

# 农业上市公司多元化经营 战略风险控制

何凤平<sup>1,2</sup>, 郑少锋<sup>1</sup>, 霍学喜<sup>1</sup>

(1. 西北农林科技大学 经济管理学院, 陕西 杨凌 712100; 2. 安徽师范大学 经济管理学院, 安徽 芜湖 241003)

**摘要:**农业上市公司实行多元化经营战略的原因源于自身的产业背景和行业特性。多元化经营的战略风险控制应遵循核心领域与多元化经营的协调,采取以核心能力为基础的适度多元化战略的指导原则。在实施多元化经营战略的过程中,农业上市公司应加强自身的经营管理水平,立足主业培育核心竞争力,同时还应注重多元化后的整合。另外,政府及相关部门应采取相关配套措施加强对农业上市公司多元化经营的监管。

**关键词:**农业上市公司;多元化;战略风险控制

**中图分类号:**F272.3

**文献标志码:**A

**文章编号:**1008-5831(2008)03-0049-05

## 一、引言

农业是国民经济的基础产业,农业产业及其子行业的协调发展是国民经济健康、稳定和可持续发展的前提和保证,农业在资本、劳动力、土地等方面为国民经济发展提供了重要的生产要素贡献。然而,农业发展不足却明显成为中国国民经发展的“短腿”,投入不足又是中国农业发展缓慢的一大突出问题。中国农业发展不足的现实,成为农业上市公司多元化经营取向的最大产业背景因素。从中长期纵观中国农业发展可以看到,自新中国建立以来,中国“以农补工”优先发展工业的经济发展战略造成了农业发展严重不足,发展过程中对农业与农民相对微薄的投入和政策补贴,未能对农业与工业均衡发展产生实质性效力,而且政府还通过直接税和间接税(即工农业产品价格剪刀差)方式从农业、农村攫取剩余资金,为工业化提供积累。同时,农产品在满足国内需求的基础上,部分出口换取的外汇及通过食物品种调剂积累的资金并未投向农业支持自身发展,而是投入到工业领域。据估算,整个计划经济时期以各种形式实现的农村资源向城市的无偿转移,归纳起来大约在6 000亿元~8 000亿元。即使到现在,这种农业和农村资源向非农产业和城市单向流动的局面也没有扭转过来。这些使得中国农业长期发展的基础薄弱,发展环境遭到严重破坏。考察1978年之后的中国农业发展可以看到,自20世纪80年代初实行家庭联产承包责任制以来,20多年的农业市场化改革消除了工

收稿日期:2008-02-20

基金项目:教育部新世纪优秀人才计划项目“西部现代农业产业发展体系研究”(2005535);“985工程”二期建设项目

作者简介:何凤平(1979-),女,安徽潜山人,西北农林科技大学经济管理学院博士研究生,主要从事企业财务管理研究;郑少锋(1959-),男,陕西礼泉人,西北农林科技大学经济管理学院教授,博士生导师,主要从事企业财务管理和计量经济学研究;霍学喜(1960-),男,陕西绥德人,西北农林科技大学经济管理学院教授,博士生导师,主要从事农业产业化工程、农产品贸易和农村金融研究。

农业产品价格剪刀差存在的条件,促进了以国家财政投入为导向、金融部门信贷资金为支柱、农村集体和农户投入为基础的多元资金投入新格局的形成,并由此导致农业直接和间接投入的增加,进而有力推动了中国农业经济的持续增长。但从财政资金和信贷资金的流出和流入的比较来看,直到21世纪初,对农村的征税(农业税和农林特产税以及对乡镇企业税收的总和)仍然大大高于财政对农业的支出,农村总存款远远高于农村总贷款,这意味着农业和农村资金仍然在向非农业产业和城市净流出。农业上市公司对于为农业发展筹措资金、促进农业企业建立现代企业制度以及促进农业产业化升级等方面具有十分积极的作用。但受前述背景因素影响的农业上市公司多元化经营现象却甚为严重,且其中超过半数的农业上市公司向非农行业拓展,而实行相关多元化的农业上市公司却寥寥无几。国内许多学者对农业上市公司多元化与经营绩效的关系进行了实证分析,结果都表明:大多数农业上市公司的多元化经营战略没有实质提高企业的经营绩效,非相关多元化经营给农业上市公司经营带来了风险和绩效损失,多元化经营战略的目标并未实现<sup>[1]</sup>。基于此,笔者对农业上市公司的多元化经营现象进行深入分析,提出多元化经营战略选择的风险控制机制。

