

JINGZHENG LI
JINGZHENG LI

竞争力

企业版

隋鹏达 编著

**企业竞争力，决定了企业的发展、生存与成败。
甚至可以说，企业竞争力就是一个企业的命脉。**

如何能在众多的企业中快速地崭露头角，虽然没有捷径，但也是有经验可以遵循的。



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

竞争力（企业版）

隋鹏达 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

内容简介

企业需要竞争力，这是毋庸置疑的。企业想要发展壮大，找出自己的竞争力，发展自己的竞争力是必不可少的一项功课。企业的核心竞争力并不是一蹴而就，而是在企业漫长的发展过程中逐步成熟的。如何能在企业中快速地崭露头角，虽然没有捷径，但也是有经验可以遵循的。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

竞争力：企业版/隋鹏达编著. —北京：电子工业出版社，2012.6

ISBN 978-7-121-16911-3

I. ①竞… II. ①隋… III. ①企业竞争—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第084940号

策划编辑：胡 南

责任编辑：周宏敏 文字编辑：施易含

印 刷：三河市鑫金马印装有限公司

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：15 字数：207千字

印 次：2012年6月第1次印刷

定 价：32.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

目录

第一部分 战略制定

第一章 企业核心竞争力的重要性

- 002 企业核心竞争力让企业“坐稳江山”
- 004 企业核心竞争力让企业“破浪前行”

第二章 找寻自身的竞争优势

- 007 跳出“自我”看自己
- 011 “前、后、左、右”
- 014 细分市场，结合自身独特之处定位
- 018 查缺补漏
- 021 切忌忽略预计风险

第三章 树立独特的企业文化

- 024 不断学习充实企业资本
- 028 管理哲学与企业文化的核心价值观
- 031 企业文化与企业管理相互渗透
- 037 企业文化孕育企业创新
- 041 企业文化与企业制度相辅相成

第四章 正确制定战略

- 046 过分乐观风险大
- 049 盲目行动会致命
- 052 机遇偏爱有准备的企业
- 055 明确企业战略重点
- 059 战略制定原则
- 063 随时检验及时修正

第二部分 战术实施

第五章 组织管理与核心竞争力

- 068 企业成本控制与价值实现
- 073 和谐一致的企业组织氛围
- 077 建立健全企业组织的学习机制
- 080 组织管理要体现社会哲学
- 083 组织管理手段要精细

第六章 适时激励与及时改进管理

- 087 激励制度的制定
- 092 企业经营者思考的艺术
- 096 适时激励鞭策企业管理
- 099 有效激励推动企业创新
- 102 企业的管理创新能力

第七章 懂得掌握信息技术

- 106 信息技术对于企业的重要性
- 110 企业技术革新与突破
- 113 组织技术变革的动力
- 117 革新技术还要注重后期管理
- 120 企业员工通过学习掌握新技术

第八章 执行有价值的营销模式

- 125 营销的概念
- 129 传统模式与创新
- 132 做有价值的营销
- 136 为顾客创造价值
- 139 正确识别市场
- 143 创新提升产品升值空间

第九章 要竞争也要合作

- 147 企业内部的团队合作
- 152 企业合作发展更要提高自身实力
- 159 数字化时代下的企业合作
- 162 合作竞争式发展战略
- 165 打动人心、采纳意见

第十章 风险预防及处理

- 169 统观全局不要盲目
- 173 全球背景下的商业风险
- 176 企业内部的经营风险以及财务风险
- 179 风险处理的有效方式
- 184 企业要明确法律规范

