



岭南博士文库

企业扩展的业务地域多元化战略

汪建成 著




广东优秀哲学社会科学著作出版基金资助项

广东省出版集团
广东人民出版社

 岭南博士文库

企业扩展的业务地域多元化战略

汪建成 著

 广东优秀哲学社会科学著作出版基金资助项目

广东省出版集团
广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

企业扩展的业务地域多元化战略/汪建成著. —广州: 广东人民出版社, 2011. 5

(广东优秀哲学社会科学著作出版基金岭南博士文库)

ISBN 978 - 7 - 218 - 07117 - 6

I. ①企… II. ①汪… III. ①上市公司—企业管理—研究—中国 IV. ①F279.24

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 071802 号

企业扩展的业务地域多元化战略

汪建成 著 版权所有 翻印必究

出版人: 金炳亮

责任编辑: 冯秋辉

装帧设计: 张力平

责任技编: 周杰

出版发行: 广东人民出版社

地 址: 广州市大沙头四马路 10 号 (邮政编码: 510102)

电 话: (020) 83798714 (总编室)

传 真: (020) 83780199

网 址: <http://www.gdpph.com>

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

书 号: ISBN 978 - 7 - 218 - 07117 - 6

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 11.5 插 页: 2 字 数: 138 千字

版 次: 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 30.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与出版社 (020 - 83795749) 联系调换。

售书热线: (020) 83790604 83791487 邮 购: (020) 83781421

目 录

第1章 导言	1
1.1 问题的提出	2
1.2 研究目的	26
1.3 研究对象与研究范围	26
1.4 研究方法与技术路线	27
第2章 文献综述与分析框架	29
2.1 多元化的定义	29
2.2 多元化的分类	33
2.3 多元化的动因	37
2.4 多元化与企业绩效的关系	40
2.5 相关研究的不足	54
第3章 研究设计	56
3.1 研究假设	56
3.2 变量衡量	65
3.3 研究方法	71
3.4 样本特征	73
3.5 样本代表性检验	79

第4章 经验研究	80
4.1 中国上市公司的业务多元化	80
4.2 中国上市公司的地域多元化	84
4.3 企业年龄、规模与业务—地域 多元化程度的关系	87
4.4 中国上市公司的业务—地域 多元化战略类型	89
4.5 业务—地域多元化与绩效的关系	93
4.6 控制变量与绩效的关系	96
第5章 业务多元化与地域多元化的 案例研究	101
5.1 雅戈尔集团的多元化战略	102
5.2 武汉中百集团股份有限公司的 多元化战略	137
第6章 结语	160
6.1 结论	160
6.2 政策建议	162
6.3 本书的研究贡献	165
6.4 本书的不足与未来研究方向	166
参考文献	168
后 记	179



第1章 导言

20世纪50年代，美国学者 Ansoff 在其对企业战略的研究过程中，首次提出了多元化经营战略的概念，多元化战略作为企业成长的重要战略行为受到理论界与实践界的普遍关注。Goold & Luchs（1993）就企业为什么开展多元化这一问题，对20世纪50年代至90年代的学术研究与企业实践进行了回顾，并归纳出各个阶段有关企业多元化的研究重点（参见图1-1）。

公司可以利用规模经济性与范围经济性来降低成本和改善营销效果，众多著名公司都是多元化经营的，它们在不只一种的产品市场中进行生产。多元化经营可以帮助企业寻找新的增长点，是企业成长的重要方式之一，同时也是在不确定性市场环境下分散风险，保障企业生存与发展的一种方式。Jensen（1986）指出，企业经营者出于自身利益的考虑，更愿意看到公司规模扩大和资产扩张，他们利用对资金的控制权，可能将资金投资到效益不高的项目上。相对于专业化经营而言，多元化经营的企业更容易产生上述问题。

