

国家社会科学基金资助项目

批准号：97BJB025

中部地区发展企业集团的 问题与对策研究

项目负责人：郭爱民

项目组成员：刘汴生 邵俊岗 牛全保 张方

承担单位：河南财经学院

完成日期：一九九九年八月

中部地区发展企业集团的问题与对策研究

目录

报告一：企业集团存在与发展的经济学原因

报告二：企业集团竞争力的分析与评价

一、 企业集团竞争力概述

二、 影响企业集团竞争力的因素分析

三、 分析与评价企业集团竞争力应坚持的原则

四、 企业集团竞争力的定性分析与评价——波特模型

五、 企业集团竞争力的定量分析与评价——Muhittin
Oral 模型

六、 企业集团竞争力的多相测度模型

七、 企业集团竞争力的评估指标

八、 如何提高我国企业集团的竞争力

九、 资源外向——企业集团快速提高技术竞争力的有效途
径

报告三：企业集团模式分析

企业集团模式分析 I ____ 企业集团产权构造模式分析

企业集团模式分析 II ____ 企业集团管理协调模式分析

企业集团模式分析 III ____ 企业集团经营模式分析

报告四：中部地区发展企业集团的问题与对策研究

一、中部地区发展企业集团的现状

二、中部地区发展企业集团的问题与对策

报告五：中部地区企业集团的范例——中国神马企业集团

一、中国神马企业集团的组建

二、中国神马企业集团的管理体制与功能建设

报告一：企业集团存在与发展的经济学原因

从单个企业发展到现代的企业集团，已成为现代经济中的重要经济内容和经济现象。我国进入到市场经济以后，随着企业发展规模的增大和企业间竞争度的提高，企业集团的问题也显得越来越重要。但是在建立企业集团的过程，我们发现我国的一些企业对企业集团的设立有一定的盲从性。这就向我们提出了一个新的课题，在市场经济的条件下，为什么要设立企业集团，企业集团存在与发展的经济学原因是什么。

研究企业集团的存在与发展离不开对单个企业的存在与发展的研究。综合现代经济关于企业存在与发展的合理性理论，大体上有三种综合性理论。

一是交易成本有效性，当企业这种组织在内部进行协议或交易管理的成本可能抵消了顺利进行交易的好处，当在市场上的交易成本大于企业的管理成本时，企业代替市场是有效率的。在这里我们说企业在一定程度和一定范围内替代了市场，这种认识在科斯《企业的性质》一文中得到了最初体现“我认为，可以假定企业的显著特征就是作为价格机制的替代物。”市场交易存在着交易成本，如价格发现，谈判，签约等产生的费用。通过市场组织生产，有时会存在巨大的交易成本。而企业家作为中心签约人代替市场大量的双边签约，市场交易成本大为节约。“某一生产要素(或它的所有者)不必与企业内部同他合作的其它生产要素签订一系列契约...一系列契约被一个契约替代了。”

二是生产成本有效性。生产成本有效性的理论核心是在市场交易成本为零而管理成本为正值，那么企业在其内部进行扩张也可能有利益，并自己生产所需的投入要素。这个理论告诉我们，只要企业有利可图，生产成本有一定的回报，即使是管理成本高一些，那怕企业在内部进行自我循环的生产也是合理的。这种生产成本有效的主要观点是企业是团队生产，团队生产的产出比团体中的各个成员分别独立地生产出来的产品的总和要多，企业主要是利用协同效应来证明它的存在比一个成员的生产更加有效。

三是企业是契约的集合，这种理论从制度的角度出发把企业的本质看作是合约签订人直接制约作用的长期合约的集合，这种理论是对生产成本有效理论的发展，它将企业这个团队看成为是契约的集合，企业要受到契约性的限制，企业的组织形式是由支配组成团体的人员与有形资产之间特定关系的合约的集合所决定的，它把企业研究的组织形式的由来与效果作为企业研究的重点。

