

中国企业管理研究会年度报告(2002)

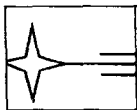
企业 核心竞争力 问题研究

中国企业管理研究会 编

QIYE
HEXIN
JINGZHONGLI
WENTI
YANJIU



中国财政经济出版社



中国企业管理研究会年度报告
(2002)



企业核心竞争力问题研究

中国企业管理研究会 编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业核心竞争力问题研究/中国企业管理研究会编. —北京: 中国财政经济出版社, 2003.4

ISBN 7-5005-6509-7

I. 企… II. 中… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 031709 号

中国财政经济出版社出版

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

E-mail: cfeph@dre.gov.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 21.75 印张 338 000 字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月北京第 1 次印刷

定价: 46.00 元

ISBN 7-5005-6509-7/F·5679

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

中国企业管理研究会会长
中国社会科学院副院长

陈佳贵

江泽民同志在十六大报告中指出：“要全面建设小康社会，最根本的是坚持以经济建设为中心，不断解放和发展社会生产力。本世纪头二十年经济建设和改革的主要任务是，完善社会主义市场经济体制，推动经济结构战略性调整，基本实现工业化，大力推进信息化，加快经济建设现代化，保持国民经济持续快速健康发展，不断提高人民生活水平。”在我们看来，中国企业管理研究会本次年度报告的主题——培育我国企业的核心竞争力——就是事关我国经济建设现代化和小康社会建设的重大问题。因为在当今全球化趋势和激烈的国际竞争环境中，只有努力培育出大批具有核心竞争力的企业，我国的产业和整体经济才能有竞争力，才能够实现我国国民经济的快速健康发展，从而为不断提高人民生活水平、全面步入小康社会奠定经济

基础。

长期以来，面对企业的兴衰更迭、大小变化，人们一直在探求一个至关重要的问题：为什么有的企业能够长久不衰、持续发展和壮大，而有的企业却逐步衰败和消亡，决定企业生存和发展背后的最根本的因素是什么？由于企业的生存和发展是以企业竞争为前提的，这个问题实际上是企业竞争力的本质和决定因素问题。如果把这个问题进一步学术性表述，可以转化为围绕企业竞争优势的三方面的问题：一是什么给企业带来了竞争优势，即企业竞争优势的“源”的问题；二是产生企业竞争优势的因素与企业绩效之间有着怎样的内在逻辑联系，即企业竞争优势的“内在逻辑”问题；三是企业的竞争优势的可持续性，即影响竞争优势可持续性的因素有哪些，怎样获得企业可持续性的竞争优势。围绕这些重大问题，国外经济学家和管理学家进行了大量的理论研究，提出了许多新的理论，包括竞争战略和竞争优势理论、企业资源理论、企业能力理论和企业知识理论等，极大地促进了现代经济学和管理学的发展。其中由普拉哈拉德与哈默提出的核心竞争力理论具有广泛的影响和重大的意义。核心竞争力理论认为，企业是一个能力系统或能力的特殊集合，企业能力的差异是产生企业竞争优势的深层次因素。企业所有能力中最核心、最根本的部分，可以通过向外辐射，作用于其他各种能力，影响着其他能力的发挥和效果，这部分被界定为核心竞争力。在普拉哈拉德与哈默看来，核心竞争力是组织中积累性学识，特别是关于协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识。一般说来，核心竞争力具有如下特征：（1）稀缺性：即企业所特有的；（2）可延展性：核心竞争力可以使企业进入各种相关市场领域参与竞争；（3）价值性：核心竞争力能够使企业为客户创造价值；（4）难以模仿性：核心竞争力应当不会轻易地被竞争对手所模仿。企业要获得和保持持久的竞争优势，就必须在核心竞争力、核心产品和最终产品三个层面上参与竞争。核心竞争力是企业竞争优势的源泉，最终产品是核心竞争力的市场表现，核心产品是核心竞争力的物质载体。核心竞争力理论的进一步发展还表明，企业的组织学习和创新是建立并不断强化企业核心能力的根本途径。

在我国，20世纪80年代随着国有企业改革的推进，人们开始关注对企业活力问题的研究。进入90年代以后，在市场竞争日趋激烈的环境下，

和在某种程度上受波特竞争战略和竞争优势理论的影响,有关我国企业竞争力理论探讨和实践探索,称为持久的热点。90年代中后期,随着中国加入WTO进程的加快和受核心竞争力理论的影响,我国掀起了对企业核心竞争力问题的研究热潮,随之而来的便是企业和政府对企业提升核心竞争力的高度关注。例如,《中华人民共和国国民经济和社会发展第十个五年计划纲要》明确提出要“形成一批拥有著名品牌和自主知识产权、主业突出、核心能力强的大公司和企业集团”。应该说,培育和发展一批具有核心竞争力的大公司和企业集团,既是国有企业改革和国有经济战略调整中的一项重要任务,也是入世后我国企业应对国际竞争的重大举措。

