

企业集团管控模式 理论及案例研究

◎ 罗高峰 / 著

管控模式



经济科学出版社
Economic Science Press

丽水学院学术著作出版基金资助出版

企业集团管控模式 理论及案例研究

罗高峰 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团管控模式理论及案例研究 / 罗高峰著. —北京:
经济科学出版社, 2010. 7

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9510 - 2

I. ①企… II. ①罗… 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 (2010) 第 106346 号

责任编辑: 王志华

责任校对: 徐领弟 刘 昕

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亨

企业集团管控模式理论及案例研究

罗高峰 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

总编辑部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

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

电子邮箱: esp@esp.com.cn

北京欣舒印务有限公司印刷

华丰装订厂装订

880 × 1230 32 开 6.25 印张 200000 字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 9510 - 2 定价: 16.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

综观世界各国企业的发展历史可以发现，企业集团作为企业组织的一种形态，在各个国家的经济领域都发挥着重要的作用，特别是 20 世纪末 21 世纪初席卷全球的企业兼并浪潮，加速推动了企业集团化发展的进程。当今，世界著名的企业大多是跨国性的大型企业集团，大约 2/3 的跨国并购导致取得控股权，全世界跨国销售的商品和服务中 1/3 以上是在跨国公司的关联企业之间进行的。因此，发展一批具有国际竞争力的企业集团是我国中长期经济发展所必须面临的主要战略任务之一。事实也证明，近 30 年来，随着我国经济体制改革的不断深化，生产力的不断提高，大批的企业集团应运而生。企业集团的健康发展已成为我国经济持续稳定增长的最基本的保证。

我国企业集团是在经济体制转型过程的特殊环境下形成和发展的，从思想观念到组织管理都需要一个发展与完善过程。特别是在中国经济高速发展的大背景下，大批企业集团规模急剧扩大，其内部管控问题将愈发突出。因此，我国企业集团要真正提高企业竞争能力，在追求规模扩张的同时，必须在内部建立与现代大企业相适应的机制，我们把它归结为建立母子公司管理控制问题。如何建立规范的母子公司管控模式，是我国企业集团提升国际竞争力进程中亟待解决的问题。在实践中迫切需要结合理论研究，设计出科学且具操作性的集团公司管理控制体系。需要说明的是，实行母子公司管控的，只是企业集团内存在资本联系的集团企业部分，并不包括企业集团内存在的生产、技术联系的集团企业部分。母子公司管控

是影响整个企业集团生死存亡的基础，因此，无论是理论研究或是具体实践对此应格外重视。

《企业集团管控模式理论及案例研究》一书运用相应的理论研究成果，结合比较研究和案例研究等方法，对企业集团管理控制模式作了较为系统地阐述与比较，探索影响企业集团管理控制模式的权变因素以及相应的控制与协调手段，分析企业集团管理控制的模式特征和设计原则，探寻企业集团不同管理模式下的管理问题。

相对于该领域的其他著作，该书的创新点主要体现在以下三个方面：

第一，在对以往集团管控模式文献研究的基础上，选取财务管控、战略管控和操作管控模式等三个经典管控模式作为主要的类型，并结合不同的企业集团经营管理特点阐述其模式的具体运用原则和操作思路，具有较强的针对性；

第二，本书较为系统地阐述了企业集团的组织建设、人力资源培育、财务管理手段以及控制链管理等四个关键因素在不同集团管控模式下的管理原则和关键控制要素；

第三，本书将理论和实务相结合，在介绍集团管控模式相关理论的基础上，选择了具有针对性的案例包括国外经典集团的管控方法，也有国内大型国企以及快速发展的中、小民营集团的管控方法，丰富了本书的内容，案例的选取也有利于读者加深对集团管控模式的理解。

