

中外

经济

管理

唐任伍
■
著

管理 审视

比较

研究

中外

经济

管理

比较

研究

北京师范大学出版社



管 理 审 视

——中外经济管理比较研究

唐任伍 著

北京师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理审视：中外经济管理比较研究/唐任伍著. —北京：
北京师范大学出版社，1999.10
ISBN 7-303-05019-1

I. 管… II. 唐… III. 经济管理-对比研究-中国、国外
N. F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 65906 号

北京市社会科学理论著作出版基金资助

北京师范大学出版社出版发行
(北京新街口外大街 19 号 邮政编码：100875)

出版人：常汝吉

北京师范大学印刷厂印刷 全国新华书店经销

开本：850mm×1168mm 1/32 印张：16.5 字数：408 千字

1999 年 10 月第 1 版 1999 年 10 月第 1 次印刷

印数：1~5 000 册 定价：24.00 元

自序

1998年10月26日，美国的《财富》杂志公布了由费城的管理咨询公司海氏集团编制的1998年全球最受推崇的明星企业排行榜^①。这些榜上的明星企业和公司有一个共同点，那就是遍及全球的业务和纵览全球的眼光。它们是真正的跨国公司，是巨大的财富和金融帝国，它们处在创造真正意义上的跨国公司的最前列。它们以其高超的管理技巧，卓越的管理理念，雄厚的资金设备，先进的生产技术，娴熟的经营策略，成功的管理模式，在世界商场竞争中搏击风云，叱咤天下，创造出了世界上一流的产品，营造出了现代企业管理史上的经典范例。排

排行榜上的 25 个明星企业中，通用电气公司名列榜首，其后依次是可口可乐、微软和迪斯尼。25 家明星企业中仅只有 5 家的总部不在美国，即索尼、丰田、ABB、戴姆勒—奔驰和英国航空公司，其余都是美国公司。而亚洲除了日本的公司外，华商公司几乎无缘进入世界明星企业前列。尽管这种排行并不能完全真正反映世界上一切企业的全貌，但毋庸置疑，它基本上代表了世界上企业经营的最高水平，显示了它们利用当今新兴市场所发生的混乱的过人能力。即使在受危机困扰的时期，它们也表现出了从混乱中抓住机遇并致力于实现长期规划的能力。例如，通用电气公司在泰国经济陷入衰退的时候，也以富于进取的态度赢得了该国的一些大宗合同。货币贬值使韩国的原材料和零部件价格降低了，通用电气公司的制造部门增加了在韩国采购部件的数量。这种大胆的战略之所以能够成功，原因之一是，公司用了很多年来培育一种使经理人员在抓住并利用市场的突然变化方面拥有自主权的公司文化。又如，在亚洲金融危机肆虐、各国频频传来不利的经济消息、许多大公司逃之夭夭的时候，丰田这家日本汽车公司却一直孜孜不倦地在贯彻、执行它的 1995 年制定的全球业务计划，既增加其在国内的设厂数目，又增加其购买国外制造的部件的数

① 这些明星企业是：(1) 通用电气公司（电子与电气设备），(2) 可口可乐公司（饮品），(3) 微软公司（电脑），(4) 沃尔特·迪斯尼公司（娱乐），(5) 英特尔公司（电脑），(6) 惠普公司（电脑），(7) 伯克希尔·哈撒韦公司（证券及各种金融产品），(8) 辉瑞公司（药品），(9) 索尼公司（电子与电气设备），(10) 德尔公司（电脑），(11) 丰田汽车公司（机动车辆），(12) 默克公司（药品），(13) 西南航空公司（航空），(14) 强生公司（药品），(15) 宝洁公司（化工），(16) 吉列公司（肥皂及化妆品），(17) 花旗银行（商业银行），(18) 美林公司（证券及各种金融产品），(19) ABB 公司（电子与电气设备），(20) 戴姆勒—奔驰公司（机动车辆），(21) 卡特彼勒公司（工业及农业设备），(22) 美国电话电报公司（电信），(23) 英国航空公司（航空），(24) IBM 公司（电脑），(25) 波音公司（航空航天设备）。