实践证明，全球许多著名大公司的成长历史就是由单一业务、单一市场走向多业务、多市场的过程。目前，国

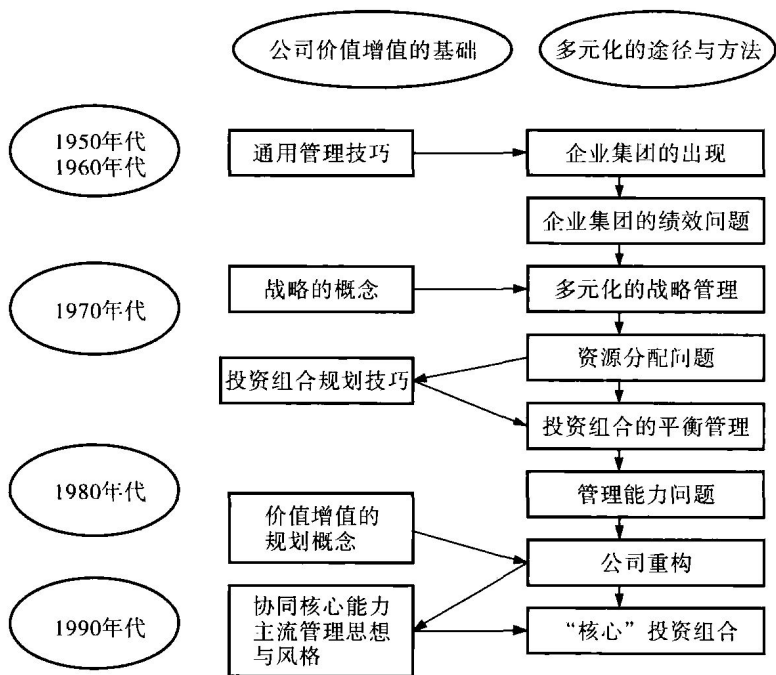


图 1-1 公司战略与多元化问题研究的演进

资料来源: Goold, M., Luchs, K., *Why diversify? Four decades of management thinking*. Academy of Management Executive, 1993, 7: 7-25.

内一些企业特别是规模较大的企业，也都普遍面临多元化成长的问题。

1.1 问题的提出

重视扩展和多元化战略在 20 世纪六七十年代的欧美地区是一种甚为普遍的趋势。Rumelt (1974) 对 1949 年、1959 年、1969 年美国的大多数公司进行了研究。他的研究结果 (参见表 1-1) 证实了多元化经营在 20 世纪 60 年代期间逐步增加，特别是企业集团 (Conglomerates) 的出现。

表 1-1 美国大企业多元化经营的一般趋势 (1949—1969 年)

公司类型	1949 年	1959 年	1969 年
单一业务公司	34.5%	16.2%	6.2%
主导业务公司	35.5%	37.3%	29.2%
相关业务公司	26.7%	40.0%	45.2%
不相关业务公司	3.4%	6.5%	19.4%

资料来源: Rumelt, R., *Strategy, structure, and economic performance*. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974.

Davis et. al (1993) 利用 80 年代的数据修正了 Rumelt 的结论。他们利用熵来衡量多元化。如果公司的所有收入都来自于某一四位工业标准分类代码 (SIC)^① 分类的行业, 则熵为 0; 公司的收入来自于越多的业务领域时, 则熵越大; 若公司收入来自 20 个业务领域, 且每个业务领域的收入比例为 5%, 那么熵为 2.996。他们发现在财富 500 强的公司中, 熵的平均值从 1980 年的 1.00 下降为 1990 年的 0.67, 说明这些公司的多元化程度在此期间内呈下降趋势。^② 但随着时间的推移, 情况似乎又发生了改变, 1992 年美国最大的 500 家上市公司中, 1985 年到 1992 年, 多元化程度都有所提高, 这 500 家公司的总收入占有所有上市公司总收入的 75% (Montgomery, 1994)。

多元化现象在欧美以外的其他地区也是普遍存在的。哈佛商学院的卡恩纳 (Tarun Khanna) 和佩利普 (Krishna Palepu) 1997 年在《哈佛商业评论》上发表了《焦点战略为何在新兴市场有可能行不通》的文章, 文中以印度塔塔

① SIC 是由美国统计署开发出来对产业进行分类的代码。SIC 体系用一个七位数来对商品和服务进行区分, 每位数字代表更细程度的分类。四位数 SIC 分类被广泛地运用于对产业进行学术研究。

