

美国企业竞争力

——一个案研究

邱询旻
杨志民 著

EXXON

General Electric

Microsoft

吉林人民出版社

美国企业竞争力 ——一个案研究

邱询旻 杨志民 著

吉林人民出版社

美国企业竞争力——个案研究

著 者:邱询旻 杨志民

责任编辑:贾淑文 封面设计:孙 江 责任校对:张依贤

吉林人民出版社出版 发行(长春市人民大街 4646 号 邮政编码:130021)

电 话:0431-5649710

印 刷:长春市鑫汇印刷厂

开 本:850mm×1168mm 1/32

印 张:12.375 字数:280 千字

标准书号:ISBN 7-206-03315-6/F·836

版 次:2004 年 1 月第 1 版 印 次:2004 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1-1 000 册 定 价:22.00 元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

内容提要

经济研究有多种视角和方法，由于美国经济在 20 世纪 90 年代创造了打破历史记录的长期持续增长，在国际竞争力方面再度击败日本取得世界第一的桂冠，并能够一直保持这种殊荣进入 21 世纪，我们选择竞争力这个新视角研究美国经济。美国“无与伦比”的国际竞争力是以企业的竞争力为核心和基石，在高科技国际化时代，具体地研究美国企业的经营发展之道，研究美国企业的竞争制胜方略，对于中国企业有效迎战外国企业进击中国，逐步开展国际化经营，提供了珍贵的可资借鉴的典型示例。书中精选的公司，可以说无论是在美国，还是在世界上，都是出类拔萃的，也是别具匠心的。这些公司群像展示了美国竞争力的丰富内容、时代特色和开拓创新的基调。书中也选择几家其他国家公司进行对比研究，从而，进一步彰显美国公司竞争力的独特性。

前 言

经济学领域随着历史的发展而不断丰富，经济学研究因为人力所限不可能面面俱到，这就需要在一定的分类下，选定相应的领域，确定适宜的层面，使用有效的方法，才能够辨别事物真伪，总结个体特点，揭示内在本质，判断经济价值，梳理条件因素，预测未来趋势，提出可行对策。

由于事物本身以及所处各类关系的复杂性，科学研究即使是选择同样一个对象，在同样的时间里，甚至面对同样的资料来源，往往得出不同的判断。原因是多方面的，主要在于我们所选取的角度的差别以及研究者主观的素质、才能以及个人偏好。关于选取角度的问题，我国宋代诗人苏轼有一首诗《题西林壁》，对此问题描述的非常精辟。“横看成岭侧成峰，远近高低各不同，不识庐山真面目，只缘身在此山中”。关于研究者的主观差异和偏好，我国南北朝时期的刘勰在其著作《文心雕龙》中有“知音”篇，论述“慷慨者逆声而击节，酝籍者见密而高蹈，浮慧者观绮而跃心，爱奇者闻诡而惊听。会己则嗟讽，异我则沮弃。”古人精辟地论述了“仁者见仁，智者见智”及其原因，实际上，科学研究以事实数据为依据，因为选择角度以及主观条件的差异得出各种不同的结论也是正常的，不能厚此薄彼，而应该切磋琢磨。

竞争力就是我们研究美国经济所选取的一个角度。研究世界经济和美国经济的学者都清楚，20世纪90年代，美国经济取得了创历史记录的长期持续增长的奇迹。有的学者把美国这段历史

时期所取得的经济成就称之为“新经济”，具体表现在经济增长、就业、物价等方面的指数，均出现了理想的表现，“该升的升，该降的降”，而且，传统经济学中不可改变的菲利普斯曲线所表示的替代关系发生变化，原先的经济周期已经突破或者变形。与此相应，根据国际权威机构的测评：90年代初，美国的国际竞争力再度战胜日本，并且长期保持世界第一的殊荣。

