

THE ELEPHANT DANCES WITH THE BUTTERFLY

为商海博弈指点迷津

大象与蝴蝶共舞

产业组织案例分析

谢地 等编著



THE ELEPHANT DANCES WITH THE BUTTERFLY

长 春 出 版 社

大象与蝴蝶共舞

——产业组织案例分析

谢 地 等编著

长春出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大象与蝴蝶共舞：产业组织案例分析 / 谢地等编著。

长春：长春出版社，2003.8

ISBN 7—80664—563—2

I. 大... II. 谢... III. 产业组织—案例—分析 IV. F062.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 057753 号

责任编辑：张耀民 封面设计：刘 洋

长春出版社出版

(长春市建设街 1377 号)

(邮政编码 130061 电话 8569938)

长春大图视听文化艺术传播中心设计制作

长春市新世纪印业有限公司印刷

787×1092 毫米 16 开本 15.125 印张 312 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数：5 000 册 定价：28.00 元

写在前面

观察经济生活，可以有許多不同的视角。

宏观地看，您首先面对的是一大堆关于国民经济增长和发展的统计数字，还有看上去十分权威的各种预测。但关注宏观，除了很容易使人产生总理或总统幻觉，以为庞大的经济体都在掌握之间外，剩下的、更多的是困惑和迷惘。因为一个“9·11”恐怖袭击、一个安然公司弄虚作假案，都可能会使您刚刚理出的关于美国经济的头绪又重新乱套、一头雾水。这是因为，如果不是专家，您看到的只是过程的结果，对于为什么是这样的结果而不是那样的结果的原因，局外人是很难了解的。这是连经济专家也经常感到困惑的问题。

换个角度，从微观，即从企业的角度，我们能够发现些什么？企业是国民经济的细胞，是宏观经济背后的基础，经济生活中的许多秘密都隐藏在企业之中。研究企业还可以使我们站在比尔·盖茨们的角度来思考问题，模拟企业家的成就感。但是，企业的情况是十分复杂的，除了少数上市公司因为信息披露制度的缘故，信息是比较公开的，绝大多数企业的信息是作为商业机密掌握在企业的老总或 CEO 手中，“不足为外人道也”。所以，在新古典经济学中，企业被事实上假定为一个只能看到能量的输入和输出的“黑匣子”，不仅是因为没人愿意往里看，更主要地是因为很难看得清楚。什么时候能看清？企业破产清算时都能够恍然大悟！

既然宏观、微观的观察角度都碰到了“障眼法”，我们为何不尝试着再换一个角度，用中观的视角看看如何？什么是中观视角？我们知道，宏观地看，国民经济是由各种产业构成的；微观地看，生产同类产品或服务的企业聚合在一起组成一个又一个不同的产业，在同一产业中彼此间展开竞争。所以，产业就是介乎宏观与微观之间的“中观”范畴。关注同类企业之间展开竞争的“场所”——产业，关注产业中企业之间的垄断和竞争关系（产业组织），就是所谓的中观视角。在中观，我们能看到什么？可以看到同类企业的市场份额情况以及经营规模和范围的各种公开的情报；还可以看到同类企业间为赢得竞争优势而采取的各种战略和策略——“党同伐异、合纵连横”；还有就是围绕企业竞争与垄断政府实施的各种政策等等。这些现象为大众传媒广泛报道，得来全不费工夫。但一方面它是我们用微观视角看不清楚的“黑匣子”里面的动作，我们可以借机审视难得一见的企业这只“黑匣子”里面的“蛛丝马迹”；另一方面，可以通过企业在产业竞争中的结构、行为、绩效，来把握国民经济即宏观经济的规律，“盛衰岂无凭”？有了这样一个视角，我们就可以把宏观和微观链接起来考察，从而很好地理解宏观经济

问题和微观经济问题。

本书就是试图帮助您建立起观察和解决经济问题的新视角——中观视角——产业组织的视角。

产业组织理论是微观经济理论的运用和发展，是最热门的应用经济学科，但其理论庞杂，并不容易理解。本书将以一个个趣味横生的案例，深入浅出地阐释产业组织理论。通过这些由企业演绎出来的关于竞争和垄断的“故事”，你会了解在大学的课堂上通常颇费“口舌”才能讲清楚的许多道理。本书也是致力于经济学大众化的一种尝试。

