



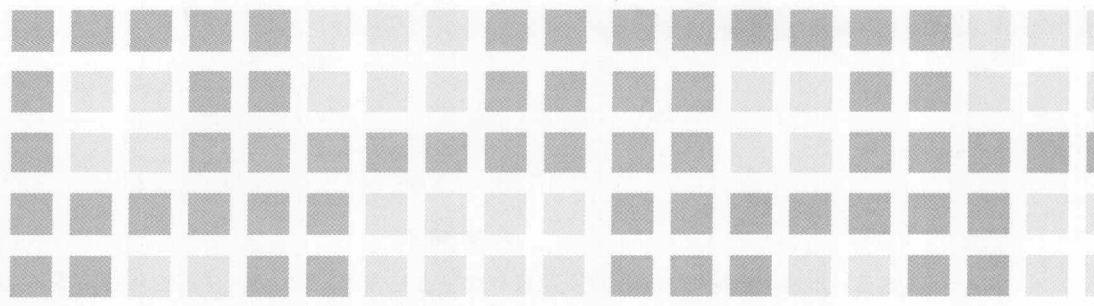
金融投资公司 核心竞争力

刘志红◎主编

CORE COMPETENCE OF
FINANCIAL INVESTMENT COMPANY



清华大学出版社



金融投资公司 核心竞争力

刘志红◎主编

CORE COMPETENCE OF
FINANCIAL INVESTMENT COMPANY

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

这是一本由全面探讨金融投资企业核心竞争力论文组成的力作,从理论阐述出发,逐渐拨开金融投资公司核心竞争力的面纱。论文来源涵盖金融投资公司、证券公司、基金公司、信托公司、资产管理公司、投资咨询公司等主要的非银行金融服务机构,蕴涵了在我国金融市场拼搏的宝贵经验,探讨了金融投资母公司及各类金融子公司的核心竞争力建设。全书既包含整体视角,又开展了微观剖析,对国内金融市场日趋兴起的并购重组及金融投资公司的发展均有较高的借鉴价值。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

金融投资公司核心竞争力/刘志红主编. —北京:清华大学出版社,2008.6
ISBN 978-7-302-17332-8

I. 金… II. 刘… III. 金融投资—投资公司—企业管理—研究 IV. F830.3
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 051926 号

责任编辑:高晓蔚
责任校对:宋玉莲
责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社
http://www.tup.com.cn
社 总 机:010-62770175
投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
地 址:北京清华大学学研大厦 A 座
邮 编:100084
邮 购:010-62786544

印 刷 者:北京市清华园胶印厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:175×230 印 张:14.75 插 页:1 字 数:273 千字

版 次:2008 年 6 月第 1 版

印 次:2008 年 6 月第 1 次印刷

印 数:1~2000

定 价:28.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:028121-01

在激烈的市场竞争中,为什么有的企业能长盛不衰,而有的企业只能是昙花一现?核心竞争力理论给出了很好的回答。自20世纪90年代以来,核心竞争力在全球掀起了讨论的热潮,产生了丰富的研究成果。然而,围绕金融企业,尤其是金融投资公司的核心竞争力,我国的实践与研讨还处于探索阶段。党的十七大报告明确指出要“提高银行业、证券业、保险业的竞争力”,金融企业的竞争力建设已经成为金融体系改革和金融市场发展的重要途径。金融投资公司是不同于商业银行、投资银行等金融机构的一类特殊金融机构,其主要作用是为各类金融企业提供股权性资金,满足金融企业对股权资本的需求。随着我国金融改革的深化和金融市场的开放,金融企业兼并收购浪潮的风起云涌,金融投资公司在经济活动中的重要作用日益凸显。

诞生在我国金融改革大潮中的中国建银投资有限责任公司(简称中国建投),是于2004年9月在原建设银行分立后组建的全新国有金融投资公司,也是国家授权的投资机构。公司成立三年多来,不仅圆满完成了支持建设银行上市的任务,同时作为问题金融机构重组的平台,在证券公司综合治理过程中发挥了积极的作用,先后参与了8家证券公司的重组注资工作和1家信托公司的停业整顿工作,赢得了各界赞誉。在利用市场化手段完成国家任务的同时,中国建投还成功地收购了浙江省国际信托投资公司 and 国泰基金管理公司,逐步形成了跨越银行、证券、信托、基金、咨询、IT、酒店、房地产和物业等多个行业的投资领域。

