



# 基于破坏性创新的 企业多元化战略

JIYU POHUAIXING CHUANGXIN DE  
QIYE DUOYUANHUA ZHANLUE

杨 强 著

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社



## 作者简介

**杨强**，天津大学管理学博士。现任天津理工大学管理学院副教授，院长助理兼工商管理系主任。曾获2006年度天津市“五一”劳动奖章、2007年度天津市优秀教师。主要研究方向：企业创新、消费者行为。

# 基于破坏性创新的 企业多元化战略

杨 强 著

天津出版传媒集团



天津科学技术出版社

## 图书在版编目（CIP）数据

基于破坏性创新的企业多元化战略 / 杨强著. —天津：  
天津科学技术出版社，2014. 4  
ISBN 978-7-5308-8826-1

I. ①基… II. ①杨… III. ①企业发展战略—研究  
IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字（2014）第062644号

---

责任编辑：房 芳

责任印制：王 莹

---

天津出版传媒集团

 天津科学技术出版社出版

出版人：蔡 颢

天津市西康路 35 号 邮编 300051

电话（022）23332397

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

新华书店经销

天津午阳印刷有限公司印刷

---

开本 787×1092 1/16 印张 9.75 字数 154 000

2014 年 4 月 第 1 版第 1 次印刷

定价：38.00 元

# 前 言

多元化是成熟型大企业进一步扩张的重要战略模式之一，西方发达国家和中国都先后出现了多元化热潮，但大多数企业的多元化绩效水平远远低于预期，甚至很多企业因此而遭受重创。多元化战略的理论有效性与企业实践失败的矛盾引发了关于多元化战略的激烈争论，但企业多元化实践的失败并不能否定多元化战略模式本身。从世界范围内企业战略模式演进的过程看，“归核化”战略也可以认为是盲目多元化战略的一种理性回归。正基于此，本书首先通过对多元化战略研究成果的分析，阐述了当前多元化战略相关研究所存在的不足——在缺乏统一理论研究框架的情况下，不同视角的研究结论能够很好地解释某一方面的现象，但彼此之间便产生了激烈的争论，在此基础上本文提出了构建新型多元化战略模式的构想。

创新是人类经济增长的主要驱动力，不断地创新也带来了企业环境的快速变化和企业战略的不断改变，创新企业在追求经济增长的同时也在破坏现有企业生存或发展的很多基础性内容。根据创新所利用的技术基础和创新幅度，我们将创新分为两类：一类是建立在连续性假设基础之上的持续性创新（Sustaining Innovation）；另一类是抛弃原有主流市场的技术或方法而带有突变性质的破坏性创新（Disruptive Innovation）。本书在对破坏性创新进行理论分析的基础上，提出了基于破坏性创新的多元化战略模式——破坏型多元化战略，并从核心资源理论角度对破坏型多元化战略与传统多元化战略进行了对比。一方面，破坏型多元化战略通过对自身核心能力显性化过程的破坏使核心能力能够在多元化市场顺利地转化为核心资产并产生持续租金。另一方面，破坏型多元化战略通过低端破坏和新市场破坏等方式，利用产品性能的差异化在多元化市场建立新的产品竞争规则

对该市场主流企业的竞争优势进行破坏，这将有利于打破竞争者业已形成的垄断优势，提高企业多元化绩效水平。

本书在理论分析的基础上，构建了破坏型多元化战略提高多元化绩效的机理模型与理论研究假设，进行了问卷调查并利用结构方程建模软件 LISREL8.70 对调查数据进行了处理。通过对研究结果的分析，不难看出，企业在多元化切入、技术机会能力和自我替代能力等方面的“破坏性”程度与多元化绩效和企业整体竞争力水平成正比，即破坏型多元化战略有利于企业多元化绩效水平和企业整体竞争能力的提升。最后，本文从风险防范、战略实施步骤、内部组织保证和外部政策等方面对企业破坏型多元化战略的实现途径进行了分析，其中重点从内部组织保证方面对破坏型多元化企业建立泛二元性组织模式的必要性和内容进行了阐述，从而为破坏型多元化战略的顺利实施提供保证。

