

国际企业管理在世纪之交的新发展<sup>①</sup>

潘承烈

(中国企业联合会, 北京 100044)

① 2000, 3 (3) 1-6

**摘要:**世纪之交,我国正面临加入世贸组织,与国际经济接轨的新形势;国际上全球化进程正在加速,高新科技日新月异,网络的发展与普及,正在改变着我国企业的内外经营环境,冲击着多年来传统的经营理念、管理理论与管理方法,本文就企业战略、知识经济与知识工作者的出现,网络的兴起对企业管理的影响、对企业经营者的新要求,以及变幻莫测的市场中的不变之道等几个方面,阐述了当前国际企业管理的发展新趋势。

**关键词:**国际企业管理; 发展趋势; 企业战略; 知识经济; 信息网络

**中图分类号:**F27

**文献标识码:**A

**文章编号:**1007-9807(2000)03-0001-06

F279

## 0 引言

世界

20世纪90年代,随着冷战的结束而开始的世界各国经济结构的大调整,以及信息技术突飞猛进的发展,促使全球化进程加速实现。企业的内外经营环境已发生了深刻变化。这导致多年来传统的经营理念、管理理论和管理方式与以往有了很大不同。这种世界范围的变革刚刚开始,发展前景的不确定因素还大量存在,很多问题当前还难以预料。但从已面对的形势和近几年的实践,企业管理在新世纪的发展趋势已可初见端倪。

处于深化改革、扩大开放,并且面临“入世”的我国企业,正日益临近或已经处于与国际经济的接轨之中。因此,了解和掌握国际上企业管理发展变化一些具有前瞻性的新动态、新趋势,就既有利于我们借鉴参考,也是竞争之所需。

## 1 企业战略成为市场风浪中的罗盘

在这世纪之交,世界经济、政治、社会都处于不断变化之中,变革已成为当今时代的主旋律。企业处于这种经营环境越来越复杂多变的形势下,企业战略的重要性和作用再次被提到突出地位而

21世纪

倍受重视,这正因为战略是关于怎样在这种变化不定的大环境中进行协调各种因素和矛盾并进行决策的学问。对企业来说,战略决定着在一个不可预测的环境中如何求得生存和发展,是对企业具有全局意义的大问题。

以往企业战略侧重在企业内部因素的考虑,使有限资源最大限度地发挥作用,产生效益。这当然不错,今后这仍是战略的基础与方向。但在全球化形势下,仅着眼于企业内部已远远不够了,需要更多地关注涉及外界环境的信息,包括国内国际经济的、社会的、政治的、技术的重要变化及发展趋势,这些最终都将反映到市场上并引起深刻变化,不能不成为当今制订企业战略必须加以考虑的重要依据。

正由于受全球化的影响,现在企业要立足当地,放眼世界,不能再把视野局限于自己所在地区。市场的全球化已导致竞争的全球化。现在一个企业如果不将其所在领域中处于领先地位的同行(不论他位于世界上什么地方)所设置的标准来作为衡量自己的尺度,作为自己的战略目标,那么这个企业在竞争中就难以发展,甚至迟早都难以生存。

在挑战与机遇并存的年代,机遇总是给予站

① 收稿日期:2000-05-09。

作者简介:潘承烈(1928-),男,江苏常州人,教授。

在变革前列的先驱者,他们乐于并且有能力去改变已经做的,而去探索新的不同的东西,也就是采取能使“现在去创造未来”的策略和战略。

这一政策的基本出发点是:不能再满足于把过去和现在正在做的事如何去做得更好,而是要能“放弃昨天”。首先要做的是把那些用来维持不再能对效益作出贡献和不再产生效果的资源解放出来,企业往往为了维持“昨天”而把其最稀缺和最宝贵的资源,其中特别是那些有才华的能人,用在得不到结果的地方。

对一个进入衰退期的产品、服务、市场,或者生产流程来说,尽管“挣扎着”还能“活”上几年,但这却要付出极大的努力和代价,实际上是得不偿失,这种采取有组织的退出就是明智之举。

