

# 企业核心能力理论研究的比较分析

曹 兴,许媛媛

(中南大学 商学院,湖南 长沙 410083)

**摘要:**企业核心能力的概念自提出以来倍受理论界和实践者们的关注,但众说纷纭无疑使这一理论的发展面临巨大的挑战。本文在综述有关核心能力的界定及其识别、评价方法的基础上,对核心能力进行再认识,提出了一些亟待解决的问题,旨在引起研究者们对这些问题的探讨,推动企业核心能力理论的完善。并通过对国内外研究的比较分析,明确我国在该领域的差距,从而促进核心能力理论在我国的应用与发展。

**关键词:**企业核心能力;界定;识别方法;评价方法;比较研究

**中图分类号:**F271      **文献标识码:**A      **文章编号:**1008-5831(2004)05-0019-04

## Comparative Analysis of the Theoretical Research on the Core Competence of Corporation

CAO Xing, XU Yuan-yuan

(College of Business of Central South University, Changsha 410083, China)

**Abstract:** Since the concept of core competence of the corporation was put forward, it has aroused great interest of theorists and practitioners. However, different opinions induce big challenge to the development of this theory. Based on a survey of its relevant definitions and methods of identification and evaluation, this paper lists several unsolved questions. It aims to stimulate researchers' echo and propel the improvement of the theory of core competence. Through comparative analysis, it defines the differences between our country and western countries in this field, which will speed up the application and development of the theory of core competence in China.

**Key words:** the core competence of the corporation; definition; methods of identification; methods of evaluation; comparative analysis

1990年普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默(Gray Hamel)在《哈佛商业评论》(Harvard Business Review)上发表了“企业核心能力”一文(The Core Competence of the Corporation),首次提出了“核心能力”的概念,为企业在瞬息万变的环境中赢得竞争优势指明了一条成功新路。十几年来,这一概念受到理论界和实践者们的青睐。传统战略理论主要强调产品 and 市场,而普拉哈拉德和哈默的“核心能力”理论则把目光转移到企业内部,而不是一味被动地应对外部环境的变化。本文从核心能力的界定着手,分析了国内外学者对核心能力的不同阐释以及相关的识别、评价方法。旨在引起研究者的关注,从而促进对核心能力理论的进一步认识,推动该理论的完善。

### 一、企业核心能力的界定及内涵拓展

在英文文献中,国外学者对于核心能力有两种表述:core competence 和 core capability。以 Prahalad 和 Hamel 为代表的学

派强调前者,而以 Teece 等为代表的学派则强调后者,但他们并没有明确区分二者的不同或指出二者的关系,都是为了说明企业持续竞争优势的源泉而提出的概念。在中文文献中,国内学者也有两种提法:核心能力和核心竞争力。本文倾向于使用“核心能力”的提法。因为,“能力”是针对企业自身而言,是一个动态发展量;而“竞争力”是相对于竞争对手而言,更多的是一个状态量,其形成依赖于企业所拥有的诸多能力。所以,从竞争优势的角度而言,“能力”蕴藏着更大的发展潜力。

国内外许多学者从不同角度认识和诠释“核心能力”,从技术、知识、资源以及组织与系统等形成了不同的观点:技术观将焦点放在“技术”上,强调核心能力不是某一项具体的技术或技巧,而是多种技术或能力的整合。其代表人物有 C. K. Prahalad, Gray Hamel (1990); M. H. Meyer, J. M. Utterback

\* 收稿日期:2004-06-21

项目来源:湖南省社会科学基金项目“中国高技术企业成长模式及发展环境研究”(03YB50)

作者简介:曹兴(1964-),男,四川大竹人,中南大学商学院教授,博士生导师,主要从事技术创新和风险投资研究等。

(1993)等。他们认为核心能力是组织内部的集体性学识,尤其是关于如何协调各种生产技能和整合多种技术的学识(1990)<sup>[11]</sup>;是一组可以使企业为顾客带来更多价值的技能和技术(1994)。知识观把“知识”看作核心能力的本质基础和实现基础,把企业自身的学习看成是培育和提升核心能力的重要途径。其代表人物有 Dorothy Leonard-Barton(1995);魏江(1999);范微(2001)等<sup>[1,5]</sup>。

