

中国上市公司的可持续发展战略亟需完善

福建行政学院 涂霖养

1、树立可持续发展战略管理理念,设置相应的发展研究机构

一是树立可持续发展战略管理理念。树立战略管理理念对我国上市公司具有紧迫性,只有树立可持续发展战略管理理念,才能适应 WTO 的新环境,才能经受以信息技术为核心的产业革命的冲击,才能顺应产业成长周期,及时进行战略调整和产业创新,才能从容应对产业生命周期缩短和产业结构知识化等对企业管理提出的挑战。二是成立可持续发展战略研究机构。在公司重大经营决策提供论证依据方面,充分发挥其参谋助手的智囊团作用。发展战略研究室对公司董事会负责,明确工作职责:制定公司中长期发展规划,论证公司重大经营决策,对公司经营行为进行定期诊断,论证公司经营谋略,对公司高、中层管理人员进行新知识培训等。在公司战略制定和战略实施过程中,一要提出公司战略展望,指明公司的未来业务组成和公司前进的目的地,从而为公司提出一个长期的发展方向,清晰地描述公司将竭尽全力所要进入的事业,使整个组织对一切行动有一种目标感。二要建立目标体系,将公司的战略展望转换成公司要达到的具体业绩标准。三要制定战略,高效、有效地实施和执行选择的公司战略。四要参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会,调整公司的战略以及公司的战略执行。

2、制定富有特色和生命力的产品战略

一是产品特色战略。突出产品的差异性,树立一个与竞争对手不同的产品形象与品牌形象,在生产经营以及实施创新的过程中,有必要采取产品特色战略,将市场定位于个性化、独特化的产品领域,生产和经营差别化的产品,并采用富有特色的营销手段和优势营销来重塑其市场竞争力。通过技术开发和工艺创新可以取得具有新颖性、先进性和实用性的科技成果,设计出新结构、新规格、新样式的产品,使公司的产品具有与众不同的特点,从而以独特的优势取得竞争的主动权。随着市场的进一步细分,上市公司应根据市场变化的情况和自己的经营特点,集中兵力于细分市场,开发独特和多样化的产品以满足顾客个性化、多样化的需求,通过精细耕耘区域市场,树立自己的产品特色,靠特色抢占市场。二是产品组合战略。高度相关的产品组合,不利于风险分散,对上市公司的可持续发展不利。这种高度相关包括:所有产品都属于产品生命周期的同一阶段;所有产品都是风险产品和滞销产品;所有产品都存在对某种资源的严重依赖等。因此,上市公司应确立使企业风险最小,收益最大的产品组合。一般来说,企业应选择价格在波动上是负相关的产品组合,这有利于分散风险。三是产品名牌战略。上市公司要创立中国名牌,让中国名牌走向世界,最关键的一条就

集群都存在一个或几个主导企业,同样也都存在一个跨企业的行会或类似机构,根据产业集群本身的特性,这些主导企业和行会的行为能够直接影响集群内的其他企业和机构,起到一定的示范作用。因此,我们认为企业集群再造的实施主体应该就是它们。从资源型城市来看,其改造的实施主体应该是该地区内的国有大型资源开采和生产企业及相关的行会或规制管理机构,之所以说是国有企业为主导企业,是因为作为资源性产业,在我国仍然以国有为主,非国有的形式只占少数。

