

分类号_____

密级_____

UDC _____

编号_____

中南大學

CENTRAL SOUTH UNIVERSITY

硕士学位论文

论文题目 高视伟业集团公司归核化

发展战略研究

学科、专业 工商管理

研究生姓名 钟海飏

导师姓名及
专业技术职务 陈晓红 教授

摘 要

从上世纪80年代开始,人们普遍怀疑公司是否有能力管理多元化的业务组合,并为之创造价值,对多元化战略进行反思,出现了“归核化”浪潮。众多大企业纷纷以多种手段清理非核心业务并加强核心业务,由此引发了美国大型公司的持续重构过程,形成了80年代的第四次兼并浪潮,其主要特征是:混合并购所占的比重急剧下降,并购对象主要转向与本行业有关的行业,多元化发展的公司将非主导产业分割转让,以提高主营业务的资产质量和赢利能力。

本文以高视伟业集团为研究对象,采取理论与实践相结合的方法,利用PEST、SWOT和价值链等管理工具对高视伟业集团的经营现状进行了分析。通过引入核心能力定量评价模型对高视伟业集团公司的核心能力进行了分析,对集团公司当前所涉足行业的吸引力进行了分析,根据分析的结果对高视伟业集团的发展战略进行了重新规划。研究结果认为集团公司的数字电视业务在企业资源能力、企业创新能力、企业绩效等几大核心能力指标的综合评分中排名第一,所以,高视伟业集团应该继续以其核心业务——数字电视为主,充分发挥其核心能力,在将主营业务做大做强的同时,培育新的利润增长点。

关键词 归核化, 高视伟业集团, 核心能力

ABSTRACT

Since the beginning of the 1980's, people has generally doubted whether companies have the ability to manage multiple business integration and have created value as well as reflecting on the strategy of pluralism, which presented the tide of focusing. Many large-sized enterprises gradually take plenty of means adjusting non-focused business and strengthening focused business. Then this raised the lasting process of reconstructing in the large-sized enterprises, USA and become the fourth tide of integration in the 80's. Its main characteristic is the dramatic decrease of the percentage in the mixed purchase, the goal of mixed purchase transfers to the trade of the relating business and companies with multiple industry development divide and transfer the non -focused business in order to enhance the capital quality and ability to make profit for the main business.

This paper take Gos group as a research aim, and take the method combining theory into practice, make use of PEST, SWOT, value chain etc. management tools to analyze Gos Group's current business condition and re-planed the new development strategy. In light of the research result, Gos Group should continue to develop the core business, digital Television and completely develop core ability to expand its main business as well as cultivate new profit increase point.

KEY WORDS Re-focusing, Gos Group, Core Ability

目 录

摘 要	i
ABSTRACT	ii
第 1 章 绪 论	1
1.1 研究的背景	1
1.2 研究的目的和意义	3
1.2.1 研究的目的	3
1.2.2 研究的意义	4
1.3 国内外归核化战略研究现状	4
1.3.1 对企业多元化经营的反思研究	4
1.3.2 企业能力（资源）理论的研究	5
1.3.3 战略管理理论的研究	6
1.4 归核化战略理论界定与归核化战略实质	7
1.5 本文的研究思路 and 结构	8
第 2 章 高视伟业集团战略环境分析	10
2.1 高视伟业集团公司概况	10
2.2 高视伟业集团公司多元化经营的原因	16
2.3 高视伟业集团公司所面临的政治、经济、社会和技术等宏观环境分析	19
2.3.1 政治环境分析	19
2.3.2 经济环境分析	22
2.3.3 社会环境分析	24
2.3.4 技术环境分析	24
2.4 高视伟业集团的 SWOT 分析	26
2.5 高视伟业集团的战略目标	26
第 3 章 高视伟业集团公司的核心能力和核心业务研究	28
3.1 核心能力理论概述	28
3.1.1 核心能力的特征	28
3.1.2 核心能力的识别	29
3.1.3 衡量核心能力的指标体系	38
3.2 高视伟业集团核心能力研究	39
3.2.1 高视伟业集团核心能力定量评价模型	39
3.2.2 高视伟业集团核心能力评价指标权数确定方法及步骤	39
3.2.3 高视伟业集团核心能力评价指标的赋值方法	42
3.2.4 高视伟业集团核心能力评价	43
3.3 核心业务选择与评价的理论基础	45
3.3.1 核心业务的定义	45
3.3.2 核心业务的特征	46
3.3.3 卫星电视在高视伟业集团占据核心业务地位	47
3.4 高视伟业集团核心业务的波士顿矩阵分析	47
第 4 章 高视伟业集团公司归核化战略选择	50

4.1 高视伟业集团公司归核化经营方式的必要性	50
4.2 归核化经营方向的选择	51
4.3 高视伟业集团各业务行业吸引力评价	53
4.3.1 行业吸引力评价指标体系	53
4.3.2 高视伟业集团行业吸引力定量评价模型	54
4.3.3 高视伟业集团行业吸引力评价	54
4.4 归核化经营的实施方式	56
4.4.1 收缩性归核化战略	56
4.4.2 扩展性归核化战略	57
4.5 高视伟业集团归核化战略选择	70
第5章 高视伟业集团公司发展战略的实施	72
5.1 实行股份制改造,完善公司治理结构	72
5.2 完善人力资源管理	73
5.2.1 建立健全激励机制	74
5.2.2 营造良好宽松的工作环境	75
5.3 实施“重研发、抓品质、创品牌、搞四化”的十二字方针	75
5.3.1 重视研发工作,加大研发投入是公司保持竞争力的秘诀	75
5.3.2 品质是公司生存和发展的重要条件	76
5.3.3 品牌是公司的巨大财富	76
5.3.4 搞“四化”是公司实现归核化的重要保障	76
第6章 结论与展望	78
参考文献	79
致 谢	82
攻读学位期间的主要研究成果	83

第1章 绪 论

1.1 研究的背景

从 20 世纪 70 年代末开始，特别是 80 年代中期，出现了一个重要的趋势。越来越多的公司正在对变化多端的竞争环境作出积极的反应，并调整企业战略，企业更理性地关注其核心业务。不少经过多元化发展的大企业遇到严重的问题，多元化热潮开始减退，企业开始重新回归核心业务，剥离与核心业务不相关或者是相关性不强的业务。

比如埃克森公司早期曾涉足办公用品市场，可口可乐公司则收购了哥伦比亚影音公司，许多企业进行的多元化扩张，都出现了不同程度的问题，有的甚至出现了非常明显的经营困境。“结果导致‘坚持本业’是最理想的公司战略这一观念受到重视并得到广泛传播”。1981 年美国通用电气公司提出“数一数二”原则，把所经营的 60 多个行业逐渐集中在 13 个核心行业，逐渐剥离非核心业务。获得了极好的效益。众多为多元化经营所累的公司纷纷效仿，拉开了归核化战略广泛实践的序幕。随之如康柏收购数字设备公司，世界通讯收购 MCI 公司，戴姆勒-奔驰公司买下克莱斯勒公司，花期银行与旅行者公司合并，美国在线与时代华纳的合并，波音与麦道的合并等。这一期间的并购浪潮的一大特点就是动机上更为“健康”，多是出于战略动机。企业在并购其他企业的同时，也大体出售或转让那些与本企业核心产业不相关的多元化企业。例如，1997 年美国通用汽车公司以 95 亿美元的价格将休斯飞机公司出售给雷声公司；西门子公司 1997 年卖掉彩电生产线，撤出家电行业，集中力量在通讯行业展开竞争，随后，西门子公司又于 2005 年 9 月将其手机业务出售给台湾明基；HP 分家；ATT 的分解以及爱立信将手机生产转包；PHILIPS 出让生产大家电的子公司；百事可乐公司为了集中精力打败对手，不得不放弃饭店和快餐业；菲利普·莫里兹公司着手拍卖“非核心业务”，并进行裁员和重新整合，通用汽车也将 15 家零件厂出售，以进一步提高竞争力等等，这些公司的经营体现了归核化战略的发展趋势。

有学者对美国 219 家在 1981 年到 1987 年的经营战略变化情况的分析，发现在该期间有 8.4% 的公司实行多元化扩张，有 20.4% 的公司实施了归核化经营战略，有 71.2% 的公司维持原状。有人对近几年的并购数据进行分析，发现各大公司都在纷纷购的形式来看，行业内横向并购的个案占了 25%，1998 年全球十

大并购案全是行业内的并购。可见，归核化战略已经成为企业经营战略的基本趋势。

在韩国，积极追求多元化战略和大企业战略的起亚、露露、汉拿等企业相继宣布倒闭，多元化战略受到质疑和反思。1998年，大宇、现代、三星等多元化企业实施了归核化战略，将企业难以运转成功的产品进行转让。同样，日本企业也经历了类似的过程。从2007年全球企业100强的数据来看，全球企业100强主要是以专业化经营的企业为主。

表 1-1 全球企业 100 强前 20 名 单位：亿美元

排名	公司	产业	销售额	利润	资产	市值	国家
1	Citigroup 花旗集团	银行	1465.58	215.38	18843.18	2474.17	美国
2	Bank of America 美国银行	银行	1165.74	211.33	14597.37	2266.08	美国
3	HSBC Holdings 汇丰控股	银行	1215.08	166.30	18607.61	2022.88	英国
4	General Electric 通用电气	集团企业	1633.91	208.29	6972.39	3589.84	美国
5	JPMorgan Chase JP 摩根大通	银行	993.02	144.44	13515.20	1709.73	美国
6	American Intl Group 美国国际集团	保险	1131.94	140.14	9794.14	1744.67	美国
7	ExxonMobil 埃克森美孚	石油和天然气	3350.86	395	2239.47	4106.55	美国
8	Royal Dutch Shell 皇家荷兰壳牌集团	石油和天然气	3188.45	254.42	2323.08	2082.54	荷兰
9	UBS/瑞士银行	多元化金融	1055.87	97.75	17768.85	1168.42	瑞士
10	ING Group/荷兰国际集团	保险	1534.39	96.50	16150.49	939.93	荷兰
11	BP/英国石油	石油和天然气	2659.06	222.86	2176.01	1981.41	英国
12	Toyota Motor 丰田汽车	汽车	1790.24	116.77	2435.98	2176.89	日本
13	Royal Bank of Scotland 苏格兰皇家银行	银行	774.13	125.11	17053.49	1241.32	英国
14	BNP Paribas 法国巴黎银行	银行	891.56	96.41	18981.85	970.25	法国
15	Allianz/安联保险	保险	1253.29	88.08	13808.76	872.17	德国

(续表)

16	Berkshire Hathaway/伯克夏·哈萨威	多元化金融	985.39	110.18	2484.37	1637.86	美国
17	Wal-Mart Stores 沃尔玛	零售	3486.50	112.85	1511.93	2013.57	美国
18	Barclays/巴克莱	银行	677.10	89.45	19491.67	947.94	英国
19	Chevron/雪佛龙	石油和天然气	1953.41	171.38	1326.28	1493.72	美国
20	Total/道达尔菲纳埃尔夫	石油和天然气	1750.51	155.25	1388.16	1526.20	法国

数据来源: Forbes, 2007 年 5 月

从上表来看,在全球 100 强企业中排名前 20 位的企业中,实行多元化经营的企业只有 3 家,其余的都是实行专业化经营,占整个比例的 85%。这从一个侧面说明,成功的绝大多数企业都实行专业化经营,专业化经营已经为大多数企业所认可。

在我国,最早进行归核化经营的企业应该是万科,早期的万科,业务领域曾经涉及进出口贸易、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料、印刷、电气工程等 13 类,是典型的多元化企业。但是 1993 年后,万科确立了以房地产为主业的归核化战略,逐步退出其它经营领域。经过十多年的专业化发展,造就了今天房地产行业的第一品牌。2007 年,万科的销售额突破 500 亿元,占全国房地产销售市场的 2.07%。创维从 2000 年先后在电脑、移动通信、汽车电子、安防、房地产、智能电子等多个行业进行投资,但收获的却都是失败的教训和远期利益的等待,在 2003 年后,创维终于回归彩电主业;2004 年,联想放弃实行了 5 年的多元化战略,进行业务调整,剥离 IT 服务业务,重新确立以计算机业务为核心业务并优先发展,我国也拉开了归核化战略的序幕。

1.2 研究的目的和意义

1.2.1 研究的目的

本文试图在归核化战略的理论指导下,结合高视伟业集团公司的现状,通过对该公司的外部环境和内部条件分析,试图回答高视伟业集团公司多元化道路何去何从?如何实现真正做大做强的梦想?结合高视伟业集团公司的实际情况,笔者为高视伟业集团公司设计了更能增强其竞争能力的“归核化”经营战略,同时为其它正在进行多元化经营,拟实行归核化发展战略的公司提供有益

参考。

1.2.2 研究的意义

本文的研究意义在于通过对多元化现状的反思研究，利用国内外归核化战略研究的理论工具，对集团公司多元化经营现状进行了认真分析，通过分析，为高视伟业集团重新进行了发展战略规划，为集团公司进行归核化发展战略提供了较为客观的依据，同时为其它拟进行归核化战略的公司提供参考。另外，在核心业务选择方面，本文通过引入 AHP 法，为核心业务的选择和确定提供了一个可参考的方法。

1.3 国内外归核化战略研究现状

目前，关于企业归核化战略的研究主要体现在企业多元化经营进行反思、对企业能力和企业战略管理理论的研究等几个方面之中。

1.3.1 对企业多元化经营的反思研究

1982 年托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼出版《追求卓越》一书，提倡回归“根本”。他在该书中写到：“每一项学术研究事实上都会得出这样一个结论，即无导向的多元化只能是一个失败的提议。”同年，鲁迈特在《多元化战略与绩效》一书中论证：在各种企业战略类型中，无关多元化和垂直一体化的绩效最差；相关集约多元化绩效最好，其它依次为主导集约、主导扩散、相关扩散、单一业务。对多元化公司最详尽的研究来自加州大学的鲁梅尔特在哈佛商学院的博士论文，该文在 1974 年以《策略、结构和经济绩效》为题出版。用鲁梅尔特的话说：“这些公司的战略就是，只进入那些以其原有的中心力量或中心技能为基础，只是从中分出一部分力量并能加强这种力量的行业。虽然这些公司不断地推出新产品，进入新行业，但它们绝不会对不熟悉的领域投资。”他补充说，这些经营状况良好的公司是把其多元化战略建立在某种中心技能或中心力量之上的。鲁梅尔特的分析基础就是《财富》500 强中那些 20 年来经营状况良好的公司。

1987 年，FOR (Future Organization Resources) 发表研究报告：《多元化：欧洲与美国的比较》指出：进入 80 年代，企业多元化发展的焦点已经发生变化企业经营在目标、活动范围和竞争方式上，都体现了归核化经营战略的特点。在企业成功要素的剖析方面，也越来越偏重于企业核心能力影响方面的因素。

波特于 1987 年发表一项对 1950-1986 年间美国 33 家大企业多元化历程的统计分析结果，借此强调：选好核心业务是企业战略的基础。后来在他的新作

《竞争论》中指出：“根据经验显示，多元化如果不能与事业单位可持续的竞争优势紧密结合，通常只会破化经济价值。”

英国学者马卡兹 1990 年在哈佛商学院完成了他的博士论文《多元化、归核化与经济绩效》，证实了企业存在最优的多元化经营水平。他结合鲁迈特的统计数据 and 分类方法，通过对企业绩效进行分析，首先提出并使用了“归核化”概念，并对归核化经营战略的特点、后果及影响加以讨论。指出，超过最优的多元化经营水平的企业只有进行归核化战略，才能保证最好的绩效。此后几年中又陆续发表了几篇这方面的论文，其中 1992 年发表的论文中再次使用了“归核化”。他认为对美国 80 年代以来美国企业战略变化的新趋势，用“反混合兼并”、“反多元化”等词语表示都不准确，而用“Refocusing”一词最为理想。该词原为摄影术语，直译为“在聚焦”，国内一般根据其理论背景而翻译成“归核化”。

我国学者康荣平在 1998 年曾多次撰文，对 GE 公司和深圳赛格集团的归核化经营战略加以探讨，在 1999 年出版了《企业多元化经营》，书中对企业多元化经营进行了反思，并对企业归核化经营战略的发展方向进行了介绍。同年，尹义省出版专著《适度多角化—企业成长与业务重组》，对企业多元化经营之后的战略进行介绍，涉及到了归核化的基本内容。次年，芮明杰和余光胜在《产业制胜—产业视角的企业战略》一书中，对近期的企业战略动向进行分析，并具体说明了企业归核化经营战略的方法内容。

1.3.2 企业能力（资源）理论的研究

美国学者普拉哈拉德和英国学者哈迈尔 1990 年在哈佛《商业评论》上发表《公司的核心能力》一文，1994 年哈迈尔等人出版专著《竞争未来》，构成了以核心能力为重点的 20 世纪 90 年代企业战略理论。他们指出：“从前，多元化公司只是简单地将其业务指向特定的最终产品市场，并告戒它们要成为世界领导企业。但是，由于市场界限变化更快，目标不确定，控制至多是暂时的。”核心能力是指企业长期积累而成的一种独特的能力，可实现高于竞争对手的价值，具有进入多种市场的潜力，难以复制模仿，是长期利润的源泉。

1990 年，马卡兹和威廉姆森用“战略性资产”的概念将企业能力具体化，对多元化经营企业的业务相关性进行重新界定，指出，企业战略管理的基本组成部分是选择业务组合，战略相关性优于市场相关性。同时认为能带来“资产改善”优势和“资产创立”优势以及资产裂变优势的相关性多元化经营，才能为企业提供长期竞争优势。对战略资产相似程度测定，他们主张除了采用一些描述行业结构的标准数量以外，还应引入顾客资产指标、渠道资产指标和过程经验指标等三种主要的结构变量指数。从而弥补了鲁迈特业务分类方法的不足，

在实证分析中具有较强的解析力。并完善了马凯兹自己于1990年提出的归核化经营战略的理论研究成果。

美国经济学者彭罗斯从马歇尔经济理论的内部经济问题着手，以企业内部成长论来分析企业，指出：“一个企业可以进入许多经营领域，但为了抵御竞争压力，企业必须准确地把追加资金投入到企业已经进入或拟进入的每一个领域，在一定的时间范围内，对连续追加投资的需要将限制企业进入领域的数目，企业的经营活动离自己拥有的独特专长领域越远，为获得能力持续竞争优势的努力就越大。”以此说明企业成长过程中，其自身的能力将制约着企业的多元化扩张，非相关多元化经营战略难以具备竞争优势，开辟了运用企业能力进行企业战略研究的崭新领域。

安德鲁·坎贝尔明确表示，“一个企业在新领域运用其核心能力或者在姊妹业务间转移竞争性的重要能力时，它能够创造跨业务组合的经济价值”。以核心能力为基础的多元化经营战略，不仅是企业在本行业、本领域获得明显竞争优势的保障，核心能力的积极应用还是企业开辟新领域，建立新的利润增长点，甚至是建立新的主导产业，实现战略中心转移，寻求不断发展，进行多元化经营的重要手段。企业核心能力的价值最大化是由企业核心能力的内部性决定的。企业核心能力的形成也是诸多价值点的不断凝结、分离、再造的过程，该过程也是企业核心能力价值最大化的过程，即通过企业核心能力的价值不断发生扩张、转换和提升，将企业的核心竞争优势延伸到多个领域。

1.3.3 战略管理理论的研究

“管理学之父”彼得·德鲁克在20世纪80年代初指出：今天典型的大企业是多种产品、多种市场、多种技术和多元化经营的企业。美国大企业50年代起施行的多元化战略在70年代达到高峰，80年代进入战略转换期，90年代多数实施归核化战略。

1986年，罗伯特巴泽尔和布拉得利F盖尔《战略与绩效—PIMS原则》一书中指出：“公司战略的一个主要目标就是通过谨慎的建立互相补充、互相联系的业务单位集团来创造可持续的竞争优势。”“早期的业务矩阵组合不是将公司管理的注意力集中于投资那些只依据财务分析的单独方案上，而是将注意力集中于某些个别业务的投资上，这些个别业务的竞争地位和战略为降低资本成本提供了良好的机会。这些矩阵方法对于评价现金收支平衡是有用的，但是它并未真正解决诸如、相互联系性、市场份额、协同作用以及对业务集团一体化战略的需要等问题。尽管我们称其为业务组合矩阵，但她实际上只是一种按市场增长和相对市场份额这样的指标将个别业务单位进行分类的系统。”

日本学者下山达哉和中村元一于1993年推出《企业（业务）战略的展开》一书，在对“本业战略”的论述中，从企业资源、业务价值和生命周期分析等角度，提出了三个本业发展战略方案：

（1）本业的强化：就是针对那些处于成长期的业务，且在企业地位中的比较高，或者是企业的竞争力提高的非现有主业的业务，进行重点的资源投入。

（2）本业的维持：就是针对那些成熟期的业务，且在企业居于较高的市场地位，需要维持资源的投入，维持企业的效益。

（3）本业的收缩或撤退：就是针对那些处于衰退期的业务，且市场地位底下的业务，采取撤退资源的战略。它们强调企业积极主动的撤退是至关重要的，认为“回归主业”能够弥补企业家精神的不足，从而避免进入陌生业务的失败。同时，他们也将“回归主业”扩展到了主业重构方面。

1995年，英国学者安德鲁·坎贝尔、迈克尔古尔德和马克斯亚历山大运用“母合框架”理论，对企业战略进行研究。证明：企业多元化经营取得成功的基础是竞争战略的经济性，因为母公司将多元化经营的不同业务联系起来。只有当母公司的影响力可以创造价值时，他们的存在才具有经济性。多元化经营企业凭借对各项业务的影响和“母合”而创造价值，能创造比竞争对手更高价值的企业，才具备所谓的“母合优势”（The Guest for Parenting Advantage）。母体的技能和资源同多项业务需要完全符合最理想的情况。从而形成了一个判断企业多元化经营程度的新标准。以此为原则，他们认为企业分立决策和退出决策都需要充分体现母体和各业务之间的符合程度。并容国对帝国化学工业公司（ICI）、英国石油公司和壳牌（Shell）公司分立、退出运作的实际分析，说明了这一理论框架对企业归核化战略具有较强的指导意义。

1.4 归核化战略理论界定与归核化战略实质

“归核化经营战略主要是指企业在实施多元化经营战略失败或绩效不佳时，以各种手段清除非主营或核心业务，用以加强或重构主营或核心业务的战略选择。”对多业务经营的企业实施归核化经营战略，就是指企业将依据其自身的能力和业务及结构、体制、过程等基础因素，进行企业战略的重组和构建。归核化经营战略不只是企业经营战略走向的问题，它还涉及企业主管（核心）业务的选择确立，“归核化”的实施和程度的把握，以及企业和顾客的价值创造的企业经营战略。也就是说，归核化经营战略以多元化经营战略为基础，但在

企业本质认识和战略思想等方面更科学、更合理。

归核化战略并不是简单的反多元化，而是对过度多元化的修正和补充，其战略实施的结果仍然是企业的多业务经营状态，是被赋予崭新内涵的企业多元化经营战略，在业务的选择上，归核化经营战略并不单纯的“回归主业”，还包含着“主业重构”的内容，“回归主业”只是其主要的表现形式。另外，它更不是单纯的要求战略适应环境，而是要求企业发现和把握现有市场尚未结构化的产业。总之，企业归核化的目标就是通过培养和运用企业能力，采用组织变革和业务重组的方式，实现企业和顾客价值的不断提高。

以上论述只是表现了整个企业战略成长历程中的一段，这些概念或界定既没有挖掘出企业实施归核化战略的实质，也没有反映出企业成长的“完整”的历程。任何一个企业都有自己特殊的资源和能力。理论上，这些资源和能力总有可能与外部环境达到最佳匹配，从而取得最佳绩效，培育强劲竞争力。企业对这种状态的追求就是其价值的实现过程。在实践中，“核心使命”受两个方面的限制：一是企业对自己能力和资源的认识的精确程度；二是企业对处在变动中的环境的适应程度。企业为实现这种状态的经营活动是努力接近理想状态，但却不能在最佳状态停留：要么资源不能充分利用，与环境的协调还存在优化的空间；要么资源被过度估计，与环境的协调出现了过度的状况。企业是一个基于能力的价值主体，其形成和成长取决于企业内部与外部环境中各利益相关者之间的价值均衡状态。

因此，企业在根据自身能力状况，决定组织规模和业务范围，以实现自身价值预期的时候，必须把实现价值均衡放在第一位。这构成了企业的核心使命。也就是说，企业要做得好，必须在战略规划上做到一种不断调整以接近最佳匹配的途径，以有效地解决价值均衡中存在的问题。这种调整，我们称之为“归”，而“归”的方向就是要无限接近实现企业的核心使命。企业为实现核心使命而制定的战略我们称之为归核化战略。即企业不断地追求使企业基于自身所拥有的能力（资源）的价值预期与环境基于成本的价值预期长期持续处于最佳配置状态。企业围绕“归”与“核”来制定战略，努力实现企业持续保持长期竞争优势的一种趋势，称之为“化”。

1.5 本文的研究思路 and 结构

（1）研究思路和研究方法

本文通过查阅国内外关于多元化的反思和对归核化理论文献的研究，通

过理论与实践相结合的方式，结合高视伟业集团公司的实际情况，对集团公司所处的宏观经济环境，运用 SWOT 和价值链等管理工具对公司的核心能力、核心业务选择等进行了分析。经过分析，笔者以为，高视伟业集团存在一定程度的多元化过度，需要对战略进行调整，剥离不相关的与核心业务无关的业务，进行战略重构，实行归核化战略。

本文的研究方法有：案例分析法

（2）论文的结构

第 1 章，概括说明本文的研究背景、目的与意义，国内外研究现状，并在此基础上提出本文的研究思路及结构安排。

第 2 章，对高视伟业集团所面临的战略环境进行了分析，介绍了高视伟业集团公司的概况，对其所处的政治、经济等宏观环境和自身的优势劣势及所面临的机会和威胁进行了分析。

