

# 多重情景与权变的企业战略基点:基于资源异质性混合来源检验的探讨\*

东南大学经济管理学院 李 东 王 翔

[摘要] 本文以 Schmalensee 的企业绩效差异成因 VCA 研究模型为起点,结合相关研究进展,提出了企业资源异质性的混合来源假设及其检验问题。本文认为:对面向现代企业经营环境的企业绩效差异成因进行复杂结构假设检验研究对解释竞争优势的真实来源并探讨新的战略设计模式具有重要意义。基于资源异质性混合来源的认识提出了基于复杂结构假设检验的新战略管理范式

[关键词] 企业绩效;战略模式;权变;资源异质性

## 一. 从单纯情景到多重情景:企业整体绩效的权变影响体系

作为企业战略情景的企业绩效影响因素是战略制定的基点:战略应以影响其整体绩效的因素为基础来选择其战略出发点,当这种影响因素不同时,企业战略的重点及其管理方法也不相同,对应的理论概念也不同,例如,企业竞争战略和经营战略就分别对应着不同的绩效影响情景。当这种情景基本稳定时,企业的战略管理重点与方法也就是一致的。然而,当影响企业整体绩效的情景不同,就需要权变的战略模式和重点安排,而不能以一种模式来实施战略管理。企业的战略情景由单纯到多重的主要原因有:(1)多元化指引下的业务跨度巨大(不同业务市场上的绩效影响因素不同);(2)市场结构的快速变迁,这种变迁由于有关的技术发展引起,并由于竞争性模仿而得到加速。而多元化和市场结构的快速变迁正是当今世界的主流现象,对此,企业战略需要从根本上再建其管控模式 - 这个模式的基本点是权变的重点选择与相应的方法库的开发应用。

## 二. 多重绩效情景与企业资源异质性的混合来源

对于同一个企业来说,当其整体异质性具有多重来源而不是单一来源时,其绩效的关键影响因素就必然出现多重性。为了确认企业资源异质性的来源究竟在哪个层面,Schmalensee(1985)以美国 FTC 数据为依据,并运用方差因素分析法(VCA, variance components analysis)对 240 多个行业 456 个企业的 1775 个样本业绩状况进行分析。他假设了三类企业间业绩差异影响因素(实际上是三种边界假设):行业效应(Industrial effect)、市场份额效应(Share effect)和企业效应(Firm effect)。他的基于 VCA 的结论是:产业差异是样本组业绩总差异的最显著解释因素,影响程度为 19.46%;市场份额因素占 0.63%;随机误差影响占 80.54%。Schmalensee 由此推断:就企业间业绩差异的影响因素而言,企业层面的因素不存在,市场份额因素存在但不显著,行业因素存在并且显著。而战略管理理论关于企业间业绩差异成因的假设不能得到基于 FTC 数据的 VCA 检验。Schmalensee 的研究支持这样的观点:把产业作为整体研究单元来解释各种企业行为并研究各类企业策略(其实是产业发展策略)仍然是科学合理的方法<sup>[1]</sup>。

Rumelt(1991)等人改造了 Schmalensee 的 VCA 模型进行并得到了不同的结论<sup>[2]</sup>。在 Rumelt 的模型中,企业效应(Firm effect)不再是笼统的宽泛概念而是明确划分为两个层面的因素:(1)公司层效应(Corporation effect)和(2)事业层效应(Business effect)。Rumelt 以及后来的许多学者如 Roquebert(1996)、Bowman and Helfat(2001)、McGahan and Porter(1999,2002)、Ruefli and Wiggins(2003)等都在其 VCA 模型中用公司层效应(Corporation Effect)和事业层效应(Business Effect)这两个层面的因素效应替代了 Schmalensee 模型中的企业效应(Firm Effect)。

Rumelt 模型的结论是,在跨年度的样本体系中,企业业绩差异的主要部分是由产业内企业之间(准确地说是个业务单位之间)的差异所导致,对总差异的影响程度 46.38%;其次是由时间波动性因素所导致,占

