

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2022.07.003

企业多元化战略风险及防范

——以L公司为例

陈杰民

(广西志光家具集团有限责任公司,广西 柳州 545001)

摘要:企业发展到一定阶段,基于各种原因往往实施多元化战略。多元化有利有弊,好处是可以充分发挥内部资源优势,降低企业经营风险,发挥协同效益,实现企业快速扩张,为股东创造价值,但也可能分散企业有限资源,增加企业财务风险,加大管理难度,拖累主业发展,导致企业陷入困境。因此企业应根据实际情况妥善选择实施多元化战略。本文以L公司为例,探讨一般企业实施多元化战略的动因,分析实施该战略的风险,提出防范策略。

关键词:多元化战略;动因;风险;策略

多元化战略是企业扩大经营规模,提高企业竞争力的常用手段。L公司是一家日化行业上市公司,同时也是国内由专业化向多元化战略发展的典型企业,在成立之初专注于牙膏的研发生产销售,上市后逐步实施多元化战略,至2007年发展成为包含口腔护理、洗涤用品、旅游用品、贸易、医药、精细化工、制浆造纸及房地产开发等八大业务板块的多元化发展企业。本文结合L公司多元化发展历程探讨一般企业实施多元化战略的动因、风险并提出防范策略。

一、企业实施多元化战略的动因

(一)原有业务发展遇到瓶颈

由于市场变化或技术变革等原因,企业原有产品或者业务发展增长缓慢或停滞,为保持企业持续发展壮大,企业往往期望通过发展其他产业以保持经营规模。由于外部市场竞争激烈,L公司自2003年营业收入达到顶峰5.8亿元后连年下滑至2006年的4.3亿元。为阻止住下滑趋势,保持企业发展规模,L公司于2007年起大规模实施多元化战略,由原来的主营牙膏等日化业务发展成为包括口腔护理、洗涤用品、旅游用品、贸易、医药、精细化工、制浆造纸及房地产开发八大产业板块的多元化布局。多元化战略的实施对增加营业规模起到立竿见影的效果,L公司营业收入由2006年的4.3亿元增长至2010年的9亿元。

(二)充分发挥内部资源价值

企业在持有剩余优质资源特别是大量现金资源时,往往会考虑利用资源去开辟新的业务领域,以充分发挥资源的价值。剩余资源包括有形资源 and 无形资源。有形资源包括有富余产能的机器设备、闲置的厂房等实物资产,无形资源包括企业积累的技术、人力、经验、品牌、市场渠道等隐性资产。所有资源中最直接有效的资源是充裕的现金流。L公司2006-2007年通过股票投资获得近14亿元的现金收入,其

中2007年货币资金余额达7亿元。持有大量的资金资源使L公司有条件有动力去实施多元化投资战略,也正是从2007年起L公司开始介入多项非相关业务领域。^[1]

(三)分散经营风险

投资组合理论认为,企业在做投资时应分散投资领域以分散风险,不应“把所有鸡蛋都放在一个篮子里”。一般而言企业各产业之间的关联度越低,抵御外界风险的能力就越强。在企业的经营过程中,若公司市场、产品、地域单一,企业面临的风险就大,一旦外部经营环境发生巨变,市场开发和产品销售受阻,企业正常经营将受到严重影响。L公司原以牙膏业务起家,随着外资品牌进入中国,牙膏市场竞争日益激烈,公司业绩面临巨大压力,为避免单一业务业绩下滑影响企业发展,L公司逐步实施多元化战略,业务领域拓展至八大领域,从收入规模上看,多元化给L公司分散风险起到积极意义,营业收入由2006年的4.3亿元增长至2010年的9亿元,避免了因单一牙膏业务萎缩造成总体销售规模的缩减。^[2]

(四)发挥协同效应

协同效应指企业在研发、生产、采购、销售等不同环节、不同方面、不同阶段中因共同利用公司同一资源而产生的整体效应。实行多元化战略的企业,如果不同业务领域之间在生产管理、市场营销、人才技术等方面存在一定的内在联系,通过相互协作,企业整体可发挥协同效应,带来成本节约及效率提高或合理避税等积极效果,使企业整体创造的价值大于各独立要素汇总的价值,通俗的说协同效应可以起到一加一大于二的效果。协同效应在企业实施相关多元化战略的效果更为明显,因为相关多元化更能直接发挥原有业务领域的整合效果。为充分发挥业务的协同效应,L公司在多元化初期主要实施的是相关多元化战略,将在牙膏业务领域积累的品牌、技

术、管理优势延伸到与主业相关的其他日化领域,实现了从单一的中医药牙膏产品到中医药、洗涤产品、酒店洗漱用品等相关领域的扩张。

(五)企业持续发展壮大的需要

多元化战略是企业做业务加法的成长型战略,是持续发展壮大的有效手段。当单靠原业务无法实现规模快速增长时,必然要考虑开辟新的业务板块。当上市公司存在业绩压力或者市场出现新的行业机会时,企业会被动或者主动实施多元化战略。L公司在上市后,由于存在业绩规模增长的压力,陆续进入房地产、精细化工、纸业等非相关业务领域,这一程度上满足了企业收入规模增长的需求。

