

关于膨胀战略的几点思考

李 忱, 易露霞

(广东工业大学 外经贸与管理工程系, 广东 广州 510090)

摘要: 文章针对十年来全球许多著名企业实施大规模的膨胀战略之现象, 分析了膨胀战略追求的利益, 并联系我国实际情况, 探讨我国企业实施膨胀战略应注意的问题, 以及如何为企业实施这一战略建立良好的外部环境。

关键词: 膨胀战略企业; 政府; 资产重组; 管理

中图分类号: F273.7

文献标识码: A

文章编号: 1007-7375(2001)02-0034-03

Thoughts on the Strategy of Expansion

LI Chen, YI Lu-xia

(Dept. of Foreign Economic Trade & Management Engineering, Guangdong University of Technology, Guangzhou 510090, China)

Abstract: Facing the fact that a lot of famous enterprises have taken the strategy of large scale expansion in the latest 10 years according to our country's practical situation, this article mainly analyses the advantages in pursuance of the strategy of expansion, and discusses some problems which our country's enterprises should pay attention to, and how to create the proper outer environment for the enterprises to carry out this strategy is probed into as well.

Key words: strategy of expansion; enterprise; government; asset re-arrangement; management

20世纪90年代以来,全球企业兼并重组呈现风起云涌之势,欧美企业的大规模兼并收购之例俯拾即是。1995年美国迪斯公司以190亿美元收购美国广播公司;1996年波音公司以控股方式并购麦道公司,并购金额达133亿美元;1998年美国最大的石油公司埃克森石油公司和位居其次的美孚公司在纽约宣布达成兼并协议,由埃克森公司出资722亿美元收购美孚公司。进入21世纪,大规模的兼并重组之风更是越刮越猛。2000年1月10日,世界上最大传媒、娱乐公司时代——沃纳公司和世界最大网络服务商美国在线公司同时宣布,这两大公司将进行合并,以建立一个强大的、综合因特网和传媒优势的“航空母舰型企业集团”,这一“巨人公司合并案”所涉及的总金额达到3500亿美元。短短10年来,不仅仅是并购金额一次又一次的突破历史记录,兼并之风涵盖行业之多亦是史无前例的。

1 膨胀战略追求的利益

企业运用资产重组进行扩张的战略被称为膨胀战略,实行膨胀扩张对企业来说主要是为了追求如下利益:

1.1 实现规模经济效益

以市场为导向,以优势扩张为目标,以某个强大企业为核心,通过建立以产权为基础的母子公司制度的大型企业集团,可以壮大规模,优势互补,实现生产要素的高度集中和优化配置,冲破条块分割的障碍,优化资产组合,实现以规模的扩张带动效益的提高。

1.2 提高企业增长的速度

通过膨胀扩张获取其他企业已有的生产能力,可缩短投资周期,大幅度降低企业形成新的生产能力的投资风险;同时还可迅速获取其他外部资源,

例如获取外部的先进技术, 确定企业在行业中的领先地位, 又如获取原有企业的市场地位和销售网络等, 从而有效地克服障碍进入市场, 实现企业的快速增长。

1.3 扩大企业对市场的支配

通过膨胀扩张, 企业对市场的支配能力和需求创造力将大大提高, 从而可以更准确地预测市场未来的发展, 并更易于通过产品创新和广告宣传来有效地引导市场需求。

1.4 发挥协同效应

膨胀战略所带来的协同效应表现在管理和财务两个方面。管理上的协同效应表现在规模经济效益的取得和交易费用的节约。可以对企业的资产进行补充和调整; 可以通过生产组织的调整实现合理分工, 有效地解决由于专业化引起的生产流程和生产环节分离带来的费用问题; 可以将众多具有技术经济联系的企业纳入一个整体, 节省经营管理费用和交易费用。财务上的协同效应表现在: 可以集中筹资或利用多种筹资方式, 降低筹资成本; 可以享受政府鼓励兼并的税收优惠; 可以利用不同地区、不同企业及不同资产税率的差异合理避税; 可以使证券市场对本企业股票的评估发生改变, 导致股价上升, 提高企业的市场价格等。