本书中，我们将破坏性创新和企业多元化战略这两个不同的概念进行了交叉和探索性研究，创造性地将破坏性创新应用于多元化战略领域，提出了破坏型多元化战略的概念，并利用结构方程模型验证破坏型多元化战略的有效性。破坏型多元化战略概念的提出对于企业的战略实践具有建设性的指导意义，同时在理论研究领域丰富了企业创新理论的研究范畴，对于将破坏性创新理论应用于企业战略研究领域起到一定的抛砖引玉作用。

作者

2014 年 4 月 于天津

# 目 录

第 1 章 导论	1
1.1 企业战略模式演进的基本规律	1
1.2 经济全球化背景下企业多元化发展问题及趋势	3
1.2.1 传统多元化战略模式发展误区	3
1.2.2 市场环境的变化与企业多元化	6
1.2.3 破坏性创新与企业多元化	7
1.3 本书研究内容及拟解决的关键问题	8
1.3.1 本书的研究内容	8
1.3.2 本书拟解决的关键问题	9
1.4 本书研究方法 with 结构安排	10
1.4.1 本书研究方法	10
1.4.2 本书的章节安排	11
1.5 本书的创新点与技术路线	13
1.5.1 本书的创新点	13
1.5.2 本书的技术路线	15
第 2 章 企业多元化理论研究综述	16
2.1 多元化的含义	16
2.2 多元化的分类	20
2.2.1 主观分类法	20
2.2.2 标准产业分类法	23
2.3 多元化的动因	23
2.3.1 资源基础理论	24
2.3.2 交易成本理论	24

2.3.3 资产组合理论	25
2.3.4 委托代理理论	25
2.3.5 政府政策论	25
2.3.6 市场力量论	26
2.4 多元化的绩效	26
2.4.1 多元化的正面价值	27
2.4.2 多元化的负面价值	29
2.5 现有研究成果评价	30
2.5.1 理论研究各成体系, 缺乏统一的研究框架	31
2.5.2 实证研究注重结果分析, 缺乏本源探究	32
2.5.3 现有研究所存在问题的原因	33
<b>第3章 破坏性创新理论研究综述</b>	<b>35</b>
3.1 创新的分类与破坏性创新概念的界定	35
3.1.1 创新的分类	35
3.1.2 破坏性创新概念的界定	36
3.2 破坏性创新与维持性创新的比较	39
3.2.1 创新发展轨迹比较	39
3.2.2 创新的波动性及所遵循规范的比较	41
3.3 破坏性创新对企业的影响	43
3.3.1 破坏性创新的特征	43
3.3.2 破坏性创新的不确定性	44
3.3.3 破坏性创新对企业管理的要求	44
3.4 阻碍企业破坏性创新的因素	46
3.4.1 市场与客户因素	47
3.4.2 组织结构与能力因素	47
3.4.3 知识模式与风险规避因素	48
3.5 基于市场视角的破坏性创新本质	49
3.5.1 维持性创新与市场拉动	49
3.5.2 破坏性创新的市场诱因	51

第 4 章 本书的理论及方法基础	53
4.1 核心资源理论	53
4.1.1 核心资源的构成	53
4.1.2 企业核心资源的性质	54
4.2 结构方程模型	55
4.2.1 结构方程模型的概念	55
4.2.2 结构方程模型的优点	56
4.2.3 结构方程模型的测量	57
第 5 章 多元化困境与基于破坏性创新的多元化战略	59
5.1 多元化理论的有效性与实践困境	59
5.1.1 多元化战略的理论有效性	59
5.1.2 多元化战略的实践困境	60
5.2 基于破坏性创新的多元化战略的能力转化分析	62
5.2.1 核心资源、核心能力与核心资产	62
5.2.2 核心能力、核心资产与持续租金	63
5.2.3 传统多元化战略的核心能力转化	64
5.2.4 破坏型多元化战略的核心能力转化	65
5.3 破坏型多元化战略协同效应模型分析	66
5.3.1 传统多元化战略的协同效应	67
5.3.2 破坏型非相关多元化战略的协同效应	69
5.3.3 破坏型相关多元化战略的协同效应	71
第 6 章 基于破坏性创新的多元化机理模型与理论假设	73
6.1 概念模型的理论依据	73
6.1.1 多元化的切入	73
6.1.2 自我替代能力	74
6.1.3 技术机会能力	75
6.2 基于破坏性创新的多元化战略模式的机理概念模型	77
6.3 理论假设	78
6.3.1 多元化切入、多元化绩效与企业竞争能力	78

