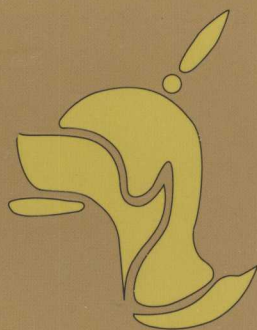


WOGUO DAXINGGUOYOU QIYE ZHUANXING YANJIU

我国大型国有企业 转型研究

韦江宏 黄健柏 著



 中南大学出版社
www.csupress.com.cn

我国大型国有企业转型研究

韦江宏 黄健柏 著

中南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

我国大型国有企业转型研究/韦江宏,黄健柏著.

—长沙:中南大学出版社,2009

ISBN 978-7-81105-974-8

I. 我... II. ①韦... ②黄... III. 大型企业:国有企业—经济
体制改革—研究—中国 IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 159832 号

我国大型国有企业转型研究

韦江宏 黄健柏 著

☐责任编辑 谢贵良

☐责任印制 汤庶平

☐出版发行 中南大学出版社

社址:长沙市麓山南路

邮编:410083

发行科电话:0731-88876770

传真:0731-88710482

☐印 装 湖南大学印刷厂

☐开 本 787×1092 1/16 ☐印张 12.25 ☐字数 304 千字 ☐插页:

☐版 次 2009 年 10 月第 1 版

☐2009 年 10 月第 1 次印刷

☐书 号 ISBN 978-7-81105-974-8

☐定 价 39.00 元

图书出现印装问题,请与经销商调换

序

在我国经济由计划经济向社会主义市场经济转轨、国际经济一体化的背景下，面对环境及产业的变化，一批国有大中型企业在产权制度、产业结构、经营模式、发展战略等方面作出革命性调整，实现了由传统的国有企业向新型国有企业的转型，有效地提高了企业的核心能力，呈现出较强的竞争优势，并迅速掘起成为我国国民经济的支柱，这些“新国企”的出现和壮大代表了国有企业改革的前进方向。

铜陵有色金属集团控股有限公司是安徽省重要骨干企业、全国铜金属行为的排头兵企业。和其他老国企一样，这个有着60年历史的老企业，长期采用计划经济体制下的发展模式，使其烙下了很深的计划经济痕迹。近年来，在安徽省委、省政府的领导下，铜陵有色积极推进体制创新和技术创新，持续推进向新型国企的转型：一是深化产权制度改革，在实现由单一的工厂制企业转变的基础上，在国有绝对控股的前提下，引进非国有股东划行股份制改造，把公有制的体制优势和非公有制经济的机制优势结合起来，明晰产权关系，规范法人治理结构，初步建立了现代企业制度；二是深化内部改革，推进转机建制，积极探索母子公司管理体制和管控模式，调整管理幅度，压缩管理层次，推进人事、用工、分配三项制度改革；三是剥离办社会职能，实现学校、医院的社会移交；四是以“主业优化升级，辅业分立改制，管理规范有效，人企业同发展”为战略目标，突出主业，明确以铜主业为核心业务，化工、装备制造为相关主业，核心主业又由铜主业逐步向铜、铅、锌、钨、钼等多金属综合开发的转型。实施主辅分离，辅业改制，实现了产业结构和产品结构的调整，推进发展战略转型；四是推进以世界一流技术为支撑的生产工艺和产品结构的战略性调整，关闭资源枯竭的矿山，淘汰落后的生产设备、工艺和技术，实施大规模、高起点的技术改造，建成多条世界先进的生产线；五是加强企业管理，树立新型的经营理念，以“打造世界铜冠，人企共同发展”为愿景，形成“创造成就未来”的核心价值观，积极推进企业文化的转型，逐步建立起适应社会主义市场经济的新型企业文化体系。铜陵有色的成功转型，在体制创新和技术创新的双重推动下，使企业形成了较强的核心竞争力，尤其是在此次全球金融危机面前，铜陵有色更表现出较强的抗击风险和应对挑战的能力。

铜陵有色转型是安徽省国企发展的一个缩影，对其转型的经验加以总结概括，进行理论提升和研究，对促进新国企一步发展以及深化国有企业改革都具有非常重要的意义。铜陵有色金属集团控股有限公司和中南大学早在2007年就合作开展我国大型国有企业转

