

上海市 A 工程建设公司发展战略探讨

上海第二工业大学经济管理学院 肖智润

[摘要]文章分析了 A 公司自 2002 年改制以来的经营现状及存在的问题。在此基础上,进一步分析 A 公司新一轮发展所面临的外部环境和具有的内部实力。从而提出了 A 公司新一轮发展战略的基本思路 and 选择对象,并就战略实施提出了具体保障措施建议。

[关键词]发展战略,工程建设,风险投资,市政投资,保障措施

一、公司概况及经营现状

上海市 A 工程建设公司(简称:A 公司)隶属于某集团,是一家拥有建设部一级资质和交通部一级资信,以工程建设为主,集工程管理、施工、运输、沥青混合料生产、建材供应、工程测试、绿化工程、水泥制品生产为一体的综合性股份制市政施工企业。2002 年,A 公司以上海市某公司为改制主体,由集团六家单位共同发起设立。经过三年多的发展,公司经济效益稳步增长,资产收益率始终保持在较高水平,质量管理达到国内先进水平,以成为上海浦东地区主要的市政工程施工企业之一。几年来,A 公司紧紧抓住浦东地区大规模城市建设的大好时机,形成以沥青路面摊铺、道路基础机械化施工等市政施工为主,桥梁、涵洞、埋管、泵站等其它工程业务为辅的经营布局,取得较好的经济效益和社会效益。2004 年产值近 3 亿元,利润近 5000 万元。目前,公司拥有直属单位 4 家,全资企业 2 家,控股、参股公司 4 家截止 2004 年底资产总额 3.85 亿元,净资产规模 2.18 亿元。但是从总体上考察,A 公司的经营还存在以下几大方面的不足:

1、经营规模不大。2004 年公司收入 2.35 亿元,资产总额 3.85 亿元。在全市同行业中排列第 18 位,在全国同行业中还未进入 100 强。

2、业务结构单一。近三年公司利润结构中,主营业务利润占总额的 92.6%,投资收益仅占 5.8%。而且已有的对外投资,在具体运作手段和目标上,也缺乏资本经营的战略性思维。

3、市场范围狭窄。公司的市政建设业务与浦东的政府背景有密切的关系,浦东地区业务占其总业务量的 60%以上,建设单位主要是新区政府及集团下属企业,这种市场模式具有很大的局限性。

4、对外投资回报贡献度低。长期投资以股权投资为主,主要投向以市政工程及相关业务,其它包括投向汽车零部件等,主要是为了安置富余劳动力就业,整体的投资回报比较低,股权所占比例业不高。至 2004 年末,仅占总资产的 15.28%。短期投资全部集中在证券一级市场。包括新股的发行申购,转配股、配股等,由于证券市场的变化加剧,公司收益也逐年减少。

5、“两个有限、两个缺乏”使企业发展后劲不足。“两个有限”一是新市场的拓展能力有限,市场辐射面积其狭窄;二是成长性项目有限,发展后劲薄弱。“两个缺乏”一是人才缺乏,科技人才优势不明显;二是资金缺乏,支撑企业跨越式大发展的资金不足。这些都已经成为制约企业下一步发展的主要因素。

综上所述,虽然公司取得了较明显的成绩,但基础仍然比较薄弱,抗风险、抗波动能力较差。当前的高利润率部分程度上是建立在浦东城市大规模建设的背景下形成的,一旦城市化水平达到峰值,其主营业务必将大幅度下降。因此,公司必须在浦东新一轮开发中尽快形成新的增长点。

二、战略分析和基本思路

(一)新一轮发展面临的环境分析

进入新世纪后,A 公司的经营环境发生了深刻的变化,其未来发展面临着机遇和挑战的双重抉择。根据 A 公司目前的产业分布,属于专业化的建筑施工企业,所处行业比较特殊,外部环境的急剧变化将从四个方面影响着公司的发展方向。

1、入世后,建设市场进一步扩大开放,行业竞争手段与方式发生根本性变化。中国加入 WTO,表明市场化改革将发生质的转变,也将“倒逼”基础设施投资、建设领域的开放性改革,破除国家、行业垄断。国际性工程承包公司充分利用其在品牌、资金、技术、管理、设备等多方面的优势,进入中国市场,全方位、多层次与国内企业展开竞争。这可能表现在三个方面:一是入世以后,外资将大量进入基础设施投资领域,对施工企业的选择要求更

作的条件。

虽然有些 SME 不能和 MNC 有直接的关联,但 SME 促进中介可能会帮助组织这样的一种自愿的知识转移。他们可能会确定出合适的 MNC 子公司,说服他们同当地企业共享经验,组织工厂参观,在当地企业中传播相关的知识和技巧,这在一定程度上也会提高 MNC 的形象。

