

全面剖析中国企业的成败得失

中国企业评论

——战略与实践

中国社会科学院世界经济与政治研究所

康荣平 柯银斌 / 著

- 中国企业经营新策略选择与案例剖析
- 中国企业决策者和经营者都应该读的一本企业理论与实践相结合的创新性著作

CHINA BUSINESS REVIEW: STRATEGY & REALITY

企业管理出版社

中国企业评论 战略与实践

康荣平 柯银斌/著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业评论：战略与实践/康荣平主编. - 北京：企业管理出版社，1999.10

ISBN 7-80147-285-3

I. 中… II. 康… III. 企业经济-研究-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 66451 号

中国企业评论：战略与实践

康荣平 柯银斌 著

企业管理出版社出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

发行部电话：(010) 68414644

*

新华书店北京发行所发行

北京地质印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开 14 印张 300 千字

1999年11月第1版 1999年11月第1次印刷

ISBN 7-80147-285-3/F·283

定价：26.80 元

国内有关企业经营管理理论的书籍很多，但大多是西方国家著作的翻译、介绍和综述，而在中国企业经营实践的基础上，进行理论创新的著作却很少。没有系统的适合自己国情的企业经营管理理论，很难设想能涌现出若干在国际上叫得响的中国企业……与其他企业经营管理书籍相比，我感觉，这两位作者正在从事企业理论“中国造”的探索性工作……在诸多方面有自己的创新之处，例如“企业战略地图”、“企业多元化程度与市场发达程度的反比关系”等概念的提出，“大数法则”、“杠杆原理”等新法则的归纳，“归核化”的确切翻译与解释，企业核心能力理论的扩展……

——海尔集团总裁 张瑞敏

本书导读

在大量的企业与行业案例调查与分析基础上，揭示中国企业成长的历程及特征；运用西方企业战略理论与方法，对中国企业成长战略与实践展开评论，是本书的中心主题。

围绕这个中心主题，本书分四个专题、十二章展开论述和评论，其总体结构安排如图 1-4 所示。

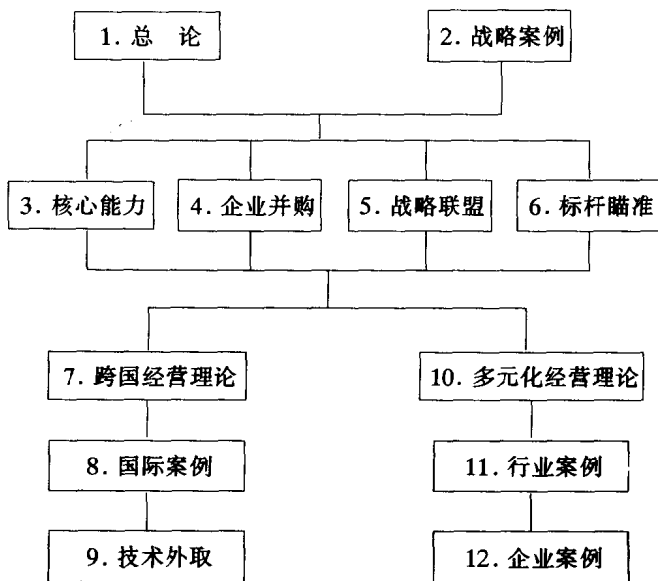


图 1-4 本书的结构安排

各章的主要内容如下：

第一章 中国企业成长与战略

首先，我们描述了中国企业成长的三个各具特征的阶段，并介绍了西方企业战略的层次结构，在此基础上，我们认为：（1）中国企业成长的初期具有“无战略”特征；（2）中国企业成长的历程也是中国企业战略从无意识到有意识、从局部到整体，从低层次到高层次的形成与发展过程；（3）优秀的中国企业总是在战略思路和实践方面超前于一般企业；（4）面临困境或破产的企业总是在战略方面落后于一般企业，没有能够根据内在条件和外在环境的变化调整自身的战略。

然后，我们根据中国企业的成长实践和西方企业战略理论与方法，归纳并总结出中国企业战略选择的前提、原则和范围。

最后，我们简要地介绍了三位中国著名企业家关于企业战略选择的观点和思路，并对其进行评论，由此可以看出，企业实际情况的不同会导致企业家的不同选择思路和原则。

第二章 企业战略实践与评论

它包括六个企业总体战略实践案例和三个行业的案例。在这些案例分析中，我们尤其重视企业成长历程中历史因素的作用，这是因为，企业战略的形成绝不是一

蹴而就的，而是历史演化与企业家主观能动作用的结果。六个企业案例涉及到通讯设备制造业、彩电业、服装业、家电业、钢铁业和电脑业，我们可以看到，不同行业特性对其企业战略选择的不同作用。例如：彩电业的“末班车”现象揭示了市场力量在企业成长中的作用高于行政力量；电脑企业的战略选择表明在同一个行业内部，由于企业家对环境与内在条件的认识不同，也会导致不同的战略选择。

