

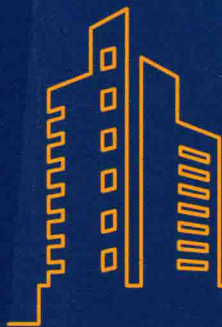


基于企业核心竞争力理论视角的

企业战略管理研究

谭 亮◎著

非外借



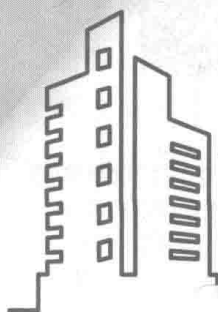
JIYU QIYE HEXIN
JINGZHENGLI LILUN SHIJIAO DE
QIYE ZHANLUE GUANLI YANJIU



四川大学出版社

谭亮◎著

基于企业核心竞争力理论视角的 企业战略管理研究



JIYU QIYE HEXIN
JINGZHENG LI LILUN SHIJIAO DE
QIYE ZHANLUE GUANLI YANJIU



四川大学出版社

责任编辑:唐 飞
责任校对:蒋 玟
封面设计:墨创文化
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

基于企业核心竞争力理论视角的企业战略管理研究 /
谭亮著. —成都:四川大学出版社, 2017. 7
ISBN 978-7-5690-0799-2

I. ①基… II. ①谭… III. ①企业管理—战略管理—
研究 IV. ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 165623 号

书名 基于企业核心竞争力理论视角的企业战略管理研究

著 者	谭 亮
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5690-0799-2
印 刷	四川盛图彩色印刷有限公司
成品尺寸	148 mm×210 mm
印 张	8.5
字 数	227 千字
版 次	2017 年 8 月第 1 版
印 次	2018 年 8 月第 2 次印刷
定 价	38.00 元



版权所有◆侵权必究

- ◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。
电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065
- ◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
- ◆网址:<http://www.scupress.net>

前 言

自从 2013 年习近平总书记提出“一带一路”（“丝绸之路经济带”和“海上丝绸之路”）的战略构想以来，中国企业的海外投资迎来新一波高潮。中国企业“走出去”从最初的拓展市场、获取先进的产品或技术、学习国际化的管理经验，已经升级到输出自己的产品或技术，提升我国产品的品牌价值。此外，相对于过去国有企业作为“走出去”主力军的情形，民营企业也已经在 中国境外投资中占有重要地位。企业要走出去，要想在激烈的全球市场竞争中取胜，就必须研究如何获得核心竞争力，并依据核心竞争力制定企业的发展战略。

本书共 5 章：第 1 章是企业核心竞争力研究述评；第 2 章总结了企业战略管理的起源与发展；第 3 章研究了企业战略管理的层次；第 4 章分析了企业战略管理的流程；第 5 章是美国通用电气公司案例分析。

研究企业的核心竞争力，对我国企业“走出去”战略的实施有重要的启示作用。能走出去参与全球竞争的企业，要么企业的产品或技术领先，要么企业的创新能力一流，此外，企业还应有很强的执行力和组织保障。因此，本书提出了企业战略的制定应建立在构成核心竞争力的四大基础之上，这四大基础是业务组合、创新能力、管理模式和治理结构。从企业核心竞争力的视角看，业务组合是企业核心竞争力的自然结果，并引领企业发展的方向，做正确的事永远要比正确地做事重要，只要业务组合正

确，事业就成功了一半；创新能力是企业核心竞争力最活跃的因素，是企业生存发展的灵魂；管理模式是企业核心竞争力的执行基础；治理结构是企业核心竞争力的组织保障。

本书的编写得到了四川外国语大学的资助，出版得到了四川大学出版社的支持，还得到了许劲、刘文雅、高福霞、蔡薇、何容瑶等的帮助，在此一并表示衷心的感谢。同时，由于编写时间仓促，书中难免会有一些疏漏，恳请大家不吝指正。

