

### 第3章 能力与盈利性：分析内部资源

#### Chapter 3 Competences and Profitability: Analyzing Resources

# Strategic Management

## 目录

- 3.1 引言
- 3.2 企业资源和能力概念
- 3.3 企业资源和能力分析
- 3.4 企业核心能力管理
- 案例讨论
- 小组练习
- 报告

### 3.1 引言

#### ■ 企业战略管理的两个依据

##### ■ 企业外部环境分析

		外部环境	
		机会	威胁
内部环境	优势	发挥优势，利用机会	发挥优势，减小威胁
	劣势	克服劣势，利用机会	减小劣势，回避威胁

##### ■ 企业内部环境分析

- 企业内部条件分析
- 企业资源与能力分析

##### ■ 企业核心能力管理

### 3.2 企业资源和能力概念

#### ■ 为什么在战略层面需要能力这个概念？

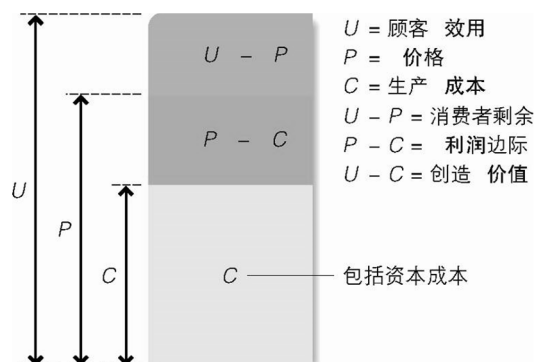
- 球迷看姚明
  - 球星
- 队友看姚明
  - 核心人物
- 教练布阵把姚明看作
  - 中锋
- 教练分析输赢把姚明看作
  - 战略能力

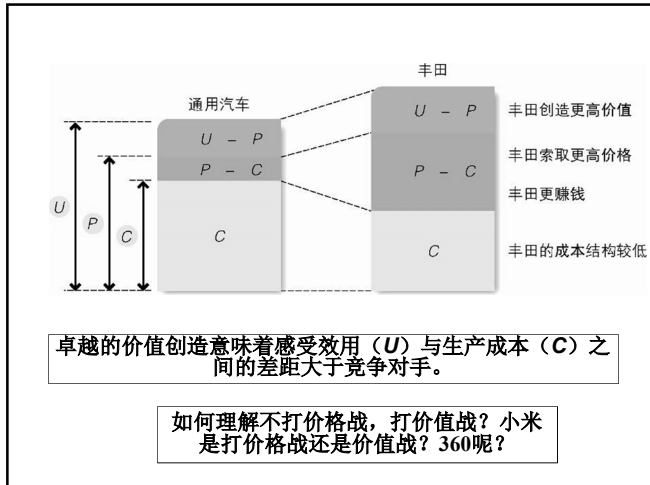


#### 3.2.1 决定企业赢利水平的三个基本因素

- 顾客通过拥有企业产品所获得的价值或效用
- 企业为产品收取的价格
- 生产产品的成本
- 消费者剩余是消费者效用“超过”所支付价格的部分

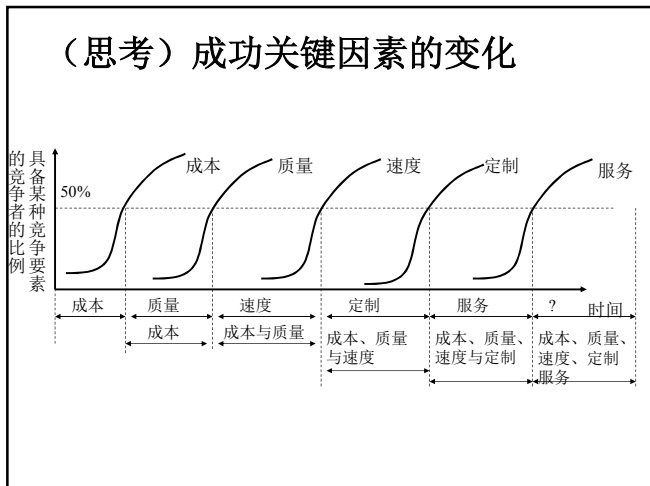
基本法则：消费者从产品和服务中所获得的效用越大，企业的定价选择越多。





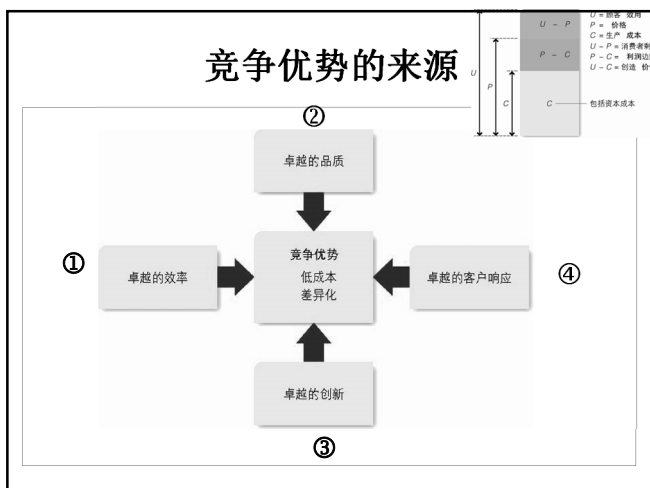
### 3.2.2 成功关键因素

- 用户满意度
  - 满意水平
  - 快乐水平
- 用户感知的价值
  - 最低限的产品特性
  - 特别有价值的产品特性
- 企业感知的因素
  - 成功关键因素 (Critical Success Factors, CSFs): 是那些被用户认为特别有价值的产品特性。组织通过这些因素超越竞争对手。
  - 产业成功关键因素
  - 从用户角度而言的: 顾客导向



### 3.2.3 竞争优势

- 在竞争的过程中，当公司展现出高于同产业所有公司的平均赢利水平和利润增长幅度的赢利能力时，就认为该公司具有竞争优势 (Competitive Advantage)
- 如果公司能够多年维持竞争优势，公司就具备了持续竞争优势 (Sustainable Competitive Advantage)
- 从竞争对手角度而言的: 竞争对手导向
- 竞争优势的来源 (见下页): 客户导向



### ① 卓越的效率

- ❖ 根据为给定产出所消耗的投入品的数量来衡量:  

$$\text{效率} = \frac{\text{产出}}{\text{投入}}$$
- ❖ 生产力带来更高的效率和更低的成本:
  - 员工生产力
  - 资本生产力

卓越的效率通过降低成本结构有助于企业获得竞争优势

## ② 卓越的品质

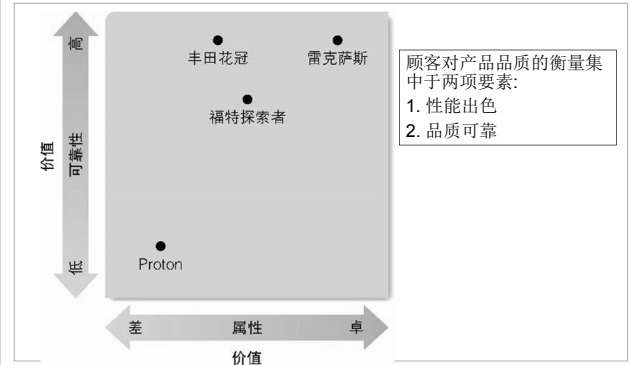
高品质指的是企业的产品和服务：

- 可靠
  - 具有差异化属性，在顾客眼中感受到更高价值
- 品质对竞争优势的影响：
- 高品质的产品具有差异化，增加了产品在顾客眼中的价值。
  - 更高的效率和更低的单位成本与可靠的产品品质密切相关

