



精明管理策略书系

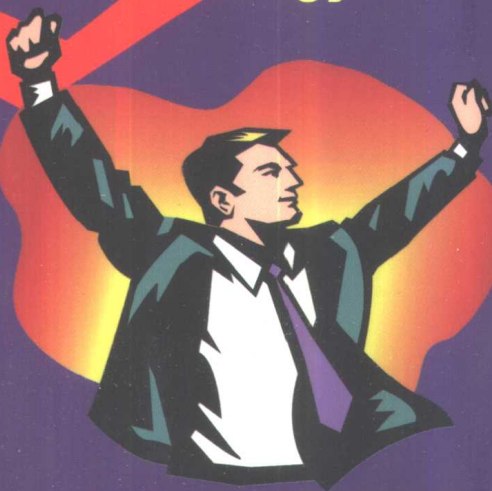
核心能力战略

以核心竞争力为基础的战略

〔英〕安德鲁·坎贝尔 凯瑟琳·萨默斯·卢斯 编

Andrew Campbell Kathleen Sommers Luchs

Core Competency-Based Strategy



严勇 祝方 译

东北财经大学出版社

精明管理策略书系

第二辑

核心能力战略

以核心竞争力为基础的战略

[英]安德鲁·坎贝尔

凯瑟琳·萨默斯·卢斯 编

严勇 祝方

译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

核心能力战略:以核心竞争力为基础的战略/
(英)坎贝尔(Campbell, A.)等编;严勇等译.
—大连:东北财经大学出版社,1999.8
(精明管理策略书系·第二辑)
书名原文:Core Competency-Based Strategy
ISBN 7-81044-568-5

I.核… II.①坎… ②严… III.企业管理-研究
IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 32840 号

辽宁省版权局著作权合同登记号:图字 06-1999-49 号

Andrew Campbell and kathleen Sommers Luchs; Core Competency-Based Strategy

Copyright © 1997 by International Thomson Business Press, a Division of International Thomson Publishing Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、发行,未经出版者书面许可,任何人均不得复制、抄袭或节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: [reader @ dufep.com.cn](mailto:reader@dufep.com.cn)

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本:850×1168 毫米 1/32
1999 年 8 月第 1 版

印张:12 插页:2
1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑:刘东威
封面设计:张智波

责任校对:迟 成
版式设计:刘瑞东

全套定价 126.00 元 每册定价:18.00 元

目 录

1	导 言
	第一部分 理解竞争力
16	第 1 章 从内部寻求竞争优势
36	第 2 章 把组织理解为学习型系统
64	第 3 章 管理核心竞争力以求公司更新:走向一个核心竞争力管理理论
	第二部分 竞争力和公司战略
103	第 4 章 多角化经营的未开发资产
116	第 5 章 相关多角化、核心竞争力和公司业绩
146	第 6 章 公司核心竞争力的正确定位
158	第 7 章 公司战略:寻求母合优势
	第三部分 管理跨业务单位的核心竞争力
192	第 8 章 建立核心技能

220	第9章 是知识创造者还是知识经纪人:在多角化企业技术开发中的公司角色
244	第10章 优秀实践经验在企业内部的转移
275	第11章 作为学习实验室的工厂
306	第12章 经营过程中的知识创新
339	第13章 跨业务单位发挥核心竞争力的作用
372	附录 各章阅读资料来源

导 言

竞争力(competence,也译作“能力”)①或技能(skill)是所有成功行为的核心,它对于体育运动或企业经营之类的竞争性行为显得尤其重要。因此,在过去的30年中引发了许多关于企业经营战略的思考:企业在一个特有的市场上参与竞争需要具备哪些竞争力?基于自身现有的和潜在的竞争力,企业计划在哪些市场参与角逐?企业经营战略类似于职业战略。一个人要从事一种已定的职业并取得成功需具备哪些竞争力?基于目前现有的和潜在的竞争力,他应该选择哪一种职业?