[参考文献]

- [1] Lucas Ferrero, Alessandro Maffioli. The Interaction between Foreign Direct Investment and Small and Medium - sized Enterprises in Latin America and the Caribbean. Working paper. 2004(11)
- [2] 王缙慈. 解读产业集群. 中国产业集群网
- [3] Blomstrom, M. and F. Sjolholm. Technology Transfer and Spillovers: Does Local Participation with Multinationals Matter? European Economic Review, 1999(43)
- [4] 孙本芝,赵世伟. 跨国公司技术溢出效应分析及我国的对策. 经济问题探索. 2004(1)

高。二是国外企业施工手段、技术、材料等将全面进入中国市场,A 公司也将面临着国际工程承包商的全方位竞争,建设行业的竞争方式将主要由拼价格转为比技术、比质量、比服务。三是合资、合作企业增多,部分国外大的公司将通过合资、合作方式进入中国市场,行业竞争将更加激烈,A 公司竞争对象的范围将更广泛。

2、长江三角洲高速公路网的加速建设,加之上海、浦东城镇化发展战略的推进,建筑商面临着一次难得的市场份额扩大的机遇。长江经济带、长江三角洲将是本世纪初中国经济的重要增长极,“十五”期间长江三角洲的公路交通网将进一步完善。同时,上海大都市区的现代化发展,逐步体现“由内向外”转变的战略思想,加快构筑城镇体系,提高郊区城镇化水平。全市和浦东新区的城市化水平分别提高到“十五”期末的 75%和 89%。这势必带动全市路网密集水平的提升,预计“十五”期间全市新建公路 500 公里,整个长江三角洲地区超过 1500 公里。因此,未来几年,华东地区的道路建设需求尚有一定的发展空间。

3、浦东新区新一轮开发由城市建设迈向城市发展,功能性设施投资资金缺口巨大。“十五”时期是浦东全面推进外向型、多功能、现代化新城区建设的重要时期。浦东城市化进程将由大开发阶段进入重功能、重管理、重环境的“三重”阶段,市政设施投资范围不断扩大。期间的重大项目较多,投资约上千亿元,资金缺口很大。必须通过市场化的运作机制来解决庞大的资金需求缺口,这对 A 公司的筹融资能力提出严峻考验。

4、国内建筑行业竞争日趋激烈,“大而强,小而专”是建筑施工企业的基本发展趋势。由于建筑市场竞争机制的不完善,施工企业同平台恶性竞争,粗放经营,效益普遍低下。为寻求出路,建筑施工企业更多地朝多资质企业类型发展,在多个领域进行业务拓展,逐渐形成具有一定规模的大型承包商,挤占单一资质建筑企业的生存空间,逐步形成“大而强,小而专”的格局。

(二)新一轮发展战略的基本思路

股份制是发展社会化大生产和国有企业改革的必然要求,也是现代企业制度的主要形式,而上市成为公众企业则是加速资本积聚的一条捷径,也是股份制企业发展的追求目标。A 公司虽然前几年由事业性单位往公司制经济实体方向上迈出了重要一步,初步按照现代企业制度的要求进行运作,也制定了一系列管理规章制度。在人事管理、人才培养、质量体系等方面进行了有益的改革探索,但是企业市场拓展能力薄弱、发展后劲不足、事业单位运作机制的痕迹仍然存在等矛盾,都给公司争取上市带来很大的影响,企业经济效益、资产构成、管理机制诸多方面,与在资本市场上真正成为具有竞争力企业的要求,有着较大的差距,无法承担浦东新一轮功能开发赋予的更高层次的目标。因此,按照现代企业制度改革的要求,A 公司新一轮的发展要立足于中国入世与浦东新一轮开发的宏观大背景下,扬长避短,以调整促发展,突出业务、资产、管理“三位一体”的联动式重组,调整业务布局和资产结构,通过管理体制的大手笔调整、项目载体的大运作,健全内部运作机制,形成完善的符合国家有关“上市公司规范化管理规定”的上市公司组织管理体系,实现公司产业转型、功能延伸的任务,彻底摆脱规模小、业务窄的发展模式,提高公司的抗风险能力和核心竞争力。围绕以上思路,A 公司的发展战略可概括地表述为:

1、以“企业上市”为契机,重组公司组织机构。根据公司的历史、现状和未来发展方向,在通过公司改组、争取上市时,以组织管理流程的再造为导向,推进企业组织体系和机构设置的分化重组,调整内部资产关系,建立合理、适度的组织结构,为企业的长远发展奠定组织基础。

