

分类号 _____
U D C _____

密级 _____
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 平衡计分卡下多元化战略的绩效评价研究——
以荣盛发展为例

研究生姓名: 周霄展

指导教师姓名、职称: 南星恒 教授 李宏杰 高级审计师

学科、专业名称: 会计硕士

研究方向: 成本与管理会计

提交日期: 2020年5月30日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名：_____ 签字日期：_____

导师签名：_____ 签字日期：_____

导师(校外)签名：_____ 签字日期：_____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定，_____（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入 CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名：_____ 签字日期：_____

导师签名：_____ 签字日期：_____

导师(校外)签名：_____ 签字日期：_____

**Study on Performance Evaluation of
Diversity Strategy Based on Balanced
Scorecard—— Taking Risesun Real Estate
Development Co., Ltd. as a Example**

Candidate :Zhou Xiaozhan

Supervisor:Nan Xingheng Li Hongjie

摘 要

世界经济复苏，我国经济增速趋稳增长，信息技术也随之快速发展，进而市场竞争愈加剧烈。面对严峻的市场形势和复杂多变的环境，很多企业走上了多元化转型之路。有的因此实现了规模扩张、利润得到新的增长，但也不乏深陷财务风险而失败的。因此，多元化战略对企业整体价值的作用是否具有积极影响也成为学者们热议的话题。而在评价企业多元化战略的绩效时选择一种科学合理的方法是分析的有效保障，换言之在评价企业财务方面表现的同时，还需从各个方面兼顾，考虑到其他非财务指标的表现。

本文采用平衡计分卡综合评价企业多元化战略的绩效。首先通过梳理国内外学者有关多元化、平衡计分卡和绩效研究的理论基础，论述以传统财务指标评价企业多元化战略的绩效以及其存在的局限性，对比出将平衡计分卡引入企业多元化战略绩效评价的优势。其次将平衡计分卡的四个维度作为一级指标，从这四个维度出发选择 20 个二级指标构成一套绩效评价体系。接着采用层次分析法根据专家打分意见确定各指标的权重，结合荣盛房地产发展股份有限公司近五年的相关数据对各个指标进行详尽的评价分析，以计算出的综合评价分值作为评价标准来综合评价荣盛发展多元化战略的绩效，说明其实施多元化战略的绩效表现良好。最后，对荣盛发展的多元化战略进行总结，并分析本文在研究过程中的不足并提出展望。

通过该研究，在现有学者研究的基础上，将平衡计分卡运用到多元化战略的绩效评价中，将财务指标和非财务指标进行结合对其绩效进行综合评价，以期扩展平衡计分卡在绩效评价中的研究；其次，本文选取实施多元化战略较为成功的荣盛房地产发展股份有限公司为研究对象，可为其他企业实施多元化战略提供借鉴。

关键词：荣盛发展 多元化战略 绩效评价 平衡计分卡

Abstract

With the recovery of the world economy, China's economic growth has been steady, information technology is developing rapidly, and market competition is more intense. In such a severe market situation, many enterprises have embarked on the road of diversification and transformation. Some have achieved scale expansion and new growth in profits, but there is no shortage of financial risks and failure. Therefore, whether the role of diversification strategy has a positive impact on the overall value of enterprises has become a hot topic among scholars. In evaluating the performance of enterprise diversification strategy, choosing a scientific and reasonable method is the effective guarantee of analysis, in other words, in the evaluation of the financial performance of enterprises, but also from all aspects, taking into account the performance of other non-financial indicators.

This paper uses the balanced scorecard to evaluate the performance of the diversification strategy of the enterprise. First of all, by combing the theoretical basis of domestic and foreign scholars on diversity, balanced scorecard and performance research, this paper discusses the performance of enterprise diversification strategy and its limitations by traditional financial index, and compares the advantages of introducing

the balanced scorecard into the performance evaluation of enterprise diversification strategy. Secondly, the four dimensions of the balanced scorecard are taken as first-level indicators, and 20 second-level indicators are selected from four dimensions to form the performance evaluation system. Then the hierarchical analysis method is used to determine the weight of the indicators according to the expert scoring opinions, combined with the data of Risesun Real Estate Development Co., Ltd. in the last five years to analyze the indicators, and through the calculation of comprehensive evaluation score to make a final judgment on Risesun's diversified strategic performance, Explain that the performance of the diversification strategy has a positive impact on the enterprise. Finally, the diversification strategy of Risesun's development is summarized, and the shortcomings of the research process are analyzed and the prospect is put forward.

It is hoped that the analysis of this paper can introduce the balance scorecard into the performance evaluation of the diversified strategy, add the non-financial index on the basis of the original evaluation of the diversified strategy performance by financial index, and select a series of comprehensive indicators to evaluate its performance, so as to expand the research of the balanced scorecard in the performance evaluation; In this paper, Risesun Real Estate Development Co., Ltd. is selected to implement the diversification strategy as the research object, which can

provide reference for other enterprises to implement the diversification strategy.

Keywords: Risesun Real Estate Development Co., Ltd.; Diversification strategy; Performance evaluation; Balanced Scorecard

目 录

1 绪论	1
1.1 研究背景、目的及意义.....	1
1.2 研究内容及框架.....	3
1.3 研究方法.....	4
1.4 创新之处.....	5
2 多元化战略绩效评价研究现状	6
2.1 多元化战略研究现状.....	6
2.1.1 多元化战略的内涵.....	6
2.1.2 多元化战略的种类.....	7
2.2 多元化战略的绩效评价研究现状.....	8
2.2.1 多元化战略对绩效的影响.....	8
2.2.2 财务指标对企业多元化战略绩效的评价.....	11
2.2.3 财务指标评价绩效的劣势.....	12
2.3 平衡计分卡研究现状.....	13
2.3.1 平衡计分卡的定义.....	13
2.3.2 平衡计分卡的四个维度.....	14
2.3.3 平衡计分卡的平衡关系.....	15
2.3.4 平衡计分卡应用于绩效研究.....	16
2.3.5 平衡计分卡评价绩效的优势.....	17
2.4 文献评述.....	17
3 平衡计分卡下多元化战略绩效评价体系设计	19
3.1 平衡计分卡的适用性.....	19

3.2 平衡计分卡评价指标体系的设计.....	19
3.2.1 财务维度指标选取.....	20
3.2.2 客户维度指标选取.....	21
3.2.3 内部流程维度指标选取.....	22
3.2.4 学习与成长维度指标选取.....	23
3.3 指标权重的确定及评分方法.....	23
4 荣盛发展多元化战略介绍.....	26
4.1 荣盛发展简介.....	26
4.2 荣盛发展多元化战略的背景.....	27
4.3 荣盛发展多元化战略发展过程.....	28
4.4 荣盛发展多元化战略的动因.....	31
5 基于平衡计分卡的荣盛发展多元化战略绩效评价.....	35
5.1 财务维度分析.....	35
5.2 客户维度分析.....	38
5.3 内部流程维度分析.....	42
5.4 学习与成长维度分析.....	44
5.5 荣盛发展多元化战略绩效综合评价分析.....	48
5.5.1 计算综合分值.....	48
5.5.2 案例结论.....	53
5.5.3 对于荣盛发展完善多元化战略的建议.....	54
6 结论与展望.....	56
6.1 研究结论.....	56
6.2 研究不足.....	56
6.3 展望.....	57
参考文献.....	58

后记.....62

附录.....63

1 绪论

1.1 研究背景、目的及意义

本节内容将从选题的背景入手，详细介绍评价多元化战略绩效的意义，说明平衡计分卡相比于财务指标评价多元化战略绩效具有一定优势，并具体阐明本文的研究目的，引出该研究的实际意义。

（一）研究背景

多元化战略于上世纪五十年代兴起于美国，是企业发展到规模已无法有效扩张、利润也不再增长、内部有大量剩余资源得不到利用的情况下，为了达到新的利润增长点并保证企业的可持续发展而采用的一种战略方式，其不仅可以满足企业的扩张需要、提高利润增长率，还能在一定程度上分散企业中现有风险。随着世界经济的快速发展和信息技术的进一步提高，经济一体化趋向也愈加明朗，为多元化战略的发展提供了有力的外部环境支持。2017年李克强总理提出在深入贯彻党的十九大精神的同时，着力于建设现代化经济体系，推动实体经济的发展与振兴、大力实施创新驱动型发展战略、加快企业的转型升级，我国越来越多的企业纷纷响应、落地政策，开始进行多元化战略转型。

有的企业通过实施多元化战略达到预期效果，提高了市场占有率，比如万科、海尔、华润集团等，但也有企业因此陷入财务困境而一蹶不振，比如春兰、巨人集团，中科云网更是自多元化转型以来一直被严重的财务风险困扰而难以脱身。可见，企业盲目跟风过早、过快、过度的实施多元化经营反而会导致核心竞争力被侵蚀，形成主业不突出、副业不强、进退两难的境地。因此，准确合理的评价多元化战略的效果显得尤为重要。国内外很多学者将多元化战略与绩效相联系，将企业实施多元化战略的效果通过绩效指标来体现。现有研究主要通过财务指标的角度来衡量，但由于中国资本市场的弱有效性和多元化战略自身的长期性，只凭借财务数据并不能客观、真实的反映具体情况。平衡计分卡是一种结合财务指标和非财务指标、短期目标和长期目标、更综合、更全面的绩效评价方法，并且运用多元化战略还能够改善和调整其四个维度的企业结构和流程，有助于从根本上提高绩效管理的效率。

因此本文选取实施多元化战略较为成功的荣盛房地产发展股份有限公司（以

下简称荣盛发展)为研究对象,且其在2007年登陆深交所,可从年报中获得详细、准确的财务信息和非财务信息,以平衡计分卡的视角对荣盛发展多元化战略的绩效进行评价。

(二) 研究目的

多元化战略的实施效果是直接体现在企业的绩效表现上的。如果多元化战略的绩效表现良好,说明其提高了企业绩效,那么企业绩效的表现就较好,反之亦然。因此选取一种综合并客观的绩效评价方式是评价多元化战略绩效的基础。

本文拟采用平衡计分卡来综合评价荣盛房地产发展股份有限公司“3+x”多元化战略绩效的表现。首先运用平衡计分卡分别从财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度出发,形成一套既有财务指标又有非财务指标的综合评价体系;其次,通过分析荣盛发展多元化战略的实施过程,并根据前述设计的平衡计分卡指标体系,引入层次分析法确定其权重、计算综合评价分值来对荣盛发展的多元化战略的绩效进行综合评判,在这基础上最终得出其多元化战略对企业是积极的影响,旨在为其他企业实施多元化战略提供指导和借鉴。

(三) 研究意义

企业的多元化战略的绩效研究一直是学术界讨论的热点话题之一。通过查阅相关文献,很多国内外学者都得出企业多元化战略与企业绩效存在一定相关关系的结论,且多元化战略的绩效是直接体现在企业的绩效中。目前国内对于多元化战略的绩效评价研究均以建立评价指标体系为着手点,但大部分学者仅通过选取财务指标进行研究,对非财务指标关注较少,并未形成全面综合的评价体系;此外,从平衡计分卡的角度去评价企业多元化战略绩效的相关文献少之又少,因此本文将通过平衡计分卡从财务、客户、内部流程以及学习与成长四个维度,全面衡量企业多元化战略的绩效,充分实现企业战略目标与绩效管理的有机结合,以期扩展平衡计分卡在绩效评价中的研究。

其次,我国企业多元化转型日趋频繁,通过研究案例对象的多元化战略绩效的表现情况,设计指标体系以及根据专家综合打分得出的综合评分来说明企业的转型效果并对其进行综合分析,对其他准备实施多元化战略或者由于多元化转型陷入困境的企业具有一定借鉴意义。

再者,本文以荣盛房地产发展股份有限公司为案例企业进行绩效评价,并分

析研究其在转型过程中的良好经营管理、以及风险管控能力,并得出相应的启示,也能够为转型中的其他企业在经营管理方面提供借鉴经验。

1.2 研究内容及框架

(一) 研究内容

本文划分为五部分研究企业的多元化战略以及荣盛发展的绩效:

第一部分:绪论。主要阐述本文的研究背景、研究意义,介绍本文的研究内容及创新点。

第二部分:企业多元化战略绩效评价理论及研究现状。首先对企业的多元化战略、多元化战略绩效的评价等理论基础以及国内外研究现状进行梳理,再从以财务指标评价企业多元化战略绩效有一定劣势的基础上为下文引出平衡计分卡绩效评价的理论和国内外研究现状做出铺垫。

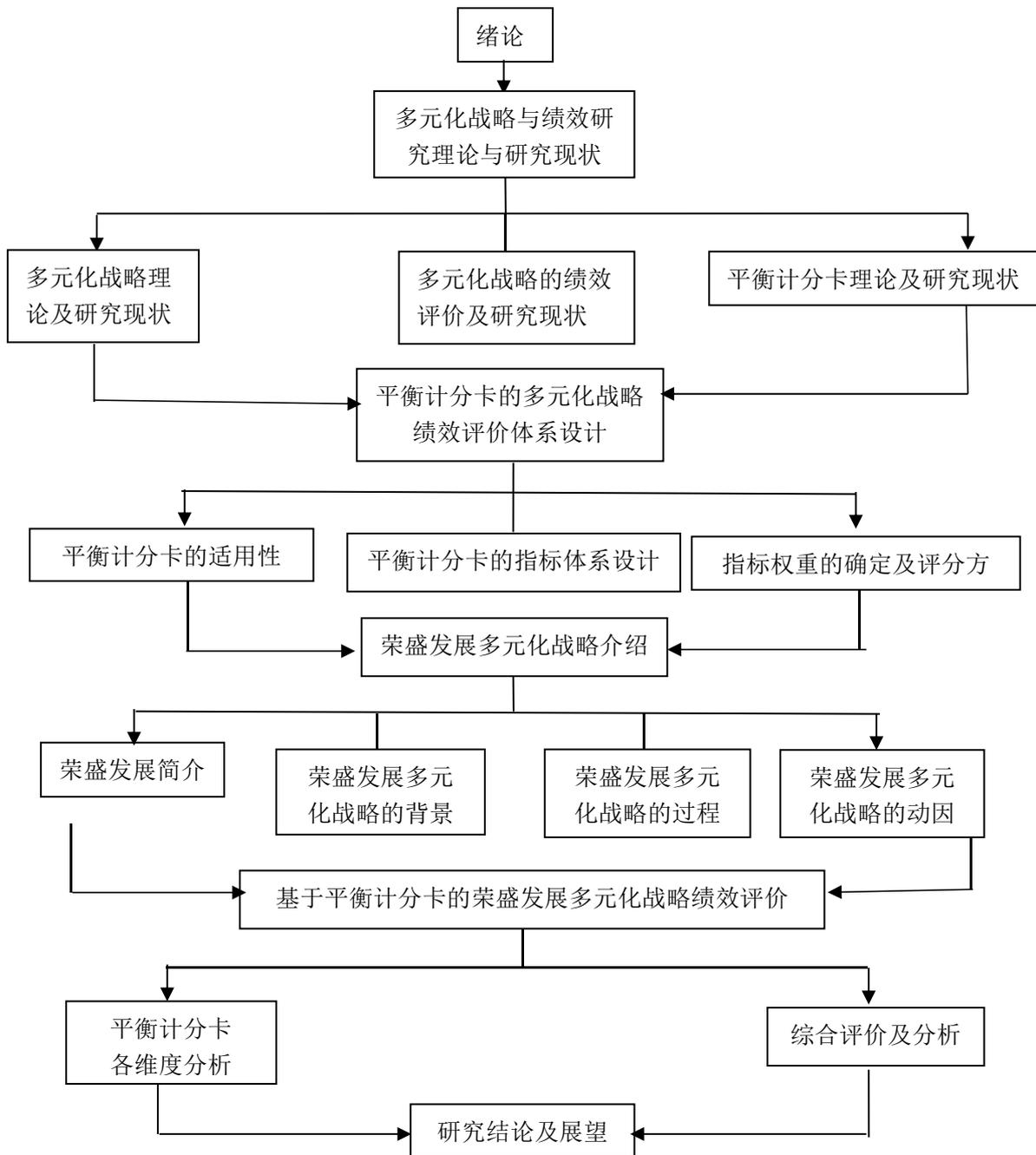
第三四部分:平衡计分卡的多元化战略绩效评价体系设计。根据前述理论基础,从平衡计分卡的四个维度出发,分别选取具体指标,形成一套适用于多元化战略的绩效评价体系。并阐述采用层次分析法确定各指标权重的具体方法。

第四部分:案例背景介绍。通过介绍案例公司,阐述其多元化发展的具体过程,并分析荣盛发展“3+x”多元化战略之路的动因为其后的分析奠定基础。

第五部分:基于平衡计分卡的荣盛发展多元化战略绩效评价。根据前述设计的多元化战略绩效评价体系,首先分析荣盛发展多元化战略实施前后各指标的表现情况;同时引入层次分析法,对评价指标进行定量和定性的综合分析,根据问卷调查法收集到的专家打分信息确定各指标的具体权重;再通过构建模糊综合矩阵算出综合分值,以此来对荣盛发展多元化战略绩效的表现进行评价。

第六部分:结论与展望。通过对案例进行分析得出的结论,评价荣盛发展多元化战略绩效的表现;同时阐述本文的研究不足,对未来本文的研究进行展望。

(二) 研究框架



1.3 研究方法

本文采用案例分析法，对已有资料进行归纳、提炼和总结，了解企业具体情况，阐述平衡计分卡评价企业多元化战略绩效的优势，选取代表性的指标构建指标体系，通过定性和定量相结合的分析，对案例公司的多元化战略绩效做出合理

评价；同时，本文将采用大量的图表，直观反映企业选取的各指标的变化趋势；并引入层次分析法对荣盛发展实施多元化战略后的财务绩效状况和非财务绩效状况进行综合分析，并根据向专家发放调查问卷收集到的信息计算各个指标的具体权重；通过构建的模糊综合矩阵计算评价荣盛发展的多元化战略绩效的综合得分，分析多元化战略绩效的整体表现状况。

1.4 创新之处

现有研究评价企业多元化战略绩效的方法单纯依赖于财务指标的表现，对非财务指标有所忽视，而财务指标是以财务报表中的数据为计算得来的，财务报表更多地反映的是历史数据，因此只利用财务指标来评价绩效反映的也只是企业过去的情况。本文将平衡计分卡应用于企业多元化战略绩效的评价中，在原有财务指标的基础上，加入了另外三个方面客户、内部流程、学习与成长的指标，其中包括非财务指标，建立了贯穿实施多元化战略的全过程动态绩效评价系统。该评价体系不仅关注到企业的短期目标，更以战略层面长期目标为导向；其指标的选取不仅涵盖了企业内部，也包括了诸如客户维度的外部指标；此外还实现了动因型指标及结果型指标的统一；由于非财务指标的加入，不仅能衡量企业过去的信息还能提供一些前瞻性信息。

