

「 QIYE HEXIN JINGZHONGLI DE
XINGCHENG DULIANG JI PINGJIA 」

谭
亮

著

企业 核心竞争力的 形成、度量及评价



NLIC2970870679



西南交通大学出版社
<http://press.swjtu.edu.cn>

企业

核心竞争力的 形成、度量及评价

谭亮 著



西南交通大学出版社
<http://press.swjtu.edu.cn>

图书在版编目 (C I P) 数据

企业核心竞争力的形成、度量及评价 / 谭亮著. —
成都: 西南交通大学出版社, 2012.12

ISBN 978-7-5643-1997-7

I. ①企… II. ①谭… III. ①企业竞争—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 225203 号

企业核心竞争力的形成、度量及评价

谭 亮 著

责任编辑	邹 蕊
特邀编辑	罗爱林 冯博夫
封面设计	何东琳设计工作室
出版发行	西南交通大学出版社 (成都二环路北一段 111 号)
发行部电话	028-87600564 028-87600533
邮政编码	610031
网 址	http://press.swjtu.edu.cn
印 刷	成都蓉军广告印务有限责任公司
成品尺寸	148 mm × 210 mm
印 张	7.125
字 数	198 千字
版 次	2012 年 12 月第 1 版
印 次	2012 年 12 月第 1 次
书 号	ISBN 978-7-5643-1997-7
定 价	28.00 元

图书如有印装质量问题 本社负责退换
版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

前 言

在经济全球化的背景下，企业如何获得竞争优势并实现可持续发展一直是理论界和企业界不断探索和实践的一个热点问题。本书认为，核心竞争力是企业获得竞争优势并实现可持续发展的根本原因。因此，企业要想在激烈的市场竞争中取胜，就必须正确地认识自己，并研究如何获得核心竞争力。

首先，在分析国内外研究现状及 GE 核心竞争力形成演进过程的基础上，提出了影响企业核心竞争力的四大因素，即创新能力、业务组合、管理模式和治理结构，并构建了企业核心竞争力“四因素结构模型”（或称 GIMP 模型）。

其次，对企业核心竞争力“四因素结构模型”进行了实证研究。实证研究的结果表明：创新能力、业务组合、管理模式、治理结构和企业核心竞争力五个潜在变量之间有显著的正相关关系。从潜在变量对企业核心竞争力的整体影响效果来看，业务组合对企业核心竞争力的影响最大，创新能力、管理模式和治理结构对企业核心竞争力的影响尚不明确。

同时把 GE 逾百年的发展历史划分为三个阶段，即多元化经营时代、归核化经营时代和全球化经营时代，总结了 GE 核心竞争力的形成与演进过程，并对 GE 在三个不同阶段的核心竞争力进行了度量和评价。

最后，针对我国企业的实际状况，同时结合实证研究和案例分析的结果，提出了我国企业构建和提高企业核心竞争力的途径和方法。企业可以从业务组合、创新能力、管理模式和治理结构四个方面来打造企业核心竞争力。因为业务组合是企业核心竞争力的自然

结果，并引领企业发展的方向，做正确的事永远要比正确地做事重要，只要业务组合正确，事业就成功了一半；创新能力是企业核心竞争力最活跃的因素，是企业生存发展的灵魂；管理模式是企业核心竞争力的执行基础，治理结构是企业核心竞争力的组织保障。

研究企业的核心竞争力，尤其是 GE 的核心竞争力对我国企业有重要的启示作用。GE 的成功经验告诉我们，只有打造适合每个企业的独特的核心竞争力，企业才会在发展中保持强劲的势头和活力，从而取得竞争优势并持续发展、不断成长。

目 录

1 绪 论	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究意义	5
1.3 研究方法及技术路线	6
1.4 本书的结构与内容	8
1.5 本书的创新点	8
2 理论基础及国内外研究现状	10
2.1 理论基础	10
2.2 企业核心竞争力国内外研究现状	23
2.3 国内外研究的不足	32
2.4 本章小结	33
3 GE 核心竞争力的形成与演进案例分析	34
3.1 引 言	34
3.2 创新能力方面	34
3.3 业务组合方面	49
3.4 管理模式方面	56
3.5 治理结构方面	65
3.6 本章小结	71
4 企业核心竞争力理论体系的构建	72
4.1 引 言	72

