

DAZAO GUOJI JINGZHENG LI

打造 国际竞争力

张金昌 陈南通 刘静 等著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

DAZAO GUOJI JINGZHENG LI

打造 国际竞争力

张金昌 陈南通 刘静 等著



经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打造国际竞争力/张金昌等著. —北京: 经济管理出版社, 2008.8

ISBN 978-7-5096-0362-8

I. 打... II. 张... III. 企业经济—国际市场—市场竞争—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 129971 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602

邮编: 100038

印刷: 北京银祥印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 张 艳 陈亚辉

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 超 凡

720mm×1000mm/16

14.5 印张 258 千字

2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

定价: 32.00 元

书号: ISBN 978-7-5096-0362-8/F·352

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

前言：国家崛起背后的企业力量

近一千年的历史表明，国家的崛起与企业的发展直接相关。自 11、12 世纪在欧洲发生商业革命以来，社会的发展，一国财富的发展，甚至一个国家的崛起，都与企业的发展、企业竞争力的提高紧密相关。特别是在近 500 年来，企业在国家崛起中发挥了核心作用。让我们站在历史的长河里，一起来回顾一下国家崛起背后的企业力量，看看企业力量在一个国家发展中的重要性。

一、中国曾经辉煌过

1000 年前，中国是世界上最文明、最发达的国家。在 13 世纪，中国已经有世界上最复杂和高级的农业，惟有印度可与之媲美。中国的工业也比欧洲早很多年。在纺织业，中国 12 世纪已用水力驱动机械来纺织，比英国发明水利纺纱机和走锭精纺机要早 500 年；中国早就懂得使用煤和焦炭作为燃料，在风炉里熔解铁，到 11 世纪末中国已年产 125000 吨生铁，这是 700 年之后英国才达到的水平。^①可以说，中国曾经是世界上最繁荣、最发达的国家。

古代中国的成就让我们激动不已、豪情满怀。但是，自 1405 年郑和下西洋之后，中国和西方世界却走上了两条不同的道路。哥伦布、麦哲伦航海发现了新大陆，并带来了贸易革命。中国郑和率领的船队，将中国的“丝绸瓷器”带到世界各地，并将各国的“奇珍异玩”敬献给皇上。然而，中国仍然沉醉在皇权统治之中，欧洲大陆却因贸易革命、工业革命而发生了巨大变化。历史悠久的中国与欧洲大陆从此沿着两条不同的航线前进。

二、贸易让威尼斯变成了世界城邦

在欧洲贸易革命之后，威尼斯、热那亚等走重商主义道路的地区迅速发展起来。贸易革命事实上早在 11、12 世纪就已开始。十字军东征带回西欧的，

^① [美] 戴维·S. 兰德斯：《国富国穷》，新华出版社，2001 年。

不仅仅是中国和印度的奢侈品，而且也带来了贸易的繁荣。威尼斯、热那亚等意大利城邦，在为十字军提供航运器具的过程中，也逐渐富裕起来。而装备威尼斯航运能力的，正是拥有高超造船技术的船厂。在1104年，威尼斯政府所组建的船厂，不但能够提供海军用的大型划艇，而且能够生产贸易用的“超大型划艇”。政府的船厂工人有3000多名，是当时欧洲最大的工业企业。大企业的发展，不但带来了生产效率、贸易规模的根本性改变，而且带来了城市的发展。史料记载，在1574年，一艘海军用的大型划艇在法国国王亨利三世的眼皮底下用不到一个小时的时间装配成功。^①威尼斯、热那亚等城邦国家崛起的背后，是以造船业、航海业为核心的大企业的发展。

三、贸易公司让荷兰迅速崛起

政府创办的船厂、贸易公司等在一些国家的崛起中发挥了核心作用。1588年，英国摧毁了西班牙的“无敌舰队”，但却使自身元气大伤，这为荷兰的崛起创造了良机。荷兰的崛起，除了优越便利的海上通道等自然条件之外，主要得益于荷兰人建立的贸易公司。在此期间，荷兰人先成立了6家公司出海远航做贸易，后来又成立了4家公司。高速扩张的贸易让小公司感到力不从心，小公司的联合体——荷兰联合东印度公司（VOC），便于1602年宣告成立。东印度公司成立之后迅速通过武力占据了印度尼西亚群岛的控制权。贸易公司的发展不但为政府、为股东带来了稳定的收益，而且使荷兰人从海外攫取了巨额财富。如荷兰东印度公司一个派往海外的总督，当时的月薪是700弗罗林，可他回国时带到荷兰的财富的价值却有可能达到1000万弗罗林。^②公司的收益主要来自于香料群岛的香料，爪哇的大米、咖啡和蔗糖，中国的瓷器、丝绸和茶叶，印度的丝绸和棉花等的贸易。荷兰东印度公司的成立直到被政府接管，每年付给股东的收益平均达18%。1590~1620年，荷兰获得了持续高速发展，创造了经济增长的奇迹，在17世纪荷兰就已有一半的人口居住在城市。可以说，荷兰的崛起，与荷兰贸易企业的发展直接相关。

