

第一章 多角化经营的概念与发展

第一节 多角化经营的概念

一、什么是多角化经营

关于多角化 (Diversification) 经营, 学者们的定义也不尽一致, 可以从经济学和管理学两个方面、分两个阶段对它进行说明。

1. 早期 (20 世纪 80 年代以前) 对多角化经营的定义

在早期的定义中, 市场和行业的界限是固定的。

最早提出多角化经营战略理论的美国经济学家海格·安索夫 (Ansoff, H. I.) (1957, 1965) 强调新产品进入新市场, 他注重多角化的行为而非多角化的状态, 他认为: 新产品或新市场的开发, 如果其所处位置仍在本业的延长线上, 不属于多角化经营; 而以新产品进入新市场, 这种扩大化则可称为多角化经营。Gort (1962) 则根据产出的外生性 (Heterogeneity of Output) 的概念, 以该产出对应的市场数目来定义多角化。他认为: 两种产品, 如果它们的需求交叉弹性低, 且从短期看, 一种产品的生产和分配所需的必要资源不会转移到另外一种产品中, 则可以被认定为服务于两个不同的市场; Chandler (1962) 提出开发新产品即为多角化, 而 Rumelt, R. P. (1974) 认为多角化代表的是一种企业活动, 即企业进入新的行业、产业、产品线或产品、或产品市场的行为; Berry (1975) 把企业所处的产业数目的增加当作是多角化; Kamien and Schwartz (1975) 用某一行业企业生产的产品属于其他行业的程度定义多角化。

2. 最近几十年(20世纪80年代后)对多角化经营的定义

这一期间关于多角化经营的定义,趋于重视多角化现象的多维本质(Multidimensional Nature)。

比如,Pitts and Hopkins(1982)使用业务(Business)而不是行业(Industry)一词,将多角化定义为企业在不同业务领域中同时经营的程度;这里业务的概念,和行业的定义不同,它更多地从企业的角度而不是从一个外部分析家角度出发,同时在多角化的衡量上也允许存在更强的主观性。和多角化相对的一个概念是多元化(diversity),它描述了企业同步活跃于许多性质不同的独立业务领域的程度,而多角化在这里强调的是一般的经营,所涉及的领域允许相关性的存在;Booz, Allen and Hamilton(1985)则将多角化看作是为了促进企业发展降低总体风险而采取的一种拓展企业基础的方法。

本研究从战略学的角度出发,将多角化定义为:多角化是指企业的动态扩张,一种同时生产和经营两种以上基本经济用途不同的产品或劳务的经营战略。相应地,多角化企业指从事多角化活动的企业,因此多角化企业应是经营两种以上的产品线或产品,或产品市场,或跨两个以上的行业或产业经营的企业。

国内学者常引用“多元化”(Diversity)这一词语,虽然字面上与“多角化”(Diversification)仅有一字之差,但内容上却存在较大差异。多元化是由美国著名管理学家罗斯福·托马斯博士(Dr. R. Roosevelt Thomas)倡导的一种经营理念,它实际上是证券投资组合理论在生产经营活动中的应用,因而,证券投资组合理论是多元化经营的理论基础。证券投资组合理论认为,金融资产投资组合可以由一种以上的金融证券构成。投资人可以通过持有多种不同证券的方式,将隐含在个别证券中的风险分散掉,但存在于证券与证券之间的共同风险则无法分散。当这一原理应用到企业生产经营活动时,即为企业的多元化经营活动。从定义上看,多元化是面向对象

(Objective-oriented) 的, 而多角化是面向过程(Process-oriented) 的。

二、多角化经营的分类

多角化经营实质是现代企业尤其是跨国公司由单一行业扩展到多种行业、由单一生产环节扩展到整个社会的动态发展过程。企业的多角化经营, 根据不同的划分标准, 可以分为多种类型。

1. 根据企业多角化经营发展的程度划分

这种划分方法是由美国学者鲁迈尔特 (Rumelt, R. P.) 提出的, 他引入了两个概念, 即专业比率 SR (企业最大经营项目的销售额 / 企业销售总额) 和关联比率 RR (企业最大一组以某种方式相互关联的经营项目的销售额 / 企业销售总额), 把多角化按发展程度的不同分为四类: 专业型 S(Single Business)、主导型 D(Dominant Business)、关联型 R(Related Business) 和非关联型 U(Unrelated Business)。在这四种战略中除第一种属专业化战略外, 其他都属于多角化战略, 而且程度不断递增。

