

# 企业运营新思维

主编

衣丽娜 吕熙雨

中国对外经济

社

## 为了迎接 21 世纪的挑战(代序)

千年,对人类来讲是一个相当长的时期,作为个体,人类只能经历其中的极小一部分,而我们这一代人却是幸运的,有幸亲自经历人类社会新旧千年的交接。千年圣典,对人类来讲是机遇,也是挑战,值得我们思考,我们以怎样的姿态来迎接新的千年即 2000 年的到来。

### 一、全球跨世纪 心动不如行动

2000 年的脚步正在一天天地向我们靠近,做为千载一逢的世纪之交,全球都在期盼着这个令人激动的时刻,不同的国家、不同的民族、不同肤色的人们正在以各种形式迎接这一时刻的到来。

英国、法国竖起了倒计时钟。在 1997 年 4 月 6 日零点,距 2000 年还剩下 1000 个日子的时刻,英国在皇家格林威治天文台旧址内安放了 2000 年的倒计时钟。这座倒计时钟被安放在标有本初子午线的墙壁上,一条代表本初子午线的红线从它的正中穿过。法国在埃菲尔铁塔上安装了巨型的 2000 年倒计时电子显示屏,随着本世纪仅剩下 1000 天日子的到来,它也在 1997 年的 4 月 6 日零点随午夜钟声而开始启动倒计时。

地球塔——法国迈向新世纪的标志,为了迎接 2000 年的到来,法国巴黎以关心自己休养生息的地球、保护自然环境为题,在塞纳河岸兴建了可以与埃菲尔铁塔相媲美的“地球塔”。

千年大厦——英国千年圣典的礼物,近日英国正拟以建造

一座千年大厦的方式来迎接 2000 年的到来。这座大厦的中心思想是“人类在 21 世纪面临的选择”。

美国——“纪念过去，想象未来”，美国也开始筹划各种活动来迎接新的千年的到来。

千年圣典是一种象征，对我们中国人来讲更应是一种激励。过去的千年，中华民族既有过光荣辉煌的历史，也有过屈辱挨打的经历。在本世纪的百年中，中国发生了三次历史性巨变，每一次巨变都把中国推向了一个新的阶段，然而，我们也不能不看到，中国与发达国家之间的距离。“距离”本身就说明我国的综合实力水平还不高。历史已多次告诉我们，落后就要挨打，距离世纪交汇点的脚步已越来越近，落在我们肩上的担子也就显得愈发沉重。作为一个中国人，有必要为我国在新世纪的战略走向进行思考和策划，也有必要贡献出自己的智慧。

随着倒计时钟声的“嘀嗒”做响，“中国要自强”的概念在我的头脑中越来越强烈，它驱使着我不停地思考一个问题，中国如何强大；如何在新世纪到来之际，不辱使命；如何在新世纪中为人类做出贡献。作为一个经济工作者，我把这个问题落到了经济富国上，而要想经济富国，必须使我国的企业成为世界市场中的强者。《企业运营新思维》成为我和本书的作者们抒发这种感受的载体。这也是我们迎接新世纪到来的一种行动。当然这种行动也许很不成熟，但它代表了我们几个热血青年的心声。

## 二、21 世纪新挑战

21 世纪带着挑战向我们走来，这是我们必须清醒认识的一个不争的事实。在 21 世纪，随着经济一体化、全球信息化向纵深发展，摆在人类、尤其是企业面前的是一条更加充满竞

争与曲折的道路。

1. 全球经济一体化使企业竞争更加难以预料,也就是说,在未来的竞争中,企业不存在“后方”。本世纪末乃至下一个世纪,随着技术创新、信息和网络的扩张,人类社会的结构和企业竞争的方式将发生根本性的改变。第一,企业不再是封闭和独立存在的个体,在未来的网络化年代,企业只是整个全球网中的一个“结”,来自各方面的变化都将直接影响企业的生存和发展,即企业发展中的外在影响因素将以前所未有的深度和广度影响和制约企业,“适变”成为企业在未来竞争中必须具有的一种本能。第二,竞争无处不在,在未来的网络化年代中,网络既为企业带来了更加易于调用的资金、产品和原材料以及市场,同时也将大量的竞争者带给企业,因为它给所有善于运用它的厂家带来了同等的机遇,新的竞争者会利用这种优势,不期而至来到你的面前。同时,网络信息的快速传递也将使企业的各种“内幕”信息或者说一种竞争优势很快为他人所知晓或掌握,因此一成不变将使企业失掉竞争优势。

