

# 入世生存能力悖论的成因与对策

——以家电制造业为例

翁君奕

**内容提要:**理论上,强化市场竞争机制可以提高我国企业入世后的竞争生存能力。但在实际中,我国市场竞争最充分的家电制造业企业却出现了企业在赢得市场份额的同时又陷入亏损困境的“入世生存能力悖论”现象。本文认为,问题的实质在于企业技术创新的空间受到多重挤压,由此提出的创新空间多重受压模型整合了经营目标、收入预期、经营战略、政府保护、企业资源和技术能力等重要因素,对悖论的形成作了推理建模。并在此基础上提供了以整顿运营、构建愿景、强化研发和有序创新为主要内容的拓展创新空间和摆脱经营困境的解决方案。

**关键词:**生存能力 家电企业 创新

## 一、入世生存能力悖论

加入世界贸易组织之后,我国企业的生存能力将面临着无情的考验。哪些行业的企业具有较强的生存能力?理论界一般认为首推制造业。例如,最近有经济学家指出,加入WTO对中国制造业的主要影响形式是关税的降低。由于中国制造业绝大部分早已开放,且实际税率仅为3%~5%,故竞争力较强,因而面临的机遇大于挑战<sup>①</sup>。上述判断无疑是从“优胜劣汰、适者生存”的市场竞争一般规律出发的。然而,在观察我国家电制造业一个时期以来的竞争和营运状况后,我们可以发现问题远没有如此简单。

首先,我国家电制造业目前出现了许多企业通过激烈竞争赢得了市场份额但同时却又陷入亏损泥潭的现象。其中最突出的案例发生在最早尝试市场化运作的彩电制造业。1996年以来,我国彩电业的大规模价格战已达8次之多。激烈的价格竞争最终造就了目前彩电业的几大巨头,同时也让整个行业的利润跌到国际公认的警戒线之下。四川长虹的净利润自1997年的26亿高峰骤跌至2000年的不足3亿元。2001年四川长虹中期实现净利润2000余万元,但若扣除非经常性损益,该公司将亏损5700余万元。深康佳2001年中报披露总亏损额达1.9亿元。2000年年底,科龙、厦华、创维三家公司预报亏损,其中在香港上市不足一年的创维竟亏损1.2亿港元。这样,彩电业基本上形成了全行业亏损局面。

其次,我国家电制造业企业尚未能取得入世后参与全球化竞争的主动权。例如,彩电业的前端技术目前集中于集成电路设计与研发,集成电路技术直接决定着彩电芯片的性能是否足够卓越。而彩电集成电路

<sup>①</sup> 中新社北京2001年9月8日报道。

的核心技术一直以来都掌握在国外半导体公司手中，国内企业只能望“芯”兴叹。由于没有核心技术，国内企业只能购买核心技术并加快推出模仿机型。由此格局带来两个结果：其一，在国内彩电纷纷亏损的同时，一些国外品牌彩电携高新技术的优势仍保持相当高的盈利水平。据统计，2000年一年索尼公司在中国销售彩电的盈利就达10亿元，而同期所有国产彩电销售赢利才不过5.4亿元。其二，发达国家跨国公司在高端产品上有着很强的成本优势和价格竞争力。例如，东芝公司开发生产的背投电视在大幅度降价至接近万元时，仍比在境外的最低售价高，因而有很大的成本优势。加上，许多跨国公司开始把其生产基地迁到中国，生产成本还可能进一步降低，从而具备了较大幅度的降价空间。由此可见，我国家电制造业企业不论在技术上还是在价格上都还不具备足够的竞争实力。

回顾降价强化竞争可以提高入世后企业生存能力的初始假设，不难看出，当前已在相当程度上形成了“竞争性越强的行业，企业生存机会和生存能力越小”（简称“入世生存能力悖论”）而背离初衷的困境，而且，照此趋势该悖论在一定时期内还将持续存在。

## 二、形成入世生存能力悖论的原因

对于“竞争性越强生存能力越差”现象的形成原因，可以分别从以下角度给出具有一定说服力的解释。

1. 市场份额至上。近年来，我国家电制造业企业普遍重视市场占有率，希望能把对手挤出市场，扩大自己的市场地位。为此，各家公司纷纷建立庞大的全国性自营销售网络。各大公司聘用的营销人员一般都有几千人，最多的甚至超过两万人。企业经营的主要资源和精力转到市场份额和销售环节后，为了尽快取得收效又要相应增加广告投入。与此同时，在与竞争对手产品差异不大的情况下，降低价格是短期内易见效的扩大市场份额手段。于是，一方面庞大销售网络和巨额广告投入导致了销售费用膨胀，另一方面价格战带来销售收入不能随市场占有率扩大成比例增加的恶果，企业的盈利空间随之萎缩。

