

企业归核化战略实现途径及应用前景研究

李泽扬(厦门大学 经济学院 福建 厦门 361005)

摘要: 归核化战略是企业剥离非核心业务,专注于核心业务的一种企业战略。企业可以通过内涵式归核化与外扩式归核化以及两者相结合的方式重组整合业务,使企业主要资源得以投入自身具有竞争优势的业务或产业来达到理想状态,实现资源的最优化配置。通过采用归核化战略,中国企业能够有效规避过度多元化陷阱,确立自身竞争优势,保有企业经营的持续发展。

关键词: 归核化战略;多元化战略;实现途径;理想状态

中图分类号: F272

文献标识码: A

文章编号: 1672-6847(2011)04-0088-02

【作者简介】李泽扬(1990-)男,福建安溪人,厦门大学经济学院经济学专业2008级本科生,研究方向:经济史、企业管理、劳动力市场、宏观经济与政策等。

由于多向发展有利于企业摆脱外部环境突变产生的经营困难,降低企业成本与经营风险、管理者就业风险,提高企业总体回报,西方企业早在20世纪20年代就开始了多元化战略,并在1950年代~1970年代达到高潮。然而一系列源于过度多元化的企业经营问题也随之产生,因而1980年代美国企业出现了反合并并购和反多元化的思想与行动,一些企业开始转向归核化发展战略。^[1] 欧洲企业相对于美国企业,归核化战略实施晚了5~7年,而日韩等亚洲企业则在1990年代初开始战略调整。中国企业1990年代初开始第一次多元化浪潮,1997金融危机后也开始归核化战略调整。那么,何为归核化战略,其与多元化战略关系如何,实现途径、理想状态以及在中国未来企业发展应用的前景如何?笔者试就此等问题略陈拙见。

一、企业归核化战略的基本含义及其与多元化战略的关系

归核化(Refocusing)战略最早是由学者马凯兹(C. C. Markides)1990年在哈佛商学院完成他的博士论文《多元化、归核化与经济绩效》时提出的,其1992年发表的论文再度使用“归核化”一词,深化了对该词的解释。^[2]

归核化战略实际上是企业剥离非核心业务,专注于核心业务的一种企业战略;是企业通过重组整合业务,使主要资源得以投入企业自身具有竞争优势的业务或产业,以达到资源的最优化配置。

多元化战略又称多角化战略,是指某一特定企业同时在多个行业从事生产经营活动,且同时向相应的不同行业市场提供产品或服务。^[3] 多元化战略是企业战略多向发展的表现,通常体现在产品、市场、投资区域以及资本构成的多元化。企业可以选择向相邻行业或不相邻行业进行扩张,从而达到多元化经营的目的。

从定义上看,归核化战略是与多元化战略相反的、相对应的,但企业归核化战略并不是对多元化战略的简单否定,而是建立在多元化战略的基础上:一个实施归核化战略之后的企业仍然可以是多元化的企业,而归核化战略是对多元化战略的更好补充。对于归核化战略更深入的理解是企业在于过度多元化或企业在发展中有过度多元化的趋势抑或是企业多元化发展不足时,及时地对企业战略进行调整,使之更加专注于核心业务。

企业在经营管理决策中往往会因多元化发展而陷入一种误区:混淆、忽视其核心业务,资源大幅流向非核心业务,从而导致核心业务的资源缺乏,丧失原有竞争力。加之企业施行多元化战略有很大的相机性,即企业在多元化过程必须充分地、全面地了解所进入的行业、产业的基本情况以选择恰当的时

机进入新行业,而其间因为信息不对称而产生的风险也随时机的选择难度提高而相应加大,从而导致了企业盲目扩张,陷入多元化陷阱,最终出现绩效下降、核心业务竞争力下滑、公司财务状况恶化等不利局面。此时,往往需要企业进行归核化战略发展,剥离非核心业务、处理不良资产、专注核心业务,以达到缓解危机、恢复企业竞争力的效果。

因此,归核化战略一方面可以理解为企业在多元化发展出现问题下的补救措施,是对多元化必要的补充;但是另一方面,归核化战略更重要的意义在于时刻给企业管理者一个信号——专注主业,不断提高企业在行业中的核心竞争力。总之,归核化战略与多元化战略既有区别又有联系。

二、企业归核化战略实现途径和理想状态

(一) 企业归核化战略实现途径

一般来说,企业归核化战略有三种主要实现途径:

