

# 转型背景下国有企业的多元化动机研究

## ——以河南义煤集团为例

刘 露, Majid Ghorbani, 郭 海

(中国人民大学 商学院, 北京 100872)

**摘要:** 对于处在转型经济背景下的国有企业而言, 多元化是其应对发展压力的重要战略选择。但在“为什么要进行多元化经营”这一问题上, 以往研究并没有得出清晰的结论。本文认为, 深入考察国有企业多元化经营的动机是解决现有研究争议的一种重要途径, 因此基于我国转型经济的特殊情境, 结合国企特点, 采用案例研究方法, 对我国国有企业的多元化动机进行了考察。具体以河南义煤集团为例, 采用三角测量法, 在对访谈和文档资料进行编码分析的基础之上, 归纳了转型经济背景下我国国有企业进行多元化经营的主要动机。研究发现, 义煤集团的多元化受内部和外部动机双重驱动: 内部动机受利用资源禀赋、提升主业势力、优化资产组合、履行社会责任的驱动, 而外部动机受响应政府政策、应对行业形势的驱动。本文验证了“转型经济背景下, 相较于其他内部动机, 国有企业利用资源禀赋、提升主业势力的多元化动机较强; 相较于其他外部动机, 国有企业响应政府政策的多元化动机较强”这一命题, 并在此基础上提炼出了一个转型经济背景下国有企业多元化动机的综合解析模型。

**关键词:** 转型经济; 国有企业; 多元化动机; 案例研究

**中图分类号:** F270 **文献标志码:** A **DOI 编码:** 10.7511/JMCS20160201

## 0 引言

目前, 我国企业面临着经济转型所带来的独特生存和发展环境<sup>[1]</sup>。由于经济转型是从计划经济体制向市场经济机制的变革<sup>[2]</sup>, 所有权形式的多样性是转型经济区别于成熟市场经济的重要特征, 因而不同所有权形式的企业在战略目标、竞争战略等方面都存在着显著差异<sup>[3]</sup>。

国有企业曾为我国经济腾飞做出了巨大贡献, 在国民经济中发挥着中流砥柱的作用。国有企业与民营企业相比更是具有得天独厚的政策优势, 获得了政府大量的倾斜性支持<sup>[4]</sup>。然而随着我国市场经济的不断发展, 国有企业发展因自身的局限性遇到了许多问题, 与民营企业相比, 呈现出了缺乏市场敏感性、对外部环境变化应对能力减弱等一系列问题<sup>[5]</sup>。因而在转

收稿日期: 2015-10-27

基金项目: 中央高校基本科研业务费专项资金资助项目“制造业服务化背景下企业的商业模式创新: 一项基于中国机械制造行业的案例研究”(13XNO003)

作者简介: 刘 露, 女, 河南三门峡人, 中国人民大学商学院企业管理系博士研究生, 研究方向为企业战略、商业模式创新; Majid Ghorbani, 男, 加拿大温哥华人, 中国人民大学商学院企业管理系讲师, 管理学博士, 研究方向为跨文化管理、国际创业; 郭 海, 男, 山东临朐人, 中国人民大学商学院企业管理系副教授, 管理学博士, 研究方向为战略创业、制度创业、商业模式创新。

型经济背景下,通过寻求有效的竞争战略来应对企业发展压力对我国国有企业来说就显得愈发迫切。

多元化战略是企业重要的竞争战略,多元化战略的正确实施可以为企业发展提供新的思路<sup>[6]</sup>。因而迫于内外发展压力,许多企业纷纷采取多元化战略来帮助企业增强竞争力、分散经营风险。但是关于企业尤其是国有企业“为什么进行多元化经营,而不进行专业化经营”这一问题,目前相关研究未得出一致的结论<sup>[7]</sup>。现有研究存在以下两个主要问题:一方面,这些研究多针对西方成熟市场中的企业<sup>[8]</sup>。由于我国企业处于转型经济带来的独特制度背景之下,企业发展呈现出了不同的情境特征<sup>[1]</sup>,尤其是与我国经济发展密切相关的国有企业,其多元化经营更是受到了诸多情境因素的影响,因而之前研究结论的普适性有待商榷。另一方面,学者们大多从多元化经营带来的绩效方面进行研究,得出的结论相互矛盾,无法准确解释多元化经营战略的有效性<sup>[4]</sup>。王栋等认为,多元化绩效的差异与企业开展多元化的动机存在密切联系<sup>[9]</sup>。因此,考察我国国有企业多元化经营的动机对于解决现有研究争议、更好地指导企业进行多元化经营都有重要意义。

针对以上研究缺口,本文试图回答以下研究问题:转型经济背景下,国有企业进行多元化经营的动机有哪些?这些动机中哪些是最重要的动机?它们对多元化经营的具体作用机制是什么?围绕这些研究问题,本文提出一个有待验证的命题:“转型经济背景下,相较于其他内部动机,国有企业利用资源禀赋、提升主业主力的多元化动机较强;相较于其他外部动机,国有企业响应政府政策的多元化动机较强。”

国有企业自成立之初就具有与民营企业显著不同的企业特征,如政府干预程度强、社会责任大等,这些显著不同的企业特征在一定程度上会使得国有企业持有独特的多元化动机。本文以河南省义马煤业集团(简称义煤集团)这一大型国有企业为研究对象,研究国有企业的多元化动机。由于多元化动机存在较难计量的问题,且大样本的实证研究缺少条件<sup>[10]</sup>,因而本文选择案例研究方法来进行研究。除此之外,本文采用三角测量法,从多个数据来源(例如高管访谈、媒体报道、信息披露、公司网站和内部

文档等)进行案例分析,借助内容编码分析法,归纳出国有企业多元化动机的综合解析模型,从而为研究企业多元化经营提供新的研究积累。

## 1 文献回顾

1965年,Ansoff提出企业多元化的概念<sup>[6]</sup>。自此之后,企业多元化这一概念便引起了学者们的极大兴趣,在实践领域也掀起了多元化经营的热潮,且已成为企业迅速扩张的重要模式<sup>[10]</sup>。具体而言,企业多元化是指扩大或进入与企业现有产品线或市场完全不同的新市场的战略<sup>[11-12]</sup>,是企业发展到一定阶段为了寻求长期发展而采取的一种经营战略<sup>[1,13-14]</sup>,已成为战略管理领域的重要研究主题<sup>[15-16]</sup>。

目前国内外学者对企业多元化的研究主要集中在多元化的绩效和动因这两个方面<sup>[17]</sup>。有关企业多元化绩效的研究一直是学术界和产业界关注的热点问题<sup>[15,18-19]</sup>,目前学者已发现两者之间具有倒U形关系<sup>[20-21]</sup>、正向关系<sup>[22]</sup>以及负向关系<sup>[23-24]</sup>,可以看出,目前学术界对两者之间的关系尚未得出一致的结论<sup>[25]</sup>。

多元化动因是影响企业选择多元化这一经营模式、产生相应经营绩效的重要因素<sup>[26]</sup>。20世纪60年代以来,管理学者在美国企业多元化浪潮兴起的背景下,开始基于不同理论探讨企业进行多元化经营的动因,主要代表理论有企业资源基础观、委托代理理论、市场势力理论等。然而,Ramanujam和Varadarajam指出,管理学者对多元化的衡量、多元化的价值倾注了极大的研究热情,而对多元化动因的研究却稍显不足<sup>[27]</sup>。由于在多元化价值方面存在多元化折价和多元化溢价这一矛盾结论,单方面研究多元化价值或多元化所产生的绩效结果并不能揭示出这一概念影响的本质<sup>[8]</sup>。因而,深入探讨刺激企业进行多元化经营的动因,要远比直接研究多元化价值或多元化对企业价值、绩效的影响更有意义<sup>[9]</sup>。

企业的资源配置方式在很大程度上影响了企业通过多元化所实现的成长,因此很多学者从资源基础观出发来解释企业进行多元化经营的动因<sup>[28]</sup>。持有该理论视角的学者认为,企业是资源的集合体,合理地配置自身所具有的有价值的、稀缺的、难以模仿的以及不可替代的异

质性资源,才能使企业获得竞争优势,提高经济收益<sup>[29-30]</sup>。而多元化战略作为配置资源的有效方式,作为企业剩余资源的配置活动<sup>[28]</sup>,建立在对异质性资源的识别、开发、培育和提升的基础上<sup>[31]</sup>,企业必须拥有一些必要的资源才能使多元化在经济上具有可行性。因此,多元化经营受到企业自身资源的制约<sup>[28]</sup>。Penrose 最早就运用资源基础观这一视角来解释企业进行跨行业经营的动机<sup>[32-33]</sup>。Penrose 认为,随着企业不断成长,企业将逐渐积累资源和能力。如果在市场不完善的情况下,企业过剩的资源和能力不能在市场上交换,那么,企业就会考虑从企业内部角度出发来充分利用这些资源和能力,便会考虑试图通过多元化的方式来提高这些剩余资源的使用效率,因此进一步导致了企业的多元化行为<sup>[33-34]</sup>; Teece 在 Penrose 观点的基础上进一步发现,企业进行多元化经营的本质的希望利用多元化这一途径来实现“范围经济”<sup>[35]</sup>。为了充分利用自身资源和能力以获取超额利润,企业就会进行多元化经营。在国外学者研究的基础上,国内学者也开始关注并探索企业的资源对多元化经营所产生的影响。例如,车幼梅和龚小君运用事件研究法动态地检验了我国上市公司的资源禀赋对其多元化经营方式选择的影响,并指出企业需要充分考虑自身内部资源的约束来进行多元化经营战略决策<sup>[36]</sup>;杨棉之认为企业可通过多元化经营以形成内部资本市场,从而促使企业的资源得到有效配置<sup>[37]</sup>;而徐斌则以数理方式,论证了企业可以通过多元化使专用性投资水平达到最优<sup>[38]</sup>;邹树梁等研究发现内部财务资源丰富的企业更倾向于多元化<sup>[34]</sup>。

