

## 第7章

# 公司层战略

### 导入性案例

#### 湘鄂情集团的行业多元化战略转型

湘鄂情为北京湘鄂情股份有限公司的核心品牌，主要经营中式餐饮，包括粤、湘、鄂及各地特色菜。该公司成立于2007年10月23日，注册于北京市海淀区，注册资本20 000万元，前身为1999年9月成立的北京湘鄂情酒楼有限公司。湘鄂情独特的菜品和研发机制使公司在竞争激烈的餐饮行业中保持优势地位，“湘鄂情”品牌被认定为“中国驰名商标”，先后获得“全国绿色餐饮企业”“五钻酒家”“中国烹饪协会会员”“全国特级酒家”“中华餐饮名店”“第五届全国烹饪技术比赛”团体金奖，“2008年北京市纳税千强企业连锁餐饮业前五强”，以及“2009年首届京城餐饮50强企业前十强”等殊荣。2009年11月11日，公司在深圳证券交易所正式挂牌上市，成为我国第一家在A股上市的民营餐饮企业。截止到2012年年底，“湘鄂情”品牌门店达30多家，遍布全国十余座城市。

然而，基于人际关系、特定客户的市场拓展困难，以及高端餐饮难以标准化等问题，定位于高端公务、商务宴请的湘鄂情逐渐遇到了发展瓶颈。为给转型做准备，2012年4月，湘鄂情以1.35亿元收购上海齐鼎90%的股权，进入快餐业；5月，尝试进军学生餐领域；7月，出资8 000万元100%收购北京龙德华餐饮管理公司进入团膳服务领域。为降低成本，实现标准化快速扩张，湘鄂情还加大投入建设中央厨房，将半成品运往各家门店再进行烹制；并致力于开拓基于互联网平台（APP）的中餐标准化运营模式。

2012年年底，中央出台改进工作作风“八项规定”，在全社会倡导“厉行勤俭节约，反对铺张浪费”，限制“三公消费”，这些举措对高端餐饮企业的经营业绩产生了不同程度的影响。2013年2月，湘鄂情开始启动“去高端化”和行业多元化转型战略。一方面，全面放弃高端餐饮行业，部分酒楼采取“关店止损”，全力进军大众餐饮市场，向综合性餐饮服务转型，并开始探索海外市场；另一方面，采取行业多元化发展，转向环保行业与影视行业，以期自救。

尽管湘鄂情通过进入快餐、团餐市场，酒楼取消高价菜、主推亲民价位菜品、销售平价酒水、取消包房服务费以及不设最低消费等方式向下拓展大众餐饮行业，但效果不尽如人意。2013年，湘鄂情巨额亏损5.64亿元，在严重影响酒楼自身业务的同时，也为其大众餐饮行业发展带来诸多困难。由于酒楼业务无法提供足够的资金支撑，公司在大众餐饮行业上的拓展上也不得不放缓了进程。

不同于小南国、全聚德等其他同行继续在“下沉”之路上探索出路，湘鄂情自2013年下半年开始，不断尝试餐饮之外的新领域。先是设立并控股合肥天焱生物物质能科技有限公司，涉足环保领域，增加对该领域的投入；同时逐步剥离餐饮行业；2014年3月，湘鄂情又在一周之内收购了两家影视公司——北京中视精彩影视文化有限公司和笛女影视传媒（上海）有限公司各51%的股权；5月，与中科院计算所共建网络新媒体及大数据联合实验室，宣布定增36亿元，用其中的29.2亿元拓展互联网行业，合作设立并控股上海爱猫新媒体数据科技有限公司；2014年8月，湘鄂情宣布更名为中科云网科技集团股份有限公司（简称“中科云网”），宣布进入网络新媒体、云服务和大数据领域。自此，中科云网成为一家横跨餐饮（酒楼、快餐、团餐、食品工业）、环保、影视、大数据和新媒体的企业。

2015年4月6日，中科云网发出公告，因其无法按时、足额筹集资金用于偿付2012年公司债券（即ST湘鄂债）应付利息及回售款项，正式宣布构成对该期债券的实质违约，这也是国内首例公司债的本金违约。目前的中科云网，陷入了一系列“连锁反应”当中。一方面主营的餐饮行业处于持续亏损状态，门店只剩下8家，“湘鄂情”的商标已经被公司转让，餐饮扭亏困难重重；另一方面，由于资金短缺，转型的大数据、新媒体行业无法正常运营，难以获得预期收益。

资料来源：根据湘鄂情官方网站 [http://www.xeq.com.cn/news/267/list\\_94\\_6.htm](http://www.xeq.com.cn/news/267/list_94_6.htm) 及相关资料整理。

## 学习目标

- ▷ 掌握公司层战略的定义及性质
- ▷ 认识多元化企业总部创造价值的方式
- ▷ 理解并掌握公司层战略的决策框架
- ▷ 掌握纵向一体化、共享型相关多元化和不相关多元化的内涵
- ▷ 理解不同类型多元化企业的主要管理模式
- ▷ 理解有效实施不同类型多元化战略的策略方法
- ▷ 理解多元化战略的推进策略

单一行业企业的进一步发展，往往会使得企业在特定环境下或基于特殊原因进行跨行业或跨市场多元化发展（见图 7-1）。导入性案例中的湘鄂情，经历了两次大的战略转型。第一次是从早期的单一酒楼模式（高端餐饮）演变为酒楼、快餐、团餐和食品工业（大众餐饮）并举，并开始向海外扩张；第二次是在向中低端餐饮转型受阻后，开始实施跨行业多元化，剥离餐饮业并大举进入环保、影视、新媒体和大数据领域。为了有效实施上述战略，湘鄂情的组织结构也经历了从职能型结构向事业部制的转变。同时，企业战略制定的主体也划分为两个层次，即总部和下属各个行业经营单位。相对于每个行业经营单位所制定和管理的业务层战略来说，由公司总部所制定和管理的公司层战略（corporate-level strategy）与业务层战略差异很大。本章主要介绍以行业多元化发展为主要内容的公司层战略（行业多元化战略），第 8 章将主要介绍以国际化为主要内容的公司层战略（国际化战略）。

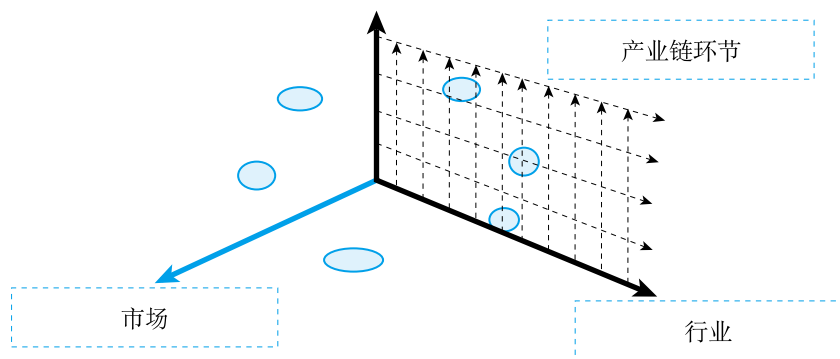


图 7-1 企业发展的可能方向

近年来，**产业融合**正在使企业跨界成为潮流（见战略聚焦 7-1）。本章理解的跨界主要指实体经营而非投资的跨行业经营行为，这与多元化战略的概念一致。



战略聚焦 7-1 中国的产业融合趋势与企业跨界发展

## 第 1 节 多元化的进程与公司总部的出现

多元化发展并不是企业成长过程中的必然阶段，也不应该被看成企业成功的标志。但作为企业成长的一个重要方向，从单一行业到跨多个行业经营（即业务多元化）反映了企业战略意图和宗旨及战略制定内容的调整 and 改变，同时也会导致企业管理模式的相应调整 and 改变。历史上发达国家企业和中国企业的业务多元化进程都深刻反映了这种改变的轨迹与特点。

### 发达国家企业多元化发展的进程

#### 1. 多元化导致总部 – 分部的裂变

20 世纪 20—40 年代是美国企业多元化经营的起步阶段。随着多元化的发展，与之相适应的管理模式也发生了变化和创新。阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）教授最早对这方面的变化和创新进行了研究，他的研究表明，多元化经营的企业如果仍采取职能型结构，将会加大管理者的负担和失误。杜邦公司的经理为了应对 1920—1921 年间的经济衰退，通过设立**事业部制组织结构**（multidivisional structure）来应对多元化发展所带来的管理挑战。随后通用汽车公司、美国橡胶公司、通用电气公司、标准石油公司等企业也先后采用事业部制结构对多元化业务进行管理。这些企业发现，当进入越来越宽泛的行业和市场领域时，为了避免管理超载，必须实行分权化管理。由此引入了**事业部或多分部结构**，将制定业务层战略和从事业务日常管理的责任与制定公司层战略并进行资源分配的职责区别开来，前者由事业部一级的管理层承担，后者由总部承担。而总部则是组织结构分部化的产物。

#### 2. 事业部制与多元化的高潮

第二次世界大战后，全球市场的形成、新兴市场的兴起以及美国反垄断法的修正等为美国企业的多元化发展提供了强大动力。随着工业技术开发能力的明显提高、通信技术的运用以及事业部制组织结构的推广，多元化企业跨行业经营管理的能力逐渐增强，这反过来又推动了多元化企业的进一步跨行业扩张。20 世纪 50 年代，美国企业出现了多元化发展的热潮，并于 60 年代末至 70 年代初达到顶峰。

### 3. 多元化失败与组合管理

随着越来越多企业实施多元化，特别是不相关多元化，大量多元化企业出现了不同程度的问题，例如战略失控和资本结构恶化等。过度多元化最终导致许多企业破产重组，美国企业在 20 世纪七八十年代出现了“资产重组，回归主业”的浪潮。

