

哈佛模式管理全集

MANAGEMENT COLLECTION OF HARVARD MODE

# 哈佛MBA 核心竞争力 全书

MBA是工商管理硕士(Master of Business Administration)的简称,哈佛商学院于1910年设立此项学位至今,是目前世界上最为完善的MBA教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整个体系,学校抱着以培养总经理为己任这一坚定不移的宗旨,将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

# Competency

Core Competency

Management collection  
of Harvard mode



远方出版社

华北水利水电学院图书馆



207606081

三集

CD MODE

F270

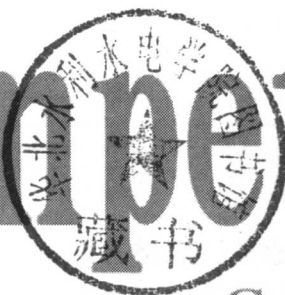
Z1703

哈佛MBA  
核心

# 竞争力 全书

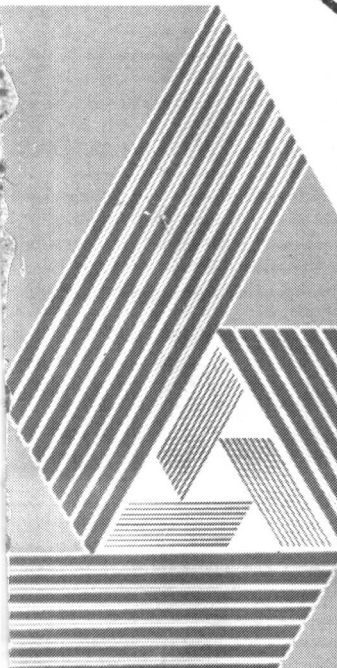
MBA是工商管理硕士(Master of Business Administration)的简称,哈佛商学院于1910年设立此项学位至今,是目前世界上最为完善的MBA教育体系,其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系,学校抱着以培养总经理为已任一坚定不移的宗旨,将理论与案例完全融合,全力以赴地培养学生的实际工作能力。

# Competency



## Core Competency

Management collection  
of Harvard mode



760818

机械工业出版社

责任编辑：王松年

封面设计：贾艳斌

## 哈佛模式管理全集

---

主 编 张石森 欧阳云  
出 版 远方出版社  
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号  
邮 编 010010  
发 行 新华书店  
印 刷 北京云浩印刷有限责任公司  
版 次 2003 年 7 月第 1 版  
印 次 2003 年 12 月第 2 次印刷  
开 本 850×1168 1/32  
印 张 180.75  
字 数 3260 千  
印 数 1001—2000 套  
标准书号 ISBN 7-80595-889-0/G·284  
定 价 400.00 元（全十六册）

---

远方版图书，版权所有，侵权必究。  
远方版图书，印装错误请与印刷厂退换。

# 前 言

哈佛大学是美国最古老、最著名的大学。创建 300 多年以来，为美国及世界培养了无数的优秀人才。迄今为止，有七位美国总统出自哈佛，他们是：约翰·亚当斯、约翰·昆西·亚当斯、拉瑟福德·海斯、西奥多·罗斯福、富兰克林·罗斯福、约翰·肯尼迪、乔治·布什。已有 33 位哈佛毕业生获得了诺贝尔科学奖金（亨利·基辛格不算在内，因为他获得的是诺贝尔和平奖金）。ABC 著名的电视评论员乔·莫里斯在哈佛 350 周年的校庆时说：“一个曾培养了七位美国总统、三十三位诺贝尔奖获得者、三十二位普利策奖获得者、数十家跨国公司总裁的学校，她的影响足以支配这个国家！”

哈佛商学院（Harvard University Graduate School of Business Administration，简称 HBS）成立于 1908 年，现已成为美国最著名的培养企业人才的学府之一，有“商界西点（军校）”之美誉，其基金达 2.5 亿美元之巨，比美国其他所有商学院的总和还多，目前年度预算为 1 亿美元，其中用于教学研究和课程发展的资金约为 3000 万美元。

哈佛商学院以雄厚的资金做后盾，将大量优秀的教授罗致旗下，并能以极快的速度调整其教学结构，更新其教学内容，以适应不断变化的经济形式。至于

搜罗最新经济信息并将之融入教学、应用最先进的教学设备及方法、设计各种提高学生综合能力的活动和实习等方面，哈佛商学院更是轻而易举就能做到。例如现在风靡世界的案例教学法，即由哈佛商学院首创，并在 1955 年就已将之应用于实际教学当中了。

