



中国物流与采购联合会推荐
21世纪现代物流实用丛书

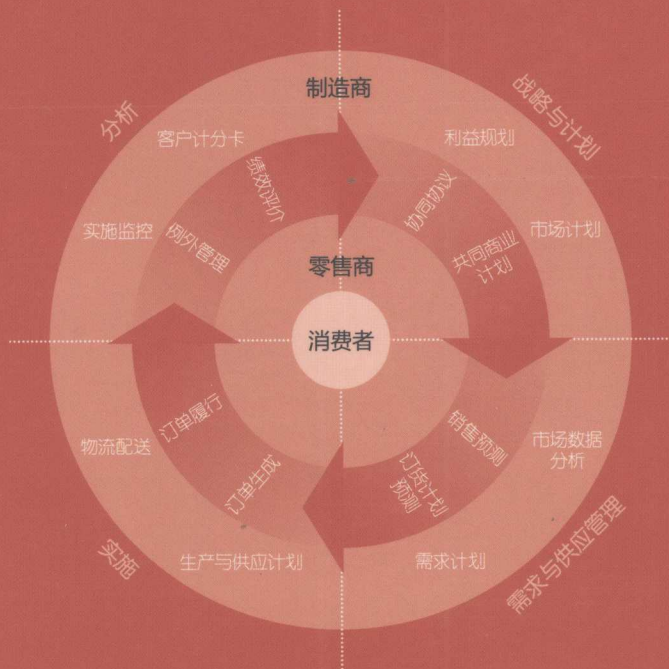
Integrated Supply Chain
Strategy Design and Management

一体化的供应链

战略、设计与管理

(第2版)

◎ 王 焰 编著



中国物资出版社

中国物流与采购联合会推荐
21世纪现代物流实用丛书

ISBN 978-7-3047-3960-6

一体化的供应链 战略、设计与管理的

(第2版)

王 焰 编著

林蔚然 封面设计
曹吉王 责任编辑
陈美同 编辑
香会佳 校对

定价：33.80元

2009年1月第2版—2009年1月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-3047-3960-6 · 1122

印数：0001—3000册

元 33.80 价 定

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

一体化的供应链战略、设计与管理/王焰编著. —2 版. —北京: 中国物资出版社, 2009. 1

ISBN 978 - 7 - 5047 - 2960 - 6

I. 一… II. 王… III. 物资供应—物资管理 IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 182232 号

策划编辑 胡郁林
责任编辑 王佳蕾
责任印制 何崇杭
责任校对 孙会香

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

三河市欣欣印刷有限公司印刷

开本: 710mm×1000mm 1/16 印张: 21 字数: 355 千字

2009 年 1 月第 2 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 2960 - 6/F · 1155

印数: 0001—3000 册

定价: 33.80 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

再版前言

有人预言，21 世纪的市场竞争，将从企业之间的竞争上升到更高层次的“扩展的企业”——供应链之间的竞争。在技术趋同性增加的情况下，产品容易被模仿，但一个有竞争力的供应链却不易被仿制。

传统上，大多数企业认为自己和其他企业是独立存在的，并且为了生存而与它们竞争。达尔文的“适者生存”理论左右着企业战略。供应商与上下游企业之间经常是对抗多于合作，许多企业仍谋求把成本降低或利润增加建立在损害供应链其他成员的利益上。许多企业没有认识到，将自己的成本简单地转移到上游或下游并不能使它们增强竞争力（也许短期有效），因为到最后所有成本都要设法由市场转嫁给最终消费者。领先的企业已经认识到这种传统观念上的错误，它们力图通过增加整个供应链提供给消费者的价值以及减少整个供应链的成本来增强整个供应链的竞争力。

