

首届中国上市公司管理论坛 (2001)

 和君创业研究报告

企业竞争力

——上市公司兴盛之道

Corporate Competence

The Way of Listed Companies to Prosperity

王明夫 主编

Wang, Mingfu



中国财政经济出版社

首届中国上市公司管理论坛 (2001)

和君创业研究报告

企业竞争力

——上市公司兴盛之道

Corporate Competence

The Way of Listed Companies to Prosperity

王明夫 主编 Wang, Mingfu

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业竞争力——上市公司兴盛之道/王明夫主编

北京: 中国财政经济出版社, 2001, 8

ISBN 7-5005-5255-6

I. 企… II. 王… III. 上市公司—企业管理—研究—中国

IV. F296.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 050139 号

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfcph.com>

E-mail: eleph@dre.gev.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 19.75 印张 270 000 字

2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

印数: 1—2 000 定价: 68.00 元

ISBN 7-5005-5255-6/F·4668

(图书出现印装问题, 本社负责调换)



和君创业研究咨询有限公司

H&J Vanguard Research and Consulting Co., Ltd.

简介

和君创业研究咨询有限公司是我国目前规模最大的本土化管理咨询公司之一，致力于以“管理咨询+投资银行”的双重专业服务能力，为中国企业提供基于战略的资本运作、结构重组和管理改进的系统解决方案，推动中国企业实现战略重建和管理升级。

和君创业累计经手大型咨询案例数十宗。咨询思路独到，实践经验丰富，主要擅长以下领域的咨询：

- 公司战略研究
- 组织设计与流程再造
- 企业营销网络建设与管理
- 人力资源管理
- 生产作业管理
- 收购兼并与资产重组

公司地址：北京市朝阳区慧忠路5号远大中心B座10层

邮政编码：100101

公司电话：北京 010-84891090

深圳 0755-2712785 2712796

上海 021-68822218

公司传真：北京 010-84891055

深圳 0755-2712999

上海 021-68822558

E-mail: hjv@hjv.com.cn



和君创业研究咨询有限公司

H&J Vanguard Research and Consulting Co., Ltd.

核心团队简介



王明夫

王明夫 博士

和君创业研究咨询有限公司董事长、律师、法学硕士、金融学博士，美国伊利诺伊大学高级访问学者，我国著名的证券投资专家和并购重组专家。历任君安证券研究所所长、君安证券有限公司收购兼并部总经理、中国人民大学金融与证券研究所执行所长等职务。

王明夫先生长期以来为政府、上市公司和机构投资者担任经济顾问和管理顾问，主要擅长公司战略策划、资本运作、收购兼并、资产重组、证券投资组合设计等，经手大型案例十余宗，服务企业数十家。累计发表学术论文和专业著述逾百万字。



李肃

李肃 研究员

和君创业研究咨询有限公司执行董事长，我国著名的管理咨询专家，历任北京市社会科学研究所副所长、美国休斯顿大学亚美研究中心高级研究员、中国社会科学院社会发展中心特约研究员等职务。

李肃先生长期从事公司战略、收购兼并、资产重组、产权及组织设计、企业文化等方面的研究与咨询，对各类企业运营模式差异及国有企业市场化转型规律具有独到深刻的见解。为逾百家企业提供过咨询服务。



彭剑锋

彭剑锋 教授

和君创业研究咨询有限公司总裁，我国著名的管理咨询专家，留学美国，中国人民大学劳动人事学院副院长、教授，曾任北京可思管理咨询公司董事长兼总裁。彭剑锋先生长期从事战略、组织设计、人力资源管理和市场营销等方面的研究。曾担任深圳华为公司、山东六和集团、TCL集团、深圳天音通信公司、湖南正虹集团管理顾问专家组组长，曾领导专家团队起草《华为基本法》、《华侨城宪章》等。



包政

包政 教授

和君创业研究咨询有限公司总咨询师，我国著名的管理咨询专家，留学日本，经济学博士，中国人民大学工商管理学院教授、博士生导师。

包政先生在企业经营战略、组织、人事与市场营销诸多领域具有精深的见解，擅长系统解决企业管理问题。曾为深圳华为公司、TCL集团与深圳天音通信等公司提供长期的管理咨询服务，在业界享有极高的声望。代表作有《战略营销管理》等。

