

现代西方企业经营战略及其发展趋势

唐岳驹

进入80年代以来,西方企业纷纷研究经营战略问题。日本企业研究经营战略最为突出。80年代中期,日本经济同友会就发布了有关90年代企业经营战略报告,断言日本产业社会已处于成熟阶段,长此发展下去将趋于衰退。该报告中阐述所谓“新的日本式”经营,提出经营的方向应以策略为主转变为以战略为主。具体来说,在组织上从金字塔结构转变为水平分工结构,在技术上以“借来”为主转变为创造性开发,等等。关键是要发挥创造性。企业必须突出独自开发的重点,重视人的因素,变大批量、少品种为多品种、少批量,从讲究效率转变为讲究创造。

日本经济界人士倡导,企业的经营战略,今后必须注意保证企业自我决策和付诸行动的自由,要有不畏市场风险的挑战者精神,切实推行对进取者的奖励制度。为了迎接21世纪的挑战,应尽可能使企业的经营发展战略明确化和具体化,并力求具有高度的灵敏性。日本实业界重新研究自己的企业经营战略,已掀起热潮。诸如日本钢铁、化学、电子、制药等方面的企业早已意识到“向外扩张”战略的重要意义,都争先恐后地在海外投资设厂,既在欧洲寻找伙伴关系,亦同美国的高科技公司挂钩。

欧美各国也已意识到新经营战略的重要性,大力研究企业的渗透战略。80年代中期,芬兰赫尔辛基商学院院长、著名经济管理学者亚柯·洪哥教授分析,各国企业面临新的挑战,将选择截然不同的两种经营战略:一是进攻型经营战略,二是防御型经

营战略。各种不同类型企业,为了适应新的战略环境,按照各自不同情况与外部环境变化来及时确定本身的战略决策。近年来,欧美各国化学公司,旨在对抗亚洲和中东国家在石油化工方面的威胁,都在纷纷调整其经营战略,适应新兴势力的挑战,力图通过发展精密化学、特种化学等新技术,改变旧结构,开发新产品。

英国为了加强国际竞争能力起见,化学工业界除了全力开展多角化的经营外,同时把扩大生产规模、保持高技术水平作为其基本的战略方针。

法国旨在提高国际竞争力,而采取所谓“集中合并”战略。他们把化学工业集中在罗纳·普朗、法煤化学和埃勒夫三大集团做为调整化学工业结构的基本战略。

美国石油系统的化工企业(如壳牌、埃克森等)预计“沙特阿拉伯的石化产品将在世界市场上推销”,故将重点放在开拓欧洲、远东和中南美市场上,而另一些象道化学公司、UCC等化学系统企业从海外撤退,拟在北美开拓产品市场。美开乐公司也决心开拓我国衣样市场。^①

德国化学工业面对中东产油国的石化产品在欧洲的挑战,一面进入宇航业和生物工程领域,跻身美国市场,同时加强对尖端技术的开发。

特别应该看到,欧美国家公司,适应新的挑战,扩充业务范围,推行“收买”战略。诸如德国的奔驰汽车公司不但买进德国的AEC电子公司,而且还买进宇航界的德尼尔公司;而美国超级大型企业中的通用汽车公司,不仅买进美国电脑服务公司,还买进休斯飞机公司,甚至打算插手半导体产业。

上述举动,不仅旨在单纯扩大业务范围,进行公司的复合化。更明显的是,当代西方企业旨在着眼于21世纪,企图使公司在拥有高新技术的同时,亦具有相当的信息化能力。当前欧美企业所进行的一系列经营战略的转变,推动了现代西方企业经营战略的发展,正成为一种世界性的新趋势。

二

现代西方企业经营战略,理论上不断总结提高,实践中不断探索深化,逐步形成了某些行之有效的新的“战略体系”。

“网络化经营”战略。伴随着现代企业的日益国际化,更多的公司采取这种战略。他们从自己总体经营战略目标出发,在本国或世界各地建立若干个生产、研究、销售、情报点,相互联结形成网络,开展全面经营。

