

创造优势

如何提升公司核心竞争力

[英]唐纳德·索尔 等著

创造优势

如何提升公司核心竞争力

[英]唐纳德·索尔 等著 李 朱 译

The Power
of Core
Competence

图书在版编目 (CIP) 数据

如何提升公司核心竞争力 / [英] 唐纳德·索尔等著;
李朱编译. —北京: 企业管理出版社, 2004.2

ISBN 7-80147-309-4

I. 如… II. ①唐… ②李… III. 公司—企业管理 IV.F
276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 76456 号

书 名: 如何提升公司核心竞争力
作 者: [英] 唐纳德·索尔等
编 译: 李朱
责任编辑: 田晓犁
书 号: ISBN 7-80147-309-4/F · 307
出版发行: 企业管理出版社
地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044
网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>
电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387
电子信箱: 80147@sina.com
印 刷: 北京市振兴印刷厂
经 销: 新华书店
规 格: 787 × 1092 毫米 16 开本 15.75 印张 250 千字
版 次: 2004 年 4 月第 2 版 2004 年 4 月第 1 次印刷
印 数: 10000 册
定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

海尔集团CEO张瑞敏先生

亲笔为本书撰写的专文

海尔的成功源于海尔人创业始十五年来观念创新和持续的创新活动。创新是海尔文化的价值观，也是真正的核心竞争力。因其不易或无法被竞争对手模仿。管理、营销则处于有序的非平衡状态，并不断创造出新技术、新需求、新市场。

海尔集团 张瑞敏

海尔的成功源于海尔人创业始十五年来观念创新和持续的创新活动。创新是海尔文化的价值观，也是真正的核心竞争力。因其不易或无法被竞争对手模仿。管理营销则处于有序的非平衡状态，并不断创造出新技术、新需求、新市场。

海尔集团 张瑞敏

前言

Core Competence

海尔集团首席执行官张瑞敏说：“创新是海尔文化的价值观，也是真正的核心竞争力，因为其不易或无法被竞争对手模仿。”那么，到底什么是核心竞争力呢？我们现有的企业有可能形成自己的核心竞争力吗？有没有什么方法来指导我们按照正确的方向去培育和增强企业的核心竞争力呢？可以说，这些问题，都是众多企业决策者们所关心的问题。本书就是对上述问题作出透彻、深刻、系统回答的一部著作。

核心竞争力 (Core Competence) 一词，最早是由美国著名管理学家普拉哈拉德和哈默，在权威财经杂志《哈佛商业评论》上首次提出的。他们在这篇著名的题为《公司的核心竞争力》的文章中提到，核心竞争力是“组织中的积累性知识，特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的知识”。目前的普遍看法是，企业核心竞争力具有三个基本特征：一是核心竞争力提供了进入多样化市场的潜能；二是核心竞争力应当对最终产品中顾客重视的价值做出关键贡献；三是核心竞争力应当是竞争对手难以模仿的能力。

此外，很重要的一点是，核心竞争力是任何企业都可以通过不懈的努力去形成、培养和加强的。也正是因为这个原因，我们才从大量最新的欧美工商管理资料中，选择了部分具有代表性的文章，编辑成此书。希望通过此书，能促使我国的企业经理们认识清楚核心竞争力的理念，能透彻了解核心竞争力的培育途径，能在实践中正确运用好这一理念来建设和提高企业的核心竞

争力，最终提高企业的国际竞争力，毕竟我们已经加入 WTO。

本书不但从战略突破、重塑组织、价值营销等三位一体的角度，分别对企业核心竞争力进行了分析、阐述；而且，各个章节的作者要么是国际上一流咨询公司的高级顾问，要么是著名商学院中声誉卓著的管理学教授，或者是一流公司的高级管理人员。与以前论述企业核心竞争力的论著相比，本书还具有如下三个显著特点，使得它能够与众不同，形成自己的“核心竞争力”。

首先，从内容上来看，本书不但以大量的成功案例来说明如何提升公司核心竞争力，如何“为顾客创造价值”；而且还从许多失败的公司案例中来说明“为何好公司走向衰败”，为何采取积极行动还不见成效。不但从传统思维出发，引申出一些新观点，提出“工业化式的亲密关系：七条关键的设计原则”；而且突破传统的思维方式，提出一些思路新颖的观点与理念，以“摆脱视野的局限和对战略框架的静态评价”。

