

基于价值链的企业流程再造与信息集成

王田苗 胡耀光 编著

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

内 容 简 介

面对全球经济一体化的挑战和 WTO 的冲击,中国呼唤国际化名牌企业的诞生。本书通过理论与实例分析相结合,向读者阐述了如何运用基于价值链的业务流程再造理论构建面向国际化的企业流程运作框架,如何借助信息技术实现企业内外信息的集成共享、搭建基于流程的企业商务平台,实现企业管理与信息技术的全面融合,提升企业的核心竞争力。

本书特别适合于企业首席信息官(CIO),企业信息化建设咨询商、实施人员,高校先进制造及工业工程专业的学生参考使用。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

书 名:基于价值链的企业流程再造与信息集成

作 者:王田苗 胡耀光 编著

出 版 者:清华大学出版社(北京清华大学学研大厦,邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

责任编辑:钟志芳

印 刷 者:

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:787×1092 1/16 印张:27.25 字数:615 千字

版 次:2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-05585-8/TP·3300

印 数:0001~5000

定 价:38.00 元

前 言

随着 21 世纪全球经济一体化的进一步发展,中国正在逐步成为世界最重要的制造与加工中心之一,以家电制造为代表的一批企业正在走向国际。然而,由于中国长期受到计划经济体制的影响,中国企业在国际化竞争过程中正面临着很多深刻的问题,涉及到企业体制、管理模式、组织结构、人员素质以及信息技术与企业管理相融合等诸多方面的问题。带着这些问题,结合学科专业,我们于 1999 年至 2001 年期间深入海尔调查研究,开展了深入的理论研究与实际案例分析工作,完成了《大型制造企业生产物流信息化流程再造研究》课题,参与策划海尔物流统购规划以及海尔信息化整体规划,编写制定了海尔家电物料编码规则,并先后设计开发并实施了《海尔工装发展部的生产管理系统》、《海尔零部件采购网络系统》、《海尔国贸物流统一采购网络系统》、《海尔中试彩板部网络信息系统》以及《计算机事业部生产管理系统》等多项企业信息管理系统,特别是《海尔国贸物流统一采购网络系统》的开发实施,促进了海尔物流统一采购的实现,并有力地支持了海尔以“市场链”为龙头的业务流程再造。在此期间,我们伴随着海尔集团整体上的业务流程再造、开展企业信息化建设的过程,包括组织结构重构、业务流程再造、市场链推进、ERP 系统及电子商务平台构建等,目睹了海尔改变了原有事业部制的管理体制,以四个流程推进本部(商流、物流、资金流和海外)和产品制造中心取而代之,成功地实现了扁平化的组织结构,搭建起“三位一体”的国际化企业框架和基于 IT 技术的信息集成系统,有力地支撑着海尔国际化战略的进程。

亲眼目睹海尔的这些重大变革,使作者陷入了深深的思考:中国制造企业面对全球经济一体化的挑战和 WTO 的冲击,如何做出正确的企业战略?如何勾画企业未来的发展蓝图?如何基于市场价值链进行企业流程再造与信息集成?为此,我们又于 2001 年先后到天津万力园有限公司、天津大成食品厂、燕京啤酒集团、苏州新苏纶、海河乳业等多家企业集团进行进一步实地调查研究。我们试图通过对海尔、燕京等这些企业的调查研究,提炼出中国制造企业实施国际化战略的成功经验,给国内企业以借鉴。这也是我们写作本书的根本动力。

本书以丰富翔实的企业案例,试图告诉读者这样一个基本原理:全球经济一体化环境下,中国呼唤更多的国际化企业,国际化企业的构建需要对传统企业进行业务流程再造并进行基于 IT 技术的企业信息集成。

本书的突出特点是理论联系实际,具有实用性、代表性。

(1) 理论联系实际:本书既论述了 BPR 的理论思想、基于价值链的业务流程再造方法和 IT 系统建设方法,又给出了大量的企业实例,供读者参考借鉴。

(2) 实用性:本书贯穿了具体企业的实际管理方法和案例,总结了企业国际化战略实

施的必由之路，以及企业实施人员必须掌握的信息化建设的思路、方法、步骤、原则等，这些都是深入企业进行信息系统建设的经验所得。

(3) 代表性：本书中所介绍的企业管理创新的基础——业务流程再造，是经过具体企业（海尔）实践的验证，本书从管理创新和技术创新两个角度来指导企业及其实施人员进行信息化建设。

