

多元化 战略

李敬著

论战略管理丛书

Lun Zhanlue Guanli Congshu

丛书主编 周三多



复旦大学出版社

多 元 化 战 略

李 敬 著

復旦大學出版社

图书在版编目(CIP)数据

多元化战略/李敬著. —上海: 复旦大学出版社,
2002. 11

(论战略管理丛书)

ISBN 7-309-03418-X

I. 多… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 084502 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编: 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com

http://www.fudanpress.com

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海第二教育学院印刷厂

开本 787×960 1/16

印张 12.75

字数 195 千

版次 2002 年 11 月第一版 2002 年 11 月第一次印刷

印数 1-3 000

定价 20.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

多元化战略是与专业化经营相对应的企业经营战略。企业在发展中决定实施多元化战略,就意味着企业将要重新调整拥有的资源,并利用组合对人力资源进行新的定位。但多元化进入的程度,与原企业业务在资源和能力的运用上有较强的关联性。

本书是周三多教授主编的“论战略管理”丛书之一。全书共分为企业多元化经营及其理论溯源、企业成长与企业多元化经营、影响企业多元化经营的内部条件、影响企业多元化经营的外部环境分析、企业多元化战略的实施、中国上市公司多元化经营实证分析、企业多元化经营的风险与控制、伟鸿企业多元化经营的实证研究等八章。

总 序

我们正处在一个经济形态急剧变化的时代。人们用各种各样的称呼来描绘这个变化的时代。有称“信息经济”的,有称“知识经济”的,也有称“网络经济”的和“新经济”的。我们以为:“新”字更能体现一种动态的特性。“新经济”就是现代企业战略管理的时代背景。

我们之所以特别强调战略管理的时代背景,是因为战略管理本质上是企业与变化着的背景或环境不断对话的过程。背景不同,战略管理的观念、理论、范式及其应用都将随之改变。新经济时代与传统的工业经济时代相比,具有许多不同的本质特征。

我们认为新经济时代的本质特征至少有以下四点:

信息网络化。这是指信息技术(IT)的应用,特别是现代信息通讯技术(ICT)的飞速进步和发展,以及它们逐步改造传统产业的过程。而所有信息的传递、搜集、加工、处理都可以在因特网上进行,从而大大缩小了地球的时空界限。

经济全球化。是指社会经济活动可以打破地区和国家的界限,在全球范围内优化资源配置。

资源知识化。这是指那些难以编码的隐性知识(如各种技术创新知识或制度创新知识)在价值创造活动所必需的众多资源中,正逐渐显示其核心地位,日益成为社会经济活动中越来越重要的资源。

2 多元化战略

管理人本化。这一方面是指社会经济活动的价值创造必须以顾客或利益相关者价值最大化为动力;另一方面也是指作为创新知识惟一载体的人,应当成为社会经济活动的真正主体。

新经济的四化是一个漫长的渐进与突变并存的过程。新经济时代现在还只是刚刚开始,谈论新经济的运行规律还为时过早。但新经济已经显露出来的本质特征,对当前社会经济活动的影响,特别是对企业和企业发展战略的影响,却是我们不可回避的事实。

新经济的本质特征对企业和企业战略将发生极为深远的影响。

就信息化而言,企业将加大应用信息技术的力度,如广泛采用建立在现代信息技术基础上的各种管理技术和决策手段,如管理信息系统(MIS)、计算机集成制造系统(CIMS)、企业资源计划(ERP)、专家决策系统和用于生产的供应链管理系统等等。这种冲击的直接对象是企业的组织结构和管理沟通效率。在传统的工业经济中,企业组织的特征主要是企业内部的科层组织,即金字塔型的组织结构。这种组织结构的运行效率,取决于由信息不对称所保证的下级对上级行政命令的无条件执行。基础是管理岗位的合理建制,沟通的效率主要取决于行政命令的实施效果。信息网络化的冲击,不仅大大缩短了信息传递过程,使上级有可能实时地获取现场的信息和作出快速反应。并且由于网络技术的发展和运用,大大提高了信息的透明度,削弱了信息不对称性,从而对中间管理层次形成压力。信息网络化的结果是加速企业向扩大管理幅度、减少管理层次的扁平化趋势靠近。信息对企业战略的另一重大影响是,由于因特网的普遍应用,大大缩短了企业与企业、企业与消费者之间的时空距离,使信息流和物质流更便捷,促进了业务外包和虚拟组织的发展,直接影响企业专业化和协调的战略决策。

