摇图书在版编目(悦摇) 数据

摇终极竞争力：文化战略实施原理与案例 辕曹世潮著援上海：文汇出版社，圆猿猿源
摇陨杂月晕苑—愿缘远—缘缘—远郧· 猿愿缘

摇Ⅰ援终…摇Ⅱ援曹…摇Ⅲ郾文化—战略—研究摇Ⅳ郾阅读员

摇中国版本图书馆 悦摇数据核字(圆猿猿源 第 圆猿猿缘号

摇摇摇终极竞争力
文化战略实施原理与案例

作摇摇者 辕曹世潮

责任编辑 辕张摇衍
特约编辑 辕张摇颖
装帧设计 辕唐云辉

出版发行 辕文 匝出版社
上海威海路 苑缘缘号
(邮政编码 圆猿猿员员员)
照摇摇排 辕南京展望文化发展有限公司
经摇摇销 辕全国新华书店
印刷装订 辕上海长阳印刷厂
版摇摇次 辕圆猿猿源年 源月第 员版
印摇摇次 辕圆猿猿源年 源月第 员次印刷
开摇摇本 辕苑园园 伊 怨园园摇员摇园
字摇摇数 辕圆园园千
印摇摇张 辕圆员
印摇摇数 辕员—愿园园

陨杂月晕苑—愿缘远—缘缘—远郧· 猿愿缘
定摇摇价 辕圆园援园园元

需要全本请访问 www.ertongbook.com

序言

文化是一种命

摇摇一个人的性格决定了一个人的命运，而一个族群的文化决定了这个族群的命运。通透文化即通透命运，把握文化即把握命运。无论民族、国家、地区、组织、公司或一个人，莫不如此。

一个人从他出生以后，他的百分之八十的命运就已经决定了。比如说他出生在哪一个国家，哪一个省，哪一个市，哪一个县，哪一个家庭，他在家里是老大、老二，还是老三，是男是女。这些要素在他出生以前，或者出生以后，就强烈地影响着他的一生。他的前途，他一生的走向基本在那个时候就有了一个决定。比如说，一个人出生在印度，而且是一个妇女；而

另一个人出生在美国，也是一个妇女，那么她们的生活状态、前途就会不一样。因为这两个地方的文化是截然不同的。

[illegible]年，俄罗斯发生了尤科斯石油公司的总裁霍多尔科夫斯基被起诉一事，这样的人这样的事发生在俄罗斯是很正常的，人民会拥护。如果作一个民意调查，大多数俄罗斯人一定会感到欣慰。因为以色列、德国、俄罗斯、中国都是集体主义观念比较浓厚的地方，或多或少的都有均贫富的观念，对那些暴发者，人们的态度是鄙视的，这和西方的文化观念是截然不同的。洛克菲勒在美国是一位英雄式的人物，在以上这些国家就不可能了。在一种文化里，你的命有一些轨迹可寻。

在中国，一个人的前途与他怎样处理情感关系有密切的联系，情感处理好了，这个人的前途相对来说就比较好。情感处理不好，他的前途就比较渺茫。情感是中国人的第一判断。我们看《白毛女》这出戏，中国人会同情杨白劳，最后觉得喜儿是解放了。这是一个悲剧。但是从资本主义契约经济的观点来看，他们会产生很大的疑惑，觉得这出戏编得有点离谱，既不符合市场规则，也不符合他们的价值观，有一点看不懂的感觉。

这个世界并不是由一种文化——一种普世文化来处理所有的问题，而是由各个民族的文化相混融的世界。在世界北纬 [illegible]度左右的西北地区，个人主义、资本主义、市场经济、法制社会相对发达。在纬度 [illegible]度左右的地区，集体主义、伦理统治、情感关系相对发达。在低纬度地方也就是世界的南部，宗教的信仰就更发达了。这三个部分表现出的是完全不同的三种文化、三个系统、三种统治方法、三种评价标准。用任何单一的方法去评价世界上发生的任何一件事情，都会在这三个文化的影响下有不同的反响。但是我们生活在其中，文化的力量是绝对的，文化的权威又是不可动摇的，文化的认同力量几乎左右了我们的一生，左右了一个地区、一个国家的发展，我们可以看出不同的命运最终还是取决于文化。

