

核 心 能 力 论

——构筑企业与产业的国际竞争力

史东明 著

北京大学出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

核心能力论：构筑企业与产业的国际竞争力/史东明著.
—北京：北京大学出版社，2002.4
ISBN 7-301-05499-8

I.核… II.史… III.企业管理-研究 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第008895号

书 名：核心能力论——构筑企业与产业的国际竞争力

著作责任者：史东明

责任编辑：符丹

标准书号：ISBN 7-301-05499-8/F·0502

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址：<http://cbs.pku.edu.cn> 电子信箱：zpup@pup.pku.edu.cn

电 话：出版部 62752015 发行部 62754140 编辑室 62752027

排 版 者：高新特公司激光照排中心 62637627

印 刷 者：北京飞达印刷厂印刷

经 销 者：新华书店

890毫米×1240毫米 A5开本 10.75印张 309千字

2002年4月第一版 2002年4月第一次印刷

定 价：20.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，翻版必究

作者简介

史东明,副教授,1996年毕业于复旦大学,获经济学博士学位。1996—2000年在北京大学经济学院从事博士后研究,在此期间,承担国家两项重大结构调整与资产重组的课题研究任务;博士后研究工作报告为《世纪之交的金融发展与金融安全》,针对亚洲金融危机进行了深入研究,其研究成果已由中国经济出版社正式出版,著作名称为《经济一体化下的金融安全》(1999年3月)。近年来,在全国核心期刊上先后发表了《试析发展中国家经济增长的S型曲线》、《增长极理论与实践》、《我国利用外资应实现四个转变》、《关于改善股权结构的探索》、《建立科学的企业资本经营机制》、《国有经济战略性改组的运作机制》、《纺织工业结构调整的目标选择》等40余篇学术论文,其中多篇文章获奖并被转载引用。

内 容 提 要

为了适应中国加入世界贸易组织的竞争新形势,《核心能力论》一书从讨论企业核心能力的性质、功能、作用入手,着重研究了核心能力的形成机制、培育方法和培育途径等问题。如,对企业核心能力的功能作了提高竞争位势、获取超额收益、赢得长期竞争优势和增强环境适应性方面的深入分析;关于核心能力的形成机制,书中对企业技术创新、组织创新、价值创新、管理创新、制度创新以及企业文化创新等,进行了广泛研究;关于核心能力的培育方法,书中提出建立学习型组织、组建人才团队、建立战略联盟、增强整合功能、购并关键技术企业、从模仿到创新、加强创新体系建设等一系列措施与途径,并强调了深化企业改革的重要性。该书结合大量的实际案例,总结了国内外企业培育核心能力的成功经验与失败教训,分析了培育核心能力的误区,并特别对企业家精神与培育核心能力的关系,进行了重点论述。这些研究,为企业培育核心能力和提高竞争力,提供了新的启示。

在系统研究核心能力的基础上,书中进一步分析了我国的产业能力现状,指出存在的问题及改善途径,并讨论了提高中国国家竞争力的若干问题。书中提出的主要措施有:完善市场体系、强化竞争机制、转换政府职能、加强产业政策指导、发展金融并提高其功能、调整和优化产业结构、改善产业组织、建立国家创新体系、深化体制改革、提高教育水平、惩治腐败和反对关系学,等等。该书强调,利用国际机遇,促进能力提高,对加快中国经济发展具有重要意义。

Abstract

In order to meet the new competitive situation after China enters WTO, *On the Core Competence* starts with discussing the nature, function and uses of the corporation's core competence, and studies such issues as the forming mechanism, nurturing ways and methods of core competence. For example, on the function of core competence, the book makes some in-depth analyses on improving competitive position, obtaining excessive profits, winning long-term competitive advantages, and enhancing environment adaptability. On the forming mechanism of core competence, the book investigates extensively on the corporation's innovations of technology, organization, value, management, institution, corporate culture, etc. For the matter of core competence's forming mechanism, the book renders a series of measures of forming learning-type organizations, establishing talent teams, founding strategic alliances, improving conformity functions, key technical enterprise mergers, moving from imitation to originality, enforcing creativity system, and so forth. With a large number of practical cases, the book summarizes successful experiences and unsuccessful lessons of nurturing core competence from corporations both domestic and abroad, and it makes some analyses on the mistakes of cultivating core competence. It treats the relationship between the spirit of entrepreneur and cultivating core competence with special emphasis. All the studies provide new inspiration for the corporation to nurture core competence and improve competitiveness.

