

国家社会科学基金项目 (03 CJY010)

2005 年度厦门大学新世纪优秀人才支持计划

2006 年度“厦门大学创新团队发展计划”资助项目

多元化公司的战略与控制

——以母公司优势为视角的研究

郭朝阳等 著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

多元化公司的战略与控制 / 郭朝阳等著. —北京: 经济管理出版社, 2008.6

ISBN 978-7-5096-0251-5

I. 多... II. 郭... III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 067991 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷:

经销: 新华书店

组稿编辑: 陈力

责任编辑: 张洪林 陈力

技术编辑: 黄铄

责任校对: 超凡

720mm×1000mm/16

14.75 印张 269 千字

2008 年 6 月第 1 版

2008 年 6 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0251-5/F·224

• 版权所有 翻印必究 •

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

目 录

总论	1
一、从中国上市公司的两大现象谈起 /1	
二、人们对公司战略知道多少 /4	
三、本研究的安排 /9	

第一篇 公司战略

第 1 章 多元化公司的起源及经济学解释	13
一、分部制组织的出现 /13	
二、从效率角度的解释 /16	
三、从成本角度的解释 /20	
四、规制结构理论的解释——一个综合分析框架 /24	
第 2 章 公司层战略——多元化经营公司面临的基本问题	36
一、公司层战略的基本内涵 /37	
二、公司层战略的特点 /39	
三、公司层战略的演变轨迹 /44	
四、公司总部——公司层战略的关键 /48	
五、公司层战略未来的研究方向 /54	
第 3 章 公司总部如何创造价值	57
一、公司总部价值创造的管理学解释 /57	
二、母公司创造价值的四种方式 /60	
三、公司总部必须避免价值破坏 /65	
第 4 章 以母公司优势为基础的多元化战略	71
一、原有多元化经营体系中的问题 /71	

此为试读,需要完整PDF,请访问: www.ertongbook.com

二、以母公司优势为基础的多元化体系 /74	
三、新体系下母子公司的战略 /81	
第 5 章 我国多元化公司总部的价值创造	96
一、我国企业集团的内部联结方式 /97	
二、我国集团公司的价值破坏行为 /102	
三、我国集团公司内部价值破坏的原因分析 /117	
第二篇 公司控制	
第 6 章 新体系下公司的管理风格	129
一、组织结构的调整 /129	
二、新结构下公司总部的功能——母合作用 /134	
三、公司总部的管理风格 /139	
第 7 章 母子公司关系的协调与控制	145
一、控制——总部面临的难题 /145	
二、母子公司控制理论的演变 /148	
三、母子公司的控制机制及控制方式选择 /157	
第 8 章 多元化经营公司的战略控制系统	166
一、母子公司战略控制系统运行逻辑 /166	
二、组织控制 /169	
三、资源控制 /177	
四、文化控制 /183	
五、绩效控制 /190	
第 9 章 有中国特色的总部管理模式 ——台湾味丹集团个案研究与分析	195
一、味丹企业集团现况简介 /195	
二、设立营运总部的动机与目的 /200	
三、营运总部的组织架构 /209	
参考文献	215
后 记	225

总 论

自 20 世纪 80 年代和 90 年代初期的盲目投机型多元化开始，我国企业的多元化经营已经历了 20 多个春秋，但是，目前理论界对企业多元化行为的研究还不够深入（比如很少有人研究真正意义上的公司层战略问题），而且，我国企业的多元化战略遭遇了一定的挫折，以至于真正有实力的企业不敢进行多元化经营，而一些不应该进行多元化的企业反而大肆开展多元化经营活动。我们认为，企业的多元化经营本身并没有错，错在企业经营者对多元化战略的理解和执行上，因此，在我国企业经历了 20 多年的多元化实践后，对我国企业多元化战略理论的演变过程和实践活动中仍然存在的重大问题进行归纳总结，以分析出现问题的原因，提出适合我国企业的多元化战略理论来指导我国企业的实践活动，是十分必要的，也有着重大的理论与现实意义。

一、从中国上市公司的两大现象谈起

我国上市公司中经常大量出现一些令人匪夷所思的现象，如管理层收购、委托理财等，但是，很少引起人们的关注，甚至在很多人眼里是见怪不怪。

1. 国内频繁发生的管理层收购

从 1997 年到 2005 年，我国上市公司收购市场发展迅速，上市公司收购数量逐年增长，其中，通过管理层收购（Manager Buyout, MBO）方式完成购并的案例数量更是直线上升，具体数据见表 0-1。

