



经济管理学术文库·管理类

基于资源观的 企业集团财务控制研究

Research on the Financial Control of Enterprise Group:
A Resource-Based Perspective

田西杰 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

感谢河南财经政法大学博士学位授予单位建设项目对本书的资助



经济管理学术文库·管理类

基于资源观的 企业集团财务控制研究

Research on the Financial Control of Enterprise Group:
A Resource-Based Perspective

田西杰 / 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

基于资源观的企业集团财务控制研究/田西杰著. —北京: 经济管理出版社, 2013.12
ISBN 978-7-5096-2826-3

I. ①基… II. ①田… III. ①企业集团—财务管理—研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 281273 号

组稿编辑: 杨 雪
责任编辑: 张 艳
责任印制: 杨国强
责任校对: 李玉敏



出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京京华虎彩印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 13

字 数: 218 千字

版 次: 2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2826-3

定 价: 45.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前 言

当代西方企业理论可以简单地分为两大类：一类是正统经济学框架下的理论，以新制度经济学为代表，重视市场经济下企业理论的研究，认为企业 and 市场是一对可以互相替代的交易机制，一项交易是通过企业还是市场机制，关键是企业“可以节约的交易费用”和“管理企业需要的管理费用的权衡”；另一类则是管理学框架下的理论，强调企业的组织性质，以资源论（也被称为历史学派、经验学派）为代表，重视企业发展的经验研究，认为企业是一个动态成长的有机体，企业的成长依赖于自身拥有的资源。前者重视发现企业发展的一般规律，理论性和逻辑性较强，对于企业管理具体问题的指导意义不足；后者重视对企业个体的研究，有助于发现和解决企业具体问题，但规律性不强。这样的分歧也使企业管理研究的两个派别泾渭分明。

对于经济学框架下企业理论的批评，主要有两点：一是它“一直忽视‘对企业和经济体制如何在一个动态、无序的环境中运行’的研究”；二是它过于强调“交易成本的节约”而“无法解释经济发展的中心问题——导致经济发展的价值创造能力是从何而来的”。它对于中国企业管理的影响主要体现在企业产权制度的建设。

对于管理学框架下企业理论的批评则主要集中于其规律性的缺乏，“管理学者缺少一个统一的、有力的框架来组织和理解他们观察到的事实和模式，只是就事论事”。但这在很大程度上是基于企业管理的特点：企业是一个在复杂环境下动态成长的有机体，不同企业、同一企业在不同环境下的发展很难具有一般规律性。这一理论的重大优势也是其将研究聚焦于企业如何创造更多价值（如何提高企业竞争力）。

上述两种企业理论也有交融的部分，尽管前者的起点是为了解释企业存在的原因（企业的起源），而后者则重视研究公司的运行方式（公司的成长），但对于



企业核心（战略）资源，双方都给予了足够的重视。经济学框架下企业理论的重点是研究核心资源对签订契约（权力结构）的影响（典型例子如间接定价理论），管理学框架下的企业理论则研究如何有效利用核心资源。另一个相同点是对企业经营效率的共同关注，尽管前者的效率概念由于过于宽泛而招致批评，但正如Dine（2008）指出的那样，契约理论主张者离纯粹的财富最大化越远，契约理论作为分析工具的价值就越小，所以诸如销售额、成长率、利润等企业财务指标在经济学框架下的研究中应用得日益普遍——这和管理学框架下的研究是相同的。很显然，企业价值既和企业制度紧密关联，也受到企业具体运作的影响。

如果过于关注企业财务数据，就很容易导致企业经营的短视化。正是近年来人们对企业持续经营的关注，才导致了对企业如何获取核心资源而不仅仅是如何利用现有资源的研究。核心资源的获取显然会受到企业制度的影响，这也是我们从资源论角度研究企业集团财务控制的原因。

