

21世纪清华MBA精品教材

企业成长管理学

理念、思路与方法

雷家骕 主 编
王兆华 尹 航 副主编

MBA

Enterprise
Growth Management

清华大学出版社



21世纪清华MBA精品教材

企业成长管理学

理念、思路与方法

雷家骕 主 编
王兆华 尹 航 副主编

Enterprise
Growth Management

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书系统阐述了企业成长的本质及其影响因素；分析讨论了中国现实背景下企业可能的成长切入点,以及基于企业内部条件和外部条件的成长途径；将企业成长的模式归纳为一定条件下企业成长的可能途径的组合；最后,讨论了企业成长的过程管理问题,介绍了相关分析方法与工具。

本书是专为 MBA 和关心企业成长的业界读者所写的,适用于 MBA 企业成长和企业战略等课程的教学。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业成长管理学:理念、思路与方法/雷家骥主编.--北京:清华大学出版社,2012.11
(21世纪清华 MBA 精品教材)

ISBN 978-7-302-30460-9

I. ①企… II. ①雷… III. ①企业管理—研究生—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 249835 号

责任编辑:刘志彬

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王凤芝

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62795954

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:21.5 字 数:480 千字

版 次:2012 年 11 月第 1 版 印 次:2012 年 11 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

产品编号:049952-01



编委会名单

主任委员 赵纯均

副主任委员 陈国青 仝允桓

委 员 (以拼音顺序排序)

陈 剑 陈 晓 陈章武

李子奈 钱小军 钱颖一

宋逢明 吴贵生 魏 杰

夏冬林 赵 平 张 德

朱武祥 朱玉杰

前言

(一)

企业成长是市场经济中永恒的话题，也是企业管理者一直面对的难题。作者有幸于2003年开始在清华大学经管学院MBA教学项目中开设“公司成长管理”课程，并担任这门课程的主讲教师。本书就是在十轮教学实践基础上编写的相关教材。

本书的基本构想是希望通过读者对本书的阅读和教师的教学，以及学生的案例研讨，使学生能够系统地掌握关于企业成长管理的基本理念、思路与分析方法。

编写本书的一个基本动因源于全国MBA教学指导委员会前主任吕福源关于“应给MBA开设创业管理和企业成长管理两门课程”的说法。尽管目前我国图书市场中关于企业成长的书籍不少，但多为案例性读物和研讨性读物，故要编写一本适合MBA教学使用的“企业成长管理”教材是一件严肃而费力的事情。

课程教学有其内在的规律，教材仅仅是教学过程六要素之一，教材必须与其他五个要素相协调。同时，作者希望通过围绕本书的教学，带给MBA教学理念上的某些变化。显然，如果没有教学理念上的变化，教学效果就不可能有实质性提升。现在一些学校在MBA学生学完其他课程后，为学生开设“整合性课程”。其实，“企业成长管理”就是一门十分合适的整合性课程。不过，开设整合型课程未必会有更好的效果，因为多数学校为每门MBA课程设定的时间不足以实施整合性课程，且学生本身的时间限制也使得开设所谓整合性课程成为一件本意很好、实施很难的事情。

(二)

作者认为, MBA “企业成长管理”课程教学必须有三个理念上的变化: 一是在课程内容上, 不能将热闹放在第一位, 而应该通过相关内容的教学带给学生商业理念的更新和分析能力的提升; 二是在教学方法上, 不能仅仅是教师讲授, 而应该完整地实践课程教学六要素, 要将研讨性教学理念贯穿始终; 三是在教学案例选择上, 不能仅仅关注国外的典型案例, 而必须从中国改革开放以来丰富的商业实践中寻找能给学生带来启发的典型案例。因为中国的国情特别是商业文化、商业环境与早期市场经济国家毕竟有很大差异。

基于以上思考, 考虑到 MBA 学生的实际情况, 本书的基本安排是, 各个部分重在讲理念、讲思路、讲方法的同时融入部分小案例, 且多数案例属于国内案例, 希望这些案例能够对学生深入思考正文中的理念、思路、方法有所帮助; 希望通过本书内容的学习, MBA 学生未来能够为所供职的企业编写领导欣赏、现实可行的企业成长方案和规划。