(1) 主导型多角化, 是指企业在经营过程中坚持以一业为主, 有限地发展其他产品和劳务。主导型多角化的典型方法是采取纵向一体化。这是一种特殊的关联形式, 即以主导产品的生产为中心, 将经营范围向产成品价值链的上、下游延伸。

(2) 关联型多角化, 是指企业以运用某种有形或无形的资源 (主要是技术或市场) 为中心发展与之相关的多种经营。以技术关联型为例, 它是指新旧经营活动在技术上是相互关联的。具体包括三种情况: 一是产品技术关联型, 即新的经营方向利用了原来的产品技术; 二是生产技术关联型, 即新的经营方向利用了原来的生产技术, 尤其是设计和工艺技术; 三是原料、二次加工部门的关联型, 即新的经营方向与原来的产品原料的生产或产品的二次加工或副产品的再加工及综合利用有关。

(3) 非关联型多角化, 又称混合型多角化, 是指企业并不以某项生产或某种经营资源为中心, 而是在彼此没有直接联系的行业

和领域中开展多种经营业务。

2. 根据企业多角化经营的行业和部门的关系划分

这种划分方式在我国已逐渐为大多数的人所接受。按照这种分类方式,企业的多角化经营主要被划分为横向多角化、纵向多角化和纯粹多角化。

(1) 横向多角化,即向与企业集团主体产品工艺相近的行业或产业发展。比如,汽车工业集团可以利用发动机和车桥等关键部位发展客车、轿车、载重车、救护车、警车、清洁车及压路车等系列产品。又如,拖拉机集团可以利用现有设备发展与拖拉机工艺相近的机车、柴油机等产品。

(2) 纵向多角化,即向与企业集团主体产品生产过程有密切关系的行业或产业发展,不仅可以向生产过程的前序延伸,发展原材料产品,也可以向生产过程的后序延伸,发展深加工产品和资源综合利用产品等。比如,水泥集团,可以发展矿石、矿渣、泥土的挖掘开采,也可以发展各种水泥制品的深加工,以及与此相关联的其他建材产品等。

(3) 纯粹多角化,即跨越行业或部门,发展那些与主体产品无太大关系的产品或服务。比如,钢铁集团发展纺织、旅游、房地产等。

第二节 多角化经营的发展

一、国外企业多角化经营的发展

第二次世界大战以后,世界各国企业的多角化经营迅速发展,特别是主要西方发达国家的企业和部分新兴工业化国家的大企业集团的多角化经营。

日本最早的六大企业集团均以银行和综合商社为核心,在经营上以重工业、化学工业和轻工业等第二次产业为主,向第一次

第三次产业广泛大规模扩张，形成多角化经营。而日本新兴的独立企业集团则通常在集团内设有销售机构、科研开发机构，有的大企业本身（如丰田、松下）还有金融机构基本上是在一业（生产）为主的条件下，实行多角化经营，但商业金融力量相对比较薄弱。

美国财团所属企业多是以一业为主，逐步向多角化经营发展。有的由基础工业起家，有的由加工工业起家，还有的由金融业、房地产业起家，在建立基础之后，逐步开展多种经营。但每个财团仍以其重点经营项目为特点。如摩根财团以金融业为主，杜邦财团以化学工业为主，福特财团以汽车工业为主。

西德的康采恩大都主要在一个特定行业内经营。康采恩很少广泛跨（大）行业经营。但在本行业内横向经营范围是很广泛的。

意大利国家参与制企业集团多实行多角化与专业化相结合的方式。每一个国家参与制企业集团都是多角化经营的集团，各跨多个领域，而每个集团中的每个次级控股公司都有一定的专业分工，以至于下面的直接生产企业专业化程度都较高。这样，既保证了整个集团经营风险的降低，又保证了各企业生产上的高效率。

