

西南财经大学

硕士学位论文

企业核心竞争力：内涵、要素及构建途径

姓名：戴娅玲

申请学位级别：硕士

专业：企业管理

指导教师：冯俭

20051001

内容摘要

入世以后,我国企业面临国际竞争国内化、国内竞争国际化的环境新变化,企业能否尽快适应这样错综复杂的环境,并在激烈的竞争中占有一席之地,关键在于能否构建自身的核心竞争力。核心竞争力是企业实现可持续发展的基石,是企业获取和保持竞争优势的源泉。企业要在日趋激烈的市场竞争中求得生存和发展,必须构建自身的核心竞争力。

企业核心竞争力的培育和建设是一个非常庞大的系统工程,核心竞争力理论从世界范围来看尚处于发展和完善之中,对于核心竞争力的定义、内涵和外延以及实现路径尚未形成一个统一认识。本文主要从企业核心竞争力的内涵、构成要素以及我国企业构建核心竞争力的有效途径入手展开对企业核心竞争力的分析。

一、本文的结构、主要内容和主要观点

本文从概述关于企业核心竞争力的基本理论入手,挖掘企业核心竞争力的内涵以及特征,充分分析企业核心竞争力的构成要素,客观地罗列和剖析了我国企业缺乏核心竞争力的现状,最后提出了有效构建我国企业核心竞争力的途径。本文共三章。

前言,阐述了本文选题的缘由、意义,阐明了本文的研究思路,概括了本文的结构以及其他相关问题。

第一章概述了关于企业核心竞争力的相关理论问题。本章共分三节,分别阐明了企业核心竞争力的内涵和特征。开篇首先介绍当前国际上关于企业核心竞争力理论的不同流派,通过分析不同理论流派对核心竞争力定义的局限性,从而提出本文对企业核心竞争力定义和内涵的界定:即组织在特定的生存和发展环境中所独有的整合内部资源和外部资源,使自身具有可持续竞争优势的一种能力,它通过组织的内生变量产生,通过外生变量实现,在内生变量和外生变量的交互作用下不断更新和发展。然后详细分析了企业核心竞争力的五大特征,

即价值性、领先性、整合性、延展性和动态性。最后通过对前面企业核心竞争力内涵及特征的描述与分析归纳出核心竞争力对企业的重要性：核心竞争力是企业占领市场的基础和成败的关键；是企业保持长期竞争优势的源泉。随着经济全球一体化进程的加快我国企业有必要及时构建自身的核心竞争力。

第二章详细剖析了企业核心竞争力的构成要素，通过将核心竞争力的四个基本构成要素：技术与产品创新能力、管理能力、营销能力及企业文化单独成节，分别具体阐述了以上各要素的内涵、特征以及它们对构建企业核心竞争力的重要性。本章还指出了企业核心竞争力的要素可被归纳为内部能力与外部能力。内部能力包括企业技术与产品创新能力和内部管理能力，外部能力指企业的市场营销能力，而企业的文化能力则贯穿于企业整个经营管理过程，统帅和提升核心竞争力。

第三章提出了构建我国企业核心竞争力的有效途径。此章是本文的重点部分，共分五节。要找到构建我国企业核心竞争力的有效途径必须从认清我国企业现状开始，因此本章首先从企业核心竞争力四个基本构成要素入手分析目前我国企业核心竞争力的缺失现状。其一，在技术和产品开发方面，我国企业的投入远远赶不上发达国家；还未能形成良好的技术创新机制；科研条件跟不上国际先进潮流，留不住人才；自主研发的能力较弱，发展以跟踪模仿为主。其二，在管理方面，水平还比较落后，许多企业没有建立起科学的管理体系。不管是大型国有企业还是中小私企在管理上都不同程度地存在问题。其三，在市场营销方面，我国企业还未建立起真正的营销商业模式，企业在市场营销方面还留有计划经济时代的深刻印迹。其四，在企业文化塑造方面，国内学界对于企业文化缺乏研究，许多企业不够重视或对其认识不够深刻；企业文化总体发展很不平衡，东部沿海企业较好，西部和民营企业较差。认清了我国企业核心竞争力的缺失现状后，文章分步骤提出企业要采取多种方式和途径加快技术创新步伐、建立规范的管理体系、增强市场营销能力和建立适宜的企业文化。在增强企业技术创新能力方面，可以采用多种方式，如自主创新、模仿创新、协

同创新、引进创新等；也可以采用多种途径，如加大技术创新投入的力度、充分利用现代的信息化技术以及采用并购的方式等。同时，在企业技术创新中应注意两个问题，即充分发挥科技人才的主观能动性和注意处理好自身研发与引进的关系。对于建立规范化的管理体系本章主要从企业管理战略、管理创新几个重点和创新人力资源管理方面进行阐述。在增强管理能力方面，要注重管理观念的创新，以敏锐的眼光时刻把握企业内外部环境的变化，以快速调整适宜企业生存发展的经营战略。要根据市场的变化及时调整、创新企业自身的管理战略、组织结构、管理控制技术结构；对公司的员工要实行人本化管理，重视员工培训，完善对员工的激励机制。另外，从创新传统营销方式、确立以客户为中心的营销模式以及树立良好的品牌形象三个方面阐明了企业必须确立适应市场的营销模式。在增强市场营销能力方面，要敏锐地把握市场发展的方向，构建新型的营销网络。另外，企业还要增强顾客对品牌的忠诚度，稳步扩大产品的市场占有率。最后阐述了企业必须创建适宜自身特点的、优秀的企业文化。在企业文化塑造方面，企业应努力构建有自己鲜明特色的企业精神和企业经营理念，并通过物质条件和规章制度充分保证企业文化的实施及推广；另外，企业还应通过组织学习不断提高公司整体的文化力，以加强对传统文化的创新。

在知识经济时代，企业的核心能力已成为商业竞争优势之源。构建合理的企业核心竞争力是企业发展的根基所在。国外许多成功企业，在经营过程中早已把企业核心竞争力作为战略决策的前提。当前，我国越来越多的企业也逐渐重视到了这一发展趋势，积极完善企业核心竞争力，制定长期规划，体现自身的竞争优势，以求企业在激烈的市场竞争中能立于不败之地。希望通过本文对企业核心竞争力在内涵、构成要素以及实现途径上的分析能对提高我国企业的核心竞争力发挥积极的借鉴作用。

二、本文的主要贡献和局限性

1、本文的主要贡献

目前国际上对于核心竞争力的学说还未形成统一的定论，笔者通

过分析不同理论流派关于核心竞争力定义的局限性，归纳总结出了构成企业核心竞争力的四个基本要素：技术与产品创新能力、管理创新能力、市场营销能力和企业文化。指出上述四个要素可以归为企业的两种能力，即内部能力与外部能力。其中内部能力包括企业技术和产品创新能力以及内部管理能力，外部能力指企业的市场营销能力，而企业的文化能力则贯穿于企业整个经营管理过程当中。另外，针对目前我国大多数企业核心竞争力方面的现状，提出了构建我国企业核心竞争力的可操作的方法和途径，对我国企业构建和培育自己的核心竞争力具有借鉴意义。

2、本文的局限性

企业核心竞争力是一个很宽泛的概念和复杂的体系，遗憾的是由于受本人理论素养、知识结构和精力局限，未能从更广和更深的角度对企业核心竞争力进行详尽地分析，同时对企业核心竞争力的分析缺乏创新。本文仅从企业核心竞争力的内涵、构成要素和构建途径入手，对企业核心竞争力进行了冰山一角的分析。即便是冰山一角的分析，但由于篇幅所限，对一些问题也没能进一步深入展开，例如企业品牌的建立和维护以及学习型组织的建立，对此深感遗憾。

关键词：核心竞争力 技术创新能力 管理创新能力
 营销能力 企业文化

ABSTRACT

Core competitiveness is the foundation of a business enterprise to realize sustainable development, and the source to obtain and sharpen its competitive edge. TO survive and develop in the increasingly fierce market competition, an enterprise must build its own core competitive power.

Beginning with generally introducing the basic theories about the core competitiveness, this paper digs into its connotation and thoroughly discusses its components, then objectively analyses the situation of the enterprises' lack of core competitiveness in our country. Finally, the measures to effectively cultivate the core competitive power of our country's enterprises are proposed.

Chapter 1: General concept. First, by introducing different international theories about the core competitiveness and analyzing their limitations, this paper presents the definition of the enterprise's core competitiveness: an ability to organize and integrate the internal and external resources for survival and development under specific circumstances to maintain the enterprise's sustainable competitive advantage. It originates from the endogenous variables, takes effect through ectogenetic variables and continuously renovates and develops under the interaction of the both variables. Then, five characters of the core competitiveness are brought forward as value, advance, conformity, flexibility and in dynamic situation.

Chapter 2: Components. Except for enterprise culture, the enterprise's core competitive power consists of internal competence which includes technology and product innovation and enterprise management, and external competence which means the marketing management. Enterprise culture runs through the whole process of its

management. Besides, this paper makes a deep analysis of the connotations and characters of the above components while pointing out respectively their importance to the building of the core competitive power.

Chapter 3: Methods, the important part of the paper. First, the circumstance of the shortage of the core competitiveness in our national enterprises is analysed from the view of the four elements of corporate core competitiveness. The one is that the respect of technology and product exploitation, the investment national enterprises is much less than that of developed countries. And domestic companies have not yet form a good system of technological innovation; the conditions of scientific research can't keep up the pace with international advanced trend, so we can't attract the talented people. Also the ability of independent exploitation is weak in our country. Another one is about management. Many enterprises don't establish a scientific administrative system. So as to some managerial problems more or less exist in not only large state enterprises but also middle or small size enterprises. Moreover, in marketing, domestic enterprises haven't form the real marketing business system and the enterprises in this aspect still remain deep trail of planned economy period. At last, in moulding the culture of the enterprises, domestic academic lacks researches on the enterprise culture, and many companies don't attach importance to their culture. All these factors cause to an unequal development of enterprise culture. Secondly, this chapter raise the specific measure of enhancing the capability of the technologic innovation. Management, marketing and enterprise culture moulding in order to strengthen our national enterprises' key competitiveness. There are various methods, like independent innovation, imitative innovation, cooperative innovation etc. to enhance the enterprise technologic innovation. To strengthen managerial capability requires paying more attention to the management concept innovation. Grasp the variety from the

outer and the inner environment of the enterprises at all times so as to adjust rapidly appropriate managerial strategy for the enterprise to exist and develop. With regard to improve the marketing ability, the enterprise ought to observe keenly the market developing directions and set up a sales from that customer is God. They must change the traditional way into a new-style marketing net. Besides, the enterprise would raise a good image to the rate of occupation in the market. Finally, the enterprise should make great efforts to nurture and form a characteristic enterprise spirit and managerial concept.

Key words: Core competitiveness

Technology innovation

Management innovation

Marketing ability

Enterprise culture

西南财经大学

学位论文原创性及知识产权声明

本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下，独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文的研究做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。因本学位论文引起的法律结果完全由本人承担。

本学位论文成果归西南财经大学所有。

特此声明！

学位论文作者签名：戴娅玲

2005 年 10 月

前 言

改革开放以来,我国经济取得了举世瞩目的成就,我国企业经过多年的发展,也取得了显著的进步,涌现出一批优秀的企业、企业集团,如海尔、联想、华为等,这批企业不仅取得了显赫的业绩,而且创造了自己的品牌并成功地打入了国际市场。但是,纵观中国企业的竞争力状况,总体形势令人担忧,与世界发达国家企业的竞争力相比,还存在很大的差距,企业的各项国际排名比较落后。随着国际市场竞争的日益加剧,国外企业将同我国企业同台竞争,尤其是我国加入WTO之后,以往受管制和保护的环境逐渐消失,许多靠地位优势成长起来的中国企业将逐渐丧失原有的这种竞争优势。因此,竞争力,特别是决定21世纪企业命运的核心竞争力的构建与提升,是中国企业参与和赢得国际竞争的根本和关键所在。最近十几年来,有关企业核心竞争力的研究已经成为企业界和学术界所关注的热点,并且是20世纪90年代之后企业界管理实践最为重要的理念之一。核心竞争力是企业持续竞争优势之源。核心竞争力的培育,对于确立企业领先地位和竞争实力是极为重要的。本文主要从企业核心竞争力的内涵、构成要素以及我国企业构建核心竞争力的有效途径入手展开对企业核心竞争力的分析,期望能对我国企业构建和提高核心竞争力发挥积极的借鉴作用。

目前,虽然关于企业核心竞争力的论文和著作较多,但鉴于我国许多企业对企业核心竞争力的概念和内涵认识不清晰、对构建企业核心竞争力意识模糊、对如何采取有效的方式和途径构建企业核心竞争力缺乏了解,企业普遍存在竞争力、尤其是核心竞争力缺乏的现象。因此,本文在着笔时主要从企业核心竞争力的概念、内涵、构成要素和构建途径入手对企业核心竞争力进行了最为粗浅和最容易理解的分析。

本文的研究意义在于三方面:一是通过对关于企业核心竞争力理论的概述以及要素的分析,帮助企业管理者了解企业参与并赢得当前

的市场竞争所需的核心能力，为企业积极参与有效正当的竞争以及制定市场竞争战略提供科学的决策依据；二是通过对我国企业核心竞争力缺失现状的分析，提出培育和提升我国企业核心竞争力的有效途径，为企业提供了改善不良现状的手段和措施；三是通过对我国企业核心竞争力现状的剖析，为我国政府改善企业的宏观竞争与发展环境提供科学的决策依据。

本文在材料组织、谋篇布局和文章结构方面，主要根据企业核心竞争力理论基础的延展来提出问题、分析问题和解决问题。整篇文章思路清晰，结构紧凑。

在文章的指导思想上，本文以马克思主义哲学和邓小平理论为指导；在研究方法上，本文主要运用了辩证唯物主义的方法论，即抽象法和案例研究法。在研究过程中首先运用抽象法清晰、完整地描述了涉及企业核心竞争力相关概念的基本理论知识。其次，充分运用案例研究法对现实经济生活中国内外许多著名企业的案例，从正反两方面阐述和概括。最后，通过对我国企业目前核心竞争力缺失现状的具体分析，结合前文中对企业核心竞争力的理论归纳和成功企业的案例总结，据实提出了符合时代要求的、对我国大多数企业有效的、具有可操作性和前瞻性的构建企业核心竞争力的对策措施与途径。本文所引部分企业案例以及数据均摘自《经济日报》，版权归《经济日报》所有。

由于笔者的学识有限，本篇论文的观点和阐述定有许多不妥之处，恳请各位老师不吝赐教，给予指正，以促进笔者在工作和学习中不断提高！

第一章 核心竞争力概述

第一节 核心竞争力的内涵

一、关于核心竞争力的主要理论观点

1990年，美国战略研究学者普拉哈拉德（C.K. Prahalad）和英国学者哈默尔（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》上发表的《企业的核心竞争力》一文首先提出了核心竞争力的概念，受到了经济学、管理学和实业界的认同，并引起了高度重视。该文的主要观点“企业的核心竞争力是企业持续竞争优势之源”被广为接受和传播。自此，中外企业家开始意识到要注意企业核心竞争力的培育、提升和应用，核心竞争力的研究也成为管理理论界的前沿问题之一而被广为关注。

核心竞争力理论从世界范围看尚处于发展和完善之中，对于核心竞争力的定义、内涵和外延以及实现路径尚未形成一个统一认识。研究者从不同的视角进行分析，得出的结论往往是有所差异的。普拉哈拉德和哈默尔在《哈佛商业评论》上把企业核心竞争力定义为企业开发独特产品、发展独特技术和发明独特营销手段的能力。这种定义虽然明确了企业核心竞争力的外在表现，但没有指出这种外在表现背后的决定因素，不利于人们探讨如何构建核心竞争力；美国麦肯锡咨询公司（McKinsey）研究人员认为：“企业核心能力（即核心竞争力，笔者注）是指企业内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力。”这种定义，涵盖面比前者要广泛得多，但它把核心竞争力与世界一流水平联系起来，成为核心竞争力一个最终的价值取向，这只适合于发达国家市场经济，且只适合于少数大企业，而把中小企业排斥在外，从而带有局限性。我国复旦大学的芮明杰定义核心竞争力为“它是企业独特拥有的、能为消费者带来特殊效用、使企业在某一市场上长期具有竞争优势的内在能力资

源。”¹此处他认为核心竞争力主要是内在资源，忽视了市场营销(外部)能力在企业核心竞争力中要起到的关键作用，只是将企业具有的竞争优势作为核心竞争力输出的结果来看待，因此是不全面的。

目前，一些关于核心竞争力的主要理论可以归结为整合观、网络观、协调观、组合观、知识载体观、元件-构架观、平台观、技术能力观等八大观点，如表一所示。

表一 企业核心竞争力主要理论观点

理论观点及其主要代表人物	关注点	能力表示或维度	优点	缺点
整合观 Prahalad&Hamel (1990)、 Kesler Klostad and Clark (1993)	不同技能与技术流的整合	文字描述，是组织的标志，例如 SONY 的缩微化能力	强调能力整合，便于组织内外良好交流与沟通	分解性差，层次性不强
网络观 Klein, Gee, Jones (1998)	技能网络	各种技能及根据其相互关系所构成的网络	可分解性强，直接深入技能层，直观	重点不突出，对组织、文化因素考虑不够
协调观 Sanchez, HeeneAnd Tomas(1996) Durand(1997)	各种资产与技能的协调配置	卓越资产、认知能力、程序与常规、组织结构、行为与文化	强调协调配置	层次性不强，过多强调组织、文化方面的因素
组合观 Prahalad (1993) Coombs (1996) 科因等 (1997) 郭斌 (1998)	各种能力的组合	企业战略管理能力、核心制造能力、核心技术能力、核心营销能力、组织/界面管理能力	强调能力的组合，以组合创新过程为基础，可分解性强，具有一定的可操作性	层次性不强
知识载体观 Dorothy Leonard Barton (1992) 魏江 (1997)	知识载体	用各种知识载体来指示：员工、技术系统、管理系统、价值与规范	强调能力的知识特性：可以明确能力载体，具有一定的可操作性，可以深入项目与企业进行研究	更多地强调能力的知识存量特性，对能力的动态性重视不够

¹菲力普·科特勒著，梅汝和等译，《营销管理》，上海人民出版社 1990 年第 1 版

元件—构架观 Henderson and Cockburn(1994)	能力构成	元件能力与构架能力	可分解性与可操作性强, 具有系统性	层次性与动态性不够
平台观 Meyer and Utterback(1993) Meyer and Lehnerd (1997)	对产品平台的作用	用户洞察力、产品技术能力、制造工艺能力、组织能力	通过产品平台连接市场, 强调市场	不全面, 对组织、文化因素考虑较少
技术能力观 Patel and Favitt (1997)	用专利指示的相对技术能力	专利份额与显在技术优势	以专利定量描述	用专利作指标有局限, 没有考虑组织、文化因素

二、核心竞争力的内涵

从表中可见, 各种观点各有短长。综合上述观点, 本文认为: 核心竞争力是由内部能力与外部能力共同组成。内部能力包括企业内部管理与技术创新能力, 外部能力指企业的市场营销能力, 另外企业的文化能力贯穿企业整个经营管理过程当中。核心竞争力的内涵, 就是组织在特定的生存和发展环境中所独有的整合内部资源和外部资源, 使自身具有可持续竞争优势的一种能力, 它通过组织的内生变量产生, 通过外生变量实现, 在内生变量和外生变量的互相作用下不断更新和发展。

第二节 核心竞争力的特征

要分析核心竞争力首先要区分企业的核心竞争力与一般竞争力。企业的一般竞争力是通常意义所指的企业功能领域上的竞争力, 企业只要在资源、知识和技术等其中某一方面具有一定的优势都可以形成一般的竞争力, 如技术开发竞争力、管理能力竞争力、营销竞争力、人员竞争力、产品竞争力、品牌竞争力等。这些竞争力通常为企业活动的某一方面、某个领域的竞争力, 是一种浅层次的竞争力, 其波动性有时较大, 比如当一个产品寿命周期进入晚期, 该产品的竞争力就

会削弱。而企业的核心竞争力是指处于企业核心地位、对企业有着全面影响的竞争力，它在较长时期内相对稳定，是一般竞争力的统领。

核心竞争力因其具有“处于核心地位，影响企业全面竞争力”的功能和特性，使得它能经辐射作用而增强企业的一般竞争力。例如，随着人们生活水平的提高，噪音较大而制冷效果相对较弱的窗式空调有逐渐被分体式空调取代的趋势，而海尔集团运用其核心竞争力之一的研发优势，成功地将其窗式空调机的噪音由一般窗机的 40——50 分贝降至 30 分贝左右，同时提高了窗式空调的制冷效果，从而延长了窗式空调机的生命周期。另外，核心竞争力的形成也依赖于企业所拥有的各种一般竞争力，企业核心竞争力的构建过程就是以企业的一般竞争力为基础，并对其进行整合，使其升华为更高级的竞争力的过程。

国内学者项保华与李庆华认为，企业的核心能力具有如下三个特征：一是核心能力可以使企业进入各种相关市场参与竞争；二是核心能力能够使企业具有一定程度的竞争优势；三是核心能力应当不会轻易地被竞争对手所模仿²。应该说这几个特征都是核心竞争力特征的具体体现，但却不完整。笔者认为，核心竞争力至少具备以下几个特征：