尽管本书并非有意成为关于竞争力和企业经营战略的文选,但它也有一个比较具体的目标。本书意在为那些关注对同一

① 对于“competence”一词,有不同的理解和译法。究其原义,译为“竞争力”是比较确切的。但具体到企业战略领域耳熟能详的“核心能力战略”,则将其译为“能力”。在本书中,较多地采用了“竞争力”的译法,但因特殊场合的需要,也有的地方译为“能力”。二者可以相互替代。作为中译版的编校、出版者,我们做出这个解释的目的是为了避免引起读者不必要的误解。

个组织内跨业务单位竞争力进行管理的经理、学者和学生提供指南。换句话说,本书特别关注那些研究公司层面战略的竞争力方法和多业务(multibusiness)公司内竞争力的管理。

以此作为焦点的原因源于“阿使利智战略管理中心”(Ashridge Strategic Management Centre, London)对共同分享跨业务单位技能所做的一个研究项目。我们从调查关于企业组织内的技能与技能管理的文献着手,发现在过去 50 年里许多工商学者和管理理论家已经思考过这个论题并做出了贡献。例如,在 1957 年美国学者菲利普·塞尔兹尼克(Philip Selznick)首次创造出“独特竞争力(distinctive competence)”一词来描述一家公司在执行既定战略时的相关技能。经典管理著作的作者们,比如 20 世纪 60 年代的伊格尔·安索夫(Igor Ansoff)和哈佛商学院(Harvard Business School)的肯尼思·安德鲁斯(Kenneth Andrews)及其合作者,提倡把对企业内部的实力(strengths)和弱点(weaknesses)进行审查作为战略构成的一个必备序曲。^①在由塞尔兹尼克发起的内部资源和企业战略关系的争论中,资源依赖学派(resource-based school)^②再度兴起,于是在 80 年代和 90 年代早期这一领域的文献逐渐增多。不仅有大量的理论文献关系到技能问题,而且有许多不同领域的管理文献涉及竞

① Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965; Learned, Christensen, Andrews and Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965 (revised edition 1969); Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*, revised edition, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1980 (first published 1965).

② Wernerfelt, B. 'A Resource Based Perspective', *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, April-June 1984, pp. 171-180; Barney, J. B., 'Firm Resources and Sustained Competitive Advantage', *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 1991, pp. 99-120; Conner, Kathleen R., 'A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?' *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, 1991, pp. 121-154; Peteraf, M. A. 'The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource Based View', *Strategic Management Journal*, 1993(14), pp. 179-191.

争力问题。我们发现,有关的论题包括变革管理(change management)与公司再造(corporate renewal)、组织学习(organizational learning)、资源管理(resource management)、技术和诀窍(know-how)、竞争优势、战略构成技法以及多角化理论。

我们调查中所发现的许多文献分析了业务单位层面的技能和竞争力问题,还分析了企业的独特竞争力如何才能成为企业竞争优势的源泉,但是我们也发现了涉及公司层面战略的文献。论述技能和竞争力的文献为我们提供了新的分析方法来理解公司——作为竞争力或资源的集合而不是作为业务单位的组合。这种思想为多业务单位提供了一个新的视角,对配置资源、业务构建和多角化等决策的制定有帮助。竞争力分析法成为思考公司层面战略问题的一种有力工具,而且我们也希望这个文选能帮助经理们更好地理解用于分析公司战略优势和缺陷的技能分析法。然而本书的主要目的是很实际的,我们希望它能帮助经理人员具有横跨数个业务单位的技能和竞争力。

第一部分“理解竞争力”,从广义上探讨竞争力和战略问题。大多数作者并不区分单业务和多业务公司,大多数的概念对于两个部门是同等对待的。本部分的文选涵盖了资源依赖思想、组织学习和核心竞争力管理理论。我们没有自夸这些文选能提供关于相关论题的齐全的学术文献,但是它们确实能引导读者进入到关键问题和基本概念。

第二部分“竞争力和公司战略”,我们挑选的阅读材料为公司战略的关键问题提供指导。本部分的材料向读者展示了如何运用一种竞争力分析法对公司的业务组合做出评价,就资源配置做出决策以及应用于多角化。本部分各文章的作者探讨了对第一部分涉及的概念和理论的应用,从而有助于在理论与实践之间架设桥梁。

