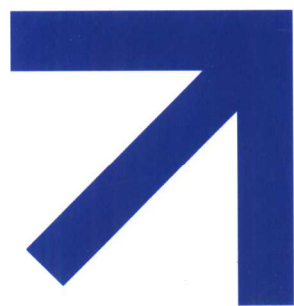


旅游企业成长书系

ROAD TO SUCCESS  
For Tourism  
Enterprises



# 多元化经营

旅游企业实施多元化战略实战分析

DIVERSIFICATION

■ 依绍华 著



旅游教育出版社

旅游企业成长书系

# 多元化经营

◀ 旅游企业实施多元化战略实战分析 ▶

依绍华 著

旅游教育出版社

· 北京 ·

丛书策划:陈 霁

责任编辑:张瑞芳

**图书在版编目(CIP)数据**

多元化经营:旅游企业实施多元化战略实战分析/依绍华著. —北京:旅游教育出版社,2007.1

(旅游企业成长书系)

ISBN 978 - 7 - 5637 - 1437 - 7

I. 多… II. ①依… III. 旅游业—企业管理—研究 IV. F590.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 133988 号

旅游企业成长书系

**多元化经营**

——旅游企业实施多元化战略实战分析

依绍华 著

|          |                                     |
|----------|-------------------------------------|
| 出版单位     | 旅游教育出版社                             |
| 地 址      | 北京市朝阳区定福庄南里 1 号                     |
| 邮 编      | 100024                              |
| 发行电话     | (010)65778403 65728372 65767462(传真) |
| 本社网址     | www. tepcb. com                     |
| E - mail | tepx@ 163. com                      |
| 排版单位     | 首都经济贸易大学出版社激光照排部                    |
| 印刷单位     | 北京科普瑞印刷有限责任公司印刷                     |
| 经销单位     | 新华书店                                |
| 开 本      | 787 × 960 1/16                      |
| 印 张      | 9.5                                 |
| 字 数      | 128 千字                              |
| 版 次      | 2007 年 1 月第 1 版                     |
| 印 次      | 2007 年 1 月第 1 次印刷                   |
| 印 数      | 1 ~ 5000 册                          |
| 定 价      | 18.00 元                             |

(图书如有装订差错请与发行部联系)

# 前言

多元化战略的源起,要追溯到20世纪20年代。第二次世界大战以后,随着世界经济复苏,企业发展进入新一轮增长周期,多元化经营逐渐成为大公司迅速扩张的重要手段。几十年里,多元化战略的实施经历了最初的被广泛追捧、高潮迭起,到逐渐平静、回归理性,进而充满争议和反思。许多著名学者对多元化理论进行了系统研究,并得出一些对企业多元化经营有指导意义的结论。总的来看,虽然企业实行多元化经营有许多失败的例子,但是多元化仍然是多数企业扩大规模、增强市场竞争力、规避市场风险、实现资源共享的重要发展策略。

旅游企业是一个比较特殊的群体,因为旅游业的敏感性和高风险性,使旅游企业对多元化经营有了更深、更迫切的要求和渴望,因此旅游企业较其他企业有更多需要实施多元化经营的理由。但多元化经营是一把双刃剑,在分散经营风险的同时,也会给企业带来新的风险和不确定性,因此在实施多元化过程中,旅游企业应充分考虑各种因素和条件,尽可能地降低和规避风险,实现多元化经营的积极效应,提高企业的整体效益。

本书主要针对当前旅游企业实施多元化经营时面临的问题、应规避的风险以及如何更好地实施多元化经营,进行了详细论述,从理论和实践两个层面对旅游企业实行多元化发展作了全方位的系统分析。全书大致分为三个部分:第一部分为理论分析,共五章,主要从理论角度讨论了多元化经营的发展过程、存在的优势与风险,以及旅游企业实施多元化的必要性和应注意的问题;第二部分为案例部分,详尽介绍和分析了八个有代表性的旅游企业实行多元化战略的成功经验,这八家企业包括中国青年旅行社总社、首都旅游集团、宋城集团、开元旅业集团、锦江国际集团、万贯集团、华侨城集团和上海春秋国际旅行社,目前都是我国旅游业内不同领域的旗舰企业,在各自主营业务中都取得了令人瞩目的成绩;第三部分为案例总结,在总结旅游企业实施多元化经营的成功经验的基础上,指出旅游企业实施多元化经营

