

郭红玲 黄定轩 赵勇 蹇明 著

企业核心能力的 挖掘与培育

Qiyè Hexin Nènglì de
Wājūe yu Peiyù



西南交通大学出版社
[Http://press.swjtu.edu.cn](http://press.swjtu.edu.cn)

企业核心能力的挖掘与培育

郭红玲 黄定轩 著
赵勇 襄明

西南交通大学出版社
· 成 都 ·

图书在版编目 (C I P) 数据

企业核心能力的挖掘与培育 / 郭红玲 黄定轩 赵勇
蹇明著. —成都: 西南交通大学出版社, 2005.8
ISBN 7-81104-100-6

I. 企... II. ①郭...②黄...③赵...④蹇... III. 企
业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 058000 号

企业核心能力的挖掘与培育

郭红玲 黄定轩 著
赵勇 蹇明

责任编辑 张琳
责任校对 秦振秀
封面设计 何东琳设计工作室
西南交通大学出版社出版发行

(成都二环路北一段 111 号 邮政编码:610031 发行部电话:028-87600564)

<http://press.swjtu.edu.cn>

E-mail: cbsxx@swjtu.edu.cn

西南交通大学印刷厂印刷

*

成品尺寸: 140 mm × 203 mm 印张: 8

字数: 208 千字

2005 年 8 月第 1 版 2005 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-81104-100-6 / F · 014

定价: 15.00 元

图书如有印装问题 本社负责退换

版权所有 盗版必究 举报电话: 028-87600562

四川省哲学社会科学“十五”规划项目
四川省科技厅软科学项目
西南交通大学出版基金资助项目

项目主持人	武振业			
项目组成员	郭红玲	黄定轩	赵勇	
	蹇明	刘平	黄勤	
著者	郭红玲	黄定轩	赵勇	
	蹇明			

导 言

自 20 世纪 90 年代哈默等人提出企业核心能力是企业持续竞争优势之源的观点以来，企业核心能力作为企业理论尤其是企业管理理论的前沿问题，在欧美国家掀起了研究热潮。这股潮流在 20 世纪 90 年代中期开始波及我国并迅速走热。“企业核心能力”的概念曾被《世界经理人文摘》杂志评为在过去 10 年中对中国有巨大影响的 10 大管理观念之首。

下表反映了近 10 年来该领域的研究情况，从中国数字期刊全文数据库（CNKI）查得：1994 年 1 月至 2003 年 6 月以“核心能力”作为篇名的文章共计 581 篇，以“核心能力”为关键词的文章共计 1 193 篇。由表中可以看出，1997 年以前对于企业核心能力的研究处于引导期，从 1997 年起，我国学术界对企业核心能力的研究逐渐走热，而且上升势头非常明显。

1994 年 1 月至 2003 年 6 月有关企业核心能力文献统计表

时间 分类	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003.6	总计
篇 名	3	0	0	4	11	58	101	119	174	111	581
关键词	4	1	1	8	21	95	168	256	381	258	1 193

我国在对核心能力内涵的界定，对核心能力度量、识别及评价的定性研究以及对核心能力培育与管理的探讨方面取得了一些重要成果，为进一步的研究提供了基础。

但是，这些研究也存在着一些不足：一是研究视角比较单一，只从企业行为的某一个方面或者是企业生产的某一要素进行研究，缺乏综合性和系统性。二是过分关注企业内在成长，强调从

企业内部寻找优势，对企业适应和利用外部环境的分析比较薄弱。三是重理论研究而轻应用研究，重定性研究而轻定量分析，分析研究结论的可操作性不强，导致核心能力理论在企业应用中缺乏足够的吸引力和现实指导意义。四是对一般企业是否存在核心能力，如何识别和培育核心能力的问题，涉及较少，特别是结合中国实际的研究成果更少。

为此，我们申请了四川省哲学社会科学“十五”规划重点项目的资助，研究西部特别是四川企业如何培育核心能力。在对国内外核心能力研究成果的分析和总结的基础上，对四川企业竞争力现状进行了实证分析。试图立足现实，寻找四川企业核心能力的培育和提升途径。

