

第9章 多元化战略

Chapter 9 Diversification Strategies

- 9.1 多元化战略的类型

Types of Diversification Strategies

- 9.2 多元化战略的动因与价值

Motives and Value of Diversification Strategies

- 9.3 多元化战略的组织与实施

Organizing and Implement of Diversification Strategies

- 9.4 小结

Summary

多元化战略的类型

Types of Diversification Strategies

单一业务：占收入的95%以上

Single-business: 95 percent or more of revenues

主导业务：占收入的70%到95%

Dominant-business: between 70 and 95 percent of revenues

非多元化（低程度
多元化）

Limited
Diversification

相关约束型（强相关多元化）：不同业务有大量联系（<70%）。

Related-constrained: different businesses share numerous links

相关联系型（弱相关多元化）：不同业务少量联系/不同联系（<70%）

Related-linked: different businesses share only a few links or different links

非相关多元化 70%以上不同业务 业务间很少或没有联系

Unrelated Diversification

Few or no links among businesses

多元化战略的类型

Types of Diversification Strategies

- 企业经营多元化程度的测量标准

(1) 主观判断方法：对公司业务进行评估，确定各自的相关关系，然后计算公司各个产业销售额占公司销售总额的份额。

(2) 目前通行的方法：

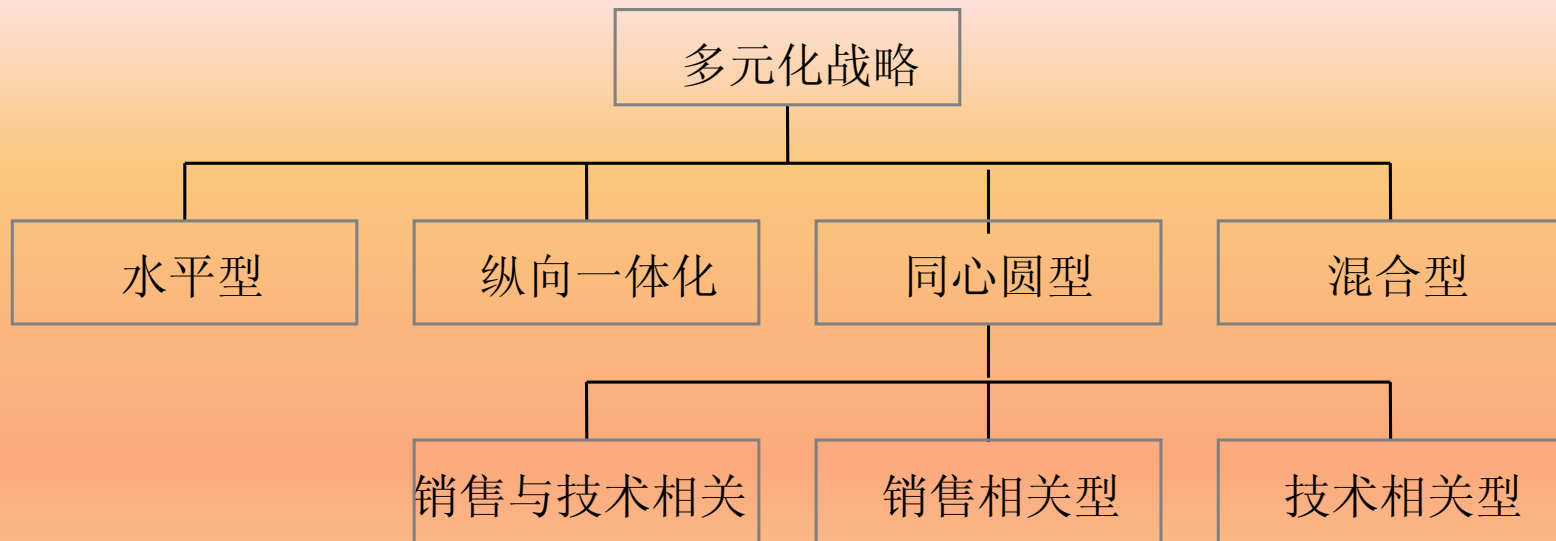
$$DT = \sum_{i=1}^N p_i \ln(i / p_i)$$

其中： DT 代表某公司的多元化程度， P_i 代表公司在*i*个行业中的销售额在公司总销售额的比重； \ln 为对数函数。

多元化战略的类型

Types of Diversification Strategies

