

河南省社会科学规划项目 2003FJJ032

企业核心能力开发战略研究



李德平



二零零五年七月

目 录

前 言	1
第一章 中国企业面临的战略处境	2
第一节 中国企业的国际竞争力及其原因分析	2
第二节 入世给中国企业带来的战略挑战与机遇	7
第二章 公司核心能力理论	8
第一节 公司核心能力的概念及特征	8
第二节 公司核心能力培育模式分析	11
第三节 核心能力、核心产品和最终产品的关系	13
第四节 核心能力与竞争优势的关系及转换机制	14
第三章 公司核心能力的识别与规划	15
第一节 核心能力识别方法及评述	15
第二节 核心能力识别过程	20
第三节 公司核心能力定位	26
第四节 公司核心能力战略规划	27
第四章 公司核心能力的系统培育	30
第一节 模仿创新	31
第二节 自主攻关	35
第五章 核心能力的系统应用或转移	36
第一节 核心产品的识别、生产、销售与垄断	36
第二节 核心技能或经验在企业内部各部门间的转移	37
第三节 核心技术向最终产品的转化机制	39
第六章 公司核心能力的创新与巩固	41
第一节 核心能力的生命周期特征	42
第二节 建立产业远见，创新与巩固核心能力	44
第七章 公司核心能力开发的组织管理	51
第一节 总部在核心能力开发中的角色定位	51
第二节 建立支持核心能力培育的业绩评价体系	53
第三节 建立优秀的企业文化和学习型组织	61
第四节 加强企业技术创新体系建设	70
第八章 我国公司核心能力培育与跨越式发展战略	83
第九章 高新技术公司核心能力开发	88
参考文献	92

企业核心能力开发战略研究

前 言

一、我国企业培育核心能力的紧迫性

当今，企业间的竞争已经进入全球竞争的时代，企业经营环境的复杂性和不稳定性达到前所未有的程度，激烈的竞争要求企业必须具备比竞争对手更加卓越地从事生产经营活动和解决各种困难的能力，具有其对手无法匹敌的优势，要求企业必须建立独特的竞争优势，要求企业从根本上重新考虑自己的公司战略和竞争战略问题。可以说，未来的市场竞争，将是核心能力的竞争。

但中国企业恰恰在这点上(核心竞争力)状况不容乐观，主要表现在以下几个方面(张友秀，2003)：(1) 规模普遍较小；(2) 劳动生产率低、赢利能力差；(3) 技术创新能力差；(4) 国际化程度比较低；(5) 没有形成以企业理念、企业价值观为核心的企业文化，内外一致的企业形象差。所有这些都表明中国企业自己本身的核心竞争力不强，或基本上还没有形成自己的核心竞争力。

从经济全球化大背景来看：(1) 经济全球化趋势不断发展，推动了超大型跨国公司从大到强，充分利用全球资源，具备了全球竞争的优势，并不断增强其强大的国际竞争力；(2) 加入 WTO 后，竞争和竞争规则给中国企业带来新的考验；(3) 世界高新技术的发展突飞猛进，产业结构不断调整升级，中国企业亟需加强技术基础，抢占技术制高点，通过技术创新拥有核心技术。可以说，新世纪环境下中国企业的竞争，已经不再是自己“省优、部优、国优”层上的竞争，而是与世界级大企业核心竞争力的竞争力，没有核心竞争力，就无法迎接经济全球化和 WTO 的挑战。

因此，培育和提升核心竞争力，已迫在眉睫、刻不容缓，是实现我国企业顺利与国际接轨，是保证我国企业健康、快速发展，在国际竞争中克敌制胜，不断发展壮大的必然选择！

二、研究报告的主要目的

我国公司核心能力缺乏的根源在于：有关企业对核心能力的认识尚处于萌芽状态，很少有公司以这样的方式去思考竞争力。最典型的表现就是依据最终产品的价格/性能鉴别其自身及竞争对手的竞争能力，其结果必然招致核心能力的侵蚀，或做出太少的努力来增强它们（普拉哈拉德和哈默，1990）。建立和培育核心能力是一项系统工程，需要长期的努力。核心能力的开发是一个相互依赖部分的精心构建的系统，从技术发展与市场需求趋势的预测，到核心能力的识别、培育、应用和创新，再到核心能力的系统组织与管理，它不仅需要一个强有力的构想，而且它还积极地指导管理人员在公司开发资源上的决策，指导公司业务的竞争，指导使一切得以实现的组织。因此，本书的写作主要处于以下两个方面的目的：

1. 本书通过归纳产业预见的方法；完善核心能力的识别、培育、应用、巩固、组织与管理、核心能力向竞争优势的转化机制等理论和方法；同时，本书将把当前我国战略理论工作者对核心能力战略、持续竞争优势、业务组合发展、战略变革管理、公司重构等理论分散研究的成果进行集成与整合，旨在帮助我国企业建立支持核心能力开发的公司重构、多元化经营和技术创新理论。

2. 本书理论联系实际，始终把企业如何系统开发核心能力、培育竞争优势作为本书的中心，力求为企业培育核心能力提供具体可操作的方法论指导，帮助企业从本质上提高核心能力。

三、报告的基本框架及内容体系

1. 公司核心能力识别的系统方法研究。包括企业所处行业未来技术与市场的发展趋势分析，创建

产业远见；行业未来竞争成功的关键因素；企业价值链分析与构成；主要竞争对手在关键因素能力上的地位与比较分析；公司核心能力定位以及核心能力培育方向；构建企业“技能树”与确定公司核心能力来源等方法。

2. 公司核心能力开发的系统方法研究。包括以突出主业、培育核心能力为目标的公司重构方式与策略；公司在技术开发中的角色与核心技术开发管理机制；公司核心资源的配置与监控；关键技术或诀窍的开发计划；关键技术或诀窍在业务单位之间重新整合等。

3. 公司核心能力应用的系统方法研究。包括建立关键零部件制造规划，成为核心产品制造、销售中心；核心技能在跨业务单位之间共享机制；核心技能在业务单位内部的开发利用与探索机制；优秀实践经验在公司内部的转移与扩散机制；最终产品的商业化运营机制。

4. 公司核心能力的巩固与创新系统方法研究。由于核心能力存在生命周期特征与刚性特征，因此，必须对核心能力进行巩固和创新。但许多成功企业在培育起了核心能力之后，由于惯性思维而一叶障目，即看不到核心能力创新的机会而错失良机。为此，建立产业洞察力培养机制、学会忘却、挑战传统管理前提等。

5. 核心能力开发的组织与管理系统方法研究。包括总部在公司核心能力管理中的角色和作用定位；建立有效地跨部门的培育核心能力的协调监督组织体系；改革业务单位评价与公司人力资源管理制度，包括改革传统业务单位考评与激励机制和人力资源管理模式；建立鼓励创新的企业文化和学习型组织；基于核心能力提升的信息化建设等。

6. 据我国企业发展实际，按行业特点初步划分为三大类，即传统制造类企业、高新技术类企业和服务类企业，根据具体特点分别研究公司核心能力开发和竞争优势培育的具体对策措施。