② [美] 戴维·贝赞可、戴维·德雷诺夫、马克·尚利著, 武亚军译:《公司战略经济学》, 北京大学出版社 1999 年版, 第 183 页。

集团为案例，提出如下观点：在大多数新兴市场上，大型的多元化业务集团仍是占主导地位的企业形式，并且能够取得竞争优势。

由于多元化的公司往往在一国的经济活动中扮演重要角色，学者们分别以某国企业为对象研究其多元化问题，也有一些研究对多元化问题进行了国际比较（参见表 1 - 2）。

表 1 - 2 不同国别背景的多元化问题研究

国别	代表性研究
澳大利亚	Chenhall (1984); Mcdougall & Round (1984)
英国	Amey (1964); Channon (1971); Grinyer, Yasai-Ardekani & Al-Bazzaz (1980); Hassid (1975); Luffman & Reed (1982); Utton (1977)
中国	尹义省 (1999); 李敬 (2002); 毛蕴诗 (2004);
加拿大	Caves, Porter, Spence & Scott (1980); Lecraw (1984)
法国	Pooley-Dias (1972)
德国	Buhner (1987); Thanheiser (1972)
印度	Khurana (1981)
意大利	Pavan (1972)
日本	Goto (1981); Kono (1985); Suzuki (1980)
韩国	Lee (2002)
美国	Chandler (1962); Gort (1962); Wrigley (1970); Berry (1974); Rumelt (1974); Montgomery (1994); Hubbard and Palia (1998)
多国比较	Channon & Jalland (1978); Daniels, Pitts & Tretter (1984); Stopford & Wells (1972)

资料来源：根据有关文献整理。

实践表明，多元化经营是促进企业成长、获取竞争优势和提高企业盈利水平的重要战略选择，但同时多元化过

度发展也产生了一系列问题：规模过大造成管理困难，管理层次众多而管理效率低下；业务过度多元化使高层经理难以有效地管理每一个业务并保持其战略优势；巨大的非正常的债务；难以实现协同作用；出现大企业病等（毛蕴诗，2004）。多元化战略在实践中的种种矛盾表现，也使得现有关于多元化经营战略的理论研究存在着多种不同甚至矛盾的观点（Li & Greenwood, 2004），这对指导企业多元化经营将产生极其不利的影响。其实关于多元化经营的利弊问题不能一概而论，而应按权变学派的观点加以分析。正确分析多元化的利弊和成败及其成因、多元化经营的内涵，把握住多元化经营的特征与应用条件，有助于大型企业摆脱多元化经营决策的困惑（毛蕴诗，2004）。

中国作为一个新兴经济国家，有着十分广阔的市场空间和几乎无限的市场机遇，多元化经营战略同样成为我国企业的重要战略选择。李敬（2002）对我国上市公司中的105家企业的抽样分析发现，79%的企业涉及多元化经营。毛蕴诗、汪建成（2002）对广东大企业的经验研究也表明其业务多元化与地域多元化战略趋势明显。为了实现高速扩展，多元化似乎正在成为中国企业一种必然的选择。这其中，部分企业致力于业务多元化为主的扩张，业务范围覆盖与主业相关或不相关的其他行业；部分企业则倾向于地域多元化为主的扩张，将业务的空间范围拓展至省外，甚至国外；还有一些企业既进行跨业务扩张，同时又进行跨地域扩张，期望以此方式在短期内迅速实现企业规模扩大，成为全国乃至世界知名的大企业。与国外情况相似，研究中国企业的多元化实践，同样存在各种看似难以解释的现象。

1.1.1 我国家电企业的业务多元化

近年来，围绕中国家电企业有两个主题词：“业务多元

化”和“全行业亏损”。中国的家电行业竞争一向激烈，微薄的利润使得众多家电厂商纷纷将目光从主业移开，选择进行业务多元化扩张，从 PC 开始，房地产、手机、汽车，几乎所有的在某一特定时期具有暴利特征的行业都曾被涉足。然而，业务多元化并没有使家电行业真正走出困境，相反，带给家电企业的是“全行业亏损”的尴尬。2000 年以来的短短六年时间内，中国的家电企业就经历了两次全行业亏损，一次是 2000 年，一次是 2005 年^①。而在这段时间内，家电企业从某种意义上来说进行了三次集体性的业务多元化扩张行为，介入的行业也是惊人的相似。