学习和创新是企业核心竞争力的源泉,我国企业要培育自己的核心竞争力,必须十分重视包括技术创新和管理创新在内的企业创新。纵观国际上成功的企业,尽管它们的成长途径千差万别,主营领域各不相同,但都有一个共同的特点,那就是它们具有强烈的创新精神。它们经过长期的积累和不懈的努力创新,形成了自己的核心能力。国外成功的公司特别是大型跨国公司的发展轨迹都是靠创新形成自己的核心竞争力、靠核心竞争力塑造知名品牌、靠知名品牌提升自己的竞争优势和无形资产的价值。相对于国外企业,迄今为止,我国企业在创新方面还重视不够、投入不足。比如,从企业研究开发经费占产品销售收入的比重看,90年代,美国、日本的企业平均在3%左右,大型企业这一比例远远高于平均水平。1998年,全国工业企业用于研究与开发的资金占销售额的比重平均只有0.7%。2000年,在我国2655家企业集团中,研究开发资金只占主营业务收入的0.9%。按照国际上比较一致的看法,研究开发基金(包括技术和产品)占销售额1%的企业难以生存,占2%仅能维持,占5%才有较强的竞争力。按照平均计算,我国的企业还处于“难以生存”的水平,多数大企业只达到“仅能维持”的水平。

总之,企业核心竞争力问题,不仅具有重要的理论价值,而且尤其是对我国企业改革与发展具有重大的现实意义。中国企业管理研究会的本次年度报告以核心竞争力为主题,围绕核心竞争力的基本内涵和理论价值、核心竞争力的源泉与形成机制、核心竞争力的评价和应用研究、核心竞争力的相关问题研究、提升中国企业核心竞争的对策研究、案例与实证研究等问题展开论述。本年度报告是基于中国企业管理研究会在2002年12月

1~3 日在苏州召开的年会论文编选的，集中了中国企业管理研究会会员的一些研究成果。我们希望这些研究成果能够对我国企业管理理论创新和企业管理现代化水平的提高具有一定的推动作用。

2003 年 4 月

目 录

第一篇 核心竞争力的基本内涵与理论价值

- 第 1 章 企业核心竞争力研究评述 (3)
- 第 2 章 对企业核心竞争力的本质认识 (16)
- 第 3 章 企业核心竞争力：制度（体制）创新能力 (25)
- 第 4 章 企业核心竞争力的市场观 (36)
- 第 5 章 企业核心能力理论对管理学学科发展的价值 (43)
- 第 6 章 核心竞争力的理论价值与企业发展战略 (54)
- 第 7 章 核心竞争力概念对企业管理理论和实践的影响 (61)

第二篇 核心竞争力的源泉与形成机制

- 第 8 章 企业竞争力来源的主要理论观点评述 (73)
- 第 9 章 核心团队决定核心竞争力 (82)
- 第 10 章 企业构筑核心竞争力的基石
——竞争情报 (90)
- 第 11 章 企业信息化建设与竞争优势、核心竞争力的关系 (99)

第三篇 核心竞争力评价与应用

- 第 12 章 企业竞争力评价指标体系的比较分析 (111)
- 第 13 章 核心竞争力是如何决定企业命运的 (126)
- 第 14 章 从核心能力到核心产品 (134)
- 第 15 章 高科技企业兼并中核心竞争力的价值创造潜力 (141)

第 16 章	论企业核心竞争力向民族产业优势的转化·····	(153)
第 17 章	孔子的“和谐”管理思想与“和商”的核心竞争力 ·····	(163)
第 18 章	基于核心能力的战略发展初探·····	(172)
第 19 章	基于核心竞争力的组织变革新模式：创建学习型组织 ·····	(180)
第 20 章	核心竞争力视角下的企业边界 ——基于供应链的分析·····	(189)

第四篇 核心竞争力的相关问题研究

第 21 章	企业竞争力与网络经济·····	(202)
第 22 章	核心竞争力与知识管理·····	(209)
第 23 章	核心竞争力与企业可持续发展·····	(214)
第 24 章	核心竞争力与企业并购中的管理整合·····	(221)
第 25 章	核心竞争力和多元化经营·····	(235)

第五篇 提高中国企业的核心竞争力

第 26 章	新世纪中国企业的国际竞争态势·····	(243)
第 27 章	加入 WTO 后中国企业如何提高核心竞争能力·····	(256)
第 28 章	加入 WTO 后中国企业技术创新与核心竞争力 的提高·····	(264)
第 29 章	加入 WTO 后我国企业提升核心竞争力策略·····	(273)
第 30 章	论提升企业的核心竞争力·····	(284)