第三部分“管理跨业务单位的核心竞争力”,是本书的核心。它为多业务单位如何对技能共享和学习进行管理提供了事例并进行了透视。本部分的材料分析了各种竞争力在多业务单位是如何发展和扩散的,以及在这些过程中总部所扮演的角色。材料中这些公司的经验和实践也展示了在多业务单位中技能共享的复杂性和所获得的回报。它们应该为经理人员就如何改进他们所在公司的能力管理提供反思和建议。

简言之,本书由三部分构成——理论、应用和实践。每部分都有一个对所选论文的简介,以帮助读者理解主要问题并选读最感兴趣和有疑问的论文。我们希望这本论文选集和本书的组织结构能使读者理解关于技能和竞争力的许多文献资料,并进一步了解在多业务公司内以技能为基础的管理理论与实践。

第一部分

理解竞争力

论述以技能为基础的管理文献所遇到的难题之一,是作者们在描述这一领域的观点时所使用的一系列术语范畴。类似的一些术语——实力、技能、竞争力、能力、组织知识、无形资产——交替地被许多作者使用过。肯尼思·安德鲁斯使用了“独特竞争力”,不仅对一个组织做什么进行描述,而且描述它在哪方面做得非常好。^①C.K.普拉海拉德和G.哈默于1990年在《哈佛商业评论》发表了一篇具有标志性的文章,引入了“核心竞争力”一词。他们把“核心竞争力”定义为技能和竞争力的集合,对企业竞争成功有贡献的“学习的杂乱堆积”。^②有些作者希望重视“公司内的集体性学习”,他们选择使用了“能力”或“核心能力”来更好地表达其中的动态学习过程。这些术语共有的特征是对那些独一无二的能力、知识和行为程序做出了界定,它们往往成为组织优势的潜在资源。

综合性内部能力对于一个企业的成功是至关重要的,这种观点现在已不再新鲜。菲利普·塞尔兹尼克写作了《行政管理中的领导艺术》^③一书,他是承认诸如人员以及先前的经验这些组织内部重要因素的首批作家之一。这些因素关系到执行既定政策时的成功机会。实质上,塞尔兹尼克争辩说,在企业行为领域,过去决定现在。他认为,一个组织的发展历史造成它具有“特殊的缺陷和能力”——这是一种特征,“或者说是必然给构建和执行期望政策的组织竞争力带来影响的自然出现的制度模式。”塞尔兹尼克称这种组

① Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*, revised edition, Richard D. Irvin, Inc., Homewood, Illinois, 1980 (first published 1965).

② Prahalad, C.K. and Hamel, Gary, 'The Core Competence of the Corporation,' *Harvard Business Review*, May - June 1990, pp. 79 - 91. Hamel, Gary, 'The Concept of Core Competence,' in Hamel, Gary and Aime Heene, eds., *Competence - Based Competition*, John Wiley & Sons, New York, 1994, pp. 11 - 16.

③ Selznick, Philip, *Leadership in Administration*, Harper, New York, 1957.

组织的特殊特征为“独特竞争力”。他把成功的管理艺术界定为:对一个组织中任务或战略的适用性做出实际评价的一种能力。为表明这一点,他以一个优秀的造艇公司为例。该公司对高品质工艺技术非常内行,公司管理层决定扩展低成本快艇业务并大量投产。但是很难改变工人的态度,使他们远离对质量和工艺技术的历史信奉,管理层被迫重新安排快艇生产,并招募一些独立的劳动力。由于组织的历史和文化不适应其新任务,这项新的事业失败了。由此塞尔兹尼克注意到,在某一领域——品质工艺技术——的“独特竞争力”会导致在另一领域——低成本大量生产——的“独特无竞争力”。塞尔兹尼克得出的结论是,影响一个组织的内部社会因素如果不是更能,至少也应与外部市场环境一样会影响到组织的成功机会。

这个结论影响了许多研究企业政策的作者,他们认为,如果公司不具有执行决策的内部能力,或者不具备开发这些必要能力的良机,那么战略构建和机会寻觅将是毫无用处的练习。记住这一点,伊格尔·安索夫在《公司战略》^①一书中倡导经理们应该汇编一个本公司技能与资源的综合清单,即“竞争力一览表”。对竞争对手也做一些类似的表格,以便得到一个含有各种结果的相互比较。这种对既定市场上经营运作的对手的实力予以剖析的练习将是一个现成的指南。安索夫建议说,这种文档需要定期更新,以便为未来的战略决策提供一个长期的参考指南,还可以用于评估多角化成功的可能性。同样在 20 世纪 60 年代,哈佛商学院一群有影响的合作者勒德、克里斯第森、安德鲁斯和古斯^②

① Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, McGraw - Hill, 1965.

