

Study on the Essences of the Identification of Core Competence

L'étude de l'essence du jugement de la compétence fondamentale de l'entreprise

企業核心能力識別本質研究

Hu Shirong Huang Dingxuan

胡世蓉

黃定軒

Received 4 August 2005; accepted 13 October 2005

Abstract Based on discussion the characteristic of core competence, the classifications and limitations of identification used in our country or abroad of core competence are pointed out. It is presented that the essence of the identification of core competence is the mining of core competence in this paper.

Key words: core competence, identification, mining

Résumé Sur la base de la discussion sur les caractéristiques de la compétence fondamentale de l'entreprise, l'auteur signale les classifications et les imperfections du jugement de la compétence fondamentale de l'entreprise tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. L'étude montre que l'essence du jugement de la compétence fondamentale de l'entreprise consiste à la mettre en valeur.

Mots-clés: la compétence fondamentale de l'entreprise, le jugement, mettre en valeur

摘要 在討論企業核心能力特徵的基礎上，指出了目前國內外企業核心能力識別的分類及其缺陷。研究認為企業核心能力識別的本質是企業核心能力挖掘。

關鍵詞: 企業核心能力；識別；挖掘

1. 引言

企業核心能力理論自提出以來，已成為指導企業經營和管理的重要理論之一。目前國內外有關企業核心能力研究的文獻非常多，這些文獻已將企業核心能力的重要性說得非常清楚，但真正能把企業核心能力理論用於企業實踐的文獻卻並不多見。筆者認為，企業核心能力理論難以應用於企業實踐的一個重要原因在於企業核心能力的識別困難，而企業核心能力的識別又是企業核心能力理論應用於實踐的一個關鍵突破口。本文針對這一問題，首先回顧了國內外對企業核心能力

的認識及其識別方法分類，在此基礎上，本文將提出企業核心能力識別本質是企業核心能力挖掘。

2. 企業核心能力的內涵及其特徵

目前國內外研究者對企業核心能力的內涵尚無統一和嚴格的界定，該理論的提出者 C.K.Prahalad 與 Gary Hamel 將其表述為“組織中的積累性學識，特別是關於如何協調不同的產品技術和有機整合多種技術流的學識”^[1]。文[15]將核心能力定義為企業在研發、設計、製造、行

銷、服務等一個或幾個環節上明顯優於並且不易被競爭對手模仿的能夠滿足客戶價值需要的獨特能力。文[16]表述為“在生產、交換、吸收企業外部知識與技能的基礎上，根據企業自身（以及市場）的需要，對這些知識、技能與技術進行整合後形成的獨一無二的能力”。文[17]將企業核心能力表述為“核心能力是企業將其技術、管理、文化等方面的有利因素綜合集成而形成的獨有專長，即不易被別人所模仿，還能不斷地擴展到其他領域，開發出更多的新技術和新產品，企業以此佔據並保持其領先地位”。從已有的文獻來看，對企業核心能力的定義從內涵上可以分為四種，即，基於技術和技術創新觀的企業核心能力，基於知識觀的企業核心能力，基於資源觀的企業核心能力和基於組織和系統觀的企業核心能力^[14]。不同研究者從不同的觀點研究核心能力，並提出了各自的論據論證及邏輯分析，這充分地說明了企業核心能力是一個內涵非常豐富的新觀念、新思想，它附著在企業 /組織的技術、資源、知識、文化、組織、管理等各個子系統中^[18]。綜觀企業核心能力的定義，可以發現企業核心能力具有以下特點：(1)價值性。企業核心能力的價值性表現在兩個方面：一個方面是能夠滿足客戶的價值需求，即能夠滿足客戶對產品屬性的使用價值要求，這也是企業產品被客戶所接受和認可的一個重要條件；另一個方面是核心能力給企業帶來的價值，表現在能夠給企業帶來持續性的利潤，持續性的競爭優勢。在目前激烈競爭的環境下，企業核心能力給企業帶來的穩定的客戶是企業最重要的資產之一，這也可視為企業核心能力對企業的價值的表現。(2)獨特性。企業核心能力的獨特性決定了不同企業的核心能力不同，企業核心能力的獨特性在於企業核心能力是企業在長期經營發展過程中以獨特的方式整合企業內外因素去滿足客戶需求的過程中而形成的，是由企業各自稟賦不同而形成的差別化優勢。以電腦產品為例，INTEL公司的核心能力是微處理器技術，該技術滿足了不同客戶對高性能處理器的共同需求；戴爾電腦公司的核心能力為行銷技術，其適應了普通消費者對電腦技術不完全瞭解且又希望電腦配置能夠滿足其個性化要求的公共需求特徵；而在同一產品領域，夏普公司的核心能力則是液晶顯示技術，該項技術滿足了用戶對高性能顯示器的需求。(3)不可模仿性，企業核心能力整