2005 年，历经三年多时间，第二批通过发改委核准拿到手机生产牌照的创维于 8 月正式宣布投资 10 亿元人民币进入手机市场，首批上市 18 款新品。^② 同年，海信集团一连推出 20 余款高端手机，产品系列涵盖 3G、GSM、CDMA 三种制式。众多家电企业相继地进入手机行业，但绩效并不理想。2004 年，国产手机销售乏力，市场份额不断下降，由 2003 年的 54% 降到年底的 44.5%，下降近 11 个百分点。即使是在国内市场曾经表现出色的 TCL 也不能幸免，2004 年其销量下降 4.7%，同期康佳手机的销量也下降了 0.4%。2005 年前三个季度，波导股份亏损达 2.78 亿元，TCL 手机业务也出现巨额亏损，康佳手机业务的销售收入 12.3 亿元，较 2004 年下降 56.83%，夏新前三季度的亏损达到 1.93 亿元，同期，海尔电器的手机业务也出现亏损^③。

手机之后，2003 年家电业开始了“造车运动”，纷纷进

① 刘峰：《与主业相去甚远，家电多元化续写“飞蛾扑火”？》，载《消费日报》2005 年 6 月 8 日。

② 资料来源：《中国家电企业在手机领域发展前途渺茫》，载《中国电子报》2005 年 8 月 31 日。

③ 资料来源：《家电厂商集体冲锋手机业》，载《天津日报》2005 年 11 月 28 日。

人或宣称要进入汽车行业，其中，以奥克斯、波导等企业最为典型。2003年7月，奥克斯与沈阳农机集团达成协议，出资5000万元，收购双马汽车^①95%的股权。2004年2月，沈阳奥克斯汽车有限公司高调宣布，将在未来数年内投资80亿元，瞄准45万辆年设计产能的终极目标。然而，其结果却并非如此！收购初期预定的目标是2004年销售2万辆，实际上2004年只售出2000多辆，仅完成销售目标的10%。“对我们而言这是片沼泽地”，“4000万，就当做了个汽车梦”，这就是奥克斯集团多元化扩张进入汽车业的尝试结果^②。

整体来看，截至2005年12月31日，在不到两年的时间内，大多数家电企业已退出汽车市场。2003年10月，波导投资1亿多元控股跃进集团无锡车身公司。2004年3月推出的新雅途轿车以最低4.9万元的价格上市之后，市场上几乎没有任何的相关宣传，产品知名度极低。最终，波导于2004年8月正式宣布退出汽车业。2005年1月，夏新决定撤出汽车行业。2005年3月，奥克斯集团宣布全面退出汽车业^③。

家电企业最近的一次集体性多元化尝试是“汽车电子”行业。2005年5月，康佳、新科两天内先后宣布正式进入汽车电子领域，而在此前不久，创维、TCL、长虹的汽车电子产品也刚刚上市。据了解，关注汽车电子产品市场的并非只有家电业。在国内，从事这一业务的IT企业比比皆是；在国外，摩托罗拉、飞利浦等均已先期进入。2005年5月

① 沈阳双马汽车是沈阳富桑农机工业集团有限公司旗下的公司，拥有越野车和拖拉机等车种的生产牌照。

② 刘峰：《与主业相去甚远，家电多元化续写“飞蛾扑火”？》，载《消费日报》2005年6月8日。

③ 王金玉：《家电企业造车运动 一场门外汉的路过性商业游戏》，载《中国新时代》2005年4月21日。

22日，新科电子宣布其自主研发生产的带有移动DVD功能的卫星导航器已在国内大中城市全面上市，计划在2005年向中国汽车用户销售5万台。新科电子目前已确立将液晶电视和卫星导航器作为今后业务发展的两大重点。2005年12月，康佳集团借庆祝其25周岁生日之机，宣布正式进军汽车电子领域，宣称将彩电、手机、汽车电子作为企业的“三驾马车”，将同时推出车载液晶、车载DVD、车载电话、汽车发动机的电子控制系统等汽车部件产品，并制定目标在3~5年内成为国内一流的大型汽车电子产品供应商。2004年底，创维以车载数字电视多媒体产品进入该行业。2005年5月19日，创维液晶生产线在深圳正式开工，可生产1英寸~8英寸的液晶产品，项目首期投资3亿元，将形成年产5500万~6000万块的产能，其中大部分液晶产品将应用在创维的汽车电子产品上。同样在2005年，TCL已向市场大批投放了汽车音响产品，并把进入汽车电子行业作为公司业务扩张的下一个重点领域。在此之前，四川长虹已公开宣称，汽车电子产品已成为公司的业务发展重点之一。为此，长虹成立了数码科技公司，重点从事车载移动电视、移动DVD产品的研发制造^①。家电企业大规模进入汽车电子行业是否能为企业带来转机还不明确，但2005年家电业即面临的是再一次的全行业亏损。