**卓越的品质 = 顾客从产品属性中感受到更大的价值**

形态、特性、功能、耐用、可靠、风格、设计

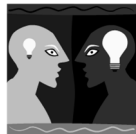
## 汽车产业品质图示



## ③ 创新

创新是创造新产品或新流程的活动

- 产品创新
  - » 创造出顾客认为价值更高的产品
  - » 增加企业的定价选择
- 流程创新
  - » 通过降低制造成本创造价值



**成功的创新是竞争优势的主要来源之一——企业由此获得竞争对手所缺乏的独特性**

## ④ 客户响应

比竞争对手更好地识别和满足顾客的需求

- ❖ 卓越的品质和创新与卓越的客户响应内在一致
- ❖ 产品和服务定制化，满足顾客个人和群体的独特需求

强化客户响应  
客户响应时间、设计、服务、售后服务和支持

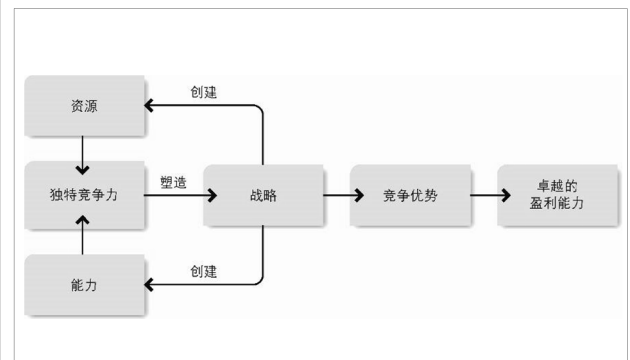


**卓越的客户响应创造出企业的产品和服务的差异化特征，带来品牌忠诚和溢价定价的能力**

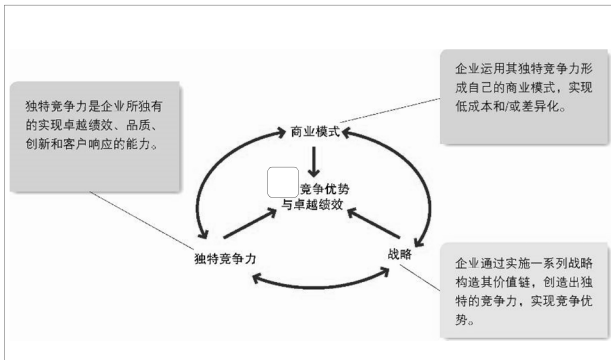
### 3.2.4 用能力满足成功关键因素，从而获得竞争优势

- 不同的产业或细分市场有不同的成功关键因素，组织需要使用不同的资源和能力进行竞争。
  - 小型商店和超级市场
- 同一产业或细分市场中的不同企业有不同的成功关键因素，组织需要培育独特资源和核心能力来进行竞争
  - 沃尔玛
- 企业竞争优势来自于企业能力，尤其是独特的资源和核心能力
  - 企业核心能力是企业持续竞争优势的源泉
  - 处于不同产业的企业获得了超额利润，可能源于其抓住了市场机遇；处于同一产业的企业获得了超额利润，只能源于其内部的核心能力
  - 企业竞争优势来源的能力导向

## 资源、能力、战略与竞争优势



## 能力、战略、商业模式与竞争优势

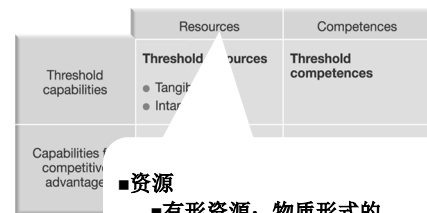


## 3.2.5 战略能力

- 战略能力能够向客户提供他们认为有价值或在未来将会有价值的产品或服务
  - 最低限的产品特性——最低限的能力——企业生存
  - 特别有价值的产品特性（成功关键因素）——获取竞争优势的能力——企业优秀
- 能力举例

### ■ 战略能力的构成

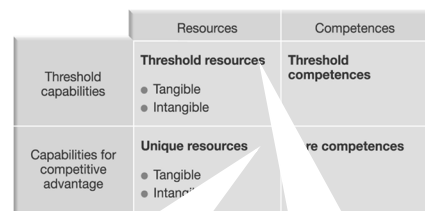
	Resources	Competences
Threshold capabilities	<b>Threshold resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tangible</li> <li>● Intangible</li> </ul>	<b>Threshold competences</b>
Capabilities for competitive advantage	<b>Unique resources</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tangible</li> <li>● Intangible</li> </ul>	<b>Core competences</b>



- 有形资源：物质形式的。
- 无形资源：非物质形式的。

### ■ Resources

- Physical resources
  - Machines, buildings, production capacity
- Human resources
  - Knowledge, skills of people and adaptability of human resources
- Financial resources
  - Capital, cash, debtors/creditors, suppliers of money (shareholders, bankers etc)
- Intellectual capital
  - Patents, brands, business systems, customer databases, relationships with partners



- 独特资源
  - 竞争对手难以模仿或获得的资源
  - 支持企业获得竞争优势
  - 但资源相对于Competence仍然是比较容易模仿或交易的
- 最低限资源
  - 满足顾客最低限要求所需要的资源
  - 保证企业生存

	Resources	Competences
Threshold capabilities	Threshold resources • Tangible • Intangible	Threshold competences
Capabilities for competitive advantage	Unique resources • Tangible • Intangible	Core competences

## ■ Competences (组织能力)

■ The activities and processes through which an organisation deploys its resources effectively

■ 田忌赛马

	Resources	Competences
Threshold capabilities	Threshold resources • Tangible • Intangible	Threshold competences
Capabilities for competitive advantage	Unique resources • Tangible • Intangible	Core competences

## ■ 核心能力 (组织能力)

■ 竞争对手难以模仿或获得的活动或流程

■ 支持企业获得竞争优势：更好地满足成功关键因素

## ■ 最低限组织能力

■ 满足顾客最低限要求所需要的活动或流程 (组织能力)

■ 保证企业生存

	Resources	Competences
Threshold capabilities	Threshold resources • Tangible • Intangible	Threshold competences
Capabilities for competitive advantage	Unique resources • Tangible • Intangible	Core competences

(Core capability)

