

Chuangxin Jingying

创新经营

厉无畏 王玉梅 主编

上海人民出版社

Chuangxin Jingying

创新经营

厉无畏 王玉梅 主编

李 波 副主编

上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创新经营/厉无畏,王玉梅主编.

—上海:上海人民出版社,2004

ISBN 7-208-05190-9

I. 创... II. ①厉...②王... III. 商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 060756 号

责任编辑 王国平

封面装帧 王小阳

创 新 经 营

厉无畏 王玉梅 主编

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.5 插页 2 字数 210,000

2004 年 7 月第 1 版 2004 年 7 月第 1 次印刷

印数 1-4,000

ISBN 7-208-05190-9/F·1165

定价 16.50 元

前 言

进入 21 世纪,世界经济、科技、社会各个领域的变化日新月异,企业所处的环境更加复杂;伴随着信息技术和知识经济的迅猛发展,经济全球化的进程持续加快,国际范围内的市场竞争日趋激烈。与此同时,人们的价值观念、生活方式和消费理念也在不断变化。这一切变化使得传统的经营管理理论、管理思想与管理方法难以适应现时企业的生存与发展需要。

企业是市场经济的主体,国民经济的快速发展归根到底依赖于企业的发展。尽管过去 20 多年里,我国企业在体制改革、完善公司治理结构、建立现代企业制度、加强内部管理创新等方面做了很大努力,并取得了显著成绩,但面对经济全球化时代,学习与创新经营管理对于我国企业来说非常紧迫又十分重要。学习与创新可以使我们掌握先进的管理观念,从而不断提高自己的管理水平,更快地探索出一套适合我国企业的管理观念、管理思想和管理方法。

在实践过程中,针对我国经济发展与改革开放所遇到的一些特殊问题,一些企业也进行了大胆探索,并创造了许多具有示范价值的经验。这些成果使我们清楚地看到,创新在经营管理实践中的分量。实践无止境,创新也无止境。

创新在现代经济学中包括多方面的含义和途径,对企业的发展而言,有机制创新、技术创新、产品创新、经营管理创新等。

由于环境的变化和企业生产经营活动的现实需要,企业创新在不同时期、不同条件下侧重点可能不同,但任何一种单项创新都离不开其他方面创新的配合,其中,经营管理创新占据非常重要的地位。一方面,无论是制度创新,还是技术创新、产品创新等,都需要经过企业管理职能逐步实施,都需要经过管理的各个层次具体执行,才能收到预期的效果;另一方面,怎样才能促进员工进行更多的创新,如何才能使企业具有持续创新的能力,都需要依靠经营管理创新来推动。从这个意义上讲,经营管理创新在企业创新中处于综合统筹、指导协调的地位。没有经营管理创新,机制创新的成果难以巩固和发展,技术创新的成果难以转化为现实生产力。经营管理的创新将有效地促进其他方面的创新。例如通过人力资源管理的创新,塑造宽松和谐的企业文化氛围,形成有效的激励机制和竞争机制,提供必要的信息、资金的支持,从而将极大地促进技术创新和产品创新。所以,就企业而言,经营管理的创新是机制创新、产品创新、技术创新的基础和保证。

企业经营管理创新是用新的更有效的方式方法整合组织资源,以期更有效地达成组织的目标与责任,换言之,就是不断根据市场和社会变化,重新整合人才、资本和科技要素,以创造、适应消费者需求,同时达到企业自身效益和社会责任的目标过程;就是企业根据生产经营的客观要求和科技发展的条件,对传统的企业管理模式和管理方法所进行的改革、改进和改造。

随着我国经济的发展、市场经济的逐步完善和国际化程度的提高,企业要在日益激烈的市场竞争中生存和发展,就必须重视和强化企业经营管理创新,在经济环境变化的进程中体察企业改革和管理创新的脉搏,了解国际管理发展趋势,找到现实差距与当代管理“接口”的途径,融合中华民族优秀传统文化和先

进的现代化经营管理理论与方法,增强经营管理创新的能力,形成新的经营管理优势。

正是在这样的时代背景下,我们一方面认真总结了我国企业经营管理的实践经验,分析了一批值得推广的、有中国特色的创新经营典型;另一方面结合我国具体情况,运用大量的实践案例,介绍、阐述了国际上先进的经营管理理念与方法,分析并提出了我国企业借鉴运用的途径和策略。希望我们的研究成果能为我国企业的经营管理创新拓宽视野、开阔思路、激发灵感。

