

第7章 公司层战略

Chapter 7 Corporate Level Strategy

Strategic Management

目录

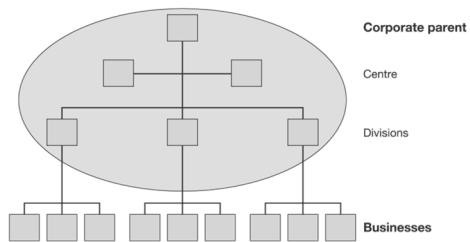
- 7.1 概述
- 7.2 公司的业务组合
- 7.3 公司多元化
- 7.4 公司总部的作用
- 7.5 公司多业务发展方向组合和方法组合
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告

7.1 概述

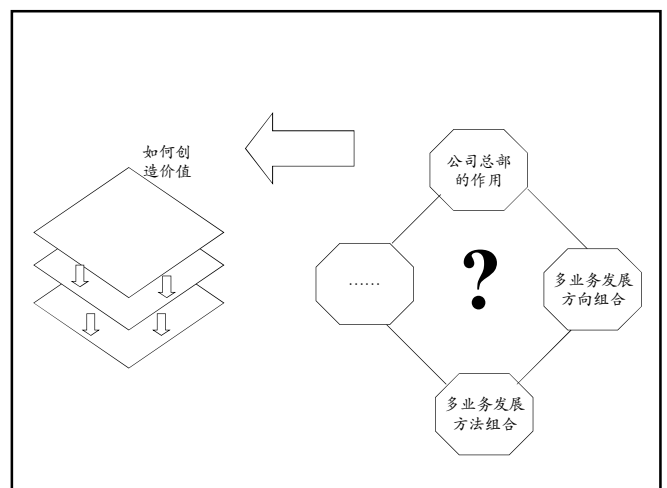
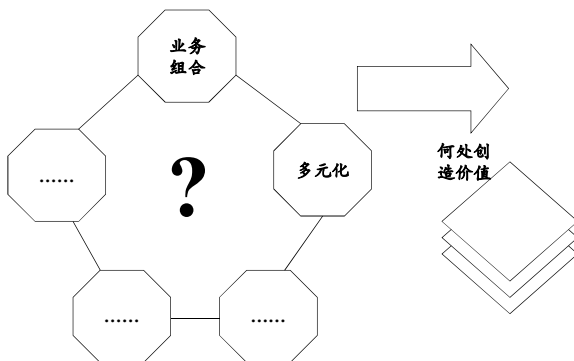
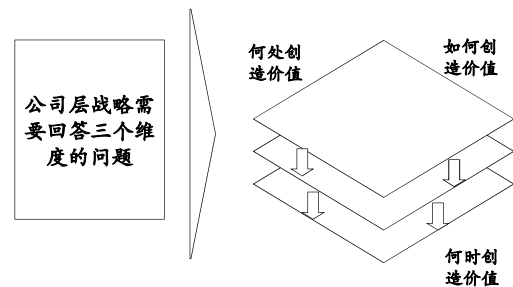
7.1.1 多业务组织

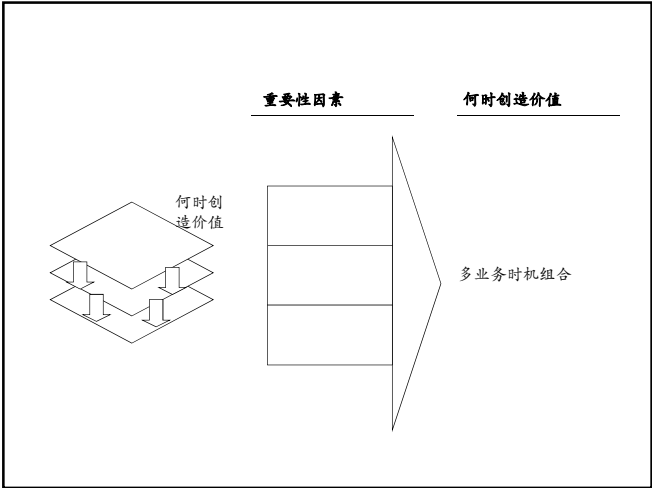
■ The Multi-Business Organization

- Corporate parent: the levels of management above that of business units and therefore without direct interaction with buyers and competitors.

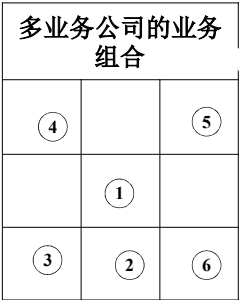


7.1.2 公司层战略要考虑的问题





7.2 公司的业务组合



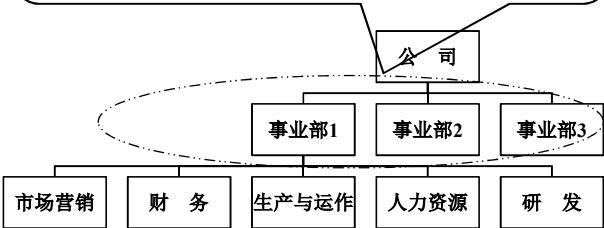
- 业务组合分析
 - 前提：把各业务视为分离的、各自独立的投资
 - 考虑的问题：为提高公司总体业绩，公司应该拥有哪些业务？
 - 常用的分析工具
 - 波士顿矩阵
 - 产业吸引力—业务竞争能力矩阵
 - 等

- 业务组合分析工具或多或少关注以下三个方面
 - Portfolio balance
 - Attractiveness of business units
 - Profitability
 - Growth rates
 - Portfolio 'fit'
 - Synergies between business units
 - Synergies with corporate parent

- (1) 波士顿矩阵
 - 波士顿矩阵由波士顿咨询集团公司 (Boston Consulting Group, BCG) 于1970年提出
 - 也称为市场增长率-市场占有率矩阵
 - 或市场增长-市场份额矩阵

1) 波士顿矩阵原理

- 业务组合 (Business Portfolio)：公司事业部的组成结构
 - 业务组合该如何确定？在业务之间如何分配资源？
 - 业务组合中的每一业务应采取什么样的战略？
- 波士顿公司主张：决定业务组合及其中每一个业务采用什么战略的两个基本参数是
 - 业务的市场增长率
 - 业务在产业中的相对竞争地位



