

产业组织与管理丛书 主编 / 胡汉辉

企业多维重组论

刘怀德 / 胡汉辉 著

CORPORATION
MULTI-
REENGINEERING

东南大学出版社

• 产业组织与管理丛书(第一辑) •

刘怀德 胡汉辉 著

企业多维重组论

(国家自然科学基金资助项目)

东南大学出版社

内 容 提 要

本书从企业经营过程重组的思想出发,系统讨论了市场经济环境下企业的战略重组、治理结构重组、资本重组和组织重组等问题,分析了企业重组理论的演化过程,说明中国企业的变革将是一个多维重组问题,还进一步讨论了企业重组中的战略重组问题。

本书可供产业与企业管理的理论工作者,企业的经营、管理者以及企业和工业经济管理部门的人员阅读,也可作为经济学、管理学的研究生和高年级本科生的教学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业多维重组论/刘怀德,胡汉辉著. —南京:东南大学出版社,2002.1

(产业组织与管理丛书(第一辑)/胡汉辉主编)

ISBN 7-81050-819-9

I. 企... II. ①刘... ②胡... III. 企业管理制度-经济体制改革-研究-中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 030060 号

东南大学出版社出版发行
(南京四牌楼 2 号 邮编 210096)

出版人:宋增民

江苏省新华书店经销 兴化市印刷厂印刷
开本:700mm×1000mm 1/16 印张:68 字数:1080 千字
2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
定价(全四册):80.00 元

(凡因印装质量问题,可直接向发行科调换。电话:025-3792327)

序 言

企业是国民经济的基本组成单位或细胞,经济资源的联结、流动、相互作用和重新生成主要是在企业实现的。在经济增长中,企业的作用是不可缺少的,它既是经济增长的直接承担者,又是经济增长的主要动力,企业的经营管理状况不仅决定着经济增长的速度,而且影响到经济增长的效率。^①如果我们把企业和国民经济还原到各个微观的主体,如投资者、员工等等,则国民经济管理的目的,也就是为企业提高效益创造条件,增加国民的财富,从这个意义上讲,提高企业的经营管理水平永远是优化经济增长的主旋律。

我们曾经提出过资源配置的层次性问题。资源配置在宏观层次具有Ⅰ次和Ⅱ次配置,Ⅰ次配置是社会资源在部门、地区和企业之间的配给,Ⅱ次配置则是资源在部门、地区和企业之间的流动及其重组所形成的再次配置。我和万东铨在《我国资源配置方式的理性选择》(《经济研究》1997年第1期)中认为,资源的Ⅰ次配置决定着结构的形成,Ⅱ次配置决定着结构的调整,他们都是经济增长的重要问题,而且在一定程度上,Ⅱ次配置更加重要和复杂。改革开放以来,我国的国民经济以惊人的速度

^① 夏兴园. 知识经济与中国经济增长. 经济评论, 2000(2)

增长,尤其是近年来在国际经济增长普遍放缓的情况下,我国经济一枝独秀,成为暗淡世界中的一个亮点。但是,我国经济发展中长期存在的高投入、高消耗、低质量和低效益等问题依然存在,在经济全球化日益深化的情况下,威胁着我国经济的国际竞争力和增长的可持续性。因此,实现经济增长方式的转变成为国家宏观管理的重要目标,但是,一个基本的原则是,如果没有合格的微观主体,要在宏观层面实现经济增长方式的转变无疑是水中捞月,这也是国家多年以来一直坚持进行国有企业改革,并做了很多探索的原因。

国有企业的改革是从多个方面进行的,包括产权改革、完善治理结构和转换企业经营机制、调整产业组织等方面,既有制度的变革,又有管理模式的再造,既有政府的积极作用,又有市场的自发调节,这种状况决定于我国企业大多曾是国有企业,它们在部门所有和地区所有的体制下运行。因此,政府因素和市场因素都发挥作用,这也是我国的国有企业改革区别于西方资本主义国家的国有企业私有化浪潮的原因。而且,从我国经济绩效与前苏联东欧国家经济绩效的差别来看,改革模式的生存竞争已经表明我国这种改革模式的价值。不仅仅国有企业需要进行改革,集体企业和私营企业也都面临改革问题,如苏南模式的嬗变、温州家族企业的改革、四通的重组、美的的 MBO 等等,尽管改革的动因、重点、方式上存在着路径依赖,但是制度创新、理念变革、管理重构等等都是它们进行改革的主题。

