

范宪著

企业“核”心竞争力

——动态球论模型剖析



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

企业“核”心竞争力

——动态球论模型剖析

范 宪 著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书最大的创新点是创立了一个企业有核层状球模型。她对企业的经济运行和核心竞争力的构成、识别、培育、演化等进行了详细分析,把有核层状球模型直观应用在企业管理的实践之中。书中引入经济学发展史上杰出代表的主要理论和主题思想,结合中国现实的社会、政治、经济环境,讲述了国有企业面临全球市场挑战和机遇;并用翔实的案例,逐一证明了球论模型有直观的分析使用功能。书中还用实证的方法,以一个企业管理者的身份和眼光,应用半定量的数学-物理模型来说明企业生产经营中一般规律;以全方位,系统应用经济学知识、结构、标准建立企业核心竞争力的能力,并在四个近百年历史老国有企业中获得了成功。

本书对海外企业进入中国企业有指导作用,对理解中国企业的文化和思想有演绎作用;特别适合企业家、决策者、高级职业经济人、咨询业人士和研究工作者阅读,也可供高等院校专业师生参阅。

图书在版编目(CIP)数据

企业“核”心竞争力:动态球论模型剖析/范宪著.
上海:上海交通大学出版社,2006
ISBN 7-313-04467-4

I.企... II.范... III.企业管理-研究
IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第065205号

企业“核”心竞争力 ——动态球论模型剖析

范 宪 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:22.75 插页:4 字数:406千字

2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

印数:1-4 050

ISBN 7-313-04467-4/F·637 定价:40.00元

版权所有 侵权必究



范宪，1954年10月生。中共党员，高级工程师。现任上海华谊（集团）公司副总裁，上海制皂厂厂长，上海轮胎橡胶（集团）有限公司党委书记兼董事长，中国轮胎橡胶协会理事长。

范宪于1971年参加工作，1977年毕业于华东理工大学，1998年毕业于中欧国际工商学院，获工商管理硕士学位，2004年毕业于复旦大学，获经济学博士学位。参加牛津大学（2004年7月-2004年8月）商业经济课程培训。著作有《经历·心得·探索——我与国企业三十年》数种，在国内报刊杂志上发表文章十余篇；并在实践和理论中创造了“球论”。

范宪1987年和1989年两次获得“国家科技进步二等奖”；1991年-1993年，1998年-2002年连续8年荣获“上海市优秀企业家”称号，2003年荣获“中国石油和化学工业风云人物”称号，2005年荣获“中国橡胶工业科学发展带头人”称号，2005年荣获“中国品牌建设十大杰出企业家”和“上海市老商标运作十大企业家”称号。

深化企業改革加速
技術進步增加出口創
匯振興雙錢名牌
江澤民 一九八四年五月廿八日

江泽民题词



2001年上海回力米其林轮胎有限公司成立



2003年蒙特卡罗申博成功活动



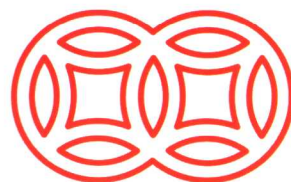
范宪接待外宾



美国SEMA汽车配件展



上轮公司专业轮胎服务双钱屋门店



DOUBLE COIN

PEONY
牡丹油墨

白丽 *Baili*

白丽美容护肤系列



蜂花



上海®

健肤系列产品



信得过企业



最佳工业企业形象单位



最具竞争力第一品牌



中国名牌产品



早期双钱牌轮胎广告



早期双钱牌轮胎广告



早期工艺照片(硫化)



早期双钱轮胎为祥生汽车公司配套轮胎

序 一

企业进入市场就开始竞争,竞争就有竞争力问题。只有进入市场的企业才是真正企业,只有有竞争力的企业才能市场中生存和发展。这个道理是不言而喻的。

1990年普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)提出企业“核心竞争力”的命题,引起了学术界和企业界广泛的关注和讨论,被认为是当代管理学的一项突破性贡献。

“核心竞争力”的提出是西方走向“知识经济”时代,对企业提出的历史性要求,强调知识和创新对当代企业竞争力的关键价值。然而,任何问题被学者们一研究,特别被“仁者见仁,智者见智”之后,常人反而被弄糊涂了。我就是糊涂者之一。