应具备的必要条件和可能出现的误区与风险,并提出了解决方案。

本书对旅游企业实施多元化经营进行分析探讨,目的是为旅游企业的多元化发展提供更多的理论指导和经验借鉴,以期能帮助旅游企业更好地通过多元化经营获得良好收益。

本书的读者对象主要是旅游企业管理人员,也可供旅游管理专业的高年级本科生和硕士生参考阅读。

依绍华

2006年9月

# 目 录

## 第一部分 多元化战略

|                                 |      |
|---------------------------------|------|
| 第一章 多元化的源起和发展 .....             | (3)  |
| 第一节 多元化经营概念解析 .....             | (3)  |
| 第二节 多元化战略理论的发展 .....            | (6)  |
| 第三节 多元化与专业化之间的关系 .....          | (8)  |
| 第四节 企业多元化经营的发展过程 .....          | (10) |
| 第二章 多元化经营的优势与风险 .....           | (14) |
| 第一节 多元化经营的优势 .....              | (14) |
| 第二节 多元化经营面临的风险 .....            | (18) |
| 第三章 旅游企业实施多元化的必要性 .....         | (21) |
| 第一节 旅游业的行业特质 .....              | (21) |
| 第二节 旅游企业实施多元化经营的必要性 .....       | (23) |
| 第三节 旅游企业实施多元化经营的现状 .....        | (25) |
| 第四章 旅游企业多元化实施过程 .....           | (29) |
| 第一节 企业实施多元化经营应遵循的原则 .....       | (29) |
| 第二节 企业多元化经营实施过程 .....           | (31) |
| 第三节 企业多元化经营的方向选择 .....          | (33) |
| 第四节 旅游企业多元化经营的实施路径 .....        | (35) |
| 第五节 旅游企业多元化战略的整合 .....          | (38) |
| 第五章 旅游企业实施多元化的制约因素和应考虑的问题 ..... | (40) |
| 第一节 企业实行多元化战略面临的困难 .....        | (40) |
| 第二节 旅游企业实施多元化的制约因素 .....        | (41) |
| 第三节 企业多元化经营应考虑的问题 .....         | (44) |
| 第四节 旅游企业实行多元化应考虑的问题 .....       | (46) |

## 第二部分 实施多元化战略的企业实例

|                         |      |
|-------------------------|------|
| 第一章 中国青年旅行社总社 .....     | (51) |
| 第一节 公司简况 .....          | (51) |
| 第二节 多元化战略实施过程 .....     | (52) |
| 第三节 多元化战略的特点和成功经验 ..... | (54) |
| 第二章 首都旅游集团 .....        | (57) |
| 第一节 公司简况 .....          | (57) |
| 第二节 多元化战略实施过程 .....     | (58) |
| 第三节 多元化经营特点和成功经验 .....  | (61) |
| 第三章 宋城集团 .....          | (64) |
| 第一节 公司简况 .....          | (64) |
| 第二节 多元化经营发展策略 .....     | (65) |
| 第三节 多元化成功的优势与反思 .....   | (67) |
| 第四章 开元旅业集团 .....        | (71) |
| 第一节 公司简况 .....          | (71) |
| 第二节 多元化战略发展过程 .....     | (72) |
| 第三节 多元化战略的特点和成功经验 ..... | (75) |
| 第五章 锦江国际集团 .....        | (77) |
| 第一节 公司简况 .....          | (77) |
| 第二节 多元化战略实施过程 .....     | (79) |
| 第三节 多元化战略的特点 .....      | (81) |
| 第六章 万贯集团 .....          | (83) |
| 第一节 公司简况 .....          | (83) |
| 第二节 多元化战略的实施过程 .....    | (85) |
| 第三节 多元化战略的特点和优势 .....   | (88) |
| 第七章 华侨城集团 .....         | (91) |
| 第一节 公司简况 .....          | (91) |
| 第二节 多元化战略实施过程 .....     | (93) |
| 第三节 多元化战略的特点和成功经验 ..... | (96) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第八章 上海春秋国际旅行社 .....     | (100) |
| 第一节 公司简介 .....          | (100) |
| 第二节 多元化战略实施过程 .....     | (101) |
| 第三节 多元化经营的特点和成功经验 ..... | (102) |

