

国有企业集团如何兼顾稳定与发展

——制度逻辑的分析视角

王 凯^{1,2} 王丽丽³

(1. 南开大学中国公司治理研究院,天津 300071;2. 南开大学商学院,天津 300071;
3. 新兴重工集团有限公司资产财务部,北京 100070)

【摘 要】 国有企业集团在保持一定就业的同时还要不断追求发展。那么,国有企业集团如何兼顾二者呢?通过选择新兴际华集团进行案例分析,归纳提炼了国有企业集团应对制度逻辑冲突的理论模型。研究发现,新兴际华集团通过三级治理结构的打造,和内部资本市场、内部竞争系统及知识转移等治理机制的设计,有效应对了复杂的制度环境。该模型的提炼,无论对于指导国有企业集团的成长,还是对于丰富关于制度逻辑和企业集团的理论,都具有一定意义。

【关键词】 国有企业集团;制度逻辑;制度复杂性;新兴际华集团;案例研究

【DOI 编码】 10.13962/j.cnki.37-1486/f.2016.02.004

【中图分类号】F406 **【文献标识码】**A **【文章编号】**2095-3410(2016)02-0029-12

一、引言

企业集团是指由一些在法律上独立的,通过所有权和社会关系等正式和非正式纽带联系在一起,进而能协调行动以适应环境的企业形成的集合体(Khanna & Rivkin,2001)^[1]。这种企业集合的结构随着国家制度环境的不同而不同。这种不同一是体现在所有权的正式联系上,不同国家的所有权主体不同,包括银行、家族和国家等,例如,韩国财阀的所有权主体多为私人家庭,而中国的企业集团多为国家所有(Lee & Jin,2009)^[2];另一种不同体现在不同国家非正式社会网络的性质和强度不同(Yiu et al.,2007)^[3]。不同制度环境孕育了不同结构的企业集团,进而影响其运作机制。学者们已经针对不同制度环境下的企业集团展开了研究,如 Khanna & Rivkin(2001)^[1]研究了拉丁美洲、亚洲和南非的14个新兴市场中企业集团的盈利能力。此外,Khanna还和其他同事分别专门对印度(Khanna & Palepu,

2000a)^[4]和智利(Khanna & Palepu,2000b)^[5]企业集团的盈利能力进行了研究。那么,中国的企业集团面临着什么样的制度环境呢?

中国的企业集团经历了30年的发展历程,现已成为我国国民经济的骨干力量以及国际竞争的主力军。经济转型之初的中国政府认为日本的企业系列(Keiretsu)和韩国的财阀(Chaebol)等组织形式所具有的弱化经济波动和弥补市场机制缺失的功能,对二者经济在二战后迅速复苏具有重要作用(Lee,2006)^[6],值得中国借鉴。因此,政府开始鼓励成立一些企业集团以提高成员企业的财务绩效(Keister,1998;White et al.,2008)^[7,8]。从20世纪80年代中期开始,出现了“企业集团热”。至20世纪90年代初,中国境内注册的企业集团数量已超过7000家。与日本的企业系列和韩国的财阀一致,中国的企业集团内部企业间也存在复杂的关系,诸如连锁董事、内部交易关系等(Keister,1998)^[7]。

【基金项目】 本文是国家留学基金委国家建设高水平大学公派研究生项目“*Institutional complexity, pyramid structure and top management turnover——Evidence from Chinese state-owned listed companies*”(项目编号:201406200040)的阶段性成果。

【作者简介】 王凯(1989-),男,山东聊城人,南开大学中国公司治理研究院、南开大学商学院博士研究生。主要研究方向:企业集团治理、组织理论。

不同于日本和韩国,这种政府强化主导下形成的企业集团有其特殊性,充分认识政府在经济运行中所扮演的重要角色,对于理解中国企业集团治理及其运作机制尤为重要。在中国经济转型过程中,维持一定的就业水平既有利于政治稳定,又是一种社会福利(Eden & Lenway, 2001)^[9],这种来自政治体系的就业需求可能对企业集团的战略选择产生很强的影响。同时,政府作为股东和收税者,也需要关注企业的市场创新活动,因为这是未来国民经济增长的基础(Franko, 1989)^[10]。因此,企业集团也担负着促进创新的重任。换言之,中国的企业集团必须面对来自政府保持高就业水平的要求以避免出现大量失业和因此导致的社会动荡,同时还必须面对数量不断增长的拥有国内外先进技术的竞争者(White et al., 2008)^[8]。由此可见,制度环境基于不同的制度逻辑作用于中国的国有企业集团。

本文在已有关于制度逻辑的研究基础上,通过案例研究的方法,深入剖析作为央企的新兴际华集团面对基于合法性逻辑的稳定要求和基于效率逻辑的发展要求,如何进行权衡并实现集团成长。文章的研究贡献主要体现在两个方面:一是通过引入制度逻辑与制度多元性的视角解释中国国有企业集团所面临的制度环境,提炼出制度环境影响国有企业集团的两种相互冲突的逻辑,即合法性逻辑和效率逻辑,对已有关于制度理论的文献做出了有益补充;二是在研究过程中,我们发现企业集团这种组织形式能够通过治理结构与治理机制的设计安排有效处理制度逻辑之间的冲突,企业集团的这种功能在已有文献中并未得到关注。

文章的下一部分是文献回顾,对已有文献中关于制度逻辑、企业集团功能以及中国国有企业集团的观点进行梳理与分析;第三部分介绍研究设计;第四部分通过开展案例分析,归纳出国有企业集团有效应对制度逻辑冲突的理论模型;最后,讨论本研究的理论贡献及局限性,并指明未来的研究方向。

二、文献回顾

(一)制度逻辑的相关研究

自组织理论进入开放系统的研究阶段,学者们开始探讨组织如何有效地对外部制度环境做出反应。关于这方面的研究,有学者已经进行了较为系

统的梳理(武立东等, 2012a)^[11],他们发现已有研究考察了制度环境对组织制度层、战略及结构的影响。然而,在这些研究中,制度环境对组织的影响多基于一种逻辑。

近年来,学者们开始考察制度环境的不同要素如何基于多种、甚至相互冲突的逻辑对组织产生影响(Greenwood et al., 2011)^[12]。其中,一些学者分析了从一种制度逻辑过渡到另一种制度逻辑后,组织如何反应。例如,Fligstein(1987)^[13]发现,随着外部环境中的主导逻辑发生变化,财富100强公司会选择具有不同背景的领导人。特定行业制度逻辑的变化也引起了学者的兴趣,如有学者发现高等教育出版业从编辑逻辑向市场逻辑的转变改变了高管继任的影响因素(Thornton & Ocasio, 1999)^[14]、对M型组织结构的采纳具有调节效应(Thornton, 2002)^[15],Lounsbury(2002)^[16]发现金融行业从规制逻辑向市场逻辑的转变推动了专业集团的地位移动计划。

