

企业能力战略

王锡秋 著

基于顾客价值经营竞争优势

Enterprise Capability
Strategy

东方出版社

企业能力战略

王锡秋 著

——基于顾客价值经营竞争优势——

Enterprise Capability
Strategy

东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业能力战略——基于顾客价值经营竞争优势/王锡秋 著

-北京:东方出版社,2006.6

ISBN 7-5060-2515-9

I.企… II.王… III.企业管理—市场竞争—研究 IV.F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第050280号

书 名: 企业能力战略——基于顾客价值经营竞争优势

著作责任者:王锡秋 著

特约编辑:周 丽

责任编辑:刘一冰

标准书号:ISBN 7-5060-2515-9

出版发行:东方出版社

地 址:北京朝阳门内大街166号 100706

网 址:<http://www.peoplepress.net>

印 刷 者:北京市密东印刷有限公司

经 销 者:新华书店

787毫米×1092毫米 16开 20.625印张 258千字

2006年6月第1版 2006年6月第1次印刷

定 价:42.00元

版权所有,翻版必究



作者简介

王锡秋，管理学博士，现为山东大学威海分校商学院副教授，高级管理培训师。

主要从事企业能力与管理技能的开发研究、价值创新研究和相关教学及管理培训工作。

近年来出版著作五部，在《控制与决策》《南开管理评论》等管理类杂志上发表学术论文二十余篇。

策 划：北京人民光华教育科技有限公司

特约编辑：周 丽

责任编辑：刘一冰

电 话：010-82895016

电子邮箱：rmghbooks@163.com

封面设计： 坤 蕊 园
82237061/62-18

内容简介

企业能力，特别是其核心能力是企业获得竞争优势的必要条件，如何对企业能力进行准确的量化分析，如何识别企业核心能力并分析其所处的状态，是企业能力理论研究与实践中必须解决的重要问题。

有鉴于此，在众多中外著名学者关于企业能力必须是有价值的观点与企业必须在自身能力和顾客需求之间保持匹配的观点基础上，作者主要进行了以下几个方面的研究：

从价值的角度对企业能力进行量化分析，建立了一个基于顾客价值的企业能力矢量分析模型；

企业能力价值决定的机理分析；

利用基于顾客价值的企业能力矢量分析模型，从能力价值的角度提出了核心能力识别与评估的定量方法以及核心刚性分析的定量方法；

最后，作者利用上述研究成果对海尔空调和海信空调进行了实证分析和比较研究。

作者的立意新颖，切入点独到，使该书成为献给企业家和广大对企业管理有兴趣的读者的一份厚礼。

前言

自从1990年普拉哈拉德和哈默尔发表其著名的《公司的核心能力》一文后，“核心能力”已经成为学术界和实业界研究的热点问题，许多人甚至将核心能力看成是竞争优势的代名词。

事实上，核心能力与竞争优势是两个不同的概念，核心能力只是为竞争优势的建立和维持提供了可能性，是企业获得竞争优势的必要条件。企业要想获得竞争优势，必须在建立核心能力的同时，保持核心能力与顾客需求之间的匹配。为此，必须解决三个重要问题：

一是如何科学地对企业能力进行分析？

二是如何科学地识别、评估企业的核心能力？

三是如何对企业能力与顾客需求之间的匹配性进行科学的分析？

这三个问题既是企业管理实践的客观要求，也是企业能力理论建设需要进一步解决的问题。

现有的有关企业能力的文献对核心能力问题做了大量的研究，但这些研究主要是从企业的角度去分析企业核心能力的识别与评估等问题，没有充分考虑价值性是企业能力的本质属性、企业能力必须与顾客需求保持永恒的匹配以及企业能力的方向性等重要问题。

本书主要是从顾客价值的视角研究企业能力的相关问题，建立了一个基于顾客价值的企业能力矢量分析框架，并利用这一分析框架对核心能力的识别与评估、核心刚性、企业能力结构以及核心能力的结构等问题进行量化分析。