相信该书的出版，能够给致力于我国企业集团健康快速发展研究的学者和实践者提供一定的借鉴和启发。

浙江大学管理学院教授、博士生导师

徐金发

2010年8月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 问题的提出.....	1
第二节 研究集团管控模式的重要性	14
第三节 本书结构安排	19
第二章 企业集团管控的三种基本模式	21
第一节 企业集团的管控理论概述	21
第二节 企业集团管控模式	29
第三节 管控模式选择的影响因素	36
第四节 管控模式体系设计：原则和思路	43
第三章 企业集团的组织管控模式	45
第一节 企业集团组织管理理论概述	45
第二节 财务管控模式下的组织管控模式	53
第三节 战略管控模式下的组织管控模式	64
第四节 操作管控模式下的组织管控模式	77
第四章 企业集团的人力资源管控模式	83
第一节 企业集团人力资源管控理论概述	83
第二节 财务管控模式下的人力资源管控体系	93
第三节 战略管控模式下的人力资源管控体系	97

第四节	操作管控模式下的人力资源管控体系·····	106
第五节	企业集团三种人力资源管控模式对比·····	108
第五章	企业集团的财务管控模式·····	113
第一节	企业集团的财务管控理论概述·····	113
第二节	财务管控模式下的财务管控体系·····	116
第三节	战略管控模式下的财务管控体系·····	125
第四节	操作管控模式下的财务管控体系·····	139
第六章	企业集团的供应链管控模式·····	154
第一节	集团企业供应链管控理论概述·····	154
第二节	操作管控模式下的供应链管控模式·····	160
第三节	财务管控模式下的供应链管控模式·····	168
第四节	战略管控模式下的供应链管控模式·····	180
参考文献	·····	190

第一章

绪 论

第一节 问题的提出

综观国际经济发展史，一个国家经济的发展、经济整体素质的提高、国际竞争力的增强，主要依托企业集团的发展。世界经济发展的历程表明，一个国家经济发展到一定水平，必将会出现一批大企业、大集团，这是经济发展的必然趋势；发达的市场经济国家的实力，来自于一批居国际领先地位并掌握国家经济命脉的大公司、大集团。因此，在经济全球化和科技进步快速发展的形势下，企业要在国际竞争中立于不败之地，必须加快企业组织结构调整，培育和发展具有跨国经营能力的大公司、大集团。随着中国经济体制改革的不断深化，生产力的不断提高和发展，大批的企业集团应运而生，已成为我国经济持续稳定增长的最基本的保证。

据统计，2002 年年底，我国国有及年销售收入 500 万元以上的工业企业，总数为 181 557 个，实现工业总产值 110 776.48 亿元人民币。其中，特大型工业企业（主要为企业集团）数量为 398 个，仅占统计工业企业总数的 0.2%，但其总产值为 17 626.20 亿元，占被统计全部工业总产值的 15.91%。另外，大型工业企业 2 657 个，占工业企业总数的 1.4%，其工业总产值为 19 401.33 亿元，占工业总产值的 17.51%。到 2003 年，我国企业集团生产经

营规模不断扩大,经济效益显著提高。与上年相比,年营业收入和年末资产总计都在5亿元及以上的各类大企业集团共计2 692家,比上年增加65家,实现利润总额5 179亿元,企业集团数量占全国独立核算工业企业数量的比例在1%左右,资产却占50%以上。2004年,我国企业集团生产经营规模不断扩大,经济效益显著提高。与2003年相比,年营业收入和年末资产总计都在5亿元及以上的各类大企业集团共计2 764家,比上年增加72家,实现利润总额8 296亿元,企业集团数量占全国独立核算工业企业数量的比例在1%左右,资产却占50%以上。到2007年,中国有2 926个大企业集团,总的营业收入高达23.26万亿元。一批横跨多领域、多种所有制且具有一定规模和国际影响力的大企业集团已经形成。

发展一批具有国际竞争力的大企业和企业集团是我国中长期经济发展面临的一项十分重要的战略任务。而几乎所有的大企业发展到一定规模都会不同程度的实行集团化经营,形成集团公司体制。几乎所有的企业集团的集团公司体制都会随着企业的发展阶段不同、战略目标不同、管理手段不同而不断进行改革和调整。当今,中国企业国际化经营的势头越来越强劲,加之更为激烈的国际竞争环境,使得企业集团公司管理、控制问题越发突出。“德隆帝国”的破产、中航油(新加坡)巨额亏损、中国银行的一个下属支行“丢失”上10亿元巨款,这些案例看似毫无关联,但他们可以引申一个共同的问题——企业集团的管控出现了故障。参与国际竞争的中国企业要站稳脚跟、稳步发展,必须处理好集团公司的关系、加强对集团公司有效控制,使企业集团各部门、各下属企业之间能相互有效运行。因此,深入研究中国企业集团管理和控制理论,具有十分重要的现实意义。

