

中小企业管理

教学单位：对外经济贸易大学国际商学院

任课教师：林汉川 邱红

王智慧 杨宝峰

2004-08-16



對外經濟貿易大學

第六章 中小企业核心专长培养战略

本章学习目标:

- 1. 中小企业核心专长的概念、特点、功能及与核心竞争力的关系
- 2. 中小企业核心专长定性和定量评价方法
- 3. “五大资产”和“四大技术”评估的内容
- 4. 中小企业核心专长的培育战略



第六章 中小企业核心专长培养战略

- 请同学们思考：



中小企业为什么要
培育核心专长？

企业获得与保持世界级领先地位的关键应该在于其是否拥有出众的核心专长，而不是企业规模的大小。有没有核心专长是企业是否具有实力的一个重要标志。

----战略管理学家：普哈拉德和哈默

第一节 核心专长概况

- 企业核心专长的概念
- 核心专长的特点
- 核心专长的战略功能
- 核心专长与持续竞争优势的关系

第一节 核心专长概况

(一)企业核心专长的概念

第一，核心专长(core competence)产生的背景

- 最早是由美国战略管理学家 C.K.Prahalad & Gary Hamel(1990) 提出。

第一节 核心专长概况

(一)企业核心专长的概念

第二，判断核心竞争力的标准：

- 核心竞争力必须为市场所认可
- 核心竞争力必须给客户带来特别利益
- 核心竞争力必须是竞争对手难以模仿的
- 核心竞争力应当是异质的
- 核心竞争力应当是难以替代的
- 核心竞争力必须具有较强的延展性

第一节 核心专长概况

(一)企业核心专长的概念

第三，核心专长的内涵

- **核心专长也称核心竞争力或核心能力**，它是一种制度化的相互依存、相互联系的知识体系，是企业获取战略性资源，并运用战略性资源和一般资源向顾客提供比竞争对手更具价值的产品和服务，创造竞争优势的能力。
- **又可以定义为：**企业发展独特技术，开发独特产品和发明独特营销手段的能力。它以企业的技术能力为核心，通过市场预测、战略决策、技术开发、生产制造、市场营销、内部组织协调管理的交互作用，而获得使企业保持持续竞争优势的综合能力

第一节 核心专长概况

(一)企业核心专长的概念

第四，核心专长表现为八种能力：

- 企业的核心技术能力
- 企业的核心市场营销能力
- 企业的核心品牌形象能力
- 企业的核心服务能力
- 企业的核心品牌形象能力
- 企业的核心服务能力
- 企业的核心生产能力
- 企业的核心管理能力
- 企业的战略决策能力
- 企业的回应能力

第一节 核心专长概况

(二)核心专长的特点

- 延展性
- 核心
- 耐久性
- 独特性
- 二重性
- 价值性及价值的难以评估性
- 普遍模糊性
- 相互关联性
- 历史依存性
- 学习积累性
- 不可还原性
- 价值可变性

