



PSL·巴黎九大
高级工商管理博士
UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE-PSL
Executive Doctorate In Business Administration

Executive DBA, Université Paris-Dauphine, PSL
PSL · 巴黎九大高级工商管理博士学位项目

基于协同演化过程视角的企业相关多 元化发展研究

Research on development of firm related diversification from
a co-evolutionary process view

(申请 PSL · 巴黎九大高级工商管理博士学位)

年 级：2017 级

申 请 人：李章溢

指导老师：井润田

二零二一年十一月十八日

保密与授权声明

受访人及其机构提供的信息将予以保密。为此，本论文中提供的信息和其它材料都采取了保护参与者利益的措施。本论文被认定为机密文件，将根据 PSL·巴黎第九大学的保密政策进行处理。

此外，本人完全了解 PSL·巴黎第九大学有关保留、使用学位论文的规定，即：学校有权保留学位论文的复印件，允许该论文被查阅和借阅；学校可以公布该论文的全部或部分内容，可以采用影印、缩印或其他复制手段保存该论文。

签 名： _____ 导师签名： _____ 日 期： _____

摘要

多元化是企业发展战略中一个不容忽视的议题。无论是专业化还是多元化经营的企业，在企业发展的过程中，都需要思考市场、产品、技术及组织的发展和延伸方向，专业化和多元化是相对的，专业化某种程度上是多元化的一种极端情况，大多数企业发展到一定阶段都不得不面对或思考多元化发展的问题。

前期关于多元化战略的研究多是采用方差研究方法，从外部人（Outsider）即研究者的角度实证分析企业的相关多元化程度如何影响企业的经营业绩，其中相关业务的互补性通常是作为解释以上业绩影响的机制之一。然而，由于外部人研究视角的限制，以上研究多是基于二手资料分析，无法真正反映出相关多元化带来的互补性效应的产生与演化过程，这也导致前期关于相关多元化对业绩影响的研究结论通常是不同的，甚至是矛盾的。因此，本文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和业务拓展的过程，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、激励机制等）。

本文的研究问题是：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？本文期望对以上问题的研究，打开前期相关多元化研究中关于互补性机制的黑箱，进而为理论界和实践界认识企业相关多元化战略贡献更详实的一手资料，为研究者辨析前期实证研究中的矛盾结论提供更深入的解释机制。

本文在分析欣旺达发展历程和各种因素变化的基础上，提炼出了企业协同演化发展模型，将企业的发展分为探索、深化、扩散、升级等几个阶段，并得出以下命题：（1）在探索阶段，要找到一个能够满足客户需求，实现产品销售和利润或其他价值的机会点；（2）在深化阶段，面对众多机会，要确定好企业的核心定位，围绕一条主线去深挖，构建企业的核心能力，以形成一定的核心技术、商业模式或管理模式的相对优势；（3）在扩散阶段，要以专业化为基础，基于企业的资源能力和市场的机会之间的匹配性来进行业务拓展，获得成功的概率相对更高；（4）在升级阶段，要站在更大的生态系统，从整个产业链和利益相关者的角度来思考、布局企业的发展。同时，平台能力的构建需要一个长期积累的过程，没有核心能力的平台型企业很难整合众多生态企业的优势，很难发挥整个生态系统的价值。

为了进一步解释相关多元化成功的关键因素——互补性机制的形成过程和机

理，本研究得出了企业互补机制形成的过程模型及以下命题：（1）企业通过资源共享进入新的产业领域，资源共享提供了企业实现相关多元化战略的资源 and 能力基础；（2）企业有六种互补资产，其中技术与客户资源是两种典型的互补资产，企业的互补性包括共享、互补、与整体一致等方面；（3）企业的相关多元化战略实施进度依赖于对市场机会与节奏（时机）的判断和把握，组织与战略和环境的变化体现出共同演化的特点；（4）企业进入新产业中创建的资源需要通过组织创新融入到整个组织体系中；（5）业务拓展与业务协同是企业实施相关多元化战略互补性的两个基础活动，业务拓展范围越宽，对业务协同的要求就越高；（6）相关多元化战略的业务边界取决于企业的资源准备与管理能力，包括互补资产的积累、时机的把握和管理协同的能力。概括而言，企业在协同演化的过程中，逐步形成了互补性机制，构建了业务活动之间相互依赖、对立统一、协调一致的互补性，形成了相关多元化企业的竞争优势，从而推动企业取得良好的绩效。

