

资本

Ziben Yuning Congshu

运营

主 编
陈 重
副主编
石庆辉



国家经贸委企业研究中心
【李建明 著】

企业核心能力

法律出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业核心能力/李建明著. - 北京:法律出版社,
1998.9

(资本运营丛书/陈重主编)

ISBN 7-5036-2551-1

I.企… II.李… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 21120 号

出版·发行/法律出版社

经销/新华书店

印刷/民族印刷厂

开本/850×1168 毫米 1/32 印张/6.125 字数/152 千

版本/1998 年 9 月第 1 版 1998 年 9 月第 1 次印刷

印数/0,001—5,000

社址/北京市广安门外六里桥北里甲 1 号八一厂内干休所
(100073)

电话/63266794 63266796

出版声明/版权所有,侵权必究。

书号:ISBN 7-5036-2551-1/F·78

定价:10.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

序

资本经营——现代企业经营面临的新课题

随着社会主义市场经济体制的确立,人们对资本范畴有了新的认识,越来越多的企业特别是国有企业正在按照资本经营思想,转换企业经营机制,寻求现代企业发展的新的经济增长点。

所谓资本经营,就是指把企业所拥有的各种社会资源、各种生产要素,即所拥有的各种资本,视为可以经营的价值资本,通过流动、收购、兼并、重组、参股、控股、交易、转让、租赁等各种途径优化配置,进行有效运营,以实现最大限度增值目标的一种经营管理方式。

按照资本经营理论,企业实际上是各种资本要素所构成的一个组织体,企业运行的全部目的就在于实现其资本价值的增值,企业的一切活动都必须服从于和服务于资本的增值要求;企业经营管理过程就是对企业所拥有的各种资本要素进行合理配置,促成其有效流动,优化资本结构的过程,企业资本经营的目标是要实现价值的最大增值,即追求最高的投资报酬率,企业的一切生产经营活动都是为了实现这一目标。

对于我国企业来说,资本经营既是一个崭新的课题,也是一个永恒的课题。它使中国企业管理实现了从“实物管理”走向“价值化管理”的一次飞跃。企业经营中有两个重要的战略机制,一个是内部管理型战略,另一个是外部交易型战略。内

部管理型战略的实施就是产品经营,面对的是产品市场;外部交易型战略的实施就是资本经营,面对的是资本市场。企业经营的精髓就是两种战略的有效运用。从国际上所有著名企业的发展可以看到,企业在其持续经营和长期发展过程中始终在综合运用这两种发展战略。正如美国诺贝尔经济学奖获得者、著名经济学家施蒂格勒所说:“纵观世界上著名的大企业、大集团,几乎没有哪一家不是在某种程度上以某种方式,通过资本兼并收购等资本运营手段而发展起来的,也几乎没有哪一家是完全通过内部积累发展起来的。”

在企业的发展过程中,比利润更重要的是市场份额,比市场份额更具有根本意义的是竞争优势,比竞争优势更具有深远影响的是企业发展的核心能力,即企业面对市场变化做出反应的能力。

长期以来,我国的企业由于未被置于市场环境中,外部资源的吸纳和重组依靠行政划拨,关停并转依靠行政命令,企业经营只强调内部管理。当前应特别强调企业利用外部交易型战略发展核心能力,企业核心能力的培育、企业资本经营、企业资本运营的每一个具体手段与企业的生命周期有着密切关系,对企业的持续生存与发展有着极为重要的现实意义。

为了便于我国企业尽快熟悉资本经营的理论与方法,提高企业经营的水平,国家经贸委企业研究中心组织科研单位的专家、学者、大学的老师共同编写了这套《资本运营》丛书。我相信,它的出版对帮助我国企业经营管理人员的观念更新和掌握资本经营的理论、方法以及技巧能起到较大的促进作用。

袁宝华 1998.7.1.