2 多元化战略绩效评价研究现状

本章将首先对多元化战略及其绩效评价理论基础和国内外研究现状做进一步介绍，其次通过阐述当前以财务指标评价多元化战略绩效的劣势，为引出平衡计分卡评价绩效作铺垫，并就平衡计分卡的理论以及国内外研究现状进行梳理。

2.1 多元化战略研究现状

2.1.1 多元化战略的内涵

企业在成立初期，往往都是从生产一种产品开始的，并就这一种产品只针对少量的、特定的消费者群体，战略模式也较为单一，但随着企业规模的扩大、竞争者快速进入市场、外部市场条件也变化莫测，绝大部分企业意识到全面发展的重要性。20世纪30年代开始，多元化战略被很多大企业采用并收获不错的效果，与此同时引起了国内外学者的关注。

各大企业开始出现以生产多种产品取代生产单一产品的情况出现于1957年，此时它们往往生产有互补关系的或者有替代关系的产品。美国学者Ansoff就这一现象首次提出了多元化的概念，他从市场和产品两个角度出发，提出企业可以通过提高现有产品的市场份额占比、在现有市场环境下开发新产品、就现有的产品开发新的客户群和在新市场内提供现有产品四种方式来提高企业的竞争力，进而促进企业的价值提升(Ansoff, 1957)，但这种说法也被认为是不准确的，仅从市场和产品两个角度来说明过于简化，而且后来有学者认为多元化战略其实不仅仅是产品种类的增加和经营范围的扩大。

后来也有众多学者就多元化的定义有不同的理解：在异质性市场上生产的产品或提供的服务数量或种类的增加(Gort, 1962)，这种说法提出了市场中不仅存在产品的多元化，还有服务的多元化，并从异质性市场为基础来阐述，但这种观点也有缺陷，忽略了同一件产品的更新换代这一现状。20世纪90年代，多元化又被定义为企业在同一时期内同时生产两种及两种以上不同的产品或同时提供不相同的劳务(Montgomery, 1994)。支持此类观点的还有很多国内学者，比如将多元化定义为某个企业的生产经营活动涉足两个及两个以上的行业，并在不同行业中提供不同的产品或服务，以占取不同的市场(康荣萍等, 1999)，这种观点

与前者有一定不同之处，其考虑了行业的划分，明确提出前提条件是涉及两个及两个以上的行业。还有的学者认为企业实施多元化战略的目的是实现企业经济效益的最大化，采用的方式是这样的商业策略：在多个业务单元生产或提供不同种类、不同用途的产品或服务（宋楠等，2015），这个对多元化战略的理解拓展出了新的知识，不仅对多元化做出定义，还初步指出了企业实施多元化战略想要达到的效果，并且阐明对企业来说多元化的性质是一种商业策略。关于企业实施多元化的效果，有学者提到在经济全球化的背景下，多元化战略可为企业带来可持续的发展，但需注意的是企业应根据自身所处的不同发展周期，一方面充分发挥在资金和资源方面长期积累的优势，另一方面还要致力于树立核心竞争力（唐中良，2011），他不仅提出多元化战略与企业的可持续发展能力息息相关，还为企业该如何依据自身的环境做出变革，其实不仅要注意这些，企业在生产过程中，还需注意吸收外部技术以提升自身技术水平，外部技术的吸收获取能力对实施多元化战略的过程中有显著的积极调节作用（赵凤，2016）。可以看出，众多学者对多元化的定义有不同的观点，而这源于从不同的角度进行理解。

英国学者彭罗斯（E. T. Penrose）和鲁梅尔特等学者在前人研究的基础上，赋予多元化战略建交委全面的定义，将其表述为在企业经过初创阶段的规模扩张和资源积累之后，企业发展到达瓶颈期，为了扩大利润，得到更高的利润增长率，因此通过进入新市场并借助研发新产品扩大现有经营范围而选择的一种经营方式。

企业通常可通过以下方式实施多元化战略，一种是在前期经营积累的基础上，从市场角度扩展经营范围或者通过技术的革新以及提高，通过对初始产品进行改造促成多元化经营。这种方法借助于企业自身的积累，称为相关多元化。其对企业有一定的好处，在现有市场以及所在行业领域中可以降低部分风险，但是企业前期的积累非常重要，只有达到了一定程度才能发生从量变到质变的转化。另外一种方式是借助外部力量，通过并购其他公司实现多元化转型，这也是扩张现有产业最快速的方法，但该方法也容易加大公司的财务风险。

2.1.2 多元化战略的种类

现有研究中，影响最为广泛的为 Ansoff 提出的根据产品的开发程度不同，

通常将多元化战略的类型分为以下几种：

(1) 横向多元化，也称水平多元化，是指企业在经过一系列初始积累后，通过继续发展自身现有产品的产业链，并在市场中相关领域内进行拓展，形成多元化市场经营模式，这种模式形成的产品之间有较紧密的相关性，通常为互补型产品或互为代替型产品。

(2) 纵向多元化，是指企业不改变原有产业组织和构造设置，但是将自己的业务延伸至产业链的上下游，这样做不仅可以降低来源于供应商的风险，大大降低产品由于供应不足而导致损失的可能性，而且还能扩大自己的经营范围，提高市场占有率。

(3) 同心多元化，当企业发展到一定程度时会拥有具有独特优势的技术，通常会借助于这项技术来扩展业务，比如企业的研发技术，华为发展其手机业务就是因为其独有的通讯技术。它的具体表现为以一个原点为基础，像同心圆一样逐渐向外扩展，由此得名。

(4) 混合多元化，是指企业发展至与现有产品完全不相关的产品以及领域中。

从与企业原有产品的相关性来看，前三种模式都是相关多元化，而混合多元化则属于非相关多元化。

除了可将多元化战略按上述角度进行区分外，还可根据不同的标准进行分类，比如根据企业多元化程度的不同，将其分为低度、中度以及高度多元化战略。

2.2 多元化战略的绩效评价研究现状

2.2.1 多元化战略对绩效的影响

多元化战略对企业绩效的影响一直以来都是学术界讨论的热点话题，但是至今依然没有得到统一的结论。在相关领域中，经过很多学者大量的研究，共有三种观点：多元化战略对企业绩效有正面影响、多元化战略对企业绩效有负面影响以及一种比较中立的说法，没有明显证据表明多元化战略对企业绩效有任何影响。

国内外有较多学者认为多元化战略对企业绩效有一定消极影响，最早持有这种观点的是美国学者 Lang 和 Stulz (1994) 选取美国上市公司作为研究对象，将

单一经营模式型企业和多元化经营模式企业的托宾 Q 均值进行了对比,发现单一经营模式企业的托宾 Q 均值比产品多样化企业的托宾 Q 均值高出 40%,基于上述数据得出多元化战略会降低企业绩效的结论。Maksimovic 和 Phillips (2001) 从企业规模这一角度入手,也得出了企业多元化战略与企业绩效负相关的结论。但以上结论都是以美国上市公司为研究对象,得出的结论也不具有普适性。Chakrabarti (2007) 选取东亚国家的企业为研究对象,对多元化战略和企业绩效进行了研究,也印证了上述结论。持这种观点的也不乏国内学者,其中,通过收集大量样本信息,选取 2002 年一千多家涉及不同行业的上市公司为研究对象,得出当企业多元化程度越来越高,企业获取利润的能力却呈走低趋势。在财务绩效中,资产收益率是衡量盈利能力的一个重要指标,而多元化经营对企业的资产收益率有负面影响(张翼, 2005)。还有学者认为多元化经营不仅对企业绩效有消极影响,还影响着企业的投资效率,即多元化程度的提高无利于企业提升整体价值并且使得企业投资效率降低(姚立杰, 2010)。赵凤(2012)表示其动态能力对企业多元化和企业绩效的调节存在负面影响。游家兴(2014)为多元化经营和企业绩效存在负相关的情况提出了一些前提条件——在社会资本较高的企业中,他认为它们之间这样的结论是在一定的市场环境下作用的结果并不具有代表性。还有学者并不否认多元化为企业带来的好处,但是却不适应于企业的成本效益原则:尽管多元化战略的确能为企业带来一些发展的提高,但这并不足以弥补由于代理成本的增加而给企业带来的负担(朱琪, 2016),总之多元化战略并没有起到提升企业价值的作用。2013 年 11 月,党的十八届三中全会通过了《中共中央全面深化改革若干重大问题的决定》,再次强调通过“引进来和走出去更好结合”等方式构建开放型的新体制,在走出去的过程中,很多大企业实施多元化战略的布局逐步转向海外市场,但是基于制度理论的视角构建海外市场多元化战略影响企业出口绩效的框架后进行了实证检验,得出企业实施海外市场多元化战略确实降低了企业的出口绩效,并且企业的资源异质性促使这种负面影响扩大化,但该情况也可通过完善制度环境来进行缓解(蓝海林, 2018)。由上述观点可得,多元化战略对企业的绩效确实具有消极影响。

另外一部分学者则得出相反的结论。对于多元化战略可以增加企业的价值方面的研究也有很多。多元化企业相较于单一经营模式型的企业不仅能打开新的市场,还能够为收益前景本来较好的经营业务单元获取更多的资源,同时多元化也

可以能够帮助企业发现不高效的资源配置,使其更加科学合理(Stein, 1997),这种观点虽然没有明确表示多元化战略与企业绩效呈正相关关系,但说明了多元化可以为企业提供一些价值,提升企业的效率,对企业绩效的正面影响是不可否认的。也有学者通过实证研究表明对于上市公司而言,实施多元化战略确实能够实现提高企业价值并增值的目的(Hadlock, 2001),该研究结果是由Hadlock等人选取600多家上市公司作为样本得出的,其中对于企业的绩效指标采用超额收益计量,多元化程度采用赫芬达尔指数(HHI)计量。上述提到国外学者Lang和Stulz(1994)采用托宾Q均值得出,多元化会降低企业绩效,我国学者在考虑了托宾Q均值的同时,加入企业多元化的程度以及每股收益的波动程度两者,通过从他们之间的相互关系入手进行实证分析,得出的结果是多元化会提高企业价值,但却会缩小企业收益的波动幅度(姜付秀等, 2006)。后来有学者选择上交所和深交所的上市公司作为研究对象,发现多元化经营是可以提高企业的经营绩效的,其原因是降低了企业的经营风险,进而使企业价值获得了增值(冯玉梅等, 2007)。上述学者得出的结论都是基于国内的上市公司,其结论也有不具有代表性、普适性的问题。面对以上问题,有学者将国际化开放型制造企业作为研究对象,以国际市场环境为基础通过回归分析,发现很多产品的多元化转型不论是对企业的国际化程度还是对企业绩效的影响都是正向的,而不相关多元化产品则得不出这样的结论(陈岩, 2014),与此同时有学者支持了上述观点,肖海莲(2016)以战略环境为研究的出发点,认为企业如果实施相关多元化战略、或者同一产品的多元化战略就会提高该企业绩效;而如果实施非相关多元化战略则不会对企业绩效产生正面影响,但没有得出会有消极影响的结论。

对于多元化战略是否会对企业绩效产生影响、会产生何种影响的研究现状中,一部分学者的研究并没有得出两者之间有明显互相影响的结果。薛有志等选取了制造业企业和农业企业为研究对象,并没有发现企业绩效与企业是否实施多元化战略之间又相互作用关系(薛有志, 2007),但也只能说明在制造业和农业企业中两者没有明显关系。对于制造业企业来说,另外也有其他学者通过选取2002-2010年制造业上市企业为研究对象,对其非平衡面板数据进行实证分析支持了薛有志的结论,虽然肯定了多元化经营可以从一定程度上加强企业的核心竞争力,但与企业绩效并无相关关系:多元化企业相较于单一经营模式下的企业有更强的现金持有“竞争效应”,但这无利于提高企业的经营业绩(王勇等, 2015),

上述几种观点虽认为企业的多元化战略与绩效之间无相关关系，但其确实会对企业的经营管理有一定正面影响，比如提高经营效率、企业的竞争力等。然而有学者认为多元化战略并不会为企业带来预期的收益，也并没有增加企业的核心竞争力，若想要有更好的发展前景，就应将外部治理能力与自身企业文化和特性相结合，使资源配置更合理（俞雪莲，2017），这个观点是以零售业上市公司的数据为研究对象得出的，但这也正是这种观点的缺陷，只针对于零售业才具有说服力，并不具有普适性。也有针对家电制造业的相关研究，多元化与企业财务绩效之间确实存在一定相关关系——呈“倒U型”相关性，即当多元化程度存在一个临界值，当超过它时，企业绩效就会随着多元化程度的提高而下降；在这之前，企业绩效是向上的走势（陈素琴，2017），该研究通过对家电制造业进行多元回归分析后，将自变量和因变量分别确定为赫芬达尔指数和企业绩效而得出的结论，这种说法虽得出比较全面的结论，但要说明多元化对企业的绩效是正面影响还是反面影响还需要在一定条件下得出定论。

2.2.2 财务指标对企业多元化战略绩效的评价

运用财务指标分析企业的多元化战略的绩效是一种较为简单，且长久以来一直被众多企业使用的一种方法，它是以公司的财务报表为基础，分析企业会计报表表现出来的各项能力，包括盈利能力、成长能力、营运能力和偿债能力（偿债能力又分为短期偿债能力和长期偿债能力）。这种方法最大的特点就是通过简单计算财务指标就可以直观的反映企业各方面表现。

对于盈利能力，通常选取的指标是总资产利润率、净资产利润率和销售利润率等，反映企业一段时间在此经营模式下获取利润的能力。而成长能力是通过营业收入增长率、总资产增长率和净利润增长率等指标来反映企业后期的发展势头是否良好、是否有足够的内动力。对于营运能力方面通过分析存货周转率和应收账款周转率来研究企业管理资产和运营流程的合理性以及企业内部流程的有效性。偿债能力是企业较为重要的衡量维度，也是债权人、投资者极为关心的指标，一般情况下企业通过分析流动比率、速动比率来衡量其短期偿债能力，而长期偿债能力方面则选取资产负债率和息税前利润等指标。

2.2.3 财务指标评价绩效的劣势

虽然财务指标分析体系是一套行之有效的绩效分析工具,但其也有自身固有的局限性,影响企业真实的绩效表现,具体表现在以下方面:

(1) 财务报表本身的局限性。由于进行绩效分析的财务指标所需的数据直接来源于财务报表,所以财务报表的真实性和完整性对最终的分析结果有直接的影响,然而企业在编制财务报表的过程中通常考虑到很多自身因素,选择对自己有益的会计估计及会计政策等,而且由于财务信息的重要性原则,其财务报表的信息并不能全部反映出来,可以说仅通过财务报表不能获取企业真实的全部财务信息。再者财务报表本身只能够看到资金的流转情况,非财务信息少之又少,影响财务分析的准确性。

(2) 财务分析的指标设置不全面。现有财务分析指标体系的设置总是厚此薄彼,有些方面指标的数量缺乏,比如评价企业偿债能力的指标通常选取的是速动比率、流动比率,包括企业的获利能力也是,如果在这几个方面都表现良好的话,就说明企业具有良好的偿债能力,但是企业能够及时变现用来支付债务,也就是现金流量净额却没有得到反映,而一些和现金流量净额有关的财务指标如“现金流量比率”等也只是作为辅助指标来分析企业的偿债能力。可见,现有财务指标体系的设置还有待完善。

(3) 缺少非财务信息。企业在运用财务指标体系分析绩效时,只运用财务指标对其分析,而财务指标所用的数据基础都只是过去已经发生的,因此得出的结果也只是对其过去的状况的体现。很多非财务信息更能够反映企业的发展能力,比如市场占有率、创新能力、研发能力等。有时分析财务指标和非财务指标得出的结果大相径庭,甚至完全相反,所以在分析企业整体状况时,还需要结合两者才能得出更实用的结果。

(4) 缺少战略性,容易注重短期而忽视长期目标。由于财务报表本身和财务指标体系固有的一些局限性,得出的结果是企业过去的一段时间内的财务状况,这样并没有与企业的整体战略互相匹配,有时会诱导决策者过分注重短期利益,做出有失偏颇的决策,与企业的长期战略目标南辕北辙,最终影响企业长期利益。

2.3 平衡计分卡研究现状

2.3.1 平衡计分卡的定义

在很长一段时间内，评价企业绩效一直局限在以财务指标为基础的方法中，但是很多研究者渐渐意识到，财务指标不能覆盖所有信息，且财务指标通常是企业的历史数据，不能很好的衡量企业的长期发展。随后卡普兰教授（Robert S. Kaplan）和戴维·诺顿（David P. Norton）在《哈佛商业评论》中发表了一篇关于平衡计分卡的文章：《平衡计分卡——业绩衡量与驱动的新方法》预示着一套全新的企业业绩评价体系被建立起来了。这种方法是原先一直采用的只依据财务信息研究企业绩效基础上的一个巨大突破，评价企业绩效从此多了一个综合性的新工具。

平衡计分卡以企业整体的战略目标作为标杆，在此基础上以四个不同的角度对企业绩效进行评价，分别是财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度，不难看出，财务维度只是此绩效评价体系的一个部分，除此之外，还涵盖了其他三个方面的内容，而在传统财务绩效分析中，这正是被忽略的内容，由此可以使评价结果更全面、综合。更重要的是，对于一个企业来讲，企业的战略层面需要有长远的眼光，但是传统的财务指标运用企业的历史数据分析企业经营状况，容易引起企业的短视行为，往往很多经营者为了短期财务指标的表现而放弃长足发展。平衡计分卡通过结合财务指标和非财务指标，将企业短期经营状况和长期发展目标相结合进行综合分析，不仅可以评价企业的财务经营状况，还可以分析企业的竞争力、成长能力和内动力，对于得出的评价结果更充分、更有说服力。

平衡计分卡从其思维关系来看，是将企业长期发展的四个方面紧密结合起来，得出合理的评价。这四个维度相互影响，互相存在着一定平衡关系，企业的业绩是明显体现在财务报表上的，要想有良好的财务指标表现，首先需要良好的客户关系、大范围的客户群体、丰富的客户资源，而这些都是以良好的客户满意度为基础的。除了有客户资源，企业自身还需加强内部运营管理，科学规划内部各个流程，重视执行力，提高效率。企业也应本着以“人”为本的经营理念谋求发展，一个好的组织，离不开一个有战略眼光的领头人，同样离不开有强执行力、思维发散、高效的员工，员工是企业的核心，员工的整体素质是企业的“无形资