在该项目的研究过程中，我们发现，由于我国企业的成长路径、市场环境、企业规模等方面与国外企业差别较大，国外关于企业核心能力的理论和标准，对于我国绝大部分企业都不适用。因此，我们首先通过大量的文献查询和实际调研，深入探讨了我国企业核心能力的发育路径，并结合中国的实际对企业核心能力进行了分层研究。我们认为企业核心能力是企业能力发展的高级阶段，它需要一个企业经过最初艰难的生存竞争，获取一定的竞争优势。在这一过程中积淀可能的核心能力或者说核心能力的胚芽，然后经过有意识地培育逐渐形成初级、中级、高级核心能力。因此对于现阶段的中国企业而言，最关键的问题并非是核心能力的培育，而是如何首先在具有竞争优势的企业中识别核心能力的胚芽问题，而这一问题正是国内外该领域研究的薄弱点和难点。

查中国学术期刊网（CNKI），1994年以来篇名含“核心能力识别”的相关文献只有16篇；在关键词中含有“识别”的有39篇，而且基本上都是2000年以后发表的。从文献的内容来看，真正从技术意义上涉及“识别”的文献并不多，大多数文献的内容主要讨论企业核心能力识别的原则与思想，很少有具体的、可操作的识别方法的介绍。

国外在用企业核心能力理论解释企业长期竞争优势源泉的同时，并没有提出普遍适用的企业核心能力的识别方法。大部分研究都以市场经济发达国家的知名大企业（如世界 500 强企业）作为样本，通过对成功企业的回溯研究，追寻其核心能力，这些结论对一般企业缺乏现实意义。就其在企业核心能力“识别”这个关键环节上所采用的方法而言，大多数也是先通过对国际知名企业的研究，建立一套指标体系，然后再以这些体系去衡量所有的企业。我们知道，核心能力的吸引力就在于它的独特性、不可模仿性以及路径依赖。不同企业的核心能力是不同的，同一个企业的不同阶段也有所区别，用一把尺子衡量所有企业，显然是有问题的。企业的核心能力是怎样逐渐发展起来的呢？在企业的成长中，怎样去发掘核心能力的胚芽并有意识地培育它？这些都是企业非常关心的问题，但在现有的理论研究中却很少涉及。

因此，2003 年，我们又申请了四川省科技厅的软科学项目“企业核心能力挖掘机理研究”。希望能够找到一种方法，帮助具有一定竞争优势的企业，挖掘出企业核心能力的胚芽，并着力培育，以便成为企业未来的竞争优势之源。

在 3 年的时间里，课题组的成员历尽艰辛，查阅了国内外的大量文献，并深入企业第一线进行访谈调研，获得了丰富的第一手资料，完成了初步的研究工作，共发表相关论文 16 篇。

本书正是这两个相关研究项目的成果总结。全书综合应用企业管理学、企业战略学、经济学、社会学等学科的基本理论，在国内外已有研究成果的基础上，采用定性研究与定量研究相结合、规范研究与实证研究相结合、静态分析与动态分析相结合的方法，分 9 章对企业核心能力的理论发展、企业核心能力的挖掘机理、企业核心能力的外部挖掘方法、企业核心能力的内部印证挖掘方法、企业核心能力的培育机理和途径、企业核心能力的风险管理进行了全面的阐述，并做了案例分析。

本书最初的提纲由郭红玲、黄定轩提出。他们在武振业教授

的指导下，以课题研究为基础，进一步调研、广泛收集资料和听取专家意见并开始了本书的写作工作。本书第1、9章由郭红玲、赵勇共同完成；第2、7、8章由郭红玲、黄定轩共同完成；第3、4、5章由黄定轩完成；第6章由赵勇、蹇明、郭红玲共同完成；最后由郭红玲统稿。

课题组成员除了本书的作者外，还有四川大学经济学院的黄勤副教授、四川武警指挥学院的刘平副教授。他们在课题研究阶段参与了问卷的调查与实地调查，并多次参与讨论，提出了许多宝贵意见，为课题的研究做出了重要贡献。