MBO 是 20 世纪 70~80 年代流行于欧美国家的一种企业收购方式，主要是指企业管理人员通过外部融资机构的帮助来收购其所服务公司的股权，从而完成由单纯的企业管理者到股东的转变。西方国家的实践证明，MBO 在降低代理成本、改善企业产权结构、激励内部人员积极性等方面起到了积极作用，因而获得了广泛的应用。我国 MBO 起源于 20 世纪 90 年代末，1998 年四通集团为了解决多年来严重困扰公司的所有者缺位问题而明确提出 MBO，拉开了中

表 0-1 上市公司并购与 MBO 披露统计^①

事项 \ 时间	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
并购披露数 (家)	33	70	84	103	119	168	172	160	127
MBO 披露数 (家)	0	0	0	1	2	5	8	19	16

资料来源：吕爱兵，“2004 年度上市公司并购重组研究报告”，《上海证券报》，<http://finance.sina.com.cn>，2005 年 1 月 5 日。2005 年数据来自于媒体报道。

国 MBO 的大幕。近年来，MBO 更是国内业界的流行语之一，甚至有人曾把 2003 年称为“MBO 年”。

2003 年 3 月，财政部对管理层收购（包括上市和非上市公司）的行为紧急叫停。2004 年夏天突发的“郎顾之争”，更是引发了中国经济学界对包括管理层收购在内的国企改革模式的大争论。2004 年 12 月 16 日，在中央企业负责人会议上，国资委党委书记、副主任李毅中强调，国有大型企业不能搞管理层收购，并明确提出了国资委对管理层收购的五项禁令。尽管如此，2004 年和 2005 年度我国上市公司的管理层收购仍然异常火爆，MBO 披露的事件就分别达到 19 家、16 家之多。

2. 近乎滥觞的上市公司委托理财

我国上市公司委托理财的大肆流行始于 1996 年的大牛市，至今仍绵延不息。从各大上市公司关于委托理财的公开信息来看，委托理财仍然大行于市，有的公司甚至将其视为救命稻草。仅 2001~2004 年 6 月 15 日，共有 216 次上市公司委托理财的信息披露，涉及 182 家上市公司，委托理财的资金规模达到 120 多亿元。大多数公司委托理财资金规模在 5000 万元，规模超过 1 亿元的委托理财次数 39 次，占总次数的 18%。^②表 0-2 为深市上市公司委托理财情况分析。

委托理财的风险是显而易见的，根据统计，2004 年上半年在深市涉及委托理财的 32 家上市公司中，只有 8 家公司有收益，共计 1069 万元；有 5 家公司因为委托理财计提 12431 万元的减值准备；其余公司均无收益。表 0-2 中的数据显示，总体来看，近年来委托理财的平均收益率，远远低于同期一年期银行定期存款利率。

3. 一点思考：受股东委托的公司应该做什么

在此，我们不想讨论 MBO 过程中管理者的资金来源问题，也不想涉及

^① 事实上，实际发生的 MBO 数量远远大于公司实际披露的数量。据作者掌握的资料显示，仅 2002 年上市公司中进行管理层收购的公司就多达 39 家。

^② 数据来源：陈超、胡天存，“上市公司委托理财现状分析”，www.hexun.com，2005.3.28。

表 0-2 深市上市公司委托理财情况

时间	委托理财规模 (亿元)	企业数量	实际收益 (亿元)	平均收益率 (%)	同期银行定期存款利率 (%)
2007 年	123	41			
2006 年	57.6	40			
2005 年	约 116	97			
2004 年	16	37	-0.167	-1	1.98
2003 年	20	41	0.6	3	1.98
2002 年	53	60	1.4	2.6	1.98
2001 年	37	54	0.57	1.5	2.25

注：其中 2005、2006、2007 年度的相关数据为全部上市公司的统计数据。

资料来源：何燎原，“深市上市公司委托理财专题研究”，深交所研究所内部资料及相关证券媒体报道。

MBO 是否导致国有资产流失（因为中国大量的上市公司中国有股份比重大），对于委托理财现象，也不愿意考虑其背后的利益问题，只是希望引发大家的思考：为什么 MBO、委托理财在中国上市公司中如此盛行？

