

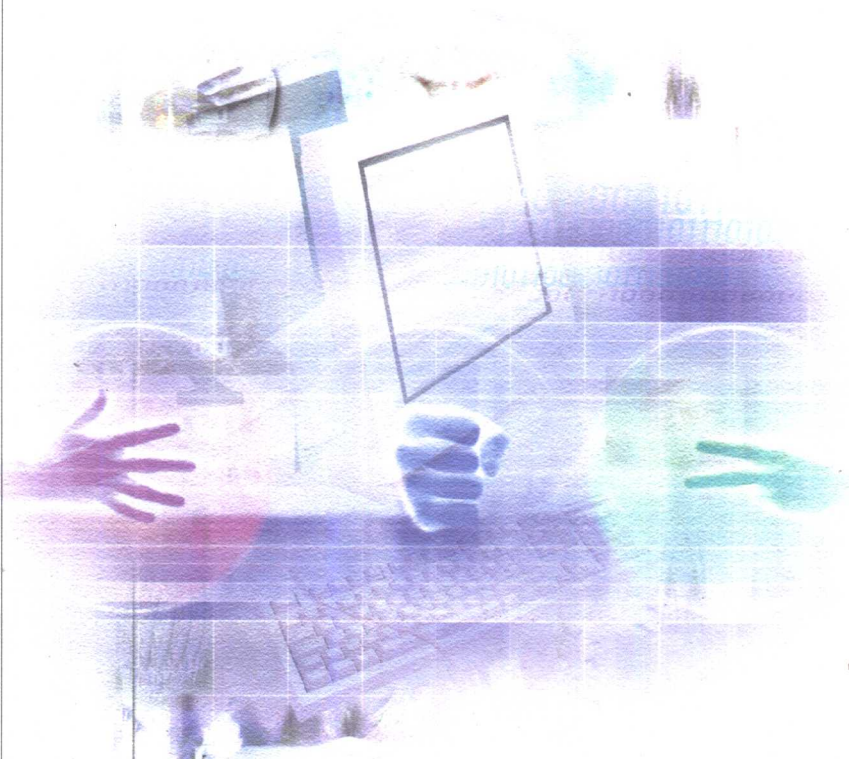
企业

Qiyè Hèxīn Jìngzhēnglì

核心竞争力

战略管理赢家之道

管益忻 著



中国财政经济出版社

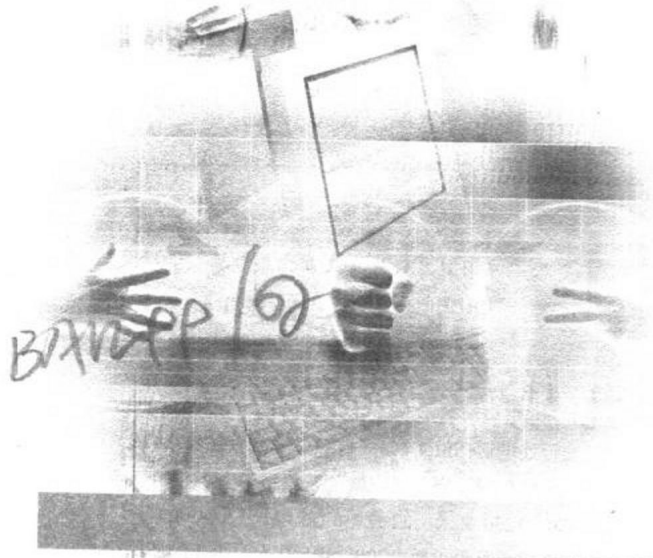
企业

Qiyè Hexīn Jìngzhēnglì

核心竞争力

战略管理赢家之道

管益忻 著



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业核心竞争力：战略管理赢家之道/管益忻著. —北京：中国财政经济出版社，2002.4

ISBN 7 - 5005 - 5706 - X

I. 企… II. 管… III. 企业 - 市场竞争 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 021514 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@drc.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

