

文章编号:1006-7329(2002)05-0110-03

多元化战略的思考

黄 汉, 孙玉萍

(重庆海联职业技术学院 管理系, 重庆 401120)

摘要:多元化经营是很多企业发展到一定阶段的战略选择,但在实践中既有成功的经典,也有失败的例子。本文对企业主营业务的充分发展和核心竞争力的形成,多元化经营的关联产业战略目标;以及多元化经营的时机与途径等方面问题进行初步探讨。最终得出如下结论:主营业务的充分发展和核心竞争力的形成是企业多元化经营的基础;多元化经营进入的领域必须以战略关联产业为主攻目标;选择多元化经营的途径应以并购方式为首选;多元化经营的市场准入时机应考虑拟进入产业的发展势态及企业核心竞争力两者间的最佳切入点。通过对多元化战略的研究,以期对准备选择多元化战略的企业有所帮助。

关键词:多元化; 主营业务; 战略关联

中图分类号:F271

文献标识码:A

1 主营业务的充分发展和核心竞争力的形成是企业多元化经营的基础

一般来说,当一个社会经济逐渐步入到过剩经济以后,几乎没有一个产业是不需要资金和技术,不通过核心竞争力的提升就能取得有利的市场地位的。多元化经营成功的前提条件是主营业务的充分发展和企业核心竞争力的形成。一方面,企业应把核心产品做大做强,集中力量先把企业培育成产业内有较高知名度,具有技术及营销等方面的核心优势,处于“市场领导者”地位、充分享受核心产品的规模经济利益的企业,为企业向其它产业发展聚集足够的实力。另一方面,当企业具备进入其它产业的条件时,要按照专业化经营的要求规划和组织实施,并谋求在技术、产品和经营方面在拟进入产业内的某些特殊优势,具有企业市场准入的优势及其进入新市场后具有较强的竞争地位,才有可能使企业在所进入的新领域内一开始就具有较强的竞争能力,这样才能使其“后来居上”,很快形成在该领域内的稳固地位,这样,多元化经营的目的才能达到。企业在主导产业取得一定成效,竞争优势形成以后,要进行外延扩张,制定新的投资决策和规划时,一定要特别谨慎,要对自己进入新产业市场的支撑和驾驭能力,以及在新市场中的企业核心竞争力和竞争优势地位进行详细分析,并对各种风险因素及其结果进行充分评估,负面和不利因素一定要预先有所考虑。

2 多元化经营进入的领域必须以战略关联产业为主攻目标

企业多元化战略在实施过程中,能否建立有效的战略关联,是决定多元化成败的核心因素之一。与原有业务领域战略关联程度的高低,是确定多元化方向的主要依据。一般来说,企业应该首先选择那些与其主营业务和已经建立的核心竞争力关联密切,容易获得关联优势的领域作为多元化的主要进入目标。其原因在于:与关联程度低的领域相比,进入关联程度高的领域更容易依托在主营业务领域建立起来的优势地位和核心竞争力,以较低的成本和风险建立优势地位。只有关联

* 收稿日期:2002-07-0

作者简介:黄 汉(1970-),男,重庆人,经济师,主要从事企业管理及市场营销教学研究。

程度高,新单元与老单元间才能有效地沟通与融合。在此基础上,某一方面的优势才能顺利地转移到另一方面,形成优势互补或优势扩张。如果企业放弃低成本高收益的战略领域,而进入与主业和核心竞争力关联程度低,成本高且经营风险大的领域,其战略决策的理性程度就值得怀疑了。在这方面,三九集团多元化战略历程值得借鉴。

三九集团成立之初,就确定了以制药工业为主业的多元化发展战略。但在多元化经营的产业取向上,三九集团也曾走过弯路。1993年,三九集团提出把汽车作为集团的第二产业来发展。集团为此也兼并了两三个乡镇企业的汽车厂,投资近5000万元,搞了近两年,也没有能够把汽车产业培育成集团的第二大支柱产业。究其原因三九集团原来从事的是制药工业,对汽车工业不熟悉,汽车行业的高投资、高风险也超出了集团所能承受的范围。因此,三九集团及时调整战略,停止了把汽车工业变成集团的第二大支柱产业,在总结国内外大型企业及本企业多元化发展经验教训的基础上,提出围绕主营业务实施相关多元化发展的战略。三九集团通过多元化经营,拓展了企业的业务范围和经营规模,为企业的可持续发展奠定了坚实的基础。三九集团成功地多元化经营有两条主要经验:一是三九集团将多元化经营建立在成功地专业化经营基础之上,二是支持发展相关产品,使新进入的产业领域与企业现有产业领域在技术上、市场上、营销上、经济实力等方面建立竞争优势。