2. 智能资本成为 21 世纪的主要财富。可以说 21 世纪的经济是知识经济,事实上继农业经济、工业经济之后,知识经济以不可阻挡的趋势进入到我们人类的生活。目前高科技产业作为一个知识附加值高的产业正以几何速度增长,造就了一个个“微软”神话。在知识经济中,智能资本成为一种主要的财富,经过它的“点化”,有形资本能够创造出巨大的财富。也就是说在知识经济中,有形财富规模的大小已不足以代表一个企业和一个国家的实力,没有智能资本的“点化”和“润色”,它是没有生命力的。因而在 21 世纪的企业竞争中,企业的竞争实力中又有了一个举足轻重的因素——智能资本。

3. 创造力也考验着企业。正是由于智能资本和竞争无常化等因素,创造力是未来年代中企业不可缺少的一个要素,这

种创造力要求企业创造性地适应外界变化，并驾驭外部环境。创造性既体现在技术上，也体现在企业的管理、制度和观念上。

### 三、中国企业当自强

摆在中国企业面前的不仅是 21 世纪面向全球所有企业的挑战，还有它自身难以摆脱的困境。

1. 企业整体运营水平不高。我国的企业自本世纪中期开始，很长一段时期内生存在计划经济体制下，完全听任行政主管部门的指令，没有市场概念，没有竞争意识。改革开放后的二十年，虽然观念有所变化，但长期固守着人们头脑中的意识并没有改变，加之许多企业历史遗留负担重，企业资产质量不高，企业的整体竞争力还不很强。在世界 500 强企业中我们没有中国大陆的企业。

2. 企业的市场观念和市场机制没有建立。目前“市场”仅成为许多企业“口头”和“文件”中的一个名词，其深刻的内涵以及它对企业所昭示的竞争真谛并没有被真正理解。“市场”就在身边而被忽略，曾经拥有了“市场”又让它溜走，以至于惊叹没有“市场”，更以至于让洋商品充斥我们的“市场”。观念和机制是困扰我国企业的一个非常重要的因素。

当然挑战终归是挑战，我们必须迎头赶上。在 60 年代，韩国的汽车业几乎是零，然而经过三十多年的发展，却走完了发达国家上百年的历程，在 1994 年已跃为世界第五大汽车生产国，并拟在本世纪末挤入世界四强，取代法国。因此，中国的民族企业必须从现在做起，努力拼搏。

现在落在我们民族企业身上的担子比以往任何时候都要重，民族企业必须设计好未来发展的每一个战略，增强竞争的实力。

#### 四、更新观念 走上“快车道”

现代企业竞争既是资源占有量的竞争，也是资源合理配置与运用的竞争，是对市场适应与驾驭能力的竞争，更是一种运营理念的较量。在未来的社会中，我认为企业应从三个方面更新观念：

1. 世界大市场——企业运营的出发点。“市场”的概念应是一个全球的概念，在目前乃至未来的经济社会中，省界、国界都不足以构成商品流动的屏障，“地方保护”、“关税壁垒”的作用将大大削弱直至消失，全球经济也将完全走向一体化。从现在开始，我国的企业就应将自身做为全球市场竞争者中的一员，以全球竞争者的角度来制订企业的运营战略和产品战略。战后日本在三十多年的时间内迅速崛起，成为经济强国，原因固然很多，但其中一点就是日本企业发展的着眼点不仅局限于国内市场，而是全球市场。树立全球市场的概念对企业今后的发展方向有着不可低估的影响。

2. 资源无国界——企业运营新观念。全球经济一体化与网络化既给企业带来了挑战，同时也带来了机遇。企业对可支配资源的理解不应再象过去那样仅局限于企业内部所拥有的各种资源，而应将全球资源纳入自己的支配范围。如利用自身的销售网络取得世界顶尖产品的销售代理权；通过股权运作，用少量资本运作大资本；通过外聘、外借高级技术人员取得无形资产；托管经营；虚拟经营等等。站在这个资源配置高度，配合以全球大市场策略，企业的全球经营者形象已初步设立。

3. 是要适变与创造。恒久优势是不存在的，企业如同人体一样也有生命期，企业生命力的长短也如同人体一样取决于新陈代谢的能力。企业竞争优势是依赖适变与创造的不断发展而得以持续的。可以说适变与创造是企业的发展之源。

