

## 摘要

随着互联网技术的普及和发展，零售行业竞争加剧，利润微薄。在这种背景下，零售企业必须提高自身核心竞争力，寻求健康可持续的商业模式。多元化发展不仅可以促进主营业务的发展，还能获得新的利润增长点，此外，意图进行多元化的零售企业往往都具备良好的品牌效应和资金储备，还拥有遍布全国各地的销售网络等优势，会极大地减少企业在多元发展初期面临的市场风险，所以多元化经营成为了零售企业的选择。但是企业如果没有做好多元化经营的战略规划，可能会对主营业务产生不良影响，甚至会使企业陷入困境。此外，对于企业进行多元化经营对其绩效的影响这一问题，国内外学者至今也未给出统一的意见。基于此，本文采取了个案分析的方法对该问题进行研究，案例对象选择的是苏宁易购，作为零售业内的头部企业，苏宁易购的多元化经营战略已实施多年，取得了阶段性成果，并且公开的资料也比较完备，可供研究。

本文的写作内容主要有以下四个部分。第一，提出问题，介绍了案例背景及相关政策等内容，阐述了对苏宁易购这一案例进行研究的意义所在。第二，理论分析，通过理论基础和文献回顾，对案例进行了初步的分析。第三，案例分析，本文回顾了苏宁易购的多元化发展过程和零售业的发展状况，在此基础上阐述了苏宁易购多元化动因，此外，本文运用平衡计分卡的方法，通过纵向对比与横向对比，对苏宁易购近几年的业绩进行了深度剖析，并对影响路径进行了阐述。第四，得出结论，通过以上分析得出了多元化经营总体上对苏宁易购的绩效产生了不良影响这一结论，并据此对进行多元化的企业提出了建议。

本文的研究发现，多元化经营在总体上给苏宁易购的绩效带来了负面影响：（1）多元化的经营方式分散了苏宁易购的资源，使其忽视了主营业务的发展，且没有让苏宁易购获得预期中健康可持续的收益增长，反而带来了巨

大的债务负担，企业的正常运营也多依靠外部的资金投入和非正常损益，导致其财务绩效下降。（2）苏宁易购的多元化经营提高了苏宁易购的知名度和影响力，在前期为其带来了良好的客户绩效，但是这种知名度也加速了苏宁易购经营问题消息的传播，使其市场份额和品牌效应一落千丈。（3）苏宁易购的过度多元化使其非流动资产比重上升，且背负了大量负债，导致资产的流动性下降，资产管理水平降低，营运能力下降。（4）多元化经营促使苏宁易购进一步提高员工综合素质，并不断优化员工的专业结构，以更好地为公司的多元化服务。

对此，本文认为企业要想取得多元化经营的成功，就必须增强主营业务的核心竞争力，制定合理的战略并加强企业的风险管理，为进行多元化经营的企业提供了借鉴和参考。

**关键词：**多元化经营；企业绩效；苏宁易购

## ABSTRACT

With the popularization and development of Internet technology, the retail industry has become more competitive and profits are slim. Against this background, retail enterprises must improve their core competitiveness and seek a healthy and sustainable business model. Diversification can not only promote the development of the main business, but also obtain new profit growth points. In addition, retail enterprises intending to diversify often have good brand effects and capital reserves, and also have advantages such as sales networks all over the country, which will greatly reduce the market risks faced by enterprises at the early stage of diversification, so diversification has become the choice of retail enterprises. However, if enterprises do not do a good job of strategic planning for diversification, it may have a negative impact on the main business, and may even put the enterprise in trouble. In addition, domestic and foreign scholars have not yet given a unified opinion on the question of the impact of diversification on the performance of companies. Based on this, this paper adopts a case study approach to investigate this issue. The case subject is SUNING.COM, as a leading company in the retail industry, SUNING.COM's diversification strategy has been implemented for many years and has achieved milestones, and the publicly available information is relatively complete for the study.

This paper is written in the following four parts. Firstly, it introduces the background of the case and related policies, and explains the significance of the case study of SUNING.COM. Second, theoretical analysis, through the theoretical basis and literature review, a preliminary theoretical analysis of the case. Third, the case analysis, this paper reviews the diversification process of SUNING.COM and the development of the retail industry, based on which the motivation of SUNING.COM's diversification is explained. In addition, this paper uses the balanced scorecard method to analyze the performance of SUNING.COM in recent years through vertical comparison and horizontal comparison, and the influence path

is explained. Fourth, conclusions are drawn. The above analysis leads to the conclusion that diversification in general has had a negative impact on the performance of Suning.com, and accordingly, recommendations are made for companies that have diversified.

The study found that diversification had a negative impact on Suning.com's performance in general: (1) Diversification has dispersed Suning.com's resources, caused it to neglect the development of its main business, and did not allow Suning.com to achieve the expected healthy and sustainable revenue growth, but brought a huge debt burden, and the normal operation of the company relied on external capital investment and abnormal profit and loss, which led to a decline in its financial performance. This has led to a decline in its financial performance. (2) The diversification of Suning.com's business has increased Suning.com's visibility and influence, bringing good customer performance in the early stage, but this visibility has also accelerated the spread of news of Suning.com's business problems, causing its market share and brand effect to fall. (3) The excessive diversification of Suning.com has increased the proportion of non-current assets and burdened it with a large amount of liabilities, resulting in a decrease in asset liquidity, a decrease in asset management and a decrease in operating capacity. (4) Diversification has prompted Suning.com to further improve the overall quality of its employees and continuously optimize their professional structure to better serve the company's diversification.

In this regard, this paper argues that in order to achieve success in diversification, companies must enhance the core competitiveness of their main business, develop reasonable strategies and strengthen corporate risk management, which provides reference and reference for companies that engage in diversification.

**Key Words:** Diversification; Enterprise Performance; SUNING.COM

# 目 录

<b>1.引 言</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义.....	1
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
1.2 研究内容与方法.....	4
1.2.1 研究内容.....	4
1.2.2 研究方法.....	5
1.2.3 研究框架.....	6
1.3 主要贡献与不足.....	7
<b>2.文献综述</b> .....	<b>8</b>
2.1 多元化经营定义.....	8
2.2 企业多元化经营动因的相关研究.....	9
2.2.1 利用过剩资源.....	9
2.2.2 分散经营风险.....	9
2.2.3 提高市场竞争力.....	10
2.2.4 管理者的风险规避.....	10
2.3 多元化经营对绩效的影响的相关研究.....	10
2.3.1 多元化折价论.....	11
2.3.2 多元化溢价论.....	12
2.3.3 其他.....	13
2.4 文献综述.....	13
<b>3.理论基础</b> .....	<b>15</b>

3.1 多元化经营分类 .....	15
3.2 平衡计分卡相关理论 .....	17
3.3 市场势力理论 .....	18
3.4 协同效应理论 .....	19
<b>4.案例介绍与背景分析 .....</b>	<b>20</b>
4.1 案例介绍 .....	20
4.1.1 苏宁易购简介 .....	20
4.1.2 苏宁易购多元化经营发展历程 .....	22
4.2 背景分析 .....	24
4.2.1 零售行业的发展变化 .....	24
4.2.2 苏宁易购多元化经营动因分析 .....	29
<b>5.多元化经营对绩效的影响 .....</b>	<b>31</b>
5.1 财务层面 .....	31
5.1.1 盈利能力分析 .....	31
5.1.2 偿债能力分析 .....	35
5.1.3 成长能力分析 .....	38
5.1.4 影响路径分析 .....	40
5.2 客户层面 .....	42
5.2.1 市场份额 .....	42
5.2.2 品牌效应 .....	43
5.2.3 影响路径分析 .....	43
5.3 内部运营层面 .....	45
5.3.1 资产规模与结构 .....	45
5.3.2 现金流量 .....	46
5.3.3 总资产周转率 .....	46
5.3.4 影响路径分析 .....	47
5.4 学习成长层面 .....	49
5.4.1 人才培养 .....	49

---

5.4.2 职工构成.....	49
5.4.3 影响路径分析.....	50
<b>6.研究结论与启示.....</b>	<b>52</b>
6.1 研究结论.....	52
6.1.1 苏宁易购多元化经营动因.....	52
6.1.2 多元化经营对绩效的影响.....	53
6.1.3 苏宁易购多元化经营失败原因.....	54
6.2 启示.....	54
6.2.1 增强主营业务竞争力.....	55
6.2.2 制定合理的战略.....	55
6.2.3 加强企业风险管理.....	56
<b>参考文献.....</b>	<b>57</b>
<b>致 谢.....</b>	<b>62</b>





