

瑞士洛桑国际管理学院世界竞争力中心的最新研究成果

顶级竞争力

国家、企业和个人如何在新世界的
竞争中取得成功

Top Class Competitors

How Nations, Firms and Individuals
Succeed in the New World of Competitiveness

[瑞士] 斯蒂芬·格瑞理 著
何学文 译

Copies of this book sold without a Wiley sticker
on the cover are unauthorized and illegal.



東方出版社



F038. 2/4

2008

顶级竞争力

国家、企业和个人如何在新世界的
竞争中取得成功

Top Class Competitors

How Nations, Firms and Individuals
Succeed in the New World of Competitiveness

[瑞士] 斯蒂芬·格瑞理 著
何学文 译

Copies of this book sold without a Wiley sticker
on the cover are unauthorized and illegal.

東方出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

顶级竞争力——国家、企业和个人如何在新世界的竞争中取得成功/[瑞士] 斯蒂芬·格瑞理 著; 何学文 译. —北京: 东方出版社, 2008. 7

ISBN 978-7-5060-3193-6

I. 顶… II. ①格… ②何… III. 竞争—研究 IV. F038. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 084801 号

Top Class Competitors

How Nations, Firms and Individuals Succeed in the New World of Competitiveness

Copyright © 2006 Stephane Garelli

Simplified Chinese translation copyright © 2008 by Oriental Press

All Rights Reserved. Authorised translation from the English language edition

published by John Wiley & Sons, Ltd.

This translation published under license.

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2007-5457 号

顶级竞争力——国家、企业和个人如何在新世界的竞争中取得成功

作者: [瑞士] 斯蒂芬·格瑞理

译者: 何学文

责任编辑: 李 丹

出版: 东方出版社

发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印刷: 北京智力达印刷有限公司

版次: 2008 年 6 月第 1 版

印次: 2008 年 6 月第 1 次

开本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印张: 17

书号: ISBN 978-7-5060-3193-6

定价: 39.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857

版权所有, 违者必究

本书观点并不代表本社立场



献给我的儿子斯蒂芬：

你给我带来了雄心壮志……

鸣谢

25年来，我以各种方式学习、研究和教授关于竞争力的知识。决定写一本关于竞争力的书似乎是自然而然的事情。然而，这一工作却是一项令人望而生畏的任务。我有过怀疑和孤独，也有过强烈的学术成就感和难以压抑的兴奋。

在写作过程中，我得到了很多朋友和同事始终如一的支持，学生也给我提供了很多真知灼见，与企业家和经理们的接触也常常使我能够洞悉有关竞争力的奥秘。在本书中，我尽可能对我灵感的所有来源都作了说明。在此，我还要特别感谢下列机构及人士：

- 瑞士洛桑国际管理学院（IMD）。有关竞争力的绝大多数研究，我都是在这个学院进行的。学院院长罗润知（Peter Lorange）给了我很大的支持，对此我非常感激。在本书的写作过程中，商学院的教职员工们给予我很多支持。他们的建议和始终如一的热情使我得以完成本书！

- 我在国际管理学院世界竞争力中心的同事们。在过去的15年中，他们与我一道提出并检验了本书中阐述的很多观点。没有他们对于“提高全世界竞争力”这一课题的关注、热情和努力，就不可能有本书的问世。

- 洛桑大学（UNIL）。在这里，我得到了向年轻学生们讲授竞争力课程的机会。我还要感谢巴黎高等商业研修学院（HEC）的同事们给予我的支持。

- 在写作的最后阶段，我得到了国际管理学院的两位研究员阿尔伯特·戴弗斯（Albert Diverse）和莫普·奥冈苏里尔（Mope Ogunsulire）的支持。他们使得本书有了很大的改进，我很荣幸能与他们共事。

