

企业多元化战略研究

QIYE DUOYUANHUA ZHANLÜE YANJIU

徐希燕 等 著

 中国社会科学出版社

企业多元化战略研究

QIYE DUOYUANHUA ZHANLÜE YANJIU

徐希燕 等 著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业多元化战略研究/徐希燕等著. —北京: 中国社会科学出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5161 - 4229 - 5

I. ①企… II. ①徐… III. ①企业经营管理—多元化—研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 083575 号

出版人 赵剑英
责任编辑 卢小生
特约编辑 林 木
责任校对 闫 萃
责任印制 王 超

出 版 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号
邮 编 100720
网 址 <http://www.csspw.cn>
发 行 部 010 - 84083685
门 市 部 010 - 84029450
经 销 新华书店及其他书店

印 刷 北京市大兴区新魏印刷厂
装 订 廊坊市广阳区广增装订厂
版 次 2015 年 4 月第 1 版
印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16
印 张 10.5
插 页 2
字 数 178 千字
定 价 40.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社营销中心联系调换

电话: 010 - 84083683

版权所有 侵权必究

前 言

经济发展的基础在于企业，充满活力的企业是国家经济繁荣的基石。就企业战略选择而言，当企业规模较小时，大多数企业采用专业化战略经营；当企业规模增大时，通常会逐步采用多元化战略经营。多元化战略对于企业成长壮大至关重要，因此，企业经营者不可不察。

关于多元化战略，海内外学者从不同的角度均有深入的研究。国外代表性的学者有安索夫、钱德勒、波特等人，国内代表性的学者有尹义省、周康平、柯银斌等人，但是，研究的思路、观点和结论不尽相同。

这部专著主要从多元化战略的研究背景、多元化战略的识别、多元化战略结构的筛选、多元化经营企业组织结构的选择与匹配、多元化经营企业协同战略与竞争优势，以及多元化经营企业的动态战略系统与企业的竞争能力等方面进行了阐述，并从理论研究层面构建了新的多元化战略维度选择理论模型，丰富了多元化战略研究的理论体系。

目 录

一 背景篇

第一章 多元化定义的界定.....	3
第二章 关于多元化战略的文献综述.....	5
第一节 时空维度的研究综述.....	5
第二节 理论维度的理论综述	16
第三节 我国学者关于多元化战略的研究	21
第三章 中国企业多元化面临的困境	24

二 战略篇

第四章 多元化战略的识别、理论探索及维度边界确定	31
第一节 多元化战略的识别	31
第二节 多元化战略产生的理论探索	33
第三节 多元化战略维度和纵向边界的确定	37
第五章 多元化战略结构的筛选	42
第一节 企业能力和多元化状态识别工具	42
第二节 企业多元化战略的成因和调整	43

第六章 中国企业多元化发展历程、趋势、规划和实施	47
第一节 中国企业多元化发展历程和趋势	47
第二节 中国企业多元化战略规划和实施	49
附 录 一个多元化业务维度选择的案例	59

三 管理篇

第七章 多元化经营企业组织结构选择与匹配	65
第一节 多元化企业组织结构形式与组织效率	65
第二节 多元化企业组织结构选择的理论模型	70
第三节 中国多元化企业的组织结构选择	76

第八章 多元化经营企业的协同战略与竞争优势	82
第一节 多元化经营企业的竞争优势	82
第二节 实现竞争优势的战略行为	87
第三节 企业多元化经营的协同战略与竞争优势	93

第九章 多元化经营企业的动态系统与企业竞争能力	98
第一节 多元化经营企业的动态系统	98
第二节 多元化经营企业动态调整中的竞争能力构建	104
第三节 多元化经营企业竞争能力构建与调整	113

