



全球视角下的 中国力量

QUANQIU SHIJIAO XIA
ZHONGGUO LILIAN



主编 孙洪江



中国纺织出版社

全球视角下的中国力量

孙洪江 主编



中国纺织出版社

内 容 提 要

中国实行改革开放、中国企业真正开始向发达国家著名企业学习的历史并不算长,但就在这短短的二十多年间,“made in China”生命力之旺盛、竞争力之增强,令全世界为之侧目。但我们不能为过去的成就沾沾自喜,况且,失误和幼稚之举也不少。在全球经济一体化的浪潮下,中国企业要和那些著名的跨国公司同台竞技,这个道路是曲折的。虽然我们与他们的差距客观存在,但我们可以在学习中前行!本书通过一系列的分析、对比,剖析中国企业的现实和未来,使读者从经验教训中得到有益的启示。

图书在版编目(CIP)数据

全球视角下的中国力量/孙洪江主编. —北京:中国纺织出版社,2006. 1

ISBN 7-5064-3589-6/F·0619

I. 全… II. 孙… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 127043 号

策划编辑:胡成洁 责任编辑:孙 玲 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:16

字数:199 千字 定价:29.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

中国力量的成长历程，是一段令人意犹未尽的历史。

在过去的 200 年里，西欧各国和美国的经济虽然一直在增长，却从来没有哪一个国家能创下连续 20 年年均国民经济增长超过 4% ~ 5% 的纪录。而在过去的 20 多年间，中国国内生产总值的年均增长速度超过 9%。无论是西欧、北美，还是东亚四小龙及日本，其经济发展的涉及范围都没有超过 4 亿人；然而中国的改革与发展关系到整整 13 亿人口的生活，比上述三大地区的总人数还要多。中国的发展不仅是人类历史上最引人注目的、同时也是最为重要的。

伴随着经济大环境发展的，是一大批优秀企业的崛起，虽然在崛起的背后，是无数同类先驱的倒下。从某种程度上来说，明天是个未知数——回望这过去的 20 多年，多少原先默默无闻的小工厂成长为参天大树，又有多少显赫一时的企业灰飞烟灭？对于后来者，倒下者的教训要吸取，优秀者的经验也是一定要细细研究的。成功企业展现出来的优势各有千秋，有的善于国际市场的运作，有的善于结合本身优势渗透高科技，有的善于文化产业的突破等等。企业家的特质也各异，市场型的，比如娃哈哈；奋斗型的，比如李书福；开拓型的，比如汪力成、南存辉、马云、徐立华等。在过去的很多年里，我们关注一个企业只需将其放在国内环境中考虑，如今，则必须放入国际大环境中来考虑了。如果我们将中国经济的个性稍微排除一下，来看海尔、联想等企业的一些措施，如多元化，美国的 GE、德国的西门子、日本的索尼、松下、NEC、韩国的三星都曾经



走过，也曾经成功过，而我们如果套用它们的成功模式，未来也会一样成功吗？事实上，从 20 世纪 80 年代起，很多先前大力实施多元化的企业都开始出售非关联产业，回归主业，到今天，成功的 500 强企业除 GE 外都是回归主业型的。时代是发展的，企业的经营环境也在不断变化，所以，一成不变的法则可能是没有的。

随着经济全球化的出现，越来越多的中国企业被推上了国际舞台，参与国际化竞争。全球化对我国企业既是机遇，又是挑战。在全球化中，生产的价值链被不断地拉长，原本由一个工厂完成的事情，现在在好几个国家进行，这些被分拆的价值链散布在全世界，整合了全球范围内的资源，形成新的价值链体系。这个体系更科学、更高效。每个国家都有权利参与到这个体系当中，但机会对每个人来讲却不是均等的，发展得好是一个机遇，发展得不好，则是挑战甚至教训。

中国企业今天的态势是抓住了一些合适的价值链，在某些方面可以说是极具竞争力，我们必须认识到，并不是从国外拿到一笔订单、参与了国际分工，就等于拥有了竞争力，我们需要打造更深层次的竞争力，那样，我们才可以挺直腰杆说：中国力量，一览众山小。这条道路并不平坦，但它或许并不遥远。

目 录

第一篇 顿悟	1
第一章 绪论	2
改革之前的中国企业	2
国有企业的改革	4
历程	4
成果	5
竞争环境	6
民营经济的崛起	8
民营经济发展的政策环境	8
民营经济发展现状	9
崛起背后的思考	17
第二篇 优势	23
第二章 比较优势和竞争优势	24
在全球化的市场上起舞	25
引进的“拉美式”和“日韩式”道路	26
“民族产业”概念是否被湮没	27
比较优势如何成为竞争优势	28
在引进的基础上创造竞争优势	29
借助产业升级创造竞争优势	30
在竞争中建立优势	33
第三章 当前的核心优势	36
学习和规模效益	37
向管理要效益	39



