

优

李世成[著]

企业竞争优势

没有持续竞争优势 基业常青对任何企业来说都只能是一句空话

势

台海出版社

优

李世成[著]

企业竞争优势

没有持续竞争优势 基业常青对任何企业来说都只能是一句空话

势

台海出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业竞争优势 / 李世成著. —北京: 台海出版社, 2005.5

ISBN 7-80141-399-7

I.企... II.李... III.企业—市场竞争—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 037798 号

书 名 / 企业竞争优势

著 者 / 李世成

责任编辑 / 杨燕民

装帧设计 / 骆 杰

出 版 / 台海出版社

印 刷 / 首钢总公司印刷厂印刷

开 本 / 787×1092 1/16 印 张 / 13

字 数 / 146 千字 印 数 / 10000 册

经 销 / 新华书店发行

版 次 / 2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

台海出版社(北京景山东街 20 号 邮政编码 100009 电话 010-84045801)

ISBN 7-80141-399-7

定价: 29.80 元

版权所有 违者必究

凡我社图书,如有印装质量问题,请与我社发行部联系调换。

序 言

进入 21 世纪后,世界经济全球化的浪潮正向我们汹涌袭来,企业之间的竞争正在变得日趋激烈,没有竞争优势的企业根本无法生存。迅速发展的中国,涌现了许多迅速成长的企业,但在 20 多年改革开放的过程中,除了少数企业依然健在外,许多曾经声名显赫的企业都逃脱不了走向深渊的命运。尽管这些企业大起大落的原因各不相同,但是在他们身上却存在着一个共同点,那就是这些企业在发展的过程中忽视了企业竞争优势的建立,过分追求短期效益,没有形成科学的管理体系,因此无法迎接市场变化和环境变化所带来的挑战和危机。

企业的生命如同人的生命一样,每个企业都各不相同,有的能够长存百年,而有的仅仅是昙花一现。如果来研究隐藏在这其中的企业的兴衰更迭的根源,你会发现决定企业的生存和发展的最根本因素是核心竞争力所带来的竞争优势。核心竞争力作为竞争优势的本源,它是分布于企业之中、持续支撑企业竞争优势的能量来源。

那么什么是竞争优势呢?它是指企业经过长年积累而具备的在短时间内不容易被其他企业复制的,特有的“专长”和“特色”。这种优势有管理方面的,也有技术方面的,还包括市场方面的。

观察那些具有竞争优势的企业,我们会发现它们的一些共同之处:

- 1、具有竞争优势的企业都对竞争对手了如指掌。它们往往对竞争对手的特点与优势有着清晰的了解,它们能够预测竞争对手的能力,并削

弱和限制这种能力,最终用进攻击败竞争对手。

2、具有竞争优势的企业所采用的战略通常是成本领先战略、独树一帜战略、目标聚集战略。由迈克尔·波特 (Michael Porter) 提出的上述三大竞争战略涵盖了企业竞争优势的全部内容。

3、具有竞争优势的企业都具有差异化的特点。无论在产品或是服务方面,他们都拥有与竞争对手不同的差异环节,而这种差异化成为企业竞争优势的缔造者。

4、具有竞争优势的企业都拥有强力的领袖。他们往往依靠个人的魅力与能力给企业注入活力,他们所制定的战略是企业竞争优势的根基。

5、具有竞争优势的企业都具有强大的执行能力。它们能够领会到设计一个战略远比执行一个战略容易,这也成为它们实现竞争战略的基础。

没有竞争优势的企业是很难长久生存的,他们必然会被激烈的竞争浪潮掀翻,只有那些树立起持久竞争优势的企业才能够长久地生存下去,并且变得越来越强大。

加入 WTO 后,中国的经济取得了长足的发展,许多企业走上了国际化的道路,并且取得了不错的业绩。人们在欢欣鼓舞地迎接大量商机的涌入时,也真真切切地感受到了经济全球化带来的压力,很明显的是,中国的企业在面对全球化的竞争时,还显得不太适应。因此,如何审时度势,及时调整发展战略,不断培育和提升竞争优势,在挑战中求得新的发展,是所有中国企业必须解决的问题。国内企业正在全方位地进入经济全球化下的竞争环境中,因此,企业要想在日益激烈的市场竞争中站稳脚跟,就必须创建长期的竞争优势。