四、工厂制企业的发展使英国变成了大英帝国

300年前，重视科学发明、机器大工业生产的英国，引领工业革命浪潮，

① [美] 查尔斯·P·金德尔伯格：《世界经济霸权 1500-1990》，商务印书馆，2003年。

② [美] 戴维·S·兰德斯：《国富国穷》，新华出版社，2001年。

迅速崛起。远距离贸易需要筹集大量资金，而英国率先进行的企业制度创新，使在短时间筹集到大量资金成为可能。股份制的发展为英国企业的迅速成长创造了条件，但是，真正让英国夺取世界经济霸权地位的，是工业革命。英国的工业革命并不是科学家实验室中的产物，它是受到工厂实际需要的强烈刺激，在工厂一线技术工人不懈的思索下发生的。如“珍妮纺纱机”便是1766年由当过木工的纺织工人哈格里夫斯发明。^①机器大工业的发展，不但使英国成为世界生产工具的制造工厂，而且为英国获得世界经济霸主地位奠定了物质基础。工业革命第一次展示了企业在创造先进科学技术和发展经济方面的威力。

五、由企业推动的技术革命让美国走在了世界前列

100年前，在美国兴起的制度革命、科学管理，以及上世纪以来的大规模流水生产，又使美国超过英国成为世界第一强国。当19世纪缓缓离去的时候，“日不落帝国”也渐渐笼罩在黑暗之中，发生在大洋彼岸美国的科技革命和管理革命，对以革新为特长的英国提出了严重挑战。早在1844年，莫尔就以“上帝创造了奇迹”为文拍发了世界上第一份电报；1878年，贝尔试验电话成功；1880年，大发明家爱迪生用电能为人类带来了光明。电气、石油、橡胶、交通运输等新兴产业的崛起，让美国在19世纪末逐渐成长为新的世界霸主。与美国技术革命和管理革命相伴而生的是美国大企业的崛起。在信息技术出现以前，美国主要是靠石油、电气、汽车等行业的巨型企业在世界上的经济霸主地位的。今天的通用电气、美孚（和埃克森合并）、福特、通用汽车等企业都是伴随着美国的强大而成长起来的。到了信息时代的今天，美国企业更是因为在计算机、软件、网络等新兴领域的技术革新与突破，在国际舞台上占据了绝对优势地位。在电子、通信或生物技术等产业，美国企业也走在世界最前端。几乎可以说，近代国家崛起的历史，是一部大企业成长和发展的历史。

六、中国崛起的希望在于中国企业

历史表明，“重农轻商”的国策使中国由强转衰，产业革命和制度创新，又使另外一些国家迅速崛起。而在这些国家不断崛起的背后，企业发挥着核心力量。近代人类重大发明创造，几乎均来自于企业。西门子公司研制出的发电机，推动了整个欧洲的电气化进程；IBM在20世纪60年代投入50亿美元研

^① [美] 戴维·S·兰德斯：《国富国穷》，新华出版社，2001年。

制出的 IBM360 计算机, 打造了计算机行业, 才有了今天的信息社会; 贝尔公司将贝尔发明的电话机推向市场, 才有了今天四通八达的通信网络; 有了微软, 摆脱了枯燥的 DOS 命令, 鼠标轻轻一点, 世界尽收眼底……

当贸易革命、工业革命一波又一波地掠过西方国家的时候, 古老的中国却在八国联军的坚船利炮和日本军国主义的烧杀掠夺中度过西方的工业时代。100 多年的侵略战争, 让我们失去了昔日的辉煌, 留下了瘦弱的身躯。好在我们拥有坚强的意志, 中华民族终于站起来了! 新中国成立后的拼搏, 让中华民族重新屹立于世界民族之林。近 30 年的改革开放, 让炎黄子孙有机会追赶信息革命、信息时代的脚步。

