



名商博论

◎金盛卷

民营企业核心竞争力研究丛书

◎李江涛 等著

成功之道：

1+N 模式

 南京大学出版社

民营企业核心竞争力研究丛书

金盛卷

成功之道：1+N 模式

李江涛 许 丽 姜建峰 孟 薇 著
吴睿明 黄欢欢 吴 松 孙 玮

南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

成功之道:1+N模式:金盛卷 /李江涛等著. —南京:
南京大学出版社,2006.5

(民营企业核心竞争力研究丛书)

ISBN 7-305-04726-0

I. 成… II. 李… III. 商业企业:私营企业—企
业管理—经验—南京市 IV. F727.531

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 041014 号

丛 书 名 民营企业核心竞争力研究丛书

书 名 成功之道:1+N模式

著 者 李江涛 等

出版发行 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号 邮编 210093

发行电话 025-83596923 025-83592317 传真 025-83328362

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

电子邮件 nupress1@public1.ptt.js.cn

sales@press.nju.edu.cn(销售部)

印 刷 南京大众新科技印刷有限公司

开 本 787×960 1/16 印张 17.25 字数 347 千

版 次 2006 年 5 月第 1 版 2006 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-305-04726-0/D·519

定 价 30.00 元

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

《民营企业核心竞争力研究丛书》

编 委 会

主任委员 盛昭瀚

副主任委员 梦 然

委 员(以姓氏笔画为序)

刘 竞 孙 鹏 狄 娜 周毅彪

梦 然 戚 鲁 盛昭瀚

序

由南京大学工程管理学院的研究团队所著的《民营企业核心竞争力研究丛书——金盛卷 成功之道：1+N 模式》总结了国内外关于企业核心竞争力的研究成果。以一个企业为样本，全面深入地剖析一个企业的核心竞争力的形成过程与基本经验，是一本以一个民营企业为研究对象分析其核心竞争力的研究著作。

中国改革开放二十多年来，经济体制有了较深刻的变革。原有的国有经济一统天下的局面发生了根本性的改变，市场在许多领域的资源配置开始发挥基础性作用。一个以混合所有制为基础的市场经济的格局逐渐清晰地呈现在我们面前。

民营企业是市场经济中最活跃的成分，是维持经济和社会稳定的重要基础力量，也是社会创新的源泉。“十五”期间，我国个体和私营等非公有制经济增长率一直高于全国 GDP 的平均增长率。非公有制经济发展为社会主义市场经济创造了一个多元竞争、充满活力的环境，并以灵活的运行机制和市场适应能力，成为中国经济体制改革的重要推动力量。民营经济表现出强劲的发展动力。

民营企业目前正处于奋发图强的关键时期，随着国内市场和国际市场逐步打通，竞争将进一步加剧，面临更严峻的挑战。在这个时代背景之下，无论是金盛集团本身还是其他的民营企业都要回答一个严肃的问题，即如何在竞争中求发展？自身是否有核心竞争力？怎样培养自身的核心竞争力？从而发挥民营经济在中国经济发展中的重要作用。

本书以学者的研究眼光，记者的写作手法，全面反映了金盛集团的发展历程，对金盛的企业家能力、战略管理能力、资本运作能力、业态管理能力、组织管理能力、人力资源管理能力、财务管理能力和企业文化整合能力进行了研究，描述了金盛对社会的贡献。

本书关注竞争与发展，以民营企业为研究领域，以核心竞争力为研究专题，总结金盛在发展过程中竞争力的演变，对正在发展中的民营企业、转制过程中的国有企业有重要的借鉴意义。金盛集团是从事建材和百货经营的大型集团，经过十年

的发展取得了不俗的成绩。通过其实践创造了实用而独具匠心的 1+N 模式，这一理论是国内关于企业发展的理论创新，对其他的企业具有重要启迪。金盛作为江苏民营企业的一支新军，它所创造出的金盛速度，成为学术界研究的课题。

我希望能够看到更多的人士关注民营企业，开展相关的研究，通过实实在在的工作推进民营企业的发展，促进民营经济的繁荣。

洪银兴

2006 年 5 月于南京大学

前 言

走进 21 世纪,全世界上大多数人的目光都关注着一个地方,那就是中国!

