

• 企业经营战略与专项策划丛书 •

核心竞争力 与 资源整合 策划

赵光忠 / 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

● 企业经营战略与专项策划丛书

核心竞争力与资源整合策划

赵光忠 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

核心竞争力与资源整合策划/赵光忠编著

北京: 中国经济出版社, 2003.1

ISBN 7-5017-5859-X

I. 核… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 106060 号

核心竞争力与资源整合策划

赵光忠 编著

出版: 中国经济出版社

地址: 北京市百万庄北街 3 号 (100037)

电话: (010) 68319114

经销: 全国新华书店

开本: 787mm×960mm 1/16

印张: 23.125

字数: 378 千字

版次: 2003 年 1 月第一版第一次印刷

印刷: 北京星月印刷厂印刷

书号: ISBN 7-5017-5859-X/F·4711

定价: 42.00 元

编委会名单

主 任：赵光忠

副 主 任：杨 念 熊仕萍

编 委：	周莹玉	鲁建敏	董 蕊	杨筱燕	王菲英
	周嫦霞	孙席昆	秦亦兰	刘威兴	曲雍柯
	栗 菁	武 伟	吴小丽	郑肖凝	章小红
	马革均	丁积屏	解纯华	白 斌	陈志红
	许 丰	王海燕	崔盛丽	张果东	杨 乐
	刘 洋	陈志军	金兆丹	兰佑霖	廖抗强
	黄 新	张 权	刘 超	孙 巍	钟广萍
	王 纯	杨晓侠	武丽芹	张成华	

前 言

企业作为市场竞争的主体，必须时刻要求自己注意获得并保持市场竞争的优势地位。对任何企业来说，最根本的发展目标都是在社会许可的范围内实现自身利益的最大化，而能从根本上保证企业实现这一目标的条件就是在市场竞争中的优势地位。当然，企业的经营发展目标并不止此，但是，要有效地、最大限度地实现自己的目标，企业却都需要在市场竞争中的优势地位来保障。

不过，必须清楚地认识到，市场竞争优势并不是唾手可得的。企业必须在全面详实地认识自己的现实市场环境、行业环境、企业自身实力和资源状况、竞争对手的发展态势等客观实际的基础上合理地制定并选择自己的战略方案，并通过相应的体制来保证所选方案的有效实施和控制反馈，即企业需要通过合理的策划来确定并获得自己真正的竞争优势。

本丛书所涉及的策划主要是从广义上界定的，是指在对现实认真分析的基础上，经过理性思考和分析，对企业各方面的运营活动作出战略策略层面的规划并保障其有效实施的活动。企业的策划是基于企业的客观现实，体现为企业具体行动的战略策略和行动过程。因此，可以用企业具体的理性战略行为来代表企业的策划，甚至在相当部分的企业具体策划活动中可以略过“策划”二字，而只用战略策略行动来指称。只是，不要忘记它们是各专项策划的具体内容而已，不能用局部来取代整体。

企业在市场机制中的竞争优势是一个综合的体系，表现在企业运营的各个方面。企业的市场竞争优势既可以是企业整体能力的结果，

也可以是企业某一方面战略优势的体现。具体来说,影响企业竞争优势的因素可以分为长远优势因素和短期优势因素。长远优势因素与企业自身实力密切相关,主要是企业的文化因素、核心竞争力和资源整合能力因素;短期优势因素主要与企业现时战略策略有直接联系,主要包括企业品牌推广战略、公共关系战略;在这二者之间,营销渠道和客户关系战略,供应链管理和物流战略则同时涉及了企业现时和未来的竞争优势。任何一家企业只有同时兼具这三个层面的竞争优势才能真正算得上是具有持续竞争优势的企业。

为此,企业策划就需要重点围绕这六个企业的专项战略策略来进行,并实现对它们的“综合把握,各个进行”。

为了能帮助企业实现这一目标,我们编辑了本套丛书。

企业的文化竞争力问题是任何企业在发展壮大过程中都必然会遇到的问题,它是一个“发展瓶颈”。现代社会消费的文化趋向更是突出了企业文化力的重要性,丛书中的《企业文化和学习型组织策划》就以此为中心展开论述。

《核心竞争力与资源整合策划》也是以企业自身实力策划为主要内容的论著,企业的自身竞争力是企业立足于市场的根基,维持、增强企业自身的竞争力的关键是整合企业资源,集中精力于企业的核心业务,铸造企业核心竞争力。