在这变幻不定的时代,一个企业最要不得的是思维方式一成不变,关键是要去尝试一下不同于以往的做法,能否打破常规,去改变原来的经营之道,往往成为企业间竞争胜负的分水岭。

这就要从企业的各个方面,进行系统的、不断的改进,这将逐步改变原来的做法,而最终导致真正的创新。

要是把企业比作一艘航船,那么经过科学分析、符合市场规律的战略便有如船上的罗盘,它不是用来保证你在市场大海的惊涛骇浪中不晕船,但会让你不致迷失航向。

## 2 知识经济和知识工作者将起主导作用

20世纪末世界经济发展一个最引人注目的变化,就是知识经济开始崭露头角,人类社会的发展以农业经济为主长达数千年,随着工业革命而转向以工业经济为主,现在正面临着第三次转变,即在工业经济发展到成熟期后,出现了另一种经济形式,即知识经济正在逐步发挥出主导作用。

20世纪美日两国经济发展的对比引起世人普遍关注,到新千年初,美国经济保持了历史最长时期的增长,1997年7月泰铢贬值引发的亚洲金融危机其影响遍及全球,但美国并未受到多大冲击,这主要得益于它这些年高新技术产业的快速发展。

按世界经济论坛和洛桑管理发展学院每年发表的世界竞争力报告的排序,自80年代中期起,日本自1986年至1993年连续8年名列国际竞争力第一名,但自1994年,美国重登榜首,而日本则从1997年的第9位进一步降到1998年的第18位,1999年位于第16位,2000年日本仍排名第17,远远落在美国之后。

在70年代后期,美国人每年都派人到日本去学习,但他们不是抄袭,他们意识到自己在做产品方面是没法超过日本的,但他们同时意识到了一个更重要的规律,就是在“有形”的产品中,最关键最宝贵的恰恰是那些“无形”的东西,这就是其技术含量,知识含量,这正是我们祖先老子说的:“有生于无”,从无形的、非物质的东西中(知识就属于这一属性),可以生产出更多更丰富的有形的物质财富,既而这种强调“无形最宝贵”的观念在美国开始萌芽,在工业经济已发展到顶峰时,美国人已经遥望到了知识经济,并且经过努力,在20世纪90年代,美国人经历着两种经济时代的跨越。

知识不同于其它物质资源,其传播不受时空限制,特别是现在,借助于网络,它的传递可瞬间到达全球各处,科技创新则是知识经济的本质要素,在新的世纪里,知识将越来越成为发展经济的关键资源与动力。

随着知识对发展经济的作用被认识和发挥,在劳动人口中从事知识工作的知识工作者也在不断增加,他们正成为发达国家重要的劳动力构成,美国的知识工作者已占全美劳动力的五分之二,而其作用更日益显示出来。

回顾过去一百年,20世纪对管理最独特也是最重要的贡献,是通过科学管理使制造业的手工工作者的生产力提高了50倍。

而新世纪对管理的最重要贡献则将是提高知识工作者的生产力,这也是21世纪对管理的最大挑战。

20世纪初叶,美国工程师泰勒通过时间研究、动作研究,把手工工作要完成的任务进行分解,实行规范化、制度化,以使操作达到准确、快速和一致,从而大大提高了手工工作的生产力。

但发达国家提高手工工作生产力的这套经验,早已通过培训为其它国家所掌握。

现在知识工作者所从事的工作已和手工工作

有很大不同,它不能象手工工作者那样把每一步操作都事先安排和确定好,去一步步按部就班地完成,有时遇到事先没有预料到的情况需要知识工作者凭自己的经验与聪明才智才能决定下一步应怎么做,才能更好地去取得预期效果。

在一个单位里,知识工作者与上级不是从属关系,而是伙伴关系,对知识工作者不能用简单化的发号施令,而是要通过协商,通过说服和引导,要了解他的价值观是什么,他希望作出的贡献是什么,管理知识工作者是要使他心悦诚服地在其工作岗位上发挥自己的才能,而不再去寻找另外的机会“跳槽”。

