

黄继刚 著

核心竞争力的动态管理

DYNAMIC MANAGEMENT OF CORE COMPETENCE



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

核心竞争力的动态管理

DYNAMIC MANAGEMENT OF CORE COMPETENCE

黄继刚 著

经济管理出版社

责任编辑 黄姗姗
技术编辑 晓 成
责任校对 平 实

图书在版编目 (CIP) 数据

核心竞争力的动态管理/黄继刚著. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-817-9

I. 核… II. 黄… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 120043 号

核心竞争力的动态管理

黄继刚 著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京银祥印刷厂

850mm×1168mm/32 11.25 印张 261 千字

2004 年 2 月第 1 版 2004 年 2 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-817-9/F·736

定价: 25.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

前 言

企业如何更有效率地经营并且实现持续发展一直是管理学理论界和企业家们不断探索和实践的问题。从泰罗的科学管理到梅奥等的霍桑试验，从法约尔的一般管理理论到安索夫等人开创的战略管理，从孔茨提出的管理理论丛林到德鲁克的管理实践，从X、Y、Z理论到人本管理理论，以及近20年来出现的企业文化理论、企业再造理论、学习型组织理论；从福特的流水线生产到日本企业的精益生产和美国的敏捷制造，从日本企业的TQC到ISO9000质量管理体系和GE的“6个西格玛”管理。可以说，是理论界和企业家们的共同努力推动了现代企业的发展。然而，市场竞争并不都是造就成功者，它也同时无情地淘汰失败者。我们在看到诺基亚、西门子、杜邦这些百年企业的长盛不衰，以及微软、思科、戴尔这些科技新贵飞黄腾达的同时，也注意到费尔斯通、韩国大宇、凯尔玛特、安然这些《财富》500强或世界知名企业纷纷走向破产或被收购的结局。是什么导致这样的天壤差别？哈默与普拉哈拉德的“核心竞争力”概念无疑给了人们一个全新的有说服力的解释，核心竞争力已成为企业进行多元化与专业化选择、并购、资源配置等战略管理活动的主线，成为企业制胜未来的基础。在国外进行相关理论研究近十年之后，我国于20世纪90年代中后期才引进核心竞争力的概念，但是客观地说，核心竞争力理论本身还尚未形成体系。因此，加强核心竞争力的理论及应用研究对于指导加入WTO后的我国企业增强市场

竞争力,更好地参与国际竞争有着现实而迫切的需要。在动态的环境中企业需要动态的核心竞争力,因而,对核心竞争力的动态管理就成为企业应用核心竞争力理论的重要课题。

对核心竞争力的动态管理研究,这一具有重要理论价值和现实意义的课题,就构成了本书的中心论题。这里,就本书的研究方法、内容体系、创新与不足做一简要概述。

一、本书的研究方法

核心竞争力理论总的来说比较新颖,本身尚未形成理论体系,现有的文献更是显得有些杂乱无章。本书的研究方法只能是在对所收集到的现有文献进行综合归纳分析的基础上提出自己的见解,并形成核心竞争力动态管理的应用理论体系。因此,归纳分析法构成了本书研究的最大特色,贯穿全书始终。此外,在设计核心竞争力评价指标体系时,根据指标的具体内涵和相互关系,本书还运用了指标层次分解法和加权平均法。

二、内容体系

本书共分为导论和八章主体内容。导论主要是提出问题,引出本书研究目的和内容,介绍本书研究的理论及现实意义。主体分为上下两篇,上篇为理论部分,包括一至六章,主要介绍核心竞争力相关理论,并详细阐述核心竞争力动态管理理论;下篇为实践部分,包括第七章和第八章,主要是对我国企业进行核心竞争力管理提出建议,并提供几个案例分析以供借鉴。

第一章是对核心竞争力的理论综述,介绍了核心竞争力理论提出的背景,核心竞争力的概念和特性,核心竞争力理论的主要观点以及评价,从而为本书后面的分析奠定理论上的基础。在对核心竞争力主要观点的评价中,作者提出企业界和理论界对核心竞争力的重要性认识有了较大的提高,已成为进行企业战略管理