## 二、农业上市公司多元化经营的原因分析

(一)农业弱质性和资本逐利性的矛盾是农业上市公司实行多元化经营战略的根本原因<sup>[2]</sup>

农业属于低效产业,其经营业绩受自然环境、消费取向等众多不可控因素的影响,投资回收期相对较长,抗风险能力也较弱。而以农、林、牧、副、渔业的生产加工和贸易为主营业务的农业上市公司,不可避免地要受到农业弱质性的影响。然而,作为在资本市场上融资发展起来的企业,农业上市公司的根本目标是为股东创造最大回报,这是资本逐利本性所决定的。资本逐利本性要求上市公司所募集的资金迅速见效,以最快的方式获取最大的利润。农业天生的弱质性和资本追逐利润的本性之间存在着必然的矛盾。处于矛盾中的农业上市公司,为了保证一定的收益水平,选择从农业基础性投入中“退出”,转而积极寻求投资于短期内即可见效的非农行业,也是一种经营策略。

(二)主业难以“做大做强”是农业上市公司实行多元化经营战略的重要原因

相比较而言,中国农业上市公司都是小公司,股本和规模都不大,其主要原因在于中国农村产权市场发展不健全,许多企业缺乏具有资本运营能力的企业家和财务管理人员,只能依靠企业自身积累这种传统方式,而非兼并、收购、控股经营等现代方式进行规模扩张,难以“做大做强”。尤其值得注意的是,中国农业上市公司大多由国有农业企业重组而来,由于企业法人治理结构不完善,管理运行机制落后,导致企业市场竞争意识差,科研意识薄弱,缺乏核心竞争力,使农业上市公司主业“做大做强”难上加难<sup>[3]</sup>

(三)部分农业上市公司主要目的是借助农业“壳”资源,谋取便利和优惠政策

借助农业“壳”资源上市,农业上市公司能获得诸多实质性的好处,比如搞新产品开发时容易争取到开发资金和开发费,容易争取到所得税优惠,能很好地解决公司遗留问题等。在中国,无论上市方式是审批制还是核准制,“壳”都是稀缺资源。借助农业“壳”资源上市,不仅能实现上市融资目的,而且能“合法”地谋取到更多便利和利益<sup>[4]</sup>。

## 三、农业上市公司多元化经营战略的风险分析

当企业在主业具备足够的核心竞争力并以此为依托实现规模扩张,或者在企业无法选择合适的领域而有意分散投资风险,或者企业从产品(行业)生命周期出发为延续生命线而涉足新领域等,企业均会考虑多元化经营。企业多元化经营的根本目的在于拓展企业新的利润源泉与增长点,有效分担企业生存风险,延续企业生命周期。正如管理大师杜拉克认为,多元化是一种战略,没有好坏之分,正确的多元化使企业的业绩与高度集中、单一技术或单一市场的企业绩效媲美,错误的多元化使企业在错误的行业中高度集中,后果不堪设想。因此,现实中的多元化经营风险多来源于盲目的多元化或者低效的多元化<sup>[5]</sup>。

农业上市公司进行多元化经营的风险主要体现在以下方面<sup>[6]</sup>。

(一)企业资源分散的风险(影响主业发展的风险)

企业进行多元化经营,需要重新分配企业的现有资源,资源的分配容易形成“撒胡椒面”现象,使得资源分散在不同的经营领域,既不能继续发展主业,也不能在新的经营领域有所作为,从而影响主业的发展,这一点在主业竞争优势不显著或正在逐渐形成的企业中表现得更明显。

(二)企业资金筹措的风险

企业进行多元化经营,往往意味着企业需要更多的资源投入,并集中表现为对资金的需求。企业的资金需求增加,企业便需要筹集更多的资金,一旦企业不能筹措到所需要的资金,便会影响企业的正常运转;同时,企业资金的使用是有代价的,即存在着资金成本,而企业的资金成本在一定范围内随着企业筹集资金规模的扩大而不断上升,因此,企业的多元化经营会带来能否筹集到企业所需资金及资金成本上升的风险。