### 4. 组合管理失效与“归核化”重组

20 世纪 70 年代后期，在欧洲企业复兴和日本企业崛起的两面夹击下，美国企业在若干领域节节败退，这一现象引起了美国工商界和学术界对企业多元化经营的反思。多元化可以快速做大企业，但难以在所涉及的业务领域真正做强。1982 年，彼得斯（Peters T. J.）和沃特曼（Waterman R. H.）出版了《追求卓越》一书，通过对 75 家优秀公司的研究，提出企业应当回归根本，坚持主业。研究表明：采取混合并购进行不相关多元化失败的概率是最高的，选择合适的核心业务是企业战略的基础。马凯兹（Markides C. C.）进一步将 20 世纪 80 年代以来美国企业战略变化的新趋势总结为“归核化”（refocusing）。

当多元化程度与经济效益之间的关系被不断应用于实践后，越来越多的投资者和基金经理开始在资本市场上低价抛售高度多元化企业的股票，高价买入那些相对集中化经营的企业的股票，这导致了在资本市场上高度多元化企业成为被收购和重组的对象。这种并购重组浪潮有效地帮助许多多元化企业纠正了高度多元化的错误，回归主业。

## 中国企业多元化发展的进程

中国企业的多元化历史就像是发达国家企业多元化进程的浓缩版。20 世纪 70 年代末和 80 年代初，第一批开展多元化经营的是“军转民”企业。党的十一届三中全会确立了将经济建设放在国家全部工作的中心位置 and 把发展生产力作为根本任务的战略思想，军品生产剧减，迫使一大批军工企业转向多元化发展。80 年代中后期，国有大中型企业开始实行多元化发展战略，如首钢、中信总公司、广州万宝集团、深圳赛格集团、上海高桥石化公司等。为了适应这种战略调整，一些多元化企业开始放弃原先高度集权的职能制组织结构，逐步向事业部制结构转变，总部在这个过程中开始产生。

自 1992 年邓小平南方谈话后，中国企业出现了多元化发展的第一次高潮。受市场机会的带动，国有、集体、股份以及民营企业等各类企业，如青岛海尔、广东太阳神、深圳赛格和深圳特发等，都开始尝试多元化发展。这一时期，在“政企分开”的改革思路下，由政府部门转制而形成的企业往往都有较高程度的多元化，地方政府当时也热衷于对国有企业资产进行重组，从而形成了一大批多元化企业。一

些多元化企业处于复杂的多元化发展状态，在企业下属的二级、三级子公司中都出现了不同程度的多元化，子公司、孙公司之间的业务交叉甚至重叠。

中国企业的第二次多元化高潮发生在 21 世纪初。在“抓大放小”和“国退民进”政策的引导下，为了获得更多优惠和把握更好的行业机会，民营企业成为多元化发展的主要力量。之后，随着企业进入越来越多不相关的行业，经营风险逐渐加大，资源分散，管理开始失控。在这种情况下，企业逐渐意识到多元化组合管理的重要性。

尽管中国企业多元化发展的历史比较短，但其与发达国家企业的多元化进程及所面临的问题存在相似性，差别只在于二者纠正高度多元化的手段不同。发达国家企业主要依靠高效的外部资本市场进行重组；而中国仍处于经济转型过程中，并购市场、资本市场不够成熟，多数企业只能依靠低效的内部重组。同时，相比发达国家企业，中国企业更偏好多元化发展以满足更快“做大”的需求（详见战略聚焦 7-2）。因此直到现在，仍然有一些企业承受着过度、过快和盲目多元化带来的痛苦。

战略聚焦 7-2 为什么中国企业偏好高度多元化？

在发达国家企业发展的历史上，企业多元化的动因有三种：一是刺激因素 (incentives)，这意味着企业的内外部环境出现了某种变化，导致企业进入不同业务领域，这种变化可能是机会也可能是威胁。二是企业内部的资源状况，在企业为追求某种资源或已有资源稀缺的条件下，企业也会自觉或不自觉地进入其他业务领域。三是管理者个人追求多元化的动机 (motives)，即使不存在多元化的刺激因素，在缺乏足够有效的内部治理机制的情况下，管理者也可能出于追求个人利益做出多元化的选择。这三种多元化动因与多元化战略行为之间的关系如图 7-2 所示，与此同时，企业多元化战略行为还会受到企业内部治理结构与外部资本市场和经理人市场的影响。

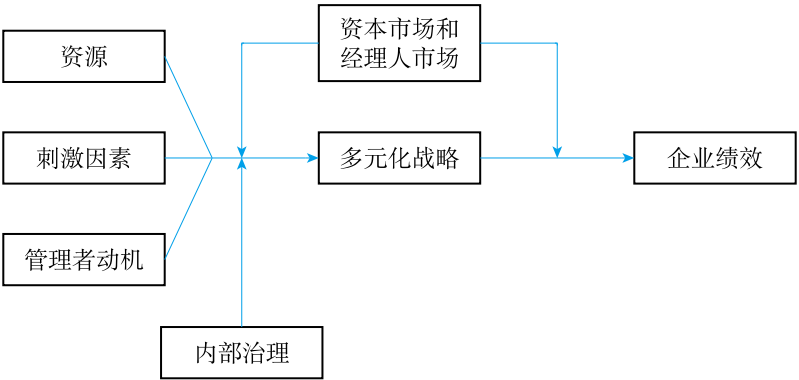


图 7-2 多元化动因与多元化战略行为的关系

资料来源：R.E. Hoskisson & M.A. Hitt. Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. Journal of Management, 1990, 16: 498.



中国企业多元化的动因与发达国家企业既有一定的相似性,又有不同,尤其是中国企业多元化所嵌入的历史背景与情境具有很强的独特性。本书认为这些因素可以分为两类,分别是推动因素和限制因素,在此基础上可以总结为五个方面的动因。

### 主要推动因素

(1) **市场机会**。中国是一个转型经济和新兴市场经济国家,在经济转型的不同历史阶段,对外开放和经济改革为企业带来了不同的机会和威胁,对企业实施不相关多元化形成了各种不同的“刺激”,包括新兴行业带来的投资机会、行业逐步开放带来的进入机会以及地方保护和市场分割带来的机会。

(2) **金融市场不完善**。改革开放以来中国金融体系改革推进缓慢,金融体系的开放程度仍然比较低,各种金融市场(尤其是证券市场)不发达,银行贷款成为企业融资的主要渠道。在这种情况下,企业通过多元化来扩大自己的银行贷款渠道,从而获得企业进一步发展所需要的资金。总部成为企业的资金放大器。

(3) **管理者动机**。中国的资本市场、经理人市场和公司治理机制仍不完善,公司治理结构和外部治理市场对管理者的约束远未发挥应有的作用。在国有企业中,所有者缺位导致缺乏有效的监管机制,这导致高层管理者多元化的动机无法得到有效约束。

### 主要限制因素

(1) **内部治理机制**。为有效解决股东与高层管理者之间的委托代理关系问题,发达国家企业发展出了相对成熟的公司治理结构和制度安排来监督、激励高层管理者的行为。这些制度安排通常包括设计股权安排、设立董事会、制定合理的高层管理者薪酬制度和任免制度。在中国,大部分企业的公司治理结构仍不完善,对高层管理者战略决策的约束与监督有限。即使民营企业,有效的公司治理机制依然缺失,难以对高层管理者,尤其是对职业经理人的多元化动机实现有效的监督和约束。

(2) **公司治理市场**。公司治理市场是一种外部治理机制,主要由资本市场和经理人市场等构成。在发达国家,当经理人无限度追求多元化导致企业经营不善或价值被低估时,企业就可能面临被接管的风险。而经理人自身在经理人市场的声誉也会受到损害。为此,有效的外部资本市场保障了企业价值评估的公允性,有效的经理人市场保障了经理人声誉信号的发挥机制,因而在外部治理制度有效发挥时,也能对企业多元化行为形成约束。在中国,资本市场效率不高,资产定价还不能反映公司的真实情况,并购过程仍然受到很多因素的干扰。中国的经理人市场还在建立或者形成之中。因此,中国企业管理者的多元化战略决策行为仍然缺乏有效的外部治理机制的约束。

资料来源: 1. R.Rajan, H. Servaes & L. Zingales. The cost of diversity: The diversification discount and inefficient investment. *Journal of Finance*, 2001, 55: 35-79.

2. D. Goldstein. Hostile takeovers as corporate governance? Evidence from 1980s. *Review of Political Economy*, 2000, 12: 381-402.

3. 蓝海林, 等. 转型中的中国企业战略行为研究. 北京: 经济科学出版社, 2013.

## 总部的出现

从中外企业多元化进程的历史看，企业进入两个或两个以上的不同业务时必然导致管理的分权，事业部制被广泛采纳，总部得以出现。总部是企业原有的业务单位之上增加的一个新层级，是一个不直接面向顾客、不对业务单位利润负责但增加成本的管理层级。总部的任务是通过行业或者市场多元化经营来实现投资收益的最大化，抵消其本身带来的成本并产生净收益。因此，总部的任务与业务单位的任务有明显差异，其战略决策内容也与业务单位有显著区分。总部是公司层战略的决策主体，业务单位是业务层战略的决策主体。

总部在不同国家被冠以各种不同的名称，例如集团公司、总公司、母公司、控股公司等。拥有总部的企业一般是具有产权连接的母子公司结构或事业部制结构的组织，在中国往往被称为“企业集团”，而在发达国家则被称为“多元化企业”，本书采用多元化企业的名称。多元化企业尽管内部拥有多个不同的业务单位，但拥有共同的战略愿景、价值观和整体意识，业务单位对企业有强烈的组织认同感。相比单一业务的企业，多元化企业的治理结构和机制较为复杂，除通常的股东与经营者之间的治理结构，总部与业务单位之间也存在委托代理关系，因而在设计企业的管理模式时，需要考虑总部与业务单位之间的治理关系。特别是当业务单位由一个独立的法人或多个法人构成，并且这些法人并不是企业全资拥有时，建立有效的内部治理机制以及选择合适的管理模式是非常必要的。