波士顿矩阵构成

■ 波士顿矩阵根据业务的相对市场占有率和市场增长率将业务分为四类，每类业务有其自己的特点，这些特点决定了每类业务应该采取的战略

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

■ 企业的业务组合中的每一个业务都可定位于波士顿矩阵四个象限中的某一个，企业可以据此管理其业务组合

- 相对市场占有率（当年）
 - $\text{= 业务的销售额或量（当年）} / \text{主要竞争者的销售额或量（当年）}$
 - 或 $\text{= 业务的绝对市场占有率（当年）} / \text{主要竞争者的绝对市场占有率（当年）}$

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

- 高低的界限
 - 根据不同的产业产品的特点和历史经验加以确定

- 相对市场占有率
 - 表示了业务在产业中的相对竞争地位
 - 决定了业务获取现金的速度

- 市场增长率（当年）
 - $\text{= (当年市场需求 - 去年市场需求)} / \text{去年市场需求}$
 - 可以用业务的销售增长率代表产业的市场增长率

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

- 高低的界限
 - 根据不同的产业产品的特点和历史经验加以确定

- 市场增长率
 - 表示了业务所在产业的吸引力大小
 - 决定了产业投资机会的大小

- 处于该象限的业务
 - 具有较低的市场增长率，只需要少量的现金投入
 - 具有较高的相对市场占有率，能带来高额利润和现金
 - 被比喻为金牛(Cash Cows)，因其创造的资金大于其所需要的资金

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

- 此类业务战略选择
 - 产品开发
 - (强) 相关多元化
 - 收缩战略

- 处于该象限的业务
 - 具有较低的市场增长率，意味着追加投资扩大市场占有率的办法是不可取的
 - 具有较低的相对市场占有率，意味着少量的利润
 - 被比喻为瘦狗(Dogs)，常常成为资金的陷阱

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

- 此类业务战略选择
 - 收缩战略
 - 清算战略

- 处于该象限的业务
 - 具有较高的市场增长率，意味着所需要的现金很多
 - 具有较高的相对市场占有率，意味着能产生很高的盈利
 - 被比喻为明星(Stars)，代表着最优的利润增长率和最佳的投资机会，但现金流量几乎为零或微小负值

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

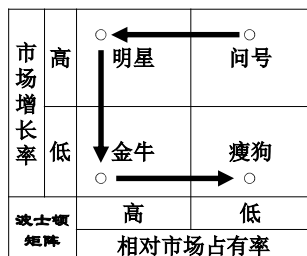
- 此类业务战略选择
 - 集约化
 - 一体化

- 处于该象限的业务
 - 具有较高的市场增长率，意味着需要大量投资
 - 具有较低的相对市场占有率，意味着只能产生少量的现金
 - 被比喻为问号(Question Marks)，因为对其投资后结果怎样不明确