3.2 产业集群再造的过程。对产业集群再造的主体有了一个初步了解后,我们还需要明确产业集群再造的过程,只有清楚了改造的过程以及每个过程中的内容,才能有的放矢的进行集群再造。我们认为集群的再造主要包括定位、整合、扩散三个步骤。首先是定位,也就是要确定产业集群的新的发展方向。作为一个集群来讲,它本身就是某个领域的企业和机构的聚集,但随着市场的变化和经济的发展,必然导致一些产业的没落,这样的直接后果就是集群的衰退。现在的资源枯竭型城市就是一个典型的例子,当其资源开发枯竭后,一个庞大的资源型产业集群就面临崩溃。为了实现集群的顺利转型,就应该对整个集群进行再造,而再造的前提就是要对未来的发展给出科学的定位。对于产业集群再造的定位来讲,主要需要考虑这些因素:一个是原有集群的存量优势,比如说技术、设备、人才等,集群的再造必须从其固有的优势出发,否则难以在市场中生存;另一个就是新接续产业的发展势头,对于新的发展方向必须有个清楚的了解,避免盲目决策所产生的机会成本给集群带来的更大打击;最后就是接续产业和现有产业的关联度问题,一个产业集群的再造是在既有条件下的改造,因此必须充分考虑到原来的一些基础,否则就会增加再造的成本,而且关联度高的接续产业,从集群本身来看,也更容易获得成功。其次,就是在定位的基础上对现有产业集群进行整合。所谓整合,就是对集群内的企业和机构等进行调整,包括企业内部的调整和企业间的调整,还包括相关的机构例如科研院所、规制管理机构等的调整。这种调整肯定不会是一次性在整个集群内展开,正如前面分析中所说的,集群再造的实施主体,首先是那些主导企业和相关的行会等,因为它们具有相对的领导优势,而且从实力来看,它们也更强一些。这种整合一般应该在原有集群衰退的初期就进行,因为它需要一定的时间和资金,如果拖到最后,一个是没有足够的时间,另外也没有了资金的保障。我国的个别资源完全枯竭型城市就面临这样的问题,在集群濒临崩溃的时候才想改造,其难度是可想而知的。最后,就是新的接续产业在原有集群中的扩散问题,也就是如何最终实现整个集群的改造问题。前面的整合是首先在主导企业和机构中进行的,当其发展成熟后,根据产业集群具有的技术外溢(technology spillover)的特性,那么这些新的技术和知识就会在集群内部进行交流,从而带动整个集群的顺利转型。反过来,由于技术外溢所形成的新的产业集群,又会增强包括主导企业在内的区域内企业的整体实力,从而最终实现了产业集群的顺利再造。

是要树立起强烈的名牌意识。名牌产品是企业开辟、占领和不断扩大市场的重要手段,是企业竞争获胜、获得巨大效益、迅速成长的重要保证。上市公司实行名牌战略,既要满足消费者的需求,以特色鲜明的产品魅力创立名牌,更要靠完美无缺的质量保名牌。名牌战略的积极实施,是企业公平竞争不被淘汰的基本手段和正确选择。

3、制定切实可行的经营战略

一是专业化为主的经营战略。专业化是上市公司基本的发展战略,通过剥离效益不好、无发展前景的非主营业务来强化主营业务的竞争力,从而从整体上提高企业的核心竞争力和生存能力,只有以强化企业主营业务提高核心能力的战略才是企业持续发展的良策。像深万科、五粮液、同仁堂等上市公司因致力于专业化而形成了牢固的竞争优势和持续的发展潜力。具有持续竞争优势的核心能力是企业持续成长的基本保证,也是企业抵御经济风险的基本要素。因此,上市公司应该注重提高专业化水平,把主业做大,形成自身的竞争优势。二是合作战略。合作可以提升弱小的公司的经营能力,可以使企业获得更多的市场份额,可以使公司适销对路的产品更快进入市场,可以使公司的产品以更低的成本进入市场,上市公司可以在技术开发、生产、营销、服务等方面开展多层次的合作。善于合作将使上市公司获得更多的市场机会,使公司更有可能实现持续发展。三是营销战略。划分稳定的市场区域,配备成熟的营销队伍,建立各大中城市的市场分公司;以超前独特的思维方式和决策方法,制定企业市场化运行的策略;建立销售人员的奖惩制度,对销售业绩进行经济考核。在营销战略的选择上,公司可采用互动式营销战略、网络营销战略和整合营销战略等。把营销活动延伸到产品的过程之前、之中、之后,并在各个层面加强与消费者的互动,培养与消费者的关系。充分利用网络营销不受时空限制,网络储存数量大,传递信息又准确又快且交易成本低的优势,开展市场营销。不断满足消费者的价值需求,确定企业统一的促销策略,协调使用不同的传播手段,提高市场占有率。

