

新兴市场下的 企业与金融

胡 坤◎著

中国财政经济出版社

新兴市场下的企业与金融

胡 坤 著

图书在版编目 (CIP) 数据

新兴市场下的企业与金融/胡坤著. —北京: 中国财政经济出版社, 2000.8

(财经博士论丛)

ISBN 7-5005-4769-2

I. 新... II. 胡... III. 企业管理: 资金管理 - 研究 - 发展中国家 IV. F275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 66714 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京东城大佛寺东街 8 号 邮政编码: 100010

发行处电话: 64033095 财经书店电话: 64033436

财经图书发行中心电话: 88119132 88119130 (传真)

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

850 × 1168 毫米 32 开 7.125 印张 169 000 字

2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 15.00 元

ISBN 7-5005-4769-2/F·4287

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

本书的内容主要是作者在读研究生期间和工作以后所发表的一些文章。读书期间所发表的一些文章都比较理论，书生气较浓，毕业以后主要将研究领域集中在企业战略和组织架构运作体系等方面，更多地从实际操作和实际案例的角度研究企业发展中所面临的课题。

本书的完成首先要感谢逝去的林进成教授。记得读研究生时的第一堂课，先师林进成教授向我们讲授如何做学问。林老师讲，做学问有三种境界，第一种境界是找一些国内相关题目的文章，经过“加工”而成；第二种境界是从一些国外的文章中，“取其精华而去其糟粕”；第三种境界是通过对大量数据的客观分析和对大量文献的深入研究，得出自己的见解和主张。做学问的第三种境界一直是我所追求的目标。工作以后，我一直被社会的焦虑和浮躁所困扰，更多地是去体验作为一个社会人所需适应的方面。生活的经历和阅历都告诉我，做人和做学问往往是相通的。此时，我更加感

受到林老师教导的意味深长。

作者还要感谢复旦大学的姜波克教授、甘当善教授、罗秀妹教授、尹伯成教授、胡庆康教授、张继康教授、邹根宝教授、董平教授、杨宇光教授、刘宏谊教授、龚维敬教授、董平教授、查国生教授、张薰华教授、郑寅教授、袁志刚教授、周建平教授、伍柏麟教授、徐渊教授、王伯军教授、肖魏教授、汪思海老师、周红佩老师、夏科家老师等；感谢复旦大学徐燕教授一家对我生活的照顾和帮助；感谢逝去的蔡继高老师对我学习的指导和帮助。

作者还要感谢中国平安保险股份有限公司董事长兼总经理马明哲博士和曹实凡总经理助理对我工作和学习的指导，感谢中国平安保险股份有限公司的领导和同事们对我的帮助和指导。同时，作者还要感谢麦肯锡公司（McKinsey & Company）的朱啸虎先生、叶莉小姐，摩根·士丹利（Morgan Stanley）执行董事，Paul M. Theil 先生，太平国际顾问公司（Tillinghast-Towers Perrin）的 Sherman Chin 先生和 Kevin Tan 先生。

最后，作者要感谢中国财政经济出版社诸位编辑老师对本书出版工作的支持和帮助；感谢商务印书馆毛永波老师对本书的一些具体问题的帮助和修改；感谢我的家人一直以来对我学习和工作的支持。

作者

2000 年 3 月

目 录

一、新兴市场下民族企业的竞争战略···	(1)
二、企业因为成功而失败的成因·····	(27)
三、企业管理层激励方案·····	(45)
四、美国国际集团的发展·····	(60)
五、保险投资的安全与效益·····	(89)
六、中国保险业的市场纪律·····	(98)
七、保险业的挑战：基因技术·····	(111)
八、我国银行的跨国经营·····	(114)
九、金融的强势品牌·····	(124)
十、开放人民币业务·····	(128)
十一、关于发行长期国债·····	(135)
十二、关于国债期限结构·····	(140)
十三、关于金融抑制·····	(148)
十四、关于投资基金·····	(154)
十五、关于租赁业·····	(167)
十六、七十年代以来西方国家货币政策···	(188)
十七、联邦德国货币政策的中介目标···	(200)
十八、论日本的危机是制度的危机····	(209)
中文参考文献·····	(215)
英文参考文献·····	(219)