伴随着中国经济二三十年飞速发展所带来的良好机遇，一大批中国企业已经成立和发展起来。但随着中国经济增长的放缓和全球化程度的加深，我国经济目前面临结构调整和产业结构转型升级问题，我国企业同样面临产业升级问题。过去“以市场换技术”的合资战略已经不再适用，“低成本比较优势”也日渐丧失。全球化的金融危机和中国经济的高速发展，使中国市场日益受到跨国公司的重视，也使我国企业面临着跨国公司激烈的竞争。在日益激烈的全球化竞争下，中国企业不得不面对一个尴尬现实：由于缺乏核心技术，我国许多企业受到跨国公司的技术封锁和垄断压制，被迫定位于国际产业链的加工组装和低端制造环节。一方面通过高能耗和环境严重污染获取微薄收益；另一方面却经常面临国外政府反倾销的调查指控。这一问题的解决在很大程度上依赖于中国企业（尤其是大型企业）竞争力的提高，需要我国企业把“比较优势”转化为“竞争优势”。^①只有尽快提高企业创新能力，力争掌握核心和关键技术，我国企业才有可能摆脱被动局面，才有可能在竞争激烈的世界市场占据一席之地，这也是中国政府近年来提出自主创新这一国家战略的原因。

^① 日本在“二战”后的经济复苏和发展，学者们归因于其坚持了两项基本原则：一是以战略的眼光看待经济，政府对经济发展进行了指导和干预，主张优先发展关系国计民生的战略性产业，主张生产优先于消费，主张形成独立生产能力；二是强调竞争优势而非比较优势，致力于建立内生的创新研发体系，不断推进产业的升级换代，并防止过度竞争。

大型企业由于其巨大的规模和雄厚的实力在国际竞争中处于主导地位。目前,如同熊彼特曾经的预言,大型企业已成为世界市场竞争的主体,成为国家实力的象征,成为世界经济、技术发展的引导者。同其他国家一样,我国大型企业集团也担负着经济发展的重要使命,其创新能力也直接关系到我国经济的可持续发展和长期的国际竞争力。为了适应这一竞争形势,中国政府扶持发展了一批大型企业,却发现企业大则大矣,却未必强。^①如何提高我国企业在水世界经济中的竞争力也成为举国关注的焦点。围绕这一问题的研究颇多,也具有一定的时期性,钱颖一(2004)对此做了总结。^②企业研究热点的转换也从侧面反映了企业管理的复杂性:不仅涉及企业自身,还涉及外部环境的变化,颇有牵一发而动全身的味道。随着我国法律制度的完善,目前企业研究的热点似乎发生了轮回,又聚焦于企业自身管理的实际问题,特别是企业的可持续发展和增强竞争力问题。

企业既是一系列资源的集合体,同时又是一系列契约的联结。前者强调了企业成长的动力所在,后者则强调了使企业基于资源优势的成长顺利进行的制度条件。因此,企业的发展就是企业开发、配置和充分利用自身优势资源的过程,而以财务控制为核心的企业管理控制系统则是保证这一过程遵循企业既定战略的前提。作为一个以资本为主要联结纽带的资源网络,企业集团要实现其资源整体优势,一方面需要通过决策权合理分配以提高决策效率;另一方面需要加强控制以保证那些分派的权力得到正确的行使,这一控制的基本出发点是实现企业集团整体价值最大化。企业集团财务控制就是集团公司等财务控制主体依据法定的、源于财产权的控制权力,使集团资本运动链沿着集团整体价值最大化目标运行的一项管理活动。

从目前的研究来看,企业竞争力理论以资源论为基础,认为企业拥有的有价值的、稀缺的、难以模仿和替代的战略资源是企业竞争优势的来源。企业战略资源的获取在很大程度上依赖于自身持续的创新投入。企业集团是一个国家创新性投资的重要主体,这是因为集团内部资本市场的财务资源集聚效应和投资的战略导向,为创新性投资的成功提供了物质和制度保证。通过对比美国和日本两种有