□ 沃尔玛 (Wal-Mart) 创造竞争优势的能力

□ 有形资源

□ 商店位置

□ 无形资源

□ 品牌声望

□ 员工忠诚度

□ 能力：内部后勤

## ■ 创造竞争优势的能力的特性

■ 价值性

■ 独特性

■ 稀缺性

■ 难以模仿性

■ 难以替代性

■ 延展性

■ 动态能力

## ■ Value

■ Ability to deliver what the customer values

■ 能力的价值是动态变化的，主要取决于

■ 顾客的偏好

■ 可用替代物的供应

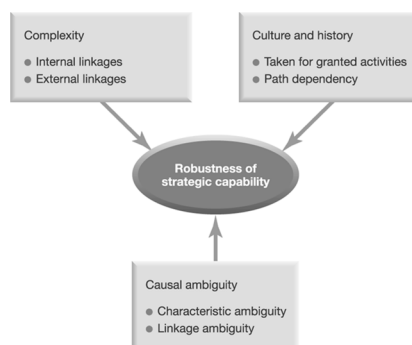
■ 互补产品的供应

## ■ Rarity

■ Unique resources, rare competences

■ Danger of becoming core rigidities

## ■ Robustness



## ■ Non-Substitutability

■ Risk of substitution

■ At product/service level by other products or services

■ At competence level by a different approach

## ■ Dynamic capabilities

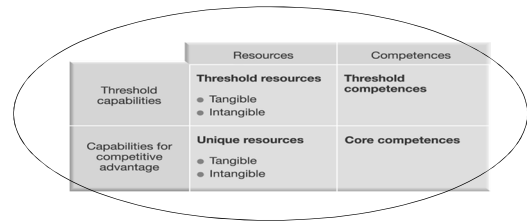
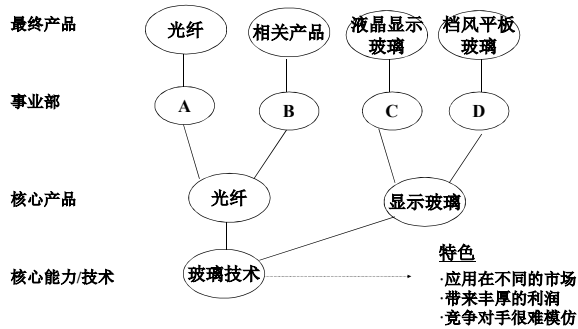
■ Sustainable competitive advantage is achieved by

■ developing durable strategic capabilities that provide advantage over time

■ In rapidly changing environments emphasis is placed on

■ Organisational capability to change, innovate, adapt and learn

## （思考）康宁公司的核心能力/技术



- 企业资源和能力分析
- 发现优势和劣势



- 企业核心能力管理
- 企业核心能力的识别、评价、培育、提升和部署

## 3.3 企业资源和能力分析（咨询层次资料）

### 3.3.1 分析的目的和方法

分析目的 分析方法	优势	劣势
业务竞争能力分析		
业务竞争地位分析		
优势/劣势分析		
基于能力要素的分析		
要素的产业重要性/企业拥有程度分析		
成功关键因素分析		
价值链分析		

### 3.3.2 业务竞争能力分析

#### ■用多因素综合评价法确定业务竞争能力

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.15	5	0.75
利润率	0.25	4	1.00
总计	1.00		3.40

■业务竞争能力的量化值

- 第一步
- 明确评价业务竞争能力需要考虑的因素

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.15	5	0.75
利润率	0.25	4	1.00
总计	1.00		3.40

- 第二步
- 确定每个因素的权重（权重之和为1）

#### ■第四步：计算分值

因素	权重	等级	计分
研究与开发	0.10	1	0.10
生产	0.05	3	0.15
推销	0.30	3	0.90
财务	0.10	4	0.40
分配	0.05	2	0.10
管理能力	0.05	5	0.75
利润率	0.35	4	1.00
			3.40

#### ■第三步

■确定每个因素的等级，方法如下

等级	很不吸引人	有些不吸引人	一般	有些吸引人	很吸引人
赋值	1	2	3	4	5

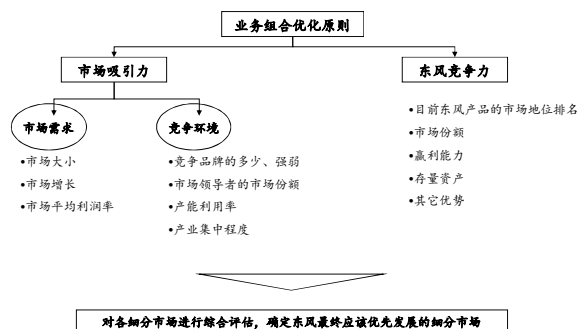
#### ■ 产业吸引力—业务竞争能力矩阵

■产业—业务矩阵  
根据产业吸引力和业务竞争能力将业务分为九类，每类业务有其自己的特点，这些特点决定了每类业务应该采取的战略

产业吸引力	高	A	B	D
	中	C	E	G
	低	F	H	I
业务竞争能力		高	中	低

■企业的业务组合中的每一个业务都可定位于产业—业务矩阵的九个区域中的任一个，企业可以据此管理其业务组合

### （案例）东风汽车公司的业务组合分析



#### 市场需求评估

5 市场提供较好的机会  
1 市场机会较小

项目	2005年市场规模 (亿元)	市场增长率* 2000-2005	市场平均利润率	综合评估
轿车	1258	12%	高	5
重卡	500	22%	高	5
中卡	138	-1%	低	2
轻卡	362	7%	低	3
大客	90	7%	中	2
中客	235	12%	中	4
轻客	380	8%	低	3
微车	340	6%	低	2

\*销量增长

#### 竞争环境评估

5 竞争环境对东风有利  
1 竞争环境对东风不利

细分市场	主要竞争对手 的市场份额	市场集中度	厂商总数*	产能利用率	综合评估
轿车	上汽: 36% 一汽: 18% 丰田: 13%	前3家市场份额67%	约20家	低	3
重卡	一汽: 60% 东风: 24%	前2家市场份额84%	约20家	中	4
中卡	一汽: 47% 东风: 47%	前2家市场份额94%	约15家	低	5
轻卡	北汽: 25% 跃进: 10%	前7家市场份额67%	约50家	低	4
大客	东风: 20% 黄海: 15% 上海客车: 12%	前5家市场份额70%	约40家	中	4
中客	一汽: 34% 东风: 19% 亚星: 16%	前5家市场份额65%	约100家	中	4
轻客	金杯: 28.7% 跃进: 14.8% 江淮: 12.8%	前5家市场份额50%	约200家	较低	4
微车	长安: 25% 哈飞: 23% 五菱: 21%	前4家市场份额85%	约15家	中	2

注: 指主要的厂商, 客车的厂商包括客车改装企业 来源: 汽车工业统计年鉴

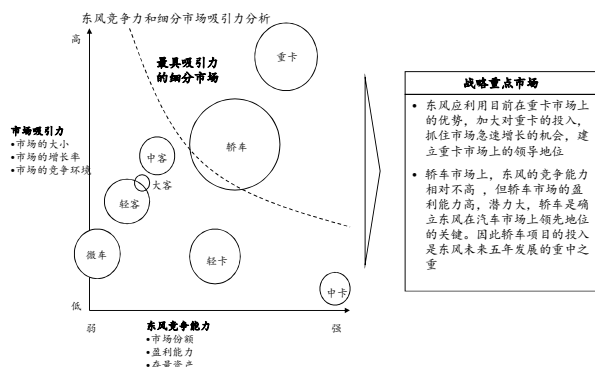
#### 东风竞争力评估

5 竞争力强  
1 竞争力弱

细分市场	市场份额 (2000年)	盈利能力EBIT (2000年)	产能利用率 (2000年)	其它优势	2000占东风整 车销售收入的 比重*	综合
轿车	8%	高	33%	优良的轿车生产线	33%	2
重卡	24%	高	90%	国内相对较强的技术实力 ，特别在关键总成：如桥 、发动机	16%	4
中卡	47%	低	47%	有一定技术优势	38%	5
轻卡	6%	低	20%	优良的轻卡生产线及能力	7%	2
大客	底盘	21%	低	成熟的底盘产品	客车业务占总 销售收入6%	2
	整车	0%	中			
中客	底盘	19%	低	成熟的底盘产品		3
	整车	1%	中			
轻客	底盘	7%	低	-		2
	整车	2%	低			
微车	-	-	-	-	-	1