一、企业集团:现代企业发展的必经之路

(一) 企业集团的定义

企业集团这一名称最早出现在第二次世界大战以后20世纪50

年代的日本，起源于战后被解散的财阀，其成员企业以银行为中心，通过相互持股、系列融资、董事派遣、社长会等手段重新聚集起来的企业群体。其基本含义是指：在保持各个参加企业法律上的独立性，依靠共享资本的效率、营业上的效率或者金融上的效率而带来的利益，以高水准维持各企业的经济效益为共同目的，主要采用股份所有关系、高级管理者派遣等手段结合起来的两个以上企业集合形态。在我国，企业集团经过6年多时间的试点之后，1997年4月，中国原国家计委、国家经贸委、原国家体改委在《关于深化大型企业集团试点工作的意见》中进一步明确了试点企业集团要形成以资本为重要联结组件的集团公司体制（原国家计委、国家经贸委、原国家体改委：《关于深化大型企业集团试点工作的意见》，1997）。我国《企业集团登记管理暂行规定》第三条指出：“企业集团是指以资本为主要联结纽带的集团公司为主体，以集团章程为共同行为规范的集团总部、子公司、参股公司以及其他成员企业或机构共同组成的具有一定规模的企业法人联合体。企业集团不具有企业法人资格。”国内学者一般认为企业集团是以一个实力强大具有投资中心功能的大型企业为核心，以若干个在资产、技术上有密切联系的企业、单位作为其外围层，由各成员企业按照自愿、互利原则组成的具有多层次组织结构的大型经济联合组织。或者说，企业集团是在现代企业高度发展的基础上形成的一种主要以集团总部为主体，通过产权关系和生产经营协作等多种形式，由众多企业法人组织共同组成的经济联合体。

（二）企业集团的特征

1. 企业集团的内部组织结构特征

（1）企业集团主体呈多元性。企业集团是多个法人企业通过一定的方式而组成的经济联合企业群体，企业集团的规模在一定程度上取决于集团成员企业的规模和法人企业数量。有的大型企业集团拥有几十个甚至几百个成员企业，小的企业集团也有十几个成员

企业。不同的规模导致了企业集团对其主体企业（包括集团总部以及核心企业）有着不同的要求。

（2）企业集团组织结构呈多层次性。企业集团往往是围绕一个核心企业（母子关系型、控股型企业集团）或数个核心企业（财团型企业集团），通过股权关系组织起来的，由于成员企业与核心企业在联系纽带方面存在着差异，企业集团形成了多层次性的组织结构，包括集团核心、紧密层企业、半紧密层企业以及松散层企业等。从内部各子系统的联系看，企业集团内部的多元实体，通过不同的联结媒介围绕核心联合在一起，形成集团核心、紧密层、半紧密层、松散层等多层次结构，核心与各层次的多元实体功能有机复合的整体。

（3）企业集团联系纽带呈多样性。企业集团是以资本关系为主要联系纽带的多个法人联合体，但在资本关系的基础上还有人事、技术等其他联系纽带。

资本纽带——资本关系是企业集团形成并产生较大的向心力、凝聚力的最重要的纽带，从某种意义上说，没有资本联系纽带，就没有企业集团。资本联系纽带首先表现在财团型企业集团成员企业间的相互持股和母子关系型企业集团、控股型企业集团成员企业间单方持股。其次，资本联系纽带还表现在银行和其他金融机构在财团型企业集团中的作用，银行不仅通过相互持股成为成员企业的股东，而且还进行大量融资。

人事纽带——企业集团成员企业间都存在人事上的参与、交流，这是由成员企业间的关系特点决定的，如企业间的单方或相互持股关系、信贷和资金融通关系、生产经营上长期紧密的联系等。在市场经济条件下，企业集团成员企业基本上都是股份制企业，企业间的人事参与也大多采取单方或相互派遣董事的方式。