6.3.2 自我替代能力、多元化绩效与企业竞争能力	80
6.3.3 技术机会能力、多元化绩效与企业竞争能力	81
6.3.4 多元化绩效与企业竞争能力	82
<b>第 7 章 实证研究方法设计</b>	<b>85</b>
7.1 问卷设计	85
7.1.1 问卷设计过程	85
7.1.2 问卷的基本形式和内容	86
7.1.3 问卷设计的科学性	87
7.2 变量指标设计	88
7.2.1 多元化切入变量	88
7.2.2 技术机会能力变量	89
7.2.3 自我替代能力变量	90
7.2.4 多元化绩效变量	90
7.2.5 企业整体竞争能力变量	91
7.3 数据收集	92
7.3.1 样本及被调查对象选择	92
7.3.2 问卷调查的实施	92
7.4 数据整理与样本描述	93
7.4.1 样本的描述性统计	93
7.4.2 变量的描述性统计	95
7.4.3 数据合并的有效性分析	96
7.5 信度和效度检验	99
7.5.1 变量分类	99
7.5.2 信度检验	100
7.5.3 效度检验	101
7.6 结构方程模型结果分析	104
7.7 假设检验结果	106
<b>第 8 章 破坏型多元化战略实施途径研究</b>	<b>109</b>
8.1 破坏型多元化战略的风险与防范	109

8.1.1 破坏型多元化战略风险	110
8.1.2 破坏型多元化战略风险管理	113
8.2 破坏型多元化战略的实施步骤	115
8.2.1 市场选择阶段	115
8.2.2 技术实现阶段	116
8.2.3 战略实施阶段	117
8.3 破坏型多元化战略实施的内部组织保证	118
8.3.1 一元性组织模式及其局限性	118
8.3.2 二元性组织模式与破坏型多元化战略	121
8.3.3 泛二元性组织模式与破坏型多元化战略	124
8.4 破坏型多元化战略实施的政策保证	129
8.4.1 政策保证的必要性	129
8.4.2 税收优惠政策	130
8.4.3 专利保护制度	133
8.4.4 财政优惠政策	135
8.4.5 破坏性技术创新的特殊性	136
<b>第 9 章 结论与展望</b>	<b>138</b>
9.1 本书的主要研究结论	138
9.2 本书研究成果的意义	140
9.3 本书研究的不足	140
9.4 研究展望	141
<b>参考文献</b>	<b>143</b>

# 第1章 导论

多元化是成熟型大企业进一步扩张的重要战略模式之一。西方发达国家和中国都先后出现了多元化热潮，但大多数企业的多元化绩效水平远远低于预期，甚至因此而遭受重创。多元化战略理论的有效性与企业实践失败的矛盾引发了一系列关于多元化战略的激烈争论，但企业多元化实践的失败并不能否定多元化战略模式本身，从世界范围内企业战略模式演进的过程看，“归核化”战略也可以认为是盲目多元化战略的一种理性回归。

## 1.1 企业战略模式演进的基本规律

20世纪20年代以美国为代表的成熟型大企业开始实行多元化战略，第二次世界大战以后，世界范围内政治环境趋于稳定的大背景以及大型企业资源集中度提高、生产能力过剩和资源剩余等客观条件使多元化战略得到迅速发展，多元化战略所涉及的产业范围和程度不断加大<sup>[1]</sup>。到50年代，多元化战略风靡全世界，并一度成为公司成功的标准，而到70年代末特别是80年代中期，公司经营则出现“归核化”的趋势<sup>[2][3]</sup>，多元化战略的有效性受到企业界和学术界的质疑。关于多元化战略是给企业创造价值还是给企业价值带来损害，以及多元化和专业化的讨论盛极一时。

其实，企业多元化与专业化战略相互消长的发展过程是与西方国家发生的5次兼并浪潮密切相连的，通过分析西方国家出现的5次兼并浪潮就可以看出企业战略模式演进的基本规律<sup>[4]</sup>。

