

焦点文库

企业  
竞争

广东旅游出版社

一流设备  
一流技术  
一流管理  
向最低成本进军

QIYE  
QUANMIANCHUJI

王公义 著

—— 市场竞争与多角经营

# 企业全面出击

## 序

企业推行多角经营战略，是当令世界大多数大中型企业的战略行为，也是 60—70 年代以来各国企业经营战略转变的基本趋势。这种趋势的出现和发展，从根本上说，是由审场竞争尤其是国际审场竞争的不断激化推动的，反过来，企业多角经营战略的推行，对于秀多企业的竞争力的增强或提高起了重要的作用。

从一个逻辑总体来看；所有企业都实行多角化经营，与所有企业都实行专业化经营相比，它们之间竞争力的变化是相互抵消的。但是，多角化经营毕竟使企业有了更多的发展相会和竞争领域，使企业内部成功或失败的概率发生了变化，从而不仅仗企业的竞争潜力得到了充分发挥，而且使市场的深度和广度得到了拓展。因此，如果说大多数企业在推行多角经营战略的过程中提高或增强了竞争力，那昌完会有可能的。

改革前，国内企业似乎也有过一些多角经营现象。但严格来说，那只是为了适应企业的生产或生存需要而搞的一些副业，并不是一种真正的战略行为。何况改革前的企业并不是真正意义上的企业，没有真正意义上的经营，也就谈不上有真正意义上的多角经营。

改革开放以来，随着市场经济的发展和市场竞争程度的上升，企业在逐步成为市场主体和加强经营活动的过程中，才真正走上了推行多角经营战略之路。在这种情况下，企业的多角经营基本上是为适应市场竞争而推行的，也是为了提高或增强企业竞争力而采取的一种战略行为。

由于大多数国内企业实行乡角经营战略的时间不长，尤其是对市场经济条件下的多角经营缺乏经验，需要借鉴国外企业的成功经验，并吸取它们的失败教训，同时需要得到有关理论的指导和启发，因而我们把“企业多角经营与竞争力的关系”，列为《企业竞争力研究》丛书中的一个年容。

在本书中，作者从企业战略和竞争力出发，时企业的多角经营进行了较为系统深入的研究。全书共 12 章，大体包括以下七个部分：第一部分（第 1、2 章）阐明企业战略、多角经营和竞争力的关系，以及多角经营的发展趋势；第二部分（第 3、4 章）分析导致企业多角经营的外部环境和内部原因；第三部分（第 5、6 章）论述企业多角经营的两种主要类型及其竞争力；第四部分（第 7 章）分析企业多角经营的误区及其对企业竞争力的影响；第五部分（第 8、9 章）分析企业乡角经营对企业内部组织结构调整的要求；第六部分（第 10、11 章）进一步论述企业多角经营战略的选择以及多角经营条件下企业的管理方式；第七部分（第 12 章）落脚到中国问题上，具体分析中国企业实行多角经营的特殊条件、所遇到的特殊问题。从整体上看，金书的逻辑思路是明确的，结构基本合理。

作为一种企业经营战略，企业的多角化经营是相对于专业化经营而言的。多角经营包括产品生产、市场范围、投资领域以及资本经营等方面的多角化，但中心内容是产品的多角化经营。在本书中，作者根据对西方国家企业多角经营理论和实践的研究，将实行多角经营战略的企业，定义为主导产品销售额低于总销售额 70% 的企业，并将多角经营战略分为四种类型：一是技术相关产品战略，二是市场相关产品战略，三是市场—技术相关产品战略，四是非相关产品战略。

从日本学者小时野丰广的实证研究结果看，在以上四种类型中，经营绩

效最好的是实行市场—技术相关产品经营的企业，较差的是实行非相关产品经营的企业，而技术相关产品经营和市场相关产品经营的两类企业，经营绩效处于中间水平。原因在于，企业在多角经营中，能否使所能利用的各种资源协同作用，对于经营效果有很大影响。

市场经济条件下的企业多角经营，是由企业所面对的内部环境和外部条件决定的，是企业适应市场竞争和提高竞争力的需要。从外部环境看，企业的多角经营与市场需求饱和、产品成本上升、政府实行反垄断措施和社会需求多样化有关；从内部条件看，企业实行多角经营有利于企业潜能的发挥、经营目标的实现、另一良和回避风险、以及企业规模的扩大。

企业要提高多角经营的绩效，在推行这一战略时，必须客观选择经营范围，充分发挥自身优势，制定明确的经营战略。并注意加强相关多角经营的协同作用。作者认为，从我国企业所处的发展阶段和市场环境看，选择日本式的较低级的相关多角经营，是较为适宜的。只要坚持以市场为核心或以技术为核心的多角经营，就能取得较好的经营效果。

企业的多角经营会与企业的内部结构发生矛盾，并增加了企业管理的复杂性。这一点对于跨国企业来说更为突出。因此，推行多角经营战略的企业，必须适当调整企业内部的组织结构，实行某种新的企业管理方式，并处理好与多角经营有关的各种关系和矛盾，以保证多角经营的顺利进行。

本书的作者王公义博士对企业多角经营问题有过长时间的研究，他于1991—1994年完成的博士论文就是专门研究企业多角经营战略的，并受到很多专家学者的好评。在这本书中，作者在参考大量国内外研究文献的基础上，进行了自己的分析和探讨，写出了一定的深度、特色和新意。书中的理论分析大多数是应用性理论分析，对于企业经营管理者是适用而有益的；作者运用了很多实例分析，包括成功和失败两方面的例子，既为企业提供了借鉴，又增加了可读性；同时作者还密切联系中国企业的实际情况，加强了现实感。值得特别提出的是，本书第7章对企业多角经营误区的分析和第12章对中国企业多角经营现实条件的分析，针对性较强，对企业有较大的启发作用和参考价值。

希望读者能在阅读此书中有收获。

郭克莎

1996.10.1

## 作者简介

王公义

中国社会科学院经济学博士，主要著作有《企业多角经营战略与组织结构》、《现代市场经济小辞典》。

## 市场竞争与多角经营 企业全面出击

## 第 1 章 企业战略与竞争力

企业多角经营，是当今世界大中型企业的战略行为，是企业现代化的标志之一。纵观世界 500 强工业企业，大多都是从事多角经营的企业。我国实行社会主义市场经济体制，推行现代企业制度以及争取加入世界贸易组织，这些都将使我们与世界经济逐步接轨。同时，也将使我们与世界著名企业的竞争越来越激烈，将在国内国外两个市场上与它们展开面对面激烈竞争，为了战胜对手，在未来的世界激烈商战中占据有利地位并取得胜利，作为走向 21 世纪的中国企业，必须认真研究对手的企业战略，积极参加世界产业分工，避实就虚，以自己独有的优势，制订出适合国际市场竞争的企业战略，在多个产品、多个市场上与对手展开竞争。

## 第一节 战略

“战略”一词，本是军事用语，起源于兵家学说。在中国古代，以最著名的军事著作《孙子》为其代表。它是中国战略学的鼻祖和古代兵家学说的最高的学术成就，曾影响了一代又一代的军事家、政治家，在世界军事史上也占有一定的地位，被誉为东方兵学的“圣书”。据说，戎马倥偬中的拿破仑，仍手不释卷地批阅《孙子兵法》。德国皇帝威廉二世在战败后看到《孙子兵法》，不仅叹到：“可惜20多年前没有看到这本书”，不然，何至于失败得如此之惨。

但在我国古代，兵家的“故”与“略”先是分别使用的。“战”指战斗、交通和战争；“略”指筹略、策略、计划等。后随着战争历史的演进，到战国及秦汉时代“战”与“略”才混合使用，明代军事学家茅元仪编《武备志》时，战略的含义大致指对战事的谋划，清代末年，北洋陆军编撰的《军语》，把“战略”解释为“筹划军国之方略也”，演化为现代的含义。毛泽东则概括为“研究战争全局的规律的东西”，指导中国革命取得了胜利，并以著名的军事战略家而称著于世，其军事著作成为美国西点军校的军事教材。

在西方，“战略”一词源于古希腊语“strategos”，意为军事将领或地方行政长官。公元579年，东罗马皇帝毛莱斯用拉丁文写了一本名为《Strategicon》的书，有人认为它是西方第一部战略著作。另有一种说法，认为具有战略意义的概念首次出现在法国人颜尔特1772年写的《战术通论》一书中。该书提出了“大战术”“小战术”的概念，“大战术”相当于今天所说的战略。到了19世纪瑞士人约米尼则认为：“战略是在地图上进行战争的艺术，它所研究的对象是整个的战场”，而在“地面上实际调动军队和战略的艺术”就是战术。同时代的德国人克劳塞维茨在他的传世之作《战争论》中提出，战争由一系列战斗组成，而“战略就是为了达成战争目的而对战斗的运用”。当代法国人塔威尔把战略定义为：“制定作战计划的艺术；指导军队进入决定性的或者战略性的位置并前进的艺术；侦察军队主力应驻扎的地方，以赢得战斗胜利的艺术”。

古今中外对战略的意义演变到今日，大致取得了一致。作为指导战争的艺术、导演了无数波澜壮阔的战争场面，为后人所敬仰。如第二次世界大战中开辟的太平洋战场，一下子就使日本法西斯陷入全面困境。二战后期开辟的欧洲第二战场，一下子就使德国法西斯处于两面受敌的被动局面。中国人民解放军在解放战争时期组织的三大战役，一下子就从战略上打败了蒋介石反动派。以上这些，都是伟大的战略决策，都是在优秀战略指导下的战争史上的千古绝唱。

因此，战略是关系战争全局的，有关生死存亡的首要问题。

---

毛泽东《毛泽东选集》第一卷，人民出版社1966年版，第159页。

李成勋《社会主义发展战略》，江西人民出版社，1989年版第29页。

塔威尔：《第三工业时代——企业的生存战略》中国经营管理研究会丛德奇译1984年版第3页。

## 第二节 企业战略

后来战略一词演变成一般用语，泛指重大的、关系事物全局的、涉及时间相对较长的，同时又决定或严重影响事物发展前途和命运的重大谋划，成为人们对待事物和决定自己行为的前提和关键。

战略一词进入经济领域，最早见于 1958 年美国赫希曼的《经济发展战略》一书。经济发展战略迅速引起各国的重视，成为各国经济发展必须首先要解决的问题，世界各国各式各样的发展战略如雨后春笋一样相继出台。近年来，我国学者又提出了社会经济发展战略的概念，并提出了我国社会主义经济建设分三步走，于下世纪中叶基本实现现代化的战略设想。这也是邓小平建设有中国特色的社会主义理论的组成部分的具体实践。最近，党中央又提出了到 2010 年的国民经济和社会发展的远景规划，这些都是从战略的高度对社会经济文化发展提出的长远规划，是指导未来中国发展的指路明灯。

“战略”一词进入企业经济领域被广泛使用的时间并不长，在企业中正式使用战略一词的是美国学者安绍夫，他在 1965 年问世的《企业战略论》一书中，首先提出了企业战略的概念，并系统地作了论述。他认为：“所谓企业战略是企业为达到全公司目的的一种关键性活动计划，是根据战略决策编制的”，是“因做什么而发展”，或者“因做什么而保全活动”，即在企业经营中明确“做什么，才能指导经营的全局”可谓首先提出了企业战略与竞争力的问题。

美国另一著名学者纽曼则认为：“企业战略是确定长远的主要任务，以及完成这一任务而采取的主要行动”。

以上二种具有代表性的定义，反映了人们对企业战略认识的不同侧面以及历史的发展过程。安绍夫的企业战略范围较窄，仅限于产品——市场（经营范围）的计划；纽曼把战略从规划延伸到行为，这显然过于宽泛。

总结前人关于企业战略的概念，结合几十年来世界很多企业的具体实践，我认为，所谓企业战略，简而言之，就是企业为求得生存和发展，根据其所处的内外客观环境而制定的长远计划和选定的奋斗目标。它具有全局性、长远性、抗争性和稳定性的特征。

所谓全局性，即是关系企业生死存亡全局的问题而不是局部的目标。如 1979 年，47 岁的吉德拉接手意大利菲亚特汽车公司时，公司严重亏损濒临倒闭。吉德拉进行战略决策，大胆改革，采取收缩战略，关闭了 7 家在本土的工厂，砍掉了设在南非的分厂和设在南美的大多数经营机构，停止在北美销售汽车、将股票的 36% 出售给西班牙的一家公司，并把工人从 15 万裁减至 10 万人。他还大胆革新技术，投资 50 亿美元用于发展机器人，利用计算机和机器人来设计和制造汽车，1984 年就使菲亚特的销售额位居欧洲之冠。菲亚特终于在吉德拉的正确战略指导下，起死回生，大振雄风。所以，企业战略是的对企业的影响是全局性的。

所谓长远性，是指它们是关系企业今后一个较长时间的奋斗目标和前进方向，而不是暂时的或眼前的利益。如上海宝钢，其奋斗目标定为到 2010 年时销售额达到 263 亿美元，企业进入世界工业企业 500 强。这是一个长远

---

王北辰译《现代企业经营与发展战略》经济管理出版社、1987 年版 第 1—29 页。

何奇编译《中外古今管理思想选萃》，企业管理出版社 1987 年。

的有一定难度和高度的战略计划，而不是一个暂时的或眼前的任务。为此，它们制订了“一业为主，多元（角）经营”的战略目标。

所谓抗争性，是指企业在市场环境中与相关企业的强烈的竞争性，是你死我活的生存斗争而不是其它。如日本千叶公司欲争夺摩托车世界霸主地位，制订了专门针对本田公司的战略，取得了一定成效，而本田反击千叶，也是制订了针锋相对的战略，一举打败了千叶，维护了自己世界霸主的地位。可见，战略的抗争性有时是十分残酷和激烈的，而所谓的竞争，主要是对手之间为争夺客户的斗争，其本质是有你没我，有我没你的斗争，表现出十分强烈的抗争性。

所谓稳定性，是指企业战略一经制定，就具有相对的稳定性，除非发生制定该战略的基础条件发生了重大变化，否则是不能随意改变的。当然这并不排除当企业内外客观环境发生某些变化时，为适应新变化而作的部分修正，以使战略更适应于客观发展需要的情况。但当突发事件发生，如战争、重大自然灾害、总统遇刺、政府更替等，都会威胁的企业战略的稳定性。象以色列利库得集团的上台，就直接影响中东局势的稳定和有关企业的战略的调整。

所谓企业的外部条件，主要是指企业面对的国内外市场条件，包括社会的、政治的、经济的、文化的背景条件。这些条件对企业来说，是不可改变和控制的，企业只能研究它、分析它、适应它，遵循其社会外部条件的发展规律，决定自己的发展战略。

所谓企业的内部条件，主要是指企业的人财物产供销状况以及企业的技术素质、管理素质，整体素质等基本条件。它是企业现实的客观存在，是企业生存发展的内在基础，必须实事求是地作出分析和判断，并依此而制定出适合企业自己实际情况的切实可行的企业战略。否则，好高骛远，脱离实际，同样会招致失败。因为一般来说，在正常的情况下，决定企业成败的关键是企业的内部条件、也即企业本身这个起决定作用的内因而不是其它。鸡蛋给予适当温度可以孵出小鸡而石头给予什么温度也是永远也不能孵出小鸡的。因此，企业素质是企业战略的决定条件，企业要注意练好自己的内功，不可偏废。当然，发生重大的、企业不可抗力的经济、政治、军事等变化。另当别论。

### 第三节 安绍夫的企业能力概况及协同作用图

孙子曰：“知己知彼，百战不殆”。商场如战场，商业上的激烈竞争同战场上的血肉搏斗是一样残酷无情的。企业为了战胜对手，必须实事求是地分析自己和竞争对手的客观状态，以作出切实可行的企业战略，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地。为了便于分析，安绍夫设计了企业能力概况及协同作用图。如图 1—1：

现有项目的能力概况					新办经营项目的协同效果			
	设备设施	人的技能	组织能力	经营管理能力	在开始运转时节约的费用	在作业中切约的费用	扩大销售宣传额	总体的协调作用效果
一般经营管和财务								
研究开发生产								
市场								

编制  
新办  
经营  
项目  
备选  
方案

图 1—1 企业能力概况协同作用图

安绍夫：《企业战略论》王北辰译《现代企业经营与发展战略》经济管理出版社 1987 年版第 22 页。

这种严于解剖自己、认真分析对手，是企业战略能否正确的关键。但企业战略是在激烈的市场竞争中“先发制人”的战略，是能动的积极的谋划。所以，从认识论的角度看，它是属于人们主观意志的范畴，不能不带有某种片面性和主观性，所以人们不能不在实践中检验自己认识的正确与否，因此，企业战略必须不断接受企业内外竞争实践的检验，并随着企业实践、内外条件的不断变化而有所发展，才能永远立于不败之地，防止变“先发制人”成“先发制于人”。

美国著名企业家，汽车巨子文科卡受命于危难之际，适时地根据克莱斯勒汽车公司的内外条件变化，果断地选择了企业的“收缩”战略，使该公司起死回生，一跃成为美国三大汽车公司中最具活力的公司。这是根据形势变化灵活运用企业战略进退维谷的成功范例之一。

台湾东泰集团，以其敏锐的眼光，很早就看好大陆这块投资的热土，从 1978 年就开始在成都，昆山，上海等地大规模投资，不畏艰险与政治压力，先后投资数亿美元，建起九家公司，涉及塑料，建材，服装，酒店，商业，房地产，广告等多种行业，形成多角经营之态。加上其在美，日，澳，越，香港等地的投资，使自己很快成为国际知名的跨国集团公司。

但也有战略选择不当而导致失败的，如我国每年都有几十万乡镇企业破产倒闭，其主要原因就是既不知己也不知彼，企业战略的失误造成的。就是全球范围内，也有无数的企业倒闭，但同时也有无数的企业新生。这些企业的成功与失败，多数是由于企业战略的成功与失败造成的。

所以，企业战略应该是客观的、现实的，符合企业实力和适应外部环境的。

#### 第四节 企业总体战略的分类

企业战略是一个体系，但究竟是怎样的一个体系，世界各国的企业界和理论界尚无统一的认识。根据近年的企业实践和理论分析，我认为企业战略体系是由企业的总体战略和各分战略二个层次所构成的。

就企业总体战略而言，其分类按所取标准的着眼点而不同，可以分为多种。

若按其在市场竞争中的地位与态势而言可划分为：（一）扩张型战略；（二）收缩型战略；（三）维持型战略三种。

若是按企业产品开发的种类和参与市场竞争的区域来划分，企业的总体战略可划分为：（一）单一产品（市场）战略；（二）主导产品（市场）战略；（三）多角经营战略三种。其中（一）（二）两种可综合称为专业化经营战略。

所谓单一产品（市场）战略，即企业集中全部力量几乎只生产一种产品只开发一种市场的战略。这种战略，是现实经济中中小企业所采用的战略，其风险性是显而易见的，目前世界上大中型企业大多已不采用这种战略。但也不尽然，日本丰田汽车公司是举世闻名的大企业，但却是制造轿车的单一产品公司。

所谓主导产品（市场）战略，即企业集中大部分力量生产一种主导产品，同时拿出一定力量生产一些其它产品；在市场战略上，采取在有限的主导市场上进行竞争的策略。这是目前世界上大多数企业所采用的战略，我国企业的大多数目前也是采用这种战略的。

所谓多角经营战略，即企业同时生产多种产品，又企图同时打开多种市场，同时在多种产品多个市场上展开竞争，以求取得稳定发展和较好效益的战略。这是当前世界上大多数大中型企业的市场竞争行为，也是我国大中型企业寻求发展、走向世界、取得较好效益应采取的经营战略，也是本书所要重点讨论的内容。

## 第五节 企业战略的内容体系

就构成企业战略内容体系的分战略而言，经济学家从不同的角度提出过不同的方案，各种理论的界定差别较大。但我认为，就一般共性而言，在现代市场经济条件下，从对企业的长远发展及战略影响的重要性来看，其分战略一般可分为：

（一）市场战略；（二）产品战略；（三）资源战略；（四）科技发展与新产品开发战略；（五）人才战略；（六）、组织战略；（七）企业文化战略。此七种战略构成企业战略的基本内容体系，如图 1—2 所示。

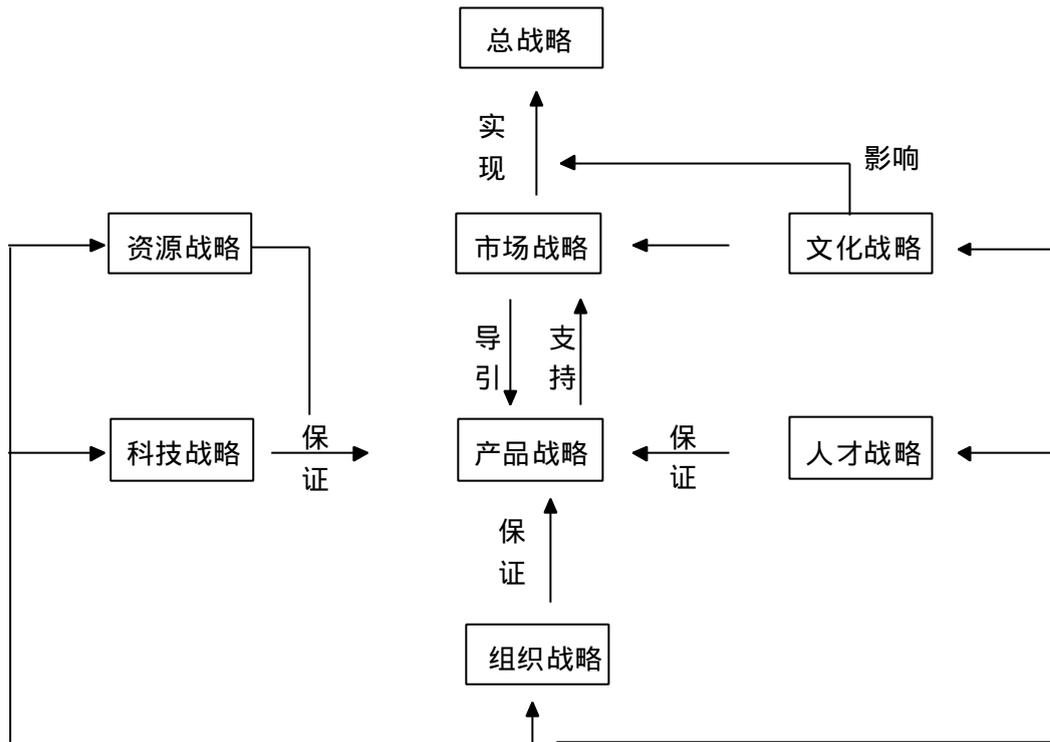


图 1—2 企业战略内容体系

（一）市场战略。市场战略是企业生存的根本战略，是企业战略体系里最基本的分战略，也是现代市场经济条件下企业生存的要害所在。市场是企业生存的空间，企业家活动的舞台，是市场的变化引导着企业和企业家的活动，一切丰富多彩和波澜壮阔的企业盛衰史，都是在市场上的激烈竞争中展开的。就一般而言，是先有市场后有产品，是市场的需求引导着产品的发展，决定着企业的生产。所以，在现代市场经济和科学技术高速发展的条件不，企业研究其销售产品所面对的市场地域、竞争对手以及商情变化和开拓新市场所形成的市场战略，是关系企业生存之所在。企业的市场战略是先导的、重要的，是企业面对的外在的客观环境条件，企业的成败往往取决于市场战略的成败。

依据市场需求确定企业战略，是美国克莱斯勒汽车公司的一条转败为胜的经营决策。克莱斯勒公司是通用、福特齐名的美国三大汽车公司之一，1995 年拥有 53 亿美元资产，是美国第十大制造企业，在西方世界名列 14 位，在全球 100 家大型企业排名榜上名列第 30 位。但在美国经济最好的 1978 年却成为美国 500 强企业的头号亏损大户，在 1979 年的经济危机冲击下，国内

市场占有率仅为 8.1%，库存积压 8 万余辆，亏损 11 亿美元，积欠和债务 48 亿美元。此时，著名的管理专家艾科卡受命于危难之际；担任总经理。他认为，应该把坚定不移地根据市场需求来确定产品的发展方向，作为公司的经营决策的第一原则。只有这样，才能使公司转败为胜、起死回生。于是，他一上任，就大力加强市场调研预测，果断调整产品发展方向，很快生产出适销对路的产品，扩大了市场占有率。同时，大规模的裁减人员、削减产品种类和数量。加上政府贷款等其它措施，1982 年，国内市场占有率上升到 12%，盈利 1.7 亿美元，还还清了 13 亿美元的短期贷款，还使自己的质量、信誉名列第一，超越了通用和福特。1983 年，公司盈利 7 亿多美元，创公司盈利最高记录，又提前 7 年还清了政府的贷款保证金。这标志着克莱斯勒摆脱了政府的经济控制，获得了新生和独立。

（二）产品战略。企业的产品战略是企业为适应市场战略而制订的包括产品种类、数量、质量的战略，它是企业获取利润、赢得市场、生存与成长的生命线，任何企业要想在激烈的市场竞争中站稳脚跟并获得发展，就必须制定适合市场战略要求的包括产品种类、数量及质量的产品战略，否则企业就不可能获得发展甚至要招致失败。特别是在当代市场经济条件下，国内国际市场连成一片，国际产业分工越来越明显，在我国对外开放和进入世界经济循环的条件下，外国企业及产品已进入我国市场与我进行面对面的竞争，企业的产品战略必须以此为背景，并结合自己的经济实力，规划出自己的产品种类、数量和质量标准，才能有生存和发展的可能，否则，在激烈的市场竞争中是难以站住脚跟的。

另外，在当代，名牌战略已成为企业生存和发展的关键一着，特别是在高新技术和耐用消费品领域更是如此。奔驰汽车、瑞士手表、IBM 计算机、松下电器，几乎成了人们迷信和崇拜的对象，不问价格，掏钱就买，生产这些产品的企业当然就获得了极好的利润和发展，而其它非名牌产品，顾客挑来挑去，还是不放心，不购买，生产这种产品的企业当然步履艰难、效益不好。所以，名牌成当代企业的主要产品战略之一，特别是世界著名企业更是如此。

有幸的是，我国企业目前也开始重视名牌战略，有的企业也开始注意创造、护和宣传自己的名牌产品，也出现了一批名牌产品。如青岛啤酒、红塔山香烟、长器等。有的企业也开始注意自己名牌的无形价值。

但也有一些值得注意的倾向。发达国家的企业向国外投资有一种很高明的策略，即先输出产品，然后输出资金，最高阶段乃是输出商标等无形资产，而商标是最合算的。这种投资方式可以使其充分利用中国的廉价的劳动力、丰富的资源和广阔的市场，仅凭商标就能获得丰厚的利润。而实行这一策略的重要步骤，就是先“吃掉”中国有竞争力的商标。“吃掉”的方式，也以购买为多，这样既可占领市场，也可除去竞争对手。对于这种现象，是应该真正对付的时候了。

（三）科技发展与新产品开发战略。它是企业为适应当前与未来市场竞争需求而制定的开拓性战略，是企业引导市场需求、开拓新市场及决定企业未来的超前开发战略，是决定企业生存及未来发展的具有决定意义的重要一环，特别是在当代科技日新月异发展的所谓“信息时代”更是如此。

科技发展与新产品的不断开发，是企业生存的保障。如果一个企业没有新产品的不断面世，要维持企业的生存和发展是很困难的。当代西方发达国

家之所以领先其他国家，主要是集中在高新技术领域，它可以生产其他国家所不能生产的高新技术产品，以取得超额利润，而把一般的技术产品转移到发展中国家去。这是发达国家成功的科技发展与新产品开发战略，也是前几次世界产业结构调整的主要动因，也是这一次更大规模、更高层次的世界范围产业结构调整的主流倾向。而发展中国家如果不能开发出自己独特的高新技术产品，一唯跟在发达国家后面，拾人牙慧，是永远也不会取得超越发展的。

所以，企业要想生存壮大并取得超越发展，走在世界前列，就必须有自己的独特的科技发展与新产品开发战略。

美国生产复印机的全录公司，投资 7.5 千万美元，花费 14 年时间，进行技术创新，生产出了目前风靡全球的静电复印机，克服了原有复印机需要特殊纸张和药水的缺陷，使复印技术大大前进了一步，至今仍雄居世界复印机市场之首，其在英、意、日等国建立了分公司，销售和服务网络遍布全球。其成功的主要是坚持不懈地新产品开发战略。

（四）资源战略。资源战略是保证企业正常生产、完成企业战略的重要一环。企业如果没有资源做保证，那一切都将成为空谈。资源战略包括能源、原材料、资金和人力资源，这些东西是缺一不可的，是建筑企业大厦的原材料，是任何企业家都必须重视的基础战略，是一切工作和战略的保证与前提。世界两次石油危机，导致全球经济滑坡，充分说明了企业资源战略的重要性。企业没有资源的保证，是根本无法生存的，更不要说发展了。特别是在当代，资源紧缺的矛盾越来越突出，人均占有的水平越来越少，加之发达国家的大量消耗，对发展中国家是极为不利的。我们中国是人均资源贫国，又是资源消费大国，资源矛盾将会越来越突出，不论对国家还是企业来说，均是如此。所以，资源战略对中国企业来说更是重要。

（五）人才战略。人才战略与人力资源是有区别的。这里的人才战略主要指企业生存和发展中所必须的科学研究、新产品开发、重要的管理人才以及主要关键岗位的技术能手，是这些少数“能人”决定着企业的产品质量、新产品的未来以及企业的战略制定、修正和推移。这些人是使企业在市场竞争的激烈商战中获胜的关键人才。他们是企业的主心骨和领袖，是企业获胜的法宝，是人中之杰和企业的灵魂，是任何企业家都必须重视的宝中之宝。所谓“人的因素是决定性的第一因素”，主要指的就是这些关键人才的因素。

世界上一切成功的企业都十分重视人才，认为人才是企业生存和发展的关键，一切波澜壮阔的活话剧都是人导演出来的。因为有了正确的领袖和优秀人才，世界就获得较好较快的发展，历史就成为这样的而不是那样的。孙中山打倒了皇帝，毛泽东领导人民推翻了三座大山，邓小平创建有中国特色的社会主义，都是人才的作用。所以，人才是企业成功的根本保证，企业必须制订好成功的人才战略。

（六）组织战略。企业的组织战略是完成企业战略的组织保证。有什么样的企业战略就需要有相应的企业组织战略予以配合，它是支撑企业战略正常运转和得以实现的有机实体，是企业生存与发展的组织保证。一个灵活、高效、适应不断变化的市场竞争要求的企业组织结构是十分重要的。特别是实行多角化经营战略的企业，其组织结构相对于单一产品市场经营或主导产品市场经营的企业要复杂多变的，所以其组织结构对于企业的正常运转和实现多角经营战略目标就显得更为重要。

目前我国对企业的组织战略重视不够，这是市场经济尚处于初始阶段，企业尚未完全成为独立的自负盈亏的法人实体的具体体现。随着改革开放的深入和现代市场经济与现代企业制度的逐步建立和完善，企业面向国际国内两个市场的激烈竞争，特别是大中型企业多角经营战略的展开，都必然引发要组织战略的配合问题，组织战略的地位将会提高并得到企业的高度重视。因为组织结构是跟着战略走的，当企业越重视战略发展的时候，就越重视组织结构问题，越是复杂的竞争环境和多角经营，越重视组织结构问题。

另外，当企业发展到一定规模，原有的组织结构已严重不适应战略需要时，企业组织结构的调整就成为主要的一环。如二三十年代美国杜邦公司、通用汽车公司的企业大改组，使其由传统的参谋部直线制向创新的事业部制转变的时候，便是如此。因此，企业的组织战略对企业运转和战略实现是十分重要的。要采取一种积极主动的态度使组织战略主动适应企业总体发展战略，而不要消极地等待组织结构已成为企业发展的阻力时才来注意调整组织结构，这就是企业组织战略的全部意义所在。

（七）企业文化战略。即指企业的指导思想、经营哲学、管理风貌、价值体系、传统作风、文化氛围以及企业精神等精神文明建设，是企业的软环境建设，是保证企业统一思想、鼓舞士气、建立良好的人际关系、保证总体战略目标实现的深层次的精神能源战略，是企业的上层建筑和意识形态。

溯本追源，企业文化一词源与美国，根在日本，是由日本企业在经营中的所谓“组织风土”一词演变而来的。日本企业对企业文化的发展作出了突出贡献，这也是日本企业称雄世界的法宝之一，是日本企业经营的灵魂，是一种无型的管理方式。他是从观念上、精神上、感情上控制企业职工的行为，使其从价值规范和行为方式上符合企业标准管理和制度管理的要求，达到企业管理的目的。正如美国 IBM 公司董事长小托斯所述：“一个企业的基本哲学对成就所起的作用是远远超过其技术或经济资源、组织结构、发明创新和时机选择等所能起到的作用的”。由此可见，企业文化对企业发展所起的巨大作用。这种精神的、内在的、无形的凝聚力，是企业的软件，灵魂和心脏，是任何力量都难以换取的，是企业绝对重要的巨大资源。

## 第 2 章 企业多角经营与竞争力

企业多角经营是六十年代风靡全球的企业战略，被认为是竞争力最强的企业战略，以致于大多数大型企业都走上了多角经营之路。但后来的企业实践证明，并非所有从事多角经营的企业都是效益最好的，其情况是千差万别的。所以，人们开始思考多角经营与竞争力的关系问题。

## 第一节 企业多角经营战略的含义

所谓的企业多角经营战略，是相对于企业专业化经营而言的。如果单就多角化而言，其内容可包括：产品的多角化，市场的多角化，投资区域的多角化和资本的多角化。

所谓产品的多角化，是指企业所生产的产品跨越了并不一定相关的多种行业，且生产多为系列化的产品；所谓市场的多角化，是指企业的产品投放在多个市场，包括国内地区市场和国际区域市场甚或全球市场；所谓投资区域的多角化，是指企业的投资不仅仅只集中十一个区域。而是分散在多个区域甚或世界各国；所谓资本的多角化，是指企业资本来源及构成的多种形式，包括有型资本和无型资本，诸如证券、股票、知识产权，商标和企业声誉等等。

一般意义上的多角化，多指产品生产的多角化，本书所涉及的多角化，也主要是产品的多角化，虽然有时也涉及市场、投资和资本的多角化。正如日本学者小野丰广在《日本企业战略和结构》一书中所说的：“若一个公司的产品的用途有限，那么这个公司就是一个专业化公司，若一个公司的产品用途多种多样，那么它就是一个多角化公司”。或如美国学者高尔特在《美国产业的多角化和一体化》中所说的：“多角经营是个别企业供给市场不同质的产品和劳务的增多”。这就是企业多角经营的基本定义。

以上的定义从定性的方面界定了企业多角经营战略的概念，但问题是在定量上如何界定企业的多角经营，一个企业的产品“用途有限”和“用途多种多样”的界限在哪里？产品和劳务的“不同质”是如何判别的？

一般来说，多角经营都是大中型企业的战略行为。而大中型企业的产品一般都是多种多样的，那么是不是说它们都是多角经营的呢？当然不是，象日本的丰田汽车公司，主要生产轿车，其产量占公司生产的95%，它实质上是一个单一化公司或者专业化公司。还如我国的北京中燕实业集团公司，产品500多种，出口占95%，远销世界30多个国家和地区，并在俄罗斯、乌克兰、匈牙利等国建立了4家工厂。但其主导产品仍为“探戈”牌羽绒服，其实是个专业公司。我国目前的大多数大中企业，其实质多为单一公司或专业化公司。

这里有一个产品差异与多角化的区分问题。所谓产品差异是指同一市场的细分化，而在本质上是同一产品。如各种家用冷冻器，虽然其产品性能、质量、外型、包装、商标等有差异，让顾客看不出是同质产品，但其实质是同一企业的同质产品进入了异质市场而已。而多角经营则是同一企业的异质产品进入了异质市场，是增加新产品种类和进入新市场两者同时发生的。所以，多角经营属于经营战略中的产品——市场战略范畴，而产品差异属于同一产品的细分化而已。同时，企业的多角经营战略的界定，必须是企业异质的主导产品低于企业总产品销售总额的70%才能成立。这就是企业多角经营战略的基本含义。

---

(日)小野丰广《日本企业战略和结构》吕梦仙译冶金工业出版社1990年版第68页。

(美)高尔特《美国产业的多角经营和一体化》王北辰编译《现代企业经营发展战略》经济管理出版社1987年版第323页。

《“探戈”国门》经济日报1991年8月13日，第二版。

## 第二节 企业多角经营战略的四大类型

根据上节的讨论，我们可以把企业多角经营战略定义为：该企业的主导产品的销售额，低于该企业销售总额的 70% 即为多角经营的企业。而把单一产品企业与主导产品企业均定义为专业化经营企业。根据对西方各国企业多角经营的理论分析和实践研究，我认为，企业多角经营战略可分类如下四种类型：

（一）技术相关产品战略（RT）。即某一主导产品销售额低于企业销售总额的 70%，但其技术上相关的产品群的销售额大于企业销售总额的 70%，虽然这些产品群各个产品的用途是各不相同并无联系的。如日本川崎重工业公司以造船和飞机制造技术为中心，把船舶、车辆、飞机、机械、钢铁、发动机联系起来。日本中央玻璃公司以化工技术把玻璃化学产品和化肥联系起来。中国的燕舞公司以电子技术把公司产品联系起来。这些都是为人们所容易理解的。

在成长的企业中，采用技术相关产品战略是最容易成功的。这是因为，一般来说，进行多角经营的大中型企业，技术力量都比较雄厚，有能力进行技术相关的多种产品的研究和开发，投入较少，效益较高，是企业进行多角经营的首选战略。

日本的本田公司，在 1948 年创立时，本是一个生产自行车和摩托车发动机的小公司，后来，根据自己的技术状况，决定向摩托车全车生产进军。50 年代初，本田宗一郎亲自到当时摩托车生产的先进国家——英国考察，参观摩托车大赛，并购买了当时世界上最先进的一辆英国制造的摩托车，回国后作了详尽的研究比较，决心赶超世界先进水平。为了大幅度提高发动机的功率和性能，解决技术上的难题，他经常向大学教授求教。限于当时日本的工业技术水平，有些零件的质量不符合要求，本田亲自到欧洲去购买。对于一些自己无法加工的特殊零件，则恳求其它工厂加工。这样，本田公司很快生产出了自己的摩托车，并在 1961 年的摩托车大赛中一举夺魁，前五名赛车全为本田的辉煌记录。从此，本田名声大振，订单象雪片一样飞来，“本田”几乎成了摩托车的代名词。但本田并没有就此停步，而是根据自己所掌握的技术优势，向技术相关的汽车领域进军，很快取得了成功并在国际市场上打开了局面。本田除了出口自己生产的低耗油、低污染的新型汽车，而且为了躲过美国对日本汽车进口的种种限制，在美国投资设厂，就地生产，就地销售。在同美国这一汽车王国的竞争中，本田稳操胜券，成为世界著名汽车厂商，与丰田、日产三足鼎立，成为日本汽车工业的支柱之一。本田所从事的多角经营，是典型的以技术为核心的。相关的多角经营。

（二）市场相关产品战略（RM）。即某一主导产品销售额低于企业销售总额的 70%，但其市场相关的产品群的销售额大于企业销售总额的 70%。

日本的西古——六胶卷公司，本是生产感光胶片的公司，因为胶片与照相机具有相同的顾客和市场，所以，公司便下大力气开发照相机并取得了成功。公司从这了相同的市场和顾客的开发中得到了甜头，便开始了向后一体化的多角经营，利用自己开发照相机的成熟技术，开发影印机，进出步扩大了为同一市场的顾客服务的范围，使自己的公司得到了很大的发展。胶片、照相机和影印机虽用途不同，但市场相关联。莱昂公司的牙刷、牙膏、清洁济、家用物品和化妆品都是市场相关的，所以，也取得了很大的成功。

市场相关产品战略，是一般企业进行多角经营所较多采取的战略之一，其战略的成功率是比较高的。

(三) 市场—技术相关产品战略(RMT)。即某一主导产品的销售额低于企业销售总额的70%，但市场相关和技术相关的产品群的销售总额大于企业销售总额的70%，虽然市场相关产品群和技术相关产品群并不必完全一致。

日本的索尼公司，其生产的纸质磁带录音机、袖珍晶体管收音机、微型电视机、单枪单束显像管的彩色电视机、小型录像机以及其它电子产品，均为市场—技术相关产品。目前，索尼公司已经发展成为世界著名的电子工业企业，拥有70余家分公司和3000余家工厂，雇员达4万余人，年营业额近百亿元，成为一家庞大的跨国公司，影响着世界电子工业的发展。

瑞士的西巴盖吉公司，虽有以生产激光仪器闻名的光普物理公司，有以生产血液气体分析仪著称的西巴康宁医疗器材公司，还有隐形眼镜产量占一半以上的西巴视察器材公司等众多子公司，但万变不离其宗，这些子公司的业务范围一般都与化工医药有联系，属于市场—技术相关的多角经营，都取得了很好的成果，其市场与技术的协同作用是显而易见的。

(四) 非相关产品战略(U)。即某一主导产品的销售额、市场相关产品群和技术相关产品群的销售总额均低于企业销售总额的70%。

美国通用电器公司，除生产工业及民用电器外，还生产军火、宇航仪表、导航系统、火箭、导弹、雷达、宇宙飞行系统等，著名的阿特拉斯火箭、雷神号火箭就是这家公司生产的。其世界电器行业中的影响是举足轻重的。

还有如美国的杜邦公司、联合化学工业公司、英国的柯尔兹化学工业公司，除经营化学工业产品外，还兼营制药、食品、化妆品、首饰、纺织、冶金、电子、化肥、农药、运输和旅馆业等。其各家公司的任何一个主要产品系列的产量、技术相关率、市场相关率都不到总额的70%，在广阔的产品—市场领域进行着激烈的竞争，并取得了很好的效果。

以上这些公司，都是采取的非相关多角经营战略，而且取得很好成效的典型企业。

以上分类法类似于英国钱农、美国鲁梅尔特和日本的小野丰广的分类法，但也不完全相同。鲁梅尔特把纵向一体化当作多角化的一个要素，但纵向一体化是与多角化不同的概念，虽然它也是多角化的一种方式，鲁梅尔特也忽略了市场的相关性，而只注意到了技术的相关性；小野丰广的分析是以现有产品为基础的，不涉及到增加新产品；安索夫的多角化定义，只讲新产品，不讨论现有产品。而本文则综合以上，把现有产品及新产品一起纳入多角化的讨论范围之内，特别注重于总结已经成功与失败的经验，更为未来的企业多角经营战略的制定和执行服务。

美国联邦贸易委员会，曾制定过实用的三重经营多角化分类法：一是产品扩展多角化，它包括与企业的生产或需求有一定程度联系的产品生产。如果与生产有联系，产品的多角化是“以技术为中心”的多角化；如果与需求有联系，产品多角化则是“以推销为中心”的多角化。二是市场扩展多角化，它是指一种产品在不同地理区域的市场上的销售。三是联合多角化，它是指

---

(日) 佐狼间昭光《多角经营战略》，王北辰编译，《现代企业经营与发展战略》，经济管理出版社1987年版，第323—347页。

(日) 小野丰广《日本企业战略和结构》，吕梦仙译，冶金工业出版社，1990年版第68页。

企业在生产或需求方面似乎不相关的产品。

中国学者何伟，按企业经营的各种项目在总量中所占比例划分为：主业为主兼营它业和齐头并进经营战略；又按经营项目之间的联系划分为相关战略和非相关战略。而章建农则把多角经营战略划分为：同心多角经营战略、水平多角经营战略和混合多角经营战略三种。

以上的各分类法都与我的分类有一定差别，各有其一定的意义。但就理论分析世界各国的实践看，我认为，本人的界定是在总结前人的理论成果和当今现经济的成败的基础上得出的，是比较完善和可操作的。

以上的企业多角经营战略分类，还可以用简单程序图 2—1 表示如下页所示。

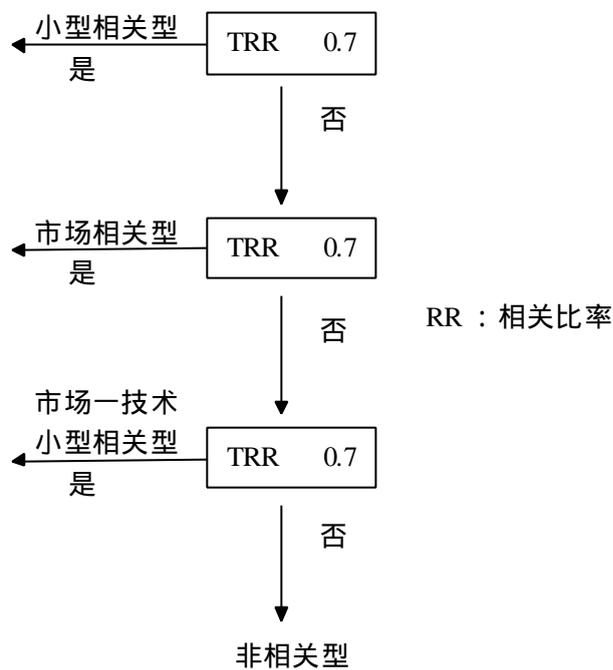


图 2—1 鉴别多角经营战略程序图

(英) 劳杰·克拉克著《工业经济学》，原毅等译，经济管理出版社，1990年版第 221 页。

何伟《现代企业战略学》，中国人民大学出版社，1991年版，第 174—176 页。

章建农《中国企业管理百科全书》增补卷，1990年版第 167 页。

### 第三节 我国企业多角经营的发展

我国企业多角经营的发展，如果从五十年代末大庆石油会战开始计算的话，至今已三十多年，其中经历了三个不同的发展阶段。

第一阶段从五十年代末大庆石油会战到十一届三中全会的一九七八年，这一段可称为多角经营的萌芽阶段。它的主要表现为以大庆石油为代表的国有大型能源企业，如石油、地矿、煤炭等行业，远离中心城市，长期野外作业，职工队伍庞大，生活后勤难以保障。为了保障这支队伍的稳定以及解决职工家属的生活就业等问题，迫使这些企业不得不进行主业以外的农副业生产，以解决后顾之忧，保障供给、保证就业、保障主业，从而形成了这一时期以保障主业为特色的后勤服务型的多角经营（多种经营）模式，成为中国企业进行多角经营的先驱。该模式的主要特点是：工农结合、城乡结合、有利生产、方便生活的社会主义新型矿区型。同时，其它工业企业，也开始了充分利用主业生产中形成的边角料、产品修废利旧、变废为宝的多种形式的生产活动，是这一时期企业多角经营的另一主要形式。这两种形式互相辉映，互相促进，以至引起中央的重视，在总结他们经验的基础上提出了“一业为主，多种经营”的口号。但这一时期的多角经营带有明显的自然经济的烙印，主要着眼于安置劳动力，稳定队伍，有利生活，保证主业的角度的，其战略价值是有限的。

第二阶段是十一届三中全会以后的最初几年。经历“文革”十年浩劫的中国工业停滞不前，整个国民经济走上了崩溃的边缘，十年间工业开工不足、企业人浮于事、冗员增多，加之十年积累起来的就业大军，知识青年从农村返回城市等造成的就业压力，使企业的人员大大超过了正常生产所需要的人数。人力资源低层次的超额过剩，给企业造成了沉重的压力和包袱。又囿于我国社会主义制度以及就业制度的限制，不承认失业，认为工人是国家的主人，其生老病死都得由国家包下来，以体现社会主义制度的优越性等观念，造成了企业极大的负担，进而严重地影响了企业的正常生产，迫使企业不得不进行多角经营，以解决安排这些过剩的又没办法推向社会的劳动力。一时间，全国各行各业都兴起了大办劳动服务公司，以面向第三产业的高潮。几乎全国所有企业，甚至于各行各业的所有事业单位，也都进行了以开辟第三产业为主要内容的多角经营。其规模之大、涉及面之广，超过了解放以来任何一次工业改组，为第三产业的兴起和发展作出了贡献。但这种形势并没有从根本上解决生产企业的冗员以及生产技术进步、企业主业发展等重大问题，并带来企业管理上的很多后遗症。因此，八十年代初掀起了全国范围内的企业“优化组合”的改造运动，曾一时推动了工业生产的发展，但好景不长，大量精简下来的富余人员不能疏散到社会上去，我国的社会保险制度尚未建立，这些人员还只能在企业内“待业”。这一批新的待业大军，又迫使企业把他们组织起来，推上了开发第三产业的道路。因此，第三产业又增添了生力军。所以，这一阶段的企业多角经营的主要特色是解决企业多余职工，面向第三产业，掀起大办第三产业的高潮，为推动我国的第三产业发展作出了贡献。但由于是带有技术进步及工业企业内部结构调整的某些性质，故此与第一阶段所要解决问题的性质有所不同，可以称为我国企业多角经营的鸟型。但从企业经营战略的高度来看，依然是在产品经济的条件下，企业为解决生产管理上的一些问题，还谈不上企业为生存和发展而进行的“多角

经营”。

第三阶段为八十年代中期至今。这一阶段可称为企业多角经营战略的初级发展阶段。其主要特点是，我国的改革已经深入进行了多年，企业改革已经逐渐成了整个经济体制改革的中心环节。特别是十四大确立我国经济体制的改革方向是建立社会主义的市场经济体制，要求企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的社会主义市场经济的主体，成为国民经济有机体的“活”的细胞。企业为了在激烈的市场竞争中求得生存和发展，就必须根据国内国际两个市场的需要以及结合企业自身的特点、状况、优势等多种条件，自主决定企业的经营战略。这就迫使企业不得不进行各种生存战略的对比研究，根据市场条件以及自身条件，走上多角经营之路。特别是如果我国加入世界贸易组织，降低关税壁垒以及其它贸易壁垒，外国企业和产品将大量涌入中国市场，迫使企业不得不面对这一严峻的国际强手面对面的竞争，从企业生存发展的角度，从全球市场的角度考虑企业的经营战略，因而走上多角经营之路。截止 1995 年，我国已有“三资企业”234 万家，外商投资占全国固定资产投资的 20%左右，“三资企业”进出口占全国外贸总额的 39.1%，1995 年我国外贸进出口总额已占国内生产总值的 40%，这在世界大国中也是少有的。就全球现代经济而言，多角经营是现代大中型企业经营管理的重要标志之一。西方发达国家工业发展的实践也表明，大中型企业为了在激烈的国际国内竞争中求得生存和发展，保持企业经营的稳定性和获得高额利润，无不根据自己的特点，主动实行多角经营战略。我国企业在这一阶段的多角经营也表现为多是为求得生存发展而主动采取的行动，与前两个阶段有着明显的本质差别。如首都钢铁公司，除了继续从事以钢铁为主的生产以外，还同时发展了机械、电子、航运、建筑、饭店、服装、食品等跨十五个行业的产品，组成了 10 多个分公司，上百家厂矿，44 家联营企业，13 家合资企业，12 个海外综合经营网点及海外企业的大型跨国集团，为首钢的快速发展和企业利润的稳定增长，作出了一定的贡献。其中更为重要的一例，它为中国企业的跨国多角经营开创了先河，提供了借鉴。但就全国范围而言，我国企业的多角经营化经营水平很低，还未引起众多企业的重视，并成为大多数企业的主动战略行为。

#### 第四节 遍布全球的企业行为

在当今的世界上，从事多角经营的企业已经遍布世界各国，似乎成了大中型企业的一般行为和首选原则，也成了大型特大型企业现代化的重要标志之一。特别是在西方发达国家，此规律表现得更为明显。

企业经营战略的演变，是随着企业实力的不断扩大及外部社会经济条件的变化而逐渐变化的，与一国及世界经济的发展相联系，与企业参与世界经济分工的程度相关联。对于大中型企业来说，其发展的一般规律为：从单一产品战略——到主导产品战略——到多角经营战略。美日英三国企业发展的实践证实了这一点，多角化经营的企业数越来越多，而专业化经营的企业数在逐渐减少，多角化经营已成为现代大型企业的现代化重要标志之一。其发展变化如表 2—1 所示：

	美 国		英 国			日 本		
	1949	1969	1950	1970	1980	1962	1972	1980
专业化企业(%)	70	35	75	40	35	47	8	36
多角化企业(%)	30	65	25	60	65	53	62	64
调查企业数(%)	189	183	92	100	200	102	02	102

表 2—1 美英日企业战略演变情况

资料来源：根据鲁梅尔特，钱农和小野丰广有关资料整理。

为什么美英日三国在战后的二三十年间，大中型企业从事多角经营的占到 2/3 呢？因为这是一个经济发展水平和企业成长壮大的必然趋势。二战后至今，虽然世界并不安宁，但总体看处于和平发展时期，政府干预较少，市场秩序正常，经济发展迅速。战后百废待兴，市场竞争激烈，随着科技及交通通讯等迅速发展，世界经济连成一体，你中有我，我中有你，跨国公司遍布全球各地，世界产业分工渐成体系。而对于企业来说，面对国际国内市场的激烈竞争，复杂多变，强手如林，稍有不慎，就可能给企业带来损失或灭顶之灾。大规模的企业兼并、联合、残酷的“大鱼吃小鱼”的客观现实，都要求企业根据自己所面对的外部市场环境、产品成本、对手实力、社会需求以及自己企业内在的实力、潜能、规模和企业战略的目标差距等，在世界范围内重新审视自己的战略，避免把赌注压在一种产品上而带来企业的巨大风险。是这种残酷的市场竞争以及企业强烈的生存和发展的利益冲动，迫使美、英、日三国企业的发展战略，由单一产品战略逐渐调整到主导产品战略以至于多角经营战略，采用企业扩展、联合或兼并等手段，扩大企业实力，实行多角经营、跨国经营，以求取得企业总体效益最好。特别是战后几次经济萧条和危机，对经营单一产品和主导产品的企业造成了巨大威胁或致命打击，大批企业倒闭或被其它企业收买、兼并等残酷现实，也迫使有一定实力的大中型企业改变战略，在更广阔的产品市场领域中寻求机会，谋求生存和发展。所以这些美英日所面对的比较相同的企业内外环境，导致了企业战略走向的趋同，导致多数有实力的大中型企业走上多角经营之路。

再进一步分析日美英的多角化公司可以发现，日本公司采取相关多角经营战略较英美为多，而美英采取非相关多角经营战略较日本为多。如表 2—2

所示。

	美 国		英 国			日 本		
	1949	1969	1950	1970	1980	1962	1972	1980
专业化企业(%)	70	35	75	40	35	47	8	36
多角化企业(%)	30	65	25	60	65	53	62	64
调查企业数(%)	189	183	92	100	200	102	02	102

表 2—2 美英日多角化企业分类情况

资料来源：同表 2—1

究其原因，首先是因为此时的日本经济处于高速增长时期，社会需求为企业提供增长产品的机会很多，而不需要企业对产品作大的组合，不实行非相关多角化经营战略也可以取得较高的经济效益。其次是由于日本产业大多竞争激烈，进入壁垒很高、代价很大甚或无利可图，没有强大的实力以及有竞争优势的产品，在市场上是根本站不住脚的。因此，企业不敢远离自己的主导产业和技术市场等优势，导致日本企业的多角化水平不高，非相关多角经营较少。但进入八十年代末开始发生变化，非相关多角化经营有扩大的趋势。如日立、三井和佳能公司等著名企业，都已走上了非相关多角经营之路。

而美英在上表统计时期，经济稳定增长，甚或经济衰退滞涨并存，这就导致了社会需求下降，企业原有产品领域已经饱和甚至过剩，原有产品领域成本太高甚或边际效益为零时，大中型企业便利用自己强大的经济实力，转向新的领域去开辟新的产品市场，进行多角经营。加之美英等技术开发力量雄厚，不受经济发展速度的约束，因此很多企业便采取非相关多角经营战略，在更广阔的天地里寻找市场机会，追求高度的多角经营战略，以确保企业的安全和取得更大的利润。

以上美英日发达国家多角经营战略的选择，对我国的企业发展具有指导与借鉴意义。我国目前正处于经济迅猛发展的时期，社会需求很大，但某些产品的竞争也相当剧烈，如家电行业、日用消费品行业等，相当于日本 60 年代至 80 年代的经济增长时期。加之我国的整体工业技术水平较低，资金能源短缺，企业实力不够强大，与世界级的大企业相比，我国企业一般规模都较小。难以在更广阔的产品领域内竞争。所以，一般地说，采取日本的较低级的多角经营战略，以相关联产业产品进行多角经营，会取得较好的经济效益，并能促使整个社会经济效益较好，较快地提高整个社会的现代化水平。但这并不排除一些势力雄厚的大型、特大型企业，如宝钢、大庆石油管理局等实力雄厚的企业从事非相关多角经营战略。特别是随着社会主义市场经济体制的逐步建设，现代企业制度的逐步建立，企业兼并破产制度的执行以及打破行业部门界线，企业大规模重组的时机已不大远。加之国家政策的导向，组建 1000 家大型企业集团的决定，都会使企业尽快走上多角经营之路，相关的以及非相关的企业多角经营战略，都会象雨后春笋一样蓬勃发展起来。

## 第五节 企业多角经营类型与企业绩效的比较

既然企业多角经营分为四种类型，那么各种类型的效果是不是一样的呢？

日本的小野丰广研究了 62 家公司 18 年间从事不同类型的多角化经营与绩效之间的关系，结果如下表所示：

类 型	公 司 数 目	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )	( 5 )
		ROT 1962 - 1980 %	DEV 1962 - 1980 %	GRT 1962 - 1980 %	EQU 1967 和 1980 %	SOG + (4) × 1/3 %
RMT	19	10.69** (3.16)	2.59 (1.17)	15.01* (2.98)	21.59* (12.51)	32.97* (7.75)
RT	26	8.39 (2.41)	1.92* (1.10)	13.85 (2.44)	25.29 (11.07)	28.74 (6.13)
RM	6	8.33 (2.28)	2.62 (1.30)	11.42 (6.56)	25.42 (7.76)	25.60 (9.48)
U	11	7.55 (1.91)	1.47** (0.69)	15.33* (1.91)	18.46* (8.81)	27.57 (4.19)
总计	62					
平均		9.04	2.29	13.91	26.10	29.35
标准差		2.76	1.13	3.37	10.63	6.87

- 注：1、括号内数字为标准差；  
 2、\*表示显著性水平为 10%；  
 \*\*表示显著性水平为 5%；  
 3、ROT—投资总额收益率；  
 DEV—投资收益率标准差；  
 GRT—名义销售增长率；  
 EQU—股东权益比率  
 SOG—总绩效。  
 4、 $EQU \times 1/3$  —股东权益比率为 1/3 有效单位。
- 表 3—3 多角化经营与绩效  
 资料来源：小野丰广《日本企业战略与结构》

以上表中可以看出：多角化公司中，市场——技术相关产品公司（RMT）收益率最高，非相关产品公司（U）收益率最低。这表明协同作用的影响是重要的。几个经营项目共同利用研究能力和主产设备，形成生产的规模优势，而且共同利用销售渠道，有共同的买主和消费者，共同利用营销系统，共同利用公司形象，这些都形成了销售的规模优势。非相关产品公司（U）协同效果最低，无法充分利用共有的资源，以致收益率也最低。技术相关产品公司（RT）和市场相关产品公司（RM）有部分协同效果，结果收益中等。因此，协同作用是企业多角经营中十分重要的经营资源。这是小野丰广所得到的一

个十分重要的结论。

著名战略学家安索夫将协同作用的来源分为三类：即销售合力、生产合力和管理合力。这三方面的合力也需要协调配合，才能使企业多角经营一开始就充满活力，运转正常，方能取得较好的效果。所以协同效应应在我们的多角经营战略决策中引起重视，在经济环境允许的范围内得到尽可能多的应用。

### 第3章 环境因素与企业多角经营

企业是否实行多角经营战略，在理论上讲应该是客观的，是由企业所处的内外的客观环境所决定的，而不是人们主观意志的产物，是企业在适应内外客观环境挑战中采取的理智的、客观的选择，是别无它途的选择，而不论其是主动迎接挑战还是被动适应环境，均是如此。