# 1.引 言

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

在面对变幻莫测的经济形势时，企业会不断对自己的经营战略进行调整，以应对经济环境的变化，从而推动企业更加适应社会的需求，助推企业的健康可持续发展，而多元化经营就是其中一种非常重要的战略。多元化经营是二十世纪中叶开始出现的一种战略，最先出现在美国等西方发达国家，是企业在发展到一定规模后，为了获取更大的利润而采取的一种战略选择。二十世纪末，随着我国经济的发展和市场化水平的提高，在《关于进一步推动横向经济联合若干问题的规定》的指引下，我国企业纷纷利用多种方式扩大自己的经营规模，进行多元化经营。进入新世纪后，我国经济已由高速发展阶段迈入高质量发展的新阶段，现代化建设步入新常态，企业之间的竞争压力也与日俱增，在这种宏观经济变化的影响下，传统的专业化经营遭到了严重的冲击，企业若仅专注于自己的主业，可能会通过不断压低价格来与同行进行竞争，利润减少、风险增大，因此，多元化经营成为了很多企业的必由之路。

零售业是人们生活中不可或缺的一部分，与国家的经济发展息息相关。起初，在我国经济发展处于初级阶段，互联网技术还没有普及的时候，零售业主要是通过线下实体店铺的形式进行销售，如百货商店、连锁商店和超级市场。如今，经济水平和科学技术的飞速发展极大地影响了人们的消费模式和消费理念，传统的线下实体销售已无法满足消费者的需求，线上店铺应运而生，并不断发展壮大。

在互联网科技的推动下，我国政府也在积极推动零售业进行转型，以适应当前社会的发展。2016年11月，《关于推动实体零售创新转型的意见》指

出，实体零售业要加速结构调整，进行创新转型，提高信息化水平，促进线上线下的业务融合，发挥良好的协同效应。2020年9月，《关于新业态新模式引领新型消费加快发展的意见》明确指出：要推动线上与线下消费的有效融合，鼓励企业上下游全链条一体发展。此外，自“十一五”以来，每个五年计划均根据当时经济形势的变化，提出了与零售业相关的政策，且每个时期的侧重点都是不一样的：在“十一五”规划中，政府提出要促进零售业多元化发展，扩大覆盖面；在“十二五”规划中，政府积极发展电子商务，以提升我国的信息化程度，实现产业结构和产业结构的优化；在“十三五”规划中，政府提出要大力发展“互联网+”生态体系，推进产业创新，以便更好地发挥协同效应；在“十四五”规划中，随着我国电子商务的逐步成熟，国家将重点转移到跨境电商上，大力推进数字经济的发展。

零售企业选择实施多元化经营战略，并不是由一个单独的因素所决定的，而是外部政策支持引导、内部生产发展的需要这两个方面综合作用的结果。尽管某一段时间内，新零售的模式可以让消费者的需求得到满足，但消费者的需求并不是一成不变的，而是会随着消费水平的升高而不断变化。且互联网的销售模式在高速发展后迎来了瓶颈期，价格战成为了零售行业的主战场，专业化经营的企业面临着利润减少的局面。在竞争逐步加剧和经济下行的双重压力下，为实现分散经营风险、扩大市场占有率、创造新的收入增长点的目标，多数零售业企业采取了多元化经营战略，在以零售业为核心的基础上，通过兼并等方式进入新的领域，从而完成自身商业模式的转型升级，提高企业的核心竞争力。然而多元化经营并不总是一帆风顺的，如果不能很好地发挥各产业间的协同作用，非但无法为主营业务提供动力，反而会影响其正常运营，进而会对公司的整体业绩产生不利的影响，因此，多元化经营对企业绩效的影响是值得深入研究分析的。

### 1.1.2 研究意义

#### (1) 理论意义

如今，我国的零售行业在积极发展线上线下融合的发展模式，大力促进企业多业态发展，企业纷纷利用多元化发展来实现自身经营模式的转型升级，

然而由于我国经济发展起步较晚，所以对企业多元化经营的研究还处在探索发展阶段，在多元化经营这一战略的实施方面还存在许多问题。对此，本文从理论角度出发，整理并分析了过往文献的相关内容，发现因为不同企业间的多元化经营存在较大差异，其动因和多元化程度都不尽相同，所以关于多元化经营之于企业绩效的影响，学术界还没有达成一致的意見。Stulz（1990）<sup>[23]</sup>、景辛辛和杨福明（2018）<sup>[38]</sup>、高静等（2020）<sup>[36]</sup>等学者认为多元化经营与企业绩效的关系呈负相关，Ansoff（1957）<sup>[3]</sup>、Subramaniam 和 Wasiuzzaman（2019）<sup>[24]</sup>、蔡妮和吴晓芬（2021）<sup>[27]</sup>等学者则持相反的意见，Grant 和 Jammine（1988）<sup>[9]</sup>则认为多元化经营与企业绩效呈“倒 U”型的关系，而 Gort（1962）<sup>[8]</sup>等学者认为两者之间并无确定关系，因而对于这一课题的研究是很有必要的。此外，不同于田宇和马雁（2021）<sup>[47]</sup>等学者进行过的实证分析，本文拟以苏宁易购这一案例作为研究对象，先对这一典型案例多元化发展过程进行回顾，后深入分析多年来企业的多元化经营对其绩效的影响，从不同的角度分析其绩效表现，旨在为该研究进行一些案例分析方面的补充。

## （2）实践意义

在当前经济下行的背景下，国内的零售业的发展也进入了瓶颈期，经营模式逐渐固定化，为了企业的长期可持续发展，企业纷纷放弃专业化的经营模式，转向多元化的发展，以创新企业商业模式，分散主业带来的风险，提高企业的核心竞争力，从而获得更多收益。但是没有战略能保证总能给企业带来积极的效果，在不同的条件下，相同决策对于企业绩效的影响都会存在差异，它可能会为企业带来新的业务支撑点，也有可能加剧企业的债务危机。基于此，作为率先实施多元化经营战略的零售企业，苏宁易购多元化经营的战略选择和发展过程都极具代表性，是其他零售企业效仿的对象，因此，本文选择苏宁易购作为案例公司，以期发现多元化经营与企业绩效之间的内在联系，为苏宁易购未来的多元化经营决策提供一定的理论依据，同时还可以为其他要进行多元化经营的企业提供一些参考和借鉴，以供其不断完善、创新自身的运作方式和商业模式。

## 1.2 研究内容与方法

### 1.2.1 研究内容

本文选择苏宁易购作为案例公司的原因是：作为零售行业的龙头企业，有“实体零售之王”之称的苏宁易购很早期就意识到了多元化发展的必要性，利用线下销售渠道的优势积极发展线上销售，同时积极拓展新业务，是较早进行多元化经营的企业之一，且其体量较大，经过多年的经营，已经取得了一定的成果，同时，苏宁易购的相关资料较为完备，有足够的数据可供研究。

本文选择苏宁易购作为研究对象，对其过往的多元化发展过程进行了回顾与分析，具体的研究内容是：第一，对零售业的发展及现状进行了简要描述，通过对苏宁易购发展过程的梳理，对其进行多元化经营的动机进行剖析；第二，对苏宁易购的在整个多元化经营过程中的绩效表现进行分析和评价；第三，根据以上研究结论，提出实施多元化经营战略的建议。

本文一共分为六章：

第一章，引言。本章节主要包括本文的研究背景、研究意义、研究内容、研究方法、主要贡献和不足之处这几部分内容。

第二章，文献综述。第一部分，本文对多元化经营的基础概念进行了阐述和界定；第二部分，通过回顾和整理过往文献，对国内外学者在企业进行多元化经营动因、多元化经营对企业绩效产生的影响这两方面的研究成果进行了总结归纳，为本文写作提供了思路。

第三章，理论基础。本章节介绍了与多元化经营相关的理论基础，具体包括多元化经营的分类与程度度量、平衡计分卡和协同效应等。

第四章，案例介绍与背景分析。在案例介绍部分，本文回顾了苏宁易购多元化发展的全过程，对苏宁易购多元化经营的实施情况进行阐述；在背景分析部分，本文对我国零售业的发展进行了简要分析，包括相关的政策变化和零售行业近几年的发展状况，基于此，本文对苏宁易购多元化经营的动因进行了剖析。

