

水电企业的发展战略研究

浙江大学管理学院 宝贡敏 徐碧祥

[摘要]作为企业快速、持续、健康发展的风向标,企业发展战略的重要性日益突出。本文在对企业发展战略理论简要回顾的基础上,结合水电企业的特征,从公司层面、业务层面和职能层面对水电企业的发展战略进行了初步探讨,进而指出各子战略间、战略与动态环境间应通过有效匹配以实现水电企业的战略目标。

[关键词]水电企业 发展战略 竞争优势

一、企业发展战略研究概述

1980年代,波特从产业分析的视角对竞争战略与竞争优势进行研究并提出了三种基本竞争战略:成本领先战略、差异化战略和目标集聚战略,标志着对企业发展战略的研究进入一个全新的阶段(波特,2001)。Faulkner和Bowman(1995;约翰逊、斯科尔斯,2004)则在波特的基础上,基于感知增值和价格两个维度,构建了战略时钟,将企业战略划分为以价格为基础的战略、增值或差异化战略、混合型战略、集中化战略和失败战略。随着对始于1960年代企业热衷的多元化经营实践的反思,战略管理者开始认识到多元化企业的发展战略包括两个层面的战略,即公司层面战略和业务层面(竞争)战略,其中竞争战略考虑的是企业如何在各个行业中创造竞争优势,而公司战略则关心企业应该进入哪个行业竞争,以及总管理部门应该如何管理旗下的事业单位(波特,2003)。1980年代,大量企业陷入多元化的泥潭而不能自拔,许多企业纷纷清理非核心业务,回归到几个核心业务上,形成适度多元化状态(周三多、邹统钎,2003)。

20世纪末21世纪初,企业面临的环境更加复杂,企业间的竞争更加激烈,大量战略学家从职能层面对企业发展战略进行深入的思考,战略联盟、全面质量管理战略、时基竞争战略、信息战略、创新战略及战略性人力资源管理等企业职能层面战略的出现,大大丰富了企业发展战略理论,并成为企业公司层面和业务层面战略目标实现的有力保障。

二、水电企业发展战略的层次与重点

随着电力体制改革的逐步深化,必然引发水电企业之间、水电企业与火电企业之间展开激烈的竞争。面对即将出现的激烈变化、严峻挑战的经营环境,企业发展战略已经成为新时期水电企业管理的重中之重,谁能结合行业特点,制定出具有前瞻性的适合本企业的发展战略,谁就能在将来的竞争中占据主动,实现企业的跨越式发展。

1、水电企业公司层面战略——后向一体化战略。国内外对于水电企业的研究都还集中在水电业务本身,而对于水电企业是否可采用多元化战略,以及可以进入哪些相关产业进行竞争很少论及。相对其他产业而言,水电产业的资产专用性较强,因而水电企业不适合非相关多元化,而应该立足于本企业的核心业务、核心竞争力,实施相关多元化。相关多元化战略可以确保企业集中资源,致力于企业核心能力的培育,相关多元化战略可通过前向一体化、后向一体化和横向一体化实现。随着水电改革的推进,厂网将实现分离,因而,在相关多元化过程中,前向一体化必将受到限制;就横向一体化而言,就是企业进入竞争性业务,作为水电的竞争性产品,火电与核电都与水电在技术上存在巨大的差异,因而横向一体化亦不适合水电企业,当然水电可以通过发展渔业等水电副产品,对横向一体化进行探索。因而对水电企业而言,应该更多地实施后向一体化,水电企业可以涉足水电站的建造、发电设备及其零部件的制造、水电企业的融资等业务,充分发挥人才和技术上的优势,实现水电企业资源的协同效应,进而培育出水电企业的核心竞争力。

