

企业战略管理新动向丛书

孙子兵法

战

企 业

略 竞 标

钱肇基 主编

中国电力出版社

企业战略管理新动向丛书

企业战略竞标

钱肇基 主编

中国电力出版社

内 容 提 要

战略竞标被认为是由美国 Xerox 公司发起的。这种战略管理方法主要是瞄准最强的对手以赶上和超过之。竞争的目标公司可以是同行业的,也可以是不同行业的,竞争的标的可以是定量的,也可以是定性的。企业的竞标能产生有形的和无形的效益。

竞标不仅是仿效,因为仿效不总是成功的。两家公司的资源、专家、技术、文化都不同,要竞标成功,就要强调创造性,要形成一种良性的战略改进机制。竞标更是避免盲目模仿。

竞标的对象可以是地区级、国家级和世界级。竞标是一个学习过程并且应该持续进行。Olinata 认为,竞标的实施往往要组织一个队伍,要阐明目标,要精选目标公司,要收集和分析信息,以及要设计行动计划。

企业之间的战略竞标已经成为大型跨国企业立足世界的根本。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略竞标/钱肇基主编. - 北京:中国电力出版社, 1998

(企业战略管理新动向丛书)

ISBN 7-80157-384-X

I. 企… II. 钱… III. 企业管理-市场竞争-经济战略 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 37405 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

三河市实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999 年 1 月第一版 1999 年 1 月北京第一次印刷
850 毫米×1168 毫米 32 开本 6.75 印张 177 千字
定价 15.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换)

总 序

市场企业的生存与兴旺离不开战略谋划。60~70年代,美国开创并发展了企业战略管理的理论与实践,日本紧跟其后。

战略管理涉及企业的中长期(3~5年)发展,如市场—产品/服务矩阵;BGG(波士顿咨询集团)经营组合矩阵;产品生命周期等就是例子。因此,不少理论框架都是逐渐在实践中得以考验和完善的。

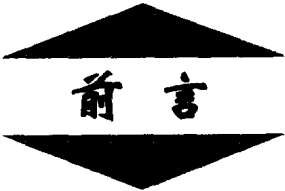
国际著名企业的经营策略和发展战略也构成了战略案例宝库。

90年代以来,企业文化与发展战略的关系继续受到重视。企业文化由远见力、发展哲学、使命陈述、形象识别和交流传播所组成。不少成功企业的所作所为都具备“使命感”的特点。正是企业文化孕育了企业的各种政策和发展战略。

我们立足于90年代管理实践和21世纪管理趋向,组织创作《企业战略管理新动向丛书》,系统介绍最新的三大战略管理思想,分册成书,它们是《企业战略联盟》、《企业战略竞标》、《企业战略再造》。

主 编

1998年10月



前言

企业的竞标 (Benchmarking) 被认为是由美国 Xerox 公司发起的。这种战略管理方法主要是瞄准最强的对手以赶上和超过之。竞争的目标公司可以是同行业的，也可以是不同行业的，竞争的标的可以是定量的，也可以是定性的。企业的竞标能产生有形的和无形的效益。

