

全能竞争与管理创新

曾 鸣 欧洲工商管理学院 (INSEAD) 北京大学网络经济研究中心 学术主任

改革开放以来，中国企业如何在中国市场与外国企业进行竞争，一直是令人十分关心的问题。以 1997 年为分界线，可以把 1978~1997 年的竞争称为第一回合的竞争，从 1998 年开始的竞争称之为第二回合的竞争。

第一回合竞争

改革开放以来，外资企业在中国的发展不断壮大与深入。到 2000 年底，外资企业对华投资总额已经达到 4000 亿美元，企业总数达到 40 多万家；财富 500 强中 60% 的企业，都已经在中国建立了分公司，或者办事机构。其中 15 家企业，已经建立 18 家 R&D 机构。同时，到 1999 年，外资企业工业总产值已经占了全国工业总产值比重的 25% 左右。另一方面，中国企业在一开始被打蒙了后，很多企业已经慢慢缓过劲来，经过十几二十年的发展，在不少行业里，中国企业已经初步站稳了脚，甚至取得很大成功。比如说彩电业，从 1991 年中国企业只占整个市场份额的 30%，今天市场份额已经上升到 80%；从 1994 年开始，以 TCL 为代表的中国企业，在大屏幕彩电方面取得了重大的进展，

从 1994 年不到 10% 的市场份额发展到最近 70% 左右的市场份额。在 PC 行业同样如此。在 1991 年以前，由于政府保护的原因，中国的品牌机占了很大的市场份额。1991 年市场开放，以 IBM 为代表的跨国公司一进来以后，就迅速地击垮大部分中国企业。但是从 1993 年到 1997 年，经过以联想为代表的一批中国企业的艰苦努力，中国企业又重新夺回了 PC 市场。

经过第一回合竞争，跨国公司和中国企业在不同行业的竞争中，各有输赢。有些行业，中国企业取得了优势的地位，比如电视机、冰箱、空调、PC 等。但在另外一些行业，跨国公司占据了主导地位，最明显的是手机，然后是化妆品、洗涤剂、碳酸饮料等。

为什么在冰箱和 PC 这些行业里，中国企业可以取得这样的成就，但在另外一些行业，比如说手机、化妆品，为什么中国企业就难有作为呢？

竞争环境变化

虽然中国经济在过去 20 年里高速发展，但是目前面临着—个转型的挑战。大部分行业生产能力严重过剩，甚至有的是 50% 以上的生产能力过剩；生产效率相对低下，价格

战非常激烈，大部分企业亏损严重。虽然中国企业在某些行业取得了长足的进步，但是总体形势不容乐观。

新经济新在哪些方面？在这个竞争环境里，可以看到一些明显的变化。第一个明显的变化就是全球经济一体化的冲击。特别是中国加入 WTO 以后，中国将进一步减免关税，放开市场，开放以金融、电信等为代表的传统垄断行业。中国和世界经济的联合程度会越来越大，这种整合对中国企业带来的压力也会越来越大。

第二个重要的环境因素是中国宏观经济状况。一方面，宏观经济在过去的几年里发展速度明显放慢，GDP 连续三年一直徘徊在 7%~8% 之间；同时，有效需求严重不足，特别是农村居民的需求。另一方面，经济结构不合理。在“十五”计划中也强调，中国经济面临的一个核心挑战是怎样培养适合经济发展的各种各样的社会基础结构以及行业结构。

另外一个非常重要的变化就是行业结构正在酝酿着巨大的变化。中国很多行业生产能力严重过剩，效率低下，价格战激烈，企业亏损严重。这些行业一定要变，问题在于怎么变？企业以什么样的方式适应变化，促进变化，甚至利用变化来达到在下一轮竞争中脱颖而出。

在绝大部分中国市场，市场集中度还非常低。比如啤酒行业，中国有 800 多家厂商，经过这几年的兼并、淘汰，目前依然还有 500 多家厂商。而且市场前几名的厂商的市场占有率都很低，最近重新获得市场第一的青岛啤酒在全国范围内的份额也只有 5%。中国市场的前四名厂家——青岛、燕京、Asahi 和 Interbrew 的市场份额加起来也只有百分之十几。与此相比，美国啤酒业的前三名厂商就占据了整个市场的 80% 以上的份额。啤酒行业的集中度，中国跟美国之间有巨大的差距。

另外一些行业，行业结构已经开始发生了变化。比如冰箱行业，从 20 世纪 80 年代中期，中国冰箱行业迅速发展，企业不断壮大。从图 1 可以看到在冰箱行业，中国企业前四五名品牌在市场占有率上，已经接近了百分之六七十。美国目前前五名厂商占到百分之八九十的市场份额，在冰箱行业，中国发展相对比较成熟。