产品革新	40
第四章 文化和人性的力量	42
从传统文化中吸取管理精华	43
借鉴不同的文化	51
文化竞争	60
文化竞争的意义	61
树立一种文化	62
文化延伸	63
企业文化的几个关键	66
向企业家致敬	70
刘永好	71
柳传志	76
张瑞敏	83
宗庆后	88
第三篇 跟进	93
第五章 管理理念	94
领导力	95
中国企业的领导力现状	95
如何提升领导力	96
执行力	100
为什么要强调执行力	100
造成执行不力的原因	102
六西格玛	105
什么样的公司需要六西格玛	106
如何实施六西格玛	107
第六章 产品和品牌	113
民族的、世界的品牌	113
强化品牌意识	114
创新造就品牌	115
成功品牌的成长历程	116

丰富品牌内涵	120
品牌国际化	122
国际市场的分类	122
中国品牌国际化的模式	125
第七章 营销策略	128
市场跟进策略	129
在成熟的市场运用差异化策略	129
技术, 跟进的车轮	130
广告策略	130
广告产品定位策略的类型	132
现代企业营销的几个关键	135
第四篇 柔道	139
第八章 与强者合作	140
第九章 巨头是可以赶超的	143
纳爱斯赶超日化巨头	144
娃哈哈“与狼共舞”	148
第十章 多元化和国际化	155
多元化和国际化的意义	155
“走出去”是发展问题	157
民营企业的海外拓展	159
第十一章 壁垒, 以及如何绕开	162
关税壁垒	162
常见的关税壁垒	163
如何解决关税壁垒问题	165
关税壁垒的背后	166
技术壁垒	167
技术壁垒的表现	168
技术壁垒兴起的原因	169
技术壁垒对我国出口的影响	171
应对措施	173



绿色壁垒	177
环保主义与绿色壁垒	177
绿色壁垒对我国企业的影响	179
如何应对绿色壁垒	181

第五篇 前瞻 187

第十二章 危机意识	188
简谈企业的“危机意识”	188
危机——谁动了我的奶酪	190
危机之前的迹象	192
如何点燃危机意识	195
深入贯彻危机意识	197

第十三章 创新	205
华为的成功有什么不同	205
华为成功的启示	208
企业技术创新战略的特点	210
技术创新为何成为热潮	210
企业技术创新战略是一种计划	212
企业技术创新的行为模式	218
技术创新与企业背景	225
企业技术创新战略与定位	228
企业技术创新战略与预期 / 愿景	233
企业技术创新的策略特性	235
中小企业的技术创新	237
中小企业技术创新概述	238
中国中小企业技术创新的现状	240
中小企业技术创新的路径与方法	241
大企业的创新	245

参考文献	248
------------	-----



第一篇

顿悟





过去，我们不愿意走出家门；而今，我们空前重视开拓海内外市场。

过去，我们只要生产出产品，就能卖出去；而今，我们绞尽脑汁研究顾客的需求，还要为闲置的产能困扰。

过去，我们以拥有一件外国货为荣；而今，全世界都可“made in China”。

过去，我们只重视“狠抓产品质量”；而今，我们知道，企业文化也很重要。

中国的企业、中国的企业家们，在全球经济一体化的大潮中，顿悟了。我们在实践中顿悟，在顿悟中发展。

第一章 绪论



改革之前的中国企业

改革前，我国企业的管理体制与原苏联的企业类似，基本上属于国有性质。在生产经营活动中，实行计划管理方式，即企业的主要经济活动，包括生产、建设、物资供应、产品销售以及收入分配，实行指令性计划，计划的种类包括产品质量、产值、职工人数、工资总额、劳动生产率、成本降低额和降低率、流动资金周转次数、利润总额、材料储备定额等。在内部管理体制上，长期实行党委领导下的厂长、经理负责制。在企业生产中实行成本核算制与奖励相结合的办法，由上级主管部门根据企业完成计划的情况对企业进行评价。

计划经济体制下国有企业的上述运行方式一直持续到改革开放前。改革开放以来，越来越多的经济学家认识到计划经济体制的弊端。著名经济学家吴敬琏从现代企业理论出发，论证了按照“社会

大工厂”、“国家辛迪加”设想建立起来的国有“企业”并不是真正的企业。而且这种企业制度把企业的边界推延到了整个社会的范围，极大地增加了组织管理成本，是注定没有效率的。在实证分析的基础上，吴敬琏归纳了计划经济体制下国有企业的运行特征及其缺陷：

