

农业高新技术企业 核心竞争力

◎ 赵庆惠 著

中国农业科学技术出版社

农业高新技术企业 核心竞争力

◎ 赵庆惠 著

中国农业科学技术出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

农业高新技术企业核心竞争力/赵庆惠著. —北京:
中国农业科学技术出版社, 2008. 7
ISBN 978 - 7 - 80233 - 470 - 0

I. 农… II. 赵… III. 农业 - 高技术产业 - 市场竞争 -
研究 - 中国 IV. F324

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 191700 号

责任编辑 徐平丽
责任校对 贾晓红

出 版 者 中国农业科学技术出版社
北京市中关村南大街 12 号 邮编: 100081
电 话 (010) 82109704 (发行部) (010) 82106638 (编辑室)
(010) 82109703 (读者服务部)
传 真 (010) 82109709
网 址 <http://www.castp.cn>
经 销 者 新华书店北京发行所
印 刷 者 北京科信印刷厂
开 本 850 × 1 168 mm 1/32
印 张 11
字 数 300 千字
版 次 2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷
定 价 38.90 元

序一

20 世纪 90 年代以来，随着新的科技革命日益向纵深方向发展，以信息技术和生物技术为优先领域的高新技术产业不断涌现，西方发达国家为实现由“工业经济”向“知识经济”、“信息经济”过渡，纷纷调整其国内产业结构，以实现产业结构升级，这引起了新一轮全球范围内的产业转移与整合，使经济全球化涵盖了贸易、生产、金融和投资各个领域，成为囊括世界经济和与世界经济相联系的全方位和全过程的庞大体系，经济全球化呈现出加速发展的趋势。

正是在这样一个大背景下，要全面实现小康，构建和谐社会，农业高新技术企业必将发挥巨大的不可替代的作用，而农业高新技术企业本身的核心竞争力怎样？最终出路在哪里？这些都是不得不让我们深深思考的问题。

本书以企业管理学和发展经济学为理论分析基础，从核心竞争力的理论溯源入手，以农业高新技术企业为特定研究对象，揭示了农业高新技术企业核心竞争力理论内涵，就培育提升农业高新技术企业的核心竞争力这一主题进行了创新性研究。

提出了我国农业高新技术企业的核心竞争力概念，即以农业高新技术企业长期积累的知识为基础，融合创新能力、人力资源、企业文化等为一体，形成的一种独特的、其他企业难以模仿的竞争力体系。

提出农业高新技术企业核心竞争力是由七大子系统构成，即企业文化系统、技术创新系统、人力资源系统、管理系统、企业产销系统、财务系统和应变系统，各系统相互作用形成一个有机的、多元的综合系统。对中国农业高新技术企业的实际分析表



明,七个子系统中处于优先地位的是企业文化系统、技术创新系统、人力资源系统三个子系统。同时揭示了农业高新技术企业核心竞争力的演变规律,丰富了核心竞争力理论。

剖析了农业高新技术企业的企业文化、技术创新、人力资源与核心竞争力之间的关系及其在核心竞争力体系中的地位和作用。在此基础上,研究了核心竞争力的培育提升机制,提出了培育和提升农业高新技术企业核心竞争力的途径和方法。

构建了农业高新技术企业核心竞争力的评价指标体系和多级模糊综合评价数学模型。在对 52 家农业高新技术企业调研和数据分析基础上,应用模糊数学理论建立的具有应用价值的我国农业高新技术企业核心竞争力的分析评价工具,弥补了我国农业经济管理在此方面的不足。

通过对汇源集团的全面剖析以及对三株、德隆典型案例的分析,从正反两方面证实了核心竞争力评价体系的合理性、科学性。

本书凝聚了赵庆惠博士的心血。他是一个有着浓厚的“三农”情结,有魄力,思路宽而又务实的人,这可能源于他虽然年轻但确具有丰富的工作阅历。在从事管理工作的同时,他始终不放松对学术的钻研。我相信,正值当前全面建设小康社会,推进社会主义新农村建设进程中,作者的研究成果以及一些很新颖、有说服力的观点可以为政府制定政策和宏观决策提供及时有力的依据,对解决“三农”问题具有现实的指导意义。