在资源基础观的大框架内,国内外学者除了考虑企业所具有的资源和能力对多元化动因的影响外,也逐渐意识到资源柔性作为战略柔性的一个重要分类,对刺激不同多元化动因的产生、提高企业多元化倾向的重要作用<sup>[9]</sup>。资源柔性可以用资源潜在用途的三个维度进行描述<sup>[39]</sup>:(1)如果资源被利用的范围扩大,如企业的资源既可用于开发、制造,也可用于分配和销售时,企业的资源柔性就得以提高;(2)如果资源从某一用途转变到其他用途的成本、难度较小时,则资源的柔性较大;(3)当资源转变到另一种可选用途所用的时间较少时,则资源的柔

性较大。因此可以看出,企业的资源柔性增强了企业选择多元化经营的动机。特别是在转型经济背景下,绝大部分企业都面临着资源短缺和市场环境快速多变的局面。如果充当环境变化缓冲器的资源柔性程度越高,那么企业就越有能力来应对不确定性因素的出现,也就越可能把资源投入到新的战略用途中以降低风险、获取新的竞争优势<sup>[40]</sup>。因此从资源柔性的角度考察企业多元化动机在转型经济条件下十分必要。然而,由于企业多元化经营的实质是资源在不同行业间、相同行业的不同企业间以及同一产业链上处于不同位置企业之间的再分配<sup>[33]</sup>,特别是在我国这种市场机制、政府干预并存的转型经济背景下,单纯从企业内部资源禀赋来研究企业的多元化经营战略选择既缺少全面性,也缺少客观性<sup>[34]</sup>。

与持资源基础观视角的学者不同,持委托代理理论视角的学者认为,企业建立在管理者追求自我利益的基础上,在两权分离的情况下,经理人与股东具有不同的利益目标<sup>[41-44]</sup>。当经理人在企业的股权太小或企业股权过于分散时,那么就无法确保其行为会有利于企业的价值最大化这一目标。由于企业进行多元化经营可以增加管理者薪酬<sup>[45]</sup>以及权力和声誉<sup>[46]</sup>,可以确保管理者地位<sup>[47]</sup>以及通过降低公司风险而减少管理者专有性人力资本的投资风险<sup>[48]</sup>。因此,在西方发达市场经济条件下,持该理论视角的学者认为,企业管理层的机会主义倾向导致了企业多元化的扩张<sup>[34]</sup>。而在转型经济背景下,建立在委托代理理论基础上的多元化动因研究则呈现出了独特的研究思路。由于转型经济国家的外部强制性治理机制(例如产品市场、职业经理人市场、公司控制权市场等)缺乏效率,公司的高管层往往倾向于进行多元化经营来巩固自身地位和获取更大报酬<sup>[49]</sup>。特别是对于那些由政府直接控股的国有企业,由于国有产权不可转让的性质,企业自身的价值无法通过市场交易等手段得以体现。因此,对企业经营者提升公司价值的激励明显不足。特别是在经济转型背景下,由于地方保护主义、贸易壁垒、市场分割等问题的存在,对于那些试图通过单一经营以达到一定规模的企业来说并不容易,因此,涉足多个经营领域试图进行多元化则成了扩大企业规模的有效方式。除此之外,由

于大企业的经理在个人收入、在职消费、社会地位等方面,都远超中小规模的公司<sup>[8]</sup>,因此企业的多元化经营的动机常被看作是维护、提高管理者自身地位,而不是为了提高股东的利益<sup>[5]</sup>。

随着多元化动因研究的不断深入,国内外学者试图从市场势力的角度研究企业进行多元化经营的动机,并逐渐发展出了市场势力理论。该理论认为,企业进行多元化的原因在于获得市场势力<sup>[50]</sup>。市场参与者利用通过相互补贴等手段实现的集团优势,来控制产品的价格、数量,创造超额利润<sup>[34]</sup>。从本质上看,该观点认为,多元化可增强企业自身的垄断力量、促进企业外部市场的内部化。除此之外,该理论也认为企业多元化经营是因其拥有一种集团力量,具体可体现在三方面:交叉补助(指企业利用某一市场的利润去支持另一市场的掠夺性定价活动)、相互容忍(指竞争对手认识到彼此的依赖性,因此竞争并不太激烈)、相互购买(指多元化企业间的业务关系阻止了较小竞争者的进入活动)。在这一观点下,企业进行多元化,完全是市场竞争的需要,是基于竞争行为的一种反击手段<sup>[51]</sup>。

然而,上述理论基本上遵循西方学者的研究范式<sup>[52]</sup>,更多地适用于西方成熟市场,适用于成熟市场经济下的企业,对于处于中国转型经济背景下的企业来说,由于市场经济环境和相关制度安排不完善、经营者自利行为和政府干预等对多元化行为影响巨大,因此利用以上理论解释公司的多元化行为可能缺乏解释力<sup>[7-8,53]</sup>。因而近年来,在转型经济背景下,很多学者也试图利用制度理论、政府干预理论来为企业进行多元化的动因寻求解释<sup>[54-55]</sup>。

持制度理论视角的学者认为,企业进行多元化经营会受到所处国家制度环境的影响<sup>[56-57]</sup>。一方面,由于正在进行经济转型的国家存在诸多制度空白(例如在产品、资本、劳动力、政府管制等方面),因此对于实施多元化的企业而言,就可以通过内部市场配置其优势,以达到弥补外部市场不完善、获得较高收益的目的。由此可以看出,企业实施多元化是对制度不完善的一种重要补充<sup>[51]</sup>。另一方面,转型经济条件下市场机制的不完善也使得企业在很大

程度上依赖于非市场资源的获取。为了最大限度地使用资金、人才等通用资源,企业就会考虑采取多元化这一经营方式来对不同行业进行投资。由此可以看出,制度环境是影响企业多元化经营的重要外部因素<sup>[4]</sup>。

进一步而言,由于我国制度环境与西方国家具有较大差异,我国政府直接持有国有企业、国有控股公司的股份。在转型背景下,通过干预企业的日常生产经营,政府在很大程度上将自己的意愿转移给企业,为实现自身目标创造了条件<sup>[58-60]</sup>。虽然在市场经济改革的目标下,政府的权力触角将逐渐远离企业,但由于所处转型经济背景的长期性,政府在很大程度上既有能力、也有动机将公共的治理目标逐渐内化到所控制的企业当中<sup>[53,61]</sup>。例如,从性质上看,地方政府既是行政机关,也是独立的利益主体,具有发展当地经济、扩大财政收入以实现地方政府目标的压力。因此,这一客观压力也使政府有动力干预地方企业的经营发展<sup>[53]</sup>。特别对于从计划经济中逐步过渡而来的国有企业而言,政府仍然具有很强的影响力,在两者的利益博弈过程中,政府在很大程度上会干预国有企业的战略选择或投资决策过程,引导其进行多元化经营,以实现扩大企业规模、产出达到最大化的目标<sup>[10,13,25]</sup>。因此不少学者认为企业多元化经营是政府干预下的产物<sup>[8,25,62]</sup>。例如,陈信元和黄俊<sup>[8]</sup>、李强和刘善敏<sup>[63]</sup>发现,在当前转型经济背景下,企业的多元化战略与政府行为密切相关,特别是在地方政府对经济干预严重的地区,国有企业越明显倾向于实施多元化经营战略<sup>[52]</sup>;孙自愿等的研究发现,受政府干预程度越高的企业,资源配置中的无形资源越丰裕,且无形资源与企业的多元化程度显著正相关<sup>[33]</sup>;马忠和刘宇利用构造结构方程模型,将政府干预、企业内部资源一同放入到企业多元化经营的研究中,发现那些财务资源、无形资源丰富的企业更容易进行相关多元化经营,并且那些受到政府干预较强的企业,其进行多元化的倾向也更明显,其程度也较高<sup>[4]</sup>;陈信元和黄俊通过数据分析,发现了政府直接控股的上市公司更倾向于进行多元化经营,并且其进行多元化的程度与政府干预经济的程度呈正相

关<sup>[8]</sup>;关键和李伟斌通过考察 2004 年至 2006 年 623 家中国 A 股上市公司的数据,实证检验了转型经济背景下企业的所有权性质、地方政府干预是影响我国企业多元化行为的重要制度因素<sup>[64]</sup>;袁玲和高巍婷以 2004 年至 2008 年的国有上市公司为研究对象,发现政府干预程度越高的公司多元化程度越高,且市场化程度和政府控制层级越低,两者之间的关系越显著<sup>[65]</sup>。

