

Corporate Core Competence — Theory and Practice —

赵国浩 等著

企业核心竞争力 理论与实务



 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

企业核心竞争力 理论与实务

Corporate Core Competence
—— Theory and Practice ——

赵国浩 等著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书共分七章, 对企业核心竞争力的七个方面进行了完整论述。全书紧跟现代社会发展趋势, 将企业核心竞争力提升到知识经济、信息经济、企业文化和价值观以及企业再造等理论高度进行全面阐述, 形成了基于企业综合实力基础上的核心竞争力理论和实践体系。

本书适合企业经营管理者、政府公务员、企业管理科研人员阅读参考, 也可作为大专院校企业管理专业教学参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业核心竞争力理论与实务 / 赵国浩等著. —北京: 机械工业出版社, 2005.4

ISBN 7-111-15632-3

I. 企... II. 赵... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 038775 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 贾秋萍 版式设计: 霍永明 责任校对: 肖新民

封面设计: 李世辉 责任印制: 陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·7.625 印张·1 插页·217 千字

0 001—4 000 册

定价: 28.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

序

两年前，我有缘访问山西财经大学得识该校副校长、教授赵国浩博士，我原籍浙江上虞，而赵国浩博士为浙江东阳，乡音相似，谊属同乡，颇多亲切之感！赵国浩博士学博识广，一见即知为学术上的干才，他专业管理，对企业管理尤多研究。际此祖国百业俱兴，企业管理学科最属重要。

赵国浩博士荣获国家留学基金会之遴选，有访问美国三个月之机会，我欣喜之余特向我任教数十年的匹兹堡大学商学院郑重推介，获得匹兹堡大学商学院客座教授资格。在美国数月，更了解其学术上的成就及以后努力的方向。今他尽数年之力，编写成《企业核心竞争力理论与实务》一书，在该书出版之前，我作为第一读者有先睹为快之感，读后感到颇有新意，特写此序。

与以往所见过读过的有关企业核心竞争力方面的书籍有很大不同，颇感该书很有新意。以往大凡国际学者所撰写的有关企业核心竞争力方面的书籍，大多是从以传统的“价格竞争”、“质量竞争”、“高技术竞争”和“差异化竞争”等多方面综合形成企业核心竞争合力的角度分析研究的，这种对企业核心竞争力特征的典型论述还属于以静态的思维来看企业核心竞争力。实际上，企业核心竞争力首先是一个相对的概念，是同域同期企业之间的相对比较；企业核心竞争力更是一个发展的概念，在不同的地域和不同的发展阶段，企业的核心竞争力

是不同的。由于企业面对的市场环境是不断发生变化的，恒久有效的企业核心竞争力就不可能存在。这一重要约束条件决定了市场中的企业不仅要努力建立某一时期的核心竞争力，而且还要适应竞争环境的变化，动态形成新的竞争优势。

关于企业核心竞争力的构成，目前比较流行的观点是认为其包括两个方面：一是企业所拥有的资源；二是企业所拥有的能力。资源包括企业拥有的内部资源和外部资源，内部资源主要为人力资源，生产和研发活动的设施、资金，无形资产和内部信息系统等；外部资源主要包括用户、供应商、研发机构和高校、投资商、政府、标准组织、咨询机构以及其他企业。资源是建立核心竞争力的基础，没有资源，构建企业核心竞争力就成为“无米之炊”；但是，具有相似资源的企业却经常在使用资源的效率和有效性方面表现出巨大的差异。因此，一个企业的成功不仅因为其拥有丰富的资源，还因为其隐藏在企业资源背后的配置、开发、使用和保护资源的能力。能力是产生企业竞争优势的较深层次因素。能力特有的价值之一就在于其相对难以模仿和转让，它与企业的无形资产一起构成了企业核心竞争力在一定时期内难以被模仿的特征。目前，很多行业和企业都在关注和研究核心竞争力，核心竞争力已经成为非常大众化的一个概念，这充分说明核心竞争力概念理论的创新意义和极端重要性。《企业核心竞争力理论与实务》一书力图在更深层次上揭示企业核心竞争能力的长期性和持续性，这对于人们进一步认识企业生存和发展的规律具有非常重要的创新意义。

