

论企业群的战略协同

马成樑

(复旦大学管理学院 上海 200433)

〔摘要〕 从企业群是相互作用、相互影响的企业生态系统这一基本观点出发,在对企业群一般分类进行总结分析的基础上,根据结构标准,把企业群分为卫星式结构、网状式结构和平台式结构。在此基础上,根据协同理论对企业群存在的原因进行了深入分析。最后,提出了取得企业群协同效应的具体措施。

〔关键词〕 企业群 协同 平台式结构 [中图分类号] F27

〔文献标识码〕 A [文章编号] 1000-7857(2005)04-0044-04

ON ENTERPRISES' CLUSTERS STRATEGIC SYNERGY

MA Cheng-liang

(Management School, Fudan University, Shanghai 200433, China)

Abstract: On the view that enterprises' cluster is a interactive, inter-influencing ecosystem, and based on summarizing and analyzing the common classifying of enterprises' cluster, enterprises' clusters were classified into satellitic structure, netlike structure and flatlike structure according to the structure standard. And then according to the Strategic Synergy theory, the causation of enterprises cluster existence was deeply analyzed. In the end, measures for achieving enterprises' cluster synergy domino effect were put forward.

Key Words: enterprises' cluster, synergy, flatlike structure

CLC Number: F27

Document Code: A

Article ID: 1000-7857(2005)04-0044-04

1 企业群的内涵

1.1 企业群的定义

在迈克尔·波特 1998 年发表于哈佛商业评论上的《企业群和新竞争经济学》一文中,他把企业群,也称产业群或集群(cluster),定义为在某一特定领域中(通常以 1 个主导产业为核心),大量产业联系密切的企业以及相关支撑机构在空间上集聚,并形成强劲、持续竞争优势的现象^[1]。由此可见,企业群是一批相互作用、相互影响的企业构成的生态系统。在这个系统中,所有成员企业通过协同效应达到各自的价值最大化。

1.2 企业群的分类

关于企业群的类别,通常有以下几种分类方法。(1)按结合紧密程度可划分为:紧密型企业群,如企业集团、母子公司(日本称为系列公司)、企业组合(又分为事业或产品协同组合、跨事业或产品协同组合);松散型企业群,如企业联合体、同业组织、综合性或跨行业组织。(2)按成员企业性质划分为:同质企业群,一个由特征相似的企业所组成的群体,如工业企业群、商业企业群、高新技术企业群等;异质企业群,即由不同特征的企业所组成的群体,如科、工、贸企业的一条龙联合体。(3)按协作对象的不同划分为:职能(工艺)分工型企业群,如供、产、销企业联合体,工艺性协作联合体;项目或产品协作企业群,如产品专业化形成的协作组织。后者又可分为横向专业化协作(生产同系列不同品种)、纵向专业化协作(产品存在衍生或配套关系)、混合专业化协作。(4)按资产的独立程度划分为:融资型企业群,如股份制公司、股份合作制公司等;独立型企业群,即成员企业自负盈亏、独立核算。(5)按企业地域分布不同划分为:同地企业群(日本称中小企业

团地或共同生产体制,也称协同组织),如工业园区、技术开发区等;异地企业群,即跨地区的协作组织。这 5 种划分方法,有时会出现交叉,如同业组织一般是同质群体等,但这样分类有利于人们对企业群组织方式的分析^[2]。

