

资源柔性对企业多元化倾向的影响研究

王 栋^{1,2}, 郭 海³

(1. 西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049; 2. 中国传媒大学 MBA 学院, 北京 100024;
3. 中国人民大学 商学院, 北京 100872)

摘要:从资源柔性的角度分析企业多元化选择的倾向,并分析内部治理机制的调节作用。分析结果表明,资源柔性会通过刺激不同多元化动机的产生,同时提高企业相关多元化和无关多元化倾向。CEO持股与股权集中度分别正向调节资源柔性及相关多元化倾向的关系,负向调节资源柔性及无关多元化倾向的关系。这反映出资源柔性及内部治理机制对企业多元化战略选择的复杂影响。

关键词:资源柔性;相关多元化;无关多元化;CEO持股;股权集中度

DOI:10.3969/j.issn.1001-7348.2010.23.020

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2010)23-0085-04

0 引言

长期以来,企业多元化和绩效关系研究是战略管理领域的一个中心话题^[1]。然而,尽管学者们围绕这一话题作出了长久而持续的努力,关于企业多元化对企业绩效的影响作用,学者们在理论和实证层面上仍没有得出清晰而一致的结论。我们认为,在普遍认同多元化战略会对企业绩效产生深刻影响的基础上,现有结论的冲突说明,单方面研究多元化和绩效关系并不能揭示企业多元化影响的本质,而只有深入剖析企业多元化倾向和决策产生的原因,才能更好地理解其绩效结果。Hoskisson 和 Hitt^[1]认为,管理者动机是驱使企业多元化的重要因素。在采用同样的多元化战略基础上,如果管理者多元化动机不同,可能会为企业带来完全不同的绩效结果。基于这一考虑,探讨驱使企业采取多元化决策的刺激因素,远比直接研究多元化战略对企业绩效的影响更有意义。

基于资源的观点认为企业是资源的组合,满足有价值、稀缺的、难以模仿的和无法替代的资源是企业竞争优势的源泉^[2]。企业必须拥有一些必要的资源才能使多元化在经济上具有可行性,企业资源禀赋和管理者对资源的不同理解会导致企业不同的多元化战略选择^[3]。因此,企业资源特征,是驱使管理者产生多元化动机和不同多元化战略选择倾向的重要刺激因素。绝大部分中国企业都面临资源短缺和市场环境快速多变的局面,因此资源柔性对企业战略的影响也引起更多学者的关注。作为战略柔性的主要表现形式^[4],资源柔性通过充分利用企业资源,动态填补企业因资源稀缺带来的资源缺口,从而会增强企业对市

场动态变化的适应能力。Li 和 Wong^[5]认为核心竞争力是理解企业多元化成功的关键,企业的企业家精神、创新、流程改进都可能成就企业的核心竞争力。而基于资源的观点暗示资源柔性也可能成为企业核心竞争力的重要源泉。因此研究资源柔性是否会作为一种刺激因素,通过影响企业管理者的多元化动机,导致企业产生不同的多元化倾向非常必要。值得注意的是,管理者多元化动机并非总是趋向于为企业创造价值,同时也包含着降低管理风险及提高管理者薪酬福利等目的。因此,在资源柔性刺激管理者通过产生不同多元化动机和倾向,为企业创造可能的竞争优势的过程中,企业必须采用合理的内部治理机制激励和监督管理者行为,保证管理者的多元化倾向朝着有利于为企业创造竞争优势的方向发展。

基于代理理论和资源的观点,我们构建了关于资源柔性、内部治理机制与企业多元化战略选择的分析框架(图1)。其中,CEO持股和股权集中度分别是企业内部激励机制和内部监督机制的典型代表;CEO持股能够将CEO利益与企业长远利益紧密联系在一起,从而产生激励作用;一定的股权集中度通过避免由股权分散带来的“内部人控制”等问题,监督企业管理者更好地为企业利益服务。相关多元化和无关多元化是两种多元化基本类型,前者通过创造不同业务之间的规模经济追求企业战略竞争优势,而后者主要通过财务经济性的实现为企业创造价值。