第 3 章，对高视伟业集团所拥有的核心能力和核心业务进行了分析。

第 4 章，对高视伟业集团的归核化战略选择进行了分析，通过引入行业吸引力定量评价模型，对高视伟业集团目前所涉足的各行业进行了定量分析，根据分析，高视伟业集团应该选择继续在数字电视领域做大做强。

第 5 章，重点阐述了高视伟业集团公司发展战略的实施，对集团公司实现上述战略规划目标的保障措施进行了论述。

第 6 章，结论与展望。

第2章 高视伟业集团战略环境分析

2.1 高视伟业集团公司概况

高视伟业集团公司的前身是 K 公司和 D 公司。2005 年 3 月,经过长时间的了解和谈判,有多年合作基础的这两个公司终于合并走到了一起,K 公司出资现金 2000 万元现金和 800 万元的股份收购了 D 公司 90% 的股份。K 公司于 1993 年 3 月份在广东汕头成立,成立之初仅仅是汕头街头一个小小的贸易商行。经营范围的主要是卫星接受收机和高频头。当时的卫星接受机主要是从韩国进口,价格在 2000-3000 元不等,高频头主要从台湾进口,价格也非常高,具有相当可观的利润,正是当年可观的利润,为 K 公司的发展奠定了基础,使 K 公司掘得了第一桶金。

回顾 K 公司的发展,大致可以将公司的发展划成四个阶段,这四个阶段依次为:

第一阶段,白手起家阶段(1993 年—1995 年)。K 公司成立之初,没有钱可以注册企业,真正是白手起家。由于当时对民营企业的注册管制相当严,任何公司都必须有挂靠单位。为此,K 公司的创始人通过运作资源,最后以 50 万元注册成功。但是,K 公司一直非常重视渠道建设。当时就在长沙、南昌、厦门和西安等地方设立了办事处。实际上是这四个办事处在沿海地区的桥头堡。这期间,K 公司通过贸易掌握了市场信息和渠道,为后续的实业发展道路奠定了坚实的基础。

第二阶段,创立品牌的阶段(1995—1998 年)。通过贴牌生产,树立了自己的品牌。

第三阶段,从贸易到实体的阶段(1998 年-2001 年)。1998 年,通过以股份换技术的方式吸引了公司第一个生产团队,走上了实业发展的道路。在这里,不得不提到的是 K 公司的创始人 L 先生。与同时代很多暴发户不一样的是,L 先生有着良好的教育背景(某重点大学博士毕业生)和一颗宽容的心。正是这种良好的教育背景使他看到了国内卫星电视行业的巨大发展前景,也正是有了他博大的胸怀,才吸引了第一代技术人才,奠定了 K 公司走实业发展道路的基础。博大的胸怀和与创业者兄弟般的情感成功融入进 K 公司的发展历程,形成了 K 公司独特的企业文化。这种文化被我们称之为“梁山文化”或者“兄弟文化”,即在公司内部,从公司董事局主席到普通员工,人与人之间是平等的,每

个人都受到尊重，每个人都可以自由的发表自己的看法，只要你的提议对工作是有利的，公司就会给你表现和展示的机会。正是这种文化，为 K 公司后续的发展提供了强大的动力。谈到 K 公司的企业文化，公司创始人认为公司的核心文化就是 K 公司的独特发展模式。这种模式之所以独特，是因为他创造性的提出了“公司社会化，人才资本化，努力打造社会化发展平台”的模式。这样的文化，在今天也许并不新鲜，但是，在 10 多年前的 1993 年，可以说是十分了不起的。

K 公司的发展模式主要有以下 7 点：

- (1) 平均股份，走共同富裕的社会化发展道路。
- (2) 以股份换技术、换市场，实现人才资本化。
- (3) 每年从利润中留取 30% 作为企业发展基金，建设社会化发展平台。
- (4) 打破股东终身制，引入公司内部激活机制。
- (5) 董事长在一切重大问题决策中有三分之一的赞成权或否决权，引入民主集中机制。
- (6) 财务人员的任命、管理和待遇直接由董事会负责，实现董事会对经营者的有效督。
- (7) 根据“二八法则”，将公司 20% 的股份出让给普通员工。实现共创、共享、共同发展目标随着时间的变化，这种独特的发展模式已经逐渐沉淀成 K 公司的独特企业文化，这种文化对 K 公司日后的高速发展提供了源源不断的动力，成为 K 公司采取资本的方式迅速实现扩展目标的最核心的动力。无论是成功收购 D 公司，还是与家居智能的成功合作，都体现了一个共同的基础，那就是基于 K 公司发展模式为核心的企业文化。

第四阶段，公开化发展阶段（2001 年至今）。K 公司人很清楚，在中国，公司要想做大做强，就必须学会与政府融合，打好政治牌。这对于从事卫星电视接收设备这样一个半公开半合法行业的公司来说，更是如此。于是，经过慎重的思考和选择，K 公司举家北迁，由改革开放的前沿阵地回到了创始人的家乡——C 市。并定下了“立足湖南，背靠广东，面向世界”的发展思路。事实证明，K 公司北迁 C 市为公司的发展赢得了政府的大力支持，为公司的公开化发展创造了有利条件。历经多年的发展，K 公司与 H 省政府和当地政府建立了良好的关系。省委、省政府已经明确，要以 K 公司为龙头，将 C 市打造成 H 省第二大电子信息产业基地。K 公司被列为 H 省十一五规划中的重点扶持企业。

D 公司成立于 1993 年，经营的主要产品是卫星天线和天线驱动设备。多年以来，该公司一直坚持走专业化发展的道路，从成立之初到现在一直只向客户

提供卫星天线。多年来的专业化经营造就了她在卫星行业的良好声誉，成为行业内高品质的象征。

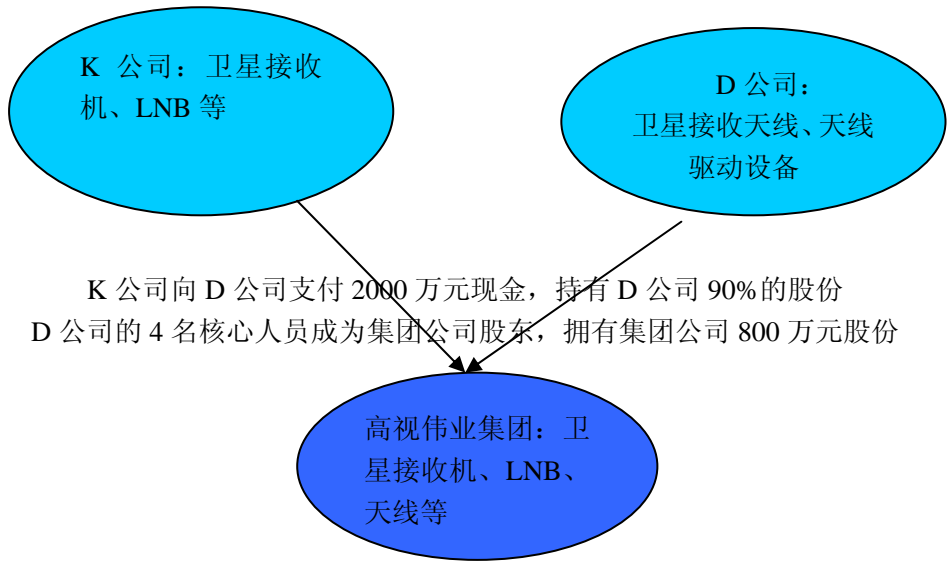


图 2-1 高视伟业集团公司合并图

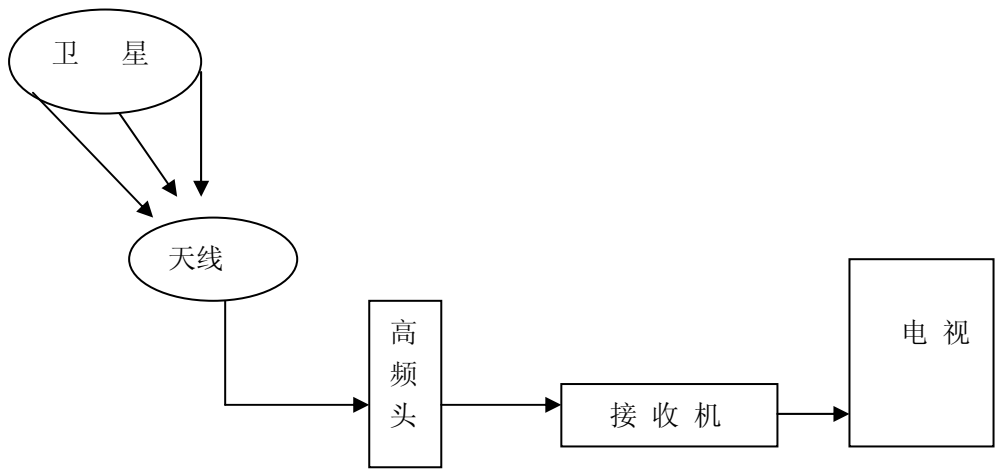


图 2-2 用户接收卫星电视信号示意图

由示意图可以看出，用户要想完全将接收卫星电视信号，需要有一台电视机、卫星接收天线、接收机和高频头。所以，从客户的角度看，无论是 K 公司还是 D 公司，都无法完全满足他们收看卫星电视的需求。于是，为了向客户提供完整的产品，K 公司和 D 公司开展了较为紧密的合作，双方互推对方的产品，将自己的产品和对方的产品实行捆绑销售，实现资源共享、利益共享。经过一

段时间的合作之后，双方彼此都有了一定程度的了解，并且在实践中发现双方的合作产生了较为明显的协同效应，实现了双赢。2006年，有多年合作基础的两家公司最终走到了一起，K公司以2800万元将D公司成功收购，组建了高视伟业集团公司。

通过合并，我们发现，无论是K公司还是D公司，都完善了产品线，增强了整体竞争能力，产生了较为明显的协同效应。从双方的财务数据显示，财务报表合并前的K公司销售收入较上一年度增长15%，而D公司的销售收入则增长了20%多，合并后的第一个财年，为公司产生了双赢的效果。

今天的高视伟业集团已经发展成为一个公司自有资产8亿元，产品覆盖数字电视、卫星电视接收设备、安防监控、微波通讯、手机等多个领域。公司在全国现有3个研发中心，4个加工基地，6个子公司，8个办事处。产品远销海内外，分别在阿联酋、印尼和加拿大等国家设立了业务机构，业务范围遍布全国各省市及中东、北非、欧美等50多个国家和地区。公司现有员工近6000人，拥有一支由80多名博士、硕士、高工组成的技术开发队伍。生产、办公场地80000平方米，具备年生产高频头2000万只、数字电视机顶盒600万台、无线摄像头100万只、手机100万部的生产能力，年总产值达20亿元。

2007年末，高视伟业集团完成工业产值18亿元，实现销售收入15.3亿元，净利润8000多万元。集团公司的主要业务分布如下：

表 2-1 集团公司各事业部主要经营业务

序号	部门	主要产品	面对的主要客户
1	卫星电视	卫星电视接收器材：LNB、DVB-S，卫星信号接收天线	国外和国内接受卫星电视的用户
2	数字电视	数字电视前端和终端接收产品：发射机、编码器、调制器、DVB-C、CAS等	广电局或电视运营商
3	家居智能	家用无线摄像头、IP摄像头	家庭用户，目前主要为国外市场
4	手机	提供整机及板卡，专为年轻时尚一族设计的手机	主要定位于低端客户
5	专业电源	LCD电源、微波炉电源、工业用微波电源	LCD、微波炉厂商、微波设备厂家
6	安防工程	带录像功能的摄像机、承接各种道路监控和金库监控工程	交警队、银行、智能社区
7	注塑厂	塑料机壳、PVC管	塑料机壳为公司内卫星电视部用
8	介质陶瓷	陶瓷介质（振荡器）	卫星电视LNB用
9	金属厂	LNB和GSDF机壳	卫星电视和数字电视部

(续表)

10	铝锭厂	铝锭	金属厂
----	-----	----	-----

注：上述部门 8、9、10，由于承担了公司有关材料的供应，实际上是公司的材料供应部门，属于后向一体化经营。

2007 年，集团公司各部门的收入结构图如下：

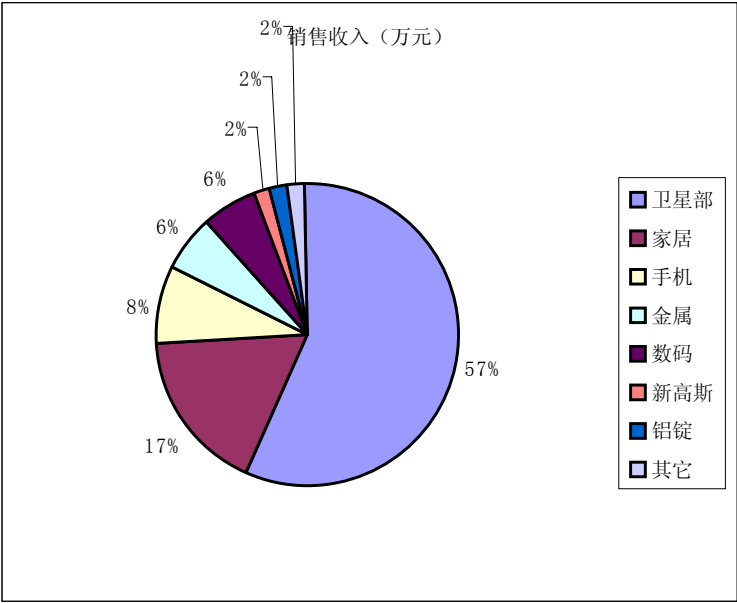


图 2-3 2007 年，集团公司各部门的收入结构图

从上图中可以看出，卫星电视接收器材是集团公司的主要收入来源，销售收入占总销售收入的比例已经过半，其次是家居智能，这两个事业部的销售收入占到了整个公司收入的 80% 多，是公司当之无愧的主营业务收入来源。

2002 年-2007 年间 K 公司主营业务收入变化趋势图：

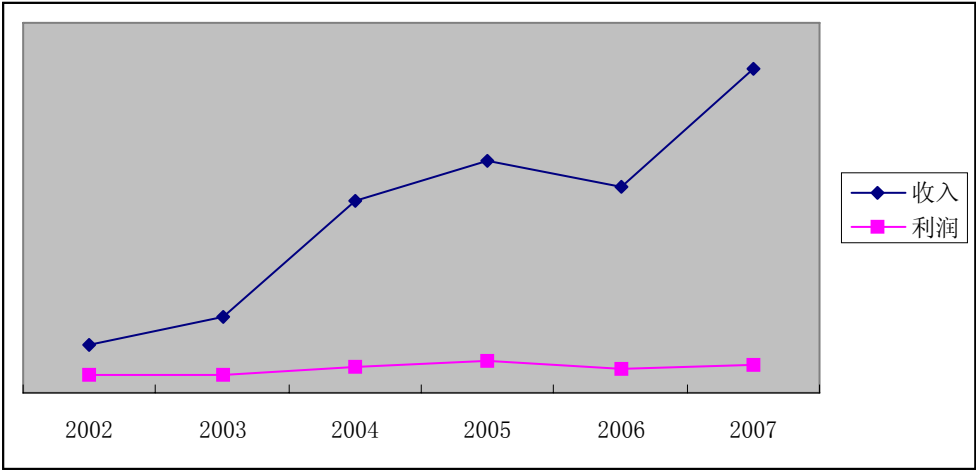


图 2-4 2002 年-2007 年间 K 公司主营业务收入变化趋势图

2007 年，K 公司市场分布情况：

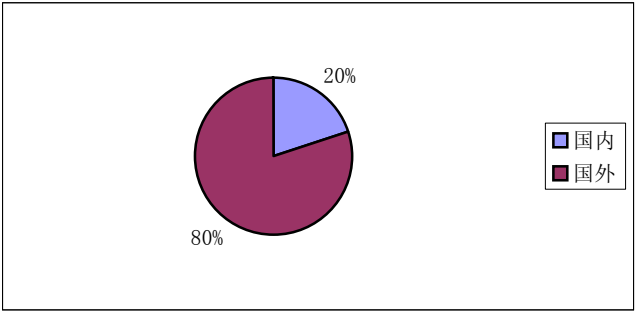


图 2-5 K 公司国际国内市场结构图

而在国内市场方面，在农村和城市市场分布情况：

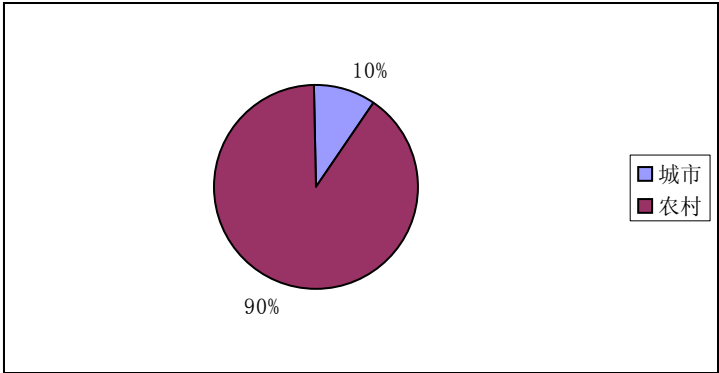


图 2-6 K 公司农村和城市市场结构图

从图表中，我们可以看出，集团公司目前的经营状况呈现以下几个特点：

- (1) 主营业务突出。卫星电视业务占了整个销售收入的 56%。
- (2) 销售收入增长速度开始发生变化，尤其是 2006 年，曾经出现了下滑，但 2007 年由于转星等原因，销售收入又有了较大幅度的增长。
- (3) 利润率较低，并有下降趋势。

2.2 高视伟业集团公司多元化经营的原因

为了更客观的研究集团公司多元化的发展道路，我们先来看看可以载入公司发展史册的一些大事，K 公司近十多年来的发展过程中的大事主要有：

1993 年 3 月在广东汕头创办 K 公司。成立之初，公司就前瞻性、创造性的确立了“公司社会化、人才资本化，努力打造社会化发展平台”的企业发展思路。

1995 年 5 月创立了“K”品牌，在国内较早实施了“没有工厂也有品牌”的先进经营手段。

1998 年 3 月，由公司生产的第一个产品“MMDS 下变频器”诞生，开启了 K 公司由贸易到实体的进程，跟上了“世界制造中国化”的发展潮流。

1999 年 10 月世界首创的“C 波段卫星接收高频头三个场管设计方案”产品问世。此前中国的卫星高频头主要依赖进口，从某种意义上说，中国的卫星高频头产品的国产化是从 K 公司开始的。目前产量属国内第一、世界前三。

2000 年 6 月“Ku 波段平板卫星接收天线”研制成功，并批量投产。此项技术填补我国空白，并取得中国应用发明专利。9 月“数字卫星接收机”研制成功，并投入大批量生产。

2001 年 8 月承担了信息产业部电子发展基金资助的“数字固体存贮录放机”项目，此项技术产品填补了我国空白，拥自主知识产权。8 月创立“C 市 K 公司”，走向公开化发展道路。10 月创立“成都 CT 数码系统有限公司暨成都研发中心”，进入数字技术领域，是国内较早开发数字电视前端产品的公司之一，目前 K 公司已成为中国电视数字化产业的排头兵。11 月创立“深圳 ZW 电子有限公司”，进入射频无线监控技术领域，独立研制出“2.4GHz 射频信号收发模块”，并得到广泛应用，成为这个技术领域的先导。

2002 年 3 月创办了“C 市富雷数码电器有限公司”，主要开发生产各种规格的数字微波通讯天线。

2003年5月创办了“深圳K公司暨深圳研发中心”，完成了“研发资讯中心设在深圳，生产基地设在C市”的战略转移。

2004年3月实施公开上市计划，进行资产重组。7月创办“深圳K公司微波通讯有限公司”，进军军用技术市场。8月创办深圳鹤州工厂，用于新产品批试。

2005年3月，K公司与D公司完全合并，组建高视伟业集团。6月，C公司占地400亩的数码产业园建设正式启动。10月，液晶平板电视机批试成功。

从中我们可以发现，K公司是一个以贸易起家，经历过专业化经营的公司，从1993年成立到2001年的近8年时间里，K公司专注于在卫星电视行业领域里经营。但是从2001年开始，K公司开始了多元化经营，既有相关性相当强的数字电视前端系统领域，也有与原来的主业根本毫无关联的安防产业，甚至是试图进入对产品品质和技术要求极高的军品产业。多年以后的今天，我们回顾K公司所走过的发展的道路，可以发现，在目前所涉及的多个行业里面，真正能为公司创造利润的还是数字电视领域。

关于多元化经营，国内外学者已经进行了大量的研究。安索夫在1965年发表的专著《企业战略》一书中，对企业多元化经营进行了大量的论述。其中对企业多元化经营的原因，他归纳为四类：（1）企业凭借其扩张战略无法达到预期的目标；（2）目标能达到前提下，如果公司盈余太多，远超过扩展需要时，可能尝试多元化；（3）公司遇到比扩展战略有更大获利性的新市场机会，也可能采取多元化；（4）特定情况下，在扩展与多元化前景都不明朗时，也可能多元化。安索夫在书中还提出了“协同性”的概念，即指两事物如有有机结合则可超过简单相加的力量。他认为企业多元化要最大限度的利用协同性。

Penrose(1959)认为企业进行多元化的动因很多，既有企业内部的原因，也有企业外部的原因。她把这些原因称作为外部诱因和内部诱因。外部诱因是指吸引企业进入新的业务领域的外部环境的状态和存在的机会，它们可能是企业合理定位后所追求的富有外部吸引力的机会，呈现出主动的多元化；也可能是以某种威胁的形式存在，如企业主要市场需求的下降会使企业涉足其它行业来谋求新的发展。内部诱因是指存在于企业内部的能够促进多元化的条件，它产生于企业更加充分的开发和利用其现有的资源的愿望。如在发现自身的技能不能较好地与企业当前从事的经营活动相匹配后，企业很可能会开展防御性的多元化。高视伟业集团实行多元化经营的原因有哪些呢？据笔者分析，有以下几点：

（1）产生范围经济效益，寻求新的利润增长点。近几年来，虽然国家对卫星电视实行强制性的管制政策，对卫星电视接收器材实行生产许可证制度，但

是经过十多年来的发展，国内卫星电视器材市场已经趋于饱和，生产的厂家越来越多，生产厂家总数至少达到 100 家。另一方面，随着技术的成熟，进入门槛已经不再存在。只要是具备一定生产条件的厂家都可以进入该行业。用公司一位销售人员的话来说，目前的农民都可以生产高频头和天线。众多生产厂家的存在加剧了市场竞争，使得卫星电视器材市场接近完全竞争市场，利润率持续走低。卫星电视领域的日渐成熟，使得高视伟业集团不得不寻找新的利润增长点。所以从内部诱因来说，公司有寻求新的利润增长点的诉求，以规避单一业务风险，实行抵御性多元化经营。从外部原因来说，安防、手机行业的利润率相对较高，成为了吸引高视伟业集团进入的最主要诱因。

(2) 大公司效应。大公司效应来自于笔者对金融学中的大银行理论的思考。其含义是一个公司通过收购、兼并等手段控制其它相关或不相关业务的企业，以达到其迅速扩张的目的，同时给外界传递资金实力雄厚的信息。由于信息的不对称，在目前的信息披露（况且非上市公司根本无须公开财务信息）制度不健全的情况下，无论是客户，还是银行等利益相关者，都无法完全掌握公司运营的真实情况。但通常情况下，客户更愿意与大公司打交道，他们往往假定大公司更有实力。笔者以为，大公司效应是高视伟业集团进行多元化经营的重要原因之一。由于大公司效应的存在，当地政府、银行等都与公司建立了良好的关系。供应商对公司的付款也采取了更为灵活的方式。所有这些，都成了公司发展的有利因素。应该说，大公司效应不仅仅在高视伟业集团内部存在，对于其它公司，同样具有一定的解释作用。在这里，有必要说明的一点是，K 走公开化发展道路，就是从与当地政府的融合开始的，作为回报，K 公司必须向当地政府上交一份满意的答卷，而最好的答卷，除了上交利税之外，企业的规模、解决当地的就业问题、带动当地消费是重要的一个方面。

(3) 协同效应。安索夫在《企业战略》一书中所说的协同效应，是高视伟业集团实行多元化经营的重要原因。无论是 K 公司与 D 公司的合并，还是 K 公司与成都 CT 数码科技有限公司的整合，都充分体现了协同效应。与 D 公司的合并，使 K 公司的卫星电视产业链更加完整，与成都 CT 数码科技有限公司的整合，使得 K 公司的数字电视产业链更加齐全，目前，K 公司已经成为国内唯一一家可以为广电部门提供“交钥匙”工程一站式服务的企业。合并后的经营数据显示，协同效应相当明显。

任何一个企业都无法脱离外部的宏观环境，一个好的发展战略总是与其所处的宏观环境相适应的。为了找到 K 公司适合实际情况的发展战略，有必要对 K 公司目前所涉及行业的政治、经济、技术和文化等各方面进行分析。