连续二十多年中国的经济每年几乎都是以两位数或接近两位数的速率在增长!

中国在改变自己的同时,改变着世界!

中国经济的崛起成为世界瞩目的焦点!

在中国经济迅猛发展的背后有一支力量在迅速地崛起,从弱小到壮大,从配角到主角,这就是民营企业!

民营企业在经济发展、社会进步、解决就业、增加社会税收等诸多方面扮演着举足轻重的角色,民营企业翻开了中国经济新的光辉灿烂的一页。

民营企业在成为社会发展的动力、财富的象征的同时,社会也越来越关注民营企业的本身,社会对民营企业由关注到批判,进一步到研究,真正回归到理性的层面。

有人曾经大胆喊出:关注民营企业,关注中国的未来!

在民营企业发展的背后有说不尽的故事,数不清的发展模式,民营企业在发展过程中始终有很多的问题为社会各界所关心。民营企业中既有像华为、TCL、万象这样的佼佼者,也有辉煌一时而轰然倒下的德隆、几度沉浮的科龙。中国民营企业到底怎么样了,社会上出现了对中国民企群落尤其是大型民企的不同的声音。如何看待中国民营企业,如何让社会公众真实、客观、全面了解中国的民营企业。在理解、认可他们为社会进步、经济发展做出巨大贡献的同时,弄清民营企业存在的问题,找到解决的答案。

本书以民营企业为研究领域,以民营企业的核心竞争力研究为主题,分析民营企业产生背景、发展的过程和发展背后的原因,研究民营企业是怎么管理的?人才从哪里来?干了些什么工作?财富是如何积累的?

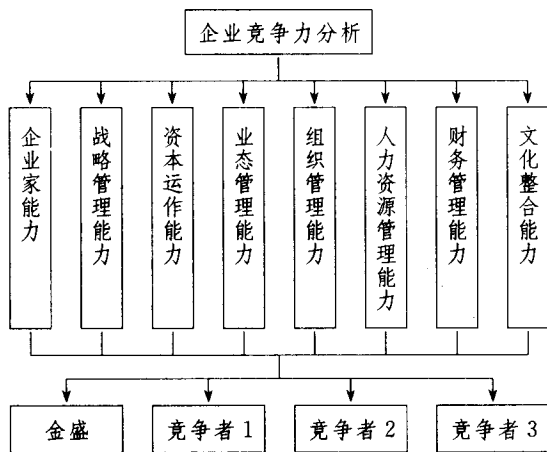
深层次的问题是民营企业的发展过程中是否有可持续性?民营企业是否有竞争力,特别是核心竞争力?这些问题的回答不仅是民营企业本身关心和需要回答的,也是社会各界所关心的和需要答案的。

金盛集团在短短的十年时间里,以建材和百货为主业,从无到有,发展到今天

的资产近三十亿元,营业面积近100万平方米。董事局主席王华成为2005年胡润零售富豪榜的18名,其发展速度被誉为“金盛现象”。金盛集团的不俗发展历史,足以值得学界和商界共同研究和关注。金盛的这种发展背后有许多值得研究的东西。因此,我们选取了金盛集团作为研究民营企业核心竞争力的第一个样本。了解其发展历程,研究其发展原因。分析、调查、研究其各个方面的管理方式,分析其成功背后的原因,回答金盛核心竞争力的真正内涵,分析金盛核心竞争力存在的制度环境和政策环境,竞争力的形成机理,及其培育、演变和提升过程,期望对金盛乃至其他的民营企业发展产生启发,给社会一个真正的民营企业形象!

