



企业超速发展方略（三）

创洁  
编著



# 目 录

连锁经营与企业超速发展 .....	1
知识就是力量 .....	27
高科技，大智慧 .....	38
合理经营，适时变革 .....	56
技术引进与创新 .....	78
研究开发求创新 .....	87
科技开道，改革创新 .....	98
“苹果”落地的启示 .....	114
从封闭走向没落 .....	122
盲目扩张自食恶果 .....	131
疯长失控的“巨人” .....	138

## 连锁经营与企业超速发展

### 一、席卷全球的连锁潮

#### （一）连锁店主导发达国家零售业

连锁经营是一种并不新鲜、并不年轻的经营方式，然而却是当今世界最富有活力、发展最快的一种经营方式。20世纪60年代以来，连锁经营开始逐步在发达国家的零售经营中占据了主导地位，其销售额一般要占到零售总额的1/3以上。时至今日已形成了世界范围的连锁经营潮流。据分析在20世纪结束之前，全世界营业额最大的公司不会是汽车制造公司、石油公司或电脑公司，而可能是一家采取连锁经营的零售公司。整个80年代美国Wal-Mart公司的销售额以高于35%的速度增长，1980年其销售额只有8.2亿美元，1988年已达206亿美元，1993年达到了670亿美元，1994年的销售额达840亿美元，估计1995年会达到1000亿美元。照此速度发展，再过三五年，该公司完全可能成为《幸福》杂志排行榜上的世界最大企业。在一个市场饱和、经济增长率连2%也难以维持的世界上，这不能不说是一个奇迹。

首先看看连锁店如何主导美国零售业。

1975年美国有29万个连锁商业网点，较之1954年增加了74.3%。1977年50家最大的零售企业共拥有连锁网点4.3万个，实现销售额1344亿美元，占零售总额7099亿美元的17.3%；当年全美共有商业企业157万家，其中有4.3万家采取了连锁经营方式，仅占2.8%，但所

拥有的商业网点达 33 万个，占全美商业网点数的 17.9%，销售额占零售总额的 48%。到 1988 年，全美有商业网点 190 万个，其中采取各种连锁方式经营的网点已达 150 万个，而正规连锁店有 40 万个网点，占 20%多；特许连锁店 70 万个，占 30%多；自愿连锁店 40 万个，占 20%多；独立的商店仅占 20%的比例。从市场占有率看，正规连锁占到零售总额的 38%，特许连锁占 37%，仅两者合计就已在美国零售业中做到了四分天下有其三，如果再加上自愿连锁的市场占有率，完全可以说美国零售业是连锁经营的一统天下了。据美国《连锁店时代》杂志 1994 年 8 月的资料显示，1993 年全美最大的 100 家零售企业共有连锁网点 10 万个，平均每家零售企业有连锁网点 1000 个，共创造销售额 5830 亿美元，而 1985 年仅为 3250 亿美元。

再看看连锁店如何主导日本和英国的零售业。

本世纪 60 年代中期以后，连锁经营在日本得到了迅速发展。1972 年“日本连锁加盟协会”成立，连锁店销售额已占全国社会商品零售额的第一位。1978 年日本有正规连锁企业 93 家，网点 3371 个，销售额 6.3 万亿日元，与 1971 年相比，网点增加 83%，销售额增加了 3 倍。1967 年，日本零售业的前 10 位企业均采用正规连锁经营方式，共有网点 107 个，销售额共计约 570 亿日元。到 1985 年共有网点 927 个，销售额共约 6935 亿日元。到 1989 年销售额已达 1.47 万亿日元。1987 年分布在各行各业的连锁系统在商业零售业有 201 家，占 32.5%；餐饮业共 291 家，占 47%；服务业有 127 家，占 20.5%。自由连锁在日本有独到发展。据“日本自由连锁协会”统计，1974 年有 107 个自由连锁组织，包括近 2.7 万家商

店；1975年达116家；1985年达到587家。总的来看，60年代平均每年增加18家自由连锁组织。70年代平均每年增加40家。日本的大荣公司年销售额超过240亿美元；伊藤忠洋货堂每天接待顾客30万人次，1989年销售额达216.8亿美元；最大的百货商店三越1989年销售额达349.5亿美元。80年代末期，日本有近8000家连锁加盟企业，共有11.6万个网点，销售额达5.1兆日元。