量。1998年2月，印尼国内动荡不安，印尼货币“盾”的比价狂跌，丰田在该国设立的第二家汽车制造厂却仍然生产出了首批汽车。可口可乐公司面对一个一个国家货币贬值的逆境，毫不气馁，奋力前进，迅速地提出了降低成本、保持低价、加大营销力度的战略，调整它的管理程式，在不同的国家实行不同的生存策略，从而获得了大发展。很显然，要建立一个像通用电气和可口可乐这种能在危机袭来或机会降临时，处惊不慌，临危不乱，迅速而富于创造性的作出反应的机构，仅有运气和胆量是不够的，确实必须具有一个有效的公司结构和目标明确的人力资源政策，聘用那些具有新思想、能适应所处环境的变化并能迅速行动的人。一句话，就是要具有逆水行舟的勇气和智慧。

当然，这些公司取得成功，能成为世界性的跨国大企业，仅仅有一批头脑灵活、能急中生智的人员还远远不够。它们还必须具有全球意识，具有世界眼光，必须真正做到“考虑问题从全球出发，实际行动立足于当地”，不如此则很难获得成功。排行榜中总排名第15位并成功地捍卫了它的“世界最受喜欢的香皂与化妆品生产公司”桂冠的宝洁公司，在1998年的调查中，还获得了产品质量最高分。虽然宝洁公司像世界上其他一些同类公司一样，并没有完成1998年预定的赢利和收入指标，但是，它的国际利润总增长却依然强劲，在世界上处于领先地位。在亚洲经济逐步复苏中，宝洁公司的地位将是十分有利的。宝洁公司成功的原因，就在于它具有全球意识。

中华民族是一个有着5000年灿烂文化的文明古国，在几千年的发展历程中，我们有着丰富的管理国家的宏观管理理论和经验，有着比较系统的管理家庭和管理人群的微观管理理念和方法。尽管历史发展到现在，中国人在管理现代企业方面落后于西方国家，但有12.5亿勤劳智慧人民的泱泱大国，决不会让这种落后的管理

持续下去。事实上,今天的中国,具有世界水平的企业已经出现,并将不断地涌现。美国《财富》杂志公布的1998年全球最大的500家公司排行榜中,“中国银行”等4家公司名列其中,中国的台湾省也有两家^①。尽管与美国、日本、德国、法国、英国等发达国家比较起来,世界500强中中国只有4家企业算不得什么,而且又都是金融和流通性的企业,但比起过去来,这仍然是大大的进步与飞跃。这标志着中国的企业不但开始走出中国,走向世界,而且开始在世界舞台上崭露头角。据1998年香港的《亚洲周刊》公布的内地100家企业排行榜中,按照市值计算,深圳发展银行股份有限公司保持霸主地位,以生产电视机为主的四川长虹电器股份有限公司名列第二,上海汽车股份有限公司则排名第三。这些企业,由于管理比较科学,因此增长比较强劲,如四川宜宾五粮液酒厂1997年主要业务收入成长1478%,一汽金杯汽车股份有限公司成长1041%,四川长虹则以年赚利润26亿人民币居净利润最高企业之首。

管理出实力,管理见效益。中国企业实力的增强,表明了中国企业管理水平的普遍提高,中国企业家管理能力的普遍增强。中国企业开始从过去的那种完全依靠资源的投入来增加产量的粗放

① 中国的4家企业是“中国银行(Bank of China)”,排序第173,营业收入额为209.274亿美元,比1996年的排序第164倒退了9位;“中国化工进出口总公司(SINOCHEM)”,排序为第213,营业收入额为178.527亿美元,而1996年排序为第204位;“中国粮油食品进出口总公司(COFCO)”,排序为第309位,营业收入额为135.26亿美元,而1996年的排序为第370位。“香港怡和有限公司(JARDINE MATHESON)”,排序为第391位,营业收入额为115.216亿美元,而1996年的排序为第384位。中国台湾的2家企业是:“中华石油有限公司(CHINESE PETROLEUM)”,排序为第422位,营业收入额为107.291亿美元,而1996年的排序为第470位;CATHAY LIFE,排序为第471位,营业收入额为96.957亿美元,而1996年世界500强中榜上无名。(见《财富》中文版,1998年10/11月,第十期)

