

杉杉集团 东方 国美 春 海信 万向 小天 青島



中国企业 核心竞争力

经典

Zhongguo Ziyue Hexinjingzhengli Jingdian

陈淑珍 编著

特色管理



经济科学出版社

陈淑珍 编著

中国企业核心竞争力经典

特色管理

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

特色管理 / 陈淑珍编著. —北京: 经济科学出版社, 2003. 7

(中国企业核心竞争力经典)

ISBN 7-5058-3470-3

I. 特... II. 陈... III. 企业管理 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018253 号

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: 特色管理

陈淑珍 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 12.5 印张 300000 字

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

印数: 00001—10000 册

ISBN 7-5058-3470-3/F·2795 定价: 25.00 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

总 序

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

总 序

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。



企业核心竞争力是一个企业赖以生存和发展的关键要素，这个要素可以是技术、技能、企业文化……而管理作为企业经营的重要内容，自然也是企业核心竞争力的重要因素。从国际企业管理的变化和发展来看，以企业核心能力为中心进行企业管理创新已是当今企业管理发展的必然趋势。企业核心竞争力是企业无形资产的体现，是将生产要素和运作机制有机融合在一起的企业自身的组织、管理能力。

当今企业的管理创新正在向更深层次发展，原来的人本管理逐渐向构建企业文化转变；管理机器要素逐渐变为现代化的信息管理；企业有形资产管理向无形资产管理转化；……这些管理创新以核心能力为中心进行运作，极大地促进了企业效益的提高，充分显示了核心竞争力的巨大力量。

本书正是从这个角度出发，就一些优秀企业是如何培养自身法术——管理创新，并在此基础之上如何构建企业核心竞争力做一番分析。

本书主要有以下几个特点：

第一，理论与实践相结合。通过案例的形式介绍企业核心

序

竞争力，以达到理论与实践相结合的目的，使读者不仅了解到中国一些优秀的企业是如何打造自己核心竞争力的，而且还能对核心竞争力有深刻的认识。

第二，案例选择的全面性。本书包含了财务、生产、品牌、物流等管理创新模式，力求做到具有典型性。例如，杉杉集团以提升品牌管理来提升企业核心竞争力；微波炉大王格兰仕则以总成本领先确立自己的竞争优势；海信集团稳健的财务管理是其核心竞争力的关键；……

第三，深入浅出。核心竞争力是一个较抽象的概念，本书在涉及一些陌生概念的时候，尽量解释得详细、透彻，以方便读者理解和掌握。

目前，我国的核心竞争力还处于萌芽状态，这对以管理为中心的企业核心能力的培养很不利。因此，企业应该首先正确认识核心竞争力的概念，对各管理要素进行综合分析，这样才可能使管理创新得以有序进行，使核心竞争力的作用发挥到最大。

最后，希望这本书会对读者了解企业核心竞争力、构建以管理为中心的企业核心竞争力有所帮助。这就是编著本书的目的。

在本书编写中，卢婷做了大量的工作，在此表示衷心的感谢。另外，如有不妥之处，请读者提出宝贵的意见。



总序	1
序	1
茅台：现代管理让酒香更醇远	1
平安保险：竞争力来自“德道兼具”	25
杉杉集团：持续创新的品牌追求	49
春兰：企业管理升级再造核心竞争力的提升	75
古井贡：“两场效应”成就企业核心竞争力	99
邯钢：模拟市场管理，实施成本核算	121
格兰仕：总成本领先战略打造企业核心竞争力	145
万向：战略管理支撑企业永久不衰	173
小天鹅：“末日管理”放飞小天鹅	199
马兰拉面：加强核心能力的培育	225
青岛啤酒：多品牌经营塑造核心竞争力	249
国美：连锁业物流管理提高企业竞争力	271
海信：在财务与经营的辩证中铸造竞争力	293
海星：一业为主多元经营带来竞争优势	317
嘉陵：摩托车“老大”的核心竞争力之路	339
东方希望：塑造独特的核心能力	363

↓ 茅台：

现代管理让酒香更醇远

据民间传说，大禹治水时的赤水河土著居民——濮人即善于酿酒。楚汉相争，汉高祖刘邦还曾用过赤水河流域濮人的佳酿为将士驱寒壮胆。在我国第一部纪传体史书《史记》中明确记载，公元前135年，鄱阳令唐蒙出使南越，在禹州（今广州），吃到了后来被汉武帝称其“甘美之”的赤水河名酒“枸酱”，后唐蒙奉旨拓夷道，曾绕道仁怀取“枸酱”献武帝刘彻，武帝龙心大悦。

