

多元化经营：机会还是陷阱

——兖矿集团产业链型的多元化经营模式

企业多元化经营是由著名的产品—市场战略大师安索夫(H. I. Ansoff)于 50 年代提出的。安索夫认为多元化经营是指公司的经营超过一个行业的范围向几个行业的多种产品方向发展的一种经营战略。它是企业发展到一定阶段为寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。国内关于多元化经营的概念还没有统一的说法目前引述比较多的一种提法是多元化经营是指一个企业同时生产和提供两种以上经济用途不同的产品或服务的一种经营战略,也称多样化或多角化经营。本文也采用此提法作为分析讨论的出发点。

多元化经营始于 30 年代西方发达国家,这些国家几乎所有的企业一度都曾朝着多元化方向发展。到 70 年代,多元化率达到 80%~90%。在美国,60 年代末多元化经营的企业为 93.8%,日本 70 年代中期为 83.5%,英国 70 年代末达 73.2%,韩国 80 年代末多元化经营的企业逾

91%。另有资料表明 现今世界 500 强企业，90% 以上都实行了这一战略 全世界最大的 50 家石油公司中，有 46 家实行了多元化经营战略。尽管因采用多元化而失败的例子已屡见不鲜 尽管现实的挑战非常严峻 但到现在 在发达的市场经济国家中多数大型跨国企业还是在采用这种经营战略。

80 年代以来，国内一些具有一定规模的企业也纷纷看好和采用多元化经营战略 开始向多元化经营的方向发展。10 多年来，这些企业发生了分化，一部分继续从事多元化经营 另一部分收缩战场 集中在市场前景好、又有优势的产业上 另一些为数不少的企业却因此而陷入困境 甚至走向绝境。如中国巨人集团 曾以桌面排版印刷系统创造过企业增长的奇迹，但涉足房地产和生物制药后 不敌东南亚金融危机的冲击 最终轰然倒闭。“太阳神”的经营滑坡也与盲目进行多元化经营不无关系。因此 多元化经营也受到了颇多争议。关于多元化的讨论已旷日持久 至今没有一个明确的结论。

多元化经营作为一种经营战略形式 有利也有弊是客观存在的 本身无所谓对错。所以 不管人们如何赞誉多元化 还是如何批评多元化 现实中多元化经营的企业依然存在。

时下 海尔、春兰等一些集团多元化经营势头仍然方兴未艾，一些从事专业化经营的公司也积极为寻找新利润

增长点而努力 但许多过去因大规模多元化发展吃过苦头的企业 却在纷纷退出某些经营领域 转向本企业的主导产品经营。在这种情况下 通过对身处特殊行业、作为国有企业的兖矿集团多元化经营实践进行考察、分析和探讨 对寻求适合中国国情的多元化经营之路 无疑是具有现实意义的。

改革开放以后，我国的煤炭生产逐渐从短缺走向过剩 在步入市场经济的过程中 面对国内的竞争和国外的冲击 绝大部分煤炭企业开始陷入困境 于是几乎所有的煤炭企业都开始考虑新的发展方向，探索新的发展模式。在此过程中，许多煤矿采取过如下方式：进行制度改革，希望通过管理体制的改革、经营机制的改革和经营机制的全面转换来搞活企业 进行技术创新 依靠技术进步 通过技术改造 引进先进设备 提高煤炭生产效率 降低生产本来取得优势；进行经营创新，通过加强市场营销，扩大销量和市场份额来提高收益。客观上说 这些措施确实都不同程度地取得了一些成绩 但效果很不理想 煤炭企业仍然连年亏损。

于是一部分煤矿开始走多元化经营的路子，1986 年原煤炭部也倡导煤矿发展多元化经营，特别是 1992 年国家决定每年拿出 20 亿元贴息贷款支持煤炭企业开展多种经营后 几乎所有的大中型煤矿都不同程度地开展了多元化经营。多元化经营的实施缓解了部分煤矿的困难 富余