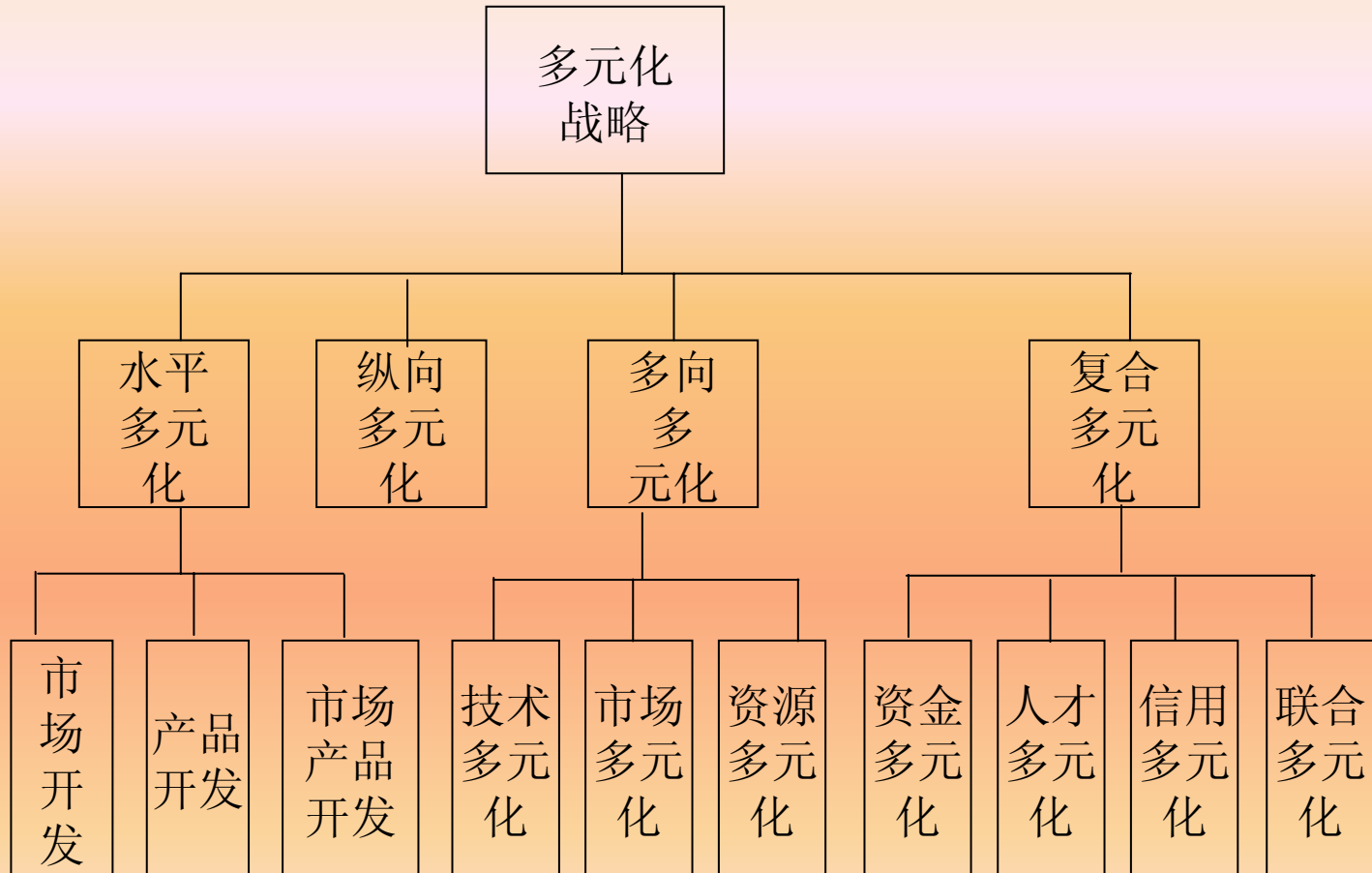
- 安索夫的多元化战略分类



多元化战略的类型

Types of Diversification Strategies

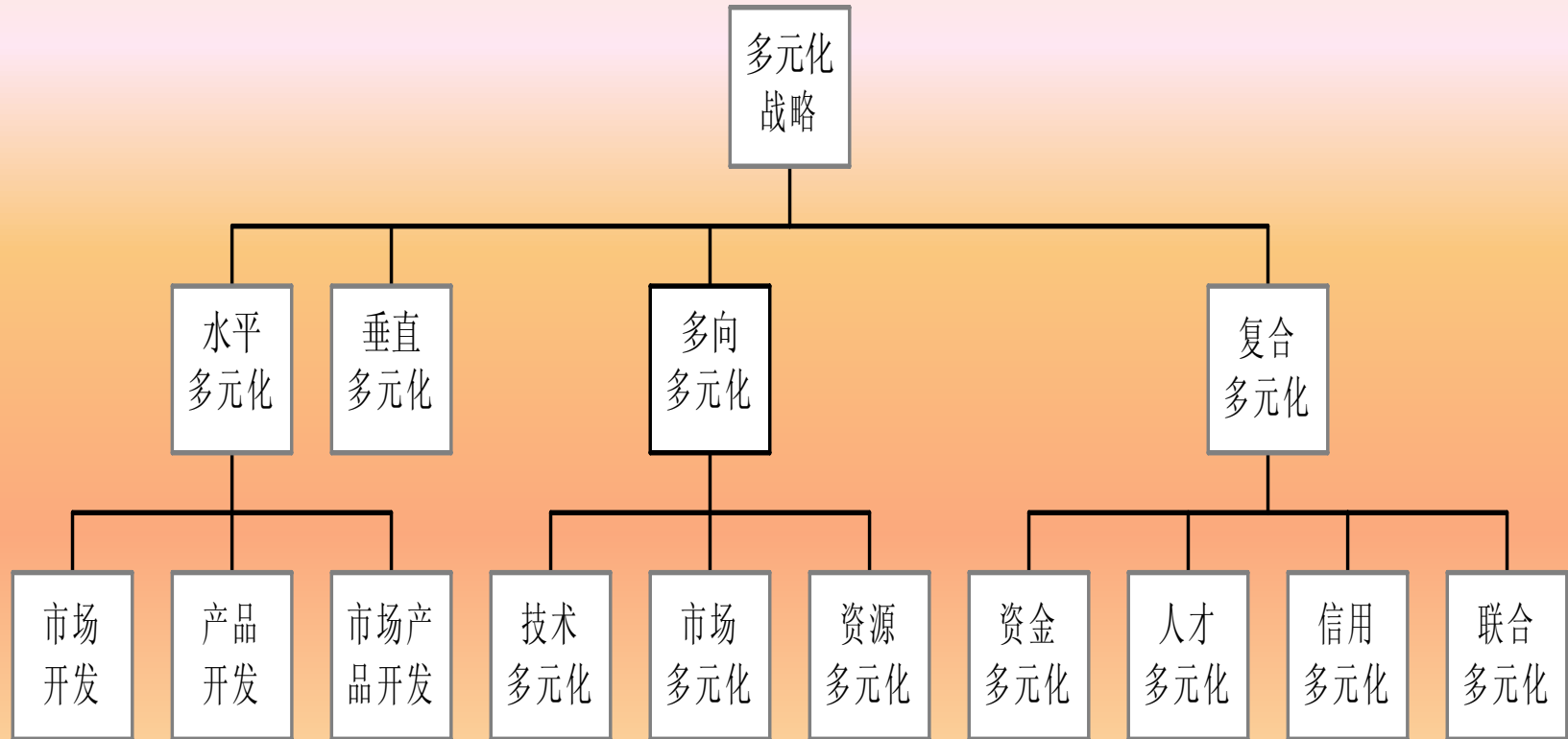
- 赖利—鲁迈特的多元化战略分类



多元化战略的类型

Types of Diversification Strategies

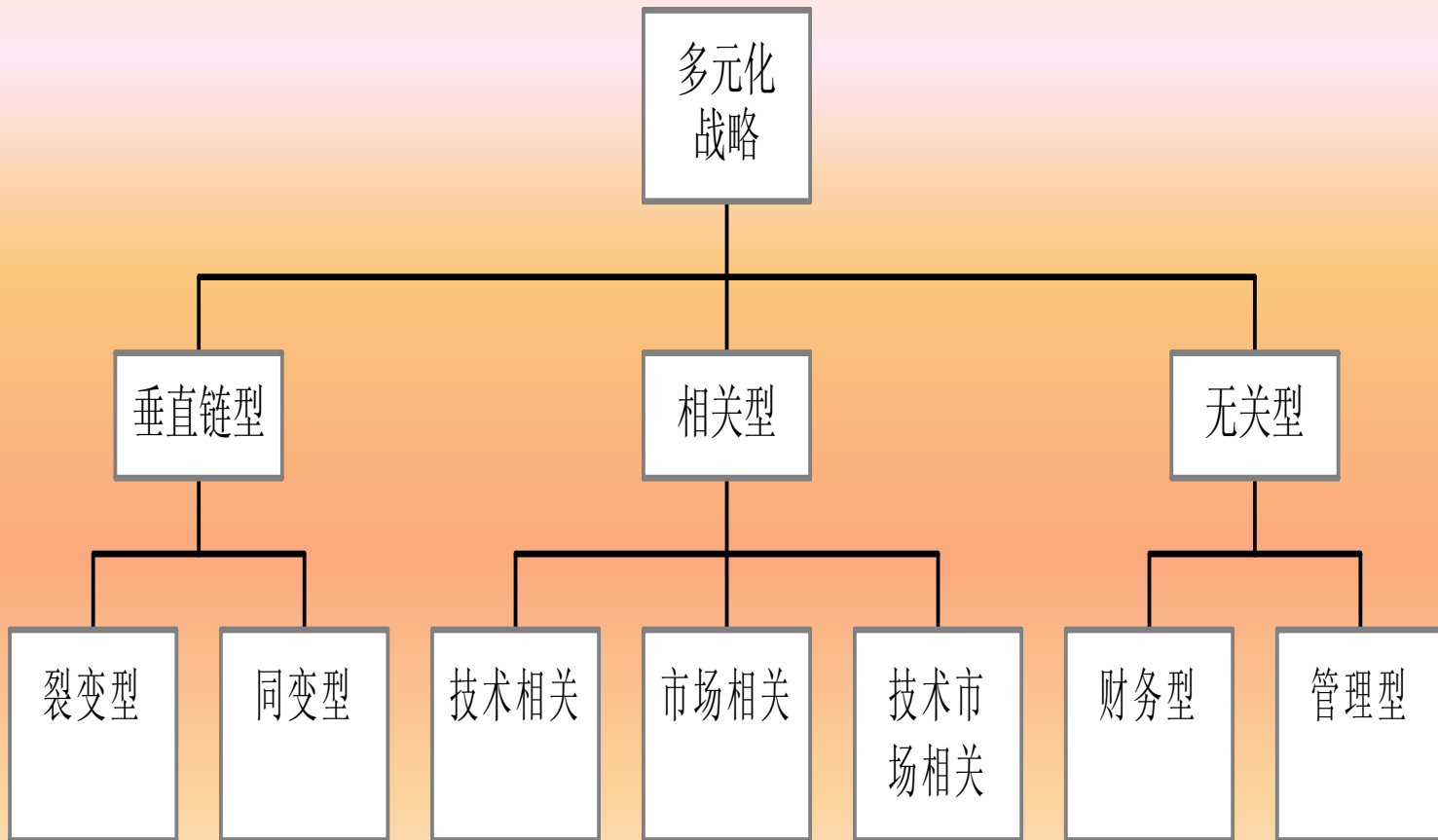
- 国外目前比较流行多元化战略分类



多元化战略的类型

Types of Diversification Strategies

- 国内比较流行的多元化战略分类



多元化战略的动因与价值

Motives and Value of Diversification Strategies

- 多元化战略的动机

Motives for Diversification Strategies

1. 外部环境迫使企业选择多元化经营

范围经济理论；

规避行业萎缩理论；

税收优势论；

政府反垄断措施影响

2. 企业内部因素促使企业选择多元化经营

资源理论；

降低风险理论；

降低交易成本论；

目标差距论；

代理理论

多元化战略的动因与价值

Motives and Value of Diversification Strategies

多元化战略的正面效应

1、内部优势效应

企业通过多元化经营可以使交易内部化

多元化经营可以建立内部资本市场

2、风险分散效应；

3、协同效应；

4、范围经济效应；

5、信息优势效应

多元化战略的负面效应

1、管理成本；

2、过度投资；

3、跨行业补贴；

4、信息不对称；

5、主营业务不突出

多元化战略的动因与价值

Motives and Value of Diversification Strategies

我国企业选择多元化战略的特殊诱因

- 解决企业富余人员的多元化；
- 由于主业亏损引起的被动多元化；
- 由于经济体制原因引起的多元化；
- 上市公司有了剩余资金的多元化；
- 对多元化的误解引起的多元化；
- 其他原因

多元化战略的动因与价值

Motives and Value of Diversification Strategies

多元化战略对分散风险的作用

- 1、多元化对投资的风险分散效应 ；
- 2、多元化与证券组合的风险分散有所不同 ；
- 3、多元化对一般职工、企业经理的风险分散效应 ；
- 4、多元化分散风险的作用降低或不明显的几种情况。