四、报告的特色与关键创新点

1. 通过对核心能力的特性、产业先见的建立、核心能力识别、核心能力开发、核心能力应用与共享、核心能力巩固与创新，以及核心能力开发的系统组织与管理等进行研究，建立起公司核心能力开发的系统方法，这是本书需要解决的首要难点和关键问题。

2. 研究核心能力向竞争优势的转化机制。由于核心能力和竞争优势不是一回事，许多具有核心能力或具有开发核心能力的潜在资源的公司但最终却没有形成竞争优势，其主要原因就在于他们认为有了核心能力就一定有竞争优势，因此，在核心能力向竞争优势的转化上很少努力。为此，探究核心能力向竞争优势的转化机制是本书研究的关键问题之一。

3. 核心能力开发是一个复杂的系统工程，涉及识别、培育、共享应用、创新与巩固等系统过程，同时，核心能力的开发不是一项孤立的管理职能，它与公司一切管理行为密切相关，比如：资源配置原则与优先顺序、多元化业务的组合与发展、公司重组和技术创新等都存在内在的一致。核心能力成为一个系统的、整合的公司管理、学习过程。这是核心能力成功开发的关键。因此，基于核心能力如何进行公司重构、多元化经营和技术创新是本书的又一个关键问题。

第一章 中国企业面临的战略处境

第一节 中国企业的国际竞争力存在问题及其原因分析

随着全球经济一体化进程的不断加快，特别是在我国加入 WTO 之后，企业参与国际竞争的范围和手段将进一步扩大和提高，市场竞争的激烈程度也日益增强。全球市场竞争中各经济主体的经济利益在很大程度上取决于企业国际竞争力的大小，而企业的国际竞争力又是国家竞争力的基础，因此，如

何在激烈的国际竞争环境下尽快提升我国企业的国际竞争力，成为政府、企业界和理论界共同关注的焦点。

我国企业的竞争环境正在发生着深刻的变化。越来越多的跨国公司挟持雄厚的资本、领先的技术、著名的品牌和先进的管理进来了。部分跨国公司已经在中国取得了非凡的业绩，这些市场或行业已被它们一统天下。比如：摩托罗拉 1985 年进来，1997 年寻呼机占 70%、移动电话占 40%；上海大众 1984 年进来，1997 年其汽车占 55%；宝洁 1988 年进来，1997 年其占有化妆品 50%的份额；可口可乐 1981 年进来，到 1997 年其占有碳酸饮料 31.5%的份额；吉百利 1993 年进来，1997 年占有巧克力市场 25%—30%。还有更多的市场、行业正在感受着它们咄咄逼人的气势。如零售行业的沃尔玛、家乐福、麦德龙；快餐业的肯德基、麦当劳等。

加入 WTO 确实给我国企业带来了发展机遇。但必须清醒地看到，如果连家门口都守不住，那么失去“大后院”的我国企业恐怕可能没有多少资本进军国际市场。果真如此，那么加入 WTO 带给我国企业的将不是机遇而是威胁。好在我国有一大批企业已经或正在崛起。面对经济全球化，我们只能主动应对，在与强手的较量中尽快学会游戏规则。美国著名管理大师汤姆·彼得斯预测 21 世纪的竞争环境后告诫企业：“要么变革，要么失败”。这正是我国企业的处境。因此，如何在经济全球化背景下实施战略变革，培育核心能力已经成为我国企业必须认真研究的问题。

一、当前面临的严峻竞争形势

全球经济一体化使得国内市场全面开放，竞争将空前激烈。目前，世界经济发展表现出两大趋势。

(1) 全球竞争已经超越企业而进入国家和经济区域层次间的竞争。主要表现在：国家应用产业政策，重点发展关键产业；国家通过调整汇率以保持本国产业的竞争力；在许多国家建立了地区性经济联盟，例如欧盟、东南亚国家联盟、北美自由贸易区等。通过建立经济区可以达到形成更大的内部市场以利于成员国间进行内部贸易，使市场和产业达到一定的规模，并可以进行金融上的联合和合作（罗兰·贝格，2000）。

(2) 商品、资本和信息的自由流动使经济全球化成为一种可能。贸易壁垒和关税的降低，经济贸易区的形成以及高效的物流手段，使商品在全球流动。市场和产业全球化对企业意味着市场、竞争和市场需求的全球化不断深入。在产业方面，信息技术的发展及在全球范围的深入采用使价值链上的所有不同环节都进行着国际化，要由市场、成本和资源来决定要素的布局。在金融方面，资本的自由流动和直接投资也进一步发展，跨国间的资本流动和转移越来越容易（罗兰·贝格，2000）。

二、我国企业核心竞争力的现状

随着全方位的市场开放，竞争将更加激烈，而未来的市场竞争，主要是核心竞争力的竞争。中国企业恰恰在这上点上（核心竞争力）状况不容乐观，主要表现在以下五个方面（张友秀，2003）：

1. 规模普遍较小

2001 年，中国企业 500 强的资产总额为 2603169731 万元，折算成美元（按 1 美元=8.28 元人民币的汇率计算，下同）为 314392480 万美元，世界企业 500 强 2001 年资产总额为 4866450590 万美元，居第一位是日本瑞惠控股公司，为 114166740 万美元，相当于 2001 年中国企业 500 强资产总额的 36.31%。中国企业 500 强中资产排名第一的中国工商银行拥有资产 433898523 万元，折算成美元为 52403200 万美元，相当于日本瑞惠控股公司资产总额的 45.9%。中国企业 500 强资产排名最后一位的

U T斯达康(中国)有限公司拥有总资产 23151 万元,折算成美元为 2800 万美元,只相当于世界企业 500 强资产排名最后一位的韩国现代公司资产(102080 万美元)的 2.74%。中国零售业排首位的华联集团公司的 2001 年营业收入为 1926022 万元人民币,资产额为 543701 万元人民币,只相当于世界企业 500 强零售业排名首位的沃尔玛公司营业收入(21981200 万美元)的 1.06%,资产(8337500 万美元)的 0.79%,由于规模小,无法形成规模经济。

