

*Make the Advantage of
Competition eternity*

全球企业管理培训手册

竞争是生存的斗争，别无其他选择

任何一个企业都生存在竞争激烈的市场环境中

不同的企业有不同的适应环境的方法

有的主动改变环境，有的逃离环境

也有的主动改变自己去适应环境

那些以自己为中心，

不肯改变自己的企业只能被市场所淘汰。

让竞争优势 持久

COMPETITION

艾文 编译

竞争的基本法则表明，一个公司若想享有长远的利润，必须拥有至少一种竞争优势。

中国工人出版社

*Make the Advantage of
Competition eternity*

全球企业管理培训手册

让竞争优势持久

COMPETITION

艾 文 编译

中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让竞争优势持久：全球企业管理培训手册 / 艾文编译.
- 北京：中国工人出版社，2005. 2
ISBN 7 - 5008 - 2899 - 3

I. 让… II. 艾… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 140915 号

出版发行：中国工人出版社

地 址：北京鼓楼外大街 45 号

邮 编：100011

电 话：(010) 62005043 (总编室) 62005038 (传真)

发行热线：(010) 62005049 62005042

网 址：<http://www.wp-china.com>

经 销：新华书店

印 刷：北京市朝教印刷厂印刷

版 次：2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

开 本：640 × 960 毫米 1/16

字 数：100 千字

印 张：9

定 价：18.80 元

书 号：ISBN 7 - 5008 - 2899 - 3/C · 320

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

目 录

序言 让竞争优势持久	(1)
------------------	-----

I 集中化法则	(7)
---------------	-----

●什么是集中化法则	(9)
-----------------	-----

●集中化法则对创业的重要性	(12)
---------------------	------

●竞争持久的关键：开发核心竞争力	(17)
------------------------	------

●奥迪的优势：技术制胜	(20)
-------------------	------

●卡特皮勒的优势：最方便的服务	(25)
-----------------------	------

●阿尔迪的优势：薄利多销的穷人店	(29)
------------------------	------

●奔驰的优势：顶级的品质和声誉	(37)
-----------------------	------

●索尼的优势：不断创新	(42)
-------------------	------

●格力的优势：集中化经营	(48)
--------------------	------

II 一致性法则	(55)
----------------	------

●什么是一致性法则	(57)
-----------------	------

- 搭建高效的组织平台 (59)
- 企业里的人际关系 (63)
- 填平部门间的沟壑 (69)
- 内部分裂：影响企业做大的命门 (73)
- 加强企业凝聚力 (76)
- 规模与市场的一致化 (82)

III 领导力法则 (85)

- 什么是领导力法则 (87)
- 成为奥林匹克级领导 (93)
- 当断不断反受其乱 (97)
- 设计长期战略和结构改革 (105)
- 价值链分析：如何确定长期战略 (110)
- 领导力测量 (118)
- 让公司的管理者成为打工者 (122)
- 韦尔奇的领导：知人善用 (124)
- 卡莉的领导：协调的艺术 (129)
- 李嘉诚的领导：中西合璧 (133)
- 董明珠的领导：敢做敢为 (136)

序言 让竞争优势持久

市场经济是一个激烈竞争的时代，这是每个人都知
道的事实。毋庸置疑，在这样的时代，一个企业要生存
下去，就一定要有竞争力。但很多时候，人们往往犯麻
痹大意的错误。

你可能会想，我的企业运营的很好，产品有销路，
顾客的口碑也不错，资金周转也没问题，老板的领导也
没有什么错。似乎一切都很好。而实际上，这个时候恰
恰是最需要警惕的时候。

“生于忧患，死于安乐”，老祖先们的智慧早就告
诉我们，眼看着天下太平的时候，若不能察觉整治被掩
盖的危机，才最容易让一个团体瞬间崩塌。晚唐诗人杜
荀鹤有首诗《泾溪》，其中写到：“泾溪石险人竞慎，
终岁不闻倾覆人。却是平流无石处，时时闻说有沉
沦。”诗中说有条叫泾溪的河流非常艰险，周人驾船到
这里都非常谨慎，反而很少听说在这里出事故的。倒是

那些水势平缓又没有暗礁的地方，经常听说有沉船的事故。这首诗提示我们，越是在表面平静的时候，越是觉得企业的一切都在正轨上行进的时候，越是要警惕。在这种平静中人们往往被表面的繁荣遮住了视线，而一旦麻痹大意，很多经营和管理上的问题就在企业里积压了下来，你若是一再忽略它们，迟早它们会爆发的。而爆发的影响是巨大的，因为你早已习惯了安逸，突然许多问题都冒了出来，仿佛一夜之间一艘舰艇变得漏洞百出，想不沉沦是很困难的。