六七十年代以来，英国连锁店发展很快，整个零售商业结构是以连锁商店为主。1977年，独家零售商店有职工293万人，连锁店职工有151.2万人，但连锁商店的销售额要占到零售业总额的2/3。到1984年，拥有10家以上分支商店的大型连锁企业有1200家，其营业额占整个零售业的69%，比1971年增加2.3倍。英国最大的连锁商店马狮公司在全英设有260家商店，每周接待顾客1400万人次，占有英国62%的服装零售额，占裤袜销售额的1/4，占内衣、睡衣、胸罩销售额的1/3，占围裙销售额的50%，占食品销售额的37%。由此可见，连锁商店在英国零售业中的地位。

在其他国家，如德国，连锁商业也比较发达。总部设在慕尼黑的卡尔斯达脱百货公司（KARSTADT）是德国最大的商业集团，在全国有162家分店；消费合作社拥有的连锁商店有1173家，销售额达49亿德国马克；“阿尔迪”是德国最大的以经营食品为主的连锁商店，其销售额占到原西德全部居民在饮食方面年开支的12%以上，80年代中期年销售额超过170亿德国马克。荷兰最大的连锁企业阿候德（AHOLD）在全荷兰有612家店铺。挪威的商品零售基本上由4家连锁企业完全控制。法国春天百货集团在全法有20余家百货商店，设有120家大

众商店，还拥有连锁的 Prix-Sunic 杂货店。连锁经营在每一个发达国家都是最活跃的零售业经营方式。

## （二）零售业进入全球竞争时代

过去大多数的零售企业都是地区性的，或仅限于在国内发展，这主要是因为零售企业很担心能否迎合不同国家的文化和品味，故对开拓国际市场很少涉足。进入 90 年代后，这种情况发生了转变。零售企业日益强大，日益垂涎国际市场，并且不断进行开拓海外市场的业务。在这种情况下，跨国零售企业将会有强劲增长，而那些习惯和国内对手竞争的本土零售企业，前景则变得暗淡。零售业的全球竞争时代已经来临。扎根于英国的零售业顾问公司“管理视野”行政总裁瓦伦斯指出：“如果阁下想为 90 年代的零售业定出五六个最重要的目标，国际化几乎名列榜首。据零售业市场研究公司“公司情报”所发表的报告称，在 90 年代开始的最初 4 年，欧洲零售集团总共发动了 610 次拓展海外市场行动，而整个 80 年代，才发动了 611 次类似行动。研究报告发现，美国公司也不甘人后。1991 年只有 15 家美国零售集团在欧洲设有分公司。时至今日，数目已上升到近 50 家。目前，美国连锁业者尚无国际分店的，超过半数正策划国际性扩张；已有国际性分店的业者中，竟有 93% 计划将继续扩增其国际分店。

导致零售业出现全球竞争的原因主要有以下 4 个。

（1）世界经济一体化和自由化进程推动了零售业的国际化。北美自由贸易协定签定后美国零售企业立刻挥师北征加拿大，南伐墨西哥。1994 年 4 月结束的关税与贸易总协定乌拉圭回合谈判进一步放宽了服务贸易自由化的条件，1995 年元月成立的世界贸易组织将进一步推

动世界经济自由化进程。进出口贸易的关税下降，就有利于零售企业跨国采购，运送货物。在投资方面，各国都普遍放宽了条件，为零售企业跨国开店提供了机会。总之，世界经济向自由化演进的趋势是有利于零售企业跨国投资，开拓国外市场的。

（2）通讯技术、信息技术的进步为零售企业的国际化创造了条件。信息技术使计算机的广域连网方便可行，通讯技术的进步可以使零售企业租用卫星通讯线路，通过国际线路对分布在各国的企业发布指令，收集情况，分析资料。信息技术的进步使各种管理信息系统、销售时点系统（MLS、POS）均可方便地在不同国家的分支机构间进行联网，通过“信息高速公路”等的传递，有关商情可以在几秒钟内在连锁店总部与其跨国分店之间传播。在交通运输方面，各种运输技术的进步，如大型集装箱运输、海陆空联运等均使货物的跨国运输便宜、便捷。正是交通运输技术的进步和信息技术的进步实现了连锁店总部对其分店的及时控制、及时指导和及时支持。