据了解，中国上市公司一般规模较大，而且，多元化程度较高。^①那么，在这些大规模的、多元化经营的企业中，大量出现 MBO 和委托理财现象，有很多令人思考的地方：

(1) 大量 MBO 说明公司存在着大量的未实现的价值，管理层相信通过自己的努力能够改变。在治理结构不完善的情况下，仅仅依靠现有的董事会（股东的代表，公司的最高权力机构）决策，无法保证实现公司价值最大化，于是一些积极的股东鼓励将其业务出售给那些可以更好地利用它们的公司，包括出售给现有的管理层人员。

西方学者的研究，将 MBO 视为把管理层从公司总部控制中解放出来的有效措施。在美国和英国出现的公司袭击者的趋势是收购获得多元化业务公司然后再打破重组。如 BTR 和 Hanson 都是因为大规模削减收购公司的总部员工和处理并重组公司业务组合中的次要业务而闻名。

在我们所接触到的公司中，不少负责企业实际运作的人对其上级决策颇有微词，甚至还经常出现这样的声音：如果由我们自己独立进行决策，完全可以做得更好。在有些情况下，这些人的想法被证明是正确的，事实上，管理者收购在中国的盛行以及收购后企业业绩突飞猛进的变化，从侧面证实了这一观点

^① 根据曾亚敏（2005）的研究，在所选样本上市公司（448）中，2001~2003 年度从事多元化经营的企业所占比例分别为 49%、52%、54%，而且，呈现出逐年上升的趋势。

是对的。

(2) 作为从事生产经营业务的公司并不是基金公司或者其他的中介投资理财机构，将资金大量委托别人进行理财，有悖股东投资的初衷。

按理说，上市公司利用自有资金和闲置资金委托投资，可以提高资金的利用效率，同时也给股东带来一定回报，是一种正常的企业行为，但是，大量的资金用于委托理财或者是大量的上市公司将资金用于委托理财却是不正常的。因为股东自己同样可以通过中介机构进行理财或其他投资行为，其收益甚至比上市公司委托理财的收益更高，表 0-2 中的数据表明 2001~2004 年上市公司委托理财年收入不到 3%。

(3) 在公司经营过程中，公司总部的具体作用是什么？

很显然，作出 MBO 或者委托理财决策的，都是公司总部的高层管理人员。那么，人们不禁要问，公司总部在公司经营过程中的作用到底是什么？公司总部和公司层战略与业务单位经理和业务单位战略的相关性是什么？在大公司多元化发展的趋势下，以上这些都是很重要的问题。

但是，我们不应该仅仅局限于描述公司总部的地位角色。我们必须尽力弄明白公司总部是否为公司业务组合中的经营业务单位增加价值，以及如何增加。我们需要知道公司总部所做的哪些事情是不能通过金融市场和业务单位来完成的。我们需要知道为什么这种中间媒介会存在。越来越迅猛发展的公司多元化趋势证明公司总部的确是创造价值，但是，公司总部的作用到底体现在哪里？

但是这个相当普遍的观点，几乎对消除疑惑没什么作用。有人争论说，公司规模扩大和多元化的趋势仅仅是反映了董事会想要使自己远离任何单独业务固有的内在风险的愿望。通过多元化，董事会可以给自己的投资加保险，而不是把宝仅仅押在某些特殊的业务单位或产业上。但是他们却没有为他们的业务增加任何有用的东西。也有人怀疑说，这种增长的趋势反映了公司的狂妄自大——把追求越来越多的统治人和资产的权力作为自己的最终目标。

二、人们对公司战略知道多少

上述种种问题，归根结底就是公司层战略问题。但是，由于各种原因，在相当长的时间内，人们对公司层战略极为不重视，到现在仍是如此。

迄今为止，人们谈到战略都会不自觉地将其与竞争优势、业务单位等联系

在一起，似乎战略仅仅是如何进行业务经营活动的决策。而且，在传统的公司中，下属企业总是要想方设法向母公司证明自己的存在价值，以使自己能够继续留在公司中。然而，现在事情却发生了戏剧性的转变，那些高高在上的母公司开始屈尊俯就地反复劝说下属企业继续留在公司中。从理论上讲，下属企业应该是可以从对母公司的依附中获取好处的。而母公司可以给下属企业提供的附加值主要来自于下列一些方面：