注: 指主要的整车

综合评估细分市场吸引力和东风竞争能力，轿车和重卡是东风的战略重点市场



圆圈大小代表2005年市场的价值大小

### 3.3.3 业务竞争地位分析

#### ■ 业务竞争地位的确定需要一定的判断

- 统治地位：能够控制竞争者的行为；具有较广的战略选择，且战略能独立于竞争者而做出
- 强大地位：能够遵循自己的战略，而不会危及到长期的地位
- 有利地位：可能具有一定的战略优势；有能够保持其长期地位的好机会
- 可维持地位：经营绩效满意，业务运营可继续存在；通常以忍耐来抵御最重要的竞争对手；有能够维持其长期地位的一般机会
- 弱小地位：经营绩效不令人满意，但有改进的可能；短期内能生存，但要长期生存必须提升其地位

#### （思考）

- 作为世界上最流行的品牌，苹果所享有的信任和尊敬无人能及，苹果的成功和其独一无二的满足消费者需求的能力，使得人们对苹果在业界的统治地位深信不疑。然而，这里有十大因素揭示苹果或将失去其统治地位，并将如同其他公司一样面临销售和利润的问题。
- 苹果居于什么竞争地位？为什么？

#### 生命周期矩阵的分析

生命周期矩阵		产业生命周期阶段			
		孕育阶段	发展阶段	成熟阶段	衰退阶段
竞争地位	统治地位	具体策略 ■ 快速增长 ■ 等	具体策略 ■ 快速增长 (开发新产品或新市场) ■ 保持成本领先 ■ 等	具体策略 ■ 开发新产品或新市场 ■ 保持领先地位 (保持成本领先) ■ 等	具体策略 ■ 保持竞争地位 (保持成本领先) ■ 等
	强大地位	具体策略 ■ 快速增长 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 快速增长 (追赶) ■ 保持成本领先 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 开发新产品或新市场 ■ 保持成本领先 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 集中 (寻找细分市场) ■ 等
	有利地位	具体策略 ■ 快速增长 ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 与产业一起增长 (追赶) ■ 差异化 ■ 等	具体策略 ■ 追赶或持平 ■ 差异化 ■ 集中 (寻找细分市场)	
	可维持地位	具体策略 ■ 快速增长 ■ 集中 ■ 等	具体策略 ■ 追赶或持平 ■ 集中 (寻找细分市场) ■ 等		
	弱小地位	具体策略 ■ 追赶 ■ 集中 (寻找细分市场) ■ 等			

■ 一般而言，以上区域在方向战略上采用成长战略

### 3.3.4 优势/劣势分析

- 当企业成本状况恶化，原材料供应不足，生产能力不够，无法实现规模效益，且设备老化，使企业在成本方面难以有大作为，而又面临着外部企业的低成本威胁时，企业合适采用什么战略来减轻劣势、回避威胁？
- 当企业有良好的产品市场前景、供应商规模扩大和竞争对手有财务危机等外部条件，配以企业市场份额提高等内在优势时，企业合适采用什么战略来发挥优势、利用机会？

#### SWOT矩阵

SWOT矩阵		组织内部	
		优势 (S)	劣势 (W)
组织外部	机会 (O)	S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> ...	W <sub>1</sub> W <sub>2</sub> ...
	O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ...	SO匹配方案	WO匹配方案
	威胁 (T)		
	T <sub>1</sub> T <sub>2</sub> ...	ST匹配方案	WT匹配方案



### 3.3.5 基于能力要素的分析

#### ■ 格兰仕的资源和能力分析

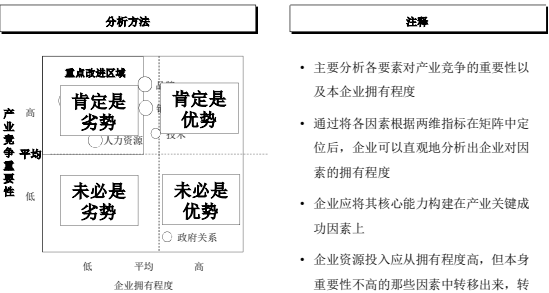
- 创新能力分析
- 产品品牌分析
- 广告营销能力分析
- 产品结构分析
- 渠道分析

### 3.3.6 要素的产业重要性-企业拥有程度分析

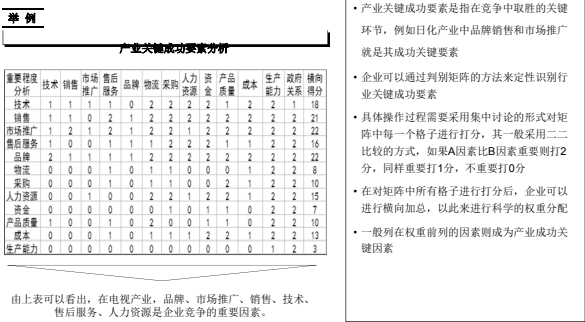
企业资源与能力分析将把各竞争要素按重要程度以及企业拥有程度进行综合分析，以此揭示出企业真正的竞争实力

分析内容	资料来源
<ul style="list-style-type: none"><li>产业重要性分析</li><li>企业拥有程度分析</li><li>产业重要性—企业拥有程度综合分析</li><li>各项资源与能力优劣势分析</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>内部研讨会</li></ul>

#### 企业资源与能力分析(1)



#### 企业资源与能力分析(2)



#### 企业资源与能力分析(3)



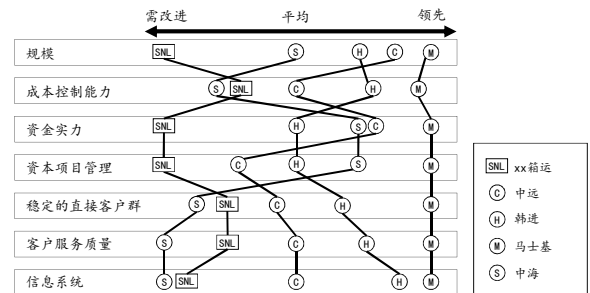
### 3.3.7 成功关键因素分析

- 某箱运公司的成功关键因素分析
  - 站在企业角度理解成功关键因素
- 上柴成功关键因素分析
  - 站在用户角度理解成功关键因素

箱运公司与主要竞争对手中远集运、中海集运、韩进海运、马士基海运相比，相对竞争能力较弱

- 在中国集装箱进出口运输市场上，关键的成功要素有：规模、成本控制能力、资金实力、资本项目管理能力、稳定的客户群体、客户服务质量和信息系统
- 与四家有代表性的竞争对手：中远集运、中海集运、韩进海运和马士基海运相比，箱运公司在成本控制能力、客户服务质量这两个成功要素上具有局部优势，在规模、资金实力、资本项目管理能力、稳定的直接客户群和信息系统这些要素上处于不利的竞争地位