### 五、关于本书

正是基于上述观点，我开始运筹《企业运营新思维》这本书，目前社会上资本运营呼声日高，然而我认为，资本运营与其说是一种运营方式，不如说是一种运营观念的突破，它突破了企业原有的仅依靠自身资本进行经营的理念束缚，把企业带入了一个更加广阔的领域。

但我同时也认为仅谈资本运营是不够的。资本运营作为实现企业战略的一种手段，它必须与企业的产品经营、企业的整体发展策略结合起来，否则资本运营将成为无水之鱼、无本之木。

因此本书的着重点放在企业运营上，放在企业运营的目标、战略与实施上，资本运营仅做为其中的一个组成部分。

在全书的体系设计上，结合 21 世纪知识经济的新特点，将开放式企业运营系统、适变与创造、提高无形资产含量、企业文化等做为全书的中心来讨论。可以说书中有许多观点是我个人和作者们的一些思想火花，有的还需进一步深入和拓展。我们把它们奉献给读者，以求得读者的批评指正。

本书的作者包括我在内都是一些刚过而立之年的青年经济工作者，都具有硕士以上学位。我们诚恳地希望本书能为我国企业的发展与强大做出一点应有的贡献。

衣丽娜

1997 年 12 月于沈阳

# 目 录

|                              |      |
|------------------------------|------|
| 第一章 机遇与挑战 .....              | (1)  |
| 一、告别短缺经济：竞争不言而至 .....        | (2)  |
| 二、中国企业遭受“围城” .....           | (7)  |
| 三、21 世纪的挑战 .....             | (14) |
| 四、培育国际竞争力——企业的生存之路 .....     | (19) |
| 第二章 适变与创造：开放式企业运营系统 .....    | (24) |
| 一、适变与创造：追求恒久优势的法则 .....      | (24) |
| 二、适变与创造策略：开放式企业运营系统 .....    | (32) |
| 三、管理创新 .....                 | (38) |
| 四、技术创新 .....                 | (43) |
| 第三章 无形资产：企业竞争力的核心 .....      | (49) |
| 一、“可口可乐”、“菲亚特”、DVD 商标之争 .... | (49) |
| 二、无形资产 ABC .....             | (51) |
| 三、无形资产：现代企业竞争的核心力量 .....     | (57) |
| 四、整合无形资产，提高企业竞争力 .....       | (61) |
| 五、品牌与商誉：企业各种资产完美结合的结晶 ....   | (64) |
| 六、名牌三部曲 .....                | (67) |
| 七、走出名牌认识的几个误区 .....          | (72) |
| 第四章 企业文化：企业运营的基础平台 .....     | (76) |
| 一、日本的启示 .....                | (76) |

---



|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 二、企业运营的基础平台 .....       | (84)  |
| 三、企业运营中的企业文化建设 .....    | (90)  |
| 四、传统理念与企业文化建设 .....     | (94)  |
| 第五章 资本运营:企业发展的加速器 ..... | (98)  |
| 一、资本运营与企业发展 .....       | (98)  |
| 二、资本运营无国界 .....         | (105) |
| 三、产品经营:资本运营的轴心 .....    | (111) |
| 第六章 企业规模与企业发展 .....     | (118) |
| 一、企业规模与规模经济 .....       | (118) |
| 二、企业规模与企业竞争力 .....      | (122) |
| 三、规模经济与多角化经营 .....      | (126) |
| 四、经济规模不等于规模经济 .....     | (129) |
| 第七章 企业运营的战略选择 .....     | (134) |
| 一、企业运营战略概念 .....        | (134) |
| 二、企业运营的战略分析 .....       | (145) |
| 三、战略的实施与控制 .....        | (155) |
| 第八章 投资银行:企业运营顾问 .....   | (161) |
| 一、两个例子:走近投资银行 .....     | (161) |
| 二、投资银行:历史发展及现代特征 .....  | (164) |
| 三、投资银行:催化企业运营 .....     | (171) |
| 四、投资银行的业务运作 .....       | (178) |
| 第九章 国外并购:我们的借鉴 .....    | (185) |
| 一、“成长根源于并购” .....       | (185) |
| 二、国外并购的理论基础 .....       | (186) |
| 三、国外并购历史管窥 .....        | (195) |
| 四、国外并购实务与若干问题 .....     | (200) |
| 五、国外并购对我们的启示 .....      | (207) |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 案 例 .....           | (210) |
| 迈耶:投资银行业的一代宗师 ..... | (211) |
| 打三张大牌 树冰山雄姿 .....   | (217) |
| “惠普”运营之道 .....      | (223) |
| 附 录 .....           | (236) |
| 中华人民共和国公司法 .....    | (237) |
| ISO9000 族简介 .....   | (283) |

---

## 第一章 机遇与挑战

面对现在与未来,中国企业当自强!