二、企业实施多元化战略的风险

(一)财务风险

企业同时对多个业务进行投资,导致企业对资金的需求大幅增加。而很多企业的资金来源于银行借贷,负债比率提高,偿债能力降低,增加企业财务风险。企业多元化往往是通过并购或者直接投资进入一个新产业,若新产业需持续大投入或回报周期长,必然会分散原主业的资金资源。同时企业生存及发展最重要的基础是持续创造正的现金流,如果新进入的业务领域不能快速实现自身造血功能,将会导致企业资金短缺而陷入困境。L公司自2007年全面实施多元化以来,资产负债率由2007年的17.2%持续提高至2015年的44.59%,经营活动产生的现金流量净额自2007年至2015年中除2013年为正数外,其余8年间经营活动产生的现金流量净额均为负数,年均现金流量净额达-1.38亿元,表明L公司多元化后由于多个业务板块尤其是纸业板块经营不善持续亏损导致公司整体财务风险大幅上升,公司面临巨大的发展困局。

(二)资源分散风险

企业资源是有限的,特别是关键的资金资源。即使多元化企业曾经在主业上积累了丰厚的资金资源,如果将资金同时投入到多个领域,将会摊薄主业资金投入。同时由于企业同时涉及多个业务领域,相应的企业管理机构扩大、管理协调成本增加,管理精力分散。多元化还可能导致对原主业关注度下降,各种资源投入减少,最终影响主业的正常发展,降低主业的竞争力。L公司实施多元化战略后,累计将近10亿元资金投入到投资成本高回报周期长的纸业板块中,牙膏等日化主业没有得到应有的重视,市场推广投入大幅减少,最终投入巨大的纸业板块经营没有起色,还影响了日化主业的健康发展,日化板块销售收入连年下降。

(三)决策失误风险

俗话说隔行如隔山,任何企业进入一个新业务领域对管理团队都是新的挑战,特别是非相关多元

化战略,由于缺乏对新进行业领域的认识积累,难免出现决策失误。决策失误不仅使企业难以树立新的产业,还可能拖累原有主业,即多元化不仅不能分散风险,还可能把企业带入失败的境地。L公司主要通过直接投资入股进入多元化领域,通过派驻主要负责人进行管控。由于主要负责人均从L公司总部派出,基本无新进行业的从业经验,这增大了业务新领域的决策失误风险。从L公司高层人员任命来看,先后从化工行业、机械行业引入主要负责人,由于跨行业管理,可能导致因不熟悉原日化主业而产生决策失误风险。

(四)内部整合风险

企业实施多元化后,管理领域由原来的单一到多个领域,随着机构逐步增多,经营业务横跨多个领域,原来的物流、审批、制度、企业文化都可能不一样,导致增加企业的管理难度。尤其是通过并购进来的企业,人员素质、工作习惯、制度文化等均不可避免的存在差异,如何有效整合内部管理对改善经营至关重要。如L公司2007年通过增资入股进入的精细化工板块,因股东内部缺乏信任等原因最终于2017年被剥离出L公司。2008年通过并购进入的纸业板块,由于企业历史原因等内部人员帮派林立,各自为政,缺乏凝聚力,导致效率低下,纸业板块持续亏损,最终于2019年剥离出L公司。上述业务被剥离出也说明L公司实施的精细化工、纸业板块等多元化发展战略没有取得成功。^[3]

(五)人才风险

任何企业发展都离不开人才,多元化战略对人才提出更高的要求。没有合格的人才就不可能经营好企业,人才是最核心的资产。很多企业一般从内部选拔人才去管理新的业务,当多元化涉及多领域的时候,单靠内部无法提供足够的专业人才,只有从外面招聘,但外部招聘的人才流动性较大,可能对企业的稳定性管理造成不利影响。因此,在实施多元化战略之前,企业必须考虑是否有足够的人才储备,或者能够招聘到适合的人才。L公司在进入纸业板块时,派驻的管理团队基本没有从事过纸业相关业务经营,进入房地产业务时,亦缺乏专业的人才队伍。专业的人才能干专业的事,由于缺乏人才储备和规划,L公司在多个业务板块均出现人才短缺的情况。

(六)行业退出风险

退出风险是指企业一旦在某个行业领域发展不顺利能够以较小的代价退出该领域。企业在多元化时往往更多考虑投资风险而缺乏考虑退出风险,退出风险与投资风险同样重要,因为一旦多元化失败,及时退出该领域是最后的止损机会。如果一个项目深陷失败泥潭企业无法全身而退,最终可能拖累整体企

业。L公司于2008年并购纸业板块后该板块十年间始终深陷巨亏泥潭,最终在2019年连同房地产板块一同剥离,而L公司披露的2020年年报显示剥离亏损业务板块后扣非后净利润实现了自2006年以来的首次盈利。可见及时退出长期经营不善且扭亏无望的业务领域对企业止损并保存发展力量十分重要。