不同于考察制度逻辑变迁的研究,其他学者分析了当同时面对基于不同逻辑的环境要求时,组织如何调整自身结构与行为。例如,Marquis & Lounsbury(2007)^[17]发现银行业两种不同逻辑之间的冲突催生了一种新形式的职业企业主义。Yoshikawa et al.(2007)^[18]在研究日本公司治理改革时,发现两种不同的公司治理逻辑使得日本司法部对商法典进行了修改,对不同的公司治理系统都给予认可。Battilana & Dorado(2010)^[19]通过跨案例比较研究,发现面对两种冲突的逻辑,小额信贷行业出现了一种新型的混合组织(hybrid organization)。Murray(2010)^[20]发现肿瘤鼠技术的交换混合了专利逻辑与商业逻辑。Alon(2013)^[21]研究了俄罗斯企业如何处理国际财务报告准则与俄罗斯会计准则的不相容制度逻辑所引发的制度复杂性,发现组织认同和自由裁量权在应对制度复杂性的过程中发挥了重要作用。Pache & Santos(2013)^[22]通过对4家社会企业进行跨案例研究发现,这些混合组织选择性地耦合代表每种逻辑的完整元素。

从以上文献回顾中可以发现,已有关于制度逻辑的研究,尤其是多元制度逻辑的研究已经取得了一定进展。本文以这些研究为基础,通过选择典型

案例,分析了制度环境作用于中国国有企业集团的两种逻辑以及集团的应对策略。

(二)企业集团的功能

学者们针对企业集团开展了大量研究,这些研究基于不同的理论基础对企业集团为什么存在进行解释。学者们所归纳的企业集团功能主要体现在三个方面:大股东掠夺利益的工具(代理理论)、弥补外部制度缺失的组织形式(交易成本理论)及经济追赶的组织设备(政治经济观)。

1. 大股东掠夺利益的工具

Bebchuk et al. (2000)^[23]提出了少数股权控制结构(controlling minority structure)这个概念。他们认为少数控制结构企业可以作为除所有权集中和所有权分散以外的第三种形式的企业,并且发现这种形式在全球非常普遍,尤其是以企业集团的形式存在。在这种企业中,股东行使控制权,但仅保留一小部分现金流权。这样一种控制权和现金流权之间的分离,可能会以三种形式发生:交叉所有权关系,双层持股结构,以及金字塔持股。而金字塔持股形式最为普遍,La Porta et al. (1999)^[24]发现金字塔结构在27个富裕的国家中普遍存在。通过这种金字塔形的所有权结构,在不同的个体公司中拥有一小部分的所有权能控制较大数量的资产。企业集团中这个所有权结构允许控股股东通过“隧道资源”剥夺少数股东的财富(Morck & Yeung, 2003)^[25]。因此,企业集团可以被看作大股东侵蚀小股东财富的工具。

2. 弥补外部制度缺失的组织形式

以交易成本理论为基础的企业集团研究开始于Leff (1977)^[26]和 Goto (1982)^[27],他们认为正是由于外部市场机制的不健全才会导致企业集团的出现。这一“市场失败”的观点进一步被 Khanna & Palepu (1997)^[28]发展为“制度真空”观点。他们的主要观点是支持企业活动的许多制度在世界上很多地区是缺失的,企业集团的产生是为了弥补制度真空。Lee (2002)^[29]对持有这一观点的文献进行了总结,发现企业集团可以弥补产品市场、资本市场及劳动力市场上的制度缺失。

3. 经济追赶的组织设备

Lee (2006)^[6]指出,如果我们把企业集团仅看

作是对制度环境的被动反应,那么便不会涉及有趣的政策或战略问题。他认为企业集团并不是简单地对环境的被动反应,而是为了经济追赶的一种组织设备。其要点是在发展经济体中,通常是政府对企业集团的出现负责。具体的逻辑是:当可利用的财务资源规模有限时,一个合理的解决方式便是将资本投入给一些主要的参与者。换句话说,政府想要创立一些大的公司以促进经济增长(Lee & Jin, 2009)^[2]。

综上所述,目前关于企业集团的研究存在多种不同的视角,可谓百家争鸣。然而,从上述三个角度对企业集团的功能进行解释,仍具有一定的局限性。

首先,从单一视角解释集团的功能存在一定的片面性。例如,按照基于交易成本理论的“制度真空”观点,随着市场制度的完善,企业集团所发挥的作用会越来越小。一些实证研究也发现,伴随着制度变迁,企业集团的溢价开始逐步降低。如 Lee et al. (2007)^[30]发现在金融危机之后,韩国财阀的内部资本市场不再运行,而公债市场开始发挥作用。一个问题是,如果“制度真空”观是企业集团存在的唯一理由的话,那么当市场制度日臻完善时,企业集团为什么还会存在(Chung, 2001; Lamin, 2013)^[31,32]? 因此,我们在考察企业集团的功能时,有必要融合不同的理论视角。

第二,观察已有研究可以发现,无论是持交易成本观点的学者,还是持代理成本观点的学者,他们在实证检验自己的观点时,很多都是直接将企业结构与绩效变量进行关联以佐证自己的观点。然而,这些研究一般以上市的公众公司为基础。值得注意的是,大部分企业集团有一大批非上市公司实体。因此,仅聚焦于上市公司的研究可能使绩效对集团从属的回归分析存在偏差(Khanna, 2000)^[33]。无疑,案例研究是解决此类偏差的一种有效手段。通过具体到某一集团内部进行深入剖析,我们的研究视角可以覆盖到集团整体,而不再局限于单一的子公司。

(三)中国国有企业集团

从上述分析企业集团功能的文献中可以看出,已经存在一些较为成熟的理论解释新兴市场中企业集团的功能。一些研究开始尝试用这些理论,尤其是政治经济的观点,对中国国有企业集团的行为进

行解释。例如,有研究发现,中国政府促进大型企业集团的发展,且它们有着强大的竞争力(迟树功,1996)^[34]。这表明,对于中国的国有企业集团来说,政治经济的观点确有一定的解释力。一些实证研究也为此提供了证据,如 Yiu et al. (2005)^[35]检验了企业集团得天独厚的政治资源对其绩效的影响, Lee & Jin(2009)^[2]发现政治经济观能够解释中国国有企业集团通过并购实现成长的行为。