我们注意到,在西方国家同样出现了企业变革的浪潮,曾任通用电气 CEO 的韦尔奇就是变革大潮中的弄潮儿,他使通用电气成为全球敬仰的公司,也使企业变革成为塑造成功企业的神器。近年来美国新经济受到全世界关注,实际上,这种所谓“二高一低”的新现象更是一种经济增长方式,在增长质量上表现为劳动生产率大幅度提高;在产业结构上表现为 IT 产业、生物技术产业的迅速发展及其扩散,带动其他产业的发展;在生产经营组织形式上表现为网络型扁平化结构的成长;在融资方式上表现为创业资本与科技型中小企业的组合。人们归纳了新经济的九个基本特征,即企业微观结构扁平化、雇员技能要求全面化、关键要素变迁、大量累积的渐进性创新、新投资模式、大规模基础设施建设、产业组织的新变化、大企业进入新兴技术领域、新贸易方式等等,其中在大规模不连续技术创新和大量累积渐进性创新中企业扮演主角是新经济的首要特征。这是一

种有持续竞争力的增长模式,它不会因为某一个事件而突然丧失。可以说,美国能够在国际舞台上恢复和强化它的领先地位,得益于它彻底的企业变革;日本经济之所以历经 10 年的萧条仍无走出低谷的迹象,也与它的企业机制僵化、缺乏创新能力有关。我们有足够的理由提出国家的竞争力取决于企业的竞争力,企业的竞争力取决于企业的创新能力;企业能否根据变化的环境适时地进行变革是决定企业和国家竞争力的重要因素;任何企业都存在重组的问题。

刘怀德同志曾经是我指导的博士生,他的博士论文《不确定性经济学研究》有很多的创新之处,后在上海财经大学出版社出版,我也看到他在 2000 年 6 月离开中南财经政法大学以后发表了不少有一定水平的文章,体现出该同志有强烈的创新意识,这也许是他选择企业重组课题进行研究的内在原因。他在硕士阶段读的是会计学,博士读经济学,博士后研究则使他得到了把管理学知识和经济学知识加以整合的机会。企业的现实是无论其外部环境还是内部结构都具有不确定性,重组使他们面对不确定性的自我控制和主动调节手段。从这个意义上讲,刘怀德同志把他的硕士、博士和博士后工作串起来了。我虽然与胡汉辉教授未曾谋面,但从他所做的工作来看,他是一位治学非常严谨、认真的学者,大凡从管理科学与工程出身转而做经济学的人,其工程训练使他们更具理性和逻辑性,我相信刘怀德同志在他的指导下进行博士后研究一定能在更高层次上实现自我超越,他们的合作成果《企业多维重组论》已经初步证明这一点。我期待着他们不断地取得更高水平的研究成果,为我国经济和企业的发展做出自己的贡献。

是为序。

夏兴园
2002 年 1 月

引言

就企业发展与企业管理的演化而言,20 世纪的最后 10 年是企业重组的时代。

在这 10 年中,哈默先生的业务流程重组(BPR)理论风靡全球,使得多少企业寻得发展与变革的“圣经”并争相效法与实践。称 BPR 理论为企业发展史上的一个标志性成果是毫不过分的。

在这 10 年中,企业界的并购之风越刮越烈,并购所涉及的资产额也越来越大,几到令人咋舌的地步。资本运作成为企业运营的一种重要手段堂而皇之地进入了管理学的教科书,从另一个角度举起了企业重组的大旗。

我们既看到许多企业业务流程重组的成功,也看到许多公司通过资产重组而起死回生。好在企业发展中通行实践是检验真理的标准,只要有令人满意的效果,用什么名称来表达它们往往是无碍大局的。实际上,哈默先生所倡导的企业重组(严格地说应该是业务流程重组)和企业家们所运作的企业重组(严格地说应该是资产重组)并不完全是一回事。前者关心的是企业管理的变革,而后者利用的是企业资产的魔力。