天津新华印刷一厂印刷 各地新华书店经销

880×1230 毫米 32 开 6.75 印张 164 000 字

2002 年 5 月第 1 版 2002 年 5 月天津第 1 次印刷

印数：1 - 5 000 定价：16.00 元

ISBN 7 - 5005 - 5706 - X/F·5021

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前 言

不能说自己已写出了中国研究核心竞争力的第一本著作，但作者的《论企业核心竞争力——开创战略管理新纪元的第一选择》一书确是于2000年1月出版的。而早于1996年开始了的关于企业核心竞争力及其由此相联系的整个企业战略管理的研究，由于企业战略管理实践的迫切需求和许多企业家朋友的鼓励乃至催促、推动，从那时至2001年年底更加注重这个领域探讨的我，又陆续地推出了一些直接、间接以企业核心竞争力为主线的文稿，这其中包括有论文（6篇）、讲演（1篇）、案例（2个）、同老总对话与通信（各1篇）、答记者问（3篇）和读书笔记（1篇）。它们大半是作者在深入探究当代国际战略管理最前沿（特别是能力学派）理论、方法的同时，深入企业学习、考察与调研，紧密结合中国企业经营运作、战略管理实践中成文的；它们是作者在同企业员工、高层主管，特别是企业家互动过程中的产物。

唯其如此，本书的内容安排、篇章布局就

不可能是一个内涵由专事设定的有着严密内在逻辑关系的理论体系；更况且，它是在 20 世纪 90 年代普拉海尔德和哈默公认的定义诞生后才被正式确立起来的。核心能力理论本身，至今亦仍然处在激烈的辩论中，现在想搞出一个完备体系是不可能的。然而，无论就管理学界还是企业家们来说，现实的情况是，核心能力（核心竞争力）几乎可以说家喻户晓了。报章杂志里，研讨论坛中，到处都在谈企业核心竞争力。特别是，万千的事实也一再证明着这一理论真的是很重要，企业家或高层主管们急切盼望能有这样的专著问世^①；也正是在认同这样的一种现实的心态下，作者才不揣冒昧，将它们辑录成册，作为上一本小书的“续本”送交出版社的；又正因为如此，亦可谬称之为“速度经济”，无暇动笔修改，何况改不胜改；或者亦可这样来看待，不作修改，仍保持原汁原味似乎更适当一些。不过作为一本书总得有八体系，而从内容上说，因主调是企业核心竞争力，所以又必须从这一聚焦视点上予以编辑和排序。于是，这里便将汇入、引进的十五篇文稿划分为三个板块来处理。

第一板块：由《聚焦“信息工业化”——21 世纪中国企业战略管理若干“热点”问题的深层思考》、《“信息工业化”——点评中国新经济》和《区别两种高速度 迎接新经济的挑战》三篇构成。其主旨和中心在定位 21 世纪“中国经济”，揭示和阐明中国企业运行、企业管理之平台的基本特性；为探讨企业核心竞争力及其主导整个企业战略管理模式的讨论给定一个中肯的基调和时代坐标系。

第二板块：由《培育、强化企业核心能力——亟待划清的十个界限》（十个界限）、《打造核心竞争力之灵魂构架》（“灵魂构

^① 有人告诉我，上一本小册子，一著名企业一次就购去了 150 本给中层干部学习使用。

架”）、《铸造企业核心能力的灵魂构架——中国企业文化发展战略中的几个热点问题》（“灵魂构架”热点讨论）、《战略创新——海尔核心竞争力机制可持续发展初步讨论》（“海尔核心竞争力”）和《关键在“核心能力”机制之不断优化——三联走可持续成功之路的几点战略思考》（“三联核心竞争力”）五篇文稿构成。它是本书的主体篇章，核心内容。该板块又可分为三层，首先是，“十个界限”以划清界限的形式，从十个方面给出了培育、强化企业核心竞争力的方法式手段，第二，“灵魂构架”和“灵魂构架热点讨论”则初步探讨了企业文化发展建设同企业核心能力打造，核心价值观同核心能力等二者之间的关系；亦可视为从二者关系观点上进一步阐发核心能力机理问题。第三，在既设的理论基础上，推出了“海尔核心竞争力”和“三联核心竞争力”两大案例。从战略创新亦即核心竞争力创新视角上揭示“海尔奇迹”，从“核心能力”机制不断优化视角上揭示三联走上可持续成功之路的奥秘，推出了两个重要的核心能力经典案例。

