

QIYEDUOJIAOJINGYINGDEHUOLI

QIYEDUOJIAOJINGYINGDEHUOLI

企业多角经营的活力

QIYEDUOJIAOJINGYINGDEHUOLI

广东旅游出版社

王公义 著

目录

第一章 企业战略与竞争力	1
第一节 战略	2
第二节 企业战略	4
第三节 安绍夫的企业能力概况及协同作用图	7
第四节 企业总体战略的分类	9
第五节 企业战略的内容体系	11
第二章 企业多角经营与竞争力	19
第一节 企业多角经营战略的含义	20
第二节 企业多角经营战略的四大类型	22
第三节 我国企业多角经营的发展	27
第四节 遍布全球的企业行为	30
第五节 企业多角经营类型与企业绩效的比较	34
第三章 环境因素与企业多角经营	37
第一节 市场需求饱和与多角经营	38
一 市场需求饱和	38
二 市场老化	40
三 市场未老先衰	41

第二节 产品成本与多角经营	43
一 产品的技术成本与多角经营	43
二 产业高集中度导致的成本提高	45
三 劳动力成本与产品成本问题	46
四 中国的多角经营与成本问题	48
第三节 反垄断政策与多角经营	50
一 垄断的产生	51
二 谢尔曼的反托拉斯法	52
三 克莱顿的反托拉斯法	53
四 美国联邦贸易委员会	54
五 美国联邦政府的反托拉斯行动	55
第四节 社会需求多样化与多角经营	57
一 需求多样与高额利润	57
二 永久产品的消失	58
第四章 企业内因与多角经营	61
第一节 企业潜能的发挥	62
一 企业潜能的定义	63
二 管理资源的无穷潜力	64
三 彭罗斯的理论	67
四 无型资产的潜能	68
五 台湾东泰集团挺进大陆	71
第二节 经营目标的差距	73
一 关于增长率目标差距	73
二 关于受益率目标差距	76
第三节 经营风险的分散	79
一 不要把所有的鸡蛋放进一个篮子	79

二 遇强而退避实就虚	82
第四节 企业规模的扩大	84
一 企业规模与效益的转折点	84
二 企业规模与管理问题	86
第五章 以市场为核心的多角经营的竞争力	89
第一节 市场是什么	90
一 顾客是市场概念的定义者	90
二 企业的市场概念是由“经验和感觉”得到的	92
第二节 以市场为核心的多角经营	95
一 为绅士服务的英国邓希尔公司	95
二 专打海外华人市场的“红豆”集团	97
三 松下以家电为核心市场的多角经营战略	98
四 飞利浦的全球市场战略	100
五 以青年人为目标市场的李维公司	101
第三节 以市场为中心的不同技术的多角经营	103
一 新技术的技术风险问题	103
二 新技术的市场风险问题	104
第六章 以技术为核心的多角经营的竞争力	107
第一节 以技术为核心的多种产品战略	109
一 以电器技术为核心的西门子公司	109
二 以激光技术为核心的富程公司	111
三 吴忠农机厂——一个小企业的多角经营	113
四 闻名世界的特大型企业——杜邦化学公司	114
第二节 以技术为核心的多种市场战略	116
一 面向全球的飞利浦电器公司	117

52	二 面向大众市场的柯达公司	120
58	三 德国柏尔公司的全球战略	122
68	第三节 独具特色技术的战略	124
68	一 索尼技术的一步领先战略	125
82	二 吉利剃须刀剃光了半个世界	127
82	三 王安公司以技术领先世界及后来的失败	129
92	第四节 要有统一的核心战略	132
92	一 战略明确的卡西欧公司	132
92	二 佳能——高质量的标志	134
92	三 以精确称著的黑田精工	136
92	第七章 多角经营的误区与竞争力减弱	139
92	第一节 缺乏核心的多角化	141
101	一 杂乱无章的多角化	141
101	二 两条战线的问题	147
101	三 观念差距太大的多角化	149
101	第二节 为多角化而多角化	151
101	一 追求时髦的多角化	152
101	二 由于单一产品的失败而从事多角经营	155
101	第三节 反经济周期的多角化	158
101	第四节 资金协作力的多角化	160
101	一 企业与企业的资金协作力问题	160
111	二 银行与企业的资金协作力问题	162
111	第八章 多角经营与组织结构的矛盾	165
111	第一节 企业组织结构的一般概念	167
111	一 组织结构的定义	167