西南交通大学人文学院的陈光教授对课题的研究提出了建设性意见；四川大学的安义中教授在百忙之中抽出时间审阅了本书初稿，并提出了很好的修改意见；该课题的研究还得到了四川省委政策研究室王川主任、任卿处长以及政策研究室其他老师的大力支持和帮助；四川省236家大中型企业以及攀钢集团也为课题的实证研究提供了许多方便；西南交通大学研究生院副院长郑凯峰教授，西南交通大学出版社阳晓社长、王婷副总编和张琳老师以及出版社的其他工作人员也为本书的出版提供了许多帮助。在此，特别致以谢忱。

以上两个课题的研究工作都是在武振业教授的指导下完成的，本书作者均为武教授的博士生。

由于企业核心能力理论研究尚处于探索阶段，加之作者本身功力所限，书中难免纰漏，恳请指正！

作者
2005.6

目 录

1 企业核心能力理论概述	1
1.1 企业核心能力理论渊源和发展历程	1
1.2 企业核心能力的内涵和特征	15
1.3 企业核心能力理论主要观点述评	27
1.4 企业核心能力理论中国化研究概况	33
2 企业核心能力挖掘机理	41
2.1 企业核心能力识别研究现状	42
2.2 企业核心能力挖掘	51
3 企业综合竞争力定位	57
3.1 企业竞争力与企业核心能力	57
3.2 企业竞争力指标体系的构造	64
3.3 企业竞争力指标体系中客观权重的确定方法	66
3.4 企业竞争力指标体系中主客观权重的融合方法	75
3.5 企业综合竞争力定位决策树研究	79
3.6 综合实例	82
4 企业客户数据挖掘分析	91
4.1 顾客群体划分及其识别	91
4.2 企业核心能力与客户关系管理 (CRM) 的关系	99
4.3 基于数据仓库的企业核心能力挖掘系统结构	106
4.4 一个通用的企业核心能力发现模型	116
5 企业核心能力内部文本挖掘	119
5.1. 使用文本挖掘技术研究企业核心能力的可能性	120
5.2 企业核心能力内部文本挖掘印证分析基本思路	124

5.3 基于价值分析的企业核心能力确定	138
6 企业核心能力的培育	144
6.1 企业核心能力培育的原则	144
6.2 企业核心能力培育的模型	147
6.3 顾客价值实现与核心能力培育	149
6.4 经营战略选择与企业核心能力培育	152
6.5 企业核心能力培育的途径	159
7 企业核心能力风险综合集成管理	172
7.1 企业核心能力风险认识	173
7.2 企业核心能力风险因素间的关系	180
7.3 企业核心能力风险分析方法	183
7.4 企业核心能力风险综合集成管理	188
8 企业核心能力战略规划的实证分析	192
8.1 企业的基本情况介绍	192
8.2 企业的综合竞争力分析	193
8.3 企业的外部客户数据分析	196
8.4 企业的内部文本数据分析	197
8.5 企业的核心能力战略规划	198
9 四川企业竞争力实证研究	
——对四川企业核心能力的调研	206
9.1 调研形式及样本基本情况	206
9.2 现状和问题	208
9.3 对策与建议	218
9.4 案例分析	225
附 录	230
参考文献	244

1 企业核心能力理论概述

1.1 企业核心能力理论渊源和发展历程

自 1990 年,普拉哈拉德和哈默 (Prahalad and Hamel) 在《哈佛商业评论》上发表“THE CORE COMPETENCE OF THE CORPORATION”以来,企业界和学术界掀起了一场企业核心能力的研究热潮。不同的研究者从不同的角度出发有不同的理解,形成了不同的学派,有力地推动了企业管理理论的研究和实践。研究企业核心能力理论的起源和发展历程,梳理现有的研究成果,深刻把握企业核心能力的内涵和特征,对于帮助企业挖掘其核心能力,探索培育和提升核心能力的一般途径和方法,是非常必要的。

1.1.1 企业核心能力理论渊源研究综述

虽然企业核心能力作为一个理论提出的时间较短,但企业核心能力的思想却源远流长。关于企业核心能力理论的渊源问题,学术界众说纷纭,见仁见智。概括起来主要有以下几种^①:

1. 核心能力理论是企业战略理论发展的新阶段

自 20 世纪 60 年代战略管理兴起以来,共经历了 5 个时期,

^① 王毅:《企业核心能力:理论渊源与逻辑结构》,管理科学学报,2000 (3): 24~32。

分为 5 代。第一代战略管理理论出现，以安索夫（Ansoff）和安德鲁斯（Andrews）为代表，第一次提出公司的竞争战略，强调战略管理是企业获胜的关键。第二代结构追随战略理论以钱德勒（Chandler）为代表，把组织结构的设计提到战略高度，强调组织结构随战略调整而相应调整，并认为多事业部组织结构是多元化公司的主要形式。第三代竞争战略理论，代表人物波特提出了企业竞争环境的五力模型，并提出了成本领先、差别化和独特性三种一般战略。第四代战略理论是以明茨伯格为代表的权变战略理论，提出战略必须随环境变化进行调整。受 Andrews 独特能力概念的启发，1990 年，Prahalad 和 Hamel 引入了企业核心能力战略，第五代战略管理理论确立，也有人称之为企业资源观战略管理理论。该理论认为，战略管理最重要的原则是通过资源积累与配置，赋予所占资产的异质性，从而获得持续竞争优势。

2. 核心能力理论是经济学理论发展的新成果

经济学对企业理论的认识走过了从新古典经济学到企业资源观的发展历程。新古典经济学认为企业是追求利润最大化的组织，对企业分析的基本单元是要素投入、产出、利润、价格与成本；交易费用理论则以交易费用作为工具分析企业在市场经济中的存在条件及其边界问题；委托代理理论以所有者与职业经理人（代理者）之间的关系为分析对象，着重解决不对称信息条件下的合同设计是委托人与代理人激励相容的问题。这些理论的分析都无法解释企业的持续竞争优势问题，因此，用企业的异质性资源解释企业的持续竞争优势的企业资源观得以兴盛。这种观点把企业看成是资源的集合，而非以前人们所认为的仅仅是产品——市场的集合。既然企业是资源的结合体，企业核心能力作为企业的一种重要的资源，自然成为研究的焦点。这样，经济学的发展与企业战略理论的发展就殊途同归。

3. 核心能力理论是知识经济理论发展的新观点

20世纪90年代以来,知识经济理论成为经济学和管理学研究的热点,成为继工业文明即以资本生产为中心的时代之后的一次深刻变革。知识经济理论的核心问题是如何最大限度地发挥人的创新能力。该理论认为,信息革命以来,世界已进入知识经济社会,在知识经济条件下,企业保持持续竞争优势的关键是企业的知识创新能力。企业的知识创新能力是企业对特定商务活动的独特的专长、知识和技能,它以企业的员工和企业的独特组织文化为载体,在企业特定的文化历史氛围中不断演变发展,企业内部各个层次的人员都能理解和交流,但别的企业却难以模仿。知识经济理论为企业核心能力理论的研究提供了又一新的视角。

4. 核心能力理论是创新理论研究的新结论

1997年Prencipe A、Patelp和Pavitt K等学者通过实证研究,认为高效率的技术创新是企业在激烈的市场竞争中制胜的关键。作为创新理论的重要组成部分的企业技术能力研究成为热点。与技术能力相关的各种概念被提了出来,例如,变革能力、技术创新能力、技术核心能力等。在创新理论中存在一个越来越明显的倾向,企业的技术创新能力与企业核心能力在概念上具有越来越强的趋同性,一些学者甚至在研究中,将技术创新能力等同于企业核心能力。产生这种趋同的原因在于:一方面,创新理论对创新绩效的研究日益关注创新对企业竞争优势的影响,从而把技术能力的研究引向了企业核心能力;另一方面,对核心能力的很多研究都认为创新过程是核心能力建立、提高和应用的基础,企业核心能力最终要通过企业高效率的技术创新所带来的企业绩效体现出来。这样,创新能力理论走向了对企业核心能力的研究。

