

# 鼎势之争

——未来全球商业竞争的格局

朱及群 曹海霞 译  
曹海霞 戴增义 校

中国经济出版社

# 鼎 势 之 争

## ——未来全球商业竞争的格局

大 前 健 一 著

张赛进 钱海燕 译

朱及群 康敬貽 戴增义 校

中 国 经 济 出 版 社

## 内 容 简 介

本书详细具体地介绍了资本主义不同类型的跨国公司各自的特点和经营方式，着重研究分析了这些公司如何竞争、如何联合、如何相互渗透及其各自取得成功的诀窍，提出了三角合一地区构成三角合一力量的新观点，展望了世界经济未来竞争的总的趋势和格局。对认识世界性跨国公司，了解和研究国外市场和营销情况，有一定的参考价值。

本书立意新颖，见解独到，笔法生动，并保留了大量外国公司及外国商品的英文译名，可供从事国际贸易的企事业单位、工商企业经营人员及经济管理人员参考使用。

## 鼎 势 之 争

### ——未来全球商业竞争的格局

大前健一 著

张赛进 钱海燕 译

朱及群 康敬貽 戴增义 校

中国经济出版社出版

(北京市和平里西街)

房山县印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

850×1168毫米 32开本 68/32印张 185千字

1987年1月第1版 1987年1月第1次印刷

印数：(精)1—2,000册 (平)1—10,000册

统一书号：4395·84 定价：精装 2.50元  
平装 1.50元

## 出版者的话

在当今信息化时代,地球显得愈来愈小,而世界性的经济竞争愈演愈烈。在这种竞争中,各国都想跻身于经济大国之列,那么竞争的格局怎样?未来的发展趋势又如何?这正是本书所要阐述的。

日本、美国、欧洲共同体各国在全球性经济竞争中,正在形成“三角合一”的势力。这种资本主义世界的“三角合一”力量成为影响世界经济发展的因素之一。

本书作者大前健一是麦克金西公司驻东京办事处管理主任。他与日本、美国、欧洲共同体的主要跨国公司的最高管理人员都有密切的关系。《战略家的胸怀:争取竞争优势的商业计划》是他前不久的著作,经济界和企业界对此书的评价甚高。《鼎势之争——未来全球商业竞争的格局》是继前者之后的又一新作。

本书的翻译出版曾受到有关方面和人士的重视,认为此书对我们的工作很有参考价值。应当指出,作者作为跨国公司的经营者,他所提出的问题和对问题的分析阐述,理所当然地反映他的立场和观点。我们在编辑过程中,除在极个别处作了很少删节外,其余均按原著译出,敬希读者注意。

## 前 言

现在,我们已从1973年能源危机的梦魇中猛醒过来。我们发现技术变革的速度不但加快了,而且快得象爆炸时闪光一样,一现即逝。我们看到,发达国家的社会政治行为,已变得非常相似。

在日本成为工业大国之后,仅日本和美国两国的国民生产总值(GNP),就占资本主义世界总值的30%。要是加上欧洲共同体的四个主要国家(英国、联邦德国、法国和意大利),其总值将是资本主义世界总值的45%。事实上,仅占全世界国家总数15%的经济合作与发展组织(经合组织OECD),其国民生产总值就占世界国民生产总值的54%。这些国家都存在一些极其相似的难题,即成熟而停滞的经济;社会成本不断上升;人口老化,熟练工人找不到工作。但另一方面,技术还在生气勃勃地发展,研制费用及现代化生产设备成本,随着技术的发展而不断增加。

上述基本上是在六十年代建立起来的具有一整套经营方式的全球性企业,现在正面临着如何对待其传统方式与这些新的现实之间脱节的问题。这些企业的经营方式已经过时,因为每一个时代都具有一种适合其时代活动速度的商业组织形式。