^① 麦肯锡公司2008年4月进行的全球性调查显示,77%的受访跨国公司高管认为中国企业的竞争力主要来源于低成本;41%的受访跨国高管认为中国企业“比其他竞争对手都弱”。

^② 钱颖一认为国内对企业研究的热点问题经历了以下变迁:20世纪80年代初的“管理问题”,80年代末的“产权问题”,90年代的“体制问题”和21世纪的“法律问题”。



代表性的创新性投资体系，我们设计了中国企业集团在创新性投资的财务控制体系，即塑造真实有效的投资主体、制定清晰和可行的发展战略以及实现财务集中控制。对处于赶超阶段的中国企业来说，企业集团内部资本市场一方面是对尚不完善的外部资本市场的必要替代，另一方面又可以通过财务集中控制为集团实现自身的发展目标积聚可观的资本。创新性投资的因果模糊性特点意味着对其控制需要战略和财务的结合，或者说战略导向正确与否在很大程度上决定了创新性投资的成败。从财务的角度看，创新过程就是财务资源与智力资源的耦合过程，这种耦合所产生的具有异质性的资源是集团创造价值的基础。企业集团内部资本市场的资源积聚和投资的战略导向是企业集团创造价值的基础，也是企业集团财务控制的根本意义所在。

此外，对于通过多市场的经营来创造价值的企业集团而言，竞争优势源于战略对自身资源和外部机会的合理匹配。这种资源种类的划分也意味着决策权限的分派，意味着需要相应的控制以更好地利用企业资源。财产所有权和关键资源专有权是企业控制权力的两个来源，其中基于财产权的控制权是企业法定的控制权的来源。所以，企业集团财务控制的重要意义也在于它是实现企业集团综合资源优势以及成员企业之间资源共享的必要制度保证，是企业集团实现整体优势和控制风险的重要机制。

围绕着上述目的，通过分析企业集团财务控制的目的、特点和影响因素，我们从资源角度探讨了企业集团可持续竞争优势的来源，以此为基础构建了基于资源观的企业集团竞争优势模型和财务控制模型，并以此作为本书的研究框架。围绕着竞争优势的建立和利用，我们从生产效率、配置效率和营运效率三个方面入手，依据企业资源的开发和利用，相应地从资本控制、投资控制和预算控制三个角度研究了企业整体优势的开发、利用和财务控制的融合。

目 录

1	导论	1
1.1	研究背景和意义	1
1.2	企业集团财务控制研究综述	9
1.3	企业集团的成因及相关概念的界定	12
1.4	研究思路与内容	23
1.5	研究方法和创新之处	25
2	企业集团财务控制的理论基础	27
2.1	企业资源理论	27
2.2	产权理论	41
2.3	竞争优势理论	44
2.4	战略转型案例——新希望集团	51
2.5	本章小结	60
3	基于资源观的企业集团财务控制模型	63
3.1	企业集团财务控制的目标和特点	63
3.2	企业集团财务控制的影响因素	67
3.3	基于资源观的企业集团财务控制模型	74
3.4	本章小结	83
4	企业集团资本控制	85
4.1	企业集团资本控制的目标和特点	85



4.2	企业集团资本结构决策	87
4.3	集团公司对子公司经营者的激励和监督	92
4.4	本章小结	106
5	企业集团投资控制	109
5.1	企业集团投资控制的特点	109
5.2	创新性投资的特点与要求	113
5.3	美国和日本两种企业集团投资控制体系的比较	117
5.4	中国企业集团投资控制模式的设计	122
5.5	本章小结	130
6	企业集团预算控制	133
6.1	预算控制研究评述	133
6.2	企业集团预算控制系统	139
6.3	本章小结	158
7	长江经济联合发展(集团)股份有限公司财务控制案例分析	159
7.1	集团概况	159
7.2	长江联合发展集团的资源整合——以长江投资为例	164
7.3	本章小结	183
8	结论与展望	185
8.1	研究结论	185
8.2	对企业集团财务控制未来研究的展望	187
	参考文献	189
	后 记	197