创新是个永恒的话题,不仅涉及面广,也在不断地发展。我们的研究成果自然难免有疏漏,不当之处,在此也诚恳地请广大读者批评指正。

厉无畏

2004年3月

目 录

前 言	1
第一章 绪论	1
第一节 创新是企业发展的原动力	1
一、创新的定义	1
二、强化经营管理创新的背景	4
三、经营管理创新的内涵与特点	11
第二节 建立创新机制 培育创新能力	13
一、建立创新机制	13
二、培育创新能力	16
第二章 经营新概念	20
第一节 经营观念的发展	20
一、以生产为中心的经营观念	20
二、以销售为中心的经营观念	21
三、以消费者为中心的现代经营观念	23
第二节 经营认识的深化	24
一、从产品经营到商品经营	24
二、从商品经营到资产经营	26
三、从资产经营到社会资源经营	29

第三节 经营新方式:资源整合、市场组装	30
一、资源整合、市场组装的内涵	30
二、资源整合、市场组装的特点	33
第四节 经营管理的新重点	34
一、信息、知识和人力资本管理	35
二、不确定性管理	39
三、社会资源整合管理	41
四、战略管理	43
第三章 经营新战略	47
第一节 价值链分解与整合战略	48
一、价值链的形成与分解	48
二、价值链分解与整合战略产生的背景和意义	50
三、价值链分解与整合战略的应用	52
第二节 全球化战略	56
一、全球化经营战略的特点	57
二、跨国经营的主要方式	58
三、促使跨国经营成功的基础条件	63
第三节 企业再造战略	68
一、企业再造概念的发展	68
二、企业再造的生命周期方法论	69
三、各种企业再造类型的比较分析	72
四、企业再造案例——台湾宏碁集团的再造之路	74
第四节 协同竞争战略	76
一、协同竞争战略的涵义	77
二、战略联盟	78
三、企业并购	82

四、企业集群	87
第五节 文化战略	90
一、文化战略的涵义	91
二、文化产业是经济发展的重要动力	92
三、产业文化化是经济持续发展的根本保证	94
四、企业推进文化战略的措施	99
 第四章 机会管理	103
第一节 市场机会	104
一、市场机会的涵义	104
二、市场机会的特点	105
第二节 市场机会的来源	108
一、大趋势中蕴含着无限商机	109
二、困难与机遇并存	115
三、新闻藏有商机,慧眼可识财源	122
第三节 机会管理的要点	126
一、市场机会不等于企业的经营机会	126
二、企业素质决定企业经营机会	127
 第五章 风险管理	130
第一节 风险管理概念的发展	130
一、风险管理在世界范围的发展	130
二、风险管理在我国的发展	133
第二节 风险管理的基本要素	134
一、时间区段	135
二、场景	136
三、风险指标	139

四、基准点	139
第三节 风险管理的步骤	140
一、风险识别	140
二、损失风险分析	141
三、风险衡量	144
四、风险评价	147
五、风险应对方法	149
第四节 风险管理信息系统的设计与实施	152
一、风险管理信息系统的设计	153
二、风险管理信息系统的实施	154
第五节 案例分析——通用电气公司的风险管理	155
一、挑选接班人	155
二、6 σ 质量行动	156
三、数一数二战略	160
四、员工道德风险防范	161
五、环境安全问题	162
第六章 危机管理	163
第一节 企业危机管理的特征、职能及其成因	164
一、企业危机管理的内涵与特征	164
二、危机管理的职能体系	167
三、企业危机情景及其成因	170
第二节 企业危机的防范	175
一、企业危机的监测	175
二、企业危机的预控	181
第三节 企业危机的处理	184
一、危机处理计划	185

二、危机决策	186
三、危机处理	187
第四节 案例分析——美 PNC 银行应对危机	194
第七章 知识管理	197
第一节 知识管理的内涵	197
一、知识管理的定义	198
二、知识管理的目标	198
三、知识管理的内容与任务	199
四、知识管理的特点	200
第二节 知识管理的运用	203
一、知识管理的环节	203
二、知识管理的运用	205
第三节 案例分析——施乐公司、惠普公司的知识 管理	211
第八章 组织结构创新	214
第一节 企业组织需要持续创新	214
一、外界环境的变化需要组织持续创新	214
二、企业成长需要组织持续创新	216
第二节 组织结构的基本类型	218
一、直线制	218
二、直线职能制	219
三、事业部制	220
四、矩阵制	220
五、控股制	221
六、项目小组	222