生产的做法，开始转向依靠先进技术的投入和强化管理的集约型生产。素有“中国摩托之王”的嘉陵集团公司，就是一个依靠管理要效益的典型案列。在竞争激烈，市场萧条，出口乏力的不利情况下，嘉陵集团的管理者，强化内部管理，实行成本管理，质量管理，销售管理……该管的地方不但都管到，而且都管好、管实。结果是成本降了，质量上了，市场旺了，销售畅了，企业经济实力雄厚了，效益提高了，市场竞争能力增强了。嘉陵超强的综合实力来自哪里？嘉陵成功的秘诀在何处？实践做出了最成功的回答：首先来自于实践。

真理往往最简单，真理往往最朴素。管理严，实力出；实力强，效益出。这就是嘉陵成功的真经，也是被无数成功企业的实践证明的一条真理。“管理是金，潜力无穷”，“质量是品牌的灵魂，质量是企业的生命”，中国的企业要自立于世界，要在世界市场激烈的竞争中占有自己的一席之地，不但要真正树立这些管理名言中所倡导的管理理念，更主要的是要在实际行动上扎扎实实地练好内功，强化管理。这才是一条唯一的出路。

尽管中国企业的管理水平已经大大提高，但不可否认，经济总量位居世界第六位的中国，拥有数量达几百万个企业的中国，企业的管理水平，与中国这个泱泱大国很不相称，与世界上的那些明星企业比较起来，还有较大的距离。这些差距是多方面的，它表现在管理理论、管理方法、管理技巧、管理手段、管理工具、管理者的素质及管理文化等各个层面上。这当然有历史的原因，但主要是我们还没有把管理提高到它应有的地位，对管理的作用还没有从理论的高度、战略的高度来进行认识。为什么在世界500强中，没有中国的生产性企业？为什么中国没有自己的世界性名牌产品？这些都表明，中国的企业在管理方面还存在着许多的问题，20世纪80年代微软抓住了PC的机遇；90年代YAHOO抓住了

网络的商机，迅速使自己成为世界级的大企业，并以远见卓识的技术创新实力和强大的营销能力，跨入世界大企业 500 强。

历史发展到今天，特别是世界上那些著名的跨国公司的成功实践，已经证明了“管理兴企”、“管理也是生产力”的真理性。因此，对于中国的企业家们来说，特别是我国国有企业的管理者来说，认真地反思过去，总结经验教训，迎头直追，已经迫在眉睫。责任重大，同时也条件优越，机遇众多。西方国家的跨国公司为我们的学习提供了大量的成功范例，为我们的管理升华少走弯路，少付学费，提供了许多的免费教材。现在就是看我们作为学生虚不虚心，愿不愿学了。本书就是希望通过比较的方式，让中国的管理者、企业家既看到自己在管理方面的优势，又看到自己在管理方面的不足；看到在不同的文化背景下产生的管理方式的利弊。比较研究的目的并不只是仅仅为了进行理论上的褒贬，而主要是通过比较双方利弊得失的剖析，使比较的双方都能从中获得裨益，最终为了管理实践少走弯路，这才是学者进行研究的真正意图。对于中国的企业家来说，国有企业 2000 年要走出困境，提高经济效益，任重道远。（见表 0-1 中内容）这既是机遇，又是挑战，任务艰巨，富有风险；同时又富有刺激，具有挑战性。

表 0-1：1998 年 1～10 月国有企业经营业绩指标表

指标名称	国有企业		国有大中型企业	
	绝对值	增减幅度	绝对值	增减幅度
总资产使用率（销售收入/资产总额）（倍）	0.42	-0.06	0.42	-0.06
固定资产使用率（销售收入/固定资产净额）（倍）	1.01	-0.15	1.01	-0.16

