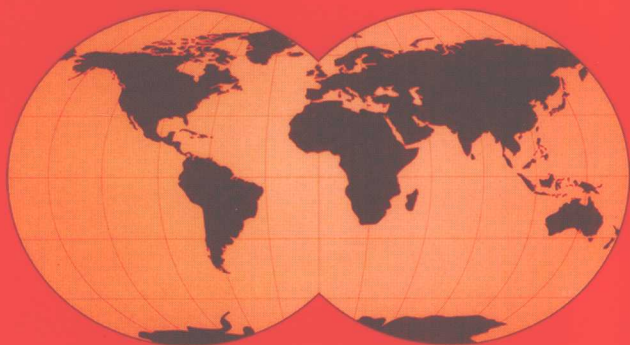


顶端战略

DINGDUAN ZHANLUE

秦远建 何浩明 著



自然规律和社会发展都昭示我们：
拥有顶端，就能傲视群雄。
顶端优势是显著的，顶端利益是巨大的，
拥有顶端，企业就能成为业界的泰山！

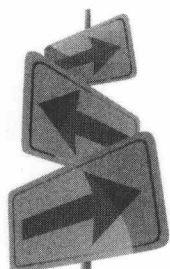


中国发展出版社

顶端战略

DINGDUAN ZHANLUE

秦远建 何浩明 著



定价：20.00元
ISBN 7-80000-000-0

中国发展出版社
地址：北京市西城区月坛南街1号
电话：(010) 68000000
网址：http://www.dvnp.com.cn
电子邮箱：dvnp@126.com

中国发展出版社

（此处为模糊文字，可能为地址或电话）



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

顶端战略 / 秦远建, 何浩明著. —北京: 中国发展出版社,
2009. 9

ISBN 978-7-80234-450-1

I. 顶… II. ①秦…②何… III. 企业管理—研
究—中国 IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 142459 号

书 名: 顶端战略

著作责任者: 秦远建 何浩明

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-450-1

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京源海印刷有限责任公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 11.5

字 数: 216 千字

版 次: 2009 年 9 月第 1 版

印 次: 2009 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

定 价: 25.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: drcpub@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言

表林中的翘楚

1. 要做就做最好

在澳大利亚广阔无垠的草原上，生长着一种高耸入云的树，最高的一棵高达156米，足足有50层楼那么高。这就是被称为“树木世界里的最高塔”的杏仁桉。杏仁桉的种子只有1~2毫米大，是什么让它们成长为参天大树？是什么让它们在半干旱的生长环境里坚强不屈？是什么让它们成为世界高树的冠军？

笔直高耸的杏仁桉沉默着不说话，它们忙着在干旱的地下不断延伸它们又宽又广的根基，它们忙着把吸收到的养分不断输送到顶端，它们忙着生长，忙着壮大。它们少有茂盛的旁枝侧叶，它们拥有不断向上攀升成长的主干。它们心无旁骛，它们是树木界的王者。它们根本没有时间更不屑于回答另一个世界的好奇者对它们的提问，它们安静，沉默，专注，坚定不移地向着更高的地方前进。它们说，既然上天赋予了自己成长的机会，那么，就必须成长最高的那一棵。

要做就做最好，杏仁桉就是秉承这样的信仰不断地成长着，它们专心致志，尽情地延伸着它们的主干，它们只为一个目标而奋勇直前。

树木尚能如此专一上进，作为企业应该怎样做呢？在如今变幻莫测的市场环境里，适者生存，企业界不断呈现出长江后浪推前浪的更替现象。特别是在最近两年，全球金融系统面临自1929年以来最大的危机。始于美国房地产次级抵押贷款市场的癣疥之疾，酿成了全球性的深重危机，昔日翻云覆雨的华尔街变得脆弱不堪，全球经济摇摇欲坠，一场危机席卷全球。很多以往风光无限的企业无法适应复杂的环境和艰巨的挑战，纷纷从云端跌入深渊。然而，在如此恶劣的外部环境下，却依然有许多企业岿然不动，屹立不倒。为什么会出现这种差异呢？在这个世界上从来就只有消亡的企业，而没有消亡的行业。被市场淘汰的企业永远是在行业领域内做得不够好的企业，真正在行业内做到优秀的企业拥有着更强大的抵御风险和危机的能力，也只有这些企业才能无情的