在现代市场经济条件下，企业是社会经济机体的细胞，其所处的社会经济、政治、文化以及宗教环境，对企业的生存、发展以及产品——市场结构，都具有某种程度的决定性影响。就其对企业多角经营战略选择的影响来说，主要是市场需求饱和、产品成本提高、政府的反垄断政策以及社会需求的多样化等四大要素。

## 第一节 市场需求饱和与多角经营

### 一 市场需求饱和

不论是从实践上还是从理论上讲，任何一种产品的市场容量都是有限的，当一种产品投入市场后，都有一个为社会需求所接受的市场需求饱和度。当某产品达到社会需求饱和时，该产品的社会产量需求达到极限。如果任何企业再在该产品领域投资或扩大生产量，必将导致供给过剩、产品积压、价格下降、利润降低以至于企业亏本。特别是在现代信息社会和科技高速发达的条件下，任一社会需求增长信息和市场容量信息，都会很快传播出去，造就一批企业上马，使该产品迅速充斥市场，逐渐达到供求平衡以至于供大于求，造成市场过剩。在现代市场经济条件下，虽然也有政府的宏观调控，但引导企业行为的主要是市场信息。所以，在高额利润的驱使下，大量企业同时投资某一产品是必然的和不可避免的，这就必然造成某一产品的市场过剩。当某一产品市场需求饱和，企业利润开始下降甚至亏本时，迫使企业不得不转向新的产品市场领域，降行新一轮竞争，形成多角经营之势，这几乎是现代市场经济条件下企业竞争的一条规律，特别是对新生长和高利润的行业更是如此。

市场需求饱和制约着企业的生产和发展方向。美国克莱斯勒汽车公司是“通用”“福特”汽车公司三足鼎立的老牌垄断企业，共同控制着美国汽车市场的95%。但由于不注意市场调研，产品老化，以至其生产的产品大大超过市场需求，导致企业严重亏损，濒临倒闭，积欠和债务48亿美元。面对这个局面，董事长不得不引咎辞职，聘请管理奇才艾柯卡就任总经理。

艾柯卡上任后，首先调整产品方向，果断停止了已经市场饱和的产品，并组成了100多人的市场调研小组。艾柯卡根据80年代国际石油价格开始下降，国内汽油供应日趋缓和的新形势和调查小组提供的信息，正确的预测出市场上可容纳全家人的较大型汽车可能走俏。于是，他根据市场需求的变化，果断拍板定案，加大本公司保留多年的“纽约人”牌大、中型车的产量，结果，市场销路很好。同时，艾柯卡曾预测，有时候早已消声匿迹的陈货，也可能别开一番生面。艾柯卡总结了敞篷轿车从二次世界大战至60年代中期，曾在美国三起三落的变迁历史以及70年代以后，装有空调、音响设备的封顶车，以其独特的优越性，夺走了通风露天的敞篷车的销路，致使几家大的生产厂家先后停产的现实。艾柯卡独具慧眼，洞察了汽车造型“高岸为谷，深谷为陵”的变化规律性，大胆决定生产敞篷车，并试制一辆投放市场，引起轰动。艾柯卡由此摸到了美国人想重坐敞篷车大兜其风、重温旧梦的时尚的趋向。因此，1982年，克莱斯勒公司的“道奇400”新型敞篷车先声夺人，在市场上一炮打响，原计划3000辆就能满足需求，结果竟卖了2.3万辆。使得“通用”“福特”只能望其项背、紧步后尘了。这种由于市场饱和而导致的产品多样化，是现代市场经济条件下，企业多角经营的主要原因之一。

### 二 市场老化

任何产品都要受到产品生命周期规律的支配。其成长过程都要经过介绍期，成长期、成熟期、饱和期、衰退期等五个阶段，如图3—1所示。

所谓的市场老化，就是该产品在市场流行的时间太长，以至到了衰退期还有市场需求，企业退不出来，但又没有多少利润可求，导致企业长期在此市场徘徊。一般来说，到了衰退期，企业为了延长产品寿命，大多采取降价措施倾销产品，以此获得利润。长此以往，导致市场老化，企业无利润可图，不得不退出该市场，或在保住该市场的同时，开发新的产品市场领域，从事多角经营，以获得较大利润。

日本的本田公司，在世界摩托车领域产量第一，与日本千叶公司也进行过激烈的殊死竞争，但在保住了自己的霸主地位以后，考虑到摩托车市场的老化，不再在摩托车市场上进行大规模的投资，转而投资汽车市场，进行多角经营，成为世界著名的汽车摩托车公司。

### 三 市场未老先衰

在现代市场竞争中，产品寿命周期愈来愈短，市场需求的饱和度越来越低，有的产品刚投入市场、甚或还未进入成长期，就出现市场需求增长率徘徊不前甚至萎缩下降，市场被新的更适合消费者口味的产品所代替，出现市场未老衰的现象。在这种情况下，企业为了在市场竞争中求得生存和发展，就不得不进行产品的改型换代或形成产品差异，或向新产品领域进军，以满足消费者新的更高的需求，或为了引导、创造消费者新的需求，迫使企业形成多角经营之态势。

所以，当企业的原有产品市场需求增长率长期处于停滞甚或趋于下降时，可能预示着该产品市场趋于饱和或该产品面临被市场淘汰的危险，或本企业有被更强大的竞争者抵出该产品市场的危险。企业应当及时预测这种情况的发生，适时采取措施，审时度势，认真分析市场，开发新产品，或采用不同行业企业的兼并、联合等，走向新的产品市场领域，果断适时地进行多角经营。

美国的著名管理家艾柯卡在接手克莱斯勒公司以后，发现原来公司的很多产品刚投入市场不久就被淘汰出局，出现该产品市场的未老先衰。因此，他果断采取措施，不断变换花色品种，提高产品质量，很快占领市场。在不断变换花色品种时，他主要采取的措施是，在总体设计、车体外型、装潢色彩方面进行改造。他认为制造产品差异的方法，比研制开发新产品花钱少、周期短、见效快，更适合克莱斯勒当时的危机状态。他决定以前轮驱动、高速省油的K型车为基本模式，采取基本部件一体化，车型品种多样化的生产战略。同时，他不仅把这一战略运用到敞篷车、运货车、体育赛车等不同类型的汽车制造，而且也运用到各种大、中、小等不同类型的汽车制造上，收到了很好的效果。如“勒巴伦”、“道奇600”、“纽约人”、“克莱斯勒E级”、“克莱斯勒一激光”等等，应有尽有，让顾客尽情挑选。

由于艾柯卡采取了这一正确的战略，很快使克莱斯勒起死回生，再经过后来几年的奋斗，使公司出现了根本的转机。到1982年，在美国汽车20年来最不景气的这一年，克莱斯勒不仅没有受到影响，反而在国内市场上销售比重上升了12%，盈利一亿七千万美元，并还清了13亿美元的短期债务。1983年，公司盈利7亿多美元，创历史最高水平，还提前7年还清了政府的贷款保证金。使克莱斯勒摆脱了政府的控制，获得了新生和独立。

市场需求饱和还有一个区域市场和国际市场的问题。我这里讲的区域市

场指的是一国或若干个国家组成的区域市场，如中国、东南亚、欧共体、南美洲等区域市场。国际市场是指全球市场。当然，区域市场还可以有各种界定，但在理论上是一样的。当专供某区域市场生产的产品已使该区域市场需求饱和时，必须开拓新的市场领域，从而形成市场的多角化。但不在本书的讨论范围之内，因为本书的市场范围是以全球市场为前提的。

## 第二节 产品成本与多角经营

尽管对现代企业经营的目的有多种说法，但主要目的仍然是追求利润的最大化。当企业原有产品由于市场竞争激烈，要维持原有市场份额而必须新增投入，导致产品成本提高，达到企业所不能承受或造成无利可图时，企业必须考虑减少该产品的市场份额，以使单位成本不再提高，而将该部分资源转入开发新的产品领域进行多角经营，从而形成多角经营之态势。

### 一 产品的技术成本与多角经营

产品的技术成本因素是最容易导致企业多角经营的。如果一个产品的技术成本太高，导致企业无利可图时，企业便不会再生该产品，必然转而投向其它产品，以寻求较高利润。这在一般的企业经营中都是可以理解的。

还有另外一种情况，即企业为了给自己的产品配套，需要购买别人的产品时，由于对方的高新技术产品价格较高，企业无法承受时，不得不自己生产，从而导致企业多角经营。这种情况在现实中也屡见不鲜。

日本的 YKK 吉田工业公司，是专门生产拉链和铝窗的公司，占有日本市场的 96% 和世界市场的 40%，是世界著名的具有特色的很有影响的一家公司。然而，就是这家公司，其多角经营就是在购买有关技术设备时，由于无法支付其高昂的价格而被迫进行的。

1954 年，日本 YKK 公司的总经理吉田，花费了四个月时间周游世界，回国后，他得出了一个重要的结论，为提高模具精度，必须应用碳化钨不可。所以，他便与生产碳化钨的企业商谈，可是对方的要价高的惊人，公司根本无法承受。吉田惊呼“这简直跟金子一样贵，谁能买得起。也不知厂家考虑顾客没有。好吧，我自己来生产”。就这样，吉田开始了碳化钨的研制和生产，很快拿出了产品，并从此开始了设备自制的体制，并且一直坚持至今，取得了成功。后来，由此引发了吉田建立纺纱厂以解决植齿牙的布带问题，并将生产拉链的合金、合成树脂、纤维类等材料都纳入自己的生产体系，形成了纵向一体化的多角经营体制。

还有另一种高技术成本导致的多角经营，即某一高新技术领域虽然利润丰厚，但其投资太大，一般企业无法承受，只有实力雄厚的大型、特大型企业才能获得其高额利润。如 60 年代日美两国竞争的半导体行业，都是实力雄厚的大公司在激烈的争夺，这些新生的高新技术产业，高技术成本和高额的利润，也是这些企业进行多角经营的原因之一。

高新技术产业虽然前期投入较大，但只要打开市场，就能迅速获得超额利润，使相对成本下降，效益提高。所以，西方发达国家，在新一轮产业结构调整与激烈的市场竞争中，都是在继续保持自己优势产业的同时，集中开发高新技术产业和产品，以其知识和技术优势，获得超额利润。这种形式的多角经营已是当今发达国家企业战略经营的主要方式之一。

### 二 产业商集中度导致的成本提高

在西方国家，市场经济体制比较健全，在各行业利润率大体相等的情况下，由于产品成本提高而导致的多角经营大多出现于集中程度较高的产业部

门。在这些产业部门中，少数大型企业左右着该产品的市场价格（国外一般多指 3—8 家企业垄断市场价格，而在我国则比这个面要大些）。任何企业要想取得高于产业的平均利润率，就必须扩大自己的市场份额。而要扩大市场份额就必然要蚕食别人的市场，其蚕食市场的方法，一般不外乎降低价格，扩大产品供应量，多做广告，增加科研费用，形成产品差异等，但所有这一切都意味着单位产品成本的提高，投入增加，相对利润减少。当边际效益递减而达到企业无法忍受时，企业便不会再在该产品领域投资，而必须转入其它新的产品领域，从而形成多角经营之态势。

同时，这种蚕食别人市场份额的办法也必然带来其它企业的激烈报复。其它企业的报复方法，也不外乎降低价格，扩大产品供应量，多作广告，增加科研费用，形成产品差异等，结果必然形成市场大战，单位产品社会成本迅速提高，相对利润迅速减少，以至于绝对利润直线下降，甚至无利可图或导致全行业亏本，两败俱伤。这种局面迫使企业不得不考虑重新调整企业战略，或兼并或联合其它企业，走向新的产品市场领域。进行多角经营，因此，正如佐久间昭光所说：“越是集中程度高的产业，越容易诱发企业从事多角经营。”在一个国家或某一地区的市场范围内，产品的集中度过高导致的激烈竞争，容易引发企业的产品多角经营。这种产品的多角经营会很快从一国市场走向区域市场，进而走向全球市场，形成世界范围内的多角经营。

在西方发达国家，大型企业控制着国家的经济命脉，很多行业的集中度都比较高，所以竞争都很激烈，特别是世界 500 强企业集中度比较高的美国、日本和欧共体国家，均是如此。所以，这些国家的企业从事多角经营的占到大型企业的大多数，并且有继续增长的趋势。它们不仅在本国进行着激烈的产品市场竞争，而且还把触角伸到了发展中国家，在全球范围内进行着产品的多角经营和市场的多角经营，有的甚至于垄断了发展中国家的经济命脉，在残酷地获取着超额的垄断利润。

这种由于一国市场的高集中度引发的企业多角经营，进而发展到区域市场以至国际市场，是一种经济发展的客观规律。发达国家的高集中度首先引发的是产品的多角经营，而后由于产品多角经营的激烈竞争，引发开拓国外市场，进而从事市场的多角经营。国外市场则由区域市场进而全球市场，这就是当今世界市场竞争的客观现实。所以，发达国家的大型跨国公司进军发展中国家的市场，就成为一种客观的必然。

但是，世界经济和科技发展到现在，特别是现代交通和信息高速公路的发展，使世界变得越来越小，交往越来越方便。所以，企业的多角经营会迅速从一个产品到另一个产品，从一个市场到另一个市场，孰先孰后，变化无穷，由当时当地的产品市场的客观情况而定。因此，我们必须根据这个变化了的新形势，在进行多角经营时，在全球范围内，采取灵活的产品市场战略，以获得成功。

### 三 劳动力成本与产品成本问题

劳动力是最基本的生产要素，产品成本里有很大一部分成本是劳动力成本。所以，劳动力成本的提高是构成产品成本提高的重要因素之一。随着社

会生产力的提高，社会文明的进步，社会越来越重视劳动力本身的生产与再生产问题，那种资本原始积累时期粗暴、野蛮、残酷剥削已成为历史。工人人们的觉悟已经提高，工会组织更加强大，为争取自己权力和利益的斗争更加自觉，在西方国家，政府和法律对工人的利益保障也都有一定的体现。所以，工人的权利和地位获得了一定的改善。加之，随着社会文明的提高，企业主对工人的态度也发生了很大的变化，现代企业管理理论，也比较强调对人的尊重和其积极性的调动。由于以上综合的原因，工人的政治、经济地位都有了一定的改善，也由此而相应地带来了劳动力成本的提高，进而导致产品成本的提高。这就是西方发达国家劳动力成本较高的一般原因。

由于劳动力成本的提高，相对地产品成本也要提高，单位产品利润下降。当利润下降到一定程度，企业无法忍受时，便不会再在该产品继续投资，扩大生产，或维持现状，或缩小规模，以至于最后撤出该产品市场领域，研究开发新产品，进军新的产品市场领域，从事多角经营。

当今西方发达国家，大量把一些传统产业转向第三世界，其主要原因之一就是劳动力成本问题。这些传统产业，属于劳动密集型产业，技术含量低，劳动用工量大，而西方劳动力成本高，所以相对效益就差，远不如把资金投入高新技术产业效益高。因此，发达国家便把投资趋向于高新技术产业，以便获得高额利润，导致多角经营。这种由于劳动力成本问题而导致的多角经营，是多角经营的主要原因之一。

当前世界的产业结构大调整，其实质就是由于劳动力成本问题而导致的产业大转移。发达国家把一些劳动密集产业，由于劳动力成本无法承受而转移到第三世界，自己则集中精力开发高新技术产业，这种多角经营的结果，便促成了世界产业结构的大调整。

美、日、西欧等发达国家，把一些传统的轻纺工业、一般加工工业、机械工业、钢铁工业、家用电器等逐渐转移到发展中国家、第三世界，就是由于劳动力成本致多角经营、跨过经营所致。它们逐渐摆脱劳动密集的劳动力成本较高的传统工业，而把多角经营的触角逐渐伸向高新技术产业。如英国纺织工业的彻底衰退，美国钢铁工业的衰落，日本日用家电工业的逐渐撤退，都是由于劳动力成本问题所致。

#### 四 中国的多角经营与成本问题

中国企业从事多角经营的并不多，而由于产品成本问题形成多角经营的则更少。但这并不是说中国的多角经营与成本无关。

中国早期的多角经营，大多是由于劳动力过剩、为解决劳动力的安置问题而进行的，真正的经济学和管理学上的意义不大，但随着改革开放的深入，市场经济体制和现代企业制度的建立，我国从事多角经营的企业越来越多，如首钢、宝钢、大庆石油等国有大中型企业。但它们的多角经营大多是由于超额利润和其它因素引起的，并不完全是由于劳动力成本和产品成本引起的，当然也不排除有劳动力成本和产品成本问题的因素。

我国是一个发展中国家，经济结构和经济体制还不成熟，产品市场机会很多。所以，只要有经济实力，进军新的产品市场领域，从事多角经营，获取高额或超额利润是比较容易的，如首钢进入电子产业和旅游业，当时的初衷就是冲着高额和超额利润去的，这是主要的因素。当然也有产品成本问题。

首钢的主业钢铁业，是个投资数额巨大，利润较小的行业，加之当时的自动化程度并不高，劳动力用量大，产品成本是很高的。而电子行业自动化程度高，劳动力用量少，劳动力成本相对较少，产值效率较高，所以产品成本较低。旅游业虽然劳动密集，劳动力用量大，但产值很高，效益很好，相对成本较低。所以，首钢选择了电子行业和旅游业作为多角经营的行业。

但是。随着改革开放的深入发展和企业自主性的增强，由产品成本诱发的企业多角经营越来越多。上海宝钢集团，为了在 2010 年产值达到 263 亿美元，进入世界工业企业 500 强（他们估计 2010 年时，500 强的产值最少需要 263 亿美元），确定了企业进行多角经营的战略方针。之所以确定多角经营的战略方针，主要是因为钢铁业是个成本太高、效益太差的行业。如果光在钢铁行业投资，即使投资几千亿元、钢产量达到几千万吨，也完不成 2010 年产值达到 263 亿美元。1995 年，宝钢集团年产钢 851 万吨，销售收入 254 亿元人民币，即使到 1998 年，投入 600 余亿人民币建成的三期工程投产，钢产量才达到 1100 万吨，距离目标的差距太大。所以，在 2010 年要达到世界 500 强，必须从事多角经营：因此，1996 年初，他们形成了“再用 15 年时间，把宝钢建成一个跨国家、跨行业的一业为主，多业并举的实业、金融、贸易一体化的大型企业集团；到 2010 年，进入世界 500 家大型企业行列”的多角经营战略。

在东南沿海一带，由于经济发展水平较高，劳动力成本也相应较高，所以，企业在发展的选择上，不得不考虑劳动力成本问题。这就是导致很多沿海企业逐渐转到内地，或主动与内地企业进行联营或合作的主要原因之一。浙江的娃哈哈集团与四川涪陵饮料工业的合作，其中一个重要的原因就是劳动力成本问题。浙江娃哈哈集团就是利用了涪陵的廉价劳动力和厂房，扩大了规模，并打开了西南市场，取得了很大的成功。

当然，中国的多角经营与世界各国一样，也有一个资源导致的成本问题。就全球而言，资源相对于需求来说总是稀缺的，中国更是资源稀缺的国家。从古至今，人们所生产的产品，都是根据资源状况和需求状况两方面来决定的。人们的需要是无限的，而资源是有限的。这就产生了一个问题，人们只能根据资源状况来决定产品的生产。所以，资源就成了人们生产的决定因素，有什么样的资源就生产什么样的产品，没有资源，就什么样的产品也生产不出来，资源的状况决定了企业的多角经营的状况。因此，有铁矿才能生产出钢铁，有钢铁和石油，才能生产出汽车，缺少木材，才鼓励了其它可替代木材的行业的发展，才导致了代替木材的产品的多角化。这就是资源稀缺导致产品多角经营的辩证法。中国也不例外。

### 第三节 反垄断政策与多角经营

现代市场经济是法制经济，要求维持市场竞争的公平性，而垄断则破坏了市场竞争的公平法则，造成市场价格的垄断性、虚假性与不合理性，造成社会财富浪费，技术进步缓慢，以至影响到整个社会经济的正常发展。因此，当代世界大多数国家，特别是经济发达国家，都在同各种垄断作不同程度的斗争，几乎所有经济发达国家都制定了反垄断法，以维护市场的自由公平竞争，我国也不例外。

1980年制定的《关于开展和保护社会主义竞争的暂行规定》、1983年制定的《国营工业企业暂行条例》和1993年9月制定的《反不正当竞争法》都有反垄断方面的条款，这是中国现行的反垄断方面的法观。

#### 一 垄断的产生

一般来说，市场的容量总是有限的，而在市场竞争的压力下，企业又存在着不断追求规模经济的趋向，以便取得规模经济效益和超额利润，其结果必然造成生产的集中，而生产集中必然引起垄断，正如列宁讲的：“生产集中发展到一定阶段，可以说，就自然而然地走向垄断。”特别是在一个产业部门，一个或少数几个大企业在该产业部门中占有很大份额时，更是如此。而且部门的生产集中越发展，垄断性也就会越强。而垄断性越强，必然造成该部门经济发展的停滞，技术进步缓慢，并严重损害了消费者的利益。整个社会经济结构垄断性越强，则整个社会的经济发展速度越慢，这已是被近百年来的资本主义经济及社会主义社会经济发展的现实所证实。

中国社会的垄断性很强，可以说是整个社会的垄断，所以效率极为低下，不得不进行改革，从计划经济走向市场经济。但熊彼特却把垄断当作为资本主义经济中动态创新与技术增长的发动机，他认为垄断和寡头是创新和经济增长的源泉，垄断资本可以把垄断利润投资于研究与开发，从而使成本下降得更快。所以，他是反对反垄断的。

垄断的产生大概有两种途径：一种是企业家的“先知先觉”，正确地预见到未来的产品市场情况，采取了正确的战略决策，取得了很大的成功，垄断了市场。这在资本主义的早期较为常见，在现代则以美国IBM的成功为代表。

IBM正确地预测到个人电脑将是未来的一个很大的市场，因此，集中精力开发体积较小、重量较大、使用方便、价格便宜的个人电脑，一举成功，至今仍雄居世界电脑市场，取得垄断地位。

企业取得垄断地位的另一种途径是企业间的“联合”与“兼并”，包括纵向的、横向的和混合的三种形式。这是企业取得垄断地位最快、最简便，也是最引起反垄断者注意的垄断形式。

垄断的最大威胁在于竞争的厂家之间的“串谋”而规定产品价格，限制产品和瓜分市场，抬高价格和限制产量，通过各种形式和手段设置极高的行业壁垒，阻止其它企业进入该行业竞争，以及通过有势力的集团来影响政府的政策等造成垄断，导致公平竞争秩序被破坏，社会整体效率低下，消费者蒙受损失，对社会的发展极为不利。然而垄断问题的解决，非国家强行干预不行，正如马克思所讲的，股份公司的发展“在一定部门中造成了垄断，因

而要求国家的干涉”。因此各国都在进行反垄断斗争，其反垄断措施对此制裁都较严厉。

美国是垄断集团发展较早、规模最大的国家，因此反垄断法令颁布也最早。美国哈理逊政府 1890 年就颁布了第一个反托拉斯法，即谢尔曼法，宣布任何契约和企业的合并，都不能以托拉斯或类似托拉斯的形式出现。谢尔曼法主要反对的是大企业的纵向合并的垄断行为。因此企业转向横向合并，1914 年美国又颁布了反对横向垄断的克莱顿法，美国企业又转向了混合合并和集团合并，1950 年，美国又颁布了塞勒--凯费维尔法，对各种形式的企业合并和垄断行为制定了立法限制。

## 二 谢尔曼的反托拉斯法

根据习惯法，垄断一直被认为是非法的。但是，这些法律对制裁 19 世纪 80 年代发展起来的合并与垄断，被证明是无效的。当时的人民主义导致了谢尔曼法。

1890 年，美国国会通过了由俄亥俄州参议员谢尔曼提出的反垄断立法，故名谢尔曼反托拉斯法，该法宣布：1. 以托拉斯或其它形式限制州际贸易和对外贸易的所有契约，联合或阴谋，均属非法；2. 垄断或试图垄断州际贸易和对外贸易档人或团体，均被视为有罪；3. 对于违法的个人或团体，司法部门可以根据此法提出诉讼，法院也可对违法的人发出禁令，规定罚款或判处监禁，受害人或企业可以得到 3 倍于损失数额的赔款。

该法虽然在程度上反映了当时人民的反托拉斯情绪，但其含糊的措辞，给法官留下了解释的许多余地。实际上，在最初的十年中，只提出了 18 起联邦诉讼案。而且在该法实施的头几年中，处于被告地位的主要是工会而不是垄断公司或托拉斯。

在打击垄断的实质方面，1911 年，美国最高法院命令美国烟草公司和美孚石油公司各自拆散为一些单独存在的公司。1912 年，杜邦公司由于在炸药领域中的垄断地位，被判决解散托拉斯，母公司被分解为三个公司：杜邦公司、赫尔克勒斯公司和阿特拉斯公司。这一沉重打击，促使了杜邦公司的多角经营，正如兰莫特·杜邦所说：“这一解散提醒了杜邦公司，它不能再在炸药业中扩展了，它由于在该领域发展得过于庞大而被解散了。这对于扩展到其它行业中去有着强大的影响。”

由于该法虽然规定“垄断贸易”为违法，并且取缔一切“旨在限制贸易的联合或勾结”。但是，除了对“垄断企图”的反感之外，没有任何证据来说明，对于区别合法或违法的行为有任何清楚的想法。由于该法作为反托拉斯的工具具有许多缺陷，其主要精神并未得到贯彻执行，国会嗣后又于 1914 年通过了克莱顿反托拉斯法作为补充。

## 三 克莱顿的反托拉斯法

为了澄清谢尔曼的易于被曲解的地方和加强它的内容，国会于 1914 年 10 月，通过了参议员克莱顿提出的旨在加强和扩大谢尔曼法的作用，进一步禁止商品生产和交易的不正当竞争的克莱顿法。

该法规定：1. 取消实质上会限制竞争或有利于形成垄断的在商品价格上

的区别对待；2. 禁止搭配销售和约束买主的协定；3. 禁止为减少竞争而购买竞争对手的股票；4. 禁止银行同资金在 100 万元以上的商业公司企业互派董事；5. 宣布工会和农民组织（合作社）不存在妨碍贸易的阴谋活动，禁止法院在劳资纠纷案件中滥用反托拉斯禁令。（该法在 1950 年修正案又进一步规定，直接间接购买竞争者的资产，从而在实质上削弱了竞争行为也属非法）。

克莱顿法对谢尔曼法作了重要的补充和修改，完善了美国的反托拉斯法。克莱顿反托拉斯法强调事前的预防以及事后的惩罚，和过去的特别被用来反对劳动者结社的习惯法不同，克莱顿法具体规定反托拉斯法不适用于工会。该法关于工会和农民组织（合作社）的条款，收到工农大众的热烈欢迎，被誉为“劳工大宪法”。

但是，由于第一次世界大战爆发，美国忙于战事，该法并没有得到认真的贯彻执行。

#### 四 美国联邦贸易委员会法

为了更好地贯彻反托拉斯法，1914 年，美国还成立了一个拥有广泛调查权、反托拉斯强制权和阻止不公平竞争权的联邦贸易委员会，并为该会立法。史称“联邦贸易委员会法”。

该法授权贸易委员会：1. 阻止个人、合伙企业和公司在商业交易中采取不正当的竞争办法和违法活动，并发布命令要求工商企业停止上述违法活动，对除州际运输商行和银行之外的个人或公司触犯反托拉斯法的活动进行调查并提出报告，把影响或妨碍竞争的商业行为消灭在萌芽状态；2. 如果有工商企业违反联邦贸易委员会的命令，该委员会有权把违法企业提交给所在地区法院审理。

联邦贸易委员会的主要职责是：禁止“不公正的竞争方法”以及警告反竞争的合并者，本来准备授于它进行调查、举行听证会和作出停止营业的判决等方面的权力。但是，只是在 1938 年的修正案（惠勒—利）以后，该委员会才得到它目前的主要职能——禁止不真实的和欺骗性的广告宣传。

“联邦贸易委员会法”进一步完善了美国的反托拉斯法，依照该法设立的联邦贸易委员会也曾发挥过作用。但美国参加过第一次世界大战以后，联邦政府实质上停止了新的反托拉斯活动，该法并未得到很好的贯彻执行。

#### 五 美国联邦政府的反托拉斯行动

美国 1961 年，对电报器材行业的通用电器公司和西屋公司共谋价格进行了打击。这两家该行业最大的公司，被宣判为犯有共谋订立价格协议的罪行，其理由是其经理们在为上述目的而在饭店秘密相会，虽然这些公司的最高经理们，并不知道他们的副手们在干些什么，但他们实际上的作法却迫使副经理们为了增加销售量不得不这样做。结果，这些公司向顾客赔偿了由于要价太高而带来的损失，而某些有关的经理们被定为刑事犯罪而坐牢。

1983 年，美国分解美国电话电报公司也是反托拉斯的一件成功案例。在 1983 年以前，美国电话电报公司实际上垄断了美国电讯市场。他提供了 95% 以上的长途电话，85% 的地方电话，并出售大部分的电话设备。由美国电话电报公司所拥有的公司的联合体，包括贝尔电话实验所、西方电气公司以

及 23 家贝尔营业公司。这个联合体一般被称为贝尔体系。

自从 1878 年发明电话以来，贝尔所奠基的公司用来对付反托拉斯诉讼的时间几乎和用于制造电话的年份一样多。两个早期政府的反托拉斯诉讼对该公司有着有限的影响。

1974 年，司法部进行另一次以及更为范围较广的诉讼。它控告美国电话电报公司：（1）禁止竞争的长途电话公司与地方交换台建立联系；以及（2）妨碍其他电讯设备制造商向电话用户或贝尔营业公司出售电讯设备。重要的法律与经济观点是，贝尔体系运用它对地方电话的垄断来保护它对长途电话和电话设备市场的垄断。

贝尔体系从两方面进行了辩解。它首先否认了许多以事实为根据的控诉，或驳斥了这些控诉的正确性。它的第二个驳斥是，美国的电话体系之所以是世界上最好的电话体系，正是因为贝尔体系所拥有并经营了整个美国电话系统。根据与雄彼特假设相似的观点；美国电报电话进行了争辩，贝尔体系的规模与范围使得一定程度的垄断是经营电话业的“合理的”方法。

结果是经历了最出人意料的事情，反托拉斯案件看来对美国电话电报公司是很不利的。该公司也许考虑到，如果联邦案件败诉后，它就会收到一批私人反托拉斯案件的威胁。而法律规定，如果私人单位赢了，它可以得到三倍的赔偿费再加合理的费用。而且，美国电话电报公司决定，根据市场发展前景，该去参与正在出现的“信息劳务市场”了。

因此，贝尔的经理决定，解散大公司，使之完全符合政府的每一点要求，甚至还要多一些，来解决这一问题，从美国电话电报公司分出了若干地方贝尔电话营业公司（1984 年这些公司又组成 7 个大的地区持股公司）。美国电话电报公司空控制它的长途电话业务以及贝尔实验所（研究机构）和西方电气公司（设备制造厂）。但从资产来看，它的规模减少了 80%。

在某些方面来看，美国电话电报公司的这种解决是竞争的胜利。各地方电话公司可以自由地选择他们所用的设备。消费者可以在不同的长途电话提供者中进行更自由的选择。美国电话电报公司再也不能利用他在地方的特许垄断来限制整体的竞争了。

日本战败后，美国驻日盟军司令部，为了反对垄断集团控制日本经济，就下令解散了三菱、三井等十大财团，使其不能形成垄断。

这些反垄断措施遏制了垄断企业的疯狂发展，使得这些企业不得不进行多角经营，避免过度垄断，造成犯罪行为而被政府所肢解。因此，政府的反垄断措施，也是导致企业多角经营的一个重要因素。

## 第四节 社会需求多样化与多角经营

随着人们物质生活水平的不断提高，人们的生活要求越来越丰富多彩，需求的多样化已成为现代生活水准的一个标志。这种社会需求的多样化不能不影响到企业行为，也是企业进行多角经营的一个外在的重要因素。

### 一 需求多样与高额利润

当然，只要有社会需求，就会有社会供给随后跟上。社会需求的多样性，必然会有社会众多的企业，以其生产的多样性紧跟其上为其服务。在当今世界的各国现实经济中，无数星罗棋布的、生产单一产品的中小企业应运而生，就是社会多样需求所决定的。也可能有人会说，众多的中小企业会解决需求的多样性问题，无需大中企业从事多角经营，特别是欧美日等发达国家，小企业占社会企业总数的95%以上，其从业人数占到1/2左右。还有我国乡镇企业的蓬勃发展，都成为这种理论的有力证据。但问题在于主导社会经济命脉的大中型企业，不可能对社会需求的多样性熟视无睹，无动于衷，不受其广大市场高额利润的诱惑。同时，作为主导社会经济的大中型企业，有丰富的资源、足够的资金、先进的技术、良好的管理，比中小企业有很大的优势来从事产品的多样化开发和生产，以满足社会需求的多样化，并从中取得比中小企业可能高得多的高额利润，使企业得到发展。

美国通用汽车公司，在两次世界大战中都因生产军用品而发了横财。特别是在第二次世界大战中，美国1/4的坦克、装甲车、飞机，1/2的子弹和步枪，2/3的载重汽车都是“通用”生产的。“通用”至今仍为美军的主战坦克、军用飞机、宇宙航行以及导弹系统生产设备。因此，社会需求的多样化，也是导致企业多角经营的重要因素之一。当今世界各国现实经济也证明了这一点。世界五百家大型工业企业总产值占世界工业总产值的近1/2，而这五百家绝大多数是从事多角经营的，极少单一经营或主导经营型企业。

我国的国有大中型企业是国家的经济命脉，在建立现代企业制度和转轨中，为适应社会需求多样化的要求，许多企业也开始走上多角经营之路。这些都是经济发展的必然，这些事实也给本理论以很好的佐证。

### 二 永久产品的消失

随着现代化的迅速发展，永久牌产品已经消失，那种十年、几十年一贯制的产品已经成为历史。这是由于人们的消费观念在发生着很大的变化，新三年、旧三年、缝缝补补再三年的传统观念，已经不再为人们所推崇。现代化的迅速发展，社会观念的日新月异，新产品的层出不穷，人们消费心理的求新求异，都使得永久产品永远地消失了。

社会在不断发展变化，产品也在不断更新变换。刚解放时人们穿宽大的服装，所以工厂生产宽大的服装。六、七十年代，流行灰、兰颜色，所以工厂生产灰、兰颜色服装。而到八十年代以后。人们的观念发生了很大的变化，求新求异，所以，市场上流行的色彩也五光十色，争奇斗艳，因此，工厂的生产也因此而花样翻新，多种多样，以适应市场的要求。那种老生产一种产品的作法已经成为历史，工厂的生产迎来了多样化的时代。

以上的状况的产生是由于人们的求新求异的需求所产生的。一种产品人们使用的时间长了，就自然而然的产生了厌倦感，需要有新的产品来不断满足其不断增长的新的需要，所以，所谓永久产品是不可能存在的。

这一点可以从第二次世界大战以后的时期中，大众汽车公司和菲亚特汽车公司这两家欧洲最大的汽车公司的对比中看出。大众汽车公司在 1950 年到 60 年代后期的 15 年中，由于“甲虫”车而获得成功。大众汽车公司当然知道福特汽车公司早年的 T 型车和第一次世界大战时期的“通用车”的最终失败，但它还是保持“甲虫”车不变，直到 60 年代末期“甲虫车”明显衰老而不能生产为止。这个产品消失了，大众汽车公司便投入大量资金来发展多种新型车种，开发出新的产品。

菲亚特汽车公司在其汽车化的早期也有自己的“通用车”，即有名的“500 型车”——托扑林偌车。但是菲亚特公司从欧洲汽车热潮时，就开始有系统地发展整个系列的各种汽车，从几乎没有改变的“托扑林偌车”的继承者的“通用车”一直到中档价格的汽车。当“甲虫”车取得成功的 10 到年内，菲亚特公司有被大众公司击败的危险。但“甲虫”车开始受挫时，菲亚特公司跑到前面去了。菲亚特公司一直保持着其创新能力，并随着顾客的收入和口味的提高和变化而不断开发出新的品种，提供出更大更好的汽车供他们挑选。菲亚特从不制造什么永久产品，而是不断创新，以满足顾客不断增长的需要，所以。其产品始终是多样化的。

还有一种情况是随着社会的不断前进发展，人民生活水平的不断提高，人们的生活也在不断提出新的更高的要求。中国人民在五六十年代夏天降温主要使用扇子，七八十年代主要使用电扇，而到九十年代逐渐开始使用空调。这种生活水平不断提高的需要，为企业的产品开发和升级换代提出了新的更高的要求，也使得一种产是不可能用永久化的。企业为了适应这个市场的需求变化，不得不开发各种新产品以满足市场的这种需求，特别是有一定经济实力和研究开发能力的大中型企业，都会自觉不自觉地走上多角经营之路。

所以，市场需求的多样化，永久产品的消失，使企业进行多角经营的外在的主要原因之一。

## 第 4 章 企业内因与多角经营

事物之所以发生变化，起主要作用的还在于事物的内部因素，内因是决定因素，外因只是变化的条件而已。正如毛泽东所形象比喻的，鸡蛋给予适当温度可以变成小鸡，而石头给予任何温度也是不能孵出小鸡的，所以，企业最终选择多角经营，是由于企业内部具备了实行多角经营的条件，有实行多角经营所必须的资源、资金和人才。否则，外部条件再好，企业也难以实行多角经营。因此，从理论和实践的结合上探讨决定企业多角经营的内部因素，就成为十分必要的了。

一般来说，从企业内部来看，影响企业多角经营的因素主要有企业潜能的发挥、经营目标的差距、经营风险的分散和企业规模的扩大等四大因素。

## 第一节 企业潜能的发挥

一个正常运营的企业在长期的经营过程中，会不断产生并积蓄有超过满足日常生产经营需要的资源而形成潜在的能力，当这种潜能积累到一定程度时，必然会产生向新的领域开发扩张的强烈冲动，从而形成企业多角经营之态势。

### 一 企业潜能的定义

所谓潜能，一般是指企业潜在的或可以利用而未开发利用的资源、资金、设备、人员、研究开发、广告宣传及企业管理能力。它是企业完成目前任务所节余或富余的有形资产、无型资产和人力资产（人的能力）的总和。

有型资产的富余，比如资金、原材料、厂房、设备等的富裕，可以便人们扩大生产规模和开辟新的产品市场领域。

无型资产的富有，诸如技术、知识、专利、信息、产权、品牌、企业信誉等都是企业一笔可贵的财富，都给企业多角经营以可充分利用的资源。

科学技术是第一生产力，特别是在现代，在西方发达国家，科学技术在经济增长中的比例已经占到 60% 到 80%。就是在我们这样的发展中国家，科学技术在经济增长中的含量也占到 30% 到 40%，在一些高新技术领域则更高。我们的奋斗目标是，到本世纪末，科学技术在经济增长中的比例占到 50% 到 60%。在未来的信息时代，企业的发展主要依靠科学技术的增长，企业的潜能主要体现在科学技术等无型资产上。所以，企业的无型资产是企业潜能的主要部分，是企业进行多角经营的主要源泉。

人力资产、特别是人力资产中有管理经验和专业技术专长的专家，对企业显然是一种更难得的资源。如果企业有一大批具有特殊组织才能和企业家才能的经理队伍，那对企业更是一种头等重要的资产，他们可以把企业的有形资产和无型资产充分地调动起来，扩大经营范围，从事多角经营，使企业获取意想不到的利润。如果企业有一大批高级技术专家，不断给企业研制出可以打开市场的新产品，不断以新以奇给顾客以新的刺激，从而赢得了广大顾客的欢迎，这样的人才对企业将是无价之宝。美国杜邦公司就利用其优秀的人才资源去开拓了新的领域。正如艾林尼·杜邦所说的：“我们训练出了许多人员，而且我们有着技术诀窍……我们要寻找一些能够做出贡献并可以利用我们训练出的人员，特别是高级人员的行业。”以一批人才带出一批新的行业，使企业更好地展开了多角经营。

### 二 管理资源的无穷潜力

在企业的人力资源中，有一种资源是我们所长期忽视的，这就是管理资源，在现代社会中，科技和管理是社会经济发展的两个轮子，但我们比较重视科技这个轮子而轻视管理这个轮子。这大概因为科技是硬科学而管理是软科学，科技这个硬科学可以创造看得见摸得着的生产力和经济效益，而管理这个软科学的效益是间接的和很难准确估计的，所以往往被人们所忽视。邓

小平提出科学技术是第一生产力，我们提出科技兴国以及经济增长主要依靠科学技术等无疑都是正确的，但我们却忽视了另一个轮子的作用而独轮挺进。这个轮子就是“管理”。

但我认为，管理是比科技更高层次的事物，是对客观世界更高层次更宏观的认识和把握。科学技术注意的是自然物质的微观世界，管理科学注意的是社会人文的宏观世界，是把握社会人文发展的一般规律，来统筹、规划、调配、使用这些社会人文和自然物质的东西，使其能合理调配、产生更大的社会和经济效益。诸如社会管理、经济管理、企业管理、科技管理等。这里有两个极端的例子，一个是中国共产党及其领袖毛泽东正确认识半殖民地半封建主义的旧中国，提出了适合中国当时客观实际的革命理论，推翻了三座大山，取得了革命的胜利，建立了新中国。一个是在社会主义建设的新情况下，以邓小平为首的中国共产党人正确认识这个客观现实，提出了适合中国情况的建设有中国特色的社会主义理论，使中国的经济得到了飞速的发展，令世人刮目相看。这些都可以从根本上归结为管理问题，即社会管理问题。这不是科学技术问题，而是管理科学问题，所以，管理也是生产力，而且是一种很难量化的巨大的现实的生产力。社会的组织、企业的组织、科技开发的组织都是管理问题。其各种组合的效益是大不相同的，这是客观的。现实的、是不以人的主观意志为转移的。所以，企业在长期的运行中所积累的管理资源是一笔十分宝贵的财富，是一种很难量化的巨大的潜能。美国钢铁大王卡内因曾说：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全拿去，但只要保留我的组织、人员，四年以后，我仍将是一个钢铁大王”。由此可见人力资源中管理潜能的重要意义。

但是，在我国是不太重视管理问题的，这大概与我们的社会发展阶段有关。我们还处于社会主义的初级阶段，整个经济还是粗放型的，管理的问题还不突出。由于社会需的求量很大，所以很多假冒伪劣产品都可以卖得出去，简直有些“皇帝女儿不愁嫁”样子，还要什么管理。所以，整个社会的管理很差。

还有一个问题，就是我们的企业改革，从改革开放至今，始终在企业体制上做文章，从简政放权到企业承包到现代企业制度改革，而很少从企业管理上做文章。好象只要企业制度建立好了，企业效益自然而然就好了，经济就发展了，一切问题就迎刃而解了。这其实是一种误会，制度改革是不能代替管理科学的，这完全是性质不同的两回事。如果说，制度改革能代替管理科学，那发达国家的企业制度应该说是相当健全的了，为什么所有的发达国家每年还有大量的企业倒闭呢？这个问题又该如何解释呢？

可能有人会说，改革以来，我们的每一次企业改革不都取得了很大的成功了吗？所以，管理问题并不是很重要的。这其实是一种误解。我们长期处于计划经济体制下，我们的企业并不是管理学和经济学意义上的“企业”，而是政府的附属，是政府职能的延长。我们的整个社会实质上是一个企业，我们社会的一切商品的生产与流通，都是在政府的严格的计划之下，生产多少、如何生产、价格如何，等等，都由政府计划决定，企业仅仅是生产的车间而已，是一个个小小的生产中心，而不是一个个独立的利润中心。企业的目的不是为了追求利润，而是为了完成上级下达的生产任务，所以，我们在

计划经济下的“企业”，是名不符实的，并不是经济学和管理学意义上的企业，企业没有自己的利润目标，因此，谈不上什么成功不成功。我们十多年的改革，每次都使企业在逐步向管理学和经济学意义上的企业靠拢。使企业逐渐有了自己的利益追求，调动了职工的积极性。所以，每次都取得了一定的成功。但这种成功是由于我们的体制有很大的问题。造成了企业的效益较差这样的问题，当然，逐步改革了体制的问题，就逐步取得了成功，改革的步子越大，取得的成效就越大，改革越彻底，取得的成功越巩固。但当体制改革到位了，由于体制差异造成的效益差异成为零了，大家的起跑线一致了，就要看管理的效益了，管理的问题就突出了，管理学也就排到议事日程了，管理的问题也就成为主要的问题了。所以，我们的管理落后是由于经济落后造成的，随着我国经济的迅猛发展，市场经济体制和现代企业制度的逐步建立，管理的问题就越来越突出了。特别是如果加入世界贸易组织，随着对外贸易的不断扩大，与世界贸易逐渐融为一体，管理的问题就突出起来了，管理的效益就显现出来了。到那个时候，谁的管理水平高，谁的效益就好，那个企业的管理潜能大，那个企业的就有前途，从事多角经营的可能性就大。所以，企业的管理潜能是企业从事多角经营的主要资源之一。

### 三 彭罗斯的理论

彭罗斯（E.T. Penrose）在他的《公司成长的理论》一书中，从企业潜能的角度论述过企业多角经营促使企业的发展。他认为，企业通过日常经营活动，不断积累未利用的内部资源。这种不断发生的未利用资源，是企业发展的源泉，其超额部分成为打入新市场的动力，从而形成多角经营之态势。而企业通过多角经营又产生了新的未利用资源，促使企业有可能超过原有的产品寿命而不断向前发展。

但彭罗斯所说的未利用资源面比较狭，是一种经营资源，用一个指标从企业外部测定多角经营可利用的部分是不可能的，不过，用间接的方法测定还是可能的。他认为，资金额、研究开发费和广告宣传费多的企业，才能为从事多角经营准备好内部条件。因此，从企业规模考虑，假如其它条件不变，则投资收益率、研究开发费对销售额的比率以及广告宣传费对销售额的比率越高的企业，越能积极从事多角经营。这就说明企业的潜能是促使企业进行多角经营的原动力，一旦企业潜能积蓄到一定程度，企业就必须进行多角经营，否则，对企业的发展是极为不利的。

这是因为，资金、研究开发费和广告费，无论哪一项都是为了使原有经营项目的地位更加巩固而投入的。譬如，在资金十分充裕、超过原有产品所需资金时，企业就有余力把一部分资金充当新项目的资金。

其次，研究开发费用较多的企业，在原有的经营项目内，不仅对竞争对手的企业保持技术优势，而且通过研究开发还能积累一些有关新产品的技术知识，便于向新产品领域的开发。

再次，广告宣传费用较多的企业，不仅能说服对方购买自己的产品，还能了解对方的购买心理。而且，通过广告宣传活动，对潜在的买方播下了商标形象，这是企业进入新的产品市场有利的无型资金。

在现实生活中，能源、资金及技术较雄厚充裕的大中企业，潜能较大，大多都能积极主动地从事多角经营。例如杜邦公司由于经营管理较为先进，加之垄断优势，致使销售额大增，提供了大量可供投资使用的剩余资金，公司经营委员会认为：“由公司来（把这笔资金）投资较之把这笔资金作为红利分给股东，由他们自己去投资，对股东更为有利。”所以，多余的资金促使了杜邦公司多角经营的发展。这是企业有型资产潜能的作用，是企业有型资产潜能这个内因，促使了企业进行多角经营。

#### 四 无型资产的潜能

企业的无型资产首推科技资源。如果一个企业的科技力量雄厚，能不断地开发出新产品，并能紧紧盯住科技发展的趋势和市场需求，发挥企业的科技优势和经济实力，很容易把企业推向多角经营之路。

日本的索尼公司，当年只是一个小公司，在市场上没有什么影响。但其索尼的创始人井深大在中学时就是一个热衷于无线电的业余爱好者，进入早稻田大学工学部以后，又参加了用声音和外部电压进行光的调制的研究。井深大在早稻田大学读书的时候，能以产生光动效果的霓虹光技术而取得了划时代的霓虹灯的生产专利，这项技术后来在巴黎的国际博览会上获得优秀奖。

就是井深大本身所蕴藏的科技潜力，导致了索尼公司后来成为世界著名的具有巨大开发能力的多角经营的巨型公司，其电子和电器产品遍布全球。

也就是由于井深大本身所具有的科技潜力，也使他独具慧眼，能够辨认出有发展前途的技术和市场。当晶体管在美国刚刚发明出来的时候，美国人并不认为有多么重要，认为只可以作助听器之类的东西，但井深大却看到了广阔的市场前景，他毅然从美国购买了晶体管技术，并很快实现了国产化，并用国产化的晶体管生产出了震惊世界的晶体管收音机。

井深大的高明之处，在于他具有科学技术这个无型资产的巨大潜能，当美国人不以为然的时候，他却说：“既然我们公司已经能够自己生产出高难度的晶体管，那么再生产助听器之类的市场规模小的产品就没有意义了。要干，就要生产无论谁都会购买的大众化产品，这就是晶体管收音机。”因此，索尼公司获得了巨大的成功。

晶体管的发明，形成了一大产业，使索尼公司一举成名。他启发了很多企业，要取得成功，必须开发新产品，而开发新产品，走向新的产品市场领域，必须有雄厚的技术实力。然而，拥有雄厚的技术实力的大都是大中型企业，小企业难以积淀出雄厚的技术潜力。所以，目前世界上从事多角经营的大都是大中型企业。

就我国的实际情况也是一样的。我们改革开放以后，企业逐渐扩大了自主权，加之推行现代企业制度，很多企业有了投资的自主权。所以，拥有雄厚科技实力的大中型企业，依靠自己的科技潜力，开发新产品，开辟新市场，从事多角经营，多取得了较好的经济效益。

---

理出版社，1987年版第336—337页。

（美）戴尔《伟大的组织者》中国社科出版社，孙耀君译，1991年版第55页。

（日）日本经济新闻社《日本的企业》，大连市信息中心译，东方出版1992年版，第58—61页。

企业的另一无型资产是著名品牌和著名商标。这是人人每天都可以感觉到的事实，人们都喜欢购买和使用名牌产品，在与其它商品的对比中，往往是不加思索地选择名牌产品。然而，由于见多不怪，反而麻木不仁，没有看到自己这一无型资产的潜在优势，没有很好地发挥它的作用。当然，这也是由于我们长期处于计划经济的条件下，没有市场竞争的意识所致，以至于不仅不重视自己的名牌，反而把自己的传家之宝以非常便宜的价格卖给了国内、甚至国外的竞争者，发生了许多令人心疼的事件。

据 1996 年 7 月 8 日《经济日报》报道，我国的很多企业都把自己已经多年努力而创下的名牌，以与其价值相比低的价格，卖给了国外的企业。比如，孔雀电视、洁银牙膏、金鸡鞋油、豪门啤酒、西湖啤酒、华宝空调、碧浪洗衣粉等。而外国企业买到了这个牌子并不使用这个牌子，而是将其束之高阁，然后把他们自己的产品打入市场。这实质上是把中国的产品，用一种名似正当而实质是以非正当的方式抵出了市场，让你在灯红酒绿的举杯庆祝中遭到惨败。这实质上是一种不正当竞争行为，但也从另一方面证明了企业名牌和商标等无型资产的价值和重要性。

品牌到底值多少钱，美国“可口可乐”商标权价值为 343 亿美元，其包装瓶外观设计技术专利权为 500 万美元，然而该公司年经营额仅为 84 亿美元。“万宝路”商标权为 330 亿美元，“柯达”商标权为 120 亿美元。中国的“999”牌系列商标权为 7.39 亿人民币，其中“三九胃泰”商标权为 2.13 亿人民币。广东“健力宝”商标权为 4 亿人民币。这些无型资产都是企业开发系列产品和进行多角经营的无价之宝，是它们巨大的“裂变”作用推动着企业的多角经营。

发达国家的企业在向国外投资时非常重视商标战略，以其著名的品牌来占领市场，有时也以其商标使用权来进入一个市场。这也是投资最小，效益最好的战略。另外，还有一种限制或利用你的商标的很恶劣的不正当竞争战略。即当它看好了你的产品有广阔的市场前景，而你的商标尚未在我的市场范围或国家注册，他就抢先在此注册，使得你的产品进不来，然后他进行仿制而也不违法，可你的真正的商品进来了，却是违法的，侵犯了它的商标权。如日本一家公司看好我们的五星啤酒在日本会有市场，它抢先在日本注册了五星商标，结果我们的五星啤酒进不了日本。而当不一定要进入这个市场或国家时，就必须拿钱到它那儿把本来属于你的商标再买回来。

## 五 台湾东泰集团挺进大陆

台湾东泰集团，本世纪五十年代在台湾以造纸起家，发展到今天，已成为经营造纸业、塑料加工业、机械制造业、观光酒店业，同时拥有证券公司、房地产公司、投资公司、高技术公司为一体的多角经营的跨国公司。它在美国、澳洲、日本、越南以及港澳台地区都拥有企业，投资 20 余家涉及以上行业的公司，成为有良好信誉、有广泛国际影响的国际集团。

台湾东泰集团之所以敢于投资大陆，首先是由于他有经济实力，其次是他看好大陆市场。当然，主要还是因为有实力。如果没有实力，再看好的市场也是没有用的。所以，台湾东泰集团挺进大陆是以其有型资产——强大的资金为后盾的。

东泰集团挺进大陆的第一着，就是投资 600 万美元在厦门建立“佛大工

业有限公司”。作为投石问路的第一步。

公司建立后。东泰集团总裁自任董事长兼总经理，总裁始终坚持把如何才能使国外优势和国内优势最佳结合起来，作为企业运行机制设计的核心。因这观念的贯彻实施，内地干部很快成长起来，逐步具备了国际公司员工的素质和能力。由于工程技术人员的专业特长在此得以发挥，同时广泛采用国际先进技术和工艺，因而，佛大工业有限公司自行设计和制造的塑料集装袋成套设备，与欧、美、日等国生产的同类设备品质和产量相同，而设备的造价仅为它们的六分之一。这就使佛大工业有限公司具备了一流设备、一流管理和最低成本进军国际市场的实力。台湾公司也主动让出国际市场予以支持，从而使该项目一建成就经营正常，产品 100%外销日本、美国、澳洲、新西兰和东南亚，四年便收回了全部投资。

由于初步成功，东泰集团便开始扩大投资，把该公司建成了年产 400 万条集装袋、年出口产值 2000 万美元、拥有 1500 美元资产的亚洲最大、最具影响力的集装袋生产企业，公司也被评为“中国双优外商投资企业”。

东泰集团以此为始，在短短的 7 年内，连续投资 10 余亿元人民币，建立了东泰集团成都塑胶建材工业有限公司、成都建设发展有限公司、成都真空镀膜工程有限公司、成都环保工程有限公司、成都玉璞时装有限公司、昆山真空镀膜工程有限公司、昆山塑胶建材工业有限公司、上海祥泰房地产发展有限公司以及建成了成都、上海两大商城，并将其亚洲总部移居上海。其投资范围之广为前所未有，形成了多角经营的大好形势。

东泰集团之所以取得成功的第二个原因是充分利用了企业所拥有的无形资产和人力资产。东泰集团投资大陆后。充分利用了大陆的高新技术、廉价普通劳动力以及廉价的掌握着高新技术的高级劳动力，把他们吸收到企业来并使其发挥出巨大的作用，使其蕴藏了多年的能量一下子释放了出来，产生比拟的经济效益，企业挺进大陆取得了巨大的成功。

## 第二节 经营目标的差距

现代化的企业，一般都是在原定战略目标的范围内从事生产和经营的。企业为了生存和发展，制定了有关的增长率和收益率目标，并根据这些目标的实际完成情况，决定下一阶段的行动方针。一般来说，总是当一个阶段的目标完成以后，才进行下一阶段目标的奋斗。如我国解放以后四十余年，先后制订了九个“五年计划”，大都是逐步梯次向前推进的。然而当实际完成目标与原定目标有差距，也即当企业无法完成原定目标而形成目标差距时，迫使企业从事多角经营。

按照赛耶特(R. M. Cyert)和马奇(J.G. March)在《企业行为论》中的论述，由于企业在经营中有很大的未完成目标的差距，即实际完成情况大大低于原订目标而不满足时，乃不得不期望从多角经营这一革新战略上得到满足，从而为企业多角经营提供了十分有利的内在条件。他们认为，一般来说，企业只要未感知实际完成与原订目标有差距，就不会采取新的行动，实际完成情况与原订目标差距越大，从事多角经营的可能性越大。因此，目标差距是企业进行多角经营的压力杠杆，当企业目标差距越大时，企业进行多角经营的积极性越高，可能性越大。

### 一 关于增长率目标差距

一个国家、一个地区，一般来说，都有自己的战略目标，都有自己成长发展的奋斗方向。如中国的未来发展目标为，到2000年在1980年国民生产总值的基础上翻两翻，1995年又调整为在1980年人均基础上翻两翻，到2010年在2000年的基础上再翻一翻，达到中等发达国家水平。

一个企业，当然也有自己的增长目标。有自己成长、发展、壮大的战略目标，并给实现这个战略目标以具体实施措施，规定一个增长率目标等，要求一年、几年、若干年按计划达到预订的战略目标。

企业增长率目标差距对企业的压力最大，是形成企业多角经营的主要动因之一。因此，有的企业在制订了较高的战略目标后，便主动寻求多种行业，企图在多种行业的经营中，以自己的内在各种优势，获得超额利润，完成增长率目标。这是一种主动利用目标差距来实现企业目标的一种主动的战略行为。

如上海宝钢，计划到2010年进入世界工业企业500强，形成具有国际影响力的大型跨国公司。这是它们的奋斗目标。他们估计到2010年时，世界500强的最低年销售额大概在260亿美元左右，而1995年宝钢的年销售额仅36亿多美元，15年要翻三翻，目标差距是十分明显的。而要仅仅依靠钢铁的发展是不能弥补目标差距的，因为钢铁是个高投入低产出的行业，投资很大，效益很小，即是15年年产量由目前的800余万吨提高到3600万吨，产量翻两翻，而要进入500强，其目标差距仍然是十分明显的。因此，宝钢决定实行多角经营战略，并不强调以钢为钢，而是向多角经营发展，制订了一业为主、多业并举的集钢铁冶炼、机械制造、能源电力、江海运输、金融服务、内外贸易等为一体的多角经营战略。

还有一种是被动的行为。即目标差距已经形成，企业为了完成战略任务，不得不在多种行业、多种产品市场领域寻求战机。这是相当多的企业从

事多角经营的主要原因，是一种被动的迎接挑战的多角经营，但却是一般的经济规律。

企业制订的战略目标都是一种事先的谋划，因此，必须接受客观世界的检验，以证明原来的预测是否正确。如果干事实不符，出现目标差距，企业为了弥补这种增长率上的差距，便需要在其它领域进行开拓，以便弥补增长的目标差距，由此形成企业的多角经营。

还有另一种情况是，虽然企业的战略制定是符合当时的客观实际的，但由于客观世界发生了变化，使得当时制定的战略与现在的客观现实发生了差异，企业不得不在新的行业和领域开发，以寻求新的经济增长点，被迫走上了多角经营之路。

这两种情况均为企业经营中所常见。在我们中国这个经济发展非常迅速的经济条件下，这两种情况更是屡见不鲜。这是因为：

其一，我们刚从计划经济条件下走过来，不大适应市场经济条件下的运行规律，对于市场运行规律的掌握还很生疏，犹如刚学游泳的人，不习水性，喝几口水是正常的。喝水之后，总结经验再来。在一个行业翻车了，换一个行业的再来，以一股顽强不屈的精神和不卷的学习态度，走上了多角经营之路；这属于决策失误造成的目标差距。

其二，决策虽然正确，但经济环境发生了带有根本性质的变化，导致目标差距产生，促使企业走上了多角经营之路。这种情况是经常发生发生的，不论在东方还是西方均是如此，都是企业从事多角经营的主要原因之一。在我们中国，这种情况可能更多一些。我们是发展中国家，经济处于高速增长阶段，经济发展也很不平衡，经济动荡，机遇很多，但风险也大，易于出现决策的失误，出现目标差距，促使企业多角经营。

