



企业国际化管理新概念丛书
QIYEGUOJIHUA GUANLI XINGAINIAN CONGSHU

核心 竞争力

姜国祥 著

企业最高领导层要把自己或竞争对手的核心竞争力作为制定战略的
主要考虑因素

COMPETITIVE
POWER OF CENTER

中国商业出版社

核 心 竞 争 力

企业国际化管理新概念丛书

核 心 竞 争 力

姜国祥 著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心竞争力 / 姜国祥著. —北京: 中国商业出版社,
2003.12

ISBN 7-5044-4983-0

I.核... II.姜... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 122343 号

责任编辑 常勇

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京蓝迪彩色印务有限公司印刷

2004年3月第1版 2004年3月第1次印刷

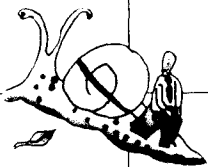
787 × 1092 毫米 16 开本 9.5 印张 12 千字

定价: 29.80 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究



前言

如果我们评选近3年来使用率最高的10个管理术语，“核心竞争力”无疑榜上有名。介绍核心竞争力的文章，是《哈佛商界评论》有史以来被转载次数最多的文章之一。总裁班、MBA班都把核心竞争力列为必修课程，不惜用大量课时讨论这一话题。提高核心竞争力已成为企业现今乃至未来追求的核心和制胜之本。

最早明确提出核心竞争力的概念，并给予定义的是美国管理专家普拉哈拉德和哈默。1990年《哈佛商界评论》刊登了他们合著的《公司核心能力》，这篇文章确立了核心竞争力在管理理论与实践上的地位。普拉哈拉德和哈默认为，“所谓核心竞争力是指企业内部经过整合了的知识和技能，尤其是协调各方面资源的知识和技能。”也就是说，企业核心竞争力是指企业独具的、支撑企业可持续竞争优势的核心能力。它还可更具体地表达为，企业核心竞争力是企业长时期形成的，蕴涵于企业内质中的，企业独具的，支撑企业过去、现在和未来竞争优势，并能使企业长时间内在竞争环境中取得主动的核心能力。

打个比方说，企业好比一棵大树，树干和枝干是核心产品，树枝是业务单位，树叶、花朵和果实是顾客所需要的最终产品。而为所有这一切提供养

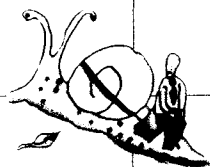


核心竞争力

分并起支持和稳固作用的树根则是企业的核心竞争力。

核心竞争力不仅是企业在本行业、本领域获得明显竞争优势的保障，而且还是企业开辟新领域、建立新的利润增长点，甚至是建立新的主导产业、实现战略重心转移、寻求不断发展的重要手段。“核心竞争力”的概念一提出来，就备受关注，在企业界引起了不少的评论，并很快被世人所接受。十多年来，企业家们为了提升企业自身核心竞争力，使尽了浑身解数。

本书从核心竞争力的根本认识入手，通俗易懂、生动形象地讲解了核心竞争力的重要作用，以及企业如何建立核心竞争力的多种策略和方法。内容简练、实用，非常适合中国企业管理者阅读、思考。

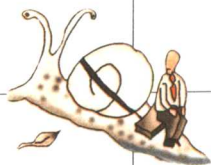


目 录

1. 从“第一”到“惟一”.....	1
2. 核心竞争力来自于原创力.....	7
3. 核心竞争力的本质是企业特有的知识和能源.....	13
4. 战略联盟：发展企业核心竞争力的有效途径.....	18
5. 四处寻找核心竞争力不如自己培养.....	25
6. 竞争优势不是核心竞争力.....	32
7. 建设企业文化, 打造有生命力的核心竞争力.....	36
8. 弱势企业也可能在特定场合和时机占有核心竞争力.....	42
9. 准确把握顾客需求——从顾客的角度定义核心竞争力.....	50
10. 盲目多元化, 不如潜心专业化.....	55
11. 不同的企业有不同的核心竞争力.....	61
12. 做强不一定做大.....	67
13. 合作竞争, 打造动态性核心竞争力.....	75



