



中国企业 核心竞争力

经典

Zhongguo Ziyue Hexinjingzhengli Jingdian

包晓闻 宋联可 编著

企业文化



经济科学出版社

包晓闻 宋联可 编著

中国企业核心竞争力经典

企业文化

经济科学出版社

责任编辑：张 力 闫建平

责任校对：徐领弟

版式设计：代小卫

技术编辑：董永亭

中国企业核心竞争力经典：企业文化

包晓闻 宋联可 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

三河市三佳印刷装订有限公司印装

880 × 1230 32 开 13 印张 310000 字

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

印数：00001—10000 册

ISBN 7 - 5058 - 3468 - 1/F · 2793 定价：25.50 元

（图书出现印装问题，本社负责调换）

（版权所有 翻印必究）



企业核心竞争力又称核心能力，是美国著名管理学者普拉哈德和哈默尔在 1990 年提出的。他们认为，随着世界的发展变化和全球经济一体化加强，企业间的竞争会逐渐加剧，产品的生命周期也会相应缩短，企业的成功不再归功于偶然的产品开发或灵机一动的市场战略，而是企业核心竞争力的外在表现。他们认为核心竞争力是指“一组技术和技能的综合体”，并且强调，“能够使竞争力独树一帜的能力才可称为核心能力”。“核心竞争力”的概念一经提出，立刻在西方引起了强烈的反应，对整个国际企业界都产生了深远的影响，以至于它已经成为目前衡量一个企业成功与否的重要标准。

近几年来，在中国，核心竞争力同样也是一个热点话题。2002 年 5 月 30 日，北京大学举办了“华凌·中国经济论坛”。在首场论坛上，一些著名经济学家和企业家就国际竞争条件下中国企业该打造什么

样的核心竞争力展开了激烈交锋。国信华凌集团董事长、总经理陈小石，对自己的管理团队非常骄傲，提出优秀的竞争团队是企业中最核心的竞争力；研究国际贸易的王俊宜教授结合国际大企业兴衰的例子提出，经营理念、科学决策是企业最核心的竞争能力；著名经济学家钟朋荣坚持制度对一个企业的核心能力有着至关重要的作用；而北大经济学院院长刘伟则认为，现在的中国，企业家是最稀缺的资源……这些争论见仁见智，表现出对企业核心竞争力概念的不同理解。

中国已经加入 WTO，中国的企业也正在不失时机地打造自己的核心竞争力，有些企业还做得非常出色，例如海尔、华为、杉杉、万科、格兰仕……为使读者更了解企业核心竞争力及目前中国企业的核心竞争力状况，我们特编此丛书。

本丛书共四册：《企业文化》《技术创新》《特色管理》《人力资源》，分别以案例的形式阐述企业文化、独创技术、特色管理和人力资源四种不同类型的企业核心竞争力。丛书主要从核心竞争力的概念、特性、如何构建及提升几个方面入手，深入透彻地分析目前中国著名企业的核心竞争力状况。由于核心竞争力是一个新的比较抽象的理论，为使读者更容易理解，所以，下边将有关概念做一简单介绍。

核心竞争力的概念及特性

企业核心竞争力是指企业独有的、能为企业带来消费剩余的、支撑企业可持续性竞争优势的核心能力。它可以更详细表述为：**企业核心竞争力是在企业长时间发展过程中形成的，蕴涵于企业内质中的，企业独有的，能为企业带来价值性的，支撑企业过去、现在和未来竞争优势，并使企业长时间内在竞争环境中能取得主动的核心能力。**

企业还有一般的竞争力，如组织能力、产品能力、营销能力、研发能力等，这些只是企业某一方面的能力，在某一方面起着关键作用。企业一般的竞争力一旦上升为核心竞争力，就会对所有竞争力起着统领的作用，支撑着企业的发展。

企业核心竞争力主要有三个特性：

1. 价值性。核心竞争力有助于企业实现顾客所看重的核心价值，如：能显著地降低成本、提高服务效率、提高产品质量、增加顾客的效用等，从而为企业创造长期性的竞争主动权，给企业带来竞争优势。

2. 独特性。企业核心竞争力独一无二，为企业所特自拥有。它是在企业发展过程中长期培育和积淀而成的，孕育于企业文化，深深融合于企业内质之中，为该企业员工所共同拥有，因此，核心竞争力难以被其他企业所模仿和替代。

3. 延展性。企业核心竞争力可有力支持企业向更有生命力的新领域延伸，企业并且能够从核心竞争力衍生出一系列新产品核心服务，以满足顾客的需求。核心竞争力的延展性还表现在这种能力可以渗透到企业的方方面面，足以维系整个企业的运行发展。

