

【美国篇】

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

【美国篇】

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. 美国篇/包晓闻, 刘昆山编著. —北京: 经济管理出版社, 2005

ISBN 7-80207-306-5

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 沈 洋

技术编辑: 杨 玲

责任校对: 全志云

787mm×1092mm/16

16 印张

241 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 7-80207-306-5/F·294

·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

美国密执安商学院普拉哈拉教授和英国伦敦商学院加里·哈梅尔教授在1990年合著的《公司的核心竞争力》一文中，第一次提出“核心竞争力”的概念。他们认为，随着世界的发展变化和全球经济一体化的加强，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策略，而要依靠企业核心竞争力的外在表现。他们强调，核心竞争力是指“技术和技能的综合体”，“能够使竞争力独树一帜的能力才可称为核心能力”。核心竞争力的提出对整个国际企业界都产生了深远的影响，它已经成为目前衡量一个企业成功与否的重要砝码。

美国经过200多年的发展，已经有很多优秀的企业都排在世界前列。这些企业或是历经沧桑的长寿企业，或是飞黄腾达的后起之秀，或是遭遇坎坷后重新腾飞，先后跻身《财富》世界500强的行列，成为世界顶级企业。2004年，《财富》杂志公布的世界500强企业中，美国的企业就有165个，占总数的三分之一。这些企业的发展对美国的昌盛和世界的经济增长起到了巨大的推动作用。特别是进入21世纪后，美国的许多企业把构建和提升核心竞争力放在首位，取得了成功，也创造了丰富的经验，其特点是：

第一，在企业核心竞争力的构建方面，美国的顶级企业重视在价值链某些特定的战略环节上培养优势能力，它们把核心竞争力与经营战略的选择联系起来，获得长久的竞争优势，这也是美国的顶级企业有不少是长寿企业的原因所在。企业构建核心竞争力，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。

第二,在企业核心竞争力的提升方面,美国的顶级企业重视企业内部竞争资源的完善、企业外部竞争资源的整合和市场重组。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。企业外部资源的整合就是通过各种方式获取建立核心竞争力所必需的专长和技能,最主要的有企业间的合作联合、兼并重组、资本运营和企业对发展速度及时间的把握等。企业的竞争优势是在市场上实现的,并且最终都要落实到产品 and 市场等非常具体的问题上,因此,提升企业核心竞争力进行市场重组是很必要的。

第三,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。因此,企业核心竞争力的构建和提升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,解决好这些问题,会对构建和提升企业核心竞争力起促进作用。

为了让读者学习和借鉴美国顶级企业构建和提升企业核心竞争力的经验,本书着重介绍了20家美国顶级企业构建和提升企业核心竞争力的案例。我们相信美国顶级企业的成功做法,对构建和提升我国企业的核心竞争力,会起到“他山之石,可以攻玉”的作用。愿我国企业在新世纪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所限,难免有不足之处,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!

编 者

2005.4.

目 录

微软：构建知识经济时代的核心竞争力/ 1

- 一、软件帝国的崛起/ 1
- 二、用知识资本打造微软“发动机” / 3
 - 1. 构建内网，凝聚智产/ 4
 - 2. 持续创新，独步天下/ 6
 - 3. 标准先行，一枝独秀/ 9
- 三、为核心竞争力持续发展加油/11
 - 1. 情报管理掌握先机/12
 - 2. 人才管理夯实根基/13
- 四、以知识为基础的竞争时代/14

宝洁：“一品多牌”打造企业核心竞争力/16

- 一、“星月争辉”的历程/16
- 二、追求完美的“一品多牌”策略/18
 - 1. 细分市场，按“特性”定位/19
 - 2. 创新是“一品多牌”的根本/21
 - 3. 通过并购实现品牌延伸/22
 - 4. 用广告提高品牌的认知度/24
- 三、“多”与“少”的辩证/26

沃尔玛：差异化战略缔造的“零售王国” /29

- 一、“零售王国”之路/29

二、创造“差异”，拥有独特竞争优势/31

1. “天天低价”，创造零售价格差异化/31
2. 让“顾客满意”，创造销售服务差异化/34
3. 独特价值观，创造企业文化差异化/36
4. 建立信息系统，创造商业科技差异化/38