以上企业存在的经济理论都从不同的角度和侧面阐述了企业存在与发展的经济原因。这些理论都有一定的合理性，在此基础上，我们深入一步来认识企业存在和发展的原因。我们认为企业存在和发展的原因是多层次的，它有这样一个因果逻辑的层次关系，企业存在和发展的原因首先是企业能创造出利润（这个利润即是经济利益的含义，它既包括短期利益也包括企业舍弃一些短期利益而取得的长期利益）；引起企业生产经营利润高于市场交易利润的原因应是企业内部的成本可以低于市场交易成本，否则也就不需要企业生产商品而只须购买商品了；引起企业内部交易成本低于市场交易成本的原因是企业的计划成本可以低于市场交易成本。市场存在市场交易成本，而企业则存在以计划成本为主或为导向的企业成本，这是企业存在和发展的深层次的经济原因。

一般的企业存在理论可以解释企业集团存在与发展的原因，但企业集团与企业的区别决定了两者的存在与发展也应有着一定的差别。企业集团在经济运行上是企业内部市场与企业计划结合的产物，是克服阻碍市场效率和计划效率的手段或方式，是企业经济相互补充相互完善和相互竞争的外在表现形式；在社会组织上，企业集团是企业集合群体，是企业组织形态的扩张、延伸和变形，是行业组织的形式之一。在市场经济运行中它部分地取代了由政府来完成的经济组织功能和由市场来完成的市场自组织功能。所以，企业集团的存在与发展可以有下面几个原因：

一是规模经济效应。规模经济的存在是导致企业集团产生的一个技术经济的原因，企业计划成本是企业规模的函数，当企业规模合理时，企业的内部计划成本所产生的经济效益明显地显示出来，企业获得了规模效益；当企业规模不合理时，企业计划成本高于企业市场交易成本，企业的经济效益低下。

二是垄断优势。垄断优势理论是美国学者海默在 60 年代首先提出的。这主要用来解释跨国公司进行海外直接投资的原因的理论，同样也可以用来解释企业集团

的形成和发展。其强调市场结构的非完善性，从而为企业集团的发展提供了机会和空间。由于信息不对称所产生的市场交易的不确定性，提高了交易成本，这时通过内部计划来降低企业成本。当企业集团规模达到一定程度之后，集团对产品价格或原材料价格便有一定控制能力，集团可以通过提高产品价格，压降原材料价格和较低的企业计划成本来获得更高的利润。

三是多元化经营。企业集团较单个企业更易实现经营的多元化，尤其是进入非关联领域的纯粹型多角化，产品或劳务所处的生命周期不同，所依赖的资源不同，所使用的生产技术不同，所涉及的细分市场不同以及国家政策变化和国际市场波动影响的程度不同等，企业集团各项投资的风险不愿意在同一时间和地点上发生。将企业集团内部的企业分散在不同的行业从事经营，使原来企业集团内部单一行业的计划成本，变为企业集团内部多行业的平均计划成本。

由于企业在追求规模扩张过程中可以得到以上的好处，所以企业在发展过程中都在追求企业规模的扩张而变为企业集团。企业集团的规模较一般企业要大的多，但企业集团不可能无限地大，当企业集团大到一定规模时，企业集团存在与发展的合理性会转变为不合理。企业集团无限大的极端情况是一个国家只有一个企业集团了。从整体上讲，这种情况的出现是回到了计划经济的体制，我国由计划经济转向市场经济的动因之一是因管理所引起的，是因政府组织无法利用单一的指令性计划协调和控制整个国家高度发达的社会分工产生的众多的产品生产和社会服务，管理制约了某种组织经济运行的方式的选择，同时制约了某种组织管理的规模，它体现了管理对组织的控制度，管理控制度的度量不是用具有管理属性的指标而是要用具有经济属性的指标来衡量，当有市场作为参照系来进行比较时，计划成本与市场交易成本的比较就是控制度的经济评价的标志，企业集团内部纳入计划要素的计划成本高于其市场交易成本的，企业控制度低下，集团经济不合理；当企业集团内部纳入计划要素的计划成本低于其市场交易成本的，其企业控制度高，集团经济合理，企业具有规模扩张的需求。