然而,对于中国的国有企业集团而言,政治经济的观点并不能对它们的行为做出全面的解释。关系的观点认为企业集团是社会传统和规范的自然演化(Yiu et al., 2007)^[3]。运用关系视角来看企业集团,需要检查与社会相关的概念如权力结构、角色关系,以及集团是否建立在传统、社会实践和民族文化遗产上(Chung, 2001)^[31]。换言之,在研究企业集团时需要考察其所处的情境。事实上,政府在关心经济增长的同时,维护社会稳定也是其重要目标。中国国有企业集团作为政府组建的一种组织设备,不可避免地需要同时承担政府施加的这两项任务。然而,已有研究大多仅关注“发展”这一项任务,而忽视了“稳定”。尽管 White et al. (2008)^[8]关注了中国企业集团面临的这两项相互冲突的要求,但他们的研究焦点是集团的子公司。

考虑到上述局限性,本文以关系视角(Yiu et al., 2007)^[3]为基础,对处于中国特殊制度环境下的企业集团进行深入剖析,分析它是如何兼顾稳定与发展的。在这个过程中,我们识别了企业集团的另一种功能,即有效应对制度逻辑之间的冲突。此外,我们通过融合上述理论视角,并结合案例集团的治理实践,提炼出了分析企业集团如何应对制度逻辑冲突的理论模型。

三、研究设计

(一)研究方法

对于在实践中涌现出来的新管理现象,案例研究是对它们进行捕捉、分析从而构建或验证理论的有效方法(Eisenhardt, 1989; Yin, 1994)^[36, 37],因而与本文所关注的中国情境下企业集团成长这一问题的特性十分契合。考虑到中国国有企业集团如何应对制度复杂性这种研究现象的重要性,并且相关的理论与实证证据缺乏,本文采用了对单个案例进行深

度分析的探索性研究方法,从而有助于提炼管理规律(Eisenhardt & Graebner, 2007; 王世权等, 2012)^[38, 39]。在本文中,我们将在对新兴际华集团的运行与成长实践进行深入剖析基础上,遵循 Eisenhardt(1989)^[36]和 Yin(1994)^[37]等学者所倡导的案例研究程序,对通过搜集档案及深度访谈所获取的数据进行归纳并提炼出中国国有企业集团有效应对制度逻辑冲突的理论模型。

(二)理论抽样及样本背景介绍

在归纳中国国有企业集团应对制度逻辑冲突的理论模型之前,需要对集团的运行与成长进行完整的描述,而单案例研究能够充分地描述一种现象的存在(Siggelkow, 2007)^[40]。同时, Eisenhardt & Graebner(2007)^[38]认为选择单个案例或是因为它们具有非同寻常的启发性,或是极端的案例,或是难得的研究机会。基于此,我们选择新兴际华集团作为我们的研究对象,一是因为新兴际华集团作为世界500强、央企五十强,其成长经验能够为其他企业集团带来一定启示。另外,我们能够获取《新兴铸管集团^①志》等集团的档案资料,并对集团的高管进行访谈,且本文的一位作者在该集团的重要子公司任职。更为重要的是,新兴际华集团在发展过程中承担了较重的历史维稳任务,在稳定中求发展的现象较为突出,与本文的研究主题十分契合。

新兴际华集团前身是总后勤部管理的中国人民解放军第2672工厂,始建于1971年,地处河北省武安市,是军队唯一的钢铁冶金企业。1996年,经国家经贸委、中国人民解放军总后勤部批准,2672工厂被改制为新兴铸管(集团)有限责任公司。2000年,为适应新形势下军队保障要求,积极推进军队后勤保障社会化,促进保障性企业改革和发展,党中央、国务院和中央军委决定对全军保障性企业进行调整改革,将部分保障性企业移交地方管理。新兴铸管(集团)有限责任公司在这些企业中市场化程度高、经营效益好、发展速度快,改革与管理的步伐都走在全军前列,因此,总后决定将军需保障性企业及附属单位交给新兴铸管(集团)有限责任公司管理,并以集团公司形式整体移交国家,由新兴铸管(集团)有限责任公司带领军需保障企业实现平稳移交,实现优势企业的持续发展和困难企业的扭亏

脱困。

然而,集团公司成立之初,面临着生产任务严重不足、同业竞争、集而不团、技术落后、装备老化、亏损面大、劳效低、收入低等等各种各样的问题和困难,当年亏损 8000 多万元,集团内部 60% 的企业存在亏损。2004 年,集团又承担起原总后负责的 14 户军保企业破产主体的艰巨任务。面对困难,全体员工共同努力,通过改变管理思路,推动三项制度改革,努力开拓市场,加强队伍建设,提升管控水平,集团于 2003 年实现扭亏为赢。2005 年,集团公司实现营业收入 161.28 亿元,实现利润 8.77 亿元,实现了平稳移交和扭亏脱困。2010 年 11 月 3508 破产的终结,标志着政策性破产任务也圆满完成。与此同时,集团继续以强劲势头发展。2013 年度新兴际华集团实现营业收入 2016 亿元,同比增长 11.81%,实现利润 43.8 亿元,同比增长 10.47%,实现 EVA 值 14.26 亿元,同比增长 21.94%,在世界 500 强的排名继续上升 78 名、位居第 406 位。2014 年度新兴际华集团预算营业收入 2218 亿元,同比增长 10%,实现利润 48.18 亿元,同比增长 10%。在 2011 年度集团工作会议上,时任集团党委书记姜国钧在回顾总结整个移交过程时,通过对比当年分散移交企业的命运,充分肯定了总后的整体移交决策。

(三)资料收集

对中国国有企业集团应对制度逻辑冲突的内在机理进行揭示,属于探索性研究,相关的理论与实证证据较为缺乏。为了使我们构建的构念和理论模型具有更坚实的实证依据、提高理论的效度,我们从多种渠道搜集所需要的资料,即三角测量(Mile & Huberman,1994)^[41]。具体说来,一是公开渠道,包括网络新闻、集团官方网站、集团内上市公司的年报等;二是新兴际华集团的相关档案资料,包括集团重组十周年时编纂的《新兴铸管集团志》、集团董事长在国资委机关专题报告会等会议上的讲话、集团内部规章制度、《集团通讯》等内部期刊;三是深度访谈,在 2012 年—2014 年的两年时间中,我们针对新兴际华集团的高管以及重点子公司的负责人进行了三次非正式的访谈,每次访谈在 1 小时左右,以了解公开数据中难以获得的资料、保证获取充分的案例信息。