## 第2节 公司层战略的性质与主要内容

公司层战略是行业多元化和市场多元化企业的总部所制定的战略，其主要目的是投资收益率最大化。行业多元化战略，简称多元化战略，是公司层战略的核心内容。

### 公司层战略的性质

由于总部不参与业务的直接经营并且增加成本，因此总部面临的挑战就是：总部必须创造价值而不是损害价值，总部要为业务单位带来价值。即作为独立的实体，业务单位有总部（处于多元化企业内）是否比没有总部（独立经营）有更好的绩效？为此，总部必须创造出大于自身运行成本的“净价值”才能证明其存在的理由，这种价值就体现在总部进行公司层战略决策时所创造的组合优势（或称为哺育



优势)。组合优势简言之就是  $1+1>2$  的效应。所以公司层战略的性质就是：多元化企业的总部为建立和发挥多行业组合优势而采取的一系列决策和行动，这些决策和行动的主要目的是实现行业组合效益的最大化，即多个行业性经营单位组合管理的经济效益要大于它们独立经营的经济效益之和（ $1+1>2$ ）。

总部创造价值的方式主要包括三种，如图 7-3 所示：

(1) 受股东委托，以产权关系为纽带，对不同业务通过单线联系行使股东权利，包括财务、资产、投资、战略和重要的人事管理等。从这个意义上讲，多元化企业的总部是一个资产管理中心。

(2) 受股东委托，对所拥有的行业组合进行有效管理，包括开发纵向业务的链状联系、提供职能与后勤服务、在相关业务上共享资源和能力，以达到组合效益最大化，例如，降低组合内部的交易成本、扩大组合内部的规模经济和范围经济效益等。从这个意义上讲，多元化企业的总部是一个组合管理中心。

(3) 受股东委托，对两个或两个以上的行业进行投资或重组，通过集团发展形成价值最大化的行业组合。从这个意义上讲，多元化企业的总部是一个投资管理中心。

多元化企业的总部能否有效发挥上述三个中心的作用，并且创造出净价值和建立组合优势，主要取决于行业组合战略与组合管理模式之间的匹配程度。

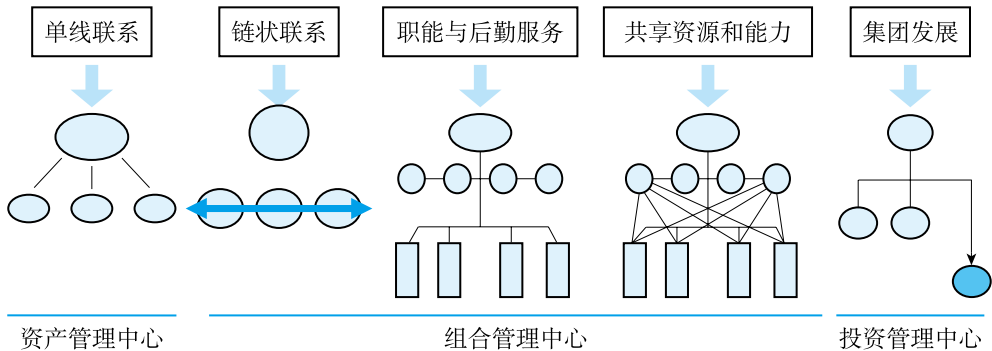


图 7-3 多元化企业总部创造价值的方式

资料来源：Goold M, Campbe A, Alexander M. Corporate-level strategy: creating value in the multi-business company. New York: John Wiley and Sons, 1994.

总部要创造净价值是非常具有挑战性的。1987 年，波特通过对美国 33 家知名大公司 1950—1986 年的实证研究发现，大多数企业的公司层战略减损而不是创造或增加了股东价值。许多咨询公司为此开发出一些业务组合管理工具，如波士顿矩阵模型和通用电气模型等。更重要的是，发达国家企业进入新业务时更重视公司层战略决策的科学性与合理性，对多元化更为谨慎。

中国多元化企业的总部要创造价值则显得更加困难，主要的原因在于总部形成的路径与发达国家企业相比有突出差异。发达国家多元化企业的总部往往形成于企

业自然的有机成长 (organic growth), 即企业从经营一个业务开始逐步进入不同业务, 组织结构也自然地由职能制过渡到分权的事业部制, 从而产生总部。为此, 总部有充分的资源、能力与权威进行业务之间的组合或整合, 在业务单位之间调配资源从而进行公司层战略决策。然而在中国, 除了一部分与发达国家企业相似的自然成长型多元化企业 (主要是民营企业), 许多企业是在政府主导的资产重组后组建的, 或者是由政府部门改制形成的。例如在 20 世纪 90 年代中后期, 许多地方政府把管工业的部门及其主管的多个下属企业转为一个企业集团 (往往命名为工业总公司), 这些原政府部门就成为总部。这种类型的多元化企业并不关注建立总部的经济合理性, 实质上这些总部只是代替政府对附属企业进行管理, 把政府影响简单地传递给附属企业, 然后把附属企业的绩效进行汇总。在其发展的早期阶段, 它们都不同程度地经历了机会带动、负债经营、高度多元化的“松散型增长”, 深受资产和资本结构不合理、职工富余等问题的困扰, 不断引发人们对总部存在理由的质疑。随着中国改革开放不断深入, 国有企业改革不断深化, 这类由政府部门改制而形成的国有企业面临着越来越激烈的市场竞争, 它们不得不面对总部是否应该存在的质疑, 开始认真考虑公司层战略决策。

## 公司层战略的主要内容

为了使总部创造价值, 发挥组合优势, 多元化企业需要制定有效的公司层战略。公司层战略在本质上是一种多元化组合投资和组合管理战略, 以行业多元化战略为例, 其核心是通过行业组合和组合管理模式的动态调整来实现组合优势和投资效益的最大化。行业组合与组合管理模式的匹配构成多元化企业总部发挥组合优势的主要来源, 而建立、发挥和保持组合优势就成为公司层战略的决策重点。无论所采取的行业组合类型具有多大的潜在优势, 如果没有建立与之相匹配的组合管理模式, 那么行业组合优势很难发挥出来。

### 1. 公司层战略的决策框架

公司层战略的决策框架如图 7-4 所示, 总部需要制定行业组合战略以及建立合适的组合管理模式, 使行业组合战略与组合管理模式之间实现动态匹配。如果两者不匹配, 那么有三种可能的选择: 一是稳定行业组合战略, 调整组合管理模式; 二是稳定组合管理模式, 调整行业组合战略; 三是同时调整行业组合战略和组合管理模式, 使二者达成新的匹配。

企业基于不同的战略思维模式会对上述三种选择有不同的倾向。基于产业组织模式 (I/O)或市场基础观的战略管理者更重视企业外部机会和威胁对战略选择的影响。他们强调通过行业组合的构建获得高于平均水平的收益, 相对忽视企业内部

的资源、能力，尤其是原有企业管理模式的作用；在制定和调整公司层战略的过程中，他们更强调通过调整组合管理模式，使之适应行业组合战略的要求。基于资源基础观的战略管理者更重视企业内部的优势和劣势，尤其是原有组合管理模式对战略选择的影响。他们强调通过发挥组合管理模式的作用获得高于平均水平的收益，相对忽视企业外部机会和威胁的影响；在制定和调整公司层战略的过程中，他们更强调通过调整行业组合战略，使之适应企业的资源、能力，尤其是组合管理模式的要求。

因此，整合市场基础观和资源基础观两种思维模式，公司层战略的决策逻辑一般是：首先，根据外部和内部环境分析以及对环境未来发展趋势的判断，评价行业组合战略的合理性；其次，评价组合管理模式的合理性；再次，对行业组合战略与组合管理模式的匹配程度，即组合优势进行评价；最后，根据上述判断，决定采取什么样的战略去建立和发挥组合优势。

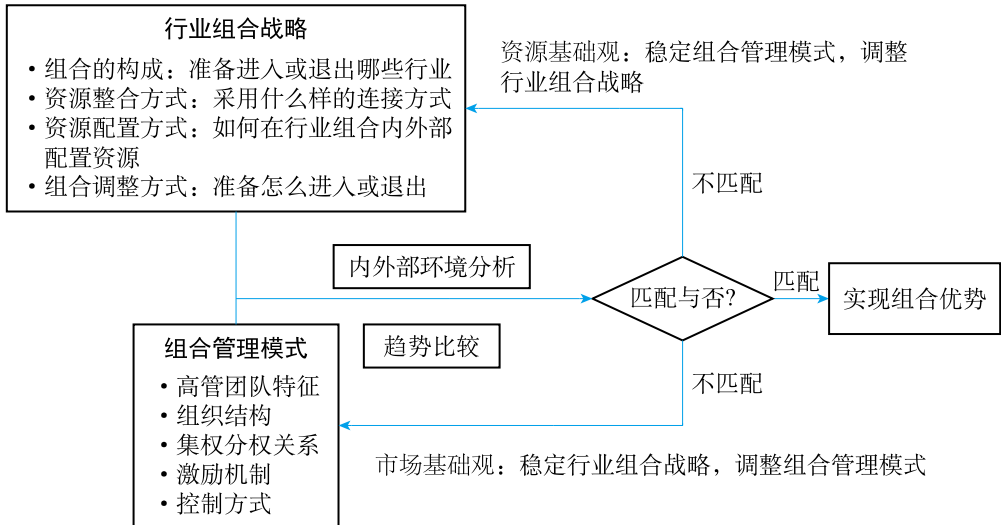


图 7-4 公司层战略的决策框架

## 2. 公司层战略制定的内容

公司层战略制定的主要内容有两个，分别是制定行业组合战略与设计组合管理模式。此外，公司层战略的制定还需要考察两者之间如何动态匹配。

（1）行业组合战略。为了实现组合效益的最大化，多元化企业总部需要根据内外部环境及其变化趋势，建立并保持适当的行业组合。涉及建立和保持适当行业组合的战略决策主要涉及四项内容：

