

◎现代企业与市场研究丛书◎

企业集团

—— 扩展动因、模式与案例

毛蕴诗 李新家 彭清华 著

◎ 广东人民出版社

现代企业与市场研究丛书

中山大学“211工程”资助项目

企 业 集 团

——扩展动因、模式与案例

(修订版)

毛蕴诗 李新家 彭清华 著

广东人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业集团：扩展动因、模式与案例/毛蕴诗 李新家 彭清华著.

—广州：广东人民出版社，2000·5

(现代企业与市场研究丛书)

ISBN 7-218-03354-7

I. ①企…②现…

II. 毛…

III. ①企业经济—企业规模—案例—研究②企业管理—经济体制改革—研究

IV. F271

责任编辑	冯秋辉
责任技编	黎碧霞
出版发行	广东人民出版社
经 销	广东新华发行集团股份有限公司
印 刷	广东惠阳印刷厂
开 本	850 毫米 × 1168 毫米 32 开本
印 张	12.375 印张
字 数	290 千字
版 次	2000 年 5 月第 1 版 2001 年 4 月第 2 次印刷
书 号	ISBN 7-218-03354-7/F·471
定 价	23.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

作者简介

毛蕴诗教授

毛蕴诗，经济学博士。现任中山大学管理学院教授、博士生导师、国务院学位委员会工商管理学科评议组成员、国家自然科学基金管理学科评审组成员，中山大学企业与市场研究中心主任。广东省政协常委，多家杂志编委。曾任中山大学管理学院院长。

毛蕴诗于1962考入成都大学数学系，1978年考入中国人民大学工业经济硕士研究生，1983年获比利时鲁文大学工商管理硕士（MBA），是我国最早获得国外（MBA）学位的少数人之一。1993年获武汉大学世界经济学博士。

毛蕴诗教授于1993年作为学科带头人主持申报了中山大学企业管理博士点。1994年主持申报了广东省企业管理重点学科，1998年又主持申报了工商管理博士后流动站，成为华南地区第一个企业管理博士点和博士后流动站。1985年开始招收硕士研究生，1994年开始招收博士生并作为指导教师培养出中山大学第一个经济学博士和第一个管理学博士。

毛蕴诗教授曾多次应美国、英国、法国、德国、日本、加拿大、台湾、香港、澳门等国家和地区的大学邀请进行国际合作研究和讲学，并考察了多家大型跨国公司。

完成并承担了20多项国家级、省级、国际合作项目以及横向课题。主持召开了“中日管理比较研究”国际会议，“中欧企

业关系”国际会议。1990、1992 年获国家教委科技进步二等奖并获各类研究成果奖多项。1991 年被国家人事部和国家教委表彰为“有突出贡献的留学回国人员”，1992 年被湖北省授予为“有突出贡献的中青年专家”，1992 年起享受政府特殊津贴。主要著作有：《跨国公司战略竞争与国际直接投资》、《公司经济学——理论与实践》、《公司重构与竞争优势》、《企业集团——扩展动因、模式与案例》。主编了《中日管理比较研究论文集》、《现代企业与市场》研究丛书。发表论文 50 余篇。

李新家硕士

李新家，男，1952 年出生，湖南桃江人。1982 年毕业于中国社科院研究生院，获经济学硕士学位，现为中山大学管理学院博士生。曾先后在社会科学院和湘潭大学工作。出版个人专著有《时间经济学》、《消费经济学》和《经济社会环境协调发展的研究》，并发表学术论文 200 篇。现任广东省社会科学院副院长，研究员，广东经济学会副会长，广东消费经济研究会会长。

彭清华硕士

彭清华，1957 年 4 月出生于湖北省大冶市，研究员。1979 年考入北京大学哲学系就读，毕业后分配到中央机关工作。1993 年至 1996 年参加湖南大学国际商学院在职研究生学习，获管理工程专业硕士学位。现为中山大学管理学院企业管理专业博士研究生。1997 年任《党建研究》杂志总编辑，1999 年任党建研究所所长。参加过行政管理和企业管理的一些理论研究工作，发表论著、论文多篇。