中国农业科学院农业信息研究所 原所长

亚洲农业信息技术联盟 主席

梅方权

2008 年 6 月 28 日

序 二

核心竞争力的概念属于企业的持续竞争优势和可持续发展范畴，一直是经济学和管理学研究关注的焦点问题。世界经济权威普拉哈拉德、哈默尔首次提出核心竞争力概念：组织的积累性学识。认为核心竞争力是指一个企业即使不具备整体竞争优势，它也可以通过少数几项关键技术或少数几个知识领域成为最好而获得成功的学识。可以说，正是普拉哈拉德与哈默尔开创了基于核心竞争力的企业战略管理理论新纪元。

人类正迈向知识经济时代，这一新的经济形态将深刻地改变企业的思维方式，对我国的企业意识、管理模式和竞争优势提出了新的挑战。尽管到目前为止，人们对知识经济的研究还主要停留在社会与经济两个层次。但是，截布拉·艾米顿指出，“没有人会否认，认识与发展知识经济的基点应该在企业，如果说美国已经呈现出知识经济雏形的话，那也是在知识经济时代走在前列的优秀企业表现出来的。”在“世界经济竞争的主题由国家与国家之间转向企业与企业之间的时代，我们要考虑的知识经济框架实际是建立在知识型企业的诞生、成长与普及的基础上的”。知识经济社会的基本细胞依然是企业。

体制问题固然是影响企业竞争优势和可持续发展的重要因素，但是培育企业核心竞争力才是制胜的关键。由于企业核心竞争力理论在战略管理中的前沿性，国外企业也是近年来才认识到发展自身核心竞争力的重要性，并以全新的姿态参与国际市场竞争。因此，在国际经济一体化的今天，对我国企业，尤其是农业高新技术企业，是稍纵即逝的大好机遇。企业的学习能力、反应速度和适应能力将取代传统的资产规模、市场份额和资产收益率等指



标,成为决定企业成败的重要因素。应该说整个经济发展背景的知识性转化,的确为中国农业高新技术企业带来太多的思索。

本书紧扣我国农村改革和发展的主线,抓住农业高新技术企业这一关系全面建设小康社会的重要关键因素为切入点,以企业管理学、社会经济学等为基础,综合哲学、社会学、文化学、心理学等多学科的理论,应用控制论、系统论的思想,把定性与定量、实证与规范等研究方法结合,尝试从多角度的推理与演绎,较为系统地研究剖析我国农业高新技术企业的核心竞争力的理论与实践问题,揭示了农业高新技术企业核心竞争力的内涵和特征。构建了农业高新技术企业核心竞争力的评价指标体系和多级模糊综合评价数学模型,并实证了该体系的合理性、科学性。

本书是赵庆惠博士在他的博士论文基础上撰写而成,是部好书,开卷引人入胜,终卷使人受益,对我国农业高新技术企业政策的制定、战略的选择颇具参考价值。“今人嗤点流传赋,不觉前贤畏后生。”庆惠是一个处事低调、谦虚好学的年轻人,他的勤于钻研和刻苦求索的精神终使这一研究获得可喜成果。

改革开放 30 年,国家经济体制改革从“摸着石头过河”到参与惊涛骇浪的国际市场竞争,取得举世瞩目的成就。做为个人仅为沧海一粟,我们无力改变市场变幻莫测的风向,但我们能够应用知识的杠杆拨动风帆,使改革开放之舟达到可持续发展的彼岸。希望广大读者喜欢这本书。

