

经营管理者培训核心教程

(第三卷)

qiyefazhanli

企业 发展力

白 光 马国忠 主编

企业
赢家

四卷书

企业生存与发展的
32种力量



中国经济出版社
www.economyph.com

经营管理者培训核心教程

企业赢家四卷书·第三卷

企业发展力

白 光 马国忠 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业赢家四卷书, 第3卷, 企业发展力/白光, 马国忠主编.

—北京: 中国经济出版社, 2003.5

ISBN 7-5017-5905-7

I. 企... II. ①白...②马... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 017690 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 刘一玲 (电话: 68359417)

封面设计: 北京中子画艺术设计有限公司

经 销: 各地新华书店

印 刷 厂: 北京星月印刷厂印刷

开 本: 880×1230 1/32

印 张: 11.5

字 数: 290千字

版 次: 2003年5月第1版

印 次: 2003年5月第1次印刷

印 数: 1-5000册

书 号: ISBN 7-5017-5905-7/F·4755

定 价: 25.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《企业赢家四卷书》编委会

主 编 白 光 马国忠

编 委 (以姓氏笔划为序)

马国忠 于 江 王 毅

王之文 白 光 刘代丽

刘 彬 李永全 李保田

陈 渝 陈永民 陈清华

辛 刚 杨东霞 杨振强

郭 刚 郭守信 黄安娣

蔺 岩

卷首语：企业力是什么？

企业的成长发展过程一般可以分为创业生存、创新扩张、发展壮大和全球竞争四个阶段。这四个阶段所表现的企业力是不同的，可以概括为企业生存力、企业创新力、企业发展力和企业跨国经营力四种形态，而每一种形态又由七个具体力量来体现，这就是《企业赢家四卷书》出台的根由。

企业力可用公式表示如下：

$$\begin{aligned}\text{企业力} &= \text{企业生存力} + \text{企业创新力} \\ &\quad + \text{企业发展力} + \text{企业跨国经营力} \\ &= \text{企业压力} + \text{企业活力} + \text{企业动力} \\ &\quad + \text{企业实力} \\ &= \text{企业竞争力}\end{aligned}$$

第三卷 企业发展力

企业发展力 = 企业发展驱动力

+ 企业核心竞争力

+ 企业资本营运力

+ 企业集团融合力

+ 企业多元渗透力

+ 企业形象表现力

+ 企业名牌吸引力

目 录

第一章 绪论：企业的发展力

美国实业家詹姆斯·雷尼尔说：“清除掉一切不盈利项目，把伸开的手指变成捏紧的拳头。”

经济学家约瑟夫·熊彼德说：“企业家是革新者，他们开发新的产品和工艺过程，开拓新的市场和原料基地，设计新的组织形式，从而重新塑造了生产和分配的模式。”

第一节 企业发展的一般规律	(1)
一、企业有其自身成长发展途径	(2)
二、企业超速成长发展方式	(2)
三、企业成长发展阶段	(3)
第二节 大企业发展的特点与战略选择	(4)
一、大企业经营的六大优势	(5)
二、大企业也患有“大企业病”	(7)
三、大企业发展的战略选择	(9)
第三节 中小企业发展的特点与战略选择	(15)

一、中小企业经营的四大优势·····	(15)
二、中小企业经营劣势的主要表现·····	(16)
三、中小企业发展的战略选择·····	(18)
案例：从修理车间到跨国公司的“日立”·····	(24)

第二章 企业发展驱动力

微软公司比尔·盖茨说：“人才是微软最宝贵的资源。”

微软公司的鲍默尔说：“对好小子千万不要错过，一旦发现就要下决心，否则机会就会与你失之交臂。”

第一节 企业间竞争实质上是人才之争·····	(29)
一、人才的争夺是看不见的战线·····	(29)
二、在竞争优胜的背后显示了人的价值·····	(36)
三、争天下者必先争人·····	(38)
四、一个成功的企业其人才是国际性的·····	(42)
第二节 现代企业发展的用人之道·····	(45)
一、企业发展要给人才机遇·····	(45)
二、胆量、智慧与机会形成能量·····	(49)
三、以人为本观念使企业得以发展·····	(57)
第三节 创造企业良好的人才群体氛围·····	(60)
一、构建企业创新性的人才群体·····	(60)
二、形成企业协调完善的人才群体·····	(62)
三、形成企业广泛民主的人才群体·····	(63)
四、形成企业具有集体意识的人才群体·····	(64)
第四节 完善企业激励人才的手段·····	(65)
一、企业经营发展活力的动力·····	(65)

