

企业经营专业化与多样化的理论分析

徐向艺 陈志军

一、专业化经营与协作是现代企业先进的组织形式

经营专业化是各企业生产逐渐分离,并形成更多独立企业的过程,也是同类产品由分散生产趋于集中生产的过程。经营专业化是企业分散经营与集中经营的统一,没有专业分解,就没有同类专业的集中;反之,只有分解,没有同类生产的集中,也不能实现专业化大批量生产的经济效益。企业经营专业化必然引起企业之间协作关系的加深。企业经营专业化与协作是社会分工的必然结果,是现代企业技术进步的客观要求,是提高规模效益的重要途径。

一般说来,专业化协作存在着发展阶段、形式高低和效果优劣的差别。但是,某种类型的专业化协作,并不是在任何条件下都优越于其他类型。制约和影响企业专业化协作形式与水平的因素主要有:第一,市场需求是制约专业化协作发展的起点。专业化协作的发展,只有市场需求具有较大规模时才有必要。第二,企业生产技术特点是制约专业化协作发展的基础。这里的生产技术特点,一是产品的生产技术特点;二是劳动手段的生产技术特点;三是工艺的生产技术特点;四是劳动对象的生产技术特点。不同行业的不同企业生产技术特点不同,所采取的专业化形式和发展水平也就不同。第三,标准化水平是制约专业化协作发展的重要条件。标准化不仅可以加速新产品设计、发展品种、提高产品质量、方便使用和维修、减少备件储备,而且可以合理简化品种、扩大零部件通用范围、增大生产批量、提高专业化程度。因此,企业经营专业化与标准化是密不可分的。所以,按专业化要求组织生产,必须按照标准化的要求,简化和整顿现有产品,努力做到既发展先进结构的产品又达到简化种类、规格和统一结构、机型的目。

二、企业经营多样化动因分析

企业经营多样化又称多样经营、多角经营,是为某一市场提供产品和劳务的企业,又进入其他市场。高尔特(M·Gort)在《美国产业的多种经营和一体化》一书中下了一个简洁的定义:“多种经营是个别企业供给市场不同质的产品和劳务增多。”也就是说,企业为获得最大的经济效益和长期稳定发展,开发有市场潜力的产品,或通过吸收、合并其他行业的企业,以充实系列产品结构,或者丰富产品组合结构。

企业经营多样化受到多种因素的影响,这主要表现在:

1. 需求的增长率停止。无论何种产品,在被市场接受之后,都受产品寿命周期规律的支配。由于消费者爱好的变化、收入水平的提高以及技术进步,不断出现产品的代用品。产品进入衰退期将使企业产品的需求增长率停止。因此,企业必须考虑进入可预测需求急速增长的新产品市场领域。产品的多样化经营将使企业多种产品处于不同的寿命周期阶段,即使某一产品处于滞销时期,也不致于导致企业出现大的增长波动。

2. 主导产品的市场集中度。企业经营的主导产品在市场已形成了较高的集中程度,或者说,该产品已被市场中少数厂家控制,这将使企业内部的主导产品在市场难以产生增长优势。在一般情况下,企业在集中程度高的产业中要想达到比产业增长率还要高的增长率,就必须蚕食竞争对手企业的市场的占有份额。蚕食的方法一般是降低价格,扩大供应能力,支付高广告费和研究开发费,形成产品差异等。但在集中程度高的产业内,由于企业间相互依赖关系密切,这些方法容易立即受到竞争对手以同样方法进行报复,一时得到的优越地位,会因竞争对手的报复而抵消。因此,在集中程度较高的产业中,若企业想要追求较高的增长率和收益率,经营多样化是一个较好的策略。

3. 需求的不确定性。只生产和销售单一产品的企业,其增长率和收益率为该产品所左右。如果该产品的市场需求动向有很大的不确定性因素,企业经营的风险将增大。为达到分散风险的目的,企业积极进入产品需求不确定性小的领域是一个较好的选择。采用这一策略,避免了“把全部鸡蛋放在一个篮子里”,使企业在扩大业务范围、增强竞争能力的同时,避免或降低了市场风险。但是,通常因为风险、增长率和收益率之间存在着交换移位的关系,企业必须考虑这种关系并进一步增加后备经营资源,以后再决定进出领域。如果其他条件不变,原有产品需求的风险越大,企业就越要考虑从事多种经营。

4. 商标的通用性与产品的可靠性。产品的可靠性(质量、安全、耐用等)总是与商标联系在一起,尤其是当人们对企业生产的其他产品的可靠性不能做出判断时更是如此。商标可以起到减少搜寻和评价的成本而扩大产品销售的作用。如果某一企业的商标已经在市场上建立了较高的信誉,该企业所开发多样化的新产品采用统一的商标,将会大幅度减少新产品争取消费者的广告宣传和促销费用,该企业将比其他开发同类新产品的企业增加开发的成功率,这是因为用户或消费者对原来产品的可靠性已有了全面的认识,他们会把这种可靠性推移到多样化经营的新产品。这就是说,已建立良好商誉的企业采取多样化经营策略可以收到在短期内以“搭便车”方式迅速推广新产品的效应。