七、网络结构	223
第三节 信息社会组织的新典范	224
一、业务外包	224
二、逆向授权	225
三、信息公开	226
四、组织弹性化	226
五、网络性的组织团队	227
六、学习型组织	228
第四节 案例分析——联想集团的组织创新	229
一、平底快船模式	230
二、大船模式	230
三、舰队模式	231
四、两分天下	231
 第九章 营销新概念	 233
第一节 关系营销	233
一、关系营销的内涵	233
二、关系营销的特点	235
三、关系营销的关键过程	237
第二节 合作营销	240
一、合作营销的内涵	240
二、合作营销的特征	241
三、合作营销产生的背景	243
第三节 知识营销	246
一、知识营销的内涵	246
二、知识营销的特征	247
三、知识营销的运用	248

第四节 概念营销	250
一、概念营销的内涵	250
二、概念营销产生的背景	251
三、概念营销的实施思路及传播渠道	254
第五节 案例分析——贝因美的知识营销	258
 第十章 企业 e 化经营与管理	260
第一节 电子商务	260
一、电子商务的内涵	260
二、电子商务的特征	262
三、电子商务的系统模式分类	263
四、企业电子商务安全性	268
五、电子商务对经济发展的影响	270
第二节 企业 e 化战略	271
一、网络经济对企业经营管理的影响	271
二、大型企业的 e 化转型战略	272
三、中小企业的 e 化转型战略	277
四、网络模式下的企业营销模式	278
五、企业 e 化过程中的主要问题	280
第三节 案例分析——沃尔玛和思科公司的 e 化管 理	281
 主要参考文献	283
后 记	285

第一章 绪 论

第一节 创新是企业发展的原动力

一、创新的定义

创新是对原有知识的发展和重新组合,使事物比过去具有更完善、更优越、更有效的功能和结构。社会经济各个领域都需要不断地创新,包括理论创新、科技创新、体制创新、机制创新、政策创新和经营管理创新等等。没有创新,就没有社会的进步。“创新是民族进步的灵魂”。

企业是社会的细胞,企业的发展是宏观经济发展的基础,企业发展同样离不开创新。任何企业如果缺乏灵活性,不尽最大的努力适应日新月异的经济环境,就会面临落伍和被淘汰的危险。创新是一个国家兴旺发达的不竭动力,也是一个企业赢得竞争胜利和保持竞争优势的惟一源泉。因此,企业惟有创新,才能生存。这是当今时代铁的定律。

许多人认为发明就是创新,也有人把创新与研究开发和科学发现视为同义语。这种认识并不全面。创新也可以是对原有知识的重新组合,除了研究开发和科学发现以外,政策、制度、经营管理也都有创新。按照美国经济学家熊彼特在《经济发展理论》一书中的定义,“创新”对企业而言,是指“企业家实行对生产

要素的新的组合”。由此可见,“创新”有时并不等同于“发明”;企业家和管理者的创新可能主要并不在于“发明”,而在于“整合”或“综合”,即对各种资源进行有效重组,把特殊上升为一般,把“例外”转化为标准和制度,并形成为一整套可付诸实践的思想。

当然,创新在现代经济学中包括多方面的涵义、内容和途径,对企业的发展而言,有制度创新、技术创新、产品创新、经营管理创新等。由于环境的变化和企业生产经营活动的现实需要,企业创新在不同时期、不同条件下侧重点可能不同,但任何一种单项创新都离不开其他方面创新的配合,其中经营管理创新占据非常重要的地位。一方面,无论是制度创新,还是技术创新、产品创新等,都需要经过企业管理职能逐步实施,都需要经过管理的各个层次具体执行,才能收到预期的效果;另一方面,怎样才能促进员工进行更多的创新,如何才能使企业具有持续创新的能力,都需要依靠管理创新来推动。从这个意义上讲,经营管理创新在企业创新中处于综合统筹、指导协调的地位。美国管理大师彼得斯指出,“不创新就灭亡”。1983年,壳牌石油公司研究人员作了一项调查,其结果惊人:1970年位列《幸福》杂志全球500家大企业排行榜的公司,到1983年已有三分之一销声匿迹。其中一个重要原因,就是这些公司忽视了企业管理创新能力的培育。它们虽然曾经取得成功,但躺在功劳簿上不思进取,别人用创新的步伐将它们甩在了后面,淘汰出局。因此,经营管理创新是企业生存与发展的关键和保障。

