

企业集团多元化经营战略

——基于核心竞争能力与经营资源剩余的模式

QiYe JiTuan DuoYuanHua JingYing ZhanLue
JiYuHeXin JingZheng NengLi Yu JingYing ZiYuan ShengYu De MoShi

裘晓东 祁俊云 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

企业集团多元化经营战略

——基于核心竞争能力与经营资源剩余的模式

裘晓东 祁俊云 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团多元化经营战略：基于核心竞争能力与经营资源剩余的模式 / 裘晓东，祁俊云著. —北京：经济科学出版社，2012.3

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1569 - 7

I. ①企… II. ①裘… ②祁… III. ①企业集团 - 企业管理 - 研究 IV. ①F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 022498 号

责任编辑：刘明晖 李 军

责任校对：杨晓莹

版式设计：代小卫

技术编辑：王世伟

企业集团多元化经营战略

——基于核心竞争能力与经营资源剩余的模式

裘晓东 祁俊云 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京中科印刷有限公司印装

787×1092 16 开 13.75 印张 260000 字

2012 年 3 月第 1 版 2012 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1569 - 7 定价：33.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

目 录

| | |
|-----------------------------------|----|
| 第1章 绪 论 | 1 |
| 1.1 研究背景 | 4 |
| 1.2 研究对象 | 6 |
| 1.3 研究方法 | 9 |
| 1.4 结构和内容 | 10 |
| 第2章 企业集团发展及历史沿革 | 12 |
| 2.1 企业集团范畴界定 | 12 |
| 2.2 历史沿革 | 24 |
| 第3章 多元化经营概述 | 38 |
| 3.1 多元化经营的内涵 | 38 |
| 3.2 经营程度的界定 | 44 |
| 3.3 理论依据 | 46 |
| 3.4 条件分析 | 49 |
| 3.5 发展趋势 | 55 |
| 3.6 我国的发展现状 | 57 |
| 第4章 企业集团多元化战略运作模式分析 | 60 |
| 4.1 影响因素及进入壁垒分析 | 60 |
| 4.2 利益驱动分析 | 65 |
| 4.3 “机会带动”和“杰出的通用管理逻辑”的启示 | 73 |
| 第5章 基于核心竞争能力的多元化经营战略 | 86 |
| 5.1 核心竞争能力与多元化经营战略 | 88 |

| | | |
|------------|---------------------------------|------------|
| 5.2 | 市场层面核心竞争能力的构建 | 100 |
| 5.3 | 技术层面核心竞争能力的构建 | 122 |
| 5.4 | 管理层面核心竞争能力的构建 | 140 |
| 5.5 | 核心竞争能力的整合与评价 | 151 |
| 第6章 | 基于经营资源剩余的多元化经营战略 | 162 |
| 6.1 | 经营资源剩余的内涵 | 162 |
| 6.2 | 利用原则——短边原则 | 168 |
| 6.3 | 投资决策分析 | 169 |
| 6.4 | 资源剩余的最大效用分析 | 176 |
| 第7章 | 多元化经营战略的新经营模式及例证分析 | 179 |
| 7.1 | 多元化经营战略新模式 | 179 |
| 7.2 | 可持续发展模式的构建 | 184 |
| 7.3 | 海尔集团的多元化发展 | 186 |
| 第8章 | 总 结 | 200 |
| 8.1 | 主要工作 | 200 |
| 8.2 | 主要创新点 | 205 |
| 8.3 | 研究结论 | 206 |
| 8.4 | 未来研究建议 | 206 |
| | 参考文献 | 208 |

第1章 绪 论

企业的多元化经营既是企业资产重组的重要手段，也是降低单一业务风险、回避业务萎缩及获得整体规模优势的重要途径。其能否成功在很大程度上将取决于企业能否把握环境的变化，正确选择相关业务，并将资源进行有效的组合。三九集团作为中国百强企业中的著名企业集团，拥有涉及医药业、食品加工业、酒店业、现代农业、旅游服务业、包装印刷业、房地产开发业和汽车工业等产业的200多家全资、控股、参股企业，在它的多元化经营过程中有很多经验教训值得我们借鉴。

1991年12月，解放军总后勤部将在深圳特区的35家企业集中起来，以南方制药厂为核心组建“三九企业集团”。经营领域涉及医药、房地产、进出口贸易、汽车、电子、服装、信托投资和股票证券等行业，并规定了三九集团的发展方向是成为跨行业、多功能、外向型发展的企业集团。20世纪90年代初期的多元化经营实质上是行政命令式的发展模式，三九集团没有自主选择的权利。用时任总裁的话来说“我们的多元化经营是被迫的，不是自愿的”。

