

文章编号: 1005-3026(2004)02-0179-04

# 多元化企业核心业务的选择与评价方法

王江, 樊治平

(东北大学 工商管理学院, 辽宁 沈阳 110004)

**摘 要:** 针对企业如何选择与评价多元化企业核心业务, 提出了一种操作性更好的分析方法。该方法基于母合优势理论, 分别通过分析评价母体特征与业务的成功关键因素的匹配程度以及与业务母合机会的匹配程度两种匹配性因素, 建立了选择与评价多元化企业核心业务的数量模型。最后, 通过一个实例说明了如何运用该模型进行多元化企业核心业务的选择和评价。

**关 键 词:** 多元化战略; 核心业务; 母合优势; 成功关键因素; 母合机会; 数量模型; 选择; 评价

**中图分类号:** F 272.3

**文献标识码:** A

关于多元化企业目前还没有一个统一的定义。高特(M. Gort)教授在《美国工业中的多元化与一体化》一书中, 对多元化作出了较为准确的定义: “多元化可定义为单个企业所活动的异质市场数目的增加。生产活动的异质性如果仅仅涉及有些差异的同类产品或垂直结合方式, 并不是多元化”。之后, 高特又进一步明确到: “多元化的含义是一个企业所活动的行业数目的增加”<sup>[1]</sup>。目前关于多元化战略的研究, 已经超越了要不要多元化的层次, 到了如何多元化、怎样多元化才有效的阶段。对于如何多元化, 学者们比较一致的看法是<sup>[2~8]</sup>: 多元化企业应以多种手段清理非核心业务以加强核心业务, 形成适度的多元化状态。例如, 20世纪80年代彼得斯和沃特曼提出了多元化企业应“坚持本业”、“回归根本”<sup>[5]</sup>; 1987年波特教授进一步强调指出<sup>[6]</sup>: “选好核心业务是企业战略的基础”; 20世纪90年代, 普拉哈拉德和哈默尔提出企业应以核心能力为基础的适度多元化战略<sup>[7]</sup>; 1995年M. Goold和A. Campbell等人提出一种基于匹配性因素选择多元化战略核心业务的指导性框架<sup>[8]</sup>。这些理论的提出无疑对指导多元化企业选择核心业务提供了有益的帮助, 但对于如何选择与评价核心业务并没有给出具有可操作性的分析方法。鉴于此, 本文在总结已有研究成果的基础上, 提出了一种基于“母合优势理论”的多元化战略核心业务选择与评价新的量化方

法, 目的是为多元化企业选择和评价核心业务提供一种操作性更好的分析工具。

## 1 理论基础

在企业经营过程中, 总会有一些业务处于主导地位, 成为企业的核心业务<sup>[9]</sup>。根据M. Goold和A. Campbell等人提出的母合优势理论<sup>[8]</sup>, 企业核心业务的选择主要取决于母体特征与业务成功关键因素的匹配程度以及业务母合机会的匹配程度。该理论认为<sup>[8]</sup>, 多元化企业在选择核心业务时, 应按以下四个步骤进行。

### (1) 确定业务的成功关键因素

在每项业务中, 都有一些因素对于经营业绩和竞争优势的建立是关键, 称这些因素为成功关键因素。正确地理解成功关键要素, 对于判断是否可以利用母体组织和各业务项之间的匹配程度是非常重要的。不了解业务成功关键要素的母体可能会造成价值损失。需要注意的是, 成功关键因素在不同行业中是不同的。如钢铁行业中企业成功的关键要素是规模和工艺创新; 服装行业中企业的成功关键要素是设计和市场推广等。

### (2) 确定业务母合机会

母体组织可以通过改善其经营的各项业务来增加企业在市场中的价值, 各业务项能够被改善的潜力就是母合机会。比如, 某业务单位与供应商讨价还价的能力较弱, 在这方面能力强的母体就

