

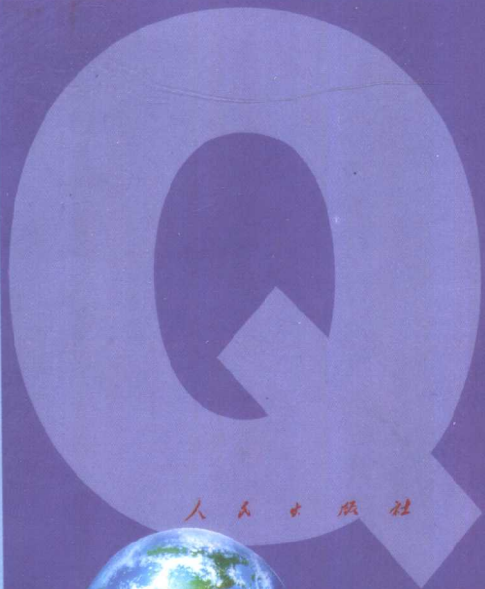
企业竞争论
QIYE JINGZHENG LUN

I N G Z H E N G L U N

企业竞争论

QIYE JINGZHENG LUN

范法明◎主编



责任编辑:张连仲

装帧设计:肖 辉

版式设计:朱启环

责任校对:阎 宓

图书在版编目(CIP)数据

企业竞争论/范法明主编.

-北京:人民出版社,2000.6

ISBN 7-01-003213-0

I. 企…

II. 范…

III. 企业管理-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 63049 号

企 业 竞 争 论

QIYE JINGZHENG LUN

范法明 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新魏印刷厂印刷 新华书店经销

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月北京第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:10

字数:236 千 印数:0,001—2,000 册

ISBN 7-01-003213-0/F·710 定价:20.00 元

序：企业竞争与双赢模式

贾 春 峰

范法明博士主编的《企业竞争论》一书是一本具有重要现实意义和理论价值的“应时”之作。21世纪的曙光已经升起，当代世界市场竞争出现了许多新的趋势，知识（智力）经济初见端倪，企业发展战略面临着一系列新挑战、新问题，经济与文化“一体化”发展的趋势更为明显。在这种大背景、大趋势、大潮流中，企业如何实施新的竞争战略？如何进行新的营销策划和服务创新？如何创造名牌？如何进行人才开发？如何建设企业文化和提高形象力？如何提升自己的核心竞争力？诸如此类问题，是企业家们所最关注的，也是作者站在新的高度，以理论与实践相结合，以新的视野在本书中着重加以阐述的问题。这些问题的提出及其论述，不仅具有重大理论意义，对企业的运作也是一个新贡献，而且特别具有重要现实意义，会引起企业界人士、经济界人士、学术理论界人士及广大读者的阅读兴趣和喜爱。

我的《企业竞争与双赢模式》一文曾在《经济日报》、《深圳特区报》、《人民日报·市场报》、《厂长经理日报》、《企业研究》等多家报刊发表转载过。仅以此文作为代序。

“商场如战场”。这个说法，我们常常在不少报刊文章和书本中看到，也常常在不少研讨会上听到；它既出自经济理论界人士之口，更时时挂在企业界经营者的嘴边。把商场比做战场，这当然是

就其市场竞争的激烈性和残酷性而言的。但仔细琢磨起来，这个习以为常的说法，并不妥当。

为什么这样说呢？

这里最根本的道理，就是商业竞争与军事战争，就其属性、表现形态与结果来讲，是不能同日而语的。在战场上，两军打杀，你死我活，是一方消灭另一方；而商业行为常常是互惠互利的。买与卖，都有利才行；企业与企业之间也要有利才行。市场经济是靠契约、合同维系的，而契约、合同则是由双方利益纽带在一起的。双方都要守契约、守合同、守信用、讲信誉，否则，竞争也就无法正常进行。显然，这样认识问题才有利于培育一种健康的商业伦理精神。