经济全球化在企业层次上其实并不是一种新事物。早在18世纪,就有国家之间资源和能力的一揽子跨国转移的现象,第二次世界大战后开始出现大规模的对外直接投资,1970年代进一步兴起多国公司,1980年代开始出现跨国界的并购和联盟,使得全球化的深度和广度都在不断扩展。但是,今天的经济全球化在企业层次有着更深的内涵。经济全球化对企业而言,应该包括四层意思。一是企业需求的全球化,

如全球各地在信息化的支撑下,对于已有和新出现的汽车厂商的需求就是这种情况。消费者都知道“奔驰”、“林肯”、“凯迪拉克”的豪华声誉,但是也知道日本汽车的良好性能。需求信息是来自全球的,需求的全球化直接导致竞争的全球化,有需求就有供给。因此,竞争走出国家边界,走出区域,走向世界。为了在竞争的全球化过程中站稳脚跟,企业满足需求全球化的形式被迫向供应全球化方向发展,从而企业的组织形式从多国企业向跨国企业转化,以便最大限度地满足需求全球化中文化、风俗不同产生的需求个性化。而需求全球化、竞争全球化、供给全球化的过程直接推动企业战略全球化,为了使企业的资源配置在全球范围内达到优化状态,企业在全球化的进程中将保持某种依赖关系。具体说,包括企业的规模相互依存,企业的运行相互依存,企业的知识或能力相互依存。

资源知识化对企业而言,自然是重新认识企业在市场中竞争优势的来源。工业经济时代的企业竞争优势,是由企业对要素市场和终端产品市场的控制力决定的,谁能操纵市场,谁就能获取超额利润。但最终随着竞争者的进入,竞争性企业只能获得平均市场利润,甚至低于平均水平的利润。因此,单从终端市场的企业关系看,我们更多地是看到相互竞争的利益关系或者偶尔的企业合谋,企业竞争优势的延续似乎总是短暂的。但是,新经济时代资源知识化的结果,却使得处于市场竞争中的企业有可能长期延续企业的竞争优势。由于知识化的本质含义是编码的知识成为有价值的经济活动的资源主体。这种知识肯定不能通过简单的要素市场获得,事实上是稀缺、难以替代或难以模仿的。这类难以通过要素市场获取的知识主要有两类。一是企业内部员工的知识技能和内部特殊的生产流程,以及处理来自外部环境变化的组织结构。二是企业在长期或以往的经营活动中形成的超越竞争关系的组织间关系,以及体现企业组织资本的声誉、商标等无形资产的东西。企业在各个方面分别的竞争优势,最终将形成企业核心竞争能力。

管理人本化在企业层次的表现,可能更多体现在内外两个方面。一是在企业内部,由于知识化的内在逻辑关系,使得企业组织中的员工成为特殊的、贡献越来越大的生产要素,最终体现为能够使企业价值增

殖的人力资源。人力资源和劳动要素的最根本差别,就是它们为企业实现价值活动的增殖机理不同。劳动通过产品市场的价格波动反映出来,而人力资源通过思维或大脑嵌入的经验知识或技能或人力资本的放大性作用体现出来。所以,在企业内部,人本化的体现主要就是尊重员工,视他们为企业宝贵的人力资产,而不是将员工看作是一种简单的生产过程的投入品。也就是说,人本化将彻底转变自泰勒制以来管理实践中“视人为物”的理念。在企业外部,企业的边界并不完全是由产品界限划定,而是由和企业有着直接和间接关系的利益相关者(Stakeholders)定义的。直接利益相关者既有产品的需求者顾客,也有企业资本的所有者股东。间接相关者的内涵就更大了,既有供应商,也有社区成员等从表象上看和企业不是特别有关系的外部成员。但是,信息化和知识化都说明一个基本的事实,就是企业的长期竞争优势的实现,不能脱离信息的不断获取,同时更不能忽视难以编码知识及其载体的存在。如何实现他们的价值最大化,是企业价值最大化的核心基础。