其次，本书具有很强的时代性。针对数字化时代的来临，许多作者都专门对公司如何在数字化时代保持竞争优势，如何利用信息技术为企业更好地服务，如何在数字化时代继续“不知疲倦地网上淘金”，做出了前瞻性的、战略性的、指导性的论述。

最后，从可读性上来看，本书许多章节以各种图表来表达作者的观点与理念。比如“福美乐价值曲线”、“公司战略的三角形”、“业务组合增长潜能检测”等等图表的运用，可以使读者一目了然地理解作者的意图。同时，许多作者还运用专栏的形式对微软战胜网景等案例，进行了详细介绍和解析。

总之，本书是为那些不甘安于现状的人们而准备的，是为那些关注企业核心竞争力的人们所准备的，是为那些主动学习、努力促进企业持续创新的人们而准备的。

如果你想使自己的公司从普通企业发展成为像微软、沃尔玛那样的一流公司，如果你想快速认清市场、把握机遇、进入“商业无人区”，如果你想避免企业走向衰败，那么，就好好阅读本书吧，它会使你在与作者的思想交流中获得最大的收获！

编者

2004年1月

目 录 ◀◀

第一部分 战略突破

第一章 为何好公司会走向衰败	2
错误的行动	3
盲目的战略思维模式	6
致命的企业革命	14
第二章 制定正确的公司战略	17
失败的灰犬客运公司	18
过分乐观的错误	22
正确的战略与错误的问题	28
公司强势逻辑的危险性	30
成功战略的五个基础	32
成功战略的检验	35
第三章 经营多元化还是非多元化	37
独特的竞争力量	38
战略性资产的形成	40
战略性资产的重组	42
独一无二的竞争优势	44
多元化经营的经验	45

第四章 突破战略的六条原则	48
突破战略的成功案例	49
独一无二的战略定位	51
明确的战略选择	52
战略选择的全局把握	56
适合的战略环境	60
质疑原有战略	62
第五章 柔道战略	65
网景与微软之战	66
快速移动到商业无人区	68
保持灵活性	70
学会利用杠杆	73
柔道战略的禁忌	77
互联网时代的柔道战略	80

第二部分 重塑组织

第六章 组织与核心竞争力的关系	84
从成本最小化到价值最大化	85
从和谐一致到创新张力	88
从制度设计到社会哲学	90
从精确手段到有机系统	94
第七章 通过组织设计获得竞争优势	99
官僚主义的困境	100
考验公司高级经理	102
建立全公司的学习机制	104
组织机构的变革	107
激励制度的设计及改进管理	111
学习型企业文化建设	113

第八章 创造公司合作优势	117
三角形的公司战略	118
内韦尔公司的经验	121
夏普公司的资源共享	128
泰科公司的控制与激励	131
条条道路通罗马	133
第九章 通过有效激励来推动企业创新	138
什么是企业创新能力	139
管理创新能力	141
从个人到企业组织	147
巨大的回报与风险	151
第十章 信息技术和组织变革	153
组织变革的模型	153
信息技术的力量	155
组织变革的动力	158
四点重要启示	163

第三部分 价值营销

第十一章 价值创新：高速成长的战略逻辑	166
传统逻辑与价值创新	170
创造新的价值曲线	173
竞争的陷阱	177
三个价值创新的平台	179
追求高增长	183
第十二章 为顾客创造价值	186
工业化式服务的新浪潮	187
工业化式服务的特性	190
工业化式服务的七条设计原则	191

工业化式亲密关系的前景与风险	199
第十三章 薯片的故事：创造性地考察市场	202
识别市场	203
市场定位的再思考	205
动态地定义市场	208
市场定位的两个原则	210
认定市场的三个步骤	213
薯片故事的启示	215
第十四章 创造新的市场空间	217
审视替代品市场	218
战略性集团的分析	222
审视顾客链	224
审视互补品市场	227
审视产品的情感吸引力	229
跨时期思考	232
第十五章 数字化时代的公司战略	236
数字化时代的大趋势	237
新的商业模式	238
商业模式的个性化	239
互联网的投资回报	240
不知疲倦的网上淘金	242

