

• 市场经济学普及丛书 •

现代企业的结构与管理

史正富 著

上海人民出版社
智慧出版有限公司

(沪)新登字101号

责任编辑 何元龙

封面装帧 王建纲

· 市场经济学普及丛书 ·

现代企业的结构与管理

史正富 著

上海人民出版社 出版、发行
智慧出版有限公司

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本850×1092 1/32 印张6.25 插页2 字数121,000

1993年9月第1版 1994年5月第2次印刷

印数20,001—25,000

ISBN 7-208-01680-1/F·303

定价5.25元

目 录

1	出版者的话
1	总前言
1	前 言
1	1. 大企业的时代
1	1.1 大企业何其之大
7	1.2 大企业的相对地位
10	1.3 大企业作为协调者
13	小结
15	2. 大企业的崛起与演化
17	2.1 企业生死恋
20	2.2 历史的起点: 业主资本主义的时代
25	2.3 现代企业的先声: 铁路与电报
29	2.4 迈入现代企业的时代: 大规模产销及其联合
50	2.5 现代产业企业的成熟: 创建大企业的管理结构

64	小结
66	3. 为什么有大企业
67	3.1 规模经济与横向联合
72	3.2 交易费用与垂直联合
88	3.3 经营多样化与企业成长
96	3.4 企业规模的极限
104	小结
105	4. 大企业的基本管理结构
106	4.1 作为科层组织的大企业; 主要问题
108	4.2 管理分权与权威: 大企业的高层结构
115	4.3 分权型企业中的转移价格问题
122	4.4 中层机构对下层的管理: 结构与风格
128	4.5 从公司角度透视管理分权
130	小结
133	5. 他山之石
134	5.1 在计划与市场之间: 现代经济体制的 复杂性
150	5.2 在过去与未来之间: 制度变迁路径的 多样性
171	小结

1. 大企业的时代

大企业在现代经济中的核心地位,通过不同方式表现出来。首先是绝对规模的大,大得令人难以想象。其次是相对于整个产业而言,大企业占有很高的市场份额,举手投足之间,无不影响所在产业以及整个国民经济的走向。还有,大企业联系广泛,通过购销关系、承包合同、外围协作等等形式,把各式各样的中小企业联结成有机体,从事产品的生产与行销。因此,我们可以说,今天的经济时代乃是以大企业为轴心的时代。

1.1 大企业何其之大

中国有句古话,叫做“富可敌国”,形容某些私家豪门的财富之规模。拿到今天的公司世界里来看,这句原本夸张的

中国人正在创造中国大陆经验！

一、本丛书的编辑宗旨和阅读对象

中国共产党第十四次代表大会正式提出了中国要搞社会主义市场经济。市场经济的大潮迅速地改变着中国的面貌，改变着每一个中国人的物质生活和精神世界。从指令性计划经济向市场经济的转型，不仅意味着生活方式的改变，而且意味着思维方式的改变。转型过程中出现的大量问题需要用经济学理论去解释；市场经济的规范化，要求人们用科学、理性的态度从事市场交易，管理市场经济。一句话，市场经济的大发展需要经济学知识的大普及。

为了推动市场经济在中国的发展，普及现代经济学的基础知识，提高国民对市场经济的认识和参与市场活动的的能力，改善中国企业家的经营管理素质，加强国内外学术界、工商界的沟通与了解，促进中国的经济改革，我们组织撰写了本丛书。

本丛书是中国第一套主要由在海外的中国学者编写的市场经济学普及丛书。丛书运用现代经济学理论和通俗的语言，全面、系统、详细地阐述了市场经济的主要组成部分及其运作规律。本丛书的所有作者均在中国出生、成长，在国外受过或正在接受系统的经济学训练，其中一些人已经成为国内外公认的一流专家、学者、教授，在学术研究中取得了公认的成就。由于作者在国内外的双重经历，他们既熟练掌握现代经济学理论，又对中国的国情有相当的了解，

