





从多元折价到多元溢价

如果一个公司的组织结构、激励体系与其领导风格相互抵触，那么即使是精心设计的公司战略也不会顺利实现。同样，虽然一个公司能够制定出清晰独特的公司战略，并且具备高效的内部治理体系和短期竞争优势，但这些都不能取代强劲、规范的公司架构。而这个强劲、规范的架构正是由公司的价值、远景、使命和目标组成的

Matthias Brauer 瑞士圣加仑大学战略管理助理教授

Günter Müller-Stewens 瑞士圣加仑大学教授

翻译：左勤程

尽管多元化一直被质疑，但作为一种重要的企业组织模式，它在全球普遍存在着，比如塔塔、西门子、通用电气等。为了使股东对企业实现长期溢价或盈余的目标有信心，多元化企业的管理团队就必须提供令人信服的证据来证明他们是企业最好的领导者——在金融危机中，有的公司试图引进大的投资者以确保公司持续发展和尽量减少损失，有的公司大幅缩减集团总部规模以减少支出，有的公司甚至将公司私有化，以躲避每季度的营收增长要求和财务审计……然而实践证明，这些举措虽然在短期内很有效，但长期而言，结果却并不理想。

构建规范的集团总部

我们的研究发现，要想使多元化企业保持前进的动力，企业就必须构建一个规范的集团总部，不但要能协调整个企业的运作和决策等事务，还要创造高出其成本消耗的价值增值。因为，多元化企业的集团总部不但包括所有全职管理人员（CEO 和高层管理团队），还包括诸如人事、IT 等集团职能部门的工作人员。这就决定了集团总部也有成本消耗，为了使这些成本消耗合理化，集团总部创造的价值增值必须比其成本更高，否则在高效的市场环境中，这种消耗很容易使企业陷入困境。

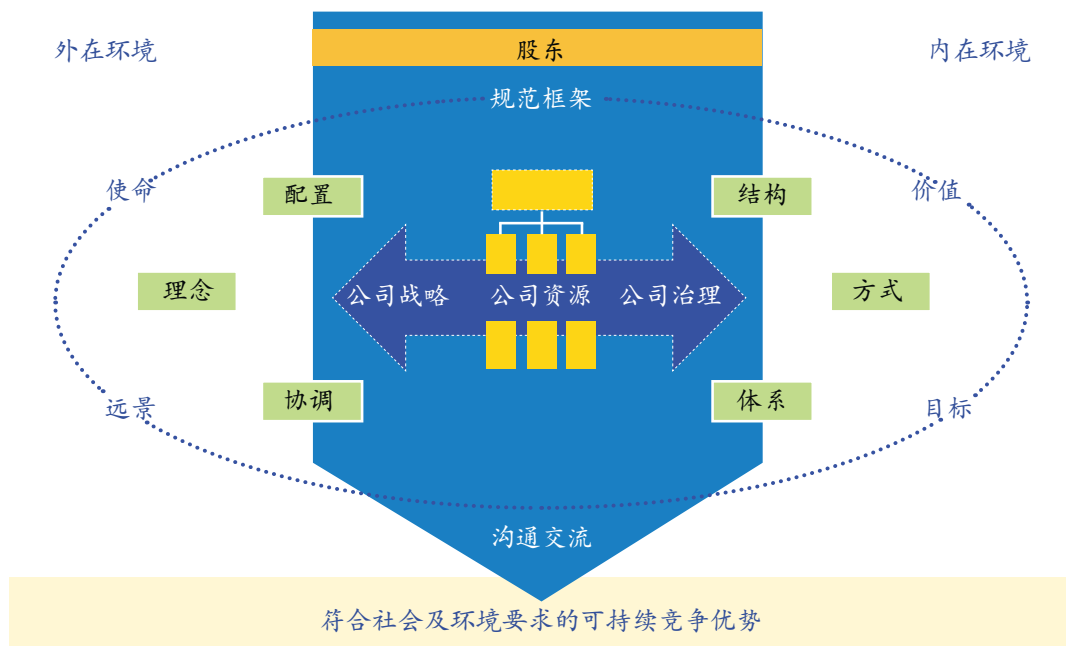
那么，规范的多元化企业集团总部是怎么构成的呢？我们对上百家企业管理层进行了深入的调研和访谈，在理论与实践相结合的基础

