

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学 号: 200115022

UDC _____

学 位 论 文

基于时间的企业竞争策略 及其应用的研究

Research on Time-based Enterprise
Competitive Strategy And It's Applications

胡 从 旭

指导教师姓名: 许志端 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2004 年 11 月

论文答辩时间: 2004 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2004 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2004 年 11 月

内容摘要

关于什么是企业竞争优势,一直是中外学术界以及企业界研究并探讨的话题。不同的人有不同的观点,有的人认为产品质量、价格是企业竞争优势,也有的人认为服务、名牌、创新,甚至包括企业家才能等都是企业竞争优势。本文从另外一个角度来探讨企业竞争优势问题。笔者认为时间也是企业竞争优势。无论哪个厂商,只有在短时间内,按照客户的要求定制产品,以满足客户多样化要求,才能立于不败之地。因而,时间也就成为各个厂商竞相追逐的目标。谁赢得了时间,谁就赢得了客户,赢得了竞争优势。

本文分三章:

第一章:企业竞争优势的演变。介绍竞争、企业竞争和企业竞争优势的含义及特征。

第二章:基于时间的企业竞争策略。在本章,重点阐述了企业如何在各个环节实施基于时间的竞争。从企业原材料采购、生产、库存、销售,一直到创新等环节。

第三章:实现基于时间竞争策略的戴尔公司。在基于时间竞争的组织结构方面:戴尔公司打破传统的僵化的等级制度,信息的传输可以在公司的不同层次自由流动。在基于时间竞争的供应链方面:戴尔公司采用直销。在基于时间竞争的手段方面:戴尔公司充分地利用信息技术,在整个业务流程中,从采购、生产、销售、到售后服务,信息技术都扮演着重要的角色。

结论:总结企业在实行基于时间竞争的策略时,要注意的事项。

关键词: 基于时间的竞争; 竞争优势; 竞争策略

Abstract

About the competitive advantage, academe and entrepreneur are always studying and discussing this question. Different persons have different opinions, some people think product quality and price are the competitive advantages of enterprise, and others think service, famous brand and innovation are. In this paper, I will discuss this question in other means. I think time is also the competitive advantage of enterprise and the source of it.

In today's world, the market of product was transformed from sellers-based to buyers-based, the products' supplying is more than demanding, and the consumers are strict with every aspect of products. The sellers must customize products for buyers, so as to satisfy the demands of customers. In doing so, sellers can continue to survive. Therefore, time is the aim of every seller to chase. Whoever gets the time promptly, and who can win the customers and the competitive advantage.

This dissertation includes three chapters as follows:

Chapter one: The Evolution of enterprise competitive advantage. Introduce competition, enterprise competition and enterprise competitive advantage and its notion, feature as well as characteristics.

Chapter two: Time-based Enterprise Competitive tactics. In this chapter, we will give a detail of competition about a time-based company, from raw material buying, producing, inventory, selling to innovation.

Chapter three: Realizing time-based competitive tactics for Dell. On time-based competitive organization structure: Dell company breaks

through the traditional rigidly ranking systems and information can be transformed at different level of company. On time-based competitive supply chain: Dell Company utilises absolutely sale. On time-based competitive means: Dell Company utilises information technology thoroughly, and from buying、 producing、 selling to post-sales services, IT plays an important role in whole business processes.

Conclusions: Summarize the competitive tactics of time-based enterprise and attention must be paid for those.

