

引论 竞争时代

- “生意越来越难做”的市场条件
- “供大于求”的产业生产能力和结构性问题
- 市场化过程与企业的“优胜劣汰”
- “资本输出”为主要方式的跨国公司全球性竞争战略

I“生意越来越难做”的现象与本质

对 话

对话人简介：杨子云先生，47岁，中国企业形象策划设计委员会秘书长，记者出身，国内第一批研究企业战略的学者，走访过上千家企业，长期从事企业形象策划等咨询工作。

尤其擅长企业整体战略策划。1990年策划“中国首届工业设计研讨会”，1993年参与策划“中国首届企业形象战略研讨会”被新闻界称为“拉开中国形象革命的序幕”，那批学员如今大部分已成为国内策划界的精英。1996年经国家批准，发起、组建国内唯一的CI策划权威组织——中国企业形象策划设计委员会。

杨：90年代中后期以来，我国的经济生活发生了很大变化，不少企业出现了经营困难，尤其在某些地区出现大范围连续性亏损，整个经济增长和结构调整很难找到新的增长点和采用常规的、原来行之有效的（如限产压库、技术改造、扭亏增盈等）办法提高效益和改善结构，有些原来非常好的企业仅仅因为某些失误一下子就不行了，在企业界有一句很流行的话：各领风骚三五年。彭先生您对这个问题是如何看待的呢？

彭：在我们国家因为长期习惯于计划经济体制办事程序和方法，虽然改

革开放有近 20 年时间了 经济体制和文化层面在转轨时期的摩擦、制约和沉淀比较多 所以不适应市场竞争规律的现象比较普遍 理解起来人与人之间也不一样，在行动上差别就更大了，在企业界尤其如此。所以有人评价说：“在我们国家搞企业最难”所谓的难 难在企业竞争条件太差、企业内部人事处理和外部关系的界定很难清楚。但总的看来，市场化程度在不断提高，企业适应竞争规律的组织制度和竞争能力也在不断的建立、完善和提高。

无论是按照马克思的再生产理论还是现代西方经济增长理论：在 90 年代中期以前 我国的经济增长主要依据是供给上的短缺 由补短来完成结构的转化并带动整个经济的增长。90 年代中期以后，整个经济增长已经转移到依据最终消费来完成产业结构的转化和升级。这两个时期增长的特性有本质上的差别：前者一般而言只需要扩大生产能力就能够顺利完成价值转换（产品有市场能销售出去）并实现经济增长。但后者 显然就完全不一样了，因为最终消费规模和增长速度是有限的（主要取决于居民收入水平的增长，而收入水平的增长又取决于企业的投资回报率、国民收入的分配、再分配以及投资率和现实消费），因而尽管生产供给能力大于需求水平，但只能受需求水平和结构的局限，在这个框框范围之内寻找经济增长点和各企业的销售和盈利的增长。所以从企业而言，就必然存在竞争和优胜劣汰的问题。另外，根据金碚研究员的研究，从国际贸易和竞争情况看，国际竞争的比较优势——分工原则在资本流动的情况下，资源和低廉工资成本优势已不复存在，所以在现代跨国公司全球化竞争战略导向下，各国之间的竞争主要体现在各国企业之间的竞争 而竞争的起点 条件 都是一样的 不一样的是竞争能力的差别。

杨：彭先生按照您的理论解释，不论是从供求关系和我国市场开放度、国际竞争情况看，我国企业都进入了名符其实的竞争时代。

评 论

〔对手〕研究

80 年代实在是中国人办企业的黄金时期，有许多老板想都没想就发了财；给公家干的经理们实在不希望企业做大，却硬是挡不住发达的势头。现在回头想想，这真是命中注定了好运气一样。但是到了 90 年代 企业经营

难多了。80年代红火的企业，现在还有几个继续红火？实在不敢划表排列。同时，这更要引发出人们的深刻反思。不久前华邦饮料公司董事长张平平议论说 我国企业 80年代以来的发展有三个阶段：一是胆大利大的阶段，二是门大（关系大）利大的阶段，三是智慧大利才大的阶段。前二阶段，不妨由众人见仁见智地认识，但可以肯定的是，现处于向第三个阶段挺进的门坎上。张平平画出的是企业盛衰的一条曲线图。从具体企业的实践经验看，当初迅速兴盛又迅速垮台的企业，又有许多各不相同的具体原因和共同的教训。这就是企业迅速的“爆发力”与竞争的“耐久力”之间的矛盾关系。

从 90年代各企业较一致的认识倾向来看，80年代许多企业垮台的原因最突出的一条就是盲目扩张。特别是在自己尚未成为同行业的第一霸主时 不去扫荡成群游逛的对手 却迅速地转移了阵地 去经营别的项目 以图“东方不亮西方亮”。这边伸开五指去左右扑腾，那边人家规模较小的企业却悄悄展开了自己的攻势，在大企业一不留神的时候，迅速地做大了。