- 14. 莫把低成本当作核心竞争力..... 82
- 15. 企业重组,再造核心竞争力..... 88
- 16. 核心竞争力归根结底是人的能力..... 94
- 17. 惟一持久的竞争优势,是比对手学得更快的能力..... 100
- 18. 竞争优势资源不等于核心竞争力..... 108
- 19. 认清投机竞争力..... 113
- 20. 利用核心竞争力创造新的市场空间..... 118
- 21. 创新才能形成有生命力的核心竞争力..... 125
- 22. 核心竞争力也需要不断发展..... 134
- 23. 培育核心竞争力,提高组织智商..... 141



1



从“第一”到“惟一”

新经济时代，“第一”无法长久

当互联网和全球经济一体化把世界经济带进新经济时代后，我们发现市场惟一不变的真理就是一切都在变，任何一个企业都不敢保证昨天所拥有的甚至今天正拥有着的优势和有利地位，明天是否依然还会拥有。

在这个大浪淘沙、瞬息万变的时代，**企业仅凭着简单的竞争优势可能无法获得成功，即使获得第一也必无法长久。**因为互联网可以在几秒钟内把各种信息、数据、知识传遍全世界。企业好不容易赢得的市场第一的位置，都可能由于策略、技术、知识被竞争对手快速模仿而很快丧失。很多企业都有

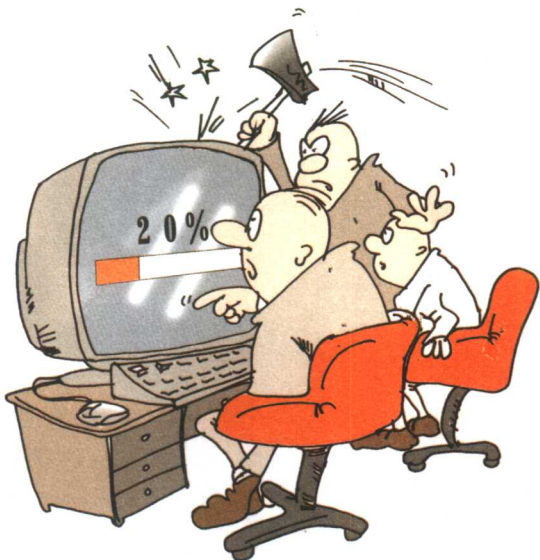


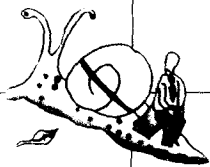
过这样的经历：好不容易找到一个全新的市场，可很快就有竞争对手尾随而至，从而使自己的战略定位失去原创性；运用了最先进的技术、耗时几年终于研制出一项新产品推向市场，可没过几天竞争对手就推出了改进产品，从而使自己的产品不再具有创新性。

知识传播速度的加快使得竞争对手的模仿和复制更加快速和得心应手。在某一企业凭借某一方面的创新，比如有特色的战略定位、先进的产品或优质的服务等，而登上“第一”宝座的时候，其他的竞争对手很快就可能找到推翻“第一”宝座的方法。所以企业不得不时刻准备捍卫自己的优势地位。在通常情况下，企业这种紧紧抓住自己有利地位的做法往往会产生相反的作用。因为过于害怕失去优势地位，最终只会导致企业不敢轻易尝试改变，这就给了竞争对手充分模仿、改进企业的成功方法的时间。等对手在某一方面找到了突破口之后，你只能把“第一”的宝座拱手相让。

再者，**新经济的发展使得市场竞争建立在变化不停的流沙上面**。市场情况并不会长时间地一成不变，它总是随着条件的变化而发生相应变化的。因此仅靠小的创新而得到的竞争优势根本无力确保企业在已经变化了的市场中仍可稳坐于“第一”的宝座。即便是一些世界巨头，也可能由于市场出其不意的变化而陷入被动。

20世纪80年代早期，当微软公司的MS-DOS成为行业标准时，公司在个人电脑软件业中正逐渐处于垄断地位：首先是操作系统，然后是应用软件。但随着万维网的诞生，微软陷入了被动地位。盖茨早就知道Java语言





将会成为行业中最受青睐的语言，并有相应的专利产品正处于研究开发之中，只是没有料到它来的这么快。惊愕之后，微软迅速采取措施努力追赶——它并未埋头继续发展自身的专利技术，而是选择了部分其他公司的技术与自己产品的结合，并且宣称自己的产品将支持太阳微系统公司的Java语言。IBM公司也被惊呆了，当然它也采取了补救措施——用35亿美元收购莲花发展公司，以获得它的Notes软件，然后更新这个软件以使之与太阳微系统公司的Java语言技术兼容。