本书共由四部分组成。第一部分从业务流程再造的基本理论、方法入手，阐述了基于价值链的业务流程再造理论，及基于价值的流程绩效评价方法。第二部分着重从企业管理创新角度，论述了企业运用业务流程再造管理理念造就国际化名牌企业框架的过程。包括基于价值链的企业核心流程——物流的再造；信息技术与管理融合，创造企业绩效；以及企业的组织再造。第三部分主要从技术创新角度，讨论了信息技术在企业进行国际化运作过程中所发挥的使能作用，阐述了信息技术的发展使企业基于信息共享平台实现国际化企业运作成为可能。主要包括以流程为核心的内部信息共享平台以及以客户为中心的外部商务平台的建设策略、方法及其关键技术。第四部分从业务流程再造实施的角度，阐述了在企业国际化战略下的业务流程再造的实施方法、策略等，并以海尔为例，介绍了海尔的管理变革——基于市场链的业务流程再造。

本书由王田苗、胡耀光编著，马晓宁参与了第 8、9、10 章的编写。感谢与我们一起在海尔进行有关事业部信息化建设的同仁们的大力帮助，大家夜以继日的研究、设计开发的工作成果丰富了本书的内容。感谢北京北航海尔软件有限公司雷毅博士、杨维明经理给予的大力支持。同时感谢中国人民大学张瑞君副教授对本书总体框架的指导，以及青岛海尔集团的协助。在此对为本书的完成提供帮助的所有人员和各位朋友表示衷心的感谢。

作者希望通过本书与同行进行交流，由于水平有限，书中不免有疏漏之处，恳请读者批评指正。

2002 年 5 月

作者于北航逸夫馆 110 室

目 录

第 1 章 中国呼唤国际化企业	1
1.1 企业面临的全球化竞争.....	2
1.1.1 企业面临的生存环境和挑战.....	2
1.1.2 全球化竞争下的企业核心竞争力.....	4
1.2 全球化竞争下的国际化战略.....	7
1.2.1 企业国际化战略分析.....	8
1.2.2 从价值链角度看企业的国际化战略.....	11
1.3 国际化战略的必由之路.....	15
1.3.1 以创新迎接挑战.....	15
1.3.2 通过 BPR 实现信息技术与企业管理的融合	16
小结	17
第 2 章 基于价值链的业务流程再造理论.....	19
2.1 价值链及其分析方法.....	20
2.1.1 价值链的概念.....	20
2.1.2 企业价值链分析.....	21
2.2 传统 BPR 理论.....	29
2.2.1 什么是流程.....	29
2.2.2 BPR 定义及本质	31
2.2.3 传统 BPR 的理论基础	35
2.3 价值链驱动的 BPR.....	40
2.3.1 VC-BPR 的定义	40
2.3.2 VC-BPR 的数学控制表示	41
2.3.3 VC-BPR 的核心内容分析	41
2.3.4 Internet 环境下运用 VC-BPR 实现企业价值链的转变	48
小结	51
案例 2.1——复印机制造企业的价值链.....	52
案例 2.2——运用价值链分析企业竞争优势.....	53
第 3 章 基于 VC-BPR 的流程描述及建模方法.....	57
3.1 企业流程描述及分析.....	58

3.1.1	流程构成要素分析.....	58
3.1.2	流程描述的一般方法.....	61
3.1.3	流程简化.....	69
3.2	流程建模及方法.....	71
3.2.1	现有的几种流程建模及方法.....	71
3.2.2	基于 UML 的面向对象企业建模方法及过程.....	76
3.3	企业模型及其体系建模.....	87
3.3.1	企业模型分类.....	87
3.3.2	基于价值链的企业 BPR 模型框架.....	90
小结		108
第 4 章	基于 VC-BPR 的企业核心流程定义及评价.....	109
4.1	适应国际化运作的企业集团组建.....	110
4.1.1	企业集团概述.....	110
4.1.2	企业集团的产生.....	111
4.1.3	企业集团的组建模式.....	112
4.1.4	企业集团的管理组织结构.....	116
4.2	企业集团核心流程.....	123
4.2.1	基于价值的核心流程.....	123
4.2.2	核心流程再造方法.....	127
4.3	基于价值的业务流程再造评价.....	134
4.3.1	价值定义.....	135
4.3.2	K-复杂度和价值增加的定义.....	137
4.3.3	K-复杂度的形式化定义.....	139
4.3.4	业务流程中的 K-复杂度计算.....	140
案例 4.1——联想的“大船结构”管理模式.....		144
案例 4.2——没有海尔的世界是什么样的.....		148
案例小结.....		154
第 5 章	物流再造——核心流程与绩效改进.....	157
5.1	物流再造的主要内容.....	158
5.1.1	事业部制物流体系概述.....	158
5.1.2	事业部独立采购.....	158
5.1.3	事业部独立仓储.....	160
5.1.4	事业部独立营销.....	161
5.1.5	事业部独立后勤.....	161
小结.....		162
5.2	物流模型的建立.....	162

