

王道宽◎主编

Chinese cigarette manufacturers  
to explore the road of development

# 中国烟草卷烟生产企业 发展道路探索

——基于“三力”模型的管理模式与案例研究

近十年来，随着中国烟草体制改革的持续深化，尤其是工商业分设及卷烟生产企业的兼并重组，中国烟草首次建立了具有现代法人治理结构的卷烟生产集团。

本书立足行业发展全局，从卷烟生产企业面临的竞争格局出发，系统识别卷烟生产企业在行业价值链中的战略定位，推导出卷烟生产企业提升核心竞争力的“三力”模式。同时，通过分析福建中烟工业有限责任公司下属两家卷烟生产企业的探索与实践，进一步构建了基于“三力”模式的卷烟生产企业发展战略，并创新性提出支撑战略落地的运营管控系统，以期为中国卷烟生产企业的持续健康发展提供借鉴。



Chinese cigarette manufacturers  
to explore the road of development

# 中国烟草卷烟生产企业 发展道路探索

——基于“三力”模型的管理模式与案例研究

王道宽◎主编

## 图书在版编目(CIP)数据

中国烟草卷烟生产企业发展道路探索:基于“三力”模型的管理模式与案例研究/王道宽主编. —上海:上海财经大学出版社,2013.7

ISBN 978-7-5642-1694-8/F·1694

I. ①中… II. ①王… III. ①烟草工业-工业企业-经济发展-研究-中国 IV. ①F426.89

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 159664 号

☐ 责任编辑 何苏湘

☐ 封面设计 张克瑶

☐ 责任校对 王从远

ZHONGGUO YANCAO JUANYAN SHENGCHAN QIYE FAZHAN DAOLU TANSUO

中国烟草卷烟生产企业发展道路探索  
——基于“三力”模型的管理模式与案例研究

王道宽 主编

---

上海财经大学出版社出版发行  
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: [webmaster@sufep.com](mailto:webmaster@sufep.com)

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷

上海春秋印刷厂装订

2013 年 7 月第 1 版 2013 年 7 月第 1 次印刷

---

787mm×1092mm 1/16 9.75 印张(插页:2) 169 千字  
定价:28.00 元

## 作者序

二十余载岁月如烟,弹指一挥间。

忙忙碌碌不暇自顾,已过天命年。

探索前行的中国烟草事业,是我成长、成熟的土壤,是我挥洒青春与激情的地方。而今静下心来总结整理,是期望自己的一点思想能多为行业发展尽些绵薄力量。

由于长期从事卷烟工业企业管理工作,对于工业企业对行业和社会的重要性,颇有感触。但长期以来,涉及烟草行业的管理实践和发展领域的管理研究却不多,略有遗憾。“道之所存,学之所至”!从管理学研究的视角而言,任何行业的管理模式、方法及其发展路径,都尤其值得研究者去探究,更何况这个行业在特殊的管理模式中,已探索前行三十年!因此,总结中国烟草行业发展历程,探索卷烟工业企业发展方向,分享管理研究和实践成果,正是我的初衷与愿望。

在本书创作过程中,有幸得到贺颖奇、张玉琳两位教授的指导和帮助,使我的写作思维更加严谨、案例选择更为精炼;廖材河、肖建两位同志在繁忙工作之余,参与了本书各章的写作与审核,为本书案例提炼和理论框架设计奉献了宝贵智慧;杨鑫同志参与了第三章、第四章和第八章的写作,肖进明同志参与了第二章和第七章的写作,陈萍娥同志参与了第四章和第五章的写作,他们在各章节的撰写和完善过程中勤奋认真,让我看到了青年人的朝气与奋进;此外,我们还得到了何苏湘女士的关心和支持,才使本书能如期完成付梓。在此,我对本书在创作过程中给予我支持的同事、朋友和家人致以衷心的感谢!正是你们的关心和帮助,才激励我实现本书创作和出版的愿望!