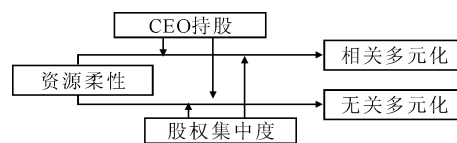


图1 理论模型

收稿日期:2010-03-15

作者简介:王栋(1973—),男,山东济宁人,博士,西安交通大学管理学院博士后,中国传媒大学MBA学院副教授、副院长,研究方向为技术创新与区域经济;郭海(1980—),男,山东临朐人,博士,中国人民大学商学院讲师,研究方向为创业与创新管理、战略管理。

1 理论基础

1.1 资源柔性

战略柔性指企业通过主动的或反应性的方式对市场机遇或威胁作出迅速回应,以达到管理风险或不确定性的能力。Sanchez^[4]认为战略柔性包括资源柔性和协调柔性两部分,战略柔性开发可以通过组织利用柔性化资源,以及协调资源进行柔性化的资源配置等手段创造一系列的战略选择需求。其中,柔性化资源的利用是战略柔性的基础。对战略管理者而言,他们可以通过识别和利用柔性化资源以应对动态变化的不确定环境。资源柔性可以用资源潜在用途的3个维度来描述:①当资源可被利用的使用范围扩大时,资源的柔性较大。也就是说,当企业资源可以用于开发、制造、分配和销售多种不同产品时,企业资源柔性提高;②当资源从一种用途转变到另一种用途的成本和难度较小时,资源的柔性较大。例如,当从生产一种产品转变到生产另一种产品的转换成本降低时,生产线的柔性就提高了;③当转变到另一种可选的资源用途所需的时间较少时,资源的柔性较大。该维度隐含的意思是,在将资源从一种用途转变到另一种用途期间要承担机会成本。

在不确定市场环境下,提高资源的柔性可以使资源得以充分利用,增强对市场动态变化的适应能力,扩大企业战略选择空间,从而增大企业创造竞争优势的可能性。例如,Matthew^[6]认为,资源柔性是适应环境变化的缓冲器,资源柔性越高,企业越有能力应付随时可能出现的不确定性因素。随着组织柔性的增强以及资源迅速、廉价地转向其它用途的能力提高,企业可以把资源投入到新的战略用途中以降低风险,获取新的竞争优势。作为企业战略的基本类型,企业多元化战略备受关注。遗憾的是,企业多元化战略对绩效的影响研究并没有得到一致的结论,而探讨资源柔性是否会刺激企业实施多元化战略很有必要。

1.2 企业多元化

相关多元化和无关多元化是企业多元化战略的两种基本类型。相关多元化是企业为了追求战略竞争优势,增强或扩展其已有的资源、能力而有意识采用的战略。通过将能力和竞争力从一项业务传递到其它业务以达到规模经济的效果,是企业采用相关多元化的主要原因。无关多元化主要通过实现财务经济性来创造价值。它主要通过有效的内部资本市场配置和外部市场重组两种途径,借助企业内部或外部的投资,通过财物资源的优化配置实现成本节约^[7]。相关多元化和无关多元化的动机如图2所示。

关于企业多元化有很多不同研究观点,本文从基于资源的观点以及代理理论两个方面加以简单分析。基于资源的观点认为企业多元化选择与企业资源构建和使用有关。随着学者越来越多地将战略研究重点转移到企业内部资源和能力中,基于资源的观点在解释企业多元化选择中扮演越来越重要的角色。该观点认为由于企业资源的稀缺性及流动性不同,他们创造价值的的能力也不同,不同

