



BLUE LION
蓝狮子财经丛书

NEW COMPETE ADVANTAGE NEW COMPETE ADVANTAGE

新竞争优势

本书献给所有雄心勃勃的企业家

除了制造优势、营销优势、战略优势，企业家还需要什么竞争优势？

岳川博 著

浙江人民出版社



NEW COMPETE ADVANTAGE NEW COMPETE ADVANTAGE

新竞争优势

岳川博 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

新竞争优势/岳川博著. -杭州:浙江人民出版社,
2003.7

ISBN 7-213-02598-8

I.新… II.岳… III.企业管理
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 029535 号

新竞争优势

岳川博 著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
经 销 浙江省新华书店
激光照排 杭州天一图文制作有限公司
印 刷 浙江印刷集团公司
(杭州市环城北路 41 号)
开 本 787×1092 毫米 1/16
印 张 16.25 插 页 2
字 数 21.5 万
版 次 2003 年 7 月第 1 版
2003 年 7 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 7-213-02598-8
定 价 28.00 元
如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

为雄心勃勃的企业家开拓全新文化视野
为企业开启竞争力的源泉

“蓝狮子”的话

狮子在丛林里逡巡，留下清晰或者杂乱的脚印。某一个清晨，它们不约而同地聚集到一个地方，决意共同去探索一种理想。

这是一片广袤幽深、不无陷阱和荆棘的丛林。但每当太阳从东方升起的时候，陈腐的气息总是可以被新鲜的、向上的朝气驱散，让新的希望与活力萌生。

我们聚集到一起。我们的社会职务各有不同，但却扮演着一个共同的角色：中国财经世界的观察者。

我们的理想，可以简单地描述为：在中国经济和中国企业走向现代化、国际化的进程中，以写作和出版的形式，对形成健康的财富观念、商业伦理和管理文化有所助益。

我们被这种理想所感召。正是在这种理想感召下，“蓝狮子”财经丛书诞生了。

“蓝狮子”是针对快速成长中的中国财经阅读市场而构思的一个图书品牌。它由一批新锐的本土财经作者共同倡导和建立，并与贝塔斯曼亚洲公司建立了合作关系。

“蓝狮子”也是为了激励和服务更多优秀的财经作者而建立的一个开放性的平台。它将与一批中国优秀的出版机构，以及许多有远见力的营销机构紧密合作，共同创造以诚信为基础的出版平台，努力发掘并培育本土的财经出版资源。

我们深信,随着中国社会的发展和文明的进步,财经的力量终将成为中国社会的一种主导力量。

“蓝狮子”将伴随着这一股力量的成长,观察财经世界的风云,努力有所发现,有所传播,有所贡献。

以理想为旗,2002年10月,“蓝狮子”生于中国,正式启程。

发起作者:

秦 朔 (《南风窗》总编辑,《美国秀》、《大变局》等书作者)

吴晓波 (《品位》主编,《大败局》、《穿越玉米地》等书作者)

胡 泳 (著名财经评论家,《海尔中国造》等书作者,《数字化生存》等书译者)

赵 晓 (北京大学中国经济研究中心博士后、研究员,有学术著作数种和大量财经随笔)

刘 韧 (《知识经济》总编辑,《知识英雄》、《企业方法》等书作者)

刘洲伟 (《21世纪经济报道》主编,《非常原始积累》等书作者)

“蓝狮子”网站: www.bluelion.com.cn

序 言

与企业家们在一起的时候，常常会谈及企业文化的话题，而每至此，我便会不由得想起一年多前有人讲给我听的纽约前任市长的一则轶事。

朱利安尼被认为是有史以来最具“创意能力”的纽约市长，在任内，他完成了一桩令历任市长头痛不已的“不可能的任务”：他只花了一年时间就将纽约犯罪率最高的中央地铁站的发案率下降了33%。而让人尤为敬佩的是，他仅仅用了一着就出奇制胜。

朱利安尼调整了全站背景音乐系统，开始24小时不间断地播放莫扎特的典雅梵音。

据《纽约日报》报道，这些不绝于耳的要命的莫扎特的贵族音乐，彻底地摧毁了地铁站原有的昏暗、混乱的“犯罪空气”。那些小偷堵不住耳朵，在莫扎特的音乐中就不由自主地觉得行窃的氛围不对了；那些吸毒贩毒的也堵不住耳朵，在莫扎特的音乐中似乎也觉得浑身不对劲；强悍斗狠的黑帮老大大们更是觉得无趣，在莫扎特的音乐里聚众械斗，无论怎么叫喊冲杀也欢快不起来。久而久之，中央地铁站的闲杂人等变得越来越稀少。就这样，朱利安尼没有派一兵一卒，仅靠一个莫扎特就摆平了全纽约最头痛的“犯罪之渊”。

