了丰厚的研究经费；耐克公司与苹果公司合作推出 Nike+iPod 跑步设备，双方共同开拓了新的细分市场。

战略联盟的风险

战略联盟带来的不仅仅是利益，同时也有风险。有关研究表明，2/3 的战略联盟在开始的前两年都存在比较严重的问题，70% 的企业战略联盟都以失败告终。广州汽车和法国标致战略合作的失败就是一个典型的例子。1985 年 3 月 15 日，法国标致汽车公司与广州汽车工业公司合资成立广州标致汽车公司。在法方的主导管理之下，广州标致一直生产标致 505 轿车，没有根据中国市场的需要导入先进的车型，没有适时加大零部件的国产化力度，导致成本高，规模小，缺乏市场竞争力。1997 年，广州标致年销量不足 1 000 辆，累计亏损额达 29 亿元，最后由本田买断法国标致在广州标致的所有股份和债务，与广州汽车合作 12 年之久的法国标致才得以抽身。1997 年 10 月 31 日，法国标致宣布正式退出与广州汽车的战略联盟。这个案例表明，尽管战略联盟有可能为合作的企业带来诸如协同效应、资源互补等好处，但是合作双方将各自的资源和能力整合在一起，其实也锁定了合作双方。战略联盟的失败将导致合作的一方或者双方都承受巨大的损失。具体来说，战略联盟的风险有可能来源于以下几个方面。

1. 合作目的的冲突

战略联盟是在合作各方都充分了解合作对方的目的和合作利弊的前提下建立起来的。但是，有些企业所陈述出来的目的和它们的实际目的并不一致。因此，一旦合作开始，这种目的的冲突就会表现出来，而且愈演愈烈。这种冲突通常表现在：（1）一些企业建立战略联盟并不是为了获取联盟所产生的共同利益，而是为了将合作方的核心技术或其他独特的竞争优势为己所用。这种联盟往往会造成有核心技术的企业产生高度的戒备心理。研究表明，针对技术与管理知识中那些容易编码的显性内容部分，海外企业具有更高的保护倾向。为了控制自身核心知识外泄，联盟伙伴企业往往采用一系列严格的知识保护措施，包括战略性共享信息、关键员工保

留、控制联盟范围、模块化、保持关键知识的模糊性、诉诸法律法规的强制力等。伴随联盟伙伴知识保护力度的加大，联盟内知识转移变得越发困难。联盟伙伴过度的知识保护会使另一方企业降低信任水平，进而破坏联盟伙伴之间的关系质量与亲密性。（2）一些企业建立联盟的目的并不是战略性的，而是战术性的，它们并没有长远和明确的战略意图，也没有准备为了实现长远和明确的战略意图而进行足够的投入，甚至承受可能的亏损。例如，Hitt et al.（2004）发现，同样是转型国家，俄罗斯企业相对于中国企业在财务、能力互补、市场份额、质量控制等短期能实现的目标方面有更强烈的需求；中国企业则在独特的竞争力、行业吸引力、无形资产、管理能力、相互学习、技术能力等方面有更强烈的需求。

2. 合同不完善带来的风险

在战略联盟建立之初，合作各方就合作事宜制定了尽可能详细和完善的合同，并且希望以此降低合作的风险。但是，合作双方不可能在合作没有开始之前就预测到将来所有可能发生的事情，因此合同不可能非常详细。即使合作双方能够做到这一点，也没有办法在合同中将所有可能的事宜都用准确的语言描述出来，并且加以严格界定，这就是经济学中经典的“合同不完善原理”。因此，战略联盟的成功不仅需要合作双方尽可能签订完善的合同和尊重签订的合同，更需要双方都注意提升自己的合作精神和能力，都致力于在合同之外尽快建立相互的理解和信任关系。

战略联盟是企业获取竞争优势的重要战略工具，但它能使合作伙伴更近距离地观察联盟企业，将自身关键知识和技能暴露给合作伙伴，联盟一方或各方的机会主义行为即学习竞赛或联盟伙伴的无意学习会增加联盟成员核心知识外泄的风险。如果合作成员在最终产品市场上是竞争关系，将加剧知识流失的风险，最终可能导致竞争优势的减弱甚至市场的丧失。因此，如何在合作中更严密地界定双方的知识产权，对联盟企业而言极其重要。