市场增长率	高	明星	问号
	低	金牛	瘦狗
波士顿矩阵		高	低
		相对市场占有率	

- 此类业务战略选择
 - 集约化成长
 - 放弃战略

业务位置在波士顿矩阵中的动态变化



■业务位置成功的动态变化

■从问号转向明星，然后成为金牛，最终成为瘦狗，走向生命周期的终点

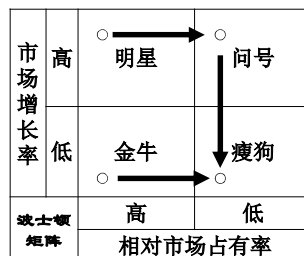
■方向战略：成长、稳定、收缩

■业务位置失败的动态变化

■由于投资不足，问号转变为瘦狗，未转变为明星

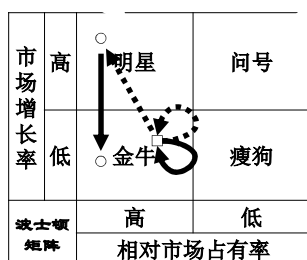
■由于投资不足，明星转变为问号，进而转变为瘦狗

■由于维护不当，金牛过早地转变为瘦狗



业务组合在波士顿矩阵中的动态变化

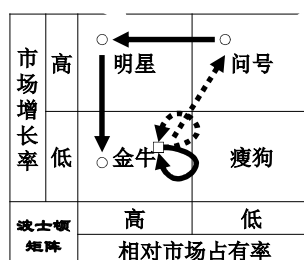
■实线为业务位置转换
■虚线为资金投向



■业务组合成功的动态变化

■将金牛产生的现金（除去维护原有业务所需部分）投资到明星上，促使明星向金牛转变，但原有金牛不变

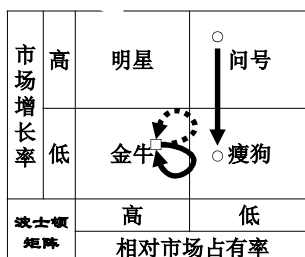
■实线为业务位置转换
■虚线为资金投向



■业务组合成功的动态变化

■将金牛产生的现金（除去维护原有业务所需部分）投资到问号上，促使问号向明星和金牛转变，但原有金牛不变

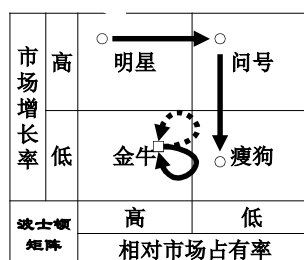
■实线为业务位置转换
■虚线为资金投向



■业务组合失败的动态变化

■将金牛产生的现金重新投入到原有业务上，问号由于投资不足变成瘦狗

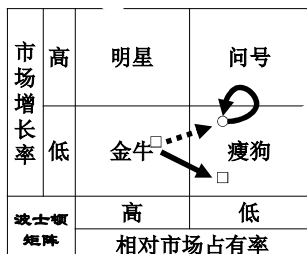
■实线为业务位置转换
■虚线为资金投向



■业务组合失败的动态变化

■将金牛产生的现金投资到原有业务上，明星由于投资不足转变为问号，进而转变为瘦狗

- 实线为业务位置转换
- 虚线为资金投向



■ 业务组合失败的动态变化

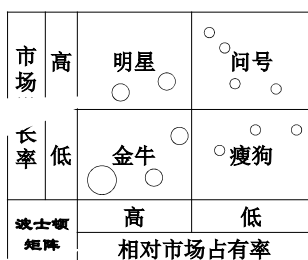
- 将金牛产生的现金投入到瘦狗上，瘦狗还是瘦狗，金牛也变成了瘦狗

2) 波士顿矩阵应用

基于波士顿矩阵的业务组合决策原则

- 根据波士顿矩阵，企业应采取的业务组合决策原则如下：
 - 资源分配原则
 - 首先要维护金牛的地位，但要防止对其追加过多投资的做法
 - 金牛所得资金应优先用于维护或改进那些无法自给自足的明星
 - 金牛所得剩余资金可用于扶持一部分问号，使其转变为明星
 - 对于瘦狗一般不应进行任何投资
 - 业务组合平衡原则
 - 业务组合应在各个象限间保持平衡，避免成为现金的净使用者或净生产者

- 圆圈的大小代表业务在整个企业中的相对规模，相对规模的度量：
 - 业务资产在企业总资产中的比重
 - 或业务销售额在企业总销售额中的比重

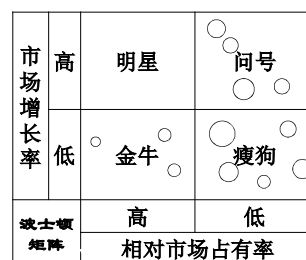


■ 平衡的业务组合战略

- 三个金牛作为坚实的基础
- 两个明星提供了进一步发展的机会
- 四个问号中的某几个可能转变为明星
- 三个瘦狗需受到严密监控

■ 不平衡的业务组合战略

- 金牛难以提供坚实的基础
- 没有明星提供了进一步发展的机会
- 问号的发展缺乏资金来源
- 瘦狗太多



基于波士顿矩阵的业务组合中各业务战略确定原则

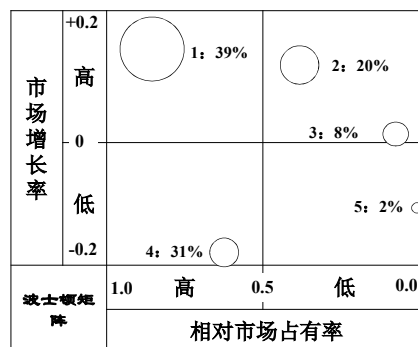
- 问号类业务
 - 集约化成长
 - 放弃战略
- 金牛类业务
 - 成长：产品开发
 - (强) 相关多元化
 - 收缩战略
- 明星类业务
 - 集约化成长
 - 一体化成长
- 瘦狗类业务
 - 收缩战略
 - 清算战略

应用步骤

- 将企业分成不同的业务（经营单位）
- 确定业务在整个企业中的相对规模
- 确定每一业务的市场增长率
- 确定每一业务的相对市场占有率
- 在波士顿矩阵上为每个业务定位
- 依据业务定位进行业务组合决策（判断业务组合是否合理，确定每个业务的策略）

- （示例）某公司的业务组合包括五个业务，去年该公司五个业务的有关数据如下表。请将该公司的业务组合在波士顿矩阵中定位，并做适当分析。

业务	业务销售额（\$）	销售额占总 额百分比	盈利（\$）	盈利占总 额百分比	相对市场 占有率	市场增 长率
1	60000	0.37	10000	0.39	0.8	0.15
2	40000	0.24	5000	0.2	0.4	0.1
3	40000	0.24	2000	0.08	0.1	0.01
4	20000	0.12	8000	0.31	0.6	-0.2
5	5000	0.03	500	0.02	0.05	-0.1
总计	165000	1	25500	1		



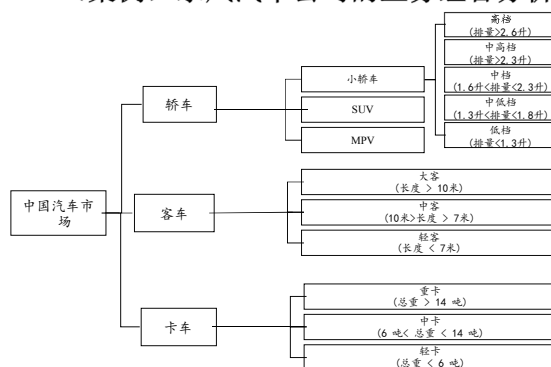
■ 圆圈大小表示业务在整个公司中的相对规模
■ 用业务销售额或盈利占总额百分比计算

分析

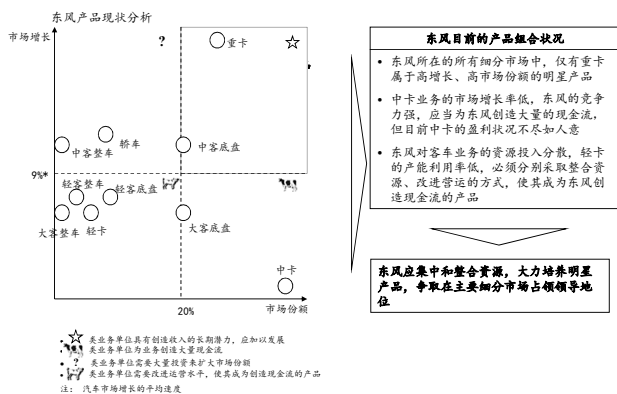
- 业务4处于金牛位置，规模小，但盈利相对多，可为明星或问号提供资金支持，但业务在萎缩，需要尽快发展新的金牛业务
- 业务1处于明星位置，规模大，但盈利相对也多，似乎自己可以供应资金需求，并具有转变为金牛的趋势
- 业务2和3处于问号位置，规模中等，盈利相对较少，但相比较来看，业务2比业务3更具有盈利性且市场增长率也相对较高，具有转变为明星的趋势，似乎应该获得来自业务4的资金的支持
- 业务5处于瘦狗位置，规模不大，盈利也不多，且业务在萎缩

