

● 湖南商学院优秀专著基金资助出版
● 2008年湖南省优秀社会科学学术著作立项资助出版

QIYHEXINJINGZHENGGLIYANJIU

企业核心竞争力研究

随着世界经济全球化和区域经济一体化进程的加快,「国际竞争国内化」和「国内市场国际化」已成为不争的事实。面对日趋白热化的市场竞争和「群狼共舞」的国际环境,国家与国家之间进行综合实力的较量,企业与企业之间进行核心竞争力的较量日趋激烈,众多企业核心竞争力的提升是提高国家国际竞争力的基础和保证,打造企业核心竞争力也就是提高国家综合实力和国际竞争力。本书紧跟现代社会发展趋势,将企业核心竞争力提升到知识经济、信息经济、企业战略和企业文化以及企业再造等理论高度进行全面阐述,形成了基于企业综合实力基础上的核心竞争力理论和实践体系。

李梦觉◎著

「**企業核心競爭力研究**」

企業核心競爭力研究

本書以企業核心競爭力為主題，探討企業核心競爭力的定義、特徵、形成過程、評估方法、提升策略等問題。作者認為，企業核心競爭力是企業在市場競爭中能夠持續獲得優勢的關鍵因素，它是由企業的技術、管理、文化、品牌等多種因素共同構成的。本書通過對國內外企業核心競爭力研究的綜述，以及對典型案例的深入分析，為企業管理者提供了一套系統化的理論框架和實踐指導。本書適合企業管理、經濟學、工商管理、市場營銷等領域的專業人士閱讀，也適合大專院校相關專業師生參考。

作者簡介

● 湖南商学院优秀专著基金资助出版
● 2008年湖南省优秀社会科学学术著作立项资助出版

QIYEHEXINJINGZHENG LIYANJIU

企业核心竞争力研究

随着世界经济全球化和区域经济一体化进程的加快,「国际竞争国内化」和「国内市场国际化」已成为不争的事实。面对日趋白热化的市场竞争和「群狼共舞」的国际环境,国家与国家之间进行综合实力的较量,企业与企业之间进行核心竞争力的较量日趋激烈,众多企业核心竞争力的提升是提高国家国际竞争力的基础和保证。打造企业核心竞争力也就是提高国家综合实力和国际竞争力。本书紧跟现代社会发展趋势,将企业核心竞争力提升到知识经济、信息经济、企业战略和企业文化以及企业再造等理论高度进行全面阐述,形成了基于企业综合实力基础上的核心竞争力理论和实践体系。

李梦觉◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业核心竞争力研究 / 李梦觉著. —长沙: 湖南人民出版社, 2009. 5

ISBN 978 - 7 - 5438 - 5702 - 5

I. 企… II. 李… III. 企业管理 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 061619 号

企业核心竞争力研究

李梦觉 著

出版人: 李建国

责任编辑: 郝静

装帧设计: 黎珊

出版、发行: 湖南人民出版社

网 址: <http://www.hnppp.com>

地 址: 长沙市营盘东路 3 号

邮 编: 410005

经 销: 湖南省新华书店

印 刷: 湖南贝特尔印务有限公司

印 次: 2009 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 850 × 1168 1 / 32

印 张: 13.625

字 数: 277000

书 号: ISBN 978 - 7 - 5438 - 5702 - 5

定 价: 28.00 元

营销电话: 0731 - 2226732

(如发现印装质量问题请与承印厂调换)

前言

当今世界趋于多极格局发展态势，西方发达国家的经济发展经过了20世纪下半叶几十年辉煌时期后呈现出步履稳健的状态，而以中国、巴西、印度等为代表的发展中国家正进入经济发展加速期。随着世界经济全球化和区域经济一体化进程的加快，“国际竞争国内化”和“国内市场国际化”已成为不争的事实。面对日趋白热化的市场竞争和“群狼共舞”的国际环境，国家与国家之间进行综合实力的较量，企业与企业之间进行核心竞争力的较量日趋激烈。众多企业核心竞争力的提升是提高国家国际竞争力的基础和保证，打造企业核心竞争力也就是提高国家综合实力和国际竞争力。