两种不同类型的重组不禁让我们思考这样的问题:同样作为企业发展行为,它们之间到底有什么共性和个性区别呢?它们有可能殊途同归,统一在一个框架中吗?哈默先生的业务流程重组关注于企业的内部变革,而资产重组主要着眼于企业间关系。我们不妨粗略地分别称它们为

企业“内重组”与“外重组”。显然,企业的发展作为一个系统工程,其内部的变革离不开外部环境;当然其外部关系的改变也需要内部结构的相应调整。换句话说,企业的内重组需要外重组的环境,而外重组的效果需要内重组的支持。这是促使我们思考企业多维重组问题的最初动机。

促使我们思考一个企业,或更广泛地说是一个组织的多维重组问题的另一个动因是我们对江南某市(不妨称其为江州市)地方税务局系统优化的思考。当时江州市地税局希望我们能帮助其对下一步的发展进行系统的思考。我们发现,虽然地方税务局并不是一个效益第一的企业型组织,但它同样需要完成社会及上级机关赋予它的税收任务。作为一个组织的系统优化问题,用多维重组的思想对其进行思考应当是有所裨益的。当然,其中的关键之处可能并不是业务流程重组,因为作为一级行政组织,其业务流程的概念将不同于企业,它是一种行政规定,并不是哪一级基层组织能够随意更改的。但是,它可以借助于新的技术手段改善业务流程,同时进行相应的组织重构与文化重塑。今天,江州市地方税务局的税收征管信息化管理以及干部的“双梯式”管理都已走在全国税收系统的前列。

我们还受江苏斯威特集团之邀,帮助他们设计集团公司的管理制度体系。这一工作过程也让我们进一步深化了对企业多维重组的认识。这就是一个企业可以不从根本上改变业务流程,而是在对现有流程进行系统化明确定义的基础上进行局部重组,从而达到提高系统效率、加强企业管理、促进企业发展的效果。

我们的基本观点是:企业的变革是一个涉及业务流程重组、资产重组、治理(与管理)制度重组、资源(例如人力资源)重组、组织结构重组等诸因素重组的综合过程,这一系统化变革将受多种因素的驱动,例如世界市场一体化(市场结构)、新技术的采用(技术结构)、社会的进步(文化结构)等。对一个企业而言,推动它的发展是目标,而采用什么样的方式则仅仅是手段。也就是说,我们并不是为重组而重组,只不过是重组作为企业变革的一种途径。因此,我们应对企业的变革问题从多维重组的角度去进行系统的思考,再选择某一具体重组方案进行实施。我们应该注意诸重组进程之间的协同效应,但在一定时期内,企业通常只能突出某一方面的变革而不是全盘否定过去,重新组建一个新企业。

我们的另一个基本观点是:企业重组是与产业重组联系在一起的,企

业重组是产业重组的微观基础,产业重组是企业重组的宏观效果。就具体企业而言,产业重组在某种意义上甚至是企业重组的一部分。

企业的系统变革需要吸纳一切有益的思想做借鉴和指导。例如,我们可以从价值转移理论、战略管理理论、核心能力理论、不确定性分析理论中寻找有利于企业系统变革(也就是多维重组)的理论指导。因为通过加强管理而获得企业的经济效益并非只有一种途径。同样,试图捍卫企业重组理论的正统性和惟一性也将与企业发展的实践无益。

本书是我们的一些思考,其中一部分是我们自己的实践,一部分是对一些企业运营结果的分析,还有一些则是对当代流行的管理学说和经典案例的评论。它并不是一本教你如何进行企业重组的操作型手册,而是阐述一种企业系统变革的思想,是一些理性的火花。

