

尹义省著

适度多角化

企业成长与业务重组



多角化是企业成长战略问题

扩张与重组关系着企业命运

决策原则应是有所为而有所不为

适时、适度、向合适的产业拓展业务

注重主业，培育核心竞争力

上下游纵向成长同样要讲究条件

经营智慧丛书

适度多角化

——企业成长与业务重组

尹义省 著

生活·讀書·新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

适度多角化:企业成长与业务重组/尹义省著. - 北京:生活·
读书·新知三联书店, 1999.1

(经营智慧丛书)

ISBN 7-108-01217-0

I. 适… II. 尹… III. 企业经济-经济发展-道路-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 21643 号

责任编辑	许医农
封面设计	张 红
出版发行	生活·读书·新知三联书店 (北京市东城区美术馆东街 22 号)
邮 编	100010
经 销	新华书店
排 版	北京新知电脑印制事务所
印 刷	北京市宏文印刷厂
版 次	1999 年 1 月北京第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷
开 本	850×1168 毫米 1/32 印张 9.375
字 数	206 千字
印 数	0,001-5,000 册
定 价	17.50 元

序

多角化成长和纵向成长是两种重要的企业成长模式，因此，多角化和纵向一体化在国外企业战略研究和实践中都颇受重视。然而，我国还仅停留在一般评述和介绍上，很少见到全面深入的机理分析和实证分析。企业成长是国民经济发展的基础，企业成长模式选择关系着我国经济能否向集约型增长方式转换。

长期以来，由于管理体制、条块分割、政企不分等方面的约束，我国多数企业始终没有形成自主成长的机制。在改革和体制转变过程中，随着中国经济的迅速发展，企业被推向市场，一些企业又呈现出盲目的扩张行为，贸然进入新产业，因拓展业务不当，缺乏成长道路的科学选择和战略制定而陷入困境。如何在市场竞争中立于不败之地，是企业家越来越深思的问题。目前，国内一些企业特别是大中型企业，多数都面临多角化成长问题。那么，企业应如何扩张、成长而减少失败的可能性？如何进行产业选择？如何回避风险？何时进入新业务？如何制定多角化公司的战略？如何真正实现大企业大集团战略，在结构重组中成长，在成长中增强企业竞争力？企业家单凭经验已经不能回答以上问题。正是在这一背景下，我高兴地看到了尹义省博士的研究成果：《适度多角化——企业成长与业务重组》。

企业与企业之间的竞争,自己只有高出竞争对手才行,企业对自己的业务越专越熟悉,核心竞争力就越强。古语云,山不在高,有仙则名;水不在深,有龙则灵。企业没有巩固的根据地,多角化容易失败。应先讲生存好,再讲发展。麦当劳看似没什么,但有很高的服务和质量,这背后就是独特的诀窍和核心竞争力。这本书的意义在于使人们对于多角化有了清醒的认识,在于对盲目的多角化和追求大企业起到降温的作用。不是多角化就好,多角化要看核心竞争力,要看企业大小,要讲究时机、方向和程度。要弄清楚什么情况下可以多角化,什么情况下不能多角化,什么情况下可以搞大企业、大集团。

该书是国内第一部从理论机制、策略操作和实际验证的角度,系统论述多角化成长和纵向成长的专著。该书以理论、方法和实证相结合,在大量实证研究基础上,探索了企业成长新规律,回答其中核心和关键问题,提出实用策略,为企业战略决策提供理论依据和可供借鉴的思路。因此,该书的出版具有极其重要的现实意义和理论意义。可以说,该书填补了在企业多角化成长理论与实证研究的空白。

我赞同的是,作者不是从书本出发,而是先从深入实际入手,得出了单纯理论研究所不能得出的结论。作者历经几年寒暑,全面收集国内外有关最新资料,先后累计进行长达一年半之久的实地调研,积累了大量实证研究材料和案例,为全书的展开奠定了扎实的实证基础,使理论与应用得以密切结合。在理论机制篇中,在理论研究框架的基础上,指出了现代企业成长是以结构发展变化为核心的质、量互动过程,以及企业成长具有规模成长的基础性、结构关联适应性、多重边界性和组织成长的生命周期性等重要特征,深入分析了企业多角化成长、纵向成

长机制的正面和负面效应,初步构建了较完整的企业成长及模式的理论框架。在策略操作篇中,深入浅出地论述了企业多角化成长及业务重组战略管理和实务,并提出了中国企业成长的思考及模式选择策略和政策建议。在测度实证篇中,首次明确提出了多角化熵测度的量化方法,为定量测度多角化的程度和类型建立了实用的方法。通过对数百家中、美企业多角化的多层面的实证分析和比较,找到了我国企业多角化成长与国外企业的差距,揭示了企业成长的新规律。总结了我国企业成长的现实状况与特征,发现了中国企业成长与绩效和诱因之间的关系。实证研究全面反映和分析了我国体制过渡时期企业多角化成长的主要特征,具有显著的现实性,同时也使该书也有了很好的保存价值。