经营联系纽带——组建企业集团的重要原因之一就是要充分发挥企业集团的内部资源协调与分配优势，在获取规模经济效益的同时，通过成员企业间在生产经营上的紧密协作弥补“市场机制的

失灵”，降低交易费用。因此，许多企业集团中，成员企业之间都存在着生产、技术和销售等经营方面的紧密联系。

2. 企业集团的外部形态特征

(1) 企业集团的规模大型化。企业集团规模的大型化，既指企业集团整体的规模，也指企业集团总部（核心企业）的规模。企业集团是以集团总部为核心（财团型企业集团可以看做是几乎都是由集团总部构成的母子关系型企业集团），通过相互持股、单方参股控股方式，运用资本纽带，把若干企业联合在一起，并形成多层次的内部组织结构。这样的企业集团组织表现为在社会化大生产及专业化分工基础上的企业联合，通过这种联合所聚集起来的庞大生产力，能产生单个企业难以实现的组合效应，具有强大的辐射能力和凝聚力，能够迅速满足现代规模经济的要求。如日本的企业集团，尤其是三菱、三井、住友、第一劝银等企业集团，都已发展成为无所不经营的巨型企业。其中，三菱集团堪称日本经济的“象征”，其成员企业分属于多个不同的产业部门。包括食品、纤维、造纸、化学、石油、玻璃土石制品、钢铁、有色金属、机械、电气、机器制造、运输机械、精密机械、商业、证券、不动产、海运、空运、仓库、银行、保险等。

(2) 企业集团的产融一体化。企业集团的形成与发展必然伴随着资本的运动。随着企业集团规模的不断扩大，其对资本的需求也会相应迅速增大，仅依靠其自有资金和一般意义上的银行信贷关系难以适应。同时，由于工业企业集团的强大实力所产生的信用可靠性，也使需要优化资金使用的金融业愿意与产业结合。资本是工业企业集团运行的命脉，产业资本与金融资本的紧密结合是社会生产力高度发展的重要条件，如财团型企业集团，一般是以商业银行或其他金融机构为核心，或是银行资本与工业资本业务相联系，以及资本参与、人事交流等方式融合在一起。

(3) 企业集团的经营多元化。企业集团在经营方向上一般都实行多元化经营，这种多元化经营包括关联品种的多元化和无关联

品种的多元化,也可以说是经营层次上的多元化和产品经营的多元化。经营环节(层次)多样化,不但有生产环节,而且一般还包括销售、产品研制等环节,形成研制、原料供应、生产、销售综合体。

(4) 企业集团的经营跨国化。企业集团的国际化经营是现代化的经营方式。与单纯的贸易关系以及利用外资、技术引进等形式不同,企业的国际化经营是把国内与国外的资源有机地结合起来,在全球范围内寻找企业发展机会,包括最有利的生产、销售及原材料供应基地。企业集团实行国际化经营,意味着企业集团组织形式的巨大改变,即从国内企业发展成为跨国公司。

二、我国企业集团管控现状及问题

我国企业集团是在企业尚不成熟、市场尚未健全、政府职能还没有完全转变的情况下开始组建的。短短十几年时间,已经经历了孕育产生、创建调整和快速发展的时期。企业集团的组建从比较松散到比较紧密;从局限于本地区、本部门、本系统内部,到跨地区、跨部门、跨系统联合;从横向的产品联合到纵向的工艺联合;从单一产品企业的结合到多元化经营;从政府行政推动,以契约形式联合发展的方式到以资产为纽带的联结方式。我国企业集团的每一步发展都离不开改革的深入,企业集团的每一步发展也都反映出传统管理体制的弱化和市场经济体制的加强。

总体来说,我国企业集团的发展过程大致可以分为如下三个阶段:第一个阶段是孕育产生的萌芽阶段。1979年前后,当传统管理体制略有松动、企业自主权略有扩大之时,一些大型企业便在其内在扩张的冲动下,开始尝试国有企业的改组联合。当时主要以纵向或横向的联合为主,1984年党的十二届三中全会颁发《中共中央关于经济体制改革的决定》以后,企业群体或者经济联合体大量出现。企业群体,它改变了原来带有某种临时性与一定盲目性的企业间不稳定的双边协作关系,将一群企业相对稳定地固定在一

