



中国企业战略管理研究丛书

教育部人文社会科学研究项目 (项目编号: 96JAP630002)

教育部哲学社会科学研究重大攻关项目 (项目编号: 04JZD0018)

国家自然科学基金重点项目 (项目编号: 70832003)

丛书主编 / 蓝海林 吕 源

# 中国多元化企业的 战略管理研究

Research on Strategic Management of  
Diversitified Enterprises in China

蓝海林 / 等著



经济科学出版社  
Economic Science Press



封面设计 / 王 坦

丛书主编 / 蓝海林 吕 源

# 中国多元化企业的战略管理研究

Research on Strategic Management of Diversitified Enterprises in China

蓝海林 / 等著

ISBN 978-7-5058-7576-0

F · 6827 定价：29.00 元

ISBN 978-7-5058-7576-0



9 787505 875760 >

中国企业战略管理研究丛书

教育部人文社会科学研究项目（项目编号：96JAP630002）

教育部哲学社会科学研究重大攻关项目（项目编号：04JZD0018）

国家自然科学基金重点项目（项目编号：70832003）

丛书主编：蓝海林、吕源

# 中国多元化企业的 战略管理研究

蓝海林 等著

经济科学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国多元化企业的战略管理研究 / 蓝海林等著. —北京:  
经济科学出版社, 2008. 12

(中国企业战略管理研究丛书)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7576 - 0

I. 中… II. 蓝… III. 企业管理—研究—中国  
IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 176562 号

责任编辑: 王志华

责任校对: 王肖楠

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

## 中国多元化企业的战略管理研究

蓝海林 等著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

华丰装订厂装订

787 × 1092 16 开 16 印张 250000 字

2008 年 12 月第 1 版 2008 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 7576 - 0/F · 6827 定价: 29.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# 丛书总序

这是一套以中国当前经济发展为背景，站在战略管理研究的学术最前沿，运用国际主流研究方法研究中国企业战略管理问题的学术研究丛书，每一册都是在博士学位论文基础上修改完成的。

在我们迈向 21 世纪的同时，企业管理者深深感到各种压力扑面而来，无论是辉煌的公司，还是那些默默耕耘的“隐形冠军”，越来越多的我国企业管理者感到竞争环境越来越复杂，竞争的对抗性越来越强，竞争内容的变化越来越快，竞争优势的可保持性越来越低。对多数企业来说，以前成功的“秘诀”似乎一夜醒来不仅难以推动企业继续前进，反而成为企业发展的障碍！企业发展需要新的动力。在这种情况下，我国企业管理者与国际上的企业管理者一样，在战略制定和选择方面面临着一个突出问题，就是如何在越来越复杂多变，或者准确地讲是在动态环境下，通过有效地实施企业战略管理，保证企业长期、稳定和持续地获得高于市场平均水平的收益率。

以前我们可以沉醉于所选择的好行业，可以依

靠政府的政策而推动企业的快速发展，可以利用大量的市场机会而快速积累“原始资本”，我们看到现在不行了。以前我们仅依靠国内市场甚至国内的一个区域市场就可以活得非常幸福，而现在我们必须要在全球市场争取空间才能生存……等等，许多这样的公司曾经辉煌过，但不久就衰落了、消失了。这些企业过分沉醉于一些好行业，过分依赖于政府的政策，过分相信市场机会，而忘记了自己企业能力的培养，忘记了企业核心专长的建立。到底是“谁动了我的奶酪？”企业家在思考，经济学家在思考，管理学家在思考，战略管理学家更在思考。

企业战略管理作为一个学科，自20世纪60年代被正式确立以来，一直受到学术界和企业实践者的极大关注，而且在企业的经营过程中占有越来越重要的地位。早期战略管理的研究主要依赖于案例分析，案例分析是战略思想创新的有效研究方法。例如，著名的《哈佛商业评论》所发表的论文大多以案例分析为主，哈佛大学是案例研究的代表。在后续研究中，许多学者越来越偏重基于大样本数据分析的实证研究的方法，并且从不同的理论背景和视角对战略管理进行了比较深入的研究。例如，目前国际著名的《战略管理杂志》（“Strategic Management Journal”）就越来越强调数量化。另外就是以社会心理分析见长的行为科学分析方法，康奈尔大学是这种研究方法的代表。

企业战略管理的理论和技术进入我国虽然仅有十几年的历史，但这期间我国学者从各个角度对其进行了大量的研究，对我国企业战略管理的理论和实践发展起到了重要的推动作用。这些研究大体可以分成三个阶段：（1）引进国外战略管理理论阶段。通过引进原版教材、翻译国外战略管理的书籍将其介绍给国内的读者，学术杂志开始出现针对战略管理问题的研究