型的课题研究，并在此基础上撰写了《我国大型国有企业转型研究》一书，采取理论分析与实证分析相结合的方法，对我国大型企业转型的动因、方法与内容、模式等进行了总结提炼，同时从我国有色金属工业企业向新型国有企业转型的案例分析入手，分析我国大型国有工业企业转型的方法。特别是总结了铜陵有色的转型经验，并重点从产业结构、运营模式以及集团化管控的权变因素和选择等方面，对铜陵有色进一步推进企业转型提出了具体的建议。尽管该书以我国有色金属行业为中观环境，以铜陵有色为分析案例，因其具有很强的理论性、典型性和可操作性，对我国国有大型企业的转型具有较强的指导作用，因此编写本书具有重要的理论意义和现实意义。

安徽省人民政府副省长 黄海嵩
2009年7月19日



目 录

第 1 章 我国大型国有企业及企业转型概述	(1)
1.1 大型国有企业的内涵及特征	(1)
1.2 企业转型的内涵、特征及模式	(2)
1.2.1 企业转型的内涵	(2)
1.2.2 企业转型的特征	(5)
1.2.3 企业转型的过程及关键影响因素	(5)
1.2.4 企业转型的模式	(5)
第 2 章 我国大型国有企业转型的动因及内容	(10)
2.1 我国大型国有企业转型的动因	(10)
2.2 我国大型国有企业体制转型的路径和历程	(13)
2.2.1 转换经营机制阶段(1985—1994)	(14)
2.2.2 产权结构调整与员工身份置换阶段(1994—2003)	(15)
2.2.3 新国有资产管理体制形成阶段(2003 年至今)	(17)
2.3 我国大型国有企业产权结构的调整	(18)
2.3.1 债转股	(18)
2.3.2 引进战略投资者	(19)
2.3.3 股权分置改革	(21)
2.3.4 境外上市	(23)
2.3.5 主营业务资产整体上市	(24)
2.4 我国大型国有企业治理结构的调整	(24)
2.4.1 规范董事会试点	(24)
2.4.2 专业委员会与独立董事制度	(26)
2.4.3 外部董事制度	(26)
2.4.4 经理的市场选聘	(27)
2.4.5 经营者激励模式的改革	(28)
2.5 我国大型国有企业产业转型	(30)
2.5.1 产业转型的适用对象	(30)
2.5.2 产业转型的方式选择	(31)
2.5.3 产业转型与多元化路径	(32)



2.5.4	产业转型的主要内容	(33)
2.5.5	产业转型与国有大型企业的产业深化	(36)
2.6	我国大型国有企业组织与管控模式转型	(37)
2.6.1	大型国有企业组织转型	(37)
2.6.2	大型国有企业业务流程再造的创新模式	(38)
2.6.3	加强企业集团的管控能力	(39)
2.7	我国大型国有企业经营战略与文化观念的转型	(40)
2.7.1	大型国有企业管理理念的调整	(40)
2.7.2	大型国有企业经营战略的定位及调整	(41)
2.7.3	以人为本的创新型企业文化的构建	(44)
第3章	我国国有资产监管及大型国有企业转型目标模式	(45)
3.1	我国新型国有资产监管体制转型的目标模式	(45)
3.1.1	新加坡淡马锡国有资产管理体制	(45)
3.1.2	新加坡淡马锡国有资产管理体制的创新	(47)
3.1.3	淡马锡模式对我国新型国有资产监管体制构建的启示	(49)
3.1.4	我国新型国有资产监管体制转型的目标	(51)
3.2	大型国有企业转型的目标模式	(55)
3.2.1	新型国有企业的界定及特征	(55)
3.2.2	新型国有企业类型及生存状态	(57)
3.2.3	我国大型国有企业转型的走向	(60)
第4章	我国有色国有企业转型概述	(63)
4.1	有色金属行业的界定	(63)
4.1.1	有色金属的定义	(63)
4.1.2	有色金属行业的分类	(63)
4.2	我国有色金属行业的发展	(64)
4.3	我国有色国有企业转型历程	(65)
4.3.1	转变思想,成立有色金属管理总局	(65)
4.3.2	走向市场,建立有色金属工业总公司	(65)
4.3.3	股份制试点,成立有色金属三大集团公司	(66)
4.3.4	健全现代产权制度,向新型国有企业转变	(67)
4.4	我国有色国有企业转型内容	(68)
4.4.1	我国有色国有企业产权结构的调整	(68)
4.4.2	我国有色国有企业治理结构的调整	(71)
4.4.3	我国有色国有企业组织与管控模式调整	(71)
4.4.4	我国有色国有企业管理理念与文化观念调整	(72)