2. 劳动生产率低、赢利能力差

反映劳动生产率的两个重要指标是人均营业收入和人均利润。2002 年世界企业 500 强的人均营业收入为 29.3 万美元,折算成人民币为 242.6 万元;人均利润额为 0.64 万美元,折算成人民币为 5.3 万元。而 2002 年中国企业 500 强的人均营业收入为 31.41 万元,人均利润额为 1.57 万元,相当于世界 500 强企业人均营业收入和人均利润额的 12.95%和 29.62%。又如 2002 年中国企业 500 强排名第一的国家电力公司的营业收入和利润额分别为 40039547 万元和 812581 万元,而这两个数字是由 1319000 人创造的。人均营业收入和人均利润额则很低,分别为 30.35 万元和 0.61 万元。而 2002 年世界企业 500 强排名第一的沃尔玛的营业收入为 21981200 万美元,利润额为 667100 万美元,折算成人民币分别为 182004336 万元和 5523588 万元,分别是国家电力公司营业收入和利润额的 4 倍和 6 倍。而沃尔玛公司的员工总数与国家电力公司相当,为 1383000 人,人均营业收入和人均利润额为 139.83 万元和 3.97 万元,是国家电力公司人均营业收入和人均利润额的 4.33 倍和 6.86 倍。从赢利能力上看也不可同日而语,如零售业排首位的中国华联集团公司实现利润 18562 万元,只相当于美国沃尔玛公司利润(667100 万美元)的 0.34%;汽车业排首位的中国一汽集团公司实现利润 249620 万元,只相当于美国通用汽车公司利润(60100 万美元)的 50.16%;石油石化业排首位的中国石油化工集团公司实现利润为 1708623 万元,只相当于美国埃克森美孚公司利润(1532000 万美元)的 13.47%;电子设备制造业排首位的中国普天信息产业集团公司实现利润 264383 万元,只相当于德国西门子公司利润(185660 万美元)的 17.2%;银行业排首位的中国工商银行实现利润 612521 万元,只相当于美国花旗集团利润(1412600 万美元)的 5.24%;食品业排首位的宜宾五粮液集团公司实现利润 173363 万元,只相当于瑞士雀巢公司利润(395920 万美元)的 5.29%。只有中国移动通信集团公司实现利润大大超过日本电报电话公司,国家电力公司与美国电力公司利润水平相当。这说明我们企业的赢利能力主要在一些传统垄断性行业上,诸如电信、石油、电力等,而在那些代表生产力水平和世界产业发展趋势的行业上难占有一席之地。

3. 技术创新能力差

技术创新能力差是中国企业的“致命”弱点,技术创新能力差就没有竞争力。目前中国生产的化学药品中有 97.4%是仿制品,整个生物制药行业基本上以仿制为主。与世界大型制药企业相比,中国大型制药企业的技术开发投入明显偏低。2000 年中国制药 12 强的研发费用之和不到 1 亿美元,尚不及 1995 年 Glaxo Smith kline 一家公司研发费用的零头。当年,中国制药 12 强的研发费用占销售额的比重为 1.44%,而 1995 年世界 10 大制药公司的研发费用占销售额比重最小的也到了 12.2%,中国制药 12 强的研发费用占销售额的比重还不到后者的 12%。在纺织行业、汽车行业、电子行业等都存在着研发投入明显不足的问题。研发投入不足,就导致创新能力差,创新能力差导致产品结构不合理,整体技术水平低,产品质量差。如中国汽车在可靠性、节能、动力、尾气排放等方面与国际水平有很大差距,平均自重比国外同类车重 10%-20%,油耗高 10%-50%。如电子行业,在软件、集成电路等基础产业领域,在彩电、移动通信等主要产品领域均没有掌握核心技术,从原材料、元器件、专用设备

到产品关键部件都依赖于从国外进口，有自主知识产权的研发成果总的来说不多，进入产业化阶段的高技术产品相对更少。国际上许多大公司为保持在市面上的领先地位，都在研发上投入巨额资金。如1997年IBM公司的研究开发费用支出就达48.68亿美元，占总营业额的6.2%，惠普、摩托罗拉、英特尔、微软公司分别达7.2%、9.2%、9.4%、16.9%。而即使是2002年中国电子百强企业在研究开发方面的投入平均也只占销售额的3.8%。

4. 国际化程度比较低

近年来，世界上企业运营的一个趋势是越来越多的公司走出国门，在国外建立子公司和附属企业，形成一个庞大的全球生产和销售体系。例如美国1995年最大的50家跨国公司对外投资占了美国对外投资的63%，英国占了71%，德国占了51%，澳大利亚50家最大的公司对外投资占了整个国家对外投资的96%。著名的ABB公司，总部设在瑞士，在全世界160个国家和地区都建立了附属机构。被誉为世界上最有价值品牌的可口可乐跨国公司，足迹遍布全世界，毫不夸张地说，在世界上任何一个城市，都可以喝到可口可乐。而中国绝大部分企业进入国际市场的形式是出口，能够做到海外生产的极少，能够建立全球性销售网络的更少，能够实现融资国际化的也不多。这种情况在生产性大企业或企业集团中表现得更为明显。就绝大多数中国企业而言，在组织结构上还没有哪一家具有“多国公司”或“跨国公司”的特点，在经营战略上也没有哪一家真正实现了全球的资源配置和战略规划，在经营行为和经营机制上还没有哪一家真正达到世界顶级水平。就拿国家经贸委1998年新公布的重点扶持进入世界工业500强第一梯队的北大方正、四川长虹、青岛海尔、上海空岗、江南造船厂、华北制药集团等6家企业公司来讲，国际化程度最好的是青岛海尔和北大方正。海尔集团以优良的品牌和质量叩开德国大门，随后在菲律宾、印度、马来西亚、南斯拉夫和沙特建立了分厂。北大方正日前在海外虽然建立了日本方正、新加坡方正、马来西亚方正等5个分公司，但仅局限在华语地区，在非汉语市场方面，仅在日本拥有一定客户群。在这6家企业之外，国家重量级的大型企业康佳集团在前几年就实施跨国经营战略，但首选的目标大都在非洲、拉美洲等一些贫穷落后的地区，春兰集团也不过在俄罗斯、东欧一带试探。因此，国际化程度低，市场份额小，企业利润率低，严重影响了中国企业的竞争力。

5、没有形成以企业理念、企业价值现为核心的企业文化，内外一致的企业形象差。

在我国建立社会主义市场经济秩序的过程中，企业的恶性竞争屡禁不止，不讲商业道德、坑蒙拐骗、吞并国有资产、没有商业信誉比比皆是，内外一致的企业形象差。如我们的许多上市公司，上市之日就是其亏损之时，把广大消费者的利益抛在一边不顾，不是去打造以企业理念、企业价值观为核心的企业文化，把企业做大做强，而是为了小集体利益或一己私利。英籍美国学者查尔斯·汉普顿和阿尔方斯·特龙佩纳对美、英、德、意、瑞典、日本、新加坡等12个国家15000名企业经理的调查后指出，不同的企业在创造财富的过程中都受到各自独特的价值体系的影响，但是有一点是相同的，那就是唯有建立起以企业理论、企业价值观为核心的企业文化、诚信至上，企业才能百年不衰。因为在现代社会信息传播的速度极快，社会舆论的监督力度也在不断增强，企业一旦做出反信用行为，几乎马上就会被曝光，它的最重要的无形资产——商誉就会受到重创。

总之，通过以上核心竞争力现状分析可以看出，中国企业自己本身的核心竞争力不强，或基本上还没有形成自己的核心竞争力。从经济全球化大背景来看：① 经济全球化趋势不断发展，推动了超大型跨国公司从大到强，充分利用全球资源，具备了全球竞争的优势，并不断增强其强大的国际竞争

力；② 加入W T O后，竞争和竞争规则给中国企业带来新的考验；③ 世界高新技术的发展突飞猛进，产业结构不断调整升级，中国企业亟需加强技术基础，抢占技术制高点，通过技术创新拥有核心技术。