(三)

本书分为七章, 结合 114 个阅读材料, 详细介绍、讨论了企业成长理念、思路与方法等相关问题。各章具体内容分别是:

第一章, 系统介绍了企业成长的内涵。涉及企业及其性质, 企业属性的多样性及相应的管理要求, 以及企业成长的本质与逻辑(门形结构、五环循环、三阶递进); 并对作为企业成长重要内涵的企业内在素质的持续提升、企业外部价值网络的优化、企业成长的特点等进行了介绍。相应介绍了国内外关于企业成长的若干解释。

第二章, 企业成长的生命周期。涉及新创企业的第一个成长周期; 艾迪斯的的企业生命周期论; 格林纳的企业生命周期论; 孙东辉的企业生命周期六阶段论。

第三章, 影响企业成长的内部因素。认为影响我国企业成长的有七类内部因素, 理念及领袖决定企业的创新精神与经营战略; 愿景及目标对员工有引领与激励作用; 企业在特定产业链中的定位决定企业的成长空间; 企业的业务聚焦程度决定企业的核心能力; 商业模式决定企业运营的成败与效率; 信息链与资金链决定企业能否正常经营; 整体行动力决定企业能否有效行动。作为一个补充, 介绍了影响企业成长的外部因素, 揭示了影响企业成长的三层次网状影响因素模型。

第四章, 发现企业可能的成长点。指出甩包袱、改进、创新、扩展、新机会是企业最为可能的成长点。特别是较为具体地介绍了领先的突破性技术创新、面向主流需求的技术创新、业务流程创新、沿产业链扩展等对于企业成长的具体作用。

第五章, 企业成长的内涵途径。认为紧跟两类大客户、业务归核化、技术创新的持续化与集群化、商业模式创新、服务创新、理性追逐差别化、敢于和善于打破惯例、面向批量化产销的技术整合八种情况, 是企业成长较为重要的内涵途径。

第六章, 企业成长的外扩途径。认为向技术亲近度高的领域扩展、公司内部创

业、充分借助联盟的力量发展自己、理性的兼并收购、融入国际产业链、在全球范围开发新的利基市场六种情况，是企业值得关注的外扩型成长途径。

第七章，企业成长的规划与调控。认为追求企业成长必须有所规划，成长过程必须有所控制。相应地介绍了企业成长的模式选择，特别是领先企业的成长模式（行业成长范式，以及企业成长不同阶段的创新模式选择）。进而，介绍了企业成长规划的流程与实用性方法，成长进程调控的工具战略地图，把握企业成长拐点的感知法，以及企业成长性评价的思路与方法。

（四）

真诚希望以上考虑和安排能对本书的使用者有所帮助。

在本书编写过程中，雷家骥、王兆华分别撰写了相关内容，王兆华、尹航整理了文中的阅读资料。

在本书编写过程中，作者参考了不少同行撰写的学术论文和资料，以及他们编写的案例（见文中相关注释和参考文献）。在此向这些同行表示衷心的感谢。如有不到之处，诚望谅解！

目录

1	第1章 企业成长的内涵
1	1.1 企业与企业成长
4	1.2 企业内在素质的持续提升
8	1.3 企业外部价值网络的优化
10	1.4 企业成长的特点
14	1.5 国内外关于企业成长的解释
21	思考与训练
22	第2章 企业成长的生命周期
22	2.1 企业是一种生命体
23	2.2 新创企业的第一个成长周期
27	2.3 艾迪斯的企业生命周期论
28	2.4 格林纳的企业生命周期论
29	2.5 孙东辉的企业生命周期六阶段论
30	思考与训练
31	第3章 影响企业成长的内部因素
31	3.1 概述
33	3.2 理念及领袖：决定企业的创新精神与经营战略
40	3.3 愿景及目标：对员工的引领与激励
46	3.4 企业在特定产业链中的定位：决定企业的成长空间

