

□ 霍治安 雷兴长



全球化国际化条件下  
成功企业的经营规则



中共中央党校出版社

# 全球化、国际化条件下 成功企业的经营规则

霍治安 雷兴长 著

中共中央党校出版社  
·北 京·

## 图书在版编目 (CIP) 数据

全球化、国际化条件下成功企业的经营规则/霍治安，  
雷兴长著. —北京：中共中央党校出版社，2004.1  
ISBN 7-5035-2877-X

I. 全… II. ①霍… ②雷… III. 企业管理  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 000733 号

中共中央党校出版社出版发行

社址：北京市海淀区大有庄 100 号

电话：(010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编：100091

网址：www.dxcbs.net

新华书店经销

北京四季青印刷厂印刷 北京怀柔歧庄装订厂装订

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本：850 毫米 × 1168 毫米 1/32 印张：10.625

字数：377 千字 印数：1—3000 册

定价：17.00 元

# 序 言

在经济全球化时代，国家间的竞争，实际上是经济实力的竞争；而经济上的竞争，一般是通过各国企业间的竞争来实现的。因此，要增强一个国家的竞争力，就必须重视本国企业的经营和实力。

企业经营是有规则的。成功企业的经营规则，实质上就是现代市场的经营规则，带有普遍性，是任何企业都需要参照借鉴的。同时，不同的经济时代，不同的地域空间，不同的产业行业，其经营规则又不是完全一样的。因此，在学习经营的过程中，企业不能墨守陈规，否则是要失败的。成功的企业在市场经营中之所以能够不断成功，就在于能够依据经营环境和市场需求的变化，不断进行经营规则的演绎调整。

在现代市场经济中，企业的竞争力表现为企业的产品和服务对顾客的吸引力。产品和服务对顾客的吸引力，来自于产品和服务的质量、价格、技术功能。也可以说，企业的竞争力取决于三个因素：一是企业的品牌优势，二是企业的成本优势，三是企业的技术优势。这三点是企业在任何时间、任何空间的市场经营中都要遵守和坚持的世界商业经营通行的三大经营规则。

与同类的产品、服务相比，突出质量最好优势。如果一个企业的产品、服务在一个很长的时间内比竞争对

手的质量都要好，消费者就愿意为企业支付更高的价格，这个企业的产品、服务就具有了品牌优势。品牌优势就意味着企业拥有了一定的市场吸引力，就意味着这个企业有可能获得品牌溢价。

与同类的产品、服务相比，力争成本最低优势。如果一个企业能够以比其竞争对手更低的成本创造出相同的产品和服务，这个企业就具有成本优势。在市场竞争中，企业具有成本优势，就有可能转化为价格竞争优势，就有可能将竞争对手驱逐出市场。

与同类的产品、服务相比，保持技术性能最佳最新优势。如果一个企业能够创造出技术性能更佳更新的产品和服务，并得到了消费者的认可，这个企业就具有技术优势。技术优势意味着企业的产品在一定时期内，市场上没有完全相同的替代品，该企业就会在一定程度上变成一个相对的垄断者，可以以较高的价格出售产品而不失去顾客。

在一般情况下，企业只要具备了品牌优势、成本优势、技术优势三个比较优势中的其中一个优势，就拥有了进行市场经营的基本硬性条件，就可以成为市场竞争中的成功者，这是世界商业运行中的基本惯例。因此，在市场经营中，企业必须把质量最好、成本最低和技术性能最新作为自己经营的战略重点，并为之进行坚持不懈的奋斗。

人们一般认为，“垄断”是大企业的经营特权，但是，小企业在一定时间和一定空间也有可能具有“暂时的垄断”能力。我们生活在一个生产能力过剩和物质产品多样化的时代，每一样产品就有成百上千个品种。因

此，要想在竞争中获胜，就需要有一个“暂时的垄断”状态，也就是说，在某个阶段和某个空间内，你被认为是独一无二的，这就需要通过花样翻新和技术服务创新来支撑。成功企业的经营者，懂得千方百计使局面朝着对自己有利的方向发展，实现“暂时的垄断”。

