

焦点文库

企业  
竞争

广东旅游出版社

伟业是留给伟人创造的

**JIANZHAO**  
**QIYE DIGUO**

独辟蹊径才能创造出伟大的业绩  
在街道上挤来挤去不会有所作为

张承耀 著

—— 市场竞争与企业管理新观念

**建造企业帝国**

## 前 言

中国目前正处于深刻的经济体制变革过程之中。对于企业的产权改革与管理创新的关系，存在着两种似乎是“殊途同归”的、希望加强管理的思路，第一种是不承认有产权问题需要解决，说什么“不能用产权清晰代替管理科学”，其实是想用管理科学代替产权清晰；第二种是认为产权问题基本解决了，因而积极要求了解加强管理的有夫情况。显然，第一种思路是一种回避矛盾的态度，所以是不正确的。

有识之士指出，虽然近几年中国企业体制改革任务依然会十分繁重，但加强管理是基本功，与“国外管理 18 法”不同的、新一轮学习国外管理经验的任务已经提到议事日程上来了，产权变革固然重要，但不能认为产权变革了——比如说成立了股份公司——就万事大吉了，产权清晰也不能代替管理科学。

1995 年秋，我所的郭克莎博士找到我，说广东旅游出版社准备出版一套关于企业提高竞争力的丛书，约我撰稿，我欣然答应了，

1996 年，国家社会科学基金课题中有一个“企业管理科学化、现代化问题研究”的课题，我们组成课题组提出申请并获得了批准；在上海市人民政府与上海信息中心《经济预测》编辑部 1996 年度招标课题中，也有一个“本世纪末中国企业创新潮流的特征分析”的课题，我也参与申请并获得了批准。这说明加强管理已经为学术界、企业界以及各级政府所重视，预示着一个把产权清晰与科学管理融为一体的、而不是对立起来的研究和学习高潮即将到来。

应该说，在这之前社会上已经出版过一些介绍国外经营管理实例、著名企业家情况等等的书籍，所以，如何确定这次写作的宗旨、调整好这次写作的角度工关重要。出版社方面的要求是：

1. 面对国内企业，以介绍和分析国外企业的成功范例和经验为线索，以市场经济下的国外企业如何适应竞争和提高竞争力为中心，精选出最有代表性的经典范例。

2. 通过时经典范例的介绍分析，概括出带有一般规律性的经营管理智慧和操作规范，以期达到举一反三的指导作用。

3. 分析推演力求富于创造性和真知的见，给人以耳目一新的启迪。

4. 文字生动流畅，摒弃规范化学术著作理论分析的常法，将理论的营养化为智慧、观点，使大众读者能跨越理论概念的障碍，以做到通俗性与学术性、知识性的统一。

这不能算是一个过分的要求，但是要想真正达到却并不容易。我是努力这样做的，究竟能不能满足出版社的要求——实际上就是社会读者的要求——还是心中无数的。

从构思开始到分配资料就过去了几个月的时间，真正动笔是春节之后的事情。在写作中感到最困难的是如何划分章节和排顺序，因为这是一个将多维问题向一堆压缩的过程，而某个

具体内容可能与两章或三章的题目有关，比如组织与规模有关、CI 战略与费用有关、企业家与每一项内容都有关等等。为此，书中对于一些重要的内容如虚拟企业、产品服务化、科技开发费在不同章节中有所重复。

书的内容主要是介绍国外企业的事实和案例，读者自然会产生联想和分

析。至于规律性的东西，只是勾画出了一个粗线条。如果说材料是“初级产品”，书中进行了若干“初步加工”的话，那么，这仍然是比较粗糙的，好象是“自助餐”的一盘盘材料，还需要读者自己再进行深加工，品尝个中的滋味。

考虑到出版社的要求，书中年容基本上都是国外的案例，只是在极个别的地方加入了中外企业比较的内容。在结构上，前边为分别介绍经营管理的各个侧面，最后增加了一些附录，是对若干具体问题的补充。

近 500 处的引证资料主要取自 30 多家报纸和杂志的文章，虽然有一些事例比较陈旧了，但可能对我们仍有参考意义。没有这些文章的作者以及编辑们的贡献，是不可能写出这本书的，在此对这些作者和编辑们表示真诚的敬意和深深的谢意。

在写作过程中还得到了出版社编辑部和许多同事、亲人、朋友的关怀和支持，在此一并表示感谢。

去年第 4 季度一开始，我忽然接到父亲不幸去世的消息。这些日子以来，我一直沉浸在极度悲痛之中。在我人生的各个重要转折关头，都得到了父亲的宝贵帮助，就是这本书的许多资料，也是他帮助我积累起来的。那一份份资料，是他一份份的深情。这本书凝聚着他永不磨灭的爱心，也算是对他的一个报答吧。

张承耀

1996 年 6 月 11 日于北京

《企业竞争焦点文库》第一批书目企业家的雄才大略

—— 市场竞争与企业领袖

田贵庚、汪小亚著

定价：

15.50 元胸有百万兵

—— 市场竞争与企业公关

甘波、曲保智、陈东著

定价：15.00 元无名牌打天下

—— 市场竞争与企业品牌

郑明身等著

定价：

19.50 元

高人出高招

—— 市场竞争与企业营销

王济光著

定价：20.50 元百战百胜

—— 市场竞争与企业决策

王元著

定价：

17.50 元建造企业帝国

—— 市场竞争与企业管理新观念

张承耀著

定价：

19.50 元托起辉煌  
——市场竞争与企业文化

罗仲伟著

定价：

15.00 元企业全面出击  
——市场竞争与多角经营

王公义著

定价：

16.5 元

建造全业帝国——市场竞争与企业管理新观念

张承耀著

\*

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一邮编：510600)

中山市迪丽彩色印刷厂印刷 850X1168mm 大 32 开

12.5 印张 300 千字 1997 年 5 月第一版

1997 年 5 月第 1 次印刷

印数：1-15,700 册

ISBN7——80521——789——0

F97

定价：

19.5 元

## 序

张承耀研究员的这本著作，是《企业竞争焦点文库》丛书中的第一册。作者对企业管理与企业竞争力的关系，做了总体性、综合性的分析，并通过大量的实例，描述、展示了国外企业提高竞争力的基本趋势。此书对于读者阅读本丛书的其他分册，有着某些基础性的作用。

在这本书中，作者用生动活泼的笔触，勾画出现代经济中企业面对的图景和活动的舞台。

现代市场，既向国际化市场发展，又向个性化市场演进；市场的空间范围在扩大，而它的适用范围却在缩小。面对这种态势，企业产品是供不应求，还是供过于求？

质量和服务，是现代经济中使用最多的两个术语。世界大企业的排名，已经结束了工业企业与服务业企业分列的惯例，这也许反映了服务社会的到来，反映了产品和服务一体化的趋势。因此，任何企业都不仅要高度重视产品质量，而且要高度重视服务质量，要位重消费者的需求和意向。

企业规模的发展，出现两极分化的态势，在规模效益性不断起作用的过程中，网络效益性也越来越明显，信息技术的发展使大小企业形成了新的联盟。

跨国公司随着市场的全球化而扩张，越来越成为一种重要的企业形态。很多大企业在努力突破民族界限的限制，把自身扩展为全球性企业，它们既在全球范围调配资源，又把触角尽量伸到世界市场的每一个角落，这使企业之间的竞争日益国际化。

企业面对越来越激烈的竞争，不能不不断采取行动，为了适应市场的变化，企业内部的组织机构设置变得更加灵活。随着信、包技术的迅猛发展，企业中间层组织的功能逐步转移，组织结构呈现扁平化态势，一些参谋部门和辅助部门不断为社会专门组织所取代。

在企业中，职工的积极性和主动性受到更多的重视，人本位观念得到了加强。企业领导人认识到如何更好地对待职工，就业培训和在职培训提高到新的水平，职工以多种形式参与管理，职工持股也更加普及。

对于企业中的股东来说，出现大股东和小股东分化的趋势，个人股东从直接转向间接。在一些发达国家中，现代公司制度的发展，正经历着由“企业法人化”向“股东法人化”的转变。

从企业间的炎系看，协作日益密切，并形成了多种形式的资本联系。企业系列、企业集团、控股公司、连锁店等形式日益普及，虚拟企业成为人们的热门话题，单个企业逐步失去活动的舞台，企业更倾向于以群众方式存在。

企业的目标在不断发生变化，它们不再仅仅是追求利润最大化的经济动物，而必须更多地兼顾股东、协作者、消费者、职工、债权人，以王国家和一般居民等各方面的利益，企业文化因此得到了发展。

企业经理的职业专业化，企业家一方面在经理市场上接受企业对他的挑选，另一方面他们的选择范围也更加宽阔。经营者奖励与企业利润挂钩成为企业激励机制的主要形式，外部监督得到了加强，会计监督分离到社会上。随着企业目标的多元化，企业家更多地成为多角关系的协调者。

如此等等。

作者是一位长期从事企业管理研究的专家，同时也是国内几家经济类大

报的经常撰稿人，是读报人熟知的一位通俗专业作家。在本书中，他照样以活泼的文风与读者见面，以丰富的材料见长，以知识性、学术性和大众化融为一体产生感染力。读者从书中得到的收获，将较多的是一些知识性、趋势性的东西，并且阅读起来轻松，有一定趣味性。

郭克莎

## 《企业竞争焦点文库》

### 总 序

于光远

企业的竞争力，是市场经济条件下企业面临的根本问题，目前我国企业的竞争力至少在两个方面具有重要意义。第一，它关系到国有企业的生存和发展。计划经济下的国有企业，没有多少竞争的压力。随着改革开放和市场经济的发展，国有企业面临着越来越激烈的竞争，包括非国有企业的竞争和国有企业之间的竞争。总的说来，国有企业的经济效益差，亏损十分严重，主要原因是很多国有企业在市场竞争中处于劣势地位，国有企业如果不能尽快提高竞争力，难以摆脱困境，获得生存和发展。第二，它关系到年资企业的生存和发展。对外开放的扩大，使年资企业受到国外进口产品和外商投资企业的双重冲击，特别是国外跨国公司的大量进入，普遍带着名牌商标和市场信息，在经济规模、技术水平、经营管理和产品质量等方面都具有明显优势，年资企业如果不尽快提高竞争力，将难以经受这种外来的巨大冲击，比如在饮料行业，目前在苦苦抗争的年资企业就已所剩无几。这样看来，通过出版图书的形式，系统地研究企业竞争力问题，多方面探索提高企业竞争力的途径，是有重大现实意义的。

《企业竞争焦点文库》包括《建造企业帝国——市场竞争与管理新观念》《高人出高招——市场竞争与企业营销》《名牌打天下——市场竞争与企业品牌》、《企业全面出去——市场竞争与多角经营》、《胸有百万兵——市场竞争与企业公关》、《百战百胜——市场竞争与企业决策》、《企业家的雄才大略——市场竞争与企业领袖》、《托起辉煌——市场竞争与企业文化》等书，主要是从不同侧面介绍国外企业如何适应市场竞争和提高竞争力，分析国外企业的成功范例和经验，并加以理论化，概括出其中带有规律性的东西。这对于引导国内企业提高竞争力，是有一定指导意义或参考作用的。但是，上述这些方面只是从企业经营管理的角度研究企业如何提高竞争力，目前我国企业竞争力低的更深刻原因是体制问题的影响，国有企业从根本上说还应该从改革中探索提高企业竞争力的途径。我认为出版社和主编还应当考虑出一些研究“企业改革与竞争力关系”的书籍，把企业改革与经营管理结合起来研究企业竞争力，才能真正有效地、全面地促进企业提高竞争力。

郭克莎受广东旅游出版社的委托，主编这套《企业竞争焦点文库》丛书。他不仅负责丛书的整个设计，邀请有关的作者撰写书稿，还要写出每本书的审读意见和每本书的序言。现在他告诉我，他、丛书编委会和出版社都十分希望我能够为丛书写个总序。郭克莎是我的学生，我欣然答应。

## 建造企业帝国

## 第 1 章 质量：从产品到服务

企业的天职是提供良好的产品与服务。按照以往的划分，制造业提供产品，服务业提供服务。但是，当今世界发展的一个明显趋势是制造业与服务业的混合。这种混合首先表现在企业既提供产品也提供服务，例如美国电话电报公司服务营业收入占总收入的一半以上（因而在传统划分中被列为服务业）。更重要的是产品与服务的密不可分性，例如国际商用机器公司（IBM）就公开表示自己不是电脑制造业，而是“提供全面服务的服务业”。美国《幸福》（现已改译为《财富》）杂志曾经每年分别评选世界 500 家最大的制造业企业和服务业企业。这种趋同的结果是，从 1994 年开始，《幸福》杂志不再继续分别评选工业企业与服务企业，而是混合在一起评选了。

对于任何一个企业来说，如果它坚持自己只是严格地属于制造业或服务业，那么，它将面临着失去生存权利的危险。日本经济学家谷口优教授指出，21 世纪将会出现一场“交易革命”，从生产到消费全面联接的“制售同盟”将会越来越普及，由制造业、批发商、零售业甚至于消费者等整体管道联接起来的企业运作概念和架构将会成为世界性的潮流。换句话说，制造业与服务业正在逐步加深相互依赖的关系，今后只有实行这种相互深透的革新的企业才可能得到生存和发展。有的学者把这种趋势概括为“制造业的服务化与服务产业的机械化、自动化”。

下边就分别从制造业和服务业的变化来分析一下这种“产品服务化与服务产品化”的趋势。

## 第一节 将服务融于设计之中

在产品设计阶段必须充分考虑到消费者或用户的需要。一般来说，产品开发可以沿着这样一些线索展开：

新——索尼公司的宣传口号是：“我梦想的，索尼已经做到了”。该公司创始人井深先生喜爱高尔夫和音乐，他梦想有一个盒式单放机，便把这一想法划在纸上，对设计人员说：“我要这个”，于是梦想成真。

快——意大利贝内通服装公司大约每个月都要把它各个店铺的服装全部更换一次；美国苹果电脑公司平均每周宣布一项新产品问世；索尼公司平均每天有 4 种新产品，每年达 1000 种之多。

高——专家预测，在未来的 10~20 年内，在生物工程、超导体、大规模集成电路、人工智能等领域可能会发生重大突破，同时，汽车、化工、建筑等传统产业也会由于引进新技术而发生巨大转变。因此，许多企业纷纷创立自己的研究所。

安——安全可靠是用户最基本的要求。日本汽车打入美国市场最初是将重点放在车身款式和车速上，后来则在安全性上大作文章，对用户提供巧妙的意外保护和过硬的安全保障。

省——1973 年发生了中东石油危机，日本汽车公司推出了比传统汽车节省 25%~30% 汽油的汽车，使得其在美国市场的销售量急剧增加。

个——20 世纪是大量生产、大量消费的时代。而今后的消费更加趋于个性化，生产也必须进行相应的改变。例如，“可口可乐”与“百事可乐”在美国市场上是 2 升一瓶而在中国市场上却是 1.25 升一瓶；三洋电机公司往往为百货公司和办公大楼“量体裁衣”地生产大型空调；波音公司生产的 777 型客机可依客户要求航程和内舱座位等方面做灵活配置；等等。

情——苹果电脑公司准备在原来硬件的基础上集中精力开发对用户更加“友好”的软件，包括卡通人物、动画和声音以及词组和拼写游戏等等；美国的一个幽默商品是一种有立体公仔的 T 恤衫，拉开那个公仔的嘴巴便可以看到里面写的一句话，自然引起了人们的好奇心。

便——三洋电机公司了解到中老年人希望家电产品操作简单一些，便在微波炉、洗衣机、烘干机中采用了“模糊”控制装置，减少了按钮数量，增加了一目了然的标图说明。圣地亚哥加州大学认知科学研究所主任诺曼提出：“机器的使用之道应该隐含在自身的设计之中，而不是躲在使用说明书里。”

为了开发用户满意的产品，许多公司不遗余力地进行市场调查，东芝公司派出“生活方式研究员”到大街上去寻找研制新产品的启迪；日本花王公司每天要将上百条的消费者信息输入计算机，定期召开顾客座谈会；他们还邀请消费者担当“商品顾问”，甚至于派人装扮成消费者，四处探听店员和顾客对自己产品的意见。当他们了解到消费者需要多角度、无线电、不喷气、轻便、能够清扫角落与缝隙的吸尘器后，很快地就开发出了“多角度清扫器”，得到消费者好评。美国雪佛隆公司、通用制品公司、阿尔可公司等投入巨额资金请亚利桑那大学教授威廉·雷兹对垃圾进行研究，雷兹将土珊市每天的垃圾收集起来，按照原产品的名称、重量、数量，包装等予以分类，获得了当地居民食品消费的信息，上述公司的食品饮料厂籍此决策大获成功。

产品创新从设计开始，现在不能再继续以前那种“我们设计、你们生产、他们制造”的老办法，而应当是更多的人一道工作。传统的“按顺序”的方式已经被许多公司所摒弃，取而代之的是一种“平行”的方式，即设计、制造、销售、财务、管理等工作全部贯穿于生产过程的每一个环节之中。日产公司的研究与开发部在内部组织结构上按目标市场进行了调整，再按某一车型组成课题分组，各个组都采取所谓“三结合”的方式，即由市场调研、科研设计和工程技术人员三方面所构成，他们通过所谓“城镇观察”（town watching）的研究方法，研究美国各地的地理特征、人口增长趋势、经济发展状况、人均收入、公路停车场情况、气候特点、色彩、顾客兴味和心理特征等问题，从而确定了最佳方案。——

为了保证产品的质量和不断更新，许多公司都投入相当比例的费用，例如，比利时阿赛克电气设备制造公司每年科研经费占全部营业额的 10% 左右；瑞士民间企业科研经费主要用于基础研究和产品开发两大领域，其中 65% 用于产品开发，化工、机械、电子和技术服务等行业科研经费分别占其营业额的 14%、7.7%、5.2% 和 5.9%，最大的机械公司 BBC 公司的科研经费占营业额的 8.5%，——日立公司 1990 年固定资产投资为 1206 亿日元，而科研经费为 1630 亿日无，像这样科研经费超过固定资产投资的企业还有东芝、索尼、富士通、三菱电机等许多企业。——

## 第二节 生产过程的质量保证体系

在生产过程中会遇到质量与成本、时间计划等的矛盾，成功的企业都是坚决相信质量是企业的首要任务，如果质量与成本、时间计划等发生冲突，宁可牺牲成本、时间计划等，也绝不可牺牲质量。具体来说，一个好的质量保证体系包括采用高技术、严格质量监督、提高职工的责任感等许多方面。

采用高技术——高技术是高质量的保证，在许多方面用自动设备取代人工操作可以使质量达到新的水平。例如，意大利机床制造业普遍采用程控测量机，在不必要变动工件位置的情况下，同时测量 5 个表面，通过手工方式输入 119 项被测参数的检测程序，由电脑处理检测结果；日本新日铁的八幡钢厂铺设了 100 公里长的光缆传送线路，采用光电系统对产品的几何尺寸以及表面光洁度控制在精确的范围内；美国福特公司、通用公司、克莱斯勒公司等采用声波频信息系统，通过信号声响转换装置发出声频指令，用来指导加工、装配的现场作业；美国、英国、德国、瑞典等国采用了一种被称为“电子眼”的机械视频系统，控制食品在流水线上的质量，这套系统通过 X 射线或红外线摄象机，将图像输入电脑，即使是在黑暗无光的情况下，也能将产品的表面和内在质量反映出来，因而可以保证在食品中不会混入玻璃、金属等异物。

严格质量监督——英特尔公司为使自己的产品达到世界一流的水平，赋予质量监督部门至高无上的权力，只要遇到质量或可靠度的问题，质量监督部门有权要求工厂停止出货，甚至于要求改变工艺，以解决问题。一次客户发现一些封装会引起电路板短路，经检查，是装配工人不小心，将一些剪掉的电线，留在封装芯片内，因而造成了潜在的危机。为此，整个工程部门经过了日夜无休、昏天黑地的工作，仿佛经历了一场浩劫，使质量水平上了一个新的台阶。公司负责人还专门去用户走访，说明造成短路的原因，分析现在的电路板质量稳定不会再有问题，圆满地渡过了这次危机。

韩国三星集团实施了流水线管理体系，以便在产品还未进入最终质量检验之前，就可以发现产品的问题，并及时中断流程，直到彻底解决问题，恢复生产为止。尽管残次品比率大幅度下降了，而他们仍然没有丝毫松懈，在生产车间里，到处可以看到这样的标语口号：“我们决不生产残次品”，“不合格品就是癌症”等等。

提高职工的责任感——英特尔公司的干部职工在刚生产出 3 英寸硅片时，感觉非常兴奋，而在进行大批量生产时，却发现成品率急速下降。原来，这是由于部分操作者没有遵循处理步骤，因而发生了工艺特性的变化。他们加强了对操作者的在职训练，并将所有的操作细节都写成手册，要求大家严格遵守，结果成品率直线上升。

1962 年 7 月，美国佛罗里达州的马丁·玛丽埃塔公司开创了一种新的质量管理方法——“无缺点管理”（ZD）法。它强调依靠每职工把工作可能发生上的差错降低到零，例如不能画错线、写错字、传错信息等等。与一般质量管理不同之处在于，“无缺点管理”注重于事前防止发生差错，一次做成。再就是一般质量管理强调作业标准和职工采用正确的工作方法，而“无缺点管理”则强调从人的心理上去鼓舞职工在事前消灭缺点。

一位即将从日本留学回国的学者去一家专卖店购买一些家电产品，那里只有一些样本，许多产品根本看不到实物。这位学者担心地询问回国后万一

质量出现问题怎么办，店员讲肯定没有问题，结果那位学者回国后几年来，在那里购买的所有的产品都没有出现问题。——

可以看到，在生产阶段也必须突出人的因素，这是一种活劳动的凝结，严格的质量管理保证了用户在使用过程中的正常，而免遭修理之苦。从生产者角度讲，是用生产中的活劳动替代了维修的劳动，从而节省了维修费用。因此，这对用户和生产者来说，都是非常有益的事情。

### 第三节 厂家销售的艺术

厂家推销产品，有两方面问题必须注意，一是与最终消费者（用户）的关系，再就是建立专营销销售网络，与批发商、零售商保持良好的关系。一般来说，只有那些强调顾客第一主义的公司、致力于提高服务水平、在发展中专营店、批发商、零售商等的伙伴关系上下功夫的公司，才可能是长期的获胜者。特别是在食品，保健品、个人电脑等行业，由于大零售商实际上控制着最终顾客，因此，与经销商的关系可能比最终用户的关系更为重要。具体来说，又可以分为以下几个方面。

**无条件服务**——不管怎么样，满足最终用户的需要，维持与最终用户的良好关系，是一项永无止境的工作。美国一家汽车销售公司恪守的信条是，无论顾客提出什么要求，回答永远是“ Yes ”，他们甚至于不介意半夜起来去帮助半路抛锚的汽车司机摆脱困境。日本丰田公司所造的莱克斯斯牌汽车造型豪华，一次，因为内部制动灯固定装置出了一点小毛病，虽然客户没有要求，维修人员还是到每一位车主家中把车开走，等维修好之后再吧车还给主人，因而在顾客中建立了良好的信誉。

**全面服务**——国际商用机器公司不仅提供一流的产品，更注重提供一流的服务。他们之所以能够在计算机行业保持领先地位，得益于他们较早地认识到服务在营销中的作用，他们努力做到向顾客提供一整套计算机体系，包括硬件、软件、安装、调试、传授使用方法以及维修技术等一系列附加服务，使得用户一次购买便可以满足全部要求。

有一次，一个用户小组访问日本电气公司负责人，一位女职员端着一个托盘进来，上面有 5 杯咖啡，只见她进门后鞠了一个躬，到每位客人前先鞠一个躬，端上咖啡后再鞠一个躬，一一端过后，退到房门口时又鞠了一个躬。不管上司视线何在，也不管客人是否回礼，12 个躬角度、姿势丝毫不差，给客人留下难忘的印象。

**形式灵活**——日本一家电生产厂家为使用户熟悉产品，在旅游地免费出借录像机给游客。美国福特公司在汽车业率先开展了租赁业务，即向用户提供两年收费低廉的租赁期间，并对此常常提供补贴，使得公司对集团批量销售占总销售量的比例从 1994 年的 35.4% 增加到 1995 年 37.8%。

**额外好处**——日本资生堂公司为了打开美国市场，推出了一系列适合美国妇女口味、包装精良、使用方便、气味高雅的产品，同时以服务质量取胜。他们不仅待客亲切有礼、服务周到，而且还免费提供脸部按摩，甚至于记得打电话祝福顾客生日快乐。美国饮料行业的可口可乐、百事可乐、牙膏行业的高丽洁（Colgate）、可莱斯特（Crest）等生产厂商设法推出形式不一的优惠券，结果培养了消费者的“品牌忠诚”。

**组织措施**——一方面，企业本身要建立起内部的专门机构，例如通用电气公司在麻省匹兹菲尔德建有“客户服务中心”，每周召开“客户快速市场反应”会议，当场制订出实施方案。另一方面就是建立好销售网，例如佐丹奴公司总部通过电脑系统随时可以了解属下商店、专卖店的营业情况，包括每一柜白、每一款式、每一尺码的成衣销售和库存情况；宝洁公司派出 12 人到美国零售商沃尔—马特公司总部，与之共同设计销售方案。

**考核标准**——一般来说，服装公司可以对零售店员采取推动销售（Push）的办法，例如店员每卖出公司的一套服装，就给他提取 5% 的佣金。但是，

越来越多的厂家注意到销售行为的长期化，一些公司正在改变传统的急功近利的佣金制，而试行一种奖励制，以顾客满足度来衡量推销员的工作，以鼓励推销人员考虑长远利益和争取留住顾客。可口可乐公司常常为夫妻店举办讲习班，介绍如何更有效地经营和新的销售方法。他们在中国花了 15 年的时间和数百万美元，才在中国建立起销售网络，并开始盈利。

#### 第四节 商业中的服务

商业特别是零售业是直接面对顾客的行业，因此，服务的地位就显得非常重要。成功的企业都是努力做到真诚对待顾客、把顾客当成朋友，同时也把一些简单重复性劳动交给机器去干。

**真诚相待**——商品价格是对买卖双方来说最敏感的因素，经营正派的商店采取真诚的态度。例如，意大利蒙玛公司规定新时装上市以定价卖出，然后以3天为一轮，每隔一轮削价10%，到了1个月也就是第10轮后，时装价格已经降到最初价格的35%左右，即成本价，所以往往是一卖即空。新加坡商店实行明码标价，价格标签分为两种，一种是黄色的“定价商店”标签，另一种是青色的“推荐价格商店”标签。前一种是“一口价”，即实价；后一种表示虽然标有价格，但是可以讨价还价。这样既可以节省商店聘用售货员的费用，也使得顾客感觉愉快。

**尊重顾客的人格**也是一个表现。芬兰第二大都市但佩雷的一家超级市场由顾客自己取货、称重、计算价钱，把价条贴好后到柜白付钱。店员依照顾客计算的价钱收费，完全信任顾客。英国的一些超级市场也是如此，顾客需要事前留下自己的姓名和地址，然后获得一个“信任卡”，凭这个信任卡得到一个用来计算价格的小型扫描器，最后在门口处交款。美国常用品公司向顾客发放一种会员卡，顾客填上姓名、职业、住址，收入等，每次可以得到一定的优惠，公司则收集、储存了顾客购物习惯的大量信息。

**重义轻利**——商店不能见利忘义，只管挣钱而干没良心的事情。日本广岛一书店挂着一张公告：“不卖、不读、不看黄色书刊”；北海道一家商店的店员已经给一外国客人包装好了海产加工品，无意中听到客人说一个星期之后才回国，这位店员连忙说明这些产品过一个礼拜将要腐烂，一边收回货品、退了钱，一边向顾客道歉。

**超值服务**——对顾客提供额外的好处，是商店非价格竞争的拿手好戏，各种各样的形式令人目不暇接。例如：

- 美国最大的零售商沃尔—马特(Wal—Mart)规定顾客在这里购买的任何商品如果不满意，可以在1个月之内退还商店，并获得全部退款。

- 美国许多商店都有送货上门的服务项目，不管是买家具、地毯、食物、蔬菜、水果等，都会送到顾客家中；特别是一家花卉公司，可以按时将花束送往数十个国家的收花人手中。

- 美国超级市场常常为顾客提供各种方便服务，比如肉食部免费为顾客绞肉馅、水产部帮顾客加工龙虾、给鱼去头去尾，商店还备有热咖啡，供顾客免费使用。

- 荷兰一妇女用品服饰店，门面虽小却生意兴隆，原来，凡是在这里买衣服顾客都可以挑选一个刺绣花样，由老板娘亲自绣到衣服上去；美国T恤专卖店也可以将顾客选中的花样印到刚买好的T恤衫上去。

- 日本越后屋衣料店下雨天会拿出一把把雨伞“借”给顾客，使人不胜感激；美国纽约梅瑞百货公司的购物大厅里，有一个小小的咨询服务亭，如果你在本公司没有买到某种商品，它会介绍你去另一家商店。

- 日本大荣超级市场为使家庭主妇安心购买服装，在几个楼面上备有婴儿车，儿童游戏机、电视角等，供小孩免费享用，动画片让孩子们乐不可支。无独有偶，欧洲一些商店更是技高一筹，专门开辟出一个电视角，播放足

球比赛实况，使得那些球迷们能够心甘情愿地“陪”妻子逛商店。

无店铺销售——在一般的情况，顾客必须去商店购买商品，这也就是传统的“店铺销售”。随着信息手段的发展，各种各样的“非店铺销售”却红红火火，热闹非凡。所谓“非店铺销售”或“无店铺销售”是指顾客不去商店，而由双方在商店之外的地方进行买卖的方式，包括上门推销、展示会、电话购物、电视购物、通信销售（邮购）、自动售货机等等。在这里，我们主要介绍后边几种。

- 电话购物需要通过各种渠道散发图文并茂的商品目录，以便于顾客电话选购，最关键的是以优质服务吸引回头客。例如，巴西一些电话售货专营公司设立了周日值班电话、免费送货上门、商品价格大都低于市场价、可使用信用卡和分期付款、对电器产品提供保修或维修、售出后一周内可换货和退货（退款）等等。\_\_与此相对照，单纯电话推销却容易引起麻烦。\_\_

- 电视购物给那些没有时间逛街的顾客带来了莫大的方便，而且可以从不同角度观赏商品。美国家庭购物网（QVC）每天 24 小时播出，通过卫星与电视深入 5000 万个家庭。为了保护消费者利益，QVC 成立一个保管实验室，所有产品都必须经过棒、挤、拉、扯、敲击等例行实验，才能确定它们是否有资格上购物网。QVC 还承诺消费者可在 30 天之内无条件退货还钱，因而博得了消费者的欢心。\_\_

- 通信销售又称邮购，企业利用通信销售广告介绍商品的尺寸、质地、外观和价格，顾客选中哪一种，只要打一个电话或寄上一张明信片，商店就会把商品给邮来。目前世界最大的邮购集团奥托邮购公司有工作人员 4.8 万人，每年营业额达 240 多亿马克，在 3 大洲 16 个国家中设有分支机构，仅在德国印制的商品目录就多达 6500 万份。\_\_

- 自动售货机给顾客提供了极大的方便，自动售货机忠实可靠、风雨无阻、24 小时地工作，它可以出售粮食食品、冷热饮料、香烟、报纸杂志等。日本 1978 年有自动售货机 400 多万台，销售金额 2 万亿日元；1992 年增加到 547 万台，销售金额增加到 6.2 万亿日元。最大的饮料企业——日本可口可乐公司三分之二的产品是通过公司所属的 70 万台自动售货机售出的，3000 多万烟民数以亿支计的香烟，有一半左右也是从 50 万台香烟自动售货机售出的。\_\_美国美雪超级百货公司就是在店内还增设了自动售货机呢。\_\_

## 第五节 服务业的变化

服务与产品不同之处在于它不能在工厂中生产好、储存在仓库中，服务的提供与顾客的消费是同时进行的。在这里，我们仅就若干典型的服务业的情况为例加以说明。

饮食业——经营成功的饮食业需要提供独特的菜肴，法国一家餐厅经营纯粹的野菜和野草，迎合了都市人的口味。\_\_高质量也是必不可少的因素，麦当劳在开设一家新餐厅之前要花费很长一段时间评估当地的资源，向供应商转让技术，以确保今后生产出来的汉堡包从各个方面达到麦当劳的国际标准，单是牛肉就必须保证有 17% ~ 21% 的肥肉，还要经过 40 多项质量检查。\_\_时间是另外一个重要的指标，麦当劳的服务准则是顾客排队之分钟到柜台，点菜后 1 分钟取货，难怪人们说麦当劳卖的**不是汉堡包，而卖的是时间。**

\_\_ 很长时间以来，餐馆业不愿意进行技术改造，以为厨房外边的活计不需要多少技能，“招聘十炒鱿鱼”远比投资于硬件来得容易。但是，随着 80 年代中期便携式电子点菜器的出现，人们的观念开始发生变化。餐厅服务员用它把顾客点的菜肴通过无线电信号传到厨房，并与计算机记帐系统相连接，以便统计和打印。当菜准备好后，厨师按一下按钮，无线电信号将使得服务员腰上的寻呼机震动发响。这样，服务员就可以用更多的时间照顾客人了。更进一步发展，有的餐馆索性就由顾客直接输入了。

旅馆业——传统酒店的作法是游客抵达酒店后等待办理住宿手续才能到达房间，就是预先登记了的游客也是照此办理，有 233 家酒店的美国马里奥特集团改变了这一传统，在游客登记时便收集好了必要的资料，使客人一到就能马上进入房间；美国一些酒店为使家长安心外出游玩，特设有专人照顾的儿童俱乐部，提供 24 小时的康乐活动节目和特别设计的游乐室，保证儿童安全和不会沉闷。\_\_

曼谷的东方旅馆工作人员与顾客的比例接近 3 : 1，为尽量使顾客满意，他们非常重视业务培训，培训费约占营业额的 1%。

自动服务——本来，服务是“人对人”的工作，但是，有越来越多的服务交给机器去干了。如同自动售货机“无所不卖”一样，自动服务机也表现得“无所不能”——只要按规定投入硬币就行了。现将一些业务列举如下：

- 自动照相机，顾客自己坐好，一按快门，4 张标准像应声而出；
- 自动复印机，按照规定设好尺寸、张数等，保您满意；
- 自动名片机，有各种样式、字体可供选择，马上就交活；
- 自动望远镜，在游览地，有公用望远镜，可以为您服务一定的时间；
- 自动游戏机，主要供孩子们玩耍，有摇马、转椅或“包剪锤”机等；
- 自动手推车，一些超市投入硬币才能取出手推车，用过之后放回原处还可将那枚硬币退回，当然也有小孩愿“代”您还车；
- 自动洗澡间，街头的单人洗澡间 24 小时不休息，每次可提供 30 分钟的使用时间，热水累计流出时间为 5 分钟，基本上够用了。

无所不包的服务——服务业是一个无边无际的行业，许许多多**有特色的业务项目不断地被开发出来，例如：**

- 东京迪斯尼乐园除了每年增设新的游乐设施外，还请农学专家协助，把乐园办成植物园、商店街加屋顶、一些商品在外边根本买不到，等等；

· 莫斯科保安公司已经发展到近千家，人身保护只是一个方面，有的还参与收集有关竞争情报，甚至于成为顾客公司的股东。 \_\_

· 日本大和运输公司除了提供搬家服务外，还可以为顾客出租车辆、单件运送、快递等等，如有人学家出国，他们还可以为顾客代为保管物品； \_\_

· 日本冈山县有一个流动迪斯科舞厅，它是一辆 21 吨的货柜车，可以供 16 个人尽情享受卡拉 OK 的欢乐； \_\_

· 一些小的零售店不光是卖东西，而且提供任何的服务，比如和您聊天、看小孩、打扫街道、帮助客户办红白喜事、帮助预定旅馆等等，这种小店铺与其说是商店，不如说是服务店。 \_\_

## 第六节 基础设施的基本功

基础设施属于特殊的服务业——公共服务业包括交通运输、金融保险、电信电话、新闻媒介等等。在这里，我们简单看一看有关方面的情况。

航空——航空公司竞争的焦点在于安全、正点和优质服务。美国西北航空公司用计算机和无线电通讯方式统一管理 350 架飞机、230 个飞行站、5500 名飞行员、9000 名乘务员每天 1400 架次和 15 万名乘客的搭乘，保证飞机避开强气流并将因故障引起的航班推迟减少到最低水平。乘坐美国联合航空公司的乘客可以通过电话预定座位，到机场后只需 5~10 分钟就可以拿到登机牌；许多航空公司准备在头等舱装配个人电视、移动电话和微型电脑。新加坡樟宜机场办理登机和行李托运手续不超过 15 分钟，飞机降落后第一件行李出现在输送带上的时间为 12 分钟，最后一件也不得超过 25 分钟。

城市交通——巴黎地铁从 70 年代开始就使用磁卡车票和月票，现在正在实行一种更先进的“电子卡”，乘车时入口门自动打开，扣除相应的金额，并可随时显示所余金额；东京地铁出售的磁卡还要给您一定的优惠。

银行——与自动存取款机相比，“电话银行”又实现了一个大飞跃。香港中银集团用 24 台语音处理设备构成了一个电话服务网，共有 240 条线供用户同时打入，用户通过电话可以进行自动转帐、定期存款、外汇买卖，黄金买卖、股票买卖以及金融资料查询、客户存款资料查询等等。日本银行营业大厅有各种报刊杂志伴随您等待的时光，值班经理帮你决策，还有专人对行动不便者或老人提供特别的服务。

保险——从 90 年代起，许多保险公司在开辟新险种的同时，提高合同的透明度，市场呈现全球化，美国阿福雷克保险公司大胆开发癌症保险，1991 年营业额高达 33 亿美元，75% 取自日本市场，占领日本市场 90% 的份额。

电信电话——在现代社会里，没有电话简直寸步难行。香港电话初装费约 600 港元，电话费帐单列明您哪天打到哪，对方电话号码，通话时间多少等等一情二楚，还有密码服务、转播服务、提醒服务、单向开通服务等各种各样的项目。

报纸——作为公共信息工具，报纸也越来越注意直接面向个人的服务，许多报纸刊登小广告，为特定的个人服务，例如求职用人、买卖房产汽车，转让店铺等等。一些报社不仅送报上门，而且连旧报纸负责回收，还不忘记给你相当的报酬。

## 第七节 讨论与小结

十分明显，我们不可能一一列举产品与服务发展的所有侧面。但是，可以看出总的趋势是实物产品与服务的融合，物化劳动与活劳动同时加强，又相互替代、相得益彰。

一切行业都在加强服务，例如制造业从设计、生产到销售都要想着自己不仅仅是要卖产品，更重要的是卖服务，台湾宏碁电脑把自己与麦当劳快餐相比，找到了二者的共同点。商店不仅仅是卖商品，还要时时刻刻体贴顾客的心理，难怪美国的“凯·马特”百货店由退休老人取代了俊男情女；日本有的出租车司机整日服务中不仅帮您导游、还给您治病、而且不与客人一起吃饭，分别时还不忘记放一曲“一路平安”；

美国花旗银行培养职员重视接电话时的第一句话，从而发展出一种“电话文化”。总之，一切行业都必须讲究人性和人情，产品质量差异可能不太大，服务质量则很难整齐划一；决定企业竞争胜负的不只是产品，更重要的是服务。

自动销售机与自动服务机使商业与服务业合二而一，是产品与服务的高度结晶。自动电话、自动售票机为人们节省了多少宝贵的时间，自动售货机任劳任怨，让人不禁说一声感激。今后还有什么产品和服务能够由真诚可靠的机器去干呢，恐怕任何人也无法确定它的边界吧。

## 第 2 章 规模走向大小两极分化

企业是市场的主体，市场规模发生变化将导致企业规模发生变化。下边先分析市场的发展趋势，再看一下企业规模两极分化的倾向。

## 第一节 市场规模的两极分化

国际化与个性化是市场发展的两大趋势，从地理疆域来看，市场正冲破一切国界。朝着国际化方向变化，因而可以说市场规模向更大的方向发展；从对象范围来看，市场正背离大量生产大量消费的传统模式，朝着个性化方向变化，因而可以说市场规模向更小的方向发展。

市场国际化的原因——首先，从需求方面看，由于偏好的同一化必然导致产业、生产以及贸易方式和机构的标准化，以国家为基础的市场营销方式将逐步改变，以世界市场为舞台的跨国性企业将大有用武之地；其次，从供给方面看，由于技术与偏好的同一化，企业必须生产高质量、低价格的产品，即实现价格、质量、可靠性的完善结合，就不得不将本国的市场营销扩大到全世界，在世界范围内取得这种竞争的优势。

市场国际化的新特点——90年代市场国际化的阶段特征是，乌拉圭回合协议实施以及世界贸易组织的建立作为世界贸易自由化的重大里程碑，标志着多边体制下全球管理贸易新时代的到来。其具体表现在于：一个以贸易自由化为中心、囊括当今国际贸易诸多领域的多边体制大框架已经形成；具有独立法人资格的世界贸易组织与国际货币基金组织、世界银行形成三足鼎立的局面，在世纪之交乃至更长的时间里参与建立国际贸易新秩序和管理全球贸易；世界贸易组织各缔约方都必须为此做出重大的政策和法律调整以适应新协定的要求。此外，区域市场和新兴市场将成为国际贸易竞争的主战场。

资本市场国际化的影响——目前，世界贸易额每年大约为4万多亿美元，而各资本市场（包括证券和债券市场）的总规模估计达35万亿美元。——资本市场全球化使得美国和其它一些发达国家和地区，从人们的工作、收入、退休到商品成本等一切活动，都与全球争相吸引资金的趋势有关。同时对需要引进资本的国家来说，则必须更快、更多地向外部提供经济情况资料，这是因为国际投资者对发展中国家的投资变得更加挑剔。纽约美林公司的国际金融机构研究小组主席约翰·海曼说：“哪些国家的政府决定把经济向国际资本市场开放，吸引外国投资者，那么它们就必须按规则办事。它们必须让自己国家的经济具有透明度，提供国际投资者就所涉及的风险作出判断所必需的金融和经济信息”。

无处不在的“利基市场”——这是最近几年中在商业界非常流行的一个概念，所谓“利基”是Niche一词的音译，其意是指一种为某些特定的消费者提供小批量、高档、对路的产品或市场。不论哪个行业或企业，都要追求特定的目标市场，只有准确地抓住特定的利基市场，并随时跳入另一个市场的企业才能成功。就是同一家企业的产品，也可以细分为不同的利基产品，例如美国有一家化学厂。

80年代有70%的收益来自大宗化学品，而目前只有2%，其余的98%都是靠各种高附加值、为特殊利基市场特制的化学品。因此，美国著名企业管理学家彼得斯认为，对任何一个国家和企业来说，已经没有什么“非利基市场”的存在了。

总之，从不同的角度看市场规模，它既是变得越来越大的，又是变得越来越小了。

## 第二节 大企业的排名

大企业是如何评选出来的呢？我们可以从评选主体、评价指标、对象范围等几个方面来分析。其中对象范围又可分为地或范围和行业范围两种。

评价主体——在国外，发布大企业评价的都是一些杂志或报纸，例如美国的《幸福》杂志、《商业周刊》杂志，英国的《银行家》杂志、《欧洲人报》、德国的《世界报》、日本的《日本经济新闻》等等。可以看出，它们并不是政府部门，也不是什么专门的评价机构，而是一些权威的杂志和报纸，当然，它们有着可靠的数据来源，评价基本上是每年一次。

对象地域范围——被评选的企业可以是一个国家的、一个洲的或世界范围的。例如，美国《幸福》杂志每年不仅对美国的大企业而且对世界的大企业进行评价，《商业周刊》杂志、英国的《银行家》杂志也是对世界范围的企业评价，《欧洲人报》主要对欧洲大企业排名，德国的《世界报》发表德国大企业名次，日本的《日本经济新闻》对亚洲国家与地区大企业进行评价等等。

评价指标——评价指标包括年收入、资产、税前利润、税后利润、雇员、注册资本、资本市场价值等等。由于需要将这些企业进行排序，所以只能按某一个指标排出名次来。\_\_最主要的是按年收入排名，例如美国《幸福》杂志对美国和世界大企业的评价，德国《世界报》对德国企业的排名、日本《日本经济新闻》对亚洲企业排名等等。\_\_ \_\_英国的《银行家》杂志是按核心资本排队的，\_\_美国《商业周刊》杂志、英国《欧洲人报》则是按资本市场价值排名的。\_\_ \_\_显然，参加按资本特别是按资本市场价值排队的前提必须是股票上市的股份公司，实际上，除了一些非股份制的相互保险公司外，按收入排名的大企业差不多也都是股票上市的大型股份公司。

对象行业范围——美国《幸福》杂志 1994 年之前还是按工业企业和服务业分别评价的，而从 1995 年开始便混合在一起评价了。其理由是大企业在经历了工业革命和深刻的结构调整后，现在正处于一个新的发展阶段，公司的业务日趋多元化。例如，美国通用电气公司 1994 年收入的 40%不是来自制造业而是来自服务业；《幸福》杂志的母公司时代公司原来属于印刷业，1989 年买下沃纳通讯公司后，由于销售额主要来自电影和有线电视，因而被列入服务公司，但是，现在销售录像带的收入又超过了电影票房收入；制造业巨人 IBM 公司经营的软件业务几乎比软件公司大三倍，其很大一部分收入还来自咨询业、且大大超过纯粹的咨询公司，等等。

《幸福》杂志认为，数字化和非规则化是发生上述工业与服务业之间界限越来越模糊的两个重要原因。所谓数字化革命产生了信息产业，它是一种融制造业与服务为一体的混合产业，它既可以经营制造业，也可以经营服务业，或者二者兼而有之；所谓非规则化是指对特定行业限制的缓和，这就造成了电话公司与广播公司竞争、软件制造商为个人提供金融服务、航空公司销售互助基金、汽车生产者介入保险业的局面。美国财务会计标准委员会主席丹尼斯·伯瑞斯福德说，“现在对一个大公司来说，既于制造业又插手服务业，并经营复杂的金融服务业，已变得越来越普遍了。”\_\_

简单的对比——从世界范围看，大企业的规模变得越来越大，例如，1945 年美国最大 500 家工业公司最后一名的销售额约为 5000 万美元，1994 年为 7 亿美元，提高 14 了倍；1954 年美国通用汽车公司销售额为 98 亿美元，占 500

家制造业销售总额的 7.2%，而到了 1994 年，虽然通用汽车公司的销售额达到 1594 亿美元，即提高了近 15 倍，但是占 500 家公司销售总额的比重却下降到了 6%。

将工业企业与服务业放在一起排队，出现了一个有意思的现象，那就是两类企业的规模旗鼓相当，比如在 1994 年世界排名前 100 名企业中，原来的工业企业与原来的服务业各自占了一半左右。所谓的服务业主要包括银行、电信电话、保险、能源、交通等等，最突出的是日本的综合商社，不仅囊括了前 4 名、把老牌冠军美国通用汽车甩到了第 5 名，而且在前 10 名中占了 6 名。其它关于营业额最多的行业，国家等的分析参见表 2.1。按利润排名的企业和行业情况参见表 2.2。

位次	企业名称	国别	营业额 亿美元	国家 分布	企业 个数	营业额 比重%	行业 分布	营业额 亿美元	企业 个数
1	三菱商社	日本	1758.4	美国	151	28.7	贸易	13119.4	22
2	三井商社	日本	1714.9	日本	149	37.1	汽车	9718.3	26
3	伊藤忠商社	日本	1678.2	德国	44	8.7	银行	9712.8	59
4	住友商社	日本	1624.8	法国	40	7.2	石油	8042.1	30
5	通用汽车	美国	1549.5	英国	33	4.4	电子	7810.6	31
6	丸红商社	日本	1501.9	瑞士	14	2.4	保险	5393.4	24
7	福特商社	美国	1284.4	意大利	11	2.2	证券	4825.6	28
8	埃克森公司	美国	1014.6	韩国	8	1.3	通讯	4548.4	21
9	岩井商社	日本	1008.8	荷兰	8	1.4	食药	3674.6	26
10	皇家壳牌	英荷	948.8	西班牙	6	0.8	机械	3317.4	15

表 2.1 世界最大企业以及国家、行业分布

位次	企业名称	国别	营业额 亿美元	按营业 额位次	行业 分布	企业 分布	利润额亿 美元	营业额 亿美元
1	皇家壳牌	英荷	62.4	10	商业银行	59	319.8	9612.8
2	福特汽车	美国	53.1	7	石油冶炼	30	305.9	8042.1
3	埃克森公司	美国	51.0	8	通讯业	21	269.8	4548.4
4	通用汽车	美国	49.0	5	电子与设备	31	208.1	7810.6
5	通用电气	美国	47.3	19	汽车业	26	204.3	9718.3
6	菲利普莫里斯	美国	47.3	28	保险业	24	179.3	5393.6
7	AT&T	美国	46.8	15	制药业	10	166.1	1099.0
8	标准人寿保险	英国	43.5	413	股票交易	28	115.7	4825.6
9	克萊斯勒	美国	37.1	29	食品	12	113.7	2619.1
10	花旗银行	美国	33.7	66	化学	17	107.5	2774.8

表 2.2 按利润最大企业以及国家、行业分布

位次	企业名称	国家地区	行业	营业额 亿美元	位次	企业名称	国家地区	行业	营业额 亿美元
1	三星物产	韩国	贸易	201.9	11	LG 电子	韩国	电器	66.7
2	现代综合商社	韩国	贸易	116.4	12	起亚汽车	韩国	汽车	61.3
3	三星电子	韩国	电器	149.3	13	现代服务	韩国	汽车	61.1
4	大宇	韩国	贸易	136.5	14	太古公司	香港	贸易	57.8
5	现代汽车	韩国	汽车	117.3	15	STRATEJIC	香港	地产	55.9
6	JAD	香港	贸易	95.6	16	DEARREFORM	香港	食品	47.7
	INMADISON								
7	浦项制铁	韩国	钢铁	94.8	17	双龙	韩国	贸易	45.3
8	印度石油	印度	石油	92.3	18	印钢公司	印度	钢铁	45.0
9	油公	韩国	石油	76.3	19	鲜京	韩国	贸易	43.1
10	LG 商社	韩国	贸易	69.5	20	大庆石油	中国	石油	

表 2.3 亚洲按营业额前 20 名企业

表 2.2 说明，按利润额排行，前 10 名中没有一家日本的企业，美国企业占了 8 家，这反映出不同国家企业目的、类型的不同。

如果拿中国的企业与世界的企业相对比，就更令人吃惊了。在世界最大的 500 家企业中，发展中国家和地区共有 20 家，中国大陆只有 3 家人围，它们是中国银行（152.9 亿美元，第 207 位），中国化工进出口总公司（149.8 亿美元，第 209 位），中国粮油食品进出口总公司（109.9 亿美元，第 342 位），第三家都属于服务业。据统计，全球 500 家最大的工业企业共涉及 31 个国家和地区，而我国却不在内；我国 1995 年评出的 500 家最大的工业企业销售总额为 12986.1 亿元人民币，按 1：8.3 的汇率计算，大约折合 1622 亿美元，这仅仅是相当于世界第 5 名一家企业的水平。

据《日本经济新闻》对亚洲 10 个国家和地区单个企业 1994 年经营业绩的调查，在列入前 100 名的企业中韩国占 38 家，中国大陆占 14 家，香港占 13 家，大庆石油管理局仅占第 20 位，参见表 2.3。”

在亚洲前 20 名企业中，韩国占 13 家，香港占 4 家，就是印度也比中国多；行业方向最多的是贸易，占 8 家，再就是汽车，石油，钢铁，电器等等。中国企业的规模小得可怜了，这个现状会令每一个有良心的中国人感到莫大的耻辱。其根本原因在于行业分割和地区分割，国有制实际上变成了部门所有和地方所有，特别是单一行业限制了企业的规模，因此，传统国有制形式是造成这种结果的根源，必须彻底改变这种局面。

### 第三节 小公司的地位

尽管大规模企业在现代市场经济中占据了重要的位置，出尽了风头，而中小企业的地位却并没有因此而有所下降。实际上，目前在发达国家中，小企业发挥着无可替代的作用。

国民经济的支柱——小企业不仅可以提供大量的就业机会，而且在国民总产值中也占很大一部分，例如：

- 在日本，每 5 个就业机会中有 4 个是小企业提供的，小企业的总产值在全国总产值中占三分之二；

- 新加坡人口不足 300 万，在公司商行注册局登记注册的公司共有 30 万家，平均每 9 个人拥有一家公司，是按人口比率计算公司最多的国家之一；

- 香港职工人数少于 100 人的企业大约有 20 万家，占企业总数的 95%，其中职工人数 10 人以下的企业约 16 万家，占企业总数的 80% 以上，100 人以下制造业职工人数占制造业总人数的一半左右，固定资产和产值占 4 成；

- 意大利有批发商 12.6 万家，零售商品 87 万家，流动摊贩 11 万家，共 110 万家，就业人数 480 万人，平均每个商店有职工 4 人以上、全国平均每 51 个人有一家商店，再加上中间商和租赁店，平均每 40 人有一家商店；

- 奥地利经济最发达的伏拉尔贝格拉州有 35.5 万人口，共有各类工商企业 8243 家，其中 98% 是 100 人以下的中小企业，其就业者占总人数的 68%；

- 美国 1985 年有 11700 万劳动力，他们工作在 330 万家股份公司、170 家合伙公司、1240 万家独资企业和 230 万家农场之中，1995 年有 2100 万家注册公司，而 500 名以上雇员的企业只有 1.4 万家，个体经营、合伙经营或家庭经营的小公司以每年 2% 到 3% 的速度增长，超过了人口和劳动力的增长速度，中小企业的出口额占全国总出旧额的 58%。

也许有人只知道美国有埃克森、美孚、德士古、谢夫隆和阿莫科等大石油公司，其原油产量日均在 34.5 万桶以上。但是，美国共有各类石油公司 8000 家左右，其中 7400 家为日均产量 300 桶以下的私人公司。

新的矛盾——当然，小企业有着自身的弱点，容易受到价格下跌的伤害，特别是在经济衰退时，大企业可以通过打入新市场或到海外购买更便宜的零部件来减少成本和扩大销售。而小企业却不善于这样做。例如，白谷电子公司长期以来一直为三洋电机公司提供用于电视显象管的钱圈，但后来三洋公司分阶段停止从该公司进货，而转向设在墨西哥的一家工厂，白谷先生便不得不裁掉 140 名雇员中的 100 名。

小企业的怎力——美国著名作家阿柏登和奈斯比特在《2000 年的大趋势》一书中提出了一种引人瞩目的新动向，即在 90 年代会出现夫妻合办公司的高潮。在历史上，小夫妻店、小手工业、小农场、小商店和小作坊对于过度社会经济危机和恢复战争创伤起到过不小的作用。而 90 年代夫妻公司再度兴起的主要原因是：第一，与相爱的人合作，能产生强大的事业动力；第二，夫妻之间便于沟通思想和情况，没有利害冲作；第三，夫妻一般以家庭利益为前提，不会有拆台行为。这些夫妻店不再是旧夫妻店的重现，而是具有了现代企业的模式，他（她）们大都具有现代企业家的风度，他（她）们不再

仅仅是为了维持糊口，而是为了追求事业的创造和新的家庭生活方式，以满足新的理想和精神享受。\_\_

小企业的另外一个长处是无微不至的服务。尽管大商店的服务也算得上十分周到，但或多或少使人感到某种商业气味，而夫妻店的“人情味”却可以让人倍感亲切。有的小店主帮助顾客看小孩、打扫街道、与家庭主妇聊天、代客预定旅馆、甚至于代办红白喜事。\_\_他们的主动性与灵活性是大企业所无法比拟的和不可替代的。

#### 第四节 小巨人企业

虽然小企业的长处在于针对人们的特殊需求，即在所谓的“利基”市场中游刃有余。但是，并不能由此认为小企业永远是小企业，小企业可以干大事业，值得重视的是那些“小巨人企业”。

从小到大——实际上，当今许多著名的大公司都是从小公司发展起来的，例如美国的福特汽车公司、惠普电脑公司和迪斯尼乐园等，都是从家庭公司起家的；日本经济专家认为，大企业的危机在于可能失去“企业家精神”，因此，有的大企业准备将子公司改造为“风险企业”，而“本田”、“索尼”等大企业最初也就是这种“风险企业”。

网络效应——小企业之所以能干成大事业，其中的一个重要原因就是通过网络的形式建设一个巨大的网络。例如英国的索菲·米尔曼与她的丈夫自从于1983年在伦敦开设第一家袜子商店以来，目前已经在英国有98家分店，在法国有3家分店，在纽约地区有17家分店，成为了世界上最大的妇女裤袜零售专营公司。这是一个“微型”跨国公司，是一个小中见大的典型。

计算机信息网络使得小企业如虎添翼。长期以来，大企业一直由于控制着市场与用户信息从而控制着夫妻式小公司无法企及也负担不起的营销技术，现在，许多以前需要在百万美元的大型机上才能运行的营销数据库在个人计算机上也可以运行了，一些最为机智的小公司正在建立数据库，记住顾客喜欢的食物或者服装设计师，并通过联机分享“扶轮俱乐部”的内部情报。美国西部公司营销资源集团在丹佛有2000家客户，这些客户每年只需付区区3000美元就可以安装设备跟踪顾客，并提供直接的邮递服务。与大公司笼统对待顾客不同，一家小的服装公司的邮寄品却可以附带有销售助理签名的个人短信，从而与大企业展开了一场“一对一营销与大众营销的竞争”。

许多大企业注意到这一机遇。电话电报公司推出了一种叫做“增长资源”的新程序，提供日益广泛的、国际范围的情报，帮助小企业分析和提高它们的销售和收益。

IBM的总裁小路易斯·格斯特纳相信，未来加入该公司联机网络的小企业将会获得丰厚的回报，这些使得大企业和小企业之间变得越来越平等，竞争将对手脚最快者有利，而并不总是对钱包最鼓者有利。从这里也可以看出，大公司与小公司正在形成某种新的结合。

高技术领域——如果说传统的小企业主要分布在零售业和服务行业的话，那么，美国近几年的调查表明，越来越多的小企业出现在纺织、与电脑相关的特种加工、软件设计以及财务咨询等高层次专业服务领域中。美国的长岛有1000多家企业，其中有800多家是以生产尖端技术产品为主的，这些公司规模都很小，职工人数在100人到500人之间，它们的许多产品都是同阿波罗登月舱、航天飞机，通讯卫星以及国防部的军事订货有关。

在法国，许多科研人员离开实验室成为了企业家，在从1984年到1991年创办的200多家高技术企业中，生物医学与生物工程学、信息与软件技术、电子与电信方面的企业就各自占了三分之一。令人吃惊的是，在创办多年后的今天，这些企业平均职工人数竟然只有11人！而那些工业和服务业的小企业在创办5年后的平均职工人数则只有3—4人。（附录1还有其它一些小企业的例子）。

新知识产业——许多新知识领域造就了新的英雄人物，金融界是最典型

的领域。例如捷克的摩托投资公司成立于 1991 年，以了斯特尔为首的金融家于 1994 年 1 月买下了这家公司。

1995 年下半年，他们通过设在全国的商业网络，以低价悄悄地购入了几家大的投资基金的股份，还取得了比尔森银行和农业银行的控制权。现在这个控制着大约 37 亿美元资产的摩托投资公司连秘书一起总共只有 15 人，平均年龄在 30 岁以下，总经理了斯特尔只有 25 岁。

虚拟企业——社会分工使得小企业有了用武之地，它们分开来虽小，但整合起来却不可忽视。近年来在法国、德国、意大利和西班牙等欧洲国家，许多大企业和机关内部不再雇用清洁工人，代之而起的是数万家清洁公司，从业人员达 160 万人之众。在联合国会场，小型清洁公司的工人负责清扫地面、收拾桌子和更换代表使用的水具。这些清洁公司的工人大都是灵活的非全日制，每位工人每天干 3—4 小时，公司本身颇为精炼，常常只有 1—2 位秘书值班，他们负责接电话，并联系临时找上门来的“零活”。

这是一个典型的“头脑型”的企业，即把四肢分离，只留下大脑。“虚拟企业”是一种能够演变成为大得出奇的、技术先进的组织机构形式。下边再举几个例子来说明：

· 斯科特、威纳办过几家职工数以百计的公司，当他考虑要生产一种新的软件产品以帮助一些公司分享信息时，他决定采取风险比较小的办法：将这项工作交给分别属于 4 个州的 6 个城市的 6 名程序编制员，这些程序编制员定期通过网络空间“会晤”，交换信息和文件，这种“虚拟公司”的管理开支一直保持在最低限度；

· 为开业医生提供治癌药物的旧金山南部销售商阿西奥恩公司 1995 年运送价值达 4 亿美元的产品，而它的专职职员只有 70 人，原来它把各项业务一部分一部分地发包出去，电脑系统是由一家电子数据公司经营的，其仓储和运货业务则由洛杉矶的利文斯顿医药销售公司负责；

· 两年前，恐怖分子在纽约世界贸易中心的停车库制造了大爆炸事件，当时受雇来清理理场的是一家只有 50 名员工的修复公司，结果没有几天功夫，这家公司就招来了 3600 名工人，运来了装满几拖车的清扫设备和用品，建立了先进的无线电通信和保安系统，并由一个 5 名会计组成的小组同这个新组织保持联系，清理工作 16 天就结束了，雇员们拿到工资后，这个机构也就解散了。

看来，尽管按照传统方式建立起来的、有着庞大的总部和一大批忠诚的专职雇员的大公司还不会马上消失，但是，这种让根本不相干的各方在一起从事一次性项目的“虚拟企业”是将来一切企业活动的样板。那么，“虚拟公司”就是“皮包公司”吗？

## 第五节 大与小的辩证法

回顾 19 世纪和 20 世纪，人们不难看出这样一种基本的变化：

- 19 世纪对大企业的推动最初来自于工程技术，即利用机器制出同样的商品，实现规模经济的能力；
- 当生产能力超过了市场承受能力时，各公司为了生存而联合起来，建立联合企业或搞垄断经营；
- 在国内垄断受到限制时，企业进一步扩大范围，以走向整个世界。

但是，目前的企业理论与实践说明，大企业未必总是占有优势，可能还会成为不利条件。美国著名企业管理学家彼得斯认为，美国在过去数十年里对“大规模”的崇尚的确造就了强大的经济力量，可是这个“大”的优势到了 21 世纪有可能会成为美国的劣势。因此，大企业不能再维持官僚层层、效率缓慢的组织结构，必须大幅度地加以改革，除了尽量减少公司内部阶级分层外，还必须除去一些形式上的繁文缛节，并充分授权，特别是对第一线的工作人员，应该发挥他们的判断能力和独立作业精神，以利于组织的灵活在运作。\_\_\_奈斯比特认为，全球经济规模越大，其中最小的分子就越强而有力。“大就是美”的神话已被打破，“小而强”的时代已经来临。\_\_\_（附录 3 为一些大企业解体的案例）

现在来看一下我们的“抓大放小”改革战略。我们国企业的规模趋中，大不够大，小不够小，这样的结果是，一方面没有大的实力，另一方面又没有小的活力，因此，应该说这一改革方向是基本正确的，但是，必须注意到：

- 传统计划经济体制的部门所有和地方所有是企业扩大规模的障碍，必须彻底打破行业界限，打破狭窄的、封建式的行业垄断；
- 全面走向国际市场，特别是资本市场，以形成合理规模，计划经济与国有企业面对的是本国市场，这种性质的企业是没有什么生命力的；
- 应该看到国有企业与发达国家大企业的共同性，它们都是建立在大量生产、大量消费基础上的企业体制，必须警惕对大企业体制的盲目崇拜症；
- 小企业不再是大企业的陪衬，而是现代企业的重要方面，那种把家庭企业当成国有企业的对立物的错误思想观念并不能阻止历史车轮的前进。
- 小企业必须取得现代企业的形式，并与大企业形成新的伙伴关系。

### 第 3 章 跨国公司资本融合与全球企业

近年来，跨国公司以发达国家为主要基地，正在全球迅速发展，对国际经济产生着日益重要的影响。据统计，跨国公司的个数从 1990 年的 3.5 万家和分支机构 15 万家，发展到 1995 年 4 万多家和 25 万家；跨国公司的销售额从 1982 年的 2.4 万亿美元发展到 1995 年的 5.2 万亿美元（参见表 3.1）。

年代	跨国公司总数(万 家)	分支机构总数(万 家)	销售额(万亿美 元)	同期世界贸易总 额(万亿美元)
1990 年	3.5	15	2.4 (1982 年)	—
1992 年	3.7	17	5.5	4.0
1995 年	4.0	25	5.2	4.9

表 3.1 跨国公司基本状况

从表 3.1 中可以看出，跨国公司总数与分支机构总数是连年增长中，1992 年与 1995 年的销售额都超过了同期世界贸易的总额，特别是 1980 年代销售额的增长速度非常之快，平均每年约为 8.7%，大大超速了世界经济的增长速度。

那么，跨国公司有哪些特点呢？一般来说，跨国公司都是大公司，表 3.2 为世界最大 50 家工业公司平均经营规模的比较。

	1991 年		1992 年		1993 年	
	美国	美国之外	美国	美国之外	美国	美国之外
销售额	253.6	329.0	263.7	355.1	262.8	342.7
利润额	4.5	7.8	3.6	3.6	6.8	4.1
资产额	304.0	319.1	306.2	350.2	324.6	364.4

表 3.2 世界最大 50 家工业公司平均经营规模的比较

资料来源：根据美国《幸福》月刊资料整理，单位亿美元。

表 3.2 说明，不管是美国的还是美国以外的跨国公司，前 50 名企业平均销售规模都在 250 亿美元以上，资产规模都在 300 亿美元以上，而跨国公司前 50 名最后一名的总资产和销售额水平也分别在 110 亿美元和 140 亿美元以上。1991 年—1993 年全球最大 100 家工业公司资产平均规模依次为 318.1、338、和 352.8 亿美元，可以看出，最大的跨国公司也就是那些世界排名规模最大的公司。1994 年由于工业公司与服务公司合并排名，使得世界最大跨国公司的资产出现跳跃式增加。

当然，跨国公司还是有着特定的内涵。联合国贸发会通常是根据海外资产价值排列出世界最大的 100 家跨国公司。1993 年世界最大的 100 家跨国公司总资产约为 3.7 万亿美元，而其中的 1.3 万亿美元资产分布在别的国家里，即三分之一以上的资产不在本国。另一方面，这 100 家企业有 40 家海外经济

