

山西大学百年校庆学术丛书

创 新

与 经营

丁红玲

山西经济出版社

总 序

山西大学百年校庆之际,我们决定出版这套“山西大学百年校庆学术丛书”。

一百年前,在欧风东渐、风雨如晦的清代末年,山西大学作为最早的三所国立大学之一诞生于北中国。从此,伴随着祖国发展的命运和时代前进的步伐,山西大学不断发展壮大。世纪百年,沧海桑田。如今,山西大学已成为一所文、理、工、管、艺术、体育专业齐全,基础学科与应用学科协调发展的、三晋大地惟一所实力雄厚的综合大学。山西大学以其悠久的历史和百年来的快速发展赢得了社会各界的广泛赞誉。

每一所学校都有自己的学术传统。自清末张之洞、杨深秀开办“令德堂”书院,李提摩太(Timothy Richard)、岑春煊创立山西大学堂,设中斋、西斋,并附设译书院,山西大学从创办伊始就体现着中西互补、弘扬学术的科学精神。承继山西大学百年传统的优良校风,为神圣的科学教育事业不懈奋斗,为祖国的社会主义现代化事业贡献力量,就是我们出版这套丛书的宗旨。

《山西大学百年校庆学术丛书》由社科处组织,将我校近年来科学研究的优秀成果,尤其是中青年学者的人文社会科学成果集中筛选,辑作丛书,予以出版。我们把她作为一份生日礼物奉献给滋养我们成长的百年母校及所有校友。

愿山西大学在新世纪继往开来,再创辉煌。

山西大学校长 郭贵春

2001年5月

前 言

过去的财富是从土地中开发出来的,现代的财富则是在人头脑中开发出来的,而开启头脑智慧大门的金钥匙便是创新。

创新是经营者的灵魂。

当今,类似于工业革命的新一轮变革——信息革命,使人类文明跃上了工业经济时代最辉煌的巅峰,并开始向知识经济时代迈进。知识经济是建立在知识和信息的生产、分配和使用上的经济,而知识的生产、分配和使用是以创新为其源头的。试想,闻名于世的美国微软公司若不是不断地进行创新,为社会创造的价值怎能成倍、几十倍、几百倍的增长。微软公司每周增加产值4亿美元,其利润大于美国三大汽车公司的利润总和。正如一些经济学家所说的,今后评价一个国家的竞争力,不是看其贫富,而是看其发展速度的快慢,创新能力的大小。一个没有创新能力的民族,难以屹立于世界先进民族之林。

创新是企业的灵魂。如果我们把企业比做鱼,那么,创新则是企业赖以生存的水,鱼儿若离开了水,等于失去了生命之源,最终,鱼儿的肌体便会腐烂,直至死亡。创新犹如三月的春雨,她能使濒临破产的企业得以新生;她能使平庸的企业跃为同行业的佼佼者;她能使原本不存在的企业拔地而起,雄居于世,她降到哪里,哪里就有生机,她降到哪里,哪里就会富饶。

创新又是企业竞争的宝剑。在市场经济大潮中,创新是决定

企业竞争成败的关键所在。企业若能握有这把宝剑,在烽火连天、硝烟弥漫的战场上,必定愈战愈勇,所向披靡。

创新——未来管理的主旋律。创新型管理将成为未来企业管理的主流。所谓创新型管理是指为适应科学技术、经营环境的急剧变幻,不断进行战略创新、技术创新、市场创新、组织创新、文化创新、制度创新等,把创新渗透于整个经营管理过程之中。

目前,世界各国企业为了在竞争中处于有利地位,都在加快创新步伐,只争朝夕,以占领创新制高点。我国企业必须快马加鞭,转变经营观念,以创新为企业发展的主要动力,加快创新步伐。这就要求企业经营者改变以往的传统移植模仿为主的生产经营方式,建立不断创新的经营方式。目前,我国一些著名企业如,海尔、海信等企业在创新方面都做出了很大成绩,值得借鉴和学习。