1 导 论

1.1 研究背景和意义

1.1.1 研究背景

中国经济近几年的飞速发展令世人瞩目，随着经济的快速成长，国家综合实力的逐步增强，中国经济已经成为影响世界经济的重要因素。支撑中国经济快速发展的关键，是一批具有强大实力的大型企业集团，这些企业集团自身的快速成长带动了一大批相关产业的企业发展，从而成为我国经济飞速发展的基础（张维迎指出大企业的销售额里的 10%~30%才是自己创造的，其余的都来自别的企业）。然而，我们也必须看到，中国的很多大企业集团的發展是基于资源垄断（特别是国有企业）和近些年来国内良好的发展机遇，企业自身并没有形成基于核心能力的竞争优势。与此相对应，很多企业集团都缺乏长期持续经营能力，成功和失败都相当迅疾，很多在中国资本市场上辉煌一时的明星企业现在已难觅踪迹，此即是明证。同时，缺乏核心竞争力的中国企业集团在同国外大型跨国公司的竞争中日益感到力不从心。幸运的是，政府和很多大企业领导人已意识到了这一点，不仅“做大”而且“做强”已成为人们的共识。实现这一目标的基础，是提高我国企业集团的资源整合能力，这要求实现企业集团的管理的集中化，因为“管理集中化是企业集团成功的一个必要条件”（钱德勒）。麦肯锡一位资深的董事也认为“跨国公司与中国企业相比最大的进步之一就是实现了集中管理，特别是财务的集中管理”。一般将企业集团的管理能力视为战略执行、资源平衡和利



益协调能力,即企业集团如何通过内在的管理能力,实现不同经济利益体之间的协同,在集团整体战略的指导下,通过战略结构优化,实现资源的优化配置,保持集团的可持续扩张发展。对于起步较晚,在规模和资源上都处于劣势的中国企业集团来说,通过财务控制以实现集团资源的优化配置、培育企业的核心竞争力显得尤其重要。

(1) 企业集团是国家经济发展的基础

对经济技术发展史的研究表明,人类社会经济组织的形式是随着社会化大生产水平和社会组织能力的不断提高而不断演变和发展的。同样,企业集团这种经济组织形式也是伴随着单体企业经营与社会化生产的矛盾和日益激烈的市场竞争而产生的。

随着市场边界的不断扩大,特别是日益明朗的经济全球化趋势,企业面临的竞争范围和发展空间也不断扩大,无论是为了应对市场竞争还是为了自身的发展,都需要新型的企业组织形式来适应多样化、大规模的业务管理要求,企业集团也因此逐渐产生和发展起来。

在市场中,单纯把企业视为一个供应商品的“生产单元”显然是不可取的。近年来逐步成为企业理论主流的新制度经济学让人们意识到“制度”的重要性:不同的企业制度(组织形式)对企业经营效率显然有根本性的影响。但根植于市场经济和以公平竞争为前提的新制度经济学近年来也日益招致人们的批评:市场交易中很难有真正的公平。市场中的弱者和强者的交易很少是平等的,交易中双方的力量对比会明显地影响交易结果。如果说把全球经济作为背景,在全球竞争中,除了企业自身因素以外,国家等权力组织的影响显然不可低估。反过来,企业因素对一个国家在全球经济中的地位也会有决定性的影响。

企业集团这种组织形式,不仅能通过联合聚集其庞大的生产力,产生单个企业难以实现的组合效应,迅速满足了现代大规模经济的要求,同时又能充分体现出现市场经济灵活经营的需要(胡雄飞,1996)。企业集团的产生可追溯到1910年前后的通用汽车公司(德鲁克,2003),杜兰特通过一体化的收购使通用汽车公司在相当长的时间内保持了“大约30%的成本优势”,随后零售企业西尔斯公司学习了通用汽车这种管理经济链的方法并得到了迅速的发展。然而企业集团这种组织形式受到人们的普遍关注则是始于20世纪60年代的日本奇迹,人们很大程度上把日本的经济飞速发展归结为企业集团,“所谓日本经济的奇迹,是基于大