第三部分 突破创新

第十一章 思考力决定竞争力

- 188 全面综合的管理企业
- 192 科学的逻辑思维
- 195 企业经营者要善于思考
- 198 对事不对人
- 201 企业经营者的非线性思维

第十二章 企业创新中的蝴蝶效应

- 203 细节决定成败
- 206 角落里暗藏机遇
- 209 不要忽略小小的细节
- 212 企业经营者要善于发现
- 215 摆脱旧的思维方式

第十三章 热爱你的企业

- 217 企业经营者要做开拓者
- 220 为企业规划未来
- 223 能预知的逻辑思维
- 227 带领企业前进
- 231 编后记

第一部分

战略制定

第一章 企业核心竞争力的重要性

企业的核心竞争力，是指企业借助其用以发展自身的一系列技能或知识。企业的核心竞争力是企业长期在经营运作中探索形成的，蕴涵在企业的内部之中，是企业独有的竞争能力。企业的核心竞争力创造企业的过去，支撑企业的现在，开创企业的未来，使企业在激烈的竞争环境中取得主动权。

企业核心竞争力让企业“坐稳江山”

在这个高速发展的时代，企业核心竞争力越来越被企业管理者所重视，为了在激烈的市场竞争中占有一席之地，在未来市场竞争中长盛不

衰，企业必须拥有自己的核心竞争力。核心竞争力是企业所具备的能力当中最关键的部分，也是最难定义和掌握的一部分，它确保企业在市场竞争中立于不败之地。那么，什么是企业的核心竞争力？企业核心竞争力与企业本身的战略、组织及文化有何关系？企业现有的状况有可能形成不被竞争对手模仿的核心竞争力吗？有什么好的方式、方法来指导企业找到增强核心竞争力呢？

核心竞争力最早是在美国著名的管理学家普拉哈拉德及哈默的文章《公司的核心竞争力》中出现，他们认为，“组织中的积累性知识，特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的知识”。现如今，对企业核心竞争力的定义主要围绕三个方面：企业产品、企业制度及企业自身文化。企业产品方面，包括产品生产及质量的控制能力、服务、产品成本、产品的营销方式及创新产品的研发能力等；企业制度方面，包括企业内部、外部的环境、资源关系、运行机制及企业经营管理要素的结构、企业的规模、品牌等；企业文化，也是企业的核心层面，包括企业的经营理念、领导层的价值观、企业文化、企业形象、创新能力及个性、企业的战略部署及企业总体的发展目标等。

企业的核心竞争力并不是一蹴而就的，任何企业都可以通过不懈的努力去培养和加强。我国大多数企业面临的重大问题都是如何管理自己的企业，从而使企业获得核心竞争力，适应社会乃至全球的发展。思想决定高度，企业经营者应当偶尔停下脚步仔细思考企业的现状到底怎样？有没有妨碍企业发展的地方？企业现在的状态是否适合更长远的发展？企业目前的定位是什么？企业拥有什么样的目标？

在现代企业发展当中，一个成功的企业在面对新兴产品或技术往往无力以对，不能做出及时有效的反击，从而被市场淘汰的现象十分普遍，同时也令人费解。这些成功的公司当中建业之初有的也轰轰烈烈，有的坎坷颇多，如今被人们耳熟能详，却在经营环境发生变化时，眼睁睁地看着企

业走向衰亡。为何已经成功的企业会轻易地走向衰败？正所谓“打江山容易，守江山难”，真的是这样吗？

有些人将企业的失败归结于商业市场的巨大变化——今时不同往日；也有人怪罪于经营者的麻痹大意。然而事实却是：有些企业在面对困境时，其经营者曾经确实实实在在努力过、为之奋斗过，而结果却是企业仍然举步维艰，这是什么原因呢？其实，真正的原因并不在于企业的经营者采不采取行动，而是怎样采取有利的行动。也就是说经营者在管理公司时，不能绕着自己的“原点”打转，要不断突破企业的舒适圈，树立正确、适时的企业经营理念，拥有企业自身的核心竞争力。

企业核心竞争力让企业“破浪前行”

一般意义上讲，企业核心竞争力体现在企业决策、组织流程、员工效力、文化品牌、产品价格等之中，取决于企业制度及企业经营者的管理理念之中。

一个不恰当的企业制度，未必会导致企业失败，却一定不会带给企业前进的动力；而一个好的企业制度，则会不断地给企业带来驱动力。此外，企业经营者独特的组织管理能力是企业市场竞争中的原动力，令企业业绩蒸蒸日上。企业制度可以是固定不变的，但企业经营者的组织管理必须随时代而发展变化。组织管理的战略性制定包括经营过程控制、组织结构管理、技术及信息等方面，是一项复杂而系统的工作。