在消费品方面,世界上最大最老的跨国公司之一——尤尼莱弗公司(Unilever)(英国——荷兰),反映了欧洲殖民统治时期的组织形式。象荷兰的菲利浦公司这类欧洲企业的组织形式,使它们在世界各地的每一家商店都成为为驻在国的市场服务的独立实体。基于这种经营方式的企业,通常都是通过它们的名牌商标获取实力的。例如,克拉夫特(kraft)、奈斯特尔(Nestle)、凯洛格(Kellogg)、可口可乐(Coca-Cola)和百事可乐(Pepsi-Cola)等。

大多数英国的跨国公司，都是在两次世界大战之间的相对稳定时期建立起来的。当时的理论基础是，以国为界的狭隘限制已经过时，作为一个单一的跨国组织，只有同全世界做生意，才能积累巨大的财富。

第二次世界大战后期的某些特殊环境，对美国公司的发展很有利。当时，大部分欧洲和日本的工业公司濒于衰竭，它们根本没有资格和能力参与世界技术竞赛。而美国的公司却横跨拉丁美洲、亚洲和欧洲，包括欧洲共同体内部和外部。美国占有技术和竞争方面的优势。在战后的第一个二十年中，美国约2,800家具有技术优势的公司〔国际商业机械公司（IBM）、得克萨斯仪器公司、施乐公司（Xerox）和生产独特产品的吉勒特（Gillette）、凯洛格（Kellogg）以及在美国工业中处于领先地位的国际电话电讯公司（ITT）、通用汽车公司（GE）等〕，在国外直接投资10,000项。

总的来说，分公司均以无性生殖的模式组成，即：分公司与母公司大体上都生产并销售同样的产品，采用同样的经营方式。当然，各公司的集权程度各不相同。但是，“母国至上”，则是国外工业经营中的主要组织形式。

现在，所有这些情况都已经发生了巨大的变化。美国跨国公司和欧洲、日本竞争者之间的规模和技术能力的差距已经缩小，或者说正在消失。实际上，如果美国公司的规模是根据比别人大得不成比例的国内市场来调整的话，那么大部分美国跨国公司的规模，就会同其欧洲和日本对手的规模一样。此外，把世界看成为一个单一的经济体系的观点，已站不住脚。尽管如此，目前名列前茅的企业中仍有许多企业建立在传统的封建专制的或跨国的模式基础上。

我的前提是向世界大同的概念和正统的民族主义提出挑战，核心是实行跨多种文化的联合，承认未来的变革不可避免，没有风险就没有褒奖。

人们所面临的最艰难的挑战,就是克服错误概念。在很多情况下,现在的概念是过去的真理或半真理的产物。这就是我们总是过久地沉湎于当前公认的概念中的原因。然而,在现实的商业界中,这种沉湎倾向显然削弱了一个公司在国内外的竞争地位。在商业经营方面,一个经理的疏忽,反映在损益表和资产负债表上,而不是反映在公司漂亮的年度报告中。

每年我出国旅行达二十多次。按平均计算,我要访问美国九至十二次,欧洲二至三次,东南亚十二次。虽然旅行是大量的,使人疲劳的,但是到处跑跑很有益处。这样可以对世界各地正在发生的一切,有一个感性了解。仅凭阅读关于世界商业和跨国公司命运的学说和分析报告是不够的。

通过在日本的大公司和美国公司、欧洲的一些公司的工作经历,我认识到,他们的一些想法本身正是妨碍他们的公司利用既有活力又可盈利的国际市场,特别是经济合作与发展组织成员国市场的最大障碍。

上述所谓的想法是什么意思,我将在本书中加以详细阐述。这里我先简要地说明三四个新的观点,以阐明我们所生活的那种商业世界。

第一,寻求劳动力价格低廉的地方建厂仍很盛行。然而,很多海外厂址从经济竞争的角度上讲是短命的。目前,大多数有竞争力的日本公司,已在设法撤出东南亚,而将资本转移到机器人和机器方面。

第二,有声望的跨国公司的传统经营方式是发展一种不容挑战的技术,并靠本公司的力量或通过在全球各地出售技术,来开掘自己的潜力。于是就出现了以下三种情况:

- 1.任何可出售技术的研制费用,已变得非常高昂;
- 2.经济合作与发展组织国家中相当多的公司具有类似的技术能力,因此垄断任何技术都很困难;
- 3.向经合组织各国传播新技术以及新技术被这些国家所接受

的速度很快，已从十年缩短为一年。

由于上述三种因素加在一起所起的作用，公司就一定要具有几乎是立即和同时打入经合组织主要国家的能力。如果做不到这点，该公司就必须与另一个公司作出安排，借以有效地达到这个目的。同时还要随时防备非传统竞争者的突然袭击。

第三，目前出现了一种三角合一地区居民，即日本、美国和欧洲共同体居民或称经合组织居民。这些人的教育背景、收入水平（固定收入和非固定收入）、生活方式、闲暇时间的利用及愿望颇为相似。这些国家的基础结构，如高速公路、电话系统、污水处理、电力输送及政府制度等，也非常相似。从公司的观点来看，它们的基本需求方式，使它们能够把这个集团（大约六亿居民）作为实际上属于同一种族的人对待。事实上，它们的年轻一代，在超越国与国之间的界限上是那样类似，他们的行为全都象加利福尼亚州的年轻人那样——我们将这种现象称为“加州化”，以致老一代人很难与他们沟通。换句话说，现在更多的是纵向的“代沟”，而不是横向的“国际鸿沟”。

第四，尽管经合组织各国的消费者失去了国家特性，但保护主义的压力仍在不断增加。一般的消费者，只希望物美价廉，而不计较商品的产地。但政府的和“得到表达”的公众舆论，却在将整个世界推向集团经济。这就迫使每个全球性企业，都必须成为每一三角合一地区的真正“知情人”，或者是荣誉公民。

本书在第一部分中，详细讨论了上述四个论点，其题目是“变革的力量”。在第二部分中，我想突出“全球性竞争的现实”。尽管世界每一个角落的跨国公司，都有很多光荣而成功的历史，但是，如果期望象早期创业者那样在其所进入的任何国家中击败竞争者，并建立起令人羡慕的地位，已经越来越困难了。这主要是由于上述的保护主义力量所致。现在甚至连那些其总部设在任何一个三角合一地区的最强大最有势力的公司，其经营方式都在国外遇到了困难，尤其是在日本、美国和欧洲共同体这样的主要

国家——这是一种绝无出路的现象。

由于外国公司没有能力与当地用户建立起一种有利可图而长久的相互关系，因此，一个公司更有可能被它的国内竞争者挤垮，而不是被“外来的入侵”击败。

在第三部分中，我叙述了最近的调研结果：日本公司在海外及西方公司在日本做生意的情况及结果。换句话说，叙述了全球性商业游戏的记分牌情况。这些情况与一般人的想法有很大的区别。例如：

△大部分的日本公司过去靠从非常有利的本国产地出口产品而获得成功，现在却面临着在美国和欧洲经营大而全和完全实行一体化的企业这类重大的问题。受到人们高度赞扬的日本管理体制，现在也面临着是否具有文化转换性的挑战。迄今为止，成功的例子仅限于在发展中国家经营的谨慎而周到的少数公司。

△尽管公众对日本排斥外国公司的排外性怨声载道，很多美国和欧洲的公司却仍在日本取得了很有势力的地位。这些公司，大多数已成为真正的“知情人”，参加了日本商业体系全部范围的经营。因此，它们已经跳出了进出口“贸易统计”范围。当这些公司在日本生产和出售产品时，它们在西方人的眼里，已不那么显眼了。这些公司的专业领域虽然各不相同，但它们在许多方面却具有共同点。这可使我们洞察到一个全球性公司成功地实行“知情人化”的过程。

△在第四部分中，我将着重阐述如何“成为三角合一力量”这个主题。

△在每一三角合一地区中，确立真正“知情人”地位有三种方式。在这三种可供选择的方式中，我认为建立联营企业这种方式最为现实而有效。在这种方式中，最关键的问题是学习和掌握两个伙伴公司之间的语言沟通。

