



马伶俐 著

较量

中国企业应对人世的策略

“人世”后中国企业面临的八大挑战

2000年5月19日，中国与欧盟达成协议，至此，中国加入WTO已进入程序阶段，预计中国可望在年底加入世贸。本书在对外国企业先进的经营管理方式作了全面的解析之后，对中国入世后外国企业将直接采取竞争战略进行了预测和描述，提出了一套科学的应对策略。

企业管理出版社

较 量

——中国企业应对入世的策略

马伶俐 编著

企业管理出版社

图书在版编目

较量：中国企业应对入世的策略/马伶俐编著. —北京：企业管理出版社，2000.6

ISBN 7-80147-370-1

I. 较… II. 马… III. 经济-体化-影响-企业管理-经营决策-中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 33523 号

书 名：较量——中国企业应对入世的策略

作 者：马伶俐 编著

责任编辑：田晓犁

技术编辑：杜 敏

书 号：ISBN 7-80147-370-1/F · 368

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100044

网 址：<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话：出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱：80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷：北京通县忠信城胶印厂

经 销：新华书店

规 格：850 毫米×1168 毫米 32 开本 14.375 印张 360 千字

版 次：2000 年 8 月第 1 版 2000 年 8 月第 1 次印刷

印 数：7000 册

定 价：26.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

公元 2000 年 5 月 19 日，中国与欧盟关于中国加入 WTO 的协议达成。至此，中国与 WTO 成员国长达 14 年的谈判终于结束，中国加入 WTO 已进入程序阶段。按照正常程序，我国将于年底之前正式加入 WTO！

此刻，我们可能正沉浸于一种胜利的喜悦之中，但是，请千万要看清楚，入世之初，对我们来讲是挑战多于机遇。

入世之后，由于成员国义务，我国将降低关税，将取消外国企业商品的销售代理制，将给予外资企业国民待遇……

企业的老总们，你可知道这意味着什么？

有人比喻，入世之后，中国市场上的竞争格局是插着洋旗的“航空母舰”对中国的“木帆船”，政府不能再“吹风”了，中国企业这些“木帆船”也就失去了动力，只好坐以待毙。

我认为，这个比喻太悲观，太危言耸听。诚然，入世之后，许许多多的困难将会摆在中国企业面前，但是，只要讲策略，讲方法，中国企业非但能生存下来，而且将在

竞争中不断壮大，走出国门，走向世界。

《较量》一书正是基于此目的而写。本书通过对中国企业与外国企业各方面的对比分析，找出我们自己的差距；同时对入世之后，外国企业在中国市场上参与竞争将展开的运营策略作了科学的分析，从而为中国企业提出一整套的应对办法。

我是乐观的。通过这几年对中外企业的潜心研究，我可以肯定，中国企业一定能在残酷的竞争中生存下来，并发展壮大。外国企业虽然有其先进的管理经验和强大的竞争实力，我国企业也有自己的本土化优势和适合国情的管理方式。

本书在对外国企业先进、科学的经营管理经验作了全面的解密之后，提出了针锋相对的经营管理策略，相信能助中国企业一臂之力。

愿中国企业一路走好！

作者

2000年8月

引 子

中国加入世界贸易组织对我国的各行各业到底意味着什么？

首先，中国人世后，不必在最惠国待遇问题上每年一次遭到美国非难，中国还可享受多边的、永久性的最惠国待遇。

其次，加入世界贸易组织有利于中国在平等的条件下参与国际竞争，有利于中国市场经济的发展，实现资源的合理配置。中国加入 WTO 后，部分耐用消费品和服务的价格会进一步降低，给广大消费者带来实惠。中国加入 WTO 后，投资环境会变得更好，外商可享受国民待遇，有利于引进外资。

中国加入 WTO 将使中国的 GDP 增加 2.94%。这意味着，中国可增加 370 多亿美元的产值和几百万人就业。

具体到各行各业，其影响也是巨大的：

● 纺织业

纺织品进口的发达国家，已于 1995 年开始实施逐步取消纺织品进口配额的协议，但对中国一直在增加纺织品配额限制，并要求中国继续签订配额协议，减少了中国纺织品出口。加入世界贸易组织后，因世界贸易组织规定，在 2005 年之前分阶段取消纺织品配额，美国及其他发达国家限制中国纺织品出口的歧视性配额将被取消。纺织品、服装和鞋帽是中国传统的出口商品，共占中国对外出口总量的 20%。中国的纺织业和服务业将获得稳定的贸易环境，将使纺织和服装生产企业获益。据测算，至 2001 年后，