2、以“规范关系”为核心,形成全新的运作方式。完善法人治理结构,理顺和明晰投资者、董事会、监事会、经理层等各方面关系,形成决策科学、监督有效、执行有力的运行机制。

3、以“资产重组”为手段,健全企业资产布局体系。在改革和上市过程中,有效地梳理内部投资项目,实现企业资产的高效流动及合理组合,从而优化资产结构,确保企业经济效益和公司资产实力的迅速提升。

4、以“功能拓展”为方向,加速业务转型。由生产经营走向生产经营并举,逐步培育投资、管理等功能,施工建设向跨行业投资和管理、技术的向外复制发展,实现资本和管理的双重扩张,逐步培育新兴增长点,实现公司业务转型的目的。

5、以“管理强化”为重点,提高管理水平。在继承发扬内部业已被实践证明较为成功的管理和经营机制的前提下,加强内部管理,在财务控制、投资决策、资产管理等方面进一步探索和创新适应企业发展的经营管理制度,以与上市公司规范运作的要求接轨,不断获得集约化的管理效益。

三、战略选择与保障措施

(一)战略选择重点

基于 A 公司现有和潜在优势的分析,根据发挥比较优势、控制投资风险、产业渐进转型三大原则,未来 A 公司的产业发展必须牢牢抓住入世与浦东新一轮开发的机遇,扬长避短,坚持“有所为、有所不为”的方略。换言之,就是要精干主业,在产业发展中不要过多涉足不熟悉不关联的行业。近中期应以黑色路面施工为主,寻求多元化的路面材料与施工工艺,突出:“环保、景观、创新”的特色,在此基础上,以路面做延伸,下达路基,基层,上至路面设施,建立起纵向一体化延伸的市政建设一条龙优势,形成从原材料采集、材料研发、建筑施工、道路养护等产业链条;今后则逐步拓展和培育项目承揽、技术输出、投资管理多元化的综合性能。

据此,A 公司今后应形成工程建设、风险投资和市政投资三大产业板块,它构成了 A 公司未来的发展战略选择重点。

1、工建设板块。未来十年浦东的道路、市政基础设施建设仍将保持高强度投入的力度建设市场规模相当大。因此 A 公司要在产业调整上“有所为”首先选择的应是建设板块。在发展策略上要坚持立足于与路面施

工的立身基础,突出“环保、景观、创新”的特色,快速做强做精,并逐步突破原来单纯路面施工的范围,一是向桥梁工程、基坑工程、沉井工程等大型工程施工方向发展,成为全能型、综合性工程建设承包商;二是超越传统的建筑业竞争模式,走智力、资金密集的形式,获取高附加价值。具体可通过合作、合资、联盟和企业收购等方式,迅速做大市政施工业务,保持行业领先地位。集团也应将内部与 A 公司相关的资源整合后注入该公司,以资产动作的快捷方式做大施工板块。

2、风险投资板块。从 A 公司原有主业的发展基础和市场发展前景来看,风险投资不应该进入信息、生物等行业,而应充分发挥公司目前在路基材料研究方面取得的进展,重点往建筑新材料和垃圾新材料两个方向发展,进一步拓展现代城市发展的概念,促进公司业务特色的不断强化。

3、市政投资板块。这是迅速扩大 A 公司资产规模、稳定收益的便捷途径,也是浦东新区和集团公司推进城市基础设施证券化融资的重要举措。从市政项目的选择来看,必须具备三个条件,才能纳入 A 公司预备收购的项目清单,否则,不利于其资本市场融资功能的持续发挥。这三个条件是:一必须是浦东新区的标志性市政设施项目;二是除政府补贴外,还要有较大的商业化运作空间,可形成产业化发展的链条;三是现金流量与预期收益较大。至于具体的行业和项目类别,目前比较适应的有收费道路、环城绿带、垃圾焚烧炉等。

当然,在投资能力和发展路径上,三大产业板块也有着显著的差异。A 公司目前只有通过施工业务的做大,才能借助于上市后的融资,逐步投资涉足其它产业领域。因此,从近期看,主业是以做利润为主;从长期看,主业要以做规模为主。而主业以外的其它行业,近期以做规模为主,先积累经验;从长期来看,则要以做利润为主,赢利是根本。

(二) 战略实施的基本保障措施

1、加快企业组织结构的调整。为适应公司开展资本经营和发挥投融资功能的需要,建立“矩阵式”企业组织体系,在逐步弱化原有施工建设功能前提下,形成既能发挥专业分工的长处,又能加强各部门间配合和信息交流的组织结构。

