

概 览 篇

“欲知其要，先辨其形”揭示这样一个道理：凡是想确知事物的本质所在，必须首先对事物的概貌有深刻的理解和认识。现代企业投资亦是如此，要想掌握现代企业投资的精要，就必须首先了解现代企业投资的概况，然后由浅入深，由表及里，逐步认清企业投资精髓。正是本着这样的目的，企业投资概览篇从方方面面面对企业投资进行了描述。

本篇首先介绍企业投资与家庭投资和国家投资的区别；接着分析企业为什么要投资、企业投资的目标及重要性；紧接着，从企业投资的分类、企业投资的历史与现状、宏观调控下的企业投资、企业投资的资金来源以及企业投资的风险及防范诸方面加以介绍，以期对企业投资有较为全面的认识；最后，结合我国的实际情况，展望在未来我国最具前途的八种投资。

一、横看成岭侧成峰——企业投资、 国家投资和家庭投资比较

从最一般意义讲，投资是人类进行和组织社会生产和再生产的主要行为之一。在不同的社会发展阶段，人类都必须不断地对有限的资源进行新的组合、分配，并且不断地利用有限的可利用资源来维持和扩大再生产，以满足人类自身的物质利益需要和精神需要。在现代商品经济占主导的社会形态中，从不同角度，投资的涵义也有所不同。从整个社会看，投资是指社会剩余价值及由部分生产资料和活劳动转化而来的资本积累过程及其转变为扩大和简单再生产的物质手段，其结果是增加整个社会的财富；从企业来看，投资则是指一座工厂的形成，一套设备的购置和安装，其结果是维持和扩大企业的生产规模和竞争能力；从个人的角度看，投资是指能够为个人带来收益或能够减少个人支出的购买行为。例如，个人购买有价证券，而有价证券能够带来收益，因而购买有价证券的行为就是投资。再比如，个人购买一套价格看涨的房产，就可以使自己的购买费用升值，并可减少日后租金支出，这种购买也是一种投资。从上例可以看到，投资是一种预期获得更大收益的资本支出行为。它有广义和狭义之分。狭义的投资专指企业投资，即企业为获得特定的经济利益而发生的资本支出。广义的投资则包括企业投资、国家投资和个人投资三方面，它是人类从事生产活动、追求物质利益和精神享受的一种经济行为。

企业投资与国家投资、个人投资既有联系又有区别。下面先看三个有趣的实例：

实例之一：1996年4月，我国第一家从事农业产业化开发的控股公司——新希望农业控股有限公司在北京与湖北宜昌市的几家单位签订合作协议。至此，全面启动了动议已久的“新希望三峡农业开发项目”。预计项目投资总额将达2.5亿元人民币。该组项目首期投资的饲料项目投资额为2400万元，全部建成投产后，可年产饲料20万吨，产值超过4亿元。由国家计委正式批复同意建设的枝江机械化养殖项目，规模为年出栏肉猪3万头，出栏肉鸡600万只，存栏蛋鸡20万只，精养鱼池1000亩，规划总投资2.03亿元。建立蔬菜基地及食品加工项目总投资2800万元。

实例之二：90年代，我国决定上马兴建中国本世纪最大的工程，也是世界最著名的水利工程三峡工程。整个工程据测算耗资3000亿元人民币，需迁移百万以上的人口和淹没工程上游四川省境内的若干县市。工程建成后，将使我国的电力建设上一个新台阶，缓解华北、华东地区供电紧张的局面，可以使长江航运发挥更大效用，同时在养殖业、防洪蓄水方面产生巨大的经济效应。但同时，这一投资也会给三峡地区的自然生态和旅游业带来一定的负面影响。