从事手工工作的雇员自己不拥有生产资料,他们有些人虽也有一些宝贵经验,但这些经验只有在他的工作岗位上才有价值,这是无法随身携带的,可是知识工作者自己拥有生产资产,这就是脑袋里的知识,这是完全可以随身携带的,这是笔巨大的资产,正因此他们的流动性很大,手工工作者需要有工作单位雇佣他们,而知识工作者则是其工作单位更需要他们加盟。

从经济学的理论来说,劳动力是成本,这对手工工作者是正确的,可是对知识工作者来说,则不应看作是“成本”,而应看作是一份“资产”。

成本是要加以控制和降低的,而资产则是应使之增值的。

20世纪企业最值钱的是它的生产设备,而21世纪最值钱的资产则是知识工作者和他的生产力。

在过去一百年中,世界是由那些能提高手工工作者生产力的国家和产业处于世界经济领先地位的,美国管理学家彼得·德鲁克预言,在今后50年(要是不会再短的话),世界经济的领导地位将会让位于能最系统并最成功地提高知识工作者生产力的国家和产业,总之,知识工作者及其生产力的问题将成为今后几十年发展经济的关键问题,会对经济体制的结构和性质带来根本性变化。

### 3 网络的兴起与普及冲击着传统的经营思路与经营方式

工业经济时代的游戏规则正在改变,网络带

来了一种全新的经济模式,这对企业的影响是巨大的。

互联网成为国际上议论的热门话题是20世纪90年代中期的事,但仅经过短短几年已成为世界各国社会经济生活中的重大现实,其发展之迅猛,是以往任何科技发明所望尘莫及的。

网络跨越了传统的时空界限,通过网络,信息的传递打破了国界,使世界联成一片,为全球化的进程提供了物质技术基础,加速了全球化的发展,互联网已成为一种全球性的基础设施,它不属于哪个行政部门所管辖,因此不为哪个行政部门所能控制。

在企业范围内,企业通过内部网络(Intranet)把企业各部门、各岗位联成一片,大大加强了各部门之间的沟通,提高了工作效率,使企业的组织结构由原来的金字塔型的多层制转变为扁平化、信息化,这促使90年代出现了企业重组(Re-engineering)的新的管理理论与管理实践。

总之,网络的出现使企业内外环境产生了巨大变化,这一点在近几年电子商务的出现与迅猛发展上体现得尤为突出。

以往传统的生产流通过程是厂家生产的产品通过批发商、零售商最后到达终端用户手中,现在有了网络便出现了网络营销,网上购物,有了网络,要比货、比价就不局限于一地、一国,而是货比全世界了,对企业来说,一种产品在网上销售,实际上就是在全世界销售,这对无力在国外设点的中小企业更有意义,这也正体现了竞争的全球化,电子商务的出现,使厂家与终端用户直接联系,当然也从中节省了大笔流通环节的开支,使消费者最终受益,在美国,互联网上的物价平均比实际上的价格低13%,这正是促使电子商务快速普及的强大动力。

一般来说,网上交易划分为寻价、订货、付款、送货四个环节,只要在網上完成其中一种或几种现在便认为是电子商务。

电子商务方便、快捷的特点与优点对传统商业产生了巨大冲击,显然这已成为世界商务领域的新潮流,这个浪潮来到之迅速,影响之深,收益面之广泛,超过了以往任何一次技术革命,但现在还只是刚刚开始,预计前景将会有更大、更快的发展。

电子商务,确切地说是互联网上交易的大发展,在美国还只是最近二、三年的事,但它的发展速度大大超过估计。在这起步阶段,我们要提高认识,抓紧时机,迎头赶上,要完成这个任务,现在采取行动正是大好机遇。