活动占一半以上，例如，化学公司业务活动 61%在海外，食品工业海外活动占到 53%。\_\_联合国贸发会新的综合跨国化指数包括了境外资产、境外销售和国外雇员等多种因素，\_\_下边分别加以说明。

## 第一节 跨国资产

表 3.3 列出了 20 家跨国公司海外资产与总资产的情况可以看出，海外资产占总资产的比重都很高，雀巢公司最高占 91.7%。

表 3.3 20 家跨国公司海外资产与总资产的情况

资料来源：根据 1994 年世界银行投资报告摘录，单位亿美元。

## 第二节 跨国生产

跨国资产最基本的表现为在国外建立生产线和在国外生产。例如在德国，缝纫公司率先把工厂办到劳动力便宜的国家，后来金属加工企业也接踵而至，奥迪公司在匈牙利建立发动机厂，奔驰公司把微型汽车生产线撤到法国。施傅电机公司 1995 年关闭国内分厂的同时，却扩大了国外的生产网，这家公司的产品很快就会在土耳其和俄罗斯生产。德国一家造船厂在加里宁格勒办起了自己的分厂，这家公司的经理说：“我只要给俄罗斯工人开 200 马克的月工资，而得到的产品却是一流的。”柏林一家肉食厂晚间把原料运到波兰，早晨再把加工好的羊肉串半成品运回德国。 —

再如日本 1986 年在美国投资建厂总金额达 29.7 亿美元，其中大多数是汽车厂：丰田公司在肯塔基州用 8 亿美元建汽车厂、本田公司在俄亥俄州花 1 亿美元建汽车厂、富士重工与五十铃在肯塔基州筹建汽车厂等等。在泰国，日本准备兴建柴抽汽车引擎、机车和电气设备厂；在新加坡设立高科技信息工业；在菲律宾建设电脑装配生产线等等。 —

### 第三节 跨国投资

和在海外重新设立工厂、分公司和子公司相比，与当地合资或购买当地现成公司的股份则更显得力灵活方便。请看印度的情况：

- 小型汽车排头兵的马鲁蒂公司是由印度政府与日本铃木公司合资的；
- 美国福特公司 1994 年以 5000 万美元购得印度马亨德拉公司 7% 的股份，并商讨各自出资 50% 生产福特汽车的事宜；
- 美国通用公司与印度斯但公司合资生产通用公司的欧宝爱斯华小轿车；
- 德国的奔驰公司持有世界著名商用机动车生产厂商之一的印度塔塔公司 10% 的股份。
- 大众汽车公司计划与艾歇尔拖拉机公司合资建厂；
- 韩国大宇公司购得原来专门生产丰田汽车的 DCM—丰田汽车公司超过 50% 的股权，并将之改名为 DCM—大宇公司，等等。 —

不仅一般产品制造业或商业企业开展对外投资，能源、交通、通讯等等基础设施行业企业也不甘落后，这样就使得这些企业彻底的突破了本国地或的疆界，例如：

- 美国一家以达拉斯为基地的地区性电能服务公司 1995 年 11 月以 26 亿美元的高价买下了英国的西鲍德公司，得克萨斯能源公司以 16 亿美元买下澳大利亚的澳东方能源公司；司； —
- 英国电信公司买下了美国 MCI 通讯集团价值 43 亿美元的 20% 的股权，与挪威、丹麦、芬兰、瑞典德国等国的电信公司合资，在西班牙拥有桑但德银行一半的资本，在意大利的战略重点是成立一家与国家劳工银行合资的企业，等等。 —

#### 第四节 跨国销售

跨国公司以世界为市场，常常一半左右的业务活动在国外，例如：

- 美国波音公司 70% 的产品销到国外（其中七分之一是到中国），美国花旗银行总公司利润的 44% 来自发展中国家。 —

- 发展中国家和地区最大的跨国公司墨西哥的西梅克斯公司、香港和记黄浦、韩国的大宇集团、三星集团和香港的怡和公司等海外业务活动均在 40% 以上， —

- 美国可口可乐公司产品风靡世界行销 135 个国家和地区，分散在世界各地的联营厂多数是用总公司提供的主剂配制饮料和进行罐装，以便保证质量和卫生标准。 —

- 日本有 25 家损害保险公司和 24 家人寿保险公司，与美国 3000 家保险公司相比，数量少但规模大，保险收入占世界第 4 位的东京海上火灾保险公司在国内有 500 多家分公司，在海外 105 个国家设有分公司或办事处，即使顾客在异国他乡遇到意外事故，也能在当地得到迅速的处理。 —

## 第五节 跨国人才

跨国公司不仅到外国去生产，销售、投资等等，在人员方面也表现出明显的国际性。

混合干部队伍——飞利浦是一个总部设在荷兰的、实力雄厚、享誉世界的跨国电器集团，在 1994 年世界银行投资报告中被列为世界最大 50 家跨国公司的第 11 名。他们认为，近亲繁殖，难免缺乏开拓进取精神，只有广揽人才，才能开阔思路。在集团管理委员会 14 名总裁、执行副总裁及委员中，绝大部分都是 1990 年以后上任的，其中有 5 名是荷兰人，其余的则是美国人、英国人、法国人、瑞士人与瑞典人，他们都曾经是一些大公司中经营、管理决策的佼佼者。

发挥当地人的作用——美国可口可乐之所以能够称霸世界，与其坚持所谓的“特许经营权”方式有着密切的关系，这是一种联营店由“当地人所有、当地人经营”的方法，只要各地经营商向总公司交纳特许经营费，就可获准经营可乐饮料。总公司负责提供统一的广告宣传，而由各地商人自己筹集发展资金，自行经营。这种大公司和小商号联营的特殊经营方式，极大地调动了世界各地商人经营“可乐”的积极性，同时也使得“可口可乐”不胫而走。

福特公司是世界上第二大汽车制造企业，1994 年，该公司开始在中国设厂，目前已经投资 2.4 亿美元建立了 4 个合资企业，不久前还购买了江铃 20% 的股份。实际上，该公司从 1980 年起，就开始为中国培训了一些工程师，其中的一些人直到现在还在一些重要的岗位上从事汽车制造的事业，

善待公司中的外国人——英特尔公司的圣塔克拉总部像是一个小型的联合国，它在世界各地设有几十家分公司，1982 年时，曾经发生过较大规模人才外流现象，而且中国人占了很高的比例。初步调查表明，对此存在着完全不同的认识：一些人讲，公司的这种开放、直接、有时甚至于是允许冲突对立的企业文化与传统，与中国文化大异其趣，因此中国人很难适应；另一些人则反映，华裔职工因受到英语沟通能力的限制，结果是虽然卖力地工作了却未获得应有的认同。

公司领导人十分重视，特地举办了小型研讨会，分析英特尔文化与中国文化的差异，经过大家激烈地交流，互相受到启发，消除了心中的种种疑虑，过去一直压抑着的心情豁然开朗。他们还于 1983 年秋天之后，便开始筹备中国最重要的传统节日春节的活动。

1984 年 2 月，公司的最高领导人差不多都出席了第一次召开的中国新年晚会，近百名员工自费出席，大家玩得不亦乐乎。后来，这种“多重文化整合”的活动对象还扩充到日本人、以色列人等等。从此，1982 年那样的人才外流事件就再也没有发生。

向外国学习——为了了解世界，首先必须学会通用语言。目前全球互联网的用户估计为 4000 万，而日本的用户只有 300 万，其中一个重要原因就在于英语方面限制。富士通公司的总裁关泽和认为，互联网的广泛使用意味着如果精通英语的话，公司就能够轻而易举地收集到国外的信息和与商业伙伴进行谈判。于是，这家日本头号计算机制造厂商决定，对包括总裁在内的 3 万名雇工，要求参加国际通信考试英语水平测试（TOEFL），而且英语的熟练程度将被列入将来的定级标准。

韩国三星集团是跨国公司的后起之秀，他们之所以能够跨出国门走向世界，得益于一项被称为“培训全球化人力资源”的经营战略，首先，对于中、高层管理人员制订了一个“21世纪最高执行者”计划，给予这些管理人员一年时间的休假期，远离日常性事务和责任，按照他们各自的需求，通过在海外的广泛学习和训练，提高他们的管理能力。有的中、高层管理人员被派到东京、伦敦、法兰克福等大城市，使他们亲眼看到先进国家中比韩国高得多的技术，基础设施和设备。

其次，一项培训计划保证公司中所有的经理都有资格在匹兹堡大学参加有关战略性全球市场经营方面的课程学习。

此外，“区域性专家”培训计划的对象为在三星工作至少三年以上的初级管理人员。他们可以自己选择到世界上任何一个国家，目的在于消除初级管理者国与国之间的文化差异，鼓励他们在国外的思维和行动就像在国内一样。从1989年起，三星集团投资1亿美元，每年将400人送到国外，脱离1年的业务工作，安心体验国外的生活，一方面提高语言能力，另一方面还可以建立个人联系网络，这一点对于今后合作的成功是至关重要的。

实践的效果是十分明显的，许多人得到了新的认识，讲述了许多如果只是在谈判桌上遇到外国人永远也不会产生的奇妙的、踏实的感觉，例如：

- 一位管理人员讲：“过去，我曾认为三星是世界上最著名的商标之一，但是，当我在东南亚时，我发现我们做得远不如日本人，商店里到处是贴着日本商标的商品，只有很少的空间属于韩国。”

- 韩山涣在大学时曾经拒绝学日语，经过逗留日本和与日本人合作后发现，“如果我们以公平合理的方式对待他们，我们就能做成更多成功的生意”。

- 金永军在印尼工作了一年，他说：“由于我们认为印尼是一个穷国，我们提供给他们的仅仅是低档次的产品，这完全是统计上的错误，我们考虑的不应该是市场的丰富程度，而应该谁将买你的产品。”“公司过去把印尼当做暂时的基地，在此地生产和出口产品到第三个国家，但是，它应成为一个战略性基地，我们应该根置在这个巨大的市场上，从中获取更多的利益。”

- 康达南到中国工作后感到，虽然传统的三星人形象是温文尔雅的，但是单独的长途火车、汽车旅行使人变得与流浪者没有什么两样。他说：“有时我对中国人的行为和思维方式感到震惊，但随后就意识到那些对我来说的古怪事，对中国人来说却是极其平常的。”

三星集团董事长李昆西指出，一个只是在他的书桌前学习英语和国际商业知识的管理者，绝不可能成为一个“全球化”的三星人。 —

## 第六节 跨国资本

前面提到过跨国投资的情况，与建立分公司或子公司不同，同当地资本合作或者购买当地企业的股份是比较灵活的办法。在这里，我们再举出一些跨国投资实现控制的例子：

- 比利时的“Le Lion”超级市场集团经过数回艰苦谈判，终于将希腊第4个超级市场企业“A·B”超级市场集团52%的股份制购买到手，其余48%的股份则分别属于3名希腊私人企业家。

- 美国福特汽车公司于1979年买下了日本马自达公司24.5%的股份，从那时起，马自达公司一直扮演着“导师”的角色，教给福特如何制造轻便的小轿车、如何管理生产线等等，并向福特提供技术帮助。由于马自达公司1993年和1994年的亏损，应其主要债权人银行集团的请求，福特公司于1994年初全面接管了马自达公司，使人有“三十年河东，三十年河西”之感。

- 作为世界酿制啤酒的头牌企业，美国的AB公司近年来用6亿美元收购了墨西哥和巴西的主要酿酒厂，通过收购控制了原来英国拥有的Coupage，1993年投资1640万美元收购了中国最大的啤酒制造厂青岛啤酒厂5%的股份，1994年又出资大约1.4亿美元，收购了武汉一家啤酒厂80%的股份。

- 美国AsT公司是世界排名第6的个人电脑制造商，拥有10.4亿美元的固定资产，1994年虽然实现销售额24亿美元和净利润5400万美元，但由于债务增加过块，不得不求助于韩国三星电子集团。后者决定出资3.775亿美元，买下AST公司4025%的股份，同时为AST偿还9600万美元债务中的7500万美元，并保证继续向AsT提供贷款或购买新股。

资本相互融合在跨国飞行的航空领域十分普遍，例如：

- 荷兰皇家航空公司在美国法律的限制下，购买了美国西北航空公司49%的股份，这两家公司将在售票和航班安排方面相互合作；

- 斯堪的纳维雅航空公司购买了智利国家航空公司30%的股份，并拥有美国大陆航空公司16.8%的股份；

- 法国航空公司是捷克斯洛伐克航空公司的大股东，并与比利时航空公司签订了合作协议；

- 瑞士航空公司和新加坡航空公司在美国德尔塔航空公司中各占了5%的股份；

- 西班牙航空公司购买了阿根廷航空公司30%的股份。智利航空公司35%的股份和委内瑞拉国际航空公司45%的股份，同时还在拉美国家寻找愿意出售股份的航空公司。

以上都是一些通过购买股份的办法实现资本融合的例子。那么，有没有从一开始就是不同国家联合投资的呢？实际上，世界最大的跨国公司皇家壳牌石油公司就是由英国与荷兰联合出资的公司，著名跨国公司尤尼莱佛食品公司的情况也与之类似。欧洲空中客车工业公司1994年的订货量为125架，超过了世界霸主美国波音公司（120架），这个1970年诞生、目前唯一能与波音公司相抗衡的飞机制造公司由4个欧洲国家联合出资所组成，其具体持股比例是：法国宇航公司占37.9%，德国奔驰宇航占37.9%英国宇宙占20%，西班牙航空制造公司占4.2%。”

我们还可以举出其它例子，比如英国《独立报》的母公司“报纸出版公司”是一家上市公司，而意大利的《共和国报》与西班牙的《国家报》这两

家外国报纸共占了《独立报》37%的股权。——

我们可以想象出两种极端的情况，一种极端是资本为一个国家所有，生产、销售，投资到其它国家，这种跨国公司属于一种“资产跨国公司”；另外一种极端是资本为多个国家所有，生产、销售、投资等业务活动仅仅在一个国家进行，——这种跨国公司则属于一种“资本跨国公司”。这里所强调的问题是，必须从资产和资本两个角度来看待跨国公司，而不能仅仅从资产经营方面看。因此，实际上更多的是中间的情况，即在多国有资产和开展业务活动，同时又有多国资本的融合，这才是今后比较全面的，典型的跨国公司的形象。

## 第七节 全球性公司

与跨国公司有关的另外一个概念是“全球性公司”，其前提是市场全球化，特别表现在：

需求和偏好日益集中——随着人类社会经济生活的演变，一些需求和偏好逐渐地趋向一致，这必然会导致产业、生产以及贸易方式和机构的标准化，以国家为基础的市场经营方式将逐步改变，以世界市场为舞台的全球性企业将大有用武之地。

竞争越来越具有世界性——由于技术发展和偏好的同一化，企业必须设法生产质量最高而价格最低的产品，为此，他们不得不将在本国营销的或在最大出口市场上销售的产品扩大到全球范围，从而在世界范围内取得这种优势。

规模经济的重要性——在传统经营方式下，高质量与低成本可能是相互对立的，但随着技术的发展，它们在全球性市场内逐步实现了共存，构成了出色的经营活动的两个方面。

总之，全球性公司将整个世界看作一个统一的实体，在世界所有的地方以同样的方式来销售同样的产品或提供同样的服务。例如：

- 瑞士的雀巢咖啡公司 1990 年销售额达 365 亿元，其中 98% 是通过其标准化咖啡产品在 60 多个国家和地区销售而取得的；
- 英国与荷兰合资的尤尼莱佛公司推出的力士香皂是最早的全球性名牌之一，1990 年总销售额为 391 亿美元，其中 81% 是海外销售的；
- 美国吉列公司畅销不衰的老头牌剃须刀具 1990 年为其带来了 43 亿美元的销售额，其中 67% 是在国外销售的，

那么，与 60 年代兴起的跨国公司相比，80 年代末开始崛起的全球性公司究竟有什么特点呢？

- 它将整个世界作为一个统一的市场进行营销；
- 它的最高领导层是超国界的；
- 它的产品设计可以在公司系统内的任何地方进行；
- 资金可以为集团内的所有成员集中管理使用；
- 公司的其它业务如研制，生产采购等都是全球性的。

总而言之，跨国公司强调各国市场、消费者的差别，设在国外的子公司可以根据所在国情况调整产品和业务活动，以适应当地情况；而全球性公司将世界市场视为一个整体，通过提高产品质量、降低成本，让各国市场“适应自己”。

现在，国外一些大企业正向这一方向发展，例如，日本三菱电机公司制定的战略规划中确定了人员、产品和信息的输送、环保技术、提高生活质量系统、安全技术、能源技术、医疗技术等 6 大领域，由公司内高度独立、在全球开展业务的主要部门负责开发。同时确立了生产自动化、信息技术设备和基务。公司可能要把经营中心全部转移到国外，比如现在正在美国建立多媒体技术研究中心、在英国建立音像技术研究中心，在法国建立电信技术中心等，而在德国半导体的开发和设计则主要由 1989 年在阿尔斯多夫建成的芯片工厂负责。

当然，有人对此也有不同的意见，其主要理由是：

- 1993 年评出的世界最大 100 家公司中，只有 18 家大部分资产在国外，

40 多家销售额一半以在国外，比如戴姆勒—奔驰公司和英国航天航空公司在国外的销售额分别占 57% 和 65%。而它们在海外的资产分别只占 19% 和 18%；

- 股份国际化的程度仍然有限，大多数大公司仍然认为金融方面还是国内最有保证；

- 公司董事会的组成基本上还是以本国人为主，比如在这 100 家企业的 30 家美国公司中，只有 5 家公司的执行董事中有 1 名外国人；

- 在 100 家最大的公司中，几乎所有的公司都在某个时期，从本国的产业政策或贸易政策中得到了好处，极端他讲，如果不是在某种程度上得到了政府的救助，至少有 20 家公司可能不会作为独立的公司生存下来，等等。

一般来说，与大国相比，小国创办的大公司在所有经营管理的职能方面国际化程度最高，比如瑞士有大公司（雀巢公司、巴塞尔—盖吉化学公司等）。瑞典的大公司（富豪公司、丽都公司等），荷兰的大公司（飞利浦公司等）就多年来一直致力于国际化。

总而言之，如果说跨国公司是“一国总部”或“一个大脑”的企业的话，那么，全球性公司则是“多国总部”或“多个大脑”的企业。也许现在公司的国籍仍然是重要的，也许真正的全球性公司尚未出现，也许这一名词确实带有某种浮夸的色彩，但是，它表明的是—种超过以往国际化阶段的大趋势。—种即将实现大飞跃的朦胧启迪，从而给人们带来明天会更美好的新的希望。

## 第四章 组织：从钻石到泥巴

企业组织的发展，一方面表现为分立化，包括使得某些部分成为独立的企业即内部组织外部化和从低一级的责任中心上升到高一级的责任中心，中一方面表现为柔性化，即抛弃固定的组织模式，代之而起的是临时的、以任务为导向的团队式组织。

## 第一节 横向分立

企业组织结构与产品结构有着密切的联系，而产品多元化有着许多不同的功能，例如：

- 法国里昂水利工程集团除了经营水利工程外，还经营着电力、能源、房地产等 10 个工程和服务部门，以分散风险；
- 德国西门子公司是一个集电气、机械制造、医疗设备、电子计算机、通讯设备等多种行业为一体的综合性公司，公司投入巨额资金开发出一项成果后，可以应用到多个部门的多种产品上去；
- 英荷壳牌石油公司原来是按地理位置设置管理机构的，后来，公司决定取消 4 个洲际总公司，按勘探开采、石油产品、化工、天然气及煤炭等 5 大主要业务建立相应的 5 个商业组织，以增加各国分公司的自主权；

表 4.1 列出了美国最大 500 家公司产品结构与组织模式的关系。

表 4.1 说明，在这 500 家公司中，实行集权模式的有 70 家，占 14%；实行分权模式的 430 家，占 86%；生产单一产品的公司几乎 100% 实行集权制，而实行多样化经营的公司几乎都采取分权的模式。

产品结构	公司数目	集权模式		分权模式	
		个数	%	个数	%
单一产品	30	30	100	0	0
主导产品	70	25	36	45	64
相关产品	300	15	5	285	95
无关产品	100	0	0	100	100
合计	500	70	14	430	86

表 4.1 产品结构与组织模式的关系

因此，有的美国管理专家认为，公司的多样化经营与分权模式是一队孪生姐妹，产品多样化的发展产生了具有分权特征的事业部制，而事业部的出现，又加速了企业向产品多样化的发展。

当然，我们并不能因此而断定，只要是单一产品或服务的企业就一定是分权制，这里还有地理因素，例如国际丽晶饭店采取的是利润中心制，投资与经营完全分开，新的饭店不必向总部报备预算，总部也没有要求新饭店在短期内必须达到的目标，而是由每个饭店自行制定中、长期目标。

对于一般的大企业来说，发展多种经营、把不同产品的部门分离出去是一种有效的办法，例如美国 Hermo 电子公司 1967 年之前主要从事研究、开发和咨询业务，在到 1983 年的 16 年间虽然致力于向产业方向发展，但进展缓慢。

1983 年公司采取了“Spin-off”（甩出去）的战略，将一些有发展前途的产品分离出来，成立独立的公司，选派有技术、懂管理的人去经营，获得了极大的成功，年平均收入增长率达到 20% 以上。

又如日本许多的制造业大公司纷纷向服务业发展，以便“有效地利用自身的土地、人才技术等经营资源”。例如三菱化学合成股份公司成立了各种

各样的新公司，其业务内容包括复印、打字、事务，计算机操作、系统设计、专利、信息、调查、工程技术、包装、仓库贮藏、旅行代理、住宅开发地、大楼租赁等等，真可算是无所不包。 —

## 第二节 纵向分立

不只搞多种经营需要把不同的部门分离出去，就是一种产品，也可以进行上、下游的分离。下边是某些更为特殊的例子：

- 硅谷有一家很成功的半导体公司，为了防止公司规模变大而走上官僚化的道路，公司决定把赚来的钱投到几家做半导体研究开发的小公司上，这样，原来的公司本身不会膨胀，同时又有了专门做研究工作的支援网络。

- 日本松下电器集团旗下的先锋公司将它的影碟机委托给 10 家视听机器厂生产，使得那些只是自己生产自己产品的厂商难以招架，这就是所谓的“原厂产品委托生产”（OEM—Original Equipment manufacturing）方式。尼康、佳能、美能达、奥林巴斯、富士、理光等厂家也都采取这种方法，委托其它企业代为生产和销售自己牌号的产品。 —

- 场地管理与产品经营分离的典型是各种购物中心，其组织结构主要分为管理部门、招商部门、行销部门等等。管理部门的主要工作是与租户保持良好的关系，例如提供良好的经营环境、对租户和消费者的保安服务、协助租户施工等等，招商部门主要与租户签订租约，行销部门则处理整体行销活动如开业、广告、公关等等，有的还设立了联合行销基金。 —

### 第三节 责任升级

除了将某些部门分立出去使之成为独立的法人实体外，企业内部的组织也要提高其地位和责任，这也就是从“成本中心”上升到“利润中心”和从“利润中心”上升到“投资中心”的作法。以下为韩国大企业的例子：    

· 大宇集团采取的是“公司内分公司制”，即将下属部门成为公司内部“公司”，比如让女服部独立核算，将大部分裁决仅授予部门主管，资产和负债都由部门独立负责；

· 乐喜金星商社采取的是“公司内优升劣降制”，将公司内部组织划分为“事业部”与“部”两大等级，如果某一“事业部”经营实绩不佳的话，就毫不客气地降格为“部”，当然地位与待遇也随之下降，“纤维事业部”与“机械事业部”都未逃脱降格的命运；

· 国际商社的作法更为彻底，从 1995 年起对容易评价经营成果的物资业务部和商标业务部实行“公司内破产制”，即在把 650 亿韩元资金分配给这两个部门的同时规定，如果经营业绩停滞不前，则要抽回一定的资金；如果出现亏损，第一 year 要限制增加员工，连续两年上不去，则不准补充缺员；扭亏无望则断然宣布撤销；相反，对于盈利部门，则允许将利润的 50% 作为部门盈余，既可以用于新增投资，也可用作其它支出。

美国罗伯梅特公司连续两届被评为全美最佳企业的第一名，其突出的特点就是丢掉集团式经营方式，而采用一种自成一体的小部门经营。这些分散的小部门拥有各自的研究、设计和制造人员，根据市场的变化，负责不同的产品。这些商业小团体就像一个个灵活的企业，将触角伸到任何可能的地方。

     上述例子说明，“划小核算单位”，提高内部组织责任中心级别，是跨越所有制性质的共同性措施，特别是在公司所属部门之间切实实行“优胜劣汰”的竞争机制，更是提高企业经营效益的重要途径。

## 第四节 重新设计

避免僵化，合理地调整公司内部组织结构是公司组织管理的永久性课题。组织结构的调整与产业结构的调整是相辅相成的，例如在韩国：

- 三星集团决定参与小汽车生产领域，把 50 多家子公司减少到了 24 家，形成了电子、机械、化学和金融保险等 4 个小集团体制；
- 现代集团正加强航空、电子、和炼油产业，并向飞机制造业挑战、在半导体和多媒体技术方面投资、试图在钢铁领域有所作为等等；
- 大宇集团将大宇造船公司与重工业公司合并，以加强重工业公司的实力，把通信公司的半导体部门划归集团管理，积极制定半导体产业方案；
- 乐喜金星集团成立了集团事业调整委员会，鲜京集团投入大量资金加强炼油产业，等等。

结构调整的另外一个内容就是减少管理层次、精简机构。日本花王公司拥有独特的批发零售系统，80%的产品通过 10 个地区总经销处——900 个大零售点——30 万个零售点的渠道销售该公司的产品，这样一层层地通过电脑联系业务和收款。

在企业内部也必须减少层次，美国企业管理大师彼得斯呼吁要“摧毁”公司等级结构，有 15 或 20 个管理层次的公司已经落后了，联邦通运公司代表了一个方向，它在公司董事长和总裁与公司最低一级职员之间一共只有 5 个管理层次。

在企业组织变革中，出现了一些新的概念，例如：

· “瘦型企业”是指在开发、生产以及销售中取消一切不必要的步骤，特别是对互为独立的职能（如设计、工程、采购、销售以及会计等）的作用重新定义，一些公司准备把专业人员组成多重职能的办事小组，大众汽车公司准备对其复杂且成本昂贵的产品及其部件进行简化。美国麻省理工学院的詹姆斯·沃马克和丹·琼斯在《改革世界的机器》一书中指出，通过以下三项根本性改革，便可以把用于业务的时间和开支减少一半以上：第一，重新设计每个业务步骤，使它们顺理成章，井井有条；第二，把雇员重新组合成专门从事某项活动的交叉职能小组；第三，不断致力于优化。同时，这种“使具体的产品系列增值的一整套活动”还可以涉及到单个公司以外的供应商、销售商以及客户等等。

· “公司重建”（Re-engineering）是指对公司和公司的经营过程进行根本性的重新设计，以达到成本、质量和生产时间上的巨大改进。“罗姆勒布莱奇方法（Rummler Brache Methodology）是一种着重于对跨部门过程管理的方法。它强调组织有三个层次：第一个层次是公司组织层次，包括公司发展战略、公司组织结构和公司与外部环境的关系；第二个层次是过程层次，这个层次主要指工作的流程；第三个层次是工作者个人层次，主要指个人的技能、工具和奖励系统。公司在整体上的表现和达到用户期望的能力，完全取决于这三个层次的互相协调和高效率。

具体来说，“公司重建”包括以下 4 个阶段的工作：第一阶段，确定“公司重建”项目的目标和界限，找出对项目的限制因素，制定一个项目计划；第二阶段，研究目前过程是如何进行的，运用过程图技术，找出其中的不合理的或不增加价值的环节，然后重新设计这个过程；第三阶段，指导和训练一个“重建实行小组”，制定一个详细的实施计划，并进行关键过程的重建；

第四阶段，不断改进和管理每一个过程，这涉及到过程的负责人、小组、测量系统、计划和预算等等。这一方法不仅适用于大公司，而且适用于小公司和任何一个行业。 —

· “原子式组织” (atomized or Ranization) 是一种以工作为中心的行动单位，成员在 10 至 20 人；各单位自行负责管理与行政，利用电脑连线和便利的通讯网，与上级单位沟通联系；树立强劲鲜明的企业文化。

这种原子式组织又被称为“迷你型组织”，实践证明，这种组织形态具有如下优点：当人们能控制自己命运时，他们的工作才最有效率，而原子式迷你组织的成员多半都有这种感受；同事之间的竞争压力最能激发每个人努力向上，原子式迷你组织容易发挥激励作用；企业文化比较容易在小型单位塑造，由于单位小、成员少、较为团结，因此容易提高工作效率；利用电脑等管理工具替代中层管理，不但有效而且很经济。 —

## 第五节 临时团队

与组织小型化相对应，强调临时性的、以某个任务为寻向的“团队”组织也逐步成为当今风靡西方的、重要的企业组织变革内容。传统的垂直式组织结构是一种包含许多层次的金字塔结构，每个职员被定位在某一个以功能为核心的部门，这种严格的定位、纵向管理和逐级负责的模式在行业发展平衡、可预测性大的时候，常常是有效的。但是，这种等级分明、层次较多、官僚主义明显的组织已经无法适应新的信息革命和社会市场环境的变化，以“团队”为核心的企业组织结构便应运而生。

所谓“团队”，就是让职工打破原有的部门界限，绕过原来的中间管理层次，直接面对顾客和向公司总体目标负责，从而以群体和协作优势赢得竞争主导地位。其类型一般有二，一种是“工作团队”，通常是长期性的；另一种是“专案团队”，成员主要来自公司各单位的专业人员，为解决某一特定问题而组织在一起，通常在问题解决后，小组即告解散。

不管任何的团队，其基本特征是：

- 目标明确，不存在着目标含糊的团队；
- 界限不明，团队成员不再受原来职能部门左右，有权现场作出决定；
- 角色分工，团队中的成员主要有三种角色，第一种是以工作为寻向的角色，其主要任务是促成实现团队的决策目标；第二种是以关系为导向的角色，其主要任务是有效发展以“团队”为中心的各项活动；第三种是以自我为导向的角色，它往往注重自我价值目标的实现。

一般来说，团队的发展过程需要经过如下4个阶段：

- 初始形成，在这期间最重要的是协助成员之间彼此认识，相互了解，每个人都清楚组织的宗旨，团队领导人的角色甚为重要。

- 达成共识，尽管有了清楚的目标，对于如何行动组织成员之间的看法可能是南辕北辙的，而且，还可能有人际间的竞争和冲突，特别是雄心大志者太多时，更容易引发人际冲突。

- 正常运作，在这个阶段，成功的重要因素是成员间的充分合作和参与，领导者必须善于运用正式和非正式的职权与能力，鼓励成员之间相互合作、共同参与，以达成既定的目标。

- 适时解散，一个团队与一个人或产品一样，是有生命周期的，当目的达成时，团队就应该解散了，团队的成员特别是领导人思想上要有这样的观念和准备，而且一个团队的解散，常常又会是另一个团队组成的开始。

在这里，胜任团队方式的管理者，其思考和行动往往不像上司，而比较像教练，还有的地方把这种管理人员称为“特约临时主管”，他们大都是资深管理人员，他们流行着新的工作方式：一旦离开原有的工作，改接专案导向的临时性工作。他们有些像电影明星，拍完一部片，再拍下一部。对于企业来说，好处则是可以省下长期合约的成本。

实际上，许多企业已经这么做了，只不过并没有统一的名字。霍尼韦尔公司为了满足用户新的监测气象装置的要求，成立了由销售、设计和工程制造部门人员组成的“老虎队”，公司让老虎队打破常规，结果把产品开发时间从4年缩短到1年，成功地留住了客户。成衣制造商米肯利公司的经理们还与客户组成小组，共同开发新产品和提供新的服务项目。

管理学者钱德勒（Chandler）指出，“结构应追随策略”，一般来说，

组织具有僵固性，企业很难摆脱“策略追随结构”

的因循守旧方式，尽管如此，就是在一时来不及调整的固定组织中，也可以加上任务导向的临时性组织单位，比如可以在第一线安置一位具有决策权、能坐镇执行、“例外管理”的经理人员，以应顾客突发的状况。——

对于团队的另外一个提法是“流动式矩阵组织”，它强调一个人可以同时为一个以上的工作小团体（专案组、特别任务组、小企业单位、工作群、工作小组等）工作，例如同一个人可以在某个小团体内担负实际作业的责任，而在另一个小组担任咨询顾问，又在另一个小组负责临时性的专案工作。相反，这些任务组也可以随着组织需求的变化，改变其形态和成员。——

## 第六节 在家上班

电脑的发展与普及使得某些组织一直解体到个人，例如德国电信局推出一种无线的便携式计算机，可以传送文字、图片和通话，其方便程度就像一架无线电话，这就使得计划、设计，计算机软件制作，甚至于销售、公关等工作都可以在家里利用电脑进行。这种工作方式可以让高级职员在更多的时间接触家庭的社会，同时还有减少交通、有利环保、节省办公室和水电等优点。

下边是一些节省办公室的例子：

- 法国博萨尔公司两年内将其租房开支缩减了 50%，由于对约 500 名年轻雇员采用了“非固定”办公室的办法，使得初顾茅庐的推销人员无奈只好更频繁地上门走访其顾客；

- 1BM 不满足于 5 年内在全球裁员 50% 的成果，还对“幸存者”的办公空间精打细算，“流动白领”们上班时共用“非固定”的办公室，1BM 法国公司的办公场地开支因此节省了 1.8 亿法郎；

- 英特尔公司的一批新人被称为“寓所办公族”，他们的聘用合同注明他们可以在家中办公，因为他们都装备有便携式电子设备；

- 数字设备公司的实践结果是，租房费用的节省完全弥补了电话费的增加，在共用办公室实行两年后，该集团成功地将 680 名雇员安置在一栋仅能容纳 470 人的大楼内。

为了解决一些人需要上班但又担心办公室租金过高和希望缩短交通时间，巴黎工交公司准备推出一个名为“就近上班”的“万全之策”，即以低廉的价格将位于地铁路网端头的类似过渡周转中心的房间租给一些企业，以便“大家都有利可图”。

电脑公司的变化就更为彻底。例如美国康柏公司撤销了销售部门，销售人员实行家庭办公的两年后，虽然销售队伍规模只有原来的三分之二，而且是在单机价格下降一半的情况下，收入增加了一倍多。这是由于公司内部运转的时间减少以及可以直接使用所需要的信息，因而使得每个销售人员销售的计算机数量比以前增加了 5 倍。

有人设想将来的办公室更像一个“工作联谊会馆”，一切例行会议将被安排在几个特定的“开会日”，如果在其它时间需要知道其他人在干什么，可以通过各种现代化方式进行联系。而且未来的“外围员工”也可以随时自由使用“联谊会馆”，从而使得不必再区分全时工作人员与部分时间人员了。

## 第七节 沟通创新

最后，我们来看一下关于不同部门之间信息沟通的情况。美国通用电气公司年营业额达 600 亿美元的规模，它的经营哲学是：无边界行为、快速反应、简化和自信。在这之中的灵魂是无边界反应，即要把阻隔了公司自己以及外部世界之间的围墙一点一点地打开，最终彻底推翻。无边界行为穿透了公司内部财务、工程、制造、销售之间的层层大墙，把这些部门的员工集中在一起，人人都参与，人人都了解，人人都采取行动。——

英特尔公司将会议分为“任务型”与“程序型”两大类型，前者的目的是要集思广益，借脑力激荡解决问题，而后者则是单方向的传达，只有澄清会议的性质，才能使会议产生更大的效益。——他们定期召开“GYAT”（get your act together）会议，参加者包括工程、行销、制造与财务部门，分别报告各自的进度，现状以及部门之间配合的事项。实践表明，纪律与创意可以并存，一次讨论 DRAM 突然失去作用的原因，一个人的“异想天开”触动了另外一个人的灵感，结果很快地就查出了问题。——

就是在生产第一线也可以采取类似的组织变更措施。奔驰公司在一个新的轿车厂的装配线上抛弃了旧的流水线作业法，而采取的是小组工作法，每一个小组负责一定的生产过程，在这个范围内集体讨论，安排各人的工作。对于每个工人来说，劳动不再是重复一个单调的动作，而要熟悉这一生产过程的所有工作，并关心如何提高效益，减轻劳动负担，德国的一位社会学家说：

“如果灵魂是疲倦的，那么增加工资将无济于事。”大众公司培训部主任迈尔多姆教授说：“上边出思想，下边出劳力的旧式分工已经死亡，未来属于各个层次都在学习的企业，”大众公司董事魏斯格伯尔说：“多年来我们总以全自动化工厂为目标，现在才知道，人在劳动中的创造性和实践经验是计算机无法模拟的。”——

可以看出，企业组织革新的内容极其丰富，僵化是传统组织的悲剧，我们必须因人设事而不要因事设人。

如果用一个形象的比喻来形容，传统组织好比一个“结晶体”，晶体的棱角清晰可辨，每一个“面”各有它的形状，面与面有明显的连接处。在企业组织中，便是角色与责任规定得相当明确，不同单位的界限划分得十分清楚，各单位之间的关系明白而又固定。新型组织则好比非结晶体，它是一种无定型物质，内部结构要模糊得多。在企业组织中则是责任与功能划分得不很明确，而且经常处于变动状态。

结晶体的典型是钻石，而非结晶体的代表是泥巴。虽然钻石清澈、坚硬和形状明确，但是，泥巴的无与伦比的优点是可以轻易地塑造和改变形状，对于外来力量和外环境具有弹性调适与反应的能力。

总而言之，组织的建立不应贪图易于辨认角色和对人的能力加以限制，而应该以人的才能为基础和中心。——

## 第5章 消费者：从“阿斗”到“老板”

企业与消费者的关系最典型的是店主与顾客的关系，也就是卖方与买方的关系。一般来说，企业方面有专门知识、财大气粗，消费者方面则是“外行”和一盘散沙，由于这种结构上的原因，消费者往往是弱者，是被保护的對象。此外，我们还可以看到这样一种变化趋势：消费者正逐步摆脱单纯消费者的地位，参与到设计、检验、销售等过程中来，特别是消费合作社，消费者更是增加了一层所有者的功能。

## 第一节 提高服务质量

产品质量与价格是消费者考虑的主要方面，同时，服务质量也是争取消费者的关键，是非价格竞争的主要表现。其中包括：

效用——许多企业加强产品的维修服务，保证产品的可靠度，例如韩国一些锅炉公司提供巡回维修服务，他们主动上门联系维修、安装和其它咨询事宜，既不收出差费，也不收维修费，只对过期保修的收取 70%~90% 的零件成本费。三星电子公司专门装配了 18 辆巡回维修车，到各地甚至于边远地区进行巡回维修。美国有的厂家对产品提供跟踪服务，例如，一些出售净化器、无线电监测仪表的厂家保证做到小件可随时送厂修理，大件一经电话通知，立即上门服务，从不推托不管，所以销路一直很好。

与售后服务相比，售前服务容易被人忽视。日本松下公司的“先尝后买”甚为绝妙，他们在东京、大阪等城市的铁路车站内开设了专门出租摄像机的商店，乘坐新干线的旅客可在两天之内免费借来自由摄影，结果大受欢迎。他们的想法是：“先为游客免费提供产品，他们掌握了使用方法后就会购买这些产品。”

态度——如果只是讲企业与消费者是买卖关系、企业只是想从消费者手中赚钱的话，那就有可能昧着良心赚钱，消费者要求受到真诚的对待和尊重，要求得到更为广泛的超值服务。下面是一些例子：

· 日本千叶县一饭店贴出告示：“对开车者，恕不售酒”；广岛火车站一书店的告示是：“不卖、不读、不看黄色书刊”；北海道一商店店员卖出海产加工品后无意中听到顾客一星期之后回国，便因产品会腐败而收货退钱。

· 多伦多一旅馆服务员遇到一客人讲手提箱丢失在房间里了，实际上是遗忘在机场了，服务员与机场联系后驾车取回箱子并交给了客人；多敏尼饼店 3 多年前接待过一孕妇在店中分娩，那位妇女对该店每年不忘送礼。

· 上海一位市民怎么也没有想到他生日那天第一个向他祝贺的是美国友邦保险公司上海分公司的业务员，他的心被打动了。

时间——时间是服务的重要指标，一些企业对此都有明确的规定，例如：

· 韩国新都理光公司用电子计算机与顾客联系，如果传真机出了故障，可在 2 小时之内赶到现场；现代汽车公司在汉城有 34 辆汽车 24 小时随时服务；许多保险公司实行了 24 小时服务制度。

· 美国一饭店向顾客保证“10 分钟之内用上午餐”，纽约化学银行承诺，如果顾客在出纳员前边排队超过 7 分钟者可得到 5 美元。

· 外国许多行业部有上门服务，如送薄饼、洗百叶窗帘、化验等等。

有形化——这是一种企业将无形的服务以实体设施、设备、服务人员以及各种传播材料呈现出来的努力，包括宏伟的建筑、气派的营业大厅、印刷精美高级的书面材料、穿着笔挺制服的员工等等。韩国三星电子公司每年组织 100 万消费者到工厂参观电磁炉、洗衣机等的生产过程并向他们介绍使用方法以及新产品的情况。日本百货公司注重建店地点，森大厦的森总经理认为，不能先考虑利益，而要先考虑怎样使街道变成一条漂亮的街道，以受到人们的信赖。

## 第二节 价格俱乐部

现在中国也开始出现了仓储式商店，而对“价格俱乐部”却很陌生。“价格俱乐部”又称为“消费者俱乐部”，是一种特定会员制、批量购买、低价格的商店。如果说普通零售店的两端是批发业和消费者的话，那么，价格俱乐部则是将批发业与消费者直接撮合在一起的商业组织形式。其特点有：

仓储式——这种俱乐部看上去像一个大仓库，里里外外均没有什么装饰物，一排排货架望不到头。

品种齐全——货架上各种商品从服装鞋帽到家用电器，从烟酒糖茶到日用百货应有尽有。

自选式——货架旁边几乎没有什么售货员，主要靠消费者自己选择购买，这一点与一般自选商场相类似。

批量购买——消费者一般要推着车购买，而且一般也不允许只买单件，比如每种货物每次至少半打以上等等。

低价格——由于商店为仓储式节省了仓储费、节省了广告费、装饰费、销售人工费、批量购买等等原因，所以价格比一般百货商店要便宜，幅度大约为 10% 左右。

会员制——不是任何人都能自由进去购买，必须交纳会费成为会员才行。例如，美国普赖斯俱乐部 2000 家商店拥有 1800 万会员。会费大约在每人每年 30 美元至 40 美元。会费收入大约占商店毛收入的 2%。

其它优惠——商店还可提供某些优惠服务，例如不管多大多小的货物都可以送货上门，还有的可以免费停车等等。

其它形式——除了实际的商店外，也有电话俱乐部或者电视俱乐部等，人们通过货物样本或电视图像展示了解商品，通过电话购买。其它还有一些搞旅游的专门俱乐部等等。

### 第三节 产品对比试验

随着进入大量生产、大量消费的社会，美国在 20 年代、日本在 50 年代都出现过企业与消费者的对立，保护消费者权益成为了社会性问题。从消费者保护的发展阶段看，首先是消费者自我保护，其代表是成立消费者组织；其次是国家的保护，即政府通过立法和行政来保护消费者；最后是企业在各方面压力下，主动地参与对消费的保护。

消费者自我保护的初级形式是自发地反抗，这时还伴随着新闻媒介揭露企业方面的种种丑闻，例如反对企业的游行以及拒买运动等等。高级形式是成立消费者组织，一方面协助消费者诉讼，另一方面是帮助消费者购买。下边简单介绍一下美国的产品比较试验的有关情况。

美国消费者联盟成立于 1936 年，它每月发行 1 本关于生活消费品对比试验结果的刊物，取名为《消费者报道》。它有 380 万订户，是目前世界上发行量最大的消费者咨询手册。试验所用的商品都是由消费者联盟从零售店买来的。联盟不接受其他人送来的样品，杂志上不刊登任何广告，其结果也不允许其他人转载用于商业性广告。目前每年要对上千种、上万件商品进行对比试验，并在每年年底的第 12 期将本年第 10 期以前的材料进行汇总，编辑成数百页的 1 本书，取名为下一年度的《购物指南》。书中对每一品目，都指出了相应的参考月刊，以便使读者了解更详细的情况。所谓会员就是订户。

在每本购物指南中，生活消费品被分成几大类。例如，某一年的购物指南中可能包括厨房及洗衣用品、小汽车、个人用品、住房用品、电视与录象机、照相用品、住房工具、个人计算机、食品，等等。对于某一种用品，例如电冰箱，分别列出了不同型号产品的价格及浮动范围、使用成本（年耗电量及电费）、各项指标情况、优点与缺点、维修条件等等。大多数性能项目统一规定了 5 档水平（极好、很好、好、一般、差），产品的顺序也大致按质量的高低排列下来，这样就可以供消费者购买商品时参考。可以看出，其主要特点是：

- 生活资料与生产资料分开。在消费者报道中只发表生活消费资料的情况，这就与广大消费者更为接近。

- 试验品买自市场。消费者报道的商品是从市场上买来的，这就与消费者的购买十分相似。

- 精心挑选商品。由于不可能对所有的商品都进行对比试验，因此，消费者报道挑选那些对消费者影响最大的商品，例如，80 年代连续几年发表了关于彩电的检测结果。另外，还特别注意挑选省能源及安全的商品，如换热器和烟雾报警器等等。

- 同时列出质量与价格。由于消费者购买时要全面比较，所以，有必要同时列出来。

- 同时列出价格与费用。在质量中有能耗这一项，在消费者报道中，它与价格列在相邻的位置，以便消费者对全部费用有清楚的了解。

- 设置一些综合的项目。对肥皂列出了每百次费用，对牙刷列出了每月费用多少，这就能把使用价值与费用放到一起来考虑，得到综合的印象。

- 采用心理指标。一般的质量抽检对检验结果采用技术指标，而消费者报道将其转化为心理指标，例如，洗衣机的噪声、彩电的音响效果等，都分为 5 档标出，除了对比表格之外，还附有相应的文字说明，使消费者更易于

理解。

- 注细地列出优缺点。评价并不只是列出一些共同的项目，而是对于每一型号产品的优缺点都做了说明，这样，消费者对商品的了解就更加细致。

- 对不同用户的说明。考虑到不同用户的差异，分别列出其反映，例如洗发水，男人与女人的评价有明显的区别，所以，必须将其分别列出。

- 排出顺序但非评优。消费者报道对各牌号商品虽然列出了一个自上而下的顺序，有时也打出总分，但这只是一个参考，不是评优，也不强加于人。

如果一些厂商对评定结果不满意，主办单位便邀请他们到实验室参观，他们一般也都会设法改正产品的质量，例如惠尔浦公司受到其生产的洗衣机不好修理的批评后，虽然有些不满，但还是改进了结构，方便了消费者。 — 其它一些发达国家的情况也与美国相类似。 —

#### 第四节 和气生财

在消费者组织起来与企业相对抗、国家增加了对消费者的行政保护和法律保护、市场竞争逐步激烈的情况下，许多企业致力于平息消费者抱怨、将问题解决于萌芽状态或者预防不要发生这种纠纷。

日本松下电器公司在国内设有 244 个信息网点和 370 位工作人员直接听取消费者的意见，美国的通用电气公司、可口可乐公司和英国航空公司投资数百万美元努力处理好顾客的抱怨。他们进行严格的职员培训、遵守慷慨退款的原则，英国航空公司的总经理科林·马歇尔常常亲自接待顾客，倾听他们的牢骚，平息他们的怨气，在伦敦，如果旅客对某个方面感到不满，他们一下飞机就可以利用一个专门记录发泄不满的装置把自己的苦恼记录下来，服务人员将对这些问题一一答复。顾客服务部副主任约翰·刘易斯说：“我们宁可多花钱也不愿意引起哪怕是极少数顾客的抱怨。”

在传统的销售体制下，如果消费者购物出了问题，通常是找百货公司或代理商询问有关售后服务问题，原制造厂商并不与消费者直接交道，现在，美国的许多生产厂家都向消费者提供可以直接联系的“800”字头的免费电话，例如，“奇异”家电公司有 200 名业务代表每年 365 天每天 24 小时接听消费者的电话，有的公司设置这种电话线竟多达 250 条以上。

美国可口可乐公司通过这种免费电话系统了解到更换配方后产品的消费情况，结果表明，在 50 位感到不满的顾客中，只有 1 人向公司打电话提出了抱怨，其余 49 人则干脆不再喝这种饮料了。公司方面认为，如果没有这种免费电话系统可能永远也不会了解到换方是多么严重的错误。日本丰田汽车公司每天都对电话答询职员的工作效率进行考核。通用电气公司答询中心要求每个服务员都成为专家，实际上，给这个中心打过电话的顾客中有 95% 的人对其服务态度感到满意。中心处理一个电话平均需要 2.5 美元到 4.5 美元，而换回来的收益要高一到两倍。他们感到，由于电话交谈更直接，所以可以使得从事这项服务的职员有机会向顾客解释公司的立场和把顾客吸回来。遗憾的是，绝大多数企业不明白服务顾客就是真正的销售。

## 第五节 多种参与

在理论上，消费者只是单纯的买方，而在实际中，消费者往往是参与到了生产和销售的某些环节中去了。换句话说，消费者已经变得不再是纯粹的“价值符号持有者”了。

参与设计——向消费者调查本身就是消费者的一种参与形式，例如：

- 美国康宁玻璃公司以生产派力士量杯著称，后来，只是靠吃 50 年的老本已经不行了，他们根据用户的反映重新设计了 7 种杯型，结果销量大增。

- 美国福特汽车公司花了 4 年时间，收集了用户的 1404 条要求，推出了新的车型，取得了显著的效益。\_\_

- 美国都派特地毯公司由于所产地毯式样陈旧，销路不畅，便多次上门征求意见，后来制成了比尼龙还薄的纤维毛毯，打了一个翻身仗。\_\_

- 70 年代日本一些企业设立了专门的消费者部门，政府几次发出通知，要求普遍做到必须使消费者的意见在设计阶段得到反映，特别是对于商品说明书中难懂的部分应该由家庭主妇来评判和加工。\_\_（其它有关情况可参考附录 7）

参与检查——花钱买意见，由消费者担任检查监督工作是提高产品和服务质量的有效办法。例如：

- 美国多米诺公司经营世界最大的送货上门的馅饼连锁店，他们有一套衡量顾客满意度的办法：发给 1 万名“秘密顾客”每人 60 美元，让他们在一年之内在公司的 5000 家商店中购买 12 个馅饼，以评价馅饼的质量和服务态度，然后再以这些计分来作为评定经理人员工资的重要依据。

- 美国西北相互人寿保险公司聘请 5 名保险单持有者担当专门的检查顾问，他们每年都要来到公司的总部告诉公司如何做是正确的，如何做是错误的，他们用 5 天时间与各级职员交谈，查阅文件，发现问题，可以不受限制地过问任何问题和任何人的情况，公司把这个小组的调查情况不加删节地编入年度报告中，这就是西北相互人寿保险公司 95% 的保险单持有人与公司续订了保险契约的根本原因。\_\_

参与销售——消费者参与销售可以有不同的层次，假如我们把商店里店员的工作分解成取货、计价和收款等部分的话，那么，所谓消费者参与比较浅的是参与取货、计价等，最深的是参与直销。

- 参与取货。在一般的自选商场中已经具有了这种因素，消费者自己取货就代替了一部分店员的工作，因此价格应该低一些。在前边所提到的消费者俱乐部中也同样含有这种因素。

- 参与计价。在欧洲的一些超级市场里，顾客不仅自己从货架上取商品，而且连计算价格也由顾客承担。例如，在英国的超级市场中，顾客先登记获得一张“信任卡”和一个小型扫描器，顾客购物时一边取商品，一边用扫描器记下价格和总额，最后在门口处交款。\_\_在芬兰第二大城市但佩雷的一家超市里，顾客进去后自己取货、自己称重、把价条标到包装袋上，再拿到柜台付款，收银员则按顾客计算的价钱收款，完全信任顾客。\_\_

- 参与直销。前边所讲的都是以消费为目的、通过参与一定的销售活动而实现了某种利益的分享。更为深刻的是以包括营利为目的的行为，这就是所谓的“多层次传销”或“直销”的形式。如果把“制造商——全国代理商——地区批发商——零售商——消费者”这一传统渠道称为间接市场的话，

那么，通过邮购、电话订购、上门推销等就属于直接市场，而多层次传销是最典型的直接市场方式。在美国，直接市场的年销售额占总销售额的 50% ~ 80%，而多层次传销的年销售额占直接市场的 50%左右。

多层次传销制又被称为“消费者销售制”，是一种消费者从生产者手中或传销公司直接购买产品，同时相互之间以口头宣传的方式传播产品信息，销售产品，并从中获得佣金的销售体制。因此，与其它销售方式的本质不同在于，这时消费者已经不再是纯粹的买者，而是加入了推销员的行列。

多层次传销的产品主要是最终消费品，如护肤美容品，健康保健品、艺术装饰品、营养食品，饮料及其它家庭用品。这对消费者的好处是价格低、有咨询保证、有佣金收益等，美国最多的一人一年可赚 10 万美元。对企业方面的好处更为明显，例如节约销售费用（市场推销人员费用往往占总费用的 30% ~ 50%），不再负担广告费、资金周转率高（消费者用现金或信用卡结算）等等。

当然，多层次传销还必须具有一定的条件，例如较高的质量、信誉、分配制度、计算机管理手段、电话与运输网络等等，从宏观环境看，也必须有严格的立法规定才行。

## 第六节 消费合作社

不管消费者是部分地参与设计、检查、销售也好或者是全面地参与销售也好，他们都只不过在某种程度上参与了经营。值得注意的是另外一种体制，那就是消费者参与了所有经营，成为了出资者即“老板”，这也就是所谓的“消费合作社”体制。

合作社是一种与公司不同的现代企业形态，包括农业合作社、住房合作社，生产合作社等、其主要特征是出资者有特定限制、可以退股、平等出资、一人一票、按利用额分配等等。如果说公司是以营利为目的企业、公有制企业是一种公益性企业的话，那么，合作社则属于自益性企业，因此，消费合作社是消费者与出资者合二而一的企业组织。下面举几个例子加以说明。

新加坡职总平价合作社——该合作社拥有个人社员 28 万人，每股 1 元，个人社员最多可以认购 20 元，年终可按购物总额的 8% 得到退款，目前该合作社有连锁超级市场 47 家，职工 2024 人，

1994 年营业额达 5.3 亿新加坡元(约合 30 亿元人民币)，营业利润 3330 万新元，净利润率达 7.66%，净资产回报率高达 20.41%。在一个人口不过 300 万的城市国家中，它成了名副其实的连锁店中的“大哥大”。——

瑞士米格罗合作社——在瑞士 670 万人口中，有 150 多万人是米格罗合作社的社员，入股的顾客就是商店的主人，不管持有多少股份，每人只有一票的表决权。在 50 多年的经营中，很多重要的决定，例如坚持不销售含酒精的饮料和烟草等，都是按合作社的原则而作出的。扩大连锁店自办的工厂和自创名牌的比例是保持价格优势和质量优势的重要战略。在米格罗目前所经营的 2.5 万多种商品中，有半数以上是自己生产的。像其它连锁店一样，米格罗有自己的桔红色“M”标志，顾客可以在布置格局相似的货架前找到自己所需要的商品。1994 年其营业额达 30 亿瑞士法郎，是瑞士首屈一指的连锁店。——

东京大学消费合作社——东京大学消费合作社属于职工消费合作社的一种，目前大约有合作社社员 4.3 万人，全部学生和 80% 的教职工都是该社社员。按规定，一般人在入社时至少要交 1 万日元的资金，这笔钱在退出时再将退还。因此，按普通银行存款利息计算，每年的实际参加费只有 200 日无。那么，入社究竟有什么好处呢？

- 在消费合作社买书可以得到 9 折优惠，有时也有 8 折或 8.5 的优惠。如果买 2000 日元的书就可以少交 200 日元，仅此一项就等于一年的参加费了。

- 在消费合作社的商店买东西，可以得到收据 2% 的回扣，具体做法是随时把收据积攒起来，转交到合作社，但是，结算是每年一次。这一点主要体现了“按利用额分配”的原则。

- 可以加入学生保险互助会，学生如果支付相当于每月 800 日元的钱，那么，有病住院或因故受伤时就可以得到可观的补偿。

- 可以使用专用购物卡，这样在买东西时就不必付现金了。一定面值的购物卡可以在购物时一次付清，也可以分期使用，最多 36 次。

- 在去外地参观学习、开展文化交流等方面也有一定的权利和好处。

在权力方面，社员不管出资多少都有平等的议决权和选举权。食堂的某些饭菜的价格要由消费合作社的理事会决定。如果对合作社运营有意见，可

以填写意见卡，每个意见卡都会得到答复的。合作社还定期印发意见汇编以沟通情况。在合作社组织方面，以各系和行政单位为基础，每 100 人选出 1 名代表，每年 4 月召开一次社员代表大会。日常业务由社员代表大会选出的理事会担当。此外，为了监督理事会的工作，代表大会还要选出一个由 11 人的组织的监事会。目前东京大学消费合作社的方针是在提供物美价廉的商品与服务的同时，积极开展工作，进一步扩充福利设施，提高社员生活水平。

---

## 第七节 相互保险公司

如所周知，公司主要有有限责任公司与股份有限公司两种，而在现实中还有一些特殊的、介于公司与合作社之间的公司制组织，它们在名称上下叫做有限公司或股份公司，在业务上也是特殊的，它们既要遵守普通公司法的规定，同时还要受特殊法律的规定，按特殊法规定注册和活动。其中影响比较大的、典型的是日本的相互保险公司和美国的开放的投资公司（即共同基金），虽然它们本身并不是典型的股份公司，但它们往往是股份公司的大股东。——在这里只介绍一下日本的相互生命保险公司的情况。

日本的相互保险公司是一种生命保险公司，每个公司的参加者人数比较多，平均有 400 万人，最多的有 1000 万人，与普通公司的区别是：——

基本属性——普通公司是营利法人，即以营利为目的；相互公司是自益法人，即是一些人互助为目的。组成成员——普通公司是出资者，相互公司是投保人，即相互公司事业的利用者（消费者或顾客），换句话说，相互的投保者与企业有双重关系。

议决机构——普通公司是出资者大会，相互公司是契约代表者大会，因为参加者太多了，因此，只好是代表者大会。代表的产生是在报纸上登出候选人名单，在一定期间没有多少异议就算通过。代表者也是一人一票。

资本构成——普通公司有严格的资本金，相互公司一开始有基金，过了—定时候企业可以还掉，这时企业就是“没有资本金”的公司。保险金在公司资金来源上表现为负债的性质。

分配原则——普通公司是按出资额分配，相互公司是按契约额分配。

从以上几个方面来看，相互公司更加接近于合作制企业。但是，它在某些方面又与普通公司接近，例如，它的名称叫“公司”；也有一些股份制的生命保险公司；必须遵守普通公司法的有关规定；在一定的条件下可由相互公司转化为普通公司等等。另外还有一点，那就是不管是相互公司还是普通公司，作为生命保险公司它们的行为是非常接近的，换句话说，是普通公司还是相互公司并不是很重要的。——

总之，相互公司在本质上是一种特殊类型的消费者合作社，所以也可以叫做“保险合作法”。值得注意的是消费者成为了所有者，按一人一票（或代表一人一票）原则议决，分配也是按利用额，特别是它们将资金投向生产企业，成为了股份公司的大股东，这就突破了最初的消费者与出资者结合的层次，而涉及到以法人为单位的、消费与生产结合的新的层次。只有从这个意义上讲，消费者才真正地成为了“上帝”，成为了社会生产的主人。显然，这种企业体制不能算是私有制，中国没有这种企业，还要向人家学习，实在发人深省。

## 第 6 章 职工：从砖瓦到金山

在企业管理中，对职工的管理可能是最重要和最困难的了。这是因为职工是活生生的人，一方面是生产力的实际创造者，是收入的源泉；另一方面又是费用的一部分，是需要减少的对象。像对待经营者一样，对职工也有选择、激励、监督等方面的问题，同时还有培训、持股等许多方面的问题。

## 第一节 市场化与科技进步

随着企业性质的不同与工作性质的不同，职工岗位市场化程度也有明显的不同。当然，从原则上讲，双向选择是始终存在的。

高市场化模式——这也就是短期就业模式，对于一些简单劳动岗位，完命可以雇佣临时工，也有一些企业可以由“少数管理者十多数临时工”的结构所组成。这是因为许多简单劳动的劳动力市场化程度较高，企业与个人双向选择对各自都是有利的。

另一方面，一些复杂劳动岗位和个人独立性强的工作也是高度市场化的，例如美国的硅谷有就业人员 72 万，8000 多家技术密集型的公司，6000 多人有博士学位，9 人获诺贝尔奖，硅谷人一般不固定在某一个企业工作，人们对鼓励在某个企业长期服务而颁发的金质奖章不感兴趣，有的人两年中更换过十几次工作。

再如，新闻界的情况也相类似、芬兰经济类第一大报《商报》从不直接招收刚刚毕业的大学生，而主要是从其它报刊“挖掘人才”，以提供适合发挥本人特长的专栏、提供优惠的工资待遇、提供采访的专用车等条件来吸引“千里马”跳槽。

低市场化模式——这也就是长期就业模式，特别是在复杂的组织体中，核心成员可以具有相当的稳定性。世界著名的三菱商社每年只招收 150 名新职员，能够获得面试的只能是名牌大学的毕业生。日本的企业通常对“跳槽”者要进行严格的审查，要调查其在原单位的表现，除非有一技之长或特别优秀者，一般不予考虑，同时还有各种限制：工资降低、工龄从头算起、设立一段试用期、几年之内不得享受企业的福利待遇等等。

不过，传统的“从一而终”的时代已经结束，日本电信电话公司计划从 1996 年起到 2000 年裁员 5 万至 20 万人；新日铁已宣布大量削减生产计划；三菱、本田、日产等的过剩员工已达 16 万，仅汽车一个行业就要减员 20%。与此相反，美国的一些企业正在向日本企业学习，认识到确保就业机会的重要性，例如，载洛克斯公司为了不因一点小事就解雇工人，特地与工人签订了 3 年内不临时解雇正式职工的合同，同时，作为“安全阀”将整个就业人数的 10% 以合同工与计时工等非正式职工顶替。

自动化的牺牲品——多少年来，企业以裁减职工为减少成本的重要措施这一作法并没有根本的改变。在美国，新科技与市场竞争迫使进一步扩大开放地区与国际通讯市场，AT/T 计划在 3 年内将该公司 30 万职工裁减 4 万人，70% 的裁员在 1996 年底前完成。虽然通用汽车公司与国际商用机器公司都曾大幅度减员，但动因都是面临强烈竞争蒙受损失不得以而为之，可这次 AT/T 是在 1995 年获得创纪录的利润。运营情况良好的情况下采取的大精简的行动，这表明美国一大批企业家居安思危，时刻准备迎接下一次经济衰退的挑战。

自动化程度的提高还使工人罢工处于低潮。例如美国一家电话公司发生罢工事件后，公司把交换作业都改成自动化操作，解雇了大批工人；

1995 年美国最大的一次罢工后，公司方面用计算机技术实现了会计部门的自动化，把这一部分职员分配到现场从事组装生产，使得这些职员被迫离开公司。

## 第二节 职业培训

在一般的大型企业中，不仅新职工需要进行就业教育，而且在职职工也需要不断地进行再教育，因此，在这个意义上可以说企业是一个大学校。

新职工教育——在日本，许多公司将新职工集中到集体宿舍里，让他们同吃、同住、朝夕相处，学习集体决策、共同进步的技能。例如：

- 新日铁的新人必须聆听公司领导关于尊重上级、去掉学生气和当个好职工的训话，他们要了解公司的实际、去钢铁厂体验生活以及跟班劳动一个月。

- 三菱信托银行发给每个新职工一份“行为规范”，要求做到被上级点名立即回答“是”并起立接受指示；绝对不可在顾客或上级面前搔头，跷腿或两手抱臂；不准在与上级说话时抽烟等等。

- 一些计算机公司和银行把新人送到禅寺，连续几天打坐、抄写佛经，他们还要学习如何习惯于准时上班、怎样在拥挤的电车上工作、怎样去掉学生腔、怎样穿着以及怎样鞠躬等等。

- 第一劝业银行新录用的人员要在总部进行两周的集体培训，然后学习电脑操作、点钱钞等基本功以及体验存款、贷款、外汇等基本业务。——

- 丰田公司培训中心占地 6.7 万平米，一次可供 1000 人住宿，新推销员在这里可以学习从推销入门到交货的全过程的知识要领。——

- 凡是进入韩国三星集团的员工，必须接受一个月的培训，首先学习三星的传统、经营思想、礼节和“团队意识”，然后到生产现场进行观察和体验，最后再分配上岗。——

- 美国传统的培训也是集中进行的，但是随着信息高速公路与电脑联网的发展，情况正在发生变化，例如德美克制药公司将新进销售人员为期两周的培训放在个人家中进行，他们通过电脑网络系统学习关于公司产品、解剖学与生理学方面的知识以及各种销售技巧，这样不仅方便了个人，也为公司节省了可观的费用。——

技能培训——不仅新员工要通过培训，在职员工也要不断地进行培训，甚至于干部也要参加培训，以不断地充实和提高。以下是一些有特色的例子：

- 美国西北航空公司通过自己的姊妹公司西北航天训练中心对飞行员、乘务员进行培训，5500 名飞行员每年都要在这里接受一至两次的培训，乘务员也要定期轮训，特别是改换机种时，更是需要严格的训练后才能上飞机。

- 韩国三星集团除了专门的综合研修院外，还有其它培训点 7 处，对科长、部长等部门领导实行重点培训，主要是提高其经营管理能力，如果不懂外语或要进修第二外语，也可分批到那里学习，以适应国际化战略的需要。

- 日本三菱重工每年派出 15—20 人去国外进修，他们不仅去前有申请、回后有总结，而且一切手续自己办理，包括吃住和联系要去的机关企业等等，目的是为了培养他们独立办事情的能力，学会在国际环境下经商。

以生产 TDK 磁带闻名的东京电气化学工业公司有一项针对 43 岁并且是科长以上干部的长期休假研修制度，三宿四天的集中研修主要提高对他人的感受能力，使他们在以后能更细致地体察部下的想法，在三周的自行休假研修中，可随便选择主题，比如乘坐普通列车在日本旅行一周、执笔写书、学