产”，有助于提高企业自身的竞争力，并对于企业的成长和可持续能力有积极作用。

2.3.2 平衡计分卡的四个维度

平衡计分卡将企业自身的战略目标与企业绩效评价相结合，通过财务、客户、内部流程和学习与成长四个维度分别选取指标进行评价，使评价结果具有综合性、平衡性、一致性。

(1) 财务维度。众所周知企业是盈利性的，因此在追求利润的时候通常以财务指标来衡量企业的各项能力，很多投资者也是通过企业的财务报表来分析得出一个企业是否有价值，因此，虽然财务数据由于其滞后性只能反映过去一段时间的绩效表现，但是在进行财务分析时财务指标依然是不可替代的。一般就企业的盈利能力、偿债能力和营运能力分别选取适当的指标来构成财务维度，比如资产报酬率、流动比率和存货周转率等指标。

(2) 客户维度。客户对于企业来说至关重要，可以说企业的一切活动都要以客户的需求和满意度为出发点，在客户市场上不仅要做到巩固现有客户的资源，还需要拓展新客户，才能具有较高增长率、在竞争激烈的市场上占有一席之地。所以，企业对于客户维度应该有足够的关注度，一般情况下以企业的品牌关注度、企业主要客户成交额和市场占有率来衡量企业客户维度的表现。

(3) 内部流程维度。企业有科学的内部流程规划不仅是企业正常运转的前提，还可以在此基础上对于提高其他维度的能力具有积极作用。高效的内部流程，不仅使现有生产力、执行力更有效率，还能减少资源浪费。员工也能在良好的运营流程中有更好的发挥空间和表现力，试想员工在组织混乱的流程下工作，只能降低他们的舒适度，只会导致工作完成效率的低下，因此拥有科学合理的内部流程的重要性也就不言而喻了。

(4) 学习与成长维度。企业要想在这个大众创业、万众创新的时代里争得一席之地，只有顺应潮流，提高自己的学习和成长能力一条路。只有加大企业的研发能力，提高自己的创新能力，才能牢牢抓住自己的客户资源，并在此基础上拓宽范围，也才能使企业长期、趋向好的趋势发展。同时，高素质、高学历的技术人才尤为重要的，可随时为企业注入新鲜的活力。

2.3.3 平衡计分卡的平衡关系

平衡计分卡的核心在于平衡，是从以下几个角度实现平衡关系的。

(1) 财务指标与非财务指标相互平衡。传统的绩效评价方法只基于财务指标，可是这样既不全面也不能关注到企业的长期发展，所以需要结合非财务指标来综合评价企业的绩效，而平衡计分卡的四个维度，财务维度基于财务指标，其他三个维度都加入了非财务信息，形成系统、全面的一套体系。通过四个维度的结合，实现绩效评价体系的财务与非财务指标的平衡。

(2) 结果与动因的平衡。传统的财务指标分析企业绩效属于结果性指标，只注重结果。如果想要得出更真实、更综合的评价结果，还需要考虑推动企业增长的其他因素。平衡计分卡的动因是实现企业的长期战略目标，而通过平衡计分卡的四个维度得出的指标都是企业实施战略的结果。所以可以通过平衡计分卡各维度指标的表现情况评价企业整体战略目标的实施情况，实现了结果和动因的平衡。

(3) 长期和短期的平衡。平衡计分卡不仅关注企业的短期财务指标，还关注企业的长期战略目标，能准确把控企业整体的发展方向。而使用传统的财务指标进行绩效评价很容易造成企业只关注眼前利益，为了追求财务报表的光鲜亮丽而忽视企业的长远发展，甚至会与长期战略目标相违背，不利于企业的长期发展。而平衡计分卡注重评价企业的成长和长期能力，使企业决策更有前瞻性、长远性，以此达到长期和短期的平衡。

(4) 内部与外部的平衡。平衡计分卡的四个维度从一定程度上说可以分为内部和外部维度，财务维度、客户维度衡量的是企业外部信息，而内部流程维度和学习与成长维度衡量企业内部信息，以此实现内部与外部信息的平衡，使评价结果兼具内外环境的信息。

(5) 前瞻性与滞后性的平衡。财务维度如前所述，描述的是企业历史数据，不可避免具有滞后性，而客户、内部流程和学习与成长是推动企业发展的指标，具有前瞻性，能在一定程度上评价企业未来发展走势，以此达到前瞻性与滞后性的平衡。

2.3.4 平衡计分卡应用于绩效研究

对于平衡计分卡的研究，国内外都已趋于成熟，国外研究较早，首先经过对比传统绩效评估体系，发现使用平衡计分卡不仅局限于财务指标（R. S. Kaplan, 1992），还会对非财务信息进行衡量，此后，越来越多的学者开始深入研究平衡计分卡。对于平衡计分卡衡量企业的绩效优于传统财务指标的研究还有很多，不光是针对企业整体绩效，个体绩效也同样适用，经过对比使用平衡计分卡的部门经营绩效和使用传统的业绩评价方法的部门可以看出明显具有优势（Stan Davis, 2003），这是通过对比两个相同组织的两个组成结构得出的结论，两者分别使用传统的业绩评价方法和平衡计分卡。Kaplan（2004）拓宽了平衡计分卡的应用领域，他认为平衡计分卡能够发挥协同效应，达到“1+1>2”的效果。还有很多关于如何更有效率的运用平衡计分卡的研究，需要将其与企业整体的战略目标和部署相结合，在评估组织创造价值时和向未来发展方向努力相结合，当平衡计分卡被用作绩效评价工具时，可以在全面框架中共同体现出评价过程和发展战略。在引入平衡计分卡后多维度研究绩效，以寻求提高短期财务指标的措施以及适应公司长期策略目标的方法（Mousumi Modak, 2017）。国内学者对平衡计分卡评价绩效方面也深有研究，在所有企业运用传统财务指标评价企业绩效时，有学者发现财务指标评价过于单一，认为引入平衡计分卡可以弥补这种不足，更能直观反映各因素对绩效的相关影响（陈木坤，2006），这种看法体现了对企业的长期利益的重视，而不是只拘泥于即期利益。岳金艳等（2011）在前人研究的基础上，提出了一套详细的平衡计分卡指标架构体系，其中涵盖了衡量过程和结果的指标，并通过把部门业绩和企业整体业绩贯穿联系起来，从而达到企业目标的一致性。并提到这套指标体系解决了运用传统财务指标时大部分企业的一大难题：个体部门与企业目标缺乏一致性。为了使平衡计分卡的四个维度更具有全面性，李宛宣（2013）提出改进的平衡计分卡，是通过是大数据技术使四个维度之间相互渗透、互相影响，使数据之间联系更紧密并相互之间保持流动性，这样改进后的平衡计分卡对企业的业绩评价也就更深入。上述观点都只是结论性的描述了平衡计分卡在企业绩效管理中的作用，且一般情况下大多数学者依然将财务维度作为平衡计分卡的焦点，企业运行状况是否良好才是企业是否保持持续健康的发展的关键所在（董浩，2019）。根据企业的实际情况，在平衡计分卡评价绩效得出结果的基

基础上, 如果对客户、内部流程、学习与成长各个方面进行有针对性的调整和改善会为企业的绩效考核工作提供有利条件, 从问题实质处提高绩效管理效果(董浩, 2019)。在平衡计分卡四个维度的基础上, 关于平衡计分卡的改进, 有越来越多的人提出不仅限于四个维度, 包括建议企业在披露社会责任报告时, 企业可以更加注重资源利用率这一指标, 在平衡计分卡的四个维度中加入第五个维度——资源环境, 对企业的绩效进行更加综合的评价(邓德强等, 2016)。其实平衡计分卡不仅是企业绩效评价的工具, 它还始终贯穿于整个经营管理过程中, 并能实现其过程中的统一与平衡, 具体表现在企业绩效计划与管理、财务与非财务、员工与客户、动机与结果(杨悦, 2017), 这一观点详细描述了平衡计分卡的“平衡”体现在哪里, “平衡”的具体内容。

2.3.5 平衡计分卡评价绩效的优势

根据以上提出的财务指标体系的一些固有局限性, 提出了平衡计分卡可以弥补以上不足。平衡计分卡是一种新型的、多维度平衡评价企业绩效的工具, 它相对于财务指标评价体系具有以下优势:

(1) 将绩效评价结果与战略管理结合在一起, 与企业长期战略目标保持一致, 避免企业短视行为。在此基础上提出一套综合的, 全面的指标框架体系, 能够将部门绩效与企业绩效, 将短期目标与长期目标联系起来。再者, 多元化战略的实施过程通常较长, 短期内很难得出是否有效的评价, 在这个方面, 更需要企业拥有长远的眼光, 衡量企业长期的发展能力作为评价基准, 而平衡计分卡正是这样一种方法。

(2) 将财务指标和非财务指标结合, 更有效评价企业绩效。一改传统绩效评价较为单一的缺陷, 平衡计分卡在财务指标的基础上加入了很多非财务指标, 比如客户满意度、员工的研发能力、创新能力等。这些非财务信息度企业来讲都是非常重要的, 通过综合这些信息, 得出对管理者来说更有价值的结果。

2.4 文献评述

由上述综述可知, 无论关于多元化战略及其绩效评价还是平衡计分卡应用于绩效研究都已趋于成熟, 但国外研究较早于国内, 涉及的行业和范围比较广泛;

而我国的研究并不像国外研究那样深入，有些还只浮于表面。我国目前还没有形成完全有效的资本市场，所以学者们更愿意选择财务指标法去衡量绩效，但是选取的指标不同，得出的结果也不同。基于平衡计分卡分析绩效扩大了评价的范围，不仅仅是财务指标，更融入了非财务指标的评价，由此实现企业短期指标和长期指标的结合，突破了传统的绩效评价方法，实现了不同评价指标与不同维度的相互联系。也有诸多研究者提出，将平衡计分卡运用到企业的绩效管理中，不仅得出的结果更综合、更有意义，而且也有利于对企业四个维度的管理具有针对性的改善和调整，有助于从根本上提高绩效管理的效果。

3 平衡计分卡下多元化战略绩效评价体系设计

本章将以前述理论为基础,选取合适的指标构成一套基于平衡计分卡适用于企业多元化战略绩效评价的指标体系。以此为基础引入层次分析法,介绍通过采集专家意见确定指标权重,并根据模糊矩阵的构建计算绩效综合评价的分值的具体方法。

3.1 平衡计分卡的适用性

运用平衡计分卡来评价企业多元化战略的绩效,其优势不仅在于可以客观全面的评价其业绩,与此同时对于企业的管理活动也具有一定指导作用,当企业某一环节出现问题或者不足时能够及时发现,其适用性主要表现为以下几点:

(1) 对管理效率进行提高。传统的财务评价体系仅仅是针对企业的财务数据计算财务指标进而评价企业的管理、经营效果,以该体系为基础可以针对财务问题提出行之有效的解决方案。然而利用平衡计分卡在起到以上作用的同时还能有利于企业的管理层面,与企业战略层实际情况相适应,并能从上到下实现各部门目标一致,通过协同规划提升效率。

(2) 全员参与促使员工积极性有效发挥。传统的财务指标评价体系没有将非财务指标考虑在内,评价每一个员工的实际工作效率会存在一定偏差。在这期间会存在一部分实际表现优良的员工其业绩却不理想的情况,这样反而会打击他们的积极性。采用平衡计分卡,其实也是全体员工共同参与的过程,每个员工会感觉到自己被重视,具有了强大的归属感,这对员工的积极性有不可忽视的作用。

(3) 考虑了评价绩效的可操作性。运用平衡计分卡评价企业多元化战略的绩效,让抽象的战略目标具体反映到四个维度的每个指标上,通过分析指标和量化指标,提高该评价体系运用过程中的可操作性。

3.2 平衡计分卡评价指标体系的设计

将平衡计分卡运用到绩效评价中,首先需要根据四个维度选取合适的指标,本文考虑了四维度之间的关系以及数据的可得性,选取以下指标进行分析。

3.2.1 财务维度指标选取

很多企业是想通过实施多元化战略来实现财务的协同效应达到“1+1>2”的目的，或者达到产业扩展利用规模经济。通过分析企业的财务指标可以合理评估企业的盈利能力、偿债能力和运营能力，这些都是很多利益相关者们着重关注的指标。本文通过选取能够衡量企业三方面能力的财务指标组成财务维度的指标体系，具体指标选取如表 3.1 所示。

表 3.1 财务维度指标设计表

二级指标	三级指标
财务维度	资产报酬率
	净资产报酬率
	销售净利率
	流动比率
	速动比率
	资产负债率
	应收账款周转率
	存货周转率

(1) 盈利能力衡量的是企业在一段时间内预期能够获取利润的能力强弱。可以说该能力是利益相关者最关注的，它从一定程度上对一个企业的发展能力具有决定性作用，只有企业的盈利能力足够强，才有能力防控、应对和承担各种各样的风险，才能为企业的持续经营假设提供保障。下面将分别来介绍这三个指标。

资产报酬率=营业利润/营业资产*100%，该指标值越高，说明企业运用现有资产效率越高，并且其资产结构也较为合理。

净资产报酬率=净利润/平均净资产总额*100%，该指标以企业所有者的投资为基础，反映所有者所获报酬的多少，因此是企业所有者较为关心的指标。

销售净利率=净利润/销售收入*100%，该指标单纯反映企业经营过程中获取利润的能力，以其销售收入为基准。

(2) 偿债能力衡量的是企业按时偿还外部借款的能力，具体表现为是否可及时变现为流动资金或现金以偿还借款。一般情况下根据需要偿还借款的期限将其分为短期偿债能力和长期偿债能力。下面分别介绍选取的三个关于偿债能力的指标。

流动比率=流动资产/流动负债，是用来评价企业短期偿债能力的指标，不过流动资产中的存货项目其变现能力靠的是销售能力，其变现性影响因素很多，因此债权人通常更关注速动比率。

速动比率=速动资产（流动资产-存货）/流动负债，这两个指标也是利益相关者重点关注的对象，尤其是投资者和债权人。

资产负债率=负债总额/资产总额*100%，一般用这个指标来评价企业的长期偿债能力，与此同时也能体现出企业的资产结构是否合理。

(3) 营运能力衡量的是企业全面把控现有资产的合理性，运用现有资产的效率高低。下面分别介绍选取的两个指标。

存货周转率=销售成本净额/存货平均余额，该指标其实反映的是存货的周转速度，其指标值越高，说明企业对存货的利用率越高、内部运行效率也就越高、库存商品占用的多余资源也越少，该类存货盈利能力也就越强，进而说明企业的运营能力更强。

应收账款周转率=赊销净额/应收账款平均余额，该指标可以衡量企业应收账款的收回效率，其指标值越高，说明赊销收入回收越快、企业坏账率越低，进而提高企业的获利能力，否则企业的销售收入无法有效转化为利益相关者实际关心的利润。

3.2.2 客户维度指标选取

客户这一要素对企业发展的影响是至关重要的，对企业来说有了丰富和稳定的客户资源，其成长能力和获利能力才能更有保障。因此，本文在考虑数据的可得性和指标的贴近性后，选取品牌百度搜索指数、品牌价值、主要客户销售占比和市场占有率四个指标来共同构成客户维度，具体如表 3.2 所示。

表 3.2 客户维度指标设计表

二级指标	三级指标
客户维度	品牌百度搜索指数
	企业品牌价值
	主要客户销售占总销售额比
	市场占有率

品牌百度搜索指数，是根据关键词在百度搜索中得出的综合指数确定的，从其可以直接推算出公众在浏览器上对于目标关键词的关注热度。

品牌价值，这个指标可以反映出企业品牌在受众群体中的受欢迎程度以及对其的评价等。该指标值越大，说明公众对其品牌越信赖，有更好的发展空间。

主要客户销售占比和市场占有率的数据来源由企业发布的年报所得，这两个指标也能从一定程度上对企业在客户群众受欢迎的程度做出衡量。

3.2.3 内部流程维度指标选取

内部流程主要衡量企业内部运营的科学性和合理性。财务费用、销售费用和管理费用三项经常性费用的变动可以反映企业内部的运作的具体情况，进而其内部运营的效率也能反映出企业经营管理的效率。将营业收入归集到每一位员工上，对于每一个员工实现的平均营业收入也从一定程度反映企业的管理水平和运营效率。因此，本文就内部流程维度选取了财务费用占营业收入之比、销售费用占营业收入之比、管理费用占营业收入之比和人均产出四个指标，如表 3.3 所示。

表 3.3 内部流程维度指标设计表

二级指标	三级指标
内部流程维度	财务费用占营业收入比
	管理费用占营业收入比
	销售费用占营业收入比
	人均产出

3.2.4 学习与成长维度指标选取

学习与成长维度对于企业未来的稳定发展和可持续发展非常重要，随着现代社会信息化发展的加速，企业纷纷加大研发投入以求创新，但是创新需要的也是创新型人才，所以对任何企业来说高学历人才和专业技术人才的比例是其创新的内动力，而营收增速和营业利润增长率两个指标可以用来评价企业的可持续发展能力。因此，本文选取高学历人员占比、技术人员占比、营收增速和营业利润增长率四个指标来构成学习与成长维度，具体如表 3.4 所示。

表 3.4 学习与成长维度指标设计

二级指标	三级指标
学习与成长维度	高学历人员占总人数之比
	技术人员占总人数之比
	营收增速
	营业利润增长率

3.3 指标权重的确定及评分方法

层次分析法是一种可以将具有主观性的、难以量化的问题进行顶来个分析，实现定性与定量相结合。本文正是通过运用层次分析法来对各级指标的权重进行合理计算。

第一步是建立阶梯层次结构模型。将平衡计分卡运用到评价绩效中时，按照由整体到个体、从上到下的顺序，层层组合。目标层就是企业整体的战略目标，而平衡计分卡的财务、客户、内部流程、学习与成长四个维度为准则层，各个维度下选取的具体的指标为第三层具体指标层。

第二步是构建两两判断矩阵。在上述建立的阶梯层次模型中，对于同一层级每个要素两两对比分别判断其重要性，再选取相关领域内专家通过发放问卷调查进行打分的方式，打分具体情况应根据“1-9 比例标度表”，将专家意见汇总后形成最终判断矩阵。比例标度表如表 3.5 所示。