王道宽

2013年6月1日晚 于厦门凤凰明都

# 目 录

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 作者序 .....                    | 1  |
| 第一章 绪论 .....                 | 1  |
| 第二章 相关研究文献综述 .....           | 6  |
| 第一节 价值链理论及研究启示 .....         | 6  |
| 第二节 竞争力理论与研究启示 .....         | 11 |
| 第三节 战略管理理论与研究启示 .....        | 14 |
| 第四节 系统论与研究启示 .....           | 18 |
| 第五节 控制论与研究启示 .....           | 23 |
| 第六节 本章小结 .....               | 25 |
| 第三章 中国卷烟生产企业竞争态势分析 .....     | 26 |
| 第一节 改革与发展中的中国烟草工业 .....      | 26 |
| 第二节 中国烟草工业改革与发展趋势 .....      | 31 |
| 第三节 中国烟草工业的组织结构和竞争格局 .....   | 35 |
| 第四节 中国卷烟生产企业竞争环境 .....       | 38 |
| 第四章 中国卷烟生产企业价值定位与竞争力模型 ..... | 44 |
| 第一节 中国烟草行业价值链分析 .....        | 44 |
| 第二节 卷烟生产企业的价值定位 .....        | 48 |
| 第三节 卷烟生产企业竞争内涵 .....         | 50 |



|                                     |            |
|-------------------------------------|------------|
| 第四节 卷烟生产企业竞争力模型 .....               | 52         |
| <b>第五章 “三力”模型实施路径之理论研究 .....</b>    | <b>58</b>  |
| 第一节 企业漏斗模型 .....                    | 59         |
| 第二节 战略运营管控系统的构成 .....               | 62         |
| 第三节 战略运营管控系统的功能描述 .....             | 69         |
| 第四节 战略运营管控系统的要素与运营机制 .....          | 73         |
| <b>第六章 “三力”模型实施路径之案例研究 .....</b>    | <b>77</b>  |
| 第一节 龙烟公司战略规划系统与“四精”战略 .....         | 77         |
| 第二节 龙烟公司运营指挥系统 .....                | 80         |
| 第三节 战略运营管控系统具体实施示例:生产制造系统 .....     | 87         |
| 第四节 战略运营管控系统具体实施案例:制丝车间部门绩效管理 ..... | 98         |
| <b>第七章 卷烟生产企业竞争力评价体系 .....</b>      | <b>103</b> |
| 第一节 国内外企业竞争力评价体系之借鉴 .....           | 103        |
| 第二节 卷烟生产企业竞争力评价要素、原则与方法 .....       | 110        |
| 第三节 卷烟生产企业竞争力评价体系应用案例 .....         | 114        |
| <b>第八章 卷烟生产企业构建竞争力之最佳实例 .....</b>   | <b>118</b> |
| 第一节 基于战略导向的企业诊断式培训模式 .....          | 118        |
| 第二节 风险导向大型基建项目全过程跟踪审计模式 .....       | 129        |
| 第三节 企业内控评价方法创新:控制元素分析法 .....        | 136        |
| 第四节 外出学习知识管理 .....                  | 143        |
| <b>参考文献 .....</b>                   | <b>147</b> |

## 第一章

# 绪 论

中国烟草行业作为国家重要的财税支柱产业,经过近三十年的奋力发展,不仅在装备实力方面跃升为国际一流水平,而且在内部管理方面,尤其是在运营管理领域,不断探索和提升整体实力和水平。近十年来,随着中国烟草行业产权关系的梳理,尤其是卷烟生产企业之间的兼并重组,使中国首次产生了具有现代法人治理结构的卷烟生产集团,也初步构建了与国际烟草制造商开展竞争的经营实体。

卷烟生产企业既是中国烟草行业最为重要的组成部分和增值实体,也是各卷烟生产集团的核心与基础。目前,中国卷烟生产企业有 95 家,虽然企业之间的设备水平、生产流程高度相似,但是由于历史文化、人员素质、生产规模等差异性较大,使各企业在探索发展思路和管理模式的过程中,既呈现缤纷多彩的亮点,又浮

---

注:本书中“卷烟生产集团”指各省级中烟工业公司,包括文中提及的福建中烟工业有限责任公司;“卷烟生产企业”指卷烟生产集团下属的卷烟生产厂,包括文中提及的龙岩烟草工业有限责任公司和厦门烟草工业有限责任公司。

现出相互的分歧与多样性。从烟草行业发展战略的视角看,卷烟生产企业整体管理水平已满足现有的管理需求,但如何将各企业对发展与管理的探索,与烟草行业发展战略之间实现高度的融合,从而实现卷烟生产资源个性与共性的统一,已成为烟草行业必须面对和研究的重大课题。

