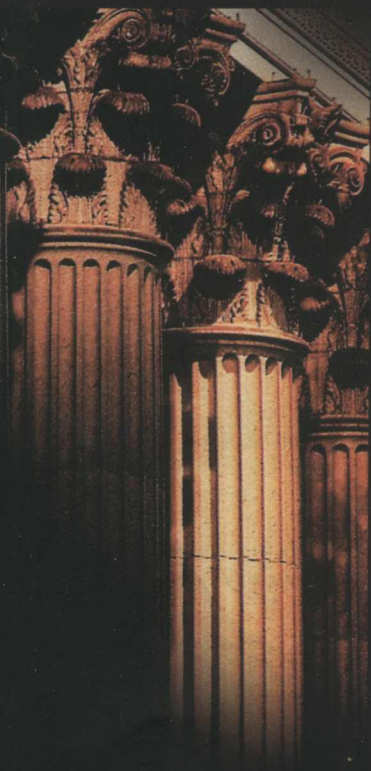


经济全球化 与企业竞争优势

◆ 何圣东 著



浙江大學出版社

JINGJI QUANQIUHUA YU QIYE JINGZHENG YOUSE

527

F270
H32C

经济全球化与企业竞争优势

何圣东 著

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经济全球化与企业竞争优势 / 何圣东著. — 杭州: 浙江大学出版社, 2001.7

ISBN 7-308-02688-4

I. 经... II. 何... III. 企业—市场竞争—对策—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 19888 号

责任编辑: 陶 杭

出版发行: 浙江大学出版社

(杭州浙大路 38 号 邮政编码 310027)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

(E-mail: zupress@mail.hz.zj.cn)

排 版: 浙江大学出版社电脑排版中心

印 刷: 浙江上虞印刷厂

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 11.25

字 数: 282.2 千字

版 次: 2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

印 数: 0001—2000

书 号: ISBN 7-308-02688-4/F·330

定 价: 18.00 元

前 言

毛泽东和邓小平，两位中国当代伟人各说了一句至理名言：“贫穷要挨打！”“落后是要受人欺负的。”放眼世界，尽管和平与发展是当今时代的主题，但天下并不太平。国际政治交往的现实也一再告诉人们：弱国无外交。冷战结束以后，政治、军事竞争的地位下降而经济竞争的地位上升。克林顿曾说过，美国的事情就是商业，商业是总统的第一项工作。如今，强调经济方面成效的倾向越来越明显了。然而能摘取经济成功桂冠的赢家，将不再是武器装备最完备的国家，而是拥有最高素质的劳动力、最高的生产率和长期投资的国家。不再因冷战而分心的各国政治领导人，现在都集中精力为赢得竞争和创造新的就业机会而竞相奔忙。面对各国都在致力于提升各自国际竞争力的现实，能否加快我国的现代化进程，在国际合作与竞争中取得主动，将决定我国在 21 世纪的地位和前途。没有精彩的局部，就不会有壮观的全局。企业竞争优势是国际竞争力的基础。在这事关祖国地位和前途的国际较量之中，中国企业必须左肩背起危机感，右肩背起奋斗感，义无反顾地投身于经济全球化的国际较量之中，并为赢得竞争优势而奋发图强，方能抓住不可多得的历史机遇，做到珍惜机遇，用好机遇，促进发展。然而，常言说得好：知彼知己，百战不殆。市场环境，是企业竞技的旋转舞台，中国企业要赢得竞争优势，首先必须回答好下列几项基本问题：你公司所处的国际竞争环境如何？在最近三至五年内，竞争对手有何作

为?在同期内,你的应对措施是什么?将来竞争对手可能会怎样攻击你?你准备如何超越竞争对手?显然,要想回答好上述问题,就必须了解并把握国际、国内市场的变动趋势,熟知全球同行竞争制胜的技巧,并采用标杆瞄准的方法,对企业自身的组织结构、制度结构进行符合实际的改革,并在此基础上,着力进行核心资源的积累,致力形成核心能力,从而赢得全球化竞争优势。