著 者

2017 年 5 月

目 录

1 企业核心竞争力研究述评	(1)
1.1 企业核心竞争力研究背景	(1)
1.2 企业核心竞争力研究综述	(3)
1.2.1 国外研究综述	(3)
1.2.2 国内研究综述	(6)
1.3 企业核心竞争力研究评价	(12)
1.4 企业核心竞争力研究总结	(12)
1.4.1 企业核心竞争力的特征	(13)
1.4.2 企业核心竞争力的培育及更新	(14)
1.4.3 企业文化是企业核心竞争力的生长土壤	(15)
2 企业战略管理的起源与发展	(18)
2.1 理论起源	(18)
2.1.1 战略的起源	(18)
2.1.2 战略的定义	(19)
2.2 企业战略管理的发展	(20)
2.2.1 基于市场环境分析的战略管理理论阶段 (20 世纪 60 年代)	(20)
2.2.2 基于产业结构分析的战略管理理论阶段 (20 世纪 70 年代)	(22)
2.2.3 基于企业能力分析的战略管理理论阶段 (20 世纪 80 年代)	(25)

2.3 企业战略的制定应建立在企业核心竞争力分析的 基础上	(28)
2.3.1 核心竞争力再定义	(28)
2.3.2 基于核心竞争力的企业战略管理	(30)
3 企业战略管理的层次	(38)
3.1 企业战略管理的层次划分	(38)
3.1.1 企业制度	(38)
3.1.2 公司制企业的管理层次	(40)
3.2 公司层战略	(40)
3.2.1 确定企业使命	(40)
3.2.2 专业化和多元化发展战略	(46)
3.3 事业层战略	(52)
3.3.1 建立战略业务单位	(53)
3.3.2 事业层战略的路径	(53)
3.4 职能层战略	(55)
3.4.1 人力资源战略	(56)
3.4.2 研究开发战略	(90)
3.4.3 市场采购战略	(102)
3.4.4 生产制造战略	(111)
3.4.5 市场营销战略	(125)
4 企业战略管理的流程	(135)
4.1 战略分析	(135)
4.1.1 宏观环境分析	(137)
4.1.2 中观环境分析	(146)
4.1.3 微观环境分析	(150)
4.2 战略规划	(185)
4.2.1 确定企业发展方向	(185)
4.2.2 配置企业资源	(187)

4.3	战略实施	(190)
4.3.1	战略实施前的准备	(190)
4.3.2	战略实施的步骤	(194)
4.4	战略控制	(198)
4.4.1	全面质量管理阶段	(199)
4.4.2	六西格玛管理阶段	(201)
4.4.3	精益六西格玛管理阶段	(202)
5	美国通用电气公司案例分析	(204)
5.1	GE 简介	(204)
5.2	GE 战略管理的层次	(211)
5.2.1	公司层战略	(211)
5.2.2	事业层战略	(218)
5.2.3	职能层战略	(221)
5.3	GE 战略管理的流程	(236)
5.3.1	战略规划	(236)
5.3.2	战略实施	(240)
5.3.3	战略控制	(245)
5.4	总结	(249)
参考文献		(251)

1 企业核心竞争力研究述评

1.1 企业核心竞争力研究背景

企业核心竞争力是属于竞争力研究的范畴,而竞争力研究可以分为三个层次:国家竞争力、产业竞争力和企业竞争力。在国家竞争力研究层面,最权威的是世界经济论坛(World Economic Forum, WEF)和瑞士洛桑国际管理学院(International Institute for Management Development, IMD)的竞争力评价方法和指标体系;在产业竞争力研究层面,最有名的是美国哈佛大学波特教授的竞争优势理论,尤其是其“五力模型”更是诠释了产业竞争力的精髓;在企业竞争力研究层面,具有代表性的是1992年发表在《哈佛商业评论》上的卡普兰(Kaplan)与诺顿(Norton)的平衡记分卡指标体系。该体系用财务、顾客、企业内部流程、学习与成长组成的绩效指标架构四项指标来评价组织的绩效。

1990年,普拉哈拉德(Prahalad)与哈默(Hamel)在《哈佛商业评论》上发表了《公司的核心竞争力》一文,正式提出“核心竞争力”概念。那么,究竟什么是企业核心竞争力呢?