“市场”是企业的角斗场。企业想要做大做强，就不能不考虑市场因素，也需要考虑所面向的顾客的需求。要时刻对顾客的需求保持警惕，了

解什么是顾客想要的，并以顾客自身更好、更高的水平满足他们。不要沉浸在自己的桃花源里坐井观天。好的企业经营者必须还是个“行动派”，不安于现状、不满于眼前，时时刻刻留心周围的变化，思考变化带来机遇的可能性，拥有高效率的执行力。如何使自己的企业走向市场，为市场接受并被广大顾客欢迎，取决于企业经营者的营销方式，指导员工采取何行动及怎样采取行动。

除了企业理念、企业制度、管理，以及市场因素、顾客需求，企业要拥有持久的竞争力，还必须拥有另外一种能力——突破创新。突破创新不仅仅是人无我有，还包括人有我新，也就是说，如何在众多同类型产品中找寻自身企业的独特定位，富含企业特点，让本企业产品脱颖而出。突破创新需要企业经营者经常审视市场及企业自身经营情况，将传统概念或模式放置于竞争区域进行比较，去除糟粕，保留精华，再添枝加叶。但是，突破创新不是也不能局限在某一个竞争范围之内，或者某个产品本身，而是一种全局性的思考。企业经营者需要时不时地对企业经营进行不同模式的战略性思考，以系统的眼光对企业进行全盘审视。创新不单单存在于刚起步的企业，对于已经成功的企业来说，创新突破对企业的延续和繁荣也至关重要。

目前的企业定位是什么？企业通过什么创造价值？创造怎样的价值？企业有哪些竞争者？我们能够提供的哪些是客户所必需的？企业经营者在回答这些问题的同时不应忘记还要自问：我们拥有企业核心竞争力吗？

大部分企业拥有好的公司运作模式，懂得制定公司战略、改善产品生产流程，注重企业纵向及横向关系等，但这些却并不意味着企业本身就拥有了强大的核心竞争力。企业经营者需要时刻保持头脑的清醒，须知一旦新的思想取得效益之后，这种成功的喜悦很容易让企业沉醉于现状，从而再好的企业制度也会僵化。此外，来自外部的竞争力，也就是来自于企业同行的模仿竞争也不容小觑，企业经营者如若没有敏锐的洞察力及良好的

判断力，企业甚至会很快被超越。企业核心竞争力不是一成不变的，当社会环境或者企业环境变化时，即使曾经多次成功的运作模式也有可能带来失败的结果。因此，企业核心竞争力需要企业经营者不断地思考、挖掘突破。

企业核心竞争力让企业拥有真正的实力。企业核心竞争力的培养和增强取决于企业经营者的战略性眼光，同时也决定于经营者对本企业乃至本行业的热爱。现代商业竞争充满了机遇，同时也存在无数的风险。企业经营者热爱自己的企业、沉醉于自己的事业，所以敢于承担风险，不畏惧任何挑战。企业经营者好比经验丰富的船长，善于“见风使舵”，行驶着精心打造的“船只”，带领着训练有素的“水手”，在市场这片汪洋大海中破浪前行。

第二章 找寻自身的竞争优势

企业制定经营战略时，必须首先全局把握、客观定位，准确预计市场形势，找准细分市场的依据点，根据自身的优势制定出独一无二的企业战略，明确自身该做什么，什么才是适合自己的。明确自身的竞争优势，才能制定出优秀的企业经营战略。