（3）“全球化生活方式”的出现，以及不同地区消费者需求与行为趋同的现象，为零售企业的国际化经营提供了可能性。发达的信息技术和交通技术使地球变得像一个村庄，不同国家的人民在生活方式、消费行为、需求偏好方面会互相学习、互相尝试。就像一个村庄中的左邻右舍在生活方式与消费需求方面相近一样，不同国家和地区的人民在频繁的跨国人际交往活动中，在报纸、电视、广播、书籍、影视、音乐等传媒的示范与传播中，在生活方式与消费需求上出现了相似的一面，如饮食注重保健，各国时装流行类似，普遍注重健身活动等。全球化生活方式与消费趋同的原因还在于随着经济

的发展，人们在工作方式趋向节奏紧张，因而形成了对快餐业的普遍需求；随着收入的提高，在衣、食、住、行方面追求更高品质的商品与服务。这种生活方式与需求相同的趋势为零售企业在不同国家提供同样优质水平的服务与商品，充分发挥其在国内零售业中所积累的知识与优势提供了机会。

4. 国内零售市场日趋饱和、竞争日趋激烈形成了零售企业跨国扩张的巨大压力。在美国，麦当劳的扩张已到了极限，再开新的网点会导致不同麦当劳店之间的自相残杀。公司要想扩展，只能到那些还没有麦当劳的市场上去。类似的情况在肯德基炸鸡店、在 Kmart、Wal-Mart 均已出现。所以，在国内市场饱和的情况下，为了成长，零售企业迈开了跨国远征的步子。

### （三）跨国连锁风正劲

早在 20 世纪 70 年代，美、日零售企业就开始了跨国连锁经营的步伐。美国南地公司（Southland Corporation）首创了 7-Eleven 方便店，目前在全世界有 1.3 万余家分店。

进入 20 世纪 90 年代，美国连锁业的跨国经营发展到了新的水平。采用货仓式销售的 Price/Costco 在国外有 43 家分店，其中 37 家在加拿大，并计划再在美加边境开 10~15 家；在墨西哥有 5 家分店；1993 年与韩国一家百货公司签定了特许协议合作开办两家分店；1993 年 10 月在英国开了第一家分店，1994 年 6 月开了第二家，这两家均是与大英国的大超级市场商 Little wood 合作开的；公司计划在西欧再开 4 家分店，在法国的分店将与法国“巨型市场”的领导者 Carrefour 合作；在 1996 年前该公司还计划在爱尔兰、西班牙和葡萄牙开出分

店；在更长远的规划中该公司准备打进台湾、日本和意大利市场。美国折扣店大连锁商 Kmart 宣布将在东欧、远东地区开店，其在新加坡的分店已开张。美国最大的零售商 Wal-Mart 1993 年在加拿大收购了 100 家零售店铺，并在墨西哥开设了 40 家销售店，初步建立了连锁网络，之后又在香港成立了合作企业，为其在日本、香港的分店供货，并准备开拓中国市场。该公司将在南美地区新建超级购物中心和 Sam's Club 货仓式销售分店。自从 1991 年 Sam's Club 开出第一家美国之外的分店以来，Wal-Mart 的海外连锁扩张计划日具野心，计划在阿根廷建店和在巴西开店，从而成为在这两个国家有分店的第一个美国零售商，还计划在智利开店。1996 年 8 月 12 日，Wal-Mart 在中国第一家分店在深圳开业。随着 Wal-Mart 的远征，Sam's Club 将与 Price/Costco 在墨西哥、加拿大继续展开在仓储式销售方面的竞争。在美国零售企业大力开拓跨国连锁业务的同时，别国企业也在美国建立起了连锁网络。英国最大规模的食物零售集团桑斯伯里发动了第二次进军美国的行动，收购了一家以华盛顿为基地的超级市场连锁企业的五成股权。这次收购连同 1987 年兼并新英格兰的零售连锁店肖威斯，令其在美国市场上的排名上升到第 11 位。1994 年 2 月，荷兰 AHOLD 公司收购了拥有 5.85 亿美元销售额的 55 个分店的红色食品店连锁企业，加上该公司在美已拥有的“巨大”食品店等连锁体系，使公司 1994 年的销售额达到了 75 亿美元，成为全美第六大超市连锁商，而 1992 年排名仅为全美第九大超市连锁商。但该公司并不满足，该公司董事长宣布将通过兼并和内部成长在 5 年内扩大两倍的规模，公司将选择美国东部地区年销售额在 10