四、新兴际华集团应对制度逻辑冲突的内在机理剖析

对通过多种渠道获取的案例数据进行分析尚不存在一种标准的形式,如直接的文字描述(Gersick,1988)^[42]或对资料进行编码以将资料分解、提炼和范畴化(邢小强等,2011)^[43]等。总之,有多少研究者就可能有多少种方法(Eisenhardt,1989)^[36]。在本文中,我们首先将所收集的资料分为两部分:一部分是关于冲突制度逻辑的资料,另一部分则与集团的治理实践(包括治理结构与治理机制)有关。然后,我们从这些资料中抽象出一些构念,目的是深入挖掘集团是如何有效治理以应对制度复杂性的。在构建这些构念的过程中,我们尽量采用了企业集团研究中的已有概念。最后,通过识别这些构念之间的关系,我们归纳出了关于集团应对制度逻辑冲突的理论模型。

(一)制度逻辑的冲突

如前所述,中央军委和总后勤部决定将军队保障性企业进行打包移交。此时,它们对 14 家企业做出了政策性破产决定,并且新兴际华集团逐步成为这些企业破产工作的责任主体。2001 年以来,维护这些政策性破产企业的稳定成为新兴际华集团的特殊政治任务。而在维护稳定的同时,集团还需要考虑的一个问题是,如何使这个靠行政手段划拨形成的企业集团实现良性发展。正如集团董事长刘明忠在《新兴铸管集团志》的董事长寄语中所说的那样:“要做强做大做优一个企业,必须坚持发展、稳定两手都要硬。坚持发展是硬道理,用发展的办法解决前进中的问题;坚持稳定是硬任务,没有稳定的环境必将一事无成。忽视发展和稳定两者中的任何一个,都会对企业的命运构成极大的威胁、都会陷入严重的被动局面。”

1. 稳定

军队保障性企业政策性破产工作是一项前所未有的、责任重大、复杂艰巨的工程,承担和负责总后 14 家军队保障性企业政策性破产工作,是党中央、国务院和中央军委及总后勤部赋予新兴际华集团的一项特殊而重大的政治历史任务。新兴际华集团面对这样的历史任务,负责任地选择了担当。集团提出:14 家军队保障性企业破产工作事

关集团改革、发展的全局,是历史任务,要全力以赴,积极稳妥推进。集团政策性破产企业维稳工作十分艰巨复杂,因破产诱发了一系列不稳定问题。据《新兴铸管集团志》记载,3540 工厂、3524 工厂、3508 工厂、3532 工厂等单位连续发生重大群体性不稳定事件。这些严重群体性不稳定事件,都曾造成了不良的社会影响。

2. 发展

在维持稳定的改革局面的同时,集团也要不断地进行发展,这很大程度上是由于集团面临着来自海内外掌握先进技术的竞争者的竞争压力(White et al., 2008)^[8]。正如集团前任董事长范英俊在 2002 年年度工作会议上的讲话中所指出的:“加入 WTO 后,市场竞争愈来愈激烈……这些年来来的竞争,民营、合资企业把我们挤到了墙根,再没有退路了。今年初军需品招标,民营企业进来了,比较价格差距,我们已丧失竞争力,要没有军队的保护,我们早被淘汰。不承认这个事实不行啦,不要在那里抱怨他们不正规,搞歪门邪道。要知道,他们一生下来就是搞市场经济的,越搞越活,越搞越精,越搞越强……”范董事长在下一年的年度工作会议上进一步强调:“在这么一个激烈竞争的市场面前,要发展,而且要知道怎样发展。”

在对关于制度环境要求的相关材料进行归纳整理后,我们对集团所面临的稳定与发展这两个相互冲突的目标有了较为清晰的认识。事实上,制度环境两种要求背后的逻辑是不一致的:对集团的稳定要求是基于合法性逻辑,而对集团的发展要求则是基于效率逻辑。根据 Meyer & Rowan(1977)^[44]的观点,二者之间是相互矛盾的。那么,新兴际华集团采取了哪些治理实践,以有效应对这种制度复杂性呢?在下文中,我们从治理结构和治理机制两个方面对集团应对制度复杂性的实践进行总结归纳。

(二)集团治理实践

1. 集团治理结构^②

Thompson(1967)^[46]发展了组织的三层次分化模型,将组织成分区分为生产、管理和制度的层面。为了保证组织运行的效率,技术层应该尽可能免受环境波动的影响。组织发展了大量不同的子单位和机制来“缓冲”过度的外部扰动对于“技术核心”的

影响,从而人为地将系统封闭。另一方面,组织必须留意和适应在更广泛环境中的变化,并且设立一系列专业化单位,即制度层,以监督、吸纳和影响关键的资源提供者等,这些单位必须面向环境内的信号。在这两个极端的层次之间,管理层发挥媒介和沟通的作用。

在 2006 年之前,新兴际华集团的制度层和管理层之间没有清晰的界限。正如集团董事长刘明忠回忆的那样:“那时,(集团总部)过多地重视事务性的工作管理,导致集团职能与战略的要求不相匹配,在集团的职能上存在不同程度的缺位、错位、越位,原有职能部门的职责已不符合当前发展的要求。”有鉴于此,集团开始采用“战略控制+财务控制”的管控模式,对集团总部的职能定位、组织机构和企业资源进行重新整合。

具体说来,集团总部定位于战略投资中心和财务控制中心,即制度层。按照 Thompson(1967)^[46]的观点,制度层用来处理外部环境的不确定性。在新兴际华集团的案例中,这种不确定性更多地表现为外界(尤其是政府)对集团的稳定性要求。作为制度层,集团总部承担了这一维护稳定的责任。据《新兴铸管集团志》记载,针对破产工作稳定任务突出的特点,集团总部从领导力量安排上、从各类人员调配上、从资金财力支持上,都优先保证 14 户军保破产企业破产工作的需要。特别是在应对和处置重大不稳定事件的关键时刻,刘明忠等集团领导都亲赴第一线靠前指挥。集团专门成立了信访办公室,加强了群众来信来访的接待和处置工作。

集团二级公司定位于利润中心和运营管理中心,即管理层。新兴际华集团对所属企业实行内部资产整合,于 2006 年至 2007 年先后组建际华轻工、新兴发展、新兴重工,加上原有的铸管股份,初步形成了冶金、轻工、机械和资源开发利用四大板块的发展格局,使集团的管理更加专业化、集约化(见图 1)。二级公司的组建能够有效避免同业竞争、降低交易成本;同时,二级公司能够将其下属公司与集团总部进行有效衔接。正如新兴重工投资有限公司的一位负责人所讲:“通过组建二级公司,能够优化资源配置,合并同类项目,实现集约经营,创造规模效益。二级公司能够从战略、管理、运营等方面对下属