当多元化的某项业务处于初创时期；

当企业各业务密切相关企业多元化风险分散作用会降低或不明显 ；

非相关多元化的跨度太大，不能对各业务进行有效的控制，超出了经营者的承受能力；

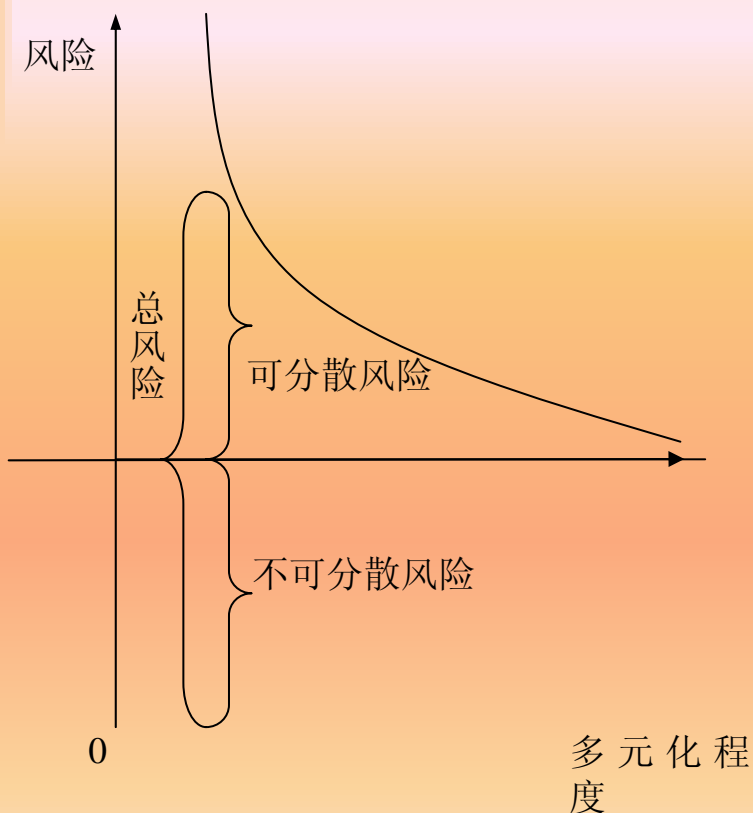
主业亏损严重，多元化业务规模小，没有规模经济性；

企业不能及时退出盈利差的业务，不能通过快速进入和退出使多元化各业务都保持较好的竞技状态。

多元化战略的动因与价值

Motives and Value of Diversification Strategies

- 多元化对投资的风险分散效应



	期望年度 回报率	总风险 (回报的 变动)	β 系数	系统 风险	非系 统 风险
业务A	15%	0.12	1.00	0.04	0.08
业务B	15%	0.12	1.00	0.04	0.08
业务 A+B	15%	0.08	1.00	0.04	0.04

