



中国企业 核心竞争力

经典

Zhongguo Ziyue Hexinjingzhengli Jingdian

胡志刚 赵效 编著

人力资源



经济科学出版社

胡志刚 赵 xx 编者

中国企业核心竞争力经典

人力资本源

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源 / 胡志刚, 赵效编著. —北京: 经济科学出版社, 2003. 7

(中国企业核心竞争力经典)

ISBN 7-5058-3471-1

I. 人... II. ①胡... ②赵... III. 企业管理: 人事管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 018249 号

责任编辑: 张 力 闫建平

责任校对: 徐领弟

版式设计: 代小卫

技术编辑: 董永亭

中国企业核心竞争力经典: 人力资源

胡志刚, 赵 效 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100036

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

三河市三佳印刷装订有限公司印装

880 × 1230 32 开 10.5 印张 220000 字

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

印数: 00001—10000 册

ISBN 7-5058-3471-1/F·2796 定价: 21.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)



企业核心竞争力又称核心能力，是美国著名管理学者普拉哈德和哈默尔在 1990 年提出的。他们认为，随着世界的发展变化和全球经济一体化加强，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战略，而是企业核心竞争力的外在表现。他们认为核心竞争力是指“一组技术和技能的综合体”，并且强调，“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”的概念一经提出，立刻在西方引起了强烈的反应，对整个国际企业界都产生了深远的影响，以至于它已经成为目前衡量一个企业成功与否的重要标准。

近几年来，在中国，核心竞争力同样也是一个热点话题。2002 年 5 月 30 日，北京大学举办了“华凌·中国经济论坛”。在首场论坛上，一些著名经济学家和企业家就国际竞争条件下中国企业该打造什么

样的核心竞争力展开了激烈交锋。国信华凌集团董事长、总经理陈小石，对自己的管理团队非常骄傲，提出优秀的竞争团队是企业中最核心的竞争力；研究国际贸易的王俊宜教授结合国际大企业兴衰的例子提出，经营理念、科学决策是企业最核心的竞争能力；著名经济学家钟朋荣坚持制度对一个企业的核心能力有着至关重要的作用；而北大经济学院院长刘伟则认为，现在的中国，企业家是最稀缺的资源……这些争论见仁见智，表现出对企业核心竞争力概念的不同理解。

中国已经加入 WTO，中国的企业也正在不失时机地打造自己的核心竞争力，有些企业还做得非常出色，例如海尔、华为、杉杉、万科、格兰仕……为使读者更了解企业核心竞争力及目前中国企业的核心竞争力状况，我们特编此丛书。

本丛书共四册：《企业文化》、《技术创新》、《特色管理》、《人力资源》，分别以案例的形式阐述企业文化、独创技术、特色管理和人力资源四种不同类型的企业核心竞争力。丛书主要从核心竞争力的概念、特性、如何构建及提升几个方面入手，深入透彻地分析目前中国著名企业的核心竞争力状况。由于核心竞争力是一个新的比较抽象的理论，为使读者更容易理解，所以，下边将有关概念做一简单介绍。

核心竞争力的概念及特性

企业核心竞争力是指企业独有的、能为企业带来消费剩余的、支撑企业可持续性竞争优势的核心能力。它可以更详细表述为：**企业核心竞争力是在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。**

企业还有一般的竞争力，如组织能力、产品能力、营销能力、研发能力等，这些只是企业某一方面的能力，在某一方面起着关键作用。企业一般的竞争力一旦上升为核心竞争力，就会对所有竞争力起着统领的作用，支撑着企业的发展。

企业核心竞争力主要有三个特性：

1. 价值性。核心竞争力有助于企业实现顾客所看重的核心价值，如：能显著地降低成本、提高服务效率、提高产品质量、增加顾客的效用等，从而为企业创造长期性的竞争主动权，给企业带来竞争优势。

2. 独特性。企业核心竞争力独一无二，为企业所特自拥有。它是在企业发展过程中长期培育和积淀而成的，孕育于企业文化，深深融合于企业内质之中，为该企业员工所共同拥有，因此，核心竞争力难以被其他企业所模仿和替代。

总 序

3. 延展性。企业核心竞争力可有力支持企业向更有生命力的新领域延伸,企业并且能够从核心竞争力衍生出一系列新产品核心服务,以满足顾客的需求。核心竞争力的延展性还表现在这种能力可以渗透到企业的方方面面,足以维系整个企业的运行发展。