人员得到分流和安置，提高了资源的利用率，煤炭生产效率也有所提高。然而总的效果并不理想，亏损局面没有从根本上得到遏止，有的企业甚至因此陷入困境，全国煤炭行业还是从 1984 年起连续 14 年亏损。到 1999 年，全国 80% 以上的大中型煤矿仍然严重亏损。那么，问题出在哪里呢？是多元化经营的方式有问题吗？不是的。煤炭作为一种不可再生的资源，客观要求煤炭企业要寻找新的经济增长点，开展多元化经营是煤炭等资源开采型企业走出困境、实行可持续发展的必然选择，这已是理论界和企业界的共识，而且已从国外煤矿企业的实践得到了证实。除去其他的原因，许多经济学家和管理学家认为是企业多元化经营的实施有问题。

在煤炭实施多元化经营的过程中，兖州矿业集团有限责任公司（简称兖矿集团）的多元化经营却取得了不菲的成绩。80 年代末，兖矿集团在经济规模和效益上还处在我国千万吨煤炭企业的末位，而到 1998 年仅兖矿集团一家实现的利润就占了全国煤炭行业全部盈利企业利润总和的 2/3 以上，实现利润 6.48 亿元，利税总额达到 14.3 亿元，多项经济指标名列榜首。如今兖矿集团的经济效益已连续四年名列全行业第一名，成为煤炭行业的排头兵。兖矿集团的多元化经营走的是一条什么样的路？有那些方面值得借鉴呢？下面拟根据目前关于多元化经营的理论，就兖矿集团多元化经营的实践进行分析、总结和探讨。

一、兖矿集团多元化经营的动因

兖矿集团地处山东省济宁市境内 辖兖州、济宁东部两个煤田 拥有井田面积 440.4 平方公里 地质总储量为 37.68 亿吨 可采储量 21.36 亿吨；其中，兖州煤田面积 240.4 平方公里，地质储量 21.36 亿吨 可采储量 12.28 亿吨 济宁东部煤田面积 200 平方公里 地质储量 16.33 亿吨 可采储量 9.33 亿吨。各煤田主要煤种牌号为气煤，其品质优良，低灰、低硫、低磷、高发热量，是优质炼焦、动力用煤 同时也是造气、化工和制造水煤浆的良好原料 其中含硫在 3% ~ 4% 的高硫煤约 7.87 亿吨 占可采储量的 36.84% ，这对坑口煤化技术提出了较高要求；还有较为丰富的伴生资源，其中最具开采价值的高岭土，仅唐村实业有限责任公司、北宿煤矿初步探明储量约 12355 万吨，为兖矿进行煤炭深加工和伴生矿资源开采利用提供了条件。

兖州煤田发现于 1958 年，1965 年国家开始投资开发，1966 年南屯煤矿开工，1973 年 12 月建成投产；1975 年 2 月兴隆庄煤矿开工，开始了兖州矿区大规模的建设工作。

1976 年 6 月 兖州矿务局正式成立。当时拥有三对矿井 其中两对国有煤矿 即南屯和北宿煤矿，一对经改造过的地方国有煤矿，即唐村煤矿。总设计生产能力年 225

万吨。

1987年，原兖州煤炭基本建设公司撤销，机关与矿务局机关合并 施工队伍划归矿务局统一管理。自此 兖州矿务局同时拥有煤炭生产和建设施工两支力量 人数增加到 6 万多人。

1989年12月，随着兖州煤田最后一对矿井东滩煤矿的建成投产和济东煤田济宁二号矿井的开工 兖州矿区生产矿井所拥有的设计年产能力达到 1255 万吨，在建和筹建矿井设计年产能力为 900 万吨 另有南屯、北宿煤矿正在改扩建中 扩建能力 120 万吨。