一种是内涵式的归核化,即企业通过产业收缩,进行企业不良资产的剥离、企业内部资产的重组以专注于核心业务,达到最优的多元化与归核化平衡。这种情况主要适用于存在过度多元化问题及风险的多元化企业。

另一种则是外扩式的归核化,即企业通过产业核心业务的确立,进行核心业务外围相关业务的扩大。这种情况则主要适用于企业核心竞争力强,尚有余力应对多变的外部市场环境的企业。

前两种是基本的实现途径。最后一种则是内涵式归核化与外扩式归核化的综合应用,企业一般采用“先收缩后扩张”的战略,短期内通过收缩使企业保有原有竞争优势,长期进行相邻业务的扩张,适当扩大核心业务范围,达到企业利益的最大化。这种情况则是灵活根据企业在不同时期的不同状态,抓住企业发展的核心问题,适度进行收缩与扩张,从而达到归核化与多元化相协调的目的。

(二) 企业归核化的图形分析

企业归核化战略是补充多元化不足和改变多元化过度状态,提高企业多元化绩效的有效途径。如图1所示,企业在多元化不足和多元化过度时可以通过归核化战略进行调整,归核化方向性的问题则涉及归核化战略的实现途径。

一般来说,企业往往较多出现的是多元化过度的问题,因而内涵式的归核化是常用途径。在实践应用中,如果企业在发展初期规划时确定并坚持核心业务,进行多元化的过程就包含着外扩式归核化。具体如图1所示:归核化在多元化不足与过度的两点向多元化最优解移动中发生作用,由过度点到最优点是通过对内涵式归核化,由不足点到最优点是通过对外扩式归核化。图中直线表示资源稀缺约束下,核心业务和其他业务的组合,曲线表示多元化效用曲线,作用同无差异曲线。

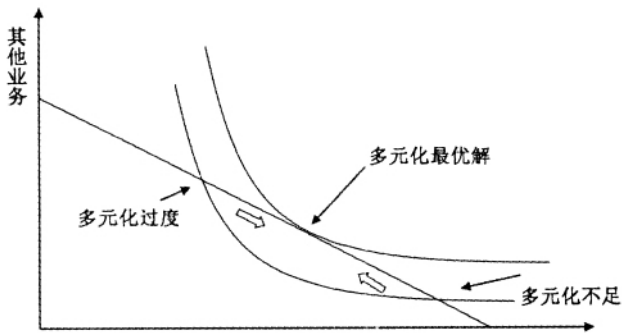


图1 归核化图形分析及实现途径展示

三、企业归核化战略的优劣势分析

(一) 企业归核化战略的优势分析

第一,实施归核化战略能够保有并增强原有竞争优势。资源的稀缺性要求企业必须留有足够的资源发展核心业务,进行归核化战略能够帮助企业更合理地调配资源,挖掘资源潜力,转化为核心业务的竞争优势。

第二,实施归核化战略能够保持企业整体竞争力。实施归核化战略让企业节约在管理协调上的资源,防止经营的不同产业相互争利,达到各产业和谐并可持续发展,同时树立稳定具有吸引力的品牌商誉,提高整体的竞争力。

第三,实施归核化战略有利于适应更加激烈的市场竞争。当今市场竞争日趋激烈,而在激烈竞争的市场,机会稍纵即逝,企业需要在短期中作出反应以保有原有市场份额。一个过度多元化的企业存在管理上的时滞,不利于经营决策的灵活处理,关键的是经营决策易受非核心业务的干扰,影响对核心业务经营策略的及时调整。而企业通过实施归核化战略,可以更好地规避上述问题,使得企业的经营管理更加顺畅、更能适应日趋激烈的市场竞争。

第四,实施归核化战略有利于降低企业内部整合风险。企业实施归核化战略有利于企业减少进入新行业而产生的不同类型企业文化的冲突,有利于企业集中主要资源做精做好核心业务,减少企业内部整合的繁琐程序,从而降低企业因内部整合而产生的经营风险。

第五,实施归核化战略有利于降低多元化管理风险。企业进行归核化战略,一方面有利于企业降低管理成本,减少对管理资源的浪费;另一方面提高了管理效率,企业能够更加专注于核心业务,更好地为核心业务的壮大做好决策。

第六,实施归核化战略容易形成规模经济和范围经济。企业通过归核化战略将主要资源投入核心业务,利于核心业务的规模迅速做大以形成规模经济。而一般来说,企业通过归核化战略调整,围绕核心业务构建其核心竞争力,随后利用相邻业务的相关性扩大核心业务范围,从而形成范围经济。

