第一章　对中国公司控制和管理的进一步想法

莫顿 H·米勒
（Merton H·Miller）

我今天报告的主题是去年会议上所作的“中国民营化之后的公司控制”的延伸。不过，这次我将更集中探讨怎样将广义上的控制转换成狭义的管理效率——好比说，我们怎样从董事会走向车间基层。

当然，董事会这一头永远不应该忽视，因为管理的效率从来都不是自发产生的。某人必须对董事会负责，某人必须作决策，说这个岗位上的人不称职，必须有更称职的管理人员取代。或者，乐观一点来说，如果某个特定的管理者团体工作做得很不错，他们应被托付给更多的资源和职责。

同样情况也适用于董事会本身。在英美的治理公司系统中，问题的答案来自股票市场。这点我在去年的会议报告中曾做过解释。某公司股票价格的变动所传递的信息，部分显示了公司所属的工业的情况。当基建大兴土木时，混凝土公司的股票价格就很可能一路上升。这就是说，市场如何发出信号来引导更多资源进入混凝土产品。但是，如果所有的混凝土公司股票上升而唯有一家例外，那么，市场信号表明这家公司的管理未发挥它的潜力。对这种管理的评判，可以由股东的不满表现出来，也可能由其它公司或投资者敌意兼并的形式表现出来。不论是何者，关键在于在英美系统之中，每一件事，甚至包括董事会，都必须面对市场的检验。正如所有其它产品都有自身市场，公司的控制权也有它自身

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的市场。

为了强调在英美系统之下公司控制市场及股票市场的重要性，这里我并非暗示其它主要的管理系统，如德国、日本的银行主导系统没有办法来对公司的效率作出必要的判断，这些系统也确实能作出自己的判断。但是，这种判断是建立在了解详情的银行家的相对小圈子的看法之上的。如果拥有良好和有技能的银行家，则这个系统可以工作得相当不错。训练有素、经验丰富的银行家毕竟在评估商业机会、商业管理人员方面确有一些重要技能。可是，假如没有这些人会怎么样呢？你怎么知道这些银行家本身正工作得很完美呢？事实上你不会知道，因为他们组成了一个封闭性的团体，挑选他们自己的成员，当他们的过失公布于众时，他们又互相包庇。近来德日公司的丑闻，正如两国的经济在过去五年间的不景气那样，已经表明一度神话般的德日银行主导的控制系统，显然不是工业成功的秘方。

不过在我看来，更为开放、更具竞争性的英美股票市场驱动的控制系统显然要相对好些，它也存在着如何将那些董事会层次上的优势深化到组织内部的问题。如何才能判断某个特定单位或子公司是否应该得到更多资源呢？又如何决定是否要关闭一个单位或替换它的一个经理呢？遗憾的是，股市指数只能为人们提供独立公司的有关信息，但却无法披露许多分支机构的经营状况，更不要说分支机构以下的单位了，这是为什么许多美国的混合型公司有意让其分支机构成为独立的公司的原因。这使得市场更容易判断与评价其运作。肢解这种混合型公司亦有助于避免所有工业社会中一个主要浪费来源：交叉补偿（cross-subsidization）。即是，资金从一个赢利的部门转移到另一个无利可图、但得到来自上层强有力人物支持的部门中去。

然而，即使是一个独立程度相当高、愿意面对市场考验的公司，仍然必须在某种程度上将总体规范转变成为专门条例，以指导和评估最高层以下的经理。当没有股票市场适用这些较低层次

的部门时，怎样去评估呢？这个问题的答案在于：假定存在着一个股票市场，通过这个市场来大致评价这些部门的业绩。显然没有一个简单的、适用于所有目的的秘方来实现这个目标。有趣的是，哪怕是刚刚开始考虑模拟股票市场的运作，这一考虑本身就能帮助公司看穿问题的实质，因而避免所有商业的一大浪费，即传给员工关于他们应该做些什么来达到公司目标的错误信息。

