

核心竞争力

与企业家文化

Hexin Jingzhengli Yu Qiyejiawenhua



朱国春 著

支撑

企业运营

的两大支柱

中国物资出版社

核心竞争力与 企业家文化

——支撑企业运营的两大支柱

朱国春 著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心竞争力与企业家文化/朱国春著. —北京:中国物资出版社, 2003. 4

ISBN 7-5047-1850-5

I. 核… II. 朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 025347 号

责任编辑 黄 华

封面设计 盛兰时代图文设计公司

责任印制 方鹏远

责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:7.125 字数:185 千字

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1850-5/F·0665

印数:0001—3000 册

定价:12.00 元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

前 言

企业家在严峻的内外环境、需求变化和激烈的市场竞争前提下,承担着企业经济效益与社会效益双重责任。国家间竞争的实质是经济竞争,经济竞争的实质是企业竞争,企业竞争的实质是企业家的竞争。因此企业家素质的高低、能力的大小直接影响企业的盈利能力和竞争优势。

企业家每天关注的内容很多,似乎每一件事都很重要,似乎每一个问题对企业的发展都影响巨大。但是,把这些问题表层的伪装一层一层地剥去,就会发现,影响企业发展的根源只有两个:核心竞争力和企业家文化(仅限具有核心竞争力的企业,下同)。本书就是从这两方面进行探讨和论证两者在企业中的地位和作用。

企业核心竞争力的重要性只有在买方市场才能出现,在产品供大于求、市场高度竞争时才凸显出来。我国入世以后,国外企业享受国民待遇,市场配置资源逐步规范,外企进入的门槛随之降低,公平的市场环境使得国内企业再也不能享受到各种政策、资产、垄断等廉价资源,人力成本也将随之提高,企业间的比拼将是赤裸裸的实力竞争。

(人是企业中最活跃、最积极的因素,而影响企业人思维和行动最主要的核心因素是企业家文化。企业间竞争的外在表现主要是核心竞争力的竞争,而核心竞争力的竞争最终映射出的是企业家文化这一运营哲学理念的竞争。核心竞争力和企业家文化是企业诸多要素的基石,直接和间接地影响企业的发展方向、资源配置的范围和强度。)

由于我国的国情与发达国家不一样,国际上通行的核心竞争力概念存在着操作性差、标准高、范围窄等问题,使这一颇具影响

的经济理论成果不能很好地实施。因此在本书第一章便提出了符合中国国情的核心竞争力,以及核心竞争力的六种表现形式、特点、如何界定的方法和战略定位的原则;最后花费较大篇幅论证核心竞争力在各个生命周期的特点、常见问题和应对措施,及其创新的动力、内容等。

第二三章在第一章的基础上,总结出企业所有的经营活动归结起来只有两个的结论:核心竞争力的培养与利用。又对其如何培养和利用,涉及的方法、手段和形式进行了阐述。为了更好地利用企业的外部资源培养和利用核心竞争力,通过青蛙、蛇、蜈蚣之间相克相生的辩证关系,推断出企业间的竞合是无序竞争最后的胜出形式,同时也是利用外部资源的良好手段。

由此不难看出,核心竞争力是企业立足于社会的“看家本领”,是获得超额利润的工具。企业的战略制定与实施应围绕着核心竞争力进行,没有核心竞争力的成功是脆弱的。

企业家文化是企业文化的重要组成部分,它是造就个性企业文化的重要元素,主要由领袖风范、经营哲学和企业家精神三部分构成。领袖风范是企业管理高层人员的外在气质、社交风范、威望的外在表现,是企业家文化的表层文化。经营哲学是企业的运营哲学,是企业家创造性地高效整合、利用和影响周围各种资源,为我所用的思想文化,包括领导艺术、经营运作和知识及学习能力三个方面。其中领导艺术是经营哲学的核心。企业家精神指企业家为实现理想,凭借自我情绪、意志的控制力,高超的战略智慧和独具创新的创造力,博大的胸怀,与时俱进的道德观、价值观而产生的由内向外迸发出的一种精神力量,是企业家文化的灵魂、内在的原创力。

由此可见,企业家文化体系为企业家在如何运营企业、自身应具备哪些企业精神和领导能力方面,提供了一个重要参考依据。通过企业家文化制度约束和规范企业家及其领导群体的思维和行动方式,使企业家文化逐步成为企业运营的强势观念,成为企业发展