论企业与市场的关系（代序）

一、引言

世纪之交，国际经济、技术环境正发生着急剧而深刻的变动。中国企业面临着体制转换与结构转换的双重使命，中国企业所处的市场环境也处于体制转换与结构转换的艰难历程。企业的体制转换、结构转换与市场的体制转换、结构转换相辅相成，互动。企业与市场的关系一直是我国经济体制改革中的重大问题。但是，对企业与市场的关系并未得到认真的梳理、论析。有时它们之间的关系被简单化了，有时它们之间的关系又被复杂化了，也有时人们又将其关系片面化了。理论结合实际地论析企业与市场的关系，是对学术研究的挑战，我们组织编写的这套研究丛书，名之为“现代企业与市场研究”，亦想借此机会较系统地论析二者的关系，代之为本丛书的序。

二、“国家调控市场，市场引导企业”

在经济学理论中，研究的重点是市场而不是企业。传统的经济理论认为，在市场机制下，企业和它的经营活动是由市场力量所支配的。市场检验企业的产出，企业必须对市场趋势作出反应，于是实现对资源的配置作用。这一作用的成立实际上隐含着重要的假定，即完全竞争的市场机制。在这一假定下，所有的企业都是同质的，并且是足够地多而小，因而企业对市场无法

产生有意义的影响，而只能被动地对市场作出反应，听由市场决定其是。

在我国改革过程中曾经提出过广为人知的改革导向——“国家调控市场，市场引导企业”。它强调了上述经济学理论有关市场对资源配置的作用。这固然是问题的重要一面，但是问题的另一面——企业、企业家、经理对市场的能动作用却在上述的命题中被忽略了。现实中的企业家、经理、企业不仅能对市场产生影响、支配作用，而且能够创造市场、引导市场、替代市场。而这被忽视的一面对于企业来说有着重要的决策含义。企业与市场的关系有着丰富的内涵。全面、正确认识企业与市场的关系，应当从二者的相互作用出发，并特别注意被忽视的企业对市场的反作用。

三、企业对市场的能动作用——支配、创造、引导、替代市场

与传统的经济理论相反，企业经济学理论研究的重点是企业而不是市场。企业经济学理论认为市场是企业的外部环境因素，认为完全竞争的市场条件与企业的同质性在大多数环境下是不现实的。现实中的企业在规模、资源的占有、竞争能力、潜力、目标、行为等方面都存在明显差异。在决定企业做什么和不做什么方面，并不完全由市场决定。企业的决策，其目标、战略还要受其内部要素的制约。在企业与市场关系方面，二者之间存在相互作用。企业家、经理、企业的能动性表现在以下三方面。

1. 企业对市场有着不同程度的支配作用。大企业凌驾于市场之上，使市场成为它的工具。

在不完全竞争的市场条件下，企业的某一竞争战略，会对市场、买方、供方、竞争企业产生不同程度的影响，甚至是重大影响。在第二次世界大战结束后，以美、日、欧为代表的发达国家的企业，不断扩大规模，使得大企业在市场中的影响与支配作用

日益增强。形成了被称之为“公司经济”(Corporate Economy), 表征经济活动主流的现代市场经济。在这一经济体系中, 国家的商品和劳务产出的重要份额是由大公司提供; 公司的大型规模使它们实际成为支配社会经济、政治的王国 (A. Thompson. Jr. 1981)。美国经济学家加尔布雷认为, 美国的现代市场经济由两大部分组成。一部分是由 1200 万个以上的小企业组成的小经济, 即所谓的市场体系。这些众多的中小企业仍然听命于市场, 随着市场的波动而摇摆不定。另一部分为高度组织化的大经济, 即由 1000 家大企业构成的所谓计划系统。这些大公司主宰着美国的经济。对于这些大企业来说, “在决定资源是如何分配的这一点上, 价格已不再具有突出的重要意义”, 依靠大企业在价格数量方面的长期契约, 可将市场的不确定性的影响减低到最小程度。加尔布雷认为, “这样的公司不再受市场信息的限制, 已凌驾于市场之上, 市场成为它的工具”(李非, 1994 年)。

2. 企业通过产品创新、制度创新创造市场引导市场。

在相当多的情况下, 企业通过发现、创造新的需求, 创造市场, 因而改变市场活动的方向。由于人们的需求极其广泛, 存在不同层次, 并且是不断发展变化, 不仅自发的需求在变化, 派生的需求更是不断更新。因此, 企业通过产品创新创造市场始终存在大量的机会与可能。这方面的例子可以举出许多, 诸如本世纪以来杜邦公司所发明的一系列化纤产品, 电子领域的彩色电视机、电子计算机、数码照相机等的发明都创造了规模巨大的新市场。