51
57
62
67
74
79
80
80
81
85
98
110
118
129
130
131
131
132
137
144
153
161
170
177
183
194
195
195
196
201
205
213

- 3.5 企业的业务聚焦程度：决定企业的核心能力
- 3.6 商业模式：决定企业运营的成败与效率
- 3.7 信息链与资金链：决定企业能否正常经营
- 3.8 整体行动力：决定企业能否有效行动
- 3.9 一个补充：影响企业成长的外部因素

思考与训练

第4章 发现企业可能的成长点

- 4.1 概论
- 4.2 甩包袱的成长
- 4.3 基于改进的成长
- 4.4 基于创新的成长
- 4.5 基于扩展的成长
- 4.6 基于新机会的成长
- 4.7 小结

思考与训练

第5章 企业成长的内涵途径

- 5.1 概论
- 5.2 紧跟两类大客户
- 5.3 业务归核化
- 5.4 技术创新的持续化与集群化
- 5.5 商业模式创新
- 5.6 服务创新
- 5.7 理性追逐差别化
- 5.8 敢于和善于打破惯例
- 5.9 面向批量化产销的技术整合

思考与训练

第6章 企业成长的外扩途径

- 6.1 何谓外扩型成长途径
- 6.2 向技术亲近度高的领域扩展
- 6.3 公司内部创业
- 6.4 充分借助联盟的力量来发展自己
- 6.5 理性的兼并收购

227	6.6 企业国际化：融入国际产业链
241	6.7 在全球范围开发新的利基市场
246	思考与训练
247	第7章 企业成长的规划与调控
247	7.1 规划、模式与调控
248	7.2 企业成长的模式选择
261	7.3 企业成长不同阶段的创新模式选择
273	7.4 企业成长规划的流程与方法
298	7.5 企业成长进程的调控
324	思考与训练
325	参考文献
329	后记

第 1 章

企业成长的内涵

内容提要

NEI RONG TI YAO

企业成长是企业由不会做事到会做事,由幼稚走向成熟、由没有竞争优势到有竞争优势的过程。这一过程具体表现为企业内在素质的逐步提升,外部价值网络的逐步优化,选择并实施合理的商业模式与竞争战略,进而阶段性地赢得某些方面的市场竞争优势的过程。故将企业成长简单地理解为“做大、做强”是错误的,甚至是十分有害的。

1.1 企业与企业成长

企业成长是个复杂的问题。要讨论企业成长问题,首先要搞清企业究竟是什么。换言之,首先要弄明白“企业”是怎样一类“客观存在”,然后才可能搞清企业成长的本质所在。

(1) 企业及其性质

企业即指依法设立的、以营利为目的的、从事商品生产经营和服务的独立核算的经济组织。企业一定程度上是对市场的部分替代。从经济学角度来看,不断有人将企业视为市场的替代物。科斯(Coase)就是其中一位。科斯在其 1936 年发表的论文《企业的性质》中认为,企业是市场交易机制的替代物。企业部分地替代市场之时,由于简化了交易主体之间的签约过程,企业即能够以节约市场交易费用的优势部分地取代市场,这部分被节约的交易费用就是企业形成并存在的基础。

进而,科斯提出了“企业的边界”问题。在科斯看来,企业作为一种组织形态具有部分地替代市场、实现相关交易和资源配置的功能,故企业具有不断扩大的倾向,直到由于规模扩大所增加的企业内部管理交易费用等于市场交易费用时,企业才会终止规模的扩大。由此可见,市场交易费用与企业内部管理交易费用的均衡水平决定着企业的组织边界,进

而决定着企业的规模边界,而节约市场交易费用是企业组织不断扩大的基本动力。

(2) 企业属性的多样性及管理要求

企业具有法律形式上的多样性,且不同学科对企业也有着不同的理解。

管理学中认为,企业是一类由“理性的经济人”和“感性的社会人”融为一起的社会组织。于是,企业管理就得讲人的需求,讲对员工的激励,讲组织内部的协调,讲企业与组织外部的协调。

