

■ Zhongxiao Qiye Guanli Chuangxin ■

# 中小企业管理创新

刘华海 李 忱 著



中国矿业大学出版社

China University of Mining and Technology Press

# 中小企业管理创新

刘华海 李 忱 著

中国矿业大学出版社

## 内容提要

本书围绕企业管理创新主体的素质与能力,从对中小企业面临的市场竞争态势分析出发,论述了中小企业管理的要素和实施管理创新的基础,阐明了中小企业管理创新主体应具备的基本素质和能力,论证了中小企业文化建设与管理创新的关系,突出研究了中小企业的人才管理创新、经营决策创新、技术创新、产品开发创新和市场营销创新等。

本书研究的重点是创新思路和创新技法,既探讨了中小企业管理创新的理论问题,又通过借鉴、吸收国内外一些企业的创新实践和成果,向中小企业管理人员展示了管理创新的方式和方法,读者可从中加深对管理创新内涵的理解,开阔视野、拓展思路、提高管理创新能力。

### 图书在版编目(CIP)数据

中小企业管理创新/刘华海,李忱著. —徐州:中国矿业大学出版社,2007.11

ISBN 978 - 7 - 81107 - 771 - 1

I. 中… II. ①刘…②李… III. 中小企业—企业管理  
IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 168051 号

书 名 中小企业管理创新

著 者 刘华海 李 忱

责任编辑 关湘雯

责任校对 夏 然

出版发行 中国矿业大学出版社

(江苏省徐州市中国矿业大学内 邮政编码 221008)

网 址 <http://www.cumtp.com> E-mail: cumtpvip@cumtp.com

排 版 中国矿业大学出版社排版中心

印 刷 徐州中矿大印发科技有限公司

经 销 新华书店

开 本 850×1168 1/32 印张 8.75 字数 227 千字

版次印次 2007 年 11 月第 1 版 2007 年 11 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

## 前 言

这是一本探索市场经济环境下中小企业管理创新理论与实践的书,它凝聚了我们近三年的心血。我们深深地感到,中小企业能否取得成功,能否经营出特色,主要取决于企业管理者特别是企业高层决策者的自身素质和创新能力。在当前企业激烈竞争的态势下,更要求企业的决策者必须凭借敏锐的观察力行动,必须具有饱满的创新热情和优秀的创新能力,必须具有灵活运用、有效整合企业各种资源的能力。

目前,我国中小企业已达 4 200 万户,占企业总数的 99%以上;中小企业创造的最终产品和服务价值相当于国内生产总值的 60%左右,上缴税收占国家税收总额的 50%左右;中小企业成为扩大就业的主渠道,提供了 75%以上的城镇就业岗位;中小企业完成了我国 65%的发明专利和 80%以上的新产品开发。中小企业快速、健康、持续地发展,对经济增长的贡献越来越大,成为我国经济、社会发展中的重要力量。时下,各地各级政府都对中小企业的发展给予了有力扶持,提供了更好的发展环境,应该说中小企业又进入了发展的好时期,迎来了新的发展机遇。当前中小企业面临的主要问题是在竞争日益激烈的国内、国际市场环境下如何发展自己。现实中我们看到:一些企业在市场竞争的大潮中如鱼得水,飞速发展;另一些企业却陷入困境,步履维艰。二者的差距主要缘于是否及时实施了企业管理创新。实践证明:企业内部先进的机制、蓬勃的生机和一流的竞争力不能靠外部注入,而是要依靠不断的管理创新逐步建立和发展。

中小企业管理创新是一个十分重要的创新领域。本书旨在阐述市场经济环境下,企业管理创新与企业竞争力的关系,阐明通过管理

创新来提高企业的经营成功率和管理绩效的理论和方法,并以中外企业实践中的典型案例证明:中小企业只有实施有效的管理创新活动,才能保持旺盛的生命力,才能在激烈的竞争中站稳脚跟,才能在复杂的环境下率先寻找到商机,开辟出一片属于自己的天地。

本书立足于我国中小企业管理的实际,借鉴并吸收了国外一些企业成功的管理创新实践经验和成果,对研究我国中小企业管理创新做了有益的尝试,提出了一些新的观点,这些观点可能还不够成熟,不当之处,欢迎读者批评指正。

