

第一部分

结构变革的性质及根源

第一章

引言

对抗的十年

本书首要目的是，以二战以来金融策略和结构演变的观点，论述过去十年中主宰公司舞台的金融改革，并且评价金融改革对大型工业公司管理的冲击。现在许多人认为，公司优先考虑的事情已发生了彻底且持久的变化，因为专业投资者已在重新维护管理部门给予或认定的传统特权——所有权。问题是：变化究竟有多么彻底？多么持久？

八十年代将作为对抗的十年载入美国公司的编年史。声称其领导地位基于为公司服务终生的经理们受到外部批评家的抨击，这些外部批评家宣称，公司业绩与投资者期望之间存在着日益扩大的差距。对无能、低效、漫不经心、浪费和私下交易的指责，被用来鼓动一向消极的持股选民去选举新的领导层。用九十年代的政治行话来说——是变革的时候了。

对于那些在美国企业管理职业化被欢呼为二十世纪下半叶土生土长的国宝和独家所有的竞争优势性的时代成长起来的美国人来说，这确是一个莫大的震惊。激起的公司并购浪

潮吸引了公众的注意力：公司斗士们在急于获得打了保票的股票升值财富的观众面前战斗到死。商业新闻界抓住了为获得个人权力和潜在财富而斗争的激动场面，把公司事务宣扬到远远超过以往的程度使得家喻户晓。一向陌生的公司名字和名不见经传的公司领导人，还有一些无名之辈，突然间被描绘成凶恶的“袭击者”，还有华尔街的金融经理们，统统成了每周新闻报道的涉及被围攻公司的人物。

我们可以用诸多著名例子当中的两例来标记公司改革十年的开始与结束。最出名的一次尝试发生在 1982 年。当时，本迪克斯公司的总经理威廉·艾吉投标购买马丁·玛丽埃塔公司。两家公司都是综合性大企业，一家是由汽车部件起家，另一家是由飞机制造起家。购买的目的是合并和重新组建这两家公司的组织机构，以形成一个超级综合性大企业，从而为本迪克斯公司股东们创造新的价值。

利害攸关的是马丁·玛丽埃塔公司的独立与控制。该公司总经理 J. 康纳德·劳赫和总裁及后来的总经理托马斯·波纳尔采取了在此种情况下一切有责任感的人会采取的行动——他们反击了。华尔街内线人士透露，一次并购正在计划之中。得知此消息后，马丁·玛丽埃塔公司董事会和管理部门决定快速做出反应。1981 年夏，马丁·玛丽埃塔公司就为此目的而聘请了基德尔·皮博迪，并进行了初步估价工作。随后的一场战斗产生了一套新的商战词汇，在这套词汇中出现了 Pac-Man 防御、毒药丸和金色降落伞等丰富多彩的二十世纪创意，与中世纪身披铠甲（黑白分明）的骑士形象混合在一起，充当着救星或恶棍的角色。

马丁·玛丽埃塔公司制定了一个并购本迪克斯公司的对抗投标。在这场并购与反并购的投标过程中，双方为了购得

对方的大部分股权，不惜承担繁重的债务。又有第三方和第四方卷入了为最终控制马丁·玛丽埃塔公司的斗争。最后还是由于联合公司的爱德华·享尼西的干预，接管了被挫败的本迪克斯公司，才迫使本迪克斯公司放弃它对马丁·玛丽埃塔公司的控制，允许后者自由。此次并购与反并购斗争了结之后，联合公司控制了马丁·玛丽埃塔公司股权的 40% 弱，这部分股权可由马丁·玛丽埃塔公司任意回购，后来这一举措实现了。

这段插曲可以被记载为高度个人权力斗争的许多事例之一，它与公司活动的根本目的没什么相干。但从更加根本的角度看，它向人们表明了一个日益加深的认识，即八十年代的许多企业组织已经变得易受到对领导权的挑战，因为它们策略和结构越来越不适应于当时的产品市场及资本市场环境。