（咨询层次资料）

（案例）东风汽车公司的业务组合分析



在产品组合上应集中资源，大力培养明星产品，在竞争的细分市场里占有不少于20%的市场份额和不低于前3名的领导地位



3) 波士顿矩阵的局限性

- 假设企业不得不进行内部自我融资，如果资本市场有效，假设不具有合理性
- 仅以市场增长率和相对市场占有率来决定业务的地位及其战略未免过于简单化
- 不能精确地为业务定位
 - 不能准确地确定市场增长率或相对市场占有率是高或低
 - 将业务分为问号、明星、金牛和瘦狗未免过于简单，很多位于波士顿矩阵中部的业务不易被明确地归类

- 波士顿矩阵没有反映时间，只是企业业务组合在某一时刻的快照，不能反映业务及其所在产业在一定时期的变化
- 没有考虑退出市场造成的后果
 - 轻易去掉瘦狗，可能将该业务拱手送给了更强大的竞争对手，使其更强
 - 瘦狗尽管利润很低，但可能获得有价值的经验，有助于明星或金牛降低成本

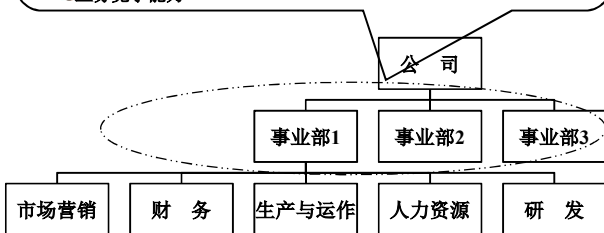
■ 在使用这种方法时要尽量占有更多资料，审慎分析，避免因方法的缺陷造成决策的失误。

(2) 产业吸引力—业务竞争能力矩阵

- 为简便起见，后面简称为产业—业务矩阵
- 也称为
 - 通用电器公司的业务组合矩阵
 - Directional Policy Matrix
 - Market Attractiveness/SBU Strength Matrix
- 对该方法作出贡献的有
 - 美国通用电器公司
 - 麦肯锡咨询公司

1) 产业—业务矩阵原理

- 业务组合(Business Portfolio): 公司事业部的组成结构
 - 业务组合该如何确定? 在业务之间如何分配资源?
 - 业务组合中的每一业务应采取什么样的战略?
- 产业—业务矩阵认为: 决定业务组合及其中每一个业务采用什么战略的两个基本方面是
 - 产业吸引力
 - 业务竞争能力



产业—业务矩阵构成

■ 产业—业务矩阵根据产业吸引力和业务竞争能力将业务分为九类，每类业务有其自己的特点，这些特点决定了每类业务应该采取的战略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
		高	中	低
		业务竞争能力		

■ 企业的业务组合中的每一个业务都可定位于产业—业务矩阵的九个区域中的任一个，企业可以据此管理其业务组合

■ 产业吸引力的评价因素一般包括:

- 产业规模: 总体市场大小
- 市场增长速度: 如年市场增长率
- 产品价格的稳定性
- 产业内竞争结构
- 产业利润: 如历史毛利率
- 产业技术环境
- 社会因素
- 环境因素
- 法律因素
- 人文因素
- 等等

■ 这些因素并不是固定的，应该包括那些与组织最有关的因素，

产业吸引力	高			D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
		高	中	低
		业务竞争能力		

■ 分界线根据管理人员的经验和历史资料确定

■ 业务竞争能力的评价因素一般包括:

- 生产规模
- 增长情况
- 市场占有率
- 盈利性
- 研究开发
- 生产
- 财务资源
- 产品质量
- 品牌知名度
- 营销
- 顾客服务
- 单位成本
- 人员情况
- 等等

产业吸引力	高			
	中			
	低			
		高	中	低
		业务竞争能力		

■ 这些因素并不是固定的，应该包括那些与组织最有关的因素，

■ 分界线根据管理人员的经验和历史资料确定

9类业务分析

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	
	低	F	H	I
产业—业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

■ABC三类业务

■特点：最具发展前途，又具有较强的竞争地位

■采取策略：投资发展策略，常使用

■集约化成长战略

■一体化成长战略

■DEF三类业务

■特点：发展前途和竞争地位处于中等状态

■采取策略：

■选择其中条件较好的进行投资，常使用

■市场渗透

■产品开发

■对其余的采取抽资转向或放弃策略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	
	低	F	H	I
产业—业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

■GHI三类业务

■特点：发展前途和竞争地位都较低

■采取策略：采取不发展策略

■对不盈利又占用资金的业务采取放弃战略

■对目前还有盈利的业务采取逐步回收资金的抽资转向战略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
产业—业务矩阵		高	中	低
		业务竞争能力		

2) 产业—业务矩阵应用

应用步骤

■将企业分成不同的业务（经营单位）

■确定每一业务的产业吸引力

■确定每一业务的竞争能力

■在产业—业务矩阵上为每个业务定位

■依据业务定位进行业务组合决策（确定业务组合及每个业务的策略）

●成功的企业应能使业务组合中的各业务均位于产业—业务矩阵的A区或其附近

用多因素综合评价法确定产业吸引力和业务竞争能力

■以业务竞争能力的确定为例，某公司某业务的竞争能力确定结果如下表所示

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.15	5	0.75
利润率	0.25	4	1.00
总计	1.00		3.40

■业务竞争能力的量化值

■第一步

■明确评价业务竞争能力需要考虑的因素

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.15	5	0.75
利润率	0.25		
总计	1.00		

■第二步

■确定每个因素的权重（权重之和为1）

■第四步：计算分值

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.10	5	0.75
利润率	0.10	4	1.00
			3.40

■第三步

■确定每个因素的等级，方法如下

等级	很不吸引人	有些不吸引人	一般	有些吸引人	很吸引人
赋值	1	2	3	4	5

■ 因素等级的具体确定方法

- 在确定产业吸引力时，若产业竞争结构是需要考虑的一个因素，请设计评定产业竞争结构的等级的标准。
- 在确定业务竞争能力时，若市场地位是需要考虑的一个因素，请设计评定市场地位的等级的标准