续表

指标名称	国有企业		国有大中型企业	
	绝对值	增减幅度	绝对值	增减幅度
库存周转率 (销售收入/库存额) (倍)	3.31	-0.17	3.30	-0.23
应收帐款平均收款期 [应收帐款/(销售收入/360天)] 天	90.00	13.47	90.61	14.64
劳动生产率 [工业增加值 (不变价)/职工平均人数] (万元/人)	1.90	0.22	2.11	0.18
长期负债与所有者权益比率 (长期负债/所有者权益) (%)	70.2	-0.3	67.9	-0.4
长期负债与资产总额比率 (长期负债/资产总额) (%)	24.1	0.0	24.3	-0.1
利息保障倍数比率 (息税前收益/利息支出) (倍)	3.00	-0.10	3.24	-0.15
流动比率 (流动资产/流动负债) (倍)	0.94	-0.01	0.96	-0.01
速动比率 [(流动资产-存货)/流动负债] (倍)	0.63	0.01	0.64	0.01
资产负债率 (总负债/总资产) (%)	65.6	-0.1	64.2	-0.1
息税前资产收益率 (息税前收益/资产总额) (%)	5.9	2-1.3	6.3	-1.4
息税前销售收益率 (息税前收益/销售收入) (%)	14.0	-1.0	15.1	-1.0
息税后资产收益率 (息税后收益/资产总额) (%)	0.0	-0.6	0.2	-0.7
息税后销售收益率 (息税后收益/销售收入) (%)	0.1	-1.2	0.6	-1.4
亏损企业亏损额比上年同期增长 (%)	29.61	26.7	35.57	34.7

(资料来源:《经济日报》1998年12月28日)

成在管理，败也在管理。随着新时代的到来，中国人依靠自己的智慧，一定能够创造出辉煌的业绩。而中国的企业家要干好管理，练好内功，需要干的工作千头万绪，希望一夜之间就把中国的管理水平提高到一个新的高度是不可能的，正如一个学者在论述其他问题时所说到的，“不论自然现象、人文现象或心理现象，它的生长、成熟，大都要遵循一定的过程。果子不成熟，味道就不能香甜；蚕子不经三眠，也就不能做茧。小学生不可能具备大学生的知识。……欲速则不达，强扭的瓜不甜，水到渠成，这些传世之言，说明了我们的先人在长期的生活经验中，体味到了这是不能违拗的真理。”^① 管理是一门科学，一门艺术，一门实践性很强的科学和艺术。它的成功，不是一蹴即就的，需要一定的时间进行消化、吸收、沉淀和磨炼。因此，希望中国的管理水平一天就能提高上去的想法是不现实的。我们既要有“恨铁不成钢”的期盼意识，又要有百折不挠的耐力和努力精神。

但是，对于企业家和每一个希望中国富强起来的同仁来说，这种耐力和等待精神，决不是消极的，而应当是积极的去奋斗，去扎扎实实地工作和学习。要做的工作很多，但最重要的一点，就是老老实实在地先当“小学生”，开始练内功，扎扎实实地从头做起，一步一个脚印，从打基础开始。“临渊羡鱼，不如退而结网”；“千里之行，始于足下”。这就是中国的企业家最需要干的头等大事。不能“守株待兔”，也不能“按图索骥”，而是要去思想，去创造，这样才能迎头赶上，提高中国的整体管理水平。

一个没有思想、没有创新的民族，是一个没有希望的民族。中华民族长期以来，以善于思索、善于创新而著称于世。中国的企

^① 钟敬文：《从事民俗学研究的反思与体会》，《北京师范大学学报》1998年第6期。

业家们，有能力将中华民族这一优良传统发扬光大。为了振兴中华，赶超世界先进水平，创立一大批在世界上叫得响、立得住的大公司、大企业、大型跨国集团，如果广大的企业家和具有忧患意识的有志者还有坐下喝茶、聊天的时间的话，那么就请您耐心地看看这本书，细心地体会一下这本书中的忠言。如果您是一个微观管理者，请您仔细阅读本书；如果您是一个宏观管理者，请您用心体味本书；如果您是一个理论研究者，请您案头备有，并不时阅读本书。如果有所收获，那就是我对您的最大支持，我由衷地表示高兴；如果您暂时没有从中获得什么收益，浪费了您喝茶、抽烟和闲聊的时间，我将感到抱歉和不安，那就算是您对我的最大支持和信任。