新经济时代,从根本上改变了企业战略的假设前提。工业经济背景下,企业战略的假设前提是:现在的趋势将延伸到未来;环境较稳定,未来可以预测;企业资源可以流动。在这种假设前提下,经验的连续积累可以成为企业竞争优势的源泉,局部的创新成为企业竞争力的持续动力,这种战略形态我们称之为线性战略形态。在新经济条件下,企业战略的假设前提完全改变了;现在的趋势不一定延伸到未来,未来充满不确定性;环境波动惊人,不仅不连续,且不可预测;难以流动的异质性资源是企业持续竞争优势的源泉。在这种假设前提下,形成的企业战略称之为非线性战略形态。非线性战略的核心是从全局出发,针对未来,根据组织能力,通过合作,利用资源共享,实现参与各方皆获利的“全赢”战略格局。非线性战略是对熊彼特式创新观念的时代延伸,是组织战略范式的升华。它的目标不是简单地“做大”或“做小”(精益),而是怎样使企业不断适应各种变化的经营环境,使企业竞争优势持续发展。两种不同经济时代形成两种不同的战略范式,不仅其内涵根本不同,并随之发生企业行为等一系列相应变化(见表1所示)。

表 1 企业战备范式的转变

所处经济形态 企业的战略范式	工业经济时代	新经济时代
战略形态	企业线性战略	企业非线性战略
战略选择偏好	一体化战略(并购、自主研发、全资子公司等)	基于合作和竞争的网络战略(外包、特许、研发财团等)
基本组成单位	原子	比特
战略出发点	经验层级	想像力层级
创新范围	局部(产品、流程等)	整体(经营模式)
发展方式	连续性	跳跃性
竞争动力学	基于市场的竞争(competition)	基于企业间关系的竞争(co-opetition)
竞争优势及其源泉	规模效应;终端产品/市场矩阵	网络化;核心竞争能力
实现竞争优势机制	基于价值链运用的相对静态	基本组织学习的互动性
博弈行为	零和非合作博弈	非零和合作博弈
市场状态隐喻	每个蜘蛛各自坐在自己的网上	所有蜘蛛都坐在同一张网上
竞争主体	各个企业之间	各个企业联盟及其联盟群体之间
治理原则	市场治理和层级治理	网络治理
战略目标	“做大”或“做小”(精益)	持续鼓励发展
战略收益	报酬递减	报酬递增

就整个世界而言,新经济时代已经开始,一个新的战略管理时代已经到来。就中国而言,工业经济革命尚未完成,但新经济的浪潮汹涌澎湃,以迅雷不及掩耳之势冲击着中国古老的大地,形成两种经济同时并存,相

互交叉的复杂格局。因特网已遍布全国,个人电脑和移动电话用户已位居全球第二,IT产业迅猛发展,知识和人才的价值正在节节攀升,中国成功进入WTO等等事实,更进一步使人们确信信息网络化、经济全球化、知识资源化、管理人本化对每个企业、每个中国人都已不再遥远。中国2008年申奥成功更加速了中国迈向全球化的进程。可是,我们的企业如何应对这突如其来的新经济呢?我们准备好了吗?除少数企业外,就绝大多数而言可能还没有作好准备。最重要的准备是思想准备。只有进行思想观念的彻底转变,才能进行战略范式的转变,才能制订出新经济条件下适合本企业的战略。所以,我们认为中国企业当务之急,是认识和把握21世纪企业战略管理的前沿,适应形势,转变观念。

为此,我们编辑出版了《论战略管理》丛书。这套丛书是南京大学商学院几位年轻的博士和我一起经过几年辛苦努力,阅读研究了当今世界有关企业战略管理理论前沿所有能搜集到的文献,结合中国企业实际,本着“洋为中用,融合提炼,以我为主,创新发展”的精神写成的。

本丛书共分为《战略管理思想史》、《行业选择战略》、《多元化战略》、《归核化战略》、《战略联盟与企业竞争力》、《风险投资战略》、《持续竞争优势》等七卷。作者们以新经济时代为背景,从理论和实践的不同角度,对战略管理的许多重要问题,进行了系统而又深入的论述。书中不仅反映了本领域学科前沿的最新观点,并且搜集了我国某些行业及企业发展战略的翔实数据和生动案例。在理论与实践结合中,提出了许多新观点新见解。