Key words: Time-based competition; Competitive advantage; Competitive tactics

目 录	
第一章 企业竞争优势的演变	1
第一节 企业竞争力	1
第二节 企业竞争优势	4
第三节 企业竞争优势的演变	7
第二章 基于时间的企业竞争策略	13
第一节 基于时间的企业竞争优势	13
第二节 基于时间的采购	15
第三节 基于时间的生产	18
第四节 基于时间的销售	23
第五节 基于时间的服务	25
第六节 基于时间的创新	26
第三章 实现基于时间竞争策略的戴尔公司	33
第一节 戴尔公司简介	33
第二节 基于时间竞争的组织结构	34
第三节 采购与零库存管理	36
第四节 优化生产线	38
第五节 直销与优质服务	40
第六节 基于时间竞争的手段——信息技术（IT）	45
结 论	48
参考文献	50
后 记	52

Catalog

Chapter 1	The Evolution of Enterprise Competitive Advantage.....	1
Section 1:	Enterprise Competitive Ability	1
Section 2:	Enterprise Competitive Advantage	4
Section 3:	The Evolution of Enterprise Competitive Advantage	7
Chapter 2	Time-based Enterprise Competitive strategy.....	13
Section 1:	Time-based Enterprise Competitive Advantage.....	13
Section 2:	Time-based Buying	15
Section 3:	Time-based Production	18
Section 4:	Time-based Selling.....	23
Section 5:	Time-based services	25
Section 6:	Time-based Innovation.....	26
Chapter 3	Realizing Time-based Competitive Tactics about Dell	
Company	33
Section 1:	Introduction to Dell Company	33
Section 2:	Time-based Competitive Organization Structure.....	34
Section 3:	Purchasing and Zero Inventory Management	36
Section 4:	Optimizing Production Line.....	38
Section 5:	Absolutely Sale and Excellent Services	40
Section 6:	Time-based Competitive Means— (IT)	45
Conclusions	48
References	50
Postscript	52

第一章 企业竞争优势的演变

第一节 企业竞争力

一、竞争的概念

当今世界是一个充满竞争的世界，经济竞争也日夜激烈。认识竞争规律，掌握竞争策略，主动地正确地投入竞争，已成为人们愈来愈关注的问题。

什么是竞争？不同的人有不同的观点，经济学家马尔萨斯(Malthus)认为：“竞争系个人(或集团或国家)间的角逐。”凡两方或多方力图取得并非各方均能获得的某些东西时，就会有竞争。竞争至少与人类历史一样悠久，所以达尔文(Darwin)从经济学家马尔萨斯那里借用了这个概念，并像经济学家用于人的行为那样，将它应用于自然物种。继马尔萨斯之后，有许多经济学家也分别给竞争下定义。经济学家约翰逊博士认为：竞争是“力图获得别人也在力图获得的东西的行为。”

从广义上说，竞争是人与人之间争优劣，比高下的角逐和较量^①。这种广义竞争广泛地存在于经济、政治、思想和文化、艺术和体育等各个领域，而且贯穿于整个人类社会历史。通常所说的竞争，一般指的是经济领域的狭义竞争。列宁对竞争有一个简单而又明确的定义：“这种为共同市场而劳作的独立生产者之间的关系叫做竞争。”^②这一界定揭示了竞争本质上是一种经济关系，但与其他经济关系相比，竞争关系体现的是对抗而不是合作。无论是广义竞争还是狭义竞争，其机制都在于“优胜劣汰”。竞争是实力的较量，实力强者被保存、发展和壮大，实力弱

^① 胡大立：《企业竞争力论》，经济管理出版社，2001年，P1。

^② 《列宁全集》第一卷，人民出版社1975年，第81页。

者被淘汰。

人类社会各个社会领域虽然都存在着竞争，但经济竞争始终是竞争的主线。任何领域的竞争，溯其终极原因，大多都可以归结为经济竞争，或与经济竞争有关。

二、企业竞争

（一）企业竞争的概念

企业的英文单词是 Enterprise，这个词不但指从事商业活动的经济组织，而且包含有“进取”、“冒险”精神之意。在市场经济中，企业的生产经营过程本身就是一种进取、冒险的竞争过程，可以说，竞争是企业这一概念所包含的含义之一。

