

企业

QIYE 多元化经营

DUOYUANHUA JINGYING

QIYE DUOYUANHUA JINGYING

康荣平 柯银斌 著



经济科学出版社

F27/273

企业多元化经营

康荣平 柯银斌

北京工商大学图书馆(1)



20002377

-75

SX02/21



经济科学出版社

责任编辑：刁其武
责任校对：杨晓莹
版式设计：周国强
技术编辑：王世伟

企业多元化经营

康荣平 柯银斌

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

中国铁道出版社印刷厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路66号

邮编：100086

*

850×1168毫米 32开 11.75印张 300000字

1999年6月第一版 1999年6月第一次印刷

印数：0001—5000册

ISBN 7-5058-1694-2/F·1199 定价：17.00元

图书在版编目(CIP)数据

企业多元化经营/康荣平,柯银斌编著. —北京:经济科学出版社,1999

ISBN 7-5058-1694-2

I. 企… II. ①康…②柯… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 07566 号

多元化经营：战略与能力

——《企业多元化经营》序言

海尔集团总裁 张瑞敏

通常，为他人著作写序，是知名学者、政界名流的事。当《企业多元化经营》一书的两位作者——康荣平和柯银斌第一次找我为该书写序言时，我感觉不太合适，没有写。但后来听到二位作者又陈述的一些理由，我感到也有道理。在市场经济条件下，作为企业经营管理理论和实践的探索性著作，应能对企业的发展有所帮助，既要好看又要好用。至于书能否立得住，则应看能否得到它的主要读者群——工商界人士的肯定与否，而不仅仅是权威的意见。

在详细阅读样书之后，许多观点引起我的共鸣和思索，结合海尔多年来在这方面的实践和探索，谈些初步的看法。

一、企业理论需要“中国造”

“海尔，中国造”是我们提出的新理念。为什么非要提出“中国造”？因为在国际上有许多“中国生产”的产品，但以中国品牌形象出现的却很少，没有叫得响的中国名牌，就意味着中国企业的市场竞争力不强，在市场经济的世界版图上就没有你的疆土，即便生产再多的产品，也只能是一个加工基地。与此相类似，国内

有关企业经营管理理论的书籍很多，但大多是西方国家著作的翻译、介绍和综述，而在中国企业经营实践的基础上，进行理论创新的著作却很少。没有系统的适合自己国情的企业经营管理理论，很难设想能涌现出若干在国际上叫得响的中国企业。读完《企业多元化经营》一书，与其他企业经营管理书籍相比，我感觉，这两位作者正在从事企业理论“中国造”的探索性工作：本书虽然总体框架上仍然是以西方企业理论为基础，但在诸多方面有自己的创新之处，例如“企业战略地图”、“企业多元化程度与市场发达程度的反比关系”等新概念的提出，“大数法则”、“杠杆原理”等新法则的归纳，“归核化”的确切翻译与解释，企业核心能力理论的扩展……。

中国企业应努力学习世界上企业管理的理论和先进经验，因为这是人类的宝贵财富，但由于中国的国情以及企业成长的环境和条件的不同，我们需要的是借鉴而不是照搬，否则会出现“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”的结局。至于他人成功的经验和作法，在什么条件下，在多大程度上适用？如何根据中国企业的实践进行修正、扬弃、扩展以至创新？这应该是中国企业研究者和经营者面临的重要课题。如此说来，要有世界驰名的“中国造”名牌，首先需要有“中国造”的能指导企业在国际上取胜的企业理论。

二、多元化经营是企业战略行为

近两年，国内关于企业多元化经营的争议很激烈，海尔集团曾因多元化发展遭到业界人士的议论。这些争议和议论大多采用“一分为二”的思维方式，将专业化与多元化视为对立的两极，然后阐明专业化与多元化谁好谁坏、谁优谁劣的观点。不同观点的人都有证明自己正确的若干案例，仿佛这是一个难以说清楚的问题。读完《企业多元化经营》这本书后，我认为，作者为我们提供了一个较全面的认识：（1）专业化与多元化并非对立的两极，企

业成功与否，并非与做专业化和多元化有直接的联系。因为，它不仅是企业经营状态连续体的界定概念，而且在企业主体、企业战略空间等意义上有不同的含义。(2) 无论专业化还是多元化，都是企业的战略行为。既然是企业战略，就不应存在谁对谁错、谁好谁坏、谁优谁劣的问题。在这里只存在竞争力问题，你现在的竞争力能否允许你进入多元化领域或加快专业化的发展，当决定采用专业化和多元化的战略后，又能使你的竞争力增强到什么程度，在市场上取得什么地位。否则，不管是专业化或多元化都将失去方向和意义。本书关于行业技术特性与企业多元化经营的关系的阐述，是很有新意和道理的。依作者的观点，海尔集团在家电行业的发展采取多元化战略是适合的，也是必需的。