收稿日期: 2003-05-16

基金项目: 教育部高等学校优秀青年教师教学科研奖励计划项目(教人司[2002]123)。

作者简介: 王江(1967-), 男, 甘肃环县人, 东北大学讲师, 博士研究生; 樊治平(1961-), 男, 江苏镇江人, 东北大学教授, 博士生导师。

可以与该业务单位进行母合(parenting);再比如,某业务单位可能具有一些生产和管理的技能,但不是全球性的,在这一领域具有全球性技能的公司就可以对其业务单位提供帮助.大多数业务项都有母合机会,如果母体组织恰好拥有合适的技能和经验,则必定会提高业务绩效.母合机会分析的目的就是找出这些机会并评估其重要性.一般来说,寻求母合机会可以从规模和历史、管理、业务定义、可预见的错误、业务单位的联系、共同的核心竞争力、特殊技能、外部联系、重要决策以及主要变化等十个方面进行考虑<sup>[8]</sup>.

### (3) 母体组织的特征分析

母体组织的特征是指多元化经营企业影响其业务单位绩效的资源、知识、能力等特征.具体包括 5 个方面<sup>[8]</sup>,即:指导多元化企业经理的心智图;多元化企业的组织结构、体系以及程序;企业的参谋部门和中心资源;多元化企业经理人员的经验和特殊技能;多元化企业的分权度.通过这 5 类特性可以考察母体对业务单位的影响力.尽管这种分类具有明显的交叉和重叠,但是对每一种特性进行单独分析,可以确保对母体有更加深刻的了解.

### (4) 评价母体组织和业务单位的匹配程度

在分析业务单位母体特征的基础上,就可以分析和评价母体特征与业务的母合机会以及与成功关键因素的匹配程度.将这两种匹配性因素结合起来,可以构造出多元化企业核心业务的选择与评价的匹配性矩阵,如图 1 所示.矩阵中的横轴,代表多元化企业母合特征与业务母合机会之间的匹配程度,匹配程度表示母体为业务创造价值可能性的大小;矩阵中的纵轴,代表企业母合特征和业务的关键成功因素之间的匹配程度,良好的匹配性会减少破坏业务价值的可能性.位于矩阵右上角灰色区域的业务即为企业的核心业务.

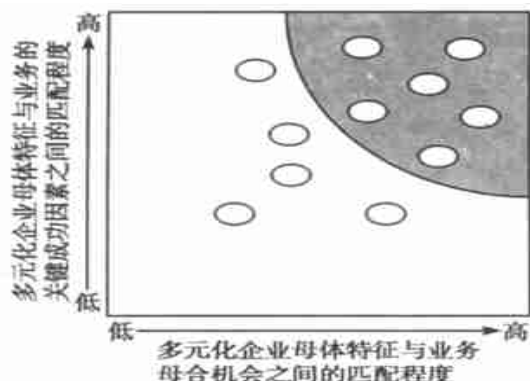


图 1 多元化企业核心业务选择矩阵示意图

Fig. 1 Core business choice and evaluation matrix of diversified corporation

## 2 选择与评价方法

根据上述分析,多元化企业核心业务的选择与评价关键在于建立选择与评价矩阵,下面给出详细的分析方法.

### 2.1 评价匹配程度

#### (1) 评价母体特征与业务母合机会的匹配程度

设  $B = \{B_1, B_2, \dots, B_n\}$  表示各业务构成的集合,其中  $B_j$  为第  $j$  项业务,  $j = 1, 2, \dots, n$ ;  $P = \{P_1, P_2, \dots, P_m\}$  表示母体特征构成的集合,其中  $P_i$  为母体的第  $i$  种特征,  $i = 1, 2, \dots, m$ ;  $Q = \{Q_1, Q_2, \dots, Q_l\}$  表示业务母合机会构成的集合,其中  $Q_k$  为第  $k$  种母合机会,  $k = 1, 2, \dots, l$ . 记  $M_{ijk}$  表示母体的第  $i$  种特征与第  $j$  项业务的第  $k$  种母合机会的匹配程度,可由多位专家打分确定<sup>[10]</sup>,  $M_{ijk} = \{1, 2, \dots, 5\}$ ,  $\forall i, j, k$ , 其中,分值 1 意味着匹配程度最低,分值 5 意味着匹配程度最高;  $I_{jk}$  表示第  $k$  种母合机会对第  $j$  项业务的重要程度,可由多位专家直接打分确定,  $I_{jk} = \{1, 2, \dots, 5\}$ ,  $\forall j, k$ , 其中,分值 1 意味着最不重要,分值 5 意味着最重要.下面给出母体特征与业务母合机会的匹配程度的评价过程:

首先,对专家给出的母合机会的重要程度  $I_{jk}$  进行规范化处理,即

$$C_{jk} = I_{jk} / \sum_{k=1}^l I_{jk}, \quad j = 1, 2, \dots, n; k = 1, 2, \dots, l.$$

式中,  $C_{jk}$  的含义与  $I_{jk}$  完全相同,且  $\sum_{k=1}^l C_{jk} = 1$ . 其次,综合考虑匹配程度  $M_{ijk}$  和重要程度  $C_{jk}$ ,则定义母体特征与第  $j$  项业务母合机会的匹配程度  $R_j$  为

$$R_j = \sum_{i=1}^m \sum_{k=1}^l C_{jk} M_{ijk}, \quad j = 1, 2, \dots, n.$$

最后,为了分析方便,对匹配程度  $R_j$  进行规范化处理,即

$$R_j = R_j / R_{\max}, \quad j = 1, 2, \dots, n.$$

式中,  $0 < R_j \leq 1$ ,  $j = 1, 2, \dots, n$ ,  $R_{\max} = \max\{R_1, R_2, \dots, R_n\}$ .

#### (2) 评价母体特征与业务的成功关键因素的匹配程度

设  $K = \{K_1, K_2, \dots, K_p\}$  表示业务成功关键因素的集合,其中,  $K_t$  为第  $t$  种成功关键因素,  $t = 1, 2, \dots, p$ . 记  $N_{ijt}$  表示母体的第  $i$  种特征与第  $j$  项业务的第  $t$  种成功关键因素的匹配程度,可

由多位专家打分确定<sup>[10]</sup>,  $N_{ijt} \in \{1, 2, \dots, 5\}$ ,  $\forall i, j, t$ , 其中, 分值 1 意味着匹配程度最低, 分值 5 意味着匹配程度最高;  $Q_{tj}$  表示第  $t$  种成功关键因素对第  $j$  项业务的重要程度, 可由多位专家直接打分确定,  $Q_{tj} \in \{1, 2, \dots, 5\}$ ,  $\forall t, j$ , 其中, 分值 1 意味着最不重要, 分值 5 意味着最重要. 下面给出母体特征与业务成功关键因素的匹配程度的评价过程:

首先, 对专家给出的成功关键因素的重要程度  $Q_{tj}$  进行规范化处理, 即

$$D_{tj} = Q_{tj} / \sum_{t=1}^p Q_{tj},$$
$$t = 1, 2, \dots, p; j = 1, 2, \dots, n.$$

式中,  $D_{tj}$  的含义与  $Q_{tj}$  完全相同, 满足  $\sum_{t=1}^p D_{tj} = 1$ . 其次, 综合考虑匹配程度  $N_{ijt}$  和重要程度  $D_{tj}$ , 则定义母体特征与业务成功关键因素的匹配程度  $U_j$  为

$$U_j = \sum_{i=1}^m \sum_{t=1}^p D_{tj} N_{ijt}, j = 1, 2, \dots, n.$$

最后, 为了分析的方便, 对匹配程度  $U_j$  进行规范化处理, 计算公式为

$$U_j = U_j / U_{\max}, j = 1, 2, \dots, n.$$

式中,  $0 < U_j \leq 1, j = 1, 2, \dots, n, U_{\max} = \max\{U_1, U_2, \dots, U_n\}$ .

2.2 选择多元化企业核心业务

根据上述评价过程, 可将计算出的各个业务的匹配程度  $(R_j, U_j) (1, 2, \dots, n)$  表示在一个二维平面上, 如图 1 所示. 位于图 1 右上角灰色区域的

业务其母体特征与业务成功关键因素以及与业务母合机会具有良好的匹配性, 这些业务即为企业的核心业务. 位于灰色区域之外的业务属于非核心业务. 对于核心业务, 企业应加大投入, 重点发展; 对于非核心业务, 企业一般采取剥离的战略, 以突出主业, 强化企业的核心竞争力.