箱运公司在“成本控制能力”和“服务水平”这两个要素上有一定优势，其它的成功要素都不太具备



资料来源：招商局分析

箱运公司自成立以来财务表现有了很大的改进，但是过小的资产规模会限制箱运公司财务表现的进一步改善

#### 箱运公司自身能力评估

- 箱运公司运力逐年增加，2000年销售收入达到了14.7亿人民币，年增长幅度达到58%
- 箱运公司经过两年半的运作，通过整合xx的资源 and 降低成本，达到了扭亏为盈的目标
- 但是，箱运公司资产规模太小，未来抗风险能力较差

箱运公司内部管理机制尚有很大的改进余地，而如何利用xx集团的资源、理顺与xx集团其它企业的关系更是箱运公司进一步发展中需要解决的课题

#### 箱运公司自身能力评估

- 箱运公司内部还存在许多问题
  - 总部管理和运作职能混淆
  - 公司内部多个利润单位的存在影响了企业利润最大化的实现
  - 公司组织架构的不统一，影响了企业管理的规范化
  - 信息系统的不完善、不集成，无法为企业经营提供有力的支持
  - 箱运公司缺乏足够的掌握船公司业务的人才
- 箱运公司与xx系统企业的合作没有形成合力，使箱运公司处于不利的竞争地位
- xx集团没有明确箱运公司在集团中的定位，导致箱运公司在业务活动中不能有效利用xx的集团优势

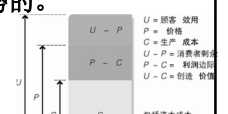
总结上述内容，箱运公司的优势主要体现在成本控制、服务质量以及背靠xx集团这个身份；箱运公司的弱势形成有其历史原因，但是严重限制了进一步发展，需要较大的投入和集团的支持

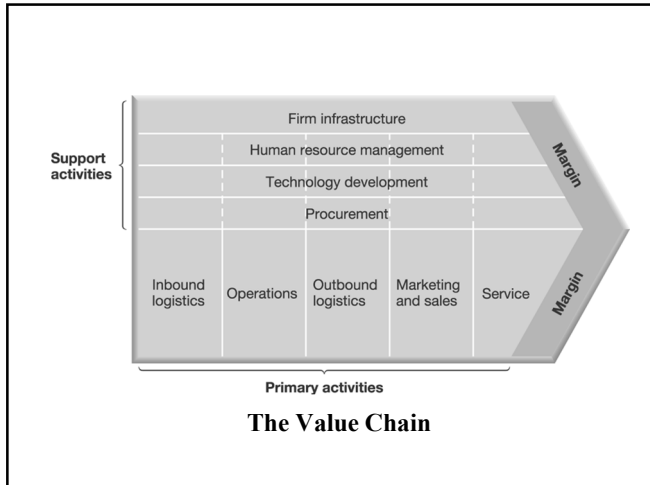
#### 对箱运公司的SW分析

优势	劣势
<ul style="list-style-type: none"> <li>具有较好的成本控制能力</li> <li>客户对箱运的服务质量比较满意</li> <li>背靠xx集团，                             <ul style="list-style-type: none"> <li>xx集团是国内最大的货代企业，在国内外拥有完善的业务经营网络</li> <li>xx品牌拥有很强的知名度和客户吸引力</li> <li>xx集团是经国务院批准的120家大型试点企业集团之一，是一个以运输为主业，全面发展的，实行跨地区、跨产业和跨国经营的大型企业集团</li> </ul> </li> <li>箱运公司的员工队伍年青，文化素质高</li> <li>箱运公司具有很强的企业凝聚力和很好的团队精神</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>规模不大，运力有限，航线覆盖有限</li> <li>作为船公司，箱运公司的资产太少，未来抗风险能力较差</li> <li>箱运公司的稳定直接客户群体还不够大</li> <li>信息系统不够完善，缺少高效率、信息共享的应用软件和管理系统</li> <li>箱运公司缺乏符合市场竞争的组织结构，                             <ul style="list-style-type: none"> <li>管理层面和运作层面没有分开</li> <li>多个利润中心</li> <li>组织结构不统一</li> </ul> </li> <li>缺乏有效的人力资源管理机制保障公司发展对人才的需求</li> <li>箱运公司与xx系统企业的合作没有形成合力，在xx集团中的定位偏低</li> </ul>

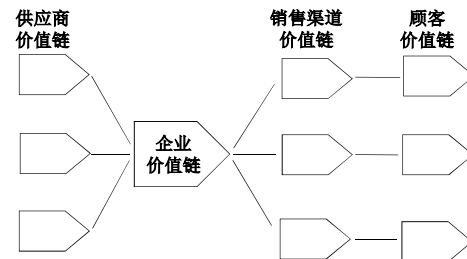
### 3.3.8 价值链分析

- 企业每项生产经营活动都是其为顾客创造价值的经济活动；企业相互关联的价值创造活动叠加在一起，就构成了价值链。
- 企业所创造的价值>成本，就能盈利；
- 企业所创造的价值>竞争对手创造的价值，就会拥有更多的竞争优势。
- 企业是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展价值创造活动来获得竞争优势的。





## ■ 企业价值链与行业价值链



## ■ 价值链特征

- 价值链是一系列价值创造活动的集合
- 价值链是由相互依存的活动组成的系统
- 价值链中价值活动的价值是相对的
- 价值链中的价值活动和它们之间的联系是企业竞争优势的源泉（战略能力）
  - 价值链中的各项价值活动是企业竞争优势的源泉，但对企业竞争地位的影响是不同的
  - 价值活动之间的联系是企业竞争优势的源泉
    - 基本活动之间的联系
    - 基本活动与支持性活动之间的联系（参见下页资料）
    - 支持性活动之间的联系也能创造价值

## ■ 价值链分析(Value Chain Analysis)——特征

- 价值链分析的目的是认识公司的优势(Strengths)与劣势(Weaknesses)
- 价值链分析的角度（战略能力）
  - 对每项价值活动进行逐项分析，以发现企业存在的优势和劣势
  - 对价值链中各项活动的内部联系进行分析
  - 对不同产品价值链之间的联系进行分析
- 价值链分析的核心就是要在价值创造活动的整个链条上考察公司
- 价值链分析应站在最终用户的角度来评价产品或价值活动的价值

## ■ 价值链分析——步骤

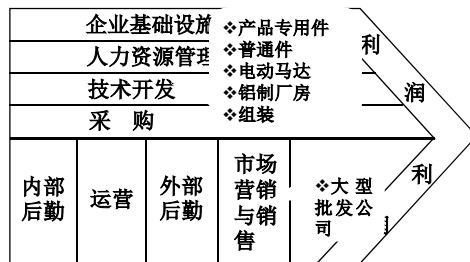
- 1) 从生产产品的所有活动中分析出每种产品的价值链
- 2) 分析每种产品价值链的价值活动，找出哪些活动是优势，哪些活动是劣势。
- 3) 分析各产品价值链的内部联系
- 4) 分析不同产品价值链之间的融合潜力