### 第三部分 案例总结

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| 第一章 旅游企业实施多元化经营的成功经验 .....          | (109) |
| 第一节 多元化行业选择与宏观政策导向一致 .....          | (109) |
| 第二节 企业自身的经营特点 .....                 | (113) |
| 第二章 旅游企业成功实施多元化经营的必要条件和应规避的风险 ..... | (122) |
| 第一节 旅游企业实行多元化经营的背景分析 .....          | (122) |
| 第二节 实施多元化经营的必要条件 .....              | (123) |
| 第三节 实施多元化经营应避免的误区和规避的风险 .....       | (127) |
| 第三章 旅游企业实施多元化经营的原则和措施 .....         | (133) |
| 第一节 实施多元化经营的原则和措施 .....             | (133) |
| 第二节 对多元化战略的认识和思考 .....              | (137) |
| 参考文献 .....                          | (141) |

# 第一部分

## 多元化战略



# 第一章

## 多元化的源起和发展

### 第一节 多元化经营概念解析

#### 一、什么是多元化经营

多元化经营,也称为多样化经营或多角化经营,是指企业在两个以上相关或不相关的产业领域同时经营多项不同业务,为客户提供多种基本经济用途不同的产品或服务,在不同市场进行开拓的企业经营战略。多元化经营是企业发展到一定阶段,为寻求长远发展而采取的一种扩张行为。

大体上,多元化战略分为两种:一种是相关多元化;另一种是不相关多元化。

相关多元化分为垂直多元化、水平多元化和多向多元化。垂直多元化是企业通过前向一体化或后向一体化,扩展其原有行业范围。水平多元化是企业以现有设备和技术能力为基础,在同一行业领域内通过横向一体化拓展品种范围,进入与企业现有业务相近的行业,或以现有市场营销渠道为基础在不同地理区域市场销售相同产品或服务,主要包括产品扩展多元化和市场扩展多元化。产品扩展多元化的典型代表企业有海尔,从生产冰箱到生产洗衣机、空调等;市场扩展多元化如麦当劳,在世界各地为顾客提供标准化的快餐服务。多向多元化是指,企业进入的领域与现有产品、市场领域有些关联,但涉及的领域比较多样化,是一种混合型多元化,包括技术关系多元化、市场营销关系多元化和资源多元化等。相关多元化的优点是可以利用生产技术、原材料、生产设备、销售渠道的类似性,减少相关环节以降低成本,达到协同效果,风险较小,给企业带来更大的竞争优势;缺点是产品相关性强不利于分散风险,而且市场单一,容易一荣俱荣,一损俱损。

不相关多元化,是指企业增加与原有业务在技术或在市场需求方面不

相关联的产品或服务,所需要的技术、经营方法、销售渠道必须重新取得。例如柯达照相器材公司除生产照相器材外还生产医疗设备、录像器材、动物饲料、抗衰老产品等。不相关多元化又可分为资金关系多元化、人才关系多元化、联合多元化。这种多元化战略的优点是,可以通过不同产业之间的渗透和向不同市场提供服务来分散企业经营风险,还能够帮助企业利用市场机会,逐步向具有更大市场潜力的行业转移,提高企业的应变能力,使其更加稳定地发展。此外,有利于企业利用综合优势,整合资源,提高经济效益。但缺点是,由于企业规模急剧扩大,组织结构迅速膨胀,加大了管理难度;而且由于企业同时涉足多个行业,无法在各类市场都占据领先地位,容易造成整体效率不高,因此当外部环境剧烈变化时,企业面临的风险较大,严重时会导致满盘皆输,对企业的抗风险能力提出更高要求。这种战略通常适用于规模大、资金雄厚、市场开拓能力强的大型企业。

## 二、多元化经营的类型和实施途径

### (一)多元化经营的类型和划分

尽管多元化经营大致可以分为两类——相关多元化和不相关多元化,但是对于相关程度的划分并没有清晰界定,而相关程度的高低决定了企业实行多元化经营的复杂程度和面临的风险大小,因此需要进一步分析。在这方面,产业组织理论<sup>①</sup>不主张区分不同类型的多元化战略,但战略管理研究则对多元化经营的类型进行了进一步的划分。利格列(Wrigley)是最早对企业多元化经营进行分类的学者,他首次提出了专业化比率(Specialization Ratio, SR)的概念并沿用至今,即企业中最大产品业务的年销售额占企业年销售总额的比重,以70%为界限,如果达到70%以上,被划属于主导产品型企业,说明主要从事单一业务,且已实施了较低程度的多元化经营;如果低于70%,但是企业增加的新的生产组织活动与原有的技术和市场有明显关联关系,被称为相关产品型企业,也就是说实施了中度多元化经营;如果企业在实施多元化经营(通过并购、资产重组等手段)时,除了财务上以外,与企业原有的技术和能力不相关,被称为产品不相关型企业,也就是说实施了高度多元化经营;如果专业化比率达到或超过总收入的95%,则是没有实行多元化的企业,被称为单一产品型企业。