笔者在此特别提出,创新不是“东施效颦西施”,不是“强赶鸭子上架”,创新切忌不考虑内外环境的变化,切忌有勇无谋,有胆无略。纵观我国许多著名企业,如巨人集团、郑州亚细亚集团等,这些企业之所以从辉煌走向衰败,从富翁变成乞丐,探究其“怪圈”的奥秘,与其经营者鲁莽决策,求大求全是分不开的,结果是红红火火搞创新,凄凄惨惨败下阵。

写作本书的目的是为经营者提供开启智慧大门的金钥匙,经营者有了这把金钥匙,就会以创新的思维制定发展战略;以创新的思维去组织企业的人、财、物;以创新的思维去开辟市场;有了这把金钥匙,经营者在竞争激烈的商海中就会胜不骄,败不馁,勇往直前,到达一个又一个成功的巅峰,迎来一次又一次的辉煌。总之,创新是本书的主题曲、主旋律。

总起来看,企业创新包括硬件创新和软件创新两方面。硬件创新是指技术创新,它是企业创新的先导,软件创新包括战略创新、市场创新、组织创新、文化创新、制度创新等,软件创新是企业创新的基础和保障。总之,要保证创新体系的有效运转,硬件创新

和软件创新缺一不可,二者相得益彰。

本书围绕主题共分七篇加以论述。

第一篇 战略创新。战略是企业的生命线。本篇主要论述了战略的制定,多角化战略、双赢战略及全球化战略等。

第二篇 技术创新。技术是企业成功的先导。本篇主要论述技术创新的必要性,技术创新模式及技术创新的原则。

第三篇 市场创新。市场是企业活动的舞台,是企业的主战场。本篇主要论述市场经营观念创新、市场营销“四组合”创新以及市场战略创新等。

第四篇 组织创新。组织是企业生存的土壤。本篇结合信息化时代的发展,主要论述了新的组织结构,如扁平化组织、虚拟企业等,并积极探索企业管理发展的前沿问题,诸如学习型组织、激励机制等。

第五篇 文化创新。文化是企业精神的集中体现。本篇主要介绍了企业文化的基本特征、企业文化的功能和作用以及企业的名牌战略。

第六篇 制度创新。制度是企业的行为规范。本篇主要介绍了资本结构创新、负债结构创新以及公司治理结构创新等。

第七篇 发挥企业家在创新中的作用。企业家是企业生产要素的组织者,是创新的灵魂,正是企业家,通过不断创新,改变生产要素之间的组合方式,才带来了经济的增长。本篇主要论述了企业家的魅力、企业家精神、企业家“三新”的培养以及如何营造企业家成长的社会环境。

需要特别向读者说明的是,本书具有以下几个特点:

第一,理论性与实践性结合。本书广泛吸收国内外著名企业的创新经验,并加以整合,形成比较完整系统的结构体系。从理论和实践上为读者提供了一条科学的、行之有效的经营之道。

第二,超前性。本书能紧扣时代的脉搏,针对企业管理发展的

前沿问题,进行超前性的探索,有助于读者更新观念,开阔视野,掌握当今世界企业管理发展的新动向,用理论武装自己的头脑。

第三,可操作性。本书介绍了许多中外著名企业成功与失败的典型案例,并加以剖析、点评,提出设想和建议,具有可操作性,对读者在实际工作中有参考和借鉴作用。

本书在出版过程中得到了山西大学社会科学处的大力支持,在此表示感谢。

丁红玲

2000年12月

学 会 创 新

创新是黎明前的曙光，
它钟情自信者；
创新是暴风雨后的彩虹，
它垂爱乐观者；
创新是一闪即逝的流星，
它召唤机敏者；
创新是漠漠黄沙中的泉眼，
它滋养坚韧不拔者；
创新是滔滔江河中的激流，
它感奋搏击风浪者；
创新是开启财富大门的金钥匙，
它可以使企业辉煌无限；
创新是点活企业的神奇魔棒，
它可以使企业起死回生；
创新是播撒希望的使者，
它可以使企业青春永驻；
创新是三月里的春雨，
它降到哪里，哪里便会生机盎然。
凡事创新。
学会创新。
创新是经营者的灵魂！