(三)企业跨行业运营的风险

企业进行多元化经营,意味着企业进入新的经营领域,而新的经营领域对企业来讲,意味着开发新的产品、开发新的市场、使用并创新技术,因此,企业将面对陌生业务能否有效运转的风险。

(四)企业跨行业经营管理风险

多元化经营的企业要面对多种产业和多个市场,将形成一个复杂的管理体系,大大增加了企业经营管理的难度,特别是给企业经营决策带来更大的困难和 risk。

#### 四、农业上市公司多元化经营战略风险控制机制

##### (一)总的指导原则

核心领域与多元化经营的协调,采取以核心能力为基础的适度多元化战略。核心能力是企业进行多元化发展的基础,但并不是说只要培育出了核心能力,企业就可以毫无顾忌地进行多元化扩张了。任何事物的发展都是过犹不及,多元化经营也不例外。企业的多元化经营要把握“度”,在核心能力基础上进行适度扩张,这样才不至于过度分散企业的资源。

##### 1. 多元化扩张前的核心能力基础<sup>[7]</sup>

企业进行多元化经营的前提是必须在原有领域内已经站稳脚跟,如果企业原有的经营领域都不能守住,再开辟一个市场,就会“腹背受敌”,疲于奔命。企业在进行多元化扩张前要做到以下几点:首先,企业要识别自身所拥有的核心能力。自己在现有市场中哪些方面比竞争对手做得好,自己所拥有的核心能力存在于管理、技术、人力资源、企业文化还是其他方面,然后才能将核心能力用于竞争以获得竞争优势。其中,核心技术能力是企业多元化经营的重要核心能力,具有广泛市场前景的专有技术和专利技术是企业开展多元化经营的重要基础,核心技术能力与市场需求的结合是企业顺利开展多元化经营的重要前提。其次,分析要进入的新业务对企业资源和能力的需求情况。企业多元化进入一个新领域,需要一定的资源投入。不同的业务对企业核心能力的需求不同,一些业务需要相近的核心能力,而另一些业务则需要完全不同的核心能力。而且,新业务与原有业务会同时争夺企业的资源。因此,企业应当分析要进入业务对企业资源及核心能力的需求以及企业是否拥有该种资源及核心能力。在企业拥有剩余资源时开展多元化经营成功率较高。第三,企业要分析自己所缺少的资源和能力,对于这些能力,企业是要自行开发,从其他企业中获得,还是通过制定新的行业竞争规则而跳过该种资源或能力。同时,企业要考虑新业务的发展是否会使企业的战略资源和能力受到削弱。第四,企业在新业务中能否获得竞争优势,该种竞争优势的持久性如何。企业应当考虑,在新市场中,在与竞争对手的游戏中,企业能否赶超它们。第五,企业是否具有进入新业务所必需的管理能力。由于不同的业务所要求的技术手段和营销手段不同,对管理人员的素质的要求也不同,在管理模式上企业不应当以不变应万变。企业要分析是否具有在新领域进行经营的管理能力,以便采取相应的措施。如果企业达不到相应的管理水平,企业多元化经营将会导致管理混乱,甚至会出现管理失控。第六,企业应当考虑多元化是否会破坏原本一体化的战略资源。许多企业在将其战略资源引入到新市场后却遭到失败,主要是因为多元化将企业原本一体化的战略资源拆散了,破坏了企业的核心能力。企业中很多资源只有相互依赖才能发挥出其效力,如果多元化需要拆散本该集中在一起的战略资源,那多元化往往会使企业原本具有的竞争优势丧失殆尽,这样的多元化是不可取的。