第三板块，由《以核心能力为主线 打造 21 世纪新型战略管理模式——在中国·中外智业交流大会的讲演》（智业大会讲演）、《公司战略发展——管益忻教授与总经理恳谈公司战略发展》（与总经理谈公司战略）、《论“先难后易”——海尔战略研究之一》（先难后易）、《关于“泰达服务品牌”构塑与培育的几点战略思考》（“泰达品牌”）、《科学定格“模块” 有效实施“克隆”——关于如何进一步成功进行资本乃至产品运作的几点想法》（“资本运作几点想法”）、《关于四通产权重组案的若干深层思考》（四通产权）和《从“官（场）本位”向“市（场）本位”过渡——关于中国企业家价值认定的几点深层思考》（“企业家价值认定”）七篇文稿构成。这一板块之内容既是上一板块核心能力理论、方法的展开，又是从企业战略管理的各个方面，各个视角上进一步阐明核心能力的机理、特征及其功能、作用发挥

的揭示和阐述，更是如何以核心能力为主线，全方位、多层面、多视角、大纵深地进行企业战略管理创新，打造 21 世纪新型战略管理模型的深入探讨。

在对上述这些文稿（包括案例、对话等等）的推介中使我不由得想起了毛泽东 1939 年在延安讲的寓意深刻的一段话。他说，我不管你这飞机续航能力有多强，能飞多少个小时，但你最终得落到地上。长期以来，本着毛主席的这一段话做人、治学，我始终认为，搞经济学研究，尤其是搞企业战略管理经济学研究，归根到底要为企业着想。以此鞭策自己，我的“产品”，不论是一篇论文，一次讲演，还是一篇答记者问，或径直同老总对话，进行企业咨询，作战略策划，都严格恪守这样一个信条，就是一定要落到企业的“商业实践”上；一定要使企业家真正感到“有用”。而要使企业感到“有用”，我以为，摆在我们面前的核心竞争力及其由以主导的整个企业战略管理的研究，就必须直面入世和中国经济日益市场化背景下之中国企业，以这样的中国企业业已发生了的、正在发生着的现实为依据；以当代国际最前沿企业管理理论的本土化为目标；以海尔、联想和 GE 等国内、国际领航企业卓越管理模式为摹本；以正处在急剧变革中之企业可操作性为最终落脚点。因而这就应当力求立论视角的现实性；理论探索的创新性；案例选择与解剖的领航性；观点思路的可操作性和（思维方式的）科学缜密性等等，就必然成为这些文稿所努力为之奋斗的方向、目标和特点，尽管绝不能说这已完全做到了。

（1）立论视角的现实性。全部核心能力理论、方法的研究其“落在地上”，要“有用”，首要的一条是：要敢于和善于直面现实。因此，立论视角的现实性就成为本书作者的“努力方向”。为这一现实性的实现，作者的最主要战略任务就是认定现阶段“中国经济”、中国企业的时代定位，即其根本性质、特点，籍以将核心能力研究奠定到一个科学的可靠的平台上。经多年来的研

究，作者认定，现阶段的中国经济，中国企业处在“鼠标+水泥”即“信息工业化”发展阶段上，也就是中国企业战略，企业管理，尤其是企业核心竞争力赖以生成、强化、发育的基础和平台^①。那么，如何理解“信息工业化”呢？它乃一个“信息化”+“工业化”的过渡性经济社会形态前后两大经济社会（产业、技术、以至产品、工艺等等均呈现）形态相互交错，并行、交叉、互补、磨擦和融合发展的过渡性形态；而处在这一个平台之上的企业核心能力，那就必然是一种产业升级换代中的核心竞争力、管理革命中的核心竞争力、制度创新中的核心竞争力。

(2) 理论探索的创新性。直面现实的核心竞争中研究，要求人们在诸多方面进行实实在在的，中肯、有效的理论创新。本书在这方面的努力、真真是像《企业竞争优势与核心能力理论》的作者、能力学派经济学家鲍·埃里克森、杰斯珀·米克尔森所说的“没有必要一味追究核心能力到底是什么？”^②在不得不结合进行一些概念探讨的同时，把着力点集中在如何培育和强化企业核心竞争力上；尽管这里讨论的是“理论探索的创新性”。