的向导和思想库,成为核心竞争力如何培养、如何利用的行为准则。

核心竞争力与企业家文化既是相辅相成、互相依存,又是相互制约和促进的关系,这种关系才使得企业成为充满活力、生机勃勃的有序组织。

核心竞争力是企业发展的物质核心基础,是在企业家文化细分的行业领域内,把强势的经营管理观念转变成生产力、转变成经济实力的媒介,也是企业家文化创新的重要动力,直接影响了企业家文化的重心和内容。核心竞争力水平的提高,促进了企业的经营模式、管理手段的改变,促进了企业领导方式和领导机制的变革。反之,企业家文化也极大地影响核心竞争力的价值取向。比如,核心竞争力如何培养利用,如何运用外部资源发展和整合核心竞争力,如何巩固核心竞争力在战略定位中的地位,核心竞争力的创新和继承的手段、方法等。也就是观念的先进程度决定了生产力的先进程度。

综上所述,不难发现,影响企业发展最主要的两个要素是核心竞争力与企业家文化,二者及二者的协同反馈作用决定了企业的一切重要活动。

本书是一部实践性、操作性较强的企业经营管理类书籍,是作者从事多年教学和经商过程中经验、感悟的总结,有一些内容直接触及到经营管理的实际问题和制约企业发展的瓶颈所在。其中包含了很多商务技巧和注意事项,是一部偏重经营管理实务类的书籍。

作者在此特别感谢北京新华夏汽车连锁有限公司总裁助理柳瑞军、沈阳全赢冷饮商务策划有限公司总经理任鹏程,二位在本书思想的提炼和升华方面给予了很大的帮助。同时对北京海纳百投资顾问有限公司董事长吴大川、北京钛尔洁有限责任公司副总裁李勍、北京九城科技集团公司杨伟为本书素材、案例的提供,管理思想沟通等方面给予的支持表示感谢!最后,对本书责任编辑黄华

女士在编辑、出版过程中的帮助深表感谢!

本书中大量的作者观点,乃一家之谈,有很多不成熟之处,非常愿意与广大读者、专家、企业界人士共同切磋、探讨,在这里首先表示感谢!

朱国春

2003年1月

目 录

第一部分 核心竞争力

第一章 核心竞争力	(3)
第一节 核心竞争力	(3)
一、什么是核心竞争力	(3)
二、什么是我国国情的核心竞争力	(6)
三、核心竞争力的特点及其界定	(8)
四、界定企业有几个核心竞争力	(10)
五、核心竞争力对企业发展的影响	(12)
第二节 核心竞争力六种形式的典型企业	(13)
一、技术型企业——华为公司	(13)
二、管理型企业——麦当劳连锁公司	(14)
三、渠道型企业——中国农业银行	(16)
四、品牌型企业——可口可乐公司	(17)
五、资金型企业——华润集团	(18)
六、规则型企业——美国高通公司	(20)
第三节 核心竞争力与战略定位	(22)
一、战略的内容	(22)
二、战略定位	(26)
三、战略定位的原则	(27)
第四节 核心竞争力的生命周期	(30)
一、培育期	(30)
二、鼎盛期	(31)

三、衰退期.....	(32)
四、调整期.....	(33)
五、二次创业期.....	(34)
第五节 核心竞争力的创新	(34)
一、核心竞争力创新的动力.....	(35)
二、核心竞争力亟待创新的征兆.....	(36)
三、核心竞争力创新的内容.....	(37)
四、制度是创新的保证.....	(38)
第二章 核心竞争力的培养与利用	(40)
第一节 核心竞争力的培养	(40)
一、核心竞争力的培养原则.....	(40)
二、培养核心竞争力的几个途径.....	(41)
三、围绕核心竞争力进行资源协同整合.....	(43)
第二节 核心竞争力的利用	(48)
一、核心竞争力的资本注入.....	(49)
二、连锁加盟模式.....	(56)
第三节 核心竞争力培养与利用的战略选择	(62)
一、主要战略概念的定义.....	(62)
二、核心竞争力战略选择参考表.....	(63)
第三章 核心竞争力与外部资源	(72)
第一节 利用外部资源发展核心竞争力	(72)
一、外部资源是企业生存和发展的最佳土壤.....	(72)
二、利用外部资源的主要形式.....	(75)
第二节 虚拟经营	(77)
一、虚拟经营.....	(78)
二、虚拟经营的典型代表——耐克公司.....	(81)
第三节 企业间竞合	(83)
一、我们的朋友——竞争对手.....	(83)
二、从青蛙、毒蛇、蜈蚣之间的相克相生关系看企	

