

【欧盟篇】

QIYE HEXIN JINGZHENG LI
JINGDIAN ANLI

企业核心竞争力 经典案例

——| 包晓闻 刘昆山 编著 |——

企业核心竞争力的不断提升，
是企业长久地生存和发展的关键



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

【欧盟篇】

QIYE HEXIN JINGZHENG LI
JINGDIAN ANLI

企业核心竞争力 经典案例

——| 包晓闻 刘昆山 编著 |——

企业核心竞争力的不断提升，
是企业长久地生存和发展的关键

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业核心竞争力经典案例. 欧盟篇/包晓闻, 刘昆山
编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-297-2

I. 企… II. ①包…②刘… III. 企业管理—案
例—分析—欧洲 IV. F279

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 042255 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京晨旭印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 王玉水

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 全志云

787mm×1092mm/16

15.5 印张

236 千字

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册

定价: 28.00 元

书号: ISBN 7-80207-297-2/F·285

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

法国、联邦德国、意大利、荷兰、比利时、卢森堡于 1957 年签订了无限期有效的《罗马条约》，标志着欧洲共同体的成立。随后，英国、爱尔兰、丹麦、希腊、西班牙、葡萄牙也相继加入。欧共体自成立以来，直到现在的欧盟，是逐步朝着经济一体化和政治一体化的目标推进的。如今，欧盟合计国民生产总值仅次于美国，拥有众多成功的世界顶级企业，对世界经济有着巨大的影响。企业作为经济发展中最活跃的细胞，它的发展壮大对欧盟的经济繁荣起到了直接的推动作用。特别在进入 21 世纪以后，欧盟在打造作为市场竞争的主体——企业上，把构建和提升核心竞争力放在企业的首位，许多企业都取得了成功，也创造了丰富的经验。

企业核心竞争力又称核心能力，是美国密歇根大学商学院普拉哈拉教授和英国伦敦商学院加里·哈梅尔教授 1990 年在《公司的核心竞争力》一文中第一次提出的，并且就“核心竞争力”作为竞争优势的源泉进行了精辟的描述和论证。他们认为，企业核心竞争力是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、现在和未来的竞争优势，并使企业长时间内在竞争环境中能取得主动的核心能力。核心竞争力一提出立刻在西方引起了强烈的反应，已经成为目前衡量一个企业成功与否的重要砝码。

欧洲是工业革命的发源地，欧盟的顶级企业一般都有很长的发展历史，经过长期的发展，特别是在构建和提升核心竞争力上，它们形成了显示欧洲人特有的文化特征和思维特点。例如，依靠创新的优势获取产品的市场优势；实施差异化战略是中小型企业市场激烈的竞争中制胜；以品牌的内在文化吸引客

户的青睐；用自由与严谨相融合的企业文化凝聚核心竞争力；“以人为本”推动企业在全球市场上纵横驰骋等。以上在本书中以经典案例形式进行了比较详细的介绍和探究。

本书着重介绍 19 家欧盟顶级企业，构建和提升企业核心竞争力的基本理念、“着力点”的选择和大致的实施步骤，并以详尽的事实例证进行了阐述。这对于中国企业在新世纪面临的更大的挑战与机遇来说，是很有必要借鉴和学习的。学习欧盟顶级企业的成功做法，构建我国企业的核心竞争力，愿我国企业在参与世界经济一体化的激烈市场竞争中走好，这就是编写本书的目的。

由于我们的编写水平有限，难免有不妥之处，请读者指正。在编写本书过程中，胡志刚、赵效、李翠平、赵立颖、侯贵寿、李江涛、张浩、王宗平、李文胜、李艳春、陈美林、张胜、李恒山等参加了编写工作，在这里一并表示感谢！

目 录

麦德龙：独具竞争优势的“现购自运”	1
一、“现购自运”企业的典范	1
二、以专业精神服务专业客户	3
1. “现购自运”的独特经营方式	3
2. 为专业客户服务的经营定位	5
3. 客户可感知的物美价廉	8
4. 矢志不移的诚信规则	10
5. 连锁店选址的“商圈战略”	12
三、感悟“现购自运”的真谛	13
家乐福：为顾客创造更多新的消费价值	15
一、不落的“商业帝国”	15
二、为客户带来的可感知价值	17
1. 追求创新价值始终让顾客满意	17
2. 满足不同消费群体的不同需求	20
3. 高度重视商品的质量管理	22
4. 实行市场需求的价格低廉策略	24
三、加强员工管理	26
四、提升企业核心竞争力的新战略	28
保时捷：差异化战略打造核心竞争力	30
一、发展历程	30
二、实施差异化战略的典范	32