可以这样说，所谓本书的理论创新，几乎是贯彻于每一篇文章之中。下面，重点说一下“十个界限”。这篇论文中，从以下十个方面进行了创新。其一，核心能力在实体上是“经营化了的知识体系”。它是企业经营运作中生成的能力，而不是已有的资源；其二，核心能力的最终本质内涵是消费者剩余。所谓对手间“战略差异性”并未揭示出核心能力的本质内涵；其三，核心能力得以确立的最高标准是顾客忠诚度（CL）。停留在CI（或CI+CS）上是不够的，真正想成功的企业，必须建立以CL为主导的

^① 此系作者多年研究中形成的一种理论观点，有兴趣的读者可参阅本人已发表过的一系列文章。

^② 尼古莱·小·福斯、克里斯蒂安·克努森：《企业万能，面向企业能力理论》，100页，东北财经大学出版社1998年5月版。

3C系统；其四，核心竞争力的利润最大化必须是（以卓越核心竞争优势为基础而获得的）理查德租金。非理查德租金获利则可能是走偏了方向；其五，核心竞争力之市场开发能力表现在卓越的潜在市场开发上。仅仅局限于现实市场开发，那很可能还根本就谈不上卓越核心能力；其六，核心能力主导的品牌战略目标是世界级品牌。非世界级品牌核心能力受到局限^①；其七，核心竞争力主导之多元化战略形式之一是“克隆”多元化。离开核心能力的随机多元化往往难以成功；其八，核心竞争力的技术定位必须是能为市场认同的关键技术。不为市场认同的技术不能成为关键技术；其九，核心能力主导之企业经营方式既讲规模经济更讲范围经济。“单打一”是错误的思维；其十，核心竞争力的文化底蕴是以“人格主导”为本位的“以人为本”，那种仅仅把人力当成“以人为本”全部内涵的观点是不对的。

（3）案例选择、剖析的领航性。在诸多方面进行实实在在，中肯、有效的理论、方法创新的努力，除了前面直接从理论层面作出的介绍外，还尤其应当从具体的，看得见，摸得着的案例选择、解剖上作出解说。为实现这一愿望，本书在其中编入的“海尔核心竞争力”这一案例上的确是下了一些功夫的。作为中国乃至某种意义上之国际性企业战略管理经典案例，作者对它做的深入探究尤其聚焦在“领航性”上。海尔之所以在短短18年间达到如此高的发展水平，创出如此惊人的奇迹，最重要一点就是其核心竞争力机制的可持续优化；核心竞争力优势的可持续发展，简言之，乃持久不懈地实施战略创新。

至于“三联核心竞争力”案例中，则径直以活生生的企业案例为活标本，较完备地剖析了企业核心竞争力整个机理体系。这儿不再赘述了。

^① 至于格兰仕模式，则另当别论。

(4) 观点、思路的可操作性。理论、方法的阐述乃至创新，尤其是具体个案的揭示、介绍与剖析、说明，其目的均在于我们的“初衷”——对企业“有用”。然而，更具体更进一步的要求则是企业本身能够操作，即人们一再强调的可操作性。这亦是本人多年来研究一再坚持的宗旨。对于观点、设计思路的可操作性，本书所作出的努力，可主要结合“智业大会讲演稿”给以分说。

现在，几乎人人都认识到核心竞争力的重要性和培育、强化核心竞争力的重大战略意义，而对于一些更为前卫，或更深深置身于危机压力之下的 CEO 们来说，直面 21 世纪全新型的战略管理模式，那更是一个“魂牵梦绕”、志在必得的一次性解决方案了。问题是，如何“打造”，如何解决其“打造”的操作性，反过来说，即如何挖掘这个方案的操作性。人们若是肯细读一下“智业大会讲演稿”，或许会找寻到一些可操作性的门路和线索。下面，让我们从以下几个方面作一说明。

其一，总体模式的构造的操作化。要以核心能力为主线，打造出一个理想的 21 世纪新型的战略管理模式，按照作者的“设计”，其具体构造大体上由十个方面形成（见第九篇文章）。

其二，实施、贯彻战略策略操作化。更具体地说是工具化、手段化。最典型的是“价值曲线”的引入及其功能、作用的拓展，市场细分、目标顾客认定、营销策略乃至整个战略策略的实施都具有重大战略意义，它们是企业核心能力机制直接传导至整个企业价值链的最前沿，传导至同客户互动界面上的最尖端武器之一。