第5章 我国有色金属国有企业转型模式	(74)
5.1 我国有色金属国有企业转型调控模式	(74)
5.1.1 政府主导型	(74)
5.1.2 市场调节型	(75)
5.1.3 政府主导与市场调节相结合	(75)
5.2 我国有色国有企业转型路径模式	(75)
5.2.1 产业延伸模式	(75)
5.2.2 产业更新模式	(76)
5.2.3 产业复合模式	(77)
5.2.4 我国有色国有企业转型路径模式的选择	(77)
5.3 有色国有企业转型的时点模式	(78)
5.3.1 急转模式	(78)
5.3.2 中转模式	(79)
5.3.3 起转模式	(79)
5.4 大型有色国有企业转型的典型案例分析	(80)
5.4.1 西部矿业股份有限公司(锡铁山矿务局)的产业延伸模式	(80)
5.4.2 粤东有色金属公司的产业更新转型模式	(82)
5.4.3 中国铝业的复合转型模式	(83)
5.4.4 大型有色国有企业转型案例评析	(84)
第6章 我国大型有色金属国有企业转型走向	(86)
6.1 实施国际化战略,开发国际有色金属资源	(86)
6.2 转变经营机制,迎接民营企业挑战	(87)
6.3 兼并重组,形成特大型企业	(89)
6.4 发展深加工,开发高技术、高附加值产品	(90)
第7章 铜陵有色概况	(91)
7.1 铜陵有色简介	(91)
7.2 铜陵有色发展战略	(93)
7.3 铜陵有色组织机构	(93)
7.4 铜陵有色的历史沿革	(94)
第8章 铜陵有色转型历程与经验	(96)
8.1 铜陵有色转型历程梳理	(96)
8.1.1 铜陵有色产权结构调整	(97)
8.1.2 铜陵有色治理结构调整	(99)
8.1.3 铜陵有色产业结构调整	(102)
8.1.4 铜陵有色组织与管控模式调整	(105)



8.1.5	铜陵有色战略管理理念与文化观念调整	(106)
8.2	铜陵有色企业转型的主要成果	(111)
8.2.1	完善产权制度改革,建立现代企业制度	(111)
8.2.2	建立母子公司机制,完善现有管控模式	(112)
8.2.3	优化激励约束机制,妥善调整劳动关系	(112)
8.2.4	推进发展战略转型,建设新型企业文化	(113)
8.3	铜陵有色企业转型的主要经验	(114)
8.3.1	树立开拓创新理念,积极转变陈旧思维	(114)
8.3.2	积极推进产权改革,转换企业经营机制	(115)
8.3.3	深化产业调整重组,促进产业结构优化	(115)
8.3.4	规范企业内部管理,夯实企业发展基础	(116)
第9章	铜陵有色转型目标模式优化总体思路	(118)
9.1	可能存在的问题和面临的挑战	(119)
9.1.1	资源枯竭带来的威胁和挑战	(119)
9.1.2	现有产业结构存在的问题	(119)
9.1.3	现有管控模式存在的问题	(120)
9.2	铜陵有色转型的基本思路	(120)
9.2.1	铜陵有色转型的基本走向判断	(120)
9.2.2	铜陵有色业务转型的基本思路	(122)
9.2.3	铜陵有色管控模式转型的基本思路	(122)
第10章	铜陵有色业务组合规划	(125)
10.1	铜陵有色产业组合现状分析	(125)
10.1.1	产业概况	(125)
10.1.2	主要产业	(126)
10.1.3	产品产能及产量	(131)
10.1.4	产品销售情况	(133)
10.1.5	产品盈利能力分析	(137)
10.2	铜陵有色产业转型战略选择	(140)
10.2.1	国资委政策指引	(140)
10.2.2	铜陵有色总体战略解读	(140)
10.2.3	主营业务分析	(140)
10.2.4	“一业为主,相关产业多元化”战略	(142)
10.3	铜陵有色产业转型战略实施规划	(144)
10.3.1	铜主业的深化与延伸	(144)
10.3.2	相关产业多元化	(152)
10.4	铜陵有色产业转型战略实施的保障措施	(155)



