

MBA^{BE} PROFICIENT
IN TEN DAYS

MBA 十日通

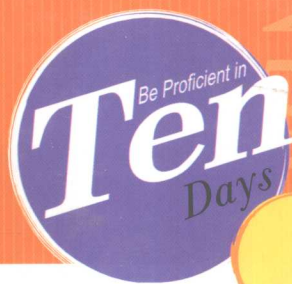
核心竞争力十日通

CORE COMPETENCY

世界顶级商学院认为：一个成功的管理者应该是一个全才
至少应具备三种技能
即技术技能、人事技能和战略技能

他们可以设立适当的企业目标
也能正确地处理企业管理过程中出现的各类问题
这就是MBA的最高目标

张书珩 [编著]



CORE COMPETENCY

金城出版社

BA^{BE} PROFICIENT
IN TEN DAYS

F270
784

F-270
784

MBA

核心竞争力十日通

Core Competency Be Proficient

张书珩 [编著]

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

核心竞争力/张书珩编著. - 北京: 金城出版社,
2005.5

(MBA 十日通)

ISBN 7-80084-694-6

I. 核… II. 张… III. 企业管理 - 研究生 - 自学参
考资料 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 025188 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 84254364 (总编室) 64228516

三河市铭浩彩色印装公司印刷

850×1168 毫米 1/32 印张: 140 字数: 3000 千字

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-694-6/F·51

定价: 350.00 元 (全十四册)

前 言

1942年，美国曼哈顿工程动员了315万科技人员，耗资20亿美元，用时3年，制造了第一批原子弹。1961年，美国阿波罗登月计划所制造的火箭有560万个零部件，飞船有300万个零部件，先后参加此项计划研制工作的有400万人、200家公司、120所大学，历时11年，耗资300亿美元。如果没有科学的管理方法，这是难以想像的。

曼哈顿工程技术总监奥本·海默教授说：“使科学技术充分发挥威力的是科学的组织管理。”阿波罗计划总负责人韦伯博士说：“我们没有一项别人没有的技术，我们的秘密就是科学的组织管理，管理创造了科学，管理创造了奇迹。”

管理不仅是企业发展的关键，而且是企业的一种无形的增效资源，企业不增加投资的前提下，通过科学管理，可以更合理的、更有效的利用人、财、物，来增加企业的经济效益，为社会提供更多的物质财富。

MBA是工商管理硕士（Master of Business Administration）的简称，美国哈佛大学商学院于1910年设立此学位，用以培养专业的企业管理者，现在，全美500家最大企业的高层管理人员中，约有五分之一出自哈佛商学院，美国总统乔治·小布什即毕业于此。哈佛商学院培养出的管理人才在美国政商两界都有着举

足轻重的地位，甚至可以左右美国经济的发展方向，因而美国人将哈佛商学院称为美国商业的“西点军校”。

哈佛商学院拥有 2.5 亿美元的基金，比美国其他商学院的总和还多，年度预算 1 亿美元左右，其中专门用于教学研究的资金约为 3000 万美元。以雄厚的资金为后盾，哈佛商学院能够将最新信息和研究成果在最短时间内融入教学课程。1955 年，哈佛商学院首创以案例分析为主要内容的案例教学法，不久便风靡世界，现在已成为欧美各商学院的标准教学模式。案例教学法可以充分张扬学生的性格并紧密结合实际，可使学生得到很多的实践经验，但必须根据最新的经济政治等多方面信息及时编写扩充案例才能达到最佳的效果。数十年来，哈佛商学院每年均花费大量的人力、资金进行此项工作，时至今日，几十年的积累已经使其案例涵盖了经营管理的方方面面，并以此为基础形成了一个开放、全面、系统的教育模式。

这个模式涉及心理学、社会学、统计学、金融学、情报学等多个学科的知识，涵盖了企业管理的各个方面，并能及时、有效地吸纳新内容、新元素，不断充实其内涵，它的主旨是使学习者形成正确的思维模式以提高其在经营过程中的实际操作能力，适应现代社会纷繁复杂的经济环境，是职业经理人、企业管理者学习管理方法积累管理经验的最佳学习模式。

