

崔秀明 朱 艳 廖鹤龄 刁 勇 著

三七产业 核心竞争力研究

Sanqi chanye
hexin Jingzhengli
yanjiu



云南民族出版社



三七产业

核心竞争力研究

崔秀明 朱 艳 廖鹤龄 刁 勇 著

Sanqi chanye
hexin Jingzhengli
yanjiu

图书在版编目 (CIP) 数据

三七产业核心竞争力提升研究 / 崔秀明等著. —昆明: 云南民族出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5367-4037-2

I. 三… II. 崔… III. 三七—制药工业—市场竞争—研究—中国 IV.F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 015045 号

责任编辑	董 艾 李跃波
装帧设计	杨弼睿
出版发行	云南民族出版社
地 址	昆明市环城西路 170 号云南民族大厦五楼
邮政编码	650032
电子邮箱	ynbook@vip.163.com
印 制	云南民族印刷厂
地 址	昆明市棕树营小区翠羽路 22 号
邮政编码	650118
开 本	889mm×1194mm 1/32
印 张	7.375
字 数	210 千
版 次	2008 年 2 月第 1 版
印 次	2008 年 2 月第 1 次
印 数	1~1 000
定 价	28.00 元

ISBN 978-7-5367-4037-2/S · 119

前言

三七是我国中药宝库的一颗璀璨明珠，云南独有的生物资源。文山三七是云药产业的重要组成部分。如何做大做强文山三七产业是全省普遍关注的问题，也是全国关注的问题。据不完全统计，全国 31 个省、市、自治区以三七为主要原料的药品生产企业有 1 303 个，药品批文 3 207 个，生产药品 302 种。这些生产企业都把以三七为主要原料的药品研发作为中药产业结构调整的重点来抓，无论从品种上、技术研发上，还是市场条件上，都已形成对我省文山三七产业的严重挑战。文山是三七的原产地和主产地，近年来，文山三七制品及其关联产品的生产开发规模不断扩大，至 2006 年，总产值已达 16.22 亿元人民币。但是，文山三七的产出形态却以初级产品为主，这样的发展结果，必将经不住市场变化的风险，导致投入产出的比例失调，甚至会重蹈省内有的产业曾经经历过的发展曲折道路。中共云南省第七次代表大会把三七产业列为我省生物资源创新发展的重要产业之一来培养和发展，表明云南省委、省政府做大做强三七产业的决心和信心。因此，不断加强文山三七产业核心竞争力研究，对推动文山三七产业又好又快发展具有十分重要的战略意义和深远历史意义。

“提升文山三七产业核心竞争力研究”，是云南省科技厅立项资助的“三七产业发展关键技术开发及集成示范”项目的软科学研究子课题。主要内容包括：文山三七产业核心竞争力分析、文山三七产业发展的人才资源、文山三七的品牌竞争力、文山三七产业的市场竞争力、文山三七产业的管理能力、文山三七的文化凝聚力、文山三七与韩国高丽参竞争力比较、文山三七产业核心竞争力

评价、提升文山三七产业核心竞争力的方法和途径。研究坚持科学发展观，从总结文山三七产业发展的历史经验入手，分析发展现状，结合文山三七产业近期和中长期发展方向、目标和任务，借鉴省内外和国外的一些成功经验，从理论到实践开展研究，对领导机关决策文山三七产业发展具有参考价值，对管理部门和生产企业具有参考作用。

由于参与者水平有限，对软科学研究工作经验不足，错漏之处在所难免，诚请各位读者批评指正。

作 者

2007 年 12 月

目 录

第一章 总 论	(1)
第一节 核心竞争力的概念及特征	(2)
第二节 核心竞争力的相关理论	(4)
第三节 基于钻石模型的文山三七产业核心竞争力分析	(8)
第二章 文山三七的科技竞争力	(16)
第一节 创新是文山三七产业核心竞争力的核心	(16)
第二节 文山三七产业发展的科技进步贡献率分析	(19)
第三节 文山三七产业的知识产权现状	(25)
第四节 科技创新对文山三七产业发展的促进作用	(30)
第三章 文山三七产业发展的人才资源	(35)
第一节 人才资源的含义及特征	(35)
第二节 人才资源是核心竞争力的要素	(36)
第三节 文山三七产业的人才资源现状	(37)
第四章 文山三七的品牌竞争力	(46)
第一节 品牌竞争力的作用	(46)
第二节 文山三七的品牌竞争力	(48)
第三节 文山三七的品牌发展战略	(52)
第四节 文山三七品牌建立的途径	(58)
第五章 文山三七的市场竞争力	(61)
第一节 文山三七市场竞争力的内涵	(61)
第二节 国内外市场对文山三七的需求及趋势分析	(64)
第三节 以文山三七为原料的产品分析	(66)

