

美元, 2010年未经审核的税前亏损为1.757亿美元, 面临着严重的资金问题。而康师傅从创业之初就保持着良好的发展势头, 已经连续六年实现营业额和息税前利润双位数增长, 截至2011年6月30日, 参与联盟的康师傅饮品控股集团未经审核的综合资产净值约为11亿美元。2009年12月31日, 康师傅经核准发行了台湾存托凭证, 截至2011年11月底, 总共兑回222 671 000个单位, 共计约100亿新台币, 可谓有着充足的资金储备和良好的融资能力。

从产品构成看, 康师傅以方便面起家, 数十年来一直稳居市场第一, 然而近年来由于人民生活水平和健康意识的提高, 方便面市场面临越来越严峻的挑战。加之最近几年在茶饮料市场的良好业绩, 使得康师傅有了改善产品结构的想法。从康师傅2006~2010年年报中可以看到, 康师傅三大业务中饮料的销售比例呈上升趋势, 2010年达到53%; 相反方便面的销售比例则逐年下降, 2010年仅为44%。目前康师傅的饮料品类主要包括茶饮料、包装水、果汁三类, 碳酸饮料和运动饮料尚属空白, 而碳酸饮料恰恰是所有饮料中毛利率最高的, 与百事可乐联盟正好可以弥补这两大空白, 为日后参与碳酸饮料和运动饮料市

场积累经验。

四、启示

1. 企业应慎重选择适合自身发展的战略。近年来, 随着经济的发展和市场的进一步延伸, 我国企业并购案例越来越多, 但成功案例却屈指可数。这-方面是由于并购活动本身的复杂性, 以及资源整合的困难性; 另一方面, 我们也要看到企业在进行战略选择时, 可能没有选择真正适合自身发展的方式, 而只是盲目跟风。对于处于起步期和成长期的企业, 由于需要大量现金和其他资产的投入, 再加上自身管理能力较弱, 因此选择战略联盟较为适宜; 对于处于成熟期的企业, 由于能产生大量的现金流, 因此进行并购较为适宜; 对于劳动密集型企业, 选择自建较为适宜; 而对于知识密集型企业, 选择并购则更为适合, 等等。企业在选择发展战略时, 要理性分析自身的情况, 在不同时期区分不同情况、选择不同的成长方式。

2. 企业应重视战略联盟的作用。我国市场早期开放时曾出现大批合资企业, 之后由于种种弊端的显现, 使得我国企业对战略联盟产生了抵触心理, 从百事可乐和中方合资企业的纠纷中可见一斑。我国目前处于并购浪潮中, 大量企

业都趋向于进行并购, 而忽视了企业外部成长的另一种形式——战略联盟。从目前来看, 大多数企业在并购后难以达到“1+1>2”的效应, 有的甚至出现效应递减的现象; 而另外一些企业则是在并购过程中由于经济安全审查、反垄断审查、工会反对等原因导致谈判失败。战略联盟由于关系的松散性, 可以减小日后经营面临的风险, 而且可以减小融资的压力, 相比并购更容易通过政府审查, 更容易被工会所接受。因此, 笔者认为, 在鼓励我国企业走出去的过程中, 企业应该认识到成长形式的多样性, 除了并购, 也要考虑战略联盟。

3. 企业应牢固掌控核心资产。核心资产是企业赖以生存的最重要资产, 是真正体现企业竞争力的资产。企业一旦失去对核心资产的控制, 不仅会陷入被动位置, 而且可能会濒临绝境。在百事可乐与康师傅的战略联盟协议中, 百事可乐明确表示将牢牢掌握对自身品牌和浓缩液的控制, 而康师傅只是负责瓶装业务的生产和销售, 对其核心资产毫无威胁。因此, 我国企业在进行战略联盟时, 要注意对自身核心资产的保护。■

(作者单位: 中南财经政法大学会计学院)

责任编辑 陈利花

● 词条

柔性成本管理

柔性成本是指企业为建立柔性所付出的全部费用之和, 柔性成本管理(Flexible Cost Management)则是与刚性成本管理相对应的概念。刚性成本管理是根据成文的规章制度, 依靠组织的职权对企业的各种成本进行程式化的管理, 又可称为准则导向型成本管理, 柔性成本管理则在此基础上将环境这一外生变量导入组织的决策模型中, 并将其作为显著影响企业经济行为和经济后果的重要参数之一, 以此实现对企业的各种成本进行柔性化的管理, 属于原则导向型成本管理。柔性成本管理有利于改善成本信息质量、加强成本控制和提高产品的市场竞争能力。柔性管理目标追求的是企业的整体柔性, 这一整体柔性不仅包括企业“软件”方面的柔性, 也包括企业“硬件”方面的, 因此与之相对应的企业柔性成本管理不仅包括组织结构、技术、生产等方面的柔性成本管理, 还包括人员、文化、战略方面的柔性成本管理。柔性成本管理的应用包括: ①成本管理决策的柔性化, 即成本决策目标从最优化准则向满意性准则转变。②成本管理信息的柔性化。③民主化柔性成本管理——“作业成本管理”。