



在**提升**国际竞争力的过程中，中国企业应以成为“世界级企业”
而不是进入“世界500强”作为自己的**战略**追求和承诺。先做
中国第一，再做世界第一。

从中国第一 到世界第一

中国世界级企业的战略
OF CHINA'S WORLD-CLASS ENTERPRISES

蓝海林 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

从中国第一 到世界第一

中国世界级企业的战略

STRATEGIES OF CHINA'S WORLD-CLASS ENTERPRISES

蓝海林 著



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内容简介

建立世界级企业,提升国际竞争力是摆在中国企业面前的一个重要课题,也是时代赋予的责任。作者近年来一直探究经济全球化和市场分割条件下中国企业发展成为世界级企业的战略管理问题。本书凝聚了作者对中国企业如何发展成为世界级企业和提升国际竞争力的深入思考,提出了“从中国第一到世界第一”的路径。

本书适合企业的经营管理者阅读,能帮助其解决企业战略管理中的实际问题;适合致力于中国企业战略管理研究的学者阅读,有助于加深其对基于中国情境的企业战略管理理论和实践的认识。

图书在版编目(CIP)数据

从中国第一到世界第一:中国世界级企业的战略/蓝海林著. —广州:华南理工大学出版社,2012.5

ISBN 978-7-5623-3657-0

I. ①从… II. ①蓝… III. ①企业战略—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第083774号

从中国第一到世界第一:中国世界级企业的战略

蓝海林 著

出版人:韩中伟

出版发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼,邮编510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail: scutl3@scut.edu.cn

营销部电话:020-87113487 87111048(传真)

责任编辑:胡元

印刷者:广州嘉正印刷包装有限公司

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:12.5 字数:130千

版次:2012年5月第1版 2012年5月第1次印刷

定价:60.00元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

序言

先做中国第一，再做世界第一

一九九四年的盛夏，美国管理学会前主席、时任美国哥伦比亚大学中国研究中心主任的威廉·纽曼教授在河北承德避暑山庄举办了一个题为“动态一体化战略”的研讨会。受当时大连理工大学管理学院余凯成教授的邀请，我为纽曼教授担任助理和文字翻译工作，由此与中国企业提升国际竞争力问题的研究结下了一段难以割舍的缘分。

一九九二年邓小平“南方讲话”重新确定了中国发展社会主义市场经济的基本方向，但是，随之而来的高投资、高增长和高通胀引发了新一轮，也是至今为止强度最大的宏观调控和体制改革。时至一九九四年，相当多的中国企业正在为自己前一轮的投资过大、负债过多、体制不活和管理失控“买单”，收缩的过程相当痛苦，能否过关尚未可知。就在这个时候，威廉·纽曼教授，这位后来获得美国管理学会终身成就奖的世界级管理学者却在研讨会上大讲“21世纪将是中国的世纪”，“中国应该在轻工业中大力发展世界级企业”。当时在场的学员能

真正理解和相信纽曼教授预言的不多，但是非常敬佩其为人的学员颇多，因为多数学员认为纽曼教授做出上述陈述的主要动机要么是取悦学员，要么就是想鼓励学员。

利用陪同纽曼教授每天在承德郊外散步的机会，我向他反映了学员对其上述陈述的真实看法。当时已经八十多岁的纽曼教授笑着说：“我是一个中国通，过去十年中我来过中国十几次。”但是，他一再强调他的上述观点不是出于礼貌而提出的。在随后多年与纽曼教授的交往中，我逐步了解了 he 提出上述两个观点的主要依据：

第一，中国是全世界规模最大和增长最快的新兴市场，占据和利用这个市场的中国企业一定能够在某些关键的指标上具有世界级的竞争力。虽然中国企业当时的资源少、水平低，但是改变这种状况并不难：一是资源集中，即将企业全部的资源高度集中于一个狭窄的行业或者产品上，资源集中就可以做强。中国学员质疑纽曼教授的这一观点，认为资源集中容易导致“鸡蛋放在一个篮子里”的风险。他说：“我不知道中国放鸡蛋的篮子是否要钱，如果篮子是有成本的，而且成本很高，那么还是放在一个篮子里更安全。”二是资源的动态整合，即企业要在资源集中的同时，善于通过与企业输入和输出端的各种利益相关团体建立自愿、主动和动态的一体化关系，就可以有效地解决企业发展所需要的其他资源和能力。