一、价值性

很明显，核心能力应当能够提高企业的效率，也就是说，核心能力可以帮助企业在创造价值和降低成本方面比他们的竞争对手做得更好。而且，核心竞争力将使客户从最终产品中获得利益，如索尼公司的微型化或苹果公司的用户友好设计。但是，并非企业拥有的所有资源、具备的各种能力以及外部的各类环境因素对形成核心竞争力都有着积极的作用，只有那些用来满足市场需求所需的资源、能力和环境因素对企业实现持续生存和发展才具有价值。美国著名战略学家波特认为：“竞争优势归根到底取决于企业所能为用户创造的价值。”

² 魏大鹏：《企业核心竞争力之研究》，《现代财经》2000 年第 5 期第 12 页

把本田公司在发动机和传动系统方面的能力，而非其与经销商关系方面的专长看着是其核心竞争力，就是因为其确实为顾客提供了如下的好处：极省油，易发动，易加速。企业只有适时、适地、适质、适量、适价地获得满足市场需求所必须具有的资源能力，才能在满足顾客的需求过程中实现价值，从中获利以维持企业的生存和持续发展。

二、领先性

即企业的核心竞争力与同一产业竞争对手的竞争力相比在独特性、不易模仿性、满足顾客需求等方面具有较大的领先性；即使一种竞争能力很有价值，但是如果可以被许多竞争对手所拥有，那它所能产生的则只能是竞争均势而不是竞争优势。一个典型事例是默克公司——美国的制药巨头。据报道，默克公司（merck）是第一家采用非常科学的研究开发体系的制药企业，比如与领先的大学研究部门建立密切联系等，这使公司在一段时间内独占鳌头，并被视为公司成功的关键因素。美国的超级市场沃尔玛（Wal-Mart Stores），由于其率先开发和运用了采购点收集的数据来控制库存，这种技能使之获得了一种相对于卡马特公司（K-Mart）的竞争优势，卡马特直到最近才获得这个信息。因此可以说，多年来沃尔玛的采购点库存控制系统是有价值的、领先的，至少相对于最大的美国国内竞争对手卡马特来说是如此。

三、整合性

整合性是核心竞争力的显著标志。企业的核心竞争力是知识、技能、管理能力的有机整合，单独的任何一项都不能成为核心竞争力；这种组合，要通过调整和优化企业内部的资源结构，才能产生整体效应。因此，它不仅与企业的技术因素有关，而且与企业的组织、管理和企业文化等密切相关。

四、延展性

即能够不断地开发出新产品和新服务以满足顾客需求，维护已有的核心竞争力，擅长变更和培育新的核心专长，使企业具有旺盛、持

久发展的生命力。核心竞争力能为企业通向各种市场提供潜在通道，对最终产品所体现的消费者利益有显著贡献。核心竞争力像是一个“技能源”，通过其发散作用，将能量不断扩展到最终产品身上，从而为消费者源源不断地提供创新产品，满足其需求。比如佳能公司利用其在光学镜片、成像技术和微处理控制技术方面的核心竞争力，使其成功地进入了复印机、激光打印机、照相机、成像扫描仪、传真机等 20 多个市场领域。可见，随着产业、技术的演化，核心竞争力可以生长出许多奇妙的最终产品，创造出众多意料不到的新市场。因而，它是企业持久竞争优势的源泉。

五、动态性

核心竞争力是动态变化的，构成核心竞争力的一些资源或能力会随着本行业其它企业的发展和进步褪变为一般资源或能力。比如，氟里昂曾是电冰箱必不可少的制冷剂，但它会破坏大气臭氧层。所以，顾客需要无氟冰箱。若这时某企业开发出了无氟冰箱技术，则这种无氟冰箱技术就是核心竞争力的组成部分。随着行业制冷技术的发展，无氟冰箱技术为行业内大多数企业所掌握，则该技术就不再是核心竞争力的组成部分。这个特点除了有助于我们在构建核心竞争力的工作中树立不断学习和创新的观点外，还有助于我们把握企业竞争力和企业核心竞争力两个概念的关系：前者着眼于确立企业相对于同行在市场中的优势地位，后者则着重强调确立企业相对于同行在市场中的长期优势地位。有竞争力的企业不一定有核心竞争力，有核心竞争力的企业一定有竞争力。

第三节 我国企业构建核心竞争力的必要性

一、充分认识核心竞争力对企业的重要性

（一）、核心竞争力是企业占领市场的基础和成败的关键

市场经济中，市场就是企业的命根子，占领市场，企业就有希望和前途；失掉市场，企业就面临悲哀。企业要做大做强，在市场中不

被吞掉，就必须占领市场，拥有自身独特的核心竞争力。青岛海尔集团原本是一家面临倒闭的亏损小厂，但其从 1984 年至今短短 20 年间发展成为跨国企业集团，跃升为国内家电行业的龙头老大，根本原因在于它有独特的核心竞争力——技术创新。海信集团近年成为 IT 业的一匹黑马，靠的不是什么尖端技术，而是 IT 的前沿观念把海信长期积累起来的研发、市场资源进行了重新整合，海信明确了战略主导方向，对业务局部收缩，突出重点，找到了新的竞争突破口，在激烈的市场竞争中赢得了胜利。事实证明，核心竞争力是企业占领市场的基础，是企业制胜的法宝。

（二）、企业核心能力是企业保持长期竞争优势的源泉

在产品生命周期日渐缩短和企业经营日益国际化的今天，在竞争中取得成功不再被看作是转瞬即逝的产品开发和市场战略的结果，而是企业具有不断开发新产品和开拓市场的特殊能力的体现。企业核心竞争力建设，更多地是依靠经验和知识的积累，而不仅仅是某项重大发明导致的跨越式前进。即便是目前的市场竞争使产品周期越来越短，核心竞争力的培育仍需要数年甚至更长时间。因此，企业的核心竞争力一旦形成，对手很难模仿，它可使企业相对于同行在市场中获得长期优势地位。另外，企业在构建核心竞争力上的明确追求可以内部各级人员超越部门利益局限，更多地从企业整体战略的角度考虑，及早准确把握企业发展方向，集中各项人、财、物资源并将其投入到企业核心竞争力的构建之中。而对构建核心竞争力意识落后的企业，往往很难再赶上来，他们的后知后觉使得构建了核心竞争力的企业在较长时期内能够保持自身的竞争优势。

（三）、构建企业核心竞争力是经济全球化的需要

经济全球化是 20 世纪中期产生、末期盛行的国际资本大循环、国际经济大分工和生产贸易的一体化及其对国际政治、文化和社会生活的全面渗透。经济全球化主要追求的价值是放开国家的监管、控制和管理体制，让资本和贸易自由流动，并创造最大的利润。全球化给全世界的企业创造了前所未有的机遇和市场，同时也带来了十分严峻的挑战，特别是发展中国家的企业如果不增强自身的发展势必被国际

化的大企业吞食。所以在这样的紧迫的环境下，企业求得生存的唯一方法就是增强企业自身的核心竞争力，适应经济全球化的发展潮流。

二、我国企业构建核心竞争力的紧迫性和必要性

（一）、我国企业核心竞争力现状

我国企业经过多年的发展，虽然取得了显著的进步，涌现出一批优秀的企业、企业集团，如海尔、科龙、联想等，这批企业不仅取得了显赫的业绩，而且创造了自己的品牌并成功地打入国际市场。然而，从总体水平看，目前我国企业正处于成长阶段，整体水平还很弱。

1、我国大企业和企业集团与发达国家相比还有很大的差距。我国大企业的核心竞争力总体水平不高，根据瑞士洛桑国际管理发展学院(IMD)对46个国家企业管理竞争力的评价，在1995年至2000年的六年中(见表二)，中国大型工业企业管理竞争力平均得分仅为32.67，竞争力水平较低。在2000年企业总体竞争力排序中，中国大型企业总体竞争力得分仅为25.72，处于46个国家中的第37位，说明中国大型企业总体竞争力水平是很低的。其中，在企业内在竞争力评价中，中国大型企业内在竞争力居第37位，此外在5个子要素的平均排名中，劳动力成本竞争力位居7位，企业文化竞争力居于一般水平，而生产率要素及竞争力排第28位。从动态变化看，企业管理竞争力及其子要素、竞争力总体都呈下降趋势，尤其是企业文化、公司绩效和劳动力成本这3项竞争力，近年来平均下降达10位以上。综上所述，中国大型工业企业国际竞争力仍处于较低水平。可见，提高企业的核心竞争力是我国大型企业当前急待解决的问题。

表二 中国企业管理国际竞争力排名
China's business administration international
competitiveness rank

年份	1995	1996	1997	1998	1999	2000
企业管理国际竞争力	41	30	34	30	36	37
劳动生产率	30	36	38	42	46	38
劳动力成本	13	12	2	1	3	11
公司业绩	41	28	37	36	35	39
管理效率	44	36	32	29	34	33
公司文化				20	27	32

资料来源：IMD《国际竞争力年鉴》

2、我国中小企业数量众多，经营质量较低。由国家信息中心、国务院发展研究中心、中国企业家调查系统等单位联合对我国中小企业的经济发展状况进行的调查和分析显示，截至 2001 年年底，我国中小企业共有 2930 万个，约占国内企业总数的 99.5%，然而它们的效益状况普遍不好，绝大多数企业设备陈旧、技术落后、效益较低，毫无竞争力可言，乡镇企业的亏损面约在 20%以上。从目前的经济全球化发展的形势看，以中小企业为主的组织形式已经不能适应知识经济时代的发展了。

（二）、我国企业构建核心竞争力的紧迫性和必要性

我国企业亟待构建自己的核心竞争力，这是由企业自身面临的外部压力及内部出现的新形势两方面决定的：

1、外部压力

（1）、全球经济一体化的要求

新世纪是一个以知识和信息为基础的、竞争与合作并存的全球化市场经济。知识无国界，竞争无国界。在知识经济时代，更多地世界经济一体化(商品、资本、生产、技术、劳务和金融国际化)、资产投

入无形化、知识商品化、经济决策知识化、经济发展持续化、资源共享化和市场多极化的影响，中国企业不得不与世界大公司同台竞技。跨国公司通过其子公司渗透到各国的各个物质生产和服务业领域，进行跨越国界和地区界限的生产要素和资源的优化组合，成为推动经济一体化进程的强大动力。经济全球化使得各企业的国际化发展趋势不断增强，企业外部环境的变化速度更加快速，竞争程度愈加激烈，互联网、电子通信和电子商务的发展极大地拓宽了企业可交易领域，企业可以根据自己的情况，在全球范围内组织生产经营活动，现代技术为企业的国际化发展提供了有利条件。企业要想在世界大舞台上立足，必须注意自身核心竞争力的构建和提高。

（2）、加入世贸的需要

我国加入世界贸易组织之后，关税壁垒将逐渐降低和削弱，这意味着我国企业要直接面临更大的国际竞争压力。特别是以往受管制和保护的环境逐渐消失，许多靠地位优势成长起来的中国企业将逐渐丧失原有的这种竞争优势。而纵观我国企业的竞争力状况，企业各项核心指标排名落后，并有不断下降的趋势。在激烈的市场竞争环境中，中国企业要立于不败之地并实现可持续发展，唯有确立自己的核心竞争力。然而，传统的原有意义的竞争优势已经不能适应知识经济时代的迅猛发展，企业要想取胜，必须着力构建自己独特的竞争优势，即核心竞争力。核心竞争力是企业保持长期竞争优势之源泉。核心竞争力的构建，对于确立企业领先地位和竞争实力是极为重要的。

2、内部出现的新形势

（1）、经济转型的特殊时期，企业亟待提升核心竞争力

20 多年的改革开放使我国经济取得了长足进步，但是由于目前我国仍处于社会主义初级阶段，经济体制还带有过渡期的明显特征，有待进一步完善。到目前为止，我国基本上建立了以政府宏观调控为辅，市场起基础性作用的资源配置方式；基本形成了以公有制为主体，多种经济成份并存的所有制结构；初步形成了以按劳分配为主体，按资本、技术、管理等生产要素分配为补充的分配体制；初步建成了国家、企业、个人共同投资的社会保障体系。大量的不适合市场经济运

行的行政法规的废除，以及为其保驾护航的法律、法规的相继出台，使我国经济从人治逐步走向法制。但不容我们回避的是：目前我国社会主义市场经济体制还不够健全，“看不见的手”还未完全发挥基础作用，各种经济垄断形式充斥市场，致使在其中运行的微观经济主体也不健全。随着我国市场经济体制的逐步完善，企业要在市场中获得有利的竞争地位，就必须调整粗放型的发展模式，依靠自身核心竞争力的构建，利用产品、技术、服务等独特价值，有效占领市场。核心竞争力是企业长期累积形成的并深深地印上了企业独特的组织管理特色的柔性能力。它是企业特有的组织结构、技术技能、人力资源、经营管理理念等形成的高度复合体，是建立在企业内部长期学习、经验积累的基础上的专长，稳定性较强，是竞争对手无法在短期内超越的独一无二的竞争能力。因此在不成熟的社会主义市场经济过渡阶段，企业要想应对多重竞争压力，构建和提升企业核心竞争力是必由之路。

（2）、我国企业机制的逐步完善要求企业构建核心竞争力

企业机制是企业参与竞争的体制性基础，好的企业机制会巩固企业的竞争优势，不断实现企业的可持续发展。随着全球经济一体化进程的加快，我国市场竞争格局和竞争环境发生了国内市场竞争国际化、竞争主体多元化、产品竞争品牌化、竞争手段多样化、竞争规则公平化等重大的变化。入世以来我国不同性质的企业，要与占世界经济贸易 95%的各个国家和地区的企业进行直接的市场竞争。跨国公司的到来为中国消费者带来了富有竞争力的产品、先进的管理理念以及优良的售后服务，这对我国企业原有的经营理念造成了很大冲击。由于我国企业在企业机制方面还存在结构性的问题，因此无论在产品开发、技术创新、管理方式、市场营销、组织结构等方面与国外企业相比均存在较大的差距。企业机制的深层次矛盾仍很突出，改革难点仍未突破。主要反映在：第一，产权不清晰，公司法人治理结构不规范。第二，企业用人机制和激励机制远未完善，引发人才流失，降低人力资源质量。第三，我国企业普遍存在着规模小、可持续发展力弱的问题。企业作为市场竞争的微观经济主体，体制不健全会极大地影响其

运行效率，并最终制约企业自我发展的能力。因此，我们的企业在完善自身机制的同时，要努力构建核心竞争力。拥有核心竞争力的企业组织结构有利于企业生产任务的上行下效和人力资本凝聚力的加强，同时使企业快速接收市场反馈信息，加速知识、技能在企业内部的流动。核心竞争力的构建需要积极整合企业内部的知识和技能，通过企业的沟通机制确立、管理、提升独特的核心优势，促进科学规范的现代企业制度的形成和完善。只有依附核心竞争力的不可替代性，企业才能在严酷的竞争中逐渐发展壮大。所以，构建并提升核心竞争力、完善企业体制是我国企业的现实选择，只有这样，企业才能真正成为国内国际市场上的经济竞争主体，才能走上一条健康的、充满活力的发展道路。

第二章 企业核心竞争力要素分析

如前所述，核心竞争力是由内部能力与外部能力共同组成。内部能力包括企业技术与产品创新能力和内部管理能力，外部能力指企业的市场营销能力，另外企业的文化能力贯穿企业整个经营管理过程中。因此，企业核心竞争力的要素可分解为：技术与产品创新能力、管理能力、营销能力及企业文化。

第一节 技术与产品创新能力

管理学家迈克尔·波特（Michael Porter）认为，就世界范围来看，大多数企业已经走出了投资推进型增长方式，并开始从投资推进型向创新推进型转变。大规模的生产往往意味着大规模的固定资产投资，这是大多数企业所难以承受的，同时由此带来的高资产专用性使企业的刚性增加，难以适应快变的市场环境，所以企业的成长发展应着眼于核心能力的培育，立足于技术和产品的创新成为企业成长的基本依托。

一、技术创新能力

（一）、技术创新能力的内涵

企业技术创新即企业将新的知识与技术用于企业的生产经营之中，以创造和实现新的经济价值、企业利润的活动。

技术创新不同于发明创造，发明创造只是一种新概念、新设想，或者更多表现为试验品。技术创新则是把发明或其他科技成果引入生产体系中，利用其原理制造出市场需要的商品。也可以说技术创新是将人类发明和科技成果首次商业化和产业化的过程。技术创新不同于技术革新，技术革新是指技术上的渐进，如对生产工具、生产过程和所用原材料的局部改进，它缺乏对根本性突破的强调。技术创新是比技术革新更具生命力的概念。技术创新也不同于技术进步。技术进步

是指知识进步,是一个抽象的、缺乏可操作性的概念。与技术创新比较,技术进步缺乏对产品创新、工艺创新的强调。

(二)、技术创新在企业核心竞争力构建中的重要性

企业要通过技术开发构建核心竞争力。企业只有在核心技术和产品上具有长期积累的特殊能力,才能不断形成和扩展企业的核心竞争力。而企业的核心技术和核心产品都离不开技术创新。世界许多知名的大企业之所以生命力旺盛、经久不衰,关键点便是它们能通过持续的研究开发,打造核心产品并不断更新和创造核心技术,以保证核心产品的推陈出新。在 IT 产业中,世界上各主要软件企业纷纷投入巨资进行研究开发。其中,IBM、MS、SAP、Novell、Adobe 等企业的研发费用占企业年销售收入的比重均在 10%以上³,远远高于一般企业的 1%-2%研发费用投入,这也从一个侧面反映出高科技企业迅猛发展的原因。

企业要通过技术创新提升核心竞争力。由技术创新能力构建成的企业核心竞争力可增强企业在相关产品市场上的竞争地位,其意义远远超过单一产品在市场上的成败,对企业的发展具有更为深远的意义。企业不仅要追求如何在当前市场做得更好,而且还要研究如何在未来市场上获得持续的竞争优势。摩托罗拉公司(Motorola)建立在其无线电通讯技术专长基础之上的核心竞争力,不仅使其在核心业务交换机等通讯产品市场上享有持久的优势地位,在 BP 机、移动电话和无线移动通讯装置的产品领域也遥遥领先。由此可见,用技术创新能力构建成的企业核心竞争力使竞争对手难以模仿,因而具有较强的持久性和较高的进入壁垒。

企业要通过技术革新保持核心竞争能力。企业在竞争的环境中运行,就如逆水行舟,不进则退,科技进步使这一趋势日益突出。美国《财富》杂志刊登的世界 500 强企业排序处于不断变动之中,1960 年排在前十 15 位的公司到 1980 年只有 8 家保留在前 15 位;美国无线电公司最早开发生产电视机、录像机,是电子领域的开拓者,但由于没

³ 符正平,《论波特竞争优势理论的新发展》,《学术研究》2000 年第 11 期第 27 页

有持续开拓创新，在经过几十年辉煌之后终于衰落，于 1985 年被通用电器公司兼并。因此，企业要保持其旺盛的竞争力就必须加强技术革新和创新，以不断提高技术创新能力和水平。企业只有不断进行技术革新，促进工艺创新和产品创新，加速新技术、新材料和新工艺的应用，开发出成本低、有较高使用价值的新产品，创造出消费者对该类产品的新的需求，才能保持其持续的竞争能力。如果缺乏技术创新能力，企业就会不可避免地陷入产品结构雷同、竞争乏术的境地，直至最后遭到市场淘汰。

正因如此，技术创新战略成为了现代企业战略的核心。现代企业成功的关键是要确定以技术创新为中心内容的企业竞争战略。根据迈克尔·波特提出的“竞争五力”学说，企业面临现有企业之间、新进入企业、替代品、买方和卖方 5 种力量的竞争。在防御者和进攻者可采取的竞争策略中，成本最小化、产品差别化、建立新的学习曲线(实质是采取新的技术路线和标准)、产品和原料替代、开辟新需求等都和技术创新密切相关，没有技术创新，这些策略是无法实现的。

(三)、技术创新能力的构成

技术创新就是将技术转化为商品，并在市场上通过销售实现其价值，进而获得经济效益的过程和行为。它是企业核心能力的核心，具体由以下能力构成：

1、资源投入能力。资源投入能力是指企业投入技术创新资源的数量和质量，包括企业用于研究开发的经费，服务于技术创新的非研究开发经费。它可以用绝对指标-企业研究开发经费、研究开发人员投入数评价，也可以用相对指标-销售额中用于研究开发的百分比，企业总人员中研究开发人员所占的百分比评价。资源投入能力是企业是否具有技术创新能力的重要指标。据有关资料显示，世界 500 强企业的研发经费占全球 70%，并垄断着全球技术创新成果的 70%以上。

2、研究和开发能力。它是指企业能否在掌握现有科学技术知识的基础上，把握市场需求，找到问题，确定选题，并组织人力、物力，去解决这些问题的能力，其中包括基础研究、应用研究和试验发展。如今许多企业都十分重视自身的研究和开发能力的提高，我国一些大

企业也已经开始重视设立自己的专门研究和开发机构,如华为、联想、创维、TCL、长虹、海尔等。企业只有拥有自己的研究和开发能力,形成自己的技术、知识核心,才能使竞争对手难以模仿和超越,从而保持长久不衰的竞争优势。

如今已站在国际舞台上的新联想,与 IBM、英特尔(Intel)、微软(Microsoft)、蓝代斯克(Landesk)和赛门铁克(Symantec)等 IT 巨头联手,共同创立了北京“新联想创新中心”。该中心将提供科技创新和信息服务,是一个专业技术研发机构,孕育创新的技术思想和解决方案。新联想创新中心的建立将大大增强联想公司的研究和开发能力,提高其自主创新能力。