第 11 章 铜陵有色管控模式演变方向	(158)
11.1 基本概念及相互关系	(158)
11.1.1 整体上市方式	(158)
11.1.2 基本管控模式	(162)
11.2 铜陵有色运营与管控现状	(164)
11.2.1 铜陵有色现行运营模式	(164)
11.2.2 铜陵有色现行管理模式识别	(164)
11.3 整体上市动因	(166)
11.4 影响铜陵有色整体上市与管控模式选择的权变因素分析	(166)
11.4.1 整体上市的基本要求	(166)
11.4.2 权变因素一：能否实施发展大有色战略	(167)
11.4.3 权变因素二：有色以外的其他产业能否发展壮大	(169)
11.4.4 权变因素三：非主业资产能否有效处置	(171)
11.4.5 权变因素四：是否引进战略投资者	(174)
11.4.6 权变因素五：能否成立财务公司	(176)
11.5 铜陵有色整体上市与管控模式演变趋势	(178)
第 12 章 铜陵有色转型展望	(180)
12.1 铜陵有色产权结构与治理结构转型展望	(180)
12.2 铜陵有色产业转型展望	(180)
12.3 铜陵有色整体上市与管控模式转型展望	(181)
后 记	(183)



第1章 我国大型国有企业 及企业转型概述

1.1 大型国有企业的内涵及特征

1. 国内外对国有企业内涵的界定

西方国家判定一个企业是否是国有企业，主要依据是：政府是否对其拥有实质上的支配权或控制权，而不是看企业的资产是否全部为政府所拥有。根据这一划分标准，西方主要资本主义国家的国有企业，总括起来有这样几种：国家独资企业、国家控股企业、国家参股企业及国家参与企业等。国家控股企业是指国家占有50%以上股权的企业。这样，国家在董事会上拥有半数以上表决权，可就公司的重大问题做出决策。

根据建立社会主义市场经济体制及对国有经济进行战略性调整的要求，我国国有企业的含义应该是：“资本全部或者部分属国家所有并为国家直接或间接控制，具有社会公益性目标的企业”。^① 这一界定具有两个特征：首先，国家是企业的出资者而非所有者，国家与企业之间是控制关系而非所有关系；其次，国有企业具有社会公益功能。这里所谓社会公益功能，包括对整体市场的基础性配置功能、产业协调和宏观调控功能以及弥补普通商事主体投资缺陷的功能等。为了使该界定能够涵盖新形势下国家资本或者主要是国家资本投资的企业，从企业的功能角度来看，也可以使用“国家控制企业”或“公共企业”来取代“国有企业”名称。

2. 我国大型国有企业范围的界定

国有经济战略性重组与结构调整的目标就是着力发展30~50家拥有自主知识产权和知名品牌，具有国际竞争力的大公司、大企业集团。从大型国有企业来讲，主要是通过调整重组，力争用几年的时间，形成80~100家技术先进、结构合理、机制灵活、有较强国际竞争力的大公司、大企业集团。因此，所谓大型国企，主要是指由国资委掌管的及由各省国资委掌管的按照规模或在国民经济行业中的重要性排列在前几位的国有企业。一般地，这些企业主要集中在涉及国家安全及国民经济命脉的关键领域和关键行业。

① 纪宝成(2004)：“将我国国有企业简单地等同于西方发达国家的国有企业，将无法把握我国国有企业的性质。”

1.2 企业转型的内涵、特征及模式

1.2.1 企业转型的内涵

对于企业转型的内涵,主要有以下几种观点。

第一种观点认为:转型是企业为了求生存,在构面上发生重大变化,包括组织使命、目标、结构以及企业文化等(即“第二阶变革”,是多构面、多层次、定性、不连续、逻辑跳跃式的组织变革)。通过战略改变的过程,重新界定企业使命与建立竞争能力,以此来应对环境变化、掌握市场商机,进而维持一个领先的竞争优势。

第二种观点认为:企业转型是企业组织在价值、形态、表达、技术及行为等方面的移转,让组织架构具备弹性化,能实时应对环境的变化。并认为企业转型不仅是企业改造的重设计,同时包括组织文化的再造、组织架构的重组、战略与产品的新定位及企业核心能力的新变化。转型的主要目的是使企业在历经一段时间的努力之后,能大幅度改善竞争绩效,并能持续维持竞争力。

第三种观点认为:转型是在认知、思考及行为上的全新改变。企业转型是企业在经营环境发生变化时,为求生存发展、突破经营瓶颈,通过组织调整或目标转换的战略,改变结构形态,创造出适应未来的新经营模式;并且重新思考与检讨传统的功能式组织结构,以企业的横向作业流程为经营管理的主轴,促进组织在成本、质量、服务及速度的绩效指标上获得跳跃式的改进。

第四种观点把“企业转型”定义为:企业在环境、竞争变化下的一种基本的、全面的、大规模的革命性改变,企图调整或改变企业现有的营运架构,突破现状,重创企业活力的一种行为现象;是企业审视外在竞争环境变化及各种产业不同管理本质的需求,通过主导逻辑的改变、产业选择的调整及对市场结构的影响、企业内部环境管理战略改变及组织变革以建构不同的竞争优势战略和新的核心竞争力;除巩固核心事业基础外,还以进一步达成改变事业重点或重新定义事业为目的。

