

曹青洲 王志辉 王振江/著

企业集成创新

企业市场化管理体系丛书

Qiye

Jicheng

Chuangxin

1+1>2

学林出版社

企业市场化管理丛书

企业集成创新

曹青洲 王志辉 王振江 著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业集成创新/曹青洲等著. —上海: 学林出版社, 2001.6
(企业市场化管理丛书)

ISBN 7-80668-033-9

I. 企... II. 曹... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 029403 号

企业集成创新



作 者——曹青洲 王志辉 王振江

责任编辑——褚大为

封面设计——桑吉芳

出 版——学林出版社(上海钦州南路 81 号)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(文庙路 120 号)

电话: 63768461 传真: 63768540

印 刷——上海市青年报社印刷厂

开 本——850×1168 1/32

印 张——17

字 数——38.8 万

版 次——2001 年 6 月第 1 版

2001 年 6 月第 1 次印刷

印 数——5 000 册

书 号——ISBN 7-80668-003-9/F·3

定 价——26.00 元

《企业市场化管理丛书》

编纂委员会

主 任	李常法			
副主任	王振江	曹青洲	于英川	屠荣生
编 委	王振江	李常法	曹青洲	王志辉
	汪盛强	王 涛	于英川	屠荣生
	严志庆	余义文	黎 军	邹 芳
	羌玉萍	钱晓颖		

开创企业市场化管理

(总序)

管理科学发展到 20 世纪 80 年代,已形成了官位主义、科学管理、行政管理、人际关系、新人际关系与管理大师这六大流派。进入 90 年代又新生成企业再造和学习型组织两大流派。管理科学这八大流派,按组织中领导与下属(员工)之间的信息传递方式,区分成单向权力型和互动学习型两大管理思想体系,并由此产生了管理范式从单向权力型向互动学习型转变的理论和实践问题。

美联邦储备委员会主席格林斯潘最近讲话时说道:“令人感到有讽刺意义的是,在我们大讲特讲新经济时,我们却采纳了旧经济的许多模式,这种旧经济的‘幽灵’至今不散。”单向权力型管理模式是旧经济中一种人们常见的模式,它的积极作用随着“鼠标+水泥”时代的到来,已被它的局限和危害所淹没。权力型管理局限与危害的聚集点是它所形成的权力型管理智障,实践表明它的“幽灵”不会自动

地退出历史舞台。可见,格林斯潘这一观点更加清楚地阐述了管理范式从单向权力型向互动学习型转变的必要性和艰巨性。

在我国,权力型管理智障具有特殊性。这是因为我国长期组织实施集权式计划经济,它的管理理念、思路、理论和方法对我们的影响极大,在人们的意识中,特别是潜意识中,是根深蒂固的。对于中华民族来说,影响最深、最潜移默化、最内在的是封建式文化。它与我国的计划经济观念的结合,就形成了集权式计划经济化管理智障。它的主要表现是微观计划经济化,如“听命上级”、“迎合上级”、“吃大锅饭”;“三种观念”,即“要我干”、“管结果”和“生产者”等。它已造成的负面效应主要是:(1)导致企业患上多种症状的“市场经济不适应症”的病毒,轻者使之不能完全适应市场经济;重者呈现出经营惨淡、亏损;严重者则被兼并、破产。(2)孳生“管理科学”不到位的温床。

我国在深化改革中、在适应市场经济中,为克服和铲除集权式计划经济化管理智障提出了企业市场化管理理论与方法,较早的是把企业内部看作为模拟市场,如“邯郸钢铁”成功经验,就是把企业内部视为模拟市场,制定出外部市场一票否决制度,由此在全国建立了“邯郸钢铁管理模式”。再如,上海易初通用机器有限公司的成功经验,也是把企业内部看作为模拟市场,创造出“人人成为经营者管理模式”。

我国宏观经济的外部市场,有社会主义市场经济的游戏规则。根据宏观经济与微观经济的同质性和同质化原理,在企业内部完全有可能设计与组织实施一整套的企业内部市场经济的游戏规则,从而构建出企业内部市场。