作者

2007.10

## 目 录

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| 第一章 利润转移现象与企业竞争新特征 .....          | (1)   |
| 第一节 利润转移现象透视与企业对策研究 .....         | (1)   |
| 第二节 企业竞争新特征 .....                 | (8)   |
| 第二章 中小企业的管理要素与实施管理创新的基础 .....     | (12)  |
| 第一节 中小企业的管理要素 .....               | (12)  |
| 第二节 中小企业实施管理创新的基础 .....           | (26)  |
| 第三章 中小企业管理创新的主体 .....             | (38)  |
| 第一节 中小企业管理创新主体的素养<br>及其能力结构 ..... | (38)  |
| 第二节 中小企业管理创新主体的核心 .....           | (52)  |
| 第三节 弘扬企业家精神 .....                 | (58)  |
| 第四章 中小企业管理创新的文化氛围 .....           | (70)  |
| 第一节 企业文化概述 .....                  | (70)  |
| 第二节 企业家与企业文化 .....                | (74)  |
| 第三节 企业文化与管理创新 .....               | (85)  |
| 第五章 中小企业人才管理与领导艺术创新 .....         | (91)  |
| 第一节 中小企业人才管理创新 .....              | (91)  |
| 第二节 中小企业领导艺术创新 .....              | (104) |

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 第六章 中小企业经营创新.....       | (127) |
| 第一节 中小企业经营意识.....       | (127) |
| 第二节 中小企业经营思路创新.....     | (139) |
| 第七章 中小企业技术创新.....       | (160) |
| 第一节 中小企业技术创新的意义.....    | (160) |
| 第二节 企业家的技术创新与创新条件.....  | (163) |
| 第三节 中小企业技术创新的步骤与途径..... | (176) |
| 第八章 中小企业产品开发创新.....     | (189) |
| 第一节 现代产品概述.....         | (189) |
| 第二节 中小企业的新产品开发.....     | (203) |
| 第九章 中小企业营销创新.....       | (230) |
| 第一节 市场营销新观念.....        | (230) |
| 第二节 市场营销新招术.....        | (236) |
| 第三节 企业形象与营销创新.....      | (253) |
| 参考文献.....               | (272) |

## 第一章 利润转移现象与 企业竞争新特征

### 第一节 利润转移现象透视与企业对策研究

#### 一、利润在价值链各环节的转移

##### (一) 利润由产品的制造环节转向销售环节

传统经济是短缺经济,企业的一切活动围绕生产转,视价值的创造为至关重要,企业只要把产品制造出来就不需要担心销售问题。从整个价值链来看,利润主要集中于生产领域,那些实现了规模经济的大型生产制造企业,同时也是获得最丰厚利润的企业。现代市场经济是买方经济,企业的一切活动围绕销售转,价值的实现至关重要,企业必须随时关注客户需求的变化,根据销售情况来确定生产规模。从整个价值链来看,利润区由制造环节转移到了销售环节,那些能够把产品销售出去的企业才是利润丰厚的企业。例如,沃尔玛是全球最大的零售企业,2001年取代了美国通用汽车公司成为世界500强的榜首,反映出了价值创造主体与价值获取主体分离的现象。

##### (二) 利润由产品的销售环节转向消费环节

对市场上任何产品来讲,周围是一个庞大的经济系统,而产品本身只是其中的一个子集。在产品的消费过程中,往往会伴随着大量的衍生需求,而这些衍生需求形成了许多能够为企业带来高额利润的“产业”。例如,在手机行业中,制造手机和销售手机的企业所获得

的利润与中国移动、中国联通等通讯服务商所获得的利润的比值大约是1:9;在汽车行业,制造和销售汽车的企业所获得的利润与为汽车提供保险、修理、加油的企业所获得的利润的比值大约也是1:9。对消费者来讲,购买手机和汽车所付出的成本属于一种沉没成本,但这种沉没成本本身却不能构成完整的消费,消费者要想享受到产品的价值,还要不断地付出可变成本。沉没成本造就了“路径依赖”效应,而这种“路径依赖”效应使消费者只能按照初次购买产品的规格向服务商家源源不断地购买服务,这些提供服务的商家就成了获取高额利润的产业。

### (三) 利润由产品的中间环节分别转向上、下游环节

在传统的价值链中,利润往往集中在中间环节,在这个环节上又往往是一些大型的制造企业,它们发挥着规模经济的优势,获得高额的利润。随着信息技术的发展,这种情况发生了改变,利润由价值链的中间环节分别转向上、下游环节,其中价值链的上游是指融资、研发等领域,下游是指销售、服务等领域。例如,耐克是世界上最著名的运动系列品牌之一,每年创造着巨额的利润,而耐克企业本身仅仅从事研发、销售业务,而将其他的非核心业务完全外包了。