法国管理学家斯蒂格利茨曾说：“对发展中国家来说，最重要的不是经济需要发展，而是管理需要发展。”

……管理既是科学，又是艺术，一个管理大师，首先应当是一个科学家和艺术家，然后才是一个管理实践家。”现阶段，我国面临着经济增长和全球经济变化的巨大挑战，亟需提高综合管理水平。然而，合格的人才在我国还十分缺乏，为此我国必须向积累了一百多年经营管理经验的西方发达国家学习。

本丛书综合了十几个管理学流派的几十位管理学家的理论成果，并参考欧美各大商学院 MBA 教学体系编写，分为财务管理、核心竞争力、成功经理人、管理信息系统、激励理论、营销管理、项目管理、人力资源管理、企业文化、战略决策、领导理论、生产管理、目标管理、组织管理等十四册。每册均分为十章，各章相对独立而又前后连贯，以便读者能由浅入深，循序渐进；适合缺乏固定学习时间的职业经理人、企业管理者阅读。

核心竞争力作为一种新的管理理念，于 1990 年被提出，它指的是在一组织内部经过了整合的知识和技术，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。本册系统介绍了 MBA 教程核心竞争力方面的知识，使读者对核心竞争力的构建、分析、评估、培养等有一个全面的了解。

编者

2005 年 3 月

目 录

| | |
|---------------------|--------|
| 第一章 核心竞争力 | (1) |
| 一、核心竞争力的概念、特征 | (1) |
| 二、重新思考公司 | (18) |
| 三、竞争优势的源泉 | (20) |
| 四、怎么不考虑竞争力 | (24) |
| 五、确定核心竞争力——又将它们丢失 | (26) |
| 六、从核心竞争力到核心产品 | (30) |
| 七、核心竞争力的构建 | (32) |
| 第二章 核心与非核心 | (41) |
| 一、竞争优势资源不等于核心竞争力 | (41) |
| 二、竞争力的源泉来自企业核心竞争力 | (46) |
| 三、明晰核心竞争力才能确立企业经营重心 | (48) |
| 四、资源与能力 | (49) |
| 五、以消费者剩余为本质内涵的核心能力 | (51) |
| 六、3C 与 2C | (51) |
| 七、“克隆”多元化与随机多元化 | (52) |
| 八、技术定位 | (54) |
| 九、以人为本 | (54) |

| | |
|-------------------------------|-------|
| 第三章 竞争力评价体系的基本内容 | (57) |
| 一、企业竞争力评价的内涵与意义 | (57) |
| 二、企业竞争力主要评价体系 | (78) |
| 第四章 价值链分析 | (85) |
| 一、价值系统与价值链 | (85) |
| 二、价值链的驱动因素 | (86) |
| 三、竞争范围和价值链 | (90) |
| 第五章 核心竞争力的决定因素 | (108) |
| 一、技术创新因素 | (108) |
| 二、组织因素 | (110) |
| 三、人力资本因素 | (114) |
| 四、企业文化因素 | (118) |
| 五、资本因素 | (124) |
| 第六章 企业成长战略 | (129) |
| 一、为新战略作准备 | (129) |
| 二、利用博弈论来设计战略 | (142) |
| 三、行业特征与战略选择 | (168) |
| 第七章 如何实施核心竞争力战略 | (183) |
| 一、核心竞争力的着力点和落脚点 | (183) |
| 二、如何培养核心竞争力 | (185) |

| | |
|----------------------------|--------------|
| 三、如何建立核心竞争力 | (191) |
| 四、如何实施核心竞争力战略 | (193) |
| 第八章 核心竞争力分析 | (225) |
| 一、诊断分析 | (225) |
| 二、协同分析 | (232) |
| 第九章 核心竞争力战略选择 | (237) |
| 一、核心竞争力战略选择的前提 | (237) |
| 二、稳定增长战略 | (245) |
| 三、快速增长战略 | (246) |
| 四、公司合并战略 | (247) |
| 五、合资经营战略 | (250) |
| 六、游戏收场战略 | (251) |
| 七、收缩战略 | (253) |
| 八、多样化战略 | (254) |
| 第十章 经典案例 | (264) |
| 一、诺基亚 | (264) |
| 二、西门子 | (270) |
| 三、微软 | (280) |
| 四、CLI 公司 | (283) |
| 五、“蒙德拉贡”的合作制 | (293) |
| 六、兼并 T 公司 | (300) |