第二，为了让在这个市场上成长起来的中国企业能够具有国际竞争力，他提出中国应该发展自己的世界级企业，而不是盲目追求发展“世界 500 强”企业。如果将成为世界 500 强看成是企业追求的目标，那么中国企业就会将建立国际竞争力行为指向单纯追求规模扩大，而不是指向在重要竞争力指标上进入世界前列。他认为，以中国企业现有的资源和能力，过早和盲目进入世界 500 强将会导致企业盲目多元化、盲目投资，最终无法在任何一个行业中建立国际竞争力。

第三，为了让这个市场上成长起来的中国企业能够具有国际竞争力，他特别指出中国的世界级企业应该出自开放和竞争程度高的轻工业领域，而不是出自开放和竞争程度低的重化工业，也就是后来所说的所谓非竞争性行业。他当时就指出，如果要在开放和竞争程度低的行业发展世界级企业，最简单的办法就是将现有的国有企业做一个简单的优化重组，成为一个或者几个大企业，它们的规模一定可以马上进入世界 500 强的行列。但是，这样产生的世界 500 强企业怎么可能具有国际竞争力呢？！

第四，在发展世界级企业方面，中国不仅有要素成本、配套产业和市场规模优势，而且有特殊的文化优势，只要能够实施资源集中和动态资源整合的战略，上述资源优势就完全有可能转化为更大的企业绩效，包括建立

国际竞争力。他认为中国企业的文化优势一是来源于中国人比西方人更容易在彼此之间建立信任关系，例如出国留学的学生就能够在很短的时间里与陌生的中国人建立信任关系，并且依靠这种信任关系在美国生存下来；二是来源于中国人的动态调整能力比西方人高，例如在北京王府井大街十字路口，就算是没有交通指示灯，人们也可以毫不费力地找到自己要通过的路。

纽曼教授如今已经仙逝，但他的治学思想和态度深深地影响着我和我的合作者，让我们知道基于实践的定性研究能够发挥什么样的作用。作为一个资深的管理学者，纽曼教授把“从实践中来”作为自己的主要职责，善于依据简单的事实做出严密的研究假设，根据若干相关概念之间的关系提出系统的理论框架，从而引导更多的研究力量集中解决企业所面临的重大实践问题。从那时到现在十几年的时间已经流逝，中国企业经营环境、中国企业面临的挑战以及中国具有国际竞争力企业的战略实践都越来越清楚地证明，纽曼教授当年提出的观点和理论多么具有前瞻性和指导性，与纽曼教授关于“中国应该在轻工业领域中发展世界级企业”的“对话”一直推动和影响着我和合作者对中国企业国际竞争力问题的研究。

(1) 为了推动中国企业将发展的重心放在竞争优势的建立而不是简单的经营规模上，将竞争优势的比较从

区域或者国内市场扩大至国际，甚至全球市场上去，我和我的合作者在过去十几年中一直致力于诠释、完善和推广纽曼教授所强调的“世界级企业”的概念。在文献研究的基础上，我们提出世界级企业应该具有下列特征：①合适的规模，即足以支撑自己在本行业中进入世界前列的规模；②高超的产品和服务；③有能力与全球同行企业在国内外两个市场上竞争；④执行世界通行的质量标准；⑤能够进行跨国和跨文化管理；⑥具有对环境，尤其是对顾客需求变化进行动态调整的能力；⑦集中于建立和保持核心专长。我们还呼吁和推动更多的中国企业将发展成为“世界级企业”作为历史赋予自己的责任，回归主业去做强主业，而不要为了做大做强而过分多元化，在提升国际竞争力的过程中以“世界级企业”而不是“世界 500 强”作为自己的战略追求和承诺。

（2）为了帮助中国企业选择正确路径去提升国际竞争力，我和我的合作者在过去的十几年中一直在探讨中国企业究竟应该采取什么样的战略行为才能够最大限度地发挥中国所特有的国家竞争优势。中国“入世”以前，对外开放是有限的，国内和国外是两个分割的市场，内向型企业和外向型企业是两类截然不同的企业，提升国际竞争力只是外向型企业关心的问题。当时中国外向型企业提升国际竞争力主要依靠的是两大国家特定优势，即要素成本和配套产业优势，而利用国家特定优势提升