第一，组合的构成，即决定多元化战略的类型。决定进入或者退出什么行业才能达到组合潜在效益的最大化，以及进入或退出某个行业对现有行业组合有哪些影响。

第二，资源整合方式。选择利用和发挥组合效益的领域和方式，例如合资、参股等。

第三，资源配置方式。利用业务组合规划技术（如波士顿矩阵）决定资源在行业组合内部和外部的配置。

第四，组合调整方式。决定采取什么方式实现行业的进入和退出，例如自建、并购、合作，或精简、收缩、杠杆收购等。

（2）组合管理模式。行业组合战略的决策为多元化企业总部获得组合优势提供了可能性，组合管理模式的设计则为挖掘组合优势提供了现实手段。为了实现组合优势和组合效益的最大化，多元化企业总部需要建立与行业组合战略相匹配的组合管理模式。组合管理模式主要由五个要素构成：

第一，高管团队特征。总部的高层管理者必须具备与行业组合相匹配的知识、经验和价值观，包括企业战略管理者知识、背景的多样化、彼此间的合作程度、适应和创新能力等。不同类型的多元化战略对高层管理团队知识和经验的要求也不同。

第二，组织结构。总部在设计组织结构时必须重点考虑两类问题：总部职能的设置和事业部制的设计。1）总部职能的设置。多元化企业的总部是股东与事业部之间的一个中介组织，受股东委托，总部要对其下属子公司行使所有者的权利。因此，总部除了要设置与行使股东权益相关的职能，例如财务、投资、战略规划、人力资源管理、审计、法律等，还可能要根据不同类型多元化组合的需要，设置一些与组合经营有关的职能，如基础研发等。2）事业部制的设计。企业多元化后往往要将组织结构调整事业部制结构，每一个事业部代表一个独立的业务单位或利润中心，事业部内部拥有自己的职能层次，总部将日常运作和部门决策的权力授予这些部门的管理者。不同企业在定义利润中心的边界时有不同的标准，例如，通用电气根据生产和销售的产品类型（如消费电子产品、核能产品、医疗影像等）来定义事业部；雀巢公司根据业务的经营区域（如北美、南美、亚洲等）来定义事业部；通用汽车根据产品的品牌（如凯迪拉克、雪佛兰、别克等）来定义事业部。无论如何界定，每个事业部都应该能够有效代表某项业务。通常情况下，最简单的事业部制结构中，每个事业部内部采用直线职能制结构，每一事业部总经理的角色类似于单一业务企业的总经理。

第三，企业内部的集权分权关系。总部面临的一个突出矛盾就是：对于各业务部门究竟应该集权还是分权。正确的回答是，这取决于企业所建立的行业组合是什么类型。如果行业组合中存在明显的整合效益或者组合效益潜力，那么就应该通过集权管理将这种效益挖掘出来；如果行业组合中不存在整合效益或者组合效益，那么就应该分权，从而保持事业部在经营上的自主权和灵活性。

第四，激励机制。在对各事业部绩效进行评估和激励时，总部应该采取主观还是客观标准？应该按照整体还是各自独立的方式进行考核与奖励？这也是总部战略

管理者为企业选择组合管理模式时必须考虑的问题。一般来说，如果企业采取的是相关多元化战略，无论是哪种类型的相关，都应该采取以主观、整体为主的考核和奖励方法，这样有利于推动企业内部的资源/能力整合，以及各事业部之间的协同与合作；如果企业采取不相关多元化组合，那么应该采取以客观、单独为主的考核和奖励方法，这样更有利于促进不相关事业部之间的竞争，从而提高整个企业的经济效益。

第五，控制机制。多元化企业总部对其各个事业部的控制方式有三种：战略控制、财务控制和行为控制。战略控制是指总部控制各个事业部做什么，包括其经营范围、市场定位以及经营方式等；财务控制是指总部控制各个事业部经营的业绩，特别是与经济绩效有关的财务指标；行为控制是指总部控制各个事业部的经营行为和组织文化等。如果控制机制选择不当，将很可能导致控制不足或者控制过度，必定会影响组合优势（组合效益）的实现。因此，在设计组合管理模式时，总部战略管理者需要根据行业组合的类型选择最匹配的控制机制。

### 3. 多元化战略的类型

多元化战略指企业在多个行业内从事生产经营活动，并且向不同市场提供多种不同产品、服务的一种发展战略。业务组合的构成往往以多元化战略的类型来定义。多元化战略类型的划分主要取决于各业务之间的相关性，可以分为相关多元化（包括纵向一体化和共享型相关多元化）、不相关多元化以及混合多元化这三种类型。从多元化的程度上看，行业组合的构成还可以分为：低度多元化、中度多元化和高度多元化。多元化的类型与程度之间既有联系又有区别（见战略聚焦7-3）。

战略聚焦7-3 多元化的类型与程度



## 第3节 相关多元化战略

相关多元化战略，即通过进入具有相关的行业实现增长目的，包括纵向一体化和共享型相关多元化。纵向一体化，也称垂直一体化，是指进入产业链的上下游，通过产业链活动的垂直整合来加强核心产业；共享型相关多元化是指所进入的行业之间的价值链活动存在某种可共享的相关性。

### 纵向一体化战略

纵向一体化（vertical integration）主要指企业通过新建或者并购方式，将与主



业相关的上下游价值创造活动纳入企业边界内的行为。企业在自己边界内完成产业链上的活动越多，则纵向一体化程度越高。如果企业的纵向一体化更靠近产业链起点，即更接近原材料供应商，则采取的是后向一体化战略，例如钢铁公司投资新建原料生产基地、卷烟公司并购烟叶生产企业等。如果企业的纵向一体化更靠近产业链终点，即更接近终端消费者，则其采取的是前向一体化战略，例如企业进入了流通领域，获得分销商或零售商的控制权。随着网络技术和无线通信技术的发展，电子商务的兴起为企业创造了实施纵向一体化的机会。

企业纵向一体化时需要非常谨慎地考虑纵向一体化业务组合的具体构成：哪些产品或环节需要进行纵向一体化？是全部还是部分？为此，企业需要有效识别纵向一体化的优点和局限性。纵向一体化的**优点**主要有以下三个方面：

（1）**降低交易成本**。通常情况下企业可以通过合同在市场上进行交易，但是现实中人是有限理性的、信息是不对称的，因而合同总是难以完全消除交易中的机会主义行为（即为了追求个人利益而损害整体利益），而交易有一方若存在机会主义行为就会产生交易成本。交易成本包括谈判、制定和执行合同的时间和费用。因此，企业纵向一体化，即把市场交易转变为企业内部的组织协调，可以减少信息不对称以及机会主义行为，进而降低交易成本。例如交易一方希望购买低价、高质量的产品，由于信息不对称，发现拿到的产品比预期要差、价格偏高。为了降低交易伙伴的投机行为，企业会选择将这项交易纳入企业的边界内，而不是依靠市场来管理这笔交易。

（2）**增强企业的市场影响力**（market power）。当一家企业能够通过控制产业链上重要的资源和能力，以高于竞争对手的价格出售产品，或产品的生产成本低于竞争对手时，这家企业就具有市场影响力。例如，美的集团在空调业务上已经形成了从最上游的电控件到空调电机、再到空调压缩机直至空调整机的纵向产业链，在控制核心变频技术，获取整个纵向产业链利润的同时，极大降低了终端市场价格变化带来的盈利风险。

（3）**防止技术和重要信息外泄**。例如，在一些知识产权保护制度不完善的国家和地区，企业在与上下游厂商的合作过程中，为了避免关键的技术和信息被对方掌握，宁可选择纵向一体化经营。

纵向一体化也会有**局限性**，包括以下四个方面：

（1）高度的纵向配套可能会牺牲产业链上各种活动的规模经济，产生相对更高的单位生产成本，而外部原材料供应商的生产成本可能更加低廉。

（2）内部的资产链接和计划管理增加了代理成本与控制成本。

（3）无论是完全内部配套还是部分内部配套，纵向一体化的经营风险相对较高，灵活性较差。一旦决定退出某个特定业务，退出成本比较高。

（4）由于上述三种原因的共同作用，纵向一体化有可能降低技术创新和应变能



力，包括接受新产品和新技术的能力。可见，纵向一体化能否给企业带来收益和优势，关键取决于企业所处的制度环境、行业、市场以及企业所采取战略的特点。

进入 21 世纪以来，企业已经不再试图通过纵向一体化来提高市场影响力。事实上，**分解化战略**（disintegration）已经成为大多数制造企业普遍采用的战略。例如英特尔、戴尔、福特、通用汽车等，都在创建独立于该企业的供应商网络。互联网的发展使纵向一体化逐渐演变为“**虚拟整合**”（virtual integration），通过网络手段的整合使供应商与顾客的关系更加紧密，从而提高了供应链管理水平，降低了加强存货控制时产生的交易成本。这些现象表明，对当今企业来说，虚拟整合可能比实体的纵向一体化更为常见。

共享型相关多元化战略

**共享型相关多元化战略**是指各个业务之间在产品、生产技术、分销渠道或客户等方面均存在广泛的协同与共享。随着存在协同和共享关系的行业数目增加，企业内部各种资源和能力，尤其是核心专长的范围经济效益和规模经济效益都有可能增加。**范围经济**（economies of scope）是指企业的资源和能力由多个产品或行业共享，或将一个部门已有的核心专长传递到其他部门所带来的成本节约（见表 7-1）；规模经济（economies of scale）是指规模扩大使单位产品各种成本下降所带来的经济效益。

表 7-1 范围经济的不同类型

1. 经营性范围经济	共享活动 核心能力的传递
2. 财务性范围经济	内部资本市场配置 重组 降低风险 税收优势
3. 反竞争性范围经济	多点竞争 开发市场影响力

资料来源：1. 杰伊·巴尼，等. 战略管理：第 3 版. 北京：机械工业出版社，2010.  
2. 迈克尔·A. 希特，等. 战略管理：竞争与全球化（概念）：第 6 版. 北京：机械工业出版社，2005.

