



华中师范大学经济学院院长、教授 曹 阳  
华中师范大学经济学院硕士研究生 李名峰

# 中国企业发展战略的

转

变

怎样让中国企业在 21 世纪激烈的国际经济竞争中站稳脚跟,赢得自己的一席之地?这是每一个有远见的中国企业家都在积极思考的现实问题。

## 一、 21 世纪中国企业将面临全新的外部环境

1. 知识经济兴起,科学技术日益成为影响企业发展的决定性因素。

21 世纪是知识经济的时代,新世纪世界经济的发展比以往任何时候都更加依赖于知识的扩散和运用。传统的、主流的新古典经济学的“生产函数”理论注重的是劳动力、资本、原材料和能源等生产要素的投入,知识被排除在生产要素之外。而在经济增长的新概念里,经济增长更直接地取决于知识的投资,知识可以扩大传统生产要素的生产能力,知识还可以提供调整生产要素、创造革新产品和改进生产程序的能力。以知识为基础的经济增长新模式鼓励创造新知识和在经济中传播新技术,知识经济的目标是研究和应用新技术,因此,对于现代企业家来说,仅仅关注传统生产要素的投入是远远不够的,而获取新知识、新科技,开发创新产

品,培训生产创新产品的高水平专业技术劳动力等方面更为重要。可以想象,随着知识经济时代的到来,一场中国企业家经营理念的深刻变革势不可免。

2. 加入世贸组织后,中国企业将面临更加激烈的国际竞争。

1999 年 11 月 15 日,中美终于结束了长达 13 年的关于中国加入世贸组织的谈判,达成了双边协议,从而扫清了我国“入世”的最大障碍,我国于 21 世纪初加入世界贸易组织已成定局。根据世贸组织的规定,“入世”之后我国应承担以下义务:削减进出口关税;逐步取消若干非关税壁垒;取消有关条款所禁止的出口补贴;增加贸易政策的透明度;逐步开放服务贸易;扩大对知识产权的保护;放宽对引进外资的限制等。

履行这些义务将给我国企业带来相当大的冲击:

(1) 尽管中国经过十几年的改革,已初步建立起符合世贸组织要求的市场经济体制,但是,中国市场经济体制建立的时间较短,中国企业尚未完全适应在市场经济环境下生存,一旦失去贸易壁垒的保护,其生存能力将受到严峻的考验。(2) 我国企业目前的技术水平特别是加工业企业的技术水平与发达国家相比差距还是相当大的,尤其是高技术、高附加值工业品,如汽车、计算机、录像机及广播通讯器材等,我国与发达国家之间在技术、质量、成本和规模效益方面差距极其明显。在这些领域,我国目前的多数产品还不具备与发达国家竞争的實力。上述国产产品之所以能够占领国内市场,主要是国家优惠待遇合法保护的结果。“入世”后,有些行业的国家保护将被取消,而仍然受保护的行业,其被保护的时间也是有限的。(3) 中国加入世贸组织之后,在受益的同时也得付出,在有些方面还要作出牺牲。我们要是不牺牲一部分国内市场,就不可能得到更多的国际市场,而失去一部分国内市场就意味着一些企业要关门。对于大多数企业来说,要想生存,要想保住已经占有的国内市场,要想进一步开拓国际市场,就必须使产品上质量、上技术、上档次、降成本、降价格。对于有些企业,尤其是那些在洋货尚未进来的情况下就已经销售艰难、微利甚至濒临亏损的企业,这种生存危机就更为明显。(4) 加入世贸组织将使中国企业的经营方式发生根本性的变化。例如:我国企业不能再像过去那样自相倾轧,竞相采用低价出口换汇了,因为它违反了世贸组织有关“倾销”的原则,如果继续那样做,中国将遭到其他缔约国大量的反倾销起诉,结果会使我国原有的国际市场一点点失掉;也不再可能像过去那样任意对进口商品实行数量限制,以保护国内企业了,因为这样违反了世贸组织有关一般取消数量限制的规定,将遭到其他缔约国的报复。

3. 中国经济将告别短缺经济,企业将面对买方市场。

21 世纪中国市场上的商品总体上将呈现供过于求的局面,从而形成以过剩经济为主要特征的买方市场。买方市场与以往以短缺经济为特征的卖方市场有着本质的不同:第一,国家宏观经济调控的目标不同。在卖方市场条件下,宏观调控的目标是解决供给不足的问题,调控方式是通过收紧信贷与控制投资规模来控制需求。而在买方市场条件下,市场约束成为经济发展的主导因素,调控目标变成了刺激消费需求,推动消费增长。第二,市场对企业的要求不同。在