表 3.5 比例标度表

最化值	因素 i 比因素 j
1	同等重要
3	稍微重要
5	较强重要
7	强烈重要
9	极端重要
2, 4, 6, 8	两个相邻判断的中间值

第三步计算上述判断矩阵中每一层级指标的相对权重，并进行一致性检验。该步骤是通过运用 Matlab 软件计算得出的，需要的最终结果是每一个判断矩阵的最大特征值（ λ_{max} ）以及其对应特征向量。接下来就是进行一致性检验，但需要根据判断矩阵的阶数不同确定其相应的标准值，最终得出的结果若在标准值以内说明通过一致性检验，则前述计算出的每个特征向量就是各个具体评价指标的对应权重大小。

$$CI = (\lambda_{max} - n) / (n - 1)$$

$$CR = CI / RI$$

判断矩阵的阶数不相同其标准值也不相同，也就是说每一个阶数都有其相应的作为标准值来评价的一致性指标 RI，其具体值如表 3.6 所示。

表 3.6 一致性指标 RI 标准值表

标度	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0.00	0.0001	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

第四步为计算各指标的具体权重。首先将之前得到的矩阵进行归一化处理，此时可得到一个特征向量，再通过该特征向量所占的比例确定每一个维度所占的比重，可以发现每一个层级其比例相加都为 1。用同样的方式计算出第三层次具体指标层的具体权重，同理第三层次每个指标所占的比重之和也等于 1。

第五步再次根据发放问卷调查得到的专家打分，算出综合得分。制作问卷调

查,使前述选取的专家再次进行对应打分,考虑的因素应该为每个指标对企绩效的影响程度,本文将针对多元化经营绩效的影响。因此将各指标对目标企业的绩效影响分为五个等级进行判断打分。其打分标准具体参考表 3.7 所示。

表 3.7 评价等级划分表

等级	差	较差	一般	较好	好
得分	20	40	60	80	100

完成上述步骤后,进行第六步单因素模糊综合分析,构建绩效评价的模糊关系矩阵。该矩阵能合理反映出影响绩效的每一个因素和目标值之间的关系,即 $X=(X_{ij})_{20 \times 5}$ 。

首先将模糊关系矩阵中的各个数据进行分析并统一归一化处理,其目的是为了消除量纲的影响;再以模糊综合分析法构建的模糊评价矩阵为基础,引入层次分析法建立为层次分析评价模型,以此来评价目标企业的绩效综合表现,最终模糊评价的综合得分 $F=d \cdot X$ 。最终得出的评分可以将 2006 年国资委公布的《中央企业综合绩效评价实施细则》作为参考标准,如果所得总分 F 越接近 100,则说明绩效表现越优。最终计算出的总分评价绩效的评价标准具体如表 3.8 所示。

表 3.8 绩效评价的等级划分表

等级	优	良	中	低	差
得分	≥ 85	70-85 (含 70)	50-70 (含 50)	40-50 (含 40)	< 40

4 荣盛发展多元化战略介绍

本文选取荣盛房地产发展股份有限公司作为案例研究对象，主要有以下两个方面的原因：

首先，荣盛发展作为河北省首家通过 IPO 上市的企业，其在如此纷繁复杂的、竞争激烈的经济环境下较为成功的实施了多元化发展战略，并通过此次战略的实施使自己的业绩和经营成果都更上一层楼，最终成功跻身千亿房地产企业行列中。通过对其实施多元化战略的绩效分析，为我国其他企业制定多元化战略提供一定借鉴。

再者，由于本文需采用平衡计分卡来评价企业多元化战略的绩效表现，需要以公开数据作为分析基础，而荣盛发展于 2007 年 8 月成功在深交所上市，财务报表数据可得。因此，选择其作为案例公司进行研究。

4.1 荣盛发展简介

荣盛房地产发展股份有限公司（简称荣盛发展，证券 002146，SZ）成立于 1996 年，注册资本 18.82 亿元。其创立者在企业成立之初就与其他房企有所不同，很多房地产企业需要大量土地和资金资源，因此多以本土资源为基础再循序渐进的扩张至外地，而荣盛发展恰恰相反，其起点定在南京，在沿海地区积累到一定的房地产开发经验后，最终才回到本土，以廊坊市场作为重点开发地点。随后，在廊坊成功开发了阿尔卡迪亚等房地产项目，也是因为这些本土楼盘的成功使荣盛发展从此拥有了稳固的地位，此后才正式开启了多项异地开发项目。

荣盛发展的经营理念是一贯将品质放在第一位，其明智的市场定位的选择也是其成功的基础，起初他将市场定位在三线城市，以此避免与一、二线城市中那些资本雄厚并由稳固地位的国企以及外企争夺资源。在小城市发展的基础上荣盛发展扩大布局至全国范围内，直到 2005 年只用了短短几年时间就成为了全国百强房企。

2007 年对于荣盛发展来说是重要的一年，其抓住机遇登陆深交所成功上市。这个机会使得荣盛发展在资本市场上融资 8 亿多资金，随后在三线城市发展的基础上开始向一线城市扩张，例如天津、成都、重庆等地。经过七年的发展，公司的房地产项目已跨越至河北、湖北、内蒙古等 9 个省、1 个自治区以及 21 个城

市，其项目总数大约涉及到 100 个左右，这样的战略布局避免了由于部分城市房地产行业不景气而影响整个企业的风险，也能从一定程度上由于外部市场环境的向好趋势为企业营业收入提供增长空间。在这样良好的发展趋势下，2015 年中央又发布了《京津冀协同发展规划纲要》，由于荣盛发展将其项目重点布局在京津冀和长三角经济带，这一纲要的发布使其再一次有了绝佳的好机会。随后，企业在发展过程中，随着前期经济利润的高速增长，其管理层认识到现在这种传统的以房屋市场为主的战略规划已经不能适应竞争愈演愈烈的资本市场了，随后公司走上了多元化之路。公司从其单一的房地产项目改变为“大地产、大健康、大金融”的三位一体的整体战略，且颇有成效。在此后几年时间里，荣盛发展乘胜追击，其利润增速一直保持着较高水平，一直有“小万科”之称的它同样重视回款率指标，2018 年荣盛发展回款率占签约额的 80%，远高于行业平均值，终于在 2018 年跻身千亿房产行列。

4.2 荣盛发展多元化战略的背景

我国房地产行业从快速发展阶段到调整阶段，再到现在在震荡中但上升的过程。但是近几年，房地产行业在整体趋稳上升的过程中依然困难重重。起初在房地产行业飞速扩张的时期，国家为了遏制这种情况对土地供给采取宏观调控，此调控政策进一步使土地交易市场化，随后土地价格快速增长，导致各个房地产企业获取土地资源的难度更进一步。其次中央政府采取鼓励跨区域合作的办法来加快经济一体化的形成，这使很多具有优势的大企业有了快速扩张、增本融合的机会，这在无形中使房地产整体市场中形成强强联手的局面，而又增加了很多进入者包括外资企业和很多大型国内企业，其市场竞争的激烈程度可想而知。而后为了抑制市场需求，趋紧的金融政策从外部客户角度又为房地产企业增加了一定难度。房地产市场在经过这样复杂多变的环境后，其受众市场也更加细分了，客户的需求相比之前也千差万别，从以前只注重品质转化为更加多元化的要求，包括专业化、差异化等方面。面对这些变化，房地产企业需要在如此困难重重又充满机遇的时刻找准时机，及时转型，才是生存之道。

挑战和机遇看似矛盾却是辩证统一的，虽然面临如此多挑战，但是也处处存在着机遇。首先我国经济整体在近几年保持着持续稳定的增长，而房地产行业处

在这样的大环境中，也为其提供了良好的环境基础。其次，随着城市化进程的快速推进和稳步发展，居民收入也呈增长趋势，这样的条件拉动了房地产的需求。国内在良好的态势下形成了很多经济圈和产业集群，这使得对于商业地产和中高档住宅的需求进一步加大。区域经济一体化的发展不仅增加了各个产业的竞争度，更重要的是降低了行业壁垒，为跨区域扩张和产业梯度转移创造了良好条件。不仅如此，近几年国内外金融市场注重创新，这样的发展也为很多房地产企业解决了融资问题，在拓宽融资渠道的同时还降低了融资成本。由此众多房企通过制定并实施多元化战略来扩张产业，追求更高的增长率，荣盛发展也是其中一员。

4.3 荣盛发展多元化战略发展过程

荣盛发展的多元化之路可以分为两个阶段，第一阶段是其初始阶段，主要是运用一些相关的产业来进行探索，为后期发展打好基础，等这一初步规划发展较为成熟之后，才投入大量资金，形成第二阶段，促成全面的多元化布局。

(1) 2016年之前，荣盛房地产发展股份有限公司从其固有且其核心产业房地产为基础，逐渐开始涉足与其相关的其他产业，这段时间内，荣盛发展形成了集设计、物业、实业、酒店、商管甚至基金等多个产业为一体的产业集群。但其核心产业还是最初的房地产业以及后期发展的、与其紧密相关的物业和酒店业务。直到2016年，荣盛发展又开辟了新的领域——产业园，其发展不仅扩充了其经营范围，还为其提供了客观的营业收入。荣盛发展2014-2018年各产业营收占比情况如表4.1所示。

表 4.1 荣盛发展 2014-2018 年分产业营收占比表

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
房地产业	96.57%	94.87%	88.5%	89.35%	88.63%
产业园	—	—	4.92%	4.06%	5.96%
物业服务	0.81%	1.58%	1.31%	1.21%	1.19%
酒店经营	0.87%	1.02%	1.04%	0.92%	1.06%
其他	1.76%	2.53%	4.35%	4.33%	3.15%

资料来源：荣盛发展年报数据整理所得。

由此可以看出,在这个阶段荣盛发展虽然已涉及众多产业,但是主要的营收来源还是房地产产业,收入来源的多元化尚未得到明确体现,此后荣盛发展正式涉足其他产业并投入大量资金。

(2) 2016年以后,荣盛发展“3+X”战略正式启动,“3”即公司的三大主要业务大地产、大健康、大金融,“X”即互联网等新兴产业。

“大地产”板块,荣盛发展的总部设在京津冀区域,而其发展空间得天独厚,在此时选择完善并规划在京津冀地区的布局,公司在京津冀地区新增土地储备2000亩,以此为“圆心”,再向廊坊、保定、石家庄等重点城市扩展,这一决策在积极有效利用京津冀区域发展红利的同时也为企业未来的良好发展奠定了基础。在五五规划初期,荣盛发展非常明确自己的目标,时刻坚持以房屋为主要产业,在战略层进行调整的同时根据城市结构加快完成产品升级和提升服务,产品方面综合分类为住宅区、商业经济区和新型社区服务三部分。此后以“长江经济带”为业务中心向周边区域扩展土地资源,包括厦门、合肥、郑州、南京、济南等经济较发达城市,以此提高企业市场份额。同时,持续加强初代产业园区的开发,并创新新模式,成功收购永清光彩园区和香河万特高铁新城等项目这一举措使产业集团制度流程体系的建设也初具雏形,而这也使致力于提供新型园区和开发新兴生活方式运营商的荣盛发展离目标更进了一步。

荣升发展的核心业务一直是其最初的地产板块,其特别对客户的需求充分予以关注,根据需求导向打造住房产品,对其产品进行了系列划分,打造花语、锦绣、盛景、府邸四大产品线。荣盛发展环京区域的产业新城布局对其地位提升有很大作用,因此其开始致力于环京区域的布局并于2017年3月定于淮北,全面布局于长江经济带区域。荣盛物业发展、社区服务在其业务中也占据较大比例,并在中国物业百强排名中处于第27位,荣盛发展的目标是打造一个社区综合服务运营商。

“大健康”板块,2015年11月荣盛发展筹集5亿资金投入建设“荣盛康旅”项目,该项目的运营范围涉足健康、旅游、医药等产业,作为企业中的新产业,在集团房地产业打造的品牌基础上,在各大城市完善并形成产业链长、空间大的产业集群,其内部产业主要包括养老、养生、生命工程、旅游以及医药等产业,争取成为世界顶尖的康旅综合体、行业的先行者和领导者。按照既定的康旅板块的转型方向,不断扩大个产业现有布局,特别是对旅游度假产业板块来说,积极

寻找符合客户需求的、定位较高的、资源稀缺性较高的、具有差异化的度假地点。迄今，荣盛发展在多地国际度假地点已形成规模性产业，比如神农架、野三坡、秦皇岛、太平湖等，荣盛五星级阿尔卡迪亚度假酒店在这些地区也逐步投入使用。为了提高游客的度假体验，以达到促进企业良性发展的目的，荣盛发展酝酿并开启了“盛行天下”，成功收购美亚航空，以此为契机涉入航空领域，为消费者提供更加便利的旅游体验，也通过此举创新了国内旅游业的服务方式。荣盛下一步还将通过线上、线下资源的结合，推进康旅地产的全球“6+N”计划来提升企业价值。

“大健康”板块的康旅业务不仅为企业打开了新的市场、得到了更多的收入，而且将贫困乡村也视为其目标市场之一，创新开发扶贫模式，建立特色小镇、文创宝地等产业，助力脱贫攻坚战，担当社会责任。河北省平山县由于革命圣地西柏坡被大众熟知，但其确实国家级贫困县，2018年的成功摘帽使之再次走进了媒体和大众视野，荣盛发展也对其成功起了不小的作用。荣盛发展签订了与平山县中最贫困的李家庄的特色小镇合作方案。在李家庄革命资源的基础上，进行合理规划，将旅游产业打造为李家庄的特色项目。前后一共建了农家院、荣馨院子以及乡村客栈。直接使得李家庄的人居收入较前年翻了两番。

(3)“大金融”板块，通过将金融与房地产结合相得益彰，互惠互利。荣盛发展的大金融板块包含了众多金融核心产业，其金融体系构成具备差异化、多层次化。其实金融板块并不是荣盛发展初次涉足，其是由2010年成立的荣盛泰发基金拓展而来的，泰发基金在运行阶段为荣盛发展的融资提供了便利，并在此基础上形成了产业资本和金融资产融合的局面。目前，荣盛发展的金融板块不仅在本土发展，也与很多国有金融控股公司、投资银行以及国外地产的基金公司合作成立多支基金，其管理规模已累积达200亿元人民币左右，并位列“中国房地产基金十强”，并且在2017年获得“房地产基金综合能力TOP10”等荣誉，借此机会申请在新三板正式挂牌。与此同时，荣盛发展通过设立新产业、投资股份以及并购其他企业的方式，逐步迈入银行、证券和保险等金融行业，包括收购河北银行的部分股份、与民生银行和其他专业机构进行合作新设立了“景林景域产业基金”，并成立了一家投资公司，除此之外还成立了一家银行，这是唯一一家以房地产为主业起步经营的民营企业被批准进入银行业。这些业务的形成使得荣盛发展形成了金融体系和实业投资并驾齐驱前进的多元化投资平台，由此助力大金融

板块。

“X”板块为新兴互联网+产业，荣盛发展在制定多元化战略“X”板块中最先设立的是互联网板块，通俗来讲是企业改造、完善现有产业的技术平台。企业中的互联网产业的雏形是2015年成立的四众互联（北京）网络科技有限公司，该公司的成立对于企业整体的众多产业链都有优化改造作用，比如通过盛行天下平台、社区O2O以及社区金融平台作为布局的起点，彻底打开并占据互联网+的市场份额，这部分板块的实施对企业的房地产销售、项目开发、社区物业、健康旅游度假、金融体系等资源有整合作用，打造企业独特的互联网+形态下的企业多元化的运营模式，逐渐探索和完善个产业垂直领域的业务，实现产业链价值的融合与增值，加快推动公司由单一地产商模式向生活服务商转型的进程。通过大地产、大健康、大金融三大战略生产力和互联网相关产业的融合增加企业的核心价值，顺应我国共享经济的发展态势。荣盛发展多元化产业布局如图4.1所示。

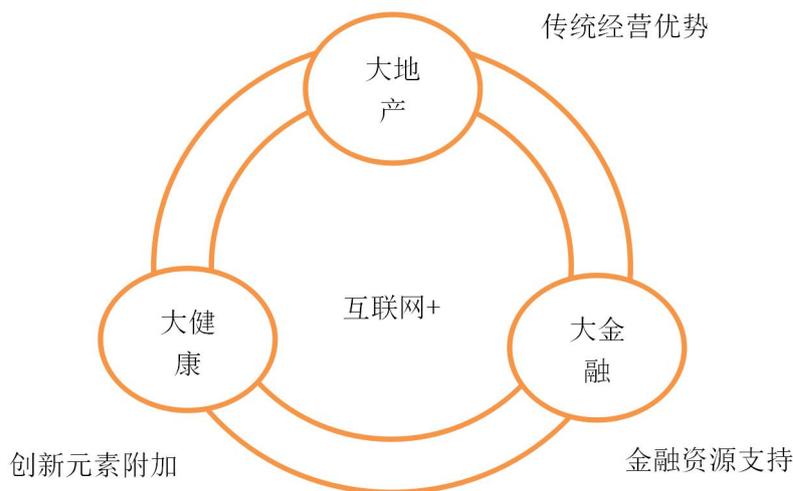


图 4.1 荣盛发展多元化产业布局图

4.4 荣盛发展多元化战略的动因

每一项战略决策都需充分考虑其动因，何况在风云万变的资本竞争市场中，稍有不慎，就容易陷入风险导致自身难保。荣盛发展计划实施其多元化战略的动因有以下几个：

(1) 分散荣盛发展现有风险。荣盛发展房地产股份有限公司起初是以房地产业起步并获得可观的利润，但随后受整个房地产市场泡沫严重和政府采取的相

应宏观政策的影响，只靠单一的房地产产业经营无法保障原有的盈利。再加上近几年整体疲软的世界经济态势，荣盛发展在经营管理的过程中，对风险进行精准识别和有效把控是非常有必要的，以此来为企业的长期稳定发展提供保障。正如诺贝尔经济学奖得主詹姆斯·托宾所说“永远不要把鸡蛋放在一个篮子里”，其中的道理与通过多元化经营来分散风险有这同样的道理。

荣盛发展在近几年的扩张中，其财务风险相对较大，尤其是长期偿债能力的欠缺。资产负债率长期处于 75%以上，并在 2016 年以来一直保持在 80%以上，一旦资金链断裂，必然引起公司内动荡，更有甚者可能会引起资不抵债。与此同时，中间等级城市的“去库存”效果相对欠佳，也从一定程度上致使荣盛发展的经营收益呈走低趋势，公司创造盈利和回笼资金力度不足，对于财务压力原本就巨大的荣盛发展可谓雪上加霜。