当然，家人的支持也是不可或缺的。我要感谢他们：

- 我的父母。感谢他们的爱，感谢他们给予我的教育。我尤其要感谢我的母亲，感谢她对我的绝对信任。

- 我的哥哥克里斯琴（Christian）。感谢他在整个职业生涯中毫无保留地与我分享他的国际商务经历。还有我的侄子克里斯琴·斯蒂芬（Christian Stepane），他在逆境中坚忍不拔的精神给我树立了良好的榜样，并激励我坚持完

成了这一项目。

• 我的妻子约瑟芬 (Josephine)。从我们认识的第一天起，她就对我深信不疑。在我事业发展的每一步都有她陪在我身边，这是一笔弥足珍贵的财富。在本书写作的过程中，她反复阅读了我的手稿——听了我的 25 年“关于竞争力的唠叨”，对于我究竟想表达什么，她太清楚了。基于对我学术理论的深刻理解，她帮助我把一些过于复杂的论述变得简单明了。

• 我的儿子小斯蒂芬。在过去的 3 年中，很多时候，他都必须容忍一个形同虚设的爸爸。他对我的工作也给予了充分的支持，并提出了一些富于启发性的观点，例如，在阅读了马克·吐温对于瓦格纳 (Wagner)^① 歌剧的评论后，他认为：“竞争力这事儿并不像听起来那么糟。”

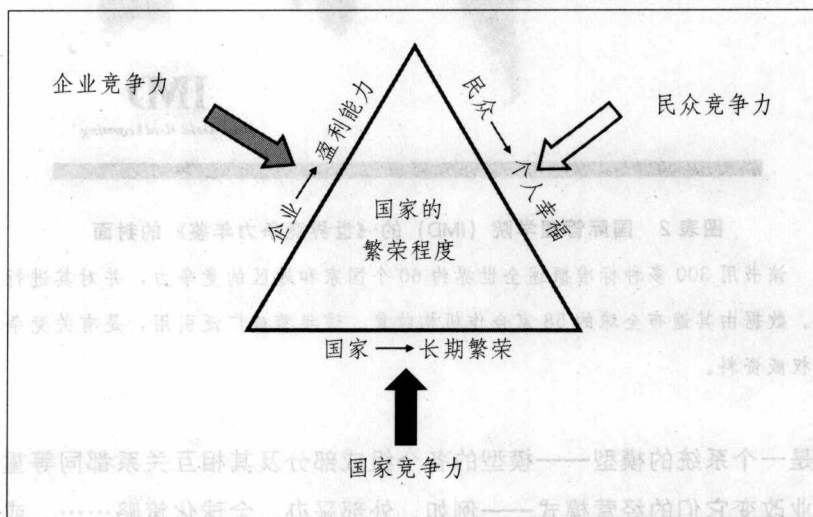
我对所有人表示深深的谢意！

① 理查德·瓦格纳 (1813~1883)：德国作曲家，创作的浪漫歌剧非常著名。——译者注

竞争力是现代经济学中使用得最多、最滥的词汇之一。30年前，人们对它还是闻所未闻；而今天，用谷歌（Google）搜索引擎就能找到超过35 000 000个搜索结果。虽然这一概念被广泛传播，但其定义却很模糊。《新简编牛津英语大词典》对“一个有竞争力的人”这样定义：“有强烈的竞争欲望……”^[1]。动词“竞争”隐含着“成为对手”或者“进行比较”的意思，但其最基本的含义还是“努力争取优势”。