本书主要研究以王华为核心的金盛管理团队在创立、发展、壮大金盛的过程所体现出的核心竞争力,其核心内容是1+N模式。

整篇的研究以金盛的1+N模式的形成为主线,研究金盛的八大能力——企业家能力、战略能力、资本运作能力、业态管理能力、组织能力、人力资源管理能力、财务管理能力、文化整合能力,最后回答一个社会各界关心的问题:金盛的社会责任。金盛作为一个成功的企业究竟给社会贡献了什么?回答一个社会各界关心的问题:民营企业发展与社会发展的关系,还民营企业真实的形象给社会!



金盛竞争力分析模型

本书由李江涛博士领衔撰著,对全书结构设计、核心思想提炼、写作和统稿,许丽、姜建峰、孟薇、吴睿明、黄欢欢、吴松、孙玮参与了本书的调研和写作。本书是南京大学工程管理学院研究团队集体智慧的结晶。

目 录

序(洪银兴)

前言

引论	1
1. 民营企业——值得关注的社会经济组织	2
2. 核心竞争力研究	6
第一章 金盛的核心竞争力	11
1.1 金盛现象	12
1.2 金盛的核心竞争力——1+N 模式	14
1.3 金盛 1+N 模式的形成	17
第二章 金盛企业家能力	28
2.1 企业家及企业家能力的一般理论	28
2.2 企业家能力与企业核心竞争力的关系	30
2.3 金盛企业家及能力分析维度	30
2.4 金盛企业家的品格、观念和能力	32
2.5 王华的经营管理思想	40
第三章 金盛战略管理能力	44
3.1 战略能力与核心竞争力	44
3.2 金盛装饰城——金盛国际家居江东门店的战略演变	49
3.3 金盛百货龙江店的战略演变	55
3.4 金盛国际家居上海铜川路店战略演变	59
3.5 资本运作战略实现规模扩张	61
3.6 区域扩张战略的“1+N”模式	62
3.7 明确未来的战略方向,金盛会更加辉煌	63
第四章 金盛资本运作能力	66
4.1 资本运作的“1+N 模式”——螺旋式扩张	66

4.2 金盛腾飞的“动力机制”——资本运作能力	68
第五章 金盛业态管理能力	85
5.1 业态的基本概念理论及金盛业态管理	85
5.2 金盛业态价值链管理	93
5.3 金盛业态管理总结	124
第六章 金盛组织管理能力	135
6.1 组织管理核心竞争力	135
6.2 金盛的组织管理结构	140
6.3 金盛管理制度	160
6.4 金盛组织的特点	167
第七章 金盛人力资源管理能力	170
7.1 人力资源与核心竞争力	170
7.2 金盛人力资源管理实践	174
7.3 金盛人力资源管理特点	200
第八章 金盛集权式财务管理能力	205
8.1 财务管理	205
8.2 为什么金盛选择集权式的财务管理	208
8.3 金盛的集权式财务管理体系	210
8.4 金盛财务管理特色	221
第九章 金盛文化整合能力	223
9.1 企业文化的基本理论	223
9.2 企业文化与企业核心竞争力的关系	228
9.3 金盛企业文化体系	228
9.4 金盛文化的实践	233
第十章 金盛的社会责任	255
10.1 积极参与国企改革	257
10.2 创业,从金盛开始——“制造”百万、千万富翁	257
10.3 给我一个机会,我会给更多人机会	260
10.4 关注公益事业,捐助慈善事业	261
10.5 以点带面,推动河西地区发展	262
总结:金盛的核心竞争力	263
参考文献	266
后记	267



名商博论

引 论

从前，有一只乌龟和一只兔子在互相争辩谁跑得快。于是它们决定来一场比赛，一较高下，选定了路线，就此起跑。

兔子带头冲出，奔驰了一阵子，眼看它已遥遥领先于乌龟，心想：它可以在树下坐一会儿，放松一下，然后再继续比赛。

兔子很快在树下就睡着了，而一路上笨手笨脚走来的乌龟则超越过它，不一会儿完成比赛，成为货真价实的冠军。

等兔子一觉醒来，才发觉它输了。这是从小伴随我们长大的龟兔赛跑故事的版本。

这个故事给我们的启示是：跑得快而不专注的人不会赢，缓慢且持续的人会赢得比赛。

还有一个更有趣的版本，故事这么连续下去。

兔子当然因输了比赛而倍感失望，为此它做了根本原因分析。它很清楚失败是因它太自信、大意以及散漫。如果它不是自以为是的话，乌龟是不可能打败它的。因此，它单挑乌龟再来另一场比赛，而乌龟也同意。但却是另一条稍许不同的路线，从这个山头跑到另一个山头。

