

## 美国的企业改革与搞活

### THE REFORMS AND VIBRANCE OF AMERICAN ENTERPRISES

万绍鸿

二次大战后, 美国的经济与技术 在资本主义世界曾长期居于绝对优势地位。70年代以来, 随着日本商品进占美国和世界市场以及东南亚廉价加工制造区的兴起, 美国工业的国际竞争能力受到越来越严重的挑战。与此同时, 政府的巨额军备开支和人民的高工资、高消费也使美国经济背上了沉重的包袱, 钢铁、汽车等传统工业呈现“夕阳西下”的景象。

面对这种危机, 近些年来美国企业界开始奋起应战, 主要是在两条战线上: 一是通过科技优势的迅速商品化来提高竞争能力, 从而促使创业投资和新兴技术领域大批小公司迅速成长; 二是大公司通过财务、管理上的整顿 (restructuring) 和改革, 搞活企业, 搞活公司。

本文旨在综合介绍上述两方面的动向, 并着重举例分析大公司的改革与搞活。

从70年代后期开始, 越来越多的年轻科技人员, 特别是在大公司做技术工作的工程师、经理, 从原公司跳出来自己创业开办小公司。这些充满创造活力的年轻科技专家在技术开拓上常有新思

路、新想法, 或已掌握了新技术、新产品的雏型, 但在大公司中却往往得不到支持, 无法实现。为了使新技术转化成能在市场上大量推销的商品, 他们需要创业资本, 也需要经验丰富的企业管理家和市场推销家。在这样一个巨大潜在需求背景下, 美国的创业投资公司在短短的十多年中就从几十家增加到几百家, 资本总额达到 200 亿美元。仅1986年, 美国较大的 100 家创业投资公司就对4421家新企业投了资。在通常状况下, 创业投资公司不仅给钱, 而且帮助新企业到大公司里去挖管理人员。创业投资公司同新企业管理者的关系, 既不是银行同借款人的关系, 也不是老板同雇员的关系, 而是共同承担风险、共同分享资本增殖的合伙人关系。可以说, 成千成万的科技人员、管理人员从机构臃肿的大公司跳出来创业, 本身就是一种宏观上的企业改革与重新组合。一般创业成功的新企业在 3 ~ 5 年内就可以上市, 即在股票市场上向公众出售股票。假定将一个企业的税后年利润除以新发售的股票总数, 其每股摊到的年利为 1 美元

的话, 那末在市场上这张股票就可以卖到15美元。这是因为买股票的人往往认为新兴企业有发展潜力, 其若干年后的利润总和可能颇为可观, 再考虑到将来公众争购这个热门新股票的势头, 现在花15块钱买一股是合算的。新企业一旦“上市”, 并获得购股公众青睐的话, 在新企业中拥有大量股份的创业家们往往一夜之间就变成了大富翁。随着美国新技术革命的兴起, 80年代出现了一批三十几岁的千万富翁、亿万富翁。

美国的大公司虽然财力雄厚, 但在新技术、新产品开发方面却难以同创业的小公司竞争。为了取得有利于增强大公司市场竞争能力的新技术、新产品, 大公司转而参加创业投资扶植新企业。而且在新企业创业成功后, 大公司往往出重金收购新企业的股份。这类收购更使冒险创业的年轻企业家们大发其财, 这也是除股票上市之外使创业投资获得高额回收的另一条重要途径。

美国政府于80年代初在创业资本、股票增殖收入的税收等方面作了鼓励上述发展的新规定。

万绍鸿 (Wan Shao hong) 美国斯坦福大学工程经济系统系中国博士研究生。

1985年，里根总统到美国加州的硅谷发表演讲，提出以硅谷为代表的美国高技术工业和创业精神是维持美国竞争能力的生命线。

由于过去几年中已有不少人向国内介绍过硅谷、苹果电脑公司等创业公司方面的情况，本文不拟举例详述创业投资、新兴产业及科技商品化的问题，而打算用一个典型的案例介绍美国大公司内部改革、搞活的情况。

80年代初，美国传统工业领域的大公司面临要求改革的压力，主要来自两个方面：一方面，大公司管理机构臃肿，上层开支庞大，决策效率低下，不少亏本的分公司靠“大锅饭”养活，官僚主义导致产品成本增加、市场竞争力降低；另一方面，大公司中四十岁上下的中年经理们受到电子、生物等新技术产业中年轻的企业家们创业成功的启发与刺激，逐步改变了过去大公司里一个一个台阶往上爬的人生哲学，变得要求改革、敢冒风险了。