多元化战略的动因与价值

Motives and Value of Diversification Strategies

- 多元化战略的范围经济效应

范围经济：

Economy of Scope

业务组合

Mix of
businesses



The cost saving or revenue enhancements

成本减少 / 收入增加

基于有形资源的范围经济性：剩余的
生产能力、营销、分配与服务系
统、技术开发与创新体系等

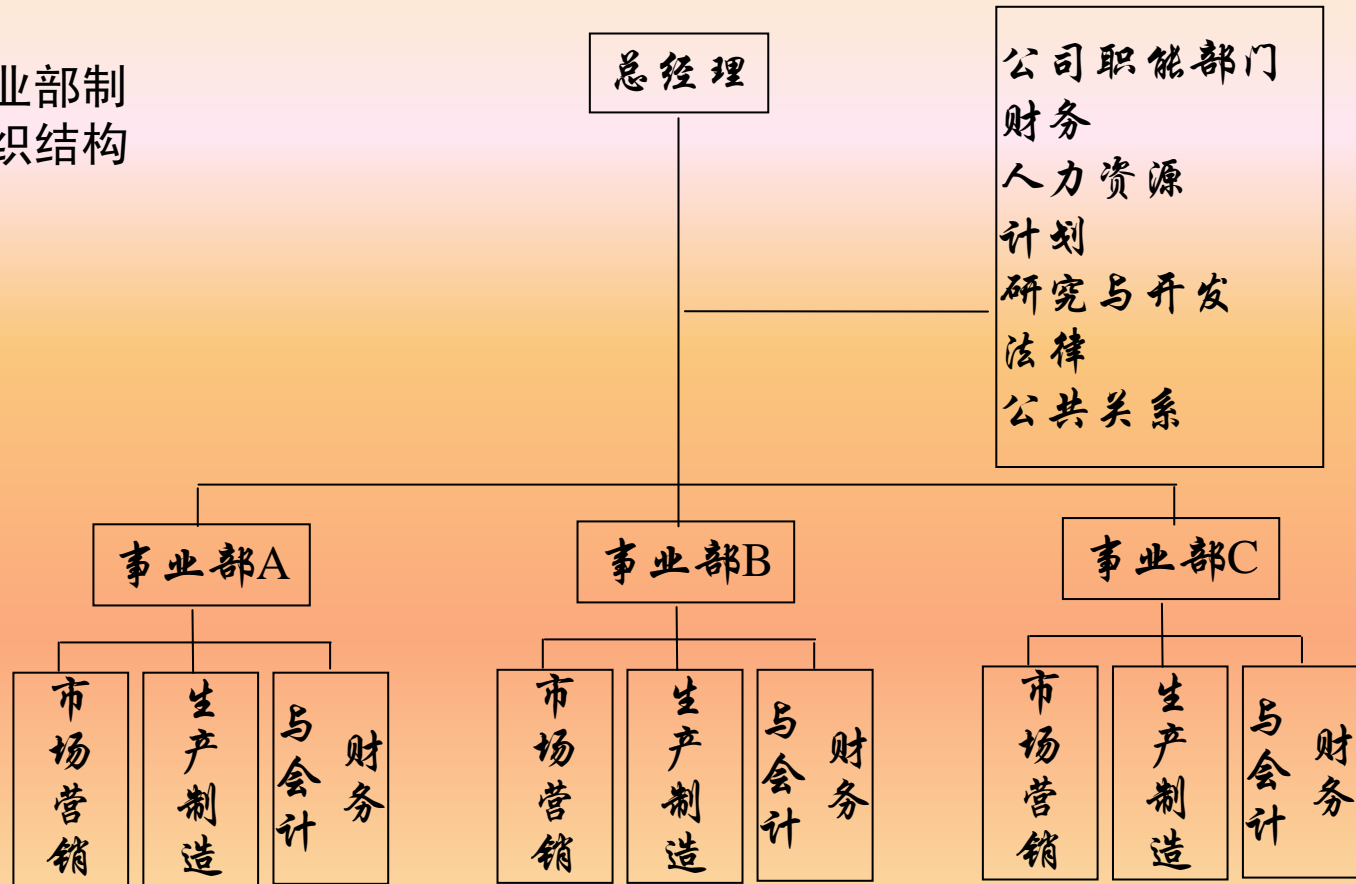
基于无形资源的范围经济性：
商标、企业商誉和管理技能、
技术知识与诀窍

多元化战略的组织与实施

Organizing and Implement of Diversification Strategies

- 多元化战略的组织结构

事业部制
组织结构



多元化战略的组织与实施

Organizing and Implement of Diversification Strategies

M型公司理论：事业部制的优势主要基于管理与组织上的以下几个问题

有限的的能力；决策的频率；减少沟通与协调的需要；整体利益最大化；资源分配；委托代理问题。

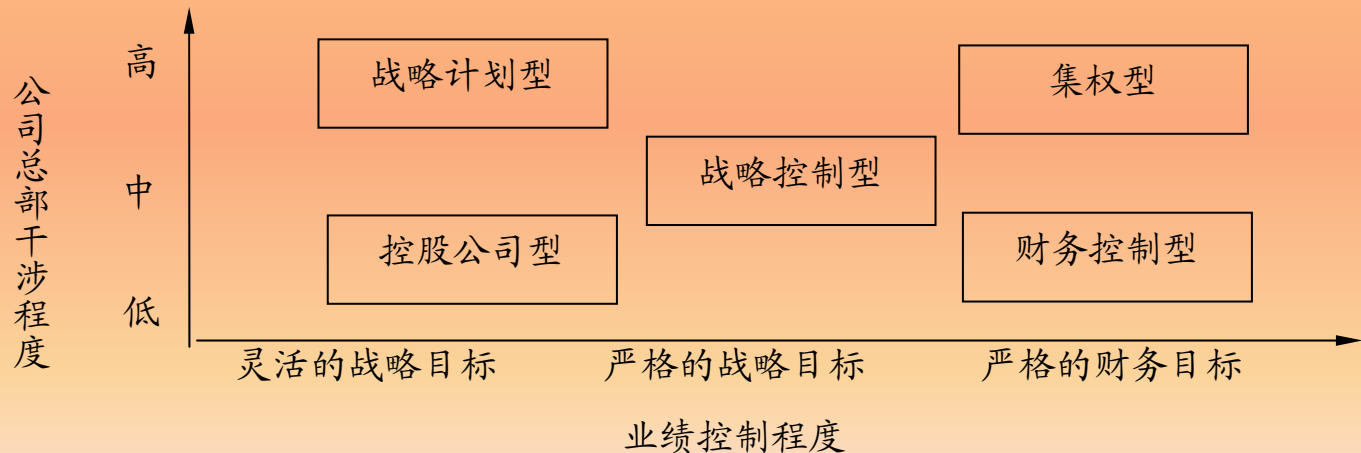
企业最高管理层的职责

管理企业投资组合；规划业务层战略；协调工作；监督与控制业务单位绩效

企业管理系统与总部的角色

多事业公司总部管理战略：投资组合管理战略；重构战略；核心能力转移战略；资源共享战略