1. 美国企业的多角化

在西方发达国家经济从自由竞争走向垄断的过程中，同行业优势企业吞并劣势企业组成横向托拉斯，曾对企业达到最佳经济规模起到了加速作用。1926~1930年间，美国横向兼并占总兼并数的76.0%，纵向兼并、混合兼并分别占4.7%和19.3%。但是，在某一时期内，最佳生产规模是一定的。如果在超过这一规模后继续横向兼并，势必在一定程度上抑制竞争，形成大规模的行业垄断造成所谓的“马歇尔冲突”。所以，在上世纪30、40年代第二次兼并浪潮中，美国大企业的横向兼并活动，就从多头垄断向寡头垄断发展。同时，纵向兼并被认为在某种程度上能够纠正破坏性竞争的弊端，协调生产与消费、供应与需求之间的关系，因而得到了加速发展，1940~1947年纵向兼并比重上升到了17.0%。到了

50、60 年代，所有权和经营权的完全分离，管理科学的迅速发展，计算机在企业里的广泛应用，使混合兼并达到了空前的规模，出现了许多巨型和超巨型的跨行业公司，它们纷纷实行多角化发展战略。1940~1947 年间，混合兼并比重为 21.0% 而 1966~1968 年间上升到了 81.6%。这种兼并浪潮的效果如何呢？许多学者运用不同的方法对此进行了深入研究。

美国宾夕法尼亚大学的伯格教授 (Philip G. Berger) 与纽约大学的欧佛克 (Efi Ofek) 在他们的研究中运用了超额价值分析方法 (Excess Value Measure)。所谓超额价值 (Excess Value) 是指公司的实际价值与其估测价值之比的自然对数。其中，公司的实际价值 (Actual Value) 被定义为 “ 全部所有者权益的市场价值与全部负债的账面价值之和 ”。公司的估测价值 (Imputed Value) 是公司各个部分的估测价值之和。而公司的每个部分的估测价值是该部分所属行业的总资本 (Total Capital) 与资产 (或销售额) 的平均比率与该部分的实际资产 (或销售额) 的乘积。这种方法对多角化经营对不同行业的影响进行了充分有效的调节。

我国香港中文大学的朗 (Larry H. P. Lang) 和美国俄亥俄州立大学的杜兹 (Stulz) 对 20 世纪 80 年代的企业多角化经营进行了研究。他们在研究中运用了 q 比率。所谓 q 比率 是指将来可能的现金流量的净现值与有形资产的重置成本的比值。他们之所以选用 q 比率是考虑到，如果仅以股票回报或财务业绩作比较，那么需要对不同行业企业的相关指标进行调节，使之具有可比性；而若选用 q 比率进行比较，则无需进行上述的调节。他们的研究结果表明，实行多角化经营的企业，其 q 比率的平均值和中间值都明显低于单一行业经营的企业，而且，此平均值均小于 1。这强有力地说明了实行多角化经营的企业的价值通常小于实行单一行业经营的企业。两位学者也试图对多角化经营对产业的影响加以分析，但结果是：尽管不同产业对于实行多角化经营的企业的价值降

低均有一定影响，但却并非主要影响因素。两位学者还试图对不同多角化经营程度的企业的价值进行比较分析，但其结果是只在实行多角化经营和实行单一行业经营的企业之间存在明显差异，而在不同多角化经营程度（即所跨行业的个数不同）的企业之间并未发现明显差异。

北卡罗来纳大学的舍维斯（Henri Servaes）在其研究中则运用了回归分析。他的研究结果表明，在 20 世纪 60 年代至 70 年代初，实行多角化经营的企业并不比单一部门或单一行业经营的企业具有更高的价值。相反，在有些年份中，后者的价值远远高于前者。这种价差在 1961~1970 年间较大，而在 1973~1976 年间则显得不那么明显。