经济学中认为,企业是市场竞争的主体,企业存在的目标是获得最大化的利润。获得利润的唯一途径是为客户创造并提供价值。新古典经济学干脆将企业看做是一种“生产函数”。相应地,在管理上,企业只有构建有效的生产函数,才能为客户创造并提供最佳、最大的价值。

从法理学上看,企业是若干组契约关系的组合,包括投资人与投资人之间的契约关系,投资人与经理人之间的契约关系,经理人与经理人之间的契约关系,经理人与员工之间的契约关系,以及员工与员工之间的契约关系等。一些契约关系是法律规定的,一些契约关系是企业章程规定的,一些契约关系则是特定合同规定的。一些契约关系是文字化的,一些契约关系则是心理契约。既然企业是若干组契约关系的组合,那么从“公司治理结构”来看,就应同时有公司内部治理结构和公司外部治理结构。前者指公司内部各种权利的配置;后者则指市场竞争的规范化和政府监管的规范化。

从商学的角度看,企业是一大类商业模式。凭借这样一类商业模式,投资者可以借助于企业的商业平台,实现企业之外的其他商业模式所不能从事的商业活动,进而实现规模化的商业收益。既然企业是一种商业模式,那么在企业管理上,就得讲流程,也就是必须优化企业的业务流程和管理流程,进而才可能实现最大化的商业利益。

更有人将企业的“企”字形象化地解析为“人止”,故一些社会学学者认为,企业是各式各样的人的集合,是一种社会单位。既然企业是一种社会单位,那么在企业管理上,就得讲企业的社会责任。诸如企业必须接纳一定数量居民就业的责任,依法向政府纳税的责任,在生产经营中必须保护环境的责任,扶贫济弱的责任等。

如果从其他学科的角度审视,我们还可以发现企业的其他特征。既然企业是这样一种充满多样性的“客观存在”,那么要有效地经营一个企业,并让它尽快成长起来,自然是十分困难的事情。因此,在创办和经营企业的过程中,即必然会有“引无数英雄竞折腰”的悲壮场面。

(3) 企业成长的本质: 门形结构

企业成长是企业由不会做事到会做事、由幼稚走向成熟、由没有竞争优势到有竞争优势的过程。这一过程具体表现为企业内在素质的逐步形成与提升,外部价值网络的逐步形成与优化,选择并实施合理的商业模式与有效的竞争战略,进而阶段性地赢得某些方面的市场竞争优势的过程。

形象地看,可以将企业成长的过程理解为搭建一扇“门”的过程。其中,企业内在素质的形成与提升是这扇门左边的支柱;外部价值网络的形成与优化是这扇门右边的支柱;合理的商业模式与有效的竞争战略是这扇门的门顶;阶段性地赢得某些方面的市场竞争优势则是飘扬在这扇门上的红旗。

换言之,内在素质得以形成与提升,企业就有了能力做事;外部价值网络得以形成与优化,企业就有了资源做事;有了合理的商业模式与有效的竞争战略,企业即有了把事做好的适当的思路与方法。有了以上这三点,企业便可能甚至必然会赢得某些方面的市场竞争优势。

客观地看,阶段性地赢得某些方面的市场竞争优势,是企业成长的本质所在。而企业由没有竞争优势,到有一定程度的竞争优势,本质上是企业搭建一扇“优势门”的过程,财务业绩持续增长仅仅是企业获得竞争优势的结果,是企业实现了本质成长之后的必然结果,是企业成长的外在表现(如图 1-1 所示)。

需要说明的是,近年来不少人(特别是媒体)常常将企业成长简单地理解为就是“做大、做强”,这是十分错误的。因为企业成长是一种过程,是企业永远感觉到自己不够伟大而渴望伟大、走向伟大的过程。企业大到某个规模、实力强到某种程度,都是企业前一阶段成长的结果,而不是企业成长本身。企业成长更多地指的是“过程”,而不是“结果”,并且规模大的企业并不一定就具有某些方面的市场竞争优势。因此,谈到企业成长,一定要认识到它是一种过程,是搭建一扇“优势门”的过程。这扇门搭得越大、越结实,企业获得的财务收益才可能增长得越快。