美国在20世纪80年代，在政府的支持下开始了对于国际竞争力问题的研究，随即在全球兴起了研究竞争力的热潮。我们认为：（1）国际竞争力最显著的特点在于它是一个“动态”的范畴，在内外力量的作用下，一国的竞争力是处于不断的变化之中，有的竞争力在不断增强，也有的在下降。造成竞争力变化的原因不外乎内因和外因两个方面。（2）国际竞争力是一个比较的概念。只有通过比较，才可以判断出各国之间竞争力的差异与高低。（3）国际竞争力应该主要是一个经济方面的概念。虽然竞争力包含多方面的内容，如战争能力、政治力量等等，但决定这些力量与能力的基础是经济发展水平与实力。（4）国际竞争力是一个主要在市场经济状态下才具有意义的概念。虽然国际竞争力问题在历史上一直存在，但直到市场经济出现之前，它都并不具有太多经济方面的意义，也不具有真正竞争的含义。只有在市场经济出现之后，竞争才成为社会发展的本质。（5）对国际竞争力问题的重视与研究是开放经济的产物。虽然在封闭经济条件下，在客观上存在着国家竞争力的问题，但它对于各国来讲并不具有太多的意义，因为封闭状态本身就不需要竞争、不需要比较，而且也无从比较。只有在经济全球化的情况下，国际竞争力问题才凸显出来，才对各国具有普遍的意义并引起各国的普遍重视，才成为必须加以研究的问题。

我从 1993 年考取吉林大学国际经济系世界经济专业博士研究生开始，就跟从池元吉教授、刘传炎教授学习、研究美国经济。尤其是我的师兄孙刚教授，他是美国福布莱特资助学者，经常到美国、加拿大讲学，不但帮助我收集许多材料，而且经常指导我选择课题，开展对于美国经济的重大课题和前沿课题的研究。在孙刚教授的帮助下，征得导师的同意，我的博士论文题目确定为：美国可持续竞争力与制度因素分析。2000 年顺利通过答辩获得经济学博士学位。2001 年 7 月进入东北财经大学博士后流动工作站，继续研究美国经济以及国际竞争力问题，我的博士后工作报告题目是：构殖战略竞争力。现在已经完成博士后工作报告，顺利出站。近年来，我在国内重要报刊杂志发表 30 余篇论文，出版学术专著《国际竞争与矩阵方略》、《美国可持续竞争力与制度因素分析》、《国际商贸法规》等。

我的朋友杨志民先生出生于中国台湾，是东北财经大学著名学者王询教授的博士研究生。长期在国际大型企业中担任高级管理工作，对于企业竞争力有切身的体会和独到的见解。我提出要结合我们两个人的经营管理经验，选择美国有代表性的公司进行研究总结，以便于我国学者和企业对于美国企业的经营发展，对于企业如何运筹和提升竞争力，有一个清楚的认识。他很赞同我的提议，这样就开始了美国企业竞争力课题的研究。由于学习任务紧，工作太忙，也想把这样一个有研究价值的课题尽早地完成，并推向社会，让更多的人受益。在研究工作过程中，我们选择吸收了东北财经大学国际经济贸易学院的部分博士研究生和硕士研究生，共同地完成这个课题。

美国竞争力不等于美国企业竞争力，但是，如果没有美国企业竞争力，就没有美国今天“无与伦比”的竞争力。美国权威杂

志《商业周刊》近年来一直进行全球企业竞争力的比较和评选。在全球 1000 家大公司中，美国公司几乎占据一半，在前 10 家公司中，2000 年美国占 6 家，2001 年到 2003 年美国一直占 8 家。美国《财富杂志》2002 年评选全球 500 强公司的前 10 名中，美国公司占 6 家。美国《华尔街日报》2003 年全球公司 100 强评选中，在前 10 名中，1 到 8 名都是美国公司，其它第 9、10 为英国公司。这些统计数字充分说明美国企业在全世界企业中的份量，有力地说明美国企业竞争力是美国竞争力的核心和基石。

中国实施改革开放以来，中国在探索适合中国国情的发展道路方面，取得了令世界瞩目的成就，其中吸引外资方面已经跃居世界前列，甚至对美国的引资大国地位提出挑战。随着投资环境的改善，特别是中国顺利地加入世界贸易组织，外国公司纷纷抢滩登陆。针对这种巨大的挑战，对于美国等国跨国公司的激烈竞争，富有爱国传统的仁人志士，“位卑未敢忘忧国”，都在积极行动起来，思考强国利民的对策。一个国家为适应世界经济发展的潮流，建立有效的市场经济运行机制，需要进行方方面面，需要进行各个层次的改革。改革是历史的必然，不以个人意志为转移，“通则不乏，变则长久”。

改革的目标是光辉夺目的，改革的道路是艰难曲折的。如何使改革坚定不移地进行下去，并能够卓有成效是时代赋予我们的责任。完成这个伟大的历史使命，最关键的在于人人都在行动，一切从我做起，力所能及。所以，中国人不要观望，不必抱怨，不能攀比，有一份热就发一份光。如果看到社会存在许多弊端，选择能够解除和缓解的方面，立即出手，尽我一人之力。我自身不能决定和影响共和国的运行轨迹，但是，我可以使自己成为一个对于国家和民族的兴盛发展有益的人，可以成为一个遵纪守法

