

核心 竞争力

高春景·著

Baoye jingji duoyuanhua congshu
《报业经济多元化丛书》

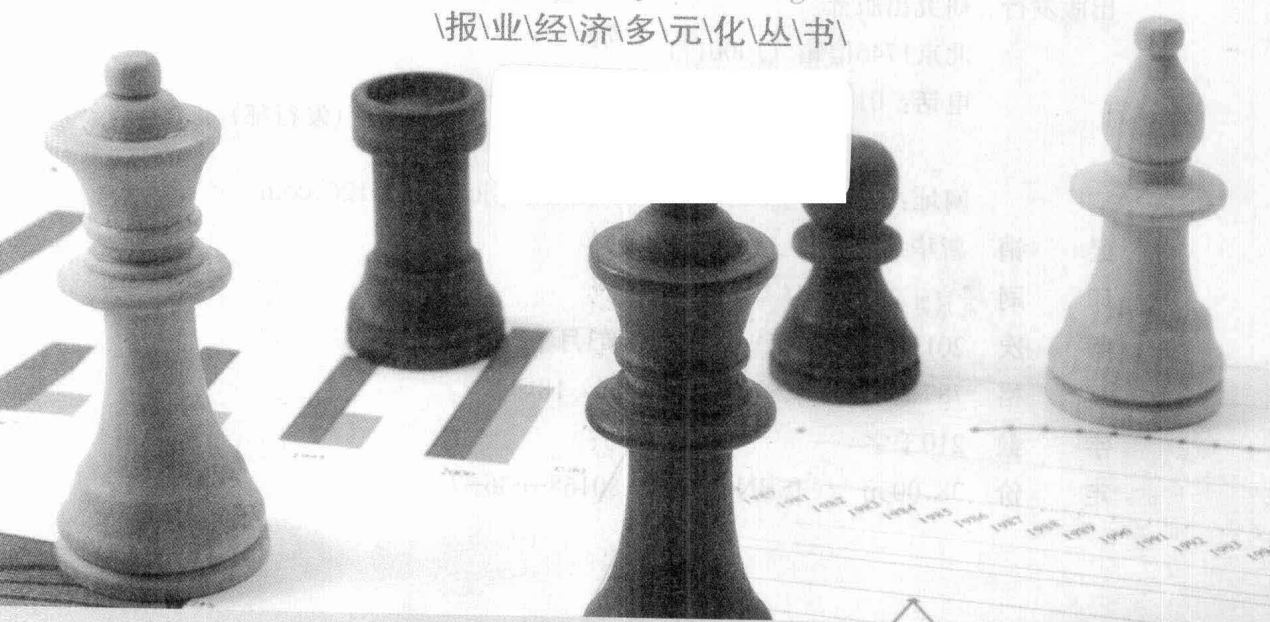


研究出版社

核心竞争力

高春景·著

Baoye jingji duoyuanhua congshu
《报业经济多元化丛书》



研究出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

核心竞争力 / 高春景著.

—北京: 研究出版社, 2011.3

ISBN 978-7-80168-636-7

I. ①核…

II. ①高…

III. ①报纸—市场竞争—研究

IV. ①G215

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第 031516 号

出版发行 研究出版社

北京1746信箱 (100017)

电话: 010-63097512 (总编室) 010-64045344 (发行部)
010-64045699 (编辑部) 010-64045067

网址: www.yjcb.com E-mail: yjcbfxb@126.com

经 销 新华书店

印 刷

版 次 2011年3月第1版 2011年3月第1次印刷

规 格 787毫米×1092毫米 1/16 18印张

字 数 210千字

定 价 38.00元 ISBN 978-7-80168-636-7

导言

我在本丛书《报业经济多元化研析》前言中提出：报业经济多元化的首要前提是必须对报业主体领域进行深度开发，这种深度开发和高质量、高效益的开发结果进一步形成报业的核心竞争力。核心竞争力是报业战略资源和发展战略的基础和支撑，更是报业经济多元化健康、快速、可持续发展的基础和支撑。我在《报业经济多元化研析》第六章第二节中对核心竞争力还有初步的论述：它（核心竞争力）是企业生产经营、新产品研发、售后服务等一系列营销过程和各种决策中形成的，具有自己独特优势的技术、文化或机制所决定的巨大资本能量和经营实力。核心竞争力的本质内涵是让消费者得到真正好于、高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务和文化。