目 录

第一章 企业核心能力的由来	1
第一节 企业能力理论的兴起	1
第二节 有关“能力”定义的追溯	3
第三节 能力的概念	7
第二章 企业核心能力	13
第一节 企业核心能力的概念及其特点	13
第二节 核心能力与非核心能力	18
第三节 核心能力理解的误区	22
第四节 能力的多重竞争	26
第三章 企业核心能力的建立和培育	36
第一节 建立和培育核心能力是适应企业竞争 的需要	36
第二节 忽视核心能力的危险	39
第三节 企业核心能力的评估	41
第四节 企业核心能力的培育方法	45
第四章 企业核心能力的管理	51
第一节 核心能力的发现	51
第二节 制订获取核心能力的日程表	54
第三节 建立新的核心能力	58
第四节 核心能力的部署	59
第五节 核心能力的保护	63
第五章 产品战略——扩大核心产品的市场占有率	65

第一节	现代产品新观念	66
第二节	产品开发与更新战略	71
第三节	产品组合策略	88
第四节	名牌产品战略	92
第六章	中国企业核心能力的培育	98
第一节	新经营观念的树立	98
第二节	建立自学习机制	102
第三节	不断创新	112
第四节	大力开发人才资源	129
第七章	世界领先企业成功的案例	137
第一节	美国通用汽车公司	137
第二节	微软公司	141
第三节	丰田汽车公司	151
第四节	英特尔公司	158
第五节	耐克公司	163
第六节	默克公司	172
第七节	惠普公司	176
第八节	米西林橡胶轮胎公司	182
主要参考书目	186
后 记	188

第一章

企业核心能力的由来

第一节 企业能力理论的兴起

最近十年,运用企业能力理论揭示企业经营战略奥秘已成为当今世界的最新潮流。战略管理研究专家日益热衷于把企业拥有的特殊资源和能力,作为影响企业长期竞争优势的关键因素,并将其上升为企业战略管理理论研究的时代主旋律。

企业能力理论包括沃纳菲尔特于 1984 年提出的“企业资源基础论”,提斯·匹斯奥和萨恩于 1990 年提出的“企业动力能力论”和德姆赛茨于 1988 年提出的“企业知识基础论”。这些名称不同的理论的共同之处是:和企业外部条件相比,企业内部条件对于企业的市场竞争地位和优势具有决定性作用;企业内部能力、资源和知识的积累,是企业获得超额收益和保持企业竞争优势的关键。因此,企业能力理论不仅是对传统企业理论、产业组织理论“结构——行为——绩效”分析框架的替代,而且是对波特将产业分析模式应用于战略管理领域分析方法的替代。波特几乎完全将企业竞争优势归因于企业的市场力量,并假设这一力量与企业进行市场定位、构筑进入和退出壁垒的能力相一致。

企业能力理论更确切地说是一系列具有特定密切联系的

理论的集合体,这些理论源于以下三个共同的基本命题。

第一,企业能力理论从企业内在发展的观点出发分析企业和市场。企业被看作是一个知识集合体,企业通过积累过程获得新知识。新知识逐渐融入到企业的正式和非正式组织中,成为左右企业未来知识积累的重要主导力量。可以认为,企业的发展过程具有路径独立和结构性变革的特点,从已有的结构中优选出更加复杂的结构取而代之,以便发挥新的、更高要求的功能和作用。

第二,有关研究人员已经运用企业能力理论来解释,为什么一个行业中的某些企业能够在较长时期内稳获超额收益。与内在成长的命题不同,这一点侧重于说明单个企业是如何创造其竞争优势的,而且研究人员进一步运用企业能力理论,解释了在产业层次上已经存在的企业竞争优势如何得以保持和如何使这一优势持久化的问题。企业能力理论同时也被用作解释为什么“成功”企业能够保持他们的竞争优势,尽管传统经济理论认为,这种企业竞争优势会丧失。

第三,企业能力理论由对企业战略相当一致的理解作支撑。帕汉拉德和哈默 1990 年对“企业核心能力”的讨论,提斯等 1994 年对保持企业不同行为活动的“一致性”的重要意义的论述,蒙特古曼和沃纳菲尔特 1988 年对“关键性”战略的评述和对相关多角化战略的强调等,都源于对企业在能力上同质的基本认识。