**第一次兼并浪潮：专业化。**第一次兼并浪潮发生在1898—1903年间，此阶段的兼并主要诱因是行业内过度竞争使得企业降低成本的压力异常迫切，在此情况下通过横向兼并扩大企业规模实现规模效益成为各大企业降低生产成本的必然选择。第一次兼并浪潮的主要特征是以美国钢铁公司为代表的很多大型同类产品生

产企业之间实现了横向兼并，专业化成为第一次兼并浪潮后的主要战略形式。

**第二次兼并浪潮：纵向一体化。**第二次兼并浪潮发生在 1920—1929 年间，此阶段兼并的主要形式是以美国通用汽车公司为代表的大型企业通过组织模式的再造和大规模的资产重组实现纵向产业一体化和企业规模的扩张，纵向一体化成为第二次兼并浪潮之后的主导战略模式。

**第三次兼并浪潮：非相关多元化。**第三次兼并浪潮发生在 20 世纪 50~60 年代，在第二次世界大战后世界政治形势趋稳的情况下企业得到迅速发展，此阶段兼并的基本特征是以可口可乐为代表的大型企业利用品牌效应向诸多领域进军，实行跨行业兼并和多元产业发展战略，非相关多元化取代了横向与纵向一体化模式成为企业兼并的主流发展趋势。但对于大多数企业而言，盲目的非相关多元化战略并未带来企业绩效的提高，却使之付出了沉重的代价。

**第四次兼并浪潮：相关多元化。**第四次兼并浪潮开始于 20 世纪 70 年代中期，到 1985 年发展到高潮。在此次兼并浪潮中，战略驱动型兼并取代混合并购成为企业战略发展的新趋势，企业兼并对象以相关行业的企业为主，企业战略发展模式普遍由非相关多元化向相关多元化转移。此阶段，原有的非相关多元化企业纷纷剥离非主导产业以提高资产质量，“归核化”趋势出现<sup>[5]</sup>。

**第五次兼并浪潮：强强联合。**第五次兼并浪潮开始于 1994 年，“强强联合”与企业分解成为此阶段两个鲜明的特征。此阶段各大型企业纷纷通过交换股权等方式实现功能互补和战略互动<sup>[6]</sup>。

由以上分析可以看出，企业战略发展过程经历了“专业化—盲目多元化—理性多元化”的发展过程，第四次兼并浪潮出现的“归核化”其实可以认为是盲目非相关多元化战略的一种理性回归。由企业多元化战略失误所引发的争论成为理论和实证研究的焦点问题之一，产业组织学、公司战略管理、财务管理等领域的学者试图从不同角度探寻其究竟。该争论的焦点主要集中在多元化战略模式本身，而对企业在多元化战略方式选择以及实施过程等因素方面的关注程度较少。其实在诸多多元化战略失败的案例中，主要是以非相关多元化企业的盲目扩张为主，此类多元化战略实施过程中往往因资源配置过于分散、运作费用过大、产业选择盲目、人才难以支撑、时机选择难以把握等弊端而陷入了“多元化陷阱”<sup>[7]</sup>。

纵观企业多元化战略发展历程，多元化战略同专业化战略一样仅仅是一种战

略模式，战略模式本身没有优劣与对错之分，企业战略成败的关键主要是该战略所要求的外部条件是否与选择该战略的企业环境相适应，以及企业在选择该战略模式时所采取的具体方式，如产业选择、时机把握、发展速度等是否与企业能力相匹配<sup>[8]</sup>。

## 1.2 经济全球化背景下企业多元化发展问题及趋势

### 1.2.1 传统多元化战略模式发展误区

#### 1. 产业选择盲目

企业管理者和股东之间利益冲突的主要表现在于管理者可能对经营大企业有着过分的偏好，而宁愿放弃对利益的追求，此类偏好将导致企业在多元化产业选择过程中的盲目性。Baumol (1959), Marris (1964), Williamson (1964), Donaldson (1984) and Jensen (1986, 1993) 等强调了企业管理者的这种“帝国建造”倾向。

Jensen (1993) 指出，帝国缔造的偏好使管理者尽量多地将所获得的资金花费在项目投资上，这将导致投资在内部资源的利用中将会有所提高。同时，由于较高的债务支付将花费企业多余的自由现金流量，从而降低了管理者额外补贴的可能性，财务杠杆的作用随之下降。