正如微软和IBM所遇到的情况一样，尽管这些行业巨头像航空母舰一样强大和坚不可摧，但当新的技术出现时，它们原本设计得很好的计划和战略仍然会被破坏殆尽，当然如果它们所采取的补救措施不利，它们也可能会衰落甚至死亡。

请记住，在这个快速变化的市场中仅使用常规的作战方法是无法长久保持竞争优势的，你需要的是一种全新的、与众不同的、别人所无法比拟的核心竞争力，并且随着市场情况的变化对其做相应的调整，以保持其惟一性和创新性，保证企业长久地保持强大的竞争实力。

打差别战当“惟一”

我们惯常所见到的市场竞争多是同质化竞争，就是交战各方使用同一种策略，只是程度不同而已。比如一方降价，其他对手也随之降价，谁是最终的胜利者只看谁能把价格降到最低。然而，实际上，在同质化竞争中永远没有真正的赢家，因为这是一种“伤敌一千，自损八百”的打法。而真正能为胜利者带来利润的是打差别战，最为典型的例子是海尔。在长虹等彩电厂商大打价格战时，海尔不但没有随风降价，反而用增加产品附加价值的方法提高价格，结果大获全胜。

新经济条件下企业间的竞争是智慧和核心竞争力的赶超。而在这场智慧和核心竞争力的赶超中，具有决定意义的是智慧和核心竞争力是否具有创新



性和独创性。只有独特的智慧和具有鲜明特色的核心竞争力,才能使企业从众多的竞争对手中脱颖而出,获得具有“惟一”性的竞争优势。这一竞争优势蕴含在企业有形的物质资源和一些无形的资源之中,是任何企业也学不到、买不来的,也是任何一名员工(不管是高层经理还是一线员工)都带不走的。具有“惟一”性的核心竞争力往往使企业不用参加市场竞争,因为“没有”竞争对手。

马克斯—斯潘塞公司(M&S)的董事长曾宣称,他的公司根本没有竞争对手。这并非是M&S骄傲自大、看不起别人的表现,它的真正涵义是说M&S的市场是极为独特的。尽管从表面上看它只是一个超级商场,但它并不像其他超级市场那样出售所有生活用品。它的产品范围只包括其他商场所忽略的或不作为主业的专为小房间设计的家具,以及独特的服装系列等等。它也出售零食,但不构成对其他商场的威胁。它用一种非常高效和低成本的运营供给系统,以保证自己能在这些别人忽略的领域健康快速的成长。其他商场无法模仿它的运作方式,因为它们的主业太庞大无法使成本降下来。所以这种独特的定位使M&S具有了“惟一”的核心竞争力,并使它从未遇到过真正的竞争。

如果每一个企业都仔细地细分市场,并从中找出一个既有可观利润又具有独特性的市场的话,惨烈的市场竞争实际上是可以避免的。即使找不到一个真正独一无二的子市场,也可以在“为顾客提供什么产品或服务”和“怎样提供”这两个问题上下一番工夫,以使自己的企业具有“惟一”的竞争优势。当然,并不是每个企业都能找到一个独具特色的市场或运作方式,只有具备独特的核心竞争力的企业才能做到。而且其核心竞争力越具有惟一性,它所找到的市场也就越独特。

“惟一”与“第一”相结合

新经济条件下,企业要从争“第一”向争“惟一”过渡,“惟一”与“第



一”相结合，才是竞争战略的最优境界。当企业的竞争力处于惟一的地位时，企业就能牢牢地获得某种企业发展的“差别性”。在现今这个时代，不同于其他企业的差别性对于企业来说是至关重要的。差别性不但可以帮助企业吸引和留住消费者，还会使行业中一些强大的企业因为你并未与它构成直接竞争而允许你顺利发展，这一点对于一个新生企业来说是非常重要的。