(二) 企业归核化战略的劣势分析

归核化战略虽然具有众多优势,但仍有其劣势:一方面,企业核心业务处于衰退期,即使通过归核化战略发展,也无法持续发展,甚至于进行归核化发展会将企业束缚在多个衰退期行业,使企业在应对多项业务萎缩时难以以为继;另一方面,归核化战略增加了管理者的就业风险,需要管理者长期的坚持,归核化后如果出现利润的大幅波动,管理者的就业风险增大,导致管理者面临短期效益和长期效益、个人利益与企业利益的权衡取舍,若企业管理者偏好于自身利益最大化,则极易增大企业经营风险。

四、企业归核化战略实例及其应用前景展望

(一) 红塔集团多年起伏实例

在1996~1999年中国卷烟市场出现销量下滑的时候,有不少人预测中国烟草产业将衰退,并建议烟草企业尽快转行,因而国内许多烟草企业进行了多元化扩张,这其中也包括红塔集团。^[4]截至2002年年初,红塔集团投资的行业已设计公路、医药、旅游、化工、汽车、水电等六大行业共74个企业,但是真正利润回报很低,其投资不顺与其短期高达30多个的上马项目以及涉及金额达60多亿的资金分散投资有关,纵使一天利税高达7000万元,仍无力填补。^[5]2002年,红塔集团开始实施归核化战略,果断地对产业结构进行了调整。回归烟草主业的系列动作成效明显,2002年,红塔集团效益减缓下滑速度;2003年,止住跌势,企业呈现初步恢复性增长的良好势头。2004年,红塔集团归核化战略取得突破性成果,产、销、效同步增长,为全面实现恢复性增长打下坚实基础。2004年的红塔,在国内已拥有楚雄、大理、长春、辽宁、海南等子公司,建立了瑞士红塔、香港红塔等海外公司以开拓海外市场。^[6]由此可以看出,红塔集团通过归核化战略有效地达到了企业顺利转型,从而摆脱原有由于过度多元化产生的困境,也可看出归核化战略对一个过度多元化企业的顺利转型、摆脱经营困境的实际效果。

(二) 企业归核化战略应用前景展望

基于上述分析与案例,可知归核化战略的未来广阔应用前景。尤其是在未来更加激烈的竞争环境中,时局瞬息万变、市场机遇转瞬即逝,如果企业能更好地将其核心资源投入核心业务,实施归核化战略,那么就能够在这个错综复杂的市场环境中把握先机,掌控企业未来的最优发展路径。

值得注意的是,中国在改革开放三十多年之后,市场机制逐渐成形,整体运行更加合理有效。中国企业在1990年代的第一次多元化浪潮遭遇挫败之后,优胜劣汰,一部分经营管理不符合市场经济运行规律的企业消失了,而存活下来的多数采用了归核化战略,使核心资源集中于核心业务,度过了难关。在21世纪初,随着新技术的不断涌现以及一些政策的放宽,虽然在2008年国际金融危机的冲击下,一些企业难以为继,但是大部分大型企业依靠其雄厚的财力坚持下来。而依靠危机过后的富余财力,又开始了新一轮多元化扩张,企业兼并重组的速度加快;也由于金融市场的不断发展方便了企业间的合资收购一系列市场操作,方便了企业的多元化战略的实施。因而在今后的一段时间,多元化战略仍然是中国企业。尤其是大型国有企业发展壮大主旋律。但是归核化战略的应用前景仍然让人期待,因为企业在多元化中不可避免的产生过度多元化的风险,只有通过归核化战略才能够得到有效的规避与控制。

因而,中国企业在未来的多元化发展过程中,更要吸取1990年代的教训,警惕过度多元化的风险,适时适度地实施归核化战略,将核心资源投入于核心业务,从而保障企业未来的可持续发展。

参考文献:

- [1]王金洲,王盼.西方企业从多元化到归核化战略调整的思考[J].湖北经济学院学报,2006,4(5):98-102.
- [2]祁顺生.基于价值均衡的企业归核化经营战略研究[D].南京大学,2001.
- [3]程勇,黄建华.多元化还是归核化?——一个基于企业核心资源视角的研究[J].科学学与科学技术管理,2009,(5):124-142.
- [4][6]段毅.归核化战略:红塔舰队2004出航[J].中国税务,2005,(1):33-33.
- [5]范庆桦,抑扬.红塔八年起伏[J].中外管理,2003,(4):15-18.