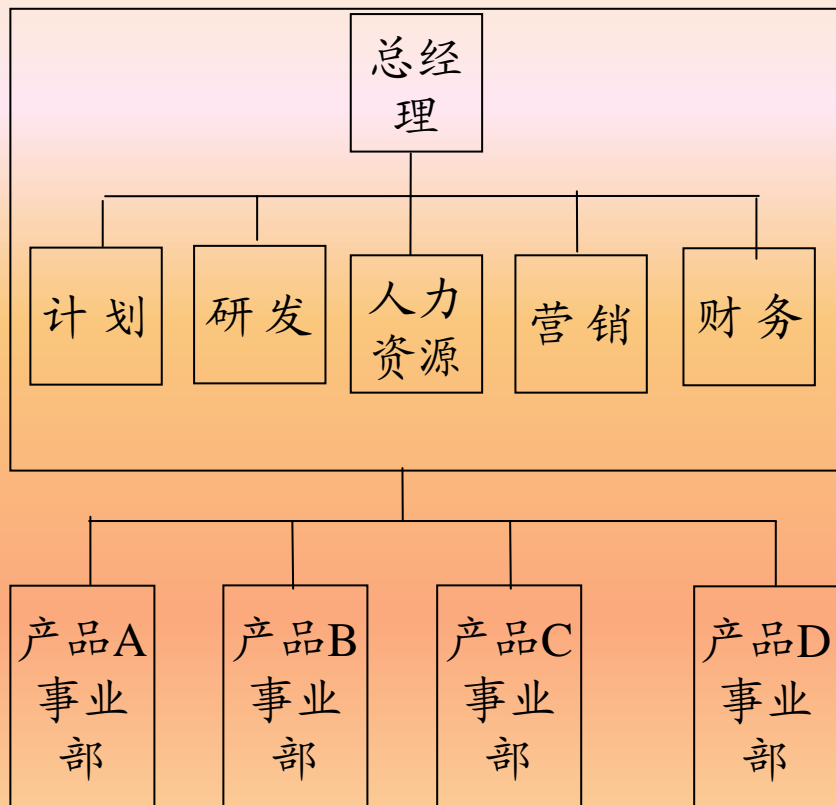
多事业部企业公司总部所扮演的角色



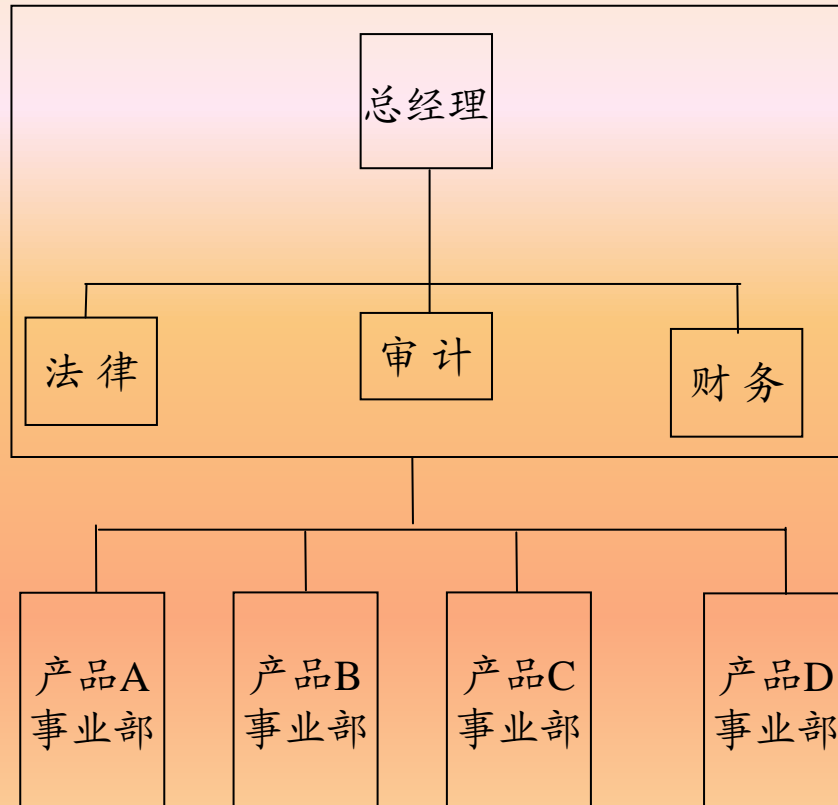
多元化战略的组织与实施

Organizing and Implement of Diversification Strategies

合作型事业部制结构



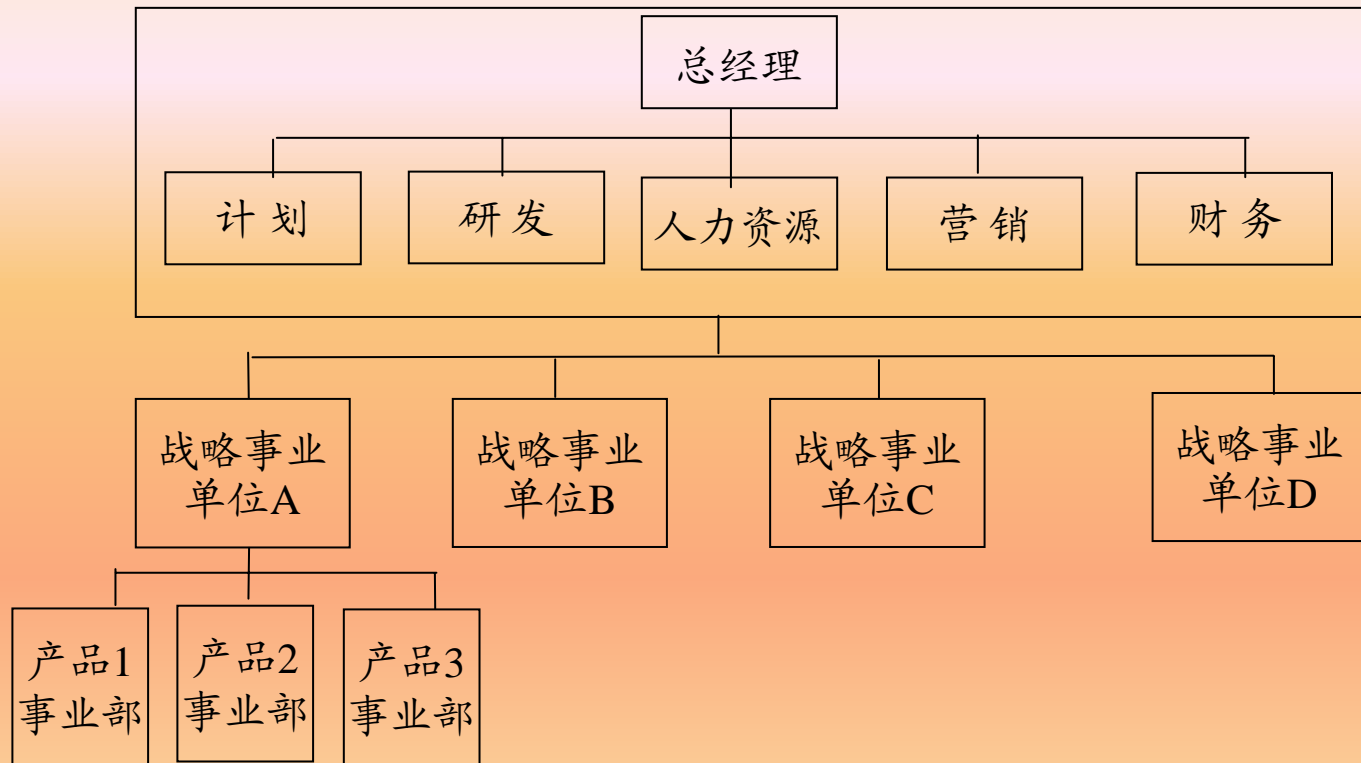
竞争型事业部制结构



多元化战略的组织与实施

Organizing and Implement of Diversification Strategies

- 战略事业单位 (SBU) 结构



多元化战略的组织与实施

Organizing and Implement of Diversification Strategies

多元化战略与组织结构匹配关系

	合作型	战略事业单位	竞争型
多元化战略	强相关	弱相关	非相关
集权与放权	以公司中央职能部门集权为主	战略事业单位职能部门集权	向下属事业部放权为主
整合机制	广泛使用各类整合手段	中等程度的整合	基本上不强调整合
效益评价体系	主观评价为主	主观客观综合	客观为主
部门激励补偿	以整个公司为单位	以战略事业单位为单位	以各个事业部为单位

多元化战略的组织与实施

Organizing and Implement of Diversification Strategies

• 案例分析：样本企业的组织结构特征

公司	多元化程度	组织结构	集权程度	整合机制	对下级机构的考核指标	对下级机构的激励机制	组织设计	对理论的支持程度