优胜劣汰的自然法则下继续生存并不断发展。

提起民用飞机，人们最先想到的是波音公司；提起零售业，人们首先想到的是沃尔玛；提起个人电脑，人们首先想到的是戴尔……为什么有的企业能在行业内独领风骚，而其他企业只能望而兴叹？作为一个企业经营者，应该如何在这个充满机会、诱惑和陷阱的社会里定位自身的企业呢？一个企业应该怎样做才能使自身得到更好的发展呢？

要做就做到最好。杰克·韦尔奇说：企业制定战略的原则是必须在一个行业做到数一数二的位置，而不是成为一个中等的企业。换言之，也就是必须做行业丛林里最高的那棵树。因为只有最高的树才能最早见到晨曦，最后送走夕阳，才能让自己得到最充足的养分。企业亦是如此，只有成为本行业的领头羊，才能吸引和拥有最先进的技术、最优秀的团队和最广阔的市场，这样方能拥有最丰厚的利润，成为无人能与之比高的杏仁核。

2. 行业位置决定企业生存空间

究竟一个企业要做到什么样的地步才算是行业领袖呢？所谓行业领袖一般符合以下几个标准：

- 在所处行业的市场占有率第一或者第二。
- 掌控着行业内最关键的核心资源。
- 具有很强的创新精神。
- 广为其他企业所尊敬，是其他企业乐于效仿的标杆企业。

企业虽多，但像这样的企业每个行业内却只有一两个。比如零售业的沃尔玛，个人电脑业的戴尔，中国房地产业的万科，等等。除却这样排在第一第二位置的企业，各个行业还会有很多相对实力较弱的企业。以美国汽车市场为例，如下表所示，通用汽车公司的市场占有率为 49%，排名第一；福特汽车公司的市场占有率是 34%，排名第二；克莱斯勒汽车公司的市场占有率 15%，排名第三；美国汽车公司的市场占有率为 2%，排名第四。

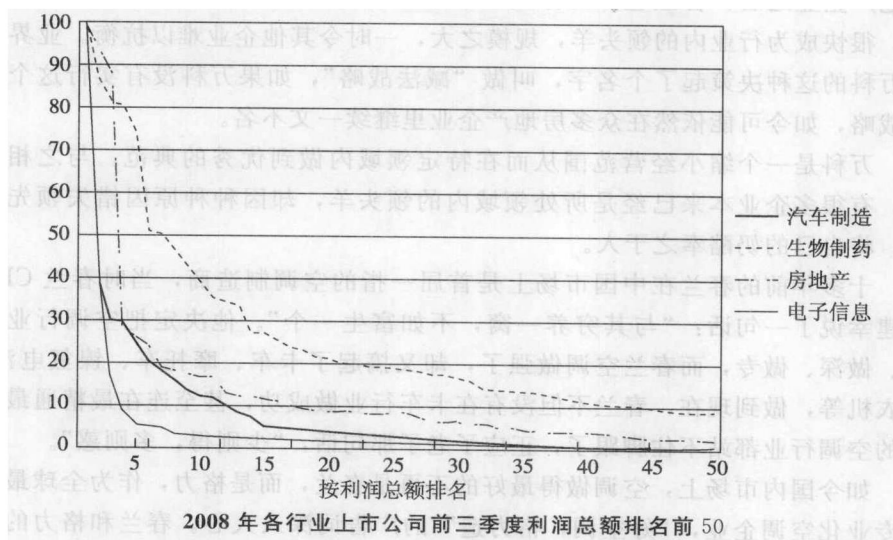
而按净收占营业额的比重来看，通用公司是 6.1%，福特公司是 4.4%，克莱斯勒公司是 1%，美国汽车公司只有 0.4%。这也就是说，每卖出 100 万美元的汽车，通用公司能赚 6.1 万美元，福特公司能赚 4.4 万美元，克莱斯勒公司能赚 1 万美元，而美国汽车公司能赚 0.4 万美元。