上海华联制药有限公司,从1992年仿“三资”转制大力度实施企业改革适应市场经济,在实践探索中为解决“产销”矛盾而设计并组织实施内部市场,借助各个业务单位的契约来调整和理顺它们之间的生产经营关系,用以取代传统企业的计划管理职能,多年来实施效果显著。随着企业改革的深化,又出现了更为深层次的问题,即“研销”矛盾。为此,在1998年再进一步创造出并组织实施“以战略管理为基础的矩阵架构管理模式”。公司和上海大学合作对所创造的理论与实践进行归纳与升华,把共同完成的研究成果,称作为企业市场化管理理论与方法,简称企业市场化管理。

我国改革开放,实行社会主义市场经济,企业为了在市场经济中生存发展必须医治“市场经济不适应症”和解决“管理科学”不到位问题。为此,企业进行了探索和创造,提出并实践着企业市场化管理,不仅在实践上有所突破,在理论上更有所创新。而这种企业市场化管理,西方跨国公司没有使用过,《哈佛管理经典》也没有记载。

企业市场化管理理论与方法,有三个明显特性:

1) 时代性。企业市场化管理理论与方法是面向新经济的,更是面向“鼠标+水泥”时代。

2) 实践性。因为企业市场化管理理论与方法是从企业改革实践中总结、提炼和升华得出的,因此有鲜明的可操作性。同时,它所解决的“管理科学”不到位问题,更具有普遍意义。

3) 成效性。凡是组织实施市场化管理的企业,都提高管理效率,增强了市场竞争能力。

我们策划把企业市场化管理理论与方法介绍给读者。为此出版发行“企业市场化管理丛书”，希望读者喜欢。

按照先进先出的递次原则，先出版发行本丛书中的三部专著：《管理范式转变》、《企业集成创新》和《战略策划》。每一部专著都各自构成独立体系论述丛书的主要组成内容，它们又内在的相互联系而成为一个完整套路的促进深层次企业改革和持续推动企业发展的市场化管理丛书。

上海大学

管理科学与工程专业

王振江教授

2000年10月1日于上海

目 录

总序：开创企业市场化管理·····王振江	
绪论：企业家创新行为·····	1

第一篇 创 业 篇

第一章 企业家特质观念

第一节 企业家内涵·····	22
第二节 企业家素质·····	41
第三节 企业家精神·····	45
第四节 企业家评价·····	56

第二章 创业与发展

第一节 降低创业风险：创业规律及其理性思考·····	70
第二节 美国、日本企业家创业与企业家精神·····	92
第三节 我国改革开放以来企业家创业与企业家精神·····	119

第二篇 创 新 篇

第三章 企业技术创新理论要点

第一节	企业技术创新概念	146
第二节	企业技术创新框架结构	151
第三节	企业技术创新动力机制	164
第四节	企业技术创新机会来源	188
第五节	企业技术创新模式	210
第六节	我国技术创新工程与国家创新体系	216
第四章 企业创新体系		
第一节	企业创新体系概述	221
第二节	科技研究与开发	230
第三节	市场研究与开发	234
第四节	产品创新与工艺创新	241
第五节	服务创新	253
第六节	管理创新	266
第七节	组织创新	279
第八节	文化创新	298
第九节	机制创新	327
第五章 企业技术创新评价		
第一节	指标法	363
第二节	因素分析法	373

第三篇 增 长 篇

第六章 企业技术进步基本理论		
第一节	学术概念	404
第二节	科技进步与企业技术进步	413
第三节	企业技术进步评价与分析方法	420
第四节	企业经营集约化	439

第七章 集团公司内部技术进步测评	
第一节 结构分析法简介	443
第二节 海星集团公司内部技术进步测评的具体运用	451

第四篇 战 略 篇

第八章 企业战略思考模式	
第一节 企业战略理论发展简史	459
第二节 企业战略及其管理	464
第三节 全方位战略的思考模式	471
第四节 产品与市场的思考模式	482
第五节 案例分析	485
第九章 成功企业战略	
第一节 首创全力领先战略	495
第二节 不抢先咬第一口战略	505
第三节 开拓进取柔道战略	513
第四节 小生位战略	518
参考文献	526
后记	528