三、多元化经营是企业能力问题

几年前，我曾讲过企业多元化经营是企业能力问题的观点，但并没有受到重视。本书中有较大的篇幅论述企业能力问题，而且是结合多元化经营来谈的。对此，我认为：(1) 企业能力是多元化经营的基础和前提，或借用本书作者的话讲，就是企业必须有“能力剩余”，尤其是无形因素。海尔集团多元化经营的第一个原则：“把自己最熟悉的行业做大、做好、做强，在这个前提下进入与这个行业相关的产品经营”。(2) 多元化经营是不断提高企业能力的经营活动。企业的经营活动非常广泛，有战略性，也有战术性，它们对企业能力增长的贡献不一，多元化经营正是能够较大程度并不断提高企业能力的战略性经营活动。

总之，本书是中国企业决策者和经营者应该读的一本企业理论与实践著作，我在此向广大读者推荐。

1999年4月8日

目 录

序 言	1
导 读	1
第一章 企业多元化的产生与发展	9
第一节 美国等先行者	9
1.1.1 现代工商企业的形成	10
1.1.2 企业多元化经营起步	11
1.1.3 多元化发展的高潮	12
1.1.4 多元化退潮：归核化	14
第二节 后来者的道路：印度、韩国为例	15
1.2.1 印度企业	15
1.2.2 韩国企业	16
1.2.3 其他亚洲企业	18
第三节 两种主要模式	18
第四节 中国、苏联企业成长的特殊道路	21
第二章 国际学术界关于企业多元化的研究	24
第一节 50~60 年代的开创者	24
2.1.1 第一篇论文	24
2.1.2 彭罗斯的《企业成长理论》	25
2.1.3 钱德勒的《战略与结构》	26

2.1.4	高特的《美国工业中的多元化与一体化》	27
2.1.5	安索夫的《企业战略》	28
2.1.6	几点评论	30
第二节	70年代起：从美国到欧日	31
2.2.1	赖利、司考特的研究	31
2.2.2	钱农：英国企业	33
2.2.3	鲁迈特：美国企业	33
2.2.4	戴斯：法国企业	35
2.2.5	赛海泽：德国企业	35
2.2.6	帕凡：意大利企业	36
2.2.7	日本学者的研究：吉原英树等	36
2.2.8	小野丰广的《日本企业的战略与结构》	38
2.2.9	总结：国际比较	39
第三节	80年代以来：反思与归核	41
2.3.1	彼得斯、鲁迈特等	41
2.3.2	波特的研究	42
2.3.3	核心能力理论	44
2.3.4	马凯兹与归核化	44
2.3.5	小结	46
第四节	评论与总结	46
2.4.1	企业成长实践的直接反映	46
2.4.2	与企业战略理论密切相关	47
2.4.3	美国主导、哈佛核心	47
2.4.4	缺少对后发展类型的研究	48
2.4.5	中国学者的任务	48

第三章 多元化经营战略分析 52

第一节 公司战略：领域与地域 52

第二节 领域战略：专业化与多元化 56

3.2.1	企业经营状态意义上的专业化与多元化	56
3.2.2	企业经营战略意义上的专业化与多元化	57
3.2.3	专业化战略与多元化战略的关系	59
第三节	多元化经营战略：目标与途径	62
3.3.1	多元化经营的战略目标	62
3.3.2	多元化经营的战略途径	68
第四节	多元化经营战略：类型与模式	73
3.4.1	多元化经营的战略类型	73
3.4.2	多元化经营的战略模式	78
第四章	多元化经营战略选择	88
第一节	“大数法则”：专业化与多元化的选择	88
4.1.1	前提法则：企业经营资源剩余	89
4.1.2	起点法则：所在国市场经济发达程度	90
4.1.3	行业法则（一）：行业技术特性	91
4.1.4	行业法则（二）：行业生命周期	93
4.1.5	市场/能力法则：四种状态多种选择	94
4.1.6	风险法则：认清来源加以防范	95
4.1.7	结 论	96
第二节	目标行业选择的外部理论	97
4.2.1	行业吸引力分析	98
4.2.2	行业相关性分析	104
4.2.3	从行业吸引力与相关性到目标行业	117
第三节	目标行业选择的内部理论	119
4.3.1	企业经营资源的分析	120
4.3.2	企业战略能力的分析	127
4.3.3	从企业资源与能力到目标行业	135
第四节	目标行业选择的核心能力理论	141
4.4.1	核心能力理论简述	141