5.2.1	物流系统建模原则	162
5.2.2	物流系统建模思路	163
5.2.3	物流系统建模步骤	166
5.3	物流采购再造模型	167
5.3.1	基于“市场链”的物流采购再造过程	167
5.3.2	企业集团统一采购	169
5.4	物流仓储再造模型	172
5.4.1	物流仓储简介	172
5.4.2	基于级库存的多级仓储分销模型	175
5.5	物流配送再造模型	181
5.5.1	企业物流配送方案的制定	181
5.5.2	企业物流工位配送策略模型	187
5.6	建立高效物流体系	191
5.6.1	必须解决的根本问题	191
5.6.2	优秀的物流战略	193
	案例——海尔物流：面向 21 世纪的企业物流集成管理系统	195
第 6 章	信息流再造——信息技术与企业管理融合	201
6.1	企业中信息技术优势及挑战	202
6.1.1	信息技术的无限潜力	202
6.1.2	信息技术影响下的业务趋势	203
6.1.3	企业面临的 IT 挑战	206
6.1.4	应用信息技术的优势	207
6.2	运用 IT 创造企业信息化流程	209
6.2.1	信息化流程定义	209
6.2.2	信息化流程特征分析	209
6.2.3	信息化流程应用案例	210
6.3	企业信息技术创新	212
6.3.1	创新策略	212
6.3.2	创新管理——IT 外包	215
	案例——信息技术外包：英国石油公司的竞争策略	220
第 7 章	组织再造——面向流程的组织管理模式	229
7.1	面向流程的组织发展	230
7.1.1	面向流程的组织概述	230
7.1.2	关于组织集成化与差别化的分析	231
7.2	面向流程的组织变革	232
7.2.1	机会的连续统一体	232

7.2.2 寻找流程团队与职能部门的平衡	237
7.2.3 达到组织变革的目标	238
7.3 组织间市场链约束模型	239
7.3.1 市场链的基本概念、本质和运作方式	239
7.3.2 基于市场链的业务流程再造的必然性	240
7.3.3 以市场链为纽带的业务流程再造过程	241
7.3.4 以订单信息流为中心，带动物流、资金流	245
小结	247
案例——施乐（法国）2000：一场没有终点线的比赛	247
第 8 章 建立以流程为核心的内部信息平台	261
8.1 企业信息孤岛集成	262
8.1.1 企业内部信息孤岛	262
8.1.2 信息孤岛集成方法	263
8.2 内部网为基础的办公平台	268
8.2.1 基于 Lotus Notes 平台的办公自动化系统	270
案例 8.1——中国太平洋保险公司构建基于 Lotus Notes 的网络办公自动信息处理系统	273
8.2.2 基于 Exchange 平台的 OA 系统	275
案例 8.2——Nabisco Inc.构建基于 Exchange2000 Server 的企业统一消息与协作平台	283
8.3 基于 ERP 的企业资源平台	286
8.3.1 ERP 系统选型	287
8.3.2 ERP 系统规划（实施步骤）	297
8.3.3 ERP 系统成功因素分析	299
小结	303
案例 8.3——联想成功实施 EPR	304
第 9 章 建立以客户为中心的外部商务平台	307
9.1 B2B 物流平台	308
9.1.1 B2B 模式在物流中的应用	309
9.1.2 统一采购平台模式	310
9.1.3 供应商的 E 化管理	316
案例 9.1——海尔构建基于 SAP 的物流平台	319
9.2 营销服务平台	322
9.2.1 CRM 理念	323
9.2.2 建立服务体系	324
9.2.3 建立网络营销平台	326