资源观认为资源是企业保证持续利润的源泉,它在建立企业竞争优势的过程中发挥着重要的作用。核心能力是企业获取和拥有特殊性资源的能力。其代表人物有 Collis, Montgomery(1995);Christine Oliver(1997)等<sup>[6,12]</sup>。

组织和系统观是运用系统的方法,从企业战略和结构的整体角度界定核心能力,涉及企业的众多层面;核心能力是企业的技术能力、组织能力和企业文化的有机结合。其代表人物有 Coombs Raffa;Zollo 等<sup>[14]</sup>。

从上述观点来看,这种认识和诠释的侧重点不同,对核心能力所包括的具体内容就不同,但在核心能力特征的认识相差无几<sup>[9,10]</sup>,核心能力特征主要表现为:可延展性,核心能力为企业进入多元化市场的潜能;价值性,核心能力应对最终产品中顾客关注的价值作出重要贡献;难以模仿性,核心能力应该是竞争对手难以模仿的能力;增值性,核心能力不同物质资产,它是一项无形资产,会随企业的发展不断增值;整合性,核心能力是一种有机组合,而非单一的技术或技能;动态性,核心能力不是一成不变的,它具有一定的生命周期,需要企业自身的不断学习来提升、发展与完善。

这种对核心能力认识的不同使得其概念捉摸不定、晦涩难懂,正如福斯(Foss)所说:“尽管多年来,有关核心能力研究的著作和论述层出不穷,但客观地讲,这一理论还不成体系,处于一种支离破碎的状态……企业核心能力更大程度上是一种内涵界定并不十分清楚的概念和判断。”

实际上,大多数企业在实践中,结合自身的实际情况,提炼出各自的核心能力。如 Sony 的微型化技术;Philip 的可视媒体技术;3M 在黏合剂、涂料、基质方面的突出能力;NEC 的数字化技术,尤其是 VLSI 和系统集成技能;Honda 的发动机设计;Canon 在光学、成像和微处理器控制方面的技能;JVC 的录像带技术(Prahalad, Hamel, 1990)<sup>[11]</sup>。GE 认为本公司核心能力“以前是技术,现在是管理,尤其是 GE 的人力资源管理和培训”(2000)。海尔总裁张瑞敏在谈到海尔的核心能力时曾指出:“海尔的核心能力是一种整合能力。这种整合一方面是企业机制与市场机制的整合,一方面是企业功能与用户需求的整合”(1999)<sup>[5]</sup>。

基于以上分析,我们认为核心能力本质上是一组独特性技术和知识的整合。某项具体的技术和知识是核心能力的物化表现,至于企业的组织能力、营销能力、企业文化等是核心能力的保障体系,是核心能力健康成长的外在环境条件。核心能力是企业持续发展的源泉。企业必须建立相应的机制,配备相应的环境条件,培育和维持自身的核心能力,并将

其转化成竞争优势。同时,这一切反过来又进一步增强了企业的核心能力。企业高层管理者的真正职责在于建立一个引导核心能力形成的战略结构<sup>[13]</sup>。正如 Prahalad 和 Hamel 所说(1990):“最终产品是核心能力的市场表现,核心产品是核心能力的物质载体。”<sup>[11]</sup>核心能力的培育与维持固然需要物质载体,也离不开外部环境的呵护,但将这些与核心能力有关的因素均纳入核心能力的范畴是不可取的,否则核心能力的概念就会失去其存在的价值。

## 二、企业核心能力的识别方法

一套科学的识别、评价体系可以起到事前预测、事中控制和事后总结的作用,从而为企业管理者的决策提供帮助,为企业的发展指明方向,并约束企业朝着预期的轨道运行。长期以来关于核心能力的识别与评价方法一直停留在理论分析阶段,由于种种原因,这些方法未能有效地引入实践应用中。

核心能力的识别有助于企业找到自己的长处,对自己有一个清醒的认识,从而在核心能力的基础上发展业务、拓宽经营领域,保持其在竞争市场上的持久地位。因此,核心能力的识别是企业培育与提升核心能力的第一步。

有关核心能力识别的方法大多是定性的。如根据核心能力的特征来识别;划分不同维度来识别,由于核心能力是一种整合能力,许多学者尝试运用先分解再综合的方法来识别核心能力;运用具体的方法来识别。国内外有关核心能力的定量识别的方法非常少。值得一提的是“专利计量法”(Patel 等),该方法认为核心能力是既有内部优势又有外部优势的技术。它利用专利数据计算专利份额 PS 和显在技术优势 RTA,根据 PS-RTA 二维分布图识别<sup>[2]</sup>。