第五章，苏宁易购多元化经营对绩效的影响。本章节运用平衡计分卡的方法，通过横向和纵向的对比对公司的绩效进行了评价。其中，财务层面主要

从盈利能力等三个角度进行评价，客户层面主要从品牌效应和市场份额两方面进行评价，内部运营层面主要使用了总资产周转率等指标进行评价，学习成长层面则是从人才培养和职工构成两方面来评估苏宁易购的绩效。

第六章，研究结论与启示。本章节的第一部分主要介绍了本文的研究结论，在阐述了苏宁易购多元化经营的动因及对绩效的影响的基础上，进一步说明了多元化经营失败的原因。第二部分给出了本文的启示，即根据以上的研究成果，对苏宁易购及其他企业提出相应的建议。

### 1.2.2 研究方法

针对以上研究内容，本文主要采用以下几种方法进行论文写作：

（1）文献分析法：该方法指的是通过搜集知网等网站上的过往相关研究成果，对现有的文字资料进行简单的阅读，从中筛选出具有代表性的文献，之后对筛选过后的国内外相关文献进行整理，提炼出与本文研究相关的资料，如多元化相关概念、多元化经营动因等，进一步总结梳理出国内外的研究逻辑，形成文献综述与相关理论部分，为下文进一步分析苏宁易购多元化提供理论依据。

（2）案例分析法：在文献分析法的基础上，本文选取了零售行业中苏宁易购这一典型案例，结合当前的背景对其多元化的进程进行介绍，分析其多元化经营的动因，并从多角度深入分析多元化经营对其绩效的影响，根据以上分析结果总结出苏宁易购实施多元化经营战略的优缺点，得出相关结论，深化对多元化经营的理解，并为其他企业多元化经营战略的实施提供借鉴。

（3）对比分析法：本文在研究多元化经营对企业绩效的影响时，在分析部分将苏宁易购进行横向同业对比和纵向自身对比。通过纵向对比，可以直观展示苏宁易购在多元化经营前后续效的变化；通过横向对比，可尽可能排除宏观经济对零售业整体的影响，分析比较苏宁易购与同行业其他公司的优劣势所在，从而更加全面、客观地评价其绩效表现，进一步探索出多元化经营对其绩效的影响路径及效果。

（4）定量分析与定性分析相结合：在定量分析方面，本文以苏宁易购披露的财务报告中的数据为主要依据，采用比率分析法和趋势分析法，对公司

多元化经营过程中各指标的变动情况进行了分析。在定性分析方面，本文运用波特五力模型等方法对苏宁易购发展进行了初步的判断。在此基础上，本文定量分析与定性分析有机地结合起来，从而克服了以往仅列出资料而不进行分析或单纯的定性分析太过主观的缺点，使结论更加具有说服力。

### 1.2.3 研究框架

本文的研究框架如图 1.1 所示：

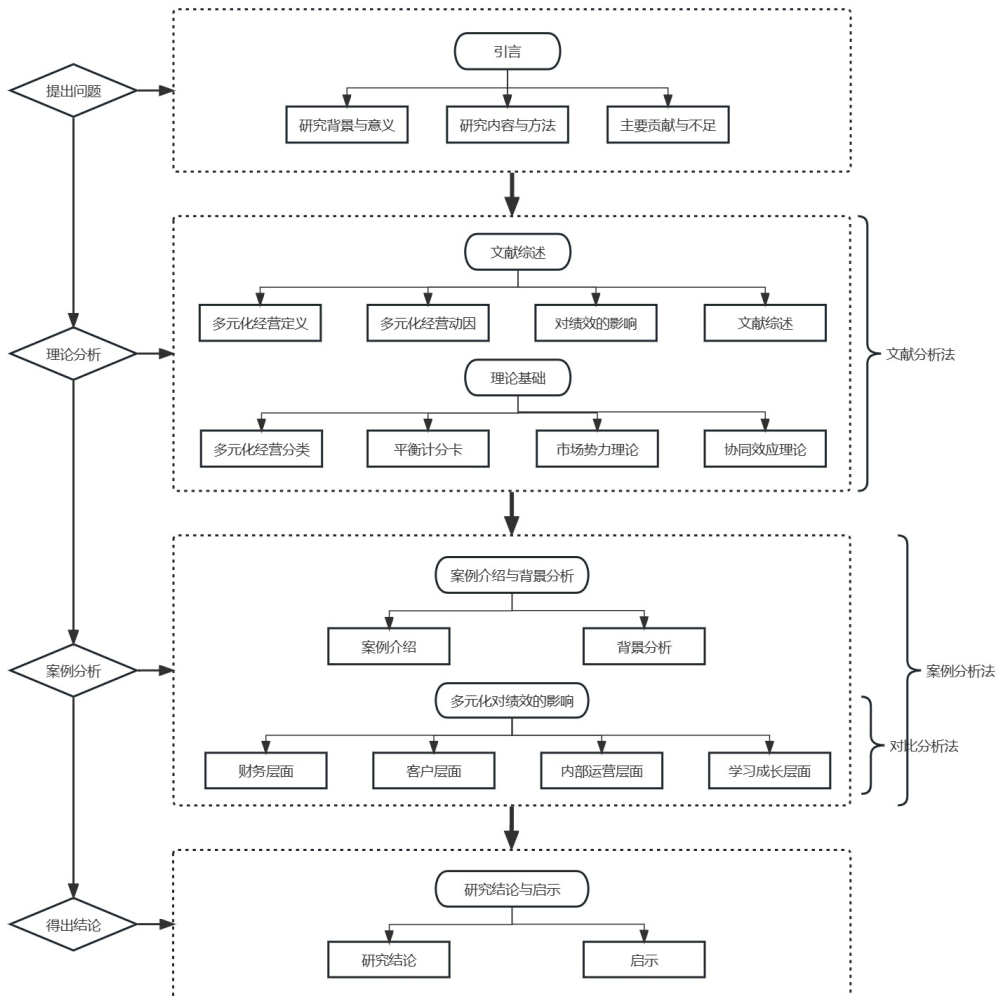


图 1.1 研究框架

### 1.3 主要贡献与不足

在过往的研究中，学者们针对零售行业的多元化经营对企业绩效的影响研究较少，尤其是缺乏单案例的深入分析，针对苏宁易购这一案例的研究更少，所以本文的研究对此主题进行了一定的补充。通过对苏宁易购分阶段、连续性多元化经营行为的介绍与分析，本文得出了苏宁易购的多元化经营对其企业的绩效产生不利影响的结论，并在此基础上为其多元化经营提供了阶段性的建议，可以为苏宁易购这一战略的后续实施提供一定的参考。此外，随着网络技术的不断发展和完善，我国的零售业正处在转型的阶段，许多企业也正处于是否进行多元化及如何进行多元化的战略抉择中，所以本文对苏宁易购这一典型案例的分析，可以为其他企业制定多元化的策略提供一定的经验，在实际应用中可以起到一定的参考作用。

但是本文仍存在一些不足之处：首先，本文分析所采用的数据均来自于苏宁易购在网上公开披露的数据，未获取内部数据，因而可能会存在数据收集不全面、数据收集时间相对滞后等问题；其次，除本文提到的因素外，仍有诸多如行业壁垒、创新能力等外部因素会对企业绩效产生不同的影响，本文属于个例研究，所以提出的建议可能不能适用所有的企业；最后，本文在设计绩效评价体系时，缺乏创新性，在评价苏宁易购的绩效时，没有运用创新的指标，使用的是较为常见的平衡计分卡的评价方法。

## 2. 文献综述

### 2.1 多元化经营定义

多元化经营一词，最早由 Ansoff（1957）提出，在其发表于《哈佛商业评论》的文章中，他对多元化这一概念进行了界定：多元化经营就是企业通过开发新产品的方式去拓展新的市场<sup>[3]</sup>。如表 2.1 所示，在 Ansoff（1957）的概念里，企业对不同的产品和市场进行排兵布阵，形成了四种实施多元化经营的途径，即安索夫矩阵<sup>[3]</sup>。