2 我国企业该如何实行膨胀战略

膨胀战略为企业的发展所带来的利益, 使发达国家企业的膨胀扩张之风在十几年的时间里劲头不减, 相形之下, 我国企业(包括大型国有企业)的规模则越来越无法与发达国家的大型企业相提并论。目前, 我国500家最大企业无论在资产总额之和、销售收入之和还是净利润之和上均不如美国500家大企业的前三家。

早在党的“十五”大报告中, 江泽民同志就曾明确提出: “要以资本为纽带, 通过市场形成具有较强竞争力的跨行业、跨地区、跨所有制和跨国经营的大型企业集团”, 而伴随着加入WTO步伐的加快, 我国市场的开放程度越来越深, 面对西方国家具有强大综合经济实力的企业规模越来越大、国际竞争力越来越强的局面, 国内企业日益感到压力沉重, 纷纷开始组建企业集团以求提高自己的实力。但效仿不应是盲目目的, 我国的企业在实施膨胀战略

中应注意以下问题。

2.1 要有坚实的膨胀主体

企业实施膨胀战略的目的是为了最大限度地利用资产价值, 而要达到这个目的, 企业必须具备四个条件: 一是目前的经营业绩良好, 有一定的市场份额, 所处的产业市场发展空间大, 主导产品市场竞争优势明显; 二是有足够的存量资产; 三是有良好的银行信用, 资产变现能力或短期融资能力强; 四是有较强的新产品开发能力和较强的科研力量作为后援支持。

2.2 选择合适的膨胀客体

一般情况下, 愿意被兼并的企业往往是生产或经营难以维系的企业, 作为膨胀主体若对膨胀客体选择不当, 往往会给自己背上沉重的包袱甚至会被拖跨, 因此在兼并扩张中, 企业应选择“休克鱼”而不是“死鱼”, 这就要求企业要在深入调查膨胀客体的资产负债、资产质量、市场前景、经营管理、人员素质等情况的基础上, 进行资产重组方案的可行性分析, 做到知己知彼。

2.3 审慎规避膨胀的风险

做到这一点首先要依据管理能力和管理成本确定企业规模膨胀的度。管理者及其所设定的管理机制的有效范围是有限度的, 超过这一限度, 其有效性会递减, 这就客观地规定了规模扩大的界限, 而如果企业内部的协调管理成本大于企业间的交易成本, 这种企业合并和集团化的效果则是负面的^[1]。掌握企业规模膨胀的度要特别注意投资领域的问题, 同行业的横向并购会因减少竞争对手而降低竞争成本, 不同行业但与本企业的投入产出过程相关的纵向并购会减少企业的交易成本, 因此这两种并购方式风险较小。但我国一些企业更热衷于进入与本企业已有的生产和服务毫不相干的行业和市场, 进行纯复合型并购, 虽然多角化投资和经营亦是规避风险的一条途径, 若不考虑自身的管理能力和管理成本, 其结果是对并购企业控制乏力, 最终导致陷入困境。

其次要加强企业膨胀的财务约束, 遏止非理性盲目扩张。相对于建立新的企业, 膨胀战略具有低成本的特征, 企业并购的积极性基本上是由低成本扩张引诱的, 但目前我国许多企业对低成本扩张的理解存在误区: 一是被并购企业效益低下, 评估的资产价值低; 二是政府采取鼓励性政策措施降低了