■产业竞争结构的评定标准示例

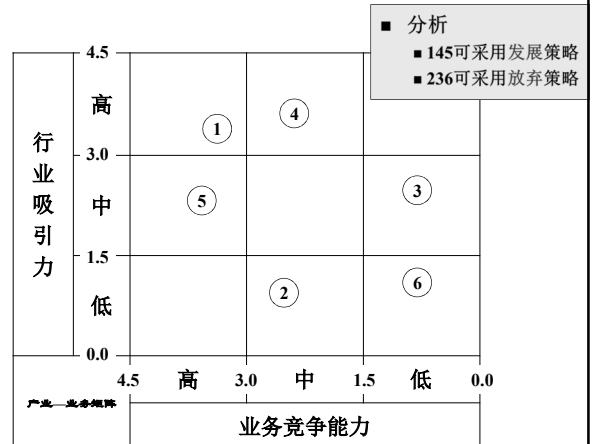
- 供应商的讨价还价能力：市场供应商相对较少吗？
- 购买者的讨价还价能力：市场上不存在具有占统治地位的客户群吗？
- 替代品威胁：该业务的产品没有被替代的风险吗？
- 进入者威胁：由于以下原因使进入更困难吗？
 - 需要特殊的专门知识和技术
 - 需要专门的许可证证明
 - 需要很多资金
- 现有竞争者之间的竞争程度：现有竞争者之间是否竞争不激烈？
- 以上问题的答案是“对”越多，得分越高

■市场地位（可用相对市场占有率和这种占有率保持的程度来反映）的评定标准示例

- 5分：领导者，在有10个竞争者的市场中占有25%的市场的公司是领导者，但在有2个竞争者的市场中占50%的市场的公司则不是
- 4分：主要生产商：市场上没有领导者，但有几个公司分占市场，这些公司的地位就是主要生产商
- 3分：在市场中占有一定的固定份额，但比领导者要少
- 2分：较小的市场份额
- 1分：当前在市場中的地位可忽略，很微弱

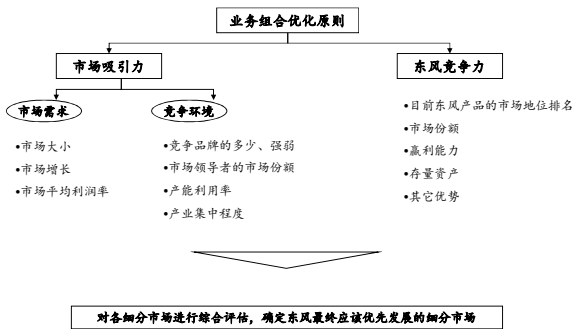
- （示例）某公司的业务组合有六个业务，有关数据如下表所示。请将该公司的业务组合在产业—业务矩阵中定位，并做适当分析

业务	产业吸引力	业务竞争能力
1	3.38	3.40
2	1.05	2.50
3	2.45	0.75
4	3.50	2.20
5	2.35	3.60
6	1.10	0.75



（咨询层次资料）

■ （案例）东风汽车公司的业务组合分析



市场需求评估

业务组合优化原则

市场吸引力

东风竞争力

5 市场提供较好的机会
1 市场机会较小

项目	***年市场规模 (亿元)	市场增长率* ***-***	市场平均利润率	综合评估
轿车	1258	12%	高	5
重卡	500	22%	高	5
中卡	138	-1%	低	2
轻卡	362	7%	低	3
大客	90	7%	中	2
中客	235	12%	中	4
轻客	380	8%	低	3
微车	340	6%	低	2

*按量增长

竞争环境评估

业务组合优化原则

市场吸引力

东风竞争力

5 竞争环境对东风有利
1 竞争环境对东风不利

细分市场	主要竞争对手 的市场份额	市场集中度	厂商总数*	产能利用率	综合评估
轿车	上汽: 36% 一汽: 18% 丰田: 13%	前3家市场份额67%	约20家	低	3
重卡	一汽: 60% 东风: 24%	前2家市场份额84%	约20家	中	4
中卡	一汽: 47% 东风: 47%	前2家市场份额94%	约15家	低	5
轻卡	北汽: 25% 跃进: 10%	前7家市场份额67%	约50家	低	4
大客	东风: 20% 黄海: 15% 上海客车: 12%	前5家市场份额70%	约40家	中	4
中客	一汽: 34% 东风: 19% 亚星: 16%	前5家市场份额65%	约100家	中	4
轻客	金杯: 28.7% 跃进: 14.8% 江淮: 12.8%	前5家市场份额50%	约200家	较低	4
微车	长安: 25% 哈飞: 23% 五菱: 21%	前4家市场份额85%	约15家	中	2

注: 指主要的厂商, 客车的厂商包括客车改装企业 来源: 汽车工业统计年鉴

东风竞争力评估

业务组合优化原则

市场吸引力

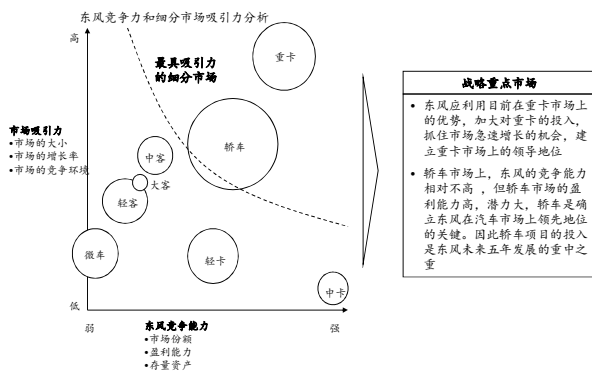
东风竞争力

5 竞争力强
1 竞争力弱

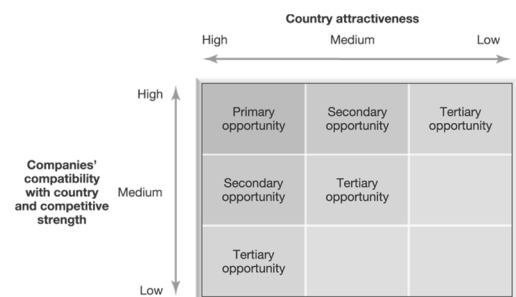
细分市场	市场份额 (***年)	盈利能力 (***)	产能利用率 (***年)	其它优势	***占东风整 车销售收入的 比重*	综合
轿车	8%	高	33%	优良的轿车生产线	33%	2
重卡	24%	高	90%	国内相对较强的技术实力, 特别在关键总成: 如桥、发动机	16%	4
中卡	47%	低	47%	有一定技术优势	38%	5
轻卡	6%	低	20%	优良的轻卡生产线及能力	7%	2
大客	底盘 21% 整车 0%	低 中	30%	成熟的底盘产品	客车业务占总 销售收入6%	2
中客	底盘 19% 整车 1%	低 中	30%	成熟的底盘产品		3
轻客	底盘 7% 整车 2%	低 低	-	-		2
微车	-	-	-	-		1