论文，也有一些从国外留学或者访问归来的学者开始向企业介绍企业战略管理的理论和技术。(2) 学者在引进国外战略管理理论和技术的同时，越来越发现国外战略管理理论必须结合中国经济发展的实际背景，必须结合中国文化才能发挥作用。故而有学者开始结合中国国内经济、文化的实际背景开展针对性的、消化吸收式的研究。出版的教材、书籍中开始大量出现中国本土企业的案例，学术杂志中的学术论文开始出现针对中国企业的案例，对国外战略管理理论进行修正或者拓展。但这些研究并没有进入国际战略管理研究的主流，包括研究问题和研究方法都尚未能获得国际战略管理学界的认可。(3) 近几年，战略管理学者越来越认识到必须引进国外主流研究方法，针对中国经济发展背景开展创造性的研究，才能融入国外战略管理研究的主流，才能使我国企业战略管理研究逐步走向国际化，开始和世界接轨。我国企业战略管理需要从粗放式的探讨性研究，转到精细化的科学研究，从概念化的理论探讨到基于数据的实证研究中，才能改变我国企业战略管理研究在国际学术界的地位。

本丛书既是在这样的大背景下产生的，也是一些热爱中国企业战略管理研究的中青年学者在其博士学位论文基础上修改完成的。他们从不同的角度，运用国际上主流的研究方法，针对我国企业战略管理的部分问题进行了研究。例如，《动态竞争与战略网络》、《企业多元化与绩效研究》、《结构视角的组织柔性化研究》、《基于动态环境的企业竞争优势研究》等。这些研究比较客观地描述和分析了我国改革开放以来，在动态环境下企业面临的主要问题，包括企业环境、企业行为、企业行为与组织绩效的关系等，提出了自己的许多新观点、新见解。

这些研究不仅力求挖掘企业战略管理过程中需要解决的实

际问题，力求挖掘企业战略管理研究的国际前沿问题，而且力求消化吸收国外战略管理的科学研究方法，尝试用这些主流的研究方法来研究中国的企业战略管理问题。这使我们的研究在研究问题和研究方法等方面都较好地把握了当前国际战略管理研究的前沿，这些研究的过程、结果、方法对中国企业战略管理理论的学术研究都有一定的借鉴价值，具有较高的科学性和学术价值，对企业的战略实践也有较大的指导意义。

今后我们还将在适当的时候陆续出版类似的研究成果。希望这套丛书对推动中国企业战略管理理论的研究走向国际化，融入企业战略管理研究的国际主流领域有一定的借鉴作用。

是为序。

**蓝海林**

2008年6月





## 一 中国企业集团概念的演化

集团公司：一种什么样的组织 .....	(2)
我国企业集团的演化与发展分析 .....	(7)
我国企业集团的演进及组建模式研究 .....	(16)
经济转型期中国有企业集团行为的政治学解读 .....	(26)
经济转型过程中国有企业集团行为的再认识 .....	(37)
中国企业集团概念的演化：背离与回归 .....	(42)

## 二 中国企业集团的多元化战略与绩效

中国企业集团行业多元化动因的分析 .....	(54)
企业集团不相关多元化的路径探讨 .....	(68)
我国上市公司多元化与经济绩效关系的实证研究 .....	(79)
我国企业集团多元化战略的实证研究 .....	(92)
中国企业集团行业多元化与绩效关系的实证检验——对 DP 关系模型的修正 .....	(104)

### 三 中国多元化企业的国际化

- 从同质观到异质观：跨国公司子公司理论发展综述 ..... (120)
- 我国彩电企业战略变革研究——一个战略学习的视角 ..... (131)
- 战略学习与中国企业国际化的借鉴 ..... (139)
- 并购战略与公司风险变动的关系研究 ..... (144)

