

“互联网+”背景下的企业业务整合模型创新： 以中国农批公司为例

杨志华¹ 张希² 胡毅^{1,3}

(1. 中国科学院大学经济与管理学院, 北京 100190;

2. 北京工商大学经济学院, 北京 100048;

3. 中国科学院大数据挖掘与知识管理重点实验室, 北京 100190)

摘要: 业务整合可以实现资源优化配置,进而提升企业运营效率,增强企业竞争力,推动企业更快更好发展。本文构建了一个可以指导中国供销系统农产品批发市场开展业务整合的模型,并为其顺利实施业务整合提供建议与策略支持。首先对一般化的业务整合进行分析,包括横向整合模型、纵向整合模型、跨界整合模型、股权化整合模型、平台化整合模型以及混合型整合模型;在此基础上,阐述了中国农批公司的业务整合工作流程,构建了一个适用于中国农批公司的基于“互联网+”的业务整合模型,并对互联网工具在公司业务流程重组中的具体应用进行了介绍;最后,为中国农批公司有效开展业务整合提出了具体对策建议。

关键词: “互联网+”; 农产品批发市场; 业务整合; 整合模型; 对策建议

DOI:10.14120/j.cnki.cn11-5057/f.2021.06.027

引言

十八届三中全会以来,党中央、国务院高度重视国有企业改革,对全面深化国有企业改革做出了总体部署,提出了改革目标与要求。截至2018年底,中央企业在集团以及2600多户全民所有制子企业中全部完成了公司制改制。地方国资委也在加快落实国有企业改革任务,改革成效同样显著^[1,2]。从所有制关系看,目前全国供销系统所属的数万家社有企业,其产权性质都属于国有企业、全民所有制企业或集体所有制企业;其中部分社有企业的产权已经明晰,但大多数社有企业仍未完成公司制改制,需要在全面深化国有企业改革的大背景下,加快完成公司制改制。与此同时,国有企业其他领域的改革任务,也需要在全国供销系统社有企业中深入推进,确保全国供销系统社有企业改革跟上全国国有企业改革步伐。

对国有企业来说,业务整合也是具体改革任务之一。根据国资委改革部署,国有企业改革步伐还将进一步加快,集团企业层面将继续深化兼并重组,实现强强联合;专业化重组也将相应展开,将以行业中的龙头企业为主体,对同质化业务进行专业化整合。当前国有企业整体绩效表现不佳的一个原因,在于其业务布局存在一定的不合理性。这既有历史性原因,也有前些年国有企业盲目扩张的影响。通过将原本过度分散的业务优化整合,可以相应盘活企业闲置资产,提高企业资源使用效率,从而改善企业经营绩效。尤其是通过对原来独立运作、各自为政的相同业务或相近业务的有机整合,可以获得“1+1>2”的整合效果,为促进业绩提升做出积极贡献。

供销合作社在计划经济时期在城乡连接上发挥了主渠道作用,为促进我国城乡经济发展做出了突出贡献。随着烟草、石油、食盐等优势企业逐步从供销系统分离出去,供销合作社的实力明显削弱。经济转轨期,商品专营权进一步放开,供销合作社的优势持续丧失。在随后的改革发展中,供销合作社取得了一些成绩,但也遭受了不少挫折,走了很多弯路。近几年来,历经艰苦探索,久陷经营困境的县级社、基层社才在改革中逐渐走出困境,迎来了发展新阶段。“互联网+”是互联网发展的新业态,是知识创新所推动的、互联网演进发展的新形态。“互联网+”充分发挥了互联网这一特殊工具在社会资源配置中的作用,有助于社会资源配置的优化与集成;将互联网创新成果应用于经济、社会各个领域,“互联网+”可以增强社会整体创新能力和提升全社会生产力^[3]。当前,在“互联网+”国家战略的推动之下,农批市场也正在积极与互联网做深度融合,以借助互

收稿日期: 2020-04-11

基金项目: 国家自然科学基金项目(72003009); 中国科学院大数据挖掘与知识管理重点实验室开放课题。

作者简介: 杨志华,中国科学院大学经济与管理学院博士研究生; 张希(通讯作者),北京工商大学经济学院副教授,硕士生导师,博士; 胡毅,中国科学院大学经济与管理学院副教授,硕士生导师,博士。

联网的力量,来加快农批市场的发展。深入研究“互联网+”背景下我国供销合作社的改革发展,对新时期更好调动供销合作社系统干部职工积极性和创造性,激发发展活力,使其在促进经济社会稳定发展、服务“三农”发展中更好发挥积极作用,具有非常重要的现实意义。

文献综述

关于我国合作社的研究,主要集中在合作社的“服务三农属性”层面,认为合作社系统应该更多在为三农发展服务方面发挥积极作用,并为合作社更好服务三农发展提出了不少建议。杨占科^[1]认为,未来供销社发展方向,应该是以企业化供销社为基础,以连锁经营为纽带,构建覆盖全国、沟通城乡、联系国际的现代流通网络,构建以农产品行业协会为载体的协调性服务体系、以专业合作社为载体的经营性服务体系。池明天^[2]认为,大力发展农村合作经济组织是建设中国社会主义新农村的必然选择,具备发展农村合作经济组织的多重优势的供销合作社应勇担这一重任。吕彦儒和周颖^[3]指出,我国供销合作社为农村经济发展做出了重大贡献,在社会主义新农村建设新形势下,供销合作社迫切需要进行营销理念创新、营销战略创新和营销模式创新。朱军和胡敏华^[4]指出,社会主义新农村建设为我国供销合作社发展提供了机会;供销合作社应加快推进信息化建设、组织结构再造、文化建设,以提升三农服务竞争力。Huang和Liang^[5]认为,农业合作社的组织形式不断演化完善,农民在合作社的作用得以更好发挥。姚宗东等^[6]研究了供给侧结构性改革背景下陕西省烟农合作社绩效评价与政策取向问题。