综上所述,我们至少可以得出这样的结论:①企业核心能力是企业持续竞争优势的源泉,这已成为多学科研究达成的共识。②企业核心能力是多学科交叉融合的理论成果,是多学科

的重要研究领域。③ 企业核心能力理论还很不成熟，在诸多方面学术界尚未达成共识。

上述研究存在明显的局限，即这种研究仅仅从横向的理论层面去考虑问题，而很少联系企业发展的实际，从纵向的历史的角度去考察这一理论产生和发展的历程。任何一个理论的产生和发展都不是纯粹的偶然，我们总能从实践和历史中找到渊源。正是市场的不断发展，对企业不断提出新要求和施加新压力，迫使企业不断改变自己，以满足市场的需求，这促使企业理论的研究重心不断进行调整，从而产生了异彩纷呈的理论派别。但是，万变不离其宗，这种演化始终贯穿着企业如何在竞争中取胜这一条红线。因此，把核心能力理论的产生、发展，放在整个世界经济发展的历史长河中，从管理思想史和企业发展史的角度来考察，显然更全面、更接近实际一些。

1.1.2 企业核心能力理论：企业能力理论发展的必然结果

企业从本质上讲是能力的集合体^①。所有的企业无不是由有形资产和无形资产构成，但其成败的根本因素却不是资产，而在于这些资产背后所蕴藏的能力。能力成为对企业进行分析的基本单元。企业核心能力思想最初正是萌芽于对企业能力的关注。

何谓企业能力，至今没有一致的说法。它是一个随着管理实践的发展而不断发展变化的概念，在不同的时期有不同的表现形式。有人认为它是企业的一种知识、一种独特的资源、一种独特的技能等。无论怎样，它应该使企业能够对外界事物和环境变化及时做出能动的反应，以便在激烈的竞争中获取生存权利和发展空间。企业能力理论的发展与市场经济的发展息息相关。它是对

① 李东红：《企业核心能力理论评述》，《经济动态》，1999，1（62）。

市场条件下企业发展史的总结和提炼。而一部企业发展史就是一部市场竞争史，也是一部企业能力发展的历史。从亚当·斯密对工厂内部的分工理论到企业内部成长机制、企业内部资源和企业外部竞争环境的分析，最终落脚到企业核心能力理论的研究。企业能力理论经历了漫长的演化过程。但是，万变不离其宗，这种演进总围绕着一个轴心，这就是企业如何在竞争中取胜。为了便于研究，本书从企业经营管理思想史和企业发展史的角度，以企业理论关注重心的变化为依据，分三个阶段，对整个理论的发展演变历程进行回顾，以理清企业核心能力理论的内涵和实质。

1. 企业能力理论萌芽阶段——注重生产技能和技术创新（20世纪20年代以前）

最初的“企业能力”与今天的企业能力可能有着截然不同的含义，它源于劳动者的个体生产技能。当手工业从农业中分离出来，世界上有了产品交换，进而出现一批专门从事某种物品生产的劳动者，尤其是该物品不止一家生产时，劳动者之间的比较和竞争开始出现，能力强的手工业者更容易使自己的劳动产品变成商品，人们因而开始了对劳动者个人或一个家庭的生产能力的关注。随着生产力的进一步发展，到了资本主义发展初期，市场处于完全竞争占主导地位的阶段。虽然由于先进技术的运用，机器生产代替了手工劳作，工厂代替了作坊，社会生产力大大提高，社会产品日益丰富，但社会的总体生活水平并不高，对物质产品的需求仍大于供给。劳动生产率高的企业，完成产品的劳动时间低于社会必要劳动时间，总能获得超额利润而迅速发展。此时，对企业能力的关注变为对一个工厂的生产能力尤其是生产效率的关注。企业的能力表现为提高劳动生产率的能力，表现为与提高效率有关的技术、技能、组织结构、管理方式等。实践的需要推动着理论的发展，如何增强以效率为中心的企业能力，自然成为当时研究企业和经济的学者关注的焦点。