(1)“撤五建三”,设置与新业务、新功能相适应的事业部。建立包括“工程事业部”、“金融投资事业部”和“基建投资事业部”三大事业部。将“生产管理部”、“企管部”、“总工程师”、“总经室”和“科技开发部”的不同职能,分别并入三大事业部。

(2)提升和调整某些部门的功能定位。主要思路是“改三”,即将原“计划经营部”改为“战略规划部”,将“劳动人事部”改为“人力资源部”,将原“财务部”改为“金融财务部”,注重对企业内部人、财、物资源的综合开发。

(3)建立项目孵化小组,实行内部投资银行制度。项目孵化小组不是独立法人,仅实行内部独立核算,其职能主要是设计、寻找公司资本运营的合适载体和工具,为企业长远发展培育优质资产。一个项目小组可与不同部门产生“结点”,发生人员交往和经济联系,项目公司从各部门可聘用人员,按一定标准支付工资和劳务费。项目孵化成功后,转入相关事业部,或独立成立子公司,项目孵化人员可获得一定比例的干股。

2、加快人才培养与引进。人才是 A 公司战略目标能否得以实现的关键因素。目前,公司中适应企业功能拓展、业务转型需要的金融管理、财务控制和研究开发人才几乎是空白,引进、发现和培养人才的任务十分艰巨。必须通过多种方式,使公司员工构成发生根本性的变化,培养一大批专业人才,形成一支懂经营、善管理、事业心强的经营团队。

(1)建立内、外部人才的发现机制和引进机制。在企业内部大力开展合理化建议及定期任务研讨会,形成宽松、竞争、人才脱颖而出的环境氛围,从中发现更多的人才。并就关键岗位,有计划、有目的、有针对性的引进一批重要的高层次人才。当前的重点是新材料技术研发、公司管理、金融与资本经营三类人才。

(2)建立高级管理人员培训制度。公司要为高级管理人员创造条件,制订定期的脱产学习计划,每年选派若干高级管理人员出国学习培训和考察。在时间紧张的情况下,也可通过邀请外部专家授课的方式,拓宽知识面、更新业务知识,不断提高业务能力和管理水平。

(3)推行岗位技能培训。企业要联系岗位责任制,鼓励管理人员内部转岗、换岗,全方位地采取“做啥学啥,缺啥补啥”的方式,进行岗位业务技术培训,把培养与使用结合起来,提高职工队伍素质。

3、建设良好的企业文化。企业文化是员工对企业目标和管理原则的共识。发展、建立特色化的企业文化,是公司塑造现代化管理体系的重要内容。

(1)提出一个明确的企业价值观。坚持“以人为本”的管理原则,从“独特性、时代性、群众性”的要求出发,在“居安思危、自强不息、务实创新、团结奋进”企业精神的基础上,确立“追求一流、回报社会”的企业价值理念,使之成为凝聚人心、团结全体员工,建立与企业同心同德、共存共荣的精神支柱。

(2)实现企业利益与员工利益的高度统一。将职工收入与企业经济效益的增长紧密挂钩,确保员工收入增长高于本地区平均水平。开展各类正式和非正式联谊活动,逐步培养员工对企业的归属感、安全感,形成对企业目标、发展战略、内部改革和规章制度的默契一致。

(3)加强内部民主管理。建立、健全收集、处理员工意见的 1,通过设立信箱制度、民主接待制度、内部刊物制度,畅通下情上报、上情下达的渠道。企业党组织在这方面也可发挥积极作用。

(4)塑造统一的企业对外形象。进行企业 CIS 设计,将公司内部的工作流程、工作环境、工作仪表、服务规范、形象识别等方面,进行统一的标准化建设,强化统一的对外视觉识别概念,建立一流、现代、统一、崭新的企业形象。

从高新技术企业与风险投资链接,谈我国风险投资体系构建

湖南农业大学职教员 周 慧 中南大学商学院 郑传均

[摘要] 高新技术企业的经营特点决定其资金需求特征,风险投资是解决高新技术企业融资问题的一个有效途径,而风险投资体系的建立应当符合高新技术企业不同成长阶段的融资特征。本文试剖析目前我国风险投资与高新技术企业链接中的缺环现象,并提出我国应通过建立低层次的风险投资交易市场,发展和完善技术产权交易所,建立高新技术企业评价机制等来构建我国多层次的风险投资体系。