3. 合作双方的传统和文化冲突

虽然战略联盟是在合作双方已经相互了解的基础上建立的，但由于合资和合作企业的股权过于集中，企业的运作直接受到合作双方总部的影响。如果合作双方原来的管理传统和企业文化很强，就很容易在合资或合作企业的运作过程中产生矛盾。如果合作双方不能在合作中表现出应有的宽容和尊重，不具备必要的适应和学习能力，这种传统和文化上的冲突就会最终导致战略联盟解体。

4. 双方的投入不对等带来的机会主义风险

在战略联盟中，合作的双方既是合作的关系，也是博弈的关系。如果合作的企业有一方进行了专用资产（specific assets）的投资，而另一方没有进行，那么进行

专用资产投资的一方就有可能因被“绑定”而处于劣势。专用资产意味着只有某种资产和某项特殊的用途结合在一起时，这种资产才是有价值的。例如，迪士尼公司与皮克斯公司曾合作创作了《玩具总动员》《虫虫危机》《怪物公司》《海底总动员》《超人总动员》等动画影片，并取得了辉煌的成功。对于迪士尼公司而言，它对“迪士尼”这个品牌的投入是巨大的，同时，迪士尼公司的整体经营对动画片制作的依赖也是巨大的，而皮克斯公司则可以随时更换合作伙伴。皮克斯公司为了提高其在合作中的分红比例，曾释放出与其他影视公司洽谈的信号，以此来对迪士尼公司施压。迪士尼公司曾经在2004年考虑放弃与皮克斯公司的合作，但是没有皮克斯合作的动画片票房收入并不理想。在这种情况下，2006年1月24日，迪士尼公司只得宣布以74亿美元的高价格收购皮克斯公司，结束了双方之间的战略联盟。皮克斯公司的最大股东乔布斯成了最大的赢家。

由迪士尼和皮克斯的案例可见，当企业发现它对某项技术和竞争优势的依赖已经不能通过战略联盟而需要独自占有来实现时，企业会从战略联盟进而发展为并购。值得说明的是，已经达到战略联盟目的而走向解散或并购的，不能视为战略联盟失败，而是战略联盟发展的正常结果。

第2节 企业并购

无论选择何种增长战略以及进行何种类型的战略转型，企业战略管理者都需要增加对企业内部或者外部的战略性投资，都需要在投资方式上做出战略性的选择。为此，企业战略管理者需要了解自建和并购两种主要增长方式的利弊，然后根据企业内外部环境变化趋势以及实施战略的目的与要求在上述两种战略增长方式中做出有效选择。导入性案例表明，均胜电子选择并购而不是自建作为自己相关多元化发展的主要增长方式，在短短几年时间内实现了营业收入从20亿元增长到600亿元，深度介入了全球汽车主动及被动安全市场，车载娱乐系统，导航系统，车联网以及信息处理等领域，拓展了中国、欧洲和北美的市场，成功跻身全球汽车产业智能化领先阵营。

并购的概念和类型

第一个让全世界认识到并购价值的，是一位叫摩根的美国人。1901年2月，这位金融大亨以4亿美元收购钢铁大王卡耐基的资产，组建了世界上第一家资产超过10亿美元的股份公司，一举控制了美国钢产量的65%。摩根的故事告诉人们，企业要实现成长，除了自建，还有另一条道路：并购。

并购包括合并（merger）与收购（acquisition）两种行为。其中，合并是指两个或两个以上经济实体，以基本平等的方式组合成一个新经济实体的交易。在这个交易中，合并双方都不复存在。收购是指一个公司购买另一个公司从而获取其控制权的交易。在这个交易中，被收购企业有可能独立存在，也有可能被整合进收购企业之中。在收购交易中，一般我们称发起方为报价 / 收购公司（bidder/acquiring firm），被收购方为目标 / 被收购公司（acquired company/firm or target company/firm）。由于上述两种行为的目的相同而且差异不大，合并和收购两个概念经常被一起称为并购（merger & acquisition）。

1984 年美国联邦贸易委员会将并购划分为五种类型：水平收购、垂直收购、产品扩张型、市场扩张型和混合型。鲁贝金（Lubatkin）则在鲁梅尔特对多元化战略分类的基础上，将并购分为单一收购、垂直收购、相关收购和不相关收购。本教材把并购的类型分为三类：横向并购、纵向并购和混合并购。其中，混合并购又分为三种类型：产品扩张型并购、地域市场扩张型并购和纯粹混合型并购。这些概念的解释如表 9-2 所示。