应该说,上述分类方法都从不同角度对企业群进行了描述,但是却很难说明企业群的组织效应。因此,本文试图从结构的角度进行分类。根据企业群存在形态的不同,将其划分为卫星式结构、网状式结构和平台式结构。卫星式企业群是指一大批中小企业以 1 个或多个大企业为中心,成为大企业的卫星式企业,按照大企业的需要,为其加工生产某一产品或零部件、提供原材料与燃料或提供其它服务。网状式企业群则是指,在没有大企业作为龙头的情况下,中小企业群由精于经营之道的某个中小企业牵头,通过专业化分工与相互协作来获得经济效益的模式。在这里,从事同类产品生产或相关产品生产的企业,彼此间既是竞争关系又是协作关系,每个企业只从事一道或几道工序,它们之间业务活动相互协调。所谓平台式结构是以一个大企业为主,通过设计规划、搭建平台、产业示范等方式吸引一批企业加盟,共同提高区域开发水平的模式。该模式的一个显著特征是,牵头企业首先根据自身条件和区域环境塑造区域开发的经营理念和文化,并在区域开发中不断丰富、完善和创新,进而根据文化理念规划、设计区域开发理念和多赢的商业模式,从而使进入区内的企业在共享区域品牌中获得最大化价值,形成“区域品牌效应”,即产业区域是品牌的象征,如法国香水、意大利时装等。“区位品牌”与单个企业品牌相比更形象、更直接,是众多企业品牌精华的浓缩和提炼,更具

收稿日期: 2004-10-25

作者简介: 马成樑,男,1957~;上海邯郸路 220 号复旦大学管理学院,博士生,主要研究方向为战略管理;E-mail: macl@siic.com

©44994-2009 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

有广泛的、持续的品牌效应。

1.3 企业群的特征

企业群具有专业化的特征,其成员企业包括上游的原材料、机械设备、零部件和生产服务等投入供应商;下游的销售商及其网络、客户;侧面延伸到互补产品的制造商、技能与技术培训和行业中介等相关联企业、基础设施供应商等。

企业群还具有地理集聚的特征,产业关联及其支撑企业、相应支撑机构,如地方政府、行业协会、金融部门与教育培训机构在空间上集聚,是一种柔性生产综合体,往往代表着区域的核心竞争能力。

企业之间的联系主要表现在产品和要素市场方面,其中产品市场方面有购买者和销售者的垂直市场关系,合作生产者、互补者和替代者的水平市场关系;要素市场方面有技术和 R&D 成果、人力资源、基础设施和资金等关系,包括共享原材料、交叉持股、互为董事会成员、空间综合体系。

2 企业群存在的原因

关于企业群存在的原因,学术界通常从集聚经济、交易费用理论、创新理论以及产业组织理论进行研究,本文则认为协同效应是企业群存在的根本原因。集聚经济原理是早在 1820 年,韦勃(Weber)在《工业区位论》中提出的。他认为,企业通过集聚具有分散状态下难以取得的经济效率,系统功能大于在分散状态下各企业所实现的功能之和。后来马歇尔(Marshall)在 1890 年的《经济学原理》中,认为产业集聚可以带来外部经济,包括外部规模经济和外部范围经济。交易费用理论是科斯(Coase)于 1937 年在《论企业的性质》一文中提出的。后来,威廉姆森(Williamson)于 1975、1985 年分别出版了《市场与科层》和《资本主义经济制度》两本名著,界定了交易费用分析方法。交易费用理论认为,企业群有助于减少环境的不确定性,改变小数目条件,有利于克服交易中的机会主义和提高信息的对称性,有助于形成共同的价值观念和产业文化,从而促使交易双方很快达成并履行合约,并节省企业搜寻市场信息的时间和成本。创新理论是熊彼得(J A Schumpeter)在 1934 年所著的《经济发展理论》中首先提出并阐述的。后来,倡导制度创新的隆德威尔和格兰波尔将企业的创新发展到“企业系统创新”和“区域系统创新”层次上。前者认为,企业除技术创新外,还包括管理、组织与市场营销等整个内部环节,而且这些创新之间相辅相成;后者认为企业的各种创新和周围的制度、风俗习惯、法律、文化等因素是分不开的,所以企业创新有“路径依赖”的过程,企业必须和区域内其它行为主体在相互作用中结成网络,并和制度、文化等环境进行有效整合,才能持续不断地创新。产业组织理论源于马歇尔《经济学原理》中的组织概念,他认为组织是一种生产要素,包括作为企业的组织、产业内企业间的组织与相关产业间的组织等。后来贝恩发展成著名的 SCP 理论,即结构—行为—绩效三者之间的关系,该理论认为产业结构决定了企业的行为,企业行为反过来影响资源配置效率和企业利润率等效益指标的高低,竞争和垄断的力量对比影响着社会资源的配置效率。根据产业组织理论,产业群由各种大小不一的企业通过分工协作形成企业系统,既相互独立又非正式联盟,拥有完全竞争型市场结构的灵活性和高效性,又克服了垄断市场结构中损害社会福利的弊端,实现两种不同类型的互补。