四 案例篇

第十章 海尔——品牌多元化之路	119
第一节 海尔的多元化战略进程	120
第二节 海尔多元化战略基本经验	124
第三节 海尔多元化战略运行效果评价	130

第十一章 TCL——“3C 融合”多元化	132
第一节 TCL 多元化发展历程	132
第二节 TCL 多元化特点分析	137
第三节 TCL 多元化问题诊断	141
第十二章 GE——从多元化到归核化	144
第一节 GE 的发展历程	144
第二节 GE 的成功经验分析	148
参考文献	157
后记	162

一 背景篇

本篇主要对多元化战略理论进行系统回顾。第一章主要探讨有关多元化定义的理论问题，在此基础上确立我们对多元化范畴的理解。第二章分时空和理论两个维度对多元化战略的理论成果进行综述。其中在时空维度上遵循以下逻辑：我们把20世纪50年代以来中外学者理论研究的主要成果按照多元化的分类标准、多元化水平的度量、多元化企业经营绩效和多元化经营的风险——收益分析五个层面进行系统介绍。在理论维度上围绕“企业进行多元化经营的动因”这样一个基本问题，主要考察多元化研究成果的经济学理论基础，为其搭建起稳固的理论基石。第三章着重探讨我国企业多元化实践中面临的困惑，并提出我们需要集中解决的问题。

第一章

多元化定义的界定

安索夫 (H. I. Ansoff) 以企业经营的产品种类数量来定义企业的多元化 (diversification)。他创建了企业的“产品—市场矩阵图”，并指出，企业多元化战略就是用新的产品去开发新的市场。安索夫用产品种类多少来定义企业的多元化是不准确的。因为不同产品之间的相关性是有差别的，比如两个企业的最终产品种类的数量相同，但一家企业的产品是高度相关的，而另一家企业的产品相关性很低，甚至是跨行业的，这两个企业的多元化程度就不一样，后者的多元化程度更高。

彭罗斯 (E. T. Penrose) 在其专著《企业成长理论》中这样定义多元化过程：“企业在基本保留老产品生产线的情况下，扩张其生产活动，开展若干新产品（包括中间产品）的生产。于是多元化就包括了各种最终产品的增加，垂直一体化程度的增加，以及企业运营的生产领域数目的增加。”他认为，企业生产领域的增加是度量企业多元化的最重要指标。彭罗斯的这一定义弥补了安索夫多元化定义的不足，与企业多元化经营的实质更相吻合。但是安索夫是从企业成长的角度去研究多元化的，他把企业的垂直一体化包含在企业多元化中，扩大了企业多元化的定义范畴。

钱德勒 (A. D. Chandler Jr.) 认为，多元化经营是企业最终产品线的增加。他在其具有深远影响的著作《战略与结构》中对美国杜邦公司的成长进行了深入研究，发现杜邦公司是在由单一产品线向多产品线扩展中获得发展的，并且这种扩展对企业的组织管理结构提出了新的要求，即企业的组织结构由 U 型组织向 M 型组织转变。钱德勒用企业产品线的数量界定多元化，不仅区分了多元化与一体化、多元化与差异化，还提出了“结构跟随战略”的著名论断，指出企业成功地实施多元化战略的关键是企业组织结构的相应调整。

戈特 (M. Gort) 在 1962 年提出将企业多元化定义为，“单个企业所服务的异质性市场的数目”，但是他不主张将多元化与市场的异质性混为

一谈。因为市场细分要以产品的需求交叉弹性为基础，如果产品间具有高度的替代性，则其需求交叉弹性较高，这些产品应归为同一市场，但由于产品类别不同，这仍然属于产品的多元化经营，并且由于需求交叉弹性的准确资料在市场上很难获得，增加了多元化衡量的难度。四年后他进一步提出“多元化的含义是单个企业所服务的行业数目的增加”。