3 实例分析

下面利用本文给出的分析方法对实施多元化经营的我国某大型家电企业的核心业务进行选择与评价. 经考察, 该企业的主要业务可分成家电产品 ( $B_1$ )、住宅设施 ( $B_2$ )、机电产品 ( $B_3$ )、信息产品 ( $B_4$ )、生物制药 ( $B_5$ )、模具设计 ( $B_6$ )、彩色钢板 ( $B_7$ ) 及机器人 ( $B_8$ ) 等 8 大类, 见表 1. 通过分析, 该企业经营此 8 类业务的成功关键因素有: 品牌 ( $K_1$ )、销售网络 ( $K_2$ )、产品组合管理 ( $K_3$ )、规模 ( $K_4$ )、服务 ( $K_5$ )、核心技术 ( $K_6$ )、业务开发技能 ( $K_7$ )、形象 ( $K_8$ )、产权开发成本 ( $K_9$ )、价值工程 ( $K_{10}$ )、质量控制 ( $K_{11}$ )、员工聘用与培训 ( $K_{12}$ ). 该企业经营这 8 类业务的母合机会分别为: 规模和历史 ( $O_1$ )、管理技能 ( $O_2$ )、业务定义 ( $O_3$ )、可预见的错误 ( $O_4$ )、业务单位之间的联系 ( $O_5$ )、共同的核心竞争力 ( $O_6$ )、特殊技能 ( $O_7$ )、外部联系 ( $O_8$ )、重要决策 ( $O_9$ )、主要变化 ( $O_{10}$ )<sup>[8]</sup>. 该企业母体组织的 5 种特征分别为: 指导多元化企业经理的心智图 ( $P_1$ )、多元化企业的组织体系 ( $P_2$ )、企业的参谋部门和中心资源 ( $P_3$ )、多元化企业经理人员的经验和特殊技能 ( $P_4$ )、多元化企业的分权度 ( $P_5$ )<sup>[8]</sup>. 评价结果列于表 2.

表 1 某家电企业产品类别和品种  
Table 1 Product categories and varieties of a household appliance company

类 别	产 品
家电产品	电冰箱、空调、干燥消毒柜、洗碗机、吸排油烟机、电熨斗、冷柜、电热水器、电视机、吸尘器、微波炉、燃器灶
住宅设施	整体厨房、整体卫浴
机电产品	洗衣机电机、空调电机、开关插座
信息产品	计算机、掌上电脑、手机、DVD、MP3 播放器
生物制药	药品、保健品
模具设计	主要生产 30 t 以下的大中型塑料注射成型模具
彩色钢板	加工范围从高档的家电壳体用彩塑钢板 (VCM) 到建筑及室内外装饰用彩涂钢板 (PCM)
机器人	致力于注塑、搬运、水平关节、点焊、弧焊等 5 种目标产品 12 种规格系列的机器人系统开发及产业化批量生产, 并承接自动化物流工程及机器人应用工程

根据表 2 的结果, 可以构造出如图 2 所示的企业多元化核心业务选择与评价矩阵. 根据研究, 匹配程度  $R_j$  和  $U_j$  的分界点一般定为 0.5, 则从图 2 可以看出, 家电产品 ( $B_1$ )、住宅设施 ( $B_2$ )、机电产品 ( $B_3$ )、信息产品 ( $B_4$ )、模具设计 ( $B_6$ ) 的匹

配程度较高, 可以考虑作为该企业的核心业务重点投资和发展. 而生物制药 ( $B_5$ )、彩色钢板 ( $B_7$ ) 及机器人 ( $B_8$ ) 由于其匹配程度较低, 应作为非核心业务逐步剥离, 以加强核心业务, 提高企业的核心竞争力.