21世纪是以信息网络化、经济全球化、知识资源化、管理人文文化为特征的新经济时代，也是市场竞争发展到双赢和多赢式竞争的时代。《企业核心竞争力理论与实务》一书的创新点主要表现为更加注重于以企业非物质资源来构建动态发展的企业核心竞争能力。它从知识经济、信息经济、企业文化、企

业再造和清洁生产几方面论述了高层次的和动态发展的企业核心竞争能力的构建要素和方式，更加重视以知识经济和信息经济全面武装企业，从企业再造、重塑新型价值观的企业文化高度打造企业核心竞争力，以使企业更加适应新形势下不断发展的市场竞争的需要。

《企业核心竞争力理论与实务》一书的创新点在于提出企业应该以社会效益为先导而获得经济效益，这与现代社会提倡走可持续发展之路是完全吻合的。实践证明，在人类文明进步达到相当高度的当今社会，企业以社会效益与经济效益有机结合形成的核心竞争力，必将获得长期久远的发展空间，并长期立于不败之地。企业核心竞争力理论与实务的研究就是从战略管理的高度分析企业核心竞争力的形成格局和影响企业持续竞争优势的因素，从企业的软环境和硬环境与企业核心竞争力的关系方面入手，分析研究中国企业存在的问题和解决方法，形成一整套的有关创造和提高企业核心竞争力的理论与务实的可操作性方法。其研究结果对政府管理部门和企业管理人员具有一定的指导意义和重要参考价值，对企业管理理论创新具有一定的启发性。

愿中国企业具有更强的核心竞争力，走向世界 500 强！

美国匹兹堡大学教授

谢觉民博士

2005 年 3 月

前 言

当今世界趋于多极格局的发展态势，西方发达国家的经济发展经过了 20 世纪下半叶几十年辉煌时期后呈现步履稳健状态，而以中国、巴西、印度等为代表的发展中国家正进入经济发展加速时期。在现代社会中，国家与国家之间进行综合国力的较量，企业与企业之间进行核心竞争力的较量，并且这种较量日趋激烈和白热化。众多企业核心竞争力的提升是提高国家的国际竞争力的基础和保证，打造企业核心竞争力也就是提高国家综合实力和国际竞争力。

市场经济是鼓励竞争的经济，只有竞争才能优胜劣汰。综合素质和综合实力较差的企业其竞争力势必处于弱势，在日趋激烈的市场竞争中终究会被淘汰出局。市场竞争的结果是综合素质和综合实力较强的企业被保留下来并成长发展，这些在竞争中存活下来的企业具有一个共同的特点，那就是他们都在发展中时刻精心打造适应市场环境变化的企业核心竞争力。整个市场竞争是一个不断地淘汰呆笨滞慢者的过程，它总是把生存和发展的机会留给历练得机敏迅捷、强健有力、生机勃勃的企业。

进入 21 世纪，市场竞争由生死之搏的“胜则生，败则亡”阶段发展到“双赢”和“多赢”式的竞争：企业之间在合作中竞争，在竞争中合作；企业核心竞争力的构建也由较低层次的“价格竞争”、“质量竞争”、“差异化竞争”等上升到以知识经

济、信息经济、企业文化和价值理念等高度；现代企业比任何时候都更重视把自身培育成为学习型组织，更重视以知识经济和信息经济全面武装自己，从企业再造、重塑新型价值观的企业文化高度打造企业核心竞争力，以适应新形势下的合作式和多赢式竞争。企业从社会摄取资源，为社会提供服务，担负着推动人类社会文明进程和可持续发展的重任。在目前国际竞争日趋激烈的形势下，企业的思维架构应该从构建国家总体竞争实力的高度打造企业核心竞争力，应该从提升企业文化和企业价值观入手，将企业的服务对象从狭隘意义上的“客户”提升到整个社会，以社会效益为先导而取得经济效益，进而增强企业核心竞争力。实践证明，在人类文明达到相当高度的当今社会，企业拥有将社会效益与经济效益有机结合形成的核心竞争力，必将获得长期久远的发展空间，立于不败之地。