一、新兴市场中民族企业的竞争战略^①

虽然全世界的新兴市场经济国家都存在着保护主义的贸易壁垒，跨国公司仍然在不断地涌入这些新兴市场以寻求发展的新机遇。跨国公司的到来对于当地的消费者而言是一件好事，因为消费者可以从更多的选择中获利。然而，对于当地的民族企业，跨国公司的涌入经常会成为其“死亡判决书”。对于习惯于在受保护的市场上占有主宰地位的民族企业，它们突然面对着国外的竞争者，这些国外竞争者往往具有令民族企业难以望其项背的竞争优势：坚实的资金基础、先进的技术、创新的产品、强势的品牌，以及娴熟的市场营销和市场管理技能等。通常，在新兴市场，每一个民族企业的生存都面临这样的问题。

跨国公司的战略家们可以为跨国公司设计出一整套的关于如何进入新兴市场的方案，但对于新兴市场民族企业的经理人来说，他们却基本上没有任何的指引。相对于来自发达工业国家的竞争者的差距，他们如何克服，甚至将这些差距变为优势？许多民族企业的经理人认为，他们只能够以下面三种选择的其中一种来回应，即：请求政府重新采用进入壁垒或者提供其他形式的支持；成为跨国公司的一个附属伙伴；简单地出让资产和退出该产

^① 本文以“与巨人争锋”为题，发表于《经理人》1999年第7期，后被《中国经营报》转载。

业。

事实上，对于面临严峻外资竞争的民族企业，还有其他的选择。在从拉丁美洲到东欧到亚洲的市场中，那些在与强大跨国竞争者竞争中获得成功的企业往往实施了得当的战略和战术。例如，俄罗斯的维斯特（Vist）公司和中国的上海家化公司，它们都在本国成功地阻挡了像康柏和联合利华这样的跨国公司的市场侵蚀。其他的公司，包括菲律宾的朱里比食品公司（Jollibee Foods）和墨西哥的考麦斯（Comex）公司，都在自己的母国建立了优势，并且还实践了它们自己的国际化战略。通过对这些案例的研究，对于新兴市场其他公司的经理人在进行战略选择时具有很好的借鉴意义。

根据产业特点调配资源

印度在 80 年代中期开放汽车市场的时候，该国最大的小型摩托车制造商巴佳吉汽车公司（Bajaj Auto）也面临着与许多新兴市场民族企业同样的问题。在全球销售小型摩托车、重型机车和汽车，并且具有一流的技术、品质和品牌的日本本田公司，正准备进入印度市场。当时，本田公司在西方市场、印度周边的泰国和马来西亚非常成功地销售摩托车的业绩已经被人们所熟知。对于独立的巴佳吉家族，与本田公司一起建立合资公司不是一个选择。但是面对本田的一流资源，巴佳吉公司应当如何面对呢？

在仔细审视现实环境以后，巴佳吉公司的经理人相信：本田的优势并不像它刚开始出现时那么可怕。小型摩托车制造业是建立在成熟和相对稳定的技术之上的。虽然本田在产品开发方面具有一些优势，但巴佳吉公司并不需要耗巨资来追赶。再加上，印

度小型摩托车的市场结构是与本田已经建立起来的客户群在许多地方是不同的。消费者需要的是价格低廉、耐用的摩托车，而且消费者还需要在边远地区能够获得方便的维修服务。巴佳吉公司通过其广泛的销售系统和由路边修理铺组成的无所不在的服务网络销售其价格低廉、坚固耐用的小型摩托车，正好符合印度市场的要求。本田公司通过在主要城市设立的批发商店来销售其豪华款式的摩托车，不符合印度市场的需求。