Core Competence

第一部分 战略突破

1. 不要急于问“我们应该做什么？”，经理们首先要停下来问一问“是什么在妨碍我们？”因为那些妨碍因素，可能会把行动引到错误的方向，从而破坏行动整体效果。

2. 更为普遍的战略失败原因可能是：它们建立在过于乐观或是并不实际的基础之上；或者是完全合理与有效的假定，被事先无法预料到的突发事件给推翻了。

3. 为什么有的公司多元化经营获得了成功，而有的公司损失惨重？关键在于如何评价、提高公司的战略性资产。

4. 要制定一个优秀的战略，公司不仅仅要考虑客户、产品与措施，它还必须决定创造什么样的环境，以及究竟如何创造这个环境，以此来帮助战略的实施。

5. 真正柔道战略的关键，是找出杠杆的源泉，以使占优势的企业不能轻易地还击。有了杠杆作用，即使是最小的企业，也能推翻巨人。



第一章 为何好公司走向衰败

不要急于问“我们应该做什么？”，经理们首先要停下来问一问“是什么在妨碍我们？”因为那些妨碍因素，可能会把行动引到错误的方向，从而破坏行动整体效果。

一个最普遍同时又是最令人费解的企业现象是：当成功的公司面对经营环境的巨大变化时，它们经常不能作出有效的反应。面对以新产品、新技术和新战略武装起来的竞争者时，它们往往无力自卫，眼睁睁地看着销售额和利润的下降，最优秀的雇员离开公司以及公司股票市值的下跌。有些公司恢复了元气——一般总是在经历了痛苦的下滑和重构之后，但其他的公司则没有。

为何好公司会走向衰败？经常有人认为问题在于麻痹大意，面对商业环境的迅速变化，公司无力反应，就象寓言中那头鹿，在强光照射之下失去了方向感，只好束手就擒。但是这一解释并不符合现实，在研究那些一度繁荣又在环境变迁中奋斗过的公司时，我们发现能够表明麻痹大意的证据很少。而恰恰相反，面对困境的公司经理们总是很早就意识到威胁，并迅速对其作出积极反应，尽管这样做了，但公司仍然步履维艰。

真正的问题不在于无力采取行动，而是无力采取有利的行动。这有很多原因，从经理层的顽固不化到彻底的无能，但是还有一个最普



遍的原因——我们称之为“积极的惰性”。惰性或惯性一般与不动联系在一起，比如一个在桌子上静止的弹子球，但物理学家也用这个词来描述运动中的物体有保持现有运动状态的趋势，即使面对巨大的环境变迁时也是如此。公司的领导人沉醉于过去创造成功业绩的思维与工作模式，他们仅仅采用历史上被证明为正确的策略与行动，就像挖一个洞，他们所做的仅仅是挖得再深一点。由于积极的惰性如此普遍，以致很难理解其原因和症状。毕竟，如果经理们假设对手是静止不动的，那么他们自然就会得出这样的结论：最好的自卫就是行动。但如果他们认识到行动本身有可能成为敌人时，他们行动之前就会对所有假定作深入的考察。这样，他们就能对真正需要采取的行动有一个更为清晰的认识，同样重要的是，他们也会对其中的障碍有更为清晰的认识。这样，他们就能大大降低进入失败的公司领导人行列的可能性。

► 错误的行动

为了理解积极惰性的破坏性作用，我们分析一下费尔斯通橡胶轮胎公司和劳拉·阿什雷公司的例子。这两家公司都是所在行业的市场领导者，但两个公司都无法适应变革带来的挑战——并不是因为他们不采取行动而是因为采取了没有采取适当的行动。

当费尔斯通公司进入20世纪70年代时，它已经经历了70年的增长，正处在美国轮胎业繁荣的顶峰，它的主要竞争对手是位于俄亥俄州阿克隆的固特异公司。费尔斯通公司的经理人员对他们公司的定位和战略有清醒的认识。他们把底特律三家主要的汽车公司作为主要的客户，把美国其他处于市场强势地位的轮胎制造公司作为竞争者，他们认为挑战来自于是否能保持轮胎市场的需求及其稳定增长。