企业家们近年来回顾昔日峥嵘岁月的意识明显变强，拥有名牌的大企业对自身的发展思路展开新一轮调整的迹象也已经十分明显，奉行“东方不亮西方亮”战略的企业，没有几家做大了。特别是 90年代以来与跨国公司的竞争，企业规模问题现在日益突出。把自己的市场份额尽力做大，成了许多企业的共识 从发展大名牌的角度说，“独生子女”政策应是投资少、产出大的一条实际路子。基于这种分析，不少企业认识到自己资本较小，明确了集中一两个拳头门类发展企业规模、有效排除对手攻势的经营思路。企业的壮大需要时间的积累，特别是长时期有意识地发展规模化经营，才能渐渐占领市场份额。

四川长虹的经营方法更有一番成本上的算计。从企业领导人到中央前来视察的领导人，都总结到它一个重要的经验是“独生子”战略：只做电视，不做其他。现在它一年的电视产量达到 450万台，很快又将形成 800万台的能力。如此大的产量，等于“长虹”每出一个产品都向老百姓家中输送一个“长虹”牌子的实物宣传品 长虹集中资金全力以赴 养大、养好彩电这个“独生子”规模上去 成本下来。有个分厂为企业配套生产遥控板 成本才 30元一只 如果外购 要向东北厂家购买 价格在 140元左右 如今 450万台长虹彩电使用的输出变压器靠自己供给每只成本约 70元。目前长虹的全员劳动生产率 57万元 资金利润率达到 36% 据这个公司财务部门的同志核算：目前长虹彩电单机成本平均算下来，已较 1992年 100万台生产

规模时减少了四分之一。有这样的成本优势,1996年‘长虹’登高一呼要降价,直杀得所有对手特别是外国品牌在中国市场的份额直线下跌,从长远看,‘长虹’这种做法对自己日后在市场上进一步纵横天下是极其有利的。

类似长虹的成功经验还有一些。广东‘万家乐’热水器销量已经连续7年名列同行第一,主要的经验就是在市场竞争中集中力量做热水器这一种产品,从小到大把企业发展的资金‘滚’大,不断地提高企业在这种小产品上的产销量规模。发展到今天,它终于独占了行业40%的份额。现在他们在消费者中间的名气基本取得垄断性效果,在市场竞争中的主动权就更大了。珠海的‘格力’也是这样,它做空调按说应该旁及工业空调等,多少也应该多抢一点市场,但是并不,它连汽车空调都不做,只做家用空调、商用空调,这两类实际上也是一类,它因此拥有相当先进的技术,规模也做到了250万台的生产能力,世界可称第一。经过市场转换,这种能力就意味着相当惊人的名牌和企业资金实力。这是企业在出现突发式的爆发力之后、积累出持久竞争力的重要基础。

企业一旦注重对手问题,对过去有些方面的做法作一番反思,就是很必要的了。现在一说到在洗衣机行业产销量已是第一的‘荣事达’,很多合肥人会说,它过去是与上海‘水仙’合资的。在啤酒行业,河北‘豪门’当初是北京‘五星’的联营厂。味精行业里,山东济宁的‘菱花’与河南周口的‘莲花’是这种关系。压力锅行业里,浙江玉环的‘苏泊尔’与沈阳的‘双喜’都是这种关系……

这些关系实在是商战中一种残酷的更替,一个个昔日的小老弟甚至儿子辈的企业,迅速地超过了老大哥甚至父辈的企业。这在外表上看,不过给人以‘赶超’的印象——而这种“比学赶帮超”正是过去多少年提倡的企业新风,但从竞争的角度来看,这种赶超的背后,实际正是市场份额白热化的争夺。小字辈的企业拿到今天的地位,关键就是一个“抢”字,正是别人丢掉了,你才把它拿到了。也可以说,正是你抢到了,别人才丢掉了。

这些关系不是巧合而是一个经济规律。如果从80年代开始的企业间合作的轨迹来看,企业与同行包括自己的协作伙伴打交道,实在需要好好作一番研究。回想80年代,一些突然发达起来的企业,缺乏与协作伙伴打交道的经验,一看见找上门来的小企业要求联营,一般老板马上就会爽快地同意。小企业当初处于弱势状态,与大企业是不可能坐到同样高的凳子上的,提出的合作条件用‘卑躬曲膝’⁴四个字就足以形容和想象。当然这4个字也