所谓企业竞争，就是指在市场经济条件下，企业作为商品生产者和经营者为了争取实现企业自身的经济利益，并获得有利的产销条件而发生争夺、较量、对抗的经济关系^①。

（二）企业竞争的特征

企业竞争具有如下特征：

1. 市场经济是企业竞争的客观环境。企业竞争同市场经济的关系极为密切，应当把竞争看作是市场经济条件下的一种经济行为。认识企业竞争存在的客观性具有重要意义：一是承认竞争的存在不是以人们的主观意志为转移的。只要市场经济存在，就不能人为地否认竞争的存在，也不能简单地用政治或行政手段随意禁止竞争。二是讲竞争的客观性有助于认识竞争的本质。对竞争的双重作用，积极的和消极的，都应有足够的认识。三是由于企业竞争存在的客观性，作为一个企业竞争者就要面对现实，自觉地增强竞争意识，主动去迎接竞争的挑战。

2. 企业竞争具有市场的导向性。企业竞争就是表现为商品生产者

^① 胡大立：《企业竞争力论》，经济管理出版社，2001年，P9。

之间在商品市场上的较量，商品市场是企业展开竞争的主要场所。认识企业竞争具有市场导向性的意义：一是有助于正确选择目标市场、拓展市场、占领市场，以提高市场占有率为目标开展竞争是工作重点。二是要树立起按市场需求作为企业生产经营活动的指导思想。即不仅要重视生产，而且要重视产品销售和市场研究。把满足市场和用户需要作为前提来开展企业竞争。三是企业在商品市场上参与竞争的过程，是有一定的规则和标准的。尤其是在国际竞争中，外向性企业产品标准如果不符合国际标准的要求，经营方式不按照国际惯例办事，在国际竞争中就会失去竞争力。

3. 企业竞争具有策略性。当今的企业都是处于瞬息万变的环境中，掌握好事物发展的客观规律，研究企业应对变化的思路与战略，在此基础上综合现代科学的先进手段和方法，随时根据客观环境可能出现的变化，及时地做出战略性抉择和制定应变性措施。

4. 企业竞争具有独立的经济利益要求。企业开展竞争的动力与压力来自对企业自身的经济利益的追逐。由于商品市场供求的有限性，而企业之间又存在着个别差异，这就迫使企业为了自身利益去争取自身优势的最大发挥。只有通过深化企业内部改革，加强科学管理，才能取得经济效益。

三、企业竞争力

在激烈的市场竞争中，有的企业能够在市场上叱咤风云，所向披靡；而有的企业却在市场上屡战屡败；有的企业长盛不衰，百年不老；而有的企业却只能风光一时，像流星一般，一闪而过，消失在茫茫商海中。所有这些，都可以用一个词来回答：竞争力。

竞争力是企业生存的资本。在激烈竞争的市场环境中，只有那些经营灵活，不断创新，富有竞争力的企业才能够长期地生存。而那些缺乏

活力，反映迟缓，不善于创新，没有竞争力的企业只能被市场淘汰。

竞争力是企业赢得成功的武器。企业竞争的形式很多，竞争的手段也多样，但是最后决定胜负的根本是企业的实力——竞争力。企业竞争说到底就是企业能力的较量。企业只有不断学习、不断创新，进而赢得时间，才能在激烈的市场拼杀中战胜对手。

当前，我国企业提高竞争力刻不容缓。我国加入世界贸易组织后，大量外国企业、商品将会涌入国内市场，同我国企业抢饭碗，争市场，这是无法回避的事实。我国企业要求得生存和发展，就必须在国内市场的国际竞争中争夺生存空间，不断增强自己的竞争力。

然而，究竟什么是竞争力。知名工业经济学家、试图开拓竞争力经济学领域的金碚将企业竞争力定义为，“在竞争性的市场中，一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场（消费者，包括生产性消费者）提供产品或服务，并获得赢利和自身发展的综合素质。”更为简单的说法是，有竞争力的企业是那些短期和长期都有效益和有效率的企业。