集团的权利和影响，以及这些集团对其成员企业活动的协调能力而实现的”（斯科特，1994）。在德鲁克看来，日本企业集团的产生和形成是其学习西方企业集团对整条经济链进行共同规划、联合研制和成本控制的结果。并且这种“把具有经济关系而不是法律上被控制的各企业整合成一个管理体系”的企业组织形式带来少至 25% 多至 30% 的成本优势，从而“创立产业内的市场优势”。钱德勒和 Hikino（1997）的研究表明，只有大企业才有能力投资具有规模经济性和知识密集的行业，而这两类行业的增长构成了 20 世纪世界经济增长的主干，在化工、汽车、航空、电信和计算机行业，大企业都主宰着其生产和研发。大企业决定了行业的发展方向和技术标准，全世界研发的 80%、技术创新的 71% 是世界 500 强企业所创造和拥有的，62% 的技术转移是在 500 强范围内进行的（张维迎，2005）。钱德勒也曾描述了美国、日本和德国的企业集团在 20 世纪是如何通过在相关经营单位之间建立协同效应而赢得竞争优势的。现在，企业集团已成为一种典型的经济组织形式，并在各发达国家经济生活中占据了主导地位。随着全球化步伐的加快，企业集团业逐渐对整个世界范围的经济生活产生了巨大影响。如美国在当今世界的经济霸主地位，就是建立在大的跨国公司和全球品牌基础上的，在 2005 年《财富》世界 500 强企业中，美国企业有 180 多个，占 36%，而中国企业只有 18 个，占 3.6%，是美国的 1/10，且大都是资源或政策垄断型企业。

在我国，企业集团这一经济组织形式，是在改革开放初期为打破旧体制下的条块分割对社会生产力发展的严重制约，促进企业的横向和纵向经济联合而逐步发展起来的，并逐步从以行政管理关系或经济交往关系为基础的、松散的企业联合体转变为以产权关系为基础的紧密型联合体。随着我国市场化改革的深入，企业集团的发展日益规范，在不同的行业、地区都涌现出一批实力较强的大集团，并对我国经济的发展、工业化的实现及经济素质的整体提高起到了极大的推动作用。大型企业集团也正在逐渐成为我国发展支柱产业、加快技术进步、参与国际竞争的骨干力量。

但是，我们需要注意到我国企业集团在成长历程与发展外部环境方面与国外企业集团的不同：依靠外部驱动因素获得的发展是我国企业集团发展的主流。也就是说，我国企业集团的发展更多的是基于政府政策的导向与扶持、得益于中国



经济在改革开放后的长期飞速发展,是一种“机会驱动型”的快速发展,^①而不是基于自身资源与能力长期积累自然成长,这导致我国企业集团存在一些先天性不足。王凤彬、朱景力(1998)通过对日本新日铁集团多元化经营战略与组织结构的分析,指出盲目追随市场热点,不考虑自身资源特点的多元化战略的结果只能是“无所不包,多产多死”。^②并强调了围绕集团战略(集团“共有型”目标),集中资源于重点产业领域,并结合产业特点来设计组织结构对于企业集团成功的重要意义。这也和姜汝祥(2005)所强调的中国企业应从“机会驱动型”发展转向“战略导向型”发展有相同的含义。

(2) 我国企业集团亟须加强资源整合能力

企业是通过对自己所拥有的资源进行合理配置,从而在市场上获得优势、赢得利润的。显然,每一个企业所拥有的资源都是有限的。用有限的资源满足无限的需求,就必须有一个前后顺序和轻重缓急问题(这也是经济学的基本问题)。^③对于企业而言,将这些有限资源分配到对企业效益有重要影响的关键因素是最有效的,这也是企业管理和发展的方向和必然要求。近几年来,尽管中国企业集团的规模发展很快,但和世界大型跨国企业集团相比仍然有较大的差距。如2004年世界500强的人均营业收入为268.27万元,人均利润额为13.17万元;而中国500强企业集团的营业收入为58.76万元,人均利润额为4.22万元,分别只相当于世界500强的21.9%和32%(中国发展出版社《中国大企业集团年度发展报告(2005)》)。张维迎(2005)认为资源整合能力是企业做大做强关键,中国500强和世界500强的最大差距也在于资源整合能力的高低。另外,和世界