企业在通过策划增强实力的同时,还需要基于企业自身的能力,向外部宣传自己以及自己的产品或服务,在市场公众心目中塑造良好的、有吸引力的企业形象和品牌形象。这就是《品牌战略与产品推广策划》、《公共关系与企业文宣策划》两本书的主要内容。

在市场之中,企业必须考虑如何更好地拓展市场,最大限度地赢得客户,这时候,《营销渠道与客户关系策划》应该是一个有用的战略决策的借鉴工具。

除此之外,企业关心的重点当然还有尽可能地降低生产运营成本,提高企业效益。在这方面,实现企业物流供应链的高效运作是一个有效的途径。并且,良好的供应链管理和物流策划,尤其是第三方物流

策划更可以帮助企业专著于核心业务，增强企业整体竞争力，本丛书的《供应链管理与第三方物流策划》的目的正在于此。

将这六本书的内容综合有效运用，就可以构成一个基本完善的企业战略策略策划的核心体系。

为了能让广大读者更好地借鉴已有的理论成果和实践经验，将之发展创新，本丛书在编写中遵循理论与实际相结合的原则，在阐述相关理论的同时，利用具有针对性的现实生动事例来对理论加以深化和扩展，实现理论与实际的有机结合。

总之，我们推出这套丛书的目的和丛书的价值就是为志在长远持续发展的企业提供一个具有现实可行性、有效性的借鉴。相信这一套丛书也能够为处于日益规范化市场环境中那些具有长远发展前景的企业的运营提供理论和实践上的帮助。



目 录

导论 竞争优势策划

第一节 竞争优势概述	(3)
一、市场与市场竞争	(3)
二、竞争的意义	(5)
三、竞争优势	(7)
四、企业竞争力	(9)
第二节 核心竞争力	(10)
一、核心竞争力：一种“树型”理论	(11)
二、核心竞争力的体系与特征	(12)
三、核心竞争力的意义	(17)
四、核心竞争力的选择	(19)
第三节 资源整合	(20)
一、资源和资源整合	(20)
二、资源整合的内容	(23)
三、资源整合的发展	(24)
四、资源整合与核心竞争力	(25)
第四节 竞争优势策划	(25)
一、策划	(25)
二、竞争优势策划	(30)
三、竞争优势策划分析方法	(33)

上篇 核心竞争力策划

引 言	(41)
第一章 决策能力策划	(44)
第一节 制度竞争力策划	(45)
一、制度能力与体制规划	(45)
案例一 波音公司的远景制度规划	(47)
案例二 哈尔滨洗衣机总厂被体制“折腰”	(49)
二、自我创新与制度完善	(51)
案例三 上纺集团的制度创新	(52)
案例四 制度漏洞摧毁巴林银行	(53)
第二节 管理能力策划	(57)
一、企业管理者与管理能力	(57)
案例五 嘉陵集团的经营管理理念	(58)
二、不良决策与管理者作用	(60)
案例六 缺乏远见的阿迪达斯管理者	(61)
案例七 “巨人”失误于决策	(66)
第三节 组织竞争力策划	(70)
一、科学管理与等级制组织	(72)
案例八 福特公司的“军事化”组织	(73)
二、分权管理与组织分化	(76)
案例九 通用汽车的“事业部”组织	(77)
三、柔性管理与开放的组织	(83)
案例十 通用电气公司的“无界限组织”	(84)
小 结	(89)





第二章 市场能力策划	(92)
第一节 规模竞争力策划	(93)
一、规模的竞争力及其发挥	(93)
二、垄断与规模陷阱	(94)
案例十一 被拆分的美国电话电报公司 (AT&T)	(96)
三、规模扩张与竞争优势	(102)
案例十二 荷兰皇家/壳牌石油公司的规模竞争力	(103)
案例十三 宝洁公司：“因大失小”	(107)
第二节 市场优势能力策划	(111)
一、企业的品牌与文化优势	(112)
案例十四 可口可乐“换味”引风波	(112)
二、危机与丑闻中的企业信誉	(117)
案例十五 强生公司：重树信誉	(118)
案例十六 洛克希德公司的丑闻	(121)
第三节 适应能力策划	(125)
一、适应市场或败于市场	(125)
案例十七 吉列和吉尔伯特：败于市场	(126)
二、大公司的市场适应能力	(130)
案例十八 通用电气公司：“向小公司学习”	(131)
三、市场竞争中的企业应变策略	(134)
案例十九 西尔斯和雪豹：灵活应变	(135)
小 结	(140)
第三章 创造能力策划	(144)
第一节 技术竞争力策划	(146)
一、技术优势与技术运用能力	(146)
案例二十 英特尔公司的技术“芯”	(148)
案例二十一 联想的技术优势	(155)
二、技术优势与市场优势	(159)
案例二十二 苹果公司：技术领先的失败	(160)