- 通过共享某种管理职能或设施而实现的规模效益。
- 管理方面的竞争力，这包括可供企业取用的更大的人才库，以及可以协助企业更好地进行决策的技能资源等。
- 更为广阔的职业发展空间，这有利于吸引和保留最优秀的人才。
- 可以满足企业具体需要的各类人事服务。
- 技术或市场方面的信息交换，这有利于扩大每个企业的情报来源。
- 从若干业务的整体角度来进行前瞻和谋划未来的能力，而下属企业则一般忙于应付日常运营事务，无暇顾及于此。
- 有利于提高企业运作水平的共同的价值观和管理规则。

例如，Johnson & Johnson 公司就因其独特的公司组织形式而备受赞扬。虽然公司拥有 100 余家分散经营的企业，但是每个企业又都是公司的一个有机组成部分，共同实现着一个完整的产品市场布局。每当某种可以分立的产品达到了一定的销售规模，一个新的企业就会从老的企业中衍生出来。而且公司的每个下属企业都有自己的内部董事会。母公司所提供的附加值，不仅来自于管理人才库和职业发展机会，更来自于 J & J 公司“为客户服务”的经营信条，这一信条所反映的价值观被全体下属企业共同信奉。当后创业型公司在寻找为下属企业增加价值的途径的时候，许多传统的、官僚气息浓厚的公司则停滞不前，经常是对下属企业索求的多、奉献的少。如果这些公司想参与全球竞争，那么任何不能给核心业务增加价值的事情都将是公司所不能承受的。公司必须对这样的事情进行变革或者废除。当然在具体操作方式上，公司是可以有所选择的。

那么，公司层战略研究的主要内容是什么呢？在这里，我们将借鉴博弈论的观点来简单分析一下，多元化经营的企业进行公司战略决策时需要考虑的几种关系。

模仿布兰登伯格和奈勒波夫的“价值网”模型,^①我们可以绘制出公司战略决策过程中需要考虑的各种不同博弈情形,具体如图 0-1 所示。

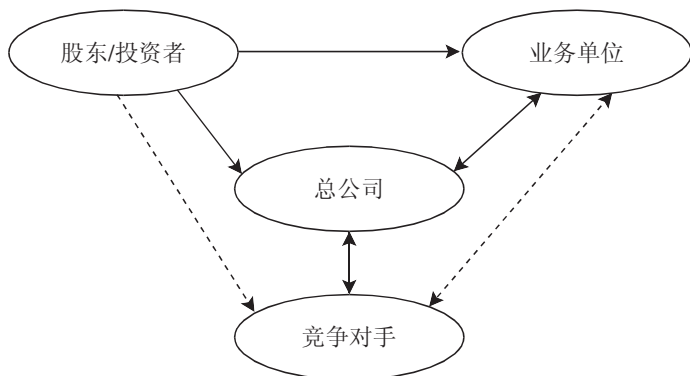


图 0-1 总公司面临竞争的博弈分析

注：与价值网中的“公司”的概念不同，本图中的总公司指的是在多业务经营的公司里的总部(Headquarter, HQ)，它通常被定义为“处于公司内但又位于业务单位之外，从事直接业务经营活动以外的事情的组织，亦可称为母公司(Parenting companies)”。在本书行文中，有时以“总部”或“母公司”替代“公司”。

从图 0-1 可以看出，总公司同样面临着生存和发展的压力，需要与不同的利益团体进行博弈，只是它所面对的压力来源不同。一般说来，总公司所面临的竞争压力主要来自股东/投资者、竞争对手（其他总公司）和业务单位。

1. 公司战略决策中需要考虑的博弈关系

在进行公司层战略决策时，公司面临着以下三种主要博弈关系：

(1) 公司与股东的关系。

股东作为出资人，希望获得收益最大化。但是，股东通常不直接参与生产经营活动，由前面的分析可知，公司总部同样没有直接参与经营活动，在公司里直接创造价值的是一个一个业务经营单位，因此，股东与公司（准确地说是“公司总部”）之间是一种典型的委托—代理关系(Principal-agenty)。

因此，公司应该做股东或者投资者无法做的事情来增加公司价值，以保证股东收益最大化。从这个意义上来说，以回避风险为由进行多元化，在资本市

^① 哈佛大学教授布兰登伯格与耶鲁大学教授奈勒波夫(Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff)曾提出过“价值网”(Value net)理论对企业的竞争战略进行深入的分析。两位学者认为企业的竞争(即博弈)都有五个基本要素：参与者(Players)、附加价值(Added-value)、规则(Rule)、策略(Tactics)与范围(Scope)，可以缩写为 PARTS。而这五个要素，就是搬动商场的五个杠杆，只要充分了解及应用，便能与对手维持既竞争又合作的微妙关系，两位学者还提出了竞合(Co-opetition)的新理念，详细论述可以参见 Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff (1996)。