首届中国上市公司管理论坛（2001）

部分出席嘉宾



和君创业研究咨询有限公司董事长王明夫（右一）

● 中国上市公司迫切需要进行五大重建



南开大学国际商学院院长李维安（左）

● 企业活力再造与竞争力提升



上海交通大学工商管理学院常务副院长王方华（右）

● 竞争力研究受全世界关注



中远集团副总裁、中集集团及中远发展董事长
李建红

● 关注超大型国企的全球竞争力

首届中国上市公司管理论坛 (2001)

部分出席嘉宾



渤海证券有限公司副总裁王振中

- 投资银行业务与上市公司竞争力的提升



和君创业研究咨询有限公司执行董事长李肃

- 从系统中寻找企业竞争力



中国华源集团总裁周玉成 (右) 与德隆集团董事局主席唐万新 (左)

- 大型国有企业与民营企业的竞争力差异



TCL集团副总裁兼CIO吴士宏

- WTO背景下的中国企业竞争力

首届中国上市公司管理论坛（2001）

部分出席嘉宾



许继集团董事长王纪年

- 企业竞争力的四条警戒线



广东步步高集团总裁段永平（左）

- 公司上市与竞争力提升



新东方学校校长俞敏洪

- 民营教育产业的竞争力



和君创业研究咨询有限公司总裁彭剑锋

- 上市公司如何选择竞争战略

首届中国上市公司管理论坛 (2001)

部分出席嘉宾



香港创维集团董事局主席黄宏生 (左二)

● 职业经理人与企业竞争力



厦门大学管理学院常务副院长吴世农 (左) 与清华大学经济管理学院教授、全国MBA教育指导委员会秘书长全允桓 (右) 在作主题发言后讨论上市公司竞争力。



和君创业研究咨询有限公司总咨询师包政

● 建立理性权威与企业长治久安



序言

关注上市公司管理升级

一个证券投资者，沿着什么路径走下去，可能成就为一个职业投资大家？

一个上市公司经营者，沿着什么路径走下去，可能成就为一个有职业声誉的企业家？

一个资本市场的思想者，沿着什么路径走下去，可能真正接触到中国资本市场的深层问题？

跨越纷扰不息的利好利空，淡看今是明非的潮起潮落，睥睨“八仙过海、各显神通”的圈钱把戏和炒作手法，走到K线背后去，以一种专业的眼光去关注上市公司的管理势能和产业演进，恐怕就是这样一条值得走下去的路径！

正是基于这种理解，多年来，我们把对中国资本市场的关注，聚焦在上市公司的管理势能和产业演进上。而上市公司的会计利润、股价波动、利好利空等等广受市场关注的问题，则在我们的视野里逐渐隐退。重复一遍，是上市公司的管理势能和产业演进，成为我们关注的焦点！



作为这种关注的一项内容，和君创业研究咨询有限公司发起举办了“中国上市公司管理论坛”，并将论坛的宗旨定位为：“透视上市公司管理生态，对话资本市场深层问题，引导市场资本合理流向，为中国上市公司的战略升级和管理改进廓清理念，树立标杆和指明路径！”

首届“中国上市公司管理论坛”由和君创业研究咨询有限公司、中央电视台《证券之夜》、《证券时报》社、《中国企业家》杂志社和渤海证券有限公司等五家单位联合主办，于2001年5月19日在北京国际俱乐部饭店隆重举行。5所一流大学的管理学院院长、教授及50家上市公司的董事长或总裁出席了会议，来自证券界、企业界、学术界和新闻界的与会代表200多人，论坛的主题为，“企业竞争力——上市公司兴盛之道！”。