巴佳吉的股东们决定保持公司的独立性和强化他们现有的竞争优势，而不是与本田建立合作伙伴。该公司强化了其销售渠道，并在研究和发展方面进行了更进一步的投资。巴佳吉的战略起到了效果。日本本田公司与印度当地另一家制造商合作，很快就占有了印度小型摩托车市场 11% 的份额，但随后的时间里，本田公司的市场份额一直稳定在这一水平左右。同时，巴佳吉公司的市场份额仅从其早先的 77% 下滑了几个百分点。到了 1998 年秋天，本田公司宣布其决定从在印度的小型摩托车合资企业撤资。

巴佳吉公司的故事提出了两个关键问题，这两个关键问题是新兴市场的每一个经理人都必须回答的，即：

——你所处的产业所面临的国际化的压力有多大？

——公司的竞争优势如何运用于国际市场？

通过分析研究你所在产业的竞争优势基础，你可以更好地鉴别你的国际竞争者的真实实力。并且，通过判断你的竞争优势在什么地方最有效，你能够看到更多的你所能够获得的商业机会。下面我们论述这两个问题。

尽管人们围绕国际化有着激烈的讨论，各个产业的企业所面临的国际化经营的压力却有着很大的不同。坐标轴一端的是从事航空发动机、存储芯片和程控交换机等产业的公司，它们面临着来自于产品开发、资本、设备、市场和销售等巨额的固定成本。

处于这些产业的企业只有在更广阔的市场进行销售才能消化成本。全球的竞争都遵循一条规律，消费者对标准化的产品满意，市场也倾向于这样的结果，这些企业必须朝着国际化的方向发展。

坐标轴另一端的是另一类的产业，即：满足当地消费者特殊的需求才能够成功。例如，在啤酒和零售行业，企业是在与顾客建立良好关系的基础上进行竞争的。由于口味的不同，也许或者是由于不兼容的技术标准，消费者的偏好是非常不同的。跨国公司不能够仅仅靠以低的成本销售标准化的产品来竞争。另一方面，一些地区高的运输成本也会阻止跨国公司的进入。在所有的这些产业中，企业仅仅靠在当地市场的销售就仍然能够发展。

当然，大部分的产业是位于坐标轴的中间。国际化的销售有利于提高规模经济，但适应当地消费者的偏好也是一个重要的方面。通过判断自己的产业位于坐标轴的哪个位置，新兴市场的经理人可以了解到自己的国际竞争对手的优势和劣势。但是，他们需要小心地判断自己产业所处的位置。正如巴佳吉公司的案例所表明的，小型摩托车制造业所面临的国际化的压力要比汽车产业所面临的国际化的压力小得多。所以，看起来相类似的产业在坐标轴上却可能会相距很远。随着印度市场的发展，巴佳吉公司可能在未来会走向世界，但现在它没有必要这么做。

一旦经理人们了解自己的产业所处的位置，他们就需要评估自己公司的竞争优势。像巴佳吉公司一样，大部分新兴市场的企业都拥有能够使它们在当地主要市场获得竞争优势的资源。例如，它们也许拥有当地的销售网络，而这对于跨国公司而言需要若干年的时间才能够建立。它们也许与政策官员有着长期的联系，而这又是跨国公司不能够拥有的。或者，它们也许有着适应当地品味的独特产品，这种独特产品跨国公司也许不能够以低的成本

制造。任何的这些资源,都可能成为成功保卫本国市场的基础。

一些在国内具有的竞争优势也许还可以成为新兴市场民族向其他市场扩展的基础。例如,民族企业可以利用其在本国的廉价原材料,以低的价格将产品外销到其他国家;或者,民族企业可以利用其建立高效率厂房和流水线的专业技能在其他国家建立制造基地。一些看起来非常本地化的竞争优势也许事实上是可以在其他国家通用的,例如,服务于特殊的或边远市场区域的经验。通过认真研究那些与本国市场状况相类似的国家,经理人们也许会发现他们拥有比他们以前所认识到的更多的竞争优势和竞争资源。他们拥有的竞争资源越多,他们在母国以外的市场获得成功的机会也就越大。

