

现代服务管理与营销丛书.....韩经纶总主编

Xiandaifuwuguanliyuyingxiaocongshu

服务企业 核心竞争力的 评价与培育

韩梅
吴斌
曾晖
著

Fuwuqiye
hexinjingzhenglid
pingjiayupeiyu

南开大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

服务企业核心竞争力的评价与培育 / 韩梅, 吴斌, 曾晖著. —天津: 南开大学出版社, 2008.1

(现代服务管理与营销丛书)

ISBN 978-7-310-02857-3

I. 服… II. ①韩…②吴…③曾… III. 服务业—企业管理—研究 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 003648 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

南开大学印刷厂印刷

全国各地新华书店经销

*

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

880×1230 毫米 32 开本 6.625 印张 2 插页 186 千字

定价: 16.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

本书为天津市社会科学规划重点研究项目
“天津市国有服务企业核心竞争力评价与
培育体系研究”的部分成果

总 序

进入 21 世纪后,随着中国改革开放的进一步深入发展,中国经济的告诉增长,国民经济的结构也在逐步的优化。在知识经济和信息经济蓬勃发展的今天,服务经济作为我们国家的支柱产业,也得到了迅猛的发展。但随着服务市场的进一步开放,中国的服务经济将面临着更为严酷的国际大公司的竞争。

经过二十多年的快速发展,我国的服务产业中成长起一批优秀的企业,也孕育了一大批优秀的企业家和管理人才。这些为我国服务经济的进一步发展奠定了良好的经济和人才基础。但是也应看到,无论是服务产业的规模、素质还是企业效率等方面我们同国外的先进国家比还是有很大的差距。服务企业的管理与经营上,差距更为明显。

为了解决这个长期束缚我国服务经济发展的管理技术支持问题,以韩经纶教授为首一批专家队伍,经过多年的潜心研究,综合了国内外优秀企业的成功经验,从理论和实务两个层面出发,开创性的推出了这套服务企业管理丛书。希望通过这套丛书能帮助中国的服务企业解决目前的管理滞后问题。

这套丛书在学术和实务两方面都有较高的水准。思路清晰,行文流畅,逻辑严谨。可以作为高校的课堂教材,也可以作为指导服务企业管理者的有效的工具丛书。通过系统的理论架构解决了困扰企业经营者的服务管理理念问题。通过以实施为导向的管理技术设计,为服务企业

不如持续的改进循环提供了技术和工具的支持。

愿这套丛书能为我国服务产业的发展,服务企业管理水平的提高作出应有的贡献。

目 录

第一章 核心竞争力的概念	(1)
第一节 核心竞争能力理论发展综述	(2)
第二节 核心竞争力的特性和形成过程	(7)
第三节 核心竞争能力的内涵	(9)
第四节 核心竞争力理论中的几个问题	(21)
第二章 服务与服务性企业	(27)
第一节 服务的概念	(27)
第二节 服务的特性、分类和过程	(33)
第三节 服务企业的经营特点	(54)
第三章 服务企业的核心竞争力	(57)
第一节 产业环境和竞争特征分析	(57)
第二节 服务企业的产业竞争态势分析	(62)
第三节 服务企业核心能力的内涵	(64)
第四节 服务企业核心竞争能力的培育环节	(70)
第四章 服务企业核心竞争能力的识别	(78)
第一节 服务企业核心竞争能力识别的意义	(78)
第二节 服务企业核心竞争能力识别的理论基础	(80)
第三节 服务企业核心竞争能力的内部识别	(86)
第四节 服务企业核心竞争能力的外部识别	(97)
第五章 服务企业核心竞争能力的测评	(102)

第一节	服务企业核心竞争能力测评的理论模型·····	(102)
第二节	服务企业核心竞争能力测评指标的设计·····	(108)
第三节	服务企业核心竞争能力的评价方法·····	(113)
第六章	服务企业核心竞争力形成的影响因素分析·····	(121)
第一节	企业核心竞争力的影响因素分析·····	(121)
第二节	资源与服务企业核心竞争力·····	(123)
第三节	知识、技能与服务企业核心竞争力·····	(130)
第四节	组织、管理与服务企业核心竞争力·····	(137)
第五节	企业文化与服务企业核心竞争力·····	(141)
第六节	服务企业核心竞争力形成分析·····	(148)
第七章	服务企业核心竞争能力的培育·····	(151)
第一节	服务企业基于竞争能力关键因素的 培育模型·····	(151)
第二节	基于服务企业核心竞争能力生命周期的 管理模式·····	(175)
第三节	提升服务企业核心竞争力的路径·····	(182)
参考文献	·····	(198)