1994年底，兖州矿区以其优异的业绩，列入国家首批 100 家现代企业试点单位之一。

1996年3月28日，经原煤炭工业部和国家经贸委联合批准 原兖州矿务局按照现代企业制度正式改制为“兖州矿业集团有限责任公司”。

1997年，又经原煤炭工业部推荐，国务院批准，兖州矿业集团列入国家第二批大型企业集团试点单位。

1996年经国家证监会批准，由兖矿集团发起组建的兖矿煤业股份有限公司获得了同时在中国境内外发行股票的权利。

1997年，兖州矿业集团公司被大公国际资信评估公司评为 AAA 级企业。

1998年3月31日、4月1日兖矿集团分别在纽约、香

港两地成功发行了 H 股股票，7 月 1 日又在上海发行了 A 股股票，总筹资 22 亿元人民币。

1999 年 5 月被国务院确定为全国 120 家企业集团试点，并正式挂牌成立兖矿集团有限公司。

兖矿集团是国家“五五”以来重点投资建设的大型煤炭生产和出口基地。兖矿集团以“以煤为本，煤与非煤并重”作为发展战略，目前拥有 10 个全资子公司、8 个参股公司，若干直属矿、厂，另有一个托管单位。涉及采矿、煤化工、高岭土、电力、建筑、建材、金融、航空、制造、服装、国内外贸易等 10 余个行业和领域。

兖矿集团公司煤炭设计年生产能力 2275 万吨，主导产品是商品煤，其中现有生产矿井 7 对（即南屯煤矿、兴隆庄煤矿、鲍店煤矿、东滩煤矿、济宁二号煤矿、北宿煤矿、杨村煤矿）设计年生产能力 1755 万吨，在建矿井 1 对（即济宁三号矿井）设计年生产能力 500 万吨，已开始试生产。设计年煤炭入洗量 2080 万吨，其中：现有选煤厂 5 座，设计年入洗量 1580 万吨，另有人洗量 500 万吨的济宁三号矿井选煤厂正在建设中。此外，截至 1997 年末，兖矿集团公司非煤产业已建成 16 个年销售收入 500 万元以上的产业项目或产品，拥有各类生产厂（公司）200 余个、生产经营网点 500 余个。

兖矿集团现有职工总数 8.2 万人，其中全民 6.6 万人，集体 1.4 万人；44 岁以下职工占总数的 83.4%，高中

以上文化程度的职工占 41.06%；中、高级以上专业技术人员 4810 人占专业技术人员总数的 37.10%。

截至 1999 年末，兖矿集团公司拥有资产总额 176.75 亿元 所有者权益 96.36 亿元 资产负债率为 45.49%。

“兖州矿区煤炭综合生产技术与开发”获 1997 年煤炭工业科技进步特等奖 并获 1998 年度国家科技进步一等奖。同时，集团公司还在煤炭工业部组织评选的 1995 年度和 1996 年度“国有重点煤矿科技进步十佳企业”中列在首位。

“八五”以来特别是兖矿集团公司组建运行以来 大力推进企业经营机制和经济增长方式的转变 经济效益和综合实力大幅度提高。1996 年以来 连续四年保持销售收入、利税总额、利润以及综采和机械化采煤工作面单产和效率全行业第一 并且在厚煤层开采技术的研究与开发方面达到了世界领先水平 成为中国煤炭行业的龙头企业和第一个顶着亚洲金融风暴在境内外三地同时上市的国有大型企业 跨入国有大中型企业“国家队”的行列。兖矿集团公司经济效益概况见表 1。

表 1 兖矿集团经济效益概况 单位：万元、万吨

项 目	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
年末总资产	840017	1137638	1469918	1767540
固定资产净值	519763	758394	831071	1047081
所有者权益	385222	620510	876161	963567

续表

项 目	1996 年	1997 年	1998 年	1999 年
资产负债率 (%)	54.14	45.46	40.39	45.49
流动比率	0.81	0.83	1.22	1.04
销售收入	507597	648120	688711	709127
利润	9456	62388	64805	50572
煤炭产量	1865	1948	2179	2457
煤炭销量	1705	1753	2133	2365
其中：出口量	343	497	621	620
出口比 (%)	20.12	28.35	29.11	26.2

多元化经营是企业发展到一定阶段的产物 是企业内外环境综合作用的结果。企业多元化经营的动因有基于战略的 也有来自外部压力和内部动力的。下面先讨论企业多元化经营的一般动因 再分析兖矿集团的特殊动因。