市场经济是鼓励竞争的经济，只有竞争才能优胜劣汰。综合素质和综合实力较差的企业其竞争力势必处于弱势，在日趋激烈的市场竞争中终究会被淘汰出局。市场竞争的结果是综合素质和综合实力较强的企业保留下来并成长壮大。这些在竞争中存活下的企业具有一个共同的特点，那就是他们都在发展中时刻精心打造适应市场环境变化的企业核心竞争力。整个市场竞争是个不断的淘汰缺乏活力、反应迟缓、不善于创新的企业的过程，它总是把生存和发

展的机会留给历练得机敏迅捷、强健有力、生机勃勃的企业。

进入 21 世纪,市场竞争由生死之搏的“胜则生、败则亡”阶段发展到“双赢”和“多赢”式的竞争;企业之间在合作中竞争,在竞争中合作;企业核心竞争力的构建也由较低层次的“价格竞争”、“质量竞争”、“差异化竞争”等上升到以知识经济、信息经济、企业战略、企业文化和价值观念等高度;现代企业比任何时候都更重视把自身培育成为学习型组织,更重视以知识经济和信息经济全面武装自己,从企业战略、企业再造、重塑新型价值观的企业文化高度打造企业核心竞争力,以适应新形势下的合作式和多赢式竞争。企业从社会摄取资源,为社会提供服务,担负着推动人类社会文明进程和可持续发展的重任。在目前国际竞争日趋激烈的形势下,企业的思维架构应该从国家总体竞争实力的高度打造企业核心竞争力,应该从提升企业文化和企业价值观入手,将企业的服务对象从狭隘意义上的“客户”提升到整个社会,以社会效益为先导而取得经济效益,进而增强企业核心竞争力。实践证明,在人类文明达到相当高度的当今社会,企业拥有将社会效益与经济效益有机结合形成的核心竞争力,必将获得长远的发展空间,立于不败之地。

正是基于这样一种背景,作者选取企业核心竞争力这一课题进行研究,试图在这一前沿领域做点探索性的工作。

本书共分八个专题,主要内容有:

第一个专题是对企业核心竞争力理论来源进行探源。介绍和分析了国内外学者对企业核心竞争力的不同理论和

观点,包括马克思主义的经典理论中对企业核心竞争力的论述,国际贸易理论对企业核心竞争力的解释,波特的“国家钻石模型”企业核心能力理论。阐述了在经济全球化的今天,企业核心竞争力的内涵和基本特征以及要素构成。

第二个专题是对企业组织变革与企业核心竞争力进行探究。包括企业组织结构与企业战略的适应问题,企业组织结构的演变,未来具有核心竞争力的企业组织结构模式,战略联盟、虚拟经营等新的提高企业核心竞争力的策略。

第三个专题是对企业核心竞争力的指标体系及系统评价方法进行探讨。包括企业核心竞争力评价指标体系设计的原则,企业核心竞争力指标体系的理论框架,企业核心竞争力评价的实践指标,企业核心竞争力指标的核算办法及评价有效性研究。

第四个专题是企业核心竞争力的培育和构建。详细分析了影响企业核心竞争力培育和构建的关键因素,提出了企业核心竞争力的培育和构建的方法与途径,并对企业培育核心竞争力途径进行了实证分析,论述了企业培育核心竞争力的误区。

第五个专题剖析了企业知识与企业核心竞争力之间的关系。首先对知识理论进行了系统介绍,随后对知识资本理论进行了全面论述,不仅描述了知识的默会性和难以模仿性,而且还阐述了企业知识对构建企业核心竞争力的重要作用、企业知识资本与企业核心竞争力的整合。

