

doi:10.3969/j.issn.1672-626x.2014.02.014

中国企业增长的路径选择:自源、借力还是并购

杨竹清

(中国电子科技集团第三十八研究所,产业发展部 安徽 合肥 230088)

摘要:中国企业主要的成长模式深深植根于企业文化和结构中,较多表现为倾向选择单一的增长路径,直到遇到发展瓶颈时才被动考虑其他路径,而当采取其他增长路径遇到挫折时,又退回原来的成长路径。自源、借力和并购三种增长路径应该如何选择,关键取决于外部资源获取的难易和时间成本的大小。总体原则是,当外部资源较难获得时,企业选择自源式增长为佳;当时间成本较大时,企业选择借力和并购式增长为佳。

关键词: 企业增长;投资并购;路径选择

中图分类号: F270.7 **文献标识码:** A **文章编号:** 1672-626X(2014)02-0082-04

增长路径的选择是企业发展到一定阶段后难以回避的战略问题,是横亘在每一个企图实现做大做强企业经营者面前的一道挑战性难题。身处人口红利渐失、传统经济模式面临严峻挑战的经济背景,面对竞争愈发激烈、成本日渐高企的市场环境,在资源有限的现实条件下,中国企业欲在市场中健康生存并保持规模扩张或进入新业务领域,经理人欲实现企业持续增长的经营目标,必然面临自身增长路径选择——“是自主研发还是与其他企业合作、并购现有企业”,选择何种战略已成为众多中国企业,尤其是具有一定规模的成长性成熟性企业必须思考抉择的问题,如上海汽车从借助外力和自主研发转向并购韩国双龙;^[1]2012年百度进入新业务时面临自主研发还是投资并购的选择,最后以约1200万美元的代价,从创新工场收购了魔图精灵。然而在发展过程中,大多企业并未有清晰的战略选择,往往是单一的路径依赖式惯性发展路径,而缺乏主动出击、决胜千里式等的长远筹谋,更多表现出一种处于十字路口的迷茫和左右为难。基于此,本文通过研究发现,企业增长存在三种路径:自源、借力和并购,在成长过程中并没有一种简单的选择

可一劳永逸,但存在一定准则避免企业陷入实施陷阱,其关键在于衡量外部资源可获性和时间成本大小。

一、企业三种增长路径

企业实现增长不外乎有三种路径:自源式、借力和并购式增长。三种增长路径随处可见,只是由于市场中中小企业占绝大多数,因此自源式发展更为常见。且企业在选择增长路径时往往呈现出较强路径依赖特征,即企业以前积累有某方面增长经验,下一步最可能遵循旧习、重复选择,也因此很多企业习惯性自源式增长。如表现最明显的是大多数高新技术企业,最偏好自主研发的自源式增长,较少考虑与人合作或对外并购。

自源主要指企业通过自主研发实现内部技术创新,以达到更新技术、培育新兴产业从而开拓新市场、实现企业增长的目标。自源式发展较多存在于创业初期或专业化企业,而且大多数企业在选择增长路径时会条件性选择自源式增长。自源式增长的优点是管理容易、过程可控性强、投入资金相对较小,且可以强化自身技能及员工忠诚度;缺点是投入周期较长、时间成本大、研发存在失败风险、结

收稿日期:2014-01-29

作者简介:杨竹清(1982-),男,湖南邵阳人,中国电子科技集团第三十八研究所产业发展部工程师,金融学博士,主要从事产业分析研究。

果难控,尤其在培育新兴产业、研发新兴技术时,技术成果实现产业化市场风险较大。据人大常委会副委员长陈至立表示,我国科技成果转化率大约25%,实现产业化不足5%,严重偏低。^[2]此外,从企业层面,一个企业能力有限、不可能靠自身力量创造出所有的技术和产品,企业掌握核心资源和优势的情况下,通过外包协作往往是最有效的选择;但是从国家层面,先进、高端技术尤其关系国家安全的技术很难通过其他方式得到,因此企业作为国家间竞争的载体,必须走自主研发之路。