管理审视

——
中外经济管理比较研究



作者简介

唐任伍，1954年12月出生于湖南邵阳县。六岁入学，接受了23年学校正规教育。高中毕业后曾做“老师”，与教书有不解之缘。1994年中国社会科学院研究生院毕业、获经济学博士学位后，回母校北京师范大学经济学院做“教书匠”。1996年破格晋升为教授。现为北京师范大学教授，经济学院副院长，博士生导师。一生无多爱好，唯有读书坦然。木讷于言，拙于人际，天赋不高，勤奋为本。发表出版了500余万字的“成果”，但“垃圾”居多。有自己满意的作品，也有被社会公认的“创新”成果，但缺乏具有“轰动效应”的“精品”。获过多种奖励，承担着多项国家和省部级课题，但“俱往矣”。明天怎么办？教书授徒之余，也想“扬鞭奋蹄”，苦于体力下降，精力日衰，“子在川上曰，逝者如斯夫！”彷徨之中，希望每年有新的、较高品位的成果问世，以不枉自己的志向和生我养我的父母、教我育我的师长。

目 录

◎ 自 序.....	(1)
◎ 第一章 中西管理产生的文化背景差异.....	(1)
1.1 “文化”对管理的作用	(3)
1.2 宗法社会中的大陆型农耕文化	(6)
1.3 共和社会中的海洋型商业文化.....	(13)
1.4 中国传统文化不利于现代管理的十大弊端	(16)
1.5 中西文化的主要差异.....	(38)
◎ 第二章 中西宏观管理比较	(47)
2.1 宏观经济管理的基本特点.....	(48)

2.2	“集权型”与“分权型”	(50)
2.3	“大政府”与“小政府”	(55)
2.4	“计划型”与“市场型”	(65)
2.5	“推动型”与“引导型”	(71)
2.6	“终点平等”与“起点平等”	(76)
2.7	宏观管理效果的差异	(80)
2.8	国际竞争力	(94)
2.9	宏观管理模式的趋同	(103)
◎第三章	企业管理模式比较	(111)
3.1	管理也是一种生产力	(111)
3.2	模式的前提是系统化	(114)
3.3	科学的管理思想	(115)
3.4	伦理型的管理思想	(123)
3.5	横向管理模式	(127)
3.6	纵向管理模式	(132)
3.7	家族企业管理模式的创新	(142)
3.8	中外企业技术创新模式比较	(145)
3.9	两种避免冲突的模式	(149)
3.10	不同治理机制下企业的绩效	(153)
◎第四章	管理中计划工作比较	(161)
4.1	计划观念的差别:“为什么做”与“怎么做”	(162)
4.2	计划性质的认识:“塑性”与“刚性”	(165)
4.3	计划管理的原则:“速度型”与“效益型”	(166)
4.4	计划的类型:“长期计划”与“短期计划”	(168)

4.5 程序的差别：“自上而下”与“自下而上”	(174)
◎第五章 企业发展战略比较	(180)
5.1 战略核心：经营方向的选择差异	(181)
5.2 战略目标确定中战略分析的差异	(184)
5.3 战略选择的差别	(187)
5.4 战略实施和战略管理上的差别	(191)
5.5 战略原则上的差异	(193)
5.6 资本扩张战略——企业兼并战略的差别	(200)
5.7 中外品牌战略的差别	(204)
5.8 中外中小企业发展战略的差异	(212)
5.9 欧元对西方企业发展战略的影响	(220)
5.10 中西发展战略的融合	(222)
5.11 信息时代的市场竞争战略	(227)
◎第六章 企业组织结构比较	(230)
6.1 设计和建立合理组织结构的基本原则	(231)
6.2 组织结构形式的差别	(235)
6.3 “橄榄型”与“哑铃型”	(241)
6.4 企业组织结构形式的创新	(244)
◎第七章 企业领导艺术比较	(249)
7.1 领导理论的发展	(249)
7.2 行为方式的差别	(253)
7.3 权变的差异	(260)
7.4 企业领导方法的差别	(263)
7.5 用人之道	(270)
7.6 不同领导艺术产生的不同结果	(273)
◎第八章 企业文化比较	(278)