在马丁·玛丽埃塔事件中，这个由马丁公司（生产飞机、航空航天产品及导弹）和美洲玛丽埃塔公司（生产建筑材料）于 1961 年合并而成的公司曾是一个典型的综合性大企业。公司市场和公司文化的内在冲突从未得到有效解决，像如何使性质不同的经营实体合理化，如何使公司重新具有凝聚力等内部争论一直在持续着。正如马丁·玛丽埃塔公司的一位经理所说的那样，本迪克斯公司的敌意并购企图产生的非本意效果是：使内部的争论休矣；使公司管理部门在这场集体地盘保卫战中团结一致：“它消除了一切争论。”在反并购的保卫战中，高垒的债台造成了其自身的约束，迫使其外围企业迅速破产，重新将航空航天产品聚焦为马丁·玛丽埃塔公司有竞争力的主要专营产品。

马丁·玛丽埃塔公司的一些经理们私下承认，艾吉发动

的那场并购进攻，产生的结果是积极有益的，尽管当时这个结果并不是有意的，而且也不受欢迎。

对抗时代的到来，不仅仅是表现为外部的对抗，而且也表现为公司组织内部的对抗，前者是公众通过新闻媒介观察到的，后者则难为外人所知。企业策略的结构与产品及资本市场环境不协调造成的紧张局面，是公司内部改变方向的动因，这有时候也同样会导致惊人的结果。就有这样一个结果于八十年代末发生在通用汽车公司董事会内部。竞争地位和财务业绩明显每况愈下的这家美国汽车业巨头，由于把电子数据系统公司并购为它的子公司，并接纳 H. 罗斯·佩罗特本人为其董事会成员，从而使之面临的棘手问题暴露于公众。结果，佩罗特与罗杰·史密斯在公司经营方向上的分歧导致佩罗特从董事会退出及通用汽车公司对其股权的购买。

后来，到 1992 年 4 月，具有通用汽车公司董事会十年会龄的约翰·斯梅尔（P & G 公司前总经理）宣称对外来董事会成员的领导并提名自己为董事会执行委员会主席，以取代罗伯特·斯坦普尔的通用汽车公司董事会主席和总裁的位置。同时任命约翰·斯梅尔为通用汽车公司新总裁和总经理，这表明打算改造这个生病巨人，并使之重振雄风的新董事会的积极精神和斯梅尔的领导决心。不出六个月，斯坦普尔辞了职，由史密斯接替当了总裁，斯梅尔接任董事会主席。

虽然这些公司改组积极性的例子及类似的其他例子现在也许已成了现代公司管理机制的老一套办法，但有一点不会有人提出异议，那就是没有一个例子能说明现代公司系统应当如何运作。现代公司的正常架构大多是由股东向董事会，再由董事会向执行主管授权，这些授权包括确定或修改使公司成功的战略和组织结构，很显然，在大多数情况下，这种架

构未能防止那些范围大、时间长而且足以招致根本性危险干预的公司业绩迅速滑坡。虽然，有人会争论说，通用汽车公司这段插曲，反映的只是一个在其位谋其责的董事会，但它毕竟是一个招致危机的万不得已而行动的例子。可以肯定地说，不论是外部的还是内部的对抗，若已变成大型成熟的公司适应变革的普通手段，则说明已确立的公司管理系统已经失效。

这些事例典型吗？为了回答这个问题，并提出一种更加平衡的看法，本书根据八十年代各种各样的自愿的和被迫的公司改组例子，来考察公司管理系统的工作。本书叙述了公司自我管理的成功和失败的例子，并试图从这些经验学会如何改进现代公司管理过程。

金融结构作为变革手段

在过去的十年里，我们已变得对“金融改革”这个短语如此之习以为常，以致于常常未能问一下，为什么金融结构已变成变革争斗力量的这样一个战场，也未曾问过，为什么金融结构已成了非改革不可的目标。问题的答案在于结构的功能，以及它对私营的和以盈利为本的企业实际和潜在投资回报的影响方式。