三九集团自主的多元化经营可以分成三个阶段：

第一阶段：多元化探索（1989~1994年）

1989年，当时中药产品的科技含量和投资办厂成本不高，中药行业进入壁垒很低。为了规避风险，当时的南方制药厂决定要发展多种经营，既要以一业为主，也要有东边不亮西边亮的准备，因此决定走出药品的范围，实施多元化经营。管理者认为多元化经营既可以有效的分散经营风险，又可以使三九的品牌、管理机制和销售模式等无形核心竞争能力通过输出得到最大限度的发挥，同时，通过涉足各个产业最快地获得最新发展信息，集团可以在最短的时间内发现和介入新的经济增长点。

1. 进入包装印刷业。这种垂直多元化经营既稳定了药品包装的供货渠道，又保证了质量的稳定性，同时在深圳高档次印刷厂缺乏的情况下，建立印刷厂亦可满足周边地区客户对高质量印刷的需求。正是基于以上考虑，南方制药厂投资500万人民币，香港越秀公司投资100万美元合资筹建了九星印刷厂。截至1996年，其社会订单总量已占其产品总量的67%，可实现利润2000万元。

2. 进入西药行业。1980~1994年，西药的生产量以每年16%的速度增长，而中药生产量每年的增长速度是10%，西药的总产值占到了药品行业总产值的79%。

西药巨大的市场容量和发展速度促使三九集团投资兴建了深圳九新药业有限公司。1997年,公司的销售额达到了2.3亿元,上缴利税3780万元。

3. 进入房地产及汽车贸易市场。邓小平南方谈话后,房地产开发和汽车贸易变得风风火火。南方药厂将后勤部改为房地产部,后又注册了三九物业公司、三九房地产开发公司和三家以汽车贸易为主的汽车公司。

4. 进入酒店业。两年内三九集团在各地建立连锁酒店达18家,并采取相同的品牌和经营模式经营。

第二阶段:多元化快速发展(1994~1997年)

1994年在“三九胃泰”被国家列为自费药后,药厂的生存出现危机。也直接威胁到集团的生存,因为三九集团90%的利润来自南方制药厂。三九集团制定了把单纯的产业型企业发展成为多种产业并举的综合性产业,把一个核心企业发展到两个核心企业,把单纯的产业型企业发展成为产业与金融相组合的高级组合型企业的新的集团发展战略。把南方制药厂和三九汽车工业作为核心企业,把利润在1亿元以上的3~5个企业作为支柱企业,并发展利润在5000万元以上的骨干企业5~8个。这期间,运用资本运营手段进入了汽车、农业、大食品、旅游业。到1997年6月,共兼并企业41家,集团总资产也达到97亿元。

在其快速发展过程中,多元化经营中的一些问题也暴露了出来:

1. 由于国民经济不景气,酒店业客源锐减,同时租赁费用过高,管理水平也未能跟上酒店的扩张速度,所以酒店只能在无钱可赚或亏损的情况下运营。

2. 1995年国家实行适度从紧的货币政策,宏观经济发展放慢,直接导致三九的房地产项目陷入困境。同时,汽车市场开始降温,价格逐步回落,三九汽车公司的业务也转向低潮。公司总裁认为造成三九房地产现状的原因除了对国民经济发展的把握不准之外,项目投资的随意化和法律纠纷也是主要原因。

3. 农业公司由于扩张过快,兼并的程序和手续不完备,导致对被兼并企业缺乏实际控制能力,并致使有的企业最终退出了三九集团。

4. 地方政府和企业联手弄虚作假,把企业的高额负债隐藏起来,以达到被兼并的目的。

第三阶段:多元化调整(1998年~现在)

面对多元化发展中出现的问题,有人提出:多元化经营使集团本来就无固定来源的有限资金被迫分散使用,降低了资金使用效率;三九集团给人的形象是医药行业,在其他领域发展不一定能充分发挥作用,甚至有品牌稀释的风险;同时,集团的有关领导对非药业行业的陌生,增加了经营中的不确定性;另外,国内人口平均医药消费量较发达国家有10倍以上的差距,这说明医药行业本身仍然有很大的发展潜力,花很大力气在不熟悉的领域进行探索,不如集中力量做好自己的主业。

