

相关多角化发展战略的另一种诠释

——兼评两种相关多角化战略理论

芮明杰, 方统法

(复旦大学管理学院, 上海 200433)

摘要:本文从战略理论发展历史出发,对各种不同理论支撑的相关多角化发展战略作了概括和评价,指出竞争战略理论的相关多角化战略主要是产业环境分析下的有形关联多角化,而企业核心能力理论的相关多角化战略则是基于企业内核心能力基础上的无形关联。本文提出的战略资产理论的相关多角化是竞争战略理论和核心能力理论的融合,通过战略产业要素和战略性资产把企业资源和能力、有形与无形关联结合起来,从而实现企业内外环境的战略性一致。

关键词:关联;核心能力;战略产业要素;战略资产

中图分类号:F272-3 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2000)03-0045-05

多角化发展战略是指企业采取在多个相关或不相关产业领域中谋求扩大规模、获取市场、创造效益的长期经营方针和思路。当企业处于夕阳产业,或所处产业高度集中,或现有产品发展潜力小,或拥有较丰富的经营资源,或经营的特殊性考虑(如降低风险、控制资源供应或销售渠道、综合利用资源等)时,企业就可能从事多角化经营。从本质上讲,企业从事多角化战略的目的是为了经营的稳定和发展的长远。从20世纪70年代后的企业多角化发展的效果看,实施相关多角化战略的企业其盈利能力强于进入多个非相关产业经营的企业。这个由理查德·鲁梅尔特(Richard Rumelt)主持的美国企业调查结果在德国、日本、加拿大等国也得到了验证。1982年,汤姆·彼得斯(Tom Peters)与罗伯特·沃特曼(Robert Waterman)总结了这一成果:“事实上每一个学术研究都已证明非相关的多角化经营是一项失策。”本文对相关多角化发展战略的优越性存而不论,单从战略理论的发展脉络出发,对不同时期不同阶段相关多角化经营的理论支撑作一个粗浅的概括,进而提出本人的看法,以期对相关多角化发展战略有一个较深层次的理解。

一、竞争战略理论

虽然战略大师安索夫(Ansoff)早在1965年就指出相关多角化经营的优越性——协同效应,但70年代的战略管理浪潮并没有把他的研究当作一回事。在追求新的利润增长点和高度自我膨胀的驱动下,大多数大公司都进入多个相关或不相关的业务领域,此时广泛应用的

收稿日期:1999-10-27

作者简介:芮明杰(1954—),男,上海人,复旦大学管理学院教授,博士生导师,经济学博士;

方统法(1974—),男,湖北阳新人,复旦大学管理学院硕士研究生。

BCG 矩阵和 GE 九方格模型便是明证。只考虑市场份额增长和行业机会使许多公司经营陷入困境,甚至破产倒闭。痛苦和教训使越来越多的总经理和学者们开始反思多角化经营的条件和时机。美国哈佛大学教授迈克尔·波特(Micheal Porter)在《竞争优势》的研究成果可视为对多角化经营较有力度的反思。

应该说波特教授建立产业分析框架时还未对多角化发展战略进行相应的论述,这从他1980年推出的力作《竞争战略》可见一斑。波特在此书中大半篇幅论述五种竞争力量并对处于不同产业环境的企业的竞争战略作了具体的演绎。在最后一章“进入新业务领域”中,波特教授从内部发展和收购两方面简要论述进入新业务领域的途径,但对如何选择和选择什么样的领域并未涉及。随着实践和理论的发展,波特教授1985年又推出另一部力作《竞争优势》,多角化战略特别是相关多角化战略在此书中得到了较详尽的论述。现简述如下:

