

MBA

经典教程系列

Classic Textbook Series

哈佛商学院 核心竞争力全书

Harvard Business School
Core Competence

[主编] 张石森

Compile/ Shisen Zhang



中国财政经济出版社
China Financial & Economic Publishing House

MBA

经典教程系列

Classic Textbook Series

哈佛商学院 核心竞争力全书

Harvard Business School
Core Competence

[主编] 张石森

Compile/ Shisen Zhang



中国财政经济出版社

China Financial & Economic Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院核心竞争力全书/张石森编著. - 北京: 中国财政经济出版社, 2003.2

ISBN 7-5005-6319-1

I. 哈... II. 张... III. 企业管理-经济思想 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 001112 号

责任编辑: 刘宗昌



中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com>

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

北京云浩厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 83.25 印张 1702 千字

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1-1000 套 定价: 680.00 元 (全四册)

ISBN 7-5005-6319-1/F·5516

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本书编委会

主 编 张石森

副 主 编 高 磊 杨永斌 刘安芬

参编人员 欧阳云 李 涛 杨 超 高 磊
刘成刚 岳 鑫 刘 超 李 源
李占福 张石森 杨永斌 许花秀
刘安芬 刘婷婷 张红敏 王翠燕

前 言

21 世纪的经营环境正在发生剧烈的变化，甚至企业创造财富的方式以及建立竞争优势的源泉也在发生深刻的变化，未来的商业世界将充满未知和不确定的因素。我国在过去的 20 年中取得了伟大的成就，而在今后的 20 年里，也将面临巨大的挑战。

1998 年，美国总统克林顿的经济顾问团主席斯蒂格利茨与朱镕基总理会面时，曾坦言在未来的 10 年里，中国将面临三个关键性的挑战：第一，随着经济增长和全球经济的变化，那种主要依靠出口和国外直接投资来推动经济增长的战略的重要性将降低，同时，中国仍将继续面对改善资源配置和提高生产率的挑战；第二，中国应对金融和社会等风险的潜在冲击能力还应加强；第三，中国面临着潜在的社会和地区差距，如果这一问题不能妥善解决，就可能影响社会凝聚力。

斯蒂格利茨对朱总理坦言的诸如资源合理配置、提高生产率、应对金融风险、平衡地区差异等问题，归根结底只有一个关键：我国亟须提高综合管理水平。

在斯蒂格利茨之前，一位法国管理学家在其著作中更加扼要地阐述了这点：“……发展中国家的情况及特点……，说明对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。”

管理既是科学，又是艺术。一个管理学大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理学家。一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。以此标准衡量，合格的管理人才在我国还十分缺乏。为此，我们必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

现代社会瞬息万变，经济形式日趋多样，社会关系日趋复杂。为了适应这种纷繁复杂的环境，现代管理科学已经发展成为涉及心理、社会、统计、财务、情报等多门学科，涵盖人力、物流、生产、协调、控制、评估、规划等多环节的综合学科，而且出现了众多的理论流派，各有各的研究方法，各有各的代表人物，各有各的用辞意义。美国著名管理学家哈罗德·孔茨形象地将其比喻为“热带丛林”，称之为“管理理论丛林”。他认为，如果这片丛林继续存在，将使管理工作者和初学者“如同进入热带丛林，并迷失其中”。为了走出这片丛林，

许多管理学家都试图从众多理论中归纳总结出一个适用于任何经济形式、任何社会环境的管理体系，但所有的努力最终只是使得这片丛林更加茂密。

以哈佛商学院为代表的欧美一些商学院经过多年的实践，解决了这个令所有管理学家头痛的问题。哈佛在其 MBA 的教学中首创案例教学法：不研究理论，只分析案例；不推崇权威，只强调实践；不区分管理流派，只思考如何应用。这种新的教学方法取得了极大成功，哈佛的 MBA 享誉世界，甚至被看作是商业社会中能够挽狂澜于即倒的半神人物，其他商学院则纷纷仿效，改革自己的 MBA 教学方法，并建设自己的案例库。

现在，以哈佛、斯坦福等为代表的世界一流商学院均十分重视管理理论的实践与应用，将西方管理学界百年的研究成果体现于以百年的管理经验编写而成的案例之中，涵盖了数十个理论流派和上百种管理思想，涉及现代管理的方方面面，使学生在学经典理论、案例的同时，也在逐步形成自己的管理思想和管理风格。

“现在的中国，是企业家的时代”，中国经济学家石小敏说：“经济学家是不完整的，企业家才是完整的。他们有实践，也有理论。”中国如何应对 WTO 之后新的经济环境，在很大程度上取决于中国的企业家的管理意识的提高。