第二节 知识竞争力策划	(165)
一、企业知识与文化价值	(165)
案例二十三 麦当劳：“进食文化”	(167)
二、知识产品与市场知识优势	(171)
案例二十四 迪斯尼公司：艺术知识的乐园	(172)
案例二十五 沃尔玛公司：经营知识的胜利	(176)
第三节 人才竞争力策划	(182)
一、人才就是竞争力	(183)
案例二十六 诺基亚：“招人救命”	(184)
案例二十七 丰田公司：“人才第一”	(188)
二、人才竞争的发挥	(193)
案例二十八 惠普公司的员工团队	(193)
小 结	(199)

下 篇 资源整合策划

引 言	(203)
第四章 内部资源整合策划	(206)
第一节 相邻扩展策划	(207)
一、迈入“熟悉的邻居家”	(207)
案例二十九 杜邦公司：不断扩展	(208)
二、市场困境与企业转型扩展	(212)
案例三十 中国寻呼行业：向手机转型	(212)
三、企业优势的扩展	(215)
案例三十一 微软公司：用软件扩展世界	(215)
第二节 领域跨越策划	(220)
一、“向未知领域的跳跃发展”	(220)
案例三十二 李嘉诚：从“塑胶花之王”到“地产之王”	(221)



二、跨领域的多元化战略	(224)
案例三十三 通用电气公司：领导跨越的典型	(224)
第三节 资产重组策划	(230)
一、企业自我整合的发展	(230)
二、整体转型与资产重组	(232)
案例三十四 IBM 公司的转型重组	(233)
三、资产重组的威力	(239)
案例三十五 三星电子重组“生命”	(240)
四、上市公司的治理与重组	(244)
案例三十六 中国上市公司的“另类重组”	(245)
小 结	(250)
第五章 企业并购策划	(253)
第一节 企业兼并策划	(255)
一、企业兼并的战略选择	(255)
案例三十七 思科公司：兼并创天下	(256)
二、兼并之后是整合	(261)
案例三十八 海尔集团：在兼并中挺进	(262)
三、企业兼并整合的发展前景	(266)
案例三十九 惠普合并康柏：天堂还是地狱？	(266)
第二节 企业收购策划	(273)
一、企业收购与整合战略	(273)
案例四十 青岛啤酒集团：全国大收购	(274)
案例四十一 默多克与新闻集团：全球扩张	(280)
二、企业收购的策略选择	(284)
案例四十二 争相收购健力宝：一个购并“游戏”	(285)
第三节 企业融资策划	(293)
一、企业融资的战略	(293)
案例四十三 日照电厂公司的项目融资	(294)
案例四十四 托普集团：民营企业的上市与增发	(297)
二、风除投资与企业融资	(300)



案例四十五 清华同方：孵化科技的资本	(301)
小 结	(306)
第六章 企业战略联盟策划	(307)
第一节 市场整合策划	(310)
一、市场整合的方方面面	(310)
二、市场整合与联盟合作	(311)
案例四十六 中国家电业的“战略联盟”	(312)
三、以联盟促竞争	(314)
案例四十七 福特、通用、奔驰：汽车业的合纵连横	(315)
第二节 技术信息联盟策划	(323)
一、联盟的优势	(323)
案例四十八 微软与英特尔的“Wintel”联盟	(324)
二、全球化联盟与联盟内部整合	(330)
案例四十九 IBM 的全球联盟行动	(331)
第三节 关系链策划	(336)
一、策划关系，赢得市场	(336)
案例五十 中国软件业的“全赢之盟”	(337)
二、贯穿上下企业的关键	(342)
案例五十一 一些关系链联盟中的“小故事”	(343)
小 结	(349)
后记 综合策划、整体优势	(352)

