

有声书

A U D I O B O O K S

5

核心竞争力

孙路弘◎主讲

追溯核心竞争力的缘起

澄清对核心竞争力的误读

指明中国企业核心竞争力的发展方向与途径



机械工业出版社
China Machine Press

0274

1990年，美国学者普拉哈拉德 (Prahalad) 和哈默 (Hamel) 对美国企业节节败退给日本企业的现象进行了研究，在《哈佛商业评论》上发表了题为《企业的核心竞争力》一文，首次提出了核心竞争力的概念。到20世纪90年代末，核心竞争力的理念开始在中国企业界风行，但中国企业界普遍误读了核心竞争力。



2001年获评京萃十大优秀培训师称号

2002年获评《中国经营报》十佳企业培训师称号

孙路弘，高级营销顾问。现为美国培训与发展协会 (ASTD) 资深会员，美国科特勒营销集团 (KMG) 中国区高级营销顾问，圣路可 (中国) 商务顾问有限公司首席顾问、讲师。同时也是美国领导力培训中心授证的高级讲师，是中国大陆第一位合法使用中文传授该中心领导力课程的讲师。

孙路弘先生从2000年开始与营销大师科特勒兄弟一起工作，深得科特勒先生的赏识。他曾多次应邀代表科特勒营销集团以专家身份参加中央电视台《对话》、《商界名家》、《经济信息联播》等节目。

总策划：切尔斯图书
执行策划：贾梅
质量总监：邓瑞华
营销总监：张渝涓
封面设计：吴刚

ISBN 7-111-15031-7



9 787111 150312

www.hzbook.com
www.china-pub.com

北京市西城区百万庄南街1号 100037

购书热线：(010) 68995261

总编信箱：chiefeditor@hzbook.com

营销中心信箱：marketing@hzbook.com

ISBN 7-111-15031-7/F · 2277
定价：38.00元

426

竞争无处不在，无时不有。如何获得竞争优势，如何在竞争中获胜是现在谈得最多的话题。尤其是关于企业的核心竞争力是什么，更是每一位身处竞争中的人都在思考的问题。

作者用浅显易懂的文字详细而生动地分析究竟什么是竞争，什么是竞争力，什么是核心竞争力，什么是企业的核心竞争力，以帮助每一位思考这一问题的人加深对核心竞争力的理解。除此之外，作者还澄清了一些对核心竞争力的误读。

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

核心竞争力 / 孙路弘著. —北京：机械工业出版社，2004. 9
ISBN 7-111-15031-7

I. 核… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2004）第080408号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：贾梅 版式设计：锡彬

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年9月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/32 · 1印张

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007



目录

什么是竞争	2
竞争的类型	3
同行之间的竞争	3
替代者之间的竞争	4
与客户的竞争	5
与供应商的竞争	6
与新技术的竞争	7

商业社会中获得竞争优势的途径	7
人获得竞争优势的途径	7
企业获得竞争优势的途径	8
竞争是连续的、循环往复的	10
不同阶段的企业竞争	11
产品竞争阶段	11
市场竞争阶段	12
管理竞争阶段	14
人才竞争阶段	16
什么是核心竞争力	17
核心竞争力的表现	20
美国企业主要的核心竞争力	20

中国企业的现状	21
对核心竞争力的误解	24
垄断地位也是一种核心竞争力	24
竞争优势是核心竞争力	25
可持续的竞争优势是核心竞争力	25
市场机会是核心竞争力	26
企业家是核心竞争力	26
中国企业核心竞争力的发展方向和途径	27
中国企业核心竞争力的发展方向	27
提高中国企业核心竞争力的途径	28



核心竞争力

◆ 竞争是甲收入的增加导致乙收入的减少，或者甲收入的减少是乙收入增加的结果。

◆ 竞争的五种类型是同行竞争、客户竞争、供应商竞争、替代者竞争和新技术竞争。

◆ 竞争分产品竞争、市场竞争、管理竞争以及最高境界的人才竞争四个阶段。

◆ 核心竞争力中国企业和外国企业的表现各不相同。

◆ 核心竞争力必须是持续发展的。它是未来的，是基于不断发展的动态变化。

◆ 核心竞争力要求企业不能墨守成规，要尽快分析过去积累的经验 and 知识，形成明天创新的基础。

◆ 核心竞争力要求企业形成一个系统，整体发展，不是单一的。

◆ 核心竞争力的终极竞争是人才的竞争，是在一个文化体系下，在统一的目标下，集合起来的不同水平的精英形成团队的竞争。



◎ 什么是竞争

谈到核心竞争力，现在有很多的说法，比如说什么是核心，什么是竞争，什么是竞争力等等。我们先暂且不谈何为核心竞争力，先来看看生活中关于竞争的例子。拿体育运动中足球比赛来说，什么是足球的核心竞争力，球队之间到底在竞争什么？其实球队与球队之间竞争有很多种方式，比如说哪个球队进球最多？哪个球队进球最快？谁进球进得漂亮？谁会过人？谁中场控制得好？等等。除此之外，球队之间的竞争还包括谁的优秀队员多？谁的大牌明星多？谁的教练更优秀？当然，还可以说哪一家俱乐部的资金更雄厚？哪一家俱乐部的名望更大等等。推而广之，竞争还可以出现在很多领域。比如说学生与学生之间的竞争是什么？毫无疑问，肯定是考试中谁的成绩更优秀；高考中，谁是文科状元，谁是理科状元等等。

