

公司衍生对创业的影响研究

浙江大学管理学院 和 矛

[摘要] 进入后并购时期,各国公司开始注重自己的核心竞争力。许多公司开始剥离除核心业务以外的部分。这种剥离的结果是一些新的公司从原来的公司中衍生出来,导致了一系列的公司创业活动。本文以衍生理论为基础,系统的分析了公司衍生的原因、过程、形式及其后果,为公司在新的经济潮流中的创业提供了理论依据。

[关键词] 衍生 创业 公司

上个世纪八十年代,全球的并购潮流如风起云涌,席卷了整个世界。在这个潮流中许多公司通过资本的运作规模由小变大,公司经营范围由国内扩展到国外。而多元化正是八十年代的这股公司购并潮流背后的重要原因。为了实现股东利益最大化和风险的分散化,许多企业把自己的业务扩展到核心业务以外的范围,进入一些无关的产业和市场。

而如今,这种多元化导致的后果已经逐渐显现出来,主要体现为公司管理成本的上升,公司的资源不能集中在其最具有竞争力的业务上,出现了资源配置的低效率等。到了九十年代末和本世纪初,许多公司的战略逐渐发生了重大的转变,公司重新把注意力聚焦在它们的核心业务上,以保证公司和股东的利益。这种战略的重大转变,使公司不得不剥离一些与公司主营业务关系不太密切的部门而聚焦于它的核心竞争力。这种剥离的结果是一些新的公司从原来的公司中衍生(spun-off)出来,导致了一系列的公司创业活动。

1. 公司衍生的定义

许多学者对公司衍生(corporate spin-off, CSO)进行了研究(Cooper, 1973; Ito and Rose, 1994; Lindholm, 1994; Lindholm 1997),而这些研究的着眼点在于衍生出来的公司与原公司有着千丝万缕的联系。正是由于这种联系使得新公司的创业过程与一般的创业有着许多不同。这些学者根据他们对这一现象的理解,从不同角度对公司衍生进行定义:

- 创始者直接吸取自己以前技术工作经验和知识后建立的企业(Cooper, 1973)
- 创业者离开公司去创建一个自己的公司。(Lindholm, 1994)
- 建立企业的原始理念来源于创始者以前的工作经历的企业。(Lindholm, 1997)
- 从广义上说,公司派生是把现有的一个公司分解为两个,通常一个大一些(母公司)一个小一些(派生公司)。(Tubke, 2000)
- 派生是指从母体中分离出来的经营实体。(申光龙, 李非, 李承业 2001)

这些定义的基本涵义是一致的,最广义的定义是Tubke(2000)的定义。从母公司得到的大量的资产,包括物质的和非物质的,使得衍生公司的创业得到了缓冲,这种转移构成了新企业经济活动的基础,大大降低了创业失败的可能。同时,衍生企业对母公司的贡献在于降低了管理负担,使资金集中于核心业务,并在主流业务的范围内发展了新的革命性的业务(Ito and Rose, 1994)。

利益集团已经不能对企业做出应有的贡献,而家族企业特有的制度环境使得家族元老们可以凭借特殊的力量继续控制部分企业的权利和利益。

四 几点结论和建议

以上我们发现的这个悖论反映了家族企业在控制权演进过程中可能面对的矛盾和利益分配格局,对于家族企业制度变迁的指导具有很大启发作用。第一,家族企业内存在着明显的利益集团,他们代表了不同的利益诉求和行为方式,并且会影响家族企业控制权和管理模式的特点;第二,剩余分配的背离是推动家族企业制度控制权演进和管理模式选择的主要原因,利益集团的分配格局与相对合理的剩余出现背离会引发利益集团冲突;第三,利益集团的重要性与相应的控制权要求形成均衡,而家族企业的实践往往背离这种均衡。家族企业在面临和进行制度选择时需要意识到:家族企业的不同生命周期有其相应的控制权及管理模式选择。

家族企业创立和发展初期可能适合采用家族制管理,过早地进行管理职业化而引入外部利益者往往不能取得好的效果,并且还可能降低企业的决策速度,加大管理成本,就是要避免制度变迁的“冒进”问题。