(一 兖矿集团多元化经营的一般动因

关于企业为什么要实行多元化经营的问题 经济学家们已经提供了相当多的研究成果。有人将其归结为以下 4 种 市场势力理论、自然延伸理论、委托—代理理论和分散风险理论。

● 市场势力理论。该观点认为，通过多元化市场策略而不是采取传统的营销策略 企业就能够开发和占有新的市场而保持其竞争力 多元化经营的企业比专业化经营的企业更为兴旺发达 多元化经营与企业绩效存在某种正向关系。该理论过于强调企业多元化经营的后果 而不是多元化经营的原因。他们倾向于强调企业多元化可能削弱竞

争的方面 认为没有必要鼓励多元化经营 因为企业多元化经营既不涉及效率也不涉及非效率。

●自然延伸理论。这种观点认为，多元化是企业原经营活动的副产品 企业会利用过剩资源进行多元化经营活动。通过兼并与收购活动进行多元化经营 可以将技术成果、管理知识等顺利地通过非市场形式在企业内部的推广与应用。实行多元化经营可以发挥技术、管理等规模经济优势。

●委托—代理理论。该理论认为，由于企业经营者与所有者相分离 持有企业股票的股东太分散而不能有效地监督经营者，对企业的经营将有利于经营者而不是股东。这时 经营者拥有操作资本的权利 往往会通过降低企业价值、扩大企业规模的策略以增进他们自己的利益 从而损害所有者的利益 实行多元化经营、进行企业并购就是达到这种目的的一种手段。多元化带给经理的私人收益会超过私人成本 特别是会增加权力和社会声誉。公司管理阶层的报酬与企业规模有正向关系 在这种明确的激励机制下 经理们必然热衷于通过多元化经营来扩大企业规模。

●分散风险理论。该理论认为，经营通过把企业业务分散在不同行业中 形成类似于“证券组合”的形式 形象地说是“东方不亮西方亮”这样做可以避免行业风险，一个部门或一种产品上的亏损可以从其他盈利部门或产品上获得补贴。由于多元化经营有效地降低了企业收益的波

动性，规避了单一产品或行业的特定风险，因此银行更乐于给这类企业贷款，从而增加了这类企业的债务融资能力。与股权融资相比，债务融资享有税收优惠，所以债务融资力的扩大可以增加企业的市场价值。但是，多元化经营并不能降低全面的经营风险。分散风险理论仅有可能是企业多元化经营的结果，而不是其原因。

实际上，多元化经营企业选择进入一个新产业，可能出于一个或多个原因，而选择进入多个产业也可能只基于一个原因。综合前述几种理论，一般认为企业多元化经营的动因主要源于以下一个或几个方面。

第一，分散经营风险。在市场经济条件下，市场机制对资源的配置起基础性作用。市场机制包括价格机制、供求机制、风险机制等。在它们的共同作用下，企业经营既面临发展的机遇，又遇到风险的威胁。随着现代科学技术的飞速发展和需求的多样化趋势，产品的寿命周期大大缩短，使市场需求的波动性更加剧烈，企业的经营风险越来越大，而单一产品、单一经营方式还要承受行业风险和政策风险，企业发展的不确定性更大。多元化是企业多个产业领域发展，故可以防范因经营单一领域一旦出现市场问题而可能导致企业彻底失败的风险，即所谓“东方不亮西方亮”；“不把鸡蛋放在一个篮子里”以保证经营的适应性、安全性、稳定性。因此许多企业会通过加强自身的开创力和应变力，调整产业结构和经营结构，冲破行业壁

垒，向新的行业和领域开拓。

第二，产生协同效应。所谓协同效应就是两个（或两个以上）事物有机地结合在一起，可以发挥大于它们简单加总的效果，即“ $1 + 2 > 3$ ”。从短期来看，多元化扩展（收购兼并）首先可以取得财务上的协同效应，如利用税法、会计处理惯例等获得纯财务上的收益。从长期来看，多元化经营的企业首先可以获得一定程度上的经营协同效应。一是销售协同效应，企业的各个业务部门可以共享仓库、广告、促销和企业商誉，提高销售部门的效率，降低企业的市场活动成本。二是生产协同效应，如提高人员和设备的效率，同时通过间接费用的分摊和原材料的批量采购降低企业生产成本，获得规模经济的好处。此外还有投资协同效应和管理协同效应等。

