

第 1 章 导论：公司宗旨和公司业绩

托马斯·克拉克 伊莱恩·孟克豪斯

导论：经营业绩

企业所面临的各种因素，很少像今天这样变幻莫测与混乱：经济的衰退与新兴行业巨头所带来的激烈竞争 增长的需求与环保呼声的高涨 失业率的增加与熟练工人的短缺，质量要求的提高与产品生命周期的缩短，这些矛盾正在变得更加尖锐。诚如查尔斯·翰迪所言 增量变革已经发展成为“断层变革”：

只有当曲线从图表上消失时，我们才有必要担心，因为这样会使事情变得更加不可预测，不易控制。增量变革突然变成断层变革。数学上称之为突变……我认为 断层并非是一种突变 而且它也没有必要成为突变……断层变革要求断层思维方式。如果新的方式与旧的方式相比，不仅仅是一种改进 而且存在着差异 那么 我们将不得不以一种全新的视角来看待任何事物。这些新词语预示了新的观点。

面对市场的激烈竞争，企业对市场以及顾客需求和偏好的变化变得越来越敏感，其结构和产品范围更加灵活，组织也更加紧密和分权化。在定义公司宗旨和价值观时，公司目标的评价、利益相关者的确认和成功的衡量方法等方面出现了极其罕见的重要变化。然而正是在这一领域，英国企业和我们最成功的竞争者——包括日本和德国的企业之间，形成了最鲜明的对比。RSA 在其中期报告《未来的公司》中指出，如果我们希望在未来具有竞争力，我们就必须改变目前的经营方式与经营思维，否则我们就会被其他这样做的竞争对手逐出市场。这也正是本书所着重强调的，即除非我们正确定位公司的目标，以及与此相应的组织结构和市场导向，否则我们就永远无法取得领先工业国家的公司业绩。

全球经济中的公司

自从 20 世纪 50 年代以来，世界经济发生了巨大的变化。国界已经不再是生产流程的包容器，而地理距离也无法继续隔绝国际竞争。

世界经济正在朝着全球经济体制的方向发展，而在这个体制中，以地区或国家市场为导向的企业越来越少。传统的国际贸易经济已经发展成为国际生产经济。随着劳动力出现新的国际分工，国际金融系统也应运而生。该系统以纽约、伦敦和东京三个主要金融中心为基础，可以在 24 小时内实现全球交易。麻省理工学院斯隆管理学院的兰斯特·萨罗认为，上述三个城市是 21 世纪竞争的发源地。而他所描绘的 20 世纪的“缝隙市场竞争”已被更加直接的竞争所取代：

20 世纪 90 年代是一个特别的时代。从广义上讲，主要有三个实力相当的竞争者——日本、欧共体和美国。每个国家或地区都想拥有同样的产业以确保本国或本地区人民在 21 世纪能享受最富裕的生活，这些产业包括微电子、

生物技术、新材料技术、远程通信、民用航空、机器人技术和自动化生产、计算机和软件。缝隙市场竞争的结果是双赢，而直面竞争则以一方胜利、另一方失败而告终。并非每个竞争者都可以控制这七个重点产业。从历史来看，如果个人、企业和国家拥有丰富的自然资源，或天生有钱，或享有更高的人均资本，采用了更高级的技术，或比竞争者拥有更多的技术，那么他们就能变富。综合这四种因素，再加上合理的管理，就能取得成功。然而新的技术和机构共同改变了这四种传统的竞争优势的源泉。自然资源事实上已经退出了竞争力方程。天生富有已不像以前那么具有优势了。技术也发生了很大的变化。新产品技术变为次要因素，而新流程技术变为主要因素。在 21 世纪 劳动力的教育程度和技能水平将成为主要的竞争武器。

这种竞争的进程已经开始 彼德·迪根记录了领先工业国家和地区在财富方面所发生的主要变化：

1. 美国在世界制造业生产中的份额显著下降：1963 年，它占世界总产出的 43%；1987 年，其份额跌至 24%。美国的年增长率波动很大，但在 20 世纪 80 年代略有恢复。