企业能力理论不仅在经营战略领域独领风骚,而且在经济学中,特别是在企业成长理论中倍受青睐,理查德·尼尔森和西蒂尼·翁特在 1982 年合作出版的《经济变革成长论》一书中明确肯定了企业与企业经营战略中的能力观的重要意义。书中不再依据规模对企业分门别类,而是赋予拥有不同智力资本的企业不同的类别名称。

同样是在 1982 年, 尼尔森和翁特的著述得到了史坦芬·里朴曼和理查德·罗曼尔特的支持并加以发展。通过“不确定模仿力: 竞争条件下企业运行效率的差异分析”一文的研究, 他们认为, 如果企业无法有效仿制或复制出优势企业产生特殊能力的源泉, 各企业之间具有的效率差异状态将永远继续维持下去。这些论述, 开创了把企业经营战略作为由于企业内在的固有效率差异而积累和保持的用以产生“理查德租金”(即超额收益)的资源来进行精确的经济分析的先河。

两年后, 伯格·沃纳菲尔特在安蒂思·潘罗斯的《企业成长论》和里朴曼与罗曼尔特上述论述基础上, 发表了“企业资源基础论”一文, 成为 80 年代最具有影响力的企业资源学术论文。从此, 更多的有关企业能力理论的学术研究被统一特指为“企业资源基础论”。包括沃纳菲尔特、罗曼尔特、简巴尼、西斯、蒙特古曼、伊漠、迪克斯、卡瑞、古尔等在内的一大批研究人员为此作出了重要贡献。

与“企业资源基础论”息息相关, 更加接近于工商实践的相关研究开始于 1990 年, C·K·帕汉拉德和凯瑞·哈默在《哈佛商业评论》上成功发表了“公司核心能力”一文。其后, 理论工作者围绕“企业核心能力”掀起了理论研究的新高潮, 一系列具有划时代意义的论文发表。在这一时期, 与“企业资源基础论”或“企业核心能力论”密切相关的论文有 1992 年兰格路易斯提出的“能力论”, 1993 年福斯提出的“核心能力论”, 1990 年提斯·匹斯奥和萨恩提出的“激励能力论”以及 1994 年哈默和哈尼提出的“企业能力基础竞争论”等。

第二节 有关“能力”定义的追溯

能力, 或特殊能力的概念, 最早出现在菲利普·萨尔尼科

对管理过程中领导行为的社会分析中。萨尔尼科认为,能够使一个组织比其他组织做得更好的特殊物质就是组织的能力或特殊能力。尽管萨尔尼科对战略管理的分析在当时已经处于领先地位,但直到其他学者,如安索夫和安德鲁斯的介入,特殊能力的概念才在理论著述和管理实践中产生广泛的影响。

尽管设计与策划学派在战略管理中取得了显著成效,但直到 80 年代初战略管理领域才开始出现严密的分析和一致的理论。80 年代初,波特把产业组织分析法引入战略管理,成为战略分析的流行方法。

波特的分析方法,几乎完全接受了着眼于战略组成的传统经营政策分析法中隐含的大部分假设前提。波特的竞争力量模型建立在 SCP(结构——行为——绩效)基础之上,并以此作为理论分析的基石。按照这一模型,战略管理研究主要侧重于对市场结构这一决定产业中和产业间绩效差异的主导力量进行分析。分析的结果是导出了企业应遵从其在产业中的地位和优势的一般战略的定义。

尽管这样的分析好像在理论上严密,但竞争战略分析方法成了经济学家、其他战略研究人员、组织理论家们激烈批评的靶子。而在这一分析方法中,“特殊能力”概念至关重要。

一、战略能力分析的复兴

在经济学和战略理论的研究过程中,有三次相互有着或多或少联系的大发展,这是当前能力概念出现的前奏。

第一,对波特提出的产业分析方法不满与日俱增。这一分歧可以追溯到产业组织经济学中早期芝加哥学派反对哈佛大学 SCP 理论时对分析方法的争论。

第二,一定程度上对企业理论的争鸣。对新古典企业生产职能论的批评,导致了替代分析方法的出现。其中较早提

出的分析方法是潘罗斯的企业成长论。潘罗斯的分析方法,在许多重要方面不同于新古典经济学,一个重要区别是他把企业看作由具有诸多潜在服务效用的不同性质的资源组成的集合体,资源发挥效用的范围由企业现有的知识水平决定,另一重要区别是理论研究从静态分析步入倾向于分析变化中的情形,或者说动态分析。这一点尼尔森和翁特在他们的经济进化论中作了进一步分析。在进化论的基础上,翁特认为企业拥有的能力差异对于理解企业的竞争力差异非常重要。

