

出路

国际化

改变世界的核心法则

张世国 著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

Way to Success

中国物价出版社
China price publishing house



出路

国际化

改变世界的核心法则

张世国 著

打造持续改进执行力
培养持续改进价值观

Way to Success

中国物价出版社
China price publishing house

图书在版编目 (CIP) 数据

出路 / 张世国著. —北京: 中国物价出版社, 2004. 4

ISBN 7-80155-663-1

I. 出... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 101192 号

书 名: 出 路

作 者: 张世国

责任编辑: 齐力

出版发行: 中国物价出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

经 销: 新华书店

印 刷: 北京铁建印刷厂

规 格: 787×1092 毫米 1/16 92.375 印张 1200 千字

版 本: 2004 年 4 月第 1 版

印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80155-663-1/F·470

定 价: 168.00 元 (共五册)

自序

本套丛书《出路》是笔者多年思考的汇集，其要点是笔者对“核心能力”本质的思考。笔者深切体会，由于市场变化和时代变迁，任何人、任何企业的原有优势都具有暂时性和阶段性，若不注意调整或者改进，则可能面临被淘汰的命运。

在某种程度上，核心能力实际上是持续改进的产物。早在1981年，在高一时一位中学语文老师曾说，学习语言没有捷径，只有一字秘诀，即“熟”字。一个人要学好语言，像学自行车，熟练大于理解。老师的一席言谈，立刻在笔者心中扎了根。于是笔者日复一日地“练习”英语，经过3年时间的努力，在高考时，初中未学过英语的我竟然比许多学过6年英语的同学考分还要高些。笔者后来上农大、读硕士转行学国际金融，进入市场做研究业务、做投资银行业务、做投资业务等，在每一个阶段，都是通过持续改进自己的知识与技能，获得了持续的生存能力。这使笔者进一步认识到“持续改进”的价值。

事实上，持续改进是任何企业和任何人获得持续的核心竞争力的基础。试想一下，微软公司之所以有今天的辉煌，主要是其善于改进战略、管理、人力资源、营销、国际化的每一个环节。同样，联想有今天，也是不断地超越做贸易的联想、做加工的联想、做技术的联想，逐步向“国际化的服务的联想”迈进，才催生出今日的成就和业绩。

笔者认为，从战略上来看，任何企业，不论是微软，还是联想，在发展过程中，由于市场变化和时代变迁，总是会受制于资源、思维的局限性，这些问题一旦积累，会导致成长的极限；任何人，不管是从哈佛毕业，或者是从清华毕业，如果不善于学习，不善于改进，就容易被淘汰；任何优势，不管是个人具有的，还是组织具有的，在变化中，都具有暂时性和阶段性的特点；许多企业跳不出传统经营的条条框框，经常会陷入一种过时的经营方式而不知道改变，自己被淘汰了，却还在无动于衷；集中资源做自己的长项和优势，几乎是所有想脱颖而出企业的基本战略，把有限的资源集中在最擅长、最专业的领域，以此来谋求核心竞争优势；而选择有价值、有空间、有回报、有意义的项目，则是企业永远的战略选择；企业要抑制过度扩张的心态，要抵制分散资源的诱惑，同时，也要抵制墨守成规所带来的不适应。

从管理方面看，企业成长之后，如果管理跟不上业务发展的实际需要，会导致管理失控，容易给企业的发展带来障碍；一成不变的管理容易导致漏洞，某种管理方式用久了，容易出现管理定势，长期的集权或者分权积累久了，会造成管理缺陷；管理变革从来不是简单的技术问题，而是复杂的心理、利益和观念问题，不仅要充分考虑企业内部的承受能力，还要经受时间的考验。

从营销方面看，营销实际上是把企业产品和服务的优势、亮点等重要信息传播给消费者，并谋求其价值认同的行为；营销战主要是指市场参与各方持续拉抬自己的影响力和凝聚消费者的购买力，并削弱竞争对手的过程；在一个阶段，企业的定位大体上是符合市场需要的，发展到了另一个阶段，企业原有的市场定位经常会出现不适应市场变化或者跟不上市场变化的实际状况；营销竞争的实质是争夺客户注意力，强者通过整合、重组市场注意力，来引导市场注意力资源大幅度分流，在做大做强自己的同时，淘汰或者边缘化竞争对手；营销运作需要找准定位，集中焦点、集中资源，突出最具潜力的市场卖点，以此来提升企业的竞争力。