序言

我写过一本书，名为《第一竞争力——成就世界一流的文化战略》，里面讲的实际上也是一种命运性质的东西。我也写过一篇文章，叫《世界一流国家产生之文化命运——中国三十年内将成为世界一流国家及其原因》，世界一流的公司早就在他们涉足这一事业的开始，就决定了他们在全球的位置。比如说德国人在精密制造业拥有全球一流的地位；美国人的企业是世界上最大的（[illegible]年世界[illegible]家大公司里美国占[illegible]家，而最大的[illegible]家公司，美国占了[illegible]家）；日本人在制造业上的成本是世界上最低的；英国人最前卫；法国人最时尚；中国人在文化产业上具有优势，而印度人的软件业最发达等等，这些都与各自的民族、国家的文化特质密切相关。总结他们的经验和他们所走过的现代化道路，有两条是非常重要的：一是他们所具有的那种文化能力，这种能力也就是这一民族（国家）普遍自觉的观念和方式；二是需求，即一种人类普遍的需求。这两者的关系，决定了一流国家的产生和消失。当一种文化最有能力满足的需求还没有产生时，这种能力被荒废着。即如商业不发达时，犹太人的市场经营能力被荒废了；当制造业没有产业化时，德国人、日本人的制造能力毫无用武之地；当软件不知为何物时，印度在高科技领域无论如何都不可能成为世界的旗帜……民族、国家、地区和个人的发达，有一个前提条件，那就是需求，那种人类的普遍的需求。这一民族、这一国家、这一地区（或企业）、这一个人的文化和个性能最为充分满足的需求出现之时，他们的发展和发达就指日可待了。民族、国家、公司或个人的发达无非是人类需求、我最擅长、能者不多三个条件的集合，而文化个性在三者之中是决定发展与否的一种战略性因素。

地区和国家的发展与文化有着密切的关系。德国的出口仍然占了它的国民总产值的[illegible]左右，出口的大部分又都是精密制造业的产品。美国出口的大部分产品是它的科学技术和它的品牌。法国在全球所占重要地位的是它的时尚业，时装、香水、旅游及文化交

流。文化会影响到一个国家的发达与发展，一种文化擅长于这一产业，另一种文化则擅长于那一产业，文化规定了一国一地的发展和发达。德国擅于精密制造业，但拙于软件业；印度擅于软件业，但拙于精密制造业，这是文化天赋早就决定了的。

从另一方面来看，命运是由命和运两个概念组合而成的一个词，就个人而言，命是个性，运是你所处的周边环境。就族群而言，我说文化是命，而需要是运。比如在制造业产生以后，德国和日本相继崛起；科学繁荣发达以后，犹太人也跟上了；全球化以后，美国就会发展；软件业起来以后，印度、爱尔兰就会赶上来。同样当人们的情感需要和精神需要成为普遍的需求时，在文化产业兴起以后，中国就会成为世界一流的国家。这些都具有一些内在的必然联系。

一些地区也是如此，我们可以看看，为什么山东可以出一些大企业家、大商人、大金融家、现代科学家，而浙江和上海就是出一些小商人、小资本家、小实业家，怎样努力也做不大。而湖南这样的地方，却几乎没有现代意义上的资本家、科学家、金融家、实业家。我们的制度、政策是一样的，国家发展的方向也是很明确的，是同样的，但为什么各地的发展会如此截然不同？山东有“大”的，浙江有“小”的，湖南居然没有，这是不是令人困惑呢？不！这是文化已经早就安排妥当的事。

