

HEXIN NENGLI

核心能力

HEXIN NENGLI

现代企业持续竞争的奥秘

费明胜 水家耀 编著

华南理工大学出版社

核心能力—— 现代企业持续竞争的奥秘

费明胜 水家耀 编著

华南理工大学出版社
·广州·

图书在版编目(CIP)数据

核心能力——现代企业持续竞争的奥秘/费明胜,水家耀编
著.—广州:华南理工大学出版社,2001.11

ISBN 7-5623-1743-7

I.核… II.①费…②水… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 051081 号

总发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学 17 号楼,邮编 510640)

发行电话:020-87113487 87111048(传真)

E-mail:scut202@scut.edu.cn

<http://www2.scut.edu.cn/press>

责任编辑:傅穗文 黄丹丹

印刷者:江门日报印刷厂

开本:850×1168 1/32 印张:10 字数:260 千

版次:2001 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

印数:0001~3000 册

定价:17.00 元

版权所有 盗版必究

序

自美国学者普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和英国学者哈默尔(G. Hmael)于1990年在《哈佛商业评论》上发表《公司核心能力》(The Core Competence of the Corporation)一文,1994年他们的专著《竞争大未来——企业发展战略》出版以后,核心能力研究与讨论在西方掀起了高潮,该理论构成了20世纪90年代西方最热门的企业战略理论,是对几十年来美国大企业战略理论包括多样化战略的一个更高层次的发展,并对国际企业界产生了深远的影响。

核心能力理论已经成为分析企业间有效竞争和成长的一个重要工具,成为当前经济竞争的重要目标。今天,建立和发展企业自身的核心能力已经成为西方企业普遍追求的战略目标,也是各种企业发展战略运用有效性的根本,西方企业的成功无不与对核心能力的重视有密切的关系。核心能力的出现,体现出全球范围内的产业结构调整已走向深入。美国以信息产业为核心塑造其跨世纪的竞争力;欧盟国家追求的核心能力则是合作产生的化学效应。近观国内,钢铁行业正追求的核心能力已经不是产量的多寡,而逐步形成“相当产量规模下的多品种覆盖力”;上海这几年的进步令人称羨,市长徐匡迪早就断言,“上海最核心的竞争能力表现在其对市场竞争的成熟理解上,表现在其开放与竞争环境的规范上”。

与其他西方理论一样,核心能力理论在中国也成为一个热门话题,财经类媒体上,企业首脑的讲话中,经济、管理学者的论著中,普遍地出现“核心能力”、“核心竞争力”、“核心专长”等词汇,

一些新的成果不断出现在各报端和杂志上。在我国,这一理论已经引起了有关理论和实践工作者的高度重视,特别是企业实践。如,1995年联想公司就强调:坚决不受做成一个产品一举成功的诱惑,要发挥优势做外国大公司所不能或不愿做的事,做一般小公司或短期行为公司做不了的事;海尔公司目前在积极思考自身的核心能力是什么,未来侧重于积累什么样的能力等问题。尽管企业核心能力理论显示了其独特的生命,但该理论还不够成熟。核心能力在解释企业长期竞争优势的源泉的同时,没有给出可行的用以识别核心能力的方法,也没有提出有效的操作性强的对核心能力的积累和使用进行有效管理的途径。

本书是两位青年学者几年的研究成果,是在吸收国外理论的基础上,结合中国实际编写的一部著作。从内容上看,该书由三部分构成:基础部分——核心能力理论基本内容的阐释及我国企业培育核心能力的思路、理论与方法部分——核心能力的深入分析(比较分析、模型分析)、对策与应用部分——核心能力理论在实践中的运用。该书运用实证分析、比较分析、系统分析、定性与定量分析、理论与实践分析等方法,对核心能力理论做了全面深入的分析。在目前核心能力理论尚无公认理论体系的条件下,作者能作出如此深入研究并有创新之见,实属不易。

诚然本书还有许多不足,饶是如此,它仍然可以给我国的企业管理者以及研习企业管理及公司战略的读者一些重要的启示。

五邑大学校长
博士生导师 林健教授

2001年6月

前 言

随着科学技术的高速发展,工业型社会正在逐步向信息型社会过渡。其关键也由资本转变为信息、知识和创造力。技术创新发展日新月异,信息的瞬息万变使不确定因素增多,而创造力又是21世纪获得竞争优势的有力武器,所有这些都使企业感到在提高资源配置效率、竞争优势方面比以往有更大的压力。