本书正是在现代社会新型市场经济和新型市场竞争的大背景下撰写出的。

本书共分七章，主要内容有：

第一章全面深入地论述企业核心竞争力理论。介绍和分析了国内外学者对企业核心竞争力的不同理论和观点，阐述了现代社会条件下企业核心竞争力的内涵和基本特征及要素构成，并用数学函数式描述了企业核心竞争力与相关影响因素之间的关系。

第二章主要研究了企业核心竞争力的培育和提升理论。提出了企业核心竞争力培育方法、培育条件和培育过程，并详细分析了影响企业核心竞争力培育的关键因素，阐明了学习型组织对企业核心竞争力培育的重要意义和作用，相应地提出了在培育过程中提升企业核心竞争力的多项措施，如政府支持、企业创新能力、培育独特的企业文化、走专业化经营道路以及加强对企业核心竞争能力的战略保护等。

第三章论述了企业信息化建设与企业核心竞争力的关系。

首先对企业信息化进行深入剖析,着重分析了中国企业信息化现状并对企业信息化系统理论进行了介绍;其次分析了企业信息化对提高企业核心竞争力的重要作用,详细论述了企业信息化与竞争优势之间的关系;最后对企业信息化提高企业核心竞争力的过程进行了全面详尽的论述。

第四章剖析了企业知识与企业核心竞争力之间的关系。首先对知识理论进行了系统介绍,随后对企业知识理论进行了全面论述,不仅阐述知识的默会性和难以模仿性,而且还描述了企业知识活动的微观机理,企业知识对构建企业核心竞争力的重要作用,明确提出企业核心竞争能力的源泉是对知识的创新管理。

第五章讨论了企业文化与企业核心竞争力之间的关系。首先论述企业文化的内涵、特征和功能;其次论述企业文化与企业价值观的提升对构建企业核心竞争力的重要意义,其中提出了企业文化决定着企业核心竞争力的积累方向的创新性理论,并得出企业文化与企业核心竞争力的交点是企业价值观的结论;第三阐述了企业文化的营造和构建具有中国特色的企业文化;最后构建出企业文化建设的评价体系。

第六章对企业流程再造与企业核心竞争力的关系进行探讨。对从企业流程再造理论与实践研究到企业流程再造原则和形式、四元素战略实施框架、企业流程再造的主要程序以及企业流程再造模型建立和实施进行了广泛深入的研究论述;同时以经济数学模型形式给出了企业流程的分析诊断方法。

第七章分析了清洁生产与企业核心竞争力的关系。首先介绍了国内外清洁生产理论与实践现状,论述了清洁生产的主导思想和操作思路以及清洁生产的“源削减”机理和基本内容;其次从三个方面论述了清洁生产与构建企业核心竞争力的关系,特别强调构建企业核心竞争力,尤其要从根本上提升企业

价值观和社会责任感；最后阐述了清洁生产与企业可持续发展的重要关系。

企业核心竞争力是一个多元有机组合系统，这个系统需要经合理整合后方能产生最大凝聚力，形成强有力的企业核心竞争力，这也是企业综合素质和综合实力的具体体现。企业核心竞争力的整合一定要从大局出发，着眼于国家在国际上的综合竞争实力。当前国内企业之间的竞争要求“双赢”和“多赢”，更要求合作式竞争，正是出于增强综合国力的考虑，最终目的是要中国企业做大做强，提升企业核心竞争力，在不远的将来使中国更多的企业能跻身于全球 500 强企业行列。

