

随着社会主义市场经济体系的建立,企业已逐步成为真正独立的法人。企业的经营围绕市场转,根据市场需要来决定生产。计划经济下的单一经营生产模式已在一定程度上被打破,企业的多样化经营已成为发展的必然趋势。然而,在企业多样化经营这一问题上,有些观点似乎或多或少存在着片面性。本文试图针对这些观点作一分析,抛砖引玉,以利企业界和理论界同仁探讨。

一、关于多样化经营能够扩大利润、保持利润稳定性的观点

笔者认为这种看法虽有一定道理,但却比较片面。任何国家的经济变动,对每个行业的影响是不同的,在经济高涨时,有的行业的利润会增长得快一些,有的则慢一些;一些行业经营赚钱时,另一些行业也许正处于亏损,因此不同行业中的企业,如果能使经营多样化,就有可能保持利润的稳定增长。从这一角度来说,多样化经营能扩大利润、保持利润的稳定性,但是这种提法却混淆了决定企业能够长期获取利润的根本原因。

按照经济学的观点,市场竞争有三种形式:第一种是完全竞争市场,在这个市场上,有无数供应者和需求者,价格由市场供需双方以整体形式决定,单个供应者和需求者无法决定市场价格;第二种是垄断竞争市场,在这个市场上,少数生产者互相竞争,又有许多需求者,这些生产者能够通过减少生产的数量来控制价格,从而获取垄断利润;第三种是寡头垄断市场,即只有一个或两个生产者,却面对无数的需求者。在实际生活中,第一、第三种情形很少见,多数是第二种垄断竞争市场。一个企业要在长期发展中获取比竞争者多的利润,就要使自己在生产和经营中处于垄断地位。

垄断是企业由于各种原因而产生的市场竞争中的特殊优势,具有垄断优势的企业可以获得其他企业得不到的垄断利润,垄断利润又称经济地租(Economic Rent)。造成垄断的主要原因有以下几个:

1. 技术 一个企业在一个项目的关键产品、设备或其他方面具有技术优势。这种技术优势可以是其他企业所没有的专有技术(know-how)也可以是由于本企业注册在先,其他企业不能使用的专利技术(Patent)。上述优势致使该企业处于垄断地位,从而获得超过其他企业的垄断利润。

2. 商标 商标(Brand)是一个企业把自己产品和其他企业产品区别开来的特殊标记。商标经过注册后,拥有专用权。一种商标为公众熟悉后,可成为著名商标,如可口可乐(Coca Cola)商标,在销售上具有其他企业无法与之竞争的垄断优势。

3. 规模 对于一些固定投资大的项目,只有在规模足够大的基础上,企业才能降低成本,增加盈利。一般企业和投资者因为资金规模

的限制,很难进入这个投资领域,从而规模较大的企业便拥有了垄断地位,并产生了垄断利润。

4. 经验 一些企业由于在某个领域经营多年,在经营管理、市场营销等方面积累了丰富的经验,形成了学习效应(Learning Effect),也称经验效应,即指企业的经营成本能随着经营经验的增加而下降。这些企业在经营中累积的经验会成为其垄断优势,从而获得垄断利润。这类企业往往是服务型企业。

由此可见,扩大利润主要取决于这个企业有没有垄断优势,而不仅仅在于是否多样化经营,如果多样化经营能够创造导致垄断优势的条件,那么,企业便能多获得垄断利润。

美国哈佛大学著名教授迈克尔·波特在其《竞争优势》和《竞争战略》两书中曾调查了北美、欧洲、日本的几百家经营成功的企业,发现这些企业采取的策略不外乎:一是降低成本,使自己产品的成本降低到其他生产者无法与之竞争,从而垄断市场,获取利润,即所谓的成本策略;二是提高服务质量,在产品成本保持竞争力的同时,提供高质量、高效率的服务,使竞争者无法与之竞争,即所谓的策略。波特要求一个企业从自己的实际情况出发,扬长避短,获取垄断优势。

二、关于多样化经营可以降低企业经营风险的观点

经营风险是一种不确定性,即将来出现的经营结果既可能盈利,也可能亏损。开展多样化经营,能将经营风险降低,这种做法在财务管理中叫组合(Portfolio)。

经营风险有两种:一种叫非系统风险,由单种业务的经营状况和环境所决定,能够通过多样化经营而予消除;另一种风险叫系统风险(System Risk),由该业务面临的宏观环境所决定,任何多样化经营都无法消除。

多样化经营消除的是非系统风险,两种业务越是不同,同时经营这两种业务,非系统风险就越小。在有效的资金市场上,公司毋须考虑股东的投资风险,这是因为公司的目的是使所经营的业务净现值最大,而净现值的计算已考虑了风险,再则,若要降低风险,股东可以在证券市场上购买不同业务公司的股票进行组合,从而降低风险。在有效资金市场上的投资者,通过选择最佳证券资产组合,更容易调整自己的资产组合,降低风险,根本无须公司经理通过兼并或投资其他项目进行多样化经营来降低风险,公司多样化经营降低风险的成本往往要比股东在证券市场上进行证券组合降低风险付出的成本高得多。因此在有效资金市场上,如果股东可以自己降低风险,公司就无必要付出高代价为其降低风险,从而减少净现值。