这次，兔子决心全力以赴，为了确保自己立下的承诺——从头到尾要一直快速前进，兔子快速地冲下山去，极速奔跑，然而到了山下却碰到一条宽阔的河流。而比赛的终点就在几公里外的河对面的山上。

兔子呆坐在那里，一时不知怎么办。这时候，乌龟却一路蹒跚而来，跳入河里，游到对岸，继续爬行，完成比赛。乌龟又赢了！

这个故事给我们的启示是：跑得快而专注的人不一定会赢。乌龟为什么会赢？拥有核心竞争力。在特定的游戏场所，发挥核心竞争力，就会成为赢家。

对核心竞争力的研究是赢的学问！

中国的民营企业伴随着中国的崛起已经成为一种世界性的经济现象。这种现象受到了社会学家、经济学家乃至社会各界的关注，有人为之欢呼，有人为之雀跃，也有人为之惊奇，但也有人为之疑惑……

中国的民营企业发展既伴随着财富与梦想，又蕴涵着艰辛与困苦；既充满着智慧、努力、奋斗与成功，又伴随着机会、挣扎与失败；多少财富的神话与梦想，大浪淘沙，起起伏伏。什么样是兔子型的企业，什么样是乌龟型的企业呢？是人们关注的重要问题。

民营企业是市场经济中最活跃的成分，是维持经济和社会稳定的基础力量，也是社会创作的源泉。作为社会的脊梁，代表中国的未来，是社会各界关注的，也是学术界研究的对象。走进民营企业，走近民营企业家，研究其发展过程和基本经验，分析成功背后的原因，是一个既有学术价值，又为企业界及其他方面关注的课题。

研究民营企业，研究民营企业家，关注民营企业，关注中国的未来。

研究民营企业的发展之路，分析民营企业的核心竞争力，实现民营企业的基业常青，这是一种社会责任！

1. 民营企业——值得关注的社会经济组织

1.1 什么是民营企业

所谓民营企业，是指由个人控股或相对控股，并由个人经营或委托经营的企业。与这个概念相关的有民资企业或民营企业。所谓民资企业或民营企业是从资本角度来说，个人占有 51% 以上股份或处于控股地位的企业。实际上民营企业是与国有企业相对应的一个概念。

由于我国目前民营企业普遍发展历史不长，因此大多数民营企业的特点是一个或两个对企业占有全部股份，其中股东一般都带有家族关系，例如夫妻，兄弟等。

民营企业在发展的进程中，尽管受到了来自方方面面的压力，享受不公平的待遇，但是也充分利用了计划经济向市场经济体制转化中大量的商业机会，并为此付出同等或应该的代价和努力而取得了巨大成功。在此过程中，民营企业的管理水平也在不断地上升。

1992~2000 年，以个体经济和私营经济为主要形式的民营企业的地位初步上

升并得到法律的确认。民营企业获得前所未有的发展机会。特别是 2002 年以来,国家推出的国退民进政策,为民营企业的发展提供了难得的历史机遇和发展动力。一大批民营企业应运而生,同时发展较早的民营企业及时介入国有企业的改制,进行低成本扩张,在较短的时间发展壮大起来。

中国民营企业的春天到来了。

1.2 民营企业的特点

民营企业由于其资本结构和经营方式的独特性,发展历史的短暂性,人员素质的局限性,从事行业的独特性,导致民营企业在很多方面具有明显的不同于其他经济组织的特性。

民营企业总体的特点:

(1) 决策的自主性,同时又表现为随意性。大多数的民营企业是所有权和经营权合而为一。决策权往往集中在企业家手中,总经理大多是执行者。在这种情况下,表现为决策迅速,不需要中间环节,容易抓住机会,明显呈现出高效率和高速度。但是这种权利过分集中也会导致决策的随意性,出现乱拍板、拍错板的情况。

(2) 民营企业家的特点:许多的民营企业,是在计划经济与市场经济的制度缝隙中发展起来的。受当时创业的环境和制度因素的影响,民营企业的成功与民营企业家锐利目光、个人魅力、创业精神和特殊禀赋有关。

(3) 民营企业随着其发展表现出不同的发展阶段。

第一个阶段:纯粹的个人公司,家族企业特征明显。主要的管理人员是自己的家庭成员或者是自己的熟人。

第二个阶段:逐步引入职业经理人,职业经理人与家族成员在企业内共同存在,这成为民营企业当前的主要现状。

第三个阶段:股份和关键岗位表现为明显的个人特征,其他的方面呈现公众化的特点,管理岗位主要由职业经理人承担。

第四个阶段:完全变为社会化的公司。

1.3 民营企业在我国经济中的作用

随着中国经济的持续高速增长,中国的国力得到了大大提升,中国在国际上的形象和地位也越来越重要。与此相伴随的是,国际上的一些著名经济学家也越来越关注和重视中国问题,许多经济学家都把研究中国问题当作是研究发展中国家经济问题的首选。

保罗·萨缪尔森(Paul A. Samuelson)是美国麻省理工学院经济系教授、著名经济学家,1970年诺贝尔经济学奖获得者,也是最为中国大学生所熟悉的美国经济学家。萨缪尔森认为,中国目前大量的企业是公有制经济企业,尤其是国有企业在国民经济中扮演主要角色。但是,中国要走市场化取向的经济道路,必须扩大民营企业的比重。中国近一二十年来,私营企业已经有了一定的发展,但恐怕发展还不够,私营企业的总数、规模、比例等还是较少、较低的。

萨缪尔森指出,中国要大力发展民营企业(或者说私有经济),但发展的渠道应多元化。现在中国出现了一批高科技、高智能型的民营企业,这是好事;但民营企业不能只往高科技道路上走,政府应引导民营企业朝以吸收社会劳动力为主的劳动密集型产业上发展,高科技、高资本投入的企业吸收劳动力较少,对于中国大量存在的劳动力剩余现象不起很大的作用。而发展劳动密集型企业可以侧重于发展出口加工导向型的生产企业。在这方面成功的例子是韩国和台湾等一批亚洲新兴工业化国家和地区,它们依靠发展出口加工企业、走出口导向型经济道路而成功地使经济取得了增长。韩国在二十多年前私营出口企业的力量也很薄弱,但通过二十年的发展,私营企业的力量就很强大了。反之,前苏联、南斯拉夫、捷克斯洛伐克等东欧社会主义国家在变革过程中,由于没有大量的私营企业吸收失业人口,是导致此后经济萧条的重要原因之一。

萨缪尔森对中国的观点是比较独到的。但从下面的分析可以看出,萨缪尔森关于民营企业对中国经济影响的观点恐怕保守了一些。

2000年以来,民营经济在我国社会与经济中的地位和作用发生了历史性的变化,民营经济已经成为国民经济的重要组成部分,成为增加就业的主渠道、国家税收的重要来源、对外贸易的生力军。

1. 国民经济的重要组成部分,经济增长的主要动力

根据国家统计局的数据,“九五”末期的2000年,我国内资民营经济在国内生产总值(GDP)中所占比重约为42.8%,到“十五”末期的2005年,内资民营经济在GDP中的比重约为49.7%。

表 1.1 按照生产法计算的内资非国有所占 GDP 的构成

	全国	第一产业	第二产业	第三产业
产业比重(%)	100	15.2	45.9	31.9
民营经济在各产业中的比重(%)		92	39.8	41.0
民营经济在 GDP 中的比重(%)	49.7	14.0	17.8	13.1