2. 收入预期过高。家电业企业之所以倾向于建立庞大的销售网络和投入巨额广告费用，是与其收入预期过高分不开的。对于为什么企业会过高估计自己的销售收入，可以借用拍卖理论中的胜者之灾（Winner's Curse，也称逞强招灾）现象来解释。胜者之灾是指，在出价者无法准确地了解标的物对自己和其他竞价者的真正价值情况下，即使出价者对标的物的价值有着无偏的估计，也会受其他竞价者的影响而产生高估；根据出价最高者获得购买权的规则，只有最严重高估的竞价者可以胜出，结果导致胜者的亏损。如果我们把市场占有率当作拍卖标的物，竞争过程抽象成拍卖竞价过程的话，就可以发现，胜者之灾的逻辑推理和结论在这里也是适用的：由于受急于扩大市场份额动机的支配，企业会倾向于高估市场占有率提高所带来的销售收入水平而报出以高销售费用和低销售价格为标志的高价，而激烈竞争的结果最后在把高估最严重的企业推上占有率胜者的高台的同时又陷于亏损的境地。

3. 经营战略机械。不论是把市场份额作为最主要的经营目标还是对收入预期过高而倾全力押上大规模扩产销售的赌注，其背后都隐含着十分有害的侥幸心理，即希望能够毕其功于一役，使企业通过一次大规模的降低促销活动夺取更多的市场份额，直到把对手逼得无法生存而退出，之后就可以享受垄断的好处。然而，这种以规模经济为核心的经营战略是建立在静止的竞争优势观念基础上的。在规范的市场竞争中，不论何时都没有不变的竞争优势。竞争优势的可持续性必须建立在企业核心能力的不可模仿性、先行优势特别是产品生命周期变化中的有利地位等要素之上。对照之下，在市场份额上取得领先地位的家企业虽然在特定产品上取得了先行优势，但由于自己既无可模仿的核心能力又无自主知识产权的核心技术，一些暂时失利的对手和潜在的新进入者就可以很容易地携着新开发或引进的技术发起挑战和夺回市场。

4. 慈父主义保护。客观地说,如果各企业都真正只靠自己的竞争优势来打价格战,格局会有很大不同。按照市场竞争规律,只有成本最低和不断推出更受消费者欢迎的产品的企业最终能够在价格战中生存下来。然而,在实际中,即使企业通过改制已经脱离与当地政府的行政隶属关系,但是当价格战威胁到企业的生存以至严重影响到所在地的财政收入和就业时,各级政府还是习惯于动用过去计划经济遗留下来的行政干预手段给予慈父主义的保护。例如发放贴息优惠贷款和某种形式的地区封锁措施。此外,一些上市公司利用证券市场监管上的漏洞,编制和披露虚假财务报告,通过配股或增发获得巨资既可以暂时避过财务危机,又可以成为以更低的价格扩大市场份额的资本。这样一来,真正有竞争力而得不到政府保护或遵守诚信原则的企业就失去了市场上的优势地位,形成了劣币驱逐良币的局面。那些靠扶持留下来的企业则习惯于受保护而不思进取,势必减弱或延迟技术创新,更加依赖打价格战。当具有更强竞争力的新对手进入或者政府停止保护和加强监管时,那些企业就会全面暴露财务危机。

5. 企业资源限制。根据战略管理的资源基础理论,企业的持续竞争优势如何,取决于企业拥有或能够获得哪些资源。那些拥有或者可以获得不易流失和被替代的稀缺资源的企业,就可能由于对手无法获得这些资源而创造出比其对手更高的价值并获得持续竞争优势。最典型的不易流失和被替代的稀缺资源是专利技术、专有技术和品牌等。但是在实际中容易被忽视的是这些资源还必须是富有价值的。所以,尽管同样是专利技术、专有技术或品牌,其价值还是有重要差别的。例如,我国很多家电企业在各种媒体上为产品大做广告,也被各种机构评为知名品牌,但是由于缺乏品牌的深刻内涵,给人们留下的还是廉价低档产品的认识,因而其品牌的价值仍很有限。获得高价值的不易流失和被替代的稀缺资源需要付出相应的投资和积累,同时还要有比较强的规划预测能力。而这些都只有在企业长期目标与短期目标比较协调时才能达成。从这个角度看,我们的企业将精力集中到市场份额的低价竞争上,势必忽视专利技术、专有技术和品牌的投入和丰富化,因而难免缺乏持续竞争优势。