随着近 20 多年经济体制改革的不断深化,我国企业逐渐告别了计划经济,以市场主体的身份,一步步地迈向市场,市场也像一个不断变幻的魔方,牵引着、左右着企业的生死存亡。企业运营成为企业能否适应市场、驾驭市场而必须掌握的基本手段。

——传统计划体制下,企业的供产销完全听从国家指挥,全国象一部大机器,由国家(政府)统一控制,企业只不过是这部大机器上的一个部分,只要能完成国家的指令即可,因此那时谈不到企业运营。

改革的今天,企业摆脱了计划经济的指令性束缚,直接面对市场。大浪淘沙,大企业衰败,小企业兴起,新兴企业发展,似有什么奥妙主宰其中。国内市场竞争纷起,新技术不断出现,企业组织结构不断变化,竞争对手日益强大,企业运营的内涵也不断复杂和丰富。

——文革十年,中国的民族工业在封闭与半封闭的计划经济下生存,与国外市场鲜有联系。而在此期间、国际市场竞争格局不断变化,亚洲四小龙悄然崛起,日本也利用战后的 30 多年时间一跃成为世界第二大经济强国,国际市场竞争日趋激烈。

改革后的今天,国门打开,国际市场激烈竞争的冲击也波及到国内,如今,全世界只有一个市场,而不分国内国外。外国资本、外国商品、外国服务不断涌入中国。民族工业不仅要

面对国内竞争者，还要面对国外挑战者。

——20 世纪即将过去，21 世纪即将到来，信息化、“地球村”又为中国的民族工业提出了更新、更高的挑战。

——以上种种，向我们敲响警钟，中国的民族工业，必须猛醒，迎接机遇与挑战。

### 一、告别短缺经济：竞争不言而至

80 年代中期以前，我国仍属于典型的短缺经济国家，从生活消费品到基础原材料，许多商品脱销断档。因而，当时企业发展主要采取的是一种相对较低层次的、追求数量与产值的最大化的数量型扩张方式。市场份额的“无限大”与供给的有限，使得企业将目光更多地投向生产资源的取得，而不用过多的重视市场需求的结构与质量，可以说是一种粗放式经营方式。

但是进入 90 年代以后，短缺经济现象逐渐消失，首先是生活消费品供给充足；其次是工业消费品已经达到充分保证供应，并在此基础上展开了激烈的市场竞争；再次是运输，能源和重要工业原材料短缺的情况也得到了明显缓解。匈牙利经济学家科尔奈所描述的短缺经济在我国已基本成为历史。

#### （一）有效需求不足对传统数量型扩张企业的挑战

市场有效需求主要由三部分组成：国内投资品需求、国内消费品需求和国外市场需求，从国内来看，市场有效需求不足已成为目前我国经济生活的一个主要特点。一是国内投资品需求不旺。据统计，到 1996 年 5 月，生产资料销售比上年下降 0.15%，呈负增长；二是社会生产增长率较高。1996 年 1~7 月，全国实现国内生产总值 29756 亿元，比上年同期增长 9.8%。但销售率明显偏低。1996 年全国工业品的产销率只有 96% 左右，比应达到的水平低 3 个百分点；三是多数产品供给大于需求。到 1996 年底，我国有 93% 以上的商品处于供大于求或供求平衡的状态。

据内贸部对 1997 年全国 613 种主要商品供求情况排队分析,供过于求的占 31.8%,供求基本平衡的占 66.6%,供不应求的只占 1.6%;四是生产能力利用不足。到 1995 年,已有 2/3 的工业产品生产能力闲置;五是企业库存产品增加,存货偏高。在全国 38 万家独立核算的工业企业中,到 1996 年 11 月底,产成品库存累计达 5400 多亿元,据有关资料统计,1995~1996 年,我国存货增加额分别达 3033 亿元和 4600 亿元,比上年增长 75%和 53%。