电子商务的应用,对企业来说提供了新的无限商机,但是正因为网络的特点,对所有网户机会均等,因此只要你比别人慢半拍,一个好的机会就会眼看落人你竞争对手之手。

信息技术的发展越来越快,新的东西层出不穷,令人目不暇接,甚至使非这方面专业的人员感到目瞪口呆。但是,从使用上来说,信息技术的发展方向,则是让用户越来越简单、方便地操作。因此,企业作为这项新技术的使用者,并不要求对这些高新技术领域的细节去精通或掌握,只要懂得如何“为我所用”,为企业的经营管理服务就行了。这正如人人都在使用电话,但并不需要都非得明白声波与电波的转换机理一样,只要拨号会打就行。信息技术的发展、网络的利用,对用户而言道理也一样。企业需要重视和研究的,则是这些新技术的出现对我们传统的经营思路与方式究竟会带来哪些冲击,怎样预作准备去迎接这一新的挑战,抓住新的机遇,使企业的经营管理在新技术的基础上更上一层楼。

## 4 对企业经营者提出了新要求

在这复杂多变的世界里,企业经营的内外环境的前景充满着不确定因素,全球化带来的竞争国际化,更加重了对企业的压力。在这种形势下,企业的兴衰成败在更大程度上取决于企业经营者能否具有审时度势、举重若轻、应付自如的素质。

在这世纪之交,环境发生巨大变化,对企业经营者的要求又更进了一步,提出了一些新的、不同于以往的要求。

### 4.1 从主动推进变革中创造商机

处于全球性结构大调整的时代,企业的经营环境已发生了与以往很大的不同,要保持原来的业绩,要“守业”已难以为继,生存发展的唯一机遇存在于变革之中,尤其要主动地推进变革,成为变革的先行者,而不是被动地在变革出现之后才去被动应付。这正是面对新世纪对企业经营者的一

项核心挑战,就是怎样把变革看作是一种机遇,寻找正确的变革并使之在企业内外奏效。这就要求采取立足现在去创造未来的相关政策与措施,为明天的发展打下基础,创造条件。

企业经营者不仅要自己破除安于现状、满足于现状的保守思想,更要带动全体员工把变革看成机遇,要改变现状,推动改革,核心问题在于创新,这也是变“守业”为“创业”的关键,要在企业里形成一整套与创新相适应的激励机制,使创新成为一种企业文化。

现在不仅新兴的高科技企业以全新的经营体制出现,显示出它们的活力与潜力,而对于原有产业的大量老牌企业来说,也只有迎接变革,不断创新,才能重振雄风,否则就会走向衰落,陷入被淘汰的命运。

### 4.2 要善于利用有效信息为正确决策服务

一场信息革命正在兴起,信息技术(IT)对社会经济生活的影响日益明显与重要。信息作为一种资源早已成为人们的共识。在当今所谓“信息爆炸”时代,难题已不是信息的有无或不足,而是如何在信息的汪洋大海中提取对自己有用的信息。因此,企业经营者要学会抛弃对他没用的信息,而把有用的数据加以组织、分析并演绎成最后信息并采取行动,因为信息的目的是要能够用来进行决策以付诸行动。

企业内部的信息首先是来自生产与经营第一线的原始数据,最早的目的是为进行成本核算用的。但数据本身还不能作为决策的依据,数据只有经过加工才能成为信息。对现在的企业高层来说,仅靠企业内部已有的数据是远远不够的,更主要的是要来自外部的信息,这是从不同的来源与不同的人那儿得来的。怎样把收集到的信息组织起来进行加工以达到为决策服务的目的就取决于领导人本人的眼力与智慧了。事实上没有两位主管会以同样的方法去组织同一信息,其结果就会大有高下之分,而使同一信息具有完全不同的价值。要使所取得的信息(不论来自企业内部或外部)完全针对你所面临的问题以提供现成答案,是不大可能的。重要的是怎样把信息结合你的具体情况加以举一反三、触类旁通地思考、分析、加工和提炼,从而得到启发,得出能解决你现实问题的新的思路、新的方案。