现代营销理论强调,企业只有不断满足顾客的需求,才能生存和发展。因此,企业的生存基础在根本上取决于企业能否为顾客创造出他们满意的“价值”。根据世界著名的市场营销学权威菲利普·科特勒的观点,“顾客是价值最大化者”。因此,所谓的满足顾客的需求,就是要为顾客提供最大、最多、最好的价值,也就是说提供有更多的实际用处、更好

的使用功能、满足更大利益追求的东西。管理学大师彼得·杜拉克也指出：“用户考虑他需要什么，他认为什么有‘价值’，这才是有决定意义的，这决定着一个企业干什么，它生产什么，它是否能兴旺。”

由此我们可以说，企业面对竞争时的核心问题是：“企业为顾客提供了什么样的价值？”也就是说，企业之间的竞争，从根本上看，是企业为顾客创造价值的能力之间的较量，企业的竞争优势也正由此而来，这也是那些长盛不衰、持续发展的企业的不败之本。

企业从为顾客“提供产品”进而到“创造价值”，是经营理念的极大深化。由于“创造价值”是企业竞争优势之本，所以，企业竞争管理的深刻本质也就是“创造价值”的管理。本书所强调的企业的成本领先、独树一帜、目标聚集战略正是以“创造价值”作为基本前提的。

相信不管是规模庞大的跨国集团还是机构简单的中小型企业，获得持久的企业竞争优势都是它们梦寐以求的。从本书中的这些生动鲜活的案例里，相信每一个企业人都会得到启发，从中领悟到建立企业持久竞争优势的方法，同时在那些成功公司做法的指引下最终获得成功。

目 录

第一部分 企业竞争优势的重要性

第一章 企业需要竞争的原因 4

第二章 分析竞争对手 20

第二部分 企业的三个基本竞争战略

第三章 总成本领先战略 42

第四章 独树一帜战略 60

第五章 目标聚集战略 80

第三部分 竞争优势的五大原则

第六章 价值链与竞争优势 98

第七章 差异化 116

第八章 领导者素质 132

第九章 执行能力 158

第十章 企业文化 176

目 录

第一部分

企业竞争优势的重要性

- 第一章 企业需要竞争的原因 4
 - 第一节 没有竞争就没有生存 6
 - 第二节 生存之道:持续性竞争优势 8
 - 第三节 竞争优势的基础 13
- 第二章 分析竞争对手 20
 - 第一节 知己知彼,百战百胜 22
 - 第二节 限制竞争对手 29
 - 第三节 进攻竞争对手的碉堡 34