本书第 1 版在 2002 年出版，当时物流、供应链理论研究在我国刚兴起不久，此书也迎合了当时人们的知识需求。随着时间的推移，6 年过去了，物流、供应链理论发展到了更高层次，应用、实践活动深入到我们日常生活中，尤其是在当今经济全球化、竞争国际化环境下，供应链理论与实践的内涵已发生变化。因此，才有了修订第 1 版的想法。再版的这本书是站在经济全球化与全球化竞争的高度上，深入浅出地剖析供应链思想产生与发展的根源，介绍了供应链一体化、供应链模式与运作机制、供应链战略、供应链管理的内涵与框架、供应链不确定性与风险管理、供应链流程管理、供应链管理策略和供应链物流管理等内容。

一本书的完成，其实是众多人辛勤劳动的结晶。在这里，我要感谢所有关心并支持帮助我的人。也要感谢那些致力于现代物流与供应链研究的人们，

他们的研究成果丰富了本书的内容。

首先，我要感谢中国社科院研究员、我国物流界老前辈吴润涛先生，是他对物流事业孜孜不倦的追求、忘我工作的精神和对我们青年物流学术工作者的鼓励，坚定了我对物流事业的信心。我进入物流殿堂，接触到的第一本书，也正是吴老等人翻译的《物流手册》。

其次，我要感谢中国物资出版社的胡郁林主任，他一直关注着本书的写作，并提出了很好的建议。出版社的责任编辑和其他相关人员也为本书的出版付出了辛劳，我对他们表示诚挚谢意。

最后，我要特别感谢我的父母、妻子和可爱的儿子。他们使我体会到家庭的温暖和快乐，可以使我安心于教学科研。我的父母对我关怀备至，培养了我积极乐观向上的人生态度，引导着我前进的道路，替我分担了许多本不应他们操劳的事情。我的妻子也自始至终支持理解我所选择的道路，在完成本职工作后，毫无怨言地承担了许多家庭事务，还替我搜集信息、整理资料。我的儿子给我和家庭带来了欢声笑语，让我能够在繁忙的工作中享受到生活的乐趣，忘记那些所谓的烦恼。

本书在写作中也广泛参考了国内外众多专家学者的成果，在此无法一一提及，谨向他们致以衷心的感谢！

此书虽然完成，且融入了不少本人前期的一些研究成果，但由于水平有限，书中存在错误与不足在所难免，希望广大读者能够提出批评指正意见。

王 焰

2008年10月

于河南工业大学

目 录

141	第一章 全球市场竞争环境的变化	1
146	一、经济全球化与企业面临的挑战	1
152	二、建立以时间为基础的竞争优势	4
	三、构筑企业核心竞争力	7
	四、大规模定制——企业竞争的新前沿	16
	五、供应链竞争——新世纪的竞争模式	23
201	第二章 供应链的一体化	27
	一、供应链及其管理的含义	27
230	二、从纵向一体化向供应链一体化转变	39
231	三、供应链的核心企业与约束问题	46
234	第三章 供应链模式与运作机制	57
242	一、商业模式与供应链	57
248	二、产品和供应链的功能与匹配	62
260	三、供应链关系与合作	69
	四、供应链与价值链	83
272	第四章 确立供应链战略	91
281	一、竞争战略与供应链战略	92
292	二、企业供应链战略的基本特征	103
303	三、供应链战略基本配置要素	106
314	第五章 供应链管理基础	131
320	一、供应链管理的范围与框架	131
	二、实施供应链管理的意义与挑战	134

三、供应链管理中的关键决策	142
四、供应链管理原则	146
五、供应链管理向需求链管理的转变	153
第六章 供应链不确定性与风险管理	162
一、供应链不确定性	162
二、信息失真与牛鞭效应	172
三、供应链风险及管理	179
第七章 供应链流程管理	199
一、业务流程再造与供应链管理	199
二、供应链业务流程	206
三、供应链流程体系的开发	222
第八章 供应链管理策略	230
一、快速反应	231
二、供应商管理库存	234
三、有效客户反应	244
四、共同管理存货	247
五、协同计划、预测与补货	249
六、供应链延迟策略	260
第九章 供应链物流管理	275
一、从供应链角度认识物流	275
二、顾客导向的物流服务	281
三、物流提前期管理	295
四、JIT 理论与应用	303
五、六西格玛物流	314
参考文献	326

