

经营管理者培训核心教程

(第二卷)

qiyechuangxinli

企业 创新力

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·第二卷

企业创新力

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2卷, 企业创新力/白光, 马国忠主编.
—北京: 中国经济出版社, 2003.5
ISBN 7-5017-5904-9
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 017693 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: 11.25

字 数: 280 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 7-5017-5904-9/F·4754

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能力四种形态，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：

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

目 录

第一章 绪论：企业的创新力

经营管理学家吉福德·平肖说：“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。”

第一节 企业创新力的基本概念	(1)
一、企业创新力的主体与目标	(1)
二、企业创新力的活动与关键环节	(2)
三、企业创新力的整体性与广泛性	(3)
第二节 企业创新力与企业生存发展的关系	(5)
一、企业寿命与市场环境	(5)
二、市场成熟化之下的企业	(7)
三、市场替代化之下的企业	(10)
四、创新力使企业获得新生	(16)
第三节 开发企业创新力，填充企业活力	(19)

一、消费需求结构的变化要求企业创新·····	(20)
二、科学技术的迅猛发展要求企业创新·····	(21)
三、市场竞争的加剧逼迫企业创新·····	(22)
四、新时代下的企业战略要求企业创新·····	(23)
案例：苹果公司在计算机行业的成功与沉浮·····	(27)

第二章 企业领导决策力

工业巨子霍尔兹沃思说：“象棋代表战略思想，桥牌是指与同伴的共同努力，扑克牌指经过深思熟虑后的冒险。企业管理的全部要点都包括在这种游戏中。”还说：“管理企业的人往往陷入处理企业内部的事务中。要是你强调经营战略，你就应该重视企业的外在联系，你必须盯着你的竞争对手在干什么，并且根据他们的经营战略来确定自己的战略。这样你就能抓住那些决定企业前程的问题。”

第一节 决策正确与否决定着企业的命运·····	(38)
一、“以利为本”的决策原则·····	(39)
二、领导者优良决策的判断·····	(41)
三、决策分析模型的权变理论·····	(42)
第二节 企业逆境决策与思维方式制约·····	(44)
一、企业逆境中决策的程序性障碍·····	(44)
二、企业逆境中决策的主体性障碍·····	(46)
三、决策人思维方式对决策的制约·····	(51)
第三节 科学决策是系统性的决策·····	(56)
一、企业决策是个系统性工程·····	(56)
二、科学的系统分析方法·····	(58)

目 录

三、系统性决策本身需要超前性思维	(63)
第四节 企业竞争创新中决策成功的关键	(70)
一、领导者决策要当机立断	(70)
二、企业领导者在决策过程中的作用	(75)
三、现代企业决策需要依靠群体的力量	(77)
案例：格林斯蒂德从最坏的局面奋斗出希望	(79)

第三章 企业群体激励力

诺基亚公司领导人奥利拉说：“诺基亚今天的成功应归结于我们的管理团队。在诺基亚，任何一项重要任务都是交给一个团队来完成的，你不会听到人们更多地说起我，他们更习惯于说‘我们’。在80年代末，我不是诺基亚惟一个身兼要职、年轻而雄心勃勃的芬兰人。在谈及诺基亚的成功时，诺基亚人提及的是我们5个人或是我们的某种组合，在诺基亚员工眼里，我们是不可分割的整体。”

第一节 “领导者气候”与创新群体	(85)
一、创造良好的“领导者气候”	(85)
二、构建与完善企业创新群体	(89)
三、形成民主的、具有集体意识的群体	(92)
第二节 企业机制与企业家成长成熟	(94)
一、企业行政管理机制的创新	(94)
二、建立健全有效的约束机制	(98)
三、实施企业家成长成熟机制	(101)
四、我国如何建立经营者更换机制	(106)
第三节 激励机制是“黄金法则”	(108)

一、企业激励机制的规律性	(108)
二、企业管理应该“以人为本”	(110)
三、领导者主权型激励机制	(113)
四、职工主权与大众期权激励机制	(115)
案例：诺基亚“以人为本”的激励机制	(120)

第四章 企业品牌文化力

美国通用公司总裁韦尔奇说：“资产重组可以一时提高公司的生产力，但若没有文化的改变，就无法维持高生产力的发展。”