我们来看一看湖南这方水土养出了怎样的人才。湖南的人才很多，我仔细分析下来有三类：一类是政治家。毛泽东、刘少奇、胡耀邦、朱镕基等等，都是湖南个性，都是领袖；第二类人才是军事家。彭德怀、贺龙、左宗棠、王震等不少将军；第三类就是文化艺术人才。从人才比例上看，文化艺术人才最多，政治家最少。文化艺术人才湖南绝对多，水平也绝对高，但湖南就是没有养出一大批大资本家、大工商业、大科学家（袁隆平是我们农业文化哺育出来的）。其原因就是以上我所说的农业经济和传统文化，是因为湖南坚持了中国民族文化的传统精神，保存了中国传统的生存状态和文化环境，在这

需要全本请访问 www.ertongbook.com

样的环境中很难生发出科学与理性的东西，即使有也生成得很缓慢，所以它在科学发展、工业制造、市场经济等方面落伍了就不足为怪。同样，因为浙江的地理和人文环境发展出了现代的市场经济的文化精神，又由于格局比较小，视野不开阔（相对来说在地理上越是偏南，越是格局比较小），它没能像山东那样出一些大资本家、大实业家、大科学家。而山东相对来说空间比较大，物产比较丰富，心胸比较开阔。以上这些都说明了文化同环境是有联系的。

在一种文化和需求决定族群命运的大前提下，你就一定能够对世界形势作出一些基本判断。对世界的整个历史的最简单概括是：过去整个世界史的主题就是人的生存。但完成这项使命的方式和时间表不同。[illegible]年前，印度因为它的自然经济而发达起来。[illegible]年前中国因为它的农业经济、手工生产而繁荣富强。[illegible]年来英国因为它的工业革命、机械生产而繁荣富强，这实际上代表了我刚才说到的三个纬度的情况，就是[illegible]度左右、[illegible]度左右和低纬度的一些国家，它们在过去四五千年里面的发展轨迹和兴衰存亡的一些规律。那么它们的主要任务就是完成人们的生存需要，解决衣食住行的问题，达到酒足饭饱的境界。实际上这样的一个过程现在基本上已经完成。

目前这个世界所处的一种状况是对一种文化过度的反应，是高纬度国家对物质需求过度的反应，是资本主义、市场经济过度发展的反应。因为人的温饱问题都解决了，全球的劳动生产能力解决全人类的温饱问题应该是没有问题了，倘若还有问题的话，一定是社会问题、分配问题、文化问题，绝对不是劳动生产能力的问题。但是，今天人类还在为竞争而竞争（不是为生存和生活竞争），这有一点疯狂。在人类已经完成了第一大使命以后，现在这个世界出现了一个什么状况呢？就是在物质需求满足以后转向了情感需求，虽然物质需求仍在全球普及，所谓的市场经济、资本主义、现代化正在成为各国追求的主要目标，但是人类对它的需求正在降低，而情感需

求正在变得充分起来，成为人类最主要的需求。情感已经泛滥，看到摇滚乐演出的场面，我们就可以知道目前许多人不是生理上没有出路，而是心理上、情感上没有出路，人们需要宣泄。人们生的病也是艾滋病、同性恋、酗酒、枪杀、吸毒、忧郁症、精神病，这是因为情感泛滥而没有通路、没有宣泄的原因。在这种背景下，整个世界会转向另一个方向，也就是我曾经说过的“ 心时代 ”。到了这个时候，中国将繁荣富强，因为在满足人的情感方面，它的文化能力举世无双。印度也会在 缘起年后成为世界强国，整个世界的形势又会转为由北向南。也就是我方才说的，我们是由南面向北一步一步地由自然经济、农业经济、工业经济走过来的。最后全面地解决人类的生存问题、生活问题，然后我们又会因为人们的情感需要、精神需要由北方转向南方，也就是再次从高纬度走向低纬度，中国将在情感经济、心经济方面成为世界的领袖。而印度将在精神领域方面成为世界的领袖，这是不容置疑的。