3、技术保护能力。企业的核心技术是企业长期保持竞争优势的关键。因此企业对核心技术的保护能力是维持企业竞争能力的重要方面。技术保护能力是指企业保护自己的核心技术,避免和延缓核心技术知识从企业内部被动溢出的能力。被动溢出是指由于各种主客观因素导致企业的技术知识被其他企业复制、模仿从而减弱企业技术优势的溢出。由于这种溢出不是建立在企业意愿的基础之上,会削弱企业的核心竞争力,对企业的发展造成不利的影响,因此企业必须注意防范。技术保护能力可以增加竞争对手复制和模仿的成本,是防止企业核心技术被动溢出的重要手段。

4、创新产出能力。它是对企业创新能力的总评价,用以衡量企业创新的效率水平。其主要评价指标有:企业专利拥有数、企业近 3 年来的新产品数、企业三年来新产品数占总产品品种的比例、企业产品平均开发周期。

我国著名通信设备制造商—华为公司在全球有 5 个研究所,分别设在美国硅谷、美国达拉斯、瑞典、印度、俄罗斯,其 3G 等产品实现了全球的同步开发;华为是少数通过了 CMM 五级国际认证的高科技企业之一;华为是中国申请专利最多的单位,其中 85%属于发明专利。截止 2004 年底,华为累计国内专利申请 6000 余件,其中 90%以上为发明类,获得授权 1183 件;累计国际专利申请 450 件次;申请国内

外商标注册 700 余件。近三年，华为四获国家科技进步奖，其中一等奖 1 项，二等奖 3 项，具有卓越的创新产出能力。

二、产品创新能力

这里所谓的产品创新主要指在产品外观、形式、附加功能等单一属性和性能等方面的创新⁴。即这种创新是指没有技术突破或重大技术革新的创新，一般不含更多的技术份量，主要是在不改变产品本质用途的前提下，增加一些能够吸引顾客或刺激顾客购买欲的新特点。

产品有特色才有形象力、吸引力、聚集力和竞争力。通过创新形成产品的专利，拥有专利并合理地利用专利技术，就可以做到“人无我有、人有我优、人优我特”，这样才能在竞争中永远处于优势。哈药集团三精制药有限公司的主打产品是口服溶液，面对以白色和茶色为药品用瓶包装色的其他同类产品，三精制药决定用蓝色作为自己的药瓶颜色，并且将厂房、职工服装、装饰等主色调都统一为蓝色，蓝色已成为三精的一种特色。通过蓝色的统一，强化了三精品牌在消费者心目中的影响力，三精制药以差异化在市场上打开了一条出路。又如“农夫山泉”之所以能够在众多矿泉水和纯净水产品中异军突起，主要是因为该产品的“名字”给了消费者一种返朴归真，田园生活的感受，吻合了城市消费者渴望自然，热爱绿色的文化心理。

企业应在技术创新的基础之上加强产品创新，不断地推陈出新创造出客户需要的新产品。产品创新战略制定时一要注意树立产品整体概念，要围绕整体产品进行创新。所谓产品整体概念，一是核心产品，即满足顾客要求的核心内容；二是形式产品，即向市场提供的实体的劳务的形象；三是附加产品，即顾客在购买产品时所得到的附加服务和利益。

⁴ 标本初，冯莹，《企业竞争力的一般理论及其定量分析》，《当代经济科学》1999 年第 2 期第 6 页

第二节 管理创新能力

一、管理创新的内涵

管理是一个系统概念，它渗透到企业的全部行为中，贯穿于组织与管理过程的始终。西蒙（Siemon）认为管理就是决策，决策就是管理。管理出效益，管理也是生产力，而且企业市场竞争力的高低取决于企业管理水平的高低⁵。正如管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）所言“知识经济社会是一个组织的社会，其中心职能是管理，只有管理才能使今日的所有组织行为有效”。世界一些著名管理专家认为企业创新的财富，一半来自于技术创新，一半来自于管理；而技术创新作用的有效发挥则 80%是靠管理来实现的。正如普拉哈尔德和哈默尔所认为的，企业核心竞争力的真正来源在于管理能力。管理的不断变革、创新，必然大大强化企业的核心竞争力。海尔集团的“吃‘休克鱼’”理论，就是向因管理制度和经营思想滞后而陷入困境的企业注入先进的管理制度和经营理念，从而使之摆脱困境。因此，管理制度是核心竞争力的重要组成部分，建立一套科学合理、符合企业实际情况且行之有效的管理制度，为构建强大核心竞争力所必需。

管理创新是企业竞争能力系统结构中的一种能力，是根据企业内外环境的要求和企业自身进一步发展需要，建立新的管理制度、管理方法和管理方式，优化组合企业资源并使其充分发挥潜力的能力。管理创新能力体现了企业管理水平不断提高和长期持续不断获利的能力，其结果表现为企业的边际成本下降和边际收益递增。所以，管理创新与企业竞争力具有非常密切的关系，在构建企业核心竞争力中发挥着关键作用。

二、管理创新的主体

众所周知，人是企业中最重要因素之一，也是影响企业核心竞争力形成的主要因素，人的主观能动性的发挥对企业管理的不断创新

⁵ 林叶，《论企业的核心竞争力》，《现代管理科学》2004 年第一期第 54 页

和构建企业核心竞争力来说是至关重要的。由于在企业内部，企业的运作通常分为决策层，执行层和操作层三个层次，管理创新的主体据此可以分为以下三类：企业决策者，中层管理者和一线员工。他们的创新实践构建并增强着企业的核心竞争力。

（一）、企业决策者

企业决策者是企业的高层领导人员，在公司里通常是指公司的董事会或董事长、总经理等。在竞争日益激烈的经营环境中，企业的决策者既要保证公司股东的利益，为他们的投资带来尽可能高的收益，又必须满足员工对公司的要求与期望，以激励他们努力工作从而达到股东的期望；既要保证公司近期的营业收入和利润双重增长目标的实现，又要顾及公司的市场份额和长远发展战略；既要满足顾客不断增长的要求，又要不断地降低营运成本；既要在这种快速变化的环境中迅速做出决策，把握住稍纵即逝的机会，又要尽量避免决策中可能出现的各种风险。所有这些矛盾和压力迫使企业的决策者和高层领导在制订公司的战略和进行决策的过程中，不能因循守旧，而要在不断创新中寻求公司的生存与发展。

（二）、中层管理者

此处的管理者是指将决策者所做出的决策付诸实施并在管理中有所创新的中层领导人员。他们是连接决策者与普通员工的纽带，在企业里通常是企业的常务负责人。中层管理者与决策者有着不同的职责范围，并且他们只能在其职责范围内进行管理，而这一范围也正是他们进行管理创新的空间。对于中层管理者来说，一方面要完成本职工作，另一方面又不得不面对许多工作中的现实问题。这两方面的因素为他们提供了创新的动力，使他们成为管理创新中积极的主体之一。

中层管理者的主要职能是在下属遇到特殊情况时为下属做出合适的决策，并且在下属需要与其他部门的员工沟通和合作时进行组织和协调。在这种情况下，中层管理层是影响公司组织协调能力和对市场的响应决策速度的主要因素。在当今市场快速发展的情况下，管理者们逐渐“放权”，开始将工作重心转移到了帮助下属做出正确的判

断与决策上来。中层管理者们根据下属的知识与能力水平，与他们共同制订和实施下属的培训计划；当下属有问题需要做出决策时，管理者们不是为他们做决策，而是帮助他们分析问题，由下属们自己做出正确的决定。经过不断的锻炼，下属们的决策能力逐步提高，对更多的新问题的决策在他们那里就可以完成了，这大大提高了企业在快速变化的外部环境中的响应决策速度。

在与其他部门的沟通与协调上，中层管理者们不是替下属们去协调，而是帮他们去理顺各种关系，建立各种友好的合作关系，当有问题需要不同部门间合作与支持时，下属们可以直接去和其他部门相关人员协调，大大缩短了关系协调链，大幅度增强了企业的组织协调能力。

（三）、一线员工

一线员工是公司决策的具体落实者。公司所有目标都是由一线员工亲手来实现的。他们属于公司的操作层，位于生产第一线，直接面对客户。他们最先感受到各种变化和压力，所以也就自然成为了创新过程中的主体。但同时，由于他们的行为要受到上级的约束，所以他们的创新范围有限，他们通常都是作为某项创新任务的参与者加入创新过程的。不可忽视的是，员工集体的作用是十分巨大的，员工内部各种正式的或非正式的组织就是其员工参与管理创新的有效途径。

不难看出，分别位于公司决策层，执行层，操作层的公司决策者，管理者和一线员工是企业管理创新的三个主体。在这三个主体中，决策者是至关重要的，因为他们把握了公司发展和创新的总体方向。但仅有他们是不能完成创新的，只有在他们的带领下，通过中层管理者的推动和公司全体员工的落实，群策群力，才能最终完成管理创新。事实上，每个层次的管理创新主体都是不可缺少的。正是公司各层员工共同的持续管理创新实践使企业的核心竞争力得到了不断的提高与加强。

第三节 市场营销能力

一、市场营销能力的内涵

（一）、营销能力的定义

企业的营销能力，是指一个企业准确地获取市场有关的信息，敏锐地判断市场发展趋势，制定正确的市场战略，准确定位目标市场，并对企业产品组织实施适当有效的营销组合策略，从而占领较高的市场份额并获取利润的能力。其所涵盖的内容非常丰富，不单是企业的市场销售、推销或促销能力，而且是企业整合一切可以利用的资源，正确制定营销战略、营销模式和营销策略，提升企业品牌，构建一支强健的营销队伍，并依靠营销队伍实施各项营销职能，完成营销计划的能力的综合。

营销和销售是完全不同的两个概念。销售是简单的产品或者服务的买卖关系，一次交易完成之后，销售关系就结束了，营销却是一个复杂的、不断反馈的过程。营销的目的并不只是把企业的产品或服务简单地卖出去，而是要使企业深刻地了解客户的需要变化，并能够根据此变化研究开发出适合客户新需要的新产品或服务。彼得·德鲁克指出：“营销的目的就是使推销成为多余。营销的目的在于深刻地认识和了解客户，从而使产品或服务完全适合客户的需要从而形成产品自我销售。理想的营销会产生一个已经准备来购买的客户，剩下的事就是如何便于客户得到这些产品和服务。”⁶

（二）、市场营销的功能

1、发现和了解消费者的需求。

现代市场营销观念强调市场营销应以消费者为中心，企业也只有通过满足消费者的需求，才可能实现企业目标，因此，发现和了解消费者的需求是市场营销的首要功能。

2、满足消费者的需要。

⁶ 菲利普·科特勒（Philip Kotler），《营销管理》，中国人民大学出版社 2001 年版

满足消费者的需求与欲望是企业市场营销的出发点和中心，也是市场营销的基本功能。企业通过市场营销活动，从消费者的需求出发，并根据不同目标市场的顾客，采取不同的市场营销策略，合理地组织企业的人力、财力、物力等资源，为消费者提供适销对路的产品，搞好售后的各种服务，让消费者满意。

3、指导企业决策。

企业决策正确与否是企业成败的关键，企业要谋得生存和发展，很重要的是做好经营决策。企业通过市场营销活动，分析外部环境的动向，了解消费者的需求和欲望，了解竞争者的现状和发展趋势，结合自身的资源条件，指导企业在产品、定价、分销、促销和服务等方面做出相应的、科学的决策。

4、开拓市场。

企业市场营销活动的另一个功能就是通过对消费者现实需求和潜在需求的调查、了解与分析，充分把握和捕捉市场机会，积极开发产品，建立更多的分销渠道及采用更多的促销形式，开拓市场、促进销售。

二、市场营销能力在核心竞争力构建中的重要性

市场营销能力是企业在与外部竞争对手进行比较的过程中赢得竞争优势的至关重要的能力。技术创新与内部管理作为企业前进的一个轮子固然重要，但是，如果新产品、新技术不为人们所知道，不为市场所接受，那么，技术与管理也就失去了意义。技术创新与内部管理的加强可以形成潜在的竞争优势，但只有通过市场营销将生产的产品销售出去，潜在的竞争优势才可能转化为现实。换言之，技术创新与内部管理只能“形成”竞争优势，只有得到市场营销的配合，才能“实现”竞争优势。

营销能力是企业核心竞争力的中心能力，它上承管理能力所形成的成本优势，使之变成利润优势，下载创新能力形成的产品和技术优势，使之成为保持和增长利润的优势。企业的营销战略是企业战略的

重要组成部分，市场营销的基本任务就是在适当的时候将适当数量的商品和服务投放于适当的地点，当这个任务有效地完成以后，既能使企业获利，又能高效率的服务于顾客，使其得到满足。如果一个企业的产品，不能在较短时间用较低的营销费用销售出去时，其成本优势就不能转化为利润优势，即由管理能力所形成的成本优势将因为高昂的营销费用被抵消完。那么他所拥有的其他核心竞争力是无效的，也就是说企业的核心竞争力最终要能为企业带来利润，如果企业的核心竞争力不能为企业带来利润，那么该这种核心竞争力对企业来说是无效的、无意义的。一个企业的其他有时能否转化为利润优势取决于企业的市场营销能力，而市场优势要看：企业声誉，必须培育和宣传企业形象；品牌优势，得培育品牌；能用较低费用高效率销售产品，建立完善的销售渠道，并要有良好的顾客、渠道成员关系，这一切都是市场营销能。企业的市场营销能力不强，利润就低，利润低，企业的核心竞争力就不强。

因此，要逐步建立起以顾客为导向，以价值增值为中心、整合营销的各种要素提高营销整体运作水平和效果，逐步培育企业强大的营销能力。

第四节 企业文化

一、企业文化的内涵

（一）、企业文化的定义

一个民族的发展需要一种民族精神作为支撑，一个企业同样需要一种精神和文化理念来指导自己的运营和发展，给企业以准确的“定位”，从而有效规避市场和行业风险。企业文化，就是指导和约束企业整体行为以及员工行为的价值理念。它所包含的价值观、行为准则等意识形态和物质形态均为该组织成员所共同认可。企业文化有广义和狭义之分，广义的企业文化是指企业物质文化、行为文化、制度文化、精神文化的总和，狭义的企业文化是指以企业价值观为核心的企业意识形态。

（二）、企业文化的特征

1、不易模仿性。企业文化要经历一个长期演进过程、经过不断锤炼涤荡逐步形成，而难以通过市场交易或简单地仿效移植获得。核心策略的独占性就是这一特性的一个重要表现。海尔集团的“OEC管理法”就有极强的独占性，许多去海尔取经的人抄回“OEC管理法”的条文后立即照搬实施，可很快就难以坚持下去，学得长的也不过几个月就偃旗息鼓，以至企业界盛传一种言论：海尔没法学。

2、稳定性与延展性。企业文化具有相对稳定性，可在时间纬度和空间纬度上延展，可从一个产品延展到另一个产品，从现行业展展到未来事业，一般不会因时间的流逝而发生本质上的变化。核心思想最具稳定性和延展性。沃尔顿已经逝去，但他创业之初为沃尔玛提出的“低价销售、保证满意”的经营理念却始终是沃尔玛公司制胜的法宝，无论过去和现在都没有改变，未来也不会改变。企业的品牌形象通常也较为稳定并具有显著的延展性，这正是知名企业藉以实施品牌扩张和延伸战略的基础。

3、差异性与变化性。指企业拥有的文化独一无二，它既保持着相对稳定性，又总是处于不断发展变化之中。核心文化力的差异性来自核心思想融入程度的差异、来自核心策略的独占性、也来自企业在行动力和形象力上的差异。核心策略的时效性是核心文化力不断变化发展的主要动因。

4、顾客价值（为顾客所认同的某种独占价值）：顾客是企业核心竞争力的最终裁判者，核心竞争力必须为用户提供根本性的好处或实惠。核心文化力可以带来优质的或企业独有的产品或服务，因而拥有顾客价值。

二、企业文化在核心竞争力构建中的重要性

在企业的发展进程中，企业文化是一种潜移默化的、对企业长远发展起作用的推动力。企业核心竞争力的构建是建立在良好的企业文化氛围基础之上，植根于独特的企业文化土壤之中，受企业文化的影响和制约的。优秀的、先进的企业文化对培育企业核心竞争力起着强

大的推动作用。

（一）、文化本身就是一种生产力。

文化既是一定的生产力、生产组织方式的反映，又与一定的生产力、组织方式相适应。文化属于上层建筑，它对经济有着反作用力。从一定意义上讲，它比生产力的硬件，例如劳动对象、劳动工具等对生产力的进步所起的作用还要大。我们可以看到这样的经验事实：不同的社会文化背景，可以创造不同的社会生产力，不同的企业文化，也可以给企业创造不同的经济效益。

（二）、企业文化为企业核心竞争力构建营造良好的氛围和环境。

美国著名管理学家萨姆尔·色图(Samur Setu)说，企业文化影响着企业内部所有人员的行为，优秀的企业文化将有助于实现企业的目标和企业的成功，而如果一个公司不善于经营企业文化，将可能导致企业辉煌成就的终结。因此，正如加拿大管理学家理查德·达伏特(Richard Delft)所说，在企业内部环境中，企业文化对于企业竞争力是一个极端重要的要素，当企业文化适应企业外部环境和战略目标时，受到企业文化熏陶的员工就会建立起非常出色的、竞争对手难以击败的组织。

企业文化是支持企业在激烈的市场竞争中搏击的精神支柱。在科学技术飞速发展、社会生产力发展到一定水平的时代条件下，人们的社会价值观发生了一系列变化。企业的凝聚力仅靠工资、福利等物质手段来维持已经远远不够了。人们在衣、食、住、行等物质方面的要求得到满足后，精神层面的心理要求就会越来越高。企业的凝聚力越来越要靠员工对企业使命、企业宗旨和企业价值观体系的矢志不渝来维持。企业文化决定着企业的整合能力，为核心竞争力的形成提供粘合剂。良好的企业文化能以强大的凝聚力和向心力使企业成为一个协调统一的整体团队。正如戴尔所说，“当我们以史无前例的速度增长时，如何才能维持挑战者的精神，到目前为止，在管理上遭遇到最神秘的层面不是机制的运作，而是文化”。优秀的企业文化能够赋予企业巨大的凝聚力，为全体员工所认可的企业核心价值观是企业生存与发展的精神支柱。企业文化从理想信念、价值取向、思想观念、行为规范、知识技能等方面，决定着员工队伍的整体素质，为企业核心竞

争力的形成奠定思想基础。

企业文化是增强合作意识，锻造团队精神的利器。孟子曰，“天时不如地利，地利不如人和”，“人和”是成功的第一要义。表现在企业的运作上，“人和”即为团队精神。打造企业核心竞争力，客观上要求企业内部各部门之间、企业员工之间消除大的原则性的分歧，尽可能减少内部冲突所耗散的能量，使企业员工为了企业共同的目标和利益能够不计前嫌，齐心合力；要求企业领导尊重并耐心倾听、慎重考虑不同意见，在企业管理中尽量发挥集体智慧，搞好协作，做到无论是对待内部合作还是外部市场竞争都能够胜则举杯相庆，败则拼死相救。企业管理重点应由行为控制转向观念塑造，下大力气培育企业精神、企业哲学等先进群体理念；在管理手段上，既要重制度约束和经济、行政手段的运用，更要重思想引导和精神激励。

企业文化是企业经营战略的指南针。企业经营战略都是建立在一系列的假设、前提与信念的基础之上。在企业基本假设正确的前提下，许多公司往往难以实施其制定的战略，其失败的主要原因是企业文化与经营战略不协调。企业文化对企业经营战略有着重要作用：一方面，企业的核心引导着经营战略的定位。现代企业的经营战略是在企业价值观、经营观等企业文化核心要素所规范和营造的总体经营思想、路线和方针的指导下产生的。另一方面，企业文化的氛围引导着经营战略的实施。企业经营战略需要企业全体员工共同自觉地去贯彻执行，否则再完美的战略都只是纸上谈兵。企业文化正是以其所营造的企业整体价值取向、经营观念和行为方式潜移默化地引导企业全体成员去贯彻、执行企业既定的战略，保证战略目标的实现。

企业文化是企业创新的源动力。企业文化的激励功能就是要形成一种有利于企业员工发挥创新意识、运用创新思维、精通创新之道，敢于创新竞争的企业文化环境。良好的企业文化氛围不仅有助于新思想的产生，而且也能将这些新思想迅速而有效地实施。知识经济时代的创新特征是团队创新，企业文化能内化为团队精神，从而将个体团队分别整合为团队创新合力。如果没有团队精神的整合，“明星队”永远打不过“冠军队”，从这个意义上讲，企业文化是企业创新能力的源动力。

第三章 构建我国企业核心竞争力的途径

随着我国改革开放的不断发展和社会主义市场经济的不断完善，我国的企业也获得了长足的发展，企业竞争力不断提高。最新评出的 2005 中国企业 500 强，其营业收入总额达 117460 亿元，与 2004 年国内生产总值 136515 亿元相比的比例为 86%，比去年提高了 9 个百分点。另外，今年中国企业入围世界企业 500 强的有 15 家，而 1995 年只有 3 家，2002 年有 11 家，2003 年 12 家，2004 年 14 家。列 2005 中国企业 500 强第 1 位的中国石油化工集团公司跻身 2005 世界企业 500 强的第 31 位，这个名次比去年国家电网的第 46 位，上升了 15 位。