第六个专题是对企业文化与企业核心竞争力进行研究。论述了企业文化与企业价值观的提升对构建企业核心竞争力的重要意义,提出了企业文化决定着企业核心竞争力的

积累方向的创新理论，同时阐述了企业文化的营造和构建具有中国特色企业文化的具体方案。

第七个专题是企业信息化与企业核心竞争力。论述了企业信息化与企业核心竞争力的关系。首先分析了中国企业信息化现状并对企业信息化系统理论进行了介绍，详细阐明了企业信息化与提高企业核心竞争力的关系，指出了企业信息化对提高企业核心竞争力的重要作用，并就企业信息化对提高企业核心竞争力的过程进行了论述。

第八个专题是企业再造与企业核心竞争力。从企业再造理论与实践研究到企业再造原则和形式、企业再造实施框架、企业再造的主要程序以及核心竞争力在企业再造中的作用、企业再造对提升企业核心竞争力的效应进行了广泛深入的研究论述。

以上八个方面形成了对企业核心竞争力的完整论述，将企业核心竞争力提升到知识经济、文化经济、信息经济和企业战略以及企业再造等理论高度进行全面阐述，形成了对基于企业核心竞争力的理论和实践体系。企业核心竞争力是一个多元有机组合系统，这个系统需要经过整合后方能产生最大的凝聚力，形成强有力的企业核心力，这也是企业综合素质和综合实力的具体体现。企业核心竞争力的整合一定要从大局出发，着眼于国家在国际上的综合竞争实力。当前国内企业之间的竞争要求“双赢”和“多赢”，更要求合作式竞争，正是出于增强综合国力的考虑，最终目的是要中国企业做大做强，提升企业核心竞争力，在不远的将来使中国更多的企业能跻身于全球 500 强企业行业。

本书是作者对企业核心竞争力的初步探索，在书中试图尽量从理论上给予充分的说明，在实证上利用大量数据进行论证，从而提出一些超前性的指导性的观点和方法。但是，由于对问题研究的基础、时间、资料以及作者水平的限制，书中难免有许多观点和提法有失偏颇，有待读者批评指正，以便作者在今后的研究中不断地加以充实和完善。

李梦觉

2008 - 4

CONTENTS

第1章 企业核心竞争力概论 (001)

- 1.1 竞争、竞争力和核心竞争力 (002)
- 1.2 核心竞争力的特征 (019)
- 1.3 企业核心竞争力构成 (025)

第2章 企业核心竞争力的组织设计 ... (036)

- 2.1 环境、战略与组织设计的关系 (036)
- 2.2 提高核心竞争力：企业战略的必然选择 (050)
- 2.3 卓越的组织设计与管理 (058)
- 2.4 企业的外部架构设计 (076)
- 2.5 流程优化新型组织的内部构造设计 (091)
- 2.6 网络组织和虚拟企业未来组织设计的一个构想 (105)

第3章 企业核心竞争力评价体系 (116)

- 3.1 企业核心竞争力评价体系设计思路 (116)
- 3.2 企业竞争实力评价 (118)

3.3 企业竞争潜力评价	(122)
3.4 企业竞争环境评价	(126)
3.5 企业竞争态势评价	(127)
3.6 企业核心竞争力的评价方法	(131)

第4章 企业核心竞争力的培育与构建 ... (138)

4.1 核心竞争力培育的要素分析	(138)
4.2 企业核心竞争力的培育方法与途径	(158)
4.3 企业培育核心竞争力途径的实证分析	(172)
4.4 企业培育核心竞争力的误区	(189)

第5章 企业知识与企业核心竞争力 ... (197)

5.1 知识的含义、特性与类别	(197)
5.2 资本的含义	(202)
5.3 知识资本内涵与特征	(207)
5.4 企业知识资本与核心竞争力的整合	(219)

第6章 企业文化与企业核心竞争力 ... (245)

6.1 企业文化理论综述	(245)
6.2 企业文化与企业核心竞争力关系	(264)
6.3 企业核心竞争力与企业文化实证分析	(281)
6.4 创建基于核心竞争力的企业文化	(289)
6.5 建设基于我国企业核心竞争力的企业文化	(302)

