

# 企业核心能力 的 构建与提升

宁建新 著



中国物资出版社

# 企业核心能力的构建与提升

宁建新 著

中国物资出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

企业核心能力的构建与提升/宁建新著.-北京:  
中国物资出版社,2002.1

ISBN 7-5047-1758-4

I.企… I.宁… III.企业管理-研究  
IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第081550号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街25号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

北京鑫正大印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:10.75 字数:279千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

ISBN7-5047-1758-4/F·0636

印数:0001—3500册

定价:20.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

## 战 略 要 问

**加入 WTO, 你的企业该采取什么样的战略?**

- ◎ 您知道什么是“愿景”和“使命”吗?
- ◎ 您是否在“学习型”的团队组织中工作?
- ◎ 您的公司是“以时间为本”还是“以能力为本”的  
竞争者?
- ◎ 您的公司是“以资源为基础”的能力构建者吗?
- ◎ 您的公司具有“核心竞争力”吗?

## 前 言

企业的中长期发展和市场竞争优势依赖于企业自身构建、培育和提升的核心资源与能力的水平,这已是当今各国企业战略管理专家和学者所达成的共识。

企业核心能力,或称之为:核心竞争力,是当今国内外企业管理理论界和实业界最热门的话题和最新命题,也是企业战略管理理论——这门年轻而具有生命活力的管理科学发展至今的集中代表。它把企业管理理论推到了新时代浪潮的巅峰,为21世纪的企业管 理找到了一个新时代的突破口,也为我国企业进行跨国战略规划找到了新方法和新范式。

加入了世界贸易组织,作为组织成员之一的我国企业来说,既是机遇也是威胁。机遇告诉我们,企业有了更为广袤的用武之地和发展空间;而威胁则警示我们,企业将在市场和全球竞争舞台上面对更加巨大的挑战。这是市场环境的变化和人类社会发展,对各类企业组织提出的新的战略要求。全国人大常委会副委员长、工商管理教授、国家自然科学基金委员会管理科学部主任、中国软科学研究会理事长成思危先生在他主编的《中国企业管理面临的问题及对策》一书中指出:“战略管理是现代管理中的最高层次及首要任务。按照现代管理的模式,首先要

确定战略目标,然后进行环境分析与资源分析。”因此,进入20世纪90年代以来,企业战略所依据的理论基础已经从传统的市场结构理论转向了资源能力理论,及其二者的有机结合。

本书依据20世纪90年代以来企业核心能力这一最新理论,结合我国理论研究前沿和企业战略管理应用实践,总结和建立了企业赖以生存和发展的战略基础框架——企业核心能力的构建、弥补和增强提升。书中在分析整合该理论基本概念的同时,提出了企业核心能力应从行业和板块两种子核心能力领域出发,通过扫描、分析和发现环境变化时所产生的市场机会能力,依此构建、弥补和提升原有企业资源与能力缺陷,使企业核心能力与市场机会能力一致起来,获得企业长期可持续发展能力——核心竞争力。

本书主要包括:企业核心能力概念篇、企业核心能力构建篇和企业核心能力提升篇。企业核心能力概念篇着重阐述与企业核心能力或核心竞争力有关的概念、意义和作用,核心能力的组成要素理论与实践历程,我国企业战略管理与核心能力现状,企业核心能力的识别、特征与定位,以及企业核心能力的整体分析框架;企业核心能力构建篇阐述了企业核心产品、核心技术与核心能力的关系,核心能力链,运作技术一体化和多角化经营等各种构建核心能力的最新技能和方式;企业核心能力提升篇专题研究和探讨了企业核心能力不足时,企业该通过什么方式方法来弥补和提升自身的核心能力,以期获得企业用以发展自我的可持续竞争优势能力。本书针对我国工

商管理理论和实践,创造性地融合中西多种流派和思想观点,在注重实践性、操作性和理论性相结合的同时,把如何提高企业的核心能力,如何在市场竞争中快速制胜,如何策划和计划自己,如何有效配置资源与提升能力作为该书的重点内容,反映了近年来中西方企业管理理论与实践的边缘成果。