本书是专为论坛主题而组织编写的研究报告文集。由22篇文章组成，除了一篇导论和一篇附录之外，正文由六个部分组成。第一部分：竞争时代：除了竞争，别无选择；第二部分：企业竞争力：概念与理论；第三部分：企业竞争力：评价与测度；第四部分：企业竞争力：管理与提升；第五部分：企业竞争力：案例研究；第六部分：企业竞争力：经典之作。书中每篇文章皆独立成章并署名作者，文中观点和看法由作者文责自负。

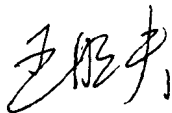
本研究报告摒弃了对企业竞争力的学术性论争和数理模型探讨，转而注重理论与实践相结合，以图帮助中国上市公司建立起正确的经营思维和竞争力概念。在导论部分，主编王明夫系统论述了中国上市公司提升竞争力，迫切需要端正两个认识、进行五大重建。

本书适合上市公司的老总和经理、研究上市公司的证券分析师和证券投资者、致力于进行公司战略和企业竞争力研究的学者阅读。对于那些思考中国资本市场深层问题的学者、监管机构的人员和财经专业记者，阅读此书也将开卷有益。



本研究报告的写作和编辑参考并引用了大量著述（参见书末的参考文献），在此谨向所有这些著述的作者致以诚挚的谢意！在本书的写作、编辑和出版过程中，彭剑锋教授做了大量的组织、协调和指导工作，闻洁、于凡、赵文进、荆小娟付出了辛勤的劳动，中国财政经济出版社社长兼总编辑杨天赐同志、副总编辑张宝和同志，以及陆广德、陈洪钧先生对本书的出版给予了很大的支持，在此都深表感谢！最后，我们要特别感谢曹建海、韩中和、艾国强、黄群慧、童利忠、郎诵真、魏大鹏、张小宁等同志对本研究报告的贡献！

和君创业研究咨询有限公司董事长



2001年6月20日

于北京友谊宾馆

中国上市公司管理论坛宗旨

透视上市公司管理生态

对话资本市场深层问题

引导市场资本合理流向

为中国上市公司的战略升级和管理改进

廓清理念、树立标杆、指明路径

主办单位

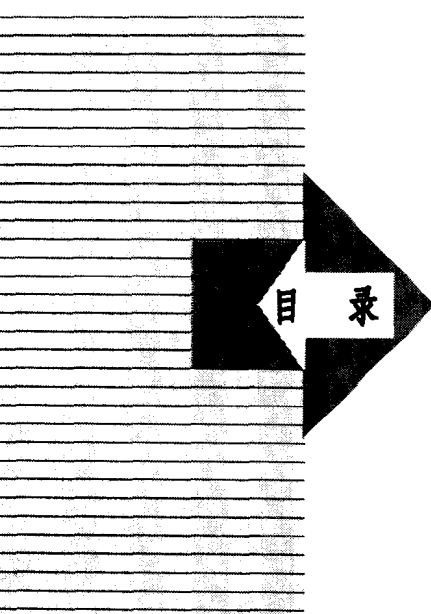
和君创业研究咨询有限公司

中央电视台《证券之夜》

《证券时报》社

《中国企业家》杂志社

渤海证券有限公司

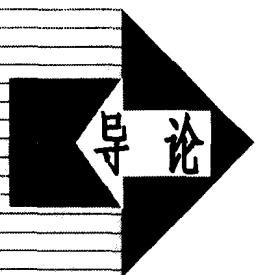


目 录

导论	中国上市公司提升竞争力，迫切需要 端正两个认识、进行五大重建	(1)
第一篇	竞争时代：除了竞争，别无选择	(15)
	第1章 过度竞争：过剩经济时代的中国产业竞争 态势	(17)
	第2章 中国产业过度竞争的制度分析	(20)
第二篇	企业竞争力：概念与理论	(41)
	第3章 企业竞争力的概念	(43)
	第4章 企业竞争力概念的理论源流	(47)
	第5章 企业核心能力论	(60)
第三篇	企业竞争力：评价与测度	(71)
	第6章 企业竞争力的评价理论	(73)
	第7章 企业竞争力及其计算机评估系统研究	(80)