本书是国内的第一本产业组织理论的案例辑。适于各个层面的读者阅读：非经济学专业出身的读者会在阅读中体会大众传媒中经常出现的诸如“彩电深圳峰会”、“DVD 专利权风波”、波音麦道世纪购并、微软讼案、格兰仕的崛起、海尔的星级服务、英国铁路事故频发等现象实际上蕴涵着十分复杂的经济学道理，可以用全新的视角——产业组织的视角来解读，从而培养经济学修养，增强对经济现象的理解、透析能力。经济学专业人士，包括教师和学生，可以把它当作产业组织理论的教学参考书。需要特别指出的是，本书对于企业家具有重要的参考意义。因为对于一个成功的企业家而言，要引领好企业这艘大船，不仅要熟悉宏观调控政策，还要了解政府对微观经济的干预政策，包括反垄断政策和规制政策之类的产业组织政策；不仅要搞好企业内部管理，娴熟驾驭市场营销、资本运营，还必须认真研究准备进入或已经进入或准备退出的行业，仔细研究或观察竞争对手的行为，再来决定是党同伐异，还是合纵连横；是模仿竞争，还是超越竞争；是惹起竞争战火，还是相安无事、握手言和。这些抉择，都需要产业组织理论的武装。以案例加点评的方式把它提供给企业家，是本书编纂过程中特别考虑过的一个问题。本书将为企业家引领企业与竞争对手、与政府的成功“博弈”指点迷津。

目 录

前言 / 1

警惕大企业病：松下的体验 / 1

素有日本“家电王国”之称的松下电器产业株式会社是日本工业制造业中一家颇具代表性的企业集团。在 80 多年的企业发展历程中，松下电器从一个设在街道里的小电器作坊，发展成为年销售额数百亿美元的家电生产王国。家族式经营、事业部制的经营管理方式、终身雇佣制的企业人事制度，被认为是日本式企业经营成功的典范。曾几何时，松下企业内部患上了大企业病，潜伏了足以毁灭这家庞大的企业集团的经营危机，这个危机终于在世纪之交爆发了。

新时代的竞争理念：超越过度竞争 / 7

竞争，是市场经济运行的有效机制，是保证稀缺资源被高效使用而不是被滥用的条件。离开竞争，经济学的解释和说明能力也会大打折扣。但是，竞争并不一定会导致资源优化配置的结果，在某些情形下，竞争可能是有害的，过度竞争就是如此。

天下大事，分久必合：中国彩电业从竞争到寡头垄断 / 13

改革开放以来，中国家电产业被认为是发展最成功的民族产业之一。其中，彩电业具有一定的代表性，从一无所有发展成为世界产量第一，在世界彩电产业链上也有了一席之地。但是连年的价格大战使彩电生产企业利润率降低、技术创新投入减少。国家鼓励彩电生产由分散走向集中，中国彩电业开始实现由充分竞争到寡头垄断的转变。随着中国加入 WTO，彩电企业要更加直接地和国外企业在国内和国际市场上竞争，民族彩电工业也面临着严峻的挑战。因此，彩电市场由竞争走向寡头垄断具有重要意义，透视出重要的产业经济运动规律。

没有攻不破的“马其诺防线”：格兰仕对进入壁垒的超越 / 25

第二次世界大战前，法国为了防止德国进攻，在陆军部长马其诺将军的领导下，在其

东部沿着从瑞士到比利时的边境建筑了庞大的阵地体系——马其诺防线。1940年，德国军队从比利时绕过这条防线攻入法境，使马其诺防线完全丧失了作用。对于一个产业而言，存在着各种各样的进入壁垒，但正如没有突不破的马其诺防线一样，也没有不可逾越的进入壁垒。格兰仕就逾越了并已经成长起来。

市场权利岂可滥用：AT&T 的遭遇 / 34

1985年，美国政府以反垄断法为依据将在国内电信业中占绝对垄断地位的 AT&T 强行肢解为一个长途电话公司和 7 个地方性的贝尔电话公司，意在打破电信领域内的垄断，建立有效的竞争机制，促进电信业的繁荣和发展。这种强行分拆对美国电信业的影响有待于进一步观察，但对垄断企业而言，似乎是敲了警钟：市场权力不能被滥用，即使是垄断行业中的垄断企业也要检点。

掠夺未必明火执仗：渐为人知的掠夺性定价 / 43

从 20 世纪 80 年代广交会上外贸企业之间的对外竞相杀价，到彩电业的数次价格大战，人们开始熟悉掠夺性定价的威力，感知到了掠夺未必明火执仗。在价格竞争中，居优势地位的企业经常以低于成本的价格进行销售，旨在挤垮相对弱小的竞争对手的价格行为被称之为掠夺性定价。其具体做法可谓五花八门、不一而足。

世纪末的横向购并：波音、麦道意欲何为？ / 51

波音公司与麦道公司通过购并组建新的波音公司，曾引起了金融界和企业界的广泛关注。波音购并麦道是典型的横向购并。购并前，波音与麦道都是美国乃至世界上的飞机生产巨头，自身规模都已经足够大了，但却在 20 世纪末选择购并，组建成一家更大的企业，是基于一种什么样的考虑？答案并不复杂，是经济全球化背景下日趋激烈的国际竞争使然。