本书由“企业核心竞争力理论与实务”课题改编而成，每个子课题论述企业核心竞争力的一个专题，共形成对企业核心竞争力七个方面的完整论述。本书紧跟现代社会发展趋势，将企业核心竞争力提升到知识经济、信息经济、企业文化和价值观以及企业再造等理论高度进行全面阐述，形成了基于企业综合实力基础上的核心竞争力理论和实践体系。在当今世界强烈呼唤可持续发展的新形势下，企业核心竞争力必须建立在可持续发展的基础上。

参加撰写本书的人员及分工如下：第一章由赵国浩撰写；第二章由艾凌宇、赵国浩撰写；第三章由郭薇、赵国浩撰写；第四章由崔宇娜、赵国浩撰写；第五章由马峰、赵国浩撰写；第六章由庞清武、赵国浩撰写；第七章由李丽撰写。全书由赵国浩、李丽审定。

因参加本书撰写人员学术水平和实践经验有限，书中缺点和疏漏在所难免，不当之处敬请有关专家和读者批评指正。

作 者

2005 年 3 月

目 录

序

前言

第一章 企业核心竞争力	1
第一节 企业核心竞争力的概念	1
一、西方学者关于企业核心竞争力的观点	1
二、中国学者关于企业核心竞争力的观点	5
第二节 企业核心竞争力的内涵	6
一、企业核心竞争力的本质	6
二、企业核心竞争力的属性	8
第三节 企业核心竞争力的特征	10
一、企业核心竞争力的特性	10
二、企业核心竞争力的特征	12
第四节 企业核心竞争力的构成要素	14
一、企业核心竞争力的基本构成要素	14
二、企业核心竞争力的函数关系	14
三、企业核心竞争力构成要素释义	15
第二章 企业核心竞争力的培育与提升	17
第一节 企业核心竞争力的培育	17
一、企业核心竞争力的培育方法	17
二、企业核心竞争力的培育要求	19
三、企业核心竞争力的培育过程	21
第二节 企业核心竞争力培育的关键因素	23
一、企业核心技术	23
二、企业信息化	28



三、企业流程再造	28
四、企业资源规划	32
五、学习型组织	34
第三节 企业核心竞争力培育和提升的措施	36
一、政府营造良好的社会经济环境	36
二、提高企业的创新能力	39
三、培育独特的企业文化	42
四、走专业化经营的道路	43
五、加强对核心竞争力的战略保护	47
 第三章 企业信息化与企业核心竞争力	49
第一节 企业信息化	49
一、企业信息化概况	49
二、企业信息化系统论	51
三、企业信息化内涵	53
第二节 企业信息化提高企业竞争力的作用分析	56
一、企业信息化与企业创新发展	56
二、企业信息化与竞争优势	60
第三节 企业信息化提高企业竞争力的过程分析	67
一、企业信息化战略规划	67
二、企业信息化实施过程	69
三、企业电子商务平台	74
四、企业信息化绩效评价	86
 第四章 企业知识与企业核心竞争力	89
第一节 企业知识	89
一、知识集合体的企业	89
二、企业知识特性	90
三、知识是认知学习的基础	91
第二节 企业知识理论	92
一、知识与企业知识	92
二、企业知识的特征	95

三、企业知识理论概述	99
第三节 企业知识与企业核心能力	103
一、企业核心能力的本质	103
二、企业核心竞争能力的源泉	105
第五章 企业文化与企业核心竞争力	118
第一节 企业文化的内涵和特征	118
一、企业文化的内涵	118
二、企业文化的特征	119
三、企业的功能	119
第二节 企业文化与企业核心竞争力的关系和焦点	121
一、企业文化与企业核心竞争力的关系	121
二、企业文化与企业核心竞争力的焦点——企业价值观	126
第三节 企业文化的营造	127
第四节 构建有中国特色的企业文化	128
一、具有中国特色的企业文化的内涵	129
二、建设有中国特色企业文化的思路	130
第五节 企业文化建设的评价体系	132
一、层次分析法模型	132
二、建立判断矩阵	132
三、层次单排序	134
四、进行层次总排序	138
第六章 企业流程再造与企业核心竞争力	139
第一节 企业流程再造概述	139
一、企业流程再造的定义	139
二、企业流程再造的两种形式	141
第二节 企业流程再造项目的实施框架	147
一、企业流程再造的战略框架	147
二、企业流程再造的原则	153
三、企业流程再造的主要程序	155
第三节 企业流程建模	158