习英语会话、通过坐禅锻炼身体、学习造酒、去丝绸之路旅行等等。

· 美国英特尔公司 70 年代便开始了干部管理培训课程，这是一种 30 名干部参加的、为期 3 天的内部管理研讨会。通过这种方法开发出目标式管理、部门会议、褒赏原则、成果管理等等各种管理手法，形成了独特的企业文化。

—— 产学结合——职工培训一方面可以自己搞，另一方面对于基础课程或其它系统知识也可以请学校帮助搞，让职工读大学出现了各种不同的形式：

· 自己办。例如美国德美克公司为职工安排了大学课程，让员工们在学习过程求得发展，并相互学习、分享知识。——美国教育理事会已经授予 7000 家公司培训单位可以颁发高等学位证书。——

· 联合办。企业与学校合办是一条捷径，例如摩托罗拉公司与西北大学凯洛格商品学院联合编写了制造工艺教材；尼奈克斯公司与纽约州立大学共同编写了一套电讯技术教材；还有一些企业联合举办全国技术大学，由 47 所大学的教师通过卫星进行教学等等。——日本电气工业技术短期大学通过卫星把日本电气公司 10 个分公司联系起来，学员们不仅仅是讲课的内容的接受者，而且向讲授者提出问题，双向通讯教育效果好，也减少了很多的经费。

· 新兴产业。企业办教育不再是单纯的支出，而是成为了一项新兴产业，例如摩托罗拉公司、数字设备公司对外发行教材；国际商用机器公司、太阳微电子公司利用电子交互网络出售教材；还有的公司举办收费学术报告，据统计，美国企业在这方面的收入每年在数十亿美元。——日本电气公司计划将“卫星电视大学”商品化，向社会出售教育器材。

走向未来——近 10 年来，美国企业用于对职工进行教育和培训的开支每年递增 5%，1994 年这项开支已达 500 亿美元，占全美高等教育经费的一半。企业之所以成为越来越重要的教育场所是由于存在着深刻的背景，因而出现了根本性的变化。

· 背景。一些企业认识到，为在国际竞争中取胜，不仅需要大幅度地增加对外投资，扩充海外生产基地、增加海外法人、强化国际销售，更重要的是国际化人才。正如三星集团董事长李健熙所说：“当务之急是早期培养和确保能同海外当地融合在一起的国际管理者和经营者。”——

更为普遍的问题是，许多企业家认识到就业形势越来越严峻，第一，任何一家企业都难以保证其职工终身就业；第二，对于工人和企业来说，最重要的资产是知识；第三，由于技术与工作方式的飞速发展，职工必须不断地学习新技术。——因此，培训就具有了更为深远的意义。

· 对象。培训对象扩大了，例如日本国民牌金钱登录机公司鼓励配偶参加函授教育，而且提供半费资助，效果非常明显，这是因为一个人学习容易懒惰，而有妻子参加时，男方在无形中受到激励，东京萨米特超级市场总店设有夫妻共同赴国外研修考察的制度，旅费由公司支付一半，回国后职工家属也要提交一份“生活体验报告书”，目的是可以从女性的眼光出发给商场的业务提出建议。此外，三星人的孩子上大学的学费可以由公司报销。——日本电气公司的用户也可以参加该公司的教育课程。

· 内容。最初职工培训只限于与公司目前业务有关的一些项目，但是为使企业在经营困境中生存下去，一些企业着手培养“复合技术专家”，比如日本一公司在内部设立了“电子大学”的进修制度，未雨绸缪地培养出一群融合机械、化学、电子等技术于一身的多面手。还有的公司对年纪大的职工

开设了和歌讲座、水墨画讲座等提高文化修养的讲座，注重职工退休后的生活安排，增加职工家庭内部的感情交流。

· 目的。企业培训的目的已经从眼前变得更为长远，一方面是开拓国际市场、另一方面是搞技术革新、多角化经营。提高产品附加价值等等。同时，对于职工来说，重复性劳动将逐步交给机器去完成，人类将在越来越大的范围内增加产品和服务的价值，因此，没有经过培训的劳动力已经被宣判死刑。

— 总之，企业不再敢向职工保证“终身就业”，必须通过培训培养能够发展或拯救企业的人才；职工也不能幻想“终身就业”的神话，必须通过不断学习增加“可雇用性”。这样，企业与职工形成了命运共同体，培训对于二者都是不可缺少的，而企业给予职工以及职工获得“终身就业能力”则成为了企业新的凝聚力之所在。 —

### 第三节 工作激励

一块砖瓦的用途是清楚的、有限的，而资源的效用却是未知的、无限的。因此，如何挖掘职工的潜力，调动他们的积极性，是现代企业需要认真对待的课题。西方发达国家人力资源管理的动力原则理论认为，调动人力资源的基本动力有三类：第一是物质动力，不仅包括物质报酬，还体现了企业的经济效益；第二是精神动力，不仅包括精神奖励，还体现了企业的文明水平；第三是信息动力，不仅包括为职工创造良好的信息环境，还体现了企业处理信息的能力和人才培养水平。——现在让我们来看一下精神与信息激励的某些方面。

崇尚平等——本来企业的职位呈现阶层结构，上下地位是不平等的，如何克服这种不平等则很容易被忽视。一些优秀的企业在这方面做得不错：

- 美国洛杉矶迪斯尼乐园的员工全部都戴着有名无姓的胸卡，彼此不论级别，一律以名字相称；行政管理人员必须每年一次参加为期一周的“下放”，在游乐场内担任卖苞米花或收票的角色，亲身体会下属员工的实际情况。

- 日本东芝公司总裁土光敏夫经常深入基层和职工家庭访问，他每天早上7点半准时坐在敞开大门的办公室里，听取职工的建议。

- 美国惠普电脑公司从上到下直呼其名，不称官衔，公司董事长和总经理的办公室大门的永远敞开着，欢迎职工来访和直言上诉。

- 三角洲航空公司各层领导实行“门户开放”和广大职工交朋友，最高领导每年至少一次和普通职工举行一两次自由讨论会，采纳有价值的建议。

---

- 摩托罗拉公司各层领导办公室的门都要始终敞开，准许职工随时进入提出意见和不满，职工伙食由管理委员会自定，职工生日公司领导要祝贺。

---

这些作法显示了公开性和透明度，表明了领导者有在工作上全力以赴的责任，一切私人事情均在公司之外处理，由于职工人格受到尊重，便有利于形成和谐的人际关系和调动职工的积极性。

扩大权限——职工从单纯的管理对象即被管理者变成管理者的一员，让他们行使一定的处置权、决策权，可以明显地提高工作效率，降低成本费用，具体来说有轮换制、授权制，充实制、自治制等等，——例如：

- 美国马里奥特饭店让7万名职工接受“授予权力的训练”，以使得他们有很大的自由可以在超出他们的正常工作范围，解决顾客的问题。

- 在西雅图开有多家餐馆的保君满意餐厅里，服务员助手以上的任何雇员如果认为对安抚一位顾客的不满有必要的话，都可以免费要3杯饮料甚至于代付帐单。

- 日本索尼公司设立了一项“社内招聘”和制度，允许工程师在公司的任何部门寻找项目而不须经过本部门主管领导的许可，造就了一批人才。”

---

- 瑞典沃尔沃公司以10至25人为一组负责一个工作区，组内一切工作都可以由工人自行作主，精心设计的隔音装置足以使得工人能以平常说话的声调谈论足球消息等令人感兴趣的话题。

千里马难求——在正常的情况下，一些人的智慧可能被埋没了，一旦处于危险时刻，他们可能会起到挺身而出，力挽狂澜。例如美国通用电气公司

家电部有一个洗衣机生产厂，由于效益不好，公司于 1993 年秋天决定卖掉这个企业，这时一个叫博克的干部站出来说：“这么多工人怎么办，请给我个机会，我一定要想办法使公司转危为安。”他招集了 20 个人，用了 20 天的时间提交了一份改革报告，总部支持了这个建议，并批给 7000 万美元进行技术改造。通过职工上下齐心协力地攻关，1994 年新型洗衣机投产了，当年便扭亏为盈。职工的创造性是不同的，有创见的工作者常常打破企业的常规，而表现出独特怪异的行为，他们往往与一般人的步调不一致，例如不习惯按常规时间工作等等。可以认为，出类拔革的专业人员到处求之不得，而许多企业对这种人才的管理却很可能处于一筹莫展的境地。研究表明，对科学家、设计师和其他具有创造才能的专业人员的最佳管理办法是尽可能为其“开绿灯”，管理者应该像一个导演，鼓励并引导着有高度个人主动性的演员，他的作用好比教师、教练甚至是啦啦队长，而不必负责制定各项技术细节。

贵在参与——发挥人力资源的潜能，特别要注意创造参与的条件，例如：

- 美国联邦快递公司让员工由同僚考核，它的申诉制在全美数一数二，它还保证职工有知情权，如果一个人想了解如何加薪，一定会如愿以偿。

- 泰克电子公司发行自己的周报，假如有一员工提出了某个所要了解的问题，负责此事的经理必须在下一期中提出说明。他们认为，如果连一件小事都可能受到质疑，就会使得经理必须对自己的所作所为负责了。

- IBM 德国分公司自 60 年代以来，一直坚持进行职工民意调查，每隔两年，职工便有一次畅所欲言的机会，调查内容不仅包括对工作的满意程度、企业市场状况等，还包括上司的风险意识和履行职权的能力。目前，这种职工民意调查已经升格为某种形式的监督手段。

- 1992 年，受经济萧条的影响，美国西北航空公司面临破产的困境，一名飞行员发起了“热线电话 100 天运动”，他认为，公司的每一名员工都清楚地知道公司的浪费在哪里，怎样经营管理才能节约开支和盈利，所以应该让每个员工都给总裁戴德轩打电话提出自己的合理化建议。于是，在西北航空公司掀起了一个“给戴德轩打电话”的热潮，采用这些建议后节约了 11 亿美元，而且这一活动已经变成了经常性制度。

## 第四节 职工之家

中国国有企业的一个老大难问题是企业办社会，实际上西方发达国家的企业也不是不考虑职工的生活，除了工作激励之外，非工作的激励也很多，企业也要关心职工购物、身体、家庭等各种的生活问题。

优惠待遇——职工既是劳动者，同时也是消费者，一些企业在力所能及的范围内给职工提供经济上的帮助，例如：

- 日本三菱商事为了让职工 30 岁以后能购置自己的住宅，实行了优惠贷款制度，代为职工支付住宅贷款 2% 的利息。——

- 韩国现代集团蔚山汽车厂的员工基本上都有自己的汽车，公司对员工购车不仅给予 8% - 21% 的优惠，而且职工还可以获得贷款和分期付款。——

文体活动——一些企业的领导人发现，职工的保健不仅仅是单纯的福利问题，而是关系到企业能否维持和发展竞争力的大问题，因此，企业不再只是劳动场所，同时也成为了职工进行体育、文娱等方面活动的重要场所，例如：

- 日本东芝公司规定，垂直跳、屈伸身体、爬台阶等 7 个项目是职工日常必须坚持的活动。

- 三菱电机公司规定每人每天跳绳 3 分钟，还设立了段位制度，每年举办一次跳绳技术评定会。

- 旭化成工厂利用每周的星期六或星期天举行赛跑活动，全厂有一半职工参加，比赛不以成绩为唯一的评分标准，参赛人数也作为重要的评定内容。

- 东京煤气公司开展职工体育活动后，虽然职工高龄化仍在发展，但病休总天数反而有所下降。——

- 美国微软公司总部就像一个大学校园，有运动场、一个室外就餐区和一个篮球场，员工们辛勤地工作，同时也玩得痛快。——

- 日本一些商社的部长、课长们下班以后常常同下属去小酒吧畅饮一番，跳跳舞或唱唱卡拉 OK，有些商社还在一些著名风景区建立疗养院，供员工轮流休养。——

- 三菱商事有诊疗所和合同医院，冬天组织上山滑雪，夏天组织下海游泳，公司有 30 个运动队、17 个文化活动小组，俱乐部、体育中心、合同体育馆等可供职工进行文化体育活动。——

家庭事务——企业不仅注意职工劳动情况，还要关心职工的某些生活小事，例如：

- 日本一些企业如文教堂（图书连锁店）、娱乐观光公司（三井物产系统）、雅马哈集团等竞相开办托儿所，它们下属的体育场、卡拉 OK 店、寝具店、学校等也利用原有设备开办了托儿所，不仅对职工服务，还向社会开放。——

- 美国斯特赖德·里特公司在工厂的中心地区建立了一个老幼日托中心，他们把 6 岁以下的孩子与 60 岁以上的老人放在一起同时照顾，当人们看到老人给孩子讲故事的时候，便感到这是一个不错的主意，公司对该中心有一定的补贴。——

- 美国的一些大公司如美洲银行集团、施乐公司等纷纷设立了一个特殊职位——家庭事务经理，不管谁家新添人丁、找保姆，父母有病需要照顾、与其他人分享工作等等，都可找家庭事务经理帮忙，这些事务经理的聘用条

件非常严格，其中有 71% 具有学士以上学位，51% 是工商管理硕士毕业生。

—

## 第五节 职工持股

一般来说，企业与职工可能仅仅是雇佣与被雇佣的关系，但是在发达国家中，职工成为企业股东的情况并不罕见。职工持股基本上有两种类型，一种是在中小企业占有了控股地位，例如美国新泽西州的 700 名工人以 5300 万美元从通用汽车公司购买了海厄特·克拉克滚珠轴承厂、西弗吉尼亚州的 7000 名职工从全国钢铁厂买下了威尔顿轧钢厂等。另一种是在大企业中的参股地位。

实际上，职工持股在发达国家是一个很普遍的现象，例如，法国 70 年代职工持股企业年增长率为 18.6%，80 年代则为 27.0%；英国 1989 年时已有 900 家左右的公司采取了职工持股制，参加人数达 225 万以上；美国纽约州 1971 年只有 6 家实行职工持股的公司，而到了 1988 年则发展到 100 多家，全美国大约有 1 万家公司，1000 万职工参加了持股；在日本，上市股份公司的 91% 以上有职工持股会，他们都是前 10 名或前 20 名的大股东，有 20 家左右的职工持股会成为了第一大股东。

实行职工持股的效果是明显的，例如，美国的威尔顿钢铁公司有 8000 余名职工，年产粗钢 300 万吨以上，自 1982 年开始推行职工持股计划以来，由勉强不亏转为连年盈利，1987 年盈利 6370 万美元，比 1986 年的 1890 万美元增加了近 2.38 倍。其它实行职工持股的企业的效果基本上也是较好的。下面主要介绍美国和日本的有关情况。

美国的 ESOP——美国的职工持股计划 (Employee Stock Ownership Plans, 简称 ESOP) 开始于 50 年代，最早的提倡者是路易斯·凯尔索 (Louis Kelso)。他们的主要做法是：

- 成立基金。标准的职工持股计划必须成立一个信托基金，并由这个基金掌握这个计划的所有资产，它是一个长期性计划。

- 悬置帐户。基金从银行借款购买公司的股票，但不直接发放给职工，而是放在一个悬置帐户内，随着借款的偿还，再按某个比例转入职工个人帐户。

- 广泛参与。至少应有 70% 的非高薪阶层的职工参与这个计划，而且非高薪阶层参与该计划所得平均收益不得低于高薪阶层所得平均收益的 70%。

- 获益限制。基金用于归还贷款的减税额不得超过工资总额的 15% ~ 25%，每个参加该计划的个人从中得到收益不得超过其工资总额的 25%。

- 股仅获得。职工获得独立的股权要么工作满 5 年后，要么 3 年之后获得应有份额的 20%，以后逐年增加 20%，7 年之后达到百分这百。

- 行使权力。已经分配到股票的职工以个人名义行使表决权，尚未分到参与者手中的股票，由受托人或基金执行人行使表决权。

- 多样投资。对接近退休年龄的职工，允许将其帐户中的资产投资到其它行业，对接近 55 岁和参与该计划 10 年以上的职工，可将 25% 的股份向外投资。

- 利益分配。如果职工帐户的股票价值超过 50 万美元，则每年只能分配 10 万美元，利益分配可以采取股票的形式，也可以给予等额现金。

- 价值评估，对非上市公司的股票，在分配给职工之前，信托基金必须请独立的评估者按美国劳工部的规定进行评估，而且以后也要一年一次。

- 股票回购。对于职工参加持股计划而得到的股票，如果职工希望变现，公司有用当前公平的市场价格购回这些股票的责任。

- 信托标准，职工持股计划的受托人可以是一名或一些人，也可以是一个独立的银行或信托公司，其主要任务是购买该公司的股票，保护参与者利益。

- 税收刺激。美国法律对 4 种不同的纳税人（职工持股计划的参与者、实行该计划的公司、发放贷款的银行和出售股权的股东）给予不同的激励。

---

- 公司补助。许多公司对职工持股给予补贴，例如惠普公司规定，公司补助购股金额的 25%，假如股票市值为 100 美元，则职工只需出资 75 美元，

---

日本的职工持股会——他们的主要作法是：

- 参加方式。企业应该设立职工持股会，参加者只限于本企业职工，离职或失去本企业职工者为自动退出，本企业职工人会退出后不得再次加入。

- 积资办法。一种是按月积累，从工资中扣除，一般最低 1000 日元，最高 3 万日元；另一种是用奖金积累，即从年末奖金中扣除。

- 内部帐户。职工参加的资金构成“股票购买基金”，购买的股票列入参加者台帐，记清每人应得的股份。

- 积零为整。股票市场以 1000 股为一个单位，额面 50 日元一个单位就需要 5 万日元，当个人凑够一个单位时，就转到个人名义下。

- 他人代理。职工凑在一起的钱以持股会理事长个人名义购买，在股东大会上的议决权也由理事长行使。

- 公司奖励。企业为鼓励职工持股，奖励参加额的 5%。

- 分红水平。上市公司分红率为额面 10%到 14%，非上市公司约为 20%。

- 会员退股。上市公司个人持股满一个单位的可提取个人股票，不满一个单位的退还现金，非上市公司股票全部折算成现金。

美日职工持股目的的比较——美国企业采用这一制度的目的主要有：

- 促进职工关心企业。本来，美国企业的劳资界限是很分明的，企业与职工的关系就是生硬的契约关系：企业在获得较计划高出许多的盈利的时候也不必多给职工钱；相反，在经营情况不好时也得照付工资。这样，职工往往只关心给自己报酬的多少，而对企业经营不感兴趣。由于职工持有了本公司的股份，于是开始关心本企业的企业的经营效果，从而提高了劳动积极性。

- 防止公司被他人恶意收买。在美国，公司被他人收买（T.O.B-Take Over Bid）是家常便饭，经营者总会感到这种威胁。由于职工持股一般都只有在退职时才能转卖，因此是稳定的股东队伍。这样，本企业职工持股经营者带来了莫大的安全感。

- 避开大股东高股息的要求。美国企业的经营者一般都受到股东的严格监督，作为大股东的年金基金会，要求保持高的股息率，对于任何短期的下跌都是不允许的。在这种要求下，自然就养成了经营者的短期行为。由于职工持股制度代替了年金制度，监督者换成了本企业职工，经营者可容得从长计议，其思想负担也就减轻了。

- 税制上的好处。企业为转出股份，可以得到同一额度的融资资金，在返还这部分资金时，企业所支付的本金与利息可以从所得中扣除，这实际上

是一种减税措施。另外，支付职工持股的股息也可以列在法人税对象之外。

- 银行方面的积极性。银行方面对各企业职工持股会融资的利息收入，可以只按其中的一半申报所得税，这种减税措施使得银行方面对各企业职工持股也竞相提供融资。

日本企业系用这一制度的目的主要有：

- 职工个人财产的形成。由于日本企业有着不重视股息而重视股值增加的习惯，因此，职工购买股票实际上是一种长期的储蓄。这样，实行职工持股制度的上市公司和准备上市的公司基本上都是由企业职工每月定额出资，而且公司对持股职工都给予奖励，主要的是按认购金额的多少给予一定比例的奖励。

- 提高职工参与意识。日本企业管理的特点之一就是通过年功序列、终身雇佣等制度奖励职工固定在企业，而一旦职工成为了出资者，那么，他与企业共担风险的责任也就更为明确了。由于职工队伍更加稳定，更加关心企业的发展，因而促进了生产效率的提高。

- 稳定股东队伍。在 1965 年时，建立稳定股东队伍曾是最主要的目的，现在也依然有这个因素。虽然日本的企业不象美国的那样容易被别人收买，但也并不是完全没有这种危险。日本已经有了一些职工作为股东团结起来反对被恶意收买而获得成功的例子。

取代退休准备金制度。从表面上看，退休准备金制度与职工持股制度有着某些相似的地方，例如，它也是每月由公司积累一些，作为公司投资资金运用、职工个人在退休之前不得取出来使用等等，因此，退休准备金制度在广义上也可以算做职工资金参与的一种形式。但是，如果职工中途退职则在退休准备金方面的损失太大了，这在某种程度上是将职工“人质化”，使之难以转出本公司。目前，它已成为了妨碍职工流动的一个重要原因。

- 纳税方面的好处。职工持股会的最高负责人往往由社长或由其最亲近的人担任，其中也有减轻遗产税的动机。与此相类似的还有各企业以奖学、学术交流为名义设立的财团，社长为其最高负责人。这些财团反过来又成为本企业的大股东，其目的也在于分散资本，减少纳税。

总之，美国与日本采用职工持股制度共同的目的有提高职工参与意识、形成稳定的股东队伍、防止被他人恶意收买和纳税方面的好处等等。但是，日本企业原来与职工的关系就比较密切，采用这种制度更侧重于职工个人财富的增长，富有开拓性；而美国的经营得原来与股东及职工的关系比较紧张，采用这一制度可以使之得以缓和，具有较为明显的防御性。

不管怎样，职工持股给“职工当家做主”赋予了真正、实在的内涵。

## 第7章 股东：从细涓到大河

对于公司制来说，最重要的主体莫过于出资者了，如果是股票上市的股份公司，其股东范围则更加广泛。下边我们举出一些特殊类型的股东，过了多少年之后，我们的一些企业可能与这些股东打交道。在这里我们的一个主要观察点就是个人股东是如何集聚起来的。

## 第一节 到国外去上市

商品市场没有国界，资本市场也没有国界。中国所缺少资源，国外并不一定缺少，例如资金就是如此。国外一些著名的证券交易所已经表示了欢迎的姿态。

那斯达克的“做市商”——NASDAQ 系统是全美证券交易所协会牵头组织的自动报价系统，由该协会下属的子公司 NASDAQ 证券市场有限公司管理运作。该市场创建于 1971 年，那时纽约证券交易所早已闻名于世，美国证券交易所也正在蒸蒸日上。年轻的那斯达克经过仔细的调查研究和分析，决定把目光投向广大的中小企业。

20 多年后的今天，那斯达克已经吸引了 5500 家企业股票到那里去上市，这一数字比纽约的证券交易所与美国证券交易所两地上市的股票总数还要多。在这之中包括 26 个外国企业的 400 种股票，仅 1994 年，就有 10 家印尼，香港、新加坡等国家地区企业的股票在那斯达克上市了。

那斯达克堪称新兴企业筹资的天堂。据统计，美国 1993 年发展最快的 100 家公司中有 67 家的股票在那斯达克上市，200 家最佳小企业中则有 154 家的企业股票是在那斯达克上市的。其特点主要有：

- 上市标准低。企业净资产达到 400 万美元就可以在那斯达克上市，而在纽约证券交易所则要 1 亿美元以上。
- 没有经营年限要求。纽约证券交易所规定至少要有 3 年以上的经营业绩，那斯达克不要求报告以往业绩，因此有利于新公司的股票上市。
- 灵活的财务报告。对于股票上市企业的资产负债表、收益报告等文件的制订允许有一定的例外。
- 上市费用低。企业一次性上市费用最高为 5 万美元，年费为 8000 美元；纽约证券交易所上市费用最高为 10 万美元。

那斯达克最有特色的还是“做市商”制度。该制度规定，每种股票至少应有 2 家以上的证券公司为“做市商”，规模较大的股票的做市商可达 40-45 家，平均每种为 11~12 家。目前，那斯达克大约有 500 家做市商，其职责是：

- 坚持达到特定的记录保存和财务责任的标准。
- 不间断地主持买卖双方的市场，并在最佳价格时按限额规定执行指令。
- 发布有效的买、卖两种报价。
- 在完成交易后 90 秒钟内报告有关的交易情况，并向公众公布。

由于做市商的活动，使得那斯达克证券市场具有很强的流动性，其股票的市盈率普遍低于纽约证券交易所和美国证券交易所。

东京证券交易所——该所是世界第 3 大证券市场，目前大约有 1782 家企业的股票在那里上市，其中包括 93 家外国企业的股票。为了吸引更多的外国企业股票，该所决定进一步放松限制，具体来说就是：

- 大幅度简化外国企业上市的审批手续，缩短审批时间，加快上市速度。
- 取消外国公司必须首先在本国证券市场上市、具有良好业绩的规定。
- 取消实行股份制 5 年后才能到东证上市的规定，国有企业改组后，便可申请到东证所上市。

- 降低了费用，原来的费用偏高，经过两次降低，已经低于纽约市场。

贷款购股制度——1990 年到 1991 年间，美国掀起了“凭保证金”购买

股票的高潮，其方法是个人投资者的经纪公司开设一个保证金帐户，按规定存入保证金，购买股票时从经纪公司借钱，并将所购的股票放在经纪公司做借款抵押，投资者若买卖时出现亏空，则以保证金偿付。据统计，1992 年底保证金贷款额已经达到 440 亿美元，1993 年底则上升至 603 亿美，    这反映了在低利率的环境下，个人投资者可以借助这种方式超额投资于证券市场。

同时，这也告诉我们，不仅企业的债权可以转化为股权，个人也可以是债权转股权的转换器，而且信用创造股东，社会总资产可以达到实物资产的 2 倍以上。股东与资金就在身边。

## 第二节 好一个“哑巴子”大股东

在日本，与大企业相比，中小企业的自有资本比率偏低（大企业通常为30%左右，中小企业多数不到20%），而这些中小企业又不可能象大企业那样从社会（证券市场）上筹集大量的资本，因此，1963年11月日本通过了《日本中小企业投资育成股份公司法》，东京投资育成公司就是根据这一法律设立的（同时还在大阪、名古屋成立了两个类似的股份公司），1993年设立时资本金为25亿日元，到了1982年则已经达到66.7亿日元了。其宗旨是对全国各地的中小企业进行投资，将这些中小企业培育成熟后，再卖掉这些企业的股份，同时自己也不断地成长壮大，现将有关情况介绍如下。

**基本性质**——东京投资育成公司当时主要是由地方政府出资、根据特别法律设立的，它必须接受通商产业大臣的行政监督，代表董事的选择、章程和制定与修改、事业范围的变更等都必须得到通商产业大臣的批准，因此，它属于一种“特殊公法人”，更确切他说是一种“特殊公司法人”。但是，随着后来出资者的分散化，各种社会资本融合进来，1986年4月起变成了一个“认可法人”（不是任何出资者都可以随意设立的、有政府掺股的民间法人），发展到现在，它已经是一个普通的股份公司了。

**资金结构**——从资金来源看，1994年4月时的总资本共360.8亿日元，其中，除了从国家专门金融机构（大小企业公库）借入0.2亿日元外，绝大多数为内部留存收益293.9亿日元，占81.5%；资本金66.7亿日元，占18.5%。在股东构成和资本金结构中，各地方政府共18名，占21.7%；金融机构（包括城市银行、长期信用银行、信托银行等）共87名，所占比重也最大，达64.2%；另外，证券业1名（东京证券会馆），占10.3%；保险公司（生命保险公司、损害保险公司等）共39名，占2.1%；其它事业公司共20名，占1.7%。

在资金运用方面，主要是对中小企业的出资，到1994年3月时，已经累积出资（持股）约252.7亿日元，再就是累积持有可转换债券约127.1亿日元，此外还有认股仅证和其它投资等。从投资对象看，1994年3月时共有投资对象企业620家（累积928家），其中持有股票的企业559家，持有可转换债券的企业57家。投资对象企业涉及各行各业，以制造业为最多，376家；其它的还有批发、零售、饮食业127家，建设业50家，运输业28家，服务业33家等等。从持股比例看，大多数是在25%以下（占投资对象总数的41%，下同），持股比例25%~35%的为其次（占29%），持股比例35%~40%与40%~50%的基本相等，各占15%。

**投资原则**——东京投资育成公司无论对既有企业、新设企业还是风险型企业都提供投资援助。对既有企业的投资要求是资本金不超过1亿日元（这是日本对中小企业的一般规定），但允许东京投资育成公司追加投资后超过这一数值；最近两年每股盈利在17.5日元以上（税前额，额面50日元，以下同）；每股分红5日元以上。投资的方式一般为第三方优惠增资，增资后占总股本的15%~50%的范围之内。认购可转换债券时也要使得转换成股票后所持股比重在15%~50%之间（购股证的认购也是掌握同样的尺度）。债券期间一般为5~10年，年利率为7.5%（1990年）。

对于新的投资对象企业，要求资本金在1亿日元以下（东京投资育成公司投资后可超过这一数值）；企业经营者有足够的技能、知识和经营管理能

力；企业的事业计划科学合理，可以看到有良好的发展前景等等。东京投资育成公司所持股份比重同样是保持在 15% ~ 50% 的水平，购股价格在原则上为额面价格。无论是对既有企业还是新的企业，行业范围基本上是一样的，包括矿山、建筑、制造、基础设施、批发零售、保险、不动产、服务业等各种行业。

对于风险型企业，也要求投资对象企业的资本金不得超过 1 亿日元；最近一期的每股红利 5 日元以上，行业范围与投资方式与前两种也几乎一样。所谓“风险型”企业必须具有以下一些性质：提供以先进的或独创的技术、诀窍为支持的产品与服务；最近两、三年开发研究费对销售收入的比例都达到 3% 以上；公司成立 10 年以内或者开始新事业领域 10 年以内，等等。

不管对哪一种企业投资，不管持股比例达到多少，就算是成为了第一大股东，东京投资育成公司都只是充当“不张口的股东”。公司的投资宗旨是充分尊重投资对象企业的经营自主性，决干涉投资对象企业的具体经营活动，对于董事的派遣、干部人事决定、分红政策等等一概不予介入。因此，对投资对象企业来说、可以说是找到了一个长期的、最稳定的、持中立立场的股东。

毫无疑问，东京投资育成公司投资的重要条件是投资对象企业将来有可能申请股票上市或者店头登录，东京投资育成公司所持有的股份则充当向社会出售的股份。就是在不能上市或者店头登录时，它也可以将股份转出，这一过程通常是在与被持股企业友好协商的基础上，将股份转让给那个企业的职工、企业的生产经营关系单位、金融机构、保险公司等或者其他的既有股东们。

显然，可以被东京投资育成公司“看上的”中小企业一般都是经营良好的、有前途的企业，因此，在日本如果一个中小企业能够得到东京投资育成公司的关照，则是企业莫大的荣幸。

程序——在手续上分为这样几个步骤：

- 商谈。希望被投资的中小企业到东京投资育成公司各地接待处（业务一部或二部）联系、询问，东京投资育成公司了解希望被投资公司的事业情况、收益预测、增资计划等等。

- 申请。希望被投资企业提出申请并提供投资决策必要的各种文件资料，例如事业计划书、事业经历书、股东名单、最近一期的决算书、董事简历、产品介绍等等。

- 审查。东京投资育成公司对希望被投资公司的事业内容、经营计划等进行询问和审查。

- 决策。东京投资育成公司决定是否投资，如果是投资，还要决定是选择股票、转换债券、认股仅证中哪一种投资方式。

- 支付。在选择好投资方式后就要实际付款。

- 公告。在支付资金完成后还要登报发表公告。

服务——为了支持对象企业的发展成长，东京投资育成公司还开展了一系列服务活动，例如：

- 经营咨询。对经营各方面提供咨询服务、对企业间业务协作提供介绍和撮合、提供生产经营技术方面的各种信息。

- 企业协会。组织投资对象企业成立了一个企业协会“育成会”，促进不同行业企业之间的相互观摩、技术交流等活动、举办经理研修班、青年经

理人员培训班、技术交流会、职工教育研修班、各种业务研讨班等等。

· 信息交流。出版有专门杂志《育成》、就业指南、企业介绍等，对投资对象企业提供各种有用的信息。

几点启示——东京中小企业投资育成公司的情况实在使人大开眼界，最直观的印象是这样的企业在中国一个也没有！那么从中可以得到什么启发呢？

· 变革。它最初是一个由政府出资办的企业，后来逐渐出资分散化，它从一个“特殊公法人”变成了一个普通的民间法人，当初那么成立是对的，后来改变了也是对的，这说明事物是可以也是应该转化的。

· 公有与私有。它的股东构成共 165 名，除了政府就是企业法人，完全没有个人，它显然不是我们所熟悉的公有制企业，但是，我们也很难说它是“私营企业”，用传统思维无法区分它是“公有”还是“私有”的。

· 行为取向。它在把中小企业培育成熟后，卖掉其股份，本公司的资本金也从刚成立的 1963 年的 25 亿日元扩大到了现在的 66.7 亿日元，从 1982 年到 1994 年间资本金并没有扩大，扩大的是利润留成部分（94 年 3 月时的留成结余大约为资本金 4.4 倍），可见其股东不是吃光分光，而是具有长期行为的。

· 关于控股。它对投资对象企业出资比例一般在 15% ~ 50% 范围内，对于投资对象企业来说是一个出资大户，也很可能具有控股地位，但是，它并不干预企业日常经营活动，并不是要求达到“八统一”、“九统一”，它是在真心地帮助这些企业，这些企业当然也会给予其丰厚的回报。

· 买卖企业。它是一个专业投资公司，专门把资金投向有前途的企业，等这些企业能够达到股票上市或店头登录时再把股份卖掉，这说明不应该只是把“坏企业”卖掉，而且还可以把“好企业”卖掉，近年来香港企业刮起的“中策旋风”也是这个道理，在这方面我们还很缺乏经验，必须虚心学习才行。

· 对立与统一。东京投资育成公司本身已经从单纯的政府出资企业变成混合出资的企业了，就算是政府单独出资的企业，它把资金投到其它企业中去，这些企业可能主要是私人企业，就算是它支持了私营企业，也可以说是一种“公私合营”吧。其结果，投资企业与被投资企业都壮大了。从理论上讲公有与私有是对立的，难道在某种情况下二者不存在着统一性吗？我们是应该坚持理论上的对立性还是应该去探索实际存在的统一性呢？

### 第三节 国际游资的“大哥大”

个人资产通过什么渠道流入企业，换句话说，生活资料怎样转化为生产资料是任何国家都必须解决的问题。在美国，个人资产主要为银行存款、房地产、股票等等，其中股票不仅仅有个人的直接投资，而且还有许多是通过年金基金和共同基金间接投入的。年金基金与共同基金有着重要的不同，本节首先介绍有关年金基金的情况。

背景——在 70 年代到 80 年代，住宅房地产在美国家庭财产中占有很大的比重，而从 80 年代末期起，股票开始取代房屋成为美国许多家庭首要的储备形式。根据联邦储备委员会的数据，目前美国人拥有的房产总值大约为 4.5 万亿美元。而美国人持有的股票价值则已超过了 5 万亿美元。宾夕法尼亚大学沃顿学院金融教授斯蒂芬·塞尔德斯说，1989 年时大约有三分之一的美国家庭直接或间接地持有股票，而到了 1992 年，有 40% 的家庭持有股票，

发生这种变化的原因在于房地产价格通货膨胀速度减慢，巨额资金流入了退休金和共同基金，结果就促使股票市场进一步的上扬，这是来源或供给方面的原因。从运用或需求方面看，国际市场的兴旺发达给这些“超级大款”们带来了勃勃生机。美国一些投资专家认为，美国金融机构若要不冒过大的风险而获得丰厚的长期回报，就必须实现投资多样化，这种多样化只有通过全球化才能实现。

年金基金的性质——许多发达国家的养老金是由国家、单位和个人三方面来负担的，这是由于国家不可能提供个人未来收入的全部；对于企业来说，作为福利待遇的一部分，可以吸引和留住优秀员工和技术骨干；对于个人来说，投资于养老金的回报率比银行存款要高，因而是一种长期的、高收益率的投资形式。从整个社会看，养老金是一种长期资金，股本是企业的长期资本，所以，由养老金充当企业股本的来源是最合适不过的了。

为了养老金的保值增值，就必须进行投资活动，在美、英等许多国家，退休养老金是由受托机构进行管理的，受托机构的权力和责任在信托书和基金规划中有明确规定，其中当然包括对基金资产进行投资的责任。例如，英国菱霸集团目前代理客户管理 280 亿英镑以上的资产，其中包括英国国内 80 多亿英镑的退休养老金和北美、日本、欧洲以及远东客户的总值超过 150 亿英镑的退休养老金。

美国的情况——目前，美国养老基金拥有 4 万多亿美元的资金，这些钱是 5000 多万美国人为了退休之后养老而积存下来的。据统计，1991 年美国养老基金的海外直接与间接投资的余额为 2500 亿美元，1993 年到 1995 年，美国每年投入国际股票市场的养老金大均为 350 亿到 400 亿美元。

格林尼治联合公司对管理着 27 亿美元资产的 1620 个美国退休基金的调查表明，其中 65% 的基金已经在海外投资（例如，伊利诺伊州教师退休系统的退休基金已将其 20% 以上的资产投放到国外），还有 28% 的基金打算短期内也这样做，这些基金中有 17% 投资到新兴市场。由于它们在海外投资所获得的复合年度回报率高达 18.2%，比本国股票的平均指数所能得到的回报率高出接近 4 个百分点，因此，康涅狄格州斯坦福的一家金融咨询机构估计，到 2000 年时，美国各退休基金投放到国外的资产将达到 7250 亿美元。

其它国家的情况——各国退休养老金的法规与习惯有所不同，例如：  
· 英国实施了“单位批准的退休金计划”，政府对之给予了优惠政策，

例如规定这些计划可以免交收入税和资本收益税、公司与员工的供款可以从税前收入中扣除等等。在英国，大约有超过工作人口 50%的人是单位退休养老金计划的成员。

- 澳大利亚政府采取强制性的单位或公司提供退休金的做法，从 1992 年起，单位或公司被要求为其员工提供年收入的 5% 到单位养老金计划中去，估计到 2000 年这一比例将会上升到 9%。

- 新西兰政府对基本的国家退休金采取一种收入测试制度，随着个人和公司安排的收入的增加，国家通过减税政策逐步减少所提供的退休金，一直下降到零为止，从而将提供养老金的全部责任从国家转到公司。

- 意大利实行的是国家资助退休养老金计划，这一计划规定退休养老金的金额高达最后 5 年工资平均数的 80%，在 15 年供款之后，人们便可以根据这个条件享受国家退休养老金了。

对于企业来说，养老金一方面是费用支出，另一方面是资本投入，其作用不可低估。

#### 第四节 与银行分庭抗礼

美国从 1950 年代开始出现股份向机关投资者集中的现象，到了 1960 年代就更加明显起来。大企业的大股东逐渐变成了年金基金、生命保险以及投资信托等等，在这之中最引人注目的是共同基金。

共同基金的发展——自从 1940 年美国公布《投资公司法》以来，美国共同基金的资产以平均每年 16%—17% 的速度增长，特别是从 80 年代起，共同基金的发展更是迅猛异常，到 1993 年 6 月底，各种共同基金总资产已达 18000 亿美元，比 1982 年翻了 12 翻，1987 年只有 2000 种共同基金，而目前已经发展到了 4000 种以上，纽约股票市场 30% 的交易来自共同基金，近三年美国新认购的股票几乎都是通过共同基金认购的。现在美国约有四分之一的家庭投资于共同基金，其中近一半的家庭年收入不到 5 万美元。许多投资者从银行提取存款去购买共同基金，因此，在美国家庭持有的金融资产中，银行存款和货币基金所占的份额已从 1989 年的 40% 左右下降到了 1992 年的 22% 左右。

共同基金的性质——一般来说，投资基金可分为契约型和公司型两大类。在契约型投资基金中，个人与企业仅仅是信托关系，日本、韩国以及台湾等地所发行的受益凭证多为这种类型。公司型投资基金又分封闭型与开放型两种。封闭型投资公司的股份是固定的，个人作为普通股东依然是要把股票拿到股票市场上与他人交换，我国目前发行的主要是契约型基金，只有一种封闭公司型的基金。

共同基金则是一种开放的投资公司，其股份总数也并不是固定的，其优点很多，如：

- 分散投资。公司对其它任何一家公司的投资不得超过本身资产的 5%，公司不得持有其它任何一个公司 10% 以上的股票。
- 专业分工。管理、顾问、保管、承销等由不同的企业担当，管理人员都是专门家。
- 免税条款。如果公司收入 90% 以上分配给股东，就可以免交联邦所得税。
- 积累性。投资者可以将分配所得自动进行再投资，相当于银行的复利存款。
- 流动性。投资者可以方便地追加投资或从一种基金转向另外一种基金，最新的技术是投资者利用信用卡通过柜员机进行操作，甚至于可以将一部分股份兑现。

虽然共同基金的投资者也被称为投资公司的“股东”，但是，这种投资公司与普通的股份公司是很不相同的，不仅投资公司的大部分资产（例如 75% 以上）必须投资于现金或其它有价证券，更重要的是任何人可以随时从公司买入股票或向公司卖出股票即从公司赎回。另外，其价格为每股净资产，而不是受到市场供求的影响与每股净资产相差甚远。那么，为什么会从股份公司中分化出共同基金呢？

统一股份公司的终结——股份公司的实际发展与理论分析都说明了普通人不是适合的普通股东。对于大小股东的矛盾可能采取不同的解决办法，一种是继续维持现有体制，进一步完善有关形式，更加充分地交流信息、保证每一位股东决议的完整履行等等。但是，实践证明这种办法效果不大。

发行优先股的初衷也是在于协调大小股东的利益，但是，固定股息对企业压力太大，个人股东又不太感兴趣，所以，将小股东仍然保持直接出资者的地位与大股东捆在一起并不能达到目的。

比较有希望的办法是彻底抛弃固有的股份公司模式，创造出一种全新的组织形式。我们再来看一下各种股权是如何不适应小股东的：小股东不需要议决权，只要求保障收益；剩余资产请求权平常没有实际意义，股价盈利与每股净资产基本无关；只能向社会转让股票，这样受市场供求关系影响太大，高度投机性对小股东不利，等等。为了解决这些矛盾，必须设计一种专门为小股东服务的企业，即表面议决权的解除；以每股净资产为交换价格；不是同社会而是同公司本身进行交换。这种企业就是共同基金，就是开放的投资公司。

中间资本的析出——显然，投入共同基金的资金已经不是狭义的资本了，从广义的角度看，如果把出资资本称为自己资本、把融资资本称为他人资本的话，那么，对共同基金投入的资本只能算做一种中间的资本。参见图 7.1，横轴为本金的情况，左端为不可赎回的，右端为可赎回的；纵轴为回报的情况，下端为不固定的，上端为固定的。这样，左下角为普通股份即自己资本的情况；右下角为共同基金的情况。后两种都属于“中间资本”。可以看出，股份公司的资金来源由自己资本与他人资本所构成，共同基金的资本由中间资本与他人资本所构成。因此，将这种共同基金说成是股份公司并不科学，共同基金是一种专门为小投资者设置的共同投资组织，对于实业股份公司来说，这些小投资者是间接股东。



图 7.1 中间资本的析出

总之，共同基金是与股份公司并驾齐驱的现代企业体制，它是对股份公司的否定，因为它通过专门的立法体现了独立于股份公司的存在；它又是对股份公司的肯定，因为它将广大小投资者集合起来成为股份公司的大股东。从而支持了股份公司制度。至此，股权的分解所造成的股东的分化最终达到了股份公司的裂变，从而完成了对传统股份公司否定之否定的哲学循环。历史将宣告股份公司“单人舞”时代的结束和股份公司“双人舞”时代的到来。

## 第五节 股份保险制度

股东投资是有风险的，保险制度是对风险损失补偿的有效制度，那么，能不能把保险制度引进到股份投资中来呢？答案是肯定的。

日本海外投资保险制度——众所周知，海外投资比国内投资更难以监督，因而风险也更大。日本通产省施行的企业对外投资保险制度最早是从 50 年代开始的，1987 年这一制度把包括支配经营法人在内的制造业投资等也列为信用危险的损失填补对象，还把投资对象企业的破产也作为保险事故的一种，这在世界上是绝无仅有的。

根据日本经济协会的资料，日本企业对华投资的保险从 1984 年 11 月 16 日起开始受理，投保期为 5~10 年，最长不超过 15 年。该制度把日本企业法人或个人对外投资分为 5 种形态，对每种类型的保险范围和损失填补率都做了规定。

- 向外国法人出资并取得股份。这种投资在遇到国有化、战乱、限制外汇兑换等非常危险时，投资保险的损失填补率为 90%。在遭遇投资对象企业破产的信用危险时，如果日方企业拥有支配权，保险的填补率为 40%；如果没有支配权，填补率为 50%。

- 向外国法出资并向外国政府等机构、外国法人或外国公民等共同出资者提供长期贷款作为出资用的资金。这种类型还包括向银行等金融机构提供保证使之成为外国共同出资者提供长期贷款作为出资用的资金的情况。

- 向外国法人提供长期贷款或购买公司债券，并为外国法人提供银行贷款担保。对于直接融资，当遭遇非常危险和信用危险时的填补率与第一类投资相同；对于提供担保，非常危险的填补率为 70%，信用危险的填补率与第一种投资相同。

- 向海外建筑、矿产等行业提供土地、建筑物、机械设备、采矿权、工业产权等，从而取得海外固定资产。这种投资的非常危险填补率为 70%，但是没有信用危险的保险。

- 向外国政府、法人或公民提供长期贷款、购买公债、公司债券。并与外方缔结资源进口长期合同以及为外方进行银行长期贷款提供担保的融资采矿型合作。这种投资在日方提供融资，无支配权的情况下非常危险填补率为 90%，信用危险填补率为 80%；在对方提供担保，无支配权的情况下非常危险填补率为 70%，信用危险的填补率为 60%。

日本的经验说明，虽然股份公司是人类的一大发明，但是它并不会停止不前。现在就让我们对股份公司本身的问题进行讨论。

股本投资的风险性质——股份公司处于种种矛盾之中，例如股东与企业的矛盾、大股东与小股东的矛盾、既有大股东与潜在大股东的矛盾等等。我们特别注意的是股东与债权人的矛盾，由于债权人只是一种“候补所有者”，它与股东有着明显的信息不对称性，因此，有可能会遇到“破产陷阱”的危险。

股份公司的制度当然要保护债权人的权益，实际上，企业的净资产就是经营损失的物质补偿者，换句话说，股东的出资是经营风险的最终承担者。

这样，目前股份公司的财产关系结构和风险性质为：

- 公司帐面总资产如果低于总负债了的话，那么，企业就处于破产状态。
- 股东投入企业的股本的性质为一种经营风险补偿金。

- 如果只有一个出资者或限定的几个出资者，那就是一种自己保险。
- 如果是股票上市的股份公司，股东经常流动，那可以算是合作保险。
- 日本企业法人相互持股突破了单纯的股东保险，可称之为相互保险。
- 日本海外投资保险是由企业法人投保，由专门的保险机构负责有关的保险责任，这时承担债务的并非企业本身的帐面资产，可称之为社会保险。

——股份公司的进化——显然，相互保险已经突破了传统股份公司的原则，而社会保险则更是从根本上对传统制度的哲学否定。现在的问题是，难道社会保险只适合于日本海外投资吗？对于一般的股份公司来说可以采取这种制度吗？虽然企业法人是市场经济的主体，有着许多比个人优越的地方，但是也应该向个人学习，比如社会保险制度。一旦采取了这种制度，就会使得公司偿债能力不仅仅是公司资产，就会大大减轻债权人与股东的矛盾，就会使得企业从股东的利益分配的压力下解放出来。只不过，这时的公司不能再叫做股份公司，而应该叫做“社会公司”了。

## 第 8 章 企业间关系 从宝塔到蛛网（上）

从理论上讲，每个企业都是独立的，但是实际上企业之间存在着各种各样的关系，例如竞争关系、协作关系等等，特别是资本方面的联系更为重要。可以认为，没有完全孤立的企业。

## 第一节 技术红娘与工业间谍

一般来说，企业应该自己开发新技术。从生产流程来看，技术方案与设计图纸属于“上游产品”，因此，随着社会分工的发达，专门从事技术开发与转让的企业组织便应运而生了。

例如美国的“锐意想象”公司是一家专门将创意产品化的企业，公司确定每月有一天为“发明家日”，来自四面八方的发明家在这一天把他们幻想的古怪离奇的想法说出来，由公司鉴定是否有生产价值，每天大约可以收到40件设想，但只有1件能着手进行。该公司每年发出3400万份目录，有的产品虽然只能生产一两件，但是也可为公司赚来不少的收入，——

再如日本三菱商事不仅从事实物商品的买卖交易，而且致力于沟通世界技术提供者与需要者之间的关系，充当国内外技术转让的中介人和组织者。三菱商事技术服务部与欧美许多国家著名的大学、企业、研究机构都有合作关系；它的筑波科学城设有办事处，与世界最大的非营利科研机构巴特尔研究所签订了总代理合同；它常常去企业“会诊”，帮助物色技术合作者，三者订立技术转让合同；帮助中小企业或发明家把科研成果实用化、商业化。80代以来，三菱商事开始直接参与开发高技术，它建立了植物工程研究所、网络系统公司、宇宙通信公司、光导波路研究开发公司等研究开发企业，在微电子、信息处理、生物工程、新材料等高科技领域与同行进行了激烈的竞争。——

作为竞争手段的延伸，一些企业开始聘请竞争分析师研究竞争对手的产品与技术，他们扮装成游客参观展览、解剖对手产品、安装窃听器、分析原材料采购数量、仔细考察公开的文件，甚至于到垃圾桶中去搜寻机密。这样，在对手看来，这些人便是工业间谍了。有人列出了工业间谍的几种活动方式：

- 利用国际通信网络进行窃听。有的公司发现对方情报机关在自己公司电话与传真线路上连线，预先知道了投标价格。

- 利用考察和参观机会。前苏联一代表团参观日本一家化工厂时用手表模样的照相机拍下了车间流水线旁张贴的制造工程表。

- 窃取到国外出差的企业人员的资料。美国波音公司一位经理人员到日本参加国际投标、发现自己住房里的文件被人翻过，房间里还装有窃听器，原来这个房间是由竞争对手暗中操纵安排到这里的。

- 收买内部人员。美国一家公司以高职位和高收入收买了澳大利亚一家生产扬声器公司的技术部经理，他在窃取了记录有新产品模型、海外客户情况等机密文件的7张软盘跳槽到了美国。

- 以签订优惠合同为诱饵。日本三菱重工在国外建设一座发电站时，以把100亿美元的冷却塔承包给一家国内企业为名，从那家企业取走了设备内装真空管的技术，还拿走了图纸，但是承包权最后落到了一家外国公司手中。

- 伪装成求职人员。泰国一家金属公司董事长儿子持旅游护照去国外一家竞争对手公司打工，得到了该公司老板的信任，在了解到核心技术后便不辞而别了。

- 利用经营咨询公司。一台湾人窃取了他所在美国公司的营业秘密，并通过经营咨询公司向国外出售，美国公司发现后，向这个台湾人以及收买技术的公司提出了诉讼。——

## 第二节 分工与协作

如今，许多企业认识到完全不需要事必躬亲，而应该把充分利用协作企业当成重要的经营战略。

上下游管理——现在，美国、英国的一些大公司部在改变传统的做法，努力发挥供应商的作用，也就是将那些能够由供应商完成的事情，尽量由供应商去干，包括原材料供应、零部件供应与开发、产品重要结构的设计，甚至于有关产品生产的环境保护等等。同时，他们还注意向供货厂家传授新的生产技术和帮助这些厂家提高产品质量。与上游管理相对应的则是下游管理，例如：

- 美国麦道飞机公司 1993 年生产的 100 座喷气式客机，有 18 种重要的零部件是由供应商负责设计的，仅此一项改革就使这种飞机的生产成本降低了 2 亿美元。

- 英国普里斯顿特公司与零部件供应厂家作了特殊安排，专门派专家到这些供货厂家去讲课，以传授新的生产技术，其主要零部件供应厂家钢铁制品公司的董事长海斯表示，由于得到了这种帮助，使得本公司产品合格率由原来的 94% 提高到 99.5%。

- 从供货厂家来看，与收货企业加强合作的方式之一就是向收货企业派驻“使者”，目前，这种情况在英国已经相当普遍，小到电器生产厂家，大到制造拖拉机的企业都采取了这种方式。斯多夫公司总裁克拉松说，这种做法不仅降低了收货企业的零部件库存量，而且也能促使供货商保证零部件质量。

战略供货链管理——如果从更大范围考虑这一问题，便诞生了一种所谓的“战略供货链管理”（Strategic Supply Chain Management），这种新的管理技术首先在美国的惠普公司得到应用。

- 定义。所谓供货链是指从采购原材料开始，制成中间产品以及最终产品，最后由销售系统把产品送到消费者手中的整个网络。供货链管理则要求寻找把产品迅速、可靠地送到用户手中所需费用与生产、存货管理之间的平衡点，从而确定最佳的存货投资额。

- 度量标准。惠普公司目前采用的度量标准有两个，一个是存货周转率，再一个是定货执行速度。由于供货链各环节之间的关系十分复杂，因而需要建立模型来分析。

- 不确定因素分析。所谓不确定因素包括供应商、生产者与预测等三个方面。供应商不确定因素主要有发货迟、运输耗时长、产品质量差等等；制造部门的不确定因素包括生产能力不足、机器维修次数与时间长短不正常等等；预测不确定因素则与消费需求变化以及库存多少有关。

由于战略供货链管理研究的是存货投资与顾客服务水平之间的关系，这样就可以把各个职能部门有机地结合在一起，从而最大限度地发挥出整体的功能。

设备租赁——不仅原材料、零部件需要上下游配合，而且设备也不必要完全自己所有。目前，美国的专业租赁公司已达数千家，日本有数百家，英、法、德、意等国家也很发达。特别是在国际上形成了一种新的金融和贸易方式，其特点有：

- 形“租”实“买”。企业要在外汇、资金不足的情况下买设备，可先

行租赁，等取得利润后，再以租金方式付清设备款项，最终实现设备所有权的转移。

- 分期付款。根据租赁公司与使用公司的不同情况（例如自有外汇的情况等），双方可协定分期付款的条件。

- 全额信贷。如果使用企业资金不足，经租赁公司同意后，资金可由租赁公司全部垫付。

- 固定利率。在租赁期间内，不管国际市场利率与汇率如何变动，也不管租赁期的长短，利率可以保持不变。

这样，企业就可以不完全依靠自己的资金便能获得设备进行生产，从而达到“借鸡生蛋”效果。

质量检验——质量是企业的生命，那么，是不是只能由本企业的人员担任检验工作呢？答案是否定的。例如，北京和上海的肯德基公司都收到过肯德基国际公司寄来的鉴定书，各项扣分令人信服，而他们在这之前并没有接待过肯德基国际公司的人员。原来，肯德基国际公司雇人微服私访是该公司监督分公司质量的独特方法。在全世界 800 多家肯德基分公司里，常常会有这种“神秘的顾客”潜入店堂；他们按用总公司的质量管理标准进行评分，从炸鸡温度颜色到顾客等待时间，从室内卫生到室外环境，检查项目无所不包。这就使得各肯德基公司不得不随时准备迎接“神秘的顾客”的来临，从而极大地提高了质量管理水平。 —

### 第三节 流通革命

市场经济是交换经济，流通领域的地位自然十分重要，所谓流通领域的革命既包括新型企业组织的出现，也包括交易方式的变革，二者交相辉映，浑然一体。

商社——商社是日本的发明。其特点有二，一是从资产经营方面来看无所不包，二是从资金来源看与一些企业相互持股，成为了企业集团的核心。下边是几个主要的商社的情况。

- 住友商事经营的商品有金属、机械、电机、电器、船舶、化工、飞机、燃料以及日常生活用品、农产品、水产品等共数万种，此外，他们还经营金融业务、开展国内贸易、进出口贸易、在海外大量投资、从事资源开发、承包技术工程等等，他们的口号是“Open eyes on all”（纵观一切），使得欧美某些专业贸易公司膛乎其右，望尘莫及。

- 三菱商事拥有 58 家国内分公司和分布在 75 个国家与地区的 230 个国外分公司，在全球范围内经营着 2.5 万种商品的进出口转手贸易，它每天需要处理大约 7 万份情报信息，5 分钟之内便可以把世界各地发生的情况传达到公司有关部门，它不仅收集水灾、旱情、气候异常等方面的情报，而且也收集政局变动、突发战争等社会政治方面问题的情报，当它预见世界各个市场行情涨落时，就当机立断贱买贵卖，从中获取利益。

- 三井物产是世界贸易的高手，一些看起来很复杂的交易，只需三井与分公司交换几个电报就大功告成了。假如巴西要想买美国的机器，但缺乏美金，三井便可轻而易举地帮助解决：它把巴西的胡椒和咖啡运往瑞典，再把瑞典的玻璃运往美国，最后把美国的机器运到巴西，各方面仅需要交换极少的现款，就使得贸易畅通无阻，各得其所。

批发市场——对于农副产品或某些消费品，一方面有着众多的生产者，另一方面是众多的购买者，如何减少中间环节十分重要。国外的批发系统已经非常成熟，比利时的批发市场即为其中的一个典型。

比利时有 10 个蔬菜、水果批发市场，所有批发市场上的蔬菜、水果的编号、分级都是统一的，参加了合作社的农民把自己的产品送到批发市场，市场按质量定级收下，但先不付给钱，每个批发商可以在几个批发市场注册登记，参加拍卖时随便找个位子坐下，把登记卡插到桌子的插孔里，计算机就可以知道哪个坐位上是哪个商人，开户银行是多少等等。拍卖时几个方框分别显示所卖的蔬菜或水果的编号、品种、等级、和数量，指针从 100 开始迅速下降，当指针指到商人中意的价格时，他便按下按钮，指针立刻停止移动，他报出所要购买的数量，接着进行新一轮的拍卖。卖不掉的由拍卖市场的工厂加工成饲料，损失由农民负担，同时也可以得到农业基金的补贴。

消费品批发市场则主要通过若干批零集团的活动来实现。例如宇尼迪斯集团统一从各个生产厂家或进口商处订货，再向各个零售商供货，同时为这些零售商们提供各种服务：

- 加工成半成品或成品，为零售店提供业务培训；
- 应邀为零售商设计、制作广告；
- 请有管理经验的专家分析经营中的问题，提出改进意见；
- 应邀为零售商制定零售计划，并为实现该计划提供帮助；
- 提供会计、税务等方面的服务，代拟月度和年度报告；

- 为成立、改建、扩大零售商店的客户进行市场调研、提出设计方案；
- 帮助采用新技术、新设备，提高自动化水平；
- 提供最佳库存量、控制商品周转、做广告等方面的咨询。

共用物流系统——在流通领域，一些企业开始考虑如何改进物流管理，以减少成本。在这之中，日本企业的物流共同化、混载化是一个值得注意的动向，他们的做法是：——

- 开放物流子公司。例如东芝在全国设立 7 个混载点，不仅承担东芝集团企业的物流业务，还向集团外的机电企业提供混载服务。

- 以地区为单位。在北海道，化妆品企业资生堂与电子企业索尼、TDK 以及一些食品企业以当地运输企业“札幌通运”的仓库为共同的基地和配送中心，开展共同配送。

- 相互利用对方物流点，住友金属工业公司在小仓拥有物流点在仙台没有，而日本钢管在仙台有物流点在小仓没有，从 1993 年开始，双方相互利用对方的点，提高了利用率，减少了建设费用。

- 利用地方车辆。丰田公司从其所属工厂向销售公司运送新车后，返程正好供日产公司所属工厂运送新车，达到了一车两用的目的。

- 撤销自家送货线路。日本产公司为了推进物流合理化，决定撤销亏损的物流路线，改为由其它公司运送。

通过开展共同运送，使得企业获得了很大的“连接利益”，东芝公司计划装车率从目前的 50% ~ 60% 提高到 80%，从而大幅度地减少运输费用。

专业连锁——某一特定品牌产品的生产、销售网络就构成了一个专业连锁系统，例如：

- 美国可口可乐总部有职工 3.3 万名，1995 年营业额为 170 亿美元，而其在世界各地装瓶厂与销售点的职工人数多达 100 万人，产品在全世界销售额超过 1000 亿美元。设在亚特兰大的公司负责开发可口可乐、雪碧等产品，4 家主要工厂生产浓缩物，装瓶厂则购买浓缩物市场饮料并负责销售。——

- 日本资生堂积极寻入与 POS（产品销售实时信息管理系统）相互连动的 SCOPE2（顾客管理体系），以加强对零售业的支援。其主要功能是对商品和顾客进行管理，什么顾客在什么时候买了什么商品，一切均可纳入信息库进行管理。比如过去一年消费金额达到 3 万日元的顾客、近 3 个月来没有来店购买者、对某一产品有偏好者等都可迅速查出，同时也可对商品需求进行预测。——

- 总部设在香港的鳄鱼恤采用当今世界流行的“特许连锁”营销方式，对专卖店的审核将更加严格，从店铺装修、货品摆设、售货员培训到广告宣传活动等有一整套非常严格的规范，对外形成了一个整体。——

美国汽车销售业表现出由分散到联合的新趋势。多年来，车行分散一致力众矢之的，消费者要想购买一辆新车，不得不跑多家经销点，以进行对比和选择。现在已经出现了超级经销集团，消费者只需停一站，就可以从并排罗列的福特、丰田、雪佛莱，奔驰等各种厂牌和车型中进行选择，估计可能会发展成美国最大的零售公司沃尔玛特商场那样的汽车超级中心连锁店。——

方便连锁——方便连锁店是与百货公司、超级市场相抗衡的另外一种商业企业形式，例如：

- 美国南方公司的 7—11 方便连锁店的优势在于靠近居民区；占地面积小，仅几十或一百多平米；经营商品以日用必需品为主；采取自选方式；延

长营业时间，最初是早 7 点到晚 11 点，后来又延长到 24 小时昼夜服务。 —

· 美国 A&P 公司从 1912 年到 1915 年每 3 天开一家“经济商店”，到 1930 年已经在 29 个州开设了 15700 家现购自取商店，所有商店的布局和摆货方式完全一样，由若干生产子公司向这些连锁提供贴有自己标签的肉、奶制品、农产品、面包和罐头食品。

研究表明，连锁商业不仅仅是有一整套统一策划、统一管理、统一经营的机制，而且还要有一个统一的配货中心，这样就可以使各连锁店及时补充货源、不必考虑库存，也不用担心货物大量积压销不出去，从而使得资金得到充分的利用、加速周转、降低成本和增加利润。 —

#### 第四节 咨询诊断

随着科技进步与市场竞争，企业的管理人员正面临着各种各样的新变化，这些新变化引起了一连串难以预料的情况，因此，企业需要聘请大量的顾问，以解决内部争论和补足内部经验的缺乏。企业顾问既包括专门的和综合的咨询公司，也包括独立工作的专家。

红火的事业——在发达国家，咨询业正如日中天，一派兴旺发达，例如：

- 美国有 1300 家公司直接从事咨询业务，年营业额达 70 亿美元：兰德公司每年接洽的咨询业务多达 2000 笔以上；电话电报公司 1993 年付给咨询机构的费用达 3.47 亿美元；通用动力公司 1989~1991 年向咨询公司支付咨询费 3000 万美元，而该公司在此期间的收入增加了 8.5 亿美元。

- 英国有各种咨询公司 300~400 家，在海外的咨询专家有 1000 多人，分布在世界几乎所有的国家和地区，他们使得有关国家的企业对英国的产品产生兴趣，1995 年使英国出口增加了 160 亿英镑。也就是说，咨询专家在海外每收入一个英镑，就可以为英国增加 10 个英镑的出口。

- 日本有 600 多家企业咨询公司和 8 万多名“诊断师”队伍，每年为成千上万家工商企业服务。

咨询公司的业务五花八门，可以说，凡是企业需要的，就有相应的咨询公司为之服务。

科技咨询——美国利特尔科技咨询公司有 30 多个研究机构、150 个完善的实验室、1 所研究生院、2000 多名研究人员和 1400 项专利，每年承担 5000 个咨询项目，完成 3000 多个咨询课题，课题内容包括替美国环境保护署评估环境对炼铜工业的影响、估计公路上沥青路面对人民健康的影响、帮助沙特阿拉伯改组全国通讯系统、帮助多哥改进农业生产、协助警察局设计依靠计算机控制的调度系统等等。

财务咨询——美国安达信公司连续 15 年被《公认会计报告》杂志评为最佳会计师事务所，它在全世界 75 个国家和地区设立有 330 个分公司，1995 年取得服务收入 80 多亿美元，它主要对客户提供的财务咨询，同时也可以提供合种营业咨询、企业咨询、审计与会计咨询、税务、管理咨询等。

市场咨询——美国盖洛普公司的民意测验家喻户晓，但是其利润的 99% 来自市场调查，它的口号是：“如果整个世界是你的市场，那么就请盖洛普为你作市场调查”。目前，盖洛普公司与美国《幸福》杂志每年发布的 500 家最大的公司以及《福布斯》杂志发布的 300 家最大的公司保持着密切的联系。使人不可忘记的是，一些欧洲和日本的企业采取了该公司的建议获得了主动和可观的利润，而一些没有听取该公司建议的美国企业则难逃产品积压和经营亏损的恶运。

客户咨询——在美国，名单也可以成为商品，数以千计的与消费者打交道的公司或杂志社靠别人的姓名地址赚大钱。虽然电话簿上就有地址，从商店的邮购部等处也可以搞到名单，但困难的是需要了解人物的身份和特点，以便将其进行分类整理。据估计，美国这类名单有 10 万种以上。

检查咨询——在服务业竞争日益激烈的情况下，许多服务公司不仅雇人监视同行的业务情况，也雇人监视自己的公司。

SMP 公司就是美国一家专门的饭店咨询公司，公司职工受其客户公司的邀请，扮装成普通的顾客，专门在饭店和宴会厅里监视服务员和食品质量。

他们通过观察记录下等待时间、接待热情程度、食品质量等等，还要注意有没有蜘蛛网、不亮的灯泡、不直的刀叉和残缺的杯盘等等。

**经营咨询**——70年代初，福特汽车公司推出一种取名为“花马”的经济型小轿车，它们准备在广告中把“花马”形容成一种玩具或游戏汽车，而美国格雷广告公司市场咨询部通过调查发现虽然购买者收入较低，但他们希望自己所买的小型轿车属于严肃的产品，性能与大型轿车一样好，同样经久耐用。后来在广告中突出了这些特点，使“花马”在市场上销路极好，成了热门货。该咨询部还通过市场调研，查清了贯穿全美国的连锁饮食店“红龙虾”营业额连续6年下降的原因，使其恢复了原来的物美价廉的面目，销售额不断上升。——

