

《财富》杂志的世界500强排名，向来被认为是世界各国经济状况的一个晴雨表。登上排行榜，成为全球最受推崇的企业绝非易事。对企业而言，上榜一次难，次次上榜更难。那么，这些榜上有名的企业如何创造出经济奇迹而处于领先地位，而且年复一年地统治着所处的行业？答案：不是运气，应归功于企业实施了成功的经营战略。

一、国际化经营战略

世界500强企业推行国际化战略时，主要采取了以下变革措施：

第一，调整投资结构。500强公司投资的调整，带动了国际贸易结构的变化。1980-1990年，发达国家对外投资的项目中1/2以上是属于服务性项目，第三产业投资存量比重由38.1%增加到48.5%；发展中国家的对外投资中，服务业也占总额的1/4强（29.5%）。从20世纪90年代中期开始，发展中国家大力发展服务业的跨国经营，现约占总对外投资的1/3左右。服务贸易正是在这一时期取得了高速增长，并且快于世界商品贸易的增长。尤为值得一提的是，国际金融服务贸易在服务贸易中的“龙头”地位更显突出。由于世界跨国银行、证券公司、保险公司等金融机构大多分布在发达国家，这方面的服务贸易就成了发达国家的一统天下。在世界500强企业中，金融机构占有相当的比重，它们对国际服务贸易的贡献举足轻重。世界贸易组织的70个成员在1997年底达成了一项新的金融服务贸易协议，这是国际服务贸易发展史上新的里程碑。

第二，技术创新。科学技术的进步尤其是500强企业的技术创新，促进了世界贸易加速发展。可以说没有科学技术的进步，世界贸易就绝不可能发展至当今的规模。科学技术的进步，很大程度上又依赖于500强企业的技术创新。目前以500强为主体的跨国公司控制着国际技术贸易的60-70%，和研究与开发的80-90%。500强通过不断技术创新促进国际贸易发展由此可见一斑。

第三，全球本地化。最近几年，世界500强企业极力主张调整他们的生产经营结构，使之同时具有全球性和本地化两方面的特征，即“全球本地化”。在业务范围和影响区域方面，全球本地化公司“放眼全球”；在市场关系上，它们又立足当地。许多世界500强的企业经过长期摸索和适应的进化过程实现了这一点。因而，他们现在已经具有了重要的竞争优势，而他们的竞争对手们却刚刚涉足此道。从长远看，不能适应当地的环境条件，即使不至于完全失败，也会逐渐地减少市场份额，最后降到很低的水平。一地区市场与另一地区市场间经常存在深刻的差异，面对这种状况，纯粹的全球性公司可能会缺乏远见和反应迟钝。他们无法灵活、老练地应付多样性带来的大量挑战。相反，全球本地化公司却能够在两条战线上，同时展开生产经营活动。只有植根于当地环境而又超越环境，公司才能捕捉到真正的全球性优势的广阔前景，以最大限度地利用其全球化优势审时度势，配置资源，不把自己局限于当地社会中。

二、资本经营战略

世界500强大企业的发展道路及经营方式的转变，提示了企业发展的一般规律和趋势。自20世纪70年代以来，特别是进入90年代以后，企业发展的外部环境发生了显著变化：一是生产要素货币化程度提高；二是金融业全球化、一体化和自由化趋势的发展。外部环境的这些新变化，为500强企业在全世界范围内进行资本经营活动创造了优势条件。企业可在一系列的约束条件下实现生产要素资本的最大化。这些约束条件包括市场环境条件（政策、市场竞争度、税收等）、时空条件（企业的区位、产品的生命周期、企业自身周期和经济周期等）、要素投入条件（技术开发费用、劳动生产率和技术装备等）以及资本的约束条件（企业原始资本大小等）。在传统经营方式中，企业的发展无疑受限于这些约束条件；而通过资本经营不仅可以在约束条件下实现资本最大化，而且可能会突破这些约束，从而进入一个更加宽广的经营舞台。在实践中，企业通过兼并、收购等资产经营方式寻求外部扩张已日益凸显出其重要性。500强企业正是根据外部有利的经营环境，实现了从主要依靠产品经营、产业发展到资本经营和产品经营并重这一经营方式的转变。