中国纺织品出口将获得比现在高出 10% 的市场份额。预计纺织品、服装和鞋帽的出口额将增加 50 多亿美元。

● 汽车业

中国汽车行业竞争激烈，规模生产问题尚未解决，开拓国内汽车市场的优势尚未形成，加入世贸后，将面临外国汽车大量涌入的巨大压力。目前中国汽车进口关税为 80~100%，加入世贸后，到 2005 年将降至 25%，汽车零件进口的平均关税亦将降到 10%，并取消汽车进口配额。这将加大外国汽车企业和汽车零件企业在国内市场上与中国企业的竞争。因此，中国生产中高级汽车以及生产汽车零件的企业，最重要的是要在未来几年内度过“保护期”。

● 农产品

根据已签署的农业协议，中国目前高达 45% 的农产品关税，将在 2004 年之前根据农产品的不同种类，降低 10~12%，在 2004 年农产品平均关税要降至 17%；重点农产品关税则要降至 14.5%。加入世贸后，美国等许多国家、地区的农产品因价格低廉将挤掉中国一部分市场，尤其是肉类产品、禽类产品及饲料业，将会受到严重冲击。而对于中国的优势产业，如茶叶、棉麻等，加入世贸则为它们提供更加广阔的出口市场，前景看好。

● 金融化工业

到今年初，外资金融机构和企业集团在中国共设立了 191 家营业性机构，总资产达 360 多亿美元。中国人民银行已决定取消外资银行在华设立营业性分支机构的地域限制，从现在的上海、北京、天津、深圳等 23 个城市和海南省扩大到所有中心城市，并批

准美国多家大银行的代表处升格为分行，批准多家外国银行的深圳分行经营人民币业务。在保险领域，新允许四家外国保险公司设立分公司或设立合资企业。加入 WTO 后，中国将在 2005 年之前允许外商独资银行经营银行零售业全方位服务业务，并允许外国银行在 2005 年之前开办人民币业务，允许外国保险公司拥有 50% 的股权，并增加设立外国银行和保险公司的城市。预计加入 WTO 后，中国 B 股市场的资金量将会增加，对 A 股市场的长期发展也是有利的。

在化工医药行业，加入 WTO 后，医药产品的进口关税将降低到 WTO 规定的水平，即降至 5.5~6.5% 的水平，进口药品会增加。

木材和造纸业的进口关税将从目前的 12~25% 降低到 5~7%。中国造纸业面临的是双重影响，进口木浆价格下降，将有利于中国造纸业的发展，但外国纸品的进入将冲击国内的纸品市场。

在化工医药行业，外国大公司的开发研究和产品质量优势明显；在木材和造纸业，外国大公司的资源优势明显，它们的进入会对中国化工医药、木材、造纸业的企业形成严峻的竞争局面。

在商业领域，中国将撤销对外国企业批发商品的禁令，对中国商业企业的批发业务形成激烈竞争。在旅游酒店业，外商独资饭店将在三年后进入中国市场，它们的跨国经营和国际标准管理存在竞争优势。

● 家电业

这几年，中国的家电业正逐步收复一度被外国货占领的国内市场，其主要原因是，国产家电在质量上逐步赶上或接近国外家电，而价格则大大低于它们。但在加入世贸组织后，家电产品的进口关税被削减，这样，国内产品的价格优势可能被削弱。这时，国外牌子在质量上的优势便会弥补价格上的劣势，对国内产品重

新构成威胁。

●高科技企业

高科技产业是中国成长最快的行业，今后 15 年内，每年将以 20~40% 的速度增长。中国加入世贸组织后，将执行国际性的信息技术协定，即实现美国所推行的技术产品零关税原则，中国对信息业产品的关税将由目前的平均 13.3% 降低为零。中国将在 2005 年不再对半导体、电脑产品、电讯设备等信息技术产品征收关税。除了实行零关税之外，还将取消外商高科技企业为获取国内市场份额必须向中国转让技术和出口配额的做法，使高科技外商投资企业的投资环境更加宽松，技术优势得到加强，也将使美国等发达国家的公司可以从中获得更大的国内市场销售份额。

电讯市场将进一步开放。在电讯领域，除了同意采用美国企业开发的作为下一代电话方式的符号分段多重传输方式 (CDMA) 之外，中国将允许外资在所有电讯服务业中占 49% 的股权，在增值服务和寻呼等服务业中占 51% 的股权。目前中国电话费约为美国的 7 倍，服务质量因垄断经营提高很慢，与国际水平差距较大，消费者的意见也较大。加入 WTO 后，将使中国电讯市场由垄断转向激烈竞争，推动中国电讯业提高技术和服务质量以及降低价格。

●电子行业

中国加入 WTO 后，对电子行业的影响将是全方位的，主要体现在两个方面：一是冲击。这表现在对国产产品的国内市场占有率的冲击和对国内某些电子领域企业的生存威胁上。二是推动和促进。在新的国际电子行业大环境下，我国电子行业、企业将快速地大规模地进行行业结构、产品结构的调整，以谋求自我生存