农业部甘蔗首席专家
农业部第八届科技委委员

2008 年 6 月 28 日

图表目录

表 1-1	国外学者研究核心竞争力理论的各种流派	13
表 1-2	2003 年财富杂志世界 500 强中国上榜公司	21
表 1-3	52 家农业高新技术企业经济状况	21
图 1-1	调研企业经济状况图	22
表 1-4	中国与世界 R&D 投入比例比较	23
图 1-2	所调研企业的研发经费支出情况	23
图 1-3	技术路线图	27
图 2-1	高技术与新技术的关系	35
图 4-1	企业文化系统示意图	79
图 4-2	凝聚力与生产率之间的关系	81
表 4-1	传统文化对中国企业文化内涵的影响	86
图 4-3	传统文化、企业文化与环境的逻辑关系 示意图	96
图 4-4	企业文化发展曲线	98
图 4-5	企业文化内涵的提炼过程示意图	104
表 4-2	企业技术创新的类别构成	109
表 4-3	企业创新的成功因素及阻碍因素	119



表 4-4	不同技术创新战略的选择	126
图 4-6	激励理论模式示意图	142
图 5-1	农业高新技术企业核心竞争力系统示意图 ...	158
图 6-1	核心竞争力识别系统模型	171
图 6-2	企业核心竞争力培育提升机制	174
图 6-3	人力资源管理过程示意图	178
图 6-4	组织有效沟通示意图	179
图 6-5	企业创新战略管理过程示意	181
图 6-6	高绩效团队的管理技能示意	187
图 6-7	企业理念的形成实践过程	189
图 6-8	高效团队的特征	197
图 6-9	知识的整合流程	199
表 6-1	《商业周刊》2003 全球最有价值品牌 排行榜	201
图 7-1	农业高新技术企业核心竞争力评价研究 思路图	230
表 7-1	B_i, B_j 的评价规则表	235
表 7-2	取值表	236
表 7-3	农业高新技术企业核心竞争力指标及权重 分值	238
表 7-4	研发经费比重评判集区间划分表	240
表 7-5	4 家农业高新技术企业核心竞争力指标 数据	251
表 7-6	研究实例对象核心竞争力及各要素强弱 比较结果	254



表 7-7	企业核心竞争力综合判定强弱结论划分 表及各企业隶属范围	255
图 8-1	汇源集团组织结构图	258
表 8-1	汇源集团主要产品名录	259
表 8-2	汇源企业文化辑要	263
图 8-2	汇源绩效考核标准构成图	269
图 8-3	汇源集团目标管理流程图	271
图 8-4	汇源“任务看板”管理流程图	272
图 8-5	汇源集团标准控制体系构成	273
图 8-6	先进生产工艺	274
表 8-3	汇源集团生产经营机构	275
表 9-1	品牌培育过程中各阶段的战略组合	298
图 9-1	品牌生态系统成员知识、文化关联示意图 ...	301
表 9-2	全国农林科研机构统计资料 (2002 年)	304
表 9-3	1999 年农业技术领域 R&D 经费筹集分布	309

目 录

第一章 概述	(1)
第一节 问题的提出	(1)
第二节 研究意义	(9)
第三节 研究动态	(13)
第四节 主要研究内容	(24)
第五节 主要研究方法和技术路线	(25)
第六节 主要研究特色和创新点	(28)
第二章 农业高新技术企业的概念界定	(30)
第一节 农业高新技术有关概念	(30)
第二节 农业高新技术企业的界定	(40)
第三节 农业高新技术企业的经济学特征	(43)
第四节 我国农业高新技术企业的形成方式 及其运行模式	(54)
第三章 核心竞争力相关理论	(57)
第一节 核心竞争力相关概念比较	(57)
第二节 核心竞争力相关理论评析及其渊源	(62)
第四章 核心竞争力影响因素分析	(78)
第一节 企业文化与核心竞争力	(78)
第二节 创新能力与核心竞争力	(104)
第三节 人力资源与核心竞争力	(127)
第五章 农业高新技术企业核心竞争力内涵	(146)
第一节 对核心竞争力定义的几种诠释的评述	(146)
第二节 核心竞争力理论的不足之处	(149)



