

QIYE KECHIXU DUOYUANHUA
JINGYING ZHANLUE

企业可持续多元化

刘友金◎著

经营战略



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

企业可持续多元化经营战略

刘友金 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业可持续多元化经营战略/刘友金著. —北京: 中国经济出版社, 2008. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7641 - 2

I. 企 ... II. 刘 ... III. 企业经济 - 可持续发展 - 研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 167313 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘一玲 (电话: 010 - 68359417)

责任印制: 张江虹

封面设计: 中子画艺术

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 18.5 字数: 340 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版 印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 7641 - 2/F · 6354 定价: 38.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

谨以此书献给

高速成长的中联重科

序 一

(中国社科院学部委员、工业经济研究所所长 吕政研究员)

国际学术界关于企业多元化的理论研究,始于20世纪50~60年代的美国,到20世纪70年代以美国为代表的工业化国家全面兴起了一股多元化的研究热潮,但进入20世纪80年代同样是在美国首先出现了反多元化的呼声,随后,学术界关于多元化的研究也开始退潮,一直到今天反多元化仍然是学术界的主流声音。

然而,值得关注的是,尽管理论界越来越强烈地抨击企业的多元化行为,产业界却有越来越多的企业热衷于走多元化道路,并且不乏成功者。多元化到底是“馅饼”还是“陷阱”?由于国际学术界开创企业多元化研究的先驱者们几乎都来自美国,这种多元化理论产生的特殊“美国烙印”,以及各国企业多元化实践背景的差异,使得目前主流多元化理论在解释多元化实践问题时存在明显的局限性。现实与理论之间的脱节现象,需要以新的视野重新审视已有的多元化理论,进行理论创新,以适应企业多元化实践发展的需要。

刘友金教授的专著《企业可持续多元化经营战略》,提出了可持续多元化概念,并围绕这一概念形成的命题展开系统讨论。该专著既站在了理论研究的前沿,又紧密联系了企业的实际,突显其时代性、开拓性和理论创新性,研究特色非常鲜明。

其一,构建了一个新的分析框架。该书针对目前多元化理论与实践中的矛盾与困惑,提出了可持续多元化概念,从企业生态位这一新的视角,以适应性为主线,运用企业核心竞争力理论,构建了一个比较系统的可持续多元化经营战略理论框架,揭示了企业可持续多元化的本质,分析了企业可持续多元化的内在机理,探讨了企业可持续多元化的适应性条件,研究了企业可持续多元化的路径选择与风险控制方法。主线突出、逻辑严密、结构完整。

其二,提出了一些独到的理论观点。作者在该书中提出了许多独到的见解,例如:多元化是企业可持续成长的重要途径,企业多元化经营的内在深层动因是保持企业的延续;企业是一个知识生命体,企业生命延续和拓展所依靠的资源是知识,企业长寿的秘密在于企业不断学习和掌握新的知识以适应变化;企

业核心能力的基础是企业的核心知识,企业核心知识可以分为核心实体知识、核心关系知识、核心运作知识三个维度,企业竞争优势的大小取决于这三个知识维度的大小与匹配程度;企业的适应性成长是企业对知识的不断优化的过程;相关多元化“相关性”的本质在于企业现有业务与多元化业务之间在核心知识三个维度的关联性,非相关多元化分为“假非相关”多元化与“真非相关”多元化,“相关多元化悖论”之谜就在于“假非相关”多元化——一种独特的基于核心运作知识的相关多元化;企业可持续多元化经营决策的关键在于对企业多元化经营适应性的正确判断;多元化风险控制是一种适应性调整;等等。这些观点为构建企业可持续多元化战略体系奠定了基石。

其三,设计了一套系统的操作方法。对于企业可持续多元化经营的战略选择,作者认为应当从企业“要不要”多元化、“可不可”多元化、“可多大程度”多元化等方面进行诊断,并设计了一系列相对应的判据,以确保“做正确的事情”。对于企业可持续多元化经营的路径选择,作者认为应当从进入的业务选择、进入的时机选择、进入的模式选择、进入的策略选择等方面进行把握,同样设计了一系列相对应的判断模式,以确保“把事情做正确”。对于企业可持续多元化经营的风险控制,作者认为应当从多元化风险防范、多元化风险化解等方面着手,也设计了一系列相对应的方法手段,以确保“稳步发展”。同时,作者将上述方法应用到长沙中联重科公司的可持续多元化经营战略方案设计。除此之外,作者还对企业现有业务核心能力与进入新业务所需核心能力的匹配性评估、战略距离的测度等问题提出了定量或半定量的计算方法。将理论思想逻辑地转化成一套系统的操作方法,不仅增强了研究成果的应用价值,而且体现了研究成果的学术特色。