成功企业的另一经营规则是“自我竞争”。成功企业都有“自我竞争”的意识和行为。竞争有两种，一种是市场竞争，即与别人竞争；另一种是“自我竞争”，与自己的过去或现在竞争。不了解竞争对手，就不容易战胜竞争对手，这是很自然的事。但与别人进行竞争，往往由于对别人不可能做到全面了解和掌握，在这种竞争中就不容易获得全面胜利或最后胜利。在“自我竞争”中，由于对自己是十分了解和掌握的，肯定知道自己的现状和弱点，这样，战胜自己就比较容易，因而在自我竞争中企业往往能够获得更大的胜利。这也是优秀企业重视“自我竞争”、能够不断获得成功的主要奥秘。

经营特色是优秀企业成长、生存和发展的主要动力。有人对当今世界上著名企业的成功经营奥秘进行过专门探讨，得出的结论主要有两点：一是能够主动适应市场变化，满足消费者的需求；二是经营要有特色，尤其是要有经营特色优势。有了这两点内容，企业就会在市场竞争中取得成功，并能够快速发展。

大企业、优势企业与小企业、弱势企业的有些经营规则，是不一样的。弱小企业竞争经营战略的核心目标容易确立，且非常明确，就是赶超同行业中的优势大企业；而已经具有市场垄断地位的优势大企业竞争经营战略的目标，就不易确立，起码不能是超越同行业的其他

序

言

## 全球化、国际化条件下

企业，因为他们已对其他企业实现了超越。优势大企业惟一可超越的并要超越的，就是“自我”。“超越自我”是优势大企业竞争经营战略的主要目标。“超越自我”的途径只能是创新。

“创新经营”是优势大企业实现“超越自我”竞争经营战略的核心内容。在“超越自我”的创新经营战略中，优势企业的技术创新，尤其是技术的发明创造是创新经营的战略方向。有了技术的创造发明，才会有其他方面的创新经营成功，才能在产业发展上遥遥领先于同行业的其他企业。这就是当今世界上具有市场垄断地位的著名跨国公司，非常重视技术研究开发的主要原因。

规则创新是新经济、新产业和新企业的历史使命。在新经济的发展进程中，没有规则本身就是规则。从不行变为可行，使传统的不行变成现实中的可行，就是规则创新。谁能在规则创新中领先，谁就能在新产业发展中领先。规则创新的基础是技术创新，有了技术标准创新，规则创新才是实的，否则是虚幻的，不能长久。

全球化、国际化、市场化是当今世界经济发展的潮流。经济全球化要求我们必须从整个世界范围考查经营规则的适用性，经济国际化要求我们从各国经济一体化角度探讨经营规则的统一性，经济市场化又要求我们从企业市场竞争的需要掌握经营规则的灵活性和特殊性。因此，无论是每一个政府，还是每一个企业，都要善于掌握经营规则，善于应用经营规则。

本书的内容，是我们在大量解剖国内外企业家成功的实践和经验，借鉴大批学者最新研究成果的基础上，

进行独立思考和分析的结果。在书中，我们提出了自己的观点，力求能在经营规则研究上有所突破创新。

本书的文字表达、观点论述，力求通俗，使人人都能看得懂，看得明白。对有些学者的最新研究成果，我们力求择精而用，既然专业人士在理论研究上已经取得了成就，我们就没有“画蛇添足”的必要。本书只是对成功企业的一般经营规则进行的初步研究，由于掌握的资料有限，对一些成功企业的特殊竞争经营规则还没有深入探讨，可以说这是本书的一个遗憾。

在本书的写作过程中，许多同志给予了多方面的支持和帮助，在此，深表谢意。

作 者  
2003 年 12 月

序

言



# 目 录

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| 序 言   | 1                                    |
| 第 一 章 | 战略经营：要规模还是要利润 ..... 1                |
| 一     | 战略经营：企业决策者的第一要务 ..... 1              |
| 二     | 战略经营的永恒主题：追求利润 ..... 13              |
| 三     | 案例 1：上海联华的战略目标分析 ..... 20            |
| 第 二 章 | 产业转型经营：关乎成败之举 ..... 25               |
| 一     | 产业转型是企业经营的一大难题 ..... 25              |
| 二     | 产业转型的时机难以把握 ..... 28                 |
| 三     | 上市公司涌入房地产业 ..... 32                  |
| 四     | 产业转型不能轻举妄动 ..... 38                  |
| 五     | 案例 2：产业转型的成功者<br>——厦新电子股份公司 ..... 41 |
| 第 三 章 | 退出经营：企业的减肥运动 ..... 45                |
| 一     | 退出经营是成功企业的生存之道 ..... 46              |
| 二     | 退出经营的操作难度 ..... 49                   |
| 三     | 退出经营的得失判断 ..... 52                   |
| 四     | 案例 3：首创集团的退出经营战略 ..... 54            |