由于企业的各项业务之间难以区分,此后鲁迈特(Rumelt)又进一步提

---

<sup>①</sup> 产业组织理论是以市场与企业为研究对象,从市场角度研究企业行为或从企业角度研究市场结构的一门相对独立的应用经济学科。

出三个指标对企业多元化经营加以细化区分,分别是:(1)专业化比率(the Specialization Ratio, SR);(2)相关性比率(the Related Ratio, RR);(3)垂直一体化比率(the Vertical Ratio, VR)。其中,专业化比率(SR)是指一年中企业最大的单独业务占企业销售总收入的比重;相关性比率(RR)则是指一年中,企业最大的相关业务组的销售收入占企业销售总收入的比重;垂直一体化比率(VR)是一年的企业销售总收入中,制造的一体化过程中生产的所有的副产品、中间产品和最终产品的销售收入所占的比重。

一般来讲,企业实施多元化的程度越低,管理越简单;多元化程度越高,管理越复杂。多数成功实施多元化经营的企业都是遵循着从低度多元化,到中度多元化,再到高度多元化的发展过程的。<sup>①</sup>

## (二) 多元化经营的动因和实施途径

一般来讲,企业集团采取多元化战略的根本动因有两个:一是受某些行业高收益、高需求、有良好发展前景状况的鼓励,为谋求更大发展而进入多个领域从事经营,并且希望各个产业有关联性,相互之间能互相协同,获得范围经济<sup>②</sup>的好处;另一个是为了规避单一产业(产品、业务)经营的风险(如技术、市场、宏观经济政策等方面的变化),努力使企业集团生产经营活动稳定,增强抵抗风险的能力。本质上,企业的多元化经营主要是由市场供求矛盾与竞争程度引起的。

从具体实施途径上看,多元化经营主要通过三种方式进行操作:(1)在企业内部现有规模和技术水平基础上,增加硬件设施和人员,逐步向外扩展;(2)从企业外部并购其他企业,实现多元化经营;(3)通过企业之间的战略联盟拓展企业规模。

现实中,一些企业集团主张实行科、工、贸多元混合发展,似乎涵盖的产业越多、越齐全,企业的竞争优势就越显著。但事实证明,这种做法有失偏颇。因为企业铺的摊子越大,战线拉得越长,资金、技术等资源就越分散,企业的掌控能力就越弱,抵御风险的能力也就越差。在亚洲金融危机中,韩国一些大企业就是因为过度多元化而相继破产倒闭的。因此,企业实施多元化应在结合自身实力和优势的基础上,时刻注意把握多元化程度,找准合适的“度”。

<sup>①</sup> 陈华锋等. 民营企业多元化经营的误区与对策. 商业时代, 2004(35).

<sup>②</sup> 简单地说,范围经济指由厂商经营的范围而非规模带来的经济效益;规模经济指某一企业的生产规模必须达到某一水平才能把成本降到最低点。



## 第二节 多元化战略理论的发展

多元化战略的源起,要追溯到20世纪20年代,欧美等国的企业因业务扩张需要,开始采取垂直一体化的方式迅速扩大企业规模;第二次世界大战以后,随着世界经济复苏,企业发展进入新一轮增长周期,多元化经营逐渐成为大公司迅速扩张的重要手段。

关于多元化的相关理论研究也要追溯到20世纪50年代,1957年,美国学者安索夫(H. I. Ansoff)在《哈佛商业评论》上发表《多元化战略》一文,明确提出企业多元化战略,并且根据产品种类分类定义了多元化概念,他认为多元化是指公司的经营超过一个行业的范围,向几个行业的多种产品的方向发展的一种经营战略,它是企业发展到一定阶段为寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。1959年,英籍学者彭罗斯(E. T. Penrose)在其专著《企业成长理论》中,将安索夫的企业多元化战略定义具体化,将“多元化”定义为“多元化包括了各种最终产品的增加,垂直一体化程度的增加,以及企业运营的生产领域数目的增加”。彭罗斯的论述使多元化理论更加贴近企业经营的实际状况。

