

HE XIN



H E X I N J I N G Z H E N G L I

鲁开垠 汪大海/等著

核心竞争力

——企业永续制胜之路

获取利润的内在资源

具有长期竞争优势

企业所独有的

核心能力、核心专长

经济日报出版社

核心竞争力

——企业永续制胜之路

鲁开垠 汪大海/等著

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

核心竞争力/鲁开垠等著. —北京: 经济日报出版社, 2001.1
ISBN 7-80127-769-4

I. 核… II. 鲁… III. 企业-市场竞争-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 85739 号

核心竞争力

著 者	鲁开垠 汪大海等
责任编辑	雷 伟
责任校对	乔 力
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 邮编 100054
经 销	全国新华书店
印 刷	北京振兴印刷厂
规 格	850×1168 毫米 32 开
字 数	210 千字
版 次	2001 年 1 月 第一版
印 次	2001 年 1 月第一次印刷
印 张	10.5 印张
印 数	1—8000 册

ISBN7-80127-769-4/F·223

定价: 19.80 元

版权所有 盗版必究

企业所独有的

核心能力、核心专长

获取利润的内在资源

具有长期竞争优势

本书撰写者名单：

鲁开垠、汪大海、章淑华
罗文文、陈亚鸥、贾丽虹
刘红兵、张秀娟、刘轶博
高昌林

前 言

二战以后，经营战略理论作为管理科学的一个分支，在世界各地蓬勃发展起来，在短短的半个世纪以内，经营战略理论先后经历了经典战略理论阶段和产业结构分析阶段（即波特阶段）。目前，又进入了以资源为基础的核心竞争力战略理论阶段。

核心竞争力也称核心能力或核心专长，它是企业独特拥有的、为消费者带来特殊效用、使企业在某一市场上长期具有竞争优势、获得稳定超额利润的内在能力资源。放眼世界 500 强，几乎无一不在技术诀窍、创新能力、管理模式、市场网络、品牌形象、顾客服务等方面具有独特专长。可以说这些公司成功的过程，也就是其核心竞争力培育和发展的过程。

核心能力所提出的中心思想和基本原则是至今为止企业战略理论最高的、最有价值的成果之一，我国企业在今后的发展中，无疑应该积极采用这一成果。因为，未来的市场竞争将是核心竞争力的竞争，在现代市场经济中，任何一个企业要想生存和发展，就必须不断适应市场变化，选择恰当的企业发展战略逻辑，积累、保持和运用自己的核心竞争能力。纵观那些在商战中折戟沉沙的企业，多数是他们漠视了核心竞争力培育的结果。

今天，中国企业已经置身于全球经济一体化的大背景之中，全球化必将对国内企业尤其是国企带来冲击，在全球经济一体化的时代，中国企业要想谋得生存与发展，必须善于吸取世界经济变革的新因素，实现经营战略的重心转移，大力培育企业的核心竞争力。

核心竞争力对中国企业来说无疑是个新问题，因为中国企业大多从旧体制脱胎而来，在不成熟的市场经济中发展，中国企业尚不知核心竞争力为何物，也无须靠核心竞争力便可生存发展，因为市场刚刚开放，竞争尚未形成，制度很不健全，谁抢先一步谁就是赢家，很多企业在制度的间隙中攫取杯中之羹，在市场的空白点遍地开花，引领一时风光。中国企业在计划与市场的转轨时期，依靠计划体制的惯性还可以生存一段时间，但如果不抓紧时机把计划优势转化为市场优势，打造自己的核心竞争力，到头来只能是坐吃山空，落得个凄惨的结局。

市场经济推进到今天，中国企业面对的外部环境发生了很大的变化，尤其是加入WTO后，国内国际市场一体化程度加强，中国企业竞争的对手是具有成熟的市场经济经验的国外企业，客观上对中国企业的核心竞争力提出了更高的新的要求，中国企业在经历长达十几年的发展积累基础上，应总结成功与失败的经验教训，进一步尝试培养和催生企业核心竞争力。同时，中国企业的经营管理者们要从理论上把握企业核心竞争力的内涵。鉴于此，我们撰写了《企业核心竞争力》一书，提供给那些渴望塑造企业核心竞争力的企业经营管理者们阅读。

该书从不同角度解析了企业核心竞争力的内涵，丰富了有关企业核心竞争力的理论；建立了一套评价企业核心竞争力的指标体系，一定程度上弥补了企业核心竞争力理论在此方面的不足，为企业核心竞争力的量化做了有价值的探索；提供了诊