《企业可持续多元化经营战略》是刘友金教授在他博士后工作报告的基础上修改成书的。刘友金教授是一个非常勤奋、勇于探索、注重理论与实践相结合的学者,在博士后工作期间,他用了三年的时间进行了大量的文献查阅与企业调研,所做的研究有坚实的理论基础与充分的第一手资料支撑。另外,在博士后工作期间,他还主笔制定了《中联重科 2003~2007 年发展战略规划》,实施效果良好,受到了企业的好评,他的一些基本思想也在实践中得到了初步的检验。总之,我认为这是一本很有理论特色和实用价值的书,所揭示的基本规律与所设计的操作方案,对于企业的多元化实践具有重要的指导意义。

2007 年 8 月

序 二

(中联重科董事长、长沙建设机械研究院院长 詹纯新研究员)

多元化经营是企业的一种成长战略模式,在20世纪60~70年代曾备受欧美企业的青睐。然而,随着20世纪80~90年代国际上一股强劲的反多元化浪潮的掀起,企业的多元化经营战略受到质疑,尤其是最近几年,越来越多的企业多元化行为遭到理论界或业内人士的批评。在这样一种背景下,究竟企业该不该走多元化经营道路、走什么样的多元化经营道路,成为了当今学术界有争议而企业界感到困惑的一道现实难题。

作为经营者,我也一直在思考与探索中联重科要不要多元化经营以及如何进行多元化经营的问题,读了刘友金博士《企业可持续多元化经营战略》书稿以后,感受颇深。觉得他的研究,既有开拓性又能切合企业的需要,他所提出的很多富有创见的观点我非常赞赏,能给予企业家们许多有益的启示。下面,结合自己的体会,谈谈几点看法。

(一) 企业多元化经营的内在动因是可持续发展

企业是一个特殊的生命体。自然界检验一个物种优劣的尺度不是其体格的大小,是看该物种能否世代延续。社会考量一个企业好坏的尺度并不是眼前能赚钱多少,而是看该企业能否可持续发展。可持续发展是“可持续”与“发展”的有机统一,可持续的内涵是长期延续,发展的内涵是做大做强。一个企业能够长盛不衰,而且能够不断做大做强才是最好的企业。然而,企业作为产品生产经营者,一方面,由于产品与产业生命周期的存在,企业要保持可持续,到了一定时期就得通过多元化实现产品或产业的适时转型,否则就要被淘汰。另一方面,产品甚至某些产业的市场空间都是非常有限的,企业要做大做强,到了一定阶段也要通过多元化突破现有产品或所在行业的市场空间局限,拓展发展空间。可见,企业多元化经营的真正内在动因首先是企业可持续发展的需要。事实上,《长寿公司》的作者阿里·德赫斯的实证研究发现,世界上那些已经持续100年以上的跨国公司都是多元化的公司或者经历了多元化发展阶段的公司。

(二) 企业采用多元化经营成长战略是有条件的

从世界上众多长寿跨国公司的发展史来看,其成长一般都遵循由单一业务

到多元化的发展规律。企业的可持续成长离不开多元化战略,但多元化战略并不能使每个企业可持续成长,多元化有成功者也有失败者。在实践中,不适应的多元化战略不仅不能使企业可持续,而且会加快企业的衰亡。显然,企业采用多元化经营成长战略是有条件的。正是在这个意义上,世界著名的长寿企业、全球公认的多元化经营成功典范(过去是,现在仍然是)美国通用电气公司(GE),在20世纪80年代率先发出“反多元化”呼声,提出“数一数二”原则。实质上,通用电气公司的反多元化,并不是要抛弃多元化,只是反对不顾条件盲目多元化,强调要在核心能力的基础上进行多元化。基于这一认识,刘友金博士主张,企业的多元化决策要充分考虑自身所具备的内部条件和所处的外部环境,通过一套系统的方法进行适应性判断,把准企业战略方向,确保“做正确的事情”,使企业在变化的环境中不断优化自己的生态位。