On the basis of systematically studying core competence, the book goes a step further to analyse the current situation of industrial competence in China, points out existing problems and ways of improvement, and discuss-

es on several issues concerning increasing China's competitiveness. The major methods the book brings up are: perfect the market system, improve the competition mechanism, change functions of government, strengthen the government's steering of industrial policies, develop finance and its functions, regulate and optimize industrial structure, reform industrial organization, establish national innovation system, further the reforms, improve education, punish corruption, fight against seeking relationship for one's own good, etc. The book emphasizes that it is of great importance for speeding up China's economic development to utilize the advantageous international opportunity and enhance the competence.

目 录

序	(1)
前言	(1)
第一章 培育核心能力：中国企业成长的关键	(1)
一 当代企业经营战略新趋势	(2)
二 入世给中国企业带来挑战和机遇	(6)
三 培育核心能力是企业快速成长的捷径	(13)
四 中国优秀企业成功的启示	(17)
第二章 企业能力的特性分析	(22)
一 企业能力的来源与层次	(22)
二 企业核心能力的概念	(28)
三 核心能力的特征	(31)
第三章 核心能力的功能和作用	(36)
一 提高企业市场竞争的位势	(36)
二 使企业获得超额收益——一个经济学分析	(39)
三 维持企业长期竞争优势	(50)
四 使企业能适应环境变化	(54)
第四章 企业核心能力的形成机制	(57)
一 核心能力的结构与维度	(57)
二 核心能力的产生始于企业创新	(62)
三 从外界摄取能量：建立学习型组织	(77)
四 不可或缺的保障体系	(83)
第五章 核心能力的培育方法与途径	(93)
一 制订好战略规划	(93)

二	组建专业人才团队	(95)
三	建立战略联盟	(98)
四	兼并关键技术企业	(109)
五	从模仿创新到同场竞技	(117)
第六章	培育核心能力的误区	(124)
一	盲目多角化经营而削弱核心能力	(124)
二	低成本扩张的后效应	(132)
三	技术至上与闭门造车	(137)
四	制度能力扭曲：创新与 PUV 错位	(149)
第七章	企业核心能力的模式及成功经验	(154)
一	几种值得重视的创新模式	(154)
二	几种值得借鉴的整合模式	(174)
三	需要看齐的中国企业能力模式	(182)
第八章	企业家精神与核心能力	(193)
一	企业家精神是核心能力的原型	(193)
二	值得借鉴的企业家精神	(199)
三	入世：亟待焕发企业家精神	(216)
第九章	从企业能力到产业能力	(222)
一	产业能力的构成与形成	(222)
二	中国产业能力的现状分析	(236)
三	提高中国产业能力的对策	(258)
第十章	从产业能力到国家竞争力	(270)
一	国家竞争力的概念及其内容	(270)
二	中国产业国际竞争力现状及制约因素分析	(282)
三	提高国家竞争力和综合国力的途径	(300)
	主要参考文献	(321)
	后记	(325)

序

史东明博士所著《核心能力论》一书，是他在北京大学博士后工作站期间的研究成果。在中国加入世界贸易组织之后，他在书中提出的如何培育企业核心能力，以增加企业竞争力的问题，已显得越来越重要。因此，当他请我为本书写一篇序言时，我是乐意的。我认为不仅企业界，而且政府管理部门，都应当重视这一问题。

产权明晰，企业才能提高市场竞争力，才能应付新的局势。大量例证充分说明，产权界定是企业改革的最重要环节。过去国企在所有制上清楚，但不等于产权清楚，产权是跟投资主体联系在一起的。我国国企的问题就在于投资主体缺位或投资主体不明确。所有制跟产权不是同一个问题。强调产权，并不涉及变公有制为私有制的问题，而是涉及明确投资主体的问题。有了明确的投资主体，才有人对财产负责。我们谈了多年的“自负盈亏”，其含义就是：在明确投资主体、明确产权的前提下，投资主体各自自负盈亏。因此明确产权就是投资主体明确化。进一步说，产权改革有三个内容：

