

论我国高技术企业的多角化经营策略

On the Diversification Strategy of China's Hi-Tech Enterprises

翁志发

(广东顺德市新力集团 广东 528300)

吴曼

(广东邮电设备厂市场部 广东 528300)

20 世纪 40 年代以来,在世界范围内兴起了一股技术创新的热潮,高技术如雨后春笋般萌发,迅猛发展。高技术产业化,是高技术发展的必然归宿,今天,高技术渗透到经济领域的各个产业部门,对经济增长产生着日益广泛而深刻的影响,它促进了国民经济的总量性增长,促进了国民经济的增长和国民经济的质量性增长。兴建各种类型的高技术企业,促使高技术的产业化,在今天有着广泛的前景,也是我国今后发展的大方向。但是,高技术与传统技术相比有着很多不相同之处,因此高技术企业如何在经营过程中根据高技术的特点,结合本企业的具体情况,制定正确的经营策略,是我国高技术企业的重要课题。

一、高技术的高风险特征呼唤企业经营的多角化

高技术企业往往是以先进技术通过研制转化为新产品的企业,它不同于传统产业的生产。传统产业的生产一般有章可循,有成功的经验可借鉴,成熟的技术也易被掌握。而高技术企业探索性强,技术复杂,带有较大的风险性,一些与企业运转相关的因素较难预测,如技术的先进性如何?技术的成熟度怎样?产品的市场前景如何?企业本身的一些问题如技术潜力能否完全发挥?经营者素质是否符合高技术的要求?管理水平与开发战略方面又如何?等等,这些未知因素使其比传统技术企业的生产经营带有更大的风险性。另外,高技术企业的高效益、发展快的特点往往还引来强烈的竞争,在竞争中优胜劣汰,也增加了企业经营的风险。

现代科学技术突飞猛进,日新月异,产品寿命的周期越来越短,许多昨天还是引人注目、深受顾客欢迎的产品,今日可能成为高价优质的淘汰品,在市场上被廉价物美的新产品所代替。从国际情况来看,高技术产品更新速度更快。70 年代以前,微型

计算机几乎没有听说过,第一台商业化的微型计算机只有 4 位,但是没过多久,8 位微型机于 1977 年上市,1981 年又研制成功 16 位机,到 1983 年紧跟着研制出了 32 位机,目前计算机的更新换代速度更快。高技术的技术变化快、发展迅速、产品更新快、竞争特别激烈的特点,使高技术企业经营具有极大的风险。高技术不一定能带来高产出,有的公司甚至在投入巨资后,由于经营策略的错误会在经营中遭致惨败。高技术产品更新换代的快速度,极大地影响着企业的成功率,据统计,美国高技术企业成功率只有 15~25%,60%受挫,20%以上倒闭。

高技术的高风险特征呼唤多角化经营。为了减轻经营的风险,高技术企业一般采取多角化经营手段,涉足多个领域,生产多种产品,使企业在经营中有更大的回旋余地,万一某条战线失败,以别的产品为支撑,很快又能东山再起,站稳脚跟,获得经营的成功。企业应用多角化经营策略,是高技术企业的特征所决定的,如果高技术企业满足于现有产品的成功而沾沾自喜,单战线、单兵作战,那无异于坐以待毙。多角化经营,也是许多发达国家著名高技术企业普遍采用的经营策略。

德国蒂森钢铁集团(Thyssen)创始于 1871 年,该集团技术先进、技术含量高。目前集团的经营由普通钢、特殊钢、机械与加工制品、商业服务 4 大类组成,内含 190 家子公司。早在 1961 年其钢铁生产景气时就开始推行多角化经营战略,在其后的经营中获得巨大的成功,1985 年度销售额达到 443 亿德国马克,其中主产品钢铁销售比重由 1973 年的 56%下降为 33%,而机械与加工制品占 25%,商业服务占到 42%,集团的非钢铁销售额和利润比重达到并超过了钢铁。蒂森集团对我国高技术企业的重要参考价值之一是:树立长期的观念,把握市场变化动态,在经营中通过适时适度削减主产品,增加非主要部门的投资,大胆推行多角化经营,使非主产品成为企业利润的主要来源之一。

可见,高技术企业需要多角化经营,多角化经营是高技术企业减低经营风险、得以立足并不断发展的主要策略。

二、我国高技术企业多角化经营的局限性

在我国,多角化经营并没有成为每个企业的主要策略。我国市场经济的实践刚开始不久,不少高技术企业对市场竞争和市场风险的残酷性还缺乏足够的认识,对企业开展多角化经营也没有引起高度的重视。我国高技术企业多角化经营的水平低,对不同规模企业来说,其原因和表现是不尽相同的。对于那些大型企业来说,主要是“企业发展模式”限制了企业的多角化经营水平;而不少中小型企业,则是缺乏战略的长期眼光,短期行为比较普遍,多角化水平更低。