2. 日本企业的多角化

当西方国家频繁发生合并和兼并的时候，可以说股权分立是日本的特征。“股权分立”指的是一个公司将它的一个事业部或部分机构分离出去，使之成为有法人身份的独立子公司。这在日本一般称之为“公司分解”或“股权分立”。股权分立意味着要有一种正确的管理战略和管理系统。这种管理体系已被石油危机后 70 年代后半期的日本所广泛采用了。这一趋势目前正带着新的意义在加速发展。简言之，新的含义就是多角化经营。导致日本战后经济发展的基础工业已经逐步进入了低增长期，这使得大公司开始探索多角化经营之路以求生存，这些公司的唯一出路也就是多角化经营了。走上多角化经营道路的公司主要是纺织业、钢铁业、造船业和电子设备工业，这些公司以此来克服困境是不乏其例的。尽管从单纯追求降低成本以提高竞争力到实行多角化经营是一种战略重点的转移，但是许多公司试着以集团为对象而不是以单个企业为基础，进行经营管理的目的还在于“进一步增长和发展”。日本经济企划厅 1971 年 11 月所作的调查表明，在日本的制造业中有 74.7% 的企业在商业、服务业中有 58.7% 的企业实行

了经营多角化。但是到了 1993 年 据美国《商业周刊》报导 在全球收益率最高的 1000 家公司中，日本企业有 281 家，股东资本利润率为 4.8% 而美国企业有 403 家，股东资本利润率为 14.9%。一桥大学商学系教授中谷严认为，造成日本企业收益率低的主要原因是多角化经营。中谷严教授指出：日本企业过于喜欢竞争，偏爱实行利益均沾性投资，如果竞争对手干，自己公司也干，并不管自己的公司是否擅长，都要和竞争对手并驾齐驱。正是这个原因，使得企业无法形成自己在某个领域内的绝对优势，自然不会取得高收益。但是，被称为“从方便面到导弹无所不包”的日本综合商社，则是多角化经营比较成功的例子。日本综合商社是以贸易为龙头，集贸易、金融、信息、生产等功能于一体的综合性经营企业。据统计，1995 年，日本九大综合商社的进出口总额占日本进出口总额的近一半。不过，日本的综合商社经营成功是与其特有的国情分不开的，它国很难模仿。比如，各国一致认为，韩国仿效日本组建的综合商社算是比较成功的，但韩国已决定：因综合商社的最大功能是营销，搞制造会影响其营销功能的发挥，故今后综合商社不再发展生产功能。

3. 韩国企业的多角化

韩国企业大都为跨行业经营，国内 30 家大财团的业务范围扩大到了经济领域的各个部门，形成垄断韩国市场的多角化经营。这种高度的国家财团垄断经营，在一定时期一定条件下刺激了经济的发展，但它的弊端已显示出来：摊子铺得过大，占用资金很多，但收益率很低；公司内部交易倾向于“以好补坏”结果削弱了企业整体竞争力；高负债经营使企业难以度日等等。例如 1997 年 7 月，影响极大的韩国第八大财团起亚集团破产，而在 3 月份 排名第 14 位的韩宝财团破产了 紧接着 排名第 26 位的三美财团和裕顺财团也纷纷倒闭。支撑着韩国经济大厦的大财团的连续破产对韩国经济的影响十分巨大，因此，韩政府开始寻求新的发展体

制，要求各财团只选择主攻骨干产业，从其他行业的经营中退出。

战后企业多角化经营迅速发展的主要原因归纳起来有以下几个方面：

第一个原因，也是最根本的原因，是垄断资本在垄断竞争日益加剧的条件下，追逐高额垄断利润。由于一个经济部门的资本集中总有一定的限度，各个经济部门的利润水平也有差别，资本的本能驱使少数垄断资本集团千方百计地介入多个经济部门，获得更大范围的垄断利润，积累更多的资本，以谋取全国性的垄断资本统治。

第二个原因，是为了减少风险，减轻由于遭遇危机所受的损失。经济危机对各个经济部门的影响程度是不同的，各个经济部门在危机期间的利润率也不同，即使在非危机期间，各个经济部门的经营风险也有差别。采取多部门经营的方法，进行多角化经营，可以在一定程度上减少经营风险，可减轻在危机中所受的损失，以损失小的部门或盈利多的部门去弥补损失大的或盈利少甚至亏损的部门。