实例之三：“36张存单”的储蓄投资。它是个人投资者根据家庭收入水平，在不影响当月日常生活的前提下，拿出一笔钱以整存整取，存期3年的方式存入银行。这样，3年以后，手上正好有36张存单，而此时手中的第一张存单到期，若派不上什么大用场，又可以实施下一轮计划，连本加利再凑个整数以3年期方式转存。以此类推，循环往复，手中始终把握有存单36张，每月都有一定的收益。这种投资方式对于工薪家庭来说是比较合

适的，因为它完全回避了股票、期货投资的风险，收益也是比较稳定的，而且可以比较自由支配自己的闲钱。

以上 3 个实例揭示了 3 种不同形式的投资，即企业投资、国家投资和个人投资。企业投资与国家投资和个人投资有着显著区别：第一，企业投资与国家投资、个人投资存在投资主体的差别。企业投资主体当然是企业。在实例一中表现为新希望农业控股有限公司。国家投资的主体是国家，具体执行者是政府有关部门。实例二对三峡工程的投资是国务院批准，计委立项，财政部拨款投资兴建的，其主体只能是国家。个人投资主体是个体投资者。在实例三中，投资主体是工薪家庭投资者。第二，投资金额不同。一般说来，国家投资金额最大，在三峡工程投资中，投资总额达到 3000 亿元人民币，其数额相当于一个中小发展中国家一年的国民生产总值，不是一个企业所能承担的，只能由国家出面投资。企业投资金额跨度比较大，从数千到上百亿兼而有之，但从总体上看，其平均投资额较国家投资小，但比个人投资要高。在新希望农业控股有限公司投资三峡农业开发项目中，预计投资额达到 2.5 亿元人民币，它的投资金额虽然很大，但与三峡工程比较起来就微不足道了。个人投资的金额相对来说就比较小了。如“36 张存单个人储蓄投资”的金额限于个人最高的薪金水平，即个人投资额不可能超过他所获得的个人全部薪金收入。由于个人工资收入有限，那么个人投资数额必然较小。第三，投资范围不同。企业投资范围最广，它不仅能投资于国家投资和个人投资的项目，还可以从自身特点出发，投资于个人和国家触及不到的领域。三峡工程的巨额投资虽以国家投资为主，但其中许多工程项目还是被企业竞标夺得，企业投资于各个分项目获取利润。再比如，企业为维持日常经营，在银行里总保持一定数目的营运资金，特别是当企业投资报酬率低于银行利率时，企业储蓄

存款会突然增加，因此企业也可能为维持生产或利用闲钱将一部分资金投资于储蓄，这与个人投资范围相重叠。在个人投资的股票、债券、期货等金融资产领域，企业仍是一支不可忽视的投资力量。个人投资范围比较窄，一般是金融领域与房地产领域以及一些文物、邮票等收藏品市场。它与个人投资者的承受能力和偏好是密切相关的。由于个人承受能力低，变现比较快的金融资产就很受个人的欢迎，因此，股票、债券、储蓄、期货、炒汇等都是个人较为理想的投资方式。国家投资与个人投资和企业投资范围不同，这主要是受国家职能影响。国家不仅担负建设国家的经济职能，还担负着保持社会安定、维持经济秩序等政治职能。因此，国家投资范围主要有两部分组成。一部分是投资于那些建设期长、见效慢的基础建设项目，如能源、交通、原材料、邮电通讯、航空等项目，一部分是由于保持国家政治职能而必须投资的项目，包括国防工业，扶持老少边穷地区，发展卫生、教育、文化、科技、体育等投资。第四，投资目的不同。企业投资目的是为了取得最大的经济效益，满足企业的生存与发展需要。因此，企业投资一定要盈利，如果不盈利，或者预计达不到预期利润，则企业是不会投资的。例如，如果实例一中的新希望农业控股有限公司的投资是亏损的，虽然它有巨大的社会效益，我相信新希望农业控股有限公司也不会投资。国家投资目的则比较复杂，概括起来，在获取一定经济利益的基础上兼顾社会效益。邓小平同志在南巡讲话中说过：“发展是硬道理”。国家投资的首要目的是为了经济发展，要促进经济发展，国家投资就必须能够不断产生利润以支撑经济发展。否则，国家投资都亏损，必然导致国有资产流失，引发国家经济地震，冲击社会主义市场经济。因此，像三峡工程这样大型项目的建设，首先必须通过的一关就是经济上可行性的论证，即这笔庞大的国家投资是能够产生巨大的经济效