始奇怪：如此巨大的生产规模，怎么可能在一个企业中组织安排？这样庞大的企业王国，内部都有些什么建制？承担哪些功能？后来把大企业当作自己的研究领域后，才搞清楚，原来这种用诸如通用汽车公司、通用电器公司这一类名称来称呼的庞然大物，并不是一家中国人意义上的企业，而是一个包括多种产业、多种环节、多种功能的巨型组织系统。成功地建立与管理如此巨大的组织系统，不能不说是美国人的天才！

解剖现代巨型公司的构成，可以抓住以下三个方面。第一，对某种产品的生产不限于单一工厂，而是并行地在一个企业内开设多家工厂来生产该种产品。这在经济学上称为“横向联合”。第二，对一种产品的经营，不只限于生产过程，而且把该产品所需原材料及其销售渠道的某些部分也纳入企业，实行有选择的供应、生产、销售以及研究开发的联合经营。这是经济学上所说的“垂直联合”或“纵向联合”。第三，一个企业之内不仅经营一种产品，而且同时产销若干种相关或者不相关的产品。这在学术界叫做“多样化”。横向联合扩大单一产品的生产规模，垂直联合则提高该产品的经营深度，而多样化经营尤有过之，它使现代公司最终成为能够全面扩张的机体，走上持续发展的道路。

下边，让我们分别说明一下上述这三个方面的现状。

横向联合

横向联合指的是开设多家生产工厂来制造某种产品。一家公司内包括多家工厂，已经成为大公司的普遍情形。哈

佛大学两名管理学教授曾在 1970 年代初就美国制造业的 200 家公司做过一项调查,发现基本上每家公司都有多间工厂,平均而言,一家公司大致拥有九间工厂。在销售行业中,开设多间商店来销售同样的产品,则更加是标准的实践了。

以汽车制造业为例。对某一公司而言,单一工厂的产量不足以满足公司发展目标(比如提高市场份额)的需要,因为单个工厂的最大产量受技术制约,或者受成本因素影响。于是公司便要开设新的工厂扩大产量,或降低成本。同一公司内多工厂生产同一产品有许多经济上的好处。我们将在下一章中说明。

纵向联合

纵向联合指的是企业把经营过程扩展到生产、供应、销售的不同环节。今天的大型企业,几乎没有只管生产而不涉足原材料供应及行销过程的。

同样以汽车为例。汽车制造过程需要成千上万的零部件。汽车公司并不总是制造所有这些零部件,但是对其中相当一部分重要零部件,汽车公司还是选择自制为多。销售方面,汽车公司也不直接向最终用户卖车,但是汽车公司总要向与本公司签有长期合同的销售公司提供指导与监督。至于在一种产品的产供销全过程中,多少环节与多大比例应该纳入公司内部,多少应该通过市场关系来解决,是一个需要具体分析的问题。我们将在第 3 章中讨论。

多样化经营

多样化经营指的是一家企业同时生产与经营若干种不同产品。生产汽车的公司同时制造电子产品，或者旅馆老板同时办航空，便是走上了多样化经营的轨道。

管理学家把企业多样化分成四种不同类型。当企业仅仅生产经营一种产品时，称为单产品企业；当企业增加产品种类，但是新生产的产品与原来产品有技术上的紧密联系时，称为“相关产品企业”；如果实行多样化经营的企业中某种产品的比重很大，其他产品的份额在公司总产值中并不重要，那么这种企业则称为“主导产品企业”；如果企业经营的多种项目与产品几乎平分秋色，而且相互之间缺乏技术上或市场上的内在联系，这种企业则叫“不相关产品的企业”。

举例来说，一家电子公司创立伊始，因为资金与技术的限制，可能仅生产收音机一种产品，是一个单一产品的公司。后来，因为经营成功，积累了更多资金与经验，于是逐步扩大到生产录音机、电视机以及摄像机等产品，从而成为一家相关产品的多产品企业。尔后，这家公司可能又扩展到制造化妆品、航空、旅社以及房地产等毫不相关的行业。如果刚开始时这些新发展起来的项目还比较小，而原来的基本阵营电子产品的产值还是公司销售额的大头，比如说 70% 以上，那么，这家公司就是“主导产品的企业”；如果这些后发展的各种项目得到迅速扩张，以至于所有这些产品变得差不多同样重要，没有一种产品能够在公司总销售额中