在另外的情形下, 企业可以进行制度创新, 寻找市场的启动力量。这方面的典型例子有, 19 世纪美国首创的消费信贷启动了闲置的农机生产能力, 满足了农场主对农机的需求。这种制度后来在住宅、汽车以及许多耐用品市场得到广泛应用, 大大加速了企业与市场的成长。又如, 银行信用卡的出现则改变了金融服

务的方式，对市场的扩展起到了积极的引导作用。

3. 企业替代市场——企业的资源配置作用。

由于存在不确定性与市场缺陷，如果市场交易活动的成本难于衡量或过高，公司可能将市场交易活动放到组织内部进行，通过管理权力对资源进行有目的的配置、协调，以减少交易活动成本。或者说，当管理上的协调比市场机制的协调能带来更大的生产力、较低的成本和较高的利润时，公司就会设置新的业务机构，替代以前由市场提供的业务。从而在一定程度上企业起到了替代市场的作用。这就是内部化理论与“看得见的手”对资源配置的作用。它对现代公司活动及其与市场的关系提供了一种新的解释。钱德勒（Chandler 1997）对美国近 100 多年以来所作的实证分析认为，自由市场上的交易逐渐被企业内部的管理协调所取代。

四、市场替代企业——外部化与内部市场

企业支配市场、创造市场、替代市场的结果都造成了企业的大规模扩展。不过市场与大企业的关系远不是如此简单。首先，尽管企业替代市场的活动随着企业的成长、扩展而迅速增加，但是市场规模并未因此而缩小。相反市场规模与企业规模都是同时扩大的。其次，大企业的过度扩展带来了新的管理问题。许多像 IBM、美国通用汽车（GM）、西门子（Seimens）这样的大公司，过去曾从其巨大的规模经济性、范围经济性中获得了压倒性的竞争优势。而现在与小而灵活的公司相比，规模太大反而成为竞争中的不利因素。

内部化的结果使大公司发展成如同整个国民经济那样庞大的经济体系，在企业内部形成高度集中的计划机制，造成组织失效。企业主管可以随意调动资源，指令某个单位以某种价位出售某种产品，或制定指令性财务指标，甚至追求与公司利益不一致

的个人目标等。公司的横向扩展的一个后果是对其成本的影响。当公司规模不断继续扩大并超过某一规模（最大有效规模），就导致成本的上升，即出现规模不经济性。规模不经济性常常体现在公司扩大后的管理、协调、控制的困难上。公司越大，需要向上层经理提供的用于决策的信息就越广泛并越昂贵。在大型企业中，上层决策者决策涉及的层次会较多，因而较不灵活。此外，还由于企业过分庞大、层次机构过多和官僚主义盛行、权责不清、办事拖拉，这种类似中央计划的机制对集团经济难以适合。为此大企业必须寻找一种有效的组织形式，在规模与有效性之间作出一种选择与权衡。市场替代企业又反过来成为问题的解决方案。市场替代企业体现为两种方式。一种方式是外部化，另一种方式是在企业实行内部市场。

1. 外部化。

与内部化相反的是企业活动的外部化。外部化是对“组织失效的一种解决方案”。外部化有两种方式，一种方式是放弃原先由企业自行处理的业务，而交由市场解决。当企业内部的交易活动成本过高，或该项活动对企业较不重要时，或当业务处于困境，无成长希望，外部化行为就可能发生。这样企业内部交易就变为一般的市场交易。外部化的另一种方式是企业分立。大企业将一些业务、一些职能部门分离出去成为独立的子公司以避免规模过大的缺点，并发挥不同业务、职能部门的能力。近 10 年来，率先由美国企业发起的公司重构（Corporate Restructuring）的主要内容之一是业务重构，将一些业务放弃或改由市场提供。美国排名前 500 家的公司都已发展得如此庞大，以至现在不得不再将权力分散给一些独立的部门，这些部门也就成了独立的大厂商。如果将它们作为独立的公司来考虑，有许多部门甚至可登上美国前 100 家大公司的排名榜。例如，按德国西门子公司于 1998 年 11 月宣布的大调整计划，将有 50 个业务部门脱离公司母体，与

