

90年代西方企业的收缩 战略及其实现手段

毕小青 彭晓峰

摘要 本文对90年代西方企业界的主流战略及其实现手段进行了系统分析,并剖析了90年代各种热门管理思想在整个战略体系中的基本功能。

关键词 收缩战略、核心业务、生产率

一、成熟经济中的战略选择

随着工业社会从发展期走向成熟期,经济增长速度呈现出逐渐下降的态势:除去通货膨胀因素,60年代世界经济的年增长率为5%,70年代增长率降低为3.6%,80年代又进一步跌落为2.8%,90年代的头5年,世界经济增长率只达到2%。^①日益恶化的增长环境导致的竞争加剧、利润率下降。典型的多元化经营的公司,在80年代后期开始面临着事业领域多,但各种事业的利润率都不高、甚至亏损的广种薄收的局面,整个企业象虚弱的巨人。到1992年,《幸福》杂志排名前500家世界大公司中竟然有125家赔钱,即使是许多赚钱的企业,从1991年起开始,也出现衰退的迹象。整体业绩只增长3.6%(相当于通货膨胀率)。^②在这种情况下,西方企业不得不调整战略:放弃了广种薄收的产业多元化发展的思想,采用精耕细作的方式实现增长。这就是回归核心业务,提高核心业务的利润率实现增长的收缩战略。战略思想的转型引发了一系列管理思想的创新。

收缩战略的中心思想是:在战略层,实施以剥离非核心业务、分化亏损资产为主要内容的企业重组,重新回归集中化,减少企业的运营资产,以提高企业的资产周转率;在经营层,集中精力强化核心业务,通过标杆管理、企业再造、外包、精简人员等措施降低成本,提高销售利润率。这样,双管齐下,来提高企业的投资回报,增加企业价值。

近来,为推进中国筹资体进入美国债市,美国的主要投资银行设计出了资产担保安排和信用增强安排,其最终目的是提高中国发行体融资工具的信用等级,从而保证其在美国市场上具有较高的流通性。

我国一些具有一定实力的高科技企业,可以借助这些便利条件,在美国债市融资。从长期来看,美国是筹资者必须涉足的市场,因为:只有被美国债市真正接受(信用等级评价较高),被其他资本市场认可也就容易得多了。

(作者单位:复旦大学 北京大学)

二、企业战略：出售非核心业务，返回集中化

以出售非核心业务，返回集中化的思潮发端于80年代初，1982年，彼得斯和沃特曼在《寻求卓越》中，就对混合的、无关的多元化进行强烈批评，一再提倡“回归根本”。

在实践中，“回归本业”的先锋是美国通用电器公司，1981年开始，韦尔奇确立了GE由数量型增长转变为质量型增长的方针，他要求GE旗下的所有企业都要成为同行中的第一或第二，要有远高于一般水准的投资回报率，要有明显的竞争优势，所有达不到标准的企业将被整顿、关闭或出售，在1981年到1992年间，韦尔奇把原来经营的60多个行业部门逐渐归拢为13个核心业务部门，取得很好的效果。

GE的调整，是80年代后期以来西方企业战略重组的典型代表。英国学者马凯兹将这种调整称做“Refocusing”。马凯兹提出的这个概念，最准确地概括了美国企业80年代以来的战略方向。在80年代美国最大的250家企业中，仍然通过多元化扩张的仅有8.5%，而“回归核心业务”的企业则达到20.4%。^③

实现回归核心业务的主要方式，是剥离非核心业务，企业的资产剥离在1987~1988年达到第一个高潮，并引发了80年代后期美国的又一个兼并高潮。在这次兼并高潮中，美国企业的资产剥离活动占到并购交易的40%以上。^④

1992年以后，资产剥离活动再掀高潮，1994年发生的合并和收购数量比1993年增加了30%，美国公司完成的剥离总值达236亿美元。1995年上半年已经实现剥离的市场价值就达到167亿美元。^⑤1996年美国电话电报公司把生产电信设备的朗讯公司和生产计算机的NCR公司分离开来，专门经营电话业务；百事可乐公司将“比萨屋”等快餐业分离出去，集中精力与可口可乐一争高下；1998年12月IBM将其网络分公司以50亿美元的价格卖给了AT&T，而AT&T将其数据中心以40亿美元的价格卖给了IBM；通用汽车所属的全球最大零部件企业德尔福公司，彻底脱离通用而成为一个独立公司等等，都是这种调整的延续。