表 9-2 并购的概念与分类

并购类型		概念
横向并购（horizontal）		两个从事同类业务活动的公司并购
纵向并购（vertical）		处于某项生产活动不同阶段的公司并购
混合并购	产品扩张型并购 （product-extension）	拓宽生产线的并购
	地域市场扩张型并购 （geographic market-extension）	在不重叠的地理区域内的并购
	纯粹混合型并购 （pure conglomerate）	既不是产品扩张又不是地域市场扩张的不相关并购

1. 横向并购

横向并购是指在同一产业链中，处于价值链相同环节上企业间的并购。例如 2012 年 3 月 12 日，优酷（纽约交易所上市：YOKU）和土豆（纳斯达克上市：TUDO）宣布将以 100% 换股的方式正式合并。合并后，优酷及其股东拥有新公司约 71.5% 的股份，土豆及其股东拥有新公司约 28.5% 的股份。合并后的新公司命名为优酷土豆股份有限公司。

在中国企业努力提升国际竞争力的过程中，推动横向并购具有非常重要的意义。通过横向并购，企业可以在不恶化行业结构的前提下，迅速提高市场占有率，扩大规模经济和对市场的控制，从而在成本和价格两个方面提升自己的盈利水平。

在此基础上，中国企业可以将更多的资金用于差异优势的建立，从而有效地利用中国特有的市场规模优势，在成本和创新两个方面形成竞争优势，阻止国外跨国企业对中国市场的侵占，提升中国企业在国际市场上的竞争力。例如，2013年，中国海尔集团与日本三洋电机公司宣布就海尔8.26亿元并购三洋白色家电业务达成最终协议。三洋把日本本土包括洗衣机、家用冰箱业务以及东南亚4国的白色家电业务共计9家全资或合资公司股权全部转让给海尔。2016年3月，美的集团与东芝达成最终协议，以537亿日元（约合31亿元人民币）的价格，收购东芝白色家电业务80%的股份。一般来说，某个行业内出现大量的横向并购，往往会引发行业竞争的结构性的调整，如滴滴并购优步、携程网并购去哪儿网、京东并购1号店和蘑菇街、美丽说与淘世界的合并都导致所在行业的竞争发生了结构性的调整。

2. 纵向并购

纵向并购是指产业价值链不同环节的企业之间所发生的并购。由于自然资源和渠道越来越成为企业的战略性资源，很多跨国企业都在全球范围内通过并购实施纵向整合战略。例如中国石化近年来多次在海外收购石油公司、油田、油砂及油气开采等企业的权益，以稳定原材料的供应和掌控原材料的价格，同时在国内收购了大量加油站，建成了庞大的销售网络，以保证企业产品的销售。2016年3月，富士康母公司鸿海精密宣布以38亿美元收购日本夏普公司。交易完成后，富士康将获得夏普的液晶面板技术。由于夏普一直都在为苹果设备提供液晶面板，收购夏普后富士康就成为苹果iPhone的屏幕提供商，从而成为苹果公司的上游供应商，而不仅仅是代工厂。

3. 混合并购

混合并购是指处于不同产业企业之间的并购，包括相关和不相关的并购。现实中，混合并购的现象很常见，企业往往为了分散风险或最大化资本收益而进行跨行业并购。例如，新希望集团的主业在饲料行业，但2002年新希望旗下的东方希望集团收购信发热电集团51%的股份，随后收购多家氧化铝矿石公司的股份，从而进入铝电一体化行业，打造了完整的产业链：氧化铝—自备电厂—电解铝—铝制品。又如，2016年10月，阿里巴巴斥资45亿美元将优酷土豆并入旗下，使得视频网站行业形成优酷土豆、腾讯视频和百度爱奇艺三足鼎立的格局。阿里巴巴认为该收购可以完整布局阿里的娱乐生态，以获得更为稳定的客户流量接口。混合并购使企业可以突破行业进入的政策障碍，减少跨行业经营的学习成本，加快进入行业的速度。但是，混合并购的风险也很明显，包括学习成本非常高、管理模式差异大等，这些风险导致混合并购的成功率相对比较低。