任何科学研究的成果都是前人研究基础上的分析探索和理论的深化。因此,在撰写本书的过程中,作者参考了大量的中外专业书籍、报刊杂志、资料等参考文献,也浏览了许多中外网站,获得了许多资料、观点和信息,对于本书的形成给予了巨大帮助;特别是中国物资出版社编审杨敏女士,对于本书的撰写和出版给予了莫大的关心,提出了许多合理化的建议,在此向他们表示由衷的致谢!但由于企业核心能力战略理论是一门年轻的科学,又处于研究探索阶段,书中如出现纰漏之处,当属作者功力所限,难脱其责,恳望指正。

本书适用于各类企业和公司的经理、市场营销人员、经营管理人员、公关人员、政府相关机构管理人员及在校大中专有关专业的学生学习参考。

作 者

2001年12月

## 导 读

### 20 世纪 90 年代以来管理新思潮

企业都渴望能获得通向全球市场的新理论和新方法。20 世纪 90 年代以来西方一些经济发达国家产生了诸多最新的管理思想,其中涉及到了企业工程再造、学习型组织、以时间为本的竞争、团队管理、员工参与和企业核心能力等现代理论。

作为企业组织的经理或管理人员,如果不熟悉这些新的管理思想,不了解创建这些新管理思想的领袖们,那么,在当今时代中,你也许就不是一位真正的、知识全面的公司经理或管理者。

在环境与市场竞争的压力下,使经理和管理者们比以往任何时候都更加渴望管理的新方式和新方法。美国的公司 1991 年向外埠进行咨询的费用就达到了 139 亿美元,而五年前这一个数字仅仅为 70 亿美元。美国人 1991 年掏腰包用于购买经营管理和德鲁克管理警示卡片之类的书籍和卡片,就达到了 5 亿美元。对于知识和思想的渴望,新一代管理思想领袖(大多出生在 40 年代以后)将替代美国经营管理思想曾经辉煌的老年一代。

这些环境变革的挑战者们,正在创新经营管理的新的实践模式,创新经营管理的新话语和新概念,用以倡导、宣传和实践他们的新思想和新主张。在他们所代表的公司中,也日益增长着一种新时代的经营管理思想和意识,那就是:企业经营者的主要资源不是资本,不是设备和厂房,而是知识和信息。

#### 一、工程再造

麻省理工大学教授迈克尔·哈默,原来是 IBM 公司的工程



师。他在 20 世纪 70 年代中期,开始考虑和形成自己的观点。当时他正在为城市银行和施乐公司提供信息应用系统的咨询。他说:“大多数公司,使用计算机,都是为了使公司显得过时的日常工作变得更自动化起来,他们这样做仅仅是在铺设羊肠小道。公司应该用技术重新思考他们的生产经营的方式或方法,而不仅仅是要使目前的办公自动化。”1982 年他离开了麻省,去开创自己的剑桥咨询公司。但直到 1987 年,他才想起用“工程再造”这一术语来表示公司该怎样从根本上重新设计企业的工作。许多新管理思想的领袖们提倡应该从根本上进行组织再构。这并不意味着他们赞成小规模化,如此之多的小公司在过去几年就曾出现过。这种方法也许能够降低运作成本,但却不能提高生产力和对市场的反应。哈默说:“如果你做的只是摆弄你的现有组织,那也只会害了公司。企业的臃肿不只是等待上层管理来切割,那样只是在编制花边。惟一的方法是打碎这个企业,把它像炸东西一样炸透才行。”其意思指的是,公司需要从全面上、整体上重新设计,也即是“再造”一个公司。

哈默在《哈佛商业评论》(1990)上发表了以“工程再造”为主题的文章后,发现自己和自己阐述的观点成为热门的和受欢迎的思想财富。打那以后,1500 多位经理和管理人员蜂拥而来,参加他主办为期三天的高级管理论坛。他在 1993 年出版了他的工程再造理论著作。