第三个原因，是科学技术的发展。伴随着科学技术的巨大进步，部门结构有了巨大的变化，新工艺、新产品、新部门不断出现，这些新的领域利润高，为了获取高额利润，钢铁、纺织、铁路等部门的资本纷纷转向电子计算机、宇航、半导体和激光等新兴的工业部门。而科学技术的发展也为这种资本在部门间的转移提供了可能性和有利条件。比如，电子计算机的广泛应用，为进行多样化经营，为大型企业集团的管理提供了先进的手段；部门之间的关系随着科学经济的进步发生了诸多变化（如可用新部门的产品替代原有部门的产品；部门间的相互渗透可以使生产设备改变方向进入新的部门 边缘部门、跨部门的形成等等）。

另外，反托拉斯法并不禁止跨部门的合并，也是企业集团多样化经营发展的一个原因。

二、中国企业多角化经营的发展

1. 中国企业多角化经营发展的四个阶段

有学者认为,如果从 20 世纪 50 年代末大庆石油会战开始计算的话,我国企业多角化的发展历史至今已有四十多年了,其中经历了四个不同的发展阶段:

第一阶段从 20 世纪 50 年代末大庆石油会战到中共十一届三中全会,可称为多角化的萌芽阶段。以大庆石油为代表的国有大型能源企业,如石油、地矿、煤炭等行业,远离中心城市,长期野外作业,职工队伍庞大,生活后勤难以保障。为了保障队伍的稳定以及解决职工家属的生活、就业等问题,这些企业不得不进行主业以外的农副产品生产,以解决后顾之忧,保障供给、保证就业、保障主业,从而形成了这一时期以保障主业为特色的后勤服务型的多角化经营(多种经营)模式,成为中国企业实施多角化的先驱。该模式的主要特点是工农结合、城乡结合、有利生产、方便生活的社会主义新型矿区型。

与此同时,其他工业企业,也开始了充分利用主业生产中形成的边角料开展产品修旧利废、变废为宝的多种形式的生产活动,这一形式是这时期企业多角化的另一主要形式。

这两种形式,互相促进,引起了党中央的重视,党中央在总结这些企业的经验的基础上提出了“一业为主,多种经营”的口号。这一时期的多角化经营带有明显的自然经济的烙印,主要着眼于安置劳动力,稳定队伍,有利生活,保障主业的角。

第二阶段是中共十一届三中全会后的几年,当时我国工业停滞不前,工业方面开工不足、企业人浮于事、冗员增多,加上知识青年从农村返回城市等造成的就业压力,使企业的人员大大超过了正常生产所需要的人数。人力资源低层次的超额过剩,给企业造成了沉重的压力和包袱,迫使企业进行多角化经营,以解决和安排这些过剩的又没办法推向社会的劳动力。全国各行各业兴起了大

办以面向第三产业的劳动服务公司高潮。几乎全国所有企业，甚至各行各业的所有事业单位，都进行了以开辟第三产业为主要内容的多角化经营。这一阶段的企业多角化的主要特色是解决企业多余职工，面向第三产业，大办第三产业，为推动我国第三产业发展作出了贡献。由于带有技术进步及工业企业内部结构调整的某些性质，因此与第一阶段所要解决问题的性质有所不同，可以称为我国企业多角化的雏形。

第三阶段为 20 世纪 80 年代中期到 80 年代末，可称为企业实施多角化战略的初级发展阶段。党的十四大确立我国经济体制的改革方向是建立社会主义市场经济体制，要求企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义市场经济的主体和国民经济的细胞。企业为了在激烈的市场竞争中求得生存和发展，进行各种生存战略的对比研究，根据市场条件以及自身条件，走上多角化道路。在这一阶段，多角化战略已经成为企业自主的行为，是为求得生存发展而主动采取的行动，与前两个阶段有着明显的本质区别。

第四阶段为 20 世纪 90 年代初至今。我国经济处在“第四个经济周期”的开始 邓小平同志的“南巡讲话”确定了建立社会主义市场经济的改革目标 激发了全国范围的“投资热”。一方面 全国出现“贸易热”、“金融热”、“房地产热”，市场机会很多；另一方面，政府推出“抓大放小”的企业改革政策。在这种背景下，我国企业多角化的发展出现了许多问题。这一阶段的主要特点是：进行多角化发展的企业范围很广，全国各地的大中型企业，甚至一些小型企业都提出要“跨行业、多角化”经营；^②这个阶段企业多角化的主要动因表现为抓市场机会，许多企业是“市场需要什么就生产什么”，以达到快速发展的目的；大部分多角化企业以不相关多角化为主战略；企业进行多角化发展的成功率低，在我国鲜有多角化尤其是不相关多角化成功的企业，反而企业因多角化而陷入困

