

· 创新无限 保持领先 ·

企业差别 竞争力

王中丙 著

Difference
Competiveness
Power

中国社会科学出版社

· 创新无限 保持领先 ·

企业差别 竞争力

王中丙 著

Difference
Competiveness
Power

中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业差别竞争力/王中丙著. —北京: 中国社会科学出版社, 2006. 1

ISBN 7-5004-5467-8

I. 企… II. 王… III. 企业—市场竞争—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003400 号

责任编辑 田 文
责任校对 余 雨
封面设计 弓禾碧
版式设计 王炳图

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010—84029450(邮购)

传 真 010—84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂

装 订 鑫鑫装订厂

版 次 2006 年 1 月第 1 版

印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷

开 本 710×980 1/16

印 张 17.625

插 页 2

字 数 252 千字

定 价 30.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

序

在以信息技术为核心的现代科技的推动下，世界经济全球化、产业组织模块化、地球城（globe city）形成步伐不断加快，国家、城市、产业和企业各层次的竞争全面展开，且日益激烈，提升综合竞争力成为世界各国关注的焦点。著名管理学家迈克尔·波特教授将企业竞争力定位为国家或区域竞争力的基础，并将企业的竞争优势归纳为成本领先优势和差异化优势。然而，任何产品或服务都要花费必要的劳动时间、消耗必要的原材料，所以，成本领先优势具有有限性，差异化优势才具有根本性。具有差异化优势，就能形成差别竞争力，就具有比竞争者做的更好的独特的能力（Selznick, 1957; Lado、Boyd and Wright, 1992），从而形成竞争对手难于模仿的竞争地位。

1

序

差别竞争力表现形式丰富多彩，品牌、产品/服务、价格都是其载体，渠道、营销手法、盈利模式，以及关键技能和隐性知识也可成为表现手段。但无论形式如何，差别竞争力或差异化优势都主要由生产力、知识力、创新力、环保力、形象力五个方面构成，具有价值创造的超常性、竞争方式的独特性、难以模仿和超越的领先性、难以替代性、与企业整体的强相关性、积累性等特征。在构成差别竞争力的五个因素中，生产力是企业的员工素质高低、技术水平、生产资料利用能力、经营管理、市场运作能力的反映，是企业差别竞争力的主体。知识力由员工知识水平、产品知识含量高低、员工学习掌握新知识的能力，以及企业的知识自组织能力等决定，是差别竞争力的基础。企业创新力则是一种系统协调的创新行为，内涵十分丰富，它是一种

全方位的创新，其内容包括观念、技术、产品、管理、制度、市场、战略等诸多方面的创新，是差别竞争力的源泉，没有创新，就没有差别竞争力。环保力是企业在建设绿色企业方面表现出来的能力，是现代市场竞争的重要内容。形象力是企业通过塑造和传播优秀企业形象而形成的一种对企业内外公众的凝聚力、吸引力、感召力，是隐含在企业生产经营活动背后的潜在力，是差别竞争力的外在表现。

差别竞争力来源于创新。创新源于机制，更深层的根源却是企业是否拥有创新的文化。企业文化是企业在长期的经济活动实践中无意识形成的，企业成员共同拥有的一整套假设、信仰、价值观和行为准则；它体现了企业的价值目标和追求，也体现了企业的使命、思维方法和精神。技术只有在激励性的制度框架下，效率才尽可能接近生产可能性边界；制度或机制只有与文化相协调，才能有效地发挥作用，人只有在创新性的文化氛围中，创造性才能得到充分发挥。因此，创新性的企业文化是竞争力的最终来源，而且以其不可模仿性和唯一性而使竞争力具有可持续性。

广州珠江钢铁有限责任公司（以下简称“珠钢”）是广东省、广州市重点发展的大型企业集团，各项经济指标在同行业位列第一，是钢铁行业最具竞争力的企业之一。珠钢的竞争力，不仅来源于它拥有我国最先进的薄板坯连铸连轧生产线，拥有成熟的国际钢铁生产前沿的工艺技术，全过程电脑控制，实现三级计算机管理；更重要的是来源于公司自建设以来就提出“创新无限”的经营理念，不断进行制度创新、技术创新和经营创新，创造出多方面的差别竞争力，形成了强大的竞争优势；并把创新建立在企业文化基础之上，形成了创新性企业文化，实现差别竞争力的可持续性。本书对珠钢差别竞争力的形成和发展进行了全面系统的提炼和总结，提出了许多具有实践和理论价值的观点和启示，对提升我国企业的国际竞争力具有重要参考意义。