△真正的三角合一力量，实际上对其南面紧密相邻的发展中地区拥有同等强大的控制力。其结果是，日本的三角合一力量，主

要是在美国、欧洲共同体和东南亚经营。由于在其思想倾向上是以日本为中心，这支三角合一力量实际上变成了一个四面体。同样，美国的三角合一力量包括美国、日本、欧洲共同体和拉丁美洲，欧洲的三角合一力量，则由欧洲、美国、日本和非洲或中东组成。对所有这些三角合一力量来说，必不可少的是它们要被真正构成四面体的地区（当然包括本国地区）所接受，并随时获得这四个地区的信息。其它地区对于生存来说，就不那么紧要了，而可作为边际的或备用地区来对待。传统模式——特别是“联合国模式”的跨国公司的缺点，就在于它们忽视了上述地区的重大意义，并将世界看成好象是由150个同样重要的市场组成的。

△最后一点，为了成功地成为一支稳定的三角合一力量，就必须改变从一个公司总部组织来看问题的观点，以便能够在实际距离不等的情况下，以等距离的眼光，看到至关重要的市场。我将此称作“安克雷奇观点”，即从阿拉斯加州的安克雷奇市到东京、纽约和杜赛尔多夫的距离相等，都是七小时的路程。

这就是我的看法。

我将详细阐述上面所提出的每个论点，并就如何贯彻这种三角合一思想，以及以最小风险获利提出我的主张。这些观点，是我多年来在世界各地访问并与商业界及政界人物广泛交谈之后形成萌芽状态的点滴设想进而发展起来的。回国后，我以我们研究部的资料和情报为基础作了详尽的分析，再一次证实了这些设想是对的。

# 目 录

## 前 言

### 第一部分 变革的力量

- 1 资本密集型经营.....( 2 )
- 2 加速发展的技术.....( 7 )
- 3 有相同需求的用户.....( 20 )
- 4 新保护主义.....( 25 )

### 第二部分 全球性竞争的现实

- 5 全球性的僵持局面.....( 32 )
- 6 真正的竞争者.....( 41 )

### 第三部分 全球性竞争的得分记录

- 7 日本在美国和欧洲的公司.....( 50 )
- 8 美国和欧洲在日本的公司.....( 69 )

### 第四部分 成为三角合一力量

- 9 三角合一力量的兴起.....(114)
- 10 发展中地区的作用.....(137)
- 11 成为一支三角合一力量的优点.....(150)
- 12 通向成为一支三角合一力量之路.....(155)

## 第一部分 变革的力量

经济混乱的信号已清晰可见。波动幅度很大的利率、浮动的货币、骤然下降的就业率、反复无常的石油价格和爆炸性的贸易紧张局势，正折磨着整个世界。原因何在？有些人断言，罪魁祸首是劳动力成本高；有些人则认为是公司管理欠佳所致；还有一些人干脆责备政府的金融、财政或工业政策，或者是责备缺少这类政策；有些西方人把这归咎于税收过高，而另一些西方人却指责日本人。还有一些民族主义者声称，过失在于向国外投资，从而夺去了本国公民的工作；还有一些人指责一些外国对进口产品关闭大门。对于经济混乱的原因，尚且众说纷纭，莫衷一是，就更不用说对其后果的看法了。

上述每一种说法，虽都有某种程度的真实性，但是无论哪一种说法，都没有对这种纷纭环境及如何在这种环境中进行竞争作出充分的说明。

那么，这到底是怎么回事呢？形成目前这种经济环境的是三种虽非包罗无遗，但肯定是非常重要的变革力量：（1）资本密集的制造业增加；（2）新技术加速发展；（3）消费形式集中。最后，还有对这三种力量采取的极端沙文主义的反应——保护主义。