由此可以看出，核心竞争力不仅可以表现在技术方面，还可以表现在生产经营、营销、财务、品牌等方面。如华为，其生生不息的企业文化始终支撑着它的发展，就连对手也要敬畏三分；格兰仕一直以总成本领先管理战略，雄踞微波炉市场之首。

核心竞争力的构建

分析核心竞争力的构建主要运用“价值链”原理。“价值链”由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出，他把企业内外价值增加的活动分为基本活动和辅助活动，基本活动涉及企业生产、营销、来料储运、成品储运、售后服务，辅助活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、组织制度等，基本活动和辅助活动构成了企业的价值链。

企业参与的价值活动中，只有某些特定的价值活动才真正创造价值，这些真正创造价值的经营活动，就是价值链上的“战略环节”。企业核心竞争力的构建，实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上培养优势能力，以使企业在竞争中处于不败之地。例

如：茅台酒不但资源独有、工艺独特，而且在此基础上还提出“绿色、健康、科技、人文”的口号，实施现代化管理；招商银行在做好“科技兴行”的同时还注重人力资源管理、企业文化的培养。

核心竞争力是企业生存和发展的力量源泉，企业只有把核心竞争力与经营战略的选择联系起来，才能获得长久的竞争优势，这也是核心竞争力的延展性与生命力的所在。构建核心竞争力是一个企业保持长期竞争优势的根本战略，企业必须对本行业专注、持续投入，苦心经营，认真分析经营环境、现状、前景、内部独特能力等，开展多元化经营，把核心竞争力延伸到力所能及的范围，最终在各个领域均取得成功。

例如海尔。1984年海尔还有147万元的亏损；1985年，张瑞敏主持海尔集团，将存有严重质量问题的76台电冰箱当众砸毁。之后海尔提出海尔定律、OEC管理、全面质量管理、80/20原则等管理理念，在确保产品质量的同时，海尔的售后服务、市场观念、名牌意识在员工中得到了深刻的灌输，形成了具有核心价值的企业文化。1995年7月，海尔兼并了青岛红星电器股份有限公司，正式进入洗衣机市场；同年12月，海尔又出资收购了武汉西岛实业股份有限公司60%的股权，成立了武汉海尔电器股份有限公司。“海尔文化激活休克鱼”的案例也于1998年在美国哈佛大学课堂与学生见面，成为哈佛大学MBA教材的经典案例。海尔的管理理念、创新意识及由此为主形成的企业文化是其核心竞争力所在，目前的海尔产品已涉及

家用电器、信息产品、家具集成、工业制造、生物制药等领域，2002年，海尔的发展主题是创新、速度、SBU，海尔的目标是进入世界500强，成为世界名牌。

企业核心竞争力的构建和培育包含着很多与企业相关的因素，要解决的问题也很多，企业必须重视和理解有关核心产品、核心技术、产品质量、产品价格、市场运作、多元化经营、企业文化、人力资源等相关问题，这些都会在本丛书的案例当中具体体现。

核心竞争力的提升

在产品、技术更新换代日益加快的今天，保持原有因素的竞争优势变得越来越困难，要将企业竞争优势持续下去，企业就需要在变化的环境中不断保护、更新已有的优势，创造新的竞争优势，这就是企业核心竞争力的提升。核心竞争力的提升主要包括三方面的内容：企业内部竞争资源的完善、企业外部竞争资源的整合、市场重组。

企业内部竞争资源的完善，主要是指管理的完善，管理是指在既定的环境下对企业组织的资源进行有效整合以达成企业组织既定目标与责任的动态创造性活动。当外部环境、企业组织的资源及结构发生变化时，企业组织的目标、责任和本来适合的管理方式都会发生相应的变化。由于核心竞争力具有延展性，它能渗透到企业的方方面面，因此适当地完善企业内部管理，

能创造一个全新的资源配置方式，使企业在激烈的市场环境中良好地生存与发展，从而提高企业的核心竞争力。

比如邯钢，20世纪90年代初为了适应市场变化，实施了“模拟市场核算，实行成本否决”的管理模式，建立了自己的核心竞争力。新的制度的实施，为邯钢带来了巨大的经济效益和社会效益，从1990年到1999年，钢产量由110万吨增加到352万吨，销售收入由10.2亿元增加到81.2亿元，实现利税由2.1亿元增加到11.2亿元，其中利润由100万元增加到7.8亿元，一时间全国掀起“学邯钢”的热潮。随着市场经济的不断深入和发展，邯钢又在新世纪实行了全面预算和信息化管理，使核心竞争力得到进一步提升。