我们希望这套丛书,能为我国企业界和学术界对企业战略有兴趣的朋友们,研究21世纪企业战略有所帮助,由于未来是不确定的,企业战略理论也是不断发展的。各企业实施的战略更是千变万化,而我们的知识和能力却十分有限。战略管理的许多问题还需要进一步探索、研究、实践、领悟和创新。因此,今天摆在读者面前的这套丛书,只能算是一种抛砖引玉的尝试。如果我们的工作能为中国企业在21世纪跻身于世界列强之林尽到一点绵薄之力,我们将感到非常幸运。

周三多

2002年8月8日

于南京大学商学院

目 录

第一章 企业多元化经营及其理论溯源	1
第一节 多元化与多元化在企业战略结构中的地位	1
第二节 多元化经营的含义与多元化水平的度量	8
第三节 多元化与企业经营绩效	19
第四节 多元化经营与风险	23
第二章 企业成长与企业多元化经营	27
第一节 企业成长的机理：分工与企业成长	27
第二节 分工、专业化与规模经济	34
第三节 分工、专业化与范围经济	39
第四节 规模经济与范围经济的转换	42
第三章 影响企业多元化经营的内部条件	47
第一节 企业家与企业多元化经营	47
第二节 企业核心能力与企业多元化经营	58
第三节 组织结构、信息传递与企业多元化经营	63
第四节 财务限制与主业特点	69
第四章 影响企业多元化经营的外部环境分析	76

2 多元化战略

第一节 经济周期与产业吸引力	76
第二节 经济全球化与网络经济的影响	89
第五章 企业多元化战略的实施	92
第一节 多元化战略的选择	92
第二节 多元化战略的进入	102
第三节 多元化战略的整合	107
第六章 中国上市公司多元化经营实证分析	111
第一节 中国上市公司多元化的分类	111
第二节 中国上市公司多元化行业选择	114
第三节 上市公司多元化与公司经营绩效的统计分析	121
第七章 企业多元化经营的风险与控制	138
第一节 多元化组合与企业经营风险	138
第二节 多元化风险的来源	141
第三节 多元化经营的度	150
第四节 产品多元化和市场多样化的组合	156
第八章 伟鸿企业多元化经营的实证研究	160
一、前言	160
二、企业成长与企业多元化	161
三、企业多元化过程中的内部条件	164
四、市场对伟鸿多元化经营的影响	168
五、多元化经营战略的实施	172
六、伟鸿集团多元化经营的实际运作	176
七、对伟鸿集团多元化经营战略的评价	177
参考文献	180

第一章 企业多元化经营及其理论溯源

企业多元化经营是与专业化经营相对应的经营战略,多元化经营的企业与专业化经营的企业有着根本不同的性质。企业决定实施多元化经营,意味着企业将要重新调整其资源的利用组合,对人力资源进行重新定位。但是多元化并不仅仅是一种目标或计划,实施多元化的企业必须选择多元化进入的行业,多元化进入的程度,多元化业务与企业原有业务在企业资源或能力利用上的关联性。从来就不存在单独的多元化经营战略,多元化经营战略与企业其他战略有着密不可分的关系,它是一种使企业发生深刻变化的战略。

第一节 多元化与多元化在企业战略结构中的地位

一、现实中的多元化经营

通过对 1997 年全球 100 家最大的企业的分析时发现,这些企业中有 75% 的实施了多元化,对我国上市公司中的 105 家企业的抽样分析也发现,79% 的企业是多元化经营的企业,多元化经营似乎是企业经营中一种很普遍的现象,企业实施多元化经营通常是基于以下原因。

1. 最大限度地利用市场机会,获取最大利润 利润是企业经营永恒的动力,企业对利润的追求是无止境的,当一种业务的经营和发展不

2 多元化战略

能满足企业对利润的追求时,企业便会介入其他业务,通过多元化经营以获得更大的利润。另一方面,经济发展过程中产业结构的改变,常常会涌现出一些高利润的行业,这些行业对社会资源有着较大的吸引力,它们促使了一些企业的多元化。

2. 充分合理地利用企业资源能力,发挥企业能力优势 企业在经历了一定时期的发展后,会逐渐积累一定的资源或能力,这些能力可能蕴藏在企业的技术、生产、管理、营销、组织等各个方面,且各种能力的发展是不平衡的,在专业化单一业务的经营状况下,一些获得较大发展的能力会因为另一些发展不充分的能力的限制而难以获得充分的利用,产生“木桶效应”,这些能力可能会因为各种各样的原因而难以通过市场进行转移,企业因此出现了能力运用不充分的状况。通过多元化经营,能使一部分剩余能力得到较充分的利用,使企业获取更大的收益。

