

企业管理出版社

如何提升

[英]唐纳德·索尔 等著

包刚升 编译

公司核心竞争力



“我对海尔的研究从1989年一直跟踪到现在，发现最核心的问题就是核心竞争力。这种竞争力是别人没有的。”

——管益忻

如何提升公司核心竞争力

〔英〕唐纳德·索尔 等著

包刚升 编译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

如何提高公司核心竞争力/[英]唐纳德·索尔等著;包刚升
编译. -北京:企业管理出版社,1999.12

ISBN 7-80147-309-4

I. 如… I. ①唐… ②包… III. 公司-企业管理 IV. F
276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 76456 号

书 名:如何提高公司核心竞争力

作 者:[英]唐纳德·索尔等

编 译:包刚升

责任编辑:田晓犁

标准书号: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:editor oem @163.net salespace.net

印 刷:北京市振兴印刷厂

经 销:新华书店

规 格:850×1168毫米 大32开 11.5印张 300千字

版 次:2000年3月第1版 2000年3月第1次印刷

印 数:10000册

定 价:22.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

20年前,美国费尔斯通轮胎公司还是全球著名的老牌轮胎生产企业,它把固特异轮胎公司视为主要的竞争对手。但在70年代,一家著名的法国轮胎公司进军美国轮胎市场,它的主要产品是最新发明的子午线轮胎。由于未能有效地作出战略调整,到1979年费尔斯通公司已经陷入困境。在80年代末,费尔斯通公司被一家著名的日本企业收购。为什么费尔斯通公司会走向衰败?很多企业家认为,费尔斯通公司忽视了对公司核心竞争力的培养。

核心竞争力(Core Competence)的英文原意是“核心能力或核心技能”。由于这一概念往往是就一个公司与其竞争对手相比较而言的,因此在中文语境下,用核心竞争力更为贴切。首先阐述这一概念的是美国著名管理学家普兰哈拉德与赫梅尔,他们于1990年在权威杂志《哈佛商业评论》上发表了题为《公司的核心竞争力》的文章。随后核心竞争力这一概念成为欧美企业界和管理学界的讨论热点,不少商学院开设了专门分析公司核心竞争力的研讨课,这一概念也常常成为公司高级经理研讨班的主题。根据《哈佛商业评论》的统计,普兰哈拉德与赫梅尔的论文也成为《哈佛商业评论》被引用频率最高的论文之一。

然而在中国企业界,核心竞争力并未受到应有的重视。人们一直很重视公司管理和市场营销,但很少有人从公司核心竞争力的角度来系统的考察公司内部体制与文化环境,而这种体制与文化环境其实能决定企业在市场竞争中的兴衰成败。随着 WTO 的走近,竞争压力的加大,忽视公司核心竞争力将带来更为不利的后果。因此我们从欧美最新的工商管理资料中选译了部分具有代表性的文章,编成此书。希望能对公司管理人员和商学院学生有所裨益。

全书有三个部分组成。第一部分是卓越的公司战略;第二部分是卓越的组织设计与管理;第三部分是营销、市场与竞争。全书从战略、管理与营销三个角度分别支撑核心竞争力,浑然一体。文章的作者主要是声誉卓著的管理学教授、一流咨询公司的高级顾问和管理学界的后起之秀。

除了传统意义上对竞争力和 Company 管理的一般论述之外,本书还有三个鲜明的特点:

1. 本书结合了很多世界顶级公司的著名案例。比如费尔斯通公司由兴盛走向衰败、灰犬客运公司的战略转型、佳能公司在打印机产品市场的突破、微软击败网景、夏普公司通过资源共享创造公司优势、英国薯片市场的群雄逐鹿以及 IBM 公司的扭亏为盈等等,这些案例为我们提供了广阔的思想空间,能有效地激发管理的智慧。

2. 信息技术和互联网的发展使公司的商业环境发生了全面的革新,这要求公司作出与传统做法完全不同的反应,要求公司对其商业模式进行全面的革新,即便

你们公司经营的是最传统的业务。本书对这一问题进行了独到新颖的论述,比如如何把握“商业无人区”、如何把握中间商消除带来的商业机会、如何参与网上淘金等等。

3. 在核心竞争力的构成诸要素中,知识的地位越来越重要。与之相对应,要求公司的战略与组织设计作出调整,需要我们更加重视学习、创新、公司内部信息的沟通与知识的共享。本书认为,最有竞争力的公司是那些最有效地利用了单个雇员的知识并在雇员中有效地实现了知识共享的公司。