广州市社会科学联合会主席 李明华

2004年11月

目 录

第一章 企业差别竞争力	(1)
第一节 企业竞争力	(1)
一 企业竞争力的含义	(1)
二 企业竞争力的构成要素	(4)
三 企业竞争力的影响因素	(8)
第二节 企业差别竞争力	(12)
一 企业差别竞争力的提出	(12)
二 企业差别竞争力的含义	(16)
三 差别竞争力的特征	(18)
四 企业差别竞争力在现代市场竞争中的地位和作用	(20)
第二章 企业差别竞争力的构成要素	(22)
第一节 企业生产力	(22)
一 员工素质	(23)
二 技术水平	(25)
三 生产资料利用能力	(27)
四 管理能力	(29)
第二节 企业知识竞争力	(31)
一 员工知识水平	(33)
二 产品知识含量	(34)
三 员工学习掌握新知识的能力	(35)

四	企业经营者的知识管理水平	(37)
五	企业的知识自组织能力	(39)
第三节	创新力水平	(44)
一	制度创新力	(45)
二	技术创新力	(47)
三	管理创新力	(49)
四	产品创新力	(53)
第四节	环保力水平	(56)
一	建设绿色企业、提高企业环保力，是人类社会发展和 企业自身发展的必由之路	(57)
二	建设绿色企业、提高企业环保力的途径和措施	(59)
第五节	形象竞争力水平	(62)
一	企业形象的基本内涵	(63)
二	企业形象与企业竞争力	(66)
三	提升企业形象竞争力的途径	(67)
第六节	国际竞争力水平	(70)
一	企业国际竞争力的构成	(71)
二	企业国际化经营是企业国际竞争力的综合体现	(73)
第三章	企业差别竞争力评价和提升	
——	差别竞争力的战略模式与途径	(77)
第一节	企业差别竞争力评价	(77)
一	企业差别竞争力评价的原则	(78)
二	企业差别竞争力评价体系	(80)
三	企业差别竞争力评价的作用	(82)
第二节	提升企业差别竞争力的战略模式与途径	(83)
一	企业差别竞争力形成的一般过程	(83)
二	提升差别竞争力的战略模式	(85)
三	企业差别竞争力战略的实施步骤	(88)

四	提升企业差别竞争力的战略途径	(89)
第四章	差别竞争力与企业战略	(93)
第一节	差别竞争力与企业战略管理的相互关系	(93)
一	差别竞争力的特性	(93)
二	企业战略的概念与特征	(94)
三	企业的战略选择	(97)
四	差别竞争力对企业战略的制定、实施和控制产生的影响	(100)
五	差异化战略的核心是差别竞争力	(101)
六	差异化发展战略对提高企业竞争力的作用	(102)
第二节	差异化战略的实现途径与陷阱	(103)
一	实现差异化战略的四种途径	(103)
二	实现差异化战略的陷阱	(105)
第三节	珠钢差异化发展战略的实施背景	(106)
一	钢铁行业的特征及其行业企业一般采取的战略	(106)
二	珠钢所面临的市场竞争情况	(107)
第四节	珠钢差异化战略的实施状况	(108)
一	生产设备	(108)
二	产品战略	(110)
三	运作模式	(111)
四	组织架构	(112)
五	人力资源管理模式	(113)
六	产品开发模式	(114)
七	技术开发模式	(115)
八	品牌建设	(117)
第五章	差别竞争力与人力资源管理	(120)
第一节	差别竞争力与人力资源管理的关系	(121)
一	企业资源、差别竞争力与人力资源管理	(121)
二	企业生命各周期的差别竞争力与人力资源管理	(123)