们之间的互利统一起来了。经济学把这称为激励相容。能否实现激励相容,关系到任何一个经济体制的存亡。

市场经济学的理论体系是建立在上述基本概念和基本假设的基础上的。对上述概念和假设的理解也是理解本丛书的基础。

三、本丛书的逻辑结构

本丛书的选题涵盖了市场经济学的主要领域,不同题材之间既有一定的联系和呼应,又相对独立。

现代经济学理论可以分为微观经济学和宏观经济学两大领域。微观经济学关心的是经济系统的各个组成部分,例如,个人、家庭、企业,并研究市场是如何运转的,它是所有经济学领域的基础。宏观经济学则把整个国民经济作为整体来研究。田国强、张帆的《大众市场经济学》和欧阳明的《简明宏观经济学》组成本丛书的基础部分,分别对微观经济学和宏观经济学作了概括性的介绍。

《大众市场经济学》是本丛书微观经济学部分的概论,也是本丛书的总论。该书以市场为主线把现代微观经济学的主要内容贯穿起来,在市场经济同计划经济的对比中展开论述,这种尝试在中国、在西方都不多见。该书以通俗的形式,结合中国的现实,生动地向读者介绍了市场经济学的基本原理。在介绍基本原理的基础上,该书还详细讨论了现代经济学关于机制设计的最新理论,以及计划经济向市场经济转型的策略和方法。该书分三部分。第一部分总论,概

向非相关产品领域,使企业成为纯然的“混合联合”体。管理学家罗迈特^①在分析 183 家至 207 家企业的资料后报告说,追求非相关产品的多样化的企业比例,从 1949 年的 3.4% 升至 1959 年的 6.5%;而到了 1969 年,这一比例则跳至 19.4%。

上边所述的横向联合、纵向联合以及产品多样化,都不限于一国范围;这些扩张过程均可在国际经济舞台上进行。跨国公司的出现正是这种在全球范围内追求企业发展的愿望的反映。以 1967 年的资料为例,列入幸福 500 家的制造业公司中,约 1/3(187 家)在 6 个以上的国家中进行经营。在 1957 至 1967 年间,资本主义世界最大 200 家跨国公司的成长率平均要比其他公司快 1 个百分点,显示了多国公司的日益重要的地位。

企业在一国乃至多国范围内进行横向联合、纵向联合以及多样化经营,结果就使企业规模与日俱增,成为包罗万象、机构众多、势力雄厚的庞然大物。难怪许多一流国际企业的总裁在出访时所受礼遇,常常使许多中小国家的元首嫉妒了。

1.2 大企业的相对地位

大企业的规模虽大,但中小企业的数目众多。俗话说,

^① 参见 Richard P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Boston, Harvard Business School Press, 1974.

人多势众。考虑到中小企业的数目优势,大企业的相对地位究竟如何?

统而言之,不同产业部门中大中小企业的相对重要性是不同的。为了描述某一产业部门中企业之间的相互关系或市场结构,经济学理论提供了若干概念与衡量指标。在概念上,经济学家划分了四种市场类型。^① 垄断指的是市场只有一家卖者;纯粹竞争指市场上有众多的卖者;垄断竞争的市场呢,与纯粹竞争相似,有大量卖者存在,但不同之处是这些卖者各具个性特征,因而它们的产品不能完全替代。还有一种市场型态叫做寡头竞争,一般是指由少数厂商占领市场。显然,在垄断与寡头竞争这两种市场上,大企业唱的是主角。而在现实生活中,重要的现代产业部门几乎都是属于所谓“寡头竞争”的范围。只是在饮食、服装、农业这些劳力密集或其他类似领域,竞争与垄断竞争是其特征,中小企业才更为重要。

