

关键竞争、责任导向、透明化战略、全价值链、持续创新、重新国际化

**关键竞争、责任导向、透明化战略、全价值链、  
持续创新、重新国际化**

新结构性竞争时代正在来临，市场全方位较量格局已经形成。

**未来企业如何应对？  
六大商业常识，为您解答！**

# 竞争的 六堂常识课

韦三水◎著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

关键竞争、责任导向、透明化战略、全价值链、持续创新、重新国际化

为什么中国大多数乳制品企业会在三聚氰胺面前跌倒，而伊利能够迅速渡过难关？

为什么朱新礼要把汇源当“猪”卖掉，而打造全价值链的中粮越活越好？

为什么搜索引擎巨头百度在“竞价门”之后还有被拯救的希望和涅槃重生的机会？

这些都是新结构性竞争时代来临的结果，其突出表现在于：市场的竞争已经不再固守传统的单点优势，而是产品创新、品牌运作、营销整合、渠道深耕、内部组织结构以及全球资源有效配置等全方位的较量。

本书正是通过对一连串的中国知名企业——蒙牛、伊利、华润雪花、青岛啤酒、百度、汇源、中粮等的剖析，勾勒出赢在结构性竞争时代的六大核心商业常识与密码——关键竞争、责任导向、透明化战略、全价值链、持续创新、重新国际化。

这六大商业竞争常识和密码也正是未来企业持续成长的必备特质。



与我好的商业读书会

出版策划：蓝狮子财经创意中心

# 竞争的六堂常识课

赢得结构性竞争时代的新商业密码

韦三水 著

浙江大学出版社

# 目 录

引言 如何赢在结构性竞争时代 .....	5
第一章 从牛奶到啤酒的关键竞争力 .....	9
第一节 冰淇淋巨头的结构性竞争 .....	9
第二节 结构性竞争下的关键竞争力 .....	12
第三节 中国牛奶“领头羊”的赢密码 .....	14
（一）伊利的关键能力优势 .....	17
（二）伊利的关键资源优势与全结构模式 .....	18
（三）小结：关键竞争力让伊利初具结构性竞争优势 .....	21
第四节 雪花啤酒成为世界第一的真相 .....	22
（一）关键能力优势：华润雪花的队伍“向太阳” .....	23
（二）两个不可或缺的关键资源优势 .....	25
（三）“强行病毒式复制”：既是关键优势也是“命门” .....	27
（四）小结：华润雪花漫天飞舞还需“做功课” .....	28
本章总结思考 .....	29
第二章 以责任为圆的行业领导力 .....	30
第一节 三鹿式丑闻打开了“潘多拉盒子” .....	30
第二节 责任缺位何以成为中国企业的通病 .....	38
第三节 痛定思痛蒙牛式神话“闪了腰” .....	42
（一）战略制定一定要“真和谐” .....	43
（二）竞争优势一定要“可持续性的” .....	46
（三）蒙牛的关键竞争力：营销驱动 .....	48
第四节 以责任为核心的行业领导力 .....	51
（一）责任感应是领导型企业结构性竞争的关键内核 .....	52
（二）第 23 条商规：即使行业第一也并非代表你是领导者 .....	54
第五节 稻盛和夫哲学与企业的基业长青 .....	59

本章总结思考	60
<b>第三章 在透明的世界里学会“裸奔”</b>	<b>62</b>
第一节 营销至上方略正遭遇质疑与大考	62
第二节 睿智的企业选择“透明化道路”	67
（一）要始终保证向消费者敞开大门	67
（二）要注重利益相关者的“大和谐”	69
（三）仅有信任不足以应对所有难题	71
第三节 未来必然属于透明化管理的公司	73
本章总结思考	78
<b>第四章 像果汁王与大粮商一样守望价值链</b>	<b>79</b>
第一节 新商业现象背后的价值链逻辑	79
第二节 朱新礼“卖猪”的财富创造新逻辑	81
第三节 宁高宁“卖猪”发出的历史的叹息声	86
第四节 新中粮故事：价值链再造的一个范本	89
（一）行业领导者都是价值链整合“高手”	89
（二）全价值链的努力：从接盘五谷道场说起	92
第五节 战略方向对但风险仍需警惕	97
（一）中粮收编蒙牛之后：如何有效整合	97
（二）新浪牵手分众意欲整合的是与非	108
第六节 还要学会与外资的“竞合有道”	111
第七节 央企的视角：全价值链不宜“大跃进”	115
本章总结思考	118
<b>第五章 百度与联想如何让创新力持续</b>	<b>120</b>
第一节 百度的二次创新与商业模式重构	120
（一）持续创新力：保障行业本质下的顾客价值创造	120
（二）百度案例：竞合态势下的商业模式创新	122
（三）“看不见的手”与可持续发展	123
第二节 从联想的回归再看如何不随波逐流	125
（一）全球化市场悄然的变化：重回消费业务	125
（二）中国化即全球化：“家门口的战争就是全球化的战争”	127