美国汽车市场份额表

公司名称	排名	市场占有率	收入占营业额比重	每 100 万美元收入所得利润
通用汽车	1	49%	6.1%	6.1 万美元
福特汽车	2	34%	4.4%	4.4 万美元
克莱斯勒	3	15%	1%	1 万美元
美国汽车	4	2%	0.4%	0.4 万美元

通过这两组数据的简单对比，不难发现处在行业领头羊位置的企业与末尾位置的企业，利润的差额非常大；只有处在领袖位置的企业才能获得最丰厚的利润，一旦在行业内处于落后地位，那就只能得到强者分羹后的残汤剩菜。那么，作为一个企业的经营者，若想要得到最丰厚的利润，在对本企业进行战略定位和战略规划的时候，就必须将自身定位在行业顶端的位置，这样才可能拥有高于行业平均利润的利润。

在国内企业中也存在这样的利润差，如下图所示，我们对汽车制造、生物制药、房地产以及电子信息业的 2008 年前三季度的利润总额进行了排名，选取前 50 个公司进行分析，利润最高的公司利润总额设为 100，其他公司利润与之对比得出相应的比值。由图显示，排名靠前的少部分企业占有了行业内绝大部分利润，接着曲线急剧下滑，大多数企业只能占有相对少得多的利润。只有在各自行业内排在前十，甚至只有排在前五之内，才能获得高额的市场利润。这就好比一块鲜美的市场蛋糕，80% 都被排在前几名的公司所占有，极少数的公司占有了大部分的利润，而行业内大多数的公司都在为剩下不多的利润空间而争得头破血流。行业内做得不够好的企业生存在巨大的市场压力之下，时时担心着朝不保夕。要想在这样的市场上生存，出路只有一条，那就是走向顶端！



付出总是会有回报的，一个企业如果始终朝着最高目标兢兢业业地努力经营，那么总有一天它会在它所处的特定行业或者特定市场有所成就。一旦无法在其所在领域做到优秀，那么等待这个企业的就只有平庸下去或者被淘汰的现实。如果你是一个企业的经营者，你会怎么做呢？

了扩张和繁荣，但很多企业在追求扩张和多元化经营的过程中，渐渐看不清自己的优势。一颗种子还没有长成大树就已经枝蔓丛生，这样的企业怎么能够壮大呢？

4. 顶端战略的产生

本书不是讲述企业如何快速占领市场、获取丰厚利润捷径，也不是探讨企业如何获取相对于竞争对手的比较优势。本书研究的是企业如何打造自己的顶端优势，成为行业领袖。为什么有的企业能成长为行业内的领头羊，而其他企业却只能望而兴叹呢？本书在分析多个行业的知名企业后，从生物界的顶端优势现象得到启发，提出了顶端战略。

为了让树木成材，人们总是将树木的侧枝砍掉，以使其笔直快速地生长，这体现了生物学上的一个术语：顶端优势。因为顶端拥有充足的阳光，拥有更优势的资源，正是顶部的高度决定了整棵树的高度，决定了它在森林中的地位。虽然顶端优势牺牲了低处的枝叶，但整棵树却因此获利，得以在茂密的丛林中出人头地。可以说，顶端优势就是整棵树的优势。

顶端优势也存在于企业中。优秀的企业就像森林中高高耸立的树木，顶端主业能够更容易地获得优势资源，成为行业中的佼佼者。在竞争越来越激烈的红海之中，能够拥有自己的顶端，开创属于自己的蓝海，对于提高企业的竞争力有着巨大的作用。对于企业来说，应该在什么样的行业成为顶端，自身的顶端是什么，怎样成为行业内的顶端，以及如何让自身的顶端更好地延伸发展，本书将对这些问题一一作答。

本书是顶端战略研究团队的一个阶段性研究成果的总结。邵红玲、连鸿闯、张杨、方壮新、张飞、赵静、赵艳、王多样博士和盛小桦博士等是该研究团队的主要成员，他们为本书的编辑做了大量工作。同时也感谢周建武博士为本书的出版给予了大量的帮助。在这里向他们致以诚挚的谢意。