目 录

1 企业重组概论	(1)
一 企业重组概念的导入	(3)
二 企业的成长与重组	(7)
三 重组结果的评判	(18)
四 企业重组没有标准模式	(19)
2 流程重组	(27)
一 流程的性质及变革需求	(29)
二 有效流程的价值	(34)
三 流程重组的特点和主要工作	(40)
四 BPR 对企业重组的贡献	(49)
3 从 BPR 到多维重组:企业重组理论的演化	(53)
一 中国企业重组的特殊性和多维性	(55)
二 导入多维重组的一个实例	(62)
三 多维重组的理论与实践基础	(66)
四 支持多维重组的价值转移理论	(74)
4 战略重组	(81)
一 战略重组的需求:环境变迁与重新定位	(83)

二	不确定性 with 战略重组	(84)
三	企业成长中的战略重组	(99)
四	战略重组的实施	(108)
5	治理结构重组	(113)
一	治理结构重组在企业重组中的地位	(115)
二	国外公司的治理结构重组	(118)
三	中国公司治理结构存在的问题和重组原则	(133)
四	治理结构重组的内容与方法	(138)
6	资产重组	(147)
一	资产重组的方式与意义	(149)
二	企业并购	(153)
三	资产剥离	(165)
7	组织重组	(171)
一	组织的结构	(173)
二	组织的演变	(178)
三	组织重组的驱动力	(188)
四	多维重组中的组织重组	(195)
8	企业重组中的产业重组	(207)
一	产业重组的时代	(209)
二	产业的变迁	(219)
三	产业重组与企业重组的协调	(224)
四	中国酒业的价值转移:一个产业重组实例	(230)
9	国际产业重组与中国企业重组对策	(243)
一	国际范围内的产品消费周期	(245)
二	产业利润的全球分配	(247)
三	产业链的全球划分与迁移	(251)
四	国际产业重组对中国的挑战	(256)
五	我们的对策	(263)
	参考文献	(271)
	后记	(277)

企业重组概论

20 世纪的最后 10 余年是管理名词不断翻新的时代。面对快速变化和日益复杂的企业生存环境,西方企业界和理论界不断进行创新,先后涌现了并行工程(Concurrent Engineering)、精益生产(Lean Production)、敏捷制造(Agile Manufacturing)、智能制造系统(Intelligent Manufacturing System)、分形公司(Fractal Company)、企业再造(Corporation Restructuring)、业务流程重组(Business Process Reengineering)等风行一时的思想和方法,这些思想和方法又大都可以汇集在“企业重组”的大旗之下。

一 企业重组概念的导入

现代管理的思想和实践处于不断的探索与发展之中。早在 1957 年,行为科学家麦格雷戈就发表了《企业的人性面》一文,提出了 Y 理论,强调员工的人格因素,主张个人目标和组织目标的融合;1965 年,麻省理工学院的系统动力学专家福瑞斯特在《企业的新设计》一文中提出了信息技术条件下新型企业的构想,这篇文章后来被未来学大师奈斯比特称为再造企业的最佳蓝本;1972 年,托夫勒在一份针对 AT&T 改革的咨询报告中表达了“非标准化生产”的思想和建立“众星捧月”状组织模式的构想,并提出了 AT&T 自我分拆的思路;1985 年,奈斯比特等学者在《再创企业》一书中,分析了信息社会中企业应采取的改革行动,特别是从打碎金字塔式的官僚体制的角度提出了许多颇有见地的策略;1988 年,S.M.Danis 在《2001 年的管理:现在管理将来》一书中,分析了信息技术条件下时空性质发生的变化,对企业在新形势下的管理理念和经营策略进行了哲理性思考,提出用信息技术重新构造企业的价值链,并提出如果企业要大幅度缩短从产生需求想法到实现消费过程的时间,就需要重新认识生产、分配以及交付等活动;1990 年,圣吉博士在《第五项修炼——学习型组织的艺术与实践》一书中论述了企业组织持续发展的精神基础,构筑了他心目中的理想组织模式。