本章总结思考.....	129
<b>附录经典案例 .....</b>	<b>131</b>
<b>伊利故事：关键竞争力全攻略 .....</b>	<b>131</b>
漩涡中的伊利：老鹰重生的力量.....	132
三鹿引发行业震荡：化危为机实现赢.....	140
趁势而大为：潘式公关奏响最强音.....	142
力排众议联姻世博：以全球资源做市场.....	144
<b>后 记 一个有竞争力的国家与一群有竞争力的企业.....</b>	<b>146</b>
<b>致 谢 .....</b>	<b>148</b>

# 引言 如何赢在结构性竞争时代

尽管我平时要花费相当的精力来写作和经营几间公司，但我的大部分时间还是花在对企业的案例研究上，并乐此不疲。而我所服务的客户，也大都是中国的大品牌企业，尽管它们在过去的金融危机中或多或少地遭遇到了波折，可总的结果是好的，甚至会出人意料的好，比如青岛啤酒和伊利集团。

但从金融危机到后危机时代，我们显然还会面临着一系列的机遇与挑战。正像担任多家公司董事职务的西方企业家阿兰·雷顿警告商界时所称的那样，在不确定时期，好企业需要的是专注、积极和果断，而不是实行鸵鸟政策或观望策略的时候。

在阿兰·雷顿看来，全球经济很有可能出现又一次令人极度痛苦的转折，但企业需要适应新的现实，跟上主流趋势，先发制人，想方设法继续前进。

问题是，这种主流趋势到底是什么？如何才能先发制人？

我越来越认为，商界的竞争正在朝着一种强调全方位的整合效应趋势发展，即“结构性竞争时代的到来”；突出表现就是：市场的竞争已经不再固守传统的单点优势，而是从产品创新、品牌运作、营销整合、渠道深耕、内部组织结构以及有效全球资源配置等全方位的较量。这最终会产生一种“强链合效应”，并凸显出在市场上的“结构性竞争优势”。比如，星巴克要去云南建立种植园和研发基地，无疑是想占据产业链的上游资源环节，从而强化这种关键竞争力。而青啤对全球新兴市场的新布局、对 NBA 顶级体育资源的运用和对新产品的不断创新开发，以及伊利从对奥运到世博这两种稀缺全球资源的运用等，皆是如此的战略目的。

因此，只有跟上主流趋势并先发制人，才能取得竞争的胜利。这或许更能鲜明地体现在中国冰淇淋行业的发展态势上。2009 年该行业将实现销售 130 亿左右，仅伊利就实现 40 亿的营业额，几乎占行业整体“盘子”的三分之一。其之所以能连续取得 16 年行业市场冠军的业绩，其实就是“结构性竞争”的结果：一方面致力于覆盖一二三四线城市的全网点布局，在 960 万平方公里的中国土地上，每 600 公里就有一个伊利冰淇淋工厂，每 1.2 公里就有一台伊利冰柜，这种地毯式的覆盖的确保证了其在终端的渠道结构竞争力。另一方面，致力于全整合营销推广模式的结构性创新，娱乐营销、体育营销、角色营销、奥运营销等层出不穷，确保了其与消费者的全体验与互动效果。当然，还有品类与产品的结构性创新。对于伊利冰

淇淋的结构性竞争，我在下面的文字中有详细述及。

难怪杰克·特劳特在《新定位》中如此指出：“当市场改变时，应该选择的新方向很多时候就在你的眼皮底下，可是你却看不到它，因为它总是被看做是你生意的一部分，而实际上它不仅是你生意的一部分，还是你未来的发展方向。”随着市场几何倍数的放大、消费者习惯的改变、渠道策略的全面调整以及特定消费文化的形成，企业们该如何去捕捉未来的行业发展方向？品质？渠道？产品？还是营销？或者是上游资源？答案只有一个，就是“结构性竞争优势”的构筑。