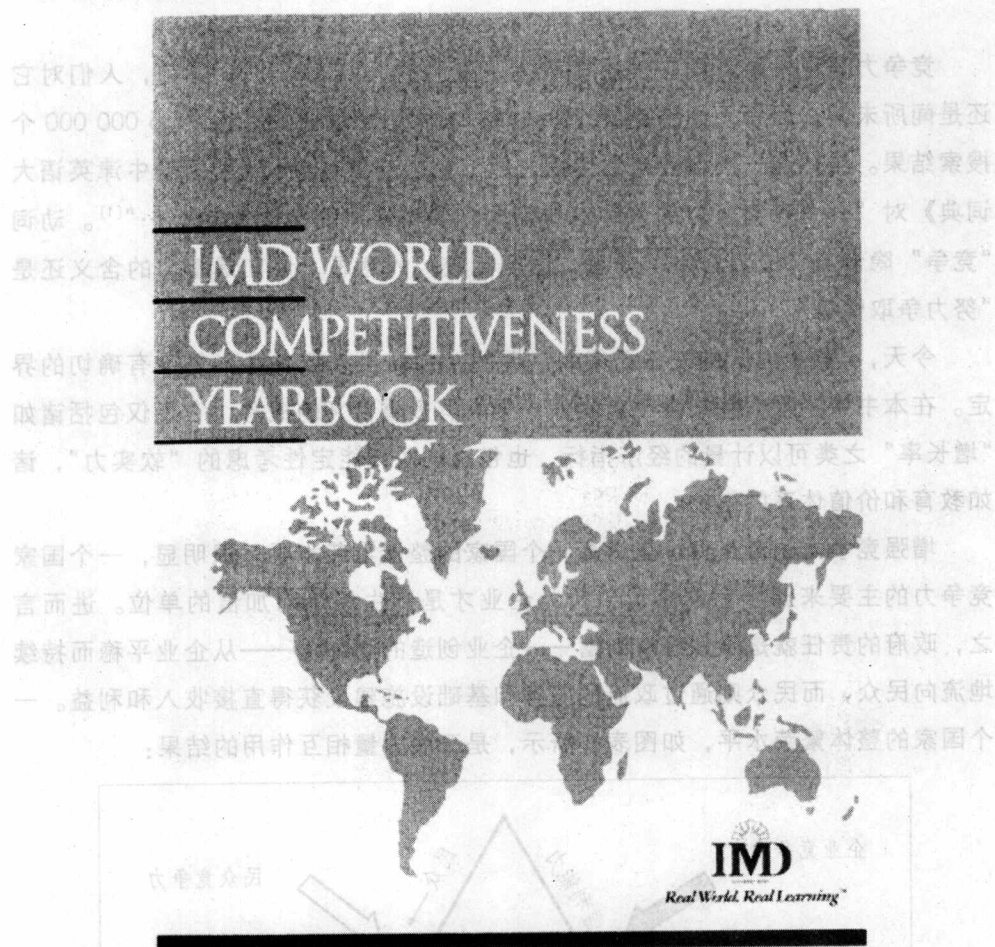
今天，“竞争力”的说法已得到广泛的社会认可，但其含义仍没有确切的界定。在本书中，我们将把竞争力看作一个具有多重含义的概念，它不仅包括诸如“增长率”之类可以计量的经济指标，也包括一些只能定性考虑的“软实力”，诸如教育和价值体系的影响。

增强竞争力的最终目标是提高一个国家的整体繁荣水平。很明显，一个国家竞争力的主要来源于它的企业，因为企业才是产生经济附加值的单位。进而言之，政府的责任就是确保经济财富——企业创造的附加值——从企业平稳而持续地流向民众，而民众则通过政府的服务和基础设施建设获得直接收入和利益。一个国家的整体繁荣水平，如图表1所示，是三股力量相互作用的结果：



图表1 竞争力促进繁荣

- 企业竞争力：盈利能力
- 民众竞争力：个人幸福
- 国家竞争力：长期繁荣



图表 2 国际管理学院 (IMD) 的《世界竞争力年鉴》的封面

该书用 300 多种标准概述全世界约 60 个国家和地区的竞争力，并对其进行排名。数据由其遍布全球的 58 家合作机构收集。该年鉴被广泛引用，是有关竞争力的权威资料。

这是一个系统的模型——模型的各个组成部分及其相互关系都同等重要。无论是企业改变它们的经营模式——例如，外部采办、全球化策略……，或是民众改变他们的价值体系——例如，重视环保、提高道德水平……任何一方面的行为

