

卢馨 著

构建竞争优势

——中国企业跨国经营方略

*On Constructing Multinational
Competitive Advantages of Chinese
Enterprises: Systematically*

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

构 建 竞 争 优 势

——中国企业跨国经营方略

**On Constructing Multinational Competitive
Advantages of Chinese Enterprises: Systematically**

卢 馨 著

经 济 管 理 出 版 社

责任编辑：张 艳

技术编辑：杨 玲

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

构建竞争优势/卢馨著. 北京：经济管理出版社，2003
ISBN7-80162-742-3

I. 构... II. 卢... III. 跨国公司—企业管理—研究—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 092421 号

构 建 竞 争 优 势

——中国企业跨国经营方略

卢 馨 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京国马印刷厂

880mm×1230mm/32

7.75 印张

193 千字

2003 年 9 月第 1 版

2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-742-3/F·662

定价：25.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

摘 要

构建中国企业跨国经营竞争优势是一个具有重大理论意义和实践意义的课题。增强竞争优势是企业跨国经营的客观要求，是全球化条件下企业成长的必然选择，是中国经济发展的现实需要。经过 20 多年的发展，中国跨国经营企业的竞争实力已经得到了增强，但令人遗憾的是，迄今为止，多数企业在激烈的国际竞争中仍处于弱势地位。主要表现在我国大多数企业缺少跨国经营的经验、管理手段落后、高层次的跨国经营人才匮乏、受技术和资金的局限、缺乏品牌优势，等等，加之信息不灵和语言文化方面的障碍，使许多企业在跨国经营中步履维艰。可以说，缺乏竞争优势是当前中国企业跨国经营面临的一个紧迫问题。

本文试图在管理学的理论框架上，研究中国企业跨国经营竞争优势的系统构建。论文首先从中国企业跨国经营的现状分析入手，揭示了中国企业跨国经营的特征和背景，指出缺乏竞争优势是影响中国企业跨国经营发展的核心问题；其次，在理论上，通过回顾跨国公司理论中有关跨国经营竞争优势的理论观点，以及战略管理领域中对竞争优势来源的研究结果，为构建跨国经营竞争优势系统奠定理论基础；再次，从实践中，考察非全球化时期和全球化以来跨国公司竞争优势的变迁规律，掌握全球化条件下跨国经营环境对竞争优势的要求；最后，本文有机结合现有的理论，提出跨国经营竞争优势的系统结构和体系，剖析了影响企业跨国经营竞争优势的内部和外部因素，阐述了优化这些影响因素应当处理的矛盾关系，由此建立起跨国经营竞争优势系统的理论框架。在此基础上，针对中国企业跨国经营的现实条件，提出了

从各个层次上系统构建跨国经营竞争优势的思路与措施。

全文共由六章构成。

第一章旨在提出问题。首先对跨国经营与对外直接投资、国际化经营、企业国际化、跨国公司等相关概念加以辨析，明确论文的研究对象是中国企业的跨国经营问题。然后集中分析了中国跨国经营企业的现状和企业跨国经营的总体特点，总结了中国企业跨国经营的国内环境和背景，归纳出中国企业跨国经营的特殊性。

中国企业跨国经营经历了尝试性起步阶段和缓慢发展阶段，目前正处于快速发展阶段，已经取得了令人瞩目的成就，许多企业已经进入发达国家的内部市场，进入世界 500 强企业数量的企业数量逐年增加，跨国经营企业产品的国际市场份额也不断上升，为企业跨国经营进一步发展奠定了基础。

中国企业跨国经营的特点是由其所处的国内环境所决定的，表现在跨国经营的主体是国有企业；跨国经营是在转型经济的背景下进行的；跨国经营企业处于转制过程中；跨国经营企业属于后发展型企业等方面。