和发展，获得新竞争能力。

加入 WTO，对电子外贸企业的不利影响表现在以下几个方面：

进出口经营权进一步放开，直至采取登记备案制后，大批国内电子生产企业和外资企业将获得外贸权。这类企业将尽量自己出口自己的产品，电子外贸企业的国外客户会被抢走一部分；由于出口利润的驱使，诸多电子生产企业均盯着出口这一块，所谓“千军万马挤独木桥”去做出口；由于国内外贸企业历史的原因，大多债务沉重，缺乏自有资金，出口产品税的资金常靠“两头”（外商和国内工厂），业务开发受制约，且因资金问题将缺乏货源支撑；电子外贸企业大多历史包袱重，职工待遇较低；相反，外资企业待遇高，机会多。因此，国内外贸企业人才，特别是业务员会流失，同时带来客户流失；加入 WTO 后，外贸企业的代理进出口业务机会将减少。同样，外贸企业因受资金缺乏的限制，要开展自营进口也很困难。

加入 WTO 后，电子行业的许多不适应竞争的企业和产品被淘汰，外国质优价廉的电子产品将可以进入中国市场，甚至会垄断某些领域。同时会出现的情况是，外资企业要想获取更多的利润，须充分利用当地（中国）的廉价劳动力和一切可利用的其他资源，并以此为据点进一步扩张。这将产生如下效应：首先，增加了中国劳动力的就业，锻炼和培养了中国在该领域的技术人才，提高了该领域的技术水平；其次，原材料采购当地化后，带动了该企业产品的上游产品的生产，使生产上游产品的企业获得发展；再次，该外资企业获取利润后，中国政府可依法征税，于国有利。同时，这类外资企业为进一步提高利润率和利润额，也会兼并或联合中国同类企业，以实现低成本扩张。在这种兼并或联合过程中，相关企业就有机会获得脱胎换骨式的技术进步。加入 WTO 后，对整个电子进出口业的促进作用也十分显著。出口方面，根

据 WTO 章程规定：

1. 产品进口国关税将大幅下降，其他非关税壁垒将被消减；
2. 我国将通过 WTO 获取大量的国际经贸信息和动态、各成员国的贸易法规，这样我国电子产品的出口障碍将大为减少。

进口方面：进口关税将进一步下调，价廉物美的商品较容易进入中国市场，广大消费者和生产资料使用者从中受益。

遏制进口走私方面：由于我国关税下调，国外商品在中国境内外的差价减小，进口走私将无暴利可获，走私减少。

WTO 对中国产业的影响是复杂的、全方位的，对此要有清醒的认识。另一方面，中国的企业要从各个方面审视自身、估量对手，既要在意识上重视他们，承认他们的优势，又要从行动上找到与之较量的突破口，提高自己。

中国的企业一定能够挖掘出应对 WTO 的策略！

目 录

引 子.....	(1)
----------	-----

第一章 一夫当关 领导者的谋略

当面对庞然大物的时候，一方面要迅速成长自己，更重要的就是要把握好方向，找到自己可生存的空间，这就是 WTO 对中国企业领导的要求！

一、“十佳”公司的“真经”	(3)
☐ 善于敲定公司的明智方向	(4)
☐ 善于挑选合适的伙伴	(4)
☐ 善于鼓舞人们实干	(5)
☐ 善于“坠入情网”	(5)
☐ 善于分配资本	(6)
二、中国企业领导的缺憾	(7)
☐ 领导者应具备的九大能力	(7)
☐ 领导者应具备的七项心理素质	(8)
三、“艾森豪威尔”来了	(9)
☐ 企业家“新人类”	(10)
☐ IMG 的管理方式	(12)
☐ 没有工厂的老板	(16)
四、迎战“艾森豪威尔”	(18)
☐ 张瑞敏，一种企业文化的象征	(18)
☐ 永远领先半步	(27)

- ☐ 科学殿堂走出的柳传志 (32)
- ☐ 足球与企业 (39)

第二章 以人为本 人才的拉锯战

为什么硅谷能够吸引世界人才精英中的精英聚
集一堂？

- 一、外国企业的拿手好戏 (47)
 - ☐ 企业的用工制度 (47)
 - ☐ 企业的培训制度 (49)
 - ☐ 作为激励机制的工资制度 (50)
 - ☐ 其他激励制度 (51)
- 二、中国企业盲点 (53)
 - ☐ 理念上的差距 (53)
 - ☐ 操作层面上的差距 (54)
- 三、挤进中国的人才市场 (55)
 - ☐ 用人之道在“不择手段” (56)
 - ☐ 人才无价，微软有法 (63)
 - ☐ 挡不住的“蓝色巨人” (69)
 - ☐ 员工是宝洁的生命 (72)
 - ☐ 激励经营者——多管齐下 (76)
- 四、给我打工 (80)
 - ☐ 将全球人才网入其中 (81)
 - ☐ 提高员工忠诚度 (86)
 - ☐ 物质·精神·情感 (91)
 - ☐ 清除激励的误区 (93)