与民营企业相比,国有企业与政府的关系更为密切,在资源配套(包括银行借款)<sup>[66-69]</sup>、行业准入方面获得的政策倾斜为企业实施多元化提供了基础<sup>[4]</sup>。但是,作为行政管理者,政府除考虑经济利益外,还要考虑其他社会目标(例如增加福利、促进平等、保持社会稳定等),因而,政府有动机通过主导控股公司经营来履行相应的社会责任<sup>[8,70]</sup>。例如,政府曾经鼓励国有企业积极参与当地的经济建设,并进行能源、交通等行业的投资<sup>[71]</sup>;在考虑企业职工的工资福利、家属就业与安置的情况下,进一步要求国有企业兴办一些与主业无关的“第三产业”和“福利工厂”等,与一般企业相比,国有企业在提供就业和解决失业方面具有关键的社会稳定功能<sup>[72-73]</sup>。地方政府直接控制的上市公司对其政绩有较大的影响,地方政府可以通过主导其控股公司的多元化行为来完成其政绩目标。例如,地方政府可以利用其控股企业的多元化来降低社会失业率<sup>[64-74]</sup>。因而从政府干预理论角度,政府将其多重目标逐步内化到国有企业的经营决策中,进一步增强了国有企业进行多元化的动机<sup>[8]</sup>。

通过对以上相关文献的梳理,可以发现,尽管多元化动因方面的研究逐渐趋向成熟,从不同的角度有不同的理论加以解释,但大多建立在西方发达经济背景之下,而对于处于转型经济背景下的企业是否适用仍有待检验<sup>[7]</sup>。徐淑英、张志学提出全球管理知识要从在全新情境下针对具体情境的研究中获得<sup>[75]</sup>。这就强调了针对具体情境进行研究的重要性。对于处在转型经济中的国有企业来说,其经营活动受制度环境的影响更为显著<sup>[5]</sup>。因而需要更有针对性、更系统地研究转型经济背景下我国国有企业“为什么要进行多元化”这一重要问题。

## 2 研究设计与方法

由于案例研究方法特别适合解决“为什么”

(Why)这类问题<sup>[76]</sup>,且该方法也是基于定性证据进行理论建模的最佳方法之一<sup>[77]</sup>,所以本文围绕“国有企业为什么要进行多元化”这一问题采用案例研究的分析步骤来进行研究,从而检验前文所提出的研究命题。

### 2.1 案例选择

案例选择是案例研究的重要基础,选择一个好的案例对于研究者准确把握现象和理论之间的关系十分重要<sup>[78]</sup>。这就需要在案例选择方面,确定一套严格的选择标准和筛选过程<sup>[79]</sup>,以确保案例满足研究的典型性和代表性<sup>[78]</sup>,同时保证其适合发现和扩展构念之间的关系<sup>[80]</sup>。秉承“研究方法的选择要与研究主题相匹配”的原则,本文确定了 4 个标准:

第一,企业规模较大,最好是成立时间较长的大型国有企业。由于本文考察的是转型经济背景下国有企业的多元化动机,且大型国有企业的成长历程与宏观经济形势密切相关<sup>[5]</sup>,所以选择大型国有企业更能体现出制度背景,符合具体的研究情境。

第二,企业实施多元化的时间较长。由于多元化是较为复杂的战略选择,需要融合多方面的考虑,且本文的研究立足于转型经济这一独特背景,因而就需要案例企业在多元化方面具有较长的经营时间,一方面便于了解案例企业在进行多元化决策时的考虑,便于分析在较长时间内案例企业多元化经营情况。另一方面,较长期的多元化经营,客观上也积累了丰富的资料,便利了研究的开展。

第三,企业管理层相对稳定,且最好是直接参与企业多元化的决策者,并对企业的多元化经营有充分的认识和深刻的理解。确立这一选择标准,有助于研究小组运用访谈法挖掘出管理层所认为的影响本企业做出多元化决策的重要因素,从而保证研究数据的充足性和准确性,最终有利于实现本文的研究目的。

第四,企业信息系统开放,且透明度较高。较高的企业信息透明度,有助于研究小组针对案例企业多元化经营动机收集相关的信息,同时也便于研究小组从多个数据来源对所得到的研究结果进行相互验证分析,更能保证研究结果的真实性和可行性。

根据以上标准,本文选择义煤集团作为本文的研究对象。义煤集团的前身义马矿务局成

立于1958年,是老牌的大型国有企业;义煤集团成立的初衷是为当时我国工业经济的恢复和发展提供能源支持,整个企业的发展与宏观经济形势息息相关;义煤集团以煤炭开采起家,从1992年就开始进行多元化经营,已形成稳定的以煤炭销售、煤化工和铝工业为主的三大主业,并兼营电力、物流、建材、房地产等其他非煤产业;义煤集团的管理者对本企业多元化的发展历程非常清楚,为数据的收集提供了重要支持;作为成立较早的国有企业,义煤集团在信息披露方面具有较高的透明度,信息系统建设较为完善且开放程度较高,方便了数据的采集。因此,基于以上考虑,本文选取义煤集团作为案例研究的对象。

## 2.2 资料收集

为了在较大程度上提高案例研究结论的效度,本文使用 Miles 和 Huberman 所提出的三角测量法<sup>[80]</sup>,从多个数据来源进行案例分析。本文通过正式访谈、非正式访谈、新闻媒体报道、公司内部文档以及案例企业专题视频资料等多种资料来源,尽可能获得准确而详实的信息<sup>[78]</sup>,并交叉验证证据材料,形成稳定的、有说服力的证据三角形<sup>[79]</sup>。

### 2.2.1 正式访谈

本文的研究小组在2015年3月至8月期间,赴义煤集团总部进行多次调研。研究小组事先与被访者进行电话沟通,说明访谈的目的和内容,预约访谈时间。之后与该企业的6位管理者逐一进行了访谈(受案例企业访谈者保护隐私要求,本文不便透露被访者的职位信息)。在此期间共进行了15次半结构化访谈,其中深度访谈5次、焦点访谈10次。

在深度访谈过程中,在征得被访者同意之后,使用录音笔对访谈进行全程记录。在访谈结束前,研究小组会适当提出有针对性的问题,以确认、补充某些重要内容。每次深度访谈的平均时间约为60分钟,且每次访谈都以调研札记的形式记录。另外,按照 Yin 的建议<sup>[79]</sup>,在深度访谈后,研究小组按照案例研究方案中的一组问题进行半结构化和规范化的焦点访谈,目的是进一步证实已确定的一些事件。每次焦点访谈的平均时间约为45分钟,且同样以调研札记的形式进行记录。参考 Eisenhardt 的建议<sup>[78]</sup>,研究小组在24小时内对访谈笔记进行

整理和核对,并将笔记和录音内容全部输入到电子文档中。对于其中不确定或者缺失的信息,研究小组还通过电话与被访者进一步沟通,对有关信息进行了确认和补充。最终得到总计约为10万字的访谈资料。

### 2.2.2 非正式访谈

参照 Hargadon 和 Sutton 的方法<sup>[82]</sup>,研究小组在义煤集团总部调研期间,尽可能地与企业员工进行非正式交流,以求从员工个人角度挖掘出对本文案例研究有关的重要信息。此外,研究小组在调研期间还参加了义煤集团内部召开的晨会和若干专项企业发展研讨会,并与参会的部门领导进行过一些简短的交流,了解到了不少与多元化经营有关的信息。每次的非正式访谈同样以调研札记的形式进行整理,最终得到3万余字的访谈资料。

### 2.2.3 文档资料

考虑到案例研究的内容分析如果完全依据分析内部访谈,那么就无法克服被访谈者对案例企业的情感影响与判断偏差,因而得出的结论也将具有很大的偏差<sup>[83]</sup>。因此,为了获取准确且全面的资料,研究小组又收集了大量的文档资料:通过百度等搜索引擎收集了行业内报纸、网站等媒体关于义煤集团多元化经营的新闻报道15篇;通过案例企业内部网站收集了有关多元化经营的相关文档27篇,企业主题宣传片等相关视频资料3部,与多元化经营有关的《义煤集团新闻》5期,以及企业内部定期发布的刊物《义马矿工报》涉及多元化的文档11篇。最终得到总计12万余字的文档资料。

## 2.3 数据编码

案例研究的数据分析是一个从大量的定性数据中提炼出主题的过程。数据分析的第一步就是要对有用的定性数据进行编码。有用的定性数据应与案例研究的主题有关,且以一定意思表达的一段文字的形式分布在所收集的案例资料中。一段一定意思表达的文字就是一条条目,把条目按所表达的意思进行归类就是编码<sup>[7]</sup>。本文运用 Strauss 的内容编码分析法对不同来源的数据进行编码<sup>[84]</sup>,并确立了数据编码的三条基本规则。

第一,条目必须有明确的含义并且与本文的案例研究相关;对于访谈资料,同一人相同或相似的意思表达只计入1条条目;对于文档资

料,同一文档相同或相似的意思表达只计入 1 条条目。

第二,编码一致的条目方可进入条目库,对于意见不一致的条目经研究小组讨论后确定进入条目库或者剔除(剔除的维度包括管理者动机,条目数为 10 条),并且在统计条目数时,不同来源的条目合并计算。