我喜欢称这个问题为“代理决策中不合适的标准”。这个问题如此广泛，以致我几乎不知从何处入手来解释。还是让我举一些我最愿意举的例子，来说明给经理们下达不恰当的标准会产生意想不到的结果。几年前，前苏联西摩伦斯克城市政厅崩塌了，调查表明事故的发生是由于安装一盏太重而用于装饰的吊灯引起的。为什么太重呢？因为生产吊灯的工厂是根据每年生产吊灯的吨数来记录生产指标的，因此厂家经理就尽量使每盏吊灯更重、更大。结果，就不可避免地导致了我们描写的一幕。

诸如此类的例子在前苏联比比皆是。当然，这是由于在那儿，管理目标是以物理单位为标准的。但是，这种由于目标不适当而导致的问题在市场经济中也同样会产生。

比如我所知道的一家芝加哥银行要求各部门的主管在使用加班以清除积压的工作（法律规定加班多拿 50％的工资）后必须写一份报告。聪明的主管们很快就学会如何避免写这些报告和对付高层管理的反应。主管们以多雇人来代替没有增加员工的加班。不可否认，此例证明在市场经济中的浪费和低效率。那些主管们只是以人浮于事来代替加班，因为人浮于事至少不会在纸上留下痕迹。

以产品数量作为检验工作效率的标准对那些直接进行操作的工人来说也许有用，但对管理者或任何有权作决策的人来说却无济于事。我必须补充的是，这种效果很差的“表现与报酬”机制下所产生的投机取巧的动力并不限于物质生产部门。比如日本的银行系统正为大批的呆帐、坏帐所折磨。而这些呆帐、坏帐则产

生于这样一个政策：即以轻而易举便能算出贷款的宗数并以此来衡量贷款官员的工作表现，而对贷款的偿还性不予重视。

这种动力机制的扭曲案例也决不限于工商界。那么这种动力的扭曲能否被根除呢？大概不能，但至少可以控制。如我在这之前所指出，股票市场可以对最高层管理者及董事们进行制约，决策者应该将这些原理运用于企业内部的每一个最小单位。具体地说，不能以产品数量（以及类似的指标）或其它机械的指标作为报酬和提拔的依据，而应当把标准基于企业附加值的增加。股票价格变化所能衡量的也正是这一点：公司预期将来经济附加值的贴现值的变化。

怎样才能衡量现实中经济附加值的增加呢？最容易的办法就是从一个生产单位着手，这个生产单位是能独立地将其产品销于市场或至少这个单位与其产品使用者是相互独立的。但这并不意味着这个单位的经济附加值与其利润是一回事。这两者不等同。部门利润仅仅是一个着手点，因为它受到会计惯例及无规可循的企业惯例成本在各部门的分摊的严重影响。事实上下属部门的经理以及他们的下属已经学会象马友友演奏大提琴一样使会计帐目运用符合他们的利益。

因此，第一步是从下属部门以及利润中计算出经济附加值，剔除出所有人为的会计调整项目，从而使用完全的现金流量的计算。但是不能就此而止。我们必须对非现金的会计项目作出调整，即折旧补偿以计算出下属部门在创造收入时耗用了多少固定资产。否则的话，我们将会冒如下风险：即一个在五年内即将退休的经理会以忽视机器保养为代价来换取其在任职期间所能赚取的、比实际水平大得多的现金收益。

此外还有一种对现金流量估计法的调整也很关键，即在计算经济附加值时必须减去投资在其部门中的资金的加权平均成本。也就是说，如果公司向其下属部门投资了一千万元美金，纳税后的加权平均成本为 10%，并且这个部门在扣除折旧成本后的现金