本书编者参考了数家世界一流商学院各类管理课程的教材，并聘请有关专家结合我国当前的经济形式、企业特点，将西方商学院、MBA 的专业教材进行整合，为此 MBA 经典教程系列丛书，并将陆续出版。

造就中国的企业家阶层，构筑中国现代经济的坚实基础，是一项庞大的社会工程，但愿本书的出版能为这项工程添砖加瓦，同时，也希望更多的企业家能参与这项工程。我们相信，中国的企业家一定会既具有儒雅的东方哲学思想和典型的中华民族个性，同时也具有西方发达国家企业家奔放、自由、勇于冒险、追求自我实现的实用哲学思想和对市场高度敏感的头脑。

本书凝结了几代管理学家的百年的心血，在此，谨向这些管理学的先驱者致以崇高的敬意，并向为本书提供资料、参加编著工作的著者、译者、专家、学者们表示诚挚的谢意。

编者谨识

2003 年 2 月

目 录

第一篇 核心竞争力的概念

第一章 核心竞争力论	(3)
第一节 核心竞争力的概念、特征	(3)
一、重新思考公司	(11)
二、竞争优势的源泉	(12)
三、怎么不考虑竞争力	(14)
四、确定核心竞争力——又将它们丢失	(15)
五、从核心竞争力到核心产品	(17)
六、战略业务单位的专制	(18)
七、开发战略结构设计	(20)
八、为利用能力重新部署	(21)
第二节 核心竞争力的构建	(22)
一、企业的响应能力	(23)
二、企业核心战略决策能力	(23)
三、企业核心生产制造能力	(23)
四、企业核心市场营销能力	(23)
五、企业核心组织协调能力	(23)
六、企业核心品牌形象能力	(23)
七、企业核心服务能力	(24)
第三节 核心与非核心	(27)
一、竞争优势资源不等于核心竞争力	(28)
二、竞争力的源泉来自企业核心竞争力	(29)
三、明晰核心竞争力才能确立企业经营重心	(30)
四、资源与能力	(31)
五、以消费者剩余为本质内涵的核心能力	(31)
六、3C 与 2C	(32)
七、“克隆”多元化与随机多元化	(32)
八、技术定位	(33)
九、以人为本	(33)
第二章 核心竞争力的评估	(35)

第一节 竞争力评价体系的基本内容	(35)
一、企业竞争力评价的内涵与意义	(35)
二、企业竞争力主要评价体系	(46)
第二节 价值链分析	(49)
一、价值系统与价值链	(50)
二、价值链的驱动因素	(50)
三、竞争范围和价值链	(52)
第三章 核心竞争力的培养	(62)
第一节 核心竞争力的决定因素	(62)
一、技术创新因素	(62)
二、组织因素	(63)
三、人力资本因素	(65)
四、企业文化因素	(67)
五、资本因素	(70)
六、经济体制因素	(72)
七、政府行为	(73)
八、市场因素	(74)
第二节 企业成长战略	(75)
一、为新战略作准备	(75)
二、利用博弈论来设计战略	(82)
三、行业特征与战略选择	(95)
四、出奇制胜，高瞻远瞩	(102)
第三节 如何实施核心竞争力战略	(117)
一、如何培养核心竞争力	(118)
二、如何建立核心竞争力	(121)
三、如何实施核心竞争力战略	(122)
第四章 核心竞争力分析	(139)
第一节 诊断分析	(139)
一、企业核心能力诊断分析的内容框架	(140)
二、企业核心能力分析的指标体系	(141)
第二节 协同分析	(143)
一、企业内部的四大基本能力维度构造	(143)
二、企业核心能力的自组织运动方程	(144)
三、不稳定性分析	(144)
四、企业系统的序参量——核心能力	(145)
第三节 来源分析	(146)

一、企业竞争力内部来源·····	(147)
二、企业竞争力外部来源·····	(159)

第二篇 核心竞争力的构建

第五章 技术研发能力 ·····	(171)
第一节 技术与竞争 ·····	(171)
一、技术和价值链·····	(179)
二、技术与竞争优势·····	(181)
第二节 技术战略 ·····	(185)
一、选择要开发的技术·····	(185)
二、技术领先或技术追随·····	(187)
三、技术转让·····	(194)
四、企业具体战略·····	(196)
五、设计过程·····	(204)
第三节 技术创新 ·····	(211)
一、技术创新的主要类型·····	(213)
二、技术创新战略的方法·····	(217)
三、制定技术创新战略·····	(222)
四、技术创新战略模式·····	(225)
第四节 案例 ·····	(252)
一、通用电器·····	(252)
二、诺基亚·····	(265)
三、西门子·····	(268)
四、微软·····	(273)
五、CLI 公司·····	(275)
六、Masamoto 公司·····	(280)
七、日立公司·····	(283)
八、IBM 公司·····	(284)
九、日清食品公司·····	(297)
十、施乐公司·····	(300)
十一、JVC 和 VHS 录像机·····	(302)
十二、国际收割机公司的革新奖励·····	(304)
十三、劳斯莱斯汽车·····	(306)
十四、英国电子音乐工业公司·····	(308)
十五、柯达公司·····	(310)