总体来看，本文通过企业发展的关键过程和要素的分解，从过程、要素、关系和机制等方面对企业多元化发展进行了整体和动态视角的研究，系统、全面地解释了企业相关多元化发展过程的关键因素及其运作机理，尤其是互补性机制的形成过程。

关键词：相关多元化；互补性；协同演化；创新；组织变革

鸣谢

从2017年7月收到录取通知至今，入读巴黎九大和清华大学、北京国家会计学院合作办学的EDBA项目已经快四年了。这是一段从实践到理论，再从理论到实践不断验证的知行合一的历程。我很荣幸能够作为这个美好时代的一员身处理论与实践交汇处，在工作之余有条件来进行管理研究方法与应用的学习，并在这里遇到了良师益友与人生贵人。

首先要感谢我的导师：上海交通大学安泰经济与管理学院的井润田教授，井老师从研究方法，到论文主题相关的内容都给予了非常有针对性而又前沿的指导。在研究方法上，井老师是我们定性与案例研究方法的担纲教授，他以清晰的逻辑和生动的案例让我们理解了定性和案例研究在机制解释和理论构建等方面的独特价值。在研究选题方面，井老师高屋建瓴的指导让我最终聚焦到战略发展与组织创新这一充满挑战和雄心壮志的研究领域，并进一步地深化，用互补性机制来解释企业相关多元化的发展。井老师在学术研究和教学之外，还要负责学校的行政管理工作，同时，还作为中国管理国际研究学会（IACMR）大会主席而承担了大量的学会会议筹备工作。但是，从论文选题、框架到论文的细节，井老师都给予了非常细致的指导和及时的反馈，这对我论文研究和写作的漫长过程是一个极大的鼓舞和激励。

其次，我要感谢巴黎九大的 Bernard FERNANDEZ 教授，方教授在我论文的开题报告评审时给予了及时的指导，让我对研究问题的界定、研究的规范性，以及研究的过程有了更清晰的认识。作为 Exe-DBA 项目（中国）学术主任，他为中法教育与文化交流做出了很多努力。见到方教授我们都很开心，他仿佛是中法文化友好的象征。

再次，我要感谢中国社科院研究生院的张世贤教授，以及巴黎九大的 Sebastien DAMART 教授和 Damien MOUREY 教授。由于疫情的原因，论文的预答辩只能在线上举行。然而，短短一个多小时的交流，通过几位教授的点评与指导，使得整个论文的问题更加聚焦，让我对论文的框架和内容结构以及具体内容的写法上都有一种经脉打通的感觉。我对照几位教授反馈的意见进行了逐一的修改，这也让我感受到了教授们的治学严谨，以及把学术当作一种信仰和精神的状态。

感谢在两年多的教学过程中为我们授课的老师，他们是：巴黎九大的 Pierre ROMELAER 教授、Herve ALEXANDRE 教授、Jean-Pierre SEGAL 教授、Horacio Ortiz 教授、Nicolas BERLAND 教授、Jean-François CHANLAT 教授，清华大学的

范玉顺教授、胡东成教授、杨之曙教授、汤珂教授、朱武祥教授，北京国家会计学院的秦荣生教授、张庆龙教授，香港大学的陈建行教授。各位教授在漫长的学习交流过程中提供的柴火为我们点燃了一个领导力修炼的熔炉，让我们在过程中不断融化并提取精华。

感谢张英俊老师，作为该项目的中方总经理，张老师为我们请到了最好的师资，选拔了最有学术追求而又经历互补的学员，构建了学习、自省与互动的场域。通过近十年有策略的坚持和努力，该项目已经发展成为中国最具特色和水平的 DBA 项目。感谢牛力群老师、杨银笛老师、李康宁老师以及相关的教务组老师，大家的热情与细致让我们这个班级保持不变的温度。

感谢所有同学们的质朴与坦诚，感谢所有为班级团队默默付出的每一个人、每一份努力和智慧，这一切都将成为美好的记忆并将经常打开品尝、分享与传递。

我要特别感谢欣旺达公司创始人王明旺先生。都说民营企业的 HR 工作是最难做的，从 2010 年 2 月开始至今，我在欣旺达负责人力资源部门的工作 11 年有余，伴随公司从小到大，这里面更多的是信任、理解与包容。十年如一日，我在公司得到了很多工作和锻炼的机会，从职能部门到业务部门，不断地反省和完善自己，正能量的价值观、学习与适应力是最重要的。众人拾柴火焰高，感谢欣旺达各位领导和同事的理解与支持。