在现实经济生活中，企业都不是在单一的企业计划中运行的，在市场经济的宏观经济背景下，给企业的经济运行提供了一个较大的选择空间，现实中的企业作为一个组织系统其内部经济运行可以依赖于企业内部计划运行也可以引进市场机制

形成企业内部市场，两种经济运行方式在企业内部可以同时并存，但计划运行是企业的基本经济运行方式，讲其是基本的经济运行方式是说企业必须采用的经济运行方式，而采用的程度和范围可以由企业自行决定。计划和市场在企业内部是相互代替的，企业内部可以采用完全的计划经济方式运行，但却不能完全采用市场方式运行。我们可以用反证法来证明这个问题，如果在企业内部完全采用市场的经济运行方式来运行，那么，企业也就等同于市场，企业本身也就失去存在的意义了。

企业无论采用哪一种经济运行方式都存在一定的经济运行成本。在市场经济中通过企业的设立可以节约许多市场交易的成本（这里也包括规避市场风险而形成的成本节约），但增加了企业内部组织计划所形成的计划成本。企业计划成本是企业制度、企业组织、企业管理水平和企业规模等要素变量的函数，它会随着要素变量的变化而增大或减少。这个成本在不同的企业是不相同的，正因为不相同，每个企业都存在一个本企业的计划成本与市场交易成本的比较，即当企业内部某要素计划交易成本低于企业外部市场交易成本时，即采取计划交易；当企业内部某要素变量计划成本高到可以抵消其替代市场交易的成本节约额时，企业内部的市场交易就有了存在的经济基础，如果企业采用市场交易替代计划，那么市场交易成本就替代了计划成本。

企业内部经济运行规范的依据是法律，是法律赋予企业集团的权利。企业内部建立计划的法律依据是财产的权利，是企业财产权利权能的合一性，企业财产权能的合一性体现在企业财产权中的所有权、占有权、使用权和支配权这四种权能可以被企业集中在一起使用，它体现了企业内部的集权管理。将企业内部管理权限集中使用，相应地必须采用指令性计划的方法，那么企业内部组织之间的关系就是计划关系，企业内部生产经营要素的配置是通过计划完成的，企业内部经济依靠计划推动运行。

企业内部市场建立的法律依据是企业法人授权内部组织相对独立经营和企业财产权能的可分性。企业内部组织相对独立地经营，虽然它们不是独立的法人组织，但也形成了相互间的市场关系，这时企业内部生产经营要素的配置是通过企业内部市场完成的，企业内部经济依靠市场推动运行。企业法人对企业内部组织授予经营权可以使企业内部组织间产生市场关系，企业经营权能的分开使用同样可以使企业

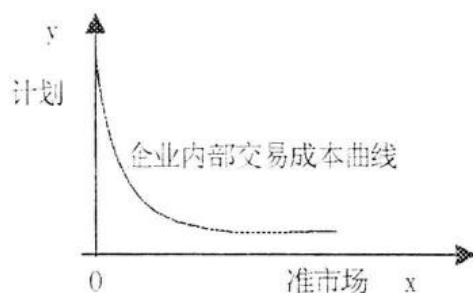
内部组织间产生市场关系。企业产权中所有权、占有权、使用权和支配权的相互可分性使企业可将这四种权能分散组合使用。由于后三种权能是企业经营所必须的，所以在习惯中，我们将这三权能的集合称为经营权。财产所有权是企业之间进行市场交易的法律基础，财产经营权是企业从事经营所需的权利和法律基础，它也是在企业内部选择市场或计划的法律依据。在现代企业制度中，当经营权的三种权能高度集中统一时，计划在企业内部起着主导作用，形成企业内部高度集中的指令性计划；当经营权的三种权能分开组合使用时，市场有可能在企业内部起一定作用，它可以在企业内部形成许多具有一定经营权的资本经营组织或利益单位，这时企业内部是一个准市场，企业经营所需的要素在企业内部成为需用资本经营、利益驱动的市场来配置的商品，企业内部组织单位从事资本经营成为可能。之所以称企业内部存在的是准市场而不是市场，一是因为其交易主体是由企业产权的经营人确定的劳动主体或组织单位，而不是法律上认定的具有财产所有权的法人，它们不是完全独立的商品生产和商品经营者；二是企业内部不是一个完整的资源要素市场，一部分资源要素是通过市场进行配置，另一部分资源要素则是通过指令性计划进行配置；三是企业内部市场交换大部分不是完全按照市场交换规则进行的，还带有一定的企业行政计划的特点，市场是同计划交织在一起发挥作用，企业内部的资源要素不能称为完整意义的商品而只能称为准商品。由以上三点所决定，企业内部的市场交易还不能称为完整意义上的市场交易只能称为准市场交易。