益并有利于促进整个国民经济的发展。但是，受国家政治因素的制约，国家投资中必然有相当一部分用于公益事业和社会福利性开支及国防建设，特别是在当前，国家对不少亏损的国有大中型骨干企业还要不断地投资输血，维持其生存。其原因就是国家投资目的复杂性所致。个人投资目的比较单纯，在获取稳定收益与获取投机收益中选择。获利是诱发个人投资的最主要动力。个人投资在不影响个人生活的前提下，还要满足一部分个人投资者冒险投资的需要。这样，除储蓄以外，蓬勃发展的股票市场、债券市场、期货市场给个人投资提供了高风险、高收益的投资机会。而“36张存单”储蓄投资方式则是较为稳健的个人投资者乐于选择的投资方式。第五，投资风险不同。个人投资由于数额小，与个人利益比较密切，因此，个人投资要求风险最低。一些高风险的投资，是很少有个人涉足的。与个人投资相反，国家投资承受的风险最大，国家由于其特殊的政治、经济职能，一些投资即使是肯定亏损的也要投。因此，国家投资风险最大。企业投资风险介与个人投资和国家投资之间。它与决策者的类型有直接关系。悲观决策者，他进行的企业投资都比较保守，风险小。乐观且喜冒风险的决策者，他喜欢挑战，愿意进行风险性很高的投资，比如核电技术、生物技术、电子技术等方面的投资。稳健型的投资者则走中间路线，企业投资既要取得可观的投资回报率，又必须避免过高的投资风险。

企业投资、国家投资和个人投资又是互相联系、互相影响的。首先，这三种形式的投资都属于投资的范畴，有着基本的共性，即为了特定利益而发生的资本支出。比如新希望农业控股有限公司投资于三峡农业开发项目，国家投资三峡工程，个人用“36张存单”进行储蓄投资，都发生了资本支出，而且这些资本支出分别要求从投资中收到股息回报、经济和社会利益回报及利

息回报。其次，企业投资、国家投资和个人投资都受投资环境的影响。投资环境是指能对投资支出产生影响的一切要素的总和。每一项投资都离不开一定的政治、经济、法律、文化、金融、市场环境。环境对投资支出的收益产生至关重要的影响。如果经济处于紧缩时期，市场疲软、银根紧缩，不管是企业投资，还是国家投资以及个人投资都会处于不利境地，直接结果就是各种投资减少。如果经济处于高速发展时期，市场需求旺盛，市场对资金需求猛增，那么国家投资、企业投资与个人投资都会大幅增长。再次，企业投资、国家投资和个人投资的过程相似。第一步，企业、国家和个人都会针对选准的投资方向进行市场调查，收集和整理各种投资资料，挑选出与投资方向关联紧密的资料，拟定若干个投资方案；第二步，对于各个投资方案进行经济上、技术上和法律上的可行性研究；第三步，比较各个方案的优劣，挑选出最佳方案；第四步，按照最佳投资方案编制详细的投资计划；第五步，在实施投资过程中，加强投资的控制和监督；第六步，投资完成后，对投资损益进行经济评价和社会评价。其中，个人投资过程相对简单些，它的重点放在投资决策上。

从总体上看，企业投资，与国家投资、个人投资比较起来，是投资重点和主导方面，因为市场经济的主体是企业，不是国家和个人；企业的投资行为对整个经济发展起着至关重要的作用，而国家投资和个人投资属于从属地位，是对市场配置资源的有益补充。所以，我们认为，狭义的投资即指企业投资，将国家投资和个人投资排除在外。