第一章

核心竞争力的概念

长期以来,面对企业的兴衰存亡、强弱变化,经济学和管理学必须回答一个至关重要的问题:为什么有的企业能够长盛不衰、持续发展和壮大,而有的企业却在竞争中衰败和消亡?也就是说,企业持续发展的基本规律是什么?决定企业持续发展最根本的因素是什么?由于企业的持续发展是以企业竞争为前提的,这个问题又可以具体化为企业持续竞争优势的本质和决定因素问题,具体地说,就是要回答三方面的问题:一是什么给企业带来了持续竞争优势,即企业持续竞争优势的来源问题;二是企业持续竞争优势的内在逻辑问题,即产生企业持续竞争优势的因素与企业绩效之间有着怎样的内在逻辑联系;三是怎样获得企业持续竞争优势,即提升企业竞争优势并保持的问题。这些问题一直是企业管理学和经济学的研究主题。核心竞争力理论就是要在经济学和管理学已有研究成果的基础上,试图对这些问题作出回答。

1990年,普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了题为“公司的核心竞争能力”的文章,掀起了研究核心能力的高潮。他们认为核心能力是“组织的积累性学习,是关于协调不同生产技术及整合多方技能知识”的能力。

此后,许多理论工作者围绕“企业核心能力”掀起了研究的新高潮。

他们分别从知识观、资源观、技术观、组织与系统观、文化观等不同角度作了研究,并形成了不同的理论流派。这些理论的共同之处在于:与企业的外部条件相比,企业内部条件对企业的市场竞争优势具有决定性的作用;企业内部能力、资源和知识的积累是企业获得超额收益并保持持续竞争优势的关键。在第一章中,作者从核心竞争能力的定义出发,回顾核心竞争能力理论发展的逻辑过程,进而就核心竞争能力培育的相关理论进行整理。

理解核心竞争能力的内涵应从多个角度出发,核心竞争能力的层面、构成要素、动态系统性、价值取向、基本特征等都是需要考虑的因素。

第一节 核心竞争能力理论发展综述

一、核心竞争能力定义的回顾

(一)普拉哈拉德和哈默的标志性定义

核心竞争能力的定义始于普拉哈拉德(Parahalad)和哈默(Hamel)的开创性研究。1990年,普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了题为“公司的核心竞争能力”的文章,掀起了研究核心能力的高潮。他们在该文中将核心竞争能力明确为组织中的积累性学识,认为核心能力是“组织的积累性学习,是关于协调不同生产技术及整合多方技能知识”的能力,特别是关于如何协调不同生产技能和有机结合多种技术流的学识,即组织对企业拥有的资源、技能、知识的整合能力或组织的学习能力^①。这就是说,核心竞争能力是一组技能、资源和技术的集合体,而不是某一单个的技术和技能。按照他们的核心竞争能力的概念,企业由核心竞争能力、核心产品、最终产品等结构组成,核心竞争能力是企

^① Parahalad, C. K. & Hamel, Gary, “The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review, May 1990, p. 245.

业增强竞争力、获取竞争优势的关键。

(二)后继发展理论中的三种代表观点

目前对核心竞争能力的理论主要有以下三类主要观点^①：

1. 核心竞争能力是核心能力或组织与战略能力

核心竞争能力与企业资源共同构成企业的竞争优势。代表人物有利奥纳多·巴顿。他认为,核心竞争能力是“企业内部的知识集合,包括员工的知识和技能、技术系统、管理系统和价值规范四个方面,主要发挥协调各种生产技能和整合不同技术的作用”^②。核心竞争能力是企业获得长期稳定竞争优势的基础,是将技能、资产、运作机制有效融合的企业独特的组织能力和独特的技术、产品。它强调的是这种能力的独特性、差异性,是基于这种差异性建立了核心优势。

2. 核心竞争能力是资源的函数

该理论的代表人物是柯利斯,他认为“核心竞争能力是企业资产投资的简短总结,而这些资产投资的总和决定了企业的战略地位”。这种观点认为,企业的核心竞争能力是企业拥有的最重要的资源或资产,或企业开发的独特的产品、技术和独特的营销手段的能力,及企业在发展过程中建立起来的资产与知识的互补体系。它以企业的技术能力为核心,通过企业的战略运营、生产制造、市场营销、内部运营等的交互作用,使企业获得持续的竞争优势。核心竞争能力的储备情况决定了企业的经营范围,尤其是多元化的深度与广度;企业核心竞争能力的差异决定了企业的效率差异及收益差异。这里强调的是一种资源观。