合了企業大量與眾不同的技術、技能、訣竅、和企業文化等許多難以用明確表述的隱性知識，這種知識的應用往往存在於一個組織中，為組織所掌握，因此是不可為競爭對手所模仿的。

從目前大量報導的文獻來看，我國真正具有核心能力的企業不多，因此，識別和建立企業核心能力對我國企業具有更為重要的現實意義。

3. 國內外企業核心能力識別分類

企業核心能力的識別的起點要從C.K.Prahalad與Gary Hamel在《哈佛商業評論》上發表的署名文獻《The Core Competence of the Corporation》開始。在該文中作者提出了企業核心能力識別要遵循的三個原則：(1)企業核心能力提供進入廣泛市場的潛在路徑；(2)企業核心能力在提供終端產品的用戶價值方面具有重要貢獻；(3)企業核心能力是競爭對手難以模仿的。¹綜觀目前國內外有關企業核心能力識別文獻，可以將企業核心能力的識別方法分為三大類。

3.1 概念模型或方法型的企業核心能力識別。

這一類型的企業核心能力識別的起點就是前文所述的C.K.Prahalad與Gary Hamel的企業核心能力的識別的三條基本原則。Mansour Javidan（1998）從實踐的角度提出了企業核心能力識別時要討論的八個問題：(1)在價值鏈中，企業在哪個方面做得最好？(2)這些知識技巧呈現在一個功能中，一個戰略業務單元中或者跨企業存在？(3)我們比其他的競爭者做得好嗎？(4)原因是什麼？(5)我們的持續競爭優勢持續時間有多長？(6)產業中將會發生的關鍵改變是什麼？(7)如果產業中的關鍵改變發生了，那麼，A. 哪種競爭力或者技能將失效或者變得不相關？B. 何種競爭力或者競爭優勢將得到維持或者發展？C. 我們如何來平衡現存的資源、技能或者能力？D. 什麼樣的競爭力或者能力將得到發展？(8)從此企業將走向何處？根據上述八個問題的研究從而確定企業核心能力的

¹C.K. Prahalad and Gary Hamel. The core competence of the corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68, 79-90.

存在。²Steven T. Walsh 與 Jonathan D. Linton (2001) 提出了運用能力金字塔來分析企業核心能力，在該能力金字塔中，材料競爭力、製造和裝配競爭力、基於知識的服務競爭力（如醫生診斷）與知識嵌入型服務競爭力（如自動售貨機）構成能力金字塔的四個面。在能力金字塔的四個面，在能力金字塔的每個面，又細分為技術競爭力與管理競爭力兩個層次。技術競爭力位於每個競爭力面的底層，而管理競爭力則位於每個競爭力面的上層。應用能力金字塔對企業各個方面進行個案研究來確定企業的核心能力具體存在於企業哪一個方面。³Khalid Hafeez 與 YanBing Zhang, Naila Malak (2002) 提出識別企業核心能力分為三步：第一步是識別關鍵技能，第二步是確定企業能力，第三步是確定企業核心能力。⁴方統法也提出了一個企業核心能力識別系統模型，該模型中，在外部從企業核心能力的顧客貢獻分析、核心能力的競爭差異分析入手；在企業內部從價值鏈分析、技能分析、資產分析、和知識分析入手。該模型要求在識別的過程要把握價值特徵、資產特徵及知識特徵三個方面。⁵