收入为一百二十万，那么它的经济附加值就是二十万。但如果现金收入是八十万，这个企业的经济附加值事实上是负数，资源也就应从该部门移走（或者经理就应该被撤职）。

坚持考虑资金的成本从而更准确地衡量经理的工作效益是近年来美国在调整经济附加值方面取得的主要成就。这一方法对现今中国应该有特别重要的意义。中国毕竟是一个资金相对缺乏、劳动力资源相对丰富的国家。经济的发展也就更需要使企业的经理及其下属对有效地使用资金负完全责任。否则，中国工业某些部门变得过度资本密集的危险就会成为现实，因为经理往往会严重低估资金的真正成本；或者说，因为经理们犯了一个极为通常的错误：将最优工程技术与最优经济技术混为一谈。这两者截然不同。不要被那些推销最优技术设备的商人哄骗而混淆两者的区别，因为这个商人提供给你的只是获取未来效益的条件。一定要在签订合同前用合适的贴现率对预期收入作现值分析。

我曾向工程系学生教授经济学。请允许我稍离正题，在最优技术这个问题上略作停留。因为这个问题的含义并不明晰，人们很难从特别是向国外购买机器这样的实践中领悟。

一个油印机应该有多大、多耐用？在课堂上，我们可以通过假设机器的具体设计而使这个问题的答案明晰化：其尺寸和耐用性应取决于（投入于此机器的）资金与劳动力的相对成本。但是当学生、特别是外国学生，走出课堂、为他们的企业真正购买机器的时候，他们会发现在课堂所假设的具体设计并不在其选择范围内。生产厂家的购物册上往往只有有限的几种取决于他们自己国家的资本／劳动力比例的设计和模型。而美国、日本、德国和英国是世界上的主要机械生产国。这些国家都具有资金成本相对低于劳动力成本的特点，所以他们的标准产品往往与诸如中国和印度之类国家比较理想的产品相差甚远。其实，中国和印度的机器采购员应把精力投入到旧的二手机的机器市场上。这些机器虽然不漂亮但其包含的资本／劳动力比例更接近中国，因为他们设计和

需要全本请访问 www.ertongbook.com

制造于劳动力相对于资本还比较便宜的年代。也就是说，聪明的买者往往不会小看这些旧的、过时的、已为人所弃的机器。

虽然经济附加值的方法对能够独立的下属部门的意义不难理解和应用，但如果它只限用于这些部门，其价值就大大减小了。这种方法能否运用于所有的分属部门（不管其规模大小，生产的是可独立销售的产品，还是必须移交给其下属部门继续加工的产品）？答案是肯定的。因为至少从原则上来说这个问题的关键并不在于产品是否事实上独立出售到企业外，而在于它是否可以这样做。即使一个面粉公司的面粉全部被用于本公司所属的面包厂，只要面粉的市场价格存在于各部门，经济增加值的问题仍可得到解决。不难想象，面粉厂和面包厂的经理们都会欣然以市场价为基础来决定他们之间的内部交易价。因为市场价是十分客观的数字，不管是面粉厂还是面包厂都不可能利用它使自己占便宜。反之，当这两个下属部门的主管必须坐下来面对面讨价还价其内部交易价的时候，这种客观性就不一定存在了。

我们并不总是需要正式的市场来获得所有价格信息，并利用这些价格信息来分析企业内各部门的经济附加值。我前面提到的那个在支票兑现运作上无法设立工作效率标准的银行，解决的办法是将其整个兑现业务拍卖给一个专门的兑现企业。因为这银行自己的研究表明它毫无希望在这拍卖中取胜。因此，最好的办法是将支票兑现业务转由银行外的公司来承担。虽然这种求助于企业外的渠道的做法通常可以为给衡量企业内部的各部门所创造的经济附加值提供宝贵的依据，但是这种方法却并不总是万能的。

虽然经济附加值的原则确实是唯一让人放心和有效的指导管理决策的方法，但我对此题目的探讨必须到此为止。怎样才能使这一方法让企业所有的员工接受并且遵守呢？我想这个问题对于你们，尤其是处理实际问题的经理们来说才是最关键的。所以我把它留在最后。幸运的是，对此问题的答案并不复杂：让直接创造这些经济附加值的人共享其成果！企业不能随意分奖金，它们