进入阻止：微波炉巨头的价格行为 / 58

在特定的市场上，优势企业在占有一定市场份额以后，为巩固其现有份额，获得长期稳定的利润，往往避免制定产生高利润率的价格，以低价作为竞争手段来阻止新企业进入，此为进入阻止价格。一般情况下，企业采取这种定价策略是建立在规模经济所产生的低成本基础之上，但企业也必然会为此付出代价，它只能放弃一部分应得利润。中国微波炉巨头格兰仕自从 1993 年投产至今，在短短几年的时间内，成为中国微波炉市场的龙头老大，达到市场占有率第一。在国内微波炉市场供过于求而又尚未成熟的情况下，面对一些生产微波炉的“元老”企业，面对国外一些大企业的竞争，为什么格兰仕仍然保持着以超常规速度发展的强劲势头？除了一些有效的市场营销手段外，出色的价格策略包括进入阻

止价格策略也起到了一定作用。格兰仕不仅善于逾越各种进入壁垒,即善“攻”,而且在防守方面也颇有谋略。

彩电业“深圳峰会”:一个价格联盟的天折 / 66

曾几何时,彩电还是“旧时王谢堂前燕”,价格高不可攀,许多家庭要省吃俭用很久才可以拥有,但是,随着中国彩电业一步一步走向成熟,彩电也“飞入寻常百姓家”,一次又一次的价格大战使彩电的价格只相当于多数人一个月的工资。乐了消费者,苦了生产商。因此,一次一次的价格联盟便热热闹闹地上演了。2000年6月,有史以来最大的价格联盟——中国彩电峰会,在深圳召开。但是,由于人为限价于情于理都不合,这个价格联盟刚刚问世就以失败告终。

DVD 专利权风波:不可小觑的自主研究与开发 / 76

近年来,全球DVD市场以几何基数快速增长。中国是DVD设备最大的生产国和出口国,目前国内共有150家企业生产DVD,每年产量多达1500多万台,其中1000万台出口国外市场,在国际市场上占据着重要的份额。顺应世界市场潮流的中国DVD企业在发展中逐步走上专业化的道路,众多企业凭借自身品牌、技术、质量、价格四大优势,在全球经济一体化的国际市场中勇于向日本、欧洲等国家的强势品牌挑战,在强手如林的国际市场上打出一方天地。正在我国DVD产业发展壮大的时候,一起突发事件扰乱了DVD业内同时也引起业外大众的广泛关注。

中国商战大景观:狼烟四起的价格战 / 84

近年来,我国主要市场上价格大战狼烟四起,战火连绵。从彩电、空调、洗衣机、热水器、微波炉、DVD、汽车,到家庭装饰材料、房地产、软件、手机、电脑、珠宝首饰、药品医疗,无不降价声一片,愈演愈烈的价格战以横扫千军之势不断突破市场设置的一道又一道价格“马其诺防线”。价格战甚至成了企业的一种生存方式,离开了价格战,有些企业甚至无法在市场竞争中迈步,很多企业宁愿赔“血本”也要把一轮又一轮的价格战进行到底。价格战并不是市场惟一的竞争手段,却是中国企业最频繁使用的搏杀利器。

当代竞争:呼唤卓尔不群 / 90

竞争是在生产同类或存在替代关系产品及服务的企业之间展开的。在激烈的竞争中,除了进行价格竞争、“党同伐异”、“合纵联横”之外,努力使自己的产品或服务在消费者心理上产生强烈的偏好,如通过广告宣传、企业形象塑造、品牌培育等,使产品或服务与其它同类产品或服务能有所差别,而不是相互模仿,这是竞争有效展开、活而不乱的条件。现代竞争,呼唤卓尔不群。

“蓝色巨人”的轨迹：寻找企业内部协调与市场协调的动态结点 / 105

IBM(International Business Machine)——美国国际商用机器公司,被称为世界IT产业的“蓝色巨人”,是全球最大的信息产品制造业跨国公司。IBM的成就令世人瞩目和赞叹,然而您可曾了解在荣耀与辉煌的背后,IBM曾面临何等严峻的考验和巨大的竞争压力,又是经历了怎样的艰难抉择与蜕变才成就了今天这番事业?如此规模庞大的企业是如何历经80余年风风雨雨仍岿然屹立于世界IT业的顶峰?。

微软讼案：信息时代的反垄断经济学 / 114

与美国反垄断当局允许波音兼并麦道相映成趣,对软件业巨头微软却采取了非常苛刻的制裁措施,而且审判过程一波三折,充满戏剧色彩。为什么要把下金蛋的鹅放到反垄断的案板上去割?微软会任人宰割吗?微软讼案透露给我们许多有价值的信息。

规模经济：企业购并追逐的“彼岸佳人” / 125

自19世纪末以来,企业购并浪潮屡屡惊涛拍岸。企业购并追逐的目标是多元的。而通过购并实现规模经济肯定是一个非常重要的目标。但是,现实中,规模经济似乎总是象一位“在水一方”的“佳人”,使企业可望而不可及。然“虽不能近,心向往之”,很多企业做出过卓越的努力。中国明星企业——康佳的购并实现规模经济的实践就非常成功。