**人才咨询**——为企业物色人才的工作是神秘莫测的，它已经成了一个迅速发展的行业，完全可以与管理咨询的其它领域相匹敌。例如：

- 英国《经济学家》的一份报告估计，1996年全球物色高级经理人才行业的收入在35亿美元到40亿美元之间，一些最大的物色人才的公司内部都有不同的行业专家，他们对自己分管的行业部门中的人员与企业了如指掌，他们精于诱使企业经理跳槽之术，而在企业最高领导层之外却鲜为人知。——

- 英国企业界每年由于有人利用信息技术进行诈骗而造成的损失高达10亿英镑，因此信息技术领域的经理们正在越来越多地求助于专家，以使这些威胁减少到最低的程度。精选安全招聘公司是一家安全专家招聘公司，1994年为企业输送了200名安全专家，这些专家必须在信息技术领域拥有至少5年以上的工作经验，还需要懂得预防、检测和纠正安全破坏行为的经营管理方法。——

- 美国“试验室支援公司”是一家“出租科学家”的公司，专门向企业介绍各种化学家，它在美国11个州开办了14个办事处，登记注册的技术人员已达2.5万人，包括生物学家、化学家、生物化学家、生物工艺学家和环境保护专家等等，无论哪个单位需要这些方面人才，它都可以随时提供。

- 由于人类学家对人的行为、心理、习惯等有着得天独厚的观察力，所以美国全录公司、通用汽车等知名厂商纷纷聘请有人类学博士学位者，专门研究公司上下职工，收集他们的各项资料，设计企业文化，减少不必要的开支，拟出改进员工生产力的计划等等。

**命名咨询**——美孚石油公司为把商标从“埃索”（ESSO）改为“埃克森”

（EXXON）调查了55个国家的语言，预选商标多达1万个，共花费6年时间和300亿日元的费用；P&G公司从大约30万个预选商标中选出了“象牙”这一商标；据美国《新闻周刊》报道，1987年上半年就有919家公司请命名公司为其公司或产品命名或改名；英国环境命名公司的成员包括语言学家、撰稿人、企业规划人才、演员、议员和想象力特别丰富者，分公司遍布法兰克福、纽约、东京、米兰、马德里、汉城等许多大城市。——

**管理咨询**——管理咨询公司往往为企业提供更多的咨询服务，因此，它们又被称为“企业医生”，下边是几个例子：

- 美国麦金西公司在全球28个国家设有58个分公司，拥有3100位专业顾问，1992年营业收入为12亿美元，人均38万美元，美国最大的500家企业中至少有一半以上的企业曾经不惜重金聘请麦金西公司的顾问诊断疑难杂症，他们为企业在管理、组织和策略上提出平行组织结构，改造核心流程与

跨界联盟等 90 年代热门的新概念。 —

· 日本能率协会是由 8 个法人团体组成的日本最大的企业管理综合咨询机构，成立初期只是单纯对生产技术问题进行咨询，而如今的业务内容则包括经营咨询、教育，出版、软件开发、展览、综合调研和信息等 8 个方面。对申请咨询的企业，他们首先去“蹲点”和“摸底”，通过与经营者和技术人员共同“会诊”，提出一个改造企业的方案。在执行方案期间，他们还要继续逗留一段时间，及时反馈信息，修正方案，有时还根据企业的要求，采取承包式的咨询，长期“扎根”于企业。 —

## 第9章 企业间关系 从宝塔到蛛网（下）

如前所述，企业与企业之间可能会有各种各样的经营关系，但是，更为重要的是资本方面的联系。总的来看，存在着两种模式，一种是纵向的母子关系或控股与被控股关系，另一种是横向的相互持股关系；前者又被称为“企业系列”，包括生产系列和控股系列两大类，后者又被称为“企业集团”。不过，有时人们会使用广义的概念，例如美国人常常把日本的企业系列与企业集团统统说成是“系列”，而中国则把各种有关系的企业群体统统称为“集团”。

应该说，母子关系或控股与被控股关系在各国都存在，但基于相互持股的企业集团则是日本特殊的现象。股东构成的不同带来了企业性质的不同，例如从1980年至1990年，日本350家企业资本平均回报率为7.8%，远远低于美国400家企业资本平均回报率的15%。再如80年代后半期，美国的劳动分配率为82%，日本为78%；美国对股东的分红率为54%，日本为30%；美国企业的设备投资率为19%，日本则为25%以上。因此，日本企业更重视以投资和技术改造为基础的长期发展，如果说美国是一种“消费型资本主义”的话，那么，日本则属于一种“生产型资本主义”了。——

## 第一节 生产系列

一般来说，企业系列是在制造业以产品加工为纽带、以纵向持股为支持的“金字塔”型企业体系。换句话说，最顶端的总公司是总装企业，同时也是母公司。

日本的系列——在日本主要有丰田系列、日立系列、松下系列、日产系列、电信电话（NTT）系列等5大系列。此外，还有东芝、新日铁、日本电气、东急、大荣等系列。它们与企业集团不同，不是横向的相互持股。而是纵向的多级持股；不是以银行为集团的核心，而是有着巨额的自有资金；不需要商社为协调人，而有着自己庞大的销售网；不像企业集团那样无所不包，而是以木业为主，适当地多种经营。（关于合并财务报表与企业系列类型参见附录4）

企业系列的最大特点是通过层层发包订货的方式，网罗一大批中小企业，比如有一次发包、二次发包，三次发包等等；从资本方面看，核心公司控制子公司（核心公司持股比例占10%到50%的为其关连公司），子公司再控制孙公司。目前，日本66.5%的中小企业都被纳入不同的发包订货企业系列之中。

丰田的例子——例如，丰田公司持有关东汽车工业48.7%的股份、日本电装23%的股份、小系制作所19%的股份等等，其属下有248家一次发包企业、4000多家二次发包企业和30000多家三次发包企业。这样，丰田公司零件自制率只有30%，而美国汽车制造业的自制率在50%以上。美国通用汽车公司有40万职工，但本土产量连年落后于丰田；通用有40亿美元的亏损，丰田有30亿美元的利润；通用计划3年内减少7.4万人，而这个数字比丰田全部职工人数还要多。

系列的优势——尽管企业的系列为欧美国家所痛恨，但它对日本大企业的好处是十分明显的：

- 利用了工资差异。以1990年工资状况为例，假如大企业工资指数为100的话，那么，100~99人的中型企业为77，30人以上的为55.2，这样就转嫁了生产成本。

- 减少了企业风险。一些新的经营方式或新领域的技术开发，如果由大企业拿出力量来搞，风险太大；由子公司去做，即使失败了，也不会影响大企业的地位，特别是那些脏、累、险的工作差不多都转给小企业。

- 有效地防止大企业病。由于零件自制率比较低，可以有效地控制核心企业的规模不至于膨胀得过快，同时，子公司与关连公司的规模也不大，便于独立经营，再有核心企业派出一些人去小企业任职，一方面便于管理，另一方面也有利于减少人浮于事的情况。

总之，企业系列把中小企业组织起来，防止了社会生产的盲目性，广大中小企业就像无数细流一样，不是盲目地流淌，无声无息地消失在泥土之中，而是汇成几条大河，以强大的力量奔向大海。这就是日本人均劳动生产率落后于欧美，但机械电子行业产品在国际上有较强竞争力的重要原因。（具体情况可参附录5）

## 第二节 控股系列

所谓“控股公司”有两种含义，一种是一对一的控股与被控股关系；另一种是根据对外投资在总资产占有相当的比重，这样从总体上判定一个企业是否属于控股公司。显然，控股公司成为了控股系列的顶点，控股系列不是以产品组装为纽带，而是形成了一定的投资规模效益。在国外一般对控股公司并没有什么限制，只是在日本在二次世界大战后，财阀控股公司解体以来禁止了纯粹的控股公司。下边是几个控股系列例子。

新加坡淡马锡企业系列——淡马锡(TEMASEK)控股公司是新加坡最大的国有控股公司。该公司为有限责任公司，直接持有44家公司的股权，表9.1是直接持股的44家企业的有关情况。系列总共拥有6个层次500多家企业。这些公司涉及的领域有金融业、交通运输业、贸易业、文化娱乐业、船舶制造业、房地产业、旅馆业、建筑业、石油化工业、咨询业、服务业等等。控股公司对下属公司的管理方式是：

持股比例	公司	上市	非上市	代表企业
50%-100%	27	2	25	新加坡航空 54%、博彩公司 100%
20%-50%	9	4	5	发展银行利率 1%、海星轮船只 8%
5%-20%	8	1	7	国际贸易公司 10%
小计	44	7	37	

表 9.1 淡马锡系列第一层公司情况

- 子公司必须按期向控股公司呈报本公司董事会会议备忘录。
- 子公司必须定期向控股公司提交本公司的财务及管理报告书。
- 子公司必须定期向控股公司呈报本公司有关投资与贷款方面的计划。
- 控股公司可以委派本公司董事或职员担任子公司董事会成员。
- 如果子公司相应增加资金，必须得到控股公司董事会的同意。
- 控股公司有权对子公司股本变更、公司重组、年度预决算等问题决策。

由于采取了科学有效的手段，使得控股公司总部人员精简、结构精练，读者很难想到，管理着如此庞大的企业系列总部职员一共只有42人。

德国奔驰企业系列——戴姆勒·奔驰公司原为汽车制造企业，从1985年起，它先后收购了德国宇航公司、AEG通用电器公司的多数股本，又成立了迪贝斯咨询公司。1988年将汽车部分独立出来成为一子公司(梅赛德斯·奔驰公司)，总部则变成一控股公司。其最高领导机构有8名成员，除主席外，3名成员分别主管人事、财务及物资和发展研究，其他4名成员分别是汽车、宇航、通用电器和咨询公司的主席团主席。

虽然奔驰企业系列由汽车起家，逐步向其它领域扩张，如AEG是世界领先的大电气公司，同时涉及铁路机车、轮船、微电子、自动化装置以及家用电器等，但总的来说是围绕着交通，包括陆地、海上和空中，看上去各个部门在生产产品上似乎并不存在着相互依赖的关系，但在内部体现了有机结合，从而在外部表现出竞争的优势。

香港怡和企业系列——这是一个“双头”控股系列，图9.1为8个核心

企业的情况，怡和控股公司持有怡和太平洋 100% 股权、JIB 集团 63% 的股权、怡富 50% 的股权和怡和策略 52% 的股权；怡和策略则持有牛奶公司 46% 的股权、置地公司 32% 的股权、文华东方 50% 的股权，即与怡和控股具有相互持股的关系。

麦金锡专家的忠告——生产系列与控股系列的共同特点是呈“宝塔”状，麦金锡公司的专家们警告说：“建立大公司总部的做法在竞争激烈的世界各大公司在早已过时。”对此，

企业领导人应该着眼于三方面的因素：

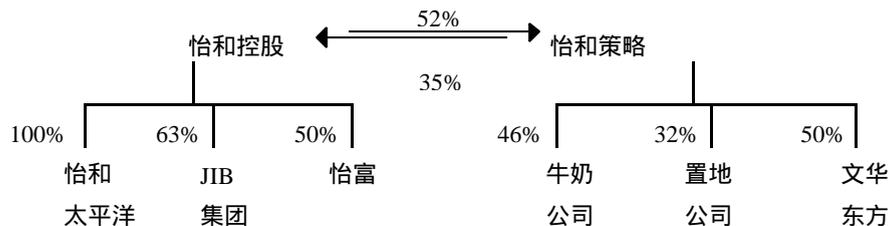


图 9.1 香港怡和企业系列

- 以各负其责的经营单位为中心。每个经营单位必须具有一个定义清楚的市场定位，必须具有人员与资金决策权，负责实现财务、经营效益和市场业绩的目标。

- 设立一个专注于经营目标的公司中心。公司中心的角色取决于公司内部各项主要业务之间的相互联系，如果各项业务之间很少有共同之处，并且都是独立运作，那么这种公司中心为控股式；另一种公司中心为多元业务总管式；再一种是具体运作式。问题的关键在于设立最适当的人力资源。

- 开发和设置结构性的管理控制程序。特别要注意的是战略计划、经营运作计划、资本计划和人力资源管理等方面的协调。

### 第三节 企业集团

如上所述，大企业中小企业自上而下支配的结构是企业系列，这是一种纵向的结合即上下方向的关系。与之相对，狭义的企业集团是一种大企业与大企业横向的结合，这是日本特有现象。所谓6大企业集团包括三菱、三井、住友等旧财阀系统企业集团和芙蓉、第一劝业银行、三和等新兴企业集团。

日本著名学者奥村宏认为企业集团具有以下7个特征。

综合的产业体系——在主要产业领域各有一个成员企业，在这之外还有银行、商社等加入进来。当然不能说是每一个企业集团要把一切产业领域的企业都网络进来，但是是一个跨行业的企业集合体。表9.2为部分成员名单。

相互持股——属于同一企业集团的企业之间相互持有对方的股份，这是一种园环状或者矩阵状的相互持股。六大企业集团平均相互持股/被持股比率为21.6%，三菱集团最高，为26.4%。

总经理会的形成——这个总经理会是指集团成员企业的总经理（有时还包括董事长）定期的集会，这是以相互持股为基础的，在这一点上，总经理会具有事实上的大股东会的性质。

主银行制度——一般来说，有一个城市银行成为企业集团成员的核心，在同一集团内的信托银行、生命保险公司以及损害保险公司的支持下，主银行在持有集团内企业的股份的同时向其提供融资。

综合商社的核心地位——综合商社不仅担当集团内部交易的中介，而且担当集团成员企业与独力系统企业以及外国企业交易的中介。

设立共同投资公司——为了构造城市开发、石油资源开发或者信息产业、智力库（think tank）等方面的企业，通过集团成员共同出资而设立，从而形成了命运共同体。当然，由集团全体成员出资的情况是少数，一般是各个与该领域有关系的成员企业共同出资的。

共同的商号与商标——但这主要是针对旧财阀系统企业集团而言的，对于新兴企业集团则不能这么讲了。

#### 第四节 金融机构的地位

关于商业银行能否持股，发达国家有着重要的区别，美国不允许，而德国允许，例如德意志银行就是大众、西门子、奔驰与赫希斯特等公司的主要股东，而且在大型工业企业的董事会中都少不了银行的代表。从表 2 可以看出，在日本每个企业集团中都有城市银行、信托银行、生命保险公司、灾害保险公司等金融机构。可以说，这些金融机构是企业集团的核心，它与企业有着相互持股、人员交叉，主要债权人等多重关系。

集团	三井集团	三菱集团	住友集团	芙蓉集团	三和集团	第一劝业集团
社长会名	三林公	金曜会	白水会	芙蓉会	三水会	三金会
企业数	24	29	20	29	44	47
银行	三井银行	三菱银行	住友银行	富士银行	三和银行	第一劝业银行
信托银行	三井信托银行	三菱信托银行	住友信托银行	安田信托银行	东洋信托银行	
生命保险	三井生命保险	明治生命保险		安口生命保险	日本生命保险	朝日生命保险 富国生命保险
损害保险	大正海上火灾	东京海上火灾	住友海上火灾	安田火灾海上		日产火灾海上 大成火灾海目
证券 商社	三井物产	三菱商事	住友商事	丸红	日绵 日商岩井 岩谷产业	日本劝业角丸 伊藤忠商事 日商岩井 兼松 川铁商事
百货公司	三越				高岛屋	西武百货店
林业			住友林业			
矿业	三井矿山 北海道煤矿		住友煤炭矿山			
建设	三井建设 三机工业	三菱建设	住友建设	大成建设	大林组 东洋建设 铁高组 积水屋	清水建设
食品饮料	日本制粉	麒麟啤酒		日清制粉 札幌啤酒 日本冷藏	伊藤哈姆 三得利	
纺织				日清纺织 东邦莱昂	龙尼卡奇	
造纸	王子造纸	三菱造纸		山阳国策纸浆	本州造纸	
化学	三井东压化学 三井石油化学 东莱	三菱化成工业 三菱瓦斯化学 三菱油化 三菱树脂 三菱蒙散特 三菱莱昂	住友化学工业 住友百古莱特	昭和电工 吴羽化学工业 日本油脂	帝人 德山曹达 积水化学工业 宇部兴产 日立化成工业 田边制药	电气化学工业 协和发孝工业 日本宰恩 旭电化工业 三共 资生堂

石油精炼		三菱石油		东亚燃料	藤泽药品工业	狮王
橡胶制品					关西派因特	旭化成工业
建筑材料	小野田水泥	三菱矿产业水泥	住友水泥	日本水泥	考斯茂石油	昭和谢尔石油
	旭玻璃	日本平板玻璃			东洋橡胶工业	横滨橡胶
钢铁	日本制刚所	三菱制钢	住友金属工业	日本钢管	大阪水泥	秩父水泥
					京塞拉	
					神户制钢所	神户制钢所
					日新制钢	川崎制铁
					中山制钢所	日本重化学工业
					日立金属	
非铁金属	三井金属工业	三菱金属	住友金属矿山		日立电线	日本轻金属
		三菱铝业	住友轻金属			古河机械金属
		三菱铝业	住友电气工业			古河电气工业
一般机械		三菱电线工业	住友重机工业	日本精工	埃努戴斯	新泻铁工所
		三菱化工机械		久保田铁工		井关农机
						荏原制作所
电气机械	东芝电气	三菱电机	日本电气	日立制作所	日立制作所	日立制作所
				冲电气工业	岩崎通信机械	富士电机
				横河电机	夏普	安川电机
					日东电工	富士通
						日本哥劳比亚
运输机械	三井造船	三菱重工			日立造船	川崎重工业
	丰田汽车	三菱汽车		日产汽车	新明和工业	石川岛播磨
					大发工业	五十铃汽车
精密机械		尼康		佳能	豪亚	旭光学工业
不动产	三井不动产	三菱房地产	住友不动产	东京建筑		
陆产运输				东武铁道	阪急电铁	日本通运
				京滨急行电铁	日本通运	
水上运输	大阪三井商船	日本邮船		昭和海运	纳比库斯	川崎汽船
仓库	三井仓库	三菱仓库	住友仓库			涩泽仓库
服务业					奥里库斯	奥里恩特
						后乐园斯达卡姆

持股关系——对此我们分几个侧面来描述。

· 平均持股率。1989 年企业集团内部持股率为 21.6%，而金融机构共持有 12.8%，占了一多半。作为某一个普通企业的平均持股率为 14%，而城市银行为 4.3%，信托银行为 2.7%。生命保险公司为 4.1%，灾害保险公司为 1.9%，都明显高于普通企业的持股率。

· 平均被持股率。这是金融企业的股票被同一集团企业持有的比例（由于生命保险公司不是股份公司，因而没有企业对它的持股），平均为 22.5%，城市银行为 22.7%，信托银行为 23.5%，灾害保险公司为 23.8%，这些都明显高于 21.6% 的总的平均持股率。

· 持股关系率。这一指标反映集团内部持股普及程度，相当于某个企业持有其它股份的企业数占集团企业总数的比例，六大集团平均为 54.6%，旧财阀集团平均为 75.3%，新型集团为 34.0%，而金融机构的比例分别为 92.8%、98.8% 和 86.8%，远远高于一般的企业，特别是三井、住友、芙蓉等集团，金融机构高达 100%，即它们持有每个集团成员企业的股份。

· 被持股关系率。这一指标反映集团内部持有金融企业股份的普及程度，相当于持有金融企业股份的企业数占集团企业总数的比例，六大集团平均为 87.3%，旧财阀集团平均为 94.7%，新型集团为 80.0%。上述情况说明，金融企业与一般企业的相互持股是非常普遍的，几乎与每一个企业都有持股与被持股的关。

干部派遣——企业作为股东，自然是对持股企业派出干部，包括董事与监事，6 大企业集团派遣干部占总干部人数的比例为 6.3%（其中旧财阀企业集团为 7.9%，新型集团为 4.8%）。在派遣干部中，银行派出的干部占 55.7%，（旧财阀集团为 48.7%，新型集团为 62.7%），也就是说，一多半的派遣干部来自银行，这与银行在平均持股率中占有一半多的情况完全一致。

贷款关系——贷款关系率（金融机构放有贷款的企业占集团内总的企业数的比例）六大集团平均为 78.1%，其中城市银行为 98.0%，信托银行为 95.6%，生命保险公司为 77.0%，灾害保险公司为 42.9%。可以看出，城市银行与信托银行几乎对每个成员企业都有贷款关系。

借款关系——借款依存率（某一企业从本集团金融机构的借款占全部借款的比例）六大集团平均为 17.5%，其中长期借款为 16.7%，短期借款为 18.1%，旧财阀集团为 21.6%，新型集团为 15.1%。从总体上看，一般的企业除了从本集团金融机构借款外，还向其它集团金融机构借款（占 21.3%）和其它金融机构借款（占 53.1%）。因此，每个企业对本集团金融企业的借款依存率并不是很高的。

综上所述，我们可以得到这样的图案：每个集团中，主银行是各个企业的第一大股东，同时它们的股份也被这些企业持有；它们给这些企业贷款，同时也给其它集团的企业贷款；在集团内部，他们具有股东与债权人的双重身分，同时它们的放款又不局限于本集团的企业。这种局面对银行来说是再好不过的了：如果发现债权人的权益有受到损害的危险，就动用大股东的身分，以达到自我保护的目的。当然，这种结构也并不是没有问题，例如有时银行作为大股东却提出减少分红的要求，因而损害了小股东的利益。

日本企业集团的经验表明，商业银行能不能持股不是一个纯粹的理论问题，更是一个实践问题，这样做至少可以减少“债务陷阱”即坑害债权人的风险。另外，对于利息率与股息率成分红率的差距，相互持股也可以在某种程度上予以平均化。最重要的启示是，许多貌似正确的理论，实际上并不是那么科学的，只有实践才是检验真理的唯一标准。

## 第五节 虚拟企业

这是一个比较新鲜的概念，在前边的一些部分中对此已有所涉及，在这里我们再专门地进行讨论。

定义——在传统企业概念下，组织的运作具有完整的功能，如生产、行销、设计、财务等等。所谓“虚拟企业”是指企业仅仅保留某些最关键的功能，而其它的一些功能则被虚拟化，即以各种方式借用外部力量来整合，所借用的力量可能是上游供应商，可能是用户，也可能是竞争对手，无论形式上如何表现，虚拟企业的基本精神在于突破企业的有形界限，借用外部资源整合，以延伸企业的功能。——

换句话说，企业为了扩大规模，基本上有两种办法，一种是扩大企业组织规模，包括兼并其它企业，这是一种“外部组织内部化”的方法；另一种是扩大与外部企业的协作，由其它企业做本来应该由自己做的事情，或者将本企业的一部分分离出去，成为独立的企业，这是一种“内部组织外部化”的方法。因此，所谓虚拟企业就是看上上像是一个企业，但实际上却是几个独立的企业。虽然企业之间的协作关系不是全新的概念，但是虚拟企业反映了不同企业之间实现了高度的分工，彼此之间的协作达到了如此密切的程度，以至于可以把它们看成是一个企业整体的不同部分。

具体来看，企业之间的联系基本上可以分为非资本联系与资本联系两大类，虚拟企业也可以遵循这种划分。

非资本虚拟——企业生产、销售的各个环节可以委托其它企业去做，即使彼此之间没有资本联系。前边举过一些例子，下边再举出一些：

- 开发。例如日立公司一项技术开发项目委托给另外一家企业，期限 6 个月，这项合同给日立节省了 1 亿元的费用，时间也低于自己开发的 8 个月；东京新电公司的职工不满 20 人，技术人员占 80%，5 年内开发出近百项技术与产品，松下、东芝等几十家大公司都与之签订了技术开发委托合同；东京工业大学接受了某大企业委托开发一项生物工程技术，1 年之后提交成果，如果由企业向自己开发，则大约需要 2 倍的时间。——

- 生产。生产运动鞋的厂商耐克公司本身只有一家小工厂，主要做运动鞋组件；锐跑（Reebok）公司则连一家工厂也没有，集中公司的资源，专攻附加价值最高的设计与行销，生产则委托人工成本较低的发展中国家代为进行；台湾的弘崧公司也是专攻行销方面的附加值，他们虽然创造了旅狐（Travel Fox）休闲鞋的品牌，却没有自己的生产线。——

- 共同作业。对于运输，仓储等共同性作业，可以由几个同行公司共同组成一个作业中心，共同负担成本，例如几家银行可成立专门的电脑信息处理部门或公司，负责这几家银行的信息业务，这样做一方面可以节省每个银行的成本，同时独立的信息处理部门也可以达到规模经济。

- 销售。连锁店系统是一个典型。例如比利时宇尼迪斯公司与 569 家独立经营者结成若干连锁系统，虽然各个零售店在经营上保持着独立性，店名也依旧，但是在商店外挂有该系统的统一标志，进货、广告、店铺布置、门面装潢等由公司统一负责。——

资本虚拟——企业间关系的另一大类是有着资本方面的关系，这里又分几种情况：

- 生产系列。系列总体以生产某一类产品为主，母公司为总装企业，零

部件交给子公司、孙公司去生产，这是一种纵向的联合。日本的丰田汽车公司为一典型。（具体情况可参见附录6）

· 控股系列。这是一个具有多个跨行业企业的群体，总部像是一个个人股东，只负责投资和企业买卖，这样有利于产业结构的调整。例如美国罗克韦尔国际公司以前的营业收入主要靠国防和航空航天业，后来政府补贴减少了，订单也下降了，该公司果断地进行了调整，现在军工，航空航天方面的收入已经减少到20%。主要来源变成民用电子、工业自动化设备、汽车部门与印刷机械等等。看起来一些传统部门与新技术部门之间没有任何技术上的联系，但是后者可以对前者提供技术养料，从而不断创造新的产品。

特别是汽车电子公司为一个典型的“虚拟公司”，它没有工厂，唯一的任务是在各高技术公司中寻找能够由金属加工部门生产的产品和工艺，这就使得各种新技术与老技术“杂交”的产品不断问世。

再如瑞士的苏尔寿、汽巴—嘉基、ABB集团和SMH钟表公司等均以控股公司方式进行管理，虽然十几个或几十个子公司也都是股份公司，但通常只是由控股公司名义上市。子公司只负责日常经营活动，实行独立核算，重大投资决策与大型科研项目等则由控股公司统一协调。这种分散经营与统一决策相结合的管理方式，既发挥了企业群体的整体优势，又避免了大企业层次复杂、反应迟钝等弊端。

· 企业集团。以企业相互持股为基础的企业集团是日本的发明。在第二次世界大战之前，财阀家族控制的集团属于控股系列，战后除去了家族总部，肢体也被解做了。但是，现在看一看三菱集团或住友集团，几十家企业共同使用一个商号，企业之间相互持股，实行集团内部交易，对外共同投资，特别是有一个社长会，它成为了事实上的大股东会，难道从中不能隐约看到原来财阀家族控股公司的影子吗？难道这个企业集团整体不像是个超大型的企业吗？

简短的讨论——一般来说，我们可以从两个角度看问题，一个是短期的角度，不同企业为了完成某项工作，结成一个临时性组织，工作完成后，该组织随之宣告解散。另一个是长期的角度，企业之间形成固定的资本关系，使得人们可以把它们看成一个企业整体。前者一般属于非资本虚拟，后者一般为资本虚拟。

如果说非资本虚拟就像两个人跳交谊舞，步伐一致就像一个人那样的话，那么，资本虚拟则好比一个人本身的分解：企业系列或控股公司系列好比是四肢的虚拟化，只留下大脑，其代表为丰田公司总部或新加坡的淡马锡公司总部；企业集团则好比是大脑的虚拟化，只留下了四肢，人们可以隐隐约约地感觉到大脑的存在。

如此看来，非资本虚拟就是传统意义上的社会分工协作的进一步发展，这一点并不新奇。资本虚拟则又增加了一道“保险”，好比高空杂技演员，戴上了保险绳就可以放心大胆地做出更加惊险的高难动作来。因此，资本联系实际上增加了彼此的活力。

如果企业之间没有任何联系或只是一般市场交易关系用没有连线来表示，企业内部部门之间的关系用实线来表示的话，那么，非资本虚拟关系可以用点线来表示，资本虚拟关系可以用虚线来表示。参见图9.2，在新制度经济学中，企业被看做是一种对市场的替代物，似乎除了市场就是企业，而且企业之间也没有什么联系。实际上存在着市场与企业的中间形态，这就

是虚拟企业，或者说是虚拟市场。因此，我们也可以把虚拟企业理解成中间组织或中间市场状态。换句话说，不能认为除了市场就是企业，半市场或半企业状态也是值得重视的领域。

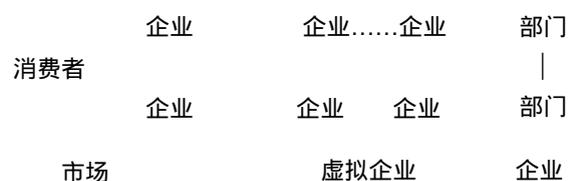


图 9.2 虚拟企业

采取这种办法再来进行一次中国和日本的对比，日本各个企业集团自己不消说了，集团之间也有着间接的持股关系，极端地讲，在日本没有与其它企业没有资本联系的企业，因此，可以说日本总体上看就像一个大企业，但这是一个用虚线连接的大企业。中国计划经济时期的国营企业通过国家进行分工协作，好比是一个用实线连接的大企业，也好比是一个控股性的虚拟企业，由于规模太大，缺乏活力，因此在走向市场经济时就显得非常不适应。那么，究竟应该变成什么样的队形呢？日本通过第二次世界大战完成了从系列向集团的转化，可以说是一次大解放，那么中国的企业体系将会变成什么呢？是否要形成日本财阀那样的纵向企业系列呢？现在一些人仅仅注意到国家与企业的关系，完全没有注意到企业之间关系，这是非常片面的。

总之，孤立地看一个企业是不正确的，随着市场经济的发展，企业之间的关系越来越密切，企业之间的联系是企业最重要的关系，虚拟企业则把这种关系发展到了登峰造极的地步，以至于达到了对单个企业的哲学否定。不管是市场、企业还是国家，虚拟企业都将是兴味无穷的课题。

企业之间关系的发展是不同社会制度竞争的、超越意识形态界限的客观尺度，企业制度的创新将是决定不同经济制度优胜劣汰的又一准绳，把经济体制改革仅仅局限在调整国家与企业的关系上还是很浮浅的。

## 第 10 章 企业家:从独角戏到集体舞（上）

一般来说，企业家是一种特殊类型的人，是企业的灵魂人物，但实际应用中，企业家却是一个比较含混的概念，而且随着企业的发展变化，企业家这一概念也会发展变化。本章要主描述这种变化的一般趋势，下一章再专门讨论企业家的特殊素质。

## 第一节 谁是企业家

顾名思义，企业家是企业的领导者，这就与其它社会组织例如政府机关学校等的领导者划清了界限。不过传统企业的领导者是被称为资本家的，那么，资本家与企业家有什么区别？另外，在现代企业中，领导者为一阶层，究竟哪一些人可以算做企业家呢？

企业家与现代企业——可以认为，资本家是与传统企业相联系的概念，而企业家则是与现代企业相联系的概念。传统企业的代表是个人企业，个人资产与企业资产是合二而一的。现代企业的本质特征是法人企业，企业法人拥有独立的资产，因此，企业家的典型是企业的法定代表人。必须指出，传统企业也有一个现代化的过程，许多现代企业就是从传统企业演变过来的。

企业家与资本家——在私营企业中，个人老板既是出资者，又是经营者或直接指挥者，这也就是资本家的意思。现代企业实现了出资者与经营者的分离，极端地讲，一些人有资金但缺乏经营管理能力，另外一则有经营管理能力而没有足够的资金，两者好比是资本家的一分为二。这样，在一家现代企业中，企业家并不一定只是一个人。

企业家与股东——应该说大出资者可能属于企业家，但企业家却不一定是大股东，这是由于大股东既可以是自然人，也可以是法人或国家等非自然人，而企业家一定是自然人。假如股东全部都是法人，没有自然人，那也不能说这个企业没有企业家。

企业家的功能——企业家好比人体的大脑，主要的功能是思考和决策，换句话说，企业家的职责是调动内部和外部的资源，进行合理的配置，从而获取尽可能大的经济效益。在这之中，用人是最为关键的一环，企业家是指挥者，需要带动其它人为实现企业的目的而努力，企业家是处理风险问题的专家，他们具有独特的品质，其中最重要的是创新精神。

企业家的可能范围——不能认为任何现实存在的企业的领导人都是企业家，企业家是一个抽象的概念，是理想的企业领导者的理论抽象。具体到实际的企业中，谁可能属于企业家的范围呢？大概有这样几种人：

- 大出资者。对于家族式企业，大出资者具有实际的支配权，他们要么直接参与经营决策，要么选择好自己的代理人。

- 董事。在股份公司中，股东与董事的关系是委托——代理关系，不管股东是自然人还是法人或国家等非自然人，董事一定是自然人。因此，股东与董事的委托——代理关系的实质是自然人或非自然人向自然人的委托。董事中有的具有代表权，有的没有代表权；有的国家的企业只有一名法定代表人，而有的国家的企业则有多个代表人。

- 董事长。董事长为首席董事，假如企业只有一位法定代表人，那么这一角色只能属于董事长。

- 总经理。在一些国家的公司法中，对总经理这一位置并没有规定，也就是说，这是属于公司自己任意决定的事项，而不是法定的事项。在许多企业中，总经理至少是董事，也有许多企业的董事长与总理由一人担当。一般来说，董事会或者董事长负责长期的、战略性的决策，而总经理负责日常的、执行性的决策。

以上是针对既有的企业而言的，一些从无到有地创立企业的人也可能被

列入企业家的行列。

## 第二节 家族企业的现代化

在发达国家中，中小企业一般都是家族所有的企业，例如美国目前大约有 85% 到 90% 的企业是家族所有、经营或控制的企业，这些企业所创造的产值占国民生产总值的 60% 以上。值得注意的是，许多大企业就是从家族企业发展起来的，而且相当一部分家族企业正在逐步完成现代化改造。

走向公众公司——本来，家族公司主要采取有限公司的形态，但是，许多家庭企业逐步成为股票上市的股份公司了。这样做的结果是，一方面从社会上筹集了更多的资金、提高了企业的知名度，另一方面又保持了控制地位，这是一种横向的资本扩张战略。例如：

- 新加坡李成伟通过 selat 私人有限公司、李氏基金、南益树胶等待有华侨银行近 20% 的股份；黄祖耀家族持有大华银行 25% 的股权；连瀛洲透过自己控制的华与有限公司持有华联银行 24% 的股权。这些银行都是上市公司。

- 马来西亚钟廷森控制着上市公司“合营”40% 的股权与“金狮”52.7% 的股权，同时“合营”又持有“金狮”13.1% 的股权，“金狮”又持有“合营”28.5% 的股权，因此，实际上，钟把这两家上市公司牢牢地掌握在自己的手里。

- 台湾 10 大上市集团的大股东主要为一些家族，他们一共拥有 45 家上市公司（约占上市公司总数的六分之一），例如蔡万霖家族持有 2 家；王永庆家族持有 5 家；辜振甫家族持有 7 家；翁大铭家族持有 4 家等等。

走向控制公司——如前所述，许多家族企业逐步成为了股票上市的股份公司，同时，随着多样化经营的发展，一些家族公司再进一步演变成了控股公司。这样做的结果是，一方面分散了经营风险，另一方面又从社会上筹集了更大量的资金。这是一种纵向的资本扩张战略。例如：

- 菲律宾吴奕辉的控股公司业务遍及食品、农产品、纺织、地产、酒店、银行、百货、电讯、能源、石化与航空等领域，其附属的宿务航空公司还准备增加航线，与菲律宾航空公司一争高低。

- 新加坡郭芳枫家族直接控制着 6 家上市公司，间接控制了 100 多家公司，业务涉及商业楼宇、住宅、旅店、金融等等。

- 台湾辜振甫家族以台泥和中信为主轴，利用相互投资的方式，创造了包括生产制造业、金融服务业、地产业、传播、电子资讯、旅游观光以及社会服务等 7 大企业体系、共 100 多家企业的和信企业集团。

应该说，日本财阀在 20 年代就已经基本上完成了家族企业改组为控股公司的转变，到了第二次世界大战后，才进一步变成了如今的企业集团。寻求专业经理人才——传统企业的出资者与经营者是合一的，就是现在也有相当一部分家族企业仍然希望从自己家族之中挑选接班人，但是，越来越多的家族企业开始聘请族外管理精英为总经理，委其以重任，从而表现出与非家族公司趋同的动向，例如：

- 日本丰田汽车公司一直是由其家族的人担任经营首脑，随着国际竞争的激烈，日本汽车工厂遇到了颇大的困难，老董事长丰田章一郎不得不从能干的高级干部中物色新的社长（总经理），结果副社长奥田原被选中。

- 新加坡丰隆集团是典型的家族企业，几年前，为了摆脱家族色彩，以高薪聘请了当时任当地万国商业机器（IBM）董事经理黄永富担任丰隆集团的

董事经理。 —

· 台湾和信集团有着一定的家族色彩，但他们建立了专业经理人制度，一方面在民间大举揽才，另一方面触角还延伸至官方、这些人士的共同特点是皆属于各个领域的佼佼者，具有高学历和国际观念。 ” —

微型企业的兴起——不能认为所有的家族企业都是无限制地、从小到大地发展，在某些主要靠信息时代的便利、凭着自己的一技之长吃饭的领域，独立企业家正层出不穷，他们之中有的是人事顾问，有的是财务专家，有的是“点子大王”，有的是法律专家或商业间谍。据统计，目前在法国这种独立的企业家大约有 200 万人。法国经济学家认为，传统的大工业、社会化的生产组织形式开始力小型化、信息化的服务产业所取代，90 年代流行的观念是分工合作，企业除了保留最基本的生产活动外，剩下的工作可以由其他人去做，因此，这些微型企业的出现，是新的企业组织结构诞生的标志。 —

### 第三节 资本与人才的结合

与传统企业不同，现代企业表现为出资者与经营者相分离，好像是资本家分成了两半，一个人变成了两个人。这种情况无论是在企业的诞生还是后来的运营中都要以清楚地观察到。

寻找另外的一半——最有代表性的故事便是出资者与经营者“一拍即合”，一个企业也就随之呱呱落地了，下边是几具典型例子：

· 戈登·穆尔 1954 年毕业于加利福尼亚理工学院，获得了该学院的化学和物理学博士学位。

1968 年，旧金山企业投资家亚瑟·罗克为穆尔及其朋友筹集了 250 万美元，成立了英特尔公司，出于保密的原因，最初的商业计划书写得很简短，也很含糊。

1969 年，英特尔生产出自己的第一批产品，一种双极型存储芯片。——

· 路易斯·费尔南德斯是巴西加兰蒂亚银行集团的创始人之一。

1983 年，他把三名年轻的经济学家（其中一位是美国芝加哥大学的博士生，另外两位是其它银行的经理）请到家里，对他们说：“我有钱，你们有才智。分开干，你们每月收入 5000 美元；合伙干，我们可以挣 4000 万美元。你们不想成为富翁吗？”就这样成立了帕克图阿银行。目前个人资产约 3 亿美元的费尔南德斯指出，传统的企业家总觉得自己比下属高明，他们对企业与家族脱钩和将企业交给专业人员管理缺乏准备。应该认识到，把企业交给训练有素的专业人员管理，才会有更多的机会。——

· 华伦·布费早年投靠哥伦比亚大学证券投资专家格拉罕姆教授，拿到硕士学位后便在格拉罕姆的投资公司工作。1956 年，格氏退休，21 岁的布费也离开公司闯荡江湖。他找到了另外 7 个投资合伙人，他只出资 100 美元，那 7 人各出 15000 美元；那 7 人每年的固定收益是 6%，如果有超出这个数字的利润，则从中再拿 75%，布费拿余下的 25%。担任经理的布费尽情地施展了自己的投资天才，13 年内这个投资团体的资产增加了 260 倍。——

跨国企业家——不仅企业设立时可能直接看到资本与人才结合的情况，在企业运行中也很普遍。在跨国公司中，资本与人才的分离和结合更是有着地理的因素，因此，跨国公司在董事会构成方面也有特殊的表现。科恩、费里国际公司的一项调查表明，1990 年美国公司只有 12.1% 有外国董事，1994 年提高到 14%，1995 年进一步提高到 19%。由于全球竞争日益激烈，使得有丰富国际经验的董事供不应求。实际上可以看出一种双向寻找的局面，例如欧洲公司在物色美国董事，加拿大和拉美公司也希望董事会中有洞察美国情况的人。——

一些大公司在经营困难时，往往会在世界范围内重新选择经营者，例如：

· 加拿大航空公司由于经营不善，连年亏损，1992 年聘请了一位名叫哈里斯的美国人当总裁，他上台后一方面开拓新市场，另一方面减少不必要的开支和减薪裁员，不仅裁减了一般职员，而且把最高层领导也裁掉了 8 名，其中包括 4 名执行副总裁。结果 1994 年实现了收支平衡，1995 年有可观的盈利。——

· 在 80 年代中期，德国阿迪达斯公司曾经是国际运动鞋业的老大，而在贝纳德·埃皮塔当政期间，公司的业务一落千丈。

1993 年启用了经营有方的法国人罗贝尔·德协菲斯接管了阿迪达斯，他

通过转移生产基地、裁减冗员和改进产品与技术，使得 1995 年上半年的销量上升了 10%，利润则猛增了 1 倍。 —

三驾马车——虽然董事长与总经理构成了最重要人事支柱，但这并不是唯一的模式。

80 年代初期，美国沃尔特·迪斯尼公司陷入了长期萎靡不振，公司创始人沃尔特·迪斯尼的侄子罗伊·迪斯尼开始重组公司，聘请了管理大师米盖尔·埃森纳为董事长、弗兰克·威尔斯为总经理艺术大师杰弗里·卡芬贝格为艺术总管，这“三驾马车”将迪斯尼事业推上了巅峰。

1994 年春天，威尔斯在滑雪中遇到了不幸，卡芬贝格在权力之争中一走了之，“黄金搭档”只剩下埃森纳一人，迪斯尼便再次陷入了持续的萧条。

—直到 1995 年 10 月，迈克尔·奥维茨被任命为总裁，迪斯尼才又开始改为“双中锋”表演。 —

#### 第四节 董事持股

对董事除了选择的问题外，还有激励和监督的问题。为了保证董事与股东的利益保持一致，最简单的办法是让董事持股。那么，是否一定要求董事为股东呢？

法律规定——对于这个问题各国法律规定有很大出入，例如，英国法律规定，公司董事必须持有一个最低数额的本公司股份；而日本法律则规定，公司不得在章程中写上“董事必须是股东”。<sup>1</sup>实际上，每个公司在这个问题上有很大的自由裁量的空间。正因为如此，一些国家允许公司在章程中规定董事必须持有符合其资格的股份。

当然，如果公司在章程中规定了董事必须持有符合其资格的股份，那么，凡是尚未取得这一资格的董事，必须在被任命后某个规定的期间（比如两个月）内获得这些股份，否则就得辞职。这些股份必须付出代价获得的，要从公司取得，也可以由他人转让，而不可以由公司或与公司订有合约的其他人赠送。一般来说，公司在招股说明书和对外财务报告中要公布每个董事的持股情况。

功能——由公司股东担任董事的优点是董事本身与全体股东以及公司的利益息息相关，在执行公司事务时，能维护股东与公司的利益。美国斯坦福大学工业管理博士、斯米克拉丝模上海有限公司总经理李慈雄指出，国外的总经理在上任之初，董事会往往要求他享有多少股的认购权，因为企业搞好了，股票升值了，总经理的利益也在其中。<sup>2</sup>

因此，董事持股的结果之一是董事与企业一同发展壮大，这就使人看到两种方向相反的过程，一种是富有者成为大出资者，进而成为了董事长或总经理；另一种是大企业的董事长和总经理成为了世界的新富。

董事富翁——例如，美国伯克希尔·哈撒韦公司总经理沃伦·巴菲特 1995 年的工资为 10 万美元，由于他还是几家伯克希尔·哈撒韦公司拥有部分股份公司的董事，所以能够获得 22.41 万美元的服务费。而他 1995 年底持有该公司 47.92 万股股票，按 1996 年 2 月底每股 3.47 万美元计算，沃伦·巴菲特的财产净值达 166 亿美元，堪称世界最富有的企业家。同样，微软公司董事长比尔·盖茨的财产净值为 129 亿美元，其中的大多数来自他在微软公司的 1.412 亿股的股票。<sup>3</sup>

## 第五节 利润分成制

既然要求董事为股东的本质目的在于迫使其为股东利益服务，那么，是否存在其它的渠道呢？答案是肯定的。除了让董事成为股东外，还有其它一些形式，主要是如何给董事提供报酬和进行奖励，其中报酬可在成本中列支。

报酬——一般来说，董事这个职位本身不可以从公司获得什么专门的报酬，特别是内部董事，更不可以从公司得到董事职务津贴，而对外部董事则可能发放董事津贴，例如，美国有的公司外部董事津贴为每年 12000 美元，外部董事参加董事会议还可以得到会议津贴，美国大都在每次 100—200 美元之间。

董事的报酬不能由董事会决定，也就是说，董事不能自己决定自己的报酬，董事和监事的报酬都必须由股东大会决定。另外，在财务报表的明细中，必须写明给予董事和监事的津贴、报酬和各项费用，以供股东监督。

奖励——比上述各项更直接激励董事的是在税后分红中拿出一部分分给董事，作为对董事的奖励，这实际上也就是使董事奖金与股东分红挂钩或者从红利中提成的办法。通常董事与监事的奖金总额放在分红的后边，由股东大会决定分配方案、至于每位董事和监事的奖金则由董事会决定了。现举一些日本企业的实际例子来说明。

· 日本索尼公司 1984 年度分配方案如下：税后总的可分配利润为 431.2 亿日元，公积金 240 亿日元，未分配利润 139 亿日元，特别准备金 0.6 亿日元，股东分红 50.8 亿日元，其中董事、监事奖金 0.8 亿日元，占股东分红总额的 1.6%。

· 日本电气 1989 年度分配方案如下：税后总的可分配利润为 631 亿日元，公积金 330 亿日元，未分配利润 142.1 亿日元，特别准备金 82.8 亿日元，利润准备金 6.8 亿日元，股东分红 67.2 亿日元，董事、监事奖金 2.1 亿日元（其中监事 0.1 亿日元）；占股东分红的 3.13%。

· 东京电力 1992 年度分配方案如下：税后总的可分配利润为 1363.3 亿日元，特别准备金 107.7 亿日元，未分配利润 885.6 亿日元，利润准备金 33.6 亿日元，股东分红 334.9 亿日元，董事、监事奖金 1.5 亿日元（其中监事 0.25 亿日元），占股东分红的 0.45%。

从以上情况可以看出，日本企业税后分红只占很小的一部分，主要是公积金和利润留成，董事、监事的奖金为分红的百分之几或千分之几。为了保证股东利益，当公司要减少分红时，应该首先减少董事、监事的奖金。例如，日本丰田汽车公司 1992 年决算情况不好，分配方案就首先将董事、监事的奖金减少了 20%。

## 第六节 监督机制

对于经营者不仅仅需要激励，还要进行监督。这种监督包括许多方面，主要有来自董事的监督、来自监事的监督和来自股东的监督等等。

来自董事的监督——应该说，董事的首要职责是相互监督。在这之中，最典型的是董事长对总经理的监督。一旦企业经营亏损，董事长就可能考虑撤换目前的总经理。当然也有一些更为特殊的情况，例如：

- 同时撤掉董事长和总经理。吉尔伯特·阿梅利奥于 1991 年美国国民半导体公司即将申请破产之前接管了该公司，不仅使该公司摆脱了破产的危机，还使该公司在 1994 年和 1995 年连续取得了创纪录的经效益。著名计算机厂家苹果公司 1995 年底经营恶化，后来还纷纷出现苹果公司将被兼并的传闻。1996 年初，阿梅利奥取代苹果公司的现任董事长马尔库和总经理迈克尔·斯平德勒，马尔库改为副董事长，斯平德勒则失去了董事的资格。

- 总经理空缺。美国 1994 年第 4 大电脑公司 AST 公司在激烈的市场竞争中走了下坡路，1995 年下降到第 5 位。为了重整旗鼓，公司董事长萨菲·奎雷谢要求总裁吉米·施赖恩辞职，在新总裁到任之前，暂时由董事长和另一位副另裁共同承担总裁的职责。

- 放走了能人。60 年代艾柯卡还是福特汽车公司的一名推销员，1970 年时成为了该公司的总经理，尽管他先后为福特公司赚了 35 亿美元的钱，可福特老板却把他给解雇了。此时刚好克莱斯勒汽车公司濒临倒闭，艾柯卡应聘前往担任总经理，一年之后又出任董事长。他对该公司进行了大刀阔斧的改革，接着渡过了石油危机和经济衰退两大难关，到 1984 年，公司盈利达 24 亿美元。他的成功使他的名字在美国家喻户晓，达到了与福特并驾齐驱的地位。

也许福特当时的决策是错误的，但这却是董事监督在起作用的佐证。董事之间相互监督、董事长监督总经理完全正常的。

来自监事的监督——在现代企业法人治理结构中，监事扮演着重要的角色。在一般国家中，监事与董事为股东大会所选聘的人员，二者为“同级”的；而唯独德国的情况不同，监事会与董事会呈上下结构，其实，那里的监事会就相当于一般国家企业的董事会，而他们的董事会则与一般国家的经理会相当。下边主要以“同级”结构为例来探讨。

监事的职责主要是对董事行为的监督，所谓监督包括两方面的含义，一方面是看董事的行为是否符合法律标准，有没有违法行为；另一方面的含义就是看其是否符合公司章程。由于公司章程也是一种法律文件，因此，总的来说，监事的职责就是检查董事的行为的法律适当性，至于决策是否是最佳的、是事有利于公司利益最大化，那不是监事的职责，而是董事的职责。

通常在大公司里，监事的监督基本上分成两种，一种是一般监督，另一种是会计监督，会计监事专门负责会计方面的监督，除了会计之外的都归一般监事负责。有的国家例如美国规定会计监督可以交给专门的会计机构去负责。

值得指出的是，在一些国外公司法的规定中，并不存在什么监事会，监事是每个人独立行动的，每个人都有相同的权力。例如，日本的公司法规定监事的权力主要包括以下三大项：

- 检查权。监事有权力随时要求董事和经理报告业务情况，有权检查各

项业务，任何人不得妨碍和阻止监事的检查工作，董事和经理人员必须认真听取监事的意见。

· 临时股东大会的招集权，享有临时股东大会招集权的有一定数量的股东和董事长，董事有召开的建议权，而监事一人就有招集权，显然，在这一点上监事的权力比董事就大多了。

· 代表起诉权，当董事长（代表董事）有违法或违背股东利益的行为，监事可以代表公司法人向法院提起诉讼，这时，董事长（代表董事）就失去了代表企业法人的资格。

根据以上几项权力自然可以得出监事的其它权力，如参加董事会的权力，召开董事会必须通知到每一位监事，没有监事参加的董事会没有法律效力，董事要在董事会决议上签字，监事也要在决议上签字。总而言之，监事应该是重要的内部监督力量，监事的权力很大，有时比董事长和总经理还大，监事凭个人判断而活动，不能依靠什么多数议决制而淡化自己的行为。显然，选择高水平的监事是保证公司不违反法律、维持公司正常经营、维护股东权益的重要组织保证。

来自股东的监督——占有支配地位的大股东自然对董事、董事长和总经理有监督的权利，问题在于没有占据支配地位的股东如何进行监督，用“脚投票”仅仅是消极的办法。在日本，由于法人相互持股，形成了稳定的股东队伍，所以可以不理睬小股东的声音，股东大会出现了“空壳化”的现象。但是，最近情况发生了变化。

· 哑巴股东说话了。在这之中表现突出的是作为日本企业股东的美国机构投资者，它们本来是不干预经营的，而在1994年的股东大会上，加里弗尼亚州的州职员年金基金（CALPERS）等对公司方面的提案投了书面反对票。虽然仅仅靠这一点并不足以更改股东大会决议的结果，但是，已经对日本的上市公司形成了相当的压力。

· 代表诉讼制度。这是一种在美国一直十分流行的、有利于小股东的代表对经营者要求损害赔偿的制度。在日本虽然于50年代就引进了这一制度，但是由于诉讼的费用太高，所以实际上没有起什么作用。

1994年商法改正时将诉讼费用一律改为8200日元，因而陆续出现了对银行、证券公司、建设公司等股东代表胜诉的情况，而且在这之前提起的三井矿山诉讼案中，股东方面也告胜诉。

人们忽然感到，经营者“天马”变成了“凡夫”，股份公司也象个股份公司的样子了。

## 第 11 章 企业家：从独角戏到集体舞（下）

前边提到过，企业家是一类特殊的人，它是一个抽象的概念，而人们只能看到一个个活生生的企业领导人，我们也可以从具体的事例中掌握企业家素质的不同侧面。在这一章中我们就来专门探讨一下企业家的种种特殊的品质。

## 第一节 创造性

企业家的本质在于创新精神，所谓创新包括产品（技术与服务）创新、市场创新、组织（企业）创新等等。

产品创新——这里的产品创新也包括技术创新和服务创新等等。虽然不能讲所有的发明家或技术革新者都是企业家，但是，企业家中有许多也是新产品、新技术和新服务的发明者。在这之中有的还是来自于亲身体验，例如。

· 自从 1831 年法拉第发现电磁感应以来，各国科学家为研制实用发电设备进行了孜孜不倦的努力。韦纳·西门子早在 1856 年力俄国铺设电报线时就对通过机械方式产生电流问题有了浓厚的兴趣，1867 年，已经是柏林大学荣誉博上的西门子将发电机样机带到了法国世界博览会，1880 年前后，人类终于告别了蒸汽时代而迈进了新的电力世纪。就是他还创建了一家世界著名的公司。

· 乔伊纳是一个登山爱好者，他清楚爬山需要什么装备，于是向母亲借了 800 美元，于 1895 年在美国加州开办了个人企业帕法戈尼亚公司，专门供应登山装备和户外运动服装。如今，帕法戈尼亚公司已经成为了有数千种产品、每年收益达数千万美元的大企业。

· 戴米依曾是一家办公通讯公司的总裁，公司被别人兼并后，被抛入失业者大军的他决心走进劳务市场，看到那么多与他境遇相似的人和劳务市场工作人员的冷漠态度，他毫不犹豫地开办了一家职业介绍所，事业蒸蒸日上。

市场创新——也许产品或服务不是新的，却可能寻找新的买者或卖者，也可能确定新的交易地点或交易方式，这就是市场创新。例如：

· 日本西武百货公司的老板堤清二在大街上发现人们正在抢购一本东京购物信息的杂志，他顿有所悟，在董事会上说：“现在信息也是商品，我们应该增设图书柜台。”后来，他们还设法把一切好东西部搬进商场中来。如今营业大厅中间有宽敞的通道，两旁摆着翠绿的植物，柜台之间有草坪、喷泉和木椅，宛如一个小型公园。在大楼里还设立了儿童游乐场、电影厅、美术馆、食品街等，消费者称之为“堤清二的大世界”。

· 柯亨与格林费尔德是大学同学，他们总是体育课跑步倒数第一、二名的获得者，原来他们共同特点是好吃和发福。毕业后，二人虽然分别在社会工作与学术上有所发展，他们还是决定在生平最爱好的食品上共同开创一番事业。他们从冰淇淋开始做起，买来了美国地图集，选择了北方佛蒙特州的伯灵顿，用 8000 美元租了一家废弃的加油站，开办了这里第一家冰淇淋店，后来发展成营业额数千万美元的大公司。

组织创新——组织创新是企业家的“专利”，绝大多数企业家都是创造企业的高手。例如约翰·洛克菲勒早年遇上美国发现石油，他与人一道办起了一家炼油厂，26 岁时以 7.25 万美元从合伙人手中买下了炼油厂；1870 年与另外 4 人联合成立了标准石油公司，该公司控制了美国全部炼油业的 10%，洛克菲勒占有四分之一的股份；在此后的 10 年中，他通过收买、压价倾销等手段将一个个炼油厂兼并掉，1879 年又以 20 万美元收购了真空石油公司四分之三的股权，这时，他已经控制了美国炼油能力的 90%，还控制了运输部门；1882 年，他将所控制的 38 家公司集合到一起，成立了美国第一家托拉斯，在其发行的 70 万股股票中，洛克菲勒一人持有 19.17 万股。尽管后

来该托拉斯被解散，作为组织创新的教材，洛克菲勒的事迹仍是当之无愧的。

## 第二节 独立人格

企业家不是那种看风使舵、随大流的人。他们独具慧眼，敢于逆潮流而动，这样的例子简直数不胜数，例如：

·1930年代，美国小业主没有资格得到银行贷款，美洲银行的创始人 A.P. 甘尼尼却认为，今天的小业主明天可能是大富翁，因而向所有的人敞开大门；旧金山发生大地震后，几乎所有的银行都宣布停业6个月，唯独甘尼尼坚持营业；为把学生当成客户，他甚至接受1美分的存款，结果银行名声大振，客户猛增。——

·船王包玉刚的船队迅速壮大是与他独特的经营作风分不开的。当时一般船队喜欢采用“散租”的形式，根据航运需求定租金，形势看好时获利颇丰。包玉刚不为一时的厚利所动，坚持采用“长租”的方式经营。一些航运界的人士讽刺道：“这小子是初出茅庐的傻瓜”。说包“是银行家而不是航运家”等等。不久航运业衰退了，那些碰得头破血流的航运大亨们才不得不承认包玉刚的经营方法是正确的。——

·法国著名设计师兼大企业家皮尔·卡丹当年做的第一件事情是重新包装巧克力，他把巧克力包装得象一枚人造卫星。当时没有人相信人类有希望驾驶太空船登月，皮尔·卡丹却深信不疑。

1950年，他成立了自己的公司，4年后他将自己名字的大写字母做为高级服饰的商标。此举犯了服装界的大忌，触怒了巴黎的服装公会，1959年，他丧失了会员的资格，却奠定了他个人的名声。他从来不理睬外界如何褒贬。他说：“我不在乎别人怎么想，我只做我想做的事情。”他还说：“别人淘过的金矿，我没有兴趣凑热闹。”

### 第三节 多面手

企业家在知识结构方面是专才与通才的结合，一般来说，他们既是某个专业的专家，又熟悉企业管理的各个领域。

技术能人——劳达是奥地利第一家、也是唯一一家提供定期班机服务的航空公司“劳达航空公司”的创办人和大股东。他不断为乘客着想，本来在设计上可以容纳 290 人的波音 767 飞机，为了宽敞，他在订购时却只要有 246 个座位；他选择维也纳一家著名餐馆为机上提供饮食；雇了 3 名全职人员负责调查旅客意见；坚持对每一封投诉函件都亲自答复。优质服务使得人人都想得到他的签名。旅客上飞机时总要问：“今天是劳达驾驶飞机吗？”当然，十次有九次得到的是否定的回答，而劳达的名字确实在正式驾驶员的值班表上。

发明家——香港星光传讯集团主席黄金富是香港赫赫有名的大老板，其星光公司与和记传呼公司、佳讯传呼公司在香港传呼界形成了三足鼎立的局面。而他看上去更象一位发明家。

- 1988 年因设计镭射传呼机和发明唯物中文检索而获港督设计奖；
- 1989 年获第三届世界天才会议金奖，被誉为成就卓越的发明家；
- 1990 年荣获香港青年工业家奖及第四届世界天才会议颁发的银奖；
- 1992 年参与机器与设备设计比赛获总督工业奖，等等。

学校高才生——施振荣在读高中时，数学、物理和化学三科总成绩常常是全学校第一名，大学又以第一名的成绩毕业。在拿到硕士学位后设计和销售出台湾第一台桌上型电脑，主持开发了台湾第一台掌上型计算器，开发出世界第一支笔表。他将宏碁集团切割成一个个独立的、灵活动作的关联公司，预计数年之内将有 21 家公司的股票到全球各地上市。为此，他被美国《商业周刊》评为 1995 年全球最杰出的 25 名企业家之一。

一项研究表明，传统亚洲型企业的代表华人财阀的经营都是“土地本位制”，而现代亚洲企业家的志向是“制造产品”。他们中的大多数都是从海外大学毕业的，年龄在 30—40 岁，所从事的事业的主要内容是以半导体生产、尖端通信技术、个人电脑生产、信息机器的销售等等。这反映了他们的高科技性，也反映了他们的国际性。

时代的要求——美国铬合金涡轮发动机公司董事长兼首席执行官葛因斯坦先生认为，由于高技术的迅速发展和制造工艺的不断提高，不懂技术的管理者已经很难满足工作需要。他举出这样一些侧面：

- 为了赶上现代的步伐，他们必须学会使用手提电脑，传真机等现代化管理、通讯工具，以便即使出差在外，也能对本企业进行监督和管理。
- 许多工厂生产线上有许多机器人，如果管理者没有这方面的知识，就很难把生产线管理好。
- 管理者的重要工作之一，是把新技术应用到生产和制造过程之中，以降低成本和提高竞争力，如果管理者不懂得技术就难以做好这一工作。
- 作为新型管理者，还应该了解国家的法律和政府的规章条例，如果不注意这些法律和条例，同样不能同别人进行竞争。

## 第四节 意志力

人们往往看到企业家获得成功、春风得意的一面，而实际上几乎每一个成功的企业家都有过失意的经历，他们的共同之处在于能够经得起失败的考验，以坚强的毅力渡过难关。失败是成功之母，逆境出人才，许多企业家的经历是这一真理的绝好证明。例如：

· 艾柯卡为福特汽车公司工作了 32 年，从见习工程师升到总经理，正当他准备大展鸿图之时，突然被董事长福特解雇了，而且在旁观者之中又不乏落井下石人。命运把他和克莱斯勒公司联系到一起，他经过顽强的努力，终于使这家公司奇迹般地起死回生。他回忆说：“1978 年我 54 岁，这是个尴尬的年龄，退休为时尚早，另起炉灶又嫌太晚。那时克莱斯勒濒临死亡，同我倒很般配。被福特解雇已够不幸的了，同克莱斯勒这艘沉船同归于尽也决非我罪有应得。但我别无选择。人生就得冒险，如果说值得的话，哪怕是失败，也败而无憾，因为有了教训。即使成功，也需要总结教训，否则前方就是失败。”

· 1970 年初，CaII 机刚刚传入香港，25 岁的黄金富从报刊上看到一则招聘 CaII 机推销员的广告，便毅然投入 CaII 机的推销工作。当时了解 CaII 机的人很少，其价格也十分昂贵，上门推销产品，不仅费尽口舌，而且常常会吃闭门羹。同时与他一起干的 20 多个推销员，两个月之内就走掉了 15 个，到了第 3 个月便只剩下他和另外一个兼职推销员。他初衷不改，连续跑了好几天，终于售出了第一台。由于他热情讲解 CaII 机的功能，为客户提供额外的服务，有时客户 CaII 机出了故障，就是深更半夜，他也随叫随到。后来情况好转，他的星光传讯公司也应运而生。显然，正是那段艰难的开头，才给他后来的辉煌事业打下了坚实的基础。

· 德国兄弟韦纳·西门子与威廉·西门子于 1858 年在伦敦参加组建了西门子—哈尔斯克公司英国子公司，他们争取到了为法国电报局铺设一条海底电缆的合同。新型电缆放入海底作业开始不久，电缆被巨浪刮断，铺设船满身伤痕。当二次再战西班牙海岸遥遥在望之时，电缆又被冲断，而且在大海中消失得无影无踪。后来，第三次努力也失败了。为此，不仅英国子公司遭受到沉重打击，而且总公司的声誉也受到了极大损害，合伙人哈尔斯克由于承受不了压力，从公司中撤走了资金。从此，这家公司更名为西门子兄弟公司。他们没有倒下，拿出了自己的私人资金填补了英国子公司的经济损失，重新制定了方案，开始建设新的家园。

· 美国人乔伊·吉拉德 35 岁那年遭到一次重大打击，不但失去了全部财产，而且欠下了一大堆债，连一日三餐都难以维持。面对失败，他并没有气馁，而是鼓足勇气，去底特律一家大的汽车公司申请到一名推销员。虽然他并没有当推销员的经验，他还是坚定地对经理说：“先生，假如你不雇佣我，你将犯下一生最大的错误，我只要一张桌子、一架电话，两个月内我将打破你最佳推销员的纪录。”态度冷漠的经理终于被他的自信心打动了，同意让他试一试。吉拉德从一张灰尘厚积的桌子和一本电话簿开始了他的汽车推销生涯。凭着重新奋起的坚定信念和不懈努力，他在两个月内的成绩果然超过了那里所有的推销员。一年下来，他推销的汽车高达 1425 辆，创造了吉斯尼世界纪录。

经得起失败的考验，是人才成长的必修课，也是真正企业家的试金石。

## 第五节 危机感

当然，企业家并不是非要到山穷水尽时才显出英雄本色，他们平常就要居安思危。危机意识是他们特有的职业品质。例如：——

以生产滚珠轴承闻名于世的美国蒂姆肯公司，在经济复苏的早期阶段便大力采取提高效率的措施，以保证自己安然渡过下次经济衰退。他们投资建设了两家高技术的轴承工厂，改变了过去根据不大可靠的预测来安排生产的作法，而是按照客广实际订货来调整生产，随时提供 26000 种标准轴承中的一种。这样做的结果是一方面满足了客户的特殊需要，另一方面也降低了库存，节省了资金。

· 生产大型工业设备的英格索尔-兰德公司 1995 年投资 1.7 亿美元用于改进制造工艺方面。在过去的 5 年里，该公司取得了 440 项新工艺的专利权，仅 1994 年就取得 98 项。由于公司没有投资去扩大生产能力，而是在提高生产率方面取得了突破性进展。所以在美国经济增长放慢的情况下，公司的新订货和营业收入都比以前有较大的增长。

· 主要生产各种家用器具的布莱克-德克尔公司自 1992 年以来将投资的 80% 用于新产品的设计和改进生产工艺方面。该公司计划 1996 年和 1997 年两年上市的新产品将超过本公司 85 年历史上的任何两年。公司总经理说他不仅不害怕经济衰退，相反地将利用衰退时机，通过不断上市新品种来扩大该公司所占的市场份额。