在市场经济的状态下，资本人力及其它生产要素投入产出转换的具体空间是企业，传统市场理论假定，人们运用市场制度的交易成本为零，在市场万能定律的引导下，有了瓦尔拉斯的一般均衡理论，马歇尔的局部均衡理论等，并把局部均衡当作一般均衡的一个特例，把非均衡当作局部均衡的一个特例。但是，现实告诉我们一般均衡只是局部均衡的一个特例，局部均衡只是非均衡的一个特例，经济运行的一般状态是非均衡态；人们运用市场制度与价格制度是要付出代价的，交易成本是不为零的；市场本身也是有缺陷的。市场不一定是成本最低的组织，企业的内部计划交易可以替代市场交易，企业内部的计划可以替代市场的价格机制功能组织生产经营。同时，在企业内部可以实现有组织的市场，在企业内部建立市场价格的机制，在市场与企业计划之间进行比较。计划成本与市场交易成本具有相互替代性，通过

市场成本与计划成本的比较，而寻求较低的比较成本，降低企业交易成本，提高市场效率与企业组织的计划效率。

企业是如此，企业集团更是如此，它使集团能在更大的空间更广的范围内，更多的企业间实行计划与市场相结合的更灵活的方式进行管理，在企业间实施计划，对企业间的市场进行管理。

现实中企业内部是既有计划又有市场，那么，企业内部交易成本就是企业内部交易中计划成本与准市场交易成本之和。



我们可以设想一个企业内部交易成本曲线的平面坐标图，这个坐标的X轴是准市场，Y轴是计划，X与Y的不同交点可以形成不同的市场与计划的组合，它们成本的组合形成准市场交易成本与计划成本的叠加，这就是企业内部交易成本，在上面坐标图中的曲线为企业内部交易成本曲线，企业要在经营管理中找到本企业内部最低交易成本来确定企业集团的规模，即企业集团内部交易成本曲线的最低点是企业规模最经济状态。

企业内部交易成本有两个极端情况，一个极端情况是企业内部无市场，实行高度集中的指令性计划，那么仅存在计划成本，准市场交易成本为零；另一个极端情况是企业内部准市场交易组织完全分散，过度分散的交易组织使企业准市场交易成本急剧增加，计划成本急剧减少。但急剧减少的计划成本不会为零，因为企业代替市场价格机制的功能决定它天生就存在着计划成本，只要企业不解体，企业内部计划成本就会客观地存在。在这两个极端情况的中间状态是企业内部的计划与准市场交易的相互替代所形成的是企业内部交易成本。

企业 and 市场从社会再生产组织上讲有相互替代性，当企业内部交易成本低于企业外部的市场交易成本时，企业这种组织就具有了产生的经济基础，企业替代了

市场；当企业的内部交易成本高于市场交易成本时，企业就亏损。企业长期的亏损，有可能造成企业破产，企业破产了，企业外部市场交易就替代了企业内部交易，或者被其它企业内部交易成本低的企业兼并，回归到新的企业内部交易中。追求低的企业内部交易成本是造成企业和市场这两种社会再生产组织的相互转换的经济原因和经济动力，同时成为企业内部准市场和计划最佳结合程度的经济准则，也应成为企业集团确定其规模的经济学标准。

