

CORE COMPETITIVE POWER

核心竞争力的 成功模式与误区

[Core Competitive Power
Successful Pattern and
Erroneous Zone]

秦秋莉 ◎ 编著

中国加入WTO以后，企业竞争更加白热化了，不仅国内同行间展开了难分难解的较量，国际品牌也加入到这场较量中来，我国企业的生存现实是极为严峻的，在这种情况下，企业缺乏自己的核心竞争力是注定要失败的。



中国纺织出版社

CORE COMPETITIVE POWER



核心竞争力的 成功模式与误区

[Core Competitive Power
Successful Pattern and
Erroneous Zone]

秦秋莉 ◎ 编著

中国加入WTO以后，企业竞争更加白热化了，不仅国内同行间展开了难分难解的较量，国际品牌也加入到这场较量中来，我国企业的生存现实是极为严峻的，在这种情况下，企业缺乏自己的核心竞争力是注定要失败的。

 中国纺织出版社



hexinjingshenglidechenggongmoshiyuwuque

前言

前 言

竞争，这是一个再普通不过的词语，是一个神奇而又不可缺少的“成功要素”。

竞争无处不在，它可以使人类进步，淘汰弱者，让成功者饱尝成功的喜悦，让失败者卷土重来。大到国家之间，小到个人之间，哪里会没有竞争呢？

靠什么来竞争，凭什么来取胜，竞争优势能维持多久？这几乎是每位企业家苦苦思索的难题。

我国加入 WTO 以后，企业之间的竞争更加白热化了，不仅国内同行展开了难分难解的较量，国际品牌也加入到这场激烈的较量中，所以我国企业的生存现实是极为严峻的。在这种情况下，如果没有自己的核心竞争力是注定要失败的。因此，研究核心竞争力在我国经济界和管理界成为热点并受到企业的推崇。

本书旨在帮助经理人增强构建企业核心竞争力的能力。书中系统地讲述了企业构建核心竞争力的途径、方法及步骤，并通过我们对国内外成功案例的介绍，使你对提高企业的核心能力的重要性有更加深刻的认识，同时就核心竞争力构建方面的误区，提出了切实可行的改进方案。经理人将从中了解核心竞争力的把握及全局运筹能力，全面构建企业的核心竞争力，确保企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。



目 录

第一部分 核心竞争力

总说：什么是核心竞争力	(3)
-------------------	-------

一、眼花缭乱的定义	(3)
-----------------	-------

二、核心竞争力的两个特点	(5)
--------------------	-------

三、企业不同，核心竞争力不同	(9)
----------------------	-------

第一章 核心竞争力之一：企业文化	(14)
------------------------	------

一、企业文化的认知	(14)
-----------------	------

二、企业文化的力量	(16)
-----------------	------

三、建设优秀文化，提升核心竞争力	(25)
------------------------	------

第二章 核心竞争力之二：创新能力	(33)
------------------------	------

一、认识创新	(33)
--------------	------

二、如何创新	(34)
--------------	------

三、企业的创新模式	(38)
-----------------	------

四、获得创新的三种方法	(54)
-------------------	------

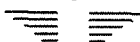
第三章 核心竞争力之三：企业战略	(61)
------------------------	------

一、什么是战略	(61)
---------------	------

二、战略的价值	(68)
---------------	------

三、企业战略的三个特征	(77)
-------------------	------

四、战略的七个要素	(78)
-----------------	------





第四章 核心竞争力之四：执行能力	(82)
一、建立执行力保障系统	(82)
二、将执行力融入企业文化中	(86)
三、执行力是企业管理成败的关键	(87)
第五章 核心竞争力之五：企业价值观	(93)
一、什么是价值观	(93)
二、价值观的力量	(95)
三、价值观的四大内容	(96)
四、共享型与牺牲型价值观	(97)
第六章 核心竞争力之六：企业的使命感	(105)
一、企业使命的实质	(105)
二、企业使命的重要作用	(108)
第七章 核心竞争力之七：企业理念	(112)
一、理念的认知	(112)
二、企业理念的必要性和战略地位	(112)
三、企业理念的塑造	(116)
第八章 核心竞争力之八：人才体系	(120)
一、人才的概念	(120)
二、人力资源管理	(121)
三、独特的人才体系是企业核心能力最重要的组成部分	(126)
第九章 核心竞争力之九：管理力	(129)
一、什么是管理力	(129)
二、管理力是慢功夫，也是真功夫	(130)
三、如何培养企业灵动的管理力	(131)