为什么文化有如此巨大的力量？这涉及到对文化的定义。文化是人们当下普遍自觉的观念和方式系统。这里有一个重要的概念，就是普遍自觉，这个普遍自觉很重要，所谓自觉是认为它正确并且积极行动。如果对这种观念和方式有了深刻的自觉，也就是人们自觉于此并乐此不疲，那么这一个族群在这方面的能力就是天下第一的，是没有人能够超过它的。

那么当某一种需要出现的时候，而这个族群的文化又能够自觉于此，那么它一定能够成为世界一流的强国，一定能够成为一个世界一流的公司，一定对个人的事业和前途有积极的帮助。当这种需要没有出现的时候，这样的能力有没有？这样的能力还是有的，但不能起作用。即如印度在精神方面的，中国在情感方面的，德国在物质方面的这种天赋，应该说很少有其他民族能够超越他们，他们在这个方面已经走到了世界的极致，达到了顶峰。他们的文化基本上能够满足人类的三种需要，一个就是生理需要，一个是心理需要，

另一个就是精神需要。从这个角度我们可以看到整个世界的形势是由文化与需求决定的。而一个人、一个族群、一个地区、一个国家，甚至于各大洲的命运也是如此。有没有需求以及与文化个性的冲突决定着各族群盛衰存亡和发展的方向。这就是我所说的，文化是一种命。

对文化有这种认识并不是宿命论，这是知天命，是对规律的把握。它也不是不变的，改变了文化，就改变了命运，掌握了文化就掌握了命运。

曹世潮

二〇一〇年元月

前言

文化战略竞争已经展开

摇摇为什么中国人在产品质量上总是居于二流地位？为什么美国人在纺织、冶金、铁路、家电、汽车等行业曾经辉煌，但不久就衰落？为什么德国人每年都缺乏 圆万个软件工程师？为什么日本在 猿园年里成为世界经济大国，再 猿园年以后又陷入经济衰退的泥潭？为什么制造业在高纬度地区最发达，而文化生活艺术却在低纬度地区呈现出辉煌……这一切都与文化有关。

为什么世界经济地图就这样展开：德国在精密制造业上领袖世界；美国公司在世界 缘园强中占有 圆园席；法国在时尚业独占鳌头；英国总是先锋行业的旗帜；中国在文化产业上将称雄全球；犹太人占了诺贝尔奖获得者的三分之

需要全本请访问 www.ertongbook.com

一 ;日本产品的成本全球最低……这一切都与文化竞争力有关。

一、民族、国家、公司的最终地位取决于文化

公元 [illegible]年前,由于全球化没有成为现实,竞争并未在全球范围内展开,不同的文化间无法相互参照、比较,这就使我们对文化竞争不甚了了。竞争者之间在制定发展战略时,基本的参考和依据都是资源、资本、人才和管理等一些常规要素。许多战略据此制定,即使成功也难以持久。持久的成功,也多带偶然性。文化特质与行业特性间的顺逆成败的规律没有被揭示出来,致使在战略的文化层面上,绝大部分组织都处于模糊或盲目状态。文化的盲目,导致了一些民族、国家、地区和大批公司在行业选择、远景规划、战略制定上的盲目,甚至发生混乱。在发展和竞争中,大多成了堂·吉诃德式的民族、国家、地区和公司。它们一开始就相当严肃地意识到,自己从事着一项必须成为世界一流的伟大事业,但是鉴于文化的原因,它们可能永远也无法成为世界一流。这不仅使全民族、全国为之而付出的艰辛努力付诸东流,而且对民族文化的自信心也将发生动摇,并极大地延缓了这个民族或国家的发展进程。这种景象悲壮而惨烈。