在日本近代资本主义经济发展史上，被称之为“企业之王”的涩泽荣一，提出了“论语加算盘”的理论，就反对使用“商战”这一说法。在他看来，“战争必有胜败，一方若战胜而得益，另一方则肯定受损”，而“商卖非商战”，商卖则是在交易中双方均得利而悦。“商卖的道德是使卖者与买者共得利益”。他认为，“竞争是学习与进步之母”，但竞争有善意竞争与恶意竞争之别。善意竞争靠提高产品质量，而恶意竞争则是妨碍他人获得利益的竞争。涩泽荣一是资本主义制度下企业制度与企业运作的理论家，他关于“商战”、关于企业竞争讲的许多道理，对于实现市场经济中的有序竞争，还是富有启迪意义的。

市场经济是竞争经济，也是合作经济或协作经济。在市场经济条件下企业的运作、竞争与合作是不可分割地联系在一起的。近年来，在经济理论研究中，国内外学者提出了“合作竞争”（简称“合竞”）与“竞争合作”（简称“竞合”）的概念，是值得重视的。有的学者讲到，提出“竞合”的概念，“旨在说明企业内部以及企业之间不仅存在竞争关系，而且存在合作关系，特别是在现代经济条件下的企业，只有倡导竞合精神，企业才能求得最佳的生存与发展，才能在

市场中争取得到最大的市场份额或利益”。有的学者认为,在今天的状况下,企业变革的一个重要方面,“指的是组织之间改以团结合作、合力创造价值的方法来产生变化;公司开发出新的合作经营方法,协助企业取得前所未有的获利与竞争力。”由此,提出了企业发展中的“双赢模式”。这种“双赢模式”,要求从传统销售关系中的“非赢即输、针锋相对的关系,改变成更具合作性、共同为谋求更大利益而努力的关系”。而确立“双赢模式”,就要有观念的转变,就要确立“双赢观念”。

提出“双赢模式”,对于企业发展战略的策划设计,是具有重要理论价值和实践意义的。从企业开拓市场来说,不仅营销商与客户、用户之间,可以建立伙伴协作关系,实现“双赢”;而且,竞争对手之间,也可以改变传统的“你死我活”的竞争观,在“双赢观念”支配下,共同开发广大的市场,实现“利益共享”。适应世纪之交市场竞争出现的一系列新态势,我们应当努力研究、探索企业发展中“双赢模式”的多种途径和有效实现形式。

(作者为中共中央宣传部研究员、教授,中国市场经济研究会副会长,中国企业文化研究会副理事长)

目 录

序：企业竞争与双赢模式	贾春峰 (1)
导 言：全球竞争大趋势	(1)
第一章 企业环境分析	(9)
一、企业环境因素	(9)
二、企业环境分析	(19)
第二章 竞争战略	(28)
一、企业总体战略	(28)
二、通用的竞争战略	(37)
三、寻求发展的战略之道	(45)
第三章 市场竞争新概念	(49)
一、市场竞争对企业提出的客观要求	(49)
二、企业应确立的新概念	(57)
第四章 营销策划	(84)
一、正确理解营销策划	(85)
二、成功策划的类型	(103)
第五章 顾客服务	(113)
一、服务经济时代	(113)
二、顾客比什么都重要	(116)
三、顾客满意服务战略	(118)
四、顾客的新要求	(123)
五、企业是顾客服务部	(129)

第六章 名牌时代	(140)
一、名牌是企业永恒的竞争优势	(140)
二、科技开发是名牌成长的推进器	(154)
第七章 创新与名牌	(169)
一、技术创新与名牌	(169)
二、管理创新与名牌	(178)
三、企业家角色创新与名牌	(186)
第八章 企业文化竞争	(193)
一、企业文化是推进企业发展的一股神秘力量	(195)
二、企业文化的内容体系	(200)
三、建设企业文化的程序与方法	(210)
四、建设有特色的企业文化	(221)
第九章 人才竞争	(231)
一、吸纳优秀人才	(231)
二、选择合适的用工制度	(235)
三、强化员工培训	(238)
四、留住关键人才	(244)
第十章 企业业绩评价	(249)
一、业绩评价系统	(249)
二、业绩评价标准	(251)
三、业绩评价指标	(252)
附：案例	(265)
参考文献	(308)
后 记	(309)