市场经济是注重资源配置效率的经济,而企业核心能力理论正是以资源为基础的竞争优势理论。企业经营战略的关键,在于培养和发展能使企业在未来市场中居于有利地位的核心能力。

成功企业的实践表明,随着市场竞争的日益激烈,在宏观环境和行业竞争结构分析的基础上,以确定企业核心能力为主要内容的内部分析发挥着越来越重要的作用,因为核心能力是企业长期竞争优势的根本来源,并且与定位优势一起支持企业长期获得高于平均水平的利润率。在制定企业战略的过程中,强调核心能力会使企业学会如何基于自己的努力和特点进行竞争,而不是只从宏观和行业结构特点寻找竞争优势。

从《财富》500强和1999年评选的我国“上市公司”的经验可以看出,这些强势企业无一不是依靠其雄厚的核心能力而占据市场经济一席之地。就跨国公司而言,可口可乐在品牌形象、市场网络等方面拥有独特专长;3M公司在技术创新、技术诀窍共享上走在同类企业之前。我国上市公司中的一批企业也都各具其核心能力,如海尔的国际星级服务、东方电子的人才战略和技术开发、长虹的低成本和规模优势。

但是,目前我国是相当一批企业对核心能力的管理并不令人

乐观,其中包括一些上市公司,有的企业不仅没有抓住历史契机迅速发展独特竞争力,甚至还逐步丧失掉过去曾经辛辛苦苦建立的竞争优势。当前,还有许多企业仍然热衷于广告而忽视核心能力的做法不能不令人深思,巨人、亚细亚以及后来的秦池等陷入困境的教训实在太深刻了。这说明我国企业在核心能力理论的实践上仍然存在一些误区,当务之急是正确地理解、鉴别、培养和保持核心能力。

企业核心能力的培养离不开知识的创新、积累、转移和共享,这要求企业应该成为一个学习型组织或知识型组织。一个企业不可能再去“发明车轮”的工作,它应该注意吸收企业外部和内部的知识,整合起来形成自己的综合性内部能力。这种综合能力如果对于顾客具有重要价值,又是其他企业所稀缺的独特性,而且难以被其他竞争对手所模仿,那么可以说,核心能力的培养是成功的。

运用核心能力理论,对近年来企业发展“多元化”战略和“专业化”战略的争论加以研究,可使我们对该问题的认识更深入一步。其实“多元化”或“专业化”不过是企业发展战略的形式问题,经营战略的实质在于企业的核心能力。本田公司之所以能够成功地进入表面上与己无关的行业,如汽车、割草机、水下引擎和发电机等,是因为它拥有在发动机方面形成的核心能力。夏普公司的液晶显示技术,使其可以在笔记本电脑、袖珍计算器、大屏幕电视显像技术等许多领域都比较容易获得一席之地。摩托罗拉公司建立在其无线电通讯专长之上的核心能力,不仅使其在核心业务交换机等通讯产品市场上享有持久的优势地位,在BP机、双向移动无线装置和蜂窝式电话等产品领域也遥遥领先。而韩国的一些大集团多元化经营失败,根本原因正是在于资源分散、肢解了(或者从未形成)企业的核心能力。国内近几年出现的一些曾经显赫一时的企业,因多元化经营受挫,原因固然多样,但最主要的还是没有真正

形成企业核心能力。

近年来,发达国家的企业购并之风劲吹,一些企业通过资产重组,将资源重新加以整合,以达到强化其核心竞争能力的目标。国内的企业购并,往往过于看重规模的扩大,对通过资源整合、强化核心能力这一购并的真正目标缺乏深刻认识,如一些在政府推动下形成的企业集团,因缺乏技术、市场、管理等方面的整合,徒有“大”的外表,难以实现“资源共享,优势互补”的目的,也就谈不上形成持久稳定的竞争优势。