缺乏竞争优势是中国企业跨国经营的核心问题。集中表现在：第一是跨国经营缺乏战略指导。第二是现有优势缺乏系统整合，比如劳动生产率较低，赢利能力较差；企业规模普遍较小，缺乏规模优势；研发水平低，技术优势不强；全球化经理人才匮乏，资源优势不足。第三是从企业外部看，竞争优势缺乏有效支撑，比如市场与法律体系尚不健全；对外投资的管理体制不能满足跨国经营企业的需要；国家政策导向不明，缺乏与之配套的相关政策的支持；缺少企业跨国经营的信息服务体系。

中国企业跨国经营的实践在客观上要求新的理论加以诠释和指导，同时根据形势的变化而进行理论和实践创新。

第二章和第三章分别从理论与实践两个方面，对跨国经营竞

争优势进行分析。

第二章在明确跨国经营竞争优势内涵的基础上,对现有的跨国经营竞争优势理论进行了系统梳理,以吸取其中的精华,为中国企业构建跨国经营竞争优势提供理论借鉴。该章首先用一定的篇幅对竞争优势、竞争力、核心能力、企业国际竞争力等范畴的内涵进行分析,明晰它们的区别和联系,进一步明确论文的研究范畴是跨国经营竞争优势。其次,回顾了跨国公司理论和战略管理理论中的主要流派。其中,垄断优势理论和国际生产折衷理论提供了跨国经营竞争优势的种类和内容的分析;产业分析理论、资源与核心能力理论为我们揭示了竞争优势的来源,这些理论观点形成了研究中国企业跨国经营竞争优势的理论基础。

第三章的目的是在上一章理论回顾的基础上,着重从跨国经营的实践活动来分析跨国经营竞争优势的演变历史,探究跨国经营竞争优势的变迁规律。主要内容有二:一是从历史发展角度研究跨国经营竞争优势随着竞争环境的变化而变迁的一般规律,概括了发展中国家的跨国经营竞争优势特征,以期对中国企业跨国经营有所启示和借鉴;二是详细分析了中国企业跨国经营所处的国际大环境以及跨国经营竞争优势的表现,力图使中国企业透彻了解自身所处的竞争环境对跨国经营竞争优势的要求,并能对未来竞争优势的构建有一个明确的认识。全球化条件下的跨国经营环境是指经济全球化、区域经济一体化、政府管制放松、信息技术广泛应用和全球性或跨国性行业增多。环境的特点决定了企业生产经营方式的改变,因此,国际竞争出现了新的特征:竞争空间扩大、动态超强竞争、竞争重点转移、竞争与协作共存、竞争要求更高、竞争主体扩展、竞争优势多层次和优势来源多样化。

通过历史分析和比较分析,不难发现:随着经济环境的变化,企业竞争制胜的基础和竞争优势的源泉也在发生根本的转变。跨国经营竞争优势也随着环境的变迁,在不同的历史阶段呈

现出不同的特征。

在前三章分析的基础上，第四章和第五章力图架构成跨国经营竞争优势的理论框架。

在第四章，试图建立跨国经营竞争优势系统，提出跨国经营竞争优势由基于愿景与战略层的竞争优势、基于资源与能力层的竞争优势、基于价值链配置层的竞争优势和基于产品与市场层的竞争优势所组成，它们之间相互作用、相互转化、相互支撑，构成了跨国经营竞争优势的动态体系。竞争优势系统的层次结构间是潜在优势向现实优势不断推进、不断转化的关系。随着国际竞争环境的变化，在不同层面上起主导作用的竞争优势内容也随之改变。企业要构造每个层次上的主导优势，随时注意每个层次上竞争优势的营造、保护、更新和运用。每个层次在跨国经营竞争优势系统中的作用不尽相同，不同层次上的竞争优势的内容和来源也不同。跨国经营竞争优势是一个多层次的综合系统，企业跨国经营不可能只靠一种竞争优势取胜，持续成功的企业必须构造并管理动态的竞争优势系统，在企业跨国经营的不同阶段，建立其主导优势。随着跨国经营的发展和深入，不断开发新的资源和能力，不断更新竞争优势，才能保证跨国经营的成功。