荣盛发展也存在一定经营风险。房地产行业快速发展的态势虽然收到部分限制，但其整体内部竞争却快速加剧，行业巨头诸如万科、恒大及万达都开始了多元化转型，纷纷加入“互联网+”等发展势头良好的新兴产业，这使得荣盛发展的单一业务经营模式经营风险加大。因此其在 2015 年也加入转型行列，实现了涉及房屋设计、酒店管理、社区物业、商业管理、金融体系和互联网产业等全方位的、综合性的全产业链条，通过促进企业主、辅业协同发展来提高公司收入、利润的增长率。再者 2016 年房地产行业响应中央政府“去库存”的政策号召，扩大了行业内部的销售增长率，为荣盛发展的战略实施提供资金基础。有了充足的资金之后，2016 年初步形成了以“大地产、大健康、大金融”以及新型产业全面发展的“3+X”发展战略，并希望通过进入不同产品市场促成向多元化经营方式的转变，从而提升企业面对给各类风险的应变能力，促使企业在不断发展的过程中完成革新，力图将利润扩张到最大，损失减小到最小。

(2) 充分利用荣盛发展内部剩余资源。在企业不断经营、发展、扩张的过程中，技术水平相应提高，技术人员的综合素质逐渐提升，管理理念也逐步更新，但在这个发展过程中，会随着时间的推移积累大部分没有被充分利用的资源。房地产行业整体的“去库存”效果不明显，可以发现荣盛发展的存货量非常大，占用了一大批资源，其存货周转率近几年都维持在 0.25 左右，水平较低，如果仅把其他富足资源再用于扩大房地产存货，势必会造成资源浪费，降低企业的发展效益。因此，荣盛发展在促进产业扩张和多元化经营的进程中，对资源和余缺资

金的规划利用，使企业资源的浪费降低到最小程度。这样不仅利用了闲置资源，还在扩张企业规模的同时加大了利润增长的空间，进而提升企业整体抗击风险的能力。此外，荣盛发展在转型升级的过程中，有着明智的前瞻眼光，在转型前期并没有大量投入资金，而是先从房地产相关产业入手，当该经营模式具有一定的稳定性和适应性后，再大力扩展新兴产业，形成“大地产、大健康、大金融”以及新型产业全面发展的“3+X”战略定位。

(3) 拓展现有市场范围。企业起初为了专注于提高生产效率和提供优质的服务来巩固自己的顾客群，会进行专业化经营并将工作尽量细分，但随着企业生命周期的推移，各指标增速都开始变缓，这时往往为了打开新的市场逐步转型为多元化经营。多元化经营初期开发的各个产品之间都存在相互互补、相互替代的关系，即从固有产品相关产业开始扩张。荣盛发展在布局多元化战略的过程中，注重个产品市场间的协同效应炳顺英琪规则，利用规模经济，致力于将荣盛发展现有的核心竞争力、组织管控能力、市场运行经验充分利用到各个产业经营中，将企业单一优势扩展到其他产业中。企业更是在传统的产业基础上，加入“互联网+”模式，紧跟时代潮流、进一步加大企业的竞争力。

荣盛发展起初在房地产经营模式下已经树立了良好的企业形象，巩固了一大批客户群，这对其后续的发展和扩张都至关重要。现在公司业务中收入占比最大的还是房地产业，开发旅游度假、酒店管理、养老养生、金融等产业，并以互联网的发展完善公司其余产业的平台，借助公司主业前期的良好基础，不仅委员由客户提供了更优质的服务和更广的产品范围，还在新的市场上抢占一批客户群。荣盛发展的这种扩张路径会达到有效扩张市场势力的目的，并降低进入新的行业和领域的难度。

(4) 外部政策为荣盛发展带来的机遇。2014年年初李克强总理提出了“双向调控”，房地产行业长期趋紧的政策环境有所改善。各地政府响应中央的号召陆续对之前宏观调控下的系列政策放缓，有些地区取消了房屋限购，金融体系对房地产企业放松限贷、定向降息、房企的融资开闸，对住房公积金放宽等，这一系列政策使得房地产企业的资金回收较之前有明显好转。2015年，国家提倡房地产企业“去库存”，从供需两端双向发力以优化市场机制，房地产行业的发展形势愈加明朗。行业整体内不管是商品房销售额还是销售面积其增速均实现由负转正，且2016年增速进一步加大。据国家统计局数据显示，2016年全国商品房

销售面积较 2015 年增长 22.5%，其中住宅销售面积增速占 22.4%，销售额较 2015 年增长 34.8%，这些数据在近几年创得新高。在供给侧结构性改革的大背景下，各行业“三去一降一补”成效初显，房地产行业也不例外，房屋库存水平尤其是商品房持续下降。因此，荣盛发展的固有产业发展势头良好且资金充足，为其进行多元化转型提供了必要的资金支撑。

5 基于平衡计分卡的荣盛发展多元化战略绩效评价

本章将运用第三章设计的平衡计分卡指标体系,选取荣盛发展 2014-2018 年的财务数据对荣盛发展多元化战略的绩效作出具体的评价分析。

5.1 财务维度分析

荣盛发展将多元化战略落地实施之后,其财务表现依旧是最众多利益相关者们所关注的。

(1) 盈利能力指标。荣盛发展 2014-2018 年盈利能力各指标的表现和折线图如表 5.1 和图 5.1 所示。

表 5.1 荣盛发展 2014-2018 年盈利能力各指标汇总表

指标	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
资产报酬率	5.03%	3.00%	3.43%	3.61%	4.10%
净资产报酬率	24.61%	14.03%	19.85%	23.55%	25.65%
销售净利率	14.95%	10.98%	14.28%	15.71%	14.68%

资料来源:荣盛发展年报数据整理所得。

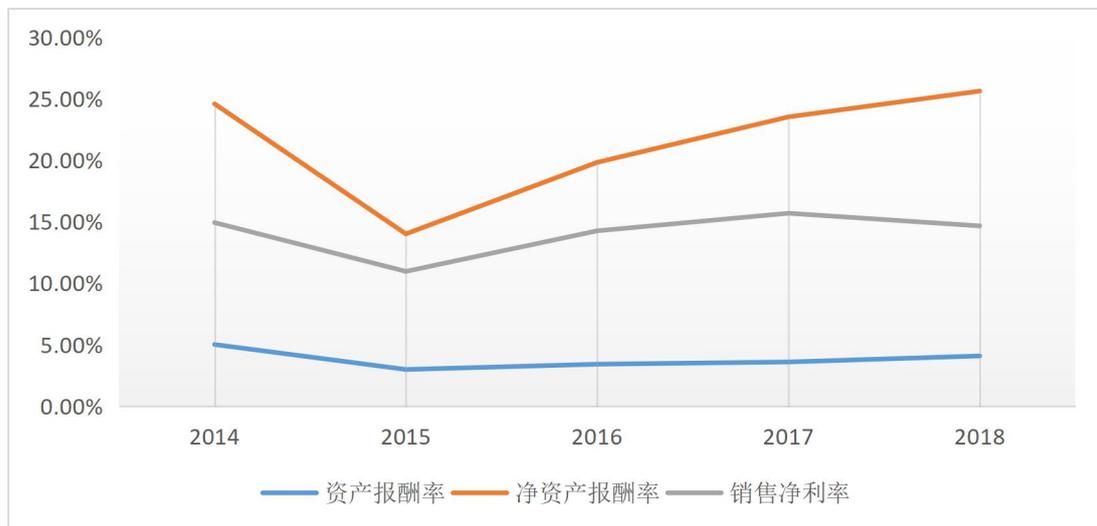


图 5.1 荣盛发展 2014-2018 年盈利能力指标折线图

由图 5.1 可以看出,荣盛发展的财务报表在 2014-2018 年整体呈上涨趋势,只是在 2015 年相对于 2014 年三个指标均有下降,首先与 2015 年国内经济增速

下行压力加大,经济增长继续探底,全年经济增长 6.9%,创 1990 年以来最低点。国房景气指数也在 2015 年达到了最低点 93.34,但是外部政策的支持,使得企业在盈利方面从 2015 年触底之后有所上升。净资产报酬率在 2015 年后上升明显,说明在实施多元化战略以来企业投资者的报酬逐年上升,这也是对企业管理者的肯定,说明企业利用净资产的效率和管理人员的经营管理水平越来越好。而在这期间,荣盛发展的销售净利率在 2018 年有所下跌,由企业财报信息可知,这是因为在落地多元化战略时,随着规模和销售不断扩大,企业的管理费用、销售费用、财务费用大幅上升,导致企业净利润没有成正比例变动。因此,荣盛发展应在扩大规模和增加销售的同时,使自己的管理方式更精进,注意企业其他费用的控制。

(2) 偿债能力指标。荣盛发展 2014-2018 年偿债能力各指标的表现和折线图如表 5.2 和图 5.2 所示。

表 5.2 荣盛发展 2014-2018 年偿债能力各指标汇总表

指标	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
流动比率	1.46	1.66	1.63	1.47	1.37
速动比率	0.41	0.52	0.59	0.50	0.49
资产负债率	79.58%	78.60%	82.70%	84.68%	84.04%

资料来源:荣盛发展年报数据整理所得。

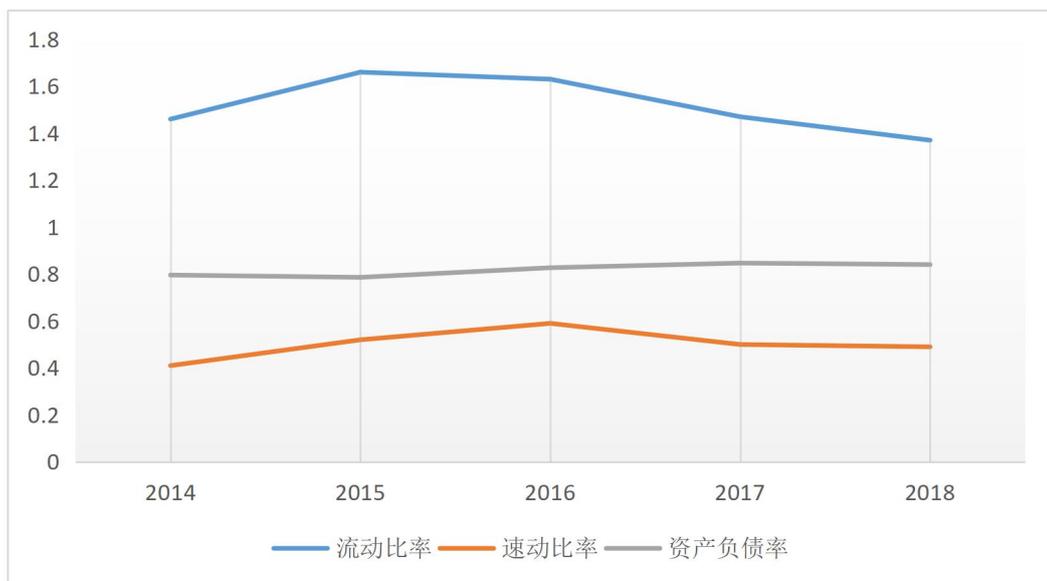


图 5.2 荣盛发展 2014-2018 年偿债能力指标折线图

由上图可以看出，荣盛发展的偿债能力相对其他指标来说处于弱势水平。流动比率和速动比率是短期债权人非常关心的指标，一般情况下认为企业的流动比率其正常范围应保持在 2 左右，而速动比率为 1 左右，但是荣盛发展远不及标准值，其流动比率 1.35-1.7 之间，且在 2016 年呈下降趋势，而速动比率一直位置在 0.4-0.6 之间。可见速动比率却变化不大，说明荣盛发展在 2016 年实施多元化战略以后，在中央“去库存”的政策下，大力减少自己的库存导致，但其短期偿债能力依然不足，容易发生财务风险，企业应加强偿债能力的提高。

资产负债率是衡量企业长期偿债能力较有说服力的指标，它一般维持在 40%-60%之间则说明处于正常范围内，而可以看出荣盛发展的资产负债率一直处于 75%-85%之间，且在 2016、2017、2018 三年均超过了 80%，容易发生资不抵债的严重问题。不过作为房地产行业，高杠杆本就是其行业特征，其融资也一直呈现较高难度，现在在全国范围内去房地产企业杠杆的形势下，很多房地产企业的资产负债率却居高不下，2018 年鲁商置业的资产负债率竟达到 94.35%之高，而荣盛发展的资产负债率也不仅没有下降，却连续呈走高趋势。但业可以看出荣盛发展的资产负债率整体趋势平稳。值得注意的是自 2016 年企业进行多元化转型的过程中，由于加大了资金投入，也是资产负债率呈上涨趋势的原因之一。

(2) 营运能力指标。荣盛发展 2014-2018 年营运能力各指标的具体表现和折线图如表 5.3 和图 5.3 所示。

表 5.3 荣盛发展 2014-2018 年营运能力各指标汇总表

指标	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
存货周转率(次)	0.34	0.28	0.27	0.26	0.3
应收账款周转率(次)	121.17	52.34	59.22	65.13	30.43

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

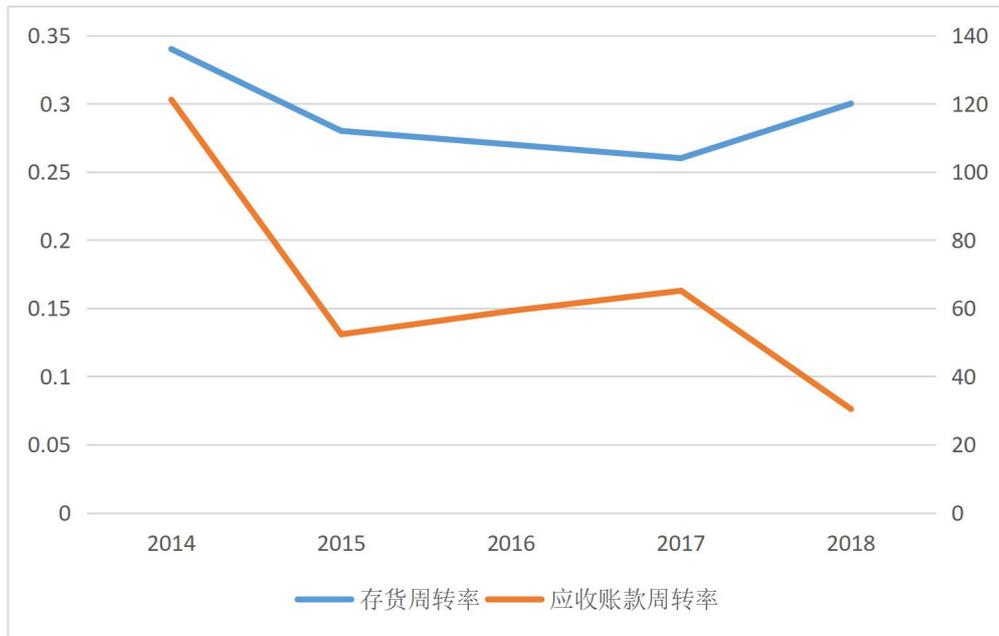


图 5.3 荣盛发展 2014-2018 年营运能力指标折线图

由上图可看出，荣盛发展的存货周转率的变化较为平稳，自 2015-2017 年稍有下跌之后，2018 年增速较大，说明企业内部存货的流转和利用效率加大，这不仅可以提高企业利润获取的能力，而且存货的强流动性有助于企业加强短期偿债能力。说明多元化战略的实施，对荣盛发展的商品存货的流动性有了提高，其存货管理水平也得到进一步提高，企业能对资金的利用更有效率。

而荣盛发展的应收账款周转率与存货周转率对比之下显得波动很大，且在 2018 年大幅下跌。应收账款周转率下跌造成的直接结果就是坏账损失加大，企业存货的流动性虽然进一步加强，但并没有将款项及时收回，也会影响资金的使用效率。说明多元化转型并没有提高荣盛发展的应收账款周转率，其需要在资金回笼方面加强力度，收回资金。

5.2 客户维度分析

客户从某个角度来讲也是企业最重要的资源，只有企业有了稳定的客户群，才有成长和上升的空间。本文选取 2014-2018 年客户角度的信息来分析荣盛发展的情况。

(1) 品牌百度搜索指数。从这个指标可以直观反映出在客户群众中荣盛发

展的热度和流行度,其 2014-2018 年品牌百度搜索指数和在行业中的占比的表现和折线图如表 5.4 和图 5.4 所示。

表 5.4 荣盛发展 2014-2018 年品牌百度搜索指数汇总表

项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
搜索指数	985	2270	1185	1487	1077
行业	2802	3260	3238	3490	2302
占比	0.35	0.696	0.366	0.426	0.468

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

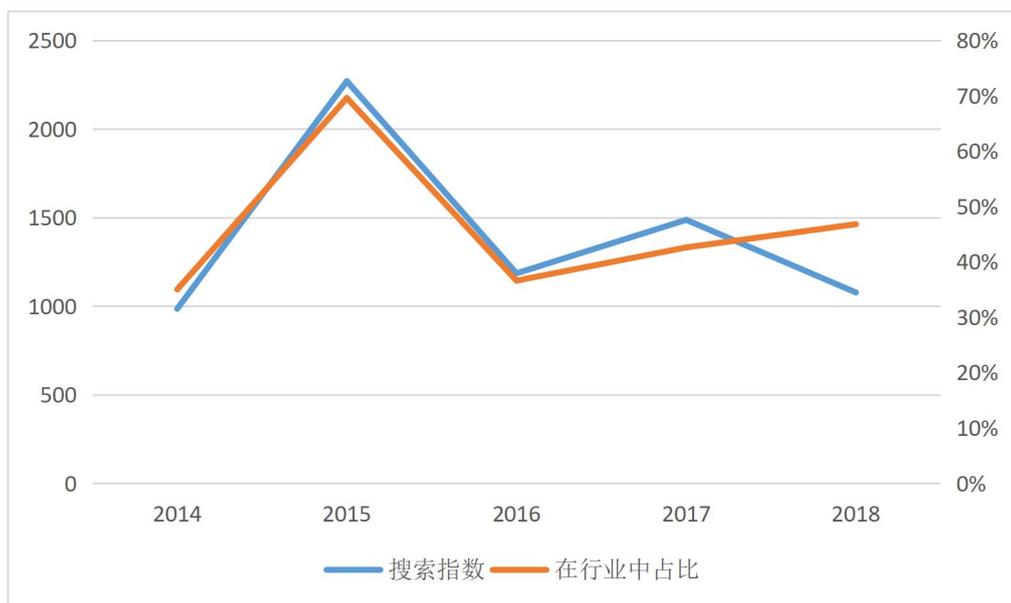


图 5.4 荣盛发展 2014-2018 年品牌百度搜索指数折线图

由上图可知,荣盛发展在客户群众的热度在 2015 年达到了顶峰,由于当时整体经济低迷,而荣盛发展将市场定位于低成本的二三线城市,在此基础上抓住了发展的好机会,而在实施多元化战略后,其热度在 2017 年有所上升,且在行业中的占比连年上升,整体趋于平稳水平。