的分配和与表现相关的报酬必须建立在创造价值的基础上。这样，动力及实现动力的手段就合为一体了。奖励和贡献决不能分离。

这种动力机制说到底从来就是市场经济的一大优势。就中国而言，上述的原则以及这原则产生的效益能适用于一个在全国企业中只有极少部分企业在股票市场公开上市的市场经济。

第二章　企业重建：中国企业面临的新挑战

尹尊声

引　言

企业重建已成为当前管理界中最流行的话题之一。各种专业学术期刊、书籍及学术会议上都逐渐表现出对企业重建的极大兴趣。随着这一思想和理论文献的不断完善（Keeble，1995. Rigby，1993 Vadlamoni，1996），现需在其应用实施上做更多的工作（Allen and Natus ，1993. Goldwaser. 1994. Gutierrez ，1996. Parker，1993. ）。M. 哈默、J. 詹奇（1993）和 H·哈默以他们对美国公司重建过程的研究为基础，已为重建工程的实施者概括出一些基本原则和技术。尽管重建工程主要是发生在欧美商业环境，如美国和英国，但现在亚洲国家的一些公司也已讨论这一思想，如韩国的三星公司（Choi，1994，1995. Martinsons，1996）。近来，中国的公司也开始注意这一新的管理思想和技术。许多中国公司已开始重建他们的企业流程。1996年夏天，我应邀去中国访问并向一些经理和工业官员作了关于企业重建的演讲。在这次旅行期间，我也调查了中国的七家公司。这篇论文就是我的演讲及对中国企业重建研究的成果之一。

这篇文章的目的是调查在中国经济改革过程中企业重建的主要特征。最新出现的股份制企业已成为经济改革的驱动力，本文的兴趣在于考察这些公司如何对待企业重建的挑战。论文内容的结构如下：下一部分讨论企业重建的主要概念和成功实施这一过

程的关键因素。第三部分分析中国企业重建的经营环境。第四部分通过一个多样化经营的集团——宝安集团有限公司的案例来探讨中国企业进行重建的具体操作。第五部分得出了中国企业与西方企业重建的不同之处及这项研究的贡献所在。

一、何谓重建

企业重建是一条改革的途径。它意味着“重新开始”。在易变的环境中，公司必须将其管理方式由传统的集中于计划、控制、有序的增长转向集中于速度、创新、弹性和服务。商界人士发现一些被认为理所当然的有关技术、人力和组织的规则不再有效。在大量生产的情况下，为提高效率而进行专业化分工是很重要的。这样组织结构就会按职能来划分部门。每一职能部门由从事整个作业流程中某一小部分既定任务的专业人员组成。正如哈默和詹奇所言，这样的组织结构设置现在已不多见。进一步说，信息技术的飞速进步已引发了生产和社会生活革命。如果说以蒸汽车和电力为代表的工业化革命扩展了我们的身体能力所限，则计算机和网络所带动的信息技术则使我们的思维更充分地发挥其作用。企业已不能再依靠资金投入的规模和严厉监管下的劳动分工来取得效益。此外，顾客也越来越复杂了。他们需要更“因人而宜”或是个性化的产品和服务。市场竞争的焦点更多集中在对特定顾客需求反应的速度和弹性上而不仅是标准化商品的价格和质量上。

面对这些令人兴奋的挑战，工作应围绕作业流程来组织而不应是将专业人员安置在几个部门当中。顾客的需求可以由负责整个过程的通用型人才在信息技术的帮助下来处理。正如许多成功地进行了重建的企业的例子所示，这样做的结果，除了大幅度的生产率提高和成本下降外，还有顾客更高的满意程度。