正如 2010 年元宵佳节这一天，我和我的老朋友、青啤公共关系管理总部部长孙静女士通了一个电话。她说，青啤的业绩很不错，尽管去年整个世界都处于金融危机的大环境中，但青啤却实现了大赢。孙静的话没错。这一年的 2 月 22 日，青啤发布了《2009 年度业绩预增公告》。该公告，青啤净利润有望比上年同期大幅增长 75%-85%，取得历史最好成绩。而这种高增长恰恰显示了结构性竞争优势的力量。

自 2002 年起青啤就开始实施产品结构、品牌结构、组织结构和价值链结构的调整，这种持续、不间断的结构调整，不仅为企业这些年和未来的持续发展注入了源动力，更成为青啤在 2009 年“转危为机、赢得发展”的制胜法宝，实现了“1>100”的结构调整不等式：在产品结构上，推出了高端产品奥古特啤酒，重点推进纯生啤酒、精装小瓶啤酒等高端产品，收获不菲。如，青啤二厂 2009 年由于增加了奥古特、出口海外市场的纯生等高附加值产品的比例，产量仅增加 1%，创造的销售收入就达 1.7 亿元，收入增长率是产量增长率的 6 倍。而在品牌结构上，则做“减法”，从“1+3 品牌战略”再到“1+1 品牌战略”，强化核心优势品牌的竞争力。2009 年前三季度业绩报告显示，青啤前四大品牌销量就达到 466 万千升，占总销量的 94.3%。此外，青啤在内部组织结构优化以及价值链结构优化等方面做了大量“文章”，都有利于青啤结构性竞争优势的重构。而随着首个啤酒行业国家重点实验室“啤酒生物发酵工程实验室”选择落户青啤，显然使得青啤进一步掌握了商业竞争的话语权。

当然，企业最终想要的就是“市场”，而这个市场首先就是中国市场——我称之为中国企业的“新国际化”的道路选择。传统意义上的“国际化”往往被狭隘地界定为必须能够在“发达国家”的市场上发生一种实质关系，比如开设分公司、建立渠道网络，或者通过并购实现“跨国公司”的角色定位；但我们应逐渐地认知到，家门口的战争就是全球化的战争，赢得了家门口的胜利从某种意义上讲就是赢得了全球化的胜利。比如，华润雪花啤酒就是通过做实中国市场，最终使自己的淡啤酒的销量超过了百威，从而成为世界第一。而这也同样是联想的新战略为何从欧美市场重新聚焦到中国新兴市场的原因所在。

或许正是应证了杰克·特劳特这位大师的那句话：“就从你认为理所当然的东西下手！”在结构性竞争时代，“关键竞争力”以及重新聚焦于中国市场的新国际化战略，的确都一个绝对不能少。

好吧，写到这里，我们应该或多或少地对“结构性竞争”的提法有所了解，但纵深下去，绝不是寥寥数字就能定义的。赢在结构性竞争时代，一定是看重这六大新商业常识的，也即**关键竞争力、责任领导力、透明化战略、全价值链、对新兴市场的看重以及创新驱动**力。这六大新商业常识对于企业而言，也相应是这样的：要关键竞争、从常理出发、必须“裸奔”、重新国际化、激活价值链与持续创新力。

比如，我们可以连续地问这样的问题：为什么做一家具责任力的企业很具竞争力？为什么做一家具透明度的企业也很具竞争力？为什么做一家具竞合意识的企业同样是与时俱进并具竞争力？…还有，关于企业的二次创新力、全价值链战略、文化管理的力量，以及为何要将“家门口的市场”事关国际化战略成败等等的涉及新商业常识的核心话题，都将在本书的章节中一一给予述及。

当然，这会重点涉及一连串的中国知名企业，无论是持肯定态度的还是持批判态度的，蒙牛、伊利、华润雪花、青岛啤酒、百度、联想、新浪、汇源、分众、中粮、中五矿、中化……都会云集其中，并被当作案例进行剖析，试图勾勒出赢在结构性竞争时代的核心新商业常识与密码——