核心竞争力与资源整合策划

导 论

竞争优势策划





在市场经济的背景下,企业(公司)作为市场主体是时刻处于激烈的竞争之中的。而在竞争中占据优势地位,则是每一家企业成长壮大的必备要素。企业在经营运作中的任何一个行动和战略都以争取一定的竞争优势、实现自身利益最大化、发展壮大自己的根本目的为目的的。可以说,争取竞争优势是企业经营基本战略的核心,是企业立于不败之地的重要保证。我们无论制定和采用何种基本战略,最终都要将其转化成为获取竞争优势的具体实施步骤。在市场竞争日趋激烈的今天,一个企业如何才能创造和保持竞争优势,是一个至关重要的大问题。

一个企业为了能在竞争中获取,为了能领先群雄,并不需要在每一项职能上从原料来源到售后服务都明显地占优势。它只要在某个关键性职能上占绝对优势,就一定可以在其他职能上逐渐走到竞争者前面。我们没有必要,也不可能所有的职能上都占绝对优势。因为任何一个企业的资源都是有限的,如果我们在所有职能上都平均用力,追求“事事领先”,只会导致平庸战略,结果是什么都不突出,什么优势也没有,反而会很容易被在关键性职能上有突出表现的同行所击败。因此,企业要选择战略重点,就要在关键性职能上占有明显的优势。

那么,竞争优势究竟体现在哪些方面?又可以通过什么方式实现呢?

第一节 竞争优势概述

竞争优势是企业在市场的相互竞争中取得的,是在企业的相互比较中体现出来的。要想了解竞争优势,就需要首先知道市场和竞争的内涵。

一、市场与市场竞争

市场是商品交换的场所,是全部交换关系的总和。它不仅包括商品、资本、劳动力、信息、技术、土地等有形的和无形的市场,还包括使交换能够顺利进行下去的合同,履行合同的信用或商誉等内容。市场,既是商品经济的必然产物,也是商品经济赖以存在和发展的重要条件。从经济运行的表象与细节出发,西方市场营销学把市场定义为一群为买卖某种商品或服务而相互接触的企业和个人。顺着这一思路,市场就成了以人为活动



主体的供给与需求。任何一种商品或服务市场都包括需求和供给两个方面，它们是一枚硬币的两面，很难说哪一方面比另一方面更为重要。从供给角度看，市场就是由卖方组成的特定的行业（市场）结构，经济学通常根据竞争程度把它们划分并命名为完全垄断市场、寡头垄断市场、垄断竞争市场和完全竞争市场；从需求角度看，市场是由一切具有特定需要或欲望并且愿意和可能从事交换来使需要或欲望得到满足的潜在的顾客所组成的，简言之，市场即有购买能力的需求。

为了通过满足市场中存在的需求，通过企业的供给使市场的购买能力得到实现，并通过这种实现使企业获得尽可能多的利益，就必须会出现提供同类或相似产品之间生产者（市场经济中主要是企业）的竞争。在市场经济中，由于需求的有限性和选择性，导致企业之间必须在竞争中显示出更能满足顾客需求的优势，从而实现自身利益的最大化。这是每一家提供产品（任务）的企业的发展目标。所以，市场经济中，激烈的竞争是不可避免的。

在市场竞争中，企业只有被顾客选择才能受到进一步发展的激励，在长期的发展历程中实现稳定的利益最大化。

因此可以说，竞争动力来源于盈利最大化的特点，决定竞争目的是要战胜对方，在较量中立于不败之地，最终实现更多的经济利益。

由竞争动力、竞争目的决定的竞争过程，具体而言，包含着四个方面的作用：对提高经营成果的企业进行激励（动力刺激作用）；强制竞争者适应需求变化提供新的产出（压力作用）；导致竞争者彼此监督和供求双方的相互监督（监督作用）；淘汰竞争失败者（惩戒作用）。因此，竞争参与者若要保持竞争优势，就要不断改进技术和管理，不断进行创新。而一个企业的创新行为必须引起其他企业的模仿与学习，于是，竞争排除了利润的独占性的高额利润的持久性。在此条件下，企业若要不断攫取超额利润，实现更多的经济利益，只能付出新的努力，尝试并实现新的突破与创新。而企业间经久不息的不断创新与竞争，导致社会经济技术的进步和资源的优化配置。因此，竞争的四大作用，能给社会带来最低的商品价格、最高的产品质量、最佳的资源配置和最快的物质进步四大好处。

我国改革开放 23 年来，不断扩大竞争范围的结果，使居民总储蓄由 1978 年 230 亿元增长到 2002 年的近 10 万亿元人民币。目前，不少先富起来地区的居居家庭，物质财产不断增加，迎来了电话、空调、电脑“新三件”