4、寻求最优配置的资源战略。一是人力资源战略。企业成功的关键在于合理的开发和管理人力资源,在选人、育人、用人、留人四环节下功夫。一要激发工作动机,要提高员工士气及其工作兴趣和对管理者配合的积极性。二要提高薪酬待遇。在尽可能的范围内,订出合理的较高的公平的薪酬标准,要考虑各方面的资料,以作科学化、公平化的考核,达到同工同酬,尽量消除待遇不公的不满情绪。三要健全升迁制度。制定升迁标准及优先次序,建立由下而上的升迁制度,给予充分升迁的机会。四要运作绩效考核。考核是升迁的依据,也是薪酬订定的标准,考核贵在公平合理。考核的方法与结果,要让被考核人了解,以作为员工自我改进的依据,使考核产生积极的激励作用。二是财力资源战略。上市公司在公开募集资金时对其使用都有明确的安排,募集完成后应该按照该安排及有关法律规定的要求合理使用,不得随意变更投向。上市公司应当在银行设立专用账户存储募集资金,其调用计划由公司董事会决议批准,不得将募集资金用于委托理财、质押或抵押贷款、委托贷款或其他变相改变募集资金用途的投资。公司拟改变募集资金用途的,除董事会向股东大会作详细陈述并明确表示意见外,还应当履行项目论证程序和信息披露义务等等,规范上市公司对公开募集资金的使用,切实保护投资者的利益,严格按照招股说明书等法律文件中的承诺,对投资者负责。上市公司在实施投资目前多方进行调查和严密论证,要认真考虑资金的用途和资金提供者的权利,为投资而筹资,投资项目应确实必要、有利,投资方案应真正技术先进、经济可行。三是信息资源战略。一要建立、健全信息网。上市公司要实现可持续发展必须具备对稳定市场的供给能力、对变化市场的反应能力、对未来市场的把握能力。对变化市场的反应及未来市场的把握依赖公司对信息的处理,通过信息网,保持公司内外信息通畅。要加强市场信息管理,建立起市场信息快速反应机制,通过多种渠道搜集、整理和分析市场供求信息、产品信息、技术信息、竞争者信息等,为上市公司的产品开发、技术改造和创新决策提供科学依据。二要采用有效手段配置信息资源。重视技术信息、产品开发信息、市场信息、竞争信息等信息资源的有效配置和合理使用。信息资源的配置要以促进本企业的生产、经营与管理为宗旨,在企业内部设立首席信息经理来负责组织、协调企业内部信息资源的合理配置,指导对信息资源的合理开发利用。

5、上市公司永葆竞争活力的创新战略

一是产品创新战略。公司根据市场的变化、产品的生命周期以及顾客的需求,不断研制、开发新产品。采取用户导向战略、市场导向战略、技术导向战略等,根据用户、市场的需求,开发不同的产品来满足市场、用户的需要,给客户提供服务。二是产业创新战略。企业战略的核心是产业选择问题和在产业内的竞争地位问题,在以信息技术为核心的产业革命的冲击下,上市公司能否从容应对产业方面的大变革是上市公司可持续发展的关键。尤其是作为衰退产业中的公司如何顺应产业成长周期,及时进行战略调整和产业创新,是公司可持续发展的重要问题。在实施产业创新战略的过程中,产业选择应侧重国民经济发展的主导产业,以及收入需求弹性高、市场面广的一些日用消费品产业。三是技术创新战略。技术创新战略的优劣取决于上市公司所选战略是否有效地发挥了自身优势。领先战略的风险较大,而且需要公司具有雄厚的技术实力和经济实力,而我国目前大部分上市公司不具备这样的实力。从总体上看,模仿创新战略和合作创新战略是现阶段我国大部分上市公司创新的优选战略。模仿创新战略是公司通过学习模仿创新者的思路和创新行为,破译领先者的核心技术和技术秘密,并加以改进,在工艺设计、质量控制、成本控制、生产管理、市场营销等创新链的中后期投入主要力量,生产出富有竞争力的产品,以获取经济利益。合作创新战略是以创新为目标,以合作为基本手段,以资源互补为内容的技术创新方式,通过引导和组织产学研合作,开展公司联合引进、集中消化、协力创新,迅速提高公司对引进技术的消化能力和再创新能力。