因此，企业重建是彻底从头开始的一项工程。它要求重回起点及创造一个新流程来代替现有的流程，而不是断断续续的改进

或是累进式的修订。企业重建可以定义为：对企业流程进行根本性的重新构想和彻底的重新设计以带来经营绩效的大幅度改善。

企业重建的核心在于根本性的重新构想的观念：辩别和放弃过时的准则和现在的流程赖以存在的前提。重建并非是对现存的东西进行改进，而是从一张白纸开始重新设计你的组织。

企业重建不同于质量控制或是全面质量管理。质量工程是在现有的流程框架内动作，并通过不断的改进来使它具有价值。由于现存工作结构的局限性，在现存的职能分部结构体系下进行渐进的改革最终证明是有限度的（Choi，1995）。重建工程通过用一个全新的流程来代替现有的流程以追求突破。尽管质量工程与企业重建两者都强调流程改革的重要性，但企业重建代表了一种革命性的变革方式（Hammer and Champy，1993）。

大家都认识到，并没有一套放之四海而皆准的模式来保证重建实施的成功。然而，有五项关键要素是进行成功的重建所需强调的。这些关键要素包括：领导和决心、远见和战略、流程的重新设计、组织的重新设计以及实施。

（1）领导和决心。进行重建的组织在管理上所面临的主要挑战是在整个重建过程中保持强有力的领导。正如哈默（1995）所指出的，重建活动决不会自下而上地发起。没有自上而下的领导，重建注定是要失败的。在一些案例中，重建工程一开始就是引人注意的大整顿和大手笔的改革。当整顿和改革影响到个人利益时，就会遭到他们的抵制。拒绝改革的力量会慢慢增强并变得很难对付。这时不仅需要领导来克服这种抵制，而且更需要去先发制人，企业重建需要这样的高层经理：具有战略眼光并能把握全局，有决心接受挑战，具有权威并能激发下属努力工作。

除了强有力的领导外，自上而下地做出变革的承诺并坚持这项承诺也是很重要的。只有那些真正相信重建并且认为重建势在必行的总经理才能令企业的重建进行下去。而为了它的进行，必须将你的注意力、优先权和资源等都放到企业重建上来并在组织

内传播这种观念。必须使员工相信从组织的利益出发改革是必要的并让员工参与改革。员工的参与有利于克服抵制并且这种参与能保证员工努力去改进设计而不是对改革者吹毛求疵。

（2）战略与远见。企业重建不只需要一两个高级经理的勇气和素养，它亦需要努力去培养经理们共同的远见和战略思想。培养经理们的远见是很重要的，因为它将决定重建工程的目标和范围。精心制定的战略应使得所确定的企业的关键流程与企业的核心业务相关及使企业的行为与总体战略保持一致。比如，若某公司将其战略目标确定为市场的领导者，则应注意和优先考虑一个能迅速对多样化的市场需求和对外界变化作出灵活反应的流程。进一步说，在重建期间外部环境和内部资源可能会发生重大的变化，这可能导致企业战略本身发生变化。企业战略的变化反过来又会改变企业重建的重点。换句话说，共同的远见和战略决定了企业重建的方向和归宿。

（3）作业流程的重新设计。在企业重建时常见的错误就是努力去重新设计组织中的某个单元而不是整个作业流程。不能只局限于重建组织中的某个单位，因为它并不能对整个工作流程负责，而是只能执行整个作业流程中的一部分任务。在整个企业重建过程中真正的挑战就是不受现有流程的约束，创造性地建立一个全新的作业流程，一个被称作是以满足顾客需求为起点的全新的方式。流程设计的最终目的是要提高产品和对顾客的服务。作业流程重建的重点是最终结果而不是某项具体的任务或是执行任务的某个组织单位。

发现新的流程重新设计的方法是通过对原有流程赖以存在的假定进行根本性的重新构想，对它们提出质疑并有选择地舍弃一部分。有毁灭才有创造。只有识别出旧的流程中不再有效的假定及那些限制了绩效的假定以后，才会对新流程的某些方面有更清楚的认识。