根据我的理解,企业竞争力的基本概念并不复杂。

1. 分析与确定竞争力的要素

竞争力的要素包括资源、知识、信息、能力、价值组织乃至传统等等。提高这些要素的水平,就是提高竞争力。成功的企业必定具有优质的竞争力要素。

2. 竞争力要素的协同

竞争力要素之间有着复杂的交互作用。因此,即使是优质要素,也可以 $1+1<0$,也可以 $1+1>2$ 。这就要求:

——根据企业功能和要求,进行系统分析,系统设计,构建竞争力系统,特别确立关键要素构成的关键线路,以期获得竞争力的系统效应。

——动态协同。在企业不同发展阶段中,推进不同的关键要素及其相关的协同要素。只有协同推进,才能最大限度发挥系统效应。

3. 提高协同的功能水平

——体制建设。力求决策、执行、反馈、监督等功能构成一个自动运作和增能的自组织系统。

——人的作用。事在人为。企业家是“领导力”之源,全员共识是“执行力”的基础。

4. 协同的有效运用

——扬长避短。

——变短为长。

以上简要分析,不难看出“核心竞争力”,就是企业不同发展阶段不同的竞争力关键要素的建设和运用。毋庸赘言,不同企业,同一企业不同发展阶段,核心竞争力是不同的。企业家的水平就是及时发现和判断自己企业的“核心竞争力”,并及时有效地建设之。

这就是我读范宪先生这本著作的一点体会,也算是一家之说吧。

经济全球化是21世纪不可抗拒的历史潮流。中国经济和平发展日益融入全球化。中国企业必须在全球化的激烈竞争中不断提高自己的核心竞争力。既要有全球共同理念,也必然在实践中不断中国化。范宪先生从事国企领导几十年,又经历从计划经济到市场经济的历史性转变。据我所知,他总是站在改革的前沿,不断从这个国企调到那个国企去“扭亏为盈”,成为一名颇负盛名的“扭亏为盈”企业家。他的另一个显著特点是,不仅全心全意从事企业管理实践,同时与时俱进努力学习企业管理新知识,特别肯动脑筋进行艰苦的科学研究。这本书就是他的企业领导实践和科学研究的成果。有理论有实践,有相当深度。因此,我十分乐意写序推荐。

当然,人无完人,书无完书。出书总是人生一个遗憾的体验。不仅奉给别人批评,也留作自己以后补充修订。因此有些观念值得商榷,有些概念欠严密准确,还有文字更精练些就更好了等等,这都无损于本书的基本价值。相信读者们定有公论:值得一读,读了确有收获。

刘吉

中欧国际工商学院名誉院长

2006年4月28日

序 二

自哈默和普拉哈拉德提出企业核心竞争力概念以来,越来越多的学者开始关注企业核心竞争力理论的研究,在实践中也得到了企业的积极应用。随着我国对外开放步伐的加快,中国企业面临着日益激烈的市场竞争环境。企业能否在激烈的市场竞争中发展壮大,在一定程度上取决于能否培植和提升具有国际水平的核心竞争力。

范宪是从一个青年学徒工,逐步成长为一位具有经济学博士学位的职业经理人,担任过多个国有控股企业的领导人。他在国有企业的工作的35年里,中国发生了巨大变化和变革,国有企业从计划经济转入市场经济,从短缺经济时期的上帝转变成满足市场需求的仆人,经历了前所未有的挫折和磨难,真可谓天上地下两重天。他有幸成为国企变化发展的见证人。

范宪随祖国同发展,特别是担任国企领导21年来,亲手关、停、并、转、改制改造了许多国有企业,耳闻目睹了工厂倒闭,三废迁址,员工下岗,流程重组,收购兼并的整个过程。他也成为国企从调整中发展到发展中调整的方案制订者,执行者。喜,怒,哀,乐,常相伴。

范宪担任国有企业领导人的21年中,曾担任过成功国企的厂长和书记,也担任过破产企业的厂长和书记。他在股份制公司、上市公司、民营控股公司、国有控股合资公司,海外企业等各种所有制企业里担任领导。众多不同行业,不同市场,不同人员,不同地区的制造业均由他领导,这似乎是匪夷所思。但这是事实。