2.3 高视伟业集团公司所面临的政治、经济、社会和技术等宏观环境分析

2.3.1 政治环境分析

目前,中国政局稳定,为企业的发展提供了良好的政治环境,尤其是对于曾经处于半公开状态的卫星电视广播地面接收器材的生产厂家来说更是如此。1993年,国务院颁布的《卫星电视广播地面接收设施管理规定》(第129号令)规定:“国家对卫星地面接收设施的生产、进口、销售、安装和使用均实行许可证制度,个人禁止自行接收卫星电视。”只有具有生产许可证的厂家才能在市场上公开销售卫星电视接收器材,否则属于违规行为。但是,由于广大农村地区收到卫星电视节目需求强劲,市场对卫星电视接收器材的需求相当庞大,所以尽管政府对卫星电视接收器材进行管制,但实际上,市场上仍然存在未经许可的产品。经过多年的发展之后,更是出现了有能力生产的企业无许可证,而有许可证的企业又没能力生产的局面。出现这种尴尬局面的主要原因是中国特有的资源配置方式导致了资源配置的扭曲。也就是说当时获得许可证的企业并不打算真正生产卫星电视接收器材,而真正准备且有能力生产的企业又没有获得生产许可证。于是就出现了有生产许可证的企业与无证企业的紧密合作。正是基于这样的政策要求,K公司的卫星接收器材几乎大部分都销往东南亚、中东等国外市场,在国内市场只是一小部分。正是这样,老百姓才得以顺利接收到各电视台的卫星信号,党和国家的政策才能够以一种最实惠的方式传达到广大农村老百姓的耳中。经过十多年的发展,尽管中国政府仍然没有出台新的政策,使老百姓自由接收卫星信号合法化,但实际上已经是默许了这种方式。早些年,中国政府启动了直播卫星计划,2006年9月,鑫诺2号直播卫星因技术故障推迟了直播卫星时代的到来,如果直播卫星进展顺利,老百姓自由接收卫星信号将走向合法化。这将为K公司这样的企业迎来又一个发展的机遇。

另一方面,有线电视的数字化也为集团公司的发展迎来第二个春天。中国的有线电视起步于上世纪七、八十年代,是从最早的共用天线系统逐步建设、联网发展起来的。20多年来,有线电视网络从无到有、从小到大,已经发展成为遍布城乡、覆盖全国1.3亿家庭的重要信息基础设施。有线电视具有很强的政治属性,是传达中央政令、建设社会主义精神文明的重要阵地。我国有线电视又具有很强的社会公益属性,已成为城镇居民收看电视、享受文化娱乐、获取信息的主要渠道,是最为普及、最为便捷的信息工具和信息载体。数字化后,有线电视的阵地作用、喉舌功能、公益属性依然不变。因此,党中央、国务院

高度重视广播影视数字化工作,《国民经济与社会发展第十一个五年规划纲要》、《国家中长期科学和技术发展规划纲要》、《国家十一五时期文化发展规划纲要》都要求加快广播影视数字化进程。国务院从 2004 年开始连续三年将广播影视数字化纳入国务院工作要点。随着 2003 年已经启动的广播电视数字化的推进,我国将在 2005 年开展数字卫星直播业务,2008 年全面推广地面数字电视,2015 年停止模拟电视播出,实现数字广播电视有线、卫星和无线的全国覆盖。2004 年 3 月 25 日,中央文化体制改革试点工作领导小组在青岛召开了全国有线电视数字化推进工作现场会,刘云山同志出席会议并作重要讲话,对推进有线电视数字化进行了全面动员部署,提出了明确的要求。按照中央的要求,总局先后在全国 49 个城市和地区进行有线数字电视试点,制定了推进有线电视数字化的技术政策、节目政策、运营政策,积极争取国家有关部门制定了有利的税收政策和资费政策。经过几年的艰苦努力,初步建立了有线数字电视技术新体系,探索出了用信息化推动数字化整体转换的模式,初步走出了中国特色的有线电视数字化发展之路。许多地方党委政府将有线电视数字化作为当地为民办实事的民心工程加以推动。目前,全国已有青岛、杭州、深圳、大连、佛山、太原、南京、南宁、银川等 25 个城市完成了市区有线电视数字化整体转换,还有若干个城市和地区正在大力推进过程中,截止 2007 年底,全国有线数字电视用户已超过 2700 万户。有线数字电视得到了社会各界和广大人民群众의 普遍欢迎,数字化整体转换正在从点向面发展,从试点城市向全国大中城市铺开,呈现出了快速发展的良好势头。

尤其是在《国务院办公厅转发发展改革委等部门关于鼓励数字电视产业发展若干政策的通知》(国办[2008]1 号)中,更是对发展数字电视提出了新的要求,出台了新的鼓励政策,第一,提出了数字电视快速发展的目标。按规划,到 2010 年全国绝大部分地区城镇用户均将基本实现数字电视整体平移,预计,2007 年底全国大约拥有 1.52 亿有线电视用户,而数字电视用户估计为 3000 万户。不考虑增长因素,如果到 2010 年底,有 70%即 1.06 亿户实现数字化,则未来 3 年每年至少将发展 2500 万用户,可以预计未来 3 年,即从 2008 年—2010 年国内数字电视用户将出现爆发性增长,并为后续有线电视运营企业 ARPU 值和收入的高速增长奠定非常好的基础。第二,优化投融资环境。由于目前制约数字电视产业发展的一大瓶颈是资金短缺与短期高投入之间的矛盾,而政策鼓励数字电视企业通过资本市场获得宝贵的资金,将大大加快数字电视产业的发展,是雪中送炭之举。历史经验表明,任何有前景的产业如果能够很好地借助资本市场的力量,将相当于搭上了快速发展的直通车。第三,加强税收优惠。对一

些数字电视领域投资项目，免征关税和进口环节增值税，这是对有线电视运营商税收上的很大支持。第四，明确了增值业务服务费和数字电视付费节目收视费可以一定程度上自主定价。采用“政府定价+市场定价”相结合的定价方式，将消除很多完全由“政府定价”方式的弊端，一旦政策实施，将极大地促进产业的发展，极大地丰富电视节目，使数字产业升级带动消费升级成为可能。第五，首次明确广电机构可以经营增值电信服务，这是政策上的重大突破。在我国目前电信和广电还没有实行互相进入、存在很大政策壁垒的情况下，允许而且是鼓励广电机构提供增值电信服务，这是对广电企业进入电信领域首次政策上的重大突破。同时规定可以“利用国家公用通信网”从事业务(按我们查询，国家公用通信网包括了本地与长途电信网)，也隐含了广电机构具有利用电信运营商的电信网络从事业务的权利。增值电信服务是除语音业务之外的其他电信业务，包括互联网接入服务等等业务，首次明确可以从事所有增值电信业务，为有线电视运营商发展业务提供了非常广阔的空间。第六，国有资本可参与接入网建设等。这给电信企业提供了一定的分享数字电视产业发展的机会，但只是放开了接入网没有放开干线网，仍然保证了有线电视网络运营商的垄断地位。

这些新政策的出台，必然掀起新一轮数字电视发展的高潮，也一定会为 K 公司提供更多的发展机遇。

就安防而言产品来说，虽说自 9·11 事件以来，人们越来越重视自身的生命财产安全。为了保障人民的生命财产安全，国家也日益重视公共安全体系建设。中国安全防范事业开始于 20 世纪七十年代末期，安全技术防范作为一个专业领域，在我国经历了二十几年的发展历程。2006 年全国规模以上社会公共安全设备及器材企业共计 157 家，亏损企业 45 家，亏损面达到 29%，接近 1/3 的安防企业处于亏损状态，企业亏损面为 3314 万元。2006 年规模以上社会公共安全设备及器材企业实现工业总产值 64 亿元，同比增长 34.44%。2008 年中国北京举办奥运会，2010 年中国上海、广州分别举办世博会、亚运会，这三大盛会促使中国安防市场的需求量迅速膨胀。安防系统建设已由国家初期的要害部门扩展到了当今的公共场所、大型建筑、金融、交通、社区等各个领域，市场潜力巨大。预计 2008 年中国安防市场规模将达到 10 亿美元，成为继美国之后全球第二大安防市场。按照《中国安防行业“十一五”发展规划指导思想》，“十一五”期间安防产业发展年增长率要达到 20%以上，2010 年实现增加值 800 亿元以上。

由此可见，安防产业是一个很有发展前景的行业。需要注意的是，这里所指的安防是指用于公共安全领域的“大安防”，也就是是指安防工程或者安防系统。安防工程的主要客户是政府部门如体育场管、机场、银行、大商场等，可

以说大部分都是政府的事业性部门。这些客户的讨价还价能力远远要大于其它客户，一般都是通过招标方式进行。而中国的国情决定了招标方式的费用非常高，而且需要一定的社会关系和背景，对于 K 公司这样一个缺乏背景的纯民营企业来说，在安防工程领域里并没有优势，既没有市场优势，又缺乏产品的研发优势。从近两年的经营情况来看，K 公司安防产品始终在 3000 万左右徘徊，而且 2007 年与 2006 年的营业收入几乎持平，增长乏力。而且，2007 年的营销费用大大上升，费用的增加削弱了公司的赢利能力，安防业务从 2006 年 20% 的利润率变成了亏损。况且安防业务在集团整个业务收入中只占比 2% 左右。统计资料显示，在中国 1700 多家上市公司中，以安防产业为主营业务的只有 2 家，相对于其它行业的上市公司来说，远远不够。

另外，来自政府的支持也将为 K 公司的发展提供有利条件。H 省委书记，省长都曾多次到 K 公司数码产业基地视察，并切实为 K 公司解决了一些急需解决的问题。H 省委副书记 M 同志在全省电子信息产业发展座谈会上的讲话中也曾多次提到 K 公司，要求当地政府、各有关部门给予大力支持。目前，省委、省政府对 K 公司的定位是：以 K 公司龙头，把 C 市打造成 H 省的第二大电子信息产业基地。随着 K 公司在 C 市的良好发展，华录数码也已进驻 C 市，台达电子也即将在 C 市建厂，新的产业集群已初具规模。日前，以高视伟业集团为龙头的数字视讯基地随着高视伟业集团新产业园的投产已初具雏形。随着广东深圳等地定位于以知识密集型、高附加值企业为主，以生产加工为主的电子企业将向内地转移，C 市作为连接广东与 H 省的桥梁，作为“粤港澳的后花园”，在承接广东省的产业梯度转移中具有天然的区位优势。C 市政府将利用 H 省数字视讯产业基地这一新的发展平台，进一步突出工作重点，按照“龙头企业带动，完善综合配套，延伸产业链条，构建产业集群”的发展思路，以郴资桂经济一体化区域为核心，以产业园区为载体，以自主创新为动力，以“对接粤港澳，追赶长株潭”为目标，加快承接沿海地区信息产业梯度转移，大力引进国内外电子信息知名企业和战略投资者，尽快把 C 市电子信息产业基地做大做强，走出一条有色金属产业与电子信息产业相结合的发展道路。这必将为 C 市的新一轮发展迎来大好机遇，C 市的发展也必将为高视伟业集团公司的发展带来新的机遇。大量企业的内迁将进一步完善 K 公司等电子企业的配套设施，而配套设施的完善将进一步节约成本，进而提高企业的竞争能力。

2.3.2 经济环境分析

中国是目前全球增长速度最快，最有增长潜力的经济体，自 1979 年改革开放以来，年均增长速度保持在 9.7% 的高位运行。根据国家统计局发布的统计数

据，2007 年，中国的经济增长速度为 11.5%，GDP 总量达到 24 万亿元。按照世界银行的划分标准，人均 GDP 已经步入中等收入国家水平。高速的经济增长使广大人民群众的可支配收入有了较大幅度的提高。“经济基础决定上层建筑”。日益增长的物质需求将推动人民群众的精神文化需求，而电视则成为了普通老百姓最方便又最实惠的娱乐休闲方式。所以说电视产业蕴藏着巨大的发展商机。2006 年我国农村居民人均纯收入 3587 元，扣除价格上涨因素，比上年实际增长 7.4%，见图 2-8；城镇居民人均可支配收入 11759 元，实际增长 10.4%。农村居民家庭恩格尔系数(即居民家庭食品消费支出占家庭消费总支出的比重)为 43%，城镇居民家庭恩格尔系数为 35.8%，见图 2-9。

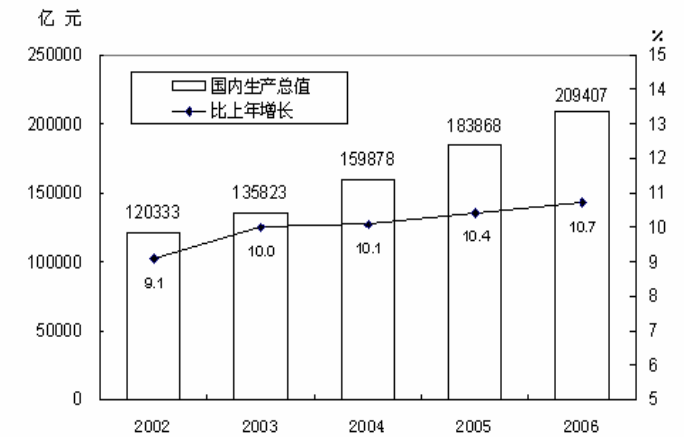


图 2-7 2002-2006 年国内生产总值及其增长速度

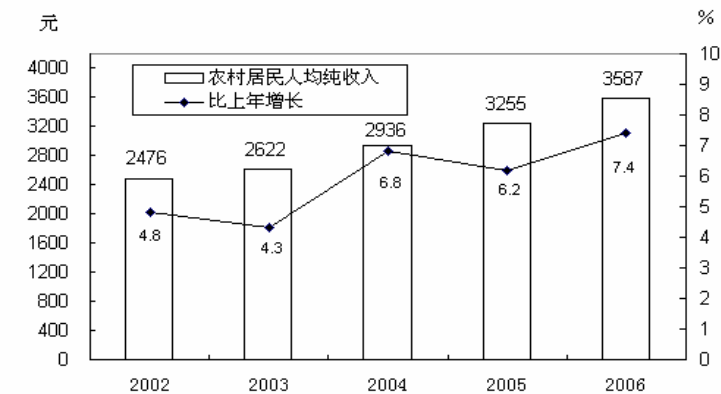


图 2-8 2002 - 2006 年农村居民人均纯收入及其增长速度

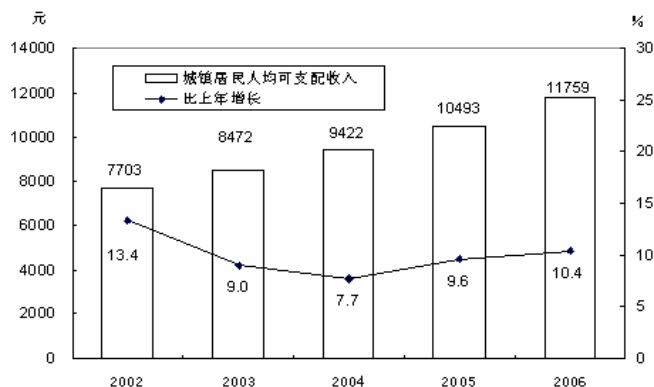


图 2-9 2002 - 2006 年城镇居民人均纯收入及其增长速度

备注：图 2-7、2-8、2-9 图片来源均来自官方网站。

2.3.3 社会环境分析

中国政府正致力于建设社会主义和谐社会的发展目标，努力改善民生，协调城乡发展。城乡发展差异的缩小，必将为公司的发展带来新的发展机会。

(1) 中国农村向城市的人口流动已是大势所趋，2006 年到大中城市的农民工占到跨省流动农民工总数的 60% 以上，外来工人口比重排在前 4 位的城市分别是深圳、上海、北京、广州，比例较高的 17 个大城市占了全国外来人口总数的 44.23%。随着中国政府“城镇化”政策的纵深推进，以及工业化进程的深入，中国的城市化趋势将不可避免。

(2) 农村市场大有潜力可挖。

国家推行“三农”政策和建设社会主义新农村，农村人口的生活水平将得到较大改善。2006 年我国农村贫困人口为 2148 万人，比上年末减少 217 万人，农村低收入人口比上年末减少 517 万人。庞大数量的农民存在消费需求却长期得不到满足，随着他们可支配收入的增加和农村社保体系的发展，势必会改变农民的消费观念，随着基本生活需要的满足，将增加在精神文化方面的需求。而作为文化和信息传播媒介的电视及与电视信号传输有关的设备将得到较快的发展。经过十多年在农村市场的发展，K 公司已经在农村数字电视行业树立了良好的品牌形象。这个品牌对于 K 公司来说，是一个巨大的无形资产。

所以，随着经济社会的发展，人民生活水平的提高，人民群众的文化需求将稳定增长。这必将促进数字电视的消费。

2.3.4 技术环境分析

对于以电子信息产业为主营业务的高视伟业集团公司来说，新技术的发展

必然给公司带来挑战，产品的开发是否能赶上其它公司的步伐必将影响公司的发展，甚至关系到公司的生死存亡，所以，对技术发展趋势进行分析是公司保持可持续发展的重要课题。

（1）替代品的威胁。随着电子信息技术的发展，必将出现手机电视、IP电视等新技术。近期已经有少部分城市拿到了IP电视和手机电视的运营牌照，而这些新型电视信号的传输方式的出现，必然对原有的传统的电视信号传输方式如卫星电视和基于DVB-C标准的有线传输方式形成替代，这必将对原有产品形成威胁。

（2）新型数字电视机的出现，使机顶盒成为过渡产品。机顶盒仍将是未来几年内国内数字电视用户接收数字电视信号的主导产品。无论从我国国情看还是美欧发达地区的推广情况看，机顶盒是逐步实现从模拟电视向数字电视进程中最好的解决方案。有人认为，随着数模一体或者内置机顶盒的电视机出现，机顶盒将没有存在的意义，所以机顶盒只能是一个过度产品。但是，因为国内现有近4亿台模拟电视机，彩电本身的寿命为8-12年，所以短期内是不可能立即淘汰的。即使认为机顶盒是过渡产品，那么市场也可能经历很长的过渡期。至于机顶盒会否最终退出市场，要看产品的不断发展与市场的选择。技术趋势是在不断变化的，一方面高端机顶盒可能首先作为提供很多电视附加功能的独特产品而长期存在，另一方面可能在三网融合的发展过程中被赋予更丰富的内涵，作为“数字家庭”的一种网络介入系统和信息处理平台，而长期占据“客厅文化”的信息中心地位。

所以，从上述的宏观经济环境分析，集团公司将迎来一个良好的发展机遇，这必将为集团公司的快速发展提供强大的市场牵引力，公司必须抓住这一良好的发展机遇，以最快的发展速度迅速壮大自己。机遇与挑战并存，我们在看到机遇的同时，也不能忽视技术的更新对公司的发展所带来的挑战。作为高新技术企业，技术是公司生存和发展的唯一秘诀，所以必须重视新的技术发展动态，加大研发投入，始终保持技术领先，只有这样，才能使公司做到基业长青。

内部环境是企业内部与战略有重要关联的因素，是企业经营的基础，是制定战略的出发点、依据和条件，任何一个公司制定战略都不能脱离其自身的内部环境。因此，分析企业内外部条件，认清企业内部的优势和劣势，分析企业所面临的外部机会和威胁，对于确定公司的战略来说具有相当重要的意义。

2.4 高视伟业集团的 SWOT 分析

外部环境	威胁 (T)	机会 (O)
	(1) 传统卫星产业开始进入成熟期, 面临产业升级换代的威胁; (2) 行业竞争激烈, 价格竞争成为主要的竞争手段, 大企业如同洲、九州、通达等都推出了进攻型的竞争战略, 如铺货和低价格等, 铺货增加了我们的资金压力和风险系数, 而低价则降低了行业的整体利润率较低, 在这样的环境下, 小公司很难维持生存; (3) 技术门槛低; (4) 新技术的发展, 有可能出现新的如手机电视、IP电视和数模一体电视机等新产品, 对现有的产品形成替代冲击。	(1) 建设社会主义新农村, 农民税负减轻, 收入水平有较大幅度的提升, 农民走向致富路, 精神文化需求有所提高; (2) 直播卫星即将开播, 进入新一轮的增长; 新标准 (AVS) 的卫星产业; (3) 国家大力推广“村村通”工程; (4) 数字电视整体平移工程启动, 国家大力发展数字电视; (5) 家庭安防产业刚刚起步, 属于朝阳产业。
内部条件	优势 (S)	劣势 (W)
	(1) 团队合作精神; (2) 开放式的合作模式; (3) 与供应商的良好合作关系; (4) 良好的银企关系; (3) 资金较为充足; (6) 新产业园已经投产, 制造能力进一步得到加强, 制造规模居行业领先地位; (7) 具有全球视野, 在中东设有办事处, 具有多年的海外市场开拓经验, 拥有较多的客户资源, 有良好的市场渠道。	(1) 主营业务赢利能力下降; (2) 自主研发能力较弱, 对外技术依存度较高, 缺乏核心技术; (3) 地域较偏, 难以吸引高素质人才; (4) 产品线太长, 客户个性化需求太多, 产品难以标准化, 难以形成规模经济。

从以上的分析可以看出, 虽然高视伟业集团公司有一定的优势, 但是同时也要看到有不少的劣势, 比如产品线过长; 缺乏核心技术, 对外技术依存度高; 主营业务虽然能够盈利, 但是利润率比较低, 是主要依靠规模经济模式盈利。所以, 从这一角度看, 高视伟业集团公司如果真正想做大做强, 就必须有所为有所不为, 剥离短期内不能产生经济效益或者是虽然有一定经济效益, 但经济效益不大的业务, 把主要精力放在主营 (核心) 业务上, 重点发展核心业务, 培育核心能力。在有优势竞争领域的业务上追加投资, 加大研发力度, 加强产品创新, 增加产品附加值。

2.5 高视伟业集团的战略目标

对于一个公司而言, 确定战略展望和战略目标具有极其重要的意义。战略展望是指关于公司未来发展方向和业务结构的展望, 是对公司将来要做什么和成为什么的一个主要概念。而战略目标则是指公司为加强公司的整体业务地位和竞争活力而建立的目标。

对于高视集来说, 其战略展望可以表述为: 在数字视讯领域里成为业内领先企业, 带给人类更多的视听享受。

战略目标：以数字电视为核心业务，紧紧围绕数字电视进行技术创新和市场开拓，把公司打造成识字视讯行业里数一数二的公司。

为实现上述目标，可以制定一个长期发展目标，即在 2010 年前实现：

年销售额：100 亿人民币

年利润： 10 亿人民币

员工人数：1.5 万人

厂房面积：15 万 m²

员工宿舍：25 万 m²

发行股票，完成公开上市计划。

为达到这些目标，需要采取相应的措施，我们将在后面进行论述。

第3章 高视伟业集团公司的核心能力和核心业务研究

3.1 核心能力理论概述

1990年普拉哈拉德和哈默根据对世界500强中部分机械和电子企业的实证研究,提出了企业持续竞争优势之源在于企业的核心能力,并把这种能力定义为企业内的一种积累性的知识,特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合各种技术流的学识。它是一个企业所具有的在本行业独树一帜的、难以复制模仿的能力,可实现用户看重的、高于竞争对手的价值,可提供进入广阔多样市场的潜能,从而是长期利润的源泉。至此,“核心能力是企业持续竞争优势之源”被理论界和实践界广为接受和传播(Prahalad,1993;Przybylowicz and Faulkner,1993;Hamel and Prahalad,1994;Kesler,Klostad and Clark, 1993; Gallon, Stillman Coates,1995; Coombs,1996)。学者们纷纷将之用于对企业战略以及企业竞争优势获取方面的解释。

3.1.1 核心能力的特征

(1) 价值优越性

核心能力应当有利于企业效率的提高,能够使企业在创造价值和降低成本方面具有一定程度的竞争优势。同时,核心能力应当能为用户提供根本性好处或效用。区别核心能力与非核心能力的标准之一是它给用户的好处是核心还是非核心的。例如,本田公司的核心能力是其发动机的设计和制造能力,而其与经销商关系的处理能力就不是核心能力。本田的发动机为用户提供了价值:省油、易发动、易加速、噪音低以及振动小等。

(2) 资源集中性

建立和提高核心能力的基本思想就是将企业的资源集中于少数关键的领域。以便使自己在这些领域建立优势。这些领域包括:顾客认为重要的、在价值链上最重要的、易于扩展或者发挥的、自己可以控制的。关键领域的选择会因行业的不同而有所差别,但一般而言,研发、营销、渠道和服务的重要性正在上升。建立核心能力领域最不应该的就是超出自己控制能力之外的领域。

(3) 能力整体性

核心能力是企业内部不同能力的集成组合。这种能力不是来自有形资产,而是来自无形的资产;不是来自拥有的某一产品或技术,而是来自多种知识和技能的组合;不是来自企业外部,而是来自于企业内部。它是企业不断获取资

源、运用资源、整合资源而逐步形成，是随着企业的发展过程，通过不能的历史沉淀下来的有利于企业发展的各种因素或资源的总和，这就是核心能力为什么不容易被竞争对手模仿和学习的重要原因。单项能力比较容易模仿和复制，但是要想模仿经过整合后的能力就相当困难，因为核心能力的整合机制与相关条件是难以模仿的。这有点象人与人之间的能力一样，由于每个人的成长环境不一样，所接受的教育不一样，所以每个人在成长中形成的能力也就不一样，所以，核心能力是难以购买和交易的。

（4）独特性

核心能力是企业独特的竞争能力，很难被对手轻易模仿。如索尼公司的产品创新能力；海尔的广告销售和售后服务能力。核心能力由于具有独到之处，任何企业都不能简单模仿而建立自己的核心能力，只能通过自己在实践中不断学习、总结提炼，才能建立和形成自己的核心能力。包括：专利技术与独特的产品；独特的销售主张和足够大的市场份额；持续的技术创新和开发能力。

（5）延展性

核心能力应该具备一定的延展性，应该能为企业打开多种产品市场提供支持，对企业一系列产品或服务的竞争力都有促进作用。拥有强大的核心能力，为企业在参与依赖核心能力最佳市场上拥有了选择权。如夏普的液晶显示技术，使其可以在笔记本电脑、电视显像技术等领域都比较容易地获得一席之地，而不是将其优势领域限制在一个很小的范围。而如果没有取得核心能力方面的领先地位，失去的就不仅仅是一种产品市场，而是一系列市场和商机。核心能力应当是一个“技能源”，通过其发散作用，将能量不断扩展到最终产品上，从而为消费者不断提供创新产品。如 CANON 公司利用其在光学镜片、成像技术和微处理器控制技术方面的核心能力，使其成功的进入了复印机、激光打印机、照相机、成像扫描仪和传真机等 20 多个领域。可见，随着技术的演化，围绕着核心能力可以派生出许多新的产品，为企业提供竞争优势。