按下葫芦又起瓢：法人治理面临尴尬 / 134

法人治理是基于股份公司这种资本组织形式而形成的一种重要的制度安排,是人类超越私有私营,实现资本社会化、法人财产权利独立化和经理阶层职业化的一种伟大发明。但从上个世纪90年代以来,在美国等国家的企业发生的一系列“变故”表明,法人治理正面临尴尬,法人治理结构的完善仍是各国股份公司面临的难题。

窥视范围经济：金融业“花旗”的经济范围 / 142

1998年美国花旗集团的诞生,在美国本土开创了“一条龙”全能金融服务的先河。它能提供银行、证券、保险、信托、基金、租赁等全方位的金融业务,客户到任何一个花旗公司的营业点都可以得到储蓄、信贷、证券、保险、信托、基金、财务咨询、资产管理等服务。花旗集团作为一家全球性的金融控股公司,其业务种类、公司制度、组织结构等都体现了范围经济的内在要求。

美国的天空：规制还是规制放松？ / 157

美国的航空业规制政策经历了从规制到规制放松，再到规制回归的反复，可谓一波三折，耐人寻味。对我们理解作为产业组织政策重要组成部分的规制政策可能大有裨益。

不平等的天空：国际航线上的中外之战 / 161

伴随着经济全球化程度的不断加深，航空业的国际竞争也越来越激烈，正在对中国航空业构成严峻的挑战，同时也给航空业规制政策提出一系列新课题。

铁路的困惑：常识与理性 / 167

英国是世界铁路建设的先锋。1825年，它在世界上首次使用蒸汽机车运载旅客。然而，自上个世纪90年代实行私有化以来，英国铁路大大地落后了。英国运输系统已远远落后于一些先进的欧洲国家。在欧洲大国中，英国是铁路电气化程度最低的国家，也是惟一没有高速火车系统的国家。加上事故频发，铁路已让英国人发怵。英国铁路，想说爱你不容易！与英国铁路的噩梦相反，国有的法国铁路却“风景这边独好”。这似乎不符合某些人的常识，然而……

改革中的中国电信业：舞刀弄锯为哪般？ / 179

我国电信行业在经过初步的分拆改革之后，已经由过去的邮电部统一经营、独家垄断转化为现在几家法人企业共存的状况。随着市场结构的这种变化，电信行业各运营商之间展开了一定程度的竞争，直接带来了电信服务质量提高、服务价格下降。但近来围绕互联互通引发的一系列恶性竞争现象表明：电信行业恶性竞争已浮出水面，中国电信行业改革还远未完成……

自然垄断：不等于自然地垄断 / 189

在社会经济生活中，我们要经常面对诸如自来水、煤气、电力等所谓“自然垄断”部门。近年来，一些自然垄断部门“垄断”得似乎不那么“自然”了。但是……

网络经济时代：企业组织新形态 / 196

网络经济时代的来临，已经或正在引起社会经济形态的巨大变化，企业组织也呈现出系列新形态，对同一产业及相关产业中企业间的关系产生着越来越深刻的影响。宏基、思科、海尔等许多杰出企业适应网络经济时代来临，对企业组织结构创新作出了大胆的探索：

挥之难去:迷踪“卡特尔” / 203

卡特尔是指由一个行业(市场)内明确同意协调彼此的生产和定价等活动企业所组成的联盟。它是一种企业以共谋取代竞争的行为,以制定一致的价格为目标。卡特尔作为垄断组织很容易令人反感,颇有点老鼠过街的味道。但现实的情况似乎并不这么简单。

国有抑或私有:英国自然垄断产业的私有化镜鉴 / 210

由于电信、电力、煤气和自来水供应等基础设施产业具有自然垄断性质,传统的政府管制理论认为,这些自然垄断产业应该由政府垄断经营,以保证企业生产效率和社会分配效率。但实践证明,政府垄断经营往往会使企业缺乏竞争活力,从而使这些产业处于低效运行状态。从20世纪70年代末以来,经济发达国家如美、日、德、英等国家,对电信、电力、煤气和自来水供应等自然垄断产业纷纷实行了私有化改革,强化市场竞争机制的作用,以提高这些产业的运行效率,从而形成了一股世界范围的私有化改革浪潮。英国是对自然垄断产业私有化改革最为系统、改革幅度最大的国家。那就看看英国自然垄断部门已经、正在或即将发生什么吧!

游击战还是阵地战:能否打了就跑? / 218

“打了就跑”,是经济学家对企业进入或退出特定行业没有或只有极低“沉没成本”,因而退出壁垒低,可以自由进入和退出情形的形象比喻。颇有游击战争的味道。但真的能“打了就跑”吗?

