

□ 王 玉 郑纯选

关于我国企业集团发展战略的探讨

我国国有企业组建大集团的试点自1991年以来,随着试点工作的深入以及现代企业制度的逐步建立,试点工作的重点已开始从企业了解并试图适应市场经济活动的环境,向提高企业自身素质和完善企业市场活动功能转变。为此,需要在新的大集团的建设中以建立企业战略功能为先导,进而带动其他管理功能的建立和完善。本文借鉴国外一些大型企业的经验,探讨适合我国大型企业集团的发展战略。

一、企业集团发展战略的种类

可供企业集团选择的发展战略主要有集中战略、一体化战略和多样化战略三个大类。

1. 集中战略

集中战略是指企业将其所有的资源集中于一个产业中的一类产品、一个市场及一种技术上。其优点在于企业从事的是自己最熟悉的业务,因而能发挥出自己的相对优势,而缺点在于其狭小的业务范围可能导致发展空间的限制,如果企业不能及时在其所在业务市场衰退初期成功地实施转移和撤退战略,便将承受较大的损失。

采取集中战略需要具备一些先决条件:

(1)企业的产出具有典型的规模经济特性。对要求迅速发展扩大的企业来说,有效的产出规模(具备市场的产出规模)是首要的先决条件。如果企业的经营活动不具备规模经济性,或是企业的产出市场较小,要指望通过一项业务成为从规模上评判的大企业是较为困难的。

(2)企业具备产品开发和创新能力。虽然采取集中战略要求企业将资源集中于某一个产业中的某一类产品上,但由于市场细分程度的提高使得企业很难指望在较狭小的细分市场上获得足够的发展空间,而且因为产品寿命周期的缩短和更新速度的加快,也使得企业不可能在较长的时期中始终保持产出种类的稳定。因此,对采取集中战略的企业来说,产品开发和创新能力是企业能否长期生存的关键因素。

(3)企业具备市场开发或是市场独占条件。采取集中战略的企业获得发展的另一个途径是扩大自身产出的市场覆盖面,使企业的产品能在更大的市场范围中出售,甚至能成为市场上的垄断者。而要在市场中取得领先或独占地位,不但需要具备可供企业产出在不同地区市场间流动的外部经济环境,而且要求企业具备产出物的相对成本优势或是差别化优势,以及企业进行市场开发的能力。

(4)存在较完善的外部协作系统。对制造业企业来说,能够实现资源集中使用于某项业务活动的另一个外部条件是存在较完善的外部协作系统,而且外部协作系统由于实现了专门化

而具有较高的经济和技术效益。

遗憾的是,在我国目前企业的经营环境中,上述四个前提条件基本上是不具备的。从外部看,虽然形成外部协作系统的加工个体——产业中处于同一条产品价值链上各个不同阶段的企业,基本上已经具备,而且在不少的产业中由于重复投资形成生产能力过剩使得企业在挑选外部协作方时有了选择余地,但某些历史上形成的各种割据以及现有协作企业在质量和技术上存在的明显差距,使得有效的外部协作系统难以形成;另外,严重的地方保护主义的存在也使企业市场开发活动的难度增加,成本提高。从内部看,产品开发和创新能力不是一朝一夕就能形成的,相对于国际先进水平而言,我国企业的产品开发和创新能力普遍较低。因此,将集中战略作为我国企业大集团的发展战略,希望通过集中战略的实施在短期内形成能进行成功的国际竞争的企业集团看来是不现实的。集中战略比较适用于大集团中的次一级企业。

2. 一体化战略

一体化战略是指企业主要通过对外部资源的利用实现业务规模的扩大或业务范围的扩大。当企业的一体化对象为与本企业处于同一产品价值链的相同阶段,因而实现了规模扩大时,这种一体化行动被称为横向一体化。横向一体化战略与集中战略的差别就在于集中战略依靠的是企业自身逐步积累的扩大,而横向一体化战略依靠的是企业外部扩张实现的短期内规模的迅速扩大。当企业的一体化对象为与本企业处于同一产品价值链的不同阶段,因而使企业的外部市场活动得以内部化时,这种一体化就称为纵向一体化。纵向一体化战略的实施可以使企业在外部协作系统不尽人意的情况下,提高业务过程的稳定性和价值链各阶段的紧密结合,并能实现较大的协同效应。