3. 实行差异化战略管理的企业可以考虑并购初创期高科技企业。在企业成长过程中,技术是凝聚资金、人才的核心,是企业获取长期竞争优势的主要来源。而技术变迁、技术发展往往使研究开发成为企业价值链的薄弱环节。为了保持差异化的竞争优势,降低研究与开发的成本,企业应考虑兼并那些有很好产品创意或高素质技术开发设备和人员但缺乏资金和管理经验的初创期高科技企业。这样的企业充满朝气和活力,正在进入不断增长的新的科技领域,往往在得不到风险投资的关注时也乐于被兼并。这种并购的目标要素主要是初创期企业的新产品或创新技术,并购可以是关联并购,也可以是非关联并购。这种并购策略特别适合于那些短期内急需进入某一新领域的成熟期高科技企业。通过收购面向未来的新技术和开发人员,可以填补自己未来产品框架的空白,迅速加强自己的研发体系,使企业的差异化竞争优势得到进一步巩固和增强。

### [参考文献]

(美)迈克尔·波特(Porter, M. E.),《竞争战略》,陈小悦译,华夏出版社,1997  
卡利斯·Y. 鲍德温,金·B. 克拉克等著:《价值链管理》,中国人民大学出版社 2001 年  
曾颖,成熟期企业并购战略初探,《会计研究》,1999. 9  
John. A. Pearce, Richard. B. Robison, J: Strategic Management: Formulation., Implementation, and Control. Sixth Edition Copyright 1997 by The McGraw Hill Companies, Inc.  
Gary Hamel and C. K. Prahalad, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review. May - June, 1990

\* 本文研究受到国家自然科学基金(70472085)和江苏省发改委创新专项基金(7614005067)赞助



7.84%, 产业因素存在但并不显著, 只占全部成因的 8.28%, 而公司效应最不显著, 占全部成因的 0.8%。在此基础上, McGahan and Porter(2002)等的研究在样本数量、时间跨度(1981 - 1994)、产业范围等几方面均较此前的 VCA 模型更为完善, 结论也更具代表性。他们的基于 R<sup>2</sup> 参数分析的主要结果是: 事业层因素对业绩总差的贡献最为显著, 影响度占 32 ~ 35%, 产业因素和公司协调因素的业绩影响显著(对企业业绩总差的影响均为 9 ~ 10%左右)且彼此相关<sup>[3]</sup>。

不论其关于资源异质性边界的结论如何, 即不论是企业层面研究(如 Rumelt 的模型分析)还是产业层面研究(如 Schmelense 的模型分析)都力图在各自认定的层面上划分并解释全部企业的资源异质性边界和相应的业绩差异形成机制。

### 三. 分段有效的资源异质性混合边界和复杂结构假设问题

随着观察的深入, 单一的资源异质性边界难以解释全体企业的业绩差异构成。Hawawini 等人(2003)关于产业层因素和企业层因素(Firm - Specific Factor)对企业绩效差异成因的影响分析就是混合边界检验的典型例子。他们把企业总体样本划分为三个子集: 第一, 价值创造组, 亦即领先企业组; 第二, 价值消失组, 亦即落后企业组; 第三, 中间组。他们发现, 在不同组中, 企业因素和产业因素对企业绩效差异的影响具有不同的结构: 在第一、第三组中, 企业因素对企业绩效差异的影响显著于产业因素, 而在第二组中, 企业绩效差异则可由产业差异来解释<sup>[4]</sup>。此外, Makino, Isobe and Chan 等人(2004)提出了可能影响跨国公司业绩差异的国家效应假设。他们的 VCA 模型分析得出: 总体来讲, 国家因素在解释跨国公司的业绩差异方面具有显著性, 而在影响程度上, 国家因素在发达国家的跨国公司组和发展中国家的跨国公司组中对业绩差异的影响程度是不一样的, 前者相对于后者更为显著。我们把面向混合边界假设检验的问题定义为复杂结构假设的 VCA 分析, 复杂结构假设检验的建模与分析首先涉及机制假设, 这里所指的“机制”是指影响各类基础边界有效性的因素, 在 Hawawini 模型中, 企业的价值地位就是一个影响各类基础边界有效性的显著机制, 但他们的分析既未验证这一机制(而只是提到存在这一机制的事实), 也未在所得结论的基础上定义复杂结构假设检验问题及其结构化解决路径。