第四篇	企业竞争力：管理与提升	(95)
	第8章 营造上市公司未来的竞争力	(97)
	第9章 网络时代：IT 时代的管理技术与企业竞争力提升	(112)
	第10章 先进运作模式与企业竞争力提升	(122)
	第11章 管理信息化与提高中国制造业企业的竞争力	(129)
	第12章 动态竞争条件下的核心专长与竞争优势	(138)
	第13章 从技术方面和组织方面营造企业竞争力	(148)
	第14章 员工持股与提高企业竞争能力	(154)
	第15章 公司治理结构与竞争力	(159)
第五篇	企业竞争力：案例研究	(173)
	第16章 我国汽车产业过度竞争实证分析	(175)
	第17章 世界汽车产业竞争范式的转变	(185)
	第18章 宽带接入通讯运营公司的竞争力分析	(203)
	第19章 竞争优势≠竞争力——四川长虹公司竞争力实证研究	(227)
第六篇	企业竞争力：经典之作	(253)
	第20章 从公司战略到竞争优势	(255)
	第21章 竞争力如何形成战略	(273)
	第22章 基于能力的竞争：公司战略的新规则	(285)
附录	中国资本市场的深层问题与上市公司的管理生态	(296)
参考文献		(301)



中国上市公司提升竞争力，迫切需要端正两个认识、进行五大重建

和君创业研究咨询有限公司董事长 王明夫

决定中国产业竞争态势的两个最重要的因素是：（1）短缺经济已成旧梦，过剩经济时代的中国多数产业已陷入过度竞争的恶性局面；（2）国际产业力量加大力度角逐中国市场，它们在资本、技术、管理、机制等方面构成对本土企业的压倒性优势。在这种背景下，中国企业的竞争力问题在WTO门槛前凸现而出。和君创业为此把首届“中国上市公司管理论坛”的主题确定为：企业竞争力——上市公司兴衰之道！

倘若立足于长远去判断，中国上市公司的竞争力多数处于疲弱状态。即便是那些眼下尚且强大的公司，有着长远竞争力的也不多。导入西方先进的企业运作模式和管理工具，有助于中国企业的竞争力改进，但仍不能从根本上解决问题。和君创业认为，中国企业的问题，多数出在系统，少数出在环节，因此治根的办法是运用“中医疗法”去辨证施治。

为此，疏经理气的系统调理比环节上和过程中的“管理手术”更为重要。根据系统调理的需要，针对上市公司经营中表现出来的错误倾向和致命弱点，和君创业认为：提升企业竞争力，中国上市公司必须端正两个认识、进行五大重建。

一、端正两个认识

1. 战略至上、融资为次

融资圈钱是绝大多数中国企业上市的初衷，也是企业上市之后的不减冲动。在中国的资本市场上，人们很容易观察到两个现象：

第一，绝大多数公司懈怠于战略思考，草率于战略决策，却几乎没有一家上市公司不把融资筹钱当作年复一年的头等大事。为了保住配股筹资的资格或实现增发融资，许多上市公司甚至不惜违法做假、铤而走险。不少上市公司甚至把股市筹资当作了经营的重心，把公司存活的希望寄托在后续筹资的接济上。

第二，大量上市公司包装之后新鲜出炉，上市伊始业绩尚佳，随着时间的推移，经过几轮筹资之后，便宿命式地走向了业绩滑坡的衰退之路，最后陷入不能自拔的经营困境。ST、PT公司的命运历程，就是这样一个缩影。事实上，这些困境公司，并没有少筹资。以上海为例，自从中国股市开市以来，上海本地企业从股市上累计实现近1000亿元的巨额筹资。然而受惠于这些巨额筹资的上海公司，并没有逃脱衰退的宿命。虽然上海公司的解困重组是各省市中力度最大、政策倾斜最多的，但上海的ST、PT公司依然是各省市中最多。上海况且如此，其他地区自不必多言。

从众多上市公司的困境身上，我们能清楚地看到：企业在战略错位、管理低劣的情况下，大量的资金流入往往驱动公司进行大量的不当投资，形成大量的资产包袱和财务亏蚀，干扰和拖累企业原本的正常经营。于是，