(2) 企业品牌价值。它是一个体现企业综合能力的指标,不仅可以反映企业中产品的质量、功能以及员工价值等一些内部能力,也能反映消费者对企业的青睐等一些外部能力。其数据是由国务院发展研究中心企业研究所、清华大学房地产研究所和中国指数研究院三家单位联动的“中国房地产品牌价值研究成果发布会暨房地产品牌发展高峰论坛”公布的排行和价值总值数据所得。

荣盛发展 2014-2018 年企业价值的表现和折线图如表 5.5 和图 5.5 所示。

表 5.5 荣盛发展 2014-2018 年企业品牌价值汇总表

项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
品牌价值	27.63 亿元	45.68 亿元	68.26 亿元	85.45 亿元	120.03 亿元

资料来源：由荣盛发展官方网站披露信息整理所得。

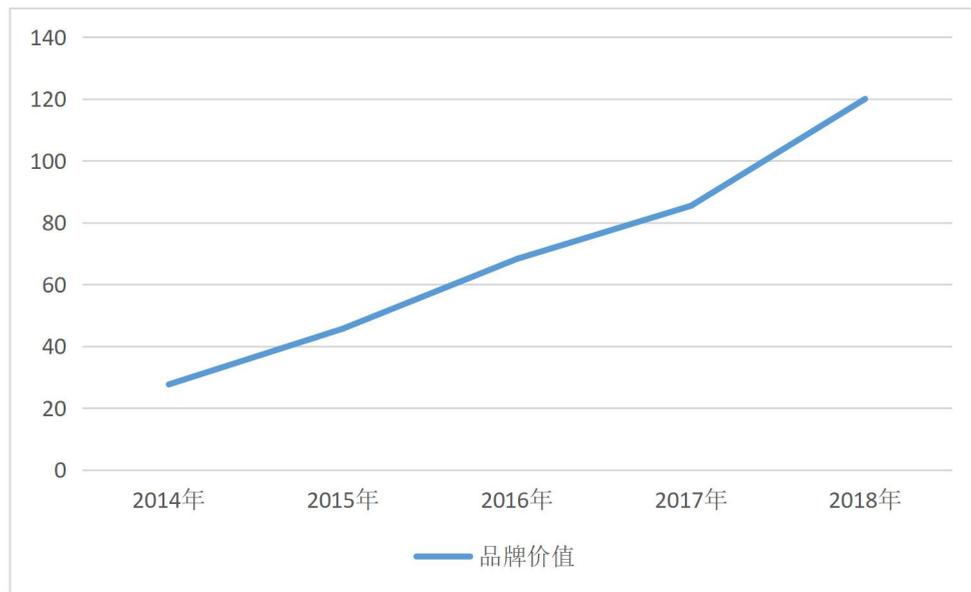


图 5.5 荣盛发展 2014-2018 年企业价值折线图

由折线图可以直观看出，荣盛发展的企业价值自 2014 年开始逐年上升，说明企业在市场中的竞争力也逐年上升。自荣盛发展实施多元化战略以来，2017-2018 年企业价值快速增加，相比之前只打开了房地产市场，但是多元化转型以来，通过荣盛发展的养老、金融、旅游等其他产业在不同的客户群中打下了良好的基础，提升了荣盛发展的知名度，其企业价值排行近几年都在行业中名列前茅。

(3) 主要客户销售占总销售额之比。这个指标可从一定程度上反映客户对该企业的信任和忠实度，拥有具有优势的主要客户资源可以提高企业的核心竞争力，在市场中具有固有优势，荣盛发展 2014-2018 年该指标的表现和折线图如表 5.6 和图 5.6 所示。

表 5.6 荣盛发展 2014-2018 年主要客户销售汇总表

项目	单位	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
前五名客户	亿元	2.15	3.42	1.46	2.98	1.25
前五名客户占比	百分比	0.93%	1.46%	0.48%	0.77%	0.22%

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

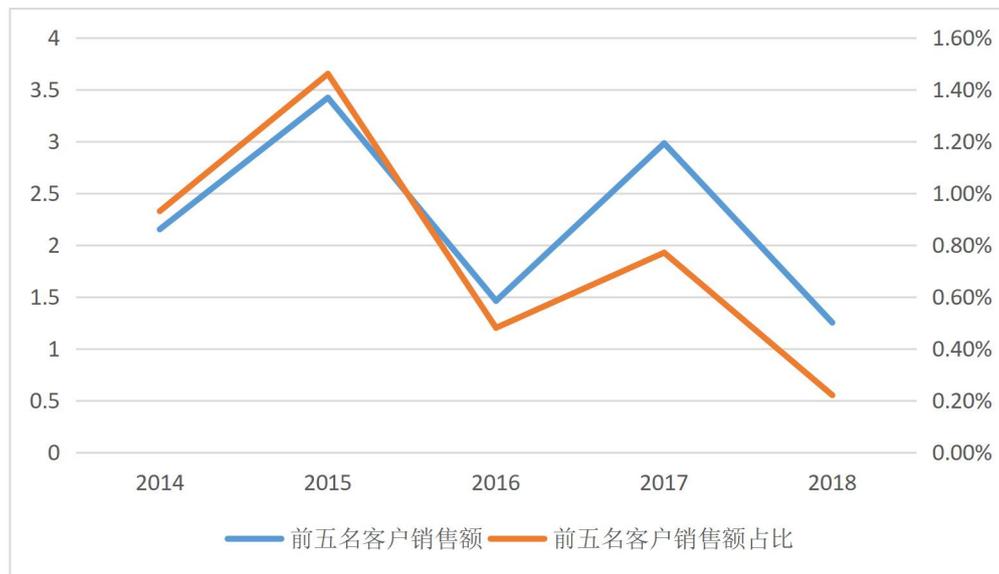


图 5.6 荣盛发展 2014-2018 年主要客户销售及其占比折线图

由上图可知，荣盛发展在实施多元化战略之后，企业受众扩大，企业的宣传、广告费用加大，一些老客户也加大了购买力，在 2017 年，其销售占比大幅上升。但在 2018 年，有所回落，荣盛发展应继续加强宣传自己的优势，扩大效应，在此同时，应不断提高质量，努力收集客户的投诉并进行分析，有效率的替客户解决问题，用品质说话，注重企业的长期发展能力。

(4) 市场占有率。该指标可直接反映企业在行业中的竞争力，也能从一定程度上反映企业客户群的大小。市场占有率越高，说明企业的产品、服务更能得到大众的认可，企业的后续力量也越强。荣盛发展 2014-2018 年该指标的具体情况和折线图如表 5.7 和图 5.7 所示。

表 5.7 荣盛发展 2014-2018 年市场占有率汇总表

项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
市场占有率	3.89%	3.86%	4.01%	3.96%	5.96%

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得

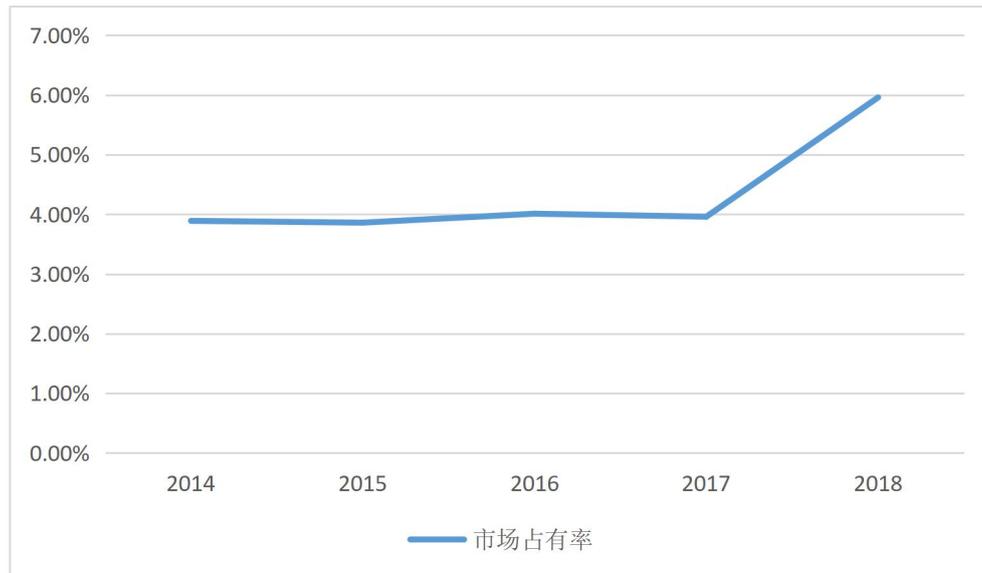


图 5.7 荣盛发展 2014-2018 年市场占有率折线图

由上图可以看出，荣盛发展在实施多元化战略之前，其市场占有率处于平稳发展的趋势，在多元化转型之后，其市场占有率快速增长。说明多元化战略提高了企业在行业中的竞争力，荣盛发展 2018 年位列“中国百强房地产企业”第十六位、“稳健性 TOP10”榜单第六位，由此可看出，荣盛发展的客户群体范围在稳中上升，在行业中的地位得到进一步提升。

5.3 内部流程维度分析

内部流程维度是评价企业的业务流程安排是否合理的指标，有效且合理的内部流程是企业长期持续发展的基础，决定着企业的内动力。以下将从各指标进行详细分析。

(1) 财务费用、管理费用、销售费用占营业收入之比。本文根据相关性和数据的可得性选取三项费用占营业收入之比对荣盛发展的内部流程进行评价，荣盛发展 2014-2018 年三项费用占比的具体情况和折线图如表 5.8 和图 5.8 所示。

表 5.8 荣盛发展 2014-2018 年三项费用占营业收入之比汇总表

项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
财务费用占营业收入比	0.67%	0.82%	0.21%	0.57%	1.42%
销售费用占营业收入比	2.12%	2.34%	2.47%	3.01%	3.06%
管理费用占营业收入比	3.09%	3.59%	3.23%	3.63%	3.46%

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

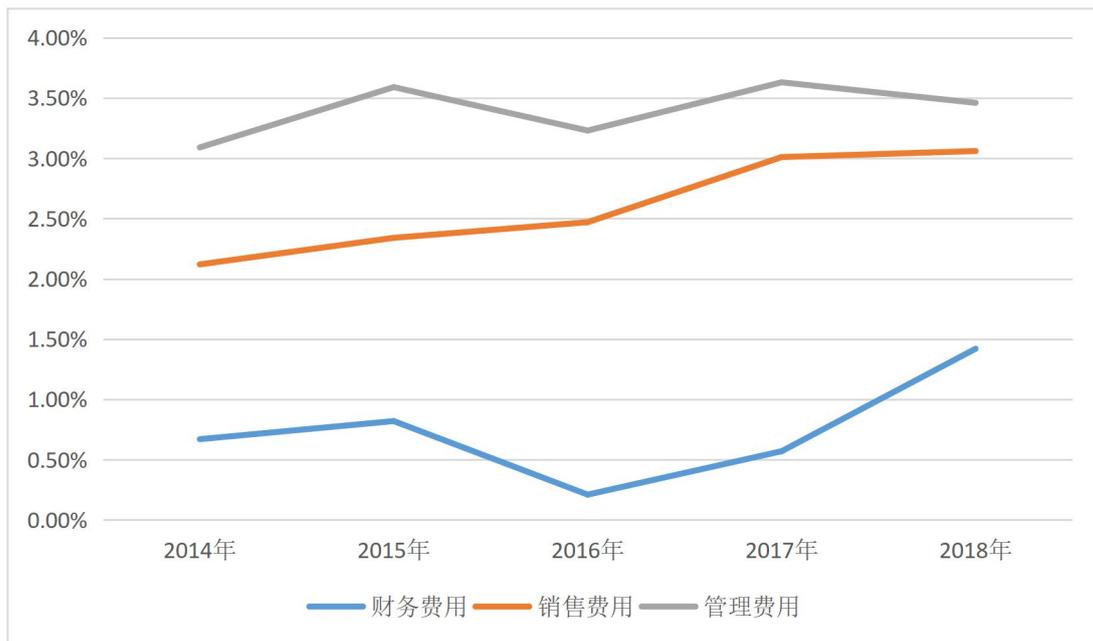


图 5.8 荣盛发展 2014-2018 年三项费用占比折线图

由上图可以看出，企业管理费用基本保持在稳定水平，销售费用在 2016 年之后有所增加，而财务费用也是在 2016 年后保持上升趋势。正是由于多元化战略的实施，使企业规模扩大，销售项目增加，宣传力度加大。由荣盛发展披露信息可知，2015-2016 年销售费用和管理费用增加是由于本年度经营规模扩大，项目增加，销售人员人工成本和营销费用相应增加，以及并购和新设的公司数量增加导致；财务费用同比减少源于本年度费用化借款减少。2016-2018 年销售费用和管理费用的连年增加主要因为报告期内职工薪酬和销售代理费增加所致；本年度又因为费用化利息支出增加导致财务费用的增加。可以看出，多元化战略对企业的影响不只是扩大销售规模那么简单，与此同时，从基层职工到部门设置，整体架构也会随之发生改变。

(2) 人均产出。人均产出是将营业收入归到每一个员工身上，明确衡量平均每一个员工为企业创造的收入，从员工的角度衡量企业的内部流程和人才安排是否科学，更重要的是也能从一定程度上说明企业内部人员是否有冗余问题。荣盛发展 2014-2018 年该指标的具体表现和折线图如表 5.9 和图 5.9 所示。

表 5.9 荣盛发展 2014-2018 年人均产出汇总表

项目	单位	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
营业收入	亿元	231.32	234.46	306.22	387.04	563.68
员工人数	万人	1.16	1.37	1.68	2.18	2.46
人均产出	万元	199.41	171.14	182.27	177.54	229.14

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

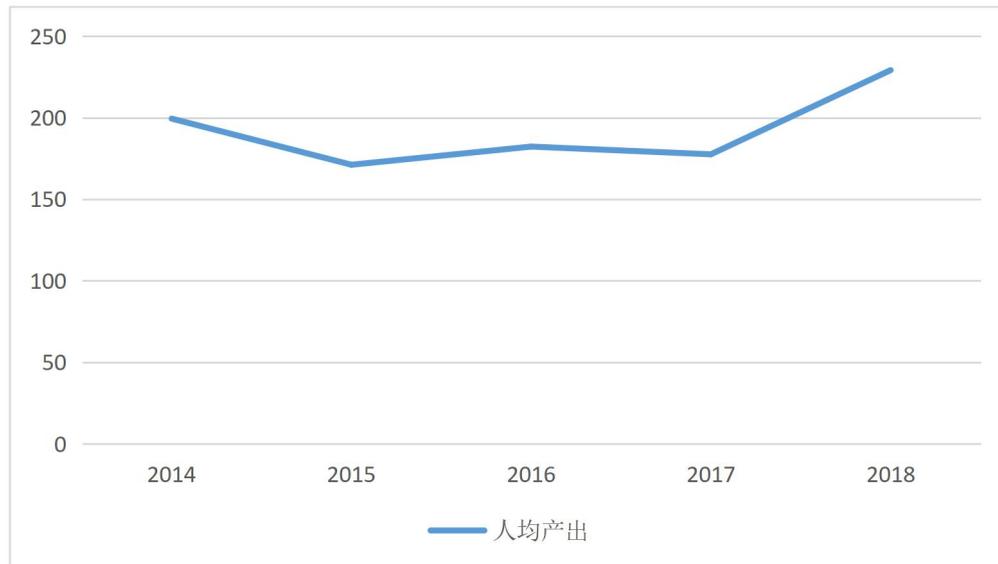


图 5.9 荣盛发展 2014-2018 年人均产出折线图

由上表可以看出，荣盛发展的人均产出在 2017 年之前一直保持在同一水平，直至 2017-2018 年，人均产出迅速增长，说明企业内部员工的效率大大提高，也从侧面印证了荣盛发展自多元化转型以来，企业内部流程得到一定优化，更有效率。

5.4 学习与成长维度分析

学习与成长能力对企业的重要性不言而喻，它代表着促进企业的可持续发展能力。本文选取专业技术人员占比、高学历人员占比、营收增速和营业利润增长率来评价荣盛发展的学习与成长能力。

(1) 专业技术人员和高学历人员占比。企业的发展离不开具有长远眼光的决策者，也离不开具有较强执行力的员工，应本着以人为本的理念促进企业长远发展。荣盛发展 2014-2018 年该两项指标的具体表现和这些图如表 5.10 和图 5.10

所示。

表 5.10 荣盛发展 2014-2018 年专业技术人员和高学历人员占比汇总表

项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
专业技术人员占总人数比	5.77%	3.94%	4.26%	3.88%	13.76%
高学历人员占总人数比	24.4%	20.98%	22.78%	25.87%	27.27%

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

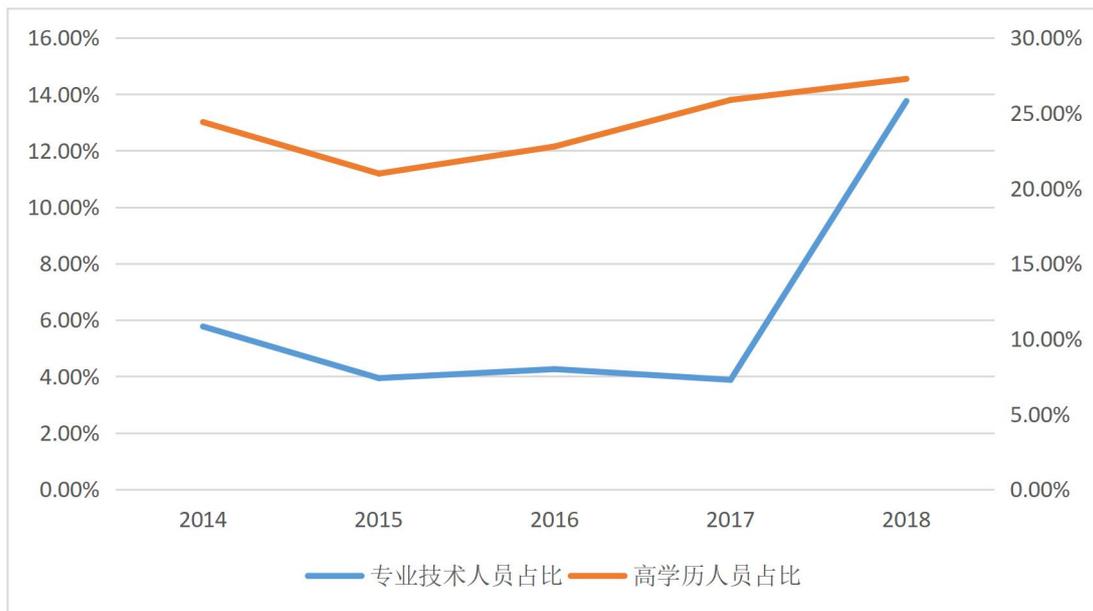


图 5.10 荣盛发展 2014-2018 年专业技术人员和高学历人员占比折线图

由上图可以看出，员工作为企业的核心元素，其自身素质的强弱对于企业来说非常重要，而荣盛发展在战略转型之后，其员工构造更趋科学化、高端化，特别是 2017-2018 年度增速较大。技术人员的占比从一定程度上反映企业的研究能力和未来的发展趋势。高学历人才也从一定程度上反映出企业拥有员工的整体素质、能力和创新力。荣盛发展的员工总人数也连年上涨，2018 年达到了 24607 人。可得出，荣盛发展在实施多元化战略之后开始注重研发能力，加大技术的资金投入，致力于提升企业员工整体的素质水平，这对于荣盛发展的后续增长是有极大的推动作用。

