

# 巨型跨国公司经营管理战略之思考

●王 羽

现代经济社会，竞争激烈，形势瞬息万变，没有永远的败者，也没有永远的胜者。许多曾经在各自的行业里叱咤风云，独占鳌头的巨头公司，已成为昨日黄花。巨人之衰落，自有其衰落的根源。经济学界对这个问题进行了很多有益的探讨。尤其是关于公司规模问题的新理论，对于我国建设有中国特色的社会主义市场经济，具有很深远的借鉴意义。本文旨在从分析巨型公司的兴衰入手，探讨公司规模的经济影响。

## (一)

在美国，通用汽车公司(GM)刚刚经历了第三个连续亏损的年头。而国际商用机器公司(IBM)，这个曾经在计算机行业呼风唤雨、发号施令的巨腕，发现自己在一个又一个市场上连遭败绩。无论是GM还是IBM都曾经是美国人的自豪与骄傲。而今天，它们怎么啦？美国乃至世界关注着这些衰落的巨人。

西方经济学的微观理论指出：长期平均成本曲线在定性的图表上呈现规模经济效益递增、规模经济效益恒定、规模经济效益递减三个阶段。也就是说，今日巨型公司的困境，早已落入前人所预料的规模经济效益递减这第三个阶段。

但长期以来，公司规模达到何种程度以后，才发生规模效益递减，人们并没有准确的定量描述。而且，人们所能体会到的，多是规模效益的好处。因此，量变引起质变的临界点被忽略，公司规模被认为是实力的象征。甚至，在很多经济界人士的下意识中，越大越好，越大越强。直到有一天，庞然大物呈

现将要倒塌的迹象，人们才回过头来反思。

西方微观理论虽然能够预料公司规模膨胀会带来负面效应，但对其成因却没有进行详细的论述。随着实际问题的出现，人们越来越重视这方面的研究。

巨型公司的困扰之一：庞大的运转费用。

以通用汽车公司为例：GM在35个国家和地区拥有715000名雇员，光是工资一项每年就开支至少225亿美元。1991年，GM公司亏损40多亿美元。公司不得不通过抛出股票以及向银行举贷、筹款50亿美元，来弥补运转费用的不足。

庞大的运转费用，成为巨型公司的严重困扰。即使在公司经营状况良好时，它大大地占据公司的资金费用，使得公司用于再投资和基础研究的费用相对减少；而在公司经营不善时，这笔费用更成为一项巨大的负担。如果不能卸下此项重负，巨型公司的改革和振兴便没有出路。

IBM公司在困境中也不得不着手进行其有史以来第一次大规模裁员计划。这对于多年以来一直享受终身工作制的IBM人来说，无疑是一次巨大的冲击。同时，也动摇了IBM一直引以为自豪的企业文化。这项计划完成以后，IBM公司雇员将减少8%，预期此举将节省数亿美元的费用。

巨型公司的困扰之二：传统的垂直式组织结构。

考察巨型公司的组织结构，便可发现它们的管理体系大多实行的是那种传统的垂直式结构。从下到上是信息传送，从上到下是决策输送。任何较大决策均需由最高决策层

决定拍板。这种结构在公司规模不是太大的时候，往往是有效的。而当公司规模达到一定程度以后，这种结构的不合理便愈来愈明显地暴露出来。

结构弊病之一：机构臃肿、效率低下。巨型公司的垂直式组织结构层次很多，是产生庞大雇员队伍的原因之一。这许多中间层组织所起的作用仅仅是承上启下的媒介作用，他们既无权作出决策，又不能象直接接触市场的基层组织一样提供准确的市场信息。因而，其作用是有限的，效率是低下的。结构弊病之二：信息传导的缓慢与失真。信息传导的缓慢与失真，也许是垂直式结构的最严重的弊病。一般说来，直接接触市场和顾客的一级组织比较准确地掌握了市场信息，这种信息是决策的依据。在这种古典的垂直式组织结构模式里，一级组织的信息要反馈到决策层，需要经过很多层次的二级、三级等组织。经过的层次越多，信息失真的可能性越大，传输的速度越慢。这两方面的结果直接影响了最高决策层决策的准确性和时效性。换句话说，今日巨型公司的决策者们，好比是端坐在金字塔尖，失去了与市场和顾客的最紧密联系。他们常常依据错误的信息作出错误的决策。即使信息没有失真太多，决策也基本可行，但当这项决策贯彻到基层组织时，瞬息万变的市场早已是另外一番景象了。为了说明巨型公司决策者与市场的脱节，我们给出一个实例。

1990年以前的近四十年中，计算机主机在办公计算中一直扮演着无可争议的主角，作为计算机主机最大制造商的IBM公司也大亨其利。但是从1990年起，这种趋势开始逆转。顾客越来越多地转向更便宜而又高性能的个人计算机（PC机）和联接工作站。苹果公司迅速适应这种变化，推出新型个人计算机，在短短的几年间取代IBM成为最大个人计算机制造商。Compaq公司则紧随其后。工作站方面，则有孙氏微系统公司和派克德