1. 独具特色的定位差异化	32
2. 技术创新是差异化的基础	34
3. 客户满意是差异化的根本	37
4. 对差异化战略的适当调整	38
三、中小型企业竞争的制胜法宝	40
 欧莱雅：世界化妆品巨人的用人之道	42
一、巨人之路	42
二、依靠人才实现企业腾飞	43
1. 特殊的人才理念	44
2. “全球在线商业策略竞赛”	46
3. 系统完善的培训制度	47
4. 重视科技人才与创新	49
三、拥有人才就拥有了核心竞争力	50
 西门子：技术创新使企业永葆青春	52
一、辉煌的创新路	52
二、技术创新，活力无限	54
1. 技术创新为西门子不断注入活力	54
2. 人才是技术创新的源泉	56
3. 技术创新的组织管理	60
三、抓住技术创新的根本	62
 宝马：依靠创新管理，实现“万马奔腾”	65
一、“宝马”奔腾之路	65
二、走向成功的创新管理模式	67
1. “客户在心中”的创新理念	67
2. 信息化为创新奠定基础	70
3. 创新管理的三个重要阶段	71

三、一个崭新的课题	76
SAP 公司：自由与严谨相融合的企业文化	78
一、软件帝国的历程	78
二、自由开放的氛围，严谨规范的精神	80
1. 富有特色的人力资源管理	80
2. 自由开放的文化氛围	82
3. 严谨规范的项目管理	83
4. 专注技术的低调企业哲学	85
三、通向持续成功的可靠保证	87
奔驰：推动企业纵横驰骋的品牌	89
一、“奔驰”之路	89
二、核心竞争力的培育——品牌塑造	91
1. 一流的质量是品牌的基础	92
2. 技术创新是品牌的灵魂	95
3. 安全可靠是品牌的生命	97
4. 优良的服务是品牌的保证	99
三、品牌是企业核心竞争力的商品化表现	101
大众汽车：企业发展的不竭动力	103
一、从“甲壳虫”起步	103
二、为用户创新的管理策略	105
1. “时间有价证券”	105
2. “适用策略”和“反求创新”	109
3. 全新的质量管理模式	112
三、创新管理必须以人才为基础	115
四、创新管理是创新机制的有机结合	116

诺基亚：企业文化凝聚的核心竞争力	119
一、起死回生	119
二、建设以价值观为核心的企业文化	121
1. “顾客满意”的价值观	122
2. “尊重个人”的价值观	124
3. “拥有进取成就感”的价值观	126
4. “不断学习”的价值观	128
三、核心价值观是企业的灵魂	130
 壳牌集团：世界上最赚钱公司的管理模式	132
一、百年风雨历程	132
二、撑起巨人的管理策略	134
1. 对股东负责的风险管理策略	135
2. 对客户负责的技术开发策略	137
3. 对员工负责的人才策略	138
4. 对与公司有业务往来者的负责的策略	141
5. 对社会负责的“企业公民”形象	142
三、企业管理是一种文化	143
 飞利浦：博弈市场竞争的价值创新	145
一、电子产业鼻祖	145
二、竞争是为顾客创造更多新价值	147
1. 以市场定位进行技术创新	147
2. 强化质量管理，提升产品价值	150
3. 实行知识管理，提高价值创新的效率	151
4. 营销中的价值创新	153
三、不战而胜	155