里格利 (L. Wrigley) 提出，以专业化率 (Specialization Ratio) —— 一个企业的某一种产品占总销售额比重来衡量企业的多元化程度。拉梅尔特 (R. P. Rumelt) 在此基础上提出了相关率 (Related Ratio) 概念，指企业最大一组相关业务的销售额占企业总销售额的比重。拉梅尔特认为，对多元化的定义和度量并没有统一的标准，它往往服从于研究和实践的目的性。多元化作为一种战略，决定着企业的长远目标以及相应的企业行为和资源配置，企业本身都有进行多元化的要求。多元化实质上是企业向新的产品——市场领域延伸，增强现有企业能力或开拓新能力的行为。拉梅尔特并没有对多元化经营的定义作具体的描述，只是作了高度抽象的思想概括，具有宏观上的指导性，但他十分强调多元化经营对企业经营能力的要求。

第二章

关于多元化战略的文献综述

第一节 时空维度的研究综述

一 关于美国企业的研究

美国著名企业战略理论家安索夫于 1957 年发表了论文《多元化战略》，这是研究企业多元化战略的第一篇文章。文中他根据对 1909—1948 年间美国最大的 100 家企业的研究，总结出企业成长的四种基本方向，并将这一思想总结为一张“产品—市场矩阵图”，他认为用原有的产品开发现新的市场，属于市场开发战略；在原有市场中投入新开发的产品，属于产品开发战略；只有用新的产品去开发新的市场才是多元化战略。1965 年，安索夫发表专著《企业战略》，书中他运用“成长向量”这个新概念，使其“产品—市场矩阵”模型更加成熟（见图 2-1）。

根据图示，企业可沿水平、垂直、对角线三个方向进行多元化扩张。安索夫指出了企业多元化的四种原因：一是企业的其他扩张战略无法达到预定目标；二是企业再扩张后，仍然有丰富的资源剩余；三是企业面临利润丰厚的新市场机会；四是企业面临扩张和多元化二者优势模糊时，也会选择多元化而放弃扩张。安索夫将多元化划分为水平多元化、垂直多元化、同心圆多元化和混合型多元化四种类型，并指出混合多元化获利最低且风险最大。他还在书中提出了“协同性”（Synergy）概念，即两个事物的有效结合能够产生超过二者简单相加的力量，或者形象地表示为“ $2 + 2 > 4$ ”，他认为，企业多元化发展的一个根本原因是最大限度地发挥和利用协同效应。

1959 年彭罗斯发表专著《企业成长理论》，在第七章“多元化的经济学”中，他主要以个体企业为分析对象，从企业内在成长角度对企业多元

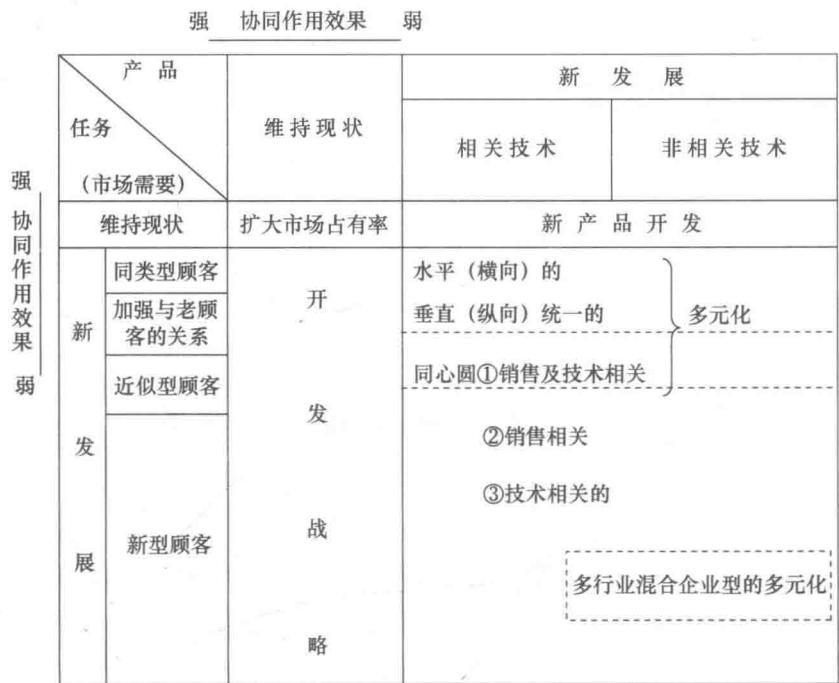


图 2-1 发展的范围和方向 (成长向量)

