

多元化经营与范围经济

● 孙晓峰

摘要 本文在对比国外及国内同类公司的基础上,剖析了多元化经营各类模式,指出能否达到范围经济是多元化经营成败的关键,并提出正确选择多元化经营模式的战略思路。

关键词 范围经济 纵向 横向 综合 多元化经营

一、范围经济与多元化经营的内涵

在企业的生产过程中,有些生产过程会同时生产不止一种产品。当生产过程生产出两种或两种以上的产品,并且这两种产品在技术上是相互依赖的时候,我们就称这种生产过程为联合生产过程。如果一个企业生产两种以上产品,但在技术上这两种产品是相互独立的,则不属于联合生产。范围经济是与联合生产有关的。当一个企业以同一种资源或同样的资源量生产一种以上的产品时,由于生产活动维度的增加,即生产范围在横向上的扩展所带来的效益增进(或利润上升,或成本节省),叫做范围经济。

那么究竟什么是多元化经营呢?美国经济学家梅洛·安索夫最早对多元化经营的概念加以明确界定,他指出多元化经营是指企业同时生产和提供两种以上基本经济用途不同的产品和劳务的一种经营战略,又称多样化经营或多角化经营。根据这一概念,企业进行多元化经营是一种生产活动维度的增加,是一种追求范围经济的经营方式。

范围经济是与以技术上相互依赖为特点的联合生产有关联的。技术上要相互依赖的范围经济,是一种纵向联系的范围经济,而此种多元化经营是一种纵向的多元化经营。纵向多元化经营是围绕企业的核心技术和核心产品进行多元化经营的一种经营策略,是企业以现有产品和市场为中心,向垂直方向扩展企业生产经营活动领域。其重要特点是,企业的生产经营范围围绕主导产品向前向部门和后向部门扩展,形成一个比较完整的产业体系,新老产品的互补性很强。同时,广泛的纵向一体化战略的实施可以达到某种程度的垄断控制,减弱了竞争者的威胁。但纵向的多元化经营实行的是一条龙的生产、制造,企业的命运对下游产品市场的依赖过大。一旦下游产品的市场需求发生变动,若企业不能及时改变经营方向,对于实施纵向多元化经

营的企业来说,可能会遭受致命的重创。

二、国内外实行多元化经营的企业的比较

在国外实行纵向多元化经营的企业中,为大家所熟悉的比较成功的企业有韩国三星电子。从三星电子的收入和利润来源情况来看,半导体都占据了很大的一块份额,分别占其总收入与总营业利润的22%、46%。在半导体领域的坚实基础不仅为三星电子带来丰厚利润,更成为三星电子能在数字时代出人头地的重要原因。在数字时代,三星电子决意发展的产品有:PDA手机、Nexio超薄笔记本电脑和能上网的数字电视,这些产品在技术上有很大的关联性。应该说三星的纵向多元化很成功,各经营单元都给三星带来了不错的收益,取得了很好的范围经济。

在国内也有很多实行纵向多元化经营的公司,海尔集团是国内知名度相当高的公司,公司主要从事电冰箱、空调等产品的生产经营,核心技术是压缩机的生产。在整个家电行业走下坡路的形势下,海尔集团的净资产收益率、每股收益以及总资产利润率等指标却表现出了上升的势头,说明该集团的纵向多元化经营还是比较成功的。

与纵向多元化经营相对应的是有相当多的企业正在进行的横向多元化经营。横向多元化经营是指企业以现有产品和市场为基础,通过开发与现有产品和市场无关或关系不大的产品,在水平方向上拓展经营领域,亦称水平多元化经营。与纵向多元化经营相比,横向多元化经营的新老产品和市场之间不存在必然的逻辑关系,相互间独立性较强,互补性较弱,它主要通过发挥企业现有品牌和市场体系的力量,实现产品的共同营销,减少营销成本。由于横向多元化经营的各经营单元在技术上的相互依赖不如纵向多元化经营在技术上的依赖密切,因此前者一般不如后者那样能够达到较好的范围经济。但是很多企业都有一种做大、做强的迫切愿望,同时也希望能够分散由于产品过于单一带来的风险,因而选择

了横向多元化经营。在国外企业中,宝洁公司就很好地利用它强大的市场营销体系,成功地进行着横向多元化经营。在国内的上市公司中,海信电器也在进行着横向的多元化经营,它的产品范围包括电视机、电冰箱、洗衣机、热水器、微波炉、洗碗机、电熨斗、电吹风、电炊具、广播电视设备、电子计算机、通讯产品等等。从该公司1999-2001年的经营业绩来看,该公司的获利能力年年在下降,在2001年甚至出现了全面亏损的情况。