目前，国内已经涌现出了一些关于企业竞争力的理论成果，但从总体上看，这些理论主要集中于产品质量，产品价格以及售后服务等方面。在本篇论文中，本人将着眼于时间，把企业能否赢得时间作为研究的重点，基于这一点，作者选取时间作为企业竞争力而进行研究，试图在该领域做点探索性的工作。

第二节 企业竞争优势

一、企业竞争优势的含义

关于什么是企业竞争优势，通俗地讲，当一个企业的利润高于行业的平均水平时，称该企业具有竞争优势。当一个企业的利润率持续高于

行业的平均水平时，称该企业具有持续竞争优势。那么，企业所生产的产品或服务的竞争力是由哪些因素决定的呢？一是价值，二是成本。按照迈克尔·波特（Michael E. Porter, 1985）在《竞争优势》中提出的观点，价值是买方愿意为企业提供给他们的产品和服务所支付的价格。但由于企业之间的竞争，企业只能索取比价值要小的价格。因此，价值高于价格越多，顾客的满意程度越高。企业所提供的产品或服务就越有竞争力。另一方面，如果成本越低，企业获得的利润就越多。价值与成本之间的差额便是企业创造的价值。价值越高，成本越小，企业创造的价值就越大。最理想的情况是，在提高价值的同时，降低成本，企业创造的价值就越大。因为降低成本的空间有限，而提高价值的余地很大，着眼于提高价值有助于揭示竞争优势的来源。下面将从价值链入手，来分析企业竞争优势。

二、用价值链分析企业竞争优势

价值链分析法是由美国哈佛商学院教授迈克尔·波特提出来的，是一种寻求确定企业竞争优势的工具。企业有许多资源、能力和竞争优势，如果把企业作为一个整体来考虑，又无法识别这些竞争优势，这就必须把企业活动进行分解，通过考虑这些单个的活动本身及其相互之间的关系来确定企业的竞争优势。企业的活动可以分成两类：基本活动和辅助活动。如图 1-1 所示。

基本活动可分为：

- ① 内部后勤：指与接收、存储和分配相关联的各种活动；
- ② 生产经营：指与将各种投入转化为最终产品相关联的各种活动；
- ③ 外部后勤：指与集中、仓储和将产品发送给买方相关联的各种活动；
- ④ 市场营销：指与提供一种买方购买产品的方式和引导它们进行购

买相关联的各种活动；

⑤ 服务：指因购买产品而向顾客提供的、能使产品保值增值的各种服务，如安装、维修、零部件供应等。

图 1-1 企业价值链模型



资料来源：迈克尔·波特：《竞争优势》，华夏出版社，1977年，第37页。

辅助活动可分为：

- ① 采购：指购买用于企业价值链各种投入的活动；
- ② 技术开发：每项价值活动都包含着技术成分，无论是技术诀窍、程序，还是在工艺设备中所体现的技术。技术开发由一定范围的各项活动组成，这些活动可以被广泛地分为改善产品和工艺的各种努力。技术开发可以发生在企业中的许多部门，与产品有关的技术开发对整个价值链场起列辅助作用，而其它的技术开发则与特定的基本和辅助活动有关。
- ③ 人力资源管理：指与各种人员的招聘、培训、职员评价以及工资、

福利相关联的各种活动。它不仅对单个基本辅助活动起作用，而且支撑着整个价值链。

④ 企业基础设施：企业基础设施由大量活动组成，包括总体管理、计划、财务、会计、法律、政治事务和质量管理等。它与其它辅助活动不同，它不是通过单个活动而是通过整个价值链起辅助作用。

在企业的各种增值活动中，虽然所有这些活动对企业的成功都是必须的。但是，并不是每种活动都创造出同等的价值。价值的大部分往往来自价值链上某些特定的活动。因此，企业要保持某一产品的竞争优势，并不一定要在所有的增值环节上保持竞争优势，而只须在这一产品价值链的某些关键环节上保持竞争优势。抓住了关键环节，就能够提高价值。