欢迎登陆网站：www.chinayuanjian.net，共同探讨、丰富顶端战略。

目 录

第一章 认识顶端优势	1
第一节 顶端优势的内涵和评价标准	3
1. 多元化与专业化的博弈	3
2. 企业顶端优势的内涵	15
3. 顶端优势的评价标准	17
第二节 顶端链	18
1. 顶端企业	18
2. 顶端企业价值链	20
3. 客户链	22
第三节 顶端优势的形成机理与作用机制	23
1. 顶端优势的形成机理	23
2. 顶端优势的作用机制	32
第二章 寻找顶端优势	35
第一节 企业资源及其利用——寻找潜在的顶端优势	36
1. 顶端优势来源	38
2. 顶端优势寻找	41
3. 寻找方法	44
第二节 企业的竞争优势	52
1. 核心资源的顶端战略意义	52
2. 人力资源——企业获取顶端优势的核心资源	54
第三章 创造顶端优势	57
第一节 什么是扬长抑短	58
1. 扬长抑短的概念	59
2. “突出主业”的经营思想	59

第三节	即时控制：快与慢的平衡·····	123
第五章	保持顶端优势·····	125
第一节	顶端战略中的学习·····	126
1.	变革时代学习的重要性·····	126
2.	顶端战略中的学习型企业·····	127
第二节	构建学习型企业·····	131
1.	来自五项修炼的启发·····	131
2.	构建学习型企业的“六力”模型·····	133
3.	学会向外界学习·····	137
第三节	顶端战略中的创新·····	138
1.	不创新，就灭亡·····	138
2.	顶端战略的创新要素·····	139
3.	顶端战略的创新模式·····	140
第六章	顶端优势本原·····	152
第一节	什么是顶端文化·····	153
1.	顶端精神·····	154
2.	务实精神·····	155
3.	创新精神·····	156
4.	允许失败的环境氛围·····	157
5.	顾客导向的敬业精神·····	158
6.	以人为本的团队精神·····	159
7.	诚信的品质·····	160
8.	危机意识·····	161
第二节	如何建设顶端文化·····	162
1.	招聘·····	163
2.	培训·····	165
3.	制度·····	167
4.	仪式·····	169

第一章

第一章

认识顶端优势

*第一节 顶端优势的内涵和评价标准

*第二节 顶端链

*第三节 顶端优势的形成机理与作用机制

本章导入

市场竞争是企业永远无法避免的，然而如何使企业受到的竞争压力最小且享受高于行业平均水平的利润呢？那就是站在行业的最前列，获取顶端优势。只有将对手远远地甩在后面，竞争才会最小，企业才能获得最多的利润。

在经济全球化、市场变化快、市场竞争日趋激烈的今天，企业的发展面临着更多的风险和挑战。全球化的市场竞争使国际分工更加深入，国际竞争战略和方式也发生新的变化。而日益激烈的市场竞争和快速变化的市场环境，更增加了企业生存和发展的不确定因素，以及企业对明天的担忧。

改革开放已经走过 30 年的历程，这期间诞生了一大批优秀的企业和优秀企业家，大多数企业也从最初的创业阶段发展到成长甚至是成熟阶段。现代的企业经营管理者已经不满足于简单的创立企业和维持企业生存的状态，他们开始更多地追求企业的长远发展，他们希望企业能够历经 100 年，甚至 500 年。现代企业的经营管理者会不断地提出这样的问题：如何才能使企业持续发展下去，我们的企业到底需要什么样的条件才能在快速多变的市场环境中游刃有余地生存和发展。

许多企业的管理者都在羡慕世界知名企业，比如为什么我的企业没有可口可乐那样的神秘配方，为什么我的企业不能像沃尔玛那样的天天低价，为什么我的企业就不能像索尼那样的领导行业潮流……答案是你的企业没有竞争优势，更没有这些顶端企业的顶端优势。在提出以上的问题时，我们是不是应该先想一想，为什么这些行业领袖能拥有这些优势？它们是怎么做到顶端企业，又是怎么获得这些顶端优势的呢？