一些高技术企业随着规模的扩大,也走上了多角化经营之路,或涉足新的行业,或开拓新的系列产品,这都是正确的发展方向,但是在大型企业多角化经营往往不是真正意义上的多角化,其表现是新创办的企业或开发的新产品与母企业关系过于密切。在人员构成上,其成员往往是母企业系统剥离出来的分流人员,甚至是母企业淘汰的人员,或素质较差的人员,这造成了新企业在人员构成上的先天不足。新企业多数成为母企业的生产辅助部门,它们从事的是母企业的辅助产业,其主要职责是服务于母企业,而没有自己的特色产品和市场。因此,企业无论销售额还是利润额均只占整个企业的较小比例,多角化程度很低,与国外那些著名的高技术企业所进行的多角化经营有很大的不同和差距。例如,1995年名列我国“国有企业500强”首位的上海宝山钢铁集团,利用其先进的技术设备,完成销售收入253.83亿元,实现利税60.13亿元,创汇5.57亿美元。该集团属下有8大产业公司:经营集团钢铁产品为主的国际经济贸易总公司;“立足集团,服务集团”的宝钢财务公司;以“服务宝钢,面向国内外市场”为宗旨的产业发展有限公司;“主要担负集团公司生活后勤服务、生产服务……”的企业开发总公司;以“依托宝钢,服务社会,争创效益,共同发展”为经营目标的工程建设总公司,还有联合公司、设备制造公司、运输公司等。上述8大公司中的后6家1995年营业额为71.58亿元,实现利税2.33亿元,也就是说,6大公司的营业额在宝钢集团的销售收入中仅占28.19%,而利税仅占3.88%左右。可以看出,这6大公司对宝钢集团的生产和生活而言,或许不能缺少其中一个,但是,它们的主要目标是服务宝钢,因此它们对宝钢的销售贡献偏低,利润贡献更是微小,这反映出整个集团的多角化经营水平不高。这种情况与高技术企业的多角化

经营要求是不相符的。

在我国,大量的还是那些比宝钢规模、实力小得多的中小型高技术企业,它们有如下几种类型。一是科研院所自办企业型。科研院所自办高技术企业避免了成果转让中的利益纠纷,对技术含量高的高技术成果尤为合适。我国这种类型发展很快,但这一类型的科研体制改革不到位,资金不足,实力不强,规模小。二是科研人员自办型。科研人员用自己研制的高技术成果,独自筹款创办高技术企业,一般投入不大,技术过关却有较大把握。但这种类型的企业历史一般较短,普遍缺乏企业管理经验,生产、销售等环节都不能达到优化。三是个体私营企业自办型。这种类型经营机制较灵活,通过自我积累的资金,或购买专利,或合股,在企业中引入高技术,一般效益较好,但企业短期行为较严重。四是企业主体型。企业既是高技术研究主体,也是高技术产品生产的主体,省去了成果转让的环节,技术产业化的过程相对简单。但这类企业科研力量相对较弱,采用企业内部研究部门的事业型管理方式,信息系统不灵敏,管理决策水平不高。而且在这种企业中,高技术产品往往只是辅助产品,这与高技术企业多角化经营的原本意向相违背。加之这些类型的中小型高技术企业在经营中能力所限,或缺乏足够的魄力和长远的战略眼光,多角化水平往往更低。

由上看出,目前的体制、规模、短期行为等等原因,都不同程度地影响着我国高技术企业开展多角化经营;反过来,缺少多角化经营的高技术企业又因此而增加了经营的风险性,影响了高技术企业的进一步发展。

三、高技术企业多角化经营策略和途径的选择

1. 高技术企业运用多角化经营策略,一般可选择以下三种类型。

同轴型多角化经营策略 即企业通过共同的纽带,把现有产品和销售联系起来,以一类产品为轴心,充分利用该产品在原料和技术上的优势,不断向外扩散,生产同类多种产品。这种多角化经营,由于生产圈大体相同,对占领和开拓新的市场圈大有好处。这是企业最愿意采用的多角化经营策略,它既不需要研制新的技术,另开战场,又扩大了市场的占有面。

水平型多角化经营策略 企业在产品现有市场圈和生产圈有关的领域内,采用新的产品策略,从而推出不同技术的新产品。这一策略利用了企业的原有市场,满足了顾客对产品多样化的需求。伴随着高技术的飞跃发展和人们生活水平的提高,人