（1）在传统体制中的“企业”不具有自己独立的财产，不是一个独立的经济实体，而只是一个成本核算的基层生产单位，不是在市场经济环境中运行的企业。它不必要、也不可能根据自己的利益和市场变动做出资源最优配置的决策。在这种“企业”制度中，所有者及其代表——政府，是作为一种政治领导力量存在于企业之外的。政府所追求的目标往往并不仅仅是经济利益，还包括其他目标。与此同时，在企业内部出现了所有者虚置的状况，所有者无法对它的代理人的回避责任和其他行为进行有效的控制。

（2）企业作为行政机关的附属物，其经理人员只是上级行政机关指令的执行者。企业生产什么、生产多少、用什么办法生产、原料从哪里来、产品卖给谁等一系列问题，都由远离企业现场的上级主管机关通过计划指令决策。这就要求中央机关不仅要能够准确、及时地取得数以万计的信息，而且要迅速地加以消化和处理，这样中央机关才能有效地协调供求，才能做出生产什么、生产多少、为谁生产以及投资等方面的决策。然而，在现代社会化大生产中，需求结构极其复杂，瞬息万变，新的技术层出不穷，决策不及时和发生重大失误是不可避免的。这样的“企业”不可能进行有效率的生产经营。

（3）企业和国家在财务上存在父爱主义和“软预算约束”。企业的生产和分配都由国家统一规定，产品的价格由国家规定，企业的盈亏由国家负责，盈利全部上缴，亏损则由国家补贴。企业不存在市场竞争压力，也不会破产，而且企业的收入跟产品的销售结果没



有关系，企业负责人对完成自己的工作任务缺乏必要的物质激励。管理者和普通劳动者都缺乏改善经营、降低成本、使用新技术和开发新产品的积极性和主动性，低效率和无活力是在所难免的。

当我们意识到了自己的缺陷的时候，中国企业界的春天就到来了，中国也走上了改革开放的富强之路。



国有企业的改革

中国的国有企业改革始于 1978 年，已经走过了二十几年的历程。在这一进程中，国有企业的改革步伐可以说是一步一个脚印，不断向前推进。从改革开放初期到 20 世纪 80 年代末，中国先后对国有企业实行了扩权让利、承包经营责任制、股份制等方面的改革。这一系列的改革措施，对改善国有企业经济效益，推进中国经济发展起到了积极的作用，使国有企业的活力增强，并使国有企业对宏观经济环境和市场变化的适应能力明显提高，为进一步深化改革积累了一定的经验，奠定了良好的基础。



历程

从 20 世纪 90 年代开始，中国的国有企业改革在 20 世纪 80 年代的基础上逐步转向机制转换、政企分开、制度创新和战略调整的方向。国有企业改革已经成为我国经济体制改革的重要组成部分，各项重大改革措施平稳实施，国有企业逐渐发展壮大。

改革的第一阶段是从 1978 年 12 月到 1984 年 9 月。企业改革的主要特征是扩权让利，即扩大企业自主权，赋予国有企业一定的财力。

第二阶段是从 1984 年 10 月到 1993 年 10 月。在这个阶段中，企业改革的特征是建立经营责任制，为国有企业进一步“松绑”。

第三阶段从 1993 年开始至今，改革的方向是建立现代企业制度。

当我们提出建立现代企业制度的时候，西方发达国家已经为企业的经营管理方式进行了三百多年的探索。差距不言而喻。以 1994 年为例，我国最大的 500 家国有企业全年销售收入的总和还不如美国通用汽车公司一家的全年销售收入。我们不能不清醒地看到，国有企业改革的任务是何等艰巨。



成果

中国工业的大规模发展只有 50 年的历史，而真正意义上的发展也就是在改革开放以后的 25 年之中，我们能在较短的时间里，将经济体制从计划经济的模式一步一步转到了社会主义市场经济模式，而且在这种转变过程中，使我国这个拥有 13 亿人口的国家保持了稳定的局面，这本身就是一项伟业。这种转变具有以下特点。

(1) 国民经济保持了较快的发展势头，各年度国内生产总值 (GDP) 增长 8% 以上。国家财政收入大幅增加，新增税收中直接来自于当年经济增长和企业效益提高的约占总增收额的 2/3。还有就是货币流动性明显增强，企业存款余额大幅度增加。

(2) 从工业发展情况看，工业企业的生产、销售、税收等指标都增长较快，与企业效益的变动趋势保持一致。不仅工业生产增速加快，而且企业景气指数连创新高。

(3) 国有企业总体实力不断增强，在经济和社会发展中发挥着重要作用。国有企业在自身不断发展的同时，为我国国民经济的持续、快速、健康发展，为社会的全面进步做出了重要贡献。



(4) 经济布局得到优化, 企业整体素质明显提高。企业组织结构明显优化, 在激烈的市场竞争中形成一批强优企业。

在过去的许多年中, 按销售额排序, 排在我国企业前 10 位的都是大型国有及国有控股企业, 有 11 家国有及国有控股企业跻身世界 500 强。2001 年在 520 户国家重点企业中, 国有及国有控股企业有 514 户, 只占全国工业企业数的 0.3%, 但 2001 年其资产总额占全部工业的 59.2%, 销售收入占 41.9%, 实现利税占 47.6%, 实现利润占 49.4%。国有中小企业整体素质也有明显提高。