其三，我们正处于从计划经济到市场经济的过渡时期，整个经济体制和管理体制都不规范，整个社会经济运行的“游戏规则”不规范，由于这个体制转轨的因素，导致企业的运行情况和战略计划发生偏差，形成目标差距，导致企业从事多角经营也是一个重要的原因。而且这个原因还不是一下子能够克服的，还是一个相当长时期的历史现象，因此，企业不得不在这种不规范的状态下机智生存，多方寻找机遇，寻致多角经营。

以上关于企业增长率目标的差距导致的企业多角经营，是企业最常见最根本的原因之一，是企业自觉不自觉都在遵守的客观规律之一。既然如此，作为企业的管理者，就应该主动地掌握这个规律，并且灵活地运用到自己的企业实践中去，以便很好地指导自己的多角经营，使企业获得较好的经济效益。

## 二 关于受益率目标差距

关于受益率目标问题，就是一个争论很大的问题。其本身不在于要不要受益率或要多少受益率，而在于怎样取得受益和怎样才能取得更高的受益率。为此，形成了两种不同的观点。一种是以美国为代表的比较注意短期受益率的倾向和作法，一种是以日本为代表的比较注意长期受益率的倾向和作法。这两种不同的作法对企业的多角经营产生了两种不同的结果。

美国比较重视短期受益率目标，其衡量企业成效是以企业的利润率为其主要的衡量目标，所以，企业的一切活动都是围绕着利润目标在运转。所以。

当出现目标差距时，不得不在其它行业或更广阔的产品市场领域寻求新的机会，因此，形成了企业的多角经营态势。

另外，美国企业的财政是以年度为基础的，企业的成效主要反映在企业年报上。因此，衡量企业成绩主要是看企业年报，市场行情也主要看企业年报，股民们决定是否购买股票或抛售股票也是看企业年报。所以，企业的年受益率几乎是决定企业命运的晴雨表，因此，企业十分重视年报，十分重视企业的年受益率，几乎是企业的年受益率指挥着企业的一切。当企业出现严重的受益率目标差距时，企业不得不在其它的产品市场领域进行开拓，从多角经营中寻求利润来弥补这个差距，最终导致了企业走上了多角经营之路。

由于美国整个社会重视企业的年度受益率、所以寻致企业衡量企业家的标准也是以受益率为主要指标的。因此，企业家本人也十分重视受益率问题，这就造成受益率成了指挥企业及企业家运作的指挥棒，企业和企业家都把最重要的力量放到了如何取得利润上了，特别是短期的年度利润上，从而导致了美国企业的短视。由于美国企业的短视，最终造成了美国企业竞争水平低于日本企业，造成了在全球市场上美国企业处于十分不利的地位，给整个美国的经济带来了不利的影响。

由于以上两种情况，美国企业的受益率目标差距成了企业进行多角经营的主要动力之一。而且由于美国对年度报表出现的受益率的重视，导致美国企业家不得不以很快的速度扭转亏损，从别的产品市场领域突破，很快走上了多角经营之路。

当然，这种情形也培养了一大批精明果断的企业家。一般来说，美国的企业家单兵作战的能力都较强，遇事果断，敢于拍板。这大概也是环境所致，在这样一个激烈竞争的环境下，不果断地抓住任何一个时机，都有随时被对手淘汰的危险。所以，企业家在利润率的指挥下，在年度报表的压力下，迅速地采取有利措施，迅速地走上了多角经营之路。

所以，美国的企业多角经营来得迅速、广泛，并且比较高级化，非相关多角经营比任何国家都要多。这也是美国企业多角经营的一大特色。

日本企业比较重视长远受益率，大概是受东方传统文化的影响。东方人比较讲究长远利益，生意上讲究多中取利，讲究商业道德，很少鼓励暴利。所以，日本一般讲究市场占有率，希望以自己的产品能够很快占领市场为要，希望在更多的市场占领中取得较高的利润，寄希望于长远利益的获得。

由于日本的这种战术，所以，其受益率的目标差距的显现来得比较慢，其表现在企业的多角经营上，则是企业的多角经营也来得比较慢，其速率相对于美国企业来说，相差一个等级。

美国企业经不住年度利润率的大幅度下降，折腾几下，经受不了。便迅速走上了多角经营之路。而日本企业相比起来，比较能够经受折腾，他们往往对年度利润率的升降并不十分着重，而是眼光比较长远，能够在较长的一个时期内客观地、平静地看待利润的浮动，最后采取果断地也是比较长远的措施。所以，日本比较着重市场占有率，乞求多中取利，追求长远受益率。因此，表现在企业的多角经营上，并不急于求成。只有当从长远来看，其受益率的目标差距已经无法弥补时，企业才会果断地走上多角经营之路。

另一方面，日本企业实行终身雇佣制，企业考核一个干部，是从长远观点来考虑的，一般不以一时一事的成败论英雄。一个好的管理人员，要从基层上升到企业最高层，一般需要数十年时间，经历多次的岗位的变换，经过

多种业务知识的考验，才有可能达到。所以，企业管理者并不急于求成，年度利润率的大小对他们来说，并非决定的一环。因此，他们没有必要急于在其它领域开拓，去匆忙地搞什么多角经营。

由于这种体制上的原因，日本企业的领导们一般都讲团队精神，相互合作，集体拍板。当然，这并不是说，日本的企业家没有决断能力。但话也说回来，日本的企业家们相对于美国的企业家们来说。其快速的、独立的决断能力还是要差一些的。这就是两国企业家的差别所在，这种差别也直接影响了企业的多角经营。

总之，不管日美两国企业及企业家的差别多么大，但作为企业受益率目标差异而形成企业多角经营的本质是相同的，其两国企业多角经营的一个重要的动因是企业的受益率目标差异。

### 第三节 经营风险的分散

现代市场经济是竞争十分激烈的经济，商场犹如战场，而战场则是多风险的，因此，为了回避市场风险，企业一般都要制订安全率目标指数。在现实经济中，实现企业安全率目标最可靠的莫过于分散市场风险，企业进入多个产品市场领域，从事多角经营。

#### 一 不要把所有的鸡蛋都放进一个篮子

不要把所有的鸡蛋都放进一个篮子，这是一个古老的哲理。但这个哲理在企业的现实竞争中特别管用。

我们现在正处于一个飞速发展的信息时代，全球经济正在连成一片。由于交通和通讯的高度发达，地球变得越来越小。同时，也由于世界经济的迅速融合，你中有我，我中有你。你的产品打到了我的市场，我的产品也进入了你的领域，犬牙交错，不一而足。一种的产品还处于设计阶段，就已经处于激烈的竞争阶段了，未出厂门、国门已经处于激烈的生死竞争中了，甚或还处于襁褓之中，就已经被淘汰了。所以，在现代市场经济的角逐中，企业的风险是很大的。为了分散风险，企业不得不进行多角经营。

企业为了分散风险而进行的多角经营，是企业为了生存而进行的一种智力和经济实力的较量，其斗争的情形犹如古代的田忌赛马。田忌为了战胜对手，在谋士孙膑的帮助下，把自己最上等的马对对手的中等马，中等马对对手的下等马，而把自己的最下等马对对手的最上等马，结果以二比一取胜。这是不牟取每战必胜，而是谋求总体上战胜对手，取得总体上的胜利。

企业为了分散风险而从事多角经营，也是为了从总体上取得胜利。企业面对的市场形式是复杂多变的，市场的竞争也是残酷无情的，特别是在当代，技术进步速度加快，产品更新换代的周期越来越短，市场的不确定性也越来越大。而企业的能源、资金、技术一旦投入一个领域，要想立即抽回或转入其它领域是十分困难的。越是大企业、投入越大。其转移的代价越大，风险也越大。因此，企业为了回避存量转移和增量投资的风险，必须进行战略预测，早作准备，主动进行多角经营，以免形式所迫而不得不进行多角经营时造成被动和企业经济损失。

中国是一个发展中国家，我们的经济正处于由计划经济向市场经济的转变时期，所以，经济的稳定性很差，机遇和挑战并存，投机的机会很多，但翻船的可能性也很大。所以，在企业经济高速增长的同时，也潜伏着很大的危机。企业不要为一时的成功而忘乎所以，要保持清醒的头脑，必须“狡兔三窟”，用多角经营的方法来回避风险。

我们的国家很大，经济结构不太成熟，决策也比较分散。行业的集中度也不太高，社会各行业之间的利润率差别很大。这就必然造成社会经济发展的不平稳，所以，就社会整体而言，投资风险较大。比如，家电行业在我国是个新兴行业，利润较大，所以，一下子上了很多家电生产厂家，结果使家电行业生产能力过剩，相对效益下降，一些厂家倒闭。

现在的汽车行业又是如此。由于种种原因，我们对经济规模问题没有得到应有的重视。1995年，全国汽车产量144万辆，生产厂家124家，其中生产1万辆至5万辆的企业11个，5万辆至10万辆的企业3个，10万辆至20

万辆以上的企业 5 个。其中万辆以上的企业 19 个，占生产总量的 87.6%；万辆以下的企业有 105 个，产量 17.9 万辆，平均每个企业的产量才 1700 辆。我国一汽集团 1994 年产量 18.5 万辆，职工 10 万人，的人均产量 1.85 辆，日本日产汽车公司同期产量 156 万辆，职工 4.9 万辆，人均产量 31.84 辆。巨大差距的核心问题是，我国的企业产量远没有达到国际汽车生产的经济规模。

对照国际先进水平和发展趋势，根据我国应采用的生产技术特点，从生产节拍、设备利用等方面分层次的分析、轿车冲压的经济规模在年产 30 万辆，焊接、涂装、总装分别为 15 万辆。轻型栽种汽车的经济规模为 10 万至 20 万辆。而我国的汽车制造厂家，没有一家达到经济规模的，包括一汽二汽这样的国家主力都没有达到应有的经济规模，其它的汽车制造厂家就更不必说了。所以，到头来，大多数不是被兼并就是倒闭，其前景是十分悲观，其经营风险是十分大的。

因此，就中国企业在目前的经济状态下，对于有实力的大中型企业来说。除了集中力量在一个行业进行大规模投资而获取超额利润外，还要尽可能地把投资的范围扩大一些，注意从多种行业、多种市场获取利润，进行多角经营，分散风险，才能取得较好的绩效，永远立于不败之地。

## 二 遇强而退 避实就虚

企业间的竞争是一种很激烈的、互不相让的，有时是很残酷的、你死我活的竞争，也是企业经济实力和企业家智力的竞争。特别是对垒双方的企业，更是如此。所以，在企业的战略竞争中，不仅要研究自己，更要研究对手，做到所谓“知己知彼”，才能“百战百胜”。

企业的风险有两种是最危险和威胁最大的：一种是经济急剧衰退导致的市场萎缩，也即经济危机的出现。这是企业无力挽回的经济衰退，是企业的能力所不及的，企业只好随大潮的波动而波动，在波动中寻求战机，以求生存和发展；另一种是企业遇到了强大的对手，自己无力与之竞争，或自己虽有一定力量，但对手必欲置自己于死地而后快而难以支撑的。

第二种危险是比第一种危险更危险的危险，但第二种危险则是经过主观努力可以克服、可以回避的，是可以不构成致命危险的。企业可以利用自己的知识和经验，认真地分析自己所处的内外环境，正确地认识自己，事实求是地对待自己的优势和劣势，制订适合自己企业实力的经营战略，遇强而退，避实就虚，另辟蹊径，走上了多角经营的成功之路。

孙子兵法说，弱敌之坚，强敌之食也，犹如以卵击石，自取灭亡。所以，面对强大的对手，不能以力相拼，而应智取。

日本的日立公司。在半导体原材料方面曾和美国竞争，也投入了大量的资金和精力，后来发现竞争不过美国，便知难而退，等到美国成果出来再买过来，发展了自己，并且后来赶上，赶上了美国并与之展开了更高层次的更加激烈的竞争，取得了较好的效果。

日立公司当年也把资金集中起来投入到其它行业，从事多角经营，寻求在多个领域里取得成效。它们在家电行业、电力行业以及电子计算机行业部取得了很好的成效。

孙子兵法还有一句名言：“知己知彼，百战不殆。”在市场经济条件下，

对竞争对手的研究是非常重要的，制订发展战略的中心任务是对竞争对手的了解和分析。在实际工作中，对竞争对手的分析需要大量的数据，而大部分数据不经一番努力是收集不起来的，分析竞争对手的目的，是了解每个竞争对手可能采取的战略行动以及实质和成功的希望；各竞争对手对其它公司在战略行动范围内可能作出的反应；以及各竞争对手对可能发生的产业变化和环境变化可能作出的反应。只有了解了竞争对手的长远目标，现行战略、它所具备的能力、它对自己的认识以及它对竞争对手的认识，才可能预知竞争对手的反击策略，在市场竞争中做到来雨绸缪。

一般来说，企业生产单一产品风险较大，特别是生产技术较集中的行业更是如此。一旦该产品的市场需求减少或几个大企业操纵市场，实力较弱，技术水平较低，抗市场风险能力较差的企业将面临巨大的风险甚或有灭顶之灾。即使是原来从事多角经营的企业，当原有产品市场需求有很大风险时，为分散风险，也不得不考虑多角经营，用相对缩小每一风险单位的风险损失预期，以及扩大风险分布面的办法来减少风险损失，并进而争取以一种风险利益来弥补另一种风险损失，达到企业取得最大利润的目的。

从控制论的角度讲，企业为回避风险。需要增加企业的安全度；应实行并联藕合元件或子系统的增加，减少串联藕合的元件或子系统的数量，也即用“缩短链条”的办法，减少单一产品，从事多角经营，风险最小。

## 第四节 企业规模的扩大

一般来说，多角经营是大中型企业的战略行为，规模较小的企业，无力进行多角经营。当企业规模大到一定程度时，规模效益开始下降，企业为了继续增长和效益目标，不得不走上多角经营之路。

### 一 企业规模与效益的转折点

在现代化的经济中，企业要获得一定的效益，总是需要一定的规模。企业生产由小到大，当包括其资金、技术、人才、管理等综合规模达到一定“度”时，规模效益开始产生，企业利润大增。此时，企业规模继续增大，但当其增大到一定程度时，企业效益开始下降。是企业效益开始下降的这个“度”，引发了企业开始走上多角经营之路。

企业的规模问题是一个相对概念，每一个行业、每一个地区、每一个国家的概念都是不一样的。美国的管理学家德鲁克曾经讨论过企业规模问题。他认为：“任何公司如果一旦成了它那了社区的主要依靠，它就是规模太大了。它已不再能自由行动了。”这个时候它就要开始分解，或维持现状，或从事多角经营。

我这里讲的不仅是社区问题，而是扩而大之，把社区范围扩大到国家、区域以至全球，是自己的能力所能达到的市场区域。比如日本丰田汽车公司，生产单一产品的轿车，企业规模已经大到巨大的程度，但并没有引发效益的下降，也没有达到垄断世界市场的程度，所以，也没有人去反它的垄断，它也不从事多角经营。说明企业还没有达到规模效益下降的这个“度”，还没有达到必须进行多角经营的这个转折“点”。而美国通用汽车公司，其在全球处于霸主地位，企业规模也比丰田大的多，但其却早已是从事多角经营的世界著名公司。这并不是因为它的规模效益开始下降，也不是因为它的规模大到不能管理的程度，而是因为它自己认为，它的规模已经达到美国市场的50%以上，不能再扩张了，必须适时进行多角经营，否则就要被反垄断了。

所以，企业的规模问题是一个复杂的问题，各种理论和实践均不一致，企业家们各自的判断也不一致，导致的结果也不一致，但有一点是一致的，当企业的规模效益开始下降的时候，即是企业开始多角经营的时候。只是这个“度”不大好掌握，这个转折点不大好找而已。是这个难以寻找的“度”和“点”，折磨着企业家们；考验着企业家们的水平和能力，导演着商场的一幕幕激烈的商战。

美国制造医疗器械的约翰逊公司，长期以来执行着一条多角经营的政策，一待任何一个新产品或新市场达到一定规模以后，就即行分解，成立一个新公司。它用这个方法，使各个事业部和小公司欧立核算，便于管理。这也使得他成为一个真正的大型的跨国公司，进入生产率最高和盈利最高的多角经营公司之一。

在教育界也有人采用这个体系的例子。加拿大的多伦多大学，在1960年左右，当大学增大到一万五千人规模以后，认为再增加规模效益不好，就决定再建一些大学，开始，他为这些大学提供教职员，但当这些大学如同在

多伦多另一区的约克大学，有第一届毕业生以后，便不再给予任何帮助，任其独立发展。结果，这些大学，都发展得各具特色，具有自己鲜明的风格、个性和教育哲学，也为学生们选择不同风格的学校以基础。

## 二 企业规模与管理问题

企业规模太大，导致难于管理。为了适应大企业的正常运作，必须建立起强大的管理体系。而管理机构过于复杂，必然导致管理成本提高。这就形成了一对矛盾，大企业需要复杂的管理，才能提高效率，增加利润；而管理机构过于复杂，也提高了管理成本，使企业不堪负担，反而降低了企业的效益。

管理成本和企业效益问题是管理学上的老问题，全世界都在进行讨论，也不断地进行着实践。管理史上的几次改革，如斯隆对通用汽车公司的组织结构的改革，就是要解决这个问题。

对于大企业来说，管理始终是一个大问题。当企业大到难以管理时、要么缩小规模，要么分解企业，否则企业难以生存。当企业生产单一产品，达到难以控制、难以管理时，就要考虑从该产品撤出一部分力量，进入新的产品市场领域，从事多角经营。这是企业规模所导致的管理问题而促使企业从事多角经营。

从规模的角度看，生长的大型企业大体要经历这么几个阶段：一是本地化阶段。企业在其出生地成长，由小到大，由单一产品到多种产品阶段，但其市场范围仅局限在本地市场。二是国内化阶段。其产品市场范围由本地扩大到国内其它地区，形成全国范围内的大市场。三是国外阶段。四是全球阶段。这是企业发展由小到大，由单一产品到多种产品。由单一市场到多个市场的一般发展规律。

在现代市场经济条件下，由于信息发达、通讯便利、企业管理水平高等原因，企业规模增大与发展、产品开拓与市场开拓已经不再完全遵循以上规律，发生了跳跃发展。任何一种产品都可以以全球为最大市场，以全球市场的需求为依据，展开产品的组织和生产。所以，有作为的大企业，只有当全球市场出现问题时，才可能开辟新的产品市场领域，从事多角经营。因此，由于企业规模问题导致的多角经营，也因为企业战略的不同而不同。所以，当企业大到一定程度以后，由于规模的扩张，以及市场的有限性，便走上了多角经营之路。这里的市场有限性，指的是企业战略所划定的市场的有限性，企业战略确定的市场范围大，企业规模所导致的多角经营来的就慢，企业战略所确定的市场范围小，企业规模所导致的多角经营就要来的早。所以，企业规模所导致的企业多角经营，对于不同的行业、不同的企业，以及同一企业的不同发展阶段都是不同的，对于不同的企业管理水平也是不同的。企业管理水平高的，市场容量大的，或者行业比较容易管理的企业，可以在一个产品市场内作更长的时间和获得更大的利润，不太容易由于企业的规模问题而导致多角经营，如一般的机械加工行业和机器制造行业。而管理水平低的，市场容量小的，或者比较难管理的行业，容易较早地引发多角经营，如特殊用品行业、咨询行业、广告行业等。

管理问题是企业经营中的一个大问题，而由于管理问题导致的企业多角经营也是一个容易引起争论的问题。笔者根据自己的理论研究和现实分析，

概括出以上管理问题，以抛转引玉，求教各方。

## 第 5 章 以市场为核心的多角经营的竞争力

企业要成功地进行多角经营，其要诀在于必须坚持共同的统一核心，其多角经营，要么以市场为核心，要么以技术为核心。本章主要讨论以市场为核心的多角经营。

## 第一节 市场是什么

市场是什么？这个问题似乎很好回答，但要准确地回答却似乎很难。我们每天出入市场，每天在谈论市场，每天在操作着市场，也每天在被市场所操纵，但是，要真正弄清市场的真面目却是很难的。下面我们从顾客和企业两个角度来分析一下到底什么是市场。

### 一 顾客是市场概念的定义者

市场是什么？严格来说是由顾客定义的。芸芸众生，几乎每天奔忙于市场，买这买那，一切根据自己的需要而定，似乎随机性很强，也根本没有什么人给市场下过什么定义。

但是，我们每一个人都有市场的概念。那么，这个市场的概念是从哪里来的呢？是由那些名人们、经济学家、企业家、或者其它什么人下的吗？当然不是，如果你要认为是他们下的，那就大错而特错了。

市场的定义是由我们消费者自己下的，是由我们在长期的市场交换中自然形成的。人们为了满足自己的不同的需要，在长期的生活中，逐渐形成了自己的市场概念，并以自己的思想来指挥着自己在市场上的行动。久而久之，众多的人们的比较一致的惯性行为，便形成了自然的现实的市场。这种现象是客观存在的，但却是被许多的假象所掩盖着的，不易被人们所察觉。

德鲁克曾讲过一些很有说压力的例子。美国无线电公司，在 40 年代后期，可能是美国在无线电收音机和电唱机方面属于最好的牌子。从制造者的角度来看，收音机和电唱机也属于“用具”。因此，美国无线电公司把业务的多角经营延伸到需求量急剧增长的电炉和电冰箱等厨房用具方面，这乍看起来是顺理成章的事，该公司拥有这方面的技术能力，也拥有销售网和大量的资源，其产品也是公认的好产品，但是他在厨房用具方面却没有取得成功。原因在哪里呢？其实很简单，对于家庭妇女来说，厨房和客厅是两回事。客厅的用具不是用具而是“家具”。美国无线电公司有名的“家具”、商标，在厨房用具方面，不象它所自信的那样受欢迎。经过几年的挣扎之后，美国无线电公司被迫将其厨房用具事业部出售给一家厨房用具制造商惠而浦公司。惠而浦公司的商标已经在厨房用具市场上站稳脚跟，多年来一直向西尔士—罗贝克公司供应电冰箱和电炉，享有很好的声誉，很受消费者的欢迎，所以它获得了成功。

这一点对于服务和产品都是运用的，而且也适用于工业市场。比如，美国通用电器公司，它在先进的电器设备和电子设备方面，作为一个制造商拥有很高的声望。它也曾涉足电子计算机行业，但电子计算机的买主并不把他作一个好的或“出色的”电子计算机制造者。虽然通用电器公司的电子计算机在技术上完全有竞争能力，但他终于未能在电子计算机市场上站住脚跟，不得不将该事业部出售，退出电子计算机市场了事。

因此，给市场下定义的是顾客而不是别人。

就是我们日常耳濡目染、天天光顾的集贸市场也是如此。集贸市场的主要顾客是家庭主妇和退休老人，当然也不排除双职工的男性公民常去，但他们应该说不是该市场的主流。这个市场的主要特点是蔬菜、肉蛋、水果和日用小商品。这个市场的主要功能是满足人民生存“吃”的需要，其它的只是

一些辅助的功能。

所以，集贸市场的定义是由家庭主妇下的，满足了家庭主妇对“吃”的要求，这个市场就繁荣、就发展，满足不了家庭主妇对“吃”的需要，或者感到很不方便，那么。这个市场就办不好。甚或萎缩或者办不下去。

由此可见，市场满足了顾客的需求，顾客就认可，就为之付出，市场不能满足顾客的需求，顾客就不认可，也就不可能为之付出，当然，这样的市场本身就没有价值，也不可能存在，就这个意义上讲，市场是“顾客为之而付的价值”

以上，就是市场的定义，就是市场的范围界定，也是市场的发展规律。

## 二 企业的市场概念是由“经验和感觉”得到的

企业是面向市场的，没有市场就没有企业。所以，市场是企业生存的基础。因此，所有的企业无不在每时每刻紧紧地盯着市场，市场的每一个变化都可能影响到企业的生存和发展。市场对企业来说是太重要了。

然而，什么是企业要进入的市场，对于企业来说却往往是很难判断的。这就是世界上为什么几乎每时每刻都有很多企业在倒闭，而同时每时每刻又有很多企业在诞生。这真如企业发展上的“围城”现象，企业当局往往深陷其局，不辨真相。

“衣、食、住、行”，是人们生存的四大保证。但这四大保证也是随着时代的发展而不断变化的。如果他要占领今天的处于一般消费水平的“大众市场”，就要研究大众的四大基本消费。比如，衣着、食品、住房和交通。在衣着方面，比如朴实，实用、比较得体、大众化的花色品种、穿着舒服和价格便宜等。在食的方面，要求简单、方便、足量、可口、营养、新鲜和有一定的保健作用等。在住的方面，要求一定的安全、安静、方便、就近、有一定的生活设施、几代人能够分开居住和较好的周围环境等。在行的方面，要求有较好的公共交通、与自己的经济状况相适应的私人交通工具以及在紧急状态下能够租用的交通工具等。

以上是就大众市场的一般状态而言的，并没有涉及到具体的产品。对于生产具体产品的企业而言，就要研究大众市场的消费习惯，根据自己的技术与生产能力，设计出自己的市场战略，才能取得成功。

比如要打开大众市场的服装市场，就要生产一批适合大众需要的服装。话是这么说，然而真正要作起来也并不容易，也不见得能很好地把握住这个市场。如果生产的档次太低，或花色品种太少，那就低于了大众市场一般要求，产品肯定会积压。如果生产的档次太高，或花色品种太多，那又高出了大众市场的一般要求，也会导致产品消不出去，产生同样的结果。

麦当劳快餐风靡全球，然而在中国的市场前景并不太好。为什么呢？麦当劳适应发达国家的快生活节奏和生活习惯，对于他们的高收入来说，相对便宜、快捷、方便。所以，在发达国家到处都是，企业取得了很大的成功。然而中国是一个发展中国家，收入水平和消费水平都较低，生活节奏也较慢，中国人并不把麦当劳看作是一种简单便宜的饭菜，而是看作一种高档的消费。

所以，企业的市场概念完全靠的是经验和判断。要完全在事先预测和分析的十分准确是不可能的，其错误的发现往往是事后的，而且发现是在最简单、最基本的问题上犯了错误。这就是企业市场概念的误区所在。

另一方面，企业的市场概念有时是完全是靠感觉得到的。这种感觉是非理性的，不是能用某种理论或某种概念能够说清楚的，也不是能用某种分析或量化的工具或数字说清楚的。在给一个共同市场下定义时，预测和分析是极为靠不住的工具，很难预测某种产品和服务是否是适合于自己的市场与否。用市场研究的方法也不是很容易确定某个共同市场的，往往是在事后才发现，原来是某种产品和服务是符合某种市场的，然而自己却没有取得成功，为此而发生的遗憾是经常发生的。

我们很难弄清楚，家庭主妇为什么不把厨房用具和收音机看作同一产品范畴，虽然他们都是家庭用品，而且都是家庭常用的非常一般的日用品。对于这个问题，恐怕作多少研究也是难以搞清楚的，不管是市场研究还是顾客研究。

所以，企业的市场概念是由经验和感觉获得的，是在长期的市场经营中得到的，是一种经验的总结，也是一种感觉的结果，而且这种感觉有时很难把握，只可以意会而不可以言传。

由此，企业在进入一个市场时，要认真地对待，要弄清楚自己进入的究竟是什么市场。是市场，还是不是市场。且莫误入歧途，导致企业失败。

## 第二节 以市场为核心的多角经营

企业市场成功的基础在于要有一个同一的核心。而在同一的核心中，以市场为基础是最容易成功的。下面列举几家成功的企业的案例来分析。

### 一 为绅士服务的英国邓希尔公司

邓希尔公司是英国的老牌公司，其经营宗旨是把“为绅士需要的一系列高档产品”作为自己的服务对象，作为自己产品同一市场的基础。结果，获得了很大的成功。在消费者心目中，邓希尔公司是专门生产男性绅士高档用品的公司，是专为男性公民服务的，其获得成功便就在情理之中了。

然而，邓希尔公司获得的这个成就是付了代价的。邓希尔公司本来出一个生产烟草的公司，在人们的心目中，邓希尔就是烟草的代名词。后来，邓希尔有生产打火机和男用别针，在男士用品上从事多角经营，并且取得了成功。其取得成功的市场基础是同一的男士市场，是以男士市场为核心的多角经营。

后来，邓希尔公司面对西方人士吸烟逐渐减少的局面，感到光在烟草行业生产风险太大，为了回避风险，决定进入服装市场，开始生产男式高级西服，并且以日本为市场。

按理说，邓希尔公司选择以男士为核心市场从事多角经营是完全正确的。因为，喜欢抽烟的男人可以戒烟，但不能戒穿西服，而原来喜欢抽邓希尔烟的烟民，出于对邓希尔的感情，应该喜欢穿邓希尔西服。这似乎是顺理成章的事。

然而，这只是邓希尔的一厢情愿，因为，烟草和西服毕竟不是很相近的产品，邓希尔公司的形象在顾客中发生了很大的混乱，发生了和美国通用电器公司同样的情况。在日本人眼里，邓希尔公司是专门生产西服的公司，而在英国人眼里，却只知道邓希尔公司是生产烟草和打火机的。于是，想作服装生意的人，听说邓希尔公司是擅长烟草生产的而离去；而想作烟草生意的人，又听说邓希尔公司是专作西服的，当然，烟草生意自然而然的也就谈不下去了。结果造成了邓希尔公司的被动。

问题出在企业形象上，在一部分顾客心目中，邓希尔公司是烟商，而在另一部分顾客中，邓希尔公司是服装商。虽然在邓希尔公司的心目中，男士市场是一个同一的市场，但作为市场的核心——男士们和从事男士市场经营的商人们，并不认同邓希尔公司为他们的同伴，所以就发生了以上的尴尬局面。

为此，邓希尔公司请来了公司的经营顾问阿伦，卡特宁请求帮助，卡特宁提出，必须把明确公司形象提到公司经营策略的首位，公司才能在同一的形象下得到顾客的认同。

根据卡特宁的建议，邓希尔公司请著名的蓝道广告公司为其设计企业形象。蓝道广告公司经过仔细的市场调查和顾客分析后认为，不论在日本顾客还是在欧洲顾客的眼里，邓希尔产品的特点是经久耐用、牌子老，并有一种男子汉的阳刚之气，但并不是一种高档精品，虽然邓希尔公司的产品实际上应属高档产品，但并未取得市场的认可。

根据这个研究结果，蓝道公司决定，把“为绅士需要的一系列高档产品”

作为邓希尔公司形象的内含，依此为核心而展开男士市场的多角经营。

由于邓希尔公司的这一形象设计和定位，这个同一的为绅士服务的市场，就把烟草和西服统一了起来，因为两者都是绅士所需要的。同时，也把一切与绅士有关的用品都列入了邓希尔公司的经营范围之中，也扩大了邓希尔公司的多角经营范围。

经过这一调整，邓希尔公司取得了市场和顾客的认同，从而在消费者眼里树立了邓希尔公司是生产男士高档产品的企业形象，从此以后，邓希尔公司的经营开始蒸蒸日上，一下子打开了男性绅士市场，并且从此开始了以男性绅士市场为核心市场的企业多角经营，取得了很大的成功，并成功地打开了这个世界上最难打开的日本市场，成了进军日本市场的最成功的欧洲企业。

邓希尔公司成功与失败的经验，也进一步证明了企业的市场概念是由经验和感觉得到的，其市场的成功与否是由市场和顾客决定的，其主动权并不完全操纵在企业手里，这一点要引起企业管理当局的深刻重视。

香港的金利来公司，其成功的秘诀也在于以男士为中心。他的广告词就是：“金利来，男士的世界”，充分地显示了其为男士服务的宗旨，因此而赢得了市场，成功地享誉世界。在打开中国和美国关系的举世瞩目的外交活动中，美国总统尼克松首次访华时，就特意选择了“金利来”。领带，作为对中国友好的象征。

## 二 专打海外华人市场的“红豆”集团

江苏红豆集团是一家专事生产服装的乡镇企业，1995年销售额达到10亿人民币，创汇1000多万美元，是全国500家最大的乡镇企业之一，“红豆”服装被评为全国十大名牌之红豆集团的产品，从内衣到羊毛衫、从西服到时装、从衬衫到领带、从丝绸服装到童装、从女装到西裤，形成了系列化、高档化、礼品化的特色，其它产品还有皮具、皮鞋、文化用品、绒线、床上用品、摩托车、模特儿、彩印等。但其主要的还是以服装为主，占领着国内的中高档服装市场，以服装的中高档市场为核心组织着自己的多角经营，产品远销全国各地，占有较大的市场分额，成为名重一时的中国名牌。

然而，红豆服装打开国外市场却有其另外的高招。中国有一首著名的古诗，名为：《相思》，为唐代著名诗人王维所作。诗云：“红豆生南国，春来发几枝，劝君多采撷，此物最相思。”这首千古绝唱的相思诗，被红豆集团巧妙地用作广告词，打入了国外华人市场。

海外有5000万华人，是一个广大的消费市场，同时华人又有浓郁的思乡情结。一首《相思》的千古绝唱，勾起无限的思乡之情，看到如此高品质的“红豆”服装，岂有不买之理，一下子就给“红豆”服装打开了广阔的华人市场。

红豆集团的成功在于以华人市场为基础，他的多角经营的展开始终是以华人的服务为基础的，并且抓住了华人的思乡心理，巧用了《相思》古诗和“红豆”这个人们之间传递各种相思之情的“信物”，从而达到了理想的效果。

目前，“红豆”商标已经在国内34大类商品上进行了注册，在国外54个国家也进行了注册。红豆集团的目标是：使红豆遍天下，使天下爱红豆，

目前，红豆集团的产值已从 1983 年组建时的 83 万元人民币的产值，发展到 1995 年的 10 亿人民币，它们还计划到 2000 年时达到 100 亿产值。

红豆的市场选择是正确的，红豆的目标是崇高的，它们的目标是能够实现的。

### 三 松下以家电为核心市场的多角经营战略

松下电器是世界著名企业，1995 年度全球 500 强排名第位，年收入 704 亿美元，资产 749 亿美元，雇员 26 万余人。

松下电器是其创始人松下幸之助于 1918 年在其个人创办的松下电气器具制作所的基础上，于 1935 年正式命名的，战前就取得了相当的成功。

1946 年，盟军指挥部曾指定其为财阀，令其解散，后经松下幸之助本人多次解释，才干 1949 年解除了对松下的指定。松下获得了较大的发展。

1950 年代，松下正确地预测到家电市场即将扩大，因此，决定在家电市场大显身手，以家电市场为核心进行多角经营。

1956 年 1 月，在每年一度的有职工参加的经营方针发表会上，社长松下幸之助宣布了公司的五年计划。

新的五年计划的目标是：营业额从 1955 年的 220 亿日元发展到 1960 年的 800 亿日元，同期职工人数从 11,000 人发展到 8,000 人，资本金从 30 亿日元发展到 100 亿日元。为了达到营业额的发展目标，每年的增长速度必须达到 30% 以上。

对这样的高目标，当时的与会者没有不感到吃惊的。

松下幸之助指出：“即使整个经济出现一定的波折或不景气，我们的计划也一定能够实现。这是因为我们的计划数字反映的是社会大众对我们的期望。”松下幸之助准确地预见到了即将兴起的家用电器消费热。松下幸之助还指出：“利润是我们超量劳动的具体表现，它涉及社会的方方面面，是社会共同繁荣的基础。”因此，他提出了“厚利多销”的方针。

后来的事实证明松下幸之助的决策是完全正确的，五年计划的指标中。职工人数和资本金两项，先后在 1958 年和 1959 年就超过了原定 1960 年完成的指标。销售额 1959 年就达到了 792 亿日元，距 1960 年的 800 亿日元目标就一步之遥。而 1960 年实现的销售额达到了 1.054 亿日元。超过计划 250 亿日元。

在此期间，日本的家用电器的普及率明显提高，黑白电视机在 1956 年的普及率仅为 1.5%，而到 1960 年则达到 29.1%；同一期间，洗衣机的普及率从 6.3% 提高到 26.1%；电冰箱的普及率从 0.8% 提高到 6.2%。

松下电器的正确决策，是其取得成功的基本保证。其以家用电器为核心的多角经营，更是如虎添翼，促进了其迅速成长。

### 四 飞利浦的全球市场战略

荷兰的飞利浦公司的成功之路，也是以家电市场为核心市场的多角经营战略。他的产品涉及电灯器具、电池类、家用声光类、家庭及个人生活用具

类、专用电子设备类、工业用电子零部件类等产品。但其主要的市场还是在家用电器市场。

1995年，在世界100家大企业排名榜上名列第53位，年收入为402亿美元，资产额为326亿美元，职工26万余人，是世界著名的跨国公司。

荷兰本是一个欧洲小国，素有“低地之国”之称，但却有三样东西闻名世界，即：风光、鲜花和飞利浦公司。

飞利浦公司之所以如此闻名，只要是由于其企业市场战略的成功。荷兰地域狭小，人口很少，市场当然不会太大。所以，市场的选择就成了企业成败的关键。飞利浦公司准确地选择了家用电器市场，并且一开始就把市场的范围定义为全珍市场范围。用飞利浦公司总裁科尔·库鲁特的话说：“正因为荷兰是一个小国，所以一开始就把眼睛盯住国外。”飞利浦公司的以家用电器市场为核心的多种产品、多种市场的多角经营，几十年的发展证明是完全正确的，取得了很大的成功。

飞利浦公司还有一种不断进取的精神，他把下一个进取的地区定位为世界公认的难以打入的日本家电市场。他的战略是先取东南亚，再取日本，并且要求在技术上超过日本，并以最新的、技术最领先的产品进入日本市场。

虽然飞利浦公司的产品质量享誉全球，其生产的电视机、录音机、录像机等在国际市场上仍十分畅销，但公司总裁库鲁特并不满足，他说：“电视机这类东西，只能算是‘石器时代’的产品，而我们要着眼于高清晰度的电视，数字式录音机等未来产品。”在向新的家电产品市场需求迈进。

## 五 以青年人为目标市场的李维公司

李维公司是专门生产牛仔裤的世界著名公司，公司按地区分为欧洲分部、拉美分部、加拿大分部和亚太分部。各分部分管生产、销售、市场预测等事宜。公司拥有120家大型工厂，设存货中心、办事处和三个分公司：美国李维牛仔裤公司、李维国际公司和BSE公司，年产量两千余万条牛仔裤，产值30余亿美元，雄居世界十大服装企业之首。

150年前，李维公司的创始人李维·施特劳斯随哥哥从德国到美国做杂货商，当他向加利福尼亚淘金的工人推销杂货及帐篷时，淘金工人说：“我们这儿需要的是帐篷，而是淘金时耐磨，耐穿的帆布裤子。”李维大受启发，立刻请工人给那位淘金者做了一条帆布裤子，这就是世界上第一条工装裤。如今，这种工装裤已经成了一种世界性服装LEVI's牛仔裤。

牛仔裤以其坚固、耐久、穿着舒服而获得了淘金者的大力欢迎，还赢得了当时西部牛仔的青睐，大量定货纷至沓来。因此，李维·施特劳斯便于1853年成立了牛仔裤公司，大量生产以淘金者和牛仔为销售对象的“淘金工装裤”，一下子赢得了这个市场。

后来，为了占领市场，他找到了法国涅曼发明的经纱为蓝、纬纱为白的斜纹粗棉布，还采用了一位裁缝的建议，发明了以钢钉加固裤袋缝口的专利。这两项都是耐磨、美观、结实、大方的标志，收到了这群以青年人为主的消费者的欢迎。

当今，李维牛仔裤已风靡全球，成为一种时尚服装。

李维公司何以取得如此大的成功？总结经验，李维公司认为，自己成功的原因在于始终把青年人作为自己的目标市场，青年人喜欢什么、需要什么，它们公司就生产什么，一切以满足青年人的市场需要为前提，并不断随着青年人的市场需求发展而发展。为了满足青年人市场的需求，它们始终把耐穿、时髦、合体作为开发新产品的主攻方向，历时 150 余年而不衰。

为了打开欧洲市场，它们向欧洲消费者提出了“你们穿李维的牛仔裤，是要价钱低、样式好、还是要合身”的问题。调查结果表明，多数消费者首先要点是“合身”。于是，它们便组织专人到德国各大学和工厂青年人集中的地方进行合身实验。结果，一种颜色的裤子，便产生出不同规格、不同尺寸的型号 45 种，大大拓宽了销路，一下子打开了欧洲市场。

近几年，它们了解到美国妇女也喜欢穿男裤，于是李维公司便设计出适合妇女穿的牛仔裤，便装裤和裙子，取得了很好的市场效益。

目前，走在世界任何地方，几乎都可以看到李维 LEVIS 系列服装，其在青年人中声誉是非常好的，其所代表的积极、向上、活泼的精神风貌，征服了世界，征服了年轻人，为自己赢得了声誉，也为自己赢得了市场和利润。

### 第三节 以市场为中心的不同技术的多角经营

以上所讲的多是以市场为中心的比较相同的技术的多角经营，还有一种是以市场为中心的不同技术的多角经营，这是比上一种多角经营更为困难的多角经营。

以市场为中心的不同技术的多角经营，其困难主要在于：一是对不同技术的掌握；二是对不同技术的产品市场行情的掌握。两者共同构成了以市场为中心的不同技术的多角经营的难度。

#### 一 新技术的技术风险问题

首先，难在不同技术的掌握上。一个企业长期从事一种产品的生产，对这种产品的技术以及各种辅助技术，掌握的都是非常好的，并且也能随着市场的需要、技术的发展，不断开发出新的技术适应该产品发展的新技术，促使企业不断成长。也会紧跟着市场需求的增大、市场占有率的提高以及随着生产规模的扩大，成本会不断降下来，企业的总体效益会得到很大的提高，促使企业会不断成长壮大。一般来说，生产单一产品的企业，在市场正常和企业的正常管理下，会取得较好的经济效益，比从事多角经营的企业的单位效益要好一些。

但人们为什么要从事多角经营呢？其中重要的一条就是回避风险。要回避单一产品的经营风险，就要进入另外一个全新的产品领域。而全新的产品领域，必然是自己所不熟悉的，特别是在技术方面。

对所从事的新产品的技术不熟悉，对企业的经营来说是有很大风险的。而要学习、掌握、熟悉新的技术，当然需要付出“学费”和一定的时间，也即要付出一定的机会成本。付出了机会成本，不能很快赚回未，企业的效益就会受到影响。而效益的损失，对企业来说本身就是风险。

但市场的诱惑力是很大的，当一个很大的市场有多种产品需求，而一个企业又有足够的潜力来从事多角经营，占领这个市场时，当然其巨大的市场利益就会诱导着企业走上新的产品领域，使企业从事多角经营。特别是对于企业十分熟悉的同一市场，其诱惑力是很大的，很多从事多角经营的企业都选择了以同一市场为核心的不同技术为基础的多角经营，取得了成功。

这实际上是一种风险利益和机会成本的利益比较问题，当风险利益大于机会成本时，人们就会走上多角经营之路。而不管其技术是多么难，需要花费多少力气，都会尽一切努力，克服一切困难拿下来的。

#### 二 新技术的市场风险问题

第二个问题是新技术市场领域的市场风险问题。由于新的多角经营是新的产品进入了新的技术领域，而新的技术领域的市场行情如何，也对新的产品的多角经营构成一定的风险。

比如，我们看好全新的电冰箱市场是与自己所从事的家电市场是同一市场，但自己是第一次进入电冰箱领域，虽然也会事前对电冰箱市场进行一些调研，但毕竟是进入了一个全新的市场，我们调研的可靠度究竟有多大，这个可靠度问题就构成了企业的经营风险。

一般来说，当企业的产量进入了本行业前一二位时，企业可以获得超额利润。但这在一般的企业多角经营来说是难以达到的，这个难以达到就构成了企业多角经营的风险。

但是，同一的市场也有其相联系的一面。在企业所从事的多角经营中，相关多角经营是效益最好的，而同一市场就是一种市场相关，所以，从理论上说，这种同一市场的多角经营，应该是效果很好的。在实践上，很多成功的企业，也都是在与自己所熟悉的、同一的、或相关的市场上从事各种不同技术、不同产品的多角经营而取得成功的。

企业以市场为核心，从事多角经营，必然会引入不同的技术，以不同的技术为基础，进入不同的产品领域，以求企业的生存和发展。这是企业从事多角经营最常用、最容易成功的一种企业战略。

## 第6章 以技术为核心的多角经营的竞争力

以技术为核心的多角经营是成功的多角经营的第二条轴线。以共同的技术为核心，开展不同产品的多角经营；或者以共同的技术为核心，开展同一产品的多种市场、或不同产品的多种市场的多角经营，都是企业有可能取得成功的战略之一。

以技术为核心的多角经营，似乎比以市场为核心的多角经营要更为困难一些。按照德鲁克的观点，是因为从心理上讲，管理人员更为尊重和注意不同技术的不同要求，因为它们是理性的。但是，对于表现各不相同的不同市场，管理人员很可能加以抵制甚至感到厌倦，因为那是非理性的。技术方面的专业知识很容易被辨认出来，可以通过系统的方法来获得，虽然不一定要通过一门“课程”来获得。而市场方面的专业知识只有通过经验才能获得。那是一种“感觉”而不是一种“事实”，是只可以意会而不可以言传的。

国内外企业经营管理的实践，也证明了德鲁克的理论的正确性。但不管怎么说，以技术为核心的多角经营是一种较为成功的多角经营，它成功的主要原因在于它的经营的相关性，而相关多角经营，是已被国内外众多企业的实践所证明是最具效益的。

## 第一节 以技术为核心的多种产品战略

以共同的技术为核心，开展多种产品的经营，我们称之为以技术为核心的多种产品战略。这种战略多发生在技术力量比较雄厚的大中型企业，当然其它实力雄厚的企业也会采用这种战略。其主要特点是，企业以其雄厚的技术实力，向不同的产品领域进军，以其共同的技术基础，开发出各种不同性能的不同产品，参与市场竞争。

国内外成功的大多数企业，大多采用这种战略。这种战略已成为企业多角经营的一种主要形式。下面，我们剖析几家企业以为佐证。

### 一 以电器技术为核心的西门子公司

当今的世界，是科学技术飞速发展的时代，科学技术的竞争已成功企业竞争的基础和推进器。谁掌握了比较先进的可行技术，并应用于企业的产品开发和生产，谁就能在激烈的市场竞争中占有一席之地，取得较好的经济效益。相反，谁的科学技术落后，谁肯定就会在激烈的市场竞争中处于不利的地位，搞的不好，还会在激烈的市场竞争中失败。这是市场竞争的残酷的现实，它使得在技术产品领域的竞争更加激烈，也使得以技术为核心的多角经营成为可能。

在企业的技术竞争中，一些老企业因技术改造而成功，开发出新的产品，从事技术相关的多角经营而发展。有的企业由于引进新的与己相关的技术而起死回生，以新的多角经营的面孔而令世人刮目相看。而有的企业由于墨守成规而倒闭。这种企业市场竞争的成功与失败的人间世态，说明了科学技术与企业的生死存亡密切相关。谁占有了科学技术谁就发展，谁在科学技术方面落后，谁就要被动甚或要招致失败。对于企业的多角经营来说，更是如此。

德国的西门子公司始建于 1847 年，在这 150 年的市场激烈竞争中，始终坚持科技领先，走在世界电器工业的前列，成功世界著名的巨型跨国公司，并谱写了许多欧洲及世界第一，如第一部电话自动交换机，第一部长途电话，第一部电动机，第一辆电动机车，第一台电子显微镜，第一部电传机等。另外，在德国的专利技术中，西门子独占德国全部专利的四分之一以上，企业每年用于研究开发的费用占德国全国电器工业的科研经费的三分之一左右。另据统计，在西门子的十余万种产品中，包括对原有产品的改进和革新，问世不到四年的新产品占 92%。正是这种不断创新的精神和重视科研工作，并不断把最新科研成果转化为现实生产力的努力，才使得西门子公司有了今天的规模，成为世界著名公司。

纵观西门子的经营战略。我们可以看到，他基本上是以电器技术为核心的多角经营，他的几个第一，万变不离其宗，都是围绕着电器技术展开的，是以技术为核心的多角经营的典型成功企业。

成功只能代表过去，未来还要依靠竞争。所以，西门子人清醒地认识到：“在高新技术不断发展的年代，一些都很快成功过去。只有把握未来，才有希望。关键是企业要有良好的素质”。尽管西门子在电器工业领域有相当的实力，但在电子工业这一新的技术领域，正面临着美日公司的严峻挑战。

为了对付来自欧美的严峻挑战，“西门子以惊人的胆识和气魄，投巨资

于电子工业，于 1996 年研制出了能在拇指大小面积上存储 4000 页打字纸信息的 64 兆位芯片。除此之外，西门子还把人工智能、核聚变、空间技术、超高速列车、太阳能利用，光通讯技术等课题，作为科研攻关的重点，力争取得更大的新的突破，使公司在新的技术产业中年牢占居主动地位。并不断扩充海外投资和市场，以便形成大的生产能力。获取规模经济效益。它们计划十年内，把海外的生产和销售额，由目前的 50% 提高到 75%，使西门子永远立于不败之地。

西门子的成功之处，尽管其多角经营的产品成千上万，但万变不离其宗，始终是紧紧围绕着电器技术和电子技术而展开的，是以电器技术和电子技术为核心的多角经营的成功范例。

## 二 以激光技术为核心的富程公司

富程光电科技实业公司成立于 1993 年，是一家以高科技产业为主要支柱的新公司，地处改革开放的前沿阵地——深圳。公司成立之初，便以超人的胆略和独特的智慧，决心在激光这个现代科学的前沿阵地，开发出以激光技术为核心的新一代产品，服务于社会，创造出一翻惊人的业绩。

公司成立后，它们作的第一件事，便是投资 1000 万元人民币，建立了一个集科、工、贸为一体的专门开发研制激光系列产品的光电研究所。并以最快的速度，在短时间内组织起一支由国家级专家、教授挂帅的科研队伍，瞄准世界先进水平，以国内外市场需求为导向，夜以继日地进行科研开发攻关，研究成功了我国第一批国标的及国内一流水平的高新技术产品。其中的前列腺激光治疗仪器和治癌仪，采取了世界最先进的光导纤维技术，不仅治疗效果好，患者无痛苦，疗程短，无任何副作用，而且具有操作方法简便，设备成本低等优点。

于此同时，他们还依靠研究所里掌握着当代高新技术知识的人才优势，在材料工程方面进行研究攻关，开发成功的超精密超硬材料加工新技术新工艺，其加工效率比目前国内采用的传统方法要提高 10 到 20 倍以上。这一新的加工技术，可以在航天、航空、发电、化工、机械等领域广泛使用，具有良好的使用价值和推广前景。

富程公司成功了，成功在他的多角经营是以激光技术和材料工程为其核心技术的，同时也成功在他的高起点、高科技和超人的胆略。首先，他们抓住了激光技术这个当代的高新技术为其攻克的制高点。其次，组织国内第一流的专家和教授，作蔚攻关的带头人。再次，以激光技术为核心，展开多种产品的开发，从事技术相关的多角经营。无论从战略上还是战术上，都显示了其决策的正确性和少有的胆识，所以，企业取得了巨大的成功。

激光是一种高新技术，当然，与激光配套的材料的要求是相当高的，这同时也锻炼了企业的材料工程。所以，企业在进一步的科技开发中，正确地选定了材料工程，以新的材料、新的工艺，展开了又一个新领域的多角经营，也同样取得了新的胜利。

富程公司的两个阶段、两次开发，均是采用的以某种技术为核心的向外扩散的技术相关的多角经营，均取得了成功。

富程公司的成功，还给我们一些其它的启示。发展高新技术产业，必须有和发展高新技术产业要求相适应的胆识和能力。所谓胆识，就是要有发展

高新技术的超人的胆略和独特的智慧，敢于利用高新技术成果，创造出市场上销售看好的产品。这两者是缺一不可的。富程公司的前列腺治疗仪器和治癌仪器，既是高科技产品，又具有广泛的应用推广和市场价值。所以，尽管它们投资很大，但市场前景很好，是完全值得的。

它们以自己的产品成功地占领了市场，不仅具有超前性，而且具有很强的市场竞争力，所以获得了巨大的成功。

### 三 吴忠农机厂——一个小企业的多角经营

宁夏吴忠农业机械厂，是一个很不出名的小工厂，但近几年却搞得火爆，产品供不应求，远销全国各地，定单象雪片侧地飞来，成为远近闻名的小明星企业。

外国有句格言，不要把所有的鸡蛋放到一个篮子里；中国有句俗话，不要一条道走到黑。不论作生意还是搞经营，这些都是真理。任何企业都不能死守着一种产品过日子，应该紧紧地盯住市场的变化，适时地展开多种产品、多种市场的角逐，在新的产品市场领域寻求新的机遇，才能使企业立于不败之地。

宁夏吴忠机械厂，就是眼睛紧紧地盯住市场的变化，不断根据市场所提出的新的需求，变革自己的农机产品，取得了很大的成功。后来，它们又根据详细的市场调研和分析，决定在搞好农机生产的同时，开发生产专门回收塑料废品的造粒机，以填补国家空白。

经过一年多的实验研究，它们终于获得了成功。它们所生产的塑料回收机，用回收的废塑料所生产的塑料颗粒，既均匀又光洁，而且密实，含水量又低，同新原料几乎一模一样，很受用户的欢迎。产品几次被评为自治区优质产品，并荣获全国轻工博览会铜奖。

目前，吴忠厂的造粒机已畅销黑龙江、海南、江苏、浙江、山东、陕西等大半个中国。过去，进口一台造粒机需要20多万美元，而吴忠生产的造粒机只需要10多万人民币，为国家节约了大量外汇，为塑料行业减少了大量损失，为企业赢得了大量利润，还找到了一条变废为宝的新路，四全其美。

吴忠农机厂之所以获得成功，主要原因有两条：一是看准了市场需求，抓住了机遇；二是发挥了自己的特长，以自己的机械技术为核心，从农业机械到塑料机械，虽然展开了多角经营，但并未远离自己的机械本行，所以获得了成功。

吴忠厂的成功，还给我们一个启示，即小厂也能从事多角经营，也能从多角经营中获得多角经营的效益利润。

工厂不论大小，都有自己的市场范围。一般的成长规律是：从地区市场——到全国市场——再到世界区域市场——最后扩张到全球市场。企业一般都是根据自己的实力大小，所处的市场区域和发展阶段，决定自己的发展战略。

吴忠机械厂，就是根据自己的企业实力和所处的市场区域以及市场需求，在一个狭小的市场产品范围内，以适合自己能力的技术，以很小的投资，开发出新的适合市场需求的产品，在以技术为核心的多角经营中获得了丰厚的利润。

这个事实也说明，小企业只要市场预测准确，产品选择得当，在自己的

市场区域之内，不要太大的投资，也能从事多角经营，获得多角经营的效益。

但话又说回来，多角经营一般来说，是有相当实力的、能经得起市场振荡的大中型企业的战略行为。小企业如果要从事多角经营，一定要认真分析好自己的实力、优势、市场范围。产品种类、需求前景、竞争对手等，要基本做到有相当的把握时，才好从事。否则，有灭顶之虑也！

#### 四 闻名世界的特大型企业——杜邦化学公司

美国的杜邦化学公司，经久 200 年而不衰，是称霸全球的“化学大王”，1995 年世界 100 家大公司排名第 58 位，是美国十大工业公司之一，年收入 376 亿美元，资产 373 亿美元，利润 33 亿美元，雇员 10 万余人，产品 1800 多种，是全球产品最多的企业，也是美国最富有的公司之一。

杜邦公司发源于 18 世纪末，到 19 世纪初，已经是美国最大的火药制造商了。他们以硝酸钠为基础，再混入诺贝尔发明的甘油炸药，改进了原先的黑色火药。赚了很多钱。

杜邦公司在化学领域，由火药进入炸药，取得了成功。第一次世界大战期间，协约国所使用炸药的一半，都是杜邦公司提供的。

杜邦公司在化学领域的奋斗并没有到此为止，而是不断地以化学技术为基础，在化学领域里开发出新的产品领域。他们先后研制并生产出钚、合成纤维、杀虫剂 DDT 等，还生产出了用途极广的新产品——尼龙。后来，他们又发明出另外几种合成纤维，如人们已经广泛使用的锦涤和涤纶等。所有这些都给杜邦公司赢得了巨大的财富和光荣，但都没有远离杜邦的技术基础——化学，都是以化学技术为核心的不同产品的多角经营。

时至今日，杜邦公司历经 200 多年的沧桑，已经发展成为世界级的巨型公司，所经营的产品包括：化纤、医药、石油、工业化学制品、油漆、炸药、印刷设备、汽车制造、煤矿开采等，近几年又涉足电子行业，还经营运输业和服务业等。但其万变不离其宗，虽有其它产业，主要的还是以化学为核心的多角经营，所以，其取得了很大的成功。

现在，杜邦公司每年的开发费用达到 10 亿美元之多，有 5000 多名科学家和工程师参与研究与开发工作，另有 4000 多名工程师和技术员专门从事产品的研制工作，每年能研制出 1000 多种以上的新奇化合物，相当于每天有二到三件新产品问世，而且每月至少从新开发的众多产品中选出一种产品，使之尽快商业化，为企业赚回利润。

杜邦公司作为名震世界的特大型公司，产品如此之多，范围如此之广，但就主体而言，还是以化学技术为核心的多角经营。其现今大规模的科研开发，也是以化学技术为核心的科研与产品开发，并没有远离化学行业。

杜邦公司以如此之巨，实力如此之雄厚，产品如此之多，而仍然坚守化学这个阵地，坚持以化学技术为核心的多角经营，值得所有的企业认真总结其经验，为自己的多角经营以很好的借鉴。

## 第二节 以技术为核心的多种市场战略

当今的世界、是科技高速发展和信息爆炸的时代，有人称其为“后工业社会”，也有人称其为“信息社会”。这个社会的主要特征是，交通发达，通讯方便。绕地球一圈，不过数十小时，远在大洋彼岸的奥运会，一切比赛即可在现场直播，比赛现状可以直接传遍世界任何角落，全世界几十亿人民可以在世界各地，坐在自己的家中，观看同一场体育比赛。这在几十年以前都是不可想象的，而今却是可以做到的现实。所以，人们称当今的世界为“地球村”。

由于交通和通讯的极度发达，这个“地球村”也变得越来越小了，地理的远近对于经济的发展和商战的竞争，已经不构成什么障碍，很多跨国公司的分公司和工厂遍布全球各地，需要有什么交流的信息，一个电话，几分钟就解决问题了，需要亲自处理的事务，数小时便赶到了现场。

这些由技术革命所引起的社会的巨大变化，当然也直接地影响到企业品略的变化。加之全球经济的相互联系越来越多，你中有我，我中有你，你离不开我，我也离不开你，相互胶着在一起，相互的影响越来越大。所以，企业在制订战略规划时，不得不考虑这些因素，不得不考虑世界经济发展对自己的深重影响。那种依然遵循地区市场——全国市场——世界区域市场——全球市场的原有模式，已经很难完全适应今天的企业现实和市场现实，需要企业根据自己的实际情况和市场的可能，决定自己的企业战略。

由于以上的原因，企业战略的首要的影响因素就是市场因素。而这个市场因素也是多种市场、多层次的市场，所以，以技术为核心的多角经营战略也就应运而生了，且呈现出多彩的局面。

### 一 面向全球的飞利浦电器公司

人称荷兰有三大宝：风光、鲜花、飞利浦。

飞利浦公司 1995 年在世界 100 家大公司的排名榜上为第 53 位，年收入为 401 亿美元，资产 326 亿美元，利润 16 亿美元，雇员 26 万 5 千余人。是与美国 IBM、通用电器的，日本松下电器齐名的世界著名电器公司，其产品 90% 销往国外，是一个真正的面向全球市场的国际公司。

飞利浦公司的产品多种多样，主要涉及家用电器、专业电子设备，工业用电子零部件等十几类行业、几千种产品，是一个名符其实的多角经营的公司。但其虽然产品数千种，却是以电器技术和电子技术为核心的多角经营。虽然一度也曾生产过化工、药物等，但都时间不长。就其主导产品和历史的长河看，其主要产品的生产范围，始终没有离开过电器技术和电子技术。不论从初期的电灯泡，还是到后来的 X 光管和收音机电子管，还是现代的电视机、激光碟式录像机、光导纤维、集成电路：电子计算机等，都是紧紧围绕着电器技术和电子技术展开的。