第一章 全球市场竞争环境的变化

一、经济全球化与企业面临的挑战

(一) 经济全球化

20世纪90年代以来,世界政治与经济都发生了剧烈变迁,世界各国和企业的经济活动也日益趋于全球化。经济全球化是经济领域里出现的一种新的国际关系结构,主要表现在生产活动国际化、贸易和投资自由化、世界金融市场一体化、信息技术网络化。经济全球化使得资金、技术、人员、信息等生产要素和商品在全球范围内快速、自由流动,寻求最有利的配置,使得世界各国的经济日益紧密地联系在一起,相互渗透,相互影响,相互依存。

在世界经济一体化的形势下,企业必须在世界范围内安排生产和销售活动,使资源、技术、资金、人才、管理等更大的范围流动,以提高生产要素的使用效率。越来越多的国家和企业被迫加入到竞争行列,使世界资源能更有效地利用,生产成本下降,服务得到改善,新技术更快地在全球范围内应用和传递,最终受益的是全球的消费者。

生产经营的跨国化是生产领域中最显著的国际现象,也是国际经济关系向紧密方向发展的更深刻的表现。跨国公司在全球范围组织生产过程,民族国家的市场障碍不断被跨国公司的全球战略所冲破。在跨国公司的全球生产部署下,产品及其零部件的生产选址主要取决于生产要素的优化配置,国家的差别正在日益淡化。在世界大跨国公司的全球拓展中,产业分布越来越多地成为跨国公司全球战略的结果,而越来越少地继续作为本国产业政策的体现。

近年来,交通运输、信息通信技术的发展使企业能够在全球范围内,在优化资源配置的基础上进行各类生产,并协调其生产活动。因此,越来越多

的公司开始走出国界，实行跨国经营，从而形成了一大批跨国公司，并成为生产全球化的主角。这些跨国公司依靠竞争优势进行跨越国界、地区限制的生产和经营，实施全球范围内最佳的资源配置和生产要素组合。

在这样的商业环境下，企业不分大小、不分行业、不分地域，几乎都或多或少地感受到全球竞争的压力（如下表所示）。

影响企业及产业全球化的环境因素

主动积极的环境影响	被动消极的环境影响
原材料、零部件及劳动力的全球来源	以各种形式出现的国外竞争者的增加
全球物流管理运作成本的下降	普遍的全球并购与联盟
不断发展的、有成长性的新市场	市场汇率变动而导致的财务风险的增加
规模经济	供应商选择从本土到全球的转变
众多产品与服务需求的同质化、标准化	研发的高投入需要更多市场的成本分摊
政府与经济组织的贸易政策	顾客需求变化对全球技术整合的依赖
信息通信条件的极大改善与应用成本降低	
区域及国际技术标准的一致化	
电子商务手段的应用与突破时空的局限	

企业必须考虑如何在瞬息万变的全球市场中，确定自己的位置，寻求新的生存发展之道。一家企业的态度或看待世界的视角构成了企业对各个领域的认知状况：顾客在哪里？真正的竞争者是谁？消费者的需求如何变化？哪些技术是行业中最重要？可以说，世界视角会对竞争法则、战略远景、组织构建、管理方式、经营决策、价值体系等各方面产生直接影响。

图 1-1 是对企业经营全球化过程中的重要影响因素和驱动力的分类而建立的概念框架。这些因素中的每一个都不同程度地影响着不同的产业，甚至不同的产品。这种框架将使管理者能够在了解全球环境变化中形成他们的思维过程，判别各种因素的轻重，开发相应的经营战略。