为什么跑出火箭速度的蒙牛乳业最终会在三聚氰胺面前跌倒并且被一些人所质疑？但投入大国企中粮集团的“怀抱”后会如何？

为什么打造出著名饮料品牌的汇源果汁最终会被朱新礼在种种质疑声中卖也不成不卖也不成？其背后的全球化下商业的产业集群大趋势是否为主流？

为什么从偏于东北一隅的一家小厂最终发展成为超越青啤的华润雪花啤酒还有更艰难的路要走？这家中国规模最大的啤酒商征服市场的本质战略就是“强制消费者”？

为什么已经在新闻门户网站领域称王的新浪还要与分众携手意图打造“一个新浪”的新帝国但终究难成？为什么中粮集团成功整合蒙牛乳业还有悬念？

为什么搜索引擎领域的霸主百度在“竞价门”事件中还有被拯救的希望和涅槃重生的机会？

……

为什么中国企业必须面对着三大现实挑战：一是如何与外资竞合，从单纯的股权合作到真正的利益共同体？二是如何真正构建企业社会责任体系，认知到责任有价的软竞争力？三

是如何在透明化时代尽可能地剥掉一切的伪装而与利益相关者真正的沟通？

.....

他们都是鼎鼎有名的中国大品牌企业。他们的真相往往被忽视，但往往正是这些背后的真相——或失败的教训或探索的轨迹，我们似乎才能够发现在新时代下中国企业战略应该始终坚守的关键词；而这也是新全球化下中国企业继续成长并强壮的关键。

总之，在结构性竞争时代，未来有持续竞争力的企业，应该是注重这些新商业常识的打造：关键竞争、责任导向、透明化战略、全价值链、竞合有道、持续创新，以及能够重新国际化。而这些新商业常识也恰恰是未来的企业所必须具备的特质。

# 第一章 从牛奶到啤酒的关键竞争力

## 第一节 冰淇淋巨头的结构性竞争

从 2006 年开始，我就一直专门为伊利冰淇淋做营销与信息管理服务，因此对之比较熟悉。这家已经连续 16 年位居行业第一的冰淇淋制造商，如今所生产的冰淇淋产品，被全国的人民所分享和追捧。而按照 2009 年全年的业绩来计算，在中国平均每人每年就要消费近 3 支冰淇淋，这在十多年前绝对是不敢想像的情景。

2009 年 12 月 29 日，伊利冷饮 2009 年度经销商大会在呼和浩特隆重举行。这次会议重点部署了 2010 年的整体营销策略和品牌规划。伊利冷饮在 2010 年将品牌化运作做更进一步的全面布局，并全面下沉渠道，让消费者随时随地享受到好的冰淇淋所带来的冰享体验。而围绕 2010 年上海世博会也有一系列的文化、体验和营销活动，消费者可以更近距离地体验道有“世博魅力”的“冰享感受”。

与此同时，伊利冷饮 2009 年实现业绩 40 亿元左右，连续 16 年摘得冠军桂冠。与往年不同，伊利冷饮此时的第一已不单单是营业额的优势，而是全面体现了全结构模式下的规模化效应，并成为冷饮行业的转折点，在未来的市场竞争中，规模化、结构化的全赢模式将替代以往的点对点竞争。而随着 2010 上海世博年的到来，作为世博会唯一指定冰淇淋的伊利冷饮，有理由借势而继续强势领跑整个行业的发展。

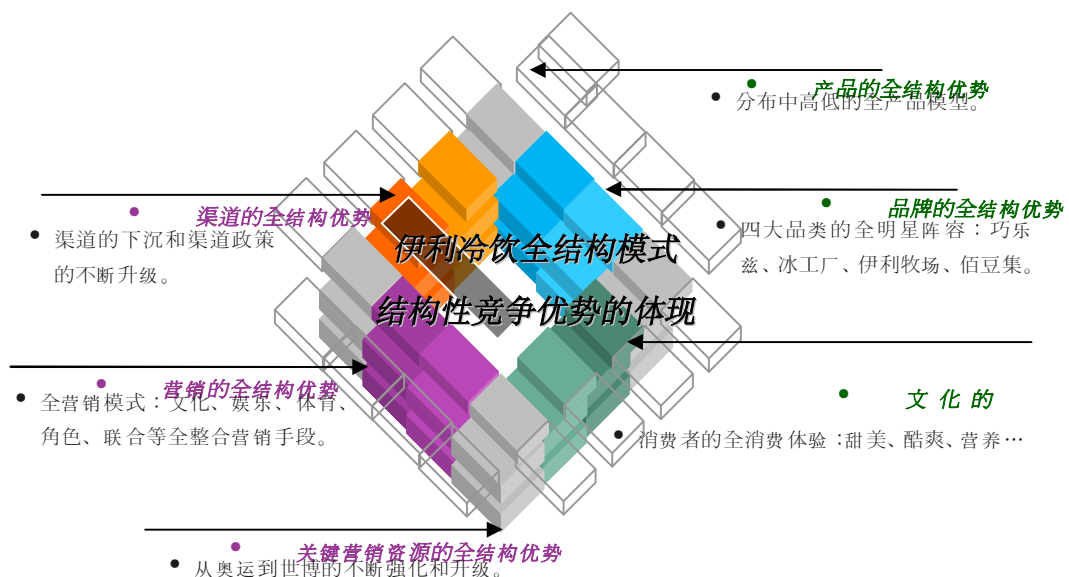
其实，直到 20 世纪 90 年代中期之前，中国冷饮市场还处在一个品牌极为分散的状态。无论对于生产者还是消费者，冷饮都只是季节性产品。对于很多食品厂来说，生产冷饮只是一年中一个阶段性的安排，充分印证了“忙三月，吃一年”的情景。在这种情况下，冷饮行业根本谈不上全国性的市场体系，质量监管体系也存在诸多空白，但是随着伊利等国内品牌在冰淇淋领域异军突起，雀巢、和路雪、哈根达斯等国外品牌纷纷进入中国内地市场，冷饮业竞争迅速升级成为品牌和产品大战。而中国冷饮市场的品牌市场占有率在 2008 年就已经显现了强者恒强、弱者出局的重大雪崩局面，颠覆了以往区域竞争的僵持阶段。具体表现为伊利等行业巨头无论从规模、效益乃至到管理上日渐优势，而区域中小企业受资金、观念等围制，窘态毕现。期间，伊利冷饮以行业的唯一性成功牵手 2008 年北京奥运会，以此为契