第三节	文山三七企业的营销能力	(73)
第四节	文山三七的市场竞争力评价	(74)
第六章	文山三七产业的管理能力	(78)
第一节	政府管理体系	(78)
第二节	三七投资环境分析	(81)
第七章	文山三七的文化凝聚力	(88)
第一节	文山三七的传统文化	(88)
第二节	文山三七的民族文化	(112)
第三节	文山三七的现代文化	(129)
第八章	文山三七与韩国高丽参竞争力比较	(136)
第一节	资源优势比较	(136)
第二节	科技创新能力比较	(137)
第三节	品牌效应比较	(139)
第四节	管理体制比较	(141)
第五节	产业文化比较	(145)
第九章	三七产业核心竞争力评价体系构建	(149)
第一节	核心竞争力评价的目的	(149)
第二节	核心竞争力评价体系概述	(150)
第三节	三七产业核心竞争力评价指标体系的构建	(150)
第四节	三七产业核心竞争力的模糊综合评价	(166)
第十章	提升文山三七产业核心竞争力的方法和途径	(175)
第一节	建立科技创新机制,完善三七科技体系建设	(175)
第二节	加大招商引资力度,建立文山三七加工企业集群	(178)
第三节	实施专利战略,建立知识产权保护体系	(181)
第四节	实施品牌战略,提高文山三七产业核心竞争力	(184)
第五节	实施信息化,提升文山三七产业竞争力	(185)

第六节	实施人才战略, 培养高素质人才	(189)
第七节	建立企业的现代管理机制, 提高企业核心竞争力	(191)
第八节	加强技术、新产品研究与开发	(192)
第九节	强化企业市场营销能力, 提高企业核心竞争力	(197)
第十节	打造文山三七文化, 提高文山三七产业 核心竞争力	(203)
附录: 文山三七“十一五”科技发展规划		(208)
参考文献		(226)
后 记		(228)

第一章 总 论

三七是我国特有的名贵中药材，自古以来用于跌打损伤，对治疗心脑血管疾病也有显著效果。云南文山是三七的原产地和主产地，且品质最为道地，是公认的三七“道地药材”产区，其种植面积和产量占到了全国的 98%。经过近几年的发展，三七种植规模和产量已经超过人参，成为我国主要的大宗药材产品之一。

如何将云南文山三七产业做大做强是云南全省上下普遍关注的问题。云南省已经把三七作为生物资源创新发展的重要产业之一，显示出省政府把三七产业做大做强的决心和信心。但是，三七产业要做大做强，不能停留在简单的初级产品生产和单一产出上。统计资料表明，至 2006 年底，仅文山三七及其加工产品的产值已达 16.2 亿元人民币，三七制品及其关联产品的生产开发规模不断扩大；目前，全国已有十几个省市 1 300 家制药企业从事与三七有关的产品开发和生产，文山三七主产区文山州的种植面积和三七原料的产出数量都有较大规模的增长，但产出形态却依然以初级产品为主体，且有快速增长的趋势，发展的最终结果，必将经受不住市场变动的风险，导致投入产出的比例失调，甚至会重蹈过去三七产业曾经经历过的曲折道路。为此，云南省科技厅在组织专家认真调查、论证的基础上，于 2006 年将“三七产业发展关键技术开发及集成示范”作为云南省重点攻关项目立项支持。三七产业核心竞争力提升研究是该项目的子课题之一，也是建国以来国家首次对三七产业的核心竞争力进行立项研究。