完全可以认为,所有上述研究成果都为企业重组积累了理论基础。

对企业重组问题进行系统论述的管理学家应当首推曾执教于美国麻省理工学院的迈克尔·哈默(Michael Hammer)教授,他于 1990 年最先提出

了业务流程重组(Business Process Reengineering, 简称 BPR)的设想^①,这一设想立刻得到企业界的共鸣,企业重组的浪潮随即席卷欧美等国。1993年,哈默又发表了与咨询专家钱皮(James Champy)的合著《改革企业——经营管理革命的宣言书》^②,系统阐述了 BPR 的基本概念,即对企业的业务流程(Business Process)作根本性的重新思考和彻底翻新,以使企业在成本、质量、服务、速度等方面获得戏剧化的改善,并强调利用信息技术使业绩取得巨大的提高。哈默教授提出的业务流程重组的主要原则包括:从根本上忽略或有意怀疑现存的组织结构;优先考虑与顾客利益相联系的核心业务流程;改进企业的整体行为;在一个战略性的环境中重新设计企业的业务流程等。

《改革企业》一书对于 20 世纪末的企业变革具有重大意义,此书一问世,连续 8 周被美国《时代》杂志评为全美最畅销书,位列美国当年商业类畅销书榜首,被企业界视为获得竞争优势的重要战略,看成一场新的工业管理革命。虽然 BPR 是基于前人丰富的理论探索 and 实际运作,是时代发展的结果^③,但是,两位作者旗帜鲜明、高度自信地提出了业务流程重组的理念和方法,并尽最大努力宣传它们,将理论对实践的指导作用发挥到了极至,不能不认为是一种创新。

随后,两位作者和其他一些学者的论著《管理再造》、《再造革命》、《企业重组的路径》等对新一轮企业管理革命起到了积极的推进作用。

实际上,企业重组并不是管理学家的发明,而是一种企业改善管理绩效的自新活动,只要是企业,都可能有意无意地进行着重组。本书讨论的重组主要涉及对企业进行的有意识的改造,目的是提高业务流程的效率、优化业务内容、提高资产质量和企业价值。

美国是世界上最早提出企业重组的国家,重组的压力始于 20 世纪 70 年代。当时日本企业大举进入美国:汽车业中的丰田、日产、本田,电子业

^① Michael Hammer. Reengineering Work: Don't automate - obliterate. Harvard Business Review, July - August, 1990. 104 ~ 112

^② 此书的英文名称为 Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution, 上海译文出版社 1998 年的中译本将其译为《改革企业——经营管理革命的宣言书》。本书将采用此中译名,或简称为《改革企业》。

^③ 例如,精益生产、即时制造和全面质量管理等现代管理模式提倡以顾客为中心、团队精神、自我负责、增值第一和质量第一的原则,为企业实施 BPR 提供了思想上的动员;社会发展使员工的积极性和主动性高于以往,不再满足于从事单调、简单的工作,而是希望承担一定的责任,有一定的权力,在工作中能充分发挥自我,有成就感等,从员工内部产生了实施 BPR 的需要;信息技术的发展与应用为 BPR 理论的出现和实施提供了强有力的技术支持。

中的松下、索尼等对美国企业造成极大的威胁。企业面临的生存危机促使美国研究日本的管理,包括日本的“即时”生产管理、全面质量管理等技术。20世纪80年代后期,美国经济的衰退恶化了企业的经营环境,迫使企业在80年代末期开始了公司重构的实践。公司重构的内容主要是矫正过度多元化的范围紧缩(downsizing)。1981年,美国通用电气公司(GE)的总裁韦尔奇(Welch)成功地进行了公司的范围紧缩,在剥离某些业务的同时,兼并另一些业务,成功地重构投资组合。一些闻名世界的公司,如福特、克莱斯勒、美国电报电话公司、强生等也都加入了企业重组的行列,而且先后取得了卓著的业绩。企业重组涉及的行业从传统制造业扩展到电信业、零售业、通信业甚至医疗护理等领域。

事实上,不仅是美国公司,日本、欧洲和东南亚的一些国家都进行了企业重组。有关学者对德国和美国1982~1988年间的企业重组进行的比较研究^①发现,在业务重构方面,美国和德国的资产剥离并没有很大的差别,但是美国企业的多元化程度有所减弱,而德国企业的多元化程度则有所提高;在财务重构方面,美国公司支付给股东的股利占现金流量的比例有很大增加,财务杠杆作用比德国的企业更为显著。