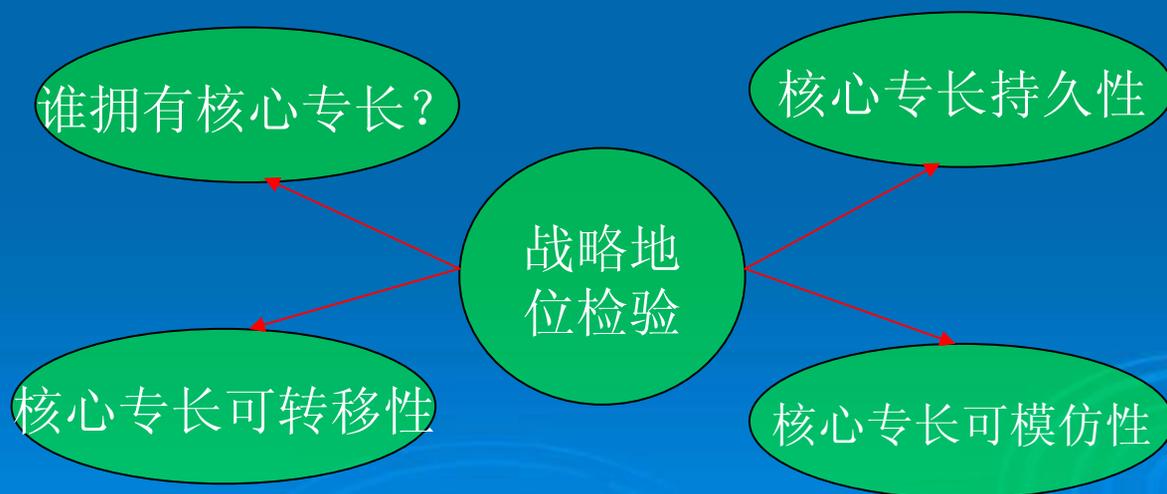


核心专长具有
哪些特点?

第一节 核心专长概况

(二)核心专长的战略功能

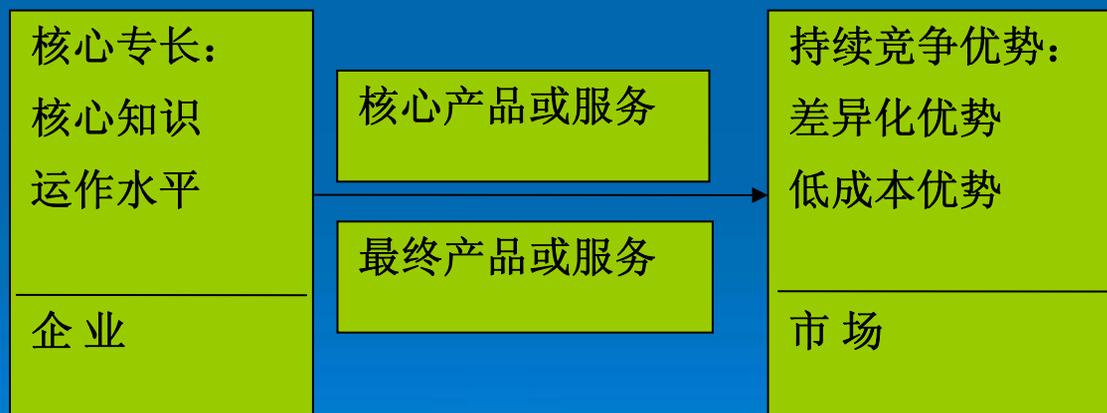
- 核心专长是企业整体实力的集中反映
- 核心专长是企业多元化发展的核心基础
- 核心专长的形成需要长期的积累
- 核心专长战略地位的检验（见下图）



第一节 核心专长概况

(二)核心专长与持续竞争优势的关系

- 核心专长是企业的内在资源，而持续竞争优势则是企业核心专长在市场上的外在表现。
- 核心专长转化为持续竞争优势是市场对核心能力物化结果进行评价的产物，表现为源源不断的最终产品或服务能够给消费者带来持续的价值。



核心专长与持续竞争优势的关系

第二节 中小企业核心专长的评估

- 企业核心专长的定性评价方法
- 企业核心专长的定量评价方法
- 企业核心专长的“五大资产”和“四大技术”评估

第二节 中小企业核心专长的评估

（一）企业核心专长的定性评价方法

第一，五大竞争力指标评估

- 产品开发能力
- 技术装备能力
- 制造能力
- 企业管理能力
- 销售和服务能力
- 国家确定的指标项目进行评估

第二节 中小企业核心专长的评估

（一）企业核心专长的定性评价方法

第二，八大经济技术能力评估

- 能否给顾客带来长期性利益
- 能否在同行业中保持长期领先地位
- 能否取得长期性的超过同行业平均利润水平的经营效益
- 能否具备关键产品、关键技术或几个关键技术的组合以及关键性的经营管理能力
- 是否被同行业或公众认为是最优秀的
- 产品和技术不能被其他企业所模仿和替代
- 产品是否有很大的延展空间和捕获富有潜力的新商机
- 能否不断地研发出保持相当长寿命周期的新产品
-