某种意义上讲，中国家电企业的业务多元化是失败的。部分家电企业只进入到除主业外的少数几个行业，甚至是一个行业就导致了经营绩效的大幅下滑，甚至使企业面临严重的生存危机。这与国内外主流的观点“适度业务多元化可以提高企业的经营绩效”似乎并不一致。由此引发本书的一个研究主题：对于现阶段的中国企业而言，在进行

^① 丁军杰：《家电巨头为何集体进军汽车电子业》，载《工人日报》2005年5月25日。



跨业务扩张时，业务多元化的程度对企业的经营绩效，包括盈利能力、成长性等存在怎样的影响；是否真的存在“适度的业务多元化”可以提高企业经营绩效这一现象？

1.1.2 我国啤酒类企业的地域多元化

2002年，我国实现啤酒产销2387万吨，首次超过美国成为世界最大的啤酒市场，预计未来几年内，我国啤酒市场将继续保持年均5%~8%的成长速度，大大高于欧美等成熟啤酒市场1%~2%的增长速度，成为世界上最具吸引力和最具潜力的啤酒市场。由于啤酒的产品特性、运输半径限制和地方保护主义等原因，我国存在大量以县、市为范围的地区性啤酒企业。截至2004年12月31日，我国啤酒业的品牌有1500多个，绝大多数是地方性、区域性品牌（参见表1-3）。包括国内一些主要啤酒企业在内，除青岛啤酒外，其业务范围往往局限于某个省区或少数几个省区（参见表1-4）。

表1-3 我国部分城市啤酒市场的品牌格局

区域市场	第一位		第二位		第三位	
	品牌	占有率	品牌	占有率	品牌	占有率
青岛	青岛	91.93%	崂山 (青岛)	5.15%	五星 (青岛)	1.19%
北京	燕京	89.46%	五星 (青岛)	3.35%	北京	2.67%
南昌	南昌	88.29%	百威	3.31%	惠泉	2.56%
长沙	白沙	87.4%	百威	3.26%	青岛	2.11%
哈尔滨	哈尔滨	85.88%	三星	12.32%	雪花	0.75%
海口	力加	84.73%	奥克	5.4%	青岛	4.23%
西安	汉斯	83.64%	宝鸡	6.35%	百威	2.34%

(续上表)

区域市场	第一位		第二位		第三位	
	品牌	占有率	品牌	占有率	品牌	占有率
杭州	西湖	83.35%	百威	4.3%	青岛	3.3%
武汉	行吟阁	83.26%	金龙泉	10.22%	百威	2.44%
石家庄	三九	81.85%	燕京	3.96%	朝日	3.96%
济南	趵突泉	80.55%	青岛	18.83%	黑豹	5.6%
乌鲁木齐	新疆	76.38%	乌苏	18.83%	蓝带	1.01%
太原	迎泽	73.49%	青岛	8.37%	百威	3.1%
无锡	太湖水	71.65%	百威	12.24%	青岛	4.69%

资料来源：中国营销传播网 <http://www.emkt.com.cn>。

表 1-4 我国主要啤酒企业的业务—地域多元化状况

企业名称	啤酒业务比例	啤酒业务的地域范围	备注
青岛啤酒	啤酒： 100%	青岛地区：30.88% 其他山东地区： 13.67% 华南地区：32.48% 华北地区：25.31% 出口销售：3.58%	截至 2005 年 6 月 30 日，占全国市场份额 14.2%
燕京啤酒	啤酒： 97.54%	北京地区：41.98% 广西地区：18.17% 其他地区：39.85%	全国市场占有率 11%，北京市场占有率达 92%，广西市场占有率约达 78%，内蒙古市场占有率达 60%，福建市场占有率达 50%
西藏发展	啤酒： 87.04%	区内：87.04% 区外：12.96%	
兰州黄河	啤酒： 79.97%	省内：71.98% 省外：28.12%	西北、西南地区是“黄河”啤酒的主要销售市场，约占销售总量的 75%，其中甘肃省内市场占有率为 70%