### 四 中国多元化企业的管理模式

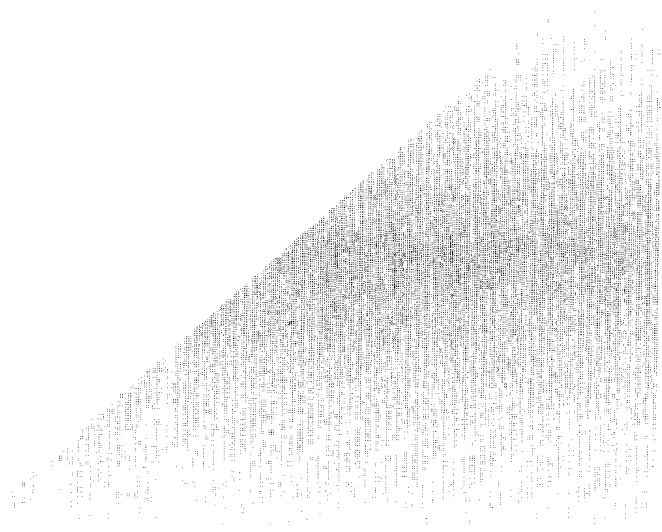
- 多元化战略、组织结构和绩效 ..... (154)
- 事业部制与多元化企业集团绩效的关系研究 ..... (161)
- 动态竞争环境下高效高层管理团队的构建研究 ..... (169)
- 企业集团总经理报酬的影响因素分析 ..... (180)

### 五 新形势下中国多元化企业的战略选择

- 建立“世界级企业”：优势、路径与战略选择 ..... (186)
- 案例分析：毕马威公司 20 世纪 90 年代的战略转变 ..... (195)
- 点评实达——实达告诉了我们什么 ..... (202)
- 集团公司业务组合和组织结构调整的思路 ..... (206)
- 企业战略的抽象群及其演变引论 ..... (211)
- 降低竞争强度的多点竞争协作战略 ..... (224)
- 参考文献 ..... (231)
- 英文译名 ..... (241)

---

# 中国企业集团 概念的演化



## 集团公司：一种什么样的组织\*

西方国家对集团公司有多种不同的称谓，包括企业集团（Business Group）、控股公司（Holding Company）、多分部制企业（Multidivisional Company）、多元化经营企业（Multibusiness Company）或者综合企业（Conglomerate）等，但是在中国企业开始多元化发展的时候，我们国家首先采用的概念是“企业集团”。这个概念一直沿用到今天，已经严重影响了我国学术界和企业界从多个视角认识这个组织的性质与特点。如果说关于这种组织形式的分歧只是表现在称呼或者概念上还可以理解和接受，但是这种称谓和概念上的差异事实上已经在公司级战略理论和实践上导致了许多的歧异和混乱。

### 1. 集团公司的性质

集团公司究竟是一个什么性质的产业组织？有的学者说它是介于市场和企业之间的中间组织，也有的学者认为它是介于最终股东和行业性企业之间的中间组织。其中前一种说法更具有经济学意义，而且在我国这样的经济转型国家更受到重视。

根据科斯的观点，企业是介于市场和自然人之间的中介组织，主要的作用就在于克服市场存在的各种“缺陷”。今井贤一（1980）用两个决策准则（交易的参与者按什么目标来做出决定）和关系准则（参与交易的方式和相互之间的关系）来表示中间组织的形成。在纯粹的市场协调下，决策准则 M1 表示为利用价格或其他信号追求个体利益最大化，关系准则 M2 表示为自由进入或退出；在纯粹的组织协调下，决策准则 Q1 描述为基于权力之上的命令和共同利益最大化，关系准则 Q2 描述为固定、持续的关系。纯粹的市场准则或纯粹的组织准则可以看成是交易准则的两极，而很多交易准则介于二者之间（见表 1）。根据这

种观点，相当一部分学者推论：集团公司就是处在市场与独立企业之间的一个可以包括战略联盟在内的中间组织（赵增耀、席西民等 2001）。表 2 表明集团公司成员之间的交易既非纯粹的市场交易，又非纯粹的组织内交易，其决策准则和参与者之间的关系准则都是市场准则与组织准则的结合和交叉，即  $M1 + Q1$  和  $M2 + Q2$ 。国内的学者也对这些形式进行了比较（见表 2）。这种观点之所以在我国受到重视，首先，与我国集团公司产生于经济转型时期有关。在市场经济尚没有建立或者健全之前，我国集团在特定阶段上的主要任务就是克服“市场缺陷”和降低跨行业、跨地区和跨部门企业之间的交易成本。其次，与我国集团公司就是来源于企业集团或者松散的经济联合有关。在发展经济联合体的过程中，主要的企业集团是由原来的政府部门转变或者对跨部门国有企业隶属关系重组而形成的，在产权归属关系尚不明确之前，企业集团普遍采用了分权为主的管理模式，其内部关系如表 2 描述的一样松散，就像一个中间组织或者战略联盟，而企业集团的总部就是一个代替政府行使行政管理的单位，没有独立企业的经营责任与意识，也没有在经济上证明自己存在理由的必要性。