3. 分散企业经营风险,保持企业取得稳定收益 多元化经营能够使企业避免将“所有的鸡蛋放在一个篮子里”,通过业务组合分散风险。但是,多元化经营分散风险的能力仍是一个需要进一步研究的问题。多元化业务组合不同于资本市场的多元化组合。

4. 实现企业持续稳定的成长,摆脱某一种产品市场的有限性对企业发展的限制 不同的产业有着不同的生命周期,专业化经营一种业务的企业,其企业的发展将受到单一业务的生命周期的影响,企业的持续发展受到限制。通过多元化经营,企业能够在一定程度上摆脱这种限制,从而实现持续的发展。

5. 增强企业竞争实力 多元化经营使企业运作延伸到多个领域,不同的领域使企业培养出不同的能力,企业能力得到增强,在企业并购竞争中处于有利地位。

然而,多元化经营真是企业经营的“万能药”吗?1995年伦敦经济学院的战略专家马其茨(C. C. Markides)出版的《多元化、归核化^①和经济绩效》的著作^②中指出,对于美国企业来说,1980年代是“业务重组

① 归核化过程是企业一种中心关注核心业务的过程,它是与多元化相反的经营过程。

② Markides, C. C., 'Diversification, refocusing, and economic performance', Cambridge, Mass., MIT press, 1995.

时代”,在美国 500 家大企业中,有大约 20%的企业在实施归核化的业务重组,而只有 8%的企业在实施多元化的业务变更,实施单一经营的企业越来越多,实施不相关多元化经营的企业越来越少,而且大多数实施归核化经营的企业的经营绩效都明显好转。与此同时,日本企业在经历了 1980 年代大举多元化以后,1990 年代开始所谓“本业回归”。西方企业新一轮的并购浪潮表现出明显的业务重组的特征,这种特征表现为强化其主导业务,剥离业绩不好或与主导业务相关性不大的业务。中国企业在 1980 年代末、1990 年代初的多元化热潮以后,1990 年代中期也出现了强化主业,削减副业的业务重组,尤其是在“巨人集团”因多元化失败后,这种趋势更加明显。

多元化经营到底怎么了?难道它真是“陷阱”?多元化经营是一种必胜的战略?或是一种必败的战略?成功的多元化经营需要哪些内部条件和外部环境?中国企业应该怎样对待多元化经营?怎样使企业在经营中既能享受多元化经营的好处,又能避免多元化经营的问题?这些问题是本书试图研究和解决的问题。

二、多元化战略在企业战略结构中的地位

企业发展战略是权衡企业能力和资源、外界经济环境存在的机会、管理者的个人欲望以及企业的社会责任等方面的结果。从横向角度来看,企业发展战略包括产品发展战略和区域发展战略,这两种战略决定了企业融资战略、人力资源发展战略、组织结构和组织模式发展等方面的战略。产品发展战略是企业发展过程中的产业方向的选择,它为企业进入有发展潜力的、可获得持续利润的产业提供整体思路,它包括主导产品发展战略和多元化发展战略;区域发展战略是企业发展战略的地区选择,由于不同地区企业可获得的信息不同,市场大小和市场潜力不同,市场的竞争环境不同,生产要素的价格不同,企业可发挥的优势不同,企业必须决定其区域发展战略,区域发展战略和产品发展战略是同时进行的,两者相互影响,相互促进。多元化战略是企业产品发展战略的重要组成部分,它决定了企业的未来发展方向和发展规模。