(三) 合理的路径设计是多元化成功的关键

细节决定成败,好的多元化战略决策如果没有好的多元化战略路径去实施同样达不到好的战略效果。企业可持续多元化经营战略的实施最终要落实到“怎么做”,也就是战略路径设计问题。多元化决策过程的适应性判断是确保“做正确的事情”,而多元化实施的路径设计是确保“把事情做正确”。刘友金博士提出,正确的路径设计要把好进入业务关、进入时机关、进入模式关、进入策略关,在这“四关”中,前两关更为重要。他尤其强调:正确的多元化战略是建立在与其相匹配的核心能力基础之上的;一个企业最可能得到持续发展的多元化业务是从自身资源中生长出来的成长机会,最成功的多元化企业往往是通过核心业务扩展到关联业务而获得发展,这些关联业务既能分享核心业务的经济资源又能进一步加强核心业务的竞争能力;选择那些正处在产品生命周期成长期的产业作为多元化的目标业务成功率最高,过早地进行多元化或过晚地进行多元化都不利于企业可持续成长。

(四) 多元化风险控制是一种适应性调整

在当今时代,唯一不变的东西就是“变化”,而真正能够驾驭“变化”的工具就是“适应性”。企业的经营环境是一种变化的环境,再科学的经营决策在执行过程中都可能因环境变化出现新的不适应性。当企业在实施多元化战略过程中出现了不适应状况,就会产生多元化风险,而要消除这种风险,就要对企业的经营状态进行调适。因此,多元化风险控制其本质就是一种适应性调整。刘友金博士认为,多元化风险控制贯穿于多元化经营的全过程,可持续多元化经营要求管理者具有高超的风险控制能力。同时指出,识别多元化风险来源是控制多元化风险的前提,进行多元化风险防范是确保企业可持续多元化的关键,

及时发现并成功化解多元化风险是避免企业陷于多元化泥潭的有力措施。另外作为一个大型企业或企业集团，多元化风险还可以通过组织保证加以控制，如建立战略审计中心，建立风险监控中心，建立领导力发展中心等，动态把握多元化实施条件，提高战略适应性，增强风险控制能力。

最后，我还想谈一个观点，就是中国企业的多元化经营实践，需要“中国造”的多元化理论来指导。美国是多元化理论的发源地，今天我们所采用的多元化经营理论一般都源自美国，而多元化理论产生的特殊“美国烙印”与我国企业多元化实践背景的巨大差异，对指导我国的多元化实践存在很多局限。我们应当在借鉴国外现有理论的基础上，结合中国的实际进行创新，探索中国企业可持续多元化发展道路。这是我们企业界的期盼，也是历史赋予广大理论工作者的使命。我很高兴地看到刘友金博士正在进行这样一项工作，并取得了可喜的成果，我希望有更多的学者开展这方面的研究。我相信，21世纪不仅是产品“中国造”的时代，也应该是理论“中国造”的时代。

是为序。

2007年8月

目 录

序一	吕 政 / 1
序二	詹纯新 / 3

第1章 绪 论

1.1 研究的背景和问题的提出	1
一、研究的背景	1
二、问题的提出	7
1.2 研究范围界定和研究的意义	13
一、研究范围界定	13
二、研究的意义	17
1.3 研究思路和研究的主要内容	17
一、研究思路	17
二、研究的主要内容	18
1.4 研究方法和研究的创新之处	20
一、研究方法	20
二、研究的创新之处	20

第2章 企业多元化经营理论的源起、发展与评述

2.1 企业多元化经营理论的提出与发展	21
一、企业多元化经营理论的提出	21
二、企业多元化经营理论的发展	22
2.2 企业多元化经营理论研究高潮的兴起与退潮	24
一、企业多元化经营理论研究高潮的兴起	24
二、对多元化经营理论的反思与归核化思潮	27
2.3 企业多元化经营理论的困境与前景	30

一、现有研究对多元化绩效的认识没有一致性结论·····	30
二、现有研究对多元化的认识基于不同的实践背景·····	31
三、现有研究对多元化的认识在不断地深化·····	36
四、现有多元化理论指导多元化实践存在局限·····	38
五、企业多元化经营战略研究需要新的视角·····	40
2.4 本章小结·····	41