公司应该被重新再造,围绕过程而不是职能来进行这种再造。哈默曾说:“填空似一样简单的组织构成在公司中会产生和填补不同的职能行为。每种职能都具有自己的领域和封地,并带着合乎自身利益和目标进行企业生产与经营。”这种以职能为本的组织会出现诸多错误,增加成本并产生延期行为。哈默的再造工程理论提出了提高效率的方法,对成本意识较强的经理们是一个诱人的观点。ITT 谢诺顿公司在世界各地拥有 450 家宾馆,正在进行工程再造公司的各项经营工作。行政副总经理小约翰·哈罗德,前几年对哈默的商业管理理论印象很深。因此,哈罗德邀请哈默到公司总部给

高层经理们演讲作报告,后来又委派了22名高层经营管理经理参加哈默为期三天的高级管理论坛。

哈罗德宾馆建立了一家新宾馆,一般设计300多个房间的哈罗德宾馆,要求达到40个经理和200位员工。但根据这种理论在实践中的应用,哈罗德宾馆重新构思了整个过程,淘汰了狭隘意义的工作和职能,重新分析思考了过去的程序,发现按照如此做法,能够运营一个250套房间的宾馆,仅需要14位经理和140位员工,并且可以达成高顾客满意度。哈罗德说:“我们重新设计了公司的运作过程,淘汰了所有不需要做的事情或工作,大多数的经理只需要向老板汇报而已。”所以说当代的新管理思想正在对国家一些大公司产生巨大的影响。例如柯达公司(Eastman Kodak Co.)和美国快递公司(American Express Co.)已经认识到迈克尔·哈默(Michael Hammer)的管理思想,他杜撰了一个新的术语——“工程再造”,用来描述从根本上对一个企业的管理体系进行基本的再思维和本质上的重新设计。这两家公司已经指定有关的管理人员进行这种企业工程再造。这位麻省理工学院计算机科学教授已经成为美国一名大组织变革的传道士。53岁的哈默,用“工程再造”这一术语来倡导对工作应该从根本上进行再设计的管理理论,并敦促公司应该围绕着生产经营管理过程进行再造。他为安特纳生活和便衣(Antna Life & Casualty)公司,豪尔马克·卡兹公(Hallmark Cards)公司和德克萨斯工具(Texas Instruments)公司提供咨询工作。

## 二、组织建构

纳德勒是前哥伦比亚大学商学院的教授。1981年他建立了纽约戴尔塔咨询公司,像麦金森公司、培恩公司和斯托克波士顿咨询公司一样,成为他战略咨询策划的本营地。他的观点是:用组织行为动力学来解决战略问题。其哲学框架是他赋予的与效率相合的模式,也就是说,组织的四个关键因素——工作、人员、正式与非正

式结构和过程,应该相互适合一致。这听起来有点费解,但纳德勒说:“这是一种话语系统,一种把事情的复杂化变为简单化的,以易于经理管理人员理解的方式方法。”

纳德勒的系统理论被用于研究现有的公司,接受设计一个新“组织建构”的观点。据说,施乐公司的保罗·巴莱尔曾经在他的笔记本上,围绕着记有这种“效率相合模式”的思想在公司里漫游,思考公司问题。施乐公司应用纳德勒的方法论指导自己设计了企业最新的组织构架,把公司打造成更小一些组织单位,具有更多的自主权,更具灵活性和反应能力的组织单位。施乐公司内的经理团队,把这种开发公司新构架的做法称之为“未来构架”团队。纳德勒和他的团队一起密切合作,使这项工作 15 个月来获得进展,结果是构建了新的具有三层结构的组织架构——下属员工、经营战略团队和上层管理区域。更重要的是,曾被强调为总经理或高层经理的损益责任,已经分解转移到了 20 个经营团队的经理那里。经营单位和团队现在拥有了对施乐产品从始至终的全部的责任。

组织建构这个术语听起来有一种神秘性,但巴莱尔认为,纳德勒的思想和观点是一种在企业内部能够激励新思维产生的好方法。他说:“如果你一直工作在某大公司的时间太久,你就成为集团公司中企业文化的一员,成为公司文化的一个组成部分,那么,你就很难从这个文化的范围中走出来去接受新的思想。”他认为,纳德勒的思想能够帮助企业进行简单化的过程再造,从而唤起未来意识。