是否所有的企业都确实需要有全球意识呢？对于宝洁、IBM、沃尔玛这些已经进入全球市场并拥有全球资源的企业，以及像海尔这样的致力于全球化挺进的企业，树立全球观的意义显而易见。对既未全球化又不致力于全球化的企业，很难预料全球观到底是利益还是负担。要知道，市场机遇、资源和

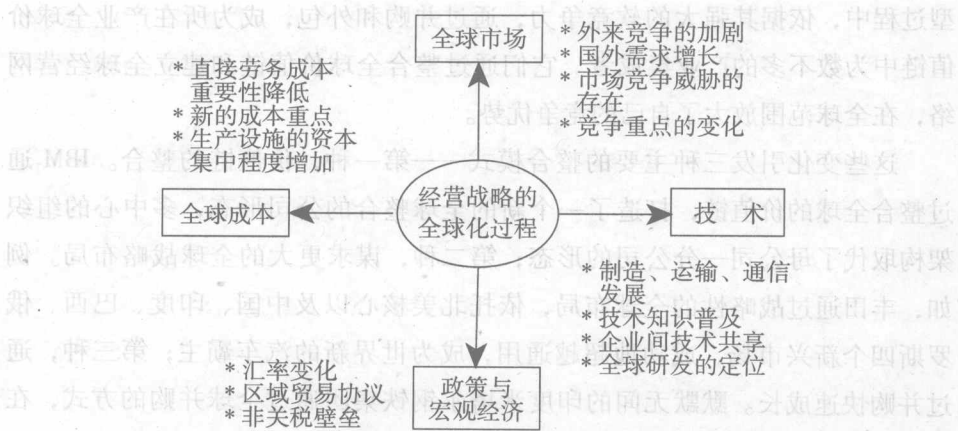


图 1-1 经营全球化的四种影响力框架

竞争者并不只局限在家门口，即便不迈出地域或国门，全球性企业也将会不请自来。那些把商业活动扩展到国界之外的企业，将比“坐井观天”的企业经营得更成功，获得的机会也更多。21 世纪的竞争市场，将无国内与国外之分，市场只有一个，那就是全球市场，因此，也就没有一国的产品或技术，没有一国的公司，没有一国的工业……

（二）全球资源整合

全球化打破了生产资料配置的时空格局，让资源得以在更大的空间和更短的时间内流动到最有效率的地点。全球化商业平台为企业提供了革命性的新功能，全面降低了企业的交易成本，削弱了传统企业的业务结构，企业经营模式也由此发生了根本转变，一场超越传统跨国经营模式的全球整合正在进行。

随着全球资源的整合，延续了近百年的跨国公司的形态也发生了变化。新兴的全球整合企业——或者以全球公司这个名称——就是一种为追求新的目标而改革其战略、管理和经营业务的公司，在全球范围内整合生产和价值交付。国家边界越来越不能划定企业思想或实践的界限了。越来越多的跨国公司自称全球公司，越来越多的跨国公司把海外经营作为其经营的重点。在全球化潮流中，跨国公司通过战略、管理架构和理念文化的调整，完成了从跨国公司到全球公司的转型。这些本来就很强大的跨国公司在向全球公司转

型过程中，依据其强大的软竞争力，通过并购和外包，成为所在产业全球价值链中为数不多的产业集成者。它们通过整合全球价值链和建立全球经营网络，在全球范围放大了自己的竞争优势。

这些变化引发三种主要的整合模式——第一种，价值链的整合。IBM 通过整合全球的价值链，打造了一个新的全球整合的公司形态，多中心的组织架构取代了母公司一分公司的形态；第二种，谋求更大的全球战略布局。例如，丰田通过战略性的全球布局，依托北美核心以及中国、印度、巴西、俄罗斯四个新兴市场，成功地超越通用，成为世界新的汽车霸主；第三种，通过并购快速成长。默默无闻的印度米塔尔钢铁集团通过全球并购的方式，在短短的十几年时间里就完成全球扩张，占据了世界钢铁产量的 1/10。