（4）组织结构的重新设计。对流程进行重新设计后，还要以

需要全本请访问 www.ertongbook.com

流程为基础对组织结构进行重新设计并使之全力支持新的流程。比如，一个公司原来的授信流程的设计是由四个部门来完成四项任务。每项业务流程需经过四个部门。这样的流程使得人们要花大量的时间来检查和调整不同的文件，这种官僚式的流程节奏缓慢属劳动力密集型的工作，会带来工作的延误和顾客的不满。在进行企业重建后，这四项任务仅由一位专案工作人员来完成，同时会有一组专业人员通过网络系统为所有的专案工作人员提供技术支持。这样做的结果就是解散了原来的部门结构。

进一步说，流程的重建需要扁平式的组织结构，决策权应下放到直接接触顾客的那些人手中而不象官僚等级制中进行集权式决策。计算机网络和专家支持系统的出现使得大幅度缩减中层管理人员成为可能，只有那些接近顾客的管理者才能捕捉到顾客需求的变化并迅速地作出调整和相应地重建流程。

（5） 实施。首先对流程的重新设计有一个彻底的、突破性的想法是很重要的，而成功地将新的设计付诸实施也是同样重要。在进行重建时一个致命的错误就是由概念性的设计直接过渡到实施阶段。同任何产品和生产过程的开发一样，企业重建也需要先开发出一个“实验室”中的原型以检验这一想法并发现问题。在将这一想法完全付诸实施之前，要先进行多次测试和检验错误以对其进行提炼和完善。企业重建是对整个组织而言的。它需要每位员工的支持和理解以帮助解决问题和开发新的想法。它也需要进行重大的企业文化改革，包括创造出一个强调学习、培训、交流和团队工作的企业环境。

重建对于企业来说是件广泛影响到其各个方面的重要工程。它不仅可能给作业流程也可能给整个组织带来革命性的变化。上面提到的几项因素和原则之所以值得注意是因为它们可能会导致重建的失败。

自 1990 年以来对企业重建的兴趣在不断上升。欧美地区的许多公司都成功地进行了重建，所取得的成功往往都是令人惊奇的：

IBM 公司对它们信用业务的重建导致劳动生产率上升 100 倍，周转期缩短了 90%。GTE 也已对它的顾客服务流程进行重建，并立即解决了 40%的正待服务的顾客的问题，预计到 1998 年 70% 的顾客问题将以“一次接触”为基础加以解决（Hammer，1995）。

一些引导西方企业成功的关键性因素和原则对于中国的企业是否适用？在中国，企业重建要涉及到那些事项？下一部分我们会考察中国企业重建的不同之处，中国企业如何管理他们的重建以及我们应从中国的企业重建实践中学到些什么。

二、中国企业重建的环境

重建（reengineering）对于中国人来说是一个引进的概念。这一术语没有一个标准的中文译法，学者们曾试过用几种方式来表达这一概念。象重组、再建、再创以及二次创业等名词都是用于解释重建的。除概念上的差异外，西方企业认为理所当然的企业重建的环境在中国往往是不存在的。企业的环境差异包括市场条件、政府政策和历史文化遗产。这种环境差异造成了中国企业在重建方式上与西方的不同。

（1）市场条件。与大多数西方国家完善的市场体系不同，中国正处于计划经济向市场经济的过渡期。在不同的地区，市场竞争机制处于不同的阶段。消费品市场中的竞争成分要比生产要素市场中的多，金融市场仍在政府的严格控制下。特区和沿海地区的市场要比内地市场成熟的多。

在经济改革的转型期，中国采用了“摸着石头过河”的做法来建立市场经济。市场规则的制定总是落后于实际的需要。市场规则以及调控措施的缺乏使市场竞争如同没有清楚规则的游戏。利用不完善的市场机制，一些公司和个人进行投机活动获取暴利及其它好处，如避税等。他们中的一些人在短时间内聚集了百万资产成为暴发户。中国企业的经理们必须去研究如何重建他们的