3.1.2 核心能力的识别

核心能力的识别方法通常是以活动或技能为基础。为了更好的理解和把握企业的核心能力，核心能力的识别需要从有形和无形，静态和动态，内部和外部等多角度、多层次着手。

3.1.2.1 核心能力的内部识别

核心能力的内部识别方法有三种：一是价值链分析，二是技能分析，三是资产分析。

（1）价值链分析

价值链分析是一个很有用的工具，它能有效的分析在企业从事的所有活动中哪些对企业赢得竞争优势起关键作用，并说明将一系列价值活动组成体系以建立竞争优势。真正的核心能力是关键的价值增值活动，这些价值增值活动能以比竞争者更低的成本进行，正是这些独特的持续性活动构成了公司真正的核心能力。著名的战略管理专家哈佛商学院迈克尔·波特(1985)教授在其著作《竞争优势》一书中首先提出价值链概念。波特认为，每个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。核心能力的形成来源于企业的各种价值活动，价值活动是把企业生产经营活动分解成不同的生产单元，由于各生产单元是相互联系、相互作用的，因此又把不同的生产单元重新组合起来，并构成一个价值系统。企业正是从各生产单元的分解和重新整合中获得竞争力，从而形成企业的竞争优势。在激烈的市场竞争中，企业之所以能够生存，就是因为它具有这种优势或潜在优势。这一优势恰恰表现于各生产单元自身的活动和该活动构成的价值系统，并根源于企业的技术创新和组织创新活动。因为技术创新的实践结果导致企业生产经营活动的分工进一步细化进而导致企业业务资源内部的结构和配置的变化，而分工细化导致组织协调资源的复杂性，从而引起知识资源的内涵的变化，进而诱发组织创新。把企业的业务资源和知识资源的变化结合起来形成核心产品和服务，核心产品或服务则为企业成功实现利润最大化提供了基础。因此，企业竞争优势的产生是因为它在企业层次上拥有的业务资源与知识资源的组合，比竞争对手的技巧与知识组合要高级，从而形成企业的核心利润，使自己在激烈的市场竞争中处于有利地位。可以运用迈克·波特的价值链分析方法来考查企业业务资源和知识资源的变化。

高视伟业集团的价值链分析见图3-1

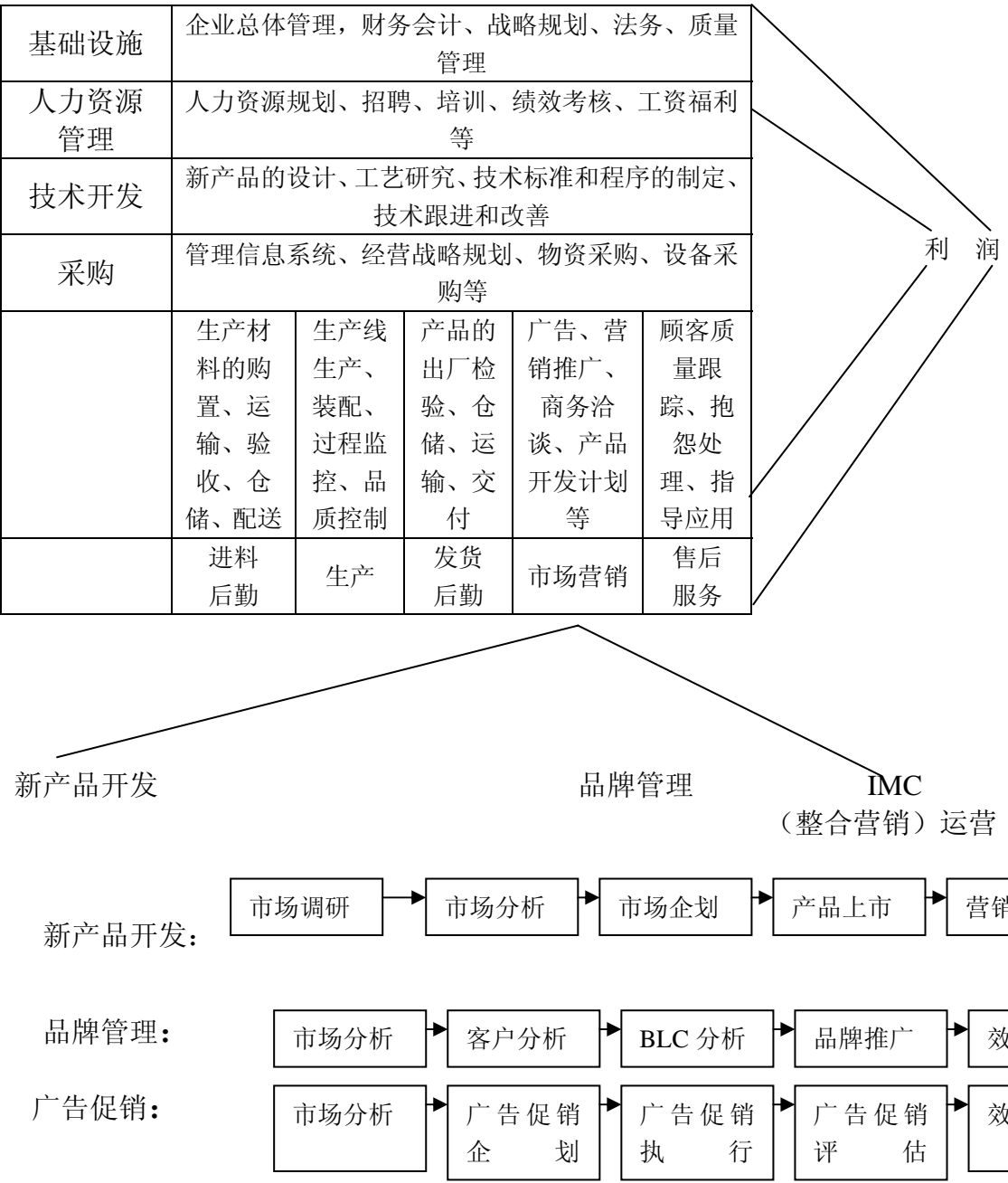
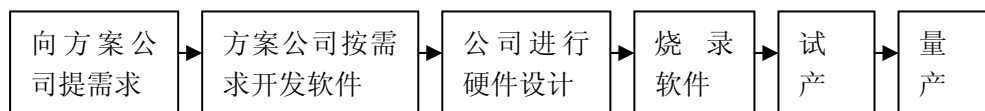


图 3-1 高视伟业集团公司价值链分析

备注：上述图表中是所列的新产品开发指的是市场营销环节上的新产品开发，有别于研发环节的新产品开发。

研发环节的新产品开发可以图示如下：

新产品开发



方案公司

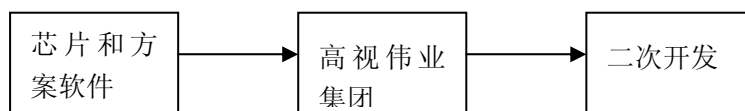


图 3-2 新产品研究开发流程图

从上图中可以看出，高视伟业集团在整个新产品研发环节中，主要是承担硬件设计工作，而对于产品的灵魂——软件则是通过合作伙伴（方案公司）提供的。这种研发模式的优点是，集团公司可以减少节约研发费用，集中精力发挥自己在生产制造、市场营销和售后服务方面的优势，但是在核心技术的掌握方面，在产品开发差异化方面却存在一定的弊端，尤其是在产品研发的主动性方面存在一定程度的不足。对于方案公司来说，他向不同的公司提供芯片，同时向不同的公司提供相应的软件。像高视伟业集团的方案公司就是，不仅仅向高视伟业集团提供方案，同时向包括长虹在内的大厂家提供方案。当开发任务紧张的时候，方案公司必然会考虑到他自身的利益问题而根据合作公司的重要程度不同进行产品开发，这必然会影响开发的进度，影响市场开发。在实践中，我们也已经感觉到了这种弊端。在全球 500 强企业中，没有哪个企业可以不重视产品的研发投入。IBM 每年的研发投入高达数百亿美元，占销售收入的 10% 多；在国内，华为技术也非常重视研发投入和技术积累，每年的研发投入占销售收入的比例也超过了 10%，而集团公司每年的研发投入占销售收入的比例还不到 1%，这个差距大得相当惊人。

因此，从上面的分析来看，集团公司在新产品研发上并不占据优势，其主要的价值增值活动并不是发生在研发环节，而更多的依靠集团公司强大的制造能力、多年来在市场上所形成的品牌效应和稳固的市场销售渠道。

20 世纪 70 年代后期，通用电器有限公司的核心能力是营销和良好的产品形象，而松下公司和无线电设备公司等竞争者对 GE 公司造成很大的冲击。因他们培育了代表较多增值的活动——松下公司是在零配件方面，而无线电设备公司则

是在零售方面，尽管他们提供的产品相似，但是在价值链中，他们的核心价值增值活动各不相同，核心能力也各具特色。

（2）技能分析

从技能角度分析和识别核心能力对企业来说最容易接受和掌握，而普拉哈拉德和哈默尔主要也是从技能分析着手分析企业核心能力的。大多数竞争优势源泉植根于出众的技能；业务单位制造出更高质量的产品，有更好的营销队伍和人员，并且对顾客更贴切、周到，原因在于具有某些与众不同的诀窍。没有一个业务单位在各种职能上都有出众的技能，但成功的业务在于某些对业务单位战略很重要的职能上有某种技能优势。如果该战略是关于质量的，该单位可能在制造技能方面或全面质量管理上具有优势；如果该战略是关于服务的，那么该单位将需要在服务技能上，通过设计更优秀的系统或更简易的服务产品拥有某些优势。

根据对技能的理解，我们可以为一个业务单位画出一棵“技能树”，将关键业务技能同市场环境需要联系起来（坎贝尔、古尔德，1999）。

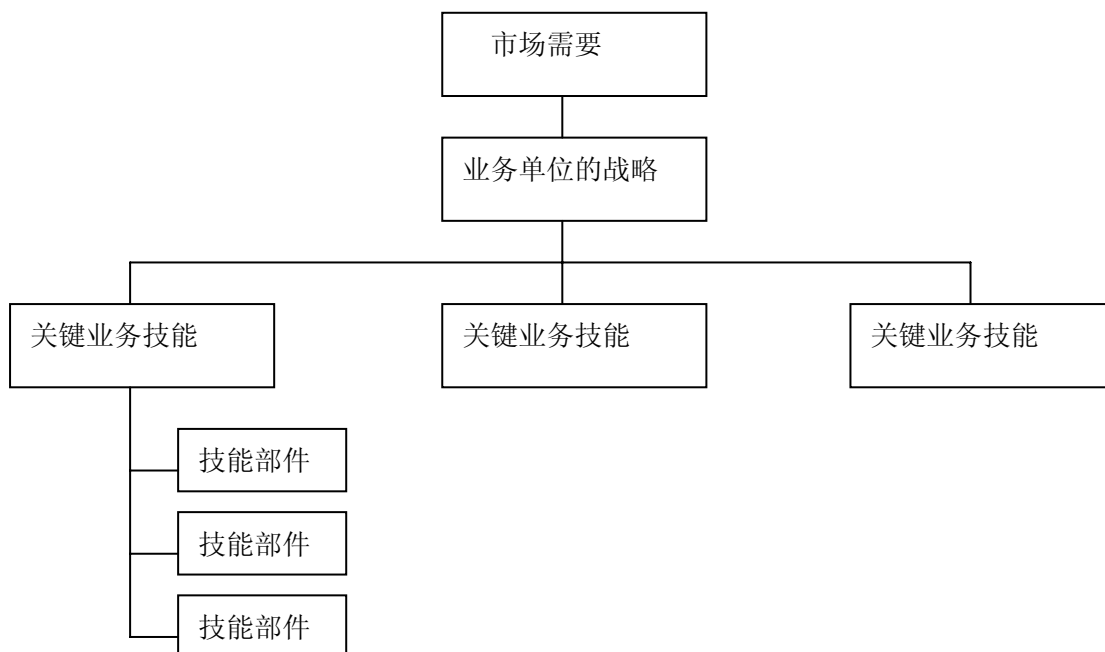


图 3-3 企业的技能树

一项业务技能的每种部件都依赖于诀窍，关键性部件中诀窍的质量对整体业绩可以产生巨大影响。在关键部件里，公司具有或能够开发某些自己所特有的诀窍，以及不能被竞争对手广泛使用的出众能力或知识。提高界定关键业务技能，精确抓住关键部件或子部件，可以识别和培育核心能力。

（3）资产分析

所谓资源就是可以被用来创造社会财富的一切有形或无形的客观存在。资源的存在形态主要包括自然资源、人力资源、信息资源（知识、情报、技术等）、资本（实物与货币）、社会资源（关系）等。自然资源、资本、人力资源属于有形资源，可以直接计量；信息资源、社会资源属于无形资源。在企业所需要的多种资源里面，哪些资源属于核心资源？麦肯锡的专家认为，那些不易复制和模仿并能够为企业带来竞争优势的有形或无形资产，包括基础设施、知识产权、销售网络、品牌及声誉和客户信息等，是创造竞争优势的关键资源。

资产的专用性越强，可占用性准租越多，缔约成本将超过纵向一体化成本，企业可倾向于交易内部化。企业的专用性投资是企业取得和维持内租金的源泉，无形资产的专用性投资可以为企业提供一个稳定而持续的竞争优势。

无形资产主要分为四大类：市场资产、知识产权资产、人力资产和基础结构资产。我们看到卓越公司的优势并不是体现在现代化的厂房和先进的机器设备中，而是蕴藏在下述无形资产中。

（1）市场资产：产生与公司与其市场和客户的有益关系，包括各种品牌、忠诚客户、销售渠道等。集团公司经过十多年的发展，目前的卫星电视接受器材已经远销国内外 50 多个国家和地区，和国内外的卫星电视接受器材的主要代理商都保持着紧密的合作关系，在行业内享有较好的品牌形象。所以，从品牌形象、客户的忠诚度和销售渠道等方面衡量，集团公司的市场资产在行业内具有重要的地位。在卫星电视行业，几乎没有人不知道 K 公司。

（2）人力资本：体现在企业雇员身上的才能，包括创新能力、市场开拓能力、组织与领导力、管理技能和团队配合能力等。在人才的吸引方面，集团公司由于其独特的企业文化，对人才具有相当高的吸引力。

（3）知识产权资产：受法律保护的一种财产形式。包括技能、商业秘密、版权、专利、商标和各种设计专有权等。

（4）基础结构资产：指企业得以运行的那些技术、工作方式和程序，包括管理哲学、企业文化、管理过程、信息系统等。

人力资本是整个企业运行的基础，市场资产和基础机构资产是企业赢得竞争优势的核心，知识产权资产只能暂时的优势。与其说可口可乐公司的核心能力是其配方，还不如说是可口可乐公司成功地使消费者相信其具有秘密配方的能力。这个能力建立市场资产和基础结构资产等无形资产之上。因此，识别企业的核心能力可以从审计企业所拥有的无形资产着手，特别是品牌、渠道、文化结构和程序等方面，因为这些因素是企业自身长期投资、学习和积累的结果，

从而具有难以模仿和复制的特征。

3.1.2.2 核心能力的外部识别

企业核心能力的外部识别方法有两种：一是顾客贡献分析；二是竞争差异分析。

(1) 顾客贡献分析

顾客贡献分析与价值链分析的区别主要是：顾客贡献分析是从企业外部出发，分析带给顾客价值中哪些是顾客看重的价值，那么带给顾客价值的能力就是核心能力。从这个角度看，可以把本田公司在发动机方面的技能看作是核心能力。由于顾客购买本田车是由于本田车在发动机和传动系统方面的能力确实给顾客带来了价值：省油、易发动、易加速等。因此，要识别核心能力就必须弄清楚：顾客愿意购买的究竟是什么，那些价值因素对顾客最为重要。为了真正认识高视伟业集团的核心能力所在，我们可以采用顾客贡献的分析方法进行分析。

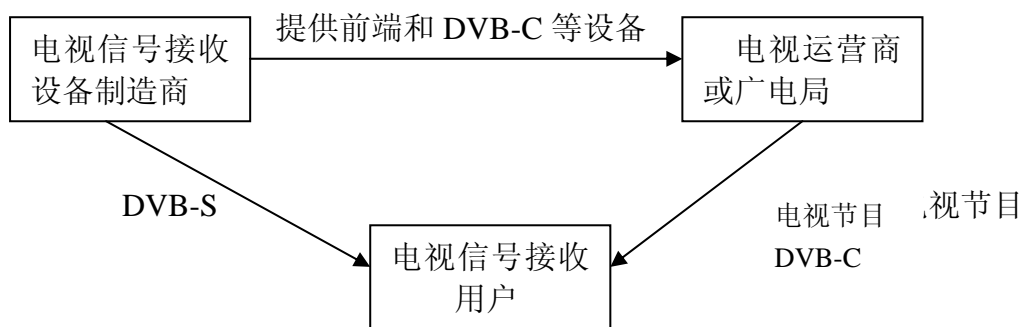


图 3-4 数字电视产业链—顾客分析图

作为电视信号接收设备的制造商，高视伟业集团一方面是直接向广大用户直接提供用于接收卫星信号的 DVB-S 和天线、LNB 等产品，另一方面则是向电视运营商或广电局提供数字电视前端设备，以满足运营商发射电视信号的需要，同时向广电局或运营商提供 DVB-C 等终端接收设备，由运营商或广电局发展用户。

直接接收卫星信号的客户主要是国外客户和分布在我国较为偏远、有线电视网络还无法到达的广大农村地区，这两类客户的共同点就是远离设备制造商或者说离制造商的售后服务点比较远，所以对于他们而言，一方面是要尽可能多的收看卫星节目，另一方面则要求产品稳定可靠。所幸的是，集团公司凭着这么多年来在卫星电视行业的发展，产品已经很稳定，正是这种稳定的产品特性博得了广大消费者的热爱，尤其是 K 公司所生产的高频头，更是稳居国内

第一，产品创新速度也在也内享有盛誉，从 Single(单本振单输出)、Twins(双本振双输出)，到 Quad(双本振四输出)，再到国外的主要接收频段的 Ku 波段的高品频头，K 公司都形成了规模。尤其是 Ku 波段的高频头，K 公司是目前为止国内唯一一个有自主开发能力和生产能力的厂家。在我国进入直播卫星之后，我国也将采用 Ku 波段播出电视节目，届时现存的 C 波段高频头都要进行更换，这必将为 K 公司的发展带来新一轮的快速增长。

对于运营商或广电局来说，由于他们面对的是自己的客户，所以，无论是前端的设备也好，DVB-C 也好，无论是哪一个环节出问题都将影响他们在广大用户中的形象，所以对于他们来说，稳定性、售后服务、增值服务、软件的可扩展性也是极其重要的。对于广电局来说，因为他们既有经营性质，同时又是共产党的官员，所以他们不敢轻易拿自己的前途去开玩笑，产品的稳定性和可靠性因此而显得更加重要。

(2) 竞争差异分析

迈克尔·波特认为，一个企业的竞争优势取决于两个因素：产业吸引力和产业内的战略定位。也就是说企业要取得竞争优势，一方面要具有能够进入具有吸引力的产业的资源 and 能力，即战略产业要素；另一方面要拥有区别于竞争对手且能形成竞争优势的特殊资产即战略性资产。因此，竞争差异分析有两个步骤：①分析企业与竞争者拥有哪些战略产业要素，各自拥有的战略产业要素有何异同，以及产生差异的原因。②分析企业和竞争者的市场和资产的表现差异，特别是企业区别于竞争者的外在表现，如技术开发和创新速度、产品形象、品牌、声誉、售后服务、顾客忠诚等，识别哪些是企业具有的战略性资产，根植于战略性资产之中的便是核心能力。

总体而言，从外部识别企业核心能力较为粗略和表层。但是它提供了一种能够迅速抓住企业核心能力关键特征和表现形式的方法，而且通过对核心能力的竞争差异的分析和顾客贡献分析可以进一步分析形成外部差异的内在原因，从而更好的从企业内部视角出发分析和识别企业核心能力。

核心能力的最终体现是产品，最终检验者是顾客。产品能否具有旺盛的生命力，主要是看它能否为顾客提供必须的且又难以替代的价值。

任何事物的认知过程都是一由表及里的过程，所以，分析和评价一个企业的核心能力可以沿着由表及里的思路。

第一，要看企业是否有明确的主营业务领域，该主营业务领域是否有稳定的市场前景，以及本企业与同行相比在该领域的地位如何。

第二，要对企业在该领域的核心产品进行分析，包括该产品的前景、市场

地位、产品的差异性和延展性如何。

第三，企业核心能力分析。分析的内容主要包括：支持企业核心产品和主营业务的优势技术和专长是什么，这种技术和专长的难度、先进性和独特性如何，企业是否能够不断吸收新的技术和信息以巩固和发展自己的专长，这些专长是否得到充分发挥，为企业带来各种竞争优势，强度如何等。企业核心能力的独特性和持久性在很大程度上由它赖以存在的基础所决定。一般来说，那些具有高度难度或内化于企业整个组织体系、建立在系统学习基础之上的专长，比建立一般难度或个别技术骨干基础之上的专长，具有更好的独特性。

第四，成长能力分析。核心能力是动态的，昔日的核心能力，今天可能已经成为一般性的能力或技术。为了使企业具有长久的竞争优势，必须不断保护和发展自己的核心能力，包括对现有核心能力的关注和新的核心能力培育。如果一个企业既缺乏付出艰苦努力培育核心能力的耐心，又缺乏洞察未来商机开创核心能力的远见，怎么能获得核心能力，又怎么能长远发展呢？因此，对企业核心能力的分析，还应当包含发展企业核心能力的分析。主要包括对现有优势技术和专长的保护与发展，对新技术信息及市场变化趋势的跟踪和分析，高层领导的预见能力与进取精神等。

由于企业的核心能力包含产、研、销和管理各个层面，所以，为了对核心能力进行合理的评价，将评价进行量化，对产、研、销和管理四个方面的关键因素进行评价。

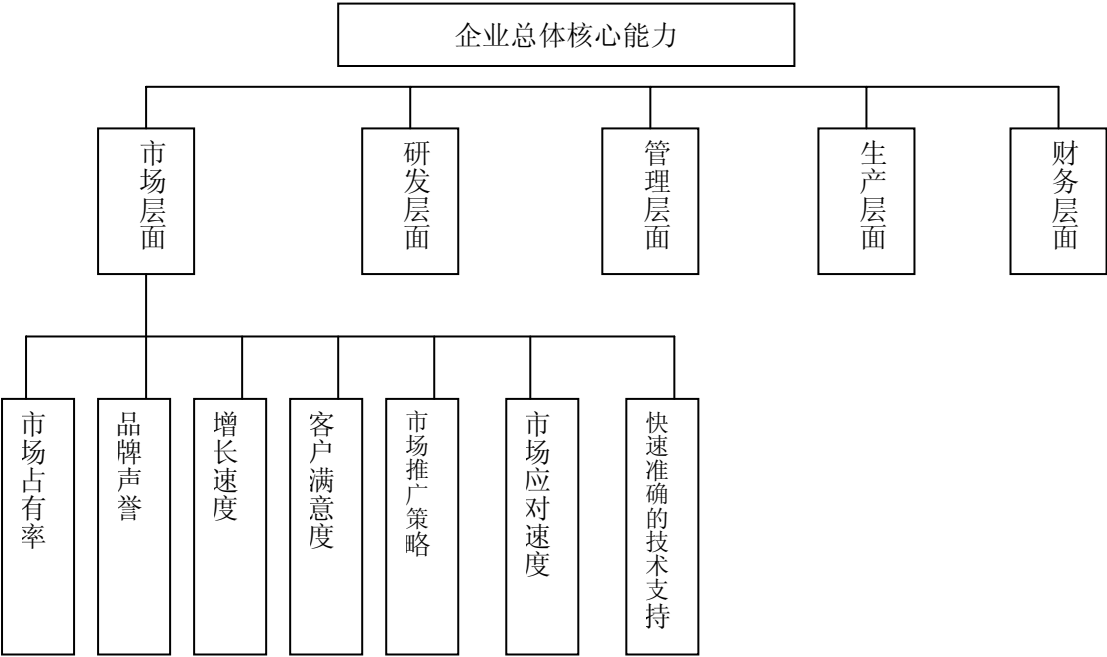


图 3-5 企业核心能力评价的总体框架

研发方面:

产品革新能力,在产品生产工艺和过程中进行创造性的改进的技术能力,在既定技术上的专有技能,在某一项具体的技术上的专有技能,产品研发效率,生产层面:

低成本生产效率(获得规模经济,取得经验曲线效应),固定资产很高的利用率(在资本密集型/高固定成本的行业中尤为为重要),低成本的生产工厂定位,能够获得足够的娴熟的劳动力,劳动生产率很高(对于劳动力成本很高的商品来说尤为重要),成本低的产品设计和产品工程(降低制造成本),能够灵活地生产一系列的模型和规格的产品照顾顾客的定单

3.1.3 衡量核心能力的指标体系

上面讲的都是一些核心能力的定性方面的内容,为了准确的发现公司的核心能力,还有必要对核心能力进行相关量化研究。为了更客观的表示集团公司的核心能力,本文在罗毅、马超群(2005)提出的核心能力指标体系上作了适当的修改。