第三节 企业竞争优势的演变

企业竞争优势随着时间的变化而变化。在工业化时期，居民消费水平较低，产品只要可用、便宜就受欢迎，影响产品竞争力的主要因素是价格。随着消费水平的提高，“价廉质低”的产品不再受人们青睐，影响产品竞争力的主要因素是质量。当质量和价格普遍达到一定水平之后，顾客便追求多样化的产品和服务，厂家需要不断更新产品和服务，因而，品种便成为影响产品竞争力的主要因素。

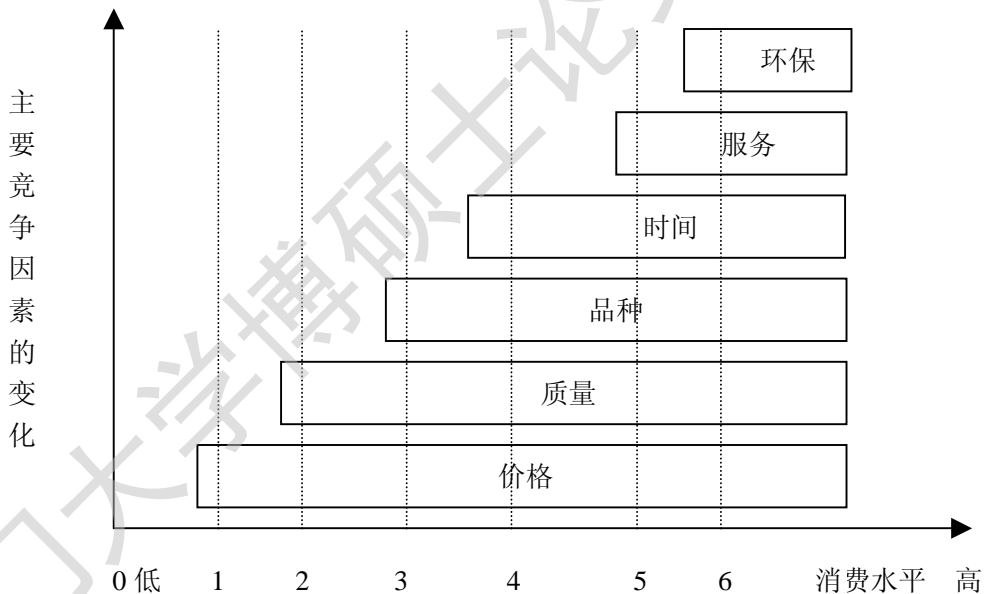
当各种企业的产品和服务在价格、质量和品种上的差别不大时，谁能够最及时地向顾客提供产品和服务，谁就受到顾客的欢迎，时间就成为影响竞争力的主要因素。当各个企业提供的产品和服务在前四种因素上的差别不大时，谁能为顾客解决问题，满足顾客个性化的要求，提供最好的服务，谁就能争取到客户。服务成为影响竞争力的主要因素。随着时间的推移以及生活水平的提高，人们愈来愈注重产品的环保。哪种产品污染小或没有污染，该种产品就受欢迎，环保就成为影响竞争力的

主要因素。

总之，随着人们生活水平的不断提高，对企业生产的产品和服务也有不同的要求，企业的主要竞争因素也在不断变化。图 1-2 描述了典型的竞争因素随消费水平的改变而改变的情况。

需要说明的是，图 1-2 反映的是一种竞争因素变化的总趋势，当主要竞争因素出现之后，并不意味着低层次因素不重要，只不过不是主要因素。下面将对这几种主要竞争因素分别进行讨论。