们的需求也越来越多样化,因此,要求生产厂商生产更多的花色品种的产品。日本的汽车工业正是采取了水平型多角化经营策略,在市场竞争中获得成功。据统计,1983年,日本各大汽车公司生产的小轿车有402个品种。而前联邦德国只有75个,美国只有67个,前苏联仅有6个品种。日本汽车差不多年年要换车型,不断推出新的产品,这是日本汽车能独占全球汽车市场鳌头的重要因素之一。

复合型多角化经营策略 企业涉足新的行业,开发新的产品,产品和销售与企业原有的产品、技术、生产圈、市场圈都没有直接的关系。这种类型一般为那些规模巨大、实力雄厚、技术力量强的企业所采用。它们运用多角化经营策略可谓得心应手,四面出击的方法使不少企业可成长为多种多样化经营的巨型混合公司。例如,60年代美国主要工业部门中最大的8家公司,除了牢牢地控制着原有的生产部门外,对其它224个行业都有不同程度的渗透,其中有107个行业的产值被这8家公司占去1/3以上。美国国际电话电报公司就是一个采取复合型多角化经营的高技术混合公司,它草创时只是一家专营电讯业务的公司,至“二战”后,该公司先后兼并了270多家各行各业的公司,终于变成了一家多种经营的巨型公司。1978年其销售额达194亿美元,除了经营电讯设备外,还经营服务业、食品、自然资源、金融保险业、化妆品及药品等。前述我国宝钢也属此种类型,只是多角化程度太低而已。

2. 企业进行多角化经营,可选择如下两种途径。

一是分裂式 分裂式多角化经营方式也有两种。一是母体分裂式,就是当一个企业相对变大,它的某条生产线在规模上达到了临界批量、临界利润和市场占有率时,就从这个企业分开,把负责这条生产线的人员从母企业分出来,成立一个新的、独立的企业。这种方法犹如细胞的分裂,其目的是使新企业与变得更精干的母企业都能集中精力搞自己的专长,追求新的目标,而不会受到组织过于庞大而积累起来的“官僚化惰性”的拖累。美国的德立台(Teledyne)公司就是这种分裂方式的成功模式。它从1960年创立,到1988年分裂出120个相互关联又相互独立的公司,总雇员达到4.5万人,年收入达45亿美元。当然,这种分裂方式多为进行同轴型或水平型多角化经营的公司所采用,就如德立台众多子公司主要从事制造业和保险业一样,行业不多,但产品门类很多。另一种是另立分裂式,就是企业选准行业、市场,分出一部分人力、物力和资金,一开始就从头作起,从事与母企业关系不大的生产,这种方式风险较大,但一旦成功可为企业创立新的战场,甚至使企业性质发生较大改变。这也是企业多角化经营的一种主要途径。

二是兼并式 企业间相互进行兼并,以大吃小、以大吃大或以小吃大,跨领域、跨行业进行。兼并方式有横向兼并、纵向兼并和混合兼并3种方式。美国企业发展史上发生过4次兼并高潮,造成了今天许多进行多角化经营的大型高技术企业。在第一次兼并过程中,以横向兼并为主,即大垄断企业为了在某一部门里占据统治地位,主要是在该行业采用“大吃小”的办法,或者把许多生产同类产品的中小企业兼并为几家大型企业。在第二次兼并高潮中,各部门的垄断企业主为了扩大企业在本部门的实力,除进行横向兼并外,还更多地把不同行业、不同工序的企业合并起来(即所谓纵向兼并)。第三次兼并则是企业把各种部门不同又互无关系的企业都合并在一起,组成进行多角化经营的企业混合体。兼并是企业扩大规模、进行多角化经营的重要途径。

四、我国高技术企业实行多角化经营的对策

借鉴国外的经验,结合国情,探讨我国高技术企业多角化经营的对策,具有重要意义。

1. 树立居安思危的思想观念

高技术企业进行多角化经营需要树立居安思危的观念。古语云:“人无远虑,必有近忧”;“预则立、不预则废”;“不谋全局者,不足谋一域,不谋万世者,不足谋一时”。不少高技术企业,为自己的技术暂时处于领先地位而自得,殊不知越是高技术企业,技术更新的速度更快,稍有大意,就要落后落伍。因此,高技术企业要居安思危,不满足于现状,着眼于更多的生产领域、更广阔的市场。一个有远见的高技术企业家,要充分意识到高技术本身所隐含的巨大风险性,时时关注技术变革和市场的变化,具有“顺风耳,千里眼”的本领,密切注视、跟踪和利用市场及边界条件的迅速变化,并以此为根据,不断构思新的产品,开拓新的领域。特别在企业经营越来越景气、规模不断扩大、前景一片光明时,更应该做到这一点。只有时时在心中有一种危机感,有一种饥饿精神,这样的企业家才会坚持多角化经营的长期发展策略,企业也才会永不停步。