机进行了立体式的品牌化运作，成功地超越众多外资品牌，全面建立起广泛的品牌影响力和产品影响力。

随着 2008 年北京奥运会的结束，伊利冷饮进一步升华其整合模型的规范化运作，从产品、品牌、渠道、营销到关键资源进行充分的完善和不断的升级，“十年磨剑”的功力终于使得伊利在 2009 年经济危机的大背景之下实现规模化和集群化的效应，大赢 2009，从财报可以看出，伊利冷饮上半年销售收入为 21.17 亿元，同比增长 2.62%，利润率更是增加了 9.92%，有力的推动了净利润的增加。

与此同时，冷饮行业的行业集群效应也愈加明显。根据相关资料显示，目前以伊利、和路雪、雀巢等品牌组成第一集团军已经能够占中国冷饮市场的 60%以上，这一市场结构已经接近于成熟市场的市场格局，也意味着优胜劣汰从量变全面进入质变。

而作为中国乳业的龙头企业，伊利集团一直是中国冷饮行业的先行者和开创者，并构筑了一种全结构模式的商业竞争模型。从伊利大火炬到伊利苦咖啡，再到伊利巧乐兹、冰工厂等热门产品伊利集团的冰淇淋产品赢得了亿万消费者的支持。我认为，伊利冷饮是中国鲜有的成功的将市场化运作进行到底的品牌。其 2009 年的成功全面突显了全方位的优势，将彻底改变冷饮市场以往以一个单品打天下或者凭借渠道死守区域优势的局面，而是充分体现在全产品、全渠道、全品牌、全文化以及包括对奥运和世博等关键营销资源平台的有效全运用等多个方面。（见下图表 1）



图表 1：伊利冷饮的全结构模式的商业竞争模型示意图

这里所谓的产品并不单单是伊利旗下某个单品，而是指全产品结构。有调查显示，在中国冷饮市场最容易被消费者接受的是 1~5 元价位的冰淇淋。在中国冷饮市场有 70%-80% 的销量来自于 1—1.5 元之间的冷饮，有 39% 的消费者经常购买 1.5 元的冰淇淋，经常购买 1 元的占到 33%。而此前这一区域是外资品牌的软肋所在，零售 2—3 元的价位曾是外资苦守的底线。纵观目前的市场，伊利以 1 元到 10 元的售价系列产品“包打天下”，实行对中低档市场的强势领导。随着 2009 年产品和品牌的全面升级，伊利冷饮更是成功地将触角深入原本外资品牌独大的 2.5 元这个敏感价位，并且凭借巧乐兹的品牌优势大获全胜。自此，可以说伊利冷饮已经囊括了所有决定性价位的市场领先产品，并且，从一元的伊利牧场、冰工厂到 2.5 元的巧乐兹，在每个关键点都有一个具有强势竞争力的产品和品牌进行占位。