虽然韩国三星集团是世界公认的后起之秀，但是，集团总裁李健熙总是在职工面前强调埋头于数量生产的危机。他说：“从 1992 年以来，危机感常常使我身冒冷汗，彻夜不眠。三星如果安于现状，别说是想要发展成一流的企业，就连三流也保不住，我们确实处在悬崖之巅。”他所提出的口号里“不成为一流就无法生存。”其理由是，许多过去被誉为世界超一流的企业也处于动荡之中，其中一些企业已经永远从地球上消失了。从《财富》杂志每年公布的 500 家大企业名单看，企业的平均寿命力 30 年左右，即每 10 年 500 家大企业就有三分之一被淘汰。除了几家特殊的公司外，30 年前的 500 家大企业中，至今还维持其地位的企业寥寥无几。——

## 第六节 战略头脑

可以看出，危机感是一种预见力。显然，企业家们不只是低头拉车，更要抬头看路，他们是一群高瞻远瞩、叱咤风云的人物。例如：

· 美国可口可乐公司董事长兼总裁罗柏托·戈伊苏埃塔出生于一个富人家庭，而他并没有利用这种关系寻找工作。他根据报上一则不具名的广告，去可口可乐哈瓦那分公司谋得了最低一级化学师的职务，每个月只有 500 美元，朋友们认为他发疯了，而事实证明这也许是他最明智的决定。

戈伊苏埃塔喜欢寻找一种建立工作程序的方法，甚至在担任总裁之前就拟定了一份两页长、题为《总裁的职责》的文件，其中概括了他能委派别人做的和不能让别人做的事情。在制订方案以后，戈伊苏埃塔便会坚持到底。他甩掉了未达到他利润指标的公司，抵制了进入电缆和制药业务的诱惑。他使公司重新致力于软饮料业务，推出了没有咖啡因的可乐，使营业情况大为改观。

· 美国通用电气公司董事长兼总裁约翰·韦尔奇在获得化学工程博士学位后选择了通用电气公司。该公司一直试图生产所有的电器，从烤面包机和电吹风机到喷气式发动机，其中有许多是艰难的、周期性的业务，利润率比较低。由于它非常庞大、组织严密而且产品多种多样，因此能够免于遭受全球竞争和技术变革的威胁。

对于他来说，创造财富的整个概念不是一种思想，而是比赛本身，优胜劣汰的规则是，强大的得以生存，大的、速度快的才能参加比赛；赢得越多，创造的财富就越多，他说：“别做赢不了的事情。在市场中排在第三、第五位的业务连上帝也帮不了它们。它们不管怎样总是要失败的。”1981年，他把公司的经理们叫到一起制订方案，提出公司经营的业务必须在全球市场排在第一、二位。他对他们说，否则，我们就卖掉或关掉公司。

· 霍英东先生在大陆的投资和捐资很多，他个人和基金会有条原则，没有经济效益基金会难以维持，但没有社会效益则坚决不做投资。在这之中不只是简单的投资意愿，而是含有深刻的生财、理财之道。霍英东开发南沙一没有用国家贷款，二没有用社会的耕地，而是在荒滩上围海造田。

开发南沙的第一个项目是虎门轮渡，已于 1992 年建成通航。现在从南沙到香港每天六进六出，客流量几千人，只需 70 分钟就可到达。霍英东先生说：“全世界经济最重要的城市都是河海连接的地方。纽约、东京、鹿特丹和上海都是这样。珠江水最深的地方就在番禺的南沙镇。近年来，全世界发展最快的地方就是珠江三角洲和长江三角洲。1997 年香港回归后，中国的改革开放还要再上一个大台阶。”

企业家的大胸襟、大手笔跃然纸上。他们不是鼠目寸光的小人，而是高瞻远瞩的英雄。

## 第七节 人际关系专家

企业家不是自己包打天下，而是要调动其他人一起实现战略目标。他们要和各种人打交道，包括部下、职工、用户等等。可以认为，与人相处是企业家最得意的强项。

对部下——对于企业家来说，有各种各样的部下，有的能力差但比较好领导，有的能力强但不好领导，因此，必须因人而异，才能调动更多人的积极性，例如：

- 茹丝葵是美国最高级的牛排餐厅，有 37 家连锁店，其营业额达 8000 万美元，总裁茹丝说：“我发现成功的管理在于会用人。我喜欢雇用比我能干的人，这样才能从员工身上学到更多的东西。比如，我曾雇用一位深谙财务管理，而且擅长和银行打交道的经理人，比起我来，他更精干与人沟通，我总是雇用一些比我知道得多的人，因为我深信，他们知道得比我多，将对我的事业发展有很大帮助。”

- 鲍勃·诺伊斯是美国人家喻户晓的工业家和电子学家，1949 年秋天，他获得麻省理工学院博士学位后，选中了一个不起眼的菲尔科公司，在那里干了 3 年之后，创建了费尔柴尔德半导体公司，以非凡的能力使众多才华横溢但个性极强的人团结在一起，他相信人们，体面地、平等地对待他们，尊重他们的能力，所以能够把那些自我意识很强的、难以驾驭的“将军”们保持在控制之下，使之相互协调，以实现最终的目标。他本人也获得了“硅谷的艾森豪威尔”的雅号。”

- 亚利在芝加哥的凯悦饭店干了两年的清洁部经理，由于苦无机会升为饭店总管，随即打算到废弃物再生公司觅得一份职务。饭店副总裁爱才若饥，力邀他主持一项减少旅馆垃圾的方案，结果亚利于得有声有色，后来公司干脆帮他开设了一家废弃物处理咨询公司。

- 颜开臣在制衣、电子、地产、股票、大宾馆等五条战线同时出击，他成功的决定性因素在于调动了手下人的积极性和创造性，他在重大问题决策时不独断专行，而是经常与助手召开对话会。平时社交活动和日常工作都放手交给高级职员去处理。他不把自己培养出来的人视为私有财产，如有独立经营愿望和能力的，他不仅不阻止，反而支持他们自立门户。

对职工——善待职工是企业家的看家本领，例如：

- 美国通用汽车公司总裁杰克·韦尔奇为铲除官僚的指挥与控制体系，提出了“献计会”的办法，即把一天当中没有机会彼此交谈的人们召来，参加公司的会议。由于职工们发现献计会不是讲空话的场所，于是提出了许多更好地做工作的办法。比如，电焊机的选购过去只能由白领工程师作出，而现在允许焊工选择和订购他们使用的机器了。

- 日本苏迪克公司的业务以开发电机为主，董事长古川确定了一个分红制度，如果年末收入超过年初制订的目标，就拿出超过部分的 10%，平均分给职工，1982 年便拿出销售额多出的 6 亿日元的 10%，分给工作 1 年以上的职工，平均每人分得 30 万日元左右。

- 美国最大的杂货分销商沃尔玛特的创业人山姆·威尔腾坚持职工分红制度，他特别注重意见的沟通，在其总部常常有多达几百人参加的高级主管会议，他还经常莅临星期六的朝会，为数百名员工颁奖，

- 玛丽·凯是美国一位出色的女企业家。她在《用人之道》一书中详尽

阐述了“家庭第一，工作第二”的经营信条。她说：“公司领导人必须关心神圣不可侵犯的家庭，无论是叫人扔下有病的孩子去工作，还是不让人观看家人生活中重要的里程碑都是错误的。”握手是生活中最平凡的事，但同总经理握手就不那么容易了。如果在同总经理握手时，他把你当作世界上最重要的人物，全神贯注，还说了些风趣而亲热的话语，你的感觉又如何呢？这是玛丽·凯当职员时，总经理以不耐烦的神色同她握手后，她暗暗下决心形成的自己的风格。她还注意“听”的艺术，如果有人走进办公室同她交谈，她便决不让任何事情来分散自己听话的注意力。——

· 美国 IBM 公司首脑沃森认为他成功的秘密在于具有“领导别人的本领”，沃森父子相信，公司最大的资本不是金钱和物资，而是人。

IBM 强调人人要创造自己的特色和个性。所有部门经理都要理解员工工作满足感的价值，不断给员工以鼓励，用承认、提升和金钱等方式对较好的成绩进行奖励。干得出色的则可拿到格外丰厚的工资。——

对客户——“顾客就是上帝”，这并不是什么耸人听闻的口号，而是许多企业家的诺言，例如：

· 英国马克斯-斯潘塞公司是当今世界上生意最兴隆的联营百货店，按照其创始人迈克尔·马克斯确定的传统，商店至今都不给顾客开发票，顾客也勿需出示发票就能退货，只要是在这个店买的东西，几个月后在哪一个分店都可以退货。

· 德国企业家文特豪斯特先生的信条是，为赢得顾客，必先信任、尊重顾客。他在刚刚办企业时，一夜之间祸从天降，仓库计算机全部被盗光。他没有灰心，在保险公司赔偿损失之前，他跑遍了每个客户，为不能如期交货而诚恳道歉。在申请到货款和从保险公司得到部分补偿后，他又重新购货，并挨家挨户送货上门，结果得到了顾客信任，生意越做越红火。——

· IBM 创始人老沃森宣布，IBM 要成为世界上提供最佳服务的公司。他坚持，IBM 必须成为一个以顾客为中心的公司。一些医院之所以选择了 IBM 的电脑系统，是因为 IBM 的销售人员耐心地访问医院上上下下的有关人员，他们不说专门术语，不用高深的知识吓唬人，而是根据医院的需要，努力解决医院的实际问题。他们向顾客保证，在 24 小时之内解决顾客的任何抱怨和疑难，有的要求必须在 60 分钟内解决。有一家用户的机器发生了故障，IBM 的 8 位修理人员，在数小时内从世界各地赶到，其中 4 位来自欧洲，1 位来自加拿大，1 位来自拉丁美洲，这样的高效率使用户深受感动。——

## 第八节 现场主义

企业家虽然是企业的首脑，但并不是高高在上、脱离实际的官僚。他们往往要亲临现场，掌握第一手情况。美国零售业的排头兵、沃氏连锁店董事长萨姆·沃尔顿声明显赫，腰缠万贯，终生享用不尽。沃尔顿曾经夸下海口：每年至少要把所有的商店巡视一遍。然而，面对已经开设的 1650 家分店、200 家俱乐部和平均每年 150 家新开张的商店，他只好买了一架飞机来往于各个商店。那么，他是如何巡视商店，了解下情的呢？

- 每天天还没亮，沃尔顿已步入某家店铺，和值夜班的招待喝咖啡，对下属予以鼓励，并倾听顾客的意见。当然，你必定要看一下帐目，遇到问题，当场解决。

- 没有人确切知道沃尔顿会在什么时候巡视哪一家商店，即使有一个计划，他也不写在纸上。一天上午 7 点左右，沃尔顿来到孟菲斯附近的第 950 家商店，店门还上着锁，看门的店员一看见这位戴着棒球帽的老头，禁不住大惊失色。沃尔顿看了盈亏帐，审查了商店 30 天、60 天和 90 天的工作安排，询问商品的性能、价格和销售情况，并随时按下微型录音机的录音键，发出指令。他把所有的人都叫来，席地而坐，在谈话的同时，也检查了地板的干净程度。

- 他不仅鼓励员工购买本公司的股票，而且要把职工都培养成商人。他要求职工成为商店和公司的主人，知道成本的贵贱、利润的大小、物价的涨落等等。他常常询问职工对商店经理的反应，如果反应是不冷不热，他使用录音机录下来；如果反应不好，他就会安慰职工并很快把这位经理撤职。

- 一次，沃尔顿走进其它公司的一家食品店，看到店里的食品便宜得令人难以致信：牛奶每加仑 99 美分，香蕉每磅 19 美分，面包每只 15 美分。原来，当地的食品业企图把沃尔顿挤走，从而展开了一场价格战。看到这种情况，沃尔顿眼睛一亮，似乎给他的事业开创带来的契机，第二天，沃氏公司打出广告：牛奶每加仑 69 美分。

他经常头戴棒球帽，身着普通工作服，出没于银行、商店和加油站，甚至上街兜售绵袜，外出旅行的费用少到不能再少；他亲自驾驶飞机，没有副驾驶员，不带秘书，不带助手，也不带小汽车，有时带上两名顾客，那是为了让他们看一看商店的服务，征求他们的意见。

沃尔顿认为，巡视商店是他最重要的事情。他说：“别的事可以不做，但不到商店看不行，当我走出商店时，我知道我帮助了我的店员，同时我也了解了情况，谁干很好，谁干得不好，什么事情需要拍板，我清清楚楚。”

## 第九节 节俭

企业家不缺乏金钱，那么，他们是不是都过着花天酒地的生活呢？恰恰相反，前边提到的沃尔顿就是一个例子。实际上，许多企业家在生活方面非常注意节俭，就象普通人一样，他们对自己的刻苦与对事业的“一掷千金”形成了鲜明的对照。例如：

- 特鲁塔·卡西是美国一家快餐连锁店的创始人和董事长，仅在亚特兰大的餐馆 1995 年的营业额就达 3.98 亿美元。他把全部精力都投入到事业中去，以慷慨向儿童捐款而闻名。他有一栋并不豪华的住宅，他所驾驶的轿车已经是 10 年前的型号了，而且更感兴趣的是最近只花了 2500 美元买的旧卡车。他自豪地说：“我买的任何东西都是便宜货。”

- 日本房地产名人吉本清彦在节省方面也出了名：如果外出参加宴会，他每次一定把没有吃完的菜带回家来。

- 台湾著名企业家、台塑集团董事长王永庆可以为投资设厂一出手就是几亿新台币，而在家里使用肥皂、牙膏等不允许有半点浪费。即使宴请宾客，也不讲究排场，大都是以台湾小吃招待。

- 台湾亿万富翁沈庆京平常不修边幅，西服款式不够新，料子不够好。不过，若是发现公司内的影印纸消耗过多或者电灯没有随手关掉，他就会予以严厉的批评。

还有的企业家看上去似乎像一个吝啬鬼和守财奴。例如英瓦尔·坎普拉德是瑞典伊克亚家具连锁公司的创始人，他的公司年营业额约 85 亿马克，利润 6 亿马克。为了节约，他很少乘出租汽车，而是坐公共汽车或有轨电车上班和外出。为了节约，他的经理们坐船坐二等舱，坐飞机坐经济舱。有一次，他的瑞士分公司淘汰了一辆旧的沃尔沃牌小汽车，他觉得这辆车还够好，就自己把这辆车买下来。有时他和工作人员打赌，但赌资仅仅为“半瓶威士忌，”

- 泰国华人企业家颜开臣创业时连一毛钱都精打细算，每天走半个小时去上班，连公共汽车都舍不得坐，每天只抽四支烟。现在尽管他已经腰缠万贯，但是仍然保持着中国人节俭的美德，衣着饮食都不讲究，在厂里与职工一同进餐。

## 第十节 崇尚文化

企业家不仅是经济专家，也是文化专家。文化包括企业文化与社区（社会）文化。

企业文化——不管是欧美的企业，还是亚洲的企业，许多企业家都注重发展独特的企业文化，例如：

· 美国英特尔公司的文化有六项准则：结果导向、遵守纪律、尝试风险、质量至上、客户服务以及员工满意。副总裁虞有澄指出：“英特尔管理上的另一大成就，就是训练出自己的总经理。”他举出一些具体的、看似微不足道的小事情，如公司内人人平等、事事从简的管理观念，高层管理人员一样上班守时、没有私人办公室和停车位等等。

· 香港恒生银行董事长何善衡常常与职工一起研究学习“道德修业之道”。他将经商数十年的阅历精粹汇集成书，名曰《阅世浅谈》。在该书中，他经述了《礼记》、《论语》、《孟子》的言论，教诲年轻人注重道德修养，要“立志、勤奋、戒贪、礼貌待人。”

· 日立化成公司总经理横山亮次先生认为自己的经营思想是以儒教的“礼”和佛教的“持戒”为基础的。所谓礼即是对他人的爱护。同时，他又主张需要严格要求，这正如禅语中所说“石中有火，不打不发，人身亦如此”。对于孟子的“爱人者人恒爱之，敬之者人恒敬之”这一语录，他的解释是“爱人即是保护在车间劳动的人不受事故伤害，所谓敬人就是要注意做到除密切同上司、同事和部下的关系外，也不能给顾客添麻烦”。他为公司制定了《经营指导思想》、《日立化成纲领》、《企业行动准则》、《信息联络基准》、《职工手则》等许多规章制度，编印成册，职工人手一份，

社区文化——企业家并不只注意企业内部的小天地，也注意到为繁荣地区文化做出贡献。例如：

· 日本西武百货公司总经理堤清二制订了开发东京池袋地区的计划，首先改善交通条件，协助修建高速公路，扩大停车场。然后根据新的消费趋势，扩建文化设施，竖立雕塑等艺术造型。他们还常常举办音乐会、美术展、中国文化展等活动，推动整个地区的气氛从过去单纯的商业型转化为格调高雅的娱乐型。

· 香港亿万富翁何善衡设立了慈善基金，每年捐赠给慈善机构。早在1937年就在广州家乡河南石溪兴办小学，为桑梓学童提供免费教育；70年代又给家乡捐助拖拉机、汽车。万能缝纫机等；80年代初，又捐资建成石溪医院；1986年捐资2000万港币，建立中山大学管理学院。

· 日本最大的出租清洁用具公司老板铃木教导所有的员工上班前和下班后都必须在佛像前念经。所有的员工和加盟店主，都要被送到京都参加为期三天的精神训练课程。第一天去拜访一般家庭，并做免费浴室打扫工作；第二天，他们必须到街上去自己找一个免费服务一天的工作；第三天是打扫学校。

这些企业家坚信，只有把企业融入社会，才有辉煌的未来。

## 第 12 章 CI 战略 从模特到符号

### 第一节 信号系统分类

众所周知，CI (Corporate Identity, 企业识别或企业形象识别) 是一种经营战略，即运用视觉设计和艺术再现方法，将企业经营理念、管理思想以及生产经营策略等传播给企业职工和社会公众，以塑造良好的企业形象，使公众对企业产生一致的认同感，从而赢得社会大众对企业的肯定和信赖，提高企业市场竞争能力。换句话说，CI 是一种通过对企业的“整体包装”技术，以实现与社会的沟通和与其它企业相区别，从而战胜对手的基本策略。具体来说，CI 包括三个部分：理念识别 MI (Mind Identity) 行为识别 BI (Behavior Identity) 和视觉识别 VI (Visual Identity)，其主要内容是：

- 理念识别 MI 包括经营宗旨、指导思想、企业文化发展方向等，如企业精神、发展信条，经营原则、企业歌曲、总经理座右铭、企业标语口号等等。
- 行为识别 BI 分为两大部分，即对内进行干部教育、职工培训、生产福利，工作效率、工作环境与气氛，研究开发等等；对外进行市场调查、产品开发、公共关系、促销活动、公益文化活动等等。
- 视觉识别 VI 也分为两大部分，基础部分包括企业名称、企业及品牌标志、企业名称及品牌的标准字、标准色和辅助色等；应用部分包括事务用品、广告媒体、交通运输、衣着、室内、建筑、环境、展示，包装的设计等等。

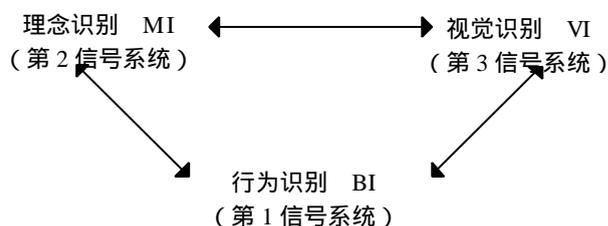


图 12.1 CI 信号系统分析

现在我们用信号系统理论对这些内容加以分析。请参见图 12 人行为识别的是靠企业的实物和实际行动向外部展示企业的形象，按照巴甫洛夫的观点，这属于第一信号系统；理念识别主要是将企业文化和企业精神凝缩成最简洁的、口号式的一句话，由于它们主要是由一些文字所组成，所以，按照巴甫洛夫的学说，它们应该属于第 2 信号系统。至于视觉识别，不论是品牌还是商标等都是一定的、具有法律意义的图案或符号，所以，也可以称之为“第 3 信号系统”。如果说行为识别好比服装模特般的实际展示的话，那么，理念识别属于文字符号展示，而视觉识别则属于图案符号展示了。

下边，就若干主要问题加以说。

## 第二节 企业理念

如前所述，所谓理念识别，是指一个企业经营宗旨的定位，企业形成独特的经营理念，一方面树立起了企业的精神支柱，提高内部凝聚力，一方面区别于其它企业，从而确立企业在市场上的形象。

各种各样的社风——日本的许多大企业都有自己独特的经营理念，它们称之为“社风”。现将一些企业的社风举例如下：——

- 松下电器公司：善尽产业人的本份，积极改善国民生活，促进世界文化发展。

- 东芝公司：站在尊重人性的立场，创造新的价值，努力塑造富裕与健康的生活环境，借此为人类社会的进步和发展面做贡献。

- 日本电气公司：靠电脑及通讯产业的发展，促进社会的整体需要。

- 卡西欧计算机公司：创造与奉献。

- 三菱电机公司：技术与创造力。

- 本田科研公司：面向国际，为顾客着想，生产物美价廉的产品。

急流勇变——上述社风并不是一成不变的，而是根据外部环境以及企业自身的发展情况而不断变化。例如，多年来，索尼公司独尊技术，在所有的电子产品中，索尼发明的产品和技术最多，人称“技术的索尼”；与之下同，松下的零售店遍及全国，使得松下的产品走进了千家万户，人称“销售的松下”。后来双方都发现了各自的弱点，它人决心弥补自己的不足。索尼意识到如果过于倡导“技术第一”，难免会在销售方面落后于人，所以他们决心改变社风，提出“用户是技术的上帝”，让技术人员定期去零售店调查。相反，松下认识到仅仅热衷于销售的企业很可能会忽视技术开发，所以，他们提出了“技术即经营”的口号，成立了“技术开发本部”，总经理亲自兼任“本部长”，领导整个松下集团的技术革新运动。——

聘请顾问——在一般的情况下，企业可以自己确定企业理念，但有时也需要外来的帮助，例如日本东京银座的松屋百货公司刚成立不久，就面临百货行业不景气的局面，他们决定聘请 PAOs 公司为其设计 C1.PAOs 公司经过调查，首先修正了松屋的经营理念，放弃了“顾客第一主义”这个冠冕堂皇的口号。因为当时已经是几乎没有顾客上门了，哪里还称得上什么“顾客第一主义”呢？当务之急是集合可能的顾客群。因此，松屋百货公司改为奉行“集客第一主义”的经营理念，树立了三个基本方针：一流产品的价值；创造与竞争对手的差异性；树立前瞻印象。由于确立了富有个性的企业经营理念，结果使松屋百货公司一跃成为该地区最受欢迎的百货公司。——

### 第三节 与社会融为一体

所谓行为识别是看企业的具体活动，人们不仅要“观其言”、更要“看其行”。企业行为在内部包括进行干部教育、职工培训、生产福利、工作效率、工作环境与气氛、研究开发等问题，由于这些问题已经在其它部分有所涉及，因此，在这里只介绍对外的一些活动，特别是公共关系、公益文化活动等等。许多企业认识到，企业不能仅仅向顾客出售商品，还与社会有着多种的关系，企业必须端正态度，担负起自己的社会责任，得到社会的认可，寻求与社会的和谐。

环境保护——企业必须考虑在扩大生产的同时，如何才能防止污染环境，许多国家对此制订了更为严格的规定，例如：

- 德国、英国已经制订了把对环境有益的产品贴上标签的方案，丹麦禁止使用不能回收和重新罐装的啤酒和软饮料容器，瑞典的富豪公司将回收问题列入汽车公司的战略等等。

- 美国美孚石油公司每年在全球环保方面开支超过 10 亿美元，750 名专家专职从事对环境、健康和安全的的工作。1956 年，美孚公司设立了环保及健康计划，1978 年成立了环境、健康与安全部，公司行政委员会每年举行一次促进环境、健康与安全的研讨会。公司每年还举办为客户提供如何安全地管理、使用及处理公司产品的培训。

当然，我们并不能认为，环境保护仅仅是企业方面的支出，它同时会形成一种新的产业，有的科学家预言，环境净化将形成很大的买卖，比如美国的公司可能用它们在这方面的技术和知识去赚钱，有些公司可能因为支持国外的环境保护主义而得到好处。——

利己又利人——环境问题并不只是对社会有利，职工是环境污染的直接受害者，因此，如何对待职工与如何对待公众是一个问题的两个方面。一些现代化大企业已经注意到了这一点，也有一些企业做得很出色，韩国浦项钢铁企业的光阳炼钢厂就是其中的代表。

光阳炼钢厂经填海而建成，占地近 1500 万平方，现在年产粗钢 1140 万吨，按单一粗钢产量占世界第一位，每年要吃掉铁矿石 1850 万吨、煤炭 900 万吨，产生的废气、污水、炉渣和粉尘不计其数。但是，人们在这里看到的却是这样一番景象：——

- 光阳厂自投产至今，光阳湾的水质同以前相比没有变化，鱼类和海鸟栖息的生态环境保存完好，工人下班后可以在钢厂附近的岸边钓鱼。

- 光阳厂周围绿树环绕，厂区内树绿花红。这里看不到炽火浓烟，听不到震耳轰鸣，也闻不到刺鼻气味，高耸的烟囱冒出的是缕缕白色的蒸气。经检测，工厂的空气清洁度比首都汉城要好 3 倍以上。

- 在生活区，映人眼帘的是苍松翠柏，骄杨健竹，还有错落有致的公寓和构思新颖的造景。

总之，参观者得到的印象是，这里是一座典型的花园式工厂，说它本身就是一个大公园也毫不为过。

光阳人之所以能做到这一点，是因为他们的“人类与环境协调”、“产业与环境协调”的意识十分浓厚。他们认为，破坏环境就是破坏人类自身的生存空间，以牺牲环境为代价追求产业开发的作法等于犯罪。从外部原因看，在当今国际竞争中，出现了将商品出口同环境质量相联系的新动向，光阳人

也必须把与环境协调当成重要的经营理念。

他们的主要措施是：

- 坚决摒弃“先发展生产，后治理环境”的传统作法，在工厂设计阶段就按照国际高标准一揽子考虑环境保护问题。

- 建立科学的环境监测体系，强化环境保护科研。在生产启动后，通过严格的环境监测，及时发现隐患，采取果断治理手段。厂内建设了一整套防范和治理空气、水污染的设备，通过自动化环境监测中心，对厂区与附近地区进行严密的测量管理。

- 在环境保护方面不惜重金投资，在建厂时环境保护投资约为 10 亿美元，占总投资的 11.4%，目前每天用于环境保护的资金达 22.7 万美元。

1992 年光阳厂科技开发费约 2.34 亿美元，占销售额的 2.3%，其中相当一部分投向了环保技术研究。

“资源有限，创意无限”，这是光阳厂的标语口号，也是他们实际工作的生动写照。

服务于社会——除了环境保护外，企业还在努力为社会做出更多的贡献，关心雇员、关心社区正成为许多企业的立业之本。例如：

- 香港护肤护发用品商店定期召开雇员大会，每个雇员都可以在会上畅所欲言。他们还主动为社区服务，包括最高领导人在内的每个职工每个月都要安排到社区工作半天，当然。工资由商店照付。

- 在日本，越来越多的企业热衷于开展为社会服务的活动，范围包括福利、医疗、学术教育、文化艺术、自然保护等等。大阪市设立了“企业市民活动推进中心”，负责引导企业从事这方面的活动。住友生命综合研究所的一项调查表明，有自发性（职工按照个人意愿进行的）服务行为的企业占 69%，有 60%的企业对职工从事服务提供资助。例如，冈山县一家公司的职工因地区活动到外地出差时，公司给予了有偿休假的待遇，并对旅费进行补助，基本上相当于公司业务出差。有组织地为社会服务的企业占 36%，提供资金或物品或开放设施的占 45%，提供各种技术援助和开办义务讲座的占 10%。有的大贸易公司每年春夏时节邀请一些单亲家庭和保育机构的儿童，开设“自然课堂”，由公司女职工参加照料工作。

- 许多英国的大公司制订了“道德守则”，一些公司还委派了“道德专员”，典型的道德守则包括如何善待顾客、供应商、邻居和雇员。因为这些企业感到，越来越多的消费者是基于“非商业因素”作出购买决定，公司必须注重商业道德。

- 日本的丰田、索尼等大公司同样善待供应商，不论是顺境还是逆境，从不拖欠帐款，这样就能保证货物的质量，也令顾客所满意。

慈善事业——企业一方面可以自己具体干一些事情，也可以捐款赞助，间接地干事情。例如：

- 台湾“统一”集团以 2000 万元设立了社会福利基金，每年增加 1000 万，这些钱主要用来帮助急难的穷人。

- 香港海裕集团是一家由物业投资、金融服务、食品零售加工、冷藏仓库和印刷出版等组成的多元化国际投资控股公司，近年来，它不仅大量投资内地的物业、餐饮业，还热心社会公益事业，为首都师范大学、北京汇文中学捐赠了 150 万元和 300 多万元，用于改善办学条件和提高教师待遇。

- 日本最大的零售业企业大荣公司在日本拥有 3 万家连锁店，它还经营

房地产、旅馆业、金融业和高科技企业。1991年，大荣公司捐赠1000万日元支援中国基础教育的发展；1995年，大荣公司与中国国家教委的代表在北京签署了为期5年、每年向地方教育局捐款1000万日元的备忘录。 —

·美国洛克菲勒公司早年就曾将大批资金用于各种社会公益事业。多年来，美孚公司积极支持文化、体育和社区活动，设立奖学金赞助教育事业。公司的慈善机构曾赞助美国国内1000多个教育、文娱、健康、文化和艺术活动，近年来还赞助电视节目、展览会和举办免费演唱会。1994年，公司设立了美孚百周年教育基金，第一笔捐款用于帮助中国国家教委在北京建造一个语言实验室，第二笔将用来建造一座流动的计算机试验室，它将出现在北京各个中小学，帮助这些学校进行计算机教学活动。

美孚的企业精神是“取诸社会，用诸社会”。洛克菲勒认为：“极富人正像我们其他一切人一样。假使他们因有钱而得到愉快，它来自能做一些使自己以外的某些人满意的事。” —

#### 第四节 品牌与商标

最新研究表明，发达国家向世界市场的进军，已经由产品输出、资本输出发展到品牌输出。美、日等国都有专门的命名公司，1987年上半年，美国的命名公司为919家公司和产品进行了命名或更名，比1986年增加了59%。

企业名与产品名可能是相同的，也可能是不同的，在这之中略有奥妙。

企业与产品同名——企业与产品同名的好处是记忆简便，我们还可以看到这样一种情况，即企业名称的变化也反映了走向市场、走向世界的程度。例如，日本索尼公司50年代创建时叫“东京通信工业”，是一个完全日本式名称的小公司，其所生产的盒式录音带起初被命名为“Sonic”（音波），商品名定为“Soni 盒式录音带”（注意这时企业名与产品名并不一致）。决策者们到国外了解情况，人们反映厂名难记，品名更难记。于是，他们决心顺应国际潮流，改变名称。联想到英语的“小宝宝”是“Sonny”，便把“n”省去一个，同时把外国人反映发音困难的“东京通信工业公司”改为“索尼公司”，并以“Sony”注册。

新的命名在国际上通用，妙在其中，深受欢迎。后来曾有“索尼”食品公司、“索尼”巧克力等厂家冒牌充数，以假乱真。索尼公司以《防止不正当竞争法》为武器提出侵权诉讼，被告查遍世界上所有的字典也没有找到“Sony”这个词，只好败诉。“索尼”公司产品质量上乘，再加上品名亲切好记，很快名声大振，公司也成为了世界著名的生产半导体收音机、录相机、彩电类的跨国公司之一。

企业与产品异名——出现这种情况可能有各种原因，比如一个公司有不同领域的产品、收购其它公司的产品等等。例如，许多人知道“万宝路”牌香烟是美国菲力浦·莫里斯公司生产的，但是，没有多少知道“卡夫卡”牌酸奶与奇妙酱、“果珍”饮品、“麦氏”咖啡（麦斯维尔咖啡）以及“米勒”牌啤酒是哪家公司生产的。其实，这些名牌产品均出自菲力浦·莫里斯公司之手。该公司从美国通用食品公司买下“卡夫卡”、“麦斯维尔”等品牌之后，继续在广告中突出这些产品的形象，其原因除了这些商标已经形成了巨额无形资产外，更重要的是在全球禁烟活动此起彼伏的情况下，不要让“烟草公司”的形象吓走那些禁烟的消费者，所以，最好的办法是不让公司本身在产品的广告中露面，其结果令人位笑皆非：无数的禁烟消费者帮助了烟草大王。

不惜血本——为产品命名绝非轻而易举之事，许多公司为此大伤脑筋，不惜工本，可以说是达到了“名不惊人死不休”的地步。例如：

·美国英特尔公司原来只是用386、486等数字命名电脑微处理器，这样容易被人仿冒。在为586命名时，他们决心另辟溪径。他们成立了命名小组，在公司内部公开悬赏征名，后来又聘请了一些专家，进行了市场调查。在最后的筛选时，集中在3个方案上。公司总裁葛洛夫听完了大家的陈述后，留下了一句话“非常感谢大家的参与”，便离开了会议室。谜底直到几天之后才在全美电视新闻中揭晓：“我们下一代的微处理器称为：Pentium 处理器。”原来Pentium是一个新合成词，“pent”在拉丁文里是第五的意思，正好符合第五代微处理器的身份，而以“ium”为结尾听起来像是一种新元素，容易激起大众的好奇心。果然这种品名对推广很有益处。后来又在东南亚征集中

文译名，最后被定为“奔腾”。

- 美国可口可乐确定中文译名时，请汉语专家亲自翻译，认真研究了中国市场、传统文化和审美观点，最后得到了音意皆佳的品名。

- 台湾一家电脑公司为了更改英文名称，从上万个名字中选出 5 个，又拿到欧美等国查对有无同名，经半年时间才完成命名工作。

- 美国美孚石油公司拨款 140 万美元用于选定商标，他们组织了心理学、语言学、社会学和统计学家耗时 6 年，对 55 个国家的语言、民俗进行调查分析，提出了 1 万多件草案，最后选定了“埃克森”这一响彻全球的名称。

## 第五节 广告的魅力

品牌、商标确定后，还要选择媒体进行宣传，首当其冲的是广告。下边是几个有趣的例子。

男子汉的气概——万宝路最早是女士香烟，但销路不佳。后来菲利浦·莫里斯公司高薪招聘广告大师伯内特策划广告。伯内特经周密调查和深思熟虑。大胆地向菲利浦公司提出，必须忘却涂脂抹粉的女子香烟，创出一个闻名世界的男子汉气概的香烟来。这个以牛仔为主角的新广告问世后，果然使万宝路香烟销售量一下子上升了3倍。如今，万宝路香烟世界销量第一，所销3000亿支香烟用5000架波音707才能装完，世界上每抽4支中，就有一支万宝路。

那么，究竟吸烟者为什么这样喜爱万宝路呢？美国金融权威杂志《富比世》专栏作家勘特鲁特·布洛尼克1987年调查了1546名万宝路爱好者，他们说是因为万宝路味道好，烟味浓烈，使人感到身心愉快。但布洛尼克对此表示怀疑。于是他又作了第2次调查实验：向万宝路瘾君子以半价提供筒装的、质量完全相同的万宝路香烟，结果只有21%的人愿意购买。原来，这些烟民真正需要的是万宝路广告包装带给他们的满足感，他们每天平均将万宝路香烟拿出口袋20-25次，即使不抽，也要看上两眼，感受男性的力量，而且它还成为了人际交往关系的标志。”

抓住儿童——与万宝路情况相反，日本三菱重工似乎是把宝押在了孩子的身上。面对中国空调机市场，三菱重工不仅排出了最整齐有力的产品阵容，而且制定了严密的推销计划。他们不惜重金购入了日本著名动画片《森林大帝》的著作使用权，以“白狮雷欧”作为1996年度三菱重工空调宣传的吉祥物。《森林大帝》的作者是日本著名漫画家手冢治虫，他的《铁壁阿童木》早已被广大中国儿童所熟悉。这次三菱重工除了制作一系列吉祥物外，还将在5、6月份在中国各地101家电视白赞助播出最新续集26集的动画片《森林大帝：前进！雷欧》。显然，三菱重工不仅是要通过雷欧一家和睦的场面来表现温暖家庭的主题，更是想要借助百兽之王白狮雷欧的形象来象征三菱重工空调机的“空调之王”的地位。

可口可乐——可口可乐公司从1883年商标注册以来已经100多年了，1993年销售额约96.9亿美元，利润30.7亿美元。该公司平均每年的广告费达1.84亿美元。

1992年1月1日起，该公司在同一时刻在100个国家电视台的主要频道上播出电视广告节目，而且广告内容还要符合各国国情，其规模之大、费用之高，堪称世界之最。

例如，1992年3月28日中国中央电视台新闻联播之后的《可口可乐时刻》广告片，一改以往的“洋味浓郁”，而表现出温情脉脉的中国味。此片首次为中国演员和摄制人员参与，实景也选自中国，从策划到完成历时9个月，在北京、天津、上海、广州等18个大城市电视台同时播出，首播前，又专发两辑特别预告片，确实产生了轰动效果。同时，可口可乐公司在1992年到1993年两年间，在中国发展了12家合资企业，1993年又追加1.5亿美元，新建一批装瓶厂，从沿海走向内地，逐步占领了中国的市场。

## 第六节 百事可乐的“蓝色工程”

最近，可口可乐的老对手、百事可乐公司又掀起了一场引人注目的广告大战波澜。

出其不意——1996年4月2日清早，英国人在报纸亭前惊奇地发现，《每日镜报》以不同寻常的蓝色纸张出版，其头版刊登的带有新装百事可乐照片的大幅广告格外引人注目：“新的，蓝色的，奉献给你——值40便士”。这自然是指广告附带的赠送券。每位读者可用它在任何一家塞夫韦超级市场免费获得一罐新装的百事可乐。当天，百事可乐公司在伦敦盖特威克机场举办了广告展示会，有40多个国家的记者、世界顶尖名模席费尔和克劳菠、网球明星阿加西等应邀出席。法国航空公司的一架协和式客机由巴黎飞抵伦敦，机身被油漆一新，披上了百事可乐的蓝色图案，单是油漆便花费了12.5万英镑。

原来，百事可乐公司最近耗费了5亿美元，策划和完成了一项代号为“蓝色工程”的活动，包括新形象设计和声势浩大的广告与市场推销活动。公司宣布，在未来几个月里，全球生产的近50%的百事可乐都要披上蓝装。到1997年底，在全球190多个国家出售的所有百事可乐都将采用这一新的包装，除了新形象和新风格之外，“蓝色工程”还将对产品质量与新鲜程度制定更加严格的标准。

策划——实际上，这次是百事公司自1989年以来所改换的第9个产品标志。上一次改变的时间是1984年，当时的口号是“新一代的选择”，这一次的口号则是“改变新的一页”。

1994年，公司检查了来自34个国家的2000张摄于自动售货机、广告牌和其它商业材料的照片，并进行了市场形象评估。其中，在中东地区将专门供应皇家使用的蓝色用于自动售货机和冰柜效果最佳，为公司最终决定采用这一颜色提供了依据，当然，这一切都是秘密进行的。

参与这次设计的是一支由公司职员和企业形象专家组成的设计队伍。在做出最后决定之前，他们曾构思了3000多个设计方案。选定的设计以突出醒目的蓝色格状为背景，“pepsi”5个鲜艳的红色字母由下至上竖直排列，设计还包括两个著名的百事可乐三色球状图案。1995年3月，百事公司进行了市场测试活动，将其全新的蓝色设计图案在一小部分地区推出，结果受到了当地消费者的赞扬，其产品销售额增长了9%。

原因——目前可口可乐占世界市场份额为47%，百事可乐约占20%。以前，在一些市场上，由于百事可乐与可口可乐基本上都是红色，容易造成混淆，甚至被一些消费者误解为同属于可口可乐的产品。因此，百事可乐公司这样做，是一种为了割断其产品与可口可乐包装上的同色“纽带”、重塑形象而采取的重大营销举措。估计通过包装色调上由红变蓝，今后这两种牌子的饮料就不会再被弄混。

改换一种颜色，花去5亿美元，百事可乐的这一“换装工程”足以证明产品标志的重要性。

## 第 13 章 费用：从重石到鱼饵

降低成本减少支出是几乎所有的企业面临的课题。但是，这仅仅是在收入固定情况下的结论。随着企业规模的扩大和市场范围的扩大，成本有要能呈现上升的趋势，美国麦金西顾问公司高级顾问大前研一说，21 世纪致胜的关键，在于高成本的竞赛，无论是制造生产，研究发展、自创品牌、建立行销渠道、延揽优秀人才，都需要花费巨额成本。所以，未来将是昂贵的竞赛。换句话说，我们可以看到两种典型的为了提高利润的努力，一种是在保持收入不变条件下降低成本，另一种是在提高收入的同时增加成本。前者好比过河人为了达到彼岸而扔掉重负；后者好比钓鱼人为了钓得大鱼而不惜鱼食。

## 第一节 降低成本

企业减少成本开支有许多办法，而且具有一定的共性。下边是常用的几个方面。

裁减富余人员”——许多企业为了增加竞争力，极力压缩包括福利在内的用工费用的增长，调整劳动组织，以提高劳动生产率。例如：

- 美国 1993 年企业裁员达到 61.5 万人的高峰；1994 年为 51.6 万人，降低了 16%；1999 年又有所增加，仅 8 月份就为 3.32 万人，比 7 月份增加了 43%，如洛克希德-马丁公司预计 4 年内裁员 1.5 万人，占有所有员工的 7%；化学大通银行将解雇 1.2 万人，占员工比例的 16%。——

- 美国全国铁路客运公司 (Amtrak) 为消灭经营亏损，1995 年决定关闭某些线路、减少线路班次和裁减大约 5500 名员工，这一数字约占总数 2.4 万人的五分之一。——

- 伦敦地铁 1992—1993 年度裁员 2400 人，取消了 3300 个岗位，比如他们决定把车辆清洗、车站清扫、电梯维修等工作通过招标交给民间公司去完成，使得清扫开支节约了 3600 万英镑，几乎是原来的一半。——

调整产品结构——对于多品种生产企业来说，可以通过调整产品结构、调整零部件供应来压缩开支，例如：

- 美国福特公司目前有 25 种不同型号的装配台，计划 2000 年将减少到 16 种，目的在于简化设计与生产程序，减少不必要的浪费。他们还将 1600 家零部件供应商减少一件，将零部件的费用减少 20%。——

- 日本人在经济呆滞时期认识到，太多的花色品种、太多的灵活性，甚至于过分地令客户满意是行不通的，例如一家电装公司已大大减少了它向汽车制造厂家提供的似乎是无穷无尽的产品品种。他们认为产品设计的关键不在于往产品中添加些什么，而在于从产品中减少什么，因此，可以把他们实现赢利的窍门归纳为一句话：实行简化。——

降低管理费用——管理费用涉及许多方面，减少管理费用必须从一点一滴做起，曾经出手不凡的日本大企业也想尽了办法，例如：

- 日兴证券公司停止公司高级职员乘公司汽车上下班，目的是领导以身作则，在全公司形成一股厉行节约的良好风气。

- 丰田公司向 270 个部门颁发了介绍各种节约事例的小册子，公司还修改了上班汽油费补贴制度，上班距离不足 20 公里的原则上不再予以补贴。

- 东芝公司下达了压缩出差费的通知，安川电机公司规定不允许同一部门有多人同时出差；富士通公司禁止公司职员出差乘坐豪华车厢，普通职工“出差时尽可能一人独往，做到朝发夕归”。

- 日航公司规定每周三为“定时下班日”，以压缩每年高达 60 多亿日元的加班津贴。

- 电信电话公司调整了房间温度、做到人走灯灭、减少了操作人员洗澡供水量，并决定将每年高达 80—90 亿日元的复印费减少 20%，将每次会议文件压缩到一页纸，且几个人共用一张，甚至于在节约办公用品的规定中，要求每个人不得拥有两块橡皮。

法国安德森咨询公司更是技高一筹，根据咨询人员 80% 的时间是在客户那里的特点，决定按照旅馆出租房间的原则安排工作人员的办公室，即办公室不再是固定的，而是随用随租了。——

一个综合的案例——德国巴斯夫公司采取各种办法降低成本，例如：

- 1992 年本国公司裁员 5000 人，国外公司减少 2000 人；
- 通过放弃自动化和返回手工操作来达到节省开支的目的；
- 通过有限的供货渠道提高服务效率和有利于成本核算；
- 从路德维希港到法兰克福机场 80 公里运送包裹必须从火车、空中客车、和汽车之中选择最便宜的交通工具；
- 取消办公室陈设的鲜花，圣诞节和新年的大扫除也停止，仅此二项就节约了 100 万马克；
- 利用录像会议节约乘坐飞机的时间与机票、租场费和租卫星等费用。

此外，公司还采取了其它一些更为有力的措施，例如：

- 通过职工入股的形式变化节省资金，职工不再用企业批准的资金购买，而要用自己的马克购买，同时要由自己支付股票利润的税收；
- 缩小董事会，董事由原来的 11 人减少到 10 人；
- 出售非盈利的企业，该公司出让了活性油墨公司的股权、对一些工厂进行改组等等，\_\_（另外一个综合性案例参见附录 2）

## 第二节 科技开发

粗放经营与集约经营的分水岭在于科技开发投入的多少，前者的特点是仅仅着眼于量的扩张，后者的特点则在于注重质的提高。

保持高投入——虽然科技开发需要企业的收入，却是不可缺少的，优秀企业都要保证科技开发费用占销售收入或税后利润的一定比例，例如：

- 默克制药公司被评为 1992 年美国十佳企业之首，其成功的秘诀之一就是舍得花钱改善管理和开发新产品，1991 年默克公司科研经费增加了 16%，达 11 亿美元；十佳之一的波音公司在订单减少的情况下，依然将科研经费提高了 27%，达 18 亿美元。 —

- 美国摩托罗拉公司制定了一项“把日本公司驱逐出日本市场”的战略，一方面大幅度地提高产品质量和精简制造程序，另一方面继续把数十亿美元投入研究和开发，仅 1989 年，上述开支即达 18 亿美元，占公司收入的 19%。

- 德国西门子公司业绩突出的重要原因是技术领先，1995 年研究与开发费用占税后利润的 7.4%，为公司电子电气系统开发提供了经费保证。 —

法国企业 1981 年到 1991 年科技开发费用平均每年递增 4.7%。1993 年，法国企业的科研经费达 1061 亿法郎，相当于国内生产总值的 1.5%，这一指标仅次于日本的 2.2%、美国的 1.9% 和德国的 1.8%。大型企业部设有自己的研究中心和实验室。中小企业的技术革新与创造发明活动也很活跃，自 1985 年以来有 1.6 万家中小企业共实现了 2.6 万项技术革新和创造发明。 —

粗放经营的危机——我们也可以从另外一个角度来看待这个问题。有的学者认为，一些产业在到达成熟阶段时，往往采取的是“扩充性投资”，而不是“科学性投资”。例如第二次世界大战后，钢铁工业、汽车工业、家电制品业、橡胶制品业、石化工业等许多产业的蓬勃发展，带动了世界经济的繁荣，而这些科技是根植于 19 世纪的后四分之一，到了本世纪 20 年代，这些产业在科技上就少有突破了。第二次世界大战后，这些产业步入成熟期，不需要新的科技性投资，也可以轻易地扩充、轻易地获取超额利润，而产业危机事实上正在内部酝酿。

例如，台湾石化工业曾在五、六十年代是轴心工业之一，那时，上游原料厂家家家门庭若市，纺织、橡胶等企业捧着现金、想尽办法，只为订上购料合同，争取现货原料，以应付炽热的市场需求。企业所愁的不是如何开拓市场，而是如何在众多下游客户中分配有限的产量，似乎谁拿到了原料，谁就拿到了一叠叠的钞票。结果两次石油危机使得石化工业一落千丈，就是现在也仍处于停滞之中。 —

### 第三节 财务费用

企业筹集资金，自然要发生财务费用，而在某些情况下。这些费用对企业的经营与发展又是不可缺少的。

企业债券——在银行储蓄利息率降低时，企业可以发行债券筹集资金。例如，美国 1992 年银行存款利息率只有 4.3% 左右，许多企业抓住这一时机发行企业债券，仅 1992 年 1 月 5 日到 11 日的一周里，便发行了 100 亿美元的债券。美国第二大百货公司凯尔·马特公司的投资者关系部主任克瑞尔认为，由于债券的利率非常低，因此，对公司具有很大的吸引力。该公司发行了 1 亿美元、期限 30 年的债券，年利率为 8.25，而该公司 5 年前发行的同样期限的债券的利率为 10.6%。

根据穆迪投资者服务公司的统计，当时公司债券的平均年利率为 8.6%。虽然这一数值是 15 年来最低的水平，但是仍然比银行存款利息率高出一倍左右，所以，多数美国人觉得购买债券是合适的。

值得注意的是，发行债券的相当一部分是用于偿还过去的债务，从总体上看，美国债务已达 2.6 万亿美元，企业的债务利息支出占企业流动资金的 7% 左右。因此，分析家们的看法也并不完全一致。

垃圾债券——这是在 80 年代初期公司兼并的浪潮中，美国证券市场上出现的一种高利息、无担保、高风险、高盈利的债券。用这种债券筹资的多为财力并不雄厚、资金又往往用于兼并和收购的公司。为了收购目标公司，他人独自或联合组成财团，先向银行取得融资安排，然后用借来的钱向目标公司提出全面收购计划，直至完成收购。在其控制新公司后，便向投资者发行一批债券，以偿还其向银行融通的收购资金。这些收购者的资信虽然不好，但高利率足以吸引投资者。正是由于这种债券的资信等级定得很低，风险很大，所以，才被称为“垃圾债券”。

1987 年美国垃圾债券的销售，曾有过比财政部债券高出 5% 的溢价记录。

1990 年，以创建“垃圾债券”市场而著称的德莱克塞尔公司破产，许多持有垃圾债券的银行和保险公司以及其他投资者都遭到了损失。到了 1991 年下半年，高收益的垃圾债券的发行量又大幅度回升，原因是许多公司在 80 年代的借款已经到期。可以认为，这种债券的出现迎合了市场的某种实际需要，它已成为美国企业金融体系的一大特色。

一个学债经营的案例——1988 年日本国铁改革时，新干线的线路部分由新设立的特殊公法人“新干线保有机构”持有，本州的三个运营公司则分别租赁经营。其中，JR 东日本公司每年要支付 2100 亿日元的租赁费，占总租赁费的 30.1%。1991 年，几个运营公司提出了将新干线资产收购的要求。其中，JR 东日本公司的收买额为 3.1 万亿日元，占总购买额的 33.9%。那么，他们为什么要这样做呢？

其理由大概有以下几个方面：

- 新干线资产如果成为自己的，就可以排除由于租赁的外部干预，而且 30 年租赁期满后的转让条件还没有定下来。通过一次性购买，就解除了经营上的不稳定因素。

- 债务可通过其它方式筹资偿还，假如股票上市了，所筹集的资金可以用来偿还债务。

· 虽然一开始利息负担会很大，收支也可能恶化，而预计 10 年之后租赁费与利息费将持平，再往后利息负担则可减轻（由于偿还了部分债务），因此，对于将来经营稳定是有利的。

· 对于股本部分实际上只支付年 2%—3% 的利率，比 6% 的借款利率轻多了。

· 最重要的是，随着总资产的增加，折旧费也可以增加，这样就可以有足够的内部资金来源，同时增强了经济担保力。

就在实行这一改革的 1991 年，经常利润为 1800 亿日元，比上年减少了 27.8%。特别是股本金占总资产的比例从 1990 年的 12.8% 下降到 7.5%。这一比例一直延续到后来的股票上市。1993 年 10 月，JR 东日本公司发行股票成功，200 万股每股 38 万日元，共筹集 7322.6 亿日元。

暂时的利息负担换来了资金结构的调整，换来了足够多的拆旧资金，换来了将来的经营稳定。

## 第四节 广告费用

企业在市场经济中生存和发展，总少不了做广告，广告费是企业的重要支出。那么，广告的主要媒体是什么？广告又究竟有什么作用呢？

四大媒体——根据国际广告协会的一份研究报告，12个工业化国家（美国、日本、德国、英国、法国、西班牙，意大利、加拿大、澳大利亚、韩国、巴西和荷兰）1993年广告费为2425亿美元，其中，电视吸收了54%的广告费，居四大媒体之首，报纸为23%，刊物为18.9%，电台仅占4%。表13.1列出了德国、英国、法国，西班牙等国的广告费和各种媒体所

	金额	电视	报纸	刊物	电台	电影
12国家总体	2425亿	54.0%	23.0%	18.9%	4.0%	
德国	180亿	34.9%	26.4%	31.4%	7.2%	
英国	140亿	41.6%	51.4%		2.8%	
法国	90亿	32.9%	35.0%		11.4%	16.5%
西班牙	85亿	79.0%	16.2%		2.8%	

表 13.1 1993 年某些国家广告费媒体分布

1993年某些国家广告费媒体分布占的比例。

从总体来看，电视是最主要的广告媒体，西班牙更高一些；在法国，电影仍然是活跃的阵地；英国是以报纸为主。显然，报纸与刊物也是重要的广告媒体，例如美国有1600家报纸，发行量达6000万份以上，周刊7400，发行5540万册；日本有2500家报纸，发行量达7200多万份。

除了上述四大媒体外，还有许多其它形式的广告，例如：

· 实物馈赠。德国爱迪达斯公司擅长请名人作“活广告”，1936年柏林奥运会时，爱迪达斯把刚发明的短跑运动鞋送给夺标有望的美国黑人欧文斯，欧文斯一连夺得4枚金牌，爱迪达斯的鞋也畅销世界各地；1984年，世界著名网球明星兰顿收到爱迪达斯公司赠送的50万美元，作为他穿着爱迪达斯网球鞋参加各种比赛的报酬，结果，爱迪达斯网球鞋又吸引了许多网球迷；1982年西班牙世界杯足球赛时，24个参赛队中有13个队穿着爱迪达斯的球衣，8个队穿着爱迪达斯的足球鞋，决赛时四分之三的人都披着爱迪达斯的产品，连比赛用球也是爱迪达斯制造的。爱迪达斯公司每年要拿出3%—6%的产品来作为馈赠用品。

· 宣传品。在瑞士，每天打开个人信箱时，总会收到各式各样的宣传品，有画报式的，有专刊、专版、专集，有手册式的，也有单张印刷的，广告花样之多，色彩之鲜艳、设计之精美，真可谓别具匠心。这些广告有的是从超级市场、大连锁店定期寄来的，有的是从各种专卖店不定期寄来的，有的是新店开张或老店周年纪念寄给住户的。

· 实物广告。在美国过感恩节，可能会遇到百货公司组织的游行。沿着百老汇大道的几个道口可能都会有人向你塞巧克力糖，那不是节日礼品，而是糖果公司的实物广告。

兵家必争之地——为了开拓市场，企业不得不花费巨额广告费，有时看

上去好象是太多了，但实际上却是不可缺少的。例如：

·已经成为世界十大电脑及软件制造商的台湾宏碁电脑公司于 1992 年实施了一项被称为“Shadow Campaign”的行销战略，即花 2000 万美元在国际各大媒体刊登广告，其中 60% 将投入美国地区。董事长施振荣提出“广告的品质即代表公司的品质”。此次设计的 8 页系列稿制造费高达 60 万美元，仅拍摄一张广告照片开价就要 1 万美元，在美国《商业周刊》刊登 8 页连续广告，每页就需要 7.2 万美元。那时，只要你手中有华尔街日报，一星期至少要和宏碁见面 3 到 4 次，估计有 100 多万人看到这一密集曝光的广告攻势。——

·日本丰田汽车公司攻占美国市场时，曾付出了高昂的广告费用。1969 年，美国汽车公司以 1200 万美元的广告费销售了 27 万辆汽车，丰田则只为了 13 万辆汽车，就扔下了 1850 万美元，每部日本汽车的广告费用相当于美国同类汽车的 3.2 倍。1971 年，丰田的广告占进口汽车电视广告的 39%，为同类广告最大的客户。——

·美国电报电话公司占有美国长途电话市场的三分之二以上，后起的 MCI 公司和斯普林特公司各占 16% 和 10%。三大公司每年都要绞尽脑汁做广告，争取客户。两小公司每年花数千万美元，而电报电话公司每年要花数亿美元，1992 年花费了 3.9 亿美元，1993 年为 5.1 亿美元，增长了近 30%，而且获得了美国的广告“状元”。——

为了争取亚太裔移民的客户，电报电话公司推出了“太平洋计划”，于旧历除夕在唐人街设立免费电话，MCI 随即推出“呼越太平洋计划”，看上去似乎比前者便宜得多。斯普林特公司开创了“免费 30 分钟”的办法，即每季度结算时，减收要当于 30 分钟的长途电话费，总之，三家公司都有争取顾客的高招，而最重要的是服务态度要好，答话者稍有不慎，下个月可能就被换了其它公司，因为长途电话接到哪家公司只要告诉市话公司一声就行了。

——  
因大失小——虽然广告花费巨大，但企业实际收益不小，例如：

·麦当劳 1994 年花在广告和促销方面的费用高达 15 亿美元，而其到海外发展时的好处是显而易见的，麦当劳的最高行政主管表示，每当麦当劳进入一个新的国家和新的社区时，都会在第一天创下销售记录。——

·美国普洛克特和甘步尔清洁剂公司年广告费达 16 亿美元，而公司销售额则高达 100 多亿美元。——

·不仅广告，企业形象设计的情况也很类似，根据国际设计协会估计，在企业形象设计中，每投入 1 美元，则可获得 227 美元的收益。——

## 第五节 交际费用

交际费用高而且交际费比广告费和分红更多是日本企业的特色。所谓交际费是由企业各级经营者负责掌握、招待客户的费用，每个人有一定的额度，凭单据报销，说得明白些，就是吃了喝了。因此，虽然交际费不是经营者个人的收入，却归经营者支配，是经营者利益的重要方面。参见表 13.2，可以看出每年企业的交际费都比分红总额要高。如 1990 年企业支出交际费 5.63 兆（万亿）日元，而同期分红总额才 4.51 兆日元。

正是由于交际费大部分是用于与关系企业之间的业务往来，公司经营人员可以得到实际好处。所以，当日本电视台在征求大家对交际费是否过高的意见时，许多职工都表示不高，也有许多人认为股东的分红被企业职工“吃”掉了。从这里也可以看出职工与企业利益的一致性和企业与股东利益的对立性。

年	1984	1986	1988	1990
交际费	3.62	3.95	4.55	5.63
分红总额	2.82	3.22	3.69	4.51

表 13.2 交际费与分红总额（兆日元）

可以认为，日本每年企业广告费与分红总额大体相当，交际费又高过那二者，广告费、交际费与分红的比例大体上在 3 : 4 : 3 或者 4 : 5 : 4 的水平。特别需要说明的是，这种交际费的开支范围在税法上有规定，在每年的《法人企业实态》上都要公布交际费的支出总额、平均每家企业的支出额和平均每千日元营业额的支出额等等，换句话说，交际费是堂而皇之地、并不是偷偷摸摸地花出的。

之所以会出现这种情况，是由于特殊的所有结果，日本是企业法人相互持股的，看起来似乎是交际费吃掉了分红，但是交际费在税前，分红在税后，而且是在“我的是你的，你的是我的”这样一种所有结构下，企业的经营者便要以像花自己的钱一样使用交际费了。在这里，交际费成了企业生存和发展必不可少的润滑剂。

## 第六节 分红的异化

本来，股份公司是由股东出资，利润也要对股东进行分配的，所以，分红与费用有着本质上的不同，但是，从企业筹集资金的角度看，分红就是一种筹资的费用。目前日本上市公司的分红率呈固定化倾向，即按额面的 10% 或 15% 分红（如额面为 50 日元，则每股份 5 日元或 7.5 日元），就是利润丰厚也不多分，就是出现亏损也不轻易减少。这样，如果按市场价格 1000 日元计算，那么实际分红率还不到 1%，与银行储蓄利率是无法相比的。因此，分红只不过是一种形式上的东西罢了。

从企业的利润分红比重（分红占可分配利润的比重）来看，比较普遍的是 20% 利润用来分红（如 1988 年 1810 家上市公司中，最多的是 20% 档次的有 424 家，占 23.4%，第二多的 10% 档次的有 337 家，占 18.6%），而且股东资本利润率越高的企业分红比重就越低，这也是由于固定分红率的结果。美国与日本不同，不仅分红比重较高，通常为 30% 以上，而且分红比重并不随着资本利润率的升高而降低，几乎是固定比重的，这样就真正做到了多有利润多分红。之所以在日本发生这种情况也不难解释，因为法人大股东相互持股，分红多了彼此的利益相抵消而没有得到实际的好处，所以形成了稳定的低分红，从而使分红失去了本来的意义。

如前所述，每股分红除以股份应该是一个重要的报酬率指标，但是，1950 年代美国兴起了“股息率革命”，即不以当期分红为基准，而以将来的收益性为基准，这样，每股盈利率（每股利润除以股价，其倒数为市盈率 PER）成为了衡量投资收益的标准。日本也受到了较大的影响，股份开始与分红相脱节，特别是 1967 年日本政府一边实行资本市场自由化，一边加紧稳定股东的工作，由于法人的购买，再加上企业按时价发行可以获得大量资本操作收益，因此，1969 年之后股份就迅速上升了。

对于企业法人来说，高股份的好处一方面是提高了被人恶意收买的成本，法人相互持股形成了稳定的股定；另一方面，时价发行也可以用最低廉的代价从社会筹集资本，因为股份分红率就变得很低了。特别是法人之间相互持股可以操纵股价，而广大个人小股东则叫苦连天，他们只有追随在其他投机者后面任人摆布，整个资本市场更加富有投机性。

战前日本股份公司增资时一般是对原股东按出资比例以额面价格发行。1960 年后半起这种模式受到了批判，大藏省也同意按时价发行了。证券业一开始持反对态度，后来也同意了。1968 年日本乐器（现在的雅马哈）首开先例，1968 年时价发行额只占总发行额的 3.6%，1969 年达 11.2%，1970 年为 19.1%，1972 年一下子提高到 66.3%，至今一直在 70% 左右。

大量溢价发行收入对于企业来说当然是最好不过的了。但对小股东来说却是没有什么报酬的。为了克服这一不合理性，日本商法 1981 年改正案规定溢价收入的一半以上必须算入资本金，这样就必须考虑将来的分红问题，从而在某种程度上限制了企业任意操纵股价而剥夺股东权益。

看来，用百分之一的分红做鱼饵的好戏就要收场了。但是，如同其它费用一样，用少量的支出换取多数的资金或收益，这却是企业发展的真谛。

## 第 14 章 管理模式：从“走钢丝”到“平面回归”

现在，让我们来观察一下企业管理总的发展趋势性问题。可以认为，企业管理有不同模式，企业管理的发展是不同模式处于了主导地位。简单他讲，管理模式之争有代表意义的是美国模式与日本模式之争。值得注意的问题是外部环境发生了什么变化，企业内部组织结构又发生了什么变化，企业好比一个飞行器，外部有气流不可控制，必须适应；内部驾驶更需要平稳，如果总是处于“出资者主权”与“经营者主权”的摇摆之中，那么情况就不妙了。

## 第一节 所谓的“两次管理革命”

一般来说，在第二次世界大战之后的一段时间里，美国企业领导着世界潮流，从川年代到 80 年代，日本企业的经济地位迅速上升，其代表是在汽车、电子、钢铁等行业出现了讨年对美国 500 亿美元的顺差。但是，正当 90 年代初期日本人嘲笑美国人懒惰、没有竞争力时，美国企业已经发生了重要的变化，到 1994 年，美国企业竞争力重新登上世界首位，制造业的生产率高出日本 17 个百分点，就是在汽车、电子、钢铁等日本曾经领先的行业，美国企业的生产率也与日本持平了。有人认为，日本企业的称雄与美国企业的夺魁标志着第二次世界大战后工业化国家两次重大的企业管理革命。

第一次管理革命——战后第一次大的企业管理变革是从 70 年代日本开始的，其核心思想是全面质量管理。本来，全面质量管理是美国人提出的，但是，这一模式并没有在美国得以普及，换句话说，美国之“花”在日本“结了果”。这是由于美国企业建立在分工与大规模生产上，其着眼点是固定的组织结构和标准运行程序。全面质量管理通过全员参与，给工人一定的权力，实行生产过程的全面的动态质量控制，达到了降低成本、提高质量的目的，从而大大地提高了产品的性能价格比。因此，全面质量管理的实质是通过质量问题把外部市场需求和内部效率成本问题在效益的基础上统一起来了。可以看出，全面质量管理是对单纯重视技术与设备的否定，企业必须重视产品质量，而重视产品质量的关键是重视人。

第二次管理革命——在 80 年代初期，曾经有一些美国企业试图模仿日本的企业，结果并不成功。后来他们发现，信息化与全球化企业的内外部关系正在发生重要的变化，企业必须迅速、准确地对千变万化的市场做出反应，同时必须在内部建立合作、协调的机制以提高效率。这样，着眼点又回到美国人所擅长的结构和程序问题上来。第二次管理革命的特点是“企业重新构建”，即通过兼并、联合、裁员、精简组织等调整企业组织结构，因而从根本上调整了企业的产品结构。因此，国外企业管理从 20 年代的“科学管理”时期、70 年代的“全面质量管理”进化到 90 年代的“企业重新构建”时期。

总之，如果说战后第一次管理革命是在产品结构不变情况下调整生产组织的话，那么，第二次管理革命则是通过调整企业组织进而调整产品结构。显然，第二次管理革命要比第一次管理革命深刻得多。

### 第二节 日本企业的胜利

我们准备从另外一个角度来解释为什么全面质量管理在日本企业得以成功。应该说，在全面质量管理的背后，是企业体制在起作用，因此，日本产品质量的优势反映了企业组织制度的优势，产品质量的胜利实际上是企业组织制度的胜利。

美国企业的短期行为——美国企业 20 年代-30 年代出现了股东分散化，美国法学家伯利（A. Berle）和米恩斯 G·Meams）在《现代公司和私有财产》一书中公布了对 200 家美国大公司进行实证研究的结果，许多大企业的股东达到十几万人或几十万人，说明现代公司的发展已经出现了“所有与经营的分离”或者“经营者控制”。显然，这种情况是对家族企业“出资者控制”的否定，而且走到了另外一个极端。