6. 技术能力差异。我国家电制造业在技术非常落后的基础上,通过改革开放逐渐建立起现代生产销售体系,其间所取得的进步举世瞩目。但也无庸讳言,我国家电制造业企业目前在技术能力上距离发达国家仍有相当大的差距,所以主要靠引进的技术满足市场的需要。因此我国的家电制造业基本上是处在产品生命周期的成熟期或衰退期。成熟期是利润由稳定转为下降的阶段,其长短决定着企业的盈利。由于技术进步的主动权仍在发达国家的跨国公司手中,它们老练地选择最佳时间推出应用最新技术的产品,带动消费升级,从而大大缩短原有产品的成熟期并使之迅速进入无利可图的衰落期。从动态上来看,上述局面近期仍很难改观。据统计,截至2000年底,我国国家知识产权局收到的发明专利申请近28万件中有52%左右来自国外。高科技领域的发明专利申请来自国外的比例更高,如基本电子电路技术占76%,电信技术占82%,信息存储技术占93%。这意味着,在今后20年的(发明)专利期限内,如果我国制造业企业没有更有创意的自主发明专利技术,国内高新技术产品市场仍将为外国大公司所垄断<sup>①</sup>。

### 三、入世生存能力悖论分析

我们应看到,入世生存能力悖论是多种因素共同作用的结果。以上角度的分析各自从一个侧面对随着竞争日益激烈,企业生存能力趋于衰弱的现象作出了解释,但深究起来,还缺乏一个整体架构能够同时为问题诊断及其解决方案的设计提供全局性视野。例如,市场份额至上、收入预期过高和经营战略机械都属于主观内因论;企业资源限制则是客观内因论;慈父主义保护和技术能力差异分属于主观和客观的外因

<sup>①</sup> 彭炳忠:“中国企业如何赢得专利优势”,《科技日报》,2001年9月29日。

论。显然，对于“入世生存能力悖论”，仅仅依托一种角度作为解决问题的基础是无法从根本上解决问题的，有些因素本身是在类似“囚犯困境”的特定条件企业不得不采取的严格占优策略选择。同样，简单地分别针对一种原因采取对策也不会取得预期效果。故此，这里提出创新空间多重受压模型作为入世生存能力悖论的综合原因判断和分析框架。

所谓创新空间是指在资源和意愿上企业技术能力得到提高的可能余地。把关注的焦点转到创新空间上来，是因为我们注意到，当前我国家电企业财务危机具体表现为产品积压严重和产品更新换代滞后<sup>①</sup>。进而可知，产品积压意味着流程的落后和流程创新的迫切性，产品更新滞后则要求加快产品创新。由此可见，我国家电制造业企业面临的问题归根结底还是包括流程创新和产品创新在内的技术创新落后问题。虽然各个企业都认为创新很重要，但在各个因素作用下，对流程创新和产品创新的重视和投入远远不如对当前生产销售的重视和投入，从而严重限制了创新行动的作为，这也就是创新空间受到多重挤压现象。

图1是创新空间多重受压模型的框架性陈述。从该图我们看到，第一，由于企业偏好市场份额、过高的收益预期、机械的经营战略和政府保护措施等多重因素的作用，现行产品的生产销售通过资金的分配和依靠引入非自主知识产权的技术支撑得到过度扩张（以“+”代表扩张作用）。第二，同样的因素及其扩大现行生产销售的倾斜性效应又导致了研发投入和创新激励的严重不足（以“-”表示衰减作用），使得技术创新的空间越来越小，也就无从开发出企业自己的不易流失和被替代的高价值稀缺资源，无法缩小与先进企业的技术能力差异。第三，与此同时，竞争对手同类产品的激烈竞争，特别是新技术产品的替代势必大大蚕食企业的利润空间。这些因素如果与狭小的创新空间和劣化的资源质量一起发生作用，企业最终会陷入“数量扩张——产品积压——低价促销——销售旺季前低水平再扩张直至亏损”的恶性循环。

