

点击WTO



中国企业的生存与发展丛书

# 企业在冲击中 创新

白光 主编

**天堑与通途**

**这是企业生与死的抉择**

**光辉灿烂之路**

**在于企业探寻市场竞争规律**

**在于企业在绿色通道中寻找自我**

中国物资出版社

233

F-279.23

B16a

点击WTO:中国企业的生存与发展丛书

# 企业在冲击中创新

白 光 主编

中国物资出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业在冲击中创新/白光主编. -北京:中国物资出版社,2002.1

ISBN 7-5047-1738-X

I.企… II.白 III.企业经济-经济发展-对策-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 092170 号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

河北香河新华印刷有限公司印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:12 字数:310 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN7-5047-1738-X/F·0624

印数:0001—3000 册

定价:18.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

# 点击 WTO: 中国企业的生存与发展

## 丛书编委会

主 编 白 光

编 委 (按姓氏笔划为序)

王 毅 白 光 刘代丽

刘 彬 李永全 陈永民

吴中波 郭 刚 魏 杰

中国的“入世”，使国内市场竞争与国际市场竞争融为一体，无形中使中国企业面临着更加激烈的竞争压力。然而，竞争的本质和规律是：物竞天择，优胜劣汰，适者生存。由此可知，进入 21 世纪的中国企业的走向无非是：或者在竞争中败北而死亡；或者在竞争中争得一席之地而生存；或者在竞争中走上一条光辉灿烂的发展之路。何去何从，一场革命性的变化正在中国企业界寻找自我中悄然兴起……

## 总 序

竞争作为人与人、集团与集团之间争优劣、比高下、赛胜负的角逐和较量的过程,其本质就是优胜劣汰。竞争是实力的较量,实力强者得以保存和发展,实力弱者被淘汰和灭亡;竞争是智慧的较量,有才能者得胜利,平庸愚劣者遭失败;竞争是意志的较量,意志坚强者能经受竞争风浪的考验,意志薄弱者则会被竞争的大潮所吓倒。

进入 21 世纪,中国的“入世”,对中国企业来说,机遇与挑战、成功与失败并存,市场在呼唤着企业,时代在造就着一批又一批有胆有识、勇于开拓的企业家。随着我国市场经济的国际化,企业之间的竞争日趋激烈,优胜劣汰的市场法则,将使企业面临更加深刻的生存与发展危机。面对错综复杂、瞬息万变的市场环境,许多企业都在力图通过竞争优势,寻求机会得以更大地发展。然而,一项伟大的事业如果不吸收别人的经验教训,恐怕未必能够成功。

古人云:“知己知彼,百战不殆”,“他山之石,可以攻玉”。在市场经济的海洋中游泳,每个企业都要看看别人是怎样畅游的。别人已经成功了,我们也要成功。

本套丛书共分三册,即《企业在困扰中生存》、《企业在冲击中创新》、《企业在角逐中发展》,在大量国内外实证案例分析研究的基础上,围绕企业竞争败北内因与外因、竞争创新运作观念与方式、竞争发展战略与规律,对竞争致胜的主要方面、战略与策略、规则与方法等问题,均作了有独创性的实证归纳和理论探索,在此基础上指出进入 21 世纪的中国企业走向,无非是:或者在竞争中败

北而死亡;或者在竞争中争得一席之地而生存;或者在竞争中走上  
一条光辉灿烂的发展之路。何去何从,要由企业自身作出抉择。

这套丛书不仅给企业界人士提供切实有用的帮助,而且能给  
经济类大专院校师生以新的启迪。然而,尽管这套丛书有着很高  
的实用价值,但也并非是包医百病的良方,只有勤于思考、勇于创  
新,并不断开拓进取的人,才能在 21 世纪激烈的市场竞争中立于  
不败之地。