最后要感谢家人对我的理解与支持。很惭愧与父母聚少离多，他们“无不跌志、有不癫狂”的人生态度无时不在鞭策着我。感谢岳父岳母和我们一起生活了十余年，帮我们把孩子拉扯到可以和你顽皮作对的年龄。感谢爱人奉桦为了孩子为了我放弃了工作，放弃了对事业的追求。感谢两个孩子给我们带来的快乐：滔儿（7 岁）整天嚷着要教我们学习他发明的魔方公式，他已经可以进行二、三阶的盲拧了；源儿（9 岁）可以弹一百多首钢琴曲，并用思维导图进行写作。这已经超出了我现在的能力，不得不让我去想象他们未来的工作和生活会是什么样子，未来的世界会是什么样子。

记得梁漱溟老先生说过：“学习是一颗积极向上的心”。形式和内容都只是一个过程，留下的是内在的能量和态度。

借用莎士比亚的一句话：凡是过往，皆为序章。

目录

摘要	I
鸣谢	III
目录	V
表格目录	VIII
图表目录	IX
第1章 引言	1
1.1 选题背景及其意义	1
1.2 研究的目的	6
1.3 研究的框架和内容	7
第2章 文献综述	9
2.1 战略管理研究	10
2.1.1 多元化战略研究	10
2.1.1.1 多元化的含义	10
2.1.1.2 多元化的类型	12
2.1.1.3 多元化的度量	13
2.1.1.4 多元化产生的动因	14
2.1.1.5 多元化绩效的争议	15
2.1.2 企业核心能力研究	18
2.1.2.1 核心能力理论	18
2.1.2.2 核心能力的度量	19
2.1.2.3 资源基础理论	20
2.2 协同与互补研究	21
2.2.1 协同的含义	21
2.2.2 协同的类型	23
2.2.3 协同产生的路径	24
2.2.3.1 共享的含义与类型	25
2.2.3.2 互补、互补资产的含义	25
2.2.3.3 互补资产的分类	27
2.2.3.4 互补资产对企业绩效的影响	27

2.2.4	协同的成本与收益.....	29
2.2.4.1	协同的成本.....	29
2.2.4.2	协同对多元化企业绩效的影响.....	29
2.3	组织创新与演化研究.....	31
2.3.1	创新的含义与类型.....	31
2.3.2	创新演化与协同演化.....	32
2.3.3	组织变革与管理认知.....	34
2.3.3.1	组织变革.....	34
2.3.3.2	管理认知.....	36
2.4	现有文献研究的局限性.....	38
第3章	研究设计	41
3.1	研究方法.....	41
3.2	研究案例选择.....	44
3.3	数据收集.....	45
3.4	数据分析.....	47
3.5	可复制性.....	49
3.6	反身性分析.....	50
第4章	企业相关多元化的业务拓展过程	54
4.1	欣旺达相关多元化发展的四个阶段.....	54
4.1.1	创业与早期探索.....	54
4.1.2	以手机锂电池为核心的一体化发展.....	55
4.1.3	以锂电为核心的相关多元化发展.....	57
4.1.4	向平台型企业转型.....	60
4.1.5	六大业务发展的关键节点.....	61
4.2	管理认知与战略选择.....	63
4.3	互补性与业务协同发展.....	67
4.3.1	不同业务间的共享.....	68
4.3.2	广泛存在的互补性.....	71
4.3.3	与公司整体的一致.....	73
4.3.4	互补性的模式及内涵.....	73
4.3.5	实现互补性的几种方式.....	74
4.4	企业的技术积累与创新演化路径.....	75