资料来源：康荣平，1999 年。

化进行分析。彭罗斯以生产线的数量来度量多元化，他认为企业多元化的发展程度与企业所拥有的资源量具有相关性，而企业在原有的优势领域能否维持良好的经营是多元化成功的关键。也就是说，企业在经营过程中不断积累内部资源，伴随着内部资源的扩大，企业自然会倾向于把剩余资源投入到更大的市场和更好的机会中去，企业成长必然伴随着多元化。但是，企业进入多个经营领域中去以后，面临着更多的竞争压力，为此企业必须确保资源在每一个领域的准确和有效利用，这种资源的连续投资也制约了企业进入领域的数量。此外，企业新开拓的经营领域离企业原有的优势领域越远，为了保持市场竞争能力所付出的成本也就越大。彭罗斯的分析基本上是定性的学术研究。彭罗斯在 1995 年对企业成长的研究中，分析了风险和不确定性对企业成长的影响。他认为伴随着企业的扩展，风险呈递增性增长。因为企业的规模越大，企业面临的信息不完全使不确定性增大，不确定性产生了风险。“风险递增原则”（principle of increasing

risk) 限制了企业的扩展水平。因此,企业家对待风险的态度差异以及风险处理水平的不同,会造成企业多元化战略的类型和程度的差异。

1962年,美国著名经济史学家钱德勒发表了著作《战略与结构——工业企业发展的历史阶段》,钱德勒选择了美国极具代表性的四家大企业:杜邦公司、通用汽车公司、标准石油公司和西尔公司,研究了四家企业的发展历史。他通过进一步分析近70家大企业,得出了“结构跟随战略”的著名论断,在当时产生极大反响,并且在以后的理论界和企业界也具有深远影响。他认为,美国的企业一般都经历了四个成长阶段,每一个发展阶段企业都采取不同的发展战略,可以概括为数量扩大战略、地区扩展战略、垂直一体化战略、多元化经营战略。不同的战略阶段要求企业采取不同的组织结构。在多元化战略阶段,与之相适应的是事业部制的组织管理结构。钱德勒的这部著作对实践产生了重大影响,它使事业部制成为大型企业普遍采用的一种基本组织结构模式,也推动了企业多元化经营的实施。钱德勒通过进一步实证研究表明,美国的企业多元化起步于20世纪20年代,由杜邦公司开创。

1962年,戈特发表了《美国工业中的多元化与一体化》,这是第一本专门研究多元化的著作。戈特在书中首次采用数量分析方法,证明了美国企业的多元化进程从20世纪30年代起开始加速发展。他还运用数量分析研究了美国20世纪50年代行业间的多元化差异,他依据《美国标准行业分类和代码》中的四位数行业分类法来计量企业的多元化程度,研究发现美国的化工、电子行业的多元化程度最高,烟草、石油行业的多元化程度最低,行业间的多元化程度差异显著。这一分类方法后来逐渐成为学术界进行多元化研究的国际性惯例。戈特第一个研究了多元化经营与企业经营绩效的关系。他分析了1947—1957年美国111家大公司,运用企业运行的产业数量与主导产业占总产出的比重以及二者的乘积这三种度量方法,得出多元化和利润率之间基本不存在相关性的结论。他的分析是从产业组织理论角度进行的,没有区分相关多元化和无关多元化。戈特的另外一个重要贡献是从市场和行业角度对多元化定义做了更精确的阐述。