往事钩沉:“另一只看得见的手”与美国企业的管理革命 / 224

从19世纪末20世纪初开始,由于技术进步、市场规模和市场范围的扩张,在美国的一些新兴行业出现了一大批纵向一体化的大型企业。它们用企业内部的管理协调替代企业间的社会分工和市场关系,使得企业间的关系由过去的只由“看不见的手”(市场竞争机制和价格机制)的调节,转变为由“另一只看得见的手”(纵向一体化的企业内部管理)与“看不见的手”共同调节。这在历史被称之为美国的企业管理革命。这虽然是一段往事,但对致力于大公司、大集团战略的中国企业而言,其意义恐怕就不仅仅是一段历史。

后记 / 232

警惕大企业病 松下的体验

素有日本“家电王国”之称的松下电器产业株式会社是日本工业制造业中一家颇具代表性的企业集团。在 80 多年的企业发展历程中,松下电器从一个设在街道里的小电器作坊,发展成为年销售额数百亿美元的家电生产王国。家族式经营、事业部制的经营管理方式,终身雇佣制的企业人事制度,其成功,被认为是日本式企业经营成功的典范。曾几何时,松下内部患上了大企业病,潜伏了足以毁灭这家庞大的企业集团的经营危机,这个危机终于在世纪之交爆发了。

在向高科技产业战略转移上失之过迟

松下的经营危机集中表现为向以高科技通讯设备、情报(信息)设备、电子计算机行业的战略转换上的迟缓。回顾上个世纪 90 年代松下集团的发展,不能说自身没有危机意识,没有进行改革。从人事制度上,企业组织结构、经营管理体制上,经营战略包括会计财务制度上,都进行了一次又一次的改革,有的改革也不能说不彻底。比如,2000 年 6 月新上任的社长中村邦夫,断然宣布废除事业部制、终身雇佣制,从根本上否定了原松下集团的经营方式,这应当说是革命性的。尽管如此,松下的改革失之过迟,中村社长叹息,90 年代是松下集团“失去了的 10 年”。这同 90 年代美日两国经济发展的状况十分相似。当美国 90 年代热火朝天地开展高技术革命的时候,特别是美国喋喋不休地向日本推销 IT 革命时,日本人几乎是不屑一顾。而当 1998 年、1999 年日本也爆发了 IT 革命之时,尽管日本的 IT 产业也出现爆炸式增长,但日本失去了 90 年代整整 10 年,日本奇迹终于变成了日本危机。索尼集团是战后成立的以生产彩电、半导体收音机和影视音响器材为主的综合性电器集团,在白色家电生产、销售方面,长期以来对松下形成挑战。索尼是技术先行,特别在 IT 革命中领先,终于在 2000 年时,在销售额、企业经济效益等主要方面赶上和超过了松下。松下在危机中改革,索尼依靠高技术进步,二者形成鲜明对照。

不重视新技术、新产品的科研开发

20 世纪 60 年代起,日本经济进入高速增长时期,只用了十几年时间,日本就进入发达国家行列,并成为仅次于美国的世界第二经济大国。日本制造的商品流向全世界,日本被称为“世界的工厂”。日式企业的经营管理方式、日本人的敬业精神,创造了日

本经济奇迹。但是，松下的危机，也正是日式企业的危机。松下危机来自于松下电器企业制度本身，日式企业的危机，也都是日式企业自身的原因。

松下危机的最大的也是最根本的原因是生产第一，不重视新技术、新产品的科研开发。日本素有“技术的索尼”、“经营的松下”之类的社会定评，是说索尼在家用电器新技术的科研开发方面见长，而松下总是生产出大量新的电器产品来赚钱。如彩电显像管的基础技术是欧洲研究成功的，但索尼公司研究开发出了三枪彩色显像管，松下企业等则应用这些技术大量生产。松下由于不重视新技术的科研开发，虽然可以应用数字式技术生产产品，但名牌拳头产品一项也没有。在 IT 革命中，松下也被远远地抛在后面，IT 企业的名牌企业中几乎听不到松下的名字，松下危机终于爆发了。举一个具体的事例，1997 年前后，正是松下对索尼战争最激烈的时候，两大集团在家电市场占有率方面的争夺到了白热化程度，索尼步步紧逼，直线上升，松下只有招架之功，无还手之力，但总体松下仍占上风。当时市场上销得最火的是索尼平面电视，松下电视机市场形势异常严峻。在森下社长和中村现社长的主持下，松下彩电事业部 1998 年 5 月开始生产销售平面直角电视机，到 2001 年 3 月，终于收复失地。一步落后，再拼命往前赶，整整花了三年时间。