第六章 生产制造能力	(313)
第一节 生产运作战略	(313)
一、生产战略	(313)
二、生产流程	(328)
三、生产管理	(342)
四、制造资源计划及企业资源计划	(408)
第二节 新产品开发	(413)
一、新产品开发的概念	(413)
二、新产品开发战略	(420)
三、新产品开发流程	(429)
四、新产品开发组织的创建	(454)
五、新产品评测	(466)
第三节 质量管理	(480)
一、质量的含义	(480)
二、质量管理职责和方法	(488)
三、质量管理体系	(497)
四、质量管理体系评价	(502)
第四节 案例	(505)
一、吉列公司	(505)
二、艾德拉服装公司	(508)
三、爱立信公司	(510)
四、日本三泽住宅公司	(511)
五、丰田生产方式	(513)
六、沃尔沃汽车	(516)
七、爱森纳赫汽车厂	(517)
八、美国标准公司	(520)
九、瓦利安联合公司	(522)
十、精益生产企业	(524)
十一、本田汽车	(526)
十二、铃木武士	(528)
十三、亨利·福特和福特汽车	(535)

第七章 市场推广能力	(540)
第一节 市场营销过程	(540)
一、市场营销运作环境	(548)
二、市场研究	(560)
三、市场营销的角度	(569)
四、市场营销计划	(590)
五、市场营销目标市场	(600)
六、组织购买行为	(630)
第二节 价格	(644)
一、定价的背景	(648)
二、外部因素对定价的影响	(652)
三、内部因素对定价的影响	(659)
四、定价目标	(661)
五、定价政策和战略	(665)
六、确定价格范围	(671)
七、定价战术和调整	(684)
八、定价时的一些问题	(687)
第三节 渠道	(692)
一、中间商	(692)
二、渠道战略	(700)
三、零售和批发	(706)
四、新兴渠道	(708)
五、物流和后勤	(721)
第四节 广告	(727)
一、设计广告信息的程式	(732)
二、广告媒体	(745)
三、广告代理商	(749)
第五节 销售方式	(752)
一、促销	(752)
二、个人推销	(760)
三、销售队伍管理	(762)
第六节 案例	(768)
一、微软公司	(768)
二、强生有限公司	(777)
三、君王传真公司	(783)

四、宝洁公司	(792)
五、福特汽车公司	(801)
六、必胜客公司	(811)
七、英国航空公司	(820)
八、布赖克迪克公司家用产品部：品牌转换	(829)
九、利维兄弟公司	(838)
十、李维斯牌“码头工人”裤	(851)
十一、锐步国际公司	(852)
十二、麦当劳	(863)
十三、佩珀饮料公司	(869)
十四、数据库营销	(871)
十五、宝丽来新产品促销	(873)
十六、亨迪生电子公司新产品营销渠道决策	(876)
第八章 企业凝聚能力	(877)
第一节 品牌精神	(877)
一、品牌价值	(879)
二、品牌价值的高参与度	(885)
三、品牌定位	(889)
第二节 企业精神	(920)
一、企业文化在企业中的地位与作用	(922)
二、企业价值观层次	(925)
三、员工行为和企业价值观的统一	(926)
四、企业文化的兴起	(928)
五、企业行为文化	(932)
六、企业精神中的企业经营哲学	(936)
七、精神化管理	(940)
第三节 人力资源	(947)
一、员工培训	(947)
二、人员培训的内容及原则	(948)
三、人员培训和发展需求的确定	(952)
四、人员培训方案	(953)
五、培训方法与技术	(956)
六、培训效果的评估	(960)
第四节 人员激励	(962)
一、人的需要和动机	(963)
二、激励和激励理论	(966)