最后,也特向在本套丛书中吸取了国内外竞争理论的同仁们  
表示由衷的谢意,向支持本套丛书出版的朋友们表示感谢。

白 光  
2002 年 1 月

# 目 录

## 第一章 填充和强化企业活力

### ——树立和培植企业创新观念 ..... ( 1 )

企业要进行第二次创业,首先是创新观念,然后实行全面创新,才能适应知识经济时代市场经济激烈竞争的形势,才能在大市场大潮中站稳脚跟,谋求生存与发展。

|                  |       |
|------------------|-------|
| 一、企业创新与企业活力..... | ( 1 ) |
| 二、改革开放与以人为本..... | ( 8 ) |
| 三、市场主体与经济利益..... | (12)  |
| 四、市场竞争与效率优先..... | (15)  |
| 五、市场规范与市场营销..... | (21)  |
| 六、创造需求与经营层次..... | (32)  |

## 第二章 改变传统的金字塔结构

### ——激励企业内部的组织创新 ..... (43)

未来“创新管理”的一个新的特点是:管理组织创新将是继管理思想、管理方式、管理制度创新后又一重要的创新内容。要想巩固和发展企业的竞争优势,必须在实施制度创新的同时,配合以组织创新。

|                      |      |
|----------------------|------|
| 一、传统企业崩溃与企业组织创新..... | (43) |
| 二、国有企业组织创新的基本要求..... | (49) |

|                     |      |
|---------------------|------|
| 三、组织创新的基本功能与作用····· | (52) |
| 四、企业组织创新的演变与启示····· | (54) |
| 五、企业组织创新的误区与障碍····· | (60) |
| 六、企业组织创新的基本思路·····  | (68) |

### 第三章 新颖与超前的系统特性

|                    |      |
|--------------------|------|
| ——运用科学的企业经营决策····· | (77) |
|--------------------|------|

在现代企业中,往往体现的是整个领导层的意志,而非董事长或总经理个人的意志。要使这样多的人的意志统一,就要有一种行之有效的方法,这就是科学的经营决策。

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 一、决策是要寻求最有效的生产方式·····  | (77)  |
| 二、企业在逆境中经营决策的主要障碍····· | (82)  |
| 三、决策人的思维方式对决策的制约·····  | (89)  |
| 四、科学的经营决策是系统性的决策·····  | (94)  |
| 五、系统性决策本身需要超前性思维·····  | (101) |
| 六、企业竞争创新中决策成功的关键·····  | (108) |

### 第四章 激励氛围与创新性群体

|                     |       |
|---------------------|-------|
| ——在企业运营机制创新中发展····· | (116) |
|---------------------|-------|

良好的企业经营环境有利于创新合力的生长和发展,对于限制创新力生长和发展的种种环境障碍因素,应努力排除和克服,以营造一个良好的推动和促进创新活动开展运营机制。

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 一、创造良好的“领导者气候”····· | (116) |
| 二、构建与完善企业创新群体·····  | (120) |
| 三、企业行政管理机制的创新·····  | (124) |

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 四、实施企业家成长成熟机制 ..... | (131) |
| 五、激励机制是“黄金法则” ..... | (138) |
| 六、企业长远发展机制的创新 ..... | (149) |

## 第五章 改型、换代与全新开发

|                      |       |
|----------------------|-------|
| ——以技术创新占领竞争制高点 ..... | (154) |
|----------------------|-------|

理顺企业技术创新与企业经营的关系,走出企业技术创新的误区,按照企业技术创新的程序进行科学决策,为企业技术创新创造有利条件,从而依靠技术进步推进中国经济的高速发展。

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 一、技术创新的类型与支撑点 .....  | (154) |
| 二、企业技术创新规划的制订 .....  | (160) |
| 三、企业技术创新的任务与安排 ..... | (162) |
| 四、要避免走入技术创新的误区 ..... | (169) |
| 五、技术创新的决策程序与步骤 ..... | (177) |
| 六、提高企业技术创新的内动力 ..... | (187) |

## 第六章 借鉴、吸收与“边仿边学”

|                   |       |
|-------------------|-------|
| ——后来居上的模仿创新 ..... | (196) |
|-------------------|-------|

模仿创新主要是通过“边仿边学”,即通过观察、选择、借鉴、模仿率先创新者的行为,以培养提高自身的技能。模仿创新是提高企业竞争力的重要根基。

|                         |       |
|-------------------------|-------|
| 一、吸收率先创新者经验的模仿创新 .....  | (196) |
| 二、多种多样的模仿创新的表现形式 .....  | (202) |
| 三、模仿创新与复制、引进、国产化 .....  | (207) |
| 四、知识产权对模仿创新的制约与促进 ..... | (211) |