2. 西欧经济中制造业发展不平衡：英国作为制造业领先地位的地位在不断下降；它在世界制造业生产中的份额跌至 3.3%。它的世界排名在市场经济国家中为第五，在全球为第七。在 20 世纪 60 年代和 70 年代，英国的工业业绩远远落后于其主要竞争对手。但像美国一样，它在 80 年代末出现了复苏的迹象（见表 1.1 和表 1.2）

3. 在战后的所有主要工业国家中，日本取得了最令人瞩目的工业生产业绩。1963 年，日本的世界排名是第五。1987 年，由于很高的年增长率，它的排名已上升至第二。在 20 世纪 60 年代，日本制造业的年增长速度为 13.6%，比美国快 2.5 倍 比英国快 4 倍。尽管日本在此后的增长

速度下降了一半，但它的增长率仍然比其他所有老牌工业国家要快得多。因此到了 1987 年，日本在世界制造业生产中所占的份额已从 1963 年的 5.5% 增至 19.4%。

表 1.1 世界制造业生产排名

排名	国家与地区	制造附加值 (百万美元 1986)	占世界 比重 (%)	累计 (%)	年平均增长率(%)		
					1960~1970	1970~1981	1980~1987
1	美国	1 037 243	24.0		5.3	2.9	3.9
2	日本	591 038	13.7		13.6	6.5	6.7
3	前苏联	516 741	12.2	50.0	—	—	3.7*
4	中国	456 434	10.5		—	—	12.6
5	西德	279 365	6.5		5.4	2.1	1.0
6	法国	174 286	4.0		7.8	3.2	-0.5
7	英国	152 214	3.5	74.6	3.3	-0.5	1.3
8	东德	94 813	2.2		—	—	4.0
9	意大利	93 512	2.2		8.0	3.7	0.9
10	加拿大	79 077	1.8		6.8	3.2	3.6
11	巴西	74 032	1.7		—	8.7	1.2
12	西班牙	48 795	1.1		—	6.0	0.4
13	印度	38 311	0.9		4.7	5.0	8.3
14	韩国	36 644	0.9		17.6	15.6	10.6
15	墨西哥	33 869	0.8		10.1	7.1	0.0
16	台湾	33 812	0.8		—	—	—
17	瑞士	33 692	0.8		—	—	—
18	瑞典	31 107	0.7		5.9	0.7	2.5
19	荷兰	30 564	0.7		6.6	2.6	—
20	罗马尼亚	26 810	0.6		—	—	4.8*
21	波兰	24 972	0.6	90.4	—	—	1.4*
22	捷克斯洛伐克	23 983	0.6		—	—	2.8
23	南斯拉夫	23 825	0.6		5.7	7.1	—
24	比利时	23 654	0.6		6.2	3.0	2.3
25	阿根廷	23 533	0.6		5.6	0.7	0.0

*工业总产值。

—无数据。

表 1.2 老牌工业国家的世界排名变化：制造业生产

	排名*		占世界制造业生产的比重(%)*		年平均变化率(%)		
	1963	1987	1963	1987	1960~1970	1970~1981	1980~1987
美国	1	1	40.3	24.0	5.3	2.9	3.9
日本	5	2	5.5	19.4	13.6	6.5	6.7
西德	2	3	9.7	10.1	5.4	2.1	1.0
法国	4	4	6.3	5.4	7.8	3.2	-0.5
英国	3	5	6.5	3.3	3.3	-0.5	1.3
意大利	6	6	3.4	2.2	8.0	3.7	0.9
加拿大	7	7	3.0	1.8	6.8	3.2	3.6

* 仅为市场经济。

资料来源 世界银行,《世界发展报告》。

在二战后,世界制造业贸易的增长大大超过了生产本身的增长。无论是发达国家还是发展中国家,制造业在总出口中占据的份额不断上升。尽管在工业生产和贸易之间存在着一定的关系,但这种关系并不确定。例如,一些国家是重要的生产商,但却不一定是重要的出口商,巴西、印度和中国就是这样的例子。在 20 世纪 50 年代和 60 年代,正是发达的市场经济国家之间的动态贸易推动了全球工业体系的发展,但此后这种动态改变了,如表 1.3 所示。迪根继续写道:

美国是工业出口的领先者,其次是西德和日本。但是就它们各自的业绩而言,还是存在着显著的差异。1963~1989 年间,西德所占的份额从原来的 15% 左右跌至 11%,而美国的份额则从 1963 年的 17% 跌至 1989 年的 12%。老牌工业出口国英国在同时期的份额下降最为显著,从 1963 年的 11% 跌至 1989 年的 5%。所有发达的市场经济国家中的新星无疑是日本:1963 年它的出口不足世界总出口的 6% 而到了 1989 年,其份额已升至 9%。

表 1.3 世界制造业贸易排名表

出口					进口				
排名		价值 (10亿美元)		份额 (%)	排名		价值 (10亿美元)		份额 (%)
1978	1989				1978	1989			
1	1	美国	364	11.8	1	1	美国	493	15.4
2	2	西德	341	11.0	2	2	西德	270	8.4
3	3	日本	274	8.9	4	3	日本	210	6.5
4	4	法国	179	5.8	5	4	英国	198	6.2
5	5	英国	152	4.9	3	5	法国	193	6.0
6	6	意大利	141	4.6	6	6	意大利	153	4.8
9	7	加拿大	120	3.9	10	7	加拿大	120	3.7
7	8	前苏联	109	3.5	8	8	前苏联	115	3.6
8	9	荷兰	108	3.5	7	9	荷兰	104	3.2
10	10	比利时-卢森堡	100	3.2	9	10	比利时-卢森堡	99	3.1
27	11	香港*	73	2.4	23	11	香港**	72	2.2
21	12	台湾地区	66	2.1	12	12	西班牙	72	2.2
20	13	韩国	62	2.0	19	13	韩国	61	1.9

(续表)

出口				进口			
排名		价值 (10亿美元)		份额 (%)		排名	
1978	1989			1978	1989		
33	14	中国	52	1.7	29	14	中国
14	15	瑞典	52	1.7	11	15	瑞士
12	16	瑞士	52	1.7	30	16	台湾地区
31	17	新加坡*	45	1.4	24	17	新加坡**
18	18	西班牙	45	1.4	12	18	瑞典
15	19	澳大利亚	38	1.2	16	19	澳大利亚
40	20	墨西哥§	36	1.2	15	20	奥地利
22	21	巴西	34	1.1	34	21	墨西哥§
23	22	奥地利	32	1.0	17	22	东德**
16	23	东德	29	0.9	20	23	丹麦
-	24	沙特阿拉伯	28	0.9	-	24	泰国
24	25	丹麦	28	0.9	26	25	捷克斯洛伐克**
		总计	2,560	82.7			总计
		世界	3,095	100.0			世界
							2,645
							3,210
							82.4
							100.0

* 包括大量的再出口。

** 按离岸价计算的出口额。

*** 包括大量用于再出口的进口。§ 包括加工区的贸易额。

新兴的市场经济国家在世界制造业出口中所占的份额从 1963 年的 4.3% 上升至 80 年代中期的 12.4% 持续超过发达的市场经济国家。1970~1986 年间,新兴的市场经济国家的制造业出口年增长率为 19.7%,而发达的市场经济国家的工业出口年增长率为 13.3%。在全球制造业贸易经历重组时,一小部分亚洲国家和地区的发展非常成功 尤其是以亚洲四小龙——中国香港、新加坡、韩国和中国台湾——为代表的新兴工业化国家和地区取得了举世瞩目的成就。它们在出口方面所占的地位远远超过它们在工业生产方面所占的份额。1985 年,六个新兴工业化国家几乎占发达的市场经济国家进口的 10%。进口渗透的程度非常不平衡,在上述国家出口至经济发展与合作组织国家的工业产品中,66.5% 出口到美国,7.3% 出口到日本,而出口到四个主要欧洲国家的份额总和为 13.2%。太平洋周边地区的动态经济已经显示了其勃勃生机。然而,我们也要一分为二地看问题,一方面 四个人口较少的国家和地区(新加坡、中国台湾、中国香港和韩国)其 GDP 有了显著的增长。另一方面,另外四个人口众多的国家(印尼、菲律宾、泰国和马来西亚)发展却并不那么明显。而日本的发展又领先于所有这些国家。