表 2.1 安索夫矩阵

产品——市场战略组合	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透 Market Penetration	产品开发 Product Development
新市场	市场开发 Market Development	多元化 Diversification

资料来源：根据知网文献整理

在此基础上，不断有学者对多元化的定义进行补充，其具体观点也不完全相同。Penrose（1959）认为多元化经营是在主营业务的基础上进行拓展，是对业务一体化程度的加深<sup>[16]</sup>。而 Gort（1962）则强调多元化是市场异质性的增加，若产品或市场的同质性较强，则不属于多元化经营<sup>[8]</sup>。虽然我国的多元化研究开始时间较晚，但是国内的学者们也并没有全都直接引用已有的定义，而是基于本国国情，对多元化的定义进行了拓展与延伸。我国最早提出多元化经营的学者尹义省和范敬春（1997）认为：企业多元化经营是指企业在保证主营业务经营的基础上，在新的领域开展新业务，保持着多行业生产经营的状态<sup>[54]</sup>。类似地，Onguka(2019)认为多元化是在企业原有业务基础上通过增加业务种类、扩大经营范围实现对外扩张的一种战略<sup>[6]</sup>。高金凤（2012）则认为多元化的定义在不同角度下有不同的解释，是不能被统一概括的，从产品



和市场的层面来看，多元化指的是新产品进入不同领域的市场<sup>[35]</sup>。

## 2.2 企业多元化经营动因的相关研究

企业多元化经营动因的研究一直是多元化研究中不可缺少的一部分，国内外学者基于不同的现实条件，从多个角度对企业多元化的动因提出了自己的看法，其中被提及次数最多的为以下几点：利用过剩资源、分散经营风险、提高市场竞争力和管理者的风险规避。

### 2.2.1 利用过剩资源

企业在资源不足时，很少会选择进行多元化经营战略，所以 Penrose（1959）认为企业内部资源过剩会推动企业实施多元化战略，因为企业可以在核心产业正常经营的基础上，合理利用过剩资源，发展多元化产业，以获取更多收益<sup>[16]</sup>。陈天志和周虹（2020）也有类似的看法，他们认为企业在发展到一定阶段后，资源的价值无法在现有的经营环境中完全发挥出来，所以为了提高资源的利用效率，企业会进行多元化经营<sup>[30]</sup>。宋夏云和彭兰（2015）<sup>[44]</sup>的研究也证明了这一点。此外，刘傲琼（2017）研究发现企业可以通过多元化经营优化资源配置，发挥过剩资源的作用，实现资源协同，减少企业的经营成本<sup>[41]</sup>。

### 2.2.2 分散经营风险

许多学者都认为分散经营风险是企业战略抉择的主要原因之一。芮明杰（1998）指出企业多元化经营的布局形成了资产组合，进而分散了企业的经营风险<sup>[43]</sup>。张耕和高鹏翔（2020）也得出了类似的结论，他们以对国内外并购事件为样本，通过研究得出结论：多元化经营可以分散企业的非系统风险<sup>[57]</sup>。对此，付玉梅和张丽平（2018）进行了进一步的研究，发现企业面临的风险与企业多元化布局的行业相关性呈正比例变动关系，且不同的资产组合都可以有效地分散企业的经营风险<sup>[33]</sup>。谢瞻（2020）<sup>[50]</sup>也认为分散风险是企业进行

多元化经营的主要动因。此外，Teece（1980）通过研究得出了合理实施多元化经营能提高企业的风险抵御能力的结论<sup>[25]</sup>，

### 2.2.3 提高市场竞争力

随着零售业的发展，行业同质化严重，所以如何提高企业自身的市场竞争力成为了企业发展的重点。Rumelt（1982）发现多元化经营可以促进企业更快地成长，使企业可以抓住更多机会，从而提高市场竞争力<sup>[21]</sup>。Lee 和 Pati（2017）对此进行了深入研究，发现企业市场竞争力的提高是基于其技术创新等能力的提高，因为企业在进行多元化经营时会通过投资提高自身的技术创新能力，所以企业可以在市场竞争中获得更多话语权，市场竞争力也因此得到了提高<sup>[11]</sup>。但是企业通过多元化经营以提高自身市场竞争力这一意愿受其所处环境的影响，苏昕等（2020）的研究发现激烈的市场竞争会促使企业尽快进行多元化经营，因为多元化经营可以提高企业的市场竞争力，所以企业的多元化经营与其所处市场的竞争强度呈正相关<sup>[46]</sup>。

### 2.2.4 管理者的风险规避

Muller（1969）最先提出管理者会基于自身风险规避的考虑进行多元化这一观点，他认为由于管理者的退出成本高，所以为了展现自身的能力和重要性，管理者会最大限度地扩大企业规模以降低自己的退出风险、获取更多个人利益，而多元化经营是企业扩大规模最常用的方法<sup>[15]</sup>。对此，Shleifer 和 Vishny(1990)也有类似的看法，他们发现管理者倾向于表现自身的管理水平，提高自己在公司的地位，所以他们会进行多元化经营，以实现企业经营规模的扩张<sup>[2]</sup>。此外，Amihud 和 Lev（1981）认为多元化经营可以改善企业的绩效，所以为了避免失业和声誉损失，管理者会积极进行多元化经营<sup>[1]</sup>。

## 2.3 多元化经营对绩效的影响的相关研究

通过对过往文献的整理与总结，我们可以发现，由于多元化经营的实施

状况不同，战略实施对企业绩效造成的影响也并不完全相同，所以目前学术界对于这方面的研究始终未有定论，本文将过往的研究成果分为以下三种：多元化折价论、多元化溢价论和其他。

### 2.3.1 多元化折价论

支持“多元化折价论”的学者认为企业多元化经营与绩效呈负相关，即企业的多元化经营会对企业的绩效产生消极的影响，这主要是因为企业的多元化经营使企业的内部协调出现问题，消耗了企业资源，进而对企业绩效产生了负面影响，部分学者还发现企业进行多元化的不相关程度越大，负面影响越显著。

很多支持“多元化折价论”的学者对其原因进行了进一步的研究。部分学者认为多元化经营给企业带来的负面影响主要是因为委托代理行为，Stulz (1990)<sup>[23]</sup>、Berger 和 Ofek (1995)<sup>[17]</sup>均认为代理问题是损害企业绩效的重要原因，因为通过多元化经营，高管可以支配企业更多的现金流，诱使其罔顾所有者的利益，实施一些自利行为，进而损害企业绩效。Hoskisson 和 Hitt (1990) 同样认为代理行为是企业发展高度多元化的动因之一，他们认为即便多元化会带来一些经济效益，但是不足以抵消其产生的代理成本<sup>[19]</sup>。此外姚俊等 (2004) 进一步研究发现，代理成本上升的原因之一是多元化经营会增加企业的负债，导致其资本成本增加，抵消了多元化带来的优势<sup>[53]</sup>。还有学者认为这种负面影响是企业管理能力不佳造成的，Richard (2018) 通过对 20 多家美国上市企业的绩效进行分析，发现企业的资金流和管理能力是企业绩效的主要影响因素，且多元化会加速经营状况不佳的企业的衰败<sup>[18]</sup>。此外，高辉和林煌 (2021) 发现短期内多元化战略与企业绩效呈显著负相关，不过随着时间的增长负效应会逐渐减弱<sup>[34]</sup>。

很多支持“多元化折价论”的学者都认为企业的多元化程度越深，其绩效表现越差。Lang 和 Stulz (1994) 在这一观点上做出了开创式的贡献，他们发现进行专业化经营的企业绩效远好于进行多元化经营的企业，且多元化不相关的程度越大，这种影响越显著<sup>[12]</sup>。张红等 (2015)<sup>[58]</sup>、卢宁文和刘雪梅 (2016)<sup>[42]</sup>的研究也都得到了相似的结论。深究其原因，主要有以下几个观

点：第一，Leten 和 Belderbos（2007）认为过度的多元化布局会使企业在内部协调方面出现问题，不仅无法发挥良好的协同效应，反而会浪费资源，阻碍企业的接续发展<sup>[5]</sup>；第二，王晓挺（2019）以家电企业为样本进行研究，发现绩效变差是因为企业的过度投资，导致内部补贴现象的出现<sup>[48]</sup>；第三，赵凤等（2012）以上市公司为样本进行研究，发现多元化战略与动态能力的匹配程度决定企业绩效的水平，所以多元化程度越高，企业绩效越差<sup>[59]</sup>；第四，何郁冰和丁佳敏（2015）发现过宽的业务经营范围会分散企业对主业的精力和资源投入，削弱企业在各类产品上的核心竞争力，最终导致绩效的降低<sup>[37]</sup>。