表 2 匹配程度  $R_j$  和  $U_j$  的计算结果  
Table 2 Calculating results of matching degree of  $R_j$  and  $U_j$

业务	母体组织与关键成功因素之间的匹配程度 $R_j$	母体组织与母合机会之间的匹配程度 $U_j$
$B_1$	0.87	0.87
$B_2$	0.84	0.75
$B_3$	0.81	0.67
$B_4$	0.74	0.81
$B_5$	0.49	0.46
$B_6$	0.72	0.71
$B_7$	0.72	0.44
$B_8$	0.49	0.67

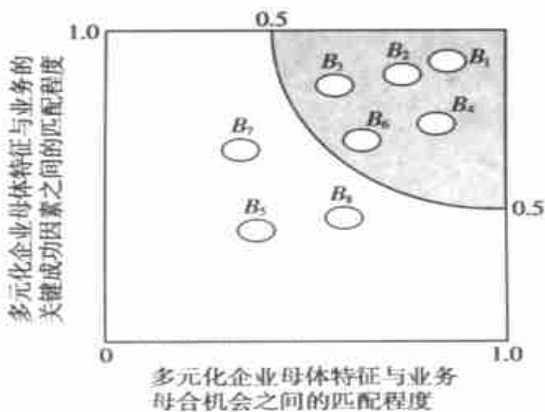


图 2 多元化企业核心业务选择匹配性评价矩阵

Fig. 2 Core business choice and evaluation matrix of diversified corporation

4 结 语

多元化企业核心业务的选择与评价问题一直没有得到很好地解决.本文从匹配性的角度出发,通过考虑母体特征与业务成功关键因素的匹配性以及业务母合机会的匹配性两种主要因素,构建了一种选择和评价核心业务的匹配性评价矩

阵,并且给出了核心业务选择和评价的具体操作方法.实例分析表明,该方法具有较好的实用性和操作性.另外,该方法不仅为多元化企业选择与评价核心业务提供了一种参考依据,而且对企业清理非核心业务也有实际的指导意义,值得企业注意和研究.

参考文献:

[ 1 ] 康荣平,柯银斌.企业多元化经营[M].北京:经济科学出版社,1999.27-28.  
(Kang R P, Ke Y B. Diversification of enterprise [M]. Beijing: Economy Science Press, 1999.27-28.)

[ 2 ] Rumelt R P. Diversification strategy and profitability[J]. Strategic Management Journal, 1982,3:359-369.

[ 3 ] Khanna T, Palepu K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets[J]. Harvard Business Review, 1997, (July-August):41-51.

[ 4 ] Markides C C, Williamson P J. Related diversification, core competences and corporate performance[J]. Strategic Management Journal, 1994,15:149-165.

[ 5 ] 尹义省.适度多角化:企业成长与企业重组[M].北京:生活·读书·新知三联书店,1999.112-119.  
(Yin Y S. Moderate degree diversification: growth and reengineering of enterprises [M]. Beijing: Life·Reading·New Knowledge Press, 1999.112-119.)

[ 6 ] Porter M E. From competitive advantage to corporate strategy[J]. Harvard Business Review, 1987, (May-June):43-59.

[ 7 ] Prahalad C K, Hamel G. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, 1990, (May-August):69-80.

[ 8 ] Goold M, Campbell A, Alexander M. Corporate strategy: the quest for parenting advantage[J]. Harvard Business Review, 1995, (March-April):120-132.

[ 9 ] 鲁开垠,汪大海.核心竞争力[M].北京:经济日报出版社,2001.164.  
(Lu K Y, Wang D H. Core competency [M]. Beijing: Economic Daily Press, 2001.164.)

[ 10 ] Zikmund W G. Business research method [M]. Second edition. New York: The Dryden Press, 1998.268-270.

Selection of Core Business and Evaluation of Diversification Strategies

WANG Jiang, FAN Zhi-ping

(School of Business Administration, Northeastern University, Shenyang 110004, China. Correspondent: WANGJiang, E-mail: wgjg\_2000@yahoo.com)

**Abstract:** In order to select and evaluate the core businesses of diversified corporations, a practical analysis method is presented with better operability. Based on the parenting advantage to quest for and viewing from the two matching factors, ie. assessing the matching degree of parenting character and success key factor and analyzing the matching degree of parenting character and parenting opportunity, a quantitative model is built to select and evaluate the core businesses of diversified corporations. A practical example is given to explain how to use model to select and evaluate the core businesses of diversified corporations.

**Key words:** diversification strategy; core businesses; parenting advantage; success key factor; parenting opportunity; quantitative model; selection; evaluation

(Received May 16, 2003)