借力主要指通过与市场其他企业建立契约或联盟关系,实现优势互补、联合经营,借力式发展较多存在于急需进入一个陌生的行业、市场,或短缺、优势资源都较明显的企业。外资进入中国市场时,使用最多的是这种增长路径且效果都较不错。借力式增长的优点是扬人之长补己之短、快速提供产品占领市场,借用荀子的话“良企生非异也,善借于力也”;缺点是利益分配纠纷、行为约束、过于依赖合作伙伴、控制权旁落而成为人家附庸,而且难以学到合作方的核心技术、自我成长缓慢,甚至落入“合作陷阱”。因此,借力的关键在于利用外部资源的同时保护自己资源(知识产权等)和成长能力,在借力时需要自身有突出、独特的优势;应谨防“合作陷阱”,扼杀自主研发的努力,挫伤自主创新的激情。如上汽集团与大众、通用的合作以实现自己自主研发、打造自有品牌的诉求全部落空、基本丧失自主研发的能力,最后在2005年完成对韩国双龙的并购。在分工愈发精细、技术更新愈发快速的时代,若要能经历市场残酷竞争而逐步壮大,借力似乎成为必然。目前我国科技成果转化率低,不善借助外力恰是主要原因之一。^[3]

并购主要指兼并收购活动,并购一般认为是能最快实现企业规模扩张、进入新领域的增长方式,并购式发展较多存在于期望快速壮大、转型、进入新市场的企业。诺贝尔经济学奖得主施蒂格勒曾说过:“所有美国的大企业都是通过某种程度、某种方式的并购成长起来的,几乎没有一家大企业是靠内部扩张成长起来的。”^[4]并购的优点是方式灵活、选择面较广、见效快和可控性强,也可克服企业自身惰性实现市场份额快速增长,进而战胜对手、巩固竞争优势和市场地位;缺点是并购过程繁琐复杂、影响因素相对较多、整合难度大。在全球经济低迷时期,以并购作为增长路径显得尤为常见,据投中

集团报告,2007~2012年中国并购市场宣布交易规模呈现平稳上升趋势,交易宣布规模由2007年1034.7亿美元增至2012年的3077.9亿美元,累计增幅达197%;平均单笔交易金额从2007年2699万美元增至2012年的1.05亿美元,增幅达288%;在2012年的并购交易案例中,制造业、能源及矿业、金融行业分别占并购案例总数量的18%、13%和8%。^①

企业选择增长路径时,并非非此即彼的排他性选择,过度依赖某种路径都会产生负面效应,正如劳伦斯指出,过度依赖收购会引致企业流失重要的内部资源,打击内部团队的士气,影响内部团结;过分强调内部增长可能使企业的发展变得迟缓;过多地依赖联盟会使企业容易受到合作伙伴行为的影响,也容易出现利益冲突。^[5]

二、路径选择依存条件

自源、借力和并购这三种增长方式都实现增长非常重要的路径,它们并非相互对立的。在不同的行业、不同的市场、不同的成长阶段,需要企业选择不同的增长路径组合或聚焦资源在某一种路径上,企业培养出这种选择路径满足自身增长所需资源的能力才是最为重要。但是,在资源、时间等相对有限的约束下,一个企业在某一阶段的增长路径选择却是独一无二的,如何选择依存于已有经验、现有资源和战略等条件。

(一)时间成本

技术日新月异,机会稍纵即逝,在瞬息万变、竞争激烈的市场,时间是悬在众企业头上的“达摩克利斯之剑”,成为三种增长路径选择和企业抉择难以回避的关键因素。尤其在专利制度的保护、先发优势明显的情况下,时间甚至关系到一个企业或业务的生死存亡。所谓时间成本一般指货币时间价值,一定量资金在不同时点上的价值量产差额,而增长路径的时间成本主要指路径过程中的机会成本、技术产品落后而形成的沉没成本及资金的时间价值等。如百度负责投资业务的企业发展部总经理汤和松曾表示,有些业务即使百度自己能做起来,但丧失了时间优势也得不偿失,因此时间成本是影响其选择自主研发还是投资并购路径的重要决策条件。^[6]

(二)外部资源可获性

俗话说“巧妇难为无米之炊”。借力和并购依赖于外部资源的可获性,依据不同的可获性,产生不同的增长路径选择。众多企业选择自源式增长路

径,路径可控是其主要考虑因素,内部资源更容易整合。技术擅长而社会资源不足的企业倾向于选择自源式发展;借力和并购需要仰仗于其他企业单位意愿或技术产品的有无或市场管制等外界不可控因素。因此,外部资源可获性有5个重要影响因素:外部资源的有无、获取成本、交易方便与否、外部资源所有者交易意愿、外部资源与本企业资源(知识、组织等)的契合度。

