

文章编号:1006-7329(2000)02-0085-02

企业资产重组的敏捷战略研究*

郑文军

(重庆建筑大学 管理学院, 重庆 400045)

20
85-86122

F271
F271.21

摘要:探讨了信息革命给企业生存环境带来的深刻变革,说明了敏捷战略对提高企业竞争力的重要作用,进而给出了通过资产重组实现我国国有企业敏捷化改造应当遵循的基本原则。

关键词:资产重组;敏捷战略;敏捷企业 企业 中国

中图分类号:F271

文献标识码:A

1 敏捷战略的提出

信息技术与交通运输的进步加速了全球一体化的进程,而全球厂商同台竞技又使市场竞争日趋激烈,多样化、个性化、动态易变的产品需求为企业提供了更多市场机遇,也使企业面临着更严峻的生存竞争。在这种时代背景下,美国工业界和学术界于1991年联合提出了敏捷制造的概念,将敏捷化作为面向21世纪的企业发展战略^[2]。

敏捷战略认为,信息革命彻底改变了传统企业所熟悉的孤立的、缓慢变化的生存环境,多元化的买方市场中,对新产品的不断追求成为时尚,企业只有不断发掘市场需求,并及时地加以满足,才能获得持久的生命力。敏捷指企业抓住市场机遇、满足市场需求的快速反应能力,企业敏捷化即指使企业具备驾驭变化、持续成长的能力。敏捷战略并不要求企业成为全能公司,而是要求企业拥有独特的核心能力,推崇专业化基础上的多企业协作,即所谓“双赢”联盟。通过现有资源的动态组合,一方面增强企业竞争力,另一方面也实现整个社会的资源优化。

敏捷战略充分反应了信息时代的特征,一经提出便受到世界各国的广泛关注,成为人们研究与实践的热点,如日本的即时制造、德国的分形公司等等,在美国更是有近百家的公司与研究机构参与其中,人们所熟悉的IBM、DELL等大公司也包括在内,现已取得了相当的成果^[2~4]。在我国,随着加入WTO的进程加快,国际化竞争已指日可待,找到敏捷战略与我国国企改革的结合点,无疑能够加速传统企业向现代化信息企业的跨越,增强企业的可持续竞争力。

2 国有企业的敏捷重组战略

随着我国经济体制改革进入攻坚阶段,经济生活中各种深层次的矛盾日益暴露出来,由计划经济体制过渡而来的我国国有企业更是困难重重:小而全,大而全,低水平重复建设,价格大战,无序竞争……严重制约了企业的正常运行,解决这些问题的有效途径之一就是积极推动现有国有企业的资产重组,实现资源优化,理顺产业结构。但是,由于目前多数企业债务负担较重,资金短缺,且激励机制尚不健全,企业经营者缺乏利益驱动等原因,使我国国有企业资产重组走了不少弯路^[1],如政府为了帮助困难企业解贫脱困,推动强弱结合,“有情”重组,但是由于并购企业间缺乏必然的经济联系,一段时间以后,往往原亏损企业没有实现扭亏,原盈利企业又背上了新的包袱;另外,部分

* 收稿日期:2000-01-31

作者简介:郑文军(1967-),女,河南郑州人,讲师,博士生,主要从事管理工程、计算机科学研究。

企业资产重组偏重于扩张式重组,纷纷组建大公司、大集团,重组动力往往集中于表面层次的资产重组行为,即所谓“翻牌”公司,而相对忽视深层次的管理机制、资源配置的调整,这些都造成貌合神离,协同效应难以发挥,等等。

但是上述问题并不说明资产重组本身的低效益,九十年代以来西方国家出现的第五次企业购并浪潮中就不乏利用资产重组提高企业竞争力的实例,实际上,只要运用得当,资产重组是提高企业竞争力,实现社会资源优化配置的一条有效途径,同时也是企业实现敏捷化改造的良好契机。只有在企业重组过程中遵循以下原则,将具有协同效应的若干国有企业集成为一个有机的敏捷集团,才能真正提高企业竞争力,适应信息化、全球化的市场竞争。

2.1 专注于敏捷集团的核心能力,不做大,而做强

规模大,不等于效益好。盘子大了,资源分散,往往导致副业拖累主业,有悖于敏捷化的宗旨。资产重组的目标必须是增强核心能力,包括增强现有核心能力和培植新的核心能力。在激烈的市场竞争中,具有独特的生命力旺盛的核心能力,才具备参与竞争的实力。