可以说，新世纪环境下中国企业的竞争，已经不再是自己“省优、部优、国优”层上的竞争，而是与世界级大企业核心竞争力的竞争力，没有核心竞争力，就无法迎接经济全球化和 WTO 的挑战。因此，培育和提升核心竞争力，已迫在眉睫、刻不容缓，是实现我国企业顺利与国际接轨，是保证我国企业健康、快速发展，在国际竞争中克敌制胜，不断发展壮大的必然选择。

三、我国企业竞争力低下的原因及存在的主要问题

从我国企业内部来看，具体来说，制约我国企业竞争力的具体因素主要有以下几个方面：(1) 企业制度与经营机制不健全；(2) 管理水平落后，技术创新能力薄弱；(3) 大企业数量少，缺乏规模；(4) 盲目资本扩张，进入多元化经营的误区；(5) 国内名牌竞争实力较弱。造成这些原因的本质在于以下几点：

1. 观念落后

以国情论作为“挡箭牌”拒绝学习国外先进的经营管理理论和方法，理由是国外先进管理经验不适合中国的国情；领导者没有一种开放的、学习的心态，不愿意接受新事物与新思想；针对以“国情论”作为挡箭牌的做法，王安一针见血地告诫：“基本的管理原则是谁都必须遵守的”；我们认为，“观念决定思路，思路决定出路”。企业管理者的经营观念滞后是制约企业发展的核心问题。

2. 产权过度集中，缺乏有效的激励、监督、约束机制

许多企业的产权过度集中，导致其决策权和经营权缺乏有效的监督。产权集中广泛存在于大型国有企业和民营企业。(如：母体是国有独资公司)。当代资本竞争非常激烈，企业任何决策都有风险，但长期发展的实践已经证明：产权的相对分散，可以保证企业决策对大多数股东有利，也就把决策风险降到最低。不论是国有企业，还是私营企业，要保证长期健康发展，必须实现产权（资本）多元化，实现决策制衡，否则必然出问题。这种产权集中的企业形态无法与国际接轨，更谈不上同国际对手展开竞争了。

3. 战略缺乏对环境的长期适应性

企业战略是企业与环境相互适应的产物，企业应该在环境的不断变化中，调整自己的战略。但科学的战略在具备全局性、未来性、系统性、层次性、竞争性和保密性之外，还有一个重要的特性就是长期的适应性。中国企业战略的相对稳定性较差的原因是多方面的（张维迎等，2000）。首先是客观上的原因，企业战略在中国仍然是一个全新的概念，虽然一些企业在自己的经营中自觉地提出了企业适应环境的种种思路，但科学战略的观念依然没有形成。没有经过系统训练的经营者很难在环境复杂变换的转型期制定出科学的企业战略；其次是主观上的原因，许多中国企业家在体制转型期练就了一套“出奇制胜”的商战之略，体制转型的变革特性也为企业采取“投机型”战略创造了客观环境，他们屡试屡爽，成功的经验夸大了他们对环境的适应能力，使他们对科学战略特性中的长期适应性不屑一顾。还有的企业家甚至认为企业战略规划赶不上环境的变化，与其花力气研究战略，不如下决心把企业的产品做好，“酒香不怕巷子深”，一门心思抓基础管理，练内功，企业出来的产品质量不错，但就是没有人要。结果，我们发现中国几乎所有的企业长期适应性都很差，企业能过了初一，过不了十五。

4. 忽视对核心能力的培养

90 年代以前，中国几乎不存在战略和战略管理的概念。中国企业战略管理的发展大概经历了三个阶段，即 80 年代以前没有战略管理的阶段；80 年代企业战略的萌芽阶段，以及 90 年代以后中国企业

战略的发展阶段（张维迎等，2000）。自 90 年代，企业战略“核心能力”概念传入中国之后，中国企业恍然大悟。中国企业在国际上之所以没有竞争力，原因就在于没有自己的核心能力。张维迎等（2000）认为，中国产品在国际上能占有一席之地，其重要原因是中国廉价的劳动力资源：改革深化后中国产品成本的上升以及东南亚危机后国际汇率的变化，中国产品的价格优质受到了很大挑战，这时我们才更加深刻地认识到自己核心能力的匮乏。中国企业向来科技投入不足，忽视对企业组织能力的培养，再加上知识产权意识的缺乏，企业有暂时优势的时候多，拥有持久竞争能力的少。在中国，我们会发现产品创新“一窝蜂”地出现，“一窝蜂”地消失，几乎没有一家企业能在自己领域里，持续不断地推出新产品。当然，公司核心能力的培养是一个长期的、科学的战略创新过程，中国缺少这种历史和经验。

5. 缺乏价值创造观念

一般而言，企业的目的是为股东创造更多的财富，财富是评价企业经营好坏的最终指标。但在经营过程中，仍存在规模、年度利润、税收收益、就业数量等不同主体为不同目的从不同角度对企业考核的指标。中国企业的战略目标常常和股东的财富最大化发生偏离，往往把其它主体对企业的要求作为奋斗目标，最常见的是对规模最大化的盲目追求（张维迎等，2000）。中国是一个具有较长计划经济历史的国家，企业的产成品数量以及企业的产值往往是企业地位的象征，企业的规模越大，企业的产成品数量以及产值就会越高。而这往往成为企业家升迁的决定因素，尽管改革的深化淡化了这种意识，但它的影响还没有完全消除，企业家仍然自觉不自觉地把它作为自己创造的成就的一种标志。再加上就业压力，政府往往希望企业雇佣较多的员工、承担更多的社会职能以消化改革内在的矛盾。为达此目的，政府采取行政的、经济的手段，对企业进行干预和诱导，出乎意料的是，响应的企业不但有国有企业还有非国有企业。结果在国内掀起赶超“世界 500 强”的热潮。对企业价值最大化偏离的另一种表现是对企业年度财务指标的过分侧重，这种情况对采用承包制的企业来说尤为严重。企业只顾目前的利润增长，忽视企业的技改投入，忽视对未来情势的研究，结果企业表现出明显的短期化行为（张维迎等，2000）。

总之，现有的实际水平和层次，以及世界经济一体化所带来的全球激烈竞争，要想应对和适应全球竞争，特别是跨国公司的挑战，取决于我们自身的战略选择与发展速度。实现跨越式发展是我国广大企业的战略出路。主要表现在：一方面，国内企业技术创新与管理创新能力较差、技术落后、管理水平较差；企业效率低下问题突出；企业过度扩展与过剩生产能力迅速增加；企业过度多元化，缺乏核心竞争力；许多企业存在严重的财务风险；专注于最终产品的生产与销售，缺乏核心技能和核心产品；另一方面，中国入世使国内企业融入了全球经济一体化，竞争的激烈程度，以及竞争的层次、广度和深度都将是前所未有的。

两个方面的反差，冲击是必然的，但长期来看，国内企业应对跨国公司，适应参与全球竞争的唯一战略选择就是尽快实现跨越式发展，有效发展核心能力，培育竞争优势。为此，如何尽快培育核心能力，实现跨越式发展是国内企业参与全球竞争的当务之急，而解决上述问题是培育核心能力的基本条件，否则培育核心能力只能是一句空话，况且核心能力开发的难度更高。