在中国市场,如汽车、金融等行业,外资企业进入借力、并购是其首选方式;在美国市场,华为的多次收购均迫于美国政府压力而放弃。通常地,现在市场已有并较为成熟的技术产品、红海市场,倾向选择并购和借力的路径,而在新兴领域、蓝海市场,倾向于自源式发展。创业板上市公司——华测检测董事长万峰道出了众多企业的心声:“在别人已经研究出来、并且十分擅长的成熟领域里,华测检测没有必要投入大量的时间与金钱去研究,并购会是更直接的方式。”^[7]

(三)企业自身资源

资源是发展的最基本因素,企业当下具备的人、财、物等资源决定着下一步发展战略,在准确预估实现战略目标所需要的资源不足时,对增长路径的选择才会有清晰的认识,因此对自身资源、优势和不足有准确的认识至关重要。正如劳伦斯·凯普伦所主张,资源缺口决定着企业的增长动力,最大的挑战在于准确评估公司现有资源与成长所需的资源之间的缺口。^[8]但是在“近因效应”影响下,企业往往会高估自己的内部资源,忽视或不屑借助外部资源,一味专注内部发展,结果事倍功半、难如人意。

(四)企业外部压力

身处社会,企业总是受到各种力量约束,企业公司面临的外部压力也是影响其决策行为、发展路径方向的重要因素。如国有企业集团对下属公司下达的产值指标,上市公司的业绩压力、股东意志等等,这都会扭曲管理层的行为,追求短期目标,以致改变初衷。

(五)观念转变

很多企业在发展过程中,常常采取单一的增长路径(尤其过去有效的路径)而不愿去改变,认为它们的成功与否只是取决于付出的努力多少。在很多技术型的公司里这种倾向尤为明显。汤和松指出,很多人往往只看到某一产品中的技术,却忽视了其他方面的因素,例如一个团队的组织、激励、竞争壁

垒等方面。因此,如何跳出旧有思维束缚、与时俱进,对企业增长路径的选择影响颇大。

三、一个分析框架

影响企业增长路径选择的因素众多,如上文分析的时间成本、外部资源可获性、企业自身资源、外部压力、已有观念等。基于客观性、不可控制性及重要性比较,时间成本和外部资源可获性在企业路径选择决策时显得更为关键,而且也是众多企业实践的(如百度、华测检测等),因此,分析外部资源可获性和时间成本可达到提纲挈领的作用,为决策指明方向。以外部资源可获性大小为纵轴和时间成本大小为横轴,形成企业路径选择矩阵图(如图1)。

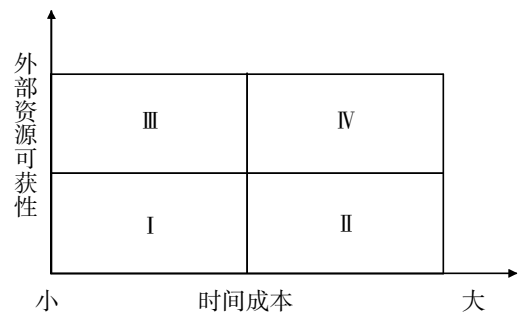


图1 企业增长路径选择矩阵

在I区域,时间成本小、外部资源可获性小。企业增长路径选择自源式发展较优。在II区域,时间成本大、外部资源可获性小。一般地,作为企业选择放弃、转型较佳,当然,如对企业来讲是战略性重要资源或技术时,自源式探索也是必要的,但不能孤注一掷。如果外部资源可获性是因为行业空白、或外国技术保护,则政府支持引导企业自源式发展为优。在III区域,时间成本小、外部资源可获性大。此时三种增长路径效果差异不大,需辅助考虑其他因素。如考虑到借力、并购的过程可控相对较小,自源式增长相对更优;如考虑到资源互补、渠道、门槛、资质等因素,则并购和借力式增长更优。在IV区域,时间成本大、外部资源可获性大。此时借力和并购更佳。