部分学者从制度变迁和改革视角对我国合作社发展历程、未来发展趋势问题进行了研究。徐旭初和黄祖辉^[7]认为,我国供销社产生功能萎缩、定位模糊以及经营绩效不理想等问题的深层原因,在于其复杂和独特的产权制度;研究指出回归“三农”是唯一现实可取的方向,但这需要供销社安排恰当的最终所有者和构建科学的治理结构。廖运凤^[8]利用新制度经济学的基本理论,分析了我国供销合作社从合作制——集体所有制——国有制——集体所有制——合作制的历史变迁;从制度供给角度分析了供销社在改革开放以后制度供给的滞后和非均衡,并且认为这种制度非均衡制约了供销社的改革进程,影响了改革成效;认为主体转换的过程使供销社制度变迁呈现出渐进式和多种模式的并存,而准需求诱致型制度变迁则推动了制度变迁的良性演进。张略彪^[9]指出,农村合作组织是推进新农村建设的重要手段,专业化、独立化、法制化、小型化应该是中国农村合作组织发展的根本方向。张大海^[10]从新制度经济学角度,重点研究了广东供销社体系制度变迁过程中的市场适应性问题,对新时期广东省供销社制度变迁及其效率进行了评估,分析了影响制度创新激发经营效率的影响因素,并从供销社流通方式的优化、基层社体制的改革、社有企业抗风险能力的强化、财政资金扶持方式创新、供销合作社扶持政策五个方面,提出了进一步推动供销社体制改革的重要建议。刘后平等^[11]指出,农民合作社是实现社会化大生产的有效组织形式,但农民合作社无论是在组织形态上还是在功能上,都需要随着乡村振兴战略的推进而不断变革与完善。苑鹏^[12]指出,合作社系统应加大改革与创新力度,全面增强合作社联农、为农、务农的粘合力和服务实力。

合作社的绩效表现,也是一个重要研究领域。Fu等^[13]的研究发现,对合作社和承包农户来说,规范的关系承诺是经济和社会合作行为的必要条件,而工具性关系承诺与特定投资无关;只有社会合作行为(沟通)才能提高合作社的绩效,而经济合作行为(特定投资)与合作社绩效没有关系。杨丹和唐羽^[14]基于对农民合作社的微观调查数据建立Logit和Probit模型,发现具有合谋特征的合作社更容易获得合作社评级,合作社绩效对获得评级没有显著性影响。李旭和李雪^[15]利用结构方程模型对合作社成长进行了实证分析,结果表明,农民专业合作社的社会资本对成长性有显著正向作用。张琛和孔祥智^[16]基于案例分析的结果表明,合作社组织嵌入性对其经营绩效具有重要影响,组织嵌入性程度越高,合作社经营绩效水平越高;完善合作社内部制度体系、提高合作社纵向协作程度、实现合作社与村庄协同演进和增强合作社外部声誉,能够提升合作社绩效水平。张怀英等^[17]的实证分析发现,企业家精神、社员自身能力对合作社绩效具有显著影响。冯娟娟等^[18]指出,农民合作社治理的总效率近年来略有上升,其中纯技术效率有所增长,但规模效率却略有下降,而且多数农民合作社处于规模报酬递增阶段。刘同山和苑鹏^[19]发现,加入合作社可以让贫困户年家庭人均纯收入增加872元,对消除贫困具有显著实效。

一些学者也在力图通过国际间合作社发展的对比研究,寻找我国合作社更快更好发展的路径。黄步军^[20]全面总结了日本农业协同组合在理念、立法等10个方面的经验,并对我国供销合作社改革和经营提出了“健全供销合作社立法,为供销社的经营提供法律保障”等10个方面的建议。周应恒等^[21]认为,日本农协21世纪以来在规模、结构和运营机制等方面的发展新动向,对中国农民专业合作社的发展具有积极借鉴意

义。程万鹏^[2]从韩国农协的 3 大业务领域入手,剖析其是如何破解东亚农业经济中普遍存在的“小农经济”难题的,并归纳总结其全流程整产业链的经营服务、全方位的金融支持、全民化的精神家园构筑者三个方面的有益经验,为中国“三农”发展提供借鉴参考。

国内关于供销合作社改革发展的研究,并没有对系统内部业务结构与业务整合问题进行深入研究。从上述文献回顾看,目前国内学者的研究关注点,一方面是在于如何帮助供销合作社更好服务于三农发展;另一方面则是试图从制度变迁和制度经济学视角对我国供销合作社发展历程、未来发展趋势进行研究,以及对合作社的绩效进行研究。还有一些学者则通过中外供销合作社的对比分析,希望能够借鉴利用国外供销合作社的成功经验。业务整合是企业高质量发展的客观要求。目前不少国有企业正在推进或完成了业务整合。供销系统农产品批发市场为“三农”发展提供服务,也是党中央、国务院及有关部门做好农村农业相关工作的重要载体,然而其业务整合鲜有相关研究,现有业务整合的相关模型也不能直接应用于中国供销系统。本文旨在弥补国内研究在这方面的不足。本文以中国农批公司为例,在阐述其发展现状、发展效率的基础上,构建了其业务整合模型,为供销系统社有企业的业务整合提供借鉴,以推进中国供销系统业务布局的合理化,以及推动学术界加强对我国供销合作社系统业务结构优化与业务整合问题的深入研究。

业务整合的一般化模型

业务整合,也就是业务重组,即企业在发展过程中,基于对当前业务布局与运行情况的诊断,结合企业长期持续发展的战略需要,对企业已有的业务进行的战略性调整和重新组合的过程,主要表现为资产重组、股权重组、债务重组、人员重组和管理重组等具体形式。

企业业务整合,包括外部整合与内部整合两个方面。内部整合是指企业将其内部现有的产业和业务板块,按照优化配置原则,重新进行调整组合,包括产品结构、经营模式与组织状态的调整,以提高企业整体效率效益,增强企业综合竞争力,实现企业更快更好发展。外部整合则是指企业为了加快发展步伐,对外部与企业当前业务相关或不相关的业务、或对企业当前所参与生产经营产业的上下游关联业务、或是外部的优势资源展开的兼并调整活动,目的是增强企业竞争实力和对产业的控制力。企业内部业务整合主要是基于现有资源的优化配置,而外部业务整合的动力则可能来自最优规模理论。

通常来说,企业开展业务整合,可以有不同的策略选择。从被整合业务与现有业务的关系上,可以分为横向整合、纵向整合、跨界整合;从整合主体与被整合主体的关系上,可以分为股权化整合、平台化整合、混合型整合。基于不同的业务整合策略,可以构建出业务整合的一般化模型。

1、横向整合模型

横向业务整合,即在价值链的同一层面上获取、整合内部或外部业务。内部业务的横向整合,目的是合并同类项,以实现现有资源、生产能力、营销能力的优化重组,最大化实现资源利用。外部业务的横向整合,则是对生产和销售相同或相似的产品、经营相似的业务、提供相同的劳务的企业间的合并,业务整合的主要目的是试图通过把规模较小的企业整合起来,组成规模更大的企业集团,从而实现规模效益;或利用现有生产设备,增加产量,提高市场占有率。所以,横向业务整合可能意味着:整合类似业务,整合替代业务或是收购竞争对手。横向业务整合模型见图 1。

