

通用分拆醫療保健及能源



強生分拆消費者保健品牌



東芝分拆能源及電子設備



百年巨企紛拆細 做大不如做強

經濟透視

美國的通用電氣（GE）、強生（Johnson & Johnson），以及日本的東芝（TOSHIBA）近日紛紛宣布分拆業務，令人相信數十年前已被質疑的「愈大愈好」營商哲學已徹底失敗。事實上，企業管理人員和學者一直認為，把各不相干的業務捆綁一起，並由一個行政總裁管理，注定失敗收場。現時三大巨企分拆，股東不但沒有失望，反而深表支持，並相信做大不如做強，簡化業務架構後，有利日後發展，再創傳奇。

大公報記者 李耀華

通用電氣、強生、東芝均屬「百年老店」，過去這些企業通過急速擴張，發展成為業務多元化的巨無霸。但到了今天，三大巨企均意識到分拆業務是對股東尋找回報的最佳方法。

通用電氣率先宣布「拆骨」，將會分拆醫療保健及能源部門各自獨立上市，集團專注航天航空業務，即製造飛機引擎。通用電氣是美國傳奇品牌，由大發明家愛迪生在1892年建立。在上世紀九十年代，在已故前行政總裁韋爾奇（Jack Welch）努力經營下，曾經榮膺全球價值最高及市值最大企業。

強生方面，上月宣布計劃一分為二，分拆有邦迪（Band-Aid）、泰諾（Tylenol）、加克雷（Nicorette）、露得清（Neutrogena）和李施德林（Listerine）等著名品牌的消費者保健部門，成為一家獨立公司，只保留配方藥品、醫療器材部門為強生之內。

擴張過度盲目做大 架構臃腫

東芝亦擬把業務拆成三份，包括能源和基建部門成為獨立公司，電子設備和存儲業務分拆成另一家公司，東芝將管理鎧俠（Kioxia）四成股份和其他資產。東芝早於2018年已出售Kioxia大部分股權。

過去數十年，大企業紛紛效法通用電氣，積極發展本業以外的業務，期望取得更多回報。正如今天的科技巨頭相信，發展多門生意可令資金更靈活配置，以抗衡市場的低潮。

通用電氣最早奉行這種多元發展模式，然而，管理架構臃腫，加上決策失誤及過度擴張，最終走上分拆之路。其他巨企包括德國的西門子（Siemens）和美國的杜邦（DuPont）等，早已因為管理結構過於複雜，拖累盈利，在股

東施壓下放棄了巨無霸的經營模式。三家巨企決定分拆，最主要原因是企業架構太複雜，難於管理，拖低整體表現。三家公司都是經濟學上所謂的綜合企業（Conglomerate），即涉足多個行業，經營生意廣泛。但是，這些綜合業務的經營理念往往大相逕庭。例如強生，旗下邦迪和泰諾分別主銷藥水膠布和鎮痛藥，業務穩定惟增長緩慢，至於強生的主業配方藥品和醫療設備，卻是快上快落的生意，利潤雖高，惟研發過程漫長。

通用電氣和東芝亦有同樣問題，通用電氣旗下的醫療保健和製造噴射機引擎是兩種截然不同的業務，至於東芝發展可再生能源和製造記憶晶片，也是各不相干。

三家巨企在上世紀不斷擴展，取得不俗成績。不過，時移世易，現今管理之道，專注勝於分散，做大不如做強，龐大的業務架構成為絆腳石，導致股價輾轉下滑，管理層承受巨大壓力。

業務更清晰 有利股價表現

一直有提議通用電氣分拆業務瘦身的基金管理公司特里安（Trian Fund Management），其主管佩爾茨（Nelson Peltz）公開歡迎該公司的決定；而一直主張改變東芝架構的最大股東埃菲西莫資本管理（Effissimo Capital），更曾提出多項建議，包括把東芝私有化等。

曾出任美敦力（Medtronic）行政總裁的喬治（Bill George）認為，企業巨無霸年代已成過去。通用電氣分拆後，新業務的投資會更具效益。而三大巨企亦明白到，分拆不僅是為了刺激股價短期表現，而是希望帶領公司長遠走向正確的方向。

電視王國沒落 東芝轉攻氫電池

時移世易

日本知名電商東芝，在上世紀五十年代至六十年代可說是家電先驅，更是日本電視機生產商的代表。該集團在1965年啟用的埼玉縣深谷事業所，是全日本第一家彩電生產工廠，全盛時期擁有7500名員工。可惜的是，面對鄰國的平價電視衝擊，東芝明顯不敵，只好黯然退出電視業務。

生產成本貴 價格欠競爭力

在二十世紀中葉，東芝以「日本製造、必屬良品」的口號招徠，深谷事業所主力生產的彩電，全球知名，讓日本

進入「新三神器」時代。東芝多年來，能夠穩住彩電生產商一哥寶座，全靠技術嫻熟的員工辛勤苦幹，為了達成出貨目標，該廠房更24小時運作應付訂單，令東芝電視銷往世界各地，推動業務邁向巔峰。

可惜踏入新世紀，鄰近國家如中國及韓國新興家電企業崛起，其生產的電視價廉質優，東芝在人工及製造成本處於捱打局面，加上錯估市場需求，銷量急跌。東芝在此情況下，唯有轉型研發氫燃料電池，被迫放棄曾經輝煌一時的電視產業，主力廠房深谷事業所也於今年9月關閉，正式走入歷史。



電

在

東

芝

的

深

谷

事

業

所

主

力

生

產

彩

電

在

今

年

九

月

正

式

關

閉

。

東

芝

的

深

谷

事

業

所

主

力

生

產

彩

電

在

今

年

九

月

正

式

關

閉

。

東

芝

的

深

谷

事

業

所

主

力

生

產

彩

電

在

今

年

九

月

正

式

關

閉

。

東

芝

的

深

谷

事

業

所

主

力

生

產

彩

電

在

今

年

九

月

正

式

關

閉

。

東

芝

的

深

谷

事

業

所

主

力

生

產

彩

電

在

今

年

九

月

正

式

關

閉

。

東

芝

的

深

谷

事

業

所

主

力

生

產

彩

電

在

今

年

九

月

正

式

關

閉

。

東

芝

的

深

谷

事

業

所

主

力

生

產

彩

電

在

今

年

九

月

正

式

關

閉

。

東

芝

的

深

谷