中国企业国际竞争力的主要战略就是低成本出口或者从事低成本加工贸易。中国“入世”以后，经济全球化与经济改革逐步弱化和消除了国内外两个市场的边界，国外跨国企业的大规模进入也弱化和消除了内外向企业的边界，提升国际竞争力成为所有中国企业都必须关注的问题。我们发现市场规模优势已经逐步代替了要素成本和配套产业而成为中国企业国际竞争优势的主要来源，纽曼教授所提出的发展世界级企业的战略恰逢其时。在对少数中国“世界级企业”进行案例研究的基础上，我们对在经济全球化环境中如何理解企业国际竞争力以及企业国际竞争力的来源进行了研究，提出新形势下中国企业应该通过在国内市场上实施横向整合战略建立与国内外企业的动态互动和多点竞争；应该通过在国内市场上实施横向整合战略先将要素成本优势转化为规模成本优势，再将规模成本优势转化为创新优势，从而在成本和创新两个方面提升国际竞争力。在此基础上，我们系统地分析和提出了发展中国世界级企业的优势、路径和战略选择，其核心就是通过在国内市场上实施横向整合战略去发挥中国市场规模上的特定国家优势，从而走出一条“先做国内第一，再做世界第一”的所谓发展中国世界级企业的有效路径。

(3) 在“先做中国第一，再做世界第一”的过程中，中国企业需要收缩行业经营范围，扩大市场经营范围。

因此，任何一个企业都必须先赢得与国内外企业在国内市场上的竞争互动，才能够有效地整合国内市场。面对中国国内经营环境和竞争越来越动态化的特殊情境，国内企业需要采取动态而不是静态条件下的战略思维，需要掌握多市场和多产品条件下的动态竞争战略，需要在运营上实施动态整合战略。为此，我们一直致力于引进和推广动态竞争、多点竞争和动态整合战略的理论，目的是希望中国企业能够通过实施横向整合所建立的多产品和多市场的竞争优势，与竞争对手，尤其是国外跨国企业在国内市场上展开快速和具有创新性的竞争互动。

（4）为了推动中国企业选择和有效实施横向整合战略，我和我的合作者在过去十几年一直对中国企业偏好行业多元化战略而非横向整合战略的动因进行探究。在最初的实证研究中我们发现中国企业偏好多元化的原因来自特定阶段的市场特点，包括市场机会多、金融市场不完善，因此实施不同程度多元化战略的企业在经济绩效上有可能高于实施横向整合战略的企业。在第二阶段的实证研究中，我们发现多数实施高度多元化战略的中国企业偏好多元化的原因与国有企业的产权结构、治理结构以及背后的制度影响有关，如果不能割断政府与国有企业集团的“政治关系”，那么国有企业集团对高度多元化战略的偏好就不能不从政治学上考虑。我和我的合作者关于上述两个阶段的研究成果都已经先行发表。中

国“入世”以后，之前导致中国企业偏好多元化战略的上述原因已经随着经济全球化影响和经济转型的深入而减弱，但是愿意和能够在国内市场上有效实施横向整合战略的企业并没有明显的增加。在此基础上的进一步研究使我们发现：①在中国从计划经济向市场经济转变的过程中，中国市场结构也同时发生了从相对统一向相对分割的转变，这种市场分割性的特点使实施横向整合战略的企业很难获得应有的规模与范围经济效益；②在中国国有企业优化产权结构和公司治理的过程中，企业集团、母子公司结构和市场分割被紧密地联系在一起，母子公司制虽然非常符合中国市场分割的结构特点，但是不利于中国企业集团选择回归主业和有效实施横向整合战略。

(5) 面对经济全球化、经营环境动态化的影响，中国企业要在分割市场上坚持专注于主业，并且通过横向整合和转型升级去提升主业的竞争力是一个非常艰难的战略选择。能够做出这种战略选择的企业一定是由具有企业家精神的企业所有者和管理者所领导的企业，它们才是发展中国世界级企业和推动中国经济转型升级的主要力量。嵌入在中国特定的转型期情境下，中国企业既要关注经营环境中一般因素变化的影响，例如政府政策、技术进步和市场需求变化，等等，又要关注不同区域中各种特殊因素的影响，包括地方政府导向、政策等；既