第7章 信息化与企业核心竞争力 (317)

7.1 企业信息化 (318)

7.2 企业信息化提高企业竞争力的作用分析 (327)

7.3 企业信息化提高企业竞争力的过程分析 (341)

第8章 企业再造与核心竞争力 (368)

8.1 企业再造 (369)

8.2 企业再造对提升企业核心竞争力的效应 (385)

8.3 基于核心竞争力的企业再造 (395)

参考文献 (419)

第1章 企业核心竞争力概论

1990年,西方战略学家普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(Gary Hamel)在《哈佛商业评论》中首次正式论述了企业核心竞争力,将其定义为“组织中的共有性学识,特别是关于如何协调不同生产技能和有机整合多种技术流的学识”。两位大师于1994年又通力合著一部备受欢迎的论著《竞争大未来》,把核心竞争力概念具体应用到战略管理中。从此,战略管理理论的发展进入到以企业素质为中心的新的发展阶段,世界各国战略专家从此对核心竞争力的内涵、特征、构成要素等进行了诸多研究,使得战略管理理论进入了基于核心竞争力的企业战略管理理论阶段。核心竞争力理论一跃成为替代迈克尔·波特产业结构分析模式的战略管理理论研究新的时代主旋律。目前,核心竞争力已进入大众生活,很多人、很多行业都在关注和研究核心竞争力,核心竞争力已经成为非常大众化的一个概念。这充分说明核心竞争力概念的创新意义和极端重要性。毫无疑问,企业核心竞争力理论力图在更深层次上揭示企业竞争优势的原因,这对于人们进一步认识企业生存和发展的规律具有非常重要的意义。

1.1 竞争、竞争力和核心竞争力

1.1.1 竞争的概念

作为汉语的“竞争”一词，最早出现于《庄子·齐物论》：“有竞有争”，是相互争胜的意思。西晋哲学家、河南洛阳人郭象（？—312年）对此进行了进一步的阐述：“并逐曰竞，对辩曰争”。这是汉语对竞争一词最精辟的解释。竞争（compete）一词的英文解释是：“to try to be more successful than another person or organization, especially in business”。意思是说，试图比别人或别的组织获得更大的成功，尤其是在商务领域。

竞争是市场经济矛盾运动的必然产物，是价值规律得以贯彻和实现的基本条件。竞争可以说无处不在，但无论是企业还是其他法人组织，人们追逐的绝不是竞争本身，而是竞争背后的优胜劣汰和生死存亡，其前提是在竞争中不断增强竞争优势，提高竞争力，这就引出了竞争力的概念。

1.1.2 竞争力的概念

在现代市场经济体系中，一个企业的市场竞争力往往决定了它能否在激烈的市场竞争中生存下去，并且对于企业竞争地位、竞争过程和竞争层次都有全方位的影响。当然，企业的竞争力并不是一种马上就能看得见、摸得着的东西，而是由各种因素所组成，并在企业之间的竞争和博

弈过程中才能体现出来。由于人们的研究目的、研究方法、研究对象、研究过程的侧重点不同,由此产生了对竞争力不同的理解和不同的定义。

迈克尔·波特认为,竞争力是一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动,例如,创新、具有凝聚力的文化或有条不紊的实施过程等是否恰如其分地把握运作的能力。

英国管理学家 D. 福克纳和 C. 鲍曼认为,企业竞争力最关键的不是其竞争优势,而是其持续不断地获得比竞争对手更优质资源的能力。

世界经济论坛(WEF)1985年《关于竞争力报告》指出,竞争力是指企业目前和未来在各自的环境中以比其国内外竞争对手更有吸引力的价格和质量进行设计和销售货物以及提供服务的能力和机会。

瑞士洛桑国际管理学院(IMD)的定义是:企业竞争力是指企业和企业家设计、生产、销售产品和劳务的能力,其产品和劳务的价格和质量比竞争对手具有更大的市场吸引力,是企业在适应、协调和驾驭外部环境的过程中成功地从事经营活动的能力。