##### 2. 多元化经营的“适度”

由微观经济学边际分析理论可知,企业利润最大化产量点位于边际收益等于边际成本之处。即  $MR = MC$ 。同理,多元化经营最优程度位于多元化经营所带来的边际收益与所产生的边际成本相等的点。(1)多元化经营的边际收益。多元化经营的边际收益(MR)是指企业由于进行多元化经营而带来的整体收益的变化。多元化能使企业分散经营风险、降低交易费用、充分利用剩余资源、抓住诱人的发展机会、获得范围经济等,这些都能给企业带来收益。但是,由于边际收益递减规律的作用,随着企业多元化经营程度的增大,边际收益呈下降趋势。正如蒙特格利所说的,打算多元化的企业开始时将其剩余资源用于它可进入的最近市场,如果资源仍有剩余,企业会进入更远的市场领域,但是,当这些资源用于更远的领域时,他们将失去竞争优势而获得较低的租金,这意味着随着企业多元化发展,其所带来的边际收益将趋于减少,即多元化的边际收益与多元化程度之间是反向关系。而且,随着多元化水平的提高,企业非系统风险会随之提高,导致企业整体经营风险提高。(2)多元化经营的边际成本。多元化经营的边际成本(MC)来自于多元化经营对企业能力的需要与企业能力发展滞后之间的矛盾。首先是企业家精神和企业家能力滞后所产生的成本。企业多元化经营对企业家精神和企业家能力提出了较高的要求,企业家不仅应具有一定的冒险精神,还应当具有相应的创新意识和创新能力。创新意识和创新能力越强的企业家或决策者越快能尽快弥补多元化经营对企业能力的需要与能力发展滞后之间的矛盾,使企业顺利进入多元化领域。其次,由组织结构的变化所产生的成本。企业多元化经营要求组织结构做出相应的调整,要进行适当的分权,以增加组织的灵活性。但是,分权管理模式对各级管理人员的素质要求更高,而且,分权式管理中存在更多的代理问题和道德风险问题,企业的监管成本会相应提高。再次,随着多元化水平的提高,高层管理者做决策所需信息的获取将更加困难。多元化水平增加将使来自于基层的信息不足或扭曲,从而产生经营成本。以上所说成本会随着多元化水平的提高而增加,多元化边际成本与多元化水平呈正相关关系。(3)多元化经营的“度”。1995年,马其茨(C. C. Markides)通过企业多元化经营的研究证实,任何企业都存在一个最优的多元化水平,他通过边际分析指出,企业最优的多元化水平是企业的边际成本与边际收益相等之处,企业只有达到最优的多元化水平,才能取得最好的经营绩效。为使企业多元化经营产生的利润最大,企业应当在  $MR = MC$  处进行经营。

由图1可以看出,最优多元化水平位于B点,在O—B之间,边际收益大于边际成本,通过提高多元化水平能使企业利润增加;当多元化水平大于B点时,边际成本大于边际收益,通过降低多元化水平能使企业利润增加。不同企业由于具有不同内部条件,最优多元化水平是不同的。对于同一个企业,当内外环境

发生变化时,其多元化水平应当做出相应的调整。如,当企业核心技术能力不断增强,利用范围不断扩大时,MR曲线将向右移动,企业的最优多元化水平会相应提高。此外,外部环境不断改善,市场交易成本降低,企业通过多元化对剩余能力的内部转移获得的收益将减少,企业多元化的边际收益曲线将向左移动,最优多元化水平降低。

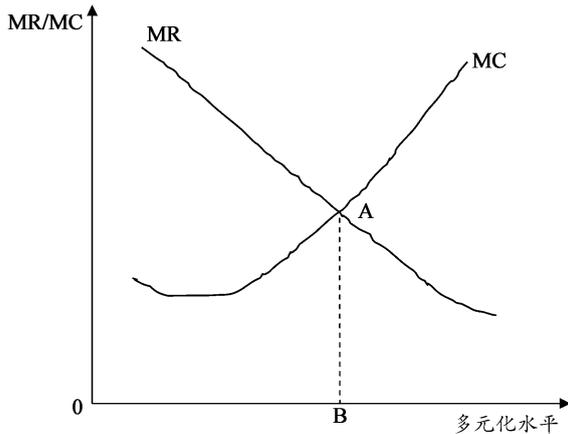


图1 多元化经营最优水平度量

企业基于自身核心能力进行适度多元化发展,才能充分利用自己所拥有的资源,抓住机遇,规避风险,获得多元化扩张的成功,赢得竞争优势。

(二)在实施多元化经营战略的过程中不断提高经营管理水平,增强风险应对能力

第一,建立健全现代企业制度,使农业上市公司的权力机构、决策机构、执行机构和监督机构的职能落到实处,使进入上市公司资产完全按“企业法人财产权”管理。此外,政府和社会各方应努力根据市场经济的要求,营造企业家成长的优良环境,建立和完善以提升企业竞争力为核心的高级管理人员考核机制,提高上市公司管理者素质和企业管理水平<sup>[8]</sup>。