第二节 入世给中国企业带来的战略挑战与机遇

一、全球竞争已超越企业而进入国家和经济区域层次

- 1. 国家应用产业政策发展关键产业。表现在国家应用产业政策，重点发展关键产业，例如韩国对造船业和欧洲对空中客车的扶持。
- 2. 通过调整汇率以保持本国产业的竞争力。国家通过调整汇率以保持本国产业的竞争力。
- 3. 建立了地区性经济联盟。在许多国家建立了地区性经济联盟。例如欧盟、东南亚国家联盟、北美自由贸易区、通过建立经济区形成更大的内部市场以利于成员国间进行内部贸易，使市场和产业达到一定的规模，并可以进行金融上的联合和合作。

二、世界市场和产业的全球化

- 1. 市场方面。贸易壁垒和关税的降低，经济贸易区的形成以及高效的物流手段，使商品在全球流动。竞争和市场需求的全球化不断深入。
- 2. 产业方面。由于信息技术的发展及在全球范围的深入采用已使企业可以全方位控制价值链的所有环节，如物流、运输、制造等。因此，在价值链上的所有不同环节都进行着国际化。
- 3. 金融方面。资本的自由流动和直接投资也进一步发展，使跨国间的资本流动和转移越来越容易。

三、国家“十五”规划纲要为企业发展指明了方向

面对加入 WTO 可能面临的巨大竞争压力，国家已经对宏、微观经济政策作了重大调整。《国家“十五”计划纲要及其内容》中明确规定：“按照专业化分工协作和规模经济原则，依靠优胜劣汰的市场机制和宏观调控，形成产业内适度集中、企业间充分竞争，大企业为主导、中小企业协调发展的格局。通过上市、兼并、联合、重组等形式，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，提高产业集中度和产品开发能力。实行鼓励中小企业发展的政策，完善中小企业服务体系，促进中小企业向“专、精、特、新”的方向发展，提高与大企业的配套能力”的“优化工业结构，增强国际竞争力”政策。这意味着未来 5-10 年内我国产业结构、企业结构将发生深刻变化。

国家“十五”计划纲要及各专项规划对我国宏、微观经济体制改革做了总体概括。它为我国企业的改革与发展指明了方向。因此，我国企业必须深刻认识这些变化，并分析其发展趋势及可能对企业造成的重大影响，主动采取企业战略措施积极应对。

第二章 公司核心能力理论

第一节 公司核心能力的概念及特征

一、核心能力的概念及研究现状

公司核心能力是著名战略学家普拉哈拉德和哈默，1990 年发表在《哈佛商业评论》上的一篇题为“公司核心竞争力”的文章中明确提出的。目前还没有关于核心能力的统一定义，比较一致的看法是：公司核心能力（Core Competence）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。它以企业的技术能力为核心，通过企业战略决策、生产制造、市场营销、内部组织协调管理的交互作用而获得使企业保持持续竞争优势的能力，是企业在其发展过程中建立与发展起来的一种战略性

资产，同时，公司核心能力的强弱在很大程度上受企业所面临的产业技术和市场动态特性的影响。如果说企业在市场上的竞争在短期内主要体现为产品价格与性能的竞争，那么从长期看则是核心能力的较量。

因此，企业核心能力是企业由于以往的投资和学习行为所积累的具有企业特定性的专长，是构成企业持续竞争优势的源泉。通常而言，企业核心能力体现在以下几方面：(1) 核心技术能力，即 R&D 能力，产品工艺创新能力等，体现了企业的技术优势；(2) 生产能力，决定了产品质量优势及成本优势；(3) 营销能力，体现了企业市场优势；(4) 管理(整合)能力，即对核心技术能力能力、营销能力的有效协调、整合、管理（修振威等，2001）。

尽管我国管理学者从 1999 年开始研究公司核心能力与竞争优势，但不论是从理论上还是实证应用上都远未成熟。其不足之处主要表现在以下两个方面：

1. 在研究对象、研究内容、研究方法方面存在的不足

(1) 目前，国内管理学者主要集中在企业市场竞争理论的研究，比如财务、营销、基础管理、资本运营等的研究，而对核心能力理论的研究较少，基本上停留在概念阶段，对于企业应如何建立核心能力，培育竞争优势尚缺乏系统的理论和方法指导。

(2) 在已有的文献当中，对企业发展战略方面的研究集中在市场地位的获取上，目前对核心能力的研究基本上停留在概念阶段，缺乏系统理论和系统方法，难以对普遍缺乏核心能力的我国企业进行有效指导。

(3) 由于国内关于核心能力方面的研究主要是学习、消化国外核心能力的研究成果，因此，这方面的国内文献几乎都是引用国外的案例来予以描述。本课题将创新研究方法，改变纯理论研究的局限，把课题研究与企业的实证运用结合起来。

2. 在理论研究、实证研究方面存在的不足

(1) 对公司核心能力的研究还不系统深入，表现在：企业竞争优势的来源、核心竞争力的识别与定位、母合优势的发挥、跨业务单位核心竞争力的管理等关键性问题还缺乏研究。除此之外，在持续竞争优势、业务组合发展、战略变革管理、以及以战略重构为基础的企业重构等战略理论研究还比较薄弱，缺乏整合性。

(2) 由于对核心能力发展与竞争优势培育等战略理论研究的滞后，尚未研究形成一整套切合中国企业实际的具有可操作性的核心能力发展与竞争优势培育体系，以致无法指导普遍缺乏核心竞争力的我国企业如何去提升核心能力，应对入世后全球经济一体化带来的激烈竞争。

二、核心能力的基本特征

由于不同学者有不同看法，相应的也就有不同的特征表述。在此，我们引用普拉哈拉德和哈默在 1990 提出的观点。他们把核心能力概括为四大基本特征，这也是核心能力识别的基本准则。

1. 有价值：核心能力首先必须是有价值的。核心能力一般都应具有以下两个价值特性。第一，核心能力提供对多个市场的潜在进入方式。如：在压缩机上的能力使一个公司能参与空调、冰箱、家用冰柜、超市冷柜等多种业务，这正是三洋公司为什么如预期那样进入所有产品市场的原因。第二，核心能力应当对最终产品的顾客知觉收益作出显着贡献，因为核心能力影响核心产品，核心产品影响最终产品的顾客反映和客户知觉。

2. 稀缺性：核心能力之所以成为竞争优势的源泉就在于它在竞争企业里是稀缺的。如：沃尔玛

开发和运用采购点收集的数据来控制库存，这种技能使自身获得了一种相对于凯玛特的竞争优势。因为沃尔玛的采购点库存控制系统是有价值的、稀缺的。如果资源和能力是有价值的，但不稀缺，即在竞争企业中普遍存在。由于不满足稀缺准则，这种资源和能力不是核心能力。当然，这并不意味着有价值但普遍存在的资源和能力不再重要。实际上，这些资源和能力是企业生存所必需的。

3. 难模仿：核心能力应当是竞争者难以模仿（复制和替代）的。如果它是个别技术和生产技能的一种复杂调和，它将难以模仿。即使竞争对手能得到某些构成该核心能力的技术，但复制内部协调和学习综合模式将更加困难。