公司分享天下。而IBM公司在几年的时间内，却一直忽视大型计算机主机衰落的趋势，拒绝适应这种变化。相反，却花费了巨大的财力和物力，试图挽住大型主机的辉煌时代。然而一切都是徒劳，1992年，IBM公司的主机销售又下降了10%。只在这时，IBM方正视现实，表明公司将把重点从主机移开。然而，IBM毕竟错过了发展PC机和工作站的最佳时机。现在，它处在怎样一个起点呢？1992年，全美10个最大的个人计算机卖主中，只有IBM的市场份额在下跌。换句话说，IBM现在不得不在它最弱的行业里与对手交战。

巨型公司的困扰之三：拒绝变革的傲慢与惰性。

今日之巨型公司，无一不具有其辉煌的历史和显赫的威名。然而，巨大的成功往往成为傲慢、惰性滋生的温床。从某种意义上说，通用汽车公司今日的败绩，恰恰源于它昨日的成功。在通用汽车的历史上，顽固拒绝变革从而错失良机的例子，不止一次。

1919年，通用汽车公司杰出的领导者，现代企业管理的先驱阿尔弗德·斯伦先生，在给公司高层管理人员的一份备忘录中，制定了一整套公司组织结构和运行法规，有效地提高了公司管理水平和经营业绩。斯伦先生功不可没。但七十多年过去了，境迁时移，通用公司沿用的仍然是这一套一成不变的法则，这又怎样适应现代市场经济的风云变幻呢？

还有，七十年代石油危机席卷世界时，西方汽车行业遭到沉重打击。日本汽车行业审时度势，作出了明智的选择：重点发展耗油低、小型或大众型的轿车。而通用汽车公司却拒绝适应变化了的形势，仍然将大笔的资金投向豪华舒适高耗油的大型轿车。今日的美国汽车市场，日本车是“三分天下有其一”，而通用公司的市场份额却从60年代初期的52%跌落到今日的35%。

## （二）

### 思考之一：恰当的规模

经验数据表明：一般情况下，大公司的效益优于小公司。但当一家公司年销售超过20亿美元时，该公司的投资收益率开始跌落。同样，对于公司内部每一个独立运转的组织来说，人员规模不应超过200人。当超过这个规模时，组织变得难以控制。领导者不能知道每一个员工的姓名，信息交流变得不畅，人们感觉到自己无足轻重。

### 思考之二：变化的环境

处在巨变中的世界经济，要求人们的观念和行为作出相应的变化。规模经济，作为经济学的一个重要理论，一直是支持形成巨型公司的主要依据。然而，纵观当今世界，过去那种品种少、批量大的生产模式正在逐渐被品种丰富批量较小的生产所代替。今天，汽车制造商们单单为美国汽车市场便提供约600种不同类型的汽车。日本索尼公司制造约40种袖珍便携式收放机(walkman)。那种靠一味扩大单一产品生产规模而降低成本从而赢得竞争的时代正在逝去。

### 思考之三：巨型公司的优势

尽管巨型公司在衰落，但是，仍然应该承认巨人在很多方面，有着不可比拟的优势。

首先，只有巨型公司才有能力在短时期内聚集起巨大的资金，用于大规模投资和基础研究。长期以来，美国电报电话公司（A T & T）给予贝尔实验室的经费支持是令人瞠目的。其数目之巨、风险之大，哪一家非巨型公司有勇气有能力承担？当贝尔实验室的科学家们发明了晶体管，给公司带来巨大收益时，我们应能体会到巨型公司的威力。

其次，巨型公司具有吸引最优秀人才的条件。因为，巨型公司大多为职员提供更加稳定、薪水更好的工作。据统计，小公司付给职员的薪水比大公司同样职位的职员薪水低35%。而且，根据“物以类聚，人以群分”

的依据，杰出而富有挑战性的人们大多愿意与同样杰出的人们共事。

### 思考之四：巨型公司向何处去

今日巨型公司的出路何在？实际上，有些巨型公司已经成功地适应了新的形势。如美国强生公司、德国西门子公司等。

我们希望明日的巨型公司应是一种大公司与小公司的混合体。它既能象小公司一样反应敏捷，发展迅速，又能象大公司一样进行长期规划和投资。明日的巨型公司应当包括数以十计或百计的中小型、非集中控制的企业，而每一个企业应集中其全部力量在某一个市场或某一个顾客。

成功的巨型公司至少应当有三点是必须具备的：①一个精干而尽可能小的总部机构；②尽可能少的垂直式结构；③集中生产关键产品。

以美国强生公司为例，1992年美国《幸福》杂志评选500家最大公司，强生公司排名34，其年收入为124亿美元。强生公司拥有87700名雇员。其总部人员仅占全体雇员人数的1.5%，它监督166个高度独立的强生企业，这166个企业的规模从年销售10万美元到10亿美元不等。而且每一个企业都专门生产某一种保健品。

在强生公司的招牌下，实际上是166个高度独立的中小型企业运转，它们独立决策、独立运转，每一个企业的生产又高度专门化。这样自然避免了巨型企业的许多不利。

但强生又不仅仅是166个中小型企业的简单拼盘。它的精干的总部起着分配资金、调节和监督作用。并且，在巨额资金的风险投资方面，强生又表现出巨型公司的实力和勇气。1983年，强生公司有意研制新型的隐形眼镜，为此公司在七年的时间内投资数亿美元。这笔投资的效果使今天的强生公司此项业务的年销售收入接近2.5亿美元。而在当时，几乎没有人愿意把这样一大笔钱投到大多数人认为是“痴人说梦”的幻想上去。