从人力资源方面看，在市场竞争中，由于客户价值观的演变，导致企业和人经常不适应市场，个人不适应企业，个人会被淘汰，企业不适应市场，企业会被淘汰；把合适的人用在合适的职位上，是企业永远的难题；将优秀的人才配置到重要职位和关键职位上，将企业重要的经营资源向优秀人才倾斜；企业的成长，在很大程度上，取决于人力资源的增值；在变化的时代里，整合智力资源是企业保持竞争力的基本方式。

从国际化方面看，国际化是企业拓展业务成长空间的重要出路，没有国际化的发展战略，企业将会面临本土市场的成长局限，其结果不是被淘汰，就是被边缘化；国际化经营要找准自己的定位，要注意学习、熟悉、利用国际市场游戏规则来保护自己的国际化运作；国际化经营是一场高消耗的竞争，需要硬碰硬，靠的是整体实力，这是决定胜负的关键；用国际标准、规范来拉练自己的管理和经营思维，才能积累实力，确立国际化经营的竞争优势。

持续改进的价值无疑是巨大的，特别是其所具有的哲学的价值还有待于挖掘。笔者长期从事企业工作，熟悉企业，本套丛书就是从企业的角度出发，来阐述“持续改进”的价值和道理。事实上，持续改进的哲学价值远远没有被研究出来，希望有兴趣的人们加深对此的研究。

综上所述，笔者认为，所谓企业的核心能力，所谓各种优势，只不过是持续改进的产物。持续改进是改变世界、改变未来的核心法则！

张世国

2004年4月

目 录

第一章 国际市场新空间	1
1.1 国际化是大趋势	1
1.1.1 国际化是大势所趋	1
1.1.2 重新定义生存方式	1
1.1.3 重新定位	2
1.2 开拓新的生存空间	3
1.2.1 开拓新的生存空间	3
1.2.2 资源优化配置的市场空间	4
1.3 突破成长极限	5
1.3.1 突破本土资源的限制	5
1.3.2 突破本土市场容量的限制	5
1.3.3 突破资源配置限制	7
1.3.4 突破本土经营思维的局限	7
1.3.5 突破存量资源限制	8
1.3.6 强化全球增量资源配置	9
1.4 存量资源优化配置的新空间	10
1.4.1 OEM 创造新空间	10
1.4.2 战略联盟创造新空间	11
1.4.3 转移生产线	11
1.5 增量资源创造新空间	12
1.5.1 增量技术带来新空间	12
1.5.2 增量渠道带来新空间	13
1.5.3 增量资本带来新空间	14
第二章 熟悉国际市场游戏规则	17
2.1 熟悉国际市场游戏规则的意义	17
2.2 国际市场游戏规则的主要特点	17
2.2.1 强者制定规则	17
2.2.2 国际贸易规则是核心	18

2.2.3	标准化是游戏规则的重点	19
2.2.4	游戏规则可以改变	19
2.2.5	游戏规则是利益的化身	20
2.2.6	欧美版标准是主流	21
2.2.7	各行业都有自己的标准	21
2.2.8	国际规则具有公信力	22
2.2.9	无形的游戏规则占据统治地位	23
2.3	中国企业存在的问题	24
2.3.1	不熟悉国际规则	24
2.3.2	不重视国际规则	25
2.3.3	不善于利用国际游戏规则	25
2.4	改进对国际规则的适应力	26
2.4.1	熟悉国际市场游戏规则	26
2.4.2	高度重视国际游戏规则	27
2.4.3	学会利用品牌竞争	28
2.4.4	掌握国际市场的游戏规则	28
2.5	注意新的游戏规则	29
2.5.1	传统的游戏规则已经过时	29
2.5.2	原有的竞争格局不能确保优势	30
2.5.3	遵守新的国际商业规则	31
2.5.4	在国际化大视野下的重新定位	31
2.5.5	国与国之间角力的游戏规则	33
第三章	国际化经营	35
3.1	国际化经营的意义	35
3.2	国际化经营的特点	35
3.2.1	基于国际化的价值观	35
3.2.2	核心是市场国际化	36
3.2.3	国际化的本土资源整合	37
3.2.4	适应本土市场的经营策略	38
3.3	国际化经营的缺陷	38
3.3.1	看清国外市场投资环境不容易	38
3.3.2	对当地法律、法规不了解	39
3.3.3	国际化定位不准确	40