断企业核心竞争力的一些方法，对那些希望诊断并培养核心竞争力的企业来说具有有益的参考价值。

该书通过大量成功的国内外企业培养核心竞争力的例子，来剖析企业取得核心竞争力的经验。列举出一些成功企业鲜明的核心竞争力，例如：精确的数据存储和分析是飞利浦公司在光学器材生产方面的核心竞争力；英特尔公司不断推出新的CPU的技术创新能力绝非其他公司可以比拟；麦当劳的质量、服务、清洁、价值的高度规范化能力；可口可乐公司对顾客认知的把握、营销和商标管理的经验以及高超的分销能力。在中国，可喜的是我们也看到了一批企业也在积极培育核心竞争力，并把它作为企业长期发展战略，例如：海尔公司品牌推广、广告销售和售后服务的能力；科龙公司无缺陷制造和销售产品的能力；康佳、TCL、创维等电视机企业不约而同将技术创新能力作为各自企业的核心竞争力等。

该书从战略角度阐述了企业如何培养核心竞争力，为企业提供了制定经营战略的新思路。我们以为，企业在制定发展战略时，应该致力于寻找自身核心竞争力可以发挥作用的经营领域，而不应该去涉足核心竞争力难以作用的经营领域，必须保证核心竞争力从现有行业向目标行业的有效转移。企业在选择发展战略时，应该服从于企业的战略目标，应该取决于核心竞争力与企业自身的资源、组织、能力、技术相匹配的程度，应该取决于企业现在的竞争力能否允许你进入多元化领域，当决定采用多元化发展战略后，该战略又是否能使你的竞争力得到进一步加强。

往常的企业总是简单地讲市场战略、产品战略、技术战略等，这些职能战略是企业外在和显性化的战略，最多只能获取暂时的优势。惟有把培育核心竞争力与企业战略融合在一起的

战略，才是使企业立于不败之地的根本战略。许多成功公司的经验为我们树立了榜样，这些企业集中资源，通过对本行业的专注、忠诚和持续投入，苦心经营，精心培育核心竞争力，把它作为企业保持长期竞争优势的根本战略，并以核心竞争力为基础而开展多元化经营，把核心竞争力延伸到力所能及的范围，最终在各个领域取得了成功。可见，没有建立在核心竞争力基础上的企业战略，原来的竞争优势随时可能被竞争对手模仿或被对手以智取之。而只有建立在核心竞争力基础上的企业战略，才能使企业不断保持优势，更重要的是它能够创造、建立新的竞争优势，这是企业战略决策的核心。

该书紧贴中国企业的实际情况，探讨了知识经济环境下企业培养核心竞争力的措施，对目前中国各行业企业都有较好的启示借鉴作用。我们以为，现已进入一个核心竞争力时代，企业经营环境的复杂性和不稳定性达到前所未有的程度，激烈的竞争要求企业具有比竞争对手更加卓有成效地从事生产经营活动和解决各种困难的能力，要求企业必须具备其对手无法匹敌的优势，要求企业必须建立独特的竞争优势，要求企业从根本上重新考虑自己的公司战略和竞争战略问题。在一个市场竞争弱化的条件下，一个企业也许还可以凭借机遇赢得暂时优势。但是，到了竞争白热化的关头，没有核心竞争力就像一艘船没有了持续的动力，搁浅和沉没是迟早的事。

如果按照核心竞争力的几个指标来考察中国企业，称得上拥有核心竞争力的企业可以说屈指可数。因为缺乏核心竞争力，在与国外强手较量时，便会显得力不从心。尤其是面对世界 500 强，面对即将加入 WTO 的市场背景，中国企业再不幡然猛省，再不重塑核心竞争力，丢失的将不仅仅是大片市场。目前中国企业最迫切的是要以体制创新为突破口，建立符合市