协同理论是伊戈尔·安索夫(H Igor Ansoff)在 1965 年

出版的《公司战略》一书中最早提出的。在这部著作中,他把协同看作与产品市场范围、发展方向、竞争优势并行的第四种战略要素。他认为,所谓协同,就是使公司的整体效益大于各独立组成部分总和的效应,用简单的商业表达式即“ $2+2=5$ ”^[3]。后来,罗伯特·巴泽尔(Robert Buzzell)和布雷德·盖尔(Bradley Gale)在《企业群的整合战略》一文中指出,协同创造价值的方式主要有 4 种:对资源或业务行为的共享;市场营销和研究开发的扩散效益;因企业的相似性而发生的知识和技能的共享;对企业形象的共享。在实际经营管理中,促进企业群的战略协同主要有以下原因。

2.1 协同是创建企业群实质性、持续性竞争优势的源泉

(1)产生协同效应的隐性资产是难以在短期内被竞争对手替代的。这些隐性资产很难买到,它只能由企业通过长期的努力和在实践中挫折的积累而创造出来。这种时间上的差别,使协同效应给企业带来了长期持久的竞争优势。

(2)隐性资产的特性,决定了它所创造的协同效应的长期性。隐性资产的可重用性使得协同能够在不增加太多成本的情况下,让实体资产产生更大的效益;隐性资产的可合成性使这种隐性资产在使用后并不废弃,而是与其它的隐性资产合成数量更多、质量更高的隐性资产。所以,识别协同并创造协同效应不是权宜之计,企业越能充分认识协同,越能创造出更多的协同效应,从而把竞争对手抛得越远。

2.2 企业群内部涉及物流、信息流和资金流的整合

在企业群内部,存在物流、信息流和资金流的的复杂链网,这一链网中的利益关系人包括消费者、供应商、生产商和分销商,所以企业群的协同是一个涉及多方利益、多种要素并要求能实现无缝连接的多个环节的流程管理。

(1)信息整合是指企业群内成员企业之间信息和知识资源的共享。通过对需求信息、存货状况、生产时间安排、开工计划、促销计划、市场预测和货运时间安排等诸多信息资讯的共享,可以明了整个企业群的价值增值空间。因此,信息整合是指引开展其它流程整合的基础,只有基于准确、及时、充分的信息,企业群内的企业才能正确地做出系统改进决策。

(2)成员企业的协调合作是进行企业群整合的具体实施行为。只有各个成员企业之间积极地进行相互的协调合作,整个企业群才不至于成为一团散沙,不至于在相互倾轧中丧失系统优势。成员企业之间树立以大局为重的观念,通过利益调整,协调各自的库存、物料采购、生产、营销和货运计划,可以使企业群的整体优势得到具体体现,并保证各个企业都能从这一企业群共同体的运营中获得效益。另一方面,企业群内各企业之间遵循优势互补的原则进行合作,使各个企业集中精力致力于各自的核心业务,从而实现企业群整体业务体系的快速重组。

(3)创建成员企业利益机制是确保企业群内各企业围绕整体利益运行的制度保障。因为企业追求的目标是自身利润最大化,这可能与企业群共同体追求的系统最优目标相违背。因此,有必要建立一种利益协调机制,对为了实现系统目标而使个体目标受损的企业给予一定的补偿,这种补偿来自企业群系统优化中获益较大的那些企业。比如企业群的主导企业为了提升产品上市速度而要求供应商准时供货,这势必增加供应商的供应成本,这就要求主导企业从因为加快上市速度而获取的超额利润中适当让利,给予其供应商一定的补偿。这一企业群管理方法在美、日两国的汽车制造商如福特、通用、丰田、本田等公司中得到了广泛的应用。只有通过建立