1962年,经济史学家钱德勒(A. D. Chandler)发表专著《战略与结构——工业企业发展的历史阶段》,对美国企业的成长阶段及组织结构进行了分析,提出“结构跟随战略,公司战略必将决定其结构”的著名论断,同时运用历史分析法,开启了多元化战略与绩效关系研究的新视角,指出除非企业的组织结构发生相应的变化,否则企业的多元化会导致绩效下降。同年,高特(M. Gort)在其《美国工业中的多元化与一体化》一书中,对美国大型企业在二战前后实施多元化战略的发展轨迹进行了数理统计分析,以《美国标准行业分类和代码》(SIC)中的四位数行业分类为依据运用计量工具分析企业多元化程度,《美国工业中的多元化与一体化》成为以数理统计分析为基础研究企业多元化发展的开山之作。高特认为,“多元化可定义为单个企业所活动的异质市场数目的增加。生产活动的异质性如果仅仅涉及有些差异的同类产品或垂直结合方式,并不是多元化”。高特在四年后进一步明确指出:“多元化的含义是一个企业所活动的行业数目的增加。”

20世纪70年代以后,战略学作为管理学的一个分支逐渐成为管理学者和咨询公司的新的关注点。在企业战略管理研究体系中,对多元化的研究更加注重从企业的外部环境、内部资源的角度去探讨企业应该进入的业

务领域,以及通过资源和能力的协同作用产生的服务于整体战略目标的效果。相当一批学者对企业多元化与专门化经营进行了深入研究,其中鲁迈特的基于多元化分类学的研究将多元化战略学派的研究推至了顶峰。1974年,美国学者鲁迈特出版了专著《战略、结构和经济绩效》,对为数众多的大型企业在二十多年间实行多元化经营的业绩进行追踪调查,提出“把多元化经营活动严格限制在自己的中心技能或能力范围的企业,其利润率和成长都高于其他类型的企业”,也就是说,实施相关多元化经营的企业效益最好,实施不相关多元化经营的企业效益最差。在此后至今的三十多年里,多元化战略学派的研究基本都是采用鲁迈特的分类方法,并在此基础上探讨多元化的范围与不同类型。

在20世纪80年代,学者们在关注企业多元化经营与绩效关系的同时,开始了对多元化的反思。1982年,汤姆·彼得斯和沃特曼在《追求卓越》一书中褒扬了坚持主业的公司,指出:凡是向多种领域扩展的同时又专注原有主业的企业,经营绩效总是最好;其次是向相关领域扩展的企业;向各种不同行业进军且同时经营的企业是最不成功的。著名战略管理学者迈克尔·波特(Michael Porter)先后在《竞争战略》、《国家竞争优势》等书中探讨了多元化,1987年,迈克尔·波特教授在《哈佛商业评论》上发表《从竞争优势到公司战略》一文,提出搞好多元化的几个要旨:选择本国最有吸引力的行业;尽量从本领域延伸;坚持内部发展或小型兼并。他在对美国33家大型企业在1950~1986年期间多元化经营的过程进行统计分析的基础上,指出多元化企业的“公司战略目的是让整个企业的力量大于旗下各事业单位力量的总和”。

1994年,普拉哈拉德(Prahalad)和哈麦尔(Hamel)在其合著的《竞争未来》一书中,对日本、美国企业的战略发展进行深入分析,阐述了企业“核心竞争力”的含义,认为企业实行相关多元化,可以将自身竞争优势扩展到新领域,实现资源转移和共享。1995年,英国学者马凯兹(C. C. Markides)在其专著《多元化、归核化与经济绩效》一书中,论述了美国企业20世纪80年代以来的战略方向,首创“归核化”概念,指出企业应围绕核心能力实施适度多元化战略。

随着多元化战略为我国企业界所采纳、实施乃至反思,我国学者对企业多元化经营也进行了一些有益探索,其中代表性著作有:康荣平、柯银斌合著的《企业多元化经营》(经济科学出版社,1999)一书,研究了西方、韩国和日本企业多元化的发展历史及其对中国企业的借鉴意义,指出了

中国企业专门化经营与多元化经营的现状、问题与出路。尹义省的专著《适度多角化——企业成长与业务重组》(生活·读书·新知三联书店,1999),对我国企业的多元化问题进行了较为具体的实证研究,在对企业成长与业务重组进行深入系统研究的基础上,提出了“适度多元化经营战略”,并指出多元化有静态和动态两种含义,前者指企业经营业务分布于多个产业的状态,强调的是—种经营方式;后者指—种进入新的产业的行为,即成长行为。李占祥的《矛盾管理学》(经济管理出版社,2000)—书,指出了企业生命周期里的两大陷阱:冒进陷阱和保守陷阱;李敬的专著《多元化战略》(复旦大学出版社,2002)—书,指出多元化进入的程度,与原企业在资源和能力的运用上有较强的关联性;祁顺生的《归核化战略》(复旦大学出版社,2002),集中讨论了多元化后的归核化经营战略与企业成长。此外,各种学术期刊、报纸文章上关于企业多元化的论述也很多,一些著名学者也对多元化经营提出了自己的观点和见解,像著名学者张维迎对企业多元化的误区作出了独特阐释,徐二明也对多元化经营作了探讨。