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 五、模仿创新是不可跨越的发展阶段 ..... | (217) |
| 六、推进企业模仿创新的基本思路 .....  | (224) |

## 第七章 看不见摸不着的资产

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| ——以无形资产创新增强企业活力 ..... | (235) |
|-----------------------|-------|

企业无形资产的培育越来越引起企业界的重视,它不但影响着企业产品的销路,代表着产品形象和企业形象,而且和企业有形资产共同构成企业总资产。

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| 一、企业不可忽视无形资产创新 .....  | (235) |
| 二、我国企业无形资产流失严重 .....  | (240) |
| 三、企业无形资产流失症结何在 .....  | (249) |
| 四、控制企业无形资产流失的措施 ..... | (252) |
| 五、多方面组织实施无形资产创新 ..... | (259) |
| 六、不断强化企业无形资产的管理 ..... | (269) |

## 第八章 贸易合作大融合

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| ——以营销创新为企业活动的中心 ..... | (275) |
|-----------------------|-------|

市场营销创新以满足消费者和用户的各种需求为主线,研究一系列市场营销创新策略,如目标市场营销创新策略、产品创新策略、价格创新策略、渠道创新策略和人员促销创新策略等。

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 一、企业营销观念递进式的创新 ..... | (275) |
| 二、独具特色的营销模式创新 .....  | (288) |
| 三、产品价格上的促销策略创新 ..... | (294) |
| 四、销售人员上的促销策略创新 ..... | (302) |
| 五、销售渠道上的促销策略创新 ..... | (307) |
| 六、广告媒体上的促销策略创新 ..... | (312) |

## 第九章 市场要素走向商品化

### ——以市场创新为企业生命的源泉…………… (319)

市场创新就是要实现各种新的市场要素的商品化与市场化,而市场化的本质便是社会化。没有市场,便没有企业的生存;没有市场的发展,也就没有企业的发展。市场创新是企业发展的活力源泉。

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 一、从不同角度来理解市场创新 ..... | (319) |
| 二、市场创新“度”的战略选择 ..... | (323) |
| 三、市场创新“域”的维度组合 ..... | (329) |
| 四、市场创新“点”的变化趋向 ..... | (342) |
| 五、市场创新“源”的开发利用 ..... | (349) |
| 六、科学制定企业市场创新战略 ..... | (358) |

## 参考文献

## 第一章 填充和强化企业活力 ——树立和培植企业创新观念

21 世纪初期我国经济进入结构调整的攻坚阶段,要求经济发展实现“两个根本转变”,一是经济体制从传统的计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,二是增长方式从粗放型向集约型转变。把“两个根本转变”的目标模式具体到我们的实际经济运行中去,那么转变经济增长方式的具体要求应当是:以主要依靠铺新摊子,上新项目,扩大建设规模,转变到主要立足于现有基础,把建设的重点放在现有企业的改造、充实和提高上;把主要依靠增加大量资金投入,转变到主要依靠生产要素的质量和使用效率,提高综合要素生产率对维持增长的贡献份额;把主要依靠增加能源、原材料和劳动力的消耗,转变到主要依靠技术进步,加强科学管理,提高劳动者素质,降低消耗,减少浪费,使同样的人力物力消耗创造出更多的社会财富;从主要依靠经济规模扩张,转变到主要依靠结构优化升级,实现规模经济、合理布局生产力,提高结构优化效益和区域分工效益;从主要追求产值速度和产品数量,转变到以市场需求为导向,注重产品质量、性能和品种,提高产品的技术含量、附加值和市场占有率。这对企业来讲,必须进行第二次创业,首先是创新观念,然后实行全面创新,才能适应知识经济时代市场经济激烈竞争的形势,才能在市场大潮中站稳脚跟,谋求生存与发展。