系统论认为,系统是由一系列相互关联、相互作用的要素组成的集合。企业也是一个系统,是由一系列生产要素有机组合而

成的系统，其本质上是一个资源转换体。企业的资源转换功能是以企业的能力为基础的，企业能力或企业竞争力是企业资产、流程与方法的有机结合，它与知识相关，看不见、摸不着，却可以被感知。

当企业能够比竞争对手更有效地使用生产要素从而实现更多更好的产出时，企业就拥有了一定的竞争优势。企业竞争力是深层次的竞争优势，它包括存量与增量两个层次。其中，前者是指企业重复过去活动的能力；后者是指企业建立新能力的能力，主要是指企业的学习能力。

企业能力的形式多种多样。对具体企业来说，可能会有几种到几十种能力，但不是每种能力都同样重要。普拉哈拉德与哈默曾说，“几乎没有企业能够打造 5~6 种世界一流的基本核心竞争力”，因此可以说，企业竞争力中那些最基本的，能使整个企业保持长期稳定的竞争优势、获得稳定超额利润的能力，才是企业的核心竞争力。

普拉哈拉德与哈默提出的核心竞争力的概念是：“The collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies.” 其中文意思是：“组织的积累性知识，特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的知识。”他们认为核心竞争力具有以下三个特征：第一，为企业提供进入多个产品市场的可能性；第二，能增加最终产品给顾客带来的价值；第三，让竞争对手难以模仿。实际上，普拉哈拉德与哈默并没有给出一个核心竞争力的准确定义，而仅仅是一个描述性的概念。这为后来从不同的侧面、不同的角度来诠释核心竞争力留下了足够的空间。

1.2 企业核心竞争力研究综述

从研究阶段来看,企业核心竞争力的研究经历了两个阶段。第一阶段从1990—1999年,第二阶段从2000年至今。前一阶段的研究主要集中在企业核心竞争力理论以及培育和提升企业核心竞争力的途径与方法等方面;后一阶段则侧重于企业核心竞争力的评价指标体系和模型的建立,主要方法有模糊综合评价法、灰色多层次评价法、层次分析法和因子分析法等。

从评价方法来看,王毅、陈劲和许庆瑞(2000)将各种方法归纳为非定量描述法、半定量法、定量法和半定量与定量结合法四类。其中,非定量描述法是指只采用文字或图表等对核心竞争力进行描述,代表人物有普拉哈拉德等;半定量法是指构造一个指标体系,用主观判断方法对各指标评分,然后综合计算出核心竞争力水平,代表人物有梅约等;定量法是指不涉及主观评分的半定量指标,只采用可严格计量的指标测度,代表人物有帕特等;半定量与定量结合法是指既有纯定量的指标,也有通过主观评价打分的指标,然后综合计算,代表人物有亨德森等。值得注意的是,非定量描述法和半定量与定量结合法是主要的研究思路。

1.2.1 国外研究综述

普拉哈拉德和哈默(1990)是从技术和产品创新观研究核心竞争力的代表。他们在《公司的核心竞争力》一文中从技术与产品创新的角度提出并研究了核心竞争力的思想,认为企业核心竞争力的积累过程伴随在企业的核心产品与核心技术的发展过程中。

梅约 (M. H. Meyer) 和厄特巴克 (J. M. Utterback) 也是基于技术和产品创新过程分析企业核心竞争力的典型代表。他们认为, 核心竞争力特指企业价值活动各环节所蕴涵的、区别于竞争对手的独特能力, 如研究开发能力、生产制造能力和市场营销能力等。这些能力往往直接映射为企业在产品系列创新、新产品上市推广、对广泛资源的组织协调等方面的独特能力。他们把核心竞争力进一步细分为产品技术能力、制造能力、对顾客需求的理解能力以及分销渠道能力。此外, 他们还发现企业核心竞争力和市场绩效之间存在因果关系, 并且企业所面临的市场竞争状况对其因果关系产生影响。

蒂斯、皮萨诺和舒恩 (Teece, Pisano 和 Shuen, 1990) 将核心竞争力定义为许多有差别的技能、补偿资产和惯例的集合, 它可以在某些业务领域为企业提供一种竞争能力, 强化企业竞争优势。他们认为, 培育核心竞争力的主要途径是制度创新和技术创新。