注: 指主要的整车

综合评估细分市场吸引力和东风竞争能力，轿车和重卡是东风的战略重点市场



3) International investment opportunities based on the directional policy matrix



4) 波士顿矩阵与产业-业务矩阵的比较

- 两者都用矩阵对业务进行分类，用以反映企业业务组合中各业务的地位，进行业务组合分析，因此他们都被称为组合矩阵
- 在产业吸引力和业务竞争能力的评价因素中包含了波士顿矩阵中的两个重要因素，说明产业—业务矩阵是波士顿矩阵的扩充和完善
- 波士顿矩阵能够将潜在的现金供给者和现金使用者联系起来

7.3 公司多元化

■ Diversification

- A strategy which takes the organization away from its current markets or products or competences.
 - Related Diversification
 - Unrelated Diversification

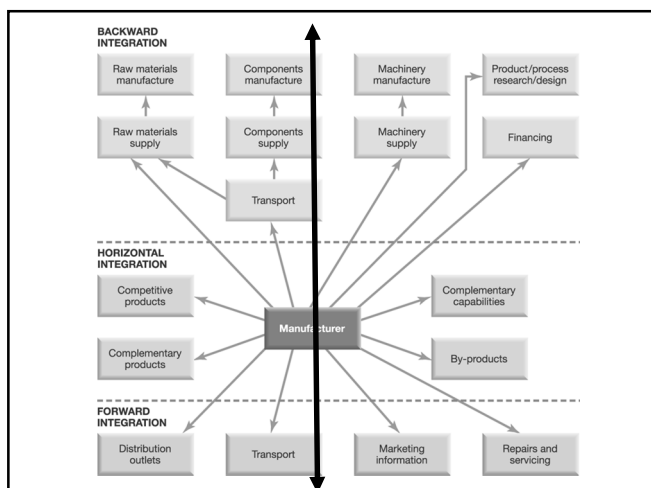
(1) Related Diversification

■ Related Diversification

- Strategy development beyond current products or markets, but within the value system or “industry” in which the company operates.
- 一体化
 - Vertical integration
 - Horizontal integration

1) Vertical integration

- 纵向一体化又叫垂直一体化，包括后向一体化和前向一体化
- Backward integration
 - 将公司活动延伸到现有业务的输入活动中
 - 例如企业自己生产现有产品所需要的全部或部分原材料或半成品
- Forward integration
 - 将公司活动延伸到现有业务的输出活动中
 - 例如对本企业产品做进一步深加工，或建立自己的销售组织来销售本企业的产品



■ 纵向一体化的优势

- 后向一体化可使企业对原材料的成本、质量、可获得性等具有更大的控制权
- 如果一个企业的原材料供应商能获得较大的利润，则通过后向一体化企业可将成本转化为利润
- 前向一体化可使企业能够控制销售渠道
- 当企业产品的经销商具有很大的毛利时，通过前向一体化企业可增加自己的利润

■ 纵向一体化的劣势

- 企业纵向规模的变大，提高了企业的退出壁垒
- 企业纵向规模的发展，使得企业需要较多的投资，掌握多方面的技术，并使企业的管理复杂化
- 由于前向和后向产品的相互关联和相互牵制，不利于新技术和新产品的开发

■ 自制或外购问题：纵向一体化与市场交换

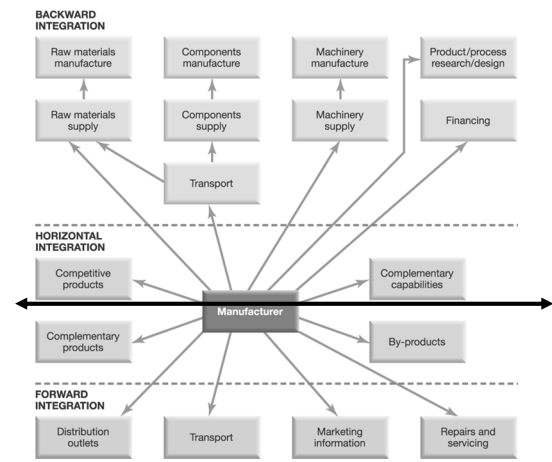
- 任何产品的生产都涉及到相当多的活动，从获取原材料开始到最终产品的分配销售过程被称为纵向链条（Vertical Chains）
- 纵向链条中哪些活动应该自己完成（实现纵向一体化），哪些活动应该交由市场上的独立厂商去完成（市场交换）。这类问题被称为自制或外购问题，也就是纵向一体化与市场交换的关系问题。

■ 自制或外购决策的理论依据

- 交易是与生产相对应的范畴。使用市场，通过交易实现生产合作，就一定会产生成本——交易费用。
- 为了降低市场交易费用，以费用较低的内部管理协调代替市场协调，也就是用纵向一体化代替市场交换。所以，纵向一体化的动因源于降低市场交易费用。

2) Horizontal integration

- 横向一体化也叫水平一体化
- 将公司活动延伸到与公司现有业务有竞争性或互补性的活动中
 - 例如获得竞争企业的所有权或对其加强控制，其程度可以从全部所有、到部分所有、直至长期合同
- 竞争者之间的合并、收购和接管可以提高规模经济和资源的流动性



■ 横向一体化的利弊

- 横向一体化的好处
 - 能够吞并或减少竞争对手
 - 能够形成更大的竞争力量去与竞争对手抗衡
 - 能够取得规模经济效益
 - 能够取得被吞并企业的技术及管理等方面的经验
- 横向一体化的缺点
 - 企业要承担在更大规模上从事某种经营业务的风险
 - 由于企业过于庞大而会出现机构臃肿、效率低下的情况