发达国家企业的实践表明：共享型相关多元化是经济效益最高的多元化战略选择，其主要**优点**包括：

（1）**多种活动的共享能带来范围经济和规模经济效益。**在整个价值链上，企业的基本活动和支持性活动都可以被共享（见表 7-2），由此产生很大的“资产分摊”“连带促销”和效率提升。例如，宝洁公司的纸巾和婴儿纸尿裤两项业务都以纸为主要原料，建立一个纸品制造厂就可以为二者提供原材料。此外，两项业务同

属日用消费品，可以共享分销渠道。

表 7-2 价值链不同环节可能存在的共享活动

供应链环节	共享活动
内部物流	共同采购、共同的库存控制系统、共同的仓储设施、共同的库存配送系统、共同的采购需求系统、共同的供应商
生产运作	共同的零部件、共同的装配设施、共同的质量控制系统、共同的保养工作、共同的库存控制系统
仓储和分销	共同的产品配送系统、共同的仓储设施
销售和营销	共同的广告推广、共同的促销活动、共同的交叉销售、共同的定价系统、共同的营销部门、共同的分销渠道、共同的销售队伍、共同的销售部门、共同的订单处理服务
经销商支持与服务	共同的服务网络、共同的售后承诺、共同的应收账款管理系统、共同的经销商培训、共同的经销商支持服务

资料来源：1. Porter, M. E. Competitive advantage. New York: Free Press, 1985.  
2. Rumelt, R. P. Strategy, structure, and economic performance. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.  
3. Ansoff, H. I. Corporate strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.

（2）**核心专长的传递和提升**。除了经营层面（共享活动）的范围经济，相关多元化还能产生公司层面（传递核心专长）的范围经济。与共享活动不同，这种联系是基于多元化企业不同业务之间无形资源的共享。相关多元化企业得益于学习曲线效应，可以通过总部将专有技能、管理知识、经验以及其他核心专长从一项业务传递到另一项业务。通过跨部门的传递可以降低成本，增强企业的战略竞争优势。例如，本田 2007 年改进了发动机设计和制造技术，将其应用到摩托车、割草机、小型汽车、卡车等小型发动机产品中，获得了巨大成功。

总部实施公司层面核心专长传递的常用方法是，将某业务的核心人物调到新业务的管理岗位上。然而，此举可能会遭到高管的抵制。一方面，高管通常不愿意调动那些积累了丰富知识和经验的关键人物，因为这会使员工认为企业成功归功于这些关键人物的努力；另一方面，高管也不愿意将其辛苦培育的核心专长传递到其他相关业务中。因此，为了加大核心专长在各业务之间的传递力度，往往需要外聘人员来给予支持，并确立适当的机制，切实让员工认识到范围经济的好处，使全公司员工都拥有传递核心专长的热情。

（3）**增加市场竞争力和影响力**。共享型相关多元化企业可以利用产品组合提高打击竞争对手的能力，包括三种途径：1）**跨市场补贴**（cross subsidization），即企业利用在一个市场上获得的利润来支持在另一个市场实施掠夺性定价行为。2）**相互克制**（mutual forbearance），在多个行业或市场多点竞争（multipoint competition）时，两个竞争者意识到相互间的依存关系，而通过达成默契停止过度竞争。例如，

UPS 进入了联邦快递的核心业务领域——隔夜送货业务，而联邦快递也购买了卡车等地面运输工具进入了 UPS 的核心业务领域——地面运输业务。此外，欧洲最强的运输公司 DHL 正试图进入美国市场。中国加入 WTO 之后，这三家顶级运输公司又在中国市场展开了激烈争夺。UPS 和联邦快递在隔夜送货、地面运输两个业务中，以及三家企业在美国、欧洲、中国三个地理市场所采取的措施，都形成了多点竞争。3) 互惠性采购 (reciprocal exchange)，大型多元化企业通过相互采购形成自己的圈子，从而将小公司挤出市场。

然而在实践中，总部要想实现共享型相关多元化的价值创造并不容易，通常面临很大的决策挑战和管理困难。

(1) 选择具有协同和共享效益的行业并不容易。马凯兹和威廉姆森将强调相关多元化绝对优势的现象称为“夸大的相关性”，提出人们在评价业务单位之间表面的相似性时，会出现海市蜃楼效应。

(2) 协同和共享会带来很高的成本，包括治理成本、内部交易成本和其他共享造成的不经济性，例如，降低顾客满意度和市场反应速度等。

(3) 共享活动和核心专长会增加管理的难度。企业能否在实施共享型相关多元化的过程中使组合效益大于组合成本，关键在于能否有效地建立合作机制，否则将会导致各个业务单位的责任、权力和利益不清。举例来说，如果市场上对某一业务产品的需求降低，那么企业就不能获得足够的收入来弥补共享设备时所产生的成本，导致行为共享的成功率降低。

(4) 核心专长，尤其是品牌、渠道的优势有可能被过分分摊。核心专长在转移进入新的业务时有可能无法发挥协同作用，反而损害已有核心专长的价值性和难以模仿性。

共享型相关多元化的优点和缺点都非常明显，这符合管理中的一个基本原则：要想获得高收益，必须承担高风险。因此，能否有效实施共享型相关多元化战略，以及在多大程度上实施协同和共享，取决于战略管理者对本企业内部资源，尤其是组织性资源的判断。

## 相关多元化业务组合战略的资源整合与配置决策

### 1. 纵向一体化

企业如何才能发挥纵向一体化的优势同时避免其弊端？这取决于有效的资源整合与配置。

(1) 如何进行纵向一体化的资源整合方式或股权安排？通常情况下，关键的产品或环节可以通过全资方式进行纵向整合；非关键的产品或环节则通过参股来进行纵向整合；介于两者之间的情形可以考虑合资的方式。

(2) 纵向一体化的内外部资源应按怎样的方式进行配置? 1) 上游与下游业务单位/事业部的供应关系。在所交易产品的专用性不强的条件下,上游业务单位供应的产品在满足企业内部需求后可否进入市场交易?如果不允许上游业务单位的产品对外供应,其产品完全内部消化,则容易导致上游业务单位的应变能力和创新能力下降。下游业务单位应在多大比例上采用本企业上游业务单位供应的产品?如果下游业务单位的原材料部分来自企业内部、部分来自市场购买,这种情况下可增强自身对外部市场的讨价还价的权力,并且有利于增加企业内上游业务单位的竞争压力,增强其竞争性。2) 内部交易价格的确定。此交易价格是内部价格还是市场价格?如果采用内部价格,总部则面临内部核算时利润的配置问题:总部可以通过价格将利润配给下游单位,也可以配给上游单位。总部决定内部价格受很多因素的影响,包括战略意图、产品的专用性和重要性、交易频率、交易风险、内部管理模式、财务管理的需要、上下游业务单位是否为独立法人等。

## 2. 共享型相关多元化

企业如何才能有效发挥共享型相关多元化的优势同时避免其弊端?在资源整合与配置上应该注意的是不能无限放大共享的作用,更不能为了共享而共享。企业进入新业务时,往往只重视业务之间表面上的共性,而忽视了各业务在关键成功因素上的差异性,从而导致资源失调,难以将潜在的组合优势发挥出来。例如,一家从事冰箱制造的企业进入空调制造业务,起初认为冰箱和空调业务可以在制冷技术、渠道、售后服务等方面实现共享,因而将原冰箱制造的技术部门、营销部门均提升至总部职能部门,并投入大量资源延续原有冰箱制造技术的研发路线。后来在空调市场竞争中才发现冰箱与空调虽然都是制冷家电,技术上却有很大的差异,需要分别投入资源进行独立研发。因此,共享型相关多元化组合的资源配置应注意以下问题:(1) 在实施战略之前要多考虑共享的弊端,少考虑共享的好处。(2) 在实施共享型相关多元化的过程中要循序渐进,在共享与独立之间多次试错,找到合适的共享边界,并且关注试错过程中的文化整合,享受过程,逐步完善。(3) 在实施战略的过程中少用专家型管理者,多用整合型管理者。

## 相关多元化企业的管理模式

纵向一体化和共享型相关多元化战略所蕴含的潜在组合优势能否发挥,取决于总部能否设计合适的管理模式。与相关多元化组合匹配的管理模式是合作型的、相关业务之间能够协同共享的管理模式。

### 1. 总部高层管理者

在实施纵向或共享型相关多元化的企业中,要求战略管理者具备丰富的专业背

景、从业经验和行业专业知识以及超强的整合能力。例如，纵向一体化企业的总部管理者需要通过上下游之间的价值链整合，降低交易成本、提高经营效率和质量，实现成本优势、时间效率优势和质量优势；共享型相关多元化企业的总部管理者需要辨别下属业务单位中是否存在能够共享的活动和技术诀窍（know-how），以促进经营层面的活动共享和公司层面核心专长的传递。

### 2. 总部职能的设置

总部除了需要设置与行使股东权益有关的职能部门，例如财务、投资、战略规划、人力资源管理、审计、法律等部门，还要根据不同类型的相关多元化组合，增加一些其他职能部门。针对纵向一体化业务组合，需要增加生产计划与调度以及内部价格管理部门，否则很难发挥这种战略在降低交易成本方面的作用。针对共享型相关多元化组合，总部需要在上述股东权益职能之外再增加能够共享的组织职能，如研发、市场营销等，通过集中化管理来促进资源的合作、共享，以实现范围经济。同时，在部门间建立结构性的整合机制也非常重要。例如，在不同业务部门之间设立联络人员，针对某个合作项目成立临时团队或任务小组，甚至采用矩阵制组织，以实现事业部之间的协调。

### 3. 组织结构

相关多元化企业采用合作型（cooperative form）事业部组织结构是较好的选择，如图 7-5 所示。在这种结构下，运用水平整合以培养事业部之间的合作，计划、协调、领导与控制职能都集中在总部，下属事业部在进行各自业务运作的同时广泛开展信息交流与知识共享活动。事业部有可能是法人，也有可能只是一个分部。当事业部是独立的法人时，总部与事业部之间却往往只是名义上的母子公司关系，由于各个业务单位之间存在广泛的资源共享和协调关系，因此实际上总部采取的依然是“总部－分部”制管理方式。