虽然中国企业进步很大，但我们应看到，就大多数企业而言，它们的竞争力，别说在国际上，就是在国内，也是非常有限的。中国的总体竞争力，也不尽如人意。今年 9 月 28 日发布的世界经济论坛 2005—2006 年全球竞争力报告显示，中国在宏观经济环境稳定性方面排名靠前，名列全球 33 位，但是在公共机构质量和技术领域上排名靠后，分别名列全球第 56 位和第 64 位，全球综合竞争力排名第 49 位，较去年下降了 3 位。

根据日本、韩国等亚洲国家的一些经济学家估计，我国的国家竞争力优势将可以保持 10 年左右的时间，但我国企业的竞争力则只能保持 3 至 5 年。这之后它的优势将逐渐被进入中国的外企所代替，因此，我国企业的当务之急是逐步构建并增强自身的核心竞争力。

为此，我国企业可以通过引进关键技术、吸引掌握关键技能的人才等多种途径，为企业核心竞争力的实现创造条件；根据企业的特性建立适宜的核心流程，并致力于核心产品的开发，努力改变当前企业中普遍存在的将重点集中于最终产品或热衷于购买其它企业核心产品的现象，从而真正构建和实现有自身特色的核心竞争力。其次，企业应将以构建核心竞争力为中心的管理创新具体化。企业要加大对员

工的培训力度,进一步提高企业人员的操作技能和知识水平,使人本管理知识化落到实处;企业应更广泛地进行标准的信息化管理。同时,企业应下定决心,对现有的、效率低下的企业流程进行根本性变革,以适应新的经济环境运作要求,提高企业运行效率。另外,我国企业还应积极开展名牌战略,注重自身形象塑造,并切实强化法律意识,确保无形资产产权得到法律保护。

第一节 认清我国企业核心竞争力缺失现状

一、我国企业在技术创新能力方面的缺失现状

技术创新是企业核心竞争力的根本,技术创新不足是制约我国企业发展的突出问题,影响企业的发展后劲。目前,我国企业效益不高、产业结构不合理、产业水平低,归根结底是技术创新能力低,特别是自主创新能力低。从我国企业整体技术装备状况来看,大约只有 20% 左右达到国际水平,其余则相对落后。技术创新不足严重制约了我国企业技术装备水平和核心竞争力的提高。目前,我国企业核心竞争力的技术基础尚不健全,主要表现在:

(一)、企业技术开发投入少。

2004 年 7 月,据北京举行的“国家创新系统优化配置 R&D 资源”科学会议透露,2002 年,我国研发经费投入只占 GDP 的 1.01%,远低于美国的 2.82%、日本的 3.09%、德国的 2.48%、韩国的 2.96% (见表三)。我国企业技术开发资金投入严重不足。目前我国大中型工业企业平均用于研究开发的经费占销售收入的比重不到 1.5%,而世界 500 强企业一般占 5%—10%,电信、医药等行业甚至达到 20%—30%。企业技术开发、创新投入不足是由于企业本身对技术创新“有认识、无作为”,重引进、轻消化,重加工、轻品牌。据国资委提供的数据,目前我国中央企业的科技费用支出,平均仅占主营业务收入的 1%,比重远远低于国际先进企业水平;而大部分中小企业,则仅仅满足于简单的工艺模仿和来料加工。这种急于求成、急功近利的“短、平、快”思路,可能使企业获利于一时,但对其长远发展,构建企业核心竞争

力却非常不利。

表三:中国与世界 R&D 投入比例比较

项目	R&D 活动规模	
	中国	工业发达国家
企业	27.4%	65.0%
科研	50.1%	13.0%
高校	12.1%	22.0%
其他	10.4%	0%

（二）、技术创新机制不健全。

由于受传统的经济体制和思维模式的影响,我国不少企业的经营管理者观念落后,墨守陈规,惧怕风险,排斥创新,以致企业不能根据外部环境的变化和自身发展的需要及时建立起创新机制。企业成员对企业变革的信心和支持降低,甚至抵触,从而使企业的创新力和凝聚力弱化。为数众多的企业存在技术开发和创新战略与企业发展战略相脱节的现象,企业在研发、工艺设计、生产制造、市场营销等环节存在较大的界面障碍,导致产品开发、创新活动中技术和信息流动不畅,不同的职能部门因缺乏沟通而存在冲突,最终造成研发资源浪费。企业缺乏信息化战略管理能力,不能及时捕捉市场竞争环境的微妙变化并做出敏捷反应。

（三）、科研基础条件缺乏,导致人才流失。

当今世界,各国可以用关税壁垒、非关税壁垒等手段保护本国产品,控制生产要素的流动,但是唯一无法控制的就是人才。影响科研人员创新积极性的重要因素,不仅是生活待遇,更是科研基础条件。企业要实现科技创新,关键靠人才。2002 年,一位留美青年科学家在国内工作了 10 个月后再次出国前表示,要在国内做出赶超世界先进水平的研究有困难,原因是国内科研基础条件平台太差了。同样一

个问题，在美国可以找到 1000 篇相关论文，而在国内只能找到 60—70 篇，科研人员无法判断自己从事的研究是否具有创新性；同样一个数据，在美国可能是几个相差不太远的数字，而在国内却是几个相差很远，甚至相差一倍的数据。这个事件告诉我们，仅靠高待遇是留不住人才的。

（四）、发展以跟踪模仿为主。

我国企业的技术进步，经过多年的发展，仍以技术引进和跟踪模仿为主。2002 年，我国用于引进技术的经费为 372.2 亿美元，用于消化吸收的经费为 25.7 亿美元，两者之比为 100：7，这导致我国企业陷入自主研发能力弱，并不断购买国外技术的恶性循环之中。2002 年，没有开展研发活动的企业占大中型企业的 69%，没有新产品开发的企业占 67%。

以跟踪模仿为主的技术发展战略已导致不良后果：一是很难产生重大原始性创新成果；二是对外形成技术依赖，不仅在高端技术领域，甚至在低端技术领域，也放弃了自主研发的方针；三是无法自主地优化和调整经济结构；四是在一些战略领域拉大了与发达国家之间的差距，整体竞争能力徘徊不前。

二、我国企业在管理能力方面的缺失现状

目前我国企业的管理水平还比较落后，许多企业没有建立科学管理体系，仅凭经验进行管理；管理的方式方法与国际惯例差距较大，不能适应不断变化的环境需要。具体反映在没有企业战略的指导、组织管理僵化、缺乏科学规范的管理制度、传统的营销手段不能适应市场竞争的需要、落后的管理方式产生了低效率等。可以说，我国大部分企业正面临着二次创业的管理规范化以及创新问题。

（一）、国有企业的管理体制存在问题

1、作为大股东代表的政府并不是一个积极有效的股东。政府作为大股东代表，其作用更多地表现为外部治理。这种作用并不是通过市场机制体现出来的，而是表现为其对经营管理干部的任命权、对企业重大决策的审批权和对经营管理者的经营活动的外部监督约束权

(如外派财务总监、定期和不定期的审计等)。政府主导型治理模式的企业,其董事会决策职能和经理阶层执行职能并不能真正分离,董事长和总经理一人兼,董事会和经理班子的人员基本重合或大面积交叉的现象十分严重。

2、企业经营管理者的报酬制度的激励作用较小。这不仅表现在国有企业经营管理者的总体报酬水平较低,而且报酬结构过于单一,缺少具有长期激励作用的股权激励。据我国企业家调查系统 2000 年的调查表明,1998 年年工资收入在 6 万元以上的私营、外商及港澳台投资企业、股份有限公司的经营者收入比重分别为 50.8%, 38.4% 和 27.3%,而国有企业经营者年收入在 6 万元以上的比重只有 4.5%。从报酬结构看,大约 80%左右的国有企业经营者的名义报酬结构还较单一,没有起到报酬机制应该有的激励作用。实际上,在政府主导治理模式下,有效的名义报酬激励机制是“空缺”的,真正起激励作用的是控制权以及由于控制权而产生的过度“在职消费”和隐性收入。

3、其治理机制的有效性还有赖于能否正确处理由股东(大)会、董事会、监事会构成的“新三会”和由党委会、职工代表大会、工会构成的“老三会”之间的关系。

(二)、中小企业的管理体制落后

许多中小企业的组织结构简单,多数是传统性的直线型组织结构,这种组织结构导致组织内部信息传递和沟通的速度慢,也很容易出现双重领导的现象,给管理带来很大的不便。企业内部没有建立有效的管理制度,管理意识弱,对企业的人力资源管理、营销管理、质量管理不够重视。中小企业这样的管理模式很难适应企业的发展,严重影响了企业核心竞争力的培养。

另外,管理人员缺乏国际企业的管理理论与经验,尤其高层管理人员没有国际化经验和相关的知识与能力,企业在国际市场运作中不能按国际惯例进行,在跨国竞争中处于被动地位。

三、我国企业在市场营销能力方面的缺失现状

谈到中国营销的现状，今年9月，“现代营销之父”菲利普·科特勒博士（Philip Kotler）造访中国时称，市场营销与销售是不一样的，营销是给顾客提供价值的，而中国有很多公司仅仅是在盲目地拷贝国外的产品。例如，吉列10%的总收入被用于营销，建立起了一个价值高的产品，但即使这样，其产品还是有很多人买。而我国企业在这方面连5%的投入都达不到。中国企业需要建立的是一种营销的商业模式。耐克就是一种营销的模式而不是一个鞋子生产商，它花了很多钱制造一个故事，通过这个故事告诉人们鞋的价值。关注品牌，关注营销的商业模式，我国企业在这方面还做得不够。

另外，我国不少企业计划经济的特征尚存，其组织结构的特点是“大而全、小而全”，以生产为导向，组织结构普遍存在“两头（开发和销售）小、中间（生产）大”的“橄榄型”特点。这种组织结构庞大臃肿，不利于对外界市场做出灵活反应。主要问题有：

1、市场策略偏离，难以全面、及时掌握顾客需求，促销行为盲目，销售成本过高。

2、企业以自我为中心，抢夺渠道利润，短期行为居多，忽视终端市场。

3、销售渠道不畅通，渠道激励机制不合理，渠道秩序混乱，窜货现象普遍。市场控制力弱，价格混乱。

4、分销结构庞大，信息反馈不及时，库存积压严重。

5、服务投诉增多，客户满意度与忠诚度迅速下降。

6、企业缺乏品牌经营意识。一些企业没有把品牌经营提高到企业发展战略的高度上来。企业常常把工作重点放在一时的知名度上，注重销售业绩，忽视顾客对品牌忠诚度的培养，缺乏对品牌的有效管理维护。

四、我国企业在企业文化塑造能力方面的缺失现状

（一）、对企业文化的理论研究方兴未艾

总体上说国内学界对企业文化阐述概念的多，实证研究的少，特别是缺乏对世界 500 强企业和国内知名企业深层次的文化研究，也缺乏科学的企业文化评价指标体系。指标体系的系统性、层次性和可操作性不强，有待于进一步深入研究。与国外企业文化研究的迅猛发展相比，从事中国企业文化专门研究的力量还比较薄弱，研究成果滞后于中国企业文化发展实践，难以对企业长期发展产生文化推动力。

（二）、企业文化建设发展不平衡，不规范

我国的企业文化建设，总体上看发展很不平衡，东部沿海企业较好，西部和民营企业较差，说的多，做的少，表面的多，深层的少。企业文化建设不完整和不规范的现象仍普遍存在。据北京市有关部门的一份调查资料显示，有 70% 的企业其文化建设仍停留在原有传统自发的状态下，没有进行有意识、有计划地整合和提升，完整的企业文化体系远未形成。

（三）、忽视企业文化的建设或对企业文化的认识停留在表层，抓不住要害。

一些经济效益不好的企业认识不到企业文化建设的重要性，而一些经济效益好的企业满足于已有的业绩，对企业文化建设的迫切性缺乏一个清醒的认识。另外，对许多人来说，企业文化仍是一个不求甚解的概念，不少企业在对企业文化的理解和企业文化的实践中自觉不自觉地就将“企业”与“文化”割裂开来。企业文化的鼻祖之一、美国波士顿大学研究员斯坦雷·M·戴维斯博士曾说，“企业文化是一种非常微妙的东西，它是企业的‘亲密弟兄’。但如果这个复杂微妙的‘亲密兄弟’变成了企业的‘假兄弟’的话，企业文化就会给企业帮倒忙，因为华丽的企业文化词句掩盖了企业面临的真正危机。”⁷ 割裂“企业”与“文化”，将会形成企业文化建设与企业核心竞争力的培育、企业竞争力的提升两张皮现象。

⁷ 丁畅海，《走出核心竞争力误区》，《企业管理》，企业管理杂志社，2003 年第 28 页

（四）、感情色彩较重

中国人重情义，将人情加入到管理中也就自然而然成为了中国民族企业的特征。将感情适当地融入到管理中，会给员工带来正面的激励作用，尤其是将人性化的管理制度化，则会起到十分积极的作用。但是，如果单纯因为感情的因素破坏了制度的执行，则只能给企业的正常运作带来负面影响。

第二节 采用多种方式与途径加快企业技术创新步伐

企业的技术创新能力是国家技术创新能力的基础，资源配置的优化和产业升级也都要依靠企业的技术进步和市场竞争力提高去实现。作为企业本身，应采用多种方式和途径加快技术创新步伐，大力开发具有自主知识产权的关键技术，形成自己的核心技术和专有技术，打造知名品牌，构建核心竞争力；通过技术创新对现有产品不断改进并加速对新产品的开发，改进创造企业价值核心能力的活动和过程，达到价值提升的目的。掌握核心技术对企业提升竞争力至关重要，它是企业在市场中取得超额利润的主要原因。而核心技术的创新需要企业追踪社会发展过程中不断出现的革命性新技术，不断分析未来市场可能出现的有潜力的新商机，吸纳新技术，淘汰旧成分。日本电子厂商在 20 世纪 70 年代末至 80 年代一直领先世界水平，但由于他们没有及时捕捉到数字时代到来这一科技新浪潮，依然执著于研究模拟状态下的高清晰度电视等产品，虽然投资大，但收效甚微；相反，美国人来了个“鲤鱼跳龙门”，直接进入“数字化时代”，构筑信息高速公路，发展全新的“信息家电”，一跃成为世界电子行业的先导，远远把日本人甩在后面。

一、技术创新的方式

企业要加强技术创新，应在正确地分析自身的内部条件和外部环境的基础上做出企业技术创新总体目标部署，以及为实现创新目标制订具体的谋划和根本对策。企业实现技术创新的方式有如下几种：

（一）、自主创新

自主创新模式是指企业通过自身的努力和探索进行技术突破，攻克技术难关，独立开发出核心技术，通过技术创新达到获得核心竞争力的目的。自主创新模式所需要的核心技术来源于企业内部的技术突破，是企业依靠自身力量，通过独立的研究与开发活动而获得的，这是该模式的主要特点。美国 Intel 公司在计算机微处理器方面的核心竞争力便是通过自主创新取得核心竞争力的成功例子。从 1970 年自主开发推出世界上第一个微处理器 Intel4004，到 1973 年推出 Intel8080，后来又相继推出 Intel80286，Intel80386，Intel80486 系列，到了 1994 年又推出了出风靡全球的 Pentium 微处理器，该公司始终掌握着最先进的、其他公司无法破译的有关计算机微处理器的关键核心技术，确保了 Intel 公司在国际微处理器市场中的领导地位。美国可口可乐公司始终掌握着世界上最先进的其他饮料公司所无法破译的核心配方技术，这使得该公司在世界饮料市场上具有长期核心竞争优势。我国的北大方正集团也是由于攻克了汉字电子照排系统的关键技术，掌握了汉字激光照排的基本原理，才陆续推出了在世界上处于领先地位的彩色照排系统，使我国的印刷出版业发生了重大变革。

（二）、模仿创新

该模式是指企业通过学习模仿率先创新者的创新思路和创新行为，吸取率先者的成功经验和失败教训，破译率先者的核心技术和技术秘密，并在此基础上改进完善，进一步开发，最终获得核心竞争力。模仿创新模式是许多企业参与市场竞争的有力武器。三洋电机公司已故社长井植熏在总结其技术经营思想时曾说：“三洋电机在技术经营道路上的一条重要经验是：在产品研制中，充分运用现有技术，发掘设计潜力。也就是说，在以资本为核心的经营思想向以技术为核心的经营思想转变的过程中，开拓成熟制造技术的运用深度和广度，是企业战胜世界性经济衰退问题和国内产品滞销问题的重要手段。”

日本松下公司是一个成功实施模仿创新的企业，松下开发生产录像机的过程就是一个成功模仿创新的实例：家用磁带录像机是由索尼

公司于 1975 年率先推向市场的，当松下公司意识到录像机巨大的市场潜力后，马上组织力量对索尼的 Betamax 牌录像机的结构造型、功能原理、工艺材料及其他技术参数进行全面剖析，并从中找出录像容量小，放映时间短的毛病。松下对此产品进行了模仿和进一步开发，不仅加大了录制时间容量，提高了性能，更使机型趋于小型化，并且在价格上低于索尼同类产品，精确度提高 10% — 20%，销售量很能快超过了索尼公司，占据日本录像机总售量的 2/3。

（三）、协同创新

协同创新可以得利于不同的合作主体间实现资源共享，优势互补。当今全球性的技术竞争不断加剧，企业技术创新活动中面临的技术问题越来越复杂，即使是技术实力雄厚的大企业也会面临技术资源短缺的问题，单个企业依靠自身能力取得技术进展越来越难。因此，以企业间的分工合作的方式进行重大的技术创新，通过外部技术资源的内部化，实现资源共享和优势互补，成为新形势下企业技术创新的必然趋势。

协同创新有助于缩短创新周期。在存在竞争性创新的情况下，创新时间的长短对创新的成败起着决定性的作用。协同创新可以缩短收集资料、信息的时间，提高信息质量，增加信息占有量，降低信息费用。协同创新可以使创新资源组合趋于优化，为企业创新缩短时间创造条件，还可以使更多企业参与分摊创新成本和分散创新风险。协同创新对分摊创新成本和分散创新风险的作用与协同创新的规模和内容有关，一般来说，创新项目越大，内容越复杂，成本越高，风险越大，协同创新分散风险的作用也就越显著。

（四）、引进创新

引进创新是指企业利用各种形式引进国外先进技术，在此基础上进一步创新，以实现既定目标的创新模式。具体内容是：1、采取中外合资或合作的形式，并由中方控股。合资是一种股权式的经营，而合作是一种契约式的经营。不管是哪种形式的经营，只要中方控股，那么就会有助于推进技术创新。2、在国际市场上购买专门技术，这是当前国际技术贸易的一个重要组成部分。3、寻求国外的技术咨询

和技术服务。4、与国外合作研究与开发。5、引进关键技术或关键设备。

在技术水平较低的情况下采用引进创新是一种事半功倍的创新方式，与自主创新相比，不需要投入大量的研究开发力量，且成本低、风险小、收益快。某些经营有道的国际知名企业也常常运用这种模式。美国杜邦公司 25 年间的 25 种主要产品与工艺创新的调查结果表明，其中 15 种产品的创新技术来自企业外部。引进创新模式也被国内企业广泛采用，华为公司在坚持以我为主、自主研发的前提下，通过合资、合作等方式，与国际一流企业和科研机构建立了广泛的联系。华为和英特尔联合向中国运营商及其他国家运营商联合推出 3G 混合组网解决方案；华为和西门子共同组建一家合资公司，专注于 3G 技术及产品开发、生产、销售和服务；华为推出的 3G 手机就是与英飞凌、高通等知名厂商合作研发的产物；华为公司还与高通公司形成了战略合作伙伴关系，双方在解决方案、业务、系统芯片、终端芯片方面开展了紧密合作。经过持续的技术研发和积累，如今华为在超长距 DWDM、MSTP、NGN、综合接入、IP 电信网、IP DSLAM、智能网、信令网等领域，处于世界领先地位；在智能光网络 ASON、核心骨干路由器、交换机、WCDMA、CDMA、3G 终端等领域，进入了世界先进行列；华为已能设计近 100 种特定用途集成芯片，包括 3G 核心芯片，设计水平从 0.5 微米提升到 0.13 微米，自主芯片年产量已达 1100 万片。

二、可利用的有效途径

（一）、加大技术创新投入的力度。

技术创新是企业赢得竞争、快速发展的重要战略，是构建企业核心竞争力、增强企业长期竞争优势的关键。技术创新需要相应的投入。据统计，目前世界 500 强企业集中了大量高新技术，还普遍以占收入 10% 以上的资金投入科技创新，并垄断着世界技术创新 70% 以上的成果。美国企业的研究与开发投资占美国研究与开发投资总额的 3/4，它们既是开发新产品的主体，又是参与全球市场竞争的主力军。我国工业企业的科技开发费用占产品销售收入的比重与国际先进水平差

距甚大。在加大国家的科技投入的同时，我们更应强调企业的科技投入。这不仅仅是因为我国企业科技投入相对太低，而且还由于企业自身的科技研发与增强企业核心竞争力有紧密的联系，是外部因素难以完全替代的。企业技术创新只有从自身做起，才能从根本上确保企业做大做强。

为改变这种状况，一方面必须强化现有企业自身的融资功能，逐步建立起以企业为主体，多渠道、全方位的资金支持和保障体系。这不仅要求企业家具有创新意识，运用有限资金加大创新投入。还要培养一批具有高水平的财务分析人员，充分利用国家政策，在争取财政资助的条件下，采用灵活的融资方式如银行信贷，通过产权交易市场等广泛吸纳社会资金。另一方面，优化技术创新的投资结构。我国在创新费用开支方面存在着生产性投资偏高，而设计和工程化投资比例偏低的问题，这延缓了我国现有研发成果的商业化过程。运用合理的投资结构，使有限的资金创造出最大效用，是提高技术创新能力所必需的。