三	持续差别竞争优势与人力资源管理	(126)
第二节	人力资源管理的职能、方法、趋势与创造差别	
竞争力	的选择	(127)
一	人力资源管理的基本职能与基本原则	(127)
二	人力资源管理的基本技术工具的应用选择	(129)
三	人力资源管理的发展趋势与创造差别竞争力的选择	(130)
第三节	保持差别竞争优势与人力资源管理的几个基本问题	(132)
一	内部劳动力市场与企业差别竞争力	(132)
二	持续差别竞争力的源泉——人力资源的规划与储备	(135)
三	员工流动与企业差别竞争力的保有	(138)
四	关注保持竞争优势的内隐动力——心理契约	(140)
第四节	持续差别竞争优势与人力资源管理的基本模式	(143)
一	创新型人力资源的招聘	(143)
二	建立适应差别竞争力的培训体系	(145)
三	建立使员工满意的激励机制	(148)
四	建立技术要素参与收入分配的薪酬体系	(152)
五	绩效管理体系的建立	(155)
第六章	差异化与企业文化	
——	创新型企业文化的构建	(159)
第一节	企业文化概述	(160)
一	企业文化的内涵、外延及特点	(161)
二	创新型企业文化	(164)
三	创新型企业文化是企业成功的基石	(165)
四	企业文化与企业发展战略的匹配	(166)
第二节	创新是企业文化的核心，差异化是企业文化的灵魂	(169)
一	创新是企业文化的核心	(169)
二	差异化是企业文化的灵魂	(170)
第三节	珠钢的创新型企业文化体系	(171)

一 物质文化层	(171)
二 制度文化层	(173)
三 精神文化层	(175)
四 综合文化层	(175)
第四节 珠钢创新型企业文化的发展历程	(176)
一 筹建时期创新文化的雏形	(176)
二 项目建设时期的成长	(177)
三 投产初期进一步成形	(178)
四 现今的创新文化又有了新的内涵	(179)
第五节 珠钢企业文化的差异化与创新点	(179)
一 精简高效的社会化协作系统	(180)
二 全过程控制的项目法人责任制	(180)
三 责任与效益统一的目标分解	(180)
四 快速有效的沟通机制——例会制度	(181)
五 以人为本的现代化管理模式	(181)
六 企业与社会双赢的“绿色管理”	(182)
第七章 制度创新与差别竞争力	(184)
第一节 制度创新在创新体系中的地位	(184)
一 制度创新的含义	(184)
二 制度创新在珠钢创新体系中的地位	(187)
三 制度创新形成制度竞争力	(189)
第二节 珠钢制度创新创新激励指向性	(192)
一 珠钢制度的内容	(192)
二 珠钢制度的创新激励性	(196)
三 珠钢制度的创新性来源	(197)
第三节 制度创新创造激励创新的环境	(201)
一 制度创新创造出创新型人才	(201)
二 制度创新吸引创新型人才	(201)

三	制度创新激励人才创新	(202)
第八章	技术创新与差别竞争力	(205)
第一节	技术创新是制造企业核心竞争力的直接来源	(205)
一	技术创新体系	(205)
二	技术创新是差别竞争力形成的关键环节	(213)
第二节	珠钢技术创新的市场导向性	(216)
一	珠钢技术创新成果	(216)
二	珠钢技术创新的市场导向性	(220)
第三节	创新技术直接创造出差别竞争力	(221)
一	技术创新与产品竞争力	(221)
二	技术创新与生产率竞争力	(222)
三	技术创新与环境竞争力	(222)
四	技术创新与形象竞争力	(224)
第九章	差别竞争力与“珠钢基本法”	(229)
第一节	“珠钢基本法”的内容体系和创新之处	(229)
一	“珠钢基本法”的基本框架体系	(230)
二	“珠钢基本法”的创新	(230)
第二节	差别竞争力与“珠钢基本法”	(233)
一	差别竞争力是“珠钢基本法”的精髓所在	(233)
二	基本法在企业培育差别竞争力中的作用	(233)
三	如何发挥制度规则的应有作用	(237)
附录	广州珠江钢铁有限责任公司管理基本法则	(240)
	主要参考文献	(264)
	后记	(269)