最终，三九集团及时调整了战略思路，从以资产扩张为重点向以效益扩张为重点转变，重新调整了多元化方向，多元化经营的目标集中在相关多元化。集团的工作重点调整为大力发展主营业务，原则上停止了非药业企业的兼并。集团先后撤销了三九旅游公司、三九农业公司和三九汽车公司。其产业发展战略也调整为以医药为核心，包括保健品、大食品、医疗器械、文化等产业在内的生命健康产业。从此，三九集团走上了良性的发展轨道。

在三九集团多元化经营过程中，有很多成功的经验和失败的教训值得其他企业去思考：

1. 在经营战略选择的过程中，应该有“先做实，再做大”的思想。否则，盲目进行多元化扩张，而在资金、技术和管理等方面跟不上的话，新业务反而会成为企业的包袱，甚至会产生多米诺骨牌连锁反应而危及企业的生存。

2. 企业有两种成长方式：规模成长和多元化成长。但实施多元化经营要具备四个条件：资金、人才、技术和管理。一般而言，对于实力一般的中小企业来说，除非现有产品市场已经饱和，需求下降，或竞争对手过强而难以维持销量，否则不要盲目进行多元化。

3. 在从事新的业务之前，一定要对新业务进行内外环境分析，特别要注意对国家产业政策、宏观经济环境、竞争态势和未来业务前景的分析，决策要慎重。本案例中，正是由于1992~1994年在酒店业和旅游业上的盲目扩张，在国民经济下滑时，导致了酒店业的人不敷出。

4. 进行多元化经营，尤其是进入陌生领域时，要考虑现有资源和新业务是否匹配，是否拥有资金、人才、管理等方面的积累。不但要考虑多元化经营在协同作用、分担风险、获得规模优势、利用闲置资源等方面的优点，还要充分预计经营风险以及由于企业资源分散产生的机会成本。

5. 选择多元化经营时应该首要考虑相关多元化，这样做有利于原有业务核心能力的传递并充分利用协同作用，这种经营模式其成功的机会也大。三九集团正是在生命健康产业和印刷业取得了成功，而在房地产、汽车等领域遭遇了失败。

6. 在新业务的整合过程中，应该充分利用现有业务的核心能力。三九集团长期以来在中药行业形成的品牌优势、销售优势和管理机制优势是整合新业务的基础。

7. 兼并现有企业实施多元化经营，不要只看到被兼并企业是块“馅饼”，还要警惕落入各种人为制造的“陷阱”中去。

8. 从中国企业的多元化经营实践来看，多元化的效果并不理想。据数据显示，上市公司中85%以上都在开展多元化经营。而在净资产收益排名前100名的公司中，97家公司利润以主营业务为主。净资产收益率高于30%的公司利润都是以主业经营为主，而126家以非主营业务为主的公司仅有3家公司收益率高于

20%。这说明多元化经营虽然可以在一定程度上改善主营业务的不足，增加赢利能力，但对整个公司的利润贡献不大。

目前许多被 ST、PT 的上市公司在积极地进行资产重组，走多元化经营的道路。但是多元化经营并不是解决所有企业问题的灵丹妙药，弄不好还会陷入更大的泥潭而不能自拔。企业只有在把握环境变化的基础上，充分整合现有资源，在提高企业核心竞争能力的前提下实施多元化经营，才可能获得成功。

1.1 研究背景

企业集团的发展是一个国家经济发展的重要支柱。从某种意义上说，一个国家企业集团数量的多少和实力的强弱，已成为衡量该国经济实力和国际竞争能力高低的重要标志。实施大企业集团战略，对于提高我国经济的国际竞争能力，带动国内相关企业的发展具有重要意义。纵观西方发达国家经济成长史，无不与其大型企业集团的成长与壮大存在密切联系。改革开放 30 多年来，我国掀起了一场深刻而剧烈的变革，有中国特色的社会主义市场经济正在逐步形成并日益发展完善。我国企业集团经过近 30 年的发展，经历了从无到有，由弱到强并不断有新的企业集团进入世界 500 强排行榜的不凡历程。截至 2006 年年底，我国企业集团共有 2 856 家^①，年末资产总计达到 27.12 万亿元，对国民经济的发展起到了巨大的推动作用。当前，中国企业集团在开放的市场经济条件下直面来自市场竞争的挑战，如何在日益激烈的市场竞争中获得长期竞争优势，已成为企业集团发展战略研究亟待解决的重大现实问题。