## （案例）

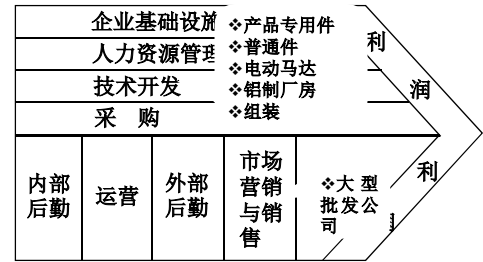
- **Companiex公司生产小型家用电器：手动搅拌机、电动剃须刀和电动削笔刀。**
  - 手动搅拌机的市场已经处于成熟期，而且该公司具有很强的市场地位，因此该公司认为该业务应该有大量的现金流入。
  - 电动剃须刀的市场也已成熟，但不存在具有弱地位的公司，因此该公司认为该业务应该减少投入。
  - 在电动削笔刀市场内，该公司处于很强的市场地位，实力很强，并且市场增长很快，因此该公司认为应该投资以保持市场份额，巩固其现有地位。
  - 该公司的战略思维是否有不足之处？

## Companiex公司的价值链分析

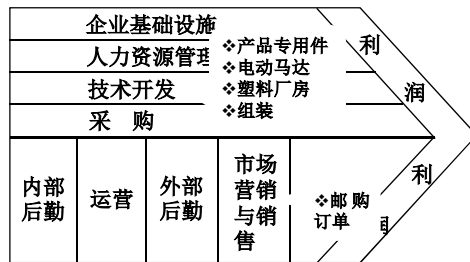
### 1) 分析每种产品的价值链



手动搅拌机的价值链



电动剃须刀的价值链



电动削笔刀的价值链

### 2) 分析公司价值活动的优势和劣势

- 公司在组装、制造电动马达和金属厂房方面具有很强的优势
- 公司在制造塑料厂房方面具有劣势

### 3) 分析产品价值链之间的融合潜力

- 手动搅拌机和电动剃须刀之间具有很好的融合性：两者在组件、厂房、马达、组装和分销方面都具有很好的共享性
- 而电动削笔刀则与手动搅拌机或电动剃须刀之间没有很好的融合性：仅在马达和组装方面具有共享性

### 4) 结论

- 电动剃须刀的价值活动的实力很强，而且可以与手动搅拌机形成范围经济，因此认为电动剃须刀市场应该逐步弱化是不恰当的。
- 电动削笔刀的价值活动的实力存在一定的劣势，而且相对而言与其它产品不具有很好的资源共用性，因此增加投资可能是不恰当的。

## 3.4 企业核心能力管理（理论创新层次）

### 3.4.1 企业核心能力管理的内容

- 企业核心能力的识别与评价
- 企业核心能力的培养
- 企业核心能力的保持

### 3.4.2 企业核心能力管理的意义

- 经济全球化的深入发展，使得企业之间的竞争成为真正意义上的国际竞争。企业要在国际竞争中取胜，就必须具备竞争优势，而核心能力正是形成和维系竞争优势的战略基础。企业核心能力是企业竞争优势的主要来源和价值增长的重要保证。
- 通过对企业核心能力的识别与评价，使企业更加明晰自己的优势及劣势，为企业战略管理提供有益的信息和科学的依据。
- 通过企业核心能力的培养与保持等，进一步加强企业的优势。

### 3.4.3 企业核心能力的识别与评价的基本方法

- 企业核心能力的识别与评价
  - 就是要找出企业的核心能力
  - 通过对隐藏有核心能力的对象进行分析来寻找核心能力
  - 通过一定的方法进行描述和分析

#### (1) 按隐藏有核心能力的对象分

##### 1) 从企业能力中识别核心能力

- 识别出企业能力
- 按普拉哈拉德和哈默提出判断核心能力的三条准则进行判断
  - 价值性，即核心能力可以提供用户从最终产品感知到的价值。
  - 独特性，即核心能力难以被竞争对手模仿、稀缺且难以被替代。
  - 延展性，即核心能力使企业具有进入广泛市场的潜力。

##### 2) 从技能 (Skill) 中识别核心能力

- 从技能角度分析和识别核心能力对企业来说最容易接受和掌握，而且哈默和普拉哈拉德主要也是从技能着手分析核心能力的。大多数竞争优势源泉根植于出众的技能：业务单位制造出更高质量的产品，有更好的销售人员，并且对顾客更体贴、更周到，原因在于具有某些与众不同的诀窍。

##### 3) 从资产 (Asset) 中识别核心能力

- 资产可分为
  - 有形资产和无形资产
  - 一般性资产和专用性资产
- 资产专用性越强，缔约成本将超过纵向一体化的成本，企业更倾向于交易内部化。因此，企业内的专用性投资是取得和维持准租金的源泉。
- 虽然巨额固定资产投资可以形成进入壁垒获得超额利润，但这种有形的专用性资产产生的优势容易模仿而难以持久，稳定而持续竞争优势主要来自于无形资产的专用性投资。

##### 4) 从知识中识别核心能力

- 从知识的吸收与传播、内化与外化、灌输与扩展等知识流过程出发来识别企业中具有特殊价值的知识，进而识别核心能力。
- 包括三个步骤：
  - (1) 在企业的知识流中，企业知识是如何运行的；
  - (2) 在企业的知识链中，哪些知识对企业的价值创造起关键作用，特别是企业内部的、特有的、隐形的知识；
  - (3) 在企业知识链中，哪些知识对知识本身的创造、融合和内部交流起重要作用，这种能创造企业特有知识的知识是核心能力难以模仿复制的重要原因，也是企业拥有核心能力的内在基础。

#### 5) 从价值链中识别核心能力

- 价值链分析是一个很有用的工具，它能有效地分析在企业从事的所有活动中哪些活动对企业赢得竞争优势起关键作用，并说明如何将一系列活动组成体系以建立竞争优势。
- 真正的核心能力是关键的价值增值活动，这些价值增值活动能以比竞争者更低的成本进行，正是这些独特的持续性活动构成了公司真正的核心能力。

#### 6) 从能力的发展过程中识别核心能力

- 核心能力是通过“干中学”积累发展起来的，要识别企业的核心能力，必须抓住核心能力管理中的五个关键过程：核心能力的开发、扩散、集中、发挥、更新等
- 企业核心能力的形成过程包括三个阶段：由标准资源形成有效业务的第一阶段，由有效业务形成能力的第二阶段，由能力形成核心能力的第三阶段
- 可以依赖于熟悉发展历史的人员从能力的发展过程中识别核心能力

#### 7) 从顾客价值中识别核心能力

- 分析提供给顾客的价值中哪些是顾客所看重的价值，那么带给顾客核心价值的能力便是核心能力
- 顾客价值分析与价值链分析的主要区别在于顾客价值分析是从企业的外部出发进行分析，而不是从企业内部价值创造的全过程进行分析

#### 8) 从成功关键要素中识别核心能力

- 类似于从顾客价值中识别核心能力

#### 9) 从与竞争对手的差异中识别核心能力

- 优于竞争对手的资源和能力（包括了前面所提到的知识、技能、资产、价值链）、顾客价值（关键成功要素）的方面可能根植着核心能力

### (2) 按描述和分析方法分

#### 1) 文字法

- 只文字性描述认识核心能力的大致思路
- 普拉哈拉德和哈默按照判断核心能力的三条准则，判断并描述一些企业的核心能力。
  - Honda（本田）：引擎，为它在轿车、摩托车、除草机和发电机等领域带来独特优势；
  - Cannon（佳能）：光学、成像和微处理器控制方面，这使它进入甚至主导一些看起来很分散的业务领域，如复印机、激光打印机、照相机和图象扫描仪。