在信息时代, 谁在推动科学技术的进步? 又是谁创造了先进的生产力? 历史与现实答案均是“企业”! 汽车不是福特公司的发明, 但没有福特公司的流水生产方式, 人类进入汽车时代可能就要推迟几十年。人类第一台电子计算机诞生在宾夕法尼亚州大学里, 但却是苹果、IBM 等企业将它带进我们的生活。企业如同社会前进的催化剂和助力器, 推动着社会不断地、快速地前进着。无论是想要保持优势地位的发达国家, 还是想要改变贫穷、落后、被掠夺地位的发展中国家, 均需要通过企业, 通过企业之间的国际竞争来合法地、正当地聚揽财富。

“二战”以来, 全球生产总值从 1945 年的 3 万亿美元增加到 2000 年的 28 万亿美元。然而, 占世界人口 20% 的高收入国家, 消费着全世界 86% 的商品, 包括 45% 的鱼肉、74% 的电话线路和 84% 的纸张。而在占世界人口 80% 的发展中国家中, 有许多国家人们的日常生活还没有保障。世界上还有 1/5 的人口生活在饥饿中, 1/4 的人口缺乏最基本的生活物资, 特别是缺少饮用水。^① 在和平年代, 国家财富不能通过战争等手段转移, 企业成了积聚一国财富的主要载体。企业之间的竞争, 事实上已经是国家之间的竞争。企业之间的竞争过程, 事实上已经是世界财富在国家之间的再分配过程。企业之间竞争的过程, 实际上也是国与国之间、企业和企业之间、个人和个人之间财富差距不断扩大的过程。企业创造的财富不但使国家强大, 而且也能够通过创造就业、缴纳税金等方式惠及国民。因此, 提高我国企业竞争力, 不仅仅关系到我国自身财富能否增加和综合国力能否提高, 而且也关系到我国居民的生活水平和生活质量能否提高。如何打造有竞争力的企业, 特别是如何打造出有世界竞争力的中国企业, 已经是摆在我们面前的一项非常重要和急迫的课题。

① 周弘:《全球财富的增长与国家间分配的不公》,《世界经济》,2000 年第 4 期。

提高我国企业竞争力，打造有竞争力企业，有许多事情需要做，第一位的问题是要搞清楚，什么样的企业才有竞争力，它们的竞争力是如何形成的，然后我们才能提出塑造有竞争力企业的可行建议。让我们站在历史的长河，考察世界长寿企业成功之道，挖掘有竞争力企业的成长路径，洞察竞争制胜的秘密武器，然后就加强和提高我国企业竞争力，打造中国有竞争力企业，提出政策和措施建议。愿我们的探讨，给渴望提高自身竞争力的企业或企业家提供有益的精神食粮。

摘要

本书在对近 150 年来有国际竞争力企业进行分析的基础上，总结了有国际竞争力企业的主要特征，并从国家、产业和企业三个角度分析了决定企业竞争力的主要因素，提出了增强我国企业竞争力的对策、建议。

一、有国际竞争力企业的主要特征

具有以下四个特征之一的企业，容易取得持久国际竞争力：①创造发明了一种新产品、新技术，开辟了一个新市场或创造了一个新的产业。②探索出一种高效的能够被复制和传播的经营模式，使自己的生产规模和生产效率明显超过同行。③应用了一种新的管理技术或管理方法，大幅度提高了管理效率。④持续追求并保持在自己专业领域的老大地位。

二、决定企业竞争力的主要因素

在国家层面：一是国家的自主创新能力，决定该国企业的创新能力和创新速度；二是创新在一个国家的扩散范围和速度，决定该国企业竞争力的形成速度；三是市场竞争的激烈程度，决定该国企业的实际竞争能力；四是国家对企业的扶持和激励政策，决定企业是否有动力成长为国际型大企业。

在产业层次：一是能否形成产业积聚效应，决定该产业企业能否形成难以被转移和复制的整体竞争力；二是产业内技术创新和技术更新换代的步伐，决定该产业能否形成企业的优胜劣汰机制，使有竞争力企业诞生；三是产业产品的市场规模和质量要求，决定产业内企业的发展规模和发展质量；四是产业内企业的竞争态势和格局，影响着企业的成长路径。