都将对整个系统产生影响。

在过去的 20 年中，国际管理学院的国际竞争力中心始终在竞争力领域进行开拓性的研究，始终密切关注这一领域的发展。该中心出版的《世界竞争力年鉴》^[2]是一份综合性的分析资料，篇幅长达 700 多页，该报告包括全世界 60 多个国家和地区有关竞争力的发展情况（图表 2）。该中心的一些研究成果对本书所阐述的观点产生了重大影响。我在洛桑大学的教学中特别关注企业竞争力与国家竞争力的关系，这也是对该中心研究的一个重要补充。

本书分为四个部分：

- 第一部分包括第一章《竞争力：改变思维模式》和第二章《增强竞争力的道路漫长而曲折》。主要内容是对竞争力的概念作出界定并探寻其在经济史上的源头。

- 第二部分由第三章《计算国家竞争力：立方体理论》组成。这部分主要阐述了国家竞争力的概念，并且讨论了国家竞争力战略设计的问题。

- 第三部分包括第四章《延伸企业模式》和第五章《竞争力与工作：一种爱恨交加的关系》。这部分着重对处于竞争力核心地位的企业进行探讨，还论述了新的经营模式及其对企业结构的影响。

- 第四部分包括第六章《竞争力与价值体系》和第七章《能力不等于竞争力》，主要探讨个人的竞争力。

写作本书的初衷来自于一个普遍的现实：今天，我们生活的世界比以往任何时候都存在着更大的竞争压力。全球化和一个开放的世界意味着：国家、企业和民众所面对的竞争者比以往任何时候都多。此外，高新技术已重新界定了时间的含义——我们现在全都生活在一个实时同步的世界里。

竞争力，如同地心引力一般，对一切人和事产生着影响。由于自身的特点和所处的环境不同，不同的人 and 事受到竞争力的影响也不尽相同。但无论如何，在这个美丽的新世界，你不可能完全脱离竞争力对我们的影响。因此，我们唯一的选择是面对并理解竞争力：它包含什么意义？它如何发挥作用？它如何影响国家、企业和民众？简而言之，怎样才能让竞争力帮助我们获取成功？本书的目的就在于探讨这些问题并给出答案。

目 录

鸣谢	1
序言	1
第一章 竞争力：改变思维模式	1
1.1 管理全部能力	2
1.1.1 竞争力不只是生产率	4
1.1.2 竞争力不只是有形资产	5
1.1.3 竞争力不只是财富	8
1.1.4 竞争力不只是实力	13
1.2 竞争力理论：思维方式的改变	20
1.2.1 忘记过去，竞争力始于现在	20
1.2.2 获胜是不够的	23
第二章 增强竞争力的道路漫长而曲折	29
2.1 对竞争力理论形成过程的简单回顾	31
2.1.1 经典经济学奠定了基础	31
2.1.2 比较优势法则	32
2.1.3 社会政治环境的重要性	34
2.1.4 价值体系的作用	39
2.1.5 企业家除旧布新	41
2.1.6 管理者的理性思考	43
2.1.7 知识和技术引领增长	46

2.1.8 竞争与集群：迈克尔·波特的钻石理论	48
2.2 国家竞争力的正式定义	54
第三章 计算国家竞争力：立方体理论	59
3.1 企业：竞争力的核心	62
3.2 竞争力四要素	64
3.2.1 经济效率	64
3.2.2 政府效率	72
3.2.3 经营效率	78
3.2.4 基础设施	85
3.3 四种竞争力策略	95
3.3.1 吸引力与渗透力	96
3.3.2 本地性与全球性	99
3.3.3 资源与加工工艺	103
3.3.4 冒险精神与社会责任	104
3.4 竞争力策略的组合	106
3.4.1 全球性与冒险精神	106
3.4.2 本地性与社会责任	107
3.5 透视竞争力：立方体的纵深	108
第四章 延伸企业模式	111
4.1 什么是延伸企业模式	111
4.1.1 核心企业与外围圈	113
4.1.2 追求效率的延伸企业模式	122
4.2 对延伸企业模式的挑战：与客户保持联系	130
4.2.1 从完成订单到赢得订单	131
4.2.2 将客户锁定在长久的关系中	132
4.3 延伸企业模式的新领域	135
4.3.1 脆弱性	136
4.3.2 复杂性	137
4.3.3 交易效率低	139
4.4 国家应该如何应对延伸企业模式	140