这位管理新领袖并不是在重新写作和延续彼特·德鲁克的思想,而是在更新和换代德鲁克的思想,并达到了一个新的管理领域,为德鲁克称之为的“管理实践”创造了新的管理工具。纳德勒建立了纽约戴尔塔咨询公司,强调“组织建构”理论,采用这一术语表示一种新的组织形式,围绕着“自治工作团队”,以“高业绩的工作体制”形式变革组织。

### 三、学习型组织

除了纳德勒和哈默之外,最热门的和影响最大的新管理领袖还包括彼得·圣吉,这位麻省工学院的温文尔雅的研究员坚信经理们和公司应该如何学习,如何以学习促进有效的企业管理。

现代市场中的游戏博弈理论告诉我们,无论理论多么令人眼花缭乱,对于企业组织来说,如果不能从中学到些什么,那种理论将是灰色而毫无用处的。圣吉说:“这正是‘学习型’组织理论观点的关键所在。”一种改进学习的方法就是创造机会。经理们可以在具有风险的环境中实践,就像一个演员排练节目,或是像运动场上的运动员那样。他认为:“学会了人类如何真正学习的人,一次次来到这个博弈的世界,或称之为市场实践领域,让经理们在计划领域和实践领域来回转移游离,只有这样,才能改善学习过程。”圣吉把高级经理和前线经理们带到了亲密的游戏场中,当他们获得了洞察力,能够了解他们的每种决策是如何影响他人的时候,想要做到的事就成了。他的理论方法受到许多公司经理们采用,从福特公司到联邦快递公司。在企业经营管理领域中,他有许多热情的支持者。威廉J·奥布莱恩作为汉诺瓦保险公司的总经理,聘请圣吉作为咨询顾问。

圣吉和纳德勒赢得了企业理论精英的声誉,许多人也希望将来会变成另一个德鲁克或戴明。但其中有些人以及他们的理论观点只是昙花一现,而另一些人很可能对管理实践和美国公司的形成发展产生重大影响力。圣吉的理论观点是用“学习型组织”为代表进行企业管理,包含了新企业组织成长发展的综合性和总结性的含义。53岁的他鼓励企业通过实践和市场游戏进行学习,促使员工对企业经验问题作出不同的思考。

### 四、核心能力

C. K. 普拉哈拉德是一位聪慧的密歇根大学教师。他也许是今

天企业战略方面最具影响的思想家。他和他的同事，伦敦商学院的加里·哈麦尔一起，号召公司要围绕着“核心能力”制定企业的经营管理战略——企业什么做得最好，用哪些资源和能力能够像杠杆一样撬起市场机会和赢得未来的竞争。由于普拉哈拉德新鲜的理论思想，这位印度出生的人士被认为是至哈佛商学院迈克尔·E·波特以来最具影响的战略思想家。他和哈麦尔，这位伦敦商学院的同事一起，已经出版了《公司的核心能力》、《为未来而竞争》等文章和书籍及录像带，并为之自豪。这位60岁的全球战略理论的领袖曾说：经理们过多地注重战略，把战略看做是“适应”而不是“发展”。其中的含义说明了组织不能以适应替代发展，也不能被动的适应。普拉哈拉德重新组建了战略计划这一理论。他认为公司应该在自身能力的基础上计划和发展战略，以自身拥有的能力与战略方针、目标和现有的资源结合一致起来。“如果这几个因素总是适应，那么就没有了创造和创新的机会，因为这几个因素相互适应，就会降低你的目标，仅仅适应你的资源而已。”最重要的是要创新和弥补自身的资源和能力的不足。普拉哈拉德告诫美国电话电报公司、柯达公司和菲利浦公司说：“只有当你的思想灵感和欲望目标超越了你的资源以外，创造力才会产生，因为你不得不发明竞争的新方法，改变游戏的规则。

普拉哈拉德认为，如果要培养这种创造性的思维，公司就应该强调自己的“核心竞争能力”，即是：公司做什么做得最好，自身与竞争者的不同之处是什么。如此，公司就会寻求新方法，通过各种战略，如许可证安排、战略联盟或供应商关系等扩张自身资源，求得不断发展。如苹果计算机公司与索尼公司的联盟，生产某种市场上非常成功的某种计算机，把苹果公司的技术与索尼的微型化、便携式产品的生产技术有机地联系起来，设计出更易于消费者使用的产品。