第十章 核心竞争力之十：品牌力 (132)

一、品牌与核心竞争力 (132)

二、打造品牌的方法与技巧 (135)

第二部分 核心竞争力的成功模式

第十一章 核心竞争力的成功模式一：中国模式 (151)

一、万科模式：战略制胜 (151)

二、中海油模式：标杆管理 (155)

三、中集模式：物美价廉 (156)

四、格兰仕模式：比较优势 (158)

五、中铝业模式：垄断竞争 (159)

六、联想模式：刷新理念 (161)

七、海尔模式：以创新为核心 (162)

八、华为模式：自主品牌、高科技出口 (168)

九、哈药模式：除了广告还有什么 (172)

十、蒙牛模式：使用就是最大的培养 (173)

十一、双汇模式：杀猪也是需要技术的 (174)

十二、海信模式：靠技术立企 (176)

十三、青岛啤酒模式：科学的公司发展战略为开拓市场导航 (178)

十四、盛大模式：从运营服务到自主研发 (180)

十五、娃哈哈模式：多元化经营 (182)

第十二章 核心竞争力的成功模式二：国外模式 (185)

一、沃尔玛模式：一切以顾客为中心 (185)

二、戴尔模式：直销为王 (188)

三、家乐福模式：善变是生存的根本 (191)

四、联邦快递模式：现代物流技术 (194)

五、佳能模式：发展核心技术产品 (197)



六、本田模式：靠核心价值观立足	(198)
七、欧莱雅模式：品牌管理	(199)

第三部分 核心竞争力的误区

第十三章 企业在核心竞争力认识上的误区

误区一、将企业家的创新能力等同于企业核心竞争力	(203)
误区二、将资源优势等同于核心竞争能力	(204)
误区三、把比较竞争优势当成核心竞争能力	(204)

第十四章 战略误区

误区一、背离核心竞争力	(207)
误区二、战略和战术的区别	(208)
误区三、简单问题复杂化	(210)
误区四、以不变应万变	(213)
误区五、无视匹配原则	(214)
误区六、将执行放在脑后	(216)

第十五章 价值观误区

误区一、理解上千差万别	(221)
误区二、设计上脱离实际	(222)
误区三、内容上千篇一律	(222)
误区四、建设上缺乏全员参与	(223)
误区五、执行上过分务“虚”	(224)

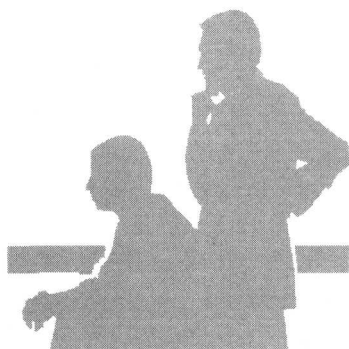
第十六章 品牌误区

误区一、把名牌视为品牌最高战略	(227)
误区二、把品牌等同符号标志	(228)
误区三、重视产品营销，不重视顾客认知管理	(228)
误区四、品牌定位不准	(229)



误区五、以广告宣传代替品牌创造	(229)
误区六、品牌自我张扬过度	(230)
误区七、把 CI 当成品牌	(230)
误区八、以编造宣传形象替代品牌形象	(230)
误区九、缺乏长期一致、全面统一的品牌管理	(230)
误区十、忽略品牌的经济性	(231)
第十七章 企业文化的误区	(232)
参考文献	(237)





第一部分

核心竞争力



为什么许多世界优秀公司能够长盛不衰，而我国的一些著名企业却昙花一现？我国企业的普遍寿命较短，有人做过统计：我国小企业的平均寿命是3~4年，大企业的寿命在40年左右。翻开中国企业的沉浮兴衰史，可以看到无数曾经风光一时的企业，消失时却是无声无息。追溯历史往前看：太阳神下山，飞龙折翅，巨人倒下，首富受骗，秦池醉倒，三株枯萎，爱多夭折，水仙花败，金鳗之死，亚细亚落日，小霸王别姬，瀛海威换帅……曾经辉煌盛极一时的名字，在人们的脑海中淡去。为什么这些企业会失败，在众多的反思中，有一种最令人信服的说法开始浮出水面——那就是核心竞争力！以上这些企业的失败，无一例外都与缺乏核心竞争力能扯上一点关系。所以一个企业要生存，要发展壮大，首先要有自己的核心竞争力，第二，要懂得如何培育自己的核心竞争力。那么，什么是核心竞争力呢？