飞利浦公司 100 多年前一建立，就把眼光紧紧地盯住国外市场，以国外市场需求为自己的主要导向。这是为什么呢？原因很简单，因为荷兰是一个小国，不如此则无法生存。这个历史和市场的原因，导致了飞利浦公司从一开始就成为了一个具有全球市场观念的国际公司。

飞利浦公司的以电器技术和电子技术为核心的国际市场的多角经营，大

致上经历了如下四个阶段：

20 年代为第一阶段。是飞利浦公司只在海外建立销售机构，而没有投资建厂的阶段。

30 年代为第二阶段，当时爆发了世界性的经济危机，各国对进口管制更加严格。为了避开进口限制，飞利浦公司开始了在国外投资设厂的阶段。

50 年代为第三阶段。飞利浦公司利用欧洲共同体成立的大好时机，迅速在欧洲共同体其它成员国进行投资，实现生产、研究、销售一体化，使飞利浦公司的外向性战略有了一个质的飞跃，具有了无国界的世界公司的形象。

60 年代为第四阶段，飞利浦公司进行了一系列的兼并活动，先后兼并了美国电子公司，查普尔唱片公司和澳大利亚电子工业公司等，壮大了自己的力量；扩大了公司的影响，奠定了今天的飞利浦公司成为世界性影响的跨国公司的基础。

进入 70 年代以后，飞利浦面对日本电子工业发展迅速的严峻挑战，公司加强了飞利浦研究中心的建设。在组织体系上，研究中心直属董事会领导，下设激光碟式录像机、光导纤维、高倍电子显微镜等研究室，主要研究通讯、计算机硬件和软件、半导体、显像管等高新技术产品。同时，在法国、德国、比利时、英国、美国等国家还设立了 6 个研究所，积极吸纳各国的科研人员及最新成果，主要从事光源、X 光系统，显微仪器、录像机、集成电路、电脑等方面的研究。

飞利浦公司是非常重视科研开发工作，敢于大胆投入的，它每年用于科研及技术开发的费用，约占总销售额的 6—7%，工程技术人员约占职工总数的 6%。但其研究与开发的主攻方向，始终主要集中于电器产品和电子产品系列，这两大产品系列的销售收入占到公司总销售收入的绝大多数。

飞利浦公司新的全球市场战略，采取了新的占领方式。为了拱卫西欧的家电市场，飞利浦公司与德国的格朗狄公司采取了联合的方式，以扩大自己的生产能力和市场占有率；同时，飞利浦公司还增加了对西欧市场的投资，先后与西欧的五大电器公司合作，共同开发信息产业，为了进军日本，飞利浦公司与松下公司合作，在日本建立了合资的电子公司。飞利浦还在全球各地广设分公司和代理机构，以便更广泛地进入和占领更多的世界市场。

飞利浦公司的这种占领世界市场的战略是完全正确的。当前，世界经济朝着两个方向发展，一个是全球经济的逐步融合，产业结构的新一轮分工正在进行，各国都在调整自己的产业结构，以促进世界贸易自由化的进一步发展，进而促进世界经济的发展。二是集团化倾向进一步发展，欧洲共同体和北美自由贸易区等区域贸易集团的发展，对世界的贸易自由产生了一定的负作用，贸易保护主义抬头，都对世界的经济发展有一定的负面影响。所以，飞利浦公司为了跳跃这个障碍，采取与当地的企业合资的方式，进而打开市场并占领市场，应该说是很高明的市场战略。

飞利浦公司以技术为核心的多种产品进入多种市场的战略，取得了很大的成功。飞利浦公司的名声已享誉全球，产品遍布世界各地，深受各国、各类、各种不同种族、不同肤色的消费者的欢迎。

飞利浦面向全球市长的经验，值得总结和借鉴，特别是在当前的信息时代和所谓的“地球村”时代，更是如此。

## 二 面向大众市场的柯达公司

柯达公司是世界著名的摄影器材公司，其柯达胶卷更是风靡全球，几乎所有的国际大型体育比赛，都指定柯达胶卷为指定使用产品，可见其柯达公司的影响力之大。

目前，柯达公司产品已经多达 3 万多种，在世界 150 多个国家和地区有分公司，其摄影器材产品占美国市场的 90%，欧洲市场的 65%，其它市场的首位。它目前虽然受到了来自日本公司的巨大威胁，但仍然雄居该行业的霸主地位。

柯达公司的成功，与它的成功的企业战略是分不开的。它坚持以摄影器材的制造技术与成相技术为核心，展开了自己企业独具特色的多角经营。它的创始人乔治·伊士曼有一个宏伟的志愿：要努力改进摄影器材，简化拍摄手法，让照相技术“面向大众化”，使使用照相机就象使用铅笔一样方便，使人人都能享受到摄影的快乐。由于这一崇高的战略指导思想的作用，决定了柯达公司的经营方向和以后的成功。

为了实现上述目标，伊士曼进行科技攻关，集中精力于轻型照相机和感光胶片的研制工作。终于于 1886 年研制出了“伊士曼胶卷”，即卷式感光胶卷，结束了平板式的、湿漉漉的、笨重易碎的玻璃片作照相底片的历史；1888 年推出了小型口袋式的“柯达一号”照相机，结束了用马车装载照相器材的历史。1895 年，柯达公司又推出了卖价 5 美元的口袋式的照相机，轰动了整个世界，其照相技术“面向大众化”成为现实。

但是，柯达公司并没有就此停步，而是把视野放的更宽，从专业人员走向普通人员，瞄准了更广大的普通消费者的市场，更加进一步地实现自己的“面向大众化”的企业战略。为此，他们广罗科技人才，不惜重金大量招聘第一流的专家、学者加盟柯达公司，使柯达公司拥有数千名掌握本行业前沿技术的工程师和科学家，使他们的聪明才智得以充分地发挥，也为柯达公司创造了无数的财富，同时也推动了摄影成相技术及其装备技术的发展。

于此同时，柯达还紧紧地盯住市场的技术发展变化，不断收购社会上的新发明和新技术，或采取合作开发的办法，把这种技术笼络在柯达的麾下。其最著名的是 1930 年与两个音乐家的合作。

本世纪初以前的彩色摄影，摄影师要在镜头上装上红、绿、黄三中不同颜色的滤色镜才能成相，工具复杂，费用昂贵，而且绿色镜的颜色是人工涂画的，色彩很难均匀，彩色影相效果很差，很难使用在一些高水平的文化艺术作品上，因此，成为当时摄影技术上需要攻克的技术难题。

一个偶然的的机会，美国两个音乐艺术家万尼期和高德基斯，在欣赏一部用滤光镜拍摄的彩色影片《海军》时，突发了改革彩色摄影的想法。于是，他们把德国科学家配制的乳剂分成三层，终于发现了它们对光源的红、黄、绿三色的感光作用。伊士曼以其摄影专家的敏锐眼光感到，如果把这种研究继续下去，将会带来彩色摄影艺术与技术方面的一场革命。于是，他便与这两个艺术家合作，给以技术力量和资金方面的大力支持，经过三年的努力，世界上第一个可利用两色冲晒程序的感光胶片终于问世了。不久，它们他们又进一步把感光片分成五层，使其感光度更好，使用更简单方便。从此，任何人都会使用的现代柯达胶卷，能够如实地反映五色世界的柯达新一代彩色胶卷产生了。也就是这关键的“一跳”，使柯达走上了今天的辉煌。

今天，柯达已走向世界，成为世界著名公司，世界上几乎无人不晓，无

人不知。柯达公司的以技术为核心的多角经营，占领了几乎所有层次的摄影市场，特别是“大众市场”，使柯达取得了几近绝唱的成功。

就某种意义上讲，柯达的胜利，是其指寻思想和战略的胜利，是其始终以摄影成相技术和制造技术为核心的多角经营战略的胜利，是其紧紧地瞄准不同层次的使用者特别是大众市场的胜利。

### 三 德国柏尔公司的全球战略

德国的柏尔公司是德国最大的化学公司，以发明“阿斯匹林”而闻名于世。1944年随着纳粹德国的覆灭而被瓦解，1951年开始重建，到1995年，柏尔公司已在世界100大公司的排名榜上名列第87位，成为世界著名的化学公司。1995年总收入为311亿美元，资产308亿美元，雇员14万余人。其产品同前已达近万种，60%多出口国际市场，系统内的生产厂家遍布全球各地，是能够左右世界化学产品市场的特大型化学公司之一。

柏尔公司从开始重建时起，首先恢复了对塑料、合成纤维和彩色胶卷的生产，仅用了5年时间，就达到了战前的水平。随后，又与意大利合资建立了大型的石油化学公司，生产以石油为原料的化工产品，而且开发了以煤炭为原料的有机化学工业。到1960年代时，柏尔公司已经在德国投资于80多个有关的企业，而在国外已经达到100余家。此时，柏尔公司已经发展成为一个具有世界级影响的化学公司。

这一时期，柏尔公司成功的主要秘诀，就是紧紧地围绕着化工产品进行恢复和扩大经营，一般不涉及其它行业。也即从事的是以化学技术为核心的产品的多角经营，很快取得了成功。而随后的企业扩张，也没有离开化工行业，使用的仍然是化学技术，并且还借用了意大利的资金、技术、劳动力和厂房、设备，还同时打开了新的更大的市场，把企业推向了以化学技术为核心的多种产品多种市场的多角经营，使企业走上了新的发展阶段。

到了60年代后期，世界的农药市场竞争激烈，柏尔公司为了打入日本市场，于1967年投资巨额款项，并以柏尔公司的技术专长，与日本公司合作，成立合资公司，就地生产，在日本销售农药。柏尔公司所生产的不含水银的农药，在日本很受欢迎，一下子打败了其它的农药生产厂家，在日本取得了霸主的地位，并在世界农药市场上确立了自己的地位，占有了一席之地。直到今天，柏尔的农药技术，仍在世界上独树一帜，占有相当的地位，是当今世界生产农药的主要厂家之一，占有相当的市场份额。

柏尔公司的成功，也得益于它的科技开发战略。柏尔公司能紧紧地盯住世界市场的需求，不断开发新的产品和新的市场。它每年的开发费用占到企业总营业额的5%还多，高于欧美的平均水平，考虑到它的企业本身的庞大，其开发费用的绝对数额是十分可观的。所以，柏尔公司的产品的品种已近万种，覆盖了化工产品的绝大部分，也几乎覆盖了世界市场的绝大部分，成为世界上有相当影响的特大型化工公司。

为了能够生产出适合市场需要的新产品，柏尔公司下了很大气力于科技人员的收罗与培养。它的公司集中了2000余名世界一流的化学、物理以及生物方面的研究人员和专家，还有近万名协助研究和从事开发试制的技术人员。如此庞大的科研人员队伍，是企业取得成功的根本保证，是柏尔公司的一笔巨大的财富。

目前，柏尔公司已经是一个遍及世界的庞大的巨型跨国公司，但其基本的战略，还是以化工技术为核心的多角经营，不断由国内市场走向国外市场，由区域市场走向世界市场，在多品种、多层次、多区域、多市场上，几乎是全方位的展开了激烈的市场竞争。因此，取得了巨大的成功。

### 第三节 独具特色技术的战略

企业要想在市场上真正能站稳脚跟，必须有自己独特的技术，如果人有人有，人无我无，那竞争将是十分激烈的，最后鹿死谁手，就只有天知道了。所以，对企业来说，这是十分危险的，搞得不好，可能导致企业的失败。因此，企业必须有自己独特的技术优势，才能保证企业立于不败之地。

当今世界，科技发展很快，日新月异。使人目不暇接。简单的产品成本的竞争，正在变成产品的科技含量的竞争；传统的初级产品和一般工业品的竞争，正在转变为高科技产品的竞争。这种新的竞争内容和特点，改变了世界资金投入的趋向，也改变了企业的生存点和发展趋势。

在当今的世界商战中，我们清楚地看到，一些老企业因技术改造而重振雄风；一些面临倒闭的企业，因引进了独特的高新技术而起死回生；还有一些企业因满足于其某些“独特”的优势而不思前进，最终导致企业从兴盛走向衰亡。以上这些成功与失败的经验和教训，以我们更清楚地看到，科学技术在当今企业发展和市场竞争中的重要性，特别是人无我有的“独特”的技术的独特的作用和独特的重要性。对于一般企业来说是如此，对于从事多角经营的企业来说，独特的技术优势更为重要。它可以衍生出众多的产品系列和种类来，使企业的多角经营更为丰富多彩，使企业的利润更加丰厚，企业更加稳固和有利于发展。

#### 一 索尼技术的一步领先战略

日本的索尼公司是闻名于世的巨型公司，1995年的世界100家大公司排名榜上名列第40位。其年收入为476亿美元，资产471亿美元，雇员15万余人。

索尼公司从1946年成立至今50年来，曾创造了许多世界第一：生产出世界上第一个袖珍晶体管收音机、世界上第一台微型电视机、世界上第一台单枪单束显像管的彩色电视机和世界上第一台小型录像机。

索尼的战略就是“领先一步”，在自己的以电子技术为核心的多角经营中，凡是自己的产品领域，总要想办法在技术上比别人领先一步，走在世界同行的前列，所以才取得了今天的辉煌成就。

索尼的“领先一步”的战略是有其历史传统的。

索尼公司是以500美元起步的。当时的企业领导就十分重视技术的独特性，公司建立之初，它们就自行研制出自己的第一个新产品——真空电压表，很快以独特的风格和质量赢得了消费者的信赖和欢迎。紧接着，他们又在电位器和广播控制装置方面取得突破，使公司的名声大振。

短时间内连续以独特的技术产品取得突破，使索尼人兴奋不已。他们看到，市场前景不断看好，利润滚滚而来，企业规模不断扩大，这些都是技术“领先一步”的结果，是自己独特的技术创造的超额利润。因此，他们更坚定了以技术创新、靠独特的技术领先发展企业的道路。由此，索尼的以技术“领先一步”的发展战略便形成了。

1949年，索尼公司经过艰苦的努力，终于试制成功了磁粉，而后，又成功地创造出了能用纸代替塑料的技术，生产出了纸基磁带，并依此生产出了第一台磁带录音机。这是索尼公司生产出的第一个电子产品，在索尼的发展

历史上，具有划时代的意义。

1952年，美国西方电子公司发明了晶体管技术。索尼公司获得这一消息后，由受过高等教育的、有一定专门知识的井深和盛田，飞赴美国进行考察。他们惊奇地发现，晶体管不仅能象电子管一样放大信号，而且反应快、体积小、耗电省、可靠性强，非常有可能取代电子管。他们敏锐地感到，这可能是将在电子工业领域引起一场革命的重大发明。于是，他们力排众议，以2.5万美元的价格买下了这项专利。经过无数次的实验和失败，终于于1957年生产出了世界第一台能装在衣袋里的袖珍晶体管收音机。

这种收音机被命名为“SONY”，首次生产的200万台，一下子就被抢购一空，出现了爆炸性的销售效果，其销售额正好是购买专利费用的100倍。从此，SONY的名声大振，一举成为世界名牌。经过几十年的奋斗，SONY已是全球闻名的技术先进、质量可靠的电子产品的代名词了。

SONY公司的以电子技术为核心的多角经营的成功，历经数十年而不衰，其主要原因是：力争“领先一步”的企业战略，通过发展新技术，开发新产品的“两新”措施，用独特的新技术、新产品去开拓世界市场。

SONY成功了，它给人们以很大的启示，任何企业要在激烈竞争的市场上取得胜利，必须开拓出具有自己企业特色的独特的新产品，人无我有，人有我精，才能在市场上站住脚，才能立于不败之地，才可望获得成功。

面对21世纪的世界经济，自由贸易将成为世界的主潮流。到那时候，各国经济的联系越来越多，相互影响越来越大，一种新的好的产品一经问世，便会以很快的速度传播在全世界。而一种不好的产品，不适应广大消费者的产品，很可能在世界任何地方都找不到销路。所以，企业有无独特的优势产品，将是企业能否生存和发展的基础和保证。

SONY公司的“领先一步”的战略是成功的战略，是值得任何企业学习的，特别是我们中国的企业，刚刚由计划经济的体制向市场经济的体制转变，刚刚由政府的附属变为独立自主的法人实体，在能自主地自己掌握自己命运的时候，首先要把企业战略搞好。而企业战略成功的最好例子，莫过于SONY的在技术上“领先一步”的战略。所以，中国企业需要认真总结SONY的企业战略，为自己的企业发展战略提供有益的参考。

## 二 吉利剃须刀剃光了半个世界

搞以技术为核心的多角经营并取得成功，并不一定必须都是高新技术，人们在日常生活中有许多需要解决的难题。如何抓住某一方面的问题，搞技术开发，生产出有独特风格的新产品，以独特的技术战略占领市场，以取得成功，也是企业成功战略的一个重要方面。美国生产剃须刀的厂家——吉利公司，用一个简单实用的剃须刀片，就占领了占世界二分之一的男人世界，剃光了半个世界，很给人们以深刻的启尔。

吉利公司是美国人吉利在1901年创办的，至今已有近百年的历史。到1968年，吉利公司已创造了销售刀片1110亿片的天文数字的历史记录。目前，吉利公司产品畅销世界近200个国家和地区，销售商店1000多万家，使用吉利剃须刀具的人数超过10亿人，也就是说，全世界的男子有一半在使用吉利剃须刀。这不能不说是一个奇迹，不能不使人对吉利公司的经营方针和经营者的经营之道肃然起敬。

吉利的成功，是与它的技术开发所分不开的。吉利十分重视技术开发，认为要在市场上站住脚，必须有自己独特的产品，所以从公司成立一开始，就下大力气从事产品的科学研究和技术开发工作。正值此时，一位公司的老板建议吉利开发一种“用完即扔”的产品，这样的话，顾客就会不断地购买你的产品。此话给吉利以很大的启发，于是，吉利便寻着这样的思路，在男人的胡子问题上做上了文章。

当时，人们使用的是有柄的可折叠的剃刀，这种刀，弄得不好，就会在脸上划出一道口子来，使用既不方便又不安全。于是，吉利便在改革剃须刀上下功夫。他把横向刮脸的剃须刀改革成现在的纵向的剃须刀，把一字型刀柄改革成 T 字型刀柄，并配以超薄型的刀片，实现了剃须刀改革上的一次大的革命。加上当时正值 1870—1871 年普法战争刚完，留短发的德国人击败了留长发的法国人，修剪胡须成了一时的风尚，所以，吉利的新型剃须刀具便成了抢手货，一时风靡欧洲，紧接着席卷全球。吉利剃须刀也实现了“用完即扔”的战略计划，为企业赢得了无尚的光荣和十分丰厚的利润。

在第一次和第二次世界大战期间，吉利公司都把自己的剃须刀以成本价卖给美国政府，让美国士兵把吉利剃须刀传播到全世界，使得吉利剃须刀在战后得到了很大的发展。

战后，由于很多人看到了吉利剃须刀的成功，也纷纷加入了剃须刀生产的竞争行列，使剃须刀行业的竞争出现白热化。吉利公司为了保持自己的优势地位，坚持产品不断创新战略，以其独特的风格，于 1959 年推出了新的产品——超级蓝色刀片，人称“蓝色吉利”。

但是，好景不长，意大利同行新研制的不锈钢刀片投放市场后，给了吉利公司一个沉重的打击，打了吉利公司一个措手不及，它们从吉利公司手里抢走了在意大利生意的 80%，还把产品打入了吉利公司的老家——美国。吉利公司由于拿不出可以与其对手相抗衡的产品而节节败退，前途一片灰暗。

面对这个突如其来的沉重打击，吉利人并没有被吓倒。他们凭借自己雄厚的实力和对市场敏锐的判断力，继续坚持自己独具特色的技术创新和新产品开发战略，迅速组织技术力量，投入大量资金，全力研究开发新一代的不锈钢刀片。最后，终于在意大利不锈钢刀片问世一年零六个月时，于 1963 年 9 月，把自己的新一代不锈钢吉利新刀片投放市场，与意大利刀片相抗衡。两年后，吉利公司又推出了第二代超级不锈钢刀片，并依此为依托大作广告，降低产品价格，很快把意大利刀片推出了美国市场，并在不久，也恢复了吉利公司在世界剃须刀市场上的霸主地位。

1960 年以后，随着电动剃须刀的问世，又给吉利公司以巨大的威胁。但吉利公司面对强手，毫不示弱。他们仍然坚持自己的不断研制新产品的革新战略，研制出“双排刃保安剃须刀”，其在安全、耐用、价格以及能把胡子刮净方面，都是电动剃须刀所无法比拟的。因而，吉利剃须刀至今仍然是稳占市场，并在不断取得进步。

由吉利公司的成功可以看出，一个公司要取得成功，必须有自己的独特的技术优势，其产品必须有自己的独特的风格，占领独特的市场，并且不断地革新改进，才能立于不败之地。

### 三 王安公司以新技术领先世界及后来的失败

王安博士是美籍华人，以其独特的高新技术在电脑领域称雄多年，为世界的计算机技术的发展作出了很大的贡献，特别是在 80 年代，其事业达到了高峰，成功美国华人首富，全美第五富豪。但后来由于没有紧紧地跟上市场发展的需要，加上其它原因，于 1993 年申请破产，演出了一幕历史的悲剧，值得后人认真地总结其经验和教训。

1951 年，王安在美国成立了王安实验室，进行科学研究和工程实验。在研究中，王安发现，磁场振动原理可以应用在电脑中用以贮存资料。利用这一发现，他研究出了一种叫作“磁性脉冲控制仪”的初级计算机组件。当时，美国工业界对计算机的研究尚处于萌芽状态，王安的这一发明，显然走在了时代的前列，他使得电脑的体积大大地缩小了，为微电脑的开发奠定了基础，在美国工业界引起震动。

后来，王安将另一项有关电脑记忆系统的重要发明——“磁线记忆圈”的专利，以 50 万美元的价格，卖给了美国 IBM 公司。这种“磁线记忆圈”后来成为电脑的“心脏”。在电脑中一直应用了 20 多年，直到 70 年代才被体积更小的硅晶元件所代替。

王安的发明，使他成就了一代事业。1958 年，王安成立了王安电脑有限公司，在电脑领域展开了更深入的研究和开发，以日新月异的一代又一代的新产品，向世人宣告着王安的天才——王安领导着世界电脑发展的新潮流。

从 60 年代起，王安电脑公司先后推出了世界第一台电脑排版机，第一架电子分字器和第一台可写方程式的计算机。这种可写方程式的计算机具有演算复杂数学问题的性能，因而轰动了世界。此外，他还推出了小型电脑卡片辨认机、自动打字机、无线打字印刷机、记录带辨认机、廉价的文字处理机、内有影像扫描设备的可将任何文字与图像转为电子信号并贮存起来的新产品——WANG PIC 型电脑、高速打印机、电子存储器公用系统等一系列高新技术产品，来和 IBM 公司、数字设备公司等相对抗。

王安公司之所以能在如此激烈的竞争对抗中站稳脚跟，就在于他的高新科技与不断开发出新产品并投入市场取得的成功。正如人们所称誉的那样：“王安设计的电脑，能随着时代的脉搏一起和谐地跳动。”所以，这就使得王安电脑在世界电脑市场的激烈竞争中一直保持着领先的地位几十年而不衰。

但是，后来王安公司却骄傲起来，只满足于自己的科技进步，而忽视了市场的变化和需求。王安曾开创了办公自动化的新纪元，但当微型电脑市场看好，迅速进入办公室及家庭，其它公司，特别是象 IBM 等公司都紧紧地盯住这个市场，迅速开发出新产品及其相配套的软件。而王安公司却依然陶醉于自己的高科技水平，不理睬微型电脑市场的发展，仍然以中型电脑为主攻方向，结果失掉了这个前景最广阔的市场。

其次，王安电脑以老大自居，不考虑顾客的方便和需求，拒不生产与其它公司电脑相互兼容的机型，结果使自己的市场份额大减。加之，王安公司在软件、售后服务及其在交货的及时性方面，都比较僵化，不能适应顾客灵活性方面的要求，所以，顾客越来越少，生意越来越淡。最后，不得不向美国联邦法院申请破产，悲壮地结束其辉煌的历史。

纵观王安公司成功与失败的历史，其成功在于有高人一筹的独特的技术，其失败在于没有用其雄厚的技术力量去开发适应新市场的独特的产品。悲哉壮哉！

同时，一个公司的失败，看来并不在于其是否有无多少技术实力。没有实力，当然不行，有强大的实力而没有发展其到可以开发的市场，其实力等于没有。王安公司的失败，就是一例。他本来具有强大的技术实力，然而却全部投入到了已经没有多少发展前途的中型电脑市场，而对于前景看好的微型电脑市场却无动于衷，其技术投入不当，当然效益不会很好，其结果等于没有技术实力。也就是说，没有把潜在的技术实力变为现实的技术实力，没有把企业的技术实力变为市场的技术实力，那等于没有技术实力。没有技术实力，在需要高技术实力的竞争中，其失败的结果当然就是必然的了，是一种客观的必然性了。王安公司的兴盛与失败，就是这个道理的显现。

#### 第四节 要有统一的核心战略

一个企业要取得成功，必须要有统一的核心战略。否则，东一榔头，西一棒子，是不会有什麼成效的。

企业的核心战略，要么以技术为核心，要么以市场为核心，要么以质量为核心。等等。总之，企业必须有一个为其它战略所共有的基础战略，才能使各战略之间相互协调，相互支持，相得益彰，为完成企业的整体目标服务。特别是对于从事多角经营的企业来说，更是如此。

##### 一 战略明确的卡西欧公司

卡西欧公司是日本的著名的计算机公司，公司从一开始就把生产计算机作为自己的目标和方向，企业的一切战略都是围绕着这个基础的战略目标而展开的。这个战略目标把一个只有十几名员工、五十万日元资金的小企业，经过 30 余年的发展，引导到今天成为一个世界级的计算机公司。

开始，卡西欧公司的事业进展并不顺利，但他们契而不舍，坚持不断研究和开发，一定要在计算机领域里搞出名堂来。

功夫不负有心人，1958 年，卡西欧终于研究出了“卡西欧继电器式计算机 14—A”，在东京都的发明展览会上一炮打响，在 200 多个参展的产品中脱颖而出，获得科学技术厅长官奖。此后，定单象雪片似的飞来，卡西欧获得了飞速的发展。

后来，卡西欧的“14—B”型和“301 型”投放市场，经营效果也是相当的好。但天有不测风云，正当卡西欧如日中天之时，半路里杀出一个“声宝”公司，给卡西欧以极大的冲击。1964 年，声宝生产的台式计算机，震惊世界，产品极为畅销，所向无敌。

面对这个严重的打击，卡西欧并没有后退，而是迎着风浪上。他们成立了电子技术研究所，集中了一批优秀人才，投入了大量资金，决心一定要研究出超过声宝公司产品的新一代产品，打入市场，把被占领的市场夺回来。

1965 年，卡西欧生产的一种超小型继电器式计算机“卡西欧八一型”投放市场，随后，“卡西欧电晶体计算机 001 型”也宣告诞生。这两种产品投放市场后，深受广大消费者的欢迎。这一状况鼓舞了卡西欧人，他们乘胜前进，再接再厉，于 1967 年，又按国际商用标准开发出了新产品——“卡西欧 101 型”计算机，送到美国芝加哥参加全美事务业者大会展出，深受与会人士的赞扬。

经过十多年的努力，卡西欧终于以其高质量、低价格为手段，压倒群雄。1974 年，迫使日本十多家计算机企业倒闭，连一度超过它的声宝公司，也被它压了下去。卡西欧生产的“迷你卡式”微型计算器，再次轰动市场，使卡西欧赢得了优势地位。

后来，卡西欧又进军电子表，以其高超的电子技术，技压群雄，生产出的“卡西欧 31QR—17B”系列石英表，走时准确，价格便宜，其市场占有率一下子超过了称雄日本的“精工”集团，使卡西欧又跻身于世界名表之列。

当今，卡西欧又生产出电吉他、电子琴等数十种产品，投放市场，也取得了很大的成功。现在，卡西欧电子琴已响誉世界，畅销全球。

卡西欧的成功，在于其有明确的战略目标，就是要在计算机领域里取得

突破，成为著名的计算机公司。所以其一切的活动，都是紧紧地围绕着计算机的研究和开发、生产而展开的。因此，其方向明确，目标一致，战略统一，集中力量于计算机领域，故而取得了很大的成功。后来，虽然卡西欧从事了多角经营，进入了其它领域，但其始终没有离开电子行业，是以电子技术为核心的多角经营，其核心战略是统一的。技术力量没有分散，优势没有减弱，反而是利用自己的优势，开拓了全新的技术领域，并取得了成功。

所以，任何企业要想取得成功，必须要有统一的核心战略，这是取胜的法宝之一。

## 二 佳能——高质量的标志

日本佳能公司是以其高质量的品牌而闻名于世的。它目前主要集中在照相机行业和复印机行业，并以其彩色复印机的高新技术而独占鳌头，以其高质量的品质使其它公司只能望其项背。

佳能公司目前有三个研究机构，一个中央研究所，一个生产技术研究所，一个合成件开发中心。各所分工不同，各有侧重。中央研究所是佳能公司的技术中枢，也是未来科学研究所，主要研究未来 10 年、20 年的尖端科学技术以及可能在佳能公司使用的可能性，例如未来的电子材料、复合材料和光电技术等。生产研究所则负责应用技术的研究，负责开发现阶段和未来近期阶段的实用技术的开发和研究，是为当前的生产和未来近期的开发和生产服务的。合成件开发中心更是为现实生产服务的研究机构，是为佳能公司的中心产品的配套生产服务的，是实现佳能产品高质量的必不可少的一个研究环节。

佳能公司的成功，一在高技术，一在高质量。高技术使产品性能优越，使用方便，而高质量使功能稳定，使用放心。两者缺一不可，构成了佳能公司产品的基础特征。

1961 年，佳能公司研制出了优质价廉的带自动电子曝光表的 EE 照相机，导致了佳能公司和整个照相机工业的飞跃发展。1976 年，他们又研制出了高级的 AE—1 型单镜头反光照相机，又把照相机工业带进了一个新的发展阶段，并使佳能公司获得了十分丰厚的利润，奠定了佳能公司在世界照相机市场的地位。佳能公司的照相机也随着美国的航天科学登上了月球，在人类走向太空的里程上写下了光辉的一笔。

佳能公司的高技术、高质量战略，是其公司的核心战略，其核心战略的原则贯穿于照相机科研和生产的每一个环节。特别是其高质量的战略，是其取胜的秘密武器，是其战胜对手的一个法宝。

后来，佳能公司有把这一战略应用到新开发的复印机行业，也同样取得了成功。

1978 年，佳能研制出了世界上体积较小、但速度最快的每分钟能复印 150 张的小型复印机，使自己一下子抵进了办公机器公司的行列。1981 年，他们又成功地研制出了世界首创的彩色复印机，使佳能公司牢牢地在办公用品市场上站住了脚跟，并一跃而成功世界级的明星公司。

佳能的胜利，在于它有一个明确的目标和核心战略，他先是在照相机行业奋斗，取得了领先的地位，其成功的原因就在于他紧紧地以照相机的研制、发展，占领市场为其核心战略。后来，他又进军其它光电行业，如复印机行

业，但始终没有远离自己的技术行当，仍然在光电的行业范围之内。同时，他始终未改初衷，坚持以质量取胜，以先进的技术和稳定的高质量为其战略核心，从而赢得了顾客，占领了市场，为企业获得了极大的利润。

有的企业的失败，往往在于它们缺乏统一的核心战略，一会儿以技术为核心，一会儿以市场为核心，一会儿又以质量为核心，缺乏以一贯之的思想，从而造成企业战略的混乱。

世界的科学技术是在不断发展的，市场是在不断变化的，人们的生产与生活也是在不断变化的。企业要适应这个多变的世界，要不断发展自己的科学技术，要不断研制生产出市场需要的产品，以满足消费者不断增长的物质和文化生活的需要。然而，企业的能力是有限的，只能以自己的某些特长，满足人们及市场的某一部分需要。所以，这就有一个战略的选择的问题。不能一会儿干这个，一会儿干那个，一会儿跟着技术跑，一会儿跟着市场跑。如果是这样的话，那失败是不可避免的。所以，企业必须有自己统一的核心战略，才能体现出自己独特的风格，才能在市场上占有一席之地，才可望取得成功。

### 三 以精确著称的黑田精工

黑田精工是日本生产量规量具的专业公司，以其量规量具的精确而在日本和世界市场上称雄一时。

由于黑田公司是以生产量规和量具的专业公司，所以其始终把追求量规量具的高度精确，作为企业的最高目标和企业的统一的核心竞争战略，因此而取得了成功。

黑田公司认为：质量是命脉，技术是保证。如果把最新的先进设备，再加上高超的技术，配之以严格的检验，必能生产出高质量和高性能的产品。所以，黑田公司始终坚持以技术领先和质量保证为核心战略，展开了黑田公司的生产和经营，几十年来，在日本市场上始终保持着传统的第一的地位。

为了确保黑田公司高精密度的领先地位，黑田公司给自己定下了很高的控制指标。它们规定：所有量规量具的公差不得大于 0.004mm。这个精度不仅要求所有的生产人员、技术人员、检验人员、管理人员严格执行，而且要求工厂的所有生产设备都必须符合生产这样高精密度的产品的要求，如果达不到这样的要求，这个设备就必须立即更换。

为了达到这样的高精密度的要求，黑田公司实行严格的科学管理，制订了严格的规章制度和操作规程。它们还引进了电子计算机进行生产过程的控制，广泛使用省时、节能、自动的组合工具装置，以便确保高精密度。

量规量具市场的竞争是十分激烈的，世界的科技发展也是十分迅速的，有些技术光靠自己的开发是不能完成的，搞的不好自己会很快落在别人的后面，黑田公司很清醒地看到了这个点。所以，它们从德国引进了最新的先进的机械设备，配备齐全高性能的设备和高精密度的工具；投资建立了封闭式的保证恒温恒湿的工厂和车间；还通过技术引进与合作方式，开发了不少高精密机械产品，如与英国钻石公司合作开发生产的平面磨床，就是成功的一例。

通过以上的努力，黑田公司终于完成了自己的战略目标，实现了以精确而著称世界的宿愿。

黑田的成功，在于它们始终坚持了以高精度度作为企业的基本的战略原则，其它的一切都是围绕着这个核心战略而展开的。所以，其阵脚始终不乱，稳扎稳打，一步一步地取得了胜利。

## 第7章 多角经营的误区竞争力的减弱

企业从事多角经营，从表面上看，是大中型企业的一般行为。特别是全球 500 家大型企业，基本上都是从事多角经营的公司。这就可能给人一种错觉，好象大中型企业就必须从事多角经营似的，也好象成功的企业都是从事多角经营的，反过来，好象企业只要一搞多角经营，就一定能取得成功。

这真是一个误区！

纵观数百年来，企业成功与失败的历史，可以这么说，什么情况都存在。从事单一产品生产、单一市场经营的企业，从事主导产品生产、主导市场经营的企业和从事多角经营战略的企业，其成功与失败的典型案例比比皆是。任何要拿取几个案例来说明某个战略是成功的。或某个战略是失败的，都有可能，都可以举出很多的企业来为自己的理论作证。所以，任何事情都不能仅看表面现象，而要看其本质，企业的多角经营战略的选择也不例外。

企业能否从事多角经营，如我们本书开头的几章所论述的，是由企业所处的内外客观环境决定的。企业的决策符合内外客观环境，企业就成功，而不论其规模大小；企业的决策不符合企业所处的内外客观环境，企业就要遭受损失，其竞争力将被削弱，严重者将会遭到失败。

所以，企业多角经营战略的选择是十分重要的，不要进入误区，以免影响企业的竞争力。

本章我们将集中讨论企业多角经营的误区问题。下面所介绍的几种情况，都是企业多角经营战略选择的误区，都会导致企业竞争力的减弱，需要引起人们的注意。

## 第一节 缺乏核心的多角化

从事多角经营的企业比起从事单一产品或市场经营的企业来说，其难度要大的多，比起主导产品的企业来说，其难度也要大的多。所以，从事多角经营的企业，如果没有一个统一的核心战略，那这个多角经营的企业将是十分难于管理的，其产品和市场将会产生一定的混乱，削弱企业的竞争力，搞的不好，甚或会导致企业的失败。

缺乏核心的多角经营，有如下几种表现形式。

### 一 杂乱无章的多角化

所谓杂乱无章的多角化，是指没有核心的多角化。这种情况，大多发生在技术家族的扩张和企业的急速膨胀时期。

#### 1 企业的急剧膨胀时期

在企业的急速膨胀时期，企业的扩张力很强，有大量的闲置资金，急需投入到新的产品或市场，所以其战略选择容易犯急躁冒进的错误，导致企业战略选择出现偏差，形成杂乱无章的多角经营。

我国南方生产电冰箱的某企业，经营效果很好，一时成为全国的娇娇者。该企业利润很高，资金很富裕，前景看好，上下一片欢腾。但是，企业的下一步发展该向何处去呢？却发生了很大的分歧。一部分人建议继续在电冰箱行业发展，扩大目前的企业规模，增加生产能力；另一部分人建议进行多角经营，但不离开家电行业，发展成以家电为主要特色的多角经营的家电公司；第三部分人建议进行跨行业的不相关的多角经营，进入当时正方兴未艾、利润超常的房地产行业和其它行业。

三种意见各有道理。第一种意见追求的是规模效益，认为企业应乘胜前进，扩大规模，增加产量，以降低成本，在规模经济的基础上追求企业效益。第二种意见追求的是总体效益，认为只在一个领域里投资过多，风险太大，特别是我国的电冰箱行业发展太快，企业太多，竞争十分激烈，所以，为企业安全计，应回避风险，从事多角经营，但也不宜跨度太大，应以自己的技术和市场为基础，在家电行业展开相关的多角经营。第三种意见追求的是短期利润，认为应该抓机遇，大胆投资，争取在较短的时间内取得较大的成就，因此，他们要求紧跟当时的房地产热，认为炒房地产利润高，来得快，企业也有这个实力。

在企业的高层抉择中，结果第三种意见占了上风。所以，企业调用了大量资金，在深圳等地投入房地产、商业等第三产业。结果，房地产价格暴跌，企业亏损很大，还把整个企业都拖入了这个泥潭。该企业也由在电冰箱行业的名列前茅，倒退到后来的名不见经传了，负债累累，滑到了崩溃的边沿。

为什么会有这样的结果呢？

其原因就在于企业在进行多角经营时，没有注意其相关因素的支持和配合，没有形成多角经营的核心，又没有按照非相关多角经营的企业应有的管理方式来管理，导致了企业多角经营的杂乱无章。

要进一步分析的话，可以看出，电冰箱和房地产没有任何的相关因素，既不是市场相关，也不是技术相关，更与质量无关。所以，其没有形成企业间的任何相关、协调、支持等，企业没有形成任何合力，没有发挥好企业的

潜在的能量，使企业的 1 + 1 不是等于 2，或是大于 2，而是小于 2。

再则，这两种行业的经营风格也差别太大，电冰箱行业不仅需要使用功能，而且也强调装饰功能，因为它是一件家庭室内用品，同时也需要与家庭室内环境的装饰相协调，至少不能破坏家庭的整体环境。然而，房地产行业却是首先要求安全、实用的，同时也要注意交通的便利以及周围环境的优美等等。所以，两者的要求、风格、甚至价值观等相去甚远，甚或格格不入均不相同，这样的企业是很难管理的。

然而，就是这样的一种杂乱无章的多角经营，企业既没有统一的经营核心，又没有按不同的行业规律进行经营管理，仍是这么一套管理班子在管理着完全不同的企业，其失败几乎是不可避免的。

所以，杂乱无章的多角化是企业必须避免的，不管是相关的多角经营还是非相关的多角经营，都应该力求避免杂乱无章的多角经营，力争其有序，同时，按照其相关或非相关的多角经营所要求的管理方式来进行科学的管理，才能取得预想的效果。

在这里，有一个区分杂乱无章的多角经营和非相关的多角经营的问题。杂乱无章指的是既没有统一的核心、又不按分类管理的毫无章法的多角经营。而非相关的多角经营是指企业所从事的多角经营，从产品或市场上看是非相关的，但其各有自己的经营体制和管理体制，各有自己的产品战略和市场战略，而这些不同角度的多角经营战略，又是服从于企业的总体的经营战略的，所以其表面非相关而实质是相关的，表面非联系而本质上是紧紧地联系在一起，因此其多而不乱，与某些企业的杂乱无章是有本质的区别的。

所以，企业的杂乱无章的多角经营与企业在准确决策的情况下的非相关的多角经营，在本质上是不同的。对此，我们应该加以严格的区分和对待。

## 2 技术家族的扩张

所谓技术家族的扩张，是指企业在原有的技术基础上的技术扩散。

一般来说，企业总是以一种或几种技术为核心的。在其企业的发展过程中。连带技术的发明、发现、和发展，是企业技术进步中最常见的现象。企业在从事多角经营时，也最容易从企业已有的技术方面入手，这也不能不说是可取的方式。

然而，以技术家族的扩张的方式从事多角经营，也有它的危险性。

首先，它最容易使人误以为自己就是这个技术行业的“内行”，然而，有时客观的情况却不是这样的。可能自己对于这个行当是一知半解的，或者是体会并不深的，或者干脆就是个门外汉，然而自己却满怀信心地认为自己是完全能够胜任的，结果导致了企业的失败。这种例子并不少见。

一个以化工机械为主导产品的企业，当然是属于机械行业的。但由于它是为化工系统服务的，当然对于化工原理也是熟悉的，它的设备运转要符合化学反应的需要。所以，在机械设备的制造过程中，容易引发对化工原理的研究，也容易引发一些思想火花，造成一些新的发明的出现。

但如果因此而认为自己是化工行业的“内行”，从而引发对于化工行业的兴趣，大胆地因此而在化工领域从事多角经营，那八成是要出问题的。

因为，这里面有三个问题。一个是行业问题。机械行业与化工行业是两个完全不同的行业，一个是物理问题，一个是化学问题。熟悉物理问题，不等于熟悉化学问题。所以，有一个行业跨度问题。另一个问题是市场问题。机械产品市场与化工产品市场是完全不同的两个市场，熟悉机械行情，不等

于熟悉化工行情。有化工机械产品的销售渠道，不等于有化工产品的销售渠道。这是两个完全不同的、跨行业的、不同市场、不同产品的销售渠道。第三个问题是管理问题。机械行业与化工行业是两个完全不同的行业，需要不同的技术知识和管理知识，能理解和管理机械行业，并不等于能理解和管理化工行业，特别是对于更靠近第一线的管理人员来说，情况更加严重。如果没有新的适应化工行业的管理班子，而仍然依靠原有的机械行业的管理班子来管理化工行业，那十有八九是要搞砸的。所以，管理的问题，也是一个十分重要的问题，是不能调以轻心的。

自以为“内行”而实际并非内行的人和思想，是导致以技术的扩张为基础的多元经营失败的一个重要原因。因为，偏见比无知更危险，一知半解比完全不懂更危险，半个内行和假的内行比完全外行更危险，这些都是导致企业多元经营失败的最危险的原因之一。

其次，即使自己是这个行业或者是这个产品的内行，那也不见得就是这个产品的最佳的生产厂家。就是这个原因，才导致了世界上许多企业的合作，特别是一些世界著名的大型特大型企业之间的合作，而不是一切都由自己来生产。

比如，美国通用汽车公司和日本丰田汽车公司在美国合资建立的汽车公司，就是利用各自的优势和特长来占领美国的中小型轿车市场的。因为，美国通用汽车公司的技术是绝对的优势，处于当代汽车工业的高峰，并且一直垄断着美国大型豪华汽车市场，但对中小型汽车没有优势。而日本丰田汽车公司在中小型汽车领域有着很大的优势，但要单独打入美国市场却有一定的困难，需要借用美国通用的力量。两者互有需要，各有优势，所以，一拍即合，组成了新的合资企业。结果，日本丰田的中小型汽车顺利地打入了美国市场，并学得了美国通用公司生产大型轿车的技术和其它高新技术，提高了自己的技术档次。而美国也同样学得了日本丰田的制造中小型汽车的技术和经验，也使得自己生产的轿车可以占领美国的中小型汽车市场，弥补了通用在这个市场上的缺陷，使双方都得到了好处。这就是合资企业的优势所在。

所以，企业从事多元经营，不是单一的技术问题。这里有技术问题，有市场问题，也有管理问题，还有其它非经济的问题。所以，单靠技术的一个因素，就决定企业的多元经营，那是十分危险的。单依靠扩张的技术家族来从事多元经营，自以为自己是这个技术行当的内行，一通百通，是不可能有所把握取胜的，这种单打一的作法，本身就是靠不住的。

再次，这种依靠技术发展过程中不断分支的技术来搞多元经营的时代，可能已经一去不复返了。现代社会是技术高速发展的时代，也有人称之为信息爆炸的时代。各种技术信息传递很快，创造发明不断涌现，许多大的公司的新产品和很多创造发明，并不是本公司的技术分支出来的，也不是自己创造发明的，而是由公司外部发明的，是共由外部买进来的。如美国的IBM公司，其技术创新萌芽的绝大部分，并不是自己公司的技术人员荫发的，而是由外部的世界和企业的客户的建议提供的。这大概是一种现代市场经济文明的客观必然吧。

所以，技术贸易成了世界贸易的一大体系。

因此，如果一个公司要死抱住自己的技术范围，不思引进，那肯定是要吃亏的。因为，一个公司的能力和技术都是有限的，不管这个公司的规模有多么大，即使是世界著名的大公司也不例外，相对于社会来说，都是很小的。



满足这个市场的不同的需求，并不要求很高很难的技术，它强调的是质量、品种和口味。而半导体工业是以其高新技术为基础的，其对产品的技术要求是相当高的，是以技术为寻向的。结果，两种完全不同的思想体系、竞争体系和管理体系混合在一起，造成了企业的混乱。后来，虽然该企业在技术上给予了很大的加强，但终于未挽回败局。

那么，是不是所有在两条战线上作战的企业都不能成功呢？

正确的回答应该为：那也不是！

在两条战线上同时奋斗的企业成功的企业有的是，但必须同时具备两个条件：一是管理当局头脑是清楚的，二是管理体系是分开的。两者缺一不可。

台湾某食品公司的失败，首先在于，管理当局对于自己实际处于两条战线作故的局势，认识并不是很清楚的，只是看到了半导体零件有市场，没有意识到自己代理销售别人生产的半导体零件，和自己生产半导体零件是完全不同的两回事。结果，头脑不清醒地由代理走向了生产。这是招致失败的原因之一。

其二，没有把这两种性质完全不同的体系的管理当局彻底分开，虽然有事业部建制，但最高层是统一的，是最高层用自己指导食品工业的思想来指导着电子事业部的经营。所以，从实质上分析，管理体系并没有分开。这是招致失败的原因之二。

两种招致失败的因素都具备，当然，不可能取得胜利。

### 三 观念差距太大的多角化

企业从事多角经营，其企业内部的产品与产品之间，企业产品所涉及的市场与市场之间，在价值观上的差距不能太大；如果观念差距太大，很难使企业的多角经营成功。

如我国有一家制药公司，看到年轻人越来越注意自己的仪表，特别是越来越多的女青年人在使用香水和化妆品，他们敏锐地感到这是一个很有发展前途的市场。因此，决定开发这个市场。

这个对市场的判断应该说是准确的。这几年来，随着人民生活水平的提高，年轻女士使用化妆品已成为普遍的消费习惯，而且越来越趋向高级化。这些消费趋向也已影响到年龄较大的妇女，也影响到部分男士。所以，这个市场是有非常广阔的前景的。

制药企业属于化工企业，当然有生产各种化妆品必备的技术能力。所以，企业生产化妆品，没有太大的技术问题，属于技术相关的多角经营，符合一般的多角经营的经验和规律。

剩下的就是市场问题。这是一家很大的制药企业，有自己庞大的销售网络，遍布各地。企业的信誉也很好，估计这种新产品市场销售没有多大问题。

但是，与人们预计的相反，企业不仅没有取得成功，反而惨遭失败。

原因在哪里呢？

后来，经过市场调查和内部分析，发现消费者和工厂的大多数生产者，在潜意识里，都没有把医药和化妆品联系在一起，也没有人把现有的化妆品和原有的企业品牌和声誉联系在一起。

消费者认为，该企业是一个生产医药的公司，而化妆品是一种高档的时髦消费品，不是药品。所以，生产药品的公司是生产不了时髦消费品的，况

且，生产了也是一种类似药品的产品，而不可能是高档的时髦消费品。所以，市场一直疲软，销售不畅。

公司的职工，从管理人员、技术人员到一般的工人，都是经过严格的技术及质量训练的。医药是一种治病救人的严肃的产品，而化妆品是“轻浮”的产品，所以，很难认真地对待它，更不要说把它作为今后企业多角经营的一个主导产品了。所以，企业最终归于了失败。

这个教训是很深刻的。在一个企业的多角经营中，如果几种产品，不在相互统一的价值观的指导下，又没有在生产和经营上彻底的分开，那经营起来是相当困难的，搞得不好，有可能导致象上面的企业的失败。

其实，这个企业的悲剧，在西方的历史上是上演过的，这个企业大概没有这方面的资料，或是因为自己已经研究过了这方面的案例，确有成功的把握，才这样作的。

不管怎么说，这个企业最终还是失败了，所以，这个问题还是要引起人们的注意。企业的多角经营，也一定要注意企业的价值观念和消费者的价值观念问题。

## 第二节 为多角化而多角化

一般来说，企业从事多角经营，总是要以自己的长处为依据，或是以技术为特长的，或是以市场为特长的。只有这样，才有可能取得成功。

因此，企业从事多角经营，总是要问问自己，我们为什么要从事多角经营？我们从事什么样的多角经营？怎样才能获得最大利润？怎样才能使多角经营获得成功？以上是企业从事多角经营前必须要搞清楚的，如果企业连这个都搞不清楚，那多角经营的失败是肯定的。

再则，企业从事多角经营必须有应变措施。如果多角经营出现麻烦，企业应该知道如何处理，采取怎样的措施才能消除这些问题。否则，多角经营要搞好也是很困难的。

但是，现实情况却往往不是这样的。很多企业在实行多角经营战略时，并没有解决好以上问题，有很大的盲目性，有的企业甚至是为了赶时髦，为多角化而多角化，哪有不失败之理。

### 一 追求时髦的多角化

有的企业看到别的企业由于多角经营而获得了成功，就以为只要搞多角经营就可以象别人一样可以获得成功，而把自己以前没有获得成功归结于没有搞多角经营。因此，就东施效颦地开展起多角经营，为多角化而多角化。

为多角化而多角化，也就犯了一个基本的错误，即不了解企业实行多角经营是由于企业的内外客观环境所决定的，是企业发展的客观要求，是必然的因素在起作用，而不是偶然的因素在起作用，更不是可以随心所欲就可以搞什么多角经营的。

当然，企业在进行多角经营的选择时有偶然的因素。比如，为什么是这样的而不是那样的，可以进入的行业很多，为什么进入这个行业而没有进入那个行业，有时候确有偶然因素，但这个偶然性是必然性的一种反应，是必然性的一种偶然反应，是必然性在起着基础作用下的偶然性表现。

如一个企业，由机械行业进入了电子行业而没有进入汽车行业，是由于该企业的主要负责人对电子行业比汽车行业更熟悉，他自己在企业搞机电一体化时更注意电子事业的发展，因此他有电子工业的偏好，而企业也有搞电子行业的技术基础。所以，当企业具备了多角经营的条件时，他不失时机地进入了电子行业并取得了成功。这里面既有偶然因素，也有必然因素，进入电子行业是偶然的，因为企业主要负责人有电子行业的偏好，这当然也可以看作是必然的，因为他偏好，所以一有机会他必然选择电子行业。如果这个负责人不具备电子行业的偏好而比较注意汽车行业的话，那他很可能选择汽车行业从事多角经营，但是，企业主要负责人有电子偏好，较多地注意了电子行业的发展，而如果企业没有从事电子行业的能力，那就不可能进入电子行业。但现在企业具备了在电子行业发展多角经营的能力，老总也有偏好，所以，偶然性和必然性结合在一起，就使企业的多角经营进入了电子行业而没有进入汽车行业，这种表现在外表上的偶然性，其实质上是必然性在起作用，其根本的原因还在于企业具备了进行多角经营的实力和进入电子行业的基本条件。

但是，有的企业没有看到这深层次的问题，而只看到一些表面现象，错

误地把别人的必然性当做偶然性，甚至不顾自己企业的主客观条件，强行进行多角经营，那没有不招致失败的。

也是在同时，有一位懂得电子行业的房地产企业的老总，看到别人在电子行业取得了成功，自己也远离房地产行业而进入电子行业，结果却失败了。

他失败的原因在哪里呢？

失败的原因在于他是仅凭个人的好恶来决定这么重要的问题。他所在的企业并不具备在电子行业进行多角经营的基础条件，没有电子行业的基本技术力量，加之企业又没有足够的资金和管理能力来支撑这个新兴的高新技术行业，自己也没有组织好中层的管理班子和新的技术力量，把新建立的电子事业部作为一个独立的体系来对待。同时，由于电子行业又是一个高新技术产业，产品更新换代很快，必须紧紧地追随着世界的高新技术潮流，一刻也不能喘息和停留。而他这个老大黑粗的房地产行业，其员工的思想理念和知识行为都不适应这个精细多变行业的行为特点，其最后没有不失败的，他也只好引咎辞职。

有的为多角化而多角化更是令人吃惊：“你看，人家那个企业都搞多角化了，我们还不搞，它们没有比我们强多少，我们为什么不搞？”就这样走上了多角经营之路。把企业的多角经营当成了一种时髦，为了赶时髦而多角化，十有八九是要失败的，要指望它取得成功，我看是没有什么把握的。

企业的具体情况和其所处的行业的不同，决定了企业的具体行动。虽然多角经营是大中型企业的一般战略行为，但也不是所有的大中型企业都搞多角经营。象日本丰田这样的特大型跨国企业，它也是只在自己的汽车行业发展，并且还是集中在中小型轿车行业，其它的收入微不足道，并没有去搞什么跨行业的多角经营，连相关的多角经营都不搞，也同样取得了巨大的成功，是世界著名的三大汽车公司之一。

所以，多角经营不是时髦的产物，而是客观的现实市场竞争的结果。如果企业没有多角经营的实力和客观需求，切勿轻上这条船。这是一条危险的船，实力不够，准备不足，其颠覆的可能性是很大的。

还有一个问题，是不是凡是从事多角经营的企业其效益就一定很高呢？这其实完全是一种误区。

事实证明，取得良好效益的往往是从事单一产品的企业。这是因为它们人才集中、技术集中、精力集中，有较大的优势，可能取得规模效益，也有可能进入本行业的前一二名，而一个行业的前一二名是有可能取得超额利润的或垄断利润的。如前面提到的丰田公司和美国的可口可乐公司，基本上都是生产单一产品的公司，并没有去搞什么多角经营，不也取得了很好的成效吗？它们不都是世界著名的跨国公司吗？

所以，那种认为只有搞多角经营才能取得好的效益的看法是相当错误的，为多角化而多角化更是愚不可及，它们都没有真正理解多角经营的本质含义，都是不可能取得好的效益的，即使偶尔成功了，也不可能持久，总有一天会失败的。

## 二 由于单一产品失败而从事多角经营

有一种情况，是由于单一产品经营的失败而转入多角经营，祈求在多角经营的领域里取得成功，以弥补单一产品经营的损失。

这种想法有成功的可能，但无成功的把握。

之所以说有成功的可能，是因为如果单一产品的失败，是由于产品和市场的选择问题，那么改变一下产品和市场，转而从事多角经营，有可能取得成功。

之所以说没有成功的把握，是因为如果单一产品的失败，是由于企业的技术水档、管理水平和实力水平的问题，是这些内功不行，那改变产品种类，增加产品种类，从事多角经营，只能是在企业旧的麻烦上再增加新的麻烦，只能是导致企业失败的越来越惨，一丝一毫都不能改变企业的被动局面。因为多角经营并不是解决企业问题的百应良药，企业的失败并不是因为没有从事多角经营，而是企业的内功不行，需要从解决内功上去现下功夫，而不是搞什么多角经营。所以，你这个多角经营是文不对题的，当然不可能取得成功。本来不是企业产品和市场的选择上出的问题，而在产品和市场上作文章，不外是隔靴搔痒，根本不可能解决任何问题。所以说。由于单一产品失败而投入多角经营的企业，是没有绝对成功的把握的，倒是失败的可能性极大。

所以，对于由于单一产品失败的企业，要认真搞清楚导致失败的原因，对症下药才能取得成功。

如果是由于企业经济实力的原因，那搞什么也不会成功。因为企业要正常生产，资金是最基本的资源，而资金什么时候都是短缺的资源。要解决这个稀缺资源是比较困难的，特别是对于实力较小的企业来说，更是如此，有时甚至是不可逾越的障碍。在中国，这样的企业不行，在外国，这样的企业更不行。银行是不会把钱贷给实力不行而面临困难的企业，因为银行行为是企业行为，不是慈善机构，他要考虑资金的回收率，要通过把钱贷给你而使他获得利润，银行业是“嫌贫爱富”的行业，你越有钱，它越贷给你，有时候你不用它也想贷给你，你越没钱，它越不理你。它没有“救死扶伤”的任务和兴趣，也根本不会这么去做。所以，由于实力不足而从事多角经营，简直是“天方夜谈”。

如果是由于技术落后造成的，那这个问题则更是十分严重的了。在自己长期从事的行业，技术都落后了，那么，再换一个行业，技术就先进了，这是不可思议的。即使原有的技术仍可以用得上，那也不是先进技术啦，在新的行业，这么老的技术能用得上了，是可以战胜对手的技术吗？能在市场上站得住脚吗？所有这些，都值得考虑。一般来说，技术落后是没有出路的，多角经营比单一经营更为复杂，需要更高的技术作为支撑，才有可能获得成功。如果没有更高的技术作为支撑，要获得成功是十分困难的。

如果是由于管理落后造成的，那转而寻求多角经营就更成为可笑的了。单一经营的企业都没有搞好，多角经营的企业是比单一经营的企业难搞多了，复杂多了，需要更高的管理技术和艺术。简单的都搞不好，复杂的却能搞好，简直成了开玩笑。所以，如果是由于管理不善造成的企业失败，求救于多角经营，不外是缘木求鱼，根本不可能获得成功。

如果是由于市场选择问题而转求于多角经营，倒是一种可取的方式。摒弃或缩小原有的市场而开拓新的市场，搞以市场为核心的多角经营，或以市场为核心的多种产品的多角经营，都有可能获得成功。但这要看市场与产品的选择的成功与否，选择得当，有可能成功，选择不当，有可能失败。所以，这个问题有两种可能性，需要认真地把握好。

还有一种企业的多角经营，是由于单一产品的失败而转求兼并别的企业

来从事多角经营，企图以一种企业产品的优势来弥补另一种企业产品的劣势和脆弱，这是一种十分危险的多角经营，企业所承担的风险是十分巨大的。

因为这里面有两个问题。

一个是被兼并来的企业的管理当局，一般是很难留住的，这不论在我国还是西方国家均是如此。

在我国，由于体制的原因，很难留住原来的企业管理当局，这些干部一般不愿意归属于不熟悉自己的上级部门领导，而要选择留在原来的比较熟悉的人事圈内。如果产生这样的结果的话，其兼并企业的目的不就失去了吗？如果再加上思想情感及面子上的问题，企业就很难留住这些有用的管理人才。再如果新兼并的企业有“武大郎开店”的思想和行为的话，那情况就糟的不能再糟了。

在西方，有一个统计规律，即被兼并企业的管理人员，在两年内，大部分都离开企业了，辞职而去。其成因很复杂，有思想上的，价值观上的，心理上的，人事关系上的和经济上的，等等。

试想，了解新被兼并来的企业的管理当局没有了，而不了解这个企业如何管理的人来管理这个企业，这个企业能够管理得好吗？其效益能够持久的了吗？这个兼并的战略决策是成功的吗？