亿美元左右的连锁店作为兼并对象。AHOLD 在荷兰有 612 家分店，平均面积均小于 1000 平方米；在美国有 536 个网点，平均面积为 2140 平方米。

20 世纪 80 年代以来日本零售企业也纷纷进军海外，SOCO、JASCO、西武百货店、西友、八佰伴均已在香港建立了分店，现在上海、天津也设立了分店。日本连锁企业的跨国经营始于 70 年代，最早的代表是八佰伴。1971 年 9 月 24 日八佰伴在巴西圣保罗市的第一个分店正式开始，从此踏上了跨国经营的征程。到 1991 年 5 月底，八佰伴集团的海外分店已分布 8 个国家，达 24 个，营业面积 305182 平方米。在日本国内的直属连锁店 55 个，特许连锁店 37 个，但总的国内营业面积只有 167573 平方米，海外营业面积是本土营业面积的 1.8 倍。据估计，该集团在海外的销售额 1991 年已达 1665 亿日元，国内销售额为 2076 亿日元，海外销售额占总销售额的 44%。

除日本外，亚洲其他国家和地区，如新加坡、香港和泰国零售公司现已登陆西方市场。

席卷全球的连锁潮值得我们思索与研究，席卷全球的连锁潮对中国零售业意味着什么，值得我们进行探讨。

## 二、连锁经营的内涵与特点

### （一）连锁店的内涵与本质

目前连锁店已成为中国商界、政府和学术界的热门话题，各式各样的连锁店也大量出现，我们有必要对连锁店的含义来一个透彻分析。

连锁店的英文为“Chain”，一般翻译为公司连锁、直营连锁或正规连锁。直营连锁是港台地区的译法，另两者是日本译法。

美国零售管理教科书一般这样定义公司连锁：公司

连锁可被定义为使用集中化的采购与决策方式，由单一所有者共同拥有的多个零售分店。美国哈佛企业管理顾问公司出版的《最新企业管理大辞典》把连锁商店定义为：连锁商店是由两个或两个以上所有权与管理权集中的零售机构所组成的，通常是大规模的零售商。

英国考核连锁商店的标准主要有下述 4 条：

- （1）单一所有，即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有；
- （2）集中领导，统一管理；
- （3）设立的商店要相同；
- （4）有 10 个以上的成员店。

总的看来，在欧美国家连锁商店是同一所有者集中控制的多家店铺体系，通常具有统一店名，统一管理经营，集中进货的特征。这就是“Chain”的本义。连锁店的延伸含义包括了我们通常所讲的特许连锁和自愿连锁。前者称加盟连锁或合同连锁；后者称志愿连锁、志同连锁等。

在本书中我们所称的连锁店既指正规连锁，也指特许连锁和自愿连锁。如果不明确指出，则是同时指这三种形式的连锁。

连锁经营就是通过企业内部分工协作或企业与企业之间的分工协作，以提高零售业的组织化水平，获取竞争优势的经营方式。通过明确的企业内部分工或零售企业之间的分工，形成一个具有密切联系的经营体系。这个体系的成员为消费者提供相同的产品和服务，在商品的采购、配送、促销方面采取集中化的做法。构成这个体系的成员有两类：即具有法人资格的特许店、自愿店和不具备法人资格的直营店，绝大多数连锁体系同时拥

有这两种情形的分店。连锁店的成立改变了单个商店单兵作战，在经营、管理、组织上“小而全”的低水平分工、低效率营运的局面，实现了多个网点的合成作战，形成了经营、管理、组织上的高水平分工和高效营运。

## （二）连锁经营的特点

连锁店作为一种商业组织形式，随着商品经济的发展而产生和发展，并在其发展历程中以自身的特点显示出强大的生命力。

连锁店必须是若干个企业联合而成的，形成规模经营。在美国规定有两个以上的分店联合就称为连锁店（2~9 个分店称为小型连锁店，10 个以上为大型连锁店）；在英国把 10 个以上的分店的集团称为连锁店；而日本一般把拥有 11 家以上的商店组织才称为连锁店。单个企业不能称为连锁店。当然，连锁店的规模不等，有地区性和全国性之分，大型的连锁店都设有中央总部和地方总部，有的还扩展到国外成为跨国性企业。

连锁店拥有统一的店名、店徽、统一的建筑形式、统一的店堂陈列、统一的广告宣传、统一的服饰等。重视商品和服务的质量，强调一流的销售服务，以树立统一的企业形象。

连锁店经营的商品具有同类性，上一节已经介绍了连锁店的类型，可以看到形式多样、层出不穷。但是同一连锁店系统在经营商品的范围、种类上却是一致的。服务的水平和风格也完全相同。这样，便于总店按照消费者的需要组织进货。追求同类商品的品种齐全，形成系列，追求比较新的技术，设立专门的调研机构，建立灵敏的信息系统，采取灵活方便的经营方法，提供各种相应的服务。并有利于和生产者合作，开展产销的专业