哈佛商学院的著名教授约翰·科特说：“企业文化对企业长期经营业绩有着重大的作用，在下一个10年内企业文化很可能成为决定企业兴衰的关键因素。”

第一节 企业品牌文化是创新型管理模式	(129)
一、企业品牌文化的内容与特点	(129)
二、企业品牌文化是企业发展的驱动力	(133)
三、企业品牌文化的重要作用	(135)
四、企业品牌文化有先进与落后之分	(138)
第二节 企业品牌文化重在建设	(140)
一、企业品牌文化建设的必要条件	(140)
二、培育企业品牌文化的程序	(143)
三、培育企业品牌文化的方法与模式	(146)
四、培育企业品牌文化要考虑自身特点	(149)
第三节 企业品牌文化的价值观与经营理念	(154)
一、企业要确立认同一致的价值观	(154)
二、经营理念是企业价值观的集中体现	(157)

目 录

三、成功企业的价值观与经营理念	(163)
四、成功企业经营理念的精髓	(167)
第四节 企业精神是企业品牌文化的灵魂	(169)
一、优秀企业的企业精神	(169)
二、企业精神的归类与鲜明个性	(175)
三、企业精神的基本特征与提炼	(177)
案例：沃尔玛“永远让消费者买到最便宜的 商品”	(180)

第五章 企业技术生长力

邓小平说：“科学技术是第一生产力。”“经济发展得快一点，必须依靠科技和教育”，“要提倡科学、靠科学才有希望”。

日本东丽公司董事长藤吉说：“开发技术的目的是：第一，加强现在事业的竞争力，提高水平；第二，创造新事业。现在东丽在摸索创造新时代，其最大的动力是追求开发新技术。”

第一节 技术创新的特点、类型与支撑点	(184)
一、技术创新的特点	(184)
二、技术创新的类型	(185)
三、技术创新的支撑点	(187)
第二节 企业技术创新规划与任务	(190)
一、企业技术创新规划	(190)
二、企业技术创新的主要任务	(192)
三、企业技术创新的计划安排	(196)
第三节 技术创新的决策程序与步骤	(199)
一、企业技术创新题目的选择	(199)

二、企业技术创新目标与投资决策	(204)
三、企业技术创新基本过程与步骤	(207)
第四节 纠正偏差、避免误区和提高内动力	(210)
一、纠正对技术创新认识上的偏差	(210)
二、避免走入技术创新的误区	(215)
三、提高企业技术创新的内动力	(220)
案例：以技术创新为主导的日本索尼公司	(227)

第六章 企业产品开发力

盛田昭夫说：“我们基本的观点是用我们的技术给予大众新的舒适方式和新的利益。”

盛田昭夫还说：“当井深大第一次描述他对 BETAMAX 制式录像机的构思时，他只是给工程师们一本平装书，说道：‘就是这种尺寸’。这就是他仅有的介绍。”

第一节 吸收领先者经验的模仿产品开发	(234)
一、率先产品开发和模仿产品开发	(234)
二、模仿产品开发的本质特性	(237)
三、模仿产品开发的表现形式	(241)
第二节 知识产权对模仿产品开发的制约与促进	(246)
一、知识产权制度对模仿产品开发的制约	(246)
二、知识产权制度对模仿产品开发的促进	(249)
三、产权制度下率先产品开发的利益溢出	(251)
四、模仿与复制、引进、国产化之间的关系	(253)
第三节 模仿产品开发是社会发展的必然	(257)
一、模仿产品开发与民族工业发展	(257)
二、模仿产品开发与经济增长	(260)

目 录

三、模仿产品开发使国家走向先进行列	(262)
第四节 推动和促进企业模仿产品开发	(265)
一、模仿产品开发的关键是转变观念	(265)
二、引进、自主开发与联合攻关相结合	(269)
三、模仿产品开发需以知识产权做保障	(273)
案例：日本“精工舍”在产品开发上显威力 ..	(275)

第七章 企业营销推动力

明尼东加公司经理泰勒说：“一种新消费品能够成功，10%要靠这项产品的构想，另外90%就要靠妥善策划、经营。”

七喜饮料公司副总裁威廉·温特说：“从消费者的观点来看，七喜不是一种普通的清凉饮料……而是在某种特殊场合饮用的饮料。”