本书将紧密围绕这一重大课题,基于相关理论研究成果,立足中国烟草行业发展战略,从卷烟生产企业竞争格局出发,系统识别企业在烟草行业价值链中的战略定位,进而推导出企业提升竞争力应构建的“三力”模式(即制造力、支撑力和贡献力)。在此基础上,通过借鉴福建中烟工业有限责任公司下属两家卷烟生产企业的探索与实践,系统推演卷烟生产企业以提升竞争力为核心的发展战略,在组织架构中的层级实施,创新性提出支持战略落地的运营管控系统。此外,本书结合烟草行业特性,首次提出衡量卷烟生产企业竞争力水平的评价体系,并总结与推荐案例企业在提升竞争力过程中,具有显著增值效果与创新理念的管理案例,供各方管理专家进行理论或实务研究时参考与借鉴,同时也可通过本书了解中国烟草行业,尤其是卷烟生产企业对现代企业管理的不懈追求。

### 本书共八章:

第一章是绪论。主要介绍研究的背景、目的和意义,以及研究方法与路径。

第二章是相关研究文献综述。梳理了与本书研究相关的重要理论,主要涉及价值链、战略管理、系统论、控制论和竞争力等相关领域的研究成果,通过对文献的回顾与评价,提炼对本书研究内容的指导意义。价值链理论是分析卷烟生产企业在行业价值链中定位的基础;竞争力理论是引导企业动态分析产业环境,明确重点增值方向,构建卷烟生产企业竞争力模型的关键;战略管理理论则是实现企业竞争力目标与组织管理的有机结合;系统论和控制论是构建运营管控系统,实现战略目标与企业流程、机制有效融合的基础理论。

第三章是中国卷烟生产企业竞争态势分析。通过对中国烟草行业改革发展历程的简要回顾,描述了基于烟草专卖体制框架内,以市场竞争国际化、品牌竞争规模化、资源配置市场化、卷烟品质低害化、企业分工专业化为主要特征的,引进适度有效竞争的烟草行业改革趋势。随着以市场为导向的改革不断深化,中国烟草行业的发展趋势日益清晰,主要体现在市场竞争、品牌竞争和资源竞争三个方面。中国烟草行业的改革与发展,对于中国烟草工业的组织机构、竞争格局带来了较大的影响和变化。从卷烟生产企业的角度看,随着行业改革进程的不断深化,形成了由中国烟草总公司、省级中烟工业公司(卷烟生产集团)、卷烟生产企业



(卷烟厂)组成的烟草工业组织体系,也随之呈现烟草工业内部竞争的格局。系统分析行业竞争态势,是卷烟生产企业应对竞争挑战,以及构建竞争优势、增强竞争力的前提和基础。

第四章是中国卷烟生产企业价值定位与竞争力模型。基于中国烟草工业三级组织体系和内部竞争格局,卷烟生产企业首先要参与卷烟生产企业之间的竞争,这方面主要体现为企业的生产制造能力,以适应直接或间接客户以产品为载体的价值需求;其次作为各省级中烟工业公司的重要组成部分,卷烟生产企业必须提供包括生产制造在内的多种资源,支撑其参与省级中烟工业公司之间的国内市场竞争;再者,作为中国烟草行业的基层组织,必须从管理实践和制造提升的过程中,探索与提炼适应行业发展的经验与智慧,从而整体增强行业与国际烟草制造商的竞争实力。为此,本书把这三方面概括为“制造力、支撑力、贡献力”(简称“三力”)。鉴于中国卷烟生产企业具有的行业管理特性、行业独特的价值链及企业价值定位,构建能反映其价值定位的竞争力分析模型则越显重要。本书以竞争力分析模型相关理论研究为基础,通过借鉴钻石模型、乔东逊九要素模型、IMD模型和企业竞争力九力分析模型等,围绕卷烟生产企业“三力”发展方向,首次构建出以“三力”为核心的竞争力分析模型,作为卷烟生产企业提升竞争力的重要参考。