我们也可以想很多身边或早年的公司案例，很多公司都有过一时风光，然而风光过后就销声匿迹，能长时间生存的公司并不是很多。许多公司在艰难的时候上下一致同仇敌忾，挺过了艰难的时期，却在风平浪静的时候或是内部分裂或是产品危机，忽然之间就倒闭了。

你若想让公司历久弥新，持续发展，你就必须时时警醒，不要被一时经营上的顺畅蒙蔽了你敏锐的眼光。

要做到这一点，你首先要拥有长远眼光。所谓长远眼光，就是你不能只看到你的企业现在有竞争力，你要让你的企业拥有持久的竞争力。

也许，你的公司现在的市场还不错，你还有竞争力，但你想过你的公司的竞争力能持续多久吗？在瞬息万变风浪凶猛的市场中，你的公司竞争力能持续到什么

时候呢？

竞争的基本法则表明，一个公司若想享有长远的利润，必须拥有至少一种竞争优势。我们可以对自己提这样的问题：为什么顾客会从我们公司购买产品，如果我们不能在至少一个方面表现优异的话，顾客为什么要忠于我们？

不要以为你已经不停地奔跑了，就该有收获。在生物学上有一个“高斯的互斥原则”，意思是一个物种只有在至少一个重要活动上超过对手，才能生存下来。作为企业也同样是这样的，不是你跑了就可以，不是只要劳作就会有收获，你必须比别人跑得更快，爬得更高，或者挖得更深，你才能立于不败之地。

不过这个答案可能会让你感到有些沮丧，你凭什么比别人跑得更快跳得更高呢？你并不比别的企业的老板更聪明，你的员工也不比别处的更优秀，你怎么才能比别人做得更好呢？

这就是管理学的奥秘，我们可以在相同的要素下进行不同的排列组合就会生成截然不同的结果。中国人虽然发明了火药，却只用它来做烟花爆竹，而欧洲人却把这个中国人的发明拿过去布置他们的坚船利炮，反过来轰开我们古老的国门。中国人也发明了指南针，却用来勘测风水，而又是欧洲拿去，结果发现了新大陆。你不

一定要比别人聪明，只要你善于利用，你就能取得远远超过那些“聪明人”的成就。相似的道理，我们都知道世界上最坚硬的物质金刚石和柔软的用来做铅笔芯的石墨都是碳元素构成的。它们都是纯粹的碳元素，没有参杂其他元素，却性质如此不同，其原因仅仅在于碳的分子排列不同！简单的说，就是不同的组合方式，同样是一堆碳原子，不同的组合方式就造就了坚硬的金刚石和柔软的石墨。你的员工可以和别人一样，只要不同的组合，就可能产生奇迹。

就是这么简单，其实只要遵循少数几个原则，就可以让你的公司保持持久的竞争力。

笔者通过对大量成功公司的观察分析和实地调研，把让竞争力持久的原则归纳为三条：集中化法则，一致性法则，领导力法则。

要让公司的竞争力持久，首先是要把优势集中在一个领域，切勿去贪多求大！就好像人无完人一样，一个人不可能样样都通，一个公司也不可能样样都行。古人说：“伤其十指，不如断其一指。”与其十个指头都伤到一点，不如集中精力砍断对方一个手指。在商场上也是如此，与其样样通样样不精，不如集中优势，在一个很小的领域内发展成为领头人。现在是一个“胜者通吃”的时代，即使你每个领域都是第二名。也很难让人记

住，不如在一个领域成为第一，哪怕只是一个很小的地方，很细节的地方。你的电视显像效果不是最好的，你没那样的技术，不要紧，选台最多是卖点，造型时尚是卖点，信号好是卖点，遥控距离远是卖点，遥控功能多也是卖点……你的卖点还有很多很多，总有一个细节上可以让你突破。而一旦突破，就是你的优势，不要求大求全，一个小的优势就是刀锋，大而全反倒钝了，虽然分量比小刀重，但并不锋利。