商业服务中的国际贸易是为全球生产体系的运行提供便利的。与流行的观点相反,大型服务部门并不局限于发达国家。如表 1.4 所示 在所有国家中 服务业在国内生产总值中占据了主要份额。所不同的是服务活动的类型 发展中国家主要以低技术、私人服务活动为主 而在发达国家中 与工商业相关的服务业尤为重要(见图 1.1)

与工商业相关的主要服务业——金融、管理、广告和专业、技术服务 这些行业的增长在过去的 10 年中异常迅速。西欧在商业服务贸易中处于主导地位,占全世界的 58%。然而在 20 世纪 80 年代,北美和亚洲的商业服务贸易的增长速度更快,这是因为它们在制造业中占据了主导地位。

商业服务贸易给英国经济所带来的利益不能够弥补它在制造业贸易方面的疲软。而且过多地强调商品和服务之间的区别也是错误的 因为这两者在许多方面是相互依赖的(唐宁,1989):

建筑服务 工地准备 新建建筑 安装与组装 建筑完工 固定结构的保养与维修	通信服务 邮政服务 邮递服务 电讯服务(电话、电报、数据传输、电台、电视等) 电影经销与相关服务 其他通信服务(包括新闻出版机构、图书馆与档案服务)
运输服务 货运服务 旅客运输服务 包租服务 运输附加服务(包括货物装卸、仓储) 旅行社与导游服务 租车	保险服务 货物保险 非货物保险(包括寿险、养老金、财产、债务等) 保险附加服务(包括经纪人服务、咨询、精算) 理赔
金融服务 银行服务(企业与个人) 其他信贷服务(如信用卡) 与金融市场管理相关的服务 与证券市场相关的服务(包括经纪人服务与投资组合管理) 其他金融服务(包括外汇、金融咨询)	教育服务
商务服务 设备租借/租用 房地产服务 安装与组装 专业服务(包括法律服务、会计、管理服务、广告、市场调研、设计服务、计算机服务) 其他服务(包括清洗、包装、废物处理)	保健相关服务 保健服务(包括住院服务、医疗和牙齿保健服务) 兽医服务
贸易服务; 宾馆与餐饮服务 批发贸易服务 零售贸易 代理费/与经销相关的佣金 宾馆与膳宿服务 餐饮服务	娱乐与文化服务
	个人服务 室内清洗/维护 护理 日托服务

图 1.1 服务活动品种

资料来源 关税及贸易总协定(1989)国际贸易 1988~1989 年日内

瓦 :GATT 附录 II.

表 1.4 商业服务世界排名

出口				进口					
排名		1989		排名		1989			
1978	1989	价值 (10 亿美元)	份额 (%)	1978	1989	价值 (10 亿美元)	份额 (%)		
1	1	美国	102.5	15.7	5	1	日本	80.5	12.0
3	2	法国	67.1	10.3	1	2	美国	78.0	11.7
2	3	英国	47.3	7.2	2	3	西德	70.4	10.5
4	4	西德	45.4	7.0	4	4	法国	52.1	7.8
6	5	日本	39.4	6.0	3	5	英国	39.0	5.8
5	6	意大利	37.3	5.7	6	6	意大利	33.0	4.9
8	7	西班牙	25.1	3.8	8	7	荷兰	24.5	3.7
6	8	荷兰	24.4	3.7	9	8	比利时—卢森堡	22.2	3.3
10	9	比利时—卢森堡	23.1	3.5	7	9	加拿大	19.6	2.9
15	10	奥地利	17.2	2.6	10	10	瑞典	14.9	2.2
12	11	瑞士	15.5	2.4	—	11	台湾地区	14.0	2.1
9	12	加拿大	13.1	2.0	15	12	瑞士	13.7	2.0

(续表)

