

中国企业多元化的外部软肋 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/289/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_AD\\_E5\\_9B\\_BD\\_E4\\_BC\\_81\\_E4\\_c123\\_289161.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_AD_E5_9B_BD_E4_BC_81_E4_c123_289161.htm) 关系暗礁、技术黑洞、人才短板、法律缺陷、资本陷阱，在任何一个关键层面的失误，都可能葬送多元化业务 奥克斯造车所引发的争议还未平息，最近力帆又高调宣布进入汽车产业。尽管多元化曾让不少优秀企业折翼甚至消亡，但中国企业在多元化方面的探索依然是前赴后继。是这些企业家不明白量力而行的道理？还是传统的基于核心能力的管理思想已经不足以解释这种“多元化冲动”？根据经典管理理论，企业应该始终围绕核心能力，不应该远离核心业务而贸然进入新产业。可是从全球过去50年的经验来看，“多元化冲动”在各个国家都曾出现过。在“多元化冲动”时期，企业更多的是在市场外力的推动下，进入新产业，然后再建设成企业的内力。所以，我们必须同时从内力和外力两个角度审视中国企业多元化的实践，才能完整理解这种“多元化冲动”，也才能找到解决方案有效规避多元化的风险，并且通过业务模式创新实现突破性发展。多元化经营的国际经验 其实，在20世纪60-70年代，西方企业也曾经历过类似的“多元化冲动”。但是从80年代开始，多数企业又回到专业化的道路上。柯达是一个典型，在进入药品、日用品、化工产品后，胶卷生产的核心业务受到了冲击，企业陷入困境，直到费舍到任后才立即退出这些领域，终于夺得胶卷行业的桂冠。日本企业大规模开展多元化经营也是从60年代开始的。与美国不同的是，这一时期日本经济处于高速增长时期，有大量的社会需求和广阔的市场

，企业只需扩大规模增加产品产量，不需要在产品组合上花费力气就能够获利。到70年代以后，随着日本经济转入低速发展，部分企业也开始退出某些领域。进入90年代，日本经济企划厅的一项调查表明，日本制造业中有74.7%的企业，商业和服务业中58.7%的企业仍在实行多元化经营，调查同时指出，正是这样主业不清晰的多元化导致企业效率不尽理想。60年代，韩国确定了集中资金、优先发展大企业的战略，这一战略极大地促进了韩国经济的发展，但其弊端也逐步显现出来，如由于摊子过大、占用资金过多导致收益率降低，高负债经营使企业不堪重负等等。在亚洲金融危机中，一些大企业集团如起亚、真露、汉拿相继宣布倒闭。为此，韩国政府开始寻求新的企业发展战略，大力推行产业专门化政策。1998年8月，大宇、现代、LG、鲜京、三星等五大财团就产业调整达成协议，它们在汽车、造船、钢铁、飞机制造等10个重复或过剩投资的部门进行产业互换，各个财团把自己相对薄弱、与主体产业联系不大、未形成规模经济和没有竞争力的产业转让给竞争对手，以此强化各个财团的主体产业，改变企业集团持续几十年的“船队式”经营体制和“负债依赖型”发展模式，形成以效益为根本、以核心部门为中心的经营战略(见图一)。总结这些经验和教训可以得出几点结论：在市场经济发达的欧美地区，企业要么从多元化回归到核心业务，要么以核心能力为核心，开展相关多元化；尽管新一轮并购结果也不理想，但是企业总是不会离开核心能力太远。除了一些历史原因造成产业分散之外，现在的产业集团或者控股公司较少去投资非相关多元化业务。Dell会投资手机和电视以实现与电脑的产业融合，但是绝无可能去投资汽

车或者钢铁。在市场经济比较发达的日本，企业从多元化回归专业化的程度就不像欧美那样彻底。这一方面是由于日本企业在传统上习惯于财团控股，另一方面也是因为日本企业仍然期待着重回二十年前风光无限的国际市场。在新近崛起的韩国，由于市场经济体系尚不健全，政府就不得不扮演重要的角色。先是鼓励组建大企业集团，集中力量干大事，然后又推动大企业集团重组，回归专业化，以增强全球的竞争力。浦项钢铁和三星电子就是这些成功企业的典范。中国企业多元化的软肋 过去的20年，中国压缩了西方上百年的经济发展历程。我们能够压缩历史进程，却不能跨越历史。这种“多元化冲动”是经济发展的必经阶段。可以大胆预测，在未来10年的风险和机会并存时期，多元化的热潮不会很快消退，就像欧美的60年代、日本的70年代、韩国的80年代那样。

哈佛商学院塔润-坎纳(Tarun Khanna)教授提出，市场经济体系有五个层面组成：政府管制、金融市场、人才市场、产品市场、法律体系。显而易见，中国经济的市场化程度比韩国还薄弱，所谓不完善的市场经济体系就体现在这五个环节上面。

资本：国内资本市场的低效率有目共睹。由于不健全的金融证券保险体系，企业的融资成本居高不下，特别是对于民营企业还存在着一些事实上的歧视性政策；同时由于风险投资机构也是寥寥无几，许多新兴业务难以顺利展开。

人才：尽管中国传统的观念十分重视教育，但是在现实经济环境下，由于缺少国际水准的商学院，高级管理人才非常短缺，甚至是原来被认为可以无限量供应的初级劳动力市场也出现了“民工荒”。开展多元化的企业更是难以找到合适的职业经理人。

产品：在中国这样尚不健全的市场环境中，由于

市场细分的边界十分模糊，产品信息难以有效传达到目标消费群，同时也没有值得信赖的机构对产品质量进行公正的评估，这些信息的不对称阻碍了消费者准确了解产品的信息。

**关系：**由于一些政府机构尚未适应市场经济的需求，政府的决策还存在着许多低效率和不规范之处，也有地方政府以发展地方经济的名义干涉企业的发展和运营。那些没能与政府机构建立良好工作关系的企业，在发展的过程中会比其它企业遇到更多的问题。

**约束：**目前适应市场经济的法律体系仍然不够健全，加之商业信誉的缺乏，导致合同的约束力显著下降，企业得不到法律的有效保护，因此不得不花费相当的精力维持与合作伙伴的正常业务关系。如果处理不当，这五个因素就可能成为阻碍多元化成功的根源。在任何一个关键层面的失误，都可能葬送多元化业务。特别是，中国企业并没有经历过亚洲金融危机的洗礼，其战略成熟度和抗风险能力都比较薄弱，多元化通常意味着更高的风险。

**关系暗礁：**与政府建立信任关系是必要的，获得优惠政策也是企业发展的催化剂，但是如果企业过于依赖与政府的关系，则会使自己陷入被动。一旦政策发生变化，或者政府官员出现更迭，则可能影响对企业政策的非连续性。江苏铁本的经营理念和运作过程固然存在问题，可能与政府走得过近也是它忽视环境变化的一个原因。

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](http://www.100test.com)