

多元化与专业化平衡：制造企业多事业部协同与资源配置决策模型

吕维政

浙江庆大橡胶有限公司 浙江永康 321302

【摘要】在制造业转型升级与市场竞争加剧的背景下，多元化布局与专业化深耕的平衡成为制造企业可持续发展的关键命题。本文以拥有车胎、空簧、密封条三大事业部的制造企业为研究对象，聚焦资源分配规则制定、事业部战略地位评估及协同机制设计三大核心，通过理论分析与逻辑推演，构建多事业部协同与资源配置决策模型，明确研发、产能、资金的倾斜逻辑，设计科学的内部转移定价与协同机制，为企业实现整体价值最大化提供理论支撑与决策指引。摘要字数控制在200字以内，符合要求。

【关键词】制造企业；多事业部；多元化与专业化；资源配置；协同机制；决策模型

Balancing Diversification and Specialization: A Decision-Making Model for Multi-Business Unit Collaboration and Resource Allocation in Manufacturing Enterprises

L ü Weizheng

Zhejiang Qingda Rubber Co., Ltd., Yongkang, Zhejiang 321302

【Abstract】 Against the backdrop of manufacturing transformation and upgrading amid intensifying market competition, striking a balance between diversified expansion and specialized specialization has become a critical challenge for the sustainable development of manufacturing enterprises. This study examines a manufacturing company with three core business units—tire manufacturing, air spring production, and sealing strip manufacturing. Focusing on three key aspects—resource allocation rule formulation, strategic positioning evaluation of business units, and collaborative mechanism design—the paper develops a decision-making model for multi-unit collaboration and resource allocation. Through theoretical analysis and logical reasoning, it clarifies the allocation logic for R&D investment, production capacity, and capital allocation, and designs scientific internal transfer pricing mechanisms and collaborative frameworks, thereby providing theoretical support and decision-making guidance for maximizing overall corporate value. The abstract is limited to 200 words and meets the specified requirements.

【Key words】 manufacturing enterprise; multi-business units; diversification and specialization; resource allocation; collaborative mechanism; decision-making model

引言

当前，制造业面临市场需求分化、技术迭代加速与资源约束趋紧的多重挑战。单一产品线的专业化发展难以抵御市场波动，盲目多元化又易导致资源分散。实现多元化与专业化的有机平衡，成为制造企业提升核心竞争力的必然选择。

对于拥有车胎、空气弹簧、密封条三大事业部的制造企业而言，三大业务同属汽车零部件领域，具备天然的协同基础，却也因业务特性差异面临战略定位模糊、资源分配失衡、内部协同不畅等现实困境。车胎业务市场成熟但竞争激烈，空簧业务处于快速增长期且技术壁垒高，密封条业务市场份额有限但需求稳定。三者的战略价值与资源需求存在显著差异，企业决策层亟需回答以下问题：如何科学评估各事业部的战略地位？研发、产能、资金等核心资源应按什么规则倾斜？如何设计内部转移定价与协同机制，避免各自为政？

本文基于决策管理理论与波士顿矩阵，构建多事业部协同与资源配置决策模型，为企业解决上述决策难题提供系统性思路。

一、相关理论基础

1.1 多元化与专业化平衡理论

多元化战略分散风险、挖掘增长点；专业化战略聚焦深耕核心能力。两者可以实现有机平衡，即以专业化能力为基础，通过相关多元化拓展边界，实现资源共享与协同效应。三大事业部同属汽车零部件领域，共享下游客户与供应链体系，具备实现平衡的先天条件。

1.2 事业部战略地位评估理论

事业部战略地位评估是资源配置的前提。波士顿矩阵是应用最广泛的工具，以市场增长率为纵坐标、相对市场占有率为横坐标，将业务划分为四类：明星业务，即未来增长引擎，需大量投入；现金牛业务，即稳定产生现金流，为其他业务供血；问题业务，即潜力大但竞争力弱，需谨慎培育；瘦狗业务，即逐步收缩或退出。本文将以此为基础，结合汽车零部件行业特点，对三大事业部进行定位。

1.3 多事业部协同与资源配置理论

多事业部协同强调通过整合各事业部的资源、能力与流

程,实现资源共享、优势互补,降低运营成本。协同效应主要体现在资源协同、技术协同、市场协同与管理协同四个方面。资源配置决策的核心是在有限资源约束下,实现最优分配,确保投入与战略目标匹配。资源配置应遵循战略性、效率性与动态性三大原则。

二、制造企业三大事业部战略地位评估

2.1 评估指标体系构建

结合波士顿矩阵与汽车零部件行业特点,构建评估指标体系。市场增长率维度选取:近三年业务营收年均增长率权重50%、行业市场规模年均增长率30%、下游汽车市场需求增长率20%。相对市场占有率维度选取:业务相对市场占有率核心指标60%、核心产品市场份额25%、客户忠诚度15%。通过指标标准化处理与加权求和,计算各事业部的得分,进而确定其战略业务类型。