本产业面临全球化的压力程度和本公司竞争优势在国外的适应性,这两个参数可以指导战略制定。如果全球化的压力不大,企业自己的竞争优势在国外不能通用,那么就如同巴佳吉公司一样,企业需要集中力量防御跨国公司的入侵。我们将实施这类战略的企业称为防御者(defender)。如果全球化的压力不大,但企业的竞争优势可以适用于国外,那么企业也许能够将其在母国的成功扩展到一些其他的市场。这类企业称之为拓展者(extender)。

如果全球化的压力很强,处在这种产业内的企业就会面临很大的挑战。如果企业的竞争优势仅适用于国内,那么这类企业是否能够继续存在,就要看它们能否针对价值链中特定的环节进行重组,使其竞争资源仍然具有价值,以便能够巧妙地闪避与跨国公司的正面交锋。我们称这类企业为闪避者(dodger)。如果企业的竞争资源具有在国外的适用性,就表示在国际市场竞争中,它们可以和跨国公司互争高下。处在这种情况下的企业,我们称之为交锋者(contender)。

图 1-1, 可以说明这四类企业所采取的竞争战略。与其他的战略架构一样, 这个矩阵图的目的, 只是作为经理人在思考战略方向时能有更多选择的参考, 而不是要求他们根据预先规划好的路线采取行动。

想要对这四种战略有进一步的了解, 不妨先来看一些实例, 看看它们在商战上如何知己知彼, 百战不殆。我们先从全球化压力较弱的产业开始, 然后再来看那些全球化压力较大的产业。

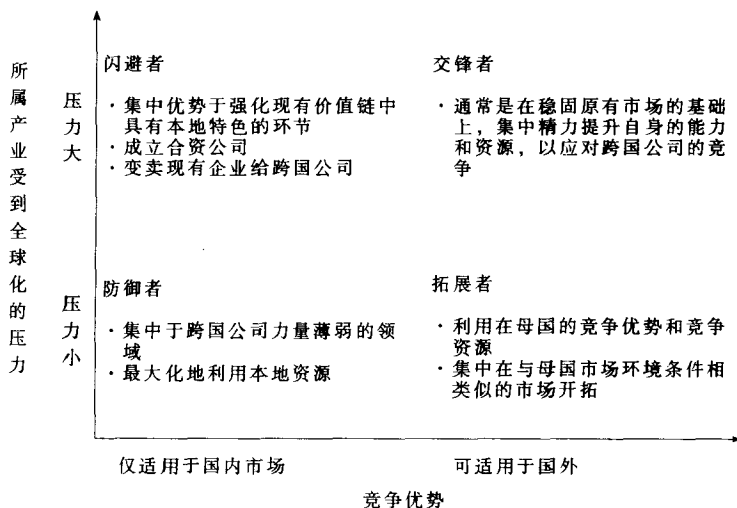


图 1-1 新兴市场民族企业的竞争战略

防御战略：善用本地优势

防御者如巴佳吉公司, 其成功的关键在于集中精力强化自身在国内市场现有的优势。面对资金雄厚、侵略性强的跨国公司, 企业必须重新审视国内消费者独特的需求特点, 认真研究能否改

进现有的产品与服务，让消费者觉得其产品和服务能够尊重他们的需求。防御者不能“吃着碗里的看着碗外的”，想要照顾所有消费者的需要，或模仿跨国公司的做法。作为防御者的企业，应当集中于那些喜欢本地产品的客户，而不必去一定要照顾到那些喜欢国际品牌的客户，这样的战略可以使这些企业做得更好。

中国历史最悠久的化妆品企业上海家化公司，就是一家懂得如何利用本地优势的企业。该公司相当了解中国本地的市场，清楚地了解中国人对化妆品的特殊偏好。由于在不同文化背景下的审美标准是不同的，因此化妆品业的全球化压力相对较弱。

尽管如此，和其他类似产业一样，在那些全球知名厂商的眼中，中国大陆的化妆品市场仍然是一块令他们垂涎三尺的肥肉，因此纷纷抢滩中国。以中国大陆的年轻人为例，他们往往会对西方的所有东西都表现出高度的狂热。上海家化并没有和外国厂商争夺这个市场领域。相反地，上海家化却把销售重点放在了一个更大的领域：传统产品的忠诚客户。这批消费者对某些传统成分的功效一直深信不疑，于是该公司致力于研究开发该类产品，并以低成本大量生产以供应消费者。