尽管中国的企业只有极少数刚刚达到跨国公司的程度，但是并不能置身其外、回避这场变革到来，因为众多跨国公司在全 球资源整合中，都把中国放在关键的位置。全球公司把全球战略延伸到中国，它们在中国设立营销机构，开发中国市场；在中国设立制造基地，组装加工；在中国设立研发机构，从事技术开发。中国成为全球公司全球产业链上的重要环节。全球公司把全球管理网络覆盖到中国，它们在中国设立地区总部，甚至成为其某种业务的全球总部，整合在华各项业务，跨国公司已经将中国作为全球经营的一个中心来看待，而不仅仅是一个分公司。中国成为全球公司全球经营管理网络的一个重要节点。全球公司还把全球责任理念推进到中国，它们强化包括经济、社会和环境责任在内的责任体系，形成现代工商文明时期企业竞争的新规则。这种变化势必影响整个中国企业的发展，不仅包括那些已经和全球公司合作，在其价值链条上的企业，也包括那些希望成为全球公司的中国企业。

二、建立以时间为基础的竞争优势

竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心，归根结底产生于企业为顾客所能创造的价值：或者在提供同等效益时采取相对较低的价格，或者不同寻常的效益用于补偿溢价而有余。换句话说，就是以比竞争对手更低的价格给顾客提供同等的价值，或以同样的价格给顾客提供比竞争对手更高的价值。

传统的全球扩张的战略是建立在低成本的基础上：将生产加工转移到低

劳动力成本的国家和地区，或从那里获得资源；建设新设施或合并旧工厂以实现规模经济；集中进行大批量的生产来实现单位产品成本的最低。综观整个市场，经历了更便宜（成本合理化）、更好（质量管理）、更快（时间与速度的竞争）的变化。由于市场对产品的需求不断变化，加上技术发展为产品更新提供了诸多可能，产品的生命周期越来越短，产品的市场寿命短于企业花费在计划、采购、制造与分销上的时间的情况出现。在 20 世纪 70 年代，汽车的生命周期为 12 年，80 年代为 4 年，90 年代仅为 18 个月。电子产品的生命周期更短，如今，计算机几乎一进入市场就过时了。今后的竞争，不再是“大鱼吃小鱼”，而是“快鱼吃慢鱼”，速度或时间将在大多数市场成为一个主要的竞争变量。

业务过程分为增值过程和非增值过程，时间竞争是以减少非增值时间的方法，来寻求企业经营的各种手段（如图 1-2 所示）。时间竞争者的特征是：有能力比竞争者用更短的时间开发产品与服务；有能力比竞争者用更短的时间提供产品与服务；有能力比竞争者更有效地减少内部提前期。

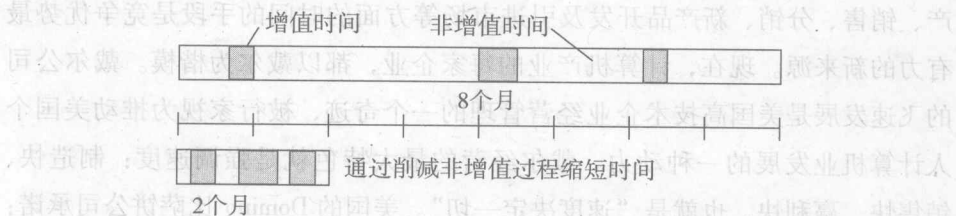


图 1-2 通过缩短非增值时间实现增值

所以，时间竞争战略以减少完成各项活动所需要的时间为中心。这些活动包括开发与提供新产品或服务，对顾客需求变化的反应，交付产品或完成服务等。通过减少花在各活动上的时间，降低成本，提高生产率与产品质量，加快创新，改进服务水平。具体来说，企业缩短时间的途径包括：

