

# 武钢”为何进入养猪业？

长江商学院 V. Brian Viard\*

近日，一则有趣的新闻引起了我的思考。坐落于武汉的一家钢铁企业——武汉钢铁集团（武钢）日前对外宣布，计划投资建立一个年产万头的养猪场。若是一个普通企业也就罢了，然而，武钢是新中国成立后由国家投资建设的第一个特大型钢铁联合企业。人们不禁要问：此举能使武钢从与其本行业完全不相关的多元化产业中获得什么呢？事实上，在跨行业经营问题上，经济学家们早已积累了很多重要的实证研究证据。这些证据表明（至少在美国），涉足不相关产业的多元化经营会损害企业的自身价值，即所谓的“多元化折价”（diversification discount）：产业多元化程度非常高的企业其股票的收益率通常较低（Besanko 等, 2007, Chapter 5; Lang 和 Stulz, 1994）。

管理战略研究者们对“多元化折价”作如下解释：在核心产业具有“竞争优势”的企业，常在开拓不相关的新经营领域时失败，因为核心产业的竞争优势并不能移植到新领域中。所谓竞争优势，是指一种独特的能力（如苹果公司拥有不断创新媒体电子产品的能力或者沃尔玛拥有令同行望尘莫及的管理运营物流系统的能力）或产业地位（如可口可乐的品牌或者微软公司的已经安装微软系统的用户量等）；拥有这种竞争优势的企业在本行业中能获得相对较高的利润。竞争优势通常只能在单个行业或者密切相关的一小组行业内部有效。一般来说，竞争优势无法很好地转移到关联度很低的行业中。试想，若可口可乐将其品牌实力扩展到工业机械领域，或者苹果公司用其发展策略去经营餐馆，结果将会怎样？然而，即便如此，仍有许多企业试图这么去做。上世纪七、八十年代，英国石油公司面对不断减少的石油需求，曾尝试经营动物饲料的多样化策略；而美孚石油也曾买下芝加哥的一家大型百货公司 Montgomery Ward，试着经营百货。事实证明，由于盈利状况并不理想，到 1992 年时，以上两家企业已从动物饲料和百货行业撤资。

具有讽刺意味的是，武钢在钢铁制造业方面的竞争优势却有可能移植到生猪养殖业。究其原因，作为国有企业的武钢，一直享受着私营企业所不具备的优势，即：与政府机构保持有更紧密的关系。这种关系能为武钢带来诸多好处，如获取低成本资金、易于赢得客户、分销渠道和供应商等等。这种优势不仅体现在钢铁制造领域，就是在生猪养殖行业也同样可以利用。因此武钢就有动机采取这种看似费解的产业多样化行动。人们不难设想，若私营养猪场无法获取低于市场水平的贷款利率，或无法与最好的生猪屠宰加工企业合作，那么，武钢就自然而然地具有了养猪业竞争优势。

然而，问题的关键在于，消费者将会因此而蒙受损失，因为武钢的竞争优势是政府给予的，并非参与激烈的市场竞争获胜所致。这意味着武钢生产出来的猪肉不一定质量更好或者价格更便宜。在公平竞争的市场环境下，市场竞争能使也只会使真正具有竞争优势的企业长期存续。这种优势将转化为质量更好、或成本更低、或二者兼有的产品。武钢兼涉养猪业的一个基本理由是眼下钢铁价格相对较低，而猪肉价格相对较高。若这一状况持续下去，有些企业会退出钢铁制造业，进而转入生猪养殖业。当然，这并不意味着武钢必须养猪。一般来说，在没有政府干预的情况下，投资者往往更青睐那些能产出质量更高或价格更便宜的猪肉供应企业。而这样的企业更可能是那些具有丰富生猪饲养经验，或与生猪饲养密切相关的行业，如畜牧业等。

武钢这样的兼业行为正是经济学者们所担忧的中国经济在宏观层面上的低效率的微观表现形式。政府若任意给予某些国有企业以优待，其结果是扭曲了市场机制，会鼓励不合格

的企业进入,而那些更合格的企业可能会被排挤出市场。武钢今年计划拿出 390 亿人民币(合 62 亿美元)投入非钢铁产业,包括生猪养殖、红酒以及蔬菜栽培等产业,其领域之广,投资之大,如此巨量资源的不当配置,实在令人担忧!

**参考文献:**

- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S., 2007, *Economics of Strategy*, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Lang, L., Stulz, R., 1994, Tobin's Q, corporate diversification, and firm performance, *Journal of Political Economy* 102, 1248-1280.