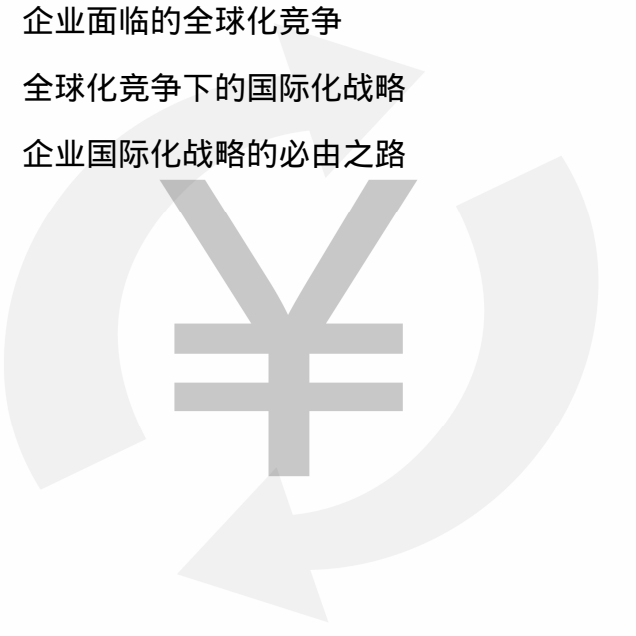
9.3 基于 Internet 的全球集中式管理平台	328
9.3.1 全球资源整合	328
9.3.2 全球协同商务	331
小结	334
案例 9.2——戴尔：在网上创建一个 10 亿美元的 pc 商务	334
 第 10 章 企业信息共享平台建设关键技术	341
10.1 数据库技术	342
10.1.1 数据库技术发展趋势	342
10.1.2 主流的数据库软件	343
10.2 信息系统开发技术	347
10.2.1 Java 技术	347
10.2.2 Web 动态页面开发技术	349
10.2.3 XML	354
小结	363
 第 11 章 基于价值链的业务流程再造实施策略	365
11.1 几种典型的 BPR 实施策略	366
11.1.1 7-S 模型	366
11.1.2 业务集成模型	366
11.2 基于价值链的 BPR 实施方法	368
11.2.1 项目组织管理	368
11.2.2 核心业务流程问题分析及解决	377
11.2.3 核心流程再造分析	379
11.3 海尔“市场链”实施策略	403
 第 12 章 海尔特色的业务流程再造	407
12.1 海尔面临的挑战及问题	408
12.2 海尔特色的管理变革	410
12.2.1 理论依据和创新观念的确立	410
12.2.2 组织结构调整和内部业务流程整合	412
12.2.3 业务流程的市场链整合	417
12.3 海尔管理变革的创新所在	421
12.3.1 观念创新	422
12.3.2 组织结构创新	422
12.3.3 管理集成创新	422
12.3.4 价值分配方式创新	423



第 1 章



中国呼唤国际化企业

- ◇ 企业面临的全球化竞争
 - ◇ 全球化竞争下的国际化战略
 - ◇ 企业国际化战略的必由之路
- 

中国的发展，呼唤国际化名牌企业的诞生。基于业务流程再造的国际化企业框架搭建以及基于信息共享平台的国际化企业流程运作是国际化企业发展的必由之路。这也是本书将要着重阐述的问题，即通过业务流程再造实现企业的信息技术与管理融合，创造企业核心竞争优势，提高企业的核心竞争力。

本章将从企业面临的全球化竞争的生存环境和挑战分析入手，论述全球化竞争下的企业核心竞争力和企业的国际化战略，进一步阐述企业实施国际化战略的必由之路：通过企业的业务流程再造实现企业管理与信息技术的融合，创造企业核心竞争力。

1.1 企业面临的全球化竞争

1.1.1 企业面临的生存环境和挑战

近年来，随着经济全球化、市场化和信息化三大时代浪潮的加速，以及我国社会主义市场经济的发展，我国企业的竞争环境发生了很大的变化。这些变化对中国企业管理提出了更高、更新、更迫切的要求，使中国企业管理面临几个方面的挑战。

1. 经济全球化的挑战

经济全球化的发展，使我国企业管理面临严峻的形势：一是国际竞争压力增大。据有关部门统计，近年来，世界 500 强企业有一半以上进入了中国。它们不仅在国内设立商务机构，大规模地销售其产品，而且还直接投资建厂，进行生产和销售。这些跨国企业依靠其先进的科技和管理，对中国企业形成强大的竞争威胁。中国加入 WTO，也给中国企业管理带来了巨大冲击。二是企业生产经营在地域上的延伸和扩大。经济的全球化必然带来管理的全球化。这就要求中国企业必须顺应形势的要求，把国内战略转向全球战略，在全球范围内寻找合作伙伴，广泛地利用世界各国的资金、技术、劳动力等生产要素，以求资源的最佳配置，这就必然使传统的管理制度、方式、方法和手段与之不相适应。三是企业管理组织的变革。在经济全球化的推动下，欧美等国企业掀起了“以企业再造工程”为核心的企业管理革命浪潮。其主要内容就是将传统的金字塔型的企业管理组织改造成为网络化、扁平化、柔性化的组织，从而提高组织效率，增强竞争能力。这就要求我们改革传统的企业管理组织，树立全球管理意识，强化全球管理战略，建立专业化协作、市场营销的国际网络和高效率的企业管理组织，从而保证在全球范围内最大限度地利用资源和最优化地配置资源，以获得全球化的最大利益。四是管理人才的激烈争夺。经济全球化，外国资本和跨国公司进入中国市场，必将争夺中国企业的各类人才，尤其是优秀的企业管理人才。人才政策和人力资源的管理将成为中国企业管理的核心。由于中国企业缺乏“给头脑定价”的政策，以及人力资本管理水平低下，优秀管理人才流失的现象十分严重，这将对中国企业管理水平提高产生灾难性的后果。

2. 信息技术发展的挑战

现代信息技术应用于企业管理,使企业管理发生了革命性的变化。莫顿(Moifton M.S.Scott)把这种革命性变化归结为六个方面:

- (1) 信息社会给企业生产、管理活动的方式带来了根本性的变革;
- (2) 信息技术将企业组织内外的各种经营管理职能、机制有机地结合起来;
- (3) 信息社会的到来会改变许多方面产业的竞争格局和态势;
- (4) 信息社会给企业带来了新的、战略性的机遇,促使企业对其使命和活动进行反思;
- (5) 为了成功地运用信息技术,必须进行组织结构和管理的变革;
- (6) 对企业管理的重大挑战是如何改造企业,使其有效地运用信息技术,适应信息社会,在全球竞争中立于不败之地。

信息技术的发展对中国企业管理的挑战主要表现在以下几个方面:一是在管理思想上,要从重视对物的管理转向以人为本的管理。在信息时代,企业能否成功,将取决于所用何人而不是用了多少资本。由于传统管理思维的作用,中国企业一般说来重视对物的管理而忽视对人的管理。如何实现从“以物为中心”的管理向“以人中心”的人本管理的转变,是中国企业管理面对经济全球化和信息化必须解决的一个重大课题。二是管理组织方面,传统的企业组织结构,是根据刚性管理的要求,按照职能设立管理部门,按照管理幅度划分管理层次,形成“金字塔”式的管理组织、等级森严、缺乏沟通、管理层次多、信息传递慢,这种组织结构越来越不适应信息社会的要求,必须向扁平化和柔性化转变,要求管理组织结构变“扁”变“瘦”。三是在管理手段上,管理手段落后,管理技术差,难以适应管理电子化、网络化和智能化的需要。

3. 来自自身管理落后的挑战

改革开放 20 多年来,虽然我国企业管理取得了重大成就,然而,由于体制的约束、市场规则的不完全以及竞争的不规范和管理人员的素质不高等原因,企业缺乏自我管理的内在动力和外在压力,大多数企业尚未形成自我管理的机制。目前,中国企业管理存在着以下几个问题:一是经营观念落后,相当一部分企业存在比较严重的“等、靠、要”思想,没有真正面向市场。二是管理松弛,基础工作薄弱,规章制度不健全,无章可循、有章不循、违章不究等现象大量存在。三是弄虚作假现象严重,有的搞“两本账”,做假账,报假数,虚报浮夸和瞒报截留两种现象都不同程度地存在,“官生数字,数字升官”,有的甚至恶意经营,侵犯所有者权益,中饱私囊、“穷庙富方丈”绝非个别现象。四是管理手段、管理方式落后,信息不灵,反应迟钝,难以适应复杂多变的市场经济要求。与国际先进水平相比,我国国有企业技术落后,管理更落后。

管理滑坡已成为中国企业经济效益下降、亏损面和亏损额增加的重要原因之一。据权威机构对 2585 家亏损企业的调查,因内部管理不善造成亏损的达 2112 家,占总数的 81.7%。加入 WTO 后,管理问题必将成为中国企业生死存亡的大问题。因此,面对经济全球化和中国加入 WTO 的现实,中国企业必须奋起直追,抓住机遇,迎接挑战,加快管理创新,不仅在国内市场上,而且在国际市场上,争得自己生存和发展的空间。

面对严峻的挑战，中国的企业该如何应战？国有企业如何在推进改革的过程中谋求生存与发展以确保在国民经济中的主导地位？这一系列重大问题亟待解决。

1.1.2 全球化竞争下的企业核心竞争力

经济全球化和信息技术的飞速发展，使企业的国际、国内竞争日益激烈。中国 20 多年的改革开放，在非公有制经济获得迅猛发展的同时，国有企业的生存和发展变得十分艰难。随着中国加入 WTO 后，各种体制改革的深入进行，中国市场的对外开放程度必将进一步提高，发达国家产品大量涌入中国市场以及与发达国家的企业同台竞争，这将是中国企业无法回避的现实。这种严峻的现实，意味着中国的企业要生存发展，就必须在国内市场的国际竞争中争夺生存空间，同样在国际市场中更要面临生存的竞争。

在这样的竞争环境中，为什么有的企业能长盛不衰，有的只能成功一时，而有的企业却连一步成功的机会都没有？我们无法简单地从企业所处的行业、企业所有制结构、企业的组织形式、企业的规模或企业管理层和员工的努力程度等方面解开这一问题的谜底，只能从更深的层次来解释。企业之间竞争的实质，就是企业为其生存和发展进行的对环境中企业所需资源的争夺战，企业竞争力是企业争夺环境中资源的能力¹。为确保企业可持续性生存和发展，就必须要有比其竞争对手更强的长期性优化资源配置能力，也就是必须要有很强的核心竞争力。如果说企业在市场上的竞争在短期内主要体现为产品价格与性能的竞争，那么从长期看则是核心竞争力的较量。