全球竞争的帷幕是一层层拉开的,继资源、管理、科技和人才竞争之后,最后一层的帷幕打开了:文化战略四个字赫然在目。我们称之为第一竞争力,或是终极竞争力。我们已经知道,全球各业最终将由哪几家大公司统领,因为这几家公司有其鲜明的文化特质,文化决定了他们在这一行业中的地位。即使美国的汽车公司再怎么努力,在资源、管理、人才、科技上痛下功夫,其文化不改变,那么它们汽车的质量也永远跟在德国人的后面。印度领导着世界软件生产。这一切都是在没有资源、资本、管理、教育优势可言的背景下发生的。有些专家认为印度在软件业崛起是因为有广泛的英语基础,但是,为什么英国——这英语的母语国家却不能成为软件业的

领袖国家呢？所以其根本的原因在于文化，在于以文化特质去顺应行业特性。现在是进行文化终极竞争的时候了。我们必须维护或发展出这样的一种文化，即这种文化在特质、普遍性和深刻性上都充分地支持着我们所从事的产业或行业；或者我们去寻找或等待这样一个产业或行业，这个产业或行业是我们最擅长的。民族、国家、公司最终的地位，都将取决于这一场文化决战。

二、终极竞争力由文化生成

全球化的竞争，已经使世界各民族、各地区、各公司的文化能力达到了极致，这种文化擅长在残酷的市场竞争法则的推动下极其所能：擅于做大的做得极大，长于做精的做到极精，能够做新的高速翻新……为了在全球竞争中取胜，为了成为世界一流，行业个性被推到了全球最高水平。目前这些特质表现为：超大规模、最优质量、极低成本、高速创新、至诚服务和独具特色。而要达到这样的极致，都由文化推动、文化生长成及文化的普遍自觉所致。下面我们分别说一下这些由文化生成的终极竞争力，认清我们所面临的竞争形势，以此来觉悟我们尚弱的文化竞争能力。

超大规模。今天，许多跨国公司已经大得惊人，资产从 世纪 年代的 亿，发展到了 世纪 年代的 亿，今天有些公司已逼近 万亿；员工从数万、数十万上升到了上百万；连锁从百家、千家达到了万家，在未来的 年里，快餐、食品将有数万家的连锁店在世界各地出现，他们把一件（或某一系列）产品卖给全世界数亿或十多亿的消费者。这样的公司迫使其竞争对手也做大，它们薄利多销、广种薄收，使利润降到没有规模就无法赚钱的地步，并构成没有超大规模就无法进入的局面；用庞大的资本、管理、市场等超级实力来挤压、挤垮竞争者。中国八大饮料公司在可口可乐、百事可乐公司进入中国后不久就相继退出竞争便是很好的一例。当年，战事初开，中国许多饮料公司的广告投入不及可口可乐公司的百分之

一,体量上就不是一个等级,失败就在所难免。美国有一家跨国公司需要一位软件工程师,但那位软件工程师拒绝了,因为他目前服务的那个老板,在他落难的时候帮助过他。这家跨国公司最后以□□□万美元全额收购了他目前服务的公司,这样,那家公司的所有员工都成了这家跨国公司的下属公司,那位软件工程师也被调到软件部门去工作了。麦德隆在中国建店初期,可以用低于进货的价格标准做批发,以此确立自己的市场位置,即使亏损以亿计,也在所不惜。

□□□最优质量。家电业竞争十分激烈。上菱冰箱也好,海尔冰箱也好,说 猿年保修,缘年保修,□□年保修,服务态度不错,海尔喊出“忠诚到永远”的口号,但质量还不是太行。而伊莱克斯冰箱提出 员缘年不需维修的口号 ;蔬菜和水果的保鲜最好是 源益,伊莱克斯冰箱 □□小时温度测出来就是 源益。德国的一辆奔驰轿车 □□年跑了□□万公里,等于来往月球五趟,还在开。这就是世界一流的质量水平,这就是最优质量。只有你的制造业的质量达到极致的时候,你在全球就有说话的能力,你就能够进一步垄断这个市场。