新态势

在第一回合竞争中，中国企业和外资企业上各有输赢。但是竞争状况在过去的三年之间，特别是最近一两年，又发生了很大变化。比如彩电行业，大家一直认为中国企业已经占据了优势，但是最近可以看到，彩电市场跨国公司

市场占有率已经由 1999 年的 10% 上升到 2000 年的 30%，这是一个巨大的反向变化；大屏幕市场上东芝一家厂商市场占有率就将近 30%；同时在 29 寸到 34 寸的平面市场中，索尼则处于领先的地位；而在背投市场上，基本上外资品牌占据主导地位。所以彩电并不像大家想象那样，以中国企业为主导，特别是在高端产品市场上。同样地，在电冰箱市场上，中国品牌在 1997 年就已经占到市场的 80% 左右。但是在 2000 年，跨国公司市场率重新发展到近 30%，他们第二轮的攻势非常强有力。例如，伊莱克斯进入中国刚 3 年，市场占有率就接近 13%。今年的统计数据如果准确，那么伊莱克斯已经排名中国市场第二位。在空调市场上，外资品牌的空调已经稳步增长，尤其是 1999 年，夏普、日立、三菱等，纷纷走出了前几年亏损的低谷，增长明显高于整个空调行业的平均增长率。同样的情况，大家可以在越来越多的行业里面观察到。

另外一个比较有意思的行业就是手机。以三大品牌为代表的外国厂商占据了手机市场 95% 左右的份额，而以海尔、TCL、东信、波导这些公司为代表的中国企业，在两年前开始进入手机行业，但是目前的成果并不很理想，没有取得比较大的突破。

在新形势下，中国企业和跨国公司之间的力量消长似乎又向比较有利于跨国公司的方向倾斜。为什么会发生这样的情况？对中国企业意味着什么？中国企业应该怎样来应对挑战？这些都是非常重要的问题，这也就是为什么提出第二回合的竞争刚刚开始，而且第二回合的竞争会比第一轮的比赛更加残酷和激烈。

第一轮大家各有胜负，现在检点自己的成绩和失败的过程，必须为第二轮做更好的准备。中国企业会不会被跨国公司重新拉开差距？这是中国企业，甚至是现在很有名的企业所必须正视的一个现实。谁将成为未来竞争的赢家，是跨国公司还是中国企业？中国企业如何应对新的环境，如何在第二回合的竞争中胜出？

全能竞争与价值创新

回答上面的问题，有必要首先看一看为什么跨国公司会重新取得市场？

首先，他们具有全球经营体系的优势，可以把世界上各个角落、各个部门最优秀的产品和管理经验，通过总部这样一个全球化的体系，推广到各个地方，所以在知识管理方面和全球体系上的优势非常巨大。

第二，技术领先的优势。在很多行业，在核心技术上面，中国还是远远落后的。

第三，他们在本土化研发上，也在进一步地深化。像LG、伊莱克斯，以及通讯行业，现在要是去跟诺基亚或爱立信谈，他们都不会说自己是一个外国公司，而是一个已在中国扎根的跨国公司或者国际化公司。实际上，像诺基亚，它很多在国际上比较先进的技术也优先在中国推出，中国已经成为世界竞争的一个前沿阵地。跨国公司在中国对本土化研发的巨大投入，是他们下一轮竞争一个很重要的优势。

第四，人力资源的进一步本土化。看看在中国的跨国公司，绝大部分高层经理人员，都已经换成了中国人。跨国公司人力资源本土化过程非常快。

第五，外资企业经过在中国十几二十年的投资，他们积累了非常多的经验。虽然他们栽了很多的跟头，付了很高的学费，但是他们也逐渐摸索出了自己的道路——怎样把全球化的优势和中国特色结合起来。很多外资企业碰壁以后，终于醒过来。对中国市场怎么发展以及下一步战略都已经摸出了自己的道路，所以他们下一轮的攻势会非常强有力。

第六，随着中国加入 WTO，中国市场进一步开放，跨国公司的生存空间和发展空间不断扩大，为他们的的发展留下了更大的余地。

正是基于以上几个方面的因素，跨国公司最近两年在很多市场上又重新取得了优势，增长势头越来越猛。面对这样严峻的形势，中国企业如何在新的一轮竞争中胜出？核心的问题在于：第一回合的竞争仅仅是一个单项冠军的竞争。中国企业在第一回合的成功往往是由于在某种单项上的优势。