4.4.2	核心能力与经营领域	144
4.4.3	案例分析：日本佳能	146
4.4.4	扩展后的核心能力理论	147
4.4.5	从核心能力到目标行业	149
第五节	目标行业选择的成功法则	152
4.5.1	单因素成功法则	152
4.5.2	多因素成功法则：杠杆原理	155
第五章	多元化经营战略实施	158
第一节	目标行业进入策略	158
5.1.1	目标行业进入策略分析框架	159
5.1.2	目标行业进入策略的主要内容	166
5.1.3	日本70年代医疗器械行业进入案例	174
第二节	多元化企业经营策略	182
5.2.1	产品结构组合策略	182
5.2.2	经营资源分配策略	191
5.2.3	组织结构变革策略	199
5.2.4	核心能力部署策略	208
第三节	多元化经营成功的基本法则	211
5.3.1	目标行业进入的成功法则	211
5.3.2	企业多元整合的成功法则	212
第四节	多元化经营的“常见病”	213
第六章	多元化经营行业案例	215
第一节	行业、市场与多元化	215
第二节	化学工业	219
6.2.1	巴斯夫、杜邦、旭化成成长分析	219
6.2.2	化工企业多元化经营的主要原因	221
6.2.3	化工：“天生的”多元化行业	223

第三节 电器行业.....	225
6.3.1 西门子、GE、大同的成长分析	225
6.3.2 电器企业多元化经营的主要原因	227
第四节 纺织行业.....	229
6.4.1 美国纺织企业的多元化与脱壳化	229
6.4.2 日本纺织企业的多元化发展	231
6.4.3 中国应借鉴的若干经验	232
第五节 钢铁行业.....	235
6.5.1 USS、曼内斯曼、新日铁的多元化发展	235
6.5.2 钢铁企业多元化的原因及成功因素	238
第六节 烟草行业.....	240
6.6.1 PM、BAT、JT 的多元化发展	241
6.6.2 烟草企业多元化发展的特点	244
第七章 多元化经营企业案例.....	246
案例 1: 美国杜邦公司	246
案例 2: 美国 ITT 公司	255
案例 3: 美国通用电气公司	263
案例 4: 印度塔塔集团	273
案例 5: 日本松下电器公司	281
案例 6: 日本佳能公司	290
案例 7: 泰国正大集团	297
案例 8: 韩国三星集团	303
案例 9: 青岛海尔集团	310
案例 10: 惠州 TCL 集团	316
案例 11: 深圳赛格集团	323
案例 12: 北京首钢集团	328
案例 13: 北京四通与珠海巨人	335
案例 14: 四川长虹与中国环宇	342

外文文献.....	352
中文文献.....	354
作者文献.....	358
后 记.....	360

导 读

这本书是为多种不同类型的读者所写的,由于读者类型不同,其知识的需求及程度也不同,再加上当今的读者视时间为金钱,为了方便读者阅读本书并提高阅读效率,我们在本书的正文前设计了这个“导读”,希望读者先看看“导读”,再根据自己的需要,选读或通读本书的正文。

一、基 本 概 念

概念是任何理论体系的基本知识单元。本书的主要概念是依理论逻辑来安排的,有较明显的先后顺序。这种安排对某些不能依章节顺序阅读的读者会产生一些困难,为解决这个问题,我们首先介绍一下本书采用的主要的基本概念的定义与内容。

1. 多元化。Diversification 在企业理论中可译为多元化、多角化、多样化、多种(经营)、跨行业(经营)等,本书选用的是“多元化”。企业多元化是指:一个企业同时在二个或更多行业从事经营活动,主要指同时向不同的行业市场提供产品或服务。

2. 衡量多元化的标准。如何衡量企业是否多元化,按照国际学术界的惯例,是以(国家或国际)标准产业分类为依据,在大多数情况下以四位数行业分类为标准。具体衡量某企业时可以此“对号入座”。

3. 中国的行业分类标准。中国国家技术监督局 1994 年 8 月

13 日发布《国民经济行业分类与代码, GB/T4754-94》新标准, 1995 年 4 月 1 日起实施。该标准等效采用《国际标准行业分类》(ISIC) 1988 年第三次修订版。该标准采用四级——门类、大类、中类、小类——并对应一至四位数代码的分类方式, 请见下面的示例图表。行业代码的前二位数相同表明属于同一大类 (二位数行业), 前三位数相同属于同一中类 (三位数行业), 四位数都相同属于同一小类 (四位数行业)。各国的行业分类标准有些差异, 例如二位数行业分类中, 美国标准 (SIC) “36 电气和电子设备”行业, 在上述中国标准中则分为两个行业 “40 电气” “41 电子”。