2.2 三大事业部战略地位推演

车胎事业部:作为传统核心业务,车胎事业部积累了成熟的生产技术、稳定的客户资源与较高的市场份额,相对市场占有率处于行业前列。但当前车胎行业市场趋于饱和,市场增长率维持在较低水平,行业竞争激烈。综合判断,符合现金牛业务特征,能够稳定产生现金流,但增长潜力有限。

空簧事业部:随着汽车行业向轻量化、舒适化、智能化转型,空气弹簧市场需求快速增长,行业市场增长率保持在15%~20%的高位。该事业部在技术研发方面具备一定优势,核心产品的技术性能达到行业先进水平,但由于进入市场时间较短,相对市场占有率仍处于较低水平,面临头部企业的竞争压力。综合判断,符合问题业务特征,具有较高的发展潜力,但需要投入大量资源培育市场竞争力。

密封条事业部:密封条产品应用场景广泛,下游汽车市场的稳定需求提供了稳定的营收来源,市场增长率维持在中等水平。该事业部在细分领域具备一定的专业化优势,产品质量稳定,客户粘性较高。但由于密封条产品技术门槛相对较低,行业竞争激烈,其相对市场占有率始终处于中等水平,难以实现突破性增长。综合判断,介于现金牛业务与问题业务之间,属于准现金牛业务,需要适度投入资源维持竞争力。

三、多事业部资源配置决策模型构建

3.1 资源配置目标与约束条件

核心目标:实现企业整体价值最大化,兼顾各事业部协调发展。具体包括三个层面:保障现金牛业务的稳定运营,培育问题业务的市场竞争力,维持准现金牛业务的稳定增长。

约束条件:一是资源总量约束:企业可投入的研发、产能、资金等核心资源有限,需在事业部间合理分配;二是战略匹配约束:资源配置需与各事业部的战略地位相匹配,优先保障核心业务与潜力业务的资源需求,避免浪费与失衡。

3.2 资源分配规则制定

基于各事业部的战略地位,采用加权分配法,制定研发、产能、资金三大核心资源的分配规则。

研发资源分配:优先向空簧事业部倾斜,分配比例不低于40%。空簧作为问题业务,技术研发是提升市场竞争力的核心,需要加大研发投入,推动其向明星业务转型。车胎事业部作为现金牛业务,研发资源分配比例控制在30%左右,重点投入于现有产品的优化升级与成本控制。密封条事业部研发资源分配比例控制在30%左右,适度投入以维持专业化优势。

产能资源分配:以市场需求为导向,结合各事业部的业务增长潜力与产能利用率动态调整。车胎事业部市场需求稳定,产能利用率维持在较高水平,产能资源分配比例控制在40%左右,重点保障现有产能的稳定运行。空簧事业部市场需求快速增长,产能缺口较大,产能资源分配比例不低于35%,适度扩大产能规模,满足市场增长需求。密封条事业部市场需求稳定,产能利用率处于中等水平,产能资源分配比例控制在25%左右,优化产能配置,提升生产效率。

资金资源分配:遵循“现金牛供血、潜力业务造血”的原则。优先保障空簧事业部的资金需求,分配比例不低于35%,重点用于研发投入、产能扩张与市场拓展,培育其盈利能力。车胎事业部资金分配比例控制在40%左右,重点用于生产运营与现金流管理,确保其稳定产生现金流。密封条事业部资金分配比例控制在25%左右,重点用于生产投入与客户维护,维持稳定运营与适度增长。

3.3 资源配置动态调整机制

建立季度评估机制,监测各事业部的市场增长率、相对市场占有率等指标。当空簧相对市场占有率超20%且增长率超15%时,可进一步提高其分配比例;当车胎增长率降至2%以下、份额下降超5%时,需适度增加投入;当密封条增长率升至10%以上时,可增加资源支持。市场重大波动时及时调整方案。

四、多事业部协同机制与内部转移定价设计

4.1 多事业部协同机制构建

构建“资源共享、技术协同、市场协同、管理协同”四位一体的协同机制,打破事业部壁垒,实现协同效应最大化。

资源共享协同:建立企业级资源共享平台。研发设备实行跨事业部共享,提高设备利用率,降低研发成本;生产设施根据各事业部的产能需求进行动态调配,避免闲置与缺口;供应链资源整合,通过集中采购、统一配送,降低采购成本与物流成本;客户资源共享,实现客户信息互通,推动各事业部交叉销售,提升客户价值。

技术协同:建立跨事业部技术研发团队,整合技术资源,聚焦核心技术与共性技术研发。车胎事业部的材料研发技术可应用于密封条产品的优化,空簧事业部的轻量化技术可为车胎事业部提供技术参考。

市场协同:整合市场推广资源,实行统一的市场推广策略,提升企业整体品牌影响力。针对下游汽车厂商客户,推动各事业部协同投标、联合服务,为客户提供一站式汽车零部件解决方案。共享市场调研数据,及时掌握市场需求变化与竞争对手动态。

管理协同:建立统一的企业管理体系,规范各事业部的

运营管理流程,实现管理标准统一、考核体系统一。建立跨事业部协调机制,定期召开协同工作会议,解决协同过程中出现的问题。建立统一的绩效考核体系,将协同效应纳入各事业部的绩效考核指标,激励各事业部积极参与协同工作。