第五章侧重分析跨国经营竞争优势系统的影响因素以及优化影响的矛盾关系。从企业内部、母国环境和东道国环境三个方面论述了各种内外因素对企业跨国经营竞争优势可能造成的有利影响和不利影响，阐述了优化这些因素影响应当处理好九大矛盾关系，即战略与战术、集权与分权、大公司与小公司、内部化与外部化、集中化与分散化、合并与分解、全球化和当地化、市场容量和相互竞争、投资成本和企业成长的矛盾关系。

第六章旨在系统解决中国企业跨国经营竞争优势的实践问题，在前面理论分析的基础上，分别从愿景与战略、资源与能力、价值链配置和产品与市场这四个层次提出了中国企业整体构

建跨国经营竞争优势的具体对策。其一，确立愿景、规划战略是构建愿景与战略层竞争优势的核心，包括重建企业理念，树立全球价值观；明确跨国经营目标，奠定优势基础；寻找国际市场突破口，挖掘区位优势；规划竞争战略，确立竞争优势。其二，积聚战略资产、培育核心能力是构建资源与能力层竞争优势的基础，主要依靠搭建制度平台、培育管理优势、提升技术优势和利用外部优势等渠道来实现。其三，优化价值链是构建价值链配置层竞争优势的主要任务，企业需要从选择关键环节和再造业务流程两个方面努力，建立速度优势。其四，构建产品与市场层竞争优势要靠抢占市场和增强品牌优势，用各种方式建立营销网络、培养顾客忠诚，实现品牌塑造。

序 一

企业跨国经营的竞争优势是现代企业管理的前沿问题，它处于国际经济学和企业管理学等多门学科的交汇处。选择这个问题进行研究，不仅需要扎实的理论功底和娴熟的驾驭现代研究工具的能力，而且更需要敢于向难题挑战的勇气，卢馨同志正是选择以此为题，作为自己的博士论文。该本论著是她在自己博士论文的基础上，经过一定的修改和补充而形成的，作为她的导师，我由衷地感到欣慰。

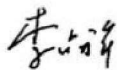
作者通过对国内外相关文献研究的分析、归纳，考察了跨国公司发展理论与过程及其变迁规律，在已有研究成果的基础上，对竞争优势、企业竞争力和核心能力等概念进行了辨析，并对跨国经营竞争优势的内涵、特征及其与企业国际竞争力的关系等进行了较为系统的分析与研究。书中重点研究了竞争优势的结构体系，并结合中国企业的实际，设计了跨国经营竞争优势的整体构建方式。

该本论著的创新之处在于把矛盾论与系统论有机集成创新，针对企业跨国经营过程中亟待解决的竞争优势问题，提出了企业跨国经营竞争优势是一个基于远景与战略层、资源与能力层、价值链配置层和产品市场层的竞争优势所组成多层次的综合的动态系统，进而对影响跨国经营竞争优势的因素进行了优化分析与处理。该本论著的研究既能把握全局、高瞻远瞩，又重点突出、利于操作，对我国企业跨国经营研究和实践均具有直接的参考价值和借鉴意义。该书系统性、逻辑性强，层次清晰，文笔流畅，体现了作者深厚的理论基础和较强的分析研究能力。

当然，作为一种探索，难免会存在不足之处，如文章对跨国竞争优势变迁的一般规律的提法和视角具有新意，但未对此作深入研究，这些需要作者在今后进一步作深入研究和探讨。

企业跨国经营的竞争优势是一个具有重大现实意义的复杂课题，我们不能奢望一本书能解决所有的问题。该本学术专著的出版并不等于跨国经营竞争优势研究的终结，而应该是这一领域研究的开始，为将来进一步研究不断地开辟新的道路。