第五章 竞争力与工作：一种爱恨交加的关系	145
5.1 延伸的工作模式	146
5.1.1 在核心企业工作就真的很光荣吗	146
5.1.2 第一外围圈：谁是你的老板	149
5.1.3 第二外围圈：一个雇佣兵的世界	152
5.2 在焦虑的情绪中工作	155
5.2.1 办公室不再是身份的象征	156
5.2.2 在家工作：祸福参半的事	159
5.2.3 兼职工作能真正成为另一种选择吗	160
5.3 工作真的会消失吗	160
5.3.1 工作是更少了还是更多了	163
5.3.2 制造业的工作机会正在减少	164
5.4 工作的市场价值	166
5.4.1 劳动力的就业能力	166
5.4.2 工作的企业价值和市场价值	167
5.5 轻易改变人事结构会损害企业的竞争力	168
第六章 竞争力与价值体系	171
6.1 东方与西方	172
6.1.1 日本：勤奋工作的国度	172
6.1.2 欧洲和美国也曾如此	176
6.2 价值体系随时间而变化	178
6.2.1 第一阶段：艰苦奋斗	180
6.2.2 第二阶段：追求财富	182
6.2.3 第三阶段：社会参与	182
6.2.4 第四阶段：自我实现	182
6.3 从集体主义价值观到个人主义价值观	184
6.4 价值体系的演变需要多长时间	188
6.5 竞争力价值体系的演进	189
6.6 多样性是价值体系的下一个阶段吗	191
6.7 整合国家与企业的价值体系	192

6.7.1	三种类型的员工：“老虎”、“猫”、“熊”	194
6.7.2	“老虎”、“猫”和“熊”之间的转变	198
6.7.3	融合国家和企业的价值体系	199
6.8	应对全球性企业的文化扩散	200
6.8.1	民族中心型	200
6.8.2	多中心型	201
6.8.3	地球中心型	202
6.9	新趋势：第三种文化的出现	203
第七章	能力不等于竞争力	205
7.1	更充沛的精力	206
7.2	更强烈的紧迫感	208
7.3	更强的目的性	213
7.4	更强的韧性	217
7.5	更敏锐地把握时机	220
7.6	更强的凝聚力	223
7.7	自信，但不要自大	225
7.8	不断重塑自我，切忌自满	226
后记：	现代社会呼唤竞争意识	235
	发展竞争力就是要不断探索未知世界	236
	增强竞争力不是一帆风顺的过程	237
	要想发展竞争力，就要容许来自内部的批评	238
	提高竞争力要敢为天下先	238
	未来与过去不一样	240
参考文献		243

第一章

竞争力：改变思维模式

我们必须众志成城，否则，就会被个个击破！——富兰克林·德拉诺·罗斯福^①在1944年1月11日的国情咨文中引述本杰明·富兰克林^②的话。

1619年，巴伐利亚的冬天的确非常寒冷。11月10日，一位年轻的法国士兵本来在荷兰王子拿骚的莫里斯（Maurice of Nassau）^③的军队服役，而现在，他却在别人家里避难。这一家有一个很大的壁炉，他就待在壁炉边上，成天冥思苦想。这个人就是大名鼎鼎的哲学家勒内·笛卡儿（Rene Descartes）^④。后来回忆这段经历的时候，他声称，当自己从那间房子里走出来的时候，他已形成了一半的哲学理论框架。1637年，笛卡儿出版了他的《方法谈》：“……第二条原则是将我所研究的每一个难题尽可能细分，直到把它分解得不能再分为止。这样，才是解决这个难题的最好方法。”^[1]