华为公司在有关文件中明确规定：“我们保证按销售额的 10% 拨付研发经费，有必要且可能时还将加大拨付的比例。”实际上华为每年的研发投入不仅比国内一般企业不足 1% 的比例高出许多，有些年份其实际投入比一些跨国公司还要高。根据著名的 IT 研究与顾问咨询公司美国高德纳公司的统计，华为在电信业最不景气的 2002 年，投入研发的资金占总营业额的比例为 17%。这一比例要高于诺基亚、阿尔卡特和思科。华为公司的高投入还体现在对研发人员的投入上，近 3 万多员工中，有 47% 从事研究开发，达 14000 多人，其中有 3000 多名优秀的外籍研发人员。

（二）、采用信息化提高企业技术创新能力。

由于信息技术具有广泛的渗透性和关联带动作用，使得信息化成为企业技术创新的关键环节。信息技术是促进企业技术创新的重要平台。信息化使企业技术创新的方向更加明确，同时采用虚拟设计和实验，可以使各种创新灵感迅速演示出来，并能超越物质条件的限制，综合各种因素使之优化完善。信息化广泛应用于企业重组、技术开发、

市场拓展和产业调整中。互联网的发展,使全球信息获得了前所未有的跨地区、跨国界流动。信息的流动创造了无限商机。企业实施网络化经营也是企业增强技术创新能力和全面提高自身竞争力的关键。因此,企业要抓住信息化的机遇,通过信息资源的深度开发和信息技术的广泛应用,提高技术创新水平,降低产品与服务成本,增强企业竞争力。

在企业经营管理中广泛应用电子商务,缩短了企业与消费者的距离,极大地提高了企业获取新技术、新工艺、新产品、新思路的效率,给消费者和企业提供了更多的选择消费和开拓市场的机会,使企业与供应商及客户建立起高效、快速的联系,从而提高了企业把握市场和消费者了解市场的能力,使企业能迅速将消费者的需求变化及时反映到决策层。促进企业针对消费者需求进行研究与开发活动,及时改变和调整经营战略,不断向市场提供差别化的产品和服务,形成不易为竞争对手模仿的独特竞争优势。

现代信息技术与制造相结合形成了各种企业信息技术,如计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)、计算机辅助工艺编制(CAPP)、柔性制造系统(FMS)、敏捷制造(AM)、计算机集成制造系统(CIMS)等。这些技术实现了企业开发、设计、制造、营销及管理的高度集成化,使企业生产经营趋于敏捷、智能和虚拟化,极大地增强了企业生产的柔性、敏捷适应性,使之更为精良、灵活、高效。此外,大规模替代复杂工艺,企业工业化大生产升级为工业化精细生产,不仅使企业“个性化、多品种、小批量”的生产和服务成为可能,而且使过去不能灵活转变的规模生产方式,如汽车、彩电等面临退出历史舞台的生产形式重新焕发了青春。具有规模经济的制造业生产线现在可以根据顾客对产品的不同要求,提供更快捷、更简单和更便宜的多样化产品。信息技术的这一功能,创造了这种大规模生产的独特需求市场,反过来又促进了企业更高层次上的产品和技术创新。

(三)、通过企业并购提升企业技术创新能力。

所谓并购(M&A),就是兼并(Merger)和收购(Acquisition)

的简称，用通俗一点的话来说，就是购买企业。

通过并购来提升企业核心技术能力，从深层次分析，其实质是通过获取外部组织的知识，实现与内部知识融合的过程。具体有三种方式：一是技术能力要素的重组整合。即通过自身原有技术能力与被并购方的技术能力之间的相互整合，把总体技术能力提高到一个新的层次。二是技术能力要素的互补强化，即通过获取被并购方的技术能力要素，使自己原有技术外层得以固化，提高抵抗核心竞争力被侵蚀的能力。三是技术能力要素的获取，即通过获取被并购方独特的技术能力的要素，使外部能力要素内部化，成为企业自身的独特技术能力。

当一个企业决定并购另一个企业时，必然希望通过并购为其带来更可观的利益，其中可能包括现有企业资源的更好用途，产品的更大的市场，资产的更好的组合，企业制度的改造潜力等等。当然这些都只是在预期当中，并购的结果也有可能是失败的，如同其它投资的失败一样。但并购活动本身终究是提供了一个使企业向另一个较强的企业转移、使企业的盈利能力提高的机会。

三、企业技术创新中应注意的两个问题

（一）、发挥科技人才主观能动性

要创新就要有人才，企业的根本优势是拥有大量高素质的人才，特别是具有不断创新能力的高科技人才。目前，我国科技人才数量相对不足，据有关资料显示，每万劳动人口中从事研发活动的科学家和工程师人数，我国仅有 7 人，而瑞典和日本分别是 86 人和 85 人，美国为 74 人，澳大利亚为 66 人，法国为 61 人。企业的核心竞争力来源于员工的创新能力，企业间围绕技术创新进行的竞争，从根本上来说是人才的竞争。随着经济全球化趋势的发展，人才流动加剧，吸引和留住人才就成为竞争的关键，企业必须创造一种能留得住人才的环境，在充分发挥人才作用的同时，调动各方面的积极性、创造性。为此，企业要建立健全科学合理的人才资源管理和开发体制，形成能够鼓励提高创新能力和创新效率的机制，完善客观、公正的评价体系和激励机制，营造一个能者上、平者让、庸者下的公平竞争环境，推进

科技人才分配机制改革，为科技人才的成长成才营造更好的环境。另外，还要不断完善人才引进、培养、使用的有效机制，制定和实施对各类人才具有强大吸引力的政策，用良好的机制、政策、环境吸引人才、集聚人才，为企业技术创新和核心竞争力构建奠定坚实的人才基础。

（二）、处理好自身研发与引进的关系

我国企业自身技术创新能力低，而购买专利的成本一般只需其研发成本的 1/3，并且引进的技术基本上是有商业价值的技术，可以避免自主研发所可能经过的 99% 的失败，技术引进效益明显。由于以引进技术为主来取得技术创新，其成本通常低于研发技术的成本，发展中国家可以发挥后发优势，跨越某些技术或发展阶段，直接用先进适用的技术装备提高企业的竞争力，实现跨越式发展。但是，我们应清醒地看到，技术引进是自主研发的基础和补充，自主研发是技术引进的升华和飞跃，要正确处理二者的关系，尽快实现从技术引进和技术跟进及模仿制造向自主研发和创新的转变，以切实构建和增强我国企业自身的核心竞争力。

当前，世界先进技术的近 80% 都掌握在跨国公司手中，像华为公司那样通过扩大对外开放，吸引跨国公司的直接投资，加快国外先进技术向我国的转移，是一个正确的策略。华为在技术创新上的成功充分显示了：引进不是目的，目的在于自主创新。只有在引进的基础上不断消化吸收创新，我们才能减少对技术引进的依赖，迅速构建自己的核心竞争力。同时，我们的企业应注意要加强国际科技合作与交流，高起点引进国外先进技术，重点引进专利技术、软件和必要的关键设备，并加强对引进技术的消化吸收，实现创新和提高。要加强一些关键性、战略性技术领域的消化吸收和自主创新力度，加大研究与开发的投入力度，构建并不断增强企业的核心竞争力。

第三节 建立规范化的管理体系

一、企业管理战略

（一）、比竞争者创造更多的顾客价值是管理制度的根本目标

创造顾客价值是企业生存和发展的基础，只有适应、满足顾客对价值的需求，企业才能获利和生存。管理创新本质上是通过更有效的管理使企业的组织机构协调运转，比竞争者创造更多的顾客价值，实现竞争优势的长久保持，这是企业核心竞争力理论的重要内容。因此，管理创新必须通过及时获得市场信息，尽最大可能地了解顾客的需求、偏好和购买方式，将企业所提供的价值水平与竞争者相比较，发现自己的弱点，或竞争对手尚未充分开发的顾客价值，以此作为管理创新的目标。企业一旦确定了管理创新的目标，就应当以此为中心，推进管理要素的创新和管理优势的集成。

（二）、围绕核心竞争力的培育设计企业管理战略。

战略管理要结合对企业内外部资源、能力和环境的分析，预测未来的顾客价值，以培育未来的核心竞争力为中心。跨国经营战略、战略联盟、多角化经营战略、差异化战略等战略选择，要围绕构建和提升企业核心竞争力为中心，做到目标明确、重点突出、实施步骤清晰，并且有相应的风险防范措施。

企业战略大体分为三个层次：发展战略、竞争战略和经营功能性战略。其中，发展战略是公司层从结构和财务角度对整个经营范围的资源配置。竞争战略是公司内部某些战略经营单位的产品开发或服务在特定市场层次上的竞争。经营功能性战略是企业经营层不同的职能如营销、融资和制造等如何为其他各级战略服务。企业要保持持续发展，必须有未来的远景规划和明确的发展目标，因此管理者需要具备市场意识和对环境与管理的敏感性，通过战略分析、战略选择和战略实施，有步骤地构建与提升企业核心竞争力。

（三）、要实现管理创新及管理规范和业务流程的创新。

过去企业的职责设置比较粗糙，管理环节之间缺乏明确的程序，规章制度往往停留在纸面上，职工民主管理流于形式。现在企业要根

据经营战略，对管理规章和业务流程进行调整和动态更新，使企业从采购、研发、生产、销售、财务以及后勤保障等各个环节，都建立起合理规范的工作流程。合理设置管理职责、管理程序和信息流程，要通过规范和创新，突出关键环节的优化，建立差异化的价值链，创造更多的顾客价值。

上海宝钢集团建设之初，就在引进先进设备和技术的同时，引进了先进的管理方法。当时，在一期工程尚未投产的情况下，宝钢花了8900万美元引进了日本新日铁先进的管理软件，并把引进的先进管理与我国国情相结合，从宝钢的实际出发大胆进行创新，实行“集中一贯管理”。所谓“集中”，就是纵向生产管理功能的高度集中，把企业的主要管理权力和管理业务集中在公司；所谓“一贯”，就是指前后工序的有机衔接，企业从接到合同开始到完成合同为止的管理业务，从原料进厂到成品出厂为止的所有工序，统一由生产管理部门实行一以贯之的管理。集中一贯管理模式的实行，使宝钢大大精简了机构，减少了层次，减少了人员，减少了扯皮，减轻了基层负担，使主生产线保持了高效运行，极大地提高了公司的总体效率。宝钢董事长谢企华曾提出如下的管理理念：“管理的战略就是对战略的管理。战略目标一旦确定，所有的管理都应围绕它来进行。”从此，宝钢迈开了战略管理的步伐，并在职能管理层面上组建了战略管理部，构建了包括宏观环境分析、战略研究与设计、规划管理、投资策划、资产经营和风险管理等职能。提出了通过滚动编制公司发展规划，集聚各方力量，评估与配置公司的资源和能力，围绕公司价值最大化，着力构建和增强公司核心竞争力，将宝钢建设成为“全球最具竞争力的钢铁企业”的战略管理目标。围绕这一目标，宝钢开始在获取国内外两个资源、打开国内外两个市场上展开征战。到2004年，宝钢累计出口钢铁产品1800余万吨，产品批量进入菲亚特、福特、开利、伊莱克斯、惠而浦等国际知名汽车、家电企业。同时，宝钢在亚、欧、非、美、澳五大洲都设立了贸易公司，形成了海外营销网络，已建立经营钢材贸易、原料采购、航运、采矿业务的海外公司11家。宝钢对战略的管理实现了其最初的管理战略。当前，宝钢正在继续强力推进一

体化管理战略，要实现统一的战略管理体系、统一的价值理念和企业文化、统一的人力资源管理、统一的资金结算和财务管理、统一的研发平台，准备在 2010 年前实现一体化运作，成为世界 500 强中的优秀企业。

二、把握管理创新几个重点

（一）、管理观念创新

管理创新首先是管理观念的创新，观念创新是培育企业核心竞争力的先导。而管理观念的创新，关键是思维方式的创新，即确立新的创造性思维方式。企业领导者首先要不断进行观念创新，以敏锐的眼光时刻把握外部环境的变化，以最快的速度调整自己的经营战略，在管理理念、企业发展模式、营销理念、企业文化等方面进行创新，与国际同步才能保证自己不落后。从争夺最终产品市场占有率转向争夺核心产品市场份额；重视对环境的适应性，更重视提高企业自身的素质；注重做好全面管理，更注重做好关键环节的管理；从垂直多元化发展转向对价值链关键环节的把握；从横向多元化扩张转向业务核心化发展；从争取分散企业风险转向努力增强企业实力；从产品组合管理转向技术组合管理；既追求规模经济效益，又注重培育持续竞争优势。

“巨人”倒下的关键在于基于管理决策能力的核心竞争力的缺乏。从企业核心竞争力角度考察，虽然巨人在市场营销、技术开发形成了自己的核心竞争力，但关键的管理决策能力比较弱，实施管理决策的能力比较差，从而使得企业的重大决策受到外部影响，发生了严重失误。

（二）、战略管理创新

管理创新思维首先是一种战略思维。企业间的竞争尤其是大企业、企业集团之间的竞争，在相当程度上表现为战略思维、战略定位的竞争。战略管理具有根本性、长效性，对企业可持续发展具有决定性的意义。有资料表明，世界上 1000 家倒闭的大企业中，有 850 家是战略失误造成的。由此可见企业战略管理的重要性。在日益深入的

经济全球化浪潮中，我国企业和主要产品处在什么地位，是一个重大战略问题。企业资源基础理论认为，企业竞争力的差异源自于战略差异，而战略差异又是与企业的资源差异相关，这类资源是企业的战略资源，具有价值性、稀缺性、不完全模仿和不完全替代性。因此，企业战略资源的异质性、不完全流动性造成了企业竞争力的差异。企业战略管理创新就是针对多变的环境，着眼于未来，不断开发出异质性、不能完全流动的企业战略资源，培养企业持续的竞争优势，打造企业的核心竞争能力，以提高企业的自身竞争力。

企业战略管理能力的核心是在变换不定的环境中、在市场调研、分析和预测的基础上，确定并不断调整企业的发展领域和方向，确定科学的企业发展战略，如搞好市场定位、新产品开发，做到经营决策快、产品开发快、投放市场快、资金周转快。企业要适应不断变化的环境，制定出适应市场变化的战略目标，就需要富有变革和创新精神的独具慧眼的企业家不断运用新产品、新技术、新材料、新设备，开拓新市场，不断革新企业的组织与管理，以使企业获得持续的竞争优势。

（三）、组织结构创新

企业竞争力的大小，主要还表现在能否对宏观调控和市场信号做出灵敏反应，以便企业能迅速地调整竞争战略，这与企业设计、采取何种类型的组织结构具有密切的关系。组织结构的内涵是人们在责、权方面的结构体系，主要包括：职能结构、层次结构、部门结构、职权结构。组织结构犹如人体的骨架，在整个管理系统中起着框架作用，发挥着保护的功能。有了它，系统中的人流、物流、信息流才能正常流通，使企业战略目标的实现成为可能。企业需要以一定的组织结构而存在，但企业组织结构并不是一成不变的，如同生物有机体一样，必须随着企业环境的变化而不断地进行变革和调整。只有当企业组织结构适应环境并能满足经营战略目标的实现时，它才是合理的、有效率的和有竞争力的。否则，企业必须进行组织结构的创新。企业组织结构的创新是对企业组织的层次、部门和职权的重新划分，重新

确定企业的职能结构、层次结构、部门结构和职权结构，以改变组织管理过程、人员态度和行为以及组织绩效，提高组织效率。

（四）、管理控制技术创新

企业竞争力的保持和提升，不仅是要有战略、组织和人力这些资源计划的统筹，还要有有效的管理控制系统保证这些计划目标的最终实现。管理者一旦制定了计划，就必须保证计划得到正确的执行。如果计划没有很好地执行，管理者必须采取行动进行诊断和纠正。这是管理控制的基本功能。企业为了保持创造力，减少成本，提高质量和效率，必须运用各种管理控制的方法和技术，还要不断创新最好的控制方法和技术，建立起有效的管理控制系统。

实现管理方式和管理技术的创新。改革开放以来，国内企业引进了不少先进的管理方法和技术，例如全面质量管理。近年来又引进了物料资源管理（MRP）、制造资源管理（MRP—II）、企业资源规划（ERP）、计算机集成制造系统（CIMS）等。这些管理方法和技术在提高管理效率上发挥了不少作用，但有的企业在引进先进方法和技术时，由于缺乏制度保证，使得这些方法和技术流于形式。因此，企业在引进先进的管理方法和管理技术的同时，还要结合实际情况对其加以创新，同时对企业制度进行相关的配套性改革。

华为公司认为，管理的创新对高科技企业来说，比技术创新更重要。华为是典型的哑铃型公司结构，其近三万名员工中，从事研发和销售的人员分别占到总体的 47%、32%，生产人员占到 12%，管理人员只占 9%。为了专注于自己的核心领域，华为将所有后勤外包，从保安公司、员工食堂到物流配送的货车，华为几乎都是一律外包。在核心领域，加大程序化、自动化程度，多规则、少指示。从客户要求、产品设计、到售后服务，公司建立了一整套集成产品开发的流程及组织体系，加快了对市场的响应速度，缩短了产品的开发时间，产品的质量控制体系进一步加强。为了尽快缩短与西方公司在管理上的差距，长期以来，华为一直请西方顾问在研发、生产、财务、人力资源等方面合作，在财务方面，与普华永道合作，但审计方面是和毕马威合作。就是这种严谨的作风，使得华为的内部管理不断走向规范化运

作，企业的核心竞争力不断增强。

世界第一大彩玻制造商——河南安彩集团有限责任公司管理创新的最大亮点是在实践中创造了“转、严、硬、控、稳、精、新”等7个字的科学管理法。“转”就是转变观念，转换机制，实现企业管理由“人治”转到“法治”；“严”就是严格管理，实现员工行为规范化、科学化；“硬”就是硬化岗位规范、硬化目标管理、硬化团队精神；“控”就是用控制论的方法来管理企业，实现全控管理；“稳”就是稳定提高成品；“精”就是要做到信息的精准和广泛，为决策提供科学基础；“新”就是要求高起点引进与推进国产化并行，实现产品结构高级化。推进“数字化革命”，创建具有安彩特色的“数字化管理”模式，以数字化、信息化改造传统管理方式是安彩管理创新的另一大特色。随着企业的迅速发展，安彩人敏锐地意识到信息化对于企业发展的重要性，提出了“模拟技术向数字技术转化，模拟管理向数字管理转化”的数字化发展思路。上世纪90年代后期，他们又进一步提出以“数字化、软件化、网络化、信息化、环保化”为主要内容的发展战略和经营理念，不失时机地利用信息时代所带来的技术成果和发展机遇，以信息化带动和提升企业的技术水平、管理水平，不断形成和增强企业核心竞争力。彩玻生产参数众多、工艺复杂、技术要求高。为此，集团专门制定了信息化数字技术发展战略，每年科技投入资金达到当年销售总额的8%—10%，全部实现了生产控制系统的计算机网络管理，主要生产工序相继建立了数字模型。同时，利用数字化管理，将设计、生产、维修等各种参数编制成软件，通过公司的网络系统互联互传，统一规范管理，实现了资源和信息共享。信息化数字技术的广泛应用，快速提升了企业的管理水平和技术水平，促进了生产技术和生产管理的规范化，基本解决了产品产量、质量、材料消耗、优质品率等因人而异的差异。安彩集团对信息流程和管理流程进行的重整和再造已实现生产管理数字化、质量管理数字化，并在财务管理、人事管理、半成品管理以及经济责任制考核等各个环节全面实现规范化、数字化，为有效提高企业核心竞争力打下了坚实基础。

三、创新人力资源管理

(一)、对员工实行人本管理。

以人为本就是要求企业在管理实践中要尊重人对自身本质的占有，全面提高人的素质，实现人的全面发展，使人的能动性和创造性得到提高，这是企业发展的根本动因，同时企业的发展又为人的发展提供天地，创造条件。“以人为本”关键在于抓好三支队伍的建设。一是优秀的经营管理人才队伍；二是优秀的科技人才队伍；三是优秀的技术工人队伍，这是企业生存与发展的基础。

企业人本管理涉及：

1、情感管理。情感管理是通过情感的交流和沟通实现有效的管理，是注重人的内心世界，根据情感的可塑性、倾向性和稳定性等特征来进行管理，其核心是激发员工的积极性，消除员工的消极情绪。如建立单身职工生日档案，及时发放生日贺卡，享受免费午餐等，使职工受到关注和重视，激发其积极的工作态度。

2、民主管理。民主管理就是要让员工参与决策。如果企业在做出涉及部属的重大决定过程中，大多数员工没有参与，就会损伤他们的自尊心。但如果让其参与决策，听取他们的意见，则会提高员工的士气。

3、自主管理。这是现代企业的新型管理方式，是民主管理的进一步发展。这种管理方式是根据企业的发展战略和目标，自主制订计划、实施控制、实现目标，即“自己管理自己”。它可以把个人意志与企业的意志直接统一起来，使每个员工都能够心情舒畅地为企业做出各自的贡献。

4、人才管理。善于发现、培养、合理使用人才，是人才管理的根本。企业竞争的利刃是人才，在使用人才过程中要尊重人才管理的规律，建立人才信息管理系统，使人才的使用和流动科学化、合理化，作到人尽其才、才尽其用。对于优秀的经营管理人才队伍就应遵循“配置市场化、管理法制化、竞争国际化”的人才管理机制。而培养优秀的科技人才队伍的关键则在于建立与行政序列不同的管理机制，运用