(一) 扩展生产销售网络。日本企业大力向国外扩张,千方百计地收买所在国企业,以便建立分布面广的网络,加强其市场控制能力。近年来,日本企业大量采取这种战略。据日本《朝日新闻》信息,除了日本米内轴承公司买下美国新罕布什尔轴承公司,住友橡胶工业公司买下美国与德国合办的邓禄普轮胎工厂,三和银行买下美国伊利诺伊大陆租赁公司等外,还有日本油墨化学工业公司收买了美国太阳化学工业公司,日本小西六摄影工业公司收买了美国皇家商用机器公司等。

(二) 建立合伙经营网点。这主要是通过合伙经营,建立广泛的销售网。其具体做法是同外国公司结成经营伙伴关系,来扩大自己的经营范围,借助深入渗透手法,将引进、吸收消化和创新等融为一体。诸如日本资生堂在意大利设立网点后,又同法国一家公司合伙经营,在法国办厂,几年后就拥有数百个经营网点。

(三) 结成跨国经营联盟。西方某些跨国公司,彼此之间签订联营协议,主办联营业务,旨在扩大经营范围,提高综合效益。其具体途径是组成经营联盟,你销售我的货物,我经营你的产品。诸如美国电话电报公司同意销售意大利奥立弗蒂公司的计算机,而意大利这家公司也愿意在欧洲出售美国电报电话公司的产品。同时,美国两大财团杜邦公司与数据设备公司,各自均同欧洲一些大公司签订了联营业务协议,甚至结成跨国经营盟友。

(四) 组成联合经营伙伴。西方国家企业为了扩大经营范围,通过购买外国公司股份和到所在国设厂生产,来收买外国企业的经营网点和形成新的联合经营伙伴。诸如日本索尼公司就地设厂旨在扩大经营,该公司在法国的贝荣纳建立三座录音磁带厂,利用当地生产的零部件;日本JVC公司同法国、英国等有关厂商达成协议,在法国生产录象机,采用大部分欧洲生产的零部件。同时,日本住友橡胶工业公司购买英国和联邦德国合办的邓绿普公司,是把工厂、研究中心以及在欧洲的销售网点都转让给住友公司。

“系列化经营”战略。这是指企业把某些相关行业或相关产品,以一个行业或一种产品为龙头,开展系列化经营的一种战略。此系西方企业较多采用的经营策略之一。诸如具有70年悠久历史的日本“不二家”食品公司,它拥有10家生产工厂和900多家分店,以生产点心与糕点著称,设在各地区中心的生产厂负责向周围的分店供货,各分店负责销售,形成从生产到销售的系列化经营。

这种经营战略优点不少:一是进行系列化的作业,可以大幅度的节约成本,提高竞争能力,充分开发生产和管理的各种潜力;二是通过相关行业或相关产品的综合经营,能够密切配合,获取全面的经营效益;三是由于采取系列化的经营方式,可以充分利用原材料和人力资源,大量节约情报收集及其他管理费用;四是进行产品系列开发,有利于实现产品规格、式样和品种的多样化,充分满足市场各种需求。

“钻冷门经营”战略。这实际上是一种“乘虚而入”的策略。现代西方企业越来越多的采取这一战略。为了在激烈的市场竞争中避免同其他企业的直接竞争,只得以智取胜,开发某种全新产品,乘市场竞争中的空隙,突然发动攻势,迅速占领市场,获取经营的胜利。诸如日本的索尼公司的发展史,就是推行这一战略的最好例证。该公司在60年代中期成立时,仅是一个不到40名职工的街办小企业。当时,作为小企业的索尼,根本无法同大企业竞争,去大搞那些象日本电器制造厂家都在争先恐后地生产的热门货——电热器。在此情景下,索尼着眼于未来,而不局限于眼前利益,大力研制那时在日本尚未有的磁带录音机。果然不出所料,不少生产电热器等产品的大公司,在激烈的竞争中失利,被迫停产,而索尼却因开发出新产品,乘虚突