第一章 核心竞争力

一、核心竞争力的概念、特征

“核心竞争力”这一术语首次出现是在 1990 年。这一年，著名管理专家 C.K.Pcahalad (C.K. 普拉哈拉德) 和 Gary Hamel (G·哈默尔) 在他们所著的 The Core Competence of the Comporation 一书中指出：“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技术，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”形象地说，一家多元化经营的企业好比一棵大树，核心产品（即核心零部件）是树干，经营单位是树枝。枝叶、花朵和果实则是顾客所需要的最终产品。而支撑着所有这一切的正是企业内部能力的不同组合。而核心竞争力实际上是隐含在核心产品（核心零部件）里面的知识和技能或者它们的集合。

核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉，然而它本身不会自动转化成竞争优势。如果没有相应的机制和条件加以支持，核心竞争力将一无是处，毫无价值。但正是基于这一点，如今人们又把核心竞争力的外延拓展到企业的方方面面，包括各个职能系统，而不是像过去那样主要局限在研究开发和产品生产上。

核心竞争力、核心能力、核心专长、核心竞争优

势是近几年来较为流行的管理新理念，严格区分这些概念的意义并不大，重要的是必须清楚它们的实质。一般地，核心竞争力、核心能力、核心专长所表达的意思基本相同，是指企业在研发、设计、制造、营销、服务等某一两个环节上明显优于并且不易被竞争对手模仿的能够满足客户价值需要的独特能力。这个概念包括5个方面的含义：

1. 局部优势性。核心竞争力存在于向客户提供服务或产品过程的某一两个环节或方面，而不是在每个环节都优于竞争对手，这在一般情况下也是难以做到的。另一种情形就是虽然每个环节都不优于竞争对手，但是由各个服务环节集成的业务流程的综合效率明显优于竞争对手，这其实是企业在管理技能上具有特别优势。

2. 显著增值性。核心竞争力能够显著实现客户看重的价值，如显著地降低成本、提高产品质量、提高服务效率，从而可为企业带来显著的竞争优势。

3. 延展性。核心竞争力能够较大程度地满足客户的需要，不仅是当前的而且包括潜在的需要，这种需要的满足往往是通过核心竞争力在新领域的积极运用得以实现，从而可为企业不断创造新的利润点。因此，核心竞争力更是一种通用的技术专长，而不是对应于某一两种产品本身；核心竞争力的胜利意义远超出单个产品的胜利。

4. 独特性。核心竞争力必须是企业所特有的并且不易被竞争对手模仿的，如果竞争对手也有或者易被

模仿，则这种竞争力就很弱，无法给企业创造较大和持续的竞争优势。具有较大的领先性、超前性是核心竞争力的必要条件。

5. 时间性。具有领先性并且不易被竞争对手模仿并不意味着永远不能够被模仿。企业若想保持核心竞争力的领先优势，就必须对核心竞争力持续不断地进行创新、发展和培育，以维持或扩大核心竞争力与竞争对手之间的领先距离。否则，随着时间的推移，核心竞争力的领先优势就会丧失。

上述5个方面也正是企业核心竞争力与一般竞争力相区别的“核心”所在。核心竞争优势是企业与竞争对手竞争时核心竞争力的外在表现，核心竞争力则是核心竞争优势的内在支持。评价一个企业是否具有竞争力，主要是指该企业与其他竞争对手相比在向客户提供价值服务的过程中是否存在竞争优势。竞争优势是竞争比较的结果，核心竞争优势则是领先竞争对手较大、不易被其赶超的竞争优势。