一、企业系统与企业流程	158
二、基于企业流程的企业模型	161
三、基于企业流程的企业模型建模方法	166
第四节 企业流程的分析与诊断	170
一、解析结构法的基本原理	171
二、ISM 在企业流程重组中的基本概念与定理	172
三、企业流程结构模型的应用	175
第五节 企业流程的评价体系及基准选择	178
一、企业流程的绩效指标及其度量	179
二、企业流程绩效的综合评估	184
三、DEA 在选择企业流程再造方案中的应用	186
第七章 清洁生产与企业核心竞争力	189
第一节 清洁生产概述	189
一、清洁生产简介	189
二、清洁生产对提高企业核心竞争力的作用	189
第二节 清洁生产理论与实践	190
一、清洁生产的定义	190
二、清洁生产的主导思想和操作思路	192
三、清洁生产的机理与基本内容	193
四、清洁生产的投入产出特征	196
五、清洁生产技术	198
六、国际上开展清洁生产的现状	202
第三节 清洁生产与企业核心竞争力	205
一、从清洁生产角度看企业核心竞争力	205
二、清洁生产与企业核心竞争力	211
三、从为顾客服务到为整个社会服务的价值观提升	213
第四节 企业清洁生产典型案例介绍	216
参考文献	223

第一章 企业核心竞争力

核心竞争力 (core competence) 也称核心能力, 自 1990 年美国著名战略学家普拉哈拉德(C·K·Prahalad) 和哈默(Gary Hamel)在《哈佛商业评论》上发表的《公司核心竞争力》一文中提出后, 管理学界围绕企业核心竞争力掀起了一个研究高潮, 企业核心竞争力的培育也引起了企业家的高度重视。目前, 核心竞争力已进入大众生活, 很多人、很多行业都在关注和研究核心竞争力, 核心竞争力已经成为非常大众化的一个概念。这充分说明核心竞争力概念的创新意义和极端重要性。毫无疑问, 企业核心竞争力理论力图在更深层次上揭示企业竞争优势的原因, 这对于人们进一步认识企业生存和发展的规律具有非常重要的意义。

第一节 企业核心竞争力的概念

一、西方学者关于企业核心竞争力的观点

关于核心竞争力的概念, 国内外的学者都提出了各自的观点。归纳起来, 大致有如下几种观点。

1. 基于整合观的核心竞争力

对于企业核心竞争力的描述可以追溯到该理论的创始人普拉哈拉德和哈默那里。在两人合著的那篇著名论文中, 他们给出了一个至今仍被广泛引用的企业核心竞争力的定义, 他们认为企业核心能力是“一个组织中的积累性学识, 特别是关于协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”。(有的资料译为“组织由过去到现在所积累的一种知识学习效果 (learning), 它需要各业务单位之间充分沟通、参与投入, 特别是使不同生产技能部门之间合作无间或将

各种不同领域的技术加以整合的能力，并且提供顾客特定的效用与价值。”^①在这个定义中，有这样几层意思：一是企业核心竞争力属于组织所共同具有的学识，是组织的综合资源，而不是属于某个人或战略单元所专有的；二是核心竞争力的形成不是企业内技能或技术的简单堆砌，而是需要有机协调和整合，即需要管理的介入；三是突出核心竞争力的构成要素的技术性，即包含“技术”和“技术流”。