3.3.4 境外市场的依赖	40
3.3.5 产品线过度集中	41
3.4 国际化经营的内容	42
3.4.1 市场国际化	42
3.4.2 生产国际化	43
3.4.3 资本国际化	43
3.4.4 人才国际化	44
3.4.5 采购国际化	45
第四章 国际化的模式	47
4.1 贴牌国际化	47
4.1.1 贴牌的含义	47
4.1.2 集中资源于生产	47
4.1.3 降低国际市场的营销风险	48
4.1.4 产品的低附加值	48
4.2 自创品牌	49
4.2.1 直接创建国际品牌	49
4.2.2 在国际市场购买品牌	50
4.3 开展国际化的战略步骤	51
4.3.1 在国外设立办事处	51
4.3.2 在国外市场获取认证	52
4.3.3 在国外设立分子公司	53
4.4 建立国际化的财务系统	54
4.5 建立国际观念的企业文化	54
4.6 国际化的战略联盟	55
4.6.1 战略联盟的意义	55
4.6.2 品牌联盟	56
4.6.3 采购联盟	57
第五章 管理国际化	61
5.1 管理思维的国际化	61
5.1.1 国际化的价值观	61
5.1.2 管理方式与国际市场接轨	62
5.1.3 国际化的管理团队	63

5.2	管理方式的国际化	64
5.2.1	用国际惯例规范管理	64
5.2.2	管理规则化	65
5.2.3	管理标准化	66
5.2.4	管理专业化	66
5.3	管理的差距	67
5.3.1	管理水平的差距	67
5.3.2	薪酬水平的差距	68
5.3.3	国际化观念的差距	68
5.4	管理的国际化改进	69
5.4.1	基于国际化经营布局	69
5.4.2	跳出国内经营的框框	70
5.4.3	以国际化标准改进自己	71
第六章	营销国际化	75
6.1	营销国际化的意义	75
6.2	营销国际化的基本特点	75
6.2.1	营销网络全球化	75
6.2.2	建立国际品牌影响力	76
6.2.3	营销队伍本土化	77
6.2.4	市场全球化	78
6.2.5	实力创牌或者贴牌	78
6.3	营销国际化的弱点	79
6.3.1	有产品但缺乏品牌	79
6.3.2	处于价值链低端者占多数	80
6.3.3	缺乏国际化的长期规划	81
6.3.4	盲目的国际化经营	82
6.3.5	强者经常会被淘汰	83
6.3.6	国际化经营中的战略性缺点	83
6.4	改进国际化营销	84
6.4.1	选择适合自己的国际化营销之路	84
6.4.2	找准国际化经营的定位	85
6.4.3	注意本土化营销	86
6.4.4	低成本的国际化营销	87

6.4.5	快速度的国际化营销	87
6.4.6	高效率的国际化营销	88
6.5	国际化营销的执行力	89
第七章	人才国际化	93
7.1	人才国际化的意义	93
7.2	人才国际化的特点	93
7.2.1	总经理的选择	93
7.2.2	财务总监由总部直接派出	94
7.2.3	差异化的本土化政策	94
7.2.4	具有海外背景	96
7.2.5	拥有国际化经验者优先	96
7.3	国际化用人中的缺点	97
7.3.1	求全责备	97
7.3.2	片面理解“德才兼备”	98
7.3.3	不敢用有缺点的人	98
7.3.4	片面的用人不疑	99
7.3.5	片面的疑人不用	100
7.4	在国际化进程中培养人才	101
7.4.1	培养优秀的国际化人才	101
7.4.2	整合本土化的优秀人才	101
7.4.3	融入本土文化	102
第八章	采购国际化	105
8.1	采购国际化意义	105
8.2	采购国际化的特点	105
8.2.1	获取全球最低成本的产品	105
8.2.2	获取全球最优秀的配件	106
8.2.3	密切与国际供应商的联系	106
8.2.4	变革国内传统的业务模式	107
8.2.5	在全球范围内整合资源	107
8.3	全球采购的缺点	108
8.3.1	全球采购难度大	108
8.3.2	全球采购素质要求高	109