1970年,里格利在其论文《分部制与多元化》中,提出了多元化程度的测量方法和类型划分标准,成为最早对多元化经营进行分类的学者,在多元化研究中迈出重要一步。他提出,企业的多元化程度的一个衡量指标——专业化率(Specialization Ratio, SR),指的是一个企业中最大产品

业务的年销售额占企业年总销售额的比重，并由此划分了四种企业类型（见表 2-1）。同时，他还提出了“核心技能”（Core Skills）概念，这一概念后来发展为企业多元化研究的核心理论之一。

表 2-1 企业类型及划分

某一类产品占销售额的比重	企业类型	多元化程度
$SR \geq 95\%$	单一产品	专业化
$70\% \leq SR < 95\%$,	主导产品	低度多元化
$SR < 70\%$, 产品相关	相关多元化	中度多元化
$SR < 70\%$, 产品无关	无关多元化	高度多元化

资料来源：Wrigley，1970 年。

1974 年，R. P. 拉梅尔特出版的《战略、结构与经济绩效》一书认为，里格利的分类存在明显不足，需要改进。他在里格利的专业化率的基础上提出了相关率（Related Ratio，RR）概念，主张用专业化率、相关率和垂直一体化率这三个指标对企业进行分类。相关率即企业最大一组相关业务的销售额占企业总销售额的比重。垂直一体化率（VR）是指制造的一体化过程中所有的副产品、中间产品和最终产品的销售收入占企业总销售额的比重。与里格利不同，拉梅尔特强调的是业务（business）而非产品（product）。根据他的分类标准，企业可以分为单一业务型（single business）、主导业务型（dominant business）、相关业务型（related business）和无关业务型（unrelated business）四大类，进一步地，主导业务又可以细分为三种类型：主导集约型、主导扩展型和垂直统一型；相关业务细分为关联集约型和关联扩展型二种。拉梅尔特的分类方法更为客观，在里格利的基础上更加详细地描述了企业的多元化经营状况。但是他的分类忽视了对市场因素的考察。与戈特不同，拉梅尔特首次从战略管理角度对各类型多元化的经济绩效进行了研究，论证了在各种企业战略类型中，无关多元化和垂直一体化型的企业绩效最差；相关集约多元化绩效最好，其后依次为主导集约、主导扩散、相关扩散、单一业务。他的这一研究结论在以后的研究中不断得到验证。拉梅尔特在多元化领域的研究对后续研究发挥了举足轻重的作用。另外，他研究了 1949—1969 年间，美国大企业事业部制的变化和多元化经营的发展，发现 500 强企业中多元化企业的

数量增加了 63%。

1981 年,美国学者克里斯坦森和蒙哥马利(Christensen and Montgomery)合作发表了论文《公司经济绩效:多元化战略与市场结构》,他们在鲁梅特研究的基础上,着重探讨了多元化战略、经营绩效和市场结构之间的关系。他们认为,那些由于市场因素使得企业的盈利和成长受到制约的企业,最适合实行多元化战略,并提出相关多元化不一定能保证企业获得高回报率;无关多元化企业如果不重视市场结构,可能导致企业绩效下降。

波特(M. E. Porter)在他 1980 年出版的《竞争战略》和 1985 年出版的《竞争优势》中,均强调了“协同作用”的重要性。他对相关性进行了细分,阐述了多元化战略与相关性,以及如何处理好相互关系和互补性等问题。1987 年他发表在哈佛商业评论上的一篇文章《从竞争优势到公司战略》着重对 1950—1986 年间美国 33 家大企业的多元化发展过程进行了统计分析,发现通过混合兼并进行的无关多元化的失败率是最高的。选择好核心业务是企业战略的基础。他指出,企业进行多元化时,对新业务的选择要进行三项检验:行业吸引力检验、成本检验和互益性检验,以确保新业务有助于企业保持和增长竞争优势。1990 年,在波特的《国家竞争优势》一书中,对日本和美国的多元化进行了比较,指出日本企业的成功,正是由于选择了相关多元化并注重公司内部发展;而英美两国正是过度追求无关多元化而导致国家竞争力衰退。他还归纳了几点原则,帮助企业搞好多元化:一是企业尽量进入本国最具吸引力的行业;二是尽量不要脱离原有的优势领域,要从优势领域向外延伸;三是坚持内部发展或小规模的兼并。