核心能力理论产生了新的经营理念,由关注市场份额,转向关注服务份额,即保持关键服务活动能力以超过竞争对手;不再强调垂直一体化,强调研发与营销的内部化,生产的外部化。过去我们强调垂直一体化,任何环节都亲自操劳,形成“大而全”、“小而全”局面,导致效率低下、风险增大,今后则要强化开发与营销的内部化,生产的外部化——“外包”,即借助合作制造网络而生存发展;由最终产品市场份额,转向核心产品市场份额。过去,我们的竞争主要集中在最终产品市场份额上,今后则要转入核心产品的市场份额之争。比如说,国外电子厂商向中国 VCD 厂家出售核心产品——芯片,而不是追求 VCD 整体市场份额。拥有视窗操作系统的微软和拥有中央处理芯片的英特尔公司,之所以拥有计算机行业的最高利润和最大影响力,就是源于它们对这两大关键技术的垄断。

我国企业这些年来的竞争,都是围绕着最终产品的市场份额展开的,采用的基本上都是靠外部投入(广告等促销力度)、规模扩张、让利等方法,属小技巧而非大智慧。有的虽然偶然抓住了一闪即逝的“战略窗口机会”,但更多的却是采用不正当竞争手段和经营行为实现原始积累。因此,我们的企业要真正自立于 21 世纪的全球化竞争潮头,就必须进行“第二创业”,即扎扎实实地增殖企业的核心竞争能力。

本书对正在兴起的企业核心能力理论及其实践作了崭新的剖析,以期给我国企业作参考和借鉴,使它们在激烈竞争的市场中占有一席之地,这也是编者编写这本书的目的所在。全书由三个部分组成:基础篇、理论与方法篇、对策与应用篇。

在编写本书的过程中,参考了大量的国内外报刊和大量的文献,并引用了其中一些观点和材料(特别是理论与方法、对策与应用篇里,很多材料是原作者的论文,只是适当地作了部分修改,作为本书的专题与案例分析,使本书理论与实践结合起来。有些观点材料是从网上下载下来的,部分作者未能一一列出)。这里谨向有关专家、学者、作者致谢。同时,本书的编写与出版得到了五邑大学校、院领导及许多老师的支持,特别是林健校长在百忙之中为本书作序。本书还获得了五邑大学专著出版基金的资助。对此,表示衷心的感谢。

书中不当之处,恳请读者指正。

编者
2001年5月

目 录

第一部分 基础篇

第一章 企业核心能力理论的由来	1
第一节 企业经营战略理论的演变	1
第二节 企业能力理论的兴起与发展	4
第三节 现代企业竞争的特征	9
第二章 企业核心能力	13
第一节 竞争能力与能力的区别	13
第二节 核心与“非核心”	14
第三节 核心能力理解的误区	16
第四节 核心能力的概念与特点	19
第五节 核心能力的构成	23
第六节 核心能力的作用和意义	24
第七节 核心能力竞争的多层次	26
第八节 核心能力产生新的经营理念	28
第三章 企业核心能力的建立与培育	30
第一节 企业核心能力的评估	30
第二节 企业核心能力评估的四项准则	33
第三节 企业核心能力确定的分析方法——价值链分析法	36
第四节 企业核心能力的培育	40
第五节 企业重组与核心能力的培养	42

第六节	核心能力的管理	46
第四章	学习型组织的创建	50
第一节	学习型组织:未来企业成功的模式	50
第二节	学习型组织的概念、特征	51
第三节	学习型企业	53
第四节	学习型组织的学习是什么?	55
第五节	学习组织与五项修炼	57
第六节	学习型组织的创建	61
案例一:	学习在微软	69
案例二:	学习在福特	72
第五章	中国企业核心能力的培养	74
第一节	中国企业成长新战略	74
第二节	长期成长型企业如何实施核心能力战略	76
第三节	知识型企业如何实施核心能力战略	79
第四节	后发企业成长战略与核心能力	85
第五节	中小企业核心能力与企业成长战略	87

第二部分 理论与方法篇

第六章	核心能力与相关理论	91
第一节	新核心能力与成熟核心能力	91
第二节	核心能力与企业资源	93
第三节	核心能力与业务外包	96
第四节	核心能力与管理创新	103
第五节	战略杠杆、核心能力与企业技术创新	109
第六节	核心能力与知识管理	114
附录一:	知识管理在巴克曼实验室	125
附录二:	中国企业知识管理的现状	126
第七节	核心能力与“专业化”、“多元化”	129