实施一体化战略,特别是纵向一体化战略的必备条件包括:

(1)企业所在产业比较年轻。实施一体化战略使企业对一个产业的进入不但范围更广,而且程度更深。对一个刚刚通过一体化行动扩大了业务范围的企业来说,迫切需要的是一段相对稳定的经营环境,使企业能够建立或调整一体化后新老业务之间的关系,实现内部管理职能的整合,从而发挥出一体化的效果。如果企业所在产业正在或已经进入其成长的后期,企业就不得不在新老业务关系初步确立的同时就考虑退出该产业,或是在刚刚确立了新老业务关系,并开始回收对新业务的投资时便采取新的组合活动。另外即使我们不考虑未收回的投资,由于经过一体化后企业对产业的进入范围和深度都扩大了,因而退出现有业务进行新的业务组合的成本无疑也增加了。

(2)经济中不存在难以克服的进入或退出障碍。除了完全竞争的市场结构外,其他任何市场结构中都存在进入及退出市场的障碍,但是这些障碍一般都可以通过企业的努力而得以克服。对单个企业来说,只有政府的行政性干预行为是难以克服的。

(3)企业具有对较长价值链进行管理的能力。虽然进行纵向一体化的企业没有改变其产业领域,而且一体化前后的业务之间存在较高的关联性,但是企业高层管理部门的管理幅度毕竟是扩大了。业务活动结构的变化不仅使企业的核心业务发生了改变,管理重点发生了转移,而且使企业内各业务之间的关系也发生了变化。这种种变化都要求企业及时调整内部组织关系、领导关系、控制关系和沟通关系,而这些关系的调整无一不意味着管理复杂性的提高。

(4)由于投资一体化而减少的市场交易费用应该高于为此增加的企业整体费用。一体化经营使企业活动的边界扩大,使原本可以由市场交易提供的某些产业价值活动的连接功能转由企业内部活动提供。从经济效益的角度看,如果由于经营一体化而增加的企业整体费用,在

同样业务量的情况下,高于一体化之前企业进行外部市场交易所发生的费用,则一体化投资是不经济的。因为一体化投资对企业的影响不会仅仅局限在新扩张的业务部分,所以在评价时必须以整个企业的活动费用为对象。

对我国企业来说,实施一体化战略的第一条要求企业一般能够了解并判断其所在产业的寿命周期阶段,并能独立确定对该产业的进入深度。第二条要求从目前看显然是阻碍企业开展一体化活动的一个主要因素。但不管是中央还是地方政府都已认识到这个障碍的存在,也都下决心要予以排除。新近提出的企业兼并中排除“三不变”的要求,一些地方政府提出的“拆围墙”的说法,特别是国务院有关部委的调整,以及已经成功地实现了一体化兼并的实例,无不表明由政府行政关系形成的进入和退出障碍正在逐步排除。对第三条的分析将在多样化战略条件中进行。

从我国目前企业的经营状况看存在着有利于一体化战略实施的环境。首先,我国企业中已明显形成了双重结构:技术水平较高、具有明显的市场竞争优势、经营成功的企业与技术水平非常低、明显处于市场劣势、经营已经失败或濒临失败的企业并存。而且在很多行业中,与我国市场的容量和发达国家的企业相比较,不管是经营成功企业还是经营不成功企业,规模都过小,远远没有能够发挥规模经济的效益。因此,通过产业内部的组织调整,不难以较低的代价改变这种不合理的组织结构状况。其次,我国现代企业制度建设已经从理论探讨深入到了具体如何改变政企不分状态、如何界定政府在国有企业中的地位、如何实现市场经济中政府调控职能的操作阶段,各级政府代表设置进入和退出市场障碍的做法已经无法维持较长的时期。再次,改革较为领先的地区取得的成绩和成功的企业一体化战略的成果也为所有设置障碍的部门提供了这样一个结论,即最终受行政障碍影响最大的地区恰恰就是那些设置障碍的地区。