3 应选择好多元化经营的途径

多元化经营实现的途径主要有两种形式:通过投资新建实现和通过企业间并购实现。前者往往周期长,成本高,风险大。随着我国经济体制改革的不断深入,产权交易市场的形成和完善将为企业之间的并购创造良好的条件。企业并购不仅能使企业在短期内进入新的产业,而且可得到并购企业多种资产,包括有形资产和无形资产,这对于企业成功地实现跨产业经营是非常有利的。因此,通过并购形式实现多元化经营应作为首选途径,只有在并购无望的情况下,才考虑采用投资新建的形式。世纪之交,在国际经济舞台上出现的、以欧美等发达国家为代表且涉及全世界范围的一轮又一轮的企业并购浪潮,究其根本原因,都在于谋求构建新的、更高层次的核心竞争力。美国波音公司兼并麦道公司,成为飞机制造业的“全球霸王”,其核心竞争力大大超过欧洲空中客车;2000年全球最大并购发生在英国,沃达丰和德国曼内斯曼之间,并购金额达1850亿美元……所有这些跨国公司之所以在专业领域内展开一轮轮并购风潮,进行“强者恒强”的重新组合,由行业领域内的“领头羊”组成的行业“巨无霸”,主要是为集合企业优势,抢占技术高地,从而让并购重组后的企业拥有别人只能望其项背、更无法轻言超越的核心竞争力。

4 应把握好多元化经营的市场准入时机

多元化经营的市场准入时机,要综合考虑拟进入产业的发展势态及企业核心竞争力这两个因素,在两者之间寻找最佳切入点。一般而言,伴随着经济的快速增长,产业结构会发生剧烈的变化。如果企业能够把握产业变化的趋势,顺应产业演变的规律,抢先进入新兴产业,则企业的前景将是美好的。依据产品的生命周期理论,企业应选择在产品的导入期或成长期前期进入该产业,因为此时市场吸引力最大,譬如足够的规模,高的投资回报率、低的进入障碍、较为宽松的市场竞争环境等。但是,即使某个产业具有一定的规模和发展特征,也具有结构吸引力,企业能否进入该产业进行多元化经营,还需要将产业机会与企业的整体目标结合起来进行综合考虑。如果该产业机会不能推动企业完成整体目标,分散企业的精力,影响企业核心竞争力的培育,则企业不得不放弃多元化经营。如果产业机会符合公司的整体目标,企业还必须考虑是否具备介入该产业所必须的技术

资源和竞争力。如果企业缺乏必要的能力,无法在市场上创造某种形式的优势地位,就不应贸然进入。

5 结束语

综合以上分析可见,企业在其发展的过程中应正确采用多元化战略。虽然发展是企业的硬道理,但企业必须清醒地认识到多元化战略的风险,对企业内外环境要有全面了解。即便采用多元化战略,对采用的程度也应进行正确的估计,切不可过分追求多元化。过度的多元化经营会远远超出一个企业的力量而导致不必要的失败。关于多元化战略的限度研究本文没有涉及,望对此感兴趣的各界朋友与我们共同探讨。

参考文献:

- [1] 新浪网新闻[EB/OL]. <http://news.sina.com.cn>.
- [2] 刘翼生. 企业经营战略[M]. 北京:清华大学出版社,1995.
- [3] 迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [4] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [5] 杨锡怀. 企业战略管理[M]. 北京:高等教育出版社,1999.
- [6] 金占明. 战略管理[M]. 北京:清华大学出版社,1999.

Pondering upon the Diversification Strategy

HUANG Han, SUN Yu - ping

(Department of Management, Chongqing Overseas United Polytechnic, Chongqing 401120, China)

Abstract: Diversified management is a strategic decision for many enterprises at some stage in the course of their development, but in practice, there are examples showing that some of them are successful and some may fail. The full development of the enterprises leading business, formation of the key competitive ability, the strategic target of the relevant industries associated with diversified management, the opportunities and approaches for diversified management are discussed in this paper. The following conclusions have been drawn: the full development of leading business and formation of key competitive ability are the basis of the enterprise's diversified management. The area for diversified management should be strategy - related industries, as for the approach to diversified management; the first choice is absorbing firms. The opportunity possibly entering into the market of diversified management must be the best gearing point between the most favorable situation to develop industry and the enterprise's key competitive ability, which should be fully considered. It is hoped that the study will be helpful for the enterprises.

Keywords: diversification; leading business; strategy related