二、企业激励员工积极性的手段	(66)
三、企业激励手段中的奖与罚	(67)
案例：亨利·福特与亨利·福特二世的 用人秘诀	(68)

第三章 企业核心竞争力

美国著名管理学家迈克尔·波特说：“在任何产业里，无论是在国内还是在国外，无论是生产一种产品还是提供一项服务，竞争规律都寓于如下五种竞争力量之中：新竞争者的进入，替代品的威胁，买方的讨价还价能力，供方的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争。”

第一节 现代竞争与企业核心竞争力	(79)
一、市场经济条件下的现代竞争	(79)
二、经济竞争是多方之间的竞争	(82)
三、现代公平竞争的主要内容	(84)
四、企业核心竞争力及其扩展	(88)
第二节 竞争规则与核心竞争力战略	(90)
一、市场竞争规则	(91)
二、中国企业发展壮大力量	(97)
三、核心能力是成长型企业的战略	(99)
第三节 核心竞争力战略的实施	(101)
一、寻找现有核心能力或其生长点	(101)
二、将生长点培育成企业核心能力	(102)
三、部署企业核心能力	(103)
四、获取并保持新的企业核心能力	(103)

第四节 中国企业需要培育核心竞争力	(105)
一、中国企业竞争力还较弱	(105)
二、企业要靠核心竞争力赢得主动权	(109)
三、强化和壮大国有企业市场竞争力	(111)
案例：海尔集团的核心竞争力	(115)

第四章 企业资本营运力

马克思说：“ $G' = G + \Delta G$ ，即等于原预付货币额加上一个增殖额。我把这个增殖额或超过原价值的余额叫做剩余价值。”

马克思还说：“资本的合乎目的的活动只能是发财致富，也就是使自身增大或增殖。”

管理学家彼得·德鲁克给企业家下的定义是：“企业家就是赋予资源以生产财富能力的人。”

第一节 资本营运是一种筹划与管理活动	(122)
一、资本含义与资本一般特点	(122)
二、资本营运的含义	(127)
三、资本营运的意义	(127)
第二节 资本营运的内容、特点与原则	(130)
一、资本营运的内容	(130)
二、资本营运的特点	(132)
三、资本营运的原则	(134)
第三节 资本营运监管体制的改革	(137)
一、国有资本营运监管体制	(137)
二、资本监管的基本原则	(141)
三、资本监督机构	(144)

第四节 资本营运战略及其要素与类型	(150)
一、资本营运战略的含义与特点	(150)
二、资本营运战略的要素构成	(152)
三、资本营运战略包括的类型	(154)
四、国有资本的结构调整与重组	(158)
案例：美国母子公司体制	(165)

第五章 企业集团融合力

日本经济学家山田一郎认为：“企业集团是以各成员企业在技术及其他经济机能上相互补充为目的，以成员自主为前提，在对等互利原则下结成的长期经营结合形态或经营协作制度。”

第一节 战略性结构组合的企业集团	(174)
一、企业集团定义及基本特征	(174)
二、企业集团与公司的联系与区别	(177)
三、企业集团与经济联合体的区别	(179)
第二节 企业集团的功能效应与发展模式	(180)
一、企业集团的基本功能	(180)
二、企业集团的运作效应	(183)
三、企业集团的发展模式	(186)
第三节 企业集团发展战略及其构成	(192)
一、集团整体发展战略的制定	(192)
二、竞争战略与多角化经营	(195)
三、创新与外向发展战略	(200)
第四节 进一步推动大企业集团的的发展	(205)
一、实事求是地制定企业集团发展战略	(205)

二、正确认识规模经济与多角化经营问题	(206)
三、正确认识资产经营与自身建设问题	(208)
案例：北京华远的集团化发展之路	(210)

第六章 企业多元渗透力

杜邦公司总经理科普兰说：“一个企业必须有一个进取的组织，它能配合世界市场的需要，并在新产品一上市立即在国内外同时行动。这是我们给杜邦公司制定的经营路线。”