本书由五章组成。达尔文生物进化论强调生物对环境变化的适应性,企业竞争也一样。本书以竞争特质和企业生存的市场环境为分析起点,提示了经济全球化条件下企业生存发展的规则和环境变化的十个主要侧面。在分析生存环境特质的基础上,第二章分析了环境中的行为主体——企业的本质。第三章从介绍企业竞争优势的核心能力理论入手,重点阐述了培育核心能力的五个主要方面,并提出了核心能力培育的路径。由于企业是由人组成的生命体,存在组织与分工,而且竞争优势总是在特定的组织行为中形成并得以发挥的,因此,第四章概括了工业化时代形成的两种管理模式和行将形成的与信息时代相适应的第三种管理模式。鉴于管理模式是特定组织和制度下的产物,本章各用一节的篇幅论述了组织结构与企业制度。最后一章,是理论联系实际的全体现。面对欧美国家企业的种种创新行为,竞争优势的主体——中国企业,该怎样迎头赶上?迎头赶上需要什么样的前提条件?形成这些前提条件得采用哪些基本对策?第五章正是从这样的思维出发,详细论述了政企关系,以及国有企业改革和发展、原城乡集体企业(绝大多数为中小企业)的扶持与发展和中小企业中一个闪亮的族群——个体私营企业的健康发展问题。

本书除了逻辑严密性和理论联系实际较多的优点以外,还体现了作者参与企业管理实践后形成的理性抽象,这在核心资源整合、制度创新的若干方面和私营企业冲破家族管理蛹壳等方面有较为突出的体现,当然,其他章节中也散落了不少作者来自实践的

领悟和思考。从这一角度讲,此书可算作笔者数年来企业管理实践的感悟。

在本书写作出版期间,承蒙出版社、老师、同事和朋友的大力协助,藉此谨表谢意。由于水平有限,不足和疏漏之多自在意料之中,本着为企业发展尽绵薄之力和抛砖引玉的尝试,敬盼各方不吝指正。

作 者

2001年3月

目 录

第一章 竞争特质及其新趋势	(1)
I. 竞争特质	(2)
1.1 竞争是市场经济的灵魂	(2)
1.2 竞争原理是市场经济的通用原理	(5)
II. 经济全球化条件下的竞争新趋势	(7)
2.1 市场环境变化的动因分析	(7)
2.2 全球化条件下十大竞争新趋势	(10)
第二章 企业本质与生命周期	(47)
I. 企业本质与企业竞争力	(47)
1.1 企业本质面面观	(47)
1.2 有关企业竞争力的理论前沿	(55)
1.3 企业竞争力的评价指标体系	(61)
1.4 企业竞争力的影响因素	(63)
1.5 竞争优势所需要的企业行为	(69)
II. 企业生命周期	(76)
2.1 企业寿命与企业规模	(76)
2.2 企业生命周期及阶段性特征	(78)
2.3 企业生命周期的管理关键与问题解决方法	(88)
III. 企业家素质与企业家激励	(94)

3.1 企业家素质	(94)
3.2 企业家激励	(100)
第三章 核心能力与核心资源培育	(107)
I. 核心能力理论扫描	(107)
1.1 核心能力论的内涵	(107)
1.2 竞争未来的五项核心资源	(111)
II. 技术创新	(119)
2.1 五次重大科技革命的轨迹	(119)
2.2 技术创新的实施体系	(123)
2.3 R&D 的流程和评价规范	(128)
III. 知识创新与知识管理	(131)
3.1 知识创新的实质	(131)
3.2 知识的分类与分层	(132)
3.3 知识创新的原理与模式	(134)
3.4 知识管理要点及组织基础	(136)
IV. 职业经理人队伍建设	(139)
4.1 人力资源管理动态	(139)
4.2 职业经理人队伍建设的目标	(142)
4.3 职业经理人的知识和能力结构	(143)
4.4 职业经理人培育的指导思想与原则	(146)
4.5 职业经理人培育的八个方法	(147)
4.6 职业经理人培育的评价体系	(151)
V. 理念建设与企业文化塑造	(154)
5.1 核心理念的主要内容	(154)
5.2 企业文化建设的方法与途径	(158)
VI. 核心能力培育的路径	(163)
6.1 路径的构成要素	(163)