### 四. 基于混合边界观点的战略模式创新

企业资源异质性具有混合边界的观点对企业战略管理创新具有更加突出的研究与实践价值。随着人们对企业资源异质性的基础、新型组织及相应的管理策略等问题研究的深入, 对企业异质性边界有影响的的各种认识将不断深入、系统。Ray, Barney 以及 Muhanna(2004)等人通过对北美地区保险公司的实证研究发现, 相比传统意义上以企业整体特征为研究单元的资源观, 企业内流程层面的资源性质分析对解释企业的特征和相应的竞争优势更有说服力, 这表明现实中存在各种我们未认识的影响企业资源异质性边界的机制<sup>[5]</sup>。在我国, 尽管人们可以从各类途径大致判断对企业业绩差异可能有影响的一些“大类因素”如宏观调控政策的影响、基于引进的技术升级、国际化战略的推动等等, 但实际上我们始终并不很清楚影响我国各类企业整体业绩的“变量因素”及其影响机制。特别是影响事业层效应的一些重要的权变机制如公司治理结构、信息技术应用状况、行业中的利润支持系统、创新能力投资 及其应用水平等等对企业资源能力的影响到底如何以及影响的条件等并没有清晰的结论, 总之, 认清各种影响企业资源异质性边界有效性的权变机制对于战略实践和战略研究都具有十分重要的作用和迫切性。

例如, 按价值链区位特征把全部产业分为上游产业群、中间产业群和下游产业群, 对各个产业群作分组的企业绩效差异成因 VCA 分析; 按经济高涨期、经济低潮期和适度增长长期把全体企业划分为不同的时间样本组并作分组的 VCA 分析, 这里“价值链区位特征”以及“宏观经济增长特征”等作为一种权变因素, 都是影响企业资源异质性边界性质的某种“机制”。Rajshree Agarwal 等人指出: 产业阶段特征可看作为一种影响企业因素(企业规模、年龄、市场拓展策略等)的业绩效果的权变因素, 他们发现: 在不同的产业生命周期阶段, 同种性质(规模、策略、能力相同)的企业的竞争优势是不同的, 例如, 一个年轻的企业在产业成长阶段的表现要好于同样企业在该产业成熟时进入后所取得的业绩, 同样, 企业规模因素的业绩效果也将依产业生命周期的状况而有不同的情况。在数字化(Digitization)和市场一体化(Integration of markets)双重作用下, 会涌现更多类型的新型企业组织(企业集群)和新型竞合关系, 这又将刺激新管理策略更新和更新的管理挑战, 例如知识创新和相应的速度陷阱问题、价值链分割和相应的协调问题(Greater Synchronization Requirements)等。类似“产业生命周期”(Industry Lifecycles)这样的“分组机制”将不断出现, 在机制检验基础上进行权变分组并进行各组的基础效应 VCA 研究(简单假设检验分析), 企业资源异质性的混合边界的一般性由此确立。

企业资源异质性具有混合边界说明: 人们根据传统产业组织理论或传统战略管理理论所归纳的基本效应(包括其子效应)往往难以独立解释企业业绩现象, 因而在这些理论各自的框架内难以提供出完整的业绩问题解决路径, 因而需要一种有机融合的观点来看待企业业绩差异成因构成问题, 而不是“非此即彼”的判断逻辑: 要不然是企业(事业层)边界有效, 要不然是产业边界有效。根据混合边界观点, 任何一段企业资源异质性边界的结论都将是“条件有效的”, 即基于某种机制存在, 而且这种机制条件是动态的。

在复杂结构假设检验的框架基础上, 我们提出一种新的企业战略管理范式: 新的企业竞争优势的寻求过程将是一个含权变因素的系统过程: 首先, 判断和验证某种机制并得到一个关于企业分组的权变方法, 其次,

这里的“创新能力投资”指旨在提高企业独特性能力的各种有形与无形资源投资行动, 如各种基于 BPR 的“流程改进”努力、学习型组织的建立、专利购买、品牌开发等

# 中美金融深化与企业多元化变迁研究

山东财政学院工商学院 常东坡

[摘要]我国企业多元化的实践发生了不少问题,失败者绝非寥寥。人们对企业多元化的研究以往仅集中在管理与决策角度。究其原因在于经营协同效应、财务协同效应、市场份额效应、企业发展、企业竞争战略,仅仅这些还不够,还必须研究多元化与金融深化以及金融市场有效性之间的相关性,才能做出恰当的多元化发展战略决策和经营管理策略。本文就是从金融深化与市场有效性角度探究我国企业经营多元化战略存在的问题和改进对策。

[关键词]多元化,相关性,对策

## 一、研究视角的转换和本文研究的理论基石

我国企业多元化的实践从 20 世纪 80 年代实行改革开放才开始出现。但进入 20 世纪 90 年代,不少企业以奉行多元化战略为主,发生了不少问题,失败者绝非寥寥。