第六篇 案例分析与实证研究

第 31 章	国有煤矿核心竞争力的培育与徐矿集团的实践·····	(295)
第 32 章	企业核心能力与竞争优势 ——关于天津药业的个案研究·····	(300)
第 33 章	辽宁省企业管理国际竞争力实证分析·····	(306)
第 34 章	苏州创元集团发展与竞争力培育·····	(320)
第 35 章	企业文化在培育中外合资企业核心竞争力中的作用	

——中英合资浙江竞远机械设备有限公司案例分析

..... (326)

附录：核心竞争力与企业管理创新研讨会暨中国企业管理

研究会 2002 年年会综述..... (332)

第一篇
核心竞争力的基本
内涵与理论价值

原书空白页

第1章 企业核心竞争力研究评述

陈衍泰 陈国宏

关于“核心竞争力”的概念，比较一致的看法是由普拉哈拉德和哈默提出的。他们在1989年《哈佛商业评论》第一期发表了《与竞争者合作——然后胜利》一文。该文指出，在短期内，公司产品的质量和性能决定了公司竞争力；在长期内起决定作用的是公司的核心竞争力——孕育新一代产品的独特技巧。1990年，他们正式推出“The Core Competence of The Corporation”一文，指出“核心竞争力”是“组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。

一、企业核心竞争力的定义

国内外的研究者对企业核心竞争力的定义存在着不同的看法。归纳起来，大致有以下几种。

1. 基于“资源观”的企业核心能力

持这一类观点的研究者认为，企业核心能力是一种企业以独特方式运用和配置资源的特殊资源。这也是经济学研究中资源观的研究焦点。普拉哈拉德（1990）对企业核心竞争力的描述的“积累性学识”或“学识”，是一种资源，是企业的核心竞争力。而能力与知识同属

于一类事物。资源差异能够产生收益差异。企业内部的有形与无形资源及积累的知识,在企业间存在差异,资源优势能产生竞争优势,有价值性、稀缺性、不可复制性以及低于价值的价格获得的资源是企业获得持续竞争优势以及成功的关键因素。资源观强调资源和能力对企业获取高额利润回报率和持续市场竞争优势的作用(克里斯汀·奥利佛,1997)。在国内,李悠诚(2000)等认为企业核心能力就是无形资产。他们认为核心能力的内容包括“技术、技能和知识。它在本质上是企业通过对各种技术、技能和知识进行整合而获得的能力。”核心能力由无形资产构成,是通过对各种无形资产的有机整合而形成的。这种观点从经济学的角度出发,为核心竞争力的研究提供了一种指导性的思想。不足点在于没有定义核心竞争力的构成要素,同时只指出其内涵没有指出外延。

2. 基于能力观的核心竞争力

持这一类观点的研究者认为,核心竞争力是企业一系列能力的综合。能力与资源是一对有关联但作用不同的概念。以库姆斯(1993)、罗斯比和克里斯蒂森(1994)为代表的能力学派认为能力是确定资源组合的生产力,资源是能力发挥的基础。高知识和高技能的人集合体并不能自动形成有效的组织。团队和经验资本基础上的人力资本方可以看作企业的能力。能力的差异是企业持续竞争优势的源泉。

4 在国内,丁开盛、周星和柳卸林(1999)等学者分别撰文认为企业核心竞争能力就是企业具有开发独特产品、发展独特技术和独特营销的能力。它以企业的技术能力为核心,通过战略决策、生产制造、市场营销、内部组织协调管理的交互作用而获得并使企业保持持续竞争优势的能力,是企业的发展过程中建立和发展的一种资产和知识的互补体系,其强弱在很大程度上受企业面临的产业技术场动态的影响。

这个观点指出核心竞争力是一系列能力的集合体,同时重视人力资源在能力融合中的作用,指出其激活的关键,有其合理性。不足点在于只涉及核心竞争力的部分内容。

3. 基于体制与制度的核心竞争力

科斯提出用交易成本的分析方法。左建军(2000)认为,企业体制与

制度是最基础的核心竞争力。企业体制和制度是生产关系，现代企业体制与制度能保证企业具有永久的活力、决策的科学性、企业发展方向的正确性，是企业最基础的核心竞争力所在，是企业发展其他竞争力的原动力和支持平台，其他竞争力只是在此平台上的延伸，与核心竞争力共同组成了核心竞争力系统。

这是产权学派的主要思想。在非市场经济或者转轨经济环境中，产权清晰、责权明确是企业发展最基础的条件。中国转轨经济时期，在部分产权没有明晰的企业里这个观点可以解释一些现象。但是产权问题只是基础，不能就此认为它是企业的核心竞争力。所以该观点仅适用于转轨经济环境中、产权问题待解决的对象，不具有一般意义。