在现实的经济领域,也有很多企业在进行着综合的多元化经营,即企业内部既有纵向多元化经营,又有横向多元化经营。综合多元化经营根据外部环境条件的变化趋势,积极寻求各种成长机会,开发多种产品和市场,全方位拓宽经营空间。但是因为这种多元化经营方式涉及面广,管理上比较复杂,容易导致企业内部组织机构膨胀,且所需投资额度大,因而风险也较大。

在国内的上市公司中,比如深市上市公司电广传媒,它属于传播娱乐行业。它开始以媒体广告为单一主业,后来逐步扩展到旅游、地产、投资等10个领域。如果说影视、网络媒体、期刊、电视节目跟媒体广告在技术操作上有一定的相关性,属于纵向上的经营业务的扩展,而旅游、地产应该说与媒体广告在技术上的相关性就很小了,属于横向上的经营业务的扩展。目前其各项盈利指标处于全行业平均水平之下。

三、多元化经营失败的原因

前面提到的海信以及电广传媒都是在国内具有一定知名度的大企业,为什么它们在进行非纵向多元化经营的过程中,没有形成很好的范围经济,效益并不理想呢?从以上的分析大概可以概括出以下几方面的原因:

第一,擅长的主业没有得到充分发展。主业的发展尚未形成一定的规模,还没有形成强有力的竞争力,还不能形成稳定的现金流,甚至有的还需要不断地投入。而与联合生产有关的范围经济要求各生产经营单元之间在技术上能够相互依赖,擅长的主业是公司具有的核心经营能力,是公司各经营单元可以依赖的基础。基础不牢靠,要进行分枝扩叶,难免有点勉为其难,甚至会有倒塌的风险;更何况是经营与主业毫不相关的其他业务,技术上没有了可以依赖的核心,要求有范围经济带来效益的增加就更困难了。

第二,经营观念上也存在误区,认为多元化经营是分散企业经营风险的一条好途径,因此在选择项目上往往会具有一定的盲目性,容易跟风。没有从自己的实际情况出发,对将要进入的行业进行仔细的可行性论证,市场流行什么,就想投资什么,生怕错过赚钱的好机会,结果使企业的战线拉得很长,使企业的资源过于分散。而企业的范围经济就是要求企业利用自己的一定的资源量来使自己的生产活动维度增加而带来效益增加。任何一个企业的资源量都是有限的,若企业不量力而行,往往会顾此失彼,很容易拖垮企业的整体经营。

第三,多元化经营将企业的生产经营摊子铺大,涉及了多个行业领域,需要多方面的人才,对企业的人才资源提出了挑战。同时为了企业日常生产经营活动的正常进行,使得各个经营单元能够朝着盈利的方向前进,对企业的管理者也提出了很高的要求,要求他们有很强的统筹规划能力。如果西瓜芝麻都要捡,分散管理层的精力就在所难免,要在多元化经营的企业内“管理出效益”,难免会成为一句口号。

相对于国际上的大型企业来说,目前我国国内大多数企业资金实力并不十分雄厚,技术上也存在一定的差距。根据这种实际情况,对已经实行多元化经营的企业,可以考虑放弃那些不适应市场发展需求、或者自己并没有能力做大、做强的产业,而集中精力与所有可以利用的资源于自己所熟悉的主业,同时进行适度的、符合企业实际情况的纵向的多元化经营。当自己的主业以及相关产品不仅能在国内具有一定的竞争力,同时也能参与国际竞争,企业有了自己的响当当的品牌,形成了很好的市场营销体系的时候,也就是主业以及相关产品在企业内部形成很好的范围经济的时候,此时再来考虑进行横向的多元化扩展经营,选择、培育和发展新的更具生命力和规模效益的行业。那时候,投入新行业的资金会更充裕,向新行业的扩展也会更从容,取得成功的机率会更大。

参考文献:

- 1.殷越男,企业多元化经营战略及其选择,生产力研究,2000,NO.1-2
- 2.王方剑,多元化给电广传媒带来了什么?,经济观察报,2002.10.21
- 3.赵剑飞,三星电子的数字神话,经济观察报,2002.11.25

(作者单位:厦门大学计划统计系)

责任编辑:谢美萍