在我国金融体系开放、转型的大背景下,金融投资公司面临巨大的竞争压力。金融投资公司应如何在日益开放的金融市场中确立竞争优势,如何应对和化解国外金融巨头的冲击,如何实现可持续发展等问题,都已成为亟待解答的重要现实课题。中国建投自成立以来,非常重视培育和提升公司的核心竞争力,并开展了一系列有益的尝试与理论探索。2007年9月,中国建投专门在北京举办了“核心竞争力论坛”,论坛吸引了80多篇论文投稿,通过主题演讲、问答等方式展开了研讨。本书精选了其中的41篇优秀论文,是对金融投资公司核心竞争力实践和探索文献

的汇集。论文作者均为中国建投及其所属企业的管理人员或一线员工,他们既具有在国内金融市场拼搏的丰富经验,又能很好地将核心竞争力理论与金融投资公司实践相融合,细心印证,去芜存精。

本书从理论阐述出发,逐渐拨开金融投资公司核心竞争力的面纱。全书共分为核心竞争力理论探讨、经验教训、人力资源、企业文化、母公司核心竞争力建设以及子公司核心竞争力建设六个篇章。其中,核心竞争力建设的经验教训既引用了国内外同行的案例,也不乏中国建投自身的实践,用宝贵的第一手材料记录了培育核心竞争力的尝试过程。人力资源与企业文化两个篇章,抓住金融企业的特点,从“人才”、“团队”、“文化”、“风险”、“学习”等方面入手,指出了金融投资公司核心竞争力的关键要素和培养途径。最后两章立足于金融投资公司经营股权的特征,分别从母、子公司角度出发展开讨论,既有整体视角又有微观剖析,对国内金融市场日趋兴起的并购重组具有较高的借鉴价值。

我国金融改革大潮方兴未艾,中国建投集三年之孜孜探求,奉献出累累硕果,更希望能够通过这本书与各界朋友分享奋斗途中的思考与收获。也期盼借此引玉之砖,唤起对我国金融投资竞争力的更多关注,促进我国金融业健康发展,为经济腾飞、民族复兴贡献力量!

中国建银投资有限责任公司总裁

2007年12月

目录

CONTENTS

第一篇 核心竞争力理论探讨

核心竞争力理论探析	涂俊	3
核心竞争力与持续性发展	张振飞	15
以知识管理固化核心竞争力,以知识经营持续核心竞争力	刘磊	20
培育核心竞争力是一个长期的过程	李升	25
在创新中培育核心竞争力	高文志	30
构建核心竞争力,保障公司永续发展	陈有钧	33

第二篇 核心竞争力建设经验教训

关于中国建投核心竞争力的若干思考	唐建光	39
风险管理是金融企业核心竞争力的重要内容	杨金龙	44
金融投资公司核心竞争力的打造——以中国建投为例	庄喆	47
加强执行力建设,提升企业核心竞争力	朱姗姗	51
证券公司核心竞争力案例研究	程文卫	56
收购浙江国投——提高企业核心竞争力的典范	张剑平	64

第三篇 人力资源与核心竞争力

加强人力资源管理,培育企业核心竞争力	王荣清	71
人力资源是中国建投核心竞争力的核心	陈良秋	77
构建基于人才的核心竞争力	傅敏	81

个人做小事,团队做大事·····	祝伟清	85
如何打造能形成公司核心竞争力的人才队伍·····	钟大立	88

第四篇 企业文化与核心竞争力

用先进的企业文化提升企业核心竞争力·····	贺长江	95
漫谈企业文化与核心竞争力·····	徐 坤	101
良好的风险文化是金融企业的竞争优势·····	王迎新	104
学习是保持核心竞争力的根本途径·····	张志前	111
构建以“居实处厚”为核心价值观的多元企业文化·····	卫筱慧	115
企业文化——决胜未来的核心竞争力·····	崔 建	119
企业文化建设要一以贯之、身体力行·····	徐 盟	123

第五篇 母公司核心竞争力建设

从集团视角看金融投资公司核心竞争力的构

建——以中国建投为例·····	刘志红	129
市场化运作能力与国有金融投资公司核心竞争力的构建·····	冯 健	136
发挥协同效应,提升核心竞争力——金融投资集团的核心竞争力·····	董 桀	141
金融投资公司的品牌与核心竞争力·····	吴 鸥	146
构建金融控股公司的核心竞争力·····	宗 扬	150
试论金融投资公司在重组并购中如何获取和保持核心 竞争力·····	吴 昊 肖 峰	155