奎因、道赖和帕克特 (Quinn, Doorley 和 Paquette, 1990) 认为, 核心竞争力的积累与企业的持续发展, 特别是企业核心产品与核心技术的发展过程息息相关。由于产品与技术平台是需要通过长期的学习和积累才能建立的, 因此, 核心竞争力是企业以往的投资和学习行为中所积累的、独特的企业专长 (历史性的难以仿效的知识集合)。

麦肯锡咨询公司 (McKinsey) 的凯文·科因、斯蒂芬·霍尔和帕特里夏·克里福德认为, 核心竞争力是企业以往投资和学习行为所积累的一系列互补的技能与知识的结合, 它具有一定的特异性, 是使一项或多项关键业务达到业界一流水平的能力。

鲍哥纳和索马斯 (Bogner 和 Thomas, 1994) 指出, 核心竞争力是企业的专有技能和与竞争对手相比可以更好地指导企业实现尽可能高的顾客满意的认知度, 这种认知度包括: 解决非结构

性问题的秘诀和组织规则；在特别环境下指导企业行动的共享价值观；关于技术组织动态和产品市场相互作用的隐性理解。

库姆斯（Coombs, 1996）认为，企业核心竞争力包括企业的技术能力以及将技术能力进行有效结合的组织能力。核心竞争力建立在企业战略与结构之上，以具备特殊技能的人为载体，涉及众多层次的人员和组织的全部技能。因此，核心竞争力必须有沟通、参与和跨越组织边界的共同视野和认同。拉法（Raffa）和佐罗（Zollo）认为，企业核心竞争力不仅在于企业的操作子系统中，而且存在于企业的文化子系统中，植根于复杂的人与人以及人与环境的关系中。企业真正的核心竞争力是企业的技术核心竞争力、组织核心竞争力和文化核心竞争力的有机结合。核心竞争力的积累蕴藏在企业的文化中，渗透到整个组织中，而恰恰是组织共识为一个综合的、不可模仿的核心竞争力提供了基础。他们的观点强调了组织和文化的作用。此外，在认为可通过制度创新和技术创新培育核心竞争力的观点上，库姆斯和蒂斯的观点比较趋于一致，即通过制度创新增强组织能力，通过技术创新增强技术能力。

康特（M. K. Coulter, 1998）在《战略管理行为》中指出，核心竞争力是组织中创造价值并被多个产品或多种业务共享的技能和能力。埃里克森和米克尔森（1998）从组织资本和社会资本的角度认为，核心竞争力是组织资本和社会资本的有机结合，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。

巴顿（Barton, 2000）认为，核心竞争力是使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系，它包括以下四个维度：①组织成员掌握的技能和知识集，包括企业的专有知识和员工的学习能力；②组织的技术系统，组织成员知识的系统合成；③组织的管理系统，组织的管理制度影响学习及创造知识的途径和热情；

④组织的价值观系统，组织成员共有的价值观和行为规范。

波特认为，“竞争优势归根到底取决于企业所能为客户创造的价值”。企业能为客户创造的价值越高，在市场中的竞争优势也就越明显。根据波特的提法，似乎应该提高现有产品质量，降低现有产品成本，从而提高产品的性能价格比，给消费者带来更多的价值。然而，无论是产品质量的提高还是产品成本的降低都是有限的，因此通过这种途径所能给消费者带来的价值增加也是有限的。如果着眼于产品本身的变化，不断开发新产品，不断适应市场上变化的消费需求，甚至引导消费需求，同样可以给消费者带来价值增加，而且这种价值增加没有极限。因此，通过这种途径营造持续竞争优势已经成为现代企业竞争的焦点。

1.2.2 国内研究综述

1. 非定量描述法

1) 基于资源能力观的核心竞争力

资源能力论者认为，企业核心竞争力是企业以独特方式运用和配置资源的特殊资源。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但作用不同的概念。资源是能力发挥的基础。能力的差异是企业持续竞争优势的源泉。

谭劲松、张阳（1998）认为，公司的内部资源和能力是开发价值创造战略的基础。资源和能力作为公司拉大和对手竞争优势距离的源泉，被称为核心竞争力。核心竞争力是公司获取价值创造战略的主要决定因素。