本书是对我的博士学位论文进行补充和修改而成的。因此，本书的

出版首先应感谢我的导师席酉民教授，从论文的选题、写作到论文的修改、出版，都得益于席老师的悉心指导。

感谢郭菊娥教授、梁磊教授、李怀祖教授、王刊良教授、万迪昉教授、万威武教授、兰茸茸老师、侯宁霞老师在我论文的写作和修改过程中给予的指导和关心。

感谢葛京、姚小涛、毕鹏程、王益宜、王大刚、王洪涛等师兄弟、师姐妹，他们对我的论文提出了许多宝贵的建议。

感谢我的同学刘志峰、吕玲、杨华江、李爱红、周云杰等对我的支持与帮助。

感谢山东大学威海分校提供的学术著作出版基金的支持，感谢山东大学威海分校商学院提供的出版基金的支持。

感谢出版社诸位老师对出版本书所做的大量工作，感谢周丽老师、赵鹤君教授的热心帮助。

感谢所有关心和帮助过我的老师、同学、同事、朋友和家人，没有你们的支持和帮助就没有本书的顺利出版。

谢谢！

王锡秋

2006年5月18日

目 录

前 言	1
第一章 绪论	
问题的提出	3
美国铱星公司破产反映出的管理问题	3
企业能力理论存在的问题	6
所要解决的问题	10
国内外目前的研究现状	11
对企业能力的本质特征的认识	11
对企业能力价值的研究	12
对企业能力价值测度方法的研究	17
研究的意义	19
研究的逻辑思路与框架	20
研究思路	20
研究方法	21
研究的结构框架	22
本章小结	25
第二章 理论基础的考察与分析	
引言	29
迈克尔·波特的竞争优势理论	30

顾客价值理论	33
顾客价值的含义与本质	34
顾客价值的层次及其驱动因素	35
顾客价值的评价方法	38
企业能力理论	45
企业能力理论的起源	46
企业能力理论的主要流派	49
对企业能力理论的简要评述	59
本章小结	64

第三章 基于顾客价值的企业能力矢量分析模型

引言	67
资源和能力	67
企业资源与企业能力	67
企业能力的结构	70
企业核心能力及其特征	73
企业能力的价值及其源泉	74
企业能力的价值	74
企业能力价值的源泉	80
企业能力价值的衡量	82
现有企业能力价值衡量的方法评述	82
企业能力价值的评估模型	86
顾客价值分析模型	86
顾客价值的概念与内涵	87
顾客价值的矢量表示	88
顾客价值的模糊评价模型	90
顾客价值变化与顾客价值曲线	93
基于顾客价值的企业能力价值的评估模型	95

企业能力与顾客价值之间的多级价值传递模型	95
企业能力的分解	97
转化系数的确定	97
基于顾客价值的企业能力矢量分析模型的修正	98
考虑企业能力的不易模仿性问题	98
考虑企业能力的延展性问题	99
潜在能力价值及其评估	100
本章小结	103

第四章 企业能力价值的决定机理研究

引言	107
企业能力价值决定的概念模型	107
企业能力价值决定的需求方面	109
现实顾客价值与理想顾客价值	110
企业能力需求的矢量函数	117
企业能力价值决定的供给方面	118
企业能力演变过程中的正反馈机制	120
企业能力发展中的负反馈机制	131
企业能力发展中正负反馈的复合作用	132
中国企业能力形成与发展中的问题与对策	133
资源投入与企业能力供给之间的关系	138
企业能力价值的决定模型	140
现实的企业能力价值的决定模型	141
理想的企业能力价值的决定	142
本章小结	144

第五章 基于顾客价值的核心能力识别与评价研究

引言	147
核心能力识别与评价的文献综述	148
核心能力识别与评价的非定量描述法	148
核心能力识别的半定量法	153
核心能力识别与评价的定量方法	154
半定量与定量相结合的方法	154
现有核心能力评价方法的比较与评价	156
基于顾客价值的核心能力识别与评价方法	158
核心能力的确定标准	158
企业能力价值分析表	160
竞争对手能力价值分析表	162
相对能力价值分析表	164
核心能力识别分析	165
企业核心能力的类型	166
核心能力识别的模拟分析	167
本章小结	171

第六章 基于顾客价值的核心能力刚性研究

引言	175
核心能力刚性化现象的研究现状	179
组织理论对组织惰性的研究	179
进化经济学对企业惯例的研究	181
企业能力理论对企业能力刚性的研究	181
小结	185
基于顾客价值的核心能力刚性分析	186
核心刚性的本质	186
核心刚性的类别及核心刚性程度的衡量	187

核心能力的刚性化·····	192
避免核心能力刚性化的途径与方法·····	194
途径一：调整核心能力价值，使其与顾客价值 相匹配·····	195
途径二：改变顾客价值，充分发挥核心能力的 作用·····	196
本章小结·····	198
第七章 核心能力价值的结构及其改善研究 ·····	199
引言·····	201
核心能力价值的结构·····	202
核心能力价值三个维度之间的替代性分析·····	205
核心能力价值结构改善的目的与方向·····	209
核心能力价值结构改善的途径与方法·····	210
本章小结·····	213
第八章 企业能力的结构及其改善研究 ·····	217
引言·····	217
企业能力结构及其类型·····	217
基于能力价值的企业能力结构分析·····	221
企业能力结构的改善与管理·····	225
企业能力的分类管理·····	225
企业能力结构的改善·····	227
企业能力结构创新的机制与模式·····	231
企业能力结构模式设计·····	232
企业能力结构创新的过程设计·····	233
中国企业能力结构改善的困难与对策·····	236
本章小结·····	238