总之,一体化战略不但能使成功的企业在较短的时期内通过兼并或收购、合并建立起大型企业集团,而且在一体化过程中同时实现了社会资源的合理化转移,实现了产业组织结构的合理化调整。因此,一体化战略应该是我国大集团试点工作中的首选战略。

3. 多样化战略

多样化战略是指企业通过内外部发展(主要是外部发展)的方式将业务范围扩大到其他产品价值链上,即企业经营进入了一个以上的产业或行业。其主要目的是为了利用不同行业在经营周期上的差别来降低企业实际面临的风险程度。

但是,多样化战略对企业管理部门的要求非常苛刻,它的成功实施不仅要求企业所选择的业务组合中各项业务具有尽可能低的相关系数,而且要求管理部门能具备有效管理不同业务的能力。对投资者来说,企业多样化经营的本身并不能提高投资者的收益。相反,由于业务之间协调困难而造成的管理效益降低反而有可能降低资产的实际价值,从而降低投资者的收益。但进行企业投资的多样化组合,对企业管理人员特别是高层管理人员来说则是有利的。因为企业投资的多样化使企业的绝对市场价值增大,因而一般能提高企业高层管理人员的个人价值,提高他们在产业和市场中的地位。因此,企业投资的多样化组合肯定是企业管理者的追求,而不一定是企业投资者的追求。企业是否采用多样化战略将主要取决于:

(1)企业管理部门的综合管理能力。一般讲,除了那些以财务目标为唯一的多样化目的的企业之外,很少有那个企业的高层管理人员能够具备管理多个产业所必须的专业知识。对我国企业集团来说,目前具备综合管理能力的管理人员是非常短缺的。

(2)多样化投资的协同效应。多样化投资的协同效应虽较之一体化投资要小一些,但仍可

以实现在某些管理功能、技术使用和保护范围等方面的协同效应。这一协同效应的范围亦成为多样化投资的界限。

(3)产业转移的需要。当企业预计到目前所在产业将进入成长的后期,或是企业认为自己在目前的产业中处于不利的地位,且企业改变目前地位的可能性较小时,企业需要进行产业间的转移。多样化投资是实现产业转移的途径之一。企业可以通过多样化投资,一方面利用现有产业活动提供的资源逐步进入新的产业,另一方面有足够的时间进行有计划的产业撤退,尽可能多地收回原有投资的价值。

二、企业集团发展战略的实施

国外企业的经验告诉我们,战略实施阶段的工作是企业战略管理功能能否真正发挥作用的关键。许多很好的战略最后失败的原因就是因为这些战略未能得到有效的实施。战略实施阶段的主要工作有:

1. 确定战略目标

战略目标应该包括规模目标和效益目标。

(1)有关规模的目标。规模目标是一种反映企业集团在某个考察点上经济产出规模的目标。目前国内外普遍采用的反映产出规模的有销售量、销售收入、利润额、资产总量等绝对量指标。这类指标也被美国幸福杂志用于评选每年的世界 500 强企业。但是,规模目标只能反映某个时点上企业之间的实力对比,因此不能将规模目标作为唯一的目标。