的主线，但是，这还不够，还必须对其进行动态管理，从而很自然地引出第二章。

第二章是对核心竞争力动态管理的理论分析，包括动态管理的概念和必要性，动态管理的对象即核心竞争力构成要素分析，动态管理的原理即核心竞争力形成机理分析，以及动态管理的内容，包括三方面：一是管理的连续性，即核心竞争力动态管理的四个阶段；二是管理的循环性；三是管理的实时性。第二章在本书中起着承上启下的作用，它既承接了导论和第一章的理论铺垫，点出了本书的中心主题，又对第三、四、五、六章进行了提纲挈领的简述。

第三、四、五、六章则是对第二章中所提动态管理四个阶段内容的具体展开。第三章是关于核心竞争力的确定，详细描述了核心竞争力确定的影响因素、步骤和方法。第四章则对核心竞争力的培育从工作规划、应遵循的原则、培育方法以及战略性资产的培育等几方面进行全面的介绍。第五章是关于核心竞争力的应用，作者从核心竞争力的作用发挥机制、应用机会的管理、应用方式以及应用的影响因素等方面进行了具体的分析。第六章是核心竞争力的评价，主要介绍了评价的内容和目的、评价的指标体系以及评价结果的反馈处理，最后一节中，对核心竞争力的动态管理循环进行了画龙点睛式的小结。

第七章是作者基于以上理论及应用分析，结合我国企业实际，对我国企业核心竞争力的管理提出的几点建议，包括与企业战略管理的有机结合，先管理、后技术的核心竞争力发展模式，营造学习型组织和系统创新体系，立足核心竞争力做强做大的专业化与多元化经营选择，以及与品牌经营互动等。

第八章介绍了我国企业进行核心竞争力管理的成功案例，包括海尔、格兰仕、香港利丰、某大型外贸公司等。

三、本书研究的创新尝试

1. 提出了核心竞争力的动态管理模型概念，把核心竞争力的动态管理过程分为确定、培育、应用和评价，各过程有机联系并循序渐进，从而形成体系化的核心竞争力管理理论。

2. 从管理角度提出了动态的核心竞争力概念，并提出技术能力和管理能力是构成核心竞争力的两种基本要素，有助于人们更直观地理解核心竞争力。

3. 提出核心竞争力确定的五步骤工作法，并指出核心竞争力的确定应基于企业未来的发展战略，而不是现有的业务和优势。

4. 将核心竞争力的应用分为内涵式应用和外延式应用，所谓内涵式应用主要是指核心竞争力最终商品化的过程，而外延式应用则是指将核心竞争力寻求范围和规模经济的应用过程，从而将核心竞争力的应用分成两个清晰层面。

5. 提出从核心竞争力的适应性、竞争性、核心性三个方面设计的核心竞争力评价体系，做到了基础理论与评价指标的统一，确实是对核心竞争力的评价进行的全新视角的探讨。

6. 根据核心竞争力的相对性概念，提出了适合我国后发企业的“先管理、后技术”的核心竞争力发展战略。

核心竞争力理论毕竟还很新，而且其本身尚不形成体系。本书只能是根据作者所掌握的有限资料进行的一种尝试性的研究。本书论及的一些问题，如核心竞争力的形成机理，核心竞争力的评价体系，分析得还不够深入、细致，还有待于今后进一步深入研究和完善。

此外，在有关企业核心竞争力理论研究的著述中，我们会经常发现，能力、竞争力、核心能力、核心竞争力、核心专长等不同概念混用现象，为了本书研究需要，我们认为有必要对一些基