**表 1** 市场、中间组织和企业

	M2	M2 + Q2	Q2
M1	纯市场	有组织准则参与的市场	
M1 + Q1	有组织准则参与的市场	中间组织	有市场准则参与的组织
Q1		有市场准则参与的组织	纯组织

**表 2** 市场、组织与中间组织的比较

比较项	制度安排形式		
	市场	中间组织	组织
配置资源方式	价格机制	价格机制和科层组织混合调节	科层组织调节
调节参考点	价格	契约和隐含契约	权威
调节力量来源	供求	谈判、博弈	计划
主要相对成本	交易成本	交易成本和组织成本	内部组织成本
交易成本比较	大	适中	小
组织成本比较	小	适中	大
稳定性比较	小	较强	强
业务关联性	无	较强	强

续表

比较项	制度安排形式		
	市场	中间组织	组织
合作性	差	较强	强
竞争性	强	较强	弱

资料来源：赵增耀、席西民等：《企业集团治理》，机械工业出版社 2002 年版。

## 2. 集团公司的转变

1994 年以后，我国政府所采取的一系列针对国有企业的改革措施，实际上在整个社会层面上推动了企业集团（阶段性的企业联合体）向集团公司（现代企业制度为基础的企业联合体）的转变。这个时期不论是国有企业集团，还是民营的集团公司都进行了一些重大的改变：（1）明确产权关系和资产经营责任；（2）建立和健全母子公司的产权关系和公司治理结构；（3）进行了资产和组织上的重组，实现了从松散型管理向紧密型管理、从职能型结构向事业部结构的转变。经过这个阶段，我国的企业集团基本上转变成为集团公司（其中一部分企业集团实际上被关、停、并、转），而这个独立法人企业——集团公司已经不再是介于市场与企业之间的中间组织，而是集团公司总部成为最终介于股东与行业性企业之间的中间组织（见图 1）。事实上，只有集团公司总部才需要制定公司级战略。

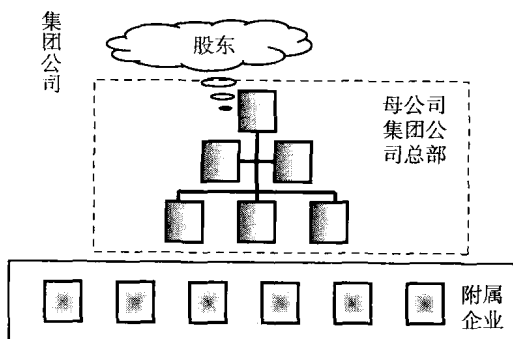


图 1 股东、集团公司与附属企业关系示意图

资料来源：Goold, Campbell & Alexander: *Corporate-Level Strategy*, 1994, published by John Wiley & Sons, Inc.

### 3. 集团公司：存在的理由

经过这样一个转变，集团公司已经不需要注册或者在名称中体现出来了，因为任何一个从事多元化经营、母子公司产权关系明确和采用了多分部制结构的企业就可以被看成是一个集团公司（或者是控股公司、多行业经营企业、多分部制企业，只是为了方便我们才称之为集团公司）。集团公司已经不能够单纯地从“市场缺陷”来证明自己存在的理由，而必须通过创造组合竞争优势来证明自己存在的理由，这就是集团公司必须重视公司级战略的主要原因。在我国经济转型第一阶段上，国有企业集团（当时绝大多数企业集团基本上是国有或者集体所有）根本不需要通过创造净价值来证明自己存在的理由，因为作为国有产权代表的政府没有行使股东的权利去要求国有企业集团创造价值，也没有从产权上把附属企业划给企业集团，更没有给企业集团资产经营的权力。但是三个方面的变化导致了国有集团公司在经济转型的第二个阶段上面临着自己“求生存”的任务（见图2）：

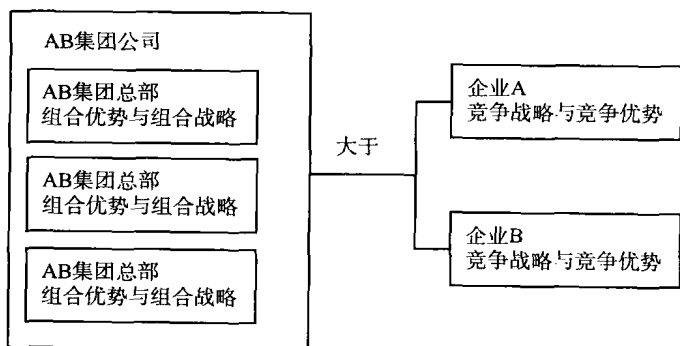


图2 集团公司战略（优势）与附属企业A、B  
战略（优势）的关系示意图

(1) 政府开始意识到自己是国有资产的股东，并且决定通过国有资产管理委员会去行使自己的权利，对国有集团公司（特别是国有资产经营公司）的保值和增值活动进行管理；(2) 通过授权经营，所有附属企