第二,引入战略机构投资者,多渠道筹集资金<sup>[9]</sup>。引入战略机构投资者的目的是为了解决农业类上市公司的资金瓶颈问题。农业类上市公司大部分具有自然资源的垄断优势,但开发成本较高,容易出现资金链断裂的问题。如果引入战略机构投资者,可以为公司提供开发资金,同时,也可以完善上市公司的治理结构,提高上市公司的管理效率。

第三,立足主业,培育核心竞争力。对选择多元化战略的农业上市公司来说,稳定而具有相当优势的主营业务是农业上市公司的利润源泉和生存基础,也是多元化经营的基本前提。因为多元化意味着进入新领域,由于缺乏新领域必要的知识、信息和专长,进入风险往往较高,至少要承担比在熟悉的主营业务领域更高的风险,加之企业不可能在新领域迅速取得可观的回报,以平衡新领域的高风险,所以,多元化经营之初格外需要稳定的保障和雄厚的实力支持,这不仅是多元化成功的前提条件,也是农业上市公司避免因多元化风险而受到致命打击的客观要求。如果主营业务经营状况不佳,农业上市公司不仅缺乏足够的资源在新领域建立新优势,甚至会使原有经营领域受到

牵连而直接威胁到农业上市公司的生存。所以,主营业务领域的发展是第一位的,只有在主营业务的增长机会已经明显消失的情况下,多元化才有可能成为有意义的战略选择。那么,如何巩固并加强农业上市公司的主营业务,为多元化发展提供一个坚实的基础呢?问题的关键在于培养农业上市公司的核心竞争力。核心竞争力是企业最重要的资源,它决定了企业的经营范围,特别是多元化经营的深度和广度。成功的多元化经营应是企业核心能力与市场机会的良好结合,企业若是没有考虑其核心竞争力而盲目扩大经营范围,不但新业务难以取得成功,其原有主业也有可能被削弱,导致企业的核心竞争力受损,降低企业的竞争能力。所以积累、保持、运用和发展核心竞争力是企业长期的根本性战略。目前中国的农业上市公司可充分利用政策优势、发挥比较优势,大力推动农产品的深加工,提高农产品的科技含量,从而提高中国农业上市公司的核心竞争力。

第四,注重多元化后的整合。多元化战略的成败不仅取决于多元化进入的方向及进入的方式是否正确,还取决于多元化进入以后不同业务之间的整合。因为产业吸引力是随着时间而变化的,即使是经过缜密考虑的多元化战略,也可能在运作过程中偏离计划,导致经营业绩不佳或整体协同存在问题。企业在实行多元化经营战略后,要对企业全部的业务进行基于核心竞争力的业务重组。企业需要分析哪些经营业务拥有企业的核心竞争力,可形成整体协同效应,而哪些经营业务已不代表企业的发展方向,可能会制约企业的整体效益。企业需要从整体和长远的角度进行分析,对不适合的经营业务进行重组,以保证企业的核心竞争力。

(三)政府部门采取相关配套措施加强对农业上市公司多元化经营的监管

#### 1. 加大对农业的基础性科研投入

农业基础性科研项目往往具有很大社会效应。而中国农业上市公司由于农业科技开发见效期长,不愿主动承担农业研发成本,大都对内较少进行基础性研发投入,所以,中国应该学习世界各国尤其是美国、日本等发达国家的成功经验,加大对农业的基础性科研投入,补充农业上市公司的投入“缺口”。另外政府在给予农业上市公司资金投入的同时,可以帮助企业与科研院所联合进行科研开发,给企业以技术支持。

#### 2. 给农业投资以更多的优惠政策,通过政策吸引资金向农业产业转移

农业上市公司虽然正在享受着多项优惠政策,却普遍由于投资农业这一弱质产业而利润率偏低,导致本已承诺投资农业的募集资金流向非农业,如果国家能够给农业投资以更多的优惠政策,农业投资的利润率得到提升或相当于非农投资的利润率,农业上市公司必然不会再冒各种风险和争议进行非农扩张,更多资金将会被吸引到农业投资上来。

#### 3. 加大对农业产业化龙头企业扶持力度

全国农业产业化联席会议认定的三批国家重点

龙头企业中,上市公司共 48 家。农业上市公司属于农业行业的优质群体,农业产业化龙头企业现阶段在农业及农村经济发展中起到带动和辐射作用。国家对农业的投入应优先投入到龙头企业,根据农业行业的特殊性,对龙头企业给予进一步的政策倾斜,更好地发挥农业龙头企业的比较优势,通过龙头企业的先锋带头作用,促进农业上市公司乃至整个农业行业的发展,增强农业投资的吸引力。