这些力量加在一起，既在发达国家自身，也在地区和国际一级重新改变着工业内部、工业之间和发达国家经济之间的力量格局。

让我们先简单地分析一下这些相互关联的力量，然后我们探讨这些力量的战略合意。

## 资本密集型经营

首先，考虑一下生产程序方面剧变的情况：在过去的十年中，自动化、机器人、多工序自动数字控制机床和数控技术的发展，已经在最广泛的意义上使生产率得到了显著的提高。这些革新减少了劳动力，增加了单位时间的产量，加快了制造工序转换的速度，并且使选择厂址有了更大的灵活性。如转换成数量来计算的话，传统的生产线操作所需要的劳力，已从占整个产品成本的25%，降低至10%~5%，而微型芯片存储能力和智能的提高，使计算机成本急剧下跌。与自动化生产工序一样，计算机辅助设计和计算机辅助制造，也开始产生自己的剧变。

生产从劳动密集向资本密集的转变，在竞争方面造成的影响，对汽车工业来说已十分明显。日本汽车工业每年生产汽车1,300多万辆，而所雇用的劳动力，只有67万人。其中包括日本所有十一家汽车公司及其零件供应商和汽车承包公司的劳动力。相比之下，美国通用汽车公司（GM）一家的全球劳动力在1983年年底，就有69万多人。

日产（NISSAN）的人工成本，不到其公司总成本的7%，丰田（TOYOTA）则不到6%。要与美国的人工成本做直接比较不太容易，这是因为所制造的零件和从其它来源所购买的零件的比例各不相同。但是，在1981年财政年度中所得到的可比较数

字表明，美国福特汽车公司（FORD）（其“零件自制”率接近45%）的人工成本为100亿美元，通用汽车公司（其“零件自制”率为70%）的人工成本为110亿美元，而日本丰田的人工成本是10亿美元。即使丰田公司的工资率与通用汽车公司相同，丰田公司的利润损失也不到其最近7%~8%销售利润的1.1%。差异与其说在工资率方面，不如说在劳动含量方面。所谓劳动含量，就是生产一辆汽车需要多少分钟的时间。

每年生产330万辆汽车的丰田汽车公司，在过去的十年里，一直在降低生产人工小时，以便将其雇员维持在大约45,000人的水平上（这是1983年该公司与其销售公司合并之前的情况）。与此同时，其产量却增加了2.5倍。日产汽车也选择了同样的道路，该公司的生产率是其世界竞争者的两倍。这些公司均已从传统的劳动密集型工业转变为资本密集型工业。

电子工业也是如此。在过去的五年中，装配某一特定电子消费品所需的劳动力，已经减少了50%。目前，电子工业的直接人工成本平均降低到总成本的5%。半导体工业也已从五年前的成本不固定和劳动密集型工业，转变为成本固定和资本密集型工业。

这种趋势在化工、纺织、钢铁等加工工业中就更为普遍。在这些工业中，自动化控制系统既提高了生产率，又增强了竞争力。例如日本的两个最大的钢铁厂——日本钢铁厂和日本钢管公司的人工成本，就一直保持在总成本的10%左右。

## 廉价劳动的费用

从劳动密集向资本密集转移的最深远意义就在于打破了发展中国家具有廉价劳动力这种幻想。那些将其企业设在有廉价劳动力国家的公司的基本理论，是以降低可变成本为其管理重点的。虽然发展中国家的人工成本，仅占发达国家人工成本的三分之一，但是目前具有竞争力的公司的直接劳动含量，不到总制造成本的

10%，而利用廉价劳动所得的好处，则被从发达国家向生产场地运送关键元件的费用（因为大部分发展中国家，都没有必要有销售商和分包商）、制成品保险费和向主要市场运输的费用所抵消。

将产品从廉价劳动力国家运到那些属于经济合作与发展组织的工业化国家中的主要市场，比在距离这些市场较近的地方生产产品更昂贵。例如将一台彩色电视机从东南亚运往美国西海岸，一般的费用是离岸价格的13%，其中包括关税和保险费。这样，从人工成本中节省下来的占总成本10%的节余，便被额外的运输费所抵消了。如果关键的元器件还必须从日本或台湾进口（这是较普遍的现象），好坏相抵的必然结果，就会导致在市场所在地区建立工厂，或在有关键元器件的地方设厂。这些做法对那些新产品不断取代老产品的工业有意义，因为它们经常需要更换模具、夹具、工具和元件。电子消费品和办公电子产品，目前已变成主要流行工业产品，但在这类工业中，“繁荣景象”一般都是短暂的。因此，生产地点远离核心技术人员所在地，肯定非常不便。结果，在与经合组织有关系的发展中国家生产商品的吸引力已基本消失。此外，在发展中国家，还经常出现缺乏优等劳动力和合格的本地管理人员的情况。