规划时间：包括对竞争威胁的反应、制定战略和选择策略、批准设备更换方案以及采用新技术等所需要的时间。

产品设计时间：指开发与销售新的或重新设计的产品所需的时间。

加工时间：指生产产品的时间，包括进度安排、设备维修、库存、培训、质量等。

转换时间：指从一种产品变换到另一种产品所需要的时间，其中涉及新设备安装、不同的方法、设备、进度或材料。

交货时间：供应顾客订货所需要的时间。

对抱怨的反应时间：这些抱怨包括顾客对质量、交货期及装运差错损失的抱怨，也包括员工对工作条件、设备问题或质量问题的抱怨。

许多日本的全球经营企业，都是基于时间的竞争者。它们通过柔性制造、快速反应、扩大多样性、变革管理，使其经营能够更快地实现产品在各个阶段的转化过程，并更快地到达顾客的手中。对于这些领先的竞争者，时间成为突出的绩效指标。尽管过去时间是基本的经营绩效参数，但企业很少监测时间的精确耗费，几乎从未像记录销售和成本那样精确。时间，作为一种战略武器，与资本、生产率、质量甚至创新同等重要。竞争优势产生于以更低的价格、更快的速度给顾客提供更多的价值。

受到成功的日本竞争者的启发，在美国的许多产业领域，企业都在设法减少产品到市场所需的总时间。时间成为竞争优势的关键，协助企业管理生产、销售、分销、新产品开发及引进市场等方面的时间的手段是竞争优势最有力的新来源。现在，计算机产业的每家企业，都以戴尔为楷模。戴尔公司的飞速发展是美国高技术企业经营管理的一个奇迹，被行家视为推动美国个人计算机业发展的一种动力。戴尔经营的最大特色就是强调速度：制造快、销售快、赢利快，也就是“速度决定一切”。美国的 Domino 比萨饼公司承诺：30 分钟内把比萨饼送到门，否则折扣 3 美元。日本 Okuma 公司美国分部承诺：其在美国 Charlotte 生产的产品将在 24 小时之内送到美国客户手中，否则免费提供。这些承诺就是进行时间竞争的承诺。

据分析，导致世界生产进入多品种小批量的主要原因，除高科技成果层出不穷以及普及应用加快之外，另一个主要原因是产品开发、设计手段的高效化。产品的多品种小批量生产，正有力地推动传统的工业生产模式进行重大革新。近年来，日益众多的大企业正在进行“减肥”、“压缩”处理和精简机构，美国大企业已开始全面调整生产模式和生产制度，美国汽车业巨头们已将数百条大小生产线化整为零并转让给中小企业，以适应减少批量、增加品种的需要，并寻求低成本生产零部件的最佳经营方式。欧洲企业界流行的一句口号是：现代企业，比快不比大。如果没有更快的速度，对市场的洞察

力只能沦落为一种概念，而不能体现为成功。当然，欲速则不达，“领先两步是英烈，领先一步是英雄”，在快与慢的辩证之间，必须找到合适的切入时机与方法。

三、构筑企业核心竞争力

在汽车制造业，长期流传着这样一个故事：亨利·福特一直有个梦想，就是要成为一个完全自给自足的行业巨头。于是，除了庞大的汽车制造，他还在底特律建造了内陆港口和错综复杂的铁路、公路网络。为了确保原材料供应，福特又投资了煤矿、铁矿、森林、玻璃厂，甚至买地种植制造油漆的大豆。他还在巴西购买了数百万英亩的土地，建起了一座橡胶种植园，以满足他的汽车王国对橡胶的巨大需求。此外，他还想投资于铁路、汽车运输和水运。由此，整个原材料供应、制造、运输、销售等都纳入他所控制的范围。

但时间长了，福特发现独立于自己控制之外的专业化公司不仅能够完成最基本的工作，有些工作甚至要比福特公司自己干得更好。随着政治、经济环境的不断变化，福特公司的金融资源都被转移到开发和维持自己的汽车制造上，销售、运输等制造之外的工作都交给独立的专业化公司去做。

