

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



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

主编：郭克莎

编委（按姓氏笔划排序）

王元 王公义 郑明河
张承耀 郭克莎

BR227.2

图书在版编目 (CIP) 数据

企业全面出击——市场竞争与多角经营/王公义著. — 广州:
广东旅游出版社, 1997.6

ISBN 7-80521-791-2

I. 企… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 08775 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮编: 510600)

中山市迪丽彩色印刷厂印刷

850×1168 毫米 大32 开 10.5 印张 250 千字

1997 年 6 月第 1 版 1997 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1-15,700 册

定价: 16.50 元

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》。

《企业竞争焦点文库》

总序

于光远

企业的竞争力，是市场经济条件下企业面临的根本问题。目前我国企业的竞争力至少在两个方面具有重要意义。第一，它关系到国有企业的生存和发展。计划经济下的国有企业，没有多少竞争的压力。随着改革开放和市场经济的发展，国有企业面临着越来越激烈的竞争，包括非国有企业的竞争和国有企业之间的竞争。总的说来，国有企业的经济效益差，亏损十分严重，主要原因是很多国有企业在市场竞争中处于劣势地位，国有企业如果不能尽快提高竞争力，就很难摆脱困境，获得生存和发展。第二，它关系到内资企业的生存和发展。对外开放的扩大，使内资企业受到国外进口产品和外商投资企业的双重冲击，特别是国外跨国公司的大量进入，普遍带着名牌商标和 market 信息，在经济规模、技术水平、经营管理和产品质量等方面都具有明显优势，内资企业如果不尽快提高竞争力，将难以经受这种外来的巨大冲击，比如在饮料行业，目前在苦苦抗争的内资企业就已所剩无几。这样看来，通过出版图书的形式，系统地研究企业竞争

力问题，多方面探索提高企业竞争力的途径，是有重大现实意义的。

《企业竞争焦点文库》包括《建造企业帝国——市场竞争与管理新观念》、《高人出高招——市场竞争与企业营销》、《名牌打天下——市场竞争与企业品牌》、《企业全面出击——市场竞争与多角经营》、《胸有百万兵——市场竞争与企业公关》、《百战百胜——市场竞争与企业决策》、《企业家的雄才大略——市场竞争与企业领袖》、《托起辉煌——市场竞争与企业文化》等书，主要是从不同侧面介绍国外企业如何适应市场竞争和提高竞争力，分析国外企业的成功范例和经验，并加以理论化，概括出其中带有规律性的东西。这对于引导国内企业提高竞争力，是有一定指导意义或参考作用的。但是，上述这些方面只是从企业经营管理的角度研究企业如何提高竞争力，目前我国企业竞争力低的更深刻原因是体制问题的影响，国有企业从根本上说还应该从改革中探索提高企业竞争力的途径。我认为出版社和主编还应当考虑出一些研究“企业改革与竞争力关系”的书籍，把企业改革与经营管理结合起来研究企业竞争力，才能真正有效地、全面地促进企业提高竞争力。

郭克莎受广东旅游出版社的委托，主编这套《企业竞争焦点文库》丛书。他不仅负责丛书的整个设计，邀请有关的作者撰写书稿，还要写出每本书的审读意见和每本书的序言。现在他告诉我，他、丛书编委会和出版社都十分希望我能够为丛书写个总序。郭克莎是我的学生，我欣然答应。

序

企业推行多角经营战略，是当今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，是由市场竞争尤其是国际市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，对于许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，从而不仅使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，那完全是有可能的。

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多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》丛书中的一个内容。

在本书中，作者从企业战略和竞争力出发，对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）分析企业多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，全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、分散和回避风险、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，选择口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

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

二 面向大众市场的柯达公司	120
三 德国柏尔公司的全球战略	122
第三节 独具特色技术的战略	124
一 索尼技术的一步领先战略	125
二 吉利剃须刀剃光了半个世界	127
三 王安公司以技术领先世界及后来的失败	129
第四节 要有统一的核心战略	132
一 战略明确的卡西欧公司	132
二 佳能——高质量的标志	134
三 以精确称著的黑田精工	136

第七章 多角经营的误区与竞争力减弱

第一节 缺乏核心的多角化	141
一 杂乱无章的多角化	141
二 两条战线的问题	147
三 观念差距太大的多角化	149
第二节 为多角化而多角化	151
一 追求时髦的多角化	152
二 由于单一产品的失败而从事多角经营	155
第三节 反经济周期的多角化	158
第四节 资金协作力的多角化	160
一 企业与企业的资金协作力问题	160
二 银行与企业的资金协作力问题	162

第八章 多角经营与组织结构的矛盾

第一节 企业组织结构的一般概念	167
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	美国道一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

一 市场体系与企业多角经营	231
二 现代企业制度与企业多角经营	233
三 国际市场与企业多角经营	234
第三节 多角经营战略选择的三大原则	235
一 客观地选择经营范围	235
二 充分地发挥自身优势	237
三 要有明确的战略目标	242

第十一章 企业多角经营的管理与竞争力

第一节 从基础开始扩张的管理	246
一 现有条件基础上的扩张	247
二 新生企业的管理	249
三 适时独立的原则	251
第二节 多角经营的捷径——企业兼并与收购	253
一 兼并、收购与新建企业谁更好管理	253
二 要为新兼并和收购来的企业提供好的服务	257
第三节 多角经营的及时修正	260
一 放弃不合适的项目	260
二 健全部分适合的项目	262
三 建设规模项目	264
第四节 多角经营的跳跃和嫁接——合资企业	265
一 质与量的跳跃	266
二 合资企业的三种形式	267
三 合资企业管理应坚持的三原则	271
第五节 跨国公司的管理	276
一 关于计划管理	277
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