6.2 路径的具体内容	(164)
第四章 管理创新与组织、制度平台	(172)
I. 管理与管理创新	(172)
1.1 管理是竞争优势的源泉与保证	(172)
1.2 管理理论的演变	(176)
1.3 管理创新的条件	(183)
II. 管理模式	(186)
2.1 大规模分销模式	(186)
2.2 品牌营销模式	(189)
2.3 大规模定制模式	(192)
III. 组织结构	(195)
3.1 组织设计理论的创新	(195)
3.2 组织结构的選擇	(201)
3.3 分权模式的状态	(209)
3.4 成功运作 M 型组织的前提条件	(214)
IV. 企业制度	(219)
4.1 企业制度的演变	(219)
4.2 现代企业制度的科学内涵	(224)
4.3 现代企业制度在国外的发展趋势	(230)
4.4 现代企业制度的产权结构和运行原理	(233)
4.5 法人治理结构与两权分离	(240)
第五章 培育竞争优势的基本对策	(254)
I. 竞争优势与政企关系	(254)
1.1 政企关系理论回放	(254)
1.2 政企关系理论创新	(258)
1.3 政企共同管理主义的运行原理	(264)

Ⅱ. 国有企业改革与发展	(267)
2.1 国有企业改革的历史轨迹	(267)
2.2 国有企业改革与发展的基本对策	(281)
2.3 推进国有企业改革与发展的政策措施体系	(291)
2.4 推进国有企业制度创新的若干注意点	(301)
Ⅲ. 中小企业的扶持与发展	(305)
3.1 中小企业发展的机遇与挑战	(305)
3.2 美日中小企业政策现状	(310)
3.3 培育中小企业竞争优势的基本对策	(312)
3.4 深化产权制度改革,构筑管理创新的 制度平台	(314)
Ⅳ. 大力发展个体私营经济	(325)
4.1 个体私营经济的地位和机遇	(325)
4.2 大力发展个体私营经济的总体思路	(330)
4.3 私营企业家族管理体制成因分析	(338)
4.4 冲破家族管理体制的关键环节	(340)

第一章

竞争特质及其新趋势

达尔文生物进化论认为,能够生存下来的物种,既不是最强壮的,也不是最聪明的,而是对环境变化能作出最快反应的。更好地理解环境是适应未来变化的第一步。当今世界,技术进步一日千里、突飞猛进、日新月异,它和收入结构、政府政策一起成为拉动市场变化的首要原因。我们完全可以断言,在市场经济条件下,惟一的不变就是变,或者说变是惟一的不变。不仅如此,在高技术条件下,市场还呈现出多变、快变的特质。正如比尔·盖茨在《未来时速——数字神经系统与商务新思维》一书的前言中所写的,在未来的10年中,企业的变化会超过它在过去50年中的总变化。今后,英特尔前首席执行官葛洛夫所讲的“十倍速变化”将时常可见,企业的战略转折点会经常在你不知不觉的情景下发生。而且,技术进步导致劳动生产率提高,这意味着满足社会需求所需要的企业数量是下降的。换言之,技术进步将引发残酷的企业淘汰赛,使企业竞争由“龟兔赛跑式”竞争向非胜即败乃至赢家通吃的“快速淘汰式”竞争转变。经济全球化将带来企业的业务、市场、资本、技术、人才的全球化,全球化意味着出现新的竞争者。WTO^①是中国融入经济全球化进程的“桥”。WTO市场准入和经济全球化,将会彻底地改变中国企业的竞争环境。中国企业必须深谙“全球市场任你销,