当更多的企业参与全球市场角逐的时候，旧的网络结构被打破，以前的优势可能变为劣势，新的体系需要重建。纵向一体化的好处是更好地控制、更快地响应，以求在各个环节上都能得到利润，因此适用于传统产业，但是，它无法使企业在各个不同环节上都具有独特的技能，因而很难使企业具有世界一流的能力。福特的转变表明，在社会分工日益专业化的现代经济中，没有哪一家厂商能够完全做到自给自足，必须向适合企业核心能力发展的方向转变。今天，企业持续竞争的源泉和基础在于核心能力，国际化的激烈竞争要求企业具有比竞争对手更加卓有成效地从事生产经营活动和解决各种难题的能力。只有将企业有限的资源投入到加强自身核心竞争力上，才能够成为赢家。

（一）核心能力的概念与特征

1988年，《哈佛商业评论》一篇题为“时间——下一竞争优势的来源”

的文章指出，在传统的流程管理的两个维度“质量”和“成本”的基础上，还要增加“时间”这一新维度，竞争优势的根源在于组织内部的特有能力和这种特有能力的结合，这种特有能力的结合称之为“核心竞争力”或“核心能力”。

核心能力又称核心竞争力，建立在企业核心资源的基础之上，是企业的智力、技术、产品、管理、文化的综合优势在市场上的反映，是组织内部在所从事的生产和服务中所具有的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的能力，又为顾客提供某种特殊的利益。例如，摩托罗拉公司擅长生产手机这些生命周期变化很快的产品，就是因为公司具有一系列的、相互促进的技能。核心能力不是一种仅存在于单个技术或一个小的生产单位中的简单的技能，而是一组技能的集成。1989年以后，基于核心竞争力的、以顾客为导向的、跨职能部门的供应链管理思想在概念和经验上初具雏形。

企业应当怎样确定自己的核心能力，并与非核心能力区别开呢？除了定义中所说的量上的区别（一组技能而不是一个或一种），还应具备四个条件：

第一，价值优越性。核心能力是企业独特的竞争能力，应当有利于企业效率的提高，能够使企业在创造价值和降低成本方面比竞争对手更优秀。同时，必须对顾客提供“可感知的”价值。核心或非核心就在于它们是否能为顾客带来利益，而且这种利益还应是可感知的。企业要想了解哪些是自己的核心能力，就应该不断地检查自己的哪些能力是能对顾客可感知的价值作出直接贡献的。

第二，差异性。要确定一种技能是否可称为核心能力，它还必须是在同行业中与众不同。这并不意味着它只是由本企业所拥有，但至少应比其他竞争者优越。核心能力在企业长期的生产经营活动过程中积累形成，深深打上了企业特殊组成、特殊经历的烙印，其他企业难以模仿。

第三，难替代性。由于核心能力具有难以模仿的特点，因而依靠这种能力生产出来的产品（包括服务）在市场上也不会轻易被其他产品所替代。

第四，可延伸性。企业的核心能力不仅能为当前消费者提供某种特殊的产品或服务，而且还可以帮助企业开发新的产品或进入新的领域。没有前景的技能不能称之为核心能力。企业要进入新的领域或开发新产品，都应是其核心能力的延伸或发挥，不考虑自己的核心能力而盲目地进入新的领域是十

分危险的。今天，培育并提升企业核心能力为国内外许多著名企业所重视。核心能力是一个过程，能够把企业的许多创新构成一个新的有机整体。如今核心能力受到企业重视，是因为核心能力已成为企业竞争的基本战略。往常企业总是讲市场战略、产品战略、技术战略等，这些职能战略是企业外在和显性化的战略。在迈向知识经济的新时代，任何企业单是依靠某一项或某几项职能战略，最多只能获取暂时的优势，唯有培育核心能力才是使企业立于不败之地的根本战略。例如，微软公司的成功在于具有不断开发、更新更强的操作平台的能力；英特尔不断推出新的 CPU 的能力绝非其他公司可以比拟。因此，具有活的动态性质的核心能力是企业追求的长期战略目标，是企业持续竞争优势的源泉。