业间的竞合·····	(86)
三、竞合的几点原则·····	(88)
四、“合纵”和“连横”是企业间竞争和竞合的惟一形式·····	(93)
第四节 利用外部资源的商务技巧·····	(96)
一、不要轻易独资经营·····	(96)
二、培养具有无形资产的核心竞争力·····	(96)
三、声誉与能力不成正比·····	(97)
四、商务是妥协的艺术·····	(97)
五、虚拟经营是利用外部资源的最佳形式·····	(98)
六、为发展自己,必要时宁可让对方控股·····	(98)

第二部分 企业家文化

第四章 企业家文化·····	(101)
第一节 企业文化与企业家文化·····	(101)
一、企业文化·····	(101)
二、企业文化的结构关系·····	(104)
第二节 企业家文化·····	(106)
一、企业家·····	(106)
二、企业家文化·····	(108)
三、企业家文化的特点·····	(114)
第三节 企业家文化的作用与建制·····	(117)
一、企业家文化的作用·····	(117)
二、企业家文化是造就个性化企业的重要元素·····	(118)
三、企业家文化建制·····	(120)
四、企业领导体制的沿革·····	(123)
第四节 企业家文化的创新·····	(124)
一、创新的动力·····	(125)

二、创新的内容	(126)
第五节 企业家文化与核心竞争力	(127)
一、企业家文化与核心竞争力在优势企业中的地位 ..	(128)
二、企业家文化与核心竞争力的关系	(131)
第六节 企业家文化对企业家工作的影响	(132)
一、企业管理层的内部事务及精力分配	(133)
二、企业家文化对董事长、总经理工作内容和个人能力的影响	(135)
第五章 企业家文化体系	(137)
第一节 领袖风范	(137)
一、威信	(138)
二、社交风度	(139)
三、气质外形	(140)
第二节 经营哲学	(141)
一、领导艺术	(141)
二、经营运作	(158)
三、知识及学习能力	(169)
第三节 企业家精神	(171)
一、情绪、意志控制力	(172)
二、战略智慧	(174)
三、创新能力	(176)
四、胸怀	(177)
五、诚信度	(178)
六、价值观	(179)
第六章 可资借鉴的几点企业家文化思维	(182)
第一节 优秀企业家文化素质的三项基本修炼	(182)
一、“圣才”的修炼——高明优先原则	(182)
二、科学的决策——选择的艺术	(183)
三、培养明星下属——重要的职责	(184)

第二节 企业靠什么赚钱·····	(186)
一、三流企业依靠卖力气挣自己员工的钱·····	(186)
二、二流企业依靠卖产品和服务挣消费者的钱·····	(186)
三、一流企业依靠卖规则、品牌、技术挣其他企业的钱·····	(187)
第三节 总裁的精力分配原则·····	(190)
一、总裁企业精力分配原则·····	(190)
二、应对措施·····	(193)
第四节 大中小企业的运营特征·····	(196)
一、小型老板做生意·····	(196)
二、中型老板做企业·····	(196)
三、大型老板做环境·····	(197)
四、特大型老板做政治·····	(198)
第五节 企业“将、帅”职能辩证思维·····	(199)
一、企业家职责·····	(199)
二、“帅”与“将”的职能原则·····	(201)
第六节 企业家败笔(失败)的文化注脚·····	(204)
一、领导艺术和诚信·····	(204)
二、经营运作·····	(207)
三、知识及学习能力·····	(214)
参考文献·····	(216)

第一部分 核心竞争力

——核心竞争力是企业获得超额利润的工具，也是资源扩张的重要筹码

- 核心竞争力
- 核心竞争力的培养与利用
- 核心竞争力与外部资源

第一章 核心竞争力

企业和人一样,在竞争日趋剧烈的今天,要想获得成功,获得社会的承认,没有超出常人的本领,没有独特的竞争优势,没有自己所依赖的生存和发展的强项,长时间居于领先地位是很困难的。

企业欲长期稳定地持续发展,除具备与时俱进的企业家文化外,还应有从强势观念回落到具体行业、现实企业中的强项——核心竞争力。

第一节 核心竞争力

在现代市场经济中,企业必须不断地适应市场变化,选择恰当的企业发展战略和路径,积累、保持和运用自己的竞争优势。

一、什么是核心竞争力

什么是核心竞争力?多种学派、多种理论有不同的解释,其中公认权威的表述是由管理学家布罗哈德和哈默在1990年的《哈佛商业评论》一篇论文中提出的:“核心竞争力首先是在一组织内部经过整合了的知识和技能,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。”