亨利·福特说：“我已买下罗格河畔1 000英里的土地。目前我计划在海兰德工厂继续生产T型车及陆军所需的炮弹、钢盔和防毒面具，而海军要的鹰船则在罗格河畔的新工厂中生产。”

第一节 企业发展中的多元化经营	(217)
一、多元化经营分散经营风险	(218)
二、多元化经营的理论类型	(220)
三、多元化经营类型的主要形式	(221)
第二节 多元化经营战略要素与模式	(224)
一、多元化经营战略模式要素	(224)
二、多元化经营战略模式类型	(226)
三、多元化经营战略的基本形态	(232)
第三节 依据法则进行多元化经营	(233)
一、多元化经营的基本法则	(233)
二、依多元化经营法则进入	(235)
三、我国率先实施多元化的企业	(238)
第四节 我国企业早期多元化的特点与警示	(242)
一、我国企业早期多元化的特点	(242)
二、多元化经营须具备核心能力	(243)

三、专业化是多元化经营的基础	(246)
案例：四通集团的多元化经营	(248)

第七章 企业形象表现力

日本野村综合研究所主任上野明说：“CI 是将企业的个性鲜明地表达给外界，换句话说，就是将企业个性或特色广泛地传达给外界，使外界产生固定的印象。”

日本索尼公司企业家黑木靖夫说：“CI 应该译成‘企业差别化战略’，也就是在经营战略之中，如何使公司名称、标准品或商标与其他公司有所差别。”

第一节 企业形象战略的概念	(255)
一、企业形象战略的含义	(256)
二、企业形象战略的特点	(259)
三、企业形象战略的构成要素	(261)
第二节 企业形象战略的理论依据	(263)
一、企业形象具有鲜明的客观性	(263)
二、企业形象战略是一个系统化体系	(265)
三、企业文化是特殊化的存在样式	(266)
四、企业形象战略与企业文化的关系	(270)
第三节 企业形象战略与企业识别	(273)
一、企业形象是创造个性的有力手段	(273)
二、企业是在特点设计和形象上进行竞争	(274)
三、建立统一形象便于企业传播	(275)
四、企业形象战略是企业组合的有效措施	(277)
第四节 创建中国特色的企业形象战略	(280)
一、借鉴国外经验，创建中国特色	(280)

二、中国企业形象战略的实际问题	(282)
三、要克服认识上和行为上的误区	(285)
案例：日本马自达的企业形象革命	(286)

第八章 企业名牌吸引力

松下幸之助说：“名牌就是百分之百的高质量，名牌不能降等级，有了二等品、三等品就不是名牌。”

可口可乐公司董事长高兹耶达曾预言：假如可口可乐在世界各地的工厂一夜之间全部毁灭，那么仅凭“可口可乐”这一名称，任何银行都会争着为它贷款。这就是名牌的效应。

第一节 名牌是品牌的延伸	(294)
一、无处不在的品牌	(294)
二、品牌的特征、种类与功能	(298)
三、由品牌到名牌	(307)
第二节 名牌时代已经到来	(312)
一、名牌是市场经济发展的产物	(313)
二、当今时代是名牌竞争时代	(314)
三、中国经济腾飞要走名牌之路	(321)
第三节 名牌战略是企业的行动纲领	(326)
一、创名牌是企业竞争取胜之道	(327)
二、争创名牌有规律可循	(329)
三、争创名牌，实施名牌战略	(340)
案例：“微软”成功的背后	(345)

参考文献	(349)
后 记	(351)

第一章 绪论：企业的发展力

美国实业家詹姆斯·雷尼尔说：“清除掉一切不盈利项目，把伸开的手指变成捏紧的拳头。”

经济学家约瑟夫·熊彼德说：“企业家是革新者，他们开发新的产品和工艺过程，开拓新的市场和原料基地，设计新的组织形式，从而重新塑造了生产和分配的模式。”