这家公司已成为自身成功史的丰碑，公司的文化和管理反映了其创立者哈维·费尔斯通的理念，费尔斯通先生坚持把客户和雇员视为“费尔斯通大家庭”的一部分。费尔斯通乡村俱乐部对所有雇员开放，哈维本人也和大汽车公司的高级经理私交很深（实际上，他的孙女嫁给了亨利·福特的孙子）。费尔斯通先生创造了绝对忠诚的经理层，这

些人深受公司内部价值观的熏陶，并形成了以费尔斯通公司为中心的观念。

费尔斯通公司的经营和资本预算过程是根据不断增长的对轮胎的需求来设计的，力图以不断提供新的生产能力来利用好这一市场机会。例如在资金预算过程中，一线员工觉察到市场机会后向公司提出进行其他投资建议，然后由中层经理挑选出最有希望的项目建议并递交给最高层，最终高层经理一般都会批准中层经理所推荐的项目。

费尔斯通公司的长盛不衰使经理员工对公司战略和价值、与客户和雇员关系、以及公司的经营和投资过程产生了强烈的一致性看法。简而言之，公司已发展出一种明确的成功模式，从本世纪初以来这种模式一直就很有效。

然而几乎就在一夜之间，一切都发生了变化。一家来自法国的米奇林公司使子午线轮胎进入了美国市场。由于技术上有重大改进，子午线轮胎比传统轮胎更安全可靠、更经久耐用、也更廉价。这种轮胎已经占领了欧洲市场，当1972年福特公司宣布其新车将全部采用这种轮胎时，子午线轮胎很显然也会占领美国市场。

费尔斯通公司并没有因为子午线轮胎进入美国市场而惊恐不安。通过公司在欧洲的分支机构，它已经直接目睹了60年代欧洲市场被这种轮胎所占领，而且，公司已经预见到并明确提出，美国汽车厂商和消费者会很快接受子午线轮胎。看到子午线轮胎对美国市场发起的进攻，费尔斯通公司迅速采取了行动：它对子午线轮胎的生产投资几乎达到4亿美元(用今天的价格来衡量要超过10亿美元)，建立了生产新型轮胎的新工厂并使原有几个工厂转而生产新型轮胎。

尽管费尔斯通公司反应很快，但并未产生明显的效果。当它投资于新的产品时，仍然采用老的工作方式。它并没有重新设计其生产过程而只是作了少许修正——尽管子午线轮胎的制造要求更高的质量标准。除此之外，公司还没有及时关闭好几家生产偏心轮胎的工厂，尽管他们都明确认识到这种轮胎即将过时。

到了1979年，费尔斯通公司已陷入重重困境。工厂开工率不足生产能力的59%，它还要租用仓库来堆放卖不出去的轮胎，大量产品订

单的取消使公司难以承受,公司经理人员被弄得焦头烂额,其国内市场损失高达2亿美元。尽管整个美国轮胎销售已处于“高原状态”,主要也是指子午线轮胎和偏心轮胎,但费尔斯通公司总裁认为需求还会不断增长,他还告诉董事会看不出有关闭工厂的任何必要。最后,费尔斯通公司所有这些紧张的分析 and 采取的行动没有任何效果。公司在美国市场丢失了很多份额,在外国公司面前节节败退,并面临两次恶意收购,最后在1988年被来自日本的桥石公司收购。

女性服饰的制造商劳拉·阿什雷公司也是积极惰性的受害者。公司创始人劳拉·阿什雷的青年时代在威尔士度过,1953年她与丈夫伯纳德一起开始了他们的事业,她希望以此来改善英国乡村人们的心情。在20世纪70年代,公司的服装赢得了许多女性的喜欢,其设计风格几乎能激发出英国乡村女性玫瑰般的浪漫情怀。随着业务迅速扩大,劳拉和伯纳德从仅在伦敦拥有一台简单真丝印花机发展成为全世界范围内主要服饰零售商之一,拥有一个500家服装店组成的网络以及一个家喻户晓的品牌。

劳拉·阿什雷扩展她的小规模经营并不是为了追求最大利润,而是为了捍卫和推进英国传统价值,因为她感到这种传统价值在60年代遭到了性、毒品和迷你裙的围攻。从一开始,她和伯纳德就牢牢掌握着对企业各方面的控制权:设计、生产、分销和零售等。这对夫妇在威尔士开设了一家主加工厂和销售中心,并且很自豪地在他们生产的服饰上标明“威尔士制造”。他们给雇员提供很高的工资和福利待遇,从而避免了70年代困扰英国很多企业的工人消极怠工现象。他们也和供应商及顾客建立了密切的关系,顾客们表现出对公司产品和他们所倡导价值的高度忠诚。