尽管不是办企业，但企业家出身的朱利安尼无疑运用了“情境管理”的理念。他营造了一个独特的文化氛围，在这个氛围中，人们不由自主地认同了某一种价值观，使人们的行为发生了微妙的

趋同性的变化。

讲故事的那个人说,如果说什么是企业文化,这应该就是了。

对一个企业而言,所谓的企业文化不应该是张牙舞爪的,不应该是气势汹汹的,当然也不应该是故作悲壮的,它是一种“背景音乐”,它无所不在,以一种吻合人性的旋律而成为企业与人的成长的一部分。

告诉我这则轶事的那个人,就是本书的作者岳川博。那天,坐在新建好的西湖城隍阁的顶层,他用朱利安尼的经验解析了他的企业文化观。他说,作为企业家,不必把文化看得十分的玄妙深奥,它其实是一种“工具”,就好像莫扎特音乐之于朱利安尼一样,它可能是一种行为规范,可能是一种存在理念,可能是一个方向和信念,当然也可能是一支音乐。然后,你把它贯穿到企业行为的每一个细节中,让它变成旋绕在每一个员工心中的“24小时不间断播放的音乐”。

我与川博相识时,他还在北京大学企业案例研究中心工作,那段时间,他整天带着一帮 MBA 去国内一些知名大企业及跨国公司做细致而深入的案例研究,而我们每次见面,谈得最多的便也是这两类企业在文化精神和气质上的差异。在一个认知点上,我们有共同的感慨,那就是,当企业之间的竞争进入到强强对抗和持久战的时候,企业文化便成了一项具有决定意义的竞争能力。

而让我始料未及的是,后来成了一家管理咨询公司 CEO 的他竟会在创业的忙乱中放下一切——繁琐的实务和浮躁的心境,独力完成了这部让人耳目一新的著作。

彼得·杜拉克曾经说过,惟有经历过两次经济危机的企业,才算得上是成熟的企业。而美国管理学家阿·德赫斯在《有生命的公司》一书中也透露过一个秘密:在过去的 20 年里,《财富》杂志评

选出的全球 500 强企业,平均寿命还不到 50 年,而在那些存活下来的幸运者中,至少有 45% 每 10 年会遭遇一次毁灭性的打击。

而这些企业为什么还能生存下来呢?德赫斯的分析是:这些公司在追求利润的实用目的的同时,还把重点放在诸如文化和企业精神的建设上。长寿公司不会把自己仅仅看做是为企业主和股东追求利润和价值的经济体,他们认为自己是另外的生命系统——由为他们工作因而也属于他们的人所组成的生命系统。

而所谓“生命系统”的核心便是:在一个共同目标下的成熟的价值认同。

在中国,企业的断代史研究不过 20 年左右,我们甚至还无法找到一个十分经典的“标本”来完整地解剖出中国式的企业长寿之谜。可是,越来越多的研究者已经发现,不同的区域和国家,不同的产业和领域,都或许有着各自的特征,可是其企业成长的普遍性规律则是相近的,譬如对战略的掌握,对管理的重视,乃至对企业生命系统的塑造。

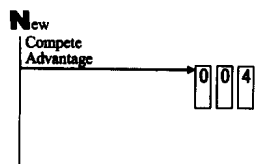
岳川博的《新竞争优势》便是在这种泛国际化视野下出现的专著。他认为,“到目前为止,有关企业文化作用机制的研究仍然很不充分,取得的成果也十分有限。包括《追求卓越》、《Z 理论》、《企业文化与领导》、《公司文化》等国际企业文化代表性著作在内的许多著作,总体上都是用类比、示例和归纳的方法提出企业文化的作用,尚没能较为系统地提出企业文化的作用机制。”(见本书 47 页)在这部新著中,岳川博提出了文化三角形模型、愿景描述的 GIVE 原则以及文化塑造的八项基本原则,这些富有独创性的研究成果,无疑让中国学者在企业文化和企业精神的研究领域,达到了一个新的高度。