境，甚至倒闭的案例多不胜数。

2. 中国企业近些年多角化经营发展现状

国内学者在对 1993 年以前中国大型企业多角化的分布特征进行了统计分析后认为：当时大型企业多角化成长属于初级起步阶段，虽然大企业已有了明显的多角化成长趋势，但多角化程度高的企业仍为少数^①。我们通过对截至 2000 年 12 月大型上市公司多角化状况的分析，并与 1993 年中国大型企业多角化分布特征进行比较，从中可以观察到中国大公司多角化经营在近十年内的变化趋势 参见表 1.1。

表 1.1

各多角化指标分布特征表

D(多角化度)				DU(非相关多角化度)				DR(相关多角化度)			
2000 年		1993 年		2000 年		1993 年		2000 年		1993 年	
指标 值	样本 数	占比 (%)	占比 (%)	指标 值	样本 数	占比 (%)	占比 (%)	指标 值	样本 数	占比 (%)	占比 (%)
1	8	3.5	22.3	1	38	16.5	57.5	1~2	203	88.3	68.1
2~4	74	32.2	43.8	2	36	25.7	15.7	3~4	17	7.4	26.1
5~7	72	31.3	26.7	3	35	15.2	11.0	不低 于 4	10	4.3	5.8
不低 于 8	76	33	7.2	不低 于 4	121	52.6	5.8	Toatl	230	100	100
Total	230	100	100	Total	230	100	100				

(1) 多角化程度 D 的分布特征。相对于 1993 年 D 为 1 的公司大大减少 比例由 22.3% 下降到目前的 3.5% 而 D 不低于 8 的

尹义省：《适度多角化——企业成长与业务重组》上海三联书店 1999 年版。

公司增加很快,比例由 1993 年的 7.2% 上升到 2000 年的 33%。这说明与 20 世纪 90 年代初期相比,现阶段我国大型公司多角化程度有了很大的提高。

(2) 非相关多角化度 DU 的分布特征。从表 1.1 可以看出,现阶段中国大型公司非相关多角化度大大高于 1993 年,DU 为 1 的公司比例由 1993 年的 57.5% 下降到目前的 16.5%;DU 不低于 4 的公司 2000 年高达 52.6% 而在 1993 年这一类型的公司仅占到公司总数的 5.8%。

(3) 相关多角化度 DR 的分布特征。表 1.1 显示目前中国大型公司的相关多角化水平较 1993 年有所下降,DR 为 1~2 的公司 2000 年达 88.3%,1993 年为 68.1%;DR 为 3~4 的公司现阶段比 1993 年有大幅下降,比例由 1993 年的 26.1% 跌至 2000 年的 7.4%。

以上分析表明和 20 世纪 90 年代初期相比,目前大型公司的多角化程度已有很大幅度的提高,从事非相关多角化的公司比例大幅上升,而从事相关多角化的大型公司比例有了一定程度的下降。

第三节 多角化经营问题的研究

一、企业经营多角化问题研究发展的三个阶段

国际上对企业多角化的研究主要始于 20 世纪 50 年代之后,按其研究的主要特征,其发展可分为三个阶段:50~60 年代的开创阶段;70 年代的发展阶段;80 年代至今的反思、归核阶段。下面,按时间顺序,分别进行简单介绍。

1. 20 世纪 50~60 年代:开创阶段

一般认为第一篇以“多角化”(Diversification)为主题的研究论文是安索夫于 1957 年发表在《哈佛商业评论》上的论文《多角化战略》。在这篇论文中安索夫根据美国 1909~1948 年间最大的 100 家企业的发展和变化,总结出著名的“产品—市场矩阵”。他