3.2 基於模糊評價或聚類技術的企業核心能力識別

本類型的企業核心能力識別方法多為國內研究者提出，常永華（2000, 2001）提出的企業核心能力的電腦評估系統及企業核心能力的模糊綜合評判模型，⁶在該模型中，企業核心能力從核心技術能力、核心市場能力、資訊資源能力及組織協調能力四個方面共 13 個指標來進行評估。魏江、葉學鋒（2001）提出用模糊綜合評價法對企業核心能力進行研究，該文中企業核心能力評價指標體系分為價值性、延展性、剛性、異質性及緘默

性五個準則層共 11 個具體指標構成。⁷馬力和曲雅（2001）提出的企業核心能力識別指標體系中，有市場價值性、技術創新性、不易模仿性及延展性共 15 個具體指標。⁸馮蔚東與陳劍（2002）提出在虛擬企業中對企業核心能力進行定性識別的基礎上用模糊聚類方法來進行定量識別。⁹

3.3 基於層次分析法的企業核心能力識別

此類企業核心能力識別方法是採用層次分析法來對企業核心能力進行研究。如杜綱、程繼川等人提出的企業核心能力分析與評價系統（2001），該系統由市場層面、技術層面及管理層面三個一級準則層面，共 50 個具體指標構成。¹⁰郭斌、蔡寧提出了企業核心能力審計指標體系與測度方法（2001），在該指標體系中，企業核心能力從企業戰略管理能力、企業核心製造能力、企業核心技術能力、企業組織與介面管理能力及企業行銷能力五個維度共 115 個指標來進行評價。¹¹此外，Khalid Hafeez 與 YanBing Zhang, Naila Malakb (2000) 也提出了用層次分析法來研究企業的核心能力。¹²

從上述研究方法可知，使用方法一來進行企業核心能力的識別是一種以人的主觀意志為基礎的企業核心能力識別。在這種方法，人為因素的作用較大，缺乏客觀性，而且資料收集與處理都是以人為進行，勞動量大，這一類企業核心能力識別方法是 C. K. Prahalad 與 Gary Hamel 提出的識別方法的變種。從研究體系而言，方法二和方法三基本上沿用了企業綜合競爭力評價體系，其所到的結果是企業在某一或某幾方面的競爭力的強弱，我們從模糊綜合評價與層次分析法的最終結果可以看出，這兩種方法主要用於結構複雜的多因素決策問題，該方法最終可以得出一個相

²C.K. Prahalad and Gary Hamel. The core competence of the corporation [J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68, 79-90

³Steven T. Walsh & Jonathan D. Linton. The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence [J]. *Technology analysis & strategic management*, 2001, 13(2), 165-177.

⁴Mansour Javidan. Core Competence: What Does it Mean in Practice [J]. *Lang Range Planning*, 1998, 33(1), 60-71.

⁵方統法. 論企業核心能力的識別[J]. *外國經濟與管理*, 2002, 23(7): 9-14.

⁶常永華. 企業核心能力的模糊綜合評判模型與案例[J]. *西北大學學報*, 2001, 31(3): 212-214.

常永華. 企業核心能力的電腦評估系統研究[J]. *西安郵電學院學報*, 2000, 5(2): 70-72.

⁷魏江, 葉學鋒. 基於模糊方法的核心能力識別和評價系統[J]. *科研管理*, 2001, 22(3): 98-103.

⁸馬力, 屈雅. 企業核心能力識別方法研究[J]. *山東建材學院學報*, 2001, 15(2), 154-157.

⁹馮蔚東, 陳劍. 虛擬企業中核心能力的定性與定量識別[J]. *系統工程理論與實踐*, 2002, 5: 48-54.

¹⁰杜綱, 程繼川, 陳衛東. 企業核心能力分析及其評價方法研究[J]. *天津大學學報* (社科版), 2000, 3: 56-60.

¹¹郭斌, 蔡寧. 企業核心能力審計：指標體系與測度方法[J]. *系統工程理論與實踐*, 2001(9): 7-15.

¹²K. Hafeez, Y. Zhang, N. Malak. Determining firm key capabilities using analytic hierarchical process (AHP)[C]. First. Int. Conf. Systems Thinking in Management, Geelong, Australia, Sept 2000.