三、追求真正意义上的差异/39

英特尔：创新激活一颗奔腾的“芯” /41

一、“芯”路历程/41

二、创新成就了三次企业大转型/43

1. 创新开发微处理器——第一次企业大转型/43
2. 抢得先机，先发制人——第二次企业大转型/45
3. 创造需求——第三次企业大转型/47

三、英特尔创新三大定律/49

四、以创新面对未来的挑战/51

迪斯尼：举世无双的“欢乐帝国” /53

一、“欢乐帝国”的成长历程/53

二、创造性思维激发创造力/55

1. 艺术源自生活的创造性思维/56
2. 科技是实现创造性思维的利器/57
3. 团队是创造性思维的源泉/59

三、成功的金钥匙/61

戴尔：具有强大竞争力的“直线订购” /62

一、“直线订购”的诞生/62

二、直线订购的“黄金三原则” /64

1. 直接面对顾客，坚持直销/64

2. 按顾客订单生产, 摒弃库存/67

3. 关注顾客, 与客户结盟/69

三、“顾客至上”是成功的根基/73

通用汽车：靠改革创新激发企业活力/75

一、百年历程/75

二、改革与创新的“魔法石”/77

1. 斯隆管理模式/78

2. 调整产品结构/80

3. 土星计划/83

4. 全球化战略/87

三、企业发展的动力源/88

惠普：硅谷里盛开的“企业文化”之花/89

一、发展历程/89

二、以人为本的“惠普之道”/91

1. 信任和尊重员工/92

2. 高效的经营策略和管理方式/94

3. “新惠普之道”/95

三、企业文化也是生产力/97

可口可乐：“天下第一品牌”的竞争力/99

一、“圣洁的水”/99

二、构建和提升品牌竞争力的典范/101

1. 品牌文化内涵的创建/101

2. 品牌推广/104

3. 品牌升华/108

三、成功的品牌管理/110

福特汽车：价值创新成就百年辉煌/112

- 一、百年辉煌/112
- 二、为大众创造更多的价值/114
 - 1. 开拓新的“大众市场”/114
 - 2. 员工是最宝贵的资源/117
- 三、认识和理解/119

GE 公司：韦尔奇时代的企业核心竞争力/122

- 一、富有生机的企业巨人/122
- 二、主动改革，增强竞争优势/124
 - 1. 在被迫改革之前就进行改革/124
 - 2. 企业要走在市场的前面/128
- 三、创新文化，推动企业发展/133
 - 1. 培育企业核心价值观/133
 - 2. 追求卓越/135
- 四、管理就是改革/135

波音：靠技术创新打造企业核心竞争力/137

- 一、企业简介/137
- 二、坚持技术创新，强化质量管理/139
 - 1. 不断技术创新，不断提高质量/139
 - 2. 坚持以市场为导向，推动技术创新/141
 - 3. 延伸在线采购，建立电子商务平台/144
- 三、技术创新具有强大的竞争力/145

摩托罗拉：营造企业文化，实现“飞跃无限”/147

- 一、“飞跃无限”之路/147

- 二、以文化的力量推动“飞跃无限”/148
 - 1. “肯定个人尊严”的企业价值观/149
 - 2. 完善的绩效管理/151
 - 3. 追求完美的“6西格玛”管理/153
 - 4. “飞跃无限”树立新形象/154
- 三、企业管理更是一种文化/156

百事公司：敢于同强手一比高下/158

- 一、艰难的历程/158
- 二、实施创新战略，战胜可口可乐/160
 - 1. 实行创新变革，扭转经营颓势/160
 - 2. 进入“真空地带”，开拓国际市场/163
 - 3. 采取多元化经营，关注协同效应/164
- 三、挑战必须创新/167

杜邦：跨越三个世纪的“长寿企业”/169

- 一、“长寿企业”之路/169
- 二、与时俱进，永立时代潮头/171
 - 1. 独特的企业安全文化/172
 - 2. “责任关怀”的企业价值观/174
 - 3. 从“开创美好生活”到“创造科学奇迹”/176
- 三、企业文化建设不能千篇一律/177