要让公司的竞争力持久，还要让你的公司保持一致性，分裂是最大的敌人！公司上下必须保持一致，公司里技术人员和管理人员之间也要保持一致。很多公司都是在渡过艰难时期之后，公司面临发展的好机会时，员工内部的矛盾才不断暴露出来，最终导致公司分裂，痛失好局。历史上很多事例也显示了相同的逻辑，李自成起义时内部团结一致凭不到万人的农民部队就击破了数十万的正规部队，却在起义成功之后，内部出现了种种分裂，于是事情完全反过来了，李自成众多的部队被从关外来的少量八旗兵击溃。这个惨痛的教训也是所有企业人需要借鉴的。你既要保持企业与外部环境的一致，而且企业内部各部门间，部门的领导与员工间也要保持一致。

要让公司的竞争力持久，更要设计好长期的市场战

略，提升你的领导力！让公司竞争力持久，就必须眼光放长远，不能把利益拘泥于一时一地，要时刻考虑下一步怎么办。你所面对的市场不是这一刻的市场，不是这一个城市的市场，你要把眼光放长远，你的市场战略要是长期的，不能是暂时的、投机的。而要让公司的竞争力持久，就不能不让公司有一个核心，这就要求公司的领导者具有超过普通的领导力，简单的领导不适合长期的战略，你必须学会决断，努力成为“奥林匹克级”的领导人。

只要把握这三个法则，并能掌握它们，熟练运用融会贯通，你的公司就会比别人的跑得更快，跳得更高，从而立于不败之地，拥有持久的竞争力。

I

集中化法则

什么是集中化法则

集中化法则，就是要集中企业有限的资源去专注于少数几个甚至一个领域，去取得在该领域领先的优势。

不要幻想你能做到在多个领域中都游刃有余。在我们所做的成百个研究中发现，只有公司专注于少数领域时，战略竞争优势方能实现。我们很少遇到哪个公司拥有的战略竞争优势超过三项。如果公司试图在若干个竞争性要素上均表现突出，那么这种努力注定将失败，并将导致平庸的总体绩效。

你现在需要对自己发问，“本公司的战略竞争优势究竟是什么？”如果考虑时间超过 10 秒，那公司也许根本不拥有任何竞争优势。相比之下，即使是外行也能迅速说出那些顶尖公司的战略竞争优势。这就是普通公司和优秀公司的差别。

在集中化法则中，一个朴素的思想应当引起我们注意。一个公司只有在拥有至少一种战略优势时，方能在竞争环境中存活下来。集中化战略则是取得优胜的关键因素。即使是卓越的公司也只能在有限几个领域内取得上佳表现。如果想在所有重要方面都取胜，只会导致碌碌无为。

只有在市场较量中通过仔细甄选和集中化，这些竞争优势才能被创造出来。如果公司把所有的力量集中到少数特性上，那么它将能在这些特性上取得非凡和持久的领先地位。这也是成为冠军最重要的一个成功之道。

如我们在序言里所说过的那样，竞争优势的空间其实是很大的，许多方面都能让你突出。这里技术不如人，那里资金不如人，但并不妨碍你在其他方面取得优势，只要拥有了一个优势，就可能是一次契机。

不要觉得你的优势太小，创造竞争优势的可能性是很大的，每个方面的表现指数都能造成在竞争中胜出的机会。不要以为你的革新不是在产品的核心方面就不能起到大的作用，事实不是这样的。决定性的因素在于使“重要性”和“表现”达成一致，在于顾客是否接受你的这种革新。只要是顾客感兴趣的优势，就是重要的优势，就是能引领企业拥有长久竞争力的优势，就是使你立于不败之地的优势。

正是这些简单的道理，让企业成功，那些全球市场上的领跑者无不严格遵循集中化法则。它们集中于有限的市场，在这些市场上培育出为数不多的竞争优势。大多数情况下，卓尔不凡的品质和服务在竞争中达到了巅峰的高度。

把握住集中化法则是完善你的企业，让企业拥有长久竞争力的第一步，也是最关键的一步。

集中化法则对创业的重要性

如果你的企业处于创业阶段，你就更应该注意运用集中化法则。

因为企业创立阶段，资金不是很充分，客户关系也薄弱，甚至招募的人才也有限，在这种情况下，如果还不集中兵力到一个领域去解决问题，而去铺开场子到处使劲儿，那就更会力不从心，导致企业迅速崩盘。

好钢使在刀刃上，新创立的企业，本来“钢”就不多，若不往刀刃上使，最终炼出来的怕十有八九是废铜烂铁。

公司创立初期，最紧缺的资源通常都是资金。因为公司的资金有限，不可能有大量资金压在项目上，造成流动资金的困难，从而导致企业的经营困难，所以经营初期的项目选择很重要。把有限的资金投入一个最有效