总 说：

什么是核心竞争力

一、眼花缭乱的定义

核心竞争力是近年来企业管理界使用最多的几个名词之一，核心或许又是最令人困惑、内涵最为模糊的术语之一。抛开国内外学者们的迥异解释不说，仅企业界所宣称和标榜的构成要素，便足以令人眼花缭乱：柳传志认为联想的核心竞争力是学习能力，TCL的李东生认为是创新能力，海尔的张瑞敏也认为创新是海尔的核心竞争力，盛大公司的唐骏则认为，管理也可以是





核心竞争力。

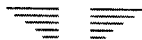
从上面这些企业家对核心竞争力的解释当中，不难看出，似乎只要有关企业运营的一切要素，都可以定义为不同企业在不同层次上的核心竞争力。而只要一个企业在某种程度上取得了较好的经营业绩，则必然会从中找到一个或几个发挥决定作用的“核心竞争力”。

史玉柱是中国经济界少有的传奇人物之一，无论是当年“珠海巨人”的昙花一现，还是后来上海滩“脑白金”神话般的崛起，以及现今“黄金搭档”的家喻户晓，无不引人注目而广遭评议。若不考虑产品品质，人们几乎公认：史玉柱成功的最大因素当归功于广告。从当年的汉卡到后来的保健品，史玉柱的不二法门便是巨额的广告轰炸。且不论社会舆论如何评价，漫天广告确实带来了实实在在的黄金、白银。但广告是史玉柱或史氏企业的核心竞争力吗？

PDA（个人数字助理）在中国市场上问世多年而一直乏人问津，直到摇身一变成为“商务通”后才忽然风行神州，不仅“恒基伟业”凭之一举成名，就连许多代理商也跟着大发其财。从传统的 PDA 到“商务通”并没有多少根本性的技术创新，恒基伟业最大的成功之处在于制造了一个时尚概念——“呼机、手机、商务通，一个都不能少”。将“商务通”与成功人士之间建立了紧密的联系，从而将一件普普通通的 IT 产品包装成了代表成功、实力、品位的时尚标志。但制造概念是恒基伟业的核心竞争力吗？

一个默默无闻的国有电器小厂，十几年后发展成为中国规模最大、产品线最宽、最受尊重且在世界家电市场占有一席之地的家电业巨鳄——“海尔”，海尔成功演绎了中国本土企业的崛起。在海尔的功劳簿上，服务、文化及张瑞敏这三个词的位置最重，其中尤以“服务”的影响力最大，甚至被认为是中国家电企业由产品竞争、价格竞争再到服务竞争的导师。但服务、文化或者张瑞敏是海尔的核心竞争力吗？

核心竞争力是否真的普遍存在于具有较好经营业绩的企业之中？在一定时期内推动企业发展的某项要素是否真的就是该企业的核心竞争力？企业在成长过程中，到底应注重和强调什么样的能力才足以驰骋未来？如果以能否长远地对一个企业成败起决定作用作为标准，人们就会发现：广告力不一定是核心竞争力——同样由广告而一时纵横天下的秦池、三株，而今已成过眼烟云；概念力也不一定是核心竞争力——首推“保暖内衣”概念、开创了一个





行业的“俞兆林”也不复当年风光；服务力或英明的领导人也不见得就是核心竞争力——服务很好的小企业关张了一批又一批，而今，曾擎起云南半壁江山的红塔集团也因一人之累而江河日下。由此，人们对单一因素下的核心竞争力产生了怀疑。

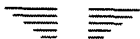
因此，核心竞争力是多种因素综合作用的结果，其中有某一两项因素是比较突出的，它们为核心竞争力的核心部分，核心竞争力是这一两项因素和其他因素共同作用的结果。因此，品牌、渠道、广告是核心竞争力；产品、技术、服务也是竞争力；结构、流程、效率还是竞争力；人力资源、团队、企业文化同样也是企业的核心竞争力；当然更包括学习、模仿、超越及创新等能力，它们都可以是企业的核心竞争力，只不过在不同阶段，这些核心竞争力有所侧重而已。因此，如果谁只看到核心竞争力的一两项因素而忽视了其他因素的存在，那么，他的企业将面临危机。