企业以通过提供更好的商品和服务来公平竞争。

（2）政府政策。与西方国家相比，中国政府在企业行为中扮演更重要的角色，频繁的政府干预和多变的政策使企业难以将其长期目标和策略程序化。例如，为了鼓励出口，政府在 90 年代初实行出口退税的政策。大多数合资企业和出口公司可以比其他类型的企业获得更多的好处。为了从减免税中获利，许多公司伪造出口证明以申请免税。正由于此，所申请的免税额已远远超过本来应该免税的数额。政府突然终止了这项政策。这促使许多企业在经营战略上要作出相应的调整。

政府政策多变的一个例子是对企业的财务控制上。金融市场在中国仍是一个雏形，许多金融组织都被政府控制着，金融市场尚未对外国金融机构开放。依赖于银行及其它金融机构的贷款支持,使得大部分 80 年代新建的相对年轻的企业具有很高的负债比率。有了这些资金支持，这些企业迅速实行多样化经营并进入了许多工业领域，一些已成为混合型大企业。这些企业投资经营得较差，贷款的偿还成为一个主要的问题。尤其是 90 年代初开始市场疲软后，那些房地产公司无法偿还本利，金融机构被严重的负债所困。1993 年政府决定收紧银根，因此许多企业不得不在没有进一步资金支持的情况下宣告收缩甚至倒闭。然而，政府并不能让这些陷入财务危机的公司倒闭，因为社会保障体系尚未建成，政府不希望看到失业人员又成为一个可能超出其控制范围的严重的社会问题。这样的政策变动已成为许多企业面临的一个主要挑战。

另一个例子是双重税制体系的存在。这一制度导致了不公平的市场竞争并使企业重建的经营环境复杂化。为了吸引更多的外资，中国政府为外资企业和合资企业提供了税收优惠政策，外资企业最终缴纳的税较国内企业少得多，尤其是比国有企业少。在这样的税收优惠政策下，外资企业迅速成长。然而，承担了中国主要税收任务的国有企业的成长速度比外资企业要慢得多。结果是，自对外商投资的税收优惠政策实施以来，政府税收在国内总

产值（GDP）中所占的比重迅速减小。政府在国内企业的强烈呼声下最终决定逐渐实行双重税收并轨以创造税负公平的企业竞争环境。税收政策的不断调整给进行重建的企业带来了经营环境的不确定性。

（3）历史和文化遗产。40 年的计划经济体制培育了一种“铁饭碗”机制。在这种制度下，个人在分配到一个单位后，将很正常地在那个单位里呆一辈子。这样做的结果是绝大部分企业都超员，且员工没有努力工作取得更好绩效的动力。由于社会保障制度的缺乏，富余员工已成为企业的一项主要负担。

文化上，与西方的文化制度相比，中国人继承了“仁治”的制度。这种制度的产物就是在人员任用上以私交而不是人们的专长和能力为依据。人们做事不是按照法定程序，而是忙于寻找各种关系。徇私和贪污已成为建立一个公平竞争市场和管理制度的主要障碍。

基于上述三个方面的中国企业环境的特殊性，中国企业重建注定与西方的重建风格不同。这给中国管理者提出了一个新的挑战。

三、中国企业重建的实践

由于上面所提到的经营环境的不同，中国企业重建也许是根本不同于西方的另一种管理思想和手段。下面的分析就试图说明中国企业的重建活动根本不同于哈默和詹奇所概括出的原则。为举例说明最新出现的中国企业的历史背景和进行重建的必要性，我们先回顾一下宝安集团有限公司的发展历程。

宝安集团有限公司的案例。宝安集团是 1983 年 7 月注册的中国第一家股份公司。这家公司在广东省宝安县，最初只有 5 个员工和 20 万元的原始资本。宝安县毗邻香港，是深圳特区的所在地。经过 13 年的发展，宝安集团已成为拥有 62 家子公司和 37 家合资

企业的跨国公司，经营的业务涉及房地产业、制造业和贸易业。1995年它拥有1500名管理人员，50，000名员工和60亿元的总资本（净资本是20亿元),它已成为中国300家大型企业之一，1994年在房地产业中已名列第一并成为中国十大上市公司之一。