MBA 是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，自哈佛商学院于 1910 年设立此项学位至今，其教学内容已经过多次修改，是目前世界上最为完善的体系，其最突出的特点是将案例教学法贯穿整套体系，将理论与案例完全融合，教学重点转向培养学生的实际工作能力。

而哈佛商学院的案例教学法则更是独特，与一般学院所用的案例教学法有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析重点和分析结果作为正确答案，但哈佛商学院认为，任何一个案例都不可能绝对有绝对正确的答案，更不可能有唯一的答案，案例分析的结果，往往仅仅是一个中间产物，最后总会留下很多悬而未决的问题。并且，案例分析的重点并不在于其结果，而是找到处理问题和解决问题的更好方法。因此，哈佛商学院制作的案例往往会有意忽略一些重要的资料和数据，以使其存在更多的不确定性，更具有概括性。哈佛商学院力图将学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，学习什么是经营和如何经营。事实上，久经推敲的案例中，已经隐含了多种科学合理的行动过程，对学生起着提示和引导的作用，学生们往往在课后很长一段时间里还在讨论这个案例中包含的种种可能，而解决问题的方法只是个人

对经营状况的理解和判断不同，并无对错之分。

哈佛商学院的教育模式像洗礼一样深深影响学生的性格和将来的人生，任何接触过这个模式的人，整个身心都会被其吸引，不断的向自己的智力和心理的极限挑战，并促使自己去延伸这些极限。哈佛的 MBA 人人都疯狂的关心企业的成长和利润，他们有着极强的追求成功的冲动和极端的自信，在全美 500 家最大企业中担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于哈佛商学院。哈佛的 MBA 毕业生享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于既倒的半神人物，他们的平均年薪已达 10 万美元，以致美国人指责哈佛 MBA 的最大缺点就是身价太高。

哈佛商学院凭借其长期经验累积和世界领先的教授群发展而成的哈佛模式，是涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划的多环节的综合教育模式，极为适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法、积累管理经验的最佳学习模式。

法国的一位管理学家在其著作中说过：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的管理人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本套丛书由数十位国内知名的管理学家、经济学家和企业管理者借鉴哈佛商学院 MBA 教学模式，案例与理论教学相结合，为中国工商界人士和学生编写的一部系统教程，结合了我国当前的经济形式、企业特点，并参考数家世界一流的商学院的 MBA 现行教材，依据哈佛的 MBA 课程设置模式编写而成，与国内其他 MBA 书籍相比较，本套图书有诸多新的特点：

一、强调全球性经济竞争和国际化管理；

二、突出企业本位思想，结合企业实际情况安排内容，更适应世界经济的变化和企业发展的要求；

三、加强跨学科内容，重视各个子科目之间的联系，以培养读者对市场的高度敏感性并形成自己的管理思想和管理风格。

本册为《哈佛 MBA 核心竞争力全书》，核心竞争力作为一种新的管理理念，首次出现在 1990 年，它指的是在一组织内部经过了整合的知识和技术，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。核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉。一个现代型的企业要在激烈的竞争中获胜，必须具有核心竞争力，然而究竟什么是核心竞争力，如何使企业具有核心竞争力从而在竞争中立于不败之地，大多数人并不知道。本书根据美国哈佛商学院的相关课程编辑，将世界上最先进有效的管理精髓介绍给广大读者。

# 目 录

## 第一篇 核心竞争力论

<b>第一章 什么是核心竞争力</b> .....	( 3 )
<b>第一节 核心竞争力的概念、特征</b> .....	( 3 )
<b>第二节 重新思考公司</b> .....	(21)
<b>第三节 竞争优势的源泉</b> .....	(24)
<b>第四节 怎么不考虑竞争力</b> .....	(28)
<b>第五节 确定核心竞争力——又将它们丢失</b> .....	(31)
<b>第六节 从核心竞争力到核心产品</b> .....	(35)
<b>第七节 核心竞争力的构建</b> .....	(38)
<b>一、企业的响应能力</b> .....	(38)
<b>二、企业核心战略决策能力</b> .....	(39)
<b>三、企业核心生产制造能力</b> .....	(39)
<b>四、企业核心市场营销能力</b> .....	(39)
<b>五、企业核心组织协调能力</b> .....	(40)
<b>六、企业核心品牌形象能力</b> .....	(40)
<b>七、企业核心服务能力</b> .....	(40)
<b>第二章 核心与非核心</b> .....	(47)
<b>第一节 竞争优势资源不等于核心竞争力</b> .....	(47)