联邦快递：全球快递奇迹的创造者/179

- 一、“隔夜传递”始作俑者/179
- 二、联邦快递的核心竞争力/182
 - 1. 坚持发展优先战略/182
 - 2. “以人为本”的企业文化/184

3. 开拓企业的 E 化之路/187

三、感悟联邦快递/190

麦当劳：世界餐饮业的第一品牌/191

一、发展历程/191

二、品牌竞争力的追求之路/193

1. 鲜明的品牌视觉形象/193

2. 以品牌为特征的特许经营方式/194

3. 以“QSCV”原则为核心的中心管制系统/196

4. 统一的品牌推广/199

5. 培训是维护品牌的关键/201

三、给中式快餐的启示/202

IBM：企业文化塑造的“蓝色巨人”/204

一、“蓝色巨人”的成长历程/204

二、企业核心竞争力的潮起潮落/206

1. “沃森哲学”托起蔚蓝色天空/206

2. “以服务为中心”重铸企业辉煌/210

三、紧跟时代，不断创新/215

耐克：“行销沟通”聚合品牌竞争力/216

一、耐克的成长传奇/216

二、极具魅力的“行销沟通”/218

1. 针对青少年心理特征沟通/219

2. 向女性市场发起猛攻/221

3. 品牌广告创意 13 条法则/223

三、不能没有品牌/227

麦肯锡：一个举世闻名的“咨询王国” /229

一、一部咨询业的创业史/229

二、“咨询王国”的核心竞争力/231

1. 人力资源的配置/231

2. 团队管理的四大要素/236

3. 合伙制公司运作方式/241

三、知识就是资本/242

参考文献/243

微软：构建知识经济时代的核心竞争力

美国微软公司（Microsoft）是世界上最大的软件公司，名副其实的软件业龙头老大。微软公司经营包括 Windows 操作系统和 Office 产品套件在内的各种软件及其服务，在操作系统和办公软件方面拥有绝对的垄断地位。微软公司一直是备受瞩目的企业，其创办人比尔·盖茨也是令人瞩目的企业领导人，他最近发表的新作《数字神经系统》引起广泛的关注。毋庸置疑，微软能有今天的特殊成就，归功于比尔·盖茨独特的管理风格。而在这种独特管理风格中，知识管理已成为微软的核心竞争力，并且使微软受益匪浅。2004 年，微软在《财富》世界 500 强企业中排序第 130 位，年营业额为 321.87 亿美元。

一、软件帝国的崛起

1975 年，微软公司创立于新墨西哥州的阿尔伯克基，选择此地的原因是那儿有一家 MITS 公司。MITS 公司在 1974 年推出了真正具有冲击力的 Altair 微型计算机，尽管它有许多严重的错误，但其低廉的价格可以满足众多计算机梦想者的愿望。比尔·盖茨和保罗·爱伦为 Altair 编制了 BASIC 解释程序，从而大大增强了其市场竞争力。为了能够平等地与 MITS 公司进行谈判，1975 年 7 月比尔·盖茨和保罗·爱伦合伙成立了微软公司，他们的目标是为即将大量占有市场的微型计算机提供编程语言支持，因此可以说微软公司是历史上第一个微型计算机软件生产商。

微软建立初期，比尔·盖茨主要从事销售、投资、广告、编码等工作，当

时他还不到 20 岁，公司的主要业务是用 BASIC 语言为用户编写应用程序。1978 年微软公司开始扩展业务，除 BASIC 外也提供 COBOL、FORTRAN 以及 PASCAL 编译程序。到 1978 年底，微软公司的营业额比 1977 年增加了一倍，达到百万美元，公司员工也由 1977 年春的 6 人增加到 13 人。比尔·盖茨和保罗·爱伦分担公司的管理工作。

