

引言

1.1 选题背景及其意义

肯尼斯·R. 安德鲁斯（1971）在其经典著作《公司战略的概念》中定义的公司战略就是把公司能够做什么（组织的优势与劣势）与可能做什么（环境的机遇与威胁）画上等号，但是对于如何评价等式的两边，却不能很好理解和操作。迈克尔·E. 波特（1980）在《竞争战略：分析行业与竞争对手的技巧》一书中提出了五力模型，认为五种力量能决定行业的平均利润率。波特的分析建立在产业组织理论中结构—经营—业绩（S-C-P）范式的基础上，其强调的重点显然是行业层面的。这种分析使如何选择正确的行业以及其中最具有吸引力的位置成为人们关注的重点。

核心竞争力理论提出后，情况出现了180度的转变，人们的注意力开始从外部转向内部。这些观点强调了组织内部的专业技能、共同知识、组织能力的重要性，并认为公司竞争力的根源在于内部，公司现有资源制约了对新战略的选择。但这种观点过多关注内部而忽视了外部。而资源基础理论则有利于在这两者之间搭建桥梁，并使安德鲁斯体系的美好愿景成为现实。这种观点以公司环境为背景，指出公司特定资源和能力的重要性，总体而言还是侧重于关注内部。

动态能力理论的提出为缓解战略管理学中两个主要理论学派之间的紧张关系提供了一个有益的尝试。动态能力是一种调配和使用资源的能力，既是利用资源去开发和捕捉市场机会的能力，又是保持企业的资源组合与外部环境动态匹配的能力。这种理论融合的尝试有效地打通了产业定位和资源组合之间的联系，初步实现了对SWOT分析中内外契合精神的回归。没有良好的市场定位，

独特的资源可能得不到完全施展。而资源组合配置不当,也会影响企业对市场机会的把握。企业的资源位置应与其市场位置互为支持与补充,相得益彰。

在战略管理理论发展的过程中,多元化一直是一个重要的研究领域。自 20 世纪 50 年代至 60 年代以来,多元化已成为大多数工业化经济体的主要商业形式 (Basu, 2010; Mayer, Wright & Phan, 2017; Rumelt, 1982)。自 Ansoff 最早在 1957 年发表论文《多元化战略》,首次系统研究了多元化战略的内涵至今,多元化的研究经历了一个漫长的过程。多元化已经不再是一个新鲜的话题,但是与多元化相关的问题至今仍是一个困扰企业却又绕不开的战略主题。一个公司的管理者可能面临的最具挑战性和关键的决策之一就是是否要多元化、要走多远,以及如何做到这一点 (Aggarwal & Samwick, 2003; Goold & Luchs, 1993)。

理论上,对多元化企业绩效的认识还存在一定的争议 (Luis Ángel Guerras-Martín、Guillermo Armando Ronda-Pupo, 2020; Grigorij Ljubownikow、Siah Hwee Ang, 2020; Robert M. Grant, 2016; Belen Villalonga, 2004; 贾良定等, 2011; 尹义省, 1999), 多元化发展过程中互补性机制的形成过程以及 (Teece, 1986, 1997, 2006; 周沛, 2016; 宋燕飞、尤建新, 2013) 与多元化相关的一些概念及其关系还不够清晰,比如对于共享、互补和协同,每一个学者都有自己独特的理解,但是,将这几个概念放在一起来看的时候,他们之间究竟是什么样的关系? 这给实际工作和后来的理论研究者都造成了很大的困惑。多元化过程中,环境与时机、管理认知、战略、组织、资源、能力等多种因素是如何协同发展和演化的? 导致多元化成功的关键因素和机制是什么? 至今还鲜有将多种因素集中起来并放在整个发展过程中来进行考察的案例。

实践中,在中国改革开放以来经济快速发展以及在双轨制经济的大背景下,企业大规模持续增长,多元化是很多企业必将面临的课题。作为中国本土企业,其成长的路径、历程、关键要素及规律是什么? 企业相关多元化战略在各业务之间、业务与组织之间的互补性是如何形成的? 简而言之,相关多元化企业协同演化发展的过程是怎样的? 相关多元化企业互补性机制是如何形成的? 这些问题仍然没有完美的答案。