二、核心竞争力的两个特点

有一点是可以肯定的，核心竞争力有它的一些独特之处。

20 世纪 70 年代，日本、香港、美国的电子表迅速崛起，对瑞士传统的机械钟表业形成了猛烈冲击。面对国际钟表市场的激烈竞争，瑞士没有做墙头草，依然保持传统机械表的技术优势，走“专精优特”路线，将产品做到极致，做出了同行业其他人无法取代的特色。这些老牌名表大部分都由小企业承担装配和生产。由于这些小厂生产的高档豪华表技术含量高，工艺水平无与伦比，它们在国际市场上的价格相当于世界市场手表平均价格的 5~10 倍。瑞士高档豪华表出口量只占瑞士钟表出口量的 4%，但其出口值却占瑞士钟表出口总额的 50% 以上。

当曾经风靡一时的电子表销声匿迹之时，瑞士手表历久弥新，稳固地坐在头把交椅上，其王者风范令人叹为观止。更值得一提的是：它为抵抗电子表的挑战而开发的低端产品——SWATCH，其日新月异的款式，早已成为年轻时尚的代名词。瑞士不愧为钟表王国，整个国家也始终如一地将特色发挥到了极致。





核心竞争力就是独一无二的特色

就像成功的广告一样，诉求点无需太多，有穿透力的一点就足矣。一提起“高露洁”，很多人脱口而出“没有蛀牙”。这就是“点”的力量。简单的一点，让人过目不忘，简单的一点在复杂的年代具有惊人的震撼力。

有谁能想到每天习以为常的木梳能成就一个公司？四川谭木匠工艺品有限公司就把梳子做成了文化，做成了全国知名的品牌，年产值达到几千万；上海的巴比馒头把下里巴人的点心做成了品牌；康师傅让小小的方便面走遍全球；义乌的小商品在默默无闻中走出国门……这些毫不起眼的隐形冠军都是白手起家，没有雄厚的资本，没有豪言壮语的战略计划，就在自己的小天地里赤手空拳打江山，当有一天人们有所察觉的时候，他们已经牢固地树立起了最长的那根木板，想要撼动它的地位已非易事。以此为基础，他们愈战愈勇，势如破竹，带动所有木板一起成长，最终成为一个领域的发言人，建立了自己的标准。

浙江三花集团公司从一穷二白的乡镇企业成长为今天制冷配件的龙头老大，是坚持“小商品，大市场，高科技，专业化”策略的成果。在配件领域辛苦耕耘了二十年，三花集团一步一个脚印，逐渐壮大自我，铸起了坚实的堡垒。

不同的核心竞争力处于不同的层面上

1. 基础层

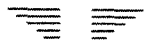
基础层的主要作用是为企业形成核心竞争力提供深厚基础和必要保障。它包括企业文化、理念、价值观、形象、创新、特色、人才和信息等8个着力点。