有效需求不足,一方面说明经济发展已进入快速增长轨道,国内供给充足,资源约束型经济转变为消费约束型经济,它要求我国的企业也必须适应这种转变,由数量扩张向质量扩张转移,否则就将被市场所淘汰。另一方面也说明目前我国企业的生产观念并没有转变,为生产而生产的观念还依然存在。1996 年全国存货增加额为 4600 亿元,而同期金融机构短期贷款投放为 6653 亿元,存货增加额相当于短期贷款投入的 70%。同年国内生产总值为 67795 亿元,比上年增长 9535 亿元,存货增加额占其中的 48%;再如,目前我国钢产量已跃居世界第一,但却只有 10%的钢材质量达到国际标准。可见,企业在生产中,并没有考虑市场需求的制约。可以说,许多企业生产还维持在“大路货”、大批量的低档水平上。

企业是处于某一经济环境中的经济动物,在企业的发展中,必须时时刻刻根据环境的变化来调整自己的发展目标,需求约束取代资源约束是中国企业的国内经济环境的一大变化,企业必须结合这一变化给自己重新进行市场定位。

市场有限又无限,对于低档次的生产水平而言,市场是有限的。也就是在国内一片“市场有限”、“企业开工不足”的抱怨声中洋货却“洋洋洒洒”地挺进中国市场。原因何在,关键还是企业提供的产品与服务能否满足市场的需求。“洋货”之所以能在我国“需求”不足的感慨声中大量占有中国的市场

份额，关键是中国的消费者认可了他们的产品和服务，也就是说，是他们的产品和服务迎合了目前中国大众的消费需求。而相当部分中国企业之所以被挤出这个市场，产品成为存货而积压，也正说明，在数量型扩张中形成的企业机制、产品结构、生产能力、装备水平以及企业管理等都不能适应这种市场环境的变化和市场竞争的需要了。

## （二）需求层次升级对中国企业提出的新课题

随着短缺经济历史的结束，需求开始由量的追求向质的追求转变，需求层次开始升级，一方面是表现为社会消费的多样性和选择性越来越突出，对产品的质量、样式，性能等要求越来越高；另一方面则表现为向更高层次的产品需求转移，产业结构发生变化。如人们的消费需求重点由老三件：手表、自行车、缝纫机，向新三大件：彩电、冰箱、洗衣机，再向更新的三大件：电话、汽车、住宅过渡。因此相对于短缺经济下的消费“饥渴”与投资“饥渴”而言，目前的需求则是择质、择新而待。可以说目前的需求不足与生产能力过剩是相对而言，并不是绝对的。相对于低层次的需求而言，目前的生产能力过剩；而相对于高层次的需求而言，目前的生产能力还显不足，社会更高层次的需求并没有得到全面满足。

1. 以我国的家电行业中的彩电生产为例。从供给来看，主要有两大特点，一是总量明显过剩。受短缺经济投资“饥渴”的驱动，“六五”后期，我国大规模引进、上马彩电工业，各地重复引进，盲目布点，以至一省之内有四五家彩电生产厂家，到1995年末，全国彩电生产能力为年产3700万台以上，但当年市场消化能力为2100万台。到目前，中国彩电业以年产4000万台的能力，稳坐世界头把交椅，生产能力过剩的隐患更加突出。二是产品以中、低档为主，技术开发能力明显不足，而且有些关键元器件需要进口。占彩电市场销售份额34.8%的大屏幕

彩电在 1996 年的生产量仅占全部产量的 12%，同时，目前我国的彩电还局限于模拟电视。而早在 70 年代，也就是我们国内正在抓革命、促生产时，日本就开始研制新一代的高品质彩电；1990 年美国开始研究数字电视，到 1996 年，美国已完全退出模拟电视的领域，到 2006 年美国将全面取消模拟电视广播。与美、日这种高品质彩电的生产供给相比，我们这个世界彩电生产第一大国将黯然失色。“大批量”已不再是生产力水平与生产能力高低的代名词。

而从需求来看，大屏幕、高品质彩电成为消费热点。现在人们已不再仅仅满足于彩电的简单的视听功能，而转向高档化、大屏幕、高清晰度、多功能等，在不久的将来，数字彩电将取代模拟电视。在我国绝对过剩的彩电大市场中，还存在高品质彩电的相对短缺。

2. 以丝绸行业为例。丝绸行业是我国传统体制下的支柱产业，也是传统的劳动密集型行业。我国目前绝大多数丝绸企业的生产水平还停留在比较低的水平，设备落后，印染技术水平低，产品以中低档居多，高档次少；与某些其他行业一样，受数量扩张驱动，存在着产品结构趋同、中低档同类产品过度竞争、特色产品少等问题。从需求看，人们对丝绸消费提出了不易褪色、不易起皱等更高的要求，但许多企业解决不了这一难题。丝绸的国际国内市场需求疲软，导致丝绸行业几乎全行业连年亏损。