第三,80年代早期的经验实证引起了人们对竞争地位和优势学派的质疑。特别是罗曼尔特的分析揭示出:“产业中长期利润率的分散程度比产业间利润率的分散程度要大得多。”事实上,产业内的分散程度比产业间要大三至五倍。因此,罗曼尔特得出结论:“很明显,最重要的超额利润源泉是企业具有的特殊性,而非产业间的相互关系。”尽管研究人员试图提出或重新定义动力障碍、战略群体等概念以解释这些新发现,但这些发展本质上仍然是竞争地位和优势理论的扩展。

在这一背景下,80年代中期成功地出现一股重新着眼于“企业”进行研究的潮流也就不足为奇了。在经过了大约十年对产业分析模式的修正研究之后,深入挖掘企业竞争优势特殊源泉的思想日渐明晰。顺应这一发展潮流,人们在产业组织理论和战略理论著述中系统解释产业中绩效差异的兴趣急剧上升。为了用独一无二和难以仿效的资源、能力、才能等来解释企业竞争优势或企业持续竞争优势,出版了数部有关的理论著作。甚至在“现代产业组织经济学”中,也开始出现了用以解释产业内异质性的理论模型。

二、企业资源基础论

资源基础论认为企业是一个资源集合体,每种资源都有多种不同的用途。根据研究目的的需要,资源可以分为三类:

有形资源,如厂房和资本金;无形资源,如专利和商标;有关产品和工艺的知识资源,主要存在于个人、文件、计算器或类似的存储和交流媒介中。

在任何一个时点上,企业都会拥有基于先前资源配置基础之上进行决策后带来的资源储备。在先前的决策中,资源被指定用于特定的用途。有关不可还原性资源积累的时间路径的关键性“选择”决策通常很少做出,因为无论什么时候做出这样的选择,企业的战略空间都会因此而受限。作为高层决策,这样的选择会使企业陷入偏差越来越难于纠正的境地,最终又不得不改变其选择方向。如此的抉择,部分是因为经济上的原因,如沉没成本、转换成本;部分是因为认识上的原因,如学习、依赖性等。而且,组织的异质性源于资源的不可分割,比如企业只能雇用是奇数的经理人员数,现实中,企业的许多选择受到了这种并不十分显眼的问题的限制。

企业资源论认为,开发过程产生的独特资源乃是企业持续竞争优势的潜在源泉,并使企业收益达到较高水平。租金的概念在企业资源论著作中受到了高度重视。原因在于这一概念不同于传统产业组织理论分析中使用的利润概念,它暗含了一定的战略观。因此,租金的概念包含了资源稀缺和生产力差异的内容。租金概念也不同于 SCP 理论中的垄断利润。我们强调的主要区别存在于不同理论所产生的战略观不同。SCP 理论假定产业中存在同一的技术,由此推出的唯一逻辑性结论是:串通一气或有效定位产生相对较高的利润。企业的竞争地位和优势受到进入壁垒的保护。企业资源论假设资源是异质的和不可转移的。由此得出的结论是:有效的资源配置、开发和保护是取得最佳绩效的必由之路。提斯·匹斯奥和萨恩认为:“资源基础分析把拥有优势能力的企业看作是能获取高利的组织结构,不是因为企业相对于长期成本提

高了价格,而是因为企业具有较低的市场成本,或者说向市场提供了高质量的产品或效用。”

第三节 能力的概念

在前面的论述中,提出了企业资源论的基本命题,为了不致于造成在概念讨论上的混乱,我们在前面的分析中尽量避免使用能力的概念。这一节的目的,在于论述如何清晰认识能力这一概念,并区分资源和能力这两个概念。