二 组织结构必须满足的三种需要	169
三 组织结构必须具备的四大基本条件	171
第二节 企业战略与组织结构发展的四个阶段	173
第三节 企业组织结构的四种形式	175
一 参谋部直线型组织结构	175
二 事业部型组织结构	180
三 矩阵型组织结构	184
四 美国道—科宁公司的多维组织结构	187
第四节 多角经营与组织结构的四大矛盾	195
一 前导性与滞后性的矛盾	195
二 灵活机动性与相对稳定性的矛盾	197
三 新思想与旧思想的矛盾	199
四 整体利益与个人利益的矛盾	201
第九章 组织结构与竞争力	205
第一节 信息系统结构与多角经营决策	207
第二节 规模经济结构与多角经营	210
第三节 技术结构与多角经营	213
第四节 资源结构与多角经营	216
第五节 人才结构与多角经营	220
第十章 企业多角经营战略的选择与竞争力	225
第一节 市场经济与企业多角经营	226
一 计划经济条件下的中国企业	227
二 市场经济条件下的中国企业	228
三 市场经济与企业多角经营	229
第二节 企业多角经营发展的机会与条件	231

231	一 市场体系与企业多角经营	231
233	二 现代企业制度与企业多角经营	233
234	三 国际市场与企业多角经营	234
235	第三节 多角经营战略选择的三大原则	235
235	一 客观地选择经营范围	235
237	二 充分地发挥自身优势	237
242	三 要有明确的战略目标	242
245	第十一章 企业多角经营的管理与竞争力	245
246	第一节 从基础开始扩张的管理	246
247	一 现有条件基础上的扩张	247
249	二 新生企业的管理	249
251	三 适时独立的原则	251
253	第二节 多角经营的捷径——企业兼并与收购	253
253	一 兼并、收购与新建企业谁更好管理	253
257	二 要为新兼并和收购来的企业提供好的服务	257
260	第三节 多角经营的及时修正	260
260	一 放弃不合适的项目	260
262	二 健全部分适合的项目	262
264	三 建设规模项目	264
265	第四节 多角经营的跳跃和嫁接——合资企业	265
266	一 质与量的跳跃	266
267	二 合资企业的三种形式	267
271	三 合资企业管理应坚持的三原则	271
276	第五节 跨国公司的管理	276
277	一 关于计划管理	277
278	二 关于组织管理	278

三 关于人事管理	280
四 关于领导问题	282
五 关于控制问题	283
第十二章 中国企业多角经营的特殊问题与竞争力	285
第一节 不规范的经济环境	286
一 市场经济体制尚不健全	286
二 现代企业制度建设缓慢	290
三 尚未溶入世界经济体系	294
第二节 企业兼并碰到的特殊问题	296
一 产权问题	296
二 中央和地方的关系问题	299
三 职工的所有制身份问题	302
四 职工的医疗、住房与养老问题	304
五 失业问题	306
第三节 进入世界市场与建立跨国公司	308
一 加入世界贸易体系	309
二 加入世界产业分工	311
三 建立跨国公司与对外直接投资	313
主要参考书目	315



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对激烈竞争。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一

战战败后看到《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“战”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”，^①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《Stratejicon》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腓尔特 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”。^②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和战争艺术”。

① 毛泽东《毛泽东选集》第一卷，人民出版社 1966 年版，第 159 页。

② 李成勋《社会主义发展战略》，江西人民出版社，1989 年版第 29 页。

术”。^①

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。

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

^① 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。

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”^①。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”^②。

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

① 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。

② 何奇编译《中外古今管理思想选萃》，企业管理出版社 1987 年。

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，企业战略的是对企业的影晌是全局性的。

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 and 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：

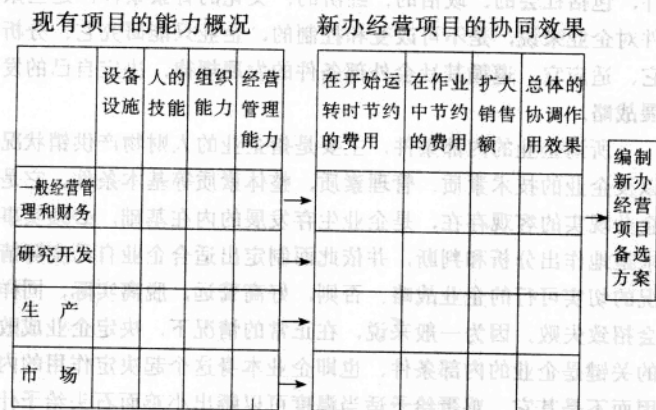


图 1—1 企业能力概况协同作用图

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，汽车巨子艾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家乡镇企业破产倒闭，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。就是在全中国范围内，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