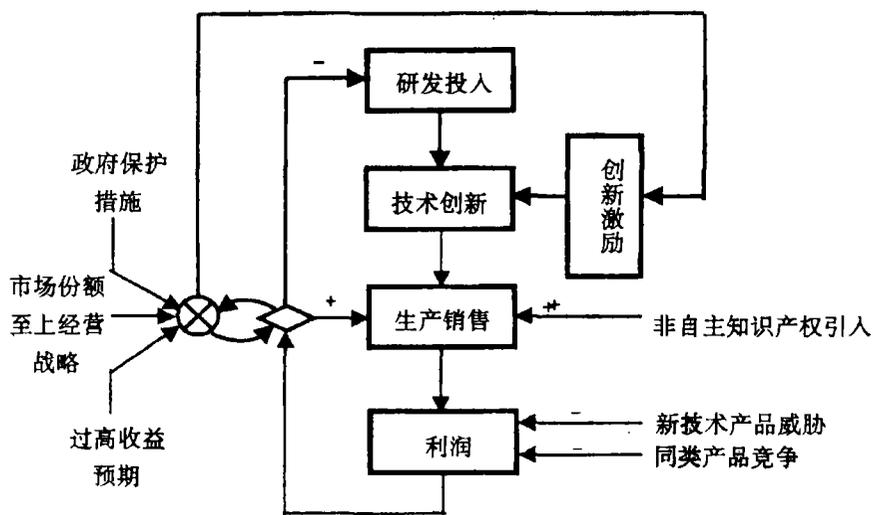


图1 创新空间多重受压模型

① 据信息产业部对彩电企业的调查表明，2000年前10个月，我国80多家彩电企业生产彩电2771万台，与同期相比下降106%，销量同比下降5%，库存累计高达600万台。有专业人士认为，这是有关部门相当“保守”的统计，真实的库存量应该在1200万台左右，相当于全行业年销量的45%。见《三联生活周刊》，2001年第6期。

#### 四、破解入世生存能力悖论

由于全面综合了各种导致我国市场竞争最为充分的家电制造行业出现经营困境的因素，创新空间多重受压模型还可以为摆脱困境的解决方案提供基本的思路。在该模型基础上，下面将恢复生存能力所要求的环境、决策和运作流程以图2的创新空间拓展模型形式表示出来。

在图2中，企业放弃了市场份额至上战略、调整过高的收益预期，依靠不断强化对研发的投入和激励（以“+”表示），合理安排产品创新、工艺流程创新（简称工艺创新）和业务流程创新（简称流程创新）使得新产品以高质量、低成本为客户创造更高的价值，并能按一定的节奏提前实现新老产品的更替，从而减轻或避开对手的同类产品竞争和新技术产品的威胁（以虚线表示）。在动态上，这就是一个创新空间不断受到挤压，又通过努力不断得到拓展，促使生存和竞争能力得以维持的良性循环过程。

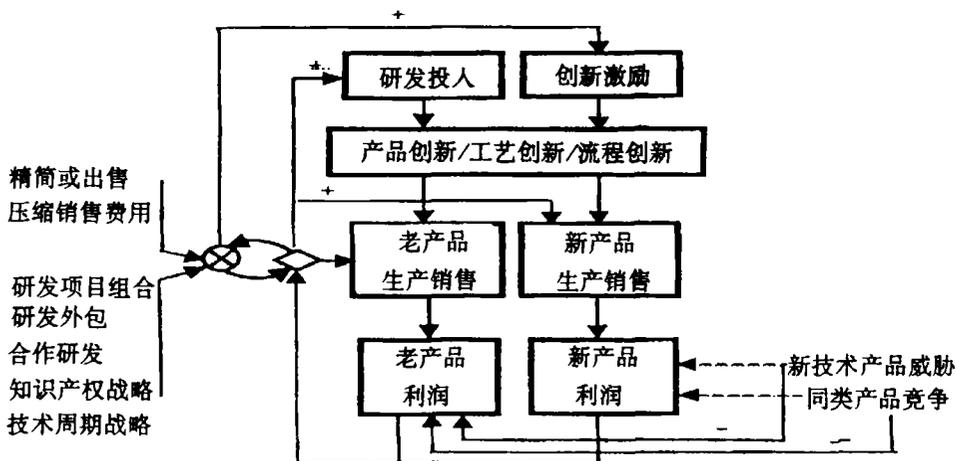


图2 创新空间拓展模型

问题的关键还在于进入良性循环的路径。特别是对那些当前亏损且缺乏研发积累的家电企业，如何尽快地脱离困境尤为重要。诚然，这对谁都是十分困难的。不过，只要选对了策略，选准了方向，也完全有可能创造出新的生机。限于篇幅，以下仅提供原则性的解决方案要点。