(2)有关效益的目标。这里有关效益的目标包括除了上面反映规模目标之外的那些综合反映企业竞争能力的目标。1997 年美国幸福杂志在按常规指标评选世界 500 强的同时,进行了过去 15 年中“世界最有吸引力的企业”的评选。这次的评选标准包括:企业的创新能力、整体管理水平、经过长期投资形成的企业总体价值、企业对社区及环境的责任、企业吸引及保住优秀人才的能力、产品及服务的质量、财务状况、有效使用企业资产的能力、企业开展全球业务的能力等 9 项。得分最高的是美国可口可乐公司,获 9 分。从我国企业集团的实际看,集团战略目标中的效益目标应包括:①市场占有率。特别是国际市场进入量的增长情况,国内市场上扩大的占有率,以及新的细分市场的开发情况。②创新能力。它不仅包括新产品、新技术、新工艺的开发,还包括生产集约化程度和劳动生产率的提高,以及管理制度、结构、方式的更新等。创新能力在短期内不一定能从经营的经济效果上得到反映,甚至在一段时期内还会要求增加资金的投入,但创新能力一旦商品化后就会有力地推动企业整体经营效果的提高。③企业资产价值。它不仅通过企业的产出而形成,更通过企业有效的业务组合而提高。形成有效的业务组合要求重新确定企业内部的组合及组合方式,排除一部分对增加企业集团整体价值无贡献或负贡献的业务种类及业务单位,利用外部机会,逐步增加一些对提高企业集团价值有较大贡献,同时又符合企业集团发展战略的业务种类及业务单位。④提高国际化程度。提高国际化程度不仅指开发国际市场,更是指树立国际经营的理念,以行业中的国际标准作为评价企业集团管理工作和经营效果的基本依据。

2. 确定战略层次

对大集团来说,企业集团战略的实施将依靠集团内不同战略层次的工作。因此,必然形成多层次的战略结构。

(1)集团战略。集团战略是企业集团整体活动追求的目标,决定了集团在对其所属成员进

行资源配置时应遵循的原则,决定了集团长期发展和一切管理活动的方向。

选择多样化战略的企业集团需要决定多样化的范围。我国企业集团即使选择了多样化的战略,也应控制多样化的范围,采取以“某一产业为主,该产业的支持业为辅,适当的投资多样化”的战略是比较合适的。其中,“某一产业为主”是指要形成企业集团突出的核心产业,使集团销售收入总量中来自于该业务的比重不少于一个较大的百分比。“产业的支持业为辅”是指企业集团中的科研(技术开发及商品化)、贸易、金融等促进发展、提供资源的功能均应以促进核心产业的发展为己任。“适当的投资多元化”是要求在多元化投资领域的选择上应遵循选择企业集团比较熟悉的业务;选择能利用主业的优势,形成协同效应的业务;多元化业务与核心业务的相关系数比较低;多元化业务的范围量以不造成管理混乱、降低管理效益为限的原则。

选择一体化战略的企业集团需要在一体化的程度、一体化扩展业务在产业价值链上的部位、一体化业务所带来的企业整体效益的增加、一体化的方式和时间等方面作出决策。

(2)业务战略。业务战略包括企业集团投资组合中各项业务在集团战略指导下的发展战略。业务战略是对集团战略实施的保证。它需要解决的问题主要是在既定的业务中决定:业务的主要产出种类定位及产品的多样化程度;如果所在产业具有较高的一体化特征,则需要决定一体化程度及具体的一体化对象;各项业务发展的突破口。

(3)企业战略。企业战略是集团战略层次中的最低层,也是集团战略能否实现的基础。它是集团中每个法人企业的发展方向和主要资源的配置。企业战略必须服从集团战略和业务战略。参考近年来企业界在组织建设上的转变,大集团、小企业的集团组织形式因其一方面可以在实现集团整体规模发展的同时实现各下属企业的业务专业化发展,另一方面由于下属企业相对的小规模 and 专业化而保持集团整体对市场反应灵活性的优势而被普遍推崇。

3. 选择战略突破口

不管企业选择什么样的战略,都需要正确寻找实现战略的突破口。战略突破口是指能利用企业相对于竞争对手的内部优势,同时避免或消除内部劣势的一些方面。

战略突破口一般有以下几方面:

(1)成本突破口。即通过产品工艺的改进、原材料构成的改变、产品成本结构的调整、生产组织方式和生产规模的变化,以及劳动生产率的提高来使本企业获得相对于竞争对手或产业平均水平的成本优势。