3. 核心竞争能力是组织各种资源的整合

该理论的代表人物是提斯,他提出“企业内部带来竞争优势的一系列不同技能、互补性资产和惯例,统称为核心竞争能力”。竞争力与能力都是战略相关资源,二者共同构成企业可持续竞争优势。费欧对这种观点做了重要的补充,他指出,“核心竞争能力不仅仅包括企业有形资产

① 许可、徐二明:《企业资源学派与能力学派的回顾与比较》,《经济管理》,2002年第2期,第56~62页。

② 王秉安:《企业核心竞争力理论探讨》,《管理科学》,2000年第7期,第27页。

存量,还包括对这种有形资产的认识过程以及如何将之转化为行动的理解”^①。这种观点认为,这种能力是一种相对的、在相互比较下产生的能力,应是一种整合能力,是分阶段、多层次的,是一种具有价值性、稀有性、不可替代性的无形资产。它的表现可以在产品线的层次,也可以在核心产品、核心技术、管理能力、战略架构、组织流程及关键资源等多个层面上,还可以是多个层面的综合。这种能力是一种比较状态下的能力,是相对于其他企业而言的,天然地具有生命周期性与阶段性。

(三)作者的观点与定义

以上的理论定义从不同角度反映了核心竞争能力的某些特性,它们的基本内涵有着共通性,也有着一定的差异性。由于本研究的主要目的在于服务企业核心竞争能力的测评与培育体系的构建,因此在综合的基础上给出本研究使用的基础性定义。本研究认为企业核心竞争能力是资源与企业机制的集合体,是支持企业获取持续竞争优势的,具有资产性、价值性、不可替代性的一组产品、资源、技术、架构、组织、文化等能力或这几个方面综合的整合能力。

二、核心竞争能力理论发展的逻辑推演

(一)核心竞争能力理论的萌芽

企业能力理论是企业核心竞争能力理论的起源,亚当·斯密的企业分工理论是企业能力理论的开始,20世纪20年代马歇尔的企业内部成长论则是核心能力理论的雏形。“企业内部成长论指出企业内部各职能部门之间、企业之间、产业之间存在着差异分工,这种分工与其各自的知识与技能相关,这种知识与技能就可以看作企业的能力。”^②20世纪50年代,又有一大批学者从不同角度阐述了企业能力理论,如1957年社会学家塞斯内克首先用“独特竞争能力”来表示企业同其竞争者相比在某方面做得更好的情况。“飞利浦·萨尔尼科在对领导行为的分析中指出过企业特殊能力的概念。伊迪丝·彭罗斯和G. B. 理查

① 王秉安:《企业核心竞争力理论探讨》,《管理科学》,2000年第7期,第27页。

② 谢培才:《工业企业经营战略》,中国人民大学出版社,1994年,第33页。

德森也分别从不同角度对企业内外部问题进行了研究。”^①这些理论的不断提出和发展为企业核心竞争能力理论的出现奠定了基石。

(二)核心竞争能力理论的创立

C. K. 普拉哈拉德与 G. 哈默于 1990 年在《哈佛商业评论》上发表了一篇具有标志性的文章,引入了“核心竞争能力”一词,成为核心竞争能力理论形成的标志。他们把企业竞争优势的获得源泉从公司的外部转向企业的内部,修正了迈克尔·波特提出的市场结构决定企业竞争优势的理论架构。他们认为企业竞争优势来源于企业组织的内部,是通过企业独特的资源力、运营能力、管理能力及文化能力等实现的。决定企业长期竞争优势的不是企业产品,而是源自企业内部的核心竞争能力。因为企业的经营能否成功虽然一定程度上受外部的宏观环境、竞争结构及行业特征等要素的影响,但更大程度上依赖于内部的能力和资源,这也就解释了在同样的市场结构下,不同企业运营效率差异性的根源。同时,也使企业的运作由单一的只关注外部市场机遇和风险而转向内部独特能力的构建上,以达到在市场中得以长期生存,并形成自身独特的竞争优势。

但是对于核心竞争能力的明确界定,这个阶段还是有明显的不足,例如关于什么样的企业能形成核心竞争能力、核心竞争能力的特征是什么、核心竞争能力如何评估、是否能够能动地培育等这些问题,都没有得到解决。

(三)核心竞争能力理论的丛林

伴随着经济的发展与社会的进步,核心能力的发展也出现了百花齐放的局面,出现了诸如整合观、网络观、组合观、知识观、技术能力观等学派。

每个学派根据自己的出发点发展出自己对核心竞争能力的独特的

^① Peteraf, M., “The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-based View”, Strategic Management Journal, 14th, 1993, pp. 179~191.