Makowitz (1952) 指出，股东可以通过在不同企业进行投资实现其投资组合的多元化，从而降低投资风险，而管理者则更希望在企业内部实现多元化。选择多元化战略的企业可以概括为两类，一类是在主业发展迅速的情况下好大喜功，为进一步扩大利润空间而盲目推行多元化（景气多元化）；另一类是为急于摆脱主业发展困境而推行的多元化（不景气多元化）。在对多元化时机的认识上，西方理论界和中国企业界差异比较大。西方理论界非常强调威胁因素，中国企业则比较强调实力和机会因素，中国企业中高层管理者则处于二者之间，比较平衡地强调实力和威胁因素。Rajan R. G (2001) 等人认为，西方理论界强调威胁因素，而中国企业则更强调实力因素。综合来看，西方理论界比较强调当企业面临威胁时进行多元化，而中国企业界比较强调当企业有实力时进行多元化。这两种情况都可能在没有充分进行科学论证和市场调查的情况下盲目进入新的市场领域，结果新业务并不能和主业形成优势互补，资源优化配置和降低成本的效果自然就会大打折扣。

多元化战略一般应该遵循：“延伸—扩张—再延伸—再扩张”的原则，即：多元化应该先从相关多元化入手进入某一个多元化市场，以便充分利用原有产业与新业务在技术、管理和市场等方面的协同效应，集中企业资源优势在新的市场中做大做强之后，再进入另一个新的相关多元化市场，而后待企业拥有足够的实力之后再进入非相关领域，以降低风险。但很多企业在多元化业务选择时，只关注新业务当前的市场行情，而忽略其与主业的相关性，盲目进入非相关领域，非相关领域的选择使得协同效用并不明显，导致企业不容易实现规模经济，甚至出现规模不经济的现象。

## 2. 投资扭曲

很多实力较强的企业在进入多元化领域时，并没有遵循循序渐进的发展规律，而是同时进入若干不同领域，呈放射状多头发展，投资过度。而多元化战略在开拓新市场的过程中，短期收益并不明显，在一段较长的时间内持续保持较强的资金需求态势。因此，放射状多头发展的结果往往导致企业投入领域过多，造成投资过度，而缺乏后期有效的资金支持，导致布局散、规模小、成本高、效益差。同时，另外一些领域资产的投资不足将影响企业的长期价值，产生投资扭曲的主要原因是企业管理者追求短期行为所致。

Narayanan (1985) and Stein (1989) 提出，企业管理者为使其在劳动力市场上的声誉和企业股价得到提高而倾向于采取一些股东不易观察的行动，如通过降低对市场维护、客户维护和员工培训的投资等手段来提高企业可报告的盈利能力，提高企业在短期内的绩效水平，而相应决策将使企业长期的股东价值可能被削弱。

Bebchuk and Stole (1993) 提出类似的观点，管理者对于近期股票价格及其声誉的担忧将导致企业投资扭曲——过度投资，而不是投资不足。投资扭曲与企业信息结构密切相关，当投资行为本身是可观察时，信息的不对称导致管理者不得利用自身能力来产生好的投资机会，从而管理者通过更多投资，而不是更少投资来提高他们的声誉。

该观点与 Narayanan 和 Stein 的观点并不矛盾，Bebchuk 和 Stole 提出的投资过度是指企业进行项目投资超出理性，妨碍企业长期获利成立的提升，而 Narayanan 和 Stein 所提出的投资不足是指管理者放弃了一些必要的附加投资以节约短期成本。而这都可能导致短期企业绩效（股价）和管理者声誉的上升，也

都可能导致企业长期获利能力和股东价值的下降。

Stein (1988, 1989) 表明, 当企业遭受收购压力或者准备发行新股时, 投资不足将特别强烈, 股票将以近期市场价格被卖掉的事实使得股票趋于价格最大化。Gompers (1996) 和 Baker (2000) 认为为了吸引更多资本必须提高其声誉的年轻风险投资公司更偏好进行扭曲投资, 以提高它们的近期绩效。