第八节	核心能力与企业兼并	135
第九节	品牌关联度与品牌核心能力	140
第七章	企业核心能力的模型分析	144
第一节	核心能力协同分析模型	144
第二节	企业核心能力诊断分析	152
第三节	综合评价的二维分析模型	159
第四节	模糊综合评判识别模型	162
第五节	企业战略能力模型	166
	案例一:长虹电子集团	169
	案例二:海尔集团	171

第三部分 对策与应用篇

第八章	实施核心能力战略分析(行业篇)	173
第一节	提高我国保险业的核心能力	173
第二节	增强我国证券公司的核心能力	181
第三节	中、外资银行核心能力对比分析	185
第四节	不动产企业的核心能力	191
第五节	提高外贸企业的核心能力	193
第六节	构造大型综合超市核心能力	202
第七节	制造业多元化战略的核心能力	207
第八节	不同服务企业的核心能力	210
第九节	网络公司的核心能力	223
第十节	网站如何提升核心能力	228
第九章	实施核心能力战略分析(企业篇)	231
第一节	三联集团“核心能力”机制分析	231
第二节	扬子石化公司核心能力个案分析	240
第三节	上海广电集团核心能力个案分析	250
第四节	苏果超市在创新中铸就企业核心能力	261

第五节	科龙集团成功的三个“核心”之道	264
第六节	格兰仕的营销核心能力	269
第七节	厦华彩电埋头培育核心能力	273
第八节	天津药业的强身之道——培育核心能力	276
第九节	钱江摩托构筑核心能力	285
第十节	长城企业战略研究所的核心能力	289
第十一节	村田制作所的成本管理核心能力	291
第十二节	佳能公司实施核心能力战略	294
参考文献		304

第一部分 基础篇

第一章 企业核心能力理论的由来

第一节 企业经营战略理论的演变

作为管理科学的分支,经营战略理论是在“二战”后世界范围市场环境开始向多样化的买方市场转化,竞争日益激烈的背景下,在市场营销理论的基础上发展起来的。概括地说,经营战略理论大致经历了三个发展阶段。

一、经典战略理论阶段

经营理论发展的初期阶段与市场营销理论融为一体,主要研究企业如何寻找有利的市场机会,如何占领市场、开拓市场等问题。随着战略管理模式的规范化和系统化,建立在对内部条件和外部环境系统分析基础之上的经典理论形成了较完整的理论体系。概括起来,经典战略理论由战略目标的确定和战略决策两部分构成,战略目标是企业如何从事竞争及企业特定的经济与非经济目标的总称;战略决策则指为实现战略目标,企业各个职能领域的主要经营方针。

制定经营战略时需要考虑两方面因素:一是企业的优势与不足,即企业的资产与技能相对竞争对手而言的综合表现,它决定了

企业成功实施竞争战略的内部条件；二是产业机会与威胁，决定了企业的竞争环境和企业发展的外部条件。内外部条件分析为企业确立合理的目标奠定了基础，战略决策进一步明确了企业经营管理各个层次和环节所要遵循的策略。最后是战略实施，通过对经营战略的一致性检验（内部一致性、环境适应性、资源适应性和沟通与实施的可能性检验），可以对其是否适当给予评价。

二、产业结构分析阶段（波特阶段）

随着产业组织理论的发展，越来越多的战略研究将产业分析的规范方法引入其中。在这些努力中，迈克尔·波特贡献卓著。在《竞争战略》一书中，他提出了产业竞争结构分析的规范方法，指出企业赢利能力取决于其竞争优势，而企业竞争优势又一定程度地取决于企业所在产业基本的竞争结构，即由5方面竞争力量——潜在竞争对手的入侵、替代品的威胁、现存竞争对手之间的竞争，以及客户和供应商讨价还价的能力——所形成的竞争结构。这五种竞争力的综合作用随产业不同而不同，随产业发展变化而变化，结果就使不同产业或同一产业不同发展时期具有不同的利润水平。企业可以通过其战略对5种竞争力发生影响，并影响产业结构，甚至改变某些竞争规则，进而赢得竞争优势。