中国人民大学教授、博士生导师



2003年9月于人民大学林园

序 二

随着 20 世纪 80 年代以来不断深化的全球化趋势，企业竞争的环境出现了重大的改变，以全球化竞争为特征的竞争环境的出现，从根本上改变了企业竞争的规则，因此，影响到企业的竞争行为。

有竞争就有竞争战略，如何赢得竞争优势？成为企业战略中的重要问题。全球化为竞争优势提供了新的机会，企业跨国经营可以获得新的竞争优势来源。企业管理者必须能够从全球性的角度去观察、思考和行动，迎接全球化对企业管理带来的挑战，真正持久的赢家是那些不断变革的企业。

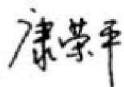
中国加入世界贸易组织之后，众多的跨国公司把中国市场作为其全球竞争的主战场之一，中国企业发现自己已经处在一个新的竞争环境中并面临着新的竞争对手。企业不得不考虑走出国门，利用更大范围的资源和市场开发出新的竞争优势。

“文章合为时而著”。以往的论著谈竞争优势，大都囿于国内市场。在全球化市场条件下如何获得竞争优势，对中国的理论界和企业界都是一个新课题。卢馨博士的这本专著对此提出了一些新的观点。作者首先对竞争优势、竞争力和核心能力的相互关系作了比较清楚的说明，指出中国企业必须制定出全球化条件下的竞争战略，保证不断地开发出超越对手的竞争优势，才能在国际竞争中立于不败之地；其次，作者对跨国经营竞争优势变迁的一般规律进行了初步的研究，不仅为跨国经营企业如何获取竞争优势提供了丰富的启示，也为研究跨国经营提出了新的视角；最后，通过四个方面探讨各自的机制以及相互之间的联系，基本上

建立了愿景、资源与能力、价值链、市场等层次间的互动架构，确立了跨国经营竞争优势的基础。

这本著作仅仅是卢馨博士学海之旅的第一站，希望她能继续深入研究，也希望有更多的学者涉足这一领域，为提高中国企业的国际竞争力、培育中国的跨国公司做出应有的贡献。

中国社会科学院世界经济与政治研究所研究员



2003年9月

前 言

竞争优势对于一个企业的生存与发展具有至关重要的影响。在经济全球化和一体化纵深发展的今天，国际市场和国内市场日益融为一体，任何企业都不可避免地参与到国际竞争中。加入世界贸易组织后，我国企业面临的严峻挑战迫使企业走出国门，从各个方向上寻求营造跨国经营竞争优势的新途径。

我国加入世界贸易组织已经一年多了，目前全球 500 强企业中已有 400 多家在华投资，几乎所有的工业项目跨国公司都已进入。众多的大型跨国公司凭借其资金、技术、管理等方面的优势给国内企业造成了前所未有的竞争压力，迫使中国企业考虑如何进行跨国经营，充分利用国内和国际市场，在全球范围内最有效地利用各种资源。

经过 20 多年来的改革开放，我国已经初步完成了轻纺、家电等产业的进口替代，国民经济已进入了以结构优化和产业升级为特征的新时期。这些产业中的许多企业在激烈的国内市场和国际市场的竞争中不断成长壮大，实力增强。它们在国内市场相对饱和、内需相对不足的情况下，纷纷“走出去”，开拓国际市场。

随着经济的发展，国内资源如石油、天然气、黑色金属、有色金属以及渔业等资源的供求矛盾日益突出。如果单纯依赖一般进口贸易，极易受到国际初级产品市场价格波动的影响，于是许多企业主动出击，进行资源开发型对外投资。