### 3. 管理滞后

企业在多元化战略执行中的另外一个缺陷是企业在新业务领域中缺乏必要的人才储备, 人力资源的短板导致多元化业务的研发能力、管理水平和经营决策的科学性无法保证, 最后导致企业经营业绩下滑、新业务开拓不力, 影响企业战略的执行和健康发展。多元化企业管理能力滞后于企业发展水平, 以及企业管理者在决策过程中出现的“羊群 (Herding) 效应”、盲目自信等非理性因素导致多元化绩效降低。

管理者投资决策过程中的“羊群效应”主要表现为忽视企业自身资源特征及企业环境要素变迁而盲目复制前人的投资决策。Scharfstein and Stein (1990) 阐述了羊群效应产生的原因, 他们假设代理人接受的关于未来盈利的信息因各人判别能力的不同而有所差异, 该信息给定代理人的投资选择有固定的绝对收益, 如果代理人的选择和其他代理人相同, 则劳动力市场将理性的推断出他更可能是一个精明的代理人, 而不考虑该代理人所处企业的特性, 即其所接受的真实信息如何, 这种内生性相对绩效评价形式对所有代理人产生了一个模仿他人的激励, 于是“羊群效应”出现。而且, 康荣平 (1999) 之处, 相对于资历丰厚的年长管理者而言, 任职经验及过往记录较少的年轻管理者为在劳动力市场中获得更高的声誉而更容易出现“羊群效应”。

过度自信是指管理者对其控制下资产的前景倾向于过度乐观。Roll (1986) 认为管理者过度自信可以很好地用于解释各种形式的过度投资现象, 尤其在收购过程中表现出的过度支付则更是管理者过度自信的铁证。Malmendier and Tate (2002) 的实证分析验证了 Roll 的理论。虽然从客观的外部人的角度分析, 管理者过度投资的行为可能会损害企业利益和股东价值, 但有过度投资倾向的管理者会认为他们是在代表股东利益行事, 因此过度自信相伴随的过度投资不易受企业各种防范措施的影响, 而且不容易因更有效的管理者激励契约而改变。

总之，两权分离情况下管理者追求自身效用函数的最大化，而不是股东利益的最大化，管理者自身效用函数表现形式的多样性决定了管理者与股东之间冲突的多样性。“帝国建造”情结导致多元化产业选择的盲目性、出于对个人声誉考虑而导致的投资扭曲，以及由于“羊群效应”而导致的管理滞后等制约了多元化战略的实施和绩效的发挥。

可见，多元化战略危机的根源主要是多元化战略实施过程的不力。多元化战略的选择是受到自身条件和宏观环境共同限制的，是在内、外部条件共同作用下企业战略方式发展的必然选择和结果，而不是决策者为达到某一宏伟目标而刻意选择的战术手段。因此，寻求实施多元化战略的方式和途径将成为保证多元化战略的顺利实施的关键问题。

### 1.2.2 市场环境的变化与企业多元化

企业是否采取多元化战略与其所处的环境息息相关。因此，企业在制定战略方案之前，要进行严密的战略含经分析，包括企业外部的大环境分析和企业自身内部环境分析，进而明确企业自身面临的机会与威胁，以及企业该选择何种多元化路线与领域。

#### 1.经济周期对企业多元化经营战略的影响

纵观宏观经济的发展历程，第二次世界大战以后，随着世界经济的复苏，企业利润普遍增长，社会消费和投资有了很大的增加，这一时期，美国企业多元化经营性质的企业增长很快，且许多企业实施非相关多元化经营战略。而到了20世纪六七十年代，西方各国经济已经进入成熟阶段，这一时期，实施相关多元化经营战略成为企业战略的主流。80年代后，世界经济进入危机和萧条阶段，市场疲软，投资和消费下降，这在很大程度上影响了企业的可支配资源，一些原来实行非相关性多元化经营的企业普遍开始“回归主业”，开始走以核心能力为基础的多元化经营道路。可见，企业的多元化经营决策及经营效果，很大程度上受到宏观经济的周期性变化的影响。

#### 2.技术环境对企业多元化经营的影响

技术环境对企业多元化经营战略的影响主要表现在三个方面：一是技术环境的变化对原有行业最优规模水平的影响，也就是说，在一定的技术条件下，企业的劳动生产率是不变的，市场通常处于一种均衡状态，此时企业要想获得竞争优