众所周知，日本经济的繁荣和他们有效地赶超西方是分不开的。因此，企业竞标对发展中国家有其现实意义。我国宝钢和春兰集团的发展也充分说明了这一点。

竞标的领域是很广泛的。例如：制造操作；质量管理；研究与开发；仓储控制；营销技术；战略实施；信息技术应用；设计流程；工厂场地布局；成本降低……。

一般来说，企业竞标有战略竞标、操作竞标和管理竞标三种。例如在日本，产品的竞标最多，这是被认为是“我也行”的精神所驱使。

竞标不仅是仿效，因为仿效不总是成功的。两家公司的资源、专家、技术、文化都不同，要竞标成功，就要强调创造性，要形成一种良性的战略改进机制，竞标更是避免盲目模仿。

竞标的对象可以是地区级、国家级和世界级。竞标是一个学习过程并且应该持续时间。Ohinata 认为，竞标的实施往往要组

织一个队伍，要阐明目标，要精选目标公司，要收集和分析信息，以及要设计行动计划。

本书从科学的角度全面地分析竞标过程的各个阶段，希望给国内的众多企业一些启示。

目 录

总序
前言

第 1 章 竞标——在变动的社会中生存 1

- 1.1 变化：世界永恒的主题 1
- 1.2 竞标：掀起你的盖头来 4
- 1.3 竞标的文化与哲学理念 11

第 2 章 俯瞰竞标 18

- 2.1 更进一步——竞标的操作定义 19
- 2.2 竞标目标的达到 31
- 2.3 并行不悖的两个过程 33
- 2.4 竞标的基本流程 34
- 2.5 步步高——竞标基本流程的展开 35
- 2.6 天时·地利·人和 42
- 2.7 竞标的四大利益 46
- 2.8 警告：竞标活动中常见的十大错误 55

第3章 为勇敢的“小偷”加油 ——实施“创造性偷窃”

59

-
- | | |
|----------------------------|----|
| 3.1 创新的困惑····· | 60 |
| 3.2 精明的“拷贝猫”····· | 65 |
| 3.3 竞标——新型的“偷窃”····· | 69 |
| 3.4 迎接知识经济——“偷窃”含义的延伸····· | 73 |
| 3.5 一切以知识为准绳····· | 79 |
-

第4章 踏“网”寻梅——流程 导向及其演化

87

-
- | | |
|--------------------------|-----|
| 4.1 黎明前的混乱····· | 87 |
| 4.2 为什么偏偏是流程····· | 88 |
| 4.3 流程的深度理解····· | 93 |
| 4.4 分工与现代企业····· | 100 |
| 4.5 在铁笼中生活——现代企业的痼疾····· | 105 |
-

第5章 艰难的第一步

109

-
- | | |
|-------------------------|-----|
| 5.1 招兵与筹粮——竞标的准备阶段····· | 109 |
| 5.2 竞标度量体系的建立····· | 117 |
| 5.3 关键流程的选择····· | 122 |
| 5.4 寻找竞标伙伴····· | 129 |
-

第6章 关注情报——竞标数据的 搜集及其分析

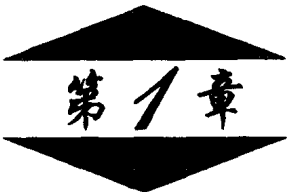
147

-
- | | |
|----------------------------|-----|
| 6.1 飞越迷雾, 抓住数据 | 147 |
| 6.2 开始行业旅行 | 161 |
| 6.3 运筹帷幄, 决胜千里——数据分析 | 172 |
-

第7章 组织问题

192

-
- | | |
|--------------------------|-----|
| 7.1 迎接组织变革 | 192 |
| 7.2 阻力来自何方 | 194 |
| 7.3 要想富, 先修路——网络建设 | 197 |
| 7.4 棍棒之下出孝子——强制性培训 | 198 |
| 7.5 整理内务——竞标的内部培训 | 199 |
| 7.6 其他考虑因素 | 204 |
| 参考文献 | 207 |
| 后记 | 208 |



第1章

竞标——在变动的社会中 生存

1.1 变化：世界永恒的主题

在这个世界上，什么东西能真正永恒？你可能天马行空地抛出一系列词语来。但我们如果摒弃其中一些浪漫的、荒唐的说法，我们的回答是：唯有变化是永恒的。古今中外许多论著认为，人们是无法适应持续变化的，当然世界也决不会因此而停滞不动。古希腊哲学家赫拉克里特的理论核心之一，就是“除了变化，无可持久”。我们的祖先也意识到了这点，他们将其精辟地概括为：“通则变，变则通”。

● 世界：加速前进

赫拉克里特的说法也有其不妥的地方，毕竟世界在绝对运动的过程中有相对静止的时刻，否则，世界所有的行为都无法精确度量了。但有一点可以肯定，人类历史的进程是一个加速前进的过程。