从产业潜力、市场潜力、产品潜力等商业化成功的基础潜力来讲，三七产业在产品质量以及知名度等方面的成长潜力很大，但是

科技意识、商业化的组织能力及市场意识太薄弱，三七的市场潜力还没有得到充分发挥。所以，三七产业的发展需要从核心竞争力的高度和层面进行较为系统的分析，同时和韩国高丽人参成功的产业发展模式进行比较，并借鉴其经验，提高文山三七产业的核心竞争力，促进我国三七产业的发展。

考虑到文山三七产业的现实情况，本研究的目的在于调查和分析与文山三七产业相关的国内外资料，掌握现状，并通过研究和探索文山三七产业核心竞争力涉及的相关问题，提出提升文山三七产业核心竞争力的对策和方法，对促进文山三七产业的可持续发展，具有重要的理论价值、应用价值和现实意义。

第一节 核心竞争力的概念及特征

一、核心竞争力的概念

核心竞争力是相对于市场经济条件下竞争企业而言的一个概念。“核心竞争能力”最早是美国的普拉哈拉德和哈默于1990年在著名的《哈佛商业评论》发表的《公司核心竞争力》（The core of the corporation）一文中提出来的。他们认为核心竞争力是指组织中的积累的学习能力，特别是如何协调不同生产技能和集成多种技术流派的学习能力，它是组织内部知识的汇总，特别是关于如何协调不同的技能和融合多种技术的汇总。核心竞争力还是经济学和管理学结合的综合概念，它们都对核心竞争力的提出有着重要的贡献，但是两学科在对核心竞争力的研究角度、研究方法、研究重点、研究成果等方面存在很大的差别，经济学的研究侧重于组织竞争的环境与条件分析、理论与逻辑推导的规范分析，并常常把成果作为宏观政策的依据；管理学的研究侧重于组织竞争的方式与手段分析，贴近于组织竞争的实践的实证研究，并往往把结论作为组织决策的指导。

二、核心竞争力的特征

普拉哈拉德和哈默认为核心竞争力的识别准则包括三方面：

(1) 核心竞争力提供了进入多样化市场的潜能；(2) 核心竞争力应当对最终产品可见的消费者收益具有明显贡献；(3) 核心竞争力应当是竞争对手难以模仿的能力。核心竞争力又被称为核心能力、特有竞争力、组织竞争力、企业特殊能力和无形资产等。不论什么叫法，都是指组织为了自己方面的利益而努力超越试图与自己分配利益的对方而采取最行之有效的活动能力。它早期是在企业范围研究，后来逐渐扩大到在组织范围研究，也就是说核心竞争力不但存在于企业，而且也存在于类似企业的其他组织中。核心竞争力是组织专有的、优异的、存在于组织中且适应环境的能力，有可能实现可持续竞争优势的一种处于基础且其他竞争对手暂时不能达到的复合性、整合性能力。它是识别和提供优势的知识体系，包含员工的知识技能、知识创造和控制的过程等诸多能力中最能实现组织价值的的能力；它是无形的能力和知识体系，是整个组织层面上的竞争能力；它是经过整合和提炼，能够在不同业务和不同部门进行传递学习的技能，是提供长期竞争优势、可供进入潜在竞争领域的能力；它是组织现时存在和未来发展的基础，可使组织进入更广阔的外部环境，是最终能够决定组织及其“产品”在竞争领域处于优势地位的能力。它具有以下显著的特征：(1) 特殊性。在同类型的组织中，没有任何竞争者可以在一个组织具有的核心竞争力形成的竞争优势上能与之相比或较量，是特定的组织以特定的方式使用特定的技术逐步积累个性化发展过程中的产物，不会轻易被竞争对手完全模仿和掌握。(2) 价值优越性。核心竞争力是组织独特的竞争能力，有利于提高组织效率和节约资源，组织凭借它能够在竞争中获得相对优势。(3) 延展性。核心竞争力是一种基础性的能力，它为组织其他能力的发挥提供了坚实的基础，在组织的各种能力中处于统领地位。(4) 动态性。由于竞争对手具有后发优势，经过不断的学习和创新，不断的适应变化的环境，它们会逐步缩小差距，直至完全超越，这样会导致原先个别组织的核心竞争能力变成所有组织的一般能力，组织不得不又去寻找新的核心竞争力作为竞争的新砝码。(5) 相融性。核心竞争力与组织相辅相成，包括