综合以上观点,我们认为:企业转型是企业在面临环境及产业变化时,在产业结构、经营模式或战略布局等企业的重要特性方面作出革命性的调整。企业为求生存发展,突破经营逆境,企图调整和改变企业现有的运营框架,突破现状,建立一套适应未来的新经营模式,以期有效地改善企业的核心能力和竞争优势。这种转型是企业的一种战略决策,所以企业转型也称为转型战略:企业为了重新建构竞争优势,基于产业特质,审视外在竞争环境变化以及企业所具备的战略资源基础,通过产业选择的调整及经营模式的改变而制定战略。企业转型具体包含以下两层含义:

1. 企业转型是指企业作出转型的战略决定,根源在于深刻的内外动因

由于所处行业的竞争能力降低和竞争优势的衰退,促使企业通过组织等的变革,提升企业在产业内的能力;或者由于所处行业的衰退,企业发展前景黯淡,使得企业不得不主动或者被动地采取产业转移的战略,寻求新的经济增长点,使企业获得新的生机。这种行业间的转移,可能是企业保留原有行业的业务,实行多元化策略,也可能是完全退出原有行业,全部进入新的行业。从形式上看,企业转型属于战略转换,区别于一般性的企业战

略调整。通过对企业转型现象的全面分析,结合企业外在成长理论和内在成长理论,企业转型的动因从内部视角来看,是由于企业资源、能力的非优化状态,导致企业竞争优势的降低,以及由于外部行业环境的影响导致企业成长衰退。企业转型的具体动因如下:

(1)外部环境的变化需要企业作出制度性的变革。即当企业外部制度环境变化的时候,相应地要求企业自身作出制度性的变革转型。比如,国家经济体制的改革,导致企业变革。具有代表性的例证是,社会主义国家由计划经济向市场经济的转型,对外部环境的组织适应性要求企业必须作出组织转型。再如,互联网时代电子商务的出现,导致企业组织的变革等。外部环境作为外生动因,促使企业内部结构和生产关系发生变革,引起内部的转型变革。

(2)企业在行业内的地位。企业在行业内的地位,决定其需要采取相应的手段提升在行业内的竞争优势,深刻的原因在于异质资源的缺乏,导致企业资源能力的结构性短缺冗余。异质资源可以向企业外部获得,但是由于其具有不可交易性,决定企业不可能通过市场交易行为从要素市场获得,需要通过并购、联盟等形式整合外部资源来获取,也可以通过企业内部创新,自我培育核心能力和新技术等软性异质资源。以上几种形式,都将改变企业竞争优势函数的映射关系,因此,也属于转型行为。

(3)其他行业的吸引。行业吸引导致的企业转型,是通常所说的跨行业转型。跨行业转型需要企业做出新的业务领域进入和原有业务退出(完全退出和部分退出下的多元化经营)的决策。显而易见,行业的转移必然引起企业优势函数的变化,也是被广为认同和理解的转型的模式和类型。

(4)资源冗余下的多元化转型。主要是从企业资源能力最优化组合的角度出发,将最优化下的资源能力冗余量投入新的行业。通过对国内外企业的考察,我们发现资源冗余现象具有普遍性。因此,多元化是一种普遍的且不可避免的转型形式,即便是那些坚持专业化的企业也不可避免。

2. 从企业经营决策层面看,转型属于企业战略决策

企业的转型和产业密切相关,但是,如果是由于企业自身内生性原因导致的,使其本身在所处行业的竞争力相对降低,那么此时的转型内容更多的是将关注力投向企业内部,通过组织、人力资源管理、企业文化、企业生产运作模式等的转变,提升自身的能力,进而提高企业在行业内的(而非退出或者进入其他行业)相对竞争能力。或者由于企业内部资源能力优化后,产生资源能力冗余,实现跨行业的多元化经营战略,这就是内生性企业转型(关注企业的自身变革)。如果以现有的企业能力,即便经过变革也不能在行业内谋求新的发展空间,或者所处行业已经属于成熟或衰退性行业,为了获得企业的持续增长能力,那么此时企业的转型应将更多的关注力投向行业及行业以外的新生领域,寻求新的利润增长点。完全退出现有行业,进入新的行业领域的战略,就是我们认为的外生性企业转型。