国际分工的不断深入，要求企业更加专业化，精专主业，深度发展，把企业的核心业务做到极致。而环境的不确定性和企业对未来的担忧，使得企业成为行业领袖的梦想蠢蠢欲动，因为只有做精、做细、做深、做透，只有成为行业领袖才能更加从容地应对市场变化，只有能够制定游戏规则的行业领袖才对企业的明天更加的自信。

本章将对企业顶端优势的内涵和评价标准加以界定，对现有顶端企业进行深入研究，提出企业顶端优势的形成机理以及顶端优势的作用机制。



第一节 顶端优势的内涵和评价标准

1. 多元化与专业化的博弈

从企业所经营的产品或服务种类的集中与分散程度来看,企业扩张与发展存在着两种相互对应的基本方式和途径:多元化发展与专业化发展。多元化是企业以提供更多异质产品或服务来实现成长目标的一种战略思考;专业化是企业以提供更多同质产品或服务来实现增长目标的一种战略选择。

多元化战略与专业化战略各有利弊,企业也往往在选择发展战略时遇到这样的问题。选好战略可以使企业沿着正确的方向前进,战略选择错误则不仅仅阻碍企业的发展,甚至使企业一落千丈或者灭亡。在选择业务发展道路时,人们常常会对到底是专业化好还是多元化好产生分歧和困惑,多元化与专业化的争论一直延续到现在。

◆ 多元化的潮起潮落

现代企业的发展经历了从现代企业形成、多元化经营起步、多元化发展高潮到多元化退潮专业化复兴的过程,关于多元化好还是专业化好的讨论也一直是学术界和企业界关注的热点。纵观现代企业发展史,多元化作为一种普遍的企业成长方式,在大型企业的成长中占据着重要的地位。成功的例子如美国通用电气公司、摩托罗拉公司、杜邦公司,日本夏普公司、东芝公司、松下公司,韩国三星公司,德国西门子公司等。我国的海尔、长虹、海信等也都由多元化经营而迅猛崛起。但企业因多元化经营而失败的例子却也屡见不鲜,在国内,最典型的莫过于巨人集团在涉足房地产和生物制药业后而轰然倒闭。而近年来正在美国进行的一场轰轰烈烈、影响深远的归核化运动,则让人们对于多元化与专业化之争有了新的认识。

关于企业多元化发展进程,迄今为止,国际学术界的研究绝大部分都是关于发达国家企业的发展道路。其中,美国企业的发展历程被人们普遍认为最具代表性。

①现代企业形成初期。19世纪中叶,企业制度创新的中心从英国转移到了美国,美国由于其独特的经济和社会条件,成为现代企业的发源地。现代企业是“把大规模生产过程与大规模分配过程结合于一个单一公司之内而形成的”。那时候的美国在食品加工、烟草、冶炼、石油、机器制造、运输设备等工业中,一大批利用机械化进行大规模生产的企业,一方面逐渐结合分配和销售活动,建立自己的销售网络;另一方面,为了保证原料供给的稳定可靠,又陆续结合上游领域,建立自己的原料生产基地。显然,这一过程主要是通过垂直结合的方式完成的。

一项统计显示,1917年美国最大的278家公司有90%是经由垂直结合上下游原料生产和销售网络而形成的,它们中的绝大多数属于单一产品型的企业。另一项对1909年美国最大的工业企业的调查显示,产品多样化明显的公司只有通用电气公司、西屋子电器公司、美国钢铁公司和坎布亚钢铁公司四家。这表明,美国企业发展的早期,主要是通过垂直一体化的方式成长为高度专业化的大企业,如1909年时,杜邦公司只生产炸药,迪尔公司生产钢犁,胜家公司只生产缝纫机,新泽西标准石油公司只生产煤油……只有极少数企业刚刚开始“自然的”多元化发展,如GE等电器公司在发电、照明系统上延伸出电动机车、电烤箱、电冰箱等。

②多样化经营起步阶段。20世纪20~40年代是企业多样化经营的起步阶段。美国经济史学家钱德勒(A. Chandler. Jr.)提出,直到20世纪20年代,多元化才成为一种明确的企业成长战略。钱德勒教授及其学生对近百家美国大企业产品多样化的统计分析显示,1919~1929年间产品种类在5个以上的大企业所占的比重从23.6%猛升至44%(如图1-1)。高特(M. Gort)教授运用美国国家普查局提供的资料,对111家制造业大公司每年增加的新产品(按四位数行业划分)数量进行分析,发现在20世纪20年代以后有了明显增加:1929~1939年为48.4个,1939~1950年为43.1个,1950~1954年为107.8个。