第二部分

企业的三个基本竞争战略

- 第三章 总成本领先战略 42
 - 第一节 成本不领先,竞争就没力 44
 - 第二节 成本领先是保持持续竞争优势的关键 51

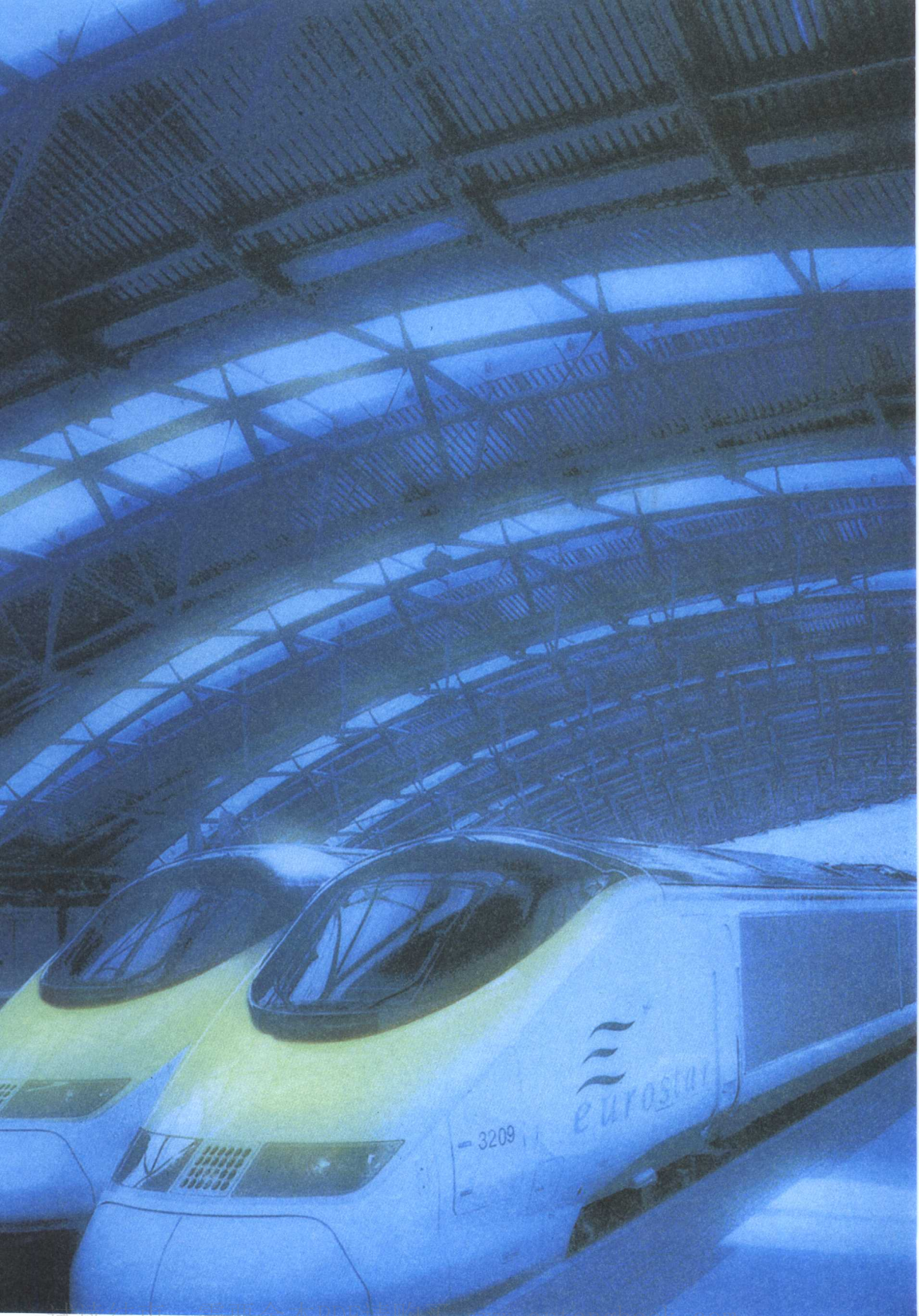
| | |
|--------------------|----|
| 第四章 独树一帜战略 | 60 |
| 第一节 竞争优势来源于与众不同的战略 | 62 |
| 第二节 找对领先对手的优势 | 68 |
| 第三节 发挥独树一帜的特色优势 | 76 |
| 第五章 目标聚集战略 | 80 |
| 第一节 取胜靠一点足矣 | 82 |
| 第二节 握紧的拳头打人才有力量 | 86 |
| 第三节 目标聚集带来竞争优势 | 91 |

第三部分

竞争优势的五大原则

| | |
|---------------------|-----|
| 第六章 价值链与竞争优势 | 98 |
| 第一节 创造价值链中战略环节的优势 | 100 |
| 第二节 价值链竞争 | 105 |
| 第三节 保持价值链竞争优势 | 109 |
| 第七章 差异化 | 116 |
| 第一节 差异化的来源 | 118 |
| 第二节 创造差异化获得竞争优势 | 123 |
| 第三节 差异化的战略 | 128 |
| 第八章 领导者素质 | 132 |
| 第一节 设计竞争战略 | 134 |
| 第二节 尊重人才,创造人才 | 142 |
| 第三节 冒险与创造精神 | 147 |
| 第九章 执行能力 | 158 |
| 第一节 按着竞争战略去执行 | 160 |
| 第二节 没有执行力,就没有竞争力 | 163 |
| 第三节 执行是竞争取胜的法宝 | 168 |
| 第十章 企业文化 | 176 |
| 第一节 拥有企业文化就拥有竞争优势 | 178 |
| 第二节 以绩效为导向的企业文化 | 185 |
| 第三节 竞争中的企业文化塑造 | 188 |