猿□□最低成本。世界上产品成本最低的当数瑞士和日本。日本人非常地节约,比如日本人送出来的礼品,对中国人来讲是太小气了。但日本人不这样看,他认为礼要到,但不奢侈,一分一厘一秒一滴水都需节约。一家在中国的日本工厂,装一件衬衫的领子时间规定为 □□秒,为了提高工效,时间还可以节约 员秒,就把装领子的时间减缩为 □□秒,于是很快就实行了。日本最伟大的企业管理大师土光敏夫,把开会成本降得很低。为了使开会有紧迫感,规定所有的会议站着开,开会每个人发言不能超过 缘分钟,再重大的问题也只能在 缘分钟内讲清楚,所有的报告不能超过一张纸。

日本人用现代管理价值工程的方法在确保质量的情况下,系统地降低成本。在中国,一辆轿车的发动机坏了,虽然座椅、轮胎还很好,也只能弃置不用了。日本人不这样做,日本制造的轿车如果 □□

年后报废了，它所有的零件应该都损耗得差不多了，如果方向盘还能用 [illegible] 年，他就要考虑用价值工程的方法把它的成本降下来，牢度降下来。

日本在生产上用现代物流管理的方法和理论，系统节约了利息、仓储时间，使资本和资源都在流动。丰田汽车公司年产轿车 [illegible] 万辆左右，生产如此数量的车辆可以做到没有仓库，各种型号的车辆都在生产线、传输带和车轮上滚动。把成本做到极低，日本公司给它注入了世界级的涵义。

[illegible] 高速创新。目前的创新是集体的，不是个人的；是连续的，不是间断的；是高速的，不是常速的，更不是低速的。我们的软件公司员工的数量太小，少的十几人，多则上百，最多上千。而美国公司多的达到一两万。在中国可以找到数万个软件公司，但是找不到有数万个员工的软件公司。[illegible] 行业有一条定律，每 [illegible] 个月它的产品体积缩小一半，功能增长一倍。今天这条定律依然在起作用。英特尔做到世界第一，没有了竞争对手，它就同自己竞争，英特尔目标不是战胜别人而是战胜自己。领导层制定了节拍战略，即按创新节奏开发新一代产品，他们知道不间断的创新对他们意味着什么，也就是世界第一，自动获得全球市场的 [illegible]。历史上的科技发明是间断性的，三年有一个发明，五年有一个发明。所以说今天创新是连续的而非间断的。

创新还是高速的。在创新业必须每天工作 [illegible] 个小时。在硅谷，工作 [illegible] 小时、[illegible] 小时绝对不行。别人工作 [illegible] 个小时，你工作 [illegible] 小时，就只能看着别人上去了。[illegible] 年摩托罗拉手机创新比诺基亚快，摩托罗拉销量 [illegible] 年就上去了。微软公司有极为优裕的工作条件和极高的报酬，你可以穿吊带裙上班，你可以有弹性工作时间，你可以带狗上班，但工作绝对的紧张。创新速度惊人，没有创新速度你就被淘汰。

[illegible] 至诚服务。是指那种真正的发自内心的服务。目前的服务

行业，其服务水平为三种：以宾馆业为例，第一种是功能性服务，遮风避雨；第二是技巧性服务，服务周到，烹调水平很高，被子叠得整齐；第三种是极致的水平，是让你有宾至如归的感觉，要有家的感觉，要安全、舒适、周到、体贴。真正的服务是真诚的善待，把服务业做好，绝对是精妙和深刻的，微妙到每一个表情，微妙到每一个表情的度。只有道德化的服务才能达到理想的水平。这种控制力是到顶的，是每一个员工发自内心的为你服务的这种文化自觉。日本的伊藤华洋堂超市进入中国，老板对员工有一个要求：顾客进了超市，出门时要让他面带微笑。这个难度就很高，伊藤华洋堂做到了。