1955年成立的美国DEC公司把自己定位于小型机市场，这与售价从未低于100万美元的IBM公司截然不同。正是因为两家企业的市场之间并未有什么交集，所以DEC公司一直在IBM的眼皮底下悄悄发展了20年。直到1975年，IBM推出了售价3.3万美元的小型商用计算机System/32。尽管IBM的目标主要是NCR和Burroughs公司的小型计算机，而不是DEC，但这部机器的定价已经低到了小型机的水平，这说明IBM已盯上了DEC的领地。但已经晚了，1976年IBM真正涉足小型机市场后，并未取得丰硕的成果。马萨诸塞州弗雷明汉的国际数据公司在一份报告中提到，如今的用户已变得十分老练，它们“正从IBM的强硬控制下溜到DECnet那里”。到1977年，DEC已拥有736亿美元资产，成为世界最大的计算机销售商之一。DEC独特的核心竞争力使它终于成了计算机行业的佼佼者。

“惟一”是企业的根本，它所体现的是一种“不可取代性”，而这种“不可取代性”又使企业具有了吸引和留住消费者和在中市场中快速成长的动力。世界500强的名单从来就不是固定不变的，之所以一些企业曾经辉煌一时最终却走上破产之路，而另外一些企业却能够





核心竞争力

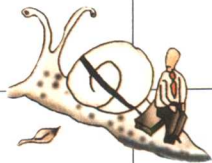
较长时间留在 500 强的名单上，就是因为企业的核心竞争力的创新性不同。能够较长时间留在 500 强名单上的通常有两类企业：一是新兴的高科技企业，如微软、戴尔；二是在老行业苦心经营数十年甚至上百年的长寿企业，如通用、奔驰。这两类企业又有一个共同的特点，那就是其核心竞争力的独创性，主要表现在，知识与技能、管理体系、技术体系以及企业价值观念和企业文化等等方面的鲜明特点以及其随着环境的变化而不断提高。这些“惟一”性奠定了企业走向“第一”并保住“第一”的基础。

每一个企业都应该记住，只有拥有了具有鲜明特色的核心竞争力，才能拥有别人所无法比拟和模仿的惟一性，才能在市场竞争中处于积极主动的地位，获得较高的利润，才能以较快的速度向前发展，才能获得并保持住第一的位置。

如今“游戏规则”已经改变了，很多传统的竞争方法已失去其实行的前提。今天，无论是规则的制定、信息的获取、资源的整合，还是沟通的方式、企业的结构和投资的回报等，都呈现出与以前迥然不同的态势。在这种情况下，**企业要想在激烈的竞争中保持长期的竞争优势，就必须创造惟一。**具有“惟一”性的核心竞争力是企业应付不断加剧的竞争的重要武器，是企业取之不尽、用之不竭的原动力，是企业致胜的重要法宝。

企业可以凭借自己的核心竞争力，为自己寻找一个既有可观利润又有独特性的市场，或创建一种独特的市场运作方式。从而避免陷入惨烈的市场竞争。





2



核心竞争力来自于原创力

核心竞争力并不是一个虚无飘渺的概念，它来自于企业的原创力。

在每一个理性发展的企业中都存在原创力。它是企业与生俱来的一笔宝贵财富。既是企业生存的根本，又是指导和支持企业不断向前发展并最终获取胜利的原动力。正是这种可贵的力量，才使得企业具有了与众不同的鲜明特色和充沛的活力，并帮助企业最终成为市场中的“常青树”。没有原创力，核心竞争力就成了空中楼阁，根本不可能被建立起来，更不可能促进企业发展。

企业中的原创力来源于企业经营管理的一切活动中最为与众不同的、具有特色的部分，比如独特的战略定位、适时的产品开发、高品质的服务等



等。这些最具特色的部分就是企业建立核心竞争力的基础。

原创性战略定位轻松培养企业核心竞争力

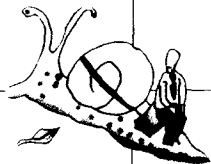
富有特色的战略定位可以避免与其他企业的正面冲突,从全新的视角看待市场,并开拓一个崭新的市场。在这个新的市场中,由战略定位产生的原创力可以帮助企业迅速占据这一全新市场的优势地位,并形成强大的核心竞争力。

佳能公司在复印机市场上挑战施乐公司时,就是运用原创性战略定位成功获得核心竞争力的。施乐公司把自己的客户定为大公司,向它们出租(不是出售)自己的高速度、大容量的复印机,并且获得了成功。随后IBM、柯达也运用相同或相似的战略进入了复印机市场。然而佳能却换了个方法,因为再模仿施乐的方法显然阻力重重。经过市场细分,佳能决定以小型及中型公司为对象,向它们出售小型复印机。与施乐强调自己机器的速度不同,佳能更强调质量和价格。简而言之,在IBM和柯达被挤出复印机市场时,佳能却成功了,而且在20年内,就市场容量而言,佳能已经成为了市场的领头羊。