针对以往赢渠道者赢天下的快消行业特性，伊利冷饮早在 2005 年初就开始了市场布局，并很好地构建了全国市场的全渠道结构：在全国范围内有近 40 个生产基地，基本实现了全国织网的计划，构建了生产基地、营销大区与渠道运作于一体的运作模式。而在渠道管理上，伊利冷饮更是不断升级，已经由原来的总经销模式、分公司+二批模式逐渐过渡到了分公司+配送站模式，以业务辅助批发通路，强化终端掌控，实现了渠道与售点的升级，有效地完善了全国的渠道网络。2009 年伊利更是将渠道下沉到二三四线市场，让更多的消费者能够随时随地的与伊利冰淇淋一起体验冰享文化。

与此同时，伊利冷饮又实现了全品牌结构的发展模式。自 2005 年度伊利冷饮开始进行产品化和品牌化运作，其各项创新一直引领行业的发展并受到其他品牌的追随，目前，伊利冷饮在四大品类中的全明星阵容已经将其品牌结构优势发挥到极致，从巧克力类的巧乐兹、水冰类的冰工厂、纯奶类的伊利牧场到豆类的佰豆集，可以说伊利的明星品牌基本占据了中中国冷饮主流品牌的半壁江山，而在 2008 奥运年伊利冷饮更是针对特色的市场环境推出了火炬冰淇淋等脍炙人口的产品，让国内外消费者近距离的体验奥运激情。最关键的是，伊利冷饮通过立体式的全营销模式和全明星品牌模式，让消费者有了不同的消费体验，全方位地体验到伊利冰淇淋所带来的全冰享文化。无论是巧乐兹的甜美、浪漫，还是冰工厂的酷爽、运动，或者是伊利牧场的健康、奶香，伊利冷饮为每一个冰淇淋品类量身定制了专属的感受，而伊利冷饮层出不同的整合营销手段，比如娱乐营销、体育营销、角色营销、联合营销等等，更是为整个冷饮行业打造了绝佳的体验氛围，营造出了一种“全冰享文化”。

同时，在 2009 年年底又传出全国冷冻饮品标准化技术委员会”在内蒙古伊利集团正式成立的消息，作为委员会常设机构的标委会秘书处将正式落户伊利。这意味着伊利冷饮不仅仅在营销层面，更在行业品质层面不断推动冷饮行业标准化进程，并再次开创了由国家牵头、

企业参与形式，修订行业标准，将是最切合实际、最为有效的规范发展之路。最关键的是，此举为消费者打造了一个安全与放心的消费环境，在标准层面为整个行业的良性增长提供了保障机制。

一方面是在成本高涨和经济全球化的深刻影响的整合下伊利冷饮不断拉动规模引擎，依托行业纵向资源链条频频发力，继续强势领导整个行业的发展；另一方面是随着人均收入增加、消费群体不断扩大以及中国城市化的发展，人们的冷饮消费习惯和消费能力不断增加，中国冷饮行业似乎迎来了另一个全面发力的起点。凭借全结构模式的规模化与集群化效应，伊利冷饮无疑已握有一种结构性竞争优势；而这也恰恰是伊利冷饮能够连续 16 年领跑行业发展的核心原因。

## 第二节 结构性竞争下的关键竞争力

当然，在伊利冰淇淋的结构性竞争优势中，实际上的核心指向则是一种关键竞争力。

比如，伊利冰淇淋的产品、品牌、渠道以及一贯以来的健康时尚形象等是否构成了其所掌握的关键资源优势，并且通过这种关键资源优势先后获取了北京 2008 年奥运会、上海 2010 年世博会等一系列关键营销平台优势？而这些优势与伊利集团所拥有的其他关键能力优势（比如战略决策与危机应对等等）是否恰恰一同构成了伊利冰淇淋的一种关键竞争力的内核呢？

答案，我想一定是肯定。

其实，任何一家公司，无论是大公司还是小公司，都非常关心影响其甚至决定其生存与发展命运的核心竞争力。当然，核心竞争力的概念是 1990 年美国密西根大学商学院教授普拉哈拉德（C. K. Prahalad）和伦敦商学院教授加里·哈默尔（Gary Hamel）在其合著的《公司核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation）一文（发表在 1990 年的 5 月到 6 月的哈佛商业评论（The Harvard Business Review）上）中首先提出来的。他们对核心竞争力的定义是：“在一个组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能”。按照管理学专家的研究说法是，从与产品或服务的关系角度来看，核心竞争力实际上是隐含在公司核心产品或服务里面的知识和技能，或者知识和技能的集合体。