组织理念、组织管理、组织文化等，它难以从组织实体中分离出来，但它能使组织与其竞争对手产生质的差别，成为组织竞争差异化的有效来源。(6) 相对持久性。即组织具有的这种竞争力，不是只能短暂的存在，而应是保持相当长的一段时间，直到外部环境发生较大的变化。这就要求组织的核心竞争力还应具有适应外部环境的不断变化的应变能力、学习能力和创新能力。(7) 不可交易性。核心竞争力与特定的组织相伴生，是无法像其他生产要素一样在市场中进行交易的。

组织中核心竞争力是成功的关键要素，但是成功的要素并不都是核心竞争力。组织核心竞争力是由其内部因素、外部因素和实物、智力的因素相互作用构成的，包含管理内部的能力、处理外部的能力、创新的能力。同时，核心竞争力并不是具有绝对的重要性，有些小的组织，相对同行业中的组织而言在某些方面不具有核心竞争力，但是它有时在竞争之中能战胜强大的对手。这就要求组织把重要资源和优势资源用于构建组织的核心竞争力的同时，不要忽视非核心竞争力的建设，不要忽视扬长避短、审时度势的权变能力的培养。组织在建立核心竞争力时，还必须把理论培养和现时需要结合起来，建立可操作性强的相对核心竞争力。

因此，我们可以这样理解，文山三七产业的核心竞争力体现在各部门、各种资源之中的无形资源，它必须具备价值优越性、独特性（稀缺性）和延展性的特征。

第二节 核心竞争力的相关理论

一、企业核心竞争力生命周期理论

企业核心竞争力生命周期可划分如下几个阶段：无竞争力阶段、一般竞争力阶段（核心竞争力未形成阶段）、初级核心竞争力阶段、成熟核心竞争力阶段、核心竞争力弱化阶段、核心竞争力新生阶段。不同企业，其核心竞争力所处生命周期阶段不同，这跟企业所处的企业生命周期阶段不尽相同，也跟企业的“年龄”长短

不尽相关。有的企业虽然很“年轻”，但是由于注重其核心竞争力的培育和提升，就有可能具备较其他企业更成熟的核心竞争力。相反，另一些“大龄”企业，由于主客观条件不利于其核心竞争力的形成，却使其仍处于核心竞争力初级核心竞争力阶段的早期阶段，包括许多一时很成功的企业。

二、企业核心竞争力的层次竞争理论

企业核心竞争力的层次竞争理论认为，企业核心竞争力的竞争是在四个层面上展开的：获取和开发构成核心竞争力的技术和能力的竞争，这些技术和能力的整合的竞争，核心产品市场占有率的竞争，最终产品市场占有率的竞争。第一层次竞争的目标在于获取和开发构成核心竞争力所需的技术、人才、结盟伙伴和知识产权等方面。第二层次竞争目标在于将所获取和开发的能力与技术整合成核心竞争力，是对企业内部能力、技术的调整和组合过程，只有经过整合这些单个的能力与技术才能升华为支持企业可持续生存和发展的核心竞争力，不同企业的竞争表现在整合能力和整合效果的差异上。第三层次表现在由核心竞争力而产生出来的核心产品的竞争，核心产品可以是实体性的中间产品，对无形产品如服务等而言也可以是核心平台。一个行业内的竞争往往可归结为核心产品的竞争，竞争目标在于争取核心产品的更大市场占有率。第四层次是通常意义上的竞争，是企业核心竞争力强弱的最终结果。该理论阐明了企业竞争的本质是企业核心竞争力的竞争，同时这样的竞争是围绕企业核心竞争力在多个层面上开展竞争。

该理论的另一个启示是：企业独家拥有控制生产其核心产品的能力和技术时，企业只须集中于核心产品的生产上，并通过将核心产品销售给竞争对手，来保证自己在行业中的主导地位。这是一种创新性的经营思路。它告诉人们：一个中小型企业只要能掌握核心产品，就有可能在业界中取得主导地位，它可以拥有的大品牌，将非核心产品的生产委托给他人生产，通过开展这样的虚拟经营，成为虚拟大企业。