参考文献:

[1] Coase, R . H . (1937), "The nature of the firm," Economics N . S. 1937 , 4 : 386-405

[2] 汤敏 茅于軾 主编 “现代经济学前沿专题” 第一集 商务印书馆 1993 年 月 12 月

报告二：企业集团竞争力的分析与评价

一、企业集团竞争力概述

企业集团竞争力问题是近年来理论界与企业界的一大热门话题。许多研究者对此进行了广泛而深入的探讨。究竟如何理解企业集团竞争力，目前的观点是繁纷复杂，各执一端，难以统一。关于企业集团竞争力的内涵，有以下部分观点：

1. 企业集团竞争力是指企业集团生产高质量、低成本的产品。

2. 企业集团竞争力是指竞争者更有效能和效率地满足消费者的需求。

3. 企业集团竞争力是指企业集团在与其他企业或企业集团的公开竞争中，使用人力和资金资源以使企业集团保持持续发展的能力。

4. 企业集团竞争力由三部分构成，即快速反应能力、产出加快能力和资源效果能力。

5. 美国竞争力委员会主席、Motorola 公司董事长兼总裁 George M. C. Fish 认为，企业集团竞争力是企业集团较其竞争对手更有能力去创造、获取、应用知识。

6. 世界经济论坛的看法是，所谓竞争力，就是企业和企业家设计、生产和销售产品和劳务的能力，其产品和劳务的价格和非价格的质量等特性比竞争对象具有更大的市场吸引力。也就是说，是企业和企业家在适应、协调和驾驭外部环境的过程中成功地从事经营活动的能力。

7. 企业集团竞争力是一个层次系统，其能力结构可以分成三个层次。第一个层次是企业集团竞争力的表层，是企业集团竞争力大小的体现，主要表现为一系列竞争力衡量指标；第二个层次是企业集团竞争力的中层，是企业集团竞争优势的重要来源，决定竞争力衡量指标的分值；第三个层次是企业集团竞争力的深层，是企业集团竞争力的深层次土壤和真正的源泉，它们决定着企业集团竞争力的持久性。

8. 企业集团竞争力是指以竞争主体的身份参与竞争，以求取胜、获利的能力。主要包括三种具体能力：(1) 人才竞争能力。任何事物的发展都离不开人才，从根

本上讲,企业间或企业集团间的竞争是人才的竞争。人才优势是企业集团竞争取胜、获利的根本保证。因此,人才竞争能力是企业集团竞争能力的核心部分。(2)市场竞争能力。市场竞争包括市场覆盖率与市场占有率的竞争性。它最为直接地反映企业集团能力或实力大小与经营的好坏,也是企业或企业集团最直接的竞争目标。不断开发新产品、扩大营销渠道是保持市场竞争优势的基本途径。因此,市场竞争能力是企业集团竞争能力的主体部分。(3)技术竞争能力。科技是第一生产力。现代生产力=(劳动者+生产资料)×科学技术。只有不断更新技术,开发新产品,才能在市场竞争中立于不败之地。因此,技术竞争能力是企业集团竞争能力的重点部分。

9. 企业集团竞争力可以看作企业集团的持续发展和增长后劲以及资产增值和效益提高的能力。就企业集团本身来讲,竞争力因素大体包括以下 5 个方面:(1)采用新技术的速度和技术改造的进度;(2)新产品、新技术研究、开发的状况;(3)劳动生产率的提高;(4)产品质量的优势;(5)综合成本的降低和各种开支的节约。另外,宏观方面的金融政策,税率高低、法制情况、知识产权的保护等,对企业集团竞争力也都有重要影响。

二、影响企业集团竞争力的因素分析

企业是市场竞争的主体,市场经济要求企业不仅保证连续生产,而且要保证资产的保值增值,提高经济效益,实现企业生产经营的最终目标,满足社会需要。所以,对企业集团竞争能力综合测评,应从生产性、效益性、成长性、社会性、安全性五大类影响因素进行考虑。