导言：全球竞争大趋势

90年代以来，世界经济进入了一个剧烈的变动时期。虽然变化是永恒的，但变化的速度却真正是史无前例的，今天所发生的变化比以往更为迅猛，更加捉摸不定。我们已经看到，80年代以前的企业经营理念、管理思想、竞争优势正日渐失去昨日的辉煌，所有企业都竭力寻求重新定位，探索新的生存与发展方式。

有三种主要的力量在推动着变化的加速，它们是：

技术进步，尤其是信息技术的飞跃发展，正使企业戏剧性地向诸多新的方向转化。信息技术在当今社会所扮演的角色，不仅改变着我们的工作方式，也在改变着企业自身的定义。

自由贸易，在全球范围内呼声越来越高，中国即将加入世界贸易组织，一些原来受保护的企业即将失去保护伞，不得不面对全球的竞争。

全球经济一体化，这种力量可以看成前两种力量的结果，几十年前，就有不少人预测“地球村”时代即将来临，今天终于要成为现实了。正是由于这种全球化，使得企业的竞争不得不是全球性的。

全球化的条件已经成熟，通讯、交通和旅游日渐便利，贸易壁垒不断拆除，跨国公司纷纷登陆，收入的增加激起了人们新的需求与欲望，造就了巨大的消费市场，爆炸性的信息交互把人们带入一个全新的生存空间。据有关资料，在最近10年里，贸易的增长速度是产出的2倍，外国直接投资的增长速度是其3倍，国际股票买卖的增长速度是其10倍，种种迹象表明，全球经济一体化达到了规

模空前的程度。

在这种现象的背后,是数字化通信和应运而生的网络化方式。它们造就了一个巨大的市场范围和广阔的视野天地,资本和技术能够转移到世界上任何提供最大收益的国家和项目上,全世界几乎所有的国家、组织或个人都能共享最新信息和最先进的知识。

全球经济一体化表现在许多方面,根据我国的情况,除了应重视贸易全球化、生产的全球化以外,当前应特别重视服务的全球化、资本的全球化和企业的全球化。

服务的全球化,即跨越国界远距离传送服务的能力。一方面信息技术的发展使跨越国界的服务成为现实;另一方面服务贸易的发展一日千里,大大超过了货物贸易的发展。例如,在一些跨国公司中,研究与开发及设计工作已经跨时区进行,研究项目可被传送到另一个时区的下一个实验室继续进行。在印度可以通过计算机控制伦敦的地铁运行,在澳大利亚可以及时了解亚太地区各主要港口的货物进出量及其价值,通过全球网络提供远程教育和医疗服务的活动在不断增长。这一切都告诉我们,服务是一个日益重要的竞争优势,服务国际化将更加促进经济全球化。

资本的全球化推动了资本在全球范围内的流动,从而使危机和动荡的波及速度和范围更快更广。由于资本市场全球化,金融市场波动更大,牵一发而动全身。科技发展改变了我们的生活,也改变了投资市场,世界不同角落的人可以同时把握世界任何一个机会,如一窝蜂地去买卖股票,造成股市大幅上升或下跌。亚洲金融危机的严重性超出了许多人的估计,自1997年7月以来,亚洲经济的负面影响进一步扩大,很多企业在这次金融危机中一蹶不振,使全球的经济形势日益严峻。正如国际货币基金组织首席经济学家穆萨所说,“我们正接近全球衰退的门槛。”

德国前总理施密特说过,“技术上实现了全球化的市场是危险

的,特别是在几秒钟内就可以完成的短期资本交易”。在这种背景下,多种投机基金在国际间快速流动,集散于弹指之间,寻求猎物伺机而动。有理由相信,只要这种全球化趋势不变,今后爆发区域性、全球性金融危机的危险不可避免,世界各国与企业必须制定自己的防范措施,以免遭受致命的打击。

经济全球化要求企业尤其是那些大型企业,必须以全球市场的眼光来审视企业的市场竞争态势和经营发展战略,在全球市场上构筑竞争优势,利用多种方式,争夺世界市场。

对于今天中国的企业而言,不管你是否愿意走向世界,世界都向你走来,你不得不参与国际竞争。1993年以来,中国一直是发展中国家吸收外来直接投资最多的国家之一,仅次于美国,居第二位。’99 财富论坛选择在中国举办,而且主题是“中国未来 50 年”,这是很有特色的,这说明举办者和参加者充分重视中国。