目前中国成功企业可以划分成两类：第一种多少和政府有千丝万缕的联系，充分地利用自己在体制内的优势；第二类比较成功的企业是以民营企业为代表，充分利用企业内部的体制优势。这两类企业的成功往往都是建立在所谓的单项冠军基础上的。比如海尔，大家就会想到服务，谈到联想会想到本地化产品和它的文化；TCL 最强的是它遍布全国的分销体系。目前中国企业的成功，往往是所谓的一招鲜，或者有一项强项，在竞争对手相对比较弱的情况下，可以迅速地占据市场，奠定进一步发展的基础。但是这样的基础在下一轮竞争中是比较薄弱的，光靠单项长处是很难再长久发展下去的。这就是为什么提出第二回合竞

争必须是一个全能竞争，企业必须是全能冠军，在各个方面都发展得非常好。

同时，在中国展开的第二回合竞争，尽管是在中国本土的竞争，但是它仍是一场全球性的竞争，因为中国企业面临的挑战是怎样国际化，而跨国公司面临的挑战是如何本土化。中国市场是下一轮国际竞争的一个核心战场，中国企业要想国际化，成为具有国际竞争能力的跨国公司，必须先把家门口这一仗打好；对于跨国公司而言，中国是世界上最重要的一个战略性市场，不把中国拿下来，他们也没有办法在世界市场上巩固自己的优势。竞争对手来自全世界，而且全球竞争的趋势会对中国市场有影响。

为什么在白色家电、电脑、电视等行业，中国企业能够取得成功，但在手机行业就不能取得成功？我认为三个方面的因素，可以帮助大家理解这个问题。这也就是我向大家介绍的“全能冠军”的概念。

如图 2 所示，在一个市场的竞争中有三个重要的因素——行业因素、本地因素和内部管理因素。行业因素比如说有技术发展的水平以及产品周期。产品是在介绍期、增长期、成熟期，还是衰退期，对于企业力量的增长是有很大的影响的。本地因素是指本地化的人力资源，与本地政府的

关系以及销售渠道等问题。内部管理因素，比如说市场营销能力、企业战略管理能力、财务能力、生产管理的能力等等。

这三个板块对每个行业产生的影响是不一样的，对企业能力的要求也是不一样的。因为有这样不同的要求，对不同企业在不同行业中的竞争地位的影响也是不一样的。大家可以看到一个简单的规律：跨国公司在行业因素和企业内部管理因素重要，而本地因素不重要的行业里面，占据主导地位。比如在手机方面，通信技术的发展日新月异，技术非常复杂，并且技术没有一个行业标准，核心技术往往掌握在生产厂家自己手上。在这样行业背景下，中国企业就很难有所突破，因为他们受制于拥有核心技术的厂家。反观 PC 行业以及白色家电行业，行业技术非常稳定，而且核心技术大都掌握在像 Intel 这样的厂家手中，所以竞争的核心在于生产能力的竞争，所以在这些行业中国企业并不具备劣势，容易赶上。同时在 PC 行业中，政府购买也是很重要的影响因素，中国企业在这方面显然拥有很大优势。

所以，跨国公司在行业因素和企业内部管理因素重要的行业往往占据优势。而中国企业则在本地因素重要，行业比较成熟，技术相对稳定，或者可以从第三方获得这种核心技术的行业里取得比较大的优势。

图 3 是我们对于上面讨论的一个总结。

中国企业目前在本土化的产品设计、销售渠道、低廉的劳动力产品和本地政府关系方面享有一定的优势，但是跨国公司在产品研发、市场营销、全球经营体系支持、全面管理技能和雄厚的资金方面有强大的优势。下一轮竞争跨国公司面临的挑战是怎样逐步的适应中国，怎样把他们的知识和能力转移到中国。中国企业最大的挑战是怎样成为世界性的企业。核心就是大家殊途同归，都必须在各项技能方面进行较量，也就是说下一轮竞争的赢家必须是一个全能的冠军。无论研发、市场营销、生产管理、企业文化、资金、公关和行业知识等各方面都必须有很强的基础，有很强的竞争能力，才能在下一轮的竞争中形成优势。核心在于世界优势加中国特色。