此外，游家兴和邹雨菲（2014）进行了更加深入的研究，发现通过促进企业能力和多元化战略的协同，企业家社会资本可以在一定程度上降低多元化对企业绩效的负面影响<sup>[55]</sup>。

### 2.3.2 多元化溢价论

支持“多元化溢价论”的学者认为企业多元化经营与绩效呈正相关，即企业的多元化经营可以对企业的绩效产生积极的影响，因为企业的多元化会通过优化资源配置等途径改善财务状况，不过部分学者认为这种积极的影响是有界限的。

Ansoff（1957）认为企业通过多元化经营可以提高资源的利用率，因为多元化会帮助企业进行资源的合理配置，从而使企业获取更多利润<sup>[3]</sup>。Teece（1980）也认为多元化经营和企业绩效呈正相关，但是他认为绩效的提高主要源于以下两点：一是企业风险抵御能力的提高；二是经营良好的企业更倾向于进行多元化发展，这类企业的影响力提高、实现了规模经济，最终实现了企业绩效的提高<sup>[25]</sup>。国内学者苏冬蔚（2005）<sup>[45]</sup>、宋夏云和彭兰（2015）<sup>[44]</sup>也都认为通过多元化经营实现的规模经济是企业绩效提高的主要原因。杨威等（2019）通过研究重大资产重组样本，发现多元化帮助财务状况差的企业完成了转型升级，使其财务状况得到了改善<sup>[52]</sup>。此外，Mashiri 和 Sebele（2014）<sup>[13]</sup>、陈含桦（2020）<sup>[29]</sup>的研究发现，企业的盈利能力会随着企业多元化程度的加大而提高。

部分学者认为多元化经营对企业绩效的积极影响是有界限的，且必须满

足一定的条件。余鹏翼等（2005）在代理成本假设的基础上，通过实证研究发现多元化程度与公司短期绩效呈正相关<sup>[56]</sup>。魏锋（2007）认为多元化经营只会带来并不显著的价值溢价<sup>[49]</sup>。在此基础上，陈岩等（2014）的研究发现，虽然多元化经营会对企业绩效会产生积极影响，但是企业必须采取一定的手段来抵消不相关产品多元化产生的负面影响<sup>[31]</sup>。而田宇和马雁（2021）通过对零售企业进行研究，发现多元化经营对企业绩效的影响是两面的，但是相关多元化对零售经营绩效的正向影响较为显著<sup>[47]</sup>。

### 2.3.3 其他

除以上两种观点外，部分学者认为企业多元化经营与绩效并无特定的关系，即企业的多元化经营可以对企业的绩效产生的影响是不确定的，但是还有部分学者认为多元化程度与企业绩效的关系是倒 U 型。Gort（1962）通过对美国上市公司的研究发现，企业的多元化程度与企业投资报酬率之间未表现出显著的相关关系<sup>[8]</sup>。Dyah 和 Endang（2019）从产品多元化角度出发，发现多元化经营与企业价值间并没有明显规律<sup>[22]</sup>。通过研究崔雅心和张金锁（2021）<sup>[32]</sup>也得出了类似的结论：企业的多元化经营与其投资收益之间并没有必然联系。除此之外，Grant 和 Jammine（1988）<sup>[9]</sup>发现企业多元化程度以及其绩效表现为倒 U 型关系，曹向等（2020）<sup>[28]</sup>、杨军等（2020）<sup>[51]</sup>通过分析得出了相同的结论。

## 2.4 文献综述

通过对已有文献的分析，我们可以看出，作为一种重要的战略，学术界对于多元化的研究还在不断发展中，虽然不少学者都针对多元化经营对企业绩效的影响这一问题发表了自己的见解，但目前尚未达成统一的意见。

首先，是对多元化经营概念的界定。对于多元化经营的定义，虽最早在二十世纪五十年代就已提出，但随着时代的发展，其定义也在不断的丰富与完善，通过前文的回顾与整理，本文将简单概括为：多元化经营就是企业在保证现有主营业务稳定的基础上，利用已有的资源优势，在两个以上的行业、领

域进行部署和发展，将其已有的业务种类扩大或涉足领域扩张的行为，若只是原有产品的改进或者组合，则不属于多元化经营。

其次，是关于多元化经营的动因的研究。对于这部分的研究，本文通过对现存资料的整理，发现最常出现的是以下四种：利用过剩资源、分散经营风险、提高市场竞争力和管理者的风险规避。

最后，是关于多元化经营对企业绩效影响的研究。由于多元化的相关研究直到现在仍处于发展阶段，研究的方法与内容也还在不断完善中，且不同企业所处的环境及具体的措施也不尽相同，所以学术界至今未达成统一的意见，但是国内外的学者的观点可大体总结为多元化折价论、多元化溢价论和其他三大类。

通过对文献的阅读和归纳，可见现存文献中多以实证研究的方式对该问题进行研究分析，本文以苏宁易购为例，从财务、客户、内部运营和学习成长四个层面进行具体分析，以求获得更为客观的结论，使研究结果更具说服力。

## 3.理论基础

### 3.1 多元化经营分类

本文对于多元化的定义是：企业在保证现有主营业务稳定的基础上，利用已有的资源优势，在两个以上的行业、领域进行部署和发展，将其已有的业务种类扩大或涉足领域扩张的行为。多元化程度的度量是多元化经营分类的基础，由于多元化经营程度的度量方法不尽相同，所以衍生出了不同的多元化类型，本文选用的是 Ansoff 分类法。在多元化程度度量方面，现有的方法可大体分为战略度量法和客观度量法两种，其中前者侧重于研究者的主观判断，而后者则会更多地采用客观数据对多元化程度进行度量。

表 3.1 多元化程度度量方法

派别	方法	衡量指标	
战略度量法	Wrigley 分类法	RR、SR	
	Rumelt 分类法	RR、SR、VR	
客观度量法	基于 IO	企业业务层面的相关度衡量	
	Ansoff 分类法	产品种类	
	Penrose 分类法	产品种类	
	Herfindahl 指数法	Herfindahl 指数	
	基于 SIC	熵指数法	熵指数

资料来源：根据知网文献整理

#### （1）战略度量法

在战略度量法里，以 Wrigley 分类法和 Rumelt 分类法这两种方法为主，两位学者主要使用了专业化比率（SR）、相关度比率（RR）和纵向一体化比率（VR）这几个指标对企业多元化经营的程度进行度量，进而通过各指标的具具体数值对企业的多元化经营进行分类。

Wrigley（1970）是最早利用专业化比率对多元化进行分类的学者，他通过计算企业的专业化比率（SR）和关联度比率（RR），对企业主营业务所占比重进行度量，将多元化经营分为四种类型<sup>[26]</sup>。Wrigley 分类法的界定比率，如表 3.2 所示：

表 3.2 Wrigley 分类法

多元化类型	专业化比率 (SR) 关联度比率 (RR)	特点
单一产品型	$0.95 \leq SR < 1.00$	仅扩大原有产品规模
主导产品型	$0.70 \leq SR < 0.95$	多元化程度小, 主要依赖主导产品
相关产品型	$SR < 0.70$ 且 $RR \geq 0.70$	新增产品与原有的技术相关性大
非相关产品型	$SR < 0.70$ 且 $RR < 0.70$	新增产品与原有的技术不相关

资料来源: 根据 Wrigley 所著文章整理

在 Wrigley (1970) 对多元化程度研究的基础上, Rumelt (1974) 将其分类中的产品替换为业务, 并考虑了企业业务的相关性, 增加了纵向一体化比率 (VR) 这一分类指标, 将多元化经营战略进一步细化为单一事业型、主导垂直型、主导约束型、主导非相关联系型、相关约束型、相关联系型和非相关型七种类型<sup>[20]</sup>。

### (2) 客观度量法

战略度量法能体现企业业务在各方面的相关性, 但是在实际应用中, 由于其主观性较大, 且资料收集会耗费较多时间, 所以基于 SIC 代码 (国家公布的标准行业分类码) 和 IO (Input-output) 的客观度量法被广泛运用。