可见,企业遇到在第I、IV区域的项目选择将较为明晰,在II、III区域则较为复杂。这个分析框架难以提供明确简单的判断性选择,但可提供一种分析思路、给决策者带来启迪。而且即使企业已经明确选定一种增长路径,随着其发展内外部环境相应变化,时间成本和外部资源性也将随之而变,因此企业增长路径选择是个动态的过程,企业经常审慎自

身增长路径的适用性或各项资源是否帕累托最优实为必要。

四、结论

自源、借力、并购三种增长方式并非不能兼容彼此对立的,而且并无一种方式可以一劳永逸帮助企业实现长期持续增长。现实中较普遍现象是,众多企业习惯一条腿走路,尤其经常依赖以前成功实施的一种增长路径,惯性选择其作为既定路径而不愿改变,且由于成长惯性大多企业缺乏利用和搜索外部资源的经验和技能。此外,在不同阶段的企业表现出不同的增长路径选择偏好,如在创业期技术型企业中,更偏好自主研发的自源式增长,快速成长阶段或转型期企业更偏好借力和并购。市场中也存在不少灵活选择各种增长路径、采取组合路径而实现快速增长的企业,如百度、阿里巴巴、腾讯等,并购、借力、自源增长方式三管齐下、运用自如,在各领域独领风骚。总体而言,中国企业主要的成长模式深深植根于企业文化和结构中,较多表现为倾向选择单一的增长路径,直到遇到发展瓶颈时才被动考虑其他路径,而当采取其他增长路径遇到挫折时,又退回原来的成长路径。

中国企业选择增长路径需要因时而异、具体情况具体决策,尤其重要的是需要明白自身资源缺口及战略目标。虽然没有简单明确的选择能使企业实现一帆风顺长期增长,但存在一定准则避免企业陷入实施陷阱、尽力克服选择失误,即避免惯性使用单一的增长路径;当外部资源较难获得时,企业选择

自源式增长为佳;当时间成本较大时,企业选择借力和并购式增长为佳。此外,摆脱思维旧习、解放思想、开阔视野对企业增长路径的选择也较为重要。

注释:

① 数据来源于投中集团《2012年中国并购市场统计分析报告》。

参考文献:

- [1] 石云鸣. 中国汽车企业对外直接投资中的技术获取路径[J].技术经济,2013,(3):7-12.
- [2] 何敏.科技成果转化不足5%,需提高全民族科学素养[EB/OL].<http://www.chinanews.com/cj/2011/09-30/3365935.shtml>,2011-09-30.
- [3] 敬志伟.科技成果转化率低:现状、根源与对策[J].天津行政学院学报,2009,(5):66-69.
- [4] 刘亮. 跨国并购成功七要素[EB/OL].<http://money.163.com/09/0311/13/544JR1V7002524TH.html>,2009-03-11.
- [5] 劳伦斯·凯普伦,威尔米·切尔.企业增长的动力是什么[EB/OL].http://www.360doc.com/content/12/1130/15/535749_251187083.shtm,2012-11-30.
- [6] 孟鸿.投资需规避技术误区,电商不是主投方向[EB/OL].<http://tech.sina.com.cn/i/2012-05-31/16237198979.shtm>,2012-05-31.
- [7] 周莹.华测:如何成为第三方检测市场整合者[EB/OL].http://www.xcf.cn/newfortune/cy/201002/t20100211_241762.htm,2010-02-11.
- [8] [法]劳伦斯·凯普伦,威尔米·切尔.企业增长的动力[M].北京:机械工业出版社,2014.14-15.

(责任编辑:卢 君)

How to Select the Growth Path China Enterprise: Self source, Leveraging or M&A?

YANG Zhu-qing

(The 38th Research Institute of China Electronics Technology Group, Ministry of Industry, Hefei Anhui 230088,China)

Abstract: The main growth mode of China enterprise is deeply rooted in the corporate culture and structure, most enterprise tend to choose the growth path of single, until encounter development bottleneck is passive to consider other path, and when to take other growth path encounter setbacks, and returned to the long path to the original. From the source, leveraging and M & A three growth path, how to choose, the key is to measure the external resource availability and time cost size. General principle is, when the external resources are difficult to obtain, which enterprises choose self source' type growth is better; when the time cost is larger, which enterprises choose borrow and M & A is the best.

Key words: enterprise growth; mergers and acquisitions; path selection