第三,在编码过程中,如果发现前期编码有不够确切之处,或者有新的发现,经研究小组讨论后,对前期已完成的编码进行修正。

遵循以上数据编码基本原则,本文对义煤集团定性数据编码的具体过程分为三步。

第一步,根据本文提出的研究命题把相关的条目分成 6 个类别,分别是:“资源禀赋”、“主业势力”、“资产组合”、“社会责任”、“政府政策”和“行业形势”。

第二步,对 6 个类别下的条目分别进行编码,提炼并归纳出子维度。参考已有的多元化研究文献,研究小组先分别对 6 个类别下的条

目进行初次编码,提出各自的子维度。随后又对初次编码的结果进行讨论,综合所有成员的一致意见,确定 6 个类别下的子维度。最终得到“资源禀赋”子维度 4 个,分别是“利用矿产资源、利用开发能力、利用富余资本、利用资源柔性”;“主业势力”子维度 2 个,分别是“获取竞争优势、行业交叉补贴<sup>①</sup>”;“资产组合”子维度 2 个,分别是“优化组合结构、分散经营风险”;“社会责任”子维度 3 个,分别是“保障职工生活、扩大子弟就业、拉动地方经济”;“政府政策”子维度 2 个,分别是“利用优惠政策<sup>②</sup>、规避政策限制<sup>③</sup>”;“行业形势”子维度 2 个,分别是“缓解供求矛盾、应对行业竞争”。

第三步,最后经过认真的比对和审核,把各个类别下的子维度条目数相加就是主维度的条目数。

按照 Eisenhardt 和 Graebner 的建议<sup>[77]</sup>,本文以表格的形式对编码结果进行汇总,编码结果统计如表 1 所示。

表 1 基于资料来源的编码结果统计

Tab. 1 Summary of coding results based on the data sources

	正式访谈	非正式访谈	文档资料	总计
资源禀赋	53	18	37	108
主业势力	25	13	22	60
资产组合	15	3	23	41
社会责任	19	12	27	58
政府政策	32	6	35	73
行业形势	23	15	17	55
总计	167	67	161	395

### 3 案例背景

义煤集团是国有特大型煤炭企业,其前身义马矿务局成立于 1958 年。经过 50 多年的发展,义煤集团已由当时 4 个小煤窑组合的地方国有煤矿成长为目前拥有 1 个上市公司、12 个分公司、10 个全资子公司、15 个控股公司、13

个参股公司以及 14 个专业性机构和 4 个筹建处的国有特大型煤炭企业集团。义煤集团由开始时只有采煤一项业务逐步成长为一家拥有 5 万多名员工,资产总额达 411 亿元(截至 2013 年底),围绕煤炭业、化工业和铝工业三大主业并举,在发电、建材、房地产、物流等非煤产业多元化发展的中国 500 强企业,且先后被评为河

①行业交叉补贴是指企业利用在一个行业上获得的利润来支持其在另外一个行业实施掠夺性定价。

②利用优惠政策是指充分利用国家或地方政府出台的一些优惠政策,本文中的数据编码以与案例企业有利的国家或地方政府出台的产业政策为主。

③规避政策限制是指合法规避国家或者地方政府出台的一些限制性政策,本文中的数据编码以与案例企业不利的国家或地方政府出台的产业政策为主。

南省最具影响力企业、中国节能减排功勋企业等。

1958 年,经过政府的严格审批,义马矿务局由 4 个小煤窑组建而成,成了小型的地方国有煤矿,主要为当时的工业生产供应原煤。1992 年,在煤炭主业的基础上,开始尝试进行多元化经营。1997 年 12 月,义马矿务局改制为国有独资义马煤业(集团)有限责任公司。2004 年,河南开祥电力实业股份有限公司、香港信原实业有限公司、义马科亿化工投资有限公司、义马科尔化工投资有限公司合资组建河南开祥化工有限公司,注册资金 2.76 亿元,标志着义煤集团开始进入煤化工产业,该公司目前主要生产甲醇、二甲醚等化工产品,经过 10 多年的发展,该公司已成为河南煤化工生产的标志性基地。2008 年 12 月,经国资委批准,义马煤业(集团)有限责任公司改制为义马煤业集

团股份有限公司。2009 年,义煤集团开始投资建设铝矿石深加工项目,先后成立了河南义翔铝业公司、河南同人铝业有限责任公司,标志着义煤集团开始进入铝工业。这些铝业公司主要生产铝合金产品,并精深加工高性能铝合金板带材,产品主要用于航空航天、高速铁路、船舶、汽车等领域。

河南大有能源股份有限公司目前是义煤集团旗下控股(持股 84.71%)的上市公司,公司注册资本金为人民币 8 亿元。该公司的成功上市标志着义煤集团开始通过资本市场融资和多年来的资金积累加速发展多元化。2011 年义煤集团与河南浉池华能集团合资,总体参股 25%,合资建设了大型电力生产项目。之后义煤集团开始更多地进入煤炭行业之外的其他行业如建材、物流、房地产等。义煤集团的多元化经营行业如表 2 所示。

表 2 义煤集团的多元化经营行业  
Tab.2 Yimei Group's diversified business

经营行业	代表公司
煤炭开采	观音堂煤业公司、南湾煤业公司、新安县云顶煤业公司、郁山煤业公司
煤化工	义煤综能公司、开祥化工公司、煤生化公司
铝工业	义翔铝业公司、同人铝业公司
电力	义马环保电力公司、热电分公司
建材	水泥公司、华兴矿业公司、曹跃矿业公司、新义矿业公司
物流	永翔工贸公司、南车重型装备公司
房地产	永兴工程公司、豫西建设工程公司、新天地实业公司

#### 4 案例分析与发现

通过编码,本文发现义煤集团多元化经营是以利用矿产资源、利用开发能力、利用富余资本、利用资源柔性为目的来发挥资源禀赋;以获取竞争优势和实现行业交叉补贴为目的来提升主业势力;以优化组合结构和分散经营风险为目的来进行资产组合;以保障职工生活、扩大子弟就业和拉动地方经济来履行社会责任;以利用优惠政策和规避政府限制为目的来响应政府政策;以缓解供求矛盾和应对行业竞争为目的来应对行业形势。基于此,本文得到了义煤集

团多元化动机的 6 个主维度,分别是资源禀赋、主业势力、资产组合、社会责任、政府政策和行业形势。下文将详细介绍义煤集团多元化动机的主维度、子维度以及文档和访谈资料中的典型条目。

##### 4.1 资源禀赋

企业资源基础观认为企业是资源的集合体,企业只有合理地配置其所拥有的有价值的、稀缺的、难以模仿的、不可替代的异质性资源才能获得竞争优势,从而提高企业的经济收益<sup>[29]</sup>。因而该理论强调从企业自身资源的性质和自身能力方面来解释多元化动机<sup>[4]</sup>。同

时,该理论还强调在拥有丰富资源的基础上也要注意企业所具有的资源特征,因为独特的资源特征对于管理者产生多元化动机、促使其进行多元化选择具有重要的刺激作用<sup>[9]</sup>。本文依据 Chatterjee 和 Wernerfelt 将企业资源进行有形资源、无形资源和财务资源的三种分类<sup>[85]</sup>,通过对义煤集团数据资料的分析,提炼出了“资源禀赋”这一主维度,同时对应三种资源类型,又进一步提炼出了“利用矿产资源”、“利用开发能力”和“利用富余资本”这三个子维度。

需要指出的是,除以上三个子维度外,与资源禀赋密切相关的另一个概念就是资源柔性。

资源柔性是战略柔性的主要表现形式之一<sup>[39]</sup>,在充分利用企业资源、填补资源缺口的基础上,资源柔性增强了企业对市场变化的动态适应能力,并且通过刺激不同多元化动机的产生,提高了企业相关多元化和无关多元化的倾向<sup>[9]</sup>。因而资源柔性对于处在转型经济下的企业来说尤为重要,它帮助企业灵活地应对资源稀缺、市场竞争等问题,为企业长远发展提供条件。因此本文认为将“利用资源柔性”提炼为另一个子维度既具有研究的必要性,也符合研究的具体情境。资源禀赋的编码结果如表 3 所示。

表 3 资源禀赋的编码结果

Tab. 3 Coding results of resource endowment

维度	条目数	典型条目
M1 资源禀赋	108	
M1.1 利用矿产资源	41	义煤集团矿区的煤炭储量十分丰富,煤炭种类多样,并且具有不同的特性;矿区的铝矿石储量占河南省总储量的 50% 左右
M1.2 利用开发能力	16	我们具有较强的自主创新能力,已获得多个国家专利,有能力进行资源的开发利用;我们在进入新行业的时候,一定会考虑自身的能力,不会盲目地进行多元化
M1.3 利用富余资本	25	在 20 世纪 80 年代的时候,煤炭供不应求,义煤集团通过原煤销售积累了大量资金;目前的资本运作多依赖于集团的上市公司,为集团的多元化经营融通资金
M1.4 利用资源柔性	26	我们所拥有的基本资源是煤炭,它的使用范围很广,可以用在很多行业,并且转换成本也是较低的,总体来说,它的柔性还是很强的,为我们省了不少事

注:表中的 M 是英文 Motivation 的缩写。

通过对“资源禀赋”这一主维度的编码分析,发现:义煤集团的多元化建立在丰富矿产资源的基础之上,丰富的煤铝矿产储量为多元化提供了可能;较强的煤炭资源柔性扩大了资源的使用范围、降低了转换成本,促进了多元化动机的产生;义煤集团作为国有企业,在资金获得方面与民营企业相比更具优势,且多年的煤炭经营为企业积累了雄厚的资本,为企业进行多元化提供了条件;相比之下,利用开发能力对义煤集团多元化动机产生的影响较小,主要原因在于义煤集团多元化经营的技术关联性较小,开发能力的适用性较弱,因而此维度对多元化动机的前导作用不明显。