到了规模化阶段和行业技术水平要求更高的时期,家族制则应该让位于专业化管理。此时的家族企业要处理好家族成员和创业元老的利益问题,发挥专业团队的作用,避免组织僵化带来控制权不当,处理好制度变迁的“滞后”问题。

[参考文献]

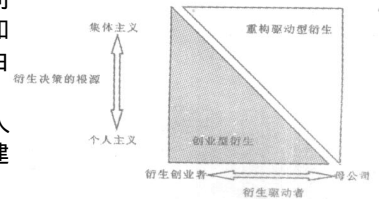
- [1] Terry Gatfield, Mark Yourself (2001). A critical Examination of and reflection on the Chinese Family Business Unit and the Chinese Business Clan. Family Business Review, 14(2).
- [2] Burkart, Mike, Fausto Panunzi and Andrei Shleifer. Family Firms. NBER Working paper, 2002.
- [3] 王冰洁、李传昭、弓宪文. 现代企业最优控制权安排的规范解释. 管理工程学报, 2004(3).
- [4] 叶国灿. 论家族企业控制权的转移与内部治理结构的演变. 管理世界, 2004(4).
- [5] 储小平. 职业经理与家族企业的成长. 管理世界, 2002(4).

2. 公司衍生的分类

在研究中,不同学者对衍生进行了不同的分类。Lindholm(1994)按照母体的来源进行了分类,可以分为大学衍生(university spin-offs,USO)、公司衍生(CSO)或机构衍生(institutional spin-offs,ISO)等。按衍生后与母公司的关系分类(JRC-IPTS,2000)可以分为合作创业型公司衍生(collaborative entrepreneurial corporate spin-offs)和竞争创业型公司衍生(competitive entrepreneurial corporate spin-offs)。按衍生部门划分(JRC-IPTS,2001)可分为公共部门衍生(Public sector spin-off)和私人部门衍生(private sector spin-off)。Cooper(1971)按是否由母公司发起,把衍生公司划分为母公司发起的衍生(sponsored spin-offs)和非母公司发起的衍生(non-sponsored spin-offs)。Lindholm(1997)依据所有权从母公司向衍生公司转移的类型对公司衍生企业进行了划分,这种划分是目前为止最为广泛的一种划分。她认为一种是主要的控股权已经被转移到新的或其他的企业里;另一种通常没有正式的所有权转移,这种类型的衍生一般是由于创始者离开了他以前的职业而开始一个自己的新的公司。因此,存在两种衍生组织:

● 重构驱动型衍生(Restructuring-driven Spin-Off):它是由母公司发起的,通常是在母公司的战略或运营政策驱动下,承担起重新构建和重新定位的责任而成立的。重构驱动型衍生组织的成立是被动的,是由上至下的决策。

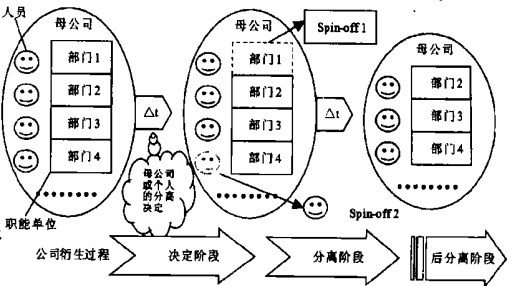
● 创业型衍生(Entrepreneurial Spin-Off):是由一个或更多的个人(衍生组织的创始人),他们利用在母公司所获得的关键经验,来推动建立起新的公司。创业型衍生组织是主动的,是自下而上的过程。



3. 公司衍生的过程

衍生过程包括三个阶段,决定阶段、分离阶段和后分离阶段(图2)。图1 两种公司衍生类型的比较在决定阶段,母公司和个人在包括所有导致分离决因素的推动下决定是否衍生。分离阶段是两个公司在战略上和组织上的分离的阶段。这种分离包括两种类型。对于重构驱动型衍生来说,是原来属于母公司的部门的分离(spin-off 1)。而对于创业型衍生而言,是原母公司员工或团队离开母公司去创业(spin-off 2)。后分离阶段是母公司与衍生公司独立运营的开始。公司衍生过程意味着所有权、责任、债务等的深层次变化。衍生过程说明了这个过程怎么开始、怎么执行、怎么认识和怎么评价。