很容易转化成新的另外 4 个字：“卧薪尝胆”。有许多小企业不一定能成就越王的那番事业，但其中有几个会成就一番气候。果然，几年后就有些企业具备了独立经营的所有经验，拉起杆子自立门户，单独挑起新商标的实力一旦形成，一步步做大的前景就不远了，它成为当初大企业的敌手，就是情理之中了。

痛失了原有地位的老大辈企业，是不是真的痛定思痛了？有两条分析必不可少：一是对对手要作仔细的分析，二是要对自己优劣势的转化过程作一番痛入骨髓的反思。这中间，有一些规律值得总结，有一些经验值得吸取。同行竞争中，如何有效地稳定、扩大自己的优势和强项，如何有效地遏制对手的现实力量甚至潜能，实在值得研究。两相比较，后一方面的对策，可又显得更重要一些。

还有一个具体的问题，80 年代电风扇行业有两种不同的模式：一种连牌子整个儿交给人家做，总厂对分厂、协作厂的每一产品收上 10 元、20 元“定牌费”。另一种是，把每一个零部件分散在几十家联营厂做，总厂持着商标、持着名牌、持着营销网络，一个具体的分厂没有整体上做哪怕一台产品的能力。两相比较，前一种方式对小企业，对协作企业日后自立门户是有利的。辛辛苦苦使用别人名牌，挣一点很薄的手工钱，劳动力钱，而眼看大企业坐吃名牌，一般人的心情是难得平静的，这可能就为日后自立门户种下了种籽。而且，也正是在合作、协作的过程中，所有控制产品质量、开拓市场渠道、节省成本费用等方面的经验，都能够学得到手。这又为“种籽”发芽准备了适宜的温度和沃土。〔1〕

II“供大于求”的产业生产能力 与结构性问题

理论依据

一、市场化程度

改革开放十多年来，我国生产流通领域的市场化体制已初步形成。至目前为止，除极少数关系国计民生的重要消费品由国家实行宏观调控管理方式搞好供需平衡外，几乎所有工业消费品均已实现市场调节。在工业投

入品领域，除少数短缺的重要原材料、燃料纳入国家指令性计划、少数重要和配套性强的产品实现指导性的合同订购外，大多数一般原材料和机电产品均已实现市场调节。

二、供求总量

生活消费供求：

1990年至1994年，我国城乡居民消费水平从803元增加至1737元，年均增长21.2%。扣除物价因素，实际年均增长9%左右。

同期，我国消费品工业（主要是轻工业）产值实际年均增长14.62%。供给增长速度大于需求增长速度约5.62个百分点。若考虑到我国城乡居民消费结构及恩格尔系数较大（超过50%）、食品支出中农副产品有较大比重、消费品工业出口产品产值比重及进口产品市场占有情况，则供给增长速度约高于需求增长速度5个百分点。亦即在每年消费品工业产值新增加的部分有1/4左右实现不了价值转换进入消费。若按已开工能力计算，以1990年底为平衡基点，至1994年底，实际开工能力已大于市场需求约25%。

生产消费供求：

生产供给：1991年至1995年生产资料包括生产装备（按重工业产值计算）生产实际年均增长13.5%左右。生产消费：1991年至1995年全社会工业固定资产投资从2,059亿元增加到7,390亿元，年均增长29.7%。扣除物价因素实际年均增长约12.3%，同期工业产值及生产性消费年均约增长14%。

供给增长约高于需求增长1个百分点，从某一具体年份上说大致平衡，但几年来的持续增长，再考虑到生产投入品进口量大于出口量，按实际开工能力以1993年6月底为平衡基点计算，目前供给已大于需求约2—3个百分点。

以上情况表明，我国市场供求的总体格局继本世纪20年代末主要西方国家之后，发生了由生产的约束型向市场约束型的根本性转变。

三、供求结构

目前产业（供给）结构调整明显滞后于市场需求结构的变化，企业适应市场的应变能力差。不少行业在低水平上盲目外延扩张，生产集中度和专业

化协作程度低。产品结构趋同化现象严重。技术密集型行业及产品少，中高档及名牌产品生产能力不足，一般性产品过剩，产品品种少，更新换代慢；不少行业产品不畅销对路，滞销积压现象严重。

四、结构性变化

需求结构变化：

我国未来一段时间内的需求结构将呈现较大的结构性变化，其特征主要为：一是吃、穿、用的基本生活需求进入个性化、多样性、多层次发展阶段，“吃”所占比重进一步下降。二是住与行的需求进入培育阶段。三是娱乐、教育、旅游、保健等形成新的消费热点。

对产业（供给）结构要求：

根据最终消费结构性变化，轻工业重点要调整产品结构，重化工业也不再主要是“补短”和实现一般意义上的产业结构比例的平衡和调整，要求将重点转向解决少数基本产业和基本产品短缺的问题。

Ⅲ 市场化过程与企业的“优胜劣汰”