Gautam Ahuja 和 Elena Novelli (2017) 认为,为了更好地引导管理者,需要沿着互补的道路发展——尽管过去的研究往往侧重于回答多元化是否影响公司绩效这一重大问题,但第二条路径将更侧重于识别多元化增加或减少价值的精确微观机制。

“通常最好准确选择一个特定组织，这种做法能保证获得其他组织所无法提供的某些深刻见解”(Siggelkow, 2007)。笔者选择了欣旺达电子股份有限公司(以下简称欣旺达)作为案例企业,以期通过对该案例的深入研究来进一步完善关于企业多元化发展的相关理论和实践认识。

欣旺达成立于1997年12月,是一家立足深圳、面向国内外市场的新能源企业。欣旺达注册资本为15.48亿元,2011年4月在中国创业板上市(股票代码:300207),是创业板第一家“锂电池模组整体解决方案提供商”。公司成立至今二十多年来一直专注于锂电池的研发、生产,手机电池类锂离子电池模组近几年出货量全球第一,全球市场占有率高达20%以上,国内市场占有率超过30%。

公司从创业时的几个人发展为目前三万多人的综合型高端制造企业,是深圳市具有代表性的民营企业和新能源产业的领军企业之一,被评为中国民营制造业500强、2018年中国电子信息百强企业、中国电池百强企业、深圳市工业百强企业,并被认定为国家企业技术中心、广东省智能制造示范试点、国家级高新技术企业,拥有博士后科研工作站和院士工作站。公司现有深圳石岩工业园、深圳光明工业园、惠州博罗工业园、南京产业园、印度新德里工业园等生产基地。欣旺达先后通过了ISO 9001、ISO 14000、QC 080000、TS 16949等体系认证,并于2020年获得深圳市长质量奖金奖。

经过近二十年的发展与积累,欣旺达逐步确立了六大产业群、六大业务的合理布局,将支撑其做成千亿元级的企业。六大业务如图1.1所示:



图 1.1 欣旺达六大业务

资料来源:根据欣旺达简介整理

公司六大业务的情况简要说明如下：

（1）3C（Computer, Communication, Consumer）类电池：此项为公司的传统核心业务。欣旺达持续加大研发投入，加强品质管理，手机数码类锂离子电池模组业务持续增长，公司已成为国内外大部分一线手机厂商的主要供应商。该产业处于风口后期，市场规模遭遇到天花板。作为立业之本，欣旺达一方面将保障充分的运营资源，做透、做强，精耕细作，关注颠覆性的技术变化，维持市场的标杆和龙头地位；另一方面，深挖国内消费类电池市场，拓展国际市场，重点开发 PC（Personal Computer）电池的市场，形成新的业务增长点。

（2）智能硬件：依托 3C 电池制造形成的生产制造能力，公司在虚拟现实（Virtual Reality, VR）、穿戴设备、无人机、电子笔、机器人等新兴智能硬件方面开展整机 ODM 业务，为未来的业绩持续增长培育新的增长点。随着通讯和互联网的发展，人们对智能化终端产品的需求不断增长，智能硬件市场前景广阔。经过前期的市场培育进入了高速增长阶段，目前处于群雄混战、良莠混杂无序的局面，需要强势品牌确立新的市场格局。欣旺达将致力于打造智能制造平台、创新平台、创业孵化平台，力求高品质制造的核心优势得到释放与扩展，实现从电池到终端产品的成功转型。

（3）汽车电池：欣旺达在电动汽车方面的业务规划包括电动汽车电池、控制器、电机及动力总成系统、动力电池检测等。电动汽车是国家战略性新兴产业，具有较大的市场发展空间。欣旺达将通过研发投入和技术积累弥补差距，进入动力电芯等关键环节，攻克充电时间长及续航里程短的难题，开拓大客户，占据制高点，抓住产业的风口。公司已建成行业领先的动力电池智能制造车间及检测实验室。全资子公司欣旺达电动汽车电池有限公司参与了雷诺日产联盟组织的电动汽车电池采购活动，并于 2019 年 4 月收到了联盟发出的供应商定点通知书，相关车型未来需求 115.7 万台，为公司电动汽车电池未来的增长奠定了坚实的基础。