贝塔斯曼：企业文化成就了传媒帝国	157
一、传媒帝国之路.....	157
二、超越利润之上的企业文化.....	159
1. 卓越的企业精神	159
2. 创建“贝塔斯曼读者圈”	162
3. 成立“贝塔斯曼基金会”	163
4. 创立“上海贝塔斯曼书友会”	164
三、扎扎实实地建设企业文化.....	165
 雀巢：百年历练打造的国际品牌	167
一、坎坷历程.....	167
二、物化的核心竞争力的品牌策略.....	169
1. 树立企业良好的形象	169
2. “选质量，选雀巢”	170
3. 满足顾客不断增长的需要	172
4. 伴随着雀巢发展的品牌广告	174
三、实现品牌资产价值的最大化.....	175
 雷诺：一条独具特色的价值创新之路	177
一、坎坷的历程.....	177
二、在低成本的基础上提升创新价值.....	179
1. 降低产品成本，实现创新价值	179
2. 坚持技术创新，提升产品价值	182
3. 强化创新能力，创造更多产品价值	183
三、价值创新的战略意义.....	185
 联合利华：多品牌组合创造的辉煌	187
一、增长之路.....	187
二、打造“世界百强”的多品牌组合策略.....	189

1. 国际品牌大整合	189
2. 以本土化实现品牌扩张	191
3. 用创新推动品牌的发展	193
三、以营销攻略强化品牌	195
四、多品牌组合的启示	198
 马狮集团：“以人为本”打造企业核心竞争力	201
一、“社会革命”的奇迹	201
二、企业的竞争力来自忠诚的员工	203
1. 独特的人本管理理念	203
2. 把自己的员工放在了第一位	205
3. 把对人才的有效使用放在优先地位	207
4. 员工关系管理的 10 项原则	210
三、人本管理的卓越典范	211
 达能集团：王者之路	213
一、并购扩张的历程	213
二、靠并购打造的世界食品业大王	215
1. 积极壮大“鲸吞”的实力	215
2. 有计划地确定“鲸吞”目标	216
3. 对被并购企业进行有效整合	218
4. 并购路上的多品牌经营	219
三、在中国的并购扩张策略	221
四、完美的结合	226
 米其林：品牌是创造“滚动”奇迹的“车轮”	228
一、辉煌的历程	228
二、打造企业核心竞争力的品牌战略	230
1. 品牌是在创新中诞生和发展的	231

2. 把品牌形象烙记在用户的脑子里	233
3. 品牌要以企业文化作为坚实基础	235
三、品牌的启示	236
参考文献	238

麦德龙：独具竞争优势的“现购自运”

德国麦德龙公司（METRO）是世界第一的“现购自运制”商业集团。在全球 28 个国家中经营“现购自运制”商场、大型百货商场、超大型超市、折扣连锁店、专卖店等 3607 个，员工超过 24 万人，现在已是进入世界“100 强”企业的全球第三大商业企业。麦德龙在商业企业日趋激烈的竞争中，以独特的“现购自运”方式及尽可能低的价格，为专业客户提供高质量的商品和商业方案，从而构建和提升了自身的企业核心竞争力，成为独树一帜的“商业帝国”。2004 年，麦德龙在《财富》世界“500 强”企业中名列第 41 位，全年营业收入为 606.57 亿美元。

一、“现购自运”企业的典范

1964 年，第一家营业面积 1.4 万平方米的麦德龙仓储商店在德国开业。1971 年，麦德龙第一家海外商场开业。1976 年，创立负责采购业务的专业公司“麦德龙全球采购香港公司”。1997 年，麦德龙收购了欧洲分销业的另一巨头万客隆在欧洲的零售业务，进一步巩固了在欧洲的领先地位，并加强了在全球的扩张。经过 40 年的发展，麦德龙公司已经成为“现购自运”企业的典范，以自己的贸易操作方式活跃于全世界。

麦德龙是仓储式配销中心，其特点在于大批量、低成本、低价格、货真价实；其服务对象都是一些专业客户，如中小型零售商、酒店、餐饮业、工厂、企事业单位、政府和团体等，提供全系列丰富的食品和非食品商品。在管理

上，麦德龙对零售业态的供应链系统有着独特而又深刻的认识，通过对客户范围进行定义和限制以及严格、标准、高度电子化的供应链管理体系来降低成本，为自身赢得巨大的生存和发展空间。

麦德龙的价格优势，来自于从采购到销售的一套严谨的、标准化的管理程序。而这一套标准化管理顺着供应链一直延伸到供应商处。麦德龙专门为供应商制作了供货操作手册，包括凭据、资料填写、订货、供货、价格变动、账单管理、付款等过程的方方面面。麦德龙通过这种规范化采购运作，把供应商纳入自己的管理体系，将供应商的运输系统组合成为它服务的社会化配送系统，从而大大降低了企业的投资，实现了低成本运营。