并购成本,如一些地方政府采取产权划拨、挂息、冲销被并购企业的不良债务、政策性贷款等方式来促成并购的实现。在这种误导的低成本的刺激下,企业的膨胀出现了非理性和盲目性,而实际的膨胀成本却由社会和银行承担了,这种计划经济遗留下来的做法给我们的经济社会带来了潜伏的高危机^[2]。只有当企业的膨胀成本由其自身来承担时,企业的膨胀行为才会是理性的。当然,实现膨胀战略不能没有政策支持和金融支持,但支持不是依附,企业膨胀的资金来源应以膨胀主体的自身财力为基础,更多地采取以自有资本为股本扩张的方式,这样,才能迫使企业在实施膨胀扩张之前严格进行成本核算和可行性分析,审慎规避膨胀风险。而若不加强这方面的财务约束,膨胀战略的风险将不仅仅威胁到实行并购的企业,还会使政策增加不必要的负担,使银行无法按市场机制正常运行。

2.4 要实行整体的膨胀

整体的膨胀就是把资产重组与企业改制、技术创新和改善管理结合起来。目前,国内许多企业集团的兼并重组往往是流于形式地在若干家企业之上新设一个管理公司,这种有名无实的重组不仅不能增强企业的竞争实力,反而会形成新的内耗。具有实质意义的膨胀战略应当进行组织重组、管理重组^[1],并将资金和技术投入到位。

3 企业膨胀环境的建设

企业要成功地实施膨胀战略还需良好的外界环境,建设良好的环境应从以下几个方面着手:

3.1 正确发挥政府的作用

在传统的计划经济体制下,政府总是对企业进行过多的干预,使企业成为政府行政机构的附属物。例如国企主管部门硬性要求先进企业兼并困难企业——“拉郎配”;或对自救无方的企业隐瞒实情,促使其被效益好的企业兼并——“包装嫁女”;或捏合若干中小企业拼凑成大集团——“小舢板焊接航空母舰”等,这些急功近利的做法无疑根本无法实现膨胀战略的利益,相反更加重了国企的重重

隐患。此外,还有一些级别的政府地方保护主义或行业保护主义色彩浓厚,极力阻止跨地区、跨行业的企业兼并。解决这些问题的根本办法就是改变政府和企业的角色,真正地实行政企分开,让企业能够借助市场机制实施膨胀战略,以企业作为主体进行市场化的操作,遵循成本效益原则,才能发挥膨胀的优势而在市场竞争中取胜^[3],政府则应加速完成从国企战略性扩张的组织实施者到服务者的角色转换过程,为国企发展创造宽松的社会环境。值得一提的是,许多行业主管部门在行业的发展中所起的恰恰是负面作用,笔者以为这也是政府干预过多的缘故。

3.2 加强软环境的建设

市场经济是法制的经济,因此要制定和完善企业并购的法律、法规,规范企业的膨胀行为;而企业并购扩张实质上是企业间产权的让渡,因此要明晰产权,创造产权自主流动的市场环境。

3.3 建立和培植中介机构

企业膨胀扩张是复杂的专业化市场行为,在欧美各国,中介机构广泛的业务网络、规范化的经营、专业化的人员队伍不仅可为企业并购牵线搭桥,还可为企业制定膨胀战略,包括方式、价格、时间、步骤等的安排,另外,通过中介机构的融资安排,还可弥补直接融资的不足,解决膨胀资金的短缺。建立和培植企业并购的中介机构,必会对我国企业实施膨胀战略起到积极的推动作用。

20世纪90年代中后期,我国一些企业已开始了在市场经济条件下实施膨胀战略的探索。膨胀战略,不可不为,但需慎而为之。

参考文献:

- [1] P 普里切特, D 鲁宾逊, R 克拉克森. 购并之后:如何整合被购并的公司[M]. 北京:中信出版社, 1999. 39-40, 126-127.
- [2] 陈文学, 陈祖煌, 郑贤操. 国企改革: 转轨与创新[M]. 广州: 中山大学出版社, 1999. 28.
- [3] 陈百甫. 大调整——中国经济结构调整的六大问题[M]. 北京: 中国发展出版社, 1998. 51-52.