图 1-2 主要竞争因素与消费水平的关系



资料来源：陈荣秋、周水银：《生产运作管理的理论与实践》，人民大学出版社，2002 年 6 月，P70。

一、价格竞争

商品质量大致相等，价格则是不可忽略的因素，因为任何消费者都愿意购买价廉物美的商品。在劳动生产力不断提高，成本逐步降低的情

况下,适当地调整价格,是市场竞争的关键,是企业增加产品销路,扩大市场占有率的主要保证。过去,虽然商品的质量很好,但由于价格不合理而影响销售,造成积压,是常有的事。比如,德国的一家叉车企业在厦门设立了一个分厂,该种叉车质量较好,但由于价格较贵,结果销路不好。产品成本在竞争中有决定性的意义。成本越低,说明企业在生产和销售中消耗的劳动越少,在产品价格相对稳定的条件下,企业获得的利润就越大。因此,企业只有在努力增加生产的同时,厉行节约,才能使自己产品的成本大大降低,在竞争中取得优势地位。

二、质量竞争

“竞争要取胜,质量要过硬”,优质才能竞争,产品质量与产品竞争能力呈正比。消费者购买商品,是选择该商品的使用价值和使用功能,因而,他们首先考虑的是商品的内在质量,包括外观质量,因此,质量优良的产品,具有强大的竞争力,企业必须从提高质量中求生存。一个企业,如果产品质量得不到消费者的信任,便失去了竞争的物质基础。所以,企业参加市场竞争首先要在提高产品质量上下功夫。由于人们的需求并不是一层不变的,昨天满足需要的产品,今天不一定能满足,今天满足需要的产品,明天也不一定再能满足。这就要求企业不断提高产品的质量,才能继续赢得群众的欢迎和信赖,表现出竞争力。

三、品种竞争

品种以新制胜是竞争力的前提。只有产品适合市场需要,品种对路,才能谈得上竞争。产品更新是企业发展的生命线。企业的产品要随市场需要的变化而发展。在很多情况下,只有新品种、新功能才能够满足市场上日益增长的需要。如果死抱着老产品不放,便会失去竞争力。

当品种成为主要的竞争因素时,就出现了基于柔性的竞争。产品多

样化要求生产系统具有柔性,要求企业能够很快地从生产一种产品转向生产另一种产品。这就是基于柔性的竞争。

四、时间竞争

对于时间的研究,早在泰勒时代就已经开始。泰勒通过对生产产品的动作进行研究,来缩短加工时间,以提高工作效率、降低成本。泰勒时期对时间的研究只局限于对作业层,没有将时间作为竞争武器,还谈不上基于时间的竞争。随着人们对产品品种需求的增加,多品种小批量生产便应运而生。此时,需要在不同产品之间进行转换,调整准备时间就成为妨碍生产率提高的主要问题。为了解决这个问题,人们开始研究机器的柔性来缩短调整准备时间。“一机多用”的数控机床和柔性制造系统的应用,使得生产不同产品的准备时间大大减少。

经过前面对生产产品动作以及准备时间的研究,生产产品的周期大大缩短,企业为了赢得竞争优势,已将重点转到新产品开发上。为了缩短新产品开发周期,快速占领市场,赢得竞争优势,提出了种种新方法。比如,出现了计算机辅助设计和计算机辅助工艺规划,利用这两种方法,大大缩短了产品设计周期和工艺编制周期,在此基础上形成了并行工程。人们利用并行工程,将原来分别进行的工作在时间和空间上交叉、重叠,继而实现了不同部门人员的协同工作;从而达到了产品的一次设计成功,减少了反复。使得新产品开发周期大大缩短。此时对时间的研究已经进入了企业战略层,基于时间的竞争已经成为企业研究的重点。

以缩短新产品开发周期为切入点,人们开始全面研究基于时间的企业竞争优势,产品价值链的每一个环节都成为研究的对象,从产品创意到产品交付的整个过程。为了缩短这个过程,提出了供应链管理。在第二章以及第三章中,将重点研究基于时间的企业竞争优势及其应用。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库