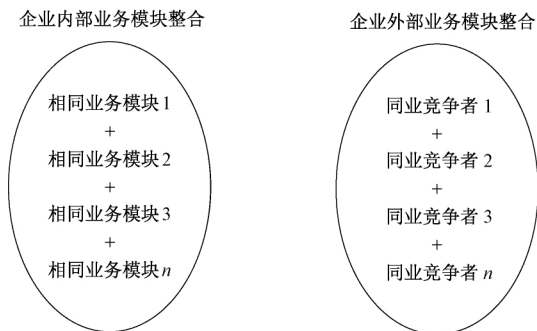


图 1 企业横向业务整合模型

2、纵向整合模型

纵向整合,也就是垂直整合,是指与企业当前业务处于生产过程不同层次的业务进行整合,也就是沿现有业务所属产业链、价值链,对其上下游环节的业务进行整合。如果是与生产过程的下

前向整合;如果是和生产过程的上游环节进行整合,则称为后向整合。企业开展纵向整合的动因不尽相同,但多数企业的纵向整合往往是为了稳定关键生产原料的供给,以及实现上下游环节之间的紧密协同,节省上下游环节之间的交易成本,以及实现对上下游供应质量与时间的控制,进而减少生产经营中的不确定性因素,保障企业在竞争中获得更多利润。纵向业务整合模型见图2。

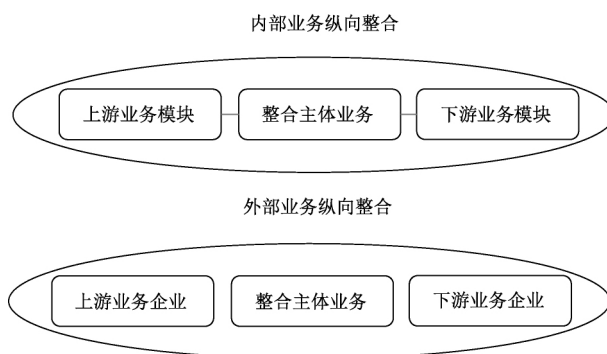


图2 企业纵向业务整合模型

3、跨界整合模型

实践中,越来越多的企业开始尝试推进跨界整合。所谓跨界整合,也就是不相关整合。与纵向整合、横向整合的出发点完全不同,跨界整合旨在把与当前企业业务并不存在相关性但却具有相同用户群体的其他业务,整合进入企业内部,以不相关业务之间用户开发、市场拓展的协同、共振等效用,来推动企业加快发展。尤其是当前互联网技术的发展,更是加快了跨界整合的发展。事实上,跨界整合已经成为当今企业商业模式颠覆式创新的主要方式,也是当前商业领域最为流行的热点所在。跨界业务整合模型见图3。

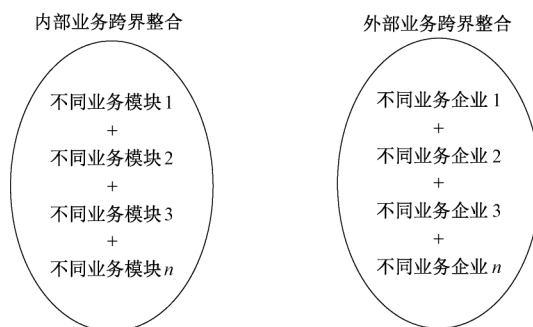


图3 企业跨界业务整合模型

4、股权化整合模型

股权化整合,也就是以股权参与为手段的业务整合,在实践中表现为并购重组。近年来,无论是上市公司还是非上市公司,无论是企业之间还是企业内部业务板块之间,都在持续推进并购重组,以优化企业配置,改善企业经营绩效。在股权化整合中,发起整合的一方,必须或多或少买入被整合对象一定份额的股权,以使得整合发起主体能够对被整合对象的经营行为施加影响,推动或引导被整合主体业务与整合发起主体的业务实现协同;甚至可能是买入具有绝对控制权的股份,以完成对被并购对象业务的深度整合,完成融合发展。对内部股权化整合来说,整合发起主体是向控股股东或内部关联子公司购买其所持有业务的股权;对外部股权化整合来说,则是买入外部无关联企业的股权。股权化业务整合模型见图4。

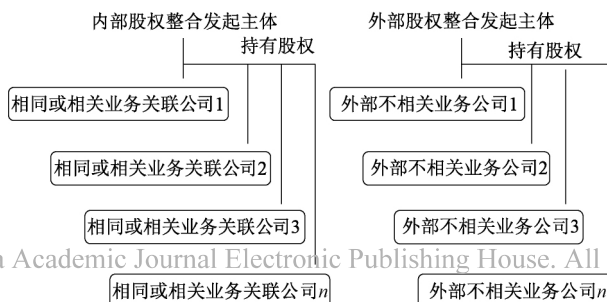


图4 企业股权化业务整合模型

5、平台化整合模型

平台化整合,也就是以特定平台为依托,对业务进行整合。在平台化整合实例中,发起业务整合的主体方,是作为进行业务整合的一个平台而出现,并将在完成业务整合以后,为被整合对象的发展提供平台支撑。整合的出发点,是因为发起整合的主体具有平台化职能,而且能够为被整合对象的业务发展提供其所需要的平台化支持。而对被整合对象来说,之所以愿意参与整合,正是因为看中了整合发起方所能够提供的平台支持。

平台经济的亮丽业绩表现,更进一步增加了平台的价值,提升了平台的重要性,凸显了围绕平台来构建生态圈的重要意义,使得更多的业务整合开始转向于围绕平台来进行。平台化整合已经日益成为企业开展业务整合的重要路径。平台化业务整合模型见图 5。

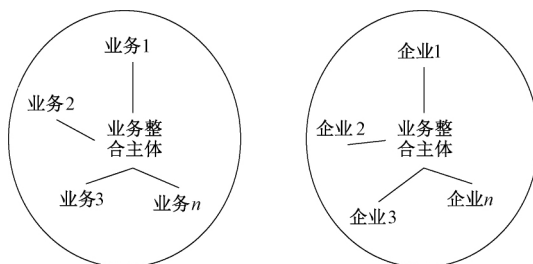


图 5 企业平台化业务整合模型

6、混合型整合模型

在企业开展业务整合的实践中,可能并不一定会单纯使用股权化整合,也不一定只是单纯使用平台化整合。可能针对某些业务,更适合借助股权整合,将该业务深度整合到企业运营体系之中;但也有一些业务,可能并不需要企业直接持有其股权,只需要借助企业所掌控的共生服务平台,能与其他业务实现协同发展效应就可以了。这种既有基于股权的强联系的业务整合,又有基于平台的弱联系的业务整合,称之为混合型整合。在混合型整合中,企业往往都是对关键业务实施股权化整合,而对其他业务则采取平台化整合策略。企业混合型业务整合模型具体见图 6。

