

商业管理圣经
(下)

F-713
C35
1

公司霸业

THE HEGEMONY OF COPORATION

昌 义 / 编 著

资本是现代社会的上帝,而
跨国企业就是传播者。传统相信
政府权势,现代信仰的则是经济
威力。在企业界的进化史上,一
小群跨国企业富可敌国,凌驾群
雄!

四川大学出版社

(川)新登字 014 号

责任编辑：曾 鑫

封面设计：张克林

版式设计：东 东

责任印刷：李 平

商业管理圣经（上、中、下）

昌 义 编著

四川大学出版社出版发行 （成都市望江路 29 号）

新华书店经销

四川五洲彩印厂印刷

850mm × 1168mm 32 开本 21.75 印张 6 插页 350 千字

1999 年 3 月第 1 版

1999 年 3 月第 1 次印刷

印数：0001-3000 册

ISBN7-5614-1875-2/F · 294

定价：30.00 元

— 目 录 —

第一章 资本的危險	(1)	○
○并购巨人	(2)	目
○钳制者	(3)	录
○大企业时代	(5)	○
○富者愈富	(7)	
○跨国包围	(8)	
○企业为王	(10)	
○少数转动全球	(12)	
○政企串通	(14)	
第二章 跨国企业的权势	(17)	
○漏油事件	(18)	
○备受指责	(20)	1

- 企业特权戕害社区 (22)
- 跨国企业共通点 (23)
- 新世纪企业霸主 (27)

第三章 企业贵族 (43)

- 企业贵族大发家 (44)
- 联盟得手 (45)
- 用钱赚钱 (49)
- 隐匿之神 (50)
- 人际锁链 (52)
- 权势网络 (54)
- 金钱的两边 (56)

第四章 全速成长 (58)

- 日本的花旗集团 (58)
- 企业规模等于个人权势 (61)
- 数量与品质 (62)
- 企业扩张的必然 (64)
- 最创新，最领先 (65)

第五章 并购浪潮 (67)

- 并购，再并购 (68)

○一直向前	(69)
○合作优于竞争	(70)
○“欧洲焦点”	(72)
○保持科技优势	(73)
○“野心膨胀”	(75)

第六章 合资险招

(77)

○历史回顾	(79)
○跨国经营	(80)
○投资未来	(81)
○共同投资	(83)

第七章 反托拉斯的终结

(85)

○引狼入室	(86)
○是否永远每年成长	(88)
○扮演受害者	(89)
○站在赢家那边	(91)
○跨文化的症结	(92)
○另一面	(94)
○公众监督	(95)
○国际贸易竞技场	(96)

○附解：何为反托拉斯	(97)
第八章 金钱聚焦	(99)
○银行霸主	(101)
○派阀、银行	(102)
○金钱、权势	(104)
○市场趋势	(106)
○“超货币”欧元	(108)
第九章 政府的角色	(110)
○政府与企业	(111)
○利益纠缠	(112)
○模糊的界线	(114)
○商界首要客户：政府	(115)
○逃离国界	(117)
○政府的角色	(119)
○角色变迁	(120)
○网络国家	(121)
○政府的义务	(123)
第十章 民间的抗议	(125)
○吸烟是否是人权问题	(127)

○节节受挫	(129)
○公民的奋斗	(130)
○抵制与回应	(132)
○改革与革命	(133)
○“寻求出路”	(135)
○外部效果日趋严重	(136)
○承诺保护消费者	(138)

第十一章 员工的处境 (141) ○目

○顶尖的伙伴	(143)
○社会影响深远	(145)
○员工的地位	(146)
○工会失势	(148)
○贫者越贫	(150)
○稀有的魅力	(151)

第十二章 赌注保管人 (154)

○谁是赌注保管人	(156)
○企业的国籍	(158)
○所有权最有利	(159)
○跨国企业的投资人	(160)

- “小流氓”横行 (162)
- 所有权国际化 (163)
- 经营层主宰企业 (164)

第十三章 孤独的大众 (166)

- 跨国企业典范 (167)
- 钱就在那里 (168)
- 自解之道 (169)
- 私人企业引导经济改革 (170)
- 占第三世界的便宜 (171)
- 自定的规则 (173)
- 于大众无关 (175)
- 攫取利润 (176)

第十四章 理智与风险 (177)

- 三强之争 (178)
- 德国模范企业 (179)
- 与竞争者结盟 (180)
- 在市场中缠斗 (181)
- 倾销的新仇旧恨 (183)
- 美国是输家 (185)

○只是为了生存	(187)
○破除关税障碍	(187)
第十五章 自我疗伤	(190)
○生意人的成就	(191)
○协助不发达地区建立经济基础	(192)
○企业道德	(194)
○庞大之累	(195)
○决策者与执行者不同	(197)
第十六章 回顾与前瞻	(199)
○愈成功，态度愈强硬	(200)
○专业技能平均分布	(201)