的人，可以教导和培养子女和学生成为一个有用的人才，可以到社会去宣传，影响更多的人来完善我们的共和国大厦……，只要我们去努力行动，就会减少国家前进中的阻力和摩擦，增强推动力的作用。

盖茨对于美国竞争力的作用与一般人是不可同日而语，但是，盖茨就是从一个普通人成为世界软件业霸主和世界上最富有者。这个论题有这样几层意义：一个发明家和企业家对于国家的竞争力有着巨大的作用；企业家和普通人的作用力大小存在着明显的差别；卓越的人并不是天生的，一个普通人就能够在教育和发明创新等条件下，成为一个叱咤风云的伟人。结合竞争力的本质特点，国家的竞争力是不断变化的，企业如此，个人也如此。关键的是能够确定适宜的前进方向和造就高速度，这样，就比较而言，你就可以迅速成长并占据发展的战略要地，表现出比他人更具有竞争优势。伟大的诗人杜甫有诗云：会当凌绝顶，一览众山小。

条条大路通罗马，选取多个美国公司，研究其竞争力，就是要关注具体公司，不同业务，个性管理，都能够在市场大潮中乘风破浪，创造辉煌。如果你认为，你的起飞条件不比他们差，那么，为什么不马上行动？

邱 询 旻

2003年9月于东北财经大学博士后公寓

目 录

1. 通用电气 (GE) 公司.....	1
1.1 GE 的竞争地位与基本情况.....	1
1.2 GE 的成长过程.....	3
1.3 GE 竞争力分析.....	6
1.4 结论和展望.....	17
2. 微软公司.....	19
2.1 战略眼光——奠定微软霸业的基石.....	19
2.2 抢占市场——建立微软霸业的关键.....	22
2.3 保持优势——维持微软霸业的保证.....	29
3. 埃克森美孚公司.....	34
3.1 搏击石油.....	35
3.2 远见卓识——永远是最强有力的竞争者.....	44
3.3 再创佳绩——新世纪征程.....	50
4. 花旗集团公司.....	54
4.1 创制可转让定期存单 (CDs)	56
4.2 进入欧洲美元市场.....	57
4.3 成立银行持股公司.....	58
4.4 拓展全球市场.....	61
5. 沃尔玛公司.....	67
5.1 经营战略.....	67
5.2 发展中的瓶颈.....	76
6. 辉瑞公司.....	81
6.1 重视安全管理.....	81

6.2 开发新产品不遗余力·····	86
6.3 重视创造型的人才·····	91
7. 摩托罗拉公司·····	92
7.1 摩托罗拉的总体实力与发展进程·····	92
7.2 摩托罗拉的发展战略·····	95
8. 美国在线—时代华纳公司·····	107
8.1 AOL 的历史演进与竞争分析·····	107
8.2 时代华纳的历史演进与竞争·····	109
8.3 新 AOL—时代华纳时期竞争力分析及展望·····	111
9. IBM 公司·····	119
9.1 关于企业竞争力的研究成果·····	119
9.2 IBM 的竞争优势·····	121
9.3 IBM 存在的问题·····	126
9.4 IBM 未来的竞争优势优化·····	130
10. 思科系统公司·····	132
10.1 网络经济推动思科成功的背景·····	133
10.2 思科独具个性的发展模式·····	136
10.3 思科成功的启示·····	144
11. 可口可乐公司·····	145
11.1 企业的成长过程与基本情况·····	145
11.2 企业的竞争地位与发展战略·····	146
11.3 在信息网络经济时代提升企业竞争力的对策·····	156
12. 英特尔公司·····	158
12.1 企业的竞争地位与基本情况·····	159
12.2 企业的成长过程·····	160
12.3 塑造英特尔的企业文化·····	167
12.4 创新是企业赢得竞争优势的关键·····	171
13. 福特汽车公司·····	175
13.1 企业的竞争地位与基本情况·····	175