例如，年纪稍大一些的中国人都相信，诸如心脏、肝脏等五脏六腑，是精气神的基础，也是身体是否健康的衡量标志。专门用来治疗痱子、热疹、湿疹等夏天常见疾病，以真珠粉和麝香为药材研制而成的“六神花露水”，就是上海家化的拳头产品。该公司以消费者的传统观念为基础，以“六神”为名，研究开发出夏天用的六神花露水。该产品立刻占有了中国大陆 60% 的市场份额。不久，上海家化又推出六神沐浴露，仍将销售目标对准六神花露水的客户。对于那些对中国当地消费者的需求不是完全了解的联合利华等跨国公司，只能将那些追求时髦的城市居民作为目标客户群。

绝大多数的消费者是不会对某些产品有明显的好恶倾向。对于这类产品，上海家化发现自己在价格竞争上占有优势。跨国公司到发展中国家销售由西方人设计的产品时，往往会受到一定的限制。上海家化充分利用跨国公司的这项弱点，在市场上大有收获。

为了建立一个全球统一的经营模式，跨国公司通常在产品包装、管理流程，甚至包括产品售价等方面采取标准化作业。这些都对跨国公司的经营弹性具有负面影响。例如，以高收入消费者为对象设计的产品，其价格就不能低到足以吸引新兴市场的广大消费者。就算跨国公司真的降低价格以满足新兴市场消费者的购买能力，跨国公司的整体形象也将受到负面影响，而成为一家卖便宜货的公司。

因此，就在许多跨国公司受制于高档商品的狭窄范围内的时候，上海家化却利用其价格优势，吸引了那些可支配收入较低的广大消费者。以国际品牌露华浓（Revlon）为例，该公司的经理人估计，全中国只有3%（约3900万人）的人是该公司的客户；但上海家化却拥有总计占全中国人口一半以上的客户群（请参阅附录一：维持弹性的重要）。

上海家化公司还懂得钻跨国公司战略公开的空子，并从中获利。在一家跨国公司进入外国市场之前，其产品配方、品牌定位和产品价格等，便早已是广为人知的公开秘密。这种公开透明的经营模式，让防御者可以对跨国公司有充分的认识和足够的时间，预先做好迎战的准备，抢先一步推出同等级的竞争产品。例如，上海家化很快就研究开发出一种古龙水，并给它取名为吉列（G. L. E）古龙水系列产品。在这之前，高价位的男性化妆品市场领域，一直是被上海家化忽视的领域。

在中国市场开放的初期，本地消费者和公司普遍认为，跨国

公司将席卷整个中国市场，上海家化公司的战略，正好可作为新兴市场国家能否抵挡这股潮流的试金石。

一开始，大多数人都抱着好奇的心理、或一味崇洋的观念，一窝蜂似地购买外国货。以宝洁公司为例，尽管该公司生产的洗发水售价明显高于本地品牌，却在短短几年内就占据了一半以上的市场。

反观上海家化，凭借其推出的能够符合当地消费者特殊需求的产品，该公司不仅成功地保住了原有的客户，更进一步以时间换取空间，同时提高其产品质量和提升销售战略。上海家化的经理人坚信，许多一时被昂贵品牌迷惑的消费者终将会悔悟，回过头来购买该公司或其他民族企业的产品。

有些防御者是通过强化现有销售网路的战略来抵挡来自国外的竞争。墨西哥最大的面包及糖果制造商宾宝工业集团（Grupo Industrial Bimbo），便采取了这样的战略。多年来，该公司投入大量资源建立了一支训练有素的销售网络与销售队伍。

该销售队伍负责将该公司的产品派发到各地的天达斯商店（tiendas：大街小巷都看得见的一种杂货店，绝大多数的墨西哥人都习惯在这里购买日用品）。宾宝公司雇用了 1400 名司机，每天出动 42 万车次，将其产品运送到遍布全国的 35 万家天达斯商店。