### (四) 利润由产品的内部环节转向外部环节

随着生活水平的提高,人们的享受层次也逐渐发生了变化,由追求物质享受逐渐上升到追求精神上的满足。在这种情况下,消费的环境越来越得到重视,许多人愿意为获得一个良好的消费环境支付高额的费用,造成了利润由产品的内部环节向外部环节转移。例如在茶馆,一壶茶的成本可能只有几元钱、十几元钱,但是人们却愿意为此支付几百元的费用,主要原因是茶馆为人们提供了良好的消费环境,从而使人们在精神上得到了满足。此时,茶馆向消费者出售的不仅仅是茶叶,而是一种休闲娱乐的消费环境,消费者支付的费用也不是茶叶本身的价值,而主要是消费环境的价值。在房地产行业中也同样如此,房屋的价格并不完全取决于建设房屋所耗费砖瓦砂石等物质成本,而是取决于房地产商提供的用于居住的总体环境的价

值,其中影响因素包括房屋本身因素和所处的外部环境因素,如平面、高度、网络空间、社区环境和自然环境等。

### (五) 利润从产品的实体环节转向虚拟环节

过去人们在购买产品的时候,常常重视产品的实体价值和静态价值,而现在人们在购买产品的时候,更加重视产品的体验价值和动态价值。利润在价值链中发生进一步的转移,由产品的实体环节转向了虚拟环节。迪斯尼乐园通过为顾客提供视觉、声觉、嗅觉和触觉的全方位动态体验,每年可获得非常丰厚的利润。大多数光顾迪斯尼的顾客几乎没有获得任何的实体产品,但是由于得到了一种无与伦比的体验,心甘情愿为此支付费用。对许多喜欢音乐的人来讲,听一场音乐会,虽然没有带回实体产品,却可以从欣赏音乐的动态过程中得到极大的满足。又如,过去的牛仔裤是越结实越好,价格也越高,现在正好相反,经过砂洗后的牛仔裤,结实程度大大降低,但价格却上涨很多。为什么会这样呢?这是因为砂洗的牛仔裤,虽然牢固度降低,却增加了许多品味。品味高于品质,品味胜于品质,由于消费者在穿着过程中能够感受到品味带来的动态价值,所以愿意为之支付更高的价格。

## 二、针对利润转移现象的企业对策

市场经济条件下,企业的竞争发展越来越基于企业的核心能力上,企业正逐步变成一种能力型组织。从表面上看,核心能力是一系列技术和技能的结合体,而从本质上看,核心能力是企业最重要、最擅长、最具优势的知识能力。知识能力从根本层次上决定了企业的核心能力。核心能力是企业生存和发展的基础,企业的经营战略和所有业务的展开,都应当建立在核心能力的基础上,同时企业战略的实施也必须以维护、提升和强化企业的核心能力为目的,并最终使企业获得竞争优势。企业在不同阶段的核心能力并不是一成不变的,而是需要不断地进行调整。为了使企业能够获得利润和长期的发展,企业就必须根据利润所处价值链的不同环节调整自身的核心业

务,实现核心能力与利润区的匹配。

### (一) 核心能力处于利润区之内

对于有些企业来讲,核心能力可能恰好处于利润区之内,此时企业就应当集中主要资源,拓展核心能力业务,并进一步强化核心能力,争取做到在该领域第一。沃尔玛的核心能力是能够以低成本实现高效率的全球配送,处于利润区之内,因此沃尔玛集中力量发展零售业务,并已成为全球最大的零售商。目前,沃尔玛在我国内地已开出 60 多家分店,维护和强化了自身的核心能力,获得了持久的竞争优势。核心业务是获得竞争优势的基础,同时也是企业利润的来源,对于核心能力处于利润区之内的企业来讲,企业应当界定业务范围,把资源集中来发展其强大的核心业务。有些企业,最强的核心业务往往没有实现其全部发展潜力,其实核心业务的潜力是非常巨大的。对于核心能力处于利润区之内的企业来讲,必须充分发挥自身核心能力的潜力,建立起在该领域的竞争优势,进而提高企业的盈利能力。