本概念做一界定和澄清。

1. 资源 (Resources): 我们认为准确地理解资源的实质应把握住三点: 一是资源是企业拥有或能控制的; 二是可用在向顾客提供产品或服务过程中的, 对向顾客提供产品或服务没有帮助的资产不能称之为资源; 三是静态的客观性存量的资产, 这一点是资源与能力的最根本区别, 在某种意义上可以说能力是企业所拥有的主观性存在的“资源”^①。而关于资源存在方式, 可以是有形的、无形的 (商标、声誉, 及组织内相互关系等资产) 以及人力资源三大类。因此, 我们理解, 资源应是企业所拥有或控制的可用在向顾客提供产品或服务过程中的客观性存量资产的总和。资源的概念有狭义和广义之分, 狭义的资源就是我们上述的定义, 仅指客观性的存量资产。广义的资源既包括客观性的资产 (狭义资源的范畴), 又包括企业所拥有的主观性的各种能力。在本书中我们采用狭义资源的概念。

2. 能力 (Capability): 能力 Capability 源于 Capable, 指个体在某一工作中完成各种任务的主观可能性, 它是对个体能够做什么的一种现时评估。对企业而言, 能力是指由企业积累的、存在于企业组织成员或职能机构中、不易被仿制的、完成某项工作任务的可能性, 是一种主观的行为能力。

3. 技能 (Skill): 技能是指技术标准居主导地位更趋专业化的特殊能力。相对能力而言, 它是一种低层次职能的或相关职能的为了生产活动而动员资源的技术能力, 是在企业经验基础上积累起来的以专有知识、计算公式、技术诀窍等方式存在的一种能力。

4. 竞争力 (Competence): 《世界经济论坛》曾把企业竞争力定义为企业“目前和未来在各自的环境中以比其国内外竞争者更有吸引力的价格和质量进行设计和销售货物以及提供服务的能

① 即下面我们所述的广义资源概念。

力和机会”。波特(1985)提出竞争力是“一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动,例如,创新、具有凝聚力的文化或有条不紊的实施过程等等是否恰如其分”的把握运作能力。金碚研究员(2001)则认为,企业竞争力是指在竞争性市场中,企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场提供产品或服务,并获得赢利和自身发展的综合素质。根据上述定义,以及 Competence 的来源解释,我们认为,竞争力是企业同竞争对手相比而具有的能力,与一般的能力相比,竞争力更突出“对抗”“胜任”的特性。因而,能力是竞争力的基础,竞争力是企业能力相对于竞争对手具有优势的综合作体现。有的学者把竞争力与能力在使用上混为一谈,我们认为这是不合适的。竞争力根据所有者不同可分为个人性竞争力和公司性竞争力,根据导向不同分为管理和技术两类,根据关注的焦点不同分为操作型和重塑型,根据结构不同分为基本竞争力和特殊竞争力。

5. 核心竞争力(Core Competence): Core Competence 有的学者翻译为“核心能力”或“核心专长”,我们认为最合适的词语应是核心竞争力^①。此处暂不给出核心竞争力的完整概念,只是想通过比较界定词语的用法。核心竞争力虽然从字面上看是企业竞争力中最核心的部分,但是,与一般竞争力相比,这个核心更主要体现在相对于竞争对手能向顾客提供显著增值服务的關鍵活动中。本书在写作中均使用核心竞争力的概念,包括在文献引用中认为与核心竞争力概念一致或应该译成/使用核心竞争力的地方。

^① 在一些报道中,我们注意到存在将核心竞争力外延扩大的现象,将核心竞争力概念扩大到某一城市或地区,如《经济日报》2001年10月15日《明确发展思路,增强核心竞争力》一文则是针对湛江市的经济发展所写。我们不反对这种现象的发展,但需要明确的是本书所研究的对象是企业核心竞争力,所以在书中出现核心竞争力的地方其隐含的主体均是企业。

内容摘要

企业如何获得持续的竞争优势一直是理论界和企业家们不断探索和实践的问题，哈默与普拉哈拉德的“核心竞争力”概念无疑给了人们一个全新的合理解释。这一理论对于加入 WTO 的我国企业提高市场竞争力、迎接国际竞争挑战有着紧迫而现实的意义。然而，这一理论本身尚不形成体系，尤其是在应用方面更是缺乏实践指导性。因此，本书希望在核心竞争力的应用理论方面能有所贡献，并对我国企业的经营实践有所借鉴。