我国经济学家金碚认为,在市场经济中,竞争力最直观地表现为一个企业能够比其他企业更有效地向消费者(或者市场)提供产品或者服务,并且能够获得盈利和自身发展的能力或综合素质。

从上述5个概念我们可以看出,竞争力是一种商业化能力而不是科学发明能力。企业竞争力概念已经超越了具体的产品或服务,超越了企业的具体资产、技术和职能活动,超越了企业的单个业务单元和各个活动环节。应该说,竞

争力是指企业由于其产品或服务上的特异性或成本优势而形成的占有市场、获得利润的能力。企业竞争力会随着市场结构的变化和企业之间力量的消长而变化，但它是一种本质上的能力，不是在表象上显而易见的种种比较优势，也不是作为企业生产要素的种种资源。企业竞争力根植于组织的系统之中，是企业组织的系统能力，而不是局部上的能力。为此，需要透过组织的各种表面职能，挖掘企业深层次的内涵，逐步做大做强竞争力。

1.1.3 核心竞争力的概念

没有竞争，就没有竞争力；没有竞争力，也就无从谈起核心竞争力。当今世界，开放和竞争已经成为经济发展的主流，特别是经济全球化浪潮的日益高涨和网络信息技术的广泛应用，打破了企业高枕无忧的“世外桃源”的梦想，世界上几乎没有一个企业能够独立于日趋激烈的竞争之外，企业要想立于不败之地并不断发展，唯有打造和提升自身的核心竞争力。核心竞争力是一个企业竞争力的根本，核心竞争力一旦形成，企业就有了自己独特的竞争力因素的组合关系，也就有了风起云涌的“商海”的“定海神针”。

一、核心竞争力的不同理解

核心竞争力是企业发展到一定阶段、具备一定规模、拥有一定实力后才具备的综合素质和能力，它是研发系统、营销系统、组织管理系统的有机融合。不是所有的企业都有核心竞争力，也不是规模越大，核心竞争力就越强。它只显现于竞争领域、存在于具备一定规模的企业中。当然，

有些企业属于自然垄断状态，虽然规模很大，但绝不能说其核心竞争力就很强。有些企业可能永远都没有核心竞争力，虽然这些企业仍然在套用甚至滥用核心竞争力这个概念。

核心竞争力是近年来比较“时髦”的词汇，正因为“时髦”，才造成了概念的模糊和理解的混乱。有的企业把核心竞争力看成一种宣传手段，弄出个可供“别人学习”的模式，大肆渲染。2002年5月22日，在北京大学举办的“华凌·中国经济论坛”上，与会者围绕国际竞争下中国企业该打造什么样的核心竞争力展开了激烈讨论，产生了五花八门的核心竞争力概念。一位曾带领企业走出困境，并立志要把企业做成世界知名百年品牌的老总慷慨激昂地指出：“优秀的竞争团队是企业里最核心的竞争力”；一位名牌大学经济学院院长则认为，“现在的中国，企业家是最稀缺的资源”，因此，企业家才是企业的核心竞争力；而一位研究国际贸易的教授结合国际大企业兴衰的例子提出，“经营理念、科学决策是企业最核心的竞争能力”；另一位“著名经济学家”坚持制度对于企业的重要性，认为企业团队也好、企业家也好，都是制度的产物，可见，“制度是企业的核心竞争力”。登载此消息的《中国经营报》以《核心竞争力——盲人摸象》为题介绍了类似情况，并评论：“首场论坛，各路专家学者就对核心竞争力产生如此差异的各种解释，是可以理解的，但也表明，对于企业核心竞争力究竟是什么，人们似乎仍然处于盲人摸象的状态。”无独有偶，丹麦著名学者尼古莱·J·福斯也尖锐地指出：“尽管近年来，有关企业核心竞争力理论的研究涌现出相当多的