三、企业核心竞争力的源流理论

企业核心竞争力的源流理论认为,企业的竞争优势源于企业核心竞争力,核心竞争力又源于能力,而能力又源于资源。企业需要包括有形资源和无形资源在内的各种资源的投入才能得以运行,资源的战略价值取决于其对核心竞争力形成的贡献程度,单一资源无法形成产生核心竞争力的能力。能力是整合一组资源来执行一个任务的本事,它是以知识为基础来对资源进行整合的,首要因素是员工的知识和技能。能力的反复使用会变得越来越有战略价值。能力往往是在一些功能领域中发展起来的。企业核心竞争力是企业在积累和学习如何应用不同资源和能力的长期过程中形成的,是一种能够使企业在长时期内为顾客提供价值的能力。不是企业的所有资源与能力都属于企业战略资产,而只有核心竞争力才能成为竞争优势之源。企业必须通过不断创新来提升自己的核心竞争力,只有当竞争对手试图模仿企业竞争优势却无法成功,或者失去模仿的信心时,企业的竞争优势才能是一种可持续性的竞争优势,由核心竞争力创造出的竞争优势才是一种可持续性的竞争优势。该理论集中阐明了企业可持续性的竞争优势是由企业长期运行中将具有战略价值的资源和能力进行综合、升华而形成的核心竞争力所产生的。这样一个整合过程正是企业素质的提升过程,企业只有自觉提升核心竞争力,才能保持竞争中的长期主动性。

四、企业核心竞争力与市场机会匹配理论

企业核心竞争力与市场机会匹配理论将核心竞争力划分为现有核心竞争力和要培育的核心竞争力,将市场机会划分为现有市场机会和可能出现的新的市场机会,形成了一个核心竞争力/市场机会矩阵。(1) 填补空白机会战略(现有核心竞争力→现有市场机会)。是通过发挥现有核心竞争力,来捕捉现有市场中未被充分利用的商机。(2) 占领空白领域战略(现有核心竞争力→新的市场机会)。是通过创造性地重组现有核心竞争力来捕捉企业现有事业域外的和可利用的商机。企业往往由于运行的惯性而忽视了现有企业核心竞争力也能够充分发挥优势的现有业务范围外的商机空间,

这种战略思路极好地利用了核心竞争力延展性的特征。(3) 保持长期领先战略(新的核心竞争力→现有市场商机)。是通过培育发展新的企业核心竞争力,使企业能在未来的同一市场环境中继续保持领先地位。企业环境总是在不断变化,现有核心竞争力的作用在未来变化的环境中可能功效衰退,因此必须通过对未来环境变化的预测,从现在开始培育应对未来变化的新的核心竞争力。(4) 捕捉大商机战略(新的核心竞争力→新的市场商机)。是通过培育发展新的企业核心竞争力,来捕捉那些与企业现有核心竞争力和现有市场都不相关的但却是价值重大的大市场商机,尤其当这些商机还未被竞争对手所觉察或所重视时,这样的战略极具其深远的意义。用兼并或其他一些方式,往往能获取这样新的核心竞争力。这个理论从市场机会(外部角度)来认识核心竞争力,提出要针对企业环境中不同的市场机会来进行核心竞争力管理,才能确保核心竞争力的有效性和战略价值性。同时,它也为企业开拓新事业领域(多元化经营)提供了新思路:一是认准自己现有核心竞争力,开拓相关的空白领域(现有核心竞争力能发挥优势的领域);二是培育新的核心竞争力,开拓新的空白领域(新核心竞争力能捕捉机会的领域)。

五、顾客矩阵和生产者矩阵理论

顾客矩阵和生产者矩阵理论,是通过构造顾客矩阵和生产者矩阵来探讨核心竞争力如何实现竞争优势。顾客矩阵是由预期使用价值 PUV (Perceived Use Value) 和预期价格 PP (Perceived Price) 两个变量构成。PUV 表示顾客预期购买和使用产品时能得到的满意程度,PP 表示顾客预期在购买和使用时所支付的代价(包括购买使用全过程发生的全部费用)。前者是个更广义的质量概念,后者是个更广义的价格概念。企业的产品和竞争对手的产品都在顾客矩阵中有个相应的位置(此矩阵是个概念矩阵,因为这里是讨论顾客预期)。生产者矩阵是由有效性和单位成本两个变量构成。有效性是产生顾客预期价值的关键,而单位成本是产生价值所需的投入水平。有效性必须转换为顾客矩阵中的 PUV 才能够实现真正