上推导出了图1所示的企业管理层框架结构。

从图1我们可以看出，这个结构主要包括公司级别附加值的10个关键层面，即价值、远景、使命、目标、理念、配置、协调、结构、方式与体系。一家企业要想正常运作，就需要集团总部协调好这10个层面，使它们互为补充。同时，这10个层面又分属于三个不同的框架——规范框架（包括价值、远景、使命和目标）；公司战略框架（包括理念、配置与协调）；公司治理框架（包括结构、方式与体系）。这三个框架要紧密联系以激活各自创造价值的潜力。不论是公司战略还是治理框架，都不应该被视为独立的部分。

比如，如果一个公司的组织结构、激励体系与其领导风格相互抵触，那么即使是精心设计的公司战略也永远不会顺利实现。同样，虽

图1 规范的企业管理层框架



然一家公司能够制定出清晰独特的公司战略，并且具备高效的内部治理体系和短期竞争优势，但这些都不能取代由公司的价值、远景、使命和目标组成的强劲、规范的公司架构，因为在特殊时期，这些可以给员工带来信心，引导他们与公司一起走出困境。

回 规范：从使命和远景出发

在 2009 年 ~ 2010 年间，我们研究了瑞士最大的私营和上市公司的总收入，发现面临金融危机和不断增长的社会压力时，许多公司认为价值、远景、使命和目标需要在企业运营中发挥着更为主导性的作用（见图 2）。

然而，尽管关于“价值、远景、使命和目标”的内容在一些公司网站和报道中得以完美体现，但在现实中，它们与公司的联系却并不紧密，也没有在公司战略和日常运营中形成制度化。

比如，在许多案例中，当我们讨论某公司的战略时，就很难将其与这家公司的企业价值联系在一起。实际上，如果一家公司能够设计出它的规范框架，并在日常经营中形成制度化，

将非常有助于它实现竞争优势。因为规范框架不仅会成为公司重要的战略性资源，也会成为激励员工的方法之一。

因此，在思考商业模式，或者制定业务组合配置的决策时，企业应该以使命和远景作为出发点。同样，公司价值不仅要在招聘、业务发展及员工薪酬设置时发挥关键作用，也应该体现在公司战略指导方针中。比如，德国的化工公司巴斯夫、瑞士信贷，以及丹麦制药公司诺和诺德，都是在其公司核心价值的基础上来制定战略指导方针，并且取得了非常不错的业绩。

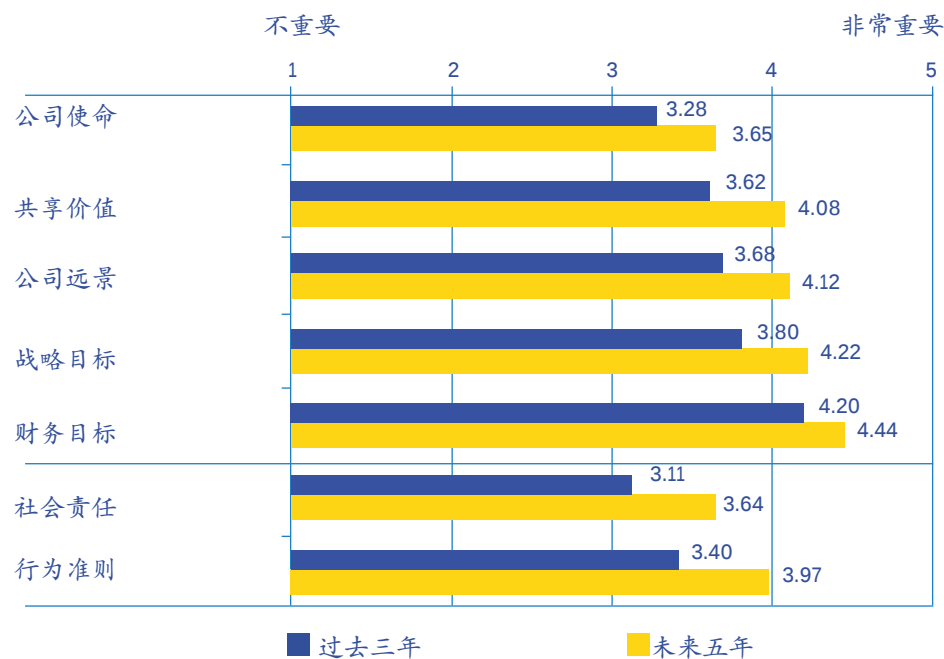
丹麦诺和诺德公司是一家全球性的医疗保健公司，以其糖尿病医药制品而闻名。这家公司的 10 条企业宗旨，在引导其管理层和雇员行为的同时，也为自己赢得了良好的经济效益与社会效益：