方统法(2001)指出企业核心能力是为企业提供竞争能力和竞争优势的技术、技能和知识的有机组合,具有价值特征、资源特征和知识特征。核心能力的识别应当从有形(资产)、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<sup>[4]</sup>。他提出,可以运用价值链分析,找到关键的价值增值活动;通过技能分析,界定关键业务技能,抓住关键部件或子部件;采用资产分析、知识分析,找到专用性的无形资产和关键知识,从而完成对企业核心能力的内部识别。核心能力的外部识别则可通过顾客贡献分析和竞争差异分析来实现。张焱等(2002)提出运用战略构架法识别企业的核心能力。该方法建立在深入分析技术发展和市场走势的基础上,遵循战略构架分析流程,绘制核心能力形成、作用及组合的关系图。通过战略构架图确定企业的最终产品、核心产品、核心技术和广泛的技能组合清单<sup>[8]</sup>。

核心能力定性识别的三大类方法中前两类倾向于事后总结,依赖于企业成功的经验和失败的教训,从中概括出企业的核心能力,再根据特征或归属的范畴来确认。此种做法滞后性太强,对于企业发展来说未及及时发挥作用。第三类方法尝试从事前、事中的角度来识别核心能力,有助于企业的成长。

定性识别方法带有强烈的主观色彩,并且其科学性和可操作性仍然有待于实践者们的进一步检验。倘若能运用定性和定量相结合的方法来识别核心能力,必然会提高识别结果的可信度。但定量方法要求采用可严格计量的指标,上述专利计量法采用专利做指标有一定的局限性。因此核心能力可否进行定量识别;若能进行定量识别,有哪些可行性方法等等诸如此类的问题值得研究者们进一步深思。

### 三、企业核心能力的评价方法

企业核心能力的评价是对企业所拥有的核心能力进行定位,并考察核心能力的强弱,所以需要有一个合理的参照系,同时要有一套完善的指标体系和一系列计算方法。企业核心能力的评价主要从定量展开。

**静态评价方法** 此类方法的前提是存在一组标准的核心能力集( $n$ ),此集中的元素表示存在 $n$ 种具体的核心能力。每个核心能力元素对应一套统计指标( $t$ )和这些指标的权重。

当对一组企业( $m$ )的核心能力进行评价时,先确定各企业的统计指标值,然后将各个核心能力元素与这组企业构成 $n$ 个分类集合。每个分类集合中,企业采用的统计指标与对应的核心能力元素采用的统计指标一致。接下来以统计指标为基础确定各分类集合中两两元素的相似系数,得到 $t$ 个模糊相似矩阵。再根据指标权重,通过求均值得到各分类集合对应的模糊相似矩阵。最后运用模糊聚类的算法对 $m$ 个企业分类,考察其归属于哪种类型的核心能力<sup>[7]</sup>。

这种方法虽然克服了定性方法的主观性缺陷,但是如何寻找一组标准核心能力集作为参照系是摆在研究者面前的一道难题。并且对一些无法定量的指标之间的相似系数的确定采用专家打分法无疑带有一定的片面性。

**动态评价方法** 一些学者将过程审计纳入企业核心能力评价体系中,从企业战略管理能力、企业核心制造能力、企业核心技术能力、企业组织与界面管理能力、企业核心营销能力五个维度来评价企业的核心能力,并就各维度提出一套指标体系,采用层次分析法(AHP)确定各能力维度指数;引入企业绩效指数,通过多元线性回归方程的回归分析确定各维度的权重系数;运用产业市场竞争动态因子和产业技术动态因子对企业能力维度指数进行调整,并进行归一化处理。最后的评价结果即是五个能力维度加权后的值,代表被评价企业的核心能力状况<sup>[3]</sup>。

这种评价方法将产业动态因子引入评价体系,有效地把握了核心能力的系统性和动态性;采用经济计量学方法确定各维度的权重,在一定程度上克服了专家打分法存在的不足。但是在该方法所选取的指标体系中,有一部分指标仍然不易进行定量处理,比如:企业家与企业家精神;企业发展的危机感;企业文化合作性程度等等,这必然会对评价结果造成一定的影响。因此,在具体应用中,实践者们会对评价指标的合理性与可操作性提出更高的要求。