#### 4.2 主业势力

主业势力指企业在其主营业务所获得的地

位和影响力。一般而言,企业在进行多元化经营之前都有一定的主业,通过对主业的经营发展,企业积累了一定的资金,获得了一定的市场,在行业内也赢得了一定的地位。总体来说,主业势力对多元化动机具有两方面影响:一方面,良好的主业经营为企业进行多元化提供了必要的资金、市场等资源,为其发展提供了支撑<sup>[4]</sup>;另一方面,企业通过开展其他经营项目,利用在其他行业获得的资金、市场等优势来进一步缓解主营业务面临的压力,进一步巩固和扩大了主业势力<sup>[7]</sup>。因此主业经营状况的好坏影响了企业进行多元化经营的动机。基于此,本文通过对数据的编码分析,提炼出了“主业势力”这一主维度和“获取竞争优势”、“行业交叉补贴”子维度。主业势力的编码结果如表 4 所示。

表4 主业势力的编码结果

Tab. 4 Coding results of main business' power

维度	条目数	典型条目
M2 主业势力	60	
M2.1 获取竞争优势	38	目前我国大型煤炭企业的主业都是煤炭销售,而义煤集团在煤炭质量、开采成本等方面都处于劣势地位,要想提高附加值、降低成本和库存量、提高整体竞争力就必须进行多元化;开展煤化工产业可以将原煤就地转化,既省去了成本,又减少了库存量,增加了竞争优势
M2.2 行业交叉补贴	22	我们进入物流行业,主要是为了对煤炭、煤化工和铝工业这三大产业提供运输支持,降低成本;进入电力行业,也是为煤化工、铝工业提供能源支持,实现煤电一体化,是为了在煤炭销售的时候跟别人拼价格

通过对“主业势力”这一主维度的编码分析,发现:义煤集团十分看重煤炭主业,在其他行业的探索很大程度上都是为了巩固煤炭主业。在这一主维度中,发现“获取竞争优势”的动力要显著大于“行业交叉补贴”,其主要原因在于:煤炭主业目前面临着内外压力,市场竞争激烈,企业通过对其他行业的投资可进一步帮助煤炭主业应对压力,获取竞争优势;在实现行业交叉补贴方面,虽然进入其他行业帮助煤炭主业降低了成本,提高了煤炭附加值,便利了企业参与市场竞争,但该子维度对义煤集团多元化动机的影响不太显著。

#### 4.3 资产组合

企业的生产经营活动无时无刻不伴随着风

险。一般而言,企业面临的风险有两种,一种是系统性风险,一种是非系统性风险。前者无法通过资产的多样化得以消除,而后者则可以通过有效的资产组合得以减弱甚至消除。因此有效进行资产组合已成为企业长远发展的重要途径。由于经营单一项目往往风险较大<sup>[86]</sup>,且企业不可能在一个行业内无限度地做大,企业要想获得长远的发展就必须进行多元化经营,通过多元化来有效地优化资产组合结构,分散经营风险<sup>[5]</sup>。本文通过对数据的分析,提炼出了“资产组合”这一主维度以及“优化组合结构”、“分散经营风险”子维度。资产组合的编码结果如表5所示。

表5 资产组合的编码结果

Tab. 5 Coding results of asset portfolio

维度	条目数	典型条目
M3 资产组合	41	
M3.1 优化组合结构	17	由于煤炭本身的储量有限,开采深度有限制,且附加值很低,所以不可能在煤炭行业无限度地做大,必须去探索新的行业,寻求新的出路
M3.2 分散经营风险	24	早些年,煤炭的销售情况很好,但最近十年,煤炭行业供求矛盾特别大,市场竞争也越来越激烈,为了“东方不亮西方亮”的目的,避免业务过于单一产生更大风险,我们开始考虑进行多元化经营

通过对“资产组合”这一主维度的编码分析,发现:“分散经营风险”子维度要比“优化组合结构”子维度对义煤集团多元化经营的推动作用更明显。其原因主要在于:像义煤集团这类老牌的国有企业,由于先前经营项目比较单一,资产组合未得到有效的配置,所面临的风险也随着内外环境的变化而日益增大,因而分散经营风险对处在转型经济背景下的义煤集团来

说尤为重要;而正如义煤集团一位高管所说:“目前,义煤集团的资产组合结构矛盾不大,尚能支持企业继续发展,但如果面临更大的发展压力,那么目前的组合结构就必须得到升级优化。”所以,“优化组合结构”子维度在推动义煤集团进行多元化方面的作用较小。

#### 4.4 社会责任

与民营企业相比,国有企业和政府关系更

为密切,享受了诸多有利的特权<sup>[5]</sup>。但由于企业性质的特殊性,国有企业在享有相关特权的同时也必然承担着许多社会责任,而这些社会责任在很大程度上又来自于政府社会目标的干预<sup>[26]</sup>。由于大多数国企成立时间较长,且很大一部分是从计划经济时代发展而来,独特的时代背景下拉动地方经济的重要使命使得国有企业拥有大量富余的劳动力,但随着经济条件的变化,富余的劳动力成了国有企业发展的一大限制,所以对富余劳动力的有效安置则成为了

国有企业需要考虑的重要问题。多元化经营作为一种将过剩员工重新安排给企业新业务和非核心业务的重要战略选择,通过将富余劳动力安置到其他行业,既在一定程度上保障了职工生活,稳定了职工收入,也履行了拉动地方经济的责任<sup>[26]</sup>。通过对数据的编码分析,本文提炼出了“社会责任”主维度,以及“保障职工生活”、“扩大子弟就业”和“拉动地方经济”子维度,社会责任的编码结果如表6所示。

表6 社会责任的编码结果

Tab.6 Coding results of social responsibility

维度	条目数	典型维度
M4 社会责任	58	
M4.1 保障职工生活	24	最近几年煤炭销售不好,煤炭库存量很大,职工的工资支付出现问题,所以我们希望通过发展其他产业来保障职工生活
M4.2 扩大子弟就业	19	我们有自己的煤炭专业技工学校,以前的毕业生都是安排到集团内部,但最近几年因为煤炭销售难,毕业生安置出现问题,如果进入其他产业就可以帮助我们每年吸收1000多名毕业生
M4.3 拉动地方经济	15	义市目前只有我们义煤集团这样一个大型国有企业,如果义煤集团发展不下去了,那么地方经济肯定会受影响

通过对“社会责任”这一主维度的编码分析,发现:对于义煤集团这样的大型国有企业,履行社会责任对于企业多元化经营具有重要的推动作用,并且“保障职工生活”相较于其他维度成了义煤集团进行多元化经营的重要考虑因素,这与民营企业在多元化经营动机方面具有显著差异。正如义煤集团新闻中所提到的:“义煤集团不单单是一个企业,它还是一个家。义煤集团的存在还应该给以靠它为生的职工一份稳定的工作,煤炭行业不景气难不倒我们,我们还可以通过进入其他行业来为我们的职工增加收入,保障生活,为职工子弟创造就业岗位。”这就进一步印证了国有企业的自身社会责任对企业经营发展方向的影响。

#### 4.5 政府政策

政策环境作为影响企业发展的宏观因素之一,对企业经营方向具有重要影响<sup>[26]</sup>。对于与政府关系非常密切的国有企业来说,一方面,其经营方向在很大程度上受到政策的支持,享受政府政策的优惠;另一方面,企业的经营活动又

受到相关政府政策的限制,必须按照政策要求安排生产经营活动。对于义煤集团这种以煤炭开采起家的国有企业,其经营发展一方面受到政府的扶持政策优惠,得到能源开采政策的支持;另一方面又受到政府制定的工业污染防治政策的影响,需要调整企业的生产经营来为自身谋求可持续发展的空间。因而,在政府政策方面,利用有利政策和规避政策限制就显得格外重要。通过对数据的编码分析,本文提炼出了“政府政策”这一主维度以及“利用优惠政策”、“规避政府限制”子维度,政府政策的编码结果如表7所示。

通过对“政府政策”这一主维度的编码分析,发现:“规避政策限制”维度对义煤集团进行多元化经营的影响要显著大于“利用优惠政策”这一维度。究其原因主要与当前的经济发展形势有关,从国家提倡的又快又好发展到又好又快发展,国家在资源结构调整方面制定了一系列支持环保新能源、提高资源利用效率的政策,这必然给义煤集团这类资源型企业的发展做出

了限定。因而为了响应政府保护环境,净化大气等一系列政府环保措施的限制,义煤集团就必须调整经营结构,通过进入其他行业来规避政策限制,这就推动了多元化动机的产生。而

在“利用优惠政策”维度,义煤集团得到的政策支持多来自国家对大型国有企业的扶持,在义煤集团进行多元化方面的作用较小。

表7 政府政策的编码结果

Tab.7 Coding results of government policy

维度	条目数	典型条目
M5 政府政策	73	
M5.1 利用优惠政策	30	企业的经营发展离不开政府的政策支持,如果没有政府的全力扶持,昔日中小煤企破产倒闭的例子也会发生在义煤集团的身上
M5.2 规避政策限制	43	政府出台的一些针对高耗能、高污染以及资源性企业的政策法规,对义煤集团的影响很大,这些政策限制逼着义煤集团调整经营活动,进入其他行业

#### 4.6 行业形势

与宏观政策环境相比,行业整体形势的好坏对企业的经营方向会产生更为直接的影响。特别是对处于成熟行业的企业来说,行业形势对企业的影响更为显著<sup>[5]</sup>。由于不同行业的发展机会存在着极大的差异,新兴行业面临着更多的发展机遇,并有极大的市场空间供企业开发;而处于衰退或已经成熟行业里的企业,在本