但是，上述局面并没有延续很长的时间，很快地出现了股份向机构投资

者的集中。

1950年，养老基金，互助基金、银行信托、投资公司等机构投资者持有上市公司普通股比重上升到15%，1995年为23.7%，1965年为28.9%，1975年为37.9%，1980年为35.8%，目前为40%左右。由于这些机构要向机构参加者支付收益，因此就要在公司经营不佳时召开股东大会或者董事会，要求修改公司经营策略，甚至于改变人事安排。尽管1940年公布的《投资公司法》规定机构投资必须足够分散，但是，它们仍然可以行使“脚投票”的权力，比如当有人高价收购公司时，它们就会出售股份，这依然体现了“出资者主权”，也形成了经营者利润取向的短期行为。

日本企业的长期行为——虽然日本财阀控制的企业在20年代—30年代逐步转化成了股票上市的股份公司，但是，家族控制的格局基本上没有改变。第二次世界大战后，财阀企业被解体了，尽管在1949年个人股东持股比例达到了69.1%，而那不过是短暂的一瞬。

1958年，个人持股比例下降到50%。到了1990年则下降到了23.1%，法人持股比重达到了72.1%（其中金融机构占41.6%，一般事业法人占25.2%，投资与年金信托占4.6%，证券占20%）这样，日本大企业的大股东就从家族变成了大企业。

显然，日本的法人持股与美国的机构持股情况有着根本的不同，美国的机构投资者较为重视近期直接收益，行为更接近于个人投资者，而日本的法人持股特别是相互持股，使得企业更重视市场占有率，企业更加稳定，企业间协作密切，形成企业系列和企业集团，经营者在名义上彼此代表自己的企业所有着对方的企业，而实际上是自己所有着自己，企业呈现出长期行为。

换句话说，美国的企业从“出资者主权”出发，经过“经营者主权”又回到了“出资者主权”；而日本的企业则是从“出资者主权”出发，经过瞬间的基于股东分散化的“经营者主权”，最后定位在基于法人相互持股的“经营者主权”。最有趣的是，这时的“经营者主权”并没有侵犯“出资者主权”，或者说是一种“戴着出资者主权假面具”的经营者主权。日本的股份公司将传统意义上的股份公司进行了“变性”手术，将股份公司这一企业怪物异化成地地道道的“经营者天堂”。

全面质量管理好比一朵花，它之所以能够开在日本，主要是因为它根植于日本特殊的企业体制土壤上。美国的企业是单兵教练，日本的企业是成帮结伙；美国企业的经营者看股东的脸色行事，无法专心搞产品质量，日本企业的经营者就是企业的主人，一心一意占领市场，日本企业获胜就是十分自然的了。

### 第三节 美国企业的复苏

1980年，日本股票市场占世界股市总额的17%，1988年上升到44%，美国同期的比例从50%下降到29%。但是，1990年以来，美国股市资本上升了75%，而同期日本股市场资本下跌了50%。因此，与战后第一次企业管理革命的本质是日本企业的胜利相对应，第二次企业管理的本质则是美国企业的复苏。其具体表现有以下几个方面，

**观念更新**——例如康柏电脑公司靠大力提高生产率，降低售价，于1994年跃居世界电脑业的首位。该公司总裁法伊佛说：“我们要想继续增长，就必须以现代化的技术不断取得进展和改进。如果你原地不动，就意味着落后。”对企业家来说，当今是生产率的时代。施事乐公司总裁阿拉艾尔说：“在（美国）各公司内部，每个人比以往任何时候都更注重效率和竞争。”

**设备投资**——美国企业设备投资所占国内生产总值的比重已从1991年的6.5%上升到现在的8.2%。如果把软件投资计算在内，这一比例还要更高。随着股市吸引了大量的资本，企业的设备投资还将继续增加。

**人力投资**——美国企业家认识到，在当今的信息时代必须注意劳动力素质的提高，所以在人力培训方面下了很大的功夫。据美国经济发展委员会人力资源研究部主任卡恩韦尔估计，1984年以来企业对职工的正式培训增长了45%。

1993年美国大学学历以上的职工占劳动力总数的25%，上过1—3年大学的占20%多，受过大学教育的接近占一半，而日本只有10%多一些。

**普及电脑**——美国在过去的5年里，电脑设备的价格年均下降13%，根据国际数据公司的统计，在美国100名雇员中有63台个人电脑，而日本的这一比例为17%。美国在80年代花了1万亿美元进行信息化装备，1994年，美国商界人士使用计算机的占40%以上，而日本只有10%。美国政府规定，10人以下的小公司也必须实现财务电子化。因此，美国公司计算机联网率在1995年达90%而这一比率在日本还很低，只有不到百分之十。

**技术进步**——计算机技术与其它领域的技术相结合，产生了巨大的效果。例如兰格软件公司成功地将打石油气井的选择精度提高了1倍多，从而使1984年电子计算机辅助勘探体系投入运用以来，石油公司找油的成本从每桶6美元下降到2.5美元。以前石油勘探商对油气构造的了解主要是把声波输入地层深处，再把数据转换成二维图象，而最需要的是三维图象。兰格公司仅用18个月就完成了新产品创造，做到了石油公司想做而做不到的事情。再如国民施奈德公司是美国最大的货车运输公司，目前公司的货车上都安装了天线和计算机，总部通过卫星可以随时了解每辆货车所在的确切地点，调度员可以选择最佳方案，从而满足了客户的要求。

**产业结构**——美国服务业的产值和职工总数早已超过制造业，每年为美国创造几百亿美元的贸易顺差。由于管理先进，90年代以来生产率每年递增1.6%，发达的服务业为进入信息时代准备了条件，而日本的服务业要落后得多。

**资产结构**——1993年共同基金已占美国所有证券的50%，资产社会化促使企业的产权制度发生变化，为适应信息社会的民主化管理准备了条件，而日本企业还处于垄断资本阶段。

**全球化**——美国公司正向所谓的“无国籍化”方向演变，一方面推行本

地化战略，实行文化开放；另一方面，就像福特、IBM、DEC 那样进行调整结构和实施横向管理。在全球化方面，日本公司要封闭得多。

结构调整——本地化与横向化的目的是在公司内部消除国界壁垒和部门分割，按照新原则重新组织公司，更好地适应信息时代的特点。结构变革是降低产品开发与管理成本、提高经济效益的重要途径。企业间协作达到了新的水平，例如以休斯敦为基地、环绕世界的石油勘探业核心是由近百家上市公司组成的，这些公司年营业额超过 370 亿美元。信息技术的进步促使一些新的网络式结构的出现，如沃尔-马特、K-马特、西尔斯等大销售商与供货商之间的公司网络使得市场、服务、制造紧密地联为一体，打破了行业界限，大大地提高了整个社会的生产效率。

日本企业的反思——虽然日本公司强大的原因在于高积累、高稳定性和高度经营自主权，但是以法人持股为主的结构也是有缺陷的，特别是对分散的个人股东保护不够和容易形成“泡沫经济”。为此，日本的企业不得不发生许多转变，主要表现在以下几个方面：

- 行为目标从注重市场占有率转向重视短期收益。为了应付收益恶化，日本企业普遍实行了“紧急避难”式的经费削减，包括削减人工，折旧、金融、销售、管理等项费用，纷纷注重短期收益，表现出了新的经营姿态。根据加野护他《日美企业经营比较》（1983 年）和野村综合研究所有的有关调查（1993 年 3 月），企业战略目标发生了转移，市场占有率从 1981 年的第 1 位降低到 1993 年的第 4 位，而投资收益率从第 2 位上升到第 1 位（参见表 14.1）。

项 目	1981 年	1993 年
投资收益率	2	1
组织体制改革	5	2
生产流程合理化	4	3
市场占有率	1	4
提高企业形象	7	5
新产品比率	3	6
股东的利益	9	7
自有资产比率	6	8
劳动条件的改善	8	9

表 14.1 日本战略目标顺序的转移

- 经营方式从坚持本国传统转向适应国际惯例。80 年代后期，日本企业大规模向海外扩张，但后来海外经营活动进展缓慢，落后于美国和欧洲的跨国公司。例如 1988 年日本仅有 5% 的加工制造是在海外进行的，而美国、前联邦德国相应的数字分别为 21% 和 17%。日本企业在海外简单地贯彻本国的管理作风困难重重，这些公司必须转变固有的经营模式。另外，本国流通领域“城堡化”经营在国际市场上显示了一定程序的垄断性，受到了国际社会的谴责。

- 持股结构从紧密交叉转向松散。虽然日本企业相互持股使得企业间建

立了稳定的关系，提高了经营者的地位，削弱了资本市场并购的影响，集中于长期利益，但是它阻碍了国际资本的进入，使企业间交易缺乏透明度。在1989年日美框架协议中，美国政府对日本企业集团提出了尖锐的批评。在1990年股价格暴跌的过程中，相互持股出现了裂痕。比如三洋电机陆续抛作其它公司的股票，只保留了三樱工业8%和谈路客船6.3%的股份。

· 就业制度从长期稳定转向灵活化和流动化。国际经济合作与发展组织1973年的《日本劳动报告书》中，把终身雇佣、年功序列、企业内工会作为日本企业雇佣制度的三大要点，现在情况有了变化，企业不仅广泛募集自愿退休者、辞退临时工，还减少招工规模。另外，企业与个人都倾向于选择能力晋升而非年功晋升，年轻一代价值观念的多样化，成为了传统工资制的反对力量。

#### 第四节 企业环境的变化

无论是日本在战后第一次管理革命中的崛起，还是美国在第二次管理革命中的复出，总有一些共同的地方，成功的企业总有共同的因素，某些苗头显示了企业发展的趋势和方向。首先是企业环境发生了重要的变化，然后企业组织必须适应这些变化。

市场全球化——市场正无情地打破一切国家的疆界，特别是汽车、饮料、飞机等行业更是如此，半导体、机床、钢铁、电子计算机、家用电器、办公自动化设备等也可望成为全球化产业。实际上，日本企业成功的秘诀之一就是以世界为市场，很早地走向全球化。

1965年开始，日本确立了“出口主导型”市场战略，80年代后，国际贸易收支顺差不断扩大，1981年为200亿美元，1985年600亿美元，1986年1000亿美元，1992年达到1361亿美元，同时，企业与金融机构也大举海外投资。”

适应国际市场必须克服本国企业的民族狭隘性。例如，日本钢管公司持有美国国民钢铁公司71%的股权、虽然前后投入了20亿美元，但由于劳资关系、生产方法，经营方式等方面的摩擦，特别是拒绝“外人”对公司进行改革，1992年美国国民钢铁公司亏损1.59亿美元，而日本钢管公司本身的利润不过2.55亿美元，因此，日本企业封闭性的弱点逐步暴露出来。美国与欧洲的一些企业则在这方面显示出优越性。

美国《商业周刊》文章指出，今后国界将不会再象现在这样重要了，成功的企业将利用全球规模经济，在世界各地出售类似的产品或在几十个国家提供相同的服务。他们必须重视多重道德标准，由多种文化、见识多广的经理来领导，授予当地人更多的权力，使企业的经营活动与当地融为一体。那样做不仅可以避免烦恼，而且可以发现顾客究竟需要什么，从而获得新思想、新技术和新战术。当然，这种情况也预示着竞争将比以前更加激烈。

优质产品与服务是竞争致胜利的铁则。不管任何企业，都要在这方面下真功夫。例如荷兰飞利浦公司在全球67个国家拥有25万多名员工，他们确立每年一天为“顾客日”，在这一天，整个公司停止正常的业务活动，全体员工献计献策，讨论如何改进工作，缩小与顾客期望之间的差距，要求每个人都从日常工作做起，改进服务态度，面对顾客微笑，掌握更丰富的产品知识，提高操作技巧，更加熟练地处理顾客的投诉等。总之，能用牌子把产品销售出去的就是成功的企业，在这里，民族性不是不可逾越的，对于消费者来说，企业与产地并不重要，关键看产品质量。

信息革命——后工业化社会是信息社会，企业必须适应信息革命的趋势，因为以计算机为基础的信息技术的发展将完全改变传统的生产方式、生活方式和交易方式。例如：

法国雷诺公司的研究人员早在70年代就预想计算机能够把其内存中的数据形态的“物体”比实物更形象地显示出来。

1988年随着计算机软件技术的发展，他们设计出了第一个活动的“虚拟汽车”。现在，人们已经无法分清自己在屏幕上看到的样车是真的还是设计样品，是原型车还是数字图像。

·日本有关部门预测，到2010年，日本铺设光纤网、光纤市场通信与多媒体技术产值将达到173万亿日元，其规模将超过汽车、钢铁的规模，成为

下一个世纪的主力产业，并使电子电机，新兴服务业和环保业获得较大发展。

·目前的商场如何在未来社会中生存是一个大问题。那时，家庭将成为目前商场的一部分，消费者可以在家中一家商店、一家商店地逛，就好像置身于购物中心一样，一旦看到合意的商品，只要按下电脑的游标，交易随即完成。这样的交易没有土地、租金、人事等项支出，所以成本可以很低。可以说，全球的家庭都成为了销售对象，一切有电脑的家庭都成了准客户。实际上，电脑购物已经向我们走来，在美国，电脑网已经成为大零售商们的必争之地，一些电视已将产品分门别类，在固定的频道播放固定类型的产品。观念们认为，这种方式购物干净、快捷、省力、不用排队，特别受到一些有较高收入的专业人员的欢迎，因为他们买东西有计划性，注意品牌，而且希望减少逛商店的时间。电视台的 1200 名接听员与 1500 名推销员忠实地为他们服务。

·日产汽车公司给每一位顾客发放一张 IC 卡，上面输入人有顾客姓名、地址、基本状况、车辆资料及过去的修车、检查记录等等，顾客可以凭此卡到日本任何一家日产销售公司，得到相同质量的服务，同时，修车、购买汽车等不用付现金，又可享受折优惠，在一些特约加油站加油也可以不付现金。

·有人把 21 世纪说成是“Internet”的世纪，并且列举出这样一些变化：不用上班，商场越来越少，书报刊物锐减，邮局失业，开会场所将消失，医院门可罗雀，等等。

全球竞争时代——随着市场的国际一体化，市场范围逐步扩大，各国企业以全球为阵地，开始了全面的竞争。在这之中，以美国、德国、日本等国的反应尤为突出。

·美国前总统布什曾预言：“21 世纪仍将是美国的时代。”美国的企业正是抱着这样的热情来迎接日本与德国的挑战，特别是在电子计算机、石油化工、饮料等领域巩固了统治地位。目前，美国制造业在海外投资所获得的收益，已经达到美国国内出口收益的两倍。1992 年以后，日本、英国、德国和法国等国的对外投资额趋于减少，而美国的投资额却以每年 20% 的速度增加。

·日本各大企业纷纷发表海外经营战略，纺织巨头东丽公司计划今年将海外生产比率提高到 70%，今明两年投资规模达 1000 亿日元，国内仅有 480 亿日元；丰田汽车公司今年将重点推行亚洲经营战略，全力以赴开发亚洲市场；三菱电机公司目前已经把通用录象机生产的 95% 以上转移到海外，最迟于明年将停止国内全部录象机生产；松下、日产、索尼等公司也纷纷宣布要建立原材料调配、生产、销售和科研的全球经营体制，在全世界范围内与美欧企业展开竞赛。

·另外一个值得注意的动向是不同产业之间的竞争，现代科技的发展打破了传统产业的疆界，电信、电脑、娱乐、媒体、信用卡等混合在一起，组成一个全新的观念产业，使人难以切割分出。

总之，企业必须重新在跨国家与跨产业的竞争中重新寻找自己的位置。

## 第五节 企业组织的进化

为了适应外部竞争环境的变化，企业组织也必须发生重要的变化，如前所述，所谓组织既包括内部组织，也包括外部组织，即企业之间的联系。

内部组织——美国著名未来学家约翰·奈斯比特与帕特里西亚·阿布尔丹指出，企业组织结构改进的方向是告别传统过分集权的多层次金字塔式的体系，代之以灵活精干的组织体，例如专业小组、横向多学科专业小组、网络组织、格状组织、合伙关系、高级成员关系、生物组织等等，以减少中间环节，方便信息流通，简化决策程序，充分发挥职工个人的主动精神和责任感，提高工作效率。

必须对既有组织的惯性有足够的警惕。美国管理专家 G. 罗姆勒认为：“竞争是美国公司面临的挑战，而只有改进公司内部的运作过程，才可面对这些竞争。在传统的工作过程中，各部门之间的互不干涉，往往出现在组织图中方框与方框间的空白部分，他们通常时隐时现，摸不透，不易管理。”

组织的最基本单位是个人，因此，组织效率的提高也取决于职工个人的参与程度和基本素质的提高，有远见的企业都比以往更加注意这一问题。例如瑞典、挪威、丹麦三国政府参股的北欧航空公司努力让每一位员工了解公司计划和自己在计划中的角色与位置，并把与其它公司谈判的情况、进展、签约等，都打成文件供员工了解，其管理透明之高，使许多其它大企业无法比拟。再如日本东丽公司认为职工培训是关系到企业生死存亡的大事，他们建设一个培训中心共投资 100 亿日元，相当于 8 亿元人民币。总之，离开个人本位的积极性，组织体也绝不会有战斗力。

外部组织——企业之间需要广泛的联合，例如，麦当劳与沃尔特·迪斯尼公司决定彼此分享在 93 个国家的独家经销权，形成一种新的“强——强合作”。实际上，企业间一方面有竞争关系，另一方面还有协作关系，甚至于还会出现竞争对手的联合。例如，美国汽车销售一直是靠各家自己的销售代理系统，消费者购买一辆车必须一种牌子、一种牌子地跑。现在，通用、福特与克莱斯勒三大公司准备发展联合大型汽车超级连锁店，以方便用户购买。

一般来说，“虚拟企业”又被称为“假想企业”，是一种大家围绕着一个项目组合到一起，完成之后自行解散的组织方式，而企业之间的产权关系则构造出一种长期性质的“虚拟企业”。同样，“企业重组”既包括企业内部组织机构的重新设置，也包括重新调整企业间的产权关系。这显然是所有企业都必须认真考虑的课题。

治理结构——治理结构问题的本质是股东结构和股东与其它利益主体的关系。美国企业正在对传统的“股东主权”模式进行反思。

1989 年，宾夕法尼亚州会议提出了新的公司法议案，它包括了这样一些新的条款：

- 任何股东，不论拥有多少股票，最多只能享受 20% 的投票权，这标志着对 80 年代“恶意收购”作法的否定，同时也突破了传统公司法“一人一票”的基本原则。

- 被收购的目标公司，有权在“恶意收购”宣告后的 18 个月内，占有股东出售股票给“恶意收购者”所获得的利润。

- 成功了的“恶意收购者”必须保证 26 周的工人转业费用，而且不得在

收购计划处于谈判期间终止劳动合同。

· 赋予公司经理对“利益相关者”负责的权利，而不是像传统公司法那样，只对股东一方负责。

与之相对，德、日等以法人持股为主，“经营者主权”的企业则不能再对非主要股东采取不负责任的态度了，否则，少数股东将行使他们的权力把经营者送上法庭。

关于董事会内部结构，英美企业都在寻找“超脱”的非执行董事。美国的 Compaq 公司董事长认为应该让非执行董事主持董事会，1992 年利润下降时，总经理说只是暂时的，董事长则说服了董事会起用了新人，结果 Compaq 的股票价格增长明显高于 IBM 与 Digital 两家坚持总经理任董事会主席公司的股票价格。因此，经理的流动性与股东的流动性是公司治理结构的两大支柱。这正如划船比赛，如果掌舵的与划桨的由一人兼，那么很可能划不过另外两个人组成的小组；如果掌舵的与划桨的意见不合，那么可能还不如一个人划的快。

总之，现代股份公司的奥妙在于财力与智力的结合或股东与经营者的组合。本来按照  $1 + 1 > 1$  的逻辑，在社会分工的发展应该产生更大的合力，但是，如果搞得不好，则会出现左右摇摆，结果适得其反。一般的股份公司大都要遇到与债权人、职工、消费者、社会等许多方面的矛盾，而最基本则是财力与财力、财力与智力、智力与智力之间的矛盾，即以下三种：

(1) 财力与财力的矛盾（大股东与小股东、既有股东与潜在股东的摩擦）；

(2) 财力与智力的矛盾（股东压迫经营者或经营者欺负股东）；

(3) 智力与智力的矛盾（董事与经理陷入内战之中不可自拔）。

假如这三种矛盾不能稳妥解决或者越来越激化，那么，这个股份公司也一定不会在外部竞争中取胜。因此，股份公司好比是一道  $1 + 1 = ?$  的算术题，各个公司的具体答案各不相同，正好等于 1 的是极少数（其实，在资本家企业中没有这些矛盾因而等于 1），有的等于 2，有的等于 10，有的等于二分之一，有的则为负数。

总之，股东、董事、经理必须各司其职，保持良好关系，而不能象走钢丝一样左右摇摆。企业强劲有力的外像是战胜别人，而其内像却是超越自我。

## 结 束 语

“优胜劣汰，物竞天择”，生物进化是如此，企业进化也是如此。改革开放十几年来，中国企业发生了巨大的变化，其成果为世界所瞩目。目前，中国的经济体制正处于从计划经济向市场经济的转轨过程之中，企业体制也在发生重大转变。到本世纪末的几年时间里，中国企业生存环境将面临着若干根本性变化，认识与适应这些变化是企业生存、发展和创新的重要前提。

### 第一节 对企业环境的基本认识

一般来说，所谓的“企业环境”是指企业所处的自然、社会、政治、文化、法律、经济、科学技术（信息社会）等方面的客观条件。换句话说，企业环境是指那些企业自身无法决定的、外在的因素，因而属于企业存在的外因。与之相对，凡是企业自身可以决定的事项，例如组织机构设置、产品品种与数量、职工构成与培训等等，则属于内因了。

但是，企业之间又是相互作用的，对于一个企业是内因的因素，对于另外一个企业来说，又成为了外在的条件，因而属于外部环境的一部分。同时，企业之间的竞争与协作关系也是非常重要的外部环境。

再有一点需要说明的是，关于企业环境有一些具有世界一般性，即对各国企业都是一样的，而中国企业又处于特定的历史阶段，因而有着自己的特殊性，把握问题的一般性与特殊性的关系是完全必要的。

### 第二节 世界企业经营发展的一般趋势

在到本世纪末的几年时间里，各国企业都在总结成功企业的经验，梳理企业经营发展的趋势性问题，描绘 21 世纪企业的大体轮廓。总的来说，企业面临的环境变化可以分为外部吸引力（市场、产品、质量的变化）、技术推动力（以信息技术为核心的高技术）、企业体制（性质与规模）、内部关系（组织与职工）、外部关系（股东、企业间关系）、治理结构和企业家等几部分。现分述如下：

（1）市场：国际化与个性化似乎是两个相反的方向，前者表明市场范围的扩大，企业产品可能处于供不应求的状态；后者表明市场范围的缩小，企业产品要能处于供过于求的状态。同时，竞争将更加激烈，协作也更加复杂。

（2）产品：为了克服经营风险，企业产品呈现多样化，这种多样化一方面可以在本企业内实现，另一方面可以通过企业群体来实现。总之，企业或企业群体成为了调整产品结构及产业结构的主体。

（3）质量：世界大企业分别按工业企业与服务业排名的结束，反映了后工业化社会或服务社会的来临，可以认为，没有“没有服务”的产品，任何企业都必须高度重视服务质量，高度重视消费者导向或顾客导向。

（4）信息：后工业化社会是信息社会，信息技术改变了传统的工业与商业、企业与家庭的边界，成为了新技术革命的核心，一方面计算机技术日益普及，另一方面信息技术与传统技术相结合，成为了改造传统技术的支柱。

（5）企业形态：大型企业的主要形态为股份公司，特别是股票公开上市的公众公司，债仅人与股东界限、国有企业与民、间企业的界限逐步模糊。

(6) 规模：企业规模继续呈现大小两极分化，在规模效益性起作用的同时，网络效益性也越来越明显，信息技术的发展使大小企业形成新的联盟。

(7) 跨国经营：随着市场的全球化，跨国经营成为了重要的企业特征，许多大企业努力克服狭隘的民族界限，争取演变成全球性企业，在全球范围内调动资源，同时，全球范围的竞争也日趋激烈。

(8) 组织：为了适应市场的变化，企业内部组织机构设置也更加灵活，随着信息技术的发展，中间层组织的功能逐步转移，组织呈现扁平化，若干参谋部门与辅助部门被社会专门组织所取代。

(9) 职工：职工积极性更加受到重视，人本位观念得到加强，职工以多种形式参与管理，企业领导认识到应该善待职工，就业培训与在职培训提高到新的水平。此外，职工持股也更加普及。

(10) 股东：大小股东进一步分化，个人股东从直接转向间接。如果说现代企业制度的初级阶段是“企业法人化”，那么，高级阶段就是“股东法人化”。所谓大股东包括保险公司、共同基金、银行和一般企业法人等等。

(11) 企业间关系：企业间协作日益密切，同时在资本方面形成了多种联系，企业系列、企业集团、控股公司、连锁店等形式越来越普及，虚拟企业成为热门话题，单个企业逐步失去存在的意义，企业更倾向于以群体方式出现。

(12) 目标：企业不再仅仅是追求利润最大化的经济组织，企业必须兼顾股东、经营关系者或协作者、消费者、职工，债权人、国家、一般居民等各方面的利益，文化因素增加。

(13) 企业家：经理职业专门化，企业家的选择范围更加宽阔。经营者奖励与企业利润挂钩成为激励的主要形式，外部监督得到加强，会计监督分离到社会上。随着企业目标的多元化，企业家主要成为多方面关系的协调者。

### 第三节 中国企业的主要差距

中国正在告别计划经济时代，而作为企业主体的国有企业还没有完全转向市场经济，换句话说，与宏观经济体制改革相比，微观经济体制改革显得落后了，企业对于市场经济还很不适应。具体表现在：

(1) 市场：以前，国营企业是国家计划的执行者，而国家计划是以国内需要为对象的，这同市场国际化格格不入。另外，以前是供不应求时代，企业靠国家统购包销，只要生产出来，没有销售不出去的问题，现在面临市场个性化，企业显得束手无策。因此，国有企业大不能适应国际市场，小不能适应个人需求，处于供不应求与供过于求的双重困惑之中。另外，随着市场范围的扩大和参加企业的增多，竞争越来越激烈，国有企业感到了生死存亡的威胁。

(2) 产品：传统国有企业受到严格的行业限制，不仅横向不能发展，就是纵向的上下游也被分割，这样，企业难以在本企业内部实现产品多样化和调整产品结构，更谈不上调整产业结构了。因此，在市场经济中、表现出一种脆弱的体质。

(3) 质量：市场经济中的企业必须重视产品质量和服务质量，在计划经济条件下，国有企业只管完成国家计划，而不需要研究消费者和顾客，服务差特别表现在基础设施部门，由于这些行业具有明显的垄断性，因此没有什

么改进服务质量的压力和动力。

(4)信息：对于以信息技术为核心的新技术革命的反应还是迟钝，比如，在交易方式、统计分析、通讯联络、自动控制等方面还很落后，领导人员在知识技能方面也极不适应。本来，信息革命促使了生产关系的深刻变革，但是，传统体制却压抑了这种变革，比如在减人增效方面就遇到职工就业的障碍。

(5)机制：国有企业多数还没有按照公司法改制，公众公司仅仅是极少数，就是国务院现代企业制度试点，多数只是改制为国家独资的公司，这些企业在机制上与股票上市的股份公司有着根本的不同。可能无论是政府方面还是企业方面都希望维持固有的格局。

(6)规模：国有企业规模中等，大不够大，小不够小。现在确立了“抓大放小”的策略，但是，抓大仅仅注重规模效益性，还没有考虑网络效益性。放小仍不够果断，本来将小型国有企业出售给职工是一个正确的方向，但还顾虑重重。个人企业法人化的步伐太慢，大企业与小企业没有形成有机联系。

(7)跨国公司：国有企业限定在本国领域，特别是资本方面难以与国际融合，回想改革初期。我们是从“两头在外”开始的，那只是非常低级的形式，还没有一点跨国公司的影子，就是现在，在跨国公司方面也属空白，从国有企业到全球性企业距离还相当遥远。

(8)组织：机构设置依然僵化而缺乏灵活性。中间层臃肿，人浮于事现象严重。其原因一方面是信息技术尚不发达，另一方面社会分工也不充分，参谋部门与辅助部门还没有分化出来，再就是企业的封闭性。

(9)职工：在国营企业中，职工在名义上是主人，却没有法律上的保证。在《企业法》中，规定职工代表大会与主管部门都可以推选厂长（经理），实际上出现了某种混乱，关于职工持股，小企业改制为股份合作制没有成熟的法律保障，就是在上市公司中，职工持股主要是为了抛售获利，而抛售之后便丧失了出资者的地位，这与国外企业职工持股的作法大相径庭。

(10)股东：现在国有企业改制成股份公司后，国家往往是最大的股东，其实，对于某些行业来说完全没有这种必要。保险公司、共同基金、银行、一般企业法人还没有成为真正的大股东。个人股东的间接投资渠道还没有形成，个人股东主要以个人名义直接从事股票交易，并且带有明显的投机性。

(11)企业间关系：企业间协作初具规模，在资本方面的联系还没有定型。我们所说的企业集团只是一种企业系列，运作良好的控股公司以及以相互持股为基础的企业集团还没有提到议事日程上来。（附录8为一中外比较案例）

(12)目标：在发达国家企业已经从单一目标转向多样化目标的时候，中国企业似乎呈现一个相反的波动——从企业办社会的多样化目标转向单一经济效益目标。另外，追求利润与市场占有率是不同的经济效益指标，如果仅仅追求利润，行为未免过于短期化。

(13)企业家：经理人员市场尚未形成，经营者的激励主要是事后的随机奖励而不是事前的约定和在利润中的提成，监督主要靠经营者的自觉，外部监督特别是会计监督还没有完整的制度。新三会与老三会的关系“剪不断、理还乱”，企业领导仍然主要是向上级负责，而不是多方面关系的协调者。

总之，如果说许多国外企业已经完成了从“鱼”到“龙”的飞跃的话，那么，中国企业好比“跃上龙门的鲤鱼”。在龙门的那边，是新的天地与拼

搏。

## 附录 1. 现代企业的生力军\*

以前日本社会对中小企业形成了一定的偏见，但是，随着国民经济的发展，中小企业对整个经济社会的独特贡献越来越引人注目，它们是现代企业的重要方面军，现代社会必须注意处理好大小企业的合理分工，对于中小企业的认识和政策必须发生根本的转变。

日本的企业分成公法人企业与私法人企业两大类，所谓公法人企业主要完成社会职能，属于广义的企业；私法人企业才是狭义的、真正意义上的企业。私法人企业按职工人数又可分为大企业与中小企业两种类型。根据 1963 年的《日本中小企业基本法》，制造业的职工 300 人以下的为中小企业，而商业的职工 50 人以下的为中小企业。

大企业中最典型的的就是股票上市的股份公司，它们的资本金至少要在 1 亿日元以上，而且可以利用社会资本。与此相对应，中小企业的资本金比较少，也不可能从社会上大量筹集资本。实际上，二者的区别主要还不是在职工人数、资本金等数字上，更重要的区别在于经营机制方面的根本的不同。大企业由于是社会出资，所以形成了出资者与经营者的分离，企业积聚了许多专门的人材，因此具有很强的竞争力。

与大企业不同，中小企业则往往是出资者直接经营的，由于不能利用社会资本和人材，得不到先进的机器设备、技术进步缓慢、高能耗高成本而效率低下，所以与大企业的差距越来越大，甚至于一些中小企业在现代化过程中面临破产的危险而增加了社会的不稳定因素。正是由于这些原因，人们才普遍看到的是中小企业的落后性，而且传统的中小企业政策也就是建立在这种认识的基础之上、主要是以保护为内容特色的。

但是，上述观点是不全面的和不正确的，实际上，日本的中小企业可以分成两种，一种是问题较多的企业，而另一种则只是规模小，却是充满活力与生机的企业。下面来看几个具体的例子。

### 1. 佳德股份公司

这是一个只是 50 人的小型企业，总经理现年已 76 岁，他从小出生在中国的旅顺，大学毕业后曾在通产省担任过技术工作、到东京工业大学担任过教师，后来又去一家大企业搞技术管理。1960 年他脱离了大企业自己创办了一家小企业，其原因是他发现了在汽车、家电、机械制造等大企业中，许多职工只是忙于生产，没有时间去考虑技术革新的事情。在成品组装之后要进行涂油漆，这一工序干燥周期长、效率低，一些企业是把涂过漆的成品放到太阳底下去晒，至少要半天的时间，而且日本常常天气不好，甚至于有的企业因没有地方晒而不得不停产。他就研究了一种远红外线装置，由于红外线可以穿透油漆内部，所以可以很快地使油漆干燥，从而提高了企业的生产力和国际竞争力。

除了这种远红外线装置外，这个企业还从事了其它许多技术创新，申请专利 300 多项，当然并不是说这 300 多项专利都能带来效益，实际上有效益的发明不过 20 项左右，而真正有这十五分之一的成功比例也就足够了。这种技术开发型的企业在日本估计有 7000 多家，其中自己在名称上就标明为“科技开发型”企业的便有 3000 多家，每年都有发表他们的情况的花名册。显然，

这些企业对大企业的发展来说是必不可少的，他们为社会的进步做出了独特的贡献。

## 2. 光合金股份公司

该企业目前有职工约 100 人，总经理是北海道大学的毕业生，后来又读了博士、在学校担任助教，1945 年子承父业接管了一个水龙头制造工厂。北海道地处严寒，冬季 4 个月里地上水管很容易结冰，有时还会把水管冻裂，因此，在关水时必须把地上部分的水全部放掉才行，这一工作是非常麻烦的。可以说日本只有这个地方才有这类问题，对于一般地方适用的水龙头对这里就不合适了。后来他们公司设计制作了一种“不冻水龙头”，即一种可以随着温度自动关闭地下水龙头的装置，结果受到了地方居民们的热烈欢迎。

一般来说，大企业是大量生产型而不是技术开发型的企业，大规模生产无法满足各个地方的特殊需要，而小企业正好可以起拾遗补缺的作用，对于提高地方居民生活质量是非常有效的。如果说前边所说的佳德股份公司是面向生产、为企业服务的话，那么，光合金股份公司则是面向地方，面向生活、直接为居民服务的。

## 3. 木城久保股份公司

该公司有职工 1300 人，总经理是一位有神社庙宇建设经验的老工匠，公司对自己建造、销售的住房提供 100 年维修的保证（实际寿命可达 500 年），价格仅超出一般住房的 30%，一般住房的寿命大约是 25 年，因为是大量工业生产，价格虽然低，但寿命也较短。总经理是从观察神社庙宇和一般住宅的区别中找到规律的，虽然神社庙宇也是用木头建造的，但有许多特殊的技术，例如：

表面非常平整光滑，即便有雨水打到上面也不容易渗进去；

连接处完全用木头而不用铁钉子，如果用铁钉连接，就可能因铁与木头的热胀冷缩系数的不同而出现空隙，从而影响整个建筑的寿命；

尽量在树木自然状态下加以使用，比如说明当地的木材可以适应当地的气候、上下的方向与位置应尽量与原来生长的情况相一致等等，而大企业不是由人判断而是由机械生产的，所以不可能做到这么细致。

在日本建新屋子时往往是把原来的屋子的材料仍掉，这样就会产生许多废弃物，从节约资源和减少污染的角度来看哪一种更为降低成本是很清楚的。大企业靠的是机械化、标准化，人要服从机械，中小企业则是可以充分发挥技术工人的作用，在许多领域内从事革新和发挥人的主观能动性。

以上例子表明，传统的、将中小企业一律看成是落后的和必须保护的观念是非常片面的，我们应该从新的角度对中小企业的作用加以理解和认识，如：

与大企业相比，中小企业有自己特定的事业领域——由于大企业主要采用机械化方法来提高效率，所以主要适用于已有的领域；而中小企业适合于必须有人类智力开发投入的领域，也就是适合于需要革新的事业。

可以认为，为了保证国民经济的健康发展，就必须掌握好两个方面和两种企业之间的平衡。

在经济增长时期，技术革新可沿以下三个方面开展——对需求旺盛的产品和服务，要克服生产领域的障碍，提高供给能力；为满足社会多样化需求，建设更加富余舒适的社会而开发新的产品与服务，使传统文化有新的发展。

中小企业的创业战略与成长战略——中小企业的创业战略可从对未来事业的挑战出发，通过不断的充实与改进，实现稳步成长。所谓未来事业有需求主导型与淘汰主导型两种，在经济发展起飞时期以需求主导型为主，在成长期二者兼而有之，成熟期则淘汰主导型是有效且必要的。

革新类中小企业的意义与相应的政策——在技术革新领域的中小企业的创立与发展是整个经济发展的重要原动力，革新型中小企业的诞生一方面依靠环境条件的完善，另一方面也要靠其本身条件的充实。

## 附录 2. 美国 UP 公司加强成本管理的启示\*

美国联合太平洋铁路公司（以下简称 UP 公司）成立于 1862 年，1869 年与加利福尼亚的圣克门托铁路公司接轨，连通了第一条横跨美国大陆的铁路干线。1982 年，UP 公司与密苏里公司、西太平洋公司合并，向社会公开发行了股票，成立了现在的 UP 公司。目前 UP 公司拥有约 3 万公里的一级干线铁路、2.8 万名职工、3500 台机车和 7 万多辆车辆。

1992 年运输收入达 59 亿美元，净利润为 21 亿美元，不仅在 12 家一级铁路公司中名列前茅，而且在全美国上市公司中也排到第 9 名。

UP 公司的控股公司是美国联合太平洋公司，它除了持有 UP 公司 5% 的股份之外，还拥有公路运输公司、资源公司（煤矿及金属矿）、炼焦厂、废物处理公司、技术开发公司和航空货运公司等等。

UP 公司自 1982 年进行股份制改造以后，在经营管理上采取了一系列措施以降低运输成本和开拓运输市场，其主要做法是：

### 1. 精简员工

美国劳动力价格昂贵，精简人员是降低运输成本的一个重要途径，为此 UP 公司合并工种、精简岗位，例如原来每列车平均需要 4 人值乘（司机、副司机、车长及调车人员），现在只有 2 人（司机、车长兼副司机）。对于那些运量小的铁路支线，UP 公司毫不手软，坚决卖掉，以使工作岗位总数相应减少，对于富余人员主要开辟两条裁减渠道：一是对接近退休年龄的员工动员其提前退休（一般为提前 3 年），由公司向社会退休养老保险部门提前支付到退休年龄差额的退休养老基金；二是鼓励一部分员工外流另谋职业，公司一次性支付两年的工资。通过采取各种措施，通过采取各种措施，UP 公司的员工总数从 1982 年的 5.3 万人减到现在的 2.8 万人。在运量不断扩大的同时，职工人均工资不断提高，而工资在成本中的比重却从 1987 年的 47% 降到 1993 年的 40%。

### 2. 普及计算机管理

UP 公司劳动生产率的提高，在很大程度上是依靠技术进步实现的。现在，计算机终端不仅是达到了所有的管理人员和工程技术人员人手一台，而且普及到了班组，甚至于连机车上也装备有计算机终端。原来行车调度是由分散区域调度的，共需 5300 人，现在在哈里曼调度中心由 500 人对 3 万公里干线铁路实行集中调度，每名调度人员掌握 3 台微机终端。这个调度中心不仅对全线 3500 多台机车的运用、整备、检修进行集中调度指挥，而且对所有的司机、车长的派班和出退勤进行调度和考核。此外，该调度中心的专门财务组还对所有乘务人员的工资进步计算并据以发放。

### 3. 减少管理层次

UP 公司实行两级管理，公司总裁直接领导 10 名副总裁和副总裁助理，副总裁和副总裁助理则直接管理各生产、业务基层部门，如主管运输生产的

副总裁直接管理哈里曼运输调度中心、主管销售的副总裁直接管理圣路易斯客户服务中心和集装箱装运业务、主管财务的副总裁直接管理财务部等等。基层业务及生产活动由各业务部门及中心直接指挥。各级干部工资差距比较大：普通司机和工人的工资为年薪 4—7 万美元，与基层管理人员工资相当，职员的工资为年薪 4—6 万美元，副总裁年薪为 10 万—20 万美元（美国总统的年薪才 20 万美元），总裁本人亲自抓成本管理，其年薪高达 100 万美元。

#### 4. 加强成本分析，提高综合效益

UP 公司把成本分成 4 块：一是常规成本，即保证设备正常运行的成本，按年计划列出；二是事故成本，即发生各种事故（包括人身、行车、设备等）造成损失的成本支出；三是失误成本，即由于经营管理决策失误造成的成本支出；四是外部成本，即由于自然灾害或由于货主原因造成的成本支出。其中，后三项都属于“不应花费”的成本，由总裁亲自负责控制。他们希望在常规成本中投入 1 美元而在不应花费成本上节约 5 美元，而实际统计表明，在常规成本中投入 1 美元，在不应花费成本上大概可以节约 50 美元。93 年不应花费成本在总成本中占 18.4%，94 年的目标是 16.2%，95 年的目标是降到 14.2%。

#### 5. 采用重载技术，提高生产率

UP 公司组织的单元列车牵引重量一般都在 1.1 万吨—1.5 万吨之间，将三台机车联动后由一名司机驾驶。在运输生产指挥中，对集装箱装运和专列运行予以优先，这对于提高线路通过能力、减少中间站作业、降低行车调度工作的复杂系数具有明显的效果。对于列车甩挂安排和列车编组、车辆终到等情况，列车车长在机车上通过车载微机终端设备直接与行车调度对话，并可以存储和输出以上所有的信息，这样，车长就无需携带货运单据了。为提高列车的重载系数，运煤专用车辆采用铝合金制造，使运输效率大大提高。

#### 6. 严格安全管理

UP 公司认为，安全上出了问题，不仅在经济上的损失不可低估、伤亡员工善后处理包袱重，而且直接破坏了公司的声誉，因此，安全管理工作在日常管理中始终处于首要地位。他们全面推行安全管理逐级负责制，把安全管理业绩作为管理人员的奖惩，升降条件。公司的刊物、闭路电视以及各级生产会议，都对安全工作进行分析和宣传。

UP 公司设有员工培训中心，对生产一线员工定期进行轮训和考试，考试合格后才能领取上岗合格证。为防止司机值乘睡觉，在司机座位下方设有脚踏压力式的自动停车装置，一旦司机打瞌睡，脚踏压力便下降到额定数值以下，列车也就会自动停车了。

#### 7. 面向市场，开拓经营

为适应市场经济规律，UP 公司设立了集中的货运组织销售部门即圣路易

斯全国客户服务中心，运输组织部门（如哈里曼运输调度中心）则围绕销售部门的要求进行运输组织工作。圣路易斯客户服务中心面向国内外的客户，办理全公司铁路各车站的货物承运、交付、日历装车安排、挂线方案、车站作业组织等工作。公司与货主全面实行合同运输，按市场需求相互确定协议价格。对于跨公司的货物运输，也是由该中心负责进行联系和清算。全国各地的货主，只要想在 UP 公司的铁路管辖内承运任何货物，就都可以通过全国电话网直接与客户服务中心联系，由中心的语言数据信息识别与转换系统将货主的要求按固定格式输入计算机数据库进行存储，货主马上可以得到成本价格数据和承运答复，而无须到服务中心的窗口面对面地办理拖运手续。

现代化管理手段的应用，不仅提高了货物运输的服务质量，而且使全公司的货运管理和作业人员从 1986 年的 2308 人减少到现在的 865 人（其中管理人员 240 人，合同制工人 625 人），而全公司货物办理车辆数却从 1986 年的 328.6 万辆上升到 1993 年的 461.9 万辆。

美国联合太平洋铁路公司的经验告诉我们企业体制改革并不是中国国有企业特有的事情，美国铁路基本上是民间的，它也要改革，一方面企业要重组，另一方面国家对铁路的管理也要发生改变。

如果把 UP 公司与中国铁路整体进行对比，可能会使人大吃一惊：UP 公司的 2.8 万人管理着 3 万公里铁路，平均每公里不到 1 个人，我们国铁的 340 万人（其中运输主业约 220 万人）管理着 5 万多公里的铁路，平均每公里 68 人（运输主业 44 人）；1992 年 UP 公司收入 59 亿美元（约合人民币 500 亿元）、利润 21 亿美元（约合人民币 170 亿元），中国国铁今年预计收入 590 亿元，亏损 45 亿元。此外，安全与路风是我们铁路“永恒的主题”，人家比我们更重视安全，客户办理拖运连窗口都不用来，铁路又怎么能“以车谋私”呢？

现在我们也同发达国家找差距，向他们学习，例如可以学习他们把成本分解和制作成本模型等的方法、合并岗位减人裁员的措施、采用计算机系统加强信息处理功能等等。再如只要条件允许，我们也可以加大管理人员的工资，由最高管理者亲自控制成本项目，其工资为普通工人的几倍或十几倍，等等。

但是，显然问题没有这么简单，我们不能只是照猫画虎，必须看到存在着许多条件上的不同，比如人家已经是合同运输为主了，我们这边还是全国统一运价，国家把运价控制得死死的能行吗？再有我们的铁路建设基金与运价分开（每吨公里 5.25 分货运费率中 2.7 分为铁路建设基金，只有 2.65 分计算收入），结果是基金不够建路，运价不够吃饭，企业亏损怎么能吸收社会和国外资本呢？

更重要的是动力问题，人家降低成本只是手段，目的是提高利润，UP 公司是上市公司，股东极大分散，股东要在资本市场上获得回报，利润低了，股东当然不干。因此，必须看清楚人家的压力来自何方。我们是来自国家，说是堂堂“全民所有制”企业，成本高了、利润低了、亏损了，又有推力之动容？

看来，转换企业机制的关键在于转换企业体制，外国企业好的经营管理经验仅仅是一朵花，花好还要看是什么水、肥、土壤和阳光，以为只要把花摘下来随便插在一块土地上就能成活恐怕不符合辩证唯物主义的基本认识观，只是学一些表面东西没有用，这就是结论。

## 附录 3. 企业解体三例

### 1. 洛克菲勒标准石油公司的兴亡

现在世界上有 7 大石油公司，被誉为石油界的“七姊妹”。其中，除了英国石油公司为英国的、壳牌公司为英国与荷兰共有的之外，其余的 5 家都是美国的，而埃克森、莫比尔、雪弗龙三家公司又是来源于一个更大的、在世界石油史上赫赫有名的洛克菲勒标准石油公司。

约翰·洛克菲勒生于 1839 年，20 岁时与人合伙开了一家农产品贸易公司，是年正值美国发现了石油，全国出现了寻找和开发石油的热潮。洛克菲勒他们的公司也于 1862 年开始经营石油业务，1865 年洛克菲勒自己买下了这家公司，主要从事石油的炼制和贸易，成为了克里夫兰 30 家炼油公司中最大的一家，而到了 19 世纪 60 年代末则成为了世界上最大的炼油企业。

由于石油产量的大幅度上升，致使美国油价猛烈下跌，20 世纪 70 年代初曾跌至每桶 0.48 美元，比当时石油区内的食用水还便宜 3 分钱，美国石油业陷入了大萧条。

1970 年初，洛克菲勒在原公司的基础上成立了标准石油公司，他本人持有该公司四分之一的股票，该公司控制着美国炼油的十分之一。

标准石油公司成立后，洛克菲勒利用当时铁路运输业的不景气，压铁路公司给予回扣和按每桶给一定数量的退款，从而使得自己在与其它公司竞争中占有了较大的优势。同时，标准石油公司还通过削价等方式压跨对手，兼并了许多炼油厂。这样，到了 1879 年，标准石油公司已经控制了美国炼油业的 90%，并支配着石油运输系统。

当时标准石油公司完全控制的有 14 家公司，部分控制的有 21 家公司，为了加强管理，1882 年初洛克菲勒决定组成托拉斯管理理事会来管理整个标准石油公司系统，这个理事会下设国内贸易委员会、出口委员会、制造委员会、生产委员会、输油委员会等等。标准石油托拉斯共发行 70 万股股票，洛克菲勒自己就持有 19.17 万股。到 19 世纪 80 年代中期，标准石油公司控制了美国国内石油产品市场的 80%，其三处炼油厂生产的煤油已经超过了世界煤油总供应量的四分之一。

在这之前，标准石油公司主要是从事炼油和油品贸易，并没有涉足于上游产业即原油的开采。

1885 年美国利马印第安纳石油投入开发，洛克菲勒抓住这一时机，大量购买石油生产权，到 1891 年，标准石油公司生产的原油已占美国原油总产量的四分之一。

标准石油公司还于 1888 年在英国成立了第一家国外分公司，并以此为开端不断向欧洲大陆投资。当时蜡油出口占美国石油产量一半以上，也是美国出口成品中最多的一种，标准石油公司通过国外分公司控制了美国 90% 以上的蜡油出口。这样，标准石油公司最终成为了一个从原油生产、加工到销售的一体化的国际石油大公司。尽管后来国际上和美国国内又出现了一些大的石油公司，却没有动摇标准石油公司油坛霸主的地位。

19 世纪 90 年代，在标准石油公司的影响下，美国出现了大企业合并的浪潮，大量托拉斯纷纷成立，1889 年美国有 28 个托拉斯，总资金达 12 亿美元；1898 年到 1904 年又出现了 234 个托拉斯，总资金达 60 亿美元。

1881 年美国《大西洋月刊》发表了亨利·德马雷斯特·劳埃德的文章，猛烈抨击洛克菲勒和托拉斯。美国大众普遍认为，托拉斯是资本主义的歪曲变形，是对工人农民的威胁，也是对中产阶级的伤害，甚至于托拉斯成为了 1900 年美国总统选举最重要的话题。

在这次反对大企业的浪潮中，标准石油公司成了过街的老鼠，人人喊打，它成了武力、邪恶、残酷的象征。俄亥俄州和得克萨斯州首先对标准石油公司提起反垄断诉讼。得克萨斯州将标准石油公司赶出了该州，并对其财产实行了监管。

1892 年，为了应付俄亥俄州的一项法律诉讼，标准石油托拉斯被迫解散，其股权转让给了 20 家公司，而这些公司又组成了标准石油集团，由于新泽西州允许控股公司的存在，1899 年标准石油集团转移到新泽西州成立了“新泽西标准石油公司”，其资本为 1.1 亿美元，控制着另外 41 家公司，这 41 家公司又控制着其它许多的公司，从而形成了新的标准石油公司体系。

1897 年，在内外压力下，洛克菲勒不得不退休，但是，这并没有阻止住美国公众对标准石油公司的继续讨伐。从 1902 年 11 月起，《麦克鲁》杂志主编埃迪·塔贝尔在其杂志上连续发表文章，揭露了标准石油公司操纵生产和市场、索取折扣等不正当竞争的情况，在这些文章中，洛克菲勒被描绘成阴险的强盗，其外表特别是秃顶都成为了道德败坏的象征。

1890 年夏天，美国总统哈里逊签署了共和党参议员约翰·谢尔曼提出的“把各种约束贸易及生产的托拉斯和联合企业宣布为非法”的提案，这就是美国历史上著名的“谢尔曼反托拉斯法”。

1906 年 11 月，罗斯福总统依据该法在圣路易联邦巡回法院控告标准石油公司，罪名是该公司阴谋垄断贸易。在历史时两年多的调查中，法庭共出示了 1371 件证物，传讯了 444 位证人（洛克菲勒本人也被法庭传讯作证），整个法庭记录有 21 册，共 14495 页。1909 年联邦法院下令公司解散，标准石油公司上诉到美国最高法院。1911 年 5 月，在所有参众两院议员都出席的情况下，最高法院院长宣读了长达 2 万字的判决书，宣判标准石油公司必须在 6 个月内解散。

这时的标准石油公司的炼油量是美国原油产量的四分之三，销售美国国内蜡油量的五分之四以上，并负责蜡油出口的五分之四，向铁路出售所需润滑油的十分之九，拥有 78 艘轮船和 19 般帆船，此外还生产 700 多种其它产品，不仅在美国而且在世界也是最大的公司。

1911 年 6 月，标准石油公司被分解成 38 家公司。有趣的是，洛克菲勒本人仍拥有这 38 家公司所有股票的四分之一，与 1870 年刚成立标准石油公司时的持股比例正好相等。如今，那 38 家公司中的埃克森等几家公司又发展成世界石油企业的巨头，使得人们永远不会忘记洛克菲勒和他的标准石油公司。

洛克菲勒标准石油公司的解体已经是过去 80 多年的事情，在世界上恐怕是一个快要被人们遗忘的“旧闻”了。但是，对于我们刚刚迈入市场经济的中国来说，仍不失为一个很好的教材。市场经济的活力来自于竞争，竞争的结果就一定会有胜有负，“大鱼吃小鱼”乃天经地义之事。而一旦形成垄断，就会造成不平等竞争，就会带来价格升高、服务质量下降等各种弊端，这是所谓“市场的失效”的一个重要方面。为此，发达国家都要制定禁止垄断的法律，反垄断是市场经济的基本规则。

中国正处于从计划经济向市场经济的转换过程之中，计划经济的传统势力影响还根深蒂固，市场经济的规则体系还没有——建立起来。发达国家是从自由市场经济出发，遇到了垄断的问题，进而采取了反垄断的种种办法。我们中国与之不同，从计划经济出发，在趋势上看，不是转向了自由竞争，而是直接表现出了不同程度的垄断性。例如，说什么“公司是市场经济的主体形式”，就呼拉一下子成立了许许多多的行政性“总公司”；说什么“企业集团是市场经济中高级的企业间组织形式”，就纷纷成立各行各业的“企业集团”，其一条核心内容是实行“计划单列”。因此，可以看出一种倾向，那就是从国家计划很容易“翻牌”成国家垄断的“假冒市场经济”。

垄断在中国的“特色”是条条垄断与块块垄断并存。所谓“条条垄断”是指按行业和产业切断了上下游之间的联系，例如石油行业被“石油天然气总公司”、“海上石油总公司”、“石油化工总公司”、“石油进出口总公司”等所分别垄断；所谓“块块垄断”就是地区间封锁；这在汽车行业、彩电等家用电器产品领域表现得最明显。其结果，一方面是造成了市场分割，另一方面又造成了重复投资，规模小、成本高、效益低。

总而言之，发达国家的垄断是企业间竞争的结果，这种结果反过来又抑制了竞争，因此需要禁止；而中国的垄断是在没有企业间竞争条件下出现的，是直接抑制竞争的，是一种行政性的、人为的制度性垄断。作为一种历史的过渡阶段，形形色色的“中国XX总公司”也许是必要的，但是，从长远的观点来看，如果这些企业不是投身于竞争之中，而是企图保持垄断地位，继承计划经济的衣钵的话，那么，洛克菲勒标准石油公司的演变就是很值得参考的。

## 2. 美国电报电话公司的发展

“请拨美国中文台”这一则广告使得美国 AT/T 公司成为了中国人比较熟悉的外国企业之一。美国电报电话公司（以下简称为 AT/T 公司）是当今世界上最大的通讯服务公司，分支机构遍布 100 多个国家和地区，职工总数达 31 万人，每天将 125 亿条信息传送到 270 个国家和地区，1993 年销售额高达 671 亿美元，以年销售额计算居世界前十大工业公司之列。

AT/T 主要由四个不同的经营集团所组成：

通讯服务集团——提供美国城市间和国际间直拨电话和由话务员代转的通话服务（翻译服务多达 140 种语言）、电话会议、无线通信、电子信条、用户电报、电子数据互换服务等；

多媒体产品和服务集团——提供家庭和小企业用的通讯产品、办公通信设备、非兼容计算机应用程序翻译软件和其它各个部门先进技术支持系统如水下监视、军用和民航用的指挥、控制和通讯系统；

环球信息服务集团——提供开放、合作计算的长期产品导向，侧重于可称量微处理机计算、并行处理系统、新一代面向目标的软件技术等领域的技术开发，是长期以来公认的为全球用户提供优质与创新产品的先驱；

网络系统集团——提供用户营建各种网络所需要的设备，其主要用户包括全球各电话主管部门、长途通讯大公司、政府部门、企业、机构终端用户以及无线业务经营者等等。

此外，AT/T 还在 130 多个国家里制造、销售和资助信息产品。支持上述

生产体系的基础研究部门是贝尔实验室。自 1925 年起，贝尔实验室平均每天获得一项美国专利，到目前为止，已有 7 位科学家获得了诺贝尔物理奖。许多划时代的新技术发明如电气数字计算机（1937 年）、晶体管（1947 年）、激光器（1958 年）、通信卫星（1962 年）、光纤制造技术（1974 年）、光交换装置（1990 年）等都出自贝尔实验室。

AT/T 的所有者是 240 万个个人股东和机构股东，机构股东包括养老基金会、保险公司和其它代表千百万民众保健和福利的基金会。

1885 年，两位电话机发明者之一的贝尔先生创建了 AT/T，1923 年，AT/T 开始提供纽约与伦敦之间的无线电话越洋通话业务，20 年代后期，由于美国国内对通信业务的巨大需求，AT/T 被迫放弃在欧洲、南美洲和日本的制造设施，集中力量以满足本国通信的迅速发展，当今的一些通信业巨子如加拿大的北方电讯、日本的 NTT 等就是在 AT/T 原海外企业的基础上发展起来的。

1934 年，美国为确保国家安全和避免重复建设制定了通信法，该法将电信业规定为政府管制下的垄断经营，因此，在那之后的半个世纪的时间里，AT/T 几乎完全垄断了美国的电话业务，其结果，一方面 AT/T 为实现美国的普及电话服务做出了决定性的贡献；另一方面，AT/T 也成长为拥有 100 万职工的全球最大的企业。

为此，联邦司法部曾于 1949 年 2 月和 1974 月分别向新泽西州联邦法院和华盛顿哥伦比亚特区法院起诉，控告 AT/T 违反“反托拉斯法”，司法部提出了对 AT/T 进行重组的方案，并于 1982 年 1 月达成和解判决协议。根据这一判决，AT/T 于 1984 年 1 月 1 日正式解体，22 个电话运营公司脱离 AT/T 重新组成 7 个地区性电话公司，AT/T 则成为一家专门从事国内地区之间和国际性长途电话业务的公司，同时还获准开展其它一些政府不予以管制的新业务。

从此，美国本地电话仍然处于垄断状态，而长途电话业务则放开竞争，目前，虽然 AT/T 的市场份额占到 60% 左右，但是，显然遇到了其它长途电话公司的激烈竞争，其中，两个最大公司的市场份额已占到 25% 左右。十年激烈竞争的结果使长途电话费降低了 40%。在这一过程中，AT/T 也形成了新的企业组织结构，独立的业务单位组成了各个经营集团，整个企业努力寻求计算机技术的支持，从而适应了通信业的发展，保持了领先地位。

与此形成鲜明对照的是，由于坚持了在一个地区不准重复建设和多家经营电话业务，在这期间本地电话平均月费用却从原来的 10.13 美元上升到 15.72 美元，即上升了 55%。按规定，长途电话公司必须向本地电话公司交可观的进网费（现在每分钟 0.18 美元，大约占电话业务收入的 40%—50%），这样，长途电话公司总是想方设法绕过本地公司直接连到用户。同时，由于各本地公司自行开发新系统、新业务时常常相互封锁，所以，给网络设备的连接也带来了不少的困难。

经过十年的发展，美国电信市场的格局正在发生新的变化，其主要表现是电话公司、录像及电影制作商、计算机网络公司的业务边界逐步变得模糊起来，例如，地方公司与有线电话公司、娱乐传媒企业之间的竞争日趋“白热化”，有线电视公司将获准通过其线路开展通话业务，而电话公司也可以通过其在各自地区铺设的光纤电缆网络为顾客提供播放录像和电影等服务业务。另外，地方电信公司与长途电信公司之间的“天然屏障”也可能会逐步

消失——地方电话公司宣布，如果允许它们进入全国和国际性电话业务竞争，长途电话费将再降低一半。

移动通讯、数据传输、娱乐传媒以及电信技术的融合在促进不同领域企业之间竞争的同时，也促进了彼此之间新的结合，例如，AT/T斥巨资收购了美国第5大计算机公司NCR。再如，随着AT/T对麦考（MCCAW）移动通讯公司的兼并，有的地方电话公司提出与AT/T共同建设美国第一条移动通讯网，这就完全突破了1984年以来二者“井水不犯河水”的法律约束，从而实现AT/T与地方电话公司的最初的合作。

AT/T对麦考公司的兼并堪称世界通讯史上最大的一次合并，按AT/T当时的股票价格计算，这次合并价值大约可达115亿美元。实际上，这次兼并已经经过了一年多的酝酿时间，1994年9月19日特拉华州的州国务卿办公室宣布，联邦通讯委员会批准了将麦考公司的无线电营业执照转交给AT/T，所有者转换的具体办法是AT/T发行2.09亿新股，同时为麦考公司的股票持有人按1:1的比例将麦考公司的股票兑换成AT/T公司的股票，比如，英国电信公司将从AT/T得到3580万股，以换取它在麦考公司的股票。

麦考公司拥有390万家客户，1993年收入为22亿美元，在1994年6月30日时，麦考公司的资产为91亿美元，长期负债为53亿美元，职工5150人；AT/T1993年收入为671亿美元，1994年6月30日时资产为643亿美元。随着麦考公司的加盟，将会使得AT/T成为美国最大的无线电通讯服务提供者，这不仅有利于AT/T年收入的稳步增长，而且也使无数投资者从无线电通讯技术市场的日益兴旺中得出这样的判断——AT/T的股票价格肯定会不断看涨。

可以看出，AT/T不仅是一个电信服务业企业，而且也是一个电信设备制造业企业；它不仅具有强大的生产经营体系，还拥有世界一流的科学实验室，一个从基础科学到应用科学都在世界领先的实验室。此外，它是一个跨国公司，不仅在业务上为世界各国服务、在世界各地办工厂，而且对外国股东也一视同仁、兼收并蓄。因此，它最重要的特点在于不是一个国有企业，而是一个股东极大分散的股份公司。

AT/T经历了垄断——解体——合并等历史过程，正所谓“十年河东，十年河西”。其实，要想透过复杂纷纭的表面现象，把握事情变化的本质并不困难，这也就是我们从老祖宗那里学来的生产关系必须适应生产力发展的基本观点（请注意，那也是一种西方政治经济学方法）。当初美国规定电信业的垄断性，适应了国内对电信业大发展的要求，84年解体的结果带来了长途电话费用的降低，今天走向融合的背后是高新技术对电信业的冲击，更何况长途电话费再降低50%的预言具有多么大的吸引力！

因此，可以认为是高新技术在打破传统电信业的垄断格局。一方面终端设备的多样化，使得电话线再也不是仅仅用来传递声音，而且可以用来传递计算机的数据、用户传真和电视图像；另一方面，通信业本身的技术也在发展，比如无线寻呼就不一定非要电话公司开办不可，无线寻呼加上只管打出的手提电话就很有市场潜力，长话公司与地方电话公司在这些新领域都可以“伸手”。

美国AT/T公司的发展历史告诉我们，产权重组并不是中国国有企业特有的事情，也是世界范围许多行业和企业共同需要经历的事情。例如，日本电信电话公司国有化的一段历史功绩在于实现全国直拨，80年代后期打破了长

途电话的垄断，电话费连续下降，他们讲，国有企业改革、降低成本用什么办法部不灵，一竞争就灵。而我们中国呢？一边是突飞猛进的用户需求，似乎需要垄断性；另一边是高新技术的后发优势，似乎应该是“八仙过海，各显其能。”

在这波涛汹涌的历史关头，有一点最需要把握住的。那就是 AT/T 所表明的，垄断不一定非要国有，股份公司的企业形态使得企业的分解与合并操作变得更加容易。我们现在需要资金，也需要国外的资金，显然，仅仅靠提高电话初装费并不是最高明的办法。打破僵化的组织体制就可以极大地提高生产力。

### 3. 日本财阀解体的历史意义

自明治维新以来，日本的股份公司制度有了相当的发展，虽然股份有了一定的分散，但是，持股结构基本上是少数财阀的垄断。在 1946 年美国占领军发布财阀解体令时，全日本公司资本金总计为 323 亿日元中，三井、三菱、住友、安田等 4 大财阀及其下属企业的资本金合计为 79 亿日元，占总数的 24.5%。如果再加上另外 6 个财阀，则资本金合计达 114 亿日元，占总数的 35.2%。

拿具体财阀系列来说，三井总公司直接控股企业有 75 家，资本金合计为 26.5 亿日元，这些子公司中的 6 家又被指定为解体企业，它们控制着 212 家企业，包括这些企业在内资本金合计达 30.6 亿日元，占全国公司资本金的 95%。同样，三菱总公司直接控股企业有 41 家，资本金合计为 21.5 亿日元，这些子公司中的 6 家又被指定为解体企业，它们控制着 157 家企业，包括这些企业在内资本金合计达 27 亿日元，占全国公司资本金的 8.3%。住友总公司直接控股企业有 29 家，被指定为解体企业子公司控制着 119 家企业，包括这些企业在内资本金合计达 16.7 亿日元，占全国公司资本金的 5.1%。

在企业“金字塔”的顶端是一个个家族。例如，三井总公司的资本金为 5 亿日元，63.6% 为三井家族所有，再加上三井系列企业所有，二者加起来的持股比例达 64.4%。三菱总公司的资本金为 2.4 亿日元，岩崎家族持有 47.5% 的股份，加上三菱系列企业持股，其比例超过了半数。住友总公司资本金为 2.2 亿日元，住友家庭持股比例达 83.3%。安田总公司（安田保善社）为一合伙公司，出资者为安田家族的 9 人。可以看出，虽然在满洲事变之后，日本财阀系列企业的股份公开有所进展，但是，充其量只是一小部分公开了，而绝大部分还是掌握在财阀家族手中。

现在来看一下这些公司的资产、资本及负债构成情况。三井总公司资产为 12.6 亿日元，其中，有价证券为 10.4 亿日元，占总资产的 82.5%，资金来源方面，自己资本占 54%，负债占 46%。三菱总公司有价证券占总资产的比重达 98.1%，主要是本系列企业的股票和债券。住友总公司的有价证券占总资产的比重没有前二者高，但有价证券账面价值超过自己资本，所以也是将他人资本转化成自己的对外投资了。

在多数兼营性控股公司中也可以看到类似的现象。例如，三井物产拥有的有价证券近 2 亿日元，资本金才 1 亿日元，三菱商事持有的有价证券约 2.1 亿日元，资本金才 1 亿日元。日本氮素肥料拥有有价证券 4.9 亿日元，资本金才 3.5 亿日元。东洋纺织持有有价证券 3.1 亿日元，资本金才 2.8 亿日元。