(一)生产性因素。生产性因素是企业集团进行生产的前提,包括创业规模、生产规模。

1. 企业集团规模。反映企业集团的资产状况、装备程度等生产条件,主要指标有总资产即资产总额、人均装备率、先进设备装备率等。

2. 生产能力。这里的生产能力是从企业集团人的因素出发反映企业集团的生

产能力，可采用全员劳动生产率。

（二）效益性因素。企业集团效益的高低直接影响企业集团竞争能力，而经济效益又包括企业集团盈利能力、企业集团社会贡献两个方面，指标可包括：

1．反映盈利能力的指标：销售利润率、资本收益率等；

2．反映社会贡献的指标：社会贡献率、企业集团社会贡献总额，即企业集团为国家或社会创造或支付价值总额，包括工资（含奖金、津贴等工资性收入）、劳退休统筹及其他社会福利支出、利息净支出、应交增值税、应交产品销售税金及附加、应交所得税、其他税收、净利等。

（三）成长性因素。企业集团是一个连续不断的循环系统，系统不断壮大的过程即企业集团的发展过程，没有发展就没有生存。企业集团必须不断进行技术改造、设备更新、产品创新来促进发展，同时，不断提高资产总额，扩大企业集团规模，为企业集团发展创造硬环境。所以，成长性因素主要包括：

1．技术开发能力。企业集团必须从销售收入中取出相当比例从事技术开发，才能保证企业集团顺利发展。可设置指标：技术开发费用率、技术进步贡献率等。

2．设备更新能力。设备是企业集团生产的物质条件，随着生产的连续进行，设备会发生老化磨损，企业集团应及时对设备进行更新改造，保证企业集团的正常生产与发展。可通过设备更新率指标反映。

3．资产增值能力。企业集团资本的保值与增值是企业集团生存与发展的基本要求，可通过资本保值增值率来反映。

（四）社会性因素。在市场经济条件下，社会性表现为两个方面：第一，产品的社会性，即产品要符合社会的需要；第二，企业或企业集团的社会性，即企业或企业集团间往来的信誉度。具体包括以下三个方面：

1．产品适销状况。可反映产品满足社会需要的程度，采用以下两项指标：产品销售率、市场占有率。

2．产品质量。质量是企业集团的生命，不仅影响消费者利益，而且影响企业集团的营销目标，产品质量反映企业集团满足社会需要的质量，实际工作中可运用

产品等级系数、优等品率两项指标。

3. 企业集团信誉。指企业集团与外部往来的可信度，可通过合同履约率、贷款逾期率来反映。

(五) 安全性因素。市场经济瞬息万变，企业集团若要在竞争中立于不败之地，必须具有足够的承受力、凝聚力、应变力，包括以下几个方面：

1. 企业集团凝聚力。人是企业集团中最活跃的因素，必须调动广大职工的积极性，使其认识到个人利益与企业集团利益息息相关，从而心向一处想，劲往一块使，群策群力，才能提高企业集团的安全性。同时，企业集团由不同的企业组成，如何协调企业集团与成员企业的关系，增强企业集团的凝聚力，对于提高企业集团的安全性非常重要。可通过离散率来反映。

2. 经营安全程度。经营安全程度是从盈亏平衡角度考察企业集团实际销售量与安全临界点之间的差距及方面，可设置经营安全率来反映。

3. 负债水平及偿债能力：设置资产负债率、速动比率等指标。

4. 价格上涨消化力。原材料是企业集团生产的基本条件之一，而原材料价格直接影响企业集团的生产成本，进而影响利润。企业集团价格消化能力是影响企业集团安全性的重要因素之一，可通过消化能力来反映。