第二节	竞争力的源泉来自企业核心竞争力	(53)
第三节	明晰核心竞争力才能确立企业经营重心	(55)
第四节	资源与能力	(57)
第五节	以消费者剩余为本质内涵的核心能力	(59)
第六节	3C 与 2C	(60)
第七节	“克隆”多元化与随机多元化	(61)
第八节	技术定位	(63)
第九节	以人为本	(64)

## 第二篇 核心竞争力的评估

第一章	竞争力评价体系的基本内容	(69)
第一节	企业竞争力评价的内涵与意义	(69)
一、	理论指标体系的设计	(73)
二、	理论指标体系中指标的含义及确定方法	(76)
第二节	企业竞争力主要评价体系	(91)
一、	世界经济论坛和瑞士洛桑国际管理开发学院 评价体系	(91)
二、	世界主要杂志的企业竞争力评价体系	(93)
三、	跨国公司内企业竞争力评价体系	(95)
第二章	价值链分析	(98)
第一节	价值系统与价值链	(98)

第二节 价值链的驱动因素 .....	(100)
一、规模效益 .....	(100)
二、范围效益 .....	(101)
三、网络效益 .....	(101)
四、速度效益 .....	(101)
第三节 竞争范围和价值链 .....	(104)
一、分片市场的范围 .....	(105)
二、一体化程度 .....	(106)
三、地理范围 .....	(107)
四、行业范围 .....	(108)
五、联合和经营范围 .....	(108)
六、竞争范围和经营单位的确定 .....	(110)
七、价值链和行业结构 .....	(111)
八、竞争景框与价值链 .....	(115)

### 第三篇 核心竞争力的培养

第一章 核心竞争力的决定因素 .....	(125)
第一节 技术创新因素 .....	(125)
第二节 组织因素 .....	(128)
第三节 人力资本因素 .....	(133)
第四节 企业文化因素 .....	(136)
一、企业文化与企业竞争力关系紧密 .....	(136)
二、企业文化直接影响企业经营战略 .....	(138)
三、企业文化充分发挥组织行为的功效 .....	(139)
四、企业文化利于企业创新 .....	(141)
第五节 资本因素 .....	(143)

一、资本运营的资源放大效应 .....	(144)
二、资本运营的市场放大效应 .....	(145)
三、资本运营的效益放大效应 .....	(146)
<b>第二章 企业成长战略 .....</b>	<b>(148)</b>
<b>第一节 为新战略作准备 .....</b>	<b>(148)</b>
一、灌输有责任心的领导 .....	(151)
二、鼓励多学科的小组 .....	(152)
三、形成有机合作 .....	(154)
四、推进知识网络 .....	(155)
五、强化全球性探索 .....	(157)
六、竭诚变革 .....	(158)
<b>第二节 利用博弈论来设计战略 .....</b>	<b>(162)</b>
一、从双损到双赢 .....	(164)
二、商业的策略 .....	(167)
三、改变博弈 .....	(169)
四、改变参与人 .....	(170)
五、改变新增价值 .....	(177)
六、改变规则 .....	(178)
七、战术：改变知觉能力 .....	(183)
八、战略的陷阱 .....	(187)
<b>第三节 行业特征与战略选择 .....</b>	<b>(190)</b>
一、新兴行业的特征与战略选择 .....	(190)
二、成熟行业的特征与战略选择 .....	(196)
三、衰退行业的特征与战略选择 .....	(199)
<b>第三章 如何实施核心竞争力战略 .....</b>	<b>(204)</b>
<b>第一节 核心竞争力的着力点和落脚点 .....</b>	<b>(204)</b>

第二节	如何培养核心竞争力	(207)
第三节	如何建立核心竞争力	(213)
第四节	如何实施核心竞争力战略	(216)
一、	企业战略的构成要素	(227)
二、	战略的层次	(228)
三、	企业战略管理过程	(235)
四、	目标整合和战略制订方法	(238)