门类	A 农林牧渔业 B 采掘业 C 制造业…… K 社会服务业……			一位数分类
大类	40 电气机械及器材制造业 83 计算机应用服务业 41 电子及通讯设备制造业			一位数分类
中类	404 电工器材制造业 414 电子计算机制造业 831 软件开发咨询业 106 日用电器制造业 417 日用电子器具制造业			三位数分类
小类	4061 洗衣机制造业 4171 电视、录摄像机制造业 4062 吸尘器制造业 4172 收音机、录音机制造业 4063 电冰箱制造业 4065 空调器制造业			四位数分类

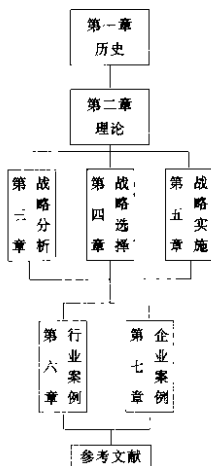
4. 企业多元化的分类依据。美国学者赖利 (L. Wrigley) 于 1970 年首次提出以一个企业的某一类产品占总销售额的比重大小来测量该企业的多元化程度, 并以此划分出企业的四种类型如下:

某一类产品占销售额比重	企业类型	多元化程度
≥95%	单一产品	(专业化)
<95%, ≥70%	主导	低度
<70%, 产品相关	相关多元化	中度
<70%, 产品无关	无关多元化	高度

赖利的这种分类依据及四种基本类型, 已被国际学术界广泛采用, 成为一种研究的范式。

二、内容与结构

本书的总体结构如下图：



各章主要内容概述如下：

第一章“企业多元化的产生与发展”。本章从历史和国别的双重视野简述了美国、印度、韩国、原苏联及中国的企业多元化经营的实践，并表明美国作为先发展国家的典型代表，企业多元化经营及其在现代工商企业成长过程中的作用是一种“特例”，而以印度、韩国为代表的亚洲后发展国家的企业却又是另一种发展路线，最后关于苏联、中国企业的探讨又表明，在世界企业史上也许存在第三种道路——转型经济条件下的企业多元化发展。这项研究虽是初步的，但至少向人们揭示了以下的问题：以美国等发

达国家企业为主要基础的西方企业多元化理论与战略对发展中国家尤其是中国是否完全适用？在多大的程度上、有哪些部分适用？如何修正或补充或扩展这些理论才能最有效地适用？

第二章“国际学术界关于企业多元化的研究”。为回答上述问题，我们必须首先了解西方学术界的研究成果及理论。这一章的完成也许填补了中国企业理论界的一个不应该存在的“空白”。从时间跨度上，该章介绍了自 50 年代开始至 90 年代为期 40 多年的主要论著；从空间范围上，该章汇集了美国、德国、法国、英国、意大利、日本等国的主要研究成果；从文献检索上，不仅查寻了以多元化为主题的主要论著，而且还从相关的理论领域（企业战略、企业管理、企业史等）中获取了宝贵的资料；从研究方法上，不仅介绍、叙述了主要论著的内容，而且还从形成背景、主要特点、地位与作用、影响等多方面进行了评论。最后，该章还提出了中国学者的艰巨任务。

第三章“多元化经营战略分析”、第四章“多元化经营战略选择”和第五章“多元化经营战略实施”是作者为完成中国学者的任务所做的最初尝试，这三章作为一个整体，将构成中国企业多元化经营战略的理论体系，尽管它也许存在许多不足、甚至错误，但这也可能是中国企业理论界的首次系统性研究。

在第三章战略分析中，作者采纳了西方通行的企业战略三次模型，明确指出多元化经营战略是企业战略最高层次——公司战略或称总体、整体战略中领域战略的重要组成部分，它与专业化战略共同组成领域战略的全部内容，而领域战略又与地域战略共同构成公司战略的内容，并提出“公司战略地图”概念来描述上述内容及结构。在这个总体框架中，作者进而论述了多元化战略与专业化战略的含义，不同内容及相互关系，最后探讨了多元化经营的战略目标、途径、类型与模式。其中关于战略模式的研究是作者在中外企业案例研究基础上的总结，对理论研究与实践指导都有较大的意义和作用。