4. 跨国并购

跨国并购是指主公司与目标公司的总部处于不同母国的并购行为（Shimizu et al., 2004）。跨国并购可以是横向的、纵向的，也可以是混合的。跨越国界的特性使得跨国并购具有很多特点，并且成为企业并购中更为高级和更具挑战性的一种形式。随着通信、交通技术和经济的全球化水平不断提高，跨国并购已经成为企业实施国际化战略的一种重要途径。相对于其他类型的并购来说，跨国并购的主要优势在于将并购的优势在更大的范围内加以发挥。相对于其他实施国际化的途径，跨国并购更有利于实现全球化企业内部的协同效应，即并购整合后的企业价值会大于单个企业价值的简单相加。

跨国并购协同效应的来源主要有三个：（1）转移专业技能。当拥有的某种特定专业技能（专利技术、生产诀窍）不能在自己的母国为企业创造更大的价值时，企业会诉诸并购海外公司，通过向海外公司和海外市场输送专业技能，开发和进一步提高这种专业技能的价值创造能力。当主公司的并购目标是向目标公司输送专业技能，并利用目标公司的生产能力或市场创造更大的价值时，这一过程称为正向国际化（internationalization）。当主公司的并购目标是获得目标公司的专业技能，并利用该专业技能为母国公司/主公司所在国或所在市场创造更大价值时，这一过程称为反向国际化（reverse internationalization）。近年来，中国企业频频诉诸海外并购，吉利收购沃尔沃汽车，海尔并购美国通用电气家电业务，美的并购德国库卡机器人公司等都是反向国际化的典型案例。（2）转移过剩生产能力。企业在发展过程中可能会发展出过剩的生产能力，这些生产能力受制于本国市场容量、消费水平、法律法规政策等因素而无法创造更大的股东财富。因此企业会诉诸海外并购，通过并购海外公司来获得海外市场，从而更充分地利用现有生产能力，创造出更大的价值。（3）降低财务风险。跨国并购使企业拥有多个海外市场，这使企业具有更高的负债能力和更多的财务优势（例如税收政策的优惠）。

并购的动因

在实施增长战略的过程中，企业究竟应该采取自己建设的方式还是并购的方式呢？这首先取决于企业战略实施的目的和策略考虑，在下列情况下并购可能具有更大的好处。

1. 突破行业和市场进入的障碍

当企业需要进入一些受行业或区域政策限制的行业或者市场时，并购有可能成为唯一的选择，例如跨国公司进入中国汽车、航空、电信等行业。同样，某些地方政府对进入本地区建立新的企业有特定的限制或者不鼓励，但又希望挽救当地企业

或者稳定工人就业等，在这种情况下以并购现有企业的方式进入就成为取悦地方政府的最优选择。

2. 加快行业和市场进入的速度

当企业需要进入一个新的行业或者新的地区市场时，通过自己建设的方式可能需要更多的时间，包括购买土地、施工建设、引进和调试设备、培训工人以及开拓市场等。在市场变化比较快的情况下，时间就是效益，此时并购的好处就更明显。例如在空调市场快速发展的时候，通过自己建设的方式建立一个全新的工厂也许需要两年，但是两年后空调市场可能已经发生了逆转性的变化。

3. 增加市场份额和影响力

在一个供求关系基本平衡的行业中，采用自己建设的方式，将使整个行业的供给增加，行业结构恶化，全行业有可能在相当长的时期里供过于求，甚至掀起价格战。通过并购则不需要增加供给和打破现有的供需平衡，只是改变现有企业的所有权。因此，行业结构会得到优化，主并企业的市场份额和企业影响力都会更快扩大。例如滴滴打车通过多次并购，最终占据了移动出行市场的最大份额。

4. 加快新产品和新技术开发速度

相对来说，大企业在新产品或者新技术的开发方面会面临特殊的困难，例如官僚主义或者激励不够等。而小企业尤其是科技创新的小企业则在新产品和新技术开发方面具有特殊的优势，投入小，产出大。因此，国外大型企业就专门采取收购小企业的方法来加快新产品和新技术的开发。这种情况下，并购就成为企业外部创新的重要方式。

5. 克服多元化的难处

当企业通过多元化进入自己不熟悉的行业时，采用自己建设的方式通常会在获得人才、渠道、技术以及上下游和地方关系等方面遇到特殊的困难或者需要支付大量的学费。虽然采取并购方式购买到的资产不一定完全符合要求，但是企业可以借此迅速整合和利用现有的人才、渠道和各种关系，大大提高进入的速度和减少过程中的风险。