### 四、中外研究对比

随着理论界与实践者们的探索,核心能力理论研究不断

深入。纵观国内外的研究成果,发现我国无论是在理论研究上,还是在企业的核心能力的培育上都与国外有着很大一段差距。

**理论研究** 在研究背景上,国外核心能力理论提出的直接基础是对美国企业与日本企业的比较研究,而我国在很长一段时间里侧重于对国外研究成果的介绍、综合,处于被动接受的地位。在研究方法上,国外的研究者主要是通过实证分析来界定企业的核心能力,强调核心能力在企业持续发展过程中的重要性。例如,Prahalad和Hamel就是在分析大量电子和机械制造业企业的基础上提炼出核心能力理论的。而国内关于核心能力理论实证研究的论文是比较少的。具有代表性的是王毅(2002)对东信、长虹和海尔的核心能力的动态演化过程进行了分析(王毅,2002, )。

在核心能力的识别、评价方法研究上,国外学者在核心能力的识别、评价方面采用特征法(Prahalad等,1990)、网络图(Klein等,1998)等定性方法,平台法(Meyer等,1993)、五要素法(Durand等,1997)等半定量方法,专利计量法(Patel等,1997)、元件-结构法(Henderson等,1994)等定性、定量相结合的方法对企业的核心能力进行评估<sup>[2]</sup>。国内的学者在这些方法上也作出了一定的贡献。在定性方法研究方面,引入了五维度法(范徽,2001)、价值链分析法、技能分析法、顾客贡献分析、竞争差异分析(方统法,2001)、战略构架法(张焱等,2002);在定量方法研究方面,国内学者构建核心能力指标体系,运用模糊数学、计量经济学的知识进行评价。但是国内的研究成果仅停留在理论阶段,未引入到实证中进行具体的评价。

**企业实践** 在Fortune世界500强企业排行榜中,至今我国企业没有进入。即使是我国最大的工业企业,其规模也与500强最末位的门槛相距甚远。从企业核心能力的现状上,国外许多企业在核心能力理论提出伊始就已经具备了自己的核心能力,并且随着市场环境的变化进行调整。我国企业是在近10年才开始形成核心能力的观念,开始界定自己的核心能力,着手寻求核心能力的构建之路。在企业核心能力的培育方法上,国外企业关注对人力能力的培养,注重面向市场能力和开拓市场能力的培养。国内企业由于大多沿用计划经济时期的人事管理模式,因而对人才的培训不足。此外,缺乏发展战略研究,缺乏高效的信息系统,不注重技术跟踪。面向市场的技术能力培养不足,开拓市场的意识不足。

国外的理论研究大多建立在实证的基础之上,因此理论界与实践界联系紧密,理论界通过对企业的具体调查提炼出理论观点,实践界运用理论界的成果界定企业核心能力,并在此基础上加以培育与提升。但国内的研究者侧重于理论研究,忽视了与企业的沟通;国内的企业则大多处于自我摸索的阶段,此种局面在一定程度上导致了国内理论与实践应用“两张皮”的现象。

总的来说,国内外的学者都为核心能力理论的发展做了许多工作。国外的学者与企业家更加侧重于理论与实践的

紧密结合,国内的学者与企业家在理论的应用方面则显得不足。到目前为止,对核心能力评价的系统研究还比较少,大规模的统计研究则更加少,因此国内外的学者可以考虑在实证研究方面多做一些工作。