本文主要研究组织层面的公司创业,因此公司衍生理人员论中重构驱动型衍生是本文关注的重点。由于战略的转型导致的公司创业,是涉及到公司根本经营思想和理念的一次重大变革,无论是从决策还是从实施的角度看都是一个复杂而艰巨的创业过程。这种变革不仅仅是对现有系统或体制的局部改革,而是从根本上进行的彻底改变,对于整个组织来讲相当于二次创业。



4. 衍生公司与母公司的关系及其对创业的影响

每个新成立的企业在创业初期都会遇到困难,Stinch-

combe (1965)总结出有两个影响新企业生存的基本因素。一个是组织因素,创业团队会遇到不熟悉的任务和新的工作关系。初始的组织惯例必须被转化为稳定的程序,以保证企业生产和经营活动的连续性和质量(Hannan and Freeman,1984)。另一个是环境因素,新企业在初始阶段很难建立起稳定的交易关系。这是因为新企业微弱的交易关系和交易记录的缺乏会阻碍它被市场接受(Boeker,1989)。衍生企业在创业中却在这方面有着良好的条件,因为它们可以从母公司那里得到有力的支持。

图 2 两种类型的公司衍生过程

4.1 衍生公司与母公司之间的联系。由于从母公司分立出来的衍生公司,在初始创业阶段仅依靠原母公司分配的资源是很难满足新公司的发展要求的。为了获得附加资源和补偿资产,衍生公司必须与外界组织发生关系。新的企业与母企业在经营活动、市场和战略方面的相似程度被定义为联系(Thornhill and Amit,2000)。如与母公司有共同的客户、与母公司有共同的商业伙伴、与母公司在业务上有上下游关系、应用与母公司相同的知识等都是与母公司联系的表现(Sorrentino and Williams,1995)。Ndouza et al. (2002)研究认为衍生公司与母公司之间的联系有财务的(如股份)、无形的(如专利许可)和物质的(如可以取得设备的使用)三类,并对这三类进行了区别分析。联系的不同形式包括联系的嵌入程度、市场导向或社会导向、正式或非正式的联系等。衍生公司与母公司建立的联系主要体现为建立并利用母公司网络。衍生的创业网络包括个人网络(personal network)和母网络(parent network)两类。新创业的衍生公司通过这个网络,与母公司建立紧密的联系可以更有有效的利用母公司的资源。

4.2 衍生企业从与母公司的联系中所获得的好处。衍生企业与母公司之间的网络是一个复合的网络,包括知识技术创新网络、营销网络和声誉网络等(Lechner & Dowling, 2003)。对于新创业的衍生企业来说,在这个网络中获得创业资源和在市场上取得合法地位是至关重要的。首先,当衍生公司从母公司分离出去时,资产被不同程度的转移。这些资产有的是专有资产而有的非专有资产(Dierickx and Cool, 1989)。前者可以通

知识环境下 TQM 及其实现

南京理工大学经济管理学院 广西工学院管理系 林丽萍 韩玉启

[摘要]与标杆管理、质量认证、企业再造工程等新的管理方法相比,TQM仍有其不可替代的利用价值。知识环境中的企业TQM既沿袭了传统TQM的特点,又增添了新环境赋予的新特征。针对知识环境中的TQM,文章在阐述其持续改进、合作共赢、以顾客为焦点、以知识为基础、以员工素质提高为依托等新特征的基础上,提出并详细分析了实施TQM应该注意的5个关键点。文中的观点可以为企业在知识环境中更好地开展TQM提供借鉴。

[关键词]管理方法;TQM;知识

1961年美国通用电气公司的费根堡姆(A. V. Feigenbaum)博士首先提出TQM(Total Quality Management)。他认为“全面质量管理是为了能够在最经济的水平和考虑到充分满足顾客要求的条件下进行市场研究、设计、生产和服务,将企业内部各部门研制质量、维持质量和提高质量的活动整合为一体的有效体系”。根据他的定义,质量管理不但包括了制造过程中的统计质量控制,而且包括了对满足顾客要求所必须关注的各方面的控制和管理。20世纪90年代以来,知识的幽灵时刻回荡在世界经济大市场中,给历经四十多年寒暑的企业TQM带来了今天的思考。