理论依据

最近两年，经济理论界和经济实务部门对当前经济形势的判断有这样一种较流行的观点：宏观经济较稳定，微观形势较严峻。主要依据为：（一）货币发行、信贷和固定资产投资规模、物价得到控制，财政与城乡居民收入及整个国民经济保持持续增长；（二）不少行业和地区亏损面（亏损企业数所占比重）居高不下，甚至有从前几年比较突出的行业和地区向大多数行业和地区蔓延扩大的趋势。

这种观点的立论依据是否妥当、准确？宏观与微观之相互关系、作用过程与结果及其发展趋势究竟如何？迫切需要对其作出理论解释、准确判断和合乎逻辑的推论。

把宏观与微观分隔开来，单独地依据各自主要参数指标而作出对整个经济形势的判断，首先在方法论上不可取，难以站住脚；其次是没有对现象的本质作出理论解释，至少解释得不够深刻。

一、宏观与微观的一般间接关系及当前的主要特征

所谓宏观（经济）是指把国民经济作为一个整体，考察它的主要方面和主要运行特征。

所谓微观一般是指国民经济的构成细胞企业个体。

宏观与微观的间接关系一般包括两个方面：一是微观是宏观的基础，宏观是微观的反映；二是宏观经济政策和经济形势对微观企业经营活动有着间接的调控影响和较直接的干预和规制作用，如宏观的金融、货币政策、财政税收政策、产业政策和行业规制。其中行业规制（如反垄断规制、行业准入、价格规制等）则是对企业行为的直接干预和管理。宏观经济形势对企业微观行为和绩效也有着间接和较为直接的影响，一般地讲，宏观经济稳定，企业微观活动有序而正常。相反，宏观经济不稳定，物价上涨过快，至少在部分程度上抵消了企业生产的增长和改善经营的成效。严重的时候还形成整个宏观经济“滞长”。

当前宏观间接调控的主要方面是实行适度紧缩的金融、货币政策，使整个社会经济活动主要是生产扩张的投资规模控制在一定范围之内，抑制物价的过快上升。从目前整个宏观经济的主要指标来看，总的情况是稳定的、好的。但从微观企业来看，持续亏损企业数居高不下，甚至还有进一步蔓延扩大的迹象，这一多行业、多地区的较高比例企业出现亏损，且连续时间比较长的情况，引起了多方面的关注、重视和忧虑。

二、宏观与微观的直接关系与经济关系主要制约方面的转化

宏观与微观间除间接关系外，尚存在直接的相关关系。这种直接关系主要体现在供给与需求两个方面或者说生产与消费两个环节上。

从宏观上看，一切社会经济活动最终均可归结为社会总供给和总需求，从产业或行业看，则可归结为该产业或行业的供给总量和对其需求总量，从微观个别企业看，则归结为生产量和销售量。

因此，宏观与微观的直接关系则可简单地归纳为一点：供给与需求的平衡。

供给与需求的平衡是社会扩大再生产顺利进行的前提条件。基于马克思《资本论》的这一基本观点，现在我们来分析当前我国的现实经济情况。

从再生产过程看，消费才是最终的实现形式，我们先来看看生活消费品（工业消费品）的供给与需求情况：

如前所述 至 1994 年底，我国消费品工业实际开工能力已大于市场需求 25%。生产消费品（生产资料包括生产装备）按实际开工能力及 1993 年 6 月底为平衡基点计算 1990—1994），目前供给已大于需求约 2—3 个百分点。

这种情况表明，我国市场供求的总体格局继本世纪 20 年代末主要西方国家之后，发生了由生产约束型向市场约束型的根本性转变。

按照马克思社会主义生产的最终目的是不断满足人民物质与文化生活的需要的基本观点出发，再来看两大部类产品的生产与消费，即生产消费品的生产、消费与生活消费品的生产、消费的比例是否协调。

如前所述，满足生活需要，消费品工业每年供给应约保持年均增长 8.6% 左右，按目前消费品工业产值规模计算，则每年应新增供给（以产值计）3,115 亿元，再按目前我国轻工业固定资产投资效果（平均每增加一元投资带来产值增长 1.6 元计算）扣除工资与利税比重以及农副产品、原材料比重每年应新增生产消费 2,300 亿元 需固定资产投资约 1,946 亿元 相应地要求重工业直接为消费品工业提供配套生产装备和原材料的轻型重工业 每年新增供给（以产值计）应为 2,300 亿元（已考虑轻型重工业进出口比重及工资利税比重）按重工业投资产值率 1.35 计算，则轻型重工业每年应新增投资 1,700 亿元，相应地，这也要求间接为消费品工业配套直接为轻型重工业配套的重型重工业每年向轻型重工业新增 1,730 亿元（以产值计）供给，重型重工业每年也应新增投资 1,260 亿元。