经营管理创新是指创造一种新的能够更有效地配置企业可利用的资源的活动,不仅企业的产品战略、市场战略和营销战略需要创新,而且资本、科技和人才等要素都可通过优秀的经营获得。没有经营管理创新,体制创新的成果难以巩固和发展,技术

创新的成果难以转化为现实生产力。而经营管理的创新,将有效促进其他方面的创新。如通过人力资源管理的创新,塑造宽松和谐的企业文化氛围,形成有效的激励机制和竞争机制,提供必要的信息、资金的支持,从而将极大地促进技术创新和产品创新。所以,在企业里,经营管理的创新是产品创新、技术创新的基础和保证。

在改革开放的 20 年里,西方上百年形成的各种经营管理的理论和经验陆续被介绍到我国。从亚当·斯密的分工论到泰勒的科学管理;从法约尔的工业管理,到信息革命引发的虚拟经营和知识管理,我国企业正在不断地学习、吸收现代企业经营管理上的优秀成果。学习、吸收国际先进的管理理论和方法并不是照抄、照搬,它必然有一个与本国、本企业的实际情况相结合的过程,有一个与本土文化相融合的过程。这个过程就是消化的过程,实际上也是一种创新的过程。例如,在 20 世纪 80 年代,西方行为学派的管理理论被介绍到我国,一些企业把行为科学的理论和我国企业传统的思想政治工作方法结合起来,应用到企业管理中去也同样是一种创新,它进一步发挥了我国企业思想政治工作的优势,产生了良好的经济效果。

今天,知识经济扑面而来、经济全球化势不可挡,必然给企业经营管理的思想观念、组织结构、战略方法带来巨大冲击。因此,重视和强化企业经营管理创新,在经济环境变化的进程中体察企业改革和管理创新的脉搏,了解国际管理发展趋势,找到现实差距与当代管理“接口”的途径,融合中华民族优秀传统文化和先进的现代化管理理论与方法,形成新的经营管理优势是中国企业迫在眉睫的重要任务,也是我国企业进军国际市场的入场券。

二、强化经营管理创新的背景

20 世纪 80 年代,我国处在短缺经济的情况下,企业只要原材料有了保证,产品质量合格、适销对路,就一定能获得价值的增加;90 年代,各种要素市场相继建立,许多企业通过土地置换或资本市场筹得资金,投入生产、投入技术改造取得新的发展。然而进入 21 世纪的今天,国内经济已告别“短缺”,企业正面临“过剩经济”的新挑战。同时,我国已经加入世界贸易组织,国际竞争日益激烈。因此,靠单纯的数量上的资源投入增加来促进经济增长已不是经济发展的主流,企业惟有不断进行经营管理创新,才能免于陷入困境。而从国际经济发展形势来看,经济全球化和知识经济的逼近,这两大趋势正引发着经营管理的革命。关注国际经营管理的动态,汲取新的经营方式和管理经验,赶上国际潮流,实现国际化经营,自然是我国企业经营管理创新的迫切任务。对此,我们应有充分的认识。

1. 经济全球化导致市场竞争白热化和企业经营战略的大调整

21 世纪是经济走向全球化的新时代。由于电子技术的发展,电脑在企业的广泛应用,缩短了企业与企业、企业与消费者,特别是国内外企业之间,以及企业与消费者之间的距离。过去需要长途跋涉取得的信息,现今通过网络就能解决。与此同时,各种生产要素在企业之间、地区之间和国家之间的流量增大,流速加快。这一方面使世界范围内各国、各地区的经济相互交织、相互影响、相互依存,逐步融合成统一的整体,形成全球统一市场;另一方面,这一过程又要求在世界范围内建立起规范的经济行为规则和运行规则,于是才有关贸总协定和现在的世界贸易