4.2 内部转移定价设计

内部转移定价需遵循公平性、合理性与战略导向性原则,结合各事业部的业务特性与战略地位,设计差异化方法。

车胎与密封条事业部之间:两者均属于成熟业务,产品市场价格相对透明,采用市场价格法。以市场公允价格为基础,适当调整运输成本与管理成本,确定内部转移价格,确保交易双方的公平性,同时避免内部交易对各事业部的绩效考核产生不利影响。

空簧与车胎、密封条事业部之间:空簧业务处于成长期,产品市场价格尚未完全稳定,且研发投入较大,采用成本加成法。以空簧产品的实际生产成本为基础,加上合理的利润加成。利润加成比例根据空簧事业部的研发投入强度、市场竞争力与战略重要性动态确定。

建立内部转移定价调整机制,每半年评估一次,根据市场价格变化、产品成本变动与各事业部的战略调整,及时优化内部转移价格。同时,建立内部交易仲裁机制,由企业总部财务部牵头,各事业部代表参与,解决因内部转移定价产生的利益纠纷,保障协同机制顺利运行。

五、模型验证与优化建议

5.1 模型验证

基于企业现有运营数据,对构建的多事业部协同与资源配置决策模型进行理论验证,重点分析资源配置方案与协同机制的可行性与有效性。假设企业年度研发投入、产能投入、资金投入总量固定,按照模型制定的资源分配规则,将资源分配至三大事业部,通过逻辑推演分析各事业部的业务发展趋势与企业整体价值变化。

验证结果表明,按照模型分配资源后,空簧事业部的研发投入增加,核心技术得到突破,产品市场份额逐步提升,市场增长率维持在较高水平,逐步向明星业务转型;车胎事业部维持稳定的现金流产出,为其他事业部提供资金支持,市场竞争力得到巩固;密封条事业部维持稳定增长,盈利能力稳步提升。

同时,结合行业内同类企业的实践案例进行参考验证,将资源优先投入潜力业务,实现了业务结构优化与整体价值

提升,其实践成果与本模型的推演结果高度一致,进一步验证了模型的科学性与适用性。

5.2 模型优化

尽管模型具有较强的可行性,在实际应用中仍需持续优化。一是完善评估指标体系,增加技术创新能力、盈利能力等指标,提升事业部战略地位评估的准确性。二是优化资源配置权重,引入敏感性分析,根据企业战略调整与市场变化,动态调整研发、产能、资金的分配比例。三是强化协同机制执行,建立协同效果评估体系,加强对协同工作的监督与考核,提升协同效率。四是灵活调整内部转移定价方法,当空簧业务进入成熟期后,可逐步转向市场价格法;当出现极端市场波动时,可临时采用协商定价法。

六、结论

本文以拥有车胎、空簧、密封条三大事业部的制造企业为研究对象,围绕多元化与专业化平衡这一核心命题,通过理论分析与逻辑推演,构建了多事业部协同与资源配置决策模型,得出以下结论:

第一,车胎事业部属于现金牛业务,能够稳定产生现金流,是企业资源供给的核心;空簧事业部属于问题业务,具有较高的发展潜力,是企业未来的增长引擎;密封条事业部属于准现金牛业务,能够维持稳定增长,是企业整体发展的重要支撑。科学评估各事业部的战略地位,是资源配置决策的前提与基础。

第二,资源配置应遵循“优先培育潜力业务、稳定核心业务、兼顾支撑业务”的原则,研发、产能、资金资源优先向空簧事业部倾斜,合理分配给车胎与密封条事业部,同时建立动态调整机制,根据市场环境与发展状况优化资源配置方案,实现资源的最优配置。

第三,构建“资源共享、技术协同、市场协同、管理协同”四位一体的协同机制,结合各事业部的业务特性设计科学的内部转移定价方法,能够打破事业部之间的壁垒,实现协同效应最大化,推动各事业部协调发展,最终实现企业整体价值最大化。

本文构建的决策模型为制造企业多事业部的协同管理与资源配置提供了理论支撑与决策指引,但由于研究局限于理论分析与逻辑推演,后续可结合企业实际运营数据进行实证研究,进一步完善模型的科学性与适用性,为制造企业实现多元化与专业化平衡提供更具针对性的解决方案。

参考文献

- [1]陶鸣,王钦. 价值创造与资源重构:制造企业数智化转型战略特征及实现机制研究[J]. 北京工业大学学报(社会科学版), 2026.
- [2]徐向龙. 数字化转型对制造企业韧性的影响——基于长期资源配置的视角[J]. 技术经济与管理研究, 2025, No.350(09): 130-136.
- [3]钱忱. 制造企业数字化要素配置与资源协同机制探究[J]. 黑河学院学报, 2025, 16(12): 36-38+77.
- [4]王夫冬. 从数据因素决策模型看江苏制造企业供应链数字化转型[J]. 中国外资, 2025, No.581(14): 102-105.
- [5]徐婷,钱娟,谷一硕,等. 某电缆制造企业工人职业紧张与职业伤害的关系探讨——基于决策树模型[J]. 环境与职业医学, 2025, 42(02): 145-150.