如果说，创业投资是新技术领域小公司成长的必要条件和催化剂，那末目前盛行的LBO投资则是传统工业领域企业改革、重组的领头力量。几年来，LBO在美国股票交易中心华尔街风靡一时，至今方兴未艾。成十成百亿美元的公司收购交易和华尔街泄密的丑闻使人眼花缭乱。究竟在这一切背后发生了什么实质性的变化呢？

所谓LBO，即Leveraged Buy Out，是指一家外部的投资公司和企业内的一部分经理相结合组成LBO集团，从股票市场上把企业的全部股票买下来，或从控制该企业的总公司手内把企业的全部股权买下来。由于企业本身有资产和经营额，银行愿意贷款，以企业本身作抵押。比方说，一个企业在股市上价值1亿美元，银行可以借出9000万，投资公司和一部分企业经理再加上1000万，

就可以全部控制这个企业了。银行是不要股份、只收利息的。LBO集团借助银行以1000万收购1亿资产，好象使用了一个资本的杠杆把企业从公众股市买出去，这就是Leveraged(杠杆)Buy Out得名的由来。

经过LBO以后，企业从股票市场的公众手中或从庞大的总公司手中转为由LBO集团私人控制。这个LBO集团便立即使用控制的权力实施大刀阔斧的改革，使企业在股份、管理方面发生一系列变化：

1. 往往一部分掌握生产、销售实际管理工作的中层经理参加投资公司组织的LBO。他们每人自己出几万元钱，但投资公司愿意多给他们一些股份。这些经理从高级雇员变成占有相当份额资产的股东。

2. 改组企业核心领导班子，通常由投资公司到外面去物色、聘请精力充沛、创劲大、经验丰富的能人智士来担任第一把手。

3. 新领导班子大规模精简企业管理机构，迫使大批非生产性管理人员提前退休或辞职另找工作；同时压缩非生产开支，减少由于官僚主义造成的豪华浪费。

4. 新班子通常会卖掉亏本或不大赢利的分公司或分厂，而把资金、管理力量集中用在利润较高、市场潜力较大、较有竞争能力的产品或分厂上面。当然，这些卖掉的亏本工厂又成为资本市场上另一些人作LBO购买的对象。

5. 在公司内部实行放权，简化决策审批过程，追求实际经济效益，加快流动资金周转，重视产品更新换代。

近年来，美国实业界有一种流行的说法，公司经过LBO和整顿改革之后，甩掉了肥肉，变得瘦小精悍了。其结果，按公司总资产或销售总额平均的利润指标比LBO之前大幅度地提高。在这

种情况下，股票市场上的公众会对这个公司产生强烈的购股要求。通常在LBO之后两、三年，公司重新在股市上市，但这时的股票价值可能远高于LBO之前的价值。于是，操纵LBO全过程的投资公司和参加LBO的经理们都发了大财。

在局外人看来，经过这样一个两、三年的LBO周期，只不过是把公司从股票市场转到私人手中，最后又重新卖回到股票市场，好象兜了一个圈子。然而，这场否定之否定确实公司内部造成了实质性的变化。美国商业周刊今年在一篇文章中说，LBO带来的改革剥掉了企业的官僚主义外壳，把企业经营权交还到脚踏在工厂地板上的经理们手中，这使企业活力从官僚主义桎梏中解放出来。

根据美国商业周刊的调查材料，纽约州一家生产化学、医疗产品及设备的公司Sybron在1986年2月被LBO买出，不到一年半时间，这家公司又准备重新上市。在这段期间的部分变化列于下表：

|            | 1986年2月 | 1987年7月 |
|------------|---------|---------|
| 总公司管理人员    | 145     | 24      |
| 职工总数       | 6 831   | 2 938   |
| 分公司        | 17      | 6       |
| 年销售总额(亿美元) | 5.29    | 2.42    |
| 利润(亿美元)    | 0.27    | 0.52    |
| 负债(亿美元)    | 3.15    | 0.65    |

这家公司在前几年连续亏损，股票价格曾从40美元跌落到12美元。尽管当时的总裁贾维斯发动过内部整顿，但没有人敢拿亏本的分公司怎么样，而总公司的高级经理们则“更关心自己的休假，用公司的钱为自己买豪华汽车和装修办公室”。

1985年底，贾维斯和另外四个高级经理勾通美国一家大银行，企图以每股23美元的价钱把公司买为已有。公司的其他经理

和分公司总裁们一致反对，称这一伙人为“五人帮”。这时，一家专搞LBO的投资公司乘机串通中层经理们，组成另一个LBO集团，以每股26.25美元的更高价把Sybron全部买下来，总收购金额为3.4亿美元。分公司总裁等中层经理们每人自己入股5~8万美元，和投资公司分享相当比例的公司股份。