再一个问题就是产品和市场的问题，这是企业多角经营碰到的基本问题，与其它形式的多角经营是一样的，不再赘述。

所以，依靠兼并从事多角经营，来企图改变由于单一产品失败所带来的企业亏损，大多数是不成功的。

### 第三节 反经济周期的多角化

目前，世界上有一种理论，认为在经济周期的运作中，应用反经济周期的多角经营方式，可以获得丰厚的利润。

比如，生产生产资料的部门和生产消费资料的部门，其经济周期是有差别的。因为，世界上的资金资源是有限的，投入到生产资料部门就不能投入到消费资料部门，反之以然，“鱼与熊掌不能兼得”。

在我国，也有于此相类似的时期。五六十年代大量投资于生产资料的生产，所以消费资料就发展较慢。八十年代国家政策向消费品的生产倾斜，实行对轻工业的“六优先”政策，轻工业发展很快，重工业发展就较慢。

但是，虽然两者发展有一定的时间差，可是，就其发展的内在规律来看，其本质上应该是协调一致的，是一种平衡关系。只有当生产资料获得一定的发展，才能为消费资料的发展提供大量的技术和装备，支持其发展。当消费资料工业获得长足发展后，才能为生产资料生产的发展提供大量的市场和需求，以推动生产资料工业的发展。如果没有消费品工业的需求，生产资料工业是难以发展的，反过来，如果，没有生产资料工业的发展，消费品工业得不到技术和装备的支持，也是难以发展的。这实质上就是马克思所说的两大部类要协调发展的理论。

西方国家由于经常发生经济危机，所以有人提出用反经济周期的办法，同时在生产资料 and 消费资料生产领域从事多角经营，企图用一种周期受益来弥补另一种周期损失。并似乎这是一副灵丹妙药似的。

其实不然，这种想法在理论上是站不住脚的，不符合马克思所揭示的社会经济运动的客观规律。在实践上也是行不通的。因为，在现实的经济运动中，两大部类的生产周期在时间上虽有差异，但并不是你上我下，你高我低的关系，并没有太明显的周期差异，是不能用一种周期受益来弥补另一种周期损失的，不存在这种互补关系。人们之所以提出这个理论，是只见树木，不见森林，只看到一些表面现象，而没有看到问题的实质。

在现实的经济中，两种生产部门在经济危机中是同时随着经济的波动而波动的。当经济景气时，两个部门一起蓬勃发展，在西方无计划的发展中，导致经济危机的发生。当经济不景气时，生产过剩，需求下降，两个部门同时衰退，不仅生产资料卖不出去，就是消费品也是严重积压的，历史上的大量牛奶、面包倾入大海就是这一危机的真实写照。当然，其增长和衰退的力度是有差别的比如，经济再衰退，人总是要吃东西的，所以，食品工业的衰退总是有限的，而钢工业的衰退肯定是要比食品工业大的多了。但这种差别是不足以弥补行业咒的损失的，也就是说，不论在经济景气还是在经济不景气时，都不存在以种期受益弥补另一种周期损失。如果有的企业不注意研究这个本不存在的所谓律硬要搞什么反经济周期的多角经营，那肯定是要失败的。

#### 第四节 资金协作力的多角化

资金是企业发展的最基本的资源之一，也是企业发展遇到的最短缺的资源之一。在现实经济中，资金多的企业，发展较快，资金少的企业，发展受到限制，甚或根本无法发展，即使找到好的项目也无法进行，以至导致企业的失败。所以，资金短缺的问题，始终是企业发展碰到的最基本的问题之一。

然而，并不是所有的企业都是资金短缺的，也有一些企业资金比较充裕，然而却找不到好的项目，致使资金闲置，造成资金的浪费。有时候，银行等金融系统，也有资金闲置，放贷乏力的现象，造成社会浪费。

所以，就有人提出了资金协作力的多角化，以利用这些闲置资金，促进企业的发展。

然而，这种以资金协作力为支撑点的多角化，在现实经济中十有八九是要失败的。

##### 一 企业与企业的资金协作力问题

利用企业与企业之间的资金的协作力来从事多角经营，是在现实经济中人们最容易考虑的和首先考虑的方式之一。

在实际的经济现实中，有的企业资金多，有的企业资金少。所以，就有人设想把资金多的企业和资金少的企业联合起来，利用资金多的企业的钱来发展资金少的企业的产品 and 市场，从而实现联合企业的多角经营，以收资金利用和企业发展的双重效益。这真使一种绝妙的想法。

然而，这根本是靠不住的。在现实的经济生活中，真正资金多到没有地方用的企业是非常之少的，即使确有企业一时资金很多，无处投放，那也是暂时的现象，否则就是企业出什么问题了。

在正常的情况下，企业是在其战略的指导下从事经营的，有时会因决策的正确和市场环境的优化而为企业创造出许多利润，超出了企业原有的计划，以资金一时大为充裕。

然而，这种情况是不会长期存在下去的。因为，企业决策的正确是过去的事，其它企业决策失误也是过去的事，在现在市场经济条件下，企业的反应是非常之快的，一种错误的决策是不会持续多长时间的，企业会根据新的变化了的形式，迅速作出反应，修改战略，重新以新的姿态投入市场竞争，以求夺回失去的市场，完成自己的战略任务。

再则，做正确决策的企业也不一定会永远正确，即使永远正确，但其市场容量是有限的，做正确决策的企业多了，市场竞争就更加激烈了，市场机会就相对减少了，企业在市场上的绝对有利地位就要相对下降了，所以，资金的富裕程度也在下降，相对资金和绝对资金都会减少。因此，把企业的多角经营建立在这种极不稳定的所谓的“资金协作力”的基础上，是根基不牢，甚或是十分危险的。

现代社会是所谓的“信息爆炸”的时代，信息千条万条，千变万化，并且传递的速度很快。如果企业对市场形势判断稍有不准，就可能出现偏差，影响到企业的经营。所以，在市场竞争中，长胜将军是没有的。一个企业不可能永远战胜对手，永远立于不败之地，永远处于领先地位。使自己的资金大大地富裕。即使在一个相当长的时期处于领先地位，也要想法提高资金的

利用率，不会有长期闲置不用的大批资金。所以，企图在企业的多角经营中，利用所谓资金协作力的办法来获得成功是不可能的。企业之间的资金协作力的多角化，是企业多角经营的一个误区。

## 二 银行与企业的资金协作力问题

有人提出，总体来说，企业的资金总是短缺的，而银行（包括商业银行和各种投资公司）总是有钱的，企业的钱，大多数不都是来自银行吗？所以，如果能把银行和企业嫁接起来，构成银行与企业的资金协作力同盟，不就是一举两得的好事吗？

这实际是一种十分危险的构想。

因为，银行，除了中央银行以外，一般的银行机构都是一个金融企业，它们都各有自己所追求的商业利益。同时，银行也是一个受托人机构，是一个投资公司，它要把投保人或存款人委托给它的钱，投资到有效益的地方去，它的首要任务是首先要确保投资人和存款人的最大利益，而必须排除其它的任何杂念。所以，银行业是不容许冒太大风险的，如果风险太大，或收益太低，就会失去投保人和存款人的信任，他们就不会再来投保和存款，那银行岂不要倒闭了吗？所以，银行的信誉是第一的，安全是第一的。

而企业是一个以追求市场利润最大化为己任的，它要有企业家敢于冒险的精神，有时候风险越大，收益越大。企业为了获得最大利润，有时候是什么风险都敢冒的。但这种冒险导致的失败是很多的。这也就是全球的企业，每年都有很多倒闭的一个重要的原因。我国的乡镇企业，每年倒闭数十万家，这也是其中的一个重要原因。

如果银行与企业合作了，搞所谓资金协作力的多角经营，银行就不得不考虑企业的利益问题，就会为了企业的某些利益而被拖进去。这样，银行就不能全心全意地为投保人和存款人服务了，就会导致银行信誉下降，就有可能倒闭的危险。

所以，以一种敢冒风险的企业和一种不敢冒风险的企业合作，以一种风险收益弥补另一种风险损失，达到风险平衡并取得风险收益，只能是一种理论的空想和天真的臆想，而在实践上是不可取的。

但是，有人会说，现在国际上不是有很多财团在搞银企合作吗？日本的大的财团，欧美的很多银行，包括我们中国有的银行，不也都有企业的股份吗？这种现象又如何解释呢？

这是现今世界经济的客观现实，而且也很可能是经济发展的一个方向性问题，目前正在引起世界各国的注意。

但这种现象是与银企结合的资金协作力完全不同的两回事。世界上各个大的财团的建立，主要是为了增加整个财团的竞争力。但就是在财团内部，银行也是独立的，银行是标准的经济学意义上的银行，企业要来贷款，是完全以银行的利益为第一利益的，是不会为了企业的利益而牺牲银行利益的，银行是不会为了企业的任何利益而冒那怕是一点点风险的。银行还是标准的银行，是首先保护投保人和存款人利益为其第一任务的，而不管你这种企业是集团内的还是集团外的，在保护投保人和存款人利益方面，它是一视同仁的，不会有任何的偏向。

再则，企业投资银行，一般来说，是一种投资行为，是想通过银行的运

作来赚取利润，而不是搞什么银企资金协作力的多角经营，那在本质上是完全不同的两回事。如果银行变成了企业的附属，银行的信誉将与企业的信誉同涨同落，那这种结合还有什么意义呢？有钱的时候都有钱，没有钱的时候都没有钱，那资金的协作力在哪里呢？银企结合还有什么意义呢？而且，这种银行还有什么生命力呢？

也许有人会说，我国的首钢不是也办了一个“华夏银行”吗？

对这个问题，我只能说，它是一种历史的产物，是一个改革的产物。这个改革的成功与否，还要靠时间来检验。从当时的思想和目前的运作来看，它主要是运用银行的功能来为首钢筹资，利用这个招牌来把国内外的资金吸收来为首钢服务。

从目前银行的运作来看，效益并不十分理想。其主要原因是，它不是一个以投保人和存款人利益为唯一的标准的银行，它有双重的任务，是“一仆二主”。所以，它的脉搏是随着首钢的脉搏一起跳动的，是一兴俱兴，一衰具衰。如果首钢的效益不好，而银行把大量的资金投入进去连带效益不好甚或亏本，那投保人和存款人的损失就大了。当然，目前国家还会干预，不使投保人和存款人受损。但这是政府行为，而不是企业行为。这种行为是不符合市场经济原则的，是不会长久的。

同时，首钢的华夏银行的案例，还不是本文意义上的银企资金协作力的定义，它还不具备这个资金协作力的基本功能。

## 第8章 多角经营与组织结构的矛盾

企业多角经营战略确立以后，必然要求企业的一切组织与活动围绕着战略任务的实现而展开，尽管企业多角经营战略涉及的问题很多，但是，企业组织结构与多角经营的配合问题，始终是最重要和最基本的问题。没有组织结构强有力的支持，任何好的战略也是无法实现的。战略是前提，结构是支撑，组织结构必须满足企业多角经营战略的要求并为他服务，始终随着战略的转变而调整，才能保证企业战略的实现。因此，组织结构是企业战略目标实现的基本保证。

然而，企业组织结构并非与企业多角经营战略是天然融合的，他们之间存在着内在的矛盾与结构问题，有适应的一面，也有不适应的一面，这就是企业组织结构不断调整的内因，也由此而构成了世界企业组织结构呈显出丰富多彩的局面。

但是，目前世界上普遍存在的企业组织结构都不是十分完善的，参谋部直线制、事业部制、矩阵制以及多维制各有优缺点，都要在不断发展的条件下随企业多角经营战略的转变而转变、修改而修改，并应不断创造出逐步适应企业多角经营战略需要的新的组织形式。

总体来说，战略尽管有其长期性、稳定性的一面，但相于组织结构来讲，战略本质上是多变的，特别是在当代市场经济激烈竞争的条件下更是如此，而组织结构在本质上是要求相对稳定的。这就构成了战略与结构的又对立又统一的矛盾，这种对立统一的矛盾，促进了企业多角经营战略与组织的不断调整与发展。

## 第一节 企业组织结构的一般概念

《孙子·势篇第五》讲：“治众如治寡，分数是也。”就是说，治理数量众多的人或事如同治理数量较少的人或事那样，需要依靠组织结构的作用。又讲：“斗众如斗寡，形名是也。”意思是说要指挥数量众多的人如同指挥数量较少的人一样，需要靠的是信息和指令。

### 一 组织结构的定义

所谓组织结构，简而言之，可以定义为组织中各种劳动分工与协调方式的总和。它是为实现人与物结合的一种工具，是把人有机地组织起来以便完成特定目标的一种体系，是根据企业战略目标，给为战略目标而共同奋斗的人指定职位，明确责任，沟通信息，协调工作，以便实现战略目标的有机结合体。它既是为实现目标功能的独立实体结构，同时又是使该机构有效运转，不断完善并发展的具有技术性与艺术性的行为过程。

具体到某一工业企业来说，就是研究内部分单位，上至公司总公司的各职能部门，下至分公司、工厂车间以至于班组等构成要素，是如何组织起来和有效配置，以及如何高效运转和发展变化的。

因此，组织体系的组建有多种可能性，如果组建的好，便给完成企业战略任务以有力的保证；如果组建的不好，便不能很好地完成企业的战略任务。所以组织结构的建立要讲究科学性和艺术性。同时，多种组织结构对战略而言，可以产生多种不同的结果，可能是 $1+1>2$ ，也可能是 $1+1=2$ 甚或 $1+1<2$ 。所以我们必须十分重视组织的作用，他是完成战略任务必不可少的有力工具和手段。如果组建得当，就如美国管理学家麦格雷戈所说：“集体的输出，通常不是组织中个人能力的‘最小公分母’，而是比每个成员单独行动时的力量总和要大得多、产生的决策要优秀得多、问题的解决也要高得多”但如果组建不当，产生的合力可能比企业内各个成员单独行动时所产生的分力的总和要小的多，企业的效益也要差的多，严重者可能导致企业的失败。

单就组织职能看，其涵义可概括为：通过任务结构和权力关系来设计、协调不同的分工。即把总任务分解成多种层次的不同任务，建立组织体系并授权负责人员分别管理这些部门，并要形成一个统一的有机整体。

组织结构的主要功能可包括两层含义：

（一）硬件设计，即组织结构框架的设计。企业根据自身的特定任务、功能，经过研究、探索，设计出适合自身目标和能力的组织结构系统，规定好各部门的职责和权力，并授权有关人员进行组织经营以实现组织目标。目前世界大型企业通行的组织结构形式有参谋部直线制、事业部制、矩阵制和多维制度。

（二）软件设计，即组织内的联系规定及运行规则。企业必须用各种规章制度和原则来规范企业内部纵横之间的相互关系，并实施定期检查，使组织有效地、灵活地运转。

---

孙子《孙子兵法》《战经七书注译》解放军出版社，1986年版，20—21页。

何奇编《中外古今管理思想选萃》，企业管理出版社，1987年第219页。

组织职能是以实现企业的战略目标为基础和前提的，因此，它必须随着战略阶段的推进和战略目标的修正而转移或调整。所以，组织结构不是绝对静止不变的，而是动态的，是动态与相对稳定相结合的有机体，不论其“硬件”还是“软件”均是如此，是不断随着企业战略的转变而转变的。绝对的静态和稳定是不存在的。

## 二 组织结构必须满足的三种需要

就一般而言，组织结构必须满足机构运转、目标实现和人的发展三种需要。

首先，组织结构必须满足企业的正常运转，这是组织结构最基本的要求。因为组建组织的第一目的，就是使企业能够正常运转起来。只有使企业能够象一台机器一样正常而有效地运转，才能谈得上第二步企业战略目标的实现。如果一个企业建立起来的组织结构，不管是事业部制也好，参谋部直线制或矩阵制也好，如果不能使企业各个部分，包括各职能部门、各生产公司、各个厂家有效正常的运转，那就根本变不上什么企业目标的实现。企业连生存都是问题，还谈什么战略上的扩大与追求，统统都是一派胡言乱语。所以，企业组织结构必须首先是满足企业正常运转的需要。

第二，目标实现的需要。组织结构建设的主要目的是实现企业的战略目标，这是一切企业生存的基础。

企业为了生存和发展，根据市场发展的需求和自己的人、财、物等方面的综合能力，制订出了一套完整的企业战略。比如要占领国内的家电市场，或是要占领美国服装市场。或是要在钢铁、能源、动力、轻纺等多种产品、多种市场从事多角经营。这些都是企业制订的发展战略，但要实现这个战略，必须有多方面的保证，其中最重要的保证就是组织保证。要占领国内家电市场，就要建立符合国内家电市场需求的生产组织和销售组织，才能保证占领国内家电市场，否则是不能完成这个战略任务的；要占领美国服装市场，就要建立符合美国服装市场的服装生产体系和外贸销售体系，还要建立一支强大的懂得世界市场运作规律的又有外国语言工具的外贸队伍，从组织体系上予以保证，才能取得成功；同样的道理，要保证钢铁、能源、动力、轻纺等多种产品、多种市场的多角经营，就要建立适合生产这些产品的生产技术队伍，建立起能在多个市场进行销售的推销队伍以及能管理多角经营的经理队伍。所有这些，只有从组织结构上予以保证，才能获得成功。否则构上予以保证，才能获得成功。否则，一切都将成为空中楼阁，无法实现。

对于第三个需要——人的发展的需要，这是更高层次的要求，是企业生存，发展、壮大的内在的需要，是企业组织结构更本质的东西。因为企业的一切生存与发展壮大最根本的还是要依靠人，依靠在企业这个组织结构里工作的人。如果这个组织结构不适宜于人的生存和发展，特别是有创造力人的发展，那这个企业要想永存是不可能的，这个组织结构就不是一个好的结构，他也不可能完成企业发展的战略目标。因为，只有人才是创造一切奇迹的根源，有了适宜于人的发展与创造的环境，才可能谈得上企业的发展与创造，如果没有了人的发展与创造，那更谈不上企业与发展与创造。

因此，企业组织结构的建立，必须把人的发展放在根本的位置，必须是企业组织结构组建的目的之一，必须从深层次考虑满足人的发展的需求，才

是一个较好的组织结构。这就是西方不断修改发展组织结构的原动力。也是西方方兴未艾的企业文化发展的一个源泉之所在。因此，从总体上说，虽然组织的核心是“适应”，即组织结构必须适应满足企业战略的需要。但同时更要注意战略——组织——人的辩证关系，注意组织内人的配合、协调和积极性的发挥，企业必须找到最适合于完成该战略任务的最适合的人，把他们放到最适合与发挥他们作用的岗位上去，才能最大限度地发挥他们的聪明才智，才是最佳的配合，才可能完成企业的战略任务。舍此，将成为舍本求末，与企业的战略任务南辕北辙。

### 三 组织结构必须具备的四大基本条件

就组织结构的构造而言，我认为，一般来说，任何一个高效的组织都必须具备：（一）结构简单，（二）层次清晰，（三）信息畅通，（四）管理有效等四大基本条件。

所谓结构简单，主要指组织系统的构成，在横向联系的层次上应尽可能的少。一般来说，横向层次太多，必然造成结构复杂、多头指挥，效率低下，运转不灵，这是管理学上的大忌。当然，必要的横向联系也是必不可少的，缺少横向联系容易形成独裁，容易形成片面，也容易束缚人们的眼界，导致目标偏离。这也是管理学上的大忌。

所谓层次清晰，主要是指组织结构中，上下级指挥权限的划分应该是清晰明了的，不仅边界清楚，并且尽可能的层次较少，因为层次越多，信息传递越慢，信息失真越多，造成的失误就越大。同时层次不清，也容易造成权利职责的混乱，致使部门纠纷增加，扯皮严重，结果制约了整个组织的灵活高效运转。那些多余的层次和人员，为了表示自己的存在，必然要创造出许多“工作”来，内耗增加，使战略目标难于实现。所以，美国通用汽车公司历史上的几次组织结构大调整，目的都是简化层次。减少中间管理层，使企业的组织结构由过去的三四十层减少到目前的十多层。而日本日立公司更是彻底，几次改组就使得企业的组织结构从最高层董事长到最低层的工人，只剩五个层次，使责权明确，层次清晰，企业获得了很高的效益，成为闻名世界五百强中的明星企业。所以灵活高效的组织，都是在组织结构的构造中，尽可能使权力结构明确，组织层次清晰，并在运行中不起权干预下级的事务，从而使组织有序地高效运行，以利战略目标的实现。因此，一个健全可靠的组织，必然是层次清晰的，这样的组织才能相互促进、相互制约、纲举目张，健康发展，较好完成战略任务。

所谓信息畅通，是指信息在企业内部能畅通无阻、迅速准确地快速传递。这是企业组织结构在建构时必须要保证的基本条件之一。如果企业内信息交流不畅，要做到决策的正确和保证战略目标的实现是根本不可能的。因此企业组织结构设计必须满足信息畅通这一条件，凡不利于信息畅通的任何断层都必须排除，使信息在企业内能连续不断、迅速准确、高效无误地有序流动，才能适应现代市场经济激烈竞争的需要，才能适应企业战略的实现和转变的需要，保证企业的永存。

在当今的信息时代，交通、通讯的发达，使世界变得越来越小，一个商业信息和机会，数秒之内就从地球这端转送到那端，遍布全球。比如美国总统遇刺、火山爆发，纽约、东京、伦敦等股市波动，都会直接或间接影响到

世界经济的发展与稳定，也会直接或间接影响到本企业的生存与发展。如果如此重大的政治经济信息，在企业内部如果不能迅速而有效地传递，那对企业的生存和发展的影响是显而易见的，弄不好，企业就会在这个信息冲击中吃亏，失败甚或灭亡。所以，灵活畅通的信息系统，使企业耳聪目明，反映迟钝的信息系统，企业就如盲人骑瞎马，在激烈的市场竞争中，其下场是不言自明的。因此，企业内外信息畅通，是企业组织结构必须坚决予以保证的。

所谓管理有效即协调有效。在简单的组织里，各种不同性质和层次的工作需要进行明确而严格的分工，以便职责清楚，运转灵活。这种由分工而产生的组织的职权链和沟通链，构成了组织结构的基本框架，并促使信息在框架内顺利流通，使组织结构的功能趋于完善。在复杂的组织里，随着组织外部环境的变化，组织内的分工更加明确精细，形成了与环境相适应的众多分支机构。这种体现着组织内部的差别化和与某种持久性的整体化关系，使得不同分支部门在职能上各具特色。这种差别化一方面保证各分支部门的工作效能和效率，另一方面向组织提出协调的任务。因此，协调分支机构完成企业战略目标，成为伴随分工而产生的复杂组织结构的重要任务。管理有效，成为组织结构适应战略的重要条件之一。越是大中型企业，越是从事多角经营的企业，其组织结构和战略目标必然多元和复杂，越需要高水平的管理与协调，越需要组织结构在建立与构架调整中适应这种协调，为这种协调创造好的环境与条件，提供组织的保障，才能较好地解决有效管理的问题。所以，组织的创建过程，本身就是管理与协调的过程，本身就是一门高超的管理艺术，需要慎之又慎，完善再完善，协调整再协调。

组织结构为了更好地适应企业发展战略的需要，必须满足以上四大基本条件，并且不断地适时地调整组织结构，以满足企业管理和战略管理的需要，这才是企业发展战略得以实现的强有力的组织保证。

## 第二节 企业战略与组织结构发展的四个阶段

美国学者钱德勒研究了通用汽车公司、杜邦公司、新泽西标准石油公司和西尔斯——罗已克公司 70 年的发展历史。认为在这 70 年中经历了 4 个不同的发展阶段，与其战略相适应也产生了 4 种不同形式的组织结构，推动了企业的发展。钱德勒的四阶段学说，从历史的宏观的角度说明了其发展一般的规律，很有说服力。

第一阶段：数量扩大战略阶段。发生在工业发展的初级阶段，由于企业的外部环境平稳，企业只要扩大生产数量，提高生产效率，便可以获得高额利润。在这种情况下，企业即制定出数量扩大战略，在一个地区内扩大企业的产品或服务的数量。此时，组织结构也相应比较简单，往往只需设立一个办公机构去执行单一的生产或销售职能。

第二阶段：地区扩散战略阶段。随着工业化的进一步发展，一个地区的生产或销售已经不能满足企业发展的速度与需求时，企业则要将产品或服务扩散到其它的地区去生产或销售，便产生出地区扩散战略。而与此相适应，组织结构的形成是总部与部门结构共同管理各个地区的经营单位。这样的经营单位虽然分处不同的地区，但它们执行的职能是相同的。

第三阶段：纵向一体化战略阶段。在工业增长阶段的后期，企业所承受的竞争压力加强。为了减少竞争的强度，企业希望自己拥有一部分原材料的生产能力，或者拥有分销产品的渠道，从而形成一体化战略。这样，组织结构也作了相应的变化，出现了中心办公机构与多部门的结构。不过，这些部门的产品仍具有生产经营过程上的内在联系，相互之间在加工或销售上有很强的依赖性。

第四阶段：多角经营战略阶段。当工业进入成熟期，企业为了避免投资或经营的风险，继续保持高额利润，往往开发出与企业原有产品毫无关系的新产品系列，甚至兼并生产这类新产品系列的企业。这时，组织结构形成了总公司本部与事业部结合的格局。各事业部之间基本上不存在工艺性等方面一体化的联系。

钱德勒的分析揭示了企业战略与组织结构变动的总体趋势。为我们提供了处理企业战略与组织结构矛盾的一些参考。

### 第三节 企业组织结构的四种形式

在现代企业的组织结构中，比较有意义的有四种基本结构形式，一是传统的以工作原则来设置组织结构的参谋部直线型组织结构；二是以应用对象为原则来设置组织结构的事业部型组织结构；三是同时以工作原则和对象原则来设置组织结构的矩阵型组织结构；四是美国道—科宁公司的多维组织结构。

#### 一 参谋部直线型组织结构

参谋部直线型组织结构，在经济学文献中又称为U型结构，它是以权力集中于企业高层为主要特征的直线型企业管理体制。它的组建原则，埃尔文·格罗赫拉在《企业组织》一书中说：“参谋部直线型组织是以在组织任务复合体的构成中应用工作原则为特点的。因此，企业领导的第二个等级层次是由各个分部门，如象开发，制造、销售和财务等部门来构成的。除了职能式的结构以外，在领导系统方面，参谋部直线型组织的典型特点是单线系统，也就是说，基层主管部门的领导者只接受唯一一个上级主管部门的指令。这种组织形式的最主要特征是单线系统通过参谋部门来补充。”

按照赖因哈德·赫恩的理论观点，参谋部直线型组织是以以下原则设计的：

- 1、参谋部门拥有一种从其它部门获取信息的权力；
- 2、每一个主管部门的成员都有权和责任从其所属的参谋部门来了解情况，以及要求参谋部门提供咨询；
- 3、如果一个直线部门作出了一个与参谋部门建议有偏差的而且是明显的决策错误时，参谋部门有责任及时报告给其直接主管部门的同时，通报给最近一层的上级部门；
- 4、如果参谋部要把某事报告给上级部门时，必须是在此事与其主管部门认真商讨之后，才可采取行动。

参谋部直线型组织结构特点是，不仅有直线的指挥命令系统，而且有按生产、技术、销售、财务等部门组成的职能机构，给高层领导提供参谋咨询服务，两种功能相结合，构成企业金字塔型的组织结构。

在现实企业中，参谋部直线型组织有多种型式，其主要型式差别是由于直线部门与参谋部门之间联系的不同强度而产生的。其有代表意义的典型型式，主要有如下四种：

- 1、“领导的参谋部”型如图8—1所示：

---

参见（德）埃尔文·格罗赫拉《企业组织》。王元译，经济管理出版社，1991年版，（美）德鲁克《管理、任务、责任、实务》孙耀君译，中国社会科学出版社，1991年版，《哈佛管理论文集》中国社科出版社1985年7月版

（德）埃尔文·格罗赫拉《企业组织》，王元译。经济管理出版社，1991年版，第182—187页。

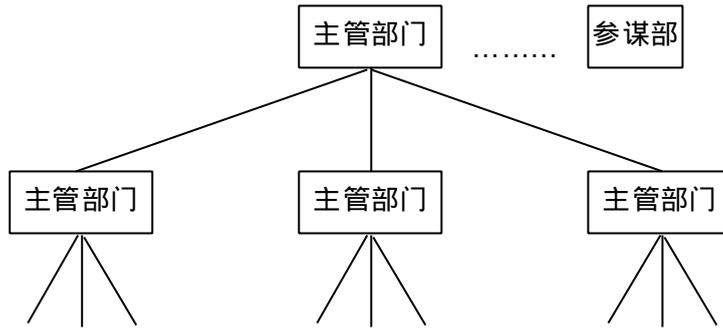


图 8—1 “领导的参谋部”型组织结构图

该结构模式的特点是参谋部仅为企业领导完成决策准备任务，不对领导层及下层部门有任何指令的权力。

2、“中央参谋部”型。如图 8—2 所示：

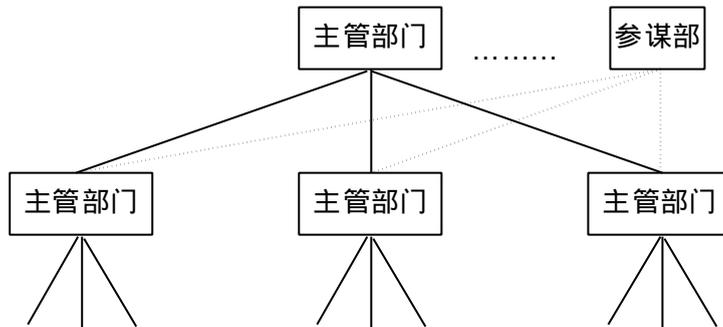


图 8—2 “中央参谋部”组织结构图

该结构模型的特点是：尽管中央参谋部的位置明显地高于企业的下层主管部门，但其对这些部门的全法影响，仍被局限在为这些主管部门作出决策进行准备的辅助地位上。

3、“多层次参谋部”型，如图 8—3 所示：

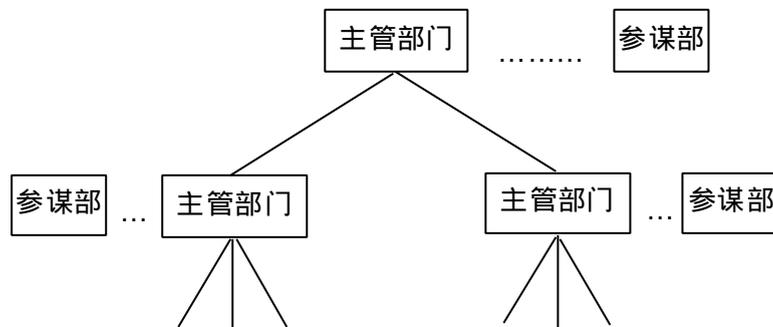


图 8—3 “多层次参谋部”型组织结构图

该结构模型的特点是：各层次参谋只为本主管部门提供服务，各层参谋

部之间并不建立直接的正式联系，其联系必须通过各主管部门间联系。

4、“等级结构的参谋部”型。如图 8—4 所示：

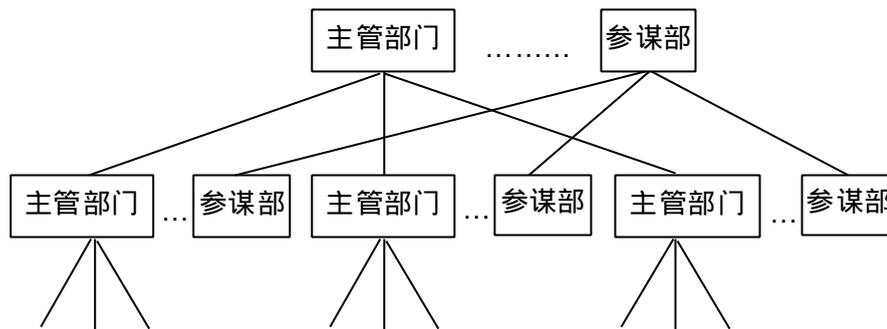


图 8—4 “等级结构的参谋部”型组织结构图

该结构模型的特点是：它犹如母子参谋系统结构，上级参谋部门对下级参谋部门有一种业务上的也可能是制度上的指令权。但他并不违犯参谋部的基本原则，因为参谋部的指令没有延伸到直线系统的部门中去。

参谋部直线型组织结构虽然有多种形式，但其最大的也是最基本的特点是：上层管理人员与作业人员中间夹着中层管理人员，由此要求企业的组织目标必须十分明确，全体人员才能在企业战略的统一指导下协调行动。同时，所有的各级参谋部人员都不能直接指挥直线系统，参谋部人员的意志只能通过直线人员的正常的企业管理来实现。这既保证了企业正常运转的高度统一指挥，又能使各种信息及不同意见直达直线指挥官，可以避免由于信息不足或管理者的知识缺陷及偏见造成的损失。

总体来看，参谋部直线制组织结构，对于那些生产程序比较相同，其主要环境部分具有很大的稳定性和生产的连续性的企业来说，是很好的典型的组织形式，如钢铁企业和一般加工工业等。其主要优点是，在明确隶属关系和严格的权限划分中，把协调的观点与执行中的普遍专业化结合了起来。使直线人员和参谋人员各施其职，既能使各类职能人员考虑到生产、技术和其它各项经济活动的复杂性，又能使直线人员进行有效的统一指挥，可获分工之利。管理系统完整，隶属关系明确。因此，目前我国大部分企业所采用的组织形式，从根本上来说，基本上都是参谋部直线制组织结构。如首钢、宝钢等绝大多数国有大中型企业和绝大多数的轻纺工业以及其它行业的中小企业，基本上都是参谋部直线制的组织结构。因此，参谋部直线制组织结构，在我国企业组织结构中，仍起着相当重要的作用，是目前支持我国企业竞争力的主要组织结构形式。

但是，参谋部直线型组织结构本身也有其先天的缺陷。如企业的决策准备和执行决策的部门之间过于固定的分离，不利于充分利用人们的专业知识。同时，工作协调也比较复杂，适应性和灵活性不够好。凡是牵扯到另一部门的事情，一般都要向自己的直线指挥人员请示报告，然后由直线指挥人员向上级部门请求协调，再由上级部门与另一直线部门相联系，增加了管理层次，拉长了信息传递的途径，使决策变得缓慢，高层人员容易陷入日常事务之中，难以集中精力考虑企业重大问题，容易使企业失去发展机会。再加上我国几千年的封建思想的影响、干部制度上官本位思想的影响、以及我国计划经济多年来形成的中央集权制度在企业的影响，都使得直线系统的力量

太强，而参谋系统的力量大弱，以致在决策时民主与科学较少，失误较多。因此，该组织结构战略适应性较差，不适应急剧变化的市场环境和激烈的市场竞争，不适应大型特大型企业的运作，更不适应大中型企业在现代市场经济中的多角经营。

另外，还有一个更为深层次的问题，即直线部门和参谋部门人员，由于其知识结构和人员素质等方面的差异，客观上造成了很大的矛盾。参谋人员之各种设计、包括企业多角经营战略的设计，易犯空洞、缺乏实际之感，而直线人员有时容易误解参谋人员设计之原意，犯经验主义错误，造成配合上的困难。故此，参谋部直线制并不能令人满意地解决合作与专业化相结合的问题，容易造成信息封锁，权力冲突以及效率低下等，直接影响到企业多角经营的竞争力。

但这些问题要在参谋部直线型组织结构框架内解决是困难的，因此，人们转求助于事业部组织结构。

## 二 事业部型组织结构

事业部组织结构在经济学文献中又叫做 M 型结构，它是以企业总部与中层管理者之间的分权为其基本特征的。是企业对新的、急剧膨胀的市场开发与其相应而产生的企业多角化经营，以及企业对市场和企业的信息交流的快速反应而产生的现代企业组织结构。其理论基础是以应用对象为原则的，可以以产品或产品系列组织起来（产品事业部），也可以以项目、生产过程或空间观点（地区事业部）来构成。其基本的结构型式如图 8—5 所示。

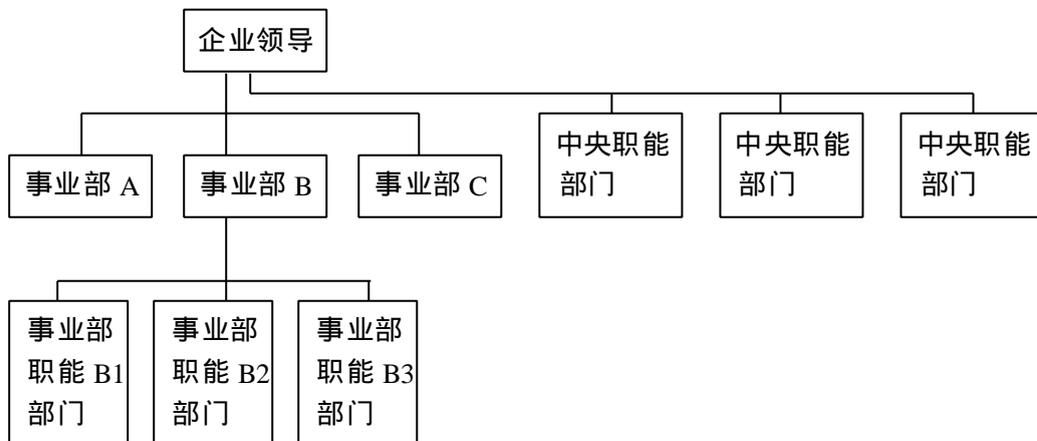


图 8—5 事业部组织的基本型式图

一个事业部可以看作是一个利润中心。因此，事业部经理在企业的总体战略决策内拥有广泛的战术性经营决策权。为了很好地完成这一任务，事业部内一般都设有自己的职能部门。所以一个事业部，实际相当于一个参谋部直线型组织结构。而企业为了保证企业总体战略目标的实现，还要在事业部之外，建立以职业能力为中心的中央职能部门，为企业核心领导层提供咨询，并对企业的研究、开发、信息、统计和财务控制等提供保证，为事业部和顾客提供服务。因此，就某种意义上讲，事业部型组织结构是复合的参谋部直线型组织结构。

事业部组织结构较好地解决了企业战略决策准备，战略决策以及执行决策的权力和责任的法令问题。特别是对于企业从事多角经营来说，是一种较灵活的组织形式，它可以使企业高层领导摆脱日常事务的羁绊，集中精力考虑企业重大战略决策问题。该结构又具有高度的稳定性和适应性，企业一旦实行业务部制，增大或缩减企业规模，一般不需要改变企业整体结构，只需要进行局部的调整，或者分合事业部，或者在一个事业部内调整某种产品结构均可。同时，该结构也是培养高层管理人才的好形式，因为一个事业部，基本上相当于一个完整的企业。所以，只要能干好一个事业部，就为干好由若干个事业部组成的企业打好了基础。

但是，事业部组织结构的优点，只有在解决了因部门分离而产生的协调问题的时候，才能充分地显示出来。特别是要认真权衡各个目标之间的比例关系，以及一个事业部门因其它事业部门的工作而产生的盈亏情况，以便在整体联动和相互协调中取得企业整体效益的最大化。

事业部组织结构的最大弱点，在于总体目标与事业部分目标上协调的困难。在现实的企业运行中，不论组织采取什么协调与控制方式，事业部的局部利益与企业整体利益，事业部经理追求短期利润最大化与企业核心领导追求长期利润与利润率计划之间的矛盾，始终是困扰事业部组织结构的最大矛盾。尽管人们设想了诸如用“投资收益率方案”或者“剩余收益方案”等来作为协调与控制的手段，试图解决上述矛盾，但事业部之间对相对匮乏的内外部资源的竞争，以及为争取企业总部确立对本部门有利的决策。而造成的失真或虚假信息传递等，都会影响企业的正常运转，造成本已缺乏的资源的浪费，导致企业效益相对降低。同时，企业总部与事业部都设有职能部门，造成职能结构一定程度的重叠，人员相对增多，增加了管理费用，如果不注意调整，其事业部门规模一般总是要庞大起来的。这些对企业管理提出的重大问题，至今仍未找到合适的解决方案。

关于参谋部直线式组织结构与事业部组织结构的比较研究，目前进行得不够全面和深入。但沃克和洛施进行的两个相同条件企业采取两种不同模式，在谁能更充分地在地利用技术知识、技术装备、以及实行有效控制和协调三方面的对比研究的结果表明：参谋部直线式组织结构的企业，在稳定的市场关系占主导地位，和在较长时间内具有相对不变的生产技术和工艺条件下，往往会取得较好的结果。相反，事业部组织结构则在灵活性方面，是一种适当的组织形式，尽管这只有当企业未来的任务，只能在极小的程度上才能预测出来，和需要解决革新问题的时候，才是如此。但这个研究结果，给企业在建立组织结构时提供了很有价值的参考，特别是当企业决定进行多角经营时，更是如此。

需要指出的是，目前世界上进行多角经营的企业，绝大多数实施的是事业部组织结构，1995年世界排名的100家全球最大企业，也绝大多数实施的是事业部组织结构。比如，美国通用汽车公司自从20年代斯隆改革以来，一直实行的是典型的超事业部体制，这个事业部体制影响全球企业至今已经70余年。日本的日立公司，则是在斯隆的体制上改革的以工厂为利润中心的事事业部体制，也获得了很大的成功。这个现象值得我们认真研究，这也许是代表了现代市场经济条件下，企业从事多角经营时，在组织结构问题上的首选

结构。

### 三 矩阵型组织结构

矩阵型组织结构产生于人们对以工作为中心和以对象为中心的组织结构优劣的争论之中，它被人们理解为是一种项目管理或产品管理的组织形式。

矩阵型组织结构的典型形式，是把一个以项目或者以产品为中心构成的组织（横向结构）叠加到传统的、以职能来构成的组织（纵向结构）之上。通过以对象原则和工作原则来构成的组织结构之间的结合，就使得这两种权限系统相互交叉了起来，由此而产生的组织形式，就如同一个矩阵形式一样。如图 8—6 所示。

——以项目为中心的直线型组织

——以职能为中心的直线型组织

图 8—6 矩阵组织结构图

按照霍斯特·阿尔巴赫在《大型企业的计划协调》一文中的观点，这样一种组织结构的基本思想是“把运用专门知识来生产的某一产品在职能上相互结合起来”的组织结构形式。

因此，项目或者产品经理的任务，是把他们在项目（产品）方面的所有观点，通过等级性的直线职能而在横向上协调起来。他们应关注于其项目（产品）方面的问题，并要确定在何时必须去解决这些问题。职能部门的管理者，则不是着眼于某一个别的项目（产品），而是要在其职权范围内，对所有项目（产品）负责。他们的权限包括对如何完成工作作出决策。

所以，矩阵组织是一种多系统组织，在这种组织结构中，泰勒式的职能工长制，不仅对企业最基层组织有效，而且被作为普遍原则，也适应于企业高层的主管部门。

矩阵组织结构适用于特定的外部环境。

矩阵组织结构的优点是：决策点集中，项目小组可以不断接受新任务，使组织富有一定的灵活性。也由于矩阵组织结构在组织形式上是固定的，而在人员上是可以调整变化的，因此，对专业人员的使用富有弹性。同时，在产品或项目的作业中有内在的控制和平衡，在项目组织和职能组织之间也建立了沟通渠道，可以不断协商洽谈，在时间、成本与绩效方面均能获得较佳的平衡。由于矩阵组织结构的权力交叉和重叠作用，使得该组织结构有更大的适应性和灵活性，使经理们在磋商的过程中产生革新观念，并能迅速发现决策的错误并给以及时的纠正，为企业带来较大的效益。特别是在一个多品种标准化产品（具有某些数量标准）的生产企业，并在极不稳定的环境里从事生产经营活动的话，矩阵组织则会显示出极高的工作效率。

但矩阵组织结构能否发挥其优点，关键在于产品（项目）经理与职能经理之间权限的划分，并进行有效的合作。

这是因为，一方面，项目（产品）经理的责大于权，而促使其把权限渗入到职能主管部门的权限范围以内，并由于其所拥有的指令权力而成为“专业主管部门”。另一方面，职能管理者却一反传统的地位，而作为其职权范

围内的专家，向项目（产品）经理就实施方面的问题提供咨询，并为此而拥有合法的指令权限。

就项目管理而言，项目经理一般对完成项目的各项工作计划和控制负有权责，而职能经理则对项目的实施上有自主权。但是一般情况下职能部门经理仍可能用手中的权力对原来属于其权限范围内的任务（实施后交由项目经理指挥）施加影响，而项目经理则会为使其目标尽可能迅速和顺利实现，对项目的实现（属于职能经理的职权范围）施加影响。

矩阵组织的缺点也正是由于矩阵组织结构的优点造成的，它违背了泰勒关于任务分配的统一性原则，提高了在企业内部产生有害争执的可能性，会形成与企业高层战略目标相矛盾的子目标。也同时由于项目时间的有限性，项目经理在项目完成后，仍回原工作部门中时所产生的矛盾。由于项目经理相对于部门经理的职权差距（即指挥权不完全），造成小组成员缺乏工作热情。

同时，由于建立矩阵组织结构的指导思想之一，就是建立在工作任务和人员的相互依赖基础上的，因此，容易造成只注重内部关系而忽视外部环境的错误。但外部环境对矩阵组织来说，却是极为重要的。

以上的这些问题，都使企业的内耗增加，管理成本提高，处理不好，就会影响到企业效益和战略目标的实现。因此，企业在选用矩阵组织结构以前，必须认真分析企业所要解决的任务和面临的外部环境，谨慎从事，特别是对于从事多角经营的企业，更是如此。

矩阵制组织结构发源于美国的航天航空事业，其复杂尖端的高新技术，庞大的高科技人才队伍，使用任何的原有的组织形式都不可能管理得了，所以，便产生了以任务或项目为中心的、能充分发挥高科技人才智能作用的矩阵组织，对美国的航空航天事业作出了很大的贡献，也使全球受益匪浅。中国的航空事业、核工业和“两弹”事业，都是使用矩阵制组织结构形式取得成功的。

#### 四 美国道—科宁公司的多维组织结构

美国道—科宁公司为道化学公司和科宁玻璃公司联合所有，1967年进行了改组，由一个通常的事业部制的组织结构改为矩阵型的组织结构。由于上层管理部门继续不断地从事实验和革新，这个矩阵结构已被改造成为公司现在所称的“多维结构”。就职工们对这个新模型的反应来判断，同时就销售、利润、生产率和出口市场的巨大成就来看，这种多维结构取得了显著的成功。

##### （一）四维体制

依照最初的设想，矩阵组织应该是两维的，如图8—7所示。

图8—7 一种新组织概念的发展

道—科宁公司各个事业部门如下：

（1）利润中心——这就是公司经营的各个事业部门。事业部门是按照产品系列划分的，例如橡胶、胶囊原料、密封剂；树脂制品和化学品、流体、乳胶、化合物；特制润滑剂；消费品、药品、半导体。多数情况是：每个事业部的产品种类是为一些有关系的工厂、市场或顾客服务的。

(2) 成本中心——这是一些职能部门，包括销售、制造、技术服务与发展、研究等部门；还有若干辅助部门，如公司通信、法律和行政事务、经济评价、控制部门、财务部门和工业关系部门。

续图 8—7 但过了不久，看到这个系统的另两个“维”：

(3) 地理区域——业务的发展随着由一个地区到另一个地区而有了很大的改变，利润中心和成本中心两个方面则不能以同样的方式到处建立。下图指出了这个第三个“维”——地区。

续图 8—7

道—科宁公司是把每个地区既看成是一个利润中心，又看成是一个成本中心。道—科宁公司的地区组织是按照美国总公司的组织形式建立的。虽然地区公司的工作有些自主性，但它们都完全同意公司目标、工作方针和计划标准。例如，在每年的计划周期中，美国总公司的各职能部门经理与经营业务的经理之间，以及同世界各地的地区经理经常互相交换销售、费用和利润方面的规划。

(4) 空间与时间——这个组织的第四“维”指出了随着时间的转移而产生的流动性和运动。如图所示：

这个多维组织绝不是一种僵硬的组织，它是不断改变的。以往的中央集权或地方分权的体制，常常深深地扎根于过去，而多维组织与此不同，它是面向未来的。制订长远计划是其工作中的固有的组成部分。

## (二) 取得效率的关键

在这样一个多维组织中，决策倾向于遍及组织的各部门。董事长或总经理不再需要对每一项重大问题做出决定。大多数决策由中层管理人员做出，但又不是由单方面做出的；而是把决策尽量推到组织的各个下层，同时鼓励全体人员意见一致。

### 1、事业委员会的工作

公司有十个事业部，每个事业部都有一个事业委员会。唯一的专职委员会成员就是事业部的经理，他在组织机构中的地位既是关键性的又是无力的。说他是关键性的，是因为他的直接责任，就是他负责管理的那部分业务所取得的利润收益。说他无力，是因为按照规定，他不能直接管理为完成任务所需要的资源。他的重要主体，他的全部资源就包括销售、技术服务和发展、研究、制造、经济评价和管理这些部门派来的代表，他们就是事业委员会的成员。他们直接向他们的职能部门的领导（销售部门和分配部门的副总经理、技术服务和发展部的主任，等等）汇报。

从组织上看，委员会委员和委员会经理之间的关系是极不明确的。然而，清楚地了解由谁承担取得利润的责任，比组织系统更为重要。上图说明了事业委员会的形式。委员会的经理直接向道—科宁公司的上层管理部门汇报。委员会经理的首要任务就是取得利润，这是通过委员会的成员联合起来全力支持来完成的。

### 2、双重领导的体制

#### 图 8—8 事业委员会

从组织上看，委员会委员和委员会经理之间的关系是极不明确的。然而，清楚地了解由谁承担取得利润的责任，比组织系统更为重要。上图说明了事业委员会的形式。委员会的经理直接向道—科宁公司的上层管理部门汇报。委员会经理的首要任务就是取得利润，这是通过委员会的成员联合起来

全力支持来完成的。

## 2、双重领导的体制

公司的专业的人事工作，大多数是在双重领导下工作的一个人向两个领导负责，这好象是一个精神分裂症患者，然而这正是在一个成功的多维组织的工作中所发生的事，这个制度经营得很好，当然，这个人一定不可卷到他的职能部门和事业委员会的领导之间的激烈竞争中去，也不必由于不知道谁是真正鉴定其日常工作的人而失望。为了避免这种情况，职能部门经理和事业部经理联合负责定期的工作评审，这可以使一个职工准确地知道他现在怎样，将来期望他做些什么。

## 3、起支持作用的分支系统

另一种组织形式是产品管理集团组（PMG）。这个集团组实质上就是一个小型的事业委员会，它为个别的产品系列制订长期的和短期的计划，称之为事业计划单位。该组织通常是永久性的，但其人员是根据需要不断流动的。

工业管理组是另一个分支系统。产品管理集团组集中力量管理个别的产品系列，而工业管理组所关心的则是把许多产品卖给一个单一的主要市场或工业，例如自动化商场或电子工业。

除了上述的分支系统以外，道—科宁公司也偶尔需要组织短期的特别工作组。典型的特别工作组的方案，可以是解决产品问题或加工问题，使得定货和送货手续合理化，解决库存问题，或是增进公司的安全措施。

## 4、公司事业委员会

公司设立了一个指导机关，称为公司事业委员会。它包括董事长、总经理、副总经理以及其他职能部门的首脑；它类似许多公司中的执行委员会。作为公司的最高决策机关，这个委员会使各个厂、各个事业部和各地区有了交叉联络的机会。它并批准长期和短期的公司方针。

公司事业委员会每月至少开一次会，以检查每个厂在销售和利润方面与计划对照，看其所取得的进展。在同样的基础上，每一季度检查一次每一地区的进展。公司事业委员会也根据需要随时开会，以检查或提出公司的关键性的方案和规划。

## 5、地区管理

地区公司经理与总公司保持密切的联系。地区公司一定不可独立地行动；同时，总公司事业部和职能部如果不详细地了解地区公司的行动，它们就无法工作。地区公司的经理按照销售、费用和利润计划进行工作。每一地区的计划被综合在事业部和职能部的计划之内。因此，地区计划可能看作是更大的公司总计划的一个部分。这种有来有往的制度，使每一地区允许在成本中心和利润中心保持一种可行的平衡，并充分自主地进行活动。地区经理每年同执行经理碰头两次，以便计划、检查并协调全球的规划和方案。

## 第四节 多角经营与组织结构的四大矛盾

企业组织结构与企业发展战略之间存在着内在的现实的客观的矛盾，这些矛盾对企业的发展是极为不利的。特别是对于多角经营战略来说，更是如此。因此，我们必须认真研究，仔细剖析它们之间的矛盾，以求减弱它们的副作用，进而设法解决它们。

就一般而言，组织结构与企业多角经营战略的现实矛盾与冲突，主要表现在以下四个方面：

### 一 前导性与滞后性的矛盾

一般来说，任何企业战略都具有一定的前导性，其目标总是指向未来的，而企业的组织结构，总是为当前的任务而设计的，其运行也是以完成当前的任务为目的的。所以，企业组织结构相对于主要指向未来的企业战略而言，具有一定的滞后性。

同时，在现实的市场竞争中，当企业一旦意识到外部经营环境对己有利，提供了新的机遇和某种需求，或当企业内部的潜能积蓄到一定程度，有一定能力向外扩张时，企业便会毫不犹豫地战略上作出反应，以积极进取的姿态谋求企业扩张及经济效益的增长。如浙江的娃哈哈集团的四川涪陵公司，就是因为娃哈哈有向外扩张的潜能，需要打开西南市场，而四川涪陵地区地处三峡库区，经济发展落后，厂房闲置，又有一笔移民款项，需要开发新的事业。所以，这就从两方面给娃哈哈以机遇，促成了娃哈哈与涪陵的合作，创办了娃哈哈涪陵公司，双方都取得了很好的经济效果。

另一方面，当企业遇到经济萧条，外部环境对己不利以及内部条件出现危机或困境时，便会立即采取收缩战略，调整产品产量及组合结构，以适应环境变化的需求，某些西方理论称其为“适应循环”。这种现象在经济生活中是经常遇到的，如美国著名的经营专家艾柯卡，就是在受命于危难之际，来到克莱斯勒汽车公司的。面对巨额亏损和市场份额的急剧减少，他大刀阔斧地采取了收缩战略，缩小规模，裁减职工，请求政府保护等措施。经过几年的努力，终于使企业起死回生，在新的基础上获得了新的发展。

以上两种情况，都需要组织的支持和保障，都需要组织结构紧跟企业战略的变化而作相应的变化，以适应新的企业战略对组织结构的要求。而以上两个公司取得成功，也确实有企业组织结构紧密配合的功劳。娃哈哈的企业扩张，在组织结构上采取了扩张的分公司结构，保障了企业战略扩张的需要。克莱斯勒的企业收缩，关闭工厂，裁减职员，收缩组织，保障了企业的战略收缩。

然而，由于客观上组织结构是为当前任务设计的，并不一定能适应变化了的战略需求，特别是要求快速作出反应时，难度更是很大，即使原有的组织设计，为企业战略变化留出了一定的余地，也不见得能适应急速变化的战略需求。同时，组织结构的调整，以及新调整后的机构正常运转，也都需要一定的时间。以上这些，都是形成战略的前导性与组织结构滞后性矛盾的原因，影响着企业战略目标的快速实现。如美国通用汽车公司几次成功的组织结构创新与调整，都是经历了数月甚或数年时间，才真正“磨合”到与战略相适应的程度。

对于从事多角经营的企业来说，这个矛盾更大。从事多角经营的企业，一般来说，其组织结构的复杂度比从事单一产品的企业，难度来得更大。当企业经营环境发生重大变换时，企业战略的调整总是来得很快，或者扩大产品种类、或者寻求新的市场，或者减少产品种类、或者缩小市场分额，通过这些运作，来调整企业多角经营的角度，相对于企业的组织结构来说，总是前向性的。而企业组织结构如何调整，总是要在企业多角经营战略确定以后才能进行，绝对不能激进到企业多角经营战略确定之前。

所以，企业多角经营战略的前导性和企业组织结构的滞后性的矛盾是客观存在的，是由企业战略和组织的性质决定的，是不以人们的意志为转移的。问题是我们要客观地认识这个矛盾，掌握好这个规律，尽量减少两者之间的时间差，减少时间效益损失，使企业组织结构更好地为企业多角经营战略服务。这也是我们讨论这个问题的目的所在。

## 二 灵活机动性与相对稳定性的矛盾

战略的本质是动态的，是机动灵活的。虽然一般来讲，战略一经制定，就具有稳定、长远等特性，但这些都是相对的概念。因为，一旦制定企业战略的内外客观环境发生了变化时，战略就必须马上修正，以便适应新的内外环境发展的需要。否则，必然招致企业处于困境，严重者甚或招致失败。这就是企业战略动态性的本质所在。

在现代市场经济条件下，市场竞争激烈，全球市场已连成一体，影响市场的因素千千万万，而且每时每刻都在发生着变化。特别是在经济动荡或因政治、战争、自然灾害等原因而引起的突发事件和时期，对企业的战略构成影响更大。因此，战略随环境的变化是客观的，必然的，因此，必须随时作好随环境变化而及时调整战略的思想准备。所以战略是机动灵活的，不是一成不变的。发生了环境与条件的变化，战略就必须随即修改，大变大修改，小变小修改。稳定是相对的，而变化是绝对的。

在我们中国，企业战略的变化有其自己的特殊性。我们正处于由计划经济向市场经济的转轨时期，影响企业战略变化的体制因素较大，常常超过市场因素对企业的影响。比如，国家对企业的控制，由指令性计划到指导性计划，由指导性计划到企业承包，现在又在搞企业制度改革，要使企业成为独立自主、自负盈亏的法人实体。这些方面的变化，直接影响到企业的自主权，而企业的自主权的大小，直接影响到企业的发展战略由谁来制定。所以，这一阶段，企业体制的变化很大，由此而引发的企业战略的变化也很大，其要求企业组织的变化也比较大。

但是，组织结构在本质上则是要求相对稳定的。因为，形成一种与战略配合得当、设计合理、运行良好的组织结构，需要一定的时间。而组织结构一旦形成，客观上就要求稳定，以便能使在其中工作的人员熟练地操作这个组织，并形成一定规律、习惯和惯性，才能保证和提高组织的工作效率。

一般来说，持续时间越长，工作效率越高的组织结构，越是要求稳定，其固化程度越高，旧有的惯性也越大，这与战略转变要求组织结构快速反应是不相适应的。

而要求组织结构快速变化和当即反应，是十分困难的，有时甚或是不可能的。特别是对于老企业来说，难度更大。因为，建立建立一个好的组织结

构需要时日，使一个组织结构较好地适应企业的多角经营战略也需要时日。这就是战略的创新精神和机动灵活性与组织机构要求的相对稳定性和官僚化矛盾的深层次原因，而且这个矛盾的解决不是一下子所能完成的。

对中国企业来说，这个矛盾的解决的难度可能更大一些。这是因为我们的现代企业制度还未建立起来，我们的国有企业还未从政府的束缚下解放出来，其战略和组织建设都或多或少地受到企业以外的某种力量的干扰，而要完全排除这种干扰，还不是一时一会所能做到的。

根据企业发展和多角经营的需要，有的企业应该重组，或破产、或被兼并，但由于我们的社会保障不健全，工人失业问题无法解决、致使企业改组无法进行，企业存量无法盘活，企业的战略目标无法实现。企业一破产，工人没有饭吃了，就到政府门前示威静坐，搞得政府一点办法也没有，只好暂停破产，政府再给企业“输血”，搞什么内部“待业”，吃“安定团结”饭。这也是我国企业组织结构调整滞后企业战略的一个特殊的原因，也是我国企业组织结构从超“稳定”结构达到“刚性”结构的一个特殊的原因。

### 三 新思想与旧思想的矛盾

新战略的形成是新思想的集中体现，是人们对客观世界认识的新发展，它要求在改革后的机构里工作的职工、特别是管理者的思想也随之同步转变。这是企业战略和多角经营对企业组织提出的最基本的要求。

但是，人们思想观念的形成不是一朝一夕的事情，所以其改变也不是一下子所能马上完成的。在旧的组织结构里，人们形成了一定的思维方式和行为习惯，在变化了的和全新的组织结构里，要一下子改变多年形成的思维方式和行为习惯是很难的。人虽然工作在新的机构里，但思想还是旧的。人们的思想改造过程是比较漫长的，旧有的习惯的改变也不是一下子就能完成的。这种改变和适应的过程，其实质是新旧两种思想的矛盾斗争过程。特别是由于人们的思想水平、知识水平、经验水平和所处的角度的不同，对新旧思想的矛盾的认识程度也不同，其融合、适应、改造的过程和时间也不同。