在实施增长战略的过程中，企业究竟应该采取自己建设的方式还是并购的方式呢？这取决于特定的市场情况。例如，在西方国家遇到金融危机的时候，一些中国企业乘机收购国外企业，以远低于自己建设的投入获得了这些企业的品牌、渠道和研发能力。近年来，中国政府一直鼓励在一些行业实行整合、优化行业结构、降低竞争强度。在这种特殊情况下，并购就成为企业实现增长的更好选择。

有效并购的策略

虽然每年都有大量并购事件发生，但大多数并购，特别是对主并公司而言，可能并没有达到预期的效果。这是因为从开始到最后的并购过程，存在很多障碍、风险以及整合的困难。从这个角度来说，自己建设又有其特定的好处。希特（Hitt，2006）曾经针对并购中存在的问题提出了成功并购的七个要素：业务互补、善意并购、严格筛选、重视创新、低负债、保持灵活性和适应性。考虑到中国企业面临的实际情况，成功地实施并购应该注意以下问题。

1. 精心选择和合理评价目标企业

在实施并购之前，主并公司必须有明确的战略目的，非常清楚自己的战略需要，不能为了并购而并购或者盲目并购。在确定需要采取并购而不是自己建设来满足战略需要之后，一定要主动、全面和精心地寻找目标企业，不应该被动地收购那些“自投罗网”的企业。在锁定可能的选择目标之后，要认真地评价两个企业资源和能力的互补性，互补性越高，企业并购的成功率就越高。在这个过程中，主并企业的战略管理者一定要客观地评价并购所带来的范围经济和规模经济效益，同时关注并购可能产生的不经济性。

被誉为全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇在执掌通用电气的近 20 年中，共完成了 993 次并购，市值从 130 亿美元一路攀升到最高时的 5 600 亿美元。在每一次并购前，他优先考虑的就是两家企业的文化能否融合。韦尔奇说，他们试图利用好两种文化，但同时也需要确保在财务和人力资源体系方面，对方需要适应他们的方式。如果两个企业的文化差异太大，杰克·韦尔奇的答案是，迅速扔掉。

2. 全力争取友好并购

能否成功地收购一个企业主要看股东，但是能否成功地整合一个企业则主要看管理者、员工以及所有利益相关团体。企业并购的最终目标是成功地整合目标企业。为此，针对不同的并购目标，主并企业必须相应选择正确的方式去接触正确的人，并且给他们以正确的并购理由，这是一个目标企业愿意友好接受并购的前提。在整个谈判过程中，主并企业千万不要对目标企业的缺点横加指责，这不是你要买它的理由。如果目标企业是你可以得到的最佳并购对象之一，千万不要在谈判的细节上纠缠过多，这些“伤感情的事情”会给并购后的整合留下难解的疙瘩。

3. 并购和整合要留有余地

为了有效地实施并购后的整合，在整个并购的时间、人员、财务和信息公开等

方面的安排上一定要“留有余地”，否则会影响整合过程中的态度和耐心：

- (1) 不要把并购的进程安排得太紧，事前沟通比事后沟通要好。
- (2) 主并企业和目标企业的负债率不能太高，否则整合的压力太大。
- (3) 不要立即改变品牌甚至企业的名称，感情转变需要一个过程。
- (4) 不要对外宣布整合工作的时间表，否则所有人都会希望你超时。
- (5) 不要把原来的管理团队换掉，进来以后再“折磨”会更好。
- (6) 不要想一天就改变所有事情，欲速则不达。
- (7) 注意信息披露，千万不要将友好并购形容成恶意并购或者“被迫投降”。

4. “己所不欲，勿施于人”

只要当过“俘虏”，企业战略管理者就会相对容易地成功完成并购整合的工作，原因就在于他知道当“俘虏”的滋味和心情。只要不存在心理障碍，他就会按照“己所不欲，勿施于人”的原则善待“俘虏”。企业战略管理者必须把自己当作“俘虏”，然后认真回答下列问题：除了个别高层管理者，目标企业的其他管理者和员工是否应该对企业被并购承担责任？并购前后目标企业的管理者和员工心里最担心的是什么？选派什么人才能将应该要的人带回来，或者是选择什么人才能将不需要的人赶走？应该提前多少天告诉目标企业的管理者和员工等待他们的是什么安排？目标企业的管理者和员工在进入主并企业时是否需要某种形式的“宣誓效忠”？为了整合目标企业，是否应该或暂时对“俘虏”比对自己的员工要好一些？