(2) 营收增速。该指标反映企业每年营业收入的增长幅度，增长速度越快，说明企业扩张越快，获取利润能力越强，但是前期增速大的代价就是规模扩张带

来的管理费用、销售费用等间接费用的加大。在企业的营收增速较大后一段时间内，其会到达瓶颈状态并难以在一时间突破，呈现低速增长的状态，但是值得注意的是，这在一定程度上会影响客户和投资者的判断。荣盛发展 2014-2018 年营收增速的变化情况如表 5.11 所示，其折线图如图 5.11 所示。

表 5.11 荣盛发展 2014-2018 年营收增速汇总表

项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
营收增速	20.59%	1.35%	30.60%	26.39%	45.64%

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

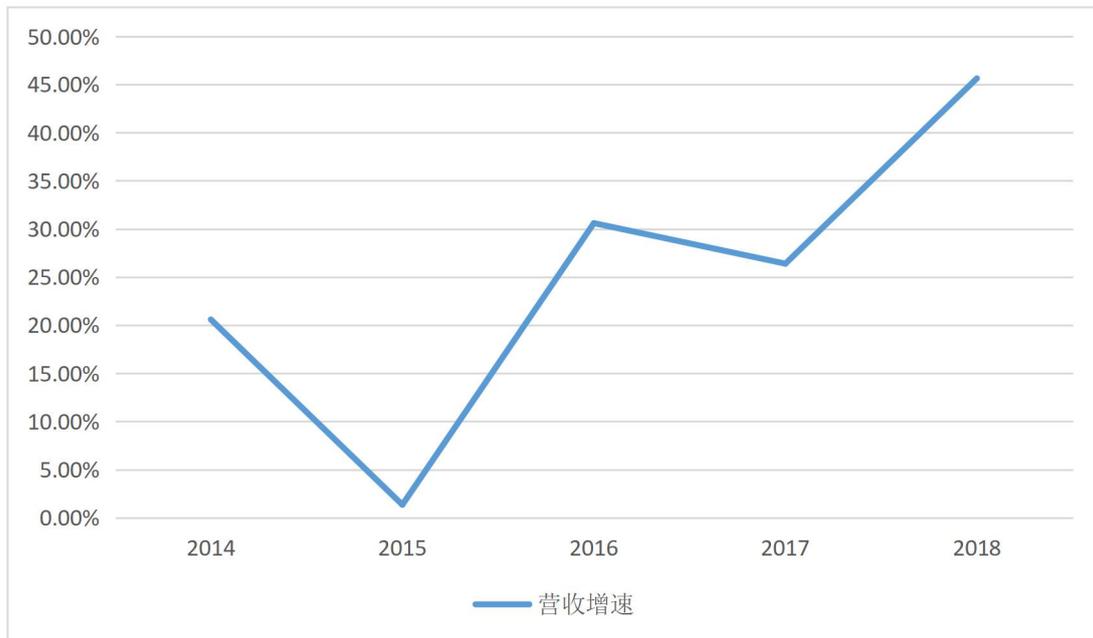


图 5.11 荣盛发展 2014-2018 年营收增速折线图

由上图可以看出，荣盛发展的营收增速一直都处于较高水平，只有 2015 年增长缓慢，营业收入水平几乎与 2014 年持平，在 2016 年由于外部环境的改善，增速实现了大幅上涨，自 2016 年企业开始落实多元化战略之后，增速先出现缓慢下跌，在 2018 年有飞速上涨，可见，多元化战略是一个长期战略，它对于企业的影响短期内很难表现出来。2018 年除了房地产板块依旧占主导地位之外，康旅板块的发展也趋于稳定，实现营业收入约 36 亿元，产业园板块实现净利润 8.12 亿元，完成回款 35.62 亿元，金融板块面对经济环境严峻、金融业监管严

厉的局势下拿下 3.97 亿元的净利润。而互联网板块处于起步阶段，还未完成计划，实现经营收入 4667 万元。

(3) 营业利润增长率。该指标可反映企业通过经营活动实现的利润的增减变动情况和增长趋势，对于企业的流动性、经营能力有很好的体现，荣盛发展 2014 年-2018 年该指标的具体表现如表 5.12 所示，其折线图如图 5.12 所示。

表 5.12 荣盛发展 2014-2018 年营业利润增长率汇总表

项目	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
营业利润增长率	10.10%	-28.58%	75.88%	37.68%	42.51%

资料来源：由荣盛发展年报数据整理所得。

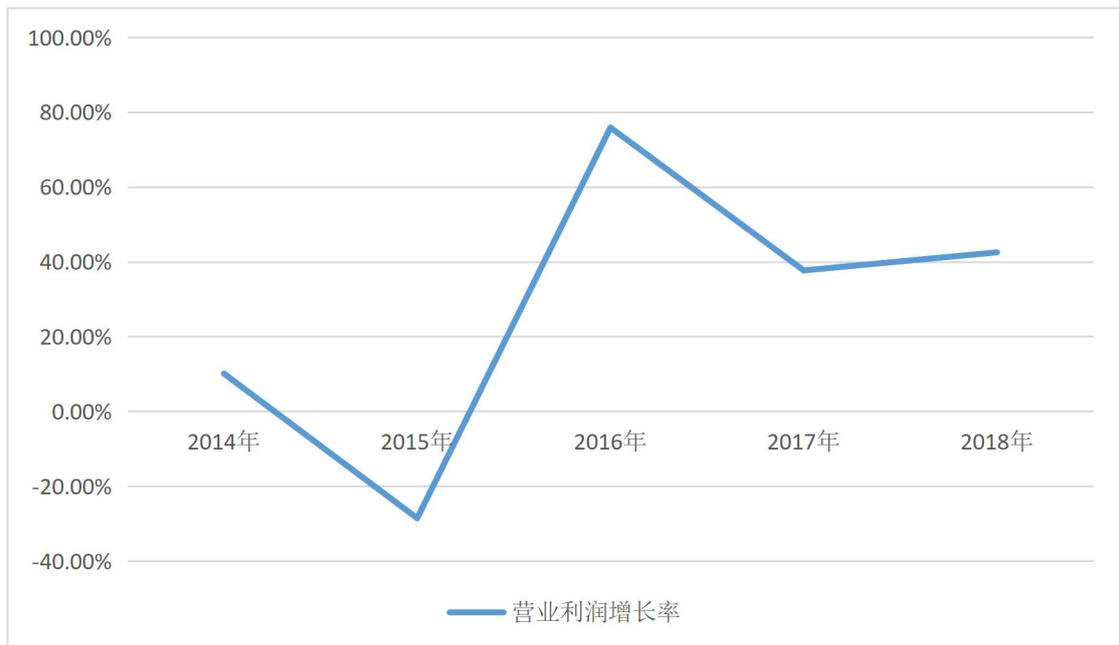


图 5.12 荣盛发展 2014-2018 年营业利润增长率折线图

由上图可知，荣盛发展在 2014-2015 年受国内经济和房地产行业趋势下滑影响，其营业利润增长率呈大幅下降的趋势，影响着企业的盈利能力，说明企业经营状况不是很好，自荣盛发展在 2016 年实施多元化战略以来，该指标快速增长，并实现由负转正，可见多元化转型的成功提高了荣盛发展的经营效益，在 2017 年稍有下滑后，该指标增长率趋于稳定状态。

5.5 荣盛发展多元化战略绩效综合评价分析

单独分析各个维度的指标不能综合的反映绩效表现，应将各维度、各指标联系起来进行综合分析。根据上述设计的绩效评价体系，选取房地产行业相关工作者以及会计师事务所注册会计师等专家对各指标进行打分，再运用层次分析法计算各维度和具体指标的权重，并由构建的模糊关系矩阵计算得出最终总分，才可得出其多元化战略绩效的综合评价。

5.5.1 计算综合分值

上述构建的评价体系中，一级指标是企业整体的战略目标，二级指标是基于平衡计分卡的四个维度。由各位专家对比出四维度之间的相对重要性，得出荣盛发展四维度判断矩阵，如表 5.13 所示。

表 5.13 四维度两两判断矩阵

	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度
财务维度	1	1/3	1/4	1/5
客户维度	3	1	1/2	1/4
内部流程维度	4	2	1	1/2
学习与成长维度	5	4	2	1

为计算的简便、准确性，本文将运用 Matlab 软件来计算各个判断矩阵相关数据，由上表计算的为各维度判断矩阵中最大特征向量值 $\lambda_{\max}=4.0725$ ，而上述最大特征值对应的每个维度的特征向量为 $w=(0.0770, 0.1369, 0.2474, 0.5388)$ 。

其次对计算出的上述判断矩阵的特征向量值进行一致性检验。具体表现为一致性检验指标 $CI=(\lambda_{\max}-n)/(n-1)=0.0242$, $CR=CI/RI=0.0242/0.90=0.0269 < 0.1$ ，通过一致性检验。

而后对上述所得的最大特征向量进行归一化处理，即可得到平衡计分卡下每一个维度对应的权重：

$$W(\text{财务维度})=0.0770/(0.0770+0.1369+0.2474+0.5388)=0.0770$$

$$W(\text{客户维度}) = 0.1369 / (0.0770 + 0.1369 + 0.2474 + 0.5388) = 0.1369$$

$$W(\text{内部流程维度}) = 0.2474 / (0.0770 + 0.1369 + 0.2474 + 0.5388) = 0.2474$$

$$W(\text{学习与成长维度}) = 0.5388 / (0.0770 + 0.1369 + 0.2474 + 0.5388) = 0.5387$$

则二级指标的权重与一致性检验结果如表 5.14 所示：

表 5.14 二级指标权重及其一致性检验表

二级指标	权重	一致性检验
财务维度	0.0770	$\lambda_{\max}=4.0725$
客户维度	0.1369	CI= 0.0242
内部流程维度	0.2474	CR=0.0269
学习与成长维度	0.5387	

由上述的处理结果可以看出，该四维度判断矩阵通过了一致性检验，表明层次设置考虑了合理性，最终所得权重较合理的反映出了四个维度的相对重要性。

用上述同样的方法，确定第三层次的具体指标的分别对应的权重，分别如表 5.15、5.16、5.17、5.18 所示。

表 5.15 财务维度三级指标权重及其一致性检验表

三级指标	权重	一致性检验
资产报酬率	0.0238	$\lambda_{\max} = 8.2362$ CI= 0.0337 CR= 0.0239
净资产报酬率	0.0474	
销售净利率	0.1141	
流动比率	0.0474	
速动比率	0.1141	
资产负债率	0.1141	
存货周转率	0.2463	
应收账款周转率	0.2929	

表 5.16 客户维度三级指标权重及其一致性检验

三级指标	权重	一致性检验
品牌百度搜索指数	0.0713	$\lambda_{\max} = 4.1135$
企业品牌价值	0.1670	CI= 0.0378
主要客户销售占总销售额之比	0.2969	CR= 0.0420
市场占有率	0.4647	

表 5.17 内部流程维度三级指标权重及其一致性检验

三级指标	权重	一致性检验
财务费用占营业收入比	0.2837	$\lambda_{\max} = 4.0800$
管理费用占营业收入比	0.0522	CI= 0.0267
销售费用占营业收入比	0.1812	CR= 0.0296
人均产出	0.4829	

表 5.18 学习与成长维度三级指标权重及其一致性检验

三级指标	权重	一致性检验
高学历人员占总人数之比	0.055	$\lambda_{\max} = 4.1169$
技术人员占总人数之比	0.1178	CI= 0.0390
营收增速	0.2634	CR= 0.0433
营业利润增长率	0.5638	

通过上述计算分析,可确定前述设计的荣盛发展的多元化战略绩效评价体系各维度以及各指标相对应的具体权重,为之后计算用来评价其多元化战略绩效的综合评价分值提供一定基础。荣盛发展的多元化战略绩效评价体系中各指标权重具体赋值情况如表 5.19 所示。

表 5.19 荣盛发展绩效评价体系各指标权重汇总表

一级指标	二级指标及其权重	三级指标	指标权重
企业战略层 (A) 100%	财务维度 (B1) 7.7%	资产报酬率 (C1)	2.38%
		净资产报酬率 (C2)	4.74%
		销售净利率 (C3)	11.41%
		流动比率 (C4)	4.74%
		速动比率 (C5)	11.41%
		资产负债率 (C6)	11.41%
		存货周转率 (C7)	24.63%
		应收账款周转率 (C8)	29.29%
	客户维度 (B2) 13.69%	品牌百度搜索指数 (C9)	7.13%
		企业品牌价值 (C10)	16.7%
		主要客户销售占总销售额比 (C11)	29.69%
		市场占有率 (C12)	46.47%
	内部流程维度 (B3) 24.74%	财务费用占营业收入比 (C13)	28.37%
		管理费用占营业收入比 (C14)	5.22%
		销售费用占营业收入比 (C15)	18.12%
		人均产出 (C16)	48.29%
	学习与成长维度 (B4) 53.87%	高学历人员占总人数之比 (C17)	5.5%
		专业技术人员占总人数之比 (C18)	11.78%
		营收增速 (C19)	26.34%
		营业利润增长率 (C20)	56.38%

下面再根据选取的各位专家通过发放问卷调查的方式获得的意见，对 2018 年度荣盛发展各指标的表现进行评分，为之后构建模糊矩阵提供数据基础。收集到的对荣盛发展各指标的具体打分情况经过汇总后如表 5.20 所示。

表 5.20 荣盛发展 2018 年各指标表现打分汇总表

指标	差	较差	一般	较好	好
资产报酬率	0	0.3	0.6	0.1	0
净资产报酬率	0	0	0.4	0.4	0.1
销售净利率	0	0.4	0.4	0.2	0
流动比率	0.2	0.4	0.4	0	0
速动比率	0.1	0.6	0.2	0.1	0
资产负债率	0.2	0.7	0.1	0	0
存货周转率	0	0.3	0.6	0.1	0
应收账款周转率	0.2	0.5	0.3	0	0
品牌百度搜索指数	0	0.1	0.4	0.3	0.2
企业品牌价值	0	0.1	0.2	0.5	0.2
主要客户销售占总销售额比	0.3	0.3	0.4	0	0
市场占有率	0	0.1	0.3	0.4	0.2
财务费用占营业收入比	0	0	0.5	0.4	0.1
管理费用占营业收入比	0.1	0.3	0.6	0	0
销售费用占营业收入比	0	0.2	0.6	0.2	0
人均产出	0	0	0.4	0.5	0.1
高学历人员占总人数之比	0	0	0.3	0.6	0.1
专业技术人员占总人数之比	0	0	0.5	0.3	0.2
营收增速	0	0	0.3	0.4	0.3
营业利润增长率	0	0	0.4	0.2	0.4

由上述打分可计算出构建的模糊矩阵计算结果为{0.0214, 0.0686, 0.3943, 0.2971, 0.2183 }，由这个结果最终计算出绩效表现的总分为：

$$F=d \times X=0.0214 \times 20+0.0686 \times 40+0.3943 \times 60+0.2971 \times 80+0.2183 \times 100=72.4249$$

由绩效评价总分可以看出，荣盛发展多元化战略实施后，其绩效总分处于 70-85 的区间内，表现处于良好区间，可以得出此次战略的实施对荣盛发展具有

正面积积极的影响，不仅使其实现了规模的扩张，更是整合了内部优势资源，产品的创新能力也得到进一步提升，并且其成长能力势头优良，提升了自身的核心竞争力。

5.5.2 案例结论

通过以上分析可知，荣盛发展的多元化战略实施的较为成功，从平衡计分卡的四个角度出发进行分析，得出以下结论：

从财务角度来看，其盈利能力有上升趋势，但其偿债能力表现不稳定。盈利能力中特别是净资产报酬率在荣盛发展实施多元化战略后一直稳步增长，资产报酬率和销售净利率也实现小幅增长，其盈利能力的稳定趋势有一部分原因是由于多元化战略的长期性，短期内很难在财务指标上有所体现，因此其盈利能力指标并没有出现大幅度增长。而偿债能力在企业多元化转型之后都有所下降，特别是2017-2018年资产负债率都超过了80%，由此可以看出，荣盛发展除了使用企业剩余资源外，也从外部加大了融资，来筹集多元化战略所需要的大量资金。从其营运能力来看，荣盛发展在实施多元化战略后“去库存”效果初显，存货周转率提高，但是应收账款周转率却大大下降，收款效率过低，容易产生坏账损失。

荣盛发展的客户维度表现整体向好。客户方面的优势是实现企业快速发展的驱动力，也是竞争力所在的重要表现，荣盛发展多元化转型的主要目的是扩大市场。在实施多元化战略后其品牌价值在行业中大幅提升，品牌关注度也处于稳定状态，从一定程度上发挥了广告效应。通过观察市场占有率也可以反映出企业对市场的控制力有所上升，荣盛发展在实施多元化战略后扩大了企业市场，实现了不同市场之间的优势互补，提高了企业的行业竞争力。且多元化经营后前五名客户的销售下降，也反映出其对主要客户的依赖性降低，从一定程度上说明客户范围的扩大。

荣盛发展的内部流程维度指标表现一般，但这部分指标的短期变化属于多元化战略后的正常现象，结合长远目标来看。内部流程的合理性决定了企业日常运行是否高效，各部门协作是否可以充分发挥各自职能，在降低不合理费用的同时，提高企业的经济效益。从荣盛发展三项费用的占比均有所提高可以看出，多元化转型后企业及时合并内部资源，优化产业链条，增加技术、人员、设备投入，增