获得高于平均水平的投资收益率和创造新的竞争优势是制定和实施企业战略的两个基本目的。纵观企业发展的战略思维模式，不论战略思维的工业组织模式还是资源依赖模式，都对企业多元化发展提供了有力的理论支撑。许多企业正是依靠多元化战略才摆脱了市场激烈竞争引致业务收缩所带来的增长压力。多元化战略为企业开拓了一条既能建立核心竞争能力又能扩大规模的途径。国外学者的大量研究表明，非限制性相关多元化战略是投资收益率最高的战略选择。国内学者的相关实证研究表明，集团模式的多元化经营方式能够显著提高成员企业的价值^②。

我国企业集团的经营实践表明，非限制性相关多元化战略对集团的经营运作是失效的，但多元化战略在企业集团发展的经营实践中，在迅速拓展企业规模、增强企业竞争能力、创造范围经济、充分把握市场机会等诸多方面，在推动企业集团发

^① 包括中央企业（集团）、国务院批准的国家试点企业集团、国务院主管部门批准的企业集团、省级人民政府批准的企业集团以及营业收入和年末资产总计均在 5 亿元及以上的其他各类企业集团。

^② 肖星，王琨（2006）以我国上市公司中的集团成员企业为研究对象，采用大样本实证检验了集团模式多元化经营对公司价值的影响。结果显示集团模式的多元化经营方式显著提高成员企业的价值。

展中形成了不可替代的优势战略地位。

第二次世界大战以前,专业化生产被认为是提高劳动生产率最重要的途径(因于当时的企业能力和市场经济状态),多数企业都致力于提高企业的专业化水平,第二次世界大战以后,专业化企业逐渐减少,多元化经营的企业逐渐增多,多元化经营已成为现代企业的一种发展趋势。现在,发达国家的大型企业集团几乎都采取了多元化经营战略。在美国,1969年多元化经营企业的比率就已达93.8%,日本在1973年多元化经营的企业也达到83.1%。而1999年针对我国上市公司中的105家企业的抽样分析发现,79%的企业也在实施多元化经营。

随着我国企业集团数量的增加及规模的扩大,多元化问题日益受到重视,许多企业集团选择多元化经营战略来扩展自己的经营范围。纵观其经营效果,多数企业的经营绩效并不理想,甚至有的企业集团因多元化经营不当而走向失败。企业集团如何扩张、成长?如何在成长中增强竞争能力,减少失败的可能性?寻求适当的企业集团多元化成长途径,适时、适度地拓展企业经营业务,已成为众多企业集团思考和亟待解决的问题。

我国学术界对企业集团多元化经营问题虽已有理论研究,但仍存在较大的不足:没有揭示出企业集团多元化经营的根本原因,在寻求企业集团多元化经营的成因时,普遍把企业集团当成成熟市场经济中的成熟主体,严重背离了企业集团的经营实际;没有提出有效的企业集团多元化经营战略举措,企业集团较为完整的多元化战略体系还尚未形成,导致实践中企业集团多元化经营存在一定的战略运作上的盲目性;直接将西方企业多元化战略理论移植于我国企业集团的经营实践中,制度缺陷使得我国企业集团在运用西方企业经营理论的实践中出现了明显的战略应用“低效”或“战略失灵”现象。在企业集团多元化经营失败的实践经验中,我们必须意识到中国企业集团成长的特殊环境因素对集团经营战略运作的影响,只有制定与我国企业集团经营实践紧密结合的企业经营战略,才能实现企业集团多元化经营战略的成功运作。

现实中,国外企业集团多元化发展的经营成功率很高,且多元化形式呈现出明显的多样性,而我国企业集团的多元化经营却呈现出成功率较低的“奇异现象”。为此国内许多学者对我国企业的多元化经营进行了广泛讨论与研究,但仍没有形成一个完善的适宜我国企业集团的多元化成长的战略模式,至今更多地相关研究仍停留在多元化经营战略与绩效关系的探索上。

从多元化战略的影响因素和进入壁垒方面来看,虽然与国外相比存在着不同和差距,可现实差距却不是规模经济等这些简单因素所能够充分体现的。然而,毕竟我国有海尔、长虹、联想等一大批企业集团成功地进入了多元化经营领域。因此,进一步深入对企业集团多元化经营进行剖析将有助于揭示这一“奇异现象”。