對總目標而言的按重要性（或偏好）程度的一個排序，其最終結果也是一個綜合評價。因此這種方法不可能得出企業核心能力是什麼，或者能準確地說出類似于本田公司的企業核心能力是發動機技術這一類準確的答案，這兩種方法的顯著特徵是能進行資訊的綜合集成，對某一事物的整體資訊作出評價。這是一個向上的過程。在已知兩個系統均有某一方面的核心能力時，採用這兩種方法進行決策比較或判定是正確的。或者說，這兩種方法用於從已知方案中作出決策是可行的。由於研究視角不同，這兩類研究方法在進行企業核心能力識別時使用了不同的術語，如有的用的是“評價”。有的使用的是“別”，有的用的是“測度”，還有的使用了“審計”。儘管這些概念內涵略有區別，研究各有側重，但其本質上都沒有跳出企業競爭力研究的框架體系。

4. 企業核心能力識別的本質是核心能力挖掘

鑒於企業核心能力識別研究的目的和要求，本文借用“資料挖掘（data mining）”的概念，企業核心能力的識別，本質上是一個挖掘過程。“挖掘”與“識別”或“評價”等有著根本的區別。所謂挖掘，是在眾多資料源中抽取人們感興趣的知識含義，這些含義在挖掘之前是隱含的、未知的和潛在的，它們通過挖掘而被發現。可以說，挖掘就是對未知的發現。而識別或評價，則是人們事先提出一個關於事物關係的假設或標準，然後用這些假設或標準去衡量、比對現實的關係，進而得出衡量比對的結果，是一種事後的驗證，帶有較強的主觀性。因而，與識別相比，挖掘的重點在於探索，在於對蘊涵的、未知的、有潛在應用價值的、非平凡的模式提取。挖掘包含了更豐富的內容，具有更強的發現性、探索性和客觀性。由於企業核心能力所具有的緘默性、獨特性等特徵，因此，任何一個企業的核心能力的識別過程都是與眾不同的，沒有一個現成的模式可供借鑒和參考。所以，企業核心能力的識別準確地說應該叫做企業核心能力的挖掘。

在企業核心能力的挖掘過程中，挖掘的結論是企業究竟有沒有核心能力，如果有，這種核心

能力表現在企業活動的哪一個或幾個方面。從目前已知的具有核心能力的企業來看，企業要麼採用局部環節領先要麼採用整體過程綜合效果領先。一般來說，企業多選擇第一種方式，如索尼公司的微型化技術、摩托羅拉公司的無限通訊技術，本田公司的發動機技術，英代爾公司的晶片製造技術；也有的公司採用第二種方式，即向客戶提供服務過程的整體。尤其是管理技能的加入整合，提高了服務效率，增創了客戶價值，降低了客戶成本，最終增加了顧客的滿意度。這種方式在服務行業居多，如全球規模最大、利潤最好的沃爾瑪的成功就是依靠其獨特的“過站式物流管理”模式，降低了商品倉儲成本（占銷售成本的2%~3%），加快了貨架補充速度（一周兩次，而平均水準為兩週一次），大大增強了企業競爭能力。但從目前已有的情況來看，在生產型企業中還沒有一個企業能在管理、設計、生產及銷售各個方面都具有核心能力。從企業核心能力的定義來看，有核心能力的企業並不是一個萬能的企業，核心能力的本質是強調有所為與有所不為，而不是要求企業全面開花，成為一個萬能的企業，這既不現實也不可能。本文認為，企業核心能力的挖掘是從企業的持續競爭優勢中去發掘企業的核心是否存在及其存在於何處？要挖掘企業的核心能力，採用的技術應該是知識發掘技術。通過相關知識發掘技術的應用，發現以前未知的模式，並自動預測這種模式的未來趨勢和行為。同時資料挖掘技術的運用還可以消除大量雜訊資料對企業核心能力挖掘的影響，並提高挖掘結果的有效性、確切性。因此，企業核心能力的挖掘是準確地說明企業在哪一個方面或哪幾個方面存在核心能力，或者能夠明確地說明有可能成為企業核心能力的方面。企業核心能力挖掘應用的技術應該採用資料挖掘技術和文本挖掘技術。