其三，战略发展形式的操作化。大家知道，核心能力赖以贯彻的最具体的发展战略形式，主要是专业化同多元化，在人们的理解中，似乎专业化之贯彻核心能力好理解，而打造核心竞争力则感到费解，以“克隆”管理模块即核心能力拷贝于各个并入的

公司、项目中的“克隆”多元化的推出，则使这一形式更为具体化、更具感知化了。

其四，在竞争中推行双（多）赢竞争战略的操作化。文中给出了以专注于客户为主导，在各自作大作强的竞争中取得“共赢”；在积极推进业态革命的相互竞争中取得“共赢”；在科学划定自我产业链扩张边界之中同对手构造“共赢”格局；在企业实施集成战略中同相关对手建立“共赢”格局，在为打造新的核心能力体系而实施对客户价值曲线战略调适过程中建立“共赢”格局三种具体的操作形式。

其五，成功资本动作形式的操作化。核心能力在实力扩张上必然采取并购等资本运作形式，然而真正成功的是少数，成功者之所以成功，关键在于实现了四项原则和三步曲（见第十篇文章）。

（5）思维方式的缜密、科学性。核心能力是企业的生命线，它贯穿于企业运作的各个方面、贯彻于企业生命延续的始终，甚至其作为一种特殊的极其卓越的经营理念，会具有超时空的魅力和特性。因此，作为其方法论根基的思维方式就必然具有极为缜密和科学的特性。

这一思维方式的特点在于：一是全息把握多元化。不论是分析、论证核心能力的培育、强化，还是打造核心能力新模式，都是以系统思维的方法论为基石的。二是聚焦一点纵深化。抓住某一点，向大纵深开掘，如对张瑞敏的“先难后易”，不仅停留从其所谓的国外市场攻略的认定上，更从其作为一种卓越的总体战略思想，独特思维模式，探知至主导海尔模式从成功走向成功的卓越思维定势：“先难后易”——先抓“客户”后攻“对手”；先攻制高点再及其他；先把握战略枢纽再及其他；先抓能力后抓规模；先抓“心脏”后抓“物胜”。三是论证缜密。如对中国企业家价值的认定的十个界限的划定，就是非常具体、缜密而严

格的。

时下，从各报章杂志到各类企业的企业家们，都在热切地关注着关于企业核心能力问题的讨论，随着 WTO 后深入市场理念的深化，人们将更加关注，更加想知道，到底什么叫核心能力，如上所说，本书不想就此点展开讨论，尽管全书许多论点、思路设计等等已从操作性的不同角度作出了说明。

管益忻

于泰诚商务会馆

2002年3月17日

目 录

第一篇 时代坐标

聚焦“信息工业化”

- 21世纪中国企业战略管理若干“热点”问题的
深层思考…………… (3)

“信息工业化”

- 点评中国新经济…………… (25)

- 区别两种高速度 迎接新经济的挑战…………… (35)

第二篇 核心能力

培育、强化企业核心能力

- 亟待划清的十个界限…………… (45)

打造核心竞争力之灵魂构架…………… (63)

铸造企业核心能力的灵魂构架

——中国企业文化发展战略中的几个热点问题…………… (68)

战略创新

——海尔核心竞争力机制可持续发展初步讨论…………… (73)

关键在“核心能力”机制之不断优化

——三联走可持续成功之路的几点战略思考…………… (91)

第三篇 管理再造

以核心能力为主线 打造 21 世纪新型战略管理模式

——在中国·中外智业交流大会的讲演…………… (107)

公司战略发展

——管益忻教授与总经理恳谈公司战略发展…………… (152)

论“先难后易”

——海尔战略研究之一…………… (164)

关于“泰达服务品牌”构塑与培育的几点战略思考…………… (168)

科学定格“模块” 有效实施“克隆”

——关于如何进一步成功进行资本乃至产品运作的
几点想法…………… (182)

关于四通产权重组案的若干深层思考…………… (187)

从“官(场)本位”向“市(场)本位”过渡

——关于中国企业家价值认定的几点深层思考…………… (192)

第一篇

时
代
坐
标