① 有学者总结了我国三次创富的浪潮,第一次是20世纪80年代,由于改革开放,基于南方经济特区对外经济贸易的飞速发展,产生了一批做实业的企业家;第二次是20世纪90年代,中国资本市场起步期的原始股,造就了一批迷恋资本运作的资本家;第三次是21世纪初,由于房地产市场的繁荣,在2007年前进入楼市的人也都赚得盆满钵满。作为一个佐证,万通集团董事局主席冯仑也曾说,北京的CBD大部分是由原来第一批在海南开设皮包公司的人投资建设的。到现在,第一批成长起来的企业家们(如联想的柳传志、海尔的张瑞敏、TCL的李东生、娃哈哈的宗庆后等)所带动发展起来的企业集团已成为我国其所在行业的“领头羊”。

② 任正非在2013年持股员工代表大会的发言中回应华为不上市的原因时,也特意指出如果上市的话,募集到充裕的资金,很可能会导致公司陷入盲目多元化的资本陷阱。

③ 管理学和经济学对资源配置问题的关注还是有区别的:经济学关注的是如何设计一套制度去分配和监督权力的合理使用,管理学则从企业自身成长的角度去研究资源的合理配置。中国近年来经济学的研究很受重视,但经历过冯仑所谓“野蛮成长”的中国企业显然具有自身特色,再加上众多国企的特殊情况,制度建设总是面临很多难以翻越的“沟坎”。



500 强相比,我国企业集团并不具有资源优势,这更要求其提高资源整合能力,以逐步提高竞争力,实现做大做强的目标。

不同的学者对资源的定义并不相同。潘罗斯(1959)强调管理和企业家资源是企业成长的原动力。由于经验的积累,企业利用现有资源的效率不断提高,因而总是存在企业未充分利用的资源,对资源的完全运用导致了企业的不断成长。沃纳菲尔特(1984)指出了运营资源的重要性,如机器的产能、客户基础、生产经验和技术领先程度等,认为这些稀缺性的资源是企业竞争优势的来源。科林斯和蒙哥马利(1995)认为资源是企业在向社会提供产品和服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素的组合。公司的竞争优势取决于其拥有的有价值的资源,即和企业预期业务与战略最相匹配的资源。提斯(1997)又进一步提出了动态能力的概念,动态能力是企业整合、发展及重新配置组织内、外部资源以适应迅速变动的环境的能力,它反映了组织获得新的以及创造新竞争优势形式的能力,并将商业秘密、专用生产设备和工艺经验也视为资源的组成部分。可以看出,企业资源可以分为有形资源和无形资源两大类(Grant, 1991)。有形资源主要指物质资源,无形资源则包括管理资源、组织资源、人力资源和技术资源。其中以知识为基础的无形资源因存在知识和信息壁垒而不易模仿,如隐性的技术诀窍、技能以及不受专利保护的技术和管理资源,其中技术和管理资源还具有不可替代性。显然,这些独有资源是企业竞争优势的来源。

企业是一个进行资源配置为客户创造价值,从而为社会创造财富的组织(管益忻, 2004)。一个企业的成功与否显然取决于其所拥有的资源以及资源配置的效率。Pfeffer 和 Salancik (1978)认为,企业受制于或依赖于控制其资源命脉的组织。这似乎是对近年来中国许多企业命运的精辟概括。由于缺乏核心技术,很多中国企业只能以价格作为竞争基础,恶性的价格竞争又使行业面临崩盘的危险,如 DVD、电视、手机等。要想改变企业面临的约束和依赖体系,就需要战略性地有效配置现有资源和培育开发新的资源。在强手如林的通信市场成功崛起的华为就是一个很好的榜样,华为有名的“压强原则”就是在成功关键因素和选定的战略增长点,以超过主要竞争对手的强度集中配置资源,以实现重点突破。这也应是中国企业的现实选择。



