

关于企业集团的多元化发展战略问题

Developmental Strategies of Diversification of Enterprise Groups

银温泉 臧跃茹

(国家计委宏观经济研究院, 博士、副研究员

北京 100824)

目前,国内许多企业集团都在制定或实施多元化发展战略。所谓多元化,按照美国著名经济史学家钱德勒的定义,是指单个生产经营单位内的生产工艺流程或销售渠道生产或销售一项以上的产品。由此而带来的节约和效率提高就是联合生产或联合销售经济,用钱德勒的概念来说,就是范围经济。

多元化经营战略是国外大型企业集团发展的重要战略选择

在美国,特别是进入本世纪 60 年代,多元化经营战略越来越得到普遍采用,成为企业集团发展壮大的一种典型方式。按照多元化程度的差异,可把实行多元化经营的企业划分为:(1)单项业务(Single business)企业,指企业销售额的 95%乃至 95%以上来自单类主要生产线的;(2)主导产品(dominant product)企业,指企业销售额的 70~95%来自单个企业或一个纵向一体化企业的业务活动链;(3)相关多元化企业,指多元化扩展到其他相关领域后,没有任何单项主要产品能占销售额的 70%;(4)无关联多元化企业,指多元化进入了与原来业务无关的领域,如制造钢铁的企业进入饮料行业。据统计,在 1949 年,美国《财富》杂志 500 家美国企业中单项业务企业、主导产品企业、相关多元化企业和无关联多元化企业所占的比重分别为 28%、38.7%、29.2%和 2.9%。到 1969 年,则分别为 7%、35.8%、44.5%和 12.4%。由此可见,主导产品企业和混合多元化企业是多元化的主要方式,但混合多元化和无关联多元化发展最快。特别要指出的是,多元化发展受各国经济、法律、文化等环境的影响,在各国有不同的格局。例如,德国直到 1970 年,前 100 家最大工业企业中,单项业务企业为 22 家,主导产品企业 22 家,混合多元化企业 46 家,无关联多元化企业 10 家。因此,一个企业选择哪一种多元化类型,不仅要考虑到自身的技术装备能力和组织能力,而且还要考虑到外部环境。但总体而言,主导产品多元化和混合多元化是美国和德国大型企业多

元化经营的主流。

多元化有其客观条件,并非主观刻意的追求。

值得指出的是,从市场经济国家企业发展经历看,多元化经营并不是刻意追求的结果,而是企业自身经过几十年、上百年发展到一定阶段的产物。从美国多元化经营初始过程看,基本的前提是企业的主要产品和主业必须是成功的。而且,实行多元化战略时,主要是内部扩展,通过自己的科研开发机构开发特别适合本企业生产过程或销售技术的新产品。一般都是利用既有技术优势,扩展产品系列,从而更有效地利用其销售组织和采购组织;利用本企业制造加工过程的副产品;或者充分利用现有的设备和管理能力。在本世纪初,一些化学工业都介入新的工业,其中,杜邦公司的基础是硝化纤维化学,联合碳化物公司的基础是碳化学。在 60 年代,美国还出现了另一种多元化、多分支公司形式,这就是联合大企业。联合大企业的扩充不是向自己的人员、设备直接投资,而是完全依靠收购现有的企业;而且,收购对象常常是属于完全不相干的领域内的公司。实行这种多元化战略,主要是考虑到自己所在的工业继续成长的潜力有限。

需要值得注意的是西方企业,特别是美国企业在无关联多元化以后发生的资产剥离现象。表面看来,多元化使企业“不把所有的鸡蛋放在一个篮子里”,似乎减少了风险,但实际上,如果对所进入的行业知之甚少,反而加大了风险。这在无关联多元化情形下尤其如此。正如美国著名管理理论家德鲁克所言,一个企业的多元化经营程度越大,协调活动、程序、决策延误越多。无关联多元化使企业所有者与高层经理进入全新的领域,对购并对象不甚了解,难以促成明达的决策。同时,这种购并使企业分支机构迅速增多。在“二战”前,多元化企业的分支机构一般很少超过 10 个,最多的一家企业,有 25 个分支机构;而在 60 年代末以后,一般都有 40~70

个分支机构,少数企业更多。结果,总部管理人员可能没有时间熟悉产品专门知识,从而无法运用既有知识恰当评价经营单位经理的建议与业绩。公司总部的这种负荷过重使无关联多元化企业在兼并之后无法获得规模经济与范围经济。国外最近的一项研究表明,与同行业兼并相比,对其他行业,特别是无关行业的企业进行兼并的成功率很低。总体看,同行业兼并的成功率是跨行业兼并的 2~3 倍;如跨行业且跨地区兼并,管理因地理延伸而鞭长莫及,成功率则只有 1/10。