怎样形成既具有中国特色又具有世界先进水平的竞争能力？中国企业怎样成为具有世界竞争能力的一流企业？这些都是很艰难的事情，尤其是中国企业现在面临着一系列的严峻挑战。

从主观的角度上，中国企业面临的主要挑战有主观认识不足，所有制等内部制度的制约，人才的缺乏和流失以及管理水平的局限；从客观方面看，社会环境还很不完善，

市场环境不健全。同时还有很多历史遗留的问题以及企业之间的恶性竞争。这些都严重制约了中国企业进一步发展。

中国企业如何在下一步发展中突破环境和挑战？我认为必须做到以下三个方面：

一、竞争技能的全面提升。像以前只在某一方面能力突出已经远远不够，必须在企业内部管理、技术开发和市场营销等各方面有一个全面的提升。很可能全面加起来不是最好的，但一定不能有差的方面，必须在各个方面都处于上游。

二、要现实单项优势的迅速突破。因为中国企业的资源限制，能力限制，不可能在全能竞争的各个环节里都拿到10分，但是很可能有一两个单项拿了10分，而另外的可能只是拿了9.1分和9.2分，总体比起来还是有所提高的，也即单项突破、全面提高。所以在下一轮竞争中，要想突破和成功，中国企业必须达到全面提升、单项突破。怎么实现这一点？我认为，就是要实现管理创新，实现价值创新，通过价值创新实现超越。

三、通过价值创新实现超越。中国企业发展基础薄弱，面对强大的对手，一定要实现超越，一定要有蛙跳式的发

展，要不然永远是跟在别人背后。怎样实现超越？我认为关键在于价值创新。

价值创新的核心在于以顾客为中心。企业生存的目的，创新的核心都是在于为顾客创造价值。如果不能给顾客提供价值，那么企业就失去生存的基础。我认为，无论在哪一方面创新，核心在于是以顾客为中心的价值创新。而怎样实现价值创新？这才会谈到所谓的技术创新、管理创新和制度创新，如图 4 所示。

为什么要强调价值创新的核心在于为顾客创造价值？国内往往有一个误区：一讲到创新就是投入多少钱在 R&D 方面，投多少在专利方面，又得到多少进展。这是一个误导。R&D 很重要，但它不是最重要的一环，它必须能够给企业带来巨大顾客价值。任何创新都必须以顾客价值创新为核心。美国新经济最成功的两个企业，一个是 Dell，一个是思科。Dell 自己基本上没有任何研发，它的创新是在于经营模式的创新；思科内部也没有研发，他们发展了一个新的研发模式，就是通过硅谷中的中小企业来发展研发。他们根据这些企业发展的趋势，选择最适合商业化的技术，然后通过自己价值创新的过程，把这些研发的成果商业化。从这两个例子可以看到，技术创新必须服务于价值创新，价值创新才是企业实现飞跃的一个核心点。而且价值创新

对中国企业具有独特的借鉴意义，因为中国企业由于在资本能力等各方面的局限，只有在狠狠地抓住客户的需求方面实现突破，用最少的资源实现最大的效益，才是中国企业有可能成功的地方。

在价值创新的过程中有两个紧密连接的环节，如图 5。

第一方面是必须强调消费者价值的巨大提升。在本行业中有哪些因素应该大大地被提升，使之超过行业的一般标准；有哪些是本行业从来没有提供过的因素而必须提供？通过提升和创新，让消费者获得巨大的价值。

另外一个方面就是在本行业中，哪些因素是必须消除的，哪些因素应该降低到行业标准以下？通过这样做把顾客认为并不重要的这些因素进行消除或者减少，从而可以实现巨大的成本节约。这样一方面给顾客提供了巨大的价值，另外一方面又在企业内部实现了巨大的成本节约。所以强调企业怎样通过价值创新改变行业既有的竞争规则，创造新的行业，创造新的管理模式和商业模式。这一点对于中国企业而言，一方面是最大的机会，但是一方面也是最大的挑战。

结论

第二个回合的竞争将会是在中国市场上展开的全球竞争。如果企业仅仅着眼于中国市场，那么将不能满足下一步发展的需要，但是如果盲目地国际化，比如说在海外设了几个厂，产品有多少卖到海外去，这个也未必是最好的国际化道路。真正扎扎实实地把中国市场做好，同时在与跨国公司竞争过程中提升自己的能力，我觉得这才是中国企业最大的发展重点。同时大家不能被第一阶段竞争中那些表面的成绩所迷惑，第二轮的竞争只会更加残酷和激烈。

面对现状，将来的赢者必须是全能冠军。现在一些很成功的企业，如果不在全面提升自己的技能方面，做根本上的努力，很可能会发现企业原来的那些强项已经不再强了，而且单方面的强，并不能弥补全面上的缺陷。所以全面技能的提升和单项优势的迅速突破是中国企业下一步发展中的必由之路。