早在 20 世纪 70 年代，麦德龙的最高领导人之一 Conradi 先生就将信息管理的概念带进了物流管理。麦德龙有自己的软件开发公司（MGI），它的电脑专家专门为麦德龙开发设计了一套适合其管理体制的商品管理系统。电脑控制系统掌握了商品进、销、存的全部动态，将存货控制在最合理的范围。当商品数量低于安全库存，电脑就能自动产生订单，向供货单位发出订货通知，从而保证商品持续供应和低成本经营。管理人员可以通过信息技术来协助管理，经过 35 年的不断改进和完善，从商品的选择、订货、追加订货，到收货、销售、收银每一个环节，麦德龙都有先进的电脑信息系统进行严格的控制。

麦德龙的信息系统不但能详尽反映销售情况，提供销售数量和品种信息，而且还记录了各类客户的采购频率和购物结构，准确反映了客户的需求动态和发展趋势，使麦德龙能及时调整商品结构和经营策略，对顾客需求变化迅速做出反应，从而最大限度地满足顾客需求。

麦德龙的管理秘诀就是所有麦德龙的分店都一个样，麦德龙将成功的模板复制到每个商场，包括商场的外观和内部的布置及操作规则，所有商场实施标准化、规则化管理。这些规则包括购买、销售、组织等各个方面。就像工厂的机械化操作一样，每个人都知道自己要做什么，应该怎么做，规则非常明确。从与供应商议价开始，直到下单、接货、上架、销售、收银整个流程，都是由一系列很完善的规则来控制这套动作。

二、以专业精神服务专业客户

企业核心竞争力是在长期经营实践中逐渐积累形成的，它与一个时期的产业动态、市场形势、企业资源等有密切的关系。一个企业对于核心竞争力的选择，也是自身素质与市场环境双重作用的结果。在竞争激烈的商业中，麦德龙一方面瞄准目标客户，应用“现购自运”的方式，以专业精神服务专业客户，并且长期坚持，成为企业在市场竞争的环境中始终取得主动的一种力量；另一方面，诚信经营，坚持质量第一的原则，依靠系统性的管理，建立了一套独特的物流管理体系，拉开了与竞争对手的差异。

1. “现购自运”的独特经营方式

“现购自运”（Cash & Carry）的概念是 20 世纪 60 年代提出的，从字面上理解就是“现金交易，自办运输”。麦德龙的“现购自运”对顾客而言，是顾客进商场购物现金结算，而后自己将货物运走。麦德龙的客户，特别是工商领域的经营者对于一般供货商多采用“先供货，后结算”的办法，结算时间或一周或半月不等。麦德龙不采用“后结算”的办法，而是现金交易，当即结算。对中小零售商来说，由于麦德龙进货价格较低，采购渠道广泛和直接，商品品种齐全，只要拥有客户卡并支付现金，不论购物数量大小均能享受优惠的价格，使零售商的进货成本也大大降低，简化了原来重重叠叠的批零关系，使产、批、零三方均能得益。同时，客户根据自己的经营条件和市场需求来麦德龙采购，减少了商品积压、滞销的风险。

麦德龙为了实施“现购自运”，制定了严格的卖场规划，规划出适合其自身发展，方便顾客购物的卖场。麦德龙的卖场规划，一是用工业大货架储存和陈列商品。在一米高度的卖场区商品陈列类似于一般超级市场，而超过两米的高度则是按工业仓库储藏商品的方法堆放，上下对应，规格堆放。二是商品陈列一目了然，便于自取。同样产品和同厂产品放在一个区域，一旦位置确定绝

不随意变动，这是出于为老顾客采购方便，节省时间考虑的。三是主要商品采用批量购买规格。由于专业客户是为了再销售或群体销售，商品的销售单位可重新组合。四是控制商品存货量和追加订货。进、存、销三个环节的时间、质量、数量和资金占有是卖场经营的关键，一般要制定各类定额和统计程序，借助计算机和严格的控制方法来完成。五是保证不缺货。仓储式超市对于客户来说是仓库，随时可取，因此麦德龙承诺绝不缺货、不歧视小客户。六是采取“薄利多销”、“快进快出”的经营方针，追求快速的商品周转和货币回笼。