一、能力的有关定义

在战略管理中最流行的核心能力定义是由帕汉拉德和哈默于1990年提出的,即核心能力是“组织中的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技能的学识。”

尽管这一流行的定义强调的是协调,但帕汉拉德和哈默提供的例证,以潜在生产技能和技术知识的形式描述了能力。正像斯托克、埃文斯和斯卡蒙描绘的:“尽管哈默和帕汉拉德给出的定义具有事后追溯的特征,但他们所举事例,把能力视为企业用以识别和形成自我特殊技能的功能集合体。”

在这一层意义上,资源和能力似乎没什么区别,能力是能够发挥特殊职能的资源集合体。例如,帕汉拉德和哈默把精确的数据储存和分析视为菲利普公司在光学器材方面的能力,把结构紧凑和方便操作视为索尼公司对微型收录机的特殊控制能力。在本田公司的事例中,帕汉拉德和哈默认为,公司通过摩托车生产积累的工程方面的能力,是公司成为具有世界领先地位汽车生产厂家的基础。

除了能力的发展明显依赖于资源的有效利用外,能力还有哪些特征呢?简单地说,能力不只是卓有成效利用资源的

功能。能力和组织结构密切相关,组织资本和社会资本在联结组织结构和能力方面具有重要作用。在下面的论述中,我们来详细探讨资源和能力之间的联结,以便更深入地理解组织资本与社会资本等概念。

(一)组织资本

根据普思格特和威斯科的论述,信息是组织资本的基本源泉,“信息是企业的一种资产,因为信息影响生产的可能性且与产品生产相伴生。我们把这一企业资产称为企业的组织资本。”本质上,组织资本是使组织提高对所承担的任务的协调能力的资产。有价值的企业组织资本必须在内部有序分布,有效率的企业总是拥有较多的组织资本。

普思格特和威斯科把组织资本分为四类:

1. 雇员信息,包括每个雇员的能力和技术信息,以及他们如何与所承担的职责相联系的信息。
2. 员工团队信息,包括如何建立最佳工作团队。
3. 雇员的人力资本信息,包括组织中那些有用的技能信息,那些通过投资或努力可以变得有利的技能信息。
4. 任务信息,包括即将承担的任务要求的生产能力的信息。

这些信息有利于监督员工并向他们提供相应的工作激励,因为这减少了员工自己拥有的私人信息量。

组织资本的概念体现了企业“知道”自己如何协调生产活动。严格地说,其实企业什么都不知道,信息存在于某种类型记忆媒体中。尼尔森和翁特认为,这种记忆媒体是由企业的规则组成的,然而这些规则本身又存在于某种沟通媒介中,可以随时选取。正像我们在“企业资源基础论”中提到的,这种媒介可能是人的大脑或如文件、计算器及类似的物质中介。除了这些媒介外,人们很可能把组织结构和生产过程的物质

结果看作是组织资本的载体。同时,组织资本具有静态的一面,人们离开了企业,企业的大部分组织资本还会留在其中。

尽管组织资本的静态性可能会成为一个问题,因为它可能限定范围和企业成长中所需的固定程序,但这也可能是企业的一种力量,因为它使企业避免不情愿地把这一能力转移给竞争对手。

组织资本的概念,既为能力概念下一个更圆满的定义提供了线索,又指明了能力在企业更有效地从事经营活动分配资源过程中必需的知识种类。组织资本突出了“有效协调”经济活动的重要性。而且,组织资本中的信息资产对有效激励员工非常重要。当经理人员掌握了更多的个人、团队以及他们的能力等方面的信息,私人信息就会减少。这意味着员工可以付出较少的信息租金,员工薪金更接近于完全信息条件下的均衡薪水。组织资本的一个缺陷是没有涉及个人的动机和价值。而这却是提高效率的重要因素;更大的缺陷是它忽视了周围社会环境的重要性,也就是说,整体总是大于各部分之和的观点没有体现出来。然而,这一问题在社会资本分析中得到高度重视。