首先,相关多角化战略的重要性与日俱增。企业寻求协同效应的失败,并非因其概念的缺陷,而是公司没有理解和执行协同效应的能力。接着,迈克尔·波特认为,战略业务单元(SBU)之间的关联有三种类型:1. 有形关联。由于共同的客户、渠道、技术和其它因素的存在使相关业务单元之间的价值链活动可以共享而产生,如果共享所降低的成本或增加的产品差异性足以超过共享成本,则有形关联将导致竞争优势。有形关联的形式有五类:(1)市场关联;(2)生产关联;(3)采购关联;(4)技术关联;(5)基本结构关联(如财务、会计、人力资源管理等活动)。2. 无形关联。无形关联通过独立价值链间的技术转让导致竞争优势。无形关联源于业务单元间的各种基本相似性。3. 竞争对手的关联。当某家企业实际或潜在地在多个业务单元中与多角化经营的竞争对手竞争时,竞争对手的关联就存在,它包括:(1)无关产业的多点竞争对手关联;(2)相关产业中的多点竞争对手关联;(3)拥有不同关联方式的竞争对手关联。

对关联形式分析后,波特教授认为:1. 以关联为基础的多角化是最有可能在现有产业中提高竞争优势的多角化形式。2. 有形和无形的关联在多角化战略中都具有重要作用,但有形关联是制定多角化战略的出发点。3. 无形关联对竞争优势的影响更不确定,且在实践中比有形关联更难以获得。4. 当有形关联的多角化的机会很少或用尽时,企业应该以无形关联为基础考虑多角化。

通过上述竞争战略理论关于相关多角化战略基本观点分析,我们可以指出其主要特点以及缺陷:1. 作为产业组织分析方法的代表,波特非常重视产业环境。他认为关联的存在不是进入某个产业的充分理由,企业应该寻求既有吸引力的结构又有使其在其它产业中获取竞争优势的关联的产业。可见,波特的相关多角化战略有双重指南。2. 波特的相关多角化战略重点在有形关联的产业领域,即相互业务单元之间价值链的共享,而对无形关联的论述很少:一方面因其难以辨识,另一方面因其难以在实践中把握。3. 竞争对手的关联战略表明了波特对竞争对手的重视,这也是其独具一格的优势。但对竞争对手的过分关注会分散企业内部自身管理的精力,削弱甚至忽视业务单元之间的关联,导致相关多角化战略的失败。4. 主要建立在有形关联基础上的相关多角化容易被竞争对手识别、模仿和替代,这样由共享带来的成本和产品差异化方面的竞争优势不具有持续性,只能取得短期的相对竞争优势。

二、核心能力理论

自普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)1990年在《哈佛商业评论》发表《企业核心能力》一文起,关于企业核心能力理论的研究在全世界掀起一股热潮。经过众多学者、企业

家的探索,核心能力理论已基本形成了一个较完整的结构框架。核心能力理论的基本观点为:1. 企业本质上是一个能力集合体;2. 能力是对企业进行分析的基本单元;3. 企业拥有的核心能力是企业长期竞争优势的源泉;4. 积累、保持、重建核心能力是企业的长期根本战略。企业拥有连续竞争优势的原因在于核心能力拥有以下特征:1. 有创造价值且异质;2. 历史依存和相互关联性;3. 难以仿制和替代;4. 投资的不可还原性和不可交易性。这些使企业核心能力显示出“普遍模糊”,从而使企业较长时期内获得超额收益。

通过核心能力与持续竞争优势的分析,能力理论得出其独特的相关多角化战略理论:1. 核心能力的强弱决定了经营范围,即多角化经营的深度与广度。2. 核心能力的基本特征以及重建时昂贵的沉淀成本要求企业的多角化战略为相关多角化。3. 相关多角化战略应建立在能够促使企业在其相应的市场中获得竞争优势的一系列核心技能基础上。4. 企业核心能力的丧失意味着企业相关事业单元失去竞争优势,因此,在保持巩固已有的核心能力的同时必须重视新能力的培育和积累。