4.2 企业核心竞争力及相关概念的界定	72
4.3 企业核心竞争力“四因素结构模型”的构建	88
4.4 企业核心竞争力“四因素结构模型”假设的提出	89
4.5 本章小结	90
5 企业核心竞争力“四因素结构模型”的实证研究	91
5.1 引 言	91
5.2 研究方法	91
5.3 研究设计	95
5.4 变量设计	97
5.5 问卷预检验——小样本数据的搜集与处理	103
5.6 正式测试量表的形成——大样本数据的搜集与处理	118
5.7 数据分析	131
5.8 实证模型的进一步检验	134
5.9 本章小结	155
6 企业核心竞争力评价	157
6.1 引 言	157
6.2 企业核心竞争力评价模型的构建	157
6.3 企业核心竞争力的评价过程	159
6.4 GE 核心竞争力评价	162
6.5 本章小结	180
7 研究企业核心竞争力对我国企业的启示	181
7.1 企业核心竞争力必须包含的特征	182
7.2 企业核心竞争力的培育及更新	183
7.3 创新能力是企业核心竞争力最活跃的因素	184
7.4 业务组合是企业核心竞争力的自然结果	188
7.5 管理模式是企业核心竞争力的执行基础	189
7.6 治理结构是企业核心竞争力的组织保障	190

7.7 优秀的人才战略是企业核心竞争力持续发展的根本·····	193
7.8 企业文化是企业核心竞争力的生长土壤·····	195
7.9 本章小结·····	197
8 结论与展望 ·····	199
8.1 主要结论·····	199
8.2 研究展望·····	200
附 录 ·····	202
参考文献 ·····	209

1 绪 论

1.1 选题背景

在经济全球化的背景下，企业如何获得竞争优势并实现可持续发展一直是管理学的一个热点问题。从 20 世纪初泰勒提出的科学管理到安索夫的战略管理；从 20 世纪 30 年代福特的装配线生产方式到丰田的精益生产方式；从 20 世纪 60 年代通用电气公司的质量管理费根堡姆提出的全面质量管理概念到国际标准化组织的系列管理标准，管理科学的发展已经走过了百年历程。百年画卷既展现了通用电气、丰田汽车等公司的长盛不衰，也见证了安然、世通等公司的破产结局。在竞争日趋激烈的市场上，为什么有的企业能持续领先不断发展？有的企业却不能长期保持竞争优势？还有的企业仅是昙花一现？是什么导致企业经营绩效出现如此大的差异？

从亚当·斯密（Adam Smith）的能力分工理论到马歇尔的差异分工理论；从科斯的交易成本理论到波特的竞争战略理论，经济学家们一直以来都在研究企业的产生与发展问题：企业是什么？企业竞争优势的源泉来自哪里？企业持续发展的竞争优势是什么？

古典经济学的代表人物亚当·斯密在 1776 年出版的《国富论》中指出劳动分工可以提高劳动生产率，并提出“劳动分工由市场化程度决定”的斯密定理。新古典经济学的代表人物之一马歇尔在其《经济学原理》中，把企业当成要素投入及产出的生产函数，一个内部没有“摩擦”的“黑箱”，新古典经济学的企业理论因此被称为“黑箱理论”。以科斯交易成本理论为基础的契约理论、产权理论、委托

代理理论等现代企业主流理论主要研究企业内部治理结构对企业绩效的影响。科斯理论尽管从企业治理结构角度窥探到了“黑箱”的部分秘密，却仍然不能解释企业间竞争优势差异的成因。波特以产业为研究对象而提出的竞争战略理论，没有对特定企业的内部结构进行分析，从而也没能解释企业内部结构与竞争优势之间的关系，在微观上缺乏指导企业的活力。

无论是古典经济学与新古典经济学的企业理论，还是以契约理论、产权理论及委托代理理论等为主要内容的现代企业理论都不能完全解释企业经营绩效出现如此大差异的原因。直到 1990 年这种情况才发生了改变。

1990 年，普拉哈拉德和哈默在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心竞争力》一文，比较了美国 GTE 公司（General Telephone & Electronics，美国通用电话电气公司，后与大西洋贝尔公司（Bell Atlantic）合并成为现在的 Verizon 公司）和日本 NEC 公司（Nippon Electric Company，日本电气公司）的十年发展历程，从技术优势和技术创新的观点出发，提出一个公司即使没有一个整体竞争优势，也可以通过少数几个关键技术或在几个知识领域成为最好而获得成功。本书正式提出“核心竞争力”的概念，认为核心竞争力是“组织的积累性知识，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知识”。