笛卡儿的方法论——区分精神与物质、主体与客体、观察者与观察对象——

① 富兰克林·德拉诺·罗斯福（1882~1945）：美国第32任总统，一直被视为美国历史上最伟大的总统之一，是20世纪美国最孚众望和受爱戴的总统，也是美国历史上惟一连任4届总统的人，从1933年3月起，直到1945年4月去世时为止，任职长达12年。——译者注

② 本杰明·富兰克林（1706~1790）：美国政治家和科学家，大陆会议代表，参加起草了《独立宣言》，缔结法美同盟，与英国签订承认美国独立的和约，参加制宪会议，研究雷电，发明避雷针。——译者注

③ 拿骚的莫里斯（1567~1625）：荷兰三执政之一，荷兰共和国军队的缔造者，联省军队总司令。他使荷兰军队在策略上和物质上得以提高，并最终击败了西班牙军队，使其从荷兰殖民地撤出。——译者注

④ 笛卡儿（1596~1650）：法国哲学家、自然科学家、解析几何学的奠基人，提出“我思故我在”，其哲学基础是灵魂和肉体、“思维”实体和“广延”实体的二元论，主要著作有《几何学》、《方法谈》、《哲学原理》等。——译者注



已经是我们看待世界、分析世界的一个不可或缺的方法，至少在西方是这样。在大多数时候，我们甚至无法计算笛卡儿的方法论在多大的程度上影响着我们的思维方式。笛卡儿提出这套方法之后，理解任何问题所使用的最根本的方法都是基于一种行为：拆分。

经济学和管理学的研究也都遵循着同一逻辑：把事物拆分开来。作为一个知识领域，经济学本身也分为三类。宏观经济学研究国民收入、就业、通货膨胀、货币、贸易等；微观经济学研究企业和家庭的行为及决策过程；计量经济学对经济指标进行评估。除此以外，经济学家还对能够准确计量的概念（例如，国内生产总值）以及他们只能估算的概念（例如，一种决策的可能性）进行区分。

企业的管理也遵循着同样的拆分原则。一个企业可以用多种方式进行细分：按照业务来分、按照功能来分、按照部门来分。世界也被分为不同的大洲，不同的国家归入不同的大洲：美洲、欧洲、非洲、亚洲……市场也被分割为不同的类型：传统市场、新兴市场、高端市场、低端市场、层次复杂的市场、关注环境的市场等等。雇员也分为不同的群体：负有盈亏责任的授权经理和负有协助职责的职能管理人员。最后，战略也有它们的分类，比如成本优先战略和差异化战略。把事物拆分开来似乎成了企业首选的娱乐方式。

笛卡儿把事物拆分开来的方法已渗透到每一个知识领域，并最终造就了现代社会的另类人物：专家！

把事物拆分成更小的部分是获取知识的一个有效手段。然而，在拆分之后的某一个时刻，就必然要把各种零散的事物整合成一个宏观战略。对企业来说，这一任务主要是高级管理层的责任；对国家来说，这一任务则是政府领导人的责任。然而，大多数时候，这些人都缺乏承担这一责任的经验。在他们职业生涯的大部分时间里，他们都擅长拆分，而不是整合。对那些身处领导职位的人来说，他们最大的挑战就是把多个细碎的目标整合到一个战略中。

1.1 管理全部能力

把不同的单位和个人简单集合在一起，这并不是企业管理。企业必须通过共同的目标和价值体系来增强其凝聚力。国家也是同样的情形——国家不能作为一个公民和组织的简单组合而运行。国家的领导层必须说服个人加入并团结在一个

共同的事业周围：古罗马语称之为“res publica”，意为“公共事务”。

在某一段历史时期里，领导人并没有认识到促进国家的繁荣昌盛是“公共事务”。那时，领导人的个人利益是唯一的“公共事务”。那些领导人更关心这些事务：多占土地、增长个人权力、增加私人财富。如果把开创国家的整体繁荣局面当作共同的目标，那么，一个新的时代便开始了。领导人需要知道是哪些力量在促进他们的国家变得繁荣，是哪些因素让他们的商业更加发达。因此，有很多学者致力于研究驱动繁荣的背后力量，它们还提出了相应的经济政策。这些学者的研究活动奠定了现代经济学的基础——这是两个世纪前的事。