4. 不可替代性：难以替代是核心能力的重要特征。战略性资源的不可替代性至少在一段时间、在现有技术条件下应该如此。否则，如果竞争者能够找到稀有和不可模仿的资源的替代物，那么，它就不会成为战略性资源。如：广播许可不会成为核心资源，因为有卫星对长途传播的强有力替代作用。

基于此，张维迎（2002）则形象地把企业核心竞争力归结为“四不”特征，并认为这种独特性是现代企业生存的根本。

1. 偷不去。比如软件，能轻易被人盗版的软件不属于核心竞争之列。
2. 买不来。企业的核心资源在市场上买不来。而所有在市场上买得到的东西不是核心竞争力。
3. 拆不开。企业的资源、管理、人才等等要素，如同一双鞋，是属于互补性资源，分不开的是核心竞争力，能分开就不值钱。
4. 带不走。企业某些个人的技能本身并不构成企业的核心竞争力。应该提高的是企业整体的持久竞争力，而非个人的身价。

三、核心能力的作用

根据普拉哈拉德和哈默（1990）发表在《哈佛商业评论》上的论文“公司核心能力”进行归纳，核心能力的作用主要表现在以下方面：

1. 核心能力是沟通、参与和对跨组织边界合作的深深依靠，是将现有业务粘合在一起的粘接剂，为公司业务组合与重构提供依据。
2. 核心能力是企业的战略性资产，是企业参与竞争的重要筹码。通过专注于核心能力并将其植入核心产品，在关键元器件市场上建立起优势，然后利用其优势产品向下游移动建立品牌份额，并随着品牌领先声誉的巩固，它们可能会取得价格领袖地位。
3. 核心产品上的支配地位允许该公司塑造和应用最终市场的演变。如果一个公司赢得夺取核心产品制造份额的竞争，它将可能在改进产品特征和性价比方面战胜对手。如：英特尔的硬件和微软的视窗软件是计算机的核心产品，它们影响着计算机行业的演变，而不是 IBM 或其它 PC 电脑组装商。
4. 核心能力是新业务开发的发动机，是新业务发展的源泉。如果一个公司赢得建立核心能力的竞争（而不是建立在少数技术上的领先地位），它在新业务发展上几乎肯定能够胜过对手。
5. 核心能力有助于公司从核心能力的内在一致性上认识多元化业务，从而为产品和市场竞争多元化提供了一种逻辑，而不是仅仅通过市场吸引力来判断，使认识更科学，避免能力丢失。
6. 核心能力有助于清晰地区分一般配件与关键零部件，避免某单个业务陷入依赖于从外部取得关键零部件，如：电机或压缩机。而这些不只是零部件。它们是事关许多最终产品竞争力的核心产品，它们是核心能力的有形体现。
7. 核心能力使得公司资源分配的优先顺序透明化。它为高层管理者做出分配决策提供依据。同

时，它有助于下级经理了解分配优先顺序，并与高级管理人员保持一致性。

正因为核心能力的上述作用，公司一旦建立起核心能力将有助于提高企业市场竞争位势；有利于企业获得超额收益；有助于维持企业长期竞争优势；也有利于企业适应环境的变化。因此，培育核心能力就成为企业成长的关键。

第二节 公司核心能力培育模式分析

核心能力理论是斯密分工理论的再现(福斯，1998)。正是由于各项专业决策的出现，知识才逐步走向专业化。1965年，马歇尔将分工理论和差异化思想引入到企业的能力理论中，促进了现代企业管理理论的发展和飞跃。核心能力理论的出现直接源于20世纪50年代塞兹尼克和彭罗斯的研究。他们重点研究了企业竞争优势是如何产生的，认为企业成功的关键在于充分挖掘企业内部因素的潜力。其中，彭罗斯的研究为后来的核心能力以资源为基础的理论奠定了基础。20世纪80年代中期，西方掀起了一股深入发掘企业竞争优势的特殊源泉的热潮。1990年，普拉哈拉德和哈默第一次正式提出了“核心能力”的概念。此后，企业界和理论界掀起了研究和培养核心能力的高潮。从不同角度对核心能力进行创新，许多研究并不像普拉哈拉德和哈默当年提出“核心能力”概念那样具有深远的影响，但是这些研究对核心能力理论的形成起了重要的推动作用。

核心能力在形式逻辑上是一个主体性概念。因此，比较的对象是明确的，即与国内或国外同类企业的竞争能力相比较。核心能力分析的结果直接服务于企业的战略管理和企业决策。不过，不同流派所表述的核心能力是不一样的。核心能力的主要研究流派有资源流派、技术创新流派、知识流派、组织流派、文化流派以及流程流派等(李晏墅、陈晓东，2003)。

一、资源观

该流派的主要代表人物是杰伊·巴尼(Jay B. Barney)等。他们强调，获得那些具有潜在租金价值的资源是企业成功的基础，这些资源是保证企业持续获得超额利润的最基本的条件。该流派把企业看成是学习型组织和社会组织，强调战略与组织间的双向联系，认为企业获得资源的过程如此复杂，以至于连企业本身也难以精确描述。不同企业之间在获取战略性资源时，在决策和过程上的差异构成了企业的核心能力。构成核心能力的资源具有独特性、稀缺性、难以模仿性、专用性以及非交易性等特征。企业只有获得具有这些特征的资源，才能拥有和保持竞争的优势(Barney，1991)。

二、技术创新观

该流派的主要代表是普拉哈拉德和哈默。他们强调，通过学习和核心能力的积累，企业就能尽早发现产品 and 市场机会。他们提出可以通过在少数几个关键技术或在少数几个知识领域成为最好而使企业获得竞争优势，并揭示了核心能力、核心产品、战略业务单位(SBU)和最终产品的关系。核心产品是核心能力的物质体现，也是核心能力的市场体现。同时，核心产品又是最终产品的重要组成部分，是联系核心能力与最终产品的桥梁。现代企业的市场竞争表现为最终产品的竞争，核心能力是企业获取竞争优势的源泉。另外，该流派的梅耶和厄特巴克(1993)提出，核心能力是企业在研究开发、生产制造和市场营销等方面的能力，它强弱直接影响企业的绩效。帕特力和帕维特(1994)还首次提出了“核心技术竞争能力”的概念，并就核心技术竞争能力对企业战略管理影响的问题作了研究。

三、知识观

该流派的主要代表人物是巴顿等。他们强调，知识是核心能力的基础，学习是提高核心能力的重要途径。核心能力的核心是学习能力。核心能力是使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系(1996)。巴顿把企业的能力分为三种，即核心能力、辅助能力和操作能力。其中，辅助能力是附加于核心能力之上的、可以为他人模仿的能力；操作能力是指用于显示一个企业独特的能力，它是附加在核心能力和辅助能力之上的一种标志。在这三种能力当中，核心能力构成了企业的竞争优势。企业为了实现持续地创新，就必须不断地积累核心能力。