因此，随着商品日益丰富、技术日新月异，消费结构与市场需求会发生根本性的变化，在这种环境下，盲目地追求产值、产量的低水平扩张型生产必然不能适应这种变化，导致企业产品积压，连年亏损。因此为生产而生产的企业是不能适应现在的市场环境的。企业必须适应千变万化的市场需要，在适应和创造中寻找发展。需求驱动的市场导向应成为企业的发展目标。

### (三) 市场竞争更趋激烈

由于有效需求相对不足，原有的卖方市场变为买方市场，企业的竞争加剧。降价、广告宣传、商品促销、售后服务、创品牌、资本扩张等成为商家、厂家一个又一个竞争的手段。

前已述及，数量型扩张必然引致大量的低水平重复建设，导致结构性生产过剩，表现为产业结构层次低，技术水平低，规模经济效益差。据统计，我国地区间的经济结构相似率在 90% 以上。1995 年，全国有 26 个地区生产汽车，有 325 家汽车制造厂；27 个地区生产电视，有 302 家电视机厂；全国轧钢企业有 7363 家。计划经济体制下存在的大而全、小而全的封闭经济结构和低水平盲目重复建设由一般的初级加工扩展到机械、电子、汽车业等支柱产业。价格大战成为企业争夺市场的一种重要手段。

1. VCD 大战。1993 年，全国 VCD 生产厂家只有安徽万燕一家，而如今已达 600 多家，VCD 年产量突破 1000 万台。生产能力过剩，许多厂家开始大打价格战。1993 年，中国第一台 VCD 的市场零售价是 5300 元，到 1997 年，其中的品牌机已降到 1500 元左右一台。降价虽然为一些企业争夺了一时的市场，但由于利润低，一方面挤跨了一批不具实力的企业；另一方面具有一定规模的企业，也因资金有限而无暇顾及新产品的开发。而与此同时，西方国家早已在研制更先进的数码技术，如其打入国内市场，势必给早已激烈的 VCD 大战撒上一把盐使其白热化。

VCD 价格大战只是家电行业无序竞争的一个侧面反映，微波炉价格大战，彩电价格大战哪一个不是惊心动魄。诚然价格策略是企业取得市场的一个重要手段，但如果以失掉技术创新为代价，那么不久的将来，我国将成为西方国家倾倒下时技术的电子垃圾场。

2. 集装箱制造业之战。本世纪 30 年代初，集装箱在美国问



世，中国在 80 年代末开始兴起集装箱制造业。目前中国已由初建时的 4 家集装箱制造厂家发展到目前的 40 家，总生产能力达 100 多万标准箱，成为当今世界上最大的集装箱生产国，约占全世界总产量的 65%。为了争夺国际市场，在招标时，我国集装箱企业也开始了价格大战，把出口集装箱价格降低到了低于成本的地步，个别厂家将出口箱的单价由 1994 年的 2600 美元降至目前的 1800 美元。一方面使大批国内集装箱企业难以生存，并给外商造成压价之机；另一方面也会动摇刚刚确立的国际市场上中国集装箱生产的领先地位。

告别短缺经济，中国的经济由原来的资源约束型经济、卖方市场转变为目的的需求约束型经济、买方市场。市场环境的变化为中国企业的发展提出了更新、更高的要求，给中国的企业带来了压力与挑战。

## 二、中国企业遭受“围城”

正当中国企业刚刚走出计划经济的束缚，蹒跚着在市场经济中学步之时，已有百余年市场经验的西方发达国家纷纷抢摊中国。经济运营无国界，中国企业在同国内企业激烈竞争之时，又要面对经验老道的国外竞争者的挑战。

### （一）外国资本进入中国

自 70 年代起，西方经济进入以低速增长为基调、伴以停滞和危机的“滞胀”发展阶段，经济慢性萧条的阴影笼罩着西方工业化国家。而中国经济的持续高速增长和廉价的劳动力以及巨大的市场不断吸引着外商投资。

1979 年至 1982 年是我国开始利用外资的起步阶段，四年共批准外商投资项目 922 个，年平均签订协议金额 15.03 亿美元，年平均实际利用外商直接投资 2.82 亿美元。到 1993 年底，外商投资企业累计达 175060 户，签订利用外资协议金额为 2218.32