5. 不要并购成瘾

与自己建设的方式相比，采取并购方式更快也更有成就感，当然也更容易上瘾。国内某个著名企业仅仅在1997年就并购了47个企业，但是，这个企业集团的下属企业现在正在被别的企业逐个并购。过分依赖并购去实现企业的增长战略容易出现几个问题：

- (1) 如果将并购作为一种外部创新的话，那么过分依靠外部并购会导致企业内部创新投入和能力下降。
- (2) 如果依靠并购去实施多元化发展，那么就会导致企业总部失去对投资企业的战略控制，越来越不知道自己买了什么，当然也就不关心它们在做什么。
- (3) 过分依靠并购会导致规模迅速扩大，应变和创新能力下降。

并购成功并不等于企业实现了成长，研究表明，主并企业的股价在并购后通常会下跌。这是因为大部分并购企业会因并购后的整合困难而功亏一篑，因此并购后的整合是企业需要面对的巨大挑战。战略聚焦9-1介绍了均胜电子跨国并购后的整合经验。

战略聚焦 9-1 均胜电子跨国并购后的整合

均胜电子从2011年开始走上跨国并购的“快车道”，在8年的时间里，先后进行了7次跨国并购，且每次并购都对目标公司100%控股。均胜电子从开始时营业收入20亿元发展到年收入超过600亿元的上市公司（股票代码：600699），其快速成长主要是通过多次、连续的跨国并购实现的。

通常，企业进行跨国并购的动因包括以下三点：寻求国际销售渠道、获取专利和技术、产生协同效应。均胜电子通过并购汽车零部件领域欧洲、美国、日本的顶尖企业，迅速打开海外市场的销售并获得了汽车零部件领域的多项专利和技术。例如通过并购德国普瑞公司，均胜电子获得了其原有的200多项专利和24项专有技术，这些知识产权涉及产品创新、工艺流程、项目管理等多个方面。多次并购不仅丰富了均胜电子的产品线，还提升了公司的产品档次。德国普瑞公司是该行业的领先者，多年从事高端汽车电子部件业务并全球运营，已经形成一整套符合汽车电子部件行业发展的管理机制与经验。这些宝贵的无形资产积淀在公司业务各个环节，深入公司全体员工的心底。在进行跨国并购后，均胜电子主要从以下5个方面进行整合。

1. 积极开拓国际市场

并购后，均胜电子对国外市场进行产品线的上下延伸：“把握高端，抢占中端，开拓低端。”对国内产品积极推进“走出去”战略，组建专业海外团队，借助被并购公司的渠道和生产基地，实现对整车厂商的高端化和全球化供应。

2. 优化供应链

并购后，均胜电子进行了供应链整合。把原先大部分在外国采购的高成本原材料和生产设备转移到亚洲。同时均胜电子利用外国公司成熟的供应商审核、甄选和管理经验，构建了以亚洲供应商为主的供应体系，保持了低成本优势。

3. 合理配置研发资源

为了保障国内研发能力，均胜电子从海外子公司抽调人才，组建国内的研发团队。同时公司利用中国现阶段研发工程师成本较低的优势，结合成熟的全球管理和运营经验，在中国建设了世界级的智能驾驶中心。

4. 适当控制和管理

并购后，均胜电子并没有大幅改革被并购公司的组织结构，而是基本延续下来。母公司在日常管理中给予海外子公司充分的自由度，同时对公司进行周期性监督，明确发展目标，定期评价管理层业绩。例如，为了降低人才流失率，均胜电子制定了股权激励计划，将1.938%的股权转让给德国普瑞公司管理层，约定未来依据德国普瑞公司的业绩情况，对股权进行回购。

5. 重视文化整合

并购后的均胜电子包含中、欧、美、日等不同地区的文化，均胜电子在公司内

提倡尊重与理解不同国家的文化与传统，促进员工从全球化视角进行交流和决策，以保障组织顺畅的沟通与信息传达。

通过以上种种措施，均胜电子在收购了6家海外公司后，并购产生的协同效应在一定程度上抵消了庞大的并购和整合费用，公司的收入和利润显著提升。但是由于庞大的并购成本，公司净利润的增长低于投资成本增加的幅度，公司的盈利能力并没有显著提升（徐舒铭，2017），这也是均胜电子下一步应当着力解决的问题。