企业转型符合并且应该具备企业战略的三大特征,因此,它属于企业战略的范畴,也就是说,必须在战略管理的框架中把握企业转型的内容、模式和路径。相应地,企业战略转型的内容有三个部分五个层面共十五个方面,如表1-1所示。



表 1-1 企业战略转型的内容

	转型规划制定	转型方案实施	转型控制
公司战略转型	A01	B01	C01
业务战略转型	A02	B02	C02
职能战略转型	A03	B03	C03
战略项目转型	A04	B04	C04
专题战略转型	A05	B05	C05

据此，可以提炼出企业转型的五种基本模式。

模式 1：公司战略层面的转型。这一转型模式可以使企业发生最彻底、最本质的改变，它可能涉及企业的远景、使命、核心价值、长期发展目标和业务界定；等等。这种转型将导致企业脱胎换骨、改头换面。

模式 2：业务战略层面的转型。这一转型模式是企业核心业务的改变，涉及企业所从事的行业、产品定位、市场定位、业务总目标等。这种转型将导致企业业务内容和业务模式的彻底改变。

模式 3：职能战略的转型。这一转型模式是企业中一个或几个职能部门的职能模式的改变，本身是企业局部的、部分的转型或是企业整体转型的一种（组）配套措施，是在公司战略和业务战略两个层面确定的基础上开展的。这种转型不会改变企业的核心基础和核心业务的本质。例如，广东华润涂料有限公司通过与世界知名化工企业威士伯及巴斯夫、拜耳、杜邦等达成战略合作，成功实现了资本、技术、产品和市场的国际化转型战略。华润涂料公司的国际化战略转型，涉及了财务、技术、生产、市场等职能部门的组织和运作模式的转变，但华润涂料有限公司的核心基础和核心业务并没有发生本质的改变。

模式 4：战略项目转型。这一转型模式是企业业务战略确定的框架内，改变一（多）项具体的、有战略意义的投资、开发项目。例如，佛山市顺联集团公司在 2005 年从家私城、国际机械城等商贸地产项目开发经营转型到购物中心和商务酒店的项目开发和经营。

模式 5：专题战略转型。这一转型模式是指企业通过运作专题战略，使企业在某方面实现转型。例如，联想集团通过收购 IBM PC 实现国际化转型；顺德白燕粮油实业公司通过品牌输出和技术输出，与连云港面粉厂合作，实现跨省区经营战略转型。

实践证明，企业转型五种模式中，风险依次递减，见表 1-2 所示。

表 1-2 企业战略转型的风险

	转型规划制定	转型方案实施	转型控制
公司战略转型	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
业务战略转型	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
职能战略转型	☆☆☆	☆☆☆	☆☆☆
战略项目转型	☆☆	☆☆	☆☆
专题战略转型	☆	☆	☆

注：☆的数量表示风险的相对程度。

1.2.2 企业转型的特征

企业转型属于企业战略管理的主要内容之一,因此完全具有企业战略管理的一般特征。但是,企业转型作为一项特殊的企业战略管理活动,还具有以下特征:

(1)重要性。企业转型属于企业重要的战略行为,即按决策层面的划分,不是一般层面的管理活动、业务活动。

(2)主动性。转型是主动地改变自己,是属于革新理论,而不是像传统的适应理论,被动地适应环境。也就是说,适应理论解决企业的生存问题,转型理论解决的是企业的发展问题。

(3)动态性。无论是内生性还是外生性的转型,都和企业所处的行业密切相关,虽然在研究内生性转型过程中,需要假设企业外部环境(所处产业参数为常量)的静态性,但在转型过程中,最终要求企业内部资源和外部环境间的动态交换,达到企业对产业环境最适应的转型效果。

(4)长期性。外部环境的动态特性决定了企业转型活动的长期性,作为企业管理者,需要把转型意识作为一项管理因素融入日常的经营活动中,而不是一般意义上的把转型理解成一种企业的阶段性活动。

(5)高风险性。企业转型是一项高风险的战略行为,由于转型工作的不确定性,使得企业转型全过程都充满风险。很多企业转型失败,主要原因在于对转型风险认识的不足,没有对转型工作进行风险管理。一般认为,从企业产生转型的动机开始,围绕转型所开展的一切决策都属于风险型决策。具体表现可能存在下列风险:转型方向(产业选择)风险、转型能力风险、转型方式选择风险、进入风险、转型后的整合风险等。同时,作为一项系统工程,企业转型工作整体存在系统性风险,因此,在实施转型战略过程中,需要对转型工作作出系统的风险评估。