核心竞争力的概念提出已有40多年了，但企业核心竞争力的培育以及人们对它的认识仍然在发展和创新之中，并且越来越国际化、现代化和科学化，而且深藏在企业资源、组织、技术和文化中，象原子核那样，通过聚变、裂变释放出越来越大的组织能量、机制能量、资源能量、技术能量和文化能量。

我在本丛书《核心竞争力》中需要强调的是报业经济多元化是报业核心竞争力的延伸而不是边缘化。更应该深刻地认识体制机制和文化在核心竞争力中的重大和独特作用。核心竞争力在逐步国际化的文化市场竞争中，更多表现在企业运行最基本最核心要素整合力的提升上。

目录

导 言	1
第一章 核心竞争力	1
第一节 核心竞争力内核	1
1. 独特性	2
2. 内化性	3
3. 有机性	4
4. 可持续性	5
第二节 核心竞争力的基本构成要素	6
1. 组织协调能力	6
2. 不断创新的能力	8
3. 人力资源	9
4. 市场洞察力和预见力	10
5. 核心价值观	11
第三节 核心竞争力的认识误区	13
1. 将一般竞争力等同于核心竞争力	13
2. 将市场占有率为衡量企业核心竞争力的唯一指标	14
3. 忽视核心竞争力的体制、机制和人文要素	14
4. 将核心竞争力与多元化发展相对立	15

第四节 多元化：核心竞争力的延展.....	16
第二章 报业企业核心竞争力	32
第一节 占有力	32
1. 信息资源	32
2. 创意资源	38
第二节 整合力	48
1. 资源整合	48
2. 报业企业的资源整合	49
第三节 公信力	53
1. 报纸的公信力	53
2. 报纸公信力的表现形式	56
3. 公信力塑造报业企业的品牌	64
第四节 报业企业“核心竞争力场”分析	67
1. 占有力和整合力的关系	68
2. 整合力和公信力的关系	69
3. 公信力和占有力的关系	69
第三章 走出报业企业多元化的困境	71
第一节 报业企业多元化	71
1. 企业多元化理论	71
2. 报业企业多元化经营	73
第二节 报业企业过度多元化分析	76
1. 报业企业过度多元化的原因分析	76
2. 报业企业陷入过度多元化的定性标准	79
3. 报业企业过度多元化的特点	80

第三节 核心竞争力是报业企业多元化经营的基础	86
1. 多元化经营与核心竞争力	86
2. 报业企业的归核化战略	92
第四章 走出迷局：基于核心竞争力的多元化路径	98
第一节 信息资源的开发和再利用	98
1. 穿好“报网互动”这双“红舞鞋”	99
2. 数据库营销	102
3. 信息咨询服务	105
4. 专门信息产品经营	105
5. 特许经营权转让	106
第二节 让“创意”再“创造收益”	124
1. 形成报业企业创意产业链	124
2. 建立报业企业创意产业集群	130
第三节 让整合产生1+1>2的效应	134
1. 内容资源的整合	134
2. 不同媒体形态的整合	135
3. 受众资源的整合	136
4. 多元化资源的整合	137
5. 人力资源的整合	137
第四节 让无形资产“货币化”	141
1. 报业企业品牌建设的作用	141
2. 报业企业品牌建设	142
3. 报业企业品牌延伸	143
4. 报业企业品牌延伸策略类型	145

第五章 报业多元化的战略走向 161

第一节 从报社走向报业集团	162
1. 1978年至1996年的中国报业	162
2. 1996年至2002年：向集团化迈进	166
第二节 从报业集团走向传媒集团	177
1. 媒介生态环境的变化	177
2. 政策对报业媒介融合的支持	180
3. 媒体共生——传媒集团下的媒介融合	183
4. 媒介融合的优势分析	187
5. 媒介融合趋势下报业传媒集团核心竞争力的提升	190
第三节 从报业传媒集团走向文化产业集团	197
1. 文化产业	197
2. 我国文化产业发展中呈现出的特点	198
3. 文化产业集团的优势	199
4. 报业传媒集团走向文化产业集团的条件	202

第六章 制胜方略：从报业“完美转身” 为文化产业..... 223

第一节 领导层面	223
1. 政治家的头脑	223
2. 企业家的精神	224
3. 职业经理人的素质	229
第二节 组织层面	237
1. 报业体制创新	237
2. 建立现代企业制度	241