场经济要求的现代企业制度，大力培育企业的核心竞争力，通过核心的技术创新，建立起企业内在的可持续发展的能力。

由于核心竞争力是个新的课题，进入中国时间不长，有许多问题需要进一步探讨。因此我们在该研究领域的不足之处也是明显的，这为今后进一步研究提供了空间。

作者

目 录

前言

第1章 新经济神话的背后 1

1.1 旧经济的终结：注重数量赶超与规模扩张 1

1.1.1 追求数量规模：旧经济下企业战略的设计范式 1

1.1.2 偏好“大而全”或“小而全”：旧经济下中国企业规模扩张的模式 4

1.2 新经济的曙光：关注能力与竞争力赶超 12

1.2.1 新经济：实现21世纪繁荣的处方 12

1.2.2 从第一到惟一：关注能力与竞争力赶超 14

1.3 核心竞争力：知识经济的火车头 19

1.3.1 知识经济的核心 19

1.3.2 知识经济要做实，重点在企业 21

1.3.3 企业核心竞争力的本质：知识成为力量 24

第2章 企业竞争的制高点 30

2.1 寻求把握好机会：竞争不足时代的战略选择 30

2.1.1 五种竞争关系模式与战略 30

2.1.2 抓住更好的机会成为旧经济下战略选择的关键 33

2.2 发挥核心竞争力：竞争激烈时代的战略选择 35

2.2.1 核心竞争力：一种“树型”理论 36

- 2.2.2 提升核心竞争力:高竞争时代企业的制胜之道 37
- 2.3 抢占竞争制高点:中国企业面临挑战 44
 - 2.3.1 企业急需核心竞争力 44
 - 2.3.2 中国企业应寻求核心竞争力的突破口 48
- 第3章 战略新趋势:发展的必然 51
 - 3.1 经典战略理论的衰落 52
 - 3.2 竞争战略理论的局限 57
 - 3.3 以资源、能力为基础的核心竞争力理论 62
- 第4章 解读核心竞争力密码 68
 - 4.1 核心竞争力概念界定 68
 - 4.1.1 核心竞争力的定义 68
 - 4.1.2 核心竞争力与竞争力的区别 71
 - 4.2 核心竞争力理论内涵 73
 - 4.2.1 核心竞争力的特征 73
 - 4.2.2 形成核心竞争力的要素 76
 - 4.3 核心竞争力的理论与应用范围 78
 - 4.3.1 有关核心竞争力的主要理论 78
 - 4.3.2 核心竞争力的识别和判定标准 81
 - 4.3.3 核心竞争力的核心 83
 - 4.3.4 研究核心竞争力理论的现实意义 85
- 第5章 企业核心竞争力指标体系设计 88
 - 5.1 设计思路 88
 - 5.1.1 企业核心能力体系 88
 - 5.1.2 评估基准 89
 - 5.2 指标体系构成 90
 - 5.2.1 R&D 能力 90
 - 5.2.2 创新能力 91

5.2.3 应变能力	91
5.2.4 组织协调能力	92
5.2.5 企业影响力	93
5.3. 指标体系的运用	94
5.3.1 模糊评价数学模型	94
5.3.2 一个假设例证	96
5.4. 从指标看中国与世界的差距	98
5.4.1 同发达国家比较	98
5.4.2 同发展中国家和地区比较	100
第6章 企业核心竞争力诊断	105
6.1 诊断的意义	105
6.1.1 纠正企业对核心竞争力的认识偏差	105
6.1.2 使企业重视对核心竞争力的培育和维护	107
6.2 诊断的内容	108
6.2.1 产品、技术或能力诊断	109
6.2.2 核心竞争力的发展战略诊断	110
6.2.3 核心竞争力变革战略管理诊断	112
6.2.4 核心竞争力的培育诊断	115
6.2.5 核心竞争力的维护诊断	116
6.3 诊断的方法	117
6.3.1 诊断程序	117
6.3.2 诊断方法	118
6.3.3 案例诊断	125
第7章 核心竞争力模式	129
7.1 企业成长类型与核心竞争力模式	129
7.2 信息业与核心竞争力模式	132
7.2.1 网络业的核心竞争力模式	132

- 7.2.2 戴尔的核心竞争力模式 138
- 7.2.3 物流业的核心竞争力模式 141
- 7.3 制造业的核心竞争力模式 145
 - 7.3.1 TCL 竞争优势的培育 146
 - 7.3.2 海尔竞争优势的培育 149
- 第8章 核心竞争力的构建方式 156**
 - 8.1 把资源集中于关键领域 156
 - 8.2 注重无形资源的积累 160
 - 8.2.1 虚拟经营潮流 160
 - 8.3 实施归核战略 163
 - 8.3.1 归核战略的主题 163
 - 8.3.2 实施“归核战略” 165
- 第9章 重组：再造企业核心竞争力 172**
 - 9.1 外部重组：获取构成核心竞争力的资源 172
 - 9.2 内部重组：整合企业竞争力要素 174
 - 9.2.1 管理重组的含义 174
 - 9.2.2 内部重组的关键 175
 - 9.2.3 国有企业的管理重组 176
 - 9.2.4 实达：一个内部重组的典型 179
 - 9.3 市场重组：开发核心产品 187
 - 9.3.1 核心产品：市场重组的焦点 187
 - 9.3.2 市场重组：解析实达案例 189
- 第10章 战略联盟：催生企业核心竞争力 193**
 - 10.1 新的竞争阶段：战略联盟 193
 - 10.2 战略联盟：发展企业核心竞争力的有效途径 195
 - 10.2.1 可使企业获取互补资源，增强核心竞争力 195
 - 10.2.2 能获取学习机会，利于企业强化核心竞争力 196