第3节 企业重组

企业的发展不可能一帆风顺、毫无困难，任何一个企业的成长都会碰到暂时的停顿，改变成长方向，甚至负增长（收缩），此时，企业就需要制定和实施重组战略。因为制定和实施重组战略往往会给企业带来剧烈的变化，所以很多企业战略管理者不愿意公开承认自己实施了重组战略。但那些增长太快、多元化程度过高和过分依靠并购的企业通常需要实施重组战略来回归核心业务、收缩业务范围、减少管理层级和裁减企业人员。实施重组战略往往被视为大事，但是伴随着企业经营环境的动态化，重组越来越被一些大企业视作经常发生的常规事件。为什么大企业需要经常重组？答案很简单，即使自己不重组，市场上也会有专门的企业“帮助”你做。因此，与其被动地被别人重组，还不如自己主动、经常地考虑重组问题，纠正战略实施中的失误，或主动寻求业务转型。

企业重组的概念

重组指的是公司对其业务架构或财务体系进行改变。重组是企业内部或外部环境发生重大变化，有时可能是不利变化的情况下，以收缩或者整顿为目的，对企业目标、组织、业务及人员等进行的战略性改变。企业战略管理者决定实施重组战略，代表了企业需要结构性的调整以解决当前人员、组织、业务和资产配置等方面面临的战略问题。

学术界对企业重组的研究随着并购的浪潮而兴起，20世纪90年代达到高潮，学者们从企业边界、委托代理、核心能力、交易费用、生命周期等角度对企业重组行为进行了研究。企业重组是企业主动或被动对现有目标、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（毛蕴诗，2005）。企业对自身发展战略的重新构建，往往包含

对主营业务、组织结构以及人员构成的调整。一般来说，企业重组有两种主要的类型：人员重组和业务重组，业务重组往往还会带来组织结构的变化。

人员重组

人员重组也称为人员精简（即裁员），是企业经常运用的重组类型。小规模的人员重组是企业实行优胜劣汰的管理方法和手段，大规模的人员重组则是企业重大的战略行为。2016年8月，微软公司宣布在5月裁员1 850人的基础上再裁掉2 850名员工。截至2017年，微软累计在全球范围内裁掉4 700个职位。

在企业经营范围不进行重大调整的前提下，以精简雇员的方式进行重组的方法有三种：第一是“先进先出”，这种方法会严重伤害企业员工的忠诚度；第二是“后进先出”，这种方法会影响企业的长期发展和创新；第三是“按照绩效”，这种方法会给企业中低层管理者带来机会，最终让一部分可能对他们构成威胁或者具有创新能力的人离开企业。

人员重组在短期内可以迅速降低劳动力成本，但是从长远来看有两个负面作用：（1）失去人力资本，尤其是优秀人才会流失，因为裁减员工会被认为是因为企业经营状况不佳或者前途存在问题。人员精简会导致公司优秀人力资源流失，经验丰富的员工流失会给公司造成知识的断层和真空。（2）长期绩效会受到负面影响，因为裁员会伤害企业员工的忠诚度。

业务重组

业务重组是以业务构成或者组合调整为主导，相应调整企业组织、人员、资产的一种综合性重组，一般为多元化企业总部所使用。针对企业持续发展中的多元化程度和债务负担过高的问题，业务重组以业务范围的调整和压缩为主要内容，同时可能相应地优化组织、人员和资产。以华立集团为例，2000年，该公司唯一的支柱产业——电能表产业已非常成熟，发展空间非常有限，经过分析，公司认识到医药行业的特殊性及其成长性，以青蒿素项目为契机，用近7年的时间逐渐建立了工业用大麻、紫杉醇等完整的产业链，成功地从电能表行业跨入医药行业。到2006年，医药产业已逐步发展为华立集团的支柱产业，2006年营业收入达到16亿元，占整个集团总销售收入的60%。

通过业务重组企业可以重新专注于其核心业务，减少多元化程度，集中注意力于更为熟悉的业务，从而提高企业整体运营效率，提升竞争力。2016年富士康以35亿美元收购夏普的交易结束后，陆续关闭了夏普部分冗余、低效的海外业务，并裁员7 000人。