范晓屏（1999）认为，核心竞争力是企业通过不断争夺市场份额、挑战竞争对手、寻找有利地位、扩张经营领域和实现经营效益等方面所表现出来的一种状态与能力。

康荣平和柯银斌（2000）从时间跨度和市场范围两个维度构建了“九宫图”来分析企业的核心竞争力。

金碚(2001)认为,核心竞争力是指在竞争性市场中,一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场提供产品和服务,并获得盈利和自身发展的综合素质。

李海舰、聂辉华(2002)认为,核心竞争力是一种整合企业内外部资源(技术或知识)的能力。整合不是简单的综合,而是以我为主,将有利于自身发展的各种驱动因素联为一体。企业在发展过程中,不仅要善于整合内部资源,更要善于整合外部资源。

2) 基于知识创新观的核心竞争力

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。张瑞敏也有类似的观点,他认为“创新是海尔文化的价值观,也是真正的核心竞争力,因为其不易或无法被竞争对手模仿”。

陈佳贵(2002)指出,核心竞争力是指企业在生产经营过程中的积累性知识和能力,并据此创造出超越其他竞争对手的独特的经营理念、技术、产品和服务。

张建民(2011)提出,核心竞争力是企业内部可以提供具有特异性或成本优势的关键性产品或服务的能力,或者能为企业带来持续竞争优势的能力组合。

3) 基于资产观的核心竞争力

李悠诚(2000)指出,企业核心竞争力就是无形资产。他们认为,核心竞争力的内容包括技术、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。核心竞争力由无形资产构成,是通过对各种无形资产的有机整合而形成的。

王秉安(2000)认为,企业核心竞争力是由核心产品、核心技术和核心竞争力构成的。核心竞争力是“企业独具的、长期形

成的并融于企业内质中支撑企业竞争优势的、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。

程杞国（2000）认为，企业核心竞争力是企业核心资产的一个重要组成部分。企业核心资产包括核心人才、核心竞争力、核心技术、核心产品等，其中高素质的核心人才是核心资产的核心。企业核心竞争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。企业核心竞争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竞争力的关键。

张新华和范宪（2002）认为，核心竞争力是“企业获得长期稳定的竞争优势的基础，是将技能、资产和运作机制有机融合的企业自组织能力，是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果”。

4) 基于价值创造观的核心竞争力

张志强和吴建中（1999）认为，核心竞争力是企业市场竞争中，在有效利用企业资源的基础上，在产品设计、生产、销售、服务等方面，为企业创造价值，进而促进企业持续发展的能力。

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竞争力的体系。核心竞争力的本质内涵是消费者剩余。

5) 基于制度论的核心竞争力

左建军（2002）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。

周叔莲和王伟光(2002)认为,企业核心竞争力是在一定制度的框架下,企业所拥有的、基于独特知识技术积累的一种竞争能力。他们还认为,企业核心竞争力是企业能够做好什么以及为什么能够做得那么好的能力。

郭凡生(2002)认为,“企业核心竞争力由三部分组成,第一是知识,第二是制度,第三是资源和要素”。强调核心竞争力最核心的是制度。

2. 半定量与定量结合法

1) 模糊综合评价法

许国齐和段红彬(2003)用模糊综合评价法建立了核心竞争力的指标体系。指标体系有3个一级指标和13个二级指标。其中,3个一级指标分别是技术系统、管理系统和价值观系统;13个二级指标分别是技术系统对应的专利份额、技术附加值率、新产品比重、研究开发水平和专业技能,管理系统对应的企业家洞察力、集体学习能力、信息沟通能力和员工凝聚力,价值观系统对应的企业文化、企业家创新度、团队精神和观念开发度。

胡恩华、单红梅和陈燕(2004)用模糊综合评价法构建了企业核心竞争力指标体系。指标体系有价值创造性指标、可延展性指标、难以模仿性指标和自学习性指标4个主指标,采用层次分析法确定各指标的权重,然后再根据企业的具体情况进行综合分析,判别企业核心竞争力的高低。

赵向飞和董雪静(2005)用多级动态模糊测评方法构造了企业核心竞争力评分模型。模型的一级指标和权重分别为:内部资源基础层面(40%),业务和技术层面(30%)以及市场和盈利层面(30%)。二级指标和权重分别为:人力资源(30%),资产及技术装备(40%),知识生成和知识转化扩散能力(30%);管