目 录

总 序	(1)
前 言	(1)
第一篇 战略创新	(1)
一、战略概述	(1)
(一)战略的含义	(1)
(二)战略的特征	(3)
二、企业战略规划三步骤	(4)
(一)明确企业任务	(5)
(二)确定企业目标	(6)
(三)企业战略方案的评价和选择	(8)
三、战略制订应注意的三个问题	(14)
(一)战略制订要立足于主业,注重核心能力 的培育	(14)
(二)战略制订要进行良好的行业分析	(21)
(三)要对环境保持敏锐的反应	(22)
四、企业战略危机的七大表现	(25)
(一)信马由缰	(25)
(二)航母情结	(25)
(三)麻雀啄食	(26)

(四) 分放鸡蛋情结	(26)
(五) 人有多大胆,地有多大产的幻觉	(27)
(六) 赶鸭子上架	(27)
(七) 亡羊才补牢	(28)
五、多角化战略	(28)
(一) 实施多角化战略的必要性及应注意 的事项	(29)
(二) “馅饼”,还是战略“陷阱” ——多角化的陷阱浅析	(30)
六、超越竞争——自己赚钱,也让别人赚钱	(38)
(一) 一个古老的寓言	(38)
(二) 协作竞争是现代企业发展的关键	(40)
七、经济全球化——大势所趋	(42)
(一) 谈谈经济的全球化	(42)
(二) 跨国公司全球化引发的思考	(47)
(三) 关于我国跨国投资的战略构想	(49)
 第二篇 技术创新	 (54)
一、企业技术创新的客观必然性	(54)
(一) 科技进步使经济社会呈现出新的特征	(54)
(二) 科技进步提出了加强技术创新 的必要性	(55)
二、技术创新的内涵	(56)
(一) 何谓技术创新	(56)
(二) 技术创新的分类	(57)
(三) 如何确定技术创新的价值	(59)

三、技术创新之路	(61)
(一) 技术创新的魅力	(61)
(二) 技术创新的基本模式	(65)
(三) 技术创新战略模式的选择	(69)
(四) 我国企业应选择何种技术创新模式	(71)
(五) 技术创新方向	(78)
四、技术创新四要三不要	(78)
(一) 技术创新四要	(78)
(二) 技术创新三不要	(84)
五、发挥创新导演政府的作用	(85)
(一) 政府在技术创新中的作用	(85)
(二) 何谓国家创新体系	(86)
(三) 如何建立国家创新体系	(86)

第三篇 市场创新

(89)

一、种瓜得瓜,种豆得豆——市场经营观念创新	(90)
(一) 唤醒消费者的需求欲望——创造需求 营销观念	(90)
(二) 一个篱笆两个桩,一个好汉三个帮 ——关系营销观念	(90)
(三) 走出生存危机,迎接绿色光明 ——绿色营销观念	(91)
(四) 施入文化养料,结出丰硕果实 ——文化营销观念	(92)
(五) 物竞天择,适者生存——整体营销观念	(93)
二、市场进入三步骤	(95)
(一) 市场细分	(95)

(二) 有的放矢,确立目标市场	(102)
(三) 市场定位	(105)
三、市场营销“四组合”策略创新	(108)
(一) 产品创新	(111)
(二) 价格创新	(123)
(三) 分销渠道创新	(128)
(四) 促销创新	(143)
四、市场开发无止境	(149)
(一) 密集型增长战略	(150)
(二) 一体化增长战略	(151)
(三) 多角化增长战略	(152)
五、市场竞争战略	(152)
(一) 企业面对行业竞争者的一般 竞争战略	(152)
(二) 市场竞争战略艺术巧运用	(160)
(三) 处于市场不同地位的企业 竞争战略	(162)

第四篇 组织创新 (175)