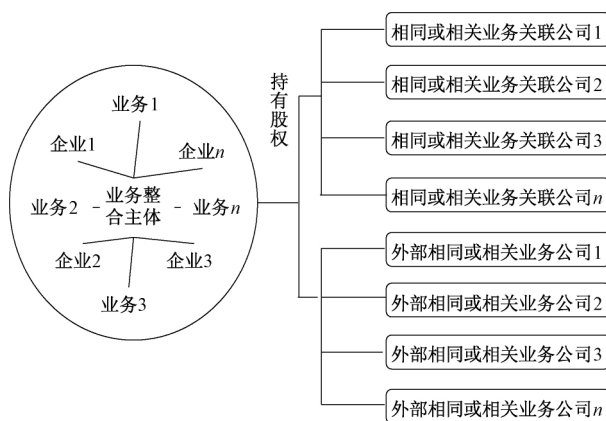


图 6 企业混合型业务整合模型

中国农批公司的业务整合模型构建

中国供销农产品批发市场控股有限公司(以下简称“中国农批公司”)成立于 2009 年 9 月,是供销总社有效服务“三农”、促进农产品流通、服务新农村建设而成立的社属独资企业,也是我国农产品流通领域国家级优势龙头企业之一。“互联网+农业”给中国农业发展带来新机遇,也给农产品流通领域带来了发展新机会,推动着供销社系统持续创新流通业态,探索新的经营模式,以适应新发展。2017 年,“中国农业大数据暨农产品价格信息指数发布平台”这一结合互联网新工具的产品在中国农批公司得以正式推出,通过这一平台,公司每天对外发布 40 个农产品的价格指数,以信息化手段的应用,为农业生产、流通以及农产品消费提供指导、预警,在实现农产品批发市场信息化、数字化、智能化的发展方向上做出了积极的探索。

对中国农批公司来说,“互联网+”倡议的落实既是积极响应中央号召的客观要求,也是完善自身业务结构、提升经营绩效的必要要求。如何有效落实“互联网+”倡议,涉及到很多的方面;但当前对中国农批公司,

最适宜的切入口,显然是公司业务的整合。无论是为了落实供销总社成立公司的初衷目标,还是为了改善公司经营绩效,业务整合将不可避免。一方面,公司需要对外做纵向或横向业务整合,以整体提升公司业务竞争力,完成补短板的艰巨任务;另一方面,公司也需要在公司内部、全国供销系统内部开展批发市场相关业务的深度整合,以实现内部资源的优化配置,实现下属各区域市场的协同发展,更好发挥为农服务职能。

1、实施业务整合的工作流程

中国农批公司的业务整合,遵循业务整合的一般工作流程,同时在具体实施中也根据公司实际情况,做出了一些特定安排,以使得工作流程能够更好满足公司业务整合工作的需要。中国农批公司业务整合的具体工作流程见图7,实际工作步骤如下:

第一步:收集数据,并做相应分析。以业务整合为工作目标,在供销总社系统内部收集部分农批市场业务数据以及对开展业务整合的态度数据。然后根据所收集的业务数据,对供销总社系统内部开展业务整合的必要性进行分析,得出需要在系统内部开展业务整合的结论;根据所收集的数据,对在系统内部开展业务整合的可行性进行分析,得出系统内部农批市场支持中国农批公司在系统内部实施业务整合的结论。

第二步:提出业务整合目标与原则。基于供销总社系统内部实施业务整合的必要性与可行性,提出中国农批公司开展业务整合的工作目标:实现供销总社系统内部农批市场资源的优化整合,整体提升供销总社系统内部农批市场的效率,从而增强中国农批公司在全国农批市场领域的竞争力。并根据业务整合的必要性、可行性以及目标,提出后续开展业务整合需要遵循的关键原则,如自愿参与原则、先内后外原则等。

第三步:确定业务整合核心要素。即明确中国农批公司实施业务整合时,所涉及到的关键核心要素,包括实施业务整合的主体、对谁实施业务整合、整合什么业务。由于是对供销总社系统内部农批市场进行业务整合,所以实际的实施主体是中国农批公司,被整合的对象即是供销总社系统内部的特定农批市场,如前文分析中的低效率样本农批市场,至于被整合的具体业务,则是农产品批发市场经营业务。

第四步:确定业务整合方式与路径。中国农批公司业务整合方式与路径的确定,以对中国农批公司持续发展影响因素的相关性分析、回归分析结果为关键依据。该步骤一方面是要分析实施业务整合的主要方式与常用路径,对这些方式与路径进行比较分析;另一方面要对影响中国农批公司持续发展因素进行相关分析、回归分析,并以分析结果为基本依据来确定中国农批公司实施业务整合的方法与路径。实际分析的结果是,中国农批公司应实施混合型的业务整合,并且应与互联网的深度使用相融合。

第五步:构建业务整合模型。即根据第四步所确定的业务整合方法与路径,以及相关性分析、回归分析结果,以互联网为整合关键工具与平台,以股权整合、平台整合相结合的混合整合为路径,构建适宜于中国农批公司的业务整合工作实施模型。

第六步:制订业务整合具体实施方案。根据前述步骤所确定的关键内容,组建业务整合工作小组,负责起草中国农批公司针对具体被整合对象的业务整合工作实施方案。

第七步:业务整合决策。根据中国农批公司重大事项决策程序的具体规定,依程序进行业务整合事项决策。若决策无条件通过,则进入下一步骤;若决策未通过,则根据情况分别返回到可行性分析或业务整合方案制定。如果认定为业务整合不可行,则返回重新做可行性分析;如果仅是业务整合具体方案中存在部分不科学、不正确事项,则返回至方案制订,重新拟定业务实施方案。

第八步:业务整合方案实施。若业务整合方案获得决策认可,则进入业务整合方案实施阶段。

2、业务整合路径的选择

业务整合无疑是势在必行,但在整合路径上显然可以有多种选择。中国农批公司在推进自身业务整合时,可以结合企业发展实践,以及对外部产业发展宏观环境的研判,做出最为合适的选择。

首先,股权化整合是中国农批公司在业务整合中必须着重考虑的一个路径。对旨在提高整体运营效率的中国农批公司来说,显然需要在股权化整合方面做出安排。一方面,中国农批公司需要借助股权化整合,把中国农批公司目前业务管辖范围内的一些独立经营的农批市场整合到公司之中,将原本松散的业务关系,提升至基于股权的紧密关联;另一方面,也需根据中国农批公司长远发展战略的需要,借助股权化整合,将一些外部业务整合到公司之中,以推动公司加快做大做强,改变当前公司在行业中的市场地位。