第三节 运营层面	252
1. 加快资源的优化整合	252
2. 实现从“力”到“场”到“效”的转变	254
3. 实现效益的最大化	256
第四节 人才层面	259
1. 我国报业人才现状	260
2. 报业的人才需求	261
3. 解决报业人才问题的五个关键环节	262
4. 报业人才的培育方式	263
第五节 管理层面	267
1. 管理制度化	267
2. 管理科学化	268
3. 管理专业化	269
4. 管理规范化	270
第六节 技术层面	271
1. 媒介技术创新是第一传播力	271
2. 报业发展需要顺应潮流，以传媒科技进步为原动力， 依靠技术创新、技术支持和技术投入	273
3. 新媒体新技术的广泛应用，为报业发展提供 了新的发展空间	274

第一章

核心竞争力

第一节 核心竞争力内核

关于企业核心竞争力的研究，最早可以追溯到萨尔尼科在1957年出版的《行政管理中的领导艺术》和潘罗斯1959年出版的《企业成长论》。萨尔尼科认为一个组织的发展历史造成它具有某种特殊的特征，即“独特竞争力”。潘罗斯以企业内在成长论作为出发点，认为企业新知识和能力的积累来源于企业本身固有的，能够逐渐拓展其生产机会的知识积累，即企业内部化的结果。

“核心竞争力”的首次明确提出，是1990年美国密歇根大学的普拉·哈拉德（C.K.Prahalad）和英国伦敦商学院的哈默尔（Gary Hamel）在《哈佛商业评论》上发表的《公司的核心竞争力》（The Core Competence of the Corporation）一文，文章认为，核心竞争力来自于企业以更低的成本和更快的速度比竞争者提供出人预料的产品或服务，并提出“核心竞争力是企业持续竞争优势之源”的重要观点。两位学者用著名的树型理论对企业核心竞争力进行了描述：企业可以喻为一棵大树，其树干和主枝是核心产品，分枝是业务单位，树叶、花朵和果实是最终产品，而为整棵树提供养分、维系生命和稳固树身的树根系统就是企业的核心竞争力，核心产品是核心竞争力的物质体现。

该文对核心竞争力特征作出了如下描述：

①核心竞争力是组织中的集体性认知（collective learning），尤其是那些协调不同的生产技能和整合各种技术流派的能力；

②核心竞争力是指沟通能力、参与能力及跨组织间合作时深深的契约关系；

③核心竞争力不会随着被使用而减弱，随着它的每一次被应用，它都会得到提升；

④核心竞争力是一个企业竞争力的源泉，其他各方面的竞争力都来源于核心竞争力。

该文还对核心竞争力的识别准则作出了如下界定^①：

①核心竞争力提供了企业进入多元化市场的潜能和机会；

②核心竞争力应当对最终产品中可见的顾客收益具有显著的贡献；

③核心竞争力应当是竞争对手难以模仿与复制的能力。

另外，企业的核心产品是企业核心竞争力的最终物质表现，企业核心价值观是企业核心竞争力的人文精神集中表现。

“核心竞争力”的概念被引入我国后，由于该理论对企业获取持续竞争优势的重大意义，国内学者对此的研究也常见诸报端，对于其定义可谓是仁者见仁智者见智，目前没有达成共识。借鉴国内外各学者对核心竞争力的研究成果，并结合多年在传媒业的工作经验，作者倾向于用如下的描述性语言对“核心竞争力”所作出界定：

核心竞争力是企业在长期经营中形成的、独特的、内化的、有机的能力资源，支持着企业现在及未来在市场中保持可持续竞争优势的发展。这种核心性能力，是企业内的互补性资源、多方面技能和运行机制的有机融合。具体来讲，它形成在企业生产经营、新产品研发、售后服务等一系列营销过程和各种决策之中，表现出自己独特优势的技术、文化或机制所决定的巨大资本能量和经营实力。其本质内涵是让消费者得到真正好于、高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务和文化。

核心竞争力应具备以下几项特征：

1. 独特性

又称独具性、异质性、独创性。即企业核心竞争力是只有该企业才具有

^① Prahalad, C.K.and Hamel.G 'The Core Competence of the Corporation', Harvard Business Review,1990.