类型的资源对企业多元化的影响也存在差异^[8]。例如,Chatterjee 和 Wernerfelt 的研究发现,不同类型的企业资源是解释企业不同多元化类型选择的决定因素。有形资源的利用、基于资源的知识利用以及外部财物资源的利用促进企业采用相关多元化,而内部财务资源利用会促进企业更多地采用无关多元化战略^[3]。与基于资源的观点不同,代理理论强调随着企业所有权与控制权的分离^[8],高层管理者和所有者间产生的利益分歧以及信息不对称的存在,会为高层管理者追求损害企业绩效的多元化战略,尤其是无关多元化战略创造条件。代理理论认为,只要公司的利润不受太大损失,企业高层管理人员可能会为了分散他们的就业风险、采取机会主义行为而引导公司经营向多元化发展。与西方企业相比,中国企业治理制度很不完善,股权过度集中、管理层激励制度不完善等问题大量存在,并会影响企业多元化战略选择,因此仅仅强调基于资源观点对企业多元化的解释并不合理。所以,我们将结合基于资源观点和代理理论,对资源柔性、内部治理机制及多元化倾向间的关系进行更为完整的解释。



图2 多元化动机和类型选择^[8]

2 命题的提出

2.1 资源柔性与企业多元化

基于资源的观点认为,对资源柔性高的企业来讲,企业资源的应用范围更广,资源使用和功能转换的成本更低,这使得企业可以更轻松地实现资源共享和企业能力的构建和发挥。首先,资源柔性的提高使得企业可以通过共享其主要活动或辅助性行为创造经营层面的相关性。研究表明,在各项业务单元中实现行为共享可以为企业创造价值。例如,对同行业并购的研究表明,并购后共享的行为及资源以及所形成的规模经济都有利于提高企业的形象及股东回报^[10]。还有研究表明业务单元越相关的企业所承担的风险越小^[11],而资源柔性显然可以进一步通过共享资源、降低风险实现规模经济,从而创造企业价值。其次,企业资源管理是构建资源组合、整合资源形成能力以及发挥能力,提高绩效的过程^[12,13],资源柔性提高能够提高企业资源组合构建的效率和种类,为整合资源形成能力提供足够的选择空间,有利于企业竞争优势的传递。也就是说,对业务相关的企业来讲,资源柔性的提高,使得企业可以在公司层面上将某业务的竞争力传递给其它业务,从

而创造价值。

动机不同使得管理者对待资源柔性的态度也不同。对选择相关多元化的管理者来说,资源柔性是一种促进因素,它使得企业更容易实施战略变化^[6]。但也有学者认为资源是一种承诺,资源柔性在提高企业应对环境变化的适应能力的同时,也使决策者对外部变化变得更不敏感,此时管理者探索和应用新的市场机遇的能力也在下降。理论上讲,无关多元化也可以通过实现财务经济性创造价值。但对中国企业来讲,由于资本市场不完善,大多数企业面临财务资源短缺、现金流不稳定等问题。这大大降低了企业通过有效的内部资本配置以及在外部市场上买进和卖出,实现财务经济性的可能性,从而抑制了企业通过无关多元化创造竞争优势的动机。代理理论认为企业采取无关多元化决策是管理者自私自利行为的结果:管理者的多元化动机包含降低管理风险及提高薪酬福利等。首先,管理者参与多元化活动可以限制其收入变动幅度、降低就业风险,而这种多元化行为有损股东利益;其次,企业多元化使得管理者不可或缺,从而会提升管理者权利、威望以及收入水平。

考虑到管理者选择无关多元化主要是出于风险规避和个人收入提升的目的,此时资源柔性的提高会诱使管理者更多地依赖于现有资源和能力组合采取战略决策,降低管理者为了适应环境变化而改变战略和资源集合的意愿。因此,过分强调资源柔性会导致资源集合的刚性和组织惰性的产生。此外,资源柔性高的企业更容易适应环境变化,从而更方便地通过现有资源保持现状,因此资源柔性带来管理者管理风险的降低。管理风险的降低意味着公司利润很难遭受重大损失,此时企业高层管理者会为了分散他们的就业风险、进一步提高收入水平,而引导公司经营向过度无关多元化方向发展。总之,资源柔性的提高会进一步刺激企业高层管理者产生无关多元化选择的倾向。基于以上讨论,我们提出如下命题:

P1:资源柔性增强企业相关多元化选择倾向;