出口				进口					
排名		1989		排名		1989			
1978	1989	价值 (10亿美元)	份额 (%)	1978	1989	价值 (10亿美元)	份额 (%)		
-	13	香港	11.6	1.8	16	13	西班牙	12.8	1.9
14	14	瑞典	11.6	1.8	11	14	澳大利亚	12.4	1.9
27	15	韩国	11.0	1.7	44	15	沙特阿拉伯	10.5	1.6
22	16	新加坡	11.0	1.7	13	16	挪威	10.5	1.6
11	17	挪威	10.6	1.6	-	17	香港	10.1	1.5
13	18	墨西哥	10.1	1.5	32	18	韩国	9.5	1.4
16	19	丹麦	9.5	1.5	18	19	奥地利	9.4	1.4
17	20	澳大利亚	8.5	1.3	17	20	丹麦	8.7	1.3
26	21	台湾地区	7.5	1.1	20	21	南斯拉夫	8.2	1.2
33	22	泰国	6.3	1.0	12	22	墨西哥	7.6	1.1
-	23	土耳其	5.7	0.9	40	23	新加坡	6.5	1.0
18	24	南斯拉夫	5.4	0.8	26	24	芬兰	6.2	0.9
20	25	希腊	4.9	0.8	-	25	印尼	5.2	0.8
		总计	571.1	87.5			总计	579.8	96.7
		世界	653.0	100.0			世界	669.0	100.0

从许多方面来说，区分商品和服务都是错误的……首先，大部分购买的商品都是为了提供服务和功能……其次，仅有很少量的‘纯’商品和服务。不仅几乎所有的商品在其生产过程中需要非要素的服务，而且大部分服务需要有实物资产和中间产品来支持。在销售时，两者大多数是同时提供的。例如，航空旅行需要利用各种有形资产以及一整套的通讯、机场等设施。广告业则需要高效的文字打印和视听设备。同样，许多‘硬件’商品需要辅以必要的‘软件’服务才能够有效地发挥它们的功能。例如，计算机需要程序，航空运输需要操纵设备，工业机器和设备需要适当的保养和维修。

在当今的竞争环境中，服务已日益成为其中最重要的一部分，它对产品竞争力的价值贯穿于整个生产链：在许多产品市场中，决定农业和制造业投资竞争力的因素是‘服务’——设计、风格、调研、营销、交货、包装和消费者信贷。随着生产链的延伸，服务在产品的附加值中所占的比例也越来越大。（布里坦 1990）这样，服务就物化在商品中（见图 1.2）。

资本市场

国际资本流动和外汇交易的规模使商品的国际贸易的价值相形见绌。全球金融体系变得十分复杂和不稳定。这对于世界经济的影响是巨大的，因为金融服务是流通服务，它们是经济体系各方面运行的基础。生产链中的每一个因素都依赖于适当的金融水平，以保持生产链的运行。不仅对于制造业来说是这样，而且对于系统中所有的中间服务和消费服务来说都是如此。

金融市场的国际化和自由化，为金融服务公司的运行创造了一个全新的竞争环境。金融市场的全球一体化，一方面给参与者在信息流动的速度和准确性以及交易的速度和直接性等方面带来了许多

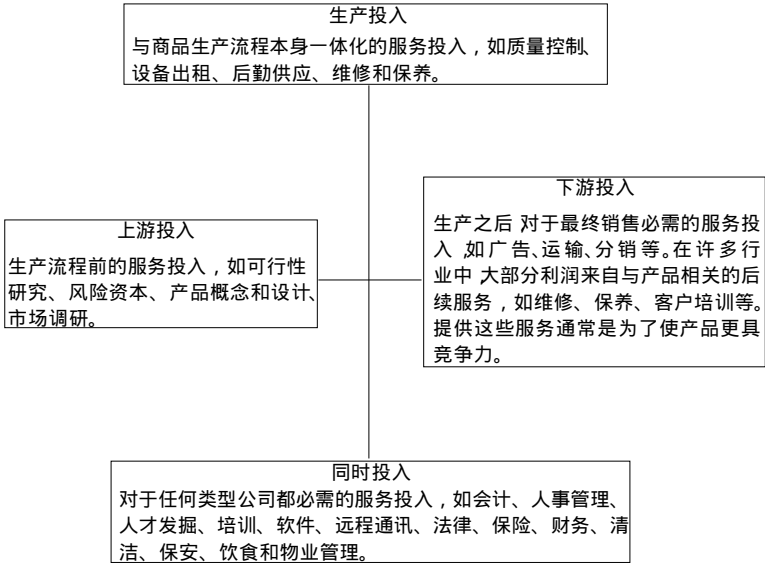


图 1.2 生产链中服务与生产的相互关系

资料来源：UNCTDA,1988p. 177。

益处 然而在另一方面 金融同步交易也意味着一个市场的波动会立即影响其他世界市场。远程通信的革命使全球金融体系变得更加敏感 波动性也更大 这一点在 1987 年 10 月的股市风暴中已经得到了证实。