一、组织创新概述	(175)
(一) 何谓组织	(175)
(二) 组织创新的客观必然性	(176)
二、组织结构的发展	(177)
(一) 企业组织结构的涵义	(177)
(二) 建立企业组织结构应遵循的原则	(178)
(三) 企业组织结构的形式	(179)

三、企业集团——中国企业何日加入

- 世界“500 强” (192)
- (一) 企业集团的概念及特征 (192)
- (二) 企业集团的作用 (193)
- (三) 是“蜜月”,还是“陷阱”——浅析我国
目前企业集团中存在的问题 (195)
- (四) 我国目前实施企业集团化应注意
的几个问题 (197)

四、“小而简”——企业组织创新的关键 (201)

- (一) 简洁、高效、充满活力的组织
——扁平化组织 (201)
- (二) 虚拟企业——时代的呼唤 (203)

五、环肥燕瘦,各有千秋 (206)

- 大小企业各自的优点何在 (206)

六、学习型组织——企业竞争力的源头 (207)

- (一) 学习型组织的定义及特征 (207)
- (二) 彼德·圣吉“五项修炼”的主要内容 (211)
- (三) 学习型组织的运行 (213)

第五篇 文化创新 (224)

一、文化——企业成功的摇篮 (224)

- (一) 何谓企业文化 (225)
- (二) 企业文化的缘起 (226)
- (三) 企业文化的构成 (227)
- (四) 企业文化的功能 (230)
- (五) 人本管理思想:攻城为下,攻心为上
——企业文化的奠基石 (232)

二、企业形象——企业赢得“上帝”宠爱的资本	(238)
(一) CI 设计的含义	(238)
(二) CI 设计的构成	(240)
(三) CI 的特点与功能	(241)
三、吸收和创新是培育企业文化的关键	(243)
四、激励——企业成功的金杖	(250)
(一) 激励理论的发展	(250)
(二) 激励方法的创新——要想钓鱼， 得问鱼喜欢吃什么	(256)
五、日美企业文化的特征	(275)
六、跨国经营与文化差异	(275)

第六篇 制度创新

一、制度创新——建立现代企业制度的主流	(288)
(一) 企业制度的演变与发展	(288)
(二) 公司的类型及特征	(290)
二、企业制度创新，敢问路在何方	(298)
(一) 产权制度创新——企业制度创新 的核心	(299)
(二) 公司治理结构创新——企业制度创新 的保证	(321)
三、现代西方国家的公司治理结构	(329)
(一) 美国公司治理结构的特点	(329)
(二) 日本公司治理结构的特点	(331)
(三) 德国公司治理结构的特点	(332)

第七篇 发挥创新主角——企业家的作用 (334)

一、企业家的魅力	(334)
(一) 企业家是社会经济大厦的顶梁柱	(334)
(二) 企业家是企业生产活动的管理者 和组织者	(334)
(三) 企业家是现代企业兴旺发达 的不竭之源	(335)
(四) 企业家是实现创新价值的人	(335)
(五) 企业家是创新的灵魂	(336)
(六) 企业家是承担经营风险的勇士	(336)
(七) 企业家是市场的开拓者	(336)
二、企业家如何捕捉市场机会	(337)
(一) 机会是瞬间的	(337)
(二) 机会就在你的身边	(338)
(三) 威胁的另一面就是机会	(338)
(四) 失败的苦酒里酝酿着机会	(339)
(五) 行业和市场结构的变化预示着 机会的到来	(340)
三、羊·狼·企业家——企业家应具备五种精神	(341)
(一) 冒险精神	(342)
(二) 创业精神	(343)
(三) 创新精神	(344)
(四) 科学精神	(345)
(五) 竞争精神	(346)