三、综合激励模式·····	(988)
第五节 人员的绩效评估·····	(993)
一、关于绩效评估·····	(994)
二、绩效评估的方法·····	(1005)
三、评估的报酬体系·····	(1012)
第九章 资本运营能力·····	(1015)
第一节 兼并与收购·····	(1021)
一、收购过程·····	(1039)
二、收购的方法·····	(1044)
三、收购调查·····	(1054)
四、收购估价·····	(1063)
五、构建方式·····	(1082)
六、反收购·····	(1113)
第二节 融资·····	(1119)
一、产权融资·····	(1121)
二、上市融资·····	(1127)
三、风险投资·····	(1139)
第三节 案例·····	(1147)
一、波音与麦道的联姻·····	(1147)
二、“蒙德拉贡”的合作制·····	(1150)
三、赫司特的资产重组·····	(1153)
四、北欧航空公司·····	(1155)
五、高尔特公司·····	(1157)
六、摩根·斯坦利与迪安·威特的合并·····	(1159)
七、兼并T公司·····	(1161)
八、迪斯尼·····	(1164)
九、伊莱克斯在全球投资战略·····	(1166)
十、本田在北美·····	(1167)
十一、丰田公司在法国·····	(1169)
十二、万客隆在韩国的投资·····	(1170)
十三、委内瑞拉石油工业中的对外直接投资·····	(1171)
十四、俄罗斯的对外投资·····	(1172)
十五、欧洲保险市场的合并·····	(1173)
十六、韩国的多国公司·····	(1175)

第三篇 核心竞争力的提升

第十章 核心竞争力战略选择	(1179)
第一节 战略战术	(1179)
一、稳定增长战略	(1183)
二、快速增长战略	(1183)
三、公司合并战略	(1184)
四、合资经营战略	(1185)
五、游戏收场战略	(1186)
六、收缩战略	(1187)
七、多样化战略	(1187)
八、全球性扩张	(1193)
九、没有风险的扩张	(1217)
第二节 竞争者选择	(1218)
一、竞争对手分析	(1218)
二、竞争者带来的利益	(1227)
三、竞争者标准	(1234)
第三节 战略联盟	(1239)
第十一章 核心竞争力防御战略	(1252)
第一节 防御战术	(1256)
第二节 防御原则	(1277)
一、防御战原则	(1277)
二、案例 争夺市场的战斗	(1280)
第十二章 核心竞争力进攻战略	(1286)
第一节 进攻领先者	(1286)
一、重新组合	(1288)
二、重新确定	(1290)
三、投资	(1293)
四、进攻联盟	(1293)
第二节 进入模式	(1294)
一、进入决策	(1301)
二、进入模式	(1305)

第一篇

核心竞争力的概念

第一章 核心竞争力论

第一节 核心竞争力的概念、特征

“核心竞争力”这一术语首次出现是在1990年。这一年，著名管理专家 C.K. Prahalad (C.K. 普拉哈拉德) 和 Gary Hamel (G·哈默尔) 在他们所著的 *The Core Competence of the Corporation* 一书中指出：“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技术，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”形象地说，一家多元化经营的企业好比一棵大树，核心产品（即核心零部件）是树干，经营单位是树枝。枝叶、花朵和果实则是顾客所需要的最终产品。而支撑着所有这一切的正是企业内部能力的不同组合。而核心竞争力实际上是隐含在核心产品（核心零部件）里面的知识和技能或者它们的集合。

核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉，然而它本身不会自动转化成竞争优势。如果没有相应的机制和条件加以支持，核心竞争力将一无是处，毫无价值。但正是基于这一点，如今人们又把核心竞争力的外延拓展到企业的方方面面，包括各个职能系统，而不是象过去那样主要局限在研究开发和产品生产上。

核心竞争力、核心能力、核心专长、核心竞争优势是近几年来较为流行的管理新理念，严格区分这些概念的意义并不大，重要的是必须清楚它们的实质。一般地，核心竞争力、核心能力、核心专长所表达的意思基本相同，是指企业在研发、设计、制造、营销、服务等某一两个环节上明显优于并且不易被竞争对手模仿的能够满足客户价值需要的独特能力。这个概念包括5个方面的含义：

1. 局部优势性。核心竞争力存在于向客户提供服务或产品过程的某一两个环节或方面，而不是在每个环节都优于竞争对手，这在一般情况下也是难以做到的。另一种情形就是虽然每个环节都不优于竞争对手，但是由各个服务环节集成的业务流程的综合效率明显优于竞争对手，这其实是企业在管理技能上具有特别优势。

2. 显著增值性。核心竞争力能够显著实现客户看重的价值，如显著地降低成本、提高产品质量、提高服务效率，从而可为企业带来显著的竞争优势。

3. 延展性。核心竞争力能够较大幅度地满足客户的需要，不仅是当前的而且包括潜在的需要，这种需要的满足往往是通过核心竞争力在新领域的积极运用得以实现，从而可为企业不断创造新的利润点。因此，核心竞争力更是一种通用的技术专长，而不是对应于某一两种产品本身；核心竞争力的胜利意义远超出单个产品的胜利。