无论从理论上还是从实证的角度,书中有许多独到见解,有些与通常认识相反,纠正了一些习惯的错误看法,例如发现美国大公司中非相关多角化程度大的企业反而历史短、负债率高、风险并没有降低,历史长的公司多数在相关领域内经营,与通常想像的恰恰相反。揭示了企业成长不仅仅是一个自然成长过程,企业管理层对企业成长模式的主动选择起着重要作用。

企业多角化与负债率有什么关系?该书发现,美国大公司的负债率与非相关多角化程度呈正相关关系,与相关多角化程度呈负相关,这揭示了不同的多角化类型体现在企业资本负债结构上的本质不同,这是以往研究中所没有发现的,结果也不得不令企业战略制定者深思。

书中还对处在制度创新前沿的上市公司进行了分析。发现,中国最早一批股票上市公司比中国大型企业的多角化更多地呈现主动性。美国大公司与中国大企业相比,前者多角化程

度显著高于后者，更重要的是，前者的产业销售强度和资本强度远大于后者，这为我们追求集约型增长找到了依据和思路。

本书是作者长期调查研究的结果，也是作者在主持自然科学基金项目研究中积累的成果，全书引用资料丰富翔实，信息量大，努力突出了操作性和实用性，同时富有理论性，对于大中企业的战略制定、防止进入企业成长的误区具有直接的指导意义，对于提高企业驾驭大企业的能力，提高企业家的经营素质，也是不可多得的。

特别是，我国企业正处于结构重组过程中，该书通过对多角化企业机制和效应的探讨，为结构重组、兼并破产和企业集团结构的有效建立提供了新的思维方向。

鉴于该书对于企业战略制定、增强企业竞争力、大企业大集团战略的有效实现有重要意义，我愿意将这本书推荐给企业家、企业经营者、管理理论研究者与各界读者，同时也借此希望越来越多的企业界和经济理论界的人士共同关心我国的企业成长，为我国企业增强竞争力努力做些实事。

中国企业管理协会

中国企业家协会

副会长 沙 叶

1998 年 10 月

前 言

(一)

人类走向 21 世纪,中国走向市场经济,中国企业自主成长行为将成为主导趋势。随着资本积累、技术的创新与积累,适度的多角化将成为大多数企业追求的成长战略。世界上许多著名大公司的成长史多数是由单一业务走向一定程度的多角化的历史,富有实力的跨国公司通常也是多国多角化公司。适度、适时地多角化是中国企业增强国际竞争力的重要战略。

现在,我们看到,中国的企业在成长,中国的企业家在成长,中国的经济也在迅猛地增长。但是,成长中有悲有喜:有的企业在成长中不断壮大,有的却在中途受挫或夭折。特别是,在中国特定的历史阶段,体制改革、经济增长的各种矛盾交织在一起,不少企业呈现出急剧扩张的冲动与迷茫:上市公司筹集大量资金后,不知投向何处;乡镇企业继续扩张业务后,不知道向什么方向和产业进入;一些刚刚在国内市场上有些名气的企业,在大企业、大公司的战略下,极力拓展业务范围,但并没有靠规模增大而增强竞争力,反而为铺摊子过多所累;更有一些大的国有企业为解决再就业问题进行了多种经营,到处铺点,经济效益下滑……

企业应如何扩张、成长？如何在成长中增强竞争力、减少失败的可能性？这是企业的重大战略问题。安索夫指出，产品与市场范围、增长向量、竞争优势和协同作用是战略的四要素。企业成长中能否把握战略要素，是成长能否成功的关键。

然而，指导企业成长的理论却远远滞后于实践。特别是，长期以来，只将多角化看成是一种经营方式，而忽视了多角化在企业成长中的重要地位，对多角化有很多错误的理解和期望，不能正确运用企业的多角化策略导致企业失败的例子比比皆是。创业→扩张→多角化不当→失败或紧缩调整，是很多企业走过的轨迹。摆脱这种轨迹，寻求适当的企业成长途径，已成为众多企业家思考和亟待解决的问题。

本书正是为企业多角化成长、纵向成长而写。其主旨是：回答企业多角化成长中理论机制的核心和关键问题，提出实用策略，为企业家战略决策和政府的多角化企业的调控提供理论依据和可供借鉴的实例。

(二)

本书分 3 篇，共 8 章。

理论机制篇包括第 1 章和第 2 章。

第 1 章在全面考察企业成长理论发展的基础上，首次构造了研究企业成长的模式及特征的理论框架。归结出，现代企业成长是以结构发展变化为核心的质、量互动的过程。企业成长具有规模成长的基础性、结构关联适应性、多重边界性、组织成长的生命周期性等重要规律，从不同角度揭示了企业成长的一般原理。