绪论：企业与市场系统观

《企业集成创新》，是“企业市场化丛书”的第二部专著。它是专门讲述我国企业这一微观层次上的管理范式转变问题，即是具体讲述在企业这一微观层次上建立与完善企业内部市场运作机制、企业创新运作机制，以及在这“两种运作机制”的建设过程中必须掌握的一种系统思考技术与能力：细节性分析技能。

这完全是丛书编写的一种精心安排。因为在企业市场化丛书的第一部专著，《管理范式转变》中已指出，我国企业的最佳发展途径，是管理范式从单向权力型转变为互动学习型，而它的历史使命是在企业这一微观层次上建立与完善“两种运作机制”。那里，由于篇幅限制，不可能展开它，而仅是提出一个命题，为此在本丛书的写作上，特意安排本部专著较系统地讲述这一命题。

由于我国建国以来，长期执行计划经济。尽管改革开放已二十多年了，但市场经济对于我们来说，还是太短。

市场经济中，企业发展规律是什么？

创新在市场经济中,意味着什么?

创业者、企业领导与管理干部在市场经济中,如何进行自我设计?

这些都是具有全局性的认识问题,有必要在绪论中作个交代。因此,我们以企业与市场系统观为题撰写绪论,讲述上面的三个问题。

一、企业成长品位论: 市场经济中企业发展规律

1. 企业成长轨迹

在市场经济中,企业家必须顺应现代化市场经济规律去创办、去经营管理企业,那么企业成长走的是一条什么样的轨迹呢?企业成长的包络线是一种指数增长规律,或超指数增长规律。它的成长轨迹如图 0.0.1 所示。



图 0.0.1: 企业成长轨迹

2. 企业成长品位层次

从企业成长轨迹图中,我们可以看到企业成长的层次是有生存、发展、品位之别。粗略地可分为二类: 生存层次和发展层次;而细致地分则有三种: 生存品位层次、品牌品位层次和文化品位层次。后两种隶属于发展层次。

1) 生存品位层次

企业成长处于生存品位层次，主要的经营目标是追求利润。可是处在生存品位层次上的企业，它们的企业行为将表现有异常显著的差异性。例如：

(1) 具有竞争优势、在创业初期积累资金的企业；

(2) 具有质量意识的小本生意的企业；

(3) 赚钱第一，但具有较高的产品质量与管理水平的企业；

(4) 缺乏质量意识而损害客户利益的粗制滥造的企业；

(5) 有意损害客户利益，赚黑钱的专门搞假冒伪劣产品的企业等。

在法制约束与打假活动的限制下，专门搞假冒伪劣产品的企业，夹着尾巴度日，也难逃短命的厄运。那些进行品牌战略思考的企业，实施创立名牌、宣传名牌、保护名牌和发展名牌的管理运作，可能会脱颖而出并晋升到品牌品位层次。

2) 品牌品位层次

处于品牌品位层次企业的重要特征是有效地实施名牌战略，积极地开拓商品文化。在创建品牌的过程中，企业更多地为客户利益着想，奉行的经营理念是讲求信誉、真诚服务，并把这种信誉和服务作为企业的社会责任。

企业实施名牌战略，它的价值观念认为企业与客户不再是单纯的商品买卖关系，而更需要建立相互之间的连结与沟通。只有建立起真正的情感之后，客户才会一厢情愿地购买企业的产品（如品牌忠诚客户等）。企业与客户情感连结与沟通的最有效的手段是有信誉的产品和周到的服务。

3) 文化品位层次

企业由生存品位层次晋升到品牌品位层次,确实得到了长足的进展,也得到了应有的市场回报。企业发展史告诉我们,由于种种原因,为数不少的企业不能够得到进一步的成长而被市场淘汰出局。当然也有为数不多的企业获得更好的成长,并具有更高的品位。这类企业的共同特征是:培育企业文化,极力创建本企业独有的核心价值观,形成企业精神,我们把这种企业成长的最高层次称为文化品位层次。