业务/产品计数法是按照企业涉及的行业数目来衡量多元化程度的。Ansoff (1957) 是第一个将多元化进行分类的学者, 他将多元化经营根据客户类型和是否依靠原有资源分为了横向多元化、纵向多元化、同心多元化和混合多元化 (即非相关多元化) 四种<sup>[3]</sup>。此外, Penrose 分类法也是产品计数法中广为人知的方法。

利用赫芬达尔指数 (HHI) 衡量企业多元化经营的程度, 其原理是通过计算企业各领域业务收入在企业总收入中的占比来描述企业业务集中度, HHI 越大, 说明业务集中度越高, 所以 HHI 与企业多元化经营程度呈反比。通过定量的方式, 赫芬达尔指数将多元化经营分为了三种类型: 当  $0.70 \leq HHI < 0.95$  时, 为主导业务性企业; 当  $0.50 \leq HHI < 0.70$  时, 为相关性多元化企业; 当  $HHI < 0.50$  时, 为非相关型多元化企业。

熵指数法 (EDI) 是引用了热力学的概念来进行多元化程度的度量, 它以 SIC 码为基础, 将企业的每一个业务单位按照相关性分为无关、相关多元化和非相关多元化三种, 度量比较精确, 被多数学者接受, 但是由于取得相关数据的难度较大, 所以对资料准确度要求很高。



由于前文中的度量方法均存在误差大、方法离散等不足之处，所以 Fan 和 Lang（2000）构建了两个基于 IO 的度量方法，可以更加精确地计算和度量业务单位间的垂直相关性和互补性<sup>[7]</sup>。

### （3）其他

除了前文提到的分类标准外，我国学者康荣平和柯银斌（1999）对企业的多元化经营进行了更加细致的划分<sup>[39]</sup>，详情见图 3.1：

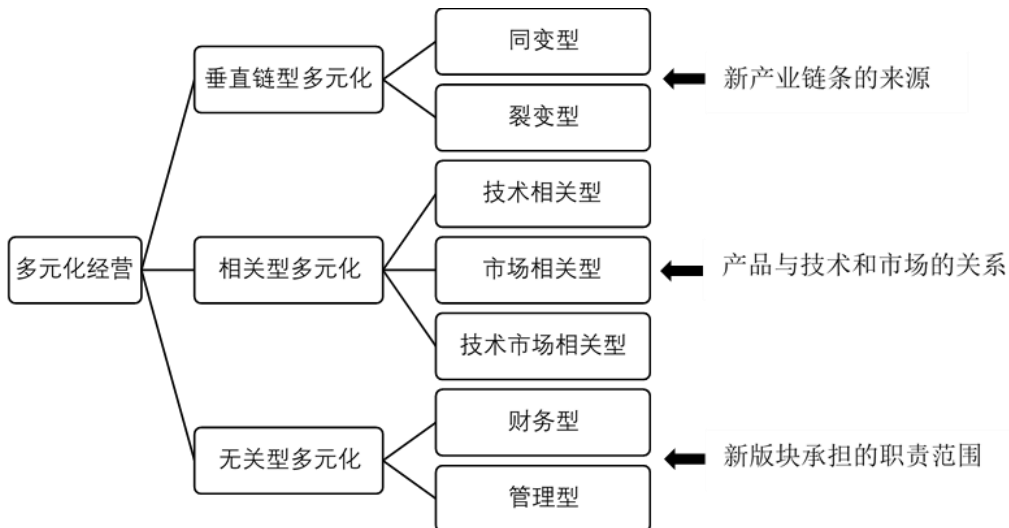


图 3.1 多元化类型

资料来源：根据知网文献整理

## 3.2 平衡计分卡相关理论

平衡计分卡是 Robert S.Kaplan 和 David P.Norton 在 20 世纪 90 年代提出的，是一种通过构建的财务指标与非财务指标体系，将企业实施的战略转化为可操作的目标值和衡量指标的创新型绩效管理工具。如图 3.2 所示，平衡计分卡通过财务、客户、运营、学习与成长四个层面评价企业绩效：财务层面上，它通过衡量企业盈利能力来反映企业战略对经营效益做出的贡献；客户层面上，它的主要内容是考核客户的满意度以及产品的服务、质量对客户的影响；运营层面上，它可以评估企业可持续性、衡量企业内部治理机制有效性；学习与成长层面上，企业需要注重员工的满意度、员工的学习与培训等因素，其背后是对企业潜力的评价。

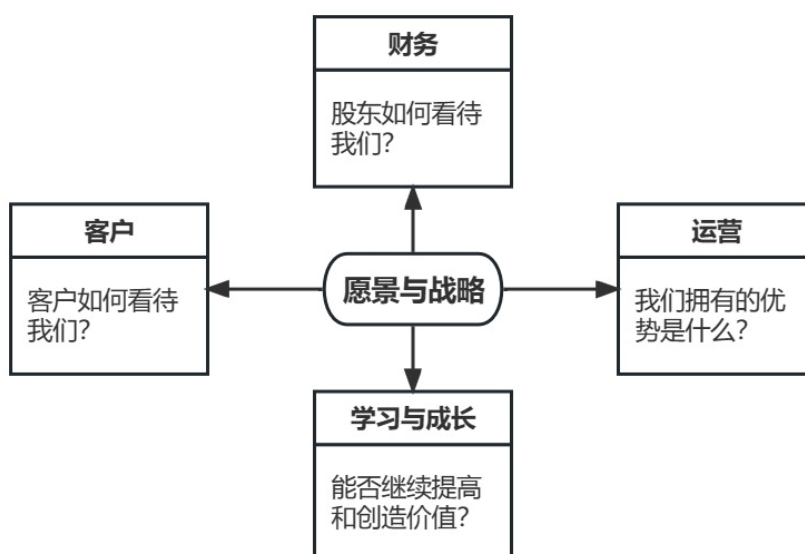


图 3.2 平衡计分卡基本框架

资料来源：网络

本文选择平衡计分卡作为苏宁易购的评价机制，主要是因为其具有以下几点优势：第一，该机制综合考核了财务和非财务业绩、长期和短期规划、内部资源和外部环境，在评估绩效的过程中使企业的战略得到全面审查，为战略管理提供了明确的指导方针；第二，该机制包括对各个职务部门总体管理运作的考核，可以提高部门间的协作意识和集体观念；第三，该机制简化了复杂的业务管理，有效地筛选管理者所面临的复杂信息，只关注重要指标，有助于管理者更快地做出正确的决策。

### 3.3 市场势力理论

企业在进行多元化经营时，为了更快地进入新的产业、提升经济业绩，往往会使用并购的方法。市场势力理论认为，企业进行并购活动的目的是要用兼并的方式来减少竞争对手的数量，从而加强对经营环境的控制、提高市场占有率，使企业获得某种形式的垄断或寡占利润，并增加长期的获利机会。

通过研究，Comanor (1967)<sup>[40]</sup>发现，企业为了树立产业壁垒、限制其他厂商进入，会选择通过并购产业链上下游中的关键企业，避免出现更多竞争

对手，以获取垄断地位。Potter(1985)认为如果利用多元化积极扩展公司活动领域，形成市场势力后，就能在与供应商或顾客议价时拥有更多话语权，减少企业成本的支出<sup>[14]</sup>。此外，高金凤（2012）提出，企业选择多元化经营战略时，可以通过并购其他公司降低另一行业的准入门槛，以获取更多的利益<sup>[35]</sup>。

### 3.4 协同效应理论

协同效应最早由Hermann（1976）提出，他认为环境中的各个系统间存在着互相影响又互相合作的关系<sup>[10]</sup>。后来Ansoff将其引入经济管理领域，他提出协同就是企业通过制定合理的企业战略，优化资源配置，将公司不同的业务进行有机联合，使其可以更充分地发挥已有的优势，减少成本的支出，拓展新的业务领域，实现报酬递增的协同效应。

多元化战略的协同效应主要源于三个部分：一是范围经济，即通过多元化的布局，使得企业与被并购企业的核心能力实现了交互延伸，降低了成本；二是规模经济，即产品的单位成本会随着企业规模的扩大而降低；三是企业内部结构优化，可以通过资源的合理配置来降低生产成本。但是企业在进行多元化时不能只关注协同效应，还要注意协同效应和溢价的关系，如果企业付出的溢价过大，多元化经营给企业绩效带来的也不会是积极影响。