经济学文章中使用的“结构”这个词，其含义是指一种特定功能或过程的关键组成部分之间的一种具体而稳定的关系。金融结构指的是公司资金流量的分配——现金或帐款，还指指导资金流量和确定增值及其在公司各部门之间分配的策略性或契约性决定规则。公司金融结构的组成部分包括投资基础规模，主动投资和保护性储备金的混合，投资焦点（收

入来源的选择)，收益再投资率，负债和股本合同混合，公司管理费用的性质、程度和开支，当前与将来收入潜力之间的开销分配，以及工资及福利合同的性质和期限。

把上述各项称作金融结构的组成部分，这意味着一个有限和固定的选择范围，还意味着金融改革要解决的问题。我们知道，公司资金流转形式体现的经济现象是动态的，不断演变的。另一方面，一个管理和组织行为的事实是，影响资金流转形式的绝大多数金融结构组成部分，在持续的时期内受到特定企业使命和策略的限制。金融结构的稳定性或连续性，对在公司各组成阶层之间实施一套稳定且可预见的支付十分重要，这些公司组成阶层包括股东，他们团结一致支持选定的策略方案。

然而，即使该策略方案证明在当时是最佳方案，它也要服从环境的变化。消费者需求的变化，国家和世界经济活动中竞争对手做出反应的变化，资本市场的变化，公司组成阶层权力和优先考虑项目的变化，政府规定和刺激因素的变化，所有这些使一种给定的金融结构不会永远保持正确。而且，既然它是根据预期的稳定性和连续性设计的，所以它往往会变得不受欢迎。八十年代的公司金融结构就是这种情况。

金融结构从本质上讲，在策略方面是被动的。它并不规定公司策略，它仅仅是公司策略的一种工具。它是这架公司宇宙飞船的一种控制盘，其开关、按钮及操纵杆在设定一个新方向时需要调整。因此，一位负有新使命的领导人，其首批目标之一是获得对该控制盘的控制，以便迅速而彻底地根据新策略方案，改变公司资金流转的方向和途径。虽然金融结构改革仅仅是达到目的的一种手段，但新的策略方向开始表现为金融结构改革，这并不奇怪。

八十年代公司改组的若干问题

从稳定的金融结构与变化的环境不协调这个事实看，各个公司都经历周期性改组过程并不奇怪。纵观公司历史，可以看出，公司改组大约每十年发生一次。但是为什么在八十年代，有如此众多的公司，在改组时间上如此相近，以至于像流行病一样呢？原因不得而知。八十年代的经历提出了关于这种现象的许多问题，从而激发了这项研究。研究计划按下面的这些问题安排。

第一个问题产生于股东利益维护者对美国公司领导的严厉批评。这些维护者把七十年代看作是追求误导的或自私的公司目标的错误管理时代。如果指称的对股东价值的损害是如此之大，如此之明显，那么被选举代表股东利益的总经理们和董事会怎么能够如此之久地脱离其选民如此之远呢？更具体地说，如果 1980 年的公司策略和结构对八十年代来说是如此明显地错误，那么为什么却被认为对七十年代和六十年代来说是正确的？

新闻界、学术界和公司积极分子中的一些批评家们提供的一个答案是，那些讨厌的策略和结构从来就没有正确过；它们之所以能存在，是因为职业经理们实质上不愿意积极进取地追求财政效益，不论是由于无知、疏忽大意，还是由于追求个人私利的野心所致。像在其他人类活动领域里一样，这里如果不否认无知、疏忽大意和追求私利在经理们的行为中起一定作用这个论据的话，就会得出另一种假设，那就是说，公司策略和结构是由当时的内部和外部环境形成的，因此开始的时候是相当合适的。然而，正如我所说，任何稳定的结

构，迟早会在当前环境下失去其有效性。

本书探索了六十年代和七十年代金融结构的形成根源。这些金融结构在八十年代被如此深刻地加以改革。本书要探索那时的金融结构是如何以及为什么产生的；为什么被认为在当时是正确的；以及为什么不能再代表未来公司决策和行动的适当框架了。得出的结论是，人们观察到的二战后的公司策略，总的来说，是对当时内部及外部环境传递给公司管理的刺激做出明智而且合理的反应。只是到后来，大型企业组织固有的惰性使它们未能对改变了的环境做出及时的反应，对公开受到严厉挑战的策略和结构也未能做出及时调整。