从纵向角度来看,企业战略包括战略分析、战略制定和战略实施。战略制定是战略管理的核心,它包括全球化战略、公司层战略、职能层

4 多元化战略

战略和业务层战略(见图 1.1)。全球化战略是公司将国际市场与国内市场联系起来,将全球市场看成一个整体,以充分利用公司能力和不同地区市场的优势;公司层战略主要针对公司的发展,多元化战略是公司层战略的重要组成,它能够使企业发展避免某些产品的市场范围和市场规模的限制,同时充分利用企业中的各种资源能力,尤其是企业中难以通过市场转移的,难以被竞争对手模仿的核心能力,为公司寻找新的增长点;对于职能层战略而言,促使企业业务繁荣的竞争优势取决于组织为消费者创造的价值,这种创造价值的工作发生在组成业务的职能部门内部或部门之间,从理论上来看,各种各样的职能部门可以通过价值链连接,价值链的理论框架指出,业务中的每个职能部门都能为消费者创造价值。某些职能,如生产、营销、销售、服务等能直接为所有消费者创造价值,这些职能被德斯和米勒(Gregory G. Dess, Alex Miller)称为初级职能(primary function),另一些职能,如管理信息系统、人力资源管理能为外部消费者提供价值,但这种提供更为间接,称为次级职能(secondary function);业务层战略是公司之间彼此为消费者和销售直接竞争战略。由此可见,多元化战略属于战略制定中的公司层战略。对上层而言,它受到公司战略分析以及公司全球化发展战略的影响,对下层而言,它又影响到公司职能层战略和业务层战略,进而影响到公司

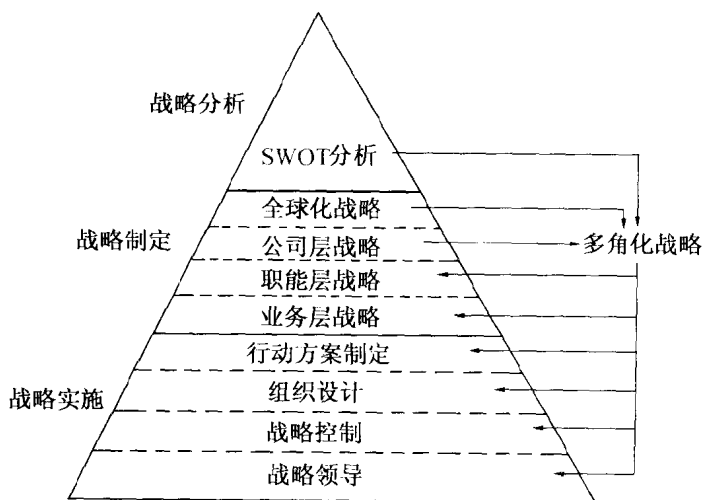


图 1.1 多角化战略在公司战略结构中的位置

战略实施。在公司层,战略扩展包括通过多元化进入其他领域,一多元化战略的成败,关系到企业整体战略的成败。本文将在企业成长战略框架下研究企业多元化经营。

本书研究的理论出发点是:

1. 企业是市场经济中独立的利益主体,它有着自己的经营特点和经营目标。

2. 利润是企业永恒的、主要的追求目标,它主宰着企业的行为,企业的其他经营目标只是影响企业行为的参数,它们能在短时期内影响企业行为,但不能长期主宰企业行为。为了获得长期稳定的利益,企业必须不断成长,以增强其竞争力,因此,企业成长在本文中受到特别关注。

3. 根据系统论的观点,企业组织是社会大系统中的子系统,该子系统又是由内部的子系统和要素组成,因此,企业组织的行为会受到环境大系统、内部子系统和组成要素的影响,“适者生存”法则对于企业组织的生存和发展同样起作用。

从这一理论出发,本书将研究范围主要限定在除金融型企业和商业型企业以外的盈利性企业组织,通过对这些企业多元化经营的理论机理的研究,对影响多元化经营的内部条件和外部环境的理论和实证分析,研究了多元化经营与企业绩效和企业经营风险的关系,企业多元化经营的具体运作。进而对企业多元化经营的未来进行了展望。本书具体由以下各部分组成。

第一章对企业多元化经营的理论研究成果进行回顾和评述,它包括企业多元化经营的含义;企业多元化经营的分类与度量;多元化经营与企业经营绩效的关系;多元化经营与企业经营风险的关系;外部环境与企业多元化战略的选择等方面。

第二章从企业理论和企业成长理论的角度来研究企业多元化经营。为了分析企业通过多元化经营实现成长的极限,文章首先从交易费用理论分析了企业成长的边界,在这种交易费用理论的模式下,研究企业实施多元化经营的机理。本文研究认为,由于专业化经营的发展导致了企业资产的专属程度增加,较高的资产专属性使企业在市场交易中处于不利地位,容易受到市场交易中的机会主义和道德风险的侵