认为：只有用新的产品去开发新的市场，才属于多角化战略。1959年，霍普金斯大学的彭罗斯（E. T. Penrose）发表专著《企业成长理论》（The Theory of the Growth of the Firm）辟出专章分析探讨了企业多角化发展问题。1962年，钱德勒（A. D. Chandler）发表专著《战略与结构 = 工业企业发展的历史阶段》，其选择四家最具代表性的美国大企业：杜邦公司、通用汽车公司、标准石油公司、西尔斯公司，详细剖析了它们几十年的发展历史，还分析了近70家大企业，深入研究了企业的多角化经营战略，并提出与多角化战略相适应的“事业部制”的分权管理形式。1962年，戈特（M. Gort）发表《美国工业中的多角化与一体化》，这是第一本以数量分析为基础，研究企业多角化发展的著作。戈特利用美国国家普查局提供的材料对111家大型制造业公司在“第二次世界大战”前后的多角化发展进行了数量分析。其采用以《美国标准行业分类和代码》中的四位数行业分类为依据，来计量企业多角化程度。这在后来逐渐成为多角化研究的国际性规范。在书中，戈特还对企业多角化作出了更准确的定义：多角化是指企业产品的市场异质性（Heterogeneity）的增加，他强调多角化经营与同种产品或市场细分化的区别，指出多角化是异质产品进入异质市场的跨产业行为。

2. 20世纪70年代发展阶段

1970年，赖利（L. Wrigley）完成其博士论文《分部制与多角化》，提出了多角化程度的测量方法及类型划分。赖利提出，以一个企业的某一类产品占总销售额的比重大小，即专业化率（Specialization Ratio）来测量该企业的多角化程度。1973年，钱农（D. F. Channon）出版《英国企业的战略与结构》，其以英国最大的100家工业企业为分析对象，探讨了技术多角化、兼并多角化等问题。1974年，鲁迈尔特（Rumelt）发表《战略、结构和经济绩效》，对美国大企业在1949～1969年间多角化发展及事业部制变化，进行了认真研究。其在赖利的专业化率（SR）的基础上，又提出了相关率（Related Ratio）的概念。

鲁迈尔特最重要的贡献是对各类型多角化的经济绩效进行了分析研究。主要有以下结论：(1) 坚持把多角化经营活动严格限制在自己的中心技能或能力 (Central Skill or Competence) 范围内的企业，其利润率和成长率都高于其他类型企业。具体说来，即相关集约型和主导集约型企业的效果最好。(2) 绩效最差的是无关多角化型和单纯依靠某一类产品的垂直结合型企业。1976 年，戴斯 G. P. Dyas 和萨赫瑟 (H. T. Thanheiser) 合作出版了《欧洲企业的兴起 法国和德国工业的战略与结构》对 1950~1970 年法国和德国企业的多角化经营进行了深入研究。

3. 20 世纪 80 年代至今：反思、归核阶段

1982 年 皮特斯 (T. J. Peters) 和沃特曼 R. H. Waterman 出版《寻求卓越》一书 作者对美国 75 家优秀公司进行了研究，着重强调了“坚持本业 (Stick to the Knitting) 的重要性 并对混合的、无关的多角化进行了强烈的批评。作者指出：凡是向多种领域扩展同时又紧靠老本行的企业，绩效总是最好；成绩在其次的是向相关领域扩展的企业；最不成功的企业，一般说来是那些向各方面都插上一脚，经营五花八门行业的公司。作者一再提倡“回归根本” (Back to Basics)。1982 年 鲁迈尔特发表论文《多角化战略与绩效》用最新的数据和更长的统计时序再次论证：在各种企业战略类型中，无关多角化和垂直一体化型的绩效最差；相关集约多角化绩效最好；其他依次为主导集约、主导扩散、相关扩散、单一业务。1987 年 波特 M. E. Porter 发表《企业战略的竞争优势》对 1950~1986 年间美国 33 家大企业多角化历程进行了统计分析，其指出，通过混合兼并进行的无关多角化的失败率是最高的，那些收购非本行业企业的活动有 74% 以亏本再出售而告终。1995 年，马凯兹 C. C. Markides 出版《多角化、归核化与经济绩效》对 1981~1987 年间 219 家美国大企业的战略变化进行了统计分析，探讨了归核化 (Refocusing) 的概念、归核化对组织结构及绩效的影响等问题。