### 一、企业创新与企业活力

一家企业创建之初都是具有一定活力的,它是在瞄准市场需

求的空档,在外部环境允许的情况下,将人、财、物等生产要素有效组合,才开始向社会提供商品和劳务的。但随着市场环境变化和社会需求结构的变化,企业活力的释放必然有一个日渐衰弱的过程,这就要求企业塑造和构建企业活力的增长点,不断地填充和强化企业活力。如果填充和强化的企业活力的增长量与企业活力的释放递减量基本相等,那么这家企业就只能维持现状;如果前者弱于后者,那么企业就会日渐衰退;只有前者明显地强于后者,填充和强化企业活力的增长量明显强于企业活力的释放递减量,企业才能保持旺盛的活力,朝气蓬勃,在生存中得以发展。

填充和强化企业活力的途径和方法很多。有的途径和方法是从企业外部给予的,同国家的方针、政策、经济体制、社会环境有紧密关系;有的途径和方法则与企业自身的努力关系极大。因此,在企业的生存和发展中,不仅需要从外部注入活力,即给企业的自主经营和竞争发展创造必要的外部条件,而且需要从内部激发活力,即充分发挥职工的积极性、主动性和创造性。同时还应该认识到,社会环境给企业发展所创造的机会是均等的,为什么有的企业抓得很紧,抓得很准,而有的企业面对良好的市场机会却无所适从?很明显,这涉及企业基本素质问题,涉及企业整体创新意识问题。所以,应该把培养和开发企业职工的积极性、创造性,开发和挖掘企业职工的智力与创新意识视为填充和强化企业活动的最基本、最直接的途径和方法。

### 1. 消费需求结构的变化要求企业在生存中创新

随着人们生活水平的不断提高,大部分商品都在从卖方市场向买方市场转移,广大消费者购买商品时选择性增强,不但要求企业提供售中服务,而且要求企业提供周到、完善的售前售后服务;不但要求企业单纯提供物质方面的满足,而且要求企业综合提供物质和精神两方面的满足。

消费需求结构的变化对企业在生存中创新提出了迫切要求,企业只有从产品功能上、采用技术上、包装艺术上、销售服务上、形

象策划上刻意创新,才能及时满足广大消费者不断增长的物质和文化生活需要。

过去在卖方市场条件下,顾客以能买到商品为满足。那时市场上商品匮乏,好多商品都凭票供应,购买心理是单一色的。现在情况已经发生了根本的变化,市场上商品相对充裕了,购买心理也从单一色变得日益丰富多采,诸如安全心理、舒适心理、健身心理、求美心理、自尊心理、优越心理、获利心理、占有心理、浪漫心理、好奇心理、发展心理、奉献心理、恐惧心理等。从理论上分析,每一种心理需求的产生,都会使人的心理产生某种心理失衡,什么时候这种心理需求不能予以满足,那么这种心理失衡就仍然存在。只有相对予以满足,心理才能达到新的平衡。从这个视角看世界,摆在企业界面前的,就是社会这个错综复杂的多种多样心理需求纵横交叉的万花筒。一家企业,无论你的产品生产线再多、技术水平再高、经济实力再雄厚,也不可能将社会公众的千变万化的需求全部予以满足,而只能瞄准这些需求的某些方面,针对某一个或几个细分市场予以相对满足。而这些细分市场的需求又在不断变化,企业不可能以一成不变的产品质量、产品包装、销售服务去适应不断变化的需求。只有不断创新,企业才能使自己的产品和劳务与顾客消费需求动态对应;只有主动加大创新力度,企业才能让自己的产品和劳务起到引导顾客消费、创造顾客需求的作用。

## 2. 科学技术的迅猛发展要求企业在生存中创新

企业在市场上的优势,主要依靠产品的优势。而现在,一个明显的事实已经赫然摆在了企业家的面前。由于科学技术日新月异地发展,任何一项产品都很难在市场上经久不衰。首先是产品的生命周期在不断缩短。第二次世界大战前,某种工业品的生命周期可达 30 年甚至更长,而战后已经缩短到平均不到 10 年。其次,新产品开发所需时间亦在缩短。第二次世界大战前,一种全新的比较重大的工业产品从构思直到投入商品性生产需要 40 年左右的时间,而第二次世界大战后到 60 年代中期这一时期已经缩短到