四、组织观

该流派的主要代表是彼得·圣吉等。彼得·圣吉一直围绕企业内部组织系统而展开研究。尽管他没有直接将组织协调与企业能力明确联系起来，但是他所提到的企业必需的五项修炼即自我超越、克服心智模式、共同愿望、团队学习和系统思考可以看成是组织获得长期竞争优势所必需的条件(彼得·圣吉，1998)。该流派的埃里克森和米尔克森(1998)强调，企业的核心能力既是组织资本又是社会资本。组织资本反映了协调和组织生产的技术方面，而社会资本显示了社会环境的重要性。这样，通过将组织资本引入核心能力理论，高度评价了核心能力的“协调”和“有机结构”特性；通过将社会资本引入核心能力理论，强调了企业文化等因素的重要作用，并可被看做是特定组织结构水平的产物。

五、文化观

该流派的代表人物是拉法等。他们强调，核心能力不仅存在于企业的操作系统中，而且存在于企业的文化系统中。巴尼在《组织文化：是否能成为持久竞争优势的源泉》一书中把文化作为对付竞争对手模仿的最有效和最坚固的壁垒(Jay B. Barney, 1986)。在知识集聚的现代企业中，核心能力植根于复杂的人与人以及人与环境的关系中。他们强调，核心能力是企业的技术核心能力、组织核心能力和文化核心能力的有机结合，它蕴含在企业文化中，表现于企业诸多方面。

六、流程观

该流派的代表是哈默和钱佩等。他们认为，企业要保持的竞争优势，实际上就是关注和培养在价值链的关键环节上获得重要的核心能力。该流派的思想可以追溯至波特(1997)的价值链理论。哈默和钱佩首先提出了业务流程再造的概念，其目的是使企业在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，能够最大限度地适应以“3C”即客户、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。他们认为，由于横向职能团队组织改善了信息交流、作业协作和知识学习的状况，因此横向职能团队组织提高了企业的生产能力，具有随时提供客户需要特殊产品的能力。业务流程再造的价值在于使企业更加有效地利用专门信息，提高企业的生产能力、获利能力以及竞争能力。该流派的跑·埃里克森和弗·艾米特(1998)认为，业务流程再造的关键是把企业的内部组织和产品—市场战略有效地连接起来，也就是变业务流程为战略性资产。业务流程再造的核心是通过充分利用战略性产业要素和战略性资产间的互补，增强它们之间的组合功能。他们还强调了在业务流程再造中设计新的激励体系的重要性，并将作为一个核心问题。

总之，公司核心能力理论作为上一世纪 90 年代新兴的企业理论和企业管理理论，虽然已经显示出

强人的生命力和如上所述的重要意义，但他还存在许多缺陷，甚至于核心能力的基本概念都存在着争议。有的学者曾将对核心能力的不同观点归纳为整合观、网络观、协调观、组合观、知识载体现、组件一构架观、平台观、技术能力观等 8 类观点(王毅等，2000)。具体到中外企业，关于核心能力的表述就更为林林总总。例如，索尼公司的微型化技术、NEC 公司的数字技术、松下公司的加工技术和分销能力、耐克公司的销售能力和设计能力、戴尔公司的直销能力、海尔公司的市场整合能力、长虹公司的技术吸收创新和低成本扩张能力等等，都被研究者或企业家个人描述为相应公司的核心能力(范微，2001)。这种状况甚至被有的学者讽刺为“盲人摸象”(适闲，2002)。这种对核心能力概念理解的歧义性，无疑阻碍了核心能力理论的进一步发展。

因此，本书将综合上述观点，把核心能力当作各种能力和资源整合作用的结果，而发展核心能力的培育理论和方法。

第三节 核心能力、核心产品和最终产品的关系

由于竞争在各个层面上受不同的规则支配。如果能长期建立或保护领导地位，公司将可能在每一个层面都成为胜利者。因此，进行核心能力、核心产品和最终产品的区分是十分必要的。关于广义技术、技术、核心能力、核心产品和最终产品的关系（图 2.1）。