1.2 研究对象

1. 研究对象的基点之一——企业集团

(1) 企业集团的资源能力优势有利于多元化成长

高特 (M. Gort) 认为, 多元化作为一种反周期的现象, 在很大程度上依赖于企业多元化进入的产业的稳定性。因为, 产业需求的峰谷一般都不完全一致, 平均来说, 多元化产品的任意选择都将减小销售的波动幅度。但是, 企业在一个稳定产业的基础上进入周期波动剧烈的产业, 可能会使其总销售额变得不稳定。高特的研究显示, 企业并没有系统地选择更加稳定的产业作为其多元化的方向, 公司多元化很大程度上是进入那些技术变化迅速的产业。技术迅速变化表明该产业尚处于成长期, 他们可能给企业的未来发展带来利润增长的潜力, 因此, “迅速成长的产业倾向于从其他产业企业, 以及新的企业或产业内的企业中吸引资源, 在大多数情况下, 企业相比其主业活动会有更高成长速度的产业多元化”。但是, 这些产业通常需要大量的资金和较高的专业化管理和技术技能, 它成为新企业进入的障碍。因此, 大企业更容易组织资金且具备管理和技术能力进入这些行业。而作为多个企业法人联合体的企业集团相对于中小企业一般均具备较强的管理、资金、技术能力等, 在诸多资源构成领域具有一定的比较优势, 能够易于在多元化经营中形成资源集聚优势。因此, 企业集团同其他组织相比较更适宜于多元化经营战略的运作, 这是笔者把多元化经营战略建立在企业集团这一研究对象基础上的原因之一。

(2) 企业集团是我国经济发展的重要支柱

我国面对工业化和知识经济的共同挑战, 企业集团被寄予厚望, 企业集团将取代政府行业管理部门成为市场的组织者, 企业集团的竞争能力与我国在国际市场的经济竞争力具有更直接的关系。据中国企业联合会 1999 年的数据统计显示, 全国 500 家最大的工业企业, 其数量虽然不多, 但其资产总额高达 74.2 万亿元, 实现净利润 1.21 万亿元, 纳税总额高达 1.91 万亿元, 占全国税收总额 (5.42 万亿) 的 35.2%。因此, 抓好关键的 500 ~ 1 000 家大型企业和 100 家企业集团, 就可以把握整个国民经济的命脉, 抓住中国经济发展的主导力量。另外, 企业集团在我国经济建设中担负着与大中型企业明显不同的历史责任, 它将取代行业管理部门和地方政府, 成为市场秩序的自发管理者, 通过不同的连接纽带, 企业集团可以把众多的大、中、小型企业松弛而有度地联系在一起, 按专业化分工原则形成不同的层次, 形成一种既相对稳定, 又富有弹性和活力的有序市场结构。在不过分排斥竞争和干扰市场价格信号的同时, 通过长期稳定的协作关系能够大大降低市场交易频率和交易成本, 并减少过度竞争所造成的资源耗费。此外, 企业集团灵活的产权机制和技术导向作用在促进生产要素流动的合理性、推动产业升级中也发挥着重要作

用。因此，企业集团在我国现阶段国家经济发展中起着不可替代的重要组织作用，培育并发展一批甚至在国际市场中有竞争能力的企业集团，将促使我国的总体经济竞争能力产生巨大的飞跃。

(3) 对企业、公司、企业集团等名称交互使用的解释

本书在写作的论述中，企业、公司、企业集团等词汇常常出现交互使用的现象，因此有必要对这些概念及写作中表现出的现象加以解释。

① 概念的解释。企业，许多学者从不同的角度给企业以定义，科斯把企业看作是市场协调机制的替代物，企业之所以能够部分地替代市场机制，是由于企业能在某些交易中降低市场交易成本，提高市场运作效率。中国企业联合会管理咨询委员会副主任、中企工易管理咨询有限公司总经理李显君博士认为企业就是资源要素的输入与输出的转换器。《现代管理技术经济大词典》对企业的解释是，指以营利为目的，从事生产流通服务等活动的独立经济核算单位。公司，一般是在得到政府许可的情况下，由两个以上个体集资组成的一种企业组织形式。企业集团，它是多个法人企业在共同利益的基础上，通过资产、资本、产品、技术等作为联结纽带，以实力雄厚的一个或若干个大型企业为核心，并在某种程度上受核心企业影响的具有多层次组织结构及多种经济功能的大型法人企业联合体。