这种成本因素，就是日本大部分最赚钱的公司不再设法得到先是由南朝鲜、台湾、新加坡提供的以及后来是由泰国、马来西亚、印度尼西亚和菲律宾提供的廉价劳动力的原因。这也是为什么有些一直在上述一些发展中国家和地区<sup>①</sup>寻求廉价劳动力的美国和欧洲半导体厂商，在集成电路和大规模集成电路市场所占的份额落后的原因。很多公司在低薪国家建厂之后，却发现并未能大幅度降低公司的总成本，或者是不能使成本长期保持在低的水平上。目前，日本电子公司已经撤出了其分散在东南亚的几个生产

---

① 此处“和地区”三字为编者所加。

点，特别是劳动密集的包装工序。与此同时，却加强了在日本九州熊本的一所高度自动化工厂的业务。日立公司和东芝公司也在向日本电子公司学习。集成电路制造商亲身体会到了商业电视工业和纺织工业早就发现的规律：即对缺乏经验的工人必须进行培训。工人一旦有了经验，廉价劳动力的现象就不会持续很久了。因此，那些醉心于廉价劳动的公司，便为寻求廉价劳动力而不断地迁移。现在，一些公司已在印度、斯里兰卡和印度尼西亚等地方设厂。看趋势，它们很有可能最终要迁移到中华人民共和国。

### 选择的灵活性

在实行自动化的工业中，不能认识到从劳动密集向资本密集转变的含意的经理们，最终会发现他们的公司处于扶摇直上的通货膨胀和过高人工成本这两种压力的夹挤之中。这种根本转变和战略性结果，使自动化企业增加了战胜通货膨胀的能力。因为当销售额减少或工资膨胀时，人工成本与总制造成本的比率必然要增加。另外，自动化企业还可抵御萧条。例如山佐木公司（YAMAZAKI）机械设备和富士通法纽克（Fujitsu Fanuc）数控之类企业的高度自动化设备，即使10%的生产能力开工，就可不赚不赔；其它象丰田（小汽车）这样的公司，在70%的生产能力开工的情况下，仍可不亏损。

从劳动密集型工业向资本密集型工业转变，要求立即而深入地打入市场。这对于为了偿还大量创业投资而必须维持最大限度的生产规模，以及为了维持生产程序革新必须支付巨额开支的企业，是至关重要的。事实证明，国内市场（即使是日本或美国这样大的市场）对生产半导体和工作母机的全球性自动化工厂来说，实在是太小了。

因此，靠近市场比以往任何时候都重要。这样，产品才能被大多数预想用户所欣然接受，并能根据竞争的需要进行调整。预见用户的需要，提供为用户需要服务的新产品，使用强大牢固的

推销渠道打入主要市场，这些可能就是成功的主要因素。特别是一旦产品取得了“商品”地位，而且很多竞争者都能生产这种产品时，就更是如此。在这种情况下，降低成本，以便在高度自动化工业中建立竞争优势的机会，对所有参与者来说都是相同的。目前由于以不同的技术和设计使产品保持竞争力已愈来愈困难，因此公司必须保持其推销能力，以便在相同的“设计商品”竞赛中获胜。这些商品与糖和水泥没有任何不同，要在糖和水泥中找出产品差异是极为困难的。尽管学会如何制造生产高质量彩色电视机是件极为不易的事，但在世界上掌握了这一技术的公司已超过三十家。这些公司可以制造出在质量上不相上下的产品。这样，公司是否有能力以最低价格向用户出售大批相同的产品，便成了公司生存的关键因素。