场非常发达的今天，已经不能成为一个很好的理由。

(2) 公司与业务单位的关系。

公司通常有多个业务单位，不同业务单位在公司目标实现的过程中所充当的角色是不同的，而且，公司目标的实现有赖于各个业务单位创造价值，但是，即使没有总公司的存在，各个业务单位仍然可以创造价值。因此，公司与各业务单位、业务单位相互之间亦是一种博弈关系：一方面，各业务单位需要通过自身实力的提升来获取更多的资源与支持；另一方面，总公司也需要业务单位为公司做出贡献。

每个业务单位都知道母公司和内部单位支持的重要性，然而，一切资源都是稀缺的，只有那些为公司创造价值做出突出贡献、在公司网络结构中占据重要地位的业务单位，才能拥有较大的资源交换能力。所以说，客观上，业务单位存在着为公司创造价值做出贡献的动机。

同时，公司亦离不开业务单位。因为总公司不可能直接参与生产经营活动，为了保证公司价值的增加，总公司可以通过选择潜在盈利水平高的产业，或者是对业务单位施加正面影响，其主要途径有直接影响其运作常规、通过传播有效做法和强化标准来间接影响其常规、改变资源配置或者组织设计来影响经营的内部环境等。

(3) 公司与竞争对手的关系。

“从事多元化经营的公司并不直接参与竞争”（Michael Porter, 1987），由此可见，公司并不与其竞争对手发生直接的业务竞争，但是，总公司确实也有自己的竞争对手，而且与竞争对手之间确实存在着一定的竞争关系，同样是争夺客户资源以及上游投入要素。

公司面临的竞争对手是其他总公司。在过去的研究中，研究人员普遍重视各业务单位与竞争对手之间的关系，而忽略了公司与对手的关系。事实上，这种关系与竞争战略中的关系是相似的，只不过，双方争夺的内容有所差别，采取的手段亦不同：公司层争夺的客户是各个业务经营单位，其投入要素是股东/投资者的资金；而采取的手段则是为客户提供增值的可能性以及为投资者创造最大价值。公司与竞争对手之间的竞争主要表现在：

一是竞争人才。业务经理通常会站在母公司的角度考虑其职业生涯的前途和利益，然后决定自己的去留。

二是金融市场上相互之间竞争。努力获取较高的债务评级机构的评级、银行家的忠诚度，以及通过股价的波动去争夺股东们的注意力。

此外，多元化经营公司的母公司还必须与其他各种中介机构——投资基

金、投资公司等展开竞争。前面所提及的国内上市公司进行委托理财活动，严格来说，是上市公司自己将资金主动拱手让给自己的竞争对手。

除了上述三种主要的关系之外，公司的经营过程还会受到股东与业务单位、股东与其他公司、其他公司与业务单位之间的博弈结果的影响，即如图 0-1 中虚线所示的博弈关系。

2. 公司战略决策中博弈的性质判断

通过分析，可以对公司战略决策中博弈的性质做出基本判断：

首先，公司与股东、业务单位之间是一种变和游戏，这是显而易见的。公司和股东、业务单位的收益并不存在此消彼长的关系，因此，双方之间存在着合作的可能，事实上，实践中的双方都在进行合作，如果没有合作，表明公司经营不力，最终会导致两败俱伤。至于公司与竞争对手之间，同样是一种变和游戏。因为每家公司都有自己的优势，如果能够让各业务单位进行自由选择，那么，最终业务单位会选择能够为自己增加更多价值的总公司，这时，原来的公司就可以以一个适当的价格（往往会高于它为公司创造的价值）出售该业务单位。

其次，公司与其他相关者之间的博弈是同时发生的，因此，不能通过“向前展望，倒后推理”来确定最佳策略，而是需要寻找双方的占优策略或者是确定博弈均衡。

最后，在博弈中，公司拥有更多的信息，而其他参与方则只有不完全信息，所以，这是一种不对称信息博弈。其中，公司占有主动地位，这也是为什么有些公司经营不善，但是股东仍然继续投资、对手无法完成收购、业务单位无法离开的重要原因。