在动态的环境中企业若想持续发展就需要动态的核心竞争力，同时，企业相应地应对核心竞争力进行动态管理，作者以此为突破点展开对核心竞争力的动态管理研究，提出了动态管理的三层含义，即管理的连续性、管理的循环性和管理的实时性，并将动态管理划分为四个逻辑相关而又循环往复、不断提高的阶段，即核心竞争力的确定、培育、应用和评价。这些内容以及对核心竞争力的理论综述构成了本书前两章的主要内容。在理论综述部分，作者基于大量论述分析，将核心竞争力的特性分成关键特性和一般特性，提出技术能力和管理能力是构成核心竞争力的两种基本要素能力，任何企业的核心竞争力都是这两种基本能力的有机组合。

本书随后的第三、四、五、六章则分别就核心竞争力的确定、培育、应用、评价四个管理阶段展开论述，在进行理论分析的基础上，重点立足于方法论的介绍，以增强理论对企业经营实

践的指导性。在第三章中，作者提出了核心竞争力确定的五步骤工作法，认为核心竞争力的确定应基于企业未来的发展战略，而不是现有的业务和竞争优势。在第四章中，作者认为，核心竞争力的培育应作为企业的战略性工作由公司总裁负责统筹规划，培育核心竞争力所需的投资应视为战略性投资；并将核心竞争力的培育分成要素能力培育和战略性资产培育两个方面。在第五章中，作者将核心竞争力的应用划分为使核心竞争力最终产品化的内涵式应用和利用其寻求规模及范围经济的外延式应用。在第六章中，作者基于核心竞争力的关键特性从适应性、竞争性、核心性三个方面设计了评价指标体系，并就五种评价结果分别提出处理措施，从而形成完整的核心竞争力动态管理模型。

在第七章，作者基于以上分析，对我国企业如何进行核心竞争力管理提出了六点建议，即核心竞争力的动态管理可与企业战略管理有机结合；根据核心竞争力的相对性概念和我国企业竞争力现状，提出了适合我国后发型企业的“先管理、后技术”的核心竞争力发展战略；企业培育核心竞争力所需做的组织与文化准备：建立学习型组织，营造创新体系；专业化应是基于核心竞争力的专业化，而不仅仅是商品经营的专业化，专业化的同时也应善于抓住发展机会，在做强的基础上再进行适度的战略相关多元化以将企业做大；核心竞争力动态管理与品牌经营应互动发展；中小企业也有核心竞争力等。

在第八章，作者就海尔集团、格兰仕、香港利丰、某大型外贸公司等企业核心竞争力的管理进行了剖析，作为案例分析以供借鉴。

序

企业是国民经济中最基本的经济单元，企业竞争力是产业竞争力、区域竞争力，乃至国家竞争力的最重要经济基础。因而，我国提出要形成一批拥有著名品牌和自主知识产权、主业突出、核心能力强的大公司和企业集团，这既是国有企业改革和国有经济战略调整中的一项重要任务，也是一项提升国家竞争力的重要举措。而企业竞争力的提升不仅要提升基础性的竞争力，更重要的是要培育和不断提升企业的核心竞争力，即企业所有能力中最核心、最根本的部分，它们可以通过向外辐射作用于其他各种能力，影响着其他能力的发挥与效果。因此，对企业核心竞争力问题的研究有着重要的现实意义。

企业核心竞争力概念的提出源于对企业持续竞争优势的研究。关于企业的持续竞争优势和可持续发展问题，一直是经济学和管理学研究关注的焦点问题：马歇尔、潘罗斯等企业内部成长论专家认为，企业成长和使企业可能拓展生产领域的知识和能力的积累密切相关；沃纳菲尔特等企业资源基础论学者则认为，企业建立强有力的资源（包括资产、能力、竞争力）优势远胜于拥有突出的市场位势，企业成功的业绩依靠获得具有产生租金潜在价值的资源；钱德勒、安索夫等传统战略专家从企业对外部环境的适应性上解释企业竞争优势；波特则认为，产业结构决定产业