其次,平台化整合也是中国农批公司必须要考虑的整合路径,甚至可能是中国农批公司在整合实践中需要采用的主要路径。调研发现,绝大多数的样本农批市场都选择了支持平台化整合。显然,考虑到被整合对象的意愿,可能中国农批公司在制订业务整合方案的时候,不能单纯追求整合对效率的贡献,而是需要折中考虑,在适当牺牲效率要求的基础上,选择以平台化整合为主、股权化整合为辅的混合整合策略。事实上,即使

是对那些外部独立的农批市场或其他业务来说,中国农批公司在推进业务整合的时候,也不一定非得以股权化的方式来推进。

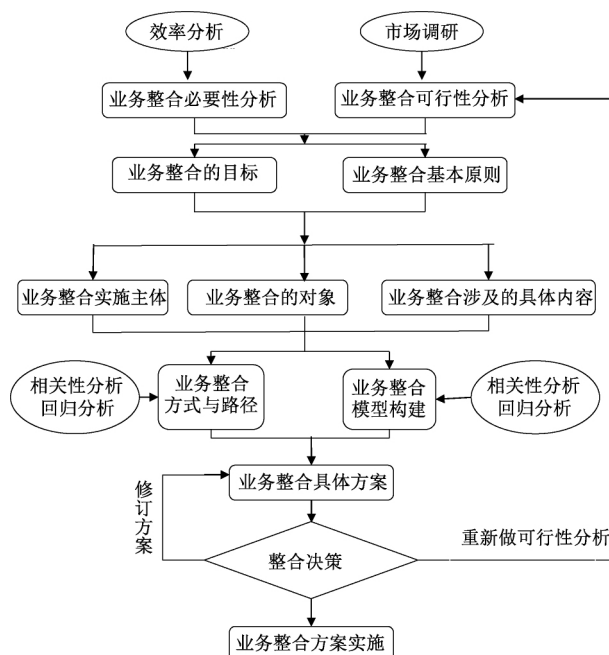


图7 中国农批公司业务整合工作流程

3、业务整合中信息化工具的嵌入

信息化可以增强业务整合吸引力与整合能力。中国农批公司能否向拟整合对象释放业务整合的强大吸引力,来拉动被整合对象主动接受公司业务整合提议,这将是决定业务整合能否进行的关键。而在这之中,信息化可以发挥重要作用。对被整合对象来说,接受业务整合建议,将自身业务并入整合主体,或是与整合主体业务进行协同,必定是认定通过业务整合可以获得比原来非整合状态下更高的效率。而提高效率的重要手段之一,显然就是全面实现信息化。所以,越是高度信息化的企业,越是能够对外释放强大的业务整合吸引力,撬动更多企业与自己进行业务整合。因此,中国农批公司应着力打造为一个高度信息化的企业,以此增强自身推进业务整合的吸引力。

信息化可以提高业务整合效率。对整合不同的业务系统而言,最核心的工作是整合业务的基础数据规范,以及重组业务流程,信息化技术可以在这一过程中发挥加速作用。而且现代信息技术还为远程协同提供了可能,业务整合的空间距离也被无限扩大。对中国农批公司来说,要加快完成业务整合,发挥业务整合效能,必须先行抓实抓好企业信息化建设。

信息化工具需要嵌入到中国农批公司经营的各个领域。中国农批公司已经在信息化方面采取了一系列具体行动,包括发展电子商务、搭建供销e家平台、推动管理信息化等。但从实际效果看,中国农批公司的这些信息化工作取得的成效,远不如预期,没有充分有效发挥信息化应有的贡献。中国农批公司的信息化应用存在碎片化、孤岛化、表面形式化的问题,需要进一步加以改进,以真正促进信息化工具与中国农批公司日常经营业务、运营管理以及业务与管理创新等方面的密切连接。

4、业务整合的设计

(1) 业务整合的基本原则

中国农批公司在推进业务整合时应遵循如下原则:

自愿参与原则。拟整合对象是否参与业务整合,应遵循自愿原则,即只针对自愿参与整合,愿意借助中国农批公司业务整合实现共赢的对象,实施业务整合,以减少业务整合的阻力,确保业务整合方案能够顺利快速推进。

资源配置优化原则。通过业务整合,要有助于优化现有资源配置,实现资源利用效率效益的提升,不追求单纯的业务规模扩张,不以牺牲经济利益为前提来换取市场份额的增长。

先内后外原则。考虑到中国农批公司所属的全国供销合作总社系统内尚有大量独立经营的农产品批发市场,中国农批公司的业务整合原则上应优先对系统内农批市场进行整合,在有效整合优化内部农批市场资源后,再在合适时机向外进行业务整合。

突出主业原则。中国农批公司在推进业务整合的时候,无论是对内业务整合,还是对外业务整合,原则上应该紧紧围绕发展主业来实施;也就是说,应该紧紧围绕农批市场来开展业务整合,并购重组农批市场或与农批市场相关的上下游业务,而不是将大量资源跨界投入其他领域。

(2) 业务整合的主要构想

中国农批公司力图持续推进业务整合,一方面,加快企业发展步伐,将企业打造成国内农产品批发市场领域领先龙头企业;另一方面,以本企业的业务整合引导行业资源不断优化重组,进而有效提升行业集中度,改善、规范农产品批发市场经营秩序。为此,中国农批公司希望能够在全国供销合作总社的支持下,用3~5年时间完成对系统内总社、各级分社所属农批市场的业务整合;然后在内部整合形成强大实力的基础上,强力推进对二三线城市优质专业农产品批发市场进行业务整合。中国农批公司在对外开展业务整合的时候,原则上应优先考虑实施股权化整合。即使是对那些只适宜于开展平台化整合的对象,也要尽可能争取在做平台化整合时,取得被整合对象少数股权以嵌入弱股权联系。

(3) 互联网在业务整合中的应用

在业务整合领域,互联网在积极发挥作用。借助于互联网工具,企业既可以加快渠道整合步伐,也可以加速资源整合进程;而且通过互联网平台,企业可以在更广泛范围、采用更丰富手段实施业务整合。对中国农批公司业务整合来说,互联网可以从以下两个角度进行嵌入:一是打造基于互联网的运营平台,以这一平台为基础来承载中国农批公司的业务整合;二是打造基于互联网的服务平台,为业务整合后的企业发展提供多角度的动力支撑。