第三节	农业高新技术企业核心竞争力的系统 本质和特征	(150)
第四节	农业高新技术企业核心竞争力的内涵和 基本特征	(157)
第六章	农业高新技术企业核心竞争力的识别与 培育提升	(162)
第一节	农业高新技术企业核心竞争力识别的 意义和依据	(162)
第二节	农业高新技术企业核心竞争力识别的 方法	(165)
第三节	农业高新技术企业核心竞争力培育和 提升的紧迫性	(171)
第四节	农业高新技术企业核心竞争力培育和 提升机制	(173)
第七章	农业高新技术企业核心竞争力评价指标 体系的构建	(205)
第一节	国内外核心竞争力评价体系分析与借鉴	(205)
第二节	农业高新技术企业核心竞争力评价指标体系 设计的基本原则	(209)
第三节	农业高新技术企业核心竞争力评价指标 体系的构建	(212)
第四节	农业高新技术企业核心竞争力评价方法的 确立	(226)
第五节	多级模糊综合评价数学模型的建立和 应用	(232)
第八章	案例分析	(257)
第一节	对汇源集团核心竞争力的全面解读	(257)
第二节	对三株集团和德隆集团的剖析	(283)



第三节 案例的启示	(292)
第九章 结论和政策建议	(293)
第一节 主要结论	(293)
第二节 政策建议	(295)
第三节 研究展望	(310)
参考文献	(314)
附录 1 企业基础数据调查表一	(331)
附录 2 企业基础数据调查表二	(335)
附录 3 定量指标计算公式一览表	(336)
致谢	(337)

第一章 概 述

第一节 问题的提出

随着我国改革开放和市场经济的发展，我国企业在参与市场竞争、增强企业竞争能力方面已经取得了明显的进步，企业的竞争意识、市场意识已基本具备，涌现出了一批在激烈的市场竞争中获得了一定竞争优势的企业，这些企业已经能够自觉借鉴国际上先进的管理理论和其他企业成功的经验，有意识地培育本企业的核心竞争力，以实现企业的可持续发展。然而新世纪伊始，随着科学技术的日新月异和知识经济时代的到来，我国也正在进入全面建设小康社会，加入推进建设社会主义现代化的新的发展阶段，“三农”问题成为建设小康社会的焦点和难点。要全面实现十六大提出的宏伟目标，农业高新技术企业无疑应发挥巨大的作用，而农业高新技术企业在增强我国国际竞争力中究竟占多少分量呢？它本身的核心竞争力的状况如何呢？怎样培育呢？都是不得不让人们深深思考的问题。

一、知识经济时代的必然产物

伴随着新世纪的到来，人类正迈向知识经济时代，这是一种建立在知识和信息的生产、分配、使用和传播基础上的经济形态。从这个意义上说，“21 世纪人类经济的发展水平和质量将主要依赖于知识的生产、积累和应用能力，尤其是知识的创新能力（马丁·阿尔布劳，2001）。”

20 世纪 80 年代，奈斯比特的《大趋势》和阿尔温·托夫勒



的《第三次浪潮》两本书畅销世界，他们提出的信息经济和后工业社会概念，冲击着中国人的传统观念，使正在工业化的中国意识到了差距，提出了迎接新技术革命挑战的号召。20 世纪 90 年代，全球信息总量呈爆炸性增长，OECD（经济合作与发展组织）明确了“以知识为基础的经济”，比尔·盖茨做为知识经济典型代表的示范效应感染着中国的理论界与企业界（李中信，2002）。

到目前为止，人们对知识经济的研究还主要停留在两个层次：社会层次与经济层次。

第一层次是社会层次。这是有关知识经济研究的最宽泛的层次。主要讨论知识社会或知识经济社会。有关这一层次的探讨国外一些经济学、管理学大师早有著述，从彼德·杜拉克到托夫勒再到丹尼尔·贝尔，20 世纪从 70 ~ 90 年代相继对作为未来社会形态的知识社会做了较深入的探讨。国内理论界对此也有较多的阐释与著述。

第二个层次是经济层次。直接探讨知识在经济中的作用和以知识为基础的经济特征。OECD 所提出的《以知识为基础的经济》便是如此。目前我国有关知识经济的大部分书籍，也都是在经济层次上展开的（范微，2002）。