（4）储能业务：包括公用事业和商业储能系统、家庭储能和便携储能、通信电源等。目前正处于行业起步阶段，未来市场容量大，但仍需要培育，市场格局还未形成，这将是欣旺达面临的巨大机遇。考虑到投资回报周期长、政策影响大、市场尚未成熟等业务特点，欣旺达将坚持稳健投入与运营，致力于重点突破，树立标杆案例，占据有利位势，逐步确立品牌影响力，再全面开拓市场。

（5）智能制造：包括核心装备设计与制造、自动化生产线设计改造、制造

执行系统（MES）、智能制造系统解决方案。适逢工业 4.0 的发展机遇，具有广阔的市场前景，增长快，但更多的是定制的非标自动化设备，规模受限。智能制造部门将致力于一方面为内部配套服务，持续提升欣旺达自动化水平和高端制造能力；另一方面密切关注外部市场机会，不断开拓新客户，实现业务的不断增长。

（6）检测业务：提供电芯材料测试、电池产品测试、电池组安规认证、化学环保检测。虽市场容量有限，但具有一定的战略意义：一方面，致力于制定行业标准，塑造行业地位，在内部配套时巩固优势、助力产品销售；另一方面，坚持“走出去”，整合检测资源（科研院所、大学、企业等社会检测资源），创建共享平台。

欣旺达的业务发展到现在的布局并不是一蹴而就的，其本身就是一个不断规划、积累和演化的过程。欣旺达的主要业务演化路径如图 1.2 所示：

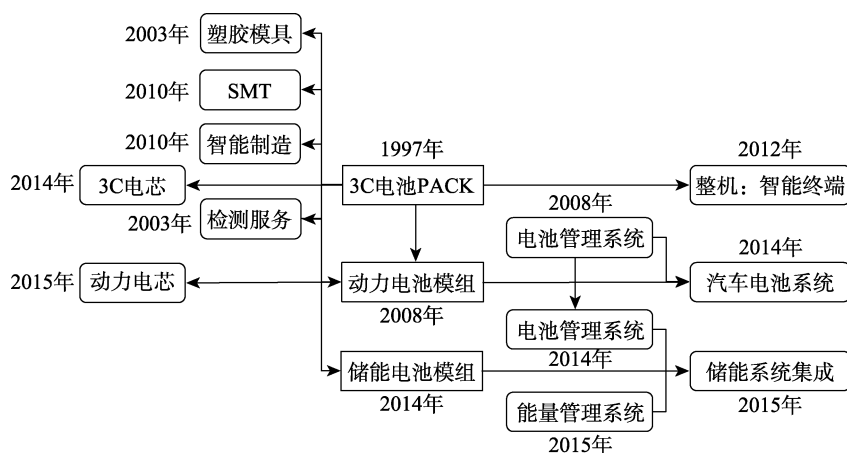


图 1.2 欣旺达的主要业务演化路径

资料来源：根据欣旺达发展大事记整理

公司最早从事手机电池的封装（PACK）业务，主要是将电芯、电池保护板、结构件等通过 PACK 工艺组装成可供手机使用的电池。为了能够快速响应并高质量低成本地服务好客户，在电池组装的基础上，公司不断往上游（后向一体化）构建能力和拓展业务。第一，为了做好精密塑胶结构件，公司开发了模具和塑胶的研发和生产业务，主要是对内服务，同时也承接外部业务。第二，为了做好电池保护板，公司开启了电池保护板的设计和 SMT（Surface Mount Technology）的生产。第三，为了检测模拟电池在遭受挤压、针刺、燃烧、热

冲击、重物冲击、过充、强制放电、短路时的情形，从而判定电池的安全性能是否可靠以及其他的相关检测，公司建立了电池检测实验室。第四，为了在深入理解产品工艺的基础上，不断提升自动化的水平，提高生产效率，公司建立了自动化产线，同时加强了在核心设备（如测试设备）以及工装夹具方面的设计和生产能力。第五，公司还收购了手机电芯厂，进一步拓展了在产业链中的位置，巩固了在行业中的竞争优势和地位。