核心能力是一系列技术和技能的结合体,明显带有技术特征,因此在核心能力的维护和强化过程中,战略性投资必不可少。日立公司为了维护和强化其核心能力,每年投入大量的研发费用,仅研究开发本部下属的 7 个研究所和各事业单位开发部门拥有的研发人员就达 11 000 人,每年投入的研究开发经费达 5 000 亿日元。又如,为了提高企业在物流配送中的全球定位能力,沃尔玛于 20 世纪 90 年代就投入 4 亿美元巨资,委托休斯公司发射商用卫星,实现了全球联网,紧接着又采用了全球领先的卫星定位系统,控制公司的物流,提高配送效率,以速度和质量赢得用户的满意度和忠诚度。可见,不断地进行再投资是维持和强化其核心能力的必要条件,企业要想进一步强化自身的核心能力,并争取做到该领域第一,就必须加大对核心能力的战略性投资,否则随着环境的变化,企业的核心能力可能会慢慢萎缩甚至丧失。

### (二) 核心能力处于利润区之外

对许多大型制造企业来讲,核心能力不再处于利润区之内,此时企业应当及时对自身的业务进行调整,从而使企业能够重新获得高额利润。一般来讲,核心能力不处于利润区之内的企业要想实现其核心能力与利润区的匹配,可以有三种不同的选择:

#### 1. 保持并强化核心能力业务,同时进入利润区业务

制造企业的核心业务往往处于价值链的中间环节,而利润由价值链的中间环节转向了价值链的两端,制造企业往往陷入微利润区当中。此时制造企业应当在保持和强化原有核心业务的基础上,同时进入价值链上、下游的利润区业务。迪斯尼公司在保持并强化电影制造这一核心业务的基础上,同时进入主题公园、零售、音乐、商品、饭店、出版、录像带、巡回演出、电视等利润区业务。在这种运营模式下,迪斯尼公司已经成为一个能够为顾客提供娱乐服务的综合性企业,而这一切的基础是电影制作这一核心业务。

对企业来讲,保持并强化核心业务,同时进入利润区业务,这句话有两方面的含义:一方面,保持并强化核心业务是企业成功进入价值链上、下游利润区业务的基础。这是因为价值链上、下游的利润区业务与企业的核心业务是高度相关的,企业进入利润区业务后盈利能力的强弱,往往取决于企业核心业务经营的好坏。对迪斯尼公司来讲,通过核心业务即电影制造,创造出了米老鼠、唐老鸭、狮子王、阿拉丁等非常著名的动画人物,而这些动画人物是迪斯尼公司能够成功进入利润区业务的根本原因。这些动画人物在不同的利润区业务中,无数次地被重复使用,为迪斯尼公司源源不断地创造着利润。另一方面,进入核心业务上、下游的利润区业务对于保护核心业务是至关重要的。企业在进入自身核心业务的上、下游环节以后,往往能够进一步地贴近最终客户。贴近最终客户对企业来讲有着非常重要的意义,它能够使企业更好地把握顾客需求的变动,并及时做出反应,同时企业可以通过良好的服务赢得更多的顾客,从而扩大市场占有率,进一步强化核心业务。例如,诺基亚企业十分重视发展在网络

上提供更多、更好的能够与诺基亚手机相匹配的铃声和图片下载服务。许多消费者为了获得比其他品牌手机更多、更好的铃声和图片下载服务,而偏好购买诺基亚手机。对诺基亚企业来讲,提供铃声下载是进入利润区业务的一种方式,同时也是维持和强化手机制造这一核心业务的一种方式。

### 2. 专注并强化核心业务,同时对价值链进行整合

有些企业在某种产品的制造上有着非常明显的垄断性竞争优势,而这种竞争优势往往是由企业某项保密的核心技术或由专利形成的,因此是竞争者无法进行模仿的。企业不必进入价值链的其他环节,而是可以在自身核心能力的基础上,对价值链进行整合,通过提高价值链利润总额来提高企业的利润。例如,可口可乐公司已经成为一个全球价值链的管理人,通过对价值链进行整合,提高了整条价值链在全球市场上的竞争力,从而使自身的利润也大大地提高。在这种运营模式下,可口可乐公司的市场价值呈现跳跃式的增长。