1.2.3 企业转型过程及关键影响因素

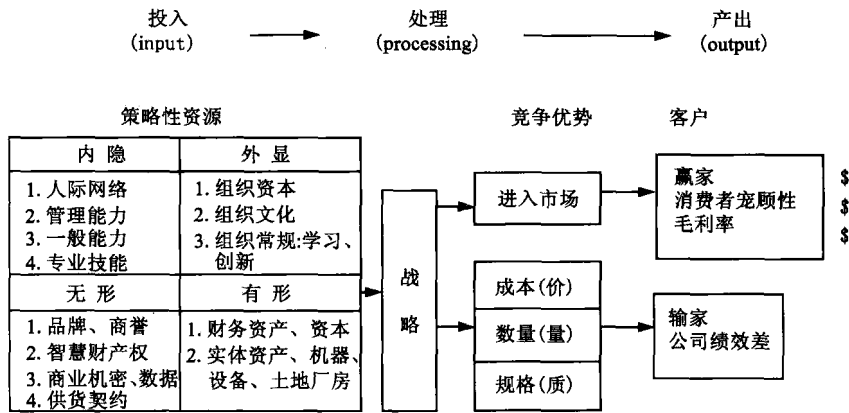
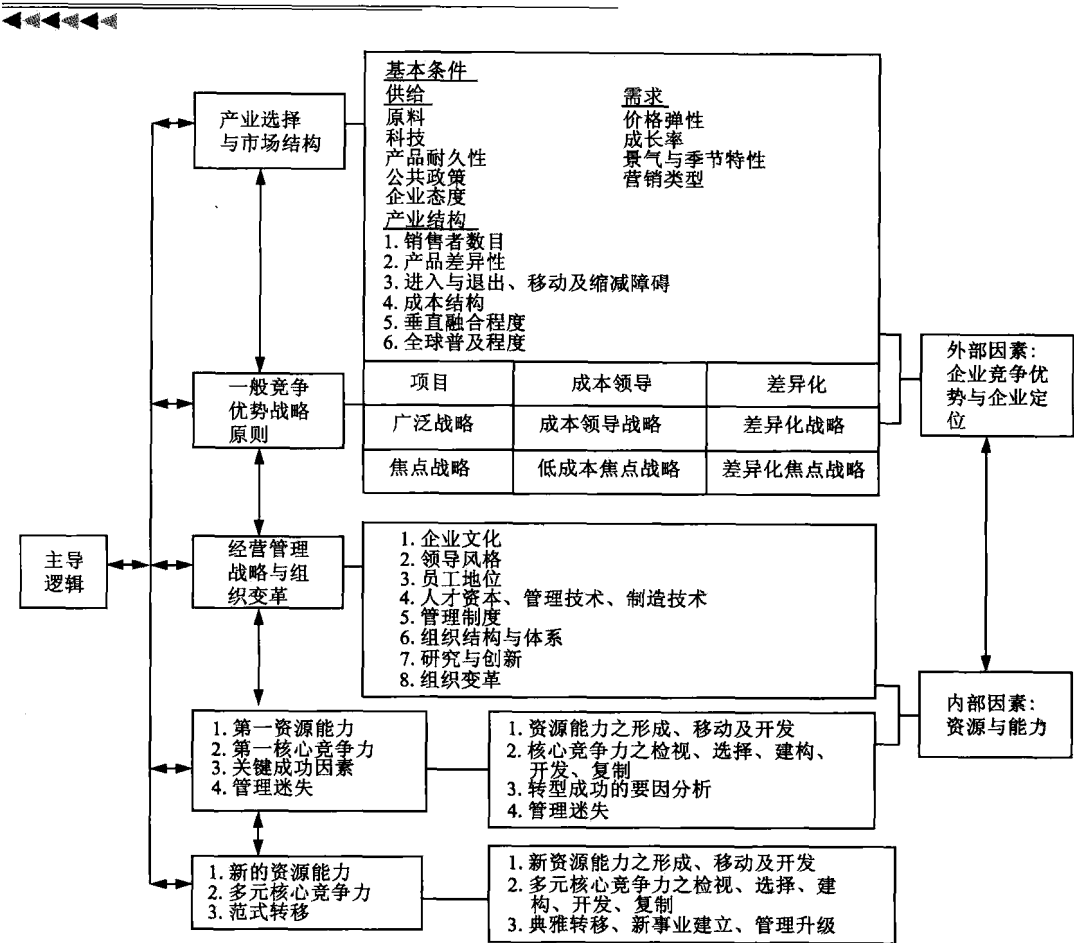
我们认为企业转型一般经历三个阶段:第一阶段为建立事业期,其主要目的是巩固事业基础,建立核心优势及形成核心资源;第二阶段为改变事业重点期,其主要目的是转移资源和能力,依照企业战略、体制及目标,调整事业重点;第三阶段为重新定义事业期,其主要目的是开发新资源与能力以及新事业机会。企业转型模型如图1-1所示。