此相关的 6 万名员工也将同时分离出去。

甚至在企业管理的职能方面也出现了类似的现象。正如 20 世纪初公司上层管理职能的新职位是靠市场解决一样，20 世纪 90 年代通过缩减规模，许多管理职能又更多地交由市场解决，因而内部机构庞大的公司需要降低成本和增加灵活性。一些富于进取的（极富扩张性的）市场专门机构，如 EDS 和服务大师（Service Master）正更多地承担大型层级结构公司过去的内部管理职能。在许多行业，在选择公司自己还是选择市场专业机构的成本权衡上，天平似乎回到市场一边。而那些未能选择市场的公司，则在管理方面扩大了自治，因而这些公司的经理需要兼具高技术、专业化和协调等方面的工作和更广泛的管理责任。

2. 内部市场与组织制度创新。

内部市场的概念代表了并往往伴随着组织创新。内部市场本质上是克服“市场失效”与“组织失效”的一种选择。内部市场概念在于大企业由许多内部企业组成，这些企业之间相互进行业务交易，同时也与该大企业之外的客户进行交易。这种内部市场经济可使企业发生类似外部市场那样的快速而连续不断的结构变化。当企业要推出新产品、提供新服务、进行新交易时，不管在内部还是在外部，就会自动形成一种富于创造力的相互作用关系，使市场机制的长处得到充分的发挥。

近几年来，西方一些大公司不断引起市场体系，超越层级结构的、称之为内部市场的组织机构正在出现。这种组织机构越来越多地采用了“内部承包”、“内部顾客”，“模拟市场”以及属于市场经济特性的其他形式的内部关系。有些厂商甚至采用了“内部杠杆接管”（LBOS）（利用借入资金接管公司），以让经理们对这些企业实施真正的控制。有些全球性的公司，比如阿塞亚·布朗·博韦里（ABB），在世界各地有上千个利润中心，这些利润中心往往有它们自己的市场、顾客及竞争对手。中心也会向母公司

的其他部门推销产品，为同一批顾客相互展开竞争，甚至还会将合同给予其他公司的竞争者。

内部市场体现企业组织创新与制度创新有以下方面：

首先组织结构由层级结构转向内部企业结构。在这一过程中，传统的权力主要被“内部企业”所取代，公司由这些内部企业所构成。所有的内部企业都要对效益负责，但在执行业务活动时，享有如同外部企业那样的自主权。

其次，企业主管主要是通过设计和调节企业的经济手段、政策，不是用指令方式来实现管理。例如，通过财务、风险资本公司，信息、咨询，经销服务，战略、政策、激励企业文化等方面的手段。领导的职能着重于搞好协调和合作。

内部市场当然也会引起任何市场机制本身的问题。不过，内部市场会产生外部市场的一些优点。一些已采用类似体制的公司的实例，包括我国的邯郸钢铁公司说明这种做法可带来可观的效益。90年代以来，一些大公司的权力金字塔已开始演变成一种扁平式的、分权的组织机构，变成了众多个小型的利润中心，由一个网络将这些中心联结在一起。这一变动正形成一种趋势。

五、有组织的市场——企业间的长期交易

为了同时克服“市场失效”与“组织失效”，企业可能选择一次性交易与内部交易之折衷——长期交易。一次性交易代表了典型的市场机制行为，而内部交易则是企业内计划化的结果。长期交易方式的选择也是建立在对有关成本—效益的权衡之上。日本学者认为，支持长期交易的因素包括：人质（Hostage）机制作用；交易信息的积累与共享。所谓“人质机制”涉及长期交易中的多种交易。这些交易往往是同时进行，它们所涉及的不是通用资本，而是诸如专用资本设备、人力资本、技术信息等。如果一种交易停止，其他所有交易也都停止的话，人质机制就将发生

作用。而交易信息的积累与共享及信息成本方面，认为长期交易可降低信息成本。另外，长期交易中，竞争内容不仅包括价格、质量、交货期，而且包括经营管理的其他方面。因为这些竞争内容在长期交易中可以被察觉与对比。当然，长期交易也存在若干弊端，如信息不公开、不透明，交易可能不公平，着眼于局部效率等。但是长期交易在英美之外的一些具有不同文化传统的国家、地区较为普遍（例如在日本），并有适用性。

六、结语

无形之手与有形之手共同调整着社会资源的分配。市场与企业孪生，企业存在于市场之中，市场存在于企业之间，二者相互作用，企业在不断创造市场的过程中，又与市场相互替代但终为相生相长。在市场经济的童年，企业犹如沧海一粟，但随着经济的发展，特别是在经济高速成长期，企业便向规模化、集团化发展，即成长为股份集团公司，形成了大公司经济。大公司经济的出现，标志着市场经济走向发达与成熟。巨大的企业或企业集团通过创新与内部的管理职能（有形之手）调节着社会资源的配置方向和数量，其已在相当程度上取代了无形之手——市场价格机制。另一方面，大企业通过不断调整与市场的关系，伴随着组织与制度创新，又将市场机制引入到企业的各个角落，探索适应不断变化环境下的有效的组织体制。