8.3.3	全球采购障碍多	110
8.3.4	国际规则意识差	111
8.4	建立高效率的国际采购体系	112
8.4.1	树立全球采购的战略意识	112
8.4.2	建立全球化采购的执行力	112
8.4.3	强化有管理的全球化采购	113
第九章	资本国际化	115
9.1	资本国际化意义	115
9.2	资本国际化的特点	115
9.2.1	资本寻求增值机会	115
9.2.2	资本青睐成长性	116
9.2.3	资本考虑规模	117
9.2.4	资本考虑个性	118
9.3	资本控制力弱点	119
9.3.1	资本的控制力过弱	119
9.3.2	资本控制力过强	119
9.4	融资方的弱点	120
9.4.1	没有规模的概念	120
9.4.2	没有成长的概念	121
9.4.3	没有现金流的概念	122
9.5	资本国际化的问题	123
9.5.1	不了解国际财务准则	123
9.5.2	不了解国际评估规则	124
9.5.3	不了解国际法律	125
9.6	打造资本国际化	126
9.6.1	增量资本的支持	126
9.6.2	带来国际化管理	126
9.6.3	强化国际化布局	127
第十章	经营全球化	137
10.1	全球化经营是大趋势	137
10.2	全球化经营的特点	137
10.2.1	资源全球化配置	137

10.2.2	基于国际规则的经营方式	138
10.2.3	基于全球最优的专长导向	138
10.2.4	基于比较优势的全球供应链的成长模式	139
10.2.5	基于比较优势的国际分工发展模式	140
10.2.6	打破国界的全球资源配置	141
10.2.7	基于互联网的全球资源配置	142
10.3	经济全球化的机遇	143
10.3.1	抓住全球经济秩序重组的机会	143
10.3.2	全球化给人力成本优势带来机会	144
10.3.3	全球化使品牌的影响力扩大	145
10.4	全球化的市场风险	146
10.4.1	不适应被边缘化	146
10.4.2	不适应被淘汰	147
10.5	持续改进全球化	148
10.5.1	有管理的全球化	148
10.5.2	有战略的全球化	149
10.5.3	有执行力的全球化	150
第十一章	国际化的战略	153
11.1	国际化经营的战略意义	153
11.2	国际化战略的特点	153
11.2.1	全局性的谋划	153
11.2.2	长远性	154
11.2.3	相对稳定性	155
11.2.4	定位的竞争力	156
11.3	国际化经营的道路	157
11.3.1	以国际贸易的方式拓展	157
11.3.2	以 OEM 方式拓展	158
11.3.3	以自主品牌拓展	158
11.4	国际化经营的方法	159
11.4.1	直接建立海外分支机构	159
11.4.2	以外贸公司为桥	160
11.4.3	以海外代理为桥	161
11.4.4	选择适合自己特点的国际化方式	161

11.5 企业国际化的弱点	162
11.5.1 国际品牌缺失是最大的弱点	162
11.5.2 国际渠道短板是瓶颈	163
11.5.3 本土文化难以改变	164
11.6 实施国际化经营战略	164
11.6.1 制定适合自己的国际化经营战略	164
11.6.2 打造国际化战略的执行力	165
11.6.3 善于利用国际规则保护自己	165
11.6.4 基于核心竞争力的国际化	166
11.6.5 适应日益抬高的竞争门槛	167
第十二章 持续改进国际化	169
12.1 国际化的竞争力源于持续改进	169
12.1.1 国际化挑战经营极限	169
12.1.2 跨越国际障碍	170
12.1.3 避免国际化淘汰	170
12.2 国际化的盛衰循环	171
12.2.1 领先者也会被淘汰	171
12.2.2 任何优势都是暂时的	172
12.2.3 盛衰循环导致强弱变化	173
12.2.4 无边界的全球化演变	173
12.2.5 国际化迷雾	174
12.3 国际化需要的持续改进	175
12.3.1 做好国际化经营的系统规划	175
12.3.2 国际化管理改进	175
12.3.3 基于专业化的全球化	176
12.3.4 基于持续改进的国际化	177
附 录	189
文选 1 全球化的机会不均等	189
文选 2 全球化强化业务外包	189
文选 3 国际化的差距在管理	190
文选 4 渐进式国际化	190
文选 5 进入市场的时机	190