2.2 推进敏捷集团组织结构扁平化,增强企业的快速反应能力

传统的“金字塔”式的管理机构层次过多,等级森严,使得使企业对环境变化反应迟缓,难以适应信息时代的要求。在构建敏捷集团时应积极推进企业组织结构扁平化,减少中间层次,加快信息沟通,以保持对市场动向的敏锐洞察力和快速反应能力,增强企业敏捷性。

2.3 保持敏捷集团内部的组织柔性,推动“双赢”基础上的内外协作

重组后的企业应有足够的组织柔性,即以市场为核心,动态配置企业资源,于内组建工程小组,于外构筑虚拟联盟,一方面强化自己的核心能力,一方面将已实现标准化、市场化生产的通用资源向社会购买,这样不仅节约投资,而且使企业有更大的灵活性。

2.4 实行敏捷集团内部市场化,培育竞争机制

避免重组后形成新的企业“大锅饭”,将市场机制引入集团内部,对各生产单元实行独立核算,自负盈亏,激发其能动性、创造性。这样,既能通过集团组织降低成员间的交易成本,又能保持竞争机制,推动集团内部资源的优化,提高集团运行效率。

2.5 健全资本市场,为敏捷集团提供宽松的外部环境

重组后的企业集团应该相对稳定,但决不是一成不变的。必须为企业集团提供一个宽松的资本市场,当市场发生变化或集团调整其战略方向时,能够方便地实现资源置换,企业既能快速吸纳与自己发展战略密切相关的资源,以强化其核心能力;又能及时剥离已不再重要或效益不好的资源,以轻装上阵,进而在全社会范围内推动资产重组,完成结构化调整。

3 结论

总之,在多变的市场中,增强企业竞争力就必须使企业具有灵活机动的自适应能力,将敏捷战略的思想融入企业资产重组的实践过程中,是国有企业在信息化、全球化的市场竞争中实现可持续竞争力的必然要求。在对我国国有企业进行敏捷重组的过程中应遵循以下原则:

- 1) 以强化企业核心能力为宗旨,整合关键资源,剥离外围资源,精减机构,优化配置。
- 2) 推进企业组织结构扁平化,使企业在激烈多变的市场竞争中保持良好的快速反应能力。
- 3) 保持企业重组后的组织柔性,使企业内外部资源能够根据市场需求动态重组,收放自如,灵活应变。
- 4) 保持企业内部的竞争机制,各个生产单元独立核算,废除“大锅饭”,增强企业活力。

[4] 何能金,等. 建筑企业经济与管理[M]. 北京:中国铁道出版社,1995

Set-Up and Operation of inner markets in the large construction company

HONG Hong¹, ZHANG Jin-fu¹, TAN De-chang²

(1. Faculty of Management, Chongqing Jianzhu University, 400045, China; 2. Chongqing Construction Company No. 9, 400081, China)

Abstract: In order to increase the economic benefits of building enterprises, as a valid way, it is advisable to practise the method of project management and set up the market of essential factors of production, then, the responsibility, authority and benefit should be implemented down to everyone or every beneficial subject. Analyzing the enterprises, present situation, the article aims to solve the problems of how to set up the inner markets of talented persons, labour services, material supply, facility leasing and funds.

Keywords: project team; inner market; set up; operation

(上接第 86 页)

参考文献:

- [1] 梁新华,吴扬. 资产重组与企业扩张[M]. 上海:上海社会科学院出版社,1998. 42~51
- [2] Rick Dove. 敏捷企业(上)[J]. 中国机械工程, 1996, 7(3): 22~26
- [3] 蒋新松,张申生. 敏捷竞争的挑战与思考[J]. 计算机集成制造系统,1996(1):3~9
- [4] Gunasekaran A. Agile manufacturing Enablers and an implementation framework. International Journal of Production Research [J]. 1998, 36(5): 1223~1247

Research on Agile Strategy of Assets Realignment among Enterprises

ZHENG Wen-jun

(Faculty of Management, Chongqing Jianzhu University, 400045, China)

Abstract: In this paper the profound change brought into by the information revolution is explored. The effect of agile strategy on improvement of enterprise competition is shown. Then, the basic principle of agile assets realignment among enterprises is presented.

Keywords: asset realignment; agile strategy; agile enterprise