本项研究的发现之一是，八十年代的公司改组要解决的问题并不是突然冒出来的，而是在十多年的时间里逐步累积发展形成的，读者将会发现，这一点很明显。因此被批评家们在八十年代说成是滥用执行权力的公司行为因素，是在七十年代变得越来越明显的。既然是这种情况，那么在哪里能听到七十年代受伤害各方及其资本市场媒介的呼声呢？本应号召采取补救行动的金融媒介和分析家们又在哪里呢？

考虑一下这期间证券分析家和新闻界针对日趋明显的异议对各家公司做的评论，人们会认识到，如同宇宙界发出的信号一样，资本市场信号来自许多发射源，其强度和持久性各有不同，反映的刺激也不相同。除极端情况外，对这些信号可做不同的解释，有些解释对管理层人士心中的公司领域现有理论是挑战性的，有些则加强这些理论。接收到六十年代和七十年代当时发出的这些信号，甚至连客观的观察家也发现难以从中察觉出一种明确无误的变革信号。只有当回顾过去时，这一累积的证据才不容置疑。因此，在这种不确定的环境中，毫不奇怪，公司领导人听到的只是他们愿意听

的，不喜欢听的被过滤掉了。

如果环境变化是一个需要五至十年时间才会发生的渐进过程，那么公司策略和结构对此变化做出反应又何尝不是一个渐进和连续的过程？可它为什么经常是间断性和阵发性的呢？考察一下许多公司二十多年的案例，人们就会发现某些特殊的金融结构和环境之所以走向变革的因果关系。

通过回顾这些经历，可以得出两个明显的结论。其一，没有一个企业组织能够同时容忍对未来有第二种看法。每位总经理把他（她）独一无二的看法带到领导层，而在那种大型的成熟企业中，需要拖上一段时间才能交流那个看法，以获得集体的赞同，从而制定详细有效的实施方案。其二，一旦确定，反映上述看法的策略和结构就站住了脚，其在保全投资回报的过程中，汇集了一群忠实的既得利益股东选民。

结果，抵制变革的阻力往往使现状保持到远远超过其适用期，因此，当变革来临时，被抑制的力量，像一次地震，在剧烈的一刻吞没了十年的逐步变革。问题变得截然不同了，它不在于：为什么公司不去循序渐进地适应变革，而在于：除了剧烈冲突和变动之外，自愿的变革到底会不会发生？为什么？什么样的情况和过程，允许成熟公司在正常的管理过程中改变经营方向，并释放出变革能量，而不会毁掉原有结构呢？

在过去的十年里，围绕公司财政改组这个课题写的书和文章就成百上千。尽管如此，“改组”一词对大多数人来说，仍然仅仅具有象征意义——象征着冲突、混乱、经济和财政的“得与失”。大体上，人们是从对投资者、雇员、竞争对手、供货者以及对广大公众的外部结果来理解“改组”的含义的。至于对公司实体本身的具体结果是什么，人们理解的就差一

些了。精确地说，公司财政结构指的是什么？结构的关键要素是什么？它们相互之间、以及与财政业绩之间又是如何关联的？我们所说的“财政效益”含义是什么？它是如何受结构改革冲击的？衡量效益变化的时间范围是什么？我回答这些问题，是用已被证明的投资回收的优劣状况，而不是仅仅用股东的期望值来作为衡量公司效益业绩的尺度。

八十年代的十年，产生出一场根本性的、关于公司管理的持续争论。争论的问题是：现代化大型上市公司是否具有自我约束的能力，及时有效地适应环境的变化。从消极的方面来回答这个问题，一些批评家们呼吁管理过程的根本变革。然而，与此同时，实践中的公司管理却没有显示出与前数十年有多大的变化。