研究海尔集团的专家、中国战略发展研究会副会长管益忻先生这样说：“我对海尔的研究从 1989 年一直跟踪到现在，发现最核心的问题就是核心竞争力……这种竞争力是别人所没有的。”

纵观世界，强盛企业无一不是具有独特核心竞争力的企业，如优良的生产制造过程、卓越的质量控制方法、提供更佳服务的能力、开发新产品的创造力、低成本生产的诀窍等。核心竞争力为企业提供进入多个市场的潜在途径，为企业把握市场机会增长了实力，能引导企业满足顾客多种不同的需要，并给企业带来丰厚的利润。核心竞争力能够优化企业的资源配置，使企业以节约竞争成本、使利润最大化作为最终目的，它也是竞争对手难以效仿的。可以看出，一个企业在市场成功方面所需要的核心竞争力越强，就越容易建立和获得竞争优势，也越难以使竞争对手赶上。因此，核心竞争力是企业中最有价值的资产，这种战略性资产能给企业带来可持续的竞争优势，使企业在激烈的竞争中取胜。

然而在中国企业界，核心竞争力并未受到应有的重视。人们一直很重视公司管理和市场营销，但很少有人从公司核心竞争力的角度来系统地考察公司内部体制与文化环境，而这种体制与文化环境其实能够决定企业在市场竞争中的兴衰成败。

事实上，我们首先必须解决的应为，明确什么是企业核心竞争力，同时解决如何提高企业核心竞争力？

¹ 闫忠智：企业核心竞争力——经济全球化进程中企业取胜法宝，辽宁行政学院学报，2001.04，Vol3(4)

1. 什么是企业核心竞争力

核心竞争力 (Core Competence) 的英文原意是“核心能力或核心技能”。首先阐述这一概念的是美国著名管理学家普兰哈拉德与赫梅尔,他们于1990年在权威杂志《哈佛商业评论》上发表了题为《公司核心竞争力》的文章。他们认为,所谓核心竞争力是指企业内部经过整合了的知识和技能,尤其是协调各方面资源的知识和技能。随后核心竞争力这一概念成为欧美企业界和管理学界的讨论热点。

企业核心竞争力主要有三个特征:

(1) 明显的竞争优势

核心竞争力富有战略价值,它能为顾客带来长期性的关键性利益,为企业创造长期性的竞争主动权,并为企业创造超过同行业平均利润水平的超值利润。它更多地从企业内在的、发展的观点去分析企业 and 市场,企业是否具备核心竞争力被认为是影响企业长期竞争优势的关键因素。企业要想在越来越激烈的市场上获得超额利润,就必须尽快培养影响顾客价值的核心竞争能力。

(2) 扩展应用的潜力延展性

企业核心竞争力可有力支持企业向更有生命力的新事业领域延伸。企业核心竞争力是一种基础性的能力,是一个坚实的“平台”,是企业其他各种能力的统领。企业核心竞争力的延展性保证了企业多元化发展战略的成功。

(3) 竞争对手难以模仿的独特性

企业核心竞争力为企业独自拥有。它是在企业发展过程中长期培育和积淀而成的,孕育于企业文化,深深融合于企业内部之中,为该企业员工共同拥有,难以被其他企业模仿和替代。

海尔集团总裁张瑞敏指出:“创新是海尔文化的价值观,也是真正的核心竞争力。因为其不易或无法被竞争对手模仿。”

核心竞争力的核心在于创新,创新是培育核心竞争力的根本途径。我们一般将创新方式归于两个方面:技术进步引起的创新和管理变革引起的创新。为什么说创新是企业核心竞争力的核心呢?这是因为,企业核心竞争力的标志是竞争对手难以模仿,从而在竞争中优势明显。而要在强手如林的竞争中处于这种优势,除了自然垄断,就只剩下创新这条路了。就世界范围来看,大多数企业已经走出了投资推进型增长方式,并开始从投资推进型向创新推进型转变。企业核心竞争力可以具体表现在企业的技术创新、战略决策、反应能力、产品制造、市场营销和组织管理等方面,而这几方面除了通过经验积累之外,创新是形成竞争优势的最重要动力和源泉,同时创新也是一个企业的灵魂和希望。

近几年,我国许多企业试图通过组建企业集团、兼并、重组,以及多元化经营等外部发展方式以改变经营状况,但大都收效甚微。其真正原因是忽视了对企业核心竞争力的培育。可供企业选择的发展方式很多,但关键是它必须适合并能够增强企业的核心竞争力。许多企业还没有认识到在全球竞争中,夺取胜利的最稳健的方式就是发展核心能力,不少企业常常只是简单地将经营目标指向某一最终产品市场,将企业看成是若干产品、事业和工厂组成的混合体,而忽视了它们后面的决定性因素,而正是这些因素决定了企业发展快