13.2 企业的成长过程·····	176
13.3 企业的发展战略·····	182
13.4 在网络经济时代提高企业竞争力的对策·····	186
14. 波音公司·····	189
14.1 波音公司的成长历程·····	191
14.2 企业的发展策略·····	192
15. 美国电话电报公司·····	201
15.1 企业竞争地位与基本情况·····	201
15.2 企业的成长过程·····	202
15.3 企业制胜的法宝·····	206
15.4 网络经济时代提高竞争力的对策·····	210
16. 杜邦公司·····	213
16.1 产品上的转变: 由单一经营向多元化经营发展·····	214
16.2 管理上的转变: 由家长式管理转向现代企业管理·····	218
16.3 性质上的转变: 由家族企业向现代巨型公司转变·····	222
16.4 二十世纪末的全面转变·····	223
17. 美林公司·····	225
17.1 关于美国投资银行的相关知识·····	225
17.2 公司的情况·····	230
17.3 核心竞争力的完善·····	234
18. 通用汽车公司·····	237
18.1 以变求胜 鼎足三分·····	238
18.2 异军突起 如梦方醒·····	240
18.3 夸父追日 虽败犹荣·····	242
18.4 新人新车 凌空出世·····	245
18.5 峰回路转 扬长避短·····	247
18.6 结束语·····	249
18.7 有关情况·····	250
19. 摩根·斯坦利公司·····	253

19.1 摩根·斯坦利创造的机遇：轰动华尔街的大合并·····	254
19.2 摩根·斯坦利面临的严峻形势：国际经济结构大调整	257
19.3 摩根·斯坦利成功的原因·····	258
20. 克莱斯勒汽车公司·····	265
20.1 惶者生存——在竞争中成长的克莱斯勒风雨沧桑·····	266
20.2 工欲善其事，必先利其器——企业发展战略·····	267
20.3 浪头弄潮儿——面对信息化·····	270
21. 戴尔计算机公司·····	274
21.1 戴尔的历程·····	274
21.2 竞争中的选择——走弓弦之路·····	276
21.3 充分的准备——共同冲刺的供应商·····	280
21.4 竞争与创新——目光远大的戴尔·····	283
比较研究一：瑞七雀巢公司·····	287
比较研究二：英国石油公司·····	302
比较研究三：德国大众汽车公司·····	321
比较研究四：日本松下电器公司·····	336
比较研究五：E.ON AG 竞争策略浅析·····	354
参考文献·····	368
后 记·····	372

1. 通用电气 (GE) 公司

1.1 GE 的竞争地位与基本情况

1.1.1 GE 的排名变化

按照《商业周刊》的全球企业市值排名,在1981年,GE排名第10位,而从1997年到2001年,除1999年被微软超过外,其余各年均排列榜首。GE的市值从1981年到2001年,市值上升30多倍,达到4500亿美元。1992年《福布斯》杂志根据受益、利润、市场价值及资产的综合评比,GE被评为全球最具竞争力的企业。1998年至2002年GE公司连续5年位居《财富》“全美最受推崇公司”排行榜的首位。GE被多家权威机构列为全球杰出公司之首,包括《财富》杂志评出的“美国最受推崇的公司,”《金融时报》的“世界最受尊敬公司”,《福布斯》500强“之首”,在《商业周刊》所列出的全球1000家公司中排名第一等。GE公司所倡导的科技创新精神已随GE标志传遍四方,与人们一起创造更加美好的世界!

1.1.2 GE 的创立时间

GE的历史可以追溯到发明家爱迪生创立的“爱迪生电力照明公司”,后来,该公司与汤姆逊—休斯敦公司合并成立GE公司(General Electric Company),GE的名称一直沿用至今。100多年前,美国科技巨人托马斯·爱迪生的每一项发明,都以给人民带

来美好生活为宗旨，由他所创的通用电气公司也正是一直秉承这一理念，在各个科技领域发明创新，进取不息。通用电气的前身是托马斯·爱迪生在 1878 年 10 月 15 日创立的爱迪生电灯公司，1892 年 4 月 15 日爱迪生电灯公司和汤姆斯—休斯顿电气公司合并，创立了通用电气公司。

1.1.3 GE 的经营内容

GE 公司从制造电厂设备和电灯为起点，到 1979 年 9 月，成为世界上最大的电气设备制造商，以及电子，核能源，家用电器和航天机械的重要生产商。1985 年，GE 公司又扩展到了传媒界，它购买了当时在全国服务业中排名第二的 RCA，包括其皇冠上的明珠——NBC 电视网。1995 年，GE 公司的 NBC 获得了直到 2008 年除 1998 年冬季奥运会外所有奥运会的转播权。1999 年，GE 公司已经名列世界最受人钦佩的公司。到 2000 年，GE 全球的员工有 31.3 万人，总收入高达 1300 亿美元，市值 4050 亿美元，成为全球最有价值的公司。

