

MBA案例：咸阳偏转股份公司多元化行业选择 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/159/2021_2022_MBA_E6_A1_88_E4_BE_8B_EF_c70_159198.htm 多元化一词在中国乃至全世界的企业家心中，是既爱又恨。从理论上讲，有效的多元化必将大大增加企业的发展空间，强化企业抗风险能力。但在实践中，真正成功实现多元化的企业并不多见，相反，人们则对越来越多的企业多元化的失败习以为常了。很不幸，咸阳偏转股份有限公司就是这样一家公司。自1995年以来，咸阳偏转股份公司一直在尝试多元化发展，但是结果却是一败再败，以致公司一位高层说到：“我们现在手里头还有大概一个多亿的现金，但现在已不敢投出去了。” 来源

：www.examda.com 为什么么理论上可行、非常必要的多元化战略在实践中往往最终多是失败呢？笔者以为多数是由于企业在“选择哪些行业实施多元化”上发生了偏差。下面以咸阳偏转股份公司实施多元化为例，以引发企业思考如何实施多元化。 困境：被迫走上多元化道路 咸阳偏转股份有限公司(以下简称咸阳偏转股份)是以生产彩色显象管用偏转线圈系列产品为主营业务的国有上市公司，目前是国内生产规模最大、产品品种最多、研发能力最强、市场占有率最高的偏转线圈生产和出口基地，也是国内偏转线圈行业中唯一的上市公司。该公司于1997年在深圳证券交易所挂牌上市。目前，该公司偏转线圈系列产品的生产规模位居国内第一，世界第二。公司年报显示，咸阳偏转股份2003年销售总额为17.8952亿元，位列中国元件电子协会主持的2004年第十七届“中国电子元件百强”排名第7，信息产业部主持的2004年第十八届“中

国电子信息百强”排名第70位。来源：www.examda.com 虽然咸阳偏转股份通过激烈的市场竞争在偏转线圈行业取得了决定性的地位，但是，它还是遇到了前所未有的困境： 家电行业竞争激烈，利润摊薄。自2000年以来，咸阳偏转股份的发展规模在主营行业已达到相当规模，想再有更大的发展空间难度很大。同时，这几年彩电业企业间的竞争趋于白热化，彩电产能严重过剩。据称，仅在2003年，全国彩电的剩余产能就达到了3000万台。加之，刚刚过去的对美反倾销诉讼中我国企业败诉，彩电的出口受到一定影响，加剧了彩电的产能过剩，这些都直接导致了彩电价格跳水，连带影响了偏转线圈的价格下调。咸阳偏转股份的某一产品在1994年和1995年还可以卖到60元，现如今只能卖到20多元。因此，其业绩也从1998年的深圳股市绩优股第六名的位置一路下滑。

偏转线圈未来发展，空间狭窄。由于技术进步，普通的真空管显示器已渐呈落伍之势，其最终将被液晶显示器和等离子显示器替代。后面两种显示器是不需要采用偏转线圈，也就是说，在未来10年至15年间，如果偏转线圈不能开拓出新的应用领域，整个偏转线圈行业将会随着普通真空管显示器行业的消失而消失。这就意味着作为偏转线圈行业的龙头企业偏转股份在未来的10年至15年间，没有成功地向其它行业转型，必将随着偏转线圈行业的消失而消失。咸阳偏转股份有着骄人的业绩，但近几年受各种因素影响，利润下滑。公司实行多元化战略，很大程度上是出于无奈，主要原因是受其下游家电业惨烈的价格战和行业困局的影响。为了止住公司业绩的下滑，更为了能够在有限的时间内，尽快解决公司未来发展方向的重大问题，自1995年开始，公司就开始着

手实施多元化，并在1999年开始大力推行多元化战略，力争在尽可能短的时间内，培育出新的利润增长点，尽早脱离危机。来源：www.examda.com 基于上述两点考虑，咸阳偏转股份一直在积极探索多元化道路，并在几年之内，迅速进入了显示器、软件、锂电池和宽带四大行业领域。企业实施多元化时，新进入的行业既有相关行业又有非相关行业，但结果是进入一个失败一个。四个新进入行业的企业给公司带来的是每年近亿元的亏损，据该公司一位高层介绍：几年来，进入这四个多元化行业的企业已累计亏损三亿元人民币。无论是2004年一季度艰难实现赢利的锂电池、显示器行业企业，还是持续亏损的宽带和软件行业企业，在相当长的一段时间内，都不可能超越现有核心业务。因此，向多元化发展的企业中还没有一家能撑得起咸阳偏转股份的未来。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com