没有人会否认，认识与发展知识经济的基点应该在企业，如果说美国已经呈现出知识经济雏形的话，那也是在知识经济时代走在前列的优秀企业中表现出来的（截布拉·艾米顿，1998）。在“世界经济竞争的主题由国家与国家之间转向企业与企业之间的时代，我们要考虑的知识经济框架实际是建立在知识型企业的诞生、成长与普及的基础上的”。知识经济社会的基本细胞依然是企业。目前，我国的知识经济热没有什么不对，认识到知识社会及知识经济时代的来临，对我国社会和经济的发展确实至关重要，但我们不能只在知识社会与知识经济是什么和如何重要这



一层次上议来论去,中国目前最需要的是尽快将有关知识经济的研究推向企业层次。

随着经济的发展与竞争的加剧,知识经济做为一种新的经济形态对于中国的企业来说,已不再是一个时尚的概念或流行的词汇,而是成为一种切实的存在,深刻地改变着企业的经营方式、思维方式、管理方式、领导与决策方式(路甬祥,1998)。更对中国的企业意识与经营能力提出了新的挑战与要求:

第一,全球市场一体化、企业生存数字化、商业竞争国际化的发展趋势将使传统的企业经营模式受到前所未有的挑战;

第二,企业的学习能力、反应速度和适应能力将取代传统的资产规模、市场份额和资产收益率指标,而成为决定企业成败的重要因素;

第三,企业所处的生存环境发生变化,以3C为特征的现代企业经营环境使企业面临新的挑战,变化日新月异,竞争呈现全方位和整体化、客户导向;

第四,加速国内市场的国际化,消费者将要面对的是多种多样的选择,包括多样化的产品、多样化的服务、多样化的品牌、多样化的消费理念。

知识经济对于中国企业来说到底意味着什么?在知识经济背景下,企业需要完成哪些转换?知识经济对中国的企业意识与经营能力提出了哪些新的挑战?我们的企业如何应对,才能适应这一系列新的要求?整个经济发展背景的知识性转化,为中国农业高新技术企业带来太多的困惑与思索。而在这一新的经济背景下,如何实现企业意识的转变与企业能力的提升又成为企业能否实现永续经营,并进而提升核心竞争力的关键所在(林毅夫,1994)。



二、面对 WTO 的挑战

加入 WTO 之后，中国企业的竞争力在哪里？著名经济学家张维迎教授认为，国家的竞争力与企业的竞争力不是一回事。加入 WTO 之后，中国的国家竞争力还可以保持 15 年，此间，中国对国际企业、资本、人才仍将具有很强的吸引力，保持 7% 以上的发展速度没有问题。而企业的竞争力即企业在全球化资产中赚钱的能力仅能维持 3 ~ 5 年（张维迎，1999）。这充分说明加入 WTO 后，对中国企业来讲挑战大于机遇。企业面临巨大的国际化竞争压力，一方面来源于竞争范围的改变；另一方面来源于国际市场游戏规则的改变。

就竞争范围而言，在全球化趋势尚不十分明显的时期，企业的竞争范围主要是以国家为界线的。中国的多数企业主要是在本国的土地上与本地的企业竞争国内市场；虽然不少跨国企业由于实力强大而进入中国市场，但由于开放度不高，国内市场在很大程度上没有相互融合（张胜翁，2001）。因此，中国的企业即使是在本土上与国际企业竞争，其竞争的范围仍是以本土为界。这意味着竞争的规则还是因所在的国家而异。在这种竞争环境下，中国企业由于长期的经营历史以及对本地的深刻了解，加之政府政策的倾斜或对外资企业的种种限制而拥有无可辩驳的优势。然而在全球化的条件下，各个区域以及全球的市场正在走向一体化，各个国家的本地市场将成为全球大市场的一个组成部分，中国企业竞争的范围从本土扩大到了全球，竞争的对手也不再以国家为界。面对相互融合的国际大市场，面对在全球范围已经享有巨大规模经济好处的、实力雄厚的跨国企业，中国企业原有的本土优势被明显地削弱，曾经在“保护”下拥有的市场份额也面临强烈的冲击。

另一方面，国际市场游戏规则的改变，使发达国家的企业处