10.2.3 有助于提高规模经济效益和实现范围经济, 扩展核心竞争力 198

10.2.4 可降低投资风险, 维护核心竞争力 199

10.2.5 有利于占领技术高地, 巩固和更新核心竞争力 200

10.3 联盟机制: 建立企业核心竞争力的关键 203

10.3.1 正确选择合作伙伴, 确定协调一致的战略目标 203

10.3.2 选择适宜的战略联盟方式和联盟机构 205

10.3.3 企业要成为学习型组织, 持续不断地创新 205

10.3.4 合作关系应建立在彼此相互信任的基础上 207

10.3.5 加强信息体系培育, 建立起高效的信息支持系统 209

10.3.6 注重联盟伙伴之间企业文化的差异协调 209

第 11 章 企业核心竞争力的管理 212

11.1 核心竞争力的识别 212

11.2 核心竞争力的规划 214

11.3 核心竞争力的部署 215

11.4 核心竞争力的培育 217

11.4.1 提高企业领导人的核心竞争力意识 218

11.4.2 掌握核心技术 219

11.4.3 集中资源进行差异化经营与管理 219

11.4.4 注重构建与发展企业的比较优势 220

11.4.5 塑造知名品牌 221

11.5 核心竞争力的维护 221

11.5.1 检讨自己的核心竞争力 222

11.5.2 强化自己的创新能力 223

- 11.5.3 构建良好的企业文化 223
- 11.5.4 掌握与激励人才 224
- 11.5.5 重视“学习型组织”建设 225
- 11.5.6 加强保密措施 226
- 11.6 核心竞争力管理方法 226
 - 11.6.1 多元化经营企业核心竞争力管理 226
 - 11.6.2 技术型企业的核心竞争力管理 235
- 第12章 动态竞争：创新竞争优势 238**
 - 12.1 关注环境：把握竞争环境 239
 - 12.1.1 严酷的竞争环境 239
 - 12.1.2 动态环境与企业核心竞争力 239
 - 12.1.3 环境分析 241
 - 12.1.4 环境分析实例 244
 - 12.2 互动竞争：瞄准竞争对手 246
 - 12.2.1 瞄准竞争对手 246
 - 12.2.2 正确处理竞争导向与顾客导向 250
 - 12.2.3 市场竞争：从你死我活到竞争合作 251
 - 12.3 自灭自新：创新竞争优势 257
- 第13章 知识创新：核心竞争力的基石 260**
 - 13.1 企业活力之源 260
 - 13.1.1 知识创新：探寻企业成长的奥秘 260
 - 13.1.2 思考知识要素的特征，破译企业竞争力的密码 262
 - 13.2 知识型企业崛起 264
 - 13.2.1 当今世界谁领风骚 264
 - 13.2.2 何谓“知识型企业” 265
 - 13.2.3 知识型企业崛起的秘诀 268
 - 13.3 知识创新：核心能力的发动机 270

13.3.1 核心能力与企业的命运	270
13.3.2 以知识创新提升企业的核心竞争力	271
第 14 章 中国企业争创核心竞争力	276
14.1 现实：中国企业核心竞争力低下	277
14.2 希望：大企业走上创新之路	282
14.2.1 高科技公司增创核心竞争力	283
14.2.2 家电业走向核心竞争力	288
14.2.3 传统产业企业关注核心竞争力	293
14.3 启迪：中国企业如何获取核心竞争力	298
14.3.1 寻找自己的潜在能力，确立企业发展战略意图	298
14.3.2 加快企业创新步伐	299
14.3.3 建立核心竞争力，要以主业为本	299
14.3.4 通过相关联多元化的经营也可以培育企业的核心竞争力	300
14.3.5 核心竞争力的形成离不开有效的链接	300
附 录	301
2000 年《财富》全球 500 强企业网址	301
后 记	312
参考文献	314