的可持续竞争优势,有效性必须强于竞争对手的有效性。企业可以通过提高核心竞争力来提高有效性,进而提高 PUV,或者通过改善效率以降低成本,使企业能有较大的利润空间,以便能有较灵活的方式来直接进行生产者矩阵位置的移动以实现竞争优势。顾客矩阵描述企业当前的位置,而生产者矩阵决定顾客矩阵未来的变化。该理论还将核心竞争力分解为企业的运行竞争力和企业的制度竞争力。运行竞争力强调价值保障、价值提升和创新等;制度竞争力强调效率,即持续降低成本、规模经济、范围经济、整体协调性、控制及要素成本。

第三节 基于钻石模型的文山三七产业 核心竞争力分析

“钻石模型”(Michael Porter Diamond Model)是由美国哈佛商学院著名的战略管理学家迈克尔·波特提出的。波特的钻石模型用于分析一个国家某种产业为什么会在国际上有较强的竞争力。波特认为,决定一个国家的某种产业竞争力的有四个因素:生产要素(包括人力资源、天然资源、知识资源、资本资源、基础设施)、需求条件(主要是本国市场的需求)、相关产业和支持产业的表现(这些产业和相关上游产业是否有国际竞争力)及企业(产业)的战略、结构、竞争对手的表现。此外,还有政府与机会两个因素会对产业竞争力产生重要影响,它们之间互相联系,相互作用,构成系统。波特认为,这四个要素具有双向作用,形成钻石体系(如图1-1)。根据上述波特的钻石模型,本文从模型的四个决定因素和两个重要影响因素来分析文山三七产业的核心竞争力。

一、三七产业的生产要素分析

波特将生产要素划分为初级生产要素和高级生产要素,初级生产要素是指天然资源、气候、地理位置、非技术工人、资金等,高级生产要素则是指现代通讯、信息、交通等基础设施,受过高等教育的人力、研究机构等。高级生产要素对获得竞争优势具有不容置

疑的重要性。从另一个角度看,生产要素又可分为一般生产要素和专业生产要素。高级专业人才、专业研究机构以及专用的软、硬件设施等被归入专业生产要素。先进的或独特的生产要素在竞争中更具有重要的意义。文山三七产业的生产要素包括文山三七产业发展所需要的人才资源、适宜种植文山三七的土地和气候资源、知识产权及技术创新等知识资源、对文山三七产业的投入、文山三七药物产业园区建设及交通等基础设施。

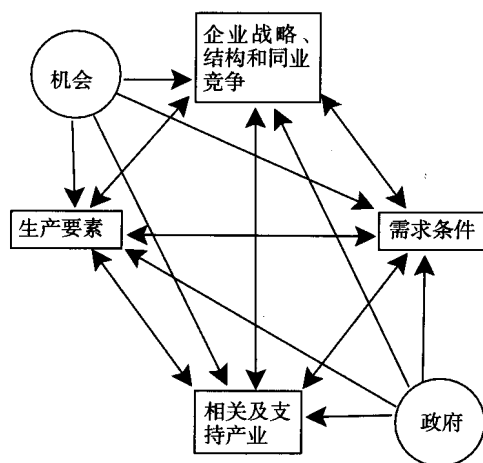


图 1-1 产业竞争优势的四大要素

在人才资源方面,云南文山三七产业拥有一定的优势。一方面,在文山三七主产区的文山州,成立了全国独一无二的三七专门研究机构,培养了具有较高素质的三七专门技术人才,有 5 名省级技术创新人才;同时,云南省内的高等院校和科研院所也有许多从事三七的开发研究。另一方面,形成了一批从事三七种植的专业户,根据 2006 年的统计,这批种植专业户规模达到 18 925 余户;还形成了一批从事营销的销售专业户。此外,文山属于西部边疆地区,劳动力成本相对较低,对劳动密集型的种植和加工产业的发展