慢与否。成功的企业已不再把自己看成是一些制造产品的部门的组合,而是核心能力组合。人们常常追踪竞争对手的产品质量和成本情况,却常常忽视了竞争对手所建立的以低成本获得核心能力的战略联合网。

2. 如何提高企业核心竞争力

通过以上分析,我们可以看出,培育和提高企业的核心竞争力已经成为企业发展的核心问题。我国企业应从多方面着手,尽快培育和发展企业的核心竞争力。

(1) 要提高产品质量的价值保障

价值保障是一种有效过程,它要求企业在不断降低成本的同时,保证其产品或服务的价值不受影响。国外企业在这方面的口号是:第一次就把事情做对比返工修复缺陷更为节省。这种零缺陷政策不仅适用于企业的产品,也适用于企业的管理哲学和其他方面。价值或质量保障是企业管理方式创新的前沿阵地,它有助于企业改进管理的有效性,使产品更一致、更可靠,也有助于降低成本、提高效益。

(2) 要具备创新意识

创新的重点应放在技术创新和管理创新两方面上。这两方面最终将制约着企业的竞争力水平、效率和效益。这种创新过程实质上是企业提高的过程。一方面,通过对现有产品的不断改进和对新产品的开发,改进企业价值核心能力的活动和过程,达到价值提升的目的;另一方面,打破陈规陋习,提高企业的运转效率,增强企业的活力。

(3) 创建独特并富有创新的企业文化

企业文化是企业生存和发展的灵魂。独特的企业文化为挖掘企业核心竞争力建立了必要的内部环境和基础。而以创新为龙头的企业文化的形成过程,则深受企业家、企业总裁个人的哲学理念、远见卓识、领袖魅力和领导艺术的感染和熏陶。美国通用电器公司总裁、美国国际商业机器公司总裁、日本索尼公司总裁、日本本田公司总裁的个人魅力和经营理念,为这些知名跨国公司开拓发展核心竞争力奠定了创新的企业文化基础。海尔集团 CEO 张瑞敏以其独特的眼光,创新的领导风格在公司内部建立了一套结合东西方文化传统精华的企业文化。海尔的企业文化已渗透到全体员工的脑海之中,这种深入人心的企业文化为海尔形成并发展自己的核心竞争力奠定了坚实的基础。

此外,还可以通过相关联多元化的经营来培育企业的核心竞争力。多元化经营的目标是为了达到企业经营的规模经济和范围经济。规模经济是资本导入的结果,大量的资本投入会促使企业更加集约化地使用机器设备,进而可以降低成本。而贪大求快、求多,只注重量的增长,而忽视质的提高,是以往国有企业进行多元化经营时的通病。在采取多元化战略增强企业的核心竞争力时,更应通过相关联的多元化来发展向前或者向后一体化。要防止企业的核心刚性,即抗拒变化的惰性,这对创新开发极为不利。企业防止核心刚性的有效方法是促进广泛的组织学习,通过创新,开发项目,不断发展相关联多元化的经营也可以培育企业的核心竞争力。通过改变产业的供需力量,使产业结构朝着有利于企业的方向调整,建立其在业内的竞争优势。多元化企业就像是一棵大树:核心产品是树干和主要大树枝;事业单位是较小的分枝;最终产品则是果实;而核心能力是提供营养的根系。如果仅仅看竞争对手的最终产品,可能并不能看到它们的真正实力所在,就像只看树叶而看

不到树的强盛一样。例如海尔集团不仅在冰箱、彩电等家用电器领域处于领先地位，而且开始向信息产业迈进，从表面看这是一些毫不相关的事业组合，然而按各种事业背后的核心能力来看，这些事业就变得内在相关了，数字技术，尤其是超大规模电路和系统集成技能是根本性资源。

最后，还要舍弃不兼容的活动和过程。只有学会放弃，才能使企业培育起独一无二的核心竞争力，面面俱到、贪大求全只会消耗、削弱企业的战略性资产。建立核心竞争力，要以主业为本。潜心抓主业，将经营业务中的关键性活动培养成为企业的核心能力。潜心主业，并不意味着只专注于主导产品的成本控制、技术改造等内容挖潜改造上，同时还应充分利用我国日趋完善的资本市场化进行资本运作，迅速培育起核心竞争力，使企业实现质的飞跃。

1.2 全球化竞争下的国际化战略

我们在前面分析了中国企业所面临的全球化竞争，在这个过程中，可能最为明显的就是中国已经加入 WTO，这对中国企业究竟意味着什么？从现实的角度来看，应该是挑战大于机遇，企业面临的竞争更为激烈，我们可以从国内和国外两个方面来理解。