肥皂、电池、油墨、轮胎这四个代表近百年中国民族工业的创始企业如今仍在为生存拼搏,并取得了阶段性成果,这一切都与范宪本人的努力分不开。为此,他连续8年被评为上海市优秀企业家,荣获中国石油和化工工业风云人物和老商标运作的十大企业家称号。

范宪在本书中详细诠释了他创立的球型概论,并结合管理企业的实际,提出并验证了企业核心竞争力是企业生存发展的真谛。本书总结了许多他亲自参加的案例,有很强的可看性和启发性,对国有企业如何提高核心竞争力是很有理论与实践意义的。

研究与讨论企业核心竞争力的书有许多,但是,由企业家应用经济学和管理学理论,连续把亏损或经营不善的国有老企业转变成功且提炼经验独创理论的并不多见。

我希望中国的国有企业领导人能像范宪那样,有敏捷的思想,善于归纳分析

的头脑和敢于创新的精神,有良好的理论功底和踏实运作企业的才能。那么,中国从世界制造大国转变成世界制造强国,也就为期不远了。

虽然本书未必十分完美,但我仍然乐意向大家推荐范宪这本具有他独特思想和创新理论的书,读者必能从中获得启迪。

全国人大常委
上海市人大常委会副主任
上海社会科学院部门经济研究所所长
东华大学旭日工商管理学院院长

范宪

2006年04月06日



序 三

Writing about the subject of “core competences in a company” is not something new. The author however has put down in this book his thoughts on this subject as it relates to SOEs in China.

The huge merit of this book for Chinese as well as for non—Chinese readers is the very pragmatic approach in tackling the complex aspects of this subject. Based on the combination of a theoretical model and experiences obtained in Western companies on one side and a Chinese way of tackling these issues on the other side, a unique value for all general managers in the world is created.

The specific insights provided in this book will undoubtedly contribute to the success of many Chinese companies in the local market but also abroad.

In a globalized world where competition is a worldwide phenomenon, the ideas on how to handle core competences with a Chinese flavour represent an added value to the Western thinking on this subject.

The ideas presented in this book represent indeed a milestone approach in focusing on what one knows best and how to take it to the company’s advantage.

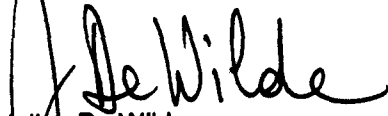
Because the objective of how to go about core competences is similar for every company in the world, i. e. creation of a sustainable profitable growth. It is, however, the specific way of applying the models that will represent a unique competitive advantage in the future. Indeed many Western companies believe that the emphasis on defining, developing and implementing the core competencies in a company using only Western thinking is sufficient to be successful in the Asian market. This, however, is in my view not true.

The unique set of experiences of Mr Fan guarantees, I believe, the success this book will have as a management reference on core competences.



Therefore, I would like to congratulate Mr Fan with his efforts to externalize his knowledge as a top Chinese manager.

Congratulations.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "J. De Wilde". The signature is fluid and cursive, with a large loop at the beginning.

Julien De Wilde,
Chief Executive Officer



前 言

从20世纪的90年代开始,由普拉哈拉德和哈默尔第一次提出“企业核心竞争力”的概念或范式以后,就意味着建立在经济学和管理学长期研究基础上的企业核心竞争力理论作为一个独立的理论而被创立,获得了管理学界的广泛认同。此后,大量从事理论研究和企业管理的管理专家,纷纷从传统管理理论、交叉科学和市场实战的角度不断检验、深化和完善这一理论,关于企业核心竞争力的专著、论文和探索层出不穷。但是,来自生产和市场一线企业管理者进行企业核心竞争力研究,提供鲜明具体的案例较少,特别是改革开放以来,国有或国有控股企业应用核心竞争力的理论指导企业成功案例更少,从客观上也使企业核心竞争力的研究缺乏一定的指导意义。

笔者在制造业领域中工作已超过35年,期间担任企业领导人的时间也长达20年以上。在20年的企业管理生涯中,管理过肥皂、油墨、电池和轮胎四个迥然不同的企业。这四个企业所生产的蜂花檀香皂、牡丹油墨、白象电池、双钱轮胎、是中国民族工业诞生的写照,这些经久不衰的民族品牌走过了近一个世纪,它们给后代树立了艰苦创业,发展壮大的榜样。如今,企业面临着全球化市场的挑战,生死未卜。