第五章是“三力”模型实施路径之理论研究。系统构建卷烟生产企业的核心竞争力,综合提升企业的制造力、支撑力与贡献力,必须依靠科学的战略实施系统,也即是本书提出的运营管控系统,从而使“三力”模型的目标在实施过程中具体化、流程化。当前,管理理论界和实务界都面临企业发展目标或战略目标,如何在管控流程和机制中,系统、高效、明确地实施或实现这一重大难题。因此,搭建适合企业发展阶段和管理特点的运营管控系统,是企业基础管理的重要内容。作为一个完整的解决方案,实现运营管控系统的前提,是企业流程的显性化、组织优化和绩效指标固化;搭建运营管控系统的重点和难点,则是界定企业运营中清晰的流程和操作规程。

第六章是“三力”模型实施路径之案例研究。本章将通过龙岩烟草工业有限责任公司构建的战略运营管控系统为例,探索“三力”模型在卷烟生产企业的具体实施路径。

第七章是卷烟生产企业竞争力评价体系。“三力”模型通过运营管控系统具体实施后,必须以科学的竞争力评价体系加以测量和分析,从定量上把握企业竞争力的发展水平,有助于企业在变动环境中,客观反映企业竞争力的提升水平和改进空

间,适时分析竞争的优势、劣势,调整公司战略、改善经营管理、促进企业技术提升;同时也可以全面识别企业运营管控系统与竞争力目标之间的适应水平,从而科学改进运营管控系统,并客观识别竞争力目标的适当程度。本章基于“国资委”等重要机构对企业竞争力评价体系的研究,结合“三力”竞争目标与运营管控系统,首次构建了适应中国卷烟生产企业竞争力评价体系,包括达标评价、行为评价、事件评价和综合评价四个维度,有机融合了卷烟生产企业竞争力评价的行业特性与制造企业的共性。为使读者更好了解该评价体系,本章将以厦门烟草工业有限责任公司的管理实践为例,详细阐述该体系的构建过程,展示其对于卷烟生产企业提升竞争力的指导意义,并以此供其他制造企业借鉴与参考。

第八章是卷烟生产企业构建竞争力之最佳实例。在系统评价企业竞争力水平的基础上,卷烟生产企业可以不断发现并改进管理中的不足。本章将以案例企业在培训管理、风险管理、内控建设和知识管理领域的创新举措为例,为管理领域的理论研究者和实务研究者,提供中国卷烟生产企业最为真实的管理活动。首先,介绍诊断式培训模式。诊断式培训是企业培训方式的创新之举,该培训是从企业战略规划 and 战略管理意图出发,沿着战略分解与实施路径,通过对管理流程中各层级人员的访谈和调研,从生产、管理、团队、文化四个方面对企业现状进行分层、分类地分析,就存在的问题和困境进行原因查找和剖析,从培训管理的角度提出相关建议,并在此基础上,针对性建立以公司战略落地为方向,以提升中高层管理者综合管理素质与能力为重点,进而使其科学有效地理解、使用管理工具与方法为具体目标的综合培训模式,并确定立体的培训需求和培训图。其次,介绍以风险为导向的大型基建项目审计控制体系。卷烟生产企业随着产能调整和技术提升,都将面临大型基建项目的实施与控制,在此过程中,如何有效控制或防范基建项目中潜在的各种风险,从质量、效率和成本的综合维度来保障项目的顺利实现,这不仅是卷烟生产企业关注的重点,也是大多数生产企业聚焦的热点。本书通过介绍案例企业构建该体系的背景和具体实施过程,真实反映了 COSO 风险管理框架在烟草行业的具体应用情况,其中涉及的风险分类原则与控制流程,会给管理实务界提供有益的借鉴与启示。再次,介绍企业内控有效性评价创新方法。中国烟草行业高度关注组织内部控制的遵循性和有效性,并将其作为企业管理中最为重要的组成部分。但现有的各类评价方法,主要是对组织内部控制的遵循性检查,而非侧重对内部控制的有效性评估。事实上,无论是企业自身,还是外部专业机构,在开展内部控制有效性评价时,都会面临一个非常棘手的问题,就是

用什么方法才能保证对内部控制的有效性进行确认,从而实现程序性控制与实质性控制的结合。为此,本案例推荐的控制元素分析法,将为企业内部评价业务提供十分有益的借鉴和参考。最后介绍外出学习知识管理。长期以来,企业都将外出学习考察作为既定业务的附属活动,忽略了差旅过程中伴生的大量信息,而此类信息往往是组织最为关注的,如客户、竞争方、行业领导者等相关方知识的重要组成部分。本案例将用全新的视角展示,案例企业对此类信息的系统收集、整理、应用与评价活动,也从实务的层面,演示传统差旅费用管理与知识管理的有机结合过程。