（二）构筑新的核心能力

核心能力按照社会上多数企业已经达到的能力大小，可以分为“成熟的核心能力”和“新的核心能力”两类。

成熟的核心能力是大多数企业达到的较高水平的能力，企业在竞争中拉开差距的余地较小。它包括成本管理能力和质量管理能力，交货期管理能力，企业系列化（集团化）能力，方针政策管理能力，提高品牌知名度的能力等。

新的核心能力是大多数企业仍停留在较低水平而使自己达到较高水平的能力。它包括组织内部的学习能力，把握顾客潜在需求的能力，快速应变能力，灵活运用外部资源的能力，信息处理能力，策划、决策领导能力等。

成熟的核心能力在稳定环境下较有效，而新的核心能力在激烈变动环境下较有效。例如，就质量管理能力而言，对大多数的欧美或日本企业管理的评价至少在七八十分，换言之，质量管理能力在欧美和日本属于成熟的核心能力。另外，在新产品开发和创造能力上，欧美也好、日本也好，许多企业都感到“自己公司的水平最多只能打 20~30 分”。因此，新产品的开发和创造力是新的核心能力。在中国，成本管理能力和质量管理能力逐渐提高，但开发创造能力仍是大多数企业所不具备的新核心能力。

靠不断地努力以成熟的核心能力与其他企业拉开差距不是不可能，但最终要靠新的核心能力。例如，快速应变能力的重要性已为众多企业认同。首

先，快速应变能力能从顾客身上产生更大的价值。许多业务，顾客需要的时间弹性都很强，同样价格与同等质量、性能、服务的商品，提供给顾客所花的时间越短、顾客满足度越高，需求也越大。缩短时间有时可以提高价格，速递比普通邮寄价格高，但却为消费者接受。在流行变化无常的时装界更讲究服装的“新鲜度”；其次，缩短产品的开发期还可能生产出更符合顾客需求的商品。产品开发是预测了将来需求后才进行的。开发周期越短，对近期的预测效果越好。预测近期的将来比预测遥远的未来要容易，出错的危险也小。

（三）培育核心能力

为了评价并培育企业核心能力，主要应该把握四个方面：①确定企业到底具有何种真正出众的独特技能；②确定企业产品优势的核心能力能维持多久；③正确估计企业核心能力可能创造出的实际价值；④实现核心能力的整合。企业核心能力必须浓缩，集中到最关键的核心理心。

核心能力既能反映企业的综合竞争优势，又能适应市场的竞争需要。企业培育核心能力的途径主要有传统途径和现代途径。传统途径就是产品经营，指企业为了实现内部资源的最优配置而采取的一系列管理行为，包括技术创新、供应管理、生产作业管理、市场营销管理、财务管理等，在战略上体现为内部型战略、实业扩张战略、产品扩张战略。现代途径是企业重组（其核心是资本运营），指企业为了有效整合外部资源而采取的更为复杂的管理行为，包括并购、分拆、上市、联营、破产等，在战略上体现为外部交易型战略、金融扩张战略、资本扩张战略。

核心能力积累的关键在于创建学习型组织，在不断修炼中增加企业的专用性资产、不可模仿的隐性知识等。国际领先的许多大公司按照“学习型组织”管理理论进行企业再造，进入了建立学习型企业的轨道。我国的宝钢集团、海尔集团等部分大型企业集团也注重学习型企业管理模式，不断地培养和累积企业的核心能力。尽管有的中国企业已进入世界 500 强，但核心竞争力的缺乏使得更多企业在全全球竞争中仍难取得优势。目前，在我国经济发展中，缺乏一批能够支撑和带动经济结构优化升级的大企业，特别是缺乏拥有自主知识产权、主业突出、核心竞争力强的大公司和企业集团。

衡量一个企业是不是具有世界竞争力，不仅要看其营业额，更要看其资