5. 挖掘内部资源潜力。提出这个观点并论述通过多种经营使企业发展的是庞罗斯(E·T·Penrose)。他在《公司成长的理论》一书中认为企业日常经营活动不断积累未利用的内部资源,这种不断发生的未利用资源,正是企业发展的源泉,其超额部分成为打入新的市场的动力。企业通过多种经营产生新的未利用资源,促使企业有可能超过原有产品的寿命不断向前发展。这里所说的未利用资源是指如下的资源:(1)生产资金。企业投入生产资金是为了使原有经营项目的地位更加巩固或者进一步发展,如果原有产品生产规模已达规模经济上限时,继续追加生产资金导致边际成本下降,这时,企业就需要将部分资金投入新的产品项目。(2)研究开发费用。研究开发费用较多的企业,在原有经营项目领域内,不仅对竞争对手保持技术优势,而且通过研究开发活动积累了一些有关新产品的技术知识。这也需要企业开发新的产品领域以充分利用这些技术。(3)自然资源的伴生物或原有产品生产的废弃资源。在开发资源过程中许多伴生资源原生产过程难以利用,或者原生产过程所产生的废料、废气、废渣仍有开发利用价值,这也促使企业开展多样化经营。(4)人力资源。如果原生产过程无法吸纳过剩的技术人员和工人,只有开发新的生产领域才能利用过剩人力资源,那么经营多样化是较好的选择。

6. 目标差距。企业制订有关增长率、收益率和安全率目标,并根据这些目标的实际完成情况,决定下一阶段的行动方针。假如实际完成与原订目标有差距即为目标差距。按照赛耶特(R·M·Cyert)和马奇(J·G·March)在《企业行为论》中的论述,由于企业在经济活动中有

很大的未完成目标的差距,即实际完成情况大大低于原定目标而不满足,乃不得不期望从多种经营这一革新战略上得到满足,从而为从事多种经营提供十分有利的条件。一般地说,企业只要未感知完成与原订目标有差距,就不会采取新的行动;实际完成情况离原订目标差距越大,从事多种经营的可能性越大。

上述分析可以看出,企业经营多样化的动因有外部因素(如前四项),也有内部因素(如后二项),其核心问题是为了分散风险和提高资源利用率。但若企业经营多样化战略制订有误,不仅会浪费资源,降低经济效益,而且还有可能将企业拖至困境。

需要指出的是,企业经营多样化在本质上应与产品差异区别开来。产品差异是企业根据自己产品的性质和主客观条件,同时在两个或两个以上的细分市场上分别经营不同的产品,采用不同的营销策略,以满足消费者不同需要的市场营销方法。产品差异意味着同一市场的细分化,在本质上是同一产品,在竞争关系中,产品的质量、性能、包装、商标等只有少许差异,让顾客看不出是同质的产品,但不是进入新的异质市场。企业从事多样化经营必须对新办经营项目投入经营资源,所开发的经营项目与原经营项目有显著的质的不同,有着不同质的市场需求。

三、经营专业化与多样化的选择

企业经营专业化与多样化都是社会化大生产的要求,都是实现规模经济的途径,都是适应市场竞争的战略选择。但是,这两种经营方式所强调的核心问题有着根本不同。

经营专业化强调的核心问题是生产过程的协同效应。所谓协同效应是指生产过程的不同环节、不同阶段、不同方面能够共同利用同一资源(原材料、设备、管理、技术、信息)产生整体效应。这包括:一是生产技术方面的协同效应。即在产品设计与开发、生产技术、生产设备、原材料和零部件的利用上具有共享性,从而减少投资,节约开发和生产成本。二是产品销售方面的协同效应。即新老产品的销售有相互促进的作用,老产品能带动新产品销售,新产品又能为老产品开拓市场,从而增加总销售额,减少营销费用。三是经营管理方面的协同效应。即经营决策的基准大致相同,管理方法或手段比较一致,从而节省企业管理人员熟悉新产品、新业务的时间与精力,提高管理效率。

经营多样化的核心问题是分散风险。企业在制定多样化经营战略、设计产品组合时,应尽量做到风险最小,收益最大。一般说来,应避免出现产品高度相关的组合情况,例如,选择在价格波动上是负相关的产品组合,就有利于分散风险。高度相关的产品组合还有如下情况:一是所有产品都处于生命周期的同一阶段;二是所有产品都是风险产品或滞销产品;三是所有产品都存在对某种资源的严重依赖。

可以看出,企业经营专业化与经营多样化是两种不同的并且相矛盾的经营战略:专业化过程中的协同效应要求产品组合相关性越强越好;多样化经营中分散风险原则则要求产品组合相关性越弱越好。这就要求企业在制定经营战略时精心把握上述两个原则的结合度,既不求过度的经营专业化中的协同效应,也不过分要求经营多样化中的风险全无。实际上,这两种经营战略都并非完美无缺。经营专业化在提高效率、降低生产成本的同时,需承担市场变化的风险;经营多样化可适应多变的市场需求,但这种战略尤其是水平型和混合型多样化战略,只适合于那些实力相当雄厚的大企业。即使是大型企业,采用这种战略也会引起管理幅度的加宽和管理层次的增多,导致信息传递速度的减缓,降低决策质量与决策效率。

(作者单位:山东大学工商管理学院;单位邮编:250100)