企业在做转型战略规划时,比起当初创业时的艰辛应好一些,因为企业或多或少已积累了一些战略性资源。此战略性资源有两大部分:一为资产,二为能力。影响企业转型的关键因素如图1-2所示。

1.2.4 企业转型的模式

不同的学者和企业实践人员把企业转型分为不同的类别。

Bibeauh(1988)把转型分为五种类型:①以管理过程为主的转型,主要是强调一个成功的管理过程的转型,必须包含更多基本面的东西,也就是要使整个企业文化都要改变,不仅仅是改变管理本身的不完善而已。有三分之二以上的转型都属于这类转型。②以经济或商业循环为主的转型,因为有些产业的景气往上或往下发展的时机,根据其商业周期而在



管理上加以调整，以达到转型的目的。③以竞争环境为主的转型，使产品价格更具竞争力的经营模式的改变。④以相关产品有突破性发展为主的转型，是发展创新产品的转型。⑤

以与政府政策相关联为主的转型,这一类转型的比率在4%以下,最少发生。

日本中小企业诊断协会(1989)从转型的形态加以分析,也把转型划分为五种类型:①改变所属产业:由原有行业转换至另一行业。②改变产品内容:所属行业不变,但产品种类改变。③改变或分散市场:转换目标市场。④改变事业经营内容:行业及产品虽然没有改变,但质量或技术改变。⑤改变经营形态:行业及产品虽然没有改变,但经营方式改变。然而各类企业转型所采取的方式,则有下列三种类型:全面转型(由某一行业全面转变为另一行业)、部分转型(大幅转入新行业,原行业仍保留一部分份额)、多角化经营(持续原行业的经营,并开拓新事业)。

许士军(1989)指出,企业转型战略可分为:①产品或服务项目的整合或重组。对现有产品或服务质量予以重组或整合,推出新产品或服务。②垂直或水平整合。借助垂直或水平的多角化来掌握上下游的价值链,或扩大规模、市场、凸显某种功能等。③产业整合或重组:由不同产业彼此整合,从而创造出新的产品或市场机会。④市场整合或重组。例如分散市场。⑤功能性的整合或重组:强调信息、研究发展、后勤等功能的相互合作。⑥生产因素的整合或重组,包括原料、资金、土地、人力等方面,设法调整以取得竞争优势。

李为仁(1990)将转型战略归纳为五种类型:①产业类别、产业形态转型。此类转型包括产业类别之间的转型,如纺织、石化、电子等产业间的转换,以及产业形态的转换,如制造、批发、零售业之间的转换。此外还包括扩充的多角化经营,减少事业范围的缩小行动等。②经营形态的转型。此类转型则只有经营形态的改变,如独立、加盟店的改变,垂直整合及水平整合,与其他事业整合,合作或成立战略联盟,以及与其他公司合并等。③产品转型。指产品线结构的调整,对产品质量的提升,高附加价值化、新产品开发等。④市场转型:此类转型大都属于营销方式的改变,如品牌、通路、目标市场、目标顾客、销售方法的改变等。⑤经营体制转型。此类转型是指企业功能(营销功能除外)的改善与调整,如生产技术、设备、程序改善与改变,以及研究发展、人事、财务功能的加强与改善。

杨复辉(1990)提出企业转型可由管理功能的层面着手:①营销面,新产品战略、新市场战略、新通路战略、新定价战略、新促销战略。②财务面,增资或减资战略、保守稳健的资金运用战略或积极的财务杠杆战略。③生产面,新技术战略、自动化生产场所战略、新采购与外包加工战略、新质量标准战略。④组织与管理面,有新组织战略、更新人才战略、新的管理制度战略、计算机化管理战略。⑤经营方针面,有扩充或维持战略、多角化经营战略、垂直整合或水平整合战略、国际化战略。⑥文化面,有硬汉式的企业文化战略、工作卖力时尽兴的文化战略、以公司为赌注的文化战略、注重过程的文化战略。

谢碧枝(2000)对企业转型战略进行归纳,把企业转型战略分为产品转型、水平/垂直一体化、经营形态转型及多角化转型四种战略,如表1-3所示。