由此可以看出,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。如华为,其生生不息的企业文化始终支撑着它的发展,就连对手也要敬畏三分;格兰仕一直以总成本领先管理战略,雄踞微波炉市场之首。

核心竞争力的构建

分析核心竞争力的构建主要运用“价值链”原理。“价值链”由美国哈佛商学院著名战略学家迈克尔·波特提出,他把企业内外价值增加的活动分为基本活动和辅助活动,基本活动涉及企业生产、营销、来料储运、成品储运、售后服务,辅助活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、组织制度等,基本活动和辅助活动构成了企业的价值链。

企业参与的价值活动中,只有某些特定的价值活动才真正创造价值,这些真正创造价值的经营活动,就是价值链上的“战略环节”。企业核心竞争力的构建,实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上培养优势能力,以使企业在竞争中处于不败之地。例

如：茅台酒不但资源独有、工艺独特，而且在此基础上还提出“绿色、健康、科技、人文”的口号，实施现代化管理；招商银行在做好“科技兴行”的同时还注重人力资源管理、企业文化的培养。

核心竞争力是企业生存和发展的力量源泉，企业只有把核心竞争力与经营战略的选择联系起来，才能获得长久的竞争优势，这也是核心竞争力的延展性与生命力的所在。构建核心竞争力是一个企业保持长期竞争优势的根本战略，企业必须对本行业专注、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。

例如海尔。1984年海尔还有147万元的亏损；1985年，张瑞敏主持海尔集团，将存有严重质量问题的76台电冰箱当众砸毁。之后海尔提出海尔定律、OEC管理、全面质量管理、80/20原则等管理理念，在确保产品质量的同时，海尔的售后服务、市场观念、名牌意识在员工中得到了深刻的灌输，形成了具有核心价值的企业文化。1995年7月，海尔兼并了青岛红星电器股份有限公司，正式进入洗衣机市场；同年12月，海尔又出资收购了武汉西岛实业股份有限公司60%的股权，成立了武汉海尔电器股份有限公司。“海尔文化激活休克鱼”的案例也于1998年在美国哈佛大学课堂与学生见面，成为哈佛大学MBA教材的经典案例。海尔的管理理念、创新意识及由此为主形成的企业文化是其核心竞争力所在，目前的海尔产品已

● 总 序

涉及家用电器、信息产品、家具集成、工业制造、生物制药等领域，2002年，海尔的发展主题是创新、速度、SBU，海尔的目标是进入世界500强，成为世界名牌。

企业核心竞争力的构建和培育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，这些都会在本丛书的案例当中具体体现。

核心竞争力的提升

在产品、技术更新换代日益加快的今天，保持原有因素的竞争优势变得越来越困难，要将企业竞争优势持续下去，企业就需要在变化的环境中不断保护、更新已有的优势，创造新的竞争优势，这就是企业核心竞争力的提升。核心竞争力的提升主要包括三方面的内容：企业内部竞争资源的完善、企业外部竞争资源的整合、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。当外部环境、企业组织的资源及结构发生变化时，企业组织的目标、责任和本来适合的管理方式都会发生相应的变化。由于核心竞争力具有延展性，它能渗

透到企业的方方面面，因此适当地完善企业内部管理，能创造一个全新的资源配置方式，使企业在激烈的市场环境中良好地生存与发展，从而提高企业的核心竞争力。

比如邯钢，20世纪90年代初为了适应市场变化，实施了“模拟市场核算，实行成本否决”的管理模式，建立了自己的核心竞争力。新的制度的实施，为邯钢带来了巨大的经济效益和社会效益，从1990年到1999年，钢产量由110万吨增加到352万吨，销售收入由10.2亿元增加到81.2亿元，实现利税由2.1亿元增加到11.2亿元，其中利润由100万元增加到7.8亿元，一时间全国掀起“学邯钢”的热潮。随着市场经济的不断深入和发展，邯钢又在新世纪实行了全面预算和信息化管理，使核心竞争力得到进一步提升。

由于企业核心竞争力是由一系列专长和技能共同构建的，企业在建设和发展核心竞争力的过程中，必然会在所需要的各种要素或专长方面面临不同程度的贫乏，因此，企业应该通过各种方式获取建立核心竞争力所必需的专长和技能。企业外部资源的整合正是实现这一功能的主要方式。企业外部整合包括很多方面，最主要的有：企业间的合作联合、企业间的兼并重组、企业的资本运营、企业对发展速度及时间的把握等等。通过外部整合，企业可以吸收“外来”资源，在较短的时间内获得必要的竞争力要素。