① 世界贸易组织的英语缩写。

世界同行皆对手”这句话的深刻内涵。由于科技革命并不能改变市场资源的稀缺性,由于技术进步将使竞争更趋激烈,由于不断变化是必然的,而我们怎样应对变化决定着自已的命运,因此,企业欲在 21 世纪全球化竞争中求得永续经营,必须对竞争特质及其未来趋势,有个全面而深刻的认识。

I. 竞争特质

1.1 竞争是市场经济的灵魂

1995 年,由于丰田汽车的市场占有率首次跌破 40%,丰田公司总经理丰田达郎不得不退居二线,而启用原副总经理、深谙销售之道的外姓人奥田硕执掌帅旗。据调查,日本企业在经营中最重视的就是市场占有率,其次才是投资收益和股市价值。日本金融家上锦明认为,日本企业之所以“独尊”市场占有率,是因为日本市场狭小,而参与竞争的企业很多,只有提高市场占有率才能保持企业的生存和发展。日本著名的企业家——索尼公司前任社长盛田昭夫(已故)说过,市场占有率是衡量企业的商品开发、科研、销售、筹资、经营、广告宣传、形象战略等综合实力的惟一标准。分析家认为,把市场占有率视为企业经营好坏的标准,强化了日本企业的市场意识,促使企业全力投入以市场为中心的竞争,从而不断推动企业竞争能力的提升。

试问,被日本企业家如此看重的市场是什么?

市场,是商品(包括生产商品的财产及其权利)相交换的场所、渠道和枢纽,是全部交换关系的总和。它不仅包括商品、资本、劳动力、信息、技术、房地产等有形的和无形的市场,还包括使交换能够顺利进行下去的合同及履行合同的信用或商誉等内容。市场,既是商品经济的必然产物,也是商品经济赖以存在和发展的重要条件。

西方市场营销学从经济运行的表象与细节出发,把市场定义为一群为买卖某种商品或服务而相互接触的企业和个人。顺着这一思路,市场就成了以人为活动主体的供给与需求。19世纪的著名历史学家和散文作家托马斯·卡莱尔认为,“培养一个经济学家是容易的,只要像教一只鸚鵡那样说需求和供给就可以了”^①。或许卡莱尔对鸚鵡接受经济学训练的灵敏度有些夸张,但是,他对需求和供给在经济学中的中心作用的估价是相当正确的。任何一种商品或服务市场都包括需求和供给两个方面,它们是一把剪刀的两片刀片,很难说哪一方面比另一方面更为重要。从供给角度看,市场就是由卖方组成的特定的行业(市场)结构,经济学通常根据竞争程度把它们划分并命名为完全垄断市场、寡头垄断市场、垄断竞争市场和完全竞争市场。从需求角度看,市场是由一切具有特定需要或欲望并且愿意和可能从事交换来使需要或欲望得到满足的潜在的顾客所组成,简言之,市场即有购买能力的需求。

辩证唯物主义一直认为,物质资料的生产是人类生存与发展的基础。社会生活史也证明,人们通常把物质利益作为自身生存和发展的依托,通常以物质利益来标示自己生存的质量和发展水平。因此,人,一般都会对自身利益倾注关心,都会争取有利的交换而避免不利的交换。现实经济生活中,不同行业之间有着彼此之间的联系并相互联结成为一个环环相扣的链条,由于有购买能力的需求总是有限的,由于不同顾客具有不同的需要和同一顾客出于对自身利益的莫大关心而会竭力根据自身的支付能力对有联系的商品或服务链条作出尽可能有利于自己的选择,因此,在买方市场格局中,供给方成功的全部奥秘,就在于想方设法让需求方选择自己的产出。假使一厂家的产出不被需求方选择,或者只有产出中的极