4. 基于消费者剩余最大化的观点

该观点起源于社会福利经济学学派。管益忻（2000）认为核心竞争力是以企业核心价值观为主导的，旨在为顾客提供更大（更多、更好）的消费者剩余的企业核心能力的体系。核心竞争力的本质内涵是消费者剩余最大化。消费者剩余是顾客得到的高于竞争对手的产品或服务品质与价值。简言之，就是价廉、物美或兼而有之，是实惠的产品或服务。

在完全商品经济社会之下，消费者是上帝，只有给消费者带来更多的消费者剩余，企业在竞争中才能获得最终胜利，这是该观点的合理性；不足点在于，消费者剩余只是核心竞争力的外延表现，它没有说明企业创造消费者剩余的根本源泉。

5. 基于技术创新的观点

巴特尔和巴维特（1994）首次提出“核心技术竞争力”概念，并就核心技术对企业战略管理的影响作了研究。陈清泰（1999）认为，核心竞争力是指一个企业不断创造新产品和提供新服务以适应市场的能力，不断创新管理的能力，不断创新营销手段的能力。有学者经研究认定：“企业技术能力以及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，一些学者的研究把技术创新能力几乎等同于核心能力”。

技术创新是企业发展的最终动力，也是企业核心竞争力的根本源泉，只有不断进行技术创新方能保持领先性、难以模仿和持续优势，这是该观

点的合理性；但是同时保持持续性也是必要的。

6. 基于系统观的核心竞争力

这种观点认为，核心竞争力是企业的资产、机制融合的产物，从系统的观点考虑问题。梅约和厄特贝克（1994）、程杞国（1999）认为，企业的核心能力是企业核心资产的一个重要组成部分。企业的核心资产包括人才、核心能力、核心技术、核心产品等在内的核心群因素，其中高素质的核心人才是核心资产的核心。企业的核心能力是全部核心资产的综合运用和反映。是企业多方面技能、互补性资产的核心。和运行机制的有机融合，是不同技术系统管理规定及技能的有机组合。企业具备某些核心资产却不见得一定有核心能力，有了核心能力就有了竞争优势。企业核心能力是形成核心技术和核心产品的关键，核心人才是形成核心能力的关键。

王秉安（2000）认为企业核心竞争力是由核心产品、核心技术和核心能力构成的。核心竞争力指“使企业能在竞争中取得可持续生存与发展的核心性能力”。它是硬核心竞争力（以核心产品形式和核心技术或核心技能为主要特征）和软核心竞争力（经营管理）的综合。

该学派认为核心竞争力是不同子系统有机组合的，同时把机制的分析也包括在内；并且认为核心竞争力包括硬核和软核的观点是比较全面的；自然，上述观点都是从“竞争”的角度入手，而没有重视从“合作”之中获取核心竞争力。

二、企业核心竞争力的特征

就现有研究资料来看，较多的研究者（魏江，1996，2002；杜云月，2002）认为企业核心竞争力应该有价值性、异质性和延展性三个特征。此外，也有人（张继焦，2002）认为，核心竞争力还有资源集中性、动态性和非均衡性等特性。

1. 价值性

企业核心竞争力在提高企业效率、降低成本和创造价值方面能比竞争

对手做得更好，同时也应给企业的目标顾客带来独特的价值和利益。管益忻（2000）的“消费者剩余”是核心竞争力价值的一部分。

2. 异质性

核心能力是在企业长期经营管理实践中逐渐形成的，是企业个性化的产物，具有区别于其他企业的独特性。核心竞争力同时包含显性的部分和隐性部分。显性部分可以被借鉴，但是隐性部分甚至很难用语言表达出。有人将隐性部分表述为“不可模仿性”、“整体性”或“暗默性”。

3. 多样性

不同企业有不同的核心能力。魏江（1999）认为研究核心竞争力的基本构成要素包括：管理能力、市场营销能力、技术创新能力、企业文化等四种。特定企业的特定组织结构、特定企业文化、特定企业员工群体综合作用的产物，构成多样化的核心竞争力。

我们认为核心竞争力的多样性还特别反映在行业上的差异性。核心竞争力的形成是企业各方面能力长期积淀和整合的结果，同时它必须以一类独特的产品或服务为支撑。由于行业的差异，使得构成企业核心竞争力的关键能力要素和独特产品（或服务）因行业有所差异，因此，核心竞争力本质的多样性在行业间是显而易见的。

4. 动态性

企业核心能力总与一定时期的产业动态、管理模式以及企业资源等变量高度相关。随着彼此相关的变化，核心竞争能力的动态发展演变是客观必然的，以往的核心能力可能演变为企业的一般能力。从这一观点出发，可以认为企业的核心竞争力在时间的维度上不可能是无限的。

5. 渗透性

企业在培养异质性的同时，检验的标准应以消费者的剩余，即价值性为前提；在专注异质性的同时，适当创新，争取获得多样性；而多样性是建立在动态发展的基础之上。