精确的可以量化的成员企业利益机制,才能使各个企业协调一致,共同为提升企业群整体优势而做出努力。

2.3 企业群是知识经济网络化、模块化特点的要求

知识经济网络化、数字化的特点,使经济活动和社会活动的组织形式从过去的“大块”结构变成“模块”结构,从而可以创造更多的财富,西方一些企业已将过去组建的紧密型超大企业集团和大公司改建成许多“模块式”企业群,从而使企业既有“航空母舰”的抗风浪优势,又有分散独立经营的“快掉头”能力。比如杜邦公司将原有 50 个公司业务部门外加石油和天然气生产部门划分成 20 个规模较小的业务部门,公司最高管理人员直接与 20 个业务部门经理打交道,减少中间环节,20 个部门经理对本部门生产经营独立负责,灵活运作于市场,及时作出应变决策,很快提高了经营水平和实力。

2.4 在企业群内易于构建以学习为目的的战略联盟

一般来说,知识可以分为内隐知识与外显知识两大类。所谓内隐知识(或称隐性知识、默示知识),是指比较复杂,且无法用文字描述的经验式知识、不容易文件化与标准化的独特性知识,以及必须通过人际互动才能产生共识的组织知识。内隐知识这种深植于企业的过程、背景之中,难以表达、不易模仿的属性,决定了这种复杂知识的学习需要联盟伙伴之间面对面的互动交流与切磋,进行“干中学”(Learning by Doing)和“教中学”(Teaching by Doing)。而企业群的存在为成员企业进行这种知识的学习提供了方便。

3 企业群战略协同的具体思路

企业群的协同效应有正负之分,正的协同效应要求企业群内各成员企业之间处理好局部性与长远性的矛盾、经验性与理论性的矛盾、直接性与间接性的矛盾、眼前利益与长远利益的矛盾。具体来说,为取得企业群的正协同效应,必须注意以下几个方面。

3.1 准确把握各种利益的潜在机会是取得协同效应的关键

(1)正确认识自己和对方的比较优势。安索夫强调经理们必须对进入新领域的潜在利益和失败风险都要有所认识。为此,首先必须分析在不同业务之间产生协同的可能性,然后再把这种可能性与公司自身各方面的能力进行对比分析。如果公司善于发挥它的优势,实现协同的可能性就会比较大。

(2)准确把握潜在机会。安索夫对协同的解释比较强调其经济学含义,即取得有形和无形利益的潜在机会以及这种潜在机会与公司能力之间的紧密关系。因此,只有准确把握各种利益的潜在机会,才能取得协同效应。

3.2 信息技术是实现企业群协同的技术动力

不同的企业相互之间可以通过计算机网络系统进行各种方式的联系与合作,通过改变业务活动的模式在企业群各业务单元的企业群内及跨业务单元的企业群间进行各种业务的合作,提高企业群各种业务活动的效率和实现实体资产的互补;并建立有利于企业群的各业务单元间信息共享和知识创新的新型组织,最终通过激活企业的隐性资产,实现企业群知识网络的正反馈而获得协同效应,从而创建企业持续的竞争优势。