(续上表)

企业名称	啤酒业务比例	啤酒业务的地域范围	备注
重庆啤酒	啤酒： 98.94%	重庆：60.24% 浙江：16.33% 四川：8.94% 湖南：10.89% 安徽：3.6%	重庆市场占有率为70%；四川攀枝花市市场占有率为90%；四川西昌市市场占有率为40%；湖南常德市市场占有率为70%；浙江省市场占有率为8%；安徽池州地区市场占有率为60%
惠泉啤酒*	啤酒： 98.36%	省内：71.38% 省外：28.62%	

注：惠泉啤酒的控股股东为燕京啤酒。

资料来源：根据各公司各年年报整理。

尽管我国啤酒行业至今依然呈现出行业集中度低，产能分散，品牌混乱的特征，但不可否认，近年来我国啤酒行业发展的重要趋势之一就是行业集中度的迅速提升。从图1-2的数据可以看出，从1997年到2004年，国内啤酒行业的市场集中度有了明显提高，前十大啤酒企业的产量占全国啤酒产量的比重从1997年的17.17%上升到2004年的54.75%，而且这一集中趋势仍在继续。具体来看，截至2004年12月31日，青岛、华润、燕京三大啤酒集团的产量占到全国总产量的35%左右，与啤酒成熟市场70%~80%的比例还有相当的距离。在这样一种背景下，啤酒企业的规模扩张显得越来越重要，各大啤酒企业掀起了一轮又一轮的“跑马圈地”运动，地域多元化成为啤酒企业扩张的主要内容。

20世纪90年代后期开始国内啤酒行业掀起一轮并购浪潮，特别是1999年到2001年，并购活动异常活跃，呈现出并购数量多、交易金额大等特点。具体到主要的啤酒企业

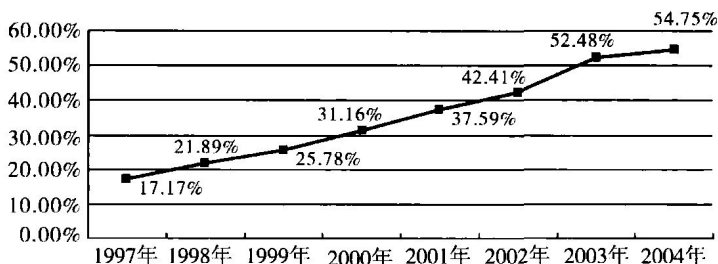


图 1-2 我国前十大啤酒企业产量占全国产量比重

资料来源：香港环亚经济数据库（CEIC）。

来看，燕京啤酒风格较为稳健，缓步推进。在对北京市场占有率达到 85% 之后，公司才开始立足华北，开拓全国市场，目标集中在江西、山东、湖南等地。而青岛啤酒则全面出击，集中收购，采用省内强弱联合，省外抢占市场的策略，1999 年一年就收购各地公司 17 个，2000 年又收购了 16 家企业，其中有嘉士伯、三环、五星等著名品牌（参见图 1-3）。从地域看，在 1999 年初以前，青岛啤酒的收购对象集中在山东本省，之后开始四处出击，广泛遍及安徽、湖北、广东、江苏、四川、北京、福建等 15 个省，全国各大地区都有啤酒企业成为青岛啤酒的收购对象^①。截至 2004 年 12 月 31 日，除青岛总部各厂以外，生产“青岛啤酒”的外地工厂已经扩大到 11 个——松江、马鞍山、北京、深圳、珠海、三水、郴州、黄石、南宁、长沙、福州。第二品牌“崂山”主要由青岛啤酒五厂、兴凯湖、密山等厂生产，“山水”由三水、泸州、郴州、随州等厂生产，“汉斯”则主要由青岛西安厂生产。除此之外的子品牌均采取当地生产当地销售的经营方式^②。

① 张冬云、迟宇：《啤酒：并购整合演奏市场主旋律》，载《中国证券报》2002 年 6 月 26 日。

② 根据青岛啤酒 2004 年度报告整理。