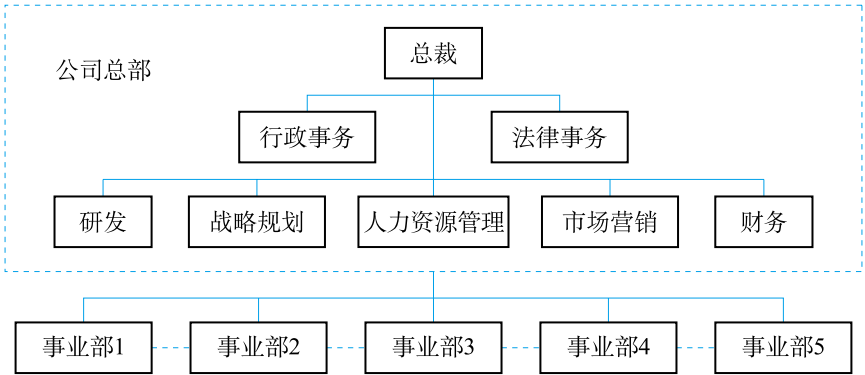


图 7-5 合作型事业部组织结构



#### 4. 集权分权的设计

由于纵向一体化需要在企业内部转移中间产品，共享型相关多元化需要通过活动共享、核心专长传递来获取范围经济效益；不同业务部门之间的沟通和协调就尤为重要，这就要求总部在协调各部门时具有较高的地位和权威。针对纵向一体化业务组合，总部需要在生产计划、调度和内部转移价格上集权；针对共享型相关多元化业务组合，总部需要在能够共享的职能上集权。换句话说，**对有组合效益的活动应该集权**；相反，**对没有组合效益的活动则应该分权**。然而集权分权的这种设计实施起来非常困难。例如，美的集团自建立事业部制以来，组织结构调整了多次，每次调整都要围绕责权的“放”与“收”进行反复权衡。

#### 5. 激励机制

相关多元化战略，无论哪种类型的相关，都应该采取**以主观、整体为主的考核和激励制度**。这是因为在合作型事业部组织结构中，各事业部在业务层战略决策上没有完全的自主权，某个事业部的绩效并不完全取决于自身的效率，还取决于关联事业部的效率和总部的决策，因此该事业部的财务绩效无法真正反映出其自身的效益水平。为此，总部只能弱化财务标准，强调用更主观的战略标准来评价事业部的绩效，如采用变革能力、创新能力、部门间的合作程度、劳动生产率、市场份额和增长率等指标。总部在各事业部之间分配资源时，也应当以这些标准为基础。事业部总经理的薪酬和激励方案应当侧重于考察总经理与其他部门之间的合作水平，而不是仅仅考察事业部自身的绩效。只有把事业部总经理的薪酬与企业整体盈利能力挂钩，才能提高事业部总经理实现范围经济的主动性和可能性。

#### 6. 控制机制

针对相关多元化业务组合，总部应采用**战略控制和行为控制为主的控制机制**，包括对经营范围、市场定位、经营方式甚至各个事业部的经营行为和组织文化等方面进行控制，而不是采用财务控制。这是因为各个事业部之间存在广泛的协同效应，事业部的绩效并不完全取决于自身的效率，财务指标的高低往往取决于与关联事业部的协同水平。如果控制机制使用不当，将很可能导致控制不足或者控制过度，必定会影响组合优势的实现。

### 第4节 不相关多元化战略

**不相关多元化战略**是指通过进入不具有相关性的行业实现增长目的的业务组合战略。



### 不相关多元化战略的特点

不相关多元化战略的价值创造力主要来自财务上的范围经济性，即借助于公司内部或外部投资，通过财务资源的优化配置实现收益的增加和风险控制。不相关多元化行业组合中并不存在降低交易成本的潜在效益，也不存在扩大规模经济和其他领域范围经济效益的可能，因此潜在的组合优势相对较低。然而，不相关多元化企业具有两个重要的潜在优势：一是通过有效的内部资本市场配置降低企业风险；二是进行资产重组，在外部市场上低买高卖，获取投资收益。具体来说，不相关多元化战略的主要优点包括：

（1）在市场机会多且资金严重缺乏的情况下，不相关多元化企业的总部可以发挥财务杠杆作用而成为资金放大器，总部的负债在不断投资新建子公司或孙公司的过程中被一次次放大。在市场供不应求的情况下，这种融资能力有利于抓住更多的发展机遇。

（2）当外部资本市场不完善时，不相关多元化企业的总部可以发挥财务上的范围经济作用，扮演企业内部资本市场的角色。这种内部资本市场配置的有效性主要基于以下假设：首先，不相关多元化企业产生的现金流可能更稳定，其内部资本市场比股票、债券等外部资本市场更有效。其次，通过内部资本市场筹集资金可以克服信息不对称的问题。总部在管理下属各项业务的过程中，相比公司股东和外部投资者能够获得更详细的信息，通过内部资本市场决定资金应该流向哪个业务，利用内部投资实现财务资源的优化配置和成本节约。最后，通过内部资本市场筹集资金，总部还可以自主选择投资项目，避免外部不知情的投资人掌握企业的投资决策权，从而提高投资效率。

（3）总部可以利用外部和内部资本市场实施并购和重组，提高企业的投资收益率和资产运营效率。当外部并购市场效率很高时，多元化企业的总部可以通过并购或者出售企业得到投资收益；当外部并购市场效率较低时，多元化企业的总部则可以通过内部资本市场对下属企业进行重组，加快资产优化配置。

（4）在不恶化资本结构的前提下，不相关多元化有可能降低企业的非系统性风险。企业经营中的系统性风险（市场风险）是无法通过多元化投资组合来分散的；而非系统性风险是产业特有的风险，由于产业特点、产品生命周期、市场需求弹性等不同，导致不同产业的特有风险也不相同。因此，企业可以通过多元化的业务组合来分散经营中的非系统性风险，减少预期收益的波动。多元化投资项目的相关度越低，分散风险的能力越强。

（5）多元化的另一种财务上的范围经济性来源于税收优势。首先，多元化企业可以利用一些业务的亏损来抵消其他业务的利润，从而降低总体税收负担；其次，

多元化可以降低企业现金流的风险，使企业破产的风险大大降低，从而提高企业的再融资能力。在负债利息可以税前扣除的政策下，不相关多元化企业可以通过负债提高财务杠杆作用，从而减轻税收负担。

然而目前，发达国家战略管理学者基本上认为不相关多元化经营是经济效益最低的一种多元化战略，并且不愿意再将这种战略作为企业的一种增长战略加以推荐，主要原因有以下5个：

(1) 在成熟市场经济国家，多元化企业总部作为资金放大器的积极作用已经基本不存在了，借助这种资金放大作用反而有可能引发巨大的债务危机，甚至导致多元化企业破产。在发展中国家，在市场竞争越来越激烈和资本市场越来越完善的情况下，总部作为资金放大器的作用也会不断被削弱。

(2) 在资本市场越来越完善的情况下，企业内部资本市场的效率越来越低于外部资本市场，尤其当存在管理者的机会主义行为和内部治理问题时，企业难以通过内部资本市场有效地进行投资。

(3) 随着行业组合多元化程度的上升，企业资本运作和重组的效益越来越低。如果对行业和市场不能充分了解，并购和重组的失败率就会非常高。同时，并购和重组过程有可能导致关键资源（如人力资源）流失，从而降低投资价值。

(4) 尽管多元化可以分散非系统风险，但如果谨慎考虑以下问题就能更深入地认识风险：一是分散谁的风险。多元化降低了管理者的风险而不是股东的风险，因为股东有其他更好的分散风险的途径。二是分散什么风险。主要是经营风险，但为此又增加了财务风险。三是分散风险的前提条件是什么。企业必须具有核心专长，但是不相关多元化企业不仅很难在每一个具体行业中形成核心专长，而且会削弱原有的核心专长。例如，春兰曾多年位居中国空调业第一，但在它进入摩托车、卡车等行业之后，很快被格力赶上。而格力在进入冰箱、小家电、智能手机等领域后，空调主业与竞争对手的营收差距逐年缩小。

(5) 越是进入股东不熟悉的行业，股东和管理者之间的委托代理问题就越大，股东的委托代理成本就越高。

### 不相关多元化业务组合战略的资源整合与配置决策

尽管发达国家普遍认为不相关多元化战略并不是最有利于企业成长的一种战略选择，但是在经济转型或者新兴市场经济国家（如中国）的特定历史阶段，不相关多元化却能通过有效发挥财务上的范围经济推动企业快速成长。例如，创立于1992年的复星国际通过一系列不相关多元化投资获得了快速成长。它在不同的历史时期都选择进入当时的新兴产业或高增长产业，利用内部资本运作和财务上的范围经济效益，有效克服了中国资本市场不成熟的威胁，并充分利用了中国资本市场不成熟

带来的机会。

由复星国际的案例（见战略聚焦 7-4）可以发现，不相关多元化业务组合中的资源整合与配置方式应该注意以下问题：（1）不相关多元化的进入方式主要是并购，而不是自建。（2）进行跨行业并购时，选择具有行业领先地位的目标公司，保留原有优秀的管理团队。（3）收购后，对管理团队实施高额的薪酬和股权激励，尽量挽留核心团队成员。（4）在完成并购和整合的过程中，给予管理团队更大的自主决策权。（5）总部应该“管住产权，放开经营权”，在经营上实施分权为主的管理模式，以财务控制为主。

战略聚焦 7-4 复星国际的不相关多元化



## 不相关多元化企业的管理模式

为了有效发挥不相关多元化战略的优势，企业总部应该实施以促进不相关经营单位自主发展和竞争为主要特点的管理模式。

### 1. 总部高层管理者

实施不相关多元化战略的企业对总部高层管理者的行业专业背景要求较低，但对他们的系统战略思维、宏观控制和财务管理能力则要求很高。他们必须能够及时捕捉不相关业务的风险和机会，对市场敏锐度要高，能够有效整合财务资源，利用有效的内部资本市场配置来培养、发挥不同业务单位的竞争优势。