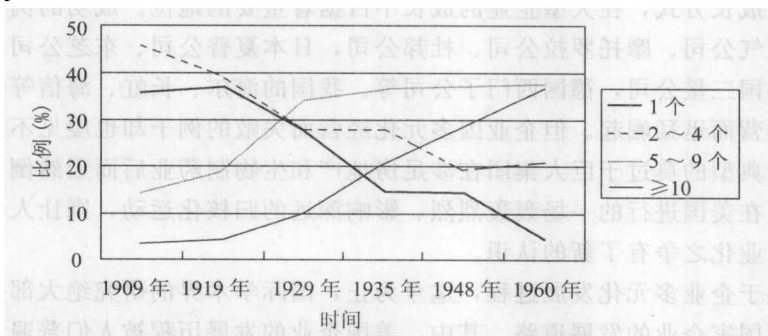


图 1-1 美国最大工业企业产品多样化状况

资料来源: P. Porter, H. Livesay, 1969。

这一时期,美国企业多元化经营的目标都是为了更有效地利用全部现有的组织设备、资源和管理能力。多元化的发展还带来了企业结构的变革,杜邦公司在1920~1921年的经济衰退时期,就已首次建立了事业部结构,以应付其多元化决策造成的管理挑战,事业部制的公司结构也使得多元化战略进一步制度化。在20~40年代,美国企业多元化发展最快的行业依次是:化工、电器、运输设备、金属冶炼、橡胶,这一期间的多元化多数是技术关联型的多元化。

营五花八门行业的公司。1987年，哈佛商学院教授迈克尔·波特通过对1950~1986年间美国33家大企业多元化历程的统计分析指出，通过混合兼并进行的无关多元化的失败率是最高的，他强调选好核心业务是企业战略的基础，竞争优势的核心是改进和创新，这依赖于企业对本行业的专注、忠诚和持续投入。而英国学者马凯兹（C. C. Markides）对80年代美国最大250家企业战略的分析也显示，仍在多元化扩张的企业仅占8.5%，而采取归核专业化的企业已达20.4%。1990年，美国学者普拉哈德（G. K. Prahalad）和哈默（G. Hamel）则提出了企业核心能力理论，他们把企业看做是一组核心能力的组合，指出企业之间的竞争在三个层次展开：核心能力层次的企业竞争，核心产品层次的竞争，最终产品的竞争。如果一家企业在核心能力的竞争中占了优势，它就能在开发新产品、占领新市场方面领先于对手，保持优势的持续发展。这实质上也是两位学者对盲目多元化的一种质疑，在企业众多业务中去冗存精，才能使企业获得长足发展。

◆ 盲目多元化的诱惑

多元化的诱惑因欲望而产生，因利益而驱动。多元化的诱惑在于其能够扩大企业的规模，实现企业做大的梦想；在于其能够分散企业经营风险，实现企业期望的“东方不亮西方亮”的盈利模式。种种此类想法犹如伊甸园中甜美的苹果，诱惑着企业向其靠近。但并不是所有多元化经营的企业都能够成功，事实上很多多元化经营的企业都失败了。这是因为企业多元化发展的程度与其拥有的资源量相关，而成功率则与原有专长领域相关。彭罗斯指出，一个企业可以进入许多经营领域，但为了对付竞争压力，企业必须准确地把追加资源投入到已进入的每一个领域。在一定时间里连续投资的需要将限制企业进入领域的数量。企业的新经营活动离原有的独特专长越远，为应付市场保持竞争力所付出的努力就越大。