战略的制定者，由于站得高，看得远，信息多，所以随内外客观形势的转变比较容易，他们既是企业新战略和多角经营的制定者，也是企业战略和多角经营的积极倡导者和执行者，代表了企业积极的、向上的新思想。而在新机构里工作的人员，由于其工作环境、工作地位、知识层次和信息获取量的限制，其思想相对于企业战略的制定者来说，是比较保守的，是很难一下子跟上战略制定者的步伐的。这也是造成战略的新思想与组织结构造成的旧思想和工作习惯的矛盾之一。

这种新旧思想在现实管理中的主要表现是，管理人员继续用旧的思想指挥着自己的行动，并动用旧的管理习惯去管理新的组织机构和经营活动，在主客观两方面都造成战略与组织结构的内在矛盾，企业的“软件”——管理者的思想和行为与战略的不协调，与战略制定者的思想和行为也不协调，从而造成企业管理的困难，也是企业的目标难以实现。

这种矛盾一般都要持续一定时间，然而其持续时间越长，战略目标的损失越大。这个损失是客观存在的。企业战略制定者的任务是要教育职工，尽可能缩短这个时间，尽快使各层管理者及劳动者与新战略要求的新思想相吻合，以使企业战略目标的尽早实践与实现。否则，将从根本上导致战略的失

败。

#### 四 整体利益与个人利益的矛盾

企业战略追求的最高目标，始终是企业的整体效益的最优，从一个战略的制定与执行到修改到新战略的形成，其根本目的都是企业效益，很少或较少考虑个人利益如何，这是企业战略的本质所决定的。

但原有战略造就成的组织结构一旦形成，必然有很多管理者走上一定的管理岗位，造成一定的个人权力、地位及经济利益；很多职工也获得了较好的或较满意的工作岗位和稳定的收入，其某种技能或技术特长得以发挥，得到了企业和社会的承认，得到了一种满足感和安全感。

而新战略的构成，必然要求新的组织结构予以支持与配合，而新组织结构的建立，必然是对旧有组织结构的否定，必然要对旧有组织结构进行调整与改革。其结果，首先是对既得利益者的利益造成威胁，要调整和重组管理人员的权力、地位和经济利益，并造成一定的精神压力，同时也要调整一些职工的工作岗位和收入水平。当他们感到调整会严重危及个人利益，以及感到心理上的安全感严重丧失时。他们便会采取抵制的态度，往往会动用手中的权力，以各种各样合法的、非法的、习惯的或刁难式的工作态度和行政管理，以“正常”的或“正当”的方式去抵制需要作出的变革，人为造成组织结构调整的困难，影响战略目标的实现。

当然，企业的成功，事业的扩大、多角经营战略的实施，必然会带来机构增大、职工晋升的职数和机会相对增加。正如日本一位大饭店的经理在向管理学家小野丰广讲述其成功的经验时，曾明确指出，扩大饭店的原因，其最重要的刺激是增加了雇员晋升的职位数目。如果是把一个总公司分解为几个分公司或独立的小公司，那将是意味着有一批中层管理者走上新独立的公司的高层管理岗位，他们将会独挡一面地开展工作，为更好地发挥他们的才能提供了很好的机会。这当然是皆大欢喜之事，不仅没有损害个人利益，而且增大了个人获利的机会。这也是满足人们精神与物质需求，调动其积极性的一个重要方面。其组织结构的调整不会给整体利益和个人利益之间产生什么矛盾。

但是，这种情况不总是时常发生的。企业的扩张不总是企业某一事业的简单的量的扩张，它往往伴随着企业产品市场方向的结构调整，特别是对于多角经营的企业来说更是如此。比如，由单一产品走向多种产品，由某一种产品市场组合走向另一种产品市场组合，问题就产生了。原有的管理技术和生产技术突然变得无用了，或其原有的价值降低了，就会带来个人利益和整体利益的冲突，给企业的多角经营带来麻烦。

比如一个从事钢铁的企业，由于钢铁业的萎缩而要开展多角经营，进入电子计算机行业，相应缩小钢铁业的规模，以便把资金投入新的产业。这样作的结果，必然是带来一大批钢铁业职工的知识技能的闲置和浪费，他们要么重新学习，要么转入其它钢铁企业，要么失业，三者必居其一。重新学习，表明自己原有的价值降低，需要重新付出成本。转入其它钢铁企业，不一定有合适的位子，而况且钢铁行业是一个不景气的行业，其它的企业也可

能处于同样的萎缩状态，自己的失业问题尚解决不了，还能顾得上别人，所以前途渺茫。当然，失业那更是糟糕透了的事了。因此，这个企业战略的调整而带来组织与人员的调整，造成了个人利益与企业整体利益的巨大冲突，当然会遇到巨大的各种“合法”的与非法的反抗就不足为奇了。

我国东部经济发展比较迅速，产品升级换代也比较快。企业为了适应这个急速变化的经济形势，必须经常不断地调整自己的经营战略，以便赶上市场竞争的潮流。但是这样作的结果，却带来了大批传统技术熟练工人的失业，造成了相当的社会问题。经济发展迅速，这是年轻人的天下，老年人相对失落，所以，老年人对这个调整有较大的抵触情绪，不过，只是一种无可奈何的情绪罢了。这也是一种整体利益与个体利益的冲突。

所以，企业规模增大时，矛盾并不突出，问题在于，当企业规模无明显增大甚或企业规模萎缩时，企业战略转移或调整所引起的结构调整时，其战略所追求的整体利益与组织结构造成的个人利益的矛盾是十分突出的。

以上四种现象是客观存在的，是在战略转移过程中必须面对的现实，特别是组织的“软件”——人是更深层次的问题，必须引起战略制定者及管理者的高度重视。但也不可操之过急，欲速则不达，这是战略转变过程中必然遇到的问题和必须经过的一个阶段，正确的方法是应采取各种积极的态度与措施，缩短这个转变过程中“阵痛”的时间，以利战略的顺利转移及目标的实现。

## 第9章 组织结构与竞争力

企业实行多角经营战略，必然是在多种产品、多种市场上进行竞争，而多种产品和多种市场的竞争，情况是比较复杂多变的，每个产品市场，各有其自己的规模效益和生命周期。因此，企业多角经营战略是在较为复杂的情况下运行的，有多种因素制约着它的组成、稳定和发展。

现代市场经济竞争激烈，全球经济连成一片。特别是我们实行改革开放以来，很多外国企业进入我国市场，与我们进行面对面的、在我们家门口的激烈竞争。所有这些，都给企业的多角经营带来复杂性和不稳定性，要求我们不断地注意市场动态，不断地调整企业战略，以适应外界市场的客观需求，取得最佳的经济效益。

企业的这种多变的的多角战略需求，必然要求组织结构予及时的支持、配合和强有力的组织保障。所以，从理论上讲，对于适应灵活多变的多角经营战略而言，弹性的组织结构是最适宜的，它能够比较灵活地随着企业多角经营战略的调整而调整，提供适时有力的组织支持。然而，这只是一种理论状态或理想的结构，现实中的组织结构一般都是比较固化的，缺乏或很少有弹性，难以适应多角经营战略多角度多状态调节的要求，因而形成一定的阻力。所以，一般的多角经营战略都与原有组织结构存在一定的结构问题，归结起来，笔者认为主要有以下五大结构问题。

## 第一节 信息系统结构与多角经营决策

企业的经营战略，一般都是由单一产品战略向主导产品战略再向多角经营战略转变，所碰到的问题首先是，决策需要的大量有效信息，与信息系统所能收集到的有限有效信息的矛盾。而这个矛盾的根源在于多角经营决策与信息系统结构的矛盾，也即企业的信息系统组织，不能完全适应企业多角经营决策所需大量信息的结构性问题。

企业多角经营决策，需要大量的、能客观反映该产品市场需求增长与衰减的信息，也即市场的客观容量及变化趋向的信息；同时也需要大量的、能客观反应参与该市场产品领域竞争的所有企业——包括现实的和潜在的，也即竞争对手的有关信息。这种市场容量和竞争状况的信息，是企业生死存亡的关键，企业只有“知己知彼”，才能“百战不殆”。

我国第一汽车制造厂与德国大众汽车公司合作的“奥迪”牌汽车，现在已风靡全国。可是，当年还有一段小插曲呢。当年，一汽是准备与美国克莱斯勒汽车公司全面合作的，已经签订了引进轻轿结合的发动机的意向，还准备再引进车身。但在这时，美国获悉了国家已批准了一汽生产轿车，错误地认为，美国方面不论提出什么苛刻的方案，中国都会答应。所以，当代表团再到美国时，他们抬高了价格，代表团无功而返。此时，德国大众汽车公司的董事长哈恩博士正在一汽作礼节性访问，而早在此前，一汽已获悉大众正在寻找合作伙伴，双方探讨了合作的可能。哈恩博士表示愿在一汽已经引进的发动机的基础上进行合作，并希望一汽在四个星期以后访问它们。当四个星期以后，一汽的同志到达德国朗堡时，一辆特意加长的装有美国克莱斯勒发动机的“奥迪”放在他们面前。这一消息很快传到了美国底特律，克莱斯勒公司董事长艾柯卡感到了压力，立刻通知有关方面，向一汽伸出和好之手，“如果一汽与我们合作，将象征性的只收取一美元的技术转让费”。但中国还是和德国大众合作成功了。这种掌握信息，以奇致胜，货比两家的胜利，主要是信息作用的缘故。

所以，信息，是企业家的谋略之本，是商战的特殊武器，正确的谋略来源于正确的判断，而正确的判断来源于对信息的及时、准确、全面地分析与把握。

当今日本企业何以称霸世界，重要的一条，就是日本企业在全世界有一个密布而广泛的信息网络。战后，日本为了在国际市场上进行强有力的竞争，不惜大量投资，在世界各地 114 个国家和地区建立了 6800 多家跨国公司，下设遍布世界各地的办事处。这些公司、办事处有独特的办事方式，它们既是营业网络又是信息网络。它们每天收集着大量的科技情报、经济情报、军事情报和政治情报，并迅即以数以万计的电话、电报、电传等发回国内。这些经过处理过的信息，存储在通产省及其附属机构——日本贸易振兴会或各企业的信息中心。目前，这些网络可以使日本企业在 5—6 分钟获得世界各地的金融行情，1—3 分钟查询到日本与世界各地进出口贸易的商品品种和规格，3—5 分钟调用日本国内一万家重点企业当年和历年的生产和经营情况，5 分钟，借用经济数学模型画出世界经济及日本经济的各种变化因素对宏观经济带来影响的曲线图和变动图。

日本经济纵横天下，使我们看到了信息网络的威力。在经济高度国际化的今天，建立多层次、多渠道、多触角的信息情报网络是多么的重要。

企业还需要另外一种更为关键的信息，即企业一旦发现该产品市场领域已无利可图，或由于自己实力不足而有可能被挤出该市场时，向何处发展的信息。需要大量的企业有可能进入的有关的产品市场信息，以使企业多角经营决策时参考和选择。

然而原有的信息系统是为原有产品的生产和销售所设计的，而信息这东西正如控制论的创始人 N·维纳所说：“是我们与外界进行调节并使我们的调节为外界所了解时，而与外界交换来的东西”。原有的信息系统，一般只能提供原有产品市场需求增减、竞争对手的情况分析等有关信息，而向其它领域扩展所需要的大量信息，一般是超出原有信息系统的设计能力和现实能力的，是原有信息系统所不可能完全做到或根本无法做到的。

所以，企业从事多角经营战略，首先碰到的是信息不足，企业原有的信息系统组织结构与新战略目标所要求的超前研究的结构矛盾。

企业要想从事多角经营或避免风险，就必须在任何情况下，使自己的信息系统反应灵敏，结构超前，紧紧地盯住市场需求的变化和当代科技的发展，进行超前的大量的市场调研和信息收集，才能提出超前的发展战略以及为企业实行多角经营，进入新的产品领域时提供可靠而健全的信息。以供高层决策者参考。比如象日本的遍布全球的信息系统和由国家支持的信息网络系统。

信息在组织结构内传递所形成的失真和速度缓慢等，是信息系统组织结构与多角经营战略决策的又一结构性问题。信息失真和缓慢，其主要原因是企业信息结构层次太多，流通渠道复杂。所以，为了使信息更有效和更迅速地传递，客观上要求信息传递的链条要尽可能的短，环节要尽可能的少，信息的效率才可能是尽可能的高。因此，在信息系统结构的构建上，要根据信息的种类分类构造，分类传递，以使信息从源头到终点，距离最短，速度最快。

企业的战略决策也必须根据这个现实情况，分层决策。对于关系企业全局的高层战略问题，信息必须直达企业的最高层，由企业最高层来决策；而对于企业一般的生产和经营方面的战术性、事务性决策，则必须由基层，也即生产和经营的第一线部门去决策。只有这样，才能快速利用信息，减少多层次信息传递过程中，信息失真和时效造成的决策失误，保证企业战略及战术决策的正确性，使企业的信息结构符合企业战略决策的需要。

信息结构与企业多角经营需求之间的矛盾，是企业管理和经营中所遇到的一大结构性问题，经常困扰着企业的发展。信息是企业的耳目，信息系统是企业的视觉系统和听觉系统，视觉系统和听觉系统运转良好，则企业耳聪目明，视觉系统和听觉系统运转不好，则企业耳聋眼花。所以，我们要十分注意企业的信息结构与多角经营战略之间的结构配合问题。

## 第二节 规模经济结构与多角经营

企业实行多角经营决策后，一个重要的问题是企业产品的多样性与最优经济规模之间的矛盾。

企业从事多角经营不外乎三种情况：一是扩大经济规模从事多角经营，即采取扩张性的多角经营，扩大企业规模，在多种产品、多种市场上寻求机会；二是在原有企业规模之内进行调整，从单一产品或主导产品状态调整到多角经营状态，不是企业规模总量的增加，而是企业经营状态的调整，是产品市场结构的从新组合，以一种全新的状态迎接市场竞争；三是在缩小原有规模的情况下，调整产品市场结构，从事多角经营。这是一种企业经营欠佳，或财力不足，无力维持原有产品市场分额，以一种比较积极的态度，在企业的衰退中，以守为攻的战略，是企图在退缩中求得生存以及积蓄力量求得日后发展的战略。

所以，第一种属扩张型战略，是企业处于高速增长和蓬勃发展阶段的战略行为。第二种属于维持型战略，是企业处于稳定及平衡状态下的战略行为，是企业没有余力发展，能保持原有规模及经济效率就算成功的战略。第三种是收缩型战略，是企业处于不利条件下的积极防御性战略。

这三种战略尽管所处的企业能量势位不同，出发点和目的不同，但由于企业资源的有限性，都存在资源在多种产品中的合理分配，以及各种产品的市场需求和经济规模问题。如何使有限资源发挥更大的作用，使得各产品的收益总和大于各产品单独发展时的效益，是检验企业多角经营效果的重要指标之企业规模对企业多角经营效果及国民经济的发展均有很大影响。据美国经济学家丹尼逊估计，规模经济对经济增长的影响约占 15%，所以人们把规模经济称之为“生产力魔方。”企业规模与经济效益的关系问题，也是企业成本与财务控制所要解决的重要问题。

但是，什么规模是企业的最佳规模呢？

这是一个很难回答的一个问题。

一般来说，有两个标准可以作为判断的依据。一是市场标准，一是管理标准。

所谓市场标准，是指一个产品的整个市场容量和企业自己的市场占有率。一种极端的情况是，当企业的一个产品产量达到了该产品的整个市场容量时，该产品的生产规模显然就到顶了。这种情况只发生在绝对垄断的行业，在现代市场经济条件下，一般是不会发生的。另一个是市场占有率问题，当企业的某一产品达到何种市场占有率时，企业便不能在这个产品上发展规模了。这当然是一种相对概念。每个行业、每个企业是不一样的，同时也与企业的实力和战略目标有关。比如，美国的三大汽车公司都实行多角经营，但日本的丰田汽车公司只生产轿车，从不搞多角经营。这四大汽车公司处于同一档次，面临同一市场，特别是福特公司和丰田公司，企业规模也差不多。

1995 年世界 100 家大企业排名榜，福特列第七位，丰田列第八位。但两者的产品市场战略却差别很大。

所谓管理标准，是指一个企业或者一个产品的规模大到什么程度就无法管理了，或者管理的成本太高了。所谓无法管理，是指规模大到目前的管理

技术所不能有效的管理的程度。所谓管理成本太高，是指投入的管理费用已经高于由于理所带来的效益，或者管理所带来的效益微乎其微，以至使得再在管理上耗费精力显得毫无意义。

当以上两种情况发生之一或两种情况同时发生时，表明企业的规模，从经济学的角度讲，已经不能再膨胀了，否则，其规模效益将要下降。这时，企业就要考虑中止以上情况继续，在别的产品市场领域寻求发展，走上多角经营之路。

然而，企业从事多角经营，必然要打破原有的产品结构和规模结构，组成新的产品结构与规模结构，这就碰到了多角经营与规模经济结构问题。不论是从单一产品战略转向多角经营战略，还是从主产品战略向多角经营战略的转变，均是如此。即使是多角经营战略内的产品组合结构的调整，也都会碰到规模经济结构问题、经济效益问题等。

一般来说，企业从事多角经营，是一种积极的战略措施。多角经营追求的是总体的经济效益最好，但不管怎么说，企业的总体实力还是有限的，必然要在产品、市场、最优规模之间进行比较利益的选择，其结果的战略选择往往是以牺牲某些局部利益而获得整体利益的最佳。所以，考虑到企业各种产品市场组合的总体效益，必然要牺牲某些局部的规模效益，以符合新的多角经营战略产品市场组合要求的企业各产品市场的总体组合规模效益。

多角经营总体效益与某一产品市场的规模效益，是企业从事多角经营时遇到的重要问题，必须权衡利弊得失，谨慎从事。因此，企业从事多角经营，要解决好新的多角经营产品组合与生产规模的矛盾，把原有的不符合现在多角经营总体战略要求和经济效益要求的产品结构和生产规模，调整到多角经营所要求的产品结构和生产规模上来，以使整个企业的组织结构符合新的多角经营的规模经济结构的要求，取得多角经营与规模经济双效益，使多角经营战略目标得以顺利实现。

### 第三节 技术结构与多角经营

企业原有的技术结构，是适应于原有企业战略需求的，无论是从单一产品战略向多角经营战略转变，或是由主导产品战略向多角经营战略转变，都意味着企业产品种类增多，技术种类增多，大多都是超出了原有企业技术结构的支持的。就是原来从事多角经营的企业，如果要调整多角经营的范围，从新架构企业的产品市场结构，也有可能超出原有的企业技术结构，是企业原有技术结构所不能适应或不能承受的。所以，企业从事多角经营，很可能会碰到与原有技术结构不相适应的问题。

之所以用“可能”二字，是因为企业从事多角经营的情况比较复杂，有多种各不相同的情况，但就技术角度来讲，也有技术相关与不相关之分。

对于技术相关的多角经营来说，完全技术相关的情况是存在的。如果一个企业的技术力量很强，其相关的多角经营并未超出其技术结构的能力范围，那与技术结构的矛盾是不大的。但一般来说，就是技术相关的多角经营，相关也不等于相同。大多数还是超出了原有企业的技术结构范围的，需要重新组合调整，以适应新的多角经营战略的需要。

对于非技术相关的多角经营来说，新的多角化的产品的技术，是完全超出企业原有技术结构的，是需要从头开始建立新的产品技术体系，与原有的技术体系构成一个全新的适应于企业多角经营的新的技术结构。这个新的技术结构，企业的多角经营来说，是一个很大的矛盾，是一个需要认真对待的、需要付出很大代价才能逾越的障碍。

所以，总体来说，企业原有的技术结构是根据原有产品的生产要求而组建的，是为原有产品需要服务的，对于新开辟的多角经营产品来说，是不适应的。因此，实行多角经营的企业，产品组合调整了，技术结构也必须随之调整，跨越技术结构的障碍，克服技术结构与多角经营的矛盾，才能达到预期的效果。取得多角经营的成就。

但是，应该注意的是，这种技术结构的调整与企业的多角经营形成和趋向有关。一般分为如下两种情况。

一种是产品组合根据市场的需求来调整，而技术结构是紧随产品组合之后调整的，有一定的滞后性，是市场需求决定产品组合后再决定技术结构组合，这是先市场后技术的结构组合。对于技术组合来说，是一种被动的市场—技术结构组合形式。

这种市场—技术结构组合形式，是企业市场竞争中最常见的形式。比如，企业要在家电市场进行竞争，而原来的企业并不是从事家电生产的，而只是看到家电市场前景看好，决定投资家电市场。这样，就立刻带来一个原有企业技术结构与家电生产技术不相适应的结构性问题，需要企业重新调整企业的技术结构，配备家电生产需要的技术力量，否则，是根本完不成企业多角经营的战略目标的。

首钢在决定从事多角经营而进入电子行业时，就碰到原有的冶金技术与新上马的生产电子产品的技术结构问题。这个问题的解决，就是利用首钢雄厚的经济实力，调整企业技术结构，大量招募了一批与电子产业相配套的技术人员，改变了首钢的技术结构，促进了首钢多角经营的发展。

另一种情况是，企业以其雄厚的技术力量，认真研究市场未来需求，研制出新产品，投放市场，引导消费，创造需求。

这种由技术到产品到市场的结构，是一种主动的技术—市场结构组合。这是具有先寻性的引导市场需求的结构组合，对企业多角经营战略的经营效果十分有利，在企业从事多角经营战略时碰到的技术结构的调整难度要小一些。

这种技术—市场结构组合形式，多发生在技术创新能力强和高新技术行业。技术创新能力强的企业，紧紧地盯住市场需求的发展变化，以自己的创新技术更好地为消费者的需求服务。特别是在日用消费品行业，不断地根据人们生活水平的提高，研制生产出满足人们各种不同需求的日用品。在高新技术行业，则更是另一番天地。一般他说，总是以最新的发明创造，生产出许多新产品，创造出许多需求，促进社会的进步。如历史上电灯的发明、蒸汽机的发明，现在的半导体的发明、电子计算机的发明等都是。

对于企业多角经营来说，技术—市场性的技术结构，不大会给企业多角经营带来多少麻烦。而那种市场—技术结构型的企业，从事多角经营碰到的技术构问题较大，有时甚至成为不可逾越的障碍，决定着企业多角经营战略的选择与成败。

总体来看，对从事多角经营的企业来说，市场—技术性的技术结构，以及非相关的多角经营，所碰到的技术结构问题，是十分重大的问题，需要引起企业管理当局的高度重视，谨慎待之。

#### 第四节 资源结构与多角经营

企业从事多角经营，必然与原有的为单一产品或主导产品服务的资源结构发生矛盾，要求企业的资源结构与多角经营战略相适应。这也是企业从事多角经营所遇到的结构问题之一。

资源是企业从事多种产品生产的基础性原料，没有这些原料就根本谈不上什么生产，更谈不上什么多角化经营。但原有的资源结构只是为原有的企业战略和产品市场组合服务的，只熟悉原有战略所需资源的生产、产地、品质、规格、竞争情况，而对新的产品需求的资源情况有一个认识、熟悉、掌握到熟练使用的过程，其资源结构的转变也有一个相对滞后于战略的时期。

由于企业的资源结构，是与企业原来所生产的产品种类相联系的。所以，企业开展多角经营，不论是从单一产品走向多角经营、还是从主导产品走向多角经营，抑或是本来从事多角经营的企业的产品组合结构的调整，都必然地要与原有的资源结构，不论是构成品种还是数量，产生相当的差距，甚至是原有资源结构所根本不能适应的。所以，企业多角经营，要碰到与原有产品资源结构的矛盾。

韩国三星集团，目前已是世界著名的跨国公司，四面出击，八面揽胜，为世人所瞩目。但它的多角经营却是逐渐发展起来的，而且是紧跟着国家的重点发展计划进行的，以不至于造成资源的困难和紧张。它先在国家重点发展的重化工业投资，以其廉价的劳动力资源，在造船工业取得了很大的成功。紧接着又投资重型机械工业和国防工业，并于美国的奇异电气和普特拉、惠特尼公司合作，生产 FEA 战斗机的喷气引擎。这些，都充分发挥了国内钢铁工业的资源优势和充分地利用了国外的先进技术资源，并使两者很好地结合了起来，充分发挥了各方面的资源优势。后来，它们又投资第三产业，更是迅猛发展，成绩斐然。

总结三星集团的经验，其成功地开展多角经营，重要的一条，就是比较重视企业多角经营所遇到的资源问题。它的表现形式是先资源，后上马。在准备进军造船工业时，就是先分析了世界造船业的历史和现状。他们认为造船业的霸主原是英国，后为日本所取代。其原因，除日本引进先进技术外，主要是依靠了日本的大量廉价劳动力所致，当时日本的劳动力只有英国的一半，所以取得了如此辉煌的成就。三星集团认为，韩国的劳动力比日本还要便宜，以韩国廉价的劳动力资源为基础，涉足造船业，一定能取得成功。后来的事实完全证明了这个战略选择的正确。

目前，三星集团为韩国首屈一指的大财阀，企业数十家，分布在纤维、食品、建筑、电子、保险、外贸、造纸、机械、流通等产业。产品主要有，电视机、电冰箱、洗衣机、电子计算机、电话、半导体、照相机、钟表、毛纺织品、各种成衣，还有食糖、面粉、调味品等各种食品以及船舶、机器设备、饲料、纸张、农副产品等。同时，三星还有不动产、广告、旅游、高尔夫球场、游泳场、饭店，医院等。市场涉及 30 多个国家和地区。

三星集团多角经营处理资源问题的作法是很成功的，他的视野比较开阔，不仅仅把眼光集中于企业内，而是把视野扩大到自己力所能及的范围内，这就为企业多角经营克服了很大的与资源结构方面的障碍，是一种广义的范围。

虽然企业多角经营与企业原有资源结构是有矛盾的，但企业应该把视野

放宽一些，不要仅仅局限在“企业”内部，而要把企业的资源范围放到企业所能影响到的地方，在更广大的市场范围内寻求企业多角经营与资源的配置问题，就能使企业多角经营获得更大的发展。

但就一般来说，如果企业是在资源基础上的相关多角经营，那么其资源结构的调整 and 适应可能还比较容易一些。如果相关度大，调整相对容易，如果相关度小，调整也是十分困难的。如果没有资源基础，那么多角经营是根本无法进行的，不管管理者的主观愿望是多么的美好，而实际上是不可能的。

此外，还有一个数量问题。如果资源的数量不能满足企业多角经营对资源的要求，那么，再好的多角经营战略也是无法实现的。它不仅不能实现规模效益，如沟严重到连开工都是问题的话，那就连一般的效益都谈不到了，还谈什么多角经营。

总体来看，原有资源结构与多角经营战略的矛盾是很突出的。不管企业实行的是什么样的多角经营战略，只要是超出了企业所能组织的资源结构，都不可能使企业的多角经营获得成功，搞的不好，甚或可能招致失败。所以，资源是企业从事一些活动的基础，没有资源，企业什么也干不成。资源结构与多角经营差距越小，矛盾越小，差距越大，矛盾越大，阻力越大，越不易获得成功。这已使被无数企业成功与失败的经验和教训所证明。

如果企业实行的是非相关多角经营，那么原有的资源结构可能是不太适应或根本是不能适应的，必须作相当大的调整甚或重组，才能完成企业多角目标的任务。

还有一个问题，即企业资源结构滞后于企业战略的问题、这个问题是客观的、必然的，但往往被人们所忽视。一般来说，战略与资源的关系，总是企业在掌握了一定资源信息的情况下，才可能制订出企业战略，有了企业战略之后，才可能根据战略的要求，去组织资源，配合战略的实现。所以，资源的组织总是稍迟后于战略的制定，与战略有一定时间差。这个时间差的长短，取决于企业战略决策的正确及企业管理水平的高低。

同时在执行战略的过程中，资源问题也始终是围绕着企业目标能否实现的大问题。因为企业的资源条件总是有一定限度的，不可能是无限可供的，所以企业多角经营战略与资源结构的矛盾是始终存在的，是影响战略目标实现的关键因素之一。

## 第五节 人才结构与多角经营

战略是靠组织去实施的，而组织是由人组成的。企业的人才结构，是企业根据战略的要求，把各种不同年龄，知识、智能、技术、专业和素质的人组织起来，按需求结构组成的有机整体，而不是乌合之众。

企业不论从何种战略调整到目前的多角经营，本身都是对原有企业战略的业一种改革。所以，为原有战略服务的人才结构，相对于新的多角经营战略对人才的要求来说，是不大可能完全适应的。因此，必须根据新的多角经营战略的要求，重新组织新的人才结构，才能完成企业多角经营战略任务的要求。

所以，企业从事多角经营，客观上就形成了多角经营与原有的企业人才结构的一大结构性问题。

一般来说，新的多角经营所碰到的人才结构问题，大体有两种类型，一种是管理人才结构，一种是技术人才结构。

对于技术人才结构来讲，如果是技术相关的多角经营战略，或是企业主动的技术—市场型开发战略，那么技术人才结构的调整相对来说比较容易。

这是因为，技术相关，企业原有的技术投入和技术人才，对于新的多角经营的产品领域来说，没有完全失去作用，而是英雄仍有用武之地，这样，新的多角经营就省去了一大笔新的技术投入费用。这种技术相关的协同作用，在企业的经济效益方面发挥着难以估量的作用。同时，在人才结构的重新组合、扩散与人才骨干的支撑方面，也都起着难以估量的作用。原有的人才结构和技术人才，在新的结构中仍可有相当的部分起到骨干支撑作用，至少有相当的技术人员的技术和知识不至于无用，省却了企业在基数领域的大量投入，也使得原有的技术投入和技术人才发挥着进一步的作用，是一种效益较好的投入。同时，人们在长期的共同生活中，形成的默契配合关系，也是一笔难得的财富。所有这些，都为技术人才结构的调整以有利的支持，是技术人才适应新的企业多角经营战略的有利因素。

技术—市场型开发战略促成的企业多角经营，由于其本身是由于技术的创新、开发所导致的市场开发，所以，这种战略形成的本身就是以技术和技术人才为基础的，其基本的技术人才是具备的，所需要的只是随着某种产品市场的扩大而增加量的问题，其人才的结构问题不是很大的。

如果是非相关技术的多角经营战略，或者是由市场需求而决定的多角经营战略，那么技术人才结构的调整，相对来说要困难得多。这就需要调整大批的、掌握着新开发产品技术的人才，才能完成企业新的多角经营战略的任务。这样作的结果，必然要打破原有的技术人才结构，重新组合成新的适应于新的多角经营要求的人才结构。有的在企业工作多年的技术人才，可能会因其技术无用武之地而被企业所淘汰，有的会因其技术对新的多角经营作用不大而降低其技术和人才的价值，也同时给企业的人才结构调整带来很大难度。因此，这一种多角经营所遇到的人才结构问题，比前两种要大得多，企业要调整其技术人才结构的难度比前两种也要大的多。

另外，对于技术工人和熟练工人的人才结构的调整，在本质上与上面所讲到的两种情况是一致的。

管理人才的调整，总体上看，一般比技术人才要相对难度小一些。

管理人才相对技术人才调整的难度要小一些，这是因为管理人才的通用

性适应性更强一些，经历一定时期的培训即可上岗。特别是企业在制定多角经营战略规划时，一些管理人才从头到尾已经参与了其战略制订的整个决策过程，一些主要人才早已进入了角色，熟悉和掌握了该新产品的基本情况，可以顺利进入新的领域。所以，一般说来，能作出多角经营的战略决策，客观上就已经具备了从事多角经营的统帅人才，否则，连多角经营的战略也是作不出来的。

在管理人才结构的内部，相关多角经营对人才结构的调整也是比较容易的。而对于非相关多角经营战略来说，调整的难度相对也要大一些。也要调整相当多的，特别是一大批掌握新开发产品管理的人才，是至关重要的，否则很难使理想变为现实，使战略付诸实施，取得预先的效果。

古人讲：“千兵易得，一将难求。”管理人才的结构问题在于“一将”不易求，“千兵”也难得。所以，虽然其人才结构的调整相对技术人才结构的调整要容易一些，但其对于多角经营的成败关系则更大一些。容易调整不等于不重要。所以，千万不可忽视管理人才结构调整对多角经营战略的正负效应，特别是在中国这个不重视管理的现实经济中。

在我们中国，真正的高水平的、比较适应市场经营的企业管理人才是很少的。我们的大多数企业管理人员，是在计划经济的体制下培养出来的，不大适应市场经济条件下的市场竞争。还有相当一部分是从机关转入企业的，应该说，他们的适应性一般更差一些。所以，从总体上说，我国企业管理者的管理素质不高，对于多角经营来说，其差别就更大了。所以，就现实情况来看，还是要十分注意人才结构与多角经营的矛盾问题，切不可掉以轻心，把上面的典型的市场经济条件下的理论分析，错当成中国的企业现实，那就大错而特错了，会在指导企业的过程中出问题的。

总之，企业要从事多角经营战略，在其内部首先碰到的是与旧结构的各种矛盾问题，如果不加以彻底解决，要实现多角经营的战略目标是不可能的，必须引起人们的高度重视。

## 第 10 章 企业多角经营战略的选择与竞争力

社会主义市场经济体制的逐步形成，为企业进行多角经营创造了基础条件，使企业多角经营成为必要和可能。随着现代企业制度的建立，企业将逐渐成为独立自主、自负盈亏的法人实体和市场竞争的主体，成为整个市场经济有机体中有活力的“细胞”。社会主义市场经济遵循市场经济的一般原则，所以企业的多角经营必须掌握这些规律，坚持客观地选择经营范围、尽力地发挥自身优势、制定明确的战略目标三大原则。

## 第一节 市场经济与企业多角经营

社会主义市场经济和现代企业制度的确立，将不断把企业推向了市场，同时解脱了计划经济条件下政府对企业的羁绊，使企业真正成为市场竞争的主体，自己决定自己的生死存亡。因此，企业战略的选择就成了企业生存发展的首要条件，特别是对于大中型企业来说，虽然资源丰富，实力雄厚，但也包袱沉重。在目前由计划体制向市场体制过渡的时期，如何在体制不健全、市场不充分、又背负沉重负担，面对国际国内市场激烈竞争的情况下，走出困境，其多角经营战略的选择就显得尤为重要。

### 一 计划经济条件下的中国企业

我国现在正在改革的企业制度，是在传统的计划经济体制下形成的。

按照传统的社会主义理论，社会主义社会是实现了社会公有的社会，整个社会的生产是由社会按计划进行的，整个社会相当于一个大工厂，由管理社会的中央管理部门，按计划统一分配、安排生产，销售产品。企业只是一个加工的车间，一切听命于中央计划的安排，企业的任务只是完成生产计划，不需要关心资源的配置以及产品的销售。说到底，企业不是一个利益主体，没有自己所追求的利益目标，是完全服从于社会的整体目标的。

因此，确切地说，在计划经济体制下，并不存在市场经济意义上“企业”，也不存在严格的现代经济学及管理学意义上的“企业”。企业最多只能算是一个生产中心，而不是社会经济的“细胞”，不是一个个独立自主的利润中心。没有市场，当然也就没有了竞争。

由于企业之间没有竞争，整个社会也就没有了竞争。所以，原以为，高度的计划经济和没有竞争的社会是效率最高的，实践的结果，却是经济效率最低下的。正如艾哈德所讲的：“凡没有竞争的地方，就没有进步，久而久之就会陷于呆滞状态。”我国几十年社会主义经济建设的历史和企业经营的现实，证明了这个理论的正确性。我国企业的这种行为，是由计划经济的体制决定的，是与计划经济的主导思想和管理制度相适应的，也不是企业自己所能决定和改变的。

### 二 市场经济条件下的中国企业

党的十四大明确提出，我国经济体制改革的目标，是建立社会主义市场经济体制。这是对马克思主义理论的重大贡献，是社会主义建设理论具有里程碑意义的重大突破。

我们实行社会主义市场经济，这就找到了一条符合现代经济运行一般规律、符合中国国情的、实现资源优化配置、高速度、高效益发展国民经济的有效途径，对于进一步解放和发展生产力，实现中国的现代化将起到不可估量的巨大作用。

在市场经济条件下，企业是社会经济有机体中的细胞，是市场竞争中独立自主的经营主体，是市场经济得以建成并成熟发展的微观基础。这是企业

在市场经济中的基本地位，也是市场经济对企业的基本要求。没有在市场竞争中为生存而奋斗的有活力的企业，市场经济根本是无法建成的。

随着改革开放的深入和市场经济的逐步建设，企业的地位和作用也在发生着的变化。随着二元机制逐渐被单元的市场机制所取代，企业最终必须彻底面对市场，成为真正的生产经营决策者、最大利润的追求者和经营风险的承担者。同时，也要割断与政府的链条，改政府的输血机能为自己本身具有的造血功能，在国内、国际市场的激烈竞争中去自主地求生存、求发展，还真正经济学和管理学意义下的企业的地位和作用，这也是企业进行多角经营的必要前提和条件，是中国企业现存发展的必由之路。

市场经济的基本意义在于有效地配置资源，以提高整个社会的经济效益。而作为提高整个社会经济效益的一种手段，要求企业在市场中进行充分的竞争。

### 三 市场经济与企业多角经营

首先，市场经济为企业的发展目标和多角经营战略创造了前提条件。随着我国社会主义市场经济体制和现代企业制度的逐步建设，企业——这个独立的市场竞争主体，为了要在优胜劣汰的市场机制中寻求自己的生存和发展，必然要不断地调整自己的发展战略，进入自己的优势产品行业，抛弃自己的劣势产品。这样长期的激烈的市场竞争的结果，必然是整个社会产业分工的高级化和优化。

由于这种优化的产业分工是在激烈竞争中形成的，都是企业和市场优选的结果，所以是一种强强相争的结果。这种强强相争、势均力敌的结果，必然导致企业重新分析市场和认识自己，以创新的精神寻求新的产品市场领域，创造新的产品，创造新的需求，创造新的市场，导致企业多角经营。所以市场竞争导致的产业分工的高级化和优化，必然导致企业采用多角经营战略。

其次，独立自主的企业，在把自己溶入世界经济和国际产业分工之中时，也易导致多角经营。

市场经济是一种开放经济，我国的社会主义市场经济尤其需要开放，以便迅速改变由于闭关锁国造成的文化、经济和技术的落后状态。要改变我国的落后面貌，需要向世界各国的先进经验和先进技术学习，积极参与国际产业分工，特别是目前正面临世界产业结构重组的大好时机，应该认真分析我国企业所面对的国际竞争环境，分析自己的长处和短处，积极参与国际分工，进入世界经济大循环。如果我国加入世界贸易组织，与世界各国拆除高关税壁垒及其它非关税障碍，会使我国经济与世界经济迅速连为一体。这样，企业的战略必须同时考虑国内、国际两个市场竞争的需求，利用后进国家学习先进国家的后起效应，以加速度赶超世界先进水平。

所有这些，都给企业从事多角经营创造了必要的前提条件，而同时也迫使企业不得不调整产品结构。市场结构和技术结构等，从世界范围内考虑资源的优化配置和产品市场战略，以适应两个市场竞争的需要。

要参与世界市场竞争，企业就不得不认真分析确定世界市场的发展趋势和变化动态，以便确保自己企业战略的可靠性，并随着外界条件的变化随时调整自己的战略行动。正如美国电话电报公司总经理罗伯特·艾伦（Robert

E.Allrn)所说：“世界市场的不稳定，使我们不得不更多地注意国外的生意”。

也正如美国迪尔公司总经理汉斯·贝克勒(Hansw.Becherer)所说“如果我们无法竞争，我们就退出那门生意，而不管是什么生意”。二七十年代美国塞罗克斯公司总经理保罗·阿莱尔(Paul A.All-aire)就预见到八十年代初塞罗克斯公司在美国的业务将会遇到的一些麻烦，他正确地认识到日本人正在将价格压到低于塞罗克斯产品，日本人的复印技术也正在迅速超过塞罗克斯公司。为了加强总部设在伦敦的海外子公司兰克·塞罗克公司的竞争能力，阿莱尔对公司的人员进行了精简，把成本压缩了两亿美元，以增强公司的竞争能力。

保罗·贝克勒还有一句名言：“即使你不向全世界销售产品，你也得参加世界性的竞争”。三这是立足于国际市场的、全球战略高度上的、高瞻远瞩的战略家一言九鼎的高度概括，也是客观的国际市场竞争的现实。因为，在现代市场经济条件下，即使你的产品不走向世界，人家的产品也要走向你的国内，甚或投资建厂打入国门。在你的国内市场，在你的家门口与你的产品展开竞争，这是当今世界经济发展的客观现实，也被中国改革开放十多年来的市场现实所证实。目前全球的计算机行业，被美日两国所垄断，我国的计算机及其配件市场，大部分被美日所占领。汽车行业也大致如此，我们的大街本身就是国际汽车博览会。所有这些，都客观地说明了市场竞争的激烈性。在经济高速发展的今天，已经很难分清国内国际市场的严格界线，企业竞争是在更广阔的市场上展开的。所以企业国际经营也是国内国际两市场激烈竞争的必然结果，因此，国际产业分工和国际市场的激烈竞争，也迫使企业采取多角经营战略。

---

(美)亚历克斯·泰勒三世著《明日的企业领导人》美国大使使馆编《交流》，1989年第3期。

## 第二节 企业多角经营发展的机会与条件

随着我国改革开放的深入进行，市场经济体系的逐步完善和我国国际地位的逐步提高，企业从事多角经营的内外条件都在发生着很大的变化。即存在着发展的机遇，也存在着激烈的挑战。

### 一、市场体系与企业多角经营

社会主义市场经济体制的逐步确立，将使我们的经济体制发生根本的变化，使企业逐步摆脱原计划体制的束缚，变成能在市场竞争的海洋中独立自主活动的经营主体。特别是市场体系的逐步建立，为企业进行多角经营提供了可能和基础。

在改革开放前，市场对国民经济和企业行为的调节不起多大作用。改革开放以来，这一切发生了很大的变化，我们实现了从产品经济到商品经济的转变。在社会主义市场经济体制下，不仅日用消费品市场发达了，就是包括生产资料在内的一切要素市场也要健全和发达起来，使计划经济下的计划配置资源逐渐成为市场经济下的市场配置资源。

完善开放的市场体系，包括资金市场、外汇市场、劳动力市场、商品市场、房地产市场、技术市场和信息市场等。这些市场都在经济的运行中发挥着其评价、优选、调节的作用。

首先，完善的劳动力市场，能为企业进行多角经营提供所需的各类人才，包括体力劳动者、脑力劳动者和经理人才。特别是经理人才市场的建成，可以给多角经营以统帅人才的不断供应，使多角经营建立在较扎实的人才资源基础之上。因为在多角经营战略选择及决策上，经理人才往往起着关键的作用。

其次，完善的资金市场。可给企业多角经营提供所需资金来源的多样化及可靠的保证，使企业不再单纯依靠国家投资，而转向银行借贷、社会集资等，还可通过发行债券、股票以及向国际争取借贷、合资等各种形式筹集资金，使企业成为自己生存发展的投资主体，使多角经营成为可能。

再次，完善的生产资料市场，也给企业的能源以及材料和设备等方面的供给提供多方选择的余地，加之国际市场的开放，使企业可以在更广阔的市场下进行选择，以利多角经营战略的实现。

第四，完善的商品市场，给企业的多样产品以广阔的销售场所，人们的多样需求和社会文化生活水平的普遍提高，使社会多种需求增大，使多角经营有雄厚的消费市场为基础，成为必须和可能。

### 二、现代企业制度与企业多角经营

我国现行的企业制度是在计划体制下形成的，已经不适应市场经济体制的需要。十四届三中全会决议中关于建立现代企业制度的决定，给企业进行多角经营提供了制度上的可靠保障，也使企业进行多角经营的内部环境得到了根本的改变。过去，企业的一切产供销人财物都由国家统一安排调度，企业的任务就是按时按质按量完成国家的生产计划。所以企业根本就没有经营和市场的概念，从不考虑产品的销路、市场以及盈亏问题，甚至连工人干部

的工资等级以及调升数额都是由国家指令控制的。企业不是一个利润中心，没有盈亏责任，所以产品改组，市场调研，利润追求，多角经营等，企业既没有利益冲动，也没有利益约束，没有责任感和危机感，也没有多少权力，一切听由国家计划安排。

在市场经济条件下，企业的性质发生了根本的变化，由政府的附属变成了独立自主的法人；由生产中心变成了独立的利润中心，企业追求的目的不再完成上级指令的生产计划（当然有些国有特殊企业例外），而是追求利润的最大化；企业亏损，国家不再予以补偿，也不再承担无限责任，当企业资不抵债时就可能破产倒闭；企业盈利，将得到蓬勃发展，生产规模扩大。工人与企业成了命运共同体，而不再是企业吃国家大锅饭，工人吃工厂大锅饭；工厂倒闭或企业调整结构和规模。职工的增减可以随时从劳动力市场上吞吐，以健全的社会保障体系来形成企业的弹性机制。

所有这些企业制度等方面的改革，都给企业以相当的自主权和灵活经营的能力，使企业可以根据自己所处的内外环境和条件，自主决定自己的命运，使企业多角经营成为可能。

企业有了决定自己命运的自决权，又有了强烈的利益机制和约束机制，成为能自主决定自己生存的独立主体，就可以在激烈的“商战”和市场经济的海洋中自由翱翔，根据需要和可能进行多角经营。因此，企业制度的改革，给企业多角经营提供了良好的制度上的保障，使企业从事多角经营的决定因素——内因发生了根本的变化。

### 三、国际市场与企业多角经营

由于现代经济和科学技术的高速发展，世界变得越来越小，相互影响越来越大，世界经济已经逐渐形成了一个相互作用、相互依存、相互影响的统一整体。

世界经济的依存度越来越大，这就要求世界各国的经济和企业，把自己放在世界的范围内进行考察，看看自己的优势劣势究竟在哪里，积极参与世界产业分工，在此前提下决定自己的企业战略和多角经营的选择，才能比较可靠地提高企业的经济效益。

我国改革开放和市场经济的发展，将给企业发挥自己优势、参与国际市场竞争和国际产业分工以极好的机遇，企业可以根据自己的实力、经济、技术、人才及管理资源和优势，结合世界经济结构调整和产业分工，发挥自己的优势产品，在世界范围内从事多角经营。特别是我们地处世界经济增长最快的亚太地区，而亚太地区是下世纪带动全球经济增长的热点地区，又与中国有较相同的文化背景，这就为我们打入其市场提供了较为有利的条件。二十一世纪是亚太世纪，更是中国人的世纪，这已为世人所瞩目。所以，我们的企业必须很好地利用这个机会，从事多角经营，冲出亚洲，走向世界。

### 第三节 多角经营战略选择的三大原则

企业要进行多角经营，首先要进行多角经营战略的选择，选择适合于本企业内外环境条件的企业战略，才可能取得预期的目的，这是企业进行多角经营的基础。但企业多角经营战略选择的依据原则，众说纷云，不一而足，仁者见仁，智者见智，其各家著述之多，可谓汗牛充栋。但认为，做为其基本原则而言，主要有以下三条。

#### 一、客观地选择经营范围

市场环境是企业的外部条件，而经营范围则是企业对环境的选择结果。

企业要进行多角经营，首先要选择好适合市场需求的经营范围，是企业进行多角经营的前提和基础。

企业所选择的经营范围，无论从理论还是从实践这两方面来说，都应该是客观的，是由企业所处的内外客观环境所决定的。

首先，从产品的品种、质量、功能、造型以及售后服务等各方面来看，都必须适应社会不断提出和提高的需求，满足社会的这些需求，才能有自己的生存空间，才能为社会所接受。比如，在现代，为了满足人们防暑和防寒的需要，就要能生产出冷暖两用的空调机；为了满足一家多室的需要，就要能生产出一拖多的空调机，才能满足这个市场的需要，才能为这个市场所接受。

另一方面，必须是企业的力量所能达到的，好高骛远，不切实际，只能是纸上谈兵，弄得不好，甚或可能导致企业的失败。超过企业自身的经济能力，贪大求洋，“人心不足蛇吞象”，要取得成功是不可能的。

再则，在与同行的竞争对比中，应比对手略高一筹，或至少能平分秋色、各领风骚、有利可图时，这个战略的选择才是正确的或比较正确的，才不至于招致大的损失或彻底失败。

一般认为，一种产品要取得超额利润，其市场占有率必须处于该产品市场的前一二名，才是比较可靠的。所以，企业在选择新的战略方位、开辟新的产品市场领域时，要做好认真的市场调查和研究分析，不仅要分析自己，而且要分析对手，还要分析该新产品所处行业的市场容量和前景、资源和机遇，以及密切注视消费者群的变化，看看自己的优势和劣势究竟在哪里，能否占有一定的市场份额，能否使自己处于该产品市场占有率的前一二名。同时，还要注意宏观经济情况以及国际市场的变化，把多角经营的范围，放在更广阔的市场范围和更高的经济层次上去衡量，才能立于不败之地；才能说这个经营范围的选择是比较可靠的。

比如，随着现代化的发展，在我国发展汽车工业是很有前途的。所以，国内很多企业都看准了这个市场，一拥而上，使我国的汽车制造厂一下子达到了 100 多家。但大多数厂家的规模很小，有的甚至年产只有几百上千辆，市场占有率很小。而汽车行业是个传统的单一产品行业，规模很大，其经济规模在年产 30 万辆左右。包括一汽二汽在内，我国至今还没有一家汽车制造厂年产量达到 30 万辆，而美国是汽车大国，也只有通用、福特、克莱斯勒等几家汽车公司，年产几千万辆，占世界汽车量的相当大的比重。如果我们降低关税、减弱对汽车行业的保护，外国汽车还会大量冲击我国汽车市场。所

以，这一百多家企业的战略选择，绝大多数应该说是错误的。他们只看到了市场前景，而没有认真研究汽车行业的经济规模，看看自己的企业实力是否适合于在汽车行业发展。除了象一汽二汽等几家大的汽车公司之外，其它的都可能站不住脚，不是导致转产就是导致破产，或者被其它大的汽车公司所兼并。加上国际市场这一现实的、然而却被人们所忽视的潜在的威胁，这么多企业的战略选择应该说根本就是错误的。它们不仅不能使自己的市场占有率达到该行业的前一二名，获得超额利润，而且也没有达到基本的经济规模；连平均利润也得不到。如果再放到全球市场来衡量的话，那这种错误简直就到了可笑的程度了。

这个事例充分说明，企业多角经营战略范围的选择是客观的，是企业内外两种条件共同作用的结果。如果选择了好的产品和市场，而自己企业没有能力去实现，或自己企业虽有一定的经济实力，而选择了不适宜发挥自己能力和水平的行业和产品，均不能获得成功。所以，企业多角经营战略选择的客观与否，是企业成功的首要条件，必须谨慎而客观的对待。

关于企业多角经营战略的范围选择，就国内国际比较所反映的实际情况看，我们还应该对多角经营所涉及的各个产品和经营方位的市场前景，消费者群等进行深入地调研和谨慎地规划，不论其是相关产品还是非相关产品，均应按该产品所涉及的国际国内市场环境、竞争对于的客观条件以及本企业的实际情况，作出切实的对比研究，制定出几套应付不同情况变化的预选方案以供决择，以便使企业能遇变即变，应付自如，取得多角经营的胜利。

## 二、充分地发挥自身优势

自身优势是企业的内部条件。

每个企业都有自己的优势，都有自己区别于其它企业不同的特色。因此，在企业进行多角经营战略选择与决策时，要特别注意充分地发挥自己的特异优势，这是决定企业多角经营战略取胜的具有决定意义的内因，是企业战略的第二根支柱。

就企业内部言，其技术力量、资金状况、生产能力、管理水平、人员素质以及企业历史、企业文化等都是十分重要的基本条件。我国目前的企业现状，是几十年计划经济的产物，特别是有能力进行多角经营的大中型企业，或多或少地都形成了“小而全”、“大而全”的局面。加之我们的社会保障体系至今仍不健全，所以大中型企业基本上都是一个“小社会”。许多大型、特大型企业，除了不办火葬场以外，其它几乎牵扯到一个人从生到死的所有服务项目都举办了。这个历史的遗产，是任何国家都没有的现象，是社会主义传统理论和中国传统文化双重影响的产物。

中国现有的“企业”——这个历史所形成的现实的“怪物”，对企业在新的市场经济条件下，为获取利润和生存发展而采取的多角经营战略，有正反两方面的效应。负的效应是企业背着很大的包袱，难以集中精力搞多角经营，受到很多牵制，有利的因素是在某种程度上，为企业的多角经营提供了某些基础和经验，企业可以把这些辅助性的非主导产业、有选择地扩大为主导产业或多角经营的相关产业。这比从零做起，还是经验要多一些，把握要大一些。

如宝钢的多角经营。就是首先把原来建设时期的航运、建筑、电力、化

工、生活服务等行业，扩而大之，独立成体系而开始的，以至于发展到今天成为以钢铁业为主、多业并举的集产业——金融——贸易为一体的跨国公司。这是比较有代表意义的、立足于企业现实基础上的、现实的、驾轻就熟的、可可靠的多角经营的一种方式。

其它方式，如某些电子计算机企业内大量附属的第三产业，就可以加以充分利用和改造，为计算机售后维修服务开辟广阔的大地，因为计算机是个发展十分迅速的产业，更新换代，机型淘汰很快。然而不同机型和时代的产品，在中国这个广大的市场的不同需求层次，都有可用武之地，因此，可以提供回收、维修、出租、对客户进行培训以及产品设计的基础教育等，展开一个新的服务产业，是完全可能作到和十分必要的。美国的 IBM 公司就是这么办的，取得了很大的成功，它们的 30% 的收入来自售后服务体系，很值得我们借鉴。

这种紧紧围绕主导产品而扩充发展的技术或市场相关的多角经营战略选择，当然比去搞什么饭馆、旅馆之类的经营，其经济效益和社会效益都会高得多。国际经验也表明。相关多角经营战略一般效益较高，它可以收到协同作用的好处，是非相关多角经营所无法比拟的。所以，针对我国多数企业的实际。选择相关多角经营战略，一般均能收到较好的效益。

当然，每个企业都有自己的优势或特色，特别是我国的大中型国有企业。一般都是技术先进，人才集中，科研开发能力强，企业管理严格，产品质量稳定，交货迅速，信誉较好，体系健全，进行非相关多角经营，也同样能收到较好的效果。这些都是大中型企业的可贵优势，是几十年逐步积累起来的宝贵资源，企业必须根据自己主要优势与特色，扬长避短，决定自己多角经营的战略选择。

我国是个资源大国，我国的很多大型特大型企业都集中于资源领域，如大庆石油，开滦煤矿等。这些企业规模很大，职工众多。科技与资金实力雄厚，甚或沃野千里，有进行多角经营的需求、条件和能力。我国企业的多角经营（多种经营）就是五六十年代由大庆兴起的，由解决职工及家属的生活福利到今天现代化意义上的多角经营，历经了三个艰难的发展阶段，开中国企业多角经营之先河，为中国企业的多角经营作出了历史性的贡献。

但是，对于有能源优势的企业，在进行多角经营时，我认为还是应该首先考虑自己的能源优势，如何能充分地多种利用与深度开发，形成以能源产业为主体的、以资源为基本原料的多产品、多市场、多地区的多角经营战略，把原来单一的能源开发，向前向后纵深发展，形成纵向的多角经营，是一定能取得很好效益的。

当然，这些企业也可以利用自己雄厚的资金人才优势，大规模投向其它行业，搞非相关的多角经营。比如投向当代科技领域的前沿，诸如计算机工程、材料工程、航天工程、生物工程、半导体工程等。或利用其资金优势，通过兼并、收购国内外其它行业的企业，搞跨国多角经营，使中国企业走向世界，参与世界竞争，为国争光，当然都是可以的。那是利用其规模和实力优势的结果。

对于有较强科研开发能力的企业，由于多年积蓄的技术力量的潜能达到了进行多角经营的要求，最容易从事技术相关的多种产品的开发，生产和经营，形成以新的技术、新的产品去开拓新的市场的技术相关的多角经营。如某化工企业，利用其优秀的科技人才，开发研制出控制化工厂的水污染和造

纸厂的污水处理装置，形成一个优势特色产品，较好地开展了企业的多角经营，发挥了自己潜在的科技能力，并以此弥补了企业总体经营效益的目标差距，收到了很好的效果。

我国日用消费品的各个行业，进入市场最早，每个产品或行业都有相当的消费者群和一定的市场占有率。如家用电器行业的电冰箱、电视机、加湿器、收录机、音响、录像机等，其市场相关率相当高，技术相关率也较强。但企业各自为战，单一产品企业众多，生产能力过剩，没有形成庞大的、可与外国跨国公司竞争的、多角经营的大型企业集团，实为憾事。市场相关以及技术市场相关的企业多角经营，在我国还显得太少，没有取得应有的成果和经济效益。特别是在轻纺等日用消费品行业，没有发挥好我国劳动力资源丰富的优势，走向世界，创造出更好的效益来。

企业的人才资源是开展多角经营的关键因素之一。我国古代就有“千兵易得，一将难求”的警句，这充分说明了统帅人才——在企业内即为经理或经营人才的重要性，在西方，也有类似的语言，如美国国际商用机器公司创始人沃特森就曾经说过：“你可以接管我的工厂，烧掉我的厂房，但只要留下我的那些人，我就可以重建国际商用机器公司。”美国的钢铁大王卡内因也曾说过：“将我所有的工厂、设备、市场、资金全拿去，但只要保留我的组织、人员，四年之后，我仍将是一个钢铁大王。”这些都说明了人才的重要性。毛泽东同志也曾讲过：“政治路线确定之后，干部就是决定的因素。”因此，人才是企业进行多角经营的宝贵财富，是企业的第一资源，在企业多角经营中发挥着主导的作用。

在企业的人才资源中，除了统帅人才、管理人才之外，还有两类人才，一是科学技术开发人才，一是熟练技术工人。这两类人才同样是企业的宝贵财富。对于科技人才，人们一般是重视的，因为他们代表着先进的生产力，代表着企业的明天和未来。特别是在现代市场经济和科技高速发展的条件下，产品竞争激烈，升级换代迅速，企业要获得好的竞争力，必须不断推出新的产品。而新产品的研制和开发，主要依靠科技人员。所以，企业一般是比较重视科技人员的。

而对另一类人才——熟练技术工人，企业却往往是忽视的。但这些人才是把技术转化为产品的直接生产者，是这个转化链条上的最重要的一环，没有他们的参与和投入，任何创造发明都是难以实现产品化的。他们是企业的无名英雄，是企业生产第一线的中流砥柱，也是连结科技人员、管理人员与其它产业工人的桥梁。他们往往也是企业内“非正式组织”的领导人，在工人中享有一定的威望，可以起正负两方面的作用，是企业的宝贵财富。同时，这些技术能手所创造的价值，往往也是难以估量的，应该引起企业管理当局的重视，做为重要的企业人力资源予以管理，发挥其正向作用，为企业的多角经营作出贡献。

总之，企业从事多角经营，要把其最坚实的基础建立在自己企业本身实力的基础上，要把多角经营的方位选择在自己具有的独特优势上，才能获得企业多角经营的胜利。

这是企业成功的内因，也是企业多角经营取得成就的基本保证。

### 三、要有明确的战略目标

企业在进行多角经营战略的选择时，必须有明确的要达到的目标，否则，任何战略便不成其为战略。战略是为目标服务的，达到目标的宗旨是高于一切的，没有目标的战略是荒谬的和毫无意义的。所以，所追求的最终目标，是企业选择多角经营最重要的原则之一。