4. 加强政府协调服务功能,引导提高资金使用效率

在全球市场一体化趋势加强的环境下,农业产业内部仍普遍存在行政管理方式形成区域分割的畸形市场,政府应发挥协调服务功能,打破地方行政性垄断或限制,形成开放和公平竞争的全国统一市场格局,为企业创造宽松的发展环境。在尊重上市公司自主决定募集资金运用、资产重组等活动的前提下,政府对募集资金投向应该有所作为,充分发挥政府的协调服务功能,对农业上市公司资金的募集和使用进行产业引导和指导,提高资金使用效率。

5. 制定限制资金投向的相关政策并进行监管

农业上市公司虽然“背农”却无相应制裁并仍能享受着相应的优惠政策,使越来越多的上市公司纷纷效仿,“背农”问题愈演愈烈。所以,应该从政策上制定农业上市公司资金投向的有关规定,按不同经济发展地区和农业各子业(农、林、牧、渔、农林牧渔服务业)实际情况制定比例,同时证券市场应该进行严格监管以确定农业上市公司将一定比例的募集资金投向农业产业,才能享受到相应的优惠政策<sup>[10]</sup>。

总之,农业上市公司多元化经营战略风险控制要遵循核心领域与多元化经营的协调,以核心能力为基础的适度多元化战略的指导原则。农业上市公司在

实施多元化经营战略的过程中应提高自身的经营管理水平,立足主业培育核心竞争力,同时还应注重多元化后的整合。另外,政府及相关部门应采取相关配套措施加强对农业上市公司多元化经营的监管。政府的监管有利于农业上市公司在考虑多元化战略时量力而行,而不是进行盲目多元化。

参考文献:

- [1]彭焯. 中国农业上市公司经营绩效研究——基于转型经济背景的分析[D]. 浙江大学,2006:80-15.
- [2]董菊红,陶建平. 农业上市公司何以出现“背农现象”[J]. 农村、农业、农民(A版),2005(7):21-22.
- [3]张国艳. 中国农业上市公司“背农”问题探析[J]. 北方经济,2006(1):70-71.
- [4]张建萍,钟玉. 试论农业上市公司经营中的“离农”行为[J]. 新疆农垦经济,2006(4):52-54.
- [5]楼永. 能力的匹配与企业多元化战略的选择[J]. 复旦学报(社会科学版),2004(6):135-140.
- [6]戴开富,谭静. 企业多元化经营风险的形成与度量[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版),2007(3):97-100.
- [7]揭筱纹,宋宝莉. 基于核心能力的适度多元化:企业成长与发展的方向[J]. 经济学家,2007(1):89-95.
- [8]王凌云,周晓艳. 企业经营战略选择的影响因素及模式[J]. 商业研究,2007(2):27-29.
- [9]辛焕平,和丕祥,娄权. 农业类上市公司治理结构与信息披露——基于农业产业化视角的实证研究[J]. 中国农村经济,2006,(10):50-57.
- [10]许彪,赵晨光,刘晓利,等. 中国农业类上市公司发展现状及对策分析[J]. 吉林农业大学学报,2000,22:117-120.

## Strategic Risk Control of Pluralistic Operation in Listed Agricultural Companies

HE Feng-ping<sup>1,2</sup>, ZHENG Shao-feng<sup>1</sup>, HUO Xue-xi<sup>1</sup>

(1. College of Economics and Management, Northwest Sci-Tech University of Agriculture and Forestry, Yangling 712100, China;

2. College of Economics and Management, Teacher-training University of Anhui, Wuhu 241000, China)

**Abstract:** The reason of pluralistic operation in Listed Agricultural Companies lies in the characteristic of agricultural industry. Strategic risk control of pluralistic operation must follow the rule that companies coordinate core competence and pluralistic operation. Companies will be succeeding only by appropriate pluralistic operation based on core competence. At the same time, companies must improve their operation abilities that cultivate core competence and consolidating operations. Government must supervise pluralistic operation of companies.

**Key words:** listed agricultural companies; pluralistic operation; strategic risk control

(责任编辑 傅旭东)