第三，稳定企业收益。任何人都不能准确预测一项新业务的实际运作情况，尽管事先经过十分周密的考虑，但由于市场环境和某些条件的变化，可能导致在运作中偏离预定目标，出现经营危机，通过发展多元化以业绩好的项目来弥补亏损项目，可以根据不同产品或行业景气循环不同，采取灵活的互补政策，达到以盈补亏，从而起到均衡收益，实现稳定企业整体效益的目的。

第四，充分发挥企业潜力，降低交易成本。企业在生产经营过程中，由于生产技术的发展、管理方法的改善和人才的引进等因素，会出现内部各环节不平衡发展的状

况 会积累出超过现有生产经营所需要的资源。这些富余的资源包括有形资产、无形资产和人力资源等 如果不能充分利用 就会造成人、财、物的巨大浪费 而多元化经营则能充分发掘和调动这些潜能，提高资源配置效率，产生范围经济效应。在企业内部 高层管理人员可借助于计划和行政手段等 调整各个经营方向的资源配置 使交易内部化，则有利于降低交易成本，提高资源利用效率。尤其是对利用企业闲置的相关生产力开展多元化经营的企业 效益更加明显。

第五 扩大规模 增强内部的融资能力。通过资产扩张 抢占市场份额 多元化经营可以拓展企业发展空间和领域 实现规模扩张。而且当外部潜在投资者与公司之间的信息不对称较强时 企业可能会因为无法按照合理的成本筹集到足够的资金而放弃一些有投资价值的项目。由于多元化经营创造了一个很大的内部资本市场 它将有效地解决上述企业投资不足的问题 使多元化经营企业较之于单一经营企业更不易失去较好的投资机会。当其中的一个产业陷入衰退时 可将其产生的大量闲置资金转移到其他产业上去 这样既避免了企业资源的浪费 又能保证企业其他产业有足够的实力参与市场竞争。

第六 扩大企业的市场权利。市场权利指企业对市场的控制能力 它可以使企业获得一定程度的垄断地位。如纵向的多元化企业 通过对大量关键原材料和销售渠道的

控制 可以有力地控制竞争对手的活动 同时获得产业整合的经济性 节省协调上下游生产经营活动的成本 降低市场风险 并且提高企业所在领域的进入壁垒和企业的差异化优势。多元化企业一般都拥有较大的规模，财力充足 在局部市场上一般具有较强的竞争力 因此它可以通过内部互补来支持局部市场的价格战。

第七 培育新的经济增长点 实施战略转移。当企业现有市场容量达到饱和时 企业只有通过多元化经营才可以实现其成长目标。因为在市场容量饱和的情况下 企业要求得到更高的成长率，就必须挤占其他企业的市场，这种挤占通常是靠降低价格、开发新产品、支出较多的广告费以及研究开发费用等手段来实现的 但这种行为不仅代价高，而且可能遇到相关行业竞争企业相同手段的反击 从而使暂时取得的优势化为乌有。因此 在现有市场饱和的情况下 企业为了追求更高的成长率 就必须在原市场以外的领域发展 当企业从事的现有行业处于衰退期 或由于企业本身在该行业中竞争力较弱 发展前景不乐观时 企业为了避免“死亡”就必须进行多元化经营 从而实现战略性行业转移 即通过进入新的行业 使企业逐步从现有行业中撤出，并将生命线建立在新行业领域中。

第八 调动企业各级管理人员的积极性。企业多元化就意味着企业内部子公司数量和管理岗位的增加 这样就为企业管理人员的提升提供了更多的机会 从而激发了企

业员工的工作热情 有利于调动企业各级管理人员的积极性。

（二 兖矿集团多元化经营的特殊动因

作为煤炭企业 兖矿集团选择多元化经营既有与上述一般企业相同或相似的一些动因，也有基于其环境特点、行业特点、企业特点的特殊动因。

1. 产业环境变化要求兖矿集团实施多元化经营。由于企业选择哪种发展战略，与所处的环境有密切的关系。分析企业所处的环境 有助于分析企业选择多元化经营的原因 因此 下面先看看与兖矿集团多元化经营有关的几个国内环境特点。