生活中的竞争尚且如此，在商业社会中，竞争又表现在什么地方呢？现在很多企业都在说竞争压力大，竞争很残酷，“你不



了解我们手机行业的竞争，已经达到白热化程度”，“你不了解我们彩电行业的竞争，只能靠拼价格战求生存”，“你不了解我们房地产行业，盖一个楼盘要销售出去有多难？”既然竞争无处不在，那么人们到底在竞争什么？究竟什么是竞争？

所谓竞争，就是对有限资源的争夺，尽最大可能获得更多的资源。竞争的本质就是争夺资源。

竞争的类型

同行之间的竞争

财富，是人人都想得到的东西，但是这个东西又很有限，于是人们为了争夺财富彼此之间就形成了竞争关系，你争我夺的关系。如果我们把这种竞争说得更残酷一点，或者说更明确一点，财富的竞争究竟在争夺什么？其实说到底就是在争夺货币。人与人之间的竞争，企业与企业之间的竞争，争的是钱包里货币的多少，争的是账户上资金的雄厚。当甲口袋里钱的多少取决于乙口袋里钱的多少时，当甲口袋里钱的减少直接导致乙口

袋里钱的增加，或者当甲口袋里钱的增加直接导致乙口袋里钱的减少时，我们就可以说他们之间形成了竞争关系。

替代者之间的竞争

竞争仅仅是在同行之间产生的吗？好莱坞大片在跟谁竞争？可能有人说是在跟中国的电影竞争。其实不然，好莱坞大片同时也在跟电视竞争。当人们有时间去看好莱坞大片的时候，看电视的时间就自然而然地少了，看电视的人少了，势必导致电视节目的收视率下降，企业投放广告的频率减少。当企业投放广告的频率减少时，电视台拿到的广告费显然就会减少，而好莱坞制片商拿到的票房收入因人们看好莱坞大片数量的增加而增多，所以电影和电视是一种竞争关系。我们还可以看到，人们之间的竞争除了财富以外，在精力上也是一种争夺。当消费者有多种选择的时候，他可以选择去看好莱坞大片，也可以选择去看NBA，还可以选择去看欧锦赛。当欧锦赛和NBA占据消费者大量的金钱和精力的时候，好莱坞制片商的收入就会降低，所以好莱坞大片与众多体育运动之间也是一种竞争关系，因为



直接导致的是它们双方财富的你增我减。这种竞争已经不仅仅是同行之间的竞争了，它演变为跨行业之间的竞争。如果说首都钢铁公司的竞争对手是谁？我们可以说是美国的钢铁公司，韩国的钢铁公司，日本的钢铁公司，甚至是国内的宝山钢铁有限公司，这些都是它的竞争对手。但是，如果从这个角度来看，我们就限制了自己的竞争视野。其实对于钢铁行业来说，塑料制造业也是其主要的竞争对手，因为汽车中越来越多的钢铁材料被塑料制品所代替。当一辆汽车为了减轻重量，采用大量的替代材料、轻型材料的时候，钢铁的用量就会减少，钢铁公司的收入就在减少，钢铁公司和材料公司之间就形成了一种竞争关系。所以我们说，企业之间的竞争不仅仅是同业对手之间的竞争，与替代者之间也是一种竞争。

与客户的竞争

如果我们把竞争对手稍微扩大一点，其实企业与自己客户之间也是一种竞争关系。为什么和客户之间还存在竞争关系呢？我们说过，竞争的真正含义是此收入的增加直接导致彼收



人的减少。企业和自己客户之间是一种什么样的关系呢？客户总是要求企业卖出的产品再便宜一点，价格再低一点，优惠再多一点。当客户有这样的要求时，企业就应该明白，自己与客户之间形成了竞争关系。如果客户要求企业产品的价格越来越低，而企业又不得已做出让步的时候，客户的收益在增加，支出在减少。当客户支出的钱在减少时，也就预示着客户的钱得到了保护，而企业没有获得应得的钱。所以企业与客户之间也是一种竞争关系。

与供应商的竞争

每一家企业在生产自己产品的时候，都需要向外购买原材料。在采购原材料的时候，当然希望供应商给自己的价格再低一点，所以只要有这样的要求，就与供应商之间形成了竞争关系。所以宝钢不仅仅与首钢是竞争关系，而且与五矿也是竞争关系。对于提供矿石给宝钢的企业来说当然希望卖得更贵一点，因为这种矿石在世界上很少有，并且都在我的手里，我说多少钱就是