表 3-1 企业核心能力评价指标体系

一级指标	二级指标	三级指标
一、企业资源能力 W_1	人力资源 W_{11}	具有中高级职称人员占企业职工的比重(%) W_{111}
		具有大专以上学历人员占企业职工的比重(%) W_{112}
		企业高级经营管理者的综合素质 W_{113}
	生产制造能力 W_{12}	制造能力与规模 W_{121}
		主要技术装备的技术水平 W_{122}
		对产品核心技术的掌握程度 W_{123}
	财务状况 W_{13}	资产负债率(%) W_{131}
		流动比率(%) W_{132}
		速动比率(%) W_{133}
		年现金净流量 W_{134}
	战略领导能力 W_{14}	高层管理者对企业拥有资源优化配置的能力 W_{141}
		利用各级政府政策资源的能力 W_{142}
		识别与掌握行业发展动态的能力 W_{143}
	文化领导能力 W_{15}	企业品牌知名度 W_{151}
		企业文化对自身发展的促进作用 W_{152}
二、创新能力 W_2	制度创新 W_{21}	企业规章制度的完善程度及运行程度 W_{211}
		企业领导者决策的创新能力 W_{212}
	技术创新 W_{22}	近三年研发投入占销售收入的平均比重(%) W_{221}
		近三年新产品销售额占销售总额的平均比重(%) W_{222}
		模仿市场新产品的速度 W_{223}

(续表)

		研发人员占企业全部职工比重 (%) W_{224}
	营销创新 W_{23}	营销手段或模式的变化速度 W_{231}
		对市场变化的反应速度和调节能力 W_{232}
		营销网络覆盖程度 W_{233}
三、企业绩效 W_3	规模能力 W_{31}	资产规模 W_{311}
		销售总额 W_{312}
		净利润 W_{313}
	成长性 W_{32}	近三年销售收入平均年增长率 (%) W_{321}
		近三年净利润平均年增长率 (%) W_{322}
		近三年净资产平均年增长率 (%) W_{323}
	盈利能力 W_{33}	净资产收益率 (%) W_{331}
		销售利润率 (%) W_{332}

3.2 高视伟业集团核心能力研究

3.2.1 高视伟业集团核心能力定量评价模型

在上表中,我们设置了企业核心能力评价指标,为了更明确地计算出企业核心能力各要素之间的综合评分,需要采用综合指数法建立模型进行运算。

企业核心能力二级指标评价

$$U_{ij} = \sum U_{ijk} \times W_k \quad (3-1)$$

式中: U_{ijk} 是指企业第 I 项基本要素的第 K 项评价指标的归一评价分值;

W_k 是指第 K 项指标的归一评价分值所对应的权重。

企业核心能力一级指标评价

$$U_i = \sum U_{ij} \times W_j \quad (3-2)$$

式中: U_{ij} 是指企业第 I 项基本要素的第 j 项评价指标的归一评价分值;

W_j 是指第 j 项评价要素所对应的权重。

企业核心能力综合评价指数

$$CI = \sum U_i \times W_i \quad (3-3)$$

CI 是指企业核心能力综合评价指数。

U_i 是指企业第 I 项基本要素的评价分值, $I=1, 2, 2$ 。

W_i 是指企业第 I 项基本要素的权重, $W_1+W_2+W_3=1$ 。

3.2.2 高视伟业集团核心能力评价指标权数确定方法及步骤

为了表示不同指标对企业核心能力的影响程度,根据指标的重要程度对各评价指标赋予不同的权数。权数大表示指标对企业核心能力的影响大,因此权数

的确定直接影响评价的结果。客观地确定指标权数在定量评价中具有极其重要的作用。本文采用层次分析法（AHP）进行确定。其步骤主要如下：

第 1 步、构造两两比较判断矩阵。对每一层次各指标的重要性成对地进行比较，做出相对重要性的判断，这些判断用数值表示并写成矩阵形式，并把第 i 个指标对第 j 个指标的相对重要性的估计值记做 b_{ij} ，得到判断矩阵如下：

表 3-2 判断矩阵

A_k	B_1	B_2	...	B_n
B_1	b_{11}	b_{12}	...	b_{1n}
B_2	b_{21}	b_{22}	...	b_{2n}
\vdots	\vdots	\vdots	...	\vdots
B_n	b_{n1}	b_{n2}	...	b_{nn}

表中， b_{ij} 表示对于上一层次指标 A_k 而言， B_i 对 B_j 的相对重要性。在 AHP 法中，为了使评价判断矩阵量化，形成数值判断矩阵，可以用如下标度方法：

表 3-3 判断矩阵标度及其含义

标度	含 义
1	两个因素相比，具有相同的重要性
3	两个因素相比，一个因素比另一个因素稍微重要
5	两个因素相比，一个因素比另一个因素明显重要
7	两个因素相比，一个因素比另一个因素很重要
9	两个因素相比，一个因素比另一个因素极其重要
2、4	上述两个相邻判断的中值
6、8	同上
倒数	因素 B_i 与 B_j 比较得到判断 b_{ij} ，则因素 B_j 与 B_i 相比得到判断 $b_{ji}=1/b_{ij}$

显然，对于任何判断矩阵应满足 $b_{ii}=1, b_{ji}=1/b_{ij} \quad (i, j=1, 2, \dots, n)$

第 2 步、层次单排序。层次单排序的目的是对于上层次中的某元素而言，确定本层次与之有联系的元素重要性次序的权重值。它是本层次所有元素对上一层次而言的重要性排序的基础。

层次单排序的任务可以归结为计算判断矩阵的特征根和特征向量问题，即对于判断矩阵 B ，计算满足： $BW=\lambda_{\max} W$ 的特征根和特征向量（式中， λ_{\max}

为 B 的最大特征根, W 为对应于 λ_{\max} 的正规化特征向量), W 的分量 W_i 就是对应元素单排序的权重值。

进行层次单排序的方法主要有: ①求和法; ②正规化求和法; ③方根法; ④特征向量法。本文采用的是正规化求和法确定权重。计算步骤如下:

(1) 将判断矩阵各列正规化

$$b_{ij} = b_{ij} / \sum b_{ij} \quad (i=1, 2, \dots, n) \quad (3-4)$$

(2) 每一个列经正规化后的判断矩阵按行相加

(3) 对向量正规化

所得到的 $W=(W_1, W_2, \dots, W_n)^T$

(4) 计算最大特征根

$$\lambda_{\max} = \sum (BW)_i / nW_i \quad (3-5)$$

第3步, 判断矩阵的一致性

为检验判断矩阵的一致性, 需要计算它的一致性指标 $C.I.$, 平均随机一致性指标 $R.I.$, 以及随机一致性比率 $C.R.$ 。

$$C.I. = (\lambda_{\max} - n) / (n-1) \quad (n \text{ 为矩阵的阶数}) \quad (3-6)$$

当判断矩阵具有完全一致性时, $C.I.=0$, $\lambda_{\max}=n$

矩阵的平均一致性 $R.I.$ 可以根据阶数 N 的大小查表 3-4 获得。

表 3-4 判断矩阵的平均随机一致性指标值

阶数	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
RI	0	0	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.52	1.54	1.56	1.58	1.59

当 $C.R.=C.I./R.I. \leq 0.10$ 时, 即可认为判断矩阵有满意的一致性, 即权向量可靠, 否则需要调整判断矩阵, 直至具有满意的一致性。

第4步、层次总排序。利用同一层次中所有层次单排序的结果, 就可以计算针对上一层次而言的本层次所有元素的重要性权重值, 这就称为层次总排序。层次总排序需要从上到下逐层顺序进行。对于最高层, 其层次单排序就是其总排序。

若上一层次所有元素 A_1, A_2, \dots, A_m 的层次总排序已经完成, 得到的权重值分别为 a_1, a_2, \dots, a_m 与 a_j 对应的本层次元素 B_1, B_2, \dots, B_n 的层次单排序结果为 $[b_{1j}, b_{2j}, \dots, b_{nj}]^T$ (这里当 b_i 与 A_j 无联系时, $b_{ij}=0$)

表 3-5 层次总排序表

层次A 层次B	A ₁	A ₂	...	A _m	B层次的总排序
	a ₁	a ₂	...	a _m	
B ₁	b ₁ ¹	b ₁ ²	...	b ₁ ^m	$\sum_{j=1}^m a_j b_1^j$
B ₂	b ₂ ¹	b ₂ ²	...	b ₂ ^m	$\sum_{j=1}^m a_j b_2^j$
⋮	⋮	⋮	...	⋮	⋮
B _n	b _n ¹	b _n ²	...	b _n ^m	$\sum_{j=1}^m a_j b_n^j$

$$\text{显然, } \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_j b_i^j = 1 \quad (3-7)$$

第5步、一致性检验。为了评价层次总排序的计算结果的一致性,也需要进行一致性检验。为此,需要分别计算下列指标:

$$CI = \sum_{j=1}^m a_j CI_j \quad (3-8)$$

$$RI = \sum_{j=1}^m a_j RI_j \quad (3-9)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (3-10)$$

在式中, CI 为层次总排序的一致性指标, CI_j 为与 a_j 对应的 B 层次中判断矩阵的一致性指标; 在 (9) 式中, RI 为层次总排序的随机一致性指标, RI_j 为与 a_j 对应的 B 层次中判断矩阵的随机一致性指标; 在 (10) 式中, CR 为层次总排序的随机一致性比例。

同样, 当 CR < 0.10 时, 则认为层次总排序的计算结果具有令人满意的一致性; 否则, 就需要对本层次的各判断矩阵进行调整, 从而使层次总排序具有令人满意的一致性。

3.2.3 高视伟业集团核心能力评价指标的赋值方法

从上面的核心能力评价指标中可以看出, 既有定性指标又有定量指标, 而这两种指标的赋值方法有所不同。

1、定性指标的赋值方法:

对于定性指标, 采用先定性说明, 再定量描述的方法, 即先采用评语集的方法, 把每一非“统计”指标分成优秀、良好、中等、稍差、很差 5 个等级。再

将各个等级的分值设为 100、80、60、40、20。通过德尔菲法，由专家群进行打分，在综合专家评分的基础上，得出指标分值。综合专家评分的公式如下：

$$B_{ij}=100f_{jia}+80f_{jib}+60f_{jic}+40f_{jid}+20f_{jie} \quad (3-11)$$

式中， $f_{jik}=RK/S$ ($K=A, B, C, D, E$ ，分别对应 100、80、60、40、20 五个标准)， RK 为专家在 K 标准上填表人数； S 为专家总数；

B_{ij} 为第 I 个一级指标的第 J 个二级指标的分值。

(2) 定量指标的赋值方法

对于能够直接获得统计数据的指标，可根据定义直接进行计算，在此基础上，将其无量纲化，转换为百分制。计算公式为：

$$B_{ij}=U+\frac{P_{ij}-P_{\min}}{P_{\max}-P_{\min}}\times(V-U) \quad (3-12)$$

式中： P_{ij} 对应于第 I 个一级指标的第 J 个二级指标的原始数据；

P_{\max} 为该项指标的最大值； P_{\min} 为该项指标的最小值；

U 为该项指标得分的下限，本文取 $U=50$ ；

V 为该项指标得分的下限，本文取 $V=100$ ；

3.2.4 高视伟业集团核心能力评价

通过收集相关行业统数据和资料，经过专家打分法，对集团公司卫星电视事业部的核心竞争力进行了客观的评价。限于篇幅，这里只给出卫星电视的核心竞争力的详细计算步骤，其它行业的计算过程与此相同。

(1) 卫星电视核心能力评价指标权重的确定

①一级指标权重

$$W=(0.3 \quad 0.3 \quad 0.4)$$

②二级指标权重

$$W_1=(0.30 \quad 0.20 \quad 0.20 \quad 0.15 \quad 0.15) \quad W_2=(0.30 \quad 0.30 \quad 0.40)$$

$$W_3=(0.20 \quad 0.30 \quad 0.50)$$

③三级指标权重

$$W_{11}=(0.3 \quad 0.3 \quad 0.40)$$

$$W_{12}=(0.2 \quad 0.2 \quad 0.60)$$

$$W_{13}=(0.3 \quad 0.2 \quad 0.20 \quad 0.30)$$

$$W_{14}=(0.4 \quad 0.20 \quad 0.40)$$

$$W_{15}=(0.6 \quad 0.40)$$

$$W_{21}=(0.40 \quad 0.60)$$

$$W_{22}=(0.2 \quad 0.30 \quad 0.30 \quad 0.20)$$

$$W_{23}=(0.3 \quad 0.40 \quad 0.30)$$

$$W_{31}=(0.30 \quad 0.30 \quad 0.40)$$

$$W_{32}=(0.30 \quad 0.40 \quad 0.30)$$

$$W_{33}=(0.40 \quad 0.60)$$

(2) 卫星电视核心能力二级指标值的确定

通过对每个三级评价指标的专家打分以及数据的收集与处理，得到分别对应于二级指标的评价矩阵：

$$R_{11} = \begin{bmatrix} 54 \\ 83 \\ 88 \end{bmatrix}, R_{12} = \begin{bmatrix} 86 \\ 76 \\ 62 \end{bmatrix}, R_{13} = \begin{bmatrix} 69 \\ 74 \\ 71 \\ 73 \end{bmatrix}, R_{14} = \begin{bmatrix} 89 \\ 87 \\ 85 \end{bmatrix}, R_{15} = \begin{bmatrix} 83 \\ 89 \end{bmatrix}$$

$$R_{21} = \begin{bmatrix} 66 \\ 84 \end{bmatrix}, R_{22} = \begin{bmatrix} 57 \\ 72 \\ 80 \\ 82 \end{bmatrix}, R_{23} = \begin{bmatrix} 72 \\ 80 \\ 88 \end{bmatrix}$$

$$R_{31} = \begin{bmatrix} 85 \\ 88 \\ 75 \end{bmatrix}, R_{32} = \begin{bmatrix} 81 \\ 64 \\ 72 \end{bmatrix}, R_{33} = \begin{bmatrix} 69 \\ 68 \end{bmatrix}$$

所以，我们可以计算得出高视伟业集团的二级指标评价

$$W_{11} = W_{11} \times R_{11} = (0.30 \quad 0.30 \quad 0.40) \times \begin{bmatrix} 54 \\ 83 \\ 88 \end{bmatrix} = 76.3$$

同理，可以计算出 $W_{12}=69.6$, $W_{13}=71.6$, $W_{14}=87$, $W_{15}=85.4$, $W_{21}=76.8$, $W_{22}=74.4$, $W_{23}=80$, $W_{31}=81.9$, $W_{32}=71.5$, $W_{33}=68.4$

(3) 卫星电视核心能力一级指标值的确定

$$W_1 = (0.30 \quad 0.20 \quad 0.20 \quad 0.15 \quad 0.15) \times \begin{bmatrix} 76.3 \\ 69.6 \\ 71.6 \\ 87 \\ 85.4 \end{bmatrix} = 75.99$$

$$W_2 = 77.36, W_3 = 72.03$$

(4) 卫星电视核心能力综合评价

$$CI = (0.3 \quad 0.3 \quad 0.4) \times \begin{bmatrix} 75.99 \\ 77.36 \\ 72.03 \end{bmatrix} = 74.817$$

同理，可以计算出其它行业的核心能力评价指数，列表如下：

表 3-6 高视伟业集团各事业部核心能力评价表

评价指标 事业部	企业 资源能力	创新能力	企业绩效	核心能力综 合得分	排 名
卫星电视	75.99	77.36	72.03	74.817	1
数字电视	74.78	78.74	71.83	74.668	2
无线安防	70.17	79.38	69.75	72.765	3
天 线	72.78	74.23	70.76	72.407	4
手 机	63.50	67.74	61.24	63.868	5
安防工程	65.21	57.12	60.33	60.831	6
专业电源	67.87	72.36	53.66	63.533	7
均 值				68.984	

从上表中可以看出，在集团公司所涉及的卫星电视、数字电视、无线安防、天线和手机等产业中，卫星电视、数字电视和无线安防的核心能力指数远远大于其它产业。是可以重点发展的产业。而手机、安防工程和专业电源的核心能力低于整个集团公司核心能力的平均值，这说明这三项业务对于培育公司的核心能力或者说对公司没有价值或价值不大，所以，这三项业务的去留值得思考，是否应该继续发展，将在后面进行论述。那么，选择什么作为核心业务呢？我们先看看核心业务的有关理论。

3.3 核心业务选择与评价的理论基础

“归核化”的首要任务是找出自己的核心业务，这是一项复杂的工程，对一个经营多项业务的多元化企业而言，归核化涉及到许多方面的工作。首先，企业必须确定自己的“核”，即找出企业的核心业务领域。正确选择核心业务，企业就可以充分发挥其资源和能力优势，实现利润最大化。但是如果错误定位核心业务，企业则可能会产生问题，不仅不能发挥企业的核心能力，而且连原有的竞争优势也将丢失。因此，要正确做到“归核化”，就要正确的识别企业的核心业务，而正确识别核心业务，必须先明确核心业务的概念和特征。

3.3.1 核心业务的定义

核心业务是指多元化经营企业中对企业而言最“核心”的业务，即企业在

其多项经营领域中最擅长、能创造高收益和高附加值、有发展潜力和市场前景的业务，它与企业的经济效益密切相关、对企业的战略目标有重大影响、且与企业核心能力结合最紧密、最能高效率地反映核心能力所能为企业带来的持续竞争优势。动态的说，核心业务是企业在优胜劣汰的市场竞争和企业内部竞争中的选择，因此与企业所拥有的能力和资源是相互适应的。在核心业务领域，因为核心能力能最大程度地发挥其价值，因此企业的资源就能得到最大限度的利用，从而核心业务相对于企业内其他非核心业务而言，具有更强的竞争优势，是企业利润的主要收入来源。核心业务的竞争优势可从多层面得到体现，如新产品的开发、原材料的获取、生产成本的控制、业务内部管理能力以及业务外部营销与市场能力等多个方面。核心业务发展的好坏直接影响到企业整体的发展状况，因此对企业战略的制定存在较强的制约和影响。

一个企业可以有一项或多项核心业务，通过美国管理咨询专家 Chris Zook 对 2000 多家向贝恩公司咨询的企业的研究结果表明：在健康、可持续发展的企业中，87%的企业拥有一项核心业务，3%的企业拥有三项以上的核心业务。分析核心业务，可以为企业找到集中业务的目标。

3.3.2 核心业务的特征

3.3.2.1 能力获取程度上位于核心地位

核心能力是企业隐性和显性知识的总汇，是企业持续竞争之源。多元化经营的企业就象一颗大树，树干和树枝是核心产品，较小的树枝是企业所经营的各项具体业务，而树叶、花、果实则是最终产品。为树叶、花和果实提供营养、抚育和稳定性的树根就是企业的核心能力。因此，核心能力通过不断地给各业务部门输送能力养分，再通过各业务部门自身的消化吸收，内化为业务自身所具备的内部能力，从而最终在树枝上结满丰硕的果实，业务部门能为市场提供具有竞争优势的产品。在吸收核心能力养分时，企业业务由于在使用和整合资源的效率方面存在差异，因此导致最终内化到业务中去的能力存在强弱差别。有的业务能吸收到核心能力的精髓，并将之转化为自身的竞争优势；而有些业务，因为与核心能力存在匹配问题，导致核心能力不能高效地作用于业务的运作中从而导致此类业务竞争力低下，相应地形成了企业的核心业务和非核心业务。

3.3.2.2 资源配置上位于核心地位

业务作为企业的基本运营单位，是一个开放的系统，通过投入产出实现与社会物质信息的交换，实现生存与发展。在投入与产出之间，有业务内部能力

起作用，将资源转换为业务产出。核心业务因为能充分展现企业的核心能力，并且为企业带来持续的竞争优势，形成企业区别于其它竞争对手的异质性根本，因此，企业领导层给予核心业务的关注程度也普遍较高，企业的整体战略制定也依赖于核心业务的竞争力状况和市场前景。企业在资源配备上对核心业务也必然实施“优先”政策，如投入较高的研发费用，进行系统的市场分析等。但是如果多元化过度的话，就会出现资源分配不合理、非核心业务大量占用核心业务资源的状况。一个企业的资源毕竟是有限的，如果非核心业务部门占用的资源过多，势必导致核心业务部门的资源不足甚至匮乏，将严重影响核心业务在市场竞争中的地位。

3.3.2.3 在企业产出的贡献上位于核心地位

企业的生存目标就是创造价值，而价值是用总收入和利润指标来衡量的，总收入则是业务产出的最直观的反映。核心业务因为集中了企业大部分的资源 and 能力优势，即企业在核心业务领域上的投入较大，因此，从产出上考虑，核心业务也必然是决定企业总体产出的关键业务。此外，虽然核心业务的定位可能随行业性质和企业定位的不同而有所不同，但核心业务作为企业投入资源最多、最擅长的业务，就意味着：忠诚顾客、竞争优势、独特的技术以及盈利能力。管理学中著名的 80/20 法则表明，在投入与产出之间，普遍存在不平衡关系，即企业 80% 的产出是由不到 20% 的业务创造的，那 20% 的业务就是我们通常所说的核心业务。

3.3.3 卫星电视在高视伟业集团占据核心业务地位

根据第三章核心能力的分析，参见表 3-6，我们可以发现，在高视伟业集团所涉足的卫星电视、数字电视、无线安防、有线安防和手机等行业中，卫星电视无论是资源配置上，还是在产出上，都是集团公司的核心业务，符合核心业务的三个特征，所以我们可以说卫星电视是集团公司的核心业务。

3.4 高视伟业集团核心业务的波士顿矩阵分析

70 年代盛行的业务组合理论为企业业务评价提供了有效的工具，该理论利用现金流特征将业务进行分类，为企业平衡业务组合和配置资源提供了一个统一的标准。

此后，学者们又提出了许多业务组合评价模型，其中，以波士顿咨询公司（BCG）和通用电气公司的评价方法最为著名。这两种方法都从业务面临的市场机会和业务的选择和评价进行了阐释，它们也为人们了解企业核心业务及其选择和评

价方法提供了一个有益的视角。



图 3-6 波士顿矩阵图

目前，在高视伟业集团公司现有的卫星电视、数字电视、家居智能、手机、安防工程等业务中，分别处于波士顿矩阵的下列象限：

A（明星业务）象限：无

B（问题业务）象限：家居智能、手机、数字电视、安防工程

C（现金牛业务）象限：卫星电视、天线

D（瘦狗业务）象限：专业电源

由于天线和卫星电视接收机以及高频头实际上是配套产品，所面对的客户群体、销售模式几乎一样，只是由于地域的分布问题，为了方便管理，集团公司把它列为一个独立的事业部，但是在这里，由于他们同属于卫星电视领域，所以为了我们分析的方便，我把天线和接收机、高频头（称作卫星电视）合并在一起，统称为卫星电视业务。另外，对于居于卫星业务供应链上游的微波陶瓷介质、金属、铝锭以及注塑厂等业务，由于业务量不大，而且只是卫星电视供应链的一个组成部分，其业务的牵引主要来自卫星电视，卫星电视业务发展的好坏将直接影响微波陶瓷介质、金属、铝锭以及注塑厂的发展，之所以成立这些供应链部门，其初衷主要是从完善配套的角度予以考虑的，所以我没有对它们进行分析。

所以，根据上述的分析，作为集团公司而言，要有重点的选择发展卫星电视业务，数字电视业务，可选择的发展无线安防（家居智能）业务，同时将处于问题业务象限的专业电源、手机业务和安防工程等业务出售，为集团公司的发展换取现金流（将在后面进行详细论述，此处不再赘述）。根据价值链分析，因为卫星电视和数字电视所处的行业都是接收电视信号的设备制造商，二者在客户需求、盈利模式、市场特点等多个方面都具有较大的共性，所以在实际战

略实施过程中可以将这两个事业部整合成为一个部门，实行统一管理，以产生协同效应。

第4章 高视伟业集团公司归核化战略选择

归核化战略的第一步就是对多元化经营的企业进行分析，看是否存在过度多元化现象，如果存在，是否有必要进行归核化？其次是要建立一个科学合理的评价指标体系，以判断企业剥离非核心业务是否有利于企业价值的增加。也就是说，企业实施归核化战略的决策应该包括两个方面：一是企业是否应该实施归核化，其判断的标准就是企业是否已经过度多元化经营，其次是需要判断哪些业务损害了企业的整体价值或者说对增加企业价值的贡献不大，属于过度多元化的部分业务，以此为依据对企业多元化进行归核。

4.1 高视伟业集团公司归核化经营方式的必要性

有学者对持续创造价值并在 10 年中每年至少获得 5.5% 增长的企业进行过分析，结果显示大约 80% 的持续价值创造者都具有单一的拥有强大市场领导地位的核心业务。可见，将业务主要集中某一核心业务领域成为众多持续价值创造者的首选，或者说，持续价值创造与核心业务的范围是负相关的，即核心业务越多，公司的持续价值创造能力越差。