在具体衡量指标上,经济学家也发明了不同方法来确切描述某个市场上企业的数目和规模分布。其中最常用的指标是集中率。

在计算集中率时,你把一个产业内的企业按照规模(销售额或雇员人数)从大到小进行排列,然后按此顺序,把前边若干家企业的百分比进行加总。统计出版物中一般用最大四家或最大八家厂商的集中率,有时也有最大 20 家企业的集中率。按照此种方法,一个垄断市场的集中率自然就是

① 参阅田国强、张帆合著:《大众市场经济学》,本丛书之一。

100%，而在一个纯粹竞争或垄断竞争的市场上，集中率则肯定很低。至于寡头竞争的市场的集中率，就是介乎这两者之间了。表 1-2 列出若干美国工业部门在 1972 年时的集中率。

表 1-2 若干美国制造业部门的集中率(1972 年)

产业	企业总数	最大 4 家%	最大 8 家%
轿车	n. a.	99	100
平板玻璃	11	92	n. a.
麦片早餐食品	34	90	98
汽轮机与汽轮发动机	59	90	96
电灯	103	90	94
家用冰箱与冷柜	30	85	98
香烟	13	84	n. a.
原料铝	12	79	92
电视显像管	69	83	97
肥皂与洗衣粉	577	62	74
啤酒与麦芽饮料	108	52	70
炼油	152	31	56
水泥	75	26	56
报纸	7461	17	28
瓶装与罐装饮料	2271	14	21
妇女服装	5294	9	13

n. a. = 没有资料

资料来源：美国国家普查局，1972 年制造业普查。

制造业中的情况，总的说是以寡头竞争的行业为多。只有一家卖者的纯垄断市场，在全国性范围内是不存在的。比

较接近垄断的情况在某一时间中偶尔有之,如西方电器公司在国内电话设备市场上曾经占有约 85% 的地盘,通用汽车公司在 1956 至 1971 年间的柴油机市场上占有率平均达到 77%,国际商用机器公司在通用计算机系统市场上的市场份额在 1960 年代与 1970 年代早期曾在 72—82% 之间摆动。但更多的情况还是寡头竞争。一般来说,当最大四家公司在某一市场的集中率达到 40% 以上时,就可以认为该市场是属于寡头垄断了。按照这个标准,1977 年的数据表明,全美国 449 个制造业部门中,有 199 个部门(44%)是属于寡头竞争的。更为重要的是,这些属于寡头竞争的部门构成现代经济的主体,具有资本集约度高,市场规模大以及收入弹性高等特点。正是在这些以寡头竞争为特征的部门中,大型企业处于支配地位。所以,尽管在国民经济总体中,大型企业的数目不多,但是它们主宰着国民经济的基础与核心部门,因而具有战略上的重要意义。

1.3 大企业作为协调者

大企业的地位不仅体现在自身的实力以及对主要国民经济部门的控制上,而且还体现在它与中小企业的网络关系上。每一个大企业都包括许多产品及经济环节,因而其触角伸向经济系统的四面八方。通过与原材料及零部件供应商之间的合同关系,制造最终产品的大企业客观上就为这些生产原材料和零部件的厂商提供了进行市场估价的信息,以及计划本企业生产安排的基础。通过向具有长期合同