物质资源终究会枯竭,唯有文化才能生生不息。只有在文化品位层次中苦练内功,上水平,企业才会真正地营造出一种取之不尽用之不竭的成长源泉。这些正是企业文化功能所能体现出来的。

3. 二则案例

案例 0.0.1: 虽然品牌建设取得一定业绩,但成长艰难

浙江好来西服饰公司,是 1984 年由二十多个农民集资创办起来的,主要生产男士衬衫、领带、西服等。老板王闻凯是个精于管理技巧,也不乏管理思想的人。

好来西服饰公司衬衫做工确实精巧,除去款式和面料之外,他们还有一手绝活儿,经过多次水洗,一直在袖口、领口被洗破之前,极少出现气泡现象。该公司 1991 年年营业额达一千多万元,但品牌在国内没有名气,直到 1993 年 3 月份才进入北京。由于没有充足的资金,不打算铺天盖地地做广告,于是请陈惠湘及他的助手张华滨策划“向社会提供承诺服务”:

凡是购买“好来西”衬衫的消费者,如果领口洗破之前出现气泡,一律免费退换同等价值衬衫一件,并赠送服饰品一套。

这个承诺,通过报纸、广告、以及专卖店和专卖柜台的公

告牌等这些媒体的传播,在全国范围内引起轰动。这一年仅北京就销售 2 万件,而领口出现气泡给予退换的顾客只有 7 位。

到了 1995 年,好来西服饰公司的营业额达到 1 亿多元,男士服饰已经成为全国颇有名气的品牌,在中国所有的大中城市均有销售。我想,这应该是一个奇迹了。但是再后来,这个企业的销售形势急转直下,尽管产品价格不断提升,但营业额直线下降,整个企业都处于被动。

老板王闻凯虽然也曾设想过搞一个脱胎换骨的企业再造计划,但他一直忙于把企业的计算机管理抓起来,忙于用计算机网络把全国各地的市场连接起来从而形成控制,他深信只要把流程环节理清楚,把计算机连接起来,人是不重要的。至少,人在一个模式里转动就可以了。这期间,偶尔有几位素质较高的人进入了这个企业,但用不着多久这些人就离开了,有人评论这个企业是一个典型的“经营上成功,文化上失败”的案例。

案例 0.0.2: 品牌创新成功,文化创新更上一层楼

深圳市华为技术有限公司,是 1988 年由 6 人创办起来的,从事程控交换机及相关通信产品开发、生产、销售的高新技术企业。

1) 公司概况

1997 年 6 月公司员工总数为 5000 多人,从员工学历来看,其中 85% 以上为大学学历,60% 以上为硕士、博士等高级工程师及管理人员,平均年龄为 27 岁;而在员工所占比例中,技术研究及开发人员占 40%,市场营销及服务人员占 35%,生产人员占 13%,管理及其他人员占 12%。从产值来

看,1993年为4亿1千万元,1994年为8亿元,1995年为14亿元,1996年为26亿元,1997年为50亿元。从科研投入来看,1994年为5千万元,1995年为1亿2千万元,1996年为1亿8千万元,1997年为4亿元。

自1994年连续三年荣获深圳市开发型高新技术企业综合排序、销售额排序、利税排序第一名。公司在1995年全国电子行业“100强”排名第26名。1996年全国电子行业“100强”排名第21名。

2) 公司建立和健全科学的管理体系

华为成长的重要因素是华为公司建立和健全科学的管理体系,其要点如下:

① 分工合理与灵活应变的组织体制

- a、战略决定结构是建立组织的基本原则;
- b、矩阵结构及其管理;
- c、求助网络;
- d、决策制度;

② 基于自由雇佣制的人力资源管理体制

- a、华为公司人力资源管理系统;
- b、自由雇佣制;
- c、人事考核制度;
- d、内部劳动市场;
- e、职能工资制度——能力主义的充分体现;
- f、培训。

③ 严格有序的管理控制系统

- a、确保公司战略、政策和文化的统一性;
- b、通过业务流程重组,理顺组织系统和管理系统;