定义与内涵。王毅等人还把这些理论归纳成八个学派^①,具体见表 1-1。

表 1-1 核心竞争能力的主要理论观点

学 派	关 注 点	核心表示或维度
整合观 (Parahalad and Hamel, 1990; Kesler 等 1993)	不同技术与技 能流的整合	文字描述,是组织标志,例如 Sony 的微缩化能力
网络观 (Klein,1998)	技能网络	各种技能及根据其相互关系所构 成的网络
组合观 (Coombs,1996;科因,1997)	各种能力的组 合	企业战略管理能力,企业核心制 造能力,企业核心技术能力,企业 核心营销能力,企业组织与界面 的管理能力
协调观 (Sanchez,1996; Durand,1997)	各种资产与技 能的协调配置	卓越资产、认知能力、程序与常 规、组织结构、行为与文化
知识载体观 (Barton,1992;魏江,1997)	知识载体	各种知识载体来体现:员工、技术 系统、管理系统、价值与规范
元件—构架观 (Henderson and Cockburn,1994)	能力构成	元件能力与架构能力
平台观 (Meyer and Utterback,1993; Meyer and Lehnerd,1997)	对产品平台的 作用	用户洞察力、产品技术能力、制造 工艺能力、组织能力
技术能力观 (Henderson,1994)	用专利指示的 相对技术能力	专利份额与显在技术优势

资料来源:王毅、许劲、许庆瑞,《企业核心能力:理论溯源与逻辑结构分析》,《管理科学学报》,2000年第3期。

^① 王毅、许劲、许庆瑞,《企业核心能力:理论溯源与逻辑结构分析》,《管理科学学报》,2000年第3期,第25页。

第二节 核心竞争力的特性和形成过程

核心竞争力是企业竞争制胜的特殊能力,它具有与一般能力不同的一些特性。核心竞争力的特性可分为两大类:一类是一般特性,即核心竞争力所呈现出的与其他竞争力可能不同程度具有的特性;另一类是关键特性,是核心竞争力区别于其他竞争力的根本特性,或者说是使一项竞争力能够成为核心竞争力的核心或标准所在。

一、竞争力的一般特性

(一)相对性

竞争能力的领先性是相对于竞争对手而言的,而竞争对手因地域和行业的不同也呈现出相对性。如果将核心竞争力简单定义为“世界第一”的绝对概念,只会让大多数企业对核心竞争力望而却步。目前中国中小企业的竞争与发展同样需要核心竞争力这个相对的概念。

(二)动态性

不易被竞争对手模仿并不意味着永远不能够被模仿。企业若想保持竞争能力的领先优势,就必须不断创新、发展、培育、提升其自身的核心竞争力,以维护或扩大与竞争对手核心竞争力的距离。否则,随着时间的推移和竞争对手竞争力的增强,竞争能力的领先优势可能会丧失。

(三)局部优势性

大多数情况下,竞争能力往往只是存在于向客户提供服务或产品过程的某一两个环节;另一种情形就是虽然每个环节都不明显优于竞争对手,但是由于各个业务流程的综合效率较高而获得了竞争优势,这其实可归结于企业管理技能上的特别优势。

(四)共有性

竞争能力是公司各部门所共同拥有的,并存在于公司业务流程各个环节及公司的各种规则之中,不依赖于个别的部门或组织。共有性也

是核心竞争力长期积累的结果。

(五)不可交易性

构成核心竞争力的某些个别要素能力或许可通过并购、战略联盟、合资等方式通过外部交易战略获得,但是,核心竞争力本身则必须通过管理整合将企业内部的技能、能力与外部获得的能力协调统一成有机的整体而获得。

二、企业核心竞争力的关键特性

(一)显著增值性

核心竞争力对于实现客户所看重的价值能够作出显著的贡献,例如显著地降低成本、提高服务质量,包括客户满意度大幅增加等,从而可为企业带来显著的竞争优势。

(二)领先性

核心竞争力与竞争对手相比具有较大的领先性。即必须是企业所特有的,不易被竞争对手所模仿;核心竞争力能够较大程度地满足客户的需要,不仅是当前的需要,而且包括潜在的需要。如果竞争对手也有或者易被模仿,则这种竞争力优势不明显,无法给企业创造较大的和持续的竞争优势。

(三)延展性

核心竞争力能够应用于多种产品或服务领域。某项竞争力在某项业务中可能是核心的,因为它通过了竞争的检验,然而,从整个公司的观点出发,假如该项竞争力不能衍生出新的产品市场,则它就不是核心竞争力。