第一节 企业营销模式的确定	(281)
一、传统的单一型营销模式	(282)
二、混合的竞争型营销模式	(283)
三、开放的自主型营销模式	(285)
第二节 价格策略是最基本的促销策略	(287)
一、常规价格促销策略	(288)
二、价格促销策略的创新	(293)
第三节 推销人员的促销策略	(296)
一、人员促销的常用策略	(297)
二、人员促销策略创新	(299)
第四节 销售渠道的促销策略	(301)
一、销售渠道多元化策略	(302)
二、销售渠道应用化策略	(304)
第五节 广告媒体的促销策略	(307)

一、广告扬名与媒体策略	(307)
二、广告创意应变策略	(309)
案例：七喜饮料的营销策略	(313)

第八章 企业市场扩张力

美国托马斯·约翰·沃森说：“负债表只说明过去，这笔贷款是为了未来。”

美国惠普公司总裁戴维·帕卡德说：“我们并不认为扩展本身是目的。但是，持续不断的扩展对实现我们的其他目标和保持竞争力，是必不可少的。由于我们参与的是更新快、变化大的高技术领域，静止不动是要落后的。”

第一节 企业扩张因素与扩张捷径	(319)
一、企业扩张的主观因素	(320)
二、企业扩张的客观因素	(320)
三、兼并是企业扩张的捷径	(321)
第二节 采用扩张战略要卓有成效	(323)
一、明确经营优势与开拓目标	(324)
二、强强联合，优势互补	(326)
三、以“两低”求“两高”扩张	(327)
第三节 防止盲目扩张和无效兼并	(328)
一、克服激进思想，加强可行性研究	(328)
二、坚持循序渐进，不可舍本求末	(331)
三、慎用资本经营，防止走入误区	(333)
案例：马里奥特公司的扩张战略	(335)

参考文献	(341)
------------	-------

后 记	(343)
-----------	-------

第一章 绪论：企业的创新力

经营管理学家吉福德·平肖说：“我们生活在一个时代，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。”

第一节 企业创新力的基本概念

什么是企业创新力？对于这个基本理论问题，不同的学者可能持有各不相同的看法和见解，这主要是因为不同的学者分别运用不同的理论方法，更重要的差异还在于其观察问题的角度与研究目标的不同。这里的研究对象是企业开发、组织与管理活动及其一般规律，故将企业创新力的基本含义界定为：所谓企业创新力，是指在市场经济条件下，作为市场主体的企业创新者，通过引入并实现各种新要素的商品化与市场化，以开辟新的市场，促进企业生存与发展的研究、开发、组织与管理活动。企业创新力的研究对象就是上述企业创新活动及其基本规律。

一、企业创新力的主体与目标

企业创新力是一种商品生产与市场开发行为，具有明显的商业目的，因此，在市场经济条件下，企业应该成为企业创新力的主体。要使企业成为独立的创新主体，就必须加速企业管理体制改革，从而使企业成为创新决策的主体，创新投资的主体，创新实施与组织的主体，创新收益的主体和承担创新风险的主体。由于创新具有广泛的社会经济效应，政府应通过各种

相关产业政策和市场法规，创造良好的市场环境，以引导、鼓励和支持企业开展创新。

市场是供求关系的总和，要创造新的市场，就必须改变现有的市场供求状况、水平、要素及其关系。特别需要强调的是，这里所谓的企业创新力是一个综合性极强的整体概念，它包括各类企业要素及其关系的变化，而不仅仅指产品变化与技术变化等。从市场总体发展状况与水平来看，只要改变其中某种或某些要素及其组合方式，就可能引起市场变化，开辟新的市场。因此，采用新技术和开发新产品是实现企业创新的主要形式和有效途径，但不是实现企业创新的必要条件和惟一方式。例如，通过改变市场定位、市场组织结构、市场需求状况、市场营销渠道和用户等方式，企业创新者也可以改变现有市场状况及其特征，从而开辟相应的新市场。事实上，所有的企业都面临着十分广阔的创新领域。当然，新市场是一个相对的概念，它是相对于旧市场而言的，企业创新者总是在不同程度上对现有市场进行改变。不同的企业具有不同的创新能力和条件，因而应该开展不同程度和水平的企业创新，选择不同的企业创新领域和市场发展方向。