- 以患者为中心的商业模式；
- 为追求卓越而努力；
- 对财政、环境效益和社会效益负有责任；
- 不断创新，为股东实现增值；
- 与主要股东建立并保持良好关系；
- 每个人都值得尊重；

规范的公司架构能够回答以下问题：

- 构成我们的商业行为与股东关系基石的道德价值是什么？
- 我们希望坚守、分享与延续的价值观是什么？
- 公司面向主要股东的价值主张（使命）是什么？
- 在长期目标中，我们希望将公司带向何处（远景）？
- 引领我们实现公司使命和远景的短期和中期目标是什么？

图2 规范框架要素的关联性



- 专注于个人业绩与发展；
- 我们有健康并吸引人的工作氛围；
- 追求简单的工作方式并不断优化；
- 对于质量与商业道德标准从不妥协。

回 战略：以公司理念为发展线路图

公司战略是描述企业如何通过配置和协调其多元市场行为来创造价值的过程，而公司理念则要为多元化企业提供战略发展路线图。所以，公司理念应该清晰描述企业的商业模式，从而向员工和投资者清楚阐释企业的核心定位。正是这种核心定位，将企业的多元市场行为及其发展驱动力紧紧联系在了一起。

不过，一家企业越多元化，就越难发现并清楚简洁地阐释这种定位。一些多元化企业不

仅在投资人眼中，甚至在其员工的眼中都难以找到清晰的企业定位。而清晰的公司理念恰恰能够帮助企业更好地调整其定位，凸显其业务优势，并且使资本市场感知到企业的积极面。此外，清晰的公司理念和完善的战略可以帮助企业在其员工中建立共识并培养归属感和责任感，使他们看到自身工作与公司整体发展方向之间的联系，而这是一家企业得以快速发展的重要原因所在。正是因为做到这些，那些行业领先者才会市场中表现如此优异。在调研中我们发现，那些试图与市场领先者竞争的后来者们，想要通过调整自己的公司价值理念来追赶上领先者是非常困难的。

现在，许多公司开始通过定义清晰的企业理念来抓住这种创造价值的机会。

长期以来，外界对西门子公司的业务多元化感到不可理解。如今西门子调整了其公司理念，实施“全方位公司”战略。现在西门子只拥有几个业务单元，却能够实施“一站购物”式的大型基础设施项目建设，比如建设机场和医院等，这成为西门子的优势。此外，雀巢也开始重塑其公司理念，不再仅仅定义其为食品公司，而是一家以营养、保健和健康为发展理念的公司。这使其竞争能力得以更为广泛和深层次的发挥，非常有利于其未来业务发展。

此外，公司理念还要为其业务组合配置及协调提供一张路线图，其中“配置”是业务组合的构成和发展；“协调”则是不同业务部门之间在资源转换、共享及重组过程中的联系（如合作开发产品）。

在许多公司中，业务组合构成并不是一系列与公司理念或规范框架协调一致、并精心策划战略的结果，相反，这些组合更像是一种历史的、部分路径依赖的过程，或者仅仅是机会主义驱使下的战略组合产物。如果我们关注投资界的并购、联盟及多元化现象，会很惊奇地看到，仅有少数的集团总部积极地管理其业务组合。

灵活的业务组合管理需要公司按照一定的逻辑来配置其业务构成。比如，可以建立一个平衡的业务组合——某些有较高的现金流，某些具有较高增长预期但最初需要较多的现金支出（投资业务会遇到最低财务回报率问题），或者有一揽子不同业务，可以在公司业务与集团总部的核心职能及智库之间实现互补。