要克服一些与制度影响有关的诱惑，如地方政府对优势企业在本地区进行多元化发展的各种鼓励和优惠，又要克服跨区域经营过程中的各种有形和无形的障碍。为此，我们鼓励企业家们关注企业根基的建设和管理，通过有效实施战略管理将企业根基做正、做深和做牢。

(6) 面对经济全球化带来的机会和威胁，提升中国企业的国际竞争力对中国突破当前所面临的资源、环境和市场限制，实施可持续发展具有战略意义。为了引导和推动更多的中国企业能够利用中国特有的竞争优势去力争成为“世界级企业”，政府应该积极推进相关的也可以说是新一轮的经济改革，甚至是政治体制改革。根据我们对发展中国世界级企业的研究，我们建议新一轮的体制改革应该集中于三个方面：①围绕促进中国企业做强、做大和提升国际竞争力，以克服地方保护和市场分割为主要目的，以改变地方政府管理体制为核心内容，促进中国市场从分散重新走向统一。②让企业集团的概念回归企业联盟的本性，因为作为法人意义上的企业集团的概念已经完成了其历史使命；斩断企业集团与母子公司制之间的必然联系，因为母子公司制只是适合推进不相关多元化战略，而不适合实施相关多元化和横向整合战略；政府应该重点扶持大型企业而不是大型企业集团，因为这种对企业集团的重点扶持实际上推动了中国企业实施过分多元化发展战略。③面对经济全球化与经

济转型所带来的新挑战，政府不仅需要通过鼓励政策，更需要通过加大执法力度和惩罚性措施推动中国企业提升国际竞争力。加大在环境保护、知识产权保护和消费者保护方面的执法力度，就是对提升中国企业国际竞争力最好的推动。

A stylized handwritten signature in black ink, likely belonging to Huang Yuxun, the author of the text.

2012 年春于华工南秀村

目录

诠释 “世界级企业”	1
一、 中国经济的发展需要世界级企业	4
二、 动态一体化战略能够使规模和资产不是很大的企业 也能够获得很高的资源转换效率	5
三、 中国企业在采用动态一体化方面具有独特的优势	5
四、 “世界级企业” 应具备的特点	6
 时代赋予的责任： 发展中国的世界级企业	 9
 建立世界级企业： 优势、 路径与战略选择	 17
一、 “世界级企业” 的概念	20
二、 国家特有优势	23
三、 企业特有优势	25
四、 “世界级企业” 的成长路径和战略	27
 新形势下中国企业培育国际竞争力分析	 35
一、 新形势下中国企业培育国际竞争力的限制因素分析	40
二、 新形势下中国企业培育国际竞争力的机理分析	44
 中国企业集团概念的演化： 背离与回归	 53
一、 “企业集团” 概念的原意	56
二、 “企业集团” 概念的引进	60
三、 “企业集团” 概念的背离	62
四、 “企业集团” 概念背离带来的束缚	65
五、 “企业集团” 概念的回归	68

目录

企业根基之道	71
一、 什么是企业的根基	74
二、 企业根基正不正	74
三、 企业根基深不深	77
四、 企业根基牢不牢	79
五、 如何建设和管理企业根基	81
六、 给中国企业家的建议	87
转型升级： 来自企业家的推动	89
一、 企业战略视角下的转型升级	92
二、 实施转型升级战略的驱动因素	94
三、 成功实施转型升级战略的主要因素	100
经济全球化与市场分割性双重条件下 中国企业战略选择研究	105
一、 “入世” 后中国企业面临的经营环境	108
二、 经济全球化： 积极与消极地应对	113
三、 市场分割性： 积极与消极地应对	118
四、 四种战略选择	123
五、 可能的变化与面临的挑战	126
中国企业的动态竞争与整合战略	131
一、 竞争动态化趋势	134
二、 动态竞争战略	137

目录

三、 动态整合战略	141
四、 中国企业实施动态竞争与整合战略过程中 面临特殊困难	144
中国经济改革的下一个目标: 做强企业与统一市场	147
一、 全球化与中国企业国际竞争力的提升	150
二、 横向整合与市场分割的制约	152
三、 统一市场与经济体制改革的深入	154
中国企业战略管理行为的情境嵌入式研究	157
一、 情景嵌入	161
二、 以制度为基础的观点	164
三、 共同演化	167
四、 关注例外	169
参考文献	175
后记	181

诠释 『世界级企业』