新加坡航空公司为什么能够战胜其他航空公司，成为世界一流的航空公司，它不具有任何优势，但是它具有至诚服务的特质。服务水平比它低，你就会面临被淘汰的危险。如果我们从事的是服务业，那么至诚服务必须具有现在的国际水平。要达到这一目标，就要让我们的员工对别人的服务从他律走向自律，从自律走向自觉，最后成为信仰，即构成对消费者那种真诚的道德化的服务，使这种服务成为全体员工的信仰，如此，你就能在全球的竞争中取得一席之地。

遞独具特质。形成独具特质有三个途径，一是历史（时间）的；二是地理（空间）的；三是文化的，即普遍自觉的、认同的观念和方式。

在旅游业、文化产业，你要拿到一个独具特质的东西，就可以成为世界一流。历史过去被认为是负担，但现在是独具特色的东西，世界各地的文化遗产能带来滚滚财源。上海的豫园一年营销额 遞园多个亿，独具特色的东西不怕竞争，因为它是独有的、不可复制的。埃及狮身人面像、中国长城，它们的历史地位绝对不可复制。我们的旅游纪念品在全国各地卖的都是同样的，这不行，应该让它们独具特色。豫园的文庙（孔子的庙）里面有一棵大树，每到大考、中考的时候家长们都去进香，用一颗小石子系一张卡片，上面写上儿子、

女儿的名字，朝上扔，如果吊在树上了，那么今年高考一定中头彩。如果吊不住，再扔，吊住了，说明努力也能中头彩。这就是独具特色了。

特定的地理、地貌和气候以及所形成的文化气质也是独具特质的。中国的丝绸、法国的葡萄酒、意大利的香肠、古巴的雪茄是独具特质的，意大利的歌剧、巴西的足球、俄罗斯的芭蕾、中国的昆曲、阿根廷的探戈也表现出与众不同、不可替代的文化气质。这些独具的特质，是行业个性中最具竞争力的优势部分。它们是独有的、稀缺的、不可复制的，一旦拥有，其市场竞争力将难以匹敌。

上述极致的竞争手段，就是各行各业、各类公司在全球化背景下，所面临的竞争态势。一批优秀公司都已启动文化这终极竞争力，把自己的核心竞争力提高到极致，这就是我们面对的竞争环境。

三、我们必须具有文化竞争力

要应对上述极致的竞争力的挑战，我们就必须成为世界一流，必须具有世界一流的文化竞争力。

我们不得不成为世界一流，因为这个世界已经全球化了。全球化是市场的、资源的、技术的、管理的、人才的全球化。它使一切都在全球展开竞争，在全球一流的水平上展开竞争。我们走出去，是一个全球化竞争的环境 我们镇守一方，是全球一流的公司走进来，走到你面前与你竞争。你制造飞机，就有波音、空中客车与你一搏；你制造汽车，有雷诺、通用、福特、丰田、戴姆勒-克莱斯勒等年销量源自千万辆以上的庞然大物，还有劳斯莱斯、法拉利、沃尔沃等经典车系与你竞争。做钻石有戴比尔斯，做化妆品有欧莱雅，做超市有沃尔玛，做快餐有麦当劳、必胜客，做饮料有可口可乐，做牙刷牙膏有宝洁。几乎在所有可以全球化的产品后面都有全球一流的公司、品牌、产品和竞争对手，并实行全球化生产、营销和服务。在这些世界第一的公司背后，有一大批世界一流的公司紧随其后。比如贝克啤

酒、百威啤酒之后，有喜力、朝日，还有蓝带、三得利。

全球化的网络和媒体，使大部分信息直接送到了每一个人，网络使世界、信息来到每个人的面前。全球大部分经营者和消费者都可以知道哪一产品的性能价格比最好，哪一种品牌是世界上最好的。全球化公司已经具备了在全球一百多个国家同时播出同一条广告，让全球数十亿人在很短的时间里获得消费的情报。今天，一部电影大片，一种电脑软件，花上几亿美元做公关、广告、促销，都可以立刻在全球销售。信息全球化，迫使我们必须做到世界一流，不然你很快就会被市场淘汰。