2、水电企业业务层面战略——低成本战略。运营效率将是水电企业竞争致胜的关键。水电企业提供的产品基本上是无差别产品,企业之间的竞争,主要是效率竞争。随着电力市场竞争的加剧,水电企业能否在新一轮的电力企业重新洗牌、重新划分势力范围之后成为产业领袖,而不是被兼并或驱逐出市场,完全取决于其是否具有高于其他企业的运营效率,能否向市场提供有竞争力的电价。与火电企业相比,水电企业建设的一次性投入巨大,其优势在于建成后的运行成本较低,可见,低运行成本是确保水电企业战胜火电企业的关键。而且不同的水电企业之间,其科学的水库调度能力、设备检修时机选择能力和适时更新改造能力都会对水电企业的成本和效益产生重大影响,加上企业间生产技术、管理水平、员工素质等的差异,不同水电企业的运行成本也存在很大的差异,而高运行成本不仅会降低水电企业的利润空间,使其丧失进一步发展的后劲,还有可能在激烈的竞争市场上被淘汰出局。因而水电企业必须关注企业的运营能力,识别影响企业运营能力的决定性因素,并加以科学管理,确保其在竞争中获得持续的低成本优势。不过,当前对运营效率的研究多关注调度问题,对其他给水电企业成本产生重大影响的管理问题探讨不足,尤其是对与企业运营效率密切相关的流域规模经济、结构网络规模经济、水电企业与当地环境协调效应的研究还相当缺乏,而流域规模经济、结构网络规模经济、水电企业与当地环境协调效应正日益成为水电企业低成本战略的基石。

3、水电企业职能层面战略——以安全战略与环境战略为战略重点。从水电企业的职能层面来看,安全问题与环境问题正成为其生存与发展的战略焦点。

(1)安全问题是水电企业的生命线。水电企业的安全问题,关乎国计民生,必须引起水电企业的高度关注。水电企业的安全事故,不仅会影响本企业的正常生产活动,如企业由于安全原因被迫在低水位运行甚至放空水库,将直接影响到水电企业自身的效益;还会使其供电企业的生产活动陷入瘫痪状态,对国民经济的发展产生不良影响。而且大坝的溃堤事故不仅使水电企业遭受致命打击,还会危及下游居民的生命与财产安全,增加社会的不稳定因素,带来的损失和产生的后果将是灾难性的。可见,水电安全问题的经济、社会危害

性极为巨大,是水电企业快速、持续、健康发展的大敌。

不过,当前对安全问题的研究主要集中于大坝安全,而对其他由技术因素和管理因素引发的安全隐患关注不够。这就要求将安全问题提升至战略的高度加以管理,通过安全战略分析剖析水电企业安全问题产生的深层次原因,辨识哪些是由于管理方面的失误而引发的安全隐患进而实行有针对性的管理;通过安全战略制定确保对水电项目实施从设计、施工到生产运营的全过程的安全管理;通过健全评估水电安全生产的指标体系,通过安全责任的层层分解,通过完善安全监控机制并加强监管力度确保安全战略的顺利实施。

(2) 与社会和环境协调发展是水电企业可持续发展的重要保证。水电企业对于水电项目的不当开发,会引发江河生态系统和生物多样性的破坏,产生极大的社会成本,导致外部不经济性。而且水电项目的不当开发还会对水电企业的可持续发展产生重大负面影响:不良生态环境会加速电站老化和折旧,使得电站的预期寿命缩短;植被的破坏导致森林草地蓄水能力的下降,使得库区来水量下降且不稳定,造成水电机组不能正常运转;不良的生态环境还迫使水电企业花费大量经费用于打捞垃圾和工程性维修治理(夏峰等,2005);移民安置不当会引发企业与当地居民的矛盾不断,都会对企业的正常生产和效益产生不良影响。

可见,水电项目的环境问题会引发水电企业的高额费用,使其低成本战略难以继续;而且会使得企业声誉受损,引发企业无形资产的贬值,进而丧失进一步发展的潜力。这就要求水电企业能够坚持以生态建设与环境保护作为水电项目开发的根本切入点,在项目设计时进行正确测量,并在计划早期消除引发环境问题的隐患,通过实施环境战略,兼顾生态效益、经济效益和社会效益,将企业的生产成本及其负外部性降到最低。