但随着全球化时代的商业竞争环境的激烈程度，以及透明化时代的到来，核心竞争力的指向也越来越发生着创新式的变化，即企业必须因应内外部环境的变化而重新构筑所谓的核

心竞争力。有一种普遍的观点是，现代企业的核心竞争力是一个以知识、创新为基本内核的企业某种关键资源或关键能力的组合，是能够使企业、行业和国家在一定时期内保持现实或潜在竞争优势的动态平衡系统。而这种核心竞争力，是企业竞争力中那些最基本的能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力，是将技能资产和运作机制有机融合的企业自身组织能力，是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。

非常值得注意的是，企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果并造就核心竞争力的同时，实际上两者之间的密切相互催化作用也直接影响了核心竞争力的构筑。当然，决定着企业是否构筑核心竞争力的关键前提必须是企业应当具备足够的核心能力优势和关键资源优势，而两者又实际上构成了企业的关键资源竞争体系，并以此实现关键性营销资源平台优势的获取，即达到一种外部交易性战略的实现，再以此反过来作用于企业的关键资源竞争体系，以使其进一步达到夯实与提升的结果；如此反复，实际上构成了企业的关键资源竞争力的完整体系，即关键竞争力，也即关键竞争。这种竞争力也恰恰是核心竞争力的与时俱进的新需要和新内核。

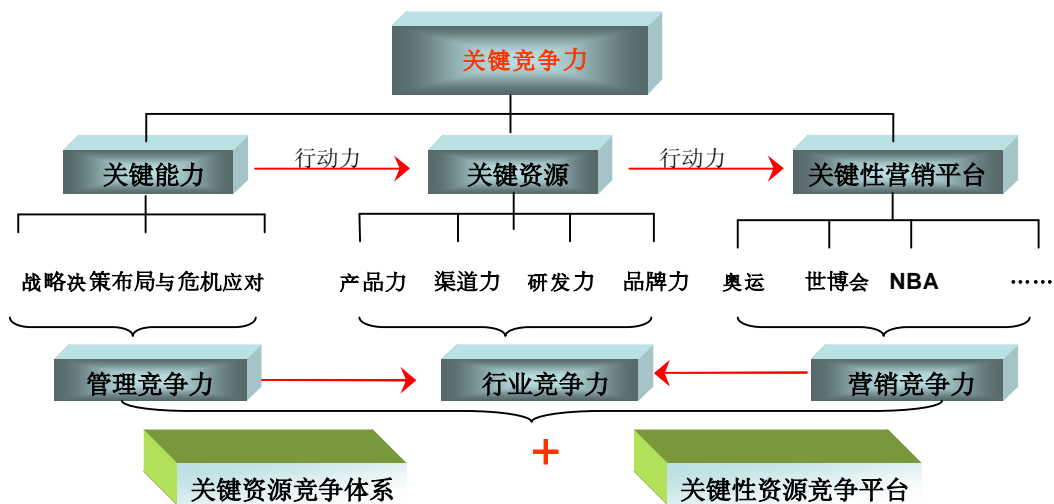
而关键竞争力的构筑，对于身处市场竞争环境瞬息万变的中国企业来说，尤为显得急迫。因为，企业商业模式的变化与升级，无疑决定着企业的持续竞争力和发展力。而在市场化竞争日益激烈的大势下，企业是否具备一种关键资源体系的竞争优势也直接决定着其在市场上的竞争力，可称之为企业的关键竞争力。而这种“竞争力”则越来越成为企业必须亟待构筑的一种市场竞争优势。

在我看来，所谓关键竞争力，必须始终具备两种核心能力：一个是企业对自身关键资源体系的构建和夯实，即企业“核心内力”；另一个则是通过所构建和夯实的关键资源体系的竞争力寻找到与之相匹配的关键性资源平台，企业并借此实证企业“核心内力”的同时再通过一系列的转化行为进一步强化企业“核心内力”，从而构筑更强劲的市场竞争优势。笔者称之为有助于实证并强化企业“核心内力”的“核心外力”。而这种企业“核心内力”和“核心外力”的结合就恰恰构成了企业的关键资源竞争力，并且帮助企业取得新的成功。正如《发现商业模式》一书的著者观点认为，但凡有成就的企业，“都具备自己的关键资源能力，并且用这些关键资源能力控制了其他的资源能力”。