② Learned, Edmund P., Christensen, Roland C., Andrews, Kenneth R., and Guth, William D., *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1965 (revised edition 1969); Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy*.

认为,公司的竞争实力来自于其“独特竞争力”或公司做得最好的地方。公司的战略目标是通过独特竞争力获得机会,并由此取得竞争优势。人们熟悉的 SWOT 框架——分析企业的实力、弱点、机遇和威胁——就是产生于这些研究企业政策的作者的著作中。

然而,70 年代初期以后,关于独特竞争力或公司实力的研究停滞不前。其原因是公司经理很难切实确定什么是公司的实力或弱点。霍华德·史蒂文森^①在一项关于公司竞争力评估的实证研究中发现,公司经理们对公司的实力很少有一致的观点,高层经理们比低层经理们对公司竞争力要乐观一些。查尔斯·霍夫和丹·施凯迪尔在他们 1978 年的论文《战略程序:分析的概念》^②中,主张对公司的资源、实力和弱点进行评估,因为这一步骤被许多战略程序模型所忽略。他们解释道,这是由于这样的分析是富有成效的:“因为,如果不知道一个身高 7 英尺的人将被指定干什么,就无法确定其身高是优势还是弱点。”

竞争力理论在 70 年代和 80 年代初处于停滞不前的另一个原因是那些有影响的学者和咨询专家把注意力转向了其他战略分析法。在业务战略层次,以迈克尔·波特^③为代表的环境学派开发了一些分析框架,如帮助经理人员理解外部机会和竞争威胁的五种力量分析法。战略专家运用这种方法分析产业吸引力和市场机会,在分析的基础上形成战略。接下来的一步是判断企业是否有必要的技能来实施选定的战略,或者它能否以合理的成本购得这些必要的技

① Stevenson, Howard K. 'Analyzing Corporate Strengths and Weaknesses', *Sloan Management Review*, vol. 17, no. 3 (Spring 1976), pp. 51 - 68.

② Hofer, Charles W. and Schendel, Dan, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Company, St. Paul, Minn., 1978.

③ Porter, Michael, *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980; Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.

能。在公司层次,波士顿咨询集团与他人共同开发的资产组合规划法,帮助公司经理们按照竞争地位和产业吸引力分析公司资产组合中迥然不同的业务。资产组合管理为公司经理们建立具备互补性增长和现金生成特点的业务组合提供了指南。^①

对业务层次和公司层次战略的这些分析方法在 80 年代主宰了管理学理论,但是着眼于企业内部竞争力的理论并未完全被遗忘。例如罗伯特·海耶斯^②于 1975 年在《哈佛商业评论》上撰文批评了他称之为目标—途径—方式的战略规划法。他对管理人员在决定实施战略的方式之前究竟是否应该先制定战略提出质疑。他建议经理们“不要先发展计划然后获取能力,相反,应该先建立能力,然后鼓励发展开发这些能力的计划”。日本学者伊丹博行(Hiroyuko Itami)^③在其颇有影响的《调动无形资产》一书中,也强调建立企业优势或称之为无形资产的重要性。他把无形资产定义为公司有潜力产生利润但不在资产负债表上显示的各种财产:商誉、品牌、专有技术和消费者忠诚,它们是与诸如厂房、不动产、生产存货等有形资产相对而言的。伊丹博行认为,尽管无形资产经常被忽视,但是它们是公司竞争优势最耐用持久的源泉。按照他的观点,一个在市场上成功的战略可从全力开发利用此类无形资产的方法中找到。随着 80 年代资源依赖学派的出现,这种理论积聚了越来越强的力量。

资源依赖学派注重根据企业的内部特征来分析企业为

① Hamermesh, Richard G., *Making Strategy Work*, John Wiley & Sons, New York, 1986.