## 第二章

# 相关研究文献综述

“工欲善其事，必先利其器”。对中国卷烟生产企业发展之路的探索，不能凭感而想，必须以管理研究界和实务界广泛应用的基础理论为指导，从前人的智慧中汲取营养，使之成为探索进程中的指路明灯。

## 第一节 价值链理论及研究启示

企业的价值创造是通过一系列活动构成的，这些活动可分为基本活动和辅助活动。基本活动包括内部后勤、生产作业、外部后勤、市场和销售、服务等；辅助活动则包括采购、技术开发、人力资源管理和企业基础设施等。这些互不相同但又相互关联的生产经营活动，构成了一个创造价值的动态过程，即“价值链”。

## 一、价值链理论国外文献综述

价值链理论非常丰富,国外相关研究主要覆盖传统价值链、价值链系统、广义价值链、虚拟价值链、价值网和知识价值链六种观点。

### (一)传统价值链

价值链的概念,最早是由 Porter(1985)在《竞争优势》一书中首次提出,通常被认为是传统意义上的价值链。传统价值链理论认为,价值链在经济活动中无处不在,上下游关联的企业与企业之间存在行业价值链,企业内部各业务单元的联系构成了企业的价值链,企业内部各业务单元之间也存在着价值链连接。价值链上的每一项价值活动,都会对企业最终能够实现多大的价值造成影响。一个企业的价值链和它所进行的各项价值活动的方式反映了它的历史、战略和实施战略的方法,以及这些活动本身的经济效果。任何一种竞争战略都是为创造出超过其成本的价值,而竞争企业价值链之间的差异是竞争战略的关键来源。传统价值链的基本结构如图 2.1 所示。



资料来源:迈克尔·波特著,陈小悦译:《竞争优势》,华夏出版社 2005 年版。

图 2.1 企业价值链

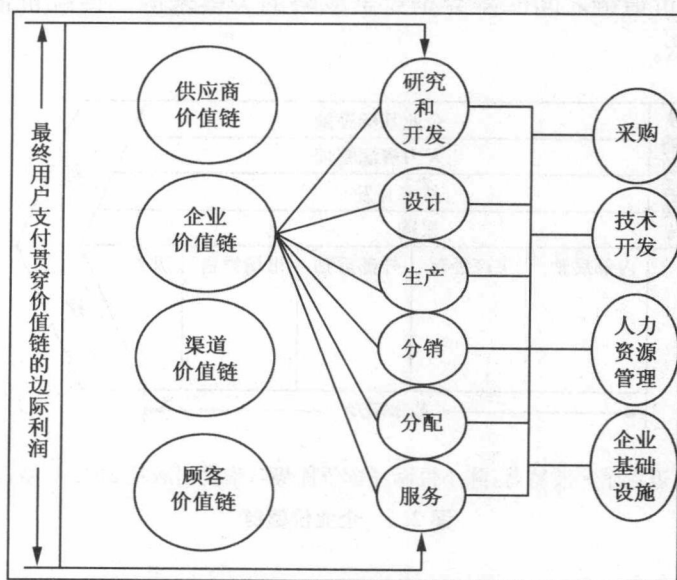
在上述结构中,企业价值链主要由基本活动和辅助活动构成,通过这两项活动为企业创造利润、创造价值。基本活动包括内部后勤、生产经营、外部后勤、市场销售、服务五个维度,辅助活动包括企业基础设施、人力资源管理、技术开发和采购等。