我们现在的外贸企业大多不是股份公司,没有股票在证券市场流通,无法通过证券市场进行组合而回避风险,因此是否需要经营者通过多样化经营来降低风险呢?笔者认为答案是否定的。大部分国有企业的股东是国家,国家作为我国最大的股东,拥有成千上万的企业,从整个国家来说,已经到了最佳的投资组合,消除了非系统风险。国家创办一个外贸专业公司,目的是希望该公司在国家指定的经营领域获取最大净现值,国家无需生产经营者通过多样化经营为其降低风险。

三、企业在什么情况下需要多样化经营

要解释这个问题,必须先了解企业的战略规划。

企业的战略规划是指这样一种管理过程,即企业的最高管理层通过规划企业的基本任务、目标及业务(产品)的组合,使企业的资源和能力同不断变化着的市场保持和加强战略适应性的过程。换言之,企业必须先了解自身的战略优势、所处的产业结构和市场情况,然后根据自身优势,制订一

个长远的规划,决定其经营策略,以充分利用企业的各种资源。

企业在进行战略规划后,就可确定是否需要多样化经营。一般来说,在以下几种情况下需要多样化经营。

1. 企业所处的行业今后缺乏有利的营销机会、无扩大利润的可能性,而企业又有大量的闲置资金需要寻找出路 这时,企业可实施综合多样化的经营策略,将资金投到增长快、利润丰厚的行业中,发展与现有企业的产品、技术和市场无关的新产品,吸引新顾客。利用本身的资金优势,在新行业中击败竞争者,从而获取垄断优势。美国柯达公司 80 年代遇到日本同行强有力的挑战后,就实施这种战略,除了生产经营照像器材外,还在食品、石油、化工、保险等行业中涉足,取得了大量的利润。

2. 企业目前生产的产品具有明显的垄断优势 那么,企业可以利用自身的产品、技术和销售人员优势,发展与现有产品近似的新产品,吸引新顾客,从而以现有产品为中心向外扩展业务范围。这种经营战略叫同心多样化战略。例如,可口可乐公司在生产可乐的同时,再生产雪碧汽水就是一例。

3. 企业为稳定现有顾客,发展与现有产品无关的新产品,从而扩大生产规模,降低成本,获取规模经济效益 例如,在大型百货商店内开办餐厅、酒吧、理发店等。日本的一些大型综合商社也采用这种战略拓展业务,如利用其信息优势,经营着从“鸡蛋到导弹”无所不包的国际和国内贸易。这种战略叫横向多样化战略。

4. 资金市场存在扭曲 投资者无法自由地进出资金市场以同等价格购买各种不同的股票进行组合而降低风险的情况下,或者根本就不存在这类市场时,公司经理阶层就需要进行多样化投资和经营,帮助股东们降低投资风险。

外贸企业如何进行多样化经营呢?笔者以为,应分阶段有层次地根据各个企业不同的特点进行,切忌盲目乱上。外贸企业多样化经营的目的是获得经验效应,从而达到垄断地位,因此必须以掌握控制销售渠道为主体,以成为信息流通中心为轴心,通过一体化发展,逐步过渡到综合多样化经营。具体可分为三个阶段。

1. 一体化增长阶段 外贸企业通过向后控制供应商和生产者,向前控制分销系统,兼并购控制竞争者的同类产品的企业,实现供产结合,产销结合,达到规模经济,消除竞争的目标,克服长期以来我国外贸存在的内贸与外贸脱节、生产与销售脱节、进口与出口脱节、出口营销与最终消费脱节等弊病,使销售渠道缩短,信息流通加快,成本降低,避免内部相互竞争,肥水流入外人田。也就是说外贸企业首先应解决实业化、集团化问题,而不是多样化发展。

2. 同心横向多样化发展阶段 在一体化增长的基础上外贸企业可以凭借资金、渠道和信息上的优势进行同心、横向多样化经营,目的是以现有产品和顾客为中心,向外扩展业务范围,占领其他市场,最大限度地获取经验效应和规模经济。

3. 综合多样化发展阶段 在同心横向多样化发展的基础上,有条件的外贸企业可进行综合多样化发展,发展与企业现有产品技术和市场无关的新产品,吸引新顾客,取得更大的竞争优势,像日本的综合商社那样经营“从鸡蛋到导弹”的许多不同种类的产品。

总之,公司多样化经营的目的并不意味着毫无选择地利用一切可获得的机会,而是要扬长避短,结合自身的资源优势选择市场机会,以充分发挥资源的潜力,巩固原先的垄断地位。如果公司在任何方面都无优势可言,那么,任凭其如何进行多样化经营,也无法摆脱在市场竞争中的劣势。只有垄断,也就是能生产“人无我有,人有我优”的产品和提供一流服务,该企业才能在长期竞争中立于不败之地。