4.4.1	专利技术的积累.....	76
4.4.2	专利技术对业务的支持.....	77
4.4.2.1	整体业务发展与专利支持情况.....	77
4.4.2.2	各类业务发展与专利支持情况.....	79
4.4.3	专利技术发展轨迹与共现分析.....	81
4.4.4	技术与客户的创新矩阵分析.....	90
第5章	企业整体协同演化发展与互补性机制的形成	93
5.1	不同发展阶段的组织管理变革.....	93
5.1.1	组织结构.....	93
5.1.2	制度流程.....	97
5.1.3	考评激励.....	98
5.2	企业整体协同演化发展.....	102
5.2.1	协同演化的过程及要素.....	102
5.2.2	不同发展阶段的要素分析.....	104
5.2.3	不同要素的发展分析.....	106
5.2.4	企业整体协同演化发展模型.....	107
5.3	企业互补性机制形成的过程模型.....	108
5.4	组织与战略协同演化的变革成效.....	113
第6章	研究结论与展望	118
6.1	互补与协同的互补性.....	118
6.2	总结与结论.....	120
6.3	研究的创新点与不足.....	122
6.4	未来研究展望.....	124
附录	名词释义	125
参考文献	126
声明	135
个人简历	136

表格目录

表 2.1	企业产品-市场战略选择.....	10
表 3.1	访谈人员结构.....	45
表 3.2	资料分析的数据来源.....	46
表 3.3	可复制性的类型.....	49
表 4.1	企业互补性的模式及内涵.....	74
表 4.2	欣旺达累计申请专利数量.....	76
表 4.3	欣旺达各类业务专利数及分布比例.....	76
表 4.4	欣旺达各技术领域专利技术 IPC 代码.....	76
表 4.5	欣旺达专利及其业务领域按 IPC 代码分类.....	85
表 5.1	2018 年公司人员专业构成及教育程度类别	95
表 5.2	4 个模块 12 个子系统文件目录	97
表 5.3	股权激励实施情况.....	101
表 5.4	欣旺达协同演化的过程及要素.....	102

图表目录

图 1.1	欣旺达公司六大业务	3
图 1.2	欣旺达业务演化路径	5
图 1.3	研究框架和技术路线	7
图 2.1	安索夫的多元化战略类型	13
图 3.1	两种解释战略变革的方法	42
图 3.2	投入型学术研究模型	43
图 4.1	2012-2018 年全国锂电池市场的变化情况 单位: GWh	57
图 4.2	2012-2018 年在锂电池产业内发生的结构变化	58
图 4.3	六大业务板块的关键节点	62
图 4.4	欣旺达管理认知与业务发展过程	63
图 4.5	管理认知与实践探索模型	66
图 4.6	欣旺达业务多元化发展路径	67
图 4.7	3C 与电动汽车业务资产共用情况	68
图 4.8	3C 与智能终端业务资产共用情况	70
图 4.9	3C 与储能业务资产共用情况	71
图 4.10	欣旺达业务发展与多样性	78
图 4.11	欣旺达技术积累与多样性	78
图 4.12	3C 消费类电池业务与专利增长趋势	79
图 4.13	智能终端业务营业收入与专利数量趋势	80
图 4.14	动力电池营业收入与专利数量趋势	80
图 4.15	其他业务营业收入与专利数量趋势	81
图 4.16	欣旺达核心技术与业务发展轨迹	83
图 4.17	电动汽车技术专利中 3C 专利 IPC 的共现	86
图 4.18	自动化技术专利中 3C 专利 IPC 的共现	87
图 4.19	检测技术专利中 3C 专利 IPC 的共现	87
图 4.20	储能技术专利中 3C 专利 IPC 的共现	88
图 4.21	电芯技术专利中 3C 专利 IPC 的共现	89
图 4.22	电池类产品相关技术的分类	90
图 4.23	技术-客户矩阵图	90
图 5.1	2010 年公司组织架构图	94

图 5.2	2016 年公司组织架构图	95
图 5.3	欣旺达平台型组织架构图	97
图 5.4	人才盘点九宫格	100
图 5.5	“四有欣人”素质模型	101
图 5.6	企业整体协同演化发展模型	108
图 5.7	企业互补性机制形成的过程模型	109
图 5.8	2010-2018 年欣旺达营业收入（单位：亿元）	113
图 5.9	2010-2018 年欣旺达净利润（单位：亿元）	114
图 5.10	欣旺达毛利率、净利率变化趋势	114
图 5.11	欣旺达总资产周转率变化趋势	115
图 5.12	欣旺达营运能力指标趋势	115
图 5.13	欣旺达资产负债率变化趋势（%）	116
图 5.14	欣旺达净资产收益率变化趋势	117