在中国市场上,我们看到可口可乐和百事可乐的较量、麦当劳和肯德基的较量、摩托罗拉和诺基亚的较量……在鹿园里放进几只狼,无疑会激发鹿的活力。“与狼共舞”的中国企业,有的在竞争中得到了很大发展,竞争力得到了显著增强,如海尔集团,正在向国际化企业大踏步迈进,“在美国实行本土化”。

经济的全球化和经济的知识化使竞争特点发生了明显的变化,过去的竞争优势现在已失去往日的辉煌。

1. 竞争战线前移

在工业经济时代,企业之间的竞争是建立在自然资源和资本资源基础上的,谁拥有更多更好的自然资源和更多的资本,谁就会在竞争中占据优势地位。竞争的焦点是以自然资源为基础的产品品种及其质量,区位优势在决定企业的竞争能力方面起着决定性作用。然而,在后工业经济时代,现称为知识经济时代,企业间的竞争是建立在知识资源基础之上的,而知识的无国界性和无限供应

性以及非独占性特点,决定了知识经济必然是一种全球经济。在这种情况下,竞争的焦点不再是各种生产活动的最终产品,而是各种知识和智力创新的成果。竞争的战线已经前移到产品的研究与开发阶段乃至基础研究阶段,企业的竞争优势是建立在其研究与开发能力及技术创新能力基础上。因此,在知识经济时代,企业之间的竞争是一种全方位的竞争,在许多情况下,市场竞争的结果甚至在研究与开发阶段就决定了。这说明,在知识经济时代,企业间竞争的核心阵地已经不仅是产品和服务领域了,而是已经移到了科学技术研究阶段、研究与开发的主攻方向的选择阶段以及在对用以进行技术创新的科技成果的筛选阶段。因此,竞争成败并不取决于有形的产品和服务,而更多地取决于研究与开发资源的有效配置等方面的能力。

2. 竞争对手转变

长期以来,企业战略分析的一个重要内容是产业竞争态势分析,既对本产业内可能成为自己竞争对手的企业优势、劣势及其可能采取的策略进行分析,以此作为形成本企业竞争对策的依据。而在今天,技术的迅速变化使企业的竞争对手发生了变化,不再仅仅是通常意义上的明确对手,而是在同新技术的发展竞争,与潜在对手竞争。

这主要表现在两个方面:一是由于技术沿特定轨迹迅速发展,使得企业确定研究与开发投资水平的主要依据不再是投资回报率,而是技术更新的速率。在许多情况下,企业对研究与开发的投入已没有太多的选择余地,当新技术出现时,企业必须抓住机会,否则希望就会落空。二是由于技术的相互渗透和广泛扩散,使得企业所受到的竞争威胁不仅来自行业内部,而且来自其他行业。在某一技术领域内,一个具体的技术性问题可能成为该领域继续发展的“瓶颈”,而解决这一问题的技术有可能来自别的领域,从而为其

他行业内企业的进入提供了机会,如光导纤维的发展就是这样。

因此,面对迅速变化的技术,某一行业的领先企业,其研究与开发活动不仅要探索本行业主导技术的未来发展,而且还必须关注相关行业技术的发展。一是为了提防其他行业的潜在竞争对手;二是在寻找机会,以便以自身优势参与其他行业的竞争。

值得注意的是,“企业在使用技术时不要为技术而技术,企业要在激烈的市场竞争中保持不败,必须采用先进的技术,而采用何种技术,关键看是否能满足商业需要。”这段话是美国 CA 有限公司董事长兼首席执行官王嘉廉先生说的,他认为目前中国企业缺少商业思考。他说:“中国的信息技术有很大的发展潜力,也拥有很多的专业人才,但中国的技术人员一个很大的缺陷就是不知道做什么,怎样商品化,怎样做技术支持,换句话说就是缺少包装意识、商业头脑,不能把自己的技术变成财富。因此,现在中国的技术人员要学的就是怎样把技术变成产品,怎样在市场上营销这些产品,怎样在全球市场上提供支持,怎样在全球范围内做经销。”