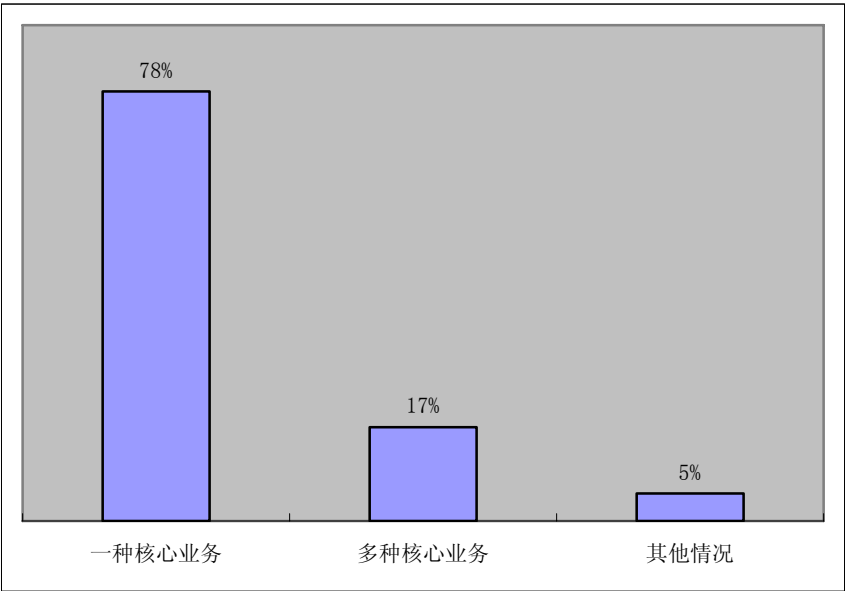


图 4-1 持续价值创造者统领的核心业务

资料来源：克里斯·祖克、詹姆斯·艾伦：《回归核心》，2004，第二版，中信出版社

对于集团公司而言，我们可以看出，卫星电视业务在整个集团的所有业务中占有极其重要的地位，卫星电视每年的收入占集团总销售收入的 66%，在所有的业务中处于绝对的主导地位，是公司现金流和利润的主要创造者，而其它业务如数字电视、家居智能、安防工程和手机业务等虽然也能为公司创造一定的现金流和利润，但是每一项业务的价值创造能力都非常有限，尤其是 2006 年 3 月份才刚刚起步的专业电源事业部，至今没有产生利润。鉴于公司投资的目标就是为公司创造更大的价值这一假设，集团公司应该重点发展核心业务，剥离非核心业务，重新回到核心业务上来，着力培育和打造公司的核心能力，是非常必要的。

4.2 归核化经营方向的选择

20 世纪 80 年代，当很多公司都热衷于并购与重组时，许多管理学者，如 Michael Porter 论证了当企业的经营活动范围变得更加分化，核心业务变得越来越模糊时，企业利润出现滑坡的现象。有关核心业务思想的著作包括《追求卓越》也认为公司应该坚持自己的核心业务。他们的研究结论表明，大量的案例强有力地证明了企业赢利性的增长通常是以一个强大的核心业务作为基础，而且核心业务越强，业务范围越集中，则利润增长得越快。

对于企业而言，如何界定自己的核心业务？如何加强核心业务呢？这将是摆在企业面前的一个难题。很多企业之所以失败，就是因为他们缺乏自己的核心业务或者说他们根本没有发现自己的核心业务之所在，因此在经营上偏离了自己的核心业务。

企业所选择和确定核心业务必须是在核心能力基础上展开。核心主业是指在企业所有业务领域中具有核心能力并占据主导地位的业务。对于一个企业而言，如果没有核心业务，或者说没有自己的核心能力，就很难长远发展，很难在激烈的市场竞争中获胜。在决定归核化战略之前，需要从企业现有的业务领域中选择出核心业务。选择核心业务时，应该充分考虑以下几个因素：

(1) 选择核心业务应有前瞻性。核心业务一定要是在未来的某一段时间有可能成为战略重点的业务，而不仅仅是现在的战略地位。企业在选择核心业务时一定要具有前瞻性，结合行业和市场的发展趋势来选择有发展潜力的行业作为核心业务。以欧美国家等成功企业的经验来看，核心业务一般是那些具有良好市场发展前景的业务。NOKIA 在放弃其它业务，主打手机业务时，就是预测和考虑到了移动电话在全球市场上的巨大潜力，从而赢得了归核化的成功。

(2) 核心业务是现在或者是将来可以形成竞争优势的业务。GE 公司的“数一数二”原则正是说明了核心业务的这一特性。对于企业不能在现在或将来取得竞争优势的业务，当然是不能作为企业的核心业务予以发展的。

(3) 核心业务的选择必须根据现有业务进行选择。企业现有核心业务的分布状况是企业决定其核心业务的重要基础。核心业务不一定在市场份额上占优势，但必须与企业的核心能力相匹配。

核心业务可用以下几个指标进行衡量：

表 4-1 高视伟业集团公司各事业部近三年的经营数据

单位：万元

一级指标	二级指标	卫星电视	数字电视	无线安防监控	有线安防监控
规模指标	业务收入	78587	13856	16235	782
	净资产	29174	5674	4530	213
	净利润	3327	768	217	89
增长指标	近三年业务收入平均增长率	9.1%	17.3%	22.3%	6.4%
	近三年净利润的平均增长率	5.7%	16.9%	13.1%	3.7%
效率指标	净资产利润率	11.4%	13.5%	4.8%	41.8%
	总资产利润率	5%	8.7%	2.6%	35.1%
	全员劳动效率	0.11	4.73	3.29	1.52
	出口收入占销售收入的比重	89.2%	38%	97%	10.6%

注：表中所列数据均为 2005 年--2007 年各事业部的年均经营数据，其中由于手机事业部投入运营的时间还不到一年，所以没有统计进来。

表中的全员劳动效率是指按产品的价值量指标计算的平均的每一个员工在单位时间内的产品和服务的数量，是反映企业经济活动效率的重要指标之一，是企业技术水平、管理水平和员工素质的综合体现。其计算公式为：

全员劳动效率=产品增加值（总利润）/员工总人数

对于高视伟业集团而言，通过上述的分析，由于卫星电视具备核心业务的三个基本特征，且核心业务指标的综合得分均要高于其它业务，所以我们可以说，集团公司的核心业务是卫星电视业务，又由于卫星电视和数字电视其本质就是数字电视的两种传输方式，一个是通过卫星传输数字信号，另一个则是通过有线网络传输数字信号，所以可以将卫星电视和数字电视两个事业部统称为数字电视。

4.3 高视伟业集团各业务行业吸引力评价

4.3.1 行业吸引力评价指标体系

在确定高视伟业集团的核心业务之前，我们先看看集团公司所涉及行业的吸引力如何。为了较为客观公正地对各行业的吸引力进行评价，我们设置了行业吸引力评价指标。

表 4-2 行业吸引力评价指标

指标类型	一级指标名称	二级指标名称	备 注
结果性指标	一、行业赢利性 B1	销售利润率 B11	行业吸引力的表现
		净资产利润率 B12	
	二、行业成长性 B2	销售增长率 B21	
		资本增长率 B22	
		净利润增长率 B23	
原因性指标	三、市场供求力量 B3	客户的数量和集中度 B31	行业吸引力的原因
		供方的数量和集中度 B32	
		行业生命周期 B33	
		市场风险 B34	
	四、竞争的强度 B4	行业集中度 B41	
		竞争者的均衡程度 B42	
		产品差异性 B43	
		与公司其它业务的战略匹配 B44	
		进入威胁 B45	
		替代威胁 B46	
	五、社会及环境因素 B5	法律政策的制约 B51	
		经济环境的影响 B52	
		社会因素的影响 B53	
		技术变革的影响 B54	

资料来源：汤姆森、斯迪克兰德 著 段盛华、王智慧主译，《战略管理》第十版

由于影响行业吸引力的因素很多，且相当复杂，为了掌握行业吸引力的运动规律，在研究行业吸引力评价问题时，不仅要分辨出各行业的吸引力，还要知道其原因。因此，评价指标体系可以分成两类，一类是结果性指标，另一类则是原因类的指标。

4.3.2 高视伟业集团行业吸引力定量评价模型

(1) 行业吸引力一级指标评价

$$B_i = \sum B_{ij} \times W_j \quad (4-1)$$

其中, B_{ij} 是指企业第 i 项一级指标的第 j 项二级指标的评价分值。

W_j 是指企业第 i 项一级指标的第 j 项二级指标对应的权重。

(2) 行业吸引力综合评价

$$IA = \sum B_i \times W_i \quad (4-2)$$

其中, IA 表示行业吸引力综合评价指数;

B_i 表示企业第 I 项一级指标的评价分值, $I=1,2,3,4,5$.

W_i 表示第 I 项一级指标的权重。

4.3.3 高视伟业集团行业吸引力评价

通过收集相关国家及行业统数据和资料, 经过专家访谈, 对集团公司所涉足的行业吸引力进行了客观的评价。限于篇幅, 这里只给出卫星电视行业吸引力的详细计算步骤, 其它行业的计算过程与此相同。

行业吸引力一级指标及二级指标权重的确定

运用 AHP 法确定评价指标体系中各因素的权重, 根据对资料的分析和实践经验, 确定各因素的权重分配:

一级指标对应的权重为:

$$w=(0.3 \quad 0.2 \quad 0.2 \quad 0.15 \quad 0.15)$$

二级指标对应的权重为:

$$w_1=(0.60 \quad 0.40)$$

$$w_2=(0.40 \quad 0.20 \quad 0.40)$$

$$w_3=(0.35 \quad 0.15 \quad 0.20 \quad 0.30)$$

$$w_4=(0.20 \quad 0.20 \quad 0.20 \quad 0.10 \quad 0.10 \quad 0.20)$$

$$w_5=(0.30 \quad 0.20 \quad 0.20 \quad 0.30)$$

行业吸引力一级指标值的确定

通过对每个二级评价指标的专家评分以及数据的收集与处理, 得到分别低应于一级指标 B_1, B_2, B_3, B_4, B_5 的评价矩阵:

$$R_1 = \begin{bmatrix} 77 \\ 69 \end{bmatrix}, R_2 = \begin{bmatrix} 78 \\ 73 \\ 75 \end{bmatrix}, R_3 = \begin{bmatrix} 85 \\ 87 \\ 78 \\ 90 \end{bmatrix}, R_4 = \begin{bmatrix} 83 \\ 81 \\ 70 \\ 88 \\ 83 \\ 85 \end{bmatrix}, R_5 = \begin{bmatrix} 78 \\ 82 \\ 80 \\ 86 \end{bmatrix}$$

所以，可以计算得出：

（1）行业吸引力一级评价指标

①行业盈利性

$$B_1=W_1\times R_1= \begin{pmatrix} 0.60 & 0.40 \end{pmatrix} \times \begin{bmatrix} 71 \\ 69 \end{bmatrix} =70.2$$

②行业成长性 $B_2=75.6$

③市场供求力量 $B_3=85.4$

④竞争强度 $B_4=80.9$

⑤社会和环境因素 $B_5=81.6$

所以，卫星电视的行业对于高视伟业集团的吸引力指数为：

$$AI=(0.3 \quad 0.2 \quad 0.2 \quad 0.15 \quad 0.15) \times \begin{bmatrix} 70.2 \\ 75.6 \\ 85.4 \\ 80.9 \\ 81.6 \end{bmatrix} =77.635$$

其它行业的吸引力指数计算方法同上，经过计算得表 4-3：

表 4-3 各行业吸引力综合评价表

评价指标 事业部	行 业 盈利性	行业 成长性	市场供 求力量	竞争 强度	社会和环 境因素	吸引力 指数	吸 引 力 排名
数字电视	73.81	88.79	76.34	73.66	86.24	79.154	1
天 线	72.37	75.23	85.68	80.42	81.6	78.196	2
卫星电视	70.2	75.6	85.4	80.9	81.6	77.635	3
无线安防	71.26	78.62	73.75	71.83	79.43	74.541	4
安防工程	63.37	77.32	68.37	59.82	60.54	66.203	5

(续表)

手 机	62.30	83.77	60.19	60.68	61.44	65.942	6
专业电源	58.87	69.34	60.66	61.57	73.22	63.880	7
均 值						72.22	

从表 4-3 可以看出,对于高视伟业集团来说,数字电视、天线、卫星电视和无线安防具有较强的行业吸引力,其他的如手机、有线安防、专业电源等,其行业吸引力都比较低,而且低于平均值。所以,对于集团公司来说,数字电视、天线、卫星电视和无线安防是公司值得继续坚持的业务,而手机、安防工程和专业电源等业务,则要考虑退出。具体如何实施,将在后面行论述。

4.4 归核化经营的实施方式

实现归核化经营战略的途径有两个,一是收缩性归核化战略,另一个是扩展性归核化战略。

收缩性归核化战略包括公司层面的收缩和业务层面的收缩,公司层面的收缩有直接出售或剥离、分立和股权切离等实现形式。业务层面的收缩主要是指外包等形式。

4.4.1 收缩性归核化战略

4.4.1.1 公司层面的收缩

公司层面的收缩以直接出售或剥离、分立或股权切离等方式为主。①直接出售(剥离),即将企业所拥有的资产、产品线、子公司或部门出售给第三方。剥离的主要作用是:降低企业无关多元化的程度,做到主业清晰,消除负协同效应,带来专业化经济,实现 $2-1>1$ 的效果;通过剥离部分与其主要无关或相对度很小的资产或业务来筹集资金,即使不是最佳也可以说是不错的选择。②分立是指从法律或组织上将业务部门分离处母体,成为新公司。分立的作用除了可以使企业主业清晰外,它还可以消除负协同效应;改善激励机制,降低代理成本;消除内部冲突。③股权分离又叫分拆上市,它是指母公司设立一个新公司,并且把母公司资产的一部分转移到新公司中去,母公司再将新公司的股权的一部分对外出售。股权切离方式介于资产剥离和纯粹的分离之间,即资产剥离能使公司获得现金收入,但不产生新的法律实体。股权分离不仅可以使公司

回归主业，而且还可以开辟新的融资渠道，获取资本溢价，推动股价上涨，有利于外部监督和降低激励成本。

4.4.1.2 业务层面的收缩

企业业务层面的收缩主要是指业务外包的方式。外包主要是指将非核心业务转由外部专业企业按照合同要求来完成。企业在管理过程中，把那些非核心的部门或业务外包给相应的专业公司，这样能大量节省成本，有利于高效管理。波特认为，企业的纵向链条是由价值系统构成的，即所谓的价值链。价值链是企业纵向活动的描述，一定水平的价值链是企业在一个特定产业内的各种活动的组合。虽然同一产业内的企业有相似的价值链，但竞争对手的价值链常常有所不同。一个价值链常常由多个环节构成。如材料供应、生产运行、成品开发等生产经营环节和组织建设、人事管理、技术开发等辅助活动。根据产品实体在价值链的各环节的流转程序，企业的价值活动可分为“上游环节”（材料供应、产品开发、生产运营）和“下游环节”（市场营销、成品分发、售后服务）。价值链各环节所要求的生产要素各不相同，任何企业都只能在价值链的某些环节上拥有优势，而不可能拥有全部增值环节的优势。因此，不同企业只能根据自身的特点，在具有比较优势的环节上发展自己的核心能力，而把那些自身没有什么比较优势的业务由外部的专业公司完成。

4.4.2 扩展性归核化战略

归核化体现了企业内资源配置的优先次序，即企业内的资源首先要满足核心业务发展的需要。归核化要求企业集中技术经济资源来发展企业的核心业务，建立企业在核心业务市场的持续竞争力和竞争优势。选择核心业务发展，可以采用相邻业务驱动的原则，这一原则为很多大公司所采用并且取得了不错的成绩。

相邻业务驱动的增长模式是一些大公司如摩托罗拉、微软、英特尔、戴尔和迪士尼公司实现持续性赢利性增长的关键。可以看看美国运通、耐克和戴尔这些响当当的大公司是如何做的。美国运通公司通过不断扩张核心业务发展了150多年，其最初的核心业务是与美国政府邮政汇票竞争的汇票业务。将这种服务打入欧洲市场的困难促使运通在1891年推出其主打产品——旅行支票。旅行支付系统不断扩大，从1958年启动的运通借记卡和1987年启动的最佳周期借记卡，到2000年运通公司从电子数据系统采购的4500多台自动取款机，旅行支付成为了运通公司向相邻业务扩张的中心了。与任何围绕核心业务发展了150年的企业一样，美国运通公司也有过困难的时期，在1981年兼并莱曼兄弟投资银行部，就超出了其自然的业务相邻范围。一位记者对这次行动的评价是：“经历了无数

次改名和财务损失之后，运通终于决定削减亏损、偷偷溜走了，运通将会损失10亿美元以上，更不用说浪费了无数管理时间、丧失了多年的投资机会。”投资者支持公司返回核心业务。而今，美国运通以其蓝卡业务领导在线费用支付业务，在其新总裁的领导下，逐步成为在线支付业的领先服务商。现在，公司围绕其出示核心业务实现了195亿美元的年收入，并继续以13%的速度和25.3%的股权回报率持续性的增长。

耐克公司自1964年以蓝带运动为名成立以来，实现了平均40%的综合年增长率。耐克不仅仅是依靠其核心产品谋求发展，而且是在核心业务实力壮大后，通过发现新的大规模相邻业务，以充分利用其核心业务上的优势，不断推动新一轮的快速增长。耐克的增长模式反映了一轮持续和显著的相邻扩张浪潮。从1976年——1983年，耐克集中发展运动鞋核心产品，实现销售额80%的年增长。但是，从1983年—1987年，运动鞋的业务额增长速度放慢直至零增长。接下去一个时期，即从1987年—1991年，通过将其运动鞋经营权扩展到包括服装业在内的新的生产领域，耐克再次实现了强劲的增长，使年增长率再次上升到36%，直到1991年—1994年期间，才下降为8%。从1994年—1997年，公司又一次将业务集中到运动鞋上，并强调名人效应，尤其是空中乔丹系列，使年增长率又上升到了30%以上。自那以后，耐克的扩张步伐再次放缓，现在公司正在寻找下一个相邻业务的增长机会，其中之一将会是在高尔夫球用品业务，这一点集中体现在泰德·伍兹在加利福尼亚卵石海滩举行2000年美国大赛中转会到新组成的耐克高尔夫球队，并以领先15击的纪录获胜。虽然耐克的大起大落模式比起常规的持续价值创造着来说有点极端，但是它却提供了一个核心业务停滞如何如何将资源转移到相邻相关业务的典型案例。

戴尔电脑公司相近的增长轨迹显示了同时沿多个方向的扩张：地域、产品、客户细分和辅助服务。公司最初只是在美国市场通过电话直销方式向中等规模的企业销售个人电脑。自从20世纪90年代早期以来，公司在地域上不断扩张，现在已经成为拥有国际标准产品的全球性公司；在产品上，它不断提供更高技术产品—从个人电脑到手提电脑、工作站、服务器以致存储器；在客户群伤，从商业企业扩展到教育机构、地方政府以致跨国公司，为每个群体提供量身定制的不同销售协议、成本结构、财务记录、管理队伍和经营模式；伴随基本产品的扩张，在辅助服务上，戴尔也从软件安装扩展到财产标记、网络服务及咨询等。当然，并不是所有的行业都能够存在如此有逻辑性的、清晰的相邻扩张结构，因为世界不是单纯的线性或几何形状的。然而，就戴尔而言却存在这种清晰的结构，也正是这一特性推动戴尔成为20世纪90年代业绩最佳的公司。围绕核心

业务进行有逻辑的相邻扩张活动是一种进攻性战略，但是有时也暗含防御的性质。在核心业务周遭建立可获利的缓冲带，有助于防范新进入者，组织竞争者连续侵入核心业务。微软进入游戏机行业，参与索尼与世嘉公司的竞争，被当时的公众舆论认为“极端背离核心业务”。如果游戏机是带有游戏模块的硬件产品的话，这种评论的确可能是正确的，然而索尼的家庭联网战略是将其第二代游戏站产品定位为潜在的家庭计算中心。《连线》(Wired)杂志把索尼的第二代游戏站称为“可以通过所有的计算机游戏玩家及其家庭需要的全部功能的平台”，并把它描述为潜在的家用电设备系列的一部分，这些设备“可以在一个没有电脑的家庭网络中互相交谈”。实现这种可能性的难点主要在于软件，而非硬件。因此，不进入家庭游戏机业务将会使微软的软件业务的一个侧翼暴露给一个新的危险的竞争者。

一些公司在巩固和扩张的战略选择中因寻找陌生的相邻业务而最终无法及时返回核心，导致不好的后果。吉列公司就是一个有苦乐参半的相邻扩张历史的公司。吉列牌刀片是著名的全球性的品牌，在20世纪的男士剃须市场中建立了70%的市场份额和强大的品牌优势。公司成立于1895年，其主要产品为由一个马萨诸塞州布鲁克莱恩镇的销售员金·吉列推广的一次性剃须刀片。经过6年的寻找，吉列与麻省理工学院的一位工程师联合把产品重新设计为安全剃刀。伴随着具有革命性意义的“安全自动剃须”概念的产生，这一产品立即风行美国。随着每个二战士兵的身上都带有成套的吉列牌剃须用具，吉列进一步成为了全球标准产品。此后的50年内，吉列公司主要围绕核心产品，增加新的各种形式的剃须刀、剃须膏和女士用品。然而，在最近的几十年里，公司从各个方向延伸到新的相邻业务。由于公司在核心业务剃须刀产品占有的市场份额太高了，大部分的增长只能够来源于更精细系统的引入，如“传感刀片”，而不是来自于产品销售数量的增长。一段时间以后，公司逐步增加了博朗电器(1967年)、欧乐—B牙刷(1984年)、派克钢笔(1992年)和超霸电池(1996年)等产品。有些相邻业务是合理的，由于其对非核心业务产生的影响，这些收购被认为是能帮助一个新的核心业务取得领先地位(如收购派克钢笔增强了沃特曼公司实力)。有些相邻扩张能够成功的原因是利用了核心的盥洗用品的特许经营业务(如男士用品的Right Guard，女士用品Toni)所建立起的顾客满意度和基础设施；然而另一些相邻扩张之所以合理的原因更传统，即对核心剃刀业务的影响。例如，1967年吉列公司收购博朗公司的小家电业务以帮助吉列更好地在国际市场上销售产品，并将博朗的电动“干剃”技术应用的吉列的产品系列。对博朗的收购是一个成功的案例，增强了吉列公司核心业务的经营实力。在吉列公司的管理

下，波浪的销售额从7000万美元增加到17亿美元之多，成为仅次于湿剃产品的第二大创利者。有趣的是，核心的湿剃业务，加上与之有紧密联系得直接防御性和进攻性的收购，基本上构成吉列公司所有利润的新增长点。从1994年、2000年，自公司成立将近一个世纪后，剃刀和刀片仍然是公司的主要收入来源和利润增长动力，而钢笔、电器和化妆品的销售额却呈现负增长，利润也在下降。随着股票价格的急速下降和投资者要求企业重新聚焦，公司正在剥离许多此类非核心业务，并重新将资源致力于核心业务和更接近的相邻业务。例如，2000年8月公司将其勉强支撑的文教用品部门装让给美国的涅瓦古风有限公司，并声称“我们的资源将要集中于公司的3项核心业务”。其实，在企业的经营中，有很多公司会像吉列公司这样经历了一些表面上看很有希望获利却并没有达到财务计划的预期效果的相邻扩张的案例。的确，几乎所有的管理者都经历过类似的错误，由核心业务出发的冒险存在着内在的风险，如果你不进行冒险，也没有经历过失败，那你也不能充分推进业务边界。正如科林斯和伯勒斯在《基业常青》中的评论：在回顾有远见的公司的历史时，我们被一些公司通过“实验、试验、犯错、机会主义或说意外事故”、而非详细的战略方法做出最佳决策的频率而震惊。作者继续描述了强生公司进入婴儿奶粉市场、玛丽亚特进入机场服务业以及美国运通进入旅行服务业的业务扩张案例，所有这些例子都获得了未曾预料到的成功。没有系统性实验方法（通用电气公司称它的实验为“爆米花架”）的公司就无法获取这种“有目的的意外事故”所带来的利益。

没有人可以提供一种万能的确定扩张方向的方案，然而，提出一些检验相邻扩张的方法，以提高决策正确性的机会，并在历史上曾破坏发展战略的最危险地段竖立起警告牌却是可能的。一般说来：一个公司的核心业务越强大、越有动力，其附加的扩张机会的范围也就越宽泛，进行扩张的动力也越强。随之而来的是一个不那么明显的道理：核心业务最强、因而如果失去核心业务牺牲就最大的公司，反而最容易受到分散注意力的诱惑。因此，这是一个成长的悖论。试图从衰退中寻找新的增长点或在不危及核心业务的情况下选择新的增长机会的公司，可以从有系统的分析和追踪相邻机会中获益。相邻业务图的内容应首先来自于管理人员的意见，其次来自直接与客户接触的雇员、来自公司和市场的观察人员以及风险资本投资者在相关领域投资建立的新企业的研究资料。事实上，相邻的扩张可以归纳为三种基本的类型：

①直接进入最邻近的投资机会，这是到目前为止最大的相邻业务类型。比如星巴克决定将连锁店扩展到中国等新的地域；e-Bay公司将其在线拍卖从消费品扩展到商业品——相邻客户群体的扩张；

②购买与核心业务相关的企业期权，对冲未来的不确定性。英特尔和微软公司将许多风险资本投资于网络公司，与其说是加强核心业务的即时利润或收入增长的来源，还不如说是对未来的对冲措施；

③扩展核心业务边界和能力的一系列有序步骤。如联想公司花掉12.5亿美元对IBM公司PC业务的收购，以增强其在PC业务上的实力和补充其地位。相邻图可以揭示出选择和决定取舍的复杂性。如下面的辐射图。