商业环境的变化越来越证明一点,构成一个公司成长壮大的关键因素是公司的核心竞争力。一位研究海尔集团的专家、中国战略发展研究会副会长管益忻先生这样说:“我对海尔的研究从1989年一直跟踪到现在,发现最核心的问题就是核心竞争力。……这种竞争力是别人没有的。”

如何使亏损企业扭转败局?如何使普通企业发展为一流公司?关键问题都在于提升公司核心竞争力。希望你能通过从与作者的思想交流中得到收获!

编 者

1999年12月1日

“我对海尔的研究从1989年一直跟踪到现在，发现最核心的问题就是核心竞争力。这种竞争力是别人没有的。”

——管益忻

卓越的公司战略

- 第 1 章 为何好公司走向衰败 (3)
- 1.1 积极惰性的受害者 (4)
- 1.2 积极惰性的四个特征 (8)
- 1.3 企业变革而非企业革命 (17)
- 第 2 章 制定正确的公司战略 (20)
- 2.1 灰犬客运公司案例的启示 (21)
- 2.2 过分乐观的错误 (25)
- 2.3 普遍的情况：“正确的战略与错误的问题”
..... (33)
- 2.4 战略与问题分歧的原因 (33)
- 2.5 公司强势逻辑的危险性 (34)
- 2.6 成功的战略要建立在牢固的基础上 (37)

2.7	成功战略的一份清单·····	(40)
2.8	结论·····	(42)

第 3 章 突破战略的六条原则····· (43)

3.1	兰与斯帕银行案例:成功的突破战略·····	(44)
3.2	选择一个独一无二的战略定位·····	(46)
3.3	找出战略的可选择项·····	(48)
3.4	战略包括作出明确的选择·····	(51)
3.5	佳能公司与施乐公司的对比:明确的选择 ·····	(51)
3.6	一个不断增强的选择组合·····	(53)
3.7	协调与灵活性·····	(56)
3.8	适当的体制支持·····	(58)
3.9	任何战略都不可能永远领先·····	(60)

第 4 章 柔道战略:网络时代的竞争动力····· (64)

4.1	网景与微软之战的背景·····	(65)
4.2	原则 #1:快速移动到无人争夺的领域以 避免白刃相争·····	(67)
4.3	原则 #2:保持灵活性且当受到强势力量 的直接攻击时就让步·····	(71)
4.4	原则 #3:要利用杠杆即利用对手的体重 和力量来对付他本身·····	(74)
4.5	柔道战略的禁忌·····	(79)
4.6	互联网时代的竞争·····	(83)

第 5 章 数字化时代的公司战略	(86)
5.1 数字化时代的大趋势	(87)
5.2 新的商业模式	(89)
5.3 商业模式的个性化	(90)
5.4 只要行动机会就在眼前	(92)
5.5 不知疲倦的网上淘金	(94)

第 6 章 价值创新：高速成长的战略逻辑	(96)
6.1 传统逻辑与价值创新	(101)
6.2 创造新的价值曲线	(105)
6.3 竞争的陷阱与重复的必要性	(109)
6.4 三个价值创新的平台	(111)
6.5 追求高增长	(116)

第二部分

卓越的组织设计与管理

第 7 章 通过组织设计获得竞争优势	(121)
7.1 官僚主义的困境	(122)
7.2 重振旗鼓之路	(123)

7.3	以知识为基础的竞争优势	(125)
7.4	对公司高级经理层的考验	(126)
7.5	促使整个公司勤于学习、反应灵活.....	(127)
7.6	通过忘记过去来培养竞争优势	(128)
7.7	制度安排与公司结构	(131)
7.8	决策过程	(134)
7.9	跨部门多职能的团队	(135)
7.10	奖励制度.....	(137)
7.11	管理的改进.....	(138)
7.12	企业文化.....	(139)
7.13	提高学习的积极性.....	(140)
7.14	利用推崇学习的文化增强公司的灵活性	(141)
7.15	在庞大的机构和快速反应能力之间实 现平衡.....	(143)

第 8 章 组织与核心竞争力：一种 新观点

8.1	从成本最小化到价值最大化	(146)
8.2	从和谐一致到创新张力	(149)
8.3	从制度设计到社会哲学	(152)
8.4	从精确手段到有机系统	(156)
8.5	结论：一种新观点.....	(160)

第 9 章 创造公司合作优势.....