2. 为企业广揽人才

高技术企业进行多角化经营,主要靠知识技术的优势,因而对人才的素质要求很高。一个有抱负、有长远战略眼光的企业家,要力争使本企业人才的量足、质优、结构合理。如在人才结构上,既需要那些具有开拓创新的高级技术人才,也需要溶合素质很高的管理类人才。一般来说,一个成功的、进行多角化经营的高技术企业,应荟萃各种类型的专门人才,包括研究人才、技术开发人才、设计人才、实验

关于我国环境污染损失所占 GDP 份额的讨论——兼评世界银行报告《碧水蓝天：展望 21 世纪的中国环境》

Discussion on the Proportion of GDP in the Losses Caused by China's Environmental Pollution

张 晓

(中国社会科学院环境与发展研究中心, 副研究员 北京 100732)

在充分认识并肯定世界银行的中国环境报告——《碧水蓝天……》(世界银行, 1997)一书对中国环境与发展产生的积极作用的同时, 本文就该书的部分内容, 特别是对其第二章“污染、健康与劳动生产率: 目前污染所造成的损失”作一些讨论, 提出我们的意见。希望通过讨论, 一方面促进共识, 以便对污染损失估计以及对损失和治理投资的成本—效益分析的概念、方法形成合理、科学的理解, 使之更加完善和成熟; 另一方面, 以求在进行此类分析时, 对某些计算指标的取值, 充分考虑不同国家、地区的社会经济发展阶段和发展水平的实际差异, 使结论更加趋于合理与公正。

操作人才、科学管理人才、销售人才、领导人才等。满足高技术企业的各种人才需要, 要有多种渠道, 走多条路子。一是利用每年各高等院校的毕业生供需见面会, 为企业吸纳新鲜血液。一些有远见的企业已开始注意, 每年提前到各重点高校选取适合自己的人才。二是通过各有关单位举办的人才市场, 或通过各种传媒招聘人才。这样招来的人才一般比较适用, 有较丰富的工作经验, 可随到随用。三是立足于本单位、本企业现有人才, 提倡在职学习、更新知识, 包括鼓励职工参加夜大学、电视大学、函授大学的在职学习; 请有关专业专家进厂举办讲座, 举行短期培训班; 一些大型企业还可与有关大学合作, 将大学讲课实况用闭路电视系统传送到企业, 以利于职工学习。四是对本企业特别急需的专业人才, 可委托相关高校或研究机构进行培养, 或选择在校学生和从企业选派基础良好的业务骨干定向培养。

3. 广收信息, 发挥信息功能

信息是企业发展的必备要素, 是一种“无形的财富”。信息是企业决策的基础, 它可以增强企业的应变能力, 增加企业的竞争能力。在市场经济条件下, 谁先拥有信息, 拥有更多的信息, 就有更大的把

一、对环境污染损失估计的主要差别

在评价环境污染危害的经济价值时, 一般是将环境质量的实物性影响货币化(厉以宁、章铮, 1995)。不论危害的对象是人还是物, 这一货币化的过程都需要两类数据: 一是受污染危害的实物数量(本文所涉及的所谓实物数量主要是指污染致死、致病的人群数量和一些重要的相关参数); 二是各类实物数量的价值。现已得到公认的一般操作步骤是针对不同的环境污染(水、大气、噪声、固体废弃物等)所危害的不同对象(人、工农业生产、建筑物、

握取得胜利; 相反, 信息不足, 就要在经营上承受比别人更大的风险, 甚至在竞争中被淘汰。如前所说, 高技术企业技术更新快, 风险大, 要进行多角化经营, 准确的信息就必须收集得既快又多, 以求在风云变幻的市场上抢得先机。

广收信息主要是通过以下多种渠道: 从企业内部搜集信息, 内部信息主要来自会计、统计、核算资料、工艺操作规程、技术设计、计划、总结等有关文件资料; 与国家或省市的有关系统或部门, 如工商管理、银行、科委、经委、情报等部门的信息网络联网, 获取更大范围的相关信息; 有条件的企业, 可委托大城市的图书情报中心、信息中心、各种咨询公司, 定期或不定期地提供有关信息; 有重点地的一些大中城市, 或主要产品销售地、原材料购买地和科研机构聚集地, 聘请一部分兼职信息员; 针对某一项或某一种技术或经营管理上的问题, 如求购原材料, 寻求解决工艺、技术难题等, 发出有偿征集信息广告; 注意收集有关专业的报纸、杂志, 充分利用电台、电视上的经济和科技信息、广告等; 注意收集国家和各级政府颁发的各种方针、政策、法令的有关文件。

(责任编辑 蔡德诚)