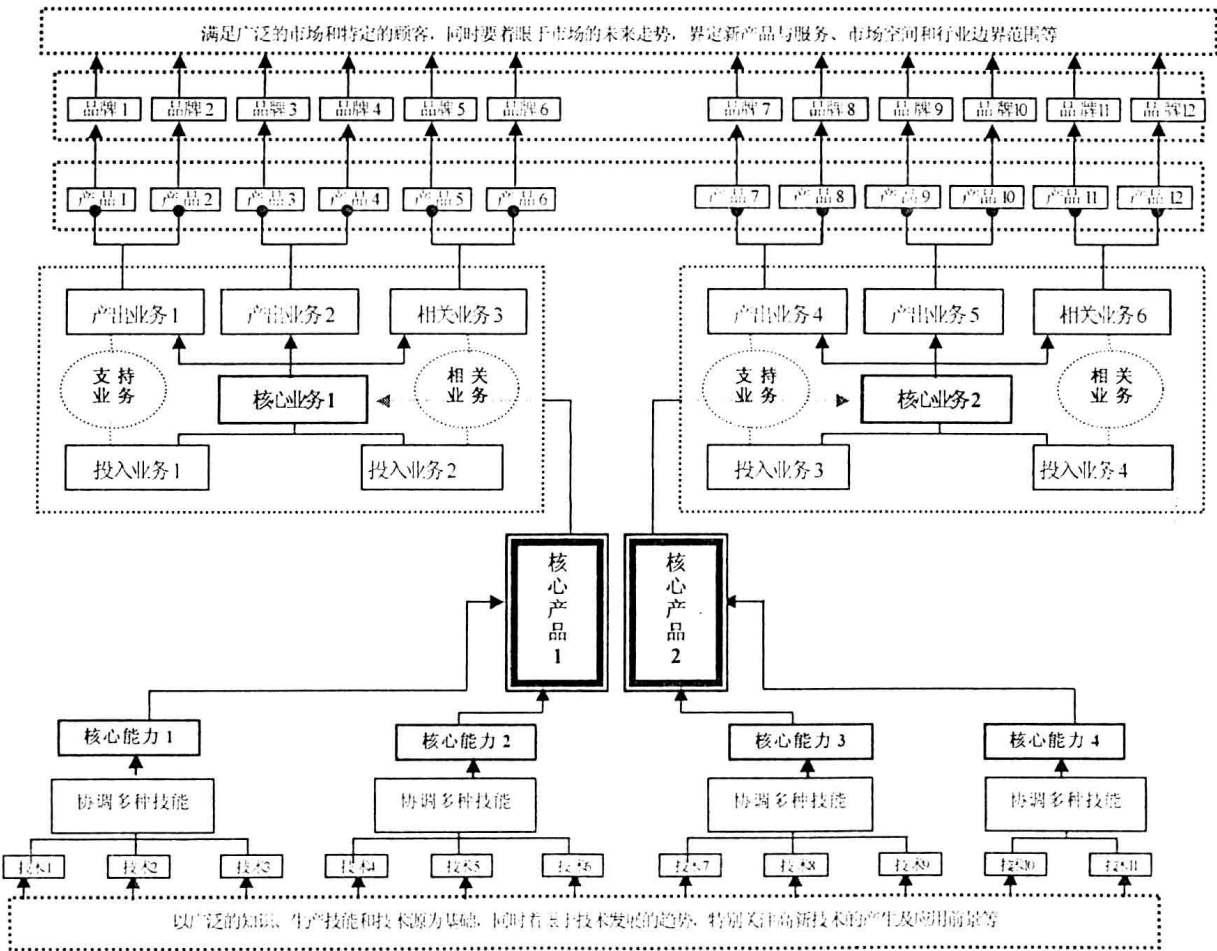


图 2.1：核心能力形成机制、作用机制及组合机制的综合分析模型

因此，公司核心能力、核心产品、终端产品之间关系密切，核心能力是核心产品的开发基础，核心产品是核心能力的市场延续。从企业竞争优势角度看，核心能力是竞争优势的真正源泉，核心产品是竞争优势的市场表现之一。对于任何企业而言，理想获得竞争优势，必须以资源为基础，培育自己的核心能力，以核心能力为基础，开发自己的核心产品，要形成资源向核心能力转化、核心能力向核心产品转化的机制（齐捧虎，2000）。

同时，核心产品还是建立核心能力与最终产品之间相互关系的有形载体。如：本田的发动机就是核心产品，是联接大量最终产品的设计开发技能的关键，而发动机体现了本田公司的核心能力（核心技术）。

为此，核心能力建立的战略目的是要寻求在特定产品功能设计开发上的市场领先地位。反之，要维持在所选择的核心能力领域中的领先地位，就应努力成为核心产品的制造中心，即核心产品的制造份额最大化。面向各种外部（及内部）顾客的核心产品制造取得收入和市场反馈，这在一定程度上决定了核心能力加强和延伸的步调。

第四节 核心能力与竞争优势的关系与转换机制

一、核心能力是企业长期竞争优势的源泉

公司核心能力是竞争优势之源，企业由于拥有的资源或核心能力不同而产生了企业间的异质性，“这些与竞争对手相比占优的或特异的资源或核心能力如果与环境机会恰当匹配的话，它们将构成企业竞争优势的基础(Andrews, 1971)”，并且在产业竞争态势发生变化时，公司核心能力也是保持其竞争优势的重要手段。

与企业外部条件相比，公司核心能力对于企业获得市场竞争地位和优势具有决定作用，核心能力是市场竞争中的“重炮弹”，新事业发展的“发动机”。传统观念将企业看做是一个或几个战略事业单位(SBU)的组合，而非一种或几种产品的组合，企业间的竞争是最终产品的竞争。核心能力理论则认为，企业是一种或几种核心能力的组合，一种核心能力能衍生若干种核心产品，再由核心产品培育出若干最终产品。因此，核心能力是竞争优势之源（张德君等，2003）。

核心能力作为企业能力中最根本的能量，是企业成长最有力、最主要的驱动力，它提供竞争优势的源泉，它决定了企业的投资方向。因此，企业的产品线由它的核心能力决定。当多元化经营与核心能力无关时，往往会使企业陷入扩张的困境。可以说，公司核心能力的差异决定企业的收益差异。企业获取市场优势的长期性由企业拥有的核心能力以及所积累的新的核心能力的维持时间决定的。而且，企业的核心能力的储备状况决定企业的经营范围，特别决定企业多元化的宽度和深度（张德君等，2003）。

因此，战略管理研究的一个基本问题就是如何获取并保持竞争优势。为了创造持续的竞争优势，企业应该培育和发展自身的核心能力，实现竞争战略向竞争优势的转变，以迎接未来的竞争与挑战。

二、核心能力向竞争优势的转换机制

研究核心能力向竞争优势的转化机制。由于核心能力和竞争优势不是一回事，许多具有核心能力或具有开发核心能力的潜在资源的公司但最终却没有形成竞争优势，其主要原因就在于他们认为有了

核心能力就一定有竞争优势，因此在核心能力向竞争优势的转化上很少努力。

无庸质疑，公司核心能力是现代企业保持竞争优势的重要手段和源泉。但企业竞争优势是通过核心能力的应用与扩散来形成的，而且核心能力与竞争优势有着不同的衡量指标体系。核心能力体现在产品技术领先、难以模仿、提供对多个市场的潜在进入方式等，有核心能力并不一定能形成竞争优势；而竞争优势主要体现最终产品和核心产品在市场上的竞争力，它能持续地创造超额利润，有竞争优势一定是基于核心能力，竞争优势是一个比核心能力更综合的指标。虽然培育竞争优势是公司发展核心能力的战略目标，但要实现这个目标，只有在核心能力和关键性资源的开发上倾注大量精力，并致力于将核心能力和核心资源广泛地应用公司的核心产品（服务）、终端产品的开发当中，最终能在市场上更好地满足顾客需要，能比竞争对手提供更多的顾客价值，从而通过获得较高的市场占有率带来巨大回报，竞争优势由此产生。

需要特别指出的是，脱离顾客需要的产品背后的核心能力是不能形成竞争优势的，至少在顾客认可该产品之前是如此；同时，拥有核心能力但如果没有很好地应用到核心产品或终端产品或服务上，也不能形成竞争优势。因此，公司核心能力的培育和竞争优势的建立必须注意这个过程上各节点的细节，即广泛技能的整合→核心技能→核心产品或服务→终端产品→实现顾客价值（详见图 2.1）。

第三章 公司核心能力的识别与规划

开发核心能力，要从识别核心能力开始。首先要认定自身是否存在核心能力，进而决定下一步努力的方向。而对于竞争优势已经获得的企业，识别核心能力的过程实际上就是全面深入理解企业获得当前成功的技巧的过程，是拨开当前服务市场的迷雾发现新业务的过程。核心能力的成功识别，为主动管理企业共同拥有的这种最有价值的资源奠定了基础，也是每个企业有效开发核心能力的前提。因为如果公司没有对核心能力将从何处建立能力领先做出选择，公司就不可能具有智力联盟或资源获取战略。

第一节 核心能力识别方法及评述

白哈默和普拉哈拉德(1990)在《哈佛管理评论》发表《公司核心能力》一文以来，核心能力和企业能力理论在企业发展和企业战略研究方面迅速占据了主导地位，成为指导企业经营和管理的重要理论之一。福斯(1998)甚至认为能力理论是可以与契约理论相提并论的企业理论，罗斯比(1998)对此观点作了一个大胆的尝试性解释。尽管一些企业的经验实证分析有力地证实了这一理论的主要论点，但在企业的实践应用中缺乏足够的吸引力，结果是企业的管理者虽然理解核心能力是企业持续竞争优势的源泉，却不知道如何培育、维持和转换核心能力。方统法（2001）认为，这其中有一个关键环节没有讨论清楚，这就是公司核心能力的识别问题。识别企业的核心能力，不但为理论和实践之间构筑一道桥梁，而且还给企业的实践应用找到了一个关键的突破口。

由于核心能力具有上述特点，难以被仿制和替代，因此核心能力的识别就变得非常困难，而且在大多数文献中引证的企业案例往往带有事后追溯的特征。也就是说，一个企业之所以成功，是因为它