二、企业投资的灵魂—— 企业投资目标

目标是系统所希望实现的结果。企业目标是企业对自身的生产经营所期望达到的结果。企业目标是企业前进的方向，是企业努力追求想要达到的目的，是评价企业经营好坏的标准。企业投资目标是企业目标的组成部分，是企业生产经营中投资环节所要达到的目的。在一般情况下，企业投资目标与企业目标是保持一致的。要了解企业投资目标，必须先了解企业目标。

企业目标对企业的生产经营具有十分重要的意义，它是一套目标系统，具有以下特点：

1. 企业目标具有相对稳定性

企业目标与企业生产经营直接相关，在一段时期内，企业的生产经营状况保持相对稳定的状态，企业预期达到的目的也就保持不变。但一旦经济环境发生变化，企业目标必须相应调整，以保持与时代的步调一致。

2. 企业目标具有多元性

企业目标多元性是指企业目标不是单一的，而是适应多因素变化的综合目标群。现代企业目标群是一个复杂的系统，其中有一个目标是处于支配地位的，起着指导作用，称之为主导目标，这常常是指企业的财务目标。其他一些处于被支配地位、对主导目标的实现有着配合作用的目标，称之为辅助目标。企业辅助目标通常包括企业环境保护目标、社区关系目标、企业社会责任目标等等。

3. 企业目标具有层次性

企业目标的层次性是指企业目标按一定标准可划分若干层次。比如，按企业目标的重要程度可分为主要目标和辅助目标。主要目标一般是财务目标。财务目标又可以根据财务管理的内容划分为若干层次，即企业筹资管理、企业投资管理、营运资金管理、利润及分配管理等几个方面。而每一方面又可以再进行细分。比如，资金筹集又可以分为预测资金需要量，选择资金渠道，确定筹资方式，决定资本结构等几个阶段。企业目标的这种层次性和细分化，使企业目标成为一个逻辑严密、有序的目标系统。

企业财务目标是企业目标的主要目标，对其他目标起着支配作用。从根本上讲，我国企业目标是通过企业的生产经营活动创造出更多的财富，最大限度地满足全体人民物质文化生活需要。但由于国家不同时期经济政策不同，在体现上述根本目标时表现形式不同。

1. 以产值最大化为目标

在我国传统的政企高度集中的企业管理模式下，企业的财产所有权和经营权高度集中，企业的主要任务就是执行国家下达的总产值指标，企业领导的奖惩和职工利益的多寡，均由完成产值计划指标的程度来决定。这就决定了企业必然要把总产值作为生产经营的主要目标。随着商品经济发展，我国经济向市场经济转轨变型，人们逐渐认识到这种企业目标缺点明显：（1）注重产值，不讲效益。在产值目标的支配下，有些投入的新增产值小于新增成本，造成亏损，减少利润，但因为能增加产值，企业仍愿意投入。（2）只求数量，不求质量。追求产值最大化决定了企业在生产经营活动中只重视数量而轻视产品质量和花色品种，因为提高产品质量和花色品种都会妨碍产值的增加。（3）只抓生产，

忽视销售。在产值目标的驱动下，企业只重视增加产值，而不管产品是否能销售出去。因此，往往出现“工业报喜，商业报忧”的情况。(4) 只重投入，不重挖潜。产值最大化目标还决定了企业只重视投入，进行外延扩大再生产，而不重视挖掘潜力，更新改造旧设备，开发新技术，进行内含扩大再生产。因为更新改造容易对目前产值的完成产生不利影响，也不能大量增产。相反，采用粗放式经营，大量投入则往往使产值指标易于完成。正由于总产值最大化目标存在明显缺点，因此产值最大化目标已逐渐退出历史舞台。