跳出“自我”看自己

卓有成效的公司很大程度得益于自身独特的战略制定，从而形成了企业独特的核心竞争力，成就了自身的竞争优势。战略突破包含有普遍、基本的原则，可以归纳为以下七项：

- （1）制定战略定位时，选择项尽可能多、细、全。
- （2）每一项战略定位选项目的和意图必须明确。
- （3）战略定位选择尽可能突出其独到之处。

（4）所选择的战略定位选择必须有可提升的空间，日后能够不断完善。

（5）战略定位不能过于死板，具备一定的灵活性。

（6）战略定位要包含有长期目标及短期计划。

（7）战略定位制定好后，要有相关的制度保障其实施，使其正常发挥作用，合理运行。

不同的企业，发展战略不同，但抛开表面看本质，大致都离不开这七项原则内容。在此基础之上，企业根据各自的实际情况做出分析、把握，进而得出有效的、适合自己企业的战略定位。

19世纪80年代末，西尔斯公司是一家向农民邮购发起的零售公司，是美国，同时也是世界最大的私人零售企业。早在1884年，其创始人理查德·西尔斯就开始尝试邮购商品，并于1886年创建了以其名命名的公司——西尔斯邮购公司，专门开始从事邮购业务，刚开始其业务包括手表、珠宝、手表零件及钻石等小件商品。西尔斯公司的经营者敏锐地观察市场行情，在顺应市场形势的变化之下，不断地调整企业的战略，发展速度十分惊人。1900年，货到付款的销售方式刚刚兴起，西尔斯公司就马上意识到这是一个十分可行的办法，并开始实践。而这一年，西尔斯公司以1000万美元的销售额超过了当时首屈一指的沃德公司，跃居美国零售业销售额排行榜的第一名。

1925年，西尔斯公司开始了其百货商店的经营，在这一年，陆续开设了300多家百货商店，到1931年，其百货商店的零售业务营业额首次超过了其邮购的营业额。西尔斯公司在其发展的100多年历史当中，一直占据着美国零售业的霸主位置，直到20世纪90年代初才被折扣店起家的沃尔玛公司超越。

西尔斯公司在几次美国社会生活的大变革中，都跟上了潮流，稳步前行发展。或许西尔斯公司没有任何尖端的技术支持，或是令人瞩目的科学贡献，但对美国、甚至全世界的消费者的购物及生活方式都产生了巨大的

影响，西方商业界授予其“零售业科学院”的美誉。

推动西尔斯公司发展的战略在100多年后，同样使微软公司获得了成功。对比两家企业，我们不难发现西尔斯公司与微软公司的一些共同之处：不墨守成规，随着形势变化而变化；准确预计市场，并采取针对性的开拓方式；供应、价格稳定，被大众所接受；产品质量要严格过关，并且不止步不前；拥有良好的商业信誉等。从中不难看出，两家企业发展战略的深层次当中，都包含有相同的战略制定原则，也是前文提到的七项基本原则实际运用的体现。

但是，仅仅是领会这些基本原则，套用它们是远远不够的，最终要的，还是企业经营者的战略制定眼光，要全局把握，客观定位，也就是要“跳”出自己的企业看自己。这样做有利于设身处地地思考问题，找到正确的答案，制定出精准的战略方法。

企业在经营时，往往不知“庐山真面目”，只因“身在此山中”，因此，经营者要时不时跳脱出自己的角色，尝试以对方的角色心理来思考问题，客观理智地分析当前形势，使企业的行为符合现实环境的需要。

战略制定中选择什么不选择什么，做什么与不做什么往往是极为重要的组成部分，而企业经营者大多过于主观地进行判断，觉得应该怎样怎样，最终的结果却往往事与愿违。另外，战略制定的选择是彼此相互联系的一个整体，要平衡好个部分的关系，协调运作，“跳”出自己的企业，客观地审视自己，正所谓“旁观者清”，从旁观者的角度来观察与管理自己的企业，才能够做出准确的选择，更好地制定出企业发展战略。

“跳”出自己的企业看自己，能够更好地用全局、宏观的眼光规划企业。任何一个好的企业都是内部相互联系、彼此依赖的，各种行为密不可分复杂系统，企业经营者要依照自己企业整体的平衡系统来做出任何一个单个的选择，这样才能维系好企业动态与静态之间的平衡，全