这里公司与企业集团有必要再进一步加以区分。企业集团和公司都是经济联合体，都作为企业经济组织的一种有效形式；但从它们的具体实践上看，企业集团与公司有着根本性的区别：一是法律地位不同。公司作为依法集资形式的联合组成单位，具有自主经营、自负盈亏的法人地位；而企业集团是多个法人企业的联合组织，即由若干个具有独立法人地位的企业单位和事业单位所组成的联合组织，企业集团本身不具备法人资格。二是连接的纽带不同。公司内各成员一般都是以统一的产品系列以及加工工艺为纽带，实行公司内部的专业化协作，因此都为紧密型联合。在股份公司中，母公司通常通过持股来控制子公司；而企业集团成员之间要通过强有力的联系纽带组成一个有机的整体，集团核心层与紧密层、半紧密层的联系纽带一般应是资产，与松散层的联系纽带主要是集团章程和具有法律效力的协议书、合同等契约。三是管理体制不同。公司与政府管理机构一般都存在着行政隶属关系，公司内部也是一种纵向的领导与被领导、支配与被支配的关系；而企业集团与政府管理机构原则上不存在直接的行政隶属关系，只能通过经济和法律的手段来间接管理，同时在企业集团内部各成员单位不论大小和高低，一律都是一种横向的平等互利的伙伴关系。可见，目前一些地方出现的“翻牌公司”集团，是对企业集团的曲解。

② 对交互使用现象的解释。论述中使用了企业、公司、企业集团等三个概念，且几个概念间常常在对某一经济现象的描述中交互使用，这主要是由于三个概念间既存在着差别又存在联系所导致的。当使用企业这一名词时，主要原因有两个：一

是基于所描述的现象已不仅仅是针对企业集团而言，它对一般企业普遍存在着适用性的原理；二是在论述某一企业集团时，过多地使用企业集团一词难免显得冗长而紊乱，会出现用企业来简化并指代这一企业集团，使得论述中的用词能够显得更富有活力。而某些论述中出现的公司一词主要是指代那些真正的公司而言，因为企业集团这一名词在我国是舶来品，一般的多个法人企业联合体都被称之为企业集团，但在美国等一些西方国家，通常把一般的企业称之为公司，且不论企业的大小都称之为公司。因而，论文中所提及的公司一词基本上是指这些西方国家的企业而言。所以，企业、公司、企业集团等几个名词在写作中出现的交互运用现象具有一定的所指对象，而并非概念运用上的混淆。

2. 本书研究对象的基点之二——多元化战略

(1) 多元化战略的方位

按照张、王、罗、汤的战略分类体系（见第3章多元化经营概述），企业在总体战略选择中按企业在行业中增长型战略的地位与水平可以将战略划分为稳定战略、增长战略、组合战略和退却（清算）战略，而多元化战略当属于增长战略的重要构成之一（详见第3章3.1节）。因此，企业集团在寻求发展过程中运用的战略途径是多种多样的，在其寻求增长过程中增长战略运用的途径也具有多样性，本书所选择的战略研究对象为增长战略体系中的多元化战略。

(2) 我国企业多元化战略的发展历程

我国企业的多元化发展始于20世纪70年代末中国实行改革开放政策初期，自那时起，我国企业才开始逐渐改变了企业单纯以垂直结合方式追求同类产品产量扩大的经营模式。第一批开展多元化经营的中国企业是“军转民”企业。十一届三中全会提出的以经济建设为中心的新发展战略，使那些依靠政府订单进行军品生产的企业由于订单的锐减而被迫开始多元化发展。生产雷达的企业利用技术关联制造电视机，产生了今天的“长虹”；生产枪炮的企业又生产摩托车，诞生了今天的“嘉陵”，这些都是我国企业多元化经营发展中最初的典型案例。全国军工企业的民品产值比重，从1979年的8%上升到1985年的40%，截至2009年上半年，这一比值已高达74%。20世纪80年代前期，在对外改革开放先行一步的广东省，一些新生企业如深圳宝安、广州白云山制药、湛江电器等企业，开始尝试多元化发展；但这时的多元化经营基本是基于为解决城市人口就业压力而形成的被动式的多元化经营。在20世纪80年代后期，我国出现了诸如中信总公司、广州万宝集团、深圳赛格集团等以主动式多元化发展的大中型企业。在1992年，我国企业多元化发展形成了一个高潮，一大批企业像四通集团、海尔、三九、万科等开始多元化经营，其特征是以民营企业 and 上市公司为多元化经营的主体，并且许多企业投资于房地产行业。1997年，我国政府对国有企业实施战略性改组，出现了以企业兼并与重组为主要手段的企业多元化发展的新高潮。进入21世纪，随着市场经济发展的