卖方市场条件下,市场的主要矛盾为供给不足,市场需求要求增加生产,质次价高的产品也不愁卖不出去。而在买方市场条件下,由于供过于求,单纯追求产量扩张于事无补,企业要生存只有依靠科技进步,提高产品技术含量,降低产品成本。第三,企业与消费者的地位发生变化。在买方市场中绝大部分商品都呈现供大于求或供求基本平衡的局面,从而使消费者居于主导地位。

买方市场的形成将给企业带来以下影响:(1) 市场竞争将更趋激烈。买方市场形成后,企业之间为争夺市场份额,必然加剧竞争,一大批企业将在竞争中被淘汰,生产和效益不断向少数优势企业集中。同时,跨国公司将进入中国,以其资本、技术、经营等优势,对中国企业展开全面进攻,使竞争进入白热化阶段。竞争的范围也将由过去的商品市场竞争,发展到服务市场竞争、要素市场竞争等经济领域的各个方面。(2) 企业平均利润下降。在激烈的市场竞争中,企业之间进行价格战将不可避免,形形色色的价格战将使企业平均利润不断降低,一些企业甚至会出现生产销售增长与盈利水平下降的反向运动。其结果必然造成实力弱小的企业缺乏后劲,亏损继续扩大的局面。(3) 企业竞争领域和手段发生变化。竞争领域从生产密集型向资本、技术密集型过渡,不少企业向国家垄断行业发起了全面的冲击,出现了全面竞争的新格局。竞争手段也发生了根本的变化,不仅运用价格战、返利、仿制等方式击败对手,而且依靠资本实力、品牌、专利技术等占领市场。(4) 消费者的需求成为市场的中心。消费者在市场经济的磨练下逐渐成熟起来,已经成为左右市场的主导力量。企业要在激烈的市场竞争中生存与发展,不仅要研究消费者的现实需求,更要研究消费者的潜在需求。

## 二、 针对发展环境的变化,中国企业应采取的发展战略

1. 确立知识是关键生产要素的观念,树立以人为本的经营理念。

随着信息经济、知识经济的兴起,知识在现代经济活动中已经融入到企业经济体系里,成为企业的内生要素,成为经济长期增长的关键因素,并由此产生了新经济增长理论的收益递增模型。这种理论认为,知识可以提高投资的回报,而这又可反过来增进知识的积累,人们可通过创造更有效的生产组织方法以及产生出新的或改进旧的产品和服务而提高投资的回

报。这样就存在着持续增加投资从而使企业的产值和利润连续增长的可能性。也就是说,由于知识的丰富性、外溢性、复制性、扩散性和增殖性,通过对人力资本的知识和能力的投资,可以减轻一个企业由于资金等生产要素稀缺对经济增长造成的压力,因而实现企业的持续快速发展。知识作为企业生产要素的内生性、关键性因素具有使企业经济连续增长的特征和规律,这一特征和规律促使企业经营者必须改变某些落后的观念。①人力资本投资即教育和培训方面的投资必须成为企业投资的重要组成部分。美国企业调查统计分析认为,对职工培训每投入1美元就能收到50美元的效益,劳动者文化素质越高,劳动生产能力就越大。而我国许多企业的“以人为本”不是停留于口头上,就是偏重于“感情联络”,我们必须把“以人为本”的立足点与核心放在人的知识、能力的提高和潜在创造力的培养方面。②在企业组织中,应当建立和完善研究与开发机构,以便结合经营进行知识创新和知识应用,推进企业的技术创新。目前许多国内企业事务性机构庞大,非经济人员过多,而研究开发机构缺乏或形同虚设,应当从企业经营战略的高度对这个问题给予重视并加以改变。③要充分认识到科技人才是知识的创造者,是实现企业知识经济和知识管理的决定性因素。企业可以通过一系列措施来调动科技人员的积极性和创造性,如加大研究开发经费的投入;建立按业绩大小分配的机制,以实现知识生产要素的合理回报;考虑实行多种形式的知识技术入股;建立个人收入与经济增长有机结合的递增机制和风险机制等。④要改变过去那种只重视有形资产,不重视无形资产的观点,特别要强调对知识产权的保护和利用。

## 2. 抓住加入世贸组织给企业带来的历史机遇,积极参与国际经济大循环。

从中国经济的状况来看,从现在到今后相当长的一段时间内,很多中国企业与其说是在关心“入世”以后丢失市场的问题,不如说是在关心如何才能获得企业发展所需资金的问题。中国加入世贸组织后,将大大增强国外投资者对中国经济的信心,其对华投资也将大幅度增长。外资的进入将给为资金匮乏而困扰的优秀中国企业带来更多的机会,中国企业应该积极通过合资、转让股权、合作经营等方式获得企业发展所需的资金,并在与外企的合作中学习对方先进的科学技术和管理方法,为将来赶超国际大企业打下良好的基础。同时,还可以利用合作方的国际市场营销网络将自己的产品打入国际市场。