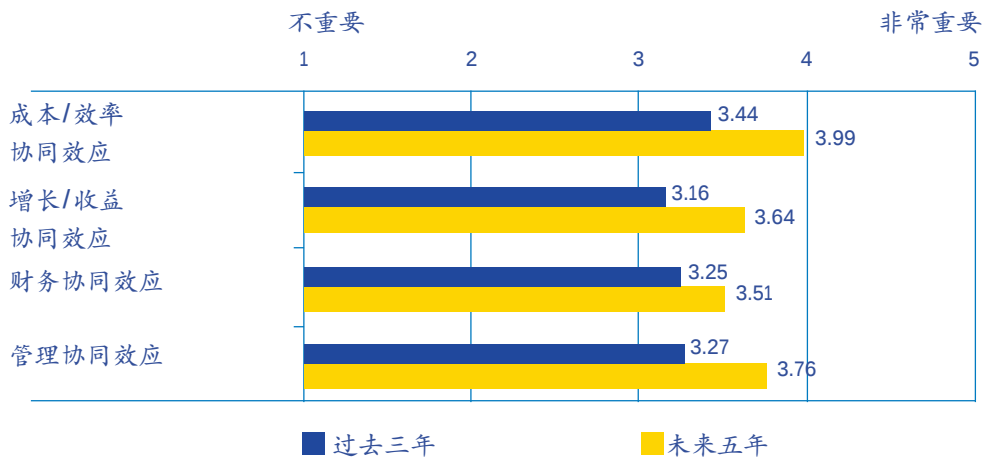
公司理念及对业务组合的配置，与该公司集团总部协调各业务部门之间活动的程度

有着紧密的联系。协调的核心正是实现协同效应，通过在不同部门之间的转移、共享与重组资源，企业可以从范围经济与规模经济中获益。很明显，促进部门之间的合作是集团总部的一项重要功能。然而，集团总部不仅应该思考业务部门间的横向协同效应，更应该在集团中实现纵向协同效应以支持单独的业务部门。我们的调研发现，管理层的协同效应有助于实现纵向协同效应（见图3）。

巴斯夫公司利用其不同业务部门之间的协同效应取得了很好的效果。作为一家世界知名的化学品公司，总部位于德国的巴斯夫有11万员工，在全球拥有385个产品销售网点。“当提到资源的有效利用时，我们的一体化网络也是巴斯夫的一项资产。”巴斯夫在其网站中如此评价协同效应。“在巨大的网络平台中，制造工厂之间离得很近，所建立的高效价值链使得基础化学药品能够很快被应用到高附加值的产品中去，比如涂料和农作物保护产品。而且一种产品的副产品可以作为另一种产品的初始原料。这种系统不仅节约资源与能源、最小化排放、削减物流费用，还充分利用并体现了集团的协同效应优势。”

一些多元化企业不仅在投资人眼中，甚至在其员工的眼中都找不到清晰的企业定位。而清晰的公司理念恰恰能够帮助企业更好地调整其定位，凸显其业务优势，并且使资本市场感知到企业的积极面

图3 协同效应的类型及目前和今后的关联性



治理：确保公司运转良好

战略执行的质量及平稳度，主要取决于企业内部治理体系，而集团总部的重要使命之一就是确保公司组织结构运行良好。比如集团管理层与业务部门之间相互影响的方式，包括公司计划与控制体系、激励体系、IT 系统在内的整个管理体系和公司战略及规范框架实现很好的配合。

比如，倡导“全方位公司”理念的集团总部，如果要想在业务部门之间实现横向与纵向协同效应，则需要认真思考要采取集中还是分散的组织结构。集团总部或许会设立集中共享的服务中心以增强跨部门的服务技能，从而促进效率的改进；或许会考虑设立新的协作型组织结构，比如实践社区，来加强部门间的知识传递。

此外，集团总部还要针对不同业务部门定义不同的领导风格，以及要给这些业务部门多少自治权和指导。在面对业务部门时，集团总部要转变思想，多问自己能为业务部门做什

么，而不只是关心业务部门能为公司做些什么。而且，在日常运营活动中，不同的企业理念和业务部门组合对集团总部的参与程度要求也不同。比如，实施“全方位公司”理念的公司，就需要改变其激励体系，从只考核单个部门的业绩表现，转而考核跨部门协作效果。

然而，要想在多元化企业中建立这样一个规范的企业管理层框架并非易事。但是企业要想保持竞争优势，实现从多元化折让到多元化溢价的转变，就需要集团总部付出巨大的努力。

编辑：苏静 sujing@pkubr.com

Matthias Brauer: 瑞士圣加仑大学战略管理助理教授，研究领域为战略过程、战略决策。

Günter Müller-Stewens: 瑞士圣加仑大学教授，圣加仑大学管理学院主管。在战略管理领域出版了多本著作，如合著了德文教科书《战略管理》。他受邀为哈佛商学院、斯坦福商学院、密歇根商学院、加州大学欧文分校等做研究。近期的研究领域为公司治理、收购与兼并、战略过程等。