人类用了几百万年的时间，从蛮荒走进了古代文明，又在刀

耕火种、“日出而作，日落而息”的生产方式中不知不觉地度过了几千年的农业社会。当资本主义吹响了工业革命的号角，在百余年的时间内创造了超过人类几千年来财富总和的时刻，我们终于可以在几代人的时间里，看到汽车在公路上奔驰，火车在铁轨之上驰骋，飞机跃上蓝天。而在今天，当我们在短短的几年内，将家里的 386 电脑换成 486，486 又换成一颗“奔腾”的心，又用一根电话线与世界联成一体，跨进国际互联网的广阔空间（电脑空间）之时，我们每个人都已经感受到了信息时代扑面而来的阵阵强风。

● 企业：竞争加剧

“不是我不明白，这世界变化快。”当许多人兴奋而又无奈地说出这句话时，作为经济微观主体的企业，也面临着世界经济史上前所未有的竞争压力。这压力使每个企业都必须考虑“生存还是毁灭”的问题。

放眼世界，欧美日各国企业豪强群雄逐鹿，狼烟四起，世界范围内的竞争如火如荼，世界五百强企业每年都要在美国《福布斯》杂志上“英雄排座次”，然而却始终没有哪位龙头老大能稳坐钓鱼台。回首国内，“资本运营”成了一个最时髦的口号，大范围的企业兼并正在加紧展开。每年的“十佳企业家”评选活动也是风风火火，各位成功者在领奖台上意气风发，潇洒走一回。然而许多人几年以后便芳踪难觅，雄风不再，“泯然众人矣”。真可谓“江山‘代’有‘才’人出，各领风骚三‘百’年。”

● 目标：保持竞争优势

可见，在知识化和信息化加剧的社会中，作为世界普遍适用的竞争法则赢得成功并最终保持成功，实现“持续性改进过程”，显得尤为重要。现实生活中，一旦某人观察到许多公司正迅速走

向衰退，他可能要问：这到底是为什么？是否因为它们变得骄傲了？难道他们没有意识到时光飞逝？或者它们是否遭到了一连串不幸的打击？

事实上，答案远比这复杂得多。在多数情况下，这种责任主要在于公司本身失去了适应变化的能力。一个组织本能上喜欢做它们感觉轻松，并且有较大回报的事情。久而久之，它们将这种习惯演变成了一个工作方式。在相对平稳的环境里，这是一个可以遵循的过程。在平稳的环境里，以前进展顺利的事物在将来也该没有问题。

然而，环境正如前所述很少能保持平稳不变，结果过去成功的根源很快成为将来失败的种子。美国施乐公司曾发生的失败就是这种现象的真实写照。曾经有一段时间，当公司向实际上没有任何竞争可言的、正在发展中的市场销售复印机时，获得可观的利润似乎问题不大，但是环境一旦发生变化，老一套的思维方式就使企业走进死胡同。

要理解这种现象的原因并不困难。大型组织不太容易受外部环境的冲击，结果他们不能够看到或感觉到失误。正如美国著名三角洲咨询集团董事长大卫·拉得勒所描述的那样：“如果你就职于一家大公司，那么，无论年景好坏，你都会感到相安无事。所存的一切都是一成不变的，就连人造的假树也似乎总是长青不败。假如你是一个大公司的管理人员，当你开着车驶入公司总部时，你发现草坪已被修剪过，花朵正在盛开，接待小姐用愉快、响亮的声音对你说：‘早上好！’这一天的生活从此开始。你所见到的一切证明公司是如此成功，而你也是如此成功。所以，你也会情不自禁地否定那些表明公司正处于苦苦挣扎中的数据。你毕竟未能面对客户，未能听到他们的意见。假如公司被笼罩在失败的阴影中，那么花也应该是枯萎的。”

然而，就是在这种自我感觉良好的状态中，在不知不觉之

中，企业的竞争优势已经开始下降。而竞争力下降对企业来说则是致命的。信息社会中，每个企业都处于追逐与被追逐之中，扮演着狩猎者和猎物的双重身份，而猎物要不被狩猎者吃掉，唯一的选择便是睁大眼睛，将自己的注意力由削减价格、控制支出移向企业外部，去了解和关注那些真正为消费者所注重的内容。

美国著名管理学大师杜拉克认为，企业要保持长久的竞争优势，一要创造，二要学习。创造要耗费太多的时间和精力，同时面临太多的风险。因此企业组织学习成为保持长久竞争优势的重要手段。

