

Core Competence of
Modern Group Company

现代集团公司 核心竞争力

—— 动态、平衡及整合的艺术

杨胜远 / 著

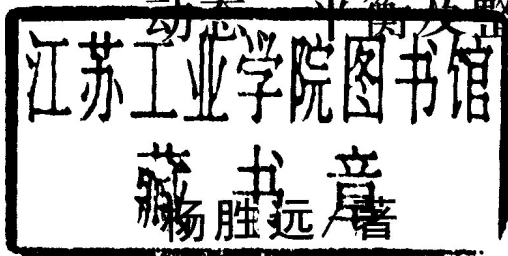


中国财政经济出版社

Core Competence of
Modern Group Company

现代集团公司 核心竞争力

动态、平衡及整合的艺术



 中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代集团公司核心竞争力：动态、平衡及整合的艺术/杨胜远著 .
—北京：中国财政经济出版社，2008.7

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0741 - 4

I. 现… II. 杨… III. 企业集团 - 企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 082743 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 960 毫米 16 开 13.75 印张 228 000 字

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月北京第 1 次印刷

印数：1—5 000 定价：17.20 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0741 - 4 / F · 0602

(图书出现印装问题，本社负责调换)



序

我面前这本书是讲企业发展、讲企业竞争力的。

企业不是自古就有的，而竞争则伴随着整个人类历史。

人类社会已走过上百万年的历史了。几十万年，甚至上百万年以前的人类祖先，手握石制的工具或武器为自己的生存而劳作、战斗时，是想象不到现代人类社会所开发出来的改变世界与改变人类自身命运的巨大能力的。人们在回味这种巨大的差异和变化时，都禁不住想知道这些差异和变化的原因，而答案中的一种或许就是竞争。在人类进步过程中，竞争是一种内在的推动力，以争强好胜为特征的竞争刺激着人们的欲望，激发着人们体力的与智力的潜能，积聚着人们的合力。只不过，在不同的历史阶段中，竞争的对手、竞争的内容、竞争的形式也在不断发生着变化，反映着人类文明越来越快速的进步历程。

在企业出现之前，参与竞争的社会生产的基本单位曾是氏族和家庭。处在采集和狩猎时代的人，凭借自然进化赋予人所具有的生理条件，在采集和狩猎活动中，锻炼出健壮的身躯、敏捷的感官与相互间密切配合的默契。谁有更大的力量、更快的速度、更锐利的观察力以及更团结互惠的组织，谁就能获得更多的收获，得到更高的赞赏与荣誉。在漫长的历史中，更具生存力或竞争力的氏族延续了下来，并走入文明时代，社会的基本生产和生活单位也从氏族演变为家庭。血缘关系在一个方向上缩小为家庭，又在另一个方向上扩大为民族。无数的家庭在民族与国家的形式下按照一定的社会分工，以行政的或直接统治与被统治的方式和经济的市场方式作为中介联系在一起。这种状况在世界大多数地方至少已延续了上千年之久，生产方式基本上是小规模的、分散的。中国是一个具有五千年以上文明历史的大国，在春秋战国时代就已发展出相当繁荣的商品货币经济。中

国的家庭经济曾是最有活力或竞争力的经济，而在中国家庭农业和手工业生产方式基础上发展出来的中国封建社会经济也曾创造了令世人赞叹的物质文明与精神文明，表现出当时世界上屈指可数的最强大的综合国力。