毛蕴诗

《现代企业与市场研究》丛书编写说明

中山大学管理学院国际企业管理专业于 1994 年被批准为广东省高教厅重点扶持学科，后又于 1996 年经国家教委批准，“现代企业管理与国际经济”为中山大学“211 工程”学科建设项目。作为学科建设的重要内容，我们制订了这套丛书的编写计划，并获得广东人民出版社的大力支持而得以实施。我们深表谢意！

本书构思形成于 1997 年，针对这一过程中我国经济体制改革、企业改革、对外开放正不断深入，不断地搜集相关资料进行写作。与此同时，国际经济技术环境也在发生着深刻的变化，发生着结构性的变化，包括国际直接投资与世界贸易的迅速增长所带动的世界经济全球化，越来越多的全球行业的形成，世界区域性经济集团的形成与市场分割，世界经济转向知识导向的增长，更具有服务型经济的特征，以及社会的信息化等。上述背景加速了国内企业环境的变化：市场体制转换与结构转换迅速进展，环境中不肯定因素的增加，国内市场国际化的程度日益提高，创新的巨大压力，生产能力过剩与新的竞争者形成的压力，越来越薄的利润等。环境的变动对我国企业既是机遇也是挑战，既是企业体制转换、结构转换的压力与动力。我国企业如何作出反应并积极参与国际竞争与合作，提高竞争能力，是一个十分紧迫的问题。因此，围绕现代企业与市场的专题研究既有学术价值，也有现实意义。

这套丛书的编写是“211 工程”学科建设的重要组成部分。建设一流的学科，是一个长期努力的过程，其中以高质量的科研成果来支持教育质量的提高尤为重要。感谢广东人民出版社的大力支持，希望这套丛书的出版有助于专业、学科的建设，有助于企业管理的实践，能为我国的经济建设服务，为企业管理专业的教师、研究人员、学生以及从事实际工作的管理人员提供参考。

《现代企业与市场研究》丛书主编
中山大学“211 工程”学科建设项目
“现代企业管理与国际经济”负责人 毛蕴诗

本书写作说明

《企业集团——扩展动因、模式与案例》一书现得以完稿。这些著作是结合博士生课程的教学与科研所取得的研究成果。写作大纲由毛蕴诗提出，曾在博士生课堂上的多次讨论。本书的完成也是把教学与科研相结合，以科研促进教学的一种尝试。

本书各章初稿写作的分工如下：

毛蕴诗：前言；第一章的第一节企业集团的概念，第三节企业集团的主要特征，第四节企业集团发展的理论研究述评与本书的分析框架；第四章企业集团成长的四种分析方式；第五章的第六节战略反应、战略竞争与企业集团的扩展；第八章企业集团的扩展与组织管理体制的配适

李新家：第六章企业集团与市场之间的关系；第七章企业集团内企业之间的联系；第十二章的第二节促进我国企业集团进一步发展的政策建议

彭清华：第一章的第二节企业集团的产生、演变和发展；第二章的第一节现代市场经济制度与企业集团，第二节经济高速增长过程中企业集团的发展；第三章企业集团发展的外部环境之二；第十二章的第一节经济体制改革中我国政府与企业集团的关系

李 敏：第五章的第一节获取四大经济效率，竞争能力的主要源泉；第三节资源的更有效配置，生产要素的内部转移；第十一章的第三节创业与创新的结合——广东汕头超声电子集团的成长

何伟俊:第五章的第二节协同作用、优势互补、聚合效应

第十章的广东企业集团的发展、现状和问题分析,由何伟俊根据广东省社科院决策所调研报告撰写

仕 举:第十一章的第一节三九集团管理机制创新与三次扩展

徐孝先、丁公才、毛蕴诗:第十一章的第二节丽珠医药集团的成长路径与战略重组

郑英隆:第五章的第四节技术创新、技术积累与企业扩展的互动

施卓敏:第二章的第三节经济全球化进程中的企业集团

肖方元:第五章的第五节追求利润与扩展的动因

叶 勤:第八章第六节案例研究——松下集团的扩展与组织体制的配适。

初稿完成之后,由毛蕴诗进行统稿、定稿。