在一个民主自由的企业社会里，国家将继续主要依靠自我约束作为强化对社会负责行为的手段，从这个观点出发来论证，我特别注意那些自愿改组的例子，它们的特点是，产生出对变革井然有序的响应。把这些例子与非自愿改组的例子加以比较，为的是证明因果关系方面的相同与不同之处。仔细考察，我们会发现，相同之处大于不同之处。事实上，观察到的变革实质是十分类似的。不同之处在于变革完成的过程以及变革的领导人，但更重要的是在于变革的时间范围或速度。这对企业组织及其各种各样的顾客有深远影响。

因此，根据美国公司业绩数据（这些数据用来检验八十年代环境发生变化后，提出的公司自我约束情况）抽样来看，我们做得怎么样？正如我们会看到的那样，这个问题的答案无疑是双重的：既令人鼓舞，又令人失望。从消极的一面看，有些情况是，甚至当公司业绩恶化的迹象呈持续扩大之态时，当政的管理部门仍不能做出迅速而周全的反应。有时变革还

会受到强有力的抵抗，产生这种情况的一部分原因是出于维持现有经营方针，以及力图使既定策略和结构继续起作用的本能，另一部分原因是遇到对已确定的权威的挑战在感情上的反抗。甚至那些自觉自愿做出积极有效反应的人士，也会在事后明白地承认，本应更快做出反应。结果，从狭隘意义上来说，股东利益未能得到充分反映。

从另一方面来说，不论是在私营企业中，还是在一般民主过程中，没有哪个自愿响应体系能够比得上由绝对权威强制实施的武断目标所达到的“效益”。有些公司业绩批评家们赞同这种绝对权威。尽管有其法定特权，股东利益仅仅是若干个组成阶层利益之一，这些利益对合作努力的持久投入，以及对产品市场活动却十分重要。平衡所有各方利益，以求获得长期生产效率，这确实是总经理义不容辞的责任。合作公司效率这个事实，加上发展变化的竞争环境中快速决策不可避免的不确定性，注定会产生一个从单一观点看，不尽如人意的结果。

正像我本人做的那样，人们自然会推测九十年代及以后的公司演变和结构改革的前景。关键的问题是：在公司目标和使命受环境变化影响或与环境变化隔绝的过程中，八十年代是否产生出公司目标和使命的系统性转移。既然我们对资本市场定义的“效益”的含义了解得更清楚了，那么企业在将来会更有可能比以往更加坚定不移地追求那个目标吗？

八十年代的公司议程是由金融资本投资者的利益决定的；与之相反，六十年代和七十年代这二十年间，支配公司议程的是人力资本投资者的利益：职业雇员组织优先。既然公司活动的经济功能是通过公司各部门的努力与投入，生产出具有竞争性价格的优良产品或服务，因此很显然，必须在

公司各部门之间进行公司增值分配的平衡。

从历史上看，人类组织已证明，不可能在有相互竞争利益的基础上保持协调的关系，因此，职业雇员的利益和股东的利益孰轻孰重，还会像钟摆一样不停地起起落落。九十年代的问题是，向股东利益方向的摆动持续多久才会出现相反的势头。研究表明，带动六十年代和七十年代策略和结构发展的职业雇员组织优先还远远没有退出历史舞台，相反，甚至会作为迫使股东反抗退却的力量而再次出现。

但是难道这种从一个年代到另一个年代，一个接一个的耗神费力的结构改革是我们的最佳选择吗？公司管理过程能否改进，从而形成一个循序渐进、卓有成效的调整变革过程？对于那些只从股东利益优先的观点看待这一问题的人来说，答案再简单不过：改进管理过程，以确保股东利益的绝对优先。但是，当把企业看成是一个众人自愿通力合作的集合体时，在公司企业从一个年代到另一个年代的发展过程中，一支独立的专业化管理队伍，在平衡各竞争利益方面所起的作用是至关重要的。