(二)社会资本

通常的经验实证也证实,交易发生的社会环境对于形成决策及执行决策非常重要。克里曼认为:“社会资本的定义来自它的功能。社会资本不是一个单倍体,而是众多不同单元的集合体,它有其基本特征:这些不同单元都由社会结构的某些方面组成,并在社会结构中服务于行为人的特定行为,不管行为人是单个自然人还是企业。”克里曼进一步分析:“社会资本的功能是指作为资源提供给行为人用来获取收益的那部分社会结构的价值。”根据克里曼的论述,社会资本“通过行为人与人之间相互关系的变化而产生。”尽管克里曼主要把社会资本作

为向个人提供的一种资源,但他同时分析了“企业行为关系的变化构成了他们的社会资本。”

像其他形式的资本一样,社会资本具有生产性。缺少社会资本,有些特定绩效可能无法产生。像人力资本和物质资本一样,社会资本对特定的经济活动具有特殊的意义。不像其他形式的资本,社会资本存在于行为人的关系结构中,而不是存在于行为人或物质产品中。

社会资本是一个定义相当不完整的概念,以社会资本来定义其他概念更需注意一些问题。然而,社会资本能够反映一个组织的一般特征,对表述能力的特征尤其突出。克里曼区分了三种形式的社会资本:(1)结构的任务、预期和可信度;(2)定额和有效的奖惩;(3)信息渠道。

我们把社会资本的定额和有效奖惩部分看作类似于企业文化的事物。如巴尼所指,一些组织的文化可以有效增强,而另一些文化却不能。在我们看来,社会资本的信息渠道,部分是指组织中的个人通过非正式组织同他人进行交流的网状结构与关系,也就是说,员工通过他们在组织中的社会关系网交流信息。这样界定,企业社会资本就成了包含有要实现的目标、确定的企业中个人意志和相互关联的企业的意志的一个概念。为了使社会资本概念的根基更扎实,对社会结构必须进一步表述清楚,采用一些没有歧义的标准,并通过可信的行为巩固这些标准。如果这些结构特征不存在了,社会资本标准也就相应地自然成了问题。

社会资本概念的价值,在于它赋予进行交易的社会环境以经济含义。一定意义上说,社会资本的出现可以看作是个人行为积累的结果。而且,社会资本与不考虑环境的组织资本概念互相补充。这两个概念在解释核心能力时被联系起来。特别需要指出的是,社会资本在某种意义上是高级规则,例如,

企业文化可以被认为是约束企业中个人行为的高级规则。

二、能力的定义

在给能力下定义之前,我们先回顾一下帕汉拉德和哈默给出的定义。根据他们的定义,核心能力是“组织中的积累性学识,特别是如何协调不同的生产技能和有机结合多种技能的学识。”结合已经提出的企业资源论以及组织资本和社会资本的概念,可以进一步探讨什么是能力了。

能力并不是企业可以用来生产中间产品或最终产品的另一种资源。在帕汉拉德和哈默的定义中的要点是“学识、协调和有机结合。”使协调和有机结合成为可能的是组织资本和社会资本。组织资本对于人们有效交流和合作非常必要。社会资本进一步支持了无私、忠诚的交易,支持了使普通小企业同世界级大企业之间得以区别的交易。

核心能力,既是组织资本,又是社会资本。组织资本反映了协调和组织生产的技术方面,而社会资本显示了社会环境的重要性。比如,前者可以在组织结构中得到体现,后者则可以反映企业文化,并可被看作是特定组织结构水平的产物。所以,社会资本和组织资本是互相补充的。能力的这两方面都暗含了企业的效率,因为这二者都是在特定的情形中寻求提高组织活动的效率。

一套强有力的核心能力的存在决定了企业有效的战略活动领域,也就是说,产生出企业特有的生命线。如果企业置身于这些能力能够发挥价值的状态中,这些能力就是企业的优势。所以核心能力的一个重要特征就是它们的价值是由外部环境决定的。管理者的任务就是通过选择,使企业能够在其能力发挥的广阔领域中从事生产经营活动。

从以上分析不难看出,能力是指技能和技术的集合,而非单一的、无任何联系的技能或技术。例如,摩托罗拉的快速生