目

录

|               |            |                                    |     |
|---------------|------------|------------------------------------|-----|
| 成功企业的<br>经营规则 | <b>第四章</b> | <b>跨地域经营：拓展新的发展空间</b> .....        | 58  |
|               | 一          | 跨地域经营的轨迹 .....                     | 58  |
|               | 二          | 经营中心的地域转移 .....                    | 65  |
|               | 三          | 案例 4：诺和诺德公司<br>——“先办教育后卖药” .....   | 74  |
|               | <b>第五章</b> | <b>价格经营：不可避免的基本竞争<br/>手段</b> ..... | 77  |
|               | 一          | 价格经营的战略追求：价廉物美 .....               | 77  |
|               | 二          | 价格经营既要讲策略又要讲效果 .....               | 84  |
|               | 三          | 案例 5：“格兰仕”价格竞争的成功 .....            | 91  |
|               | <b>第六章</b> | <b>成本经营：前期的利润经营</b> .....          | 94  |
|               | 一          | 从成本管理向成本经营的转变 .....                | 94  |
|               | 二          | 西方企业成本经营的有效方式 .....                | 99  |
|               | 三          | 中国企业成本经营的竞争策略 .....                | 105 |
|               | 四          | 案例 6：丰田汽车公司的成本经营<br>方式 .....       | 109 |
|               | <b>第七章</b> | <b>技术经营：企业竞争力的源泉</b> .....         | 112 |
|               | 一          | 技术引进是技术进步的重要手段 .....               | 112 |
|               | 二          | 模仿技术经营在于实现跳跃式发展 .....              | 116 |
|               | 三          | 技术创新经营：争取实力上的领先<br>优势 .....        | 119 |
|               | 四          | 技术经营的几大规则 .....                    | 124 |
|               | 五          | 案例 7：宝钢公司的技术创新经营 .....             | 130 |

|             |                             |     |
|-------------|-----------------------------|-----|
| <b>第八章</b>  | <b>合作经营：寻求企业发展的外部资源</b>     | 134 |
| 一           | 合作多于竞争且重于竞争                 | 134 |
| 二           | 企业合作经营的方式选择                 | 140 |
| 三           | 合作经营的运作规则                   | 148 |
| 四           | 合作经营中可能遇到的突出问题              | 152 |
| 五           | 案例 8：一路败退的合资企业              | 156 |
| <b>第九章</b>  | <b>垄断经营：保持强者优势</b>          | 164 |
| 一           | 垄断经营是优秀企业经营的本能              | 164 |
| 二           | 垄断经营战略的选择                   | 170 |
| 三           | 垄断经营运行的调节                   | 177 |
| 四           | 积极应对反垄断诉讼                   | 184 |
| 五           | 案例 9：英特尔公司的垄断能力和<br>反垄断应对策略 | 187 |
| <b>第十章</b>  | <b>创新经营：创造企业优势的法宝</b>       | 193 |
| 一           | 产业创新经营：最高层次的经营工程            | 193 |
| 二           | 产品创新经营：最常见的经营活动             | 199 |
| 三           | 营销创新经营：会有意外收获的经营<br>创意      | 206 |
| 四           | 案例 10：胡佛公司营销创新的失败           | 216 |
| <b>第十一章</b> | <b>国际经营：全球化时代必备方略</b>       | 219 |
| 一           | 国际经营应有的素质                   | 220 |
| 二           | 资本国际化的运作规则                  | 233 |
| 三           | 出口型国际经营的规则                  | 239 |

目

录

|   |                        |     |
|---|------------------------|-----|
| 四 | “走出去”国际经营的规则 .....     | 246 |
| 五 | 案例 11: 海尔的国际经营战略 ..... | 255 |

|             |                               |     |
|-------------|-------------------------------|-----|
| <b>第十二章</b> | <b>文化经营: 增强企业凝聚力的武器</b> ..... | 259 |
| 一           | 企业文化是成功者的经营哲理 .....           | 260 |
| 二           | 企业文化的培养和运作 .....              | 266 |
| 三           | 企业文化的浸透力和融合力 .....            | 272 |
| 四           | 案例 12: 惠普文化的力量 .....          | 277 |