(4) 企业成长的逻辑:五环循环

企业成长本质上是搭建一扇“优势门”的过程。搭建这扇“优势门”,在逻辑上是一种“五环循环”的过程(如图 1-2 所示)。其中,根据企业的主导业务来培育和提升自己的内在素质是第一位的。企业只有培育和提升自己的内在素质,才有能力去做事。但要想做成事,还需要企业外部价值网络的配合。这时,建立并持续优化企业的外部价值网络就成了必须努力的事情。而企业一旦培育了适当的内在素质、建立了适当的外部价值网络,又需要考虑怎样做得更好一些。这时,企业就需要根据自己的主导业务、内在素质及外部价值网络三者来设计自己的商业模式了。有了适当的商业模式,企业就需要结合市场竞争态势来设计自己的市场竞争战略,并努力实践自己的市场竞争战略。这些事情都做了,且做得恰如其分,企业才可能阶段性地实现某些方面的竞争优势。

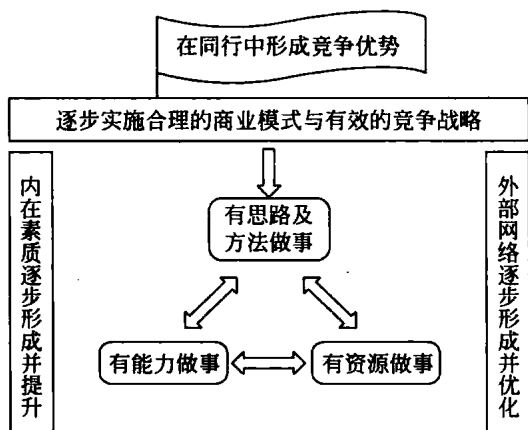


图 1-1 企业成长的门形结构

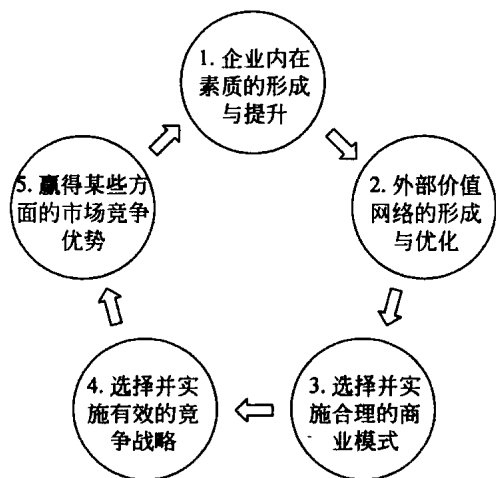


图 1-2 企业成长的五环循环

但客观地看,对于一个持续追求竞争优势的企业来说,仅仅一个“五环”是不可能将企业推向期望的成长水平的。只有通过多个这样的循环,企业才可能实现期望的成长。因此,企业成长的逻辑过程是一种“五环循环”的过程。

(5) 企业成长的逻辑:三阶递进

企业成长本质上是搭建一扇“优势门”的过程,逻辑上是一种“五环循环”的过程(如图 1-2),也是一种“三阶递进”的过程(如图 1-3 所示)。

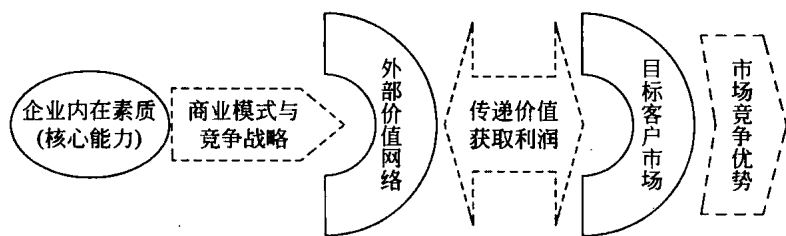


图 1-3 企业成长的三阶递进

在这个“三阶递进”过程中,“第一阶”是企业借助适当的商业模式及竞争战略,将企业的内在素质与外部价值网络联结起来;“第二阶”是借助外部价值网络,将企业独特的产品及服务所体现的价值传递给目标客户;“第三阶”是企业在同行业市场形成某种程度的竞争优势。如果某个企业难以实现这种“三阶递进”,那它就不可能真正地成长起来。