世界第一或一流的公司采取的一个简洁而有力的发展战略，就是将某一产品（服务）或某一零件，甚至原材料做到世界第一或一流，然后在全球连锁、扩张或销售。世界音乐市场，被美国和欧洲的五大唱片公司垄断。沃尔玛、家乐福的连锁超市在攻下欧美以后，正在向亚洲、南美洲发展。博士、德尔福虽然不造汽车，但是全世界绝大部分的汽车上都有它们所制造的零件，把某一点（方向盘、鼠标、纸张、牛皮）做到世界之最，然后在全球销售并最大化这一扩张战略，足以加强全球竞争的力度。而全球采购、全球配置的经营方法，更集中了全球的资源、资本、管理、人才、技术等优势，使综合竞争力又提升到了全球水平。现在一辆汽车的制造，其主要部件来源于世界各地 [illegible]多个国家和地区，每一部分不仅在性能价格比上是最理想的，而且每一部件都是全球最优秀的，发动机是通用电气或奔驰公司的，椅子是美国的，椅子的螺丝是日本的，椅子的包皮是意大利的，填充的橡胶是马来西亚的，漆是德国的。这就意味着如果制造飞机，你应当是世界一流的，如果你只是造飞机下的一个轮胎，也应当是一流的，即便是轮胎上的一个螺栓你不是第一，也必须是一流。全球化和市场的全球化没有给二流留下位置。[illegible]行业的一条市场规律是，若是世界第一的公司或产品就能自动获得全球 [illegible]的市场。那么加上世界第二和第三以及一批一流的公司吞掉的市

场份额，可以想象已经所剩无几了。在可以批量制造并满足人们普遍需要的行业里，世界一流的前 5 家公司，大多控制了 50%—70%的全球市场，汽车、冰箱、电视机、洗衣机、电饭煲、影视器材、媒体、音乐、电影莫不如此。

在市场经济规律的作用下，在经济全球化的状态下，作为一家公司（包括一个城市、一个地区）可能有四条出路：第一，成为世界一流或第一的公司，并在某一行业或产品保持领袖地位；第二，成为世界一流或第一公司的子公司或服务公司（进入其采购、生产、销售或服务序列）；第三，在无法全球化的行业里生存和发展（如医疗、饮食、教育等行业）；第四，在全球化公司未到的地区生存和发展。前两条出路，我们必须成为世界一流或第一才有的；后两条出路，是必须成为国内或地区一流或第一才有的；而成为一流或第一是它们共有的，全球一流或第一是它们最终的出路。

然而，是什么使它们成为世界一流，并使它们具有极端的竞争力呢？是文化，即一个民族、国家或公司的普遍自觉的观念和方式系统。我们如何成为世界一流？也是需要文化，即通过加强文化建设，并把文化提高到文化战略的高度，使我们具有文化竞争力。

加强文化建设，建立和形成文化这种核心竞争力，已经到了操作与实施阶段；规划和导入文化战略，已经到了战术与战役阶段。文化战略竞争已经展开。以公司为例，世界上著名的大公司，在市场状况与竞争对手的情况发生变化，在进行跨文化发展、兼并和营销的时候，都会调整它们的文化战略。硅谷在发展过程中所受到的挫折，使它们重新审视硅谷的文化，硅谷的一些业界领袖正在思考它们向西雅图的微软业学点什么；可口可乐公司对自己的文化个性也已经作出调整，以期获得更大的市场份额。安联、思科、戴姆勒-克莱斯特、惠普等一些世界顶级公司，目前的战略举措，都希望使公司的文化更加精准、清晰、系统，以提高公司的核心竞争力，支持公司事业的持续发展。

需要全本请访问 www.ertongbook.com