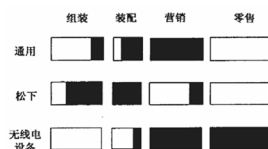
- 麦肯锡公司提出，可以通过回答以下四个关键问题来确定一项能力是否为核心能力：
  - (1) 我们的技能是不是最卓越的？（价值性）
  - (2) 该项卓越能力是否具有可持续性？（独特性）
  - (3) 和其他经济驱动因素相比，该项能力能够产生多少价值？（价值性）
  - (4) 在企业的整体价值定位中，该核心能力是否必不可少？（价值性）

## 2) 图示法

### ■ 价值链分析法

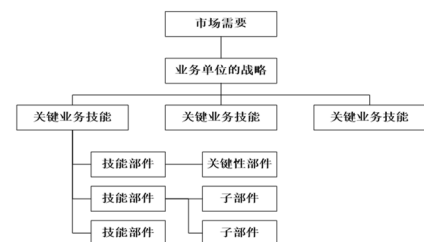
- 辛德和艾伯伦认为，可以将那些经营业绩好于竞争者，并对最终产品或服务是至关重要的活动看作是企业的核心能力。他们提出了一种以活动为基础的核心能力识别方法。
- 该方法以波特的价值链分析为出发点，认为真正的核心能力是对企业产品的价值增值起核心作用的活动，这些价值增值活动能以比竞争对手更低的成本进行，正是这些独特的持续性活动构成了公司真正的核心能力。

- 利用这种方法，他们分析了20世纪70年代后期美国通用电气公司、松下公司和无线电设备公司等的核心能力，如图所示。
- 方框的大小代表价值链中各项活动对顾客而言的附加价值的大小，阴影部分表示各企业所提供的附加价值的大小



### ■ 技能树分析法

- 坎贝尔和古尔德认为，大多数竞争优势的源泉根植于企业在业务单位上所具有的出众的技能。我们能够为一个业务单元画出一棵“技能树”，把“关键业务技能”同市场环境需要联系起来。



- 这组关键业务技能中的每一种都能够进一步分解为“部件”。部件是按高标准实现关键业务技能所需要的因素。部件可以分解为“子部件”，甚至可以进一步细分。从而构成一棵“技能树”。
- 在关键性部件里，公司具有能够开发某些自己特有的诀窍以及不能被竞争对手广泛使用的卓越能力或知识。
- 通过界定“关键业务技能”，精准抓住“关键性部件或子部件”，可以识别和培育企业的核心能力，从而获得竞争优势。

## 3) 定量方法

### ■ 半定量方法

- 就是构造一个指标体系，用主观判断方法对各指标进行评分，然后综合计算出核心能力水平。

### ■ 纯定量方法

- 纯定量方法，不涉及主观评分的定量指标。
- 在用定量方法研究企业能力时，学者们常采用专利指标来定量测度。
  - 用专利计量法来衡量核心能力存在着很大的局限性，因为专利计量的仅仅是企业的明晰知识，而没有考虑企业各种形式的模糊知识。有时恰恰是这些模糊知识构筑了企业核心能力的基础。

#### ■ 半定量与纯定量相结合的方法

- 半定量与定量相结合方法就是设计的测度指标体系中，既有纯定量的指标，也有通过主观评价打分的半定量指标。
- 在能力测度方法中，这种方法以其能结合定量与定性测度的优点而受到欢迎。

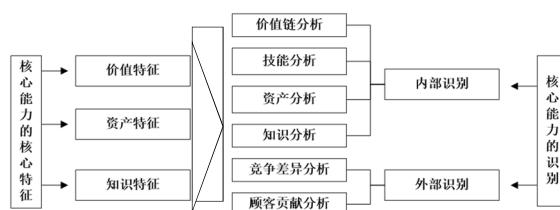
### 3.4.4 企业核心能力识别与评价的综合性方法

- 综合性方法对基本方法进行选择和组合来识别和评价企业核心能力。

#### （1）企业核心能力识别的系统方法（详见邮箱中要阅读的文獻）

- 从有形（资产）和无形（知识）、静态（技能）和动态（活动）、内部（企业）和外部（顾客和竞争对手）等多角度、多层次着手，识别核心能力。
- 具体说来，根据核心能力所具有的三个基本特征：价值特征、资产特征和知识特征，通过进行价值链分析、技能分析、资产分析和知识分析，对核心能力进行内部识别；通过竞争差异分析和顾客贡献分析，对核心能力进行外部识别，从而建立一个核心能力的系统识别方法。

#### ■ 核心能力识别的系统模型



#### （2）递阶层次归纳法（详见邮箱中要阅读的文獻）

##### 原理

##### 1) 从“企业资源”分析入手

“企业资源”是“核心能力”形成的始基，且两者之间存在着相互转换、相互促进的内在关系。

表1 企业资源种类及内容

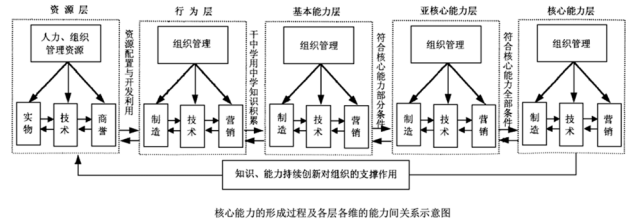
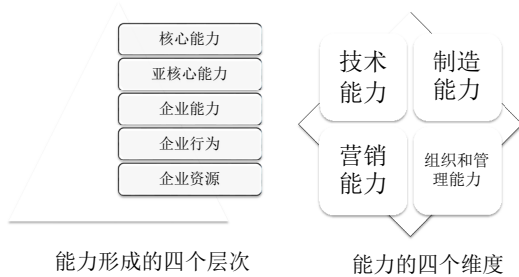
资源种类	主要内容
实物资源	资金、厂房、机械设备、原材料、土地及融资与购销渠道
技术资源	各种知识产权、研究开发等创新能力
商誉资源	企业品牌、信誉及与其他组织间关系
人力资源	员工的知识技能、应变能力及工作积极性
组织资源	企业的组织结构及计划、协调、控制等管理能力

##### 2) 审计“企业行为”

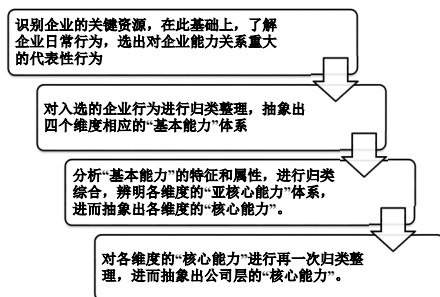
- “企业行为”，它是指企业中个人和团体“干中学、学中用”的业务活动，有代表性的“企业行为”是指企业中个人和团体有效的“干中学、学中用”的业务活动，是企业能力乃至核心能力得以形成的必由之路。
- “核心能力”是企业的一种内在品质，正如人的内在品质（即人的能力）必通过人的行为得以展现一样，核心能力这个内在品质必通过“企业行为”得以表现，这就是说，“企业行为”对“核心能力”具有外显性。
- “企业行为”的中介性和外显性特点说明了要识别企业的核心能力，应着力审计“企业行为”，尤其是有代表性的“企业行为”，透过“企业行为”的表象，抓住企业“核心能力”的本质。