从这些产品而言,涉及了消费产品(肥皂、电池)和生产资料产品(油墨、轮胎)这两类不同性质的产品;从企业体制而言,经历了国有企业、合资企业、股份制企业(上市公司)、集体所有制企业的历练;从管理经历而言,参与和见证了企业改制、中外双方合资、解除合资、破产重组、扭亏为盈、境外设厂和跨国收购资产等一系列重大的生产经营、资产经营和管理改革。这些企业从亏损中走出来,创造了一个又一个奇迹,其中饱尝了从计划经济向市场经济过渡的酸甜苦辣,失败的痛苦和成功的喜悦一直伴随着笔者。

技术的进步,环境的变化,全球化的浪潮,让我们目不暇接,经营企业需要不断地挖掘、保护和发展企业的核心竞争力。笔者作为一名始终保持着良好学习精神的思考者和理论探索者,觉得这是一笔难能可贵的精神财富。所以,当笔者有机会如饥似渴地进行博士学位研究生的学习后,就考虑将企业核心竞争力的理论研究作为自己的研究课题,力图将自己的理论思索与实践经验结合起来,为这一前沿课题提供生动而实际的案例,进行深入的理论分析,提出自己的观点和结论,共同参与理论发展和体系建设,使企业核心竞争力的研究不断朝着纵深发展,成为能指导具体管理实践的,具有归纳性和演绎性的成熟理论。

一个理论的创立和发展,一定离不开具体的环境和条件。在美国,企业核心竞争力理论的创立和发展,是具有与美国的经济制度、企业机制和管理需求相适应的特征的,简言之,是为美国的经济运行、企业管理服务的。但是,我国真正确立市场经济制度的时间很短,其中国有企业自觉或不自觉地向国外先进管理思想的时间更短。可以说,国有企业真正考虑核心竞争力的培育只是最近三五年内的新生事物。

日益激烈的市场竞争和瞬息变化的市场环境,日益高昂的成本结构和日益稀薄的利润,加上虎视眈眈环伺左右的外国资本和新生的不断壮大的民营资本,都逼迫着国有企业必须通过学习各种能力、专长和知识,有目的、有步骤地进行培育核心竞争力,提高自身的市场竞争优



势。因此,中国企业,特别是国有企业,核心竞争力的构成、培育和演化,必然与国外企业有着不同的表现。而目前,用国外成熟的企业核心竞争力理论分析中国企业的案例少之又少,这一现实也促使笔者有志于在 30 余年工作实践的基础上,进行企业核心竞争力的本土化研究和深化。

笔者认为,本书最大的创新点在于创立了一个“企业有核层状球模型”来对企业的运行和核心竞争力的构成、识别、培育、演化,进行形象而直观的分析归纳作用。这一模型和思路,笔者早在 17 年前担任上海油墨厂厂长时就开始酝酿,得到了李家镐先生和袁恩桢先生的悉心指导和积极肯定,在学习与实践中心笔者将球论的雏形、不完整的思路提炼成清晰的、系统的模型。可以说,本书经历了 17 年的完善和不断的修正,既适应国家制度、政策和方针的变迁,又适应我自身工作经历的变化。本书中笔者还尝试以专题方式将 20 多年的实践经验介绍给读者,也以一定的篇幅分析了上轮公司的核心竞争力,为读者运用本书理论提供借鉴。

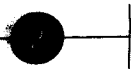
企业核心竞争力理论本身并不是一个全新的课题,但是用实证方式、用企业管理者的眼光从操作实务入手进行分析,建立半定量的数学-物理模型来说明一般规律,起到演绎指导作用,以全方位地、系统地利用知识、结构、标准建立能力,这是笔者的一个创新;也是本书的特色和价值所在,这也是本书的“核心竞争力”。