伴随着经济全球化的发展，跨国公司日益成为全球经济增长的发动机和主力。联合国贸易与发展组织发布的《2002 年世界

投资报告》指出，目前全球著名的 6.5 万家跨国公司已通过 85 万多家海外公司渗透到世界各国和地区，2001 年，这些分支机构的雇员大约有 5400 万人，销售额大约为 19 万亿美元。随着对外直接投资超过国际贸易成为各国经济联系的主要形式，以国家为主体的世界经济逐步向以跨国公司为主体的世界经济转变，国家间的经济竞争实质上是各国跨国公司的竞争。所以，无论从政治上还是经济上来看，要提高我国的国家竞争力，就必须积极培育我国自己的跨国公司。

鉴于国际竞争形势和我国经济发展的需要，在 1997 年底，党的十五大报告就指出：中国的大中型企业“要以资本为纽带，通过市场形成具有较强竞争力的跨地区、跨行业、跨所有制和跨国经营的大企业集团”。2001 年我国的十五计划纲要指出：实施走出去战略，支持有实力的企业跨国经营，实现国际化发展。2002 年 11 月，江泽民同志在党的十六大报告中指出：“适应经济全球化和加入世贸组织的新形势，在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际经济技术合作和竞争，充分利用国际、国内两个市场，优化资源配置，以开放促改革促发展”，“实施‘走出去’战略是对外开放新阶段的重大举措。鼓励有比较优势的各种所有制企业对外投资，带动商品和劳务出口，形成一批有实力的跨国企业和著名品牌。”

我国企业开展跨国经营已有 20 多年的历史，一批企业通过自身不懈地探索和创新，在国际竞争中取得了令人瞩目的成绩，如海尔、海信、春兰、万向等企业。还有一些企业经历了跨国经营失败的痛苦。而更多的企业面对日益临近的国际竞争压力，在茫然之中徘徊。

中国企业毕竟是跨国经营的后来者，规模往往都比较小，经济效益偏低，普遍缺乏跨国经营的竞争优势。即使在中国 500 强企业中，能够利用全球性资源跨国经营、进行全球性生产销售、

具备全球性发展战略和组织管理的也很少，在企业战略、企业管理、企业文化等软件方面，与发达国家跨国公司的差距就更为明显。许多跨国经营企业感觉到缺乏核心技术、缺乏世界性品牌、缺乏跨国经营人才等，这些问题都影响到企业跨国经营竞争优势的建立和发挥。中国企业跨国经营实践的发展在客观上迫切要求新的理论加以诠释和指导，同时，根据形势的变化进行理论创新。

然而，究竟什么是企业跨国经营的竞争优势？它有哪些特征？由哪些因素决定？如何衡量跨国经营企业是否具有竞争优势？跨国经营企业如何才能建立起竞争优势？这些问题都是摆在我们面前的极富挑战性的前沿课题，需要我们做出理性的回答。

国内外理论界一直在努力寻找可以有效地指导全球化条件下企业跨国经营竞争优势实践的理论框架，可谓众说纷纭，各有千秋。现代国际直接投资理论、跨国公司理论和企业国际化理论等都对企业跨国经营中的竞争优势及其相关问题有所涉及和研究，从海默的“垄断优势论”到邓宁提出的“国际生产折衷理论”，围绕着跨国公司和企业跨国经营优势问题，提出了许多有价值的观点。但是，这些理论的研究对象是发达国家的跨国公司，强调只有企业具备了一种或多种竞争优势，企业才能够进行跨国经营，却忽视了竞争优势的形成过程以及变化过程的分析。另外，在全球化的环境条件下，随着经济的发展和科技的进步，企业跨国经营活动也达到一个前所未有的水平，这些经典的跨国经营理论的局限性逐渐凸现，集中表现在不能将这些理论直接用于解决当前中国企业跨国经营的现实问题。

企业战略管理领域有关竞争优势的研究，揭示了竞争优势的本质和来源，反映了市场经济条件下的普遍规律，为中国企业的跨国经营提供了可资借鉴的理论。但是，跨国经营有其独特的活动链，在国内已具有竞争优势的企业如何在国际市场上发挥自己的竞争优势？尚不具备国内竞争优势的企业如何通过跨国经营形