P2:资源柔性增强企业无关多元化选择倾向。

2.2 治理机制对资源柔性 with 多元化选择关系的调节影响

CEO 持股,即 CEO 是否持有企业的股权以及持有股权的比例多少,是激励机制的一种主要表现形式。代理理论认为 CEO 持股通过给 CEO 戴上“金手铐”的方式将其个人利益与所有者利益联系在一起,促使 CEO 采取为企业创造价值的活动。首先,资源柔性的提高会通过行为共享的方式降低企业构建资源组合难度,多样化企业整合资源形成能力的途径、范围和成本,从而促进企业业务在相关业务单元间的扩散。而管理者,尤其是企业 CEO 在企业资源管理过程中扮演领导者角色。对具备管理能力的 CEO 来讲,从代理人到委托人的角色转变伴随着 CEO 从“为企业工作到为自己工作”的心理转变,这给他们的管理能力发挥提供了动力,从而会极大地调动 CEO 参与企业资源管理的积极性。也就是说,管理者持股会促进其通过积极参与构建资源组合、整合资源形成能力以及将能力转

变成绩效的资源管理过程,将资源柔性的作用充分发挥出来,从而增强资源柔性对企业相关多元化的促进作用。

管理者产生降低管理风险及提高薪酬福利的多元化动机,使得资源柔性增强管理者选择无关多元化的倾向,这在企业内部治理机制不健全的情况下体现得最为明显。但当赋予 CEO 一定股权时,个人利益与企业经营业绩在一定程度上联系在一起,企业 CEO 会更加主动地执行对公司有利的战略行为。CEO 持股作为一种激励机制,将 CEO 个人利益与所有者利益联系在一起,从而在一定程度上削弱企业与管理者因资源柔性提高产生的代理问题,从而抑制企业管理者因此产生的无关多元化选择倾向。因此,我们提出如下命题:

P3:CEO 持股正向调节资源柔性与企业相关多元化倾向的关系;

P4:CEO 持股负向调节资源柔性与企业无关多元化倾向的关系。

股权集中度是治理机制研究中的一个关键因素,它代表了企业资源和能力的集中程度,可以影响管理者战略决策行为。股权结构会对企业多元化选择等决策行为产生重要影响。如果股权结构分散,投资者,尤其是散户投资者就不会成为公司治理的积极参与者,这使得任何单一股东都缺乏积极参与公司治理和驱动公司价值增长的激励活动。此时就会产生经理层“内部人控制”问题,形成公司管理层强、外部股东弱的局面,增加了 CEO 采取投机行为的可能性,从而会损害股东利益。当企业具备一定的股权集中度后,股东可以对公司经营进行有效的监督。一方面,有效监督降低了管理者参与资源管理、基于资源柔性的战略决策自由,限制了管理者出于降低就业风险和提薪酬福利等目的,而随意改变资源潜在用途来参与无关多元化的倾向,从而会抑制资源柔性对企业无关多元化的促进作用;另一方面,有效监督使得管理者将更多的精力放在为企业创造价值的活动中。基于资源的观点认为,此时管理者会更多地利用资源柔性优势,通过行为共享、业务能力传递等方式,积极参与能够为企业创造规模经济和市场影响力的相关多元化活动。

P5:一定的股权集中度正向调节资源柔性与企业相关多元化倾向的关系;

P6:一定的股权集中度负向调节资源柔性与企业无关多元化倾向的关系。

3 结语

本文研究了资源柔性对企业多元化战略选择的影响,并提出了关于资源柔性、企业内部治理机制及多元化选择倾向间关系的分析框架。基于代理理论和基于资源的观点的解释,本文研究得出以下结论:

(1)资源柔性是影响企业多元化战略选择的重要刺激因素。在大部分学者关注多元化与企业绩效关系研究背景下^[14],本文强调研究企业多元化动机的重要性,并将资源柔性作为企业多元化选择的前因变量加以研究,丰富了