随着公司的不断发展，1978 年微软公司移至西雅图。1979 年公司的营业额就达到 250 万美元。1980 年，微软公司抓住了一个重大机遇，那就是与 IBM 公司签约，为 IBM 提供软件产品。这一举动引起了巨大轰动，像 IBM 这样的巨人，居然与一个仅 25 岁的年轻人创办的小公司合作，这不能不让世人惊奇。到 1981 年，微软公司已有 100 名员工，其中 35 人专门负责 IBM 的项目。微软提供的 MS-DOS 操作系统被 IBM 采用，作为其 PC 机的工作平台。同年 8 月 1 日，IBM 正式宣布了这种微型机的问世，并在两个月内将其推上市场。这使得微软公司真正有机会使 MS-DOS 成为一种行业标准，因为在这之后，许多微型机制造商纷纷采用 MS-DOS 作为产品的操作系统。

此时的微软集团在业界已经小有名气了。1983 年，为了设计一种可以超过 MS-DOS 的产品，微软公司宣布，在 IBM 个人计算机上引入图形计算功能，这一产品被命名为 Windows。Windows 的功能强大，操作简单，这使得微软进一步独占软件市场，无人可以与之匹敌，并且真正地实现了“打开视窗，独霸天下”的梦想。

1984 年，莲花软件公司及其 Lotus 1-2-3 的异军突起，对微软公司造成极大威胁，微软公司开发 Excel 以应对 Lotus 的挑战。1985 年 3 月，微软公司的 Excel 公开演示，获得成功，颇受用户青睐。比尔·盖茨再次成为应用软件领域的标准制定者。也就在这一年，微软公司员工人数增加到 910 人。1986 年 3 月，微软股票在 NASDAQ 市场上市获得巨大成功。开盘报价为每股 21 美元，第一天收盘时，共成交 360 万股，收盘价为每股 29.25 美元。一周后，微软公司股票涨到每股 35.50 美元，一年后，达到 90.05 美元。股票升值超过了 400%。

1990 年 5 月 22 日，微软“视窗 3.0”版问世，这表明微软将不再依靠

IBM, 不再考虑 IBM 硬件, 相反, IBM 今后硬件设计必须考虑微软的软件支持。同年 11 月, MPC (多媒体个人计算机) 正式问世。MPC 的支撑软件是微软的操作系统。微软公司拥有 MPC 的控制权, 具有绝对优势, 成为颁布行业标准的最终胜利者。谁建立了标准, 谁就拥有了摇钱树和聚宝盆。

1995 年, 微软公司推出构筑信息高速公路的“视窗 95”。“视窗 95”最大的进步就是增强了计算机的联网功能, 这标志着微软公司在占领了多媒体技术标准这块阵地之后, 又开始向信息高速公路发起了冲锋。1998 年, 微软公司的收入达到 140 亿美元, 利润高达 40 亿美元, 增长率比 1997 年提高了 23%。在全球软件行业之中, 微软公司的收入占 10% 以上, 利润占 30% 以上。2002 年, 微软公司的营业额又猛增到 252 亿美元。

经过不到 30 年的发展, 微软就由一个名不见经传的小公司发展为世界 500 强企业之一、世界第一大软件生产商, 这不仅源于在新经济条件下, 微软属于一个有着较大发展潜力的行业, 更主要的是微软实施了正确的管理模式——知识管理, 并把知识资本当做核心竞争力, 使企业保持长期稳定的发展。

二、用知识资本打造微软“发动机”

20 世纪 80 年代中期发展起来的“新经济增长理论”认为, 经济快速增长是内部力量的产物, 知识和人力资本是“增长的发动机”, 企业可以通过对知识的有效管理, 促成组织体知识的增值。这样通过创造、使用、保存和转让知识、智力, 从而使知识变为资产、资本, 并在市场竞争中使其价值最大化, 便产生了以知识的积累和利用来创造企业核心竞争力的一种全新的管理模式。它把知识资源的不同方面和信息技术、市场分析乃至企业的经营战略等协调统一起来, 共同为企业的发展服务, 从而产生整体大于局部之和的经营效果, 被誉为“一场新的管理革命”。

微软作为知识经济的代表企业, 最突出的特点就是不断积累企业知识资

本，而且渗透在企业内部各个环节中，用知识资本打造微软“发动机”，成了企业发展壮大的核心竞争力。微软在知识经济的环境下，把知识的积累和利用形成了企业生存和发展的本能。

1. 构建内网，凝聚智产

核心竞争力具有延展性，它能够同时应用于多个不同的任务，使企业能在较大范围内满足内部或外部的各种需要。在微软的发展中，知识管理这一具有强大优势的核心竞争力在企业的内部管理上发挥了重大作用。