此外,这也是蓝狮子催生的第一本财经学术专著。在喧嚣而浮躁的财经世界,愿《新竞争优势》这种沉静而具有深度的作品能寻



找到越来越多的读者和知音。
是为序。

吴晓波
2003年6月1日



自序

企业文化研究和应用热潮的背后隐藏着企业管理思想重大变革的趋势,需要每一个企业管理者和研究管理的人士予以高度关注。本书是对管理思想变革的探索,是写给企业家、经理人的实用书,着力于探讨企业成长的根本性问题,以帮助人们建立或强化一些关系重大的管理原则。

从20世纪60年代以阿尔弗雷德·D.钱德勒为代表的战略设计学派出现开始,到90年代,已经形成了计划学派、定位学派、结构学派等十多个战略学派,战略管理也由此成为一种超越传统职能管理的更具综合性、整体性和前瞻性的崭新管理思想。

在战略管理诸多学派中,尤以迈克尔·波特的理论引人注目。他在1980年和1985年先后发表的《竞争战略》和《竞争优势》两部著作,着眼于企业的外部环境和竞争,分别提出了五力分析模型和企业价值链分析模型,为企业战略制胜提供了清晰的思维框架和可操作的具体方法。

与波特发表上述著作几乎同一时期,世界范围内掀起了企业文化研究的热潮。其中,代表性的四部著作是:《Z理论——美国企业如何迎接日本的挑战》(威廉·大内,1981)、《追求卓越》(托马斯·彼得斯、罗伯特·沃特曼,1982)、《公司文化》(特伦斯·迪尔、阿伦·肯尼迪,1982)和《企业文化与领导》(埃德加·H.沙因,1984)。这些著作集中讨论了企业的软性因素——文化的因素对企业的影响。此后的一些著作,包括《企业文化与经营业绩》(约翰·科特、

詹姆斯·L.赫斯克特,1992)、《基业长青》(詹姆斯·C.柯林斯、杰里·I.波拉斯,1994)等,都从不同的角度阐述了企业文化的重要作用。《追求卓越》和《基业长青》还分别位列《福布斯》杂志评选的20世纪末最具影响力商业书的第一和第二名。企业文化被人们高度关注由此可见一斑。

总体上,始于20世纪80年代初的企业文化研究都试图说明,“理性主义”管理方式有其明显的局限性和不足,重视人的价值观、意志和情感的力量,塑造优良的企业文化是竞争制胜的根本所在。这些开拓性的研究和观念令人鼓舞,也产生了巨大的社会影响。

然而,企业文化研究所取得的成果虽然已经被越来越多的人认同和接受,但企业文化的原理和方法仍很不成熟,许多悬而未决的重大问题需要进一步寻找答案:

首先,从功能上看,上述六部代表性著作提供给读者的大多是观念和观点,尚缺乏系统理论,没有充分揭示企业文化作用的机制和原理。比如,彼得斯提出的著名7S模型,只是笼统地谈论7S之间具有密切的关系,但没能阐明各个要素之间如何相互作用。沙因的《企业文化与领导》较有理论性,但其哲学取向过重,缺乏理论与企业管理实践的紧密联系。

其次,大多使用了案例、示例、统计的归纳方法或类比方法开展研究,说服力不足。这也是会有许多人对企业文化作用表示怀疑的根本原因。比如,科特通过对美国22个行业中207家企业的研究,用归纳的方法发现了企业文化与企业长期经营业绩的正比例关系。但研究并没有真正说明究竟是优良的企业文化带来了良好的经营业绩,还是良好的经营业绩促进了优良企业文化的产生。

第三,上述著作均没有系统说明如何塑造企业文化。这使得企业文化实践还缺乏有力的指导方法,与产业界对企业文化建设持续高涨的巨大需求极不协调。

基于以上原因,同时考虑到许多人仍然只将企业文化看做是处于边缘的一个狭窄的管理领域,而没有意识到如果忽略了管理的“非理性世界”,可能导致管理观念的重大缺失。这都使我深感结合“理性主义”管理与“非理性”管理的研究十分必要和迫切。本书就是在此指导思想下的探索和尝试。

本书取名为“新竞争优势”,是想更为明确地表达与以往的企业竞争理论不同的管理观念:

首先,是竞争思想的转变。企业管理的立足点将由规划战略转向塑造文化,即由重视“战略—组织”作用模式,趋向重视“文化—人”作用模式,实施文化和思想的领导将成为领导人首要的职责和企业成长的根本道路。