(4) 业务整合的基本模型

中国农批公司业务整合采用分阶段、分对象推进模式,因此其业务整合的基本模型为阶段模型。同时,由于拟整合对象的多样性,既有支持股权整合的,也有要求平台整合的,所以业务整合需要两条腿走路,即采用混合整合模型。因此本文所构建的中国农批公司业务整合模型,是一个基于互联网平台的、分阶段推进的混合整合模型。具体见图8。

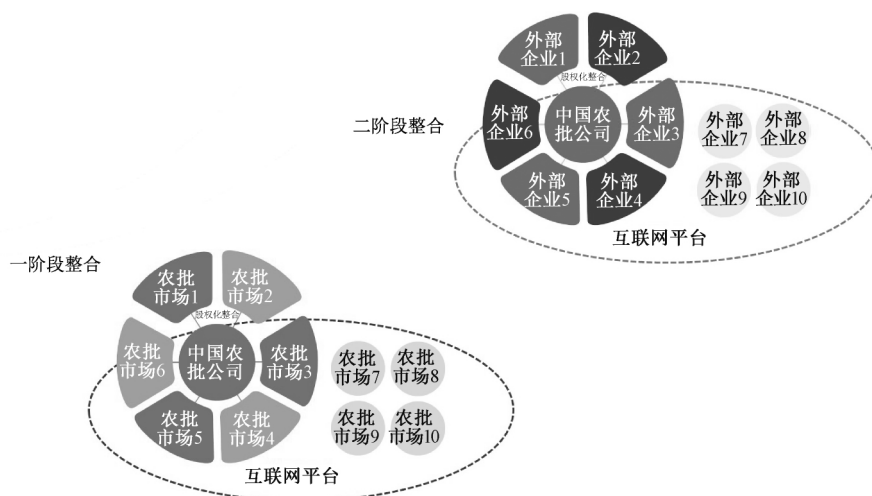


图8 中国农批公司业务整合模型

5、互联网在业务整合的业务流程重组中的具体应用

流程重组是业务整合涉及到的一个重要方面,通过互联网的融入,可以更好促进中国农批公司在业务整合过程中对整合所涉及主体的业务流程、管理流程进行优化重组。本文就互联网在中国农批公司农产品批发市场业务流程整合重组中的具体应用进行分析。

(1) 下属农批市场现行业务流程及其问题

目前中国农批公司在全国拥有39家农批市场,其中有21家为全资和绝对控股的农批市场。但即使是在这21家全资或绝对控股的农批市场中,其业务基本上都是独立运作,高度分散,大量重复;中国农批公司当前阶段对下属农批市场具体业务运行的参与度也不高,更谈不上对各农批市场业务的整合与协调。目前公司下属农批市场的实际业务运行流程如图9所示。

显然,这一独立分散且重复的业务流程,不仅给中国农批公司的业务管理与公司发展带来了困扰,也给相关农批市场的发展与管理带来了困扰,并且明显阻碍了农批市场内入驻商户经营绩效的改善,拖累了农批市

场效率的提升。

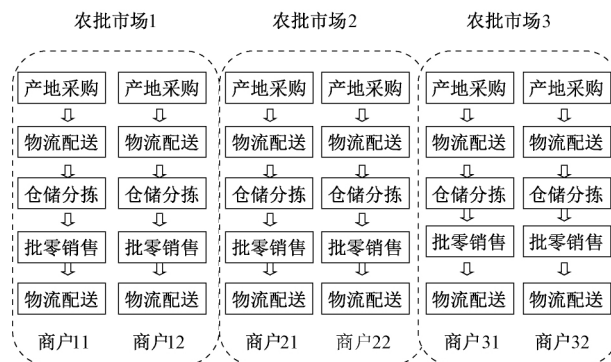


图 9 目前中国农批公司下属农批市场现行业务流程图

(2) 互联网在业务流程重组中的应用

在中国农批公司业务整合战略实施过程中,业务的整合也包括对业务流程的重组优化。基于“互联网+”的业务整合,也意味着将互联网技术应用到业务流程的优化重组。基于“互联网+”的业务整合,可以帮助中国农批公司重组优化下属农批市场中这种不合理的业务流程,解决中国农批公司、下属农批市场和入驻商户长期所面临的困扰。

通过与中国农批公司下属农批市场入驻商户的深度访谈,以及对当前业务流程的深度梳理,为解决问题,提升效率,同时降低商户经营成本,结合“互联网+”战略在业务流程整合重组中的实际应用,将公司下属农批市场的业务流程进行优化重组,如图 10 所示。

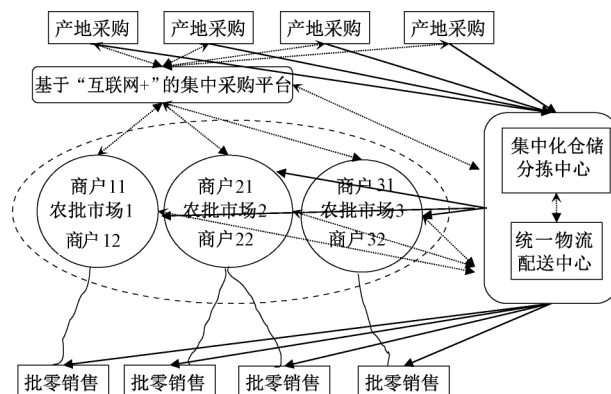


图 10 中国农批公司下属农批市场基于“互联网+”的业务流程

图 10 中,虚线双向箭头表示信息的双向传递。一是各农批市场中的入驻商户与基于“互联网+”的集中采购平台之间双向传递农产品采购信息:即入驻商户即时向集中采购平台发送采购需求信息,集中平台汇总参与业务流程整合的所有农批公司的采购需求信息后,即时向农产品产地进行采购,并将实际采购完成情况信息即时发送回提出采购需求的入驻商户。二是入驻商户与统一物流配送中心之间双向传递产品售后配送信息:即入驻商户即时向配送中心传递售后商品的配送信息,配送中心接获配送指令后即时组织配送,配送完成后即时向入驻商户反馈配送结果信息。三是集中采购平台与仓储分拣中心、统一物流配送中心之间双向传递产地采购物流运输与仓储分拣信息:即集中采购中心采购开始前即时通知配送中心组织物流运输,并安排仓储分拣;物流配送中心即时向集中采购平台传递物流与仓储分拣服务信息。

借助于基于“互联网+”优化重组后的新业务流程,农批市场的入驻商户将可以实现集中采购。对入驻商户来说,集中采购可以带来如下多个方面的利益:可以多批次小批量采购,减少存储成本,降低采购风险;可以缩短采购周期,尽量做到即时采购,提高农产品的新鲜;可以通过集中采购,提高采购议价能力,降低采购成本;可以通过集中采购以及采购后的集中运输与仓储分拣,降低运输成本与仓储分拣成本。