■ 企业一般在下列情况下采用横向一体化战略

- 企业希望在某一地区或市场领域中减少竞争，获得某种程度的垄断。
- 企业在迅速增长的产业中竞争。
- 需要扩大规模经济效益来获得竞争优势。
- 企业的资本和人力资源丰富。
- 企业需要从购买对象身上得到某种特别资源。

3) Some Reasons and Problems for Related Diversification

■ Reasons

- 控制供应链, 保证供应的数量、质量和更低的价格
- 拥有自己的分销渠道, 控制市场
- 获取信息, 如汽车制造商拥有汽车信贷服务、汽车租赁公司和汽车维修服务公司, 可获取客户偏好的信息
- 节省成本, 一体化的钢铁厂可节省再加热成本和运输成本
- 充分利用核心能力
- 分散风险
- 获取想要的资源, 如通过横向一体化
- 方便总部发挥作用
- (更多, 在案例2中补充)

■ Problems

- Underestimating new capabilities required
 - 酿酒厂开设酒吧, 收购旅馆, 建立连锁餐馆, 开设旅游公司和图书出版社
- Overestimating synergies
- Time and cost of top manager attention
- Difficulties for business units to share resources

4) 对相关多元化的相关性的进一步考虑

- 仅强调 Value System(价值体系)或 Industry(产业)上的相关性, 不强调组织能力上的相关性
 - 组织对价值体系中更多价值活动的所有权的掌握并不一定能保证组织业绩的改善
- 既强调 Value System(价值体系)或 Industry(产业)上的相关性, 又强调组织能力上的相关性
 - 过去几十年, 很多大型集团公司拆分业务, 并重视在价值体系内通过外部联系和管理供应链及分销链中相关各方的关系来改善业绩

(2) Unrelated Diversification

- 非相关多元化: 组织的活动超出了其现有的 value system(价值体系) 和 industry(产业)
 - GE 的业务多种多样, 如灯泡、家用电器、喷气发动机、金融服务等

1) Some Reasons and Problems for Unrelated Diversification

■ Reasons

- 分散风险, 不把所有鸡蛋都放在同一个篮子里
- 淡出没有前景的现有业务, 非相关多元化可能是唯一的“逃离”方式
- 充分利用闲置资源和能力
 - 如农民将空闲的田地改成露营地
 - 如富余的资金
- 消除产业的周期性影响
- 当权人物的个人价值观或目标

■ Problems

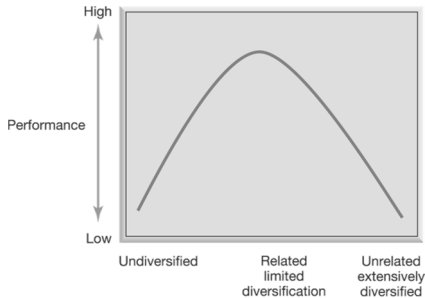
- No economies of scope
- Cost of headquarters

2) 对非相关多元化的非相关性的进一步考虑

- 价值体系或产业上是非相关的, 组织能力上是相关的
 - 组织利用现有能力进入新的市场和新的产品领域
- 价值体系或产业上是非相关的, 组织能力上也是非相关的
 - 组织在新的市场中发展新的能力

(3) Diversity and Performance

- 目前关于多元化与组织业绩之间关系的各种调查研究尚不能做出任何定论，一般而言有如下结果。



■ 多元化是“馅饼”还是“陷阱”？

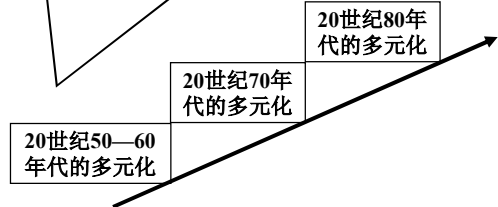
- 多元化是一把“双刃剑”，不能简单说是“馅饼”还是“陷阱”。要选择一个恰当的时机和合适的产业，不仅要靠经理人的管理水平，还要靠企业内部有效控制和协调机制。
- “适合我的就是最好的”

■ (资料) 多元化的趋势

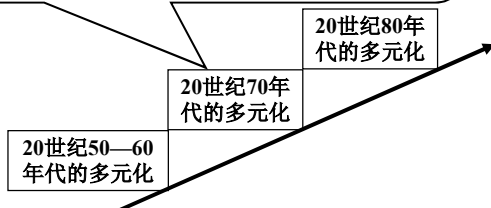
- 20世纪60年代和70年代流行多元化经营，其出发点在于避免对单一产业的依赖。据统计，1970年美国最大的500家工业公司中有94%的公司从事多元化经营。
- 20世纪80年代的战略思维出现了逆转，多元化经营正变得越来越不流行，因为从总体上看多元化企业越来越难以管理。由此，企业界正出售或关闭其低盈利部门，以集中精力于核心业务。
- 但多元化经营在有些时候仍不失为一种适当的战略。如尽管Philip Morris公司的60%的盈利来自于其万宝露香烟，但该公司声称要变为一消费公司，因为香烟的消费量在下降，而且一些投资者出于原则拒绝购买烟草业股票。为此，Philip Morris公司采取了多元化的举措，其中之一是花费129亿美元敌意接管了卡夫通用食品公司，该公司是位于雀巢公司之后的世界第二大食品生产公司。

■ (扩展) 多元化的发展历程

- 多元化特征：采用通用管理方法
- 缘由：管理科学强调不同产业所面临的共同管理问题
- 暴露的问题：到20实际60年代末期，多元化公司绩效不佳，需要新的多元化理论

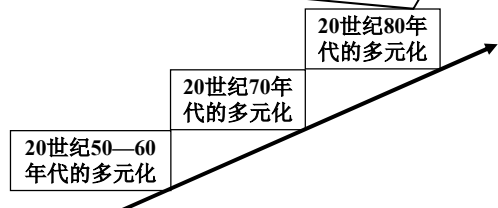


- 多元化特征：采用业务组合计划
- 缘由：公司各个层次的管理者缺乏选择项目的统一标准，给公司的资源分配带来困难
- 暴露的问题：管理具有不同战略特征、目标和经营领域的业务组合非常困难，不同的业务需要按不同的方式管理，从根本上否定了通用管理技术和业务组合计划是多元化的理论基础的论点