传统的事业部制使生产销售脱节

事业部制的企业经营管理体制，是松下幸之助本人早在 20 世纪 30 年代创立的，是一种非常特色的企业经营管理体制。一个事业部对本部所负责的产品，从研究开发、计划、生产直到产品出库的全过程，独立自主，全权负责，在集团公司之内，几乎等同于一个独立的实体。在同一个事业部内，经济效益的好坏与每个员工的工资奖金挂钩、生死荣辱息息相关，使每一个员工都为事业部拼命，极大地调动了每个员工的积极性。企业的这种体制，在一国经济高速增长时期，大批量生产、大众消费的时代，可以说是龙游大海，波澜壮阔。但事业部制从根本上说是一种大批量高生产率的生产体制，高新技术的研究开发，亦即新产品的开发则成为劣势，生产与销售脱节，事业部的局限性十分明显。IT 革命时代，事业部的劣势，碰到了高新技术的壁垒，终于走进了死胡同。事业部制对松下电器的发展壮大，功不可没，对日本多数企业，长时期起到了示范作用，但对于事业部制的劣势必须加以正视，必须进行改革。松下电器现任社长中村断然废止事业部制，正基于此。

营业部门成本太高，销售网点过多过杂

松下的营业部门十分发达。到 20 世纪 80 年代，松下电器仅在日本国内拥有的代理店、专卖店、销售店就多达 20 000 多家，形成遍及日本都道府县市町村的庞大的销售网。事业部加上强大的销售网，成为松下列车高速行驶的两个轮子，也是松下幸之助驾驭企业的两大秘诀。但是，经营危机同样也在松下流通王国中悄悄地产生。

一是流通管理费用越来越高，形成了比其他企业都高的高销售成本流通体系。从 90 年代起，松下的贩卖流通管理费在总销售额中所占比率是日本家电行业最高的，2001 年 3 月，这个比率高达 26%，达到总销售额的 1/4 以上，比行业平均水平高出 6 个百分点。流通阶段的成本占制品价格的比例，索尼为 10%，松下为 20%，高出整整 1 倍。

二是销售网点过多过杂，成为集团经营管理的一大包袱。据流通专家分析，松下电器集团的 2 万多家贩卖店，大部分经营不善，地方小城镇的许多店大多靠松下集团来养活，经济效益很差。据分析，2 万多家贩卖店根本用不了，只需大约 6 000 ~ 7 000 家就足够了。松下集团的流通体系也出现了“护送船队方式”，即不管盈利还是亏损店一律保护。据专家分析，在事业部制和松下流通两大“圣域”里，30 多年内几乎没有进行什么重大改革，有的进行过也是半途而废或虎头蛇尾。

【为大企业病诊断】

让众多企业家津津乐道的企业购并、扩大生产经营可能成为了很多企业家们毕生的追求和梦想，企业规模做大的好处是显而易见的：可以形成规模经济，融资、采购、吸引人才、开拓市场……然而，在光环的背后，如果处理得不好，很可能触发“大企业病”。

大企业的病症之一便是官僚主义。尽管许多大公司鼓吹自己实行的是所谓“扁平化”管理体系，但不可否认的是，官僚主义在大企业无法根除。“蓝色巨人”IBM 在前任首席执行官格斯特纳的统领下，从硬件生产商成功地变为技术服务供应商，使 IBM 再度辉煌。然而，外界人士依然指责 IBM 行动过于迟缓。2002 年 3 月 1 日正式接替传奇人物格斯特纳出任 IBM 首席执行官的帕米萨诺在接受记者采访时指出，在 IBM 公司，无论是他自己还是任何部门，都不欣赏官僚主义，IBM 一旦发现有任何东西阻碍了公司的前进，就会毫不迟疑地清除它。帕米萨诺的表态从另一个侧面暴露出公司也存在着官僚主义，只不过 IBM 一直在与其做斗争。然而刚刚接过这个 IT 帝国帅旗的帕米萨诺便遇上棘手难题，市场人士指责 IBM 在财务上做手脚，虚增利润，如不将一次性收入单独显示等。

大企业病症之二是决策慢、对市场的反应迟钝。20 世纪 80 年代扬名全球的管理奇才艾科卡，因种种原因被福特二世一脚踢出福特汽车公司。二者的关键分歧之一是艾科卡大力发展小型车的市场理念与老福特格格不入。老福特对市场感觉的钝化致使福特汽车公司在 80 年代度日维艰。而紧随市场脉搏的艾科卡在成了克莱斯勒公司的掌门人后，竟奇迹般地令寻求破产保护后重组的克莱斯勒再现活力。

大企业病的第三个“临床”表现是欲速而不达。欲速则不达，是一句中国古训。但高速前行的公司根本看不见（或者毫不理会）各种警示信号，“艺高人胆大”的 CEO 们驾驶着风驰电掣的列车直到跌入万劫不复的深渊。