[关键词] 高新技术企业;风险投资;金融服务体系

高新技术企业的发展与资金结构性短缺形成了我国风险投资的三大资本悖论:一是高新技术企业的资金短缺与供给方的资金充裕并存;二是热门行业优秀企业的资金充裕与绝大部分中小高新企业的资金严重短缺并存;三是优秀项目的资金短缺与投资方的目标短缺同时存在。由此可见,在高新技术企业,特别是占绝大多数的中小高新技术企业与风险投资的链接上,出现了严重的缺环现象,使巨额的风险投资徘徊在高新技术企业门外。要有效地解决高新技术企业发展中的融资问题,必须建立符合高新技术企业融资特性的风险投资体系。

1 高新技术企业的经营特征

当代高科技产业是高度知识密集型产业,以先进技术为主导的核心竞争能力是它生存与发展的根本途径。与一般企业相比,高新技术企业具有高投入、高风险性、高收益性以及企业信息透明度低等特征。

1.1 高投入性。与一般企业的经济活动相比较,高新技术企业总要维持相当大的投入以开展新产品研究和技术创新,其技术创新强度越高,投入力度也就越大。在高新技术企业的全部投入中,R&D 费用的投入占有极大的比重。为了在竞争日益激烈的高科技市场占有一席之地,美国各大高科技公司竞相投入巨额 R&D 资金,以进行新产品的研发。在 2000 年的财务年度报告中,国际商用机器公司(IBM)用于研发的经费高达 127 亿美元,占公司同期收入的 14.6%;而微软公司的研发经费占公司收入的比例为 16.8%以上,共计 39 亿美元。所以,高新技术企业一方面在创业时期需要较大的资金支持;另一方面,公司要在竞争中不断发展,还必须有的资金投入研究活动[3]。

1.2 高风险性。一般而言,所有技术及产品的开发都具有风险性。但高新技术的研发不仅需要大量的人力、物力、财力和时间,而且大多处于当代科学技术的前沿,具有明显的超前特点。任何一项高新技术,从对技术原理的探索构思到技术开发的组织实施,都具有很多难以预料的不确定性。另外,高新技术企业的研发是与市场紧密相联的,能否抓住市场需求的有利时机,在激烈的市场竞争中开发出产销对路的产品,取得“捷足先登”的效应,这些都具有明显的风险性。据统计,美国高新技术企业的成功率一般只有 15% - 20%。非常成功的高新技术企业仅占 5% 左右,可见其风险性非常大。

1.3 高收益性。高新技术企业在产品、新技术上的高投入,虽然具有高风险,但同时也产生着高效益。科技开发一旦成功,就能大幅度地提高劳动生产率,降低生产成本,扩展国际、国内市场,获得比传统企业高几十倍,甚至上千倍的巨大经济效益。新技术的研制成功,使高新技术企业拥有了相对于竞争对手而言的技术上的优势,形成在一定时期的市场垄断。这种优势或垄断的经济实现,表现为垄断高额利润。正是这种垄断利润的存在使众多企业不惜以高投入来从事创新活动,以取得技术优势和市场优势。

1.4 无形资产在总资产中的比例较大。高新技术企业存在的前提是科学技术的创新,没有科学技术的创新,高新技术企业就失去了存在的基础。无论高新技术企业从事哪种行业的生产经营,其核心生产力都应该是高知识含量的技术性资产,即支撑企业生存与发展的专利技术、研发和创新能力、知识技术人才等。因而与其它企业相比,高新技术企业的有形资产在企业总资产中所占比例相对较小,而无形资产在企业总资产中所占比例较大。这一特征加大了对企业价值进行判断的难度。由于企业未来发展前景的不确定性以及信息的不透明性,使投资者决策及其管理难度增大,带来了一定的盲目性。

1.5 成长过程中具有明显的周期性。每一个企业都要经历由小到大的发展历程,对于高新技术企业来说,这一发展历程更具有明显的周期性。高新技术企业的成长壮大需经过 4 个主要阶段,即种子期、创业期、成长期和成熟期,且每一发展阶段的时间跨度及其特征有别于其它企业。其中第一二阶段是企业新技术及新产品的形成期,需要的时间比一般企业相对要长,由于投入与产出的反差巨大,从而决定了这两个阶段对资本的强烈需求。

2 高新技术企业的融资特性

高新技术企业由于具有以上经营特征而形成了一些融资特性。在企业成长发展的不同阶段,企业面临着不同的风险,有着不同的融资及融资结构需求。

[参考文献]

- [1]孙还鸣,刘乃全.《企业战略高级教程》,上海人民出版社,2002 年
- [2]魏杰.《现代企业管理学》,中共中央党校出版社,2000 年
- [3]蒲建明.《建筑工程施工项目管理总论》,机械工业出版社,2003 年