第三章 企业核心能力战略

第三章至第六章作为专题二“企业经营新策略”的内容，它分别从不同角度来说明企业战略的新趋势。核心能力是 90 年代初产生于美国的企业战略新理论，1999 年在中国企业和理论界成为讨论的“热点”。我们认为，依该理论的最初定义，中国企业至今为止没有一家形成了自己的核心能力，而且该理论存在行业的局限性。为适应中国等发展中国家企业的实际情况，我们对原始理论进行了修正和扩展，并提出核心能力是中国优秀企业的新战略，是名牌战略在更深入、更广泛层次上的发展。中国企业核心能力的案例分析本应是这一章的重要内容，但由于课题本身的复杂性和时间关系，我们只能留待今后做出补充和完善。

第四章 企业并购策略

企业并购是企业具体的成长方式之一，亦是企业战略实施的重要措施之一。中国自中共十五大之后，企业并购成为热潮，有关论著大量出现。我们首先在大量企业并购案例分析的基础上，归纳出中国企业并购的若干成功法则；其后，作为借鉴，我们选择台湾威京集团和香港善美（环球）的收购案例进行全面地解剖和分析，希望对读者有所助益。

第五章 企业网络化与战略联盟策略

这是企业具体的成长方式之一，并日益在西方企业成长中显示出其重要的作用。中国企业也在自觉或不自觉地去尝试这类策略，我们首先一般性地介绍了企业网络化与战略联盟的主要内容与方法，然后选择两个中国企业的案例进行评论。毫无疑问，这类实证研究还有待进一步深化和扩展。

第六章 标杆瞄准策略

标杆瞄准是后发企业赶超领先企业的重要策略，可以说对中国企业具有普适性。但这类理论研究和企业实践都较少，与其本身的重要作用不相适应。我们首先介绍了标杆瞄准的主要内容与方法，受篇幅所限，我们没有介绍其具体的程序、指标和实施步骤，读者可参考相关论著；然后，我们运用这个理论，剖析了中国企业的

两个案例，从过去到现在，从现在到未来，试图揭示这两个企业的成长历程和未来前景。这些观点是否得到企业的认同，还有待今后的实践。

第七章 中国企业的跨国经营

第七章至第九章是专题三“国际化经营战略”的组成部分。这是中国企业成长过程中讲得较多、但实际进展不大的话题。在本章中，我们首先沿用了1996年我们在《中国企业的跨国经营》一书中提出的企业跨国经营的类型新理论；其后从十个方面论述了中国发展跨国公司的必要性，以加强人们对此问题的认识，并积极探讨和实践国际化经营之道；最后，我们选择中国家电企业的对外直接投资作为分析重点，阐明中国企业国际化的不同方式和作用。

第八章 跨国经营实践与评论

本章的企业案例共有六个。我们主要从战略与类型理论对其进行分析和研究，由此表现：（1）不同企业的国际化动机有所不同；（2）不同企业的国际化方式也有所不同；（3）不同企业国际化经营在企业总体成长中的作用亦有不同。这告诉人们：国际化经营战略选择是富有个性的，必须符合企业总体战略的要求，是企业总体战略的一个重要组成部分。

第九章 技术外取策略

技术外取是国际化经营的一种具体方式，是中国企业继技术引进之后的重要成长方式。因此，我们首先在一般意义上讨论了技术引进战略，其后又具体分析了90年代中国技术引进的新格局，最后以家电企业为例，具体地剖析了技术外取这个企业获得新技术的新策略。

第十章 中国企业的多元化经营

第十章至第十二章构成专题四“多元化经营战略”。在第十章中，我们首先沿用了我们在《企业多元化经营》一书中所提出的多元化经营的基本概念和战略模式；其后，结合中国企业多元化经营的实践，归纳总结出中国企业多元化经营的新论——“大数法则”；最后，我们通过两个企业案例来分析中国企业多元化经营的先行者特征和归核化经营的先行者特征。

第十一章 行业特性与多元化经营

行业特性与多元化经营密切相关，但两者之间的关系却鲜有研究。我们对此方面的探讨可是说是探索性的。我们通过对几个主要行业的国内外企业成长历程的研究，至少发现了两类特殊的多元化；一是“天生的”多元化行业，如电器与化工；二是“无奈的”多元化行业，如钢铁、烟草、白酒等。这方面的研究值得进一步深化和发展。

第十二章 多元化经营实践与评论

本章的企业案例共有七个，各有特点，我们的剖析主要是抓住其特点之处。由此可见，即使同为多元化经营企业，它们在具体从事多元化经营实践中，其多元化经营的时机、目标行业进入方式、多元化经营的相关性、节奏和效果均有所不同。这对正在进行或计划进行多元化经营的中国企业而言，应有较大的借鉴作用。