以 255 亿美元资产名列美国企业第四大破产案的环球电讯公司，便是企业规模迅速

壮大而后闪电般垮台的典型。与百年老店 AT&T 相比，成立于 1997 年的环球电讯确实是个名不见经传的小字辈，但环球电讯的创办人加里·温尼克却非等闲之辈。温尼克是美国名噪一时的垃圾债券大王迈尔肯（因被控诈骗入狱多年）的得力干将。在募集资金方面，长袖善舞的温尼克短期内筹得上百亿美元，大肆购并，迅速成为光纤通讯巨子。环球电讯的光纤电缆越洋跨海，通达全球。然而，靠大量举债突飞猛进的环球电讯缺乏市场的支撑，惨淡的现金流和全球电信行业的萧条令其图穷匕见，高处不胜寒的股价从巅峰期的 60 多美元跌至 0.5 美元依旧乏人问津。往日几个电话便可筹来数亿美金的温尼克亦是门前冷落车马稀，无奈之下只得寻求破产保护。

安然公司的盛极而衰也是盲目扩张、朝荣夕落的代表。应该承认，20 世纪 80 年代安然公司在肯尼斯·莱（安然公司创始人兼董事长）和首席执行官杰夫·斯基林的统领下，敏锐地抓住投资机会，迅速做大、做强，在美国企业发展史上是可圈可点的。遗憾的是，进入全盛时期的安然公司依然幻想保持初生时期的发展速度，在明知力所不逮的情况下强行起飞，并不惜以欺骗手段换取公司业绩的高速成长。靠拆东墙补西墙的骗术自然难以持久，高高在上的安然公司一落千丈也就不足为奇了。

大企业病的第四个表症是容易坠入购并“陷阱”。购并绝非坦途。在经济高歌猛进、股市盘旋上升的 20 世纪 90 年代，企业间的大规模收购与合并蔚然成风，至今余音不绝。

价值动辄百亿乃至上千亿美元的购并案此起彼伏，如英国沃达丰以 200 亿美元并购德国曼内斯曼（电信业），英国葛兰素威康以 770 亿美元并购美国史克必成（医药业），美国在线以 1810 亿美元购并时代华纳（信息传媒业），以及 2001 年惠普宣布与康柏价值 250 亿美元的合并案。热衷合并的经理强调合并重组有利于优势互补、增强竞争实力，但企业之间的合并，尤其是大公司之间的重组由于涉及到方方面面，美妙的市场前景往往只是楼梯空响、佳人难觅。

英国《金融时报》2 月 6 日刊登的一份麦肯锡公司调查报告表明，企业购并开花容易结果难。麦肯锡对 160 宗购并案进行的跟踪调查显示，重组后 3 年，仅有 12% 的企业销售额出现增长。

导致企业购并重组后经营业绩普遍不佳的原因很多，如合并后产生的动荡、销售高手被竞争对手挖走、裁减员工造成士气低落、客户对企业产品及服务产生疑虑等等。市场分析人士指出，企业重组由于削减成本及合理化调整，在短期内会提升利润，但不同企业文化之间的融合以及管理层无穷无尽的明争暗斗，往往会伤及企业的长远利益。

被誉为世纪大购并的美国在线与时代华纳间的联姻，曾被视为新旧经济的完美对接、珠联璧合。怎奈生不逢时，泡沫经济的迸裂，使得这一购并绝唱迟至今日难以得到投资者的喝采。安然会计问题曝光后，美国在线时代华纳亦成杯葛对象，一直低迷不振的股价在 1 月 23 日至 30 日一周内又重挫 7%。合并之后一度豪气干云的 CEO 李文不得不提前退休，向来保持低调的董事长凯斯虽然表示管理层并无矛盾，但不得不承认企业的发

展方向及定位还是多少有些问题。

大企业病的第五个表现是常常“广种薄收”。多年以来，大企业在多元化经营和强化核心竞争力上总是左右为难。从投资、经营的角度看，似乎只有多元化发展才能有效规避风险，在某项业务蚀本的情况下以丰补歉。然而，在当今竞争日趋激烈的情况下，倘若不提高核心竞争力，又极有可能被淘汰出局，因而大企业如何拿捏得当、左右逢源，实在是高深的经营管理艺术。

被誉为全球首席执行官的杰克·韦尔奇堪称增强核心竞争力的大师。这位通用电气的前 CEO 大刀阔斧的改革，将公司竞争力不强的业务部门统统砍掉或出售，将通用电气打造成全球经理人竭力仿效的典型。被世人捧至经营神殿的韦尔奇不久前全身而退，将通用电气的指挥棒交给了伊梅尔特。天降大任的伊梅尔特正待一展宏图之际，安然翻船的冲击波也开始“光顾”通用电气。通用电气股票从年初以来下跌了约 15%，虽然伊梅尔特有关通用电气是只“业绩股票”而非“信心股票”的表态使股价趋稳，但投资者的忧虑并未消除。