## 五、以时间为本的竞争

小乔治·斯托克是一位咨询管理家，是“以时间为基础竞争”理论的主要倡导者。

在现代社会中，时间已成为企业或组织进行管理的最大的压力。由于20世纪70年代末期，一些日本大公司及其他的产品比美国公司竞争者的产品更迅速地占领了世界市场，这种理论令人刮目相看。在一个接一个的咨询工作中，斯托克发现，顾客们总是在谈论着发展的速度问题。他认为：“与此相关联的是每个人都知道，时间比经营更重要，但是，没有几个人知道如何管理好时间。”在1985年底，他想到了“以时间为本的竞争”(Time-Based Competition)这一术语，用以描述他咨询工作理论努力的重心。在80年代末期，斯托克有计划定期地制定、衡量和检测研究了一定的管理过程。这是一种产品的发展和一种秩序的完善，用以构成“以时间为本竞争”的实践理论。BCG集团咨询公司拥有100多位咨询管理人员和许多大公司的顾客。每小时费用高达250多美元。斯托克也杜撰了一些相类似的一系列具有新管理理论意义的术语，比如说，“循环时间的减少”(Cycle-Time Reduction)和“时间浓缩管理”(Time-Compression Management)等。

新管理领袖们都认为，组织越是小的越是好的。多数人相信，管理应该以过程为基础来组织自身，比如履行或完成一种工作秩序，来代替营销、生产等职能管理。这样就可以使一个组织从内部结构中走出来，强调企业为之生存发展所属的东西——满足消费者需求。他们一般都认为，对于每一项工作来说，其时间都可以压缩；自我管理团队更加投入，以便进行更有意义的工作；公司确实需要创造与消费者、供应商、竞争者的网络关系，以便获得更大的竞争优势。小乔治·斯托克的理论基础是，企业组织应该利用速度获得竞争优势。他以杜撰了“以时间为本的竞争”这一术语成为管理界的思想家。

## 六、员工参与

爱德华 E·劳勒尔三世是一位加利福尼亚的学者，他扩大了企业员工权益的边缘，是南加利福尼亚大学的领袖人物。他虽然不喜欢“权益”(Empowerment)这个词。但是，他被称之为是在“高业绩员工管理”方面的一位一流的思想家。劳勒尔告诫公司要打破自身，分成小型组织单位，在员工做什么的领域内给员工自由发言权，并对他们中负责任和业绩突出者给予奖励。

如果权益的基本观点和信念并不是新鲜的，那么劳勒尔已经推进了对这一问题的理解，即对一个公司该如何深刻变革来做好权益工作的问题。他说，经理们很难放弃权力，员工们也很难通过提升权益让渡而使生产率提高。劳勒尔说：“你已经改变了整个体系，已创造了小企业经营单位，摆平了组织，改革了工作体制和设计，也改变了经理的角色。”劳勒尔已经为通用米尔斯公司提供了咨询，解决了如何建立自我管理团队以便管理多个工厂的问题。例如，在几个饮料企业，20 个人的团队分成 4 个班，可以进行市场计划和生产成本的核算。一家饮料企业的人力资源经理达尔 D·大卫说，他们手头拥有所有的数据，这些数据原来是由厂方控制管理的。现在，自我管理团队可以做一切事情，从计划生产到拒绝不达质量标准的产品。他们将根据生产业绩分配奖金。通用米尔斯公司约 60% 的费用已经转向这种“高业绩工作体制”的管理。其方法已经产生了巨大的生产利润，公司正准备将这种方法扩大到所有的部门。

当前有些管理思想听起来似可怀疑为过去某些理论的再循环和再包装的产品。例如：“高关联度”只是“权利或权益”的最新的重复发展，只不过是对过去的词句换个名字而已。劳勒尔曾经笑着说：“这种观点从伊丽莎白·泰勒以后，就已被命名过多次，最终走到了同样的问题上，你如何转移权利、知识、信息和奖励等。”