与其说是金融机构的权力集中，倒不如说是新兴金融工具和市场的猛增以及全球规模的复杂的金融合作体系的兴起显得格外重要。哈维表示：“金融系统已经取得了前所未有的脱离实际生产的高度自治 但也同样陷入了史无前例的金融风险之中。”欧洲美元的金融市场从 1973 年的 500 亿元迅速扩大至 1987 年的 2 万亿元 接近美国货币总量的规模。哈维指出，所有城市的经济发展方式都已经发生了变化：“纽约已经失去了其传统的贸易 而转向了债务和虚拟资本的生产……从纽约出口最多的有形产品是废纸张。”这些金融投机和虚拟资本的形成大部分没有得到真实的生产增长的支持，布什总统把这种经济称为“魔法”经济。

在英国 1986 年的‘大爆炸’改革 消除了银行和证券公司之间

的障碍，并允许外国公司进入证券交易所。金融业放松管制的渐进过程是金融系统全球化中最重要的发展。它消除了价格扭曲和无效的管制。这一进程是与地区贸易集团力量不断加强相联系的诸多变化的一个基本部分。欧盟委员会关于金融服务一体化的提议，旨在确保资本在所有成员国之间自由流动，共同体内部的所有金融服务自由交易，以及银行业技术的标准化。

20 世纪 60 年代美国企业的垄断和 70 年代其跨国银行的拓展，标志着美国在战后国际金融和贸易系统的中心地位。但在欧洲以及后来的日本，银行的经营迅速国际化。如同在经济活动的其他领域中那样，日本银行的崛起非常引人注目。在 1975 年世界银行按资产价值的排名表中，只有 2 家日本银行挤入前 10 位（排名分别为第 7 位和第 10 位）。2 家领先的银行都是美国的银行（美洲银行和花旗银行）。然而到了 1989 年，排名前 25 家的银行中就有 17 家是日本银行，前 7 位全部为日本银行。但就其雇员规模和国际渗透而言，日本银行远不如它们的资产价值所显示的那样重要，因为它们的基本作用在于为日本的工商企业服务。

相比之下，西方金融机构的兴趣要广泛得多。英国和美国的银行会经常忽略制造业的优先需求。瑞士 IMD 商学院在世界竞争力的报告中，从银行对工业的正面影响的角度把英国银行业排名为第 16 位。80 年代，英国出现了大量的财产抵押贷款，特别是商业财产和个人抵押，以期资产价格上升而获得短期利润。房地产业的借贷实际增长了 800%，而制造业的借贷只增加了 50%。CBI 指出：“在许多制造业公司中，非资产负债表项目的价值（如知识、服务、品牌）为未来的收益和现金流提供了更好的保障，因此，利息偿付比率比基于历史硬资产的传统杠杆更加重要。集中于以资产为基础的借贷会导致大量资源的错误分配。”中小型企业由于这种银行信贷政策而面临着特别的困难，其营运资本受到了限制，开发新的商机的能力受到了制约（见表 1.5）。

表 1.5 银行贷款：制造业贷款的下降

	占总贷款的比例		贷款增长
	1980 年	1991 年	1980~1991 年
制造业	27.7	10.8	+ 49 %
不动产	3.5	8.3	+ 801 %
个人	14.3	28.0	+ 648 %
总计	100.0	100.0	+ 281 %

英国的上市公司在红利政策方面面临着很大的困境。80 年代，工业企业支付的红利年平均增长率为 12% 而利润增长率仅为 6%，资本投资增长率为 2%。CBI 认为：