在1994年，普拉哈拉德和哈默两人又合著了一本在全球广受欢迎的论著《竞争大未来》(Competing for the Future)，在书中他们明确指出：“核心竞争力是能使企业为用户提供某种特定好处的一组技能或技术的集合，而不是指单个技能或技术。”^②哈默又重申了这个观点，即核心竞争力代表多种单个技能的整合，并指出正是这种整合才形成企业核心竞争力的突出特征。

普拉哈拉德和哈默将一个多元组织视为一棵树，包括树根、主干、枝干和叶子四个部分，核心产品就是主干和枝干，业务单位就像小分支，最终产品就是叶子、花和果实。核心竞争力就是组织内共同学习，是不同的生产技能能结合成多用途的技术，是一种跨组织间的联系、参与和工作承诺。普拉哈拉德和哈默同时认为核心竞争力是一套能提供组织丰富性、持续性和稳定性的基础系统。

麦肯锡咨询公司几位专家(K·P·Covne等)给出的核心竞争力的定义为：“核心竞争力是群体或团队中根深蒂固的、相互弥补的一系列技能和知识的组合，借助该能力，能够按世界一流水平实施一道多项核心流程。”根据这个定义，核心竞争力包括两类能力：洞察力和预见力。这个定义的特别之处在于指出核心竞争力的绝对水平，即世界一流水平；其次，这个定义也强调核心竞争力是一系列技能和知识的组合，主要基于技术、技能（创造力和分析推断能力）及专有知识（专业数据、信息）。在这一点上，这个定义与理查德·朗

① C·K· Prahalad and Gary Hamel (1990), The Core Competence of Corporation, Harvard Business Review, Vol.68 Iss. 3, May /jun, P79-91.

② 加里·哈默，C·K·普拉哈拉德著，竞争大未来，王振西译，北京：昆仑出版社，1998

克(Richard Lynch)的认识一致,“核心竞争力是技能、知识和技术的整合。”库姆斯(Coombs)则认为,企业核心竞争力包括企业的技术能力以及将技术能力予以有效结合的组织能力。核心竞争力建筑于企业战略和结构之上,以具备特殊技能的人为载体,涉及到众多层次的人员和组织的全部职能,因此,核心竞争力必须有沟通、参与和跨越组织边界的共同视野和认同。这个定义中,作者既指出了核心竞争力的技术性,又指出了核心竞争力的组织管理性,核心竞争力既包括企业的技术专长,又包括有效配置这些专长的组织管理能力。

2. 基于知识观的核心竞争力

巴顿(Leonard Barton)是从基于知识的角度分析核心竞争力的代表人物,他从知识观的角度进行考察,根据知识能否为外部获得或模仿的角度来定义企业的核心竞争力。巴顿认为,企业核心竞争力是指具有企业特性的,不宜交易的,并为企业带来竞争优势的企业专有知识和信息,是企业所拥有的能够提供竞争优势的知识体系。因此,学习是提高企业核心竞争力的重要途径。企业核心竞争力作为知识体系,包括四个维度:①组织成员所掌握的技能 and 知识集,包括企业的专有知识和员工的学习能力;②组织的技能系统,即组织成员知识的系统组合;③组织的管理系统,组织的管理制度影响着创造知识、学习知识的途径和热情,可能构成企业核心竞争力的一部分;④组织的价值观系统,组织成员共有的价值观核心行为规范。

由此可见,巴顿所称的知识是个“泛知识”的概念,既包括狭义上的企业专有知识,又包括其员工所掌握的技能、技术以及企业的内部管理制度和价值观。从巴顿的概念中我们可以看到他比较重视企业的管理系统和价值观在核心竞争力中的作用,尤其是价值观的问题是在基于整合观的核心竞争力定义中未提到的。价值观贯穿了前三个知识体系维度的始终,并深深地影响着前三个维度。价值观系统的继承性和独特性有着不可分割的联系。正是由于这一点,核心竞争力才不易被竞争对手模仿。

3. 基于文化观的核心竞争力

拉法(Raff)和佐罗(Zollo)认为,企业核心竞争力不仅仅存在于