第二节 中小企业核心专长的评估

(二) 企业核心专长的定量评价方法

第一，由机械工业部专家组设计的核心专长评价指标体系计算得出的综合指数来评价。主要包括九项评价指标体系：

- 1. 工业经济综合指数；
- 2. 单位工资创造的工业增加值；
- 3. 销售利润率；
- 4. 销售收入年增长率；
- 5. 主导产品市场占有率；
- 6. 出口交货值占工业销售产值的比例；
- 7. 新产品产值率；
- 8. 研究发展经费占销售收入的比例；
- 9. 研究发展人员占从业人员的比例

第二节 中小企业核心专长的评估

(二) 企业核心专长的定量评价方法

第二，由财政部统计评价司制定的企业绩效指标综合评价的得分值来衡量（计算方法略）主要包括八大评价指标体系：

- 1. 净资产收益率
- 2. 总资产报酬率
- 3. 总资产周转率
- 4. 流动资产周转率
- 5. 资产负债率
- 6. 已获利息倍数
- 7. 销售增长率
- 8. 资本保值增值率

第二节 中小企业核心专长的评估

(三) 企业核心专长的“五大资产”和“四大技术”评估

第一，“五大资产”评估

- 财务资产
- 人力资产
- 信用资产
- 信息资产
- 知识资产

第二，“四大技术”评估

- 开发
- 复制
- 管理
- 营销

第三节 中小企业核心专长的培育战略

- 培育中小企业核心专长的战略步骤
- 培育中小企业核心专长战略的方法
- 核心专长的管理

第三节 中小企业核心专长的培育战略

（一）培育中小企业核心专长的战略步骤

第一， 规划核心专长

1.核心专长的可能变量(见下表6-1)

2.矩阵图分析

3.规划核心专长要明确的重点问题

- 目标：要进入（保卫）什么领域，占领什么市场？
- 方向：掌握什么样的关键技术，建立什么样的核心技术体系？
- 途径：通过什么方式形成核心专长？

第三节 中小企业核心专长的培育战略

(一) 培育中小企业核心专长的战略步骤

表6-1 三类企业核心专长变量分析的平均价值

企业优劣势的设量变量 (-5~+5) : +5表示加强, -5表示减弱		三类企业的平均价值			101个企业的 平均价值
		市场类	生产类	研发类	
知识型资产	技术专门性	1.93	3.07	2.26	2.56
	专业人员的知识水平	1.97	2.43	2.37	2.20
	与研究部门的协作	0.64	0.33	1.22	0.66
	产品开发	1.18	2.05	2.33	2.01
	熟练工的知识水平	1.07	1.53	1.96	1.52
市场型资产	推销/营销	2.07	2.60	1.85	2.19
	与用户的事前联系	1.50	2.17	1.69	1.80
	对顾客的特殊性认识	2.36	3.00	2.74	2.17
其它型资产	生产规模优势	1.54	2.10	0.33	1.35
	与供货商的关系	1.46	0.93	1.26	1.21
	对竞争者的了解	1.19	1.17	1.26	1.20

第三节 中小企业核心专长的培育战略

（一）培育中小企业核心专长的战略步骤

第二，以核心技术体系为基础，开展技术创新的好处有：

- 1. 技术开发的成本降低
- 2. 创新产品的实现成本降低
- 3. 易形成创新产品集群

第三节 中小企业核心专长的培育战略

（一）培育中小企业核心专长的战略步骤

第三，整合核心能力

- 程序整合
- 技术整合
 - （1）技术复合（technology hybrid）
 - （2）技术融合(technology fusion)
- 并购整合
 - （1）有一个统一于一个核心能力体系的协同性安排、计划。
 - （2）在不同的（二个或几个）企业之间进行部门和职能整合。
 - （3）解决进入新地区、新产品领域有一个本地化问题。
 - （4）获得品牌、管理技能等。
 - （5）业绩要获得改进。
 - （6）财务运作上的整合