1995年，微软信息服务小组开始实施内部网项目，目的是创建一个可以容纳大量文档、市场调查数据、各种研究结果的资源中心，以便在整个公司内部方便地获取，解决资源共享问题，提高工作效率。

这个项目成功实施的一个前提就是要得到各产品小组的帮助，因此在项目开始实施时，内部网项目小组首先把这一计划的重要性让微软公司各个产品小组的主管理解，从而能够让他们调来自己小组的成员来参与此项目。

要建立内部网就必须开发合适的、最有用的分类目录以帮助公司内部查询信息。为达到这一目的，内部网项目组使用了关联度测试的方法。关联度测试的主要做法是向一定的员工发放目录卡片，每张卡片上都有关于某个产品、某个事件、员工福利等方面的信息，公司每个人都能在内部网找到这些信息。然后他们让每一位被测者将这些卡片分拣成有意义的积累。通过关联度测试，项目组分析了其中出现的共同类别，并以此为基础，将内部网上的信息进行分类。同时，这个操作方式也不断演变，小组也一直在密切关注内部网的使用，以发现人们在使用内部网时可能出现的新情况。

1995年的网络技术还在初步发展阶段，微软作为一个新兴的知识型企业，能将这种技术应用到公司的内部管理上，本身就形成了一种不可替代的优势。

在建立内部网时，与微软公司有关的主要竞争者、合作伙伴以及与公司利益相关的公司的信息对财务部门、销售经理、产品管理以及程序设计员等部门的很多人都是需要的，具体来说，这是一个公司的情报竞争系统，也是企业赢得竞争力的关键所在，因此必须实现对这些信息的有效管理。最终，微软通过

建立一种“动态数据模式”的方法，解决了这一问题。“动态数据模式”就是建立一个新的 Web 页，代表一个原点，横轴是有关这些公司的各类信息，纵轴是公司竞争对手的公司。然后将各类适当的资源连接到横轴、纵轴的节点上。为了不必将信息手工更新，而且可以随时获取，微软订阅了道·琼斯 (Dow Jones) 动态信息。这样就能够把竞争对手公司直接与有关资源相连，也可以使用户通过简单的内部网浏览，轻松拿到某个公司的概要介绍和背景以及各种新闻资料，高级用户还可以得到有关财务、销售和市场的情况。

微软通过建立内部网实施知识管理，并鼓励那些与客户或合作伙伴有直接联系的人积极上载相关信息，通过一种将 Web 和电子邮件相结合的通信方式，主要从公司的销售部门和合作伙伴那里获取竞争情报。通过鼓励人们贡献有价值的信息，微软的内部网将越来越具有个性色彩。根据每个人所处部门的功能和对信息的需要，内部网具有客户化和个性化的特点。

为了使内部网发挥最大的效用，真正提高公司在管理方面的竞争力，微软鼓励员工应用内部网，并在内部网上设立了专门的“如何使用”区域。除此之外，微软还从战略上宣传内部网的重要性，强调其作为共享信息的一种新途径的重要意义；编辑、内容提供者和网站管理员经常凑到一起，相互交流建立页面和促进内部网协作方面的经验。

参与内部网项目的员工并不是一个很大的团队。开始的时候只有 3 个专门人员，后来发展到 7 个员工对网络进行维护。微软不但有专门管理内部网上知识内容的全日制的正式员工，而且还使用了合同制的负责技术工作、维护工作以及编辑、打印等工作的员工。

通过建立内部网实施知识管理，微软获得了强大的竞争优势，取得了巨大的成功。具体表现为：第一，信息可以更加方便地加以定位和定时出版；第二，对大量的、不同类别的信息、服务和工具可以同时访问，一次性出版，然后做多个链接到各地；降低了复制劳动和过时信息的数量；第三，保证每个人都能够得到最新信息，并且通信工具也得到了改善；第四，提高了应用的综合性，通过在内部网上运行，将应用安置到页面上，旁边有使用说明，降低了复制劳动；第五，每个人都变成了开发员。通过鼓励公司的人成为 Web 出版者