企业进行系统规划,有利于公司效益最大化。”近年来,为了更有效地区分制度层与管理层,集团公司给二级公司陆续下放部分人事权、业绩考核权及薪酬

考核权。比如,2012 年 12 月 26 日集团董事会给新兴重工、新兴发展下发了单项 1 亿元以下、当年累计 5 亿元以内的投资权。

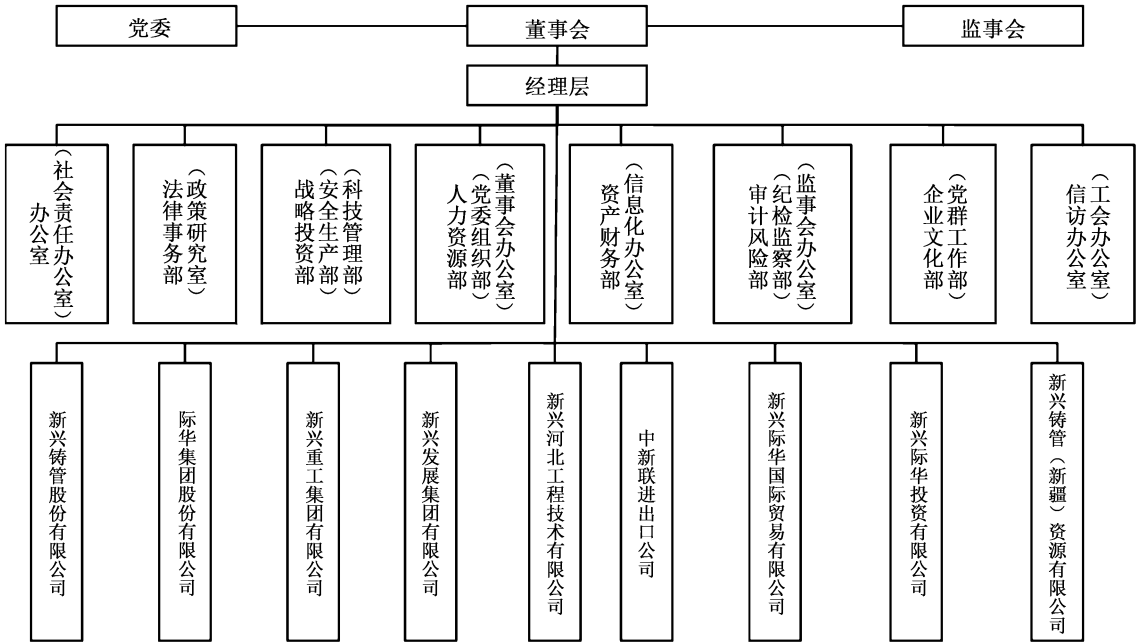


图 1 新兴际华集团的四大板块

资料来源:根据新兴际华集团网站及访谈资料绘制

由于不确定性通过制度层和管理层的过滤已经消除,作为生产核心的三级单位致力于追求效率的最大化,被定义为成本中心。三级单位如何挖潜增效在下面的“内部竞争系统”部分会有体现。

结合上面的论述,我们可以发现,新兴际华集团已经形成了与 Thompson 的三层次分化模型相一致的,“三级治理、四大板块”的管控体系。这样的体系能够兼顾稳定与发展的双重要求,使得集团在保持稳定的前提下高效运行。这也与已有文献中的观点一致,即同一组织内部的不同单元用不同的方式对制度环境做出反应(Binder,2007)^[47],以及 Meyer & Rowan(1977)^[44]所认为的分离能够解决不同逻辑之间的冲突。同时,我们也发现企业集团可以扮演一个中介,降低子公司保持政府关系的成本(Lee,2002)^[29]。

2. 集团治理机制

在三级治理结构之外,新兴际华集团还设计了一系列治理机制以满足制度环境的双重要求,包括内部资本市场、内部竞争系统及知识转移等。

内部资本市场。学者们针对企业集团的内部资

本市场已经开展了大量研究,如 Khanna & Tice (2001)^[48]发现在零售行业中,多样化公司投资对绩效的敏感度比单一业务公司要高,这证明了高效内部资本市场的存在。Lee et al. (2007)^[30]证明了在一个有效的内部资本市场中,一个企业集团将公司资源导向它们最能得到利用的地方。在新兴际华集团的案例中,确实存在 Lee et al. (2007)^[30]所说的内部资本市场,如集团前任董事长范英俊在 2003 年年度工作会议上的讲话中指出:“至于各企业的发展,有大手笔的,集团可以帮助,小的你们自己把握。”近年来,新兴际华集团一直致力于推动资产、资金、资本的合理、正向流动,以有利于成本降低、有利于 EVA 增加、有利于效益提高为原则,对于重点项目进行资金支持。2014 年集团公司进一步深化以董事会为主导的三级督导、调度、实施体系。集团公司对于投资超过 5 亿元、大约 10% 的重点项目进行调度督导,二级公司对投资 2000 万元至 5 亿元、大约 60% 的重点项目进行调度督导,及时协调解决项目推进中遇到的困难。这些都证明了集团内部存在一个有效的资本市场。

然而,新兴际华集团内部资本市场还体现在另一方面,即不是将资源导向最能得到利用的地方,而是导向最需要的地方。在该案例中,表现为扭亏和维稳。我们搜集的一些资料佐证了这一观点,如集团前任董事长范英俊在回忆6443工厂的扭亏过程时讲到:“我当时提出了几个步骤,调动了人力、物力、财力,调了2672厂学机电一体化的硕士生到该厂工作,把7445厂齿轮设备调整到该厂,从2672给他们拨了1000多万流动资金,期间坎坎坷坷,终于在三年内实现了扭亏。”

范英俊在2003年工作会议上的讲话中提到:“集团副总王玉堃要求大家在今、明两年把该上交的利润上交,一年3000来万,集团再贴点钱,处理掉军需企业历史上债务包袱,让14家企业顺利破产,把移交中历史性问题彻底解决,希望大家顾全这个大局。”

范英俊在2005年的年度工作会议上,再次强调了破产任务的艰巨。他指出:“破产工作艰难复杂,不仅需要国家、地方支持,更需要集团及各企业关怀、帮助和支持。为支持破产工作平稳推进,集团仍将在人力、财力上支持破产工作,希望各企业也尽可能地帮助破产企业解决一些实际问题,特别是在就业安置问题上,伸出关爱之手。”