人们对企业多元化的研究以往仅集中在管理与决策角度。究其原因在于例如,不少西方学者认为,企业经营多元化基于下述五种动因:(1)经营协同效应;(2)财务协同效应;(3)市场份额效应;(4)企业发展;(5)企业竞争战略。这是不够的,必须研究多元化与金融深化以及金融市场有效性之间的相关性,才能做出恰当的多元化发展战略决策和经营管理策略。换言之,本文认为金融市场对社会资源的配置与企业经营的多元化具有很大的关联性,为了更清楚地认识这一问题,我们将从金融深化与市场有效性角度探究我国企业经营多元化战略存在的问题和改进对策。为此,本文将遵循 R. W. 戈德史密斯于 1969 年开创的“金融结构-金融发展-经济增长研究范式”<sup>[1]</sup>及 1973 年 E. R. 肖和 R. I. 麦金农创立的“金融深化理论”<sup>[2]</sup>和“金融压制理论”<sup>[3]</sup>,而这种金融市场发展的深化又体现在金融市场有效性提高上。本文将“金融深化”与“经济增长关系”的理论迁移来研究美国金融深化所表现出的四个不同阶段中企业经营多元化的历史变迁。

有效市场假说认为,随着新信息的出现,投资者会及时改变他们对股价的预期,并修改他们的投资策略,这就本能地影响了股票价格,导致其迅速及时地变化,这一变化完全地反映了所有的新信息,因此投资者不能通过对历史价格的分析来获得超额收益。

那么预测股价是否还有用呢?格罗斯曼和斯蒂格里茨认为,有效市场是竞争的结果,市场之所以有效,恰恰是因为有大量研究的存在并导致广泛的信息迅速而有效的传播,而不是由少数人长时间垄断。预测和研究不能确保获利,但正是这种不确定性,使人愿进行研究,希望可以得到他人得不到的信息,或者抢先他人一步,以获得收益。正是这种不断寻找套利机会,并不断的套利使市场变得有效。

由于产品和服务市场竞争日益激烈,金融市场的有效程度与其对资源配置功能的效率具有正的相关性,这就极大地影响了企业多元化。金融市场资源配置功能的有效性增强过程可以解释同一国家不同发展阶段和不同国家企业多元化形成、发展及其解体现象。即金融市场资源配置功能欠发达容易诱导企业多元化,而多元化企业又随金融市场资源配置功能效率的提高而逐渐解体。

## 二、美国金融深化与企业经营多元化的历史变迁

1、银行主导时期产生了大量的多元化企业集团。此时,金融市场基本上就是银行系统。社会资本投资主要是银行存款,而企业外部融资以银行贷款为主。而银行往往对企业施加严格的信贷条件,例如抵押要求,使处于成长初期,但缺乏抵押资产的企业难以获得发展资金。而多元化企业集团资产组合具有对经济环境变化

通过分组研究并合成后得到关于企业资源异质性的混合边界结论,第三,判断所研究的企业处在哪一组别(这等于判断研究对象是如何受机制影响的),最后,根据该分组的资源异质性边界构成 1 情况决定在分组中,企业的竞争优势主要来源、开发与维护策略,这有可能应用传统战略管理方法(例如波特的“歧义性定位”方法)就能解决问题,而在另一些分组中,战略管理将超越经典的行动范围而进入其它领域。这个战略管理模式所关注的焦点,是帮助企业通过识别它所在的企业群组的资源异质性边界性质,据此制定合适的策略措施确保其提升业绩并能持续性停留在高业绩群体。

[参考文献]

- [1]Richard Schmalense. 1985. Do Market Differ Much? The American Economic Review, 75:341 - 351
- [2]Richard P. Rumelt. 1991. How Much Does Industry Matter? Strategic Management Journal, val. 12, 167 - 185
- [3]McGahan AM and Porter ME. 2002. What Do We Know About Variance in Accounting Profitability? Management Science. Val. 48, No. 7, July, pp. 834 - 851
- [4]Gabriel Hawawini, Venkat Subramanian and Pau Verdin, 2003. Is Performance Driven By Industry - or Firm - Specific Factors? A New Look At The Evidence. Strategic Management Journal, Val. 24, 1 - 16
- [5]Gautam Ray, Jay B. Barney and Waleed A. Muhanna, 2004. Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Teses of The Resource - Based View. Strategic Management Journal, Vol. 25, 23 - 37.

这里所指的“边界构成”是指影响该组中企业资源异质性或者说企业间业绩差异的主要因素构成