的特殊竞争优势，而其竞争对手并不具有，这不仅是企业核心竞争力的重要特征，也是其区别企业一般竞争力的显著标志。波士顿咨询公司创始人布鲁斯·亨德森教授将高斯竞争性排它原理——两个生存方式相同的物种不可能持久共生，引入到商业竞争之中，指出核心竞争力的基点是一个组织或企业特有的属性，也就是独特性。独特性使得企业核心竞争力具有不可模仿性的特征。一般来说，企业核心竞争力的智能化、知识化成分比重越大，越不易被对手模仿，企业越可能获得长期的竞争优势。引进、购买和刻意模仿企业的核心竞争力虽然不能说绝对的不可能，但非常困难，因为它取决于一个特殊组织内多种产品、服务、技术的组合，而非单单指某项特别产品、服务或者某一项技术的专有能力。

美国英特尔（INTEL）公司是世界最大的半导体芯片制造商，是世界领先的个人电脑、网络和通讯产品制造商。1971年，英特尔推出了全球第一个微处理器。微处理器所带来的计算机和互联网革命，改变了世界。它以独到的技术能力为全球日益发展的计算机工业提供建筑模块，包括微处理器、芯片组、板卡、系统及软件等。英特尔公司核心竞争力之一便是技术的独特性，每天把数以百万的芯片送往世界各地，发挥自己在芯片制造和架构方面的核心竞争力，形成多种产品、服务、技术的组合，努力拓展移动互联网、医疗和嵌入式等新领域，以奔腾的“芯”，不断提升其核心竞争力。

2. 内化性

核心竞争力是企业本身内在的一种能力资源，深深扎根于组织之中，具有内化性特征。它在短时期内是不可能培育出来的，也不可能企业的某个局部范围内形成。它是企业在内部通过自身的组织方式，将技能、资产和运作机制内化与融合，并经过长期经营管理实践逐渐积累、保持和运用而形成的一种对企业整体的支撑力。核心竞争力潜藏于企业内部的特定组织结构、特定企业文化、特定企业员工群体中，我们仅仅从表面上简单的观察是难以识别某个企业的核心竞争力的。

青岛海尔集团创立于1984年，那时，海尔是个亏损147万元、濒临破产的小厂——青岛电冰箱总厂。后来在张瑞敏的领导下，因为有了海尔深深扎根

于企业的内化性核心竞争力作为支撑，海尔集团经过26年的时间，逐渐发展壮大，成为当今中国家电行业的排头兵。以“斜坡球”理论为依据，海尔创造了“OEC管理”模式，实行全面质量管理和“看板生产”，要求“日事日毕，日清日高”，使整个管理更加严谨；“80/20”原则，即管理人员与员工责任按80/20进行分配，大大提高了管理人员的责任感。同时，海尔人以市场为导向，以用户需求为目标，不断开拓进取，充实其服务意识和创新意识，提出了“先卖信誉，再卖产品”、“只有淡季思想，没有淡季市场”、“市场唯一不变的法则就是永远在变”以及“用户永远是对的”、“海尔真诚到永远”等理念。海尔集团在企业文化建设上可谓独树一帜，海尔集团的企业文化不但得到国内专家和舆论的高度评价，还被美国哈佛大学等世界著名学府收入MBA案例库。

3. 有机性

企业核心竞争力是在企业内部通过自身的特殊结构产生和发展而成的，是企业内部各种资源的特定整合，具有有机性的特征。它决不是某项或某几项要素或能力的简单叠加，而是企业资源、企业文化、组织结构、管理理念、营销服务、人力资源、战略管理与创新能力等协调融合形成的一个有机整体。即两项或多项核心能力一经整合，可能会派生出一种新的核心竞争能力，而且这种新的核心竞争能力往往大于原来几项核心能力的简单相加。与一般竞争力相比，核心竞争力不只是注重企业某一方面竞争优势的培养，而是更注重对企业各种要素的统筹控制及应用能力的培养，更侧重于对企业各种要素有机整合能力的培养。企业核心竞争力的有机性也决定了企业核心竞争力具有不可分割特点。

海尔公司总裁张瑞敏认为：整合力是海尔的核心竞争力，海尔的发展靠的是它特有的整合力，而张瑞敏自己“今后的角色主要定位于整合，把各方面的力量更好地整合在一起。”UPS（美国联合包裹服务公司）是一家百年老字号，成立于1907年，开始只是在西雅图做一些信件传递服务，后来逐渐发展成为全球包裹速递巨头。在发展过程中，UPS利用业务链发掘出资本，将业务链、资金链、资本链三者有机地融合在一起，根据企业的发展战略和