起,虽然这些经济联合体大多套用了“企业集团”的名称,但本质上他们与真正意义上的企业集团存在巨大差异,只能算是企业集团的一种雏形。因为这种企业的横向联合,是在所有制不变、隶属关系不变、财务关系不变(“三不变”)的前提下完成的。但是经济联合体为企业集团提供了组织结构的雏形,它孕育着企业集团的产生,并导致了中国大陆第一批企业集团的诞生。1987年政府对行政性公司或政企不分的公司进行改革,为真正的企业集团的产生提供了契机。因为行政性公司的撤销,使得原来企业间的组合关系开始松动,原来的管理体制结构被打破。

第二阶段是创建调整的兴起阶段。这一时期企业集团的发展情况与前一时期的情况略有不同:前一时期遵循的是先由企业实践中探索,然后由政府政策予以规范的路径;而后一时期遵循的是政府政策引导的发展路径,企业集团组建过程中的政府烙印更加明显。1987年国家体改委和原国家经委发布了《关于组建和发展企业集团的几点意见》,对企业集团的含义、组建企业集团的原则、条件、审批程序、企业集团的内部管理和外部条件等重要方面作了原则性规定,使企业集团在各级地方政府和企业的共同推动下得到迅速发展。企业集团开始从自发地形成转变为纳入国家统一的计划安排之下。1991年,为了进一步推动企业集团的发展,国务院转批了国家计委、国家体改委、原国务院生产办公室《关于选择一批大型企业集团进行试点的请示》,从此企业集团的调整和发展有了法律依据。在政府政策和行为的推动下,企业集团如雨后春笋般发展起来。

第三阶段是发展完善的成长阶段。1992年10月,党的十四大报告,不仅明确提出了建立社会主义市场经济体制的总目标,而且提出了“全面组建企业集团”的要求,为企业集团的发展提供了历史机遇。1994年《公司法》的颁布,标志着集团的发展被纳入法制轨道。无论是企业集团的核心企业即集团公司的设立,还是集团中成员企业相互关系的处理,都有了法律准则,为进一步规范企业集

团经营管理行为奠定了基础,对企业集团的健康发展具有深远的历史意义。1997年4月,国务院批转了国家计委、国家经贸委、国家体改委《关于深化大型企业集团试点工作的意见》,其中提出“建立以资本为主要纽带的集团公司体制”的目标。在随后召开党的十五大中又强调:“以资本为纽带,通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团。”这两份文件明确规定了企业集团的形成过程和联结纽带,解决了中国企业集团规范发展过程的最基本、最核心的问题。这样,中国企业集团在近20年探索发展的过程中,终于扫清了规范发展道路上的主要制度性障碍和束缚。但从当前发展的总体水平来看,我国企业集团仍处于初级阶段,要使企业集团的发展真正走上正轨,真正使我国的企业集团由初级走向高级、由雏形进而走向成熟,还需要一个相当长的时期,还需要在理论和实践两个方面不断探索。

目前我国企业集团公司在管理控制上主要存在以下几个问题:

(1) 公司缺少控制的基础,或者说企业集团缺少能够对子公司实施有效控制的核心企业。在我国企业集团的组建过程中,不少地方政府从本地区的利益出发,阻止企业跨地区兼并和重组;有的过分强调“优帮劣,强帮弱”,搞劫富济贫式的企业解困,结果不仅未能使落后企业起死回生,反而把优势企业拖垮;有的为了政绩,硬性规定联合对象和范围,实行“拉郎配”,甚至要求一个行业建成一个大公司、大集团,而不管联合各方是否有内在的经济、技术联系及是否有联合的意愿;一些企业还在上上下下组建企业集团的呼声中,名为参加企业集团,实为逃债、废债或提升“规格”,从而挤进国家500~1 000家重点企业名录,争取优惠政策。贪大图快凑“大个”做法的结果是“欲速则不达”,反而把核心企业、把好企业削弱,甚至拖垮。这些措施使得为数不少的企业集团,缺少一个核心企业能够掌握关键的要素,以形成有效的控制力。