现代企业多元化发展历程的四个阶段如表1-1所示。在多元化发展起步阶段，企业开展多元化经营的目的是更有效地利用企业现有的全部组织资源与能力；在多元化发展高峰期，企业多元化为的是扩大规模，占领市场，从衰退行业中进行战略转移，追求范围效益和规避风险。但是在企业资源缺乏、市场竞争激烈、竞争优势日益重要的当今竞争环境下，多元化经营是否还能达到上述目的令人怀疑。分散风险不是多元化的理由，因为股东可以通过购买不同公司的股票来分散风险。而且，金融市场能比经理人更有效地配置金融资本。增长也不是多元化的理由，因为一加一等于二式的增长并没有增加股东价值。

表 1-1

现代企业多元化发展历程

时间	阶段	形式	目的	代表企业
19 世纪中叶至 20 世纪初	现代企业形成	垂直一体化结合的单一产品型企业	集成大规模生产与大规模分配过程	杜邦、迪尔、胜家、新泽西标准石油公司等
20 世纪 20~40 年代	多元化经营起步	技术关联型多元化	更有效地利用全部现有的组织资源与能力	通用电气、通用汽车、杜邦、美国橡胶公司等
20 世纪 50~70 年代	多元化发展高潮	相关多元化与混合多元化	扩大规模, 占领市场, 战略转移, 范围效益, 规避风险	达信、ITT 等
20 世纪 80 年代以后	多元化退潮	归核化运动	适度多元化, 培养核心能力, 获取竞争优势	通用电气、IBM、可口可乐、柯达、埃克森石油等

诱惑一：多元化发展能使企业快速做大做强

彭罗斯曾说过：“追求经营规模的扩张是企业经营者的天性，他们总是强烈地倾向于将其所拥有的内部资源扩大运用到更大的范围和更好的机会领域中。”做大做强永远是每个企业家追逐的梦想，而多元化也被许多企业经营管理者认为是快速做大做强的首选途径。因为他们觉得一个行业的市场容量都是有限的，企业如果只专注一个行业，行业增长空间的限制必定会使企业发展空间受到限制，难以很快做大做强。而多元化经营可以使企业在多个市场切分蛋糕，能够实现企业快速扩张的梦想。

真相：

多元化可以使企业突破一个行业的局限，实现规模上的快速扩张。但企业的多元化经营必须与自己掌握的资源和专长相适应，盲目多元化带来的规模并不等于实力，规模大不等于实力强。多元化可以实现企业做大的梦想，但这种只是一种虚夸的表象，正如在沙滩上建房子或在薄冰上行走，随时都有倾覆的危险。

多元化经营必定导致企业将有限的资源分散投向多个产业，从而影响原有业务的发展。如果企业盲目进入新的业务领域，就很容易使企业陷入困境，造成经营上的失败。2001 年 12 月 2 日，美国最大的天然气和能源批发交易商、资产规模达 498 亿美元的安然公司宣告破产。安然公司成立于 1985 年，以电气、天然气起家，为了保持利润的增长，其经营的范围不断扩大，涉及了从纸制品到金属再到宽带等多种领域。安然公司的破产案有其复杂的原因，但其中之一就是多元化酿造的恶果，盲目扩张，分散了企业的资源。

诱惑二：多元化发展能有效分散经营风险

崇尚多元化的企业和管理者认为，由于行业发展的周期性，纯粹的专业化经营可能会在行业遇到低谷时使企业出现动荡，甚至给企业带来危险。企业应该把鸡蛋放在不同的篮子里，当一个行业处于低谷时，可能正是另一个行业的高峰。随着时代的变迁和科技的进步，产业升级和产品的新老更替越来越快，任何行业和产品都会从繁荣走向衰退。一项新技术的发明或一种新产品的问世，都可能造成一种成熟产品被迫退出市场，因而企业单一经营的风险加大。多元化经营能够使企业通过科学有效地配置企业内部资源，增加经营业务的品种和类别，进而在国家宏观经济政策、市场、生产技术等方面发生变化时，保证企业利润空间，使企业的生产经营活动稳定，增强抵抗市场风险的能力。