此外,在销售实现之后,由于业务流程已经以“互联网+”为基础进行了优化重组,入驻商户的售后配送也从个体商户自己独立配送转向了统一物流配送中心集中配送,因此,业务流程的优化重组可以给农批市场入驻商户带来如下几个方面的利益:节省物流配送寻找时间,可以即时通知配送中心进行配送;借助于规范管理的集中配送,可以提高配送服务质量;通过集中配送,可以降低配送沟通成本,以及降低配送运输服务成本。

中国农批公司实施业务整合的对策建议

1、前期准备阶段的对策建议

(1) 全面做好拟整合对象的调查研究

在做出业务整合决定之前,中国农批公司应该对潜在的拟整合对象进行全面的调查研究,以充分了解拟整合对象的经营情况、资产质量,对其潜在整合价值做出准确判断。调查研究的具体内容,既要包括拟整合对象的基本财务数据、持续经营能力、资产质量状况、既有及或有法律风险等,还要对拟整合对象业务与中国农批公司业务之间的协同发展、与中国农批公司发展战略适应性及吻合性等方面做出评估。

(2) 制订缜密的业务整合实施方案

中国农批公司应在前期调查研究做出判断的基础上,针对意向整合对象,就整个业务整合工作的具体流程,制订详细的业务整合方案。业务整合实施方案应当包括:业务整合实施工作机构的设置,业务整合谈判组织谋划及对可能变故的应对举措,业务整合支持保障性工作的组织与安排,业务整合后进一步融合与协同发展的策略等。

(3) 为业务整合准备好必要的支持性资金

中国农批公司业务整合的对象应当具有一定的现有业务规模,规模过小的农批市场,对中国农批公司来说不具备进行业务整合的价值。因此,中国农批公司实施业务整合需要动用的资金规模,可能在数亿元甚至数十亿元以上。在业务整合实施之前,在制订业务整合方案的时候,应当对业务整合的资金投入需求做出准确判断,并对如何及时足额筹措到保障业务整合顺利进行所需要的这一巨额资金做出合理安排。

(4) 完善保障业务整合有效推进的信息化平台

为增强中国农批公司对潜在被整合对象的吸引力,顺利推进业务整合,快速壮大企业规模,增强企业竞争实力,信息化平台建设更是中国农批公司迫在眉睫的重要任务。中国农批公司信息化平台建设包括两方面的任务。一是全面深入对当前企业内部信息化建设工作进行梳理,排查信息化建设与信息化工具或平台的有效利用情况,发现当前信息化手段利用方面的不足,找出信息化工具对企业业绩增长贡献有限的原因,进而改进工作,促进现有信息化工具与平台的利用,以充分发挥既有信息化资源的效用。二是根据业务整合的需要,包括股权化整合对信息化平台支持的需要,以及平台化整合对信息化平台支持的需要,努力打造有助于促进业务整合、实现整合效率最大化的信息化平台建设,让整合各方都能借助于中国农批公司的公共信息化平台,实现资源配置的优化、经营绩效的最大化。

(5) 取得供销总社对内部业务整合的支持

中国农批公司的业务整合必须取得全国供销合作总社的支持。因此,在工作过程中,中国农批公司必须与全国供销合作总社保持密切沟通,让其充分了解企业推进业务整合的必要性与可行性,使其成为推动企业开展业务整合的坚实同盟。事实上,只要业务整合是必要的,获得全国供销合作总社的支持并不困难;基于利益的一致性,全国供销合作总社天然存在支持中国农批公司持续发展的动力。

2、整合实施阶段的对策建议

(1) 加快形成业务整合共识

一旦意向整合对象予以确定,应加快步伐,尽快与意向整合对象形成业务整合共识,以确保业务整合顺利完成。在接触沟通过程中,需要向意向整合对象阐述双方开展业务整合的意义与必要性,向意向整合对象展示业务整合完成后,意向整合对象可能在整合后获得利益,从而形成双方在业务整合上的共识。如果双方不能形成业务整合共识,而且在持续沟通谈判中也看不到未来形成业务整合共识的迹象,应尽早终止与该意向整合对象的业务整合谈判。

(2) 快速从形式整合转向实质整合

前期准备阶段的工作,以及整合实施阶段的形式性整合的完成,都只是为了后期深度融合发展做铺垫;越是能够尽早完成前期工作,将业务整合加快从形式性整合转向实质性整合,越是能够尽早给中国农批公司带来更大获益。对股权化整合而言,形式性整合就是双方在整合股权上的交接与工商登记变更;对平台化整合而言,形式性整合就是双方尽快完成基于信息化平台、网络等基础的、或松散或紧密的合作联盟的组建与投入运行。

3、后期深度融合阶段的对策建议

(1) 对股权化整合业务资源进行优化调整

股权交接完成后对相关业务资源的深度优化调整,才是业务整合的关键任务所在。中国农批公司应当对

被整合主体的业务资源,按照企业发展战略的需要,重新进行优化调整,以提升资源配置的效率,使业务整合能够给企业带来整体价值的增加。对被整合对象业务资源的优化调整包括:向被整合对象注入扩张业务所需要的新资源,补齐被整合对象的资源配置短板,处置被整合对象的闲置资产、低效资产,重新规划被整合对象业务与发展,将被整合对象的业务资源与中国农批公司的业务资源进行嫁接融合,允许被整合对象共享中国农批公司业务资源。

(2) 对平台化整合业务主体经营加强监管考核

对基于共享平台增值利益而开展业务整合的对象,为保障其能够与中国农批公司的业务实现协同,能够为中国农批公司的持续发展做出应有的预期贡献,必须对它们进行有效的考核与监管,并根据考核评价的结果,动态化对这些松散型的业务整合主体进行调整。对平台化整合业务主体的监管考核主要包括如下一些方面:一是要制定商业生态圈共识准则,对所有基于平台共享而参与松散型业务整合的主体的经营行为进行约束,确保大家都围绕共同利益彼此合作,相互增利;二是制定平台参与方行为考核制度,明确考核指标,由中国农批公司定期对各参与方进行考核,并将不合适的参与方及时调整出合作生态圈;三是要确保合作平台的开放性,允许新的潜在合作方加入平台,共享平台增值利益。