在企业自身方面：一是企业的创新能力决定了企业的先天或初始竞争力；二是企业的专业化水平或专一程度决定了企业的后发或后续竞争力；三是企业形成的产品优势，是企业最基本、最有效的竞争武器；四是企业塑造的市场优势，让企业的竞争力潜力转化为现实的竞争能力；五是企业整合资源的能力，

能够在一定程度上弥补企业在上述四个方面可能存在的不足，使企业获得快速、持续发展。

三、打造国际竞争力

(一) 改善宏观环境

在经济体制改革方面，将国有企业监管着力点从产权制度改革转移到促进企业发展上来，在落后国企率先进行改革试点，会有力地促进我国企业整体竞争力的提高。政府职能从管理企业向服务企业转变，会为企业发展创造良好的环境。

在科技政策方面，有很多工作要做：①建立以企业为经费支持主体的科技资金支持体系，由企业决定经费的使用方向和使用效率。②重大科技项目实行并行立项制度，形成有竞争、有比较的研究创新环境。③科技成果的评奖和评审，应当由委员会负责制转化为科学家以个人声誉负责制。④建立科技经费使用和科研成果评奖常设监督机构，治理被腐败污染的科技环境。

在财税政策方面建议：①适当减轻企业税负，减免小企业社会保险费负担，降低增值税税率，扩大消费税应税品种，统一内外资企业税收政策，可在一定程度上促进我国企业竞争力的提高。②鼓励地方政府投资基础设施，增加国防投资和发明创造投资力度，增加技术创新奖励性投资，增加教育投资，可为我国企业创新能力的提高及生存环境的改善创造良好条件。

在金融政策方面建议：①加强上市企业管理、提高上市企业质量，这是促使中国股票市场健康发展的根本。②要认清国有商业银行国家控股的现实，坚持正确的上市后管理模式，防止商业银行改革重蹈一般企业上市之后质量迅速下降的覆辙。③适应中国经济逐渐走强，逐步提高人民币价值，促进中国企业走出国门，促进中国经济发展。

(二) 塑造有竞争力企业

要想成为有竞争力企业，有九条道路可以选择：①应当选择创造发明一种新的产品和服务，并第一个将其推向市场。②如果做不到，则应当努力做到“第一个向一个新市场提供一种新的产品或服务”。③如果仍然做不到，则可努力做到“提供最优质的产品或服务”。④如果以上三条均做不到，可努力让自己的销售额超过竞争对手的两倍。⑤如果还是做不到，要努力成为竞争性市场上的前三名。⑥如果做不到前五条，可选择进入一个增长速度在 20% 以上的产

业领域。⑦如果仍然没有机会，可努力成为市场上最便宜的商品或服务提供商。⑧走专业化发展道路企业，要始终坚持“1+2+1”（市场占有率第一，是竞争对手的两倍，质量第一）的发展方向。⑨走多元化道路企业，要努力实现“1+1+1”（技术同一，市场同一，质量第一）的经营模式。

要适应信息化、网络化、知识经济的新形势，对经营模式进行创新，发挥经营模式的黏合剂的作用。可以借鉴以下创新模式：①最低总成本经营模式。②“直接销售”模式。③“服务导向”模式。④特许连锁经营模式。⑤“外包虚拟”模式（OEM型）。⑥“战略联盟”模式。

大企业能否发展壮大，组织模式发挥核心作用，建议不同行业的大企业应当选择适合自己行业特点的组织模式：①便利消费品生产企业，可采用区域性市场事业部组织模式。②耐用消费品生产企业，可采用全球经营一体化模式。③资源类企业可走区域型经营事业部道路。④钢铁、化工产品生产企业应当由生产导向型组织向市场导向型组织转化。⑤以加工装配为主的大型机械产品生产企业应实行本地一体化组织架构。⑥精密机械制造生产企业可建立矩阵式组织结构。⑦高科技硬件产品生产企业可建立多维网络式组织。⑧知识产品生产企业可建立矩阵式项目小组式组织。