### (二)价值链系统

传统价值链偏重于以单个企业观点来分析企业的价值活动、企业与供应商和顾客的可能连接,及企业从中获得竞争优势。在 Porter 价值连基础上,Hines



(1985)提出企业价值链系统概念,认为企业价值链实质上只是我们称为价值(链)系统更广泛的一连串活动之中的一部分,这一价值系统还包括供应商价值链、渠道价值链和顾客(买方)价值链,如图 2.2 所示。该图说明了整个价值(链)系统的结构,供应商在一个企业的链条上创造和传送,其所使用的外购投入品的价值链。供应商不仅提交了产品,也会以其他许多方式影响一个公司的经营业绩。另外,许多产品在它们的运转过程中,把渠道价值链传递给用户;渠道实施影响用户新增加的活动,也影响着企业自己的活动;一个企业的产品最终会成为其用户价值链的一部分;差异化的最终基础是决定其用户需求的用户价值链中企业及其产品的作用;赢得维持竞争优势不仅取决于对一个企业的价值链的理解,而且还取决于对一个企业如何在整个价值系统中,正确行动的理解。可见,Hines 的价值链与传统价值链作用方向是相反的,它将原材料和顾客纳入价值链,把顾客对产品的需求作为生产过程的终点,利润作为满足这一目标的副产品。



资料来源:陈伟:《基于竞争战略的企业价值链管理模式研究》,哈尔滨工程大学 2003 年  
 博士论文。

图 2.2 价值链系统

### (三)广义价值链

Shank 和 Gowindarajan(1992)拓展了价值链的范围,他们认为,任何企业的价值链都包括从最初的供应商手中,得到原材料直到将最终产品送到用户手中的全

过程。这一论断把企业看成是价值生产过程中的一部分。此外,他们还将会计信息置于价值链分析中,计算出价值链的每一个阶段的报酬率(ROA)与利润,从而确定企业竞争优势所在。

### (四) 虚拟价值链

Rayport 和 Sviokla(1995)提出了虚拟价值链的观点。他们认为,进入信息时代的企业都在两个世界中进行竞争:一个是管理者可以看到、触摸到的,由资源组成的物质世界,称之为市场场所;另一个则是由信息所组成的虚拟世界,称之为市场空间。虚拟价值链与实体价值链既有联系又有区别,主要表现为两个方面:虚拟价值链是实体价值链在市场空间中信息增值过程的反映,因此,虚拟价值链上的每个环节都可以和实体价值链对应起来。在虚拟价值链上,同样存在着五种基本的价值活动所组成的增值链条,与传统价值活动不同的是,虚拟价值链中每个活动都是对信息的加工和利用过程。从实体价值链到虚拟价值链,企业存在着一个对不同层次信息进行加工的过程,即实体价值链上每一价值活动的信息都可以通过五个步骤(收集、组织、挑选、合成和分配)的加工过程,来构成虚拟价值链上相应的信息增值活动。

### (五) 价值网

Gulati(2000)指出,越来越多的企业处于网络组织之中,该网络不仅有供应商、顾客,同时还有竞争对手;维系网络存在的联系跨越产业甚至国界,包括战略联盟、合作伙伴、长期供买等合作关系。价值网是由客户、供应商、合作企业和它们之间的信息流构成的动态网络。

它是由真实的顾客需求所触发,能够快速、可靠地对顾客偏好做出反应的一个网状架构。价值网的概念突破了原有价值链的范畴,它从更大范围内根据顾客需求,来组成一个由各个相互协作企业所构成的虚拟价值网。之所以称之为价值网,是因为它为所有参与者:企业、供应商和顾客都提供价值,并且参与者之间是基于相互协作的、数字化的网络而运作的。价值网络中,重要的战略是对价值链管理进行拓展,繁复冗长的价值链将变为简捷的任意两点的灵活组合和连接,网络上的节点不再仅仅是垂直或水平的线性关系,而是全方位、全天候的立体网络关系。借助价值网络,企业不仅在效率上能够保障整个通路对客户需求的快速、协调反应,在经济上能够组合和延伸企业之间的资源和价值活动,使企业降低交易成本,而且在风险控制上,企业在价值链中可以相互学习,形成新的知识和技能,加强研发、生产、供销等价值链间的薄弱环节,同时借助互联网大大降低搜寻成本和交易风险。

## (六) 知识价值链

Holsapple 和 Singh(2001)仿照 Porter 的价值链模型,提出了知识价值链概念模型,包括主要活动功能(领导、合作、控制和测量)和辅助活动功能(知识获取、选择、生成、内化和外化)两部分,四个主要活动生成知识产出,四项辅助机制促进知识学习,共同创造价值,提升组织竞争力。Ching ChyiLee(2000)等也模仿 Porter 的价值链建立了知识价值链模型。他们的知识价值链由两部分组成:知识管理基础和知识过程管理。