第3章 企业多元化经营的动因与企业可持续多元化经营概念的提出

3.1 企业多元化经营的一般动因·····	42
一、从企业战略层次结构看多元化战略·····	42
二、企业多元化经营的一般动因·····	46
3.2 企业多元化经营动因的不同理论解释及其局限性·····	50
一、企业多元化经营动因的不同理论解释·····	50
二、现有理论对企业多元化经营动因解释的局限性·····	54
3.3 企业可持续多元化经营概念的提出·····	56
一、企业多元化经营动因的再认识·····	56
二、企业可持续多元化经营概念的提出·····	58
三、生态学方法为构建可持续多元化分析框架提供了新的工具·····	62
3.4 本章小结·····	63

第4章 企业可持续多元化经营的本质

4.1 企业的本质·····	64
一、国外关于企业本质的主要理论观点·····	64
二、企业是一个知识生命体·····	67
4.2 生命型企业与企业长寿的秘密·····	68
一、生命型企业·····	68
二、企业长寿的秘密在于企业生态位的适应性变化·····	72
4.3 决定企业生态位的核心能力及其知识本质·····	76
一、核心能力决定了企业生态位·····	76
二、企业核心能力的知识本质·····	77
4.4 企业可持续多元化的本质是企业生态位的进化·····	80
一、企业生态位原理与企业竞争·····	80
二、企业生态位的进化与企业可持续多元化的本质·····	83

4.5 本章小结	86
第5章 企业可持续多元化经营的内在机理	
5.1 核心知识是企业多元化适应性成长的基因	87
一、企业多元化成长是一种适应性成长	87
二、企业多元化成长过程中核心知识的调适功能	89
5.2 企业核心知识与企业竞争优势的关系	91
一、企业知识的一般分类	91
二、企业核心知识	93
三、企业核心知识竞争优势	94
5.3 企业多元化适应性成长机制内生于企业的学习行为	97
一、企业的适应性成长与企业的学习行为	97
二、基于知识流的企业核心能力形成与适应性多元化成长模型	101
5.4 本章小结	101
第6章 企业可持续多元化经营的战略诊断	
6.1 企业要不要多元化	103
一、企业产品的市场容量是否可以支撑企业规模发展的需要	103
二、企业所在行业的特征是否适合于多元化发展	104
三、企业目前所处的经营状态是否要求多元化	105
四、企业在现有业务上是否只能作为参与者而不能作为胜利者	106
五、企业的专业化业务是否需要更新	107
六、企业是否能从多元化业务的学习过程中获得成长机会	107
6.2 企业可不可多元化	109
一、企业是否拥有开展多元化业务相匹配的核心能力	109
二、企业是否具备开展多元化业务的合适环境	115
三、企业是否做好开展多元化业务的资源准备	122
6.3 企业可多大程度多元化	126
一、多元化的类型	127
二、两大类型多元化的利与弊	129
三、“相关”与“非相关”的内涵及其多元化 选择的适应性判断	130
6.4 本章小结	132

第7章 企业可持续多元化经营的路径选择

7.1 进入的业务选择	134
一、进入的目标行业选择	134
二、进入目标行业的业务环节选择	148
三、进入目标行业的成长机会选择	151
7.2 进入的时机选择	157
一、创新演进与产业发展的内在关系	157
二、多元化战略进入时机选择的理论依据	161
三、把握多元化战略进入时机的基本原则	164
7.3 进入的模式选择	166
一、进入模式的基本形式	166
二、进入模式的比较与选择	169
7.4 进入的策略选择	171
一、几种常规进入策略及其选择	171
二、一种新的进入策略：虚拟多元化	175
7.5 本章小结	183

第8章 企业可持续多元化经营的风险控制

8.1 多元化风险来源	184
一、“鲍曼之谜”与多元化风险	184
二、多元化风险的几种主要来源	185
8.2 多元化风险防范	188
一、多元化风险防范的基本原则	188
二、多元化风险防范的主要方法	189
8.3 多元化风险化解	198
一、剥离多元化业务	198
二、重构现有业务	199
三、进行文化整合	199
四、建立学习型组织	203
8.4 本章小结	205