2. 以利润最大化为目标

利润最大化是古典经济学中的最优模型，在相当长的时期里，西方一直奉为企业经营的圣经。随着我国经济体制改革的不断深入，经济体制从高度集中的产品经济转向商品经济，企业的经营权限不断扩大，企业的经济利益得到确认，这使得企业不得不关心市场、关心利润。在经济体制改革过程中，国家把利润作为考核企业经营情况的首要指标，把企业职工的经济利益同企业实现利润的多少紧密地联系在一起，这也使得利润逐步成为企业运行的主要目标。

以利润最大化作为企业目标，有着明显的优点：企业追求利润最大化，就必须讲求经济核算，强化企业内部管理，不断采用先进技术，提高劳动生产率，降低产品成本，使企业各种要素资源合理分配，促进企业经济效益的提高。但是，以利润最大化作为企业目标也存在以下问题：(1) 利润最大化没有考虑利润发生的时间，没有考虑货币的时间价值问题；(2) 利润最大化没有考虑到企业经营中存在的各种风险，这可能使企业选择高风险低利润项目，得不偿失。(3) 利润最大化往往导致企业的短期行为，即只顾实现当前最大利润，忽视企业长远发展。应该认

到，以利润最大化作为企业目标，只是片面强调企业高效益行为，是对经济效益浅层次的认识。所以，在实践中，越来越多的企业已认为利润最大化不是企业的最优目标。

3. 以财富最大化为目标

财富最大化是指企业通过合法有效经营，采用最优的管理手段，在考虑资金时间价值和风险收益情况下，不断增加企业的财富，使企业总价值最大化。在股份有限公司里，企业总价值可以用股票市场价值总额来代表，这样当公司股票的市场价格最高时，就说明企业实现了财富最大化目标。在现代企业制度构建中，股份制企业是我国企业深化改革的方向。随着市场经济不断发展，股份制企业将越来越多。股份制企业的财富由股东拥有的股票数量和股票市场价格两方面决定，当股票价格达到最高时，则股东财富也达到最大。这样，企业总价值最大与股东财富最大是一致的。在其他类型企业中，企业资产不会全部拿到市场上交易，因此，不会有实际的市场价值。其价值大小，只有靠将企业预期收益换算成当前价值计算确定。

一般而言，收益与风险是共存的，收益越多，企业所冒风险越大，收益的增加是以风险的增大为代价的，而风险的增加会直接威胁企业的生存。因此，企业必须考虑收益的同时考虑风险。企业的价值只有在收益和风险达到比较好的均衡时才能最大。

以财富最大化作为企业目标有如下优点：（1）财富最大化考虑了取得报酬的时间因素，并用资金时间价值的原理进行了科学计量。（2）财富最大化目标能克服企业在追求利润上的短期行为。因为不仅过去和目前的利润会影响企业的价值，预期未来的利润的多少对企业价值的影响所起的作用更大。（3）财富最大化目标有利于社会财富的增加。各种企业都把追求财富作为自己的目标，整个社会财富也就得到增加。（4）财富最大化目标科学地

考虑了风险与报酬之间的联系，能有效地克服企业决策者不顾风险大小，片面追求利润的错误影响。以财富最大化作为企业目标也有下述缺点：（1）由于股票市场价格千变万化，企业经营好坏并不能通过股价完全反映出来，因为企业还受到外界政策、环境、行业等诸多因素的影响。这样企业价值最大化与股东财富最大化缺乏严密联系。（2）在其他类型经济企业中，预期报酬是个估计因素，而企业未来的经营业绩是极其复杂的，很难准确估计。因此，将预期报酬折现得到的企业价值误差较小，不能完全反映股东财富最大化这一企业目标。（3）企业财富最大化作为企业目标强调企业内部因素，而外界因素的影响则反映不出来，如激烈的全球竞争、贸易国际化、新技术层出不穷，使企业财富最大化目标不可能实现。即使实现，也只是短暂瞬间，现实意义不大。