目 录

第一章 什么样的企业有竞争力	1
第一节 什么样的企业有持久竞争力	1
一、创造发明了一种新产品、新技术	1
二、探索出高效的经营模式	3
三、应用一种新的管理技术	6
四、做龙头老大	8
第二节 什么样的企业可以获得竞争力	11
一、求新：持续创新、自主创新	11
二、求快：高速、高质量增长	14
三、求稳：依托战略资源实现持续发展	16
四、求大：开拓新的市场空间	20
第三节 什么样的企业能够在竞争中获胜	23
一、拥有产品优势	24
二、拥有市场优势	29
三、能够整合资源	34
第二章 什么因素决定企业竞争力	37
第一节 国家因素决定企业整体竞争力	38
一、国家创新能力	38
二、创新的大范围扩散	43
三、成熟完善的市场竞争	48
四、宽松而有激励的生存环境	53
第二节 产业因素决定能否形成国际竞争力	56
一、产业积累与集聚	57
二、技术发展与产业转型	60
三、市场规模与质量	62

四、产业竞争态势	68
五、政府产业政策	70
第三节 企业因素决定企业是否具有竞争力	72
一、创新力	72
二、专业化能力	75
三、产品优势	77
四、市场优势	77
五、整合力	78
第三章 改善国家宏观环境	83
第一节 改善宏观制度环境	83
一、建立一个稳定而有竞争力的政治制度	84
二、建立以促进企业发展为核心的经济体制	87
三、以市场公平交易为核心促进新的产权制度的形成	91
四、实行免费教育制度	93
第二节 改善科技创新环境	99
一、建立以企业为主的科技创新体制	99
二、彻底改革科技成果评价制度	102
三、建立政府采购科研成果的制度	108
四、建立政府采购科技成果转化过程或转化结果	110
五、政府资助的科研项目,要实行并行立项制度	112
六、支持和鼓励自主创新,反对和批判崇洋媚外	113
七、鼓励建立多种形式、多种途径的奖励制度,激发技术创新动力	114
第三节 改善经济发展环境	115
一、减负增收,实行公平的税赋政策	116
二、继续发挥财政投资的引导作用和乘数效应	121
三、加大政府采购力度,推动经济健康发展	124
四、提高上市企业质量,改善间接投融资环境	126
五、防止商业银行上市重蹈一般企业上市覆辙	129
六、促进人民币升值,有利于我国企业国际竞争力的提高	130
七、实现利率市场化,强化市场激励和约束	131
八、实施战略性贸易政策,扶植高科技产业、新兴产业的发展	132
九、建立反倾销预警机制,提高企业对反倾销的预测和防御能力	133
十、加强外贸行业宏观管理	133

第四节 发挥国防军工产业发展对其他领域的带动作用	134
一、大力发展军事科技,促进新技术的出现	135
二、推动军用技术与民用技术相互转化	137
三、军事采购进一步向民企开放	141
四、鼓励军企与民企的技术交流与合作	142
五、壮大发展军工产业,提升军工行业企业竞争力	143
第五节 努力提高产业内企业的整体竞争力	145
一、技术革命与产业竞争力	146
二、经济发展阶段与产业竞争力	149
三、相关资源与产业竞争力	152
四、产业政策与产业竞争力	153
五、市场规模与产业竞争力	155
第四章 塑造有竞争力企业	157
第一节 选择正确的发展方向	158
一、第一个提供一种新的产品或服务	158
二、第一个进入一个新的市场	158
三、提供最优质的产品或服务	159
四、努力实现销售额是竞争对手的两倍	160
五、成为竞争性市场上的前三名	161
六、进入增长速度较快的产业	161
七、成为市场上最便宜的商品或服务提供商	162
八、努力实现 1+2+1 的市场优势地位	163
九、始终坚持 1+1+1 的多元化道路	163
第二节 采取有效的经营模式	164
一、经营模式的选择原则	165
二、几种成功的经营模式	166
第三节 设计合理的组织架构	170
一、便利消费品的企业向区域性市场事业部方向发展	171
二、耐用消费品企业向全球经营一体化方向发展	172
三、资源类企业向区域性经营事业部方向发展	172
四、精密机械生产企业向矩阵式组织结构发展	173
五、高科技硬件产品生产企业向多维网络式组织发展	173
六、以知识产品为主的企业向矩阵式项目小组式结构发展	174