先进的管理理念与方法设计科技人才成长的阶梯，鼓励科技人才潜心钻研而不是挤到行政队伍中求发展。

5、文化管理。从情感管理到文化管理，管理层次依次向纵深推进。文化管理是人本管理的最高层次，它通过企业文化的培育和管理文化模式的推进，使员工形成共同的价值观和行为规范。

（二）、注重对企业员工的培训

培训是企业持续竞争力的“发动机”。乔纳森·D·利维先生认为，员工就像花园里的花草，要让他们每年都开花，就需要不断地投入——浇水、施肥、除虫。所以企业应该把对员工的教育纳入到企业的薪酬体系中去，把对员工进行不断的知识更新看成是企业的一项福利。

在西方发达国家中，德国近几年的外贸出口持续保持领先地位。德国的出口产品在国际市场上的竞争力很强，2003 年有 12 种商品的竞争力名列各国之首，美国和日本分别只有 6 种商品占世界第一。在化学产品中，德国占据垄断地位，特别在染料、医疗和医药用品、合成原料、有机化学等产品的国际市场上有明显的优势。原因何在？

外国经济专家认为，除了德国政府大力扶持出口产业以及其它种种经济技术原因以外，很重要的经验是全国上下都极其重视对职工的培训，始终将职工的素质视为推动外贸出口的重要保证。目前，德国全国有近 52 万个不同类型的职业培训中心，职业培训已经商品化和大众化。2003 年，德国企业用于职工培训方面的费用高达 1200 亿马克。巴伐利亚汽车公司 2003 年花费了约 1 亿马克对青年职工进行培训，花费 6000 万马克对工龄 5 年以上的职工进行再培训。迄今该公司累计已有 5.8 万名职工接受了培训，训练课目达 25—35 项。该公司领导相信，在竞争日趋激烈的情况下，该公司营业额能持续增长，主要应归功于职工素质的提高。与西方许多企业比较，西门子的职工教育有其独特之处，即不仅对职工进行技术、业务教育，而且对他们实施商业、经营管理教育。该公司的信条是：“我们的工人、职员如果仅有生产、业务知识、而缺乏必需的商业知识，他们的一切活动将只是机械的，不会萌发出创造性，因而更谈不上为提高企业的竞争力而努力。”为此，公司在培训工作中始终将培育职工的自觉竞争意识

放在重要位置。在对职工进行培训的过程中，常对职工提出这样的问题：你认为怎样才能提高本公司产品的竞争地位？西门子公司的产品销售队伍，不少业务人员就是从基层工人中选拔的，公司还有计划地让更多的操作工人从事商品推销工作，使全公司的雇员自觉地树立商品竞争意识。

培训是留住人才的重要手段，在企业的每个发展阶段，都有企业最需要的人才和相应的岗位，企业只有通过对员工培训让其获得相应的技能和素质，才能为企业的发展做出贡献。

（三）、建立企业激励机制

激励一般是指一个有机体努力追求某些既定目标的意愿程度，其目的在于满足有机体的某些需要。激励机制，是指组织系统中，激励主体通过激励因素或激励手段与激励客体之间互相作用的关系的总和，也就是指企业激励内在关系结构、运行方式和发展演变规律的综合。有学者认为，激励机制是企业将远大理想转化为具体现实的连接手段。据哈佛大学威廉·詹姆士（William James）教授研究发现，在缺乏激励的环境中，员工的潜力只发挥出一小部分约 20%—30%，但在良好的激励环境中，同样的人员却可以发挥出潜力的 80%—90%。因此，有效激励体制的确立，应是企业在人力资源开发与管理中所追求的目标。

激励制度首先体现公平的原则，要在广泛征求员工意见的基础上出台一套大多数人认可的制度，并且把这个制度公布出来，在激励中严格按制度执行并长期坚持；其次要和考核制度结合起来，这样才能激发员工的竞争意识，使这种外部的推动力量转化成一种自我努力工作的动力，充分发挥人的潜能；最后是在制定制度时要体现科学性，也就是做到工作细化，企业必须系统地分析、搜集与激励有关的信息，全面了解员工的需求和工作质量的好坏，不断地根据情况的改变制定出相应的政策。

管理创新的关键是调动人的积极性。安彩集团总裁李留恩认为，现代管理的核心是人，没有人的思维方式和行为方式的现代化，就不可能有企业管理的现代化。因此，安彩在管理创新的进程中不断强化

人力资源管理机制改革：一、改革用人机制。实行“三权、五个一”的纵向授权制度，即总经理对中层的直接任免权、直接考核权和直接奖惩权，以及一级抓一级、一级聘一级、一级考一级、一级奖惩一级、一级任免一级，从而形成了干部能上能下、职工能进能出、工资能升能降的全新的动态管理用人机制。二、改革激励机制。公司以“实际职称（能力）”代替“档案职称（学历）”，对原有技术职称的干部进行严格的考试，在专业干部的使用上看职称更看实绩，看学历更看能力。公司以“实绩工资”代替“档案工资”，创造性地运用“点因素法”进行科学分配，采用岗位结构工资制，一岗一薪、岗变薪变，工效挂钩，分配适当拉开距离，工资发放实行全封闭，杜绝攀比。三、改革组织机制。采用“生产、改造、扩容”一肩挑的组织形式。公司的各级领导和主要技术人员、操作人员，从项目筹建之初的技术培训、技术交流、谈判、签约，到设备制造、安装、调试、运行、改进、改造、创新等，实行一竿子承包到底，没有特殊情况，专业始终不变，保持工作岗位和专业技术上的连贯性。这种组织体系的创新，既保证了工程建设始终有着统一、坚强的领导班子，便于贯彻项目责任制，使全公司人才根据生产经营实际实现有序流动，有利优化内部资源配置，同时又能充分挖掘人的潜能，进一步培养和锻炼队伍。四、改革教育和培训机制。创立“生产、科研、教育三位一体”的运行模式，公司结合减人增效，改“四班三运转”为“五班三运转”，每天保证五分之一的员工参加各种专业技术培训。公司设立统筹、规划、协调指导的技术部，主要车间既是生产单位，又是技术开发中心；公司教育中心与各大专院校联办了不同层次的专业班，分期分批不间断地对全体员工进行轮训，培训成绩与个人的晋升和工资挂钩，极大地调动了职工学习钻研的积极性。

第四节 确立适应市场的营销模式

一、确立以客户为中心的营销模式

波特认为：“竞争优势归根到底取决于企业所能为客户创造的价

值。”随着市场竞争的日益激烈和顾客价值选择的变迁，企业越来越认识到争取市场、赢得并长期保留住顾客的重要性。但在实际经营运作中，企业往往会将绝大部分注意力集中在企业内部的职能过程上，而将顾客当成与企业无关的资源，从而忽视了企业的战略目标，即满足和留住顾客。这种对于顾客的漠视态度使得企业一方面不能正确识别顾客需求的变化，无法开拓新的市场，另一方面也使得原有顾客的满意度下降，失去现有市场份额。结果是企业在激烈的市场竞争中败下阵来。

从经济学的角度讲，企业为客户创造的价值就等于企业提供给消费者的产品与服务所能给消费者带来的收益（即满足程度）扣除消费者为获得该产品所支付的成本。企业所能为客户创造的价值越高，在市场中的竞争优势也就越明显。因此，企业不能只停留在把产品生产出来后进行一定的营销策划或售后服务的阶段，而应进一步深入了解顾客的消费目的，从他们的需要出发，为顾客提供全方位的服务。现代企业应充分重视同顾客的接触，这样不仅能够树立自己良好的形象，而且能够利用顾客的需求变化实现创新。

生产塑胶的日本道化学公司 20 世纪 80 年代末在竞争中并不占有优势，道公司所做的调查表明，在客户偏好方面道落后于杜邦和通用橡胶，处在第三位；不过，调查还表明客户对于三家的服务均不满意。这个发现促使道改变其经营策略，不再局限于提供优质产品和按时交货以及服务，道开始追求和客户建立更加密切的伙伴型关系；道公司不仅出售产品和服务，还出售客户“成功”。道的一位高级经理说：“不论它们使用道的塑胶去做安全套还是复杂的飞机设备，我们都要去帮助他们在市场上取得成功”。这种基于“双赢”的伙伴型关系策略，很快使道橡胶成为行业的领先者。⁸

由此可见，一个企业要想在激烈的市场竞争中取胜，做大做强，就必须建立“以客户为中心”的核心竞争力体系，为客户提供比对手

⁸ 张石鹏，《客户关系的分类》，《销售与市场》1998 年第 8 期第 19 页。

更好、更优质的服务，增强客户的满意度，培育良好的客户关系⁹。从企业价值观的角度来说，企业首先应该满足客户的需要，其次才是关注竞争对手的动向。正如 A-MAZIONA 首席执行官 Jeff Bezos 所说：“以前，如果我们的服务让一个客户不满意，他可能告诉他的五个朋友，而现在通过因特网，他可能会告诉五千个人。”¹⁰ 任何一个忽视“客户上帝”的企业，迟早总会受到惩罚的。所以，企业营销的目标就是在提高客户期望的同时提高企业绩效，追求整体客户满意度。整体客户满意搭起企业与客户间的情感纽带，培养客户的品牌偏好度与忠诚度。据专家测算，客户的满意度每提高 5%，企业的经济效益就可以提升 20—50%。

确立以客户为中心的营销模式，可以从以下两方面做起：

1、充分理解和调研客户的期望与感知

明确客户期望是提供优质服务所必须的要素，而市场调查是了解客户服务期望和感知的重要手段。市场调查通过以下几个步骤来实施：一是制定有效调查计划，明确调查目标并施行全面的评估战略，通过定性和定量的分析，搜集反映客户感知和期望的有效数据；二是确定有效的市场调查计划要素，即客户的需求、客户的投诉请求、服务过程、客户座谈会的信息采集以及客户流失情况，把握影响客户期望和感知的每一个环节；三是细致分析和研究市场调查结果，利用追踪绩效、差距分值、容忍域图、绩效矩阵等方法直观反映和描述调查数据；四是利用市场调查信息改善所提供的服务；五是利用向上沟通的方法，从客户和联络职员那里获得和使用信息。

2、定制化生产

定制化生产的核心是以客户可以接受的交货时间和价格，为客户提供个性化的产品，既赢得客户又能有效实现企业市场竞争目标的生产和销售。对于定制化生产来讲，最核心的就是按照市场驱动进行生产组织，确定市场驱动的基础是市场细分和市场定位。企业要

⁹ 李雷，李海霞，《客户关系与企业核心竞争力研究》，《科学管理研究》，2002 年第 3 期第 20 页

¹⁰ 张宝华，《永远的客户》，《销售与市场》1998 年第 2 期第 18 页

积极分析目标客户的满意度和意见反馈，并将其融汇到定制生产链的每一个环节。不仅要明确目标客户的当前需求，而且要清楚客户的潜在需求并想客户所需，向客户介绍新的产品和服务。在定制化生产模式下，客户获取商品信息的成本空前降低，可以进行自由的选择和控制。客户对产品的差别性、价格的合理性、购买的便捷性、服务的周到性等要求都可以通过直接面对生产者，通过与生产者一对一的对话来提出。交易结束后，企业通过留存和跟踪客户的相关信息，了解客户的满意程度和新的需求方向，获取更明确、更直接的需求信息与反馈，从而不断更新和创新产品以领导市场潮流。

二、创新传统营销方式

随着市场经济的发展，传统的以企业研究为主体，重视企业产品进入市场的 4P 策略即产品、价格、销售渠道、销售促进，逐步被以研究客户需要与欲望、费用、便利、沟通的 4C 理论所代替。在今天买方市场全面形成的情况下，企业必须确立全新的市场经济条件下的营销理念，系统地研究包括营销观念、营销机制、营销战略及策略、营销队伍和营销网络等问题，构建自身的核心竞争力。

（一）、更新营销观念

飞速发展的互联网技术和网络营销手段，使企业与顾客双向交流，了解每一个客户的需求并开展针对性的营销成为可能，一对一营销开始崭露头角。一对一营销的思想是唐·佩珀斯(Don Peppers)和马茨·罗杰斯(Mats Rogers)提出的。其核心就是以顾客份额（一个厂商在一个顾客的同类消费中自己所占的比重）为中心，通过与每个客户的个性化交流，与客户逐一建立起持久、长远的“学习性”关系，为客户提供客户化定制的产品。一对一营销注重的是顾客的质量，而大众营销追逐的是顾客的数量。一对一营销关注的是那些能为企业带来最大价值的客户的终生顾客份额，通过一对一的学习型关系深入地了解顾客，为顾客提供他们需要的产品，为他们提供定制服务，从而提高顾客对企业的忠诚度，防止竞争者的进入。一对一营销意味着企业并不完全着力于把一种商品尽可能多地销售给多个顾客而是着

力于向一个顾客出售尽可能多的产品，且企业与顾客的这种关系是长期的，企业向顾客提供的产品也是跨越了不同产品线的。因此，从市场细分到一对一营销，要求企业必须更新营销观念，以适应市场的发展。

（二）、搞好市场定位

有的企业往往被庞大的市场所诱惑，不顾自己资源和能力的局限，企图将整个市场据为己有，为市场上每一位客户提供自己的产品或服务，因而无视客户之间需求的差异，推出一种“通用”的产品，结果产品毫无特色，得不到客户的认可。有些企业虽然注意到了客户之间需求的差异，但仍想让市场上的每一位客户都使用自己的产品，因而想占领每一个细分市场，甚至实行“超市场细分战略”，结果四面出击，力量分散，导致失败。这里有例可以说明：“……谁也不能否认铱星的高科技含量，但用 66 颗高技术卫星编织起来的世纪末科技童话在商用之初却将自己定位在了“贵族科技”。铱星手机价格每部高达 3000 美元，加上高昂的通话费用（国际话费平均 7 美元/分钟），使得通信公司运营基础的基本前提——用户发展远低于它的预想。它开业的前两个季度，在全球只发展了 1 万用户，而根据铱星方面的预计，初期仅在中国市场就要做到 10 万用户，这使得铱星公司前两个季度的亏损即达 10 亿美元。尽管铱星手机后来降低了收费，但仍未扭转颓势。”¹¹

因此，企业必须根据自己的资源和能力特点，适当选择一个或几个子市场作为自己的目标市场，发挥优势、突出重点，才能获得成功。

（三）、准确预测市场需求及其变化

人类的基本需要并不多，在物质上主要追求衣食住行，在精神上则追求愉悦和满足，但满足这些需要的方式和手段却很多，随着科学技术和文明的不断进步，满足人们各种需要的方式和手段日益增多，企业必须采取切实有效的方法和手段对错综复杂且千变万化的市场需求做出准确预测，根据顾客需求及其变化及时推出新产品。在这方

¹¹ 《经营：铱星童话破灭的教训》，摘自国研网 (<http://finance.sina.com.cn>)

面,利用现代化的信息技术建立一个完善的顾客需求信息调查、搜集、跟踪系统和高效率的产品研发和生产系统以及效率高、覆盖面广的产品销售网络是必要的。另外,在把握顾客需求及其变化方面,借鉴本行业内边缘企业推出的新产品和采用的新模式(包括组织运行模式、产品开发模式、销售模式)。这类企业实力弱、市场占有率低,在本行业内地位脆弱,生存条件恶劣。因此,它们对环境,尤其是本行业市场需求的變化极为敏感,容易发现市场机会,同时由于这类企业多为小企业,“船小好掉头”,能够较快地推出适应市场新需求的产品和新模式。

(四)、构建营销网络,注重营销队伍建设

营销网络是通过一定的管理技术将配送中心、营销网点、信息体系和信息系统、网上购销等环节有机联系在一起,能够覆盖企业所有市场的网络系统。企业可以运用电子信息技术,根据产品、市场、区域的特点,建立相应的营销组织,形成纵横交错、多维式的营销网络,不断延伸企业的市场触角,加快产品分销速度,缩短商品转移到消费者手中的时间,降低流通渠道环节中的成本,同时更快地获得市场信息,让企业对市场的变化做出快速反应,及时应变。企业构建的全球营销网络,其网上服务可以 24 小时与各地终端连接,向顾客提供任意时间、地点的服务,从而获得时间优势、差别优势、市场范围优势,并更直接广泛地接触顾客,提高市场反应灵敏度。另外,面临激烈的市场竞争,企业必须加强营销队伍建设,强化培训销售人员,提高市场营销人员的素质和能力。一个合格的营销人员,不但深刻了解自己的产品,能给顾客提供满意的销售服务和售后服务,而且充分了解和掌握市场信息,能为企业产品的升级换代提供市场依据。

作为中国 500 个最具价值的品牌之一,广东东鹏陶瓷早在 2001 年就在行业内率先导入了 TCS,即全面顾客服务体系。向消费者提供售前设计服务、售中搭配指导、售后铺贴维修等全面服务,并开通 24 小时服务热线;建立客户信息管理体系及顾客回访制度;建立东鹏专卖店服务网络体系等。建陶行业并不是高技术含量的产业,新产品一面世很容易被他人仿制,就如同服装、日用小商品等行业。面对

着蜂拥而至的模仿，东鹏的创新不再只集中于产品技术本身，而是通过营销创新引领潮流，它通过与设计师的合作，将艺术设计领域中最时尚的元素带入陶瓷产品领域，售卖给消费者的不再仅仅是单一的产品，还包括更多增值的服务和东鹏产品中蕴涵的文化——东鹏产品创造出来的陶瓷行业的新服务营销文化。在一个个性化备受推崇的时代，用服务文化代替产品竞争，贴近消费者的心理需求，以人性化的理念服务人们的生活，让东鹏陶瓷产品赢得了行业中最为重要的口碑。2005年8月，东鹏再次成为中国500个最具价值的品牌之一，品牌价值达12.73亿元。

三、树立良好的品牌形象

品牌是什么？品牌就是资产、财富，是一个企业的名片，品牌所集聚的能力是企业核心竞争力的综合体现。具体而言，品牌是由名称、标志、商标和版权构成的范畴。¹²品牌在市场营销的过程中，起着加深客户印象和唤起客户美好感觉的最根本作用，同时又是与其它企业区别开来的重要特征。品牌的形成有特定的规律，它是市场和消费者心理认同的结果。所以，既不能忽视品牌建设，也不能拔苗助长。一个优秀的企业品牌，往往有可能成为行业里某类产品的代名词，具有很大的联想力。许多优秀的企业都有其良好的、个性鲜明的形象，从可口可乐到麦当劳，从微软到联想，从松下到海尔，他们卓越的品牌形象，无不深深地印在人们的脑海中，放射出无穷的魅力。

品牌对形成核心竞争力的作用主要表现在：首先，品牌是核心竞争力的载体。没有品牌，即使有了自主知识产权，也没有承载者。其次，品牌是形成核心竞争力的整合力量。这里的整合是指把自己的资源和别人的资源整合起来。持续发展的大企业，都是靠品牌把资源不断整合到自己名下的。如果没有自己的品牌，就只能被别人整合，而不可能去整合别人。第三，品牌是把企业核心竞争力知识产权化的手段，也是保护核心竞争力的法律手段。竞争力品牌化，别人就无法再

¹²于建原，《营销管理》，西南财经大学出版社1999年版第413页

去模仿。第四，品牌是让消费者认知企业核心竞争力的标志。通过消费者的认知才能使核心竞争力在市场竞争中更好地发挥作用，而一般消费者都是通过品牌来认知企业的，所以，品牌是企业核心竞争力与消费者之间的桥梁，没有品牌，企业核心竞争力的作用必将大打折扣。

麦当劳快餐店就是以品牌形象制胜的典范。虽然国际公认：“法式大餐为欧洲之冠，中国烹调为世界第一”，但麦当劳既不是出自法国也不是出自中国，却每天在全球吸引顾客约 3000 万人次，总营业额超过 300 亿美元，目前仍在以每年新增 1000 余家餐厅的速度在海外扩张。麦当劳成功的秘诀之一，就在于它的品牌形象。也正是因为创业初期在这一点上的不足，使麦当劳也曾几乎走向滑铁卢。20 世纪 50 年代初，麦当劳随着连锁加盟店的不断增加而名声大振，但由于各连锁店整体运转缺乏统一的形象，导致麦当劳总部的整体形象受损，这给麦当劳的发展前景蒙上了一层阴影。后来克罗克采取了一系列措施，以统一的装饰、标准的口味、卫生的环境和快捷的服务倾力打造麦当劳的品牌形象，才使麦当劳能够最终行销全球。¹³

在过去的时代，我们对于企业品牌建设的认识停留于非常肤浅的层次，甚至认为企业知名度就是品牌，只要广告宣传能够带动产品的销售就证明企业品牌建设工作大功告成了。但是，随着企业对品牌深度的理解以及市场经济大环境对消费者的引导和影响，品牌已经为市场、企业和消费者广泛认同，品牌营销是企业增加产品溢价能力的一个重要途径。作为现代企业，解决“如何在品牌林立的时代突围而出”这个问题，已经成了非常紧迫的任务。

（一）、诚信是品牌塑造之源

诚信的本义是诚实、信用。古人说：民无信不立；又说：“言必行，行必果。”信用水平是决定企业市场地位、竞争能力、经营规模的核心因素之一。诚信与品牌之间是一种互动、相辅相成的关系。没有诚信，无法创立品牌，自然不可能促进企业的深化发展；有了品牌，丢了诚信，同样会毁大业于一旦。前段时间，一些洋品牌频频发