在唐宋时期，仁怀人已能酿制闻名全国的大曲酒。元、明两朝，茅台地区已在杨柳湾一带（今茅台酒厂集团一车间片区）建立了正规的酿酒作坊。到了清初，茅台产的回沙酱香型酒已定型。康熙四十二年（1704年），“茅春”、“茅台烧春”、“回沙茅台”，已很有名气。清代著名诗人郑珍在《贵阳秋感》中曾写道：“枸酱乃从益都来”（茅台旧时曾称益镇）。

回顾“茅台”的历史，如同品味一杯百年陈酿，悠远而醇厚。中国改革开放以后，现代管理提升了茅台酒厂的竞争力，使酒香更醇远。

一、好酒也要竞争

在1990年著名的“公司的核心竞争力”一文中，美国密执安商学院普拉哈拉教授和伦敦商学院教授哈姆尔教授第一次提出“核心竞争力”的概念，并就“核心竞争力”作为竞争优势的源泉进行了形象的描述和精辟的论证。“核心”的中心内容把现代化、多样化的企业视为一棵大树。“树干和主要树枝是核心产品。树叶、花朵和果实是终极产品”。树根为维护企业的健康“提供养分，维持生命，保持稳定”，是企业的“核心竞争力”。“核心”一文通过形象的“树根”“树干”“树叶”等概念把企业核心竞争力描述成一个从“核心竞争力”到“核心产品”再到“终极产品”的发展延伸过程。核心竞争力是凝聚企业现有业务的“塑胶”，也是企业发展新产品的“发动机”、“火车头”。

在中国即将进入WTO之际，提高企业的综合素质，挖掘企业的核心竞争力，维持企业的比较竞争优势有着深远的意义和作用。核心竞争力是企业长时期形成的，蕴涵于企业内质中并为企业所独具的，支撑企业过去、现在和未来的竞争优势，这种竞争优势使企业长时间内在竞争环境中取得主动。核心竞争力是企业竞争力中最基本的、能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的竞争力。

而享有“国酒”美誉的茅台酒，则可谓酿造核心竞争力的高手。现代管理使得这棵“老树”焕发了青春——根深、枝壮、叶茂，更富有战略价值的核心竞争力。茅台人在企业发展过程中，将茅台酒厂的核心竞争力定位于独特工艺环境下的不可模仿性和稀缺性。由不可模仿性和稀缺性所形成的茅台酒

的品牌价值，为茅台酒厂开展资本运营、多品种开发奠定了坚实的基础。茅台人对茅台酒的核心竞争力十分珍视，他们通过狠抓茅台酒的品质管理和大力开展资本运营活动保持和运用核心竞争力。

茅台酒的大发展得益于观念的大转变。茅台酒虽然自身已经拥有较强的核心竞争力，并已在市场上成为具有显著竞争优势的企业，但茅台人把增强和扩张核心竞争力仍看得非常迫切。以前，茅台人只习惯于经销商上门购酒、领导批条发酒。今天的茅台人一改“好酒不怕巷子深”的旧观念，将国酒茅台全面推向市场。

改革开放以来，茅台酒厂在提高原有单一的“贵州茅台酒”质量的同时，酿造出了43度、38度、33度等中低度品种；开发了“汉帝茅台酒”、“茅台王子酒”、“茅台迎宾酒”、“茅台不老酒”、“茅台威士忌”、“贵州醇酿”等系列新产品；“贵州茅台酒”推出了15年、30年、50年、80年“茅台年份酒”；增加了50毫升、200毫升、375毫升、500毫升、1000毫升等5种包装规格；新添了各种活动收藏纪念酒。所有这些都显示壮大的“国酒”阵容，很好地满足了不同消费者的多样性选择，从而扩张了茅台酒厂的产品竞争力。所以，在白酒市场萎缩的情况下，茅台酒的市场占有率还在不断扩大。

2000年，茅台酒厂又提出了健康茅台、绿色茅台、人文茅台、科技茅台的概念，倡导追求健康、绿色、人文、科技的目标。贵州茅台酒股份有限公司董事长袁仁国认为：“这将形成我们最新的核心竞争力。”同时，通过投资、持股、合资等方式，增强茅台酒的企业核心竞争力。茅台集团已经形成了以中国贵州茅台酒厂有限责任公司作为核心企业，由进出口公司、香港茅台贸易公司、习酒有限责任公司等3个全资子公司，贵州茅台酒股份有限公司、贵阳茅台大厦、茅台威士忌公