以往关于企业多元化与绩效关系的研究。

(2) 尽管资源柔性会同时增强企业管理者选择相关多元化和无关多元化战略的倾向,但其动机并不一致。首先,由于资源柔性提升企业资源适用范围和应对外部环境变化的能力,从基于资源的观点考虑,资源柔性的提高可以提高企业在相关业务范围内运营的能力,从而可能会通过规模经济等方式为企业带来竞争优势。因此,基于资源的观点认为资源柔性有利于企业采取相关多元化战略。其次,资源柔性也会在一定程度上促进企业采用无关多元化决策。但事实上,由于中国企业资源匮乏,这种资源柔性在非相关业务中的扩散非常困难,因此企业很难借助资源柔性实现财务经济。相反,管理者采取无关多元化决策更多地是希望借此提高自身薪酬水平,分散其就业风险。由于资源柔性的提高使得企业更容易适应环境变化,从而更方便通过现有资源保持现状,管理风险的降低在一定程度上增大了企业管理者采取无关多元化战略的倾向。因此,基于代理理论的观点认为资源柔性会促进企业采取无关多元化倾向。

(3) 内部治理机制会促进企业利用相关多元化战略获取竞争优势。研究发现,一定的股权集中度会正向影响资源柔性与相关多元化倾向间的关系,同时会抑制资源柔性对无关多元化倾向的促进作用。另一方面,CEO持股会激励企业管理者合理利用资源柔性采取相关多元化决策,同时会负向调节资源柔性与无关多元化的关系。这些发现说明,一定的CEO持股份额以及股权集中度会帮助企业管理者采用相关多元化的战略为企业创造价值,同时会降低管理者通过采用无关多元化战略为自身利益服务的可能性。

参考文献:

- [1] HOSKISSON R E, HITT M A. Antecedents and performance outcomes of diversification: a review and critique of theoretical perspectives [J]. *Journal of Management*, 1990 (16): 461-509.
- [2] BARNEY J. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. *Journal of Management*, 1991(17): 99-120.
- [3] CHATTERJEE S, WERNERFELT B. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence [J]. *Strategic Management Journal*, 1991(12): 33-48.
- [4] SANCHEZ. Preparing for an uncertain future [J]. *International Studies of Management and Organization*. 1997, 27 (2): 71-95.
- [5] MINGFANG LI, YIM-YU WONG. Diversification and economic performance: an empirical assessment of Chinese firms [J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2003(20): 243-265.
- [6] 李垣, 王龙伟, 谢恩. 动态环境下组织资源对战略变化的影响研究[J]. *管理学报*, 2004, 1(1): 58-61.
- [7] 杨林, 陈传明. 多元化发展战略与企业绩效关系研究综述[J]. *外国经济与管理*, 2005, 2(7): 37-43.
- [8] HITT M A, IRELAND R D, HOSKISSON R E. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concept) (6th Ed)* [M]. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub, 2005.
- [9] JENSEN M C, MECKLING W H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure [J]. *Journal of Financial Economics*, 1976, 3(4): 305-360.
- [10] DELONG G. Stockholder gains from focusing versus diversifying bank mergers [J]. *Journal of Financial Economics*, 2001(2): 221-252.
- [11] LUBATKIN M, CHATTERJEE S. Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: Does it apply? [J]. *Academy of Management Journal*, 1994(37): 109-136.
- [12] IRELAND R D, HITT M A, SIRMON D G. A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions [J]. *Journal of Management*, 2001(22): 479-491.
- [13] 郭海, 李垣. 治理机制? 管理创新能力与自主创新关系研究[J]. *科学学研究*, 2006, 24(6): 962-966.
- [14] 韩忠雪, 朱荣林. 多元化公司内部资本市场理论研究[J]. *外国经济与管理*, 2005, 27(2): 38-43.

(责任编辑: 查晶晶)

Research on the Effect on Diversity Propensity in Enterprises by Resource Flexibility

Wang Dong^{1,2}, Guo Hai³

(1. Management School, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China; 2. MBA School, Communication University of China, Beijing 100024, China; 3. Business School, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: The relationship between resource flexibility (RF) and firm's propensity to diversity, and the moderating effects of governance mechanisms are examined. Results show that RF can enhance both related diversification and unrelated diversification by stimulate manager's different motivations. Further, CEO ownership and ownership concentration positively moderate RF and related diversification relationship, while negatively moderate RF and unrelated diversification relationship.

Key Words: Resource Flexibility; Related Diversification; Unrelated Diversification; CEO Ownership; Ownership Concentration