对企业来讲,专注并强化核心业务,同时对价值链进行整合,这句话也同样有两方面的含义:一方面,企业必须拥有一种或几种强大的核心能力,在这种核心能力下形成的产品能够吸引足够多的最终顾客,这是决定企业能否成功整合价值链的基础。如果没有强大的核心能力作为保障,那么在价值链内部的企业就不具备进行讨价还价的能力,甚至根本无法进入有竞争力的价值链当中,也就不存在所谓的价值链整合了。在世界饮料市场上,可口可乐公司已经建立了非常强大的竞争优势,并拥有了一批相当规模的最终顾客群,这样可口可乐公司就拥有了对销售渠道的战略控制能力,可以在世界范围内同一些大型、先进的装瓶商进行合作。通过改变自身同装瓶商之间的关系对价值链进行了整合,增强了整条价值链的竞争力,在“共赢”的前提下,使自身的利润也得到了提高。另一方面,企业必须以“链主”企业的身份对价值链进行整合。“链主”企业从根本上来讲是一种“系统集成商”,通过把支离破碎的资源整合起来,为最终顾客提供总体服务。在整合过程中,应当始终遵循的一个根本原则就是“只

有第一,才能入围”,在价值链的各个环节都要争取做到最强,只有这样才能保证整合后的价值链是一种“精英组合”,具有强大的整体竞争力。例如可口可乐公司在世界范围内同“骨干”装瓶商合作,建立起了一条强大的价值链。另外,价值链讲究一种“ $1+1>2$ ”的“协同效应”,而产生“协同效应”的一个重要原因就是企业可以将自身的核心能力在价值链的不同环节进行延伸。核心能力的延伸对于促进企业间合作,提高价值链的整体竞争力有着非常重要的意义。例如沃尔玛将自身的核心能力向价值链的上游环节进行延伸,通过帮助上游企业进行业务流程再造,降低了成本,使价值链的整体竞争力得到提高。总之,在价值链中讲究一种“共赢”理念,“链主”企业可以在“将蛋糕做大”的基础上,获得更高的利润份额。

### 3. 调整核心能力,实现核心业务再定位

企业在发展过程中,有时候核心能力本身也会面临一系列的挑战,如技术革新、用户需求变化、在同一水平线上出现新的经营模式等。这些挑战的日益严峻使企业所处的整条价值链已经面临着被市场淘汰的危险,企业已经无法在保持核心业务的基础上,通过进入上、下游利润区业务或者对价值链进行整合来重返利润区。在这种情况下,企业就应当考虑对自身核心能力进行调整,实现核心业务的再定位。例如,数字成像技术的发展对传统胶卷和照相机制造商造成了一种威胁,富士、乐凯等传统胶卷生产企业就不得不开拓新的经营业务,进入数码产品领域。

由于知识能力是可以在不同业务领域里进行延伸和扩展的,因此从理论上讲,任何企业都可以调整自身的核心能力,并实现核心业务的再定位。但是对核心能力进行调整,实现核心业务再定位绝不是轻而易举、一蹴而就的,而是要经历艰难的抉择和痛苦的过程。一方面,核心业务再定位必须要在恰当的时机下投资正确的领域,投资错误的领域或者选择了错误的时机都会导致整个企业的溃败;另一方面,在实现核心业务再定位以后,企业还必须尽快实现整个企业模式的转变。企业模式的转变包括组织结构、企业文化等全方位的改革。

在核心业务再定位方面,比较成功的当属英特尔公司。20 世纪 80 年代以前,英特尔公司的核心业务是存储器产品,并一度是该领域的开拓者,推动计算机产业发生革命性的演进。以后,富士通、日立、三菱、松下、东芝等一些日本大企业进入了存储器产品市场,形势发生了改变,英特尔公司的收益急剧下降,陷入了微利润区。此时英特尔公司总裁格罗夫果断决策对企业的核心能力进行调整,实现核心业务由存储器产品向微处理器产品转变。经历一系列艰难的抉择和痛苦的过程,英特尔公司重返利润区。

在核心业务再定位方面,虽然有许多非常成功的榜样,但是也不乏一些失败的例子。例如,博士伦公司在 20 世纪 80 年代中期,获得非常高额利润,公司价值持续上升。但是到了 80 年代后期,许多竞争者采用了新技术,对博士伦公司的市场地位造成了一定的威胁。在这种情况下,博士伦公司认为其能力已经陷入了无利润区,必须进行重新定位,开始大举投资一些与自身核心能力无关的产品,如电动牙刷、护肤品和助听器等。结果博士伦公司的股票价格暴跌,成为企业在核心业务再定位中失败的典型。