1.2 企业内在素质的持续提升

(1) 何谓企业的内在素质

在企业成长的“门形结构”中,企业内在素质的形成及提升与外部价值网络的形成及优化是两个“门框”,是门的两个支柱,它们对于企业成长具有十分重要的作用。显然,若无两个“门框”的坚挺宏大,企业永远也不可能形成“飘扬的红旗”的竞争优势。

所谓企业的内在素质,即企业内部治理结构的有效性、组织体系的合理性、核心能力的形成与动态适应性,以及企业经营行为的理性化。对于一个追求持续成长的企业而言,内在素质的形成和持续提升是最为基础的。这如同一个人能否事业发达,关键在于自己的素质如何,其次才是其他方面的事情。企业也是如此。

就此而言,台湾台积电(台湾积体电路制造股份有限公司)就是一个典例。该企业 1987 年在新竹科学园区成立,是全球第一家专业集成电路制造服务公司,先是为美国 IT 企业(如英特尔公司)代工生产集成电路(成为 IT 制造商),后来为各行业提供系统集成产品(成为系统集成商),再后来为各行业提供从芯片到整机、再到集成系统的设计的加工与服务(成为 IT 产品系统服务商)。现在是全球规模最大的专业集成电路制造公司,提供业界最为先进的制程技术及拥有专业晶圆制造服务领域最为完备的组件数据库、知识产权、设计工具及设计流程。该企业为何能有如此的进步? 其中一个重要的

原因,就是该企业通过各种努力不断培育并提升自己的内在素质与外部价值网络,从而才实现了“IT 制造商、系统集成商、IT 系统服务商”的成长的“三级跳”。

(2) 关于企业的治理结构

“企业治理结构”(governance)有两层含义:一个是指企业内部治理结构,即通常所说的企业法人治理结构,这需要通过企业内部的产权安排来实现;一个是指企业外部治理结构,这需要通过企业外部的市场竞争和政府监管来实现。完整意义上的企业治理结构是这两者的结合。

企业内部治理结构是依据“委托—代理理论”构建的。表层地看,企业内部治理结构是关于企业法人的权利结构(诸如股东大会、董事会、经理人之间的权力分配)的制度安排;深层地看,则是指企业内部各个利益主体之间关于企业剩余(价值)控制权与索取权的配置的制度安排。产权明晰、权利配置以及由此决定的激励机制是企业内部治理结构的核心。

企业外部治理结构是依据“市场竞争和规制理论”构建的,即通过企业外部市场提供充分的企业经营信息,对企业及其经营行为进行评价,从而形成有效的竞争环境和优胜劣汰机制,同时加以政府职能部门的合理规制,进而实现对于企业经营者的有效激励和监督目标。本质上讲,企业外部治理是以市场竞争及其规范为主线的外部制度安排。

客观地看,企业内部治理结构和外部治理结构的侧重点不同,但两者相互依赖、相辅相成。英国牛津大学管理学院院长柯林·梅耶教授在《市场经济和过渡经济的企业治理机制》一文中认为,企业内部治理结构是企业服务于它的投资者的利益的组织安排。中国学者、现清华大学经管学院钱颖一教授在《中国的公司治理结构改革和融资改革》一文中认为,企业治理结构是一整套制度安排,用于支配若干在企业中有重大利害关系的团体(如投资者、经理人员、员工)之间的关系,并通过这种关系来实现各方的经济利益。从前述学者角度来看,企业内部治理结构至少包括如何配置和行使控制权;如何监督和评价董事会、经理人员和员工;如何设计和实施激励机制。而美国布鲁金斯研究所经济学家玛格丽特·布莱尔则认为,企业内部治理结构是指有关企业控制权和剩余索取权分配的一整套法律、文化和规则性安排,这些安排决定企业的目标,决定谁在什么状态下实施控制,如何控制,风险和收益如何在不同企业成员之间有效地分配等问题。