真相：

虽然多元化能够在不同程度上减少对单一产品、市场经营的依赖，分散市场风险，减少波动，稳定收益，但是多元化本身就是一种风险很大的经营战略。企业多元化经营决策是极具风险的，即使是在市场经济高度发达和现代管理方法相当普及的美国，多元化也是经理阶层面临的最具挑战性和风险性的决策之一。由于多元化经营使得企业资源配置和力量使用分散，投资大且方向复杂，管理难度高，容易顾此失彼。尤其是非相关多样化，闯入陌生的领域，“隔行如隔山”，很可能造成“东方不亮，西方也不亮”、得不偿失的后果，反而加大企业经营风险。这时候，多元化的业务经营就变成在多个稻草篮子里放鸡蛋，每个篮子都有可能因为难以承受鸡蛋的重量而散架。

多元化经营可以规避单一行业的经营风险的观点是片面的，企业多元化面临原有经营行业、新进入行业和企业内部经营整合的三重风险。多元化经营分散企业资源和管理层注意力，原有经营行业投入削弱，风险加大；而新进入的陌生行业则在资源注入、人才培养、品牌塑造、竞争策略和行业退出等方面为企业带来更多的风险；另外，企业在多行业的内部经营整合、行业之间的联系与协调等方面也存在风险。一旦风险处理不当，就很可能导致企业全军覆没。

诱惑三：多元化能获得其他行业的超额利润

利润至上是企业目标，追求利润是企业发展的永恒动力，利润最大化也是企业管理的最高标准之一。当某个行业的吸引力很大，也就是市场容量大、增长率高、竞争程度较低的时候，拥有经营资源剩余的企业可能会受该行业超额利润的吸引进入新的行业，从事多元化经营。

企业发展的目的在于追逐最大化的利润，如果它的经营范围只局限于某个

行业，那么它的利润自然也就局限于该行业；与之相对应，如果企业能够进入多个行业，自然所取得的利润就来自多个行业（且不说新进入的行业一般都是利润较为丰厚的行业，就算某个行业出现了不景气的情况，企业仍然可以从其他行业中取得利润）。多元化经营可以使企业捕捉到更多的投资机会，发展广泛的业务组合，提高市场占有率，增加产品的销售产值，开拓和占领市场，寻找和开发新的增长点，企业可以及时灵活地切入新领域、新行业，获得更多利润。

真相：

企业进行多元化经营应当具备一定条件，而很多企业多元化经营决策的制定则是一时被其他行业的超额利润冲昏了头脑，脑袋一拍便随意进入陌生的行业领域，只看到了利润而没有看到潜在的危险。特别是处于成长期的企业，更容易受到利润的诱惑，企业稍微有点成绩和资本就飘飘然，认为自己无所不能，于是开始脚踏两只船甚至多只船，吃着碗里的抢着锅里的，大搞综合性集团经营。结果却是力不从心，丢了西瓜捡了芝麻，到头来两手空空。

多元化经营在某种程度上是以规模经济为代价换取企业经营风险的减小。对于那些规模经济效果不明显的行业（技术含量和资金含量比较低），如简单的加工业，这种经营方略是值得的。但是，对另一些行业规模经济效果明显的行业则不同，风险减小的收益不足以弥补规模经济的损失，突出表现在一些资金和技术密集型行业。随着产业的发展，竞争也越来越集中到技术和资金上，多元化经营使得企业在技术和资金的竞争中处于劣势。有的学者认为，这一点是多元化经营的最大弊端。例如，中国的几家著名企业当初上市的时候其主营业务是十分突出的，比如海尔的品牌产品是冰箱，春兰是空调，长虹是彩电，但后来都搞多元化经营，实际上这三家企业在关键技术上的投入都不够，其压缩机或集成电路块基本上都是进口的，这样做的后果是资产的大量浪费和市场的无序竞争。国外企业如 IBM、西门子、飞利浦等商业巨头也都遇到了类似的问题。

诱惑四：多元化发展能实行优化整合，充分整合内部优势资源

多元化经营的企业通过投资可以产生内部化效应和协同效应，企业能够更广泛地整合自身的研发能力、生产能力、经营能力以及信誉等要素，有效地利用资源，实现资源的共享和互补，最大限度地开拓市场，提高竞争力。多元化经营使企业管理者能够协调管理不同的经营部门，若企业的新老产品、新旧业务、生产管理与市场领域等各个方面具有内在联系，存在着资源共享性，就能起到互相促进的作用，从而产生协同效应，提高了企业价值。