欣旺达在手机电池的基础上，不断拓展了笔记本电脑电池、数码类产品电池，统称为 3C 电池 PACK 业务。并在 3C 电池业务的基础上，还向下游（前向一体化）拓展了智能终端类产品电池以及整机的 ODM 业务，开辟了新的业务增长点。

基于在 3C 电池领域积累的能力和以及对锂电池和锂电行业的理解，为了布局和开拓更多的业务增长点，欣旺达开始向电动汽车电池和储能领域迈进。在电动汽车领域，首先进行电池模组、PACK 和 BMS（电池管理系统）的研发制造，后来延伸到动力电芯的研发和制造，并在动力总成、锂电回收、上游的材料等方面进行了产业链布局；在储能领域，从电池 PACK、BMS（电池管理系统）、EMS（能量管理系统）到储能系统集成，分别在电力储能、家庭储能、通讯基站和数据中心储能等领域进行了业务拓展和布局。

由此，欣旺达逐渐形成了以锂电为核心的纵向一体化和相关多元化的业务发展与产业布局。老业务为新业务提供了现金流，新业务为未来公司的整体发展开辟了成长空间。新老业务之间的平衡、新业务时机的把握、资源的合理分配、核心能力的构建与演化伴随着整个发展与变革的过程。

在战略管理、协同、互补、创新、演化、组织变革等理论研究的基础上，本研究尝试以嵌套案例来探索以上在理论和实践中遇到的问题答案。

本研究的理论意义在于：

（1）采用过程研究方法，追溯和浮现企业相关多元化战略的演化路径，揭示了企业互补性机制的形成过程及机理，弥补了之前基于方差方法研究的不足。

（2）采用嵌套式单案例研究方法，深入分析了企业内部互补性发生的实际情况，对互补性相关的概念、内容、模式进行了可操作性定义，澄清了互补以及协同概念的相互关系。

（3）组织与战略之间是相互影响和适应的，这方面已经被很多研究证实。然而，组织作为一个系统，其各种因素在不同的阶段是如何发展、演化和相互影响的，目前的研究还不够清晰，尤其还缺乏系统深入的案例研究。本研究详

细分析了外部环境与时机、管理认知、业务发展、组织变革、资源能力等各种因素在案例企业成长四个阶段的变化及相互影响,从而说明整个组织是如何协同演化的,以及组织系统与战略业务系统如何相互影响和互动。

本研究在实践方面的意义:

(1)可以指导企业进行多元化发展路径的选择。企业可以结合本书的研究,判断自己的企业属于哪一种类型,是相关多元化还是非相关多元化。本研究更鼓励企业进行有限相关多元化发展。

(2)提示企业无论是专业化发展还是多元化发展,专业性和核心能力的建设都是其发展的基础。只有每一块业务都有竞争力,整体才会有竞争力。技术的积累与多元化,将为企业新产品的设计、新客户的开拓奠定基础,从而支撑企业相关多元化的发展。

(3)通过企业整体协同演化发展模型的学习,可以帮助企业更好地理解其发展的过程和阶段,以及每一个阶段的重点任务和课题。企业在每一个阶段都要做到各种因素的匹配和一致,同时又要为下一个阶段的发展提前做好规划和布局。

(4)对于相关多元化发展的企业,通过对互补性内涵的理解和互补性机制形成过程模型的学习,进一步认识到互补性是一个非常重要的课题,企业可以通过共享、互补与整体的一致等方式来推动企业互补资产的建立,同时通过组织创新来进一步推动互补性机制的形成,推动新创建的资源融入整个组织体系,从而发挥互补效应和整体协同效应。

1.2 研究的目的

本书将基于过程研究方法,采用内部人(Insider)视角仔细追踪和分析一家案例企业23年来实施相关多元化战略的所有历程,以及支持以上战略实施的组织变革与创新过程(包括组织结构、流程制度、考评激励等)。

本书的研究问题是:相关多元化企业协同演化发展的过程是怎样的?相关多元化企业互补性机制是如何形成的?