按上述计算方法，轻、重工业投资和新增产值比例约为 44:56。尽管 1994 年实际全社会工业固定资产投资已达到 7,390 亿元，但轻重工业投资和产值比重基本符合这一比例，两大部类产品生产与消费基本协调。

三、市场需求约束条件下，宏观与微观的相互关系及其变化趋势

概括地说，市场约束条件下经济的增长主要取决于需求的增长，而且从宏观上看，对整个经济增长和运行质量提出了根本性的要求，但就一般意义而言，只要保持两大部类生产和消费的协调，当前财税体制改革后，整个国民经济将随着需求和供给的增长而增长，实行宏观适度紧缩的金融、货币政

策，严格控制固定资产投资规模，投资重点转向基础原材料等重型重工业，并加强对农业的投资和政策支持，保持农副产品的收购和供应，控制住了物价，宏观形势稳定和持续增长是必然的。

从微观上看，情况则有了大的变化：

其一 如前所述 从 1989 年起 我国的许多消费品行业从供求大致平衡或供略大于求急剧向供过于求的买方市场转变。生产投入品从 1993 年下半年起也开始从大体平衡向供略大于求、部分行业向供大于求的买方市场转变。从目前供求情况看，均普遍地存在开工能力和产品生产量，高于市场需求和购买量。这种供过于求的结果，首先是必有一部分企业产品卖不出去，库存积压影响企业资金周转和经营效益而出现亏损。其次，对我国大多数工业企业来说目前仍然还处于速度效益型的粗放型经营阶段。一是还未学会怎样在市场中生存与发展，二是正是因为速度效益型的粗放型经营，有了速度才有效益，如企业生产按照需求 8.3% 的增长速度，对我国许多工业行业来说，大多数中下游企业均处于微利和盈亏平衡的临界点上，因而不少企业趋向以高于平衡点的速度生产，但市场需求保持在平衡点附近，因此，产品卖不出去的企业就增多，出现经营亏损的企业也增多。再次，在需求总量及其增长速度既定的情况下，还会出现一部分企业市场竞争不利或失败导致亏损，这是市场大局已定的正常情况，此外，随着市场竞争力度的加大，市场致胜脱颖而出的一部分优秀企业，只要其产品受到用户的欢迎（或利用有利的市场地位努力保持其产品受欢迎），往往采用多种手段和条件扩大生产能力和产销量，挤占行业内中下游企业甚至上游企业原先占有的市场份额，中下游抵御不了这种冲击的企业则因新一轮的竞争失败而加入亏损企业行列。最后，还有结构性原因，这也是导致企业亏损面扩大的一个重要方面。目前，无论是轻工业还是重工业，产业和产品结构雷同情况非常普遍。据有关学者论证，东、中、西部各地区间产业结构相似率在 90% 以上，在产品结构上 企业与企业间在产品品种、功能、款式、档次甚至花色上雷同率也很高，造成了不必要的恶性竞争。目前迹象表明，新一轮更大规模的产业和产品重复投资和生产供应又难以避免。

如前所述，按照两大部类生产与消费相协调，适应最终消费的原则，虽然目前两大部类协调较好，但无论是最终供给、中间供给和消费，其规模显然偏大，其发展趋势如何，经济活力何在，我认为宏观经济会持续保持稳定和增长，整个宏观形势仍然将保持好的局面，但未来两三年内，微观企业较

严峻的情况还会持续，这是市场供求大局和企业经营状况决定的。可以这么讲：我国经济生活开始真正步入企业主要依靠市场竞争取胜才能生存和发展的时期。

不仅如此，随着市场化程度的提高，国家计划的资源配置功能在供求总量平衡和结构调整过程中的作用日益下降。供求总量平衡和产业结构调整也已主要不再是“补短”和实现一般意义上产业结构比例平衡。而是各产业中的企业必须在市场竞争中找到自己的位置和发展空间，也就是说必须使产品结构适应不断变化的市场需求，亦即以企业为主体以需求为基础进行供给数量和结构上的自主性调整，而这种自主性的企业生产结构调整客观上只能通过市场并以需求为导向实现产业和宏观供求的平衡。从国家宏观调控的角度而言，关键问题是加强宏观引导和行业规制以减少供求波动和调整代价，从微观企业角度看，关键是提高企业竞争能力和盈利水平。从目前供求情况看，各行业较普遍地存在开工能力和产品生产量高于市场需求和购买量。这种供过于求的结果，如前所述除了导致部分企业产品销售不畅，库存积压影响企业资金周转和经营效益。其次，对我国许多工业行业来说，大多数处于微利和盈亏平衡的临界点上中下游企业，将无力进行生产结构调整和产品更新，生产经营日益困难。再次，有能力进行生产结构调整和产品更新的企业如果经营决策和营销策略出现失误，也会导致竞争不利或失败，如此，会不断有企业在新一轮的竞争中败北。所以，市场供求关系的转变及结构性变化使企业真正步入主要依靠市场竞争取胜才能生存和发展的时期。所以，企业在实践中创造和保持在产业中竞争优势至关重要。