加营销渠道建设，从而导致企业短期内管理费用、财务费用、销售费用的提高，但是这种现象是多元化经营之后出现的必然结果，从长期来看并不必然对企业不利。

荣盛发展的学习与成长能力维度表现佳，其内动力较足。房地产企业的学习与成长能力非常重要，荣盛发展在多元化转型后该维度各项指标都反映良好，特别是人才引进方面取得了显著成效。高质量人才是企业前进的原动力，这样再结合自身的技术基础，不断开发出满足各地消费者的产品，增强企业的竞争力，由此保持高速的利润增长，为实现领先的战略目标。

荣盛发展的多元化战略布局也趋于稳定、成熟，并对其利润率提高和发展空间有带动作用。在房地产行业的外部政策由紧变松，再到松变紧的复杂环境下，荣盛发展的“3+X”多元化战略布局已趋于成熟，且其涉足的产业不仅与企业自身业务相关，也顺应时代发展的浪潮，积极投身新兴产业。荣盛发展的主要利润来源还是地产板块，虽然金融和健康板块相比于地产业务还不成熟，其利润的增速也不显著，但这两个板块在一定程度上依赖于地产板块，但也对地产业务有一定反推动作用，从其客户维度指标可以看出，荣盛发展因此获取了新的客户群、打开了原有市场。其新兴板块“X”主要是如今发展势头正猛的互联网板块，这一领域不仅推动荣盛发展的技术提高，也将其引入一个新兴的、利润率更高的领域，分散了荣盛发展的经营风险，从其报表利润表数据可以看出也为企业带来了新的利润增长。

5.5.3 对于荣盛发展完善多元化战略的建议

通过分析可知，荣盛发展的多元化战略实施情况较为成功，但结合平衡计分卡下四个维度对多元化战略绩效的评价可以看出，其一些指标也存在问题，下面将针对这些问题提出一些建议，提升核心竞争力，也为其他企业在实施多元化战略的过程提供一些借鉴。

（一）荣盛发展应避免大额举债，影响企业偿债能力。多元化转型过程中资金的投入是必须跟进的，但是借款要符合企业自身的承受能力，偿债能力减弱不仅使企业运转不流畅，还会造成企业后续借款资本成本加大，信用流失，对企业品牌造成不良影响。一旦资金链断裂，容易陷入财务风险，甚至出现资不抵债的

问题。荣盛发展的偿债能力下降就是因为大额举债，资产负债率高达 80%以上，应在今后的经营中注意提高偿债能力。

（二）荣盛发展应继续扩大高素质人才队伍。企业应秉持以人为本的理念，注重自身拥有的人力资源，特别是提高高学历人才和技术人员比例，多元化转型过程中离不开创新元素，且在这个大众创业、万众创新的时代浪潮中，创新代表着企业的后续增长力，而这来源于企业的高端技术人才，应避免为节约人力成本而忽略企业的自身的成长能力。荣盛发展在优化人员结构的过程中，专业技术人员大幅增长，但是其高学历人才增长率明显低于技术人员，应在今后注意吸纳高学历人才。

（三）荣盛发展应关注存货管理。由上述分析可知荣盛发展的存货周转率一直处于较低状态，且其存货量也较大。对于三四线城市来说，去库存的能力整体相对较弱，如今荣盛发展的市场主要定位在三线城市，因此大环境也是其库存管理难度加大的主要原因之一。存货量过大，不仅占用资金，还会影响企业整体的营运过程，因此公司应加大营销力度，创新销售方式，在顺应房地产市场的发展趋势下，利用互联网+板块增加销售途径，以提高库存的周转。

（四）荣盛发展在推进过程中应避免短视行为，注重长期发展。多元化战略属于长期战略，短期内体现不出其带来的价值，因此企业的管理者应将目光放长远，切不可因为短期利益而忽略长期目标。荣盛发展的一些财务指标表现不佳，但财务指标是以历史信息为数据源，只能够反映企业近一段时间的财务表现。因此管理者不应过分在意短期财务指标的波动，需将长期指标和短期指标相结合来进行分析。

6 结论与展望

6.1 研究结论

本文以实施多元化战略较为成功的荣盛发展为研究对象，突破通常使用财务指标评价绩效的现状，运用平衡计分卡全面、综合的对荣盛发展实施多元化战略的绩效进行评价，已形成较为可靠的评价结果，为其他企业提供借鉴。

由上述研究可以看出，荣盛发展多元化战略的绩效表现最终得分处于良好的区间，通过有效利用企业资源提升了企业整体价值、扩大了市场份额，且其总体管理水平和多元化战略落地的一系列措施都非常符合企业自身的发展需求，虽然短期指标表现欠佳，但各项长期指标向好发展，在竞争压力巨大的市场中稳固了企业的地位并实现小幅增长，为其他企业实施多元化战略提供借鉴。

其次，通过本文设计的平衡计分卡绩效评价体系计算出的总分对照 2006 年国资委公布的《中央企业综合绩效评价实施细则》表示，荣盛发展多元化战略绩效发展良好，而通过财务指标分析出荣盛发展在偿债能力、营运能力方面都存在一定问题。但是从长期目标来看，平衡计分卡评价出的结果更符合企业战略目标、更适合于评价企业绩效表现，以此来拓宽平衡计分卡评价绩效的研究范围。

6.2 研究不足

本文采用平衡计分卡来评价荣盛发展实施多元化战略的绩效，虽然此方法得出的评价结果更准确、综合，但在研究过程中也存在着不足之处。

首先，以平衡计分卡的四个维度为基准选取合适的指标进行评价时，由于企业披露的信息有限，选取的指标不仅要体现合理性，还需考虑数据的可获得性，由此，设计的评价绩效的指标体系不够全面、覆盖面不够广泛，对评价结果也会造成一定影响。

其次，在确定平衡计分卡各维度和各指标的权重时，依靠专家打分来确定，只能靠降低主观因素而不能完全将其剔除。这要求选取的专家不仅要具备扎实的专业知识和熟练的工作经验，还需要对企业自身所在的行业环境等有充分的了解，因此专家之间打分得出的结果会有偏差，并且没有判定准确性的标准。

6.3 展望

由于本人能力及时间的局限，论文还需进一步完善：

本文只选取了一家多元化转型较为成功的上市公司，得出一些相关结论，对于非上市公司的情况没有考虑在内，导致研究结论缺乏普适性。因此，期望在今后的案例研究中，适当增加样本数量，合理扩大行业范围，使研究结果更具有全面性和综合性。

此外，本文运用平衡计分卡对企业多元化战略绩效进行评价，选取的指标考虑了数据的可获得性，在指标选取上不够深入准确，因此期望随着经济发展，上市公司治理完善，信息披露也会日益深化，加上今后学者不断拓宽信息获取渠道，可以详细筛选数据，一定能在平衡计分卡评价企业多元化战略绩效的研究中更加深入。

参考文献

- [1] Ansoff H.I. Strategies for diversification[J]. Harvard Business, 1957.
- [2] Jingoo Kang. The Relationship between corporate diversification and corporate social performance[J]. Strategic Management Journal, 2013, 34(1).
- [3] Lang. H.P. and Stulz. R.M., Corporate Diversification and Firm Performance[J]. Journal of Political Economy, 1994(6): 1248-1280.
- [4] Michael Gort. Introduction to “Diversification and Integration in American Industry”[J]. Nber chapters, 1962, 150(3): 955-964.
- [5] Mousumi Modak and Khanindra Pathakb and Kunal Kanti Ghosha. Performance evaluation of outsourcing decision using a BSC and Fuzzy AHP approach: A case of the Indian coal mining organization[J]. Resources Policy, 2017(02): 181-191.
- [6] Penrose, Edith. Theory of the growth of the firm[M]. Oxford, Blackwell. 1959.
- [7] 陈木坤, 齐中英. 基于改进平衡计分卡的企业并购绩效评价[J]. 统计与决策, 2006(11): 156-157.
- [8] 陈素琴, 郑丹凤. 家电类企业多元化经营与财务绩效相关性研究[J]. 财会通讯, 2017(35): 37-42.
- [9] 陈岩, 蒋亦伟, 王锐. 产品多元化战略、企业资源异质性与国际化绩效: 对中国 2008-2011 年制造业上市公司的经验检验[J]. 管理评论, 2014(12): 131-141.
- [10] 邓德强, 温皓然. 管理会计工具及应用案例——包含资源和环境的五维平衡计分卡及应用[J]. 会计之友, 2016(04): 125-129.
- [11] 董浩, 王新利. 对基于平衡计分卡的绩效管理问题研究[J]. 现代营销(经营版), 2019(02).
- [12] 付彬. 基于多元化经营的企业财务风险控制探讨[J]. 财会通讯, 2014(35): 110-111.
- [13] 冯玉梅. 多元化经营对企业价值的影响——基于我国上市公司的实证研究[J]. 天津大学学报(社会科学版), 2007(04): 303-307.
- [14] 郭金玉, 张忠彬, 孙庆云. 层次分析法的研究与应用[J]. 中国安全科学学报, 2008(3): 148-153.
- [15] 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(05):128-135.

[16]姜付秀, 刘志彪, 陆正飞. 多元化经营、企业价值与收益波动研究——以中国上市公司为例的实证研究[J]. 财经问题研究, 2006(11):27-35.

[17]贾丽. 联想 CEO 杨元庆: 加速多元化业务转型酝酿只能互联大变革[N]. 证券日报, 2015.

[18]姜玉蓉. 集团多元化投资战略风险管控探究[J]. 会计师, 2018(15):36-37.

[19]康荣平, 柯银斌. 企业多元化经营[M]. 北京经济科学出版社, 1999.

[20]李百玄. 基于平衡计分卡视角的企业并购绩效评价研究——以美的收购小天鹅为例[D]. 四川:西南财经大学, 2013.

[21]李广荣, 陈红. 多元化战略对企业绩效的影响研究——基于互补资产的调节作用[J]. 河南科学, 2018(09):1473-1481.

[22]刘娇. 基于平衡计分卡视角的企业并购绩效评价体系构建——以中国中车为例[D]. 山东:山东财经大学, 2016.

[23]刘俊勇, 孟焰, 卢闯. 平衡计分卡的有用性:一项实验研究[J]. 会计研究, 2011(05):36-43.

[24]蓝海林, 吕迪伟, 曾萍. 海外市场多元化对出口绩效的影响机制研究[J]. 管理科学学报, 2018(07):52-65.

[25]廖淑贞. 上市公司多元化经营对企业价值影响实证研究[J]. 财会通讯, 2014(36):50-56.

[26]林晓辉, 吴世农. 股权结构、多元化与公司绩效关系的研究[N]. 证券市场导报, 2008(01):56-63.

[27]潘鹏. 基于平衡计分卡的某大型国有企业战略绩效考核体系研究[D]. 四川:西南交通大学, 2015.

[28]宋楠, 刘云泽, 刘晓. 关于烟草企业多元化经营战略的思考[J]. 经济研究导论, 2015(18):10-11.

[29]苏秋来. 基于平衡计分卡的企业绩效评价研究[J]. 商场现代化, 2012(04):10-11.

[30]田恒. 中国企业多元化经营的绩效及影响因素研究[D]. 武汉大学, 2014.

[31]唐忠良. 我国企业多元化经营战略问题与对策[J]. 企业经

济, 2011(12):15-18.

[32]魏长宽. 中国上市公司并购绩效研究[D]. 上海:华东师范大学, 2014.

[33]王峰娟, 邹存良. 多元化程度与内部资本市场效率——基于分部数据的多案例研究[J]. 管理世界, 2009(04):153-161.

[34]吴国鼎, 张会丽. 多元化经营是否降低了企业的财务风险? ——来自中国上市公司的经验数据[J]. 中央财经大学学报, 2015(8):94-101.

[35]王敏, 吴小芳. 多元化经营对上市公司财务绩效的影响及其差异[J]. 财会通讯, 2018(04):85-91.

[36]吴明礼, 张奇男. 多元化经营与经营绩效——基于中国纺织业上市公司的实证研究[J]. 产业经济研究, 2009(03):35-43.

[37]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]. 财经问题研究, 2015(1):91-102.

[38]肖海莲. 多元化战略类型、R&D投资与企业绩效[J]. 当代经济管理学界, 2006(06):14-22.

[39]薛有志, 周杰. 产品多元化、国际化与公司绩效——来自中国制造业上市公司的经验证据[J]. 南开管理评论, 2007(03):77-86.

[40]闫迪, 郑少峰. 农业上市公司多元化经营风险分析[J]. 财会通讯, 2018(08):43-46.

[41]姚俊, 吕源, 蓝海林. 我国上市公司多元化与经济绩效关系的实证研究[J]. 管理世界, 2014(11):119-135.

[42]严继超, 刘瑞涵, 席宁. 海航集团多元化扩张中的三重风险[J]. 财会月刊, 2014(09):74-76.

[43]游家兴, 邹雨菲. 社会资本、多元化战略与公司业绩——基于企业家嵌入性网络的分析视角[J]. 南开管理评论, 2014(05):91-101.

[44]岳金燕. 基于平衡计分卡的企业绩效评价体系的构建[J]. 黑龙江对外经贸, 2011(09):112-115.

[45]姚立杰, 李刚, 程小可, 陈小军. 多元化经营、公司价值和投资效率[J]. 科学决策, 2010(12):9-18.

[46]杨曼. 互联网企业多元化经营的财务风险及控制措施[J]. 商业经

济, 2016(09):116-118.

[47]俞雪莲,王健俊.公司治理、多元化战略对企业价值的影响——基于零售业上市公司的实证分析[J].现代财经,2017(5):81-100.

[48]赵凤,王铁男,王宇.开放式创新中的外部技术获取与产品多元化:动态能力的调节作用研究[J].管理评论,2016(06):76-85.

[49]赵凤,王铁男,张良.多元化战略对企业绩效影响的实证研究[J].中国软科学,2012(11):111-122.

[50]张飞飞,孙海涛.基于平衡计分卡的企业并购绩效评价研究——以东方明珠新媒体为例[J].商业会计,2016(11):46-48.

[51]张淑仙.企业多元化经营对财务管理的影响[J].辽宁科技大学学报,2010(03):298-301.

[52]张运来,王储.旅游企业多元化类型与融资约束——基于2005~2013年A股旅游业上市公司数据的实证研究[J].旅游科学,2016(03):28-43.

后 记

时光荏苒，如白驹过隙，眨眼间三年的研究生生涯即将结束。回望之际，心中感慨不断，这三年的校园生活只是我人生的一部分，但却对我影响重大。不管是学业方面，还是生活方面，身处学校的美好氛围里，我都受益匪浅。在此论文完成之际，我要感谢我的导师及各位任课老师、时刻互相帮助的同学们，还有我的家人。

首先，我要感谢我的导师和所有的任课老师。导师在学业、人生态度、方向上对我有很大的指引，让我学会潜心读书，做好笔记，养成良好的学习习惯，平时注重课外的一些专业理论知识，提升内在素养，发散思维。在毕业论文撰写过程中，从选题、开题、完成初稿直到最终定稿，导师都会耐心的进行指导，倾注大量的时间以及心血。同时我还要感谢每一位任课老师，通过他们的悉心讲解，让我对专业理论知识以及实务知识有随时的更新和更多的储备，以此为基础完成我的硕士毕业论文。感谢老师们的付出！

其次，我还要感谢我的同学们。是大家互相帮助、交流、学习让我认识到了团队的重要性，他们不仅从学习，还有生活方面都给予我很大的帮助，让我的校园生活更添一份色彩，也从与同学们的交流中，让我感知到了更多值得学习的要素。感谢同学们的陪伴和帮助！

而后，我还要感谢我的家人，尤其是我的父母。感谢父母的支持，让我有这样的机会去成长；感谢父母的陪伴和教育，让我倍感幸福和幸运；父母给我的温暖，将是我今后路上最大的前进动力！

即将毕业，踏上人生新征程，可是不能忘记的是母校的博爱。在此，衷心感谢母校的培养，也祝愿母校越来越好！

附 录

尊敬的女士/先生：

您好！由于本人正处于硕士学位论文写作的过程中，非常希望能够得到您的帮助。请您根据自己的工作经验，利用对目标企业和房地产行业的了解对荣盛发展多元化战略的绩效做出评判。此次调查结果仅作为毕业论文的相关资料，因此调查形式也将采用匿名形式。

在此衷心的感谢您的帮助和支持！

（一）判断每一层次相对重要性

请您根据给定的比例标度表（表 1.1）完成以下表格，对评价指标进行两两对比其重要性，将数字填入其表格内，完成表 1.2、1.3、1.4、1.5、1.6。

表 1.1 比例标度表

最化值	因素 i 比因素 j 的重要性
1	同等重要
3	稍微重要
5	较强重要
7	强烈重要
9	极端重要
2, 4, 6, 8	两个相邻判断的中间值

表 1.2 荣盛发展四维度两两判断矩阵

	财务维度	客户维度	内部流程维度	学习与成长维度
财务维度				
客户维度				
内部流程维度				
学习与成长维度				

表 1.3 荣盛发展财务维度两两判断矩阵

	资产报酬率	净资产报酬率	销售净利率	流动比率	速动比率	资产负债率	存货周转率	应收账款周转率
资产报酬率								
净资产报酬率								
销售净利率								
流动比率								
速动比率								
资产负债率								
存货周转率								
应收账款周转率								

表 1.4 荣盛发展客户维度两两判断矩阵

	品牌百度搜索指数	品牌价值	主要客户销售占总销售额比	市场占有率
品牌百度搜索指数				
企业品牌价值				
主要客户销售占总销售额比				
市场占有率				

表 1.5 荣盛发展内部流程维度两两判断矩阵

	财务费用占 营业收入比	管理费用占 营业收入比	销售费用占 营业收入比	人均产出
财务费用占营业收入 比				
管理费用占营业收入 比				
销售费用占营业收入 比				
人均产出				

表 1.6 荣盛发展学习与成长维度两两判断矩阵

	高学历人员占总 人数之比	技术人员占总 人数之比	营收增速	营业利润增长率
高学历人员占 总人数之比				
技术人员占总 人数之比				
营收增速				
营业利润增长 率				

(二) 请您根据相关财务经验以及对荣盛发展 2018 年的表现情况和其多元化战略的了解完成表 1.7, 判断每个指标对其绩效的影响, 在其评价结果中打√即可。

表 1.7 荣盛发展 2018 年各指标表现打分

指标	差	较差	一般	较好	好
资产报酬率					
净资产报酬率					
销售净利率					
流动比率					
速动比率					
资产负债率					
存货周转率					
应收账款周转率					
品牌百度搜索指数					
企业品牌价值					
主要客户销售占总销售额比					
市场占有率					
财务费用占营业收入比					
管理费用占营业收入比					
销售费用占营业收入比					
人均产出					
高学历人员占总人数之比					
技术人员占总人数之比					
营收增速					
营业利润增长率					