通过以上论述可以发现,集团的内部资本市场既满足了基于效率逻辑的发展要求,也满足了基于合法性逻辑的稳定要求,有效应对了制度复杂性。

内部竞争系统。内部竞争系统是Birkinshaw等人在研究跨国集团时提出的一个概念,是指集团的各子公司为了在总部面前证明自己而争取在关键绩效变量上表现良好(Birkinshaw, 1997; Birkinshaw & Fry, 1998)^[49,50]。各子公司之间相互竞争,能够有力地促进集团的发展。在我们所研究的案例中,新兴际华集团内部也存在这样的竞争系统,子公司之间主要在成本等关键绩效变量上展开竞争。集团前任总经理刘三省在谈到内部竞争系统时说:“在企业内部,单项指标低的车间、分厂都主动与单项指标优的车间、分厂对标,以此带动了全厂指标的整体提升。”

集团自2002年开始便将成本问题作为管理工作的重心,在这一年的年度工作会议上,范英俊指出

“建立指标体系是抓成本一个很重要的手段,因为不对照先进就不知道自己的差距”。他把2001年一些厂子同类产品的成本进行了比较,发现各个厂之间有着明显的差距。他进一步指出:“差距就是集团管理潜力的所在,也是集团工作努力的方向。”

集团的第二届领导班子也很重视这种竞争系统的作用。董事长刘明忠在2006年工作会议上的讲话中提出要“高标准看问题、严要求找差距”,他要求集团内各公司要在集团内部对标、在国内同行对标、在世界同行对标,在“对标”中找差距,在对标中确立目标,在对标中学习,在对标中提高,取百家之长,提高自己。他还指出“‘对标挖潜’是一个永无止境,不断攀登的永恒主题,使不同类型、不同定位、处于不同阶段的各单位随时都能找到自己的对标、学赶对象,使每个单位都能根据自身的实际情况从实际出发,选准对象,对照目标挖潜力”。也是在这一年的工作会议上,总经理刘三省介绍了对标挖潜活动的效果。据他介绍,3503等工厂积极主动地对标集团同行业先进指标,开展对标挖潜活动,使质量指标、主辅材料利用率、单日子产量和制造成本等指标有了明显改善。

知识转移。一些学者已经对跨国集团内的知识转移进行了研究,如Gupta & Gobindarajan (1991)^[51]、Schmid & Schurig (2003)^[52]等,但鲜有研究涉及企业集团内的知识转移。在新兴际华集团的案例中,我们看到了企业集团内存在两种形式的知识转移:一种是集团总部先在一些子公司试点某一创新行为,如果效果较好,便将其推广至其他子公司;另一种是子公司自发地进行创新,实行主导行为(Birkinshaw & Fry, 1998)^[50],集团总部发现其效果较好后再组织推广。

第一种形式的知识转移主要体现在集团内“两制”的实施与推广上。2008年,面对金融危机,集团选择铸管股份作为试点,开始进行“两制”的探索。所谓“两制”,一是指模拟法人运行机制,一是指产供销运用快速联动机制。前者是指将下属单位全面推向市场,以效益为中心,突出成本和利润比重,对各单位进行成本、利润、在同行业的位次等指标的考核。后者是指采购、生产、销售和运输等职能之间进行有效沟通协调,以对市场变化做出快速联动反应。

“两制”的实施带来了显著效果:铸管股份的生产经营在金融危机冲击下逆势而上,2008 年营业收入同比增长 44.13%。集团在看到“两制”的初步成效后决定将其推广至其他所属企业,具体做法表现为在新兴铸管股份公司召开了现场交流会,由铸管股份向其他所属企业介绍其具体做法与经验。截至目前,“两制”已经推广到整个集团公司各个三级企业,涌现出 3502 公司这样效果明显的先进典型。

集团子公司进行自发的创新行为也有很多例子,如在维护稳定方面,3535 工厂将一些年纪偏大的职工单独组织缝纫生产线,使改革能够顺利进行;3506 工厂在推行企业改革和结构调整中,注意做好下岗职工的培训和再就业工作;5302 工厂在规范用工的基础上,将近 1600 名短期合同工中 95% 的人员都吸纳到工厂工会组织。时任集团党委书记姜国钧专门在年度会议上对这些优秀做法进行了介绍与推广。^③

(三)理论模型

通过对新兴际华集团如何在成长过程中同时完成稳定与发展两个目标进行深入剖析,我们得出了中国国有企业集团应对制度逻辑冲突的理论模型,见图 2。从图中可以看出,集团通过治理结构与一系列治理机制的设计安排,有效地将效率逻辑和合法性逻辑混合在一起。具体的,集团的三级治理结构将两种逻辑分离开来,一些治理机制(如内部竞争系统和知识转移)的设计能够满足集团发展的要求,而内部资本市场这种治理机制则能同时满足集团发展与稳定的要求。

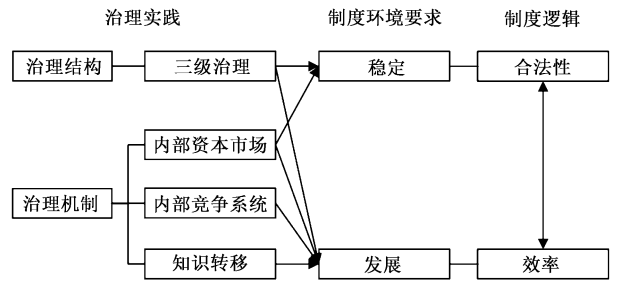


图 2 国有企业集团应对制度逻辑冲突的理论模型

资料来源:作者绘制

五、结论与讨论

本文利用案例研究的方法,对新兴际华集团的成长与治理实践进行了整理,并在此基础上归纳提

炼出中国国有企业集团应对制度逻辑冲突的理论模型。我们发现,国有企业集团可以通过一系列治理实践应对外部制度环境的复杂性。我们对新兴际华集团治理实践的总结可以为其他国有企业集团的成长提供一定的借鉴,具有一定的实践意义。同时,本文还具有一定的理论贡献。