## 4.案例介绍与背景分析

### 4.1 案例介绍

#### 4.1.1 苏宁易购简介

1990年12月26日，苏宁在南京成立，是我国最早的家电零售商之一，当时其业务范围以空调销售为主，同时还承担与其相关的售后服务等一系列后续业务。二十世纪九十年代后期，中国家电市场竞争逐步增大，开始出现供大于求的局面，苏宁积极求变，开始由传统家电专营店向综合电器卖场转型。在这一阶段，苏宁为提高品牌知名度，不断建立新门店，扩大市场，覆盖面极大，成为了中国家电市场的“实体零售之王”。2004年，苏宁在深圳证券交易所上市，当时名为“苏宁电器”，成为了家电连锁第一股，开盘不足几小时，其股票就由发行价16.33涨到了32.70，直接翻了一番，苏宁也不再是刚创立时那个只拥有一家空调专营店的小企业，而是成长为一家拥有数十家门店的电器连锁企业。上市后，大量的优质资本流入，为苏宁后续的改革提供了坚实的资金支持。

随着互联网的迅速发展，网购也迅猛发展起来，给传统的线下零售业造成了巨大冲击，为了获得更多收益，苏宁也开始拓展电商业务，由于其连锁经营的市场覆盖面大，为进军电子商务界提供了优势，所以发展良好。且苏宁的发展策略具有较好的前瞻性，在阿里巴巴提出新零售策略前，苏宁就提出了“未来零售就是智慧零售”的观点，积极推动线上线下业务融合，为此苏宁再次加速线下扩张的步伐，并利用线下零售渠道优势，为打通线上各项运营环节创造了良好的条件，以实现线上线下同心多元的转型目标。

2011年，苏宁集团发布了十年战略规划，从多种角度对其未来十年的发展进行深入剖析，并表明开始实施多元化经营的战略的态度，走上多元发展

之路。自此，苏宁积极收购扩张，在以零售为核心的基础上，发展出了零售、物流、金融、科技、置业、文创、体育、投资这八大板块的多元生态。2018年，苏宁提出了“一大两小多专”的概念，其中“两大”即苏宁广场、苏宁易购广场，“一小”即苏宁小店，“多专”即苏宁易购云店、红孩子、苏鲜生等。

虽然苏宁努力求变，但是在多元化的发展过程中，苏宁的新业务难以独立成为公司的利益支撑点，而老业务增长缓慢，无法继续为新业务发展助力，加上投资并购带来的资金压力，最终导致苏宁大量变卖资产、抛售股权，“主动做减法、收缩战线”，但最终仍未改变连续三年亏损且经营能力存在不确定性的局面，在2022年5月6日被实施其他风险警示，股票简称也变更为“ST易购”。

## 4.1.2 苏宁易购多元化经营发展历程

表 4.1 苏宁易购多元化发展历程

年份	买入	卖出
2013	3.96 亿收购母婴平台红孩子； 2.5 亿美元投资 PPTV，进军影视领域； 成立金融事业部，进军金融领域	
2014	获取移动通信转售业务牌照； 成立江苏苏宁易达物流投资有限公司； 获取国际快递业务经营许可； 获取保险代理牌照； 6000 万收购满座网	23.81 亿元出售 11 家门店
2015	5.23 亿元接手中超联赛江苏队 140 亿元认购阿里巴巴新发行股份； 19.3 亿美元注资努比亚，进军智能手机领域	13.88 亿元出售 14 家门店； 25.88 亿元折价出售 PPTV 股权
2016	超 1 亿元收购龙珠直播，进军直播领域； 构建苏宁金服平台； 2.7 亿欧元收购国际米兰俱乐部、投资懂球帝、50 亿元拿下 3 个赛季英超独家媒体版权，进军足球领域； 成立 SNG 电子竞技俱乐部，进军电竞领域	5.1 亿元出售 6 家仓储供应链； 13.05 亿元出售北京京朝苏宁电器有限公司
2017	42.5 亿元控股天天快递； 40 亿入股中国联通； 5.03 亿投资锤子科技； 12 亿筹建苏宁银行； 4.73 亿投资辣妈帮； 200 亿元投资恒大地产	43 亿元出售阿里股权
2018	98 亿元与恒大共同出资设立深圳市恒宁商业发展有限公司； 34 亿元参与华泰证券定增；	清空阿里股份，总获利超 140 亿元； 12.2 亿元出售 7 家子公司
2019	27 亿元收购万达百货 37 家门店； 48 亿元收购家乐福中国 80% 股份； 8.39 亿元投资资产管理公司； 2.44 亿元入股天天快递物流分公司	35.91 亿元出售苏宁便利超市； 196.6 亿元出售子公司
2021		足球俱乐部倒闭； 1.6 亿元出售 SN 俱乐部 148 亿元出售苏宁易购 23% 股权

资料来源：根据公司官网公告整理

如表 4.1 所示，自 2013 年起，苏宁易购正式开始多元化的经营，其多元化进程主要可分为两个部分：第一部分是不断买入股权，进行多元化投资，苏宁易购从 2013 年开始多元化布局，到 2019 年多元化布局基本完成，在这 7 年的时间里，苏宁易购共投资了上千亿人民币，涉及包括零售主业在内的八

大行业；第二部分是不断抛售股权、店面，换取流动资金，维持企业正常运营，期间不仅出手了其他公司的股权，还抛售了自身的股权。但是这两部分并不是完全割裂的，而是有重合的阶段，部分股权、门店的抛售也是为了更好地进行多元化经营，直到 2019 年布局基本完成，苏宁易购才暂时停下了扩张的脚步。苏宁易购多元化经营的具体情况如下：

（1）不断买入股权，进行多元化投资。

首先，苏宁易购以零售业务为中心，投入了更多的精力开展网络建设。为此苏宁易购先开发了金融服务，建立起了属于自己的金融体系，以提高自身在消费金融方面的核心竞争力。苏宁易购在 2013 年成立了金融事业部，在 2015 年创办苏宁金服平台，筹备苏宁银行。同时，为了提高配送效率，优化物流服务，苏宁易购先是取得了国内、国际快递业务经营许可，后在 2017 年获得了天天快递的控制权，搭建了完备的物流体系。

其次，在线上平台不断发展时，苏宁易购没有放弃线下销售渠道，而是积极推进构建“智慧零售”，不断通过多元化经营扩大其优势，以期实现线上线下同心的发展。为了进一步改善线下销售渠道，苏宁易购从其主业家电百货着手，注重与其他企业建立合作关系，如与阿里股权互换、收购万达百货门店等，以此促进零售平台开放资源共享，完善供应链建设，以形成协同效应，提高自身议价能力，降低成本。同时苏宁易购在 2017 年投资恒大地产，进军房地产领域，以便其继续扩大线下店面的优势。

最后，苏宁易购并没有满足于其取得的成就，而是将目光瞄向非相关多元化的战略布局。苏宁易购的第一步是通过收购 PPTV 进军直播领域，之后还涉及到了体育、智能手机及母婴平台等各类行业，以期分散经营风险，收获多个利润增长点，带来多个领域的盈利。

（2）不断抛售股权、店面，换取流动资金。

但在一系列的多元化布局之后，这些措施并未给苏宁易购带来预想中更多的利润增长点，反而使其遭受了不小的损失：在体育领域，苏宁易购豪掷百亿，但在 2015 年不赚反亏；在智能手机领域，苏宁易购投资的努比亚接连亏损；在房地产领域，在巨额投资恒大地产后，没有获得预期收益，反而使自己陷入了缺乏资金流的困境。多元化经营损失重大，更不用期望能够以此带来协同效应，推动零售主业的发展了。

同时，苏宁易购的零售业务也出现不断亏损的现象，随着主营业务的亏损，多元化经营背后隐藏的风险也慢慢暴露。在出现了债务危机后，苏宁易购不得不通过出售店面、抛售股权等方式来维持企业现金流、稳定财务报表的数据，在此过程中，苏宁易购卖掉了 PPTV、SN 俱乐部等，还出售了数十家门店和子公司。此外，苏宁易购不仅将阿里股权全部清空，甚至还为了回笼资金而将股权质押给淘宝，自身股权也在 2021 年出售了 23%，失去了实际控股的资格。