本书旨在广泛与各界同仁交流,学习;特别希望与影响中国企业改革,企业全球化政策的指定者、企业家、决策者、高级职业经理以及咨询业人士互相交流与学习。

在此,笔者很难逐一点名致谢所有那些塑造了笔者,促成笔者思想和理论形成,以及给予笔者诸多帮助和鼓励的人们,笔者表示由衷的谢意。



2006 年 03 月 20 日



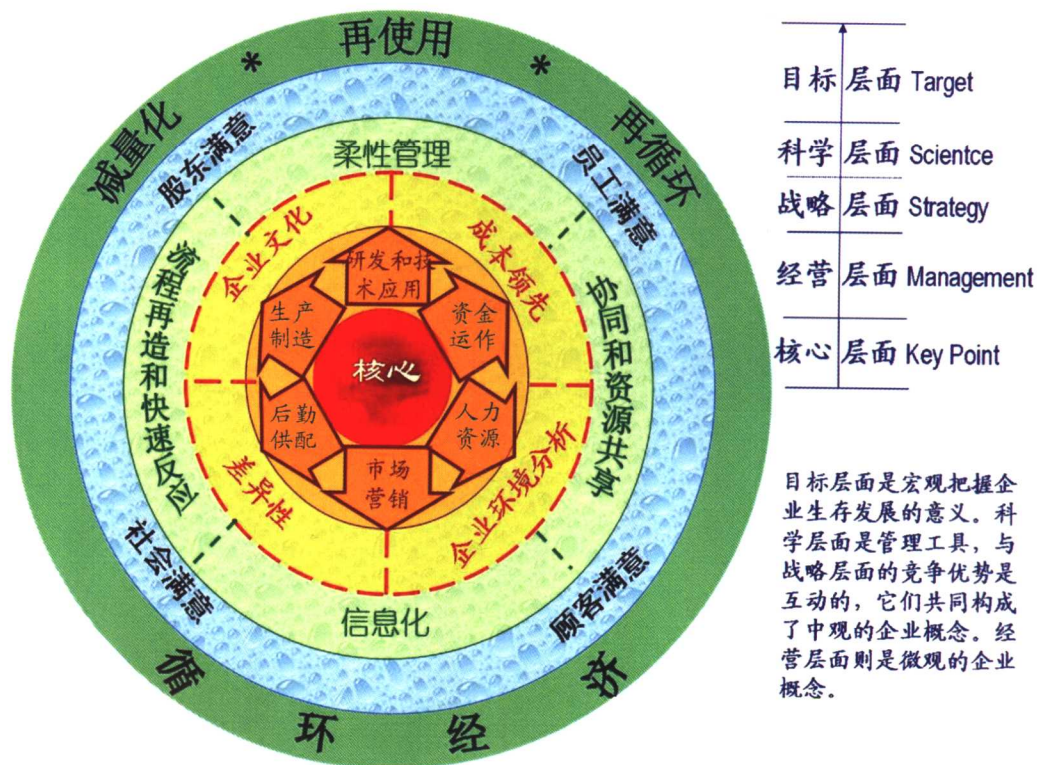


图1-2 企业的有核层状球模型
球核心是由核心人物、核心产品和核心思想组成

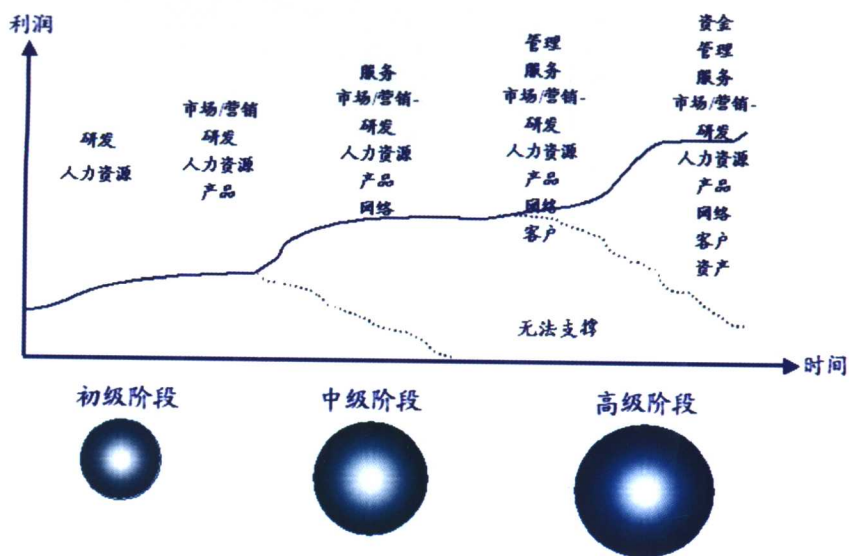


图3-1 有核心竞争力的企业的发展模式和因素