第六篇 子公司核心竞争力建设

论我国证券公司的核心竞争力·····	王宜四	161
打造强大的证券公司总部平台——大中型券商的核心竞争力·····	唐震斌	166
如何构建我国证券公司的核心竞争力·····	任春伟	173
新形势下宏源证券核心竞争力的培育问题·····	汤世生	179
打造华证资产管理公司的核心竞争力·····	董建强	194
构筑国泰基金持续发展的核心竞争力·····	陈勇胜	200

浅析信托公司的核心竞争力·····	叶 星	205
中投科技核心竞争力的探索与实践·····	杜文和	210
建银大厦企业文化建设初探·····	王国强	216
提升造价咨询业务的核心竞争力·····	周天竹 晏中林	220
创新——投资银行核心竞争力的灵魂·····	周大昭	224

第一篇 核心竞争力理论探讨

探讨企业持续成功的原因是企业管理学和战略学的一条主线,一直处于管理学和战略学的学术前沿。1990年,美国著名管理学者普拉哈拉德和哈默尔提出了核心竞争力的概念。他们认为,随着世界经济的发展和变化,竞争加剧,产品生命周期的缩短以及全球经济一体化的加强,企业的成功不再归功于短暂的或偶然的产品开发或灵机一动的市场战略,而是企业核心竞争力的外在表现。此观点一提出,就得到了学术界和企业界的广泛认可,并引起了企业家的高度重视。此后有关核心竞争力的研究就一直是个热点,成为企业管理研究重要领域之一。本篇收录的论文,在学习和总结前人核心竞争力研究的基础上,从不同的视角探讨了金融投资公司的核心竞争力。



核心竞争力理论探析

涂俊^①

“核心竞争力”概念自 20 世纪 90 年代流行至今,对人们来说不再陌生,而已经成为耳熟能详的名词。在近十多年时间中,政府、学界和企业界围绕核心竞争力开展了广泛的研究和实践,积累了大量经验,形成了较为丰富的理论和案例积淀。在综合回顾现有研究的基础上,本文对核心竞争力及其他一些容易混淆的概念进行了辨析,从而推出了核心竞争力的定义,并分析其主要构成要素。最后,作者通过简单的统计分析,指出核心竞争力研究在金融投资企业中的薄弱之处,并对下一步研究提出了几点建议。

值得指出的是,核心竞争力研究早已经超出了最初的企业范畴,现已扩展到行业核心竞争力、区域核心竞争力乃至国家核心竞争力等广泛领域。若无特别说明,本文所指的“核心竞争力”均指传统的“企业核心竞争力”。

一、核心竞争力研究回顾

(一) 理论溯源

“核心竞争力”这一名词最早出现在 1990 年 5~6 月份的《哈佛商业评论》中,普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)在对一批产品多元化的制造业公司开展研究分析的基础上,首次提出了核心竞争力(core competence)的概念,并指出核心竞争力(而非终端产品)是促使企业在多元化和竞争中取胜的关键。然而普拉哈拉德等人的研究本身集中在对核心竞争力的定性描述和利用这一概念对具体现象进行解释,并未明确解释核心竞争力的定义,也缺乏严谨的理论推导。

此后的一部分研究中,人们将核心竞争力的理论基础追溯到 1776 年亚当·斯密(A. Smith)的自由竞争理论,并将经济学中的企业理论、交易成本理论等作为

^① 作者简介:涂俊,男,1979 年生,江西省南昌市人,毕业于清华大学,管理学博士,经济师。现任职于中国建银投资有限责任公司办公室。研究领域:企业发展战略、金融市场。在国内外重要学术期刊发表论文 14 篇。

核心竞争力的理论基础。实际上,核心竞争力概念主要应用在管理学研究和实践中,属于管理学范畴,而非严谨的经济学概念。进一步严格划分,核心竞争力的理念和研究实际上属于战略管理学范畴。