进,取得巨大绩效。

“分散化经营”战略。这是旨在防止“大企业病”,适应战略环境急剧变化,不断提高经营绩效而采取的一种策略。一是以利润为中心的分散化经营。这是将大企业按利润要求,划分为若干个以利润为中心的经营单位,完成总公司的利润要求。诸如美国柯达公司进行改组,成立上千个不同规模的“利润中心”,各单位负责自己的经营业务,但在财政上仍受总公司控制。二是以产品为中心的分散化经营。即企业从产品开发研制、生产直到销售的各个环节,按照拳头产品的经营特点,组成一个系统,开展自负盈亏,独立经营。诸如日本三大电子公司之一——东芝,早在80年代初,旨在开发微电子产品,组建了东芝微机公司。企业所有权仍归总公司,专门设计和测试大规模集成电路的芯片。以往从发现贸易机遇要求投资,需层层报批,要花数月时光,现在成立独立公司,立即可以拍板成交,该微机公司营业额增长数倍。同样,日本生产控制器的最大企业——立石机电公司,自从按照产品分类并将业务部门划分为几个独立核算经营单位以来,公司绩效显著提高。三是以地区为中心的分散化经营。这是按不同地区的特点把大企业划分出若干地区公司开展独立经营的方式。例如80年代中期,美国电话电报公司进行了一次所谓美国历史上最大的经济改组活动,该公司宣布放弃数十个地方营业公司的所有权,分别并入几个新成立的、独立的地区公司,而总公司本身只保留一家最大的子公司(西部电话公司)和贝尔实验室,结果总公司的新产品不断推出,股票价格节节上升,新成立的地区公司也生意兴隆。

“攻势型经营”战略。企业运用本身优势,扬己之长,以进攻之势,开拓占领市场而速取优势效益的一种策略。多年来,西方一些优秀企业在实施攻势战略方面取得了很大的成效。如日本三洋公司恪守“竭尽全力征服天命”的信条,生产经营稳步发展。据日本有关部门透露,80年代以来,日本向外扩张的公司涉及电子、冶金、化工、汽车制造和生物工程等多种行业,尤其是抓住第三世界国家进行技术改造的大好机遇,通过大量输出技术,从别的国家手中夺取许多业务合同与订单。其中日本三菱金属工业公司利用这种战略取得明显效益,既与朝鲜签订协议,通过改造和提高铝的产量及精制铝的性能从中获利匪浅,又替波利维亚改造老锡矿,

为苏丹、安哥拉、莫桑比克等国改造公路、建筑水坝,取得几十亿美元高收入。同时,欧美一些技术先进的大公司,亦是采取优先发动攻势的战略。在欧洲竞争的非亚特、福特、通用、珀若、雷诺和大众六大汽车公司中,意大利的非亚特公司采取开拓攻势战略,大大提高了小汽车在欧洲市场上的占有率。该公司除了小汽车之外,还有土木工程、铁路车辆、冶金产品、建筑设备、农用机械、商用车辆、生物工程、生产设备和系统、航空和宇航、电信、电子等十余个总公司,拥有近万人的研究中心,迅速向被别人已占领的市场发动攻势,开拓全新市场,获取巨大效益。

“多角化经营”战略。这实际上也就是多元型经营。在西方经济发展史上,早就有过这种经营方式。比如,以生产照相器材著称的伊斯曼·柯达公司(Eastman Kodak)以往也经营石油、化工、食品和保险公司;日本的帝国人造石油公司以往除生产提炼石油产品外,还生产和经营医药、化妆品和教育仪器等。然而,必须指出的是,现代西方企业多元化经营战略绝不是以往多元化的重复,而是一种新的发展。例如,早在1984年10月,世界著名的日本钢管公司就宣布,该公司采取多元化经营战略,除了生产钢材和船舶之外,还要生产火腿、香肠等多种食品,跻身国际畜产品市场。同时,日立电器公司也宣称不断扩大经营范围,使经营的产品、品种规格或服务项目多元化,从满足社会多样化需求竞争中获取理想的绩效。总之,在今天,西方企业所采取的多角化经营战略具有一系列新的特点:首先是现代西方企业多角化经营是在高度社会化的条件下,以劳动生产率大大提高为前提。其次是现代西方企业是把多角化经营作为一种经营战略,自觉地加以采用并指导企业的全部经营行为。第三是现代西方企业多角化经营的范围更加广泛,一些超大型企业几乎是无所不包。第四是现代西方企业多元化经营,是以开发高技术尖端产品为主。