行业内的发展空间已经有限,且随着行业消化能力的减弱,供求矛盾日益增大,为了有效地应对日益激烈的行业竞争,企业会想方设法地从成熟行业逐步转移,这样就使得企业进入其他行业以谋求可持续发展。通过对数据的编码分析,本文提炼出了“行业形势”这一主维度和“缓解供求矛盾”、“应对行业竞争”子维度,行业形势的编码结果如表8所示。

表8 行业形势的编码结果

Tab.8 Coding results of industry situation

维度	条目数	典型条目
M6 行业形势	55	
M6.1 缓解供求矛盾	35	真是难以想象昔日被称为“黑金”的煤炭如今已卖出了“白菜价”,最主要的原因就是煤炭供过于求,煤炭库存量过大
M6.2 应对行业竞争	20	目前行业内有多家大型煤炭企业都面临亏损,所以大家都在采取措施来扩大销量,由于大量的进口煤也在抢占国内市场,行业竞争十分激烈

通过对“行业形势”这一主维度的编码分析,发现:行业的整体形势在影响义煤集团做出多元化决策时的推动作用较大,且“缓解供求矛盾”维度要比“应对行业竞争”维度的推动作用更明显。其主要原因在于:随着我国煤炭行业进入成熟期,煤炭市场供求矛盾愈发突出,以煤炭开采为主业的大型企业都面临着库存过多、销售困难的问题。为了扭转亏损局面,煤炭企业希望通过采取多元化这一非直接竞争手段来缓解供求矛盾,实现库存煤炭的转化,这也在一定程度上加剧了行业竞争,使之愈演愈烈。所以相对而言,“缓解供求矛盾”维度从企业自身

出发,要比“应对行业竞争”维度更被义煤集团所看重。

#### 4.7 综合的概念模型

基于所获得案例企业的调查资料,并按照 Eisenhardt 和 Graebner 的建议<sup>[77]</sup>,在本文所提出的各因素之间的关系及其潜在的因果逻辑链的基础之上,本文提出了一个综合的概念模型,即国有企业多元化动机的综合解析模型,如图1所示。具体而言,国有企业进行多元化经营的动机一般可以从内在动机和外在动机两方面进行分析。

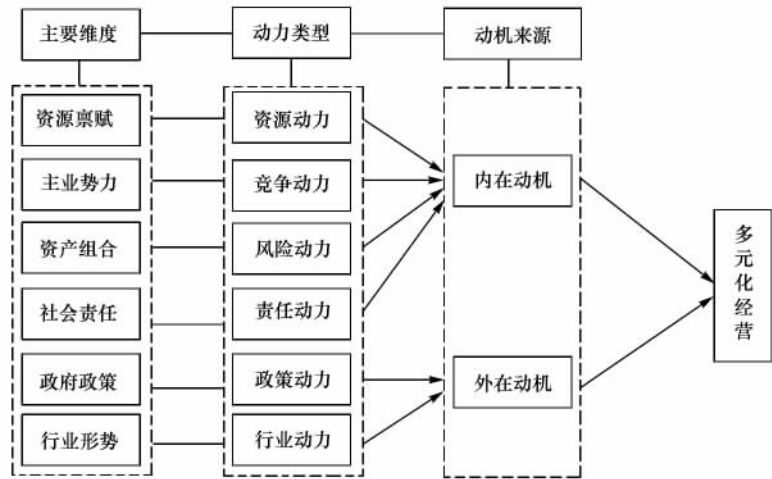


图1 国有企业多元化动机综合解析模型

Fig. 1 Comprehensive analytical model of SOE's diversification motivation

(1)从内在动机来看,资源禀赋、主业势力、资产组合和社会责任这些维度构成了国有企业多元化经营的重要内在动机。国有企业,尤其是成立时间较早的老牌国有企业,大多是依托丰富的资源发展起来的,对资源的利用成了企业经营的重要动力,企业的主业势力逐步明朗;随着企业的不断发展,在利用资源禀赋和发挥主业势力的同时,国有企业需要优化资产组合以提升其竞争优势,降低经营风险,实现更大经营发展利益;而与民营企业不同,尽管国有企业在自身的发展过程中受到国家政策的大力支持,但也相应地承担着稳定当地经济、扩大就业机会等重要的社会责任,在这些资源、竞争、风险以及责任动力的推动下,国有企业意识到了开展多元化经营的重要性,形成了进行多元化经营的内在动机。

(2)从外在动机来看,国有企业的经营也受到外在因素的影响。国有企业由于自身固有的本质特点,来自政府政策的支持较民营企业更为明显,特别是能源性质的国有企业,在当前提倡节能减排、环境保护的政策大环境之下,必须调整自身的经营活动以适应政府的政策要求;除此之外,国有企业也受到所处行业形势的重要影响,面对日益激烈的竞争环境,国有企业应对行业形势调整自身经营的动机日益明显。

## 5 研究总结

### 5.1 研究结论

本文通过对义煤集团案例的编码分析和理

论建模,主要得出以下结论:

第一,发挥资源禀赋、提升主业势力、优化资产组合和履行社会责任是国有企业进行多元化经营的内部动因。利用矿产资源、利用开发能力、利用富余资本以及利用资源柔性为国有企业多元化提供了资源动力;获取竞争优势、实现行业交叉补贴的考虑为国有企业多元化提供了竞争动力;优化资产组合、分散经营风险的迫切愿望为国有企业多元化提供了风险动力,而保障职工生活、扩大子弟就业、拉动地方经济的现实要求为国有企业多元化提供了责任动力。需要指出的是,在多次正式、非正式访谈以及大量文档资料分析的基础之上,本文发现,利用资源禀赋、提升主业势力这两个内在动机在资料分析得到的条目中所占的比重较大,结合具体内在动机的实际含义,资源禀赋是义煤集团这类能源型国有企业进行经营发展的重要基础,为其他经营活动的开展提供资源支持;在与访谈者进行正式访谈的过程中,其多次谈到巩固现有煤炭产业竞争力的重要意义,通过开展其他经营活动,拉动煤炭产业发展,进一步增强自身的竞争优势。而与企业发挥资源禀赋和提升主业势力两方面的多元化经营动机相比,优化资产组合和履行社会责任起到的内在推动作用则较弱。通过分析,本文发现,优化资产组合和履行社会责任动机的有效实施,建立在企业自身资源禀赋充分发挥、主业势力得到增强的有效支撑之上,没有较强的资源禀赋和主业势力做支撑,企业进行资产有效组合、社会责任切实

承担的内在动机将会受到削弱或影响,因此,与后者相比,诸如义煤集团这样的国有企业会更更多地从发挥资源禀赋、提升主业势力出发开展多元化经营。

第二,响应政府政策、应对行业形势是国有企业进行多元化经营的外部动因。利用优惠政策、规避政策限制的现实需要为国有企业多元化提供了政策动力;缓解供求矛盾、应对行业竞争的外在压力为国有企业多元化提供了行业动力。需要指出的是,由于像义煤集团这样的老牌能源型国有企业,长期以来的经营发展在很大程度上受到了国家政策的影响和政府的干预,其对国家政策的敏感性较强。出于自身的国有本质属性,义煤集团必须响应政府政策号召、规避自身发展与政府政策的矛盾以实现进一步发展,因此多元化经营活动的开展则为该企业响应政府政策、规避政策限制提供了机会。而与响应政府政策相比,应对行业形势所产生的外在动机推动力则没有响应政府政策所带来的外在动机推动力更强。具体原因在于,由于义煤集团属于国有企业,在企业的发展过程中受到国家有关政策的保护,在企业竞争中相比于民营企业受到的行业竞争冲击得到了一定程度上的缓解,出于自身的国有属性和政府的相关保护使得国有企业从应对行业形势出发来进行多元化经营的外在动机力量较弱,因此,国有企业受到响应政府政策进行多元化经营的外在动机推动力更为强烈。

通过对大量访谈资料和文档资料的编码分析后可以看出,义煤集团作为大型国有企业,以其独特的企业特征在多元化动机方面展现出了特殊的经营动机。通过编码分析,本文验证了一开始提出的命题:“转型经济背景下,相较于其他内部动机,国有企业利用资源禀赋、提升主业势力的多元化动机较强;相较于其他外部动机,国有企业响应政府政策的多元化动机较强”,并且得到的结论也符合当前转型经济所具有的独特情景特征。通过进一步对义煤集团的研究,本文提出了转型经济条件下,国有企业多元化动机综合解析模型。

## 5.2 研究价值

国内外学者如姚铮和金列、Montgomery、

Lu等普遍认为,在发达经济条件下,企业资源基础观、委托代理理论、市场势力理论能够解释企业多元化经营的动机<sup>[7,87-88]</sup>;而针对处于转型经济条件下的企业,大多数学者从制度理论、政府干预理论出发来探讨其进行多元化经营的动因<sup>[55,89]</sup>。贾良定等的研究成果表明,中国情境下的企业更注重从资源、资产组合两个角度来考虑实施多元化经营<sup>[90]</sup>。这与本文通过对13万字的访谈资料和12万字的文档资料编码分析得到的结论存在共性,但也具有差异。共性在于都得到了企业资源这一维度对企业多元化动机的基础作用,但本文关于多元化动机的研究结论与之前学者的研究结论有5个重要的区别。