第一代战略管理理论出现在 20 世纪 60 年代,以钱德勒(A. D. Chandler)、安索夫(I. Ansoff)和安德鲁斯(K. Andrews)等为代表的学者提出了战略管理概念,并指出战略管理是企业竞争中获胜的前提和关键。20 世纪 70 年代,第二代战略管理理论着眼于战略实施,强调组织结构应该随战略的调整而调整,企业应通过组织结构的变革来保证战略的实现。第三代战略管理理论以 20 世纪 80 年代波特(M. Porter)的“竞争优势”研究为代表。他引入了“钻石模型”,重视分析企业外部环境,根据环境分析来确定战略。其后的明茨伯格(H. Mintzburg)进而提出“精雕”战略,强调企业战略必须随环境变化而不断调整。但是,以波特为代表的研究也不断遭到批评,因为其研究重视外部分析,而可能忽视了企业内部因素对战略制定所具有的重要意义。人们观察到,在相同的行业背景和外部环境下,类似的企业可能走出截然不同的发展道路。因此,对带来竞争优势的企业内部“黑箱”研究成为战略管理研究的重要对象。由此,企业核心能力、核心竞争力等研究自 20 世纪 90 年代以来逐渐兴起,并引领了第四代战略管理理论。

(二) 主要流派

十多年来,国内外对核心竞争力的研究非常庞杂,研究者观察的侧重点也各不相同。概括起来,核心竞争力研究主要可以分为以下几类主要流派。

1. 基于技术创新的核心竞争力

创新学派认为创新带来的技术进步才是在长波中促使经济增长的根本动因。普拉哈拉德与哈默尔的研究就主要讨论了创新及其整合能力在多元化和竞争中的重要作用,进而指出企业核心竞争力是企业以往的投资和学习行为所积累的具有特性的专长,是附着于核心产品(而非终端产品)上的。欧洲的创新学派以厄特拜克(J. Utterback)、道西(G. Dosi)等人为代表,着重研究行业、区域和国家层面的创新及其对核心竞争力的影响。而美国的创新学派,例如提出“破坏性创新”的克里斯坦森(C. Christensen)则更注重观察企业内部的创新和进步所蕴涵的能量。

2. 基于资源观的核心竞争力

RBV(Resource Based View)是企业战略管理理论中影响较广的流派之一,代表人物有巴尼(J. Barney)、科尼尔(K. R. Conner)等,他们从企业的资源特性和战略要素的角度解释企业持久竞争优势的来源,认为企业的竞争优势来源于公司拥有有价值的、稀缺的、不易模仿的和不易被替代的资源与能力。

3. 基于知识观的核心竞争力

立足于这一观点的学者以巴顿(D. Barton)为代表,认为核心竞争力仅仅依靠“独一无二”、“难以模仿”或是“配置资源的技能”等是不够的,而要具有企业特性的、不易外泄的、能为企业带来竞争优势的专有知识和信息。它包括四个维度,即技巧和知识基础、技术系统、管理系统、价值系统(价值观和行为规范)。相应地,麦肯锡公司也认为核心竞争力是指某一组织内部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。

4. 基于文化观的核心竞争力

基于文化观的研究以拉法(M. Raffa)和佐罗(G. Zollo)等人为代表,他们强调企业核心竞争力不仅存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,根植于复杂的人与人以及人与环境的关系中。企业的核心竞争力的积累蕴藏在企业文化中,渗透在整个组织内部。

5. 基于组织和系统观的核心竞争力

坚持这一类观点的学者强调各类因素的系统组合,尤其是组织因素在其中的重要作用。这一流派以库姆斯(R. Coombs)等人为代表,认为企业核心竞争力是企业特定经营中的竞争力和多方面的技能、互补资产与运行机制的有机融合。创新系统学派中的伦德瓦尔(B. A. Lundvall)等人也强调行业或国家的核心竞争力是由动态的、系统的互动过程产生的。从这个角度考虑,核心竞争力既包括技术特性,又包括了知识特性、组织特性和文化特性。

国内学者对核心竞争力的研究与阐述基本没有脱离国外研究的总体框架。国务院发展中心主任陈清泰认为,核心竞争力是指一个企业不断地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和不断创新营销手段的能力。芮明杰教授提出核心能力是企业独具的,使企业能以一系列产品和服务取得领先地位所必须依赖的关键性能力,这种能力是一组技术和技能的综合体,而并非是拥有的一项技术或技能。这些定义突出了企业的适应能力和创新能力,实际上属于基于技术创新的核心竞争力流派。

中国社会科学院副院长陈佳贵研究员认为,核心竞争力主要是指企业在生产经营过程中的积累性知识和能力,尤其是关于如何协调不同生产技能和整合多种技术的知识与能力,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——这属于基于知识观的核心竞争力观点。而管益忻采纳了文化观的理念,他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”的整个企业核心能力的体系。