① 界定产权，明确产权；

② 所有制结构调整。要根据不同行业、不同企业构成多元投资主体。对企业而言，变为多元投资主体；对社会而言，分为国有、混合经济、私人独资、合伙、中外合资的等各种类型；

③ 健全与完善法人治理结构，即按现代企业制度的要求，使董事会、监事会、总经理各尽其职，否则无法使企业真正

提高效率,提高竞争力。结合产权改革,董事会应由多元投资主体的代表构成,这样董事会上就不只是一种声音、一个面孔,而由各自原来投资主体的代表为自身利益发表意见,避免盲目投资决策造成的损失。董事长是大股东代表,同时也是全体投资者的代表,因此要代表全体投资者的利益。董事会是否起作用,与产权清晰密不可分。总经理是董事会聘请的,在自己的职权范围内,根据董事会的决策进行管理。董事长不应兼任总经理,两者必须存在制衡关系。如果权力过分集中,可能会出现预想不到的大坏事,提高效率也就无从谈起。有了完善的法人治理结构,才能使投资者利益得到充分体现,使企业竞争力增强。有人说,制衡可能使决策效率降低。对这个问题必须有新的认识:即使制衡会使效率下降一些,那也是为了避免出现更大的损失而必须付出的代价。

还有人认为,国有企业的问题主要是领导班子问题,即管理问题。只要加强了管理,国有企业就会好起来,企业竞争力就会提高。当然,加强管理在任何时候都是不可缺少的,改革之后同样要加强管理,管理是长期的、永恒的,管理工作的改善是无止境的。但是,不改革,管理的效益很难长久保持。国有企业中,未经改革也有搞得好的,但是红红火火三、五年而已。据我的调查,大致上有以下五种情况:

第一种情况,领导者能力强,在他的管理之下,企业搞好了。但在政企不分的体制下,这个经理被提拔了,当了局长、厅长、市长,他一走,换一个人接班,能力、责任心、开拓精神都远不如他,企业就垮了。

第二种情况,企业搞的不错,但在旧体制下,由于投资主体不承担风险,于是容易头脑发热,扩大企业规模,银行也愿贷款。但这种投资热是带有盲目性的,一旦宏观形势变化了,已经建成的项目没有效益,没有建成的项目也没资金继续建。企业背了一身债,还不清的利息,企业被自己的盲目建设拖垮

了。

第三种情况，企业搞好了，但在政企不分的情况下，这个企业被上级主管部门控制，说什么“你搞好了，得帮助别人”，企业奉命去兼并效益差的企业。从经济学角度看，零成本兼并也不一定是好事，因为任何兼并都是成本与效益的对比。奉命兼并使好企业得了“消化不良症”，于是也被拖垮了。

第四种情况，企业在政府直接控制下，有些地区的主管机构常把好企业当作小金库，企业不仅被沉重的包袱压得喘不过气来，而且职工人心涣散，积极性消失了，企业也就拖垮了。

第五种情况，中国有句老话叫共患难易，共安乐难。当初企业创业时，领导班子是团结的，一旦企业搞好了，这时，有人受表扬多，有人少，报纸电视采访，有人多，有人没有，心里就感到不平衡。下一步决策过程中，如果产生意见分歧，领导班子就分裂成两派，互相告状，职工也没积极性干活，大好发展时机丧失了，企业陷入了困境。

由此可见，改革是前提，改革后，政企分开了，企业自主经营了，投资主体自负盈亏了，企业才能有竞争力，出效益。管理是代替不了改革的。

为了增强企业的竞争能力，优化资本结构十分必要，而优化资本结构实际上意味着国有股比例的下降以及民间资本进入本来由国有股独占的投资领域。国有股比例的下降同国有经济应有作用更好地发挥密切相关。国民经济中重要行业的骨干企业，国有股比例即使下降，但控股地位仍可保持。比较少的资本赢得控股地位，意味着国有资本作用的放大。我们经常说，要盘活国有资产存量，需要降低国有股的比例。民间资本的进入同国有股比例的下降是一个问题的两个方面。民间资本可以采取不同的形式进入本来由国有股独占的投资领域。上市公司投资主体的多元化，可以表现为私人投资者的进入，或者表现为公共投资基金的进入，或者表现为各种非国