不过，中国在近代落后了。中国曾很有活力的家庭经济遇上了西方工业社会无情的竞争。社会基本生产单位从家庭转变为企业是随着近代资本主义生产方式的产生而开始的。近代世界贸易的扩大、世界市场的发展创造了商品经济发展的新的条件，这使得财富集中于少数人手里，而一部分手中积累了货币财富的人又以雇佣方式，将众多的劳动者集中起来进行大规模的生产活动。家庭原有的生产职能被压缩，企业出现了。企业的生产形式一出现，就以极快的速度，把生产规模扩大到了令人吃惊的地步。集中许多人进行生产，使劳动分工不断发展，从而又促进企业进一步扩大的新的条件和前提的出现，而企业本身的形式也从独资、合伙发展到公司，最终出现更大规模的集团公司和垄断企业。在这个过程中，人们经历了残酷的竞争，不断转换着自己的角色。商品与货币作为经济活动的因素在人们之间的关系中扩展，把越来越多的人从家庭关系中分割出来，使劳动者的劳动在更大程度上以社会劳动的方式出现。这样的进程是首先在西方展开的，而在世界经济的竞争中，西方资本主义企业的生产力击垮了中国传统的家庭经济的生产力，中国不得不在外国资本主义冲击下，经历痛苦的传统封建农业、手工业的解体过程，不得不在中国近代以来的屈辱历史中，完成社会基本生产单位从家庭向企业的转变。新中国成立以来的近60年时间，中国建立起了比较完整的工业体系和国民经济体系，中国的企业也正在发展壮大。这是一个不断向外国学习的过程，也是一个力图赶超先进国家的经济发展过程。

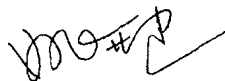
中国现在面对的是更为激烈的竞争格局。在当今世界，活跃着成百上千的大型跨国公司，它们的经济活动和势力遍及几乎所有的地区或领域，并在相互之间进行着激烈的竞争。谁的竞争力强，谁就发展和壮大。在这里，企业的竞争力取决于由产品的各种性质决定的企业发展的潜力或空间，取决于所掌握的技术水平，取决于劳动者的素质，取决于企业管理结构和管理者的管理水平，取决于其他的企业内、外部因素。在这里，企业的竞争力也是国家综合国力和国家竞争力的基础。因此，企业的竞争力，或核心竞争力成为任何国家经济发展战略研究的议题，成为学术研究的内容，当然也成为中国人努力研究的重大课题。

呈现在读者面前的这部著作名为《现代集团公司核心竞争力》，它将现代西方企业核心竞争力研究以及中国学者在这方面的研究进行归纳总结，并从集团公司角度进行分析。企业形式起源于西方，企业核心竞争力理论研究也起源于西方。但是，现代中国人紧跟这种研究步伐，不仅把西方的研究成果悉数拿来，而且结合中国的特点进行更为深入的探讨，表现出了现代中国人吸纳一切先进经验、理念为己用，而又积极进取的胸怀和魄力。这正是现代中国企业家的精神风貌。现代中国人不是在几乎所有领域中都在进行着这种吸收、总结、创新的事业吗？这部著作的副标题为“动态、平衡及整合的艺术”，揭示了作者写作该书的某种更深刻的指导思想与思维理念。该书作者自己指出：“本书以集团公司理论及核心竞争力理论为指导，运用系统论、博弈论、经济学、心理学、排队论、规划论等方法，针对集团公司的特点，结合核心竞争力的理论，来研究集团公司核心竞争力的战略及核心竞争力的动态性、平衡性及整合性，研究集团公司如何创造核心竞争力和集团公司核心竞争力如何放大。在此基础上，本书提出了集团公司核心竞争力动态培育模型，从而填补了集团公司核心竞争力综合研究的空白。该研究对集团公司打造核心竞争力，有一定的指导作用。”可以看出，作者在学术研究上力图站得高些，钻得更深，看得更远。翻开这部著作，读者会很快了解到，作者讲的集团公司主要是指中国国有企业，并以中国企业面对国内外市场环境为出发点。这正是中国经济体制改革特征的表现，中国从计划经济走向市场经济，并不是从社会主义走向资本主义，而是在探索一条有中国特色的社会主义道路。中国的大型国有独资与控股企业或集团公司，正是中国社会主义经济所有制的重要表现，中国的综合国力与社会主义性质也正体现在中国集团公司的发展与核心竞争力的加强之上。