第一章 资本的危險

1989年11月30日早晨，德意志银行及奔驰汽车公司等巨型跨国企业执行总裁、监察委员会主席赫豪森（Aured Herhusen）被暗杀，当场死于非命，震惊了企业界、金融界。

赫豪森被《明镜周刊》昵称为德国“金融之神”，当年59岁，俨然已是新一代工业领袖中无人能及的新偶像。这位带有王者风范却又温文有礼的名士，在第二次世界大战时，还只是海军军官学校二年级的学生。1988年成为德意志银行的领导人后，赫豪森即积极将银行由一个地区性的金融机构，转化成国际金融界的巨人。在被暗杀的前3年内，赫豪森成功并购了10家商业及投资银行。

○并购巨人

限于一般新闻刊物一成不变的截稿规定，同一星期中，所有新闻媒体都发布赫豪森的死讯，《商业周刊》却刊登一篇特别报导，说明德意志银行以 15 亿美元购买摩根·格伦费尔（Morgan Grenfen）集团旗下的英国投资银行。这篇标题为《欧洲并购行动的速成巨人》的文章中，附有赫豪森的照片，说明此一行动不仅使德意志银行得到在欧洲的支配地位，同时也在世界跨国企业排行榜中不断上升，1680 亿美元的资产使其在德国银行中排名第一，名列世界银行第 20 位。

1 个月后，《商业周刊》所刊登的另一篇文章，再次证明赫豪森的才智与德意志银行的成长潜力。报导中说，德国电子业的巨人西门子公司，以 3500 万美元购得利多福电脑公司的经营股权。

在这次交易中，德国把法国与意大利的竞争对手统统摒除在外，而完全控制在自己国内。“每个人都想买利多福”，法国工业部长法佛说。但德意志银行却说：“不准碰。”原来德意志银行不仅是西门子的主要债权人，还在西门子的董事会中派驻代表，并占有一个董事席位。

德意志银行在 1957 年表示恢复其具有历史性的名称前，曾被分割成 10 个独立的机构。对一个在第二次世界大战中，因盟军压迫而关闭的母公司，及德国东部地区所有分行的银行来说，它所积累的力量真是成就非凡。

○钳制者

在德国，德意志银行的经理群拥有其他企业团体中超过 400 个以上的监督管理席位。据了解，在波恩的政客们就曾经抱怨，德意志银行钳制了德国的金融。

然而，德意志银行的经营遍布全球，势力范围从柏林延伸到莫斯科、东京、古拉索、蒙特维德欧、雅加达、多伦多、悉尼、香港、卢森堡和其他世界金融都市。在美国的传播媒体上，德意志标榜自己是“你在美国的欧洲投资银行家”，而在西班牙的大西洋商业银行与荷兰的亚伯特·巴瑞公司都拥有大量的股份。赫豪森甚至是威名显赫的尤尼莱佛英荷食品肥皂公司监督委员会的委员。即使失去了赫豪森，德意志银行仍然在他去逝 1 年之后，在世界排名中由第 20 名上升到第 19 名。

德意志银行不仅在商界拥有相当权力，各主事者在政治圈中也有相当的支配力。赫豪森身为“德国再统一”的拥护者，除了是西德总理科尔（Helmut Kohl）的私人经济顾问外，同

时也和前苏联及东欧的首长们保持着亲密的友好关系。自二次世界大战后的政治协议瓦解后，赫豪森的影响力更加显而易见。一位德国的财政首长披露道：“实际决定如何援助波兰的不是科尔，而是赫豪森。”

根据欧洲财经媒体《欧洲金融》的报导，记者问赫豪森，在其他工业国家中，有哪一个企业组织拥有如德意志银行在德国一样集中的经济大权，他回答道：“就我所知，没有。”

“问题其实很简单……”经济学家海布纳（Robert Heilbroner）和余罗（Iester Thurow）在《经济解说》一书中写道：“在市场导向的社会中，应如何防止自私自利、贪得无厌的商人勒索一般社会大众？”

史密斯相信在市场的机制中会找到平衡的力量。索价太高的制造商或劳工都会被较具竞争力的代理人挤出市场之外；而当消费者大量选购他们所需要和想要的产品时，不具市场性的产品会遭人拒之“门外”。市场上一直有一双“看不见的手”在左右为人类文明的进步。

同时他还说道：“周期性危机震荡市场的结果，反而使商业机构的规模愈来愈大。因为每次发生危机时，会有一些公司宣告破产，其资产就会被其余幸存的公司收购。大公司形成的趋势正是资本主义的要素之一。”

马克思曾说道：“任何一个资本家都会杀伤其他很多的企

业家。”

○大企业时代

近期的经济学家，如杜克大学已过世的史宾格勒（Joseph J·Spengler）教授就曾长期的回顾资本主义及其市场制度，他深刻的认识到现代社会结构中资本家的力量。