3.3 契约关系是实现企业群协同的制度保障

随着现代企业不断地从科层制的“纵向管理”过渡到赋予雇员更多自主决策权的“横向管理”转变,企业内部分工协调的生产关系,也开始逐步转向企业外部分工协调的生产关

系。在未来社会的生产过程中,将很难区分企业的“内部”与“外部”。因此,为实现企业群之间的战略协同,必须通过契约关系,使这些个性化的企业结成互动、合作的关系网。

3.4 隐形资源的积累是企业群长期协作的基本前提

(1)由于隐性资产是由企业文化、商标、声誉、企业市场锁定状况、顾客认知度、行业经验和技术专长、员工的素质等一些无形的东西组成的,可以在同一时刻将它用于两个以上的价值增值活动中,所以隐性资产本质上是一种信息或知识。它具有信息产品的特征,即高生产成本(如企业群知识和技能的积累)、低边际成本(如企业群知识和技能的在各企业间的传播)和较高的使用成本(如企业群的知识与技能在各企业中的使用和创造价值)。信息产品的这些特征决定了隐性资产的特性,即使用的同时性、多重使用时的无磨损性以及合成性(即把若干信息合成起来可以产生更多新信息的特性)。因此,重视积累隐形资产是现代企业知识经营战略获得成功的关键。

(2)企业在发展过程中,在不同的阶段将其战略不断推陈出新,战略资源也在不断地积累。企业在制定现行战略时,应该充分预测将来的环境、资源的变化,并对资源进行必要的、合理的配置。

(3)当现有战略为将来的战略展开有效地积累资源时,将来的战略也能够有效地利用这些积累资源,这就形成了企业中的战略与资源的动态组合过程。为了使这一组合过程形成良性循环,必须注意以下几个问题:企业在战略抉择上,应该选用无形资源较易积累的领域的战略;战略设计不能忽视动态的企业活动阶段及程序;利用短期失衡可以成为获得动态资源匹配动力的原理。此外,还可以选择一些表面上不合理、在一定程度上缺乏资源保证的战略,以培养企业的内在动力。

3.5 设置进入壁垒是提高企业群协同效应的必要条件

罗伯特·巴泽尔和布雷德·盖尔在《企业群的整合战略》一文中强调,在研究企业群的时候,不仅要评价每个企业的财务表现,更要认真考察每个企业的竞争实力。如果不考察每个企业的质量信誉,也不将它们的业务表现与预测值进行比较,个别“烂苹果”将继续在企业群中滥竽充数,而且更糟糕的是,它们还将拖累企业群整体的业务表现,而那些旗舰型企业则可能不得不继续忍辱负重。根据前文的分析,企业群的形成一般是自发产生的。但是,也存在一些由集成商为创建一种新的赢利模式而有组织形成的企业群,如平台式企业群。因此,为避免个别“烂苹果”对企业群整体业务的可能拖累的现象,在平台式企业群的管理中有必要设置合理的进入壁垒。

3.6 构建相互信任的团队文化是企业群协同效应的重要基础

由于企业群内的各企业来自不同的组织、不同的背景,在合作中很容易产生习惯性的防卫心理和行为。习惯性防卫在企业群内构筑了一道道无形的墙,阻断了企业间应有的联系,损耗了企业的精力,使得企业群间的合作难以为继。因此,通过充分的沟通与尊重,消除习惯性防卫,建立信任关系,在业务合作中系统地考虑局部利益与整体利益的关系,并在合作过程中通过随时协调、沟通促进团队文化的形成,是企业群协同效应的重要基础。

参考文献(References)

- [1] 魏守华, 赵雅沁. 企业群的概念、意义与理论解释[J]. 中央财经

我国农业面源污染的控制政策和措施

朱兆良¹ 孙波¹ 杨林章¹ 张林秀²

(1.中国科学院南京土壤研究所 南京 210008; 2.中国科学院中国农业政策研究中心 北京 100101)

〔摘要〕 农业面源污染已成为我国农村生态环境恶化的重要原因之一。从化肥和农药的使用与污染,以及湖泊富营养化等 3 个方面,阐述了我国农业面源污染的现状;分析了导致污染的 4 个主要原因:化肥、农药投入的增加,肥料和灌溉水的利用效率低,养殖业有机废弃物的处理率低,以及缺乏农业技术推广服务和公众环境意识;据此提出了包括政策、法规和技术等控制对策。