在不同的企业制度形式下,企业的治理结构必然会有差异。对于业主制企业而言,企业资产归私人所有,业主既是企业的所有者又是企业的经营者,企业的所有权和经营权集于业主一身。因此,这类企业的财产所有权完全由业主占有,业主是企业唯一的剩余控制者和索取者,企业的剩余索取权和控制权完全统一于企业所有者,不存在委托—代理问题。但在股份制企业,企业的所有权和经营权是分离的,就存在委托—代理问题。

需要说明的是,本书后续各章所说的企业治理结构,主要说的是企业内部治理结构,因为外部治理结构是企业自身无力设计和改变的。处在成长过程中的企业,其内部治理结构的不断完善是企业成长的重要特征和内涵之一。不难想象,如果某个企业的内部治理结构存在种种缺陷,它的成长就不会顺利,甚至不会有企业财务业绩的持续增长。

(3) 关于企业的核心能力

核心能力是企业内在素质的核心要素。“企业核心能力”最早被译作“公司核心能力”，后来被译为公司核心竞争力。它是使一个企业比同行企业做得更好的物质的或特殊物质的能力。另一种描述是，核心能力是指“能够使企业以比竞争对手更快的速度推出各种产品或服务的能力”^①，或者说，是企业那些关系到自身生存和发展的关键环节上所独有的、比竞争对手更强更持久的能力或知识体系。还有人认为，核心能力是指企业开发独特产品，发展独特技术和发明独特营销手段的能力。核心能力多带有本企业文化的特质，且具有其他企业不易复制的特征。

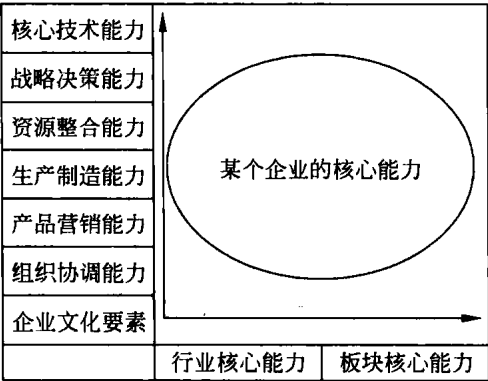


图 1-4 企业核心能力图示

可将企业的核心能力进行纵向、横向的分解(如图 1-4 所示)。横向地看，企业的核心能力可能表现为核心的技术能力、战略决策能力、资源整合能力、生产制造能力、营销能力、组织协调能力和企业文化要素等几种。其中，核心技术能力可能是企业特定的 R&D 能力，产品开发和工艺创新能力等，其之强弱决定着企业将技术资源向技术优势转换的能力。战略决策能力是企业对复杂多变的外部环境中的重要事件、机会和威胁做出恰当反应，以及规划未

来的能力，它决定着企业核心资源的配置效率和效益，也决定着企业未来的兴衰。生产制造能力是企业核心能力赖以形成的物质基础，因为企业核心能力的水平需要通过企业的产品来展现。企业的营销能力和组织协调能力是企业核心能力实现的重要保证。企业文化则是企业其他核心能力形成和提升的重要条件，是企业核心能力的灵魂。

纵向地看，企业的核心能力也可以分为“行业核心能力”与“板块核心能力”。行业核心能力是企业在本行业内领先的优势能力；板块核心能力则是企业在行业细分市场(战略板块)上领先的优势能力。行业中的板块是由该行业中业务相同或相近的企业组成的，他们是同一目标市场上的直接竞争者。企业拥有行业核心能力，是企业特定行业生存的基础。而企业具有某些方面的板块核心能力，则可能独霸一方。