从这一点可以看出它们与纯粹控股公司是一样的。

在持股构成上还有一个特点，那就是已经有了部分企业之间相互持股的萌芽，例如三井矿山持有三井化学的股份、三井化学持有东洋高压的股份、三井船舶持有三井造船的股份、三井造船持有三井木船的股份等等。三菱的情况也一样，例如三菱重工持有三菱矿业的股份、三菱矿业持有三菱商事的股份、三菱商事持有三菱重工的股份等等。之所以会出现这种现象。

—— 主要是为了应付社会攻击造成的假象，应该说企业之间的相互持股仅仅是一小部分，总的来说还是一种自上而下的单向支配作用。

美国占领军于 1945 年 9 月 6 日发出指令，要求日本政府自己提出解散财阀的方案，同年 11 月 4 日，日本政府提出了一个对三井、三菱、住友、安田四大财阀解体的方案。美国占领军要求必须进一步扩大解体范围。

46 年 8 月设立了控股公司整顿委员会，从 46 年 9 月到 47 年 9 月份 5 次共指定了 83 家应解体的企业，其中，纯粹控股公司 28 家，事业兼营的 51 家，其它 4 家。

在这之中比较重大的“疏漏”是没有包括当时已经大量持有企业股份的金融机构。其原因一方面是在美方财阀调查团中没有金融界人士、在美军总司令部经济科学局中的反托拉斯科与金融科相对立，另一方面是日本政府从中庇护。不仅如此。在 1947 年禁止垄断法中并没有禁止银行持有企业的股份，只是不得超过 5% 而已。

控股公司整顿委员会对于三井、岩崎等 10 个家族、56 名成员所持有的 12 亿日元有价证券的一半作为实物财产税收缴，另一半则予以赎买，除一小部分支付现金外，主要是付给 10 年以上的国债券。这些家族成员也都必须离开公司的领导岗位了。

此外，控股公司整顿委员会还根据公司证券保有限制命令必须将一些管制公司的股份、根据财产税收缴的实物股份以及根据禁止垄断法所必须处理的一些股份处理掉。这些需要处理的股份加在一起共有 181 亿日元，相当于 1946 年末全国实交股本金额 437 亿日元的 42%。

如此大量的股份在短时间内处理掉是很困难的，为此在 1947 年 6 月设立了证券处理协调委员会（SCLC），由其负责执行股份处理的事项，具体做法是：

1. 发行公司的职工可以优先购买；
2. 控股公司和财阀家族不可以购买；
3. 控股公司的子公司等原则上不可以购买；
4. 对待有某发行公司 1% 以上的股东不再予出售，同时，也不售给本次购买的股份与原来所持有的股份加起来超过 1% 的股东；
5. 就算持有某公司股份不超过 1%，但如果投资过于集中则对之出售的比例也要有所降低。

SCLC 就是在这样对于出售对象严格限制的情况下开始出售股份的，处理的结果是，职工持有部分占全体的 38.5%，对一般大众卖出的占 27.7%，竞价部分 23.3%，战时补偿特别实物税 7.2%，公司解散偿还 2.9%。外国人财产偿还 0.2%。

这样，大量的股份变成职工和一般大众所有，公开发表的股份分布状况调查表明，1949 年全日本上市股份公司股份的 69.1% 的股份是由个人股东持有的，所以，似乎是在战后的日本一下子就实现了“大众资本主义”。

但是，战后的日本一方面出现了严重的通货膨胀，另一方面由于战争的灾害许多人生活贫困潦倒，根本没有出资购买股票的能力，所以有相当一部分职工取得本公司股份的情况是由公司实际出资而仅仅在名义上是职工或经营者。另外，三井矿山的矿美会与矿英会、日立制作所的有终会等实际上是企业的自己持股。由于这种借名和虚名持有股份的情况很多，所以前述股份分布情况调查的结果是不能正确地反映实际的情况的。

对于一般大众卖出的和竞价部分加起来占 50% 以上，许多原来财阀系统的保险公司、证券公司大量购入，1948 年到 1949 年企业大量增资时，金融机构又一次大规模地购入了股份。从此，金融企业特别是银行逐步成为了日本现代企业体系的核心，开始了现代企业制度的新阶段。

应该说，日本早在 19 世纪末期就初步建立了以公司制为代表的现代企业制度。经过几十年的周折，形成了资本向少数财阀家族集中的“金字塔”型的企业体系，使个人资本主义达到了登峰造极的地步。

战后不久的财阀解体过程可以被分解为三个阶段，第一阶段是将财阀家族和控股公司所持有的股份强制性地没收，变成国家所有了（因为这是以国家支付 10 年以上的长期国债的形式购买的）。第二个阶段是向社会出售，结果从表面上看是股份极大分散化了。第三个阶段是向法人的集中，实际上，在第二个阶段中就掩盖着第三阶段的因素。总之，这一过程是资本从家族所有——国家所有——大众所有——法人所有的过程。由于前三者都是属于单方向的所有，而后者为双向所有，因此，这一过程在本质上又可以被理解为是从单向所有转化为双向所有。

值得注意的是，财阀家族在解体之前就是以控股公司形式控制大量社会资本的。这些控股公司本身是股票公开上市的公司，母公司拥有众多的子公司，子公司又有许许多多的孙公司。这样，少数家族直接持有的股份为十几亿日元，而他们一共控制了不到二百亿日元的股份，资产比资本就更大了。因此，在股份公司条件下，直接持有的资本是一个数字，间接控制的资本与资产是另外的数字。我们希望国有资产保值增值，而搞股份公司正是一种有效的途径。

在财阀解体过程中最重要的一点莫过于把金融机构的持股份额保留下来了。后来，随着资本自由化，企业被人收买危险性的增加，日本企业之间相互持股形成了稳定股东队伍，再加上禁止垄断法的修正，使得银行进一步成为了企业集团的核心。这一点也是日本现代企业制度的重要特征。关于商业银行持股，美国不允许，日本与德国允许；关于领导体制，德国是监事会——董事会体制，日本是董事会——经营会议体制。因此，所谓现代企业制度，各国也是有很大差异的。美国有美国的特色，德国有德国的特色，日本有日本的特色，具有自己的特色本身并不成为问题，就是想照抄照搬也脱不掉自己的本色。

回忆这一段历史还有一点要提及的，那就是日本财阀是在外部压力下解体的，从而实现了日本企业从财阀家族统治下的一次大解放，中国国有企业目前还不是股份公司，而且也没有那么大的外部压力，要想顺利改革，更需要巨大的勇气和创造力。我们是应该把一个个国营企业部变成国家直接持股的企业，还是变成国家只对银行、保险公司、证券公司和一些大企业持股，再由这些企业对一般企业持股的多级所有结构呢？是只搞单向所有还是搞双向所有呢？

**主要参考资料：**

- 1.王能全，国际石油经济，时事出版社，1993年。
- 2.AT/T公司概况，AT/T驻京办事处。
- 3.万秀英，美国AT/T公司解体之后，经济日报，1993.3.23。
- 4.逸文，美国电信业面临激烈竞争，金融时报，1994.9.30。
- 5.丁仰炎，世界电信业的发展与影响，经济参考报，1994.10.24。
- 6.李蔚，AT/T和麦考公司完成合并，金融时报，1994.9.24。
- 7.奥村宏，法人资本主义的结构，社会思想社，1991年版。

## 附录 4. 报表的合并与企业系列的类型

众所周知，如果一个公司持有另外一个公司过半数的股份，那么，前者就后者的母公司，或者说后者是前者的子公司。一般来说，一个母公司可以有许多的子公司，子公司还可以有自己的子公司，母公司与诸多的子公司、孙公司在一起就构成了一个企业系列。所谓财务报表的合并就是将母公司的财务报表与子公司的财务报表按照一定的规则进行合并，从而得到能够表现整个企业系列财务状况的财务报表，这个合并了的财务报表叫做合并财务报表，简称为合并报表。

企业系列中的各个企业，虽然它们都是独立的企业法人，也都有自己的财务报表，但是，由于这些企业之间存在着密切的联系，为了能反映企业系列全体的经济实际，就必须进行财务报表的合并。一个企业（母公司）与整个企业系列的情况是有很大的不同的，例如，松下电器产业股份公司 1991 年单独的营业利润为 1574 亿日元，而合并报表的营业利润是其 3 倍。因此，合并报表也可以被理解为企业系列整体的财务报表。

资产负债表的合并主要包括以下一些内容：

资产的确定——母公司与子公司的资产相加，减去母公司与子公司之间的借贷金额和母公司对子公司的持股额；

负债的确定——母公司与子公司的负债相加，减去母——公司与子公司之间的借贷金额；

资本金的确定——合并报表的资本金只记入母公司的资本金；

少数股东持股额的确定——母公司以外的子公司的股东为“少数股东”，他们所持有的该公司的那部分纯资产为“少数股东持股额”，记入合并报表的与资本金并列的一栏。

表 1 为一简单的计算例子，假定母公司持子公司 60% 的股份，母公司对子公司有 200 万元的债权。余母公司所应占的部分。

表 1 为一简单的计算例子，假定母公司持子公司 60% 的股份，母公司对子公司损益表的合并主要包括以下一些内容：

收入的确定——母公司的收入与子公司的收入相加，再减去母公司与子公司之间的买卖差额；

资产 1000	负债 500 资本金 300	资产 700	负债 500 资本金 100	资产 1440	负债 800 资本金 300 少数股 80
	利润 200		利润 100		利润 260

1.a 母公司资产负债表

1.b 子公司资产负债表

1.c 合并资产负债表

表 1 资产负债表的合并（单位万元）

费用的确定——母公司的费用与子公司的费用相加，再减去母公司与子公司之间的买卖差额；

少数股东损益的确定——子公司当期利润中少数股东所应分得的那部分利润；

当期利润的确定——母公司的当期利润与子公司当期利润母公司所应

分得的那一部分，它与资产负债表上的这一项目数值是相等的。

表 2 是一个简单的计算例子，假定子公司对母公司销售 200 万元，母公司从子公司收取 20 万元的利息（也就是 200 万元贷款的 10%）。

费用 800	收入 1000	费用 500	收入 600	费用 1080	收入 1380
利润 200		利润 100		少数损益 40	
				利润 260	
2.a 母公司损益表		2.b 子公司损益表		2.c 合并损益表	

表 2 损益表的合并（单位万元）

如前所述，通过合并报表可以看出企业系列总体的财务状况和经营业绩，具体来说，通过母公司与企业系列总体的当期利润以及每股利润的比较可以看出系列内部是否存在经营业绩好的或者不好的子公司；通过母公司与企业系列总体的资产与收入等的比较可以看出企业系列之间经营联系的紧密程度等等。特别重要的是可以判断企业系列的类型，下边用一个例子来说明。

表 3 是丰田、松下和日立三个股份公司（母公司）与企业系列总体 1991 年财务结果的比较，合并倍率为合并报表数据与母公司财务报表数据的比。

		丰田企业系列	松下企业系列	日立企业系列
当期利润	单独报表	3,296	1,533	1,233
	合并报表	4,315	2,589	2,302
	合并倍率	1.3	1.7	1.9
销售收入	单独报表	85,640	46,916	37,888
	合并报表	98,551	65,993	77,370
	合并倍率	1.2	1.4	2.0
营业利润	单独报表	3,388	1,547	1,701
	合并报表	4,999	4,726	5,064
	合并倍率	1.4	3.0	2.9
总资产	单独报表	60,819	39,035	38,134
	合并报表	89,881	87,611	85,261
	合并倍率	1.5	2.2	2.2

表 3 合并报表分析与企业系列类型判断（单位亿日元）

\*资料来源：会计情报中心编，财务报表入门. 桑马克出版社，1992 年。P146

从表 3 可以看出企业系列分为以下几种类型：

**垂直组装型**——这种类型的企业系列的特点是子公司对组装母公司提供另部件，母公司从子公司购入另部件进行组装，因此，合并销售收入与母公司单独的销售收入相比几乎没有什么增加，其代表是丰田汽车公司。

**产销分离型**——这种类型的企业系列的特点是生产子公司将产品卖给商社母公司，母公司把产品卖给销售子公司，销售子公司再向用户销售，因

此，合并销售收入与母公司单独的销售收入相比也几乎没有什么增加，其代表是松下电器公司。

**事业分离型**——这种类型的企业系列的特点是母公司使不同的事业部成为独立的子公司，母公司只是作为控股者，因此，合并销售收入与母公司单独的销售收入相比有明显增加，其代表是日立公司。

另外还有一种类型就是地域分离型，这种类型的企业系列的特点是母公司按不同地区组建独立的子公司，母公司只是作为控股者，因此，合并销售收入与母公司单独的销售收入相比也会有明显增加，其代表是日本电气公司（表中没有列入）。

## 附录 5. 日本机械工业的比较优势\*——产业组织与技术进步

### 1. 日本的比较优势产业

日本与其它国家一样，在国际贸易方面不可能在任何制造业都具有比较优势，同时也没有那种必要。就要在制造业中，日本如今具有明显比较优势的产业部门的也是很有限的。一般来说，日本在化学工业、石油化学、石油精炼、药品、纸浆、玻璃以及非金属冶炼等需要大规模固定资产设备的“装备产业”不具有比较优势（只不过也许钢铁在过去是一个例外）。另外，非熟练工与低工资的劳动密集型制造业，例如纺织品、玩具、杂货类以及技术水平低的或中等程度而依靠低工资劳动的机械制造业，例如中级以下的缝纫机、自行车（成品）、手表、收音机、照相机等领域，当今的日本也已经失去了或者正在失去比较优势。

日本目前具有比较优势的产业大多数为包括产品设计、金属加工以及大量生产和组装的产业，简单他说也就是“量产方式的加工组装型（mass production, fabricating and assembling type）制造业”。日本主要是在广义上的机械工业，特别是那些采用中高程度技术的、有众多用户和顾客的“量产型”机械工业具有明显的比较优势。典型的如制造小汽车、通用数控车床、录像与传真机等民用电子产品、复印机、照相机、量产型 DRAM 等电气与电子机械设备、精密机床等等。

现将日本具有明显比较优势的加工组装型量产机械工业（以下简称为量产型机械工业）的一般特征概括如下：

1. 加工组装型：其生产过程是首先将金属、塑料或其它材料加工成各种各样的零件，然后通过零件组装和部件组装等生产过程，最后再进行总装而得到完成品这样一种生产类型。

2. 产品差别化（product differentiation）：各企业产品稍微有一些差别，而且各企业部有多种产品在销售，需要促进广告与销售、售后服务以及一个支持这些活动的销售网与服务网。因此，在开发适合顾客需要的新产品的同时，对于这些产品的种类、导入时期、形式转换等周期性问题要有一个“产品计划”（product planning），为此，重要的是适当地 coordinate（协调——译者注）研究开发、生产与市场营销等环节。

3. 量产方式：大量地生产同样的（或者基本上是一样的）东西，一般来说，同样的（或者基本上是一样的）东西是由许多的用户来购买的。因此，为了实现大量而且低成本的生产，就必须认真编制好生产工序、改进工艺、降低“不合格率”等等，以期提高生产性。

4. 质量管理：作为上述 2、3 的“corollary”（推论——译者注），要求大量生产产品有较高的“质量”和在高水平的均一性，因此，“质量管理”以及为达到这一目的的“质量检验”是很重要的。

5. 技术进步：作为上述 2、3、4 的“corollary”，产品与生产工艺的每个环节年年都要有显著的技术进步。

6. 专利技术的重要性较低：日本企业具有比较优势的领域“patented（以及 patentable）technology”（以下简称为“专利技术”）通常不是那么重要的。日本企业主要的技术优势在于专利技术之外的技术诀窍。关于日本企业专利技术的研究开发，至少是到最近为止（从今往后估计会有相当大的变

化)并不具有比较优势。

此外,制造业中日本具有明显比较优势的产业特征还可以有以下一点:

7.复合技术:其技术基础是立足于若干基本的、不同领域技术的组合。在这里,所谓不同种类的技术是指机械、精密、电气、电子、光学以及化学等方面的技术。对于复合技术起到重要作用的产品来说,为了实现开发、设计和量产,需要不同领域的专门研究者、技术人员以及现场熟练劳动者的紧密配合,同时,不同领域的企业之间的研究开发以及生产上的紧密合作也是至关重要的。这是日本的技术人员以及企业的独到之处,可以说,其它国家在这一方面是不及日本的。

日本形成量产品机械工业比较优势的一般基础条件有以下几个方面不可忽视:日本人口多且国内市场比较大、国民教育水平高因而可以掌握复杂的机械工业技术、支持机械(广泛意义上的)工业的原材料生产、金属加工、机床、电气部品、半导体等(其中的若干项的本身就是量产品型机械工业)产业顺利地发展起来,等等。

## 2.比较优势的技术基础

通常不管是在日本还是在国际上,常常会认为日本是在“高技术”、“尖端技术”支持的领域具有比较优势,其实这是不正确的。在日本具有明显比较优势的加工组装量产型机械工业中,其技术的一般特征是,人们通常所认为的“高技术”、“尖端技术”,如果稍微限定一下,以专利为对象的技术(“patented(或者 patentable) technology”,专利权与技术诀窍的“使用许可”(licensing)合同对象技术(以下简称为“专利技术”)在日本企业及产业成功发展中所起的作用至少到目前为止是相当有限的,作为一般的倾向,这些领域中骨干企业卓越功能的基础技术并不是其它企业不可追寻的独创的专利技术,而是产品开发、生产工艺管理以及质量管理等方面的技术。

### 2.1 量产型机械工业的技术特征

关于量产型机械工业,对企业的盛衰兴亡有重大影响的“技术”(广义上的)主要有以下几点。在这些“技术”中,licensing的对象的技术、诀窍等的重要性是很低的。

1.在产品计划方面,顾客所需要的产品(要想了解什么样的顾客层希望有什么样的性能、外观和价格的产品是非常困难的)适时地计划与设计出来,通过生产计划组织生产,同时要配合地开展市场营销活动。

2.生产的“组织”方面,正如后边第3节所说的那样,在生产各个阶段都必须采取最有效率的组织方式。

3.在狭义的“生产效率性”即提高工作现场生产率方面,必须采用能够大量切实地生产出一定质量和性能产品的“生产工艺设计管理”与“质量管理”,也就是一些生产工艺的“工序优化”、适合大量生产的生产方法与检验方法、尽量不采用高度熟练的而是非熟练工容易掌握的标准化与合理化的生产方法以及检验方法,等等。

4.从日本经济总体工资急剧上升开始以来,就致力于包括采用工业用机器人等生产及检验工艺的自动化与省力化。

5.尽量减少人工操作,在各个生产阶段采取有效的检验方法,以切实地减少最终产品阶段的“不合格品率”。

## 2.2 生产的“工序优化”

当今世界上有名的丰田汽车的“看板方式”就是一个调整制造过程各个阶段作业效率的有效方法的例子。如果再举一个别的“工序优化”构想的例子，那就是在照相机的生产方面，日本于1975年引进了自动组装、自动检验的系统，因而对熟练工的依赖大幅度地下降了。这也就成为了日本照相机工业对德国照相机工业竞争优势的基础，因为在德国该行业对男子熟练工的依赖度比较大。另外，1976年投放市场的“佳能AE—1”开始采用了“模块方式”，成为照相机形成量产的划时期的技术革新。在那之前的照相机生产是把一台照相机所有的零件放到传送带上进行组装的。后来改为先把一个个另部件分别组装好，分别地进行检查，最后再把各个部分组装起来。采用这种“模块方式”的工序可以大幅度地提高某一机种的生产规模，而且由于在各个另部件生产阶段时就通过检查将次品挑出来了，因此，成品的不合格品率也就大幅度地下降了。

## 2.3 提高生产率与劳使关系

在日本量产型机械工业，之所以能够通过一点一滴的改良提高生产力、扎扎实实地提高产品质量和改善产品性能，其重要背景是日本的企业组织与劳使关系的特点在起着很大的作用。在日本的现场，通过“QC小组活动”、采用工业用机器人等，促进了省力化和提高了生产率，由此实现了劳动力的节省。其结果，并没有产生什么对劳动者不利的问题，反而可以说是一个有利的结果。这样，日本的劳动者和工会也就积极地参与了提高生产率和省力化的活动。

例如，关于工业用机器人，据说目前全世界工厂现场使用的工业用机器人有70—80%是在日本使用的。其背景是，在日本劳动者在被企业雇佣时并不是作为某种特定工种工人雇佣的，而是作为那个企业一般职工（固定工）在“终身雇佣”的习惯下雇佣的，另外，工会也基本上是按各个企业分别组成的。与此相对应，在欧美各国（以及受其影响很大的大洋洲和一部分亚洲国家），劳动者往往是以特定的技能者和担当特定的工作被雇佣的，工会也是按职业或产业来组成的，等等。

日本采用工业用机器人最多的是汽车工厂的焊接机器人和喷漆机器人。这是由于在汽车工厂作为正式职工（固定工）入厂的劳动者们，最不希望分配到焊接和喷漆工序，因为那里危险、高温、有气味和不愉快等等。这样，企业方面和工会方面都热心于将焊接和喷漆的工作改为机器人。

## 3. 产业组织的特征：市场与组织

正如前面所说，日本的量产型机械工业比较优势的技术基础之一是在生产各阶段采取最有效的生产组织。那么，让我们来再进一步看看它与外国相同产业以及日本其它产业相比究竟有哪些特征。

### 3.1 机械工业的生产过程

如果从量产型机械工业的“总装厂家”，也就是“将产品以自己的商标销售的制造企业”的角度来看的话，大致可以将广义的“生产过程”分成以下6个阶段：

- a. “产品计划”和相应的研究开发，包括从其它企业引进技术。
- b. 生产工序的设计，设备、机械，装置等的设计及其生产与配置。

- c. 零件、部件（或者零部件）的生产。
- d. 最终组装。
- e. 检验。
- f. 销售（包括广告等），服务。

关于机械工业某一领域产业组织实际需要研究的问题，另外也是从总装厂家“经营战略”方面的问题，在上述 a—f 的各个过程中，大致有以下几点：

A. 上述 6 个阶段的哪个阶段、哪个部分以及到什么时候为止由自己公司（本企业）来进行？（这里的“到什么时候为止”是因为有不少情况是在试验或者开始生产的初期阶段由本企业生产，而生产工序稳定下来之后再通过“下包制”外委生产）。

B. 对于不同的零部件，是分别在不同时期从市场购入呢？还是根据长期供货协议来购入呢？换句话说，就是通过“市场”交易（“arm's length”型交易）呢？

C. 哪些部分并不需要契约的方式，而是基于长期信赖关系通过“连续型交易”依靠其它企业呢？这里的其它企业有一些是总装企业出资的企业。

D. 哪些部分需要由总装企业与其它企业共同开发通过协作来进行呢？（这时并不一定有正式的协作协议书）。

### 3.2 市场与组织

如果对上述的几种方式粗略地分类，那么，B 主要是通过“市场”，A 主要是通过“组织”（organization），C 与 D 则是利用“市场与组织的中间形态”。这里的“组织”是 H. 西蒙和 O. 威廉姆森等所说的“组织的经济学”中的“组织”，或者是“hierarchy”（科层组织——译者注）的意思。但是，西蒙将组织与市场看成是黑白分明的，并没有触及到那种中间的“灰色地带”的情况。所谓“灰色地带”是指企业之间相互持股、有着长期连续的交易关系、干部人事有交叉、在共同研究开发、市场销售服务方面形成一个网络这样一种“loose” vertical integration（松散纵向联合——译者注）的企业间关系。这种中间关系特别是日本机械产业重要的产业组织形态。一般来说；在 a—f 各个阶段或者各个阶段内部的若干环节中，对于各种企业和产业组织形态可以是这样来称呼：

A 类的交易称为“tight” vertical integration（紧密纵向联合——译者注）；

B 类为市场交易（“arm's length” market transaction）

C 与 D 类为“loose” vertical integration 型交易。

一般来说，上述生产工序之中哪些部分取 A—D 中哪一种做法和组织形态最为合适，要受到各种条件的限制，不可以先验地（apriori）一概而论。在这些要素和条件之中，有的要依赖于社会文化环境，某个国家最适合的组织形态在另外一个社会文化传统不同的国家中并不一定是最合适的。

“loose” vertical integration 是一种介于“tight” vertical integration（黑？）与市场交易（白？）之间的灰色地带。因此，以“tight”和“loose”来划一条线是很困难的。但是，不妨可以将持股比例超过 50% 看成是“tight”关系，而把持股比例不到 50% 看成是“loose”的关系。

### 3.3 日本机械工业的组织形态

与其它国家同类机械工业相比，日本量产型机械工业产业组织上的特征是上述 A—D 中的 C 与 D 即“loose” vertical integration 型交易的比重比

较高，特别是 C，即基于相互信赖长期的“连续性交易”起着重要的作用。

一般日本量产型机械工业比较经常看到的生产过程组织是这样的：

在 a 的产品开发、设计阶段，自然是以总装厂家为核心，采取 A 的方式。但是，在日本，新产品的零件、组装的开发与设计又常常是采取 C 和 D 的共同开发的方式，也就是说，从新产品投放市场的多少年以前开始，总装厂家就与部件厂家开始着手进行共同开发了。

在 b 的生产工序、设备、机械以及装置的设计生产阶段，A、B、C、D 等各种方式都有。但是，在日本，某一产品的制造厂家自己生产必要的装置、设备（生产设备、装置，机械、工具、模型等等）的情况是很少见的，在日本，关于机械与设备以及装置的交易，产品制造厂家与设备制造厂家具有一种紧密协作的“连续性交易”的倾向。相互之间深入对方的领域，产品制造厂家对设备制造厂家提出许多的事项要求，设备制造厂家也努力理解产品制造厂家的各种需求。

在 c 的部件与组装生产阶段，日本机械工业厂家的一般特征是“外协率”比较高（即“自制率”比较低）。就是说在日本，总装厂家从“下包企业”或者代理店处购入部分的比重较高。

换句话说，在这个领域总装厂家的“tight”vertical integration 的程度，欧美方面比日本要高得多。而“loose”vertical integration 的程度则是日本比欧美高得多。

关于机械工业零部件等的下包制生产，如果要美日情况进行对比，可以汽车工业为中心举出以下四个方面。

第一，如上所述，日本厂家的“外协率”比较高，在销售额中，总装厂家自己生产的附加价值比率比较低。

第二，关于“下包制企业”生产的部件的设计方面，美国是根据从总装厂定那里“指定”的图纸（指定图）进行生产的零部件厂家（下包制企业）的比率比较高；而在日本，往往是由零部件厂家自己设计图纸，在得到总装厂家的承认后（承认图）进行生产的情况比较多。这一点自从浅昭万里指出后越来越引起了人们的注意。这反映了日本零部件厂家产品开发能力较高，而且具有较高的自主性。还有许多这样的情况，即这种“承认图”是由零部件厂家与总装厂家共同开发的结果。

第三，关于零部件的生产与加工，一般日本的机械工业往往是由总装厂家对零部件提供者（下包制企业）的生产工序以及检验方法等介入得比较深。由于最终产品的质量均一性和耐久性等在很大程度上依赖于零部件的质量均一性和耐久性，这些都会受到零部件生产工序质量管理的很大的影响。因此，日本的总装厂家常常向零部件供给厂家的现场派遣技术人员，有许多情况是在缔结最终协议之前，总装厂家派出好几名技术人员到对方去长达一个月的时间，对生产工序和检验方法等进行详细的检查，必要时还会提出一些改进的提案，只是在确信对方能够生产和供给均一的高质量部件之后才会缔结购入零部件的协议。在欧美一些国家，往往只是根据对方提供的零部件样品就决定是否购买了。象日本那样的实地考察供给者的生产工序和检验方法并寻求改善的情况反而是很例外的了。

总装厂家对零部件生产过程深入关心的另一个侧面是与提供的零部件的生产成本信息有关。欧洲的家电厂家之间，往往是零部件厂家仅仅向总装厂家提供该部件的价格，并不提供关于费用方面的信息。而总装厂家也往往只

是选择提供最低价格的零部件厂家，这是典型的“arm s-length”型的交易方式。日本与之形成鲜明的对照，总装厂家从零部件厂家那里对费用的构成收集详细的数据，共同探讨在生产方法、材料的种类、供给方法等方面的改善削减总费用的余地。之所以能够做这样深入的关心，是由于总装厂家与零部件厂家相互保持着长期协作的关系。

第四，日本汽车工业与欧美各国相比不仅外协率较高，而且与总装厂家直接进行交易的下包制企业的个数也比较少。例如，GM从6000家到8000家（还有的资料讲有20000家到30000家）购入零部件，奔驰大约同1500家（还有的说是7000家）进行交易，而在日本，丰田和日产的直接交易部件厂家（一级下包制企业）只有200家左右，其它汽车企业也只有95家（铃木）到367家（三菱）。这种差别就是由于日本企业的零部件汇集几乎没有“arm s-length”那样的交易。

### 3.4 零部件外协的理由

如上所述，作为一般的倾向，与外国同种企业相比，日本机械工业的总装厂家向零部件厂家或加工业者（下包制企业）“外协率”比较高而“内制率”较低，那么，这是由于什么原因呢？

a. 大企业与中小企业的“工资差异”在大企业与中小企业之间存在着“工资差异”的情况下，总装厂家对于技术水平比较低的零部件，为降低其劳动成本，便将这种生产和加工尽可能地不在自己企业内部进行，而采取外委给比总装厂家规模更小、工资水平更低的“下包制企业”（一级）的方针。同样，“一级下包制”企业再将一部分生产和加工任务委托给工资水平更低的“二级下包制”企业。这样，就形成了总装厂家为顶点、“一级下包”“二级下包”、“三级下包”等三角形 hierarchy 结构。只不过，这种通过把部件生产与加工外委给“下包制企业”以减少劳动成本的因素在1960年代特别是到其前半为止还是很明显的，而到了1960年代末期，由于劳动力市场的紧张，其重要性也就下降了。我认为如今日本量产型机械工业厂家“内制率”较低的主要原因并不在于“工资差异”，而是基于以下三点理由。

b. 专业分工的效益一般来说，与其它国家相比，日本量产型机械产业中独立的总装厂家数量更多，专业分工的效益显著。例如，在复印机领域，日本的厂家多数是从照相机厂家或者家电厂家通过多角化经营而进入这一领域的。由于复印机的镜头设计非常复杂，其生产需要专门的技术，所以家电系统的复印机厂家对镜头的设计和和生产就要依靠镜头（或照相机）生产厂家。另外，感光体、电源装置、轮鼓以及橡胶等都不是由复印机厂家自己生产，而是有专门的生产厂家。各个复印机厂家依赖于这些部件和材料厂家，形成了各种研究与产品计划的紧密的共同开发体制。

在汽车制造业，关于电气部分或者电子控制系统，电气、电子专门企业比汽车制造企业具有更长时期的高水平专门技术的积累，各个汽车制造厂家与电气、电子厂家保持长期的连续交易关系，为生产新型汽车，就与那些厂家共同开发应用那些领域新技术的另部件，在其它方面也是尽力协作，这样就可以开发出汽车所需要的优秀的电气部件和电子控制系统。

在前边曾经列举出日本具有明显比较优势的领域之中的一项是“复合技术”。在“复合技术”具有重大意义的领域，各种技术专门化了的企业各自保持着独立性再通力协作，就会产生出极大的效益。分工效益的原因之一在于各种部件、材料以及制造机械的生产和研究开发达到了规模经济性。

c. 小组织与劳动热情在日本企业中，一般公司的职工（只是正式职工）的工资、奖金以及其它报酬的水平、晋升速度等方面的好处依赖于其所在公司的业绩（利润与成长率等），每个公司之间是不同的。但是，在一个公司之中，蓝领工人与白领职员的工资差别、最高工资（总经理的工资）与最低工资（轻职工的工资）的差别，与欧美公司相比是明显地小的。而且工会是按每个企业为单位组成的。这样，将公司（股份公司、相互公司、各种合作社等）组织单位尽可能地划小，就使得职工与企业同心协力，提高其热心劳动的欲望。定期的岗位轮换与晋升这种日本式的人事管理习惯也是对于小组织来说更为方便。因此，日本企业特别是近年来作为总装厂家的母公司与子公司以及关联公司之间尽可能地保持“柔和”的关系，而且一个一个公司单位本身也尽可能地划小组织单位，零部件、材料以及服务等尽可能地交给企业外部去完成。

d. 协作与竞争日本机械工业的总装厂家在与其部件及制造设备提供者、下包制企业的关系方面，不具有如前所述那种“arm's length”的交易关系，而是两者之间长期连续地交易，相互的能力、需要以及爱好或不爱好等都有深入的了解，是一种亲密的伙伴关系。在这种长期连续交易下，通过双方的合作，就有可能高效率地推进零部件的生产、改进以及新产品开发。

尽管在日本长期连续交易关系占有主导地位，但是，由于总装厂家与零部件提供者等的关系基本上是与“他人”的关系，在这之中必然存在着“竞争”的因素。而这充其量不过是“loose vertical integration”的关系，而不是欧美所流行的“tight vertical integration”关系。在那之中一定存在着“竞争”的因素，就是“tight vertical integration”所不具有的，“loose vertical integration”的优势之所在。

尽管总装厂家与某一部件厂家有长年连续的交易关系，但是，对其厂家产品的质量、价格以及新产品的开发也会有所进退取舍，如果发现与其它同种部件厂家或本厂自己制造相比有不如意的地方的话，就会逐步地减少从该企业的订货量或共同开发新产品的的项目。在这里，就是有紧密协作关系的企业之间，也存在着“他人”的因素以及竞争的因素，这一点成为了部件厂家相互之间摩拳擦掌提高生产率、降低成本和致力于研究开发的强大动力。

#### 4. 活跃的进入新领域：若干的实例

第二次世界大战之后，日本的加工、组装、量产型机械工业在许多部门出现了活跃的进入新领域（new entry）的现象。那些领域日本大多数是处于“后进国”的地位，许多要靠从外国引进技术，所以专利技术的存在还没有成为进入新领域的障碍，但实际上许多是由于日本产业组织与技术特征为起因的。

##### 4.1 现将日本产业组织与技术特征概括如下：

a. 如前所述，各企业尽量与总装厂家（也就是核心企业）保持柔和的关系，对生产设备、机械、原材料、零部件以及中间组装等采取从其它企业或其它公司购入的策略。因此，形成了“Loose vertical integration”型的产业组织。总装厂家与设备、材料、零部件厂家发展或“多角”型交易关系。由于这种环境条件，对于新领域的参加者来说，相当一部分的设备、材料、零部件等都可以从那些厂家购入了。

b. 在这个领域最为重要的技术属于产品计划、工序设计与管理、质量管理等一般方面的技术，当机械工业以外的其它领域企业想参加进来时，其它领域的企业只要对这些技术稍微进行一下修正就可以了，因为那些并不是什么难以学到的东西。

c. 由于 a 中所举出的产业组织上的特征，母公司开发的新技术可以通过部件厂家以及装置厂家向其它公司波及；同时，部件厂家和装置厂家所开发出来的项目又可以通过母公司向其它部件厂家和装置厂家扩散。

d. 产业与市场规模在新企业参加时期急速地扩大了。

量产型机械工业的多数为寡头垄断产业，但如上所述，与主要欧美国家相比，日本方面由于有活跃的新企业参加的结果，总的来说企业的个数就比较多，而且与垄断、双头垄断、寡头垄断等相比，相当一部分产业形成了“竞争垄断”或者“多头垄断”（polypoly）的状态。

#### 4.2 汽车（轿车）

第二次世界大战后，日本于 1947 年重新开始生产，在 1950 年代前期，**丰田**与**日产**两家的市场占有率达 90%左右，基本上是“双头垄断”状态。在两家以外的厂家中，至今为止还独立存在而且继续从事轿车生产的只有**富士重工**一家了。在那之后的 1950 年代后期，三菱重工（现在的**三菱重工**）、东洋工业（现在的**马自达**）以及五十铃参加进来，1960 年前半期又有**本田**、**铃木**及**大发**等参加进来。在上述厂家之外，1950 年代还有日野以及普林斯也曾参加进来，但前者不久便退出了（至今仍然是卡车的骨干厂家），后者于 1960 年代与日产合并了。最近五十铃也退出了轿车出产，仅以卡车的骨干生产企业而存在。

1992 年，日本生产引擎排气量 1000cc 以上的轿车、以自己商标销售的企业共有 8 家（即上述下面划有底线的企业），这些企业中，不管是经营方面还是技术方面，丰田都是居于首位，日产居其次。但是，除了高级轿车外，只要是大量的生产的车种，目前丰田和日产与其它 6 家企业之间在技术水平上并没有非常显著的差异。除了日本之外，还没有任何其它国家能够这样有 8 家企业都独立地量产轿车的。

#### 4.3 录像机

VCR（一般家庭用）在广义机械工业中日本不算是后进国，而且日本企业也有重要专利权，这是一种少有的例外。也就是说，JVC（日本维克特）索尼以及松下三家拥有 VCR 生产不可缺少的专利，不管生产什么样的 VCR，如果没有从这三家（三家中的一家从另外两家）获得专利使用权，就不能进行 VCR 的生产。但是，JVC 的 VHS 方式与索尼的方式之间存在着激烈竞争，三家都对其它厂家的专利使用权持积极态度，重要专利权的存在并没有形成参加障碍，后来厂家的进入也一直是活跃的。这样，依靠三公司的技术参加进来的厂家个数很多，而且经营也成功了，在相当长的时期内，VCR 曾是各家电厂家的带头产品。

在日本（也就是在全世界），家庭用 VCR 的生产和销售是从 1975 年开始的。当年只有 1 家，76 年有 3 家，77 年有 4 家开始销售，现在日本已经有了 15 家。在亚洲，除日本之外独立的厂家韩国有 3 家，台湾有 2 家。另外，目前美国没有 VCR 厂家，欧洲虽有两、三家，但是没有与日本和韩国厂家相抗衡的竞争力。

#### 4.4 半导体及其制造装置

在半导体及其制造装置的领域中，日本具有特别比较优势的部分是记忆元件（DRAM）等量产型 IC（集成电路）与一部分半导体制造装置。在这之外并不能说日本具有明显的比较优势。另外，半导体及其制造装置领域的生产技术也不一定属于量产型。

日本最初参加到半导体领域中生产与销售集成电路的是综合家电及通讯设备等的数家企业，而参加到著名的超大规模 LSI 技术研究协作会中的企业只有 5 家。但是，由于该协作会将半导体制造装置的研究开发放在重要位置，其成果的影响随着时间的迁移，不仅是那 5 家企业，而是扩大到了整个半导体界。日本半导体发展的初级阶段，日本所使用的半导体制造装置的大部分都是从美国进口的，而随着半导体产业的发展，日本的各种厂家逐步参加半导体制造装置的生产中来，最近，日本半导体制造装置的生产量已经超过了美国。

日本的半导体厂家与半导体制造装置厂家之间特别是研究开发部分有着许多密切的协作关系，在生产技术方面，就是把日本半导体产业发展的历史说成是半导体装置产业发展的历史也并不过分，两者之间确实是发挥相辅成成的作用而共同发展起来的。

综合家电以及通讯设备厂家陆续加入到半导体生产中来是因为它们是半导体的用户，现在日本在半导体生产方面的企业多达 90 家。

以上仅是有限的事例，在一般所谓的“高技术”领域，日本产业的发展过程也大都是新参加很活跃，企业个数比较多，可以认为这一点促进了企业之间的竞争和技术进步。

## 5. 规模经济问题

对于目前日本具有明显比较优势的量产型机械工业，不能认为是由于工厂规模与企业规模这种单纯的规模经济性有显著作用。如果那种规模经济性十分明显的话，就会形成各个领域只有一家或两、三家垄断或者少数寡头垄断。如上所述，日本量产型机械工业并不是处于那种垄断或者少数寡头垄断的状态。

在这些领域中，日本除了 VCR 不是后进国，更多的产业是从相当落后于先进国的情况出发的。就是假定量产型机械工业中单纯学习效果是显著的，日本想要赶上或超过先进国也是很困难的。

我认为，日本量产型机械工业追上先进国或更进一步超过先进国，至今具有了明显比较优势的理由之一就是在这些领域日本型产业组织与企业组织方面具有一种学习效果和促进技术进步的倾向。也就是说，在这些领域中，日本的产业组织与企业组织由于以下的理由，从产业全体看，具有一种明显的促进技术进步与学习效果的倾向。

a. 与其它主要发达国家相比，在许多领域总装厂家的企业个数较多，企业之间的竞争很激烈。

b. 总装厂家的“tight vertical integration”的程度比较低，总装厂家以及零部件、制造装置厂家在企业规模方面都较小，由于日本企业独特的雇佣、工资、奖金以及晋升制度，蓝领工人与白领职员都热心工作，提高生产率以及努力技术革新的激励机制非常明显。

c. 在这些领域的另部件生产、加工以及制造设备的设计、生产等方面，

“arm’s—length” transaction 的比重较低,“ loosevertical integration ”占有支配地位,关联企业之间多数是基于信赖保持长期连续交易,彼此密切联系,频繁交换信息,另部件及制造装置的共同开发与共同研究广为流行。在这里,“ loose vertical integration ”或长期连续交易关系与“ tightvertical integration ”不同,常常是包含有竞争的因素,另外,与“ tight vertical integration ”相比,还具有专业化分工的经济性(而且有时在各个生产阶段具有规模经济性)。

d.在这样的产业组织下,在一个产业中,一旦有了 J.熊彼特意义上的“创新者”,很快就会有“追随者”出现,而且哪个企业为“创新者”,哪个企业为“追随者”,并不是固定的,实际情况是不断地交换着彼此的位置。

e.骨干零部件、制造装置以及原材料等厂家的多数,除了有特定用户厂家之外,还有着广泛的交易关系,某一总装厂家开发的技术很容易通过零部件,装置等厂家向其它总装厂家传播,而某一零部件厂家开发的技术又很容易通过总装厂家向其它零部件厂家及设备制造厂家扩散。为此,技术进步就能在全行业得以迅速地扩散和传播。

f.在日本型企业组织与雇佣习惯下,企业单位在不违背规模经济范围内尽可能地小,彼此之间保持着柔和的关系,这就对职工和工会产生了激励作用,促使他们对提高生产率做出积极的贡献。

## 附录 6. 企业间“长期双边交易”理论和历史\*

### 1. 企业间的长期交易

现已探明，日本企业无论是对生产资料的批发交易还是资金方面的交易都是将交易对象限定在特定的少数企业内，并使交易关系长期持续地保持下去。公正交易委员会的调查表明，大企业之间的交易除了船舶等少数情况之外，变更交易对象的事例很少，确实是与特定的对象一直保持着交易关系的。考虑到交易对象变更困难、交易持续发展的这一特点，人们常常把这一现象称为“持续交易”。

另外，在银行与企业的资金交易方面，交易额（融资额）最大的银行被称为主银行（主力银行），一项研究结果说明，约 10 年期间，主银行的 60—70% 没有发生变化。同时即使不是主银行，融资关系一直保持下来的情况也很多，因此，可以认为在资金交易方面同样是与交易对象长期地保持着关系。特别是伊藤忠商事、三菱商事、三井物产等综合商社与特定交易对象存在着长期的批发交易关系这一点更为世人所共知。而且这种与特定交易对象的交易项目和交易额被称为“商权”。这里所说的交易的特点是即使没有契约，当事人相互之间在交易行为上也具有一定的权利、义务上的默契。

一般来说，上述那种来自主银行的融资被称为“系列融资”，综合商社与交易对象的关系也往往被称为“系列”。因此，并不单纯是“持续交易”，而是形成了“系列交易”。“系列交易”的典型例子是汽车产业与电子产业的“生产系列”和“流通（销售）系列。”

所谓“生产系列”又被称为“下包制”，也就是成品厂家 第一级下包（组装部件厂家） 第二级下包（单件制品厂家） 第三级下包（委托加工等）这种三角型的结构，表现为零部件的交易关系，其中箭头表示部品的流向。成品厂家向第一级下包企业、第一级下包企业向第二级下包企业、第二级下包企业向第三级下包企业这样从三角形的顶点向底边顺次地发出部品定单，再从底边向顶点按箭头的方向交付部品。可以认为，这里的部品只是以定货者为买方，是一种没有其它购买者的特别规格的东西，而接受定单的下包制企业的销售额也主要是来自于定货企业。

与此相对应，所谓的“流通（销售）系列”是指成品厂家 销售公司（成品厂家出资的子公司）或批发公司 特约零售店这样一种三角型的结构，产品按箭头的方向从顶点向底边流动。因此，对于销售公司或批发公司来说，采取的是“一店一帐制”和区域包干制，在不允许与其它成品厂家进行交易的同时，作为一种替代，允许在某一区域（territory）对本厂家的批发事业占有垄断地位。至于特约零售店则只与本厂家产品实行进货的销售折扣制（rebate），这是一种禁止销售其它厂家产品、同时由于是专卖而享受优惠的体制。这种“流通（销售）系列”在汽油、化妆品、卫生间用品、医药品、食品、啤酒等方面表现得特别明显。一般零售店常常是销售多个厂家的产品，或共同利用制，其中汽车是一个例外，它是一种以成品厂家的车种为系列（如丰田的皇冠）的中间代理制，对于这种零售店采取一店一帐制和区域包干制。

### 2、毫无意义的“持续交易”与误解甚多的“系列交易”

值得怀疑的问题是，交易仅仅是持续进行就构成了日本企业间交易的特征吗？美国的银行与大企业的交易虽然与日本的主银行相比，改变交易对象更为频繁，但是也可以看到某种持续性。另外，美国在半导体、集成电路等方面也与主进货（firstsource）、第二进货（second source）保持着持续交易关系。因此，持续交易是在任何地方都可以见到的现象，尽管持续的稳定程度或持续交易的广泛程度有所不同，但是据此一点说日本是特殊的显然是一种误解。因此，仅仅从交易是否持续进行是无法确切地把握住交易的机能的。

相反，“系列交易”这一概念并不是象“持续交易”一样地没有意义。所谓“系列”是指“有组织地联系起来的一连串事物或者那样一种序列”，因此，在这里存在着某种顺序。拿融资系列来说，从银行方面来看有“第一劝业银行系列”、“三菱银行系列”等等，而从借方企业角度来说就不能把这个银行称为“自己系列的银行”了。同样，以成品厂家为主体，称某一企业为丰田系列的下包制企业，而不可以从制作汽车尾灯等零部件的小丝制作所方面看把丰田称为小丝系列。所以，在这里存在着按企业规模大小的顺序或者按交易方面交涉能力大小的顺序，这样，考虑到强烈的顺序的意义，这就意味着银行或大企业支配交易对象企业。

不过，实际上汽车“流通”（销售）系列”是丰田从美国通用（GM）那里学来的，美国的汽车厂家曾经采用过区域制、专卖店制等等。另外，不仅是汽车，汽油、家庭电器产品、化妆品、啤酒等，无论是美国还是欧洲都可以见到专卖店制，选择流通制（selective distribution）之类的流通结构。所谓选择流通是指厂家对于销售自己产品的经营主体给予一定的条件限制，因此，实际上与日本的“流通（销售）系列”并没有多大的差异。

当然，稍微细致地观察一下的话就可以发现一些问题，比如说家用电器产品的销售方面，由厂家出资和掌握着经营权的销售公司占有批发的绝大多数比重这一点可以说是日本的特征，但这种被认为是日本特征的许多“流通（销售）系列”，一般来说叫做选择的流通更为合适。也就是说，这并不是因不同国家而异的流通体系，实际上可以认为是因不同产品特性而形成的某种流通体系。

关于“生产系列”，正如浅沼万里所阐明的那样，下包制企业有“自设计”厂家与“无设计”厂家之分。对于“自设计”厂家来说，在零部件的设计技术方面，另部件厂家比成品厂家更有优势。因此，燃料自动喷射装置等不要可由成品厂家单独完成，而要得到日本电装、日立制作所等电器制品厂家的协助。另外，电器制品厂家在设计发动机、发电机等电器部件时，要考虑开发出能够满足成品厂家所要求的规格（功率、重量、体积），并决定引擎体积的大小，因此对汽车整体的设计都有很大影响。所以，把这种“自设计”厂家与成品车厂家的关系说成是独立企业之间的关系更为合适，而说成具有支配意义的某种顺序的“系列”并不十分贴切。

关于“无论计”厂家的情况，是可以看出“系列”所代表的关系的，如技术上的依存关系、接受金融上的援助、与特定成品厂家的交易比重较高等等，确实是有从属于成品厂家的生产计划的特点。不过与美国、欧洲相比，这仅仅是企业间交易还是内部生产的选择性问题。正如大家所知道的那样，日本成品车厂家自制率为30%左右，而美国则达到60—70%。

另外，还有一个需要说明的问题，比如看一下丰田、本田在汽车前挡风玻璃方面与旭玻璃厂、日本平板玻璃厂等的交易以及在冷轧宽幅带钢方面与新日本制铁、日本钢管等钢铁厂家的交易情况。这种原材料方面的交易，汽车厂家都是与多个供货者交易的，例如丰田的冷轧宽幅带钢是从新日铁、日本钢管、住友金属、神户制钢，日新制钢等厂家进货的，而日产则是从新日铁、日本钢管、川崎制铁、住友金属、神户制钢、日新制钢等厂家进货。在这样的交易中，与每一个材料厂家的交易从汽车厂家方面来看是一种双边的交易。所谓“交易”是指卖方与买方各自都是一家一家地决定交易条件，而这种双边交易是长时期地持续下去的。因此，这种交易不管是旭玻璃厂还是新日铁都不能说是丰田的“系列”，因为是一种没有大小和上下的对等的关系。前边所说的“持续交易”的调查应该说是挖掘到了这种长期相互交易，所以，以为是发现了“系列”实际上是一种错误的判断。

### 3、长期双边交易的形成

如前所述，持续交易并不能说是日本企业间交易的特征。实际上，日本的特征不仅仅是持续性交易，而是在于长期的双边交易。一次性交易（spot transaction）的重复操作是在任何时候、任何地方都能看到的事情，而基于交易当事人相互的默契有选择地长期双边交易是依赖特定条件而发生的。可以推定这种长期相互交易是在战后复兴时期形成的。它与通常的交易不同，往往被称为“系列”。之所以认为“系列”这种表述，主要是感到存在着“生产系列”以及“流通系列”，所以也就一直这么使用下来了。

比较重要的事例是前边提过的汽车等的部件交易的情况，如前所述，是自制还是外委的选择是重要的。在战前丰田事业刚刚开始时，零部件自制率也是很高的，当时采购部件或原材料等大都用的是一次性交易的办法。也就是采取了与美国基本上没有什么差异的零部件和原材料的采购方法。但是，在对照这种选择所附带的条件时，由于国内没有在零部件、原材料、设备的质量、价格等可信赖的交易伙伴，所以才变成了是自制还是进口的选择。因此，尽管选择的结果与美国很相似，但其理由却是不同的。

一般来说，依赖进口缺乏数量、价格、质量方面的稳定性，风险较大，而自制的话由于规模经济不能起作用的缘故又会造成效率低下。可以认为，不管是进口还是自制，都不过是“没有办法的办法”而已。也就是说，选择自制是由于没有适当供给者的一种对策，而自制也是有问题的，为此，丰田后来的选择就是与部件厂家实行了“持续性的交易”，也就是将其培育成一个个的“分厂”。换句话说，在没有适当的供给者的情况下选择了“创造适当者”的方法。这些“分厂”虽然与丰田的生产计划紧密地联系在一起进行生产和开展零部件的共同开发改进，但它可以接受丰田以外的定货，所以能够追求规模经济性，因此是一个独立于丰田之外的企业。在选择潜在的适当供给者时，重要的是看其是否具有作为丰田“分厂”行为的依赖性。只不过由于当初经过自制阶段丰田的零部件生产技术较高，所以形成了丰田对分包企业的指导和分包企业对丰田的依赖关系。

但是，这种培育零部件厂家的方针到战争时期发生了逆转，丰田的产品自制率变高了。这是由于随着所谓“战争统制”经济计划化的发展，在指令性计划下高度统一的大规模企业更适合于原材料与资金的分配、劳动力的动

员和军队对企业的监督。这是与前苏联计划经济下国营企业显著巨大化是同一条件作用的结果。

战后逐步地撤销了统制，在条件复归之后，丰田的方针也再一次回到选择“创造适合者”的老路上来。同时，由于战时的计划经济，对于飞机制造业进行了大量的设备投资，培育了大量的有经验的劳动者，产生了飞机部件厂家。可是战后禁止继续生产飞机，所以就产生了转为生产其它机械或机械零件的机遇。这样，对于选择潜在的适当供给者的母集团来说一下子就扩大了范围。由于脱离了飞机厂家，独立起来的新生机械（部件）厂家或现存的飞机零部件厂家显得过剩了，所以丰田得以以较低的费用选定对手，便宜地得到零件，这样，与自制相比通过下包外委成本更为低廉。同时，汽车设计、生产中需要持续的技术革新，必须不断开发性能良好的零部件，为此，就要形成与零部件厂家的紧密协作关系，通过限制紧密协作关系者的个数，就可以使得交易数量更加集约合理。实现这一目的的体制是多级或多层次下包制。比如第一级组装部件生产的下包制企业又同样地与第二级单个零件的厂家形成了紧密的协作关系。

另一方面，一旦被丰田选为“永久的”交易对象的部件厂家仍然是处于竞争的条件下，如果背叛了丰田就将会被其它的企业取而代之，因此，保证对丰田的信用可以获得长期的利益。这一利益不仅仅来自于与丰田的交易，而且可以与其它最优秀的汽车厂家进行交易，在部件开发与生产方面的经验也可以从其它顾客那里获得技术上的信赖，这些也是实现规模经济的重要条件。正是由于形成了部件厂家群体，才使得后来汽车车成品厂家不断地产生出来。

这样就形成了较多外委的零部件生产方式。假如原来就有大量的部件厂家存在，技术革新的速度可能会很慢，如果具有同一规格部件长期大量持续购入这一条件，零件的标准化会很发达，成品车厂家与部件厂家的交易方式可能会比现更相当接近一次性交易了。

实际上，从 19 世纪末已经发展起来的电气机械工业，由于生产新的家电产品而必须生产民用电子产品，作为部件的交易事实上持续地进行着，但那并不是与“永久的”经选定的交易对手的共同意志行为，而不过是一次性交易的往返操作。一个原因是电阻、电容等零件已经最小限度地标准化了。只不过大的部件是由家电成品厂家自己生产或者是由出资 50% 以上具有支配权的子公司来生产，家电产品的零部件数量比汽车的数量多出一位数，由于是大量生产，自己生产也足以保证规模经济性。因此，家电与民用电子机械是选择了自制与一次性交易的组合方式。但是，实际上许多部件厂家是与某一成品厂家的交易占有明显的比重，可以说是下包制企业。电镀等加工过程由于其技术特性很容易成为下包企业而隶属于某个定货者。

松下电器与丰田同样地对于部件供给者进行适当者确认是从 1960 年末开始的。现在还没有完全弄清楚为什么要从这一时期开始改变零部件的进货方式、按各个部件只是从极小数对象中选拔、与这些厂家基于“共同意志行动”而进行长期双边交易的。但一般认为这时民用电子机械正处于大量技术革新阶段可能是一个重要原因。这时正是采用 MOS 型 IC 所代表的 ME 技术革新时期，要求比以前要高得多的精度，技术发展速度较以前有飞速提高。因此，可以认为是由于要将技术革新成果尽快地应用，所以采取丰田方式是最合适的。被选上的部件厂家必须是最好的交易对象，由于与最好的交易对于

形成了战略型的交易关系，就可以开发、生产出将来最好的部件，从而实现双方共同的利益。

在研究“长期双边交易”之后可以发现，最好的交易对象的选择这一环节是极为重要的，如果彼此是最好的交易对象这种认识和关系破裂了的话，就会换成其它的交易对象。不管是丰田还是松下都是定期地检查交易对象的实际业绩，对交易量进行增减调节以对之加以激励，对成绩不好的对象则提出警告。另外，有时还对被判定为不适当的交易对象中断交易，或者在大的零部件构思及使用材料变更时重新选定交易对象。拿最近的事例来看，从钢铁企业购入矽钢片的电子厂家、购入厚钢板的造船厂家、购入冷轧钢板的汽车厂家等等由于日本厂家的钢铁价格比韩国等的价格高得多，所以修改了一部分的最佳交易对象，逐步减少了与日本厂家的交易数量，在一边考查韩国等的交易的信用性的同时，逐步地与之形成长期的双边交易关系。

## 附录 7. 日本企业中消费者部门情况简介\*

### 1. 日本企业中消费者部门的出现

在日本的各个企业中，几乎都有市场调查部门、产品开发部门、制造部门、销售部门、宣传部门，等等。在一些企业中也有这样一种部门，它的任务主要是与消费者相联系，如与消费者团体交换意见、提供消费生活参考资料、对消费者举办讲座，等等。这是一个与企业盈利并无直接关系的部门，其名称可能是消费者室、消费者服务部或消费者科，等等。这里，可以统称其为“消费者部门”。

日本最早的消费者部门是 1970 年左右出现的，十几年来，其数量急剧增加，重要原因之一就是 1950 年后后期在消费者与企业之间发生和表面化起来的消费者问题。如果买卖双方能够充分地交流，如果消费者能在得到丰富情报的基础上认真地选择商品，如果存在有良好的将消费者意见反映到产品开发中去的机制，那么，也许不会出现消费者问题。但是，随着经济的高速增长，形成了大量生产、大量消费的格局，一些企业只顾追求利润，只是片面地、过分地向消费者提供能“使之购买”的情报，消费者则由于不能得到完全的情报，因而也就不能实现合理的选择。因此，企业与消费者之间存在着情报的量与质的差距，企业有时使消费者购买价格不正当的商品或者不讲明商品的缺陷，这就引起了一系列的消费者问题。

另外，在高速增长期，许多人也没有考虑产业的发展及社会的发展，因而，在 1970 年前后，作为高速增长的副产物环境破坏也成了一大社会问题，企业发出的有毒烟气或排泄物影响了人们的健康，空气与水源污染的情况越来越严重，人们开始意识到“企业的社会责任”的问题。有人提出，企业不能只管卖出产品，企业还必须负有解决随企业活动所引起的公害及其它消费者问题的责任，必须承担防患于未然的义务。

总之，消费者部门这样一个与消费者对话的窗口的出现，就是上述日本经济、社会体制变化的结果。有人认为，日本已进入了这样的时代：如果企业不能认真地对待消费者问题，公害及其它社会环境问题，那么，企业将很难继续生存下去。

### 2. 日本企业与消费者的关系及其演变

关于企业与消费者的关系，可以从多方面来探讨。

#### 1. 日常生活与企业的基本关系

在日常生活中，人们可能在许多方面与企业发生联系，例如。购人企业的产品来使用；通过电视、广告等了解企业，受到社会流行时尚的影响；与自己住地附近的企业相联系；作为企业的职工，在企业中工作；掌握企业的股票，成为企业的所有者，等等。其中，最大量的还是被看成为顾客或消费者。一些企业认识到，为了与顾客保持良好的关系，就不能出售有缺陷或有安全问题的商品，同时，也必须注重售后服务，企业为了争取用户，要利用广告宣传等手段，但不能是只要能卖出，就什么事都干。此外，商品使用后可能产生有害物，在制造的过程中也可能会引起公害，会影响到住地居民甚至于全体国民。

一些企业认识到，企业不仅仅与其顾客有关，而是与全体人民都有着某种形式的联式，企业设置消费者部门的目的已经不仅仅在于处理消费者投诉了，一些学者还指出，对于那些认为制造商品卖出去就好了的企业，应该及时反省，应该充分重视消费者问题，应该将目光移向全体消费者。

## 2. 大量生产、大量消费的时代

日本从 1959 年到 1973 年的 15 年间为经济高速增长时期，国民生产水平年年大幅度提高，1955 年的三大件——黑白电视机、洗衣机、电冰箱迅速得到普及，到了 1967 年，就被小汽车、彩电电视机、空调机“新三大件”所取代，由于新技术革命与低价石油能源，使得大量生产成为可能，同时，通过收入的上升及大量的宣传、广告等导致了大量消费。各种产品源源不断地向消费者，使消费者顾不暇接，尽管他们希望通过自己的选择而购买，但实际上是处于一种企业主导的消费格局。

这样，对于商品的开发，消费者的知识逐步显得落后，企业所具有的情报与消费者所具有的情报的差距越来越大。企业开发出新产品，就是有了什么缺陷，消费者也不可能发现。消费者不能检查出正在销售的产品是否安全。消费者们开始意识到，原来本应是消费主人的消费者，与企业相比，显然是处于弱者的地位。为此，他们团结起来，成立了消费者团体，与企业相抗衡。各种保护消费者的行政限制也相继实施。整个社会对至今为止买方选择商品失误的“买方责任”的传统思考转换为商品制造销售不当的“卖方责任”的新的思考。

## 3. 企业周围环境的变化

1960 年后半到 1970 年代，日本发生了若干特大产品质量及环境污染事件，消费者对企业的不信任感骤增，各地掀起了拒买运动，对企业的违规行为进行了批判。什么追求利润的“企业理论”，什么商品制造销售后出了问题“不故意的”等等，都不能令人接受。

1970 年代是日本企业与消费者激烈对抗的时代。

大量生产对生活水平的提高起了很大的作用。但是，消费者对企业的要求不仅仅是生活水平的提高，如果一方面是物质的丰富化，另一方面是损害健康或接受不合理的价格，那都不能算是美满的生活，从前所谓的企业环境只是指用户或顾客等直接有着经济利害的关系者，现在，与企业活动直接无关的一般消费者、地区居民、宣传对象等都成为企业环境的一部分而不可忽视。企业为适应这种新的环境，就必须采取对策，设置相应的消费者部门。

## 4. 行政方面对企业的要求

1968 年日本公布了“消费者保护基本法”，第二年，通产省发出了关于建立“企业受理投诉制度”的通知，要求企业普遍设置受理消费者投诉窗口，迅速而正确地处理消费者投诉，各行业协会将系统内企业处理投诉的情况统一向通产省汇报。其道理是显而易见的，但是，事情至此还不能算完结。

1975 年，企业中设立消费者部门已相当普遍，通产省再次发出通知，要求企业设立“为消费者服务的制度”，其中提到企业对消费者应做的五件事，这五件事是：

1. 企业必须使消费者的意见在设计阶段得到反映，必须配备专门的人员。

2. 鉴于商品说明书中有的部分生硬难懂，应该由消费中坚力量的家庭主妇来进行评判或加工。

3. 由于有一些销售商店可能会感到处理投诉有困难，应该由关联商店共同组成为消费者服务的体系。

4. 应该在商品说明书中写明联系部门的电话，为消费者获得说明创造良好的条件。

5. 对于“提供商品选择情报”、“消费者教育”等活动，由相关企业共同来搞比由一个企业来搞效率会更高，所以，应努力形成一种共同性事业。

### 5. 进入低成长阶段

经过两次石油危机，日本进入了低成长阶段。同时，以此为契机，企业与消费者的关系也面临着新的局面。由于能源不足的威胁，企业方面要解决省能源、省资源的新课题，消费者方面也对过分重视物质的丰富进行了反思，觉得应重新来认识生活。由于生活水平已达到了相当的水准，加之利率下降、社会保险费增加等原因，居民日常生活费发生紧张，消费者变成了不愿购买或不能购买的状态这对企业来说，实在是极为严峻的外部条件。

在商品不能简单卖出去的时代，如果不能抓住消费者的生活，如果对消费者的动向不够敏感，企业就难以生存下去。有人认识到，问题并不在于企业受到了批评，才不得不把目光投向消费者，实际上，现在已经进入了企业全体都要抓住消费者在考虑什么、希望什么的时代。当然，获得一定的利润，作为企业继续存在下去是企业的重要使命，但更必须倾听消费者的呼声，敏锐察觉消费者的动向。

其实，现在还是有一些企业对消费者投诉的处理漫不经心，而在另一些企业中，消费者部门根据消费者投诉所掌握的消费者呼声向企业内部进行传达，使之反映到商品开发和销售中去。他们认为，尽管这种接待消费者的工作可能与企业盈利没有直接的联系，但从长远的观点来看，应该说是与企业的发展密切相关。

与此同时，可以看出消费者方面对消费生活方式的考虑也在发生着根本性的变化。人们感到，如果乱扔垃圾或空罐头盒，那么就会增加相应的社会成本，反过来会再加到消费者的头上。所谓环境问题，消费者自身也将是受害者，这是仅仅批评个别企业或商品所不能解决的另一类型的消费者问题。

这样，企业开始逐步正视消费者问题，使得企业与消费者的对立较以前有所缓和。一些学者指出，今后也可能进入企业与消费者共同探讨解决问题的时代。

## 3. 消费者部门的活动

根据日本国民生活中心 1972 年开始实施的“企业中消费者窗口情况调查”(见下表)，1984 年设置了窗口的企业约占所调查企业总数的三分之一。

次数 时间	第一次 1972 年	第二次 1973 年	第三次 1974 年	第四次 1976 年	第五次 1977 年	第六次 1978 年	第七次 1981 年	第八次 1984 年
调查总数	789	1,286	1,687	1,689	1,769	1,723	1,964	2,384
设置企业	80	129	264	341	382	513	610	764
设置率%	10.1	10.0	15.6	20.2	21.6	22.4	31.1	32.1

这些消费者部门实际上是怎样地在工作呢？毫无疑问，由于企业种类的不同，情况会有所差别，但大致上都包括以下几个方面：

1. 受理投诉；
2. 对一般消费者提供情报——举办讲座、发行教育资料、制做幻灯片、引导参观工厂，等等；
3. 与行政部门及消费者团体相联系，交换意见；
4. 收集与消费者有关的情况和资料；
5. 面向企业内的活动——内部教育启蒙、产品的检定、标志的检查、对广告宣传活动的监督、对销售者进行消费者问题教育，等等。

这些都是重要的活动。但是，有一些消费者部门完全陷入了第一项即处理消费者投诉中或仅仅以此为满足。其实，其中的第二项更为重要，即对消费者应该以什么样的形式，提供什么样的情报呢？这可以通过第一、三、四等项活动来得知消费者在想着什么，希望什么。也就是说，里面所谓的“双向沟通”将越来越重要。

他们认为，将消费者的声音向企业内反馈，使企业全体立志于为消费者服务的第五项活动是非常关键的。如果经营环境趋于严峻，则对消费者动向的敏感性很可能就成为了企业生存的必要条件。但实际存在着另一方面的情况，即随着经营环境的紧迫，企业忘记了倾听消费者的呼声，只是关心那些与盈利直接有关的事情。因此，设置消费者部门的目的，就是要建立这样一种组织系统，使得以企业最高领导人为首的各经营部门对消费者部门的发言或提案能够理解或接受。

