



全球竞争将回归基础能力



从地理角度看，发达国家和发展中国家以北纬 31 度为分界线，发达国家在北，发展中国家在南。尽管这种划分有例外，但大致如此。如今的情况是，全球经济重心正在由北向南转移。无论规模大小，发展中国家的公司更具备创业激情和活力。

4 年前，我去印度参加巴蒂电信公司的会议，发现该公司全球有 160 位高管，他们异常年轻，能用流利的英语交流，而且乐观兴奋。今年 7 月初，我在北京讲授了一场为期三天的公开课，同 4 年前的感受一样，课堂上的中国学员显示出极强的好奇心，也充满了求知欲。

全球重心由北向南转移是大势所趋，若想在这一波浪潮中脱颖而出，企业必须注重提升创新能力和生产力，而不能再简单依赖劳动力和资本优势。创新业务模式将来会不断涌现，所有既定战略和旧的业务模式都将遭到迅速淘汰的命运。

在这种趋势下，企业领导者要摒弃既定假设和所谓的“准则”。一些经典理论已经暴露出局限性。比如，普拉哈拉德和加里·哈默尔提出的核心竞争力理论曾引发 20 世纪 90 年代的外包趋势——企业把非核心业务外包给专业公司，聚焦自身核心业务。这一理论广泛应用于企业战略制定，对把握渐进式增长有很强的指导作用。但它的局限性是使得企业过多聚焦自身，不能敏锐发现甚至彻底忽视对其业务产生重大威胁的市场趋势。

柯达就是实施“核心竞争力”理论却遭遇失败的例子。20 世纪 90 年代，柯达通过建立合资公司的方式率先进入中国。尽管柯达的核心胶卷业

务在中国取得了极大的成功，但在数码摄影技术这个更为关键的问题上，柯达却无所作为。

反观 GE。塑料业务曾是 GE 的核心业务，规模巨大、利润奇高。韦尔奇和伊梅尔特等知名领导者，在出任公司 CEO 前都曾就职于该部门。但 GE 的高管团队没有被眼前利润和个人感情蒙蔽双眼，他们清楚地意识到，当时一家新成立的沙特阿拉伯基础工业公司（SABIC）将会彻底改变塑料行业的格局。于是，他们壮士断腕，果断将其塑料业务以 116 亿美元的价格卖给了 SABIC。

同样，中国现有的领先企业必须研究新的客户需求和新技术。当下的领先优势并不能保证未来的成功。一定程度上，中国巨大的贸易顺差是依靠廉价劳动力和低汇率水平获得的，而这两个要素在未来都不可持续。

中国各地的人工工资已经显著上涨，部分加工制造业正在从中国转移到成本更低的越南、孟加拉等国。此外，有些生产制造业甚至在慢慢回流西方国家。企业竞争很快会回归基础，即技术优势和管理能力竞争。

随着全球经济重心的转移，许多过去被奉为经典的思想都已经过时，像柯达那样的悲剧以后会不断上演，只有那些有勇气、有自制力的企业领导者，才能主动放下原有优势，推动企业转型，在未来取得更有利的竞争地位。

在全球经济重心转移的大趋势下，企业领导者要摒弃既定假设和所谓

的“准则”。企业的竞争很快会回归基础，即技术优势和管理能力竞争。(熊静如/采访整理 李剑/编辑)

拉姆·查兰是全球知名管理咨询师、演讲者，也是 15 本书的作者。他最近出版的著作是《全球重心转移》(Crown Business 出版社，2013 年出版)

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32185