文选 6	国际决策的难度大	191
文选 7	失败由于机会太多	191
文选 8	价值判断的转移	192
文选 9	硬碰硬的国际化	192
文选 10	成本优势的阶段性	193
文选 11	国际化依靠高素质的管理	193
文选 12	通过 OEM 打造国际化本领	194
文选 13	打造国际化的生存能力	194
文选 14	高水准的品牌影响力	195
文选 15	精益求精的竞争力	195
文选 16	技术短板不利于国际化	196
文选 17	找准国际化经营的比较优势	197
文选 18	把握好扩展的度	197
文选 19	国际化成功是实力堆出来的	198
文选 20	谨慎的国际化	198
文选 21	改进盲目的国际化	198
文选 22	建立国际化的核心优势	199
文选 23	强者的游戏规则	199
文选 24	在关键业务上取得突破	200
文选 25	国际化是寻找新空间的机会	200
文选 26	逐步优化的国际化	201
文选 27	国际化要扬长避短	201
文选 28	只做自己最擅长的业务	202
文选 29	选择适合的国际化路线	202
文选 30	整合全球资源	203
文选 31	正在强化的淘汰	204
文选 32	变局中的危机	204
文选 33	全球化是新机会	205
文选 34	避免国际化中的资源分散	205
文选 35	培养国际化的执着力	206
文选 36	打造“国际金字招牌”	206
文选 37	重要的是正确的国际化定位	207
文选 38	国际化需要战略	207
文选 39	颠覆旧规则、建立新规则	207

文选 40	国际化是基本的选择	208
文选 41	管理与国际接轨	208
文选 42	强者决定秩序	209
文选 43	超越原有的经营方式	209
文选 44	衰退演变为淘汰	209
文选 45	国际化中的集权	210
文选 46	思路决定出路	210
文选 47	围绕着核心做国际化	210
文选 48	走出过去的模式	211
文选 49	专业化基础上的国际化	211
文选 50	国际化经营不能理想化	212
文选 51	做自己最擅长的事情	212
文选 52	克服各种经营的陷阱	213
文选 53	国际化的管理成长	213
文选 54	强弱易位是基本的规律	214
文选 55	规划与形势不一致	214
文选 56	管理效率需要持续改进	214
文选 57	在全球化视野中思考问题	215
文选 58	管理需要经验	215
文选 59	跳出工业经济思维的框框	216
文选 60	国际化经营的重新定位	216
文选 61	国际市场中的三种地位	216
文选 62	逐步培养国际化的能力	217
文选 63	做大国际渠道	217
文选 64	用国际化思维整合资源	218
文选 65	国际化中的错误	218
文选 66	与自己相适应的国际化	218
文选 67	打造国际化意识	219
文选 68	国际品牌需要长期的积累	220
文选 69	国际化失误不可避免	220
文选 70	败落的原因是多种多样的	221
文选 71	国际接轨的管理	221
文选 72	积极的国际化	222
文选 73	国际化的规模过大	222

文选 74	国际化战略的执行力	223
文选 75	国际化的执行力很关键	224
文选 76	融入本土化文化	224
文选 77	找准国际化的位置	224
文选 78	利用核心能力拓展国际化	225
文选 79	优化国际化经营	225
文选 80	搞好国际化的战略定位	226
文选 81	通过国际认证的管理	226
文选 82	认识是需要一个过程	227
文选 83	找到新的市场空间	227
文选 84	逐步明晰的国际战略	228
文选 85	全球性的洗牌与反洗牌	228
文选 86	适合自己的国际化	229
文选 87	战略的应变	230
文选 88	价格战是清理市场的武器	230
文选 89	不适应就要被淘汰	231
文选 90	出路在于国际化	231
文选 91	关键在于适应国际化	232
文选 92	资源向优势企业集中	232
文选 93	直面危机	233
文选 94	难以认识的国际化	233
文选 95	轻视国际化的风险	234
文选 96	关键在于培养国际化经营的能力	234
文选 97	国际化需要忧患意识	235
文选 98	国际投资的失误	235
文选 99	尽量少犯战略性错误	236
文选 100	打造国际化的经营能力	236
文选 101	墨守成规没有出路	237
文选 102	改进国际化的短板	237
文选 103	打好国际化的经营基础	238
文选 104	长寿公司都是改进的高手	238
文选 105	避免被淘汰	238
文选 106	认识国际化的弱点	239
文选 107	退出不擅长的业务	240