实际上，中国经济的日益发展和壮大在今天已成为不争的事实，世界几乎每天都在惊叹中国一个又一个新的变化。不过，即使最了解中国发展的人，也常常会在每一次观察中国发展的某个细节上，获得新的深刻的感受。读者在阅读本书的时候，特别应该注意到，本书的作者是生于20世纪70年代的年轻人。这个从苍茫壮丽的大别山下走来、从《诗经》咏叹的淇水之滨走近我们的农民的儿子，是北京理工大学管理科学与工程博士后，中国矿业大学（北京）管理科学与工程博士，曾被国家外专局选派到英国著名的华威大学学习高级工业战略管理，被国资委选派到美国得克

萨斯州立大学学习，获企业高级管理人员工商管理硕士（EMBA）学位。他勤于学习，勇于创新，着眼实践，有着丰富的实践经验和深厚的理论功底，曾获鹤壁市“十大杰出青年企业家”、鹤壁市“十大优秀青年”等称号。作者的专业学习与工作经历已很有说服力地表明，他是现代中国国有大、中型企业高级管理层的一个极具典型性的代表。稍微细心观察一下，会不难看到，中国现代企业中已涌现出一大批类似的管理者，他们学习着现代最前沿的管理理论，积累着日益丰富的实践经验，又充满着积极进取的青春活力。他们之所以代表着中国企业发展的前景和希望，是因为他们形成了中国企业竞争力中最重要的最现实的精英的力量群体。

爱因斯坦曾说：“科学的创造性工作的重要特色是：先由理论预言某些论据，然后由实验来确认它。”在这里，似乎给人更强烈感受的不在于“说了什么”，而更在于“谁在说”。如果我国企业的高级管理层发挥了本书作者这样拥有最现代管理理论和经验而又更年轻的管理者们的无穷智慧与能量，谁还会怀疑中国企业无限发展的愿景呢？诚为之序。



于中国人民大学

2008年2月

摘要

本书以集团公司理论及核心竞争力理论为指导，运用系统论、博弈论、经济学、心理学、排队论、规划论等方法，针对集团公司的特点，结合核心竞争力的理论，来研究集团公司核心竞争力的战略及核心竞争力的动态性、平衡性及整合性，研究集团公司如何创造核心竞争力和集团公司核心竞争力如何放大。在此基础上，本书创建出了集团公司核心竞争力动态培育模型，从而填补了集团公司核心竞争力综合研究的空白。该研究对集团公司打造核心竞争力，有一定的指导作用。本书的主要内容有：

第一，从我国的基本国情出发，总结我国集团公司的发展阶段及国际集团公司的主要形式，综述了核心竞争力的类型、模型及发展等，指出集团公司核心竞争力研究的意义。

第二，从分析群体的概念开始，分析集团公司的文化、员工道德、组织工作压力、代理及激励问题、组织结构、授权及评估系统等支撑系统、核心团队、人力控制、权力的控制、资本运作及集团公司资本纽带关系、国际化、集团公司的竞争理论等方面的内容。

第三，对核心竞争力三大学派的理论进行了深入研究。研究了以美国哈佛大学商学院迈克尔·波特（Michael Porter）教授为代表的结构学派、哈默（Gary Hamel）与普拉哈拉德（C. K. Prahalad）为代表的能力学派以及沃纳菲尔特（B. Wernerfelt）为代表的资源学派，分析了合作竞争理论、博弈论的集体理性设计及核心竞争能力与非核心竞争能力等观点。

第四，分析研究了集团公司核心竞争力战略。根据集团公司核心竞争力战略的整合性、层次性，利用核心竞争力及战略理论，从集团公司内部、外部及公司层次的多元化及一体化、事业层次的成本领先、差异化及集中化等方面总结探讨集团公司战略管理模式，寻求提升集团公司核心竞

争力。

第五，从研究集团公司核心竞争力的管理工具或手段的变化及集团公司位次变化入手，研究集团公司核心竞争力的动态性，着重研究其成因、变化中的几类关键人、变化的风险及措施等，最后分析集团公司核心竞争力动态模型。