首先,已有关于制度复杂性的研究多聚焦于发达国家情境下的特定行业,而对中国情境下的组织面临何种制度复杂性尚未关注。我们通过考察中国国有企业集团所面临的稳定与发展的双重制度要求,对制度复杂性的相关研究进行了拓展。第二,已有研究认为企业集团是大股东掠夺利益的工具,弥补外部制度缺失的组织形式或经济追赶的组织设备。我们的研究发现,企业集团还可以通过内部运营有效应对制度的复杂性,为关于企业集团功能的研究增加了新的视角。同时,我们的理论模型中也融合了已有研究中作为理论基础的交易成本理论和政治经济观^④。对于交易成本理论,我们在研究中发现了一些交易成本理论在集团运营实践中的应用,如内部资本市场与“四大板块”的组建,都在一定程度上降低了交易成本。除此之外,集团内部的知识转移也有这样的作用。对于政治经济观,我们发现政府组建企业集团确实也是基于自身目标实现的考虑。第三,在案例分析过程中,我们考虑到了集团的竞争者、总后勤部等外部相关方,尝试将分析上升到组织场域这一层次。这一尝试呼应了 Scott & Davis (2006) ^[53] 的研究,他们认为在组织场域层次上开展研究具有很重要的意义,因为“现今组织的边界已经不再稳定不变,而是充满灵活性并且总是处于过渡状态,组织也不再总是能够约束所有相关的行动主体和过程”。

无疑,本研究存在一定的局限性,这些局限性为我们未来的研究指明了方向。首先,尽管我们深入分析了新兴际华集团如何对制度复杂性做出反应,但囿于资料的限制,我们没有分析制度复杂性如何影响集团内部具体人员(如管理者、员工)的日常活动。如 McPherson & Sauder (2013) ^[54] 所述,关于相关参与者经历和管理制度复杂性研究的缺乏,容易使我们忽视个人推动制度变迁的能动性。未来的研究应该借鉴他们针对毒品法庭内部参与者如何满足

多重需要的研究及 Pache & Santos(2010)^[55]关于组织内部制度环境代理人的讨论,将分析进一步深入到个人层次。第二,本文没有对集团完成稳定与发展这两个目标的先后时序进行探讨。事实上,集团在成长的不同阶段应该对两项任务有一定的侧重,我们在未来的研究中应该充分考虑集团成长的这种动态特征。最后,案例研究的一个挑战便是得出的理论模型是否具有普适性(Eisenhardt,1989)^[36],未来我们应该选择更多的国有企业集团进行研究,并尝试设计相应的变量、选取较大样本对我们的理论模型进行实证检验。

【注】

①新兴际华集团曾用名新兴铸管集团,2010年12月22日,新兴铸管集团提出要更名为新兴际华集团。2011年1月15日,国务院国资委改革局局长白英姿在京宣布,经国资委同意和国家工商局核准,新兴铸管集团公司已正式更名为新兴际华集团公司。

②关于新兴际华集团治理结构更详细的描述参见武立东等(2012b)^[45]。

③此处根据姜国钧在2006年年度会议上的讲话整理。

④由于本文将新兴际华集团作为一个整体进行研究,故而缺乏与代理理论的呼应,因为该理论更多地聚焦于集团内的上市公司。

参考文献:

- [1] Khanna, T. and Rivkin, J. W. Estimating the Performance Effect of Business Groups in Emerging Markets [J]. *Strategy Management Journal*, 2001, 22: 45 - 74.
- [2] Lee, K. and Jin, X. The Origins of Business Groups in China: An Empirical Testing of the Three Paths and the Three Theories [J]. *Business History*, 2009, 51: 77 - 99.
- [3] Yiu, D. W. , Lu, Y. , Bruton, G. D. and Hoskisson, R. E. Business Groups: An Integrated Model to Focus Future Research [J]. *Journal of Management Studies*, 2007, 44, (8): 1551 - 1579.
- [4] Khanna, T. and Palepu, K. Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets: An Analysis of Indian Diversified Business Groups [J]. *The Journal of Finance*, 2000a, 55, (2): 867 - 891.
- [5] Khanna, T. and Palepu, K. The Future of Business Groups: Long Run Evidence from Chile [J]. *Academy of Man-*

agement Journal, 2000b, 43: 268 - 285.

[6] Lee, K. Business Groups as an Organizational Device for Catch - up [A]. Nakagawa, J. *Managing Development: Globalization Economic Restructuring and Social Policy* [C]. London: Routledge, 2006: 217 - 233.

[7] Keister, L. A. Engineering Growth: Business Group Structure and Firm Performance in China's Transition Economy [J]. *American Journal of Sociology*, 1998, 104, (2): 404 - 440.

[8] White, R. E. , Hoskisson, R. E. , Yiu, D. W. and Bruton, G. D. Employment and Market Innovation in Chinese Business Group Affiliated Firms: The Role of Group Control Systems [J]. *Management and Organization Review*, 2008, 4, (2): 225 - 256.

[9] Eden, L. and Lenway, S. Introduction to the Symposium Multinationals: The Janus Face of Globalization [J]. *Journal of International Business Studies*, 2001, 32: 383 - 400.

[10] Franko, L. G. Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing and the R&D Factor as ONE Reason Why [J]. *Strategic Management Journal*, 1989, 10: 449 - 474.

[11] 武立东, 王凯, 黄海昕. 组织外部环境不确定性的研究述评[J]. *武汉: 管理学报*, 2012a, (11): 1712 - 1717.

[12] Greenwood, R. , Raynard, M. , Kodeih, F. , Micelotta, E. R. , and Lounsbury, M. Institutional Complexity and Organizational Responses [J]. *Academy of Management Annals*, 2011, 5, (1): 317 - 371.

[13] Fligstein, N. The Intraorganizational Power Struggle: Rise of Finance Personnel to Top Leadership in Large Corporations, 1919 - 1979 [J]. *American Sociological Review*, 1987, 52, (1): 44 - 58.

[14] Thornton, P. H. and Ocasio, W. Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 - 1990 [J]. *American Journal of Sociology*, 1999, 105, (3): 801 - 843.

[15] Thornton, P. H. The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45, (1): 81 - 101.

[16] Lounsbury, M. Institutional Transformation and Status Mobility: The Professionalization of the Field of Finance [J]. *Academy of Management Journal*, 2002, 45, (1): 255 - 266.

[17] Marquis, C. and Lounsbury, M. Vive la Resistance: Competing Logics and the Consolidation of US Community Banking [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (4): 799 -

820.

[18] Yoshikawa, T., Tsui – Auch, L. S. and McGuire, J. Corporate Governance Reform as Institutional Innovation: The Case of Japan [J]. *Organization Science*, 2007, 18, (6): 973 – 988.

[19] Battilana, J. and Dorado, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations [J]. *Academy of Management Journal*, 2010, 53, (6): 1409 – 1440.