四、企业家如何“炼心”	(346)
(一) 进取之心	(347)
(二) 自信之心	(348)
(三) 坦荡之心	(349)
(四) 乐观之心	(349)
(五) 博爱之心	(350)
(六) 膜拜之心	(351)
五、企业家“三新”的培养	(352)
(一) 创新意识	(352)
(二) 创新思维	(354)
(三) 创新能力	(356)
六、营造企业家健康成长的会氛围	(357)
(一) 营造良好的文化环境	(357)
(二) 建立企业家市场	(358)
(三) 加强对企业家的培养教育,提高 企业家的素质	(358)
(四) 建立企业家激励机制	(359)
(五) 完善企业监督机制	(359)
参考文献	(360)
后 记	(364)

第一篇 战略创新

▲战略是企业的生命线。

一、战略概述

(一) 战略的含义

“战略”一词,本是军事用语,泛指重大的、带有全局性意义的军事谋略。战略与战术含义不同,战略是针对一场战争而言的,而战术是针对一场战役而言的。战略一词起源于兵家学说。在中国古代,以最著名的军事著作《孙子兵法》为其代表。它是中国战略学的鼻祖和古代兵家学说的最高的学术成就,曾影响了一代又一代的军事家、政治家,在军事上也占有一定的地位,被誉为东方兵学的“圣书”。在西方,战略(Strategic)一词是指“将军的艺术”。在商品经济高度发达的条件下,生存竞争高度激烈,甚至到了生死攸关的地步。而竞争最激烈或者说最表面化的一个战场,在市场上。市场是现代社会立体战争中,最前沿的战场。战场上,要赢得一场战争需制定战略,市场犹如战场,在市场上,竞争的主体是企业,因而便产生了企业战略。

所谓企业战略,就是泛指企业为实现自己的总任务和总的发展目标所制定的全局性规划。比如:产品发展方向或市场发展方向的选择,企业规模的扩大,多种经营的发展等问题。企业战略是指导企业活动的最具有决定性意义的计划。

随着商品经济的发展和市场竞争的激烈,企业战略计划的制定越来越重要。有人曾这样认为:从西方发达国家管理重点来看,如果说 50 年代以前的重心是生产,60 年代的重心是市场,70 年代的重心是财务,那么,80 年代开始则进入战略重心阶段。之所以

会这样,原因有以下几方面:

首先,科学技术的飞速发展,使得科学新发现或新发明转化为社会生产力的周期越来越短,从而使生产设备和产品更新速度大大提高。这一客观现实,迫使任何一个国家或企业的领导人必须高瞻远瞩,具有战略发展的观念,认识和预见未来发展可能带来的影响和挑战,作出正确的战略决策。

其次,市场(消费者)需求日益变化,新的需求层出不穷。随着社会经济和消费者收入水平的不断发展和提高,消费者需求日益向多层次及多样化发展。要求企业的产品具有更多的品种、更多的档次和花样、更高的质量和服务。任何一个企业的产品,今天可能受到顾客的欢迎,明天也许就不再能满足顾客的需要。消费者需求的不断发展和变化,迫使企业着眼于满足潜在的和未来的需求,求得可靠地生存和发展。

第三,社会政治、经济形势复杂多变,时刻给企业的生存和发展带来新的机会或造成新的威胁。这就使得每一个企业必须预计到各方面可能的变化和影响,并时刻能够作出应变反应。70年代,资本主义世界发生的一系列经济变动,例如,经济滞胀、价格上涨、资源短缺、收入增长停顿等等,对于各国企业都构成了威胁,使得战略问题成为与电子计算机应用问题同等重要的两大现代企业管理重要课题。

第四,企业的规模日益扩大,经营范围和内容日益复杂。现代化大生产的企业经营,已经从过去单纯抓生产和销售扩大到一个包括市场需求研究→制订发展规划→开展科学研究→进行科技开发→深化产品研制→加强工厂生产→改进包装运输→强化批发零售→全面市场服务和信息反馈等各环节密切配合的动态大系统。企业的经济活动形成了大规模的从市场到市场的经济循环活动系统。其中的任何一个环节都不能脱节,否则,就会在薄弱环节上形成“瓶颈”,使整个系统效益受到影响。生产经营活动规模的扩大,