在墨西哥政府开放市场的初期，宾宝公司的经理人曾经想要采用一个降低成本的方法：减少每天发车到天达斯商店发货的次数。那是因为许多商店每次进货的金额低得可怜，有时只有 10 美元。可是，当百事可乐公司于 1991 年大举进入墨西哥，准备在西点面包市场上大干一场时，这一计划立刻就被管理当局放弃了。

百事可乐大张旗鼓的动作，震惊了宾宝公司的高层主管，迫

使他们重新审视现有竞争优势的真正基础。结果经理人发现，他们不仅不应只考虑成本问题，减少对低进货量商店的送货次数，反而应该进一步强化对这些商店的服务。因为这种销售模式正是该公司最佳的防御武器。

墨西哥的消费者不仅习惯于每天到附近的天达斯商店购物，而且希望买到最新鲜的食品。这种特殊的消费习惯，造成了对外国竞争者极大的进入障碍。于是乎，宾宝的发车运货次数不减反增。事实上，该公司并未采取节省成本的做法，派出专门运送单一食品的货车沿固定路线挨家补货，而是派货车运送各类食品到每家商店，一次补足所有缺货。这项防御战略奏效了：在每一个主要的市场领域，宾宝公司都保住了领导者的地位。

拓展战略：外销成功的经验

在某些情况下，国内企业甚至可做到退可守、进可攻的地步。这类拓展者可以考虑把成功经验移植到其他国家，将业务拓展至海外。他们可以挑选一些适应国际市场的竞争战略，并与现有竞争资源紧密结合，不仅能赚取额外的收益、扩大经济规模，更可以获得宝贵的实战经验。

在特点相似的市场，也就是消费者偏好、地理位置、销售渠道，或政府法规与国内环境相类似的市场，通常最能让拓展者有效地进行竞争资源的杠杆运用。最简单的例子是，本国侨民人数较多的地区，最容易接受从家乡来的产品。

以茱莉比食品公司为例，这家制造速食品的菲律宾家族企业，即成功地将其产品卖到有着大量菲律宾移民的许多国家。在这之前，该公司一度受到来自麦当劳的冲击。茱莉比公司靠着改

进业务，改进标准化的服务，并针对当地消费者口味，设计出足以和麦当劳相抗衡的菜单，不仅能守住现有市场，并且取得了良好的业绩。

除了原有的面食与鱼排饭外，茱莉比推出一种添加咖喱与酱油的新口味汉堡，在菲律宾一举占有了 76% 的汉堡市场及 56% 的速食品市场。在对抗跨国公司的过程中，茱莉比建立了自信心，从而拟定了赴海外拓展业务的计划。如今，在香港、中东及加州等菲律宾移民人数较多的地区，该公司已开设了数十家快餐店，卖的正是将麦当劳都被比下去的乡土口味汉堡。

同理，相类似的文化背景或语言，也可作为企业拓展战略的基础。例如，墨西哥最大的传播公司威沙电视（Televisa），就是全世界制作西班牙语电视连续剧数量最多的企业。该公司经理人发现，在墨西哥以外的西班牙语系国家或地区，西班牙语电视连续剧有很大的发展潜力。

于是该公司挑选了拉丁美洲、西班牙、与拉丁美洲比邻的几个美国州，以及佛罗里达州等，作为该公司电视连续剧的出口地区。最近，威沙电视公司已买下属于自己的电视网，并与媒体大亨莫多克（Rupert Murdoch）旗下的新闻公司（News Corporation）合作，由后者将该公司制作的西班牙语连续剧传送到世界各地。

经理人还可以把其成功模式拓展到相类似的市场，作进一步的运用。例如，尽管得利涂料（ICI）、凯塞涂料（Kansai Paints），及修文威廉姆斯（Sherwin Williams）等跨国公司积极瓜分印度市场，当地的亚洲涂料公司（Asian Paints）仍有办法控制 40% 的房屋涂料市场。

亚洲涂料公司之所以能够在市场上屹立不动，主要原因是该公司投下巨资，建立了一个完善的销售网路。经理人后来发现，