第九章 基于顾客价值的企业能力实证分析

引言	243
企业能力价值实证分析流程	245
企业能力价值分析前的准备工作	245
资料准备与参数评估	247
绘制企业能力价值表	248
进行企业能力价值的专项分析与评估	248
编写企业能力价值分析报告	249
企业能力价值实证分析	249
分析对象选择的背景	250
企业能力与目标顾客选择	251
参数评估	252
绘制企业能力价值分析表	259
基于企业能力价值的专项分析	260
本章小结	266

第十章 结论

主要工作与结论	269
主要创新点	270
有待进一步研究的问题	273

参考文献

附录一 顾客价值与顾客满意度问卷调查表	286
附录二 打造中国企业的核心能力	287
附录三 中国企业能力结构的创新研究	296
附录四 企业能力缺陷研究	306

绪论

企业能力战略

基于顾客价值经营竞争优势

企业能力是否 valuable 以及价值的大小，最终还是取决于顾客，只有企业的某项能力能够直接或间接地为顾客创造价值，而且顾客认同了这种价值，这种能力才有存在的意义，企业的价值也才能够得以实现。

问题的提出

◆ 美国铱星公司破产反映出的管理问题

2000年3月18日，美国铱星公司背负四十多亿美元的债务正式宣布破产。昨夜星光灿烂，而今化作一道美丽的流星。铱星系统是美国于1987年设计的第一代通信星座系统，每颗星质量670千克左右，功率为1200瓦，采取三轴稳定结构，每颗卫星的信道为3480个，服务寿命5~8年。该系统是美国摩托罗拉公司设计的全球移动通信系统。它的天上部分是运行在7条轨道上的卫星，每条轨道上均匀分布着11颗卫星，组成一个完整的星座。它们就像化学元素铱（Ir）原子核外的77个电子围绕其运转一样，因此被称为铱星。后来经过计算证实，6条轨道就够了，于是，卫星总数减少到66颗，但仍习惯称之为铱星。

铱星通过南北极运行在780千米的轨道上，每条轨道上除布星11颗外，还多布1~2颗作为备用。这些卫星的通信网络可以覆盖全球，用户用手持话机直接接通卫星进行通信，而无需几米直径的抛物面天线就可以进行全球范围内的通话了。1991年，摩托罗拉公司正式决定建立铱星移动通信网络，1998年5月，布星任务全部完成，同年11月1日，正式开通了全球通信业务。铱星移动电话成为第一个真正能覆盖全球每个角落的通信网络。同时，铱星公司耗资1亿美元的广告宣传将铱星推向登峰造极的地位。随后，铱星公司股票大涨，其股票价格从发行时的每股20美元飙升到1998年5月的70美元。铱星系统尤其被崇尚科技的人士所看好，1998年被美国《大众科学》杂志评为年度全球最佳产品之一。同年底，在由

我国两院院士评选的年度十大科技成就中名列第二位^①。

铱星系统的最大特点是：通过卫星之间的接力来实现全球通信，相当于把地面蜂窝移动电话系统搬到了天上。它与目前所使用的静止轨道卫星通信系统相比较有两大优势：一是轨道低，传输速度快，信息损耗小，通信质量大大提高；二是铱星系统不需要专门的地面接受站，每部移动电话都可以直接与卫星联络，这就使地球上人迹罕至的不毛之地、通信落后的边远地区、自然灾害现场都变得畅通无阻。所以说，铱星系统开始了个人卫星通信的新时代，被认为是现代通信的一个里程碑，使人类在地球上任何“能见到的地方”都可以相互联络。其最大特点就是通信终端手持化，个人通信全球化，实现了5个“任何（5W）”，即任何人（Whoever）在任何地点（Wherever）、任何时间（Whenever）与任何人（Whomever）采取任何方式（Whatever）进行通信。

然而，如此高的“科技含量”却好景不长，价格不菲的“铱星”通信在市场上遭受到了冷遇，用户最多时才5.5万，而据估算它必须发展到50万用户才能赢利。由于巨大的研发费用和系统建设费用，铱星公司背上了沉重的债务负担，整个铱星系统耗资达50多亿美元，每年仅系统的维护费就要几亿美元。除了摩托罗拉等公司提供的投资和发行股票筹集的资金外，铱星公司还举借了约30亿美元的债务，每月债务利息高达四千多万美元。从系统建立开始，铱星公司就没有喘过气来，一直在与银行和债券持有人等组成的债权方集团进行债务重组的谈判，但双方最终未能达成一致。债权方集团于1999年8月13日向纽约联邦法院提出了迫使铱星公司破产改组的申请；同时铱星公司无力支付两天后到期的9000万美元的债券利息，被迫于同一天申请破产保护。2000年3月18日，

^① 车驾明：《技术不等于市场：铱星陨落的启示》，《航天技术与民品》[J]，2002，8