### 五、启示与对策

随着核心能力理论的发展,有的学者对该理论提出了质疑,认为“核心能力就像是海市蜃楼:从远处看五光十色、雄伟壮丽;一旦接近,却是一堆沙砾。”(Kevin P. Coyne, Stephen J. D. Hall, P. G. Clifford, 1997)<sup>[15]</sup>。更甚的是,由于对核心能力的说法不一,导致目前许多企业在核心能力的理解上存在明显的误区:(1)将竞争力、竞争优势等同于核心能力。此种认识上的错误主要是由于忽视了相关概念的差别。核心能力是企业在某些方面的专长,而竞争力与持续竞争优势是企业超过竞争对手并得以存活的能力;核心能力是相对于企业自身而言,竞争力与竞争优势是相对于竞争对手而言。核心能力是企业持续竞争优势的源泉。只有建立相应的机制,企业拥有的核心能力才能与变幻莫测的市场环境相适应,从而转化成企业的竞争优势。(2)将企业家才能等同于企业的核心能力。每当提到国内外的成功企业,人们必然会想到付出艰辛与汗水的企业家们。曾有人把张瑞敏看作是海尔的核心能力,这无疑误解了核心能力的内涵。一个企业的成功与发展固然离不开出色的企业家才能,但是核心能力是根植于企业内部的一组知识或技术的整合体。因此,真正拥有核心能力的海尔,应该在离开张瑞敏以后仍然可以走向成功。倘若把企业家比作交响乐的指挥,那么核心能力就是演奏者的演技——企业家的作用是统揽全局,引导演奏者充分展示演技,奏出和谐乐章。

企业的核心能力在企业成长过程中保持固有的形式。某些企业认为核心能力是一成不变的,其实不然。随着企业的成长,企业的业务领域、企业面对的市场环境在发生变化,支撑企业发展的原有核心能力必须对这些变化作出反应。因此核心能力也需要不断地提升。

自 Prahalad 和 Hamel 提出“核心能力”的说法以来,越来越多的企业开始关注并设法培育自身的核心能力。但目前理论界还未形成一套科学、完善的识别、评价体系,导致大多数企业没有一套操作性强的方法,而只能凭借自身的揣摩和多年征战商场的经验来构建所谓的核心能力。因此,建立一套科学的识别、评价体系乃是核心能力理论发展的当务之急。而且,核心能力的形成有着很强的路径依赖性,知识学

习、技术创新、企业家才能等因素在核心能力的形成、培育与提升中发挥着重要作用,然而这些方面的研究却相对匮乏。此外,尽管核心能力理论属于管理学的范畴,但它与经济学渊源颇深,追根溯源对于核心能力理论的进一步发展尤为重要。以往人们主要探讨单个企业的核心能力问题,而对行业或产业集群的核心能力问题涉及较少,然而随着产业集群在经济发展中的作用日益显现,其核心能力问题也同样值得研究者们去关注。

### 参考文献:

- [1]魏江.企业核心能力的内涵与本质[J].管理工程学报,1999,(1): 53-55.
- [2]陈劲,王毅,许庆瑞.国外核心能力研究述评[J].科研管理,1999,(5):13-19.
- [3]郭斌,蔡宁.企业核心能力审计:指标体系与测度方法[J].系统工程理论与实践,2001,(9):7-15.
- [4]方统法.企业核心能力及其识别[J].经济管理·新管理,2001,(20):10-16.
- [5]范微.论企业知识资本与核心能力的整合[J].经济管理·新管理,2001,(22):39-48.
- [6]许可,徐二明.企业资源学派与能力学派的回顾与比较[J].经济管理·新管理,2002,(2):10-17.
- [7]冯蔚东,陈剑.虚拟企业中核心能力的定性与定量识别[J].系统工程理论与实践,2002,(5):48-54.
- [8]张焱,朱永贵,张锐.企业核心技能的系统开发策略[J].科学与科学技术管理,2002,(12):108-112.
- [9]李显君.国富之源——企业竞争力[M].北京:企业管理出版社,2001.
- [10]安德鲁·坎贝尔,凯瑟琳·萨默斯·卢斯.核心能力战略[M].严勇,祝方译.大连:东北财经大学出版社,1999.
- [11]C K PRAHALAD, CRAY HAMEL. The Core Competence of the Corporation [J]. Harvard Business Review, 1990,(3):79-91.
- [12]ALAN M RUGMAN, ALAIN VERBEKE. Edith Penrose's Contribution to the Resource-based View of Strategic Management[J]. Strategic Management Journal, 2002,(23):769-780.
- [13]C K PRAHALAD. The Role of Core Competence of the Corporation[J]. Research Technology Management, 1993,(11-12):40-47.
- [14]COOMBS R. Core Competencies and the Strategic Management of R&D [J]. R&D Management, 1996,26(4):345-355.
- [15]KEVIN P COYNE, STEPHEN J D Hall. Is Your Core Competence a Mirage? [R]. McKinsey Quarterly, 1997,(1):40-54.