伴随着结构调整的，是被彼德·得鲁克称做“痛苦而令人难忘的”大量的人员精简。在80年代末到90年代初，公司大规模缩减使美国丧失了250万个就业机会，从1990~1995年，美国企业裁员达296.6万人。^⑥

三、运营策略：提高生产率，强化核心业务

从业务层次来说，强化核心业务的基本目标是提高销售利润率，追求利润率上的数一数二成为企业的奋斗目标。

（一）“数一数二”业务目标的基本实现方法

为了实现数一数二的业务目标，许多企业都以同行业中最优秀企业作为赶超目标，实施“标杆管理”，追求成为“世界级的供应商”，争取在价格、功能和对顾客的响应速度上达到和超过世界级的水平。

施乐是这方面的先锋。“标杆管理”就是它在实现“公司复兴”过程中，摸索出来的一套行之有效的管理方法。这种方法要求：在所有的竞争标准（包括质量、产品可靠性、成本）上，

都坚持以同行业中世界最优秀的企业的相应指标作为“基准”,比较企业本身与这些“基准”之间的绩效差距,并通过学习那些“标杆”企业的实际运作方式,对本企业的作业方式进行持续的改进,来强化本身的竞争能力,提升企业的竞争地位,改善公司业绩。在持之以恒地推行了近10年后,在1991年柯恩斯将施乐公司交给他的继任者时,施乐完成了“伟大复兴”。施乐的巨大成功,使这种方法不胫而走,成为一种流行的管理方式。美国生产力与质量中心(APQC)已经把它作为一项规范的管理方式,正式定义为标杆管理。并将“标杆管理”列为“美国国家品质奖”审核的一项关键项目。世界上许多企业,包括IBM、AT&T、Motorola、Du Pont、3M这样的知名企业,也用它来改善或巩固自己的竞争地位。

(二) 收入政策:从增收到维持

经济的成熟化和市场需求的下降、竞争加剧,开发新客户的困难日甚一日,代价越来越高。于是,企业开始放弃单纯追求市场占有率的增收策略。1993年乔德曼担任福特汽车公司的董事长兼首席执行官后,明确地表明了这种政策转变,他指出:高昂的营销成本以及无利可图的大批量推销绝不会改善公司的利润。福特将不再为追逐高销售额和市场份额而牺牲利润。^⑦

新的收入政策将维持老顾客、建立稳定的客户关系,维持收入为主题。这就使“关系”成为一种新的竞争要素。在这种背景下,“关系营销”理论应运而生。进入90年代,许多企业进一步意识到,要将老客户长期维系在自己周围,仅靠在价格和服务上给顾客提供某些好处是不行的,竞争者可以采取相同的措施来争夺顾客。为此,企业开始和自己的客户结合起来,帮助顾客改善竞争力,一起为顾客创造更多的附加价值,^⑧从而形成了企业和客户之间的一种特殊形式的战略联盟——企联关系。

(三) 生产率成为核心问题

在收入难以增加的情况下,生产率成为企业发展的关键。德鲁克指出,对于个别企业来说这都是一个巨大的机会。系统地把注意力集中在生产率上的公司几乎肯定可以取得竞争优势,并且很快会取得优势。^⑨

90年代,出现了许多提高生产率的新理论和新方法,这些方法是这个时期主要的管理创新。

1. 企业再造 内部提升效率的一个最热门的工具是企业再造。1993年,哈默和詹姆斯·钱皮提出了再造理论。他们指出,信息技术的真正能力在于创造新的工作方式。利用信息技术,对传统的业务流程加以改变,取消一些无用的业务过程,可以大大提高效率。“再造”理论抛弃了通过“环节改善”提高生产率的传统思路,另辟蹊径,从被忽略的“流程”入手,寻找改善生产率的方法,它为了解决“生产率”这一战略焦点问题,提出了一条崭新思路。找到了提高生产力的一个崭新来源。因此,再造理论的出现,可谓生逢其时,所以一经提出,立即成为西方企业界最热门的话题,被当作拯救企业的一剂良药,在企业界广泛实施。由美国“六大”会计事务所组织的一项调查结果表明:在1994年,大约70%~80%美国最大公司已经开始再造。一份对1200个企业的调查结果表明,到1997年,仅仅在美国,每年就有超过52亿美元用在“流程再造”上。^⑩