日益深化,以及国有企业改革和市场经济管理体制的不断完善,为有效应对市场竞争的挑战,企业经营战略安排的自主性已成普及之势,如今,多元化战略正以各种不同的方式及手段被大规模运用到企业的经营实践中。

(3) 研究多元化战略的重要意义

多元化经营在我国企业集团的发展实践中还存在许多不尽完善之处,特别是紧密结合我国企业经营实际的多元化战略成长模式的研究较少,而目前我国企业集团在寻求发展中大多已走向了多元化经营的扩张式发展道路,这些企业由于缺乏相宜的理论指导,许多企业尽管在多元化成长初期获得了多元化经营为企业带来的显著经营绩效,但在持续发展中很快便进入到盲目多元化、过快多元化经营的误区,使多元化最终成为战略选择上的一种非正确抉择。显然,对于存在诸多机制缺陷的我国企业集团的多元化发展应遵循“稳健原则”。因此,在企业多元化成长过程中提供适合我国企业集团现状的多元化经营模式,无疑会对我国企业集团的多元化发展并获得经营的成功,以及实现企业的可持续发展产生重要现实意义。

1.3 研究方法

本书的写作,作者运用了实证分析法、归纳法、演绎法、计量模型分析法和逻辑推理法等多种方法进行了理论分析和论证,其中逻辑推理法和实证分析法是本书写作所采用的主要分析和论证方法。

逻辑推理就其思维过程而言,是从个别性的知识出发概括出一般性的结论。管理理论一般研究的是经济发展中的个别现象,是从个体发展中总结出的规律和经验。在本书的核心理论研究中——多元化战略模式的提出方面,作者通过整合企业集团多元化能力与必要性的“两维图分析”和“机会带动与杰出的通用管理逻辑”两个启示,符合逻辑地推理出了基于核心竞争能力与经营资源剩余的多元化经营战略发展模式。在各个层面的核心竞争能力构建上,作者也通过逻辑推理方法,形成了各个层面的核心竞争能力构架体系。

在本书论及的相关内容中,还通过大量的实证分析,分别对多元化经营中具有典型特征的企业进行了深入分析,巨人集团、海信集团、长虹集团、海尔集团等,从成功和失败的不同侧面进行了分析论证,强化了多元化战略论述中形成的观点和方法的现实有效性。

管理理论生成于对现实事物发展的认知过程,而很少像经济学理论研究那样对现实事物发展进行抽象和假设,进而总结推理出一般事物的具有普遍意义的发展规律,并形成理论。管理更加注重其对现实具有可操作性的理论总结,因而,作者在本书的写作中大量应用了逻辑推理法和实证分析法。