(2)品种突破口。随着产品平均寿命周期的缩短,企业之间的竞争将越来越依赖于产品品种的开发、生产技术的更新和国际市场的开发。产品开发是我国大部分企业集团的薄弱环节,因而也应成为我国企业集团进入国际竞争的一个业务突破口。在资源分配上,足够的产品开发资源应成为企业集团资源分配的主要方面。品种突破口的选择还意味着企业需要自我加速对现有产品结构的调整和现有产品的退出,这意味着开发成本回收期的人为缩短,因此需要将开发费用在较大的范围中进行分摊,由此促使企业对利用同一开发成果的多样化产品结构的追求。

(3)市场突破口。市场范围的扩大是企业分摊开发费用的一条有效途径。从静态上看,目前份额较小或尚未占领的国内外市场都是企业市场开发的对象。从动态上看,潜在国内市场的显性化、扩大了国内市场和国际市场都将成为企业市场开发的对象。市场开发工作的成果将决定企业集团生产规模的扩大潜力。产品开发是市场开发的前提,没有合适的产品,市场开发就无从下手;而市场开发是产品开发的保证,没有成功的市场开发,新产品的商品化就无从实

现,继续的产品开发就缺乏资金支持。

(4)制度突破口。以上三个突破口的正确选择和取得成功均将取决于管理工作的效率,而管理效率在很大程度上受企业内外部管理制度的制约。因此,进行制度创新,改变经营观念和管理方法,调整企业的领导关系和企业与外部环境的相互制约关系,是实施战略管理并实现预定目标的重要前提。

战略的成功实施除了以上三项工作以外,还要求在企业集团内部建立能为及时进行战略变革提供必要信息的信息系统,和对战略实施过程进行有效控制战略控制系统。

参考文献:

1. "The Fortune Global 5 Hundred", Fortune August 4, 1997.
2. Anne Fisher, "The World's Most Admired Companies", Fortune October 27, 1997.
3. 国家试点企业集团工作会议有关资料, 1997.
4. 迈克尔·波特:《竞争战略》,陈小悦译,华夏出版社,1997.
5. 王 玉:《企业进化的战略研究》,上海财经大学出版社,1997.
6. George Binney, "Strategy: connecting with reality", The Ashridge Journal, July 1996.

(作者单位:上海财经大学工商管理学院;邮编:200433)

(上接第 18 页)条件、规模经济和法律框架的差异而异,也有路径相依的由来关系,我们很难也不应该要求一个统一适用的模式,应该允许千差万别的形式存在、发展。尤其不能在宣传中一哄而上,在实际中一刀切。

参考文献:

1. Coase, Ronald; "The Nature of the Firm" In Coase 1988, The Firm, The Market, and The Law, 33-55. Chicago: The University of Chicago Press, 1937.
2. Cheung, Steven; "The Contractual Nature of the Firm", Journal of Law and Economics, Vol, 26, 1983.
3. Alchian, Armen and Harold Demestz; "Production, Information Costs, and Economic Organization", American Economic Review, 62, 777-795, 1972.
4. Blair, Margaret; Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the 21 Century, Washington: the Brookings Institution, 1995.
5. Grossman, Sanford and Oliver Hart; "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration", Journal of Political Economy, Vol, 94, 1986.
6. 青木昌彦、钱颖一:《转轨经济中的公司治理结构》,中国经济出版社,1995.
7. 张维迎:《企业的企业家—契约理论》,上海三联书店,1995.
8. 吴敬琏:《现代公司与企业改革》,天津人民出版社,1994.
9. 张春霖:《从融资角度分析国有企业的治理结构改革》,《改革》,1995年第3期。
10. 林毅夫等:《现代企业制度内涵与国有企业改革方向》,《经济研究》,1997年第3期。
11. 费方域:《控制内部人控制》,《经济研究》,1996年第6期。
12. 张维迎:《所有制、治理结构及委托—代理关系》,《经济研究》,1996年第9期。
13. 刘小玄:《转轨经济中的企业主权模式》,《经济研究》,1997年第7期。
14. 黄运成:《股份公司法人治理结构比较研究》,《经济学动态》,1996年第10期。

(作者单位:上海财经大学研究生部;邮编:200083)