资料来源:根据国家统计局提供的资料来源进行的测算

民营工业快速增长。2005年与2000年相比,规模(年销售收入超过500万的

企业)以上民营工业实现增加值 5 年增长 246%, 年均增长 28%, 比全国规模以上工业企业的增速高 6.5 个百分点。

2. 非农业就业的主渠道, 社会稳定的基本因素

2000 年以来, 一方面, 城镇新增劳动力和农村转移劳动力日益增多, 另一方面, 国有单位就业人数大幅度下降, 就业问题对社会稳定构成了巨大的挑战。同期由于民营经济的快速发展形成了巨大劳动力需要, 吸纳了劳动力增量和转移了存量的绝大部分, 明显改善了就业结构、缓解了就业压力。可以说, 没有民营经济, 就没有就业问题的基本解决, 也就没有社会的基本稳定。

民营经济在第二、三产业就业的比重, 已经从 2000 年的 65% 左右增加到 2005 年的 75% 以上, 提高了 10 个百分点。

民营经济在第二、三产业的就业人数从 2.79 亿人, 增长到 3.49 亿人, 净增 7 000 万人。民营经济创造的就业, 不仅分担了国企“减员增效”的后顾之忧, 而且吸纳了更多的新增劳动力。

表 1.2 民营经济就业在全社会第二、三产业就业的比重

就业人数 (万人)		2000	2001	2002	2003	2004	2005	年均增长 (%)
全社会就业	绝对数	36 043	36 512	36 870	37 886	39 931	41 500	2.86
	增长率	2.3%	1.3%	1.0%	2.8%	5.4%	3.9%	
国有就业	绝对数	8 102	7 640	7 163	6 876	6 710	6 600	-4
	增长率	-5.5%	-5.7%	-6.5%	-4.0%	-2.4%	-1.6%	
民营就业	绝对数	27 940	28 872	29 707	31 010	33 221	34 900	4.5
	增长率	4.8%	3.3%	2.9%	4.4%	7.1%	5.1%	
民营经济就业 占全社会比重		77.5%	79.1%	80.6%	81.9%	83.2%	84.1%	

资料来源: 根据国家统计局提供的资料测算

3. 国家税收的重要来源, 共同富裕的基本力量

2000 年以来, 民营经济明显快于全国税收的增长速度。从税收总量看, 民营经济税收比重已经超过国有经济。在不少地方, 民营经济税收占地方收入的比重已经达到 60%~70%, 成为地方的主体财源。从税收的增量来看, 民营经济也是财政增收的主要来源。以 2000 年财政税收收入为基数, 到 2005 年财政累积增收 4.54 万亿元, 其中民营经济贡献了 3.96 万亿元, 贡献率达 87%。

表 1.3 不同经济成分的税收收入占全部收入的比重(%)

年 份	2000	2001	2002	2003	2004	2005
国 有	42.6	35.4	31.5	29.8	26.6	25.5
民营经济	57.4	62.9	66.3	69.9	71.3	74.5

资料来源:国家税务总局

民营经济不仅为国家提供大量的税收,而且成为中国社会走向共同富裕的基本力量。

首先,近 2 500 万家个体工商户,户均注册资金近 2.5 万元,实际资产可能远大于此;这些个体户涉及家庭人口达 7 500 多万人,其中多数人基本上过上了小康生活。

其次,430 多万家私营企业,户均注册资金 150 万元。其中绝大多数为中小企业,这些企业涉及投资者超过 1 000 万人,家庭人口 3 000 万人,这些家庭多数是富裕家庭,极少数是富豪;这些企业中的中高层管理人员,其数量大于 1 000 万,涉及的家庭人口更多,他们基本上属于中等收入者,部分属于富裕阶层。