第一,本文认为义煤集团采取多元化经营、进入其他行业的一个重要考虑就是希望巩固并做强自己的主业——煤炭销售。煤炭行业作为战略性能源行业,物质资源、财务资源和无形资源的丰裕程度严重制约着煤炭企业多元化的路径选择。由于煤炭资源是义煤集团创立的基石,但由于遇到发展瓶颈,企业希望通过多元化经营来缓解煤炭主业经营的压力,可以进一步提升主业势力,保存企业在行业内的影响力和地位,这对于像义煤集团这样的老牌国有企业来说是非常重要的。

第二,本文提炼出了“社会责任”这一特殊维度。与民营企业不同,也区别于西方成熟市场上的企业,在转型经济中各种社会矛盾较为突出的情境下,在政府的干预下,义煤集团这样的国有企业不仅承担着拉动地方经济的任务,也履行着保障职工生活、扩大子弟就业的社会责任,因此就需要义煤集团在面对不利形势的情况下,适时地实行多元化经营,创造就业机会,保障职工收入。通过文献回顾,本文发现,将“社会责任”这一重要维度与国有企业尤其是诸如义煤集团这样的能源企业相结合进行研究的文献较少,本文细致分析出“社会责任”这一维度对于推动国有企业进行多元化经营的重要推动作用。

第三,本文得出的“政府政策”维度也是推动义煤集团进行多元化经营的重要维度。义煤集团作为大型国有企业,与民营企业相比,其经

营发展在很大程度上受到了政府的干预,受到了政府优惠政策和限制政策的影响,对政府政策尤为敏感。特别是,作为我国的基础性资源,煤炭资源的国有性质,决定了煤炭类企业的经营活动必然受到政府的规制,因此煤炭企业的资源配置和多元化安排必然会具有浓厚的政治色彩。在当前转型背景下,我国政府积极出台相关政策以鼓励煤炭产业全面升级,希望通过强势推进煤炭资源整合进程的方式,缩短煤炭行业所遭遇的“寒冬期”。可以看出,政府宏观调控态度的强硬,以及当地政府迎合国家政策需要的动机,共同促使国有煤炭企业对多元化经营表现出了强烈的积极性。这一点也印证了在转型经济条件下,从制度理论角度研究国有企业多元化动机的重要性和必要性。

第四,本文提炼出的“行业形势”维度与当前转型经济下的经济发展形势密切相关,可以成为推动国有企业进行多元化经营的重要维度。在煤炭供求矛盾日益突出、亏损日益严重的行业形势下,义煤集团必须进行库存的有效转化,通过进入其他行业来缓解供求矛盾,应对行业竞争。

第五,需要指出的是,本文在研究义煤集团多元化动机时,发现管理者动机对多元化经营的影响并不显著,这与西方学者基于委托代理理论提出的研究结论不太相符。究其原因,一方面在于义煤集团属于国有企业,管理者的任期有限制,有限的任期限制了多元化经营的实施;另一方面,义煤集团的重大战略决策受政府干预明显,政府支配作用强,管理者决策受到限制。因而,本文在分析义煤集团多元化动机时有选择地剔除了管理者动机的影响。

### 5.3 研究局限性与展望

本文采用单案例研究方法,尽管在选择案例时充分考虑了所选案例的代表性,以提高研究结论的普遍适用性,但是单个案例难以代表各种类型的企业。义煤集团属于能源型国有企业,其自身的能源企业特性在一定程度上呈现出了与一般类型国有企业不同的企业特点,因此后续研究,可以在义煤集团案例研究的基础上进行其他同类企业的对比验证性研究,以及其他不同类型的比较研究,以丰富和完善

本文所提出的理论模型。除此之外,在具备数据来源条件后,还可以采用大样本统计分析的方法,对本文所提出的观点和模型进行实证检验,以使本文所提出的理论模型具有更广泛的适用性。

### 参考文献:

- [1] 江诗松,龚丽敏,魏江. 转型经济中后发企业的创新能力追赶路径:国有企业和民营企业的双城故事[J]. 管理世界,2011(12):96-115.
- [2] Hoskisson R E, Hitt M A. Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives[J]. Journal of Management,1990,16(2): 461-509.
- [3] Peng M W, Tan J, Tong T W. Ownership types and strategic groups in an emerging economy[J]. Journal of Management Studies, 2004, 41 (6): 1105-1129.
- [4] 马忠,刘宇. 企业多元化经营受政府干预、企业资源的影响[J]. 中国软科学,2010 (1): 116-129.
- [5] 姜付秀. 我国上市公司多元化经营的决定因素研究[J]. 管理世界,2006(5):77-90.
- [6] Ansoff H I. Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion[M]. New York: McGraw-Hill Press,1965.
- [7] 姚铮,金列. 多元化动机影响企业财务绩效机理研究:以浙江民企雅戈尔为例[J]. 管理世界,2009 (12):137-150.
- [8] 陈信元,黄俊. 政府干预、多元化经营与公司业绩[J]. 管理世界,2007(1):92-98.
- [9] 王栋,郭海. 资源柔性对企业多元化倾向的影响研究[J]. 科技进步与对策,2006(23): 85-89.
- [10] 施少斌,陈玉罡. 国有企业多元化方式及其经营绩效研究[J]. 西安交通大学学报(社会科学版),2014(4):29-37.
- [11] Farooqi J, Harris O, Ngo T. Corporate diversification, real activities manipulation, and firm value[J]. Journal of Multinational Financial Management,2014,27(3):130-151.
- [12] Rumelt R P. Theory, strategy, and entrepreneurship [M]//Handbook of entrepreneurship research. New York:Springer, 2005: 11-32.
- [13] 赵国宇. 经济转轨中企业多元化战略的约束与前景展望[J]. 区域经济评论, 2010 (12):74-76.
- [14] 章卫东,成志策,周冬华,等. 上市公司过度投资、

- 多元化经营与地方政府干预[J]. 经济评论, 2014(3): 139-152.
- [15] Chakrabarti A, Singh K, Mahmood I. Diversification and performance: Evidence from East Asian firms[J]. Strategic Management Journal, 2007, 28(2): 101-120.
- [16] Zhang M, Su J, Sun Y F. Political connections and corporate diversification: An exploration of Chinese Firms. Emerging Markets Finance & Trade [J]. 2015, 51: 234-246.
- [17] 袁玲, 高巍婷. 政府干预对国有上市公司多元化经营的影响[J]. 财会月刊(理论版), 2011(2): 7-10.
- [18] George P R. Diversification and firm performance of ownership structure and business group-affiliation [J]. South Asian Journal of Management, 2007, 14(3): 66-94.
- [19] Guo Z F, Cao L. An analysis of the degree of diversification and firm performance [J]. International Journal of Business & Finance Research, 2012, 6(2): 53-58.
- [20] Leslie E, Laura B C, Chet M. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research[J]. Strategic Management Journal, 2000, 21(2): 155-174.
- [21] Kakani R K. Financial Performance and diversification strategy of Indian business groups [D]. Calcutta, Indian Institute of Management, 2002.
- [22] Piscitello L. Corporate diversification, coherence and economic performance [J]. Industrial and Corporate Change, 2004, 13(5): 757-787.
- [23] Lins K V, Servaes H. Is corporate diversification beneficial in emerging markets? [J]. Finance of Management, 2002, 31(2): 5-31.
- [24] Gary M. Implementation strategy and performance outcomes in related diversification [J]. Strategic Management Journal, 2005, 26(7): 643-664.
- [25] 刘云芬, 陈砾. 多元化、政府支持与公司绩效——基于中国农业上市公司的实证研究[J]. 农业技术经济, 2015(2): 118-128.
- [26] 殷瑾, 周英超. 中国公司为什么多元化? ——基于上市公司面板数据的经验研究[J]. 管理学家, 2010(2): 12-29.
- [27] Ramanujam V, Varadarajam B. Research on corporate diversification: A synthesis [J]. Strategy Management Journal, 1989, 10(3): 523-551.
- [28] 高燕燕, 黄国良. 政府干预和内部人控制与企业多元化研究[J]. 技术经济与管理研究, 2015(3): 43-47.
- [29] Barney J B. Firm resource and sustained competitive advantage [J]. Journal of Management, 1991, 17(1): 99-120.
- [30] Mahoney J T, Pandain R. The resource-based view within the conversation of strategic management [J]. Strategic Management Journal, 1992, 13(5): 363-380.
- [31] Grant R M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation [J]. California Management Review, 1991, 33(3): 114-135.
- [32] Penrose E. The theory of the growth of the firm [M]. Oxford: Oxford University Press, 1959.
- [33] 孙自愿, 许若琪, 张昊昊. 政府干预、资源禀赋与企业多元化战略选择: 以煤企为例[J]. 现代财经, 2015(10): 92-102.
- [34] 邹树梁, 王晓亭, 刘文君. 我国能源企业多元化经营驱动因素及伴生效应研究——以中广核集团为例[J]. 中外能源, 2014, 19(2): 13-18.
- [35] Teece D J. Economics of scope and the scope of the enterprise [J]. Journal of Economic Behavior and Organization, 1982, 11(3): 223-247.
- [36] 车幼梅, 龚小君. 公司资源、治理结构与多元化战略类型选择: 理论与证据[J]. 工业技术经济, 2006(4): 76-83.
- [37] 杨棉之. 内部资本市场, 公司绩效与控制权私有收益[J]. 会计研究, 2006(12): 61-96.
- [38] 徐斌. 不完全契约、专用性投资与纵向一体化[J]. 经济经纬, 2013(1): 67-71.
- [39] Sanchez R. Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility [J]. International Studies of Management & Organization, 1997, 27(2): 71-94.
- [40] Matthew C. Dissolving the people [M] // Narrating Hong Kong culture and identity. Hong Kong: Oxford University Press, 2003.
- [41] Jensen M C, Meckling O. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and capital structure [J]. Journal of Financial Economics, 1976, 3(4): 305-360.
- [42] 巫景飞, 何大军, 林日韦. 高层管理者政治网络与企业多元化战略: 社会资本视角——基于我国上