企业竞争优势



第一部分

企业竞争优势 的重要性

没有竞争就没有生存

持续竞争优势拯救通用电气

生存之道：持续性竞争优势

思科的 CRM 打造持续竞争优势

IBM 走出阵痛的脚步

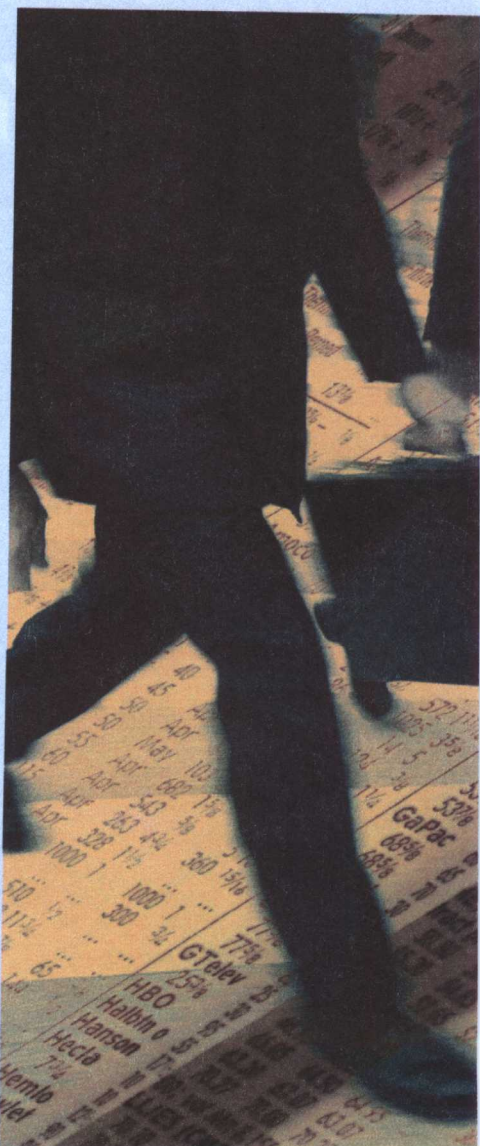
竞争优势的基础

惠普的竞争优势基础来源

苹果计算机的创新理念

戴尔的竞争弹性

一策一陪台



第一章 企业需要竞争的原因

第一章

企业需要竞争的原因



竞争是企业的生存之本，更是企业发展的动力源泉。

第一节 没有竞争就没有生存

每每在谈及“竞争”这个问题的时候,我们都会说:“竞争是企业的生存之本,更是企业发展的动力源泉。”实际上,此言一点也不为过。世界上许多著名的超级公司正是在这样的理念之下才得以长久地生存下来。在世界范围内,商业格局日趋复杂化、网络化的今天,企业要想在变幻莫测的商海中永久地占据一席之地,就必须具有顺应外部环境进行自我调整、保持自我发展的能力,通常我们会把这种企业特有的能力叫做持续竞争优势。

可以预见,在新的世纪中,每一个企业都将面临着严峻的挑战与考验,企业之间的竞争在所难免,优胜劣汰的法则在这里同样拥有广泛的市场,不成功便成仁的严重性,让每个参与这场游戏的公司都不敢掉以轻心,在竞争中生存成了他们的惟一选择。通用电气(GE)就是这样生存到今天的。

持续竞争优势拯救通用电气

总部设在美国康涅狄格州的通用电气公司(GE)于1878年由发明家爱迪生创办,它是一家集生产、技术与服务为一体的多元化公司。通用电气在全球100多个国家开展业务,拥有34万员工。其业务涉及包括飞机发动机、动力系统、医疗设备、塑料、金融服务、全国广播公司(NBC)、工业系统、家用电器、运输系统在内的多个领域。