¹³ 邝远平，《现代企业形象设计[M]》，企业管理出版社 1998 年版

生质量事故的风波未平，又传来国内知名品牌“出事”的消息。先有光明牛奶“回炉”事件，后有娃哈哈纯净水空瓶在黑作坊加工。丑闻使品牌声誉一落千丈。而知名品牌之所以知名，除去产品的精良，诚信是重要标准。想想国内那么多百年老字号，凡能够在激烈的商业竞争中生存下来的，哪一家不是以诚信为本？为了诚信、为了声誉，不惜赔血本，宁毁产品不砸牌子，是许多老字号的成功之道。

当前，我国市场经济建设过程中一个突出问题便是信用缺失，企业之间相互拖欠、假冒伪劣商品、虚假合同和广告、虚假信息披露、逃避债务等失信行为较为严重，这已严重削弱了我国企业的竞争力，影响了企业的生存和发展。在经济全球化背景下现代企业的核心竞争力必然是与诚信经营紧密相联的，诚信经营是企业构建核心竞争力的根基和根本保证，是核心竞争力的提升器。加入世贸之后，我国企业必须要对此保持清醒认识。让企业诚信经营，可按照“标本兼治”的方针对失信企业在两个方面进行引导和规范，即以信用制度设计为主，以法治和道德环境建设为辅，彻底解决企业诚信问题，全面提升企业核心竞争力。要狠抓企业信用体系建设，建立企业信用管理系统和企业的信用评价系统，强化全社会、特别是企业经营者的商誉意识和经济信用意识，注重权利与义务相统一的思想建设和制度建设，使每个企业要从自身做起，积极营造公平竞争的市场经济秩序。

（二）、明确品牌定位

营销者应在市场细分的前提下，根据目标消费者的需要和偏好确定自己在消费者心中的印象。界定品牌个性所要表达的实质内容，是形成品牌个性的基础。品牌定位是否准确从一开始就决定了品牌个性塑造的成败。

麦当劳公司在成立之初，其广告宣传主题与大多数广告一样，集中表现的是产品本身和使用高科技、自动化的产品生产过程等，这也曾引起许多顾客的兴趣。但是，精密电脑控制的生产线上不停制造的食品，服务人员机械呆板的忙碌操作，很快被人们所熟悉甚至产生厌倦，于是麦当劳的生意开始趋于平淡。经过调查研究他们发现，仅仅依靠机械化快节奏以节省用餐时间，是难以长久吸引顾客的，温情和

家庭气氛才是顾客永恒追求。为此麦当劳公司重新将品牌定位为“家庭气氛”，并推出了温暖、轻快的家庭式广告：在晚霞中，年轻的爸爸妈妈手拉着天真活泼的一双儿女，随着轻松愉快的音乐，欢乐地走进金色拱门下的麦当劳，礼貌相迎的服务员迅速地准备好客人选要的食物。一家人坐在金黄、桔红交织的餐厅里，愉快地享受着一天最美好的时光及可口的食物……这就是典型的麦当劳广告，极力渲染麦当劳一再强调的品牌个性——家庭气氛。“在麦当劳，您可以享受到最美好的时光和最美味的食物。”由此，“家庭气氛”帮助麦当劳不断发展，最终成为世界品牌。

可口可乐对于不少中国人来说并不是喝起来口味最好的饮料，然而我们好像又离不开它。为什么我们自觉不自觉地爱上了它？这中间除了可口可乐铺天盖地的广告宣传和无处不在的销售网点外，一个很重要的原因就是可口可乐本身所蕴涵的品牌文化。它能让我们体会到活力、青春、运动、快意等感受，也许这些感受未必具有实在的功能，但因为可口可乐长期形成的品牌定位，使我们在某种心理暗示的作用下有了这些感受；它作为一个百年品牌，有着很深的美国文化烙印（如它在“二战”时期，与“自由”是 synonym，在“二战”后则是“美国梦”的代名词），它代表了一种自由开放、自我释放的社会文化，这种文化在经济全球一体化的今天，具有很强的传播力、渗透力和亲和力。因为周围的人都喝它，你很难成为不喝它的另类，故而它成了我们生活的一部分。

由此可见，只有经过缜密的市场调研，准确地把握目标消费者的个性欲求，才能恰当地定位品牌，从而为塑造品牌个性打下良好的基础。

（三）、进行适度的宣传

现代信息科学研究表明，能在人们头脑中留下印象的信息有三类：一是人们所需要并正在搜集的信息，二是能对人产生巨大影响（影响可以是正面的，也可以是负面的）的信息，三是经常重复出现的信息。在当前的买方市场条件下，能满足顾客同一种需要的产品很多，而且由于现代生活节奏快，一般来讲，顾客很少有时间 and 精力主动去了解

产品的有关信息。同时，由于专业知识的缺乏，顾客往往难以对产品的质量、性能做出准确的判断。这就决定了消费品市场的可诱导性。在这种情况下，为了让顾客做出正确的、有利于本企业的选择，通过适当宣传把有关本企业以及本企业相关产品的信息以经常重复的形式传递给顾客，在顾客心中确立良好的企业及产品形象就显得尤其重要。

另外，在品牌的广告宣传上，要从企业核心价值观出发，设计品牌价值取向的合理外延。比如前面提到的可口可乐、麦当劳通过塑造一个血肉饱满的“可乐巨星”和“麦当劳叔叔”等来推广具有个性化的生活方式或时尚体验；强生公司持续通过广告对怀孕妇女进行产前教育和基础保健常识宣传，以获得在婴幼儿市场的领导地位；大众汽车通过对“甲壳虫”车的大力推广，向大众表明其“提供民众的车”的远景规划等。

（四）、重视品牌形象的维护

著名品牌本身就是一种资源，它是企业竞争力中不可或缺的组成部分。于是就有企业以自己的品牌作为出资与其它企业合资或联营，或者授权他人使用以收取使用费。这是充分利用本企业资源的一种方式，本身无可厚非，但企业应当珍惜自己的品牌，在品牌转让过程中谨慎行事，在品牌转让时要对受让人的资质、企业形象、技术、生产能力等进行多方考察，对受让人产品的生产过程以适当的方式进行监督，以确保产品的质量。否则，品牌可能会因受让人的短期行为受到玷污，企业得不偿失。麦当劳快餐享誉世界，其分店几乎遍及世界每个角落，这与它特许经营时“苛刻”的条件¹⁴分不开。重庆火锅全国有名，但它能否发展成为中国“麦当劳”至今还无定论，不过若它能在严格的条件下走特许经营的发展道路，或许尚可一搏。天津狗不理由于历史原因，品牌流失问题十分严重，散落在外的狗不理加盟店有 70 多家，品牌流失成为困扰狗不理品牌扩张的最大瓶颈。目前狗

¹⁴陈放，游凡，《企业大夫——剖析企业经营管理常见病》，中华工商联合出版社：1999 年 10 月第一版。

不理在改制易主半年后，开始对已有的加盟店进行重金回购，走上了品牌重整之路。

企业在维护自身品牌形象时要注意主动防假、打假。由于名牌能给企业带来巨大利益，所以凡是名牌，都可能被人仿造假冒。创立一个名牌要花几年、十几年，甚至几十年时间和大量金钱，而砸掉一个名牌却只需要几个月甚至更短的时间，所以企业应主动运用高科技手段和法律武器防假打假，使自己的品牌拥有纯洁的市场环境，能够健康发展。我国已经加入 WTO，不久的将来海外的世界知名品牌，靠着它们所拥有的几十甚至上百年的市场经验和综合实力将迅猛抢滩中国市场。由此看来，创造品牌，特别是创造国际市场上的品牌，对我国的企业还是任重道远的。我们要把握好面临的机遇，分析市场上的潜在威胁，通过不懈努力创造出卓越的世界品牌，以使我国国家自立于世界强大民族之林。

第五节 创建适宜、先进的企业文化

企业文化是由企业家精神引导，被全体员工认可，最终在企业内宣传落实的意识、核心理念、价值观、企业精神、职业道德、行为规范和准则等。企业文化没有好坏之分，只有适不适合，它如同企业的性格，无法被别人拷贝。面对前些年国内外出现的钢铁业是夕阳产业的说法，宝钢坚定地认为：“没有夕阳产业，只有夕阳文化。”一个企业，如果没有适宜的企业文化，企业文化落伍滞后，才是真正的日薄西山，不可救药。宝钢通过自身富有朝气的、适宜的、优秀的企业文化，获得了蓬勃发展的源源动力，向世界表明：钢铁业是朝阳产业。1998 年底，宝钢成功实现与上钢、梅山钢铁的大联合，为实现从“成功联合”到“联合成功”的转变，宝钢走了一条文化逐步融合与创新的道路。2000 年以来，宝钢更是把企业文化提高到战略高度，提出“最高的管理是文化，最高的竞争在文化”。2003 年下半年，宝钢集中精力对企业文化建设的历史进行了回顾总结，对企业文化创新进行了比较深入的研究。2004 年 1 月 8 日，正式提出宝钢企业文化的主线，即“严格苛求的精神、学习创新的道路、争创一流的目标”。为

推进文化创新，宝钢开设了“观念与创新”论坛，在论坛上，集团公司领导与子公司领导及有关方面就影响公司发展的全局性、战略性问题进行广泛研讨。“观念与创新”论坛已成为宝钢进行持续文化创新的平台。宝钢股份公司每年召开企业文化建设大会，提出主题，形成企业文化建设的年度阶段性目标。尤其引人注目的是，宝钢并没有把企业文化作为悬置企业之上的虚文形式，而是把文化引进管理，伴随文化创新，持续进行管理创新，并以管理创新引导技术创新，达到保持竞争优势的目的，让宝钢文化的核心内涵在管理活动、管理制度、业务流程中得到完全体现。

一、创建适宜、优秀企业文化的着眼点

（一）、企业文化建设应着眼于培育和弘扬独具特色的企业精神和企业经营理念

打造优秀的企业文化，重在培育企业价值观，而企业价值观的培育主要从两个方面进行：其一是培育适应市场要求的经营理念。其二是培育具有本企业特色的企业精神。一种好的经营理念是打开市场的金钥匙，是树立企业形象的推进器，也是企业创造好的经济效益的主要手段。而企业精神则是企业文化的灵魂，是企业员工的价值所求，也是企业发展的动力。它更像一面旗帜，在越来越强调协作和团队精神的今天，目标一致、号令统一是对企业精神建设的基本要求，共有方能共识，共识方能共鸣。企业精神就是企业职工在长期实践过程中形成的共有群体意识，这种群体意识能引起职工的广泛共鸣并在职工中产生巨大的感召力和凝聚力，使得广大职工能自觉将其贯彻到企业的各项工作中去。在具体操作过程中，要特别突出特色，尤其是企业精神的概括和提炼，不要求全，但一定要有特色和个性，不能空泛和雷同，不要把某一个企业的企业精神变成所有企业通用的企业界精神。因为企业文化是在本企业特定的发展经营实践中凝结起来的，有自己的独特之处，因此它不会轻易地被别的企业所模仿。

广东东鹏陶瓷股份有限公司在 2004 年开始了一场以“建设文化东鹏，打造百年企业”为主题的“文化东鹏”战略工程，对旧有企业

文化进行重新整合。东鹏全体员工参与了企业文化的编写，出谋划策，收集到领导层，进行整理，吸收积极的建议，纳入企业文化体系，同时，管理层提炼出的企业家的精神理念，通过宣传和引导，使最终形成的企业文化在企业内部逐渐形成了共识。“和衷共济，诚信立业”的企业核心理念、“为顾客创造价值，为员工创造利益，为股东创造财富，为社会创造效益”的“四为”企业价值观和“大鹏精神”，奠定了“文化东鹏”的思想基础和主体框架。和衷共济就是同心协力，共同合作，克服一切困难；诚信立业就是诚心诚意以诚实守信的精神去创新立业。正是由于创建了适宜的企业文化，东鹏方拥有了事业常青的基础，得以在市场的茫茫大海中笑傲风浪。

（二）、企业文化建设应着眼于企业学习力和竞争力的培育和提高

彼得·圣吉（Peter M. Senge）在《第五项修炼》一书的开卷写到：“为什么在许多团体中，每个成员的智商都在 120 以上，而整体的智商却只有 62？为什么 1970 年名列《财富》杂志‘500 大企业’排行榜的公司，到了 80 年代有 1/3 已销声匿迹？这是因为组织的智障妨碍了组织学习成长，使组织被一种看不见的巨大力量侵蚀，甚至吞没了。因此，21 世纪最成功的企业将会是‘学习型组织’，因为未来惟一持久的优势，是有能力比你的竞争对手学习得更快。”现在，世界排名前 100 家企业中有 40% 在进行学习型组织的工作；美国排名前 25 家企业，80% 在建设学习型组织。强调企业文化建设就是通过学习，能使企业中每个员工“活出生命的真正意义”；能让每个员工学习越多，越感到自己的无知，从而充满危机感，触动学习和创造的动机；能让“组织持续地扩张其能力以创造未来”。这样的企业便可以让员工通过学习来实现和感悟生命的真谛，从而以企业文化建设培育员工和组织的学习力，提高企业的竞争力。

罗佛公司是英国最大的汽车制造企业，到 20 世纪 80 年代末期，该公司在其他汽车公司的竞争下陷入困境，每年亏损超过 1 亿美元，内部管理混乱，产品质量日趋下降，劳资关系恶化，员工士气低落，前景一片黯淡。面对挑战，公司的新班子认为，作为一家中小型汽车公司，若不能改变这种局面，就难逃被逐出市场的厄运，而要改

变困局，就必须将罗佛改造成一个全新的学习型组织。

为了推进公司的变革，罗佛公司首先从结构设置上着手。1990年5月，罗佛建立了一个专门负责学习管理的机构——学习事业部。学习事业部的主要职责是促进全公司范围内的学习，力求使学习成为公司内每个人和每个单位乃至全公司工作不可分割的一部分，并为学习提供必要的支持与帮助。学习事业部的具体工作是在员工中倡导旨在强化个人和集体整合的学习，并为学习提供辅导及技术、物质上的支持；同时通过设定标杆，引导、支持员工和团队向公司内外的先进学习，并在不同部门之间达成知识、技术、数据的共享；此外，还负责公司内外的沟通和交流，包括引导供应商、分销商和顾客一起学习，谋求共同成长。经过一段时间的实践以及学习事业部的努力，学习逐渐在罗佛公司的员工、团队、部门乃至全公司中扎下根来。罗佛公司也逐渐扭亏为盈，成为了英国最大的汽车制造企业。

从以上案例我们可以看出，企业竞争力源于学习力的提高，学习力依赖于企业文化建设的氛围和环境。现代企业竞争的决定性因素是核心竞争力，而企业核心竞争力的形成与发展源于学习力的提高，企业核心竞争力的形成与发展就是学习力转化为竞争力的过程。这个过程要通过企业决策层和组织者十分注重企业文化的建设和发展，建立“学习型企业”来实现。通过学习，丰富员工的知识和智慧，培育实践能力和创新能力。需要明确的是，我国企业要以提高组织的学习力，进一步解放思想，更新观念为重点，围绕深化企业改革，建立新的体制和机制这一目标，有计划、有组织地开展学习活动，通过企业文化建设实现“改善心智模式”的目标。企业文化的作用不仅仅体现在解放思想方面，更重要的是体现在树立统一目标和“建立共同愿景”上。这就是说，要使企业的改革方向和发展目标成为员工的普遍共识，并在此基础上形成广泛的响应和互动，需要建立学习型企业来推动。在这样的企业文化建设中，让所有员工自然、自主地释放出潜能，从而使组织发展产生不竭的活力。

组织学习专家贾尔文（Garvin）认为，组织学习通常可分为三个互相重叠的阶段。第一步是认知方面，组织成员接触到新想法，增进

新的知识，开始用不同方式思考。第二步是行为方面，员工开始将新想法内化，并改变本身的行为。第三步是绩效改善，行为的改变，创造可以衡量的改善效果。为使企业文化建设朝着建立学习型企业的方向发展，21 世纪应倡导和实施创造性的学习理念、学习方式，这是开发人的创造力进而推进社会发展的基本途径。企业文化建设朝向学习力和竞争力迈进，是应对新的社会发展模式的一种战略。人们只有不断地努力学习，掌握新的知识和技术，才能适应科学技术的迅猛发展，迎接知识经济时代的挑战，更好地推动生产力的进步和社会经济的发展，满足先进生产力发展的要求。

总之，21 世纪企业文化建设应以形成学习型企业为目标，以增强企业的学习力为核心，通过组织、个人的持续性学习、震撼性学习、预期性学习、强调与工作不可分离的学习，注重个人学习基础上的组织学习，强调“学”后应有“新实践”的学习，进一步提高群体智慧和能力，使企业的全体员工自我超越、开拓创新，实现企业的繁荣与发展。

（三）、企业文化建设应着眼于对传统企业文化的创新

企业文化创新是培育企业核心竞争力的核心和基础，是企业一种软的核心竞争力，具有较强的排他性和难以模仿性。因此企业应该对传统的企业文化进行创新，建立适合知识经济发展要求的企业文化。世界管理大师彼得·德鲁克说：“不创新，就死亡”。美国之所以能在自然科学和管理科学等领域领先于世界长达一个世纪，靠的就是其典型的创新文化。二十世纪七十年代至八十年代，日本经济的迅速崛起，大有取代美国“世界经济霸主”地位之势，靠的是其独具特色的企业文化，同时也是由于美国企业依仗战后的绝对优势而疏于创新。八十年代开始美国企业通过内部组织结构创新、外部协作机制创新和技术创新，终于在九十年代大获丰收，竞争能力大大增强，其在世界范围内的绝对优势地位得以重新巩固。¹⁵

¹⁵黄少锐，《浅析当代美国的企业创新【J】》，《经济纵横》1999 年 6 月

华为公司一直将攻克“电信难题”、不断抢占电信领域的新制高点、制造为国争光的先进电信产品作为知识创新的目标，在员工中树立起共同的理想和愿望，赋予了每个员工知识创新和知识交流、合作的责任，使企业逐渐形成了一种倡导交流合作、鼓励知识共享的企业文化。华为公司的这种企业文化使其在知识创新和新产品开发方面一直走在全国高新技术企业的前列¹⁶。

海尔也是因为有一套内涵丰富、新颖独特、适合发展的海尔文化，全面地构造了企业核心竞争力，促进了海尔的飞速发展。作为企业的核心竞争力，海尔文化非常独特，它的内容涉及企业的多方面，是渗透到企业中的一种意识形态。海尔文化在海尔人的心中形成了一种共识，融入到了企业战略和日常管理中，规范着企业行为、指引着企业方向。海尔快速发展的过程中所形成的新理念，为企业发展打开了新的出口、铺设了崭新的道路，保证了企业不断迈向新的领域。¹⁷

二、创建适宜、优秀企业文化的具体措施

（一）、提炼并推广企业的精神文化

精神统帅行为。优秀的精神文化是企业文化体系的核心，企业只有根据自己的特点，提炼出本企业的优秀理念，塑造出企业的价值观，才能从核心上体现出企业的个性。飞利浦公司将“让我们做得更好”，非常普通的一句话，经过提炼和传播成为他们的专用理念，同时反映出公司的追求永无止境。诺基亚公司的理念“科技以人为本”，反映出如何在高科技的产品中融入以人为本的概念，所以诺基亚的手机非常注重人性化。海尔集团的理念叫做“真诚到永远”，体现出海尔真诚地对待消费者，追求创新的崇高境界。

在提炼出企业精神文化的同时，企业要致力于企业价值观的推广：

- 1、可以将企业的价值观、企业精神用语录、标语、标记、口号、

¹⁶罗长海，《企业文化学》，中国人民大学出版社 1999 年版第 56 页

¹⁷翟丽，《企业知识创新管理》，复旦大学出版社 2001 年版第 35 页

雕塑的形式表达出来，如组织编写企业文化手册。把企业文化力理念进行详细的诠释，附加案例、漫画等，编成精美的小册子，以作为企业文化培训和传播的蓝本。企业文化的价值观和企业精神具有深刻的内涵，其真正的含义和主旨并不是所有员工都能一下看透，或能全部接受的。因此，企业要经常以这样的形式把企业的价值观和企业精神表示出来。

2、对企业英雄，企业能人的种种英雄事迹可以在企业内广泛传播，树立学习的榜样。对一些重大责任事故、消费者投诉事件或新闻报道中的批评事件等给予批评教育。企业文化可以借助企业英雄的感召力和企业员工对企业英雄偶像崇拜的特殊心理，达到加强企业文化在企业内部传播或扩散的目的，也可以强调某一事件的积极意义或给企业带来的重大损失，借以给员工带来心理震撼和震动，使员工产生强烈的印象，无形之中受到教育和启发，从而接受正确的价值观和行为方式。

3、营造文化氛围。企业文化氛围是指笼罩在企业整体环境中，体现企业所推崇的特定传统、习惯和有行为方式的精神格调。它虽无形，但以其潜在运动形态使企业全体成员受到感染，感受到企业的整体精神追求，对于企业成员的精神境界、气质风格的形成十分重要。在企业文化建设的灌输、传播以至各个阶段，都要力图营造良好的文化氛围，在重视营造物质氛围和制度氛围的基础上，关心员工的事业与成长，增强员工对企业的归属感，激励员工在工作中追求创新。在亲和的文化氛围中，员工非常容易接受企业倡导的新文化。

（二）、落实适应企业文化的制度保证及物质保证

俗话说“没有规矩不成方圆”，企业文化的建设一定要有制度保证，制度保证是企业文化建设的关键性保证措施。企业文化力的制度保证，是指通过建立和完善企业的组织制度、管理制度、责任制度、民主制度等，使企业所倡导的价值观念和行为方式规范化、制度化、使员工的行为更趋合理化、科学化、从而保证企业文化的形成和巩固。