[20] Murray, F. The Oncomouse that Roared: Hybrid Exchange Strategies as a Source of Distinction at the Boundary of Overlapping Institutions [J]. *American Journal of Sociology*, 2010, 116, (2): 341 – 388.

[21] Alon, A. Complexity and Dual Institutional: The Case of IFRS Adoption in Russia [J]. *Corporate Governance: An International Review*, 2013, 21, (1): 42 – 57.

[22] Pache, A. and Santos, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56, (4): 972 – 1001.

[23] Bebchuk, L., Reinier, K. and George, T. Stock Pyramids, Cross – ownership, and Dual Class Equity: The Creation and Agency Costs of Separating Control from Cash Flow Rights [A]. Morck, R. Concentrated corporate ownership [C]. University of Chicago Press, 2000.

[24] La Porta, R., Lopez – De – Silanes, F. and Shleifer, A. Corporate Ownership around the World [J]. *The Journal of Finance*, 1999, 54, (2): 471 – 517.

[25] Morck, R. and Yeung, B. Agency Problems in Large Family Business Groups [J]. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 2003, 27, (4): 367 – 384.

[26] Leff, N. Industrial Organization and Entrepreneurship in the Developing Countries: The Economic Groups [J]. *Economic Development and Cultural Change*, 1978, 26, (7): 661 – 675.

[27] Goto, A. Business Groups in a Market Economy [J]. *European Economic Review*, 1982, 19, (1): 53 – 70.

[28] Khanna, T. and Palepu, K. Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets [J]. *Harvard Business Review*, 1997, 75, (4): 41 – 51.

[29] Lee, K. Business Groups as an Organizational Device for Development and Transition. Working Paper, 2002.

[30] Lee, S., Park, K. and Shin H. Disappearing Internal

Capital Markets: Evidence from Diversified Business Groups in Korea. Working Paper, 2007.

[31] Chung, C. Markets, Culture and Institutions: The Emergence of Large Business Groups in Taiwan, 1950s – 1970s [J]. *Journal of Management Studies*, 2001, 38, (5): 719 – 745.

[32] Lamin, A. Business Groups as Information Resource: An Investigation of Business Group Affiliation in the Indian Software Services Industry [J]. *Academy of Management Journal*, 2013, 56, (5): 1487 – 1509.

[33] Khanna, T. Business Groups and Social Welfare: Existing Evidence and Unanswered Questions [J]. *European Economic Review*, 2000, 44: 748 – 761.

[34] 迟树功. 中国企业集团研究 [M]. 济南出版社, 1996.

[35] Yiu D. W., Bruton, G. D. and Lu, Y. Understanding business group performance in an emerging economy: Acquiring resources and capabilities in order to prosper [J]. *Journal of Management Studies*, 2005, 42: 183 – 206.

[36] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14, (4): 532 – 550.

[37] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

[38] Eisenhardt, K. M. and Graebner M. E. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50, (1): 25 – 32.

[39] 王世权, 王丹, 武立东. 母子公司关系网络影响子公司创业的内在机理——基于海信集团的案例研究 [J]. *北京: 管理世界*, 2012, (06): 133 – 146.

[40] Siggelkow, N. Persuasion with Case Studies [J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50: 20 – 24.

[41] Miles, M. B. and Michael, A. H. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook [M]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

[42] Gersick, C. J. G. Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development [J]. *Academy of Management Journal*, 1988, 31: 9 – 41.

[43] 邢小强, 全允桓, 陈晓鹏. 金字塔底层市场的商业模式: 一个多案例研究 [J]. *管理世界*, 2011, (10): 108 – 124.

[44] Meyer, J. W. and Rowan B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony [J]. *American Journal of Sociology*, 1977, 83, (2): 340 – 363.

[45] 武立东, 王凯, 黄海昕. 新兴铸管集团治理转型: 合

法性机制与效率机制的双重驱动[A]. 中国第二届 MBA 管理案例评选百优案例集锦第 1 辑[C]. 北京:科学出版社, 2012b;328 – 336.

[46] Thompson, J. Organizations in Action; Social Science Bases of Administrative Theory [M]. Transaction Publishers, 1967.

[47] Binder, A. For Love and Money: Organizations’ Creative Responses to Multiple Environmental Logics [J]. Theory and Society, 2007, 36, (6): 547 – 571.

[48] Khanna, N. and Tice, S. The Bright Side of Internal Capital Markets [J]. The Journal of Finance, 2001, 56, (4): 1489 – 1528.

[49] Birkinshaw, J. M. Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiative [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18, (2): 207 – 230.

[50] Birkinshaw, J. M. and Fry N. Subsidiary Initiatives to Develop New Markets [J]. Sloan Management Review, 1998, Spring; 51 – 61.

[51] Gupta, A. K. and Govindarajan, V. Knowledge Flows

and the Structure of Control within Multinational Corporations [J]. Academy of Management Review, 1991, 16, (4): 768 – 792.

[52] Schmid, S. and Schurig, A. The Development of Critical Capabilities in Foreign Subsidiaries: Disentangling the Role of the Subsidiary’s Business Network [J]. International Business Review, 2003, 12: 755 – 782.

[53] Scott, W. R. and Davis G. F. Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives [M]. Pearson, 2006.

[54] McPherson, C. M. and Sauder, M. Logics in Action: Managing Institutional Complexity in a Drug Court [J]. Administrative Science Quarterly, 2013, 58, (2): 165 – 196.

[55] Pache, A. and Santos, F. When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands [J]. Academy of Management Review, 2010, 35, (3): 455 – 476.

(责任编辑:杨 磊)

How A State – owned Business Group Balances Stability and Development?
——Perspective of Institutional Logic

WANG Kai^{1,2}, WANG Lili³

(1. China Academy of Corporate Governance, Nankai University, Tianjin 300071; 2. Business School, Nankai University, Tianjin 300071;
3. Assets and Financial Department, Xinxing Heavy Industries Group Co Ltd, Beijing 100070)

Abstract: A state – owned business group needs to pursue development while keeping employment stable. Then, how can a business group balance the two aspects? By a case study of Xinxing Cathay International Group, this paper concludes a theoretical model that a state – owned business group deals with conflict of institutional logics. The research finds that Xinxing Cathay International Group deals with complicated institutional environment effectively by creating a three – level governance structure and arranging some governance mechanisms, such as internal capital market, internal competing system and knowledge transfer. This theoretical model not only is helpful for the operation of other state – owned business groups, but also enriches literature about institutional logic and business group.

Key Words: State – owned business group; Institutional logic; Institutional complexity; Xinxing Cathay International Group; Case study