自 20 世纪 90 年代以后，基于核心竞争力的企业研究开创了企业战略管理研究的新篇章。经过 1992 年乔治·斯塔克（George R. Stalk）等的《能力竞争：公司战略新法则》、兰格路易斯（R. N. Langlois）的《能力论》；1993 年福斯（N. J. Fosse）的《核心竞争力论》；1994 年哈默（Hamel）与贺尼（A. Heene）的《企业能力基础竞争论》；1997 年蒂斯（David J. Teece）等的《动态能力与战略管理》的积累，核心竞争力逐渐发展成为一个比较完整的理论体系。

在案例研究对象的选择上，我们的原则是选取世界 500 强的企业，而且要具有研究意义的世界级的企业，这样其核心竞争力的形成及演进过程才具有一定的代表性。经过数次反复推敲，最后选定

美国通用电气公司 (General Electric Company, 通用电气, 简称 GE, 本书以下所称 GE 均为通用电气简称) 为研究对象。

GE 的历史可追溯到大发明家托马斯·爱迪生, 他于 1878 年创立了爱迪生电灯公司。1892 年, 爱迪生电灯公司和汤姆森·休斯顿电气公司合并, 通用电气公司便诞生了。

GE 是自道琼斯工业指数 1896 年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司。由《华尔街日报》主编查尔斯·道与出版商爱德华·琼斯共同创立的道琼斯工业指数于 1896 年 5 月 26 日问世, 当时的指数样本包括 12 种股票, 1928 年 10 月 1 日起其样本股增加到 30 种并保持至今, 自道琼斯工业指数推出后的百余年中, 虽历经数次调整, 但 GE 仍然保留其中。1896 年和 2005 年道琼斯工业平均指数的公司见表 1.1、表 1.2。

表 1.1 1896 年道琼斯工业平均指数 12 家成分股公司

序号	公 司	序号	公 司
1	美国棉油	7	拉克莱德燃气
2	美国糖业	8	国家铝业
3	美国烟草	9	北方美国
4	芝加哥燃气	10	田纳西煤铁
5	蒸馏与牲畜饲料公司	11	美国皮革
6	通用电气	12	美国橡胶

表 1.2 2005 年道琼斯工业平均指数 30 家成分股公司

序号	公 司	序号	公 司	序号	公 司
1	3M 公司	11	埃克森美孚	21	麦当劳
2	美国铝业	12	通用电气	22	默克
3	美国国际集团	13	通用汽车	23	微软
4	阿尔特里亚	14	惠普	24	辉瑞
5	美国运通	15	冢得宝	25	宝洁

续表 1.2

序号	公 司	序号	公 司	序号	公 司
6	波 音	16	霍尼维尔	26	西南贝尔公司
7	履带拖拉机	17	英特尔	27	联合技术
8	花旗集团	18	国际商用机器	28	韦里孙
9	可口可乐	19	摩 根	29	沃尔玛
10	杜 邦	20	强 生	30	迪斯尼

资料来源：根据相关资料整理。

GE 还拥有“20 世纪最伟大的职业经理人”杰克·韦尔奇。韦尔奇于 1960 年加入 GE，他在 GE 的 40 年里成就斐然。在产业整合方面提出“在每个行业成为前三或被淘汰”的理念；在企业管理方面开创“群策群力”(work-out)方法；在产品质量考核方面采用严格的六西格玛质量管理体系；确立了全球化、服务化、数字化及六西格玛的基本竞争战略。1981 年，杰克·韦尔奇成为 GE 董事长兼首席执行官时，通用旗下仅照明、发动机和电力 3 个事业部在市场上保持领先地位；2001 年他退休时，则有 12 个事业部在各自市场上“数一数二”，如果单独参与《财富》500 强排名，其中有 9 个事业部都能入选。1981 年，GE 收入为 268 亿美元，2001 年这一数字达到 1 300 亿美元；1981 年，GE 市值为 140 亿美元，2002 年已上升为 5 750 亿。20 年来，GE 给予股东的年平均回报率是 23%。

杰夫·伊梅尔特于 2001 年 9 月 7 日起接替韦尔奇担任公司的董事长及首席执行官。今天的 GE 是世界上最大的多元化服务性公司，同时也是高质量、高科技工业和消费产品的提供者。从飞机发动机、发电设备到金融服务，从医疗造影、电视节目到塑料，致力于通过多项技术和服务创造更美好的生活。GE 在全世界 100 多个国家开展业务，在全球拥有员工 300 000 余人。