第一，80年代以后“瓶颈”制约得到缓解 迫切需要煤炭工业结构进行重大的战略性调整。随着改革开放的深入 近年来我国经济供需总量发生了根本性变化 使得短缺经济成为历史 结构性矛盾和增长质量日益突出。从总体上看 长期困扰我国经济社会发展的能源短缺局面已基本扭转 作为主要能源的煤炭 自 1992年以来 持续供过于求 不同地区有差异)全社会库存保持在 2 亿吨以上 大大超过正常水平。必须促进煤炭工业结构的重大调整 根本上解决煤炭总量过剩的问题。

第二 煤炭工业问题多、困难大。较长时期以来 我国煤炭行业处于全行业亏损状态 大多数国有大型煤矿经营困难，存在生产单一、企业办社会、用人多、效率低、

经济效益差的矛盾。部分煤炭企业的部分矿井 面临衰老 报废，许多人员将转产分流。而煤炭产业的退出障碍高，产业资产具有较强的专用性、不可移动性和不可复用性，变现率极低 煤炭产业又基本上属于劳动密集型产业 退出产业涉及到大量人员分流安置问题 费用很高。

第三 国家能源政策从注重发展的数量方面转向注重 工业增长的效益方面 并制定了重点发展新能源和可再生 能源的政策 从国民经济可持续发展的高度 降低煤炭在 一次性能源结构中的比例，石油、天然气、水电比例上 升 能源政策的调整 限制了原煤直接进入终端消费 使 得煤炭消费和煤炭生产受到一定的约束 同时 高硫煤的 生产和销售面临着新的选择。因此，发展洁净煤、水电、 坑口大电站 将是一个方向。国家经济发展政策上 高耗 能产业比例逐渐下降 特别是增长较快的第三产业 根本 不依赖煤炭的拉动，这些都直接影响了对煤炭需求的增 长。国家税收政策对现行所有重点矿井实行统一的税费政 策，使得煤矿税费总水平比全国工业平均税费率高出一 半 加重了煤炭企业的负担。

第四，1986 年煤炭部开始倡导煤炭企业多种经营， 1992 年国家决定每年拿出 20 亿元贴息贷款，1996 年又增 加到 30 亿元，支持煤炭企业开展多种经营。1998 年煤炭 部撤销后，兖矿集团由煤炭部直属划归山东省政府管理。 山东省人民政府决定“九五”期间集中力量培植一批大

型骨干企业集团 并确定建设以兖矿集团为龙头的鲁西南煤化工基地。要求全面考虑和解决煤炭开采带来的一系列区域性问题的解决办法和条件 以带动全省经济结构进行战略性调整 为推动区域生产要素和社会资源的优化重组 带动区域经济进行战略性结构调整作出应有的贡献。

第五 电力在能源总量中的比重上升 实行煤电联营将成为我国能源发展的方向。一方面 全国总的发电量逐年上升,平均增长率达 6%~7%;另一方面 火力发电消耗一次能源比重预期到 2000 年将达到 38%。增加煤炭转化为电力的比例 发展煤电联营 将是我国能源发展的战略方向。

2. 改革和发展的新任务要求兖矿集团实施多元化经营。从改革和发展的角度来看 兖矿集团选择和实施多元化经营主要出于下面几个方面的原因。

第一 安置职工家属和富余职工。长期以来 兖矿集团不但要负责在职工的工资和福利问题 还要考虑职工家属的就业和安置。过去由于不注重机构改革 煤炭企业中人员臃肿,效率极低。而随着全国煤炭市场日益成熟,买方市场开始形成 加之煤矿生产繁重,一线工人退出过早,生产技术设备和工艺不断提高,企业富余人员增多。为了减人提效 安置富余人员 转产分流 开展多元化经营已成为当务之急 于是便投资兴办多种经营企业安置家