### 2. 总部职能的设置

由于不相关多元化业务组合中基本不存在潜在的组合优势，总部只需要设置与行使股东权益相关的职能，例如财务、投资、战略规划、人力资源管理、审计、法律等。

### 3. 组织结构

不相关多元化企业属于典型的母子公司管理体制，事业部往往就是独立的法人，它们之间基本上无业务关联，只能通过内部资本市场或有效的并购、重组创造价值。因此，与不相关多元化战略相匹配的组织结构是竞争型（competitive form）事业部组织结构，如图 7-6 所示。这种结构更强调事业部之间的竞争而不是协作，总部的机构设置高度精简。通常每个事业部都有独立的绩效指标和财务评价方法，目的是促进内部资本市场的有效配置。这种结构至少有三个优点：第一，内部竞争带来灵活性。由于业务之间不相关，总部可以识别出最有潜力的业务，并在资源分配上给予支持，以推动整个企业的成功。第二，内部竞争是对现状和惯性的挑战。

事业部总经理很清楚，未来的资源分配主要根据事业部的绩效以及在业务组合中的竞争地位。第三，内部竞争能激发事业部总经理为获取更多战略性资源努力工作的动力。

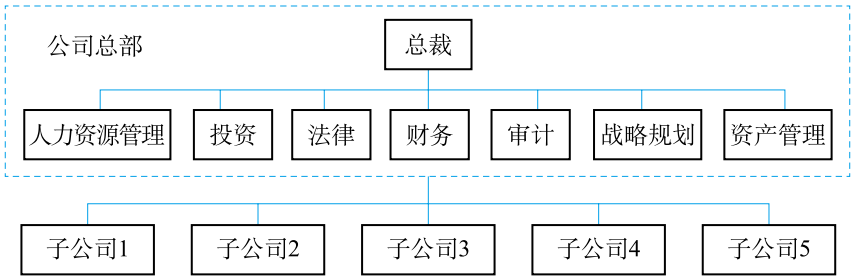


图 7-6 竞争型事业部组织结构

#### 4. 集权分权的设计

对于不相关多元化业务组合，总部只需要在与股东权益有关的职能领域集权，尤其是资产管理、财务、投资、融资、战略规划和中高层管理者任免等方面，而在具体的业务经营中分权。在竞争型事业部组织结构中，分权对于提高事业部的绩效有着重要影响。由于进入多个不相关行业，总部不可能具备所有业务的充分信息，过多的干预只会导致事业部绩效混淆，出现官僚政治，从而损害整个企业的绩效。因此，为了强调事业部之间的竞争，总部与各事业部之间必须保持一定距离，实行广泛的分权而不介入事业部的具体事务，除非出于审计和更换事业部总经理的需要。

#### 5. 激励机制

在竞争型事业部组织结构中，由于各事业部是自负盈亏的独立单位，事业部总经理的晋升和任期都以所在部门的绩效为条件，因此，激励机制应该与单个事业部的绩效而不是企业整体绩效挂钩。针对不相关多元化业务组合，企业应该采取客观、单独为主的考核奖励方法，这样更有利于促进不相关业务之间的竞争，从而提高整个企业的经济效益。

#### 6. 控制机制

对于不相关多元化组合，总部应主要采用财务控制。由于各个不相关业务在经营方式、行为规范和文化上的差异很大，主观性的控制方式会使总部在控制过程中掺杂偏见，导致管理失调。因此，总部应以客观性的财务标准（如销售利润率、投资回报率等）来衡量和监控各事业部的表现，在竞争的基础上分配现金流和资源，这样才能提高各事业部通过自身战略决策和运营追求利润最大化的动力。

## 第5节 混合多元化战略

混合多元化战略是指业务组合构成中同时采取了纵向一体化、共享型多元化和不相关多元化的业务组合。例如，其中几个业务之间可能是纵向相关，另几个业务之间可能是共享型相关，然而这两组相关业务之间又是不相关的关系。与混合多元化战略相匹配的管理模式的特点可归纳如下。

### 1. 总部高层管理者与总部的职能

在混合多元化企业中，总部高层管理者不仅要具备一定的专业背景、从业经验和专业知识，还要具备较强的资源整合、优化配置能力和市场洞察力。只有这样，总部高层管理者才能够对新行业的机会和风险有清醒的认识，对从事不同行业的事业部进行资源优化配置，通过在采购、财务、品牌、渠道等方面的活动共享，实现范围经济和规模经济，或通过有效的纵向整合，降低交易成本。因此，总部主要设置与行使股东权益相关的职能部门。

### 2. 组织结构

混合多元化业务组合往往是企业不知不觉中基于某种关联（例如知识转移）而建立起来的，但当企业仔细分析其业务组合时才发现新进入的业务与原有业务之间实际上是不相关的。例如商用中央空调与家用空调虽然表面上看都属空调行业，但实际上这两个业务之间只存在概念相关，而不存在运营相关。针对混合多元化的业务组合，总部可以采取战略经营单位型（strategic business unit, SBU）事业部组织结构与之匹配，如图 7-7 所示。

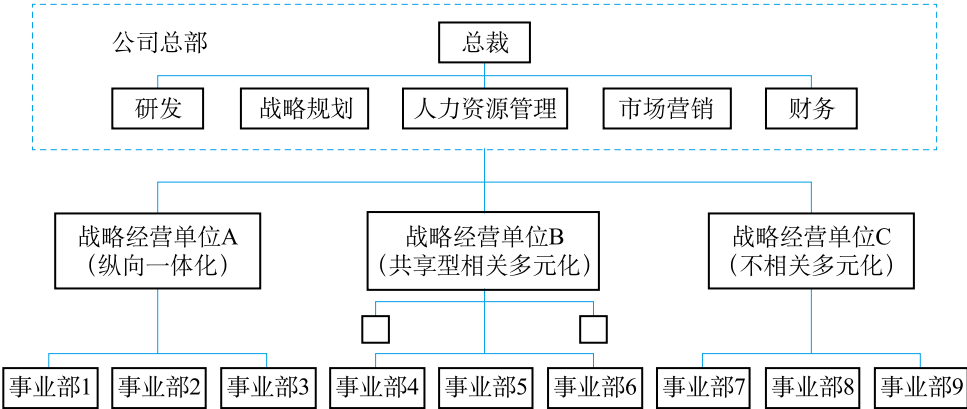


图 7-7 战略经营单位型事业部组织结构



战略经营单位型事业部结构至少由三个层次组成。最高层次是公司总部，第二个层次是相对独立的战略经营单位，第三个层次是隶属于不同战略经营单位的事业部。(1) 各个战略经营单位之间不存在整合效益，只存在竞争关系，总部对战略经营单位实施高度分权管理。(2) 每个战略经营单位对其下属事业部采取的管理模式取决于各战略经营单位内部的业务组合性质。对于纵向 / 共享型相关多元化组合采取合作型事业部管理模式，在战略经营单位层次上通过集权化管理发挥其组合效益；对于不相关多元化组合则采取竞争型事业部管理模式，因为下属事业部之间不存在任何实质性的整合效益。从这个意义上看，战略经营单位就是一个介于总部与事业部之间的中间组织，各个事业部之间的相关性或者组合效益都是在战略经营单位层次上实现的。如果某个战略经营单位下属事业部之间没有相关性或者组合效益，那么这个战略经营单位就相当于一个不相关多元化企业的总部。

3. 集权分权设计

由于战略经营单位之间是竞争关系，总部只需要在与股东权益有关的职能领域集权，针对每个战略经营单位实施分权管理。而在战略经营单位内部有可能是合作关系或者竞争关系，因此，战略经营单位对下属事业部的集权分权需根据具体情况确定，基本原则为：有组合效益的领域集权，没有组合效益的领域则分权。

4. 激励机制

总部对各个战略经营单位的考核与激励应采用客观的财务标准，与各战略经营单位自身绩效挂钩；而当战略经营单位评估下属事业部的业绩时，应根据每个战略经营单位内部业务组合的性质和所采取的管理模式确定，有的按照合作型事业部制对应的方式来激励，有的按照竞争型事业部制对应的方式来激励。

5. 控制机制

总部对战略经营单位应采取客观标准主导的财务控制；战略经营单位对下属事业部的控制，则应根据业务组合性质和所采取的管理模式来确定。

综合来看，分别与相关多元化、不相关多元化和混合多元化匹配的管理模式如表 7-3 所示。

表 7-3                      分别与三种多元化类型相匹配的管理模式

战略类型	相关多元化	不相关多元化	混合多元化
高管团队特征	<ul style="list-style-type: none"><li>● 专业背景</li><li>● 超强整合能力</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 一般性背景</li><li>● 超强系统思维、财务管理能力</li><li>● 市场敏锐度高</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 专业 / 一般性背景</li><li>● 中等整合能力</li></ul>



续前表

战略类型	相关多元化	不相关多元化	混合多元化
组织结构 设计	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总部设置与行使股东权益有关的职能部门，计划与调度、内部价格管理部门，或实际共享的部门</li><li>● 合作型事业部组织结构</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总部设置与行使股东权益有关的职能部门</li><li>● 竞争型事业部组织结构</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总部设置与行使股东权益有关的职能部门</li><li>● 战略经营单位型事业部组织结构</li></ul>
集权分权 关系	<ul style="list-style-type: none"><li>● 在生产计划、调度和内部转移价格的确定上集权</li><li>● 在能够被共享的职能上集权</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总部机构高度精简，在与股东权益相关的职能领域集权</li><li>● 经营层面以分权为主</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总部在与股东权益相关的职能领域集权</li><li>● 总部向战略经营单位分权</li><li>● 战略经营单位内部视情况决定</li></ul>
激励机制	<ul style="list-style-type: none"><li>● 主观评价为主</li><li>● 与企业整体绩效挂钩</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 客观评价为主</li><li>● 与单个事业部绩效挂钩</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 根据单个战略经营单位的绩效实施奖励</li><li>● 战略经营单位下属事业部的评价根据其组合性质确定</li></ul>
控制机制	<ul style="list-style-type: none"><li>● 战略控制和行为控制为主</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 财务控制为主</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 总部对战略经营单位采用财务控制</li><li>● 战略经营单位对下属事业部的控制根据其组合性质确定</li></ul>