贝蒂斯等人(Bettis et al.)在 1982 年和 1985 年研究了企业多元化经营的收益和风险关系问题。他们通过实证检验发现,相关多元化能实现高收益和低风险的最优结合,但是无关多元化只能使高收益对应高风险,低收益对应低风险。

1985 年,帕利普(Palepu)在论文《多元化战略,利润率指标和熵值测量法》中,研究了 30 家食品企业,他把产业经济学中用来研究产业结构复杂程度的熵值测量法(Jacquemin - Berry entropy measure)作为多元化经营水平的衡量指标,这一方法比拉梅尔特的专业化率更客观,也更容易计算。这个多元化水平测量方法完善了安索夫开创的用产品数量衡量

多元化水平的传统方法,综合考虑了产品种类数量、各产品的收入比重和不同产品种类间的相关程度这三个方面的因素。总的多元化的熵为:

$$DT = \sum_{i=1}^N P_i \log\left(\frac{1}{P_i}\right)$$

其中, P_i 为企业中 I 产业项产品占企业总销售中的比重。该指数下限为零,这时企业是单一业务,若达到 $DT > 3$,说明企业的多元化水平相当高。Palepu 的衡量指标对企业业务资料的准确性要求很高,任何资料上的缺陷都会使它的衡量效果大打折扣,从而增加了该指标的使用难度。Palepu 运用熵值测量法,从产业组织理论和战略管理理论两个角度分析了企业多元化战略与经营业绩的关系。他的研究表明,多元化程度高低与企业盈利水平无关,并且在企业利润率与相关多元化和无关多元化之间没有明显差异;纳入时间变量,相关多元化企业的利润增长率高于无关多元化企业;企业继续实施相关多元化,高的利润增长率最终将转化为高的盈利水平。

1988 年,卡彭等人 (Capon et al.) 对多元化经营分类进一步发展推进。他们提出应该根据市场的专业化程度对多元化企业进行重新分类,因为不同的市场具有不同的特点,要求企业具备相应的市场营销和开发技能,专注于某一市场发展的企业往往取得更大的成功。他们的分类指标主要采取专业化率、市场分类比率 (Category Ratio, CR) 和产品比率 (Product Ratio, PR)。其中市场分类比率是指企业中最大的市场类,如工业品和消费品的销售收入占企业总销售额的比重。根据此项指标,企业可以分为单类市场型企业 ($CR \geq 0.80$) 和两类市场型企业 ($CR < 0.80$)。产品比率是企业最大产品组的销售收入占企业总销售额的比重,根据这项指标,企业可以分为单组产品企业 ($PR \geq 0.80$) 和多组产品企业 ($PR < 0.80$)。他们的分类弥补了拉梅尔特分类忽视市场因素的缺陷,但是他们只简单地把市场区分为工业品市场和消费品市场,分类过于粗略,限制了他们分析结果的有效性。另外,他们还在这些分类的基础上对不同类型的企业的绩效进行了分析。单类市场型和单组产品型企业,市场相关程度大,企业绩效好;两类市场型和多组产品型企业,市场相关程度小,企业绩效差。

1989 年, Y. Chang 和托马斯 (H. Thomas) 利用拉梅尔特关于多元化的分类,运用回归分析方法研究了企业多元化战略风险与收益的关系,他们认为企业的产品市场力量和企业规模是决定企业多元化战略风险与收益