(2) 治理结构不完善。虽然我国《公司法》已经颁布,许多

企业集团也在转换机制，建立了董事会、监事会等机构，但由于股本结构中国有控股地位及国有股权行使方式等方面存在的问题，规范化的治理结构尚未建立。根据《公司法》规定，公司经理的聘任或解聘由董事会决定，但在实际操作过程中，政府部门的力量依然发挥了很大的作用，这与目前国有企业人事管理制度以及国有资产管理体制不顺有很大关系。由于许多集团公司的董事长、总经理仍然由行政机关任命，且两种职务多由一人兼任，使得董事会受政府的干预较大，独立性很低。当然，在我国企业集团中，国有股权一股独大，股东大会形同虚设的问题，董事会、监事会功能未能充分发挥的问题，都和《公司法》的要求相去甚远，都没能对集团治理结构的完善发挥应有的作用。

(3) 在长期的体制惯性作用下过度集权或放权。由于长期存在的体制性原因，国有公司在管理方式上过于集权，对于子公司的日常经营活动插手太深，一定程度上扰乱了子公司的日常经营。虽然子公司的管理范围在集团公司体制基本规范的相关文件中有明确的限定，但实际操作中的人为因素很多，控股的集团总部习惯上用过去只适用于内部的管理办法去管理子公司。尽管集团总部不断进行机构改革以完成功能转换和业务整合，但实际效果却不尽如人意。

(4) 集团总部与子公司的内部联结纽带脆弱。集团总部对子公司管理方式的集权倾向和集团公司联结纽带脆弱是两种相对独立的现象，前者是管理方式的选择问题，后者则是产权关系的松散和断裂问题。在子公司中，有些和集团总部间没有资产关系，缺乏天然的“血缘”关系，有些虽和集团总部间有很强的产权关系，但由于集团总部资本运作基本上还是空白，“出资人不到位”在三级公司间普遍存在，再加上治理结构差，监控机制弱化等诸多问题，集团公司内部联结纽带非常脆弱，事实上只是一种若即若离的关系，有些甚至只是“名分”上的关系。这种状况同时也是造成子公司“各自为政”的主要原因。

(5) 集团公司功能错位，责权关系不对称。据大量研究调查

显示,子公司普遍反映集团总部管得太宽,有时集团总部对子公司却又过于“宠爱”,例如集团总部不但要垫交子公司税费,离退休人员工资,连“三金”都由集团总部统一交,缺口贷款甚至也由集团总部补。“事无巨细,到处插手”,集团总部包袱非常重,几乎年年搞赤字预算。按照规范的集团公司体制的要求,很多国有上市公司一直在对集团公司的责任范围和权利分配进行重大调整。但改来改去,子公司基本上没有了投资权和人事权(或只有很小的投资权和人事权),集团总部也无力进行有效的资产管理,资产流失等现象比较严重。

(6) 集团总部对子公司缺乏有效的监控。集团总部对子公司的监控主要依据产权关系。但实际上集团总部对子公司无力进行有效监控,主要原因是:第一,监控的基础管理还比较薄弱。目前国有公司的基础管理还很薄弱,特别是对诸如投资决策、筹融资、经营团队调整等涉及企业重大决策的制度过于简单陈旧,不适应市场变化的要求。例如,在制度中未明确划分各层次的权限,未明确决策的程序和工作规程,未明确违反制度的责任以及对责任人的处理办法等;第二,没有形成规范有效的监控体系。各级公司本应通过法人治理结构使企业的所有权、决策权、执行权之间相互制衡,但国有集团公司的现实状况是子公司董事会和经理层与集团总部董事会经理层人员高度重叠,董事会对重大经营问题和重大任免决策往往只是履行一种形式,有些还不能指挥经理班子。同时,经理层在执行董事会决议过程中,在企业的经营管理活动中对其管理对象同样也存在监督失控问题。

(7) 过分追求多元化经营。目前,不少企业集团为了迅速扩张,不仅在本行业大量并购,而且进入别的行业。不少企业集团提出发展自己的几大支柱产业,并认为这可以使企业的经营风险分散,有利于企业稳定发展。诸不知,这种过分追求多元化经营的做法,也会加大企业经营的风险。应该说,多元化经营战略是大型企业集团发展的重要战略选择。在美国,特别是进入 20 世纪 60 年