第一章

企业差别竞争力

随着我国市场经济体制的逐步确立,“竞争”一词已经成为人们日常生活和媒体等出现频率较高的词汇之一。无论是个人、企业还是国家对竞争的理解和认识日趋加深,竞争的观念正在成为现代社会个人和企业所应具有的重要观念。竞争影响着国家、地区、企业和个人生活的方方面面。

第一节 企业竞争力

一 企业竞争力的含义

对竞争行为的研究最早应当起源于对动物界竞争现象的研究。在生物界,每一种生物都需要一定数量的适当资源来维持其生存需要。当它们以特有的方式获得了所需的丰富资源,这类生物就会不断繁殖,数量增加。随着几百万年的进化,自然界形成了一个极为复杂的竞争生物链,现存的上百个物种以其独有的优势争夺着生存所需的资源,并衍生出各自多个品种,从而构成了一个丰富多彩的世界。达尔文的“优胜劣汰”竞争法则曾经不适当地被一些人误用在人类社会领域并造成恶劣的影响。尽管如此,竞争行为和竞争现象在人类社会的客观存在,却是不容否认的客观事实。

竞争从某种意义上讲意味着排他,竞争的排他性原理同样适用于企业间的竞争。企业经营是为了获得最大化的利润。在市场有限的条件下,当市场出现两个以上同类企业时,竞争就不可避免。这就要求每一个企业都必须有

足够的能力去拥有特有的优势,处于劣势的企业在竞争中会逐渐被淘汰。以零售行业为例,零售商店必须以不同的方式开展经营,服务于不同的目标市场,为不同的消费者提供不同的购物方式、不同的产品、服务与价值而得以在激烈竞争的市场中生存。企业参与竞争的目的是为了与其他竞争对手争夺有限的资源或在资源配置的变化中取得有利的位置,从而获得差别优势,进而获得生存的权利。

现代经济学认为,竞争是市场经济的必然产物,是各经济主体在市场上为了争夺经济利益而进行的较量和斗争。竞争主体包括生产者、经营者和消费者,竞争方式既有生产者和生产者之间的竞争、生产者和经营者之间的竞争,也有经营者和消费者之间的竞争。竞争内容则包括了从人才、资金、技术、市场,到产品、服务、管理、形象等所有与企业生存有关的资源。竞争是商品社会普遍的经济现象,只要存在着商品生产和商品交换,就必然存在竞争。市场经济越发达,商品生产越广泛,竞争就越激烈。竞争是商品经济充分发展的动力,是保持企业活力的重要手段。企业参与竞争的动力来自于自身利益的追求。这种追求必须通过竞争才能实现。市场经济条件下,企业生产商品的个别劳动必须经由市场转化为社会劳动,这样,它们的潜在收益才能转化为社会收益。为了生存,企业需要通过市场出售自己的产品,以证明其所花费的劳动是社会劳动的一部分。企业商品生产的这种价值实现形式,迫使它们为了自身的经济利益而展开斗争。

优胜劣汰是市场经济的客观规律。生产技术条件好、成本消耗低、产品质量高的生产者在市场竞争中必然占据优势地位;反之,技术落后,成本高、质量差的企业在市场竞争中必然处于劣势。由于竞争的压力,企业不断地提高生产技术,改进经营管理方式,降低各种生产成本,提高企业的盈利能力。因此,竞争促进了企业效率的提高,推动了生产力的迅速发展和社会的进步。

什么是竞争力?在经济学界,出于对“竞争力”的研究理解层面不同,形成了不同的表述,如“国家竞争力”、“国际竞争力”、“地区竞争力”、“科技竞争力”、“竞争优势”等。其中企业竞争力已成为一种战略性问题备受

关注。

诺贝尔经济学奖获得者、竞争理论大师乔治·斯蒂格勒在《新帕尔格雷夫经济学大辞典》中写道：“竞争系个人（或集团或国家）间的角逐；凡两方或多方力图取得并非各方均能获得的某些东西时，就会有竞争。”很显然，竞争并非局限于“市场竞争”，竞争并不仅仅是资本主义“自由竞争”时代的产物，而至少与人类历史一样悠久。竞争力正是上述竞争主体争夺某种东西或资源时的能力，它从根本上决定了资源的配置格局和效率。一般认为，资源配置使最有竞争力的主体可以实现帕雷托效率^①，但前提是通过竞争性市场加以实现。