〔关键词〕 农业面源污染 现状 原因 控制对策 〔中图分类号〕 X826

〔文献标识码〕 A 〔文章编号〕 1000-7857(2005)04-0047-05

POLICY AND COUNTERMEASURES TO CONTROL NON-POINT POLLUTION OF AGRICULTURE IN CHINA

ZHU Zhao-liang¹ SUN Bo¹ YANG Lin-zhang¹ ZHANG Lin-xiu²

(1. Institute of Soil Science, Chinese Academy of Sciences, Nanjing 210008, China;

2. Center for Chinese Agricultural Policy, Chinese Academy of Sciences, Beijing 100101, China)

Abstract: Non-point pollution is becoming one of the main causes of the degradation of rural environment in China. The status of non-point pollution was evaluated from chemical fertilizer and pesticide application, and the eutrophication of lakes. Excessive input of chemical fertilizer and pesticides, lower use efficiency of fertilizer and irrigation water, fewer treatment of organic manure from live-stock husbandry, inadequate extension services and deficit environmental awareness are the reasons responsible for the non-point pollution. The countermeasures were suggested in respective to policy, legislation and technology.

Key Words: non-point pollution of agriculture, status quo, causes, countermeasures

CLC Number: X826 **Document Code:** A **Article ID:** 1000-7857(2005)04-0047-05

近 20 多年来,我国农业的面源污染问题日趋严重,沿海发达地区尤为突出。农业面源污染影响了土壤、水体和大

气的环境质量。累积于饮用水源和土壤中的化肥和农药对沿海省份的广大居民健康构成了威胁;湖泊、河流、浅海水

收稿项目: 2005-01-25

基金项目: 中国科学院知识创新项目(KZCX2-413), 中国环境与发展国际合作委员会资助

作者简介: 朱兆良,男,1932~;中国科学院院士,江苏省南京市北京东路 71 号中国科学院南京土壤研究所,研究员,长期从事农业氮素循环与管理研究; E-mail: zlzhu@issas.ac.cn

大学学报, 2002(3)

[2] 吴礼民. 中小企业群组织方式的研究 [J]. 武汉工业学院学报, 2002(2)

[3] (英)安德鲁·坎贝尔,凯瑟琳·萨姆斯·卢克斯. 战略协同[M]. 北京:机械工业出版社, 2000

[4] (英)加里·哈默, C K·帕拉哈莱德, 等. 战略柔性[M]. 北京:机械工业出版社, 2000

[5] (英)马歇尔. 经济学原理[M]. 北京:商务印书馆, 1997

[6] 苏东水. 产业经济学[M]. 北京:高等教育出版社, 2000

[7] 仇保兴. 小企业集群研究[M]. 上海:复旦大学出版社, 1999

[8] 陈殿阁. 企业群与产业结构升级[J]. 辽宁大学学报(哲学社会科学版), 2002(7)

[9] 储小平, 李桦. 中小企业集群理论研究述评 [J]. 学术研究, 2002(5)

[10] 葛昌跃, 顾新建. 面向企业集群的知识共享[J]. 科学学与科学技术管理, 2003(11)

[11] 冯德连, 张兴云, 葛文静. 我国中小企业集群发展的信任机制

[J]. 经济问题, 2003(11)

[12] 卢宁宁. 论产业集聚的企业群知识联盟 [J]. 改革与战略, 2004(1)

[13] 王琛, 许新宇. 企业如何解决战略协同中存在的问题[J]. 山东省经济管理干部学院学报, 2004(3)

[14] Porter M E. Clusters and New Economics of Competition [J]. *Harvard Business Review*, 1998(11)

[15] Tarun Khanna, Ranjay Gulati, Nitin Nohria. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope [J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 14: 193-210

[16] Andrew C Inkpen. A Note on the Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope [J]. *Strategic Management Journal*, 2000, 21: 775-779

[17] Koen H Heimeriks. Alliance Capability, Collaboration Quality, and Alliance Performance: An Integrated Framework [R]. Eindhoven Centre for Innovation Studies, September 2002

(责任编辑 肖庆山)