未来的经济活力和企业情况的好转也不能主要立足于鼓励和刺激最终消费上，这种做法成功的可能性不大，因为，虽然我国城乡居民银行储蓄存款已达近四万亿元，但除掉其中一部分公款私存，一部分先富裕起来的城乡居民存款外，真正工薪阶层的存款数额有限，而且随着市场化改革的进程，在收入预期不显著提高的情况下，普遍还会趋于储蓄以应付失业、待业、养老、购买住房、子女教育等。

那么未来企业情况好转源自哪里？从根本上说，源自城乡居民收入的增加，但是城乡居民收入的增加又与大多数企业效益的好转和政府财政收入增加紧密相联，这似乎走入了“死圈”，其实不尽然。从目前和长远看，一方面是把目前存在的这些亏损企业存量资产通过改制、改组、改造，提高其资产利税率，增加企业盈利和政府财力，从而达到增加居民收入的目的。

另一方面 更立竿见影 更长远解决问题的办法是提高投资效率 真正把有市场、投资回报率高的企业和项目搞好搞活。按目前 7,390 亿元的工业投资额计算 只要投资回报率提高 50%,则在投资回收期后每年新增工业产值就会增加到 1.5 万亿元,约占目前工业总产值的 15% 左右。如果能够把投资侧重点立足于具有投资乘数效应的技术改造上,则新增产值还要大得多。目前银行的商业化改革也正朝着这一目标迈进。可以预见,我国微观企业情况将会得到改善和好转。

注 本文得到吕政研究员斧正。

IV“ 资本输出 ”为主要方式的跨国公司全球性竞争战略

理 论 依 据

进入 90 年代以来,国外著名企业及其名牌产品大批涌入我国,我们的企业真正开始感受到国际竞争的强大压力,国际商战的硝烟活生生地跃然于眼帘,我国民族工业正处于危难之中。

外国资本“ 兵临城下 ”我国民族工业岌岌可危

近年来,我国产业面临的国际竞争形势是:外国资本大举进入,形成与我国民族工业之间的资本竞争态势。外国资本以收购兼并、控股等方式,将一些民族工业企业转变为外资(或外商控股的)企业。他们以资本实力上的竞争优势向我国民族工业展开攻势,争夺市场份额,以至形成使其产品(包括由其控股的中外合资企业生产的产品)大范围占领我国市场的态势。在外国资本强大的攻势下,不仅使我国的许多弱势产业面临生存危机,而且,一些具有一定竞争优势的民族产业也正面临外国资本“ 兵临城下 ”的威胁。以日化用品为例,据国家统计局所属北京中怡康经济咨询公司对中国 35 个大中城市 1996 年 7 月的产品销售调查 香皂、洗衣粉、洗头水、牙膏等四种日化用品,市场占有率排名的前两位均为合资企业的产品。纯粹的国产品牌 香皂系列、洗衣粉系列已所存无几 洗发用品前 10 位的产品全是合资品牌;牙膏市场的情况也不乐观,随着上海牙膏厂与英国利华的合资,“ 美加净 ”、“ 中华 ”已成为合资企业产品。而外方带来的“ 洁诺 ”升于排名榜两强之列 只有“ 两面针 ”、“ 黑妹 ”、“ 蓝天六必治 ”、“ 冷酸灵 ”等一些老牌子还可在激

烈的竞争中占有一席之地。纵观以上四种产品的销售情况，合资、进口品牌已占据了排名前 10 位品牌的 80% 以上。

发展民族工业的关键在于提高国际市场竞争力

经过十几年的改革开放和建设发展，目前，我国工业已形成了相当的实力。在我国的第一、第二、第三产业中，工业的竞争力提高最快，相对来说，工业已具备了抵御国际竞争风浪的较强能力，所以，在三个产业中，我国工业品市场率先对外开放。当前，在产销竞争中，我国企业与外国企业之间展开了异常激烈的市场争夺战。在国产工业品中，产销竞争力比较强的是家用电器，如彩色电视机、电冰箱、洗衣机、空调器等。

现在，我国工业品的国内市场实际上已成为国际市场的组成部分。除少数产品之外，我国市场上的工业品价格与国际市场价格迅速接近。最近已宣布，将逐步对外商实现国民待遇原则，让外商与我国企业进行平等的市场竞争。