20年,到70年代又缩短到10年,最快的只要5年。至于一般的改进型工业品的开发时间就更短了。仅美国一年就有一万多种新产品面世。而对现代社会经济、技术、市场等方面形势的迅猛变化,那些头脑清醒的企业家往往产生一种深切的危机感。美国著名企业家、通用电器公司总裁约翰·韦尔奇在一所大学讲演时曾经感慨地说:“经济中的变化随时可见,各种新技术风起云涌,新产品层出不穷,人们永远也无法预料,在什么时候,从硅谷的哪个实验室中,又要蹦出你下一个竞争对手。市场变得比以往任何时候都飘忽不定,今天企业家生活中危机四伏。”显然,在这种情况下,一个企业如果稍有懈怠,不能积极主动地在经营战略、工艺、技术、装备、产品、组织等方面有所创新,而是墨守成规,只限于做那些过去已做过的事情,即使外部条件和内部资源都得到充分利用,也无法在激烈竞争中保持已经取得的优势,从而不可避免地停滞不前,坐失优势,产生生存危机,甚至惨遭破产厄运。

### 3. 市场竞争的加剧逼迫企业在生存中创新

广大顾客需求结构的变化要求企业不断推出新商品予以满足,科学技术的迅猛发展为企业研究新产品创造了技术上的可能。对于众多企业家来讲,谁能够准确把握公众消费需求的即将到来的热点,巧妙选择最新技术,再结合高素质的技术人才和雄厚的资金支持,他就能迅速研究开发出全新产品。这中间存在多方面的难题:一是准确把握即将到来的消费热点难;二是巧妙选择最新技术难;三是物色相应的技术人才难;四是筹集巨额资金难;同时还必须快速构思新产品,快速形成批量生产。这“四难”、“两快”对企业界不啻是一种严峻的挑战。哪一家企业都想在市场竞争中站稳脚跟,哪一家企业都想提高自己的市场占有率。谁能在解决这一系列难题中表现得最出色,谁才能在企业生存创新中有所作为。从这个意义上讲,市场竞争的加剧逼迫企业创新,企业创新本身也是一种激烈的市场竞争。

在经济发达国家,每天都有成千上万家企业挂牌开张,每天都

有成千上万家企业破产倒闭。我国企业界每天挂牌开张的企业不少,破产倒闭的企业也不鲜见。有些国有企业早已资不抵债,但为了维持职工生活在那里硬撑着顾全面子。随着市场经济观念的日益普及和深入人心,对这种企业间优胜劣汰的现象应该视为非常合理的现象。导致企业破产倒闭的原因很多,但其中最常见、最一般的原因就是企业在生存中创新的步伐太慢,不是在产品创新上赶不上消费选择的步伐,就是企业机制创新影响了企业产品创新的力度。

### 4. 企业发展战略要求企业在生存中不断创新

一家企业要想长期在市场上保持优势,就必须有一个长远发展的战略要求,把企业创新放到战略的高度来看待。不能期望通过一次企业创新,推出一种新产品就高枕无忧,一劳永逸。只有生产一代,研制一代,储备一代,长期坚持企业创新,才能取得长久优势。

无论是新产品的开发,还是围绕新产品开发而积极开发利用新设备、新工艺、新材料、新能源和实行新的经营管理方式,都有赖于企业创新的长期精心运作。新设备、新工艺、新材料、新能源层出不穷,因而新产品的开发也就会无穷无尽。而新产品开发又要求新的经营管理方式与之相适应,所以企业创新就不可能是企业某一个局部的战术动作或战役动作,而必然是一个企业全局的战略动作。

美国经营管理学家吉福德·平肖在其畅销书《创新者与企业革命——2000年的经理与企业家》中写道:“我们生活在这样一个时代,即进行有效创新的能力已经成为事业成功的基本决定因素。如果竞争就是创新,就是创造和改进产品、服务和加工过程,那么,不创新就是死亡。”实践证明,一家企业在市场上优势的确立和维持,一个企业的成败兴衰,与它的创新力及发挥的长期性有着决定性关系。德国大众汽车公司的兴衰史充分说明了这个问题。它曾经是一家在本国市场颇具优势的大型企业,但在1975年前的一个