在佳能成功的背后固然有很多原因,但最为关键和具有决定意义的原因就是其原创性的战略定位:它并未试图在施乐公司占有优势的领域击败施乐,而是开辟了一个新的市场,在这个市场中它占据了优势地位。这种**独一无二的战略定位产生了强大的核心竞争力**,保证了佳能在小型复印机市场的成功。

不同的战略定位会产生不同的原创力,由此而建立





起的核心竞争力也不相同。我国著名的两大啤酒品牌——青岛啤酒和燕京啤酒就是最好的例证。

燕京啤酒诞生于1980年，当时是个年产啤酒仅1万吨的小厂。在世界著名品牌和国外资本大举进攻中国市场的严峻形势下，燕京啤酒审时度势，提出“振奋民族精神，发展民族工业，争创民族品牌”的战略定位，并具体落实到力争“四强”：把工艺、技术装备水平做强；把市场网络做强；把“燕京”品牌做强；把经济实力做强。到2002年，燕京啤酒已经占北京市场的85%，占全国市场的10%，年销售收入47亿元，连续8年保持了全国产销量第一，连续6年保持经济效益第一。燕京啤酒已经成为了一个响当当的中国名牌。

而已有百年历史，久负盛名的青岛啤酒则将自己定位于一个拥有国际化竞争能力和国际知名品牌的大型专业化啤酒企业。它与世界最大的AB啤酒公司合作，运用外来资本增量，来盘活现有资本存量。与跨国资本共舞，拥有新的核心竞争力。

在每个行业中，总是有好几个位置可供公司挑选。但在进行挑选时，企业一定要慎重，要从一个全新的角度，选择一个最富有特色、最与众不同的位置。在做出抉择时，先问自己三个问题：哪些是我们所应该注重的客户？我们向他们提供什么样的产品或服务？我们应该怎么办才能有效率地完成这一工作？尽量选择一个独一无二的战略定位，以便凭借这一富有特色的、原创的战略培养核心竞争力，帮助企业获得成功。

原创性产品领先

对于消费者来说，他们最关心的不是某个公司的组织结构、经营战略，而是产品。不管你的组织结构有多合理，你的战略有多科学，如果你的产品技术太落后、质量太差或不够新奇，消费者依然不会购买。所以，企业所有的优势和先进性应该最终落实到产品上，产品不具有领先优势，其他的都是



枉然。

正是因为消费者直接关注的对象是产品,所以适应市场需求以其他竞争对手望尘莫及的速度不断地推陈出新,企业就可在快速的产品更新换代中凭借这种原创性产品领先打造企业的核心竞争力。

英特尔公司也知道不断地推出新的芯片会使上一代芯片被淘汰,从而损失一部分利润。但英特尔更知道如果不以最快的速度推出新产品,就无法保住自己在芯片市场的霸主地位。因为英特尔正是凭借着雄厚的科技实力保持着产品领先和其在芯片市场中的霸主地位的。从286、386、486、586到奔腾I、奔腾II、奔腾III、奔腾IV,大约每相隔两年新的芯片就淘汰了原有的芯片。这种快速的产品的更新换代使英特尔的核心竞争力得以建立并发挥作用。

由原创性产品领先打造企业核心竞争力的方法并非是高科技产品的专利,只要密切关注消费者的需求,真正深入研究产品的改进,传统的产品也可运用此方法建立自己的核心竞争力。在大多数人看来,雪橇靴子不会有下一代产品,但十几年前欧美市场最时髦的兰格牌雪橇靴却给出了一个与众不同的答案。兰格牌雪橇靴的生产者通过细致的客户调查发现,传统的雪橇靴把滑雪者的脚牢牢固定在雪橇上,一旦滑雪者摔倒,极易导致滑雪者膝盖扭伤。兰格的工程师针对这一问题设计出“后部松脱系统”,当滑雪者向后摔倒时,腿会自动松脱靴子后部,从而减小膝盖受到的扭力。于是“有助于保护膝盖的新一代雪橇靴”问世了。

有些企业总想着把企业的方方

在进行战略定位时,企业应从一个全新的角度出发,选择一个最富有特色、最与众不同的位置,以此形成独具特色的核心竞争力。