证据的实质

向读者提供此项研究结果所依据的论据实质，并解释它与近来关于这个课题的大多数学术研究有何不同，是非常重要的。八十年代的公司改组已经引起大量的学术研究，这些研究主要集中在公司改组对于公司所具有的创造财富的潜力有什么意义上，以及股东对董事会和管理方面施加有效约束的能力上。为了尽力向读者提供具有科学性的可靠结论，本研究几乎是专门集中对大量的抽样调查进行统计分析，以

广泛的市场数据为基础。

这种形式的研究已得出关于总合的公司行为与一般资本市场响应之间关系的广泛证据，而对个别公司及其管理部门改组的因果却很少注意，这样就大大忽略了那些以一般标准而论的个体偏差的理论说明。对于总体市场，这也许无关紧要；但对于个别公司的管理则非常重要。

本研究提出了一个与众不同的看法。本研究设法将公司改组置于个别企业的长期演变发展过程之中，力求理解根本改组发生在其中的组织过程，并且观察改组对公司、对社会产生的结果。公司及其管理是分析的单位。

资料来自各公司的一系列决策和行动，这些决策和行动影响着长期以来获得的资金的管理。这些问题关系到公司内部管理系统根据不断变化的当前公司环境，从而确定战略和结构的能力。

对一个公司长时期内的改组进行深入研究时，为了获得令人信服的精确而详细的观察，无需过分相信研究结果的普遍性。本研究是基于相对小且“不很科学的”抽样，因为对每一事例进行彻底研究需要时间。然而正是在这些限制中，我竭尽全力清除掉抽样中倾向于特定结论的有意识的偏见。

我选择了具有下列特点的公司作为我的观察基础：

- 在其选定的产品或服务行业里处于领导地位的大型、成熟的上市公司。
- 它们的行业活动代表表面广泛。
- 八十年代都进行过大的财政改组。
- 在所有情况下，结构改革都是由确立的公司管理过程内部委派的管理层进行的。
- 作为一组抽样，它们包括了对变革做出自愿和被迫反

应的全部范围。

- 所有这些公司在资料收集过程中给予积极合作。

附件中提供了用作研究资料基础的十二家公司的简介。研究结果不仅基于过去二十多年来关于这些公司的一切可得到的公开信息，而且更重要的是来自广泛采访参与过这些决策和行动的许多现任和过去的经理人员，有些情况下，还采访了董事会成员，也利用了一些内部的不公开文件。虽然这些研究结果仅仅反映我个人的看法，但也曾邀请在研究中提供合作的公司审阅公司参考文献，以求事实的精确性。然而并没有要求有关公司认可这些研究结果，这些公司也没有这样做。

本书的组织结构

本书是围绕结构改革的三个方面组织的。第一部分论述结构改革的性质及根源。研究的主要目的是探究公司内部结构过程的历史根源，并解释其演变环境过程中的结构。研究还涉及现有结构的继续有效性受到侵蚀的证据，变革不可避免的证据，以及变革推进力触发机制的证明。当变革发生时，重要的是用文件资料来证明变革的具体性质及其对公司经营结果的影响。这些课题构成第一部分。我通过本研究包括的公司的经验来说明这些课题。

第二部分论述变革的过程。这一部分集中详细论述三家公司的经验，并描述和解释这三家公司历史上资金结构演变的二十年。之所以选择这三家公司的实例，是因为每一家公司实例都说明一种引起变革的不同原因：在通用面粉公司，激

发变革的原因产生于一代管理层接替其前任的正常过程中；在北方伯林顿公司，董事会的及时干预从外部引入了新的领导层；在 CPC 国际公司，一次敌意并购企图激发了一场由现任管理层发动的有力而成功的反攻。通过持久地集中研究一家公司，获得了对变革过程的深入了解，而对多家公司的孤立事件的研究则不能提供这种深刻的了解。

第三部分论述变革的管理。这部分有三个目的。第一个目的是，论述产生于八十年代结构改革的公司资金管理方面的变革特点，并评价对变化中的公司环境做出自愿响应的效率。第二个目的是，根据前十年决定公司资金结构形成的各种力量，考虑九十年代未来结构变革的前景。第三个目的是，从这类经验中找出办法，加强现代工业公司高效自我管理和及时更新的能力。