- 多元化特征：接受核心业务观点

- 缘由：
 - 在20世纪80年代，许多公司普遍怀疑其是否有能力管理多元化的业务组合
 - 1982年《追求卓越》一书出版后，企业应以核心业务为基础发展的观点迅速被大家接受
 - 迈克尔·波特在1987年的调查表明，许多公司的多元化战略并没有能增加价值，而分立之后的价值要大大高于公司价值
 - 导致了20世纪80年代的企业并购、分立热潮



7.4 公司总部的作用

- 公司总部增加价值(Value-Adding)的理由
 - 对资源加以合理分配, 充分利用闲置资源
 - 对业务进行有效控制
 - 增强业务部门之间的相互学习、协同
 - 介入管理者的任命和个人发展

- 公司总部减损价值(Value-Destroying)的理由
 - 业务部门独立出去运作的结果可能更好
 - 总部
 - 增加了成本
 - 导致官僚
 - 延缓决策和市场反应速度
 - 将业务部门和投资现实隔离开来
 - 成为管理者个人抱负的重点
 - 管理者的个人抱负和组建帝国的构想是公司成长和发展的动力

- 典型的公司总部角色
 - 协同效应管理者 (Synergy Manager)
 - 创造价值的方式
 - 取得协同收益
 - 战略任务
 - 识别出共享或转移的机会, 识别出大于合作成本的合作收益
 - 共享活动/资源, 或转移技术/能力
 - 克服SBU在共享或转移过程中的抵触
 - 组织要求
 - 相互合作的SBU
 - 公司总部人员是整合者
 - 激励受到公司整体业绩的影响

- 组合管理者 (Portfolio Manager)
 - 创造价值的方式
 - 金融市场的代理人
 - 战略任务
 - 识别并收购价值被低估的资产
 - 迅速剥离业绩不好的SBU, 溢价出售业绩优良的SBU
 - 组织要求
 - SBU较独立
 - 公司总部员工人数较少, 成本较低
 - 激励依据各个SBU的业绩

- 重组者 (Restructurer)
 - 创造价值的方式
 - 总部作为重组者在创造SBU业绩方面发挥一定的作用
 - 战略任务
 - 识别重组机会
 - 介入SBU的运作并改善其业绩
 - 当重组完成或不可行时或在市场条件有利时出售SBU
 - 组织要求
 - 较独立的SBU
 - 总部规模小、专业性强
 - 总部人员具有扭转不利经营局面的专长
 - 激励依据SBU的业绩

- 能力培育者 (Parental Developer)
 - 创造价值的方式
 - 总部能力可用于为SBU创造价值
 - 战略任务
 - 总部培育相关资源或能力, 可用来增加SBU的潜力
 - 按总部能力专长进行业务组合
 - 总部利用其能力专长帮助SBU挖掘潜力
 - 组织要求
 - 总部管理人员理解SBU的情况
 - 总部和SBU之间存在着有效的结构性联系和控制
 - 在不需要业务单位相互合作时, 各个业务单位较独立
 - 激励依据SBU的业绩

7.5 公司多业务发展方向组合和方法组合

- 方向战略
 - 成长战略
 - 稳定战略
 - 收缩战略
- 发展方法（从资源和能力培养角度）
 - 内部发展
 - 并购
 - 战略联盟
- 在业务层面有单业务的方向战略和发展方法；在公司层面有多业务的方向组合和方法组合

案例讨论（1）

- 主题：迪安诊断往何处走？
 - （提示：下次课前预习第5章案例小肥羊）
- 阅读要求
 - 快速阅读材料，识别迪安的现有业务和可能的业务，以及每种业务的市场前景或市场增长率、竞争实力或相对市场份额
- 问题
 - 用波士顿矩阵帮助迪安确定业务组合及发展策略（缺乏数据的情况下进行定性判断）

案例讨论（2）

- 主题
 - 顺丰优选:开启中国“生鲜品类电商”元年
- 阅读提出
 - 2.3节可以略读
- 问题
 - 顺丰速运的公司层战略是什么？为什么会采用这样的战略？

案例讨论（3）

- 主题
 - 海尔的多元化发展之路
- 问题
 - 根据第0和1部分，海尔的核心能力是什么？
 - 根据第2部分
 - 海尔在白色家电领域的多元化为什么能够成功？
 - 在黑色家电领域的多元化为什么也能够取得一定的成功？为什么成功不能持续（如彩电）？
 - 根据第3部分
 - 海尔在米色家电领域的多元化为什么不能那么成功？
 - 海尔应该怎样推进其多元化？

小组练习（1）

- 主题：大学三下时的业务组合规划
- 问题
 - 在大学三下时如何平衡你的业务组合：
 - 本科学习（包括课堂学习、社会实践等）
 - 兼职家教
 - 国内考研准备
 - 出国留学准备

小组练习（2）

- 主题：比较垂直一体化战略
- 背景
 - 硬盘产业的特点：需求波动大、价格竞争激烈、技术变化快、产品生命周期在12-18个月
 - 昆腾和希捷是主要的硬盘制造商，两个公司采用了不同的战略
 - 希捷采用了垂直一体化战略，设计并制造其产品的绝大部分
 - 昆腾专注于其产品的设计，把大部分制造外包给其供应商，其中最重要的是日本的MKE。每当新产品的的设计出来后，希捷就把设计方案交给MKE的团队，由其进一步考虑产品的可制造性。
- 问题：讨论昆腾和希捷的战略的优缺点

报告

- 推荐如下内容（但不限于）
 - 公司的公司层战略是什么？回答了哪些基本问题？
 - 公司的业务组合是否合理？
 - 公司多元化的原因是什么？效果如何？公司的多元化是相关多元化还是非相关多元化？
 - 公司总部扮演了什么样的角色？
 - 公司发展是否考虑了方向组合和方法组合？是如何考虑的？