其次,是竞争对象的转变。企业的能量蕴藏在员工的心灵之中,企业的发展壮大将由立足于相对于对手的竞争优势,转变为立足于谋求自身的成长,用文化造就人,进而由杰出的人造就杰出的企业。

第三,虽然我倾向于将企业文化与企业战略视为不同类别的理论,但如果有人愿意将企业文化理论看做是企业竞争的一个理论,或许本书即可视为一种新的对“基于文化的核心能力理论”的探索。

战略家们大可不必对本书强调文化的观点心存疑虑。实质上,塑造文化并非是要完全取代规划战略,而是要产生与以往不同的真正广泛而彻底的战略——一种人人都是战略单元,人人都能够紧紧围绕企业的使命和目标,激发战略主动性的最伟大的战略,以此让激情和创造力充盈在整个组织之中,形成宏大的氛围和力量。

岳川博

2003年4月15日

序 言 / 1

自 序 / 1

第一部分：

竞争力的源泉

第1章 探究企业的“大本大源” / 3

引人深思的三个现象 / 3

观念的力量 / 4

企业的“大本大源” / 6

现代企业管理寻根 / 7

第2章 第四次竞争浪潮 / 14

我只造黑色T型车 / 14

案例 汽车大王和他的T型车流水装配线 / 16

市场上的硝烟 / 18

案例 可口可乐—百事可乐70年营销战 / 19

高瞻远瞩的竞赛 / 22

案例 英特尔公司霸主地位的建立 / 23

文化的力量 / 25

案例 IBM的精神 / 26

由战略—组织转向文化—人 / 28

第3章 以文化为根 / 32

精神力量 / 33

企业的智慧力、道德力和意志力 / 35

文化的要旨 / 38

以文化为根 / 40

理解文化的复杂性 / 45

第4章 无形御有形 / 47

文化三角形模型 / 47

战略弹性与战略柔性 / 49

有形结构与无形结构 / 51

文化作用于人 / 55

第5章 文化的塑造 / 57

描绘愿景的GIVE原则 / 57

文化塑造的七项要务 / 61

文化塑造的七个特点 / 67

八项基本原则 / 71

第6章 企业成熟模式 / 75

管理三要素 / 76

企业成熟模式 / 80

八类企业的变革发展道路 / 81

案例1 海尔兼并红星电器厂 / 82

案例2 杜兰特、斯隆与通用汽车 / 85

案例3 东方公司 / 88

第7章 管理的辩证观和实践观 / 92

没有“没有问题”的企业 / 93

应对变动不居的时代 / 95

理性的机会主义实践 / 98

第二部分：

八项基本原则

第1章 建立共同信念 / 105

第2章 集中 / 107

最简单而最重要的战争原则 / 108

战略集中 / 109

案例1 华为的“聚焦战略” / 111

案例2 万科从分散到集中 / 113

战术集中 / 116

案例 TCL的集中力量各个击破 / 117

集中的文化基础 / 119

第3章 速度 / 121

速度及其来源 / 121

案例1 DELL模式与速度 / 125

案例2 GE的“速度、简单、自信” / 126

案例3 TCL以速度抗击规模 / 128

第4章 发展领导力 / 134

企业的目标和希望所在 / 135

领导者的责任 / 137

领导力发展 / 138

案例 CEO加工厂 / 141

第5章 刺激内部竞争 / 145

竞争无处不在 / 145

案例1 IBM公司的“克里斯托弗法” / 146

案例2 微软的“肉食动物丛林” / 147

案例3 GE的内部竞争 / 149

第6章 铸造坚不可摧的诚信 / 152

社会中的万有引力 / 152

诚信的塑造 / 155

案例1 危机中的诚信 / 157

案例2 GE最重要的价值观 / 158

第7章 创新 / 160

变革创新成为必然 / 160

案例1 GE的变革创新 / 162

案例2 华为的务实创新 / 165

第8章 实现利益和谐 / 167

利益协调 / 167

透视价值主张的表面 / 169

案例1 亨利·福特的利益观念 / 172

案例2 GE的协调利益 / 174

第三部分：

经典案例剖析

第1章 联想——诠释“管理三要素” / 179

背景简介 / 179

“管理三要素”内容简介 / 180

“建班子”与组织理论 / 184