科龙集团是中国最大、世界第五大的制冷企业集团。科龙将潜心打造的企业文化充分引入到管理之中，形成科龙特色的管理文化。科

龙的管理文化主要有以下内涵：树立员工的市场竞争观念和不断追求的信念；“以人为本”的管理；通过企业文化建设提高人才素质。通过核心文化的整合，科龙集团企业文化有了重大提升，这也是科龙集团增强企业核心竞争力的重大举措。¹⁸

在全面地检查和审视企业的各项管理制度的同时，企业要把那些违背价值理念精神的制度清除掉，否则就会犯“知行不一”的错误。

“知行不一”在我国企业中普遍存在，比如：有些企业大肆宣传要“以人为本”，但具体管理制度中体现不出“以人为本”的价值理念，制度处处为人才设置陷阱。实践已经证明，只“知”不“行”或只“说”不“做”会导致员工对企业的不信任并产生逆反心理。而企业文化作为企业核心竞争力的构成要素，它对企业发展推动力量的大小，主要取决于员工对企业文化的信仰程度和行动力度，员工如果对企业欲培育的价值观持逆反心理，必然会削弱企业文化的力量。

另外，在获得制度保证的基础上要做到制度文化的创新，企业应根据自己的理念，不断推出适应新的竞争形势的管理制度，如人本管理的模式、学习型组织的创建和流程再造等等。在制度文化的创新过程中，要考虑新的制度是否适合本企业文化，是否能对提升本企业的文化发挥作用，企业应以高效的制度来保证文化建设的实施。

而企业的物质形态，往往也反映出企业的文化特点。企业文化的物质保证，是指通过改善企业的物质基础和生活条件，扩大生产经营成果，完善企业的文化设施，物化企业的价值观，以增强企业的凝聚力和员工的归属感。物质保证常常表现在整洁的厂容厂貌、现代化的工作设施和环境、反映企业文化特点的办公环境等因素上。在企业的“硬件”中反映出企业的文化追求，使员工处于良好的文化氛围之中。为了把企业文化建设落到实处，企业必须做好生产环境工程、福利环境工程和文化环境工程的建设。

在塑造企业文化的过程中，我们还应认识到，企业文化本身是把“双刃剑”，用好了受益无穷，用不好危害甚深。特别是企业的精神

¹⁸陈重，《公司重组与管理整合》，企业管理出版社 2001 年版第 61 页

文化，既可以是积极向上，对提升企业竞争力发挥正向作用的文化，也可以是保守落后，对提升企业竞争力产生消极作用的文化。只有当企业文化，特别是企业的精神文化顺应社会发展，融入人们的社会生活，体现时代精神，同时又具有鲜明的企业特点的时候，它才能促进企业竞争力的提升。否则，它不仅不能对提升企业的竞争力发挥积极作用，反而还会削弱企业的竞争力，阻碍企业的发展。因此，企业文化也必须与时俱进，不断创新发展。此外，企业文化还必须实现内容与形式的统一，表象与实质的统一，并且与本企业的生产技术特点和经营管理相结合。

企业文化既是企业核心竞争力的一部分，又作为企业中最具活力的因素，渗透到核心竞争力的各个构成要素中，促进各要素核心能力的有效提升。因此，打造出能够在自我更新中不断发展的、优秀的核心文化，形成强大的、具有永续能量的核心动力，才能使企业在日益复杂多变、竞争激烈的市场经济环境下永远立于不败之地。

面对这样一个经济全球化、技术更新加速化、市场开放化的既充满挑战又充满机遇的新世界，许多企业在实践中已逐步认识到培育和发展企业核心竞争力的重要性和迫切性，一批企业已走上了创新之路。可以预见，随着知识经济和全球化竞争的深化，将会有越来越多的中国企业在培育和发展核心竞争力上下功夫。我国企业核心竞争力的构筑将进入更广的范围、更深的层次和更高的水平，我们完全有理由相信，我国企业一定能凭借卓越的核心竞争力巍然屹立于世界企业之林。

参考文献

- 1、陈重,《公司重组与管理整合》,企业管理出版社 2001 年版
- 2、陈放,游凡,《企业大夫一剖析企业经营管理常见病》,中华工商联合出版社 1999 年 10 月第一版.
- 3、丁畅海,《走出核心竞争力误区》,《企业管理》,企业管理杂志社,2003 年版
- 4、菲利普·科特勒 (Philip Kotler) 著,梅汝和等译,《营销管理》,上海人民出版社 1990 年第 1 版
- 5、符正平,《论波特竞争优势理论的新发展》,《学术研究》2000 年版
- 6、菲利浦·科特勒 (Philip Kotler),《营销管理》,中国人民大学出版社 2001 年版
- 7、黄少锐,《浅析当代美国的企业创新【J】》,《经济纵横》1999 年版
- 8、邝远平,《现代企业形象设计[M]》,企业管理出版社 1998 年版
- 9、林本初,冯莹,《企业竞争力的一般理论及其定量分析》,《当代经济科学》1999 年版
- 10、林叶,《论企业的核心竞争力》,《现代管理科学》2004 年版
- 11、李雷,李海霞,《客户关系与企业核心竞争力研究》,《科学管理研究》,2002 年版
- 12、罗长海,《企业文化学》,中国人民大学出版社 1999 年版
- 13、迈克尔·波特 (Michael Porter),《竞争优势》,华夏出版社 1997 年第 1 版
- 14、翟丽,《企业知识创新管理》,复旦大学出版社 2001 年版
- 15、魏大鹏,《企业核心竞争力之研究》,《现代财经》2000 年版
- 16、于建原,《营销管理》,西南财经大学出版社 1999 年版
- 17、张石鹏,《客户关系的分类》,《销售与市场》1998 年版
- 18、张宝华,《永远的客户》,《销售与市场》1998 年版

后 记

虽然在论文撰写前作好了充分的心理准备,但是在写作过程中还是遇到很多困难,深感自己在理论知识和专业素养上的不足与欠缺,写作越深入越觉得自己专业知识的浅薄。为了弥补自己在专业理论知识上的欠缺,我花费了大量时间和精力查阅和学习关于企业核心竞争力方面的知识,论文的撰写过程也是我潜心学习的过程。通过本次学位论文的写作,我学到了研究问题的方法,提高了自己动脑、动手的能力。

此次论文的撰写完成了,但关于企业核心竞争力的研究还远未结束。本文只是对企业核心竞争力的内涵、要素做了些力所能及的分析,对我国企业核心竞争力的构建方式和途径做了一个框架性的探析,要细化到各个行业、各个企业的核心竞争力构建还要根据具体情况进行具体研究和分析。

致 谢

本次论文在选题、研究和撰写过程中，始终得到了导师冯俭教授的悉心指导，冯老师在百忙之中对论文进行了详细的审阅并提出了很多宝贵的意见和建议，在此对冯老师表示最诚挚的感谢，同时衷心祝愿冯老师及其家人身体健康！万事如意！

另外，在此次论文的写作过程中，我还得到了来自谈光丽、陈楚瑶、胡洁等朋友的支持和帮助，在此一并表示感谢，谢谢在这四年学习过程中给我无私关爱和极大支持的我的家人！谢谢陪伴我走过四年研究生学习生涯的我的同学余秀琼和梁胜！

本文在写作过程中，参考了很多资料，并从中得到了许多启发，虽然我尽量将文中引用资料的作者作了详细的标注，但仍有很多资料的原始作者无法查明，在此，我对这些学者们的辛勤劳动表示衷心感谢！

即将暂别我学习和生活过近八年的光华园，心中无限感慨。财大对我的教育，使我由一名对经济一无所知的青涩少年逐渐成长为具有一定专业素养的中层管理人员，感谢母校的老师们在学习过程中给予我的无私帮助和教诲！在以后的学习和工作中，我将谨遵母校的校训“经世济民，孜孜以求”，努力开拓自己的人生之路！祝愿我的母校——西南财经大学越办越好！

戴娅玲

2005年10月

作者：[戴娅玲](#)
学位授予单位：[西南财经大学](#)

相似文献(10条)

1. 学位论文 [罗清平 我国中小企业核心能力培育的研究](#) 2005

进入21世纪,伴随着经济全球化的进一步推进和加入世界贸易组织,我国的中小企业如雨后春笋般成长,截至2001年底,中国共有中小企业2930万个,占中国大陆企业总数的99%以上,其工业产值、实现利税和出口份额分别占全国的60%、40%和60%左右,并提供了75%的城镇就业机会,由此可以看出,中小企业已成为我国国民经济的重要组成力量。然而,如何提高中小企业整体实力和经济效益,使其在激烈的竞争中立于不败之地,研究其如何健康发展壮大,具有很大的理论意义与现实意义,也是理论界和实际部门共同关注的问题,更是经济改革与发展中的热点、重点问题。本文以此为题,旨在通过对我国中小企业成长过程中核心能力的剖析,最大限度地挖掘中小企业中一切可利用的资源,尤其是人力资源,充分挖掘其潜能,利用各种方式调动中小企业内所有成员的积极性,通过人来掌握核心技术,开发出核心产品,创建中小企业自己品牌,积极创新、把握市场机会,从而培育好中小企业的核心能力,使企业具有竞争优势。

本文首先对中小企业核心能力、中小企业成长以及核心能力与中小企业成长的关系等相关基础理论进行了综合探讨,并结合国内外关于中小企业核心能力研究的最新动态,对中小企业核心能力的培育进行了综述研究,从核心能力入手,分析了核心能力的特征,对我国中小企业进行了界定,详述了中小企业在我国国民经济中举足轻重的作用。拟定了中小企业核心能力研究的基本方法与思路,试图一方面得出具有普遍意义的发展规律,另一方面突出个性特征。为本课题研究提供了基本框架。

其次,遵照以上拟定的基本方法与思路,运用对比分析,寻找不同类型中小企业之间的共同点及差异,对中小企业核心能力的现状与中小企业核心能力形成的因素进行了深入研究并剖析,分别从中小企业的外部环境和内部环境对中小企业核心能力的培育进行了宏观层次与微观层次的分析。发现中小企业普遍存在着技术含量低、管理水平差、产品竞争力不强、经济效益不高等等严峻的现实问题。

最后,综合以上分析中出现的问题,按照课题研究的基本框架,对中小企业核心能力的培育方法、原则、措施进行了详细论述,阐述了自己的一些看法,从实际的角度出发,着重指出了从四个方面培育中小企业核心能力:一是构建中小企业核心能力的有效运行机制和环境;二是以核心技术为突破口,培育中小企业的核心能力;三是以人为本,建立有效激励机制,营造良好的市场环境;四是强化中小企业的市场营销能力。笔者认为,针对中小企业核心能力培育中存在的问题,可以着手从以上四个方面寻找突破口,这将有利于中小企业的可持续发展,对中小企业能持续保持竞争优势具有借鉴意义。

本研究的创新之处是以实际应用为支撑点,透彻分析我国中小企业核心能力培育中存在的问题,并就此提出了关于如何培育中小企业核心能力的措施,所提措施注重对中小企业核心能力的发展、继承与创新,尤其突出其实用性,具有较强的现实意义。

2. 期刊论文 [马守莉. MA Shou-li 从顾客满意看企业核心能力的形成途径 - 巢湖学院学报](#) 2007, 9(1)

核心能力是形成企业核心竞争力的重要能力,其形成有很多途径,顾客满意是其中的一种,而顾客满意的取得主要表现在增加顾客让渡价值、贯彻全面质量营销战略、进行以顾客为导向的组织创新,实施组织保证等方面。同时企业核心能力的取得、保持是一个动态过程,它是一个构建、保护、更新到再保护、再更新的不循环、上升的过程。

3. 学位论文 [张玺 培育四川企业核心能力研究](#) 2003

企业是经济发展(或活动)的主体,发展地方经济必须增强本地区企业集群的竞争力;而企业核心能力是企业获得持续竞争力的源泉,企业核心能力是现代企业管理尤其是战略管理研究和实践的新视觉和新范畴。论文从探寻核心能力的理论渊源入手,对企业核心能力的涵义、特征、形成机制、决定因素和评价方法等作了较系统的理论阐述和分析,并在此基本理论框架上对核心能力理论进行再认识,提出了相对核心能力的概念和培育核心能力的的基本原则、步骤和途径。结合企业核心能力的基本理论,论文定性定量地描述了四川企业核心能力的现状并对其原因进行了分析。在此基础上,论文提出从人力资源、技术创新、企业文化、外部环境等四个方面来培育四川企业核心能力。论文认为,开发人力资源是培育四川企业核心能力的基础;加强现代企业文化建设是培育四川企业核心能力的灵魂;促进技术创新是培育四川企业核心能力的根本途径;改善服务、执法和融资环境是培育四川企业核心能力的外部环境保障。

4. 期刊论文 [米欣 核心竞争力的构成与辨识——基于中国企业核心能力的实证研究 - 商业时代](#) 2010(27)

企业的生产运营是建立在资源基础之上并将资源价值转化为企业利润的过程,资源是保证企业获得超额利润的最基本条件。生产运营过程本身是能力的综合运用,是对资源的整合。因此,资源与能力是构成企业核心竞争力的基础。本文基于中国企业核心能力实证研究的结果,分析了现阶段中国企业核心竞争力的构成因素并进行了辨识。

5. 学位论文 [葛风杰 提升中小企业核心能力研究——以青岛三利集团有限公司为例](#) 2008

21世纪以来,伴随着经济全球化的进一步推进和加入世界贸易组织,我国的中小企业如雨后春笋般成长,目前,其总数占大陆企业总数的99%以上,其工业产值、实现利税和出口份额所占比重也越来越大,并提供了75%以上的城镇就业机会,可以看出,中小企业已成为我国国民经济的重要组成力量。所以,如何提高我国中小企业的整体实力和经济效益,使其在激烈的竞争中立于不败之地,研究其如何健康发展壮大,具有重大的理论意义与现实意义,也是理论界和实践部门共同关注的问题,更是经济改革与发展中的热点、重点问题。

本论文以此为研究主题,旨在通过对我国中小企业成长过程中核心能力的剖析,并在这方面已取得一定成绩的青岛三利集团作为案例,最大限度地挖掘中小企业中一切可利用的资源,充分挖掘其潜能,利用各种方式调动中小企业内所有成员的积极性,通过人来掌握核心技术,创建中小企业自己的核心品牌,积极创新,把握机会,从而培育好中小企业的核心能力,使其具有长期的竞争优势。

全文共分为六部分,具体安排及内容如下:

1. 绪论。本章节通过对中小企业核心能力研究背景的分析,得出核心能力对中小企业发展的重要意义;在此基础上,对我国中小企业核心能力的国内外研究现状进行了简单的理论述评,从而揭示出此研究的价值;最后讨论了论文的研究思路及方法、创新与不足。

2. 概念界定及理论基础。首先对文中用到的相关概念进行了界定;接着分析了企业核心竞争力的理论基础,目前理论界主要存在三种不同的看法:第一种是基于评价的企业竞争力;第二种是基于市场力的企业竞争力;第三种是基于核心能力的企业理论。本文主要是基于第三种竞争力理论进行论证。

3. 我国中小企业的现状及存在问题。本章开始先对我国中小企业目前的情况作了概述,又分析了我国中小企业发展过程中存在的问题;最后得出,核心能力与中小企业的成长息息相关,是企业成长最有力、最主要的驱动力,是提高其竞争优势的源泉。

4. 影响我国中小企业核心能力形成的因素分析。我国中小企业核心能力的形成是由多个方面的因素促成的,首先,对国内近几年研究的影响因素做了一个统计,接着详细阐明了影响企业核心能力形成的主要因素。

5. 中小企业实施核心能力战略的案例。近几年,企业培育核心能力的意识逐渐增强,青岛三利集团就是一个比较成功的案例。通过多次进入三利集团进行实地调研,对三利集团核心技术的形成有了全面的掌握,进而加以分析,以期为我国中小企业核心能力的培育提供借鉴。

6. 中小企业核心能力的培育与提升。基于以上分析,结合我国实际,对我国中小企业核心能力的培育与提升提出对策,并就培育过程中应该注意的问题进行探讨。

最后,结论。对这篇论文的研究成果做了一个简要的总结:核心能力显示出中小企业强大的竞争优势;中小企业要靠核心技术维护其核心能力;独特的企业文化、管理模式及超前的意识是企业培育核心能力的关键。但是,由于各种条件的限制,本文的研究还有许多不足之处,还需要进一步的探讨。

6. 期刊论文 [王志星. 安静 企业财务能力和核心竞争力探讨 - 全国商情·经济理论研究](#) 2008(1)

本文分别从企业核心竞争力构成要素的两个观点—资源观和能力观以及财务能力的构成要素出发,分别分析了财务能力同其他能力和核心竞争力的关系,最后在此基础上,从如何提高财务能力以至提高企业核心竞争力方面进行了思考。

7. 学位论文 [应中伟 中国出版企业核心能力研究](#) 2006

现代出版业是文化产业的重要组成部分,对经济和社会发展都有重要的作用。本文从出版企业的特殊性出发,以企业核心能力理论为基础,对我国出版企业核心能力的识别、评价和培育进行了系统的理论研究和实证分析。

本文在应用作业分析法对出版产品的生产以及价值形成过程剖析的基础上,运用问卷调查的方法,提出出版企业核心能力是由选题策划能力、出版运作能力、市场营销能力、品牌塑造能力、文化凝聚能力、技术创新能力、人力资源能力等7种具有层次结构和相互影响的能力要素构成的综合能力。同时,通过专家打分(排序)的方法,本文对出版企业核心能力构成要素的权重进行了研究。

在明确出版企业核心能力构成要素的基础上,本文建立了出版企业核心能力的评价指标体系及其评价标准。以此为基础,对我国59家出版企业的核心能力进行调查和评价,评价结果与其市场表现基本相符。另外,本文还探讨了出版企业核心能力与企业绩效之间的关系,发现综合核心能力与企业绩效呈显著的正相关关系,但具体的核心能力要素对企业绩效的影响则有所不同,这进一步证明了出版企业的核心能力是一种合力。

在上述理论和实证研究的基础上,本文应用生物发酵原理与价值链理论对我国出版企业核心能力的培育提出了相关的政策建议。

8. 期刊论文 [赵秀峰 试论构造企业的核心竞争力](#) -开发研究2002(1)

激烈的市场竞争客观上要求企业具备相应的市场应变能力,形成企业的核心能力是构造企业的核心竞争力的关键,企业核心能力是产业的延伸与扩展,企业的核心竞争力是基于核心能力的竞争,企业的核心竞争力的形成和构造,主要取决于能否根据市场顾客需求及时调整产品结构,对于市场“信号灯”的灵敏反应及其对于市场趋势的准确预期。

9. 学位论文 [杨军 深南建集团企业核心竞争力研究](#) 2007

20世纪90年代以来,企业核心竞争力开始成为企业管理尤其是战略管理研究和实践的新视角和新范畴。企业核心能力理论是当前管理学、经济学交叉融合的最新理论成果之一,日益受到企业管理理论界和实践界的关注。随着经济全球化和中国加入WTO,深圳市南方建设集团有限公司(以下简称深南建)不仅面临着深圳市场消费主体、市场供求关系、消费者需求等方面的不断变化,而且还将面临国内其它企业和国外财团进入深圳市房地产市场抢滩竞争。市场竞争状况日趋激烈,要想从根本上提升深南建的市场竞争力,在激烈的市场竞争中保持长期的竞争优势,打造和提高企业核心竞争力是深南建集团生存、发展的必由之路。

论文主要由六个部分组成:第一部分在分析我国及深圳市房地产市场的现状和发展趋势的基础上,提出了深南建进行核心竞争力研究的必要性和紧迫性;第二部分主要介绍了企业核心竞争力的相关理论基础,介绍了企业核心竞争力的相关概念和评价方法并对核心竞争力国内外的主要理论观点进行简述;第三部分对深南建核心竞争力的要素进行了分析,首先对房地产企业的业务流程进行剖析,介绍了房地产开发企业的业务子过程在企业中的作用,然后针对深南建核心竞争力要素进行分析;第四部分利用调查问卷的方式对深南建核心竞争力进行评价分析,调查问卷采用单因素方差分析法对调查结果进行数据处理,并对结果进行分析评价;第五部分主要针对第四部分分析的结果给出了深南建核心竞争力的提升对策和方法,对策重点从构成深南建核心竞争力的六个要素展开说明;最后的第六部分,对本论文进行了归纳总结。

本论文较完整、系统地界定了房地产企业的核心竞争力;同时比较科学地、全面地建立了一套适用于深南建的评价分析工具,提出了一些适用于深南建核心竞争力开发、培育和保护途径。

10. 期刊论文 [刘锦英 从顾客让渡价值看企业核心能力的形成途径](#) -平顶山师专学报2004, 19(5)

从分析核心能力与核心竞争力的关系入手,在对顾客让渡价值的基本原理进行剖析的基础上,从静态的角度出发,对企业核心能力的形成途径进行了理论探讨。此外,还提出企业核心能力的取得、保持是一个动态过程,它是一个构建、保护、更新到再保护、再更新的不断循环、螺旋上升的过程。

本文链接: http://d.wanfangdata.com.cn/Thesis_Y921378.aspx

授权使用: 华东理工大学图书馆(hdlgdxstsg), 授权号: 767125a4-6c80-4f58-8b2d-9ef10123f30e

下载时间: 2011年5月28日