3. 树立母公司优势——在与相关利益者博弈中获胜的唯一选择

从上述分析可知，当公司经营不力，不具备公司层竞争优势时，股东存在着让业务单位独立的倾向，或者向其他公司发出委托要约，将资金转向其他公司。即使股东没有察觉到这些，其他公司亦会介入，并且采用合理的价格来收购某些业务单位，以保证其创造价值最大化。因此，公司必须时刻提高警惕，保证自己在不断地为各业务单位创造价值，并保证自己的行为与股东的要求相一致——树立母公司优势。

所谓“母公司优势”(Parenting advantage)是指“在母公司指导下，各个经营单位创造的价值比独立存在或者由其他公司指导时更大”，可以说，公司战略的目的是为了获得母公司优势，无论是与股东、业务单位还是与其他总公司之间的博弈均是如此。当公司具有母公司优势时，公司与各利益相关者之间的

博弈是一种均衡：股东实现收益最大化，不会寻找新的受委托对象；业务单位的价值创造亦最大化，不愿意独立或者寻找新的母公司；其他总公司——竞争对手没有任何收购的动机和机会，因为它不可能为业务单位带来更大的价值。

三、本研究的安排

在过去十几年的理论研究中，我国的学者对多元化经营的企业中不同业务单位之间关系的注意力主要集中在母子公司体制、建立现代企业制度、健全法人治理结构等方面。对于集团母公司的作用也略有论及，但仅仅是泛泛而谈，对一些重要问题（如母公司如何发挥其优势等）则基本没有深入的探讨。由此，我国企业在实施多元化战略的过程中，仍然存在着一些严重的问题，如：

——在多元化的过程中，企业如何把握多元化的程度和摆正核心业务位置的问题？

——母公司（或称公司总部）在整个公司中的定位是什么？母公司是如何发挥其作用，如何对子公司进行有效领导的？

——多元化经营的企业在经营过程中，如何处理主辅业之间的关系？等等。

本研究试图在引进“母公司优势”的概念并加以完善的基础上，利用母公司战略理论和价值破坏理论，分析我国大型的、多元化经营的企业不能有效实现其经营目标的原因，以及妨碍多元化经营的企业创造更大价值的因素有哪些？它们是如何影响多元化经营的企业创造价值的？并希望将“母公司优势”理论应用于我国大规模的多元化经营企业的战略实践。

在研究过程中，我们将综合运用企业战略理论、产业组织理论、新制度经济学等学科的理论知识，以实地访谈及调查为基础，采用理论研究与实际运用相结合的指导原则下，展开具体的研究。

本书的正文部分共分为两篇，包括9章。第一篇为公司战略，第二篇为公司控制。

第一篇主要解决公司层战略中的基本问题，并对母公司优势理论进行介绍。具体内容包括5章，我们首先从经济学的角度出发阐述多元化经营公司的起源，接着对公司层战略的概念、内涵及公司层战略理论研究的基本演变过程进行归纳总结，然后对公司层战略的主体——公司总部存在的价值进行解释，进而以此为基础详细论述以“母公司优势”为基础的多元化经营体系设计及其母子公司战略的内容等重要问题，同时，应用公司价值创造理论分析了中国企

业的总部在多元化经营过程中的破坏价值现象。

第二篇着眼于将公司战略与管理控制有机结合起来，以促进企业集团的多元化经营。具体内容包括4章，首先是对多元化公司的管理结构与控制风格进行详细剖析；其次是重点探讨母子公司关系的协调与控制问题，从而构建我国多元化经营公司的战略控制系统，最后应用本书的理论对台湾味丹公司的总部设计及功能等进行重新设计。

我们的主要观点包括：

(1) 现阶段，一些具有实力的企业可以通过其管理上的优势或不同业务之间的协同共用关系，进行适度的多元化，以实现企业的高速增长。

(2) 从长期来看，我国多元化经营企业的根本出路在于：重新培育其母公司优势，并善用其母公司优势。

(3) 以母公司优势为中心重组多元化经营企业的业务范围；必要时，现有的大规模、多业务的公司可以拆分成两个或更多的新公司，即由多元化经营向单一业务公司转变，以减少母公司的价值破坏行为。

总之，本课题的研究，一方面，可以提炼出适合中国国情的多元化经营战略理论，弥补国内理论界之不足；另一方面，还可以为我国企业积极参与国际市场的竞争，提高竞争能力，赶超发达国家的水平，甚至后来居上创造有利的条件。