由于企业核心竞争力是由一系列专长和技能共同构建的，企业在建设和发展核心竞争力的过程中，必然会在所需要的各种要素或专长方面面临不同程度的贫乏，因此，企业应该通过各种方式获取建立核心竞争力所必需的专长和技能。企业外部资源的整合正是实现这一功能的主要方式。企业外部整合包括很多方面，最主要的有：企业间的合作联合、企业间的兼并重组、企业的资本运营、企业对发展速度及时间的把握等等。通过外部整合，企业可以吸收“外来”资源，在较短的时间内获得必要的竞争力要素。

市场重组也可以提升企业核心竞争力。发挥企业核心竞争力的作用无疑要培育核心产品，而核心产品则为企业的竞争力要素整合之后的市场重组提供了新

总 序

的思路。无论怎样，企业的竞争优势是在市场上实现的，任何重组努力，最终都要落实到产品和服务等非常具体的问题上，如果企业将市场限定为最终产品，那么它生存的市场空间和应付竞争压力的灵活性就会受到很大程度的限制。因此，提升企业核心竞争力进行市场重组是很必要的。

核心竞争力的构建和提升是核心竞争力战略实施的关键步骤，这一部分在每个案例中都阐述得比较详细。

总之，企业核心竞争力是关系到企业生死存亡的大事。没有核心竞争力，就不可能有持久的竞争优势。没有竞争优势，就不可能与同行抗衡，这已是当今各国企业战略管理专家和学者所达成的共识。

在本丛书编写中，除了每册的作者尽心尽力外，包晓闻、杨婕精心地作了统稿，可是由于我们水平有限，丛书还有很多不足之处，希望读者多多包涵，并予以指出，以便在再版时得到更好的完善。



随着全球经济一体化的推进，当今世界经济的竞争基础已经变成信息、知识和文化。文化竞争已成为当今市场竞争的核心。美国人对21世纪市场预言道：“假如有一天，我们的原料枯竭了，美国的工人不愿工作了，但是只要有人还向往美国文化，我们在市场上仍是不可战胜的。”

一个国家需要文化的支撑，一个企业也同样需要文化来凝聚竞争力。华为集团认为：“资源是会枯竭的，惟有文化才会生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，惟有在人脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……精神是可以转化成物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。”

目前的企业文化在一个企业中已经超出了管理手段这一基本的职能，企业文化还可以增强企业内部的凝聚力、开拓力和竞争力。本书旨在通过案例的形式，阐述我国一些优秀企业是如何以企业文化为基础构建和提升核心竞争力的。

在中国，企业文化是对应着管理理论引进而被人们所认定并逐渐发展起来的。我国的企业管理经过了三个阶段：第一个



序

阶段，是过去的国营管理模式阶段。第二个阶段，是摸索日本和西方的管理理论形成新型的管理模式阶段。第三个阶段，是真正建立中国特色的管理体系的新阶段。经过这三个阶段的发展，我国一些优秀的企业在市场经济中逐渐成熟，它们开始真正认识到企业文化是企业的灵魂和生命线。尤其是企业核心竞争力理论、方法的引进，同核心价值观的对接，使人们越发感到现时企业文化缺乏理论创新和现实可操作性，从而备加重视企业文化的建设。

我国重视企业文化理论虽然较晚，但有些企业却结合自身特点和中国的传统文化，把企业文化建设得有声有色。本书选择了这样一些企业，来分析它们核心竞争力成长的奥秘：科龙“万龙耕心”企业文化的塑造，华为“狼性”企业文化的构建与提升，TCL打造“合金式”企业文化，样板企业海尔的核心魅力，联想的螺旋形企业文化……企业文化是一个抽象的概念，它看不见、摸不着，但对企业的经营发展起着强大的内部推动作用。希望这些企业的宝贵经验，对其他企业构建和提升核心竞争力会有所借鉴和帮助。



录

总序	1
序	1
科龙：“万龙耕心”打造新世纪核心能力	1
华为：狼性企业文化的构建与提升	29
海尔：样板企业的核心奥秘	55
TCL：“合金式”文化凝聚坚实核心	83
张裕：打造传奇品质的核心能力	111
康佳：创新生活每一天	137
汇仁：爱人者，人恒爱之	165
清华紫光：打造核心能力的“四大”文化	191
同仁堂：“德诚信”令老字号永葆青春	213
方太：让“家”的感觉更好	239
长虹：振兴民族工业的企业文化	267
铁骑力士：铁骑铮铮，力士成城	293
联想：独特的螺旋型企业文化	319
荣事达：“和”商理念下的企业核心能力	347
科利华：“量子化”的核心能力	371