日本是最先注重“流程”的国家,从20世纪60年代开始,即以提高产品质量和降低成本为其追求。对日本企业而言,发现一个缺陷就是发现一个“宝贝”,因为它的发现能揭示流程中的不足之处。持续的流程改进是从缺陷与质量相互关系的观点发展起来的,来自于流程中浪费的发现和消除。^②以丰田公司的“即时”生产管理为例,其核心实际上就是生产管理流程的重组,造就了日本在生产管理和全面质量管理等方面的世界一流水平。20世纪70年代后期,美国汽车制造商一年的在制品周转次数约为10,而日本汽车制造商的在制品周转次数却在50到200之间,1982年丰田的库存周转次数更是超过了300。通过精益生产和即时生产模式,在制品周转次数增加了一倍,劳动生产率随之增加35%~40%^③,这些变革主要得益于流程的改造。

日本企业的全面重组则是在20世纪90年代经济泡沫破灭以后。为

① Rolf Buhner, Abdul Rasheed, Joseph Rosentei. Corporation Restructuring Patterns in US and Germany: A Comparative Empirical Investigation. Management International Review, 1997, 37(4): 319~338

② B·约瑟夫·派恩. 大规模定制. 中国人民大学出版社, 2000. 103

③ James C Abegglen, George Stalk. The Japanese Corporation. New York: Basic Books, 1985. 112~115

了增强企业的竞争力,从1996年起,日本企业界掀起了重建(Restructuring)浪潮。企业重建的目标是强化企业经营能力,提高收益率和国际竞争力,直接冲击了日本企业管理的“三件神器”——年功序列制、终生雇佣制和企业与工会的同一性。薪金和职务中的论资排辈、对股东利益的漠视、过于追求市场占有率的企业战略、集团内部治理结构等倍受挑战。目前日本企业仍在痛苦的重组中,产业结构的重组和企业组织的重组成为日本企业重组的重点。

1997年的亚洲金融危机给韩国经济带来深重的创伤,也可以说金融危机是对韩国企业体制和运行机制的惩罚。韩国企业的重组是在整个国家经济重组的背景下进行的,政府与国际货币基金组织(IMF)达成的经济改革协议包括宏观经济政策和微观经济政策两部分,政府相继出台包括全面开放外资并购韩国企业、强迫财团重组、政府机构精简合并等一系列激进的改革措施。作为韩国危机的微观基础,财团的“舰队型”管理体制招致社会各界强烈的重组要求,切割财团的“大重组”计划包括:(1)提高企业经营的透明度;(2)取消企业集团间的相互担保;(3)彻底改善企业的财务结构;(4)确定企业的核心产业,各大财团必须把资源集中在自己的核心业务领域,同时加强与中小企业的合作;(5)改善公司治理结构。业务重组后的5大财团将在9个产业部门实现集中化,并划分了各自的核心业务。在确定了核心业务以后,财团必须出售或与其他财团交换非核心业务,从而使每一个行业都有“世界级”的公司。

由此可见,在不同的国家中,企业重组的重点有所不同,但有一点比较相同,就是危机驱动着企业的重组,而重组往往能够增强企业竞争力,改善企业和国民经济的绩效。

稍后我们还将看到,即使在同一个国家,企业重组的外延要比人们的想像更为宽泛和丰富,人们在使用企业重组这一概念时往往十分随意。一般而言,涉及提高企业管理效率的较大规模的管理举措都可以被称之为企业重组行为。我们常见的有两大类型的企业重组,一是企业之间的兼并、合并和购买行为,它主要涉及企业的资本运作,具有产业重组的特点,我们一般又称其为企业的外重组;二是企业内部强化管理的行为,我们一般又称其为企业的内重组。当然,企业的外重组与内重组并不是截然分开的,伴随着外重组,一般都会有相应的内重组过程,否则外重组的成果将难以持续。同样,由于内重组的成功,又会增强企业的经营能力,