第一节 企业发展的一般规律

成长发展为大企业，这是每一个中小企业的梦想。然而，现实则是非常残酷的，中小企业的梦想未必会成真。工业革命数百年来，不计其数的企业曾经存在并发展过，但绝大多数都被无情地淘汰了，只有极少数的幸运者能够从小到大，或迅速、或稳健地崛起，成为行业的领袖和企业界的楷模，在千千万万商业追逐者心中树立起一座高高在上的标杆。企业成长发展是从市场份额、盈利、机会、资本及组织等方面的低级规模水平向高级规模水平的扩大过程。在企业成长发展的过程中，企业可以在现有行业、现有产品业务领域内，通过扩大市场寻找发展机会；可以通过开发新产品，扩大企业现有产品的种类，扩大市场覆盖面；可以新建或收购与目前业务有关联的业务，以谋求纵深发展；可以抓住时机实现低成本扩张，从小量市场行业转移到大量市场行业，实行企业的跨行业增长；企业还可以采取多元化战略、全球战略不断开辟新的领域，占领新的市场，取得在多种行业、全球各地的同时发展。

一、企业有其自身成长发展途径

每家企业都有适合其自身的成长发展途径，企业选择的成长发展途径必须结合企业自身的实际情况。如果企业处于成长发展的初级阶段，由于企业资金不多，融资能力差，技术力量和经营管理能力有限，这时企业就不应谋求多元化和跨行业的纵向发展，因为这样极容易造成实力不足而导致发展中断，最好的选择是在行业内大胆开拓，争取行业的领先地位。而当一个企业在行业中领先，具有相当规模和实力时，就应该大胆地向其他行业或本行业相关行业扩张，这样才会使企业发展不至于停滞。

二、企业超速成长发展方式

企业超速成长是一种高速度的成长发展、迅速扩张的方式。这种方式，使企业在同步投资的市场和项目中，数量尽可能多、速度尽可能快、规模尽可能大、时间尽可能短，企业超速成长不等同于企业销售额、生产规模、劳力规模等等要素的全方位快速扩张，还包括质量的提高和市场占有率的提升。

例如，美国的微软公司是1975年7月由22岁的比尔·盖茨和艾伦在亚帕克基创立的，1978年营业额突破100万美元，当时只有13名员工。短短22年以后的1997年，微软公司的规模已经很大，在世界各地都有分公司，而销售额也达到131亿美元。微软在新产品刚上市时便投入巨额的广告宣传费用，造成浩大的促销声势，缩短产品上市后被消费者认知的过程，迅速占领市场，取得绝对优势的市场占有份额。

另外，日本的丰田、本田、三洋，美国的麦当劳、苹果公司等后起之秀，都分别只用了20~30年的时间就完成了老式企业巨人要用30~100多年才完成的成长路程，成功地实现了企业的超速成长。

像自然界的所有生命一样，企业组织也有生命过程。一个完整的企业成长发展周期，也是要经历从无到有，从小到大，从大到巨大的成长发展过程。

三、企业成长发展阶段

企业的整个成长发展过程一般可以分为创业生存阶段、扩张发展阶段和全球竞争阶段三个阶段（如果加上创新阶段就是四个阶段）。

企业的创业阶段是指从企业开创初期到进入扩张阶段这期间的企业成长发展过程。在创业之初，企业资本很微小，募集资金十分困难，而且在技术、经营、管理方面的一般知识和专业知识都很缺乏。创立者更多的是依靠个人的经验经营企业，没有十分科学的内部管理机制和管理程序，管理层次混乱。这时的企业，市场权利属于空白，在业务上往往需要依附其他企业，或在别人的市场缝隙中谋求发展，没有稳定的市场份额，投机性很强。在创业阶段的中期，企业的资本已经形成初步规模，拥有了足够的资金周转实力，这时的企业已经具备了小规模融资的能力，同时也形成了初步稳定的产品生产销售体系，年销售额有一定的规模，而且比较稳定。但企业组织也从最初的混沌状态中走出来，形成了以企业主为管理和业务中心的管理结构。但是，这时还没有中间管理层。到了企业创业阶段的后期，企业的资金水平、综合实力显著加强，企业的资本、劳力、设备的规模显著增大，原来的那种老板直管的模式已经不能适应需要，要用一种更科学的管理方式取而代之。这时中间管理层成为需要。这时企业拥有了市场看好的产品、强大的技术力量、高效的专业技术队伍和营销体系、良好的企业形象和广泛的社会关系。这时的企业正在制定雄心勃勃的扩张计划。

在企业的扩张阶段，企业的资金已经具备相当规模，企业在行业内已经取得较大成功，地位已经稳定。为谋求更广阔的