- 市公司面板数据的实证分析[J]. 管理世界, 2008(8): 107-118.
- [43] Duchin R, Sosyura D. Divisional managers and internal capital markets[J]. The Journal of Finance, 2013, 68(2): 387-429.
- [44] Hoechle D, Schmid M, Walter I, Yermack D. How much of the diversification discount can be explained by poor corporate governance? [J]. Journal of Financial Economics, 2012, 103(1): 41-60.
- [45] Finkelstein S, Hambrick S C. Chief executive compensation: A study of the intersection of market and political processes[J]. Strategic Management Journal, 1989, 10(2): 121-134.
- [46] Jensen M C, Murphy K J. CEO incentives—it's not how much you pay, but how[J]. Journal of Applied Corporate Finance, 2010, 22(1): 64-76.
- [47] Shleifer A, Vishny R. Management entrenchment: The case of manager-specific investment[J]. Journal of Financial Economics, 1989, 25(1): 123-139.
- [48] Amihud Y, Lev B. Risk reduction managerial motive for conglomerate mergers[J]. Bell Journal of Economics, 1981, 12(3): 605-617.
- [49] 王凯. 企业多元化动因理论综述[J]. 重庆科技学院学报, 2010(4): 79-81.
- [50] Edwards C D. Conglomerate bigness as a source of power[M]//Business concentration and price policy. Princeton: Princeton University Press, 1955: 331-359.
- [51] 李会军. 企业多元化战略动因的综合解析——以微软为例[J]. 内蒙古财经学院学报, 2011(4): 61-68.
- [52] 刘琳, 郑建民, 韩翠娥. 企业多元化经营的制度分析与研究展望[J]. 公司治理, 2014(9): 64-69.
- [53] 赵国宇. 经济转轨中企业多元化战略的约束与前景展望[J]. 区域经济评论, 2010(12): 74-76.
- [54] Khanna T, Palepu K. Why focused strategies may be wrong for emerging markets[J]. Harvard Business Review, 1997, 75(4): 41-51.
- [55] Li M F, Wong Y Y. Diversification and economic performance: An empirical assessment of Chinese firms[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2003, 20(2): 243-265.
- [56] Lee K, Peng M W, Lee K. From diversification premium to diversification discount during institutional transitions [J]. Journal of World Business, 2008, 43(1): 47-65.
- [57] Peng M W, Delios A. What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2006, 23(4): 385-405.
- [58] 张洪辉, 王宗军. 政府干预、政府目标与国有上市公司的过度投资[J]. 南开管理评论, 2010(3): 101-108.
- [59] 吕峻. 政府干预和治理结构对公司过度投资的影响[J]. 财经问题研究, 2012(1): 31-37.
- [60] 谭劲松, 简宇寅, 陈颖. 政府干预与不良贷款——以某国有商业银行 1988—2005 年的数据为例[J]. 管理世界, 2012(7): 29-43.
- [61] 夏立军, 方轶强. 政府控制、治理环境与公司价值——来自中国证券市场的经验证据[J]. 经济研究, 2005(5): 40-51.
- [62] 章卫东, 周冬华, 张洪辉. 政府干预与过度投资、多元化经营——来自中国证券市场的经验数据[C]. 中国会计学会 2013 年学术年会论文集, 2013.
- [63] 李强, 刘善敏. 地方政府干预、行业集中度与公司多元化[J]. 华南师范大学学报(社会科学版), 2007(5): 49-56.
- [64] 关键, 李伟斌. 中国企业家社会资本对企业多元化战略的影响[J]. 学术月刊, 2011(7): 87-92.
- [65] 袁玲, 高巍婷. 政府干预对国有上市公司多元化价值的影响[J]. 财会月刊, 2011(7): 34-57.
- [66] Faccio M, Ronald W M, John J M. Political connections and corporate bailouts[J]. The Journal of Finance, 2006, 61(6): 2597-2635.
- [67] Wu W, Wu C, Wu J. Political connections, tax benefits and firm performance: Evidence from China [J]. Journal of Accounting and Public Policy, 2008, 31(3): 277-300.
- [68] Fan J P H, Rui M O, Zhao M. Public governance and corporate finance: Evidence from corruption cases [J]. Journal of Comparative Economics, 2008, 36(3): 343-364.
- [69] Li H L, Wang M Q, Zhou L. Political connections, financing and firm performance: Evidence from Chinese private firms[J]. Journal of Development Economics, 2008, 87(2): 283-299.
- [70] 程仲鸣, 夏新平, 余明桂. 政府干预、金字塔结构与地方国有上市公司投资[J]. 管理世界, 2008(9): 37-47.

- [71] 曾庆生, 陈信元. 国家控股、超额雇员与劳动力成本[J]. 经济研究, 2006 (5): 74-87.
- [72] 顾乃康. 转轨经济中国有企业的多元化经营行为[J]. 中山大学学报, 1998 (3): 43-60.
- [73] 王勇, 刘志远, 郑海东. 多元化经营与现金持有“竞争效应”——基于中国制造业上市公司的实证分析[J]. 管理评论, 2015 (1): 32-45.
- [74] 潘红波, 夏新平, 余明桂. 政府干预、政治关联与地方国有企业并购[J]. 经济研究, 2008 (4): 41-52.
- [75] 徐淑英, 张志学. 管理问题与理论建立: 开展中国本土管理研究的策略[J]. 南开商学评论, 2005 (4): 1-19.
- [76] Edmondson A C, McManus S E. Methodological fit in management field research [J]. Academy of Management Review, 1987, 32(4): 1155-1179.
- [77] Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges [J]. Academy of Management Journal, 2007, 50(1): 25-32.
- [78] Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. The Academy of Management Review, 1989, 10(3): 532-550.
- [79] Yin R K. Case study research: Design and methods [M]. 3rd ed. London: Sage Press, 2003.
- [80] 许庆瑞, 吴志岩, 陈力田. 转型经济中企业自主创新能演化路径及驱动因素分析——海尔集团1984—2013年的纵向案例分析[J]. 管理世界, 2013(4): 121-134.
- [81] Miles M, Huberman A M. Qualitative data analysis[M]. London: Sage Press, 1984.
- [82] Hargadon A, Sutton R I. Technology brokering and innovation in a product development firm[J]. Administrative Science Quarterly, 1997, 15 (4): 716-749.
- [83] Colquitt J A, Zapata-Phelan C P. Trends in theory building and theory testing: A five-decade study of the Academy of Management Journal[J]. Academy of Management Journal, 2007, 50 (6): 1281-1303.
- [84] Strauss A. Qualitative analysis for social scientists [M]. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.
- [85] Chatterjees L, Wernerfelt C. The link between resources and type of diversification: Theory and evidence[J]. Strategic Management Journal, 1991, 6(12): 33-48.
- [86] Porter M E. Competitive strategy[M]. New York: Free Press, 1980.
- [87] Montgomery C A. Corporate diversification[J]. Journal of Economic Perspectives, 1994, 8 (2): 163-178.
- [88] Lu Y, Yao J, Lan H L. Diversification, internal transaction, and performance in Chinese firms [C]. The Fourth Asia Academy of Management Conference, 2004.
- [89] Khanna T, Palepu K. Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: The evolution of business groups in Chile and India[J]. Journal of Economics & Management Strategy, 1999, 8 (2): 271-310.
- [90] 贾良定, 张君君, 钱海燕, 等. 企业多元化的动机、时机和产业选择: 西方理论和中国企业认识的异同研究[J]. 管理世界, 2005(8): 94-104.

## The Motivation of SOE's Diversification under the Background of Transition Economy: An Example of Henan Yimei Group

LIU Lu, Majid Ghorbani, GUO Hai

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

**Abstract:** Under the background of transition economy, diversification is an important strategic selection for coping with the development stress. However, when it comes to the question of “why implement the diversification strategy”, it is still unclear. This paper holds that it is an important way to resolve the existing dispute through deep exploration of the motivation of SOE diversification. Consequently, this paper adopts the case study method to explore the motivation of SOE's diversification based on the special context characteristics of transition economy, and a consideration of the special enterprise traits of SOE. Specifically, this paper takes the example of

Henan Yimei Group, and uses the method of triangulation to summarize the main diversification motivation of SOE within the context of transition economy, based on the coding analysis of interviews and documentation data. The research results show that the diversification of Yimei Group is pushed by the internal motivation of utilizing the resources, improving the power of main industry, optimizing the portfolio, and fulfilling the social responsibilities; and the external motivation of responding to the government policy and reacting to the situation of industry. This paper verifies the proposition; under the background of transition economy, compared to other internal motivations, the motivation of utilizing the resources, and improving the power of main industry is stronger; compared to other external motivations, the motivation of responding to the government policy is stronger. We also put forward the comprehensive analytical model of SOE's diversification under the background of transition economy.

**Key words:** transition economy; SOE; diversification; case study