七、不直接从事生产的企业向哑铃型组织发展	174
八、以加工装配为主的大型机械产品企业向本地一体化方向发展	175
九、钢铁、化工产品企业出现了由生产型向市场型发展的倾向	175
十、随着跨国网络组织结构的兴起,全球多总部模式得到广泛应用	176
第四节 选择科学的管理技术	177
一、绩效薪酬 (Performance Related Pay)	178
二、科学管理 (Scientific Management)	178
三、流水线生产技术 (Streamline Production)	179
四、目标管理 (Management By Objectives, MBO)	179
五、零缺陷管理 (Zero Defects, ZD)	180
六、全面质量管理 (Total Quality Control, TQC)	181
七、准时制生产 (Just In Time, JIT)	182
八、“一件流”生产 (One Piece Flow)	183
九、柔性生产系统 (Flexible Manufacturing System, FMS)	184
十、最优生产技术 (Optimized Production Technology, OPT)	184
十一、物料需求计划 (Material Requirements Planning, MRP)	185
十二、企业资源计划 (Enterprise Resource Plan, ERP)	186
十三、智能化管理技术 (Automatic Management, AM)	187
第五节 建立有效的管理制度	188
一、建立切实可行的管理制度	188
二、全心全意地依靠制度	194
三、不断进行制度调整和创新	195
第六节 整合内外部资源	196
一、用一流的人才干事	197
二、依靠先进设备和流程来保证质量	198
三、实现财务管理的科学化	198
四、充分利用国家制度政策	200
五、充分利用资本市场	200
六、开发战略资产	201
七、充分借助第三方力量	203
参考文献	205
后记	213

图表目录

表 1-1	2004 年和 2003 年《财富》世界 500 强企业前 10 位列表	21
图 1-1	企业竞争优势简略图	23
表 2-1	1993~1994 年日美两国信息技术在工业上利用率的比较	43
表 2-2	主要国家农产品出口占世界农产品出口的份额	46
表 2-3	2003 年世界 10 大汽车集团与中国 5 大汽车集团产销量 比较	51
图 2-1	产业集聚效应自我强化机制	58
表 2-4	国际互联网用户及网页普及率	62
图 2-2	美日德高新技术出口对比图	63
表 2-5	主要家用机电产品的生产能力及利用率 (1995 年)	66
表 2-6	近年来我国家电产品年产量	67
图 2-3	企业竞争力决定因素框架图	81
表 3-1	中国财政用于教育的支出额和相关比例	95
表 3-2	教育支出国际比较	96
表 3-3	我国国家财政科技拨款情况	99
表 3-4	中国科技成果、专利、专利论文统计	103
表 3-5	1978~1993 年我国财政税收收入与 GDP 的比率	117
表 3-6	1994~2006 年我国税收收入与 GDP 的比率	117
表 3-7	1994~2006 年我国税收收入与 GDP 的比率	118
表 3-8	我国 1994~2006 年财政各项支出占总支出的比重	122
图 3-1	产业竞争力分析基本框架	146
表 3-9	钱纳里的工业化发展阶段	149
表 3-10	霍夫曼比例及工业阶段划分	150
图 3-2	经济发展阶段与有竞争力产业	151
图 4-1	有竞争力企业的基本做法	157
表 4-1	常见营销传播功能与工具的主要优缺点	193

第一章 什么样的企业有竞争力

企业是一个非常复杂的有机体，任何一家企业的失败都不可能完全归因于某一两个因素，但每一个成功的企业，背后却总会有那么一两个因素非常突出，成为大家交口称赞的“成功之道”。古人云：“读史可以明智。”让我们首先漫步历史长廊，解读成功企业历史，发掘它们的“成功之道”，以揭示什么样的企业有竞争力。

第一节 什么样的企业有持久竞争力

据统计，企业的平均寿命只有3~5年。从1970~1982年，名列《财富》工业企业500强的大公司，有一半已销声匿迹了。但德国西门子公司走过了150多个岁月，却仍然在市场竞争中驰骋。这是为什么？从企业兴衰的较长历史来察看，我们发现四种类型的企业的竞争力可以持续相当长的一段时间：①创造发明了一种新的产品或技术。②探索出一种高效的经营模式。③应用了一种新的管理技术。④追求并使自己在专业领域保持龙头老大地位。

一、创造发明了一种新产品、新技术

德国西门子的每一次崛起，均与其创造发明一种新产品、新技术相关。

（一）新发明、新技术缔造了生存根基

西门子公司发家于自己开发生产的新一代电报机。1847年，韦尔纳·西门子和约翰·哈尔斯克在德国柏林创办了西门子—哈尔斯克电报机制造厂，该厂因为提供结构简单、性能可靠的指针式电报机赢得了大量顾客。电报机的广泛使用需要铺设发报线路，西门子公司又开始了电报线路的铺设业务。1870年，西门子公司成功地铺设了联结欧洲与印度11000公里的远程通讯网，至今仍在使用中。