第9章 中联重科可持续多元化经营战略的系统方案设计

9.1 中联重科要不要多元化	206
----------------------	-----

一、高速成长的中联重科	206
二、中联重科已经涉足多元化业务	209
三、中联重科现有主营业务难以支撑企业规模长期发展的需要	209
四、中联重科主营业务的持续发展需要相关多元化业务的支撑	214
9.2 中联重科可不可多元化	216
一、工程机械产品的性质适宜于相关多元化	216
二、国外同行著名企业的多元化经验	216
三、中联重科多元化已具备的条件	219
四、中联重科多元化度的把握	220
9.3 中联重科怎样多元化	225
一、中联重科多元化的发展方向	225
二、中联重科多元化的进入时机	229
三、中联重科多元化的进入策略	231
四、中联重科多元化的实施方案	232
9.4 中联重科多元化发展的组织架构与风险防范	234
一、中联重科多元化发展的组织架构	234
二、中联重科多元化发展的风险防范	235
9.5 本章小结	236
第10章 主要结论及重要启示	
10.1 本研究的主要结论	237
10.2 本研究的重要启示	240
附 录	
附录1 美国知名企业多元化数据	243
附录2 美欧、日、韩大企业多元化状况	247
附录3 研究多元化战略理论的代表人物及观点	250
附录4 著名企业多元化战略性转移的数据	252
附录5 多元化路径数问题的数学推导	253
附录6 “十一五”期间我国工程机械行业的发展机遇	255
附录7 国外三家大型跨国工程机械企业的多元化成长历程	257
参考文献	263
后 记	275

第 1 章

绪 论

科学研究的起点在于科学问题的提出、科学问题的界定以及科学研究方法的采用。本章将依次探讨以下四个基本问题：①陈述提出本书的选题理由；②界定本书的研究范围及研究意义；③设计本书的研究思路和研究方法；④概述本书研究的基本架构及创新之处。

1.1 研究的背景和问题的提出

衰败是一种痛苦，成长也有痛苦。事实上，一个有远大理想的公司当被别人羡慕地称为“成功企业”的时候，往往自身也会随即陷于另外一种痛苦——成长的痛苦，即如何才能保持持续地成长。

众所周知，多元化是一种企业成长战略^①。然而有趣的是，最近世界各地尤其在我国对于多元化这样一种企业成长战略，专家学者的呼吁与企业家的行为似乎出现了背道而驰^②：一方面理论界越来越强烈地抨击企业的多元化行为，另一方面实践界却有越来越多的企业热衷于走多元化道路；一方面理论界在不断地警告“回头是岸”，另一方面又可以见到实践界“沉舟侧畔千帆过”。这种矛盾的出现，是理论界错了？还是实践界我行我素？多元化到底是“馅饼”还是“陷阱”？按照传统的逻辑很难得出一致的结论。本书试图从一个新的视角探讨企业多元化战略的动因、条件与规律，深度分析这种矛盾现象背后的内在合理性，寻找一条可持续成长的道路。

一、研究的背景

（一）多元化经营与专业化发展之争

企业应当专业化经营还是多元化发展，理论上有两种截然对立的观点：主

① 最早关注公司多元化并进行实证研究的著名企业战略管理理论专家安索夫在 20 世纪 50 年代就指出 (H. I. Ansoff, 1957)：“多元化是公司发展到一定阶段，为寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。”

② 海尔宣称要做中国的 GE，一些理论专家与业内人士甚至在预言，海尔这样下去肯定要失败。到底张瑞敏错了，还是理论专家的预言错了？怎么判断？需要一种合理的理论解释。

张专业化的学者认为,应当“把鸡蛋放在一个篮子里,并集中资源看好这个篮子”;主张多元化的学者认为,应当“把鸡蛋放在多个篮子里,分散资源集中的风险”。然而,究竟应当将鸡蛋放在一个篮子里还是放在多个篮子里,不能简单判断,有很多边界条件需要考虑。如,是什么样的“篮子”?放什么样的“鸡蛋”?由谁来看管?怎么看管?

尽管理论界关于多元化经营与专业化发展之争变得越来越激烈,但是,以下几点认识是比较趋向一致的:①专业化与多元化并非对立的两极,企业成功与否,并非仅仅是因为采用专业化战略还是多元化战略的缘故。实践中,专业化也有许多失败的企业,多元化也不乏成功的案例。②无论专业化还是多元化,都是企业的战略行为。既然是企业战略,都不应存在谁对谁错、谁好谁坏、谁优谁劣的问题,只存在适应与不适应的问题,当企业的内在条件与所处外部环境适应进入多元化领域时就可以采取多元化战略,否则就应当采取专业化战略。不顾企业自身条件与所处环境,不管是专业化或多元化都将失去方向和地位。③实现了规模成长以后的企业要保持可持续成长,从长的时间跨度来看,要么走向一定程度的多元化道路,要么迟早会通过多元化阶段实现专业化的转型^①。④关于多元化成长战略的研究,已经超越了一般性地判断多元化是与非的层次,而是到了什么条件下进行多元化、如何进行多元化、怎样的多元化才更为有效的阶段。