传统上对于核心竞争力说法是指企业通过技术创新掌握自主知识产权的能力。更多的学者则认为，它是一种综合能力，包括企业的核心技术研发能力、产品的制造能力和市场推广能力等等。

从当今世界著名的企业发展中我们看到，它们都非常重视也非常善于开发和发展自己的“核心竞争力”，特别是大多都拥有自主知识产权的核心技术：索尼公司令人瞩目的微型化电子技术，飞利浦公司超人的光学介质领域技术，JVC公司傲视群雄的视频、机

电一体化技术，NEC公司无以伦比的数字集成技术等等。可以说，拥有关键的自主知识产权的核心技术是这些著名公司之所以著名的关键，也是其得以迅速发展壮大、在国际市场上纵横驰骋的秘诀所在。

拥有关键的具有自主知识产权的核心技术，是增强企业核心竞争力的关键。一个企业，一个民族，乃至一个国家，必须高度重视拥有自主知识产权的核心技术的开发，才有可能在世界经济格局中找到自己应有的地位。

但是，关于核心能力的实施与应用，至今仍缺乏一种真正的实证基础和一种微观理论基础。因为，许多专家学者对核心能力的定义并不统一，造成了该理论概念上的模糊和应用上的困难。福斯指出：“尽管近年来，有关企业核心能力理论的研究涌现出相当多的著作论述，但客观上讲，这一理论还不成体系，处于一种支离破碎的状态，和企业契约论相比，企业核心能力更多的是内涵界定并不十分清楚的概念和判断。”“企业能力理论研究人员甚至在‘核心能力’的内涵上不能取得一致意见，企业能力理论与相当成熟的……企业契约论相比，仅仅是崭露头角和刚刚起步。”所以，目前研究中存在着一些这样那样的问题。比如，理论复杂难以识别，界定不一，实施难度大等，为该理论的实践与应用无形中设置了一些障碍。如埃里克森和米克尔森所述，特别是战略实施方面需要深入研究，比如，创造核心竞争力的过程如何产生。鉴于以上状况，本文将在行业普遍性的基础上展开讨论，主

要包括下列一些内容：（1）对企业核心竞争力及其相关概念、定义和特征等的再认识；（2）企业核心竞争力的组成要素；（3）企业核心竞争力运作框架。

企业竞争力能力理论与企业资源基础理论有着密切关系。因而产生了与该理论相关的各种论点，有“能力论”（Langlois, N.R.），“特殊能力论”（Selznick），“核心能力论”（Foss, N.J.），“激励能力论”（Tece）和“企业能力基础论”（Hamel, G. and Heene, A.）等。但大都称为：核心竞争力。普拉哈拉德和哈麦尔提出企业核心竞争力最早，定义也最具代表性。他们认为企业核心竞争力是：“组织中的积累性学识，特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。”其中特别强调“学识、协调和结合”。并以学识——知识的拥有程度或能力为前提，以此获得竞争优势的核心竞争力。美国麦肯锡咨询公司认为：“企业核心竞争力是指企业内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力。”该定义明显与普拉哈拉德和哈麦尔强调技能和知识的观点相似。但却有了进一步的内涵，把核心竞争力与世界一流水平联系起来，成为核心竞争力一个最终的价值取向，这种观点明显是服务于发达国家市场经济的产物，且只能服务于少数超大型企业，显然不符合我国企业实际，即不适合大多数企业，也把中小型企业无情地排斥在外。

鉴于企业竞争力能力研究的现状，我们对有关企业核心竞争力的概念和定义加以分析归整。依据这一

目的，我们提出了：行业一般能力，市场机会能力，企业核心竞争力或企业发展能力等概念。

关于核心竞争力的定义可阐述为：企业核心竞争力是企业通过对其组织资本和社会资本的有机结合与发挥，而能有效地获取、协调和配置各种资源和技术一体化的优势能力。实际上，企业核心竞争力（Core Capability）可简要描述为企业在所从事的行业中自身所拥有的占优势地位的资源和能力。这里主要强调（1）企业内部的资源配置，（2）所从事的行业市场，（3）与竞争者相比占优势地位；其中主要出发点是企业自身的资源与能力状况，其次的参照物则是行业竞争市场。