这种兼并后的低效率导致公司在兼并后重新剥离资产,实行非一体化(解体化),即出售分支机构和其他运营单位。尽管在本世纪二、三十年代的合并中,也有出售设备、遣散冗员的现象,有时甚至把部分生产经营能力剥离出来,作为一个独立企业运转,但直到 60 年代这种剥离很少。60 年代末,伴随无关联多元化的兴起,这种剥离在规模上持续增加,成为一种普遍现象。例如,在 1965 年,剥离企业 195 起,购并 2125 起,剥离对购并的比例约为 1:11,到 1969 年,剥离企业 801 起,购并 6107 起,两者比例约为 1:8。随后,购并企业数量下降,但剥离数量持续上升。1971 年,剥离 1960 起,购并 4608 起,两者之比为 1:2.4;1974~1977 年,平均为 1:2。这表明,如果内部管理成本过高,无法充分利用购并企业的生产经营能力,就达不到规模经济与范围经济要求;企业只能将已购并进来的分支机构剥离出去,才能避免造成更大的效率损失。

企业多元化发展,特别是搞“资产经营”,有深刻的教训,我们要引以为鉴

与无关联多元化兼并盛行相对应的是,美国在 60 年代的购并浪潮中,“资产经营”观念非常流行。资产经营属于金融企业如投资银行、基金等机构的业务,具体包括证券研究与管理、确定资产组合、使资源配置合理化、实现收益最大化。但对非金融企业而言,资产经营只是企业全部管理工作的一部分,而不是企业的目的。但许多企业及投资机构并不了解这一点,因而在企业购并、关闭或出售了被购并企业的资产存量后,往往不知道下一步该做什么,不知道如何管理一个企业,结果,资产经营浪潮以失败告终。这一点值得我国企业重视。目前,随着国有经济战略性重组的启动和资本市场的发展,资产经营概念很时髦,许多企业盲目地把发展金融业,从事证券、期货这些金融企业的活动作为资产经营的最重要内容,而忽视自己的主业。不是把资产经营作为搞好主业的手段,而是作为一业来发展。美国资产经营热的失败应作为我们的前车之鉴。

我国的企业长期以来受计划经济体制下地区分割、部门(行业)分割的影响,形成了“大而全”、“小而全”的业务经营格局,改革开放以后仍未得到根本扭转。至于企业集团,特别是由国家有关部门、地方政府直接干预组建的企业集团,往往是把相关企业,甚至一个行业内的主要企业放在一起,形成一个超级“大而全”的企业,其业务领域可能已经包括十几种属于不同行业的产品,呈现多元化格局。对这些企业集团来说,它们的首要工作可能是调整资产存量、调整现有产品生产结构,乃至收缩一部分业务,更加专业化。对于行政“拉郎配”组建的集团,也许还需要使一些成员企业通过各种方式独立出去,缩小集团的资产规模。这样,企业集团将有更多的精力、财力把主业经营好,奠定自己长期发展的技术基础。如果主业都没有经营管理好,技术设备、人员素质水平又不甚乐观,组织结构也没有理顺,此时追求多元化经营,也许能赚得蝇头小利,或者碰巧发一笔横财,但从长远看,很可能错过主业大发展的机会,损害企业集团的长期竞争基础,得不偿失。而且,主业外业务的这种盈利可能是根据会计成本计算的,而忽视了机会成本。一个企业的持久成功,必须有一个产品开发能力和市场开拓能力强的主业;而主业外的投资有可能间接地或隐性地损害主业的长期发展能力。何况,涉足一个新的领域,整个集团管理总部的管理格局、管理技术和人员都要随之调整,从而增大整个管理成本。即便是在国际流行大合并、大收购的 90 年代前半期,我们也能看到很多因为不恰当地进行多元化经营而陷入困境的企业最后不得不痛苦地收缩战线。例如,美国计算机巨商 AST 公司曾低价买下坦迪(Tandy)公司的电脑制造经营业务,意图多方面发展,而结果是放松了核心业务,造成巨额亏损、销售收入下降。其董事长兼首席执行官后来不得不承认:“过去,我们在同一时期内想做的事情太多,以至于不能及时研究开发和制造新产品”。目前,韩国的企业集团出了很多问题,许多企业集团正在调整结构,收缩业务范围,96%的企业集团认为过分多元化是有害的。在我国,一些企业集团特别注重主业的发展,并取得了显著的成效。例如,联想集团自 1985 年创立至今的 12 年时间里,始终在电脑行业发展,其间不少人(包括联想集团的一些高级经理)认为联想“一业为主、不营其他”的产业结构风险很大,应向其他领域投资,但联想集团的总裁主张只有在一个专业领域做到有相当的规模才能考虑别的投资,始终坚持在电脑业发展,踏实地做细致的基础性工作。结果是巩固了自己的阵地,在国外跨国电脑公司大举进军中国时,仍占据相当大的市场份额,争取了主动权。联想集团的一位高级经理人

(下转第 25 页)