### 3) 剖析“能力”的层次和维度



### 基本步骤

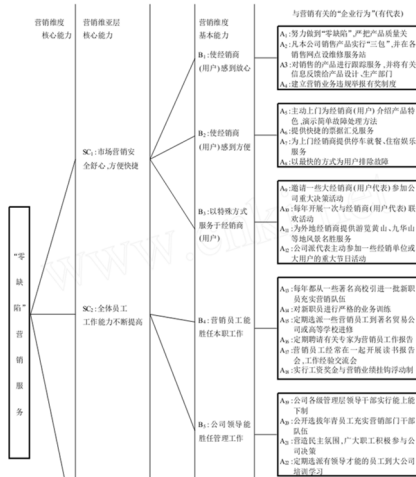


### 实例

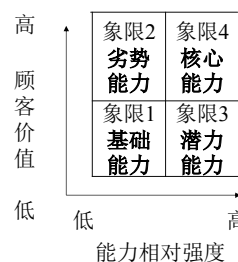
荣事达集团是从一家名不见传的小工厂——合肥市西区五金翻砂厂发展起来的。于90年代中期荣耀登上中国洗衣机产业的霸主地位,在中国家电市场比较疲软的2000年,仍能实现200多万台的销售量。为了探索该公司的成功秘诀,揭示其核心能力的细节,研究人员曾数十次分部门深入调查了解该公司具有代表性的业务行为,研究对象涉及到公司的产品开发设计、生产、销售、原材料及配件的采购、员工的录用和培训、管理人员的任免、工资资金的发放制度以及该企业与有关单位合作关系等。经过认真筛选总结,按核心能力的四个维度列出有代表性的“企业行为”300多项。只说明应用递阶层次归纳法辨识该公司营销维“核心能力”的细节,其它维度的“核心能力”的识别与此同理。

### ■ 实例分析过程

- (1) 采用访问式调查法,调查统计能反映公司营销部门能力的有代表性的“企业行为”: A1、A2、A3、...
- (2) 在(1)基础上,抽象概括出A1、A2、A3...对应反映的“基本能力”: B1、B2、B3...
- (3) 对B1、B2、B3...进行聚类分析,识别其对应的亚核心能力对应的营销维“亚核心能力”: SC1、SC2
- (4) 对SC1、SC2归纳并进行抽象概括得出该公司营销维的“核心能力”是:提供“零缺陷”的营销服务。



### (3) 顾客价值/能力相对强度矩阵分析方法



### ■ 分析步骤

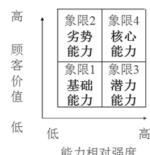
- 列出企业能力清单
- 结合外部环境分析确定这些能力在现在和未来3至5年内的顾客价值
- 确定能力的相对强度
- 也可把“独特性”考虑进去

### ■理想情况

■除必须具备的基础能力外，企业具有几项核心能力，一些劣势能力，少量潜力能力。

### ■策略

- 进行核心能力的内部扩散和调配利用
- 考虑有选择地改进劣势能力
- 寻找新的市场机会利用潜力能力
- 进行5—10年期的新的核心能力的培养

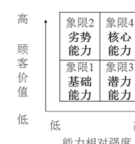


### ■一般情况

■企业能力全部分布在第1（基础能力）、2（劣势能力）、3（潜力能力）象限

### ■策略

- 从第2象限中选取一些有希望的能力，利用企业主要资源和合理的管理方式使之转化为核心能力
- 选取第3象限的能力使之与市场发展机会相联系
- 进行5—10年期的新的核心能力的培养



## 3.4.5 企业核心能力的培养

(1) 根据识别的结果制定能力培养方案

■ 如上面的“顾客价值/能力相对强度矩阵”的理想情况和一般情况下的策略

(2) 制定核心能力培养战略规划

■ 下表为企业核心能力战略规划表

	现有市场	新的市场
新的核心能力	10年后领先 (1) 形成哪些核心能力? (2) 占领哪些现有市场? (3) 为了扩大现有市场, 还需要发展哪些核心能力? (4) 怎样提升这些能力?	抓住未来的诱人商机 (1) 未来市场前景与机会是什么? (2) 为了参与未来的市场竞争, 需要发展哪些核心能力? (3) 发展这些能力的措施是什么?
现有的核心能力	填补现有市场空白 (1) 企业现有核心能力是什么? (2) 企业的现有市场机会是什么? (3) 如何利用现有能力达到提高企业市场竞争地位的目的?	占领新市场空白 (1) 这种市场空白是什么? (2) 企业现有核心能力能占领哪些空白? (3) 通过调整、重组现有能力, 能够拓展哪些新产品、新服务?

(3) 培养的具体方法

- 内部培育核心能力
  - 自主创新
  - 模仿创新
  - 建立高效的组织与管理系统
- 外部并购核心能力（资本运营）
- 联合开发核心能力
  - 建立战略联盟

## 3.4.6 企业核心能力的保持

■ 核心能力丧失的原因

- 核心能力携带者的流失
- 与其它企业的合作
- 放弃某些经营业务
- 核心能力逐渐被竞争对手所模仿，成为产业中必备的能力

- 核心能力保持的措施
  - 加强对核心能力携带者的管理和控制
  - 自行设计和生产核心产品
  - 谨慎处理某些经营不善的业务
  - 加强对企业核心技术的保密措施与管理制度
  - 在现有核心技术或技能融合模式基础上，利用全面质量管理或“小决策”不断对其进行改进

## 案例讨论（1）

- 案例：以“洛桑学艺”为案例的核心能力分析与研究——一场别开生面的核心能力演艺盛宴：普拉哈拉德与哈默尔的再言
- 问题
  - 见后

## 案例讨论（2）

- 案例：T公司新业务成长战略管理——以能力为基础
- 问题
  - 阐释图7所示的核心能力的含义和确定过程
  - 根据表7解释为什么T公司的三个业务能够成长起来？
  - 该案例对于你把战略管理的理论转化为可操作的管理方法上有什么启发？

## 案例讨论（3）

- 案例：南方高科构建核心能力的得失
  - （提示：下次课前预习第4章案例中小型贸易公司）
- 问题
  - 针对第1部分，公司的股东构成给公司带来了什么好处？
  - 针对第2部分
    - 为什么公司一开始走了一段时间弯路？
    - 公司取得成功的原因是什么？
  - 针对第3部分
    - 为什么公司雄风不再？
    - 公司实施“龙腾数码”战略的原因是什么？是否恰当？
  - 针对第4部分
    - 为什么2000万的承兑汇票会成为导火索？
    - 为什么在当时状况下，还要提出“猎豹行动”？是否恰当？
  - 总体上
    - 公司的动态能力如何？
    - 总结公司曾经成功的原因和最终失败的原因是什么？

## 小组练习

- 主题：分析竞争优势
- 背景：分析你所在的商学院的竞争位置
- 问题
  - 你所在的商学院具有竞争优势吗？
  - 如果有，其基础是什么？这种优势能持续吗？
  - 如果没有，阻碍的因素是什么？
  - 互联网将会怎样改变商学院的培养方式？对你所在的商学院是机会还是威胁？

## 报告

- 报告推荐内容（不限于）
  - 识别你的公司在其主业上是否有竞争优势？
  - 从顾客导向的角度评估你的公司的竞争优势的来源如何？（效率、质量、创新、客户反应）
  - 你的公司的核心能力是什么？
  - 你的公司的主要战略在培养核心能力中起到什么作用？
  - 你的公司的战略是建立在核心能力基础上吗？你的公司的战略是否在试图建立新的能力？
  - 模仿你的公司的核心能力的壁垒是什么？