关系的零售店提供稳定的货源以及质量控制,大企业也能帮助提高最终消费市场的经济秩序与服务质量。

大型汽车公司属于在零部件行业发挥整合作用的例子。汽车及零部件工业中的企业可谓多得不可胜数。但是除了几家制造整车的公司外,绝大多数这些企业只是生产若干种汽车用零部件。这些零部件厂商并不直接面向购买汽车的用户,因此并不直接在最终产品市场上进行竞争。主要汽车制造公司在最终市场上竞争消费者,根据市场预测来计划和调整汽车产量。然后,这种产量计划便相应地落实到与零部件厂商的合同供货关系。一家汽车企业实际上要通过合同或合资等长期关系联系到数以千计的各种零部件企业,客观上起到整合劳动分工与专业化,把千千万万家专业化中小企业协调成一个最终产品生产有机体的作用。在这种整合与协调作用中,大企业与中小企业可能发展出长期合作基础上的利益渗透关系。比如日本丰田汽车公司向其联系的众多零部件承包商进行技术指导以及资金投入,并且建立相对稳定的长期合约关系,乃是著名案例之一。在这种情况下,整个汽车工业的整体经济秩序就得到了提高。虽然大型汽车整装公司之间仍然互相竞争,但这种竞争乃是在最终产品市场上,并以各自所代表的巨大产业系统为依托的。这种竞争与协调并存的局面,乃是大企业角色的特点之一。

大企业通过合约关系来整合与指导最终产品的零售商,可以用麦当劳汉堡包连锁店为例说明。即使不说世界各国的分店,单在美国国内,麦当劳旗下的分店也是数以千

计,可谓遍及美国城乡各地。这些分店在实质上都是由各店经理持有产权并独立经营、自负盈亏的。但是这些用了麦当劳旗号的分店和完全独立由个体户经营服务店铺不同之处在于,它们必须接受麦当劳公司总部制定的统一质量标准、服务水平以及价格管理的准则。事实上,这些成为麦当劳店铺经营者的成员,开始时都必须参加麦当劳公司总部的技术、服务与管理训练,使用麦当劳统一设计的建筑、厨房设备、菜单、原材料及工作方式。因此,当人们发现远隔千山万水的不同麦当劳分店里同样可以得到同样水平的卫生条件及质量时,也就不应惊奇了。设想一下,你在北京饭店吃过的炒肉丝,会在广西某一小镇上以同样面貌与质量出现么?或者说,你在进入广西小镇上的店铺之前,你能确定它的食品质量及卫生标准么?显然不能。但是,对于麦当劳公司的管理者而言,值得自豪的正是这种不分时间、地点的质量一致性。在这里,大公司的组织与管理使得千千万万零售店趋同于合理的质量与服务,从而提高了市场秩序性,增强了消费者的信心与满意程度。

闻名中国的泰国正大集团则代表了一种由大企业整合分散的小生产单位的例子。以养鸡为例。传统的农家单家独户作为副业饲养鸡的方式,既无法保证供应的稳定,也无法减轻农民的风险。在城市居民的消费需求与个体农民的分散生产之间存在着严重脱节。正大公司扮演的角色正好是克服这一脱节。通过向农民传授技术与提供资源,正大公司帮助农民改善了鸡的生产过程。通过与农民的长期供销合同,公司又减轻农民因需求波动、信息不灵而面临的市场

风险。而在公司的销售方面,因为可以系统地依据市场信息进行计划,并借助市场规模扩大后部分需求波动得以互相抵销的优势,正大集团有较强能力来安排产销,减少风险。总之,依靠大企业在信息、决策与管理上的优势,正大集团客观上扮演了协调与计划农产品供销的重要角色。

在今天的经济系统中,虽然中小企业仍是占大多数;但是许许多多的中小企业是通过和大企业发生关系才得以生存与发展的。通过各种形式的经济合作,大企业常常组织与协调了众多中小企业的活动,从而增强了经济运行的秩序与稳定性。

小 结

本章介绍了大企业在现代经济中的现状与地位。在这一章中,我们试图向读者提供一个关于当代大企业绝对规模的图像,以及造成如此巨大的企业规模的主要机制,即横向联合、纵向联合和多样化经营。对于这三大企业成长的机制,我们将在第3章中分别加以分析。

大企业的巨大实力决定了它在国民经济中的重要地位。本章强调,大企业的重要性不仅是在许多产业部门中占有很高的市场份额,而且表现在它对市场秩序的整合作用上。

但是,本章强调大企业的重要性,不是要读者忽视中小企业的意义。本章提到,就绝对数量而言,中小企业永远占绝对优势。至于就国民经济中的地位而言,中小企业也一直