第六，从分析古代朴素的平衡思想入手，根据集团公司的规模、权力、结构、产品、质量等较复杂的组合或较宽范围的特点，重点研究总结集团公司各个要素的宏观及微观的平衡规律性，给集团公司的管理者提供辩证的思维及方法，以利于提高集团公司核心竞争力。

第七，根据集团公司国际化、产品差异创新、资本运作、产品联合及业务链条较长等一些特点，运用多种手段、方法及丰富的案例来研究集团公司创造或增加价值的途径，并探讨无缝管理及零目标管理的一些主要观点，从而增强集团公司核心竞争力。创造客户价值也是增加集团公司核心竞争力的重要手段。

第八，分析集团公司的扩张要建立在核心竞争力或核心产品基础之上，具有核心竞争力的集团公司要寻求核心竞争力放大来实现集团扩张，并着重分析放大集团公司核心竞争力的一些常用方法。尤其是通过文化能力、人力资源、资本运营、核心技术、核心产品、核心品牌、市场能力、资源能力、技能、系统能力、潜在能力等进行核心竞争力的放大。通过集团公司核心竞争力放大进一步增强集团公司核心竞争力。

第九，分析了学习型组织的缘起、特点或特征、组织学习类型、学习型组织的核心及组织学习等在增进核心竞争力中的作用，指出组织学习是难以模仿的核心竞争力，学习是集团公司核心竞争力最本质的动力。

第十，从知识及知识管理的定义、分类入手，指出知识管理对于集团公司创造核心竞争力的重要性。分析研究了知识管理的过程（知识阶段模型预测）、知识创造模型，指出集团公司要把知识转化成价值增加核心竞争力。同时，研究了集团公司如何把知识转化成价值（知识价值链）、知识转移中的成本问题、集团公司进行知识管理的诸多问题，等等。

第十一，分析创建或运用学界的一些典型的整合模型，如文化整合、产品质量整合、市场整合、战略人力资源整合、信息整合及决策系统整合等来说明其各个因素本身的整合性，指出集团公司的核心竞争力是多种因素的整合，并最后创建出集团公司核心竞争力培育模型。

第十二，通过对当今世界著名公司如沃尔玛（Wal Mart）、戴尔（Dell）、肯德基（KFC）、海尔（Haier）等成功案例的研究，指出在集团公司核心竞争力形成过程中有主导因素存在。

结论指出集团公司核心竞争力是集团公司文化、人力、组织、技术、产品及服务、资源等在不断的变化环境中，相互交换信息并经过反复的交互作用，优化组合，最终形成的不易模仿、不易替代并具有持续创造价值的独特能力。它具有如下特征：①它是多因素、多层次的整合；②它处在一个动态环境中，各因素在交互作用过程中，通过一定的方法（如人力线中，当员工技巧不能满足技术或其他需要时就要培训，不能满足资源需要时就要增加，聘用新的员工等），形成一个逐渐替代的时间轨迹线；③其替代过程可能是渐近的，也可能是突变的；④独特性；⑤强调人力的因素；⑥强调环境、信息沟通的交互作用；⑦在某一阶段有主导因素的存在，当某一因素在某一阶段成为核心力量时，其作用力就强，成为主导因素；⑧核心竞争力的形成具有持久性；⑨价值创造性、战略性及放大性；⑩不易模仿、不易替代。

The logo consists of a diamond shape with a double-line border. Inside the diamond, the word "Abstract" is written in a serif font. The diamond is oriented with its vertices pointing up, down, left, and right.

Abstract

According to the characteristics of group company, combining with theories of core competence, this book, takes theories of group company and core competence as guidance, and uses ways of Systemic Theory, Game Theory, Economics, Queuing Theory, Psychology, Programming Theory to study the strategy, characteristics of dynamic, balance and integration of core competence of group company. The book makes research on how to create and how to amplify core competence of group company and on this base establishes dynamic development model of core competence of enterprise to fill up the blank of core competence research, which is beneficial guidance to promote core competence.