虽然已经取得了辉煌的成功,但那种站在成功者的肩膀上就永远高人一头的想法还是几乎断送了通用电气的前程,对竞争的迟钝反应,使

通用电气变得垂垂老矣。1981年,这家已经有117年历史的公司已经变得机构臃肿,等级森严,对市场反应迟钝,在全球竞争中坐上了向下俯冲的过山车。

韦尔奇的理念适时地成为了下滑铁轨上最强的摩擦力,他最终回归市场,拯救了公司。韦尔奇知道在全球竞争激烈的市场中,只有在市场上领先对手,公司才能生存下去。而他重整公司的衡量标准是:必须跻身于同行业的前两名,即任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”,否则就要面临被整顿、关闭或出售的结局。

在这个看似有些不近人情的理念驱使下,韦尔奇首先着手改革公司臃肿的内部管理体制,减少管理层次和冗员,将原来的8个层次减到4个层次甚至3个,并撤换了部分高层管理人员。此后的几年间,砍掉了25%的企业,削减了10多万个工作职位,将350个经营单位裁减合并成13个主要的业务部门,卖掉了价值近100亿美元的资产,并新添置了180亿美元的资产。

在韦尔奇刚刚担任通用电气掌门人初期,便对拥有100多年历史的GE实行了一场惊人的外科手术,他卖掉了GE下属的200多个企业,还同时购进另外的70多个,其中包括用60亿美元收购美国广播公司,这些举动就连GE内部的人员也感到震惊。但结果证明了一切,正是韦尔奇的这些努力将GE从一个廉颇老矣的工业制造商转变成一个经营多样化的全球性企业巨头。

然而,想要在残酷的竞争环境中,谋求出路,就必须不断吸收新的东西,包括知识、管理等。而“学习”在GE中正变得无处不在。尽管韦尔奇和GE本身在过去20年达到了很高的高度,这还远远不够。一旦哪一天你停止了学习,那么你就有可能被淘汰。因此,GE一直以全球的公司为师。

韦尔奇说:“很多年前,丰田公司教我们学会了资产管理,摩托罗拉和联想推动了我们学习六个西格玛,思科和Trioloy帮助我们学会了数字化。这样,世界上商业精华和管理才智就都在我们手中,而且,面对未

来,我们也要这样不断追寻世界上最新最好的东西,为我所用。”

经过了一段低迷的阵痛,通用电气终于站起来了,它成为全球最受推崇的公司,世界最具市场价值的公司之一。在这段时间里,尽管许多大公司在严峻的全球竞争中像多米诺骨牌一样纷纷倒下,可通用电气却始终屹立在商业之颠,并创造了收入和收益的一个又一个奇迹。

通用电气所取得的成功在于发现竞争与驾驭竞争。韦尔奇深知“竞争”的真髓,它是每一个公司都无法回避的,要生存就要竞争,就像他说的那样:“这是一个越来越充满竞争性的世界,游戏规则在发生变化。没有一个企业能够成为安全的就业天堂,除非它能在市场竞争中获胜。”

第二节 生存之道:持续性竞争优势

随着企业之间的竞争日趋激烈和生产制造、产品技术、营销管道等竞争手段的同质化,越来越多的企业认识到要想在竞争中长久地生存下去,就必须保持持续的竞争优势,永远处于市场的领先地位。

然而,如何才能做到这一点呢?许多企业发现,依靠企业资源以及这些资源、能力的不可模仿、替代或转移性使企业获得竞争优势是可能的,但拥有这些条件并不意味着就一定能够获得持续竞争优势。

持续竞争优势的概念正在从不同的角度、以不同的方式向传统工业界和企业生产经营者发出挑战。正如美国著名化学公司孟山都公司执行总裁 Robert B. Shapiro 所言:“可持续竞争优势并不是一个建立在感情和道德基础上的理想概念,它包含