今天，GE 公司不仅是一家高质量，高科技工业品和消费品的供应商，而且是全球最大的多元化经营的跨国集团，在多方面确立了世界领先地位。它拥有 30 多个业务集团，其下属的十一个业务集团均已雄踞时代尖端。目前 GE 公司是道·琼斯工业指数 1896 年创立以来唯一一家至今榜上有名的企业。

GE 的经营范围非常广泛。经过 1980 年代整合后主要限于三大领域：（1）核心制造业：家电、电力分配与控制、工业及电力系统、照明、电机、运输系统等；（2）高科技：航天系统、航空引擎、医疗设备、塑料等；（3）服务业：金融服务、信息服务、广播电视等。

1.2 GE 的成长过程

1.2.1 竞争对手及外部环境

在 1980 年代以前, GE 在美国国内具有较强的竞争力。GE 可以利用专利协议来保护本国市场, 像照明这样的企业可以长期占领美国 75% 的市场。可是, 日本、欧洲经济的崛起以及全球化的到来, 使 GE 在各方面面临激烈的竞争。例如在照明、医疗器械和工业用涡轮机市场的竞争对手不光有西屋电气 (Westinghouse), 还有来自松下 (Panasonic)、飞利浦 (Philips)、西门子 (Siemens)、东芝 (Toshiba)、日立 (Hitachi) 等的强有力的竞争。1980 年代的兼并浪潮, 也使许多竞争对手联合起来与 GE 竞争。例如电力系统在欧洲的两个主要对手合并成为 ASEA 布朗·博伟里 (Brown Boveri), 并且买下美国发电厂的锅炉制造厂内燃工程公司 (Combustion Engineering) 之后, 使 GE 电力面临更激烈的竞争。新科技革命和通讯技术的发展, 使全球化运作更加便利, 全球化企业的竞争优势给 GE 以更大的压力。另外, GE 在金融服务业和广播电视也还要面临更多的竞争对手。

1.2.2 企业壮大的过程

GE 的成长壮大与美国经济在第二次工业革命 (以电的发明和应用为标志) 后的发展史同步的, 可以说是美国经济的 19—20 世纪发展历程的缩影。按照 GE 各任领导把 GE 的壮大过程分为六个阶段:

1.2.2.1 科芬时期 (1892—1922)。科芬于 1892—1895 年任总经理, 1913—1922 年任董事长。科芬扩大爱迪生的理想, 把生产线扩大到所有应用电力的产品。它建立了 GE 的营销政策, 运用

专利、与竞争对手结盟等市场法则。它建立了 GE 层级分明的纵向组织机构。GE 的主要领域在照明和家电，并在电动机车、蒸汽轮机、塑料等领域开发新产品，GE 从 1892 年的 4000 人，营业额 1170 万美元，净利润 290 万美元，到 1920 年的 8.2 万人，营业额 3.18 亿美元，净利润 3540 万美元。

1.2.2.2 扬格—斯沃普时期（1922—1939，1942—1945）。这一时期扬格任董事长，斯沃普任总经理。他们在任期间，GE 大幅增加产品种类，加速美国家庭的电气化。家电产品需求增加，也促成发电及供电相关设备的销售成长。扩大 GE 的内销市场控制政策，投资于具有竞争力的外国制造业。1922 年 GE 广播电台定时播放节目。1928 年 GE 电视台每周两次播出电视节目。1925 年成立塑料部。1927 年成立电冰箱部。1932 年成立空调部。1942 年员工 7.36 万人，营业额 4.11 亿美元，净利润 7620 万美元。

1.2.2.3 里德—威尔逊时期（1939—1942，1945—1950）。里德任董事长（1939—1942，1945—1958），威尔逊任总经理（1939—1942，1945—1950）的时期内，GE 大幅扩张国防相关企业，在“进步是我们最重要的产品”的口号下，GE 打入数个新市场。1939 年成立无线电及电视部门，上线生产电视与调频接受器。1940 年 GE 电视台首创电视网运作实例，1942 年 GE 建成美国第一台喷气发动机。1950 年员工 20.6 万人，营业额 22.338 亿美元，净利润 1.797 亿美元。

1.2.2.4 科迪纳时期（1950—1963）。科迪纳于 1950—1958 年任总经理，1958—1963 年任董事长、总裁。科迪纳领导 GE 把握二战后蓬勃的新市场和科技的发展，提出“全力冲刺”的口号。在他任内 GE 开发的新市场增加了 20 倍，他重整公司结构，将中央权力分散，变成以市场和产品为中心。管理科学成为经营哲学