市场重组也可以提升企业核心竞争力。发挥企业核心竞争力的作用无疑要培育核心产品，而核心产品

总 序

则为企业的竞争力要素整合之后的市场重组提供了新的思路。无论怎样,企业的竞争优势是在市场上实现的,任何重组努力,最终都要落实到产品和服务等非常具体的问题上,如果企业将市场限定为最终产品,那么它生存的市场空间和应付竞争压力的灵活性就会受到很大程度的限制。因此,提升企业核心竞争力进行市场重组是很必要的。

核心竞争力的构建和提升是核心竞争力战略实施的关键步骤,这一部分在每个案例中都阐述得比较详细。

总之,企业核心竞争力是关系到企业生死存亡的大事。没有核心竞争力,就不可能有持久的竞争优势。没有竞争优势,就不可能与同行抗衡,这已是当今各国企业战略管理专家和学者所达成的共识。

在本丛书编写中,除了每册的作者尽心尽力外,包晓闻、杨婕精心地作了统稿,可是由于我们水平有限,丛书还有很多不足之处,希望读者多多包涵,并予以指出,以便在再版时得到更好的完善。



目前，随着世界将进入知识经济时代，企业的经营资源也发生了根本性变化。企业经营过程中的人才、科技、信息等因素的作用越来越强大，企业对其投入的比重相对实物资本而言也在不断加大，市场竞争实际上演变成了一场激烈的人才争夺战。

清华大学经管学院魏杰教授对公司治理曾提出新的看法：人力资本作为企业制度安排的重要要素登上历史舞台，是生产力发展引起企业体制变革的必然结果。这导致公司治理结构发生实质性变化，新的治理结构将主要围绕如何激励和约束人力资本来安排，因此人力资源也理所当然地成为核心竞争力的一个重要因素。本书就是通过案例的形式，揭示了人力资源是如何在企业中起到核心竞争力作用的。

一个企业形成生产力、创造利润的因素，首先是货币资本因素，它是实现利润的基础；其次是知识资本，这是创造利润的关键。因此，掌握科技知识、管理知识的人才是企业的重要资源。本书通过 15 个企业案例，阐述这些优秀企业在知识经济的条件下，如何高度重视人才资源的地位和充分发挥人才资

源的作用，使自己不断地迸发出竞争力。

人力资本是联系知识资本其他几个部分的中心和纽带，是知识资本中最有活力的一个因素。没有成功的人力资本，不管公司的技术多先进，其他几个部分也不可能创造出理想的价值。因此，说人力资源是其他所有类型资源发挥作用的基础，在于人力资源本身所具有的特征，这个特征就是人力资源对企业竞争力的全面渗透和决定作用。

人力资源还有促进企业竞争力持续增长的作用。因为持续的经济增长，是由经济的基本运行单位——企业，通过持续的生产经营活动而实现的，一切影响企业生产经营行为的因素，最终都将反映在整个经济运行状态上。在本书的案例中，这一点有明显的体现，很多企业通过人力资源管理构建了企业核心竞争力，并为企业带来了巨大的经济效益和社会效益，保持企业持续增长。

本书的案例还体现了一个层面的意思，就是有些企业以企业文化为核心竞争力，例如海尔、联想、TCL等，但作为企业文化的重要内容——人力资源管理，不仅是其企业文化的重要因素，而且在核心竞争力中起着关键的作用，是这些企业核心竞争力的核心或者说内核。

本书案例材料全面，视角独特，希望能对一些企业如何构建核心竞争力或人力资源管理起到帮助的作用。



总序	1
序	1
联想：把珍珠串成项链	1
美的：以人为本，创新不断	25
东软：企业的活力之源	47
三角：以人才激励为动力构建核心能力	73
天津药业：深挖核心出灵泉	97
上海波特曼丽嘉酒店：绅士淑女是最重要的资源	119
TCL：万宗归源人为先	137
三九集团：人才是第一资本	157
万科：人才是一条理性的河流	179
海尔：海阔凭鱼跃，天高任鸟飞	201
长江集团：打造企业核心竞争力的“用人之道”	221
汇仁：爱人与治人并举的人力资源管理	243
乐百氏：市场竞争，以人为本	261
雨润：不竭的财源来自人才资源	279
华为：培养像狼一样的人才	305