三、企业多元化战略风险防范的策略

(一)顺应国家产业政策

企业在实施多元化战略前必须充分研究所进入产业是否属于政府政策的引导方向,分析所进入的产业是否属于市场夕阳产业,是否属于国家鼓励的行业。如果所进入的产业不符合产业政策方向,很可能受到政策限制无法发展壮大。L公司在2008年通过并购方式进入的纸业板块属于高污染高耗能行业,且并购的企业生产设备属于落后设备,后期技改投入庞大,随着政府对环境污染问题管控力度持续加大,企业的治理成本必将持续增大。同时由于生产工艺落后,产品成本远高于同行业水平产品导致缺乏市场竞争力,纸业板块经营多年始终未实现盈利,最终被剥离。

(二)合理选择多元化实施路径

多元化战略应遵循“相关—非相关—相关—非相关”的路径。企业实施多元化应首先在原业务基础上开展相关新业务领域,借鉴原有业务领域的资源、业务模式、技术或者管理经验,避免摸着石头过河,以增加新业务成功的可能性,在相关业务做大做强形成新的核心能力后再适度进入非相关业务领域。L公司于2017年剥离精细化工、2019年剥离纸业及房开等非相关业务,开始加大日化主业投入,虽然公司总体收入规模减小,但经营质量得以大幅改善,2020年实现扣非后净利润正数。目前L公司总体上收缩了产业布局,实现适度多元化,仅保留中药制药、酒店洗漱用品等相关业务多元化。

(三)与核心竞争力相匹配

企业在开展多元化领域之前,应深刻分析企业自身的核心竞争力和资源优势。脱离自身的核心竞争力而盲目进入新领域,很可能会舍本求末,分散有限的资源,可能造成主业原有的发展受到影响。如果原主业本身具有很强的核心竞争力,则应充分发挥自身的优势。L公司应意识到公司的核心优势是中药牙膏研发,从同行业中药牙膏企业后来居上的案例可看出,中药牙膏领域是具有发展前景,应集中资源发挥自身的中药牙膏优势,而不应该盲目进入与自身核心竞争力毫无关系的纸业、房地产、精细化工等行业,最终导致有限的资源分散投入到多个业务领域,企业总体经营不善。

(四)储备专业人才队伍

人才是企业的核心资产,企业实施多元化战略

前必须评估自身储备或者招聘到足够优秀的专业人才。企业发展中很多时候往往不缺资金但缺专业人才,特别是在实施非相关多元化时,如果自身团队从未接触过新业务,更需要外部专业人才的加入。在回顾L多元化失败的历程中,缺乏相关领域的专业人才是失败的重要原因。由于各种原因原日化主业大量优秀骨干人才流失且无优秀人才加入,进一步加剧了人才储备风险最终影响企业的发展。

(五)重视企业文化融合

实施多元化意味着企业管理领域增加,必须调整内部组织架构以适应多元化管理需求。对于并购进入的多元化领域,应重视被并购企业的文化融合。很多企业多元化失败的原因就在于没有对并购进来的企业进行有效的文化整合,应在并购前对多元化领域进行企业文化调研,充分了解新领域的文化状况,合理分析新业务领域的文化差异,让团队理解和接纳,统一思想,为企业创造价值。L公司通过并购发展的纸业板块和精细化工板块,与L公司的企业文化、工作习惯、思想观念等均存在较大差异,由于没有能够有效整合文化差异,纸业板块和精细化工经营团队与L公司在思想观上均存在较大隔阂,无法实现企业总体协同发展。

(六)设计退出机制

企业在实施多元化前应考虑如果新进领域失败是否影响企业的生死存亡。如果该业务失败将导致企业总体受到严重拖累,那就不应轻易进入。进入新业务领域前应提前规划新业务失败的退出机制以减少企业损失,有效的退出机制是减少企业损失的最后机会。L公司在纸业板块连续多年扭亏及房地产板块做大做强无望的情况下,通过股权转让方式将两大业务板块剥离以减少亏损,退出亏损获得的资金用发展日化主业为企业持续发展创造新的条件。

四、结语

总体上看,企业实施多元化战略成功时有利于扩大经营规模,提高企业竞争力,为股东创造更大价值,而一旦多元化失败将会给企业发展带来巨大的风险和挑战。企业在实施多元化战略前应充分考虑自身多元化的动因,衡量自身的资源及外部条件,评估潜在的风险并提前规划防范策略,为企业顺利实施多元化战略提供保障。

参考文献:

- [1]谢宗云,李荣敏.企业多元化困局成因及聚焦战略实施路径[J].当代经济,2021(4):139-142.
- [2]谢瞻.企业多元化经营战略动因、问题及对策[J].会计师,2020(6):1-2.
- [3]王怡,许延明.企业多元化战略失败问题研究——以海航集团为例[J].现代营销,2021(6):95-97.