市场需求对有关的资源进行重新配置，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，借助资源整合实现腾飞，快速提升了核心竞争力。

4. 可持续性

企业核心竞争力一旦形成，在较长的一段时间内将会保持稳定。但从企业长远战略来看，这种稳定是一种可持续发展的稳定。它会随着企业内部和外部环境的变化而不断地自我更新。这就要求现代企业作为一个柔性的组织，必须审时度势，根据产业发展演变方向、企业管理的更新趋势、自身资源的存储状况和竞争对手的实力变化等对企业核心竞争力进行及时创新。现代企业应该以培育企业核心性的竞争能力为主方向，以创造企业可持续性的竞争优势为战略目标，通过不断提高企业自身素质来应对外部激烈的竞争，保持企业核心竞争力的持续性和长久性。

思科成功的秘诀在于，在每个发展阶段，不仅努力建立当时的核心竞争力，还针对竞争环境的变化，不断发展新的优势竞争力。从思科成立至今，有3个典型的发展时期，在每一个不同的发展时期都有其不同的核心竞争力。第一个时期是从1984年到1987年，这个阶段是思科的萌芽期。当时它们具备的绝无仅有的路由器技术和年轻团结的团队，构成思科这一时期的核心竞争力。思科发展的第二阶段是从1988年到1995年，这是思科的发展壮大时期。这时思科不仅通过不断的技术创新和技术收购保持其在技术上的领先地位，还引入适合自己的行之有效的中小公司管理体制。这两点构成了思科这一时期的核心竞争力。第3个阶段是从1996年到现在，这是思科的成熟期，公司除了继续通过自身不断的技术创新和对先进技术公司的大规模并购以实现技术超前外，还建立了一套吸引优秀人才的人力资源开发管理体制。这构建了思科这一时期新的核心竞争力。建立一个高效吸引高素质人才的机制是思科第3阶段成功的关键。在美国《财富》杂志2000年的一次排名中，思科当选为信息产业“最吸引员工的公司”的称号；而在2001年全美“最受推崇的公司”排行榜中，思科系统公司以其稳健的财务状况和经营管理的卓越表现排至第2位。

第二节 核心竞争力的基本构成要素

国内学者大多认为核心竞争力的构成要素比较宽泛，如有的学者认为，“凡是企业特有的，足以胜过对手的市场预测、研究开发、市场营销、加工制造、经营决策、人力资源开发、品牌战略、企业文化、战略管理以及企业的产业创新、制度创新等等一系列关键程序、能力、资源、机制均为企业的核心竞争力构成要素”^①。有的认为“形成核心竞争力的要素包括人力资源、技术体系、管理体系、信息系统和价值观”^②。还有学者用几个同心圆来说明核心竞争力由多种能力复合而成，它们从内到外依次是核心价值观、组织与管理、知识与技能、软件与硬件^③。

从以上的观点里，我们似乎看不出核心竞争力的构成要素与企业职能领域的的能力有何不同，它几乎囊括了企业的方方面面。作者认为，企业的核心竞争力应该是企业在长期经营中形成的、独特的、动态的能力资源，支持着企业现在及未来在市场中保持可持续竞争优势的发展，这种核心竞争力是企业整合各种资源和各方面能力的结果。

企业的核心竞争力是由不同的竞争力要素有机联系而成的整体的竞争实力，它包括多个层面的能力。那么企业的核心竞争力一般应包括哪些要素呢？本文将重点介绍构成核心竞争力的以下几种要素。

1. 组织协调能力

普拉·哈拉德和哈默尔在《公司的核心竞争力》一文中谈到，核心竞争力是“组织中的集体性认知，尤其是那些协调不同的生产技能和整合各种技术流派的能力”，是指“沟通能力、参与能力及跨组织间合作时深深的契约关系”。因此，组织协调能力是企业核心竞争力中特别重要的一个组成部分。组织协调能力指企业组织协调资源的能力，即企业配置资源与整合资源

① 管益忻. 论企业核心竞争力——开创战略管理理论新纪元的第一选择[M]. 北京：中国经济出版社，2000

② 鲁开垠，汪大海等. 核心竞争力——企业永续制胜之路[M]. 北京：经济日报出版社，2001

③ 史东明. 核心能力论——构筑企业与产业的国际竞争力[M]. 北京：北京大学出版社，2002

的综合能力。核心竞争力深深扎根于企业组织土壤之中，必然依赖组织协调能力。具有组织协调能力优势的企业，能够将企业原本拥有的资源、知识和能力真正转化成企业的核心竞争力，从而获得持久的竞争优势。