业的国有资产的产权经营权给予了集团公司，因此这些附属企业就名副其实地变成了国有集团公司的子公司，而集团公司自己就变成了这些子公司的母公司或者控股公司；（3）集团公司被分成为两个部分：总部与附属企业，其中股东与集团公司总部之间存在着一级委托—代理关系，而集团公司总部与附属企业之间又存在着二级委托—代理关系。如果集团公司总部不能够发挥净价值创造作用的话，那就面临着被重组或者收购的可能。

由于在股东与附属企业之间增加了一个集团公司总部，从而使集团公司内部存在着至少两层委托—代理关系和两倍的委托代理成本。因此，集团公司总部必须创造价值，必须创造出高于净价值（高于其运行成本和代理成本），必须创造出高于社会平均水平的净价值，才能够为自己取得存在的理由。

——作为一个中间组织，集团公司总部在创造净价值方面面临着3个方面的限制及特点：第一，集团公司总部不是通过经营产品或者服务而创造净价值的，而是能够通过“经营”企业而创造净价值（即 $1+1>2$ 的效果）；第二，要想通过“经营”企业而创造价值，就必须建立一个行业/企业的组合，这其中存在着“组合效益”，即存在着通过“管理”行业/企业组合之间的关系而创造价值的可能性；第三，要想把存在于行业/企业组合之间的“组合效益”在管理上发挥出来，并且达到 $1+1>2$ 的效果，其基本方式无非有两种：一是对附属企业进行管理的过程中不伤害附属企业的竞争力，并且能够赋予这些附属企业单独存在所难以获得的组合优势；二是在对附属企业进行管理的过程中比较小地伤害了附属企业的竞争力，但是作为补偿，它给予了附属企业更大的组合优势。

——作为一个中间组织，集团公司总部所制定的公司级战略不应该是附属企业竞争战略的简单相加，因为集团公司总部所制定的公司级战略具有3个方面的限制及特点：第一，公司级战略的重点不是如何在某一个行业或者市场中竞争的战略，而是如何在多个行业或者市场中竞争的组合战略；第二，要想在多个行业中击败许多单独存在的企业，公司级战略必须关注如何建立一个能够把效益最大化的组合，并采用一个能够把组合优势发挥出来的管理模式；第三，为了能够最大限度地建立和发挥组合优势，公司级战略的核心应该是动态地调整行业/企业组合和管理模式，使两者能够达到动态的匹配。



## 我国企业集团的演化与发展分析\*

### 1. 引言

20 世纪六七十年代，随着日本和韩国的企业集团在全球竞争中的崛起，学术界开始关注企业集团的研究（Chang and Choi, 1988）。随着市场经济的高度发达和股份制的日益成熟，现代企业将不再是一个单一结构的经济组织，而是多个经济单位的联合体，其中最具时代特征的是以母子公司制为基本结构的企业集团组织形式。因此对我国企业集团的研究具有重要的实践意义。

### 2. 企业集团概念的演化及其特征

有关企业集团（Business Group）的概念，国内外还没有形成统一的认识，例如日本称企业集团为“ke ire tsu”；韩国称为“chaebol”；在拉丁美洲称为“grupos econan icos”；巴基斯坦称为“twenty-two families”；中国称为“企业集团”；中国台湾称为“关系企业”；土耳其称为“family holdings”；西班牙称为“grupos”；德国称为“konzerne”；美国称为“business group”；等等。

对企业集团定义的研究，日本是最早研究的国家之一，如：今井贤一（1995）根据威廉姆森所得出的一个定义是：所谓企业集团就是克服市场失灵和组织失灵的制度性办法。并提出了四种企业集团的类型：财阀型企业集团、独立型企业集团、分离型企业集团和企业网络。而日本学者金森久雄等（1996）则将企业集团定义为“多数企业相互保持独立性，并相互持股，在金融关系、人员派遣、原材料供应、产品销售、制造技术等方面建立紧密关系而协调行动的企业群体”。

---

\* 宋旭琴、蓝海林、向鑫，发表于《科技管理研究》2007 年第 4 期。