有企业的持股。国有股通过不同方式转让给非国有的投资主体,同样表现为民间资本的进入。一旦民间资本进入以后,不但多元投资主体的格局形成了,董事会不再是一副面孔、一种声音,董事会的决策也就变成了多元投资主体的代表们的共同决策。这时,即使国有股仍是最大的持股方,也要尊重其他投资主体的意见而不能一意孤行,因为其他投资主体可以“用脚投票”。加之,民间资本进入后,资金增量就到位了,技术创新所需要的资金也可以得到保证,企业将在制度创新与技术创新相结合的基础上步入一个新的发展阶段。

事实胜于雄辩。在现阶段,提高中国企业的竞争力的关键始终在于体制创新,在于深化改革。

潘心寿

2001年12月4日

前 言

经过 15 年的漫长谈判,中国加入世界贸易组织的愿望终于在今天成为现实。千呼万唤始出来,中国人民值得为此热烈祝贺!因为,入世将为中国经济发展带来新的机遇,将为现代化开辟通往能力之路。

中国加入 WTO 意味着什么?它意味着,中国的市场经济与世界经济全面接轨。它意味着,企业作为市场的主体,必须自觉按国际准则来规范自己的行为。中国接受了国际统一市场规则,就要严格执行,并严格按国际惯例办事。在新的环境中,任何关系、情面都将无能为力。市场竞争,能者生存。只有不断改进技术、提高能力的企业,方能得以成长和壮大。面对跨国公司进入中国市场的强大竞争压力,在入世初期,弱小的中国企业难以与之抗衡,而且难免会有一些企业,因不能适应这种竞争而被淘汰。但是,大多数中国企业将会在同跨国公司的竞争中,经受住考验,提高竞争能力,变得更加强大和更有希望。

核心能力是企业竞争真正具有摧毁力量的制胜武器。早在 20 世纪 70、80 年代,日本企业就凭借这一法宝,击败了美国企业,驰骋世界市场,赢得了后发优势。中国入世后,也应从提高企业核心能力入手,逐步扭转目前的不利竞争局面。企业怎样才能培育起核心能力呢?本书通过对企业核心能力的性质、功能、作用作深入分析,对核心能力的形成机制、培育方法和培育途径进行系统研究,并总结国内外企业培育核心能力的成功经验与失败教训,剖析企业培育核心能力中的误

区,希望能给企业一些有益的启示。我的研究不仅有理论上的概括说明,而且结合了大量的实际案例,特别是我在北京大学做博士后研究期间所亲自接触过的国有大中型企业的案例。我强调创新在培育企业核心能力中的重要作用,不但是技术创新,更重要的是企业的制度创新、组织创新、价值创新、管理创新、价值观体系和企业文化创新。企业家精神是企业核心能力的原型。只有发扬企业家的敬业精神、合作精神和创新精神,才能加快企业核心能力的培养。根据时代发展的新特点,把企业建成一个学习型组织,组建人才团队,发展战略联盟,促进创新活动开展,注意发挥整合功能等等,都是培育核心能力的有效方法。

在对企业核心能力进行系统深入研究的基础上,我对中国产业能力的现状作了进一步分析,指出存在的问题及其产生的原因,进而提出有关的解决对策。我认为,中国经济发展到今天这一步,无论是企业还是产业,都需要尽快提高竞争能力。没有能力,就没有效率。没有效率,就没有发展。根据瑞士国际管理与发展学院与世界经济论坛关于世界竞争力的8大指标,中国产业竞争力的最大弱势在金融环境、基础设施、人口素质等方面。就科学技术开发而言,主要问题是科研成果转化为现实生产力的能力差。就企业管理而言,主要表现在大型工业企业管理竞争力和生产率竞争力落后。由于这些问题的存在,造成中国产业国际竞争力整体水平不高。另外,从内在原因来看,中国产业能力低下的根源在于产业结构落后:三大产业中第三产业比重低,第二产业中盈利率高的高新技术产业少。因此,必须加快调整和优化产业结构的步伐,以信息化带动中国产业现代化。从外部原因来看,产业竞争力既受到金融落后的制约,又受到教育水平低的影响。特别是腐败和关系学的蔓延,严重地窒息了人才发展和竞争力提高。在探索解决上述问题的对策时,我强调深化改革的重要