早在 1906 年，GE 就开始开拓在中国的业务，是当时在中国最活跃、最具影响力的外国公司之一。1908 年，GE 在沈阳建立了第一家灯泡厂；1934 年，GE 买下了慎昌洋行，开始在中国提供进口

电气设备的安装和维修服务；1979年，GE重新在华投资；1991年，第一家合资企业GE航卫医疗系统有限公司在北京成立。迄今为止，GE的所有业务集团均在中国开展业务，共拥有12 000多名员工，建立了50多个经营实体，总投资超过15亿美元。随着中国加入世界贸易组织（WTO）后市场的逐步开放，GE的金融业务也正积极寻求在中国发展的机会。

今天，有关GE的一切早已成为全球MBA课堂上的经典案例，人们在津津乐道GE所取得成就的同时，也不禁会产生这样一些疑问：为什么GE能取得如此的成功？GE成功的秘诀是什么？因此，本书选取GE为案例研究对象是十分有意义的。

1.2 研究意义

1990年，普拉哈拉德和哈默提出“核心竞争力”的概念；1997年，英国经济学家情报社等所做的《展望2010年》调查报告显示，当前全球67%的公司是基于核心竞争力来推动竞争优势的，到2010年这一比例将达到85%。核心竞争力是企业在长期经营中所形成的独特的、动态的能力资源，支持着企业现在及未来在市场中保持可持续竞争优势的发展，这种核心竞争力是企业整合各种资源和各方面能力的结果。

针对我国企业普遍存在的缺乏核心竞争力的问题，国家经贸委研究室提出了以下几点建议：①深化以建立现代企业制度为方向的改革，为增强企业核心竞争力提供制度保证；②推进大公司特别是企业集团组织结构调整，提高企业管理能力；③加快企业技术创新体系建设，提高企业技术创新能力；④建立政府对大企业的“窗口指导”制度，对核心竞争力建设进行直接指导和推动。

1999年，在朱镕基、克林顿及韦尔奇的共同推动下，中组部（全称为中共中央组织部）与GE决定联合举办五期“中国高级管理人

员研究班”培训发展项目；2004年，国家副主席曾庆红与GE续签了该培训项目。该项目每年一次在美国纽约克劳顿村的韦尔奇领导力发展中心（被誉为企业界的哈佛）举行，从2000—2009年已成功举办了10届，已有200多名我国不同行业的高层管理人员参加，一个个响亮的名字构筑起我国最为显赫的“同学会”。

在此背景下，从实证研究出发，结合GE逾百年发展历史的案例剖析，从中总结出影响企业可持续发展的核心竞争力的因素，从而启发我国企业在战略层面进行一些思考，具有重要的理论意义和现实意义。

本研究的理论意义如下：

企业核心竞争力的影响因素及其相应的结构模型开辟了企业核心竞争力研究的新领域。普拉哈拉德和哈默在提出企业核心竞争力概念的时候，并没有给出一个准确的定义，这给后来的研究留下了足够的空间。但现有的研究也明显存在一些不足之处：如定性研究较多，定量研究偏少；企业核心竞争力指标体系的建立缺乏科学性，受主观因素影响大；核心竞争力评价模型的构建缺乏实证分析的支撑等。本书将努力构建企业核心竞争力影响因素（含观察变量）及其结构模型，并进行实证研究。以便较为准确地量化企业的核心竞争力，为企业提高核心竞争力提供理论上的指导。

本研究的现实意义如下：

①使我国企业可以衡量自身核心竞争力水平，明晰自己与全球500强企业的差距；②我国企业可以学习先进企业的先进经验，在实践中根据自身的现状制定相应的策略，打造并提高自身核心竞争力，使我国企业能在全球化的竞争中愈来愈大，而且愈来愈强。

1.3 研究方法及技术路线

本书拟在战略管理理论、委托代理理论、创新理论、六西格玛管

理理论、多元化战略理论、可持续发展理论等现代企业理论的基础上,融合核心竞争力等管理学与经济学的基本理论,结合案例分析,研究影响企业核心竞争力的因素。在此基础上,建立企业核心竞争力评价模型——GIMP(治理、创新、管理、业务)模型。GIMP模型不同于PEST(政治、经济、社会、技术)模型,PEST模型是对企业所处的宏观环境的分析;而GIMP模型则分析的是企业运行的微观环境。

本书的研究方法包括:

(1) 案例研究与实证分析相结合的方法。① 选取具有代表性的公司案例,结合文献研究,从中梳理出影响企业核心竞争力的四大因素;② 通过问卷调查搜集数据,进行实证分析。

(2) 定性分析与定量分析相结合的方法。定性分析是定量分析的前提,没有定性的定量难免南辕北辙,事倍功半;而定量分析是定性分析的深化,定量使定性更加科学可靠。本书用定性方法总结出影响企业核心竞争力的四大因素,再通过结构方程模型进行量化分析。

本书的研究路线如图 1.1 所示。

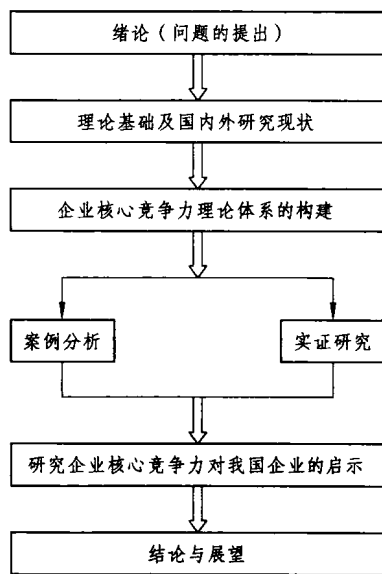


图 1.1 企业核心竞争力的分析框架

1.4 本书的结构与内容

本书共分八章。第 1 章, 介绍选题的背景及意义, 说明结构及内容、引出研究方法和技术路线, 并介绍本书的创新点。第 2 章, 简述基本理论以及针对企业核心竞争力的国内外研究现状。第 3 章, 介绍 GE 案例, 阐述 GE 核心竞争力的形成及演进过程。第 4 章, 企业核心竞争力理论体系的构建, 包括企业核心竞争力及相关概念的界定以及企业核心竞争力“四因素结构模型”的提出。第 5 章, 用实证分析的方法对企业核心竞争力“四因素结构模型”和相关假设进行了论证。这里, 采用了先小样本后大样本的两阶段测试方法, 并对论证结果进行讨论。第 6 章, 依据企业核心竞争力“四因素结构模型”的研究结论, 建立了企业核心竞争力评价模型, 并对 GE 核心竞争力进行了评价。第 7 章, 在实证分析和案例研究的基础上, 提出了我国企业应该如何培育核心竞争力的一些思路。第 8 章, 结论与展望。从而完成从实践到理论的提炼过程, 并对实践有一定的指导作用。

1.5 本书的创新点

本书的创新点如下:

(1) 在分析国内外研究现状及 GE 核心竞争力形成演进过程的基础上, 提出了影响企业核心竞争力的四大因素, 即创新能力、业务组合、管理模式和治理结构, 并构建了企业核心竞争力“四因素结构模型”(或称 GIMP 模型)。

(2) 在问卷调查的基础上, 对企业核心竞争力“四因素结构模型”进行了实证研究。实证研究的结果表明: 创新能力、业务组合、管理模式、治理结构和企业核心竞争力五个潜在变量之间有显著的

正相关关系；从潜在变量对企业核心竞争力的整体影响效果来看，业务组合对企业核心竞争力的影响最大，创新能力、管理模式和治理结构对企业核心竞争力的影响尚不明确。

同时把 GE 逾百年的发展历史划分为三个阶段，即多元化经营时代、归核化经营时代和全球化经营时代，总结了 GE 核心竞争力的形成与演进过程，并对 GE 在三个不同阶段的核心竞争力进行了度量和评价。

（3）针对我国企业的实际状况，同时结合实证研究和案例分析的结果，提出了我国企业构建和提高企业核心竞争力的途径和方法。企业可以从业务组合、创新能力、管理模式和治理结构四个方面来打造企业核心竞争力。因为业务组合是企业核心竞争力的自然结果，并引领企业发展的方向，做正确的事永远要比正确地做事更重要，只有业务组合正确，事业才容易成功；创新能力是企业核心竞争力最活跃的因素，是企业生存发展的灵魂；管理模式是企业核心竞争力的执行基础，治理结构是企业核心竞争力的组织保障。

研究企业的核心竞争力，尤其是 GE 的核心竞争力对我国企业有重要的启示作用。GE 的成功经验告诉我们，只有打造适合每个企业的独特的核心竞争力，企业才会在发展中保持强劲的势头和活力，从而取得竞争优势并持续发展、不断成长。