在此之后,麦肯锡三位咨询顾问 Kevin P. Covne 和 Stephen J. D. Hall 以及 Patricia Gorman Clifford 对此概念又做了进一步描述:“核心竞争力是群体或团队中根深蒂固的、互相弥补的一系列技能和知识的组合,借助该能力,能够按世界一流水平实施的多

项核心流程。”

该定义排除了以往常被组织成为‘核心竞争力’的很多技能或特质。专利、品牌、产品、技术都不能算核心竞争力；战略规划、灵活应变和团队协作这些内涵广泛的管理能力不能算核心竞争力；质量、生产率、客户满意度等指标的企业主题也不能算核心竞争力。

根据上述定义，核心竞争力包括两类能力：洞察力、预见力。这些能力有助于企业发现并掌握能够形成先行一步优势的事实或模式。这些能力的来源是：

(1)能触发一系列发明的技术或科学知识，如佳能公司的光学知识和缩微能力；

(2)专有数据，如花旗银行的行为和信用评分知识。20 世纪 80 年代花旗银行利用该知识奠定了美国信用卡业务的领先地位；

(3)在交易流中拥有高端交易的最大份额，从而获得的信息，如天然气行业中安然公司利用的信息；

(4)能不断发明成功产品的创造力，如迪斯尼公司在动画业务领域就有这种创造力，同样的例子还有 3M 公司；

(5)卓越的分析 and 推理能力。贝克沙尔·哈萨威公司和彼得·林芝属下的费氏基金公司通过分析一般股票分析者都可获取的数据，实现了高额财务回报，这证明了分析推断能力的重要性。（摘自《中国企业家》2001 年第 9 期第 87 页）

从以上的定义中，我们可以发现针对我国企业有如下特点：

首先，概念较为空洞，内涵不明晰。企业是否具有核心竞争力的界定不好把握。

可以肯定的是核心竞争力的概念是正确的，但根据我国企业的实际情况，似乎执行起来难度较大。虽然核心竞争力的提法在中国流行多年，真正以核心竞争力为核心进行运作的企业却非常少，其主要原因就是不能明确企业是否具有核心竞争力，如果有，哪些是等问题。“洞察力、预见力”概念较为空洞，操作性差，内涵不明晰。

其次,核心竞争力的标准高。

只有世界级的公司才能达到“能够按世界一流水平实施的多项核心流程”的标准,在中国 98%的企业都被排除在核心竞争力之外。反过来,众多的中国企业虽然不具有达到该标准的核心竞争力,但依然获得成功,依然保持强劲的竞争优势,由此中国企业家根据自己的实际情况,提出一些标准较低,比较容易实现的五花八门的核心竞争力,如产品、服务、质量、经营团队、组织能力、以客户为中心的研发能力等等,使自己也加入到有核心竞争力的行列中。该定义标准高的另一个副作用是:使具备使用核心竞争力战略条件的企业不能在各自经营领域享用核心竞争力战略思想,实际上,并不是只有具备该标准的企业才能使用该战略,而是具备独占或相对垄断性的竞争优势,或者相对竞争对手具有短时间不可超越的优势强项的企业,即可实施核心竞争力战略。

再次,该定义过多地强调技能和知识。

过多地强调技能和知识,这与核心竞争力在人们头脑中形成的是具有独占或相对垄断性的竞争优势的内涵不相符,或其内涵与自身名称的内涵不重合,把具有独占或相对垄断性的其他竞争优势排斥在外,如强势品牌、遍布目标顾客群区域的渠道等。

最后,该定义在我国特殊的国情下,其内涵覆盖面过于狭小。

该定义指企业的核心竞争力在世界各地、在相对较长时间内、在诸多领域都具有明显的竞争优势,同时具备这些苛刻条件的企业实在太少。

实际上,在个别领域、特殊时间段、特殊的资源背景、特殊的“省情”“市情”“行业情”下,企业还有一段很长的时间能保持相对垄断的竞争优势。在我国已经成功和即将成功的企业中,绝大多数都是借助这些“特殊的资源”和机遇走向辉煌的。

因我国企业实力较弱,计划经济的影子还没有完全抹去,某些地区、个别行业竞争不太激烈,再加上思想观念的落后,虽然技术不够先进、管理不够到位、人员素质也不高,但相对垄断性竞争优