通过上述观点的分析,我们不难看出:1. 企业核心能力理论从企业内部着眼,打开了“企业黑匣”,从根本的同质的东西——企业能力 来规定企业的内涵,从而提出了核心能力基础上的相关多角化战略。从外部转向内部的研究使我们对相关多角化战略有了更深刻的理解。2. 相关多角化的经营领域之间的关联实际上是核心能力的关联,拓宽和加深了波特关于无形关联的论述,从有形关联转向无形关联标志着研究的进一步深入。3. 虽然企业核心能力理论很好地说明了企业获得持续竞争优势的原因,但对核心能力的识别和操作中的困难无疑阻碍了实践中的可应用性。4. 由于企业核心能力理论把目光过多地局限于企业内部,而忽视产业环境,使相关多角化战略失去外部因素的支撑,必然会影响多角化经营的实施效果,而这正是竞争战略理论的长处。

三、战略资产理论

战略资产理论在一定程度上以能力理论、资源优势理论为基础发展起来的。其中两个基本概念:战略产业要素(Strategic Industry Factors, SIF)和战略性资产(Strategic Assets, SA)由阿米特(R. Amit)和斯格迈克(O. Schoemaker)1993年提出,用来解释可持续经济租金的获得。我们认为,这两个概念正好可以用来诠释和发展一种新的相关多角化战略理论。

所谓战略性资产(SA)是指企业拥有的一组特殊的资源和能力。它有以下特征:1. 难以买卖和模仿;2. 稀缺、持久和不可替代;3. 能给企业带来可观的收益;4. 相互补充和为企业专有。这些重要特征能使企业拥有持续的竞争优势。可能的SA包括:技术能力、快速产品开发周期、品牌管理、对分配渠道的控制或优先取得、有利的成本结构、购买者和销售者的关系、企业分销网络、研发能力、企业售后服务、声誉、信息技术等(鲍·埃里克森、弗·阿米特更拓展了战略性资产的概念,他们把业务流程也纳入其中,其实也可以把业务流程视为一组资源和能力的组合)。当产业作为分析单位时,我们可以观察到,在一定时期内,由于市场失灵而使某些资源能力成为产业内经济租金的主要决定因素,这些因素就是战略产业要素(SIF)。简而言之,战略性产业要素,就是一个产业内获得成功的关键要素。SIF在一定的市场水平下由公司的竞争者、顾客、外部冲击、市场调控手段、技术革新等之间复杂的相互作用决定。

由战略性产业要素决定的产业和企业层次上的资源、能力和战略性资产的关系可通过下图表示:

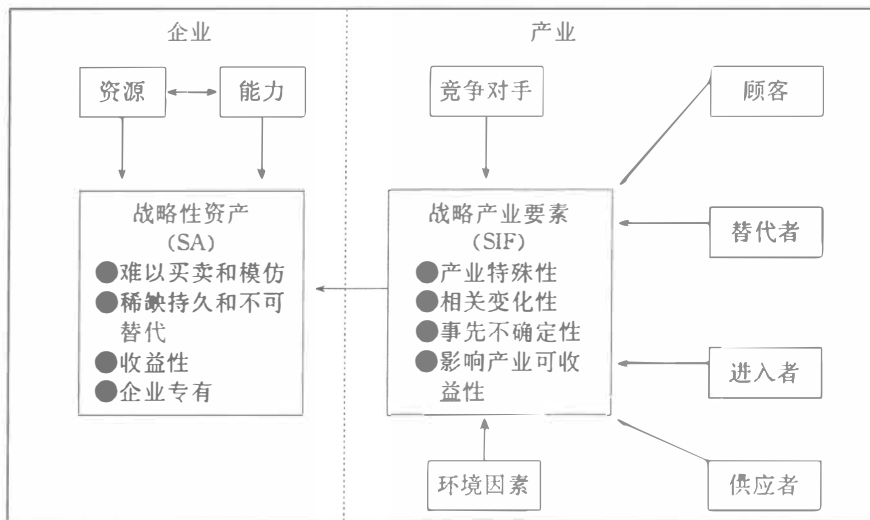


图1

由上述概念和关系我们可以演绎出战略资产理论下的相关多角化战略：1. 战略产业要素和企业战略性资产不是单一的，而是一组或一系列资源和能力的组合，当企业拥有 SA 与所在产业的 SIF 相互重叠时，企业可以赢得竞争优势，从而获取经济租金。2. 企业实施多角化战略必须从自己的 SA 出发，寻求与企业拥有的 SA 相交叉或相关联的产业；或者寻求与企业所从事的产业的 SIF 相互重叠的产业，这种关联实际上是 SIF 的关联。特别在现代工业中，设计及、有效的产品分配和分销渠道、有效的成本控制、高质量的加工制造是主要的战略性产业要素。3. 当企业所从事的两个产业存在 SIF 重叠部分且不被企业的 SA 所包含时，企业积累和获取这种资源或能力将有助于在两个产业中赢得竞争优势，产生一种协同效应，如图 2 所示：

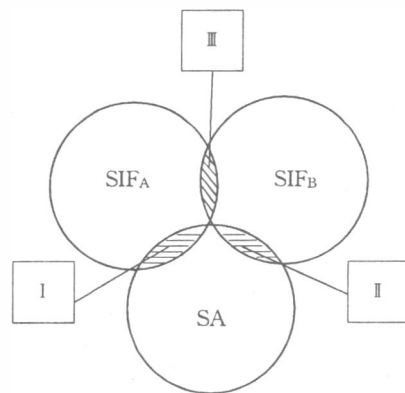


图2

企业因 SA 与 SIF_A 重叠(I 部分)进入 A 产业,又与 SIF_B 重叠(II 部分)进入 B 产业,由于 A、B 两产业的 SIF 相互交叉(III 部分),则该企业应努力攻取新的 SA 即(III),这将使其赢得竞争优势,巩固其市场地位并增加经济收益。4. 企业如果能预先洞察某产业 SIF 的发展趋势,或新兴产业的 SIF,并能发展或重建企业的 SA 以适应其变化,企业便能在该产业中取得领先地位。如果企业一开始选择进入与多个产业的 SIF 相交叉重叠的产业,则该企业的成长潜力十分

可观,其发展前途是相当光明的。

战略资产理论的相关多角化战略实际上是竞争战略理论和核心能力理论之间的融合发展,即从企业的外环境——产业战略要素考虑,又以企业内的资源和能力——战略性资产为基础,既分析有形关联——资源,又重视无形关联——能力,把企业短期的经济租金和持续的竞争优势结合起来,这是其在理论上的独特优势。但在实际中怎样开发、利用合适的战略性资产组合和正确分析战略产业要素,则有一定的难度,因为这与产业中的不确定性以及所有相关因素的复杂性密切相关。

参考文献:

- [1]尼古莱·J·福斯,等. 企业万能[M]. 大连:东北财经大学出版社,1998.
- [2]迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [3]迈克尔·波特. 竞争优势[M]. 北京:华夏出版社,1997.
- [4]王方华,吕巍. 企业战略管理[M]. 上海:复旦大学出版社,1997.
- [5]芮明杰. 对企业多元化发展战略的再认识[J]. 中国工业经济,1998,(11):41-44.
- [6]Constantinos C. Markides, Pater J. Williamson: Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance, Strategic Management Journal, 1994, 15, 149-165.
- [7]Paphael Amit, Paul J. H. Schoemaker. Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, 1993, 14, 33-46.

Another Interpretation of Relevant Diversificational Development Strategy

——Comment Also on Two Theories of Relevant Diversificational Development Strategy

RUI Ming-jie, FANG Tong-fa

(Management School, Fudan University, Shanghai, China, 200433)

Abstract: From the history of the development of strategy theories, this paper surveys and assesses the relevant diversificational development strategies supported by various theories, and concludes that the diversification strategy from competitive strategy theory is mainly a tangible linking diversification in industrial environment; instead, the strategy from core competence theory is based on the intangible link from the firms' core competences. The strategic assets theory is the integration of competitive strategy theory and core competence theory, which intends to strategically align the internal and external environments of firms, by way of the combination of firms' resources and competences and the combination of their tangible and intangible links, through the strategic industry factors and strategic assets.

Key words: link; core competence; strategic industry factors; strategic assets