多少钱！所以在这种竞争格局下，宝钢就是吃亏的，宝钢就处在弱势，为了生产更好的钢，就只能以较高的价格采购。宝钢要想赢得这样的竞争，就必须从上游发展，把自己的钱投资到矿山去。于是宝钢就在世界各地的矿山企业里入股，这种方法叫做克服与上游竞争的方法。

与新技术的竞争

当一种新技术发明出来以后，势必就会取代旧技术的竞争优势。在汽车还没有发明出来以前，马车是一种运输工具。但是当汽车出现以后，则完全摧毁了马车这个行业的所有优势，马车这个行业现在已经不复存在了。

商业社会中获得竞争优势的途径

人获得竞争优势的途径

商业社会的竞争是激烈的，人们都希望竞争的结果向着有利于自己的方向发展。对于商业社会中的人来说，有哪些可以获得竞争优势的手段呢？

● **利用人际关系。**一个有雄厚家庭背景、人脉关系的人，他在获得某个职位时就比其他人更容易，比其他人的竞争力更强。

● **利用技术特长。**姚明是怎样获得他想得到的职位的呢？可以说他有技术，不仅有技术而且还有身高。他的先天优势加上后天训练出来的优势，使得这么高身材的人在球场上奔跑灵活、投篮准确，其敏捷的身手和篮板抢控能力都超过了其他许多人。所以人与人之间的竞争，除了靠人际关系以外还要靠技术，我们常说的“一招鲜吃遍天”、“学好数理化走遍天下都不怕”就是这个道理。只有提高自己的技能，在与别人竞争某种稀少资源的时候，才具有相应的优势。

● **依靠财富。**只要有雄厚的资金，有足够的钱，就可以办自己想办的事。依靠自己现有的财富，也是一种竞争优势。

当面对稀少资源的时候，还有一种竞争就是靠武力解决，这也是一种竞争手段。

企业获得竞争优势的途径

企业获得竞争优势的途径与人获得竞争优势的途径类似。



企业靠自己足够的社会关系、政府关系来与别人竞争,依靠别人得不到的优势来提高自己的竞争地位。比如说市场保护、比如说行业限制等,这些都是靠政府关系。

企业之间的竞争同样也要有技术。比如说波音商用飞机制造公司,竞争对手在制造飞机时对空气动力学的了解就是不如波音公司的透彻,所以波音公司有着自己独到的技术,这是竞争对手所无法比拟的。

企业拥有比别人更雄厚的资金,自然就拥有比别人更多的优势。比如有人说,只要有钱,我就可以打通所有的关系,正所谓有钱能使鬼推磨。鬼推磨比人推磨节省了人的体力,于是就可以把推磨节省下来的时间用于把磨出来的东西卖掉。这也是一种竞争优势,因为我的时间花在卖东西上,而你的时间还停留在人推磨的阶段,所以有钱也是一种优势,企业可以通过财富达到这样一种手段。

在今天这个安定的社会环境中,已经很少有企业利用武力来获得竞争优势了。但是我们回顾20世纪20年代美国企业的历



史时，就能看到使用武力来达到自己目的的行为。当实在是超不过竞争对手的技术时，就雇枪手把对方掌握核心技术的人暗杀或者绑架。

竞争是连续的、循环往复的

当企业使用各种手段获得竞争优势以后，竞争并非就此结束，企业还有新的问题要面对。就好比一个人在获得一个职位后，按理说竞争就应该结束了，但其实不然，他还必须继续竞争，想办法保住这个职位。同理，当企业获得竞争优势以后，它只是暂时地领先，它还会遇到新的竞争点，即如何保住已经得到的优势？如何防止竞争对手蚕食现有的优势？这是另一种新的竞争。所以，竞争不是短暂的，不是一次获胜后就可以结束的；竞争优势不是长期的，不是一次获得后就可以一劳永逸的。对于企业来说，竞争是一个连续的、激烈的过程，是一个不会停止的过程。



不同阶段的企业竞争

产品竞争阶段

产品竞争是行业内、竞争对手之间通过加快推出新产品，或者努力提高现有产品的生产率来打击对手。产品竞争阶段的主要战场不是在市场上，而是在产品研发部门和具体的生产部门。企业投入大量的资金来研发全新的产品，并对生产流程中所有可能提高生产效率的步骤进行改进。

比如琉璃作坊的产品，虽然同样是兔子形状，但是由于玻璃处理工艺的不同，最后形成的纹路、色泽、透明度都不一样。即使是一模一样的兔子形状，也因颜色的不同、反光度的不同、纹路的不同，让人觉得这些兔子是不一样的，这就是工艺品。琉璃作坊在早期领先于其他企业的原因就是当时没有人掌握这种处理玻璃的技术，于是占领了市场，获得了更多的收入。它的优势是技术，是生产工艺。但是，这种产品阶段的领先又可以保持多久呢？也许某一天，马路对面就开了一家卖同样产品的店铺。这个时候的琉璃作坊在产品上已经没有了绝对优势。但