影响企业集团竞争能力的因素很多，除了上述因素外，还有其它因素。

三、分析与评价企业集团竞争力应坚持的原则

分析和评价企业集团竞争力应当坚持以下原则：

1. 需有明确的目的性。分析与评价企业集团竞争力的目的决不仅仅是使某个企业集团击败竞争对手，企业集团竞争力的增强应该对国家、对人民有利。彼得·德鲁克说过，“企业是社会的一种器官，企业的目的必须在企业本身之外，必须在社会之中”。松下幸之助认为：“买卖或生产的目的，并不在于使商店或制造者繁荣，诸工作和活动使社会富足，才是真正目的。”企业集团竞争力研究不能仅仅局限于企业集团本身，应从企业集团外部、从社会发展的高度审视企业集团生存的意义

和企业集团发展前景，真正促进企业集团竞争力的增强。

2. 应重视战略导向和长期性，而不应以短期改进为根本任务。企业集团竞争力的塑造不是一时一事的问题，需要企业集团具有明确的战略意图和全体员工扎实的努力。企业集团竞争力研究要研究企业集团的经营宗旨、理念、经营哲学和文化、伦理等深层次的内容，引导企业集团采取措施，塑造持久的竞争能力。帮助企业集团将某种滞销产品销售出去了，这不能不说对企业集团的竞争力产生了积极的作用，但类似的研究工作不能属于竞争力研究的范畴。

3. 企业集团竞争力是一种综合能力，单一指标不能科学地评价企业集团的竞争力。由于竞争力研究强调市场导向，许多人强调用市场占有率衡量企业集团竞争力，认为市场占有率是测度企业集团竞争力的最直接、最重要的指标。但是，只要认真分析就会发现，用市场占有率衡量企业集团竞争力有其科学性，但过份强调市场占有率也会出现许多问题。市场占有率本身不能准确地衡量企业集团竞争力的强弱。由此可见，评价企业集团竞争力，不能局限于某一个指标，或某个层面。

4. 应重点研究影响企业集团竞争力的关键因素。毫无疑问，内外部众多因素都对企业集团竞争力的强弱产生影响，但众多的因素对企业集团竞争力的影响方式和影响程度是不同的。一方面，在同一时期，不同的因素对企业集团竞争力影响程度大小不同，企业集团对不同生产经营活动的投入力度和重视程度不同；另一方面，同一因素在不同时期对企业集团竞争力的贡献程度不同。因此，研究企业集团的竞争力，必须紧紧把握那些影响企业集团竞争力的关键性因素，分析影响企业集团竞争力的形成与变化的深层次原因。

5. 企业集团竞争力研究应重视操作性，应能寻找并发现增强企业集团竞争力的途径和措施。竞争力的研究工作并不仅仅是为了了解竞争力状况，更主要的是寻找提高竞争力的途径和措施，以便服务于经济的发展。竞争力研究的结果应具有操作性，应该让人们从影响企业集团竞争力的原因和所提出的竞争力改进措施中明确应采取的行动，并切实行动起来。

四、企业集团竞争力的定性分析与评价——波特模型

社会经济发展的历史证明，竞争是市场经济产生活力的源泉，亦是企业集团活力的所在。竞争的压力不断促使企业集团产生动力、产生活力。因为只有通过竞争，从而通过商品价格的波动，商品生产的价值规律才能得到贯彻，社会必要劳动时间决定价值这一点才能成为现实。这种竞争表现为多种形式，体现在多个层面。那么，企业集团面临市场竞争形势如何？企业集团应具备何种竞争能力才能适应这种竞争环境？如何评估企业集团的这种竞争能力？可以采用波特模型对企业集团竞争力进行定性分析和评价。

在市场经济环境下，竞争是市场经济的客观规律。虽然每个行业、每个企业各有其竞争特征和不同的“游戏规则”组合，但是所有行业、所有企业都存在着基本相同的竞争状态。美国哈佛大学凯尔·E·波特教授认为这种竞争状态可以由五种竞争力量构成，并认定所有行业、企业或企业集团所处的竞争状态均是由这五种竞争力量所决定的。这五种竞争力就是：行业中现有企业或企业集团之间的竞争力量、潜在新进入者竞争力量、替代品生产者竞争力量、供应商竞争力量、消费者竞争力量。并且，又把这五种竞争力量构造成一种竞争结构，亦称为波特模型（如图1所示）。

