

三大市场化行业的跨国比较 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_89\\_E5\\_A4\\_A7\\_E5\\_B8\\_82\\_E5\\_c123\\_288467.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E4_B8_89_E5_A4_A7_E5_B8_82_E5_c123_288467.htm) 比较维度限制在以下三个方面：市场的国际化，技术创新力和管理的模式。要说明的是，可比不一定意味仅仅发现相同处，不同之处的发现也会有意义 任何跨社会和时代的比较现象研究都是危险的。而把中国大陆经过25年发展的企业群体和国外过去某个年代的企业群体来比较更是一个危险的任务。比较的风险首先在于历史渊源和社会环境不可比，其次在于法律和政策环境的不可比。过去的二十年，中国经济发展的法制环境不完善的状况，倒颇有些像1890年至1929年的美国企业家冒险的“金色年代”。如何减少跨国比较的危险性？我认为，市场化最深入的领域和行业，可比性略高。本文列举的三个领域是：传统制造业、电子消费制造业和信息技术产业。至于在垄断行业的制造、资源开发、电信金融和航空等服务领域，尽管我们有了一批世界五百强的入选者和优秀的候选者，但从整个行业看，真正的可比性不高。在比较的参照系和维度选择上，需要对可比性进一步聚焦。比如在传统制造业我们是选择和德国的中等企业比较，在电子消费产业则和日本企业比较，信息技术产业必须是全球性的参照。比较维度限制在以下三个方面：市场的国际化，技术创新力和管理的模式。要说明的是，可比不一定意味仅仅发现相同处，不同之处的发现也会有意义的。传统制造业：用不到20年走完了德国30-35年的道路 按照西蒙教授的研究，德国传统制造行业中等企业的优秀者，50%以上是在1945年战后成立的，大部分可以视为

白手起家，和我们的创业者有很高的可比性。在80年代的初期，德国在中间产品制造方面出口冠军的典型规模是2亿-5亿美金左右。当时他们在欧洲共同体市场上已经是老大地位，而面临的市场国际化问题是如何进入美国和日本市场。不少企业当时的选择是放弃在美国市场的直接投资，更多使用当地中间商买断的方式，还有就是通过英国市场的渠道转口贸易。放弃的原因是多重的：一是难以找到英语流利和愿意在美国工作的经理人才；二是美国的法律复杂，不愿意吃官司；三是马克的汇率低，收购当地企业的成本过高，加上难以管理。在日本市场上，往往选择和渠道合资，以直接投资的方式进入。但那时候，在日本成功的德国企业少之又少，常常听到他们抱怨日本的市场封闭、直接竞争对手又如何以低价格的手段来赢得合同等等。在研发能力提升方面，这时候的德国中型企业，技术创新能力虽然很强，但他们并没有在内部设置一个正规、强大的研发部门(这更多是九十年代以后的事，那时制造环节多半转移到低工资的东欧地区了)，常常是针对客户的需求，一边设计、一边研发、一边制造。在一些基础性技术突破上，往往和大学的研究所合作，因此许多研究所三分之一以上的预算是来自于中小企业的委托。在管理模式上，企业拥有者在大多数情况下也是主要经营者之一，他们的学历普遍不高，通常是职业高中毕业就进入企业。管理上一言堂和专制的做法比较典型。这些企业多半设在较小的城镇，员工一般也来自当地，他们很少跳槽，在市场开发和技术革新方面的参与度很高(和德国大公司的雇员表现相比)，各层的经理都是从内部提升的多面手。当时德国没有MBA的教育，这些中等公司不到万不得已也不会请教管理

咨询公司。在权力交班问题的处理上，上世纪70年代-80年代，家族第二代接班是普遍的状况：形成多个家族成员同时参与经营，也吸引少数职业经理加盟的格局；但最近这几年，家族接班似乎成为问题，结果一是核心经理层在基金的帮助下，以MBO购买股份的情况多了起来，二是被对手或者相关企业并购了去。我们国内行业领先的民营传统制造型企业(不含重工业)，不论是以出口还是内销为主，这些年也达到了2亿-3亿美金左右的规模，其中不少在单项领域中获得了世界冠军，比如远大燃气空调、宁波韵升、顺德美的小家电事业部等，这是可比的一个方面，是否可以谨慎地说，我们这一类型的企业用不到20年走完了德国30-35年的道路。还出现了一些超过10亿、甚至20亿美金规模(主要是和汽车配件和最终产品相关的制造)的“冠军”企业，比如万向。让我们看看他们和德国参照企业在三个比较维度上的历史相似性和不同性。他们在出口市场上的更大挑战，一是如何更加有效地打入欧洲，以及在美国建立起更直接的销售和服务渠道；二是如何提高“中国制造”的技术含量和品牌影响力。中国企业的国际化从一开始就更加关注太平洋的彼岸，因为华人企业很容易适应美国社会的多元化，英语不是障碍，并且很多企业家的亲戚和自己的第二代就在美国受教育，建立了商业的关系。而欧洲的观念封闭导致对于新进入者的不友好，还有市场的个性化强，客户需求比美国要挑剔，对于品牌和质量也要求更高(德国ADAC撞车测试给奇瑞车“欧洲行”来的“下马威”，就是心理和需求的典型表现)。在技术创新方面，成功的中国冠军公司创新力很强。和参照的德国企业比，核心技术的获取不能完全依赖自己，还不得不从多个方面下手：比

如更多直接和欧美的设计研发机构合作外包，请对手的退休专家来中国，购买专利，和对手或者大用户联合开发下一代技术，收购美国和欧洲同类型的小公司等等。在老总的管理风格上，和德国中等企业第一代创业者非常类似：事必躬亲，开明专制，依靠老员工。提拔主要是通过内部阶梯。外来的“职业经理人”在这些成功的企业一般较难生存，更难以接班(广东“华帝燃气”的交权失败是一个典型)。和德国家族公司中，兄弟们长期在同一个企业里相互扶持的习惯有所不同的是：中国的兄弟在企业长大后，倾向分开做不同方向的开拓，比如希望集团，比如远大张氏兄弟，甚至比如联想的杨元庆和郭为二人(这样看德隆唐氏兄弟倒是例外)。在培养第二代接班方面，无论是对于第二代成长道路的细节设计和每一步锻炼要求的严格性，还是过渡阶段治理的合理安排，远不如德国和其他欧洲的家族企业。第二代能否胜任企业成长的要求？还很令人担忧。电子消费业：在产品雷同性、价格过度竞争上，和80年代的日本巨头几乎一样。在电子消费行业，中国今天电子消费工业巨头的表现和20年前的日本企业比较起来如何呢？可以看到，在国内消费市场，中国家电的价格和质量的竞争力有目共睹，品牌的号召力也在成长，但在产品的雷同性上，以及产能过剩导致的价格过度竞争上，和当时的日本几大电子巨头几乎一样。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)