一般地，資料挖掘的基本原理可用如下的處理過程表示：(1)首先熟悉應用領域的資料、背景知識，明確所要完成的任務性質；(2)資料選擇；(3)資料預處理與轉換；(4)數據挖掘(DM)；(5)模式解釋；(6)知識評價。資料挖掘可以用到的技術方法很多，主要包括：統計分析方法、遺傳演算法、粗糙集方法、決策樹、人工神經網路、模糊邏輯、規則歸納、聚類分析和模式識別、最近鄰技術、視覺化技術等。

5. 結論

企業核心能力識別已經受到國內外學者的關注，新的觀點和方法不斷出現。本文概要總結了已有的企業核心能力識別的理論和方法，雖然可能不完全，但是，這為今後進一步深入研究有關企業核心能力識別的理論和方法奠定了堅實的基礎。可以認為，今後企業核心能力挖掘的重點就在於要進一步研究採取何種資料挖掘方法來判斷企業核心能力是什麼、如何去培育和提升企業核心能力等這一類問題。同時，在進行企業核心能力挖掘過程中挖掘結論的客觀性、準確性及有效性也是值得研究的重要問題。

參考文獻

- [1] C.K. Prahalad and Gary Hamel. The core competence of the corporation[J]. *Harvard Business Review*, 1990, 68, 79-90
- [2] Khalid Hafeez, YanBing Zhang, and Naila Malak. Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence[J]. *IEEE transactions on engineering management*, 2002, 49(1), 28-35.
- [3] K.Hafeez, Y.Zhang, N.Malak. *Determining firm key capabilities using analytic hierarchical process (AHP)*[C]. First. Int. Conf. Systems Thinking in Management, Geelong, Australia, Sept 2000.
- [4] Mansour Javidan. Core Competence: What Does it Mean in Practice [J]. *Lang Range Planning*, 1998,33(1), 60-71.
- [5] Steven T. Walsh & Jonathan D. Linton. The Competence Pyramid: A Framework for Identifying and Snalyzing Firm and Industry Competence [J]. *Technology analysis & strategic management*, 2001,13(2),165-177.
- [6] 常永華. 企業核心能力的模糊綜合評判模型與案例[J]. *西北大學學報*, 2001, 31(3):212-214.
- [7] 常永華. 企業核心能力的電腦評估系統研究[J]. *西安郵電學院學報*, 2000, 5(2):70-72.
- [8] 成思危. 中國管理科學的學科結構與發展重點選擇[J]. *管理科學學報*, 2000, 3(1):1~6
- [9] 杜綱,程繼川,陳衛東. 企業核心能力分析及其評價方法研究[J]. *天津大學學報(社科版)*, 2000,3:56-60.
- [10] 方統法. 論企業核心能力的識別[J]. *外國經濟與管理*, 2002.,23(7):9-14.
- [11] 馮蔚東,陳劍. 虛擬企業中核心能力的定性與定量識別[J]. *系統工程理論與實踐*, 2002,5:48-54.
- [12] 郭斌,蔡寧. 企業核心能力審計：指標體系與測度方法[J]. *系統工程理論與實踐*, 2001(9): 7-15.
- [13] 黃繼剛. 核心競爭力:未來企業競爭的基礎[J]. *經濟管理*, 2000(8):57~58
- [14] 劉勇, 馬勝洪. 建立企業核心能力的基本思路 [J]. *數理經濟技術經濟研究*, 2000(5):123~125
- [15] 馬力,屈雅. 企業核心能力識別方法研究[J]. *山東建材學院學報*, 2001,15(2),154-157.
- [16] 魏江,葉學鋒. 基於模糊方法的核心能力識別和評價系統[J]. *科研管理*, 2001, 22(3):98-103.
- [17] 魏江. 企業核心能力的內涵與本質[J]. *管理工程學報*, 1999,13(1),53-55.
- [18] 魏江. 企業核心能力的內涵與本質[J]. *管理工程學報*, 1999, 13(1), 53-55.

作者簡介:

① Hu Shirong (胡世蓉), School of Economic & Management, Southwest Jiaotong University

③ Huang Dingxuan (黃定軒), School of Economic & Management, Southwest Jiaotong University

通信地址:

① Hu Shirong, School of Economic & Management, Southwest Jiaotong University, Chengdu Sichuan 610031, P.R. of China

② Huang Dingxuan, School of Economic & Management, Southwest Jiaotong University, Chengdu Sichuan 610031, P.R. of China