三

当代世界经济的一种不可逆转的潮流或趋势,是世界经济一体化。现在,许多国家的企业都提出了“全球经营”的新观念。这种新观念,要求企业经营活动的出发点和立足点必须是国际市场。现在许多国家的企业不仅在国际范围进行经营,而且开

办国际企业；跨国公司比以往任何时候都发展得快，以收购国外企业、直接投资国外创办企业为特征的跨国企业获得了迅速发展。在这种形势下，现代西方企业就必须大力研究新的经营战略，以适应企业全球化的发展趋势。

美国、日本、西欧相互依存，形成了全球一体化的主体和中心。日本产品的“多国化”经营战略，就是利用世界经济发展的新趋势，建立生产资料相互流通的国际性网络。日本企业过去的海外子公司的生产是组装由国内母公司提供的零部件，而现在，产品的商标虽然仍然是日本的，可是组装的却是几个不同国家和地区生产的零部件。比如，1988年初日本一家汽车公司在泰国的子公司生产的汽车打入北美加拿大市场，汽车的零部件中30%为泰国造的；车门是马来西亚造的；变速器和车轮分别是菲律宾和澳大利亚生产的；其中只有发动机等部分零部件是日本生产的。目前，日本企业大部分都设有国际资料信息部，利用国际联网的数据库，在终端机前进行检索：如哪些零部件还有多少，哪些国家能生产，交货期能不能保证，产品质量、技术水平和生产能力如何，等等，以便从中选择出能取得最佳经济效益的生产地或购买地。

近年来，意大利企业更加重视面向国际市场和有关策略，提出建立“没有国界的企业”，其趋势是企业朝国际化迅速发展。如意大利的皮雷利集团，在国际化方面高居意大利私人企业之冠。在意大利，不仅大企业国际化趋势迅速发展，而且中、小企业也纷纷在国外投资或合资办企业。

在新技术不断发展的今天，现代西方企业能否掌握、运用和开发高技术，是关系到能否取得绩效的关键。目前不少国家的企业纷纷从传统技术转向高技术，以增强企业的竞争能力。这是现代企业技术发展的大趋势。以美国为例，据美国克里夫兰市的雷丁战略研究所调查表明，仅80年代中期，美国的电脑软件、硬件、半导体、光电子设备、工业机器人、精密陶瓷等高技术工业部门均有较大发展，软件总额增长80%，硬件增长17%，工厂用的电脑辅助设计、制造系统以及家用电脑，增长率都在30%以上。而且大约有70%的大型传统工业正在扩大和转向高技术，力图把高技术有效地应用于生产传统产品，调整产品结构。

无论是在世界上赫赫有名的百年老企业，还是新崛起的新兴企业，要想取得经营战略的胜利，均

必须开发新产品，这已成为一种趋势。毋庸置疑，美国波勒劳伊公司（Polaroid）之所以在世界上享有盛名，其中一个很重要的方面就是开发新产品的能力强。用其董事长麦肯的话来说：公司要“站在主动的、领先的地位迎接挑战，为消费者不断介绍现代化的、有吸引力的产品，这是我们历来的战略”。一个不能开发新产品的企业，就是一个没有活力的企业，在竞争中注定失败。

各国企业在国际化进程中，虽然所采取的方式和模式不尽相同，但全球一体化趋势是一种不可逆转的潮流。澳大利亚金融家阿兰·邦德说过：“每一个取得成功的公司，必须把它们自己看成是世界经济的一部分。工业是如此，商业、金融业也是如此”。

现在，许多国家的企业界、经济理论界和科技界人士认为，未来的21世纪将是一个技术高度发达的信息化时代。在这个时代里，企业要谋求生存和发展，就必须适应这种新趋势，认为现代和未来两个时代企业经营战略将有本质区别。因此，从现在起，企业必须研究新的经营战略，并实现企业经营战略的转变。无论是工业，还是商业、金融业，国际化趋势的进一步加强，客观上要求各国企业必须打破闭关自守的封闭状态，从世界经济整体出发，寻求民族经济发展和腾飞的有效途径。

四

综上所述，现代西方企业在科学技术进步迅速发展与市场激烈竞争的条件之下，其经营策略与战略的正确与否关系到自身的生死存亡，所以，世界各国企业都极为重视本身发展的经营战略，出现下列几个主要趋势。