得过多包得过死。不少人包括部分领导错误地把基础教育“以政府为主办”混同于“政府包办”，实际上包办又包不了。如果这一状况不改变，中国基础教育的困境是难以摆脱的。以浙江省为例，公立中小学占全部学校的99%，民办学校仅占0.9%。像日本、美国这样的发达国家，民办中小学也占了2.4%左右，他们国家有能力包下教育经费可是却不包，我们没能力包却要包，这是我国基础教育陷入困境的重要原因。

基础教育的出路在哪里？我们认为可考虑如下对策：

1. 加大政府投资教育的力度

教育经费投入应严格按《教育法》和《纲要》提出的标准实施，保证2000年实现教育经费投入占国民生产总值的4%。各级人大应负起监督政府执法的职能，确保教育经费落到实处。为什么战后的日本能勒紧裤带办教育，我们却不能？其实只要真正下决心，各级政府少建些高档宾馆，少买些轿车，少摆些宴会，教育经费不就有了！

2. 鼓励发展多种形式的民间办学

浙江省民办学校的学生数仅占全部学生的0.9%，少得可怜。大力提倡发展民间办学已是当务之急，可以采取民办公助、合资办学、委托承办等多种形式办学，政府部门应予以大力支持。

3. 建立公立学校经费投入的平衡机制

公立中小学的经费投入缺乏科学的平衡机制，没有生均培养成本核算制度，财政每年核拨教育经费是按上一年的基数确定增长比例的，强调、重视时高一点，不强调时低一点，很少考虑事业发展情况；有关部门确定收费标准基本上是拍脑袋定下的，很少参照生均培养成本。因此，学校很难有真正的预算制度，一般是用到哪里算哪里，入不敷出时，不是搞变相的多渠道收费，就是压缩必要的支出，于是出现了某些学校取消教研活动、封存电话机、终止教师进修等现象。校长根本无财权可言。针对这一情况，应建立经费投入的平衡机制，按生均培养成本进行核算，确定刚性的必须达到的低限，对财政拨款、学生缴费、社会捐资进行平衡，合理确定政府和学生家庭双方的负担。同时对非义务教育段的学校进行等级评估，实行按级定价、收费，普通高中和幼儿园逐步实行缴费上学。

4. 扩大县一级政府和教育行政部门的教育决策权和统筹权

九年义务教育的责任现在落在县一级政府，发

展高中的任务也主要靠县一级政府去统筹解决。然而基础教育的权与责严重不对等，县政府负有统筹解决教育经费的责任，而作为学校经费投入渠道之一的收取学杂费，其标准的确定权却在省有关部门，现在的各种收费几乎是外行拍脑袋定出来的。确保教师数量足够，相对稳定教师队伍的责任也在县里，可是向社会招聘合格教师，给老少边穷地区教师发放特殊津贴的决策权和审批权却又在省有关部门。省教委在发展基础教育问题上几乎没有决策权，而制定并完成全省“普九”和高中段发展规划的任务却落在省教委头上。宏观管不住，微观多头管；决策的不管事，管事的决不了策，在这样的体制下，基础教育何来活力可言？建议把更多的教育决策权和统筹权交给县一级政府，而把确定学校收费标准的决策权交给省教委。

5. 重新划定中小学性质，改变以往的分类方式

把中小学划分为三大类：一类是各级政府出资兴建的中小学，可称之为国立学校；第二类是由公民个人出资创办的学校，可称之为私立学校；介于这两类之间的第三类主要是由厂矿企业、民间团体或村民委员会出面集资创办的学校，可称为公立学校。目前把学校分为公立和民办两大类，实际上模糊或混淆了办学的投资体制，将为数众多的、非财政出资兴建的企业办、社会团体办、村办中小学视同国立学校，并实行统一收费政策，这无异于建国初期将大批私立学校收归国有，结果是窒息了这类学校应有的活力，导致政府包揽办学又包不了养不活的状况。若按上述建议的三分法，则以浙江为例，现全省共有中小学25 000多所，国立学校即由乡一级以上政府或部门主办的中小学只有5 000多所，只占全省中小学的1/5；另外近2万所是村级组织和厂矿企业、社会团体办的中小学校；私立中小学只有100多所。**政府对重新划分后的各类学校实行各种不同的政策，确保国立，扶持公立，允许这类学校有更灵活的吸纳民间资金的自由；鼓励私立，大力支持发展私立学校。这实际上是教育上的“抓大放小”的措施。**这一做法如实现，将会大大缓解教育总投入不足的状况。

笔者在此愿意再次强调，若打破国家统一包办的格局，不保证足够的财政投入，我国的基础教育就很难走出困境。实际上，在笔者接触到的各级领导中，县市领导对办学体制和投资体制的改革更有积极性，更有紧迫感。（责任编辑 蔡德诚）

（上接第33页）

员感叹，如果当时追求多元化发展，向其他领域大量投资，联想集团的历史可能会改写。

总之，我们认为，对于寻求多元化发展的企业

集团而言，应恰当处理其他业务与主业的关系，首先把主业搞好，奠定自己坚实的基础，然后再寻求其他发展机会。（责任编辑 蔡德诚）