第三章 洋为中用 管理的重要课题

知识经济把管理突出到第一位；信息革命使信息管理技术成为企业管理的基础；经济全球化突破和超越了文化的界限，使信息管理成为企业管理的主导管理模式……

一、西方管理圣经	(103)
□ 新型作业管理	(103)
□ “零仓储”管理	(104)
□ 特别作业班组——高质高效的源泉	(104)
二、中国企业管理的盲区	(105)
□ 经营观念陈旧	(106)
□ 企业理念苍白无魂	(106)
□ 经营决策缺乏理性思维	(107)
□ 对市场过分炒作，忽略市场培养	(108)
□ 过分集权和家族化管理	(109)
□ 激励和约束机制缺乏“人性”	(109)
□ 分支机构的管理失控	(110)
三、外国企业的制胜法宝	(112)
□ 理念——管理的真谛	(112)
□ 人本——管理的必胜技	(116)
□ 高速管理	(121)
四、中国特色：成功的探索	(126)
□ WTO 的要求	(127)
□ 独特理念，傲然入世	(130)
□ 以“柔”制胜	(134)
□ 敢于挑战自己	(140)

☐ 家族企业的现代管理·····	(142)
---	-------

第四章 殊途同归 中外文化的落差

企业文化作为一个企业独特风格的载体，形成了企业根本性的竞争优势，是一种制敌于无形的杀伤武器。

一、外国公司的文化利器·····	(149)
☐ “海盗船”——苹果公司与惠普公司的核心文化·····	(149)
☐ 人本思想——惠普的成功之道·····	(149)
☐ 全民经营——松下理念·····	(150)
☐ “为消费者工作”——丰田的精神·····	(151)
二、中国企业文化的崛起·····	(153)
☐ 海尔：文化是企业之魂·····	(153)
☐ 长虹：制度管理中见精神·····	(154)
☐ 华为：物质资源终会枯竭，只有文化才能生生不息·····	(155)
三、真正的“对手”来了·····	(156)
☐ 强龙要压地头蛇·····	(156)
☐ 无声的进入·····	(159)
☐ 企业文化急先锋·····	(163)
四、我们不能坐以待毙·····	(165)
☐ 拿出秘密武器·····	(166)
☐ 我来领导你·····	(168)
☐ 创名牌战略·····	(169)
☐ 发自灵魂的抗争·····	(173)
☐ 用“法制”来“强身”·····	(177)

第五章 奋起迎战 以品牌竞天下

中国有没有自己的知名品牌？现在看来好像还有不少，但我们对国际知名品牌知多少？知不知道有多少国际品牌正欲大展拳脚竞相与中国品牌平分秋色。让我们看看外国的成功者是如何运作出一个品牌的，从中学点东西，进一步悟出自己的应对策略。

一、国际名牌的策略·····	(183)
二、中国品牌的尴尬·····	(186)
三、WTO 引入国外强手·····	(189)
□洋品牌抢滩登陆·····	(189)
□国外名牌也打折·····	(193)
□欢乐是我的品牌·····	(195)
□追求永无止境是生产欢乐的生命之谜·····	(198)
□轴承“大哥大”进军中国·····	(199)
四、中国品牌的应对策略·····	(202)
□振翅高飞的“大红鹰”·····	(202)
□伸展品牌之翼·····	(208)
□打响民族品牌·····	(212)
□中国造·····	(215)
□我能做，而你不能·····	(218)
□老字号的重担·····	(220)

第六章 全面覆盖 打响营销创新

无论从哪个角度说，营销都是企业与消费者直

接相通的接口，是企业实现效益的最终落脚点，必须在此一决高下！

一、放眼看天下	(227)
☐ 日德营销实践的差异	(228)
☐ 日德营销战略的比较	(231)
二、国人营销不忍睹	(232)
☐ 包装包不出名牌	(232)
☐ 策划不能起死回生	(233)
三、西方营销滚滚来	(234)
☐ 化腐朽为神奇	(234)
☐ 一劳永逸	(239)
四、中国企业的策略	(242)
☐ 借知识经济的东风	(243)
☐ 量子营销	(247)
☐ 高擎 4L 之盾	(262)
☐ 以弱胜强，以小胜大	(266)

第七章 高瞻远瞩 谋划经营战略

所谓“一着不慎 满盘皆输”，这一“着”通常是具有战略意义的一步，一着战略性的错误往往意味着企业的衰亡，不得不慎！

一、外国企业的战略	(271)
☐ PS2 狂飙	(271)
☐ 数码梦想	(272)
二、我国企业发展误区探究	(275)
☐ 企业要越做越大	(275)
☐ 发展是越快越好	(276)