^① 参见[美]埃德温·曼斯费尔德著:《微观经济学——理论与应用》,上海交通大学出版社1985年版,第27页。

少部分被需求方选中,其结局将会如何?不言自明,供给方的命运,掌握在需求方手中。显然,顾客的选择会迫使心怀盈利最大化动机的企业展开竞争,驱使企业致力于创新活动,实现高质量、低成本的生产经营,以求得自身产出被顾客选中从而实现自己的盈利计划。可见,是需求方的选择,导致供给方的竞争,使竞争成为市场的孪生物。

市场经济意味着竞争,竞争意味着改善。以上分析证明,需求方的选择,关系到供给方的生死存亡,因此,如果供给方的产出被需求方选择,就是需求方对供给方的激励;反之,供给方则受到需求方的监督。换言之,需求方选择与否,实质上构成了对供给方的激励和监督。于是竞争动力来源于盈利最大化的特点,决定竞争目的是要战胜对方,在较量中立于不败之地,最终实现更多的经济利益。具体而言,由竞争动力、竞争目的决定的竞争过程,包含着四个方面的作用:对提高经营成果的企业进行激励(即动力刺激作用);强制竞争者适应需求变化提供新的产出(即压力作用);导致竞争者彼此监督和供求双方的相互监督(即监督作用);淘汰竞争失败者(即惩罚作用)。因此,竞争参与者若要保持竞争优势,就得不断改进技术和管理,不断进行创新。而一个企业的创新行为必然引起其他企业的模仿与学习,于是,竞争排除了利润的独占性和高额利润的持久性。在此条件下,企业若要不断攫取超额利润,实现更多的经济利益,只能付出新的努力,尝试并实现新的突破与创新。而企业间经久不息的不断创新与竞争,导致社会经济技术的进步和资源的优化配置。因此,竞争的四大作用,能给社会带来最低的商品价格、最高的产品质量、最佳的资源配置和最快的物质进步四大好处。我国改革开放 22 年来,不断扩大竞争范围的结果,使居民总储蓄由 1978 年的 230 亿元增长到 2000 年的 6 万多亿元人民币。目前,不少先富起来地区的居民家庭,物质财产不断增加,迎来了电话、空调、电脑“新三件”时代,并正在逐步向房子与小汽车时代

逼近；旧衣更新程度不断提高；饮食结构发生着巨大变化，营养保健业勃蓬发展。中西部地区的居民也基本解决了温饱问题，有些还过上了小康生活。“曾经沧海难为水”，生活刚性是深化改革的群众基础。竞争改善了居民生活，竞争让居民看到了社会主义市场经济体制的优越性。正是从这一意义上讲，只有市场经济，才能坚持社会主义。

综上所述，市场机制的功能必须通过竞争才能得到发挥，市场与竞争的关系，不仅仅是“只要有市场就必然有竞争”的孪生关系。从某种程度上讲，竞争是市场的灵魂。只有竞争取得的利润，才是与社会经济技术进步方面相一致的利润，才是资源优化配置的利润；如果没有竞争，市场机制的功能就无从发挥，就不能成为资源配置的基础性手段。那种不是来源于有效竞争的利润，由于不能带来社会经济技术的进步，从而也成了毫无意义的利润。

1.2 竞争原理是市场经济的通用原理

高效率利用有限资源以抢占有有限的市场，是现代竞争的目的。而隐在其中的物质利益争夺，则是竞争的实质。现实经济是充满稀缺性的经济，没有稀缺，就没有经济学。特定历史条件下，可供人类利用的社会经济资源总是一个有限量。市场不仅仅是一种有限的经济资源，而且，在买方市场条件下，市场是最为紧俏的资源。“第一守则，顾客永远是对的；第二守则，如果顾客错了，请看第一守则。”这是美国一商场门口一块2米多高的大理石上所刻写的两条员工守则。经济运行的实践告诉我们，市场就是销售额，市场就是利润，市场就是生命，市场就是就业。未来10年，世界市场的成长有加快的可能，但是，它毕竟还是个有限的量。在国际、国内市场交融度很大，而且总量有限的条件下，如果一国企业因低效率而市场占有率下降，那么，就意味着该国企业开工率的不足和失业率的上升。正因为一国市场竞争的失败即意味着该国居民的贫困和灾难，