在市场经济条件下，行业中现有企业集团之间的竞争表现得尤为突出，诸如电子行业的“长虹”、“熊猫”、“福日”等；空调行业的“春兰”、“格力”、“科龙”等；洗衣机行业的“小天鹅”、“海尔”、“小鸭”等。随着改革开放，外资的不断涌入更加剧了同行业中企业集团之间的竞争，这种竞争现在已在不同的层次上展开，竞争强度不断增大，主要表现在企业集团以市场需求为导向的产品创新能力和服务质量能力的竞争；企业集团高素质人力资源开发能力的竞争；企业集团以市场导向的资本经营能力的竞争；企业集团高效率的管理、组织能力的竞争；企业集团以市场占有率为主要标志的国内外市场开拓能力的竞争，以及企业集团作为社会公民承担社会责任能力的竞争，等等。

在市场经济条件下，随着社会生产力的提高，企业集团以潜在新进入者为竞争

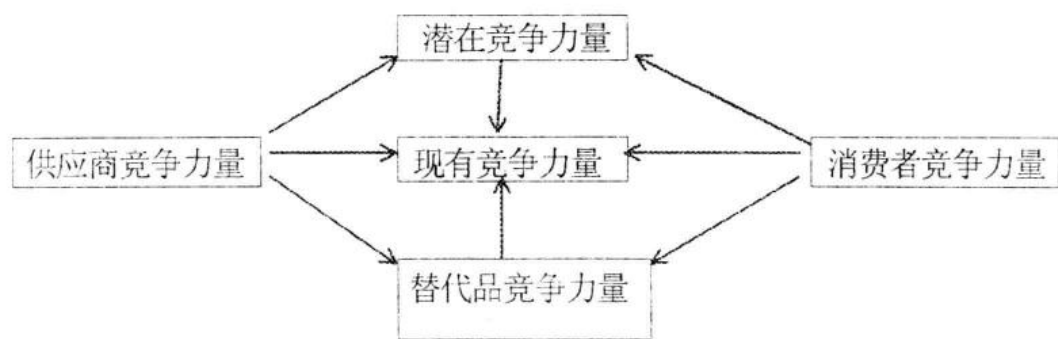


图1 五种竞争力量之间的关系图

伙伴开展生产经营活动，已愈来愈成为现有企业集团制定战略战术的支撑点之一。这种潜在新进入者，可能是同行业中的后发企业或企业集团，也可能是其他行业中开展多角化经营的企业集团，或是进入我国市场要求享受“国民待遇”的外资企业集团。这类潜在新进入者克服“进入壁垒”，以其竞争力正在努力挤占现有企业集团的部分市场份额，对现有企业集团构成了竞争威胁，诸如包括一大批中国名牌商标正在退出或失去市场就是例证。而现有企业集团则应善于利用自己原有的品牌优势，天时、地利、人和的市场优势，形象、价格、服务、渠道的优势等，制定适合本企业集团的竞争策略，主动参与竞争并力争取得优势地位，象“长虹”、“娃哈哈”、“燕京”、“青岛啤酒”、“厦工”等名牌产品那样，始终保持旺盛的市场竞争力。

在市场经济条件下，随着市场需求的多元化，各种与本行业企业集团产品功能相同或相似的替代品层出不穷，从而构成了对现有企业集团的竞争威胁。如蚊帐—蚊香、肥皂—洗衣粉、圆珠笔—钢笔、电风扇—空调机等等。现有企业集团与替代品生产者之间的竞争，可利用现有企业集团在生产规模上的优势，低消耗、低成本的价格优势以及消费者改用替代品具有较高转换成本的优势等参与市场竞争，从而在竞争中处于优势地位。

在市场经济条件下，现有企业集团以供应商为合作伙伴开展生产经营活动，双方是相互依存、相互制约的竞争关系。表现为供应商要求提高原材料、零配件的供应价格和信守供应合同、要求现有企业集团有较强的付款能力等，而现有企业集团