从外贸产品的结构看，工业制成品的比重已大大提高。但是，我国毕竟是一个发展中国家，工业化时间短，工业企业同外国大公司还不是同一量级的对手。从中国最大 500 家企业与世界最大 500 家企业的对比中可以看出：1994 年我国最大的 500 家工业企业销售收入总和还不到美国通用汽车公司一年的销售收入（1,549.51 亿美元）。在相当长的时期内仍要处于不平等的竞争地位。

我国产业面临的国际竞争态势与对策

改革开放以来十几年的发展，我国已经从一个弱国成长为一个工业生产大国，我国市场从严密封闭到大幅度对外开放，使国内外市场逐步融为一体。

随着国内、国际市场结构发生质的变化，而各国大型企业之间的国际竞争越来越具有全球战略的性质，民族产业面临越来越严峻的考验。

1. 我国的一些具有比较优势的传统产业，仍然会具有较高的国际竞争力，能够保持较大的国际市场份额。例如，我国是世界上最大的纺织品和服装的生产国和出口国。从 1987 年至今，我国纺织品和服装的出口数量一直保持世界第一位，但是，我国不少的传统优势产业的成本价格优势正在减弱，经济效益下降。因此，要进一步提高民族产业的国际竞争力，必须进行体制改革、技术升级和结构调整，以适应新的国际竞争形势。

2. 我国的一些技术含量不高，比较优势因素不强的产业（例如饮料工业）正在受到外国名牌产品的强大攻势，如何稳固市场已成为一个严重的问题。以国际竞争最激烈的啤酒和碳酸型饮料为例，国内 61 家年产 5 万吨以上的啤酒厂中已有 70% 与外商合资，现在只剩下青岛啤酒厂和珠江啤酒厂等少数几家仍维持独立身份；我国国产的碳酸型饮料中，只剩下广东的健力宝一枝独秀，我国企业面对外国品牌的进攻，要敢于坚持自己特色，发展民族工业，以质量争市场，以质量求效益，创立自己的名牌。国内合资企业也要通过合资形式来发展壮大自己，积累雄厚的实力。

3. 技术成熟，在我国已形成了大规模市场能力的产业，目前也面临新的国际竞争的挑战。例如洗衣机、电冰箱、电风扇、空调器等。国内的名牌产品要更加结合我国的国情，由数量型增长向质量型增长的转变，更加适应广大消费者的需求，先占领国内市场，再增大国际市场的份额。

4. 技术含量高，我国产品质量已接近世界先进水平的产业，则面临着更大的国际竞争压力。例如彩色电视机产业，我国基础元件工业薄弱、核心技术仍被控制在外国公司手中以及我国企业的研究开发实力不强等深层次的弱点正在显现出来。因此，我们必须加强管理，狠抓薄弱环节，进一步提高产品的整体质量，以缩小与世界名牌产品的差距，以优质低价的产品与世界名牌产品抗衡，

5. 至于技术含量高，我国尚未形成国际竞争力的产业，形势更严峻。例如汽车工业、电子计算机工业等，面对严峻的现实，我们要组建大型企业集团和企业群体，政府应给与倾斜政策；要尽快调整产业结构，把技术含量高的产业发展壮大起来，真正形成我们自己的民族产业。当然，要达此目的，还要经过长期的艰苦奋斗。〔2〕

第一章 竞争优势

- 企业增长点在哪里？
- 企业增长活力和发展潜力来源在哪里？
- 企业常盛不衰的奥秘在哪里？

I 竞争优势——企业必由之路？

对 话

杨 彭先生 您从一个学者的角度来看 企业好与坏、是否有活力、发展方向对不对头能不能有一个简单的标准，并能够得出明确的结论？

彭：标准有三条，即企业所从事的产业领域有没有稳定持续增长需求以及产业结构是否具有相对稳定性（有没有经济性非常强的替代品和蜂拥而入的竞争者）；在行业中有没有一个比较好的地位以及提高地位的能力大小。

杨：彭先生您的这三条具体判断效果如何，是否能够解决问题？

彭：杨先生，在这三条中，其中一条半是美国哈佛大学波特教授提出来的，另一条半是我提出的，现在我们来看看国内这十多年改革实践中企业的竞争绩效，据我所知道或所接触的像青岛海尔、澳柯玛、日本丰田、江苏春兰、四川长虹、无锡小天鹅，这些企业的生存与发展以及取得今天有利的市场竞争地位无一不遵从以上三条，相反，许多企业的失误恰好违背了这三条。