成竞争优势？对于处于经济转型、转制过程中的中国企业，在市场化、国际化双重压力下，如何成功地走出去，在国际竞争中立于不败之地，等等，都有待于基于我国现实的研究来提供有针对性的系统的解决方案。

近年来，国内对跨国经营及其竞争优势的研究主要有如下几种代表性的研究思路：应用现代对外直接投资理论或是应用企业国际化理论，研究中国企业的跨国经营；从企业国际竞争力的角度来研究企业跨国经营；应用跨国公司理论，研究中国跨国公司的成长战略等内容。

从国内研究跨国经营竞争优势的现状来看，尚不能满足迅速发展的跨国经营实践的需要，主要有以下几方面的不足：对竞争力、核心能力与竞争优势的内涵没有达成共识，各种概念混为一谈；结合调查结果和个案进行实证分析过多，理论上的系统研究较少；针对出现的具体问题，事后分析多，而事前的指导不足；侧重在宏观上研究企业跨国经营战略模式的较多，从企业的层面上研究如何构建跨国经营竞争优势的较少。

正是基于这样一种背景，笔者选取这一课题进行研究，试图在这一领域取得理论上的突破，同时，又对实践具有指导意义。

本书在管理学的理论框架上，研究中国企业跨国经营竞争优势的系统构建。论文从中国企业跨国经营的现状分析入手，首先揭示了中国企业跨国经营的特征和背景，指出缺乏竞争优势是影响中国企业跨国经营发展的核心问题；其次，在理论上，通过回顾跨国公司理论中有关跨国经营竞争优势的理论观点以及战略管理领域中对竞争优势来源的研究结果，为跨国经营竞争优势系统寻求理论依据；再次，从实践中，考察非全球化时期和全球化以来跨国公司的竞争优势的变迁规律，掌握全球化条件下跨国经营环境对竞争优势的要求；最后，有机地结合现有的理论，提出跨国经营竞争优势的系统结构和体系，剖析了影响企业跨国经营竞

争优势的内部和外部因素，阐述了优化这些因素影响应当处理的矛盾关系，由此建立构建跨国经营竞争优势系统的理论框架。在此基础上，针对中国企业跨国经营的现实条件，提出了从各个层次上系统构建跨国经营竞争优势的思路与措施。

本书以科学、高效、规范、实用为原则，运用矛盾分析法、案例分析法和比较分析法等方法，从管理学角度进行动态分析和研究，努力做到以下几点：

第一，通过规范研究，对现有的跨国公司理论和竞争优势理论进行梳理，从中寻求有机结合点，提炼理论观点。

第二，运用历史分析和比较分析，纵向比较 20 世纪以来不同的跨国经营环境对竞争的不同要求，揭示出跨国经营竞争优势变迁的一般规律。

第三，综合分析 with 逻辑归纳相结合。跨国经营竞争优势涉及的领域较广，比较难于把握，既有对不同领域中传统理论的回顾，也有对当前颇受关注的理论的介绍。

第四，案例分析。对国内外企业跨国经营竞争优势的整体把握和对个案的具体分析，佐证立论。

第五，运用矛盾分析，分析企业内部因素、母国环境因素和东道国因素对跨国经营竞争优势的影响以及企业构建跨国经营竞争优势应当处理的矛盾关系。

本书坚持系统观和矛盾观，它不是为了解决某几个专业管理方面的问题，而是把企业跨国经营竞争优势看成一个系统，着力探索竞争优势系统的内在联系和影响因素，并考察竞争优势的动态变化过程。在进行理论研究和创新的基础上，强调其应用价值和可操作性，使其对中国企业跨国经营实践具有一定的指导意义。本文在研究内容和研究方法上的创新如下：

第一，对中国企业跨国经营的研究，本书力图突破传统的从管理职能，如战略、组织、营销、人力资源、财务等方面孤立地