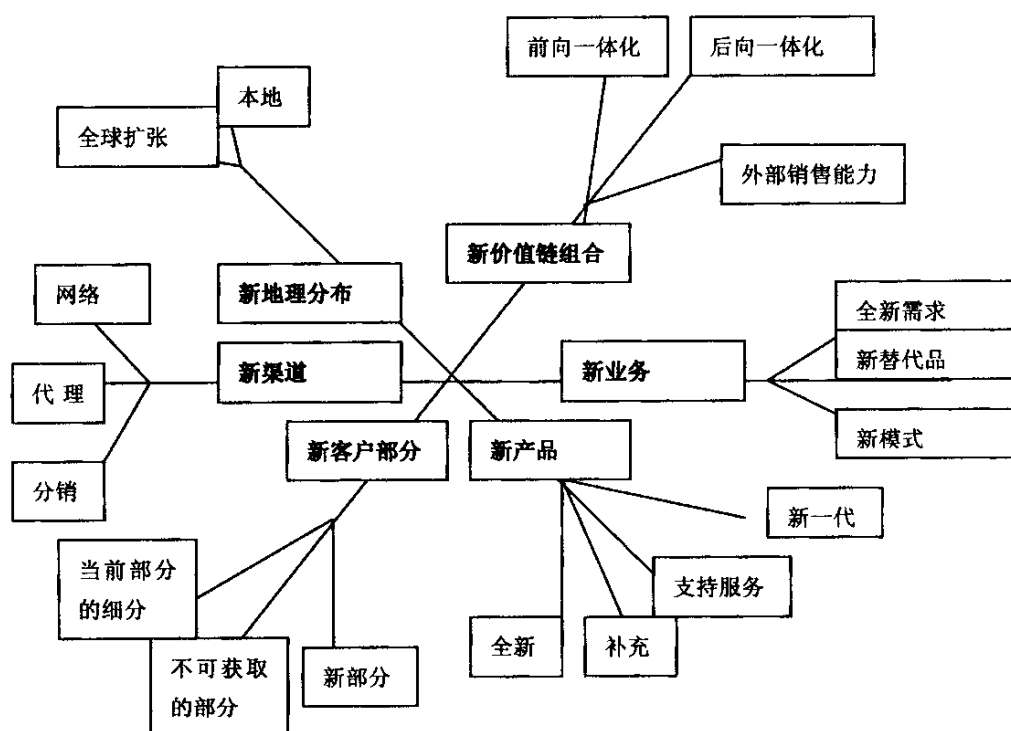


图4-2 核心业务的相邻辐射图

资料来源：克里斯·祖克、詹姆斯·艾伦：《回归核心》，2004，第二版，中信出版社

选项被描绘成像辐条一样从核心业务向各方向扩展，一根辐条及其末端的分叉代表可能扩张的客户部分；第二个代表新的渠道；第三个代表新的地域分布；研究表明，临近核心业务90%的增长动力是由少数几个被频繁使用的相邻扩张方向组成的，最常见的核心相邻模式有以下几种：

（1）相互关联的客户和产品相邻

这是最普通，也是最基本的核心相邻模式。通过开发新的产品进入新的客户群体和市场，使两者相互加强。一些行业多年的增长事实充分证实了这种再投资的方法。它常用的途径是通过改进一种产品进入新的客户群体，并深入了

解这部分客户群体，开发新产品以便满足这部分客户的需求。比如中国移动推出针对年轻客户群体的动感地带产品，海尔公司在生产冰箱获得巨大成功后开始生产电视等其它电器。作为K公司而言，卫星电视和数字电视满足的都是客户基于获取信息和精神文化需求这一目的而收看电视节目的需求，二者的共同点就是实现电视传输的设备制造商和系统方案的提供商，只是传输的途径略有所区别而已，卫星电视在传输路径上选择的是卫星，而数字电视选择的是有线网络或者是无线地面传输方式。二者所针对的客户群体也有所不同，卫星电视针对的主要是广大农村客户，而数字电视的主要客户群体是城镇居民。卫星电视的优点是可以免费收看卫星节目，覆盖范围相当广泛，几乎可以覆盖每一个角落，所以相对于客户来说比较方便，但她的缺点也是相当明显的，即通过卫星接收设备只能接收到通过卫星转播的节目，而无法接收没有上星的节目比如本地台，以及无法实现VOD（交互式点播）功能。数字电视的好处在于，便于运营商收费管理，能够轻松自如地播出本地台的自有节目，也便于运营商利用自己的运营网络播出相应的广告，实现增值收入，这从经济原理上解释了运营商为什么更偏好于选择有线的方式传输电视信号。截止2007年底，我国有线数字电视用户总数已经达到2600万户。

基于上述分析，笔者以为，高视伟业集团旗下的卫星电视和数字电视事业部，因为产品应用领域相似基本相同，只是针对的客户群略有不同，所以从资源整合的角度出发，实际上可以整合成为一个部门。

（2）“客户支出份额”相邻

第二种常见的超越核心业务的原始界限的成长战略是进入客户支出份额相邻。获取核心客户的大部分支出，然后增加其采购项目，就有可能创造与客户的某种关联，从而大大提高客户对企业的忠诚度。这种以核心客户为基础的忠诚度在战略意义上有自我加强的效应。首先，它允许在不增加为客户服务的费用的基础上，增加更多的销售机会；第二，它既能提高客户的保留率，又能延长客户的生命周期的价值；第三，它为与客户建立更深的联系创造了机会，其“副产品”是更深入地了解其他企业的业务；最后，它可以做为竞争威胁物，显著提高客户转移成本。在某些情况下，双倍的“客户支出份额”可创造3-4倍的利润增长。

“客户支出份额”模式的核心扩张战略最典型的案例就是迪士尼公司的扩张轨迹——深深扎根于动画片，同时扩大其相邻业务。从1923年开始参与开发

卡通片，迪士尼就已经表现促销技巧和发现产品相邻的能力，1929年公司以家喻户晓的米老鼠形象作为依托，推出了米老鼠学生书写板，米老鼠手表，这些都成为了后来商学院所谓“协同效应”的典型，随着核心资产的扩张，1955年，公司建立了迪士尼乐园，吸引了成千上万的游客，并以《迪士尼乐园和米老鼠俱乐部》进入电视业，种种围绕着相邻业务的扩张都给公司带来了不菲的利润。能力相邻是从根植于组织的知识技能的核心向外的延伸。在持续价值创造的公司中，有三种可识别能力为基础的扩张。第一是以科学和技术为基础；第二是来自于业务流程和业务运行管理模式；第三种是建立在如何从信息中存储、管理和获得价值的知识上。摩托罗拉是无线通信和科技先锋，在20世纪末开创了企业快速成长的神话。虽然公司目前的增长有所下降，但是其长期的增长记录却是一场惊人。1979年，摩托罗拉公司销售额为27亿美元，年营业利润为1.54亿美元，市场价值为16亿美元；到1995年，公司的年收入增长10倍，年利润增长12倍，市场价值增长23倍。摩托罗拉的发展是一种能力扩张的形式，即来自于它的无线设计系统中的先进技术。对无线工程的深入了解，并不断升华，成为70多年来摩托罗拉发展的支柱。而那些竞争优势的关键不是无线系统能力的业务（如汽车加热器），或者说这种由于技术能力的限制而导致竞争优势不断下降的业务（如家用电视）很难获得赢利增长或根本不存在增长。

（3）创新相邻就像火山爆发能够从海底产生新的杳无人烟的陆地一样，工业动荡也可以创造出新的无人涉足的商业领域。通常这种领域组成了全新的业务，也代表一种重要的、机会性的相邻扩张形式。比如网上的百度公司开辟“知道”这个业务，使得原来问问题跟贴能够实现规范化和程序化，为他的客户带来了方便，同时也是一种业务上的创新，从单纯地已有搜索变成为动员追寻。

根据上述理论，我们可以为集团公司绘制相邻区域扩张图：

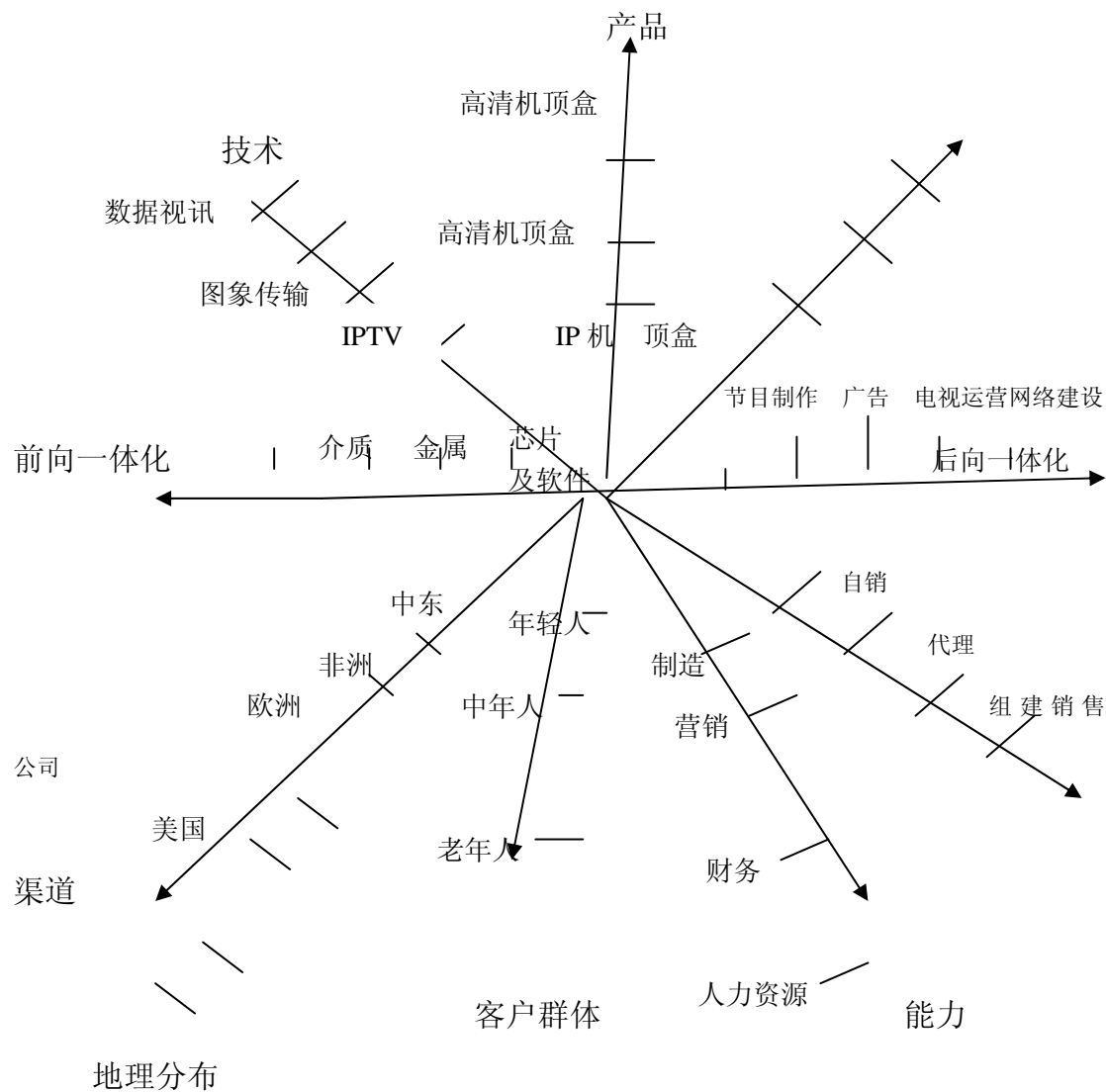


图 4-3 集团公司的相邻区域扩张图

具体说来，集团公司可以按照“一个核心，一个新的利润增长点”的思路进行归核化经营，即“整合一个核心，发展和培育一个新的利润增长点”。所谓整合一个核心，是积极发展现有数字电视产业，努力将现有的数字电视业务市场做大，不断为集团公司的发展创造现金流和利润流，同时加大对下一代数字电视产业的研发力度，紧跟直播卫星时代的步伐，加快符合 AVS 标准机顶盒的研发速度，争取抢先推出符合 AVS 标准的机顶盒、高频头和天线等产品。为迎接直播卫星时代的来临做好充分的技术准备。卫星电视市场虽然在国内已经日渐成熟，但是，应该看到，在中国 13 亿人口中，有近 9 亿人口分布在中国的广

大农村地区,在这些农村地区,尚有不少的用户还没有看上电视,而且原来已经购买卫星电视接收设备的农户也存在更换的需求,所以这个市场仍然非常庞大。在传统卫星电视技术已经成熟的情况下,国内各大厂家的生存依靠的不再是技术上的领先,而主要依靠规模优势和品牌优势,在这种利润率不高的情况下,规模小的厂家将非常难以维持生存,他们将逐渐选择退出卫星电视这个行业。以国内市场为例,目前较大的卫星电视器材生产厂家也就只有通达、卓异、天地新和K公司等少数几家,其余厂家的规模都不大,在行业内难以形成气候。所以,在这种情况下,K公司可以充分发挥自己在制造规模与能力、优质的市场渠道、以及充分利用政府资源等方面的核心能力,继续在卫星行业做大自己。值得一提的是,经过十多年来的发展,早期曾经在卫星电视行业里面做得比较大的公司如成都视达、深圳迈克、深圳迈威等公司都几乎离开了卫星电视行业或者是经营业绩不景气。

其次,K公司可以凭借多年来在市场上形成的品牌优势和在政府部门的影响,充分利用政府资源,参与AVS标准机顶盒的前期研发工作,在直播卫星开播之前掌握新标准机顶盒的研发和制造能力,做好抢先进入市场的准备。

由于有线数字电视和卫星电视的技术特点极其相似,只是所面对的客户有所区别而已,所以,K公司实际上可以将数字电视和卫星电视整合成一个部门,实现资源共享,如制造中心的共享、研发队伍的共享、销售团队的共享以及销售渠道和市场网络的共享等等,实现卫星电视和有线数字电视的齐头并进。经过多年来的发展,K公司多年来已经在农网数字电视网络的建设中创下了品牌,从目前在国内外所建设的70多个工程来看,效果相当好。2005年5月,K公司收购成都CT公司70%的股份,成为国内数字电视行业内唯一一家可以做“交钥匙”工程的厂家。而且,经过两年多来的磨合,K公司的接收终端产品和CT公司的前端产品的兼容性及其稳定性已经得到了客户的认可。2006年9月,在H省广电集团组织的H省数字电视整体平移工程招标中,K公司凭借自己的实力,一举成为H省三大主流供应商之一,系H省内唯一一家入围的主流供应商,也是省内唯一一家有双向机顶盒研发和生产能力的厂家。截止目前,K公司已经陆续向邵阳、长沙、衡阳、怀化、娄底等城市提供单、双向机顶盒近15万余台。对于K公司这样一个主要以农村数字电视市场为主的厂家来说,这已经是一个相当不错的成绩。更主要的是,从H省市场所反馈回来的数据显示,K公司的机顶盒在网运行良好,开箱不合格率已经控制在1.5%以内,这个数据已经和同洲、九州这样的大厂家相当。十多年来,K公司从来没有离开过农网市场,一直专心做农网市场的卫星电视接受器材和MMDS、QPSK网络,在深圳、青岛、杭州、佛

山等地开展数字化整体平移的时候，K公司仍然坚持在农网市场上打拼，并专门针对城网有线数字电视整体平移及时制定了“以H省为中心，做好样板工程和示范工程”的市场发展策略。今天，K公司在自己的家门口，用实际行动和优良的产品品质赢得了客户的认可和竞争对手的尊重。

《国务院办公厅转发发展改革委等部门关于鼓励数字电视产业发展若干政策的通知》(国办发[2008]1号，下称国务院“1号文”)中要求，2010年，我国的数字电视机及相关产品年销售额要达到2500亿元，出口额100亿美元；2015年，我国成为全球最大的数字电视整机和关键件开发和生产基地，实现由“电视生产大国向数字电视产业强国的转变”。这为数字电视产业的做大做强提供了新的机遇。

根据技术专家的预测，在不久的将来，有可能出现“三网融合”的局面，所谓“三网融合”是一种广义的、社会化的说法，在现阶段它并不意味着电信网、计算机网和有线电视网三大网络的物理合一，而主要是指高层业务应用的融合。其表现为技术上趋向一致，网络层上可以实现互联互通，形成无缝覆盖，业务层上互相渗透和交叉，应用层上趋向使用统一的IP协议，在经营上互相竞争、互相合作，朝着向人类提供多样化、多媒体化、个性化服务的同一目标逐渐交汇在一起，行业管制和政策方面也逐渐趋向统一。三大网络通过技术改造，能够提供包括语音、数据、图像等综合多媒体的通信业务。这就是所谓的三网融合。目前市场上所出现的手机电视、IPTV就表明了三网融合的发展趋势。因此，作为在电视接受设备行业里发展了多年的集团公司来说，既要做好目前的市场工作，更要瞄准下一代的技术发展方向，在集成国内外主流的CA与中间件、带PVR功能的数字电视机顶盒、支持MPEG-4流媒体的数字电视机顶盒、高清标清兼容机顶盒、综合业务数字电视机顶盒、支持IP回传的双向机顶盒、新一代数字地面机顶盒、DVB-C/S/T一体化机顶盒、CI接口机顶盒、机卡分离机顶盒、ATSC高清机顶盒、LNB室外低噪声单元、H.264编码器等等方面进行深入研究。未雨绸缪，提前做好相应的准备。国家广电总局科技司司长王效杰表示，有线电视数字化的发展目标是构建双向交互多功能的互动新媒体网络，构建广播电视综合信息服务的多业务体系。双向化改造的原则有两点：一是积极推动光进铜退，逐步地向光纤到户发展；二是充分利用用户线路的同轴电缆资源，采用适合当地的宽带双向接入技术来进行双向接入改造。网络双向化改造，是为了实现双向交互多功能，推进多种业务的开发，从而构建多业务的体系，双向化改造以后，有线电视网不仅能传电视、广播节目，还可以进行D点播、交互业务、网络游戏等各种互动业务，可以提供综合的信息服务、现代的金融服务，还可

以提供宽带数据接入、互联网接入业务、语音服务。这些新业务的开展将为公司的发展提供新的机遇。要想做大做强，公司必须抢抓机遇，在新一轮的双向化改造中有所作为，快速提升自己。可喜的是，K公司2006年成为湖南数字电视整体转换的主流供应商，2007年，K公司在湖南长沙、衡阳、邵阳、永州等市场上成功供货双向机顶盒15万多台。由于湖南广电在本次整体转换中具有技术要求（主要体现在软件要求上面，各地市都有自己的软件要求）高等特点，这为K公司向H省以外的双向机顶盒市场发展打下了坚实的基础。

与有线监控比较起来，无线监控具有方便安装、节约成本、隐蔽性强等优点，有很好的发展前景。其应用领域也相当广，不仅可以用于家庭防盗、看护老人和小孩，还可以用于道路监控、智能小区建设。随着生活水平的提高，生活财产的安全越来越受到广大家庭用户的重视。而且，为了打造平安社区、平安城市，房地产开发商、政府部门也将越来越重视安防工程的建设。所以，家用安防是一个巨大的产业，将具有广阔的发展空间。因此，以家庭安防为主业的家居智能事业部近三年来发展很快，平均每年以22.3%的速度向前发展，是公司比较稳定的新的利润增长点，值得培育。

对于手机来说，尽管目前市场上的手机产品的竞争已经相当激烈，国内的手机市场基本为国外的NOKIA、MOTORLORA、SAMSUNG等品牌所占领，国产手机的国内市场份额在2006年4月份跌破30%以后，一直维持在28%左右，而光NOKIA一家就占整个市场份额的35%。曾经风靡一时的波导手机和TCL手机等国内品牌都已经江河日下。所以，公司董事局最初决定上手机项目的时候，公司内部也有不少持反对意见者。但是出于对3G手机的考虑，为了不再在下一代手机的商业机遇中失去机会，集团公司才决定上手机项目，其目的是瞄准3G手机。因为如果现在不进入手机行业的话，当3G手机时代真正来临的时候，再做考虑那就为时已晚了。可以这么说，如果不去拿手机牌照，那么在3G手机来临的时候，失去的将是一个巨大的市场，而现在进入这个行业，瞄准3G手机的发展方向，加大3G手机的研发力度，也许有一定机会。但是加大研发投入需要大量的资金，并且这种投入能否获得相应的报酬还很难说，所以风险相当大。总体而言，国内市场手机产品的平均价格在1200元左右，其中国外品牌手机的平均售价已经跌到1330元，而国内品牌手机的平均售价则为999元。手机市场价格依然呈现出两头扩、中间缩的价格特征：低端与超低端手机市场明显扩张，并且超低端手机价格一跌再跌。例如最畅销的超低端手机诺基亚1100由2006年10月的470元降到了2007年10月的325元，摩托罗拉C139由2006年12月上市时的585元降到了2007年10月的389元；而价格在1000-2000元之间的中端市场由于

更多充满国产手机产品，缺少具有吸引力的换代产品，销售量有所收缩；国际品牌投入很多资源在 2500 元以上手机市场，大部分具有吸引力的换代产品都在这个价位以上，并投以很多市场资源，带动了高端市场的增长。可见，无论是高端市场还是低端市场，其竞争都是相当激烈的。高视伟业集团当初定位于年轻时尚一族的低端手机，在今天看来，并没有起到差异化的作用，很难在竞争强度高的手机市场上开拓新的蓝海。

截止 2007 年 8 月 20 日，已经获得手机生产牌照的企业有 84 家。2007 年 10 月 12 日，国务院宣布取消自 1998 年起实行了 9 年的手机核准制，更多的手机生产厂家将走向市场，竞争将进一步加剧。手机核准制的取消为手机市场的参与者提供了公平竞争的平台。在更加自由开放的手机市场，原有的政府管控将逐渐淡化，取而代之的是市场杠杆的调控作用。易观国际认为，手机核准制的取消将使手机市场产生三大变革：

首先，更多的新进入者将对现有手机厂商形成冲击。手机核准制的取消给原先依赖租用牌照进行手机生产的厂商提供平等进入市场的机会，这类厂商将自立门户，利用已有的技术优势推广自有品牌手机。同时手机市场进入门槛的降低也将吸引拥有渠道优势的手机经销商以及拥有品牌优势的其他领域厂商大举进攻手机市场。易观国际认为，大量新品牌的涌入对现有手机厂商形成的冲击不可小觑，其中仅依赖出租牌照谋利的手机厂商将面临亏损或退出市场的危机。

其次，激烈的价格战将加速厂商的优胜劣汰。在目前手机市场趋于饱和的情况下，市场竞争者的增多以及新品上市周期的缩短将导致严重的产能过剩。在消化产能、收回成本的利益驱动下，价格战将成为手机厂商争夺市场份额的一柄利器。在利润摊薄和营销成本的双重压力下，实力不济的厂商将被愈演愈烈的价格战快速淘汰。

竞争的加剧将使传统渠道面临挑战。为了减少传统渠道中的利润分成，现有手机厂商将规避传统渠道的层层代理模式，压缩传统渠道的运作时间和中间环节以获得最大收益。而对于手机市场的后进入者而言，为避开与老牌厂商的正面交锋，电子商务、电视直销等差异化的渠道模式将成为后来者打开市场的快速通道。因此无论从传统模式自身的弊端还是从新进入者差异化的渠道战略方面看，缺乏足够支撑力的传统渠道将面临更多挑战。手机核准制的取消是市场发展一定阶段的产物，其在引入更多手机厂商参与竞争的同时，也将企业的生死存亡交给了市场。

新进入厂商在把握市场机遇的同时，手机市场存在的风险也不可忽视。在缺

乏品牌优势的情况下，由于客户对手机的外观设计和功能的差异化方面的要求越来越高。如果产品没有差异化，品质性能不稳定，很难吸引消费者的眼球。在激烈的价格战中，售后服务经费必然增加，先进的新产品研发实力和完备的售后服务是形成良好的口碑宣传效应，激发用户的再次购买行为的必要条件。只有这样，作为手机市场的新兵，高视伟业集团才能一定的优势。

可见，目前国内的手机市场并不乐观。根据山脊咨询根据的近 5000 份问卷（调研对象主要为手机的方案公司、芯片提供商、内容提供商、配件商、渠道商、厂商从业人员）的调研分析，中国农村的手机市场具有很大的发展空间，这必将为低端手机提供良好的发展空间。多年来，K 公司的产品在国内的农村市场创下了良好的品牌形象。正是基于这样的考虑，集团公司在上手机项目之初就遵照“以农村包围城市”的发展战略进行了定位：向农村市场提供低端的时尚手机。如果仅仅从这方面考虑，高视伟业集团似乎拥有一定的机会。但是，有数据显示，在手机的高端、中端以及低端市场中，高端占市场份额 18%，中端占 68%，而低端只占 14%，所以市场份额最大的是中端。中低端市场成为了大部分国产手机切入市场的突破口。但问题是，这个定位没有充分考虑到手机行业的本质。手机行业的本质是市能（郎咸平，2008）。NOKIA、MOTOL 等国际知名品牌都是以感性诉求进入最高端市场积累市能，积累到充分的市能之后，才向下席卷中低端市场。与同行业相比，诺基亚手机的平均价格是最低的。能做到这一点，是因为诺基亚可以通过感性的诉求把品牌带入到最高端，然后再向中低端席卷，因为真正赚钱的正是最有潜力的中低端市场。在印度、尼日利亚、中国等地，诺基亚恰是利用便宜的手机席卷了市场。所以，国际品牌并不是不做中低端，而是要在席卷市场之前，先进入最高端的市场而积累市能，不走这一步就直接切入中低端市场，其结果是任一款都无法成为市场的主导者，这就是国产手机面临失败的原因。

从手机研发的角度出发考虑，由于目前大部分国产手机生产厂家采取的模式都是直接向手机的方案公司购买各种方案，大部分公司采取的都是台湾联发科的解决方案，并不具备核心技术，在郎咸平先生看来，这是目前国产手机的最大问题所在。作为手机行业的新兵，高视伟业集团在手机行业既没有技术优势，同样没有渠道优势。缺乏了技术和市场这两个优势，高视伟业集团要想在手机行业里有所作为，具有相当的难度。

3G 手机于 2008 年 4 月 2 日开始在北京放号。3G 时代的到来，必然改变目前手机市场的格局。根据专家预测，手机行业将出现如下几个发展趋势：

（1）新一代移动通信发展和 3C 融合的步伐日益加快，手机行业将迎来新

的发展期。同时随着技术与业务模式的变化,产业链条各环节将更为复杂和多样,企业上下游整合的能力成为核心竞争力的重要指标。

(2) 基于手机的电信增值业务不断增多,特别是手机电视、手机支付等将日益流行,对手机的技术开发和发展模式提出新的要求。

(3) 电信运营商定制手机的步伐将进一步加快,特别是基于业务应用的高端手机定制前景看好,这拓展了手机的营销渠道,也对品牌手机企业构成了新的挑战。

(4) 中小城镇市场前景看好。国家将构建和谐社会作为下一步战略任务,将不断增加对三农的投入,推动中西部地区的发展,并加快农村通信工程建设和电信业务开发,农民的购买力不断增强,适合其使用的低端手机市场潜力巨大。