实际上,现有的核心竞争力研究虽然内容繁多、成果丰富,但还没有形成完整

的理论体系,也没有达成统一的定义或共识。正如福斯(N. Foss)所说,核心竞争力理论缺少一组严密的概念、基本命题和定理,甚至只是一组“流派”或“思潮”而已。加之实际研究中往往致力于解决企业某个方面的问题,所以多数研究只能顾及核心竞争力的一个或几个方面,不可能面面俱到。

二、核心竞争力概念辨析

在现有的研究中,常常会在讨论核心竞争力时不知不觉地偏向其他类似的概念,例如竞争力、核心优势、技术竞争力等等。这些概念与核心竞争力之间有密切的联系,但仍必须予以区分,从而进一步明确研究对象,保证研究的准确到位。

(一) 核心竞争力与竞争力

企业竞争力是在市场中一个企业所具有的、能持续地比其他企业更有效地向市场提供产品或服务,并获得赢利和自身发展的综合素质(金碚,2001)。企业竞争力的特征如下:一是具有广泛性,即竞争力包含的因素比较丰富,只要能够让企业持续地提供更好、更有效率的商品或服务,并获得赢利的因素,都可以概括为竞争力的因素。二是具有可计量性。企业竞争力研究的努力方向之一就是企业竞争力构成因素尽可能地进行量化,从而进行企业间的比较,所以决定和影响企业竞争力的大多数因素应该在各个企业之间具有可比性和可计量性。三是具有可交易性,竞争力因素具有一定程度的可交易性,即可以通过市场获取一定的竞争力要素,或者通过模仿其他企业获得。

相比之下,核心竞争力特征是:一具有集中性,在一定意义上是竞争力的“子集”。作为企业竞争力的“内核”,核心竞争力应该是(且仅是)具有长远性和根本性影响的内在特质。二具有不可计量性,基于其集中性,企业的核心竞争力往往各不相同,难以直接比较,更不便于计量。部分现有研究开发了相应的“企业核心竞争力指标体系”等量化标准,但实际上只是“企业竞争力指标体系”。三具有不可交易性。正如许多研究指出的,核心竞争力是不可交易和难以模仿的,只有如此才能让企业保持长期的竞争优势。

值得指出的是,企业在市场中生存,或多或少都会拥有一定的竞争力,但却未必都拥有核心竞争力。

(二) 核心竞争力与竞争优势

竞争优势是波特对竞争战略系列研究的重要成果,主要是指企业在市场竞争中,在市场份额、利润及其增长率等方面超越竞争对手,处于相对有利的地位。与

之相对应的概念则包括竞争劣势、竞争均势等。

企业竞争优势是多种内外部因素构成的整体竞争实力,其来源比较广泛,能够反映企业总体优势和集合特征。竞争优势可能来自于产业本身,也可能来自于企业战略地位或企业竞争力。相比而言,企业核心竞争力的概念更加内敛,主要指企业本身所具有的特质。

因此,在一定意义上,企业的竞争优势是企业核心竞争力发生作用所产生的外在表现。反过来,短期来看,核心竞争力可能是竞争优势的来源,也可能不是。但在长期发展中,核心竞争力是企业保有持续竞争优势的来源。

(三) 核心竞争力与技术竞争力

伴随着知识经济的兴起,人们对创新,尤其是技术创新在经济增长中发挥的作用日益重视,技术竞争力因此被视为影响企业取得竞争优势的重要因素。在围绕核心竞争力的研究中,有许多是针对制造业企业尤其是高新技术企业的,在这些研究中往往将核心竞争力等同为以专利、研发投入、专业人员等所组成的竞争力,殊不知此类技术竞争力未必就是企业的核心竞争力。

毋庸置疑,对大多数制造业企业来说,技术竞争力是核心竞争力的重要组成部分,但并不等同于核心竞争力。实际上,普拉哈拉德和哈默尔的论文已经用 JVC 公司和美国 RCA 公司的对比说明了同样是技术竞争力,却不都是核心竞争力。例如,有些技术竞争力是可以通过交易或模仿获取的,这一类技术竞争力就不是核心竞争力。他们进一步指出,培养核心竞争力并不是必须在研发投入上超过对手,并以佳能公司和施乐公司为例进行了说明。

通过以上对比可以看出,一个企业即使拥有企业竞争力、竞争优势或技术竞争力,却未必拥有企业核心竞争力。

三、核心竞争力的定义和构成要素

(一) 定义

综合现有研究对核心竞争力的定义,考虑到与类似概念的区别,我们能够发现企业具有的某些优势和具体行为不是核心竞争力,而只是核心竞争力发挥作用的外在表现。不断推出新产品、新技术,占领更大的市场也不是核心竞争力,核心竞争力是促使企业不断创新和扩展市场份额的内在机制。企业拥有的独特资源也不是核心竞争力,核心竞争力是能够将独特资源整合转化为竞争优势的催化剂……如果这些易于观察到的、可能量化的和容易直接比较的因素不是核心竞争力,那么

什么才是真正的核心竞争力呢?