西方管理学创造过大量的组织学习方法。但自 80 年代以来，一种全新的组织学习技术“企业竞标”出现在西方管理学界并掀起了巨大波澜，它与企业改造、战略联盟一起并称为 90 年代三大管理方法。

那么，竞标是何方来客，何种魔力使它成为西方现代企业管理的主流之一？

1.2 竞标：掀起你的盖头来

普特先生是一个孜孜不倦的高尔夫球爱好者。现在他有机会参加一个高尔夫高手的聚会，参加这个聚会的绝大多数人都是世界上拥有一流球艺的球员。普特先生已经有了一定的球艺基础，但是现在他正迫切需要提高一项最让他头痛的技能——击球能力。普特先生获悉，世界一流的击球手尹戈先生也将出席聚会，于是，普特先生阅读了大量有关尹戈先生的书籍，并有针对性地观看有关尹戈先生的录像。在读书和观看录像的同时，普特先生认真分析了他自己的击球技巧。

最后，普特先生参加了聚会并和尹戈先生见了面，问了他想

问的问题，得到了他想要的所有信息（当然包括一个尹戈先生的亲笔签名）。在回家的路上，普特先生仔细分析了他所学到的东西，并确定出哪些方法对于提高他的击球技艺最有效果。第二天早上，他已经站在绿草场上，将他所学到的运用到实际操作中去，他期待着能达到尹戈先生的水平，甚至最终超过尹戈先生。

普特先生和尹戈先生的经历是一个关于竞标的好例子。尽管这样的例子有些简单，但是我们已能从中看出一个竞标概念的基本脉络。

● 竞标的含义

竞标（Benchmarking），它的英文字义是“标准”或“基准”的意思。香港的管理学家将其译为“基准营销”，而台湾的管理界则将它称为竞标。相比较而言，译为“竞标”可能更符合它的含义。因为竞标本质上是一种战略管理方法，不仅仅只局限在营销领域。

竞标的定义也有很多种，目前最权威的定义是这样阐述的：竞标是由比较和衡量企业产品、服务和管理组成的一个持续不断的过程，这个过程是为了学习最强大的竞争对手或行业领导者并最终超越他们。可见，竞标，顾名思义，就是“竞争”与“标准”的结合体，通过“学习”的方式与“标准企业”竞争，达到竞争优势。根据竞标的基本定义，我们可以把它分解为以下几个内容：

（1）竞标的对象是企业自身的产品、服务和管理。

竞标的对象可以是企业自身的各个基本部门，也可以是企业的基本产品和服务，或者是一个与生产产品有关的业务流程。因此它的领域是很广泛的，例如：制造操作；质量管理；研究与开发；仓储控制；营销技术；战略实施；信息技术应用；设计流

程；工厂场地布局。西方的竞标研究也相应地产生了多个分支，但是无论是哪个领域实行竞标，它的目的都是瞄准最强的对手，以赶上和超过之。

(2) 竞标的目标公司必须是行业领先者或竞争对手。

竞标是一种竞争方法，但它的目标不应单是为了对付直接的产品竞争对手，因为直接的产品竞争对手可能存在着不可取的经营管理实践。所以，竞标应指向最好的企业或行业领先企业及其职能部门，如一个企业的会计出纳部门可以将票据处理从未出现过失误的银行作为其目标公司。由于所有被研究、比较、仿效的企业并非总是非常明显的，为此必须进行认真调查研究，确定合适的目标公司。

(3) 竞标必须持续不断地进行。

竞标不能只使用一次之后便认为万事大吉了。由于竞标的目标公司的实践活动经常发生变化，因此竞标的目标也必须作出相应的调整。一般说来，行业领先者的能力是越来越强，因此竞标活动也必须持续不断地跟上。

(4) 竞标是一个强调“外向型”的工具。

竞标活动将企业发展的目标和方向定位在外部现实的基础上。西方企业传统的目标设置是一种通过“外插法”（即通过过去数值）来预测将来的方法。这种传统的目标设置方法经常失败，这是因为往往外部环境的变化速度远远超过了企业规划。由于竞标强调对外部环境的持续关注，所以最终使需求者能更好地得到满足。