核心能力是企业同行中赢得竞争优势的源泉。它对企业的有利性是指企业之间核心能力的差异性，不可模仿性，带有企业文化的特质等。基于此，企业之间的竞争本质上是企业核心能力的竞争。它对企业的有利性是核心刚性，即企业没有核心能力不行，但艰难培育起来的核心能力往往会有某种程度上的“刚性”(可称为“核心刚性”)，即一旦环境变化，如果企业的核心能力不能随着适应性改变，这时的核心能力又可能成为企业适应环境变化的障碍。故 20 世纪末期有美国学者提出，企业应培育的是“动态核心能力”，这样才能在变化的环境中生存和持续发展。

① PRAHALAD CK, HAMEL G. The core competence of the corporation . Harvard Business Review, 1990, 68.

值得关注的是,世界著名公司的核心能力往往有以下某些特点:一是过人的技术诀窍和强大的品牌;二是可靠的业务流程;三是出色的外部关系;四是强大的适应环境变化的动态核心能力。动态核心能力是指企业保持或改变其作为竞争优势基础的能力。一些学者认为,核心能力过于刚性的企业,如果不能使自身的核心能力适应变化的环境,其最终将失去已经形成的竞争优势,甚至失去生存的基础。而具备动态核心能力的企业,他们却能够使自身的能力随着环境的变化而改变,并且能够利用新的市场机会来创造新的竞争优势。

动态核心能力涉及企业对环境感知和辨识能力,适应环境变化的战略调整和资源整合能力,迎合市场变化、战略调整的技术创新能力和市场开拓能力,以及企业作为一个组织的整体行动能力。

阅读材料

YUE DU CAI LIAO

阅读材料 1-1: 施乐惨败中的体制成因

美国的施乐公司曾经是具有全球最高市场占有率的复印技术巨头,然而其股价在2001—2002年期间却一跌再跌、严重亏损。施乐遭遇严重挫折的根本原因,就在于久居龙头老大的地位而对市场变化失去了警觉,更无法培育动态的核心能力,这就使得施乐公司从低档到高档的整个产品系列陷入了市场困境。

1999年,佳能公司作为施乐公司强劲的竞争对手,一举突破了施乐公司设置的多达500余项专利的技术壁垒,以低于施乐15%的价格向欧美市场大举进攻,迅速在广阔的个人用户市场取得了巨大成功。2000年,佳能公司在美国本土也把施乐公司推下了第一把交椅,抢占了原本属于施乐公司的1/3的市场需求。又加上施乐公司的短期债券到期,无钱兑现还债,公司即陷入了全面危机。

一些有识之士认为,限制施乐公司成长的第一个问题是企业长期形成的官僚体制。尽管施乐公司早已认识到本企业必须进行体制机制创新,也曾经轰轰烈烈地开展了几次大刀阔斧的改革。但施乐在改革过程中遭遇了一系列难题,一是施乐公司在良好的经营态势下严重缺乏危机意识;公司主要管理人员志得意满,根本没有兴趣去深入地分析市场。即便市场出现了危机,仍然傲慢地对待竞争对手和消费者,抵制改革措施的具体落实。二是施乐公司虽然具有强大的研发能力,研发部门经常提出具有创意的新点子,但没有相应的执行机构。三是它们的组织僵化,出现了严重的X非效率。四是产品开发的成功率和有效性很差,严重滞后于主要竞争对手——佳能公司等企业,不断地错过了新的商机。

施乐公司陷入危机的第二个原因是信息管理失误。例如,2000年前后施乐公司并没有顺应办公设备数字化这个风潮。事实上,如果把施乐公司的复印机纳入到企业电脑网络,通过电子邮件,根据需要随时复印出来文档,就能取代传统复印机,但施乐公司对于市场需求的变化和出现的商机无动于衷,仍坚持以传统复印机为产品中心的方向,只关注大型企业客户的产品需求而采取单一的产品结构。施乐公司的产品结构和定价