2. 外包 “外包”也作为改善生产率的一项重要措施,被越来越多的企业采用,正成

为世界商业发展的趋势。美国管理学家詹姆斯·奎因指出,“在过去,资源外取被认为是企业的一种劣势,但是现在,资源外取却可能是智慧型企业运作的关键”。

1989年,彼德·得鲁克就注意到了这种趋势,他写道,企业、医院、学校、政府、工会各种大小组织都正在越来越多地把它们原有的文书事务、机器维护和后勤等工作分离出去。……在所有的发达国家,这一趋势正在急剧发展。^⑩1999年,国际数据公司(IDC)发表《1998~2003年美国 and 全球外包市场及趋势》报告称,1998年全世界的企业在服务外包方面化了990亿美元,预计到2003年全球服务外包费用将超过1510亿美元。美国在服务外包方面一马当先,1998年,美国公司在这方面支出达515亿美元,占全球服务外包总开支的大约52%。到2003年,美国将支出810亿美元的外包费用,从现在到2003年,亚太地区的外包支出将以15.1%的年复合增长率增长,世界其余地区的资源外包费用将增长26.9%。

“外包”之所以如此风行,是因为“外包”也许的确将成为办公室工作、维修保养和后勤工作提高生产率的唯一方法。在发达国家中,这类工作现在雇用的人数同制造部门一样多,因此提高这类工作的效率将越来越成为挑战的中心。

3. 供应链管理 随着再造工程 and 外包的深入,向组织内部寻找改善生产率的来源越来越困难了,企业内部已经没有太多的赘肉可减了。而企业一半以上的销售收入用在对外采购上。这就是说,传统上被视为生产力改善焦点所在的内部成本比例不到一半。一个巨大的、尚未挖掘开采的生产力宝库就在组织之外。这样,降低成本的焦点就由企业内部转向企业外部、转向传统的交易方式下,供应商的销售和客户的采购环节上存在着的重复与浪费,超越“再造”的“供应链”优化的新思路也应运而生。

4. 战略联盟 除了以上措施外,许多企业希望通过与其他企业结成资源共享的战略联盟来提高效率。这导致80年代后期以来,战略联盟的广泛兴起。根据经合组织的统计,1984~1988年间,跨国公司之间的各种战略联盟达到了1936个,其中80%的联盟是在80年代以后形成的。^⑪进入90年代以来,参与到各种战略联盟中的企业数量更是呈现出激增的态势,在电子、制药、计算机和航天等产业,“核心能力论”、“知识管理”、“学习型组织”等取代了它们的位置,成为企业界新的实践指南。

(作者单位:天津企业管理培训中心 美国密执安大学)

注释:

- ①⑥ (美)莱斯特·瑟罗《资本主义的未来》中国社会科学出版社1998年,第3页,第25~30页。
- ② (美)罗伯·莫兰,约翰·里森泊格:《挑战全球》经济管理出版社1999年,第8页。
- ③ C. Markides, *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*, MIT Press, 1995.
- ④ (美)J.F. 威斯特等:《兼并、重组与公司控制》经济科学出版社,1998年,第200页。
- ⑤ (美)费雷德·R·戴维:《战略管理》经济科学出版社,1998年,第73页。
- ⑦ 阿莱克斯·泰勒《福特在竞争中赢得优势》《FORTUNE》1998年10/11月。
- ⑧ (美)尼尔·瑞克曼,劳伦斯·傅德曼,李察·鲁夫《合作竞争大未来》经济管理出版社,1998年,第136页。
- ⑨⑪ (美)彼德·得鲁克《90年代的管理》上海译文出版社,1999年,第227页,第236~237页。
- ⑩ 詹姆斯·迈天《大转折——企业构建工程的七项原则》清华大学出版社,1999年,第1页。
- ⑫ 《经合组织观察家》1992年第174期,第9页。