“史宾格勒并不像其他倡导支配市场和主持正义的理想者一样，只是个市场的理论派……。”1991年史宾格勒去世时，席尔克（Leonard Sivek）刊登于《纽约时报》的一篇悼文中写道，“他认为，市场虽然也具有鼓励、反馈和创新的能力，但却时常忽略构成社会良好环境的基本要素，如艺术、知识和道德等，市场甚至掠夺了地球上许多无法替换的资源。”

不久前，英国和美国相继发现，市场制度并非完全可信。自由企业通常只专注于如何为公司赚钱，对社会福利事业却常常视而不见，因为这是众所周知的赔钱事。例如，只要花得起钱，道路或下水道可以一直通到工厂或工厂老板的家里，但在社区的其它地区，则可能连一条像样的公路或卫生系统都没有。也就因为这些公众事务难以在短期内得到回报，以致经常被故意忽视。所以，政府必须站在为社会全体成员服务的前提下，提供必要的公共服务。

虽然如此，市场制度在能按其规律运行和允许其发挥功效的经济体系中，还是运作得不错。自由企业为这个世界做了许多贡献，即使是史密斯所提出的“看不见的手”，也会有不稳定的时候，但市场制度仍将与我国共度一段很长的时间，虽然其瑕疵是无可否认的，例如财富分配不均，时常发生经济危机等。不过，最重要的是，众多的证据已经证明，马克思所警告的大企业将支配世界的时代已经开始了。

第一件以“亿”计算的并购案发生在 1901 年，摩根公司兼并卡内基钢铁和它的对手成立了美国钢铁公司。这个行动随即引发一连串的并购事件，美国及世界各地涌起并购浪潮，而且延续至今。

距离今天最近的一次并购浪潮发生在 80 年代，企业花在掠夺游戏中的总金额高达 1.3 兆美元，这个数目相当于前西德当年全年的国家生产量。在 1980 年~1989 年的 10 年间，并购案从总金额 590 亿美元的 798 件快速增到 3120 件，总金额高达 1500 亿美元。

到接近 80 年代的尾声时，亿元以上的交易已经是稀松平常的事了，而且并购对象已不再限于本国，甚至会波及到远半个地球以外的公司。1978 年 BP 以 78 亿美元购买标准石油 45% 的股份；1990 年，飞力浦·莫里斯以 38 亿美元购买瑞士的瑞士糖果公司。同年的 12 月，随着新力集团与哥伦比亚

影片公司的脚步，日本松下关系企业集团取得 MCA 唱片公司，震惊了一向由美国主导的娱乐事业，松下以 65.9 亿美元成为环球制片公司与 MCA 的拥有者。

尽管 90 年代初的经济衰退，减缓了并购及买卖公司的数量，但是有关并购的成长率仍以倍数计算。在 80 年代的后期，光是日本人手上就有 18 兆美元可以用来添购企业资产。

富者愈富

在并购趋势中的另一个事实是，最有资本的公司才能负担得起发展新产品和抢占市场份额的冒险行动。并购的结果是使大型企业变得更加庞大。

很多现代大型企业的经营地域比许多国家还大。在全球 33 个国家中，只有美国、日本、前苏联、法国、德国、意大利、英国和加拿大等 8 个国家，年生产总额超过世界主要银行群的资产。例如，日本第一劝业银行 1989 年的资产为 3582 亿美元；而 8 国中产值最少的加拿大，在那年的国内生产总额才 3636 亿美元，仅超过银行 54 亿美元。事实上，现在只剩下 7 个国家排名在这些超级大企业之前，因为前苏联早因瓦解与极端的经济混乱而解体。

日本银行并非唯一能胜过世界上大多数国家的企业，像全

球规模最大的工业集团通用汽车公司，其营业额 1100 亿美元就超过了 191 个国家的国民生产总额。

大企业集团的规模不仅越来越大，而且已承揽了世界上大多数的生意。海丰纳和余罗指出，85% 以上的公司，每年的营业额不到 100 万美元，其中超过 100 万美元的只有 15%，但后者的营业额却占全体营业额的 85%。在这些公司中最具实力的，也就是本书所探讨的，都是以多国市场做经营范畴的企业。形容这些企业的最佳字眼就是“超级跨国企业”，它们不仅有财有势，甚至还同时控制好几个世界级的市场，对世界经济也有影响。

一旦消费市场面临垄断或被少数制造商所控制时，市场制度就会变得特别没有效率：权力集中于一个或少数的人身上，市场供需间的调节功能会被打乱；大企业可以提高价格以满

○ 跨国包围

尽管欧美政府不断推行反垄断，平时也戒心十足，但跨国企业仍然持续成长。不论是独家垄断或是由少数制造商掌握，过去他们都只能威胁一个国家或地区，而现在却可能包围全球。

因为反垄断效果并不明显，尤其当对手又都是世界级企业