第 2 章系统地研究了企业多角化、纵向一体化、准一体化成

长的机制。详尽地分析了企业成长模式的正面效应和往往容易忽视的负面效应。论述了不同的纵向成长模式有各自的特征和优势,提出交易双方对交易依赖度不同、双方实力不同,影响和决定着企业纵向成长模式的选择。

策略操作篇包括第3、第4章。

借鉴国外战略管理理论,第3章以可操作为出发点,详尽论述了公司多角化成长及业务重组战略管理。阐述了公司走向多角化的一般过程和原则、多角化成长的三重检验、进入新业务的三种战略途径,从公司管理实务角度详细论述了相关多角化成长、非相关多角化成长、多国多角化成长、放弃和清算战略、转变、紧缩和清算战略,给出了用于分析多角化公司成长战略的具体步骤和方法。这些论述为公司拓展业务决策提供了全面的思维方法和参照依据。

第4章有关中国企业成长的思考及模式选择策略。在实证研究的基础上,提出中国企业成长环境的完善和成长模式的权变选择对策,以及促进中国企业成长的政策建议。提出:中国企业应先追求规模型成长,增加企业单位产业资金、销售强度和集约程度,再求适度相关多角化成长;而对加工装配型企业,应先求规模型成长,再求建立准一体化机制;对于某个具体的企业,则应考虑企业规模、产业特征、市场条件等权变因素进行企业成长模式选择。在实证研究基础上提出的政策建议,对企业成长的实践具有重要参考价值。

测度实证篇包括第5-8章。

第5章提出的多角化熵测度法,使多角化测度建立在科学、可比的基础上;所构造的LRUH模型,从定量的角度反映了多角化程度与类型,克服了传统研究方法的缺憾,该模型在实证研

究中得到成功地应用,这对科学划分多角化类型并使模型实用化有重要意义;首次提出的企业单位产业要素强度指标,使多角化理论与规模经济理论相联系,弥补了单纯利用多角化指标测度多角化而忽视规模经济性的不足;将多角化指标同提出的纵向度、相对净产值率、准一体化度、不完全度、依赖度等测度纵向成长的指标结合,构成了较完整的测度企业成长模式状态的指标体系。这些指标体系可以直接用于企业成长的管理和战略制定,具有较强的操作性。

第6章进行了企业成长实证研究的样本选取、指标体系与研究方法设计。

在理论和方法研究的基础上,第7章、第8章通过随机抽样和分层随机抽样,抽取中国大型企业292家、中国股票上市公司36家、美国大公司36家三个样本,加上日本汽车制造业,分别进行了企业成长模式的实证研究。这在国内是首创的,研究的方法和规模在国际上同一领域也是少见的。实证研究的主要内容:(1)对中国大型企业成长模式的基本特征、成长模式按企业性质、要素密集类型、地域进行分组的特征进行了研究,首次从定量研究和比较研究的角度得出了中国企业成长的现实状态与特征。通过比较研究表明,中国企业处于初级成长阶段,其多角化成长具有明显的被动性;中国企业多角化程度、单位产业销售要素强度显著低于美国企业。上述研究为政府决策、企业成长战略制定以及中国企业成长模式的选择提供了科学依据。(2)对企业成长模式与企业盈利、风险、企业规模、负债比率、销售增长率、市场结构等因素的关系,及准一体化的实现、控股度与盈利率、依赖度的关系进行了研究,从定量的角度得出了企业成长与绩效、诱因之间的关系,验证了本文对企业成长的机制理

论定性分析,从实证角度发现了以往研究所未发现的企业成长的新规律。研究表明,非相关多角化对资本报酬率波动的风险有较弱的平抑作用;企业多角化度与企业规模、市场集中度呈显著正相关;低度多角化、相关多角化企业有较高的销售增长率;非相关多角化企业容纳着更多的雇员人数,对雇员风险有较显著的平抑作用;非相关多角化公司比相关多角化公司的历史更短;多角化度 d 、非相关多角化度 d_u 与负债率呈显著正相关,这为企业资本金融结构理论提供了新的实证结果;准一体化的控股度越高,被控企业的盈利率越低、依赖度越高、风险越小等。

(三)

本书特点是:理论、方法、实证相结合,操作性强,深入浅出,通俗易懂。

由于企业多角化成长和纵向成长与企业组织结构密切相关,本书对我国当前经济体制改革中的企业结构调整、资产重组、大企业大集团战略、扭亏增盈等也富有直接的指导意义。

企业多角化成长极其复杂,涉及面较广,本书是在这一领域的初次探索,不可能完备。愿能抛砖引玉,促进这一领域理论和实践的发展。

目

录

序	1
前言	5

理论机制篇

1. 现代企业成长的模式及特征	3
1.1 企业成长理论及其发展趋势	4
1.1.1 企业成长犹如森林中树木生长	4
1.1.2 利润最大化	4
1.1.3 销售收益与效用最大化	5
1.1.4 有限理性原则和满意原则	7
1.1.5 战略协同性	7
1.1.6 层级结构与企业契约联结	9
1.1.7 企业成长理论发展趋势	11
1.2 现代企业成长的核心	13