## 二、价值链理论国内文献综述

国内价值链的研究主要是集中在内部或外部价值链,研究者通常将价值链分为内部价值链和外部价值链。内部价值链仅指企业内部产品的价值作业环节;外部价值链是指企业以外的价值作业环节,包括行业价值链、供应商价值链、客户价值链和竞争对手价值链等。国内价值链的研究起步虽然较晚,但是国内也有学者开始进行知识管理与价值链管理的结合研究。殷梅英(2003)从价值链理论和知识管理理论角度,讨论了改进供应链分销阶段过程绩效水平的方法;夏火松(2003)对企业知识价值链与知识价值链管理进行了描述,分析了企业知识价值链管理的特点,以及建立了企业知识价值链管理模型,并认为利用企业知识价值链管理可以提高企业竞争优势。江积海(2003)从内部传导和外部传导两个层面构建了知识传导的价值链模型;内部知识流程包括知识的创造、共享、配置、保护、创新等环节,而外部知识流程包括知识的获取、转移、整合、重组和外溢等环节;这些环节相互对应构成互动小循环,再进一步构成企业与市场边界交互知识作用的大循环,导致企业知识存量的优化和知识结构的动态演变。

在价值链优化研究方面,余伟萍、崔苗(2003)探讨了经济全球化下基于企业能力的价值链优化问题,将企业活动按价值创造大小划分为核心活动、亚核心活动和基础活动三类,提出从企业能力与企业活动的匹配关系角度,对企业活动进行恰当的战略选择自制、合作或外包等策略,以优化企业价值链,实现企业持续竞争优势。洪江涛、陈俊芳(2009)在对价值链优化相关文献进行综述,发现现有的价值链及其优化理论的文献研究存在着较大的不足,主要体现为国内外至今还没有形成一个完整的价值链优化的理论体系,尤其是从知识视角展开的,对企业内、外部价值链优化的系统研究还处于空白;虽然价值链的研究焦点已经从实体转变为知识,但是真正把具体价值链活动结合起来的研究还很少,多数研究都是从企业整体的角度

阐述,要关注价值链上的知识因素和加强对价值链上的知识管理。因此,从上述两个方面来弥补现有价值链理论的不足,对于价值链理论的发展具有重要意义。

### 三、价值链理论研究启示

本书的研究对象是竞争力,而竞争企业价值链之间的差异是竞争战略的关键,也是探讨中国卷烟生产企业竞争力来源和构建竞争力评价体系的基础。本书各章研究的思路,以及诊断式培训、风险导向全过程跟踪审计和外出学习知识管理等案例,也是在不同价值链视角下优化企业价值链、提升企业竞争力的实践成果。对于价值链理论的不同观点,本书博采众长,从战略出发,建立以价值创造过程为核心的竞争力实施模型,即“三力”模型,以系统观审视价值创造过程,将管理控制系统纳入价值链系统之中,形成中国卷烟生产企业竞争力评价体系。

## 第二节 竞争力理论与研究启示

“竞争”一词在《新帕尔格雷夫经济学辞典》中被定义为:一种发生在个人(或团体、或国家)间的争胜行为,只要有二个或二个以上的不同利益团体,在为某种大家都不能同时达到的目标而奋斗,就会有竞争。竞争力是一个相对的概念,是通过比较而得出的。根据竞争主体的不同,竞争力研究可以分为三个层次:企业竞争力、产业竞争力、国家竞争力。由于研究背景以及研究角度的不同,目前学术界对竞争力的内涵还没有形成统一的界定,对于竞争力的认识有较大的分歧,对其测度和评价也各有各的观点。随着世界经济全球化的深入,竞争力问题逐渐成为学术界和实务界关注的热点之一。

### 一、竞争力理论国外文献综述

Porter(1985)将竞争力定义为:“企业竞争优势,是指一个公司在产业内所处的优势位置。”在他的理论中,企业必须首先研究其所处行业的竞争格局,在竞争环境中制定并实施正确的竞争战略,才能获得竞争力优势。进入者威胁、替代者威胁、买方议价能力、供方议价能力和现有竞争对手的竞争,是驱动产业竞争的基本作用力,通过实施总成本领先战略、产品差异化战略和目标集聚战略来应对上述五种竞争作用力。Wemerfelt(1984)认为,企业间资源差异导致竞争优势差异,企业具有