本书期望通过对以上问题的研究,打开前期多元化研究中互补性机制的黑箱,进而为认识企业相关多元化战略贡献更翔实的一手资料,为研究者辨析前期多元化实证研究中的矛盾结论提供更深入的解释机制。

1.3 研究的框架和内容

本研究的基本框架和技术路线如图 1.3 所示。

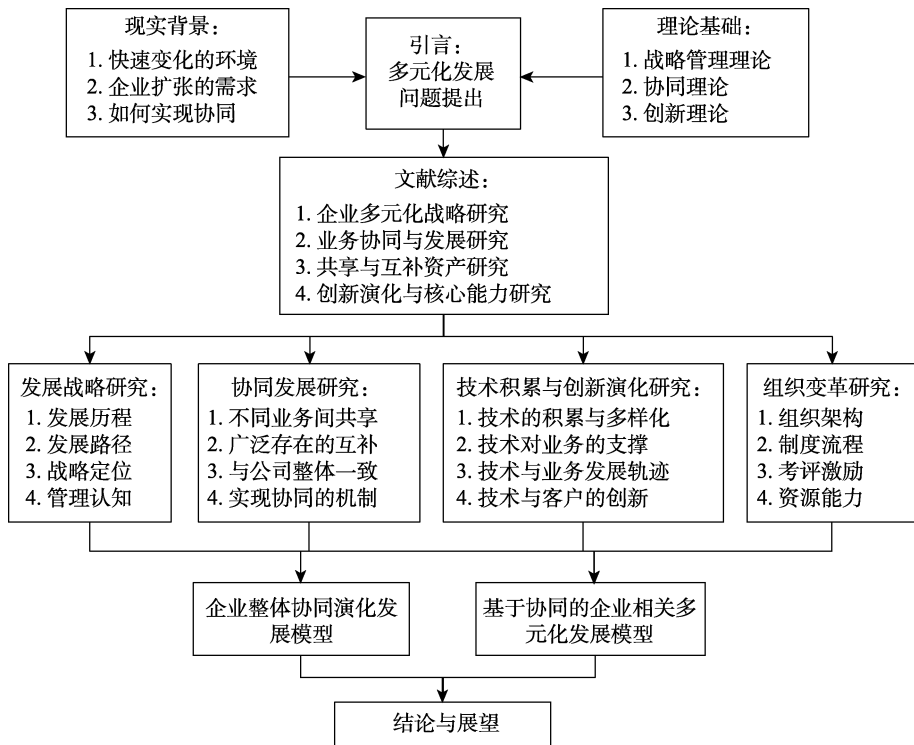


图 1.3 研究框架和技术路线

本书共分为六章，每一章的主要内容如下：

第 1 章引言，介绍了研究的背景、意义，研究的问题、目的，研究思路和主要内容安排。

第 2 章文献综述，对战略管理、协同、互补、创新、组织变革等相关的理论进行了回顾和梳理，指出了现有文献的局限性，并在此基础上提出了研究的方向。

第 3 章研究设计，说明了研究的方法和思路、案例的选择、数据的收集和分析。

第 4 章企业相关多元化的业务拓展过程。本章将案例企业分为四个发展阶

段，对企业的发展历程以及各个业务之间的互补性机制、企业的技术积累与创新演化的路径都进行了全面深入的研究，说明了企业是如何通过资源的共享和互补来拓展业务，以及如何通过技术的积累、多样化和迁移来支撑公司业务的发展。同时，还通过技术—客户创新矩阵分析了公司如何通过技术创新和客户创新来实现业务的创新与拓展。

第5章企业整体协同演化发展与互补性机制的形成。业务的多元化发展离不开组织管理体系的变革与创新。本章从组织架构、流程制度、考评激励等方面分析了企业发展过程中每个因素是如何发展变化的，并在前面分析的基础上，对企业发展四个阶段的各种因素进行了分析和总结，包括环境与时机、管理认知、战略与业务、组织变革、资源能力等，形成了企业整体协同演化发展模型。在前面分析的基础上，为了进一步揭示相关多元化获得成功的核心的因素——互补性机制的形成过程，本章从业务拓展与业务协同、业务发展与组织创新等角度进行分析，提出了企业互补性机制的形成过程，并得出了相关的命题，回答了研究的问题。

第6章研究结论与展望。本章对互补与协同的概念进行了进一步的讨论，对研究进行了总结，指出了研究的不足与局限，并提出了未来的研究展望。