↓联想：

把珍珠串成项链

高科技企业之争就是人才之争。如何吸引人、用人、留人，决定着企业能否持续发展。要想使高科技人才成为企业长期发展的源动力，就必须把企业建成高科技人才实现自身价值的大舞台。联想以企业文化为核心竞争力，以人才为核心竞争力的内核，为人才提供一块没有天花板的舞台，这不仅能使人才发挥出聪明才智，而且有利于员工的成长。无疑是吸引人、用人、留人的最好办法。

一、企业文化的主导力量

联想是给惠普做代理起家的，因此它的一笑一颦都透露着惠普的印迹，就连当年在北京白颐路口树起的一块广告牌都被人看做惠普广告的翻版。然而发展 10 多年来，联想最终还是在企业文化上翻了身。

企业文化从来没有像现在这样受到企业的重视，在联想已

联想

成为企业的核心竞争力。20世纪90年代，企业文化在西方得到迅猛发展，从企业文化研究的最新成果看，普遍认为企业文化在企业发展的不同阶段呈现出不同的导向。联想也将自己文化的发展纳入到被普遍认可的企业文化分析模型，并借此来总结企业文化发展的轨迹。

联想在2000年11月成立了联想文化整理工程（CCSE）小组，并借助国务院发展研究中心、浙江大学等外脑的力量，对联想文化做了一次全面的整合、提升，深入地分析了联想企业文化的发展模式，并推出了以创业为核心背景的企业文化。

应该说，每一个企业的发展，都离不开“控制和灵活”这两个方面，它们的有效推动企业运转的重要手段。“灵活”是指企业的运转依靠人与人之间、团队与团队之间的相互协作以及建立良好的人际氛围，充分发挥人的能动性；“控制”是指企业的运转依靠严密的规范和流程。企业文化会依据企业所强调的“控制与灵活”的程度不同，内外发展的重心不同而形成企业文化的四个导向，即规则导向、支持导向、创新导向和目标导向。

联想企业文化的形成过程符合螺旋式上升发展的模式，即在每个发展阶段形成某种导向文化，该文化又引导企业发展竞争力。而这些导向文化有自己的发展模式，与企业的发展实情紧密相扣，有着明显的四种导向轨迹的螺旋上升趋势。在联想，目标导向、规则导向、支持导向和创新导向这四种文化导向分别与其核心价值观：“服务客户、精准求实、诚信共享、创业创新”相对应，这也是联想在不同发展期中积累形成的。

1994~1995年，联想为了生存，更多强调员工对任务负责，求实进取，“只讲功劳不讲苦劳”，要不断创造新的业务记录，“把5%的希望变成100%的现实”，这种目标导向清楚地显示，在公司里做事和做人的关系。

1996~1998年，联想把“求生存”的目标转移到“求发展、求规模、求效益”上来，为了做到更好地把握与控制，积极调整内部管理，尽量做到规范性和对目标负责，这样就形成了“严格”文化，使员工素质得到提高，有明确的工作目标和用人规划，对待批评与投诉有正确的态度，责任心强、工作效率高、工作热情而且充满活力。

1999~2000年，企业规模更大了，更大的发展不仅仅来自于规范的作用，更需要沟通协调和理解信任，需要增强企业亲和力、向心力和凝聚力，此时，员工个人的追求开始转向更深层次的人生价值、社会尊重和满足精神层面上来，于是联想提出了“亲情”文化——平等、信任、欣赏、亲情。此时，联想对做人的要求显然已经超过任何时期。

联想从小到大的发展过程中，成功的一个重要原因就是年轻气盛。联想有一群年轻的职业队伍，很多、很重要、很大的事情都是由年轻人去做。不过，年轻人尽管有朝气，但在管理和做事方面更多地体现出刚性有余，柔性不足，因此，联想的企业文化和人力资源管理是对这方面有形和无形的补充。

当然，没有哪个企业在文化导向上是单一的，往往四个导向都存在，只是在不同情况下呈现的强弱程度不同。联想的企业文化发展也可以让人看到文化导向的变迁，但无论怎样变迁，有一点是可以肯定的，就是在联想的企业文化中人才起了主导作用。是人才推动了联想企业文化的更新，也是人才推动了联想的发展，人才是联想企业文化的核心，是核心竞争力的内核。

二、独特的人才观

“现代企业的竞争是人才的竞争”，对于这一观点，越来