二、企业创新力的活动与关键环节

创造性是企业创新力活动的本质特征。要进行企业创新，就要有新的企业要素，包括各种新的生产技术，新的原材料，新的组织方式，新的产品设计，新的广告创意，新的促销工具，新的营销渠道，新的定价方法，新的市场形象，如此等等。然而，只有进行创造性的市场研究与开发工作，企业创新者才能获取并运用这些新的要素。就这个意义上说，只有创造，才能发展企业，创造是企业生存与发展的活力源泉，也是社会进步和人类文明发展的根本动力。因此，现代企业应该高度重视企业创造工作，牢固树立创新、进取的企业精神，培养

一大批富有创造性的市场研究与开发人才，形成良好的创造氛围，大力提倡和鼓励企业创新，在创造中求生存，谋发展。

创造性是企业创新的灵魂，也是衡量企业创新度的一个主要标尺。然而，企业创新的成败，既不完全取决于其技术开发上的成败，也不完全取决于其企业创造性的大小，而主要是取决于其市场实现的程度。换句话说，技术开发上的成功，并不等于企业开发上的成功；发明创造的先进性，也不等于企业创新的适应性。任何先进的科学发现和技术发明，都只是一种可能被利用的企业创新要素，只有将其实现市场化，才算是成功的企业创新。从科学实验室到超级市场的货架之间，还有一段相当长的艰难路程要走。在实现企业要素的市场化的过程中，创新者要进行必要的市场研究、市场开发、市场推广等工作，进行相应的创新风险投资。与一项新技术的工程化相比较而言，其市场化过程具有更多的不确定性，且需要更大的创新投资。

三、企业创新力的整体性与广泛性

在市场经济条件下，企业是市场发展的主体，市场是企业生存与发展之根本。要维持企业的生存，促进企业的发展，就必须不断地进行企业创新。创新精神是一种基本的企业精神，创新管理应该成为现代企业的一种重要的管理导向和管理职能。由于企业创新活动具有广泛的联动效应，牵涉到企业内部的各个管理领域和环节，例如研究与开发、生产设备更新、原材料采购、人员培训、组织变革、市场营销等等，所以，企业内部任何一个单独的职能部门与机构都难以从整体上推进企业创新活动，而需要从企业高层管理部门做出整体性的企业创新决策，提出明确的企业创新目标，协调职能部门之间的关系，调动各方面人员的创新积极性、主动性和创造性，减少或避免组织内部的创新阻力。企业创新可能引起企业内部各种生产要素的更新或重组，可能引起组织结构、组织制度、人际关系乃

至整个组织本身的变化,所有这些也绝非企业内部某一职能部门能够单独胜任的。因此,不能认为企业创新是企业研究与开发、市场营销或其他某个职能部门的职责,而应视其为企业的一项重要重要的系统管理工程。只有从企业发展的总目标出发,才能有效地规划、组织和推进企业的创新活动。

同时,企业创新具有广泛的社会经济效应,也必然会受到各种相关市场环境因素的制约。凡是与企业创新目标不相适应或者相互冲突的各种政治、法律、社会、经济、文化、技术等企业外部创新环境因素,都可能成为企业创新活动的阻力和障碍。例如,落后的产业政策、过时的法律条文、传统的文化观念、僵化的经济体制等,都可能在不同程度上抑制或阻碍企业的创新。因此,企业创新不仅涉及到企业内部的研究开发、生产组织等方面的管理,而且涉及到企业外部的市场调研、市场推广等方面的管理。企业创新力是企业研究与开发能力、生产组织与管理能力、市场营销与推广能力等多方面企业竞争实力的综合反映,既反映了企业内部组织自我调节、自我更新和自我发展的能力,又反映了企业对于外部经营环境变化的适应能力。只有不断提高市场适应性,才能有效地实现市场化的创新目标,从而不断地提高企业的创新力与水平。

上面分别从企业创新的主体、企业创新的目标、企业创新的途径、企业创新的环境、企业创新的特征等不同的角度,讨论了企业创新力的基本概念及其主要特点。总之,所谓企业创新力,是指企业引入并实现各种新要素的商品化与市场化过程,是企业新市场研究、开发、推广及其组织管理的系统工程;创造性是企业创新的本质特征;市场化是企业创新的关键环节;开辟新市场以维持企业生存与发展是企业创新的主要目标和根本动力。我们的研究目标就是全面考察企业创新活动的一些主要问题,探索企业创新活动的一般规律,构建企业创新的基本模式,以指导和推动中国企业创新的健康发展。