Firstly, the book summarizes the development phases of Chinese group companys, main forms of international group companys, as well as types, models and development of core competence and put forward the significance of core competence research according to basic situation of China.

Secondly, on basis of concept of group, the book analyzes corporation's culture, employee's ethics, working stress, agent and incentive system, organizational structure, supporting systems such as authorization and evaluation system etc. , core team, human resource and power controlling, capital operation, group company relationship with capital as ligament, internationalization, competence theory of group company and customer system, etc.

Thirdly, Three schools of core competence theories are particularly analyzed: Structuralism School, representative, Michael Porter, a professor of Harvard Business School; Competence School, representative, Gary Hamel and C. K. Prahalad; Resource School, representative, B. Wernerfelt of

U. S. A. . The book analyzes the views of cooperation and competition theory, design of Collective Rationality involved in group game theory, core competence and non - core competence.

Fourthly, according to integration and levels of core competence, this book, by using theories of core competence and strategy, analyses strategy of core competence, summarizes and discusses strategy management models of group company in the aspects of inside and outside of group company, management level diversification and integration, and cost leadership, differentiation, and centralization of business - evel strategy to enhance the core competence of group company.

Fifthly, starting with changes of core competence management tools or means and seating arrangement, the book makes research on dynamic of core competence, especially on the cause of its formation, key figures of changes, risk of changes and measures, etc. Finally the book analyzes dynamic development model of core competence.

Sixthly, starting with the simple ancient idea of balance, on the basis of characteristics (complex combination or broad scope) of group company scale, power, structure, products, quality, the book puts emphasis on analyzing the macro and micro balance regularity of each key factors and supplies dialectic thought and ways to the decision - makers of group company to enhance the core competence of group company.

Seventhly, in view of characteristics of multiple culture, employee moral, internationalization, innovation of product differentiation, capital operation, product union and relatively long business chain, the book makes research on the ways of value creation of group company by various means, methods and plentiful examples and discusses the views of seamless management and zero management by objectives to strengthen core competence of group company. Creating customer values is also the important measures of promoting core competence of group company.

Eighthly, expansion of enterprise should be based on core competence or core products, which will be realized by core competence amplifying. The book emphasizes some common methods of amplifying core competence of group com-

pany, and especially amplifies it by means of cultural capacity, human resource, capital operation, core technology, core products, core brands, marketing capacity, skills, systemic capacity, potential capacity, etc. so as to further amplify core competence of group company.

Ninthly, the book analyzes origin, characteristics, types, and core of learning organization as well as enhancing core competence by learning organization. It indicates that organizational learning is the core competence that can't be imitated and learning is the essential power for enterprise core competence.

Tenthly, starting with the definitions of knowledge and knowledge management, the book points out the importance of knowledge management, focuses on phases of knowledge evolution, models of knowledge creation, and the cost of knowledge transfer. Finally it studies how corporation groups turn knowledge into value (knowledge chains) and the relevant concerns.

Eleventh, the dissertation analyzes and utilizes some typical integrated models of academe, such as culture integration, product quality integration, market integration, strategic human resource integration, information integration and decision system integration, etc. to show that core competence group company is combination of multiple factors. Finally it illustrates to show process of core competence formation.

Twelfth, based on the analysis of classical cases of world well-known companies, such as Dell, Wal Mart, Sony, Intel, KFC, Haier, the book points out the existence of leading factors in the integrating process of core competence of group company.

In the conclusion, this book indicates that core competence of group company is a particular capacity that can continuously create value, but can't be imitated, replaced. Which It is created in the changeable environment, information exchanges and mutual effect, combination optimizing of enterprise culture, human resource, organization, technology, products and service, resource, etc.