由于安全战略与环境战略关乎水电企业的生死存亡,决定水电企业的长期可持续发展性,因而在构建职能层面战略时,必须将二者作为战略重点,但为了确保企业公司层面战略和业务层面战略目标的实现,水电企业还应辅之以战略联盟、全面质量管理战略、时基竞争战略、信息战略、创新战略等其他职能层面的战略。

三、水电企业发展战略的有效匹配

水电企业发展战略是由各层面的不同子战略构建而成,而且水电企业的环境复杂多变,只有各子战略相互融合,与动态环境的相互匹配,才能确保水电企业发展战略目标的顺利实现。

1、水电企业各子战略之间的匹配。水电企业各层面战略之间、各层面内部战略之间并非是孤立的,而是相互联系、相互支持的,他们在相互作用过程中构建了水电企业的整体发展战略。总体而言,各层面战略目标应该是一致的,但在短期内,各战略目标之间或许会存在冲突。如企业过于强调安全战略、环境战略会降低企业的经营效率,进而使企业的低成本战略目标难以实现,同样,业绩压力如果过重,员工就会更多地关注业绩指标,而忽视安全问题。这就要求通过各层面战略间的纵向匹配,即实现公司层面战略、业务层面战略与职能层面战略的有效匹配,使得上一层面战略有效指导下一层面战略,下一层面战略又能确保上一层面目标的实现;同时通过同一层面间的横向匹配,即探求职能层面内部安全战略、环境战略之间的有效匹配,以及探求二者与其他职能层面战略之间的最佳战略结合点,实现各战略之间的有效融合。从而使水电企业发展战略成为一个有机的整体,以使水电企业在短期利益与长期利益之间做出平衡。

2、水电企业发展战略与环境间的动态匹配。水电企业面临的环境处于不断地发展变化中,这就要求水电企业在制定发展战略过程中考虑其动态适应性,尤其我国的水电企业正处于电力体制改革的攻坚阶段,又处于经济转型这一特殊背景下,因而水电企业面临的环境具有极大的不确定性。由于水电企业发展战略的重心随着不同的历史时期、不同的经济发展水平条件不断发生迁移,先前成功的战略,随着时间的推移、环境的改变,可能会成为企业在新时期进一步发展的障碍,因而在制定水电企业发展战略的过程中必须将环境动态变化的因素考虑在内,确保水电企业发展战略的动态适应性。这就要求水电企业更多地关注环境分析,在原有的SWOT等战略分析工具基础上,更多运用动态分析的工具,如博弈论、情景分析、仿真分析、系统动力模型等,借助这些工具,更好地把握住环境动态变化的规律,确保企业发展战略与动态环境之间的最佳匹配,进而实现企业的发展战略目标。

【参考文献】

- [1] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社,2001.
 - [2] 格里·约翰逊、凯迈·斯科尔斯. 战略管理[M]. 人民邮电出版社,2004年1月版.
 - [3] 迈克尔·波特. 竞争论[M]. 中信出版社,2003年1月版.
 - [4] 周三多,邹统钎. 战略管理思想史[M]. 复旦大学出版社,2003年5月版.
 - [5] 夏峰、洪尚群、叶文虎. 云南水电生态化的生态补偿[J]. 人民长江,2005(2):31-33.
- 基金项目:本文受国家自然科学基金项目“影响企业知识共享与整合(KSI)的主要(典型)文化、习惯、社会因素(现象)及其管理研究”(项目编号:70571070)资助。

(上接第4页)

【参考文献】

- [1] 加快城市化步伐势在必行[N],人民日报,2005-03-03,第十四版.
- [2] 马凯主编. 2005年中国国民经济和社会发展报告[M]. 北京:中国计划出版社,2005:199
- [3] 陈力勇. 中国工业化与城市化协调发展问题研究[J]. 改革研究,2004.4
- [4] 江小娟主编. 中国经济运行与政策报告[M]. 北京:社会科学文献出版社,2003:241-247
- [5] 中华人民共和国国家统计局编. 中国统计年鉴[M]. 北京:中国统计出版社,2004.