内的竞争态势，并决定了企业的行为战略及其绩效。然而，罗曼尔特的研究表明产业中长期利润的分散程度比产业间利润率的分散程度要大得多，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。经济学和管理学的研究殊途同归，都将企业的持续竞争优势归结为企业内部所特有的知识和能力。哈默与普拉哈拉德将企业组织中所共有的如何协调不同生产技能和整合多种技术流的知识称为核心竞争力，从而开创了基于核心竞争力的企业战略管理理论新纪元。

拥有核心竞争力对企业获取持续竞争优势固然重要，但是企业在动荡变化的环境中若想获得可持续发展，更重要的是对核心竞争力进行动态管理，以确保企业核心竞争力满足客户需求的适应性和领先于竞争对手的竞争性，可以说，对核心竞争力的动态管理能力是比核心竞争力自身更重要的一种战略管理能力。正是基于这一考虑，黄继刚同志在其博士论文中对核心竞争力的动态管理问题展开研究，《核心竞争力的动态管理》一书就是黄继刚博士在其博士论文理论研究的基础上，结合一定的实践分析完成的，相信该书对我国企业核心竞争力的培育和提升工作会有较强的指导作用。

本书从企业可持续发展的角度，认为企业在动态的经营环境中，需要动态的核心竞争力，更需要对核心竞争力进行动态管理，进而提出了核心竞争力动态管理模型：将核心竞争力的动态管理分为确定、培育、应用和评价四个逻辑相关而又循环往复、不断提高的阶段，并指出动态管理的三层含义，一是管理的连续性。即对核心竞争力运作全过程的连续管理，而不只是局限于某一阶段的管理。二是管理的循环性。对核心竞争力运作过程的管理并不是一次性的，而是循环往复并不断提高的，即不是说一项核心竞争力从确定、培育、应用到评价就意味着管理的结束，而是要根据评价的结果或需重新确定应建立的新核心竞争力，或需

强化继续培育核心竞争力，或需加强核心竞争力的应用，从而形成一个往复不断的循环，然而每一次循环都使核心竞争力的内涵和价值得到提升。三是管理的实时性。从逻辑关系上，核心竞争力的管理可分为确定、培育、应用和评价四个先后阶段，但在具体管理时，是对核心竞争力运作各阶段的同时管理，而不是严格的时间顺序管理。在上述各项管理中，企业尤其要密切关注影响核心竞争力适应性、领先性的各种因素变化，这是对核心竞争力进行动态管理的核心和关键所在。

书中对核心竞争力动态管理的四个阶段从企业应用的层面展开了系统研究，并对我国企业核心竞争力动态管理提出几点建议。本书在最后应用核心竞争力动态管理模型对海尔、格兰仕、香港利丰、某专业外贸公司等企业经营发展及转型中核心竞争力的管理情况进行了剖析，从而更增强了这一理论模型的直观性。

本书也提出了一些较有创意的观点，诸如，技术能力和管理能力是构成核心竞争力的两种基本能力，任何企业的核心竞争力都是这两种能力的有机组合；核心竞争力的确定应主要基于企业未来的发展战略，而不是现有的业务和竞争优势；核心竞争力的培育所需投资应视为战略性投资，而不能从一般投资回报的角度来衡量；将核心竞争力的应用分为内涵式（将核心竞争力商品化）和外延式（寻求核心竞争力应用的规模和范围经济）两种；提出核心竞争力的相对性概念以及我国企业“先管理、后技术”的核心竞争力发展战略；专业化应是基于核心竞争力的专业化，而不只是商品经营的专业化；核心竞争力动态管理与品牌经营的互动发展，等等。相信这些观点会对我国企业核心竞争力的管理工作提供很强的操作性指导。