因此，中国企业的核心竞争力必须亟待趋向到“关键竞争力”上，并以上述所述的关键能力、关键资源与关键性营销三者（Three Key）构筑整个关键竞争力体系。这个竞争力体系可以简称之“T.K体系”，即“三个关键体系”。但这个T.K体系的实际构筑必须充分考虑到一系列不容忽视的要素，也即体系的具化。对此，我给予了简单的罗列：

- 丨 关键能力：在全球化时代越来越核心趋向一种“应对力”，这种应对力越来越左右着或影响着我们的战略、决策、对利益相关者的透明化以及危机应对等等；
- 丨 关键资源：在价值链或者产业链的核心优势到底是什么，这种优势资源往往起着“一夫当关万夫莫开”的作用，并决定着你的产品品质、渠道网络、研发创新、品牌形象等；
- 丨 关键营销：能否用全球的资源或者关键性、稀缺性营销资源平台优势来提升你的营销力，这无疑就是“核心内力”与“核心外力”的相互作用。
- 丨 将关键能力、关键资源与关键营销有机组合成为关键竞争力体系的核心是行动力，也即执行力。

因此，“三个关键体系”及其根据不同类型的企业也不同的具化，实际上就是关键竞争力或者关键竞争的全部。这可以从下面的模型图（图表 2）中可以清晰地看到这一点：



图表 3：企业的关键竞争力模型示意图

### 第三节 中国牛奶“领头羊”的赢密码

因循上述的关键竞争力的模型，以及再剖析下结构性竞争下的关键竞争力，我再以最熟悉的伊利集团——伊利冰淇淋的母公司为例。其实，不仅仅是伊利冰淇淋，而且整个伊利集团都是以行业的唯一性继成功牵手北京 2008 年奥运会之后，又牵手了上海 2010 年世博会这个稀缺性的全球营销资源平台（关键性营销平台），试图以全球化的优势资源配置来强化和

提升其影响力和营销力，并以此“核心外力”来进一步夯实和巩固自身的“核心内力”。

不过，你或许很诧异伊利“咸鱼翻身”的速度。但事实就是如此。

尽管在过去的2008年9月，整个中国乳制品行业面临了一场史无前例的信任大危机(注：此事详见本书的相关章节)，但这并未影响到伊利这家中国规模最大的乳制品企业在2009年第一季度赢得了一连串的“开门红”：其业绩稳居行业第一，收入已超去年同期，跑赢了全行业，净利润同比增长103.59%。而在紧接着的第二季度，这家企业就以其出色的表现，继北京2008年奥运会之后，又在经过极其严格的考核之后，被内蒙古“一杯奶生育关怀行动”和新疆“学生饮用奶计划”锁定为唯一专供乳制品企业，并正式成为2010年上海世博会唯一一家符合世博标准、为上海世博会提供乳制品的企业。

请注意，这并不是伊利第一次在大危机下实现大增长！

“挽狂澜于不倒，撑大厦于断梁，他整合企业在大危机之后实现大增长；搭载奥运快车，成功重塑形象；他借助一个品牌带给一个民族丰厚的营养。”这是评委们写给2005年央视年度经济人物、伊利董事长潘刚的颁奖词。2004年底，一场高管风波将伊利推到了生死关头，时任伊利总裁的潘刚临危授命，在2005年第一季度就实现“开门红”，并在当年就成为北京2008年奥运会唯一乳制品赞助商。而对于伊利来说，历史是如此惊人的相似：2008年和2004年同样是面临一场巨大的危机，2009年第一季度和2005年第一季度同样实现大危机下的大增长，而世博会和奥运会同样成为让这家乳制品企业实现可以“借踏板起跳”实现品牌飞跃的国际化营销舞台。

而让业界和竞争对手吃惊不小的则是伊利2009年的半年业绩表现。

自2009年8月份以来，中国乳制品行业的老三家乳企伊利、蒙牛与光明则相继发布了半年财报。通过对比发现，伊利的营业收入、营收同比增幅、利润同比增幅以及液体乳业务同比增幅等四项指标都是高居行业榜首，并且后三项增幅比例均为正数，成为行业首家全面大幅度正增长的乳企，并全面领跑整个行业的增长。其中，伊利实现主营收入122.17亿元，比上年同期增长6.69%；实现归属于母公司净利润2.54亿元，比上年同期增长117.57%，遥遥领先行业同行，当仁不让地稳坐行业半程冠军的位置（见图表4）。

图表4：伊利、蒙牛与光明三家乳企2009年半年财报主要指标对表

	伊利	蒙牛	光明
营业收入（单位：亿元）	122,17	120,98	38.52