化协作，确立固定的产销关系，建立经营特色。另外也有利于提高职员专业经营技术水平，培养专业经营人才。没有经营商品的同类性，就形成不了连锁店的优势和特色。

加入连锁店的组织是多元的，但主体是零售商业组织，其基本职能是组织零售商品经营。通观西方国家的连锁店，加入者有生产者、批发商、零售商，甚至有的连锁店是生产者和批发商在其中起领导地位，即总店设在批发企业或厂家，但是其主体一定是零售店，成员店是零售商业企业，履行的是零售商的功能，服务的主要对象是商品消费者。商品经过连锁店成员企业的销售活动以后，便脱离流通领域而进入消费领域。

连锁店实行集中决策和分散经营的管理体制。连锁店的权力相对集中，经营业务由总店实行集中决策，统一控制，分散销售。即对计划的制定、店铺地址的选定、房屋和用具的提供、主要人事的安排和教育，均由总店负责。商品的采购、保管和广告也都由总店控制。总店直接采购生产厂家或自身企业所生产的商品，发送给各店铺，统一宣传。各分店经理只负责执行销售计划和为顾客提供服务，行使销售权力，采取适合自己的销售方式，履行销售责任，保持各店的销售特点。

规模经济利益是连锁店联结的纽带。连锁店把众多的企业连为一体，规模经营，数量较多，分布较广，有利于扩大各店的影响，解决中小企业大批量进货的困难。降低商品进货价格，获得批量订货的价格优惠，增强了企业的竞争力。通过统一管理，标准经营降低了经营的费用，以最少的资源发挥最大的效益，各店的商誉共享、经营管理技术共享，利用名牌效应促进企业占领市场。

能为企业带来巨大的规模利益，既是诱发他们自愿加入连锁的动力，又成为把他们联结成为有机整体的纽带。

连锁店兼有大店与小店两方面的优势。连锁作为一个大公司，有规模经营的各种好处。但是连锁店的每个分店营业面积并不大，他们分散经营，能够深入到居民区与消费者中间，具有小店的渗透优势。连锁店又不同于一般独立的小店，它属于某一家大公司，在社会上知名度高，有商业信誉，易被消费者接受。

总之，连锁店这一新型的商业组织形式，以其自身的特点，发挥着巨大的“魔力”，掀起了现代零售业的第三次革命！

### 三、连锁经营的体制优势：

#### 对商业企业超速发展的独特作用

##### （一）单店经营与连锁经营比较

一般而言，独立零售商虽然拥有较大的灵活性、较低的投资以及对商店经营策略、形象、格式的完全控制，拥有独立经营和受创业精神驱动的优势，但其所存在的一系列劣势也非常明显：有限的讨价还价能力，较小的规模和较密集的劳动力，难于利用媒体，过分依赖老板以及缺乏用于规划的时间和资源。由于独立零售商每次进货数量很小，因此缺乏与供应商讨价还价的能力，往往要以较高的价格进货。独立零售商通常难以建立规模经济，在商品的采购和存货管理方面要支出较高的交通运输成本、订购和理货成本。独立零售商通常劳动力较为密集，在订货、存货管理、商品标价、销售统计、会计方面主要以人力劳动为主，较计算机操作更浪费时间和低效。由于电视和杂志的地理覆盖面太大，成本太高，因此独立零售商很少运用这些媒体做广告。大多数的独

立零售商尽管店主和经理合一，有创业积极性，但多以小的、家庭经营为主而过分依赖店主，几乎所有的决策均由店主一人做出。如果老板病了，或在度假或退休了，管理的一致性、连续性就会受到影响。对独立零售商而言，还有一个不容忽视的缺点就是独立零售商用于长期规划的时间和资源的数量相当有限，因为老板紧密参予商店的日常营业活动，从推出新产品到和新竞争者竞争，无不需他的参予，因而对商店长期发展的事务也就无暇顾及了。所以。虽然独立零售商在选择商店区位、开发营业策略方面享有灵活性，单店投资相对较低，熟悉本区域的消费者情况，以友善、个性化的形象为消费者服务，但其一系列劣势决定了独立零售商在现代商战中只能处于不利地位，难以和大零售连锁商竞争。所以虽然独立零售商在数量上占有优势，但市场占有率却很低，只是现代商业竞争中的拾遗补缺者。