尽管在许多情况下，由于销售额和利润的下降而带来的联合的制约，企业仍然面临着这样的压力：即至少保持红利政策“回报”股东的忠诚。因此在 1992 年上半年 600 家最大的上市公司中，57% 的公司提高了红利，而仅有 10% 削减了红利。与其他国家相比，这种形势显得更为严峻。在过去 10 年中，红利与税后利润的比率在英国一直保持较高水平。自从 1991 年初以来，这种差额不断扩大。这样就存在着一种风险，公司将耗尽其资本资源，尤其是当利润实现的速度放慢时。在红利政策方面增加灵活性是很重要的。企业不应该发放过高水平的红利，否则会削弱它们的资金平衡能力，或者迫使它们放弃资本支出，从而损害它们的长期竞争地位。对于前景良好的公司来说，它们需要以更加强有力的方法来增加新的资本，对附加于权利问题的考虑则应少一些敏感。

波特在一项由美国竞争委员会和哈佛商学院资助的关于公司投资的研究项目中，也观察到了类似的存在于投资者和企业之间相互缺乏支持的现象。波特在 1992 年的报告中总结说：

美国公司分配投资资本的体制正在削减其竞争力，这将危及国民经济的长期发展。尽管美国的体制有很多优势 包括效率、灵活性、敏捷性以及较高的企业利润率 但它在指导资本投向最能盈利的企业以及最能盈利的投资项目方面显得力不从心。结果是许多美国公司在竞争最需要的资产与能力上几乎没有投资 例如员工培训)而在经济和社会回报都非常有限的投资项目上却浪费了许多资本 (例如不相关领域的兼并)

公司财务策略

在工业资本投资市场的结构和运作没有进行任何改革，国际贸易又使公司和国际金融运作与结构融为一体的情况下，许多公司活动开始日益关注国际金融策略也就不足为奇了。与此同时，要分清工商利益在何地开始、金融利益又在何地结束，也变得越来越困难了。大卫·哈维说：

这种混乱特别与所谓的“账面”增长有关。近几年中，企业把重点放在寻找生产以外的其他获利方法上。这些技术包括复杂的“创造性会计”，即跨国公司通过对国际市场和政治环境的监控，从货币价值或利率的相对变动中获利。还包括直接的公司突然袭击，和对竞争对手或完全不相关的公司的资产剥离。80年代出现的“购并和接管浪潮”部分就是由此造成的。尽管在有些情况下，这些活动真的是出于理性或者公司利益的多元化考虑，但是这种突然袭击多半是为了获得账面利润。无怪乎罗伯特·赖克说道：“现在在美国一些最杰出的人士所想的总是账面增长，一些很有天赋的研究生也不例外。由于他们极具创造力，账面增长活动愈演愈烈。”在过去的15年中，美国最热门的和报酬最丰厚的职业不是在生产管理部门，而是在公司的法律部门

或者财务部门。

日本公司也不能幸免：

激励因素正在改变，因为传统的日本公司治理结构开始暴露弱点。具有讽刺意味的是，这种弱点的部分原因在于竞争成功的结果：大量的现金。实际经济增长速度的减缓和在世界产品市场上的巨大成功，导致了巨大的自由现金流的出现。这使大公司的融资方式发生了深刻的变化。日本公司进行的新的净投资的增长不那么迅速了，并且越来越依赖于内部融资。而外部融资则越来越趋向证券市场而不是银行。这意味着公司股东的权力重心开始从金融中介，即传统的资本供应者转向企业管理者。完全偿还银行的贷款，甚至拒绝接受前任银行官员作为公司董事的候选人，这在日本公司已经是司空见惯的事。随着金融的放松，现金利用的各种方式其价值也值得怀疑。目前，日本许多公司的自由现金流正用于股票市场以及其他金融投机活动。事实上，日本的国库券业务已经成为利润中心。然而，几乎没有证据表明，公司的财务部门能够从这些交易中获得比风险补偿更大的回报。许多管理者没有意识到这类投机所涉及的风险的性质和程度。尽管有些投机交易获利丰厚，但有些投机却造成了巨大损失。

作为上述发展的一部分，日本市场在公司控制方面明显出现西方化的趋势。而以前日语词汇中根本没有‘接管’这个词。

另一个关于现金使用的争议是追求不相关的多元化战略。生命科学、电子通信、先进材料、工程和建筑以及服务成了日本成熟的制造商试图进入的行业。每一个日本公司都斥巨资试图打入上述领域。这样做的原因是为了避免成熟的核心业务业已存在的限制和激烈的竞争，尤其是为了