中国加入世贸组织是以享受发展中国家的待遇为

中享受到多边的、无条件的、永久性的最惠国待遇,这是中国企业全面加入国际分工和融入国际经济循环的必要条件。有了这一条件,中国的产品才能更广泛地参与世界市场的竞争,中国的企业也才能更广阔的市场中寻找更多的发展机会,增强国际竞争力。加入世贸组织,还能够通过该组织多边争端的解决程序来解决国际贸易摩擦,有效地保护中国企业的经济贸易利益,这就使中国企业能够在最大的范围内享受有利的竞争条件,使国内的资源在国际大市场中得到优化配置,并且及时获取难得的国际经贸信息,以利于企业改善经营管理。中国企业应抓住加入世贸组织这个机遇,充分利用世贸组织给发展中国家幼稚民族工业的保护期,化“入世”的压力为动力,加快产业升级和产业重组步伐。中国企业还应站在参与国际一体化经济的战略高度来规划企业产品结构。积极参与国际经济分工,大力发展在国际竞争中具有比较竞争优势的产品,淘汰处于竞争劣势的产品,争取在市场全面开放之前,使企业的实力上一个新台阶。

## 3. 适应市场特点的变化,制定新世纪的企业发展战略。

针对21世纪市场环境的变化,中国企业必须加强市场研究与开发,根据企业自身的特点,以市场为导向,制定和实施正确的经营战略。笔者认为,企业制定经营战略应从如下几个方面入手:

(1) 以消费者为中心。企业整个经营活动要以使消费者满意为方针,站在消费者的立场上,用消费者的观点来考虑企业的生产经营目标。这种战略的核心是确立以市场为导向的企业理念,并在企业经营宗旨、经营方针和经营哲学上具体体现出来,贯穿于企业的质量观念、服务观念、社会责任观念、人才观念等多种经营观念之中。企业实施这种战略,必须以新的质量观念作为企业营销活动的指导思想,把重视服务质量和降低成本、取得利润统一起来,使营销组织自觉地驾驭市场,适应并引导市场需求,在企业内部形成一种为消费者着想的气氛,形成让消费者满意的企业文化。

(2) 实施名牌战略。名牌战略是将高质量的产品与高强度的广告宣传相结合,致力于在社会上树立起一个名牌产品的形象,从而使企业的无形资产迅速增值,带来巨大的名牌效益。企业必须从经济全局的高度提高对实施名牌战略的认识。企业创名牌,首先必须以高质量的产品作保证;其次要满足消费者的不同

爱好,只有最大限度地满足消费者对产品的需求,甚至领导消费潮流,不断推陈出新,才能使名牌永葆青春;第三是名牌产品需要由名牌企业、名牌企业家共同创造,形成“三名”效应。此外,要用较大的投入加大广告宣传力度,对产品进行全方位宣传。

(3) 组建战略营销联盟。所谓战略营销联盟,是指两个或两个以上的企业为了抓住战略营销的机会,达到共同的战略营销目标而结成的联盟,联盟成员相互合作,共担风险,形成一个松散的组织。战略营销联盟成员在营销管理的一个或多个环节中进行合作,谋求共同的战略营销目标,其行为方式主要有联合开发新产品、联合推销新产品、联合进行售后服务及联合进入目标市场等;其主要组织形式有合资、相互持股、合作营销和技术联盟公司等形式。战略营销联盟有利于集中联盟各成员的优势,发挥巨大的规模效应,降低产品开发、生产和市场开拓成本,提高竞争能力。我国的企业也应树立起战略营销联盟观念,尽快调整经营战略,以迎接市场竞争的挑战。我国大型企业尤其是高科技企业可走工贸、技贸联合的路子,增强自身在国际市场上的竞争力。中小型企业也可以利用自己独特的优势,运用这种战略,以便在市场中占有一席之地。■

武汉测绘科技大学文管学院副教授 犁 园  
李晓琳

# 能力的培育及形成 企业核心竞争

企业要想在激烈的市场竞争中生存与发展,取得超过竞争对手的利润,必须在其涉及的行业与市场中形成竞争优势,而竞争优势的形成需要企业具有独有特色的核心能力。美国著名的企业经营战略研究专家迈克尔·波特在《竞争优势》中指出:企业应该在成本领先、差异化、集中化三个方面具有优势。如果说产品、服务及品牌是企业的外部差异化,那么,企业的内部差异化则是核心能力。近几年不少企业效益滑坡、经营困难,原因是多方面的,但总的来说,它反映出企业在步入市场经济后缺乏竞争力。因此,对于任何企业来讲,识别、培育核心能