1985年劳拉去世后,伯纳德继续以妻子所形成风格的来管理公司。然而社会潮流发生了很大的变化,随着更多的女性进入工厂,她们越来越喜欢选择实用的、职业化的服装而不是劳拉·阿什雷公司的浪漫服饰。竞争者公开表现出对劳拉·阿什雷的风格不屑一顾,认为那种风格更适合19世纪80年代的牛奶女工而不是20世纪80年代的白领丽人。与此同时,服装行业也正在经历变革。由于贸易壁垒的减

少，服装厂商迅速把部分生产转移到了海外，或者完全在海外制造，这就大大地降低了生产成本。而劳拉·阿什雷公司与之相反，他们继续追求过时的设计风格，采用昂贵的生产工艺，因为这些做法在历史上很成功。

面对市场的变化，公司并没有麻痹大意。在20世纪80年代后期，一位外请的顾问专家认识到了劳拉·阿什雷公司所面对的主要挑战，并提出了行动对策。认识到采取行动的必要后，以伯纳德为首的董事会任命了一系列新的总经理，请每个人提出并执行能够增加销售、降低成本的企业重构计划。新的计划设计了一系列活动，但是没有一项是重新设计公司的战略。有一点仍然是模糊不清的：劳拉·阿什雷到底是一个品牌、一个制造商、一个零售企业、还是一家一体化的服装公司？也没有计划来革新公司的传统价值，使之适应市场。由于受到积极惰性的影响，劳拉·阿什雷公司在10年中更换了7位总经理，但这一切都无力扭转公司的衰落。最近美国的咨询专家帕特·罗伯特森作为企业外聘董事参加了董事会并主持了一个财务研究项目，他总结认为，这家公司试图用神的方法来解决地球上的现实问题，所以，出现问题是不奇怪的事情。

► 盲目的战略思维模式

为了理解为什么像费尔斯通和劳拉·阿什雷这样的成功公司会失败，很有必要考察一下他们成功的起因。大部分比较成功的企业都把他们的荣耀归功于一种新的竞争模式——公司战略、过程、关系和价值等因素与众不同的结合，这使他们有别于一般公司。当这一模式成功以后，客户倍增，员工蜂拥而至，投资者竞相持有股票，竞争同行发出真诚的赞美并开始模仿。所有这些正面的反馈信息又加强了经理们的信心，使他们认为已经找到了一条最好的道路，从而更加坚定地把主要精力放到了改善和扩展已经获得成功的制度上。

然而制度往往会僵化，使公司最初获得成功的新思想为一种沉醉于现状的僵化思想所取代。当公司面对的市场环境发生变化时，过去

的成功模式反而会使公司走向失败。(请看图“失败的动力学”)特别值得一提的是有四个方面:

1. 战略思维模式变得盲目

战略思维模式是规范经理人员如何看待世界的心理模式。这一模式为关键的问题提供了答案:我们是什么样的企业?我们如何创造价值?竞争者是谁?哪些顾客是关键,哪些顾客我们可以忽略?当经理们每天面对一堆杂乱的原始数据时,战略思维模式可以使他们的注意力集中于最重要的部分。例如,费尔斯通公司经理人员的战略思维模式使他们的注意力集中于阿克隆附近的竞争者和底特律的客户。这一战略思维模式也使经理人员努力使现有信息资料适应旧有的模式。在劳拉·阿什雷公司的鼎盛时期,公司的战略思维模式使经理人员基于符合英国传统价值的要求来判断潜在产品的开发。

然而战略思维模式既能使经理们看得很清楚,也能蒙上他们的眼睛。通过使经理人员的注意力反复集中于确定的东西,战略思维模式诱使他们确信那就是唯一可做的事情。其后果是,战略思维模式限制

失败的动力学

领导型企业会停留在促使他们最初成功的思维和工作模式上。当企业环境变化时,曾经带来成功的模式反而会带来失败。