4. 以企业满意财富作为企业目标

企业在寻求企业财富最大化过程中，发现由于全球范围内的市场竞争、不断涌现的高新技术，使企业追求财富最大化存在很大困难。另外，企业内部的管理层从自己利益出发，也会运用手中的权力调节企业的经济效益，企业从现实主义出发，认定在某一区域内企业可达到的财富是企业的目标。

企业满意财富作为企业目标的提出是对经济发展可持续理论的支持。可持续发展理论认为，在经济发展过程中，不应以追求经济利益最大化为目标，而应追求经济长期稳定发展为目标。企业目标也与经济增长目标一致，不应以追求利润最大化、财富最大化为目标，而是立足于企业长远生存发展，追求满意财富即可。

企业投资目标是企业目标的分目标，它与企业筹资目标、企业营运资金管理目标和利润分配目标一起构成了企业主要目标

——企业财务目标。企业财务目标要求企业追求最佳经济效益。那么，作为企业财务目标一部分的投资目标，也是追求企业最佳经济效益。具体落实到企业将筹集到的资金，进行合理投资，即在投资时必须认真分析影响投资预测和决策的各种因素，科学地进行可行性研究；对于新增的投资项目，一方面要考虑项目建成后给企业带来的投资收益，另一方面也要考虑投资项目给企业带来的风险，以便在风险与报酬之间进行均衡，不断提高企业效益，实现企业最佳效益的财务目标。企业目标不同，企业投资目标必然存在差异。如以产值最大化作为企业目标，那么，企业投资目标必然追求企业生产能力最大，生产出尽可能多的商品；如以利润最大化为企业目标，那么，企业投资目标必然以利润为导向，凡是能够实现当期利润最大的投资项目都进行投资；而如以企业财富最大化和企业满意财富为企业目标，企业投资目标则追求风险与收益中最合理的经济效益，实现经济效益最佳。

三、投资与企业的生死——企业投资对企业命运的影响

企业投资恰似一把双刃的剑。企业决策者如果能够正确使用，那么企业必定蒸蒸日上，前途无量。反之，如果不恰当投资，就会导致企业巨额资产损失，甚至亏损倒闭。企业投资与企业命运紧密相连，它是决定企业兴衰存亡的关键。台湾巨富王永庆的成功和通用汽车公司史密斯的倒台，从正反两方面反映了企业投资对企业命运的重要性。

王永庆凭着敏锐的分析与捕捉投资机遇的能力，成为主宰台湾第一大企业台塑集团的总裁。他第一笔投资是在 1932 年。他以 200 元的本钱在台湾嘉义开了一家小米店，开始了他艰难的第一次创业。在经历了门前冷落鞍马稀的困境，他以细致周到的服务深得顾客信任，几经挫折，王永庆投资规模不断扩大。到 1946 年，而立之年的王永庆已有 5000 万元的资本。如果此时王永庆满足于小富，那就没有今天的塑胶大王了。为复兴台湾经济，对“塑胶”两字一无所知的王永庆，不顾各方人士的劝谏，抱着“临苦务须不惧，临难务须不缩”的坚定信念，临危受命，进军塑胶行业，开始了他人生历史性的一搏。他果断出击，于 1954 年 3 月正式成立了台湾塑胶股份有限公司。由于投资额较小，在投产后的第一年，台塑生产的塑胶粉无一吨卖出，产品大量积压。王永庆面对逆境，迎难而上，变卖所有产业，将全部财富投资于台塑，购买了台塑所有权，独自经营，自负盈亏。到 1960 年，王永庆完成了 1200 吨扩建计划，产量激增，降低了成