## 第 6 节 多元化战略的推进策略

多元化战略能否获得组合优势，首先取决于总部是否根据内外部环境变化，建立和保持合适的行业组合；其次，由于存在双重委托代理关系，需要建立有效的和规范的内外部治理机制来激励和监督管理者的行为；最后，组合优势的发挥还取决于行业组合战略与组合管理模式的匹配性。除此之外，实施多元化战略的动机、时机、方式、速度和程度也会影响多元化战略的成败。

### 1. 选择正确的动机

企业从集中发展向相关多元化或不相关多元化转变的动机可能是为了增强战略竞争优势，也有可能一开始动机就不正确，例如，管理者为了增加个人报酬、降低自身职业风险而进行利己主义的多元化。还有的企业原本目的明确，但在多元化战略推进过程中，这种目的会受到许多因素干扰而被遗忘，从而犯盲目多元化的错误。主要表现在：（1）抵挡不住外部机会的诱惑，投机性进入若干个行业，结果是

什么都干，但什么都干不好；（2）肥水不流外人田，试图从利润最大化而不是降低风险的角度出发，进入自己的原材料生产、销售，甚至企业所需的其他服务业，结果是肥水变成臭水，企业内部饱尝计划经济之苦；（3）在“既为自己，又可以对外服务”的思路下，将内部职能社会化，从而出现有一点物资采购就办贸易公司，有一点流动资金就办财务公司，有一点房地产就办房地产公司，有一点销售网络就办市场推广公司，有一点广告业务就办广告公司，结果社会上的生意拉不到，对内服务质量下降，成本上升。

## 2. 选择恰当的时机

实施多元化发展有两个重要的时机必须把握好，否则就会犯过早多元化的错误。一是从集中发展向多元化转变的时机；二是从相关多元化向不相关多元化转变的时机。过早多元化的后果是十分严重的，不仅浪费了获取更大收益和市场占有率的机会，还会因为在现有行业没有建立绝对优势，而导致在其他行业的成功概率下降。由于没有积累足够财力资源来巩固未来收益，多元化发展会“起步不高、后劲不足”。许多企业的过早多元化最终导致新的支柱产业没有建立起来，原来的支柱产业却被拖垮了。正如2001年，李东生在对外总结TCL集团20年高速成长和扩张时谈到的一个重要反思：“在实行多元化时准备不足、资源分散、战线拉得过长，真正形成有竞争力的行业不多。”

在把握从集中发展向多元化发展转变时机的时候，要注意从以下几个方面考虑：（1）原来集中发展的行业是否已经进入产品生命周期的后期增长阶段或成熟阶段，即该行业的发展潜力开始下降，否则就会因为多元化而错过把原来的主业做强的机会。（2）通过集中发展，企业是否已经积累足够的财力、技术和管理人才。过分依赖负债来解决资本不足会增加财务风险，降低进入新行业后的竞争能力，而过分依赖合资、参股和联营方式来克服资本和人才不足也会带来许多副作用，包括增加交易成本、代理成本和控制难度。（3）是否出现了有吸引力的新行业投资机会，且新行业对本企业而言是适合的。即所要进入的行业是全新的或处于早期增长阶段，在该行业中企业有可能建立自身的竞争优势或占据支配性的市场份额，否则，企业的多元化行为就是短期或投机性的。（4）企业是否在原来集中发展的行业中建立了明显的优势和巩固的地位，如果答案是肯定的，则可以考虑多元化。为了尽可能利用范围经济，避免进入不熟悉业务带来的风险，企业应选择以相关多元化战略为主的业务组合战略。

在把握从相关多元化向不相关多元化转变时机的时候，同样也需要注意以下几个问题：（1）在相关多元化领域是否已经没有潜力可挖掘。（2）是否在相关行业已经建立了绝对的优势或牢固的地位。（3）是否具备进行不相关多元化所要求的特殊知识、财力、技术和投资管理人才。（4）是否出现了有吸引力的新行业投资机

会。对于格力电器来说，智能手机是一个“风口”，但能够飞起来的应该是“有准备的猪”。相对于已经在智能手机上获得成功的华为、小米等企业来说，格力电器进入手机制造业将面临两个问题：第一，进入时机晚。手机行业是高度动态竞争的行业，进入“晚一点”意味着“晚许多”，因为格力在手机研发、内容生态、软件、供应链等方面并不具有竞争优势。第二，智能手机与空调的相关性不高。空调属于耐用电器，智能手机则属于快速消费电子产品，用户需求明显不同，要把空调业务的渠道和品牌复制到智能手机非常困难。

### 3. 选择合适的方式

在其他条件相同的情况下，实施方式的选择也会影响多元化战略的实施效果。除了新建全资子公司或开辟全新业务进入新行业，**相关并购**和**混合并购**成为企业多元化的常用手段。企业通常认为通过收购市场中已有企业来开发新业务要容易得多，而依靠自身力量进入不熟悉的行业则相对困难，风险更大。很多实例也证明，企业要想进入新行业或调整其投资组合，并购往往是最快速的方法，例如，美的集团主要通过在核心业务产业链上的一系列纵向并购以及相关行业并购，进行规模扩张。但并购也是有风险的，过分依赖并购实施多元化会导致企业内部创新能力下降，总部可能对迅速扩大的规模失去控制，同时面临并购后业务整合的困难。

除了以上方式，企业还可以利用**战略联盟**进入新的业务领域。多元化的战略联盟可以带来潜在的协同优势，经营风险与并购相比相对较小，具有**更大的灵活性**，可以绕过政府对并购的一些限制。即使战略联盟不成功，对于企业而言，退出一个战略联盟要比消化一个不成功的被并购企业容易得多。

### 4. 控制多元化的速度

多元化的成功很大程度上取决于企业的**资源与能力**，其中**有形资源**可以通过市场解决，但**组织性资源**和**无形资源**则必须通过长时间积累才能获得并提升；企业各种能力的形成与提高，需要在与资源结合的过程中不断学习才有可能实现。如果在推进多元化发展的过程中不注意节奏，就算有再好的机会也很难把握住。如果一个企业一年进入10个行业，三年进入30多个行业，即便是全部采用收购方式也很难获得成功。关于这一点，可以使用波士顿咨询集团提出的矩阵模型加以说明，如图7-8所示。企业在进行多元化时，不能一哄而起，导致自己的所有业务都处在问题区域，而问题业务需要企业大量的资金投入才有可能转为明星或现金牛业务。如果多元化发展注意节奏，就会减少筹措资金的压力，降低财务风险，提高多元化的成功率。例如，日本本田公司在20世纪60年代决定开发本田摩托车的国际市场，当时它的负债与自有资产比率为1:2。为了实现国际市场的开拓，它大量举债，使负债与自有资产比率上升为3:1。本田摩托车在国际市场上的成功，使其在70年

代负债与自有资产比率又恢复到 1：2。这时，本田才开始进入汽车行业，并采用同样的做法，再度举债，使负债与自有资产比率上升为 3：1。这个例子充分表明，成功企业在实施多元化战略的过程中，十分关注其资本结构，尤其注意掌握战略推进的节奏，在准备充分和确保成功率的前提下进行多元化，严格按照成功一个再进入一个新行业的原则进行。



图 7-8 波士顿矩阵 (BCG)

5. 控制多元化的程度

虽然多元化发展可以降低企业的经营风险，但过度多元化不仅会削弱降低风险的作用，而且会导致其他方面的成本急剧上升，主要表现在：因规模和层级的不断增加，委托代理成本、控制成本和管理成本不断上升，速度、弹性和创新能力越来越弱，竞争优势下降；多元化程度越高，企业总部高层管理者就越偏离自己原来的行业，在投资和管理上犯错误的概率就越大，战略失控的可能性就越高；持续增加多元化程度，还可能导致企业债务膨胀，资本结构恶化，分散经营风险的能力递减，使得财务风险递增，最终导致股票价格下降，这些后果反而会加倍提升经营风险。因此，企业多元化发展的程度必须有所限制，要“有所不为”才能“有所为”，否则就会犯过度多元化的错误。

面对多元化发展过程中出现的问题或挑战，企业往往会通过重组来纠正过度多元化的错误。如果多元化企业总部基于资源基础观来进行战略纠偏，则会决定采取以“稳定组合管理模式，单独调整行业组合战略的内容和方式”为特征的业务重组；如果多元化企业总部基于市场基础观来进行战略纠偏，则会决定采取以“稳定行业组合的内容和方式，单独调整组合管理模式”为特征的组织重组，这通常会涉及结构调整、机制调整、文化改变等方面。具体的重组方式详见第 9 章。

► 思考题

1. 什么是公司层战略？

2. 总部创造价值的方式是什么？
3. 简述公司层战略的决策框架。
4. 企业在什么条件下选择相关多元化战略？在什么条件下选择不相关多元化战略？多元化战略的类型和程度对企业绩效有什么影响？
5. 当选择相关多元化战略、不相关多元化战略和混合多元化战略时，应该分别采取什么样的管理模式与之匹配？
6. 简述在多元化战略推进的动机、时机、方式、速度、程度等方面应注意的问题。
7. 请思考中国近年来宏观环境的变化对中国企业的多元化行为会产生怎样的影响。
8. 战略管理的两种基本思维方式分别对企业的多元化行为产生了怎样的影响？

### ▶ 能力拓展

1. 简述从导入性案例中得到的启示，什么样的多元化战略才有可能成功？
2. 试分析海尔集团的多元化扩张之路，包括每个阶段的时间、背景、动机、行业组合战略与组合管理模式的调整等，并与美的集团的多元化路径进行比较。
3. 请查找相关资料，进一步探讨在中国国情下，企业对多元化战略的选择是否与其主业所处的行业生命周期不同阶段有关系。
4. 请通过各种渠道（如网站、文献或上市公司年报等）查询，选择一家多元化明显失败的企业和一家多元化成功的企业，分别解释失败和成功的原因。