(1) 早期研究者的企业能力观

围绕提高效率这一主题，一大批学者进行了理论探讨。其中最具有影响的当数亚当·斯密。1776年，他在《国富论》中充分阐述了通过分工提高劳动效率的理论。他认为，劳动分工可以把复杂的工作任务分解为简单的作业工序，一个工人长时间重复从事某项简单的工作，有利于积累生产经验，较快提高劳动熟练程度，从而有利于提高劳动生产率。实际上，对企业生产流程的简化、分解，以及工人工作经验的积累过程，可以看做是企业内部知识的发现和积累过程，而这也是企业能力的自发的形成过程。因此，有人认为，亚当·斯密的分工理论是现代企业能力理论的本源。不过，也有人认为，分工理论强调的是生产分工，现代企业能力理论强调的是企业能力的分工，二者有着本质的不同^①。

继亚当·斯密之后，由于劳动生产效率的提高，市场供应上升，需求选择的空间加大，对市场的研究就变得十分必要了。1796年左右，马修·鲁滨逊·博尔顿提出了要提高企业的生存能力必须进行市场研究，将一切生产和销售建立在市场调查和预测的基础上以及生产工艺程序优化和机器作业、产品部件标准化的观点。这实际已经涉及了企业能力应该包括对市场的调查研究能力等一些要素。其后，1817年，大卫·李嘉图在《政治经济学和赋税原理》一书中，注意到某些组织可拥有不同的资产、技巧和能力，这些东西对生产效率影响很大。这实际已经涉及组织内的异质性资源问题。1835年，塞缪尔·纽曼在此基础上，进一步论证了好的企业家对一个企业的成功必不可少。他认为，一个好的企业家，应该具备不同寻常的远见和敏锐的洞察力，具有丰富的—般事务知识和职业知识。几乎同时，安德鲁·尤尔在《制造业的哲学》中，把企业看做是一个由相互联系的机械系统、道德系统和商业系统构成的有机整体。查尔斯·杜平提出应对生产和

^① 徐康宁，郭昕伟：《企业能力理论评析》，《经济学动态》2001，7（57）。

机械化进行研究，对企业的每一个工种的工作进行研究，进而找出最好的工作措施传授给工人。之后，巴贝奇、杰文斯、麦卡勒姆等一批 19 世纪杰出的企业家和学者，围绕提高效率、形成和积累企业内部的知识以增强企业能力，提出了许多有价值的思想。从早期的企业能力理论的研究可以看出，企业内部的组织结构（分工其实是企业内部组织结构和生产流程的重组）、企业内部的资产和生产技能、企业家的远见和洞察力、对市场的调查和准确预测，以及企业内部知识的积累和传播等都属于企业能力的范畴。

（2）科学管理理论时期的企业能力观

站在前人的肩膀上，泰勒结合自己的实践经验，对关于组织知识的积累和在组织内传播的思想进行了系统的总结，最终形成了他的科学管理理论。泰勒认为，企业的各项活动必须以提高劳动生产率为中心；通过提高个人的效率可以提高整个企业的效率；工人是追求自身物质利益最大化的“经济人”，通过科学挑选、培养和教育工人，以及严格的奖惩措施可以有效提高个人的效率；通过科学的管理，充分利用企业资源，提高劳动生产率，可以较好地解决劳资双方的矛盾；通过管理者与工人亲密协作，可以保证一切工作都按已形成的科学原则去办。其具体内容涉及作业管理：如制定科学的工作方法、标准化的环境、工艺、操作程序；科学的培训方法；强制采用最好的工具和条件、强制性的合作；激励性的报酬制度。组织管理：计划职能与执行职能分离；设立职能工长职位；建立严密的规章制度；实行高级管理人员的例外管理原则等。企业文化建设：提倡劳资双方确立共同的价值观——用友好合作、相互帮助来代替对抗和斗争，通过共同努力，充分发挥双方的潜力，以增加剩余，既提高企业的利润又增加工人的工资；提倡劳资双方相互合作、相互信任的团队精神。泰勒之后，围绕提高效率，甘特、吉尔布雷思、埃默森、福特等人对科学的工作方法、标准化的工艺流程和操作方法等车间一级