随着互联网的出现, 现在信息的来源遍及全球, 信息的传播速度空前迅速, 企业经营者处于这种形势下, 要有快速有效的反应能力已成为新时期个人素质突出的要求。如果在10年或15年前, 面对一项决策用上几个星期去“研究研究”、“考虑考虑”还是可以被允许的话, 那么现在出现了互联网, 无线通信、电视会议等新的信息技术, 形成世界范围的信息沟通, 企业经营者作决策就决不能再迟疑不决, 而要尽快利用时间, 有时甚至需要当场拍板。要做到这一点就需要企业经营者随时了解掌握其内外经营环境的动态变化。

#### 4.3 需要技术型的MBA

处于科技发展一日千里环境下的企业经营者, 必须要具备一定的技术功底, 这点看来已越来越重要。至少他应熟悉他这个行业范围内的技术, 以及这些技术的发展前景。现在涉及信息技术领域的产品生命周期日益缩短, 新型号、新产品层出不穷, 有些甚至刚上市几个月便会过时。企业领导要是对本行业的技术不懂行, 或对现代信息技术提供的商机不会巧加利用, 就会因在关键时刻不能作出正确决策而陷于被动。在一些发展中国家和地区, 很多企业经营者仍不很懂技术, 而把一些技术问题完全交由技术人员和基层去处理, 自己拿不出符合企业战略发展的要求和判断, 这就和时代潮流很不相称。现在发展中国家也开始越来越重视大力培养MBA人才, 以提高管理水平和管理者素质。但现在需要的这方面人才应是既懂经营管理, 又懂工程技术的技术型MBA。另外, 系统地学习掌握发达国家先进的经营管理理论与方法确实十分重要, 可是管理要能行之有效, 还离不开本国的国情与民情。因此, 更重要的是培养能把先进的管理理论与本国管理实践相联系与结合的人才, 才能真正解决实际问题并从中提高。正因此, 90年代培养“跨文化的管理”人才成为跨国经营的大企业的重点。越来越多的跨国公司聘用当地人才负责经营当地子公司已成为一种趋向。

#### 4.4 企业领导班子专业结构的搭配

现在企业要取得成功在很大程度上取决于其经营者或领导人运作资金的能力。高科技的发展直接影响到金融市场, 这个市场已今非昔比。数以十亿美元计的资金交易可以在网络上几秒钟内完成, 正可谓“运筹于(电脑)键盘之间, 决胜于千里

之外”。美国总统克林顿1999年6月在日内瓦的87届国际劳工大会上说, 现在每一天都有1万5千亿美元的资金在跨越国界流动, 每天有15亿份电子邮件在世界上传递。现在任何一个企业, 即使是纯粹的地方性企业, 也已处在世界经济之中, 对于国际经济上一些重大震动无一能免受冲击。因此, 企业经营者要对金融市场具有充分的知识, 学习如何管理金融货币, 需要有对市场变化作出快速反应的才能。企业领导班子中要有人专门负责现金、股票、债券的运作, 除了一把手“首席执行官”(CEO)外, 还要有“首席财务主管”(CFO)。

总之, 在新的世纪里, 企业要在激烈的市场竞争中立足, 关键在于提高企业的核心竞争力, 就是要做一些别人做不了或做不好的事。企业的核心竞争力反映了企业的核心素质, 领导班子核心素质更是关键。领导班子虽然在专业和分工上各有侧重, 但作为一个整体, 对其核心素质的要求则是共同的。

要衡量核心素质的高下首先要仔细对比本企业 and 竞争对手的效益差距。每一企业的核心素质各不相同, 这有如各个企业各有自己的“个性”。但任何一个单位, 不仅只是企业, 都需要有一个共同的核心素质, 这就是创新。在这激烈变动的时代, 如果没有一套创新的机制, 如果领导人不能在全体职工中倡导创新, 去创造未来, 而只习惯于照别人的葫芦画自己的瓢, 步别的成功者的后尘, 这样的企业就很难有明天。