投资公司买下Sybron后做的第一件事，就是从密尔沃基市的另一家公司挖来一位能人担任新总裁。这个人出身清贫，21岁就有三个孩子，在福特汽车厂当看门员。他读了八年夜校，终于从看门员当到了密尔沃基市那个公司的副总裁，今年42岁。

新总裁上任后，在LBO集团的支持下马上拍卖出去11个亏本或赢利不多的分公司，并用拍卖收回的资金付清了原公司的大部分债务。然后，他把矛头指向吃钱最多的公司总部。他同445名总部管理人员逐个面谈，发现有一位职员的全部工作竟然是专门准备书面材料为一批经理提薪。最后，他只留下原总部的7个人，其余的人，六十岁左右的退休，年轻的就辞退。他把公司总部从纽约州北部的繁华都市搬到新泽西州一个城郊，新总部24个人只租了一层楼房。这样，总部的耗费从过去的每年1500万美元降到300万美元。更重要的是，各分公司经理的提薪等手续都下放到分公司一级去完成了。新总

裁还卖掉了原公司的一套大型计算机管理信息系统，辞退了有关技术人员。由于大量财务、纳税等工作都下放到分公司去了，总部现在只需一台个人电脑。

解决了公司总部的问题以后，新总裁花80%的时间跑各地分公司。他发现工厂库存时间长，资金流动慢。这是因为在原公司旧体制下，各分公司只抓每年上报的按不动产平均的利润指标，他们不在乎有多少流动资金积压在仓库或拖欠在顾客手中。经过改革，工厂库存时间从平均150天降到100天左右，从顾客手中收款的周期也缩短了。仅这项改革就使年流动资金减少1000万美元。仅这1000万美元加上从总部节省下来的1000多万美元，就使公司的总利润翻了一番。

在各个分公司里，分公司的总裁、经理发现经过LBO之后，经营起来容易多了。过去，工厂要求增加设备和投资，要经过许多会议和四五道签字手续。LBO之后，一家生产塑料件的分公司总裁申请60万美元购置一台新型压注机以解决生产中的“瓶颈”问题。面临全公司大力整顿财务的形势，他以为批准的希望不大，结果新总裁在不到24小时的时间内给了他“O.K.”。过去，有两家分公司有专职经理来对付、蒙混总公司；现在，他们发现去掉压在头上的总公司官僚机构，好多了。

由于分公司和工厂的经理们

同新总裁、LBO投资公司一起分享股份，他们自然感觉同新总裁、LBO投资公司是一种合伙人的关系。预计今夏Sybron重新上市出售股票后，工厂经理个人可得几十万美元，分公司总裁可得几百万美元，而那位新总裁可得1400万美元。当然，得到最多的还是组织LBO的那家投资公司。至于原公司的总裁贾维斯，现在在当地一所工商管理学院当教授，有趣的是他在大学主讲LBO。

很明显，LBO和随之而来的企业改革，只是资本与权力的一次再分配，不会也不可能改变资本主义的私人占有制度。然而，这种改革在资本主义自我调整的范围内，确实缓解了矛盾，推动了经济的发展。1986年以来，美国许多公司的利润指标有明显的提高。尽管美国财经面临美元贬值、外贸赤字等严重问题，但自1982年开始的经济回升仍历时五年半之久而不衰，创造了历史记录。这不能不说同美国企业界的创业与改革潮流有直接关系。

本文的结论是，企业改革与搞活以及与之伴随的新兴金融投资活动已经成为现代经济发展中世界性的动向。不仅中国在搞，苏联在搞，美国也在搞。我们面临的挑战，是如何从中国的国情出发，大大加快改革与搞活，大大焕发基层与人民的主动性、创造性，把生产力搞上去，把中国特色的社会主义的优越性发挥出来。

## 更正

根据作者来信，本刊1987年第1期刊登的《中国面临长期的能源问题》一文应作如下修改：

| 页、行        | 原文                              | 修改                   |
|------------|---------------------------------|----------------------|
| 第27页右第6~7行 | 我国石油资源量和东部地区的煤炭资源将在2030年以前耗尽，…… | 我国石油资源将在2030年以前耗尽，…… |
| 第27页右第22行  | 92%的民用燃料。                       | 92%的商品能源。            |
| 第29页右第5行   | 1986年。                          | 1987年。               |