产业竞争结构分析建立了企业战略理论基本的产业分析模式，说明了产业吸引力对企业利润水平的决定作用。但越来越多的事实表明，同一产业内企业间的利润差距并不比产业间的利润差距小，在没有吸引力的产业可以发现利润水平很高的企业，在吸引力很高的产业，也有经营状况不佳的企业。这些都是波特战略理论不能很好解释的现象。另外，波特的战略理论往往诱导企业进入一些利润很高，但缺乏经验或与自身竞争优势毫不相关的产业，进行无关联的多元化经营，这方面不少失败的案例也对该理论提出了疑问。波特此后的著作《竞争优势》中，以企业价值链为核心的战略观念在一定程度上弥补了原有理论的不足。但随着市场

全球化趋势日益明显,企业主营业务和核心能力对企业发展潜力的决定性作用日渐突出,以价值链为基础的战略分析模式,由于涉及企业内部几乎所有方面的细致问题,反而使主要问题得不到应有的重视,局限性越来越突出。在这种情况下,以培养企业核心能力为主题的战略理论迅速发展起来。

三、以资源为基础的竞争优势理论(The Resource — based Theory of competitive Advantage)——核心能力战略理论阶段

该理论认为,企业经营战略的关键在于培养和发展能使企业在未来市场中居于有利地位的核心能力。在战略管理过程中,企业应首先考查现有资源和核心能力,以及在适当的市场机会中这些资源和竞争力的价值,然后确定与未来可能存在的商业机会所要求的资源和竞争力相比的差距,最后进行如何弥补差距的战略决策。弥补差距的基本途径有三个:①自我发展,建立内在的核心能力;②与拥有互补优势的企业形成战略联盟;③兼并收购拥有某种企业所需要的专长的企业。核心能力战略观念不鼓励企业进入那些与其核心优势缺乏较强战略关联的产业领域,认为只有建立在现存优势基础之上的战略才会引导企业获取或保持持久的战略优势。所以,企业应更多地考虑自己的能力和资源,在自己拥有一定优势的领域附近经营,而不是简单地考虑市场吸引力,盲目进入其他领域。与产业分析中的利润潜力概念相区别,该理论认为,企业超额利润来源于其核心资源和核心能力,企业所在产业的竞争结构并不重要。另外,产业结构观点认为,正常条件下(没有垄断),市场的超额利润会消失,所有企业正确的战略选择会迟早把产业引到这种境地。资源基础的理论则认为,不均衡是市场的常态,由于历史、资源禀赋、战略实施能力等方面的不同,企业之间始终存在很大的差别。在一个特定时期,工业结构的变化还会使具有某种要素的企业格外拥有优势。只有那些使自己的核心优势与产业变化所要求的优势最为接近的企业,才能获得超额利润。

第二节 企业能力理论的兴起与发展

企业能力理论是一门方兴未艾的理论,它把经济学理论与战略管理理论结合起来,着重研究企业竞争优势的来源及如何保持企业长期的竞争优势,受到了广大学者和管理者青睐。时至今日,企业能力理论已经成为企业战略管理理论研究的时代主旋律,运用企业能力理论揭示企业经营战略的奥秘也已成为当今世界的最新潮流。

一、企业能力理论的兴起与发展

企业能力理论最初可以追溯到马歇尔的企业内部成长论。马歇尔在赫伯特·斯宾瑟“差异”理论的基础上认为,企业内部的职能分工产生了不同的职能单元,不同的职能单元拥有不同的专门技术和知识,由此导致了企业内部差异,产生了协调与整合各职能部门间关系的“内部”经济问题。此外,产业是由不同专业分工的企业构成的,产业中的企业在市场份额、管理等多方面是异质的,不同企业间也需要协调解决“内部”经济问题和“外部”经济问题。在马歇尔关于“内部”、“外部”经济问题应当分别研究的思想的影响下,五六十年代安蒂恩·潘罗思和 G·B·理查德森分别就“内部”、“外部”问题进行了深入研究。理查德森主要研究马歇尔经济理论中的“外部经济问题”,提出了在企业、市场这两种基本的制度形式之间,存在着一直被人们忽视的第三种组织活动的基本制度形式,即组织间协调。他认为,市场的扩大将导致企业更加依赖于市场和组织间的关系协调。与理查德森不同,潘罗斯却将研究重点放在了马歇尔经济理论中的内部经济问题上。她认为,以企业内部成长论来分析企业,特别要重视企业固有的、能够逐渐拓展生产机会的知识积累倾向。因此,潘罗斯集中研究了企业新知识促进机制和接下来的企业知识积累机制,认为知识的积累主要是企业内