2. 核心竞争力研究

在现代经济社会中,培育和发展核心竞争力,对任何一个企业都至关重要。因为核心竞争力一旦形成,就会成为企业的战略性资产,并能够给企业带来可持续发展的竞争优势。而缺乏企业核心竞争力正是我国发展大公司和企业集团所面临的一个突出问题,更是民营企业发展过程要解决的关键问题。国外一些著名学者和经济学家早在 20 世纪 90 年代就提出企业核心竞争力概念,并对其展开研究,而国内的一些学者也在基于我国国情的基础上对核心竞争力进一步、多角度地深入分析和研究。在日益开放和日趋激烈的市场竞争中,有的企业昙花一现,悄然逝去;有的企业却日益壮大,长盛不衰。出现这种现象的原因固然很多,但最关键的还在于企业有无核心竞争力。因此对民营企业核心竞争力的研究是民营企业发展的重大战略问题。

在市场竞争经济条件下,各种不同背景、不同所有制的企业同台竞技,企业在激烈的竞争中能否生存、发展,最终取决于企业是否具有竞争力。当前企业之间的竞争越来越表现为企业核心能力的竞争。

通过研究发现,尽管在很多的领域,民营经济已经起到主导的作用。但是我们也看到我国民营企业目前最突出的问题是平均寿命不高。中国企业的平均寿命只有 6~7 年,而中国民营企业的平均寿命更短,只有 2.9 年。因此对民营企业生存和发展问题研究变得非常重要,不仅是对民营企业自身,对于整个国家的经济发展都具有重要的战略意义和现实的指导意义。

1. 核心竞争力的概念

企业核心竞争力是一个企业综合素质和能力的体现。综观世界各国的企业,几乎无一不在技术优势、创新能力、管理模式、品牌形象、客户服务等方面具有独特的专长,形成有独特优势的关键机制、关键程序、关键技术决定的资本力量和经营实力,成为企业战略性资产,从而给企业带来巨大的财富。因此培养提高企业的核心竞争力是保持企业可持续竞争优势的关键因素。

(1) 企业核心竞争力的提出

关于企业核心竞争力目前通常认为,最早是由两位美国战略管理学家普拉哈拉德(Prahalad)和哈默尔(Hamel)1990年5月至6月在《哈佛商业评论》上提出来的。这两个美国专家认为,所谓核心竞争力是指企业内部经过整合了的知识和技能,特别是关于如何协同不同生产技能及整合多种技术的集合知识,它是沟通、包容以及对跨越组织边界工作的高度承诺。企业核心竞争力即核心能力和核心专长。

按照普拉哈拉德和哈默尔的定义,企业的核心能力有三个基本特征:

核心能力提供了进入多样化市场的潜能;

核心能力应当对最终产品中顾客重视的价值作出关键贡献;

核心能力应当是竞争对手难以模仿的能力。

这标志着企业核心能力理论的正式提出,该理论较目前其他企业理论更好地解释了成功企业竞争优势长期存在的原因,因此它成为近年来企业理论研究的热点,并且为企业的各种经营活动提供可行的方案。形象地说,企业好比一棵大树,核心产品是树干,业务单位是树枝,树叶、花朵、果实则是顾客所需要的最终产品,而支持核心产品的核心能力就是树根。核心竞争力实际上是隐藏在核心产品里面的知识和技能或者它们的集合。也有人把它称作核心专长,认为核心专长是对各种技术学习的心得和各种组织知识的总和。这两种提法实质上并无区别。概括起来讲,企业核心竞争力是指提供企业竞争优势基础的多方面技术、技能和知识的有机组合。核心竞争力被广泛看作企业取得竞争优势的前提,在现代企业战略管理中得到广泛应用。

(2) 麦肯锡的看法

麦肯锡的专家认为,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竞争领域一流水平,具有明显优势的能力。

核心能力由洞察预见能力和前线执行能力构成。

洞察预见能力主要来源于:技术和科学知识、独有的数据、产品创造性、卓越的分析和推理能力。前线执行能力产生于这样一种情形:最终产品或服务质量会因前线工作人员的工作质量而发生改变。洞察预见能力和前线执行能力可以共存于一个企业当中,但它们要求有各自的管理特点。