首先，从“求稳型”经营战略向“灵活性”经营战略转变。长期以来，企业家们往往过于追求公司战略的稳定性、长期性，期望企业的发展施以长远的影响。然而事实表明，多变的技术革新浪潮，意想不到的经营难题，往往使追求“稳定性”的期望化为乌有，迫切需要的是在新的意想不到的形势面前，要有尽快做出反应和重振旗鼓的果断意志与力量。这就要求具有“弹性”与“灵活性”。西方不少企业界人士认为，迅速适应新变化的能力往往比有一个计划更为重要。在实践中，“灵活性”经营战略通常有两种做法：一方面，在适应需

求的基础上开展创造需求的活动,善于引导消费,也就是要在适应需求的基础上去大力引导消费。②另一方面,正如上面谈到的,要开展多角化经营,即旨在适应多样化需求,利用本公司的主导产品优势,开拓更多的新品种,甚至经营同本公司、本行业没有直接关系的行业和产品。倡导“灵活性”并不是否定公司的战略,相反,它正在起着优化公司战略的作用。因为公司经营战略如果不能适时地得到不断的修订和补充,它就无法对某一特定时期的公司发展起指引作用。从这个意义上说,“灵活性”本身就是一种经营战略。

其次,从“常规型”经营战略向“风险型”经营战略发展。通常说来,企业在经营环境变化不甚剧烈的时代,理所当然地期望不用冒太大风险就能获得较大的利润,因而产生了为数相当多的一般可以适应市场需求,力图稳步发展的“常规型”企业。然而,近年来,在西方这类企业的发展愈益缓慢。相反,一种新兴的“开拓型”——“风险型”企业却应运而生,发展迅速。它是以西方“企业家精神”发挥其研究开发能力的新兴企业。由于这类企业在创立时,对技术的评价和企业发展的前途不可能做出确切的预测,因此必须冒相当大的风险,其开业率和倒闭率同样较大。正是由于在冒险中一旦成功就可能获取很大的效益,所以风险企业在当前西方各国有了长足的发展。

再次,由“大型化”经营战略向“小型化”经营战略发展。“规模利益”在相当长的时间内,一直是西方企业家们所追求的目标。因在少品种、大批量生产的时代,“规模”大意味着更低的成本,更高的劳动生产率,更可观的利润和更强的竞争力。然而伴随着科学技术和生产力的飞速发展,少品种、大批量生产正在或将被多品种、小批量生产所取代,伴随着企业经营战略的不断变换以及竞

争的需要,企业规模也在不断向“小型化”发展。因“大企业”在多样化需求方式面前,诸如规模愈大,组织层次愈多,内部信息反馈渠道也就愈大,组织结构愈缺乏活力等主要弱点逐步暴露出来。同时,由于庞大的技术设备系统使企业技术改造难度加大,设备更新和转产也就难于决断。无庸置疑,企业规模的调整,取决于企业组织体制的更新。目前西方企业旨在诊治所谓“大企业”病,正在进一步化大为小,大中含小,向分权制发展,让“小”具有更多的独立性,承担更多的责任,拥有更多的权力,获取更多的利益。

最后,由“侧重产品出口”经营战略向“重视技术出口”经营战略发展。西方工业发达国家在战后经济恢复时期,其公司的主要经营舞台在国内,而在经济发展迅速的时期,伴随垄断资本实力的不断增大,国内市场已经远远不能满足资本“膨胀”的欲望,所以就要通过商品出口去寻求新的市场,参与国际竞争。从而国际化经营无一例外地成了西方企业的一个最重要的战略。然而伴随着国际间竞争的加剧,世界市场已经呈现出相对缩小的趋势,贸易摩擦愈演愈烈。现代西方企业旨在绕过贸易壁垒并扩大国际经营,就逐渐发展技术出口,甚至索性就在所在国当地直接投资建厂。这样一来,西方企业在出口产品的同时,又出卖技术,或在海外就地办厂生产,一方面不容易引起贸易摩擦,另一方面又有可能依靠技术输出、管理输出而更加巧妙地获取更多的经济效益。

注释:

①〔美国〕《商业日报》,1991年4月23日。

②〔英国〕《金融时报》,1991年8月20日。

(责任编辑 王冰)