这种组织协调能力涉及的范围比较广泛，包括企业的战略管理能力、组织结构、权利分配、运行机制、信息传递、企业文化和激励机制等诸要素，它的作用就在于通过管理过程的制度化、程式化而将企业的技术知识和生产技巧融入企业的核心能力中。如企业的战略管理能力，它是企业发展的目标定位，是对核心竞争力进行全过程管理的统领。企业只有具备一个完善而科学的战略，并对它们随时组织实施、校正和管理，才能确保企业的发展战略科学合理、切实可行，也只有这样的战略才能真正起到对核心竞争力进行全过程管理的统领作用。

面对激烈变化的市场，企业要有优势，必须始终保持生产和经营管理各个环节、各个部门运转协调、统一、高效，尤其是在面临企业改革、进行产品创新、开展多元化经营的时候，应及时调动、优化配置企业的一切资源，进行有效、有序地运作，这样才能实现企业战略的目标。尤其是实施企业多元化战略，其经营的产品范围多样，每一项多元化产品都需要面向不同的市场，实现内外部资源的利用和整合，从而实现资源的优化配置，企业的组织协调能力显得尤为重要。

沃尔玛通过实行低价战略得以生存并取得长久发展，而维持商品的低价，必须维持商品的低成本。无论是信息技术、物流配送能力还是供应链管理，都是沃尔玛降低经营成本的技术和技能，沃尔玛的核心竞争力是多个能维持和降低成本的知识和技能有机结合，简称为低成本核心竞争力。组织协调技能是沃尔玛降低成本的关键，是其核心竞争力的关键构成要素。沃尔玛与供应商之间以及企业内部各环节之间有着高效的组织协调技能，形成独特的业务流程。沃尔玛与其供应商通过电子数据交换（EDI）共享信息，即供应商能通过计算机及时了解其产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况，据此调整它们的生产和销售计划，从而使沃尔玛以低价快速采购到所需的商品，并大大降低了库存成本。沃尔玛还通过使用先进的卫星通讯网络，使总部、各分店和配送中心等各环节都能形成在线作业，短短几个小时便能完成

“填妥定单——各分店定单汇总——送出定单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性，从而极大的降低了配送成本，加速了存货周转，提高了资金利用率。沃尔玛高效的组织协调能力形成离不开价值链各环节信息的共享与集成，而信息的共享与集成高度依赖现代信息技术。电子数据交换技术、快速反应技术、高速扫描仪等信息技术以及自动化分销中心、数据仓库、卫星通信系统等信息化设备，确保了供应商、配送中心、各分店等部门的快速反应、有效预测和高速协调运行。

2. 不断创新的能力

竞争、发展和变化是绝对和永恒的，一个企业要保持持续发展和行业竞争优势，就必须不断突破原有，提高自身实力，永远地追求卓越，不断进取和创新。企业核心竞争力的产生关键在于企业创新，也是企业核心竞争力的根本标志、独特性的表现。要在强手如林的竞争中处于竞争优势，除了行业垄断之外，只能用创新作为支撑。模仿也能使企业迅速缩短同竞争对手的差距，如国内热议的“山寨版”产品。但是，企业在模仿阶段还不具有核心竞争力，因为简单的模仿不能使企业拥有自己的独有专长，必须在模仿学习的基础上，通过吸收、消化、综合、创新，才能使企业能力质变为核心竞争力。

创新包括技术创新、产品创新和管理创新。想获得核心竞争力，企业必须准确把握市场的发展动态，制定出创新战略，使技术创新、产品创新、管理创新等协调展开。在以市场变化迅速和产品周期不断缩短为特征的商业竞争中，创新是保持长久竞争优势的动力源泉，创新能力是一个企业核心竞争力和旺盛生命力的精髓所在^①。发展文化产业，同样需要不断创新的能力，必须大力推进文化创新工程，实现文化观念的创新，注重把对文化的理解从长期以来狭隘和片面的观念中解放出来，建立文化创新体系，实施文化体制的创新。

另外，核心能力还具有很强的“溢出效应”（Spill-over），一旦企业建

^① 邵一明等. 企业战略管理[M]. 北京: 立信会计出版社, 2002