在战略管理领域，核心竞争力问题毕竟还是一个新概念，在国际上也只是在1990年由普拉哈拉德与哈默提出，引入我国也还不到十年，许多问题在理论和实践方面都还需深入探讨和研

究。本书在核心竞争力形成机理分析、核心竞争力评价指标体系、体制与创新在核心竞争力动态管理中的影响、核心竞争力动态管理与其他战略管理理论的关系等方面论述还相对较弱，有待作者在今后的研究中进一步完善。

陳佳貴
二〇〇三年十一月十二日

导 论

一、问题的提出

(一) 中国企业经营环境的重大变化

1. 市场需求结构上呈现出多层性和多变性。自 1996 年以来, 中国经济不仅彻底摆脱了短缺经济性质, 而且 1998 年出现了 20 年来第一次负通货膨胀率, 全社会商品零售价格平均下降 2.6%, 居民消费价格水平下降 0.8%。这标志着市场结构供给大于需求, 市场性质完成从卖方市场向买方市场的完全过渡, 有效需求不足取代供给能力不足成为制约中国工业增长的主要因素。消费者主权得到前所未有的发展, 尤其是新经济、知识经济的到来, 尊重人、重视人的主创性在整个社会形成共识, 使人的个性得到极大解放, 伴随而来的表现为人们的需求也从过去的赶时髦变为追求个性化、自主化、多变化。面对顾客需求的个性化和多样化, 如何细分市场, 满足顾客的多样化、多层性需求, 在提高顾客满意度的同时培养顾客的忠诚度成为企业经营活动需要考虑的首要问题。

2. 市场地域上表现为国内市场与国际市场界限日趋模糊, 最终国内市场将与国际市场融为一体, 成为国际市场的一部分。目前我国已加入 WTO, 随着我国市场的逐步放开, 可以预料, 国内市场竞争日趋国际化, 竞争会愈加激烈, 而竞争的基础是企业能力, 尤其是核心竞争力。跨国公司将成为市场竞争的主导力

量，所以对于大多数的国内企业而言，面临的首要问题是如何适应更加激烈的市场竞争，先求得生存，尔后再考虑如何提高市场竞争力，努力提高参与竞争的层次和市场地位，并积极开展跨国经营，实现全球资源配置，向国际市场竞争企业内在化发展。

3. 政府在市场中的角色发生重大转变。随着适应于市场经济体制政府职能的完全转换，政府从经济活动的参与者变为市场秩序的维护者。政府的主要职能是制定各种市场管制规则，监督企业按照市场经济规则开展经营活动，而且在 WTO 非歧视和透明化的原则下和 WTO 规则对市场管制的加强，可以预见，那种靠政府政策和投机取巧寻求发展的时代将一去不复返，企业必须谋求真正依靠实力竞争发展的道路。

4. 技术变化突飞猛进，尤其是 Internet 技术的出现将成为推动经济增长的基础力量。Internet 技术对生产的推动作用将比蒸汽机、电、计算机等以往任何重大技术的发明有过之而无不及。如何利用包括 Internet 在内的信息新技术改造提升传统经济，迎接新经济、知识经济的挑战几乎是每一个传统经营领域的企业都需要解决的问题。

(二) 中国企业发展进程中的困惑

1. 短暂辉煌的衰落。20 世纪 80 年代，中国冰箱有四大名牌，雪花、香雪海、可耐、琴岛利勃海尔，如今除海尔外，这些品牌企业几乎销声匿迹。时光进入 20 世纪 90 年代，中国涌现出一大批发展势头可人的企业，如沈阳飞龙、深圳巨人、洛阳春都、济南三株等，然而，在短暂的几年辉煌之后，这些企业都因种种原因而相继衰落，成为人们苦涩的回忆。当然，在经过百舸争流的角逐之后，我们也欣喜地看到一些优势企业的脱颖而出，如四川希望集团、东方集团、青岛海尔、深圳华为等企业。但是在为这些企业高速发展的欣喜的同时不免让人产生一些忧虑：这些企业是否能跳出上述“发展的陷阱”而持续稳定地发展下去，