上海宝钢集团的战略目标为：到 2000 年建成以钢铁业为主，多业并举的集产业——金融——贸易为一体的跨国集团，并进入世界 500 家大型工业企业行列。他们估计到那时 500 强的最低年销售额在 260 亿美元以上，所以，宝钢以此为目标，计划在钢铁业上：建好投资为 260 余亿元人民币的三期工程并改造完善好集团所属的钢厂，把钢铁主业发展得更快些；贸易业：以宝钢的国内、国际贸易公司和现有的海外贸易机构为主体，建成跨国经营的综合商社式的贸易公司；金融业：将现有财务公司扩充为产业与资本相融合的，具有完备金融功能的商业银行；多元产业：包括具有科研、设计和开发力量、能够生产当代先进水平的成套设备、单机和备件的设备制造业；具有国内江河、近海和远洋运输能力，拥有远洋船队，近海港口和沿江码头的运输业；不断为宝钢和社会扩大服务范围的服务业；以及钢材深加工产业，高科技产业、新材料产业和资产能迅速增殖的产业等。宝钢的多角经营战略，目标明确，措施有力，现有基础雄厚扎实，是一个从目标到步骤都很明确、扎实、完善的企业战略。

那么，对于一个企业来说，确立一个好的战略目标，需要遵循什么样的决策程序呢？我认为，至少应遵循以下三条：

首先确定好衡量战略优劣的标准；

其次是设计战略目标；

然后再用预先确定好的衡量标准，对战略目标进行评估。一般来说，至少应在先准备好的几套战略方案中，对比、评估、优选，最后确定战略目标。

以上程序是不能倒用的，不能先有目标，后有标准，应该是先有标准，后根据标准设计出目标，最后评估确定。

衡量企业战略优劣的标准主要有如下几条

- （一）投资回报率（包括投入产出比，资本收回时间）；
- （二）企业增长率（包括利润增长、规模增长及就业增长）；
- （三）市场风险率（包括紧缺资源、主体资源以及竞争对手状况）；
- （四）社会效率（包括企业声望、利税贡献以及其它公益事业）。

当然，人们还可设计出众多的不同标准，比如美国的纽曼就曾设计过七条标准，可供参考。但我认为，就基本而言，以上四条标准法已经覆盖了企业战略评估的基本内容，只要严格按以上程度和标准做了，就能获得好的效果。

既然有了评价战略目标的标准，那么企业多角经营战略就应以此标准来设计和构思，象新技术的研制，产品的开发。市场的开辟，原料的获取，战略的推移，都应以此为准来判断其价值和效益。

世界上的事情是复杂的，任何企业战略的成功都不是绝对的，特别是对

我们中国企业来说，面临的困难和自身所具备的条件更为复杂一些。我们正处于由计划经济向市场经济的过渡时期，市场经济体制尚不健全，现代企业制度刚在创立，企业的法人地位尚未稳固。其权力的不完整性及上级机关的干预和制约，常会使企业的多角经营决策增加更多的困难，其战略目标的实现会需付出更多的代价。因此，对企业战略的选择，又增加了很多应考虑的中国具体环境的客观因素和条件。特别是一些非经济的因素，是企业在战略选择时应该注意的。

## 第 11 章 企业多角经营的管理与竞争力

企业的战略经营，不论是从单一产品战略还是主寻产品战略向多角经营战略的转变，从企业管理的角度来说，都是增加了管理的难度，都要求企业管理当局不断提高自己的企业管理水平，也即要求不断提高自己管理企业的技术和艺术。

科学技术和**管理技术**、是现代化社会生产的两个轮子。企业从事多角经营，需要有多种科学技术，才能有多种产品。然而，也需要有高超的管理技术和艺术，否则众多的技术和产品是不能很好地发挥其效益的，企业要想完成既定的战略目标也是不可能的。一辆快速飞驰的列车，独轮前进是不可想象的。所以，企业多角经营要十分重视多角经营所带来的管理问题，要解决好这个多角经营的管理问题，才能完成企业的战略目标。否则，将严重削弱企业的竞争力，严重者，将会导致企业的失败。

## 第一节 从基础开始扩张的管理

从基础开始扩张，达到多角经营，是企业扩张和从事多角经营的重要方式之一。

从实践上看，很多企业从事多角经营，都是从基础开始扩张的。当他们感到企业有剩余的资源，社会又有新的需求时，企业便会开始新的扩张，选择一些自己适宜的行业和产品，从基础建设、技术创新开始，走上多角经营之路。

这种传统的比较典型的企业多角经营的行为方式，需要一整套的管理技术与艺术与之相配合，才能获得成功。

### 一 现有条件基础上的扩张

从现有基础开始扩张，不外从单一产品向多角经营扩张和从主导产品向多角经营扩张两种形式。但不论从哪一种形式扩张而来，都会带来管理上的重大变化，都需要有比原来更为复杂更为高超的管理才能完成。

单一产品的经营和管理，权力高度集中，产品市场明确。而多角经营的管理，情况就大不相同，权力难以高度集中，也许根本不需要高度集中，必须按照各产品系列分头管理，既要强调企业管理的集中统一性，又要强调企业管理的分权制，是集权与分权相统一和柑制衡的体制。在一个多角经营的企业里，最高管理当局，就是有三头六臂，也不会有足够的精力和能力一杆子插到底。之所以不能如此管理，也是因为他们也没有足够的精力和能力了解那么多的产品和市场的具体情况，所以，只能是依靠众多的管理者的集体的智慧和能力来管理好这个企业。否则，若按传统的高度集权的管理体制，不是管不好，就是把企业管“砸”了事，使得多角经营根本无法搞成。

人的精力和知识总是有限的。企业从事多角经营，从一个产品领域走向另一个产品领域，都是知识的增加。如果新的多角经营是与原来企业所从事的产品相关的。或是企业原有产品领域的延伸和扩展，那原有企业的管理当局的知识是可以胜任的，可以考虑一套管理班子来管理整个企业的多角经营。但如果是超出这个范围的，也就超出了企业管理当局的知识能力了，是他们所力不能及了，这时，就必须另组新的管理当局来管理这个新的多角经营的部分。这是企业管理工作由量变到质变的转折点，是企业实践和管理学所揭示的客观规律，违反了就会受到惩罚。

如果新的多角经营是以原来的的企业所在的产业产品为主导的，行业跨度不大，这对于原来的企业管理当局来说，也还是比较容易管理或者是力所可及的。但要注意量的变化，如果量的变化不大，也即新的多角经营的产品量在整个企业的产品总量中所占比例不大，还处于辅助地位时，这样，原来的企业管理当局还是可以在原来的管理框架里实施管理，或稍作修改而进行管理的。也就是说，不需要对原来的组织结构和人员作大的调整，就可以实施对新的多角经营的管理。但如果量的变化很大，也即新的多角经营的产品量已经占到企业产品总量的相当部分、或大部分以至于绝大部分时，虽然从知识和技术的角度看，是原有的企业管理当局力所能及的；但由于产品数量巨大，管理机构庞杂，所以，原有的组织结构和人员也是要作很大的调整，管理当局的管理方法也要作很大的改变，才能适应这么庞大的产量的生产管

理。

如果企业是由主导产品战略向多角经营战略的转变，而且是把原来的非主导的产品部分扩而大之，使其成为独立的一角。由这种战略演变而来的多角经营，其管理要比由单一产品转变而成的多角经营好管理一些。其原因在于，原有的企业管理当局，在技术、知识和人员方面，都不是完全进入了一个完全陌生的行业，并不需要一切从头学起。这个管理当局是可以很快适应这个多角经营的，他们可能并不感到这个多角经营的企业是多么的难于管理，他们的知识和能力是可以自然地延伸到这个新的多角经营的，也并不需要太多的分权，只要都原有的组织机构稍作调整就可以适应这个新的多角经营了。但同样也有一个量的问题，由量变到质变的问题。如果量的增加，即新的多角经营的一角，其产量增加到一定程度或在企业的产品总量中处于主导地位了，那就造成了管理上的转折点，需要管理当局从管理上进行改革，以新的方式来管理这个企业的多角经营了。

在这里，管理方式的转变，主要是集权和分权的问题。改变原有的组织和管理方式，就意味着分权，这对于企业的多角经营来说，就意味着分权管理，其在管理上的意义是十分重大的。

## 二 新生企业的管理

企业从事多角经营，新生成的企业，其来源一般有三种：一是原有企业的延伸或扩张；二是与原有企业产品毫无关系的新创建的企业；三是兼并购或收购来的企业。三种来源和形式，从管理的角度来说，各有不同。

首先，由原来企业或产品扩张或延伸而形成的新企业，有时候是可以附属在原有的企业体系来进行管理的。但要附有一定的条件，即新生的企业的规模不能太大，在企业整体内的地位不是很重要。在这种情况下，为了不散精力，将其附属于某一部分，以便减少管理的复杂性。也是一种可取的管理方式。

但是，话又说回来，延伸和扩张，在一般意义上讲，并不等于原有企业和产品的翻版，并不是可以和原有企业的产品等同的。加之现代科技的高速发展，市场竞争的千变万化，人们需求的多种多样。新生企业总是要有所前进的，要有不同于原有企业的产品和技术，否则，何以能成为新的多角经营的一角呢？所以，一般来说，新建立的企业，总是与原有的产品是有一定的差别的，要管理好这个有差别的企业，当然是建立起适应新的企业的独立的管理当局，是最为恰当的管理方式，这是促进新的企业成长壮大的最好的管理方式。

再则，与企业规模的大小也有一定的关系，新生的并不等于小的、次要的，往往是后来居上，青出于兰而胜于兰。新生企业的产品可能很快占领市场，赢得声誉，不仅从市场规模上，而且从生产技术上远远地超过老的企业的情况是很多的，也是很普遍的。所以，孩子大了，就应该独立。这时古训。那种死守固有观念，不思改进的思想，是十分有害的，是会影响企业的蓬勃发展的，到头来，是要影响到企业的多角经营的。

对于从事非相关的多角经营企业，其所创建的新的企业是与原来的企业产品所毫不搭界的。如果仍然沿用原来的企业管理当局来管理这个新生的企业，那十有八九是要失败的。如果一个钢铁企业从事多角经营，进入电子行

业，如果仍然延用杂有的企业管理当局，那肯定是管不好的。因为，懂得钢铁工业，不一定懂得电子工业，能够深刻地理解钢铁工业的管理，不一定能够深刻地理解电子工业的管理。所以，必须建立新的懂得电子工业的独立的管理当局，否则外行领导内行，要管理好这个企业是根本不可能的，其失败几乎就成了一种必然性了。

所以，对于与原有产品毫不搭界的新的多角经营，要建立起新的企业管理当局，应用新的管理方法和人才，用一批懂得本行业技术和市场的专门人才，来管理这个新的企业，才能使企业得到发展，才能完成企业新的多角经营的战略任务。而总公司的管理当局，对这样的企业只能是宏观的计划、战略、人事和财务的控制，实行分权的分层管理的体制，废除一杆子插到底的传统管理方法，才是对这种企业的正确的管理方法。

分权式的管理方法以及适应分权管理的企业组织结构形式，是企业管理理论、方法、实践和组织结构的一次革命，是一次质的飞跃和发展，在管理学的发展历史上有里程碑的意意义。

第三，对于兼并购或收购来的企业的管理，始终是企业管理实践和理论发展上的一个大问题，至今仍没有一个满意的结果。问题的主要根结在于，新兼并来的企业的产品与原有企业的产品技术相关与不相关上，总公司的管理当局对新兼并来的管理当局的信任与不信任上。

技术相关则容易管理，技术不相关则不容易管理；信任则容易管理，不信任则不容易管理，甚或要出问题。此问题以后将专题讨论。但有一条是必须坚持的，新兼并来的企业，就一般言，要建立单独的管理当局，不能直接归于总公司管理当局的直接指挥，否则，很难收到好的效果。这是统计规律，再进一步的实践与理论的总结，仍待来者。

### 三 适时独立的原则

无论是以上三种形式的任何一种形式的多角经营，当某一角的企业发展到一定规模时，都必须使其适时独立，使其成为有自己独立的管理当局的体制健全的组织，具备独立地对外进行各种商业活动的健全的能力，成为独立自主的市场竞争的行为主体，才能使其不断获得发展和壮大，完成企业多角经营的战略任务。

当然，这并不是说，新生的企业到时候就一定要成为独立的法人实体，甚或可以脱离企业的总体战略目标而自由行动。这是完全不同的两回事。

这里所谓的“适时独立”，是从管理的角度讲的。是指一个企业大到一定程度，就必须从管理的上，要求新的企业的管理者，独立行使对自己的企业的管理，不能再由总公司的管理当局来直接管理。否则，企业就成为无法管理、或很难管理、或管理成本太高，以至导致企业成为负利润甚或使多角经营陷入困境，最终导致企业的毁灭。

比如，由非主导产品发展起来的多角经营，这一非主导的一角，迅速地成长壮大，超过了原来主导产品的一角。这时，仍然用原来总部的管理当局来管理这个企业的话，显然已成为不恰当的了，他们的知识和注意力，对这个企业可能都是十分不利的。而这个不利是会直接影响到该企业的发展和经营，也会由此而影响到整个企业的多角经营。所以，象这样的企业，从管理的角度上来说，就应该适时地将其独立，建立独立的管理当局，让其在市场

竞争中自己去奋斗，去拼搏，去锤炼。只有这样，才能把这个企业锻炼出来，才能使其不断地发展壮大，真正担负起企业多角经营的重任。

再者如果新生的企业与原有企业生产的产品系列相距甚远的话，除了一段时间的培育以外，必须尽快使它独立。否则，将会严重影响新生企业的正常发展。一知半解的管理，是会给企业的发展带来严重问题的。

如某钢铁企业投资的电子工业，在建设的初期，他们投入了大量的精力，从计划到引进到建设，全力以赴，直接管理，取得了很好的效果。但当企业建设初具规模，进入调试运行阶段后，没有及时地组织起完全的电子行业的管理当局，使后期发展不甚理想。

这个问题主要是没有使企业适时地独立。电子工业是与钢铁工业完全不同的两回事，一知半解的诱惑，使得你根本不能深刻理解电子工业的真谛，而似懂非懂的管理，是要出问题的。把钢铁工业的成功的管理方法和经验拿来管理电子工业。也是不恰当的，没有取得预期的效果。

所以，诸如此类的情况，最好的办法就是使其独立，组建独立的适应本企业管理需要的管理当局，让他们在自己的领域里自由驰骋。而总公司的管理当局，只能是一种宏观的、战略的、计划的和财务的总体控制，而具体的生产经营和市场运作，只能由新企业的管理当局来全面负责了。这样的管理，才是比较科学的和规范的，才能真正把企业管理好。才能完成企业多角经营的战略任务。

所以，适时独立，是企业多角经营管理的要诀之一。

## 第二节 多角经营的捷径——企业兼并与收购

在现代市场经济条件下，西方发达国家从事多角经营，大多采用企业兼并与收购的方法。这是因为这种方法比新建企业来得快，可以迅速实现企业当局的多角经营理想。

但是，快是快，但却带来了企业管理上的很大问题。新被兼并和收购来的企业，与原有企业有一个“磨合”的过程，相互之间的管理风格和企业文化有一个相互适应的过程。适应协调的好，企业就发展，企业的多角经营就能成功；适应协调的不好，企业的发展就要受到影响，多角经营的目标就难以完成，严重者甚或会导致失败。

所以，管理问题始终是被兼并和收购来的企业的一大问题。

### 一 兼并、收购与新建企业谁更好管理

要回答这个问题比较难。

但要回答谁能较快地实现多角经营的战略目标，那应该说是兼并和收购来的快。这是因为，如果企业看好了市场需求，又有一定的实力，需要尽快占领这个市场，兼并购一个现成的企业，是最快捷的办法之一。特别是兼并和收购那些本来经营很好的企业，将其迅速地扩大并投入市场，是会收到很好的效益的，特别是能收到较好的机会效益。

如果是新建企业，那一切都要从头作起，当然从时间上来讲就要慢的多，要失去很多机会效益，也就是说，机会成本太高，等一切都搞好了，很可能已经时过境迁了，很多机会利润就已经失去了。

但企业兼并与收购，所花的初始经费要多一些。因为，一般来说，企业秀角经营的战略行为，主动采取兼并与收购方法时，是为了实现自己的高度的战略目标，当然要兼并和收购那些能够完成自己战略目标的企业。而这些企业大多是运行良好的，有自己成功的产品、市场和领地，并不需要别人的帮助。所以，这个兼并和收购，在本质上，是一种合并，而且是在双方平等互利的基础上的一种“强强合并”。所以，主动兼并和收购别人企业的一方，当然是要付出一定或相当代价的。所以说，兼并与收购的初始成本较高，但其发展前景和机会效益较好，比较效益较高，因此，常为人们所采用。

就是所兼并或收购的企业不是经营很好的企业，或是面临破产倒闭的企业，其无形资产也是一笔宝贵的财富，其技术、知识、资料、人员、市场、顾客、进货及销售渠道等，都是用金钱难以计算的，这些都是要付出一定的代价的。

所以，不论是兼并和收购什么样的企业，总体来说，都是要付出较高的初始成本。但是，这是合算的。如果从有形资产和无形资产的综合效益来讲，从达到企业目标的长远效果看，那是比新建企业总的投入要小一些，效益要高一些，速度要快一些，效果要好一些。

但是，从管理的角度看，问题就比较复杂，牵扯的因素比较多。

新建企业，周期较长，但是从计划到建设到正常运转，有一个十分充裕的时间。在这段时间里，总公司可以从容不迫地按照自己企业的习惯、风格和理念来组织一个很好的管理队伍，招募各类专业技术人才加盟到新的事业中来。所以，新建企业的企业理念、管理风格和方法比较统一，内耗较少，

与总公司的配合较好，摩擦较少。当然，这只是一种理想的状态，现实生活中当然要打一些折扣，打折扣越多，企业越难管理。但从总体上来说，新建企业比较容易适应总公司管理当局的管理习惯，容易与企业形成统一的管理风格。一张白纸，可以按自己的要求画最新最美的图画。

兼并和收购来的企业，产品是现成的，人员是现成的，一整套的思想体系也都是现成的。

现成就带来问题。这些东西有好坏之分，良莠之别，还有一个与原来企业的思想理念和管理风格的统一与否的问题。好、良、统一，企业就好管理，组织效率就高；坏、莠、不统一，企业矛盾就多，摩擦就多，效率不会太高，企业运转难以良好。

比如，新被兼并或收购来的企业，各方面都很好，不论从产品市场的角度，还是企业管理的角度来衡量，都是一个十分好的企业，但其企业理念和战略基点与原有企业有很大的差别，这也会形成一种无形的摩擦和精神损耗，最后反而可能把企业搞坏。象管理上强调创新技术与强调质量稳定的矛盾，强调市场占有率和强调利润效益的矛盾等等，大都是由于对产品一市场认识上的观念的差别造成的。但这个差别对企业的经营管理和战略目标的实现，影响是十分巨大的，可能因此而导致企业效益的下降和竞争力的减弱；反而完不成企业多角经营的战略目标。

所以，新被兼并和收购来的企业与总公司的固有风格等其它方面的差别，是一个十分重要的问题，理应引起企业管理当局的高度重视，并应拿出切实可行的办法予以解决，才能化不利为有利，化腐朽为神奇。否则，只能是增加混乱，带来麻烦，最后直至影响到企业的多角经营。

还有一个重要的现象，即被兼并或被收购来的企业的管理当局，在两年之内，大多都会纷纷辞职而去，另谋高就。这是西方国家的普遍现象和统计规律，也是企业兼并和收购中遇到的一大问题。

究其原因，大多数都不是由于经济问题引起的，而主要是企业理念上的差别和心理上的原因。

所谓理念上的差别，主要是管理思想和管理风格上的差别。原有企业与新被兼并和收购来的企业的管理思想及风格上的差别，造成了新被兼并和收购来的企业管理当局的不适应，感到难以忍受和融合，从而导致了这些管理人员的大量流失。

所谓心理上的原因，主要是指兼并企业和被兼并企业之间的一种无形的交流障碍。这种心理原因很复杂，有经济的、企业文化的、社会影响的和地位变化的，也有人事关系的，等等，从而最后都导致了交流的障碍。这是企业兼并和收购过程中存在的现实问题，是一种无形的摩擦和内耗。当他们感到这个新的环境不好，自己心理难以承受时，便一走了之。

这种情况对企业的多角经营意味着什么呢？

它意味着，在企业内，懂得如何管理这个企业的人员离去了，从而迫使不懂得如何管理这个企业的人员来管理这个企业。那结果是自然而知的了。如果总公司能在一个较短的时期内从新组织起一个能够管理这个企业的管理当局，那影响不是很大，如果作不到这一点，那就意味着风险。很多西方企业，到头来不得不宣告兼并和收购失败，把新兼并和收购来的企业再卖出去了事。

所以，新兼并和收购来的企业的管理人员离去，对企业多角经营的影响

是十分重大的，弄得不好，会造成企业多角经营的重大损失甚或会导致企业多角经营的失败。因此，对兼并和收购来的企业，必须十分注意对它的管理问题，十分注意溶合吸收它的管理人员。不能把原有的管理人员融合到新的多角经营战略中去，或不能很好地使用他们，都会导致严重的后果。

就这个意义上讲，新兼并和收购来的企业，其管理的难度，要比新建的企业难度大，有时要大的多。如果再加上其它因素的话，则是更难了。

## 二 要为新兼并和收购来的企业提供好的服务

由于在当今世界上，兼并与收购是企业进行多角经营时较常采用的主要方法之一，也由于兼并与收购存在以上这么多的问题，所以，要想使兼并和收购取得预想的好的结果，就给总公司的企业管理当局提出了为新兼并和收购企业提供良好服务的要求，这是保证企业多角经营取得成功的重要保证之一。

所谓良好的服务，包括技术的、市场的、资金的、后勤的和管理的等，以上的问题，“硬件”的东西都好解决，但最重要的是服务这个“软件”，它是新的企业能否和原有的总公司融合在一起的“粘合剂”。所以，总公司的管理当局要为新的企业提供良好的管理服务。

一般来说，被兼并和收购来的企业，除有的因管理问题而破产倒闭的外，都有一个好的和比较好的管理当局。这对于兼并和收购企业的总公司来说，是一笔额外的宝贵财富，是一笔无形资产，需要很好地使用好它。

然而，人才这东西是最容易流失的财富。被兼并和收购来的企业管理当局，随时都有辞职而去的可能。所以，兼并和收购企业的最高当局，要十分重视这个问题，不要把没有掏钱而得到的财富付之东流。应该想尽一切办法留住他们，让他们为总公司的多角经营战略服务。这也是兼并与收购企业取得多角经营成功的一个重要的秘诀。

总公司必须帮助这些被兼并和收购来的企业的管理当局，从观念上和心理上帮助他们尽快适应这个新的环境，帮助他们清理思想，转变观念，适应新的企业多角经营战略的要求，适应新的企业理念和管理风格的要求，把自己的思想和行为都自觉地纳入到新的企业多角经营的范围之内，成为实施新的多角经营战略任务的一员主将。

其次，要大胆地信任他们，使用他们，才能留住他们。一般来说，被兼并和收购的企业的管理当局，都有一种“人门”的障碍。他们认为自己是“外人”，思想敏锐，冷眼旁观，怕人歧视，怕遭不信任，以各种复杂的心情在试探着最高管理当局，在考验着新老板对自己的信任度和自己的前途。

因此，总公司管理当局，必须重视新成员的这种心理状态，理解他们、信任他们、大胆地使用他们，使他们很快地“入伙”，成为新的企业多角经营战斗队伍中的一员。重要的是，要让他们看到自己的未来和希望，把新的公司当做自己未来发展的依靠，才能稳住这批管理人才。否则，发生在西方国家中的两年内这批人才基本走光的现象，就会在中国大地重演。

稳定被兼并或被收购来的企业的管理当局，帮助他们，给他们提供优质的管理服务，使他们尽快地适应新的公司的多角经营战略要求，是总公司管理当局的首要任务。

如果忽视这个首要任务，这些人可能很快就会另谋高就，远走高飞。如

果新被兼并或收购来的企业，与原有的企业所经营的产品差距很大的话，也就是说，总公司的管理当局不还能马上直接管理这个企业的话，那将是悲剧性的。一批熟练的管理人员辞职而去，总公司不得不派遣并不熟悉这个行业与产品的人来管理这个企业，那要很快搞好这个企业是很困难的。

即使接管这个企业的总公司能管理运行好这个企业，那放走这些熟练的管理人员也是十分可惜的，是一笔极大的财富损失。因为这些管理人员为这个企业付出了艰辛的劳动，他们熟悉这个企业的一切，包括生产与市场，自身与对手。而这些经验和知识是靠长期的积累和激烈的市场竞争得到的，对企业来说，是一笔宝贵的财富，轻易丢掉是十分可惜的。另外管理人员在长期的管理过程中，与工人形成了一种默契的配合关系，这也是企业难得的财富。不重视这些无形资产和“软件”，企业是要吃大亏的。因为，这些磨合，都是原来的企业付出了极大的代价取得的，而这些财富的继承，总公司并没有另外再付出什么代价。而如果现今要轻易地抛弃它，自己从头再来磨合这种情绪和气氛，那是要企业付出代价的，包括时间的、金钱的、技术的、感情的等等，而且这笔账是无法算清楚到底是多少，需要多长时间才能得到。可以说，这笔财富是难以计算的无价之宝，千万莫要轻易地抛弃。

基于以上原因，我认为，总公司高层的管理当局，要为新的被兼并和收购的企业当局提供多方面的、必要的、很好的服务，特别是情感的、心理的以及企业理念和企业文化方面的服务，尽快使新被兼并和收购来的企业管理当局，与总公司融为一体，才能较好地达到原来企业兼并和收购的目的。否则，南辕北辙，事与愿违，严重者，将会使企业兼并和收购破产，甚或使企业的多角经营目标难以实现。

### 第三节 多角经营的及时修正

多角经营战略是人们对企业所面临的内外环境的主观反应，但这个反应是否正确，还要通过实践来检验。如遇不符合企业内外客观实际的，就要及时修正，如遇内外环境发生了变化，也要对战略作一定的调整。所以，从本质上看，企业多角经营战略是一个在不断变化的市场竞争中，不断调整和修正的动态过程。

#### 一 放弃不合适的项目

由于决策错误或市场形式发生了变化，企业在从事多角经营的过程中会碰到某些项目选择不适当的问题；或在当时看来是合适的，而随着市场形式的变化，现在看来已经成为不可能的了，已经无法再生产下去了；或从长远来看，已经成为没有前途的事业了。面对这样的情况，要求企业适时而果断地放弃这些项目，摔掉包袱，轻装前进，不计较一城一他的得失，而集中精力于其它可能成功的项目，求得多角经营战略的总体成功。

放弃不合适的项目、理论上说起来容易，而实际上做起来却是很难的。这主要有两点：一是人们的思想问题，二是具体的操作问题。

所谓的思想认识问题，是指人们不一定能够比较清楚地认识到问题严重性，或是有人认识到了，有人认识不到，一时很难把思想统一起来。如果再加之某些决策人的私心杂念，为了保全面子，看到了问题也不愿很快去改变它，而祈求以新的方法来弥补这些损失，故此迟迟退不出该项目。有时，这些思想问题是被一些其它问题掩盖起来了，不易一下子看清楚。所以，对思想问题还需要人们去认真地去分辨一下。

所谓操作上的困难，是指退出一个项目，也有退出的难度和障碍，有资金、设备、资源和人的问题。同时，放弃一个项目就意味着投入的部分损失，如资金不能收回，设备可能闲置等，所投入的资金就要部分的“泡汤”了。另外，一些人可能要失去好的工作，有的人可能还会失业，有的人的权力地位要丧失，等等。这些又会给企业的调整带来困难，使得不合适的项目不能很快退出历史舞台。

但是，从企业发展的战略高度和长远利益来看，该放弃的项目就必须放弃，而且要适时适地。

吉利公司是以生产剃须刀而闻名于世的，然而由于事业的成功，二战后，吉利公司居然也生产起电子计算机和电子表之类的电气商品。结果，在“商场如战场”的世界，吉利公司的产品受到了很大的挑战。美国、日本、西欧等国的许多公司，特别是法国的BIC公司，步步进逼，夺取了吉利公司的在市场上的领先地位，有的品种甚至造成了对吉利公司的致命威胁。面对这种严重的局面，吉利公司认真总结自己成功与不利的经验和教训。他们认为，自己原来是生产“用了就扔”的小商品的，行销专长是薄利多销，而电气类产品并不是吉利公司的专长，所以，尽管销售量在增加，但利润却在下降，吉利公司逐渐失去了当初的锐气。吉利公司痛定思疼，决心抛弃家电行业，集中力量于自己专长的能重复使用的“用了就扔”的小商品上，不再以己之短与人之长相对抗。后来，吉利公司集中在生产自己熟悉的产业上，在个人美容用品和剃须刀上下功夫，不断开发新产品，结果获得了大的发展，

至今仍是世界著名公司。

吉利公司是以小抗大的行为，而就是美国杜邦公司这样的世界级特大型公司。遇到该退的时候也得退。杜邦公司是世界有名的化学公司，其研究彩色胶卷应该是在自己的能力范围之内吧？但当它得知柯达公司已经研究出比自己高的多的现代使用的胶卷时，便果断地中止了预订的研究计划，悄悄地退出了竞争。

世界著名公司尚且如此，况且一般的其它企业呢！这大概也是它们成功的一个秘诀吧。

另外，不合适有多种多样，有企业规模大小的不合适，有企业思想和理念的不合适，也有技术差别造成的不合适，也有市场规模和观念的不合适，还有由于管理复杂而造成的不合适，等等。

所以，对于这些不合适的项目也要区别对待。有的要放弃权力，即出卖产权，有的要放弃管理，即使所有权和管理权两权分离，总公司当局不再直接管理这个企业，而从管理的角度让这个企业“独立”，自成体系，独立经营，最高当局只成为该企业的投资者，而不再过问日常的企业管理。这种相当于投资者的管理方式，也是处理不合适企业的有效方法之一。它的有效性在于它并没有彻底抛弃该企业，而是从管理的角度采取了一些有效方法，使所有和管理分离，它放弃的是管理权，而所有权和受益权却紧紧地掌握在乎里，仍在收取企业多角经营的成果。

以上两种“放弃”不合适项目的方法，要根据企业的不同内外环境情况，具体情况具体处理。

## 二 健全部分适合的项目

企业多角经营的战略选择，有可能造成部分适合部分不适合的项目。对于这种吃之无味，丢之可惜”的项目，我们应尽可能完善其可行部分，改革其不可行部分，使其成为可行的部分，成为企业多角经营的坚挺的一角。

日本的索尼公司，是世界著名公司，但其却是从一个修理收音机的只有500美元的小店起家的。在1949年，当他们看到美国的小型录音机时，就敏锐地感到这是一个有发展前途的产品，骤决定马上进行生产。但当时他们对磁带的制造技术，一无知识，二无资料，三受政府限制而不能进口生产磁带所必须的塑料。但他们没有气馁，而是大胆创新，不仅研制出了磁粉，而且研制出了以纸代塑的纸基录音磁带。这种纸基录音磁带虽然在强度上比塑料磁带差一些，但完全符合使用要求。

后来，再经过一年的努力，索尼公司终于生产出了第一台磁带录音机，也即索尼公司的第一个电子产品上市了。

但是，由于这种产品体积太大，重量达70公斤，上市之后，几乎无人问津。显然，问题出在体积大和价格贵。所以，公司就集中力量进行攻关，仅用10个月就制造出价格减少一半，任何人都可以提得动的轻便录音机，打开了市场，也使录音机成了一种常见的普及商品，为公司赢得了巨大的利润。

后来，索尼公司又购买了美国人专利，生产出世界第一台便携式晶体管收音机，一下子轰动全球，成了世界著名公司。

索尼的成功在于它选择了成功的产品市场战略，并不断把部分不合适的项目让其完善，成为完全合适的项目，一举成名。震惊世界。所以，企业不

要轻易抛弃部分不合适的项目，而是要区别不同情况，尽可能使其完善，成为合适的项目，为企业的多角经营作出贡献。

### 三 建设规模项目

企业多角经营新增加的项目，一般都是从小到大，从弱到强，由在企业处于弱小地位到处于一定地位直至处于中心地位。这是一般的成长企业的发展规律。

企业的多角经营要想取得成功，就必须使得那些有前途的项目，尽快由小到大，从弱到强，并发展到一定的规模，才能取得成功。

但企业规模有一个最佳点的问题。达不到这个最佳点，企业不能取得规模效益。但超过了这个最佳点，企业效益也会下降，其规模的边际受益为零，所增加的规模受益被企业所增加的管理费用所吞食了。也就是说，到这个时候，企业的规模不能再增大了，如果再增大，企业规模相对于该产品行业就是太大的了。

从事多角经营的企业，要取得较好的经济效益，就必须尽快使自己多角经营的每一角，都能尽快地达到自己本行业的规模标准，才能使企业获得规模效益。但是当企业的规模达到这个最佳点，效益开始下降时、就要不失时机地将其分离出去，使其成为独立的行为主体。

这方面最好的例子是我们前面提到的美国约翰逊—约翰逊公司，这家医疗卫生用品制造商长期以来的政策是：一旦一种新产品或新市场达致一定规模以后，就建立一家“新公司”。它们这样作的目的，一是取得规模效益，二是取得管理效益。规模太小，没有规模效益，规模太大，没有管理效益。所以，兼顾其二，分立管理；似此可获两者之利。而总公司本身则成了一个名符其实的多国公司，一个生产率和赢利数都是世界闻名的跨国公司。

所以，从事多角经营的企业，既要注意使自己的公司获得迅速发展，以取经济规模之利，又要时刻注意这个规模效益转折的最佳点，不使规模的增大反而使经济效益下降的问题产生。

规模的问题，还有一个与市场的关系问题。如世界汽车市场很大，所以象美国通用、福特和日本的丰田这样的世界超级企业，也不能说其规模太大了。相反，只能说我们国家的汽车公司太小了。象我国的一汽和二汽集团，年产还不到一般认为的经济规模 30 万辆。即使达到了 30 万辆，也不见得就是达到了规模经济。如美国的“美国汽车公司”，这家企业的年产量早已超过了 30 万辆，但还是被美国政府宣布为规模太小的不适当的公司，而要求给予资助。其原因在于它与美国的三大汽车公司的车型和档次完全一样，而又没有三大汽车公司那样的庞大的生产能力和销售网络。要扩大生产能力和销售网络，又没有如此巨大的资金作为后盾，所以成了规模太小的不恰当的小公司。

所以，判断一个企业的规模大小是否合适，不能单从企业本身来看，而要把它与其所在的市场容量的大小来衡量，才能较好地判断企业大小合适与否。

对企业规模大小和是否合适的判断，是相对于效益、管理和市场而言的，是一个综合指标。

## 第四节 多角经营的跳跃和嫁接——合资企业

合资——是企业从事多角经营最快捷的方法之一。

新成长起来的企业在从事多角经营时，新生长起来的产品或行业有两种前景：一是在自己企业的范围内发展壮大，成为企业多角经营的强有力的一角；二是与别的合资，利用双方的互补优势，发展成更为强大的企业。其中第二种方式是省钱、省力、快捷和能较快实现规模经济的方式，为当今世界很多企业所采用。

### 一 质与量的跳跃

合资企业不是一种简单的量的增加，而是质与量的跳跃发展。

这时因为：其一，从量的方面看，合资企业是自己力量和自己以外的一家或数家企业的力量的结合，是借用了别人的力量。借鸡下蛋，借船出海的量的增加。这个量的增加，是比自己单独从事多角经营的量往往要大的多，要实力雄厚的多，可以较快地实现企业多角经营的规模效益。而如果要仅仅依靠自己的话，要达到预订的规模，可能需要很长的时间，有时可能永远也达不到，或者贻误了战机，使企业没有取得预想的效果。

其二，从质的方面看，企业搞合资，无非是取人之长，补己之短，是一种优势互补的经济结合，是一种“四两拨千斤”的功夫。其实质，是自己的能力不足，才寻求外力的合作，如果自己能完全解决，何必去寻求别人呢？这种能力包括技术的、市场的、经济的、政治的、文化的、民族的以及其它的等等。其原因虽然多种多样，但其根本的在于寻求别人的优势来弥补自己的劣势，是自己的多角经营中的能力和实力的补偿。所以，其实质，当然是一种质的飞跃。

因此，合资企业只有实现了既有量的飞跃又有质的飞跃时，才是最佳的结合，才能较好地促进企业多角经营的发展，实现企业多角经营的战略目标。

### 二 合资企业的三种形式

合资企业不外三种形式：一是优势互补型，二是合力大于分力型，三是政治结合型。其三种形式对管理的要求各不完全相同，需要区别对待，才能取得更好的效果。

#### 1 优势互补型

所谓优势互补型的合资，也即合资各方各展所长，把各自的优势结合起来，使得  $1+1>2$ ，取得一种合作的优势效果。这种方式是合资企业所遵循的一般原则，企业合资，大多采用这种方式。

我国与外国在中国的合资，大多属于这种类型。我们有丰富的资源，廉价的高素质的劳动力，还有广阔的市场，这些都是外国企业看好中国的主要原因。另外，我们正处于工业化的初始阶段，处于经济发展的快速增长期，机会很多。所以，自改革开放以来，外资大量涌入中国，充分地利用了中国的优势，发展了他们自己，获得了大量的利润。我们也充分地利用了他们的优势技术和资金，发展了我们自己，使得我们的产品更新换代，技术发展，管理现代化，获得了很好的经济效益。同时，也促进了我们的改革和发展，

对我们的社会主义市场经济体制的建立，以及促进我们的经济体制与世界经济体制的接轨，都作出了不可磨灭的贡献。

所以，这种优势互补型的合资，在当前的中国是合作的主要形式。在目前我国与外国的合资中，主要有以下五种形式：1. 劳动力——资金互补型，2. 劳动力——技术互补型，3. 劳动力、资源——技术、资金互补型，4. 资源——资金互补型，5. 资源——技术互补型。主要都是我们出劳动力、资源和国内市场，而外方出技术、资金和国际市场。至于我们的技术与外方的资金和技术结合的数量还很少。这主要是我们的技术，就一般而言，比人家要差一些，我们需要的是他们的技术。另一方面，我们的经济正处于工业化高速发展阶段，正在由温饱型经济向小康型经济过渡，总体上看，属于资金短缺型经济。所以，我们比较欢迎外方的资金投入。这决定了我们与外方合作时，寻求的就是技术与资金型。故此，外方投入中国的大多是技术与资金，与我们的合作，大多是以以上五种形式合作的。

当然，这并不是说我们没有高新技术，或没有与外方合作的高新技术领域，而是我们的高新技术领域，有的还不允许外方进入，而外方在高新技术领域还在封锁我们，目前，双方大规模合作的时机还不成熟。随着改革开放和我们科学技术的进一步发展，在高新技术领域的中外双方的合作会越来越多的。

在与外方的高新技术领域的合作，中国和德国的汽车工业的合作，可以看作是一个成功的范例。

中国一汽生产的“奥迪”汽车，就是利用了美国德克斯勒的发动机，加上德国大众汽车公司的整车技术，利用了中国企业的厂房和劳动力，生产出了世界一流的汽车，合资双方都得到了丰厚的利润。

上海生产的“桑塔那”轿车，也是与德国大众汽车公司的合作，是进口的大众的生产线，几乎完全是按照德国的标准生产的。还有上海和一汽生产的“捷达”牌轿车，也是如此。

## 2 合力大于分力型

合力大于分力型的企业结构，也是企业合作的一个主要形式，而且这个合作形式源远流长。

英荷壳牌公司，是这种合作形式的著名公司。它们为了与美国和德国等欧美强国的公司在市场上一争高低，便采取“强强联合”的方式。到 1995 年，已在世界 100 强公司的排名榜上名列第 10 名，年收入 1100 亿美元，资产 1180 亿美元，年利润 69 亿美元，雇员 10 万余人。

现在充斥中国市场的“红牛”饮料，就是泰国华人严彬先生的华彬公司与中国食品工业集团在中国合资的红牛正公司生产的。

中国食品集团，是中国轻工总会直属的中国最大的食品集团，具有技术强、实力厚、管理好的优势。而泰国华彬集团，也是世界著名的食品公司。两家的合作，当然是力大无穷，势不可挡的。它们认为，中国的饮料工业要获得大发展，必须有能带动市场发展的大公司不行。所以，联合组建了红牛中国公司。

随着科技和信息事业的迅速发展，世界经济的联系也越来越紧密，但竞争也越来越激烈，一国经济对别国的影响也越来越人，有时甚至一国的经济发生震荡，会立刻影响到一个区域甚或全球。所以，人们把世界称为“地球村”一点也不过分。

既为“地球村”，其“村”的任何一角发生问题都会影响到“全村”。所以，这些大型特大型的跨国公司为了抗“震”，在这个激烈的竞争中使自己立于不败之地并获得较大利润，其“强强联合”的趋势越来越明显，联合的范围也越来越广泛。有时甚至为了一个项目、一个市场，也要联合起来共同开发。如美国通用汽车公司和日本丰田汽车公司在美国合资建立的汽车公司，就是一例。世界第一和第三大汽车公司联手进军中小轿车市场，还有惟能与之抗衡呢？所以一下子就占领了美国的中小轿车市场。

为了应付世界范围内的经济动荡和竞争，日本的居世界第一和世界第三位的两大银行也合并了。它们形成了更强大的力量，以此来抗衡世界金融市场的动荡和竞争，并力图在越来越激烈的世界金融市场的竞争中，站稳脚跟并获得更大的利润。

从目前的发展趋势看，这种合力大于分力的合资的趋势越来越明显，将会有越来越多的企业采取这种方式进行合作。特别是为了打开一国或一个区域的市场，为了避开其各种贸易壁垒和其它的不公正限制，多采用与当地的某企业合作，就地投资，就地建厂，就地销售，以取得较大利润。特别是面对当前世界经济中区域经济越来越强的新形式，这种方法更是对付其进入壁垒的好的方法之一。

### 3 政治因素导致的合资

当前世界上仍有各种政治集团存在。虽然冷战结束了，但世界并不太平，集团政治仍然存在，只是由美苏两大集团变成了多极而已。所以，政治结合导致的企业结合，也是合资的一种形式。

在冷战时代，欧美日等西方集团之间企业合资的较多。它们的主要目的是为了在政治上对付前苏联集团，从而在经济上联合了起来。在冷战时代，政治是高于一切的，一切经济联合都是为政治服务的。他们为了在政治上和军事上遏制住前苏联集团，就必须在经济上联合起来，以其强大的经济实力作后盾，才有可能实现政治目标。所以，他们之间的经济合作，是以其政治为背景的。当然，合作的结果，也获得了经济的极大发展，获取了丰厚的利润。

前苏联集团也是一样，为了对付西方集团，前苏联和东欧国家也联合了起来，结成了东方政治经济集团。东方集团不仅搞了很多合资企业，而且搞了个“国际分工论”，让东欧各国的经济体制和企业结构与苏联成为一体，各国实行不同的产业分工，利用所谓的各自的优势组成“社会主义大家庭”，几乎使各国的经济政治都丧失及其独立性。这实质上是东方集团各国以其整个国家的实力，联合组成了一个大的合资企业——合资国家集团。其主要目的也是政治的，是为了对付西方集团。当然，同时也有一定的经济意义，也满足了前苏联帝国的霸权主义野心。

这种政治的合资，在冷战以后并未消失。东方集团瓦解了，但西方集团依然存在，并且实力更强了。但西方集团内部也不是一湖静水，也是矛盾重重，四分五裂。欧洲内部的统一，使得欧洲内的政治经济力量加强，与美国产生分离倾向。而北美自由贸易区的建立，使美国和加拿大与墨西哥的联合加强。另外，世界其它地区的联合也在加强，如东盟集团，第三世界 77 国集团，等等。这些区域力量的加强，都是有其政治与经济背景的。有些是经济力量在起主导作用，有些是政治力量在起主导作用。但不管那一种合资，其政治的作用都是不可忽视的。那种为了各自区域集团利益或几个国家利益的

联合，其政治意图是明显的，在这种前提下组成的合资企业，难道不是某种意义上的政治合资吗？

对于政治性的合资企业的管理，当然其政治意义是第一位的，在企业的正常管理中，要时刻注意政治的影响，不能只注意了经济而忽视了政治，那是要在这类企业的管理中犯错误的。因为，这类企业不是一个纯粹的经济组织，它是一个与政治相结合的经济组织，是政治管理与经济管理、企业管理同时起作用的综合体。所以，管理也要“对症下药”，对症管理。

### 三 合资企业管理应坚持的三原则

一般来说，合资企业应坚持以下三原则。

#### 1 三套方案原则

所谓三套方案原则，是指合资企业的双方，必须各有一套自己为什么要合资、如何合资以及合资要达到什么目的等等一整套方案（如果是多方合资，则应有多套方案），新组成的合资企业也应有一套自己的方案。这三套方案的相互衔接和相辅相成，是企业能够合资成功的前提。

如果合作的双方有一方是以技术投入，另一方是以资金投入。那么，以技术投入的一方，就要制订详细的技术投入计划，以什么样的技术投入。相对水平如何，时效如何，保密度如何以及经济效益如何等等。所有这都要有一个完整的方案，也就是要有一个基本的要求和基本的保障，或者说是要有一个基本的满意线，当达到这个满意线时，就可以投入了，合资的目的就达到了。

作为资金投入的一方，也要有一个投资方案。即为什么要投入，投入多少资金，我们的投入是为了获得更大的利润呢，还是为了获得对方的技术，何时投入以及投入力度如何等等，都是必须事先搞清楚，并且必须有一整套的详细的计划的。这个方案也是企业合作能否成功的前提和基础。

对于新组建的合资企业，也必须由双方共同协商制订一个企业方案，用以规定这个企业是干什么的，产品是什么，市场在哪里，规模多大，投入多少，采用什么技术，是先进技术呢还是实用技术，合资期限多长，资金回收期多长时间，建成后，是先获得利润呢还是先占领市场等等。所有这些，都要事先做好计划，以便企业目标明确，同时也便于检查合资企业的效益如何，减少双方的不必要的误会和摩擦。

这三套方案必须是各自独立的但又是相互联系的，才能构成一个统一的整体。虽然这个整体是看不见，摸不着，也不一定写成文字，但却是客观存在并且在起着基本的作用的。三个方案互为补充，互相联动，朝着一个共同的方向和目标前进，构成了企业的合力，促进着企业的发展和进步。

如果这三套方案不能在实际上构成一体，那后果是不堪设想的。你想东，他想西，相互矛盾的目的和行为，能得出什么好的结果，不是一目了然的码？很多合资企业的失败，不就是这个深层次的原因码？

但这三套方案又不是完全可以形成一个统一的文件。除了新的合资企业有一整套的明确的文件规定以外，其它的两个企业各自的东西，不一定能够形成完整的文件或其它的类似的东西。它们有时候是一种计划、一种理念、一种潜在的或一种心照不宣的东西，但却是相互协调，相互作用的，相互影响的东西，有时候是相当微妙的东西，需要引起双方企业管理当局的重视，

尽可能使它明确化，准确化，并使双方都能深刻理解，才能促使企业合资的成功。

所以，三套方案必须形成一个统一的有机整体，使有型无型的三套原则和方案，从各自不同的角度和方面，为合资企业的成功经营而增砖添瓦，形成一个有型无型的巨大合力，由合资企业这个中间物，把双方的利益紧紧地捆在一起，才能使合资企业取得预想的成功。

这是企业合资成功的诀窍之一。

## 2 合资企业自主权原则

所建立的合资企业必须有自己的自主权，尽管其建立的目标可能完全是为了母公司的目标服务的。但从管理的角度看，合资企业必须有自己的自主权，才能保证正常运转，达到预期的合资目的。

如果企业没有自主权，那企业的运转是很难正常的。因为，合资的各方，尽管已经签订了协议，但各自的出发点和目标并不是完全一致的，仍是各有追求。这时，如果企业没有自主权，各方面都为了各自企业的利益来纷纷插手合资企业事务，企业要想搞好是根本不可能的。

在合资企业的三套方案中，只有一套方案，即合资企业的这一套方案是公开成文的。其它两套，或明或暗，或有文字，或没有文字，但都自成体系，或多或少，或大或小，都在起作用。唯一能阻止这两套方案起负作用的，只有合资企业这一套方案。因为它是双方取得共识的部分。所以，合资企业只有坚定地坚持这一套方案，认真地执行这一套方案，才能管理好合资企业，完成好合资企业的战略任务。

而要认真执行合资企业的章程，只有合资企业获得了完全独立自主的管理权以后才有可能。所以，既已成文，就要坚持，使新建的合资企业获得完全的自主权力，才能保证合资企业的成功。

所以，合资企业的自主权原则，是合资企业获得成功的基本保证之一。

## 3 适时分离原则

所谓适时分离原则，是指新办的合资企业，当其成长到一定程度以后，就必须使其适时地分立，成为独立的企业，并脱离母公司的控制，成为自己的产品体系、市场体系和经营体系的社会公司。

这一点说起来容易，真正作起来就难了。因为在组建合资企业时，就是要其为母公司的战略目标服务的，现在好不容易建立起来，并使其成长壮大了，却要其独立，并要脱离母公司的组织体系，似乎与原来的初衷相背离了，似乎是不可思议的。

其实，事情并不是这样的。建立合资企业，总是为了完成某种目标，比如市场目标，为了打开某种市场，或为了在某个市场占有率有利地位，或为了获得某种技术等等。但最后这些都是为了企业获得更多的利润服务的，是获得利润的一种手段。

那么，企业成长了，会带来什么问题呢？

企业成长了，规模大到一定程度，就必须有自己的产品市场体系，有自己独特的各种需求。然而，这种行为并不见得是和母公司的利益是一致的，有时候还是有矛盾或是有冲突的。如果满足了母公司的要求，就会影响到企业的发展。这在企业较小时，尚可为之，当企业大到一定程度后，再牺牲一个庞大的合资企业的利益，对双方都是不合适的。此时，合资企业根据合资的章程和其自身的利益，就不能完全听命于母公司了，而必须与母公司分离，

独立起来，自蔚发展，才能是对己对母公司都是有利的。

孩子大了，必须独立，必须自己成家立业，必须有自己活动的天地，不能只是为了家族的利益而牺牲自己的利益，所以，企业大到一定程度就必须独立。

独立后，企业与母公司是一种什么样的关系呢？这时的关系，一般来说，就成为一种投资关系，由对企业的直接管理变成不直接管理，变成了一种纯粹的投资者。投资者当然只是取得投资利润了，而不会去直接管理企业，企业获得了自主发展的机会，可以自主地按照自己的产品市场需求来自由发展。

这时，母公司与该企业的关系，就完全如同投资公司对自己所投资的企业关系一样，不外派出董事，参与重大问题的战略决策等。对其企业的具体管理就不再过问了，也不再把该企业的发展纳入自己的战略体系与目标体系，与企业仅是一种投资与利润的分配关系。

## 第五节 跨国公司的管理

谈企业多角经营的管理，不能不涉及跨国公司的管理。在当今世界上的跨国公司，绝大多数是从事多角经营的，对其管理与对其它类型的多角经营公司的管理原则大同小异，只是由于其跨国性，更增加了管理的难度。

其难度主要在哪里呢？

其难度主要在其跨国性，在于它们面对的世界各国不同的政治、经济、文化、宗教和法律的不同。如果它不能解决它是作为一个在民族主义的世界中的跨国机构所产生的各种矛盾的话，它就难以取得好的效果。

跨国公司的出现，是对由来已久的根深蒂固的国家信念，政治机构和思想习惯的一种直接的挑战。其要害在于它与民族主义相矛盾，而民族、国家则被认为是人类和社会活动领域的“自然的组织”，人们的一切社会组织和机构都必须以国家统治机构为依据。但跨国公司在本质上是以市场而不是以国家界限为其组织最优化的依据。所以，由此而产生的矛盾是层出不穷的。

所以，跨国公司把企业多角经营的复杂性提高到了一个新的高度，并在企业战略、企业结构和企业行为等方面对企业最高层提出了前所未有的要求，使他们面对内部和外部两种多样性，并必须处理由此而带来的各种问题。

对跨国公司的管理，主要是如何对待在东道国中的企业的经营管理问题，要解决有关人员、商品和资本在东道国和世界范围内的流通和管理问题。其最终的目的是，如何使跨国公司，在企业跨越不同的民族国家的情况下，经营的更好。

下面，让我们从管理学上的计划、组织、人事、领导和控制这五个方面，来具体分析一下跨国公司的管理问题。

### 一 关于计划管理

计划管理，对跨国公司而言，最重要的莫过于对外部环境中的机会和威胁的正确的评估和把握。而跨国公司计划的复杂性，在于外部世界的多样性和复杂性。

所谓多样性，是指跨国公司所在的不同的东道国的多样性。各国不同的政治制度，文化背景，经济体制，法律环境等，构成了跨国公司的面对的环境的多样性。这些环境在很多情况下是不相协调的，甚或是相互对立和冲突的，特别是民族矛盾问题，有时候会搞得跨国公司束手无策。

所谓复杂性，是指跨国公司所面对的各国不同环境的复杂性，多样性本身就构成了复杂性。多国性里边的多种变化因素的不断变化和运动，更构成了跨国公司环境的复杂性。有时这个复杂性是跨国公司本身力量所不能克服的，如政治冲突、经济衰退、军事政变、文化与宗教矛盾等等，都给跨国公司的经营和生产带来困难与威胁，造成对前景预测的困难和长期投入的危险。

对这种威胁的管理和把握，构成了跨国公司管理的一大难题，而且是计划管理必须要首先解决的难题。

对机会的把握，跨国公司既有优势也有劣势。

所谓优势，即是由于跨国公司的跨国性，视野开阔，市场广泛，可以在多国以及世界的范围内，寻求和把握多种时机，在更广泛的市场环境中对比

和优选时机。这当然比一般的国内企业要范围广的多，机会多的多。其跨国公司的多国性，决定了其市场选择的优越性。

关于劣势，当然也是有的。比如，其对某一国市场的理解，可能就不如本国企业理解得深刻，因为这是由企业的民族文化、宗教传统等背景所决定的，而跨国公司在这方面恰恰是薄弱的。再如对市场的熟悉程度可能就不如本国企业有优势了。如果再加上某种说不清的信任度问题，保护主义问题，民族主义问题等，跨国公司所面临的问题就更复杂了。

跨国公司必须很好地利用自己的优势，把握住时机和机遇，力避矛盾和冲突，才能把计划管理建立在十分坚实的基础。

当然，有时为应付多国的威胁，多个跨国公司也会组成一些合资企业或联邦性质的组织，以巨大的经济力量来抵抗外界环境的变化，增强抗灾能力。这类联合在现代市场经济条件下，越来越多了，如前面提到的美国通用和日本丰田的合作，日本两大银行的合并等，都是在这一背景下产生的，也是企业管理、计划管理的一种表现形式，也是当代市场经济竞争的一种反映。

就计划管理的具体操作而言，必须把总公司的总体战略目标和各分公司、子公司的具体目标，分层计划，分层安排，并使其有机地统一起来；同时也要把各国政治、经济和文化的多样性与跨国公司的统一性有机地结合起来，避免分公司的优化而总公司的恶化，或总公司的优化而分公司的过度恶化，以免影响和东道国的关系，反而造成其它问题而导致其它关系的恶化，最终导致企业的垮台。

## 二 关于组织管理

组织管理是实现企业计划目标的组织保证。对于跨国公司来讲，组织管理的作用更为重要。

一般来说，跨国公司的组织形式大体经历这么几个阶段：

- 1 国外子公司置于总公司生产部门或产品事业部之下。
- 2 总公司设立国际部门管理子公司。
- 3 全球组织。产品事业部或地区事业部管理从事生产的子公司。
- 4 矩阵组织。产品事业部和地区事业部共同管理从事生产的子公司。

不管怎么说，跨国公司总是多层次、多国化的，各层次应有各层次的组织，各国各地区应有各国各地区自己的组织，这首先就构成了多国的多种类的组织管理体制。这种多种组织形式，如果能比较适应各国的具体情况，才能较好地发挥跨国公司的多国优势。

但是，跨国公司必须既有高度的纪律，也有相当的灵活性，所以，其组织必须是各个平等单位的“联邦制”。否则，它无法解决内部各单位之间的矛盾和问题，也解决不了其它由于民族、文化和社会制度之间的差异而产生的政治环境之间的相互问题。

所以，建立平等的联邦制，是跨国公司组织制度的核心。

另外，跨国公司在组织建构上，总部必须是固定在某一国某一地的，不能因为是跨国公司，其总部也是跨国流动的，跨国公司必须有一个指挥中枢，有一个明确的象征，其头脑机构，思想机构是不能流动的。其董事、经理到处流动是可以的，是必须到处视察、了解、指导工作的。但其研究人员、财会人员、人事管理人员以及一些其它保障人员，是必须有固定工作场所的，

是需要有一个高效的、有一定现代手段来运作的办公机构，才能完成其工作任务。另外，要想使这些思想人员获得高效率，使他们为公司提供更多的建议和意见，就必须有一个能够冷静思考、不常流动的环境。所以，一个跨国公司，不论其跨了多少国家和地区，都必须有一个固定的总部，作为其组织的象征。

以上这些，都是跨国公司组织管理的要诀。

### 三 关于人事管理

跨国公司由于是跨国家跨地区的，所以其人事管理，首先碰到的是人们的文化问题。故此，跨国公司的人事管理结构，首先应该是文化的而不是机械的。这不论对高层班子还是一般的企业职工，均是如此。

对于跨国公司在各国的管理人才，其来源大体有三个方面：

第一是总公司的母国。他们比较熟悉公司总部的经营战略和政策方向，对企业的总体概念比较好，派往国外，一般都能较好地理解总公司的战略意图，也能得到公司总部的信任和赏识。

第二个来源是东道国。这些人熟悉东道国的政治、经济、文化和法律，也熟悉东道国国民的文化心理和消费习惯，也能较好地掌握东道国的经销商、政府官员和企业职工的思维方式和行为特征，能较好地处理好企业与东道国的各种关系，包括市场关系。

第三个来源是母国和东道国以外的第三国。他们由于在很多国家工作过而有相当的国际经验，能较好地适应各种不同的文化环境，具有一定的灵活反应能力，一般来说，能较好地适应公司母国和东道国的不同环境。同时，作为一个旁观者，可能头脑更加清醒，更能协调公司母国和东道国的各种关系。他们是真正的跨文化的国际优秀人才。

三种人才的来源，各有优缺点。所以，要建立起一个能相互配合的班子，才能较好地运行好国际企业。

跨国公司的高层领导班子要想取得成功，其在各个不同的国家的公司的班子的风格，必须是各不相同的，以便更好地适应各国不同的情况。但同时他们又必须在总公司的层级结构中，与总公司保持基本的和谐与一致。否则，整个公司就成了一个个的独立王国，成了无法管理的公司。所以，其人才结构，必须把各具特色和总体一致有机地结合起来，才是成功的人事管理。

在跨国公司的人事管理中，还有一个很难管理好却十分重要的问题，就是如何处理某些国外公司经理在总公司内和与东道国政府的关系问题。

比如，一个西方大国在一个东南亚小国的一家公司的经理，其地位就非常的微妙。该公司对东道国来说，是一家很大的公司，直接影响着该国经济的发展。所以，东道国非常重视这个企业，并给以很高的社会地位，使其经理在东道国享受到贵宾的待遇。但按其生产量和销售额来说，在总公司的天平上却是无足轻重的，甚至没有母国的一个事业部下面的一个工厂的生产量大。但对待这样的经理却不能象对待母国的其它的一个工厂的经理那样来对待，而必须给以更好的待遇，使其成为总公司的最高层领导的一员，能随时见到企业的最高层领导。否则，就会带来与东道国的矛盾问题，影响与东道国的关系，影响企业在东道国的发展，使得东道国很难堪，无法接待这个经理。所以，对这样的地区经理要给予特殊的处理，区别对待才行。

对于这个问题，应用传统的管理理论是解决不了的，必须灵活机动，因需而定。所以，跨国公司的人事管理必须是系统的，又是具体的，区别不同情况而灵活管理的。

以上人事管理是以利用世界范围的人才资源为前提的。跨国公司是谋求在世界范围内使用资源，而在所有的资源中，人才资源是最重要和最宝贵的。所以，跨国公司的人才管理是其成功和失败的关键因素之一。