(5) 企业并购与行业整合的趋势将更加明显。近年来,多个跨国公司从世界范围内加强了并购协作的力度,如索尼与爱立信,诺基亚与西门子等都通过成立合资公司,使其核心的竞争力更加突出,这对国内手机企业构成了新的挑战。同时随着竞争加剧,国内企业小而散的局面将面临新的洗牌。

可见,随着 3G 时代的到来,手机行业的调整步伐将加快,而且未来对手机研发的要求也越来越高。而缺乏核心技术的高视伟业集团,在手机行业里并没有优势。

所以,基于上述的分析,可以为集团公司制定如下归核化战略:

将数字电视和卫星电视两个事业部整合成为一个事业部予以重点发展,实现农村市场和城网市场的齐头并进,真正实现集团公司“以农村包围城市”的战略目标。以数字电视为核心产业,将卫星电视和数字电视两个事业部合并成一家公司,采取相邻的原则不断对外扩展核心产业的内容,增加核心产业的核心能力,定位于数码视讯行业,加大研发投入,提升核心能力,在数字视讯行业做大做强。其它的如专业电源、安防工程和手机等事业部,可以通过出售和股份转让等形式予以剥离,逐渐将与核心业务无关的业务剥离出去,同时引进战略投资者,加大对核心业务的投入,重点发展公司的核心业务—数字视讯业务,同时培育新的利润增长点—家居智能。

4.5 高视伟业集团归核化战略选择

根据上述的分析,集团公司的核心业务是数字电视(这里所指的数字电视是广义的数字电视,包含集团公司目前的卫星电视和数字电视两个部门,数字

电视的分类见图 4-3)，而集团公司在安防工程和手机业务领域并没有技术和市场优势。因此，集团公司应立足于核心业务——数字电视业务，采取公司收缩战略进行归核化，重点发展数字电视业务，剥离安防工程和手机业务，培育家居职能事业部。在业务层面，应采取相邻扩张的原则，通过前向一体化、后向一体化，挖掘数字电视的深刻内涵，加大研发投入，将数字电视业务做大做强。归核后的业务领域可以用图表示如下：

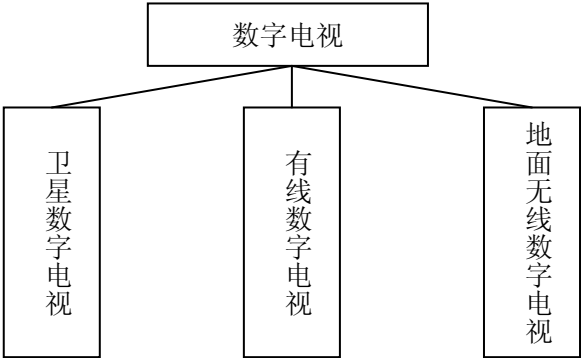


图 4-4 数字电视分类图

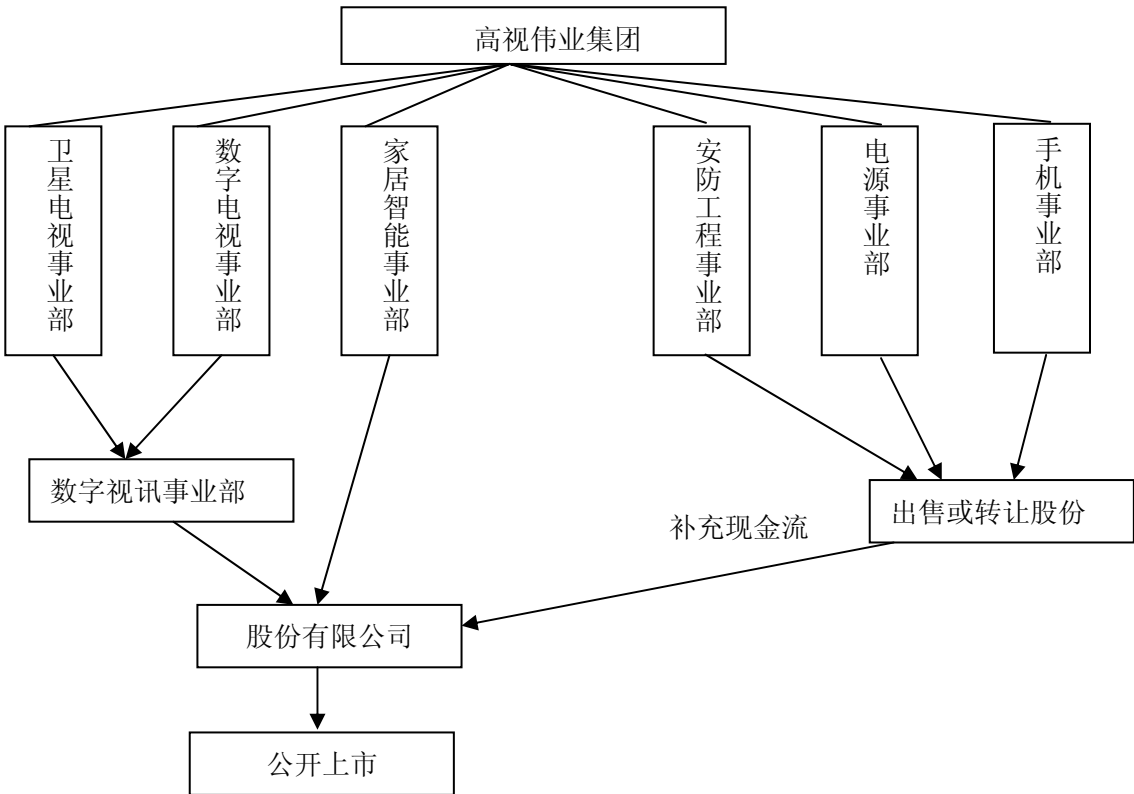


图 4-5 高视伟业集团归核化发展战略图

第5章 高视伟业集团公司发展战略的实施

在确定企业战略后，战略管理的过程并没有结束，必须将战略思想转变为战略行动。甚至有人认为战略的实施比战略的制定更加重要。战略的实施主要内容有：资源配置、现行组织机构的调整、企业改革、流程重组、改善激励政策、减少变革阻力，使管理者适应新的战略，培育和支持新的技术文化，调整生产作业流程等等。

在认清了企业使命，确定了战略思想和战略目标之后，公司的发展有了明确的方向。下一步的任务就是要使公司的经营管理工作围绕着这些目标作进一步的展开落实。特别是在体制创新、市场营销、人力资源等方面加强管理，使之能适应新形势下公司发展的需要。发展战略确定后，战略管理工作的重心就转向了如何将战略计划付诸行动并取得良好结果。此时，企业战略管理者要考虑在执行战略计划中应做些什么，以及怎样做好为顺利完成战略计划所必须的事。相对企业战略形成而言，企业战略实施需要做大量的日常管理工作，这在很大程度上依赖于有关人员的组织管理技巧。没有有效的实施，再好的企业战略方案也得不到预期的效果。

5.1 实行股份制改造，完善公司治理结构

现代企业制度是建立起能够适应现代市场经济体制要求的，以现代公司制为核心的一整套制度体系，包括现代企业产权制度、有限责任制度、兼并破产制度、现代企业组织制度和现代企业管理制度。产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学是现代企业制度的内在要求和基本特征。

几年来，由于政府的大力推动，企业的改制进展迅速，其组织形式一开始逐步向现代企业制度转化，中国入世后，无论是企业内部的需求还是市场外部的推动都会发生相应的变化，不适应市场经济发展的模式将被迫改变，外国先进的企业组织模式、管理手段，可以对公司的发展产生直接的示范作用。

在企业体制上要做到三个清晰：一是企业资产清晰，包括可增值资产和不可增值资产；二是产权要清晰，做到债权债务清晰；三是利益要清晰，国家的利益要收取税金，股东的利益既要按劳取酬，还要根据股本获取红利；公司还必须留有一部发展基金，实现公司的可持续发展。

对于高视伟业集团公司来说，虽然说公司股东达到 30 位，员工也有部分持

有公司的股份，产权呈多元化特征。但是，由于公司是从私人企业发展起来的，其基本管理模式如用人、决策方面依然具有较为浓重的家族企业特色。因此，实行股份制改造，实现产权人格化是解决该问题的重要手段之一。股份制改造既是公司发展的内在要求，也是公开上市的一个必要程序。股份制改造可以使投资主体真正到位，真正行使所有者的权力。从现代经济的发展趋势来看，只有形成多元化的产权结构，才能更好地建立现代企业产权制度，完善公司治理结构，使企业充满活力。

根据业内其它公司改制的成功经验，结合公司文化，作者认为集团公司的改制方向应该是股权多元化的有限责任公司。可以把公司的资产分为两个部分：

法人股和职工股。法人股由总公司和战略投资者持有。职工股是把公司部分股份出售给职工所形成的。其中企业经营者群体和业务骨干持大股，处于相对控股地位。实施股权多元化以后，建立起以股东大会、董事会和经营管理层组成的现代公司法人治理结构。其核心是在股东大会、董事会和管理层之间建立一种相互合作和相互制约的机制，防止管理层出现重大决策失误。这种治理结构的运用，将有利于根除公司的家族企业管理上的种种弊病，为在市场竞争中获得优势打下良好的基础。

为了公司发展目标的实现和广大股东及职工根本利益的实现，对员工入股可以限制一定的条件，根据岗位的重要程度和员工贡献的大小，给予不同的认购权，并建立相应的考核标准。

继续发扬公司文化的优良传统，完善“以股份换技术、换市场、换人才”的制度，将这一条制度写进公司的长远规划中，把它作为公司成功发展的重要宝贵经验。

5.2 完善人力资源管理

战略的执行关键在于人才。因此，可以说现代企业的竞争归根到底是人才的竞争。如何选择、培养、使用、激励人才，形成人才的优势是企业成功与否的关键因素。按照企业能力和竞争优势理论，竞争优势的建立在于企业能力的不可模仿性，竞争优势的不可模仿主要来自于专用人力资本的异质性。因此，专用人力资本是企业竞争优势的源泉。

对于从事电子信息产业的集团公司来说，应坚持以人为本的经营理念，注重科教兴企，大力开发人力资源。制定引进人才的一系列优惠政策，采用多种形式引进人才，努力创造一流的工作环境、生活环境，吸引并留住人才。将人才

引进与自主培训相结合,自主培训企业中、高级管理、技术人才,通过开展各种培训教育、学历教育,使公司中、高级管理人员成为集经营、管理、技术为一体的复合型人才。进一步提高公司员工的整体素质,着力打造一支适合企业发展需要的高素质员工队伍,促进公司快速发展。

在培养和引进高素质、复合型人才方面加大力度,建立自身的人才优势。通过对人力资源的开发,焕发出广大员工的工作热情和聪明才智,增强主人翁意识,建立其对企业的归属感,从而减少企业的人才流失。同时,通过对员工进行职业生涯设计,提高员工的综合素质,创建不同层次的人才结构,以满足企业的发展需要。

健全激励机制,营造良好留人环境。现今社会发展速度太快,要使该公司的人才适应社会发展的大趋势,就要不断地学习新知识,只靠企业人员的自觉性远远不够,还必须要有的一种激励机制,才能充分发挥他们的潜在能力。总之企业领导应了解下属各员工的特点,取其所长、避其所短,如何以人为本,用好本企业人才,设立一种符合本企业文化的激励机制,从而形成整体的人才优势。

建立和完善人才培养体系。由于本公司职工对本公司企业文化有一定的认识,益于加强本企业的团体合力,故在现有的内部人员基础上,加强内部职工的培训,更加易于不断提高本企业职工的技术水平和管理水平。

建立竞争上岗机制。目前,在用人方面,公司存在较为严重的家族企业气息,一些关键岗位主要由公司股东的亲戚、朋友等担任。这对于为公司选拔真正优秀的人才来说存在一定的弊端,不利于公司的长远发展。

5.2.1 建立健全激励机制

激励是指通过高水平的努力实现组织目标的意愿,而这种努力以能够满足个体的某些需要为条件。从马洛斯的需要层次理论可知,人的需求分为五个层次:生理的需要,安全的需要,社会的需要,尊重的需要,自我实现的需要。人力资源管理过程中,应根据人员的不同层次,各自不同的特点,动态地行使激励机制。开发员工的潜在能力,促进员工充分发挥其才能和智能:创造良好的竞争环境,留住优秀的人才。

人力资源管理策略中一个重要机制就是激励机制。企业要不断的发展,就必须最大限度不断地激发员工的工作热情和创造力,充分挖掘他们的潜力。对员工的激励方法和手段有不同层次、多种多样,主要包括物资激励和情感激励。

物资激励:合格的员工都是具有较高学历的知识分子。对他们来说,最缺乏的可能就是物资上的满足。因此要使员工集中精力,最大限度发挥才能,首要的一点是对其进行物资激励。提高工资,奖金额度。

实行公正的差别奖励。根据德、勤、能、绩的大小，对各员工给予不同程度的奖励。一个人对他所得的报酬是否满意，不只看其绝对值，而会与身边的人进行比较，看相对值。因此，必须对所有成员一视同仁、不偏不倚，否则不仅起不到激励作用，而且由于心理伤害及安全需要得不到满足而产生负面效应，影响员工的情绪和工作态度。此外，还必须反对平均主义，平均主义分配奖励不等于激励。

完善情感激励模式：从马斯洛的需要层次理论上看，情感激励是在较高层次上调动员工的工作积极性，其激励程度大，维持时间长，是激励机制的主要组成部分。进行情感激励的方法可以有鼓励、表扬、充分信任。

5.2.2 营造良好宽松的工作环境

良好、宽松、愉悦的工作环境不仅是留住员工的一个重要条件，更是激发员工创造性思维和工作积极性的重要条件。事实证明，留住员工可以为公司的发展带来稳固的收益。

5.3 实施“重研发、抓品质、创品牌、搞四化”的十二字方针

5.3.1 重视研发工作，加大研发投入是公司保持竞争力的秘诀

技术创新是创新型企业的核心，科学管理是创新型企业的核心。据统计，我国对外技术依存度为 54%，科技对经济的贡献率为 39%，而美国、日本、芬兰等 20 多个全球公认的创新型国家，其对外技术依存度低于 30%，科技对经济的贡献高于 70%。到 2020 年，我国要跻身于创新型国家行列，必须加倍努力，全面提高科技自主创新能力，特别是要培育更多的创新型企业。

世界 500 前企业中，没有哪一个企业不重视研发。我国海尔、华为等企业，每年的研发投入占销售收入的比重都达到了 10% 以上。集团公司这几年虽然在研发上也投入不少，在深圳、北京、长沙和成都设立了四个研发中心，但是离大公司的研发投入远远不够。况且，公司前期主要是注重应用层面的开发，对基础开发和深层次的开发注重程度不够。公司要做大做强，必须注重研发工作，加大研发投入。只有研发才是公司始终保持旺盛生命力的法宝。只有不断的创新，才能使公司走在行业前列，达到基业长青的目的。

根据上面的分析，公司要加大数字电视前端、终端等产品的研发，同时要关注新一代的 IP TV、高清机顶盒、数字家庭等产品的研发。加快产业链的整合，尝试向数字电视内容提供商、

5.3.2 品质是公司生存和发展的重要条件

品质是一个企业以产品质量为主要内容并涵盖工作质量、服务质量的总称，是指产品所能满足消费者物质与精神需求的程度，它包括了功能、特点、可信度、耐用度、服务、外观等多个方面。品质是公司生存的重要基础和条件。在竞争激烈的今天，没有哪一家产品品质不可靠的公司可以长期生存下来。因此，要在集团上下进一步抓好两大工程：

一是过程控制工程，努力降低制作过程中出现的不良品，将不良品在生产线上予以解决，要做到人人都是质检员，人人都是供应商和客户，勇于发现问题，敢于寻找毛病，将直通率提高到 99.5% 以上。

二是要抓好 TQM 工程，各部门要积极配合，全员参与，严格按照 ISO9000 质量控制体系执行，打一场提升品质的硬仗。抓好品质应该成为我们集团上上下下的一致行动，任何人在品质面前没有借口！

稳定可靠的产品品质是创品牌的重要基础。因此，从这一角度说，抓好品质工作对于公司的发展具有相当的重要意义。

5.3.3 品牌是公司的巨大财富

什么是品牌？品牌就是指被社会认同的体现标准化和优良品质的产品的牌子，是一种市场经济下的社会约定。消费者买某一个品牌，其实买的不过是一种产品质量、消费安全的承诺或者说是信用保证。日本首相在接受国外采访时说，松下是我的“左脸”，索尼是我的“右脸”。所以，有人说，品牌是一个国家实力的象征。

品牌的影响是深远的，是可以一代代传承下去的。如果没有品牌，做得再大也只能是给别人打工、抬轿子。有专家估计 OEM 贴牌生产，外国人拿走了 92%，中国人最多拿到 8%！重庆力帆集团董事长尹明善把上述现象称为“人家吃肉，我们啃骨；人家吃米，我们吃糠”。

创品牌是一个长期的过程，是一个积累的过程。是一个公司的产品和服务经过客户的消费和体验，通过客户的评价和传播，在市场上形成的口碑。集团公司凭借多年来在市场上的打拼，已经奠定了一定的品牌效应。但是这个品牌知名度的进一步提升，需要公司持之以恒地在提升产品品质和改善售后服务等方面继续努力。

5.3.4 搞“四化”是公司实现归核化的重要保障

搞“四化”是指“产品专业化、市场差异化、生产规模化和管理的扁平化”。

（1）产品专业化

产品专业化是指在集团内部，对于数字电视和无线安防产品(家居智能)要实

行专业化管理。充分发挥专业化研发、生产和销售队伍的优势，将业务做大做强。

（2）市场差异化就是要以市场为导向，以客户为中心，紧盯客户需求，根据不同的客户研发、生产不同的产品，同时根据不同的客户群体制定有差异的营销策略。

（3）生产的规模化可以大大的提高劳动生产率和降低成本。因此公司要不遗余力地做大生产规模，尽可能地提高劳动生产效率，降低生产成本，增强产品的竞争能力。

（4）管理扁平化是要减少管理层级，加快信息流在管理层级的流动，提高管理效率，加强高层对一线市场的掌握情况。为实现管理扁平化，公司于 2006 年起就实行了事业部制试点。经过两年来的试行，事业部制基本得到认可，起到了预期的目的。今后，公司要进一步完善董事局领导下的事业部总经理负责制。

第6章 结论与展望

经历过多元化的发展浪潮之后，国内外众多公司纷纷开始了归核化，重新回归主业开始受到人们的重视。因此，研究归核化问题对于指导工作实践具有极其重要的现实意义。

本文在查阅了大量的有关多元化经营和归核化经营理论文献的基础上，利用归核化的理论，结合高视伟业集团的实际情况，利用 PEST、SWOT 和价值链等分析工具，对高视伟业集团所处的宏观环境、自身优势与劣势、核心能力和核心业务等进行了分析。通过分析，笔者得出如下结论：

（1）高视伟业集团存在一定程度的多元化过度行为，需要进行战略调整，实行归核化。

（2）数字电视是高视伟业集团的核心业务，公司必须以此为主业，加大研发投入，深度挖掘其内涵，采取相邻的原则进行业务扩张，将核心业务继续做大做强。

（3）高视伟业集团应该剥离其它非核心业务，如安防工程、手机、专业电源等非核心业务应该采取出售或转让股份的方式进行剥离或退出。

本文虽然做了一定的研究，但由于水平有限，仍然存在不足，为此，笔者将继续对此进行研究。

参考文献

- [1] 陈晓红.战略型资本运营.长沙:湖南人民出版社, 2003
- [2] Ansoff H .I. Strategies for Diversification. Harvard Business Review, Sep.-Oct.1957
- [3] 蒲明.跨国公司归核化战略及对我国企业的启示.黑龙江社会科学,2007, (06)
- [4] 蒲明.跨国公司归核化战略的理论探究与启示.对外经贸实务, 2007, (12)
- [5] 王丽娟.国内企业回归主业现象的思考.企业活力,2007, (01)
- [6] 胡文瑞.归核化与多元化.中国石油石化,2008, (06)
- [7] 宋旭琴,蓝海林,向鑫.相关多元化与归核化的研究综述.科学学与科学技术管理,2007(01)
- [8] 潘瑞艳,邵军.浅析归核化与内部资本配置.辽宁工学院学报,2007, (02)
- [9] 郭少华.基于核心能力的归核化经营战略研究.中国海洋大学,2005
- [10] 梁美健,李冬梅.集团公司投资目标定位与“归核化”投资管理.企业经济,2006, (05)
- [11] 王金洲,王盼.西方企业从多元化到归核化战略调整的思考.湖北经济学院学报,2006, (05)
- [12] 蔡树堂.归核化理论及其对我国企业多元化经营的启示.经济师,2006, (10)
- [13] 梁美健,李冬梅.论集团公司投资管理的归核化.财会通讯,2006, (02)
- [14] 傅贤治.多元化经营与企业扩张方式的选择.中国工业经济, 2001, (8)
- [15] 弗雷德·R·戴维.战略管理(第八版).李克宁译.北京:经济科学出版社, 2006
- [16] 刘红, 黄凯.美国企业与我国企业多元化经营的对比分析.现代经济探讨, 2003, (5)
- [17] 祁顺生.归核化战略, 上海:复旦大学出版社, 2002
- [18] 祁顺生.基于价值均衡的企业归核化经营战略研究, 南京大学博士论文, 2001(5)
- [19] 罗忠良,贾志勇.企业“归核化”战略及其实现途径,西南交通大学学报(社

会科学版),2003,04(03)

[20] MBA必修核心课程编译组.经营战略.北京:中国国际广播出版社, 2002

[21] 中华人民共和国国家统计局.中华人民共和国2005年国民经济和社会发展统计公报 .http://www.scats.gov.cn/tjgb/ndtjgb/ggndtjgb/t200602274_2307796.htm

[22] 魏江.企业核心能力的内涵和本质,管理工程学报,1999, (1)

[23] 岑英杰.谈企业多元化经营的条件及步骤.MENPG机电新产品导报, 2001,9(10)

[24] 魏江,叶学铎.基于模糊方法的核心能力识别和评价系统.科研管理[J]. 2001(3)

[25] 蓝海林.回归主业与核心竞争力:馅饼还是陷阱——谈企业多元化经营。企业管理.企业管理[J],1999(9)

[26] 蓝海林.走进核心竞争力.中外管理[J].2000(2)

[27] 迈克尔·波特.竞争战略.陈小悦译.北京:华夏出版社, 1997

[28] 张洁梅.企业核心竞争力与多元化经营.合作经济与科技, 2005

[29] 杨杰.战略资源与核心能力.经营与管理[J].2000(10)

[30] 安德鲁·坎贝尔,凯瑟琳·萨默斯·卢斯,严勇,祝方译.核心能力战略:以核心能力为基础的战略.东北财经大学出版社,1999

[31] 刘征.企业核心能力与战略选择[J].企业研究,2001(5)

[32] 毛诗蕴,许倩.范围紧缩为特征的公司重构与我国企业战略重组.管理世界,2000(5)

[33] 李敬.企业多元化经营风险研究.数量经济技术经济研究, 2001(4)

[34] 朱宏杰, 于英川.基于核心能力系统的多元化经营战略.106- 110

[35] 王海汀,齐捧虎.归核化战略:企业获得持续成长力的路径选择.大连理工大学学报(社会科学版), 2005(2)

[36] 齐捧虎,基于能力理论的企业归核化战略研究,西北大学硕士论文, 2006 (5)

[37] 赵强., 基于核心能力企业集团多元化业务战略分析研究, 天津大学硕士论文, 2005 (7)

[38] 黄继刚.核心竞争力:未来企业竞争力的基础.经济管理[J],2000(8)

[39] 刘鑫.企业“归核心化”战略及其对我国企业的启示.东北财经大学学

报,2004(05)

[40] 袁俊华.企业归核化战略研究.郑州大学硕士论文,2006

[41] Cinho Lin,Ming_Lung Hsu.A GDSS for ranking a firm's core capability strategies.The journal of Computer Information Systems,Summer 2007

[42] Lee T Perry,Mark H Hansen,C Shane Reese,Greggory Pesci.Diversification and focus: A Bayesian Applicationm of the Resource-Based View.October 2005

[43] 克里斯·祖克, 詹姆斯·艾伦.《回归核心》, 中信出版社, 2004, 第二版

致 谢

时光荏苒，三年的研究生学习生涯很快过去。我心中感慨万千，回想自己走过的三年时光，学到了不少知识，却也虚度了不少的时光。

首先我要感谢我的导师陈晓红教授，本论文从课题选择到撰写过程，都得到了陈老师的悉心指导，使我得以完成本论文。她渊博的知识，丰富的阅历，严谨的治学态度，对我产生了很大的影响，尤其是在咨询过程中，她不仅向我传授知识，而且让我学会了寻找问题、分析问题和解决问题的方法，特在此致以深深的敬意和谢意！

此外，借此机会要感谢中南大学商学院各位老师，他们认真而出色的教学和指导使我受益良深，得以顺利完成 MBA 学业。

感谢所有给以我支持、鼓励和关心的同学和朋友。

最后要感谢我辛勤的父母，感谢他们的抚养，感谢他们的教育，感谢他们的关心，感谢他们的支持……

谨以此文献给支持、关心我的每一个人！

钟海飏

2008 年 4 月 7 日

攻读学位期间的主要研究成果

- [1] 钟海飏. G 公司的核心业务选择研究. 金融经济. 2008, (06)