## 第四篇 核心竞争力分析

<b>第一章</b>	<b>诊断分析</b>	(251)
第一节	企业核心能力的内部构成	(251)
第二节	企业核心能力诊断分析的内容框架	(253)
第三节	企业核心能力分析的指标体系	(256)
一、	指标体系设计一	(256)
二、	指标体系设计二	(258)
<b>第二章</b>	<b>协同分析</b>	(260)
第一节	企业内部的四大基本能力维度构造	(260)
一、	科学技术维	(260)
二、	企业管理维	(260)
三、	企业文化维	(261)
四、	企业组织形式维	(261)
第二节	企业核心能力的自组织运动方程	(262)
第三节	企业系统的序参量——核心能力	(264)

## 第五篇 核心竞争力战略选择

第一章	核心竞争力战略选择的前提 .....	(269)
第二章	稳定增长战略 .....	(278)
第三章	快速增长战略 .....	(280)
第四章	公司合并战略 .....	(282)
第五章	合资经营战略 .....	(285)
第六章	游戏收场战略 .....	(287)
第七章	收缩战略 .....	(289)
第八章	多样化战略 .....	(291)
一、	横向多样化 .....	(291)
二、	多向多样化 .....	(292)
三、	复合多样化 .....	(293)
四、	多样化的利益 .....	(294)
五、	多样化的弊端 .....	(298)
第九章	全球性扩张 .....	(301)
一、	转移核心能力 .....	(301)
二、	实现区位经济 .....	(303)
三、	实现经验曲线经济 .....	(307)
四、	打破管理框架 .....	(332)
五、	从资源分配转向杠杆性运用资源 .....	(336)
六、	没有风险的扩张 .....	(352)

第一篇

核心竞争力论

原书空白页

## 第一章 什么是核心竞争力

### 第一节 核心竞争力的概念、特征

“核心竞争力”这一术语首次出现是在 1990 年。这一年，著名管理专家 C.K.Pcahalad (C.K. 普拉哈拉德) 和 Gary Hame (G·哈默尔) 在他们所著的 *The Core Competence of the Comporation* 一书中指出：“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技术，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。”形象地说，一家多元化经营的企业好比一棵大树，核心产品（即核心零部件）是树干，经营单位是树枝。枝叶、花朵和果实则是顾客所需要的最终产品。而支撑着所有这一切的正是企业内部能力的不同组合。而核心竞争力实际上是隐含在核心产品（核心零部件）里面的知识和技能或者它们的集合。

核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉，然而它本身不会自动转化成竞争优势。如果没有相应的机制和条件加以支持，核心竞争力将一无是处，毫无价值。但正是基于这一点，如今人们又把核心竞争力的外延拓展到企业的方方面面，包括各个职能系统，而不是



象过去那样主要局限在研究开发和产品生产上。

核心竞争力、核心能力、核心专长、核心竞争优势是近几年来较为流行的管理新理念，严格区分这些概念的意义并不大，重要的是必须清楚它们的实质。一般地，核心竞争力、核心能力、核心专长所表达的意思基本相同，是指企业在研发、设计、制造、营销、服务等某一两个环节上明显优于并且不易被竞争对手模仿的能够满足客户价值需要的独特能力。这个概念包括5个方面的含义：

1. 局部优势性。核心竞争力存在于向客户提供服务或产品过程的某一两个环节或方面，而不是在每个环节都优于竞争对手，这在一般情况下也是难以做到的。另一种情形就是虽然每个环节都不优于竞争对手，但是由各个服务环节集成的业务流程的综合效率明显优于竞争对手，这其实是企业在管理技能上具有特别优势。

2. 显著增值性。核心竞争力能够显著实现客户看重的价值，如显著地降低成本、提高产品质量、提高服务效率，从而可为企业带来显著的竞争优势。

3. 延展性。核心竞争力能够较大幅度地满足客户的需要，不仅是当前的而且包括潜在的需要，这种需要的满足往往是通过核心竞争力在新领域的积极运用得以实现，从而可为企业不断创造新的利润点。因此，核心竞争力更是一种通用的技术专长，而不是对应于某一两种产品本身；核心竞争力的胜利意义远超出单个产品的胜利。