经过近五十年的理论研究,多元化仍然被认为具有规避经营风险,产生协调效应的显著优势,是多数企业扩大规模、增强市场竞争力、规避市场风险、实现资源共享的重要战略选择。美国《幸福》杂志的一项关于企业竞争力的排名也间接佐证了这一点,在该杂志选出的前500位大企业中,超过2/3实施了高度多元化经营战略,因此可以说,多元化是企业成长的一种有效途径。

### 第三节 多元化与专业化之间的关系

与多元化经营相对应的是专业化经营,主要指企业进行某一单一种类的产品或业务的生产经营。实行专业化经营的企业—般运用某种专门技术,重复地加工单一类产品,并不涉及其他种类的产品或业务的生产经营,也就是说企业仅针对某—特定市场进行专业化生产经营。从社会分工角度看,企业生产经营的专业化程度越高,其经营的产品或业务集中度越高,则显示的社会分工程度就越高。<sup>①</sup>

专业化经营的优势主要体现在几个方面:(1)专业化经营要求企业将

<sup>①</sup> 杜群.关于专业化经营与多元化经营的思考.中国科技信息,2005(13).

现有资源全部投入到核心产品上,有利于形成和巩固核心竞争力,缓解企业的资金压力,发挥规模经济效应,使企业长久保持竞争优势。(2)专业化经营更能突出企业的经营特色,使消费者对企业及其产品的印象更为清晰和深刻,有利于提高消费者的忠诚度。如果盲目实行多元化,则容易使消费者不清楚企业的主业是什么,无法形成突出的印象。(3)专业化是企业实行多元化的基础,是一种最具成效的发展战略。国外优秀的企业大多数先只投资在一个行业经营,在这个行业里逐步培养自身的核心竞争力,以此为基础再逐步考虑多元化经营。没有一定的专业化经营基础,多元化经营就成了无源之水,无本之木。盲目的多元化会使企业失去差异性,进而丧失其核心竞争力。可以说,专业化是一种风险最小的投资策略。

但是同多元化经营一样,专业化经营也存在着风险。首先,实行专业化经营,往往意味着产品结构单一,万一整个行业变得不景气,风险就很大。像旅游行业,极易受到外部环境影响,如果完全专一化经营旅游业务,一旦遭遇类似“非典”疫情的突发事件,企业就面临能否生存下去的危险。其次,从事专业化经营面临着专业市场饱和问题。像四川长虹在1997年已占有全国彩电市场份额的35%<sup>①</sup>,在彩电市场供大于求、技术无重大突破而利润率下降的情况下,长虹被迫实行多元化经营,寻求新的利润增长来源。

虽然实行专业化还是实行多元化经营是企业界长久以来争论不休的一个话题,但不可否认的是,专业化和多元化经营都是企业发展过程中经常采取的一种卓有成效的发展战略,专业化是企业发展的基础,而多元化是在专业化经营不能满足企业进一步发展需要的情况下所作出的一种必然选择。企业到底实行多元化还是专业化经营,应该依据企业自身的实力而定。但不管企业采取专业化经营方式还是实施多元化战略,培养和壮大核心竞争力都至关重要。企业应当在潜心发展主业的基础上,围绕主业扩大自身熟悉和擅长的领域,扩大市场占有率,获得规模经济效益最大化,逐步形成独具特色的、可以提高顾客满意度的服务标准,提升企业的核心竞争力。在此基础上,再考虑实行相关多元化,延伸核心竞争力,实现规模经济效益。

我国企业目前普遍存在专业化经营基础较差的问题,数量多,规模小,布局分散,主业没有形成核心竞争力,加上资金、技术等资源有限,因此应在把主业做好,创立了品牌优势和市场竞争优势后,再考虑实行多元化经营。如果企业在主营业务方面取得足够优势或者上升的利润空间很小时,可以

<sup>①</sup> 武勇.谈企业经营的多元化与专业化.乡镇经济研究,1998(6).