墨西哥总统才发出了“丢掉市场比丢掉国土更可怕”的呼喊。

已有不少经济增长方式转变的理论论述。然而,若用通俗的语言来诠释经济增长方式转变的实质,那么,所谓经济增长方式转变,其本质就是在抢占有限的市场过程中高效利用有限的经济资源。众所周知,从事社会经济活动的主体——人——其追求自身生存和发展的两大主题总是通过具体的经济利益或物质利益表现出来的。由于人类的物质欲望是无限的,因此,追求有限资源的高效率利用和资源配置优化,就成为人类经济活动永恒的主题。而竞争能够带来活力,竞争能够提高效率。当然,商业战场上的竞争,是达尔文进化论在经济领域的充分体现:企业在竞争中效率的高低,通过市场的客观评价,排定坐次,决定其生死命运。在生与死的搏击中,胜者日益兴旺,败者日趋萎缩,直至破产倒闭。因此,说企业倒闭造成生产力的巨大浪费已成为传统观念,取而代之的是适者生存、败者灭亡是天经地义的新观念。要使一部分企业活得潇洒,必须让另一部分企业灭亡,与没有死就没有活一样。

中国经济的发展离不开世界,同样,世界经济的发展也离不开中国。国际市场在成长,国内市场也在成长。然而,在经济全球化趋势增强导致国际国内市场日益融合的条件下,市场成长并非是使各国均能得益的普照之光。从根本上讲,经济全球化就是一场以国家为主导,以跨国公司为主要推动力的世界范围的产业结构调整。这种产业结构调整,主要采取两种形式:一是发达国家之间,通过跨国公司之间的相互交叉投资和企业兼并,在更大的经济规模基础上配置资源、开拓市场、更新技术,从而实现发达国家间的技术和资金密集型产业的升级;另一种形式是发达国家把劳动和资源密集型的产业向发展中国家转移。

在经济全球化的大背景下,有两个问题必须引起企业的高度重视。其一,任何一个民族、国家和地区,已经不可能关起门来搞发展,关起门来搞产业结构调整,因为这样做是低效率的,将永远跟

不上世界经济发展的步伐。在全球范围内进行产业结构调整,将比关起门来调整要快速有效得多。其二,跨国公司已经成为全球经济的主力、经济全球化的动力,要融入经济全球化大潮,必须建立与跨国公司的战略伙伴关系。在市场经济条件下,市场既然是一种有购买能力的需求,因此,它是稀缺性的经济资源。战争是领土瓜分,竞争是市场瓜分。由于大部分产业的市场已经饱和,世界性物质生产能力过剩的局面已经出现,因此世界经济的某一组成部分,如果能占有更多的市场资源(市场占有率),那么,该组成部分就能获得骄人的发展业绩并创造出更多新的就业机会。这既是经济全球化过程中经贸摩擦的根源,也是竞争空前剧烈的市场前提。中国加入世界贸易组织是迟早的事,中国市场和世界市场大幅度接轨并按国际规则办事,也是迟早的事,这也是我们对外开放的基本国策决定的。国内市场国际化的程度将随着我国对外开放程度的不断提高而提高。县积而郡,郡积而天下。一国的市场占有率是该国每家企业市场占有率的累积。在国际市场与国内市场难以截然分开而高度交融的开放型经济条件下,中国企业必须提早懂得按国际规则参与国际国内市场竞争的必要性,通过在竞争中学习竞争,最终提高我国经济的国际竞争力和市场占有率。

II. 经济全球化条件下的竞争新趋势

2.1 市场环境变化的动因分析

市场环境是企业存活的旋转舞台。概括地讲,引起市场环境快速变化的原因有两个方面,一方面是由消费者需求创造的,这方面的原因成为“拉动”变化向前进的力量;另一方面是由供应方的创新产生的变化“推动”力量。

消费者的拉动作用源于经济成长使人富裕起来从而变得更加