Core competence has following characteristics:

- ①Integration of multiple factors and levels;
- ②It exists in a dynamic environment, and in the course of interaction of

various factors, forms a time trochaic which will be gradually replaced by a certain way (for example, in human line, training is needed when the technique of employee can't meet the requirement of technology or others requirements. When human resource can't meet the requirements, new employees need be recruited).

- ③The process of replacement may be gradually or suddenly;
- ④Uniqueness;
- ⑤Emphasizing factors of human resource;
- ⑥Focusing on interaction of environment and information communication;
- ⑦The main core elements exists in a certain period. When one capacity becomes core capacity in a certain period, it has stronger power;
- ⑧Being sustainable of core competence;
- ⑨Being value creative and amplified; characteristic of strategic, balance and dynamics;
- ⑩Being not easy for imitation or replacement.

目 录

第 1 章 绪 论	(1)
1.1 集团公司研究的背景及意义	(1)
1.2 集团公司研究现状	(4)
1.3 企业核心竞争力研究现状	(9)
1.4 集团公司核心竞争力研究现状	(13)
第 2 章 集团公司战略要素研究	(16)
2.1 群体	(16)
2.2 集团公司文化	(19)
2.3 集团公司人力控制	(25)
2.4 集团公司资本控制	(50)
2.5 集团公司信息控制	(54)
2.6 集团公司支持体系	(62)
2.7 集团公司竞争	(64)
2.8 集团公司国际化战略	(71)
2.9 本章小结	(73)
第 3 章 核心竞争力理论深化研究	(74)
3.1 企业核心竞争力外生理论	(75)
3.2 企业核心竞争力内生理论	(82)
3.3 合作竞争	(88)
3.4 核心非竞争能力与核心竞争能力	(95)
3.5 本章小结	(96)

第4章 集团公司核心竞争力培育研究	(97)
4.1 以战略管理促进集团公司核心竞争力的形成	(98)
4.2 集团公司核心竞争力的动态性	(106)
4.3 集团公司核心竞争力的平衡	(112)
4.4 集团公司核心竞争力的整合	(124)
4.5 内部打造集团公司核心竞争力	(136)
4.6 提升客户管理增加集团公司核心竞争力	(149)
4.7 放大集团公司核心竞争力	(155)
4.8 通过知识管理及学习组织来培育集团公司核心竞争力	(168)
4.9 集团公司核心竞争力形成的主导因素	(178)
4.10 集团公司核心竞争力培育模型	(179)
4.11 本章小结	(180)
第5章 结论与展望	(182)
5.1 本书结论	(182)
5.2 工作展望	(183)
参考文献	(187)
主要成果	(197)
后 记	(200)

第 1 章

绪 论

1.1 集团公司研究的背景及意义

1.1.1 背景及问题的提出

随着改革开放的深入以及经济全球化的不断发展,我国集团公司的经营环境发生了巨大变化。首先,由于我国进行了经济体制改革,在由计划经济体制向市场经济体制转型的过程中,企业的性质发生了根本性变化。企业不再是附属于政府之下的生产单位,而是市场经济体制下的竞争主体。其次,企业的外部环境发生了重大变化。与计划经济体制下的环境相比,市场经济体制下企业的外部环境处在一个不断发展、变化的动态过程中。企业要想在多变环境中求得生存和长远发展的机会,必须增强竞争力,获得竞争优势。第三,我国已经加入世贸组织,这标志着我国经济已融入了国际经济社会当中,是我国经济发展中的一个新的里程碑。加入 WTO 后,我国集团公司面对的竞争环境、竞争条件及竞争规则都发生了较大变化。如何适应经济体制改革、经济环境和市场供需的变化,改变我国集团公司经营困难的状况、增强核心竞争力已经成为我国集团公司面临的重大课题。

我国大型集团公司面临着激烈的国内外竞争。我国的集团公司很多为国有企业,由于长期在计划经济体制下运行,受计划经济影响较深;集团公司重生产、轻产品开发和市场开拓,管理粗放。另一方面,外资纷纷抢