

学校编码: 10384

分类号

密级

学 号: 9515032

UDC

学 位 论 文

资本经营的核心能力原则研究

龚文平

指导教师姓名: 翁君奕 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 1998 年 月

论文答辩日期: 1998 年 月

学位授予单位: 厦门大学

学位授予日期: 1998 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

1998 年 月 日

内 容 提 要

资本经营是改革至 90 年代以后才在中国出现的一个全新理念,是经济体制改革从体制增量改革阶段迈向体制存量改革阶段,是国有企业改革重心由经营机制向产权制度转换和资本市场快速发展的必然产物。面对当前的资本经营热,本文对企业在资本经营中应遵循的一般原则-----核心能力原则进行论述,全文共分四章。

第一章:资本经营及其核心能力原则。本章把对资本涵义的界定作为本文立论的基础,在此基础上对资本经营的涵义进行界定,然后才提出本文要论述的主题-----资本经营的核心能力原则,即为了确立和培育企业核心能力,资本的直接运作为依托,动员企业外部资源向企业核心能力点集中配置的一种基本准则。

第二章:确立资本经营的核心能力原则的必要性。从兵法、系统理论、经济学、物理学

等角度论述了资源集中配置的重要性,然后找出资源战略集中与资本经营的核心能力原则的共性,对资本经营的核心能力原则提供理论上的支持。

第三章:核心能力原则在资本经营中的贯彻实施。首先对核心能力点在空间和时间上的选择方法进行阐述,提出了有关企业核心能力点选择的若干原则,然后较详细地阐述了核心能力原则在企业购并和资本重组中的具体实施。

第四章:资本经营的核心能力原则与我国国有企业的资本扩张。针对目前国内的资本经营热,论述了目前我国国有企业在资本扩张中存在的两个问题,即资本经营脱离生产经营,注重形式的过度包装和发展大企业忽视产业关联,然后针对上述问题提出矫正对策:在生产经营的基础上搞资本经营和组建企业集团要遵循资本经营的核心能力原则。

关键词: 资本经营 核心能力

目 录

第一章 资本经营及其核心能力原则

一、资本的涵义

(一)前人对资本的认识

(二)本文对资本含义的界定

二、资本经营的涵义

三、资本经营的核心能力原则

(一)在生产经营的基础上发掘资本经营的指导原则

(二)核心能力

(三)资本经营的核心能力原则

第二章 确立资本经营的核心能力原则的必要性

一、资源战略集中及其必要性

(一)资源战略集中

(二)资源战略集中的必要性

二、资源战略集中与资本经营的核心能力原则

(一)在资本经营中坚持核心能力原则是体现资源战略集中的必然要求

(二)核心能力原则与多角化经营的关系

第三章 核心能力原则在资本经营中的贯彻实施

一、资本经营中企业核心能力点的选择

(一)核心能力点在空间上的选择原则

(二)核心能力点在时间上的选择原则

二、核心能力原则在企业购并中的贯彻实施

(一)通过购并增强企业原有核心能力

(二)通过购并建立新的核心能力

(三)购并为了共享企业原有核心能力

(四)购并中的几个重要问题

三、核心能力原则在资本重组中的贯彻实施

(一)通过资产剥离突出和巩固企业核心能力

(二)通过事业分析提高核心能力的运行效率

(三)资本重组的几个重要问题

第四章 资本经营的核心能力原则与我国国有企业的资本扩张

一、目前我国国有企业资本扩张存在主要问题

(一)资本经营脱离生产经营,注重形式的过度包装

(二)发展大企业是大势所趋,但忽视产业关联,过分追求多角化经营

二、对我国国有企业资本扩张中存在问题的对策

(一)在生产经营的基础上搞资本经营,让资本经营服务于国有企业改革

(二)组建企业集团要强调核心能力关联,即遵循核心能力原则

注释

参考文献

后记

厦门大学博硕士论文摘要库

【LM】【BT1】第一章 ■ 资本经营及其核心能力原则 【DM(】资本经营的核心能力原则研究【DM)】【SM(】第一章 ■ 资本经营及其核心能力原则【SM)】

【BT2】 一、资本的涵义 【HT4” F】

当前,不管在企业界还是理论界,尽管许多人都把诸如“资本”、“资本运营”、“资本经营”等当作经常挂在嘴边的词语,但由于长期高度计划经济体制下对资本这一概念的禁锢,实际上许多人并不真正了解资本这一概念的内涵。当我们谈及某一特定的资本时,大多和特定的企业联系在一起。然而,企业与资本存在什么本质的关系呢?本文认为,企业是经营资本的企业,企业只是资本的载体,企业的经营就是资本的经营。进一步讲,经营资本的本质是如何使资本最大和最持久地增值。可以说,经济学里讲企业是整个经济体系里的细胞,而资本则是这个细胞的细胞核。无疑,解剖这个细胞核,在经济学上具有重大的意义。马克思在大英博物馆里留下的脚印,就是为了揭示这个细胞核的艰辛代价。

【BT3】 (一)前人对资本的认识 【HT4” F】

资本(Capital)作为经济学里一个重要范畴,许多仁人智士对资本提出不同的看法。十九世纪的苏格兰经济学家麦克鲁德(H·D·MacLeod,1821-1902)认为:“资本是用于利殖目的的经济量,任何经济量均可用于资本。凡可以获取利润之物都是资本……”。他所谓的经济量是其价值可以用货币计算并可用于买卖、交换之物。萨缪尔森认为:“资本是一种不同形式的生产要素。资本(或资本品)是一种生产出来的生产要素,一种本身就是经济的产业的耐用投入品”〔1〕。奥地利经济学家庞巴维

克(Eugen Von Bonin Bauerk,1851-1914)则认为:“一般来说,我们把那些用来作为获得财货手段的产品叫做资本”。〔2〕马克思认为:“资本就是能够带来剩余价值的价值”。马克思通

过对资本这一概念的层层解剖,得出了资本主义必然灭亡的结论。他对资本含义的界定是整个科学社会主义理论体系中的奠基石。

【BT3】 (二)本文对资本含义的界定 【HT4” F】

随着社会经济的发展,生产力和生产关系发生重大变化,前人的认识都不可避免地存在时代的局限性。麦克鲁德和庞巴维克对于资本的论述,都仅仅指的是有形资本,他们还没有无形资产的概念。萨缪尔森并没有明确指出资本增值的本质。马克思对资本的认识则偏重于资本的生产关系方面,即认为资本的增值是剩余价值,体现了两大阶级的剥削与被剥削关系,认为资本的本质在于资本的生产关系方面而不在于生产力方面【CD2】即资本增值方面。

面对二十一世纪的即将来临,席卷全球的现代市场经济运作模式与麦克鲁德等人所处的时代产生巨大的变化,所以我们必须用全新的视角来注视资本、认识资本。本文对资本定义如下:资本是能够带来增值的价值。它包含了以下几个含义:(1)、资本必须具有价值,没有价值的东西不是资本;(2)、资本具有价值必然衍生出资本具有使用价值;