## 4.2 背景分析

### 4.2.1 零售行业的发展变化

#### (1) 零售业政策变化

表 4.2 五年规划中零售业政策变化

时期	政策内容
“十一五”规划	鼓励建立“农家店”，提出了“万村千乡市场工程”，扩大超市和便利店在全国的覆盖面；优化发展布局，积极发展连锁经营、特许经营、物流配送等现代流通方式和组织形式。
“十二五”规划	依靠科学技术推动产业升级，全面提高信息化水平，积极发展电子商务，完善面向中小企业的电子商务服务，推动面向全社会的信用服务、网上支付、物流配送等支撑体系建设；优化综合超市、购物中心、批发市场等商业网点结构和布局，支持便利店、中小超市、社区菜店等社区商业发展
“十三五”规划	推动线上线下等消费新模式发展，组织实施“互联网+”重大工程，加快推进基于互联网的商业模式、服务模式、管理模式及供应链、物流链等各类创新，培育“互联网+”生态体系，形成网络化协同分工新格局。
“十四五”规划	贸易促进平台、估计营销服务网络建设，加快发展跨境电商、市场采购贸易等新模式。鼓励建设海外仓，保障外贸产业链供应链畅通运转；深入推进服务业数字化转型，培育众包设计、智慧物流、新零售等新增长点。

信息来源：根据政府文件整理

零售的定位是一切行为都以消费者需求为导向，所以当互联网开始普及，消费者的购物习惯发生了巨大的变化时，为了满足消费者的需求，零售业的商业模式也在不断转型升级，逐步从线下零售的方式转向线上线下共同发展的运营模式。政府关于零售业的政策也处在不断的变化和发展中，如表 4.2 所



示，五年规划中关于零售业的政策都不尽相同，如今，“线上+线下+物流”的“新零售”模式已成为了零售业的发展主流，零售企业也纷纷选择了多元化经营的发展战略，希望可以尽快完成自身的转型升级，以适应当今社会发展，获得更多收益。

## （2）零售业法人数量

随着人们生活水平的提高，其消费观念也在不断变化，为了满足消费者日益增长的需求，零售行业不断发展壮大，从线上到线下，从批发到定制，力求满足大家的需要。如图 4.1 所示，从 2012 年到 2021 年，零售业全行业的法人数量不断增长，从 138862 个增长到 318134 个，增幅较大；限额以上的法人企业数量也不断增加，由 2012 年的 65921 个逐年增长到了 2021 年的 117997 个，十年内增长为原值的近两倍，增长率惊人。

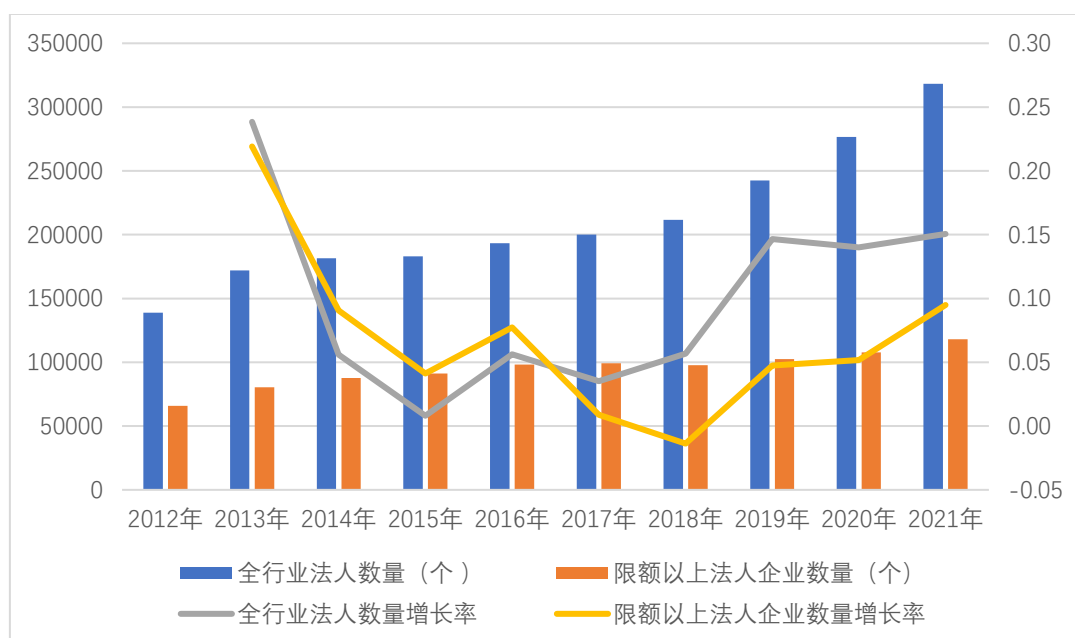


图 4.1 零售业法人数量及增长率变化

数据来源：中宏统计数据库

## （3）零售业创造的国民经济生产总值

作为最贴近人民日常生活的行业，零售业与人们的生活水平和质量密切相关，也反映了人民的日常生活状态。如图 4.2 所示，在过去的十年中，零售业所创造的国民经济生产总值一直在不断增加，仅 2020 年受新冠爆发的影响增长态势稍弱，但也没有出现负增长，说明零售业发展状态良好，为国家创造

了巨大的收入。从零售业在全国国民生产总值中的占比来看，近十年来零售业的占比一直在 9%-10%间徘徊，变化幅度不大，说明零售业对于国家 GDP 贡献之大，且相对稳定。

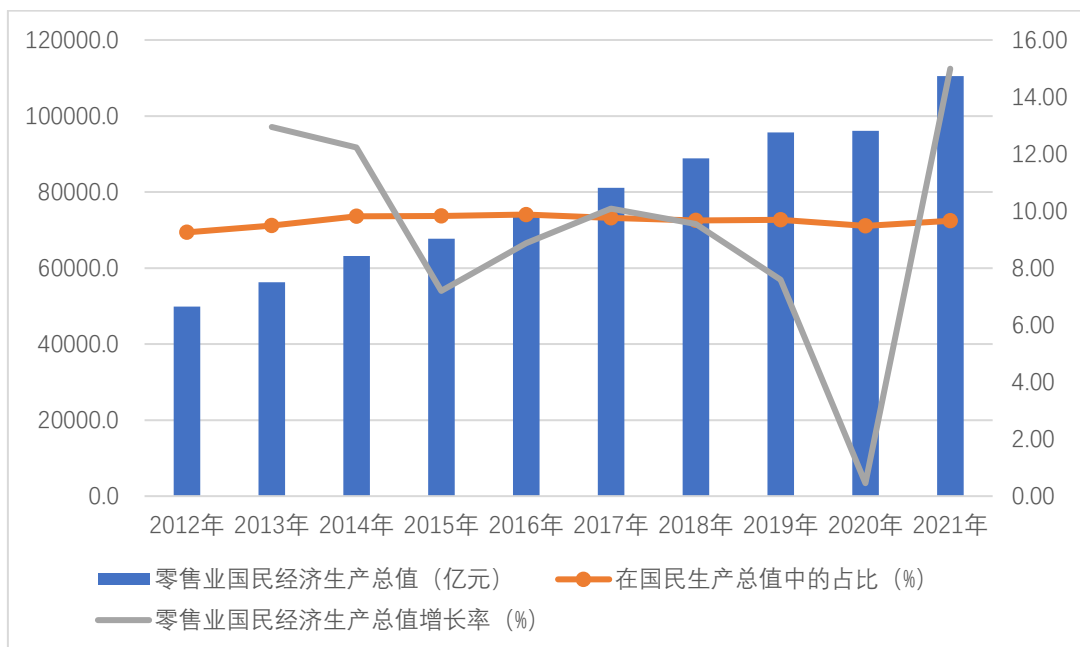


图 4.2 批发和零售业国民经济生产总值及占比变化

数据来源：中宏统计数据库

#### (4) 限额以上零售业的资产总值

如图 4.3 所示，在 2012-2021 年这十年里，限额以上零售业的资产总值也是一直保持着增长的趋势，并在 2021 年突破了七万亿元的大关。十年间的增长率一直为正值，虽然变动幅度较大，除了 2015 年和 2017 年的增长率明显降低，其余年份的资产总值增长率一直上升，说明零售业限额以上企业发展良好。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/237120035003006035>