下边举出四个企业，介绍他们的消费者部门的活动，看看他们在企业中起什么作用。

#### 1. 夏普公司

夏普公司的消费者部门叫作“商品可靠性总部消费者中心”，家电企业的组织形式一般为事业部制，即按电视、收录机、空调机等产品划分成各事业部。因此，对于消费者的投诉咨询，往往就到该事业部或统管若干个事业部的事业总部为止了，很难到达企业的消费者部门这一级来。所以，夏普公司就在各事业总部设立了“商品可靠性管理中心”，来解决问题。在各管理中心里，都有“消费者关系责任者”，他们将消费者的呼声通过管理中心向消费者中心传递；同样，他们也将企业全体处理消费者投诉的情况以及消费者的动向等通过该管理中心向各事业部进行传达。

此外，在全国十大区各分店中均设有“消费者接待室”，负责管辖范围内的消费者问题的解决。这十个分店与全国共约100个服务站相联系，处理这些服务站送来的各种消费者投诉咨询问题。这就保证了消费者中心对所有的消费者投诉及咨询的管辖，形成了全企业的信息反馈系统。家电产品的消费者问题常常是由产品故障所引起的。由于在商品可靠性总部中，各“可靠性管理中心”都设有商品检验室，在这里可以对商品立即进行检验，并将结果反馈到生产制造部门。另外，通过这个检验室，还可检验销售前的商品，这种连锁式的工作颇为奏效。

消费者中心与企业最高领导人还规定有例会，平时也可以经常联系，这样就能不断地向经营系统提供消费者方面的情报；同时，又通过企业领导人来提高其它事业总部为消费者服务的水平。尽管有了一个企业全员为消费者服务的体系，但也有可能将其放在一旁，使各事业部之间的联系松弛下来。

消费者中心的大月毅所长指出：“即便是有了手脚，如果不经常使用，也会渐渐消瘦的。建立了一个系统不能算是完事大吉，还必须下功夫赋予其实际的使命，使之真正运行起来。”

## 2. 花王公司

1971年，花王公司成立了“花王生活科学研究所”。当时还只是一个致力于与消费者直接接触的、仅仅是向消费者提供商品与情报的单向系统。现在，在该研究所中设有“消费者接待室”（负责将消费者投诉的情况向企业内反映），“消费者交流室”（负责对消费者开办讲座、与消费者进行交流）以及“家庭事物研究所”（对消费生活进行全面调查，提供情报）等三大部门。

随着商品数量的增加，消费者对咨询的要求也大量增加，担任这项工作的人员所掌握的情报也会有很大的不同。显然，对消费者的回答不应该因接待人员而异。所以，为了作到正确地接待每一位消费者，为了将消费者的要求迅速地传达到企业内部，花王公司组建了一种由“实时系统”支持的工作体系。工作人员首先将浩如烟海的商品及生活情报存入计算机，然后根据这些数据来回答消费者的问题。同时，他们还将接待消费者的内容也立即存入计算机，使企业内部的任何一处都可以共同享用。

由于企业主要是生产日用品，所以，以前有一些为消费者服务的基础。但是，消费者接待室负责人认为：“如何才能抓住消费者需要始终是一个问题。处于商品开发的人和我们这些专门倾听消费者声音、比较熟悉消费者实际情况的人之间存在着许多认识上的差距。为了能够形成究竟是为谁而开发、制造及销售的一致认识，非常重要的一条就是不断地在企业内部做工作，疏通交流情报的渠道。”

为使消费者的呼声反映到商品开发阶段，消费者接待室的工作人员积极地参加研究发表会、提供有关的情报，同时对销售前的商品进行独立的评价。他们还对商品使用说明书进行认真的检查，对新闻广告等进行监督。他们感到，为了说服企业内部的人员，必须借助于确切的数据。因此，在这里，实时系统也是十分有效的。

## 4. 雪印乳业公司

雪印乳业公司在日本国内六个地区设有销售总部，下属各个分店和其它营业网点。为了能直接解决消费者的投诉问题，它们提出了“面对面处理”的原则，规定各地的营业员都负有此项义务。但是，这不等于随便地处理。在六地区销售总部的“消费者接待中心”将给以指导，并负有专门的责任。这些消费者接待中心”将各地处理投诉的情况综合起来向公司的“消费者服务部”进行汇报，接受该部的命令和指导。隶属于销售总部的“消费者接待中心”要接受另外的“消费者服务部”的指导，这在企业内部也许是唯一的例外。各分店或营业所都有指定的消费者窗口工作人员，他们与销售总部的消费者接待中心相联络、从而形成了一个由消费者服务部集中掌握全国各地的消费者投诉情况的工作体系。

实际上，这个消费者服务部统一部署公司的各项与消费者有关的活动。它将全国各地的消费者投诉综合起来在企业内部发行名叫“索赔月报”的资料，及时总结各销售总部所开展的讲习会或与消费者对话会的情况。此外，它还收集、分析与消费者有关的情报，向经营系统发行“消费者服务部报告”，或将与消费者有关的活动汇集起来通过公司的“业务月报”向公司内传达。

对于消费者方面则以消费者代表为对象发行取名为“知识丛刊”的小册子。

该公司消费者服务部部长金内稔郎指出：“必须将消费者关系的活动在公司内外各投入一半的力量，必须提高消费者服务部向公司内部提供情报的权威性和可靠性，必须得到其它各部门的充分信赖。”总之，他们认为，对企业内的活动也是十分重要的。

尽管消费者服务部拥有自己的商品检验室，但是，如果仅仅做到对受理投诉的商品进行检验，那还只是以事后工作为重点。因此，三年前，该检验中心独立了出来。现在，各营业部再也不是接到消费者投诉后慌慌忙忙地将商品送到检验室去，而是逐步过渡到以事前检验为主了。

#### 5. 资生堂公司

1970年正是过剩包装问题泛滥的年代。一天，资生堂广告宣传室长有马恒引导着公司的负责人及计划部门、材料部门、销售单位的人员参观了东京湾外的垃圾处理场和垃圾焚烧场。臭气熏天的垃圾与曾是华丽的商品的外衣一眼尽收。他们以此为契机，在公司内部逐步对适当包装问题取得了一致的意见。他们认识到，厂家的责任不能仅仅以消费者出去为止，而应该一直延伸到商品使用完毕被扔掉时才算结束。当然，将这种观点在全公司内融汇贯通并不是一件容易的事。

当时，外界对企业的批判相当激烈。有马恒每次都去参加对话会。他对消费者为什么不能体谅企业一直感到困惑不解。后来，他想：“自己不也是一个消费者吗？公司不应该忽视消费者的理论而只强调企业的理论。消费者部门就应该是在企业中代表消费者利益的部门，”

资生堂的消费者部门是“广告宣传室消费者科”。它与普通消费者相关的活动包括接待、质量保证及消费者宣传等三大部分。其中，接待工作包括将由全国98个销售公司消费者联络员及各零售店方面传来的消费者意见输入计算机去处理，然后每月一次地发行“消费者情报”，向企业内反映情况，所谓质量保证活动，是通过对消费者投诉的分析，将各种改良提案汇集起来，向企业的质量保证会议提出报告，在推出新产品时，参加销售前有关部门的协调，提出自己的意见。消费者宣传活动包括制作面向消费者的小册子，提供商品及生活资料。这种小册子是对男女、老少等不同层次的人分别制作的，甚至于对盲人还提供专门的盲文小册子，可见这种宣传工作是多么的细致。

#### 6. 中小企业中关于消费者问题的对策

前边提到的几个例子都是大企业的情况。一般来说，大企业的消费者对策较为先进，而中小企业则稍差一些。但是，实际情况究竟如何呢？由于中小企业的千差万别，的确是一言难尽，下面介绍日本对东北、北陆两地食品方面的中小企业一次调查的情况。这次调查的对象共有11家中小企业，每年受理控诉的件数最多的则20件，最少的4件。也许是由于投诉件数不多，没有一个企业设置消费者窗口的。遇到问题时指定人员兼管一下，较多的是由营业或业务部门来受理，制造部门则负责弄清事故的原因。

实际上，与来自消费者的投诉相比，来自批发店或零售店的报怨占有绝对的比重。因此，更多的不是对个别的商品，而是对制造或销售的方式提出的意见。可以说，每一件投诉的影响都至关重要。例如，对方如果是购人原料的大企业，那么，弄得不好，就可能被全部退货甚至于是要停止交易。

在大企业中，为使经营系统加深对消费者问题的理解，消费者部门的人员可以尽力地做工作。而中小企业的情况与之不同，由经营系统自己来处理

投诉问题或作为消费者问题负责人来指挥别人。他们不得不将各个投诉进行很好的分析和研究，同时，也注意到尽量控制使投诉或消费者问题不再发生。从这个调查中可以看出，不能认为中小企业对于消费者问题的处理水平在大企业之下，尽管没有配备专门的消费者问题人员，没有一个象大企业那样的处理投诉的系统，随着中小企业经营环境的严酷化，实际上，企业全体都要正视消费者问题。

#### 4. 日本今年的企业与消费者

关于今后企业与消费者的关系，日本学者对双方都提出了要求。

##### 1. 企业应提供消费者所需要的情报

企业的消费者对策是从处理消费者投诉开始的。因此，企业消费者对策的第一步是对出售的商品负责，当发生投诉时，要严格履行自己的责任。所以，对于任何企业来说，首先必须要处理好投诉问题。但是，仅仅到此还不能算是完结，应将有关情况反映到商品开发及销售环节中去。实际上，不应存在单纯的投诉处理。将消费者的声音反映到生产及销售工作中去，不仅是抓住了消费者的想法和要求，而且对于防止投诉的发生也是十分必要的。其实，一旦发生了消费者问题或投诉，就已经为时过晚了，由在受理投诉后或发现有缺陷商品后仓忙应付转化为努力防患于未然，就是从经济的角度来看，也是非常有益的。

在分析具体预防措施时，他们认为，企业必须向消费者提供充分的情报。正如前边所讲的消费者部门的作法。今后，企业向消费者提供情报的关键是情报的“质”，它不仅仅是为了销售商品的情报，更是为使消费者能很好地使用商品的情报。

消费者对企业提供情报的要求，首先在于情报的正确性。所谓正确的含义就是情报中不仅应包括商品性能、特征等等，还要有使用该商品时的注意事项。也就是说，必须指出该商品的缺点。如果单纯从企业销售的角度来考虑，就可能提供不太确实的情报。但是，如果不能提供正确的情报，消费者就不能在全面了解商品的基础上进行选择。

消费者对企业情报的第二个要求是在日常生活中如何安放和灵活使用商品。消费者的生活和意识正在走向多样化。对于出售的商品，有的人可能会采取各种意想不到的使用方法。其结果，很可能是性能良好的商品遇到了错误的使用方法。从另一方面来看，消费者情况因家庭成员的不同而千差万别，他们常常会为如何选择、如何使用商品而困惑不解。所以，企业提供的报情要逐步超过仅限于商品本身的介绍，应该以全体生活者为对象，应针对个别消费者的特殊需要做过细的工作。

现在，消费者仍感到企业提供的情报具有强烈的宣传色彩，对消费者真正有参考价值的资料还只是初露弥端。企业举办消费者讲座也需要逐步充实。企业要想使用及提供的情报得到消费者的信赖，就必须踏踏实实地转变作风。面临众多品种商品的消费者，需要得到企业的情报，希望企业能提供正确的信息。对企业来说，本身虽具有丰富的情报，但从长远的观点来看，提供为消费者自己能选择和判断的情报才是最重要的。他们指出，使消费者成为“高明的消费者”，这才是企业成长的关键。

##### 2. 消费生活的变化与今后的消费者

高速增长时期的消费生活是趋于同一化的。先是电视机，后是洗衣机，再就是除尘器，只要邻居家买了，这家也得买，大家都向别人看齐。但是，随着生活水平的提高，消费者开始摆脱向他人看齐的桎梏，转化为因人而异的生活方式，从而进入一个根据自己的生活习惯自主地选择商品、确立具有个性的生活的时代。

但是，按照自我设计来生活，这并不是一件容易的事。首先要求消费者对自己的情况有所认识，要有个对生活的基本态度，即所谓的生活哲学。在购买商品时，不能只看商品本身，还要想好如何使好，结合个人生活的特点，逐步形成自己的生活方式。将来的时代，是一个并非模仿他人，而是消费者对自己的情况进行充分的思考，有意识地享受消费生活的时代。

从发生消费者问题起至今，消费者权利在日本已是个很普通的名词了。使消费者提高权利意识的行政管理及消费者团体的活动也起着相当的作用。学者们指出，保护消费者的权利，提高其对权利的意识固然很重要，但今后的消费者还要考虑到与这些权利相适应的义务，购买商品，实际上就是买卖双方签定了契约。契约只要保证权利，但也包括有双方必须遵守的义务。如果无视这个契约的严肃性，自己只是想购买便宜货，然后再去退货或解约，这也不能简单地被看成是一种消费者的权利。

此外，是有一个企业方面提供情报的问题，而为了能达到选择商品、购买满意的商品的目的，消费者自身也必须努力去掌握情报，掌握与商品及消费生活有关的基本知识，收集自己所需要的情报，依靠自己来比较和挑选商品。如果不然的话，就不可能对企业提出需要什么样的情报。不管存在于什么样的情报化社会之中，假如自己一动不动，也不可能得到自己所想要的情报，也就不可能挑选到合适的商品。如果消费者自己不去努力收集情报、挑选商品，那就永远不能改变企业主导型的消费生活状态。

现将日本学者对企业与消费者的关系的观点汇集如下。

企业与消费者本来不应该是的对立的。企业没有了消费者就不能存在；消费者离开企业也无法生存。但是，随着大量生产和大量消费而产生的各种消费者问题加深了企业与消费者的对立关系，消费者对企业产生了不信任感。这样，企业开始设置消费者部门，不断地努力改善与消费者的关系。但是，从企业总体来看，重视消费者对策的企业仍为少数。企业与消费者的关系是一点点地在改善，但还不能说是很好了。企业方面及消费者方面都要进行长时间的努力才行。

为此，一些企业已经认识到，企业不仅要设置消费者部门，而且要以消费者部门为先导，建立企业全员的消费者服务体系。消费者部门是面向消费者的窗口，是与消费者的连接点，而绝不是什么应付对企业的批判的防洪堤。如果将与消费者的连接点当做防洪堤，企业就失去了抓住消费者真实声音的机会。

企业如果能站在消费者的立场上制造商品、销售商品和提供情报的话，大概差不多的消费者问题都能得到解决了。至少消费者部门可以起到站在消费者的立场，将消费者的呼声向企业内部反映的作用。对企业来说，战胜其它的对立、保证继续生存发展是最重要的使用，因此，企业的理论与消费者的理论在企业内部也要经常地对抗。现在企业的市场部门人员常常叹息无法预测什么将成为热门货，说什么“找不到消费者了”，在这样的时候，消费者部门的想法可能会给企业提供崭新的视野。

消费者方面也不能总以被保护的姿态出现，而必须以由自己来选择和判断来设计生活的姿态出现。从最一般的道理上来讲，消费者应是消费的主人，但是，企业及消费者对此都应反复认识，实现消费者真正成为主人公的生活，这还需要长久的努力。

## 5. HEIB 导入日本的过程及其启发

在 1990 年代初期，美国就开始有企业雇用家政学者（Home Economists，简称 H.E），使之在消费者部门中工作。这是由于从那时起，美国进入了大众消费社会，企业对利润的追求使消费者问题日趋激化，并且形成了显著的社会问题，这些 H.E 大都为出身于美国家政学会的女性。她们为了能常常在一起讨论问题，向家政学会提出设置专门机构的建议。

1923 年，这个建议被采纳。后来，这个部门发展成现在的“企业家政学者部”，英文全名为 Home Economists in Business section Of the American Home Economics Association。简称为 HEIB。另外，HEIB 也用来指其成员。因此，HEIB 在美国已经有了 60 多年的历史了，日本则要比美国晚得多。

日本最早了解到 HEIB 是 1969 年的事情。当时，日本已接近高速增长时期，各种生产中的丑闻猛然爆发，严重威胁着居民的生活。企业被迫仓促应付，纷纷摸索新的解决问题的途径。随着消费者主义的高涨，随着大众消费社会的发展，企业市场学者与经营学者苦心思索企业生存之道。他们注意到美国企业中活跃的 H.E，决心以此为振兴企业的战略要点。从这时起，一些经济学杂志及专门刊物上不断地介绍有关的情况，同时，一些企业开始派遣人员去美国调查，进行报告，并在本企业雇用 H.E 作试验。从 1972 年起，美国的 H.E 们连接来日，这样，人们逐渐知道了所谓的 HEIB 就是在企业中工作的 H.E 了。

此后，日本家政学会在家庭经营学研究委员会中增设了 HEIB 研究部，也去美国调查了 HEIB 的现状，认识到这对日本有很大的参考价值。但是，当时的看法还是十分浮浅的，具有实际意义的转折点是在 1974 年召开的第一次日美 HEIB 会议。日本企业人士利用美国的 HEIB 代表访日的机会，挤出一天的时间，召开了这次会议。美国方面出席的有担任企业或消费者部门的负责人，日本方面出席的以家政学者、企业广告宣传部门、市场部门、消费者部门人员为主，还有消费者行政及消费者团体的人员。总议题是“探求作为新的社会机能的消费者行为”，下设四个分组讨论。实际上，会议主要是听了美国 HEIB 们的讲话，加之一天的日程太短，并没有进行实质性的讨论。另外，虽说名字是“日美 HEIB 会议”，但是是由日本家政学会为后援的，究竟这个 HEIB 应归哪个系统也不很清楚。所以，这次会议不过是一次面向企业的讲座。

但是，此后一些专家加强了这方面的研究，企业方面不断地开展实践，大家对具有新机能的 H.E 的关心日益提高。日本社会开发研究所根据上述情况于 1975 年提出了“HEIB 培养计划”，建议成立日本 HEIB 协会。当时的农林省生活改善科长山本松代先生也介入了该项计划。他以生活改善工作的体验，从国际的广阔角度对 HEIB 问题进行了探讨，提出了“力使连接企业与消费者的 HEIB 的功能得到充分的发挥，必须实现生活优先的价值转换”。为了能在较高基点上来发展 HEIB。他们于 1977 年着手设立了“综合生活开发中

心”。他们去美国考查，邀请美国消费者问题专家或官员来日本讲学，探讨 H.E 的作法。

日本家政学会 1972 年之后，在家庭经营研究所中增设了 HEIB 研究会，1976 年设置了 HEIB 特别委员会，并于同年家政学会东京大会上进行了专题讨论，引起了极大的反响。令人瞩目的是参加大会的有许多的企业代表，他们对 HEIB 的问题踊跃地发言。

这样，在 HEIB 导入日本走向高潮的 1977 年召开了第二次日美 HEIB 会议，这一次是以企业人员为中心的，体现了导入 HEIB 运动的高涨。但是，这次会议仍然为美国单方面的介绍，使人感到宣传的味道，报纸上也讲“与三年前相同的问题”，等等，反映了日本方面尚未成熟。不过，在会议之后，新闻界更加频繁地报道 HEIB 的情况，说明了会议仍是有效果的。

现在，在日本，HEIB 已经是一个很熟悉的名词了。人们有时并不能完全正确地运用这个新概念，只是觉得它具有一种新的职能，是一种女性的职业，等等。由于当时经济的不景气造成了女性就业的困难，由于进入了企业的女性期望能得到新的地位与评价，所以，HEIB 就成为颇有魅力的称号了。显然，它反映出企业的战略意义，给人以连接企业与消费者、提供良好生活的感觉。

一般来说，HEIB 的意思是“企业与消费者的联络员”、“企业中的消费者代表”，等等。他们是一些接待消费者投诉、改进产品标示、进行新产品开发等的专门人员。但是，现代的消费者问题并不止上述那几项，而必须从根本上来解决问题，必须更进一步分析其职能。这样一来，可以说该职务中充满了困难。之所以这么说，是因为作为自然人的消费者与企业这种社会组织相比，二者是性质完全不同的主体，具有不同的价值体系。在这次会后，日本逐步形成了具有日本特色的 HEIB，并于 1978 年成立了日本 HEIB 协会。其核心力量是主办第二次日美 HEIB 会议的一些大企业的人员。

HEIB 协会的会员必须是在企业的与消费者有关的部门（如消费者部门、广告宣传部门、检验部门、研究部门、市场部门、产品开发部门，等等）中工作的人，不考虑其年龄及学历，但是限定为女性。这与美国的情况有很大的不同。由于美国的 HEIB 为家政学会的一个分部，所以，其成员必为家政学士且为家政学会的会员。这样，两国的 HEIB 的概念有些混乱，加之日本 HEIB 协会与日本家政学会是两个完全不同的社会团体，所以，在日本，HEIB、H.E 及家政学会的关系是不很清楚的。

对于这一点，日本人认为可以与美国有所不同。他们用片假名来称呼这些人。这表明了一种新的消费者问题专门职务。对企业市场战略有极大影响。因此，被称为 H.E 的人不一定是家政学者，更重要的是所担负的消费者问题的专门职务。

为此，日本的 HEIB 的概念极不规范，美国方面对此很早就提出了看法。家政学会 HEIB 研究会的报告书中也谈到了这一点，美国的一些专家甚至于对日本提出过严重的警告。从实际情况来看，随便冠以 H.E 的称号也存在许多问题。由于社会上宣传这是一种新的职业，引起了经济、经营及商业等各领域参加培养和教育的一连串响应。特别是其女性学生的就业，一般被称为 P.R（公共关系）。这样一来，对究竟什么是 HEIB，H.E 与他们应有什么关系等等，都没仔细地考虑，也就无法保证其健康地发展。这样的结果是造成了消费者问题专门职务的多样化。

消费者专门职称在各个领域中都有所设置。农林省的生活改良普及员和

日本消费者协会的消费生活顾问的历史较长，且必须具有家政学的学历。

1971年，日本开始了衣料管理士制度。

1972年，随着企业社会责任呼声的高涨，重视消费者、消费者主义的口号越来越响亮。日本消费者协会在现有的消费者顾问外又开设了消费者事务员讲座。一直推崇生产第一主义的通产省随着进入低增长阶段打出了消费者政策，实现了由生产优先向生活优先的政策转换。

1979年，日本建立了消费生活顾问的制度，通过资格考试来培养消费者问题的专门人才。

但是，由于这个制度考试是由对企业进行政策指导的通产省所掌握的，所以，对于以前企业中已被称为消费者专职人员者也必须取得这种资格。不过，许多企业中在待遇方面及资格方向并不认为二者有什么差别。这样，消费者问题专门职称及资格等仍非常混乱，其本质内涵也不太明确，H.E.的意义也就不太清楚了，此外，再加上经济情况长期停滞不前，企业在严酷的经营环境下不得不减量经营，这就要砍掉不盈利部门或对盈利没直接贡献的部门，对消费者问题的热心也就下降了。从行政方面来说，在行政改革的名义下，消费者政策也受到了压缩。

以上为日本HEIB的大概情况。一些学者认为，日本的消费者问题还没有得到充分的解决，可以说正处于冬天的时代。其原因是经营环境发生了很大的变化，缺乏对消费者问题的本质的思考。他们提出要以此为基点，认真地探讨这个问题与家政学的关系。

## 6. 日本企业中消费者关系专职人员协会情况简介

日本HEIB协会及ACAP都是由日本企业中消费者关系专职人员组成的社会团体。日本HEIB协会是于1977年，由在企业中消费者部门工作的女性所成立的，HEIB(HomeEconomists in Business即企业中的家政学者)协会最早出现在美国。其成员为在企业界工作的家政学士或家政学会会员。在日本，则不论是否为家政学士或家政学会的会员，凡是在企业的消费者部门中工作的女性，都是被发展的对象。到1985年为止，共有141家企业的245人参加。其宗旨是以企业与消费者的连结点为使命，提高双方的素质，为维护消费者利益及促进企业健全发展而努力。她们站在与消费社会关系最为密切的主妇的立场上来开展活动。

ACAP(The Association Of Consumer Affairs Professionals)的意思是“消费者关系专职人员会议”。在1980年刚建立时，还只是一个普通的社会团体，到了1985年，以社团法人的资格开始了新的阶段。其宗旨有，作为消费者部门专职人员逐步提高业务能力，完善与发展企业为消费者服务的体制，促进消费者、行政及企业之间的相互信赖，为提高社会、经济的效益及国民生活的发展做出贡献，等等。到1985年为止，共有212家企业的274人参加。

日本企业关于消费者对策的研究时间还不算太长，特别是企业中消费者部门的工作人员遇到了大量的问题，随着消费者问题的多样化和复杂化，由个别企业来解决有困难的问题也越来越多，这样，消费者部门的专职人员集中到一起，探讨如何提高成效，相互交流意见就显得十分必要。这是一些将消费者的声音传到企业，并将企业的情况传到消费者中去的人们。他们跨过

不同业种的范围，研究有关消费者对策的问题。在今后，日本 HEIB 协会及 ACAP 将继续在社会上积极活动，起到越来越重要的作用。附录 8. “江南造船”与“三菱重工”的比较研究

## 1. 问题的提出

1995 年 6 月 3 日是上海江南造船厂建厂 130 周年纪念日。江南造船厂是中国船舶工业的骨干企业，同时堪称为“中国民族工业的诞生地和中国产业工人阶级的摇篮”，最近又被批准成为国务院百家现代企业制度试点单位，因此，解剖这样一个企业就可以深入了解中国大型国有企业的特点和问题。

事情总是相比较而存在的。江南造船厂（以下简称“江南造船”）是计划经济下国营企业的典型，在我们准备迈向社会主义市场经济时，很有必要找一个市场经济条件下的企业作为对比和参照。我们选定了日本三菱重工业股份公司。这不仅是由于三菱重工业股份公司（以下简称“三菱重工”）是市场经济条件下大型企业的一个典型，而且它也是日本的造船业的骨干企业，行业与江南造船基本要同，历史年代也很接近，另外，两个企业之间还有着一些直接的关系，如二次世界大战中三菱重工曾经“接管”过江南造船、80 年代之后两家又有过技术上的合作等等。

总之，江南造船与三菱重工之间有许多相似之处，有比较的意义，它们是两种经济体制下企业的代表，它们的道路是两国类似企业的缩影，解剖这两企业、发现它们的差异、探讨产生差异的原因，对于江南造船厂和我国国有企业的改革一定是不无启发的。

本文首先分别介绍一下两个企业的历史沿革，再从不同角度对二者进行对比，最后对江南造船厂和我国国有企业改革问题进行分析。

## 2. “江南造船”的沿革

江南造船厂在历史上可以划分为解放前的 84 年和解放后的 46 年两个大的历史时期，具体来说又可以分为 4 个阶段。

第一个阶段是从 1865 年到 1905 年。19 世纪 60 年代，以曾国藩、李鸿章等人代表的洋务派主张效仿西方生产方式，从制造船炮入手，创办中国近代军事工业。

1865 年 6 月，江海关道丁日昌奉两江总督李鸿章之命，以 6 万两白银买下了上海虹口的旗记铁厂，这家美国人办的铁厂是一座船厂，也是当时上海滩上外国人办的最大的机器制造工厂，接着又把两个洋炮局合并进来，成立了“江南机器制造总局”，这也就是今天江南造船厂的最前身。总局聘请旗记铁厂原厂主科尔为总监工，还雇了 7 名洋匠。后来，两江总督曾国藩派人带 6.8 万两白银从美国买了 100 多台机器，这些机器运达上海后，经朝廷批准，全部拨给了江南制造总局。

江南制造总局发展迅速，到 1869 年职工人数已达 1300 人，占当时全国产业工人的 13%。到 90 年代，制造总局已成为拥有 14 个工厂的大型军工企业，占地面积扩大到 667 亩，职工 3000 人，占全国工人的 4%。作为当时中国规模最大的机器厂，江南制造总局相继制造了我国第一艘军舰、第一台机床、第一磅无烟火药，还炼出了第一炉钢，不愧是我国民族工业的发源地。

在 1865 年到 1905 年的 40 年间，江南制造总局最兴旺的是军火生产，从 1885 年起，清政府称经费短缺，停止造船长达 20 年之久。

第二个阶段是从 1905 年到 1949 年。20 世纪初，帝国主义列强加剧对我国市场的争夺，通过上海港的进出口贸易额占了全国的一半以上，这大大地刺激了修造船事业的发展。1905 年清政府决定对江南制造总局进行局坞分家，将船坞和造船设备划分出来，成立“江南船坞”，隶属于海军，实行商务化经营。船坞任命德国人巴斯为船坞总稽查，聘请英国人毛根为总工程师。从此，江南船坞一改过去死气沉沉的局面，生产兴旺，收益增加。江南制造总局在 1865 年到 1905 年的 40 年间仅造船 15 艘，总排水量 10490 吨，修船 11 艘次；而从 1905 年到 1911 年的 6 年间，就造船 136 艘，总排水量 2104 吨，修船 524 艘次。

1911 年辛亥革命后，江南船坞改名为江南造船所，归海军部管辖。1918 年毛根总工程师赴美洽谈为美国建造 4 艘排水量 14750 吨运输舰事宜，自 1920 年到 1921 年间陆续交了货，美方十分满意。

1937 年 7 月抗日战争爆发，同年 11 月 11 军占领江南造船所，后又委托三菱重工业株式会社经办，造船所亦改名为“三菱重工业株式会社江南造船所”。在日本占领的 8 年中，共造舰船 360 艘，修船 1 万多艘次。

抗战胜利后，江南造船所得美国 300 万美元的贷款，该所则以修理美国舰船来偿还，由于修船繁忙，使得当时修船收入比造船高出 70 倍。1949 年 5 月，国民党军队溃逃前夕，对江南造船所进行了大规模破坏，造船所员工积极开展护厂斗争，为解放后恢复生产提供了有利条件。

第三个阶段是从 1949 年到 1978 年。1949 年 5 月上海解放，军管会主任陈毅下达第一号命令，接管江南造船所，1953 年江南造船所划归一机部船舶工业局领导，改名为“江南造船厂”，1963 年第六机械工业部成立后即归第六机械工业部领导。1958 年，江南造船厂建成我国自行设计的 5000 吨沿海客货轮，1960 年，我国自行设计的第一艘万吨级远洋货轮“东风”号下水。江南造船厂还发展非船舶产品，1961 年建造了我国第一台 12000 吨水压机，还制造过大型厂房钢架结构、挖掘隧道的盾构、桥梁，轧钢机、大型吊车和长江葛洲坝水电站闸门等等。

第四个阶段是从 1978 年到今天。文化大革命之后，江南造船厂同其它国有企业一样进入了改革开放的新阶段。进入 80 年代，江南厂开始大力生产出口产品，1980 年为罗马尼亚建造了 4 条起重船，1981 年开始为香港、欧洲等船商建造 27000 吨纯的远洋货轮，同年底已接到国外订货 13.7 万吨。

在体制方面，长期实行党委领导下的厂长负责制，1984 年在全市率先实行了厂长负责制。1982 年成立中国船舶工业总公司后，江南厂即归其领导。在利益分配方面，从 1978 年起，江南厂实行了“企业基金”制度，即按工资总额 5% 提取“企业基金”，用作对职工奖励和集体福利的费用。1980 年到 1982 年试行上交利润包干和超额利润分成的试行办法，1983 年到 1985 年实行了利润包干办法，1986 年实行上交利润按比例分成办法，1988 年起又实行了承包制。

1991 年，江南厂以其占全行业 3.87% 的资金、5.24% 的职工人数，创造了占全行业 11.15% 的总产值、6.24% 的销售收入、10.48% 的利润和 10% 的利税，显示了其在我国造船行业中所处的地位。

### 3. “三菱重工”的沿革

三菱重工的历史可追溯到 1857 年，大体上可以分为从 1857 年到 1945 年前 88 年和从 1945 年到现在的后 50 年两个历史时期，具体也可以划分为 4 个阶段。

第一个阶段是从 1857 年到 1907 年。三菱重工有两个历史源头，一个源头是长崎造船厂，1857 年，德川幕府在长崎设立了一个锻造所，1868 年成为了政府所有的炼铁厂，1871 年成为了政府所有的造船厂。另一个源头是三菱，明治 3 年即 1870 年，当时属于社会下层的岩崎弥太郎借来 3 条船，成立了一个“九十九商会”，主要从事海运业务，1873 年正式改名为“三菱商会”，在后来的征台战役、西南战争中，由于为政府运送军队与武器而赚了一大笔钱，接着，在最初海运业的基础上，逐步接受政府“民营化”的业务，1886 年，接受了长崎造船厂，成立了三菱社公司。

1893 年成立了三菱合伙公司，后来陆续地成立了银行部、煤炭部、矿山部、造船部、营业部、房地产部等部门，其中，三菱合资公司造船部是于 1907 年成立的。

第二个阶段是从 1907 年到 1945 年。1917 年时，造船部独立出来，成立了三菱造船股份公司，在 1917 年到 1921 年之间，其它部门也陆续独立出来，成立了三菱矿山、三菱银行、三菱商事、三菱制铁、三菱海上火灾、三菱信托等独立的企业，它们都是三菱合资公司的子公司，而三菱合资公司则变成了一个控股公司。三菱造船等公司各自又有自己的子公司。例如，三菱造船下边就有三菱电机、三菱飞机、日本光学、日本电池等许多子公司。1922 年，三菱电机从三菱造船中独立出来，由于吸引外资的需要，1924 年，部分三菱电机的股份被转让给了威斯汀豪斯公司，同时取得了威斯汀豪斯公司的专利和技术支持。

30 年代初期，日本国内对财阀的批判日益高涨，三菱、三井等大财阀不得不做出反应，其中的一项措施就是公开某些子公司的股份。

1934 年，三菱造船与三菱飞机合并，成立了三菱重工业股份公司，并且将其 40 万份股份向社会予以公开。

1937 年，三菱合伙公司改制为三菱总公司（股份公司），到财阀解体时，财阀家族持有总公司 47.5% 的股份，再加上本系统企业的持股，系统内持股比例达到一半以上。因此，实际情况是财阀不仅依然牢牢地控制着整个集团，而且在这一政策转换的过程扩大了企业资金，使企业规模在后来的战争中得以急剧的膨胀。

第三个阶段是从 1945 年到 1970 年。1945 年 8 月 15 日，第二次世界大战结束了。同年 11 月美国占领军发出财阀解体的指令，岩崎等 10 个财阀家族的资本被没收，三菱总公司、三井总公司等控股公司被解体，其所持股份也被没收，另外，三菱重工、三菱电机、三菱矿山、三菱商事等事业公司也被指定为控股公司，其股票被强迫没收向社会出售，1950 年，三菱重工被分解成东日本重工、中日本重工和西日本重工三个公司。

不久，随着朝鲜战争的开始，日本企业出现新的松动，1952 年允许使用财阀商号，东日本重工改名为三菱重工、中日本重工改名为新三菱重工、西日本重工改名为三菱造船。三个企业对造船有一定的比例协定，但在其它机械制造部门则出现了对立。

后来，出现了旧财阀系统企业的再集结，例如，原来三菱商事曾被分解成 139 家小企业，经逐步合并，终于在 1964 年又合并成了一个三菱商事。同年 6 月，三菱的三个重工也正式合并，重新成立了三菱重工业股份公司。

第四个阶段是从 1970 年到现在。靠重化学工业壮大起来的三菱集团在 1973 年石油危机后也陷入困境，为了调整结构，他们选择了大众化路线，其中最重要的是对汽车生产体制的调整。早在 [ 955 年，当时的新三菱重工就开始进入汽车制造业，1965 年时，三菱汽车的市场份额只有 7%，远远小于丰田和日产的水平。为了打破两家垄断的局面，三菱重工于 1970 年断然将汽车生产部门独立出来，与美国克莱斯勒公司合资，成立了三菱汽车工业股份公司（股票于 1980 年到美国上市）。克莱斯勒公司持有其 15% 的股份，并且派出了董事。这一举动虽然遭到了通产省和其它汽车制造厂家的反对，但是，三菱汽车的地位却稳步上升，到了 1978 年，三菱汽车的市场份额已经扩大到 10% 以上，成为了继丰田、日产之后的第三大厂。

他们认为，从生产经营特性上也可以看出汽车业分离的必要性。首先，船舶、飞机、机械等等属于加工订货类产品，买方为政府或企业，销售靠上层；而汽车的买方是不特定的多数，销售靠推销员和批发零售网络。其次，在生产领域中，单件产品的生产往往是先进行小规模的设备投资，然后再一步步地扩大；而这种方法对于汽车生产是完全不行的，只有大量生产才可能降低成本。此外，如果将汽车放在三菱重工内部，由于考虑到各方面的投资平衡，总不会向汽车生产大规模地投资。

众所周知，日本有 6 大企业集团，其中三菱、三井和住友为旧财阀传统集团，另外三个为战后以银行为核心的新型集团。三菱与三井和住友相比又有许多特点，例如三井和住友具有 300 多年的历史，而三菱只是明治维新之后形成的，另外，三菱还在重化工方面有优势、金融实力强、企业间组织严密等等。可以认为，三菱集团是日本最典型的企业集团。

现在，三菱重工是三菱集团的“三巨头”之一，不仅在日本是一流的大企业，而且在全世界也是数一数二的，例如，美国《幸福》杂志按 1993 年销售额排行的结果，三菱重工以 258 亿美元雄居工农设备业之榜首。因此，说三菱重工是日本重化工企业的代表是当之无愧的。

#### 4. 两企业的比较

如前所述，江南造船与三菱重工几乎是同时起步的，而且两个企业都是从造船起家的，江南造船 1868 年就造出了 600 吨的“惠吉号”军舰，日本 1876 年才建造出第一台蒸气机不舰，因此，早期江南造船从规模、能力、小平部高于三菱重工，但是，经过一百多年的发展变化，两个企业之间的差距令人吃惊。下边我们主要将两个企业的现状进行对比，内容包括自然情况、资产结构、收益结构、企业组织结构、资本负债结构、领导体制、法律地位等等。为了能够进行金额数的比较，考虑到汇率的变动，按 1 元人民币合 12-24 日元计算。

[比较之一]造船能力——江南造船年造船能力约 30 万吨，三菱重工约 220 万吨，三菱重工是江南造船的 7 倍多。

（背景材料：日本是当今世界上第一造船大国，产量占全世界的 40% 左右；韩国第二，占 25% 左右；欧洲占 20% 左右；其它占 15% 左右，其中，

中国只占 2%—3%，在日本 7 大造船企业中，三菱重工是最大的一个。在中国，江南造船大约排在第 3 位。

[比较之二]产品结构——江南造船历史上与三菱相似，在造船的同时，制造船用主机、仪表及其它各种机械，甚至还造过飞机，其水平在国内名列前茅。五十年代国家实行产品、定点计划，将仪表、柴油机等都划出去，从而使江南的主产品比较单一。现在江南造船可建造散货船、油船、集装箱船、多用途船、汽车运输船、三用工作船和液化石油气船等十多种具有当代世界水平的船舶。非船产品包括国内第一台万吨水压机、第一座导弹发射架、第一台越江隧道掘进机、长江葛洲坝船闸等等，其它非船产品还有港口机械设备、压力容器、起重机械、石油化工设备、市政工程设施和大型钢结构件等等。现在，江南造船逐步形成了以造船和修船为主体、以非船为一翼、以第三产业为另一翼的“一主两翼”新格局，其中，造船与修船的产值比重达 80% 左右。

三菱重工产品种类繁多，包括造船与修船、海洋结构物、钢铁结构物、飞机。核能发电成套设备、动力系统、大型柴油机、化工成套设备。环境保护设备、其它各种工业设备与机械等。船舶有各种客船、货船、油船、专用货船、混合散装货船、特殊用途船等；海洋结构物有海底钻探装置、原油装油基地、海上贮油设施、海上成套设备等；钢结构物有桥梁、起重机、闸门、液化天然气储罐等；动力系统有热电厂、锅炉、汽轮机、水轮机等；其它工业设备与机械有注塑、纺织、橡胶、食品、包装、印刷、运输等各种机械类产品。现在，造船与修船的产值比重只占 10% 左右。

总的来说，三菱重工的产品种类比江南造船更广泛、更丰富，另外，从造船与修船的比重来看，江南造船仍然以船舶产品为主，而三菱重工则以非船产品为主了。

[比较之三]资产规模——江南造船总资产 1994 年底时约为 30 亿元人民币，三菱重工 1994 年 3 月总资产约为 35600 亿日元，因此，从资产看企业规模，三菱重工约是江南造船的 50-100 倍。

[比较之四]折旧处理——江南造船提取的固定资产折旧 1967 年之前全部上交国家财政，1967 年到 1978 年上交主管部门，1978 年后 30% 上交国家财政、20% 上交主管部门、50% 自用，1984 年后全部自留，从 1952 年到 1983 年江南造船共向国家财政上交折旧 4786 万元，向主管部门上交折旧 5131 万元。按日本股份公司法，企业资产折旧全部都要留在企业内部，这是企业保持简单再生产的必要条件，也是实现扩大再生产的最廉价的资金来源，因此，三菱重工的资产折旧也自然一直都是留在企业内部的。可以看出江南造船的折旧长期一分为三，折；日与投资“两条线”，这与三菱重工是很不相同的。

[比较之五]占地面积——江南造船现在占地面积 77 万平方米，小于解放前，三菱重工所有的土地面积为 1449.4 万平方米，三菱重工约是江南造船的 20 倍。

[比较之六]地区布局——江南造船集中在上海市区南部，黄浦江的北岸，三菱重工的总部在东京，而工厂却分散在日本各地，如长崎、神户、下关、横浜、广岛、高砂、相模原、三原、名古屋、京都等等。显然，江南造船只是一个地方性企业，特别是在上海市区内更无法扩大，而三菱重工跨越了地区的界限，这也是三菱重工面看远远超过江南造船的主要原因。

[比较之七]土地处理——江南造船不计算土地价值，在资产负债表中不

计算在内,三菱重工的资产中包括了土地价值,94年3月时为691.3亿日元。注意江南造船的提法是“占地面积”,而三菱重工资产负债表上的提法是“所有土地帐面价值”,在中国,企业没有土地所有权、使用要权证不完备、充其量只是交土地使用费是带有共同性的问题,级差地租只是最近才被重视。

[比较之八]销售收入——江南造船1994年约13亿元,三菱重工1993年为24349亿日元,约是江南造船的75-150倍。

[比较之九]收益水平——江南造船1994年实现利润为3000万元,三菱重工1993年税前利润为1210亿日元,三菱重工约为江南造船的160-320倍。

[比较之十]生产组织结构——江南造船按职能分为6大系统,其中,直属系统、经营财务系统、技术系统、生产基建系统、行政生活系统5个系统归厂部领导,政工系统归党委领导。直属系统包括厂长办公室、企管处、审计处、监察室、质量管理办公室和质量检验处。经营财务系统包括综合计划处、经营处,物资供应处、财务会计处和外事办公室,技术系统包括综合技术处、中心试验室、计量管理处、计算中心、档案处、设计工艺二所、焊接研究所。生产基建系统山设计工艺所、生产处、路线定额处、造船管理处、安全管理处、保卫处、警察消防大队,机械动力处、技术改造处,设计工艺三所以及6个车间(船体、机装、电装、舾装、坞吊,涂装)、5个分厂(机械制造、金属结构件、铸锻、电镀、修船)和1个运输公司。行政生活系统包括劳动工资处、教育处、技工学校、医院、招待所、膳食处、商贸服务公司、综合利用处等。政工系统包括党委办公室、纪委,组干处、宣传部、老干部处、武装部、厂工会、团委、侨联会、政治学校等部门。

三菱重工的综合管理部门为总经理办公室,下属协调计划部、国际行动部、综合企业管理部、信息联络部、公关宣传部、通用业务部、劳动部、人事部、会计部、财务部、物资部、技术管理部、专利管理部、项目开发部等等。

生产组织为事业部—工厂体制,事业部有9个总部,即船舶与海洋开发总部、钢构筑与钢结构总部、动力系统总部、核能系统总部、机械总部、工业机械总部、飞机与特种车辆总部、通用机械与部件总部、空调机与制冷系统总部。生产工厂共有14个,包括3个造船厂(山崎、神户、下关)、6个机械制造厂(横浜、广岛、高砂、相模原、名古屋、三原)、名古屋航空航天系统厂、名古屋导航与动力系统厂、京都精密机械制造厂、广岛机床厂、空调机与制冷机制造厂。9个总部与14个工厂纵横联系,整体呈矩阵结构(参见表1)。

此外,三菱重工还有6个研究所(长崎、高砂、广岛、横浜、名古屋和基础研究所)、8个分公司(大阪、名古屋、九州、北海道、中部、东北、北陆、四国)、3个海外办事处(墨西哥,北京、加尔哥达)。

可以看出,江南造船的组织结构的特点是呈树枝状、社会职能多;三菱重工则呈矩阵状,突出生产组织、地区与职能部门结合等。江南造船厂下属6个车间、5个分厂,三菱重工下属14个工厂、8个分公司。长崎造船厂的造船能力为190万吨,而造船收入占只总收入的38%左右,收入比重最大是气轮机与锅炉。因此,江南造船厂也就相当于三菱重工的一个工厂的水平。

[比较之十一]子公司与关联公司——江南造船有合资企业29家,三菱重工有子公司、关联公司267家,涉及汽车制造、建设机械、农用机械,车辆、船舶、发动机、核能设备、炼铁设备、重型机械、空调机、冷冻机、设

计、制图、贸易、不动产等各个领域。其中，财务合并报表对象企业 112 家，最大的是三菱汽车工业股份公司，它是一个股票上市公司，资本金 1243 亿日元，约合 52 亿-104 亿元人民币，三菱重工是第一大股东，持股比例 26%。1993 年销售收入合并借率为 1.14 倍，纯利润为 1.09 倍，总资产为 1.13 倍。

表 1 三菱重工生产组织示意图

事业部 工厂	船舶与 海洋开 发总部	钢构筑 与钢结 构总部	动力系 统总部	动力系 统总部	机构总 部	工业机 构总部	飞机与 特种车 辆总部	通用机 械与部 件总部	空调与 制冷机 械总部
长崎造 船厂									
神户造 船厂									
下关造 船厂									
横浜机 械厂									
广岛机 械厂									
高沙机 械厂									
相模原 机械厂									
名古屋 动力工 厂									
三原机 械厂									
名古屋 航天工 厂									
京都精 密机械 厂									
广岛机 床厂									
空调制 冷机工 厂									

(资料来源：根据三菱重工产品介绍手册改写。)

三菱重工的海外子公司与合资公司有 59 个，在中国的有“渤海菱重平台

工程有限公司”、“重庆四友连铸技术工程有限公司”等等，江南造船自建国以来曾经调出 6500-7000 人支援其它厂，但是与这些厂没有资本联系，与外商合资的企业也只要一、两家而已。

[比较之十二]同外国合作——江南造船的成立就是从外商手中整体购买的，当时聘请了原厂长美国人科尔为总监工，局坞分开后请德国人已斯为总稽查，英国人毛根为总工程师，1918 年接受美国 4 条万吨运输舰订货，后顺利完成，得到好评，40 年代从美国学来了焊接技术，80 年后又得到国外大量订货，与三菱重工还有技术合作协定。因此，在成立的前几十年和最近的十几年，江南造船与国外的技术交往都是很多的。当然，二次世界大战时日本侵华的历史也不会忘记。

三菱重工主要是与外国进行资本上的结合，1922 年三菱电机从三菱造船中独立出来，后来将一部分股权转让给了威斯汀豪斯公司，同时取得了其专利与技术的支持。1961 年世界最大的建设机械厂家卡特皮勒公司准备与日本一家企业联合生产挖掘机，小松制作所、日立制作所与三菱重工的两家企业竞争激烈，1963 年由当时的新三菱重工与卡特皮勒公司分别出资 50% 成立了卡特皮勒三菱公司，实际上，当时三家三菱重工已签订了合并协议。现在，三菱重工与卡特皮勒公司仍然是对等地持有卡特皮勒三菱公司的股份，因此，三菱重工的再联合是与引进外资紧密联系在一起的。

最重要的事件莫过于与克莱斯勒公司的合资了。1970 年三菱重工分离出了三菱汽车工业股份公司，一方面是引进了克莱斯勒公司资本，另一方面可以利用其销售网络，60 年代三菱汽车公司股票公开时，克莱斯勒公司的持股比例曾达 26%，1993 年，三菱重工与克莱斯勒公司的资本协作关系解除，克莱斯勒公司所持三菱汽车工业股份公司的股票全部向社会出售了。

总之，江南造船与国外只有一般技术上的合作，三菱重工却是资本上的结合，这是更高水平的结合。

[比较之十三]进入新领域方式——江南造船除了自己生产一些非船产品外，没有也不可能对外有很多投资。三菱重工除了自己单独对外投资外，还与三菱集团的其它企业一起进入新领域，例如，1954 年三菱集团 22 家企业联合出资成立了三了三菱水泥公司、1958 年三菱集团 25 家企业联合出资成立了三菱核动力工业公司、1970 年三菱集团 32 家联合出资成立了三菱开发公司和三菱综合研究所、1972 年三菱集团 27 家企业联合重组成立了石油资源开发公司等等，还有其它一些类似的企业如三菱宇宙通信公司等等。三菱重工还与其它集团内企业联合成立到海外投资的公司，如 60 年代投资的公司，如 60 年代与三菱商事、三菱银行、三菱汽车、三菱信托等一起成立了在美国的销售金融公司。

所谓联合出资的企业也并不是一成不变的。例如，1995 年 1 月，三菱核动力工业公司就成为了三菱重工的子公司。可以看出，对于许多新领域，三菱重工不是自己单独而是与集团其它企业一起进入的，这样就降低了风险。

[比较之十四]负债结构——江南造船建国以来一直对银行负债较少，最低的是 1985 年金融负债为零。目前长期负债 2.6 亿元，流动负债 23.6 亿元，资产负债率为 87%。三菱重工 1994 年 3 月长期负债 5917 亿日元，流动负债 20379 亿日元，资产负债率为 74%。江南造船比三菱重工高一些。

[比较之十五]与银行的关系——江南造船没有特定的关系银行，三菱集团的金融机构有三菱银行、三菱信托银行、明治生命保险公司、东京海上火

灾保险公司等等，三菱重工从三菱银行的融资比率为 10.8%，从三菱信托银行的融资比率为 6.22%，从集团内金融企业总的融资比率为 25.2%，也就是说，三菱重工的金融借款四分之一来自本集团内，这是一个稳定的财源。此外，三菱重工还从其它企业集团的银行、生命保险公司融资。

[比较之十六] 供销渠道——江南造船由国家负责，就是 80 年代出口产品还是船舶工业总公司负责人签的字。三菱重工的购买原料和出售产品都首先考虑本集团的企业，1981 年三菱集团企业平均集团内销售比重为 16.6%，集团内进货比重为 18.3%，1989 年分别为 14.3% 和 16.1%。另外一个特点是综合商社的中介作用，例如，三菱重工不是直接将产品卖给本集团的三菱邮船公司，而是将产品卖给三菱商事，再由三菱商事卖给三菱邮船，同时，三菱商事又负责卖给三菱重工原材料，也利用三菱邮船运输，即是三菱邮船的客户。总之，三菱商事既是三菱重工的买主，又是三菱重工的卖主，对三菱邮船也是一样。再有，三菱商事、三菱制钢与三菱重工也形成类似的特供关系。

我们国家企业之间由于没有这种关系，因此，出现了一种与三菱重工背道而驰的现象：近年来我们的船厂很少得到本国的订单，1992 年底中国船东在境外订造船为 30 艘、141 万载重吨（其中大陆船东为 10 艘、5 万载重吨），而到了 1994 年底时，中国船东在境外订造船为 79 艘、360 万载重吨（其中大陆船东为 40 艘、102 万载重吨），仅首钢国际就订了 8 艘、148.5 万载重吨。

[比较之十七] 资本金规模——江南造船 1994 年资本金为 2.4 亿元人民币，三菱重工 1994 年 3 月时的资本金约为 2640 亿日元，三菱重工的资本金规模约是江南造船的 46 倍—92 倍。这与总资产规模的比例（1 : 50 ~ 100）基本上是一致的。

[比较之十八] 所有者规模——江南造船只有 1 个，就是国家或者由国家授权的控股公司中国船舶工业总公司，三菱重工的股东人数 35 万人，其中许多是法人。

[比较之十九] 所有者结构——江南造船的出资者是国家或行业主管部门，三菱重工的大股东是法人，不仅前 10 名的大股东是法人，而且前 20 名的大股东也几乎全是法人（表 2 是 1994 年 3 月 31 日的情况）。

可以看出，三菱重工的大股东都是法人，虽然主要是三菱集团的企业，但也有其它集团的金融企业，还有外国企业和本公司的职工持股会。这与江南造船的股东构成是很不相同的。

表 2 三菱重工大股东构成

名次	股东名称	股持数	比重(%)
1	三菱信托银行	184704	5.48
2	三菱银行	121366	3.60
3	明治生命保险	118007	3.5
4	住友信托银行	80316	2.38
5	东京海上火灾	69000	2.04
6	日本生命保险	68599	2.03
7	三菱商事	53231	1.58
8	住友生命保险	46933	1.39
9	世斯(外企)	46477	1.38
10	太阳生命保险	45664	1.35
前 10 名小计		834298	24.78
11	东洋信托银行	43428	1.29
12	中央信托银行	37765	1.12
13	日本兴业银行	36251	1.07
14	第一生命保险	32754	0.97
15	职工持股会	321109	0.95
16	三井信托银行	31566	0.93
17	三菱电机	31486	0.93
18	长期信用银行	30176	0.89
19	邦斯特(外企)	26488	0.78
20	东邦生命保险	24643	0.73
前 20 名小计		1160966	34.48

资料来源：《东洋经济周刊》1995 年企业集团专刊，持股数为千股。

[比较之二十]法人相互持股——江南造船不存在这个问题，三菱重工是三菱集团的核心成员，三菱集团最上层企业

表 3 三菱重工对集团内部企业持股与被持股率

企业名称	持股率%	被持股率
三菱银行	3.02	3.60
三菱信托银行	2.72	5.48
日本信托银行	1.10	—
东京海上火灾	1.81	2.04
三菱商事	3.12	1.58
三菱建设	8.00	—
麒麟啤酒	0.61	0.25
三菱化纤	1.60	0.08
三菱造纸	1.39	0.10
三菱化成	—	0.05
三菱燃气化学	—	0.08
三菱油化	0.97	—
三菱树脂	—	—
三菱石油	1.83	—
旭硝子	0.87	0.36
三菱制钢	6.94	0.00
三菱材料	1.08	0.10
三菱伸铜	—	—
三菱电线工业	0.69	0.03
三菱化工机械	6.16	0.01
三菱电机	1.47	0.93
三菱汽车工业	25.75	—
尼康	1.30	0.05
三菱房地产	0.18	0.69
日本邮船	4.70	0.31
三菱仓库	0.91	0.04
明治生命保险	—	3.50

资料来源：根据《东洋经济周刊》1995年企业集团专刊改写。

（参加总经理联席会的企业）有 27 家，彼此相互持股（保险公司除外），三菱重工与其它三菱集团企业相互持股情况参见表 3，其中，持股率为三菱重工对该企业的持股率，被持股率为三菱重工被该企业的持股率。经统计可知，平均持股率为 2.43%，被持股率的总和为 19.43%。

[比较之二十一]领导构成——江南造船的领导干部是由上级组织任命的，而且厂长过去是由中央组织部门组织国家人事部任命的，工厂的领导班子包括正副厂长、书记，三总师以及厂工会主席共 11 人。目前，工厂仍然实行厂长责任制。三菱重工的最高权力机构是股东会，日常决策机械为董事会。董事会有 40 名董事，其中，董事长 1 人、总经理 1 人、副总经理 3 人、常务董事 9 人、一般董事 26 人，另外，还有常务监事 2 人，一般监事 2 人，其中，外部人士共 3 人。

由于三菱重工是三菱集团的核心企业，与其它三菱集团企业有着相互持股的关系，因此，在领导干部方面存在着相互人员派遣，例如，三菱商事、

三菱汽车工业的领导兼任三菱重工的董事、三菱银行的领导兼任三菱重工的监事等等；同时，三菱重工的领导也兼任三菱商事、三菱建设、三菱制钢、三菱化工机械的董事以及三菱汽车工业的总经理、董事、顾问和监事。另外，正如相互持股不是双边的而是多边的一样，这种干部兼任也不是双边的而是多边的，例如，三菱商事的董事长不仅兼任三菱重工的董事，还兼任三菱电机、三菱化工机械、三菱钢制、三菱仓库的董事；三菱银行前董事长不仅兼任三菱重工的监事，而且兼任三菱房地产、三菱仓库、东京海上火灾的董事和三菱油化、三菱石油的监事，等等。

可以认为，江南造船与三菱重工在干部构成上的共同点是都以内部干部为主，但是，三菱重工具有股东会对董事与监事的委托—代理结构，而且所谓的“外部”董事与监事又是来自集团内部，这与江南造船在实质上不同的。

[比较之二十二]职工人数——江南造船约有职工 1.3 万人，三菱重工约为 4.6 万人，三菱重工是江南造船的 3.5 倍多。

[比较之二十三]职工持股——江南造船不存在这个问题，三菱重工的职工持股会是第 15 名的大股东，共持有约 3211 万股，占总股份的 0.95%。

[比较之二十四]分配关系——江南造船 1977 年之前利润全部上交，江南一直是以军为主，在军品低利的情况下，30 年所交利润是国家对企业投资的 4.5 倍，固定资产净值的 5.1 倍，相当于新建 5 个江南造船厂。1978 年起按工资 5% 提取“企业基金”，1980 年开始实行利润留成（基数的 4% 加上超额部分的 40%），1983 年起实行“利润包干办法”，1988 年起实承包制（基数的 40% 与超额部分的 60%），到 1991 年时，国家分配比重仍达 53%。三菱重工分红一般占税后利润三分之一左右，例如，1993 年时，国家分配比重仍达 53%。三菱重工分红一般占税后利润三分之一左右，例如，1993 年分红占税后利润的 36.9%。正是由于这种低分红的倾向，才使得企业有足够的积累，到 1994 年 3 月时，股东权益约为 9300 亿日元，约是资本金的 3.5 倍。

显然，江南造船的上交比例高，而且变动频繁，处于不规范状态。

[比较之二十五]公开性——江南造船的财务报表按规定只报送上级总公司和税务等部门，一般人很难看得到。三菱重工的股票上市的股份公司，其财务数据是公开的，不仅资产负债情况、盈利情况、分配情况等，而且前 20 名大股东、董事构成与经历、主要子公司、融资构成、收益与费用结构、主要贸易对象等要向社会公开，因此，社会监督性强。

[比较之二十六]企业名称——江南造船到目前为止还是叫“江南造船厂”，其特点一是叫“厂”，二是突出“造船”，这与国营企业时的名称完全一样，实际上，企业的车间性质并没有根本的改变，这次的改革的重要内容是按公司法登记。三菱重工是一个股份公司，其特点一是“股分公司”，二是“重工业”，这与江南造船厂形成了鲜明的对比。

[比较之二十七]法律地位——江南造船虽然按照企业法来说具有法人资格，但是，并不是真正的法人，因为不拥有独立的资产，还需要重新登记。三菱重工已经有 60 多年的法人历史，从它拥有众多的子公司和联系公司看，也可以知道它是一个独立的投资主体。

[比较之二十八]法律环境——现在看一下外部条件的不同。中国的大中型国营企业解放后一直是单纯生产单位，改革开放后，主要是进行扩权让利、改变与国家的分配关系，公司法刚刚出台，江南造船厂还没有按公司法改制。日本 1868 年明治维新后逐步引进了西方的经济体制，1890 年公布了商法、

1899年公布了包括公司法在内的新商法。因此，如果不考虑中国历史演变过程，只是以公布和实施公司法的情况来看，中国比日本大约落后了100年。

[比较之二十九]政府的影响——由于江南造船是国营性质的企业，因此，重大战略决策政府是主体，80年代增加出口，也是由上级部门同外国企业签的字。三菱重工是一个独立的企业，有自主决策的权力，例如，将汽车业分离出来不符合政府扶植丰田和日产两家企业的旨意，但三菱重工还是坚持做了，结果是促进了竞争。这说明政府的意见并不永远是正确的，只有充分发挥企业的积极性，才能把市场经济搞好。

## 5. 讨论与结论

通过以上讨论可以发现，江南造船与三菱重工本来几乎是同时起步的，但是，经过一百多年的发展，二者的差距是非常明显的：三菱重工的职工人数是江南造船的3.5倍、造船能力约7倍、占地面积约20倍、资本金与总资产约50~100倍、销售收入75~100倍、实现利润160~320倍，三菱重工成为了世界第一流的企业，江南造船从建立到二十世纪五十年代，在近一百年的时间一直保持国内最大的机械厂的地位，从1905年直至七十年代初，在半个多世纪里保持最大造船厂的地位，而现在在国内的地位正在下降。

我们可以从几方面来分析江南造船落后的原因。首先是地区上的限制，江南造船只是在上海市，城区根本无法进一步扩展，黄浦江大桥限制造船不可能吨位太大；三菱重工不仅覆盖日本全国，而且到全世界去投资布点。因此，打破地区的边界是扩大企业规模的重要条件，在这方面一些宏观政策如税收政策等需要再加以改进。

其次是产业上的限制，江南造船的“上部”（出资者）是专业管理部门；其“中部”（其自身）以修造船为主；其“下部”（子公司与关联公司）没有几个，也形成不大的规模。而三菱重工的“上部”是三菱集团，涉及许许多多的行业；其“中部”修造船并不占有绝对重要的位置，包括有飞机、机械、核能等许多行业，甚至于三菱空调在中国知名度都很高；其“下部”更是无所不包，还有三菱汽车这样赫赫有名的大企业。总之，三菱重工在不同产业的发展可以通过企业集团之间、集团内部不同企业之间、企业内部以及通过子公司等各种层次来实现。江南造船队上到下基本上是“单打一”，好比一根细长的木杆；而三菱重工从上到下都是跨行业的，好比一座粗壮的铁塔，因而具有极强的抵御风险的能力。

此外，更重要的还是体制上的限制，江南造船的“上部”是国有独资公司；其“中部”是国有独资公司的独资公司；其“下部”主要还是独资公司的独资公司，而且从上到下都没有完成公司制改组。三菱重工的“上部”主要是股票上市的股份公司；其“中部”也是股票上市的股份公司；其“下部”基本上都是股份公司和有限公司，其中还有响当当的股票上市的股份公司，可以说从上到下都是规范的股份公司。

在这里特别有必要看一下三菱重工“上部”的演变情况。最早是财阀家族，后来是家族通过合伙公司（无限责任公司）持有三菱重工的股份，接着合伙公司又变成了控股公司的总公司（有限责任股份公司），随着社会的压力，总公司也成了股票上市的公司，当然，最终没有逃脱被解体的命运，而且是财阀一总公司—三菱重工三级都被解体了，其结果，三菱重工的“上部”

从单方面的持股变成了双向的持股。总之，三菱重工的“上部”经历了家族—合伙公司—总公司—股票上市单方向控股公司—双向持股公司等各个阶段，就是在单方面控股公司阶段，财阀家族都可以通过股票上市来吸收社会资本。

再来对比一下江南造船的情况，其“上部”从一开始到现在一直是国家，就算是船舶工业总公司，也还不如股票上市单方向控股公司的水平，仍然是一个无法大量吸收社会资本的体制。

以上是拿江南造船与三菱重工比，实际上，江南造船似乎相当于三菱重工的一个工厂；我们也许可以拿中国船舶工业总公司与三菱重工相比，总公司在全国9个地方有地区公司，例如在上海就有上海公司，但是，三菱重工各个分公司和工厂都不是法人，而我们的地区公司与各个工厂都是法人，这与三菱重工很不相同，何况产业方面比三菱重工要狭窄。目前由于上海市区发展受到限制，准备在浦东外高桥建造180万平方米的新基地，江南造船没有能力成为投资主体，就是单独靠总公司也不能筹集30亿元的资金，可以看出，现在最在的困惑在于不知道资金应该向何处积聚，不知道企业在哪里。

从总的历史过程看，三菱重工是很早就从国营企业变成了民间企业，江南造船一直是国有企业，现在不改革就没有出路。从行业特性看，船舶产品根本不可能脱离世界市场孤立地存在，而且具有相当的风险性，也不是基础产业，因此，完全没有必要国家单独所有。日本的几大企业集团都有一个包括造船的重工业公司。江南造船想发展成三菱重工、韩国现代重工那样的多产业企业，也改名为“江南重工”，如果这个方向是正确的，那么，中国船舶工业总公司是否也要改名呢？

总之，江南造船的发展受到地区限制、产业限制和体制限制等三大限制，其中，体制限制又是最本质的，不打破这一限制，江南造船就无法迅速地扩展，就无法与三菱重工这样的大企业竞争。

这个案例研究的意义显然不仅仅对江南造船一个厂有启发，而且可以看出中国所有的大中型企业共同性问题：地区限制，产业限制和体制限制等三大限制几乎困扰着每一个大中型国有企业。在我们已经认识到必须调整产业结构和企业规模结构、必须集中力量扶持一批大中型企业以争取得到世界市场一席之地的今天，就必须下大力气打破地区限制、产业限制和体制限制这三大限制，特别是企业体制的转换和构造大企业，它关系到中国企业的生死存亡，绝不能掉以轻心。我们必须在传统观念与新企业体制之间做出正确的历史抉择。

#### 主要参考文献

- [1]霍汝素，江南：中国第一厂，中国船舶报，1995.1.7
- [2]江南造船厂，庆祝江南造船厂建厂一百二十周年文集，1985年。
- [3]《中国舰艇工业历史资料丛书》编辑部，中国近代舰艇工业史料集，上海人民出版社，1994.10。
- [4]江南造船厂，全国百家大型企业调查——江南造船厂卷，出版中。
- [5]中国船舶工业总公司综合技术经济研究院。船舶工业“九五”规划背景资料汇编，1995.1
- [6]奥村宏，日本的六大企业集团，朝日新闻社，1994.1
- [7]奥村宏，三菱，社会思想社，1989.10
- [8]奥村宏，法人资本主义的结构，社会思想社 1991.2

- [9]Mitsubishi Heavy Industries's Presentation.
- [10]公司财务数据，东洋经济周刊专集，东洋经济新报社，1994.10
- [11]企业系列总览，东洋经济周刊专集，东洋经济新报社，1994.11
- [12]日本的企业集团，东洋经济周刊专集，东洋经济新报社，1995.1
- [13]东京证券交易所，东证要览，1991年。
- [14]岩钧，世界大产业中的最大企业，金融时报，1995.4.3