第一篇

公司战略

第 1 章 多元化公司的起源 及经济学解释

作为现代社会中典型的一种经济组织形式，多元化经营公司的形成与发展起源于 19 世纪末 20 世纪初的欧美等工业化国家，“二战”之后，这一经济组织得以迅速发展并在各发达国家的经济生活中占据了主导地位；20 世纪 80 年代初，伴随着我国的经济改革开放，多元化经营理论及其在社会经济中的应用^①被介绍到我国。工业化国家的经济运行效果以及我国经济改革后的 20 多年经济绩效表明，多元化经营公司的组建与发展对社会经济运行非常重要，是支撑当代社会经济的重要力量。

既然多元化经营公司如此广泛地存在且显著地影响着—个经济社会，那么，这种特殊的经济组织形式的存在基础是什么呢？它是否具有相对于其他经济组织形式在经济上的比较优势呢？如果存在经济上的比较优势，它的来源又是什么呢？对于以上问题的回答，有利于准确把握多元化经营公司的本质，也有利于管理者清醒地认识公司总部的地位和作用。

一、分部制组织结构的出现

公司总部存在理由是它作为金融市场和经营业务单位之间的媒介角色，公司总部对业务单位的贡献是围绕公司总部的能力来帮助业务单位计划和控制它们的业绩。但是已经有人对这种角色作用的精确实施表示怀疑，并指出在积极的母公司角色和分散的责任领域之间存在矛盾冲突。这些问题将是我们要贯穿本书的，也需要我们来进行解释。

^① 在我国，对多元化经营的研究更多地集中在企业集团这种典型的组织形式上。事实上，西方企业集团理论是在多元化经营基础上发展起来的，而我国企业集团的状况则有所不同。出于经济学解释的规范化需要，本章以普遍性的多元化公司作为研究对象。

1. 钱德勒模型

1962年，哈佛商业历史学家阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）出版了他的名著《战略与结构》。在书中，他描述了美国的四家大公司（杜邦、通用汽车、标准石油和西尔斯·罗巴克）是如何从职能型结构向分部化转变的。他认为，在每一个案例中，促使这些公司从它们的职能型结构向分散的、分部化形式转变的正是这些公司所实施的多元化和增长战略。在这种形式下，在享有相当的日常决策权的部分管理和公司总部之间第一次出现了明显的界限区分。

钱德勒的研究是很重要的，因为他第一次描述了分部式组织结构，并且揭示了为什么这种结构要比以前的公司结构更有效。钱德勒的观点与从1923~1946长期为通用汽车服务的CEO——阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）的《我在通用汽车的日子》一书非常相似。

钱德勒从描述一个职能结构的公司的总部角色开始研究。在这里，公司总部的角色是很关键的：它设定所有的方向、协调各个职能、提供总部服务、分配资源和评估业绩。随着职能部门的增长扩大，这些角色地位逐渐地变得更加复杂。

钱德勒这样描述这些角色地位：

一旦资源积累可以通过自己的分销和销售渠道来供应全国市场，且能够确保自己拥有较为可靠的原料供给时，这四家公司都渐次建立了一个中央总部集权式的组织结构来更有效地管理和利用资源来获利。不知道是否是计划的，公司总部最终发展成为三种类型。一种关键的定位是调节和整合下属职能单位的产出来改变市场需求、需要和偏好。这也包括了调整产品流从一个职能部门流向另外一个部门；也强调了对制造、销售和发展或者设计部门等等的持续协调。第二，公司扩大和纵向一体化鼓励了公司总部服务部门和辅助部门的发展，从而通过掌管更多的特殊活动来减轻职能部门的鼓励负担。最后，公司总部办公室，当然是分配掌管资源将来的用途和评估目前公司资源使用的业绩（钱德勒：《战略与结构》1962，第319页）。

然后，钱德勒描述了用来使职能部门起作用的系统：

这四个公司的CEO都逐渐认识到，系统化的政策的形成和资源的配置要求谨慎地制定预算和确定资本使用程序。这种计划也要求掌握未来公司财务信息、一般经济环境和目标市场的预期（钱德勒：《战略与结构》1962，第319页）。

但是，随着这四个公司的逐渐发展壮大和多元化经营，公司总部开始变得不堪重负了。总部的协调和管理职能过于复杂，因此要花足够多的时间来处理重要政策和资源配置决策是非常困难的。公司总部和职能部门的职权的地方越