竞争力的不同层次，通常分为国家竞争力、产业竞争力、企业竞争力和产品竞争力。按照波特（Porter）的观点^②，国家竞争力的意义就是国家生产力，即能够生产适应市场检验且扩大国民收入的商品和服务的能力或程度。基于这种考虑，瑞士日内瓦世界经济论坛（简称 WEF）将一国的开放程度、政府、金融、基础设施、技术、管理、劳动、法规制度等八项生产力要素指标作为衡量一国整体竞争力的基础。

产业的竞争力取决于以下因素：生产因素，需求条件，相关产业和支持产业的表现，企业的策略、结构和竞争对手。企业竞争力是基于企业一系列特殊资源而形成的相对于竞争对手的获得长期利润的能力。产品的竞争力是一项产品或服务由于其特殊性或价格（成本）优势而形成的占有市场、获得长期利润的能力。

尽管评价的指标不同，以上四个层次的竞争并无绝对的分界。在某种程度上，上述四种竞争力的评价指标应当具有一定的互换性。比如，国家竞争力和企业竞争力就是休戚相关的：一方面，国家的强盛和竞争力的提高必须通过无数个个人和企业竞争力的提高而实现，把微观层次上的竞争能力上升为宏观层次的国家竞争力；另一方面，企业竞争力的获得与提高和国家的包

^① 帕雷托效率：一项交易只有在在不使其他人的境况更坏的条件下能够使至少一个人的境况变得更好，才被认为是有效率的。

^② [美] 迈克尔·波特著：《国家竞争优势》，华夏出版社 2002 年版。

括产权体系、技术政策等激励创新的宏观体制与政策等紧密相关,需要国家提供适宜企业竞争力发展的合适土壤与环境。无论是哪种层次的竞争,其最终意义上还是表现为其范围内的产品或服务的差异性和成本优势,否则,过分强调各竞争主体层次上的区别,竞争力将失去其本来含义。

在过去,由于交通运输工具和通信技术非常落后,市场的范围受到很大的限制。随着人类科学技术水平的不断提高,产品及服务的市场范围不断扩大,特别是全球经济一体化趋势的形成,市场范围受产品特征、距离、地形、信息技术、储运技术等因素的影响,国际竞争及国际竞争力成了企业、地区、国家高度重视的问题。

近年来各国对企业竞争力的研究受到普遍重视。《世界经济论坛》1985年《关于竞争力报告》中,把企业竞争力解释为“企业目前和未来在各自的环境中,以比其国内外竞争者更具有吸引力的价格和质量进行设计和销售货物以及提供服务的能力和机会”。美国著名的管理学大师波特把竞争力定义为“一个企业对其行为效益有贡献的各项活动,例如创新、具有凝聚力的文化、有条不紊的实施过程等”。根据上述关于企业竞争力的表述,我们对企业竞争力概括如下:企业在市场竞争中为了实现经营目标,采取有效的手段和经营策略参与竞争,相对于其他竞争对手所表现出来的生存能力和持续发展能力。其实质是指企业在产品设计、生产、销售等经营活动领域以及产品的价格、质量、服务和满足消费者需求方面所具有的竞争优势。

企业竞争力是企业竞争的核心,也是衡量企业生存和发展前景的重要指标,它比传统的企业经济效益的含义更广泛、意义更重大、内涵更丰富,它更关注企业间竞争的过程性、持续性、动态性和竞争效果。所以,在日趋激烈的市场竞争中,培育和发展竞争力是战略型企业成功的关键因素。

二 企业竞争力的构成要素

影响企业竞争力的因素有很多,不同的研究者给出了不同的答案。到目前为止,国内外的专家学者对企业竞争力的影响因素概括为这样几个方面:产品功能、产品质量、服务质量、交货期、寿命周期成本、人力资源、技术