1. 整顿运营。当前处在亏损状态的家电公司应多管齐下，尽可能停止亏损。这些公司的一个普遍特点是营业费用和库存偏高，如果能够显著地加以降低，不仅可能恢复盈利，而且能够给予研发以更大的资金支持。因此，亏损企业的突破口首选是压缩营业费用和出清库存。例如，将自营销售网络改为代理销售网络、调整营销网络的布局、折价出清库存并调整需求量预测偏差以避免再次发生库存大量积压等都是必要的措施。在生产成本方面，应适当减裁部分员工、剥离出非核心业务以及关闭多余产能的生产线。而那些财务状况较好的家电企业也应从中吸取教训，采取相应措施降低生产和营运成本。

2. 构建愿景。为了摆脱困境和获得长期竞争力，企业必须建立一个上下和各方一致的发展方向和目标即愿景。为了构建愿景，需要认真审视价值流和价值链，对产品类别进行市场细分，然后根据企业所具有的核心竞争能力状况进行定位，把握公司的中长期发展方向和目标。有了共同的愿景，企业的投资者、领导人和员工就都清楚应该做什么和不应该做什么，在商业模式、组织形式、营销战略、品牌战略和资本预算等重大问题形成共识，从而为持续的创新拓展空间。

3. 强化研发。通过整顿运营和构建愿景解决研发投入和激励不足的客观和主观障碍之后,企业往往会很急迫地希望自己的研发部门尽快推出能够给企业带来转机的新产品。然而,仅仅如此实际上还远远不足以达到预期目标。企业应耐心帮助研发部门建立新产品开发跨职能团队,使研发过程能够及时吸收客户需求信息以提高研发绩效;结合内部研发能力的专长灵活运用自主开发、合作研发和外包研发等形式,建立平行研发体系以提高研发速度;根据研发资金投入的约束和技术周期,合理确定研发项目组合以提高研发价值;建立专利技术和商业秘密等知识产权的保护制度以及研发风险控制体系等等。

4. 有序创新。针对我国家电业普遍存在的产品更新慢和产品积压严重等问题,这里还要强调必须处理好产品创新、工艺创新和流程创新的关系。一般来说,产品创新和工艺创新的主要作用是向客户提供优质的新产品,而流程创新则是寻求对客户需求反应更为敏捷、成本更为低廉的生产、销售和服务的内外分工和供应链体系的价值创造活动。传统上,企业比较重视产品创新和工艺创新而忽略流程创新。而20世纪90年代以来,发达国家的制造业普遍实施了精益生产、敏捷制造和业务流程再造等流程创新工程,取得了显著的效果。所以,为了在根本上解决产品大量积压问题,也为了入世后缩小与发达国家竞争对手的差距,我国家电企业应尽快补上这一课。对于新的产品和业务可以尽可能采用新的流程,推动准时制和健全外包制以提高敏捷度和减少库存。待财务状况恢复后,也要尽快对原有产品和业务实施流程再造。最后,各个企业还应该根据自己的核心能力定位,按产品领先、工艺领先或流程领先等特征形成分工和竞争,构成基于供应链的企业群体。

#### 参考文献:

Tellis, Gerard J., and Peter N. Golder, "First to Market, First to Fail? Real Causes of Enduring Market Leadership", *Sloan Management Review*, 37(2):65—76, 1996.

Petroni, Alberto, "The Analysis of Dynamic Capabilities in a Competence-oriented Organization", *Technovation*, 18(3): 179-189, 1998.

Longenecker, Clinton O., Jack L. Simonetti, and Thomas W. Sharkey, "Why Organizations Fail :the View from the Front-line", *Management Decision*, 37(6):503-513, 1999.

Ettlie, John E., "R&D and Global Manufacturing Performance", *Management Science*, 44(1):1-11, 1998.

Bonanno, Giacomo, and Barry Haworth, "Intensity of Competition and the Choice between Product and Process Innovation", *International Journal of Industrial Organization*, 16:495-510, 1998.

Gopalakrishnan, Shanthi, Paul Brierly, and Eric H. Kessler, "A Reexamination of Product and Process Innovations Using a Knowledge-Based View", *The Journal of High Technology Management Research*, 10(1): 147-166, 1999.

(作者工作单位: 厦门大学管理学院, 厦门市, 361005)

(责任编辑: 王新玲)