性。正如吴敬琏同志指出的那样,中国改革正在过大关。

20世纪40年代,西方著名经济学家和政治哲学家哈耶克写了一本很有影响力的著作《通往奴役之路》。他深刻地指出社会主义体制存在着不利于经济效率提高的弊端。通过本书的研究我发现,经过改革和自我完善的社会主义市场经济制度,比自由市场经济制度能产生更大的效率。因为社会主义市场经济体制,能充分发挥政府的积极作用,有效地调动资源,不断提高企业核心能力和国家竞争力,实现赶超目标和后发优势。即使像日本这样的市场经济国家,当它能发挥政府的主导作用时,经济便获得了迅速发展;而当政府作用减弱时,产业结构则难以得到有效调整,经济长期走不出低谷。基于这种观点,我相信中国能在未来30年内,发挥社会主义市场经济体制的优势,利用好举办2008年奥运会和加入世贸组织的国际机遇,提高能力,加快发展,实现历史性的跨越。

史东明

2001年11月8日

第一章 培育核心能力：中国企业成长的关键

中国企业改革走过了二十年风雨如磐的历程。同二十年前相比，现在中国企业无论是企业素质还是经营管理，都有了长足的进步。20世纪80年代初，企业主要的任务是转变经营观念，学习国外企业的管理经验，借以提高自己的管理水平。90年代以来，随着利用外资高潮兴起，三资企业先进的运作方式引起国内企业的普遍兴趣，不少企业纷纷效法。外资企业何以有令国有企业羡慕的高效率？除了它们拥有先进的技术和管理外，最根本的是所实行的公司制度不同。这也是国有企业改革多年而收效甚微的一个原因。于是，从放权让利到产权制度变革，几经迂回曲折，国有企业最终选择了建立现代企业制度的道路。至此，国有企业真正开始成为市场经济的主体，实现了经营机制的根本转变。在激烈的市场竞争中，以四川长虹集团为代表的一批优秀企业脱颖而出。经过三年脱困改组后，国有企业将会有更多骄花催生，并以崭新的面貌出现在市场经济大潮中。最令人振奋的是，许多名不见经传的乡镇企业、集体企业和县级企业在竞争中不断成长壮大，现在已经进入中国顶尖企业的行列，如海尔、春兰、华西、科龙、万杰等等。另有许多民营高科技企业，如方正、联

想、四通等正以超常速度,实现“跨越式”发展。这些企业不仅取得经营管理的显赫业绩,而且创造了自己的名牌,成功地打入国际市场。

然而,从总体水平看,目前中国企业正处于成长阶段,实力普遍不够强大。世界 500 强中还没有中国一个企业。中国 500 强企业销售总和还不如美国通用汽车公司一家的销售额。显然,这是不能适应经济全球化和中国加入世界贸易组织的形势的。为了改变这种状况,有两条措施:一应通过兼并重组机制,尽快发展一批富有国际竞争力的大企业集团;二应采取有效途径,尽快培育和提升我国企业的核心能力。培育核心能力不但能使企业迅速成长和强大起来,而且会影响到我国产业和经济发展的速度和质量。中国要在 21 世纪中叶进入世界强国之列,没有一批世界级的顶尖企业是不行的。而企业想成为世界 500 强,没有核心能力则无法实现。

培育企业核心能力已经成为中国企业成长的关键。既有的理论和经验仍值得重视,但发展企业能力是目前一个紧迫的课题。为了培育我国企业的核心能力,需要有一套正确的理论、方法与战略。

一 当代企业经营战略新趋势

今天,市场的重点已由资本转向知识,由生产者转向消费者,经济全球化和竞争的加剧,促使跨国公司竞相建立领先地位的核心能力。任何一个想有所作为的企业,无不把核心能力看做企业重要的战略资源。培植核心能力已成为当代企业经营战略的新趋势。

企业能力理论的研究由来已久。早在 1925 年,英国著名经济学家马歇尔就提出企业知识基础论。后来,安蒂思·潘罗斯在她的《企业成长论》中进一步发展和全面阐述了这一思想