(3) 持续创造更多利益并共同分享

如果在整合完成后,中国农批公司并不能创造预期价值,对双方来说,都意味着业务整合的失败。虽然那些以股权化整合进入中国农批公司的单元,可能已经无法再从中国农批公司分离出去独立经营;但对那些平台化整合而来的对象来说,一旦不能在收益方面得到满足,就可能导致基于平台而存在的松散型业务整合体出现分裂。因此,作为业务整合的发起主体,作为整合平台的建设与维持主体,中国农批公司必须科学制定运营策略,带领所有业务合作单位实时抓住市场机会,并利用信息化工具加强企业与生态圈管理,最大化降低各方运营成本,以增加各自盈利。

研究结论

本文对业务整合的一般化模型进行了分析,并将已有的业务整合模型分别从两个不同维度进行了分类介绍:从被整合业务与现有业务的关系上,将业务整合分为横向整合、纵向整合、跨界整合;从整合主体与被整合主体的关系上,将业务整合分为股权化整合、平台化整合、混合型整合;并且基于不同的业务整合策略,构建了业务整合的一般化模型。本文以中国农批公司为例,构建了基于信息化工具的业务整合模型,即分阶段的混合型整合模型;并就中国农批公司业务整合的具体实施,有针对性地提出了不同阶段的保障措施与建议。

参考文献:

- [1] 解维敏. 混合所有制与国有企业研发投入研究[J]. 系统工程理论与实践, 2019, 39(4): 1067-1078
- [2] 沈昊, 杨梅英. 混改条件下股权结构与国资监管方式的选择——基于多案例角度研究[J]. 管理评论, 2020, 32(3): 323-336
- [3] 陈运平, 黄小勇, 成忠厚, 等. 基于系统基模的“互联网+”驱动传统农业创新发展路径研究[J]. 管理评论, 2019, 31(6): 113-122
- [4] 杨占科. 供销社改革目标模式的几点思考[J]. 农业经济问题, 2003, (6): 56-60
- [5] 池明天. 供销社要积极开展农村合作经济组织[J]. 中国合作经济, 2006, (5): 21-22
- [6] 吕彦儒, 周颖. 新形势下我国供销合作社营销创新[J]. 上海交通大学学报(农业科学版), 2008, 26(1): 81-85
- [7] 朱军, 胡敏华. 论社会主义新农村建设中我国供销合作社的流程再造[J]. 哈尔滨商业大学学报(社会科学版), 2010, (4): 75-79
- [8] Huang Z. H., Liang Q. Agricultural Organizations and the Role of Farmer Cooperatives in China Since 1978: Past and Future[J]. China Agricultural Economic Review, 2018, 10(1): 48-64
- [9] 姚宗东, 付榕, 杨斐. 供给侧结构改革背景下烟农合作社绩效评价与政策取向——以陕西烟农合作社为例[J]. 管理评论, 2019, 31(4): 295-304
- [10] 徐旭初, 黄祖辉. 转型中的供销社——问题、产权与演变趋势[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2006, 36(3): 117-124
- [11] 廖运凤. 供销合作社制度变迁的经济学分析——新制度经济学的视角[J]. 北京工商大学学报(社会科学版), 2009, 24(4): 111-116
- [12] 张略彪. 中国农村合作组织制度的探讨[J]. 中国集体经济, 2011, (6下): 8-9
- [13] 张大海. 广东省供销社制度变迁及效率研究[D]. 西北农林科技大学博士学位论文, 2012

- [4] 刘后平,张荣莉,王丽英. 新中国农民专业合作社 70 年: 政策、功能及演进 [J]. 农村经济, 2020,(4): 1-9
- [5] 苑鹏. 供销合作社在推进中国农村合作事业中的作用研究 [J]. 学习与探索, 2020,(5): 132-140
- [6] Fu S. L., Li Z. W., Wang B., et al. Cooperative Behavior between Companies and Contract Farmers in Chinese Agricultural Supply Chains [J]. Industrial Management & Data Systems, 2018,118(5): 1033-1051
- [7] 杨丹,唐羽. 合谋视角下的农民专业合作社绩效与评级 [J]. 农业技术经济, 2019,(3): 75-86
- [8] 李旭,李雪. 社会资本对农民专业合作社成长的影响——基于资源获取中介作用的研究 [J]. 农业经济问题, 2019,(1): 125-133
- [9] 张琛,孔祥智. 组织嵌入性对农民专业合作社绩效的影响研究——基于多案例的实证分析 [J]. 财贸研究, 2019,30(2): 64-73
- [10] 张怀英,原丹奇,周忠丽. 企业家精神、社员自身能力与合作社绩效 [J]. 贵州社会科学, 2019,(5): 123-129
- [11] 冯娟娟,田祥宇,霍学喜. 改善经济环境有助于提高农民专业合作社治理效率吗? ——基于三阶段 DEA 模型的实证分析 [J]. 农村经济, 2019,(8): 87-95
- [12] 刘同山,苑鹏. 农民专业合作社是有效的益贫组织吗? [J]. 中国农村经济, 2020,(5): 39-54
- [13] 黄步军. 从日本农协的经验探讨中国供销合作社的改革 [J]. 中国供销合作经济, 2003,(3): 46-47
- [14] 周应恒,李强,耿献辉. 日本农协发展的新动向 [J]. 世界农业, 2013,(9): 27-32
- [15] 程万鹏. 韩国农协经营服务模式的借鉴与启示 [J]. 世界农业, 2013,(9): 39-43

*Innovation of Business Integration Model under the Background of “Internet +”:
A Case Study*

Yang Zhihua¹, Zhang Xi² and Hu Yi^{1,3}

(1.School of Economics and Management, University of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190;

2.School of Economics, Beijing Technology and Business University, Beijing 100048;

3.Key Laboratory of Big Data Mining and Knowledge Management of Chinese Academy of Sciences, Beijing 100190)

Abstract: Business integration can realize the optimal allocation of resources, thereby improving the efficiency of enterprise operations, enhancing enterprise competitiveness, and promoting faster and better development of enterprises. This paper builds a model that can guide the business integration of China's supply and marketing system agricultural products wholesale market, and provides suggestions and strategic support for its smooth implementation of business integration. First, the general business integration are analyzed, including horizontal integration model, vertical integration model, cross-border integration model, equity integration model, platform integration model, and hybrid integration model; on this basis, a model suitable for China Supply and Marketing Agricultural Production Wholesale Market Holding Co.Ltd is constructed based on the “Internet +” business integration model, and the specific application of Internet tools in the company's business process reorganization is introduced; finally, suggestions for the business integration of China Supply and Marketing Agricultural Production Wholesale Market Holding Co.Ltd are provided.

Key words “Internet+”, agricultural wholesale market, business integration, integrated model, policy suggestions