业务重组往往会伴随组织结构调整。2013年，我国开始对铁路系统进行持续改革与机构重组，原有的铁道部被撤销，实行铁路政企分开。新成立的中国铁路总公司以铁路客货运输服务为主业，实行多元化经营。我国铁路系统的这次改革不仅改变了原有的管理结构，而且改变了以往政府领导企业的管理模式，让新的公司适应市场、参与市场竞争。如今，中国铁路总公司管辖铁路运营里程达9.78万公里，职工总数达204.56万人，资产总额超过46 600亿元。2016年2月，中国远洋运输（集团）总公司与中国海运（集团）总公司重组整合成立中国远洋海运集团有限公司，重组后的新集团将打造集装箱航运、港口码头、油气运输和以租赁业务为核心的综合航运金融四大专业化集群。通过上述重组案例可见，重组会迅速带来组织结构的优化和管理制度的变革。

从短期来看，业务重组可以减少企业成本和负债，改善与债权人的关系，使企业继续生存。从长期来看，业务重组对企业的影响更为正面：（1）通过重组，企业可以提高对留存业务的战略控制，将有限的资源和精力优先用于核心业务的培育，建立或增强独特的竞争优势。（2）通过重组，企业可以减少债务，控制财务成本和财务风险。为了更好地发挥业务重组的效果，企业战略管理者在决定哪些业务应该重组，尤其是关、停、并、转、售等时，应该以业务组合的优化而不是业务盈亏为第一考虑。也就是说，战略相关的业务即使亏损也要留下，战略不相关的业务就是盈利也要出售。

有效重组的策略

成功实施重组战略并不能依靠“拍脑袋”“一刀切”“硬着陆”的方法。我们认为成功实施重组应当考虑以下6个方面：

第一，**审时度势，把握有利机遇**。例如，英特尔公司、微软公司、IBM看到云计算、云服务及人工智能未来的巨大发展前景，纷纷收缩其他业务规模，甚至不惜裁员，以集中资源为未来布局。

第二，**因势利导，争取主动求变**。企业应当主动进行战略调整，而不是被动选择。思科公司一直试图从网络硬件过渡到软件驱动的业务领域，向更高的增长型业务进行投资，包括安全、物联网、下一代数据中心和云计算。2016财年公司虽然实现了487亿美元收入，同比增长3%，但仍然裁员5 500人，裁员规模占公司全球员工总数的7%。

第三，**讲究推进策略**。企业重组可以是渐进式的，也可以是突变式的，两种方式各有利弊。企业战略管理者需要正确分析利益相关者的要求，尤其是企业内部的各种利益关系和企业重组的目的，决定采取何种推进策略更有利于实现重组的战略目的。

第四，重视软件而不是硬件的改变。在实施人员、组织和资产重组这些硬件改变之后，企业一定要分析导致重组的原因是什么，从根除这些原因入手解决深层次的问题，寻求对公司治理、高管团队、战略管理的机制进行改善。

第五，关注弱势群体，讲究操作艺术。应当避免强硬的改组，而是实施企业家式的战略领导。战略聚焦 9-2 介绍了广州钢铁集团的重组，从该案例中可见企业重组涉及广钢集团上万人和家庭的安置、银行债权的偿还、供应商和客户亏损或生存等众多社会问题，因此必须谨慎，并尽早做好准备，未雨绸缪。

战略聚焦 9-2 广州
钢铁集团转型重组战
略



本章主要介绍了企业在制定了公司战略（如多元化、国际化）后，如何通过战略联盟、并购或重组来实现公司层的战略目标。企业扩张战略一般可以选择自建、战略联盟、并购来实现，企业转型或收缩一般可以通过重组来实现，如人员削减和业务剥离。无论选择扩张还是收缩，企业必须时时刻刻主动选择战略，而不是被动地等待市场机会或威胁。只有主动进退，才能收放自如。

► 思考题

1. 企业为什么要进行战略联盟，而不是自建新工厂或并购？
2. 促使企业发动并购的原因很多，在一宗并购案中，是一种原因起作用，还是多种原因共同起作用而促使企业最终诉诸并购行为？
3. 重组意味着裁员或裁撤部门，那么企业为何还要采取该战略？

► 能力拓展

请寻找一家中国公司，研究该公司通过战略联盟、并购或重组等方式实现公司战略目标的过程，了解不同战略在公司发展不同时期所发挥的作用。