(二) 多元化经营的发展轨迹

多元化(diversification)经营作为一种重要的企业战略模式,其实践发展过程大体可以分为三个基本阶段^②:从20世纪20年代开始到第二次世界大战前为多元化的起步阶段;从第二次世界大战以后到20世纪70年代末为多元化的快速发展阶段;从20世纪80年代初开始到现在为归核化发展阶段,或称多元化的退潮阶段(康荣平,1999,第11~15页)。

1. 起步阶段。美国企业的发展,引导和展现了现代企业发展的趋势和战略轨迹。美国经济史学家钱德勒(A. Chandler, Jr.)、高特(M. Gord)等人的研究证明,美国企业的多元化经营是从20世纪20年代开始起步的。高特教授运用美国国家普查局提供的资料,对111家制造业大公司每年增加的新产品(按

① 这一点可以从百年长寿企业成长过程得到证实,见第3章第3节。

② 此处“多元化经营的发展轨迹”中的“多元化经营”,是指经营战略意义上的多元化经营,而不是指经营状态意义上的多元化经营。理由有二:①本书是从战略的视角来研究多元化的。②如果从企业经营状态意义上来讨论多元化的发展,则不是起源于20世纪20年代,如表1-1所示,在1909年美国最大工业企业产品多样化的程度(生产的产品种类数在2个或2个以上)就已经占到64%。关于企业经营状态意义上的多元化与企业经营战略意义上的多元化的区别,后文中有较详细的论述。

四位数行业划分)数量进行分析,发现在20世纪20年代以后有了明显增加:1929~1939年为48.4个,1939~1950年为43.1个,1950~1954年为107.8个(M. Gort, 1962, p46)。P. Porter&H. Livesay (1969)研究了美国最大工业企业多元化状况的数据,结果表明1919~1929年间的变化是最大的(见表1-1):产品种类在5个以上的大企业所占的比重从23.6%猛升至44%。从该表以及高特的数据中还可以看出,美国企业多元化发展在第二次世界大战期间放慢了速度,而在第二次世界大战以后,又大大地加快了速度。由此可以认为,1919~1929年是多元化的起步阶段。

表1-1 美国最大工业企业产品多样化状况(%)

产品类	1个	2~4个	5~9个	≥10个	企业总数
1909年	36.0	46.0	14.4	3.6	83
1919年	37.0	39.4	19.1	4.5	89
1929年	28.0	28.0	34.2	9.8	82
1935年	14.6	28.0	36.7	20.7	82
1948年	14.4	19.3	37.4	28.9	83
1960年	4.4	21.0	37.8	36.7	90

注:表中数据为按四位数行业标准划分的产品数。

资料来源: P. Porter, H. Livesay, 1969.

2. 快速发展阶段。第二次世界大战后,尤其是进入20世纪50年代,美国企业出现了多元化发展的热潮,且越来越猛,多元化经营成为大公司迅速扩张的重要方式。特别是在20世纪60年代末70年代初,随着美国第三次兼并浪潮的出现,一些大公司纷纷通过兼并来实施多元化经营,从而掀起了一股多元化经营热潮,达到了多元化发展的最高峰^①。表1-2显示,在《财富》500强中,1949年,70%的公司是单一业务或主导业务公司,到1974年仅有37%的公司属于这两种类型。与此同时,进行相关或不相关多元化经营的公司却从1949年的30%增加到1974年的63%(R. Rumelt, 1982)。

表1-2 美国大企业经营类型的变化(%)

年份 类型	1949	1959	1969	1974	1981	1987
单一	42.0	22.8	14.8	14.4	23.8	30.4
主导	28.2	31.3	26.1	22.6	31.9	28.1

① Shleifer&Vishny (1994)认为,这一时期的多元化快速发展有四个原因:一是军用技术转向民用提高了企业的技术能力;二是事业部和组合管理工具的普遍采用;三是战后重建的广阔市场;四是 Celler-Kefauver 法案加强了反垄断执法。