(1) 企业文化

企业文化是企业生存和发展的“元气”，是企业核心竞争力的活力之根、动力之源，在本质上，它反映了企业生产力的进步程度。

(2) 理念

理念是一个企业所秉持的信念，它一经“内化”，必会产生一种强大的规范力，从而成为人们行动的准则，也必会产生一种持久的推动力，促使人们





积极地达成既定目标。这种规范力和推动力是打造企业的核心。

(3) 价值观

价值观是一个企业做取舍、辨是非、明赏罚、定褒贬的尺度和标准。

(4) 形象

形象是一个企业的外在表现，它在本质上可理解为大众对企业实态的能动反映。

(5) 创新

创新是一个企业生存发展的内在要求和基本形式，也是一个企业不断适应环境、实现自我超越的必然过程。

(6) 特色

特色往往是一个企业“出色”的最大本钱，如差异化战略、个性化经营始终是一个企业在强手如林的竞争环境中脱颖而出的利器之一。

(7) 人才

人才是企业的核心战略资源，企业之间的较量，归根结底是人才及其综合素质的较量。

(8) 信息

信息是企业的神经，所以比尔·盖茨才提出要打造“数字神经系统”。

2. 载体层

载体层主要是为企业核心竞争力的形成发挥“平台效应”并起到“支撑”作用。它包括结构、机制、规模、战略、品牌、关系和制度7个着力点。

(1) 结构

结构是企业经营管理各要素发挥正常作用的载体，只有合理的组织结构，才能为企业实现既定目标和战略提供与建立一个有效运营的平台。

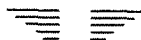
(2) 机制

机制是使一个企业的运营秩序化、规范化并具有稳定性、科学性的基本保障。

(3) 规模

规模决定着企业经营管理的范围和边际。规模大，往往意味着企业抗风险的能力强。

(4) 战略





战略的目的，按照迈克尔·波特的说法，是“旨在针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位”。

(5) 品牌

品牌是一个企业形象的直接反映，常对企业形象起到表现、象征作用。

(6) 关系

关系不仅是企业内外人、事、物和信息之间形成良性互动的纽带与粘合剂，也是企业的宝贵资源和财富。

(7) 制度

制度是保证企业各项业务正常运转的轨道，是企业调控其内部各种关系的有效工具。

3. 转换层

转换层的主要作用是将企业核心竞争力实化和物化。它包括服务、质量、成本、营销、技术和能力6个着力点。

(1) 服务

服务是“用于出售或者连同产品一起出售的活动、利益或满足感”（美国市场营销学会定义）。

(2) 质量

质量是产品的灵魂、企业的生命。

(3) 成本

成本是企业有效管理的核心问题，绝大多数管理活动都是围绕着成本而展开的，成本不仅是衡量企业投入产出比的根本尺度，也是考察一个企业产品生产率、占有率和利润率的唯一参照。

(4) 营销

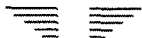
营销是通过产品在企业 and 顾客之间建立起桥梁和纽带，并保持双方良性互动的一系列活动的。

(5) 技术

技术，尤其是独有的、核心的、关键的技术，是企业高速发展和可持续发展的强大“引擎”，也是企业核心竞争力的直接体现。

(6) 能力

能力作为企业核心竞争力的转换要素，特指企业动员、协调和开发企业





内外资源的生产力，它体现了企业为特定的生产目标构建和确定资源组合的能力，这种组合为企业提供了潜在的竞争优势。

三、企业不同，核心竞争力不同

企业与企业之间是存在差异的，这种差异的不同必然导致了核心竞争力的不同。

一个生长在孤儿院中的小男孩，常常悲观地问院长：“像我这样没人要的孩子，活着究竟有什么意思呢？”院长笑而不答。

有一天，院长交给男孩一块石头说：“明天早上，你拿着这块石头到市场上去卖，但不是真卖，记住，无论别人出多少钱，绝对不能卖。”

第二天，男孩拿着石头蹲在市场的角落，意外地发现有不少好奇的人对他的石头感兴趣，而且价钱愈出愈高。回到院内，男孩兴奋地向院长报告，院长笑了笑，要他明天拿到黄金市场上去卖。在黄金市场上，有人出比昨天高 10 倍的价钱来买这块石头。

最后，院长让男孩把石头拿到宝石市场上去展示，结果，石头的身价又涨了 10 倍，更由于男孩怎么都不卖，竟被传扬为稀世珍宝。

其实，每个企业就是这块石头，男孩就是企业的运营者，企业没有变，运营者没变，外界环境没有变，唯独变化的是企业所扮演的角色。或在“集市”上扮演普通“日用品”的角色，或在“黄金市场”扮演“黄金”的角色，或在“珠宝市场”扮演“宝石”的角色，所体现的企业价值却有着极大的不同，简直是天壤之别。

社会上具有诸多类型的企业，他们遵循着各自的规则运行着。在长期“进化”过程中，这些企业间逐渐形成一条条价值链，有的扮演着“剥削者”，有的扮演着“被剥削者”，有的扮演着“剥削者的帮凶”，有的却扮演着“既是剥削者又是被剥削者”的角色。根据这些企业生存的方式与特点，再以生物界生物链条的层次位置，把他们分为肉食型企业、草食型企业、杂食型企业和共栖型企业四个层级。层级越高，企业及其产品的附加值就越高，控制整个行业的能力也越强，反之亦然。