一、TQM的概念及其适用性

1、TQM的概念。日本戴明奖委员会1998年6月对全面质量管理的定义进行了修订,修订后的主要内容是:全面质量管理是由整个组织从事的,在效率与效益两方面达到公司目标的系统活动,它使组织可以在适当的时间和价格上提供顾客满意的产品和服务的质量水平。

可以从以下几个方面理解TQM的概念:(1)TQM有明确的中、长期目标和战略,并由全员参与的、包括企业各业务环节的系统质量政策与策略所组成。(2)TQM以管理的有效性为目标,即一方面追求单位时间内完成更多的工作量,同时还追求完成工作量所对应的收益与成本之比率更大。(3)TQM以顾客需求为输入,以顾客满意的产品和服务为输出。

2、TQM的适用性分析。伴随着时代的发展,新的管理方法、管理工具不断引入企业,如标杆管理(Benchmarking)、质量认证、企业再造工程(Reengineering)等,在实践中,人们有时不禁问到:TQM是否还有其利用价值?答案是肯定的。

标杆管理(Benchmarking),又称基准管理,70年代末由施乐公司首创,后经美国生产力与质量中心系统化和规范化。作为国外在二十世纪八十年代后期迅速发展起来的一种新型的企业经营管理方法,Benchmarking已成为全球成功企业提高管理水平和组织绩效、不断超越自我并实现可持续发展最常用和最实用的管理工具之一,并在实践中取得了极其显著的效果。标杆管理的基本思想是通过建立企业动态规范的比较分析系统,对企业的内部行为、组织和运作过程进行客观分析,在设立外在或者内在参考点的基础上,帮助企业寻找、确

过交易获得,如专利和设备,而后者主要是知识和例行常规等。其次,获得市场的承认或者说取得正当性(legitimacy)对于一个新衍生的企业来说是非常重要的。当一个新的公司出现在市场中的时候,对于它的商业伙伴来说,这个新企业的可信度是难以决定的。因为新的企业缺少历史记录。在这种情况下,建立起联盟是非常重要的,因为联盟伙伴不仅为新企业提供了市场机会,而且更重要的是这为其他潜在的商业伙伴提供了一个暗示,这个新的企业是可以信赖的(Stuart,1998)。衍生企业与母公司保持联系,为它们自己提供了一个市场的合法地位,以使它们能够获得新的客户和商业伙伴。

4.3 衍生公司与母公司联系的负效应。正如上面所述,衍生公司与母公司的联系对它在创业初期有很多的帮助。但是维持这种联系也会有负面的影响,特别是衍生公司过分的嵌入到这种关系中,形成单一依赖时(Uzzi,1997)。与母公司保持一种紧密的共生关系,会使衍生企业暴露在特定关系的投资风险中。较高的特定关系的投资会降低衍生企业利用自己的资源和其他企业建立联系的意愿,同时不主动去发展与母公司需要无关的能力。另一方面,新公司通常有资源限制,不可能把它们的资源广泛用于多个领域。因此,衍生公司把母公司作为商业资源的保障会感到非常的舒服,而不去寻找新的客户或投资于新的产品(Elfiring and Baven,1996)。在这种情况下,与母公司无关的资源是很难发展的,这会阻碍衍生公司的持续发展。进一步说当出现资源冲突的时候会使衍生公司处于相对于母公司不利的地位。

[参考文献]

- [1]Cooper, A. C. 1973. Technical entrepreneurship: what do we know? R&D Management, Vol. 3, No. 2.
- [2]Ito, K., Rose, E., 1994. The genealogical structure of Japanese firms: parent - subsidiary relationships. Strategic Management Journal 15, 35 - 51.
- [3]Lindholm - Dahlstrand, ?. 1997. Growth and inventiveness in technology - based spin - off firms, Research Policy, Vol. 26, pp. 331 - 344
- [4]Tübbe, Alexander. 2000. Corporate spin - offs in the knowledge economy: factors, impacts and policies
- [5]申光龙、李非、李承业(2001),虚拟衍生企业的竞争力研究,《南开管理评论》2001年03期