和独立零售商相比，连锁商常拥有下列优势：议价能力、批发效率、多店铺效率、计算机使用、利用媒体传播广告、明确的管理和长期规划。一个大连锁商在同制造商交易时有很强的议价能力，它可以以失去业务威胁制造商，迫使制造商提供低于市场价的折扣价格。连锁店还可以通过批发功能实现成本节约。采购、运输、储存和其他批发活动均可由连锁店的职能部门执行，可以减少批发销售人员，增加订购量，连锁商购买产品的成本比独立零售商低得多。连锁店可以通过低融资成本、低租金成本，集中决策，实现多店营运的效率。通过对采购、定价和促销的决策集中化，可以从采购数量的增加、减少分店经理或专业人员的采购里程获取经济效益。通常连锁店相当的资源和交易数量决定了连锁店可以在

商品采购、存货管理、销售预测、销售额统计、会计方面运用计算机，以提高效率，降低总成本。不管是区域性的还是全国性的连锁店，一般能够利用从电视到杂志、报纸等不同媒体，巨大的销售额和广阔的市场覆盖区域使连锁店可利用各种媒体。大多数连锁店都有明确的管理思想，总的策略清楚，雇员的职责明确。当出现管理层人事变动时，管理的一致性和连续性可以保持。另外，大多数连锁店投入相当的时间和资源用于长期规划，有关的机会和限制因素通常会被有关专家详细研究。正是因为连锁店拥有上述优点才形成了席卷全球的连锁潮，才使连锁店成为当今零售商业的主要组织形式。

当然，和独立商相比，连锁店也有一些缺点。首先，一个已建立的连锁店缺乏灵活性，适合开店的地址难寻，一致的策略，相同的价格、促销和产品深度以及集中决策使每个分店不能根据各自的习惯、消费者特点进行调整。其次，对连锁店而言，多店铺的租金、装修、产品成本、雇员工资等，投资是相当高的。第三，多店铺的管理也较难，由于缺乏沟通和时间延误，可能使最高层的控制难以有效实施。第四，大连锁店中的个人独立性受到限制，分层管理以及工会、股东、董事会等的情况均限制了个人的独立性。尽管连锁店存在上述缺点，但这些缺点可以由管理的改善和技术的进步而得以逐渐克服，因而连锁店得到不断发展。

在这样一个单店和连锁店的简单比较的基础上，我们列举了连锁店的一些竞争优势。下面我们将尽量揭示连锁店在商战中克敌制胜的秘密。

## （二）一体化与规模致胜

我们可以用内部化理论来解释连锁店的一体化，进

而用一体化理论来阐明连锁店的竞争优势，在此基础上运用有关规模经济理论来进一步阐述连锁经营的优势。

内部化理论是英国学者巴克利和卡森在 1976 年提出的，主要观点如下：现代企业经营的范围不仅包括产品和劳务的生产，还包括销售、研究与开发以及对职工的培训等。这些活动是相互依赖的，由中间产品，其中主要是技术、经营诀窍、管理技能等知识产品的流动联系起来，但中间产品市场具有不完全性。产品的特殊性质或垄断势力的存在，使得企业利用市场获取中间产品的交易成本高昂，因而导致企业创造企业内部市场，将原先由市场连接和组织的各项活动置于统一的所有权控制之下，当市场内部化超越国界时，跨国公司就形成了。内部化的实质是基于所有权之上的企业管理与控制权的扩张，是以企业的管理机制替代市场来协调企业各项经营活动和进行资源配置的。企业规模扩张的界限由市场交易成本和企业内部贸易成本的均衡来决定，即当企业由市场获得该项产品或服务较之自己生产或提供便宜时，企业将从市场获取该项产品与服务；反之，若由企业内部提供较之外部采购更便宜，企业则采取内部化行为。技术、经营诀窍、管理技能等知识产品的市场不完全性导致了水平一体化的企业行为，而零部件、原料等中间产品市场的不完全性产生了垂直一体化的企业行为。水平一体化通常是指企业兼并竞争者或投资于同一行业，或同一市场；垂直一体化则指企业兼并或控制上游企业——产品与服务的供应商，或是兼并与控制下游企业——本企业的主要客户。一体化的主要利益来自对企业主要原材料和主要市场的控制以获取经营的确定性，减少经营风险，同时降低交易费用，提高企业效益。