麦德龙的“现购自运”对供应商是同样适用的，麦德龙向供应商提供订货单，供应商直接送货，然后在交货的同时按约定结算兑现。对供应商来说，现金支付和借助麦德龙巨大的销售网络出售商品都是极大的诱惑。一则货到付款，有利于厂家回笼资金，投入再生产；二则可依托麦德龙通向广阔的市场，有利于均衡生产；三则可节约本单位拓展市场的人力、财力，间接获利。正因为如此，供应商愿意以较低的出厂价将商品卖给麦德龙。麦德龙与供应商、制造商建立了一种开放的长期合作的伙伴关系。只要顾客需要，供应商产品优良，价格合理，一律向供应商开放，让新产品占有一席之地。麦德龙作为流通领域中的新业态，能让供应商的产品更快销售，让消费者能尽快便利地享受到厂商生产出来的新商品，充分发挥了流通、中介、服务、启承的作用。

麦德龙在成立之初就意识到“现购自运”的大进大出、快进快销模式，如果没有对每个环节的严格控制，那么企业的整体经营将受到损害。因此，麦德龙设计了一套从采购到销售的业务流程，并实现电脑化，运用信息技术实现全流程的管理和监督，使整个进、存、销过程都处于公司的动态监控之下。麦德龙与供应商之间的交易完全按照麦德龙制定的、经过三十多年的实践检验的《供货商手册》来送货。

《供货商手册》里所规定的惟一的交易程序是：第一，如果一个供货商想与麦德龙做生意，必须先要在麦德龙的《供货商目录》上登记。登记的内容包括非常关键的供货条件和付款条件，以及供货商的通讯方式，订货、退货地址，付款地址及银行账号等。今后双方发生的所有交易都以目录上的条件为前提，而且麦德龙只向目录上的供货商下订单。第二，当商场部门主管或总部采购员

打算下订单的时候，必须取得电脑系统自动给出的一个订单编号，然后通过传真、电话、邮寄、电子邮件的方式向供货商发出带有这个编号的订单。第三，供货商的送货员拿着一式两联的送货单，按订单上的要求将货物送到麦德龙的收货部，并取得一个进货号码。第四，麦德龙的收货部将通过电脑系统查证是否已有订单发出。如果电脑系统中有该编号，且交付的货物符合订单的要求，收货部主管就会在送货单上贴上进货号，盖上进货章，并且由收货人签字，送货单一联由送货人执回，另一联由麦德龙的收货部存留并输入电脑。第五，麦德龙在收到货物后按约定的时间向供应商发出“形式发票”，载明数量、价格、金额并附订单明细。这是一种模拟的发票，没有发票的法律效力，仅为供应商开具增值税专用发票提供必要的信息和参照物。第六，如果供货商对形式发票所载的内容没有异议，就按照上面提供的信息向麦德龙开出增值税专用发票。最后，麦德龙按约定时间付款。

麦德龙绝不占用工厂的资金，不向供应商转移商业经营的风险。可以看出，这套交易规划环环相扣，每个操作人员的权力都限制在极小的范围之内，并且相互制约，加上所有的交易信息都要进入电脑系统相互印证，接受管理人员的时时监控，使得采购环节几乎不可能出现差错。

麦德龙的“现购自运”制的主要特征就是进销价位较低，现金结算，勤进快出，自备运输工具，这在供应商、麦德龙、零售商或团体消费者之间构建了一种提货都要现金支付的关系，使商品在三者之间能以最小的成本和最少的资金在最短的时间完成流通，从而使风险减少，效率提高。“现购自运”既简化了与顾客的交易关系，也简化了与供应商的交易。其目的是尽量提高资金和货物的周转，最大限度地缩短商品从生产到消费的周期，达到低成本运营并让最终消费者得到最大实惠的目的。麦德龙的“现购自运”的实施，意味着流通领域的一种新型的伙伴关系的诞生。麦德龙的“现购自运”制是全世界最成功的，已积累了三十多年的独特经验。

2. 为专业客户服务的经营定位

企业一般是处于无差异的市场竞争中。所谓无差异市场，即是指具有相同