康荣平 1980—1991在辽宁省社会科学院从事技术与经济发展的国际比较研究，发表论文百余篇，出版著作2部，曾任科技发展研究所副所长，兼任辽宁省政府、沈阳市政府以及若干大型企业咨询顾问；1992年调入首钢总公司任国际化经营研究所所长，1994年至今在中国社会科学院世界经济与政治研究所任国际企业研究中心副主任，兼任世界华商经济年鉴常务副主编，日本亚洲经济研究所客座研究员。90年代致力于大型企业成长与战略研究，曾出版中国企业的跨国经营（1996）、企业多元化经营（1999）等论著。



柯银斌，男，1963年2月生于湖北省广济县。1982年毕业于大连理工大学应用数学系。1982-1988年在辽宁省某高校任助教、讲师，期间从事技术论、科学、发展战略等方面的软科学研究工作，发表论文30多篇；1989-1996年，先后在多家企业担任要职，主要从事企业发展研究、行政管理、法律事务等工作；1997年正式在大连同人律师事务所任执业律师。1998年开始与康荣平共同主持中华工商时报的中国企业评论专栏、国际商报的国际企业评论专栏以及企业改革与管理杂志的多元化经营专栏，并出版企业多元经营等论著。

目 录

本书导读

第一篇 中国企业进入战略竞争时代

第一章 总论：中国企业成长与战略选择

- 1.1 中国企业成长与战略形成…………… (4)
- 1.2 中国企业成长战略的选择…………… (9)
- 1.3 企业首脑谈企业战略选择…………… (21)

第二章 中国企业战略实践与评论

- 2.1 中兴通讯的战略设计…………… (36)
- 2.2 康佳：跨地区经营的典范…………… (40)
- 2.3 美尔姿羽绒服：应能领导世界潮流…… (47)
- 2.4 格兰仕：把所有“鸡蛋”放在微波炉里
…………… (52)
- 2.5 武钢的战略与结构…………… (56)
- 2.6 联想是什么…………… (60)

- 2.7 中国彩电业的“末班车”现象…………… (65)
- 2.8 中国电脑企业的战略选择…………… (69)
- 2.9 中国家电企业进军电脑行业的评论…………… (75)

第二篇 企业经营新策略

第三章 企业核心能力战略

- 3.1 企业核心能力理论及其扩展…………… (88)
- 3.2 核心能力：中国企业的新战略…………… (90)
- 3.3 中国企业如何实施核心能力战略…………… (96)

第四章 企业并购策略

- 4.1 中国企业并购的成功法则 …………… (102)
- 4.2 案例与评论 (I)：台湾威京集团收购
日本山一证券 …………… (113)
- 4.3 案例与评论 (II)：善美 (环球) 收购
战略分析 …………… (125)

第五章 企业网络化与战略联盟策略

- 5.1 企业网络化理论 …………… (152)
- 5.2 案例与评论：北汽福田 …………… (161)
- 5.3 企业战略联盟理论 …………… (169)

5.4 案例与评论：小天鹅集团	(178)
-----------------------	-------

第六章 标杆瞄准策略

6.1 标杆瞄准的基本理论与方法	(186)
6.2 海信：中国的索尼?!	(194)
6.3 森达：世界鞋王?!	(198)

第三篇 中国企业国际化经营战略

第七章 中国企业的跨国经营

7.1 企业跨国经营的类型	(206)
7.2 中国必须积极发展跨国公司	(217)
7.3 中国家电企业的海外直接投资	(232)

第八章 国际化经营实践与评论

8.1 海尔集团的跨国发展战略	(238)
8.2 金城集团的海外发展	(256)
8.3 康佳：开放型渐进式国际化	(265)
8.4 联想国际化的成功因素	(270)
8.5 大同：用电风扇打开美国市场	(277)
8.6 宏碁电脑：“第四种国际化模式”	(285)

第九章 技术引进与外取

- 9.1 技术引进战略分析 (291)
- 9.2 90年代中国技术引进新格局 (297)
- 9.3 技术外取：中国企业获得技术新策略
..... (304)

第四篇 中国企业多元化经营战略

第十章 中国企业的多元化经营

- 10.1 多元化经营的基本类型 (314)
- 10.2 多元化经营的战略模式 (321)
- 10.3 “大数法则”——中国企业多元化
经营新论 (334)
- 10.4 中国企业多元化的先行者 (341)
- 10.5 赛格：中国企业归核化的先行者 (349)

第十一章 行业特性与多元化经营

- 11.1 行业、市场与多元化经营 (355)
- 11.2 电器与化工：“天生的”多元化行业
..... (359)
- 11.3 中国化工行业的重组 (364)
- 11.4 钢铁企业的多元化经营 (368)