本，提高台塑产品的市场竞争力。1965年，台塑产品登陆日本，引起日本企业界的震惊。然而，1973年和1978年两次世界性石油危机，几乎使“台塑”弹尽粮绝。为解决原料问题，王永庆决定扩大投资，挥师东进，开发美国这块原料充足而且价格便宜的市场。1980年，王永庆在得克萨斯州筹建一座世界规模的塑料工厂，年产量24万吨，成为“台塑”重要的原料基地。1981年，王永庆大举购买美国卜内门公司在得克萨斯州的工厂，到1983年，台塑公司塑胶粉年产量达94万吨，远远超过当时塑胶粉霸主固力奇公司85万吨的年产量。王永庆的台塑不仅成功开辟了美国市场，也征服了世界。

王永庆通过投资台塑为主，兼顾投资木材、人造纤维等行业，创造了“台塑”帝国，成为台湾企业界的骄傲。与王永庆的巨大成功相反，通用汽车公司80年代的总裁史密斯则由于投资失误和独断专横，几乎使美国汽车业的龙头老大通用汽车公司陷入绝境。

80年代初，是美国面临经济大萧条之后最严重的工业衰退时期，史密斯入主通用，严厉指责了他前任的各种策略和规划，宣布要把通用汽车公司建成21世纪的世界领先企业、高科技企业，接着便大刀阔斧地推出一系列革新措施。但是，史密斯不是根据市场环境的变化实施改革，而是凭主观空想，为实现脱离实际的未来蓝图而大量新建、扩建一些引起人们轰动的企业，兼并他认为能创造“21世纪企业”的制造业企业。但是，实践嘲笑了史密斯的革新幻想，证明史密斯的扩大投资和兼并投资是悲剧性的。在史密斯宣布革新时，通用轿车市场占有率为47%，可7年之后，通用汽车市场占有率非但没有上升，反而下降到35%，创通用半世纪以来的最低纪录。通用的费用开支惊人，利润却逐年降低，头3年下降了35%。通用的股票价值与另两大汽车公

司福特和克莱斯勒相比，则判若两人。1981 年到 1987 年，通用的股票价值从 39.75 美元/股上升为 61.5 美元/股，上升一半多一点；福特则从 7.65 美元/股变为 76.56 美元/股，上升约 10 倍，克莱斯勒从 2.5 美元/股变为 22.12 美元/股，上升 8.5 倍。更为严重的是，史密斯的投资和裁减职员措施，使得公司内部劳资关系尖锐对立，人心涣散，科技人员纷纷跳槽，高层领导日益不满，从责难发展到撵他下台。

史密斯的革新幻想是脱离实际，毫无科学性可言，自然他所花费的巨额投资效率低下，亏损严重。史密斯宣称要创建“世界第一家 21 世纪的公司”，它拥有高级技术精英、“不用纸”、“不用灯”的无人操纵的、全部电子化的制造公司。为实现他的幻想，他到处设厂，不计成本乱投资。例如，在密执安州建立了机器人工厂，在底特律建造代表高科技的“未来工厂”；改组小轿车生产，建成小轿车生产集团，其规模相当于两个福特汽车公司；实施秘密的“屈拉拜”计划，破除旧有的汽车概念，甚至“不一定要用 4 个轮子”等。此外，史密斯大量兼并制造业，凡他认为能创造“21 世纪企业”的公司，即使与汽车业无关，财务、生产状况很差的企业也大量吃进。被认为是全美最大的脑力托拉斯休斯飞机公司，是靠免税经营的。史密斯听说福特和波音两家公司想收购它，就出 5 倍于休斯资产的报价打败了竞争者。但是收购到手，通用却没有进行有效的投资管理。在长达 3 年的时间里，休斯公司一直处于混乱中，员工调来调去，没有目标，没有工作秩序，以致一位经理通过电话簿来了解公司的人事变动，以及工作计划、设备状况和赔偿状况。如此落后的投资管理是造成通用汽车投资失败的重要因素。

史密斯作为通用汽车的投资决策者，却极端轻视人的因素，作风专横，使得他的投资失去了职工的支持。史密斯坚持贯彻