(5) 注意比较和衡量。

很显然，竞标过程自始至终贯穿着比较和衡量。无论是本企业与目标公司的差距衡量，还是最终效果的衡量，对于竞标都是非常重要的。在后面我们将看到，竞标的过程不仅是行业内的比较过程，很可能也包括跨行业的比较。

● 企业竞标——欧美流行风

仅仅在六七年前，企业竞标还只作为一种选择性的实践工具而被少数几个美国公司所采用。但是在过去的三四年里，竞标之风以星火燎原之势蔓延到了大大小小的美国公司里，蔓延进了当地政府、学校和财务部门。竞标之风的传播速度如此之快，以致许多竞标专家担心他们已经无法跟上客户所要求的咨询内容和各种专家建议。

对于那些悲哀地声称美国的竞争优势正在被外国竞争者侵蚀的人来说，有一点可以放心，美国人在竞标技术上已经逐渐趋于成熟。美国公司至少比其他国家的竞争对手在竞标方法上领先了两年。请不要小看这两年，信息社会的发展速度一日千里，就像美国作家爱默生所说的：“世界上有些事，你错过了一小时，你就错过一生了。”

如同任何时髦的运动一样，竞标已经在美国的公司里形成了两个极端：一方面，有的公司正在苦苦搜寻，迄今未弄明白竞标意味着什么；另一方面，一些熟练的竞标高手们，在用竞标方法帮助他们的企业走出困境的时候，正在不断更新他们的竞标方法，并赋予其全球战略性的含义。这种情况用美国著名竞标先驱者罗伯特·坎普的话来说，就是：“甚至在竞标的冲动刚刚在一些美国公司里酝酿的时候，富于创新性的和有经验的竞标者已经将传统的群体扔进了垃圾箱。”

● 竞标史话

竞标的概念最早在70年代由澳大利亚管理学家提出，然而，竞标的最早运用者却是美国的施乐公司。80年代中期，施乐通过一系列竞标来检验其单位制造成本，进行有选择的产品比较。比较的主要内容是复印机的操作性能和特征。结果证明了美国的

生产成本要较日本高得多，于是施乐公司采取了一系列竞标活动，并最终使施乐公司走出竞争力下降的黑暗地带。我们将在本章末看到它的详细情况。

从施乐公司开始，美国公司正式开始了学习竞标的热潮。1987年，美国国会创立了马克姆·鲍德瑞奇国家质量奖。该奖的目的在于提高产品的质量，从而使美国的企业在国际市场上更具竞争力。它以1987年因赛马事故而逝世的前美国商务部长马克姆·鲍德瑞奇的名字命名，它基本上模仿了日本于1951年设立的“德明”奖。由于获得该奖意味着对企业产品质量的肯定，“鲍德瑞奇”奖令所有的美国企业垂涎欲滴。经过不懈努力，施乐公司获得了1988年首届“鲍德瑞奇”奖。

由于获得质量奖的公司都有责任让他人分享自己的质量战略和管理经验，在获奖后的一年间，施乐公司为大约5万余人安排了450多场正式的展示会。1991年，咨询电话甚至直接通到施乐公司总部的质量办公室，大约每天接到30个这类电话。因此，竞标方法被各大公司争相传颂。于是，从1989年起，“鲍德瑞奇”奖正式将一个公司的竞标能力列入其评判标准之中。在1994年的评判标准中，竞标能力被提到超过200次，有关竞标的内容影响了总得分额的50%，而所有这一切进一步刺激了美国公司的竞标热情。

● 竞标效果——有人欢乐有人愁

在获得“鲍德瑞奇”国家质量奖后，作为施乐公司竞标总设计师的罗伯特·坎普有些志得意满地说：“从事管理活动32年了，已经看到了各种各样的生产管理技术，但在某种程度上，只有竞标方法能保持永恒。”

AT&T公司在使用竞标方法后，其运输和技术部的经理大卫·哈尔这样描述竞标过程：“不仅仅是一般成功，简直是非常成