宝安集团由一个乡镇企业成长为多样化经营的联合型大企业是个奇迹。同中国大部分企业的发展过程不同，它的发展既没依赖外商投资也没依赖政府的金融支持。一开始它也没有自己独特的技术，它的成功主要是来自于高层管理者的远见和经济特区的建立所提供的机遇来制定发展战略和灵活的管理制度。宝安起步于一个贸易公司，并很快在主要的城市建立了30家分公司。在被授予进出口特权以后，就立即在1984年转入到国际贸易领域中，并在40多个国家和经济地区开展了业务。为充分发挥毗邻香港的优势，高层管理者决定通过各种合资项目进入到制造业中，这些合资项目包括合作产品、补偿贸易、来料加工和来样加工。合资项目很快就转入到具有很可观回报率的国际经营上去。这些合资企业的成功帮助宝安发展起自己的制造能力并获得国际管理的经验。1990的净利润是1700万元，贸易和出口制造的资本净收益是1000万元，这奠定了它多样化经营的基础。

在发展电子、建筑材料和医药工程等方面的制造能力的过程中，从1985年开始，宝安集团逐渐涉足房地产业。通过在深圳、武汉、上海、北京和几个其它城市的发展，企业的利润一年年急剧增长，已由1981年的1．05亿元增长到1994年的4．8亿元。为了给工业和房地产业的发展提供资金以支持宝安在1992年成为第一个发行股票和债券的公司，并募集到10亿元的资金。在此之后不久，宝安注册成立了自己的融资公司，在主要城市成立了证券交易的分支机构，并且在香港和纽约成立了办事处。1993年10月，宝安通过购买19．8％的股份而获得对延中实业的控制权，后者在上海是一家有十年历史的发展良好的上市公司。这成为中国股票市场最著名的收购战略案例之一。从1993年到1995年,它

完成了几项大的收购工程，兼并了上海延中证券公司、宁波橡胶公司、武汉马龙医药公司及几家商店，它也涉足到机场、火车站的发展和商业区的重建业务当中。

企业重建的必要性。到 1996年，宝安集团以其 60亿元的总资产而成为中国最大型的企业之一，其业务涉及制造业、贸易业和金融服务业。在 13年的高速发展之后，宝安已将其由一个小型的、地区性的贸易公司成功地转变为集工业、金融和贸易于一体的混合型大企业。然而，在快速增长的同时也出现了许多问题。其中之一就是如何有效和高效率地经营其多样化的资本资产。

特别是中央政府在 1993 年后期决定以紧缩的金融控制政策来加强其宏观经济调控后，中国企业靠粗放的资金扩张和享受在房地产和金融市场操作方面的特殊优惠而快速成长的黄金时代已过去了。在这种新的经营环境下，通过兼并成长不再是公司追求的重要战略。企业，特别是具有高负债比率的企业，由于缺乏发展的内在动力，开始在为生存而奋斗。宝安的高层经理早在 1993 年就开始感到进行企业重建的必要，并于 1995 年 10 月开始了它的重建工程。

自 1979 年实行经济改革政策以来，宝安增长模式在中国公司当中并不是唯一的。这些公司所必须面对的问题是很相似的。在由一个小企业成长为一个大型的多样化经营的公司之后，对这些中国的企业来说，为了生存及进一步发展而重建它们的组织是绝对必要的。除宝安之外，我还调查了另外六家著名的上市公司。这些公司已开始了它们的重建工程并已取得一定的成果。下面对于企业重建的观察是以我在中国访问期间的调查及和企业的管理者和学者们的讨论为基础的。

(1) 压力和承诺。如同宝安集团一样，这些公司在过去的十年实行多样化战略主要是靠银行和其它金融机构在财务上的支持。在政府实行紧缩货币供应的政策以后，这些金融机构不仅紧缩了信用，还施加压力要求偿还贷款，对于那些不能盈利的公司

需要全本请访问 www.ertongbook.com