3. 竞争方式转变

传统意义上的竞争,是一种你死我活的竞争,即竞争是高度对抗性的。而现在,这种传统的竞争方式正在发生变化,在合作基础上的竞争成为当今企业竞争的一种重要方式。

美国瑞克汉(Rackham. N.)等人近年来研究企业的合作伙伴问题,将伙伴关系看成是企业竞争优势的来源。其依据是:第一,在许多企业中,产品的同质性愈来愈高,产品看起来愈来愈相似。全球化的市场与廉价、普及的信息和技术带来了产品趣向同质现象,这个现象正在缩小差异化竞争优势创造的空间,甚至完全消除商品或服务本身可能有的竞争优势。只在产品本身下工夫或彼此竞争,将会面临一场激烈的、全盘皆输的战争。第二,企业本身愈来愈雷同。经过较长时间的企业内部改造与重整,以及追求更高生产效

率的过程，所剩下的改善空间已经很小。此时，任何再从内部修补、改造的企图，所能产生的效果愈来愈有限，但成本却节节上升。企业从内部已经挤不出多少油水了，再持续下去，只怕会伤筋动骨，会导致员工的士气不断下降，进而危及企业的根本。而且，一旦产业内的所有企业都达到一种高效率状态，每个互相竞争的商家都必须为此付出同样高价的成本。第三，销售力量也愈来愈类似。过去，你可以投资在销售技巧的顾问咨询上可得到实在的效果，那些以顾客为导向的公司，具有专业销售主力，拥有极大的竞争优势。但在今天，许多公司都具备了这种能力，在许多产业，像高科技或专业服务，销售人员看起来都像道貌岸然且能力过人的事业顾问，而不像向你来推销商品的人。因此，具备强势的营销主力变成了企业生存的基本要求，而不再是个竞争优势的来源。所以，今天的企业，如果继续将重心放在产品、效率或其他内部竞争优势来源上，将会面临相当大的危机。聪明的企业永远具备开发市场能量的本能，而现在，这个能量就是伙伴关系。

当然，瑞克汉等人的研究结论是基于发达国家的高效企业基础之上的，而对于处于转型时期的中国企业而言，其内部挖潜的空间还相当大，其市场观念、顾客服务、文化建设、人才开发、品牌意识等多方面与世界级企业存在很大的差别，必须要迎头赶上，达到生存的基本要求。中国企业的出路，也在于竞争与合作。正如海尔总裁张瑞敏说：“我认为在未来的市场竞争中，有的不仅仅是彼此间的拼死，合作、尤其是国际化的合作，相关企业建立‘战略性的联盟’显得更为重要。光有拼劲是远远不够的，目前海尔便在与世界上著名的跨国公司建立科技联盟，把他们的优势合过来，再利用我们的自身优势走出去。海尔不能只在国内知名，不参与国际化的竞争与合作，同样强不了”。我国的联想通过与美国的英特尔、微软等公司的合作，在计算机软硬件技术方面能做到与国外知名品牌同

步,把最先进的技术注入到产品中,并以中国老百姓能接受的价格推向市场,这个时间过程比国外竞争对手要快半个月左右。目前,联想的台式电脑在亚太地区(不含日本)的市场份额已跃居前列。可见结盟使联想发现了自己的优势,并将之发挥出来,在竞争中取胜。

当今时代,合作与竞争同在,谁能更好地创造性地运用它们,谁就能赢得竞争的胜利。在这里,双赢的思维方式是至关重要的。

“欲独霸世界,先逐鹿中国”,这是'99 财富论坛提出的口号,这个口号道出了 500 强总裁们的中国情结。美国波士顿公司不久前对欧、美、日的一些跨国公司做了一次调查,结果表明 90% 的被调查公司确定了“中国第一”的发展战略。世界大趋势预言家约翰·奈斯比特(John Naisbitt)说:“对于 21 世纪,我只有一个词,那就是‘亚洲’……因此,假如我现在只有 22 岁,肯定会去亚洲学中国话。我还会建议其他人这样做”。这说明,在 21 世纪中国将是最大的新兴市场。随着中国加入 WTO 的日益临近,中国开放的领域和程度会更宽更深,这无疑会使市场竞争更加激烈。目前,各行各业的竞争已是“百家齐放,百家争鸣”,未来则是“千娇百媚,万紫千红”。