洗衣机	弱相关	总分结构	集权与分权的综合	很少	主观指标与客观指标综合运用	与分部业绩相联系	战略事业单位结构	++
纺织	强相关	总分结构	分权	很少	基本上是客观指标	与分部业绩相联系	竞争型	-
电子	强相关	职能式	分权	没有	基本上是客观指标	与分部业绩相联系	竞争型	-
制药	弱相关	事业部制	集权	在零售领域运用	主观指标和客观指标都很看重	与集团总体业绩相联系	合作型	++
暖气	非相关	总分结构	分权	没有	客观指标	与分部业绩相联系	竞争型	+++
电信	弱相关	事业部制	集权与分权的综合	没有	主观指标与客观指标综合运用	与分部业绩相联系	战略事业单位结构	++
消费品	非相关	总分结构	分权	没有	主要是客观指标	与分部业绩相联系	竞争型	+++
电机	弱相关	事业部制	集权与分权的综合	在各事业部中运用	主观指标与客观指标综合运用	与分部业绩相联系	战略事业单位结构	++
高科技	非相关	总分结构	分权	很少	客观指标	与分部业绩相联系	竞争型	+++

小结

Summary

- 多元化运机的解释主要有市场势力理论、范围经济理论、规避行业萎缩理论、税收优势论、反垄断论、资源理论、降低风险论、降低交易成本论、目标差距、代理理论等。
- 多元化具有内部优势效应、风险分散效应、协同效应、规范经济效应、信息优势效应等正面效应，但同时也具有增加管理成本、导致过度投资、跨行业补贴造成资源利用不经济、内部信息不对称、主营业务不突出等负面效应。
- 多元化企业一般采用多事业部制结构（即M型结构）

第九章

ENΔ