从本质上讲，企业是一系列资源和能力的集合体。因此可以说，每个企业都在其行业（或板块）市场上保有自身一、两处较为优势的资源或能力，虽然这种能力不是行业中一流的，但有时在市场竞争板块中具有相对的竞争能力，是本企业最擅长的能力，能使企业生存或有一定的发展，这样便可看做是企业的核心竞争力。对企业核心竞争力这一概念的解释应该从企业自身或企业内部出发看问题，因此，应把企业的这种长处和关键能力理解为该企业的核心竞争力。而行业一般能力（General Capability of Industry）指企业从事某种行业的生产与经营所应具备的基本资源与能力。在一般情况下，这是企业在行业市场求得生存所必备的“看家本领”，不同行业要求必备的资源能力各不相同。

企业核心竞争力又可分为两种子核心竞争力：企业所在行业市场中的核心竞争力和企业_{在行业竞争板块中的核心竞争力}——行业核心竞争力和板块核心竞争力。行业核心竞争力（Core Capability of Industry）指的是企业所拥有的在所处行业中数一数二的优势竞争能力，而板块核心竞争力（Core Capability of Strategic Group）则指的是企业在行业的细分市场（战略板块）上进行竞争时所具有的数一数二的优势能力。板块是由一个行业中业务相近相同的企业群组成。他们构成一组彼此在同一特定目标市场上竞争的企业，形成战略板块。这些企业相互之间以其各自不同的“变性特征”区分开来。变性特征的性质依赖于市场结构和竞争业务的特性，包括企业自身的规模和范围经济、专利技术、政府许可、渠道控制、营销队伍和服务等管理与技能，形成不同于其他企业的竞争和行为特征。变性特征在战略板块的竞争中起着主导作用。

市场机会能力（Market Opportunity Capability）是指由于市场环境的变化，有的市场机会消失，新的市场机会产生，从而要求企业应该或必须具备、能适应市场新机会的相关能力。如果企业原有的行业核心竞争力或板块核心竞争力与市场环境变化带来的市场机会能力相一致，通过进一步的培育和提升，得以可持续发展，企业便应获得相应的企业核心竞争力，这种意义上的核心竞争力应是符合中外专家和学者所普遍研究分析和认可的内涵；如果企业在此情况下还能够随着环境变化而变化，并随机调整战略适应性，该企业

就能获得核心竞争力的可持续发展；假如企业核心竞争力和市场机会能力二者不相一致，企业便应选择适当的战略方式，对原企业核心竞争力加以弥补和增加，使之逐渐形成企业的可持续发展竞争优势能力——企业核心竞争力。因此，企业核心竞争力指的是：在企业核心竞争力（企业行业或板块核心竞争力）与市场机会能力相一致的情况下，通过对原有核心竞争力加以弥补、提升或增加，从而逐渐形成和获得独具特征的可持续竞争优势能力。其中，行业、板块能力要发展成为企业核心竞争力，企业还需要花费比行业核心竞争力更多的时间与精力，更多的资源或能力的投入。从企业的角度看，企业核心竞争力也可以称之为企业发展能力，因为企业欲获得发展，必须使自己现有核心竞争力与市场机会能力相一致才能得以发展，否则的话，现有能力的价值将逐渐消失。所以，企业应首先建立和具备行业一般能力，以求得行业平均利润，获得生存，然后尽力培养自己具有一定的核心能力。获得较好的生存；随后企业可以分析与了解市场环境和消费者变化，并通过各种战略方式的选择和实施，使自己的核心竞争力与市场机会能力一致起来，方可获得企业发展能力，使企业长寿。

以资源为本的企业核心竞争具有能长期获得超平均利润的技能水平，它是一个企业与其他企业区别的显著特征，是其他企业难以模仿和学到的。除此外，它还具有一定的价值和可异质性、可盗用性、可转移性和可复制性等。这些性质决定了企业是否具有很高