在具有理论争议的地方，一些新的管理领袖们的思维转向了

对过去传统的追求。几年前，他们向经理们兜售着这样的传统理论，即优秀的管理就是其强势领导艺术和持久的企业文化。但是如今，有些管理思想家们却坚信，所有把重点放在强调领导艺术上的观点是不足取的，因为它无形中影响了权力观。而今天最优秀的经理，正如理论上指出的那样，必须允许其员工承担团队领导的替换角色。美国的一位经营咨询专家罗伯特·凯利估计，领导对整个公司的成功平均贡献不足 20%，而所谓的被领导者们却占 80%。他还认为，所有的研究、思考和文献，毫无例外地强调如何产生和培育领导，而损害了承担更被动角色的其他人。同理，一些管理新领袖们现在所说的强力企业文化带有根深蒂固的稳固性，影响了公司对时代能作出迅速变化的能力的发展。即使企业战略由集团公司总部、各部门的计划人员制定出来，然后传达至组织的各层经理，企业的战略也仍会经历一个变了形的状态。

## 七、理论思想创新的源泉

像哈默、纳德勒、圣吉、普拉哈拉德、哈麦尔、斯托克和劳勒尔等许多这样的思想家，都创造出了极其宽泛的网络化概念，他们的思想基础在于从非经营管理领域借来的理论和经验。纳德勒的许多思想或灵感都来自于建筑学的历史和哲学。他把这些学问作为隐喻来指导经理们穿越变革。查尔斯·汉迪，这位受欢迎的英国思想家，从约翰·叶芝和乔治·萧伯纳那里吸取了非理性的营养成分和教训。

44 岁的哈默用自己以前做过计算机科学教授的经历，构造了他“工程再造”的理论基础。1991 年，哈默在美国本土上穿梭往来，进行了 100 多次演讲，倡导和宣讲他的“工程再造”管理理论。他把该理论看成是新管理神学的戒律和原则。这是一种管理中的神学，因为它要求具有一种信仰：一种做事的与众不同的方法，需要坚定的信念。

马萨诸塞州的圣吉，运用心理学和教育学理论作为他理论概



念中的隐喻,建立了“学习型组织”的管理理论。在福特公司、联邦快递公司、宝洁公司,他告诉经理们说:“企业就像人一样,其能力有所变化而不同,因此,同样需要对企业的经历进行评价,从经验中加以学习。学习无能的企业会极大地伤害组织和整个产业。”他对经理及其公司如何学习得更好提出了自我的信条和原则。

## 八、其他一些西方管理思想的新领袖

汤姆·彼特斯是《追求卓越》一书的作者。20世纪90年代初,他一年大约要作30场公共演讲,大都是鼓励经理们进行变革。

坎尼奇·奥迈伊(Kenichi Ohmae)是麦金森资深咨询人员,过去20年间已经出版了38部著作,每年接受930场演讲邀请。

查尔斯·汉迪,半个哲学家和半个未来学家。这位聪慧的英国思想家坚持认为“持续和不间断的变革”理论,戏剧性地要求工作和组织的新方法和新理论。他是伦敦商学院的教授,做讲师的时候就已经出版了《非理性时代》这一力作。这本书写出了有助于经理们如何对待变革问题的新颖而吸引人的片断。

约翰·考特尔是哈佛商学院领导艺术理论的领袖人物。他认为大多美国公司不是管理过火,就是管理不足。他认为,企业组织需要把强力的领导艺术(对付变化环境的能力)和强力的管理(对付复杂事物的能力)相结合。

杰罗德·罗斯,前格林威治咨询公司奠基人,也被称之为国际变革实验家。他是一位变革管理专家,为安特纳生活与便衣公司、布利斯托—曼尔斯·斯桂伯公司提供咨询服务。罗斯认为应该建立“新的分子式结构组织,并围绕市场,而不是产品和职能来构建。”

哈佛商学院的教授肖杉纳·儒伯夫(Shoshanna Zuboff)是《当代机器时代》一书的作者,非常具有思想。他认为,目前需要的不是“自动化”而是“信息化”,用现代化的机械与现代化的人交互作用。他一直致力于研究“模拟公司”,用技术来变革工作的性质。