决定企业优胜劣败的关键性因素,将是“文化”的内涵和素质。例如,公司经营的理念和使命、对顾客的关心与照顾、对商品开发的用心程度、对人才的重视与资金的合理运用,等等。企业家是企业文化的缔造者,企业家是企业的灵魂,这已是各国企业界人士的共识。这一共识是在残酷的市场竞争条件下,经过无数次腥风血雨式的锤炼和摔打才逐渐形成的。从制造“美国企业史上最著名的东山再起传奇”的 IBM 首席执行官露易斯·郭士纳和苹果公司首席执行官史蒂夫·乔布斯,到促使“老牌巨人返老还童”的通用电气首席执行官杰克·威尔奇,再到“使可口可乐一飞冲天”的可口可

乐原首席执行官罗伯特·高兹耶达,无不生动形象地说明了这一点。而从“高瞻远瞩,瞄准未来”的电脑奇才比尔·盖茨、“见解独到、独辟蹊径”的投资大王沃伦·巴菲特和带领英特尔公司以“十倍速”前进的安德鲁·葛洛夫身上,我们更感受到一个企业的掌舵人对于企业的生存发展是多么的重要。

对于中国这个“正在走向市场经济”的发展中大国而言,培养、造就和选拔优秀的企业家显得尤为重要,这不仅是因为企业家是经营企业的领导者,更在于企业家的经营理念和综合素质将对中国大企业未来的发展产生深远的影响。因此,中国的企业家必须要学习、学习、再学习,首先要学会学习,具备学习的能力。“学习型组织”是令人耳目一新的概念,它的逻辑非常简单:即在这个巨变的时代里,不能有效学习,将无法生存发展,学习能力将是一种长远的竞争优势。

第一章 企业环境分析

在企业战略的实践中,经常遇到这样一个问题,即不管企业战略计划制定得多么完美,总要受到瞬息万变的环境因素的干扰。有利的环境因素给企业带来千载难逢的经营机遇,不利的因素给企业会带来不同程度的风险威胁。因此,研究影响企业战略的各种环境因素,充分利用有利的环境因素对企业经营带来的机遇,尽量降低环境因素对企业经营的影响造成的损失,这是研究企业战略的重要问题。

一、企业环境因素

从广义来说,我们把环境定义为企业范围之外,而有能力影响企业发展战略的一切因素。企业的环境是一种不断变化的动态环境,例如,政策的变更、新法律的颁布、消费者需求的变化、市场结构的变化、新技术革命带来的生产过程的变化等。企业应付和处理这些环境变化的能力是企业战略成功的关键,是使企业能否生存和发展的根本问题。

企业要从其所处的环境中寻找可以利用的机会及避免威胁,因而,企业要对其环境进行审视,确认各种机会和威胁,这一过程被称为“外部审查”。在外部审查过程中,企业首先要收集有关社会、经济、政治和技术趋势的信息。企业专人负责留意各种各样的信息途径,如报纸杂志、贸易刊物、报刊联机数据库、图书馆、大学、供应商、顾客、竞争对手以及其他重要信息来源,这些人员要定期

向负责外部审查的主管递交信息报告。

信息经过评估后,要将问题提交给专门负责确定机会和威胁的主管部门进行反复讨论,并制定关键行动方案。例如,通过外部环境审查,发现某市场可开发、某项目可引进、某决策要调整等。

影响企业的因素有以下四大类:

政治(Political)

经济(Economic)

社会和文化(Social and cultural)

技术(Technological)

我们把上述四个单词的英文字头,即 PEST 称为外部审查 PEST 分析法,各种影响因素见图 1—1。下面逐一讨论外部审查框架模式:

图1—1 企业的外部影响