从以上对企业多角化问题研究发展历程的分析,我们发现,国际学术界对企业多角化的研究可以分为三类:一是纯学术型。以彭罗斯为代表,其研究内容是纯学术的、比较抽象的和一般的;其著作的影响范围局限于学术界,影响程度是缓慢而长久的——彭氏的《企业成长理论》在 1995 年又一次再版是很好的证明。纯学术型中又有侧重定性研究或定量研究之别,彭氏为前者,戈特为后者。二是咨询指导型。以安索夫为代表,其研究内容有极强的实用性;其著作对企业界的影响超过对学术界,影响程度是迅速而带有周期性的。安索夫在 20 世纪 50 年代提出的“产品—市场矩阵”,成为企业战略规划的一种基本分析工具,后人在此基础上演变出多种复杂的矩阵分析图法。三是兼顾型。以钱德勒为代表,其研究内容有很高的学术性,同时又对现实活动有很强的原则性指导作用;其著作对学术界和企业界的影响都很巨大,影响程度是渐进而深刻的。受钱氏《战略与结构》的影响,后人撰写了一些以“战略与结构”为内容的、分别研究西欧、日本诸国企业发展的著作,进而使钱氏归纳出的多角化——分权管理结构成为各国大企业追求的目标。

二、企业经营多角化研究的六大主题

作为管理学中战略学的一个分支,对多角化 (Diversification) 经营问题的研究受到国外许多学者的广泛关注,他们的研究主题主要在以下几个方面:

(1) 企业为何多角化?多角化经营的动机?

(2) 多角化的方向选择。

(3) 多角化进入模式 (Entry mode) 的选择^{*}。

(4) 多角化的状态,即指对多角化企业的分类、多角化程度的衡量。

(5) 多角化企业的管理,可细分为 结构 (Structure)、②内部流程与系统 (Internal Processes and Systems) 和 协同 (Synergy)。

(6) 多角化企业的经营绩效和风险。

由以上的六大研究主题，加上三个变量：一般环境、产业环境、企业特征，其中的排列组合，即可涵盖所有关于多角化问题的主要研究内容（参见图 1.1）。

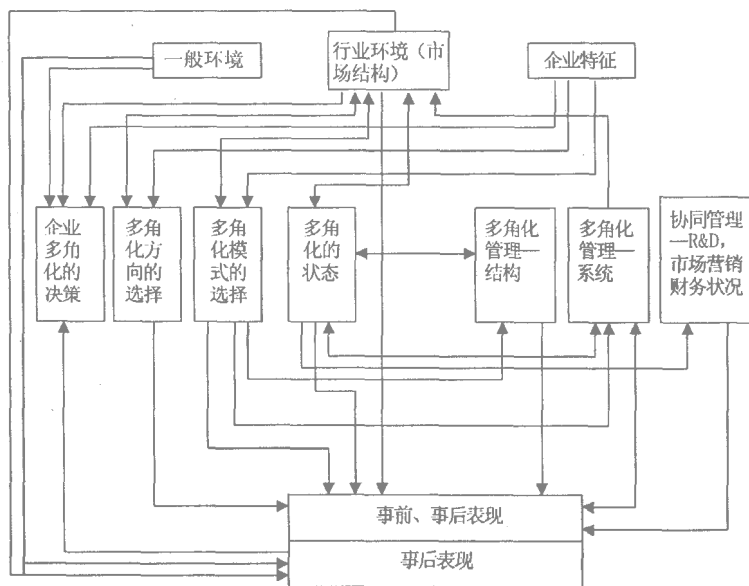


图 1.1 多角化研究方向图

图 1.1 中，一般环境、行业环境、企业特征以及公司表现构成了四大一般战略管理（Generic Management Concepts）的概念。相应地，企业多角化的决策、多角化方向的选择、多角化模式的选择、多角化的状态，多角化经营管理——结构、系统 R&D、市场特征和财务状况属于多角化研究的主题。

结合图 1.1，下面分五个方面简要介绍以上多角化研究主题的具体内容。

1. 企业多角化的决策