杨：彭先生你能不能具体把这个问题说清楚。

彭 好的 我们先看一些实例。

案 例

案例 1 海尔集团的成功之路

海尔集团是以海尔电冰箱股份公司为龙头组建起来的，现在固定资产近 3 亿元，年销售收入 25 亿元，集团成员有 70 多家单位，其中紧密层单位 22 个，直属企业职工达 6,000 多人，生产 7 大品种 1,000 多个规格的产品，其中名牌产品海尔冰箱年生产达 60 多万台。10 年前，海尔的前身还是一个亏损达 147 万元，面临倒闭的集体小企业。他们经过 10 年的励精图治，发展壮大为今天的全国家电行业门类最多的和在国际市场具有一定知名度的大型企业集团，其发展过程为三个阶段。

第一阶段，高起点起步阶段。1984 年，青岛冰箱总厂成立，当时国内已有冰箱厂近 100 家。在如此激烈的市场竞争中，他们从一开始就确立了实施名牌经营战略和高起点、高质量产品开发决策，引进德国利勃海尔电冰箱生产技术生产当时中国乃至亚洲第一代四星电冰箱，凭其质量的可靠性和先进性获得领先一步的优势，不仅使企业一举扭亏，而且经济效益连年增长。

第二阶段，优化内部管理的内涵发展阶段。为保持高起点和高质量，海尔特别注重建立、完善和强化企业内部一整套科学的管理体系，不断提高管理素质和人员素质，这不仅是巩固前一阶段成果的需要，而且为进一步腾飞打下了内部坚实的基础，使海尔综合素质和后劲实力均处于全国家电行业的领先地位。如果说海尔第一段所取得的成功在冰箱行业具有共性的话，那么，海尔在这一段强化管理“内功”的内涵发展阶段的成功，则是很有特色，很有现实意义，它用生动的事实说明了管理同样能产生巨大的经济效益。

第三阶段，内涵与外延并重的再发展阶段，在继续强化和优化内部经营管理体系的同时，合理、求实、量力地增加了“硬”投入，投资 26 亿元建设海尔工业园，为实现企业持续快速健康发展的总目标进一步打下基础。与此同时，海尔的经营管理体系也日臻完善和提高，形成了集家电、化工材料、科研开发、房地产、商贸、旅游和金融等多元化为一体的大型企业集团。

从上述发展的三个阶段看，海尔不仅在有形的、可用量化数字反映的效益指标上发生了巨大的变化，而且在国内以及国际上的知名度和名牌效

应上所反映的巨大无形资产也是极其可观的。首先，在定量的指标上，海尔在保证和稳定提高质量的前提下，销售收入翻一番，实现利润翻了两番，电冰箱生产在全国同行中各项经济指标都名列前茅。从 1991 年以后人均创利税、全员劳动生产率、冰箱质量始终保持在第一位。产量、上缴利税一直保持在第二位。特别需要指出的是，海尔管理经验是在电冰箱厂中逐步形成的，1991 年成立海尔集团公司时，青岛冰柜厂和空调器厂并入集团，学习、移植了这套管理模式，同样在硬件不增加投入的情况下，产生了明显的效果。如空调器厂 1994 年与 1991 年相比生产线上工人由 800 人减至 600 多人，可年产量却由 6,000 台增至 20,000 台，而且产品质量还获得国际 ISO9001 的认证。其次，在规模效益突破后，市场竞争地位稳定提高，海尔不仅在国内得到各方面的肯定和公认，而且在国际上也得到认可。目前国有企业在生产经营上遇到的不少困难如资金紧缺、相互拖欠严重、产品积压等，在海尔不仅不存在相反，海尔冰箱甚至还要给预付款。〔3〕

案例 2 青岛澳柯玛集团扭亏增盈引起的思考

前不久，我们考察了青岛澳柯玛集团，其中特别重点考察了集团的核心企业青岛澳柯玛电器公司。该企业有两大特点令我们既震惊又振奋。

首先，该企业从 1990 年到 1995 年的超常规发展速度令我们感到震惊。该企业 1990 年是一个资不抵债、政府已决定卖掉的亏损企业，到今年上半年已发展成为仅次于海尔集团的青岛市利润第二大户（该集团今年上半年实现利润 1.01 亿元，仅比海尔集团少 1,000 多万元），全国电冰箱行业的产销量第一、利税第一的企业集团。下面是一组很有说服力的数字：

产量 1990 年 8,409 台，1994 年 26.5 万台，1995 年 65.6 万台，平均发展速度 247%。

销售收入：1990 年 721 万元，1994 年 3.1 亿元，1995 年 10.2 亿元，平均发展速度 330%。

利润总额：1990 年 5 万元，1994 年 6,758 万元，1995 年上半年 5.8 亿元，平均发展速度 172%。

资本金利润率：1990 年 0.6%，1994 年 161.6%，1995 年 291.17%，平均发展速度 406%。

其它各项经济指标 5 年来平均发展速度也都在 100% 至 300% 之间，权益资金已达 2 亿元。