例如，企业可以利用庞大的、宽松的资本市场通过发行高利率债券等各种方式筹集资金，达到兼并、收购目的，甚至能够以小搏大。此外，随着企业资产所有权和经营权的需要，有些企业也乐意被经营有方的大企业兼并，因而更多表现出两厢情愿的倾向。如波音和麦道、埃克森等之间的兼并，已很难说清是谁吃掉谁的问题，与其说它们是兼并，倒不如说

是强强联合更为恰当。

资本经营作为产品经营发展到一定阶段的一种创新经营形式，是企业超常规发展的主要手段。一般说来，企业要发展不外乎采取两种主要途径：一是内部扩张，通过内部资本积累，不断投资新的项目和业务，走内涵式发展道路；二是外部扩张，通过兼并、收购、联合、重组等手段，把已有的企业或业务合并起来，以迅速扩大经营规模。企业如果单纯依靠产品经营手段，只有按常规速度发展。国际级大企业在发展到一定阶段，并且外部经济环境比较有利时，通常更多借助于资本经营进行外部扩张，使企业获得超常规发展。企业进行资本经营，把产业资本和金融资本很好地结合起来，企业规模就可呈几何级数增长和扩张。

概略地看，以世界500强为代表的国际级大企业的发展，主要有两种可供借鉴的模式：一类是以欧美跨国大公司为代表的发展模式。这些跨国大公司大多是经历了一个循序渐进的过程而发展起来的，在长期的发展过程中已经积累了雄厚的实力，可认为是一种先发型企业。其资本经营活动较多表现为通过吸收相关业务发展主导产业，形成核心竞争优势，以确保其在某个行业中的国际霸主地位。另一类是以20世纪70年代日本和80年代韩国的跨国公司为代表的发展模式。这些后发型企业没有按照欧美跨国公司的路径走，而且选择了一条超常规发展道路，创建了综合商社型的跨国公司发展新模式。这些企业为在短期内崛起成为国际级“航空母舰”，往往加大资本经营力度，并进入相关或多元化领域借以壮大企业经营规模。

三、归核经营战略

从世界500强企业在经营中采取的谋略，一方面从外部变革走多元化道路；另一方面从内部变革，实施“归核战略”。所谓归核战略，就是要求企业集中资源，培育其核心能力，大力发展核心主业，把主业做大、做强、做精，走集约化道路。世界500强的归核战略，包含以下三个方面的主题：

第一是核心能力。可从三个方面来辨识企业的核心能力：企业是否具有进入多种市场的潜力；企业的最终产品是否为客户的利益做出重大贡献；企业是否很难被竞争对手所模仿。一般而言，核心能力主要是指企业的技术优势、人才优势、管理优势、产品优势、品牌优势、企业形象优势等。佳能公司的例子很具有代表性，它主要经营照相机、摄像机、计算机、复印机、传真机、激光打印机、扫描仪、细胞分析等。这些产品在全世界范围的竞争非常激烈、可佳能公司却能独树一帜，其关键在于佳能在不断发展过程中，处心积虑地培育了其核心能力：精密机械、精密光学、微电子与激光这些核心技术。由于佳能的每一个产品都有其核心能力的支撑，佳能取得骄人的业绩就不足为奇了。

第二是核心主业。所谓核心主业，是指在企业所有经营领域中占据主导地位的业务，它是企业的骨架。构成企业的核心主业最起码应具有两个条件：该业务的营业额占企业总营业额的比例不低于30%，一般应达到35%~40%；该业务在同行业的市场占有率不应低于25%，在同行业中应排在前三名。对于一个企业而言，没有核心主业是不可想

中国内部审计协会. 版权所有 LT科技制作

协会地址：北京市海淀区中关村南大街4号

联系电话：010-82199846/47 电子邮件：xinxibu@263.net

Copyright (C) 2003 . All rights reserved