经济学建立于笛卡儿的逻辑之上。从创立以来，通过分别研究贸易流量、货币、财政和预算政策，以及家庭和企业的决策，经济学力图解答这样一个问题：怎样让国家更加繁荣？在管理过程中，企业采用了一种更全面的方法为国家的繁荣添砖加瓦。虽然企业最关注的是衡量市场份额和金融目标之类的“硬指标”，但管理学却毫不犹豫地对一些“软科学”进行了研究：如人力资源、企业文化、消费行为模式等。

由此看来，竞争力是经济学的一个领域，它将经济学和管理学的几种概念和理论整合在一起，提出一系列促进国家或者企业繁荣的指导方针。然而，经济学和管理学理论所提供的模型很少涉及影响社会繁荣的多种因素。即使有证据表明这些因素确实会对繁荣造成影响，但这些理论还不能把各种因素（如教育、基础设施建设或者价值体系）与繁荣联系起来。

下面的定义强调把所有促进繁荣的因素都整合起来，因此能够帮助我们初步理解竞争力理论：

竞争力理论是一种分析手段，它通过对国家和企业的全部能力进行协调统筹，使得国家实现繁荣、企业获得收益。

在竞争力领域中，企业扮演着核心角色，因为它们创造了经济附加值。而国家则为企业实现经济附加值最大化提供适当的服务和框架支撑。国家的责任还包括促使企业经营所增加的财富用于提高民众的福祉。企业、国家和民众的命运就这样交织在一起，不可分割。

研究竞争力采用的是一种综合的、整体的方法。自然界中的万物都是有机的



整体，而这些有机的整体并不只是简单地集合起来。因此，理解一个企业或者一个国家的竞争力要求人们明确一些概念。

1.1.1 竞争力不只是生产率

对一个企业来说，生产率就是单位投入（包括货币、原材料和劳动力）下所生产的商品或所提供的服务。一家企业的销售额——更准确的算法是纯利润——与其雇员人数的比例，常常被用来近似地计算其生产率。对企业来说，生产率的提高表明企业的效率更高了，是竞争力提高的一种表现。而对于国家来说，所使用的指标有所不同，但生产率的计算方式却是相似的。经济学家们通常都用GDP与就业人数之比来衡量生产率，再结合每年的工作时间对其进行修正。工时生产率是衡量一个国家整体效率的指标。

但问题是，竞争力是否可以简单地等同为各个企业或者一个国家的生产率？普林斯顿大学的经济学教授保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）在1994年《外交》杂志的一篇文章^[2]中支持了上述观点。克鲁格曼称：“所谓国家竞争力学说根本就是错误的。”他强调，把注意力集中在国家竞争力上可能导致资源分配不当、贸易摩擦，甚至误导的国内经济政策。他进而提出，竞争力不过是国家生产率的另一个名称。

没有人会怀疑生产率是竞争力的一个关键决定因素。对企业来说，生产率尤其重要。在我们关于竞争力的描述中，企业处于核心地位，一个国家的企业整体生产率在很大程度上决定了国家的竞争力。虽然政府可以制定自己的生产率目标，比如提高行政管理效率或者降低财政开支，但是，这些对于国家经济产出的整体影响是相当有限的。一些学者把这一观点又发展了一步，他们甚至否认国家竞争力这一概念。在他们看来，国家之间并不相互竞争，相互竞争的只有企业！

试图否认国家之间存在竞争的观点是不符合现实情况的。事实上，企业和国家都在国际市场上进行竞争。国家之间的竞争主要表现为吸引投资和高水平劳动力。有研究表明，甚至在教育水平等方面，国家之间也在进行着竞争。一家企业，如果在效率极低、态度恶劣的行政环境中运作，即使其生产率很高，也不可能具有竞争优势。

生产率是竞争力的一个非常重要的方面，因为它是效率的一项指标，它表明