1.2.1	现代企业成长的含义	13
1.2.2	质与量互动	14
1.3	基于经营结构发展的成长模式	15
1.3.1	规模型成长	17
1.3.2	多角化成长及其分类	19
1.3.3	纵向成长及其分类	21
1.3.4	复合型成长	23
1.4	基于组织结构和空间结构发展的成长模式	24
1.4.1	分散化成长	24
1.4.2	集团化成长	26
1.4.3	基于空间结构发展的成长模式	28
1.5	现代企业成长的若干重要规律	29
1.5.1	规模成长的基础性	29
1.5.2	结构关联适应性	33
1.5.3	内部成长与外部成长	35
1.5.4	企业成长与产业成长的相关性	39
1.5.5	企业成长多重边界性	40
1.5.6	组织成长的生命周期性	46
2.	企业多角化、纵向成长机制分析	53
2.1	企业多角化成长的正负面效应	54
2.1.1	风险分散效应	54
2.1.2	范围经济效益	59
2.1.3	交易内部化效应	64
2.1.4	其他效应	65

2.1.5 企业多角化的负面效应	69
2.2 企业多角化成长的诱因分析	70
2.2.1 外部诱因分析	71
2.2.2 内部诱因分析	73
2.2.3 我国企业多角化成长的特殊诱因	74
2.3 企业纵向一体化成长正负面效应	78
2.3.1 节约交易费用与稳定交易	78
2.3.2 增强竞争力	80
2.3.3 技术经济与技术创新	82
2.3.4 企业纵向一体化成长的负面效应	83
2.4 不完全纵向一体化成长	86
2.5 企业准一体化成长机制	88
2.5.1 对交易的依赖及其不对称性	88
2.5.2 准一体化与完全纵向一体化对比	92
2.5.3 各种纵向成长的对比	93

策略操作篇

3. 企业多角化成长及业务重组的战略管理	101
3.1 从单一业务走向多角化	102
3.1.1 一般过程与原则	102
3.1.2 单一业务的优势	103
3.1.3 单一业务的风险	104
3.1.4 多角化成长的时机	105
3.1.5 多角化成长的三重检验	105

3.1.6 集约型多角化成长	107
3.2 进入新业务的战略途径	108
3.2.1 收购	108
3.2.2 内部新建	109
3.2.3 合资	110
3.2.4 低成本扩张	111
3.3 相关多角化成长战略	112
3.3.1 常见的相关多角化成长方向	113
3.3.2 战略协同、范围经济和竞争优势	114
3.3.3 战略协同与组织再造成本	116
3.3.4 相关多角化与企业核心竞争力	117
3.3.5 培育核心竞争力与相关的低度多角化	118
3.4 非相关多角化成长战略	119
3.4.1 宜于收购的业务	119
3.4.2 非相关多角化的优缺点	121
3.4.3 确定多角化范围的思维技巧	122
3.4.4 对公司高层经理才干的要求	122
3.5 多角化之后的战略	123
3.5.1 放弃与清算	123
3.5.2 转变战略	124
3.5.3 紧缩战略	125
3.5.4 结构重组	125
3.5.5 一个结构重组的实例	126
3.6 多国多角化成长战略	126
3.6.1 多国多角化的出现	127

3.6.2 竞争优势来源	128
3.7 分析多角化企业成长战略的过程与方法	130
3.7.1 现有战略的鉴别与分析	130
3.7.2 分析业务组合的三种矩阵	131
3.7.3 产业吸引力的比较	134
3.7.4 业务单元强度的比较	136
3.7.5 业务单元绩效的比较	137
3.7.6 战略协同分析	138
3.7.7 业务单元投资优先级排序	138
3.7.8 公司战略的制定	139
3.7.9 程序式分析与企业家悟性	140
4. 促进中国企业成长的思考与模式选择策略	146
4.1 促进中国企业成长的系统思想和基本原则	147
4.1.1 企业成长的系统思想	147
4.1.2 基本原则	148
4.2 中国企业成长现实特征简要分析	151
4.3 中国企业成长环境的完善	152
4.3.1 外部环境的影响	152
4.3.2 逐步创建有利的外部环境	156
4.4 中国企业成长模式的权变选择对策	156
4.4.1 企业规模	156
4.4.2 行业特征	157
4.4.3 市场条件	159
4.4.4 不同成长模式之间的逻辑与策略	161
4.5 促进中国企业成长的政策建议	163