|             |                            |     |
|-------------|----------------------------|-----|
| <b>第十三章</b> | <b>特色经营: 企业成功的奥秘</b> ..... | 284 |
| 一           | 特色经营成功的秘密 .....            | 285 |
| 二           | 特色经营的困惑 .....              | 291 |
| 三           | 案例 13: 宝洁公司的品牌特色经营 .....   | 297 |

|             |                           |     |
|-------------|---------------------------|-----|
| <b>第十四章</b> | <b>人力资源经营: 成事在人</b> ..... | 301 |
| 一           | 争夺最有价值的人才 .....           | 301 |
| 二           | 人力资源经营的一般规则 .....         | 308 |
| 三           | 智能资源经营的特殊规则 .....         | 318 |
| 四           | 案例 14: 朗讯公司的人力资源经营 .....  | 324 |

# 第一章

## 战略经营：

## 要规模还是要利润

在现代市场经济中，没有战略目标的企业，就像流浪汉一样无家可归。企业高层决策者不应成为繁冗事务性工作的“大忙人”，而应该是战略目标的制定者和推动者。很多企业遭受挫折的最主要原因，就在于高层决策者没有充分地思考战略目标这一问题。

### 一、战略经营：企业决策者的第一要务

战略经营是企业长远发展目标上的重大抉择，也是企业注重自我飞跃和市场需求变化有机结构的系统决策。企业最高决策者的第一要务，是制定和掌握企业发展的战略目标。

#### （一）企业战略经营理论的演进

由于经济全球化、社会信息化和人文观念等环境因素变化的影响，企业战略经营理论也在不断地演进之中。这一演进主要表现为企业的战略观点和经营理念的转变。在企业战略经营理论的发展过程中，西方企业尤其是西方国家的大公司一直扮演着实践者和探索者的角色。

战略经营：要规模还是要利润

从 20 世纪的 60 年代开始,企业纷纷将战略经营的目光集中在适应环境发展的产业多样化上,提出了企业经营活动适应战略经营需要的资源配置和行为方式的理论思路。

在 80 年代,由于市场竞争日益激烈,企业纷纷加强了自己的战略经营管理,利用成本优势、要素差异和竞争方式来获取竞争优势;运用价值链分析进行产业选择,确立自己的相对竞争优势,将战略经营抉择的基础引向价值判断上。在这一时期,企业的战略经营仍然关注企业的外部环境状况,对企业内部的考虑往往只限于产品的生产和技术开发等领域。

进入 90 年代后,随着高技术产业的发展和知识经济理论的兴起,企业为了跟上高技术、新产业的飞速发展步伐,在战略经营的选择中,企业愈来愈重视自己内部的各种资源尤其是知识资源的积累和人力资源的储存。企业开始根据已有资源的存量和积聚新资源的速度,决定自己经营的边界和范围,决定战略经营的方向。在这一时期,企业战略目标经营呈现出多样性的趋势。在企业的业务战略领域,既有大量的业务并购,也有众多的业务剥离;在企业的公司战略领域,既有进一步深化职能分工的网络式组织管理,也有强调职能协调和创新的“流程再造”和“企业变型”。<sup>①</sup>西方企业的战略目标经营开始寻求新领域、高领域和跨地域的突破性发展。

## (二) 战略经营的新趋势

在 21 世纪,世界经济的全球化、市场化和信息化,使

---

① 祁顺生,“国际企业经营战略演进及其启示”,《世界经济与政治论坛》2001.6。

企业运作面临全新的经营环境，战略经营理论也呈现出一些新特点：

第一，战略经营的空间扩大。目前，产业行业的界限、企业间的界限日趋模糊，战略经营的谋划将不再只限于既定的产业行业内的市场份额、产品或服务的竞争，而更多的是在无边界的范围内对商业机会的抢先。战略经营的地域空间也由区域性范围扩大到全球。由于企业战略经营已不在某一特定的地理区域或行业界限内进行，企业必须从全球的角度、从跨行业的角度来考虑配置自身的资源，在资金、人力资源、产品研发、生产制造、市场营销等方面进行有机的组合，以获得最佳的战略经营效果。