1.1.2 研究意义

(1) 理论意义

1) 对几种企业理论的简要评述

从不同的角度看,企业具有不同的特征。从管理的角度看,企业是将资源组织起来有效地从事某种经济活动的载体;从政治的角度看,企业是一个多层级的实施管理与控制的官僚等级结构;从经济的角度看,企业是不同经济主体之间契约关系的联结点。这种观测角度的不同所带来的差异也反映在不同的企业理论中。契约理论从交易成本的角度来研究企业,主要关注企业 and 市场两种机制组织交易的成本高低,认为企业是权威机制对市场机制的替代(可以节约交易成本);委托代理理论则从两权分离角度出发,研究所有者如何监督和激励经营者才能实现自身收益最大化,重点关注公司治理结构的优化;资源论则强调企业的生产属性,认为企业是一系列资源的集合体,其中满足价值性、稀缺性、不可模仿和替代性标准的企业资源是企业竞争优势的来源。

在这些理论中,交易成本理论虽然是主流的企业理论,但正如冯俭^①等(2004)所指出的那样,它存在两个逻辑缺陷:一是没有区分组织方法(权威机制和价格机制)和经济制度(企业 and 市场),从而将企业等同于权威机制而与市场(等同于价格机制)对立起来,有悖于实践中二者的交融(这也和今井贤一等场所区分的市场和企业作为交易“场所”和“原理”含义的不同类似);二是从市场的缺陷而不是从企业的目的和内在能力等方面考察企业存在的原因,“犹如根据马的缺陷考察牛的存在原因一样,在逻辑上有失严谨”。

以契约的不完全性为出发点的委托代理理论强调通过企业控制权的合理配置来弥补合同的不完全性,这种对企业控制权的过分关注也使其忽视了企业的生产属性,表现为它对企业收益分配的重视和对企业收益创造的忽略。所以,近年来对契约论的批评主要集中于两个方面:一是其理论前提(理性、效率和充分信息)过于脱离实际;二是其会导致企业管理的短视化。

以企业自身生产能力为研究对象的企业资源论在弥补了上述理论对企业生产属性不够重视的缺陷,同时又产生了对企业控制权重视不足的问题,表现为它将

^① 冯俭,蒋明新,任迎伟.企业内部市场:起源、演进及挑战[J].中国工业经济,2004:77-78.



企业的成长视为充分利用自身资源的一种自然结果。或许这是因为这一理论过于重视“企业家”的作用，但企业可以永续经营，单个企业家的寿命却是有限的，享有企业控制权的“企业家”如何实现有效传承？现实中的反映就是很多企业的兴衰和其“企业家”的变化紧密关联。

综上所述，我们认为可以将决定企业生存和发展的因素分为两个方面：一是决定企业发展能力的企业自身的资源水平；二是决定企业生存能力的企业自身的管理控制水平。如同汽车的油门和刹车的作用一样，企业在这两方面的能力也需要均衡发展，不可偏颇。

2) 生产属性和交易属性企业理论的融合

重视企业生产属性的企业资源论将企业拥有的异质性资源视为其竞争优势的来源。这一结论的成立需要一个假设前提，即企业的各种生产要素所有者，特别是人力资本所有者，均有足够的激励和凝聚力来建立企业竞争优势。但事实上，不少企业缺乏这个前提。因此，我们研究企业可持续竞争优势来源时，不应忽视各种生产要素所有者的激励问题和生产要素的有效率流动，而这正是重视企业交易属性的契约理论的核心内容。所以，我们可以通过企业可持续竞争优势将两类企业理论融合起来。企业契约理论的作用不仅限于解决各种生产要素所有者的激励问题，它对企业可持续发展能发挥多方面的作用，例如，为企业的长期发展提供制度保障。需要指出，这里所说的制度是一个广义的概念，除了包括产权结构、治理结构、组织结构、管理制度等狭义制度外，还包括企业文化。可见，可持续竞争优势体现了企业生产属性和交易属性两种理论的融合。