9.1	对资源连续统的选择	(163)
-----	-----------------	-------

9.2	内韦尔公司的公司优势	(166)
9.3	内韦尔公司的经验	(174)
9.4	夏普公司的资源共享	(175)
9.5	泰科公司的控制与激励	(178)
9.6	没有一个唯一正确的战略	(181)
9.7	通往成功不同道路	(183)

第 10 章 信息技术与组织变革

	(186)
10.1	组织变革的模式.....	(187)
10.2	西格马石油公司的案例.....	(189)
10.3	案例的分析.....	(192)
10.4	组织变革的需要.....	(193)
10.5	这项研究的启示.....	(198)

第 11 章 通过有效激励来推动企业创新

	(201)
11.1	什么是企业创新能力.....	(202)
11.2	管理创新能力.....	(204)
11.3	从个人到企业组织.....	(212)
11.4	巨大的回报与风险.....	(216)

营销、市场与竞争

- 第 12 章 薯片的故事：创造性地考察你的市场 (221)
- 12.1 你的市场最符合哪种情况..... (223)
- 12.2 传统思路之外的新问题..... (225)
- 12.3 市场定义的有效途径..... (228)
- 12.4 这就是全部吗..... (231)
- 12.5 认定市场的三个步骤..... (235)
- 12.6 再谈薯片市场的故事..... (237)
- 第 13 章 创造新的市场空间 (238)
- 13.1 审视替代品市场..... (239)
- 13.2 审视行业内不同的战略性集团..... (243)
- 13.3 审视顾客链..... (246)
- 13.4 审视互补品市场..... (249)
- 13.5 审视功能或情感吸引力..... (252)
- 13.6 审视不同时期..... (256)
- 13.7 使大公司重获新生..... (259)
- 第 14 章 最佳的品牌战略 (261)
- 14.1 搭车品牌：超值品牌主导产品，低相对市场份额..... (263)

14.2	高价值品牌:超值类产品,高相对市场份额.....	(265)
14.3	低价值品牌:等值产品,较高的相对市场份额.....	(268)
14.4	低等品牌:等值主导型产品,较低的相对市场份额.....	(270)
14.5	管理超值品牌组合.....	(272)

第 15 章 为顾客创造价值 (275)

15.1	工业化式的服务的新浪潮.....	(277)
15.2	列维特的工业化式的服务假说.....	(278)
15.3	作为工具的产品.....	(280)
15.4	作为工作的服务.....	(281)
15.5	工业化式的亲密关系:七条关键的设计原则.....	(282)
15.6	工业化式的亲密关系的相对重要性.....	(291)
15.7	前景与风险.....	(293)

第 16 章 经营多元化还是非多元化 (295)

16.1	我们在哪些方面比竞争对手做得更好.....	(296)
16.2	我们需要哪些战略性资产.....	(298)
16.3	我们能赶上或超过竞争对手吗.....	(299)

16.4	多元化经营会不会拆散作为一个整体的战略性资产.....	(301)
16.5	我们只是新行业内的竞争者还是胜利者.....	(303)
16.6	我们能从多元化中学到什么.....	(305)
第 17 章	数字化时代的竞争	(308)
17.1	面临的数字化挑战.....	(308)
17.2	传统战略理论堡垒的陷落.....	(310)
17.3	数字化商业经济学——虚拟价值链.....	(311)
17.4	简短开放的链条结构及中间人的消除.....	(314)
17.5	商业经济模式的变迁.....	(315)
17.6	结论:新的竞争特点	(317)

如何提升公司核心竞争力

第一部分

卓越的公司战略

公司的战略管理包括战略制定、战略实施与战略控制，公司战略决定了采用何种方式组织公司具有的资源。如何通过价值创新战略实现高增长？如何适应互联网所带来的公司经营环境的变革？如何使公司战略建立在坚实的基础上？本部分从核心竞争力角度讨论了公司战略问题。