#### 四 关于领导问题

所谓领导，就是如何积极地调动员工的积极性。

要调动员工的积极性，就必须首先实现与员工之间的沟通，通过感情联络与诱导，也即我们所说的思想工作，使员工的积极性得到发挥，为实现企业的目标服务。

其次，还要有激励机制，建立起一整套科学的激励制应，奖励上进，鞭策落后，形成一种积极向上的风气，并把为企业目标的奋斗和为自己利益的实现紧紧地结合起来，才能真正实现调动企业及职工两者的积极性。

因此，只有注意从精神和物质的不断满足上来调动职工积极性的作法，才是领导者调动职工积极性的真谛所在。

对跨国公司的员工的领导和激励，主要的障碍还是文化问题。其主要方法还是在于具体问题具体分析，针对不同的文化环境采取不同的激励方法，实施适合于东道国职工可以接受的文化方式，才能取得预想的效果。但其核心目的，还是要使职工看到，在为企业作贡献的同时，自己也得到了丰厚的利益，还使自己的能力和价值得到了实现。只有兼顾方法和目的的一致性，才能真正调动起东道国职工的积极性和创造性。

例如，鼓励个人竞争，个人奋斗的领导方式，在欧美国家可能比较有效。因为它的整个社会组织、人才选拔、企业制度等，都是建立在个人主义的价值观基础上的。所以，其人文环境与管理方式在观念上是一致的，因此，很有效果。然而，如果不加区别地把这个东西搬到东方国家来使用，可能就要碰到问题。因为，东方国家包括中国、日本、韩国和东南亚国家，其价值观的核心是强调国家利益、集体主义和团队精神的，这种个人主义的东西与这种占主导地位的社会价值观是相矛盾的，其效果可能不一定是最优的。所以，在东西方不同的文化环境中实施领导时，要注意东西方文化的差距。

再如，对平等、民主和参与，在西方某些发达国家，都有一定的市场和作用，总体看，运行良好。在中国这个有“两参一改三结合”（干部参加劳动，工人参加管理，改革不合理的规章制度，干部、工人、技术人员三结合）传统的国家，有相当的积极作用。但在某些有专制制度和专制传统的国家和地区，恐怕效果就不会理想，弄得不好，还会产生严重的无政府主义，甚或导致企业无法管理，出现与管理者愿望完全相反的结果。

所以，跨国公司在不同的国度和文化背景下实施管理，要十分注意东道国的文化传统问题，用一种适应于当地员工思维方式和文化背景的方法进行激励和领导，才能取得满意的效果，从而真正调动起职工的积极性，实现企业的战略目标。

如果不注意东道国的企业文化背景，把别国成功的经验，不加思索与分析地搬来东道国，那有可能完全不适应该国情况，弄不好会搞得一塌糊涂。

结果，事与愿违，南辕北辙，达不到调动职工积极性的目的，企业的目标当然也就不会实现。

## 五 关于控制问题

控制是管理的一项关键性职能，企业管理当局对企业控制的好，企业就会沿着既定的方向前进，很好地完成企业的战略任务。控制的不好，就很难完成企业的战略任务，甚或可能偏离方向，走入歧途，最后导致企业的失败。

对跨国公司的控制比其它任何公司都要难，难就难在其多国性和多样性。主要表现在以下三个方面。

一是其收益、成本和利润都是按不同货币计算的。而各国货币的汇率浮动是由各国的政治经济等复杂因素决定的。这种多因素影响多货币汇率的浮动，最后都会影响到跨国公司的收益、成本和利润。

二是各国的会计方法和财务报表的差异，导致企业核算的困难。如会计程序，既要满足东道国税务当局的要求，又要满足总公司母国政府的要求，还要满足不同国家的股东、负责证券的机构和银行的要求，同时又要符合本企业的内部规定。而要同时满足这些要求是十分困难的，有时候是难以做到的，特别是当经济体制、税务体制和会计体制差别很大的时候，更是如此。这都对跨国公司的控制带来极大的困难。

第三是衡量的复杂性。由于以上的复杂原因，要很快很好地衡量一个子公司、分公司和总公司的整体经济效益，那是十分困难的，有时候甚至要经过一个时滞期，才能得出准确的结论。然而，市场情况是千变万化的，特别是跨国公司是面对多个国家，多种产品，多种市场的，其变化因素大多，要求及时准确地反应，才能应付多种复杂的局面。然而，这对跨国公司来说，是难以做到的，所以，常常发生因延误校正偏离企业战略目标的时间，从而造成各种损失甚或严重损失，是大有前例的。

以上三点，构成了跨国公司控制的难度。随着现代市场经济和科学技术的发展，全球经济一体化的加速，各国的经济体制和管理体制都在逐渐趋同，这个问题也在获得逐渐的解决，可以为跨国公司的有效管理提供一定的基础。

总之，对跨国公司的管理相对来说是比较困难的。因为，它既要超越文化界限、又不能完全超越；既要制订一个整个公司的战略，又要制订一些地区性的和分公司的战略，它们之间既要有一定的独立性，又要在总体上要求一定的统一性；在管理上，既要求一定的集权，有要求一定的分权，而且知道在什么时候集权，在什么时候分权；对于多层次的管理班子，必须按成绩付给其报酬，以鼓励其创造性地工作，但又必须鼓励合作，以求得整体效益的最优化。因此，这需要公司有正确的正式结构和政策，也需要有更大程度的相互了解和支持，更重要的是，整个管理集团必须有高度的组织纪律，有相互协作的团队精神，才能完成管理的任务，使企业获得成功。

## 第 12 章 中国企业多角经营的特殊问题与竞争力

虽然中国的经济正在加入世界经济的洪流之中，但对中国企业的绝大多数来讲，其竞争的主要市场还是在中国。即使一些大型特大型已经走向世界的企业，其根还在中国，中国的经济体制、企业制度等，仍然对它们起着很大的制约作用。所以，凡是中国企业。都有其从事多角经营与其它国家的企业所不同的特殊问题。更何况就是西方发达国家，由于其不同的文化背景，也有其各自的特殊问题，更何况我们中国企业呢。

所以，研究中国企业多角经营所面临的特殊问题，就成为十分必要的了。

## 第一节 不规范的经济环境

中国目前正由原来的计划经济体制向市场经济体制过渡，过渡时期不规范的经济环境，决定了企业从事多角经营的难度。这种不规范的经济环境，主要有以下几个方面。

### 一 市场经济体制尚不健全

中国的社会主义市场经济体制尚处于形成阶段，同时，我们的以公有制为基础的市场经济，也不同于西方国家以私有制为基础的市场经济，是前无古人的开创性的事业，路是要靠自己一点一点走出来的，所以其初级阶段的特性和不规范性更甚。

#### 1 市场经济的基础框架尚不健全

党的十四大提出，我们经济体制改革的最终目标是建立社会主义市场经济体制。这是一个正确的伟大目标。但从提出至今才不过几年时间，还没有完全冲破运行了几十年的计划经济体制。而计划经济顽固的思想习惯和行为方式，仍在各个方面严重地影响和制约着我们的生活方式和经济改革。

市场经济是一种法制经济。它要求进入市场进行竞争的行为主体，主要是企业等，都要按照社会所规定的规则进行竞争，也即人们所常说的要按“游戏规则”进行游戏。

然而，我国是一个有几千年封建制度的国家。几千年来，基本上是一个“人治”的体制，其“人治”的理论和实践都很丰富，一直影响至今。

另外，我国计划经济的主寻思想是中央集权，中央的指令性计划指挥着社会经济的运转，企业的组建，规模、生产的产品的品种、数量、市场、销售等都由国家计划控制，其盈亏责任也由中央政府承担。这样的企业，实际上只是一个个生产的车间，主要是完成上级下达的指令性任务，其余一切都不管。这种长期运作的结果，造成社会并不需要那么多法律、法规来治理，只要有中央的计划就行了，中央的计划代替了一切，社会与市场的“游戏规则”成为多余。所以，过去企业处理的是政企关系，即企业与政府的关系，下级与上级的关系，企业面对的是政府而不是市场，不需要处理市场关系。其实，当时也没有什么市场关系。

计划经济的多年影响，对我们今天建设社会主义的市场经济是极为不利的。我们没有很好的规范社会经济发展的完备的法律体系，公民特别是农民，由于文化水平等缘故，也没有遵纪守法的好传统。

因此，我们的“游戏规则”和法制教育，一切都要从头开始。

然而，市场经济规则的建立，也不是一下子就能建立起来并能很快运行好的，那不是一朝一夕所能完成的事。资本主义的市场经济，搞了几百年，才逐渐建立起一套运行规则，但至今也不能说已经很完善。

我国的社会主义市场经济体制建设，从提出到现在，不过几年时间，已经完成了资本主义国家几百年的立法任务，取得了很大的成就，但距离建立起一整套完备的法律体系还差的很远很远。如果我们到2000年，能基本建立起社会主义市场经济所需的基础的大的法律框架，就是相当的不错了。

#### 2 思想文化氛围尚未形成

如果市场经济的法律体系建立起来了，然而要正常运行，还要花很大的

气力。特别是要教育广大的干部和人民群众，努力克服过去在长期的计划经济条件下形成的计划经济思想，要用新的市场经济的思想和方法来运行，以形成适应市场经济运行的新的思想文化氛围，是至关重要的也是十分艰巨的任务。

列宁说过，千百万人的习惯势力是最可怕的。人们长期形成的计划经济的思想方法和行为方式，要一下子改变过来是十分困难的，要有一个相当长的学习和适应过程，而在这个学习和适应时期，是历史上最为混乱的时期。旧的体制被打破了，新的体制还没有完善起来，是最容易导致秩序混乱的。

在这个的特殊时期，有的人在真正认真地学习市场经济的知识，适应市场经济的规则，养成市场经济的思维习惯，也同时在为市场经济的建设贡献着自己的力量。而有的人却在利用由计划经济转向市场经济的转轨时期的法制不健全，新体制不完善的时机，钻空子，以权谋私，牟取暴利，甚或制造混乱。所有这些，都会直接间接地影响到企业多角经营的实现，影响到遵纪守法的企业正常经营，也扰乱了人们的思想。

另外，还有一个十分严重的问题，这就是当改革遇到困难或在市场经济建设中出现一些挫折时，旧的体制是最容易回归的。一些在政府部门工作的人员，本来思想就未完全转变到市场经济的轨道上来，仍旧在用计划经济的思想方式和行为方式在指导、操作、运行着市场经济。所以，一遇风险，便立即用计划经济的手段来制动市场经济，用行政的手段来代替市场的、经济的和法律的手段来调节经济运行和社会矛盾，这种方式，虽然也可能一时见效，甚或很见效，但却掩盖了深层次的矛盾，给以后的改革和经济运行带来了更大的困难，其本质上对市场经济的建设是十分不利的，延缓了市场经济体制建设的步伐，客观上使本应早些解决的矛盾越积越大，实际上对市场经济的改革带来了更大的难度，制造了新的问题，在本质上是一种促退。

所以，在由计划经济向市场经济的转轨时期，出现问题，我们应当尽量用适应市场经济建设和发展的经济的、法律的手段来解决，而尽可能的不用或少用行政的手段来解决。我们既要看到行政手段的有效性，也要看到行政手段的副作用，正确地使用它，并尽量地使它对市场经济的建设起到积极的促进作用。

所有这些问题的产生和存在，都会直接间接地影响到企业多角经营的进行。经济环境好，企业自由度大，自己决定自己命运的可能性就大。市场环境差，计划成分多，企业自己决定自己命运的可能性就小，多角经营就要受到一定的限制，企业多角经营战略的实现就难。市场是有一定规律的，而政府调节的力度是随机的、人为的和主观的，与领导人的注意力有关和主观性有关。然而，所有这些，都是企业所无法预测的。这些问题的结果，都是给企业增加了市场前景预测的不可知度，增加了企业多角经营的风险和难度。

所以，市场经济的建设，也要注意思想文化领域的建设，注重人们观念的转变，特别是由计划经济的思想向市场经济的思想的转变，由吃大锅饭的平均主义向市场经济的竞争与效益观念的转变，由依靠政府向靠自己奋斗的观念的转变，由行政运作向市场运作、经济运作和法律运作的转变等等。只有这样，才能从思想文化等深层次的领域保证市场经济体制的建设和逐渐完善，保证企业多角经营的市场经济的坚实基础。

## 二 现代企业制度建设缓慢

建设现代企业制度是十四届三中全会提出的，这就从根本上突破了以往企业改革的总体思路，是从根本上解决企业与政府、企业与市场，以及企业机制与发展等问题，也是建立社会主义市场经济体制微观基础的必要前提。因为，企业是社会经济的“细胞”，只有把企业搞好了，社会主义市场经济体制才能建立起来。否则，将成为无源之水，无本之木。不可设想，一个周身没有“活的细胞”的巨人，能有什么活力和生命力。所以，一定要把现代企业制度搞好，培育起能在市场经济中自由拼搏，奋力竞争的企业，才能渴望真正把社会主义的市场经济建立起来。

但就目前的现实来看，我国的企业制度改革很不如意，步履艰难，阻力很大，令人忧心忡忡。

企业的问题主要表现在以下几个方面：

#### 1 企业仍没有成为独立的市场竞争主体

社会主义市场经济体制，客观上要求企业成为自主经营、自负盈亏、自我发展，自我约束的市场竞争主体。然而，由于我国企业改革滞后，特别是决定我国经济发展命脉的国有大中型企业，改革始终没有取得明显的进展，未有大的建树。但是，企业改革不突破，企业不能成为市场竞争中独立自主、自负盈亏的行为主体，真正的市场经济是不可能建立起来的。只有当企业，特别是绝大多数竞争性行业中的企业，成为市场竞争中的行为主体，并以追求利润为最大目标时，才能真正形成市场，形成建立市场经济体制的微观基础。否则，根本不要去奢谈什么社会主义市场经济。

企业不能成为市场竞争中独立自主的行为主体，当然就谈不上什么力求生存求发展的战略追求，更谈不上什么多角经营了。因此，现代企业制度改革滞后，企业没有没有生死存亡的紧迫感，已成为企业从事多角经营的最大体制障碍。

从根本上讲，企业要进行多角经营，首先需要有自身的利益激励和约束，是企业生存和发展所迫使的，是企业内外条件的客观性使然，并不是一些企业的主管人想怎么搞就怎么搞的结果。虽然，最后的决策表现是人们的主管判断，但其判断的依据是客观的，是企业从事多角经营的客观条件已经存在，人们才在此基础上作出多角经营的决策。因此，多角经营从根本上说，是企业生存和发展的客观性所要求的。

由于我国的国有企业改革滞后，现代企业制度还没有普遍建立起来，多数企业还没有成为独立自主、自负盈亏的市场主体，还没有真正的利益刺激和约束，其企业的很多决策还要受到国家的各种形式的控制甚或直接的干预。因此，企业并没有真正成为经济学和管理学意义上的、为争取企业利润最大化的经济组织——法人企业。加之，为企业改革配套的社会保障制度改革滞后，没有给企业改革创造好良好的社会环境，企业在实质上还有就业保障和社会保障的社会政治任务。这种多元的政治经济目标，导致企业的利益刺激和约束都不强烈，反正还有国家这个大树可以撑着，企业并没有被“置之死地”，所以也就谈不上“而后生”。所以，从根本上说，企业并没有完全进入市场，市场体制和利益的刺激与约束机制，对有些企业来说，其实质是可有可无的。我们至今仍有很多的企业，其生存和发展，不是靠自己，而仍然是靠政府支撑的，它哪里还需要什么市场战略和多角经营战略呀。

所以，由于经济体制的原因，有的企业很难成为多角经营的主动者。

2 企业仍没有成为自主的投资主体企业要从事多角经营，求得生存和发展，其必然的行为是，要在激烈的市场竞争中自主地捕捉战机，选择有利的地区、地区和产品，进行投资、开发和组织大规模的生产。所以，投资决策权是企业从事多角经营的必要条件。如果企业没有投资决策权，即使开发了好的产品，看好了好的市场，选准了好的机遇，也难以实现自己的愿望。因此，企业缺少投资决策权，已成为我国企业在目前情况下从事多角经营的一大体制障碍。

目前，我国国有企业实行投资决策权分散管理体制，较重大的投资决策权由政府控制。而我国目前的政府机构复杂，任务繁重，审批缓慢，效率较低，难以适合市场瞬息万变的形势要求。这种决策体制本身是与市场经济体制的要求相矛盾的。市场要求决策快，而政府的决策是难以做到快的。同时，政府决策就一定比企业决策准确，我看是没有什么保障的，没有更有力的证据说明政府的专家就一定比企业及其聘请的专家高明多少，且不说政府要应付众多的项目审批，能作多少深入的调查研究和论证，值得怀疑。如果一年审批 300 个项目，我不相信每天审批一个是作了充分的科学论证的，其可靠度是令人怀疑的。然而，这都是我国目前的现实。所以，体制的障碍，是一个最大的障碍。

当然，象宝钢等大型特大型企业，有较大规模的投资决策权。也正因为有了这个权力，宝钢这些年来才实现了前所未有的大发展，才使宝钢的多角经营成为可能，才使宝钢的经营范围大大超出了钢铁冶金的范围，界跨十多个行业，地跨多个国家，成为世界知名的中国企业。而其它的国有企业，由于决策权有限，即使看好了有前途的项目。也要层层上报，结果是贻误战机，造成重大损失的比比皆是。这从另一方面也说明了企业投资决策权的重要性。

因此，企业缺少投资决策权，也是形成企业不活，难以多角经营和取得较大效益的主要的体制障碍之一，几十年的计划经济的实践也已经充分地证明这一点。

### 3 企业仍没有完成由单纯生产型向市场经营型的转变

改革十多年来，我们始终把企业的改革作为经济体制改革的中心环节，力图使企业成为真正经济学和管理学意义上的企业。但这个改革的目标到目前并没有实现。其中有政府的原因，也有社会的原因，也有企业自身素质的原因。

就其企业自身而言，其中走重要的一条表现是，企业在思想上、观念上和管理体制上，都还没有完成由单纯的生产型向市场经营型的转变。很多企业至今仍不能适应市场经济发展的需要，仍在使旧的思想、旧的方法管理着企业，它们缺乏市场营销和市场竞争的概念，至今仍不是以市场的需要来引导企业的生产，而是在思想上仍多多少少停留在计划经济时代，或多多少少仍有“等靠要”的思想，仍停留在向政府要投资要政策的阶段。

但同时更为重要的是，政府的“手”还在或多或少地、间接地、直接地影响和操纵着企业的行为，影响着企业的决策，甚或直接给企业输血以至决定着企业的命运。所以，从根本上说，我国的经济体制转轨工作、现代企业制度的建立工作以及政府对企业的管理工作，都还没有完成使企业由单纯生产型向市场经营型的转变。特别是在一些国有特大型企业和军工企业，政府的计划仍起着决定的作用，企业没有多少自主权，这些企业还不能完全走向

市场，而这些企业仍占着国民经济的相当比重。所以，这种改革的不彻底性，新旧体制转换过程中的，传统的思想意识和传统的管理方式，仍在影响着企业的改革、生存和发展，以致形成了企业多角经营的体制障碍。

### 三 尚未溶入世界经济体系

我们是世界人口大国，政治大国，在经济上也进入了世界大国的行列。但是我们的经济，却是处于以欧、美日为主要代表的世界经济体系之外，这对我们的发展是十分不利的。

我国 1995 年的经济总量，在世界上排名第六位，对外贸易居第十一位，外汇储备居第三位，对世界经济的发展有一定影响，世界经济的发展对我们也有一定的影响。特别是我们的对外贸易占我国经济总量的三分之一，世界经济一“感冒”，我们就有反应。

进入 90 年代，世界贸易发生着不利于发展中国家的趋势。发达国家在世界出口总额中所占比例，1990 年为 71.4%。发展中国家只占 21.6%。

1992 年，美、英、德、日、法、意、荷七国，占世界当年出口总额的 53%，为世界贸易的二分之一以上。实际上，是西方七国集团控制了世界贸易。

另外，世界经济中贸易出现了集团化倾向，欧洲共同体、北美自由贸易区、东南亚联盟等的存在和发展，都使得世界市场中的“自由市场”缩小，而“封闭市场”扩大，区域内部贸易扩大，而区域外部贸易减少。加之，跨国公司的内部贸易在世界贸易中所占的比重越来越大，所以，世界贸易有朝着封闭方向发展的趋势。

中国本来是关贸总协定的缔约国之一，由于历史的原因，至今仍被排除在关贸总协定之外，这在世界经济中是极为不正常的。中国要求重返关贸总协定，但是遭到以美国为首的某些西方国家的阻挠，提出很多与贸易毫不相干的理由，企图阻挠中国的复关。

目前，世界贸易组织已经开始运转，中国也曾参与世界贸易组织的组建和历次谈判。由于世界贸易组织和关贸总协定的对接关系，所以，中国仍被排除在外，虽然各种谈判仍在进行，但美国等毫无诚意，提出一些与贸易毫无关系而涉及我国有关主权尊严的无理要求，理所当然地被我们所拒绝。但我们目前仍无什么更好的方法来解决和排除这些障碍，这些贸易大国们仍在卡着我们的脖子。

美国是世界上头号强国，其贸易占世界贸易总额的七分之一，对世界贸易的影响很大。由于它对我们采取敌视的态度，每年一度的对我国的最惠国待遇问题的国会与总统的审批，对我们的对外贸易影响很大，当然，对它们也有一些影响，但对我们的影响对比它们的影响要大的多。

由于美国等西方发达国家垄断着世界市场，加之以美国为首的少数发达国家对我们的不友好态度，所以，我们至今没有加入世界贸易组织，仍游历于世界贸易体系之外，这对我们的经济发展和对外贸易是十分不利的。

所有这些，都要影响到企业的发展，对企业从事多角经营有相当的影响。同时也增加了中国企业的商品和服务进入世界市场的难度，给我们的产品和服务提出了更高的要求，需要比别人的产品和服务更好，才能战胜对手，立足于世界贸易市场。然而，我们又恰恰是发展中国家，大多数产品的质量和服务与世界水平有一定的距，并不完全具备与强大对手抗衡的能力。所以，

这对于处于刚刚起步阶段的企业多角经营。是一个严峻的考验。我们企业的多角经营，真是“生不逢时”，只有付出比别人更大的代价，才能在世界强者如林的激烈竞争中战胜对手，立于不败之地。

## 第二节 企业兼并碰到的特殊问题

企业兼并与收购，是企业从事多角经营最常用的手段之一，也是现代市场经济中，企业运用的最常用的手段之一。但这指的是市场经济十分发达，企业产权十分明确的经济环境条件下的事。而我国处于社会主义市场经济的初始阶段，经济环境不十分规范，这种常规的有利的好的方式，在我们目前的经济条件下使用，却存很大的难度。其表现主要在以下几个方面。

### 一、产权问题

我们是以公有制为基础的社会主义国家，公有制的多种组织形式，以及公有制与国家的关系，构成了我国企业制度产权问题的核心。

我国目前的的所有制形式，从根本上说，还是两种，一种是国家所有制，一种是劳动群众集体所有制。虽然表现形式上有多种多样，但从产权本质上看，就这两种。

从表面上看，这两种所有制的产仅是十分清楚的，国有的就是国有的，集体的就是集体的，产权不是很明确吗？但其实并不然，在具体运作时，事情就不那么简单了。这种混乱的情势，对企业的发展，兼并和多角经营，都是十分不利的。

比如集体所有制，特别是城镇集体，这个“集体”是指谁，并不是很清楚的。我们过去把它叫作“大集体”“二国营”。它是属于街道、区政府还是市政府？这个企业的所有者是指的具体的那一部分人？当某一具体的所有者离开这个集体时，他的所有权是如何转让和继承的？如此种种的问题，至今都没有解决，谁也说不清楚。当企业为了发展或从事多角经营，或企业组织重组时，这些问题就暴露出来了。谁是所有者？谁说了算？是全体所有者，还是部分所有者？是所有者代表，还是街道、区、市政府？这些问题都没有很好地解决。

城镇中的小集体和新崛起的乡镇企业，也都或多或少地存在以上问题，只是程度不同罢了，本质上没有太大的区别。

部分乡镇企业在产仅上表现为另一种问题，即名为集体所有，而实质是个人所有的，这也是产权不清的另一种形式。但这一类问题比较好解决，只要国家政策稳定明确，个人思想不存疑虑，其产权是很容易界定的，其实质上不存在产权不清的问题。

但其它的集体所有制企业的问题就很多了，不知道是属于哪一部分人民所有，没有具体的自然人的股份和权力，人们感受到的只是一种虚无飘渺的“所有”，既看不到也摸不着，既不能占有，也不能支配，也不能管理，甚或连发言权都没有。这种“所有”，只是名义上的所有，这名义上的所有也只是因为自己是这个集体的一员，如城镇的一个市民，乡镇的一个村民而已。这种“所有”，在理论上是所有者，而在实际上不是所有者或是不完全的所有者，人在所有在，人走所有无。在你离开这个集体时，既不能占有、支配，也不能继承和转移似乎曾“属于”你的那一部分财产。

以上是我们的集体公有在产仅上的问题。表现在企业兼并时，产权模糊不清，谁来负责，主要是谁来负亏，其结果可能是谁也找不到。或者找到一些十分官僚主义的机构或个人，把集体所有的东西亏光了也满不在乎。因为

这些东西与他也是无关的，赚了也不归他，亏了也打不到他的屁股，所以，他自然是“大将风度，坦然处之”。这就是我们集体公有制的深层次的问题。

国有制的问题是另外一种形式。要说产权不清，似乎不对。因为国有就是国有，不是那一部分人或个人所有，这个财产只有国家说了算，其它任何人说了都不算，这是再明白不过了的，当然产权应该说是明确的了。但是实际上并不那么简单。

比如一个企业要与别的企业合并、或是破产、或是被兼并被收购等，在清算企业财产时，就会暴露出很多问题。比如这个企业的资产，有国家无偿直接投资的，有企业贷款变为拨款形成的，也有企业承包后利润分成属于企业利润部分形成的等等。这个资产在本质上是部分国有部分集体的还是全部国有的？还有一部分是利用国有资产而形成的集体资产，如企业的第三产业以及一些服务产业等，有的后来发展很快，甚或喧宾夺主而大于原有的国有资产。这些资产的产权关系都不是很清楚的，都可以以各种理由划归任何所有制，一遇到企业资产重组或企业兼并，这些问题就都暴露出来了。

再一个问题就是，国有制的职工，拿着国家的工资，住着国家的房子，享受着国家的医疗与退休保障，拿着国家的资产去从事各种经济活动，最后形成的资产成了“集体”的。比如某企业所有或某社区所有。但这个“集体”与哪些人员有关系？是属于哪些人员的“集体”？同时，在这个“集体”里从事工作的人员，与这个“集体”的资产的关系是什么？恐怕谁也不一定能够说得清楚。

以上这些问题，都会在企业的结构重组和兼并时表现出来。而这些问题的最后解决，都是要政府官员来完成的。但政府官员代表整个国家？全国人民？某一级政府？甚或某一个部门？各种可能都有。他们的看法也会各种各样。各种处理结果都可能存在。有认为新形成的资产归国家的，也有认为归集体的。但都是人们的不同角度的不同看法，惟独缺少法律的严格界定。

企业产权缺少严格的法律界定，而仅靠官员的“屁股”和水平来决定，其结果肯定是十分混乱的。虽然一般的结果不外归国有或归集体所有，不会界定到个人那儿去。但我们的集体所有的很多资产、不也正以各种不同的形式向个人滑去吗？这种倾向不也时有发生吗？其结果都是国有资产的流失，形成新的社会不公。

所以，我们的企业兼并所碰到的产权问题，是任何资本主义国家所不可能碰到的问题，是我们的经济体制所造成的特殊的中国特色的问题，也是企业多角经营所，碰到的比较难解决的问题之一。

## 二 中央与地方的关系问题

我们的国家所有制，是由中央政府和地方政府两级来分别管理的，而中央政府又是由不同的部门来分别管理的。这就会遇到中央与地方，部门与部门，地方与地方的关系问题。

我们国家的名为国家所有，旧称全民所有的，在具体的管理上并不完全归比较能代表全民的中央政府直接管理，这也就带来了我们中国的许多具体问题。中央与地方，在长期的经济运行中，已经形成了各自的利益关系。所以、中央政府要想动辙指挥地方和某些企业按全国的利益去作，已经不是很容易的事了，有时候简直是不可能的。就是中央政府内部门与部门之间，有

时候都是很困难的，在企业兼并问题上表现得最为突出。

我国的宝钢，是直属国家冶金部的国家投资的特大型企业，它计划发展成为有相当实力的、能与世界 500 强工业企业比美的跨国公司。它自己有投资能力，又地处上海，如果要兼并上海钢铁公司或与其合作的话，双方的优势一结合，很快就会发展起来，对双方都是有利的。但就是由于体制的原因，上钢是地方企业，宝钢是中央企业，合作没有成功。后来，宝钢自己投资 623 亿人民币在上海建设三期工程，预计到 1997 年能够建成投产。

这种同一地重复建设的原因，就是体制问题。因为上钢是上海市属企业，宝钢是中央企业，如果宝钢兼并了上钢，那上钢的利税就转到中央去了，在财政分灶吃饭的情况下，上海的财政收入就有问题，而中央也不一定就因此而大力地帮助上海，或至少不能帮助那么大。现在虽然搞分税制了，但其利益的分配也还是与属于谁管理有关的。因此，这种因体制的原故，造成企业间的分割，不能较好地发挥双方的优势，其结果对中央和地方都是不利的。

同样是宝钢，想从事多角经营，准备向汽车工业发展，看准了上海汽车公司，想兼并过来。但同样遇到了中央与地方的关系问题，上海市岂能把它的钱袋子送给中央呢？又一次不成功。

这实质是中央和地方的利益矛盾问题。那么中央的部门与部门又是什么样的呢？

也同样是宝钢，与上汽合作不成，那就与中央企业合作吧。它们看准了金杯汽车公司，准备兼并，金杯也愿意投靠宝钢门下。但是遇到了金杯的上级主管单位——机械工业部，他不同意冶金部的宝钢来兼并，而让机械部的一汽来兼并。宝钢的兼并在部门之间也碰了壁，又一次兼并失败。

这是同是中央政府的部门与部门之间的利益矛盾问题的反映。

以上是我们的体制造成的，名为“国有”，而实际上，在具体的企业的管理和运作上，并不是真正的“国有”，而是中央与地方，部门与部门“分别所有”的。

当然，在理论上，中央政府和地方政府，中央各部门都是国家的组成部分，它们所分别管辖的企业都是国家的，当然是纯粹的国有的。但是，在管理上，是不能把它们看成纯粹“全民所有”的，也不能看成纯粹“国有”的，而是“地方或部门所有”的。

这就是我们中国的现实。

这个现实，就给企业多角经营时采用兼并这个经济方式，带来很大的困难和麻烦，以至于使你搞不成功。

以上谈的是中央和地方以及中央各个部门之间的问题。那么，是不是地方政府内部就没有问题呢？那也不是，就是在地方政府所辖的内部，各部门之间所属的企业之间的兼并，也不是一帆风顺的。

北京某商业企业兼并某轻工企业，就碰到了上下左右的反对问题，认为商业企业怎么兼并到轻工企业来了，而且是轻工的有名企业，一时舆论哗然。这也是地方政府中，部门与部之间的关系问题。后来由于是市政府的直接操作，所以兼并成功了。

这也说明了一个问题，只要最高决策层下定决心，没有兼并不成的企业。在地方政府的部门与部门之间是这样的，就是在中央和地方政府之间，中央政府中的部门与部门之间，也是一样的。从这个意义上讲，我们的所有国有的企业都是国有的，只要代表全国人民最高利益的中央政府，下定决心

要企业如何兼并，恐怕没有兼并不成的。

但问题在于，一般情况下是不能这样做的。只有牵扯到关系国计民生的重大问题时，中央政府才能行使这样的权威。在一般的情况下，只能是一种协商的关系。同时在社会主义市场经济条件下，要逐渐把政府的这种强制的经济行为过渡到企业行为，企业兼并的行为主要应由企业来进行，各级政府不能插手太多。因为，这是一个经济行为，不是一个政府行为，也不是一个政治活动，也主要的不是一个社会活动。所以，政府的作用应该是减弱的。

但是，我们正处于由计划经济向市场经济的过度时期，中央政府和地方政府、政府中部门和部门之间的利益矛盾，还不可能一下子解决。企业兼并，不单单要解决企业与企业之间的利益和矛盾，而且，还有中央与地方，部门与部门之间的矛盾。这是我们经济体制改革时期遇到的特殊问题，也不是一下子就能解决的，可能还要维持一个很长的时间。

### 三 职工的所有制身份问题

企业兼并，碰到了企业职工的所有制身份问题。

我国目前国有制企业的职工，其住房、医疗和养老，都是由国家包下来的。一个职工只要进了国有制企业的门，就成了国家的人。其工作、衣、食、住、行、生、老、病、死等，都是由国家来保障的，工人的一点后顾之忧都没有。这也是我们多年来宣传的社会主义的优越性之一。

我国的集体所有制企业的职工，就享受不到以上国有制企业职工的这种优厚的待遇。集体所有制的工人的一切生活保障，以集体所有制的企业的存亡为界限。企业兴则兴，企业亡则亡，不象国有企业的职工那样有保障，国家一般是不管的。

当然，如果引发严重的社会问题，国家是不会坐视不管的。但那是从社会安定的角度来管的，而不是一种体制上的保障。

私人企业当然完全就是自己负责了。

这就是我们中国企业职工的所有制身份问题。

对于同一类型企业之间的相互兼并，职工的身份没有什么问题。而对于不同所有制企业之间的兼并，就会带来很多问题。

比如，如果是一家集体企业要兼并一家国有企业，那问题就来了。我还算不算国有职工呀？我的医疗国家还能管到底吗？退休工资还有没有保障呀？还有我的住房问题还能解决吗？等等。一系列的问题就会提上议事日程的。

这些问题在现在的情况下要解决还是相当困难的。

从理论上讲，国有企业被集体企业兼并了，其职工要保留国有职工的身份是不合适的。因为企业职工的身份是以企业的性质为界的，企业是国有的，企业的职工当然也是国有的；企业破产倒闭了，或被集体企业兼并了，那国有的身份自然就不存在了，自然而然地就变成非国有的了。这部分职工已不再为国家作贡献了，国家自然也就不再保留其国有的身份了，他们不再为国家创造财富了，国家当然也就不能再为其付出了，其一切的福利和保障也就不能再在国库开支了。这也是天经地义的事。

从实践上看，在集体企业里保留国有身份也是不可能的。集体企业不可能从国库拿到这笔开支，自然也就不能保证这部分转过来的职工的“国有”

身份。同时，企业也不可能在企业内部搞“一企两制”，保留这部分职工的“国有大锅饭”待遇，这在事实上也是不可能的。所有到这个企业的职工，都只能与企业共存亡，一荣俱荣，一损俱损。

所以，国有企业职工的身份不改变是不可能的，即使名义上不改变，而实质上已经变了。因为，你的一切都是由集体企业来保障的，企业兴旺，职工兴旺。企业倒闭，职工失业，所有在这个企业内的职工都是一样待遇的，不可能搞成两样，把一部分原来是国有的职工再包下来，而不管其它的职工。那是不可能的，企业不可能把工人分成三六九等的，谁也不敢这么作，事实上谁也不会这么作。

因此，对企业兼并来说，国有企业的身份问题是一个现实问题，弄得不好，可能会影响到企业的正常兼并和多角经营战略的实现，甚或会造成社会问题，需要认真对待。

私人企业兼并集体或国有企业，带来的问题会更多，只是目前这样的兼并还没有出现，但随着时间的推移，这种情况会不断发生的。

但这个问题的解决，要靠社会主义市场经济的建设，靠改革的不断深化和社会保障体系的不断完善。

#### 四 职工的医疗、住房和养老问题

企业兼并所遇到的被兼并企业的职工的医疗、住房和养老问题，在目前社会保障制度不健全的情况下，是一个很大的问题。特别是非国有企业兼并国有企业，其问题更为严重。

医疗问题。在现行体制下，国有企业职工的医疗费用，一般情况下，都是由企业支付的。企业被兼并后，转由新的企业支付。这在表面上看，没有什么差别，然而，实质上是不一样的。

新兼并的企业如果是国有企业，问题虽表现形式不同，而在本质上并无差别。因为，当企业处于已无法正常运转，发不出工资，保障不了医疗费用时，国家还是会出面干涉的，或给拨款，或给贷款，也要维持工人的一定生活水平和医疗保障。这在目前东北各地的国有军工企业就是如此，其它各地的国有困难企业，国家也大体是这么作的。因为，国家要安定，要团结，工人要生活。然而从实质上看，国有企业职工，国家实质上是包下来的，国家对职工负有无限责任，所以职工的医疗从根本上是有保证的。虽然有时也表现了这样那样的问题和困难，如暂不能报销，或部分报销等，但最后还是由国家兜底的。

然而，集体企业就大不相同了。在正常情况下，医疗费用不管集体的，国有的，都是由企业报销的，表现形式上没有什么差别。但当集体企业遇到无力报销职工医疗费用时，国有企业与集体企业的差别就出来了。国家不会对集体企业负有无限责任，不会来保集体企业医疗费用的这个底，不会从国家财政里划出一块来解救集体企业的医疗困境。因为集体企业没有给国家财政作出这个贡献，所以国家也无力支付这个费用，他不能象对待国有企业那样来对待集体企业，两者在本质上是不同的。

当然，如果由于医疗费问题而影响到社会的安定，国家当然是会出面干预的。但那是一种临时的“帮助”，而不是一种体制的“保障”，国家对集体企业是不兜底的。这一点集体职工是明确的，是有思想的和物质的准备的。

然而，国有企业的职工却是没有这种思想的和物质的准备，在思想感情上也受不了，从而引发一系列思想和社会问题，到头来，给企业多角经营带来阻力。

住房问题。过去国有企业的住房是国家拨款建设的，而集体企业的住房是企业自己筹款建设的，有的企业几十年不建房，完全靠职工自己解决。如果集体企业兼并了国有企业，那这部分职工的住房问题，对企业来说，就是一个很大的压力。虽然现在国有企业职工的住房也是由企业自己解决的，但其在根本上还是有差别的差别在于极端的条件下，当企业毫无能力而职工住房问题已成为不得不解决的时候，国有企业与集体企业的差别就显示出来了。对于国有企业，国家是要负一定责任的，必要时要拿钱予以解决。而对于集体企业，国家基本上是不管的，只有在极端的情况下，才会以救灾的方式予以救火性的解救。因为从根本上说，国家是没有这个责任和义务的。到这个时候，国有企业和集体企业的基本性质和差别就明显地显现出来了。

养老保险问题。这个问题同以上问题一样，从根本上看，国有企业的职工的养老是由国家包下来的，虽然其表现形式是由企业负担的，但企业是按国家的有关规定执行的。而集体企业则不同，从本质上讲，它是由企业自己负担的，由企业统筹支付，随企业的兴衰而兴衰。国家只有在极端的情况下，即再不过问就会造成社会问题时，才会真正插手解决。因为我们是社会主义的国家，人民是国家的主人，最终国家是不会坐视不管的，不会让人民老无所养，但其采用的方式有区别，在本质上也是有差别的。这种区别，不仅企业知道，社会知道，而职工自己也知道。所以，对企业兼并来说，这也是一个具体的具有中国特色的问题。

## 五 失业问题

企业兼并可能会带来失业问题，而失业问题在中国是一个很大的问题。这是因为：一，就其思想和理论而言，我们是社会主义国家，而社会主义是不允许失业的。这是我们几十年来一直宣传的社会主义的优越性之一，也是我们批判资本主义的一个武器。多少年来都这么讲，所以我国从上到下，从领导到一般的老百姓，都是么认为的，从没有失业的思想准备。二，由于指导思想不允许失业，没有社会失业保险的必要，所以，我们的社会保障机制很差，人们的保障意识也很差，整个社会没有失业救济这个保险阀。改革了，允许失业了，人们和社会机制都没有这个思想准备和承受能力。所以，失业问题在中国，是一个很大的问题。

然而，在改革开放，建设社会主义市场经济的今天，没有失业是不可能的，市场总有一个选择问题，总会有人落伍和被淘汰。这是市场经济的自然法则，任何人也不可能改变它。

但是，面对失业问题，各方面的反应是不一样的。

乡镇企业的职工来自农村，是以农民为主体组成的职工队伍。所以，乡镇企业被兼并或破产倒闭，其职工的失业问题不是很严重。因为他来自农村，可以再回农村去。而且农村还有他的上地，他还是农村这个集体经济中的一员。他在农村的土地，实际上就是他的生命线，就是他的保险线。所以，农民实际上是有社会保障的，他的社会保障就是土地。工厂失业了，再去种地就是了，尽管土地很少，不一定需要他来耕种，但作为社会保障，它起到了

社会安全阀的作用。

相比之下，城镇企业职工的失业就是一个大问题。但城镇企业职工又有国有和集体之分，他们对失业的反应还是不一样的。

集体职工本身就是与企业共存亡的，与企业组成了一个命运共同体，没有多少依靠国家的思想。他们的所有身份决定了他们从一进厂，就必须与企业共存亡，努力工作，否则，饭碗就保不住了。所以，他们的思想很明确，只要工厂在，他们的工作就有保障，如果工厂垮了，他们就是失业。因此，多少有一些失业的思想准备，他们对失业的风险意识和承受能力都比较强，有一些自力更生的思想准备。

然而，国有企业的职工则不同。他们多少年来就是祖国的宠儿，特别是产业工人，更是国家的脊梁，享受了较高的政治待遇和较好的物质待遇，抱着国家的铁饭碗，从来没有想到过失业。现在企业改革了，或突然被兼并了，自己一下子可能要失业了，其对思想的巨大冲击是可想而知的，前几年，东北某国有军工企业，处境比较困难，工厂停工，职工工资难以发放，只能领一些生活费，还没有失业。就这样，职工已经承受不了了，居然发生了震惊人心的惨剧。这就是中国国有企业职工心态的一种极端表现。中国国有职工太脆弱了，心理承受能力太差了。

以上三种所有制的职工，其对待失业的基本态度是不一样的，国家对待他们的态度也是不一样的，他们的思想基础和经济基础也不是完全一样的。所以，对他们要区别对待。

这就是目前中国工人阶级对待失业问题的基本现状。

当然，随着社会主义市场经济的建设和改革的深入进行。我们的社会保障制度也会逐步健全起来，各种所有制身份的职工，在医疗、住房、养老和失业保障方面的待遇，会逐步趋于统一。各种所有制身份的职工，将根据他们以及企业对社会的贡献大小，根据国家，企业、个人都负担一点的办法，来保障社会保险在不同个身上的具体体现。到那个时候，个业兼并所引发的社会问题就要小多了。但这需要一定的时间，在目前阶段上，还是要十分重视以上问题的。

### 第三节 进入世界市场和建立跨国公司

中国的经济要获得快速健康发展，必须与世界市场连为一体，才能更好地利用全人类所创造的文明成果，并在与其它国家的技术文化交流与市场竞争中发展壮大自己。

中国要发展自己，也必须充分利用世界市场，要把国际市场的开发和利用与国内市场的开发和利用放在同等重要的地位，才能真正走向世界，发展自己。如果闭关锁国，那自己的发展肯定是要受到极大影响的。满清王朝的失败，中国近代屈辱的历史，都是与闭关锁国有很大关系的。所以，改革开放，充分利用世界市场，是我们发展的基本条件之一。

要走向世界，必须有自己的“国家队”企业，有能与世界 500 强称雄的大的跨国公司，才能在世界经济中占有一席之地。如果中国的改革开放搞了几十年，还没有生长出进入世界 500 强的工业企业，那我们在战略上就要进行检讨。所以，中国企业要走向世界，必须有一大批企业进行跨国经营，去世界市场搏击，获得技术、知识和利润，为中国的经济建设服务。

#### 一 加入世界贸易体系

中国的经济总量很大，人口众多，市场广阔，发展迅速。这么大的经济，离开世界贸易体系是不行的，对我们的发展是不利的。因此，我们必须想尽一切办法，使世界贸易体系为我所用。所以，我们加入世界贸易体系是十分重要的。

我国曾是世界贸易体系组织——关贸总协定的缔约国之一，由于历史的原因，长期游离于关贸总协定之外，与世界的贸易主流没有多少关系。进入 80 年代，我们申请重返关贸总协定，但却遭到一些西方国家，特别是美国的阻挠。我们不能利用这个世界贸易组织的多边贸易规则，只能与一个一个的国家进行双边谈判，对我们的国际贸易带来了很大的困难。

现在，新的世界贸易组织已经运行，我国也是参与其组建的国家之一。由于新的世界贸易组织是与关贸总协定对接的，所以，关贸总协定的谈判仍是关键的，关贸总协定的问题解决了，世界贸易组织的问题也就解决了。

目前进入世界贸易组织的谈判正进入了关键阶段。

我们为什么要加入世界贸易呢？这主要是因为中国的发展离不开世界经济的发展，而世界贸易组织是世界三大经济组织之一，其成员国已达 180 多个，我们与这个世界贸易组织的大多数成员国都有贸易往来，只有加入了，才能享受到多边贸易的好处，我们目前主要是依靠双边贸易来进行的。同时，我们是发展中国家，加入世界贸易组织，可以享受到发展中国家关税减让的好处，还可以排除一些贸易壁垒，进行多边自由贸易和享受到贸易国的国民待遇，特殊情况下，还可以享受到发展中国家的普惠制等，这对于我们的发展都是十分有利的。所以说，我们的发展需要世界贸易组织，我们一定要想办法加入。

但反过来说，世界贸易组织也需要中国。中国是一个经济大国，有 12 亿人口，是一个潜在的庞大市场，这块“肥肉”那个不看上呀？它是世界经济不可或缺的，是世界经济的一个主要的组成部分。所以，世界贸易组织也离不了中国。中国的加入对双方都是有利的。

目前的这种形式，对于企业进入世界市场带来一定的困难，使企业从事多角经营的产品选择和市场选择受到一定的限制，还不能享受到世界贸易组织多边贸易和自由贸易的好处，我们还不是这个世界贸易组织大家庭的平等的一员。这是我们目前所遇到的一个特殊问题。

当然，世界很大，市场广泛，国家很多，机会也很多。东方不亮西方亮，多边贸易不行，我们不也很好地进行了双边贸易吗？美国不行，还有欧洲、南美、亚洲、非洲，在当今世界上，任何霸权主义想完全称霸世界都是不可能的。所以，我们的机会还很多，任何人想把这么大的一个中国长期排斥在世界经济之外，显然是不可能的。企业只要清醒地看到这一点，面对强手，沉着应付，就一走能取得胜利。

## 二 加入世界产业分工

在当今世界上，西方国家掌握有先进的生产技术和管技术，社会发展的这两个轮子，它们都比较快，把发展中国家远远地抛在后面。

有先进的技术和管技术，就可以获得垄断利润和超额利润，还可以不断地创造新的技术，获得新的垄断利润和超额利润。

但是，企业的能力和资源总是有限的，再大的公司也不可能独霸全球。所以，有实力的公司总是集中自己的精力于自己的优势产业、高新技术产业和能赚取垄断利润和超额利润的产业，把不符合以上标准的产业转移出去。这样长期市场经营运作的结果，就形成了高新技术——一般技术——传统技术——落后技术这样一个企业技术梯度链。

从这个产业链上可以明显地看到，靠近高新技术段的产业利润较高，而逐次往下，利润越来越低。所以，有能力的企业，大型超大型企业都力争往前靠，在高新技术产业里获得高额利润和超额利润，而逐渐把一般技术、传统技术和落后技术向外转移。而另一些没有太大实力的公司，则接过这个接力棒，从事一般技术、传统技术和落后技术产业产品的生产。当然，这些企业要获得高额利润和超额利润是不可能的，要获得可观的利润也很难，有的甚或要破产倒闭。这就是世界上每年有无数企业破产倒闭的深层次原因，也是一条企业成功与失败的客观规律。

由企业而到国家，当世界上先进的国家，整体科技水平提高后，就把这些相对落后的产业转移到相对落后的工业国家和发展中国家，形成了世界性的产业梯度链和世界性的产业梯度转移运动。世界几次大的产业结构调整，都是按照这个规律进行的。

目前，我们又面临世界新一轮产业结构调整。这是一次更高层次上的结构调整，一些发达国家将集中于高新技术、知识产业、信息产业和服务产业等第三产业，而要把在七八十年代称雄一时的机电产业、钢铁冶金产业等，转移到发展中国家。这对我们来说，是一次难得的机遇，我们要牢牢地抓住不放。

我们是一个发展中国家，不仅需要大量的高新技术，而且更需要大量的一般技术和传统技术，也即欧美国家八九十年代的技术，用来改造我们更为落后的工农业生产技术。

我们也有我们的优势。我们有广阔的市场和丰富的资源，又有相当一批训练有素的技术人才和管理人才，更有数以亿计的廉价的劳动力，这是任何

国家也无法比拟的。我们有能力吸收、消化发达国家先进的和较为先进的各种技术，并把其改造升级为更高的新技术。

所以，我们要充分利用这次世界产业结构调整的可贵机遇，把我国的产业产品提高一个档次。对于企业来说，就是要很好地利用这次机会，提高自己，发展自己，利用好外方的技术和资本，使自己的产业升级换代，并创造出自己的优良的产业结构，与世界的产业结构相适应，参与世界市场竞争，使中国在上世界上占有一席之地。对于企业的多角经营来说，更是提供了广阔的天地，使企业可以在更大的范围内选择产业、产品和市场，利用外方的技术和资金，嫁接于自己的企业，创出中国自己的名牌产品，走向世界。

当然，我们也有我们自己在世界上领先的高新技术，如航空航天技术，军事技术，农业生物技术和其它领先技术。在这些领域里，我们还要获得更大的发展，这也是我们参与世界产业结构调整的一个方面。我们要在这些领域里高投入，大发展，让世界对中国人刮目相看，以扬我国威。

所以，不论是从国家工业发展的角度，还是从企业多角经营的角度，我们都应该充分地利用这次世界难得的产业结构大调整，为中国的发展和社会主义市场经济建设作出贡献。

### 三 建立跨国公司和对外直接投资

中国要进入国际经济大循环，走向世界，参与世界经济竞争，就必须有自己的在上世界上有一定影响的跨国公司。

目前，世界上大约有两万家跨国公司，其在各地分布的分公司、子公司，已经超过了十万家，占到世界贸易总额的大部分。而跨国公司的内部贸易，到 90 年代，已占到西方资本主义贸易体系的 40—50% 左右。所以，其对世界经济的影响是十分巨大的。

跨国公司的经营主要有以下几个特点：

1. 跨国公司是具有全球战略目标和高度集中统一的经营管理的。
2. 跨国公司越来越向综合的多角经营发展，哪个产业有利润，哪个地区有前途，它就向哪里发展，几乎是在全球范围内无孔不入。
3. 跨国公司主要是以开发新技术来推动其发展壮大的。没有新技术，跨国公司就难以生存。也只有跨国公司，才有能力去开发新技术。这是一个良性循环。所以，要搞高新技术开发，非跨国公司不可。
4. 跨国公司已经从主要利用价格竞争手段，转向主要以非价格手段，参与世界经济竞争。其所用的手段，多种多样，无所不包，政治的、经济的、技术的、文化的，应有尽有，不一而足。

跨国公司的这些特点，是现今世界政治、经济、文化、科技、交通、通讯等高度发展的结果，也是其高额利润所驱使的，是一个多种因素促成的结果。

世界是多彩的，中国要想适应并征服这个世界，让世人刮目相看，就必须有自己的巨型跨国公司，并能在世界激烈的竞争中不断发展壮大，才不愧于伟大的中华民族。

要搞跨国公司，就必须对外进行直接投资。不搞投资，何以建成跨国公司。所以，直接投资是跨国公司建立和对外经营的一种主要手段。同时，有时候，只有直接投资，才能解决有关的经济贸易问题。如高额关税壁垒，以

及其它限制商品货物自由贸易的政治、经济、文化因素。有时当地的社会问题的解决，也需要跨国公司的直接投资。如民族感情、人民就业、社会安定等。所以，跨国公司的大量的直接投资，是东道国的必需，也是跨国公司获取利润的必须。

我国现在跨国公司很少，对外直接投资也很少，这是我们改革开放对外发展的一个薄弱环节。要进一步走向世界，必须加强这个环节。

所以，中国要在世界上占有一席之地，就必须大力加强跨国公司的建设，大规模地进行对外投资。只有真正广泛地利用了全世界的市场和资源，才能迅速增强中国的经济实力，早日建成社会主义的现代化。

## 主要参考书目

- 1、于光远《社会主义市场经济主体论》中国财政经济出版社 1992 年版
- 2、日山编《著名学者论社会主义市场经济》人民出版社 1992 年版
- 3、厉以宁《非均稀的中国》经济科学出版社 1989 年版
- 4、(美)马尔科姆·吉利斯《发展经济学》经济科学出版社 1989 年版
- 5、(美)萨缪尔森《经济学》第十二版中国发展出版社 1992 年版
- 6、(美)肯尼思·阿罗《信息经济学》北京经济学院出版社 1989 年版
- 7、(德)迪特尔·格罗塞尔《德意志联邦共和国经济政策及实践》上海翻译出版公司、1992 年版
- 8、褚荷一《当代美国经济新编》中国财政经济出版社 1989 年版
- 9、黄文杰《法国美国经济新编》中国财政经济出版社 1989 年版
- 10、日本经济新闻社《昭和和经济历程 1——日本的经济》东方出版社 1992 年版
- 11、(美)克拉克《工业经济学》经济管理出版社 1990 年版
- 12、(美)奈斯比特《再创公司》河北人民出版社 1989 年版
- 13、(英)尼尔·胡德《跨国企业经济学》经济科学出版社 1990 年版
- 14、(美)孔茨《管理学》中国社会科学出版社 1987 年版
- 15、孙子《孙子兵法》《武经七书注释》解放军出版社 1986 年版
- 16、《中国古代管理思想》企业管理出版社 1986 年版
- 17、叶刚《遍及全球的跨国公司》复旦大学出版社 1989 年版
- 18、(美)西蒙《管理行为》北京经济学院出版社 1988 年版
- 19、(美)戴尔《伟大的组织者》中国社会科学出版社 1988 年版
- 20、王北辰编译《现代企业经营发展战略》经济管理出版社 1987 年版
- 21、汪应洛《战略研究理论及企业战略》西安交通大学出版社 1987 年版
- 22、(美)纽曼《企业战略》贵州人民出版社 1987 年版
- 23、(法)塔威尔《第三工业时代——企业的生存战略》中国经营管理研究会出版 1984 年版
- 24、于光远《经济、社会发展战路》中国社会科学出版社 1984 年版
- 25、李成勋《社会主义发展战略学》江西人民出版社 1989 年版
- 26、何伟《现代企业战略学》中国社会科学出版社 1984 年版
- 27、(美)西蒙《现代决策管理理论的基石》北京经济学院出版社 1989 年版
- 28、姜圣所《决策学基础》中国人民大学出版社 1991 年版
- 29、(日)小野丰广《日本企业的战略和结构》冶金工业出版社 1990 年版
- 30、(美)钱德勒(A.D. chandler)《战略与结构：美国工业历史的篇章》(1962) Strategy and Structure, Chapters in the History of Industrial Enterprise, Mass. MIT Press.
- 31、(美)鲁梅尔特(Rumelt.R.P) [美国公司的战略、结构和经济绩效]《(1974) Strategy Structure and Economic Performance, Mass, Harvard University Press.
- 32、(英)钱农(Channon.D.F)《英国公司的战略、结构和经济绩效》

(1973) The Strategy and Structure of British Enterprise, London, Macmillan.

33、(法)戴斯(Dyas.G.P.) (Theanheiser, H.T)《正在兴起的欧洲企业——法国和西德工业的战略和结构》(1976) The Emerging European Enterprise-Strategy and Structure in French and German Industry, London, Macmillan.

34、(日)北正满《IBM的挑战》电子工业出版社 1987年版

35、(日)高桥平吉《日本企业管理国际学术讨论会议文集》天津企业管理培训中心 1987年版

36、(德)路德维希·艾哈德《来自竞争的繁荣》商务出版社 1983年版

37、(美)卡斯特《组织与管理——系统方法与权利方法》《中国社会科学出版社 1988年版

38、牛欣芳主编《国际商战谋略》红旗出版社 1993年版

39、(美)E. E. 小亚当《生产与经营管理》中国社会科学出版社 1985年版

40、(英)皮尤编《组织理论精萃》中国人民大学出版社 1990年版

41、(德)埃尔文·格罗赫拉《企业组织》经济管理出版社 1991年版

42、(美)哈佛大学《哈佛管理论文集》中国社会科学出版社 1987年版

43、孙耀君《西方管理思想史》山西人民出版社 1987年版

44、(美)迈克尔·波特《竞争优势》中国财政经济出版社 1988年版

45、(美)西蒙《管理决策新科学》中国社会科学出版社 1989年版

46、张润书《组织行为与管理》五南图书出版公司 1985年版

47、(美)阿伯格伦《企业经营国际化战略》新华出版社 1990年版

48、华梦林主编《论市场与企业》东北工学院出版社 1993年版

49、(美)德鲁克《管理——任务、责任、务实》中国社会科学出版社 1991年版

50、蒋一苇主编《中国社会主义工业企业管理研究》经济管理出版社 1988年版

51、(美)德鲁克《管理的前沿——明白的决策孕育在今日这中》企业管理出版社 1988年版

52、(日)田杉竟《比较管理学》安徽人民出版社 1992年版

53、(日)山田荣作《全球方略》中国经济出版社 1991年版

54、(美)埃尔伍德·S·伯法《生产管理基础》中国社会科学出版社 1981年版

55、周叔莲、闵建蜀《论企业经营机制》经济管理出版社 1988年版

56、周叔莲《国有企业的管理与改革——资本主义国家经验》经济管理出版社 1989年版

57、(英)拉马兰德哈姆《国有企业组织结构研究》东北财经大学出版社 1991年版

58、马洪主编《国外企业管理的比较研究》中国社会科学出版社 1982年版

59、(美)威兼·大卫《Z理论——美国企业怎样迎接日本的挑战》中

国社会科学出版社 1984 年版

60、(美)彼得斯《成功之路》中国对外翻译出版公司 1985 年版

61、(日)门田安弘《丰田生产方式的新发展》西安交通大学出版社 1985 年版

62、林彩梅《美日多国籍企业经营策略》五南图书出版公司 1987 年版

63、(日)松下幸之助《经营管理全集》名人出版事业公司 1984 年版

64、(英)哥德史密斯《日下企业——英国杰出企业成功的秘诀》经济与生活出版事业股份有限公司 1986 年版

65、(美)陈国忠、麦克加拉《美国现代企业管理案例》中国友谊出版公司 1986 年版

66、徐之河《美国通用汽车公司的组织与管理》中国财经出版社 1980 年版

67、王乐梅《外国公司的组织与管理》电子工业出版社 1984 年版

68、林进成《世界大公司 100 家》复旦大学出版社 1986 年版

69、(日)岩崛安三《日立经营的秘密》新华出版社 1982 年版

70、(日)日本经济新闻社《昭和和经济历程 3—日本的企业》东方出版社 1992 年版

71、(日)山芳雄《战略经营——日本五大公司的成功之路》中国人民大学出版社 1988 年版

72、张继增《国外企业管理 200 例》辽宁人民出版社 1985 年版

73、边绵渝编译《大公司的特殊经营法》联经出版事业公司 1977 年版

74、(美)毕德士《美国杰出企业的成功秘诀》广西民族出版社 1984 年版

75、李占祥、房昭文《宝钢现代化管理概论》中国人大出版社 1993 年版

76、吴培良、薛新民《宝钢的组织体制》冶金工业出版社 1993 年版

77、(日)野村综合研究所《21 世纪太平洋企业战略》邱清治译联经出版事业公司 1989 年 7 月版

78、常玉田康晋编译《美国营销案例精选》中国对外经济贸易出版社 1992 年版

79、(美)罗柏特·J·托马期《新产品开发》郑三侠译智胜文化事业公司 1995 年版

80、(新)新加坡华夏管理学院《企业的策略规划》1996 年版

81、(新)新加坡华夏管理学院《国际营销》1996 年版