开发与创新能力、经营管理能力、企业文化建设、营销与环保等。这些影响因素对不同的企业其影响力有很大差异,有些是对一般企业都起作用的共性因素,有些是对部分企业起作用的个性因素,有些因素可能还具有很强的地域性,如在不同的国家由于市场发育程度等因素的不同,起作用的程度会有很大差异。比如,对一般的西方企业而言,缩短交货期可能是影响市场竞争力的最重要因素,因为产品花样品种、质量、成本和服务问题一般均已得到解决。但对于国内某些企业来说,在产品的功能、质量和服务尚未完全解决以前,其产品的市场环境尚不具备,这时追求大幅度缩短交货期对提高企业的市场竞争力没有太大的帮助。所以,我们对企业竞争力的构成要素的探讨是一般意义上的探讨,具有普遍意义。下面分别对以上要素进行分析和说明。

1. 产品功能

产品功能对企业竞争力的影响是第一位的。因为顾客购买产品并非购买产品本身,而是购买产品的功能,也就是购买产品满足顾客需要的某种属性,比如购买电动剃须刀,是因为剃须刀能解决购买者剃胡须的问题。因此,对产品的功能要求就是先进、实用、好用和品种多样化。

功能先进是对产品的第一要求,要求你的产品最大可能地满足消费者的需要。消费者购买产品,首先是产品的功能满足了他的某种需要,一般来说,产品的功能越先进,对消费者的满足程度就越高,所以产品功能成为产品竞争的首要目标。

对产品功能的第二个要求是简单实用。产品构造越复杂,可靠性越低,在基本功能满足的基础上,尽可能保持产品功能无冗余,功能实用、结构简单,不仅可以降低产品成本,而且使产品的维修更方便。

产品功能的另外一个要求,就是产品品种的多样化,要求企业不断向市场推出具有新功能的产品,以适应顾客多种需求。

2. 产品质量

企业产品的质量是企业技术开发与技术创新能力、企业经营管理水平的综合反映,是企业赢得竞争优势的关键,是企业的生命线。顾客在满足了对产品功能的需求之后,接着就会对产品的质量提出要求。消费者在承担了差

不多同样价格的前提下，总是选择质量最好的企业的产品作为购买对象。质量的要求包括精度、寿命、可靠性，以及精度保持性、操作上的方便省力、工作效率、环保性、安全性和设计上的人性化等。企业的产品质量不仅要符合用户要求，而且要比竞争对手更好、更优。质量是保持产品市场竞争力的最关键因素，随着市场竞争的不断加剧，质量对企业的生存生死攸关。

3. 服务质量

现代企业的经营观念不再简单地把生产出质量优异的产品送到消费者手中就万事大吉。同传统的工业社会相比，现代社会对售后服务的要求越来越高，现代市场竞争已经从产品竞争向服务领域的竞争转移。质量竞争往往是市场早期的竞争，随着从卖方市场向买方市场的转移，企业对产品质量越来越重视，产品质量竞争空间不断缩小，这时竞争重点将向两端延伸，服务质量就成为竞争的重要内容。在产品功能、质量和价格相差不大的条件下，良好的服务将成为竞争的重要砝码。服务质量包括售前的产品宣传、售后的培训、安装、维修、更换和回收处理等。对服务质量的要求就是服务周到，所以，企业不断完善产品售后服务体系，最大限度地使消费者使用产品时感到安全、安心和便利，创造企业与顾客之间的友谊和忠诚，使产品售后服务手段和过程处处体现真心和温暖，从而留住顾客，长期占领市场。

4. 交货期

随着市场变化的加剧，市场风险随之增加，而交货期是影响市场风险的因素之一，顾客对交货期的要求越来越高，谁能保证在最短的时间内向顾客交付实用性强、质量高、价格合理、服务周到的产品，谁就能够在市场竞争中占据有利地位。

5. 寿命周期成本

寿命周期成本包括售前的设计制造成本、售后的维修及使用成本，以及报废后的回收处理成本等。产品的价格、维修及使用成本和回收处理成本，都是顾客购买产品时常常考虑的因素。

6. 人力资源

人才的竞争已经成为国家与国家、地区与地区、企业与企业竞争的焦