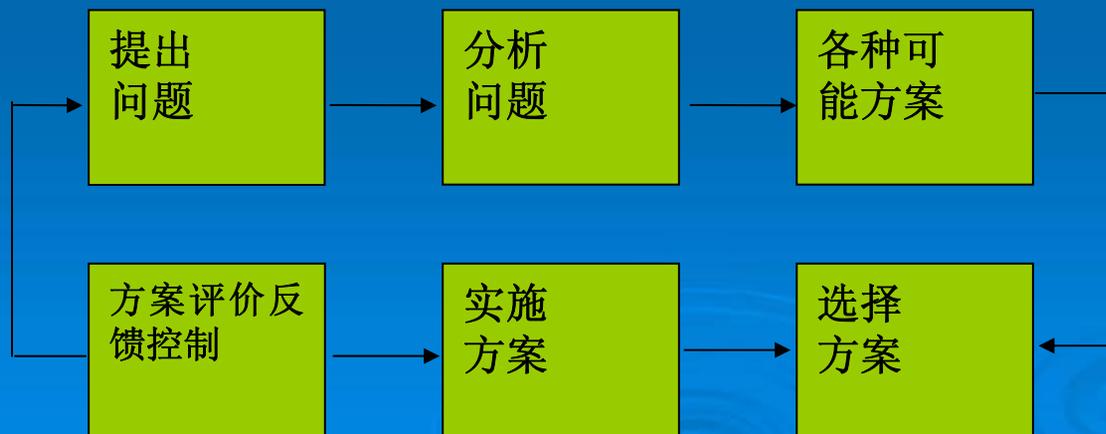
第三节 中小企业核心专长的培育战略

(二) 培育中小企业核心专长战略的方法

第一，演化法与技术整合

- 技术复合法
- 技术融合法
- 技术性的功能性组合

第二，蕴育法与自学习机制



自学习机制取样分析与解决问题程序

第三节 中小企业核心专长的培育战略

（二）培育中小企业核心专长战略的方法

第三，兼并与知识战略联盟

- **兼并法**：就是指企业通过购并的方式获得其它企业的核心能力。这种购并包括企业的纵向一体化购并与企业的多角经营中的多元化购并。
- **知识战略联盟**：通常是在经营资源和经营能力对策等的企业间建立，以开发新技术、控制新的标准和维护市场实力为目标的战略联合。
- **遵循3C原则**：
 - 战略成员要和谐一致（consistent）
 - 企业成员必须具备一定的能力（compatibility）
 - 战略联盟之间承诺建立一种长期、稳固的关系（connection）

第三节 中小企业核心专长的培育战略

（三）核心专长的管理

核心专长的日常管理需要做好以下工作：

- 识别
- 规划
- 培育
- 维护
- 核心技术的管理
- 加强核心专长三个层次的管理。
- 不断创新中实现有效的差异化和低成本
- 管好“三大法宝”
- 提高快速应变能力

本章小结

第一，主要问题：

- 中小企业核心专长的概念、特点、功能及其与核心竞争力的关系
- 中小企业核心专长的定性和定量评价方法以及“五大资产”和“四大技术”评估的内容
- 中小企业核心专长的培育战略

本章小结

第二，关键术语：

- 核心专长(core competence)
- 企业能力理论 (the competence theory of the firm)
- 持续竞争优势(sustainable competitive advantage)
- 战略性资产(strategic asset)
- 核心专长评估(core competence evaluation)
- 学习型组织(cultivating organization)
- “五大资产” (财务、人力、信用、信息、知识)
- “四大技术” (开发、复制、管理、交换)
- 技术复合 (technology hybrid)
- 技术融合(technology fusion)
- 知识战略联盟(knowledge strategic alliances)



Chapter 6

End



對外經濟貿易大學