1.4 结构和内容

本书主要分为8章，其基本结构是围绕本书题目展开的（如图1-1所示）。

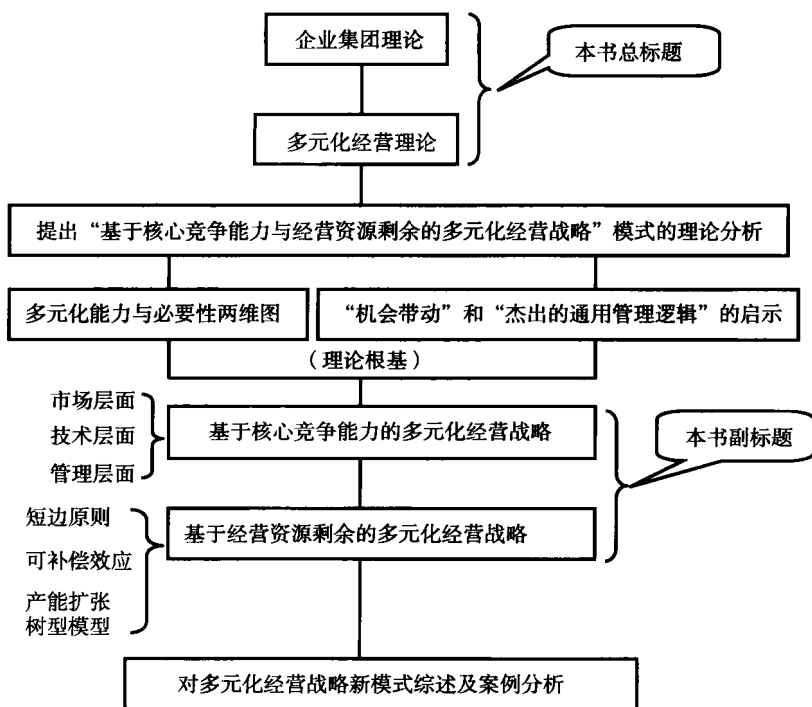


图 1-1 内容结构

第一，结合本书题目“企业集团多元化经营战略”，介绍了企业集团和多元化经营战略的相关理论，即本书的第2章、第3章。

第二，结合企业集团和多元化经营战略的相关理论，提出的多元化经营模式的理论依据，为基于核心竞争能力与经营资源剩余的多元化成长模式的建立提供了充分的理论分析基础。即本书的第4章内容——企业集团多元化战略运作模式分析。

第三，“基于核心竞争能力与经营资源剩余的研究”，分别对基于核心竞争能力的多元化战略和基于经营资源剩余的多元化战略两个维度的深入论述，即本书的第5章和第6章内容。需要说明的是，这两部分内容在企业集团经营实践的运作步骤上并非是独立的而是递进的关系，这是本书的核心内容，是对“基于核心竞争能力与经营资源剩余的多元化经营战略”这一经营模式的全面探究。

第四，在本书的第7章，总结了多元化经营模式的运作方法，提出了多元化经

营模式及其实现形式，及经营模式如何保障企业集团实现可持续发展的运作。所提出的多元化运作模式及实际案例，在本书的第8章予以了论述和分析。论述中紧密结合国际知名企业多元化成功经营的实践，辅以我国企业集团成功实施多元化经营的例证。当然，在本书的写作中，作者已经描述了大量的相关例证。这些对多元化成功与失败的企业经营实践现象的描述，充分印证了作者提出的多元化经营模式的可行性和正确性。

第五，在本书的最后即第8章，着重论述了本书的工作并提出了本书的重要创新点以及尚待进一步研究的问题，以期一个更加完善的多元化经营模式能够为我国企业集团的发展提供强有力的理论支撑。

第2章 企业集团发展及历史沿革

在对企业集团的多元化战略认知前，对国内外的企业集团理论及其发展状况进行研究是必要的，但若对企业集团的理论描述如同现实的认知过程一样去展开，则难免显得冗长而无聊，因此，本章的“叙述”采用的是作者深思熟虑研究后的归纳与概括。它对于本书的贡献，在于有助于在企业集团战略的研究中对本书主要内容的理解与评判，个中还能体会到有关问题提出的背景及对这些问题研究的意义。

2.1 企业集团范畴界定

企业集团是适应现代生产力和市场经济要求而产生的一种企业组织形式。今天我们所称的“企业集团”（Enterprise Group, Business Group, Industrial Group）一词，并不是在19世纪中叶就已出现了“企业集团”的欧美，而是首先于20世纪50年代在日本开始使用的。对中国来说，企业集团与大部分市场经济范畴一样，由于各种各样的复杂原因，我们对这个舶来品的认识还不统一，甚至不少方面还有曲解，这与实施大公司大集团的跨世纪宏伟工程以及有效诊断其经营战略的发展趋势很不适应。因此，深刻认识企业集团的本质，了解我国企业集团及国外企业集团的发展历程，对促进我国企业集团的发展以及制定适宜我国企业集团的发展战略具有深远的理论意义和实践意义。

2.1.1 企业集团的定义

科学的定义应该全面反映被定义事物本身的各种属性，尤其是要揭示出该事物的质的规定性。如果仅仅揭示了某一种事物的非本质属性或其中某一属性，则不能构成科学的定义。

综观国内外有代表性的几种关于企业集团的定义，主要有：

1. 日本关于企业集团的定义

日本对企业集团有多种定义，但没有一个统一定义。日本公平交易委员会将日本的企业集团定义为“旧财阀系三集团（三菱、三井、住友）和城市银行系三集团（芙蓉、第一劝银、三和）这六个大集团”。而东京大学教授宫崎义一认为还应该在“六大集团”外加上新日铁、丰田、松下、日立等以巨大产业资本为中心的