## 5 贴近顾客是应付变幻莫测的市场的不变之道

在当今高科技迅猛发展的推动下, 世界各国进行的经济结构大调整、大改组其规模之大, 速度之快是前所未有的。回顾过去10年前, 甚至5年前, 还不曾听到的一些东西, 例如互联网、电子商务等, 现在都成为社会生活中的现实, 也是企业经营中的现实, 瞻望前景, 不确定因素更多, 谁也无法预测在今后5年、10年之后企业经营的内外环境又会出现哪些新的变化。那么, 处于这种变化多端的市场环境中的企业是不是只能被动地等待新的变化出现之后再去做, 再去寻找对策, 因而难

以制订出能指导经营发展的战略了呢? 这倒也不尽然, 因为不论市场如何复杂多变, 在变化之中总还存在着某些不变的规律, 只要能自觉地牢牢掌握这些不变的规律, 企业仍然可以赢得经营的主动权的。

企业经营活动的出发点与立足点都在市场; 市场是企业的依托, 而市场是由顾客与厂商供需双方组成的, 在市场经济下, 市场以顾客为主导。因此, 实际上决定企业兴衰成败的是企业的顾客, 赢得顾客是企业生存与发展的立足之本。不论市场或客观环境会发生什么样难以预料的变化, 抓住顾客的需求这一条是不会变的, 否则企业也就不称其为企业了。

在世纪之交, 面对更多的不确定因素, 走向顾客、贴近顾客就显得更加重要。贴近顾客就是了解顾客在想什么, 需要什么, 企业应该想顾客之所想, 而且要比顾客想得更周到、更细致、更超前。重要的不在于顾客的现实需求, 而要研究顾客的消费心理, 看他们有些什么样的希望、愿望、欲望, 从

而把他们的潜在需求转变为现实需求。这样企业就能发现潜在市场并开发为自己的现实市场。因为任何现实市场其容量都是有限的, 而且竞争对手已经林立, 企业如果只看到现实市场的旺销产品而想挤进去分得一杯羹是很难有插足机会的, 但如果你自己去研究顾客的潜在需求并开发出满足这种需求的新的产品或服务, 你就打开了由你所创立的新市场, 而贴近顾客正是企业开发新产品、开拓新市场的新的思路与灵感的源泉。随着经济的发展、科学技术的进步、人民生活水平的提高, 顾客的潜在需要也在不断增加, 不断变化, 只要能贴近顾客、掌握他们需求的变化, 那么市场在企业面前就决不会饱和, 而是商机无限。

贴近顾客, 从顾客的潜在需求中去领悟出到底开发什么样的新产品, 到哪里去开拓新市场, 是各国企业在新世纪面临严峻挑战、面对诸多不确定因素中经营的制胜之道。对我国广大企业来说, 从中不也可以领悟到一点市场竞争的客观规律吗?

#### 参考文献:

- [1] 彼得·德鲁克. 21世纪对管理的挑战[C]. 世界经济论坛达沃斯年会(1998-2000年), 美国, 1999
- [2] 世界竞争力报告[R]. 世界经济论坛、洛桑管理发展学院, 1987-1999
- [3] 国际劳工组织亚太地区高级雇主会, 韩国汉城, 1997
- [4] 国际劳工组织 87届国际劳工大会, 日内瓦, 1999
- [5] 亚洲周刊[J]. 中文版月刊, 2000, 1:2
- [6] 中外管理[J]. 1999, 12
- [7] 卡林. 再论“快鱼吃慢鱼”[N]. 经济日报, 2000, 3.1
- [8] 何家成. 美国电子商务发展情况对中国发展电子商务启示[R]. 出访报告, 2000, 1.12

## The new international development trends of enterprise management

PAN Cheng-lie

China Enterprise Confederation (CEC), Beijing 100044, China

**Abstract:** By the tremendous development in science and technology and the acceleration of globalization, there appears new management theory and practice compared with the traditional ones. This paper illustrates the new tendencies in strategy, knowledge economy and knowledge workers, the popular application of internet, the new requirement in competence for senior managers, and close to customers.

**Key words:** international enterprise management; development trend; enterprise strategy; knowledge economy; information network