(四)整合性

核心竞争力是多个技能、技术、管理能力的有机整合,必须与企业内其他技能、能力相互配合形成一个有机的能力体,并在向顾客提供产品或服务的过程中表现出相对于竞争对手的显著优越性。

(五)市场价值性

核心竞争力能给消费者带来价值创造和价值增加,持续创造价值的能力要求企业必须对自身的价值链进行有效的管理,因此与价值有

关的核心竞争力就成为持续创造价值的条件。

第三节 核心竞争能力的内涵

一、核心竞争能力的层面

哈默把核心竞争能力分成了三个层面,即“企业的资源与使用机制都形成核心竞争能力,核心产品、核心技术、核心能力都是构成企业的核心竞争能力的重要层面。核心能力支持企业对核心技术的把握与创新,核心技术创造出核心产品,因此核心竞争能力可看成是核心技术、核心产品与核心能力的三个层次”^①。这在核心产品层面应是一种具有核心竞争能力性质的产品,这个产品是企业独家拥有的,有极强的价值性,如美国的可口可乐。在技术层面应是一种核心技术,或者存在于产品设计、生产、销售等价值链条中的某一环节,往往是一种中间产品(或者说是核心技术)^②,这个中间产品的环节是一个关键环节,能使企业拥有独特的竞争优势,如耐克公司的设计图、英特尔公司的处理器,核心技术的例子如北大方正的排版技术、微软的操作系统。在核心能力层面则表现为企业的一种资源、流程、架构等基础性的或整合性的能力,如丰田的看板管理等。核心能力、核心技术、核心产品和最终产品之间的关系如图 1-1 所示。

核心能力、核心技术、核心产品和最终产品的关系图,实际上说明了核心能力的传导机制,即企业的核心能力如何转化为企业的市场竞争优势。

二、核心竞争能力的基本构成要素

核心竞争能力的特点是以企业技术能力为核心,通过企业战略决

① 王秉安:《企业核心竞争力理论探讨》,《管理科学》,2000 年第 7 期,第 27 页。

② 王秉安:《企业核心竞争力理论探讨》,《管理科学》,2000 年第 7 期,第 28 页。

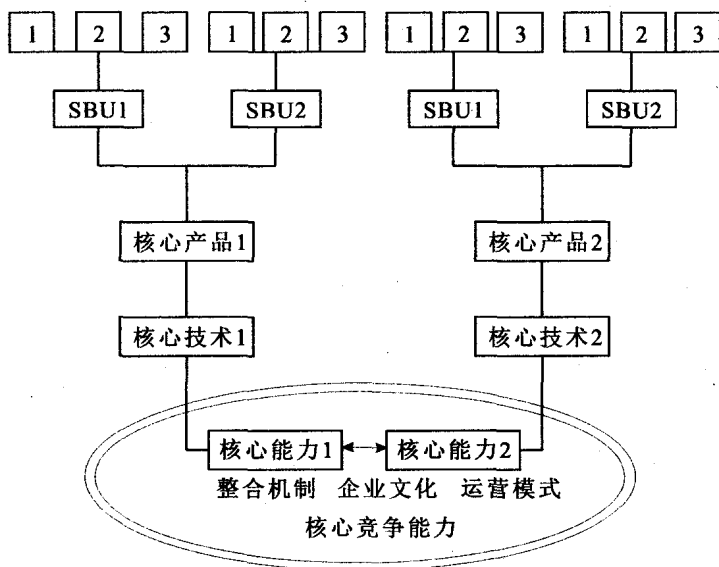


图 1-1 核心竞争能力层次结构图

资料来源:作者整理。

策、生产制造、市场营销以及组织管理、企业文化的整合而使企业获得长期竞争优势。

核心竞争能力是由企业长期积累的多种要素体系所构成的。关于企业核心竞争能力要素集合问题曾有许多专家学者进行过研究,但至今为止尚没有一个比较完善的权威的要素构成体系,大多数学者都停留在某一行业的具体竞争能力的研究上,其原因是核心竞争能力本身就是一个动态的、发展的理论。

(一)企业的战略管理能力

“企业的战略管理能力”是企业发展的目标定位,是培育企业核心竞争能力的基础。在经济全球化竞争中发展起来的企业是现代企业,不应盲目发展,应有一定的发展规划或战略。企业的发展战略是企业一定时期内的市场定位、产品定位、利润定位、资源定位、技术定位、战略定位的整合。企业只有具备一个完善而科学的发展战略,并对企业发展战略随时组织实施、校正和管理,确保企业的发展战略科学合理、切实