现有研究的各个流派实际上各自反映了核心竞争力的一个或几个方面,综合来看,核心竞争力并不仅仅是资源、文化、知识或技术创新中的任何一种,它蕴涵在企业文化和企业知识储备中,使企业能够更加高效地整合资源、推进创新,从而在竞争中长期保持一定的领先优势,获取超过平均水平的经济利润(economic profit)。从前人的研究中,我们可以确定,核心竞争力至少具有以下几点特征:不可交易性、企业独特性、难以模仿性、系统性和长期性,而且能够带来长期的竞争优势,并由此保持超额利润。因此,本文将核心竞争力定义为:企业经过长期积累和培育所形成的,具有企业特性的而且难以交易、转移的,能够长期持续为企业带来超额利润和领先优势的素质,它内化在企业整个组织系统中,促使企业有效地融合资源、技能和知识。

(二) 构成要素

根据对核心竞争力的定义及辨析,可以发现其至少由四个基本要素构成,即文化(culture)、学习(learning)、组织(organization)和创新(innovation)。现有研究中所提及的各类结构或要素实际上都是这四类要素的外延或表象,如图1所示。



图1 现有研究中提出的因素可以归纳为四个基本要素

1. 文化是核心竞争力的中心

企业文化的概念已经为人们所熟知,企业文化是经过较长时间的倡导和实践,

在企业内逐步形成的,指导企业整体行动和员工个人行为的价值理念、道德规范、行为准则、管理风格以及其他传统的总称。企业文化具有经济性、人文性、群体性、特异性、长期性等特征。经济性是符合企业追求经济利益最大化目标的特征,也是区别于其他类型文化的重要标志。人文性是文化本身所具有的特性;也反映了企业以人为本的管理哲学。群体性标志着企业文化必须被全体成员接受和奉行。特异性指企业文化如同人的性格一样,必须具有企业本身的特征,难以复制,不易模仿——不管愿意与否,企业与企业之间的文化差异必然存在。长期性也是文化本身的特征,没有长期积淀就不可能形成稳定的企业文化。反之,企业文化一旦形成,也会在较长时期内保持平稳甚至表现为一定的刚性。

独特的企业文化为企业的独树一帜和品牌优势打下了基础;健康的企业文化为企业控制风险打下了基础;积极的企业文化为学习与创新打下了基础;团结的企业文化为组织协调打下了基础。总之,企业文化处于企业核心竞争力的最中心,是企业核心竞争力的根本。

2. 学习是核心竞争力的基础

一个企业、一个组织的学习不同于个人的学习,伴随着知识与技能在组织内外转换的过程,包括社会化(socialization)、外部化(externalization)、结合化(combination)及内部化(internalization)等复杂的环节。通过积极地获取信息和知识并通过以上进程加以处理,企业的学习能够使企业在较长时期内比竞争对手掌握更多的知识与技能,并且将企业能获取到的知识有效地传达到产品价值中去,从而提升企业的营利能力。与文化类似,学习也具有群体性、长期性等特征,学习形成的知识储备内化到企业的员工能力、操作规程、文件储备、产品结构等各个层面,同样具有难以复制的特性。

成功的企业学习基于积极进取的企业文化,也为提高组织协调水平、促进创新打下了基础,是核心竞争力的重要组成部分。

3. 组织是核心竞争力的载体

早在1990年的核心竞争力开山之作中,普拉哈拉德就将组织能力列为核心竞争力的重要因素之一。作为核心竞争力的构成要素,组织能力包含三层意义:一是将企业所拥有的资源、知识和技能有效地组织起来的能力,而这层含义相对抽象,需要通过后面两层含义来实现。二是“意味着对工作进行组织和提供价值”,是“对跨越组织界限协同工作的深度承诺”。即对内部的工作流程、事业部甚至子公司进行有效组织,通过结构调整和沟通来提高价值。三是妥善组织好与外界环境的关系,包括与上下游企业、用户乃至竞争对手的关系等。

企业从来都是有组织的,核心竞争力必然扎根于组织之中,再通过组织作用去实现整合,最终获取竞争优势。