综合分析英特尔公司和博士伦公司的经验与教训,我们发现:英特尔公司成功的关键是企业恰当的时机选择了正确的投资领域——微处理器产品,新的投资领域与企业的核心能力高度相关,同时为了适应新的核心业务,企业对自身进行了大幅度的组织变革;博士伦公司失败的根本原因是过早放弃了自身的核心业务,并将资金投入一些与自身核心能力不相关的领域当中,并且没有针对新的业务对企业模式进行根本性的改革。

## 第二节 企业竞争新特征

### 一、产品同质化

产品同质化,是指产品在消费者选择购买过程中由于其功能性

价值与竞争产品相同或相似,可以被竞争对手的产品所替代,竞争对手的产品就会成为替代性产品,在这种情况下,与竞争对手的产品就形成了产品同质化。

综观我国近几年的市场风云变幻轨迹,我们不难发现,热门行业的发展几乎都经历了这样一个历程:模仿先发企业的技术和商业模式,获得高额利润,然后吸引社会资本进入,行业内企业之间展开价格战,于是,行业总体利润率急剧下降,经过新一轮的调整,有些企业进行了管理和技术创新,走出了冬天,开始新一轮的循环。价格战是我国企业利润率快速降低的直接原因,而产品同质化又是企业之间发生价格战的重要诱因,由于产品缺乏个性,消费者只能从价格的角度对其进行比较。对付产品同质化的一个重要方法就是走差异化的道路,也就是说,寻求产品差异化是走出价格战的有效途径,是摆脱产品同质化竞争的有效方法。

### 二、信息共享化

对于一个企业而言,信息犹如“神经系统”关乎企业的生命。谁能及时捕捉到有价值的信息,谁就掌握了决策的主动权。人们越来越感到信息是企业的一种“无形财富”,必须提高捕捉信息的能力。因此,各类企业加快了信息化建设的步伐,加大了信息化建设的投入,获取信息的能力大大增强,已呈现信息社会大家庭里信息共享化的趋势。

信息化就是在需要数据和信息的时候,能很容易地从信息系统中准确地抽取。信息资源共享包括经济信息资源共享、社会信息资源共享、文化信息资源共享。其实,信息资源是能够重复利用的,且只有在利用中才能体现其价值,同样的信息在不同的企业中体现的价值也不尽相同。面对信息共享化趋势,企业要做的是在不断增强获取信息能力的同时能及时地抓住机会,一个好的机会胜过一大堆信息。

### 三、竞争模式多样化

在市场经济条件下,竞争规律以其不以人的意志为转移的强大力量,左右着人们的政治生活、经济生活和文化生活,使企业、组织和个人身不由己地把竞争作为生存方式、发展方式和生活方式。物竞天择,适者生存,适者发展。

一个企业作为市场主体要胜过其他市场主体,必须凭借自己的实力,这个实力就是竞争力。因此,竞争的过程,就是千方百计提升和打造自身竞争力的过程。有人将企业竞争力划分为五个方面,即生产效率、劳动成本、公司绩效、管理效率以及战略和文化。又有人把企业竞争力划分为三个层次:第一层是产品层,属表层竞争力,包括产品生产及质量控制能力、企业的服务、成本控制、营销及研发能力;第二层是制度层,属支持平台竞争力,包括经营管理要素组成的结构平台,如企业内外部环境、资源关系、动作机制、企业规模、品牌和产权制度等;第三层是核心竞争力层,包括企业理念、企业价值观、文化、创新能力、差异化和个性化的企业特色、稳健的财务和卓越的远见及长远的全球化发展目标等。也有人认为企业竞争力由三大能力组成,即:技术能力,主要包括独有的核心技术与核心产品及研发能力等;商业能力,主要包括融资能力、保持与客户的良好关系以及如何投资、推销产品等;管理能力,包括充分发挥人力资源能力、部门间协调能力、商誉管理、品牌管理及企业文化等。

随着市场经济的发展,企业在市场中的竞争方式或竞争模式也在随之变化,并呈现出多样化特征。

#### (一) 拳击式竞争模式

市场主体之间互为竞争对手,竞争的目标是使用更加高明的方法甚至不惜一切手段,以击败甚至消灭竞争对手,获取更大的市场份额。这种模式具有“血拼”色彩,是“冷酷的心”加上“狠毒的手”,是“你死我活”的竞争。