从国内这个角度来讲，我们将面临国外企业争霸中国市场的挑战。所有国际上的跨国大公司几乎都到中国来了。他们进军中国的战略非常简单，就像微软在企业发展过程中的战略一样：赢家通吃。比我弱的，可以兼并的，统统兼并。他们的目标就是不给你留任何一点市场和地盘。最典型的是美国的柯达公司，他的目标是把中国的胶卷市场都占领；另一个典型就是可口可乐，可口可乐在中国建立了很多分装厂，柯达在中国建了很多冲洗店。这就是他们的无价之宝——营销服务网络。他们可以投十亿甚至二十亿美金，一下子把中国市场覆盖。

从国外市场来看，我们将面临反倾销和技术壁垒的挑战。事实上，在加入 WTO 后，我们的产品并不会更快地在世界畅通无阻。因为国外大公司会阻滞中国产品进入国际市场的速度。也就是说，他会想出种种办法，使你不能很顺利地出口。主要是两个战略，一是反倾销，二是提高进入成本。即加大非贸易关税壁垒，加大技术壁垒。

就拿反倾销来说，现在欧盟对中国的微波炉提出征收 21% 的倾销税。包括所有的中国企业，我没有在你那儿倾销，但对不起，中国产品都要征收这个税。因此，对于国内企业而言，最好的一种方式就是在当地建厂。海尔集团就于 2000 年在意大利搞了一个组装厂，从中国运件到意大利组装，这样的话可以把 21% 的税降成 9%。2001 年，海尔在意大利的工厂将真正建立，不再是散件组装，而是真正在当地生产，成为有竞争力的本土化产品。

我们认为应对国外大公司对中国的挑战，最好的办法就是，中国的企业必须要成为国际化的公司。既然要“与狼共舞”，就必须成为狼！如果你不是狼，你就会被吃掉！也就没有生存资格。现在的问题是，我们中国企业自己都认为自己就是羊，把自己摆在弱者的位置上，这就没有生存资格可言！因此，中国企业需要搭建国际化大企业的框架，成为国际化的大公司。

1.2.1 企业国际化战略分析

企业国际化是企业发展的必然趋势。在国际经济发展的进程中,自 15 世纪开始逐步形成了世界市场和国际分工。这就为企业在世界范围内的发展提供了广阔的前景。企业是一种资源组合或配置的实现形式,其基本目的是要赢利。企业正是按照这一目的和要求进行各种资源的组合和配置,按照利润最大化的原则进行生产经营。显然,在更大的范围内,在国际经济发展的大背景下进行资源配置和生产经营是企业利润最大化的极限目标。因此,企业的国际性经营,企业自身的国际化是其发展的基本方向和必然选择。当然,企业国际化的发展除了其本能的要求外,还取决于其他若干因素。如企业自身的素质,一国经济必须达到一定的阶段和水平,经济体制至少不能对企业国际化构成障碍等。目前世界上多数国家都具备这些条件。因此,企业国际化也是一种世界性现象¹。

1. 企业国际化的概念

对于国际企业的理解有广义和狭义之分。狭义说认为,国际企业是指对外进行投资经营的企业。这一概念一是把国际企业限定在必须在海外设立公司,二是国际性经营的主要内容是国际投资。广义说认为,国际企业可以是在海外设立公司,也可以是在本国进行国际性经营,其经营内容不仅仅包括国际投资,也包括国际贸易和服务等。

关于企业国际化的起点也有两种观点。一种观点认为,企业在国内拓展国际业务是其国际化的一个阶段,即国内的国际化阶段,因为正是这个阶段提供了下一步面向海外市场所需要的基本条件。另一种观点认为,只有进行跨越国界的对外贸易甚至对外投资才是企业国际化的真正起点。我们认为,虽然企业国际化是一种世界性现象,有着共同的发展规律。但对不同经济发展水平和经济体制的国家,企业国际化发展的具体过程又必然表现出一定的差异。

结合国际经济发展和我国改革开放、企业参与国际竞争的实践,我们认为,企业的国际化就是企业在自身素质达到一定水平并基本建立了企业法人制度,一国市场经济体制经济发展水平达到一定标准时,开始进行各种内容和方式的国际性生产和经营,朝着能在全球范围内进行市场定位和资源配置、生产经营的方向发展,以实现利润最大化。我们对企业国际化的理解是广义的。它不限于必须在海外设立企业,可以是纯粹的在国内从事国际性经营,其经营内容也不限于海外投资,还包括贸易和服务等。企业国际化发展的全部过程可以分为三个阶段,其真正起点是在一国市场经济初步建立,企业在其市场化的基础上进行的国内的国际竞争。

2. 市场化是企业国际化的基础和第一阶段

这一阶段,国家开始进行改革开放,建立市场经济体制,而企业则是进行以市场经济主体为改革目标的市场化过程。

企业市场化,真正成为市场经济的主体,才具备进行国际性经营、参与国际竞争的主

¹ 高强. 企业国际化的三个阶段. 华北电力大学学报(社会科学版), 1999.2, 18~21