“万龙耕心”

打造新世纪核心能力

在群雄争霸的家电市场，家电企业各显神通，造就了一批中国的特大型企业。虽然成功的企业各有千秋，但是强大的核心竞争力，则是其成功的不可替代的主要因素，无一例外。科龙在 10 多年的时间，从乡办小企业成长为中国最大、世界第五大的制冷企业集团，成为我国家电业的一朵奇葩，完全是依靠企业的核心竞争力。在新世纪，科龙的“万龙耕心”工程又在继续打造核心能力。

一、科技巨龙的成长

珠江冰箱厂于 1984 年在广东顺德成立，它是科龙集团的前身，当时是只有 9 万元资金的乡办小企业。到 1988 年就晋升为国有二级企业，1990 年又晋升为国家一级企业，此时已



成为全国前 500 家最大的工业企业。1992 年，改组为科龙股份有限公司。1996 年，科龙是中国的第一家在香港上市的乡镇企业和电冰箱企业。1998 年，科龙与华宝强强联合。科龙在全国建立了 1000 多个经销点、100 多个售后维修中心、400 多个维修点。科龙有员工 12000 多人，科技人员 1300 多人，是集科、工、贸为一体的全国最大的制冷家电集团企业。

科龙人自豪地向外界解释——“科龙”就是“科技巨龙”，体现了科龙人对科技的重视。制冷业最关注环保与节能两大问题，科龙在这两方面都做出了重要贡献：在环保方面，科龙在 1995 年推出无氟替代的环保冰箱，通过国家科委科技新产品鉴定，该项目还获得国际《蒙特利尔议定书》多边基金第 17 次执委会奖励的 448 万美元；在节能方面，科龙空调是国内最节约能源的产品，其 COP 值仅有 3.32，因而在连续 7 年的全国质量检测中位居第一。

为了加强企业的研发能力，科龙相继建立了科龙顺德研究院、科龙日本株式会社、中科院科龙声学实验室（北京研究院）、中美科龙智能控制联合研发中心、科龙（美国）有限责任公司等研究机构。科龙还非常重视对科研人员的激励，曾经通过“科技创新表彰会”，用 300 万元重奖对企业做出重大贡献的科技人才。

科龙在每个阶段都有技术支撑的重要产品，如 20 世纪 80 年代推出最早的双门冰箱，90 年代首创国内风冷冰箱，一进入空调领域就推出日本也难以做到的 COP（能效比）值为 3.32 分贝的空调。1995 年后，科龙每年开发和改进 30~50 个冰箱产品、40~60 个空调产品、30 多个冷柜产品。现在每年申请的专利近 200 项，平均一天半就有一个新专利，是国内家电业的杰出者。

科龙拥有 10 项重大冰箱创新技术，其中超级节能、自动

开门、温度自感应、养鲜魔宝、四档变温软冷冻五项技术属于世界领先水平。科龙的产品得到了业界的认可，为科龙的发展打下了坚实的基础，1990年首家通过全国家电产品 IEC 国际认证，1993年容声冰箱通过美国 UL 认证，1994年科龙通过 ISO9001 质量体系认证，1996年科龙的“全无氟节能冰箱”荣获国家科委科技进步二等奖，1997年科龙通过国家环保体系 ISO14001 认证。

管理与技术是推动科龙发展的两个轮子。科龙集团在加强四进步的同时，也在不断地加强管理，企业的管理能力得到明显提高。在管理方面，科龙在 1990 年获得管理金马奖，在 1994 年首家通过 MRPIIA 级认证，并且还通过了 GACC、德国 TUV 和中国华信 ISO9001 质量体系。

科龙的主导产品为“科龙”、“容声”系列冰箱，“科龙”、“华宝”系列空调，“三洋科龙”系列冷柜，形成了科龙的“科龙”、“容声”、“华宝”、“三洋科龙”四大子品牌。1999 年，科龙的“容声”品牌又被国家工商行政管理总局认定为中国驰名商标。

科龙在 1994 年荣获全国最佳经济效益乡镇企业第一名，1997 年获得世界经济论坛授予的“东亚区全球最佳增长企业”奖。1998 年中国最有价值品牌的评估中，“科龙”品牌价值为 55.5 亿元，是中国最有价值品牌的前 10 名，是中国电冰箱类的第一名。10 多年的时间，科龙集团已发展成为我国最大的制冷家电企业。

为了在新世纪能以更优异的成绩矗立于世界强手之林，科龙一直继续在潜心打造科龙文化，培育和提升企业的核心能力。因此，在 21 世纪的第一年，科龙的品牌价值再次比上年增加了近 5 个亿。