通过引进、消化、吸收先进技术和运用先进适用技术改造传统产业, 我国企业掌握了一批重大技术装备的核心技术和关键技术。技术装备水平大幅提高, 技术创新能力明显增强。



竞争环境

在国家整体的经济体制改革进程中, 企业的竞争环境也在发生极大的改变。经过二十多年的改革开放, 中国的国有企业在市场化进程中逐步趋于成熟, 民营企业的实力、规模也在不断壮大。民营企业的发展过程不像国有企业那样有很多限制和压力, 他们在经营方面更加灵活, 应变也更快, 更善于捕捉市场机遇。

国内合资企业是国有企业的另一个竞争对手, 多年来的经营实践增加了他们对国有企业的了解, 在市场竞争中, 合资企业对国有企业形成的威胁也在逐步升级。在这些合资企业当中, 对国有企业威胁最大的是那些国际上老牌的大型跨国公司。这些公司在企业规模, 资本实力上, 在市场、技术和管理等方面都占有极大的优势。因此, 外资的进入在很大程度上加大了国有企业在竞争方面的难度。

竞争不仅在本土, 而且在世界范围内展开。在这样的竞争态势下, 国有企业是否真正具备了核心竞争力, 能否在国际竞争的舞台

上占有一席之地，关键在于企业要对自己的竞争力有足够的认识并做好充分的准备。

国家对国有企业的保护性政策将逐步取消。在国家的经济改革过程中，政企分开意味着政府将不再对国有企业的经营管理进行直接干预，并将从以往主要进行行政审批转向主要为企业提供基本保障和服务。政府将重点为企业营造一个公平竞争、有序的市场环境，并对内资与外资企业实行统一的国民待遇。国有企业要面临来自民营企业和国际跨国公司强有力的挑战，这确实是一种“生存能力”的考验。

市场环境在变化。自上个世纪 90 年代中期开始，随着中国经济改革的不断深入，人民的生产、生活资料都在不断丰富。从经济供需平衡的角度来看，我国已经从物资短缺时代进入到物质极大丰富的时代。大多数行业也都从卖方市场转变为买方市场。

根据我国有关部门对国内九百多种主要工业产品的调查，一半以上产品的生产能力利用率在 60% 以下，最低仅为 10% 左右；国内一般消费品 2/3 过剩，1/3 持平。另外，科学技术的迅猛发展和企业研发水平的不断提升，使许多产品的生命周期明显缩短，市场环境的这些变化导致了我们一些本来就已经处于困境中的国有企业在经营上出现更多的问题。

技术和经营模式在变化。目前，我们的国有企业所处的时代是科学技术高速发展的时代，各种先进的生产技术和先进的管理模式在企业发展的进程中不断出现。可是我们的一些国有企业，特别是那些工艺技术水平相对落后的国有企业还没有真正认识到这一点。有些企业虽然看到这一点，由于某些原因，他们也只是看到了而已，并没有找到应对的策略。这对我们的国有企业来说是最为可怕的。

企业要在看到自己不足的一面的同时，努力想办法解决问题，在这种快速发展的进程中创造出一种跨越式的发展模式，将传统的



工业产业与高新技术紧密地结合起来，通过不断的创新，让老企业焕发出新的生机和活力。



民营经济的崛起

民营经济在中国的崛起可以用“自下而上的发展突围”与“自上而下的体制解禁”来概括。这一上下贯通、内外呼应就奠定了今天的全新格局：非公有制经济已经成为我国社会主义经济大家庭中不可替代的重要组成部分。

社会地位的提升与发展规模的壮大为中国的私营企业开创了一个全新局面，但放大到世界舞台上，这还只是万里长征的第一步，后面的路会越来越艰险。真正融入世界多极化和经济全球化的大背景中去，将是对我国民营企业外部生态环境与自身生存能力的又一次深刻考验。

如果说，以往我们还是自发式的革命、自助式的成长，小步快跑或亦步亦趋式地看政策，那么未来，一旦全球化的市场格局全面打开，世界级的竞争将拉开企业之间的“层级”，那时没有国别之分，只有层次之别，一切用实力说话，英雄不问出处。“价值”将更多地被那些看不见的东西所支配，比如文化、品牌、服务、竞争意识、思想创造力等。



民营经济发展的政策环境

改革开放以来，我国私营企业依靠自身强大的内在动力，谋求发展、谋求致富，积极、主动、创造性地探索出了一条条独具特色的成功之路。从安徽凤阳小岗村的家庭联产承包责任制到温州模式、