两种理论的融合也可以从英国社会学家吉登斯^①提出的结构化理论中找到依据。吉登斯提出了二元性结构理论，认为结构就像是硬币的两面：结构因行为者（Agent）采取行动而生，却又支配行为者的未来行动。因此，最好将结构视为一个持续运动的流程，而非一存在于“某处”的东西。他用“结构化”（Structuration）一词来描述这一持续运转的流程。显然，重视“行动”的企业资源论和重视“结构”的企业契约论也具有“结构化”的特征。

同单体企业一样，决定企业集团成败的最基础因素也在于其能否确立起两条

^① 吉登斯针对社会学提出一个根本问题：为什么一个当初被我们创造、强化或曾经改变的机构，如今却让我们感到束手束脚？这种情况下，我们应如何因应，以长久维持该机构？结构化理论明确指出，人是有能力塑造结构的。



相互融合的生命线：具有竞争优势的产业发展线和高效率的管理控制线（张延波，2001）。前者关乎着企业集团资源配置的有效性（即制定集团战略，按照通用前 CEO 韦尔奇的观点，战略就是资源配置），后者则影响着企业集团的整体性和协同性的形成，决定着企业集团能否发挥其“整体优势”，如图 1.1 所示。

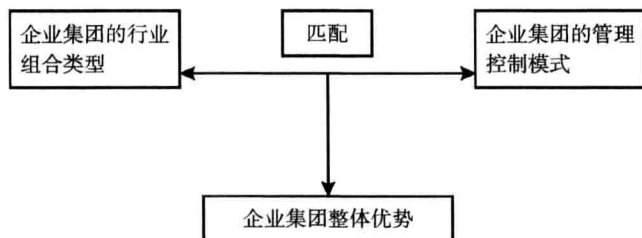


图 1.1 企业集团的组合优势来源示意图

资料来源：Goold, Campbell and Alexander. Corporate-level Strategy. Published by John Wiley & Sons Inc., 1994.

管理的核心是控制、协调与发展，而协调从某种意义上也是一种控制方式。企业集团是企业的联合体，是一个通过以资金为主的多种联结纽带联合的多法人集合，核心层对集团其他层次的控制成为管理的基础。只有集团内部实现了有效的控制与协调，企业联合或者自我发展为集团的初衷才能实现。由于集团的主要联结纽带是资本，集团这一独特的治理结构决定了只有从财务角度实施一体化的管理与控制，才可能使集团真正成为经济利益的统一体。因此，财务控制是集团控制的基本手段。

没有核心竞争力的企业是没有生命力的，没有核心控制力的企业更没有可能生存，所以说竞争能力是发展问题，控制能力是生存问题。对于多法人联合体的企业集团而言更是如此。在汤谷良（2005）看来，企业集团的生命力 = 核心竞争力 + 核心控制能力，财务控制能力则是企业集团控制能力的核心。

（2）现实意义

实际上，伴随着中国经济在最近二十几年的飞速发展，很多企业实现了跳跃式发展，表现为规模的快速膨胀和经营领域的广泛涉及。这种被姜如祥称为“机会牵引型”的发展明显表现出后劲的不足。由于母公司资源水平有限和管理能力的薄弱，缺乏明确发展战略规划的中国集团企业很多都倒在了失控的多元化之路上。春都、三九、德隆、澳柯玛、太平洋集团等，多少曾经辉煌一时的明星企业都曾因为管理，尤其是财务管理的失控而陷入泥沼之中难以自拔。因此，加强以