局外人可能不甚明了的是，这家由大发明家爱迪生创办的企业最畅销的产品不是其发家之物——灯泡，也不是它誉满全球的飞机发动机，而是通用电气财务公司（GE Capital）的金融产品。通用电气财务公司的资产超过 4250 亿美元，在通用电气 2001 年利润（141 亿美元）中占据 40% 的份额。财务公司每年盈利高达两位数的增幅，非但没能赢来赞美，反而招致投资者及市场分析人士的种种猜疑。因为与其颇具可比性的竞争对手如花旗集团等的年利润增幅均只有几个百分点。由于通用电气财务公司不是银行类金融机构，因而监管机构不要求它披露大量信息。这便引起人们对其复杂的财务安排的种种猜测，生怕它也隐藏着安然那样的财务黑洞。

在新经济大潮中如鱼得水的 Tyco 国际公司首席执行官丹尼斯·科洛斯基全方位出击，从 1996 年到 2002 年，Tyco 共进行了价值 636 亿美元的购并，经营领域从金融、生物医药、高科技芯片直到普普通通的塑料垃圾袋，期望分散投资风险的科洛斯基最终还是难逃浩劫，公司股价 1 周内（1 月 23 ~ 30 日）便暴跌了 26%。在逆风中无法飞扬的科洛斯基计划将庞大的公司帝国一分为四，并打算出售公司的财务分公司，原指望广种多收的 Tyco，看来难免被分割出售的命运。

在弱肉强食、险象环生的经济社会，既要拥有极强的核心竞争力，又要保持足够的扩张能力，否则的话，你只能任人宰割、向隅而泣。

经历了大起大落的经济轮回，越来越多的美国企业已经认识到：通过兼并获得轻而易举的增长的好时光已经过去。在新经济时代声誉鹊起的商对商（BtoB）软件公司 Commerce One 公司的发展轨迹颇具典型意义。该公司利用其一飞冲天的股价（2000 年初高达 140 美元）进行了 5 起购并，迅速地将公司营业额做大到将近 4 亿美元。2002 年 Commerce One 的股价不足 2 美元，公司董事长兼首席执行官马克·霍夫曼哀叹：“公司

过去销售额和市场的份额令人难以想像地飞速增长的时代已经一去不返，现在开始回归传统的增长模式。”

很多大型企业已经意识到自身存在的大企业病，并开始着手进行改革。案例中提到的松下公司采取了下面的做法。

(1) “破坏”——废除事业部制，整顿流通网。

在破坏暨改革方面，除震动日本企业界的废除事业部制之外，还正在彻底整顿全国贩卖流通网。在松下本社新设了 NATIONAL 和 PANASONIC 两大名牌市场本部，以两大名牌为中心推出新的市场营销战略。通过研修考核制度重新认定代理店和专卖店，目前已达标贩卖店有 3 700 家，达标商店被赋予充分的经营自主权。中村认为，如果今后两年之内达标店达到 7 000 家，松下的总销售额即可转降为升，重新恢复在市场的盟主地位。在破坏暨改革方面最成功的例子是大连中国华录松下公司调整产品结构获得成功，成为松下电器“破坏”改革获得新生的样板。大连中国华录松下公司是中国与松下各出资 50% 开办的世界最大的录像机生产企业。按录像机市场最新技术设备装备的中国华录松下，年生产能力可达 180 万台，但投产不久，就碰上 VCD 出现。VCD、DVD 爆炸式发展，短期内在中国和亚洲市场迅速普及，1998 年华录的生产销售额被挤压到 30 万台以下，华录松下陷入借贷还利的困境。在中国政府和中方合资各部门的大力支持和配合下，松下断然决定拆除相当部分录像机生产线，转产 DVD。到 1999 年，华录松下就实现了单年度盈利。用江坂雄南总经理的话来说，照这样改革，到 2004 年即可提前解决所有累积亏损。华录松下的成功经验，不仅可以应用在松下在中国的合资、独资企业，同样可以转用于松下在日本的公司。

(2) “创造”——以科技含量绝对领先的新品占领市场。

为了加快科技进步，中村社长要求每个单独事业主体、每个单项制品的负责部门，都要在新产品和新的生产技术方面拿出自己的高技术项目，生产别的企业无法模仿、无法追赶的高科技制品，以高科技含量绝对领先的新制品占领市场。比如电池生产，1 次电池的世界水平的生产速度是每秒 600 个，松下电池通过新技术，使生产速度达到每秒 1 600 个，在世界市场的占有率从 20% 多上升为 50%。2 次电池的生产导入新技术后，国内市场占有率从 20% 上升到 30%。松下松江公司生产一种专供携带电话、PC 机和电子仪器用的超精密加工彩虹色薄片，其原材料溶液一公斤只有 2 600 日元（约相当于 20 美元），但经过特殊技术加工成这种薄片之后，售价可达 120 万日元（近 1 万美元）。类似这样的高技术产品、高科技生产技术，被称为松下集团面向 21 世纪的“现代炼金术”。中村社长认为，破坏与创造，即改革与发展，定能使松下集团新生、中兴，获得更大发展。