② Hayes, Robert H. 'Strategic planning - forward in reverse?' *Harvard Business Review*, November - December 1985, pp. 111 - 119.

③ Itami, Hiroyuki and Roehl, Thomas, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, 1987.

什么追求具有不同产出的各种战略。这派学者的中心主张是,组织是可用来获得特许市场地位的各种专门化资源的积聚——换句话说,是一种可持续的竞争优势。随着时间的推移,企业收购、发展和扩大它的资源集合,由于组织采取了不同的发展路径,企业拥有不同的资源,因此企业为了开发其不同的资源而采取了不同的战略。资源依赖学派承认,一个组织的历史和经历、特点和文化、优势和竞争力有助于它的战略实施,而且实际上对该战略的成功也是至关重要的。

这些概念对于业务单位战略和公司层次战略都是适用的。在业务层次,一个主要观点是,竞争优势源于企业的特有资源和能力,而竞争对手很难模仿或购得它们。在公司层次,资源依赖理论家把企业看做具有不同适用性的各种资源的集合,即企业的资源可被安置于生产不同最终产品的各种业务内。一个成功的战略依赖于积累专门化的资源,并通过创造业务单位来开发利用资源,使资源与市场机会相匹配。对于业务层次和公司层次战略而言,资源依赖理论家们把内部特征和能力看做比反复无常的市场上可变的需求更稳定的靠山。这与早期的关注企业优势的理论家和关注竞争力与能力的著作有点类似。资源依赖学派的著作能够帮助管理人员理解竞争力为什么成为企业最有价值的资源,并使之懂得这些有价值的资源是如何开采的。

本部分的第一篇文章由美国学者杰伊·巴尼(Jay B. Barney)所做,他是资源依赖学派最著名的代表人之一。《从内部寻求竞争优势》一文是为一位经理读者而做的,巴尼探究了资源依赖学派的理论性概念如何帮助管理者理解业务层次和公司层次的战略问题。巴尼把资源定义为企业的资产、知识、信息、能力、特点和组织程序。它们可以方便地分成财务、实物、人事和组织资源几个种类。他认为,在

评估企业的战略地位和战略选择时,对这些内部特征的理解与对外部机会和威胁的分析是同样必要的。

用资源依赖学派的术语来讲,巴尼认为企业的资源和能力如果具有:(1)价值;(2)稀缺性;(3)难以模仿性,那么它们对于竞争就显得非常重要。资源的价值是由可以得到的开发资源的机会决定的,这些机会有时会变化。例如,随着个人电脑变得更加高级、更加便宜,IBM 在大型计算机上的能力变得越来越无价值。关系到竞争的重要资源也具有稀缺性。如果许多竞争者具备了相同或相似的能力,那么没有哪一家企业将拥有竞争优势。

竞争性重要资源的第三个标准是它们难以模仿。正如巴尼所指出的,许多实物资源容易模仿:对手可以建立相似的工厂或者对过程技术加以复制,而基于团队工作、文化和组织程序的能力则非常难以模仿。这些资源通常是由一段时间内企业自身复杂的历史和难以计数的小决策造成的,它们对特有能力的发展做出过贡献。巴尼以惠普的公司文化为例。由于鼓励团队工作和跨部门协作,惠普能够把技术运用到各种产品中——打印机、绘图仪、计算机和电子仪器——同时使这些产品可以兼容。竞争企业也许会复制惠普的产品技术,但是对支撑惠普成功的文化和组织进行模仿却是对手难以做到的。

竞争力作为一个企业最重要的资源是由于其具有价值性和稀缺性且难以模仿。企业竞争力的复杂和难以理解产生了企业自身的一个管理问题。为了使组织资源资本化,管理者需要能够鉴别这些能力,能够对如何开发并扩展它们做出决策。若不具有这种知识,成功的战略将仅是历史决策或事件的幸运之果。为了了解企业如何获得和扩展它们的能力,我们不得不转向理论学习,本部分的第二篇文章探讨组织学习和对此过程负管理责任的不断发展的过程。