比如，为了适应这一变化，2003年索尼公司准备对战略目标进行重大调整，对全球管理层进行重大改组。索尼公司将取消两个独立的专业性董事会，即音乐董事会和电影董事会，而在亚洲、欧洲和美洲新设立三个地区性的业务管理中心。索尼主席兼总裁 Nobuyuki Idei 说，此举是为了整合和经营好索尼的全球运营业务，努力提高公司在电子制造和娱乐领域的下属企业之间的协同作战能力。这次机构设置的改组，将促进经营结构的调整，把索尼的业务从传统的音视频用具产品和娱乐产品的生产转变成宽带服务和网络的供应商。

第二，战略经营的弹性增大。企业面临的经营环境快速变化，一时无法预知和确定。在不确定的风险之下，要求企业的战略经营与外部环境变化的节奏保持同步。企业必须具备快速的反应能力，必须依赖于战略的弹性而伸缩自如。战略弹性是企业自身的知识系统对不断变化的不确定情况的应变能力，它包括：产业结构的弹性、产品结构的弹性、生产能力的弹性、人员知识构成的弹性、技术开发结构的弹性等

战略经营：要规模还是要利润

等。战略弹性一旦建立起来，企业战略经营的协调系统也就确定下来，由此就形成了企业的战略优势。

第三，实现战略目标的资源多样化。战略经营不仅要考虑企业所拥有的物质资源，而且注重自己所拥有的无形资源，特别是智能资源，较多地追求建立扩展性的战略目标。在当今的市场竞争中，经营手段正在逐渐发生变化，由过去注重寻找稀缺资源过渡到与目前的寻找稀缺智力或稀缺知识的结合，寻找的范围不再是局限于本企业内部，而是着眼于外部市场，即其他产业、行业和企业。这种战略要求企业不能平均分配资源，而是创造性地通过各种途径来整合各种资源，通过与知识的组合来克服资源的限制，从而创造新的经济价值。

第四，制定战略目标的主体多元化。制定战略可能不仅只是企业高层决策人员的特权，普通员工也不再仅仅是战略的接受者与执行者，外部专业的咨询公司和有关专家也积极参与战略经营的决策过程。由于信息技术的日益发展和应用，企业组织结构向扁平化方向演变，信息的传播手段也变得大众化和专业化，使整个企业内部的员工，甚至外部专业人员利用信息网络，拥有信息的权力趋于平等。信息传播方式的网络化，使每一个员工在整个网络系统中都是信息传播的一个基点，高层主管不再居于信息传播的中心，普通员工也有机会参加企业的战略目标制定，他们具有既是决策参与者又是决策执行者双重身份的特征。外部的专业人员也可以通过网络系统掌握大量的专业信息，参与企业的战略目标经营决策。专业咨询公司提供的战略目标经营决策方案，对企业来说，可能是更全面、更客观、更准确的。

第五，战略经营的内容无形化。企业战略目标的制定，从依据产品或服务的竞争，将演变为在此基础上开始看重



产品或行业的标准与规则的竞争。在企业战略目标中，对产品的经营或服务的经营，从长远、宏远的视角出发，往往采取的是一种规避风险、抓住机遇的作法。过去，企业一直是通过内部积极主动的行动，即通过扩大产量、提高质量、降低成本、加强营销，利用高效的组织机构等取得规模效益。现在“当企业跨入以标准为核心的竞争阶段后，对外部环境的认识则完全变了，企业除了对外界变化会积极主动地做出反应外，可能还会有意识地制造变革，与行业中具有重要影响的手或企业联盟共同合作，创造和制定指导整个行业的技术标准或竞争规则。通过对标准或规则的掌握来获取高额的利润，确定企业的优势地位”<sup>①</sup>。现代优秀企业正逐渐开始把更多注意力放在未来的产业结构、行业规则和产品个性上，并力求成为未来行业发展的先驱者或领头羊。

### （三）战略经营的决策

顺应经济全球化趋势，把握社会发展未来，是企业战略经营的本质。由于未来的不确定性，给企业带来的不仅仅有机会，而且还伴随着风险与威胁。这就要求企业战略经营的决策要有科学性、可预见性。企业战略经营要有全局性、长远性、竞争性和纲领性的特性，它的决策对象是复杂的，面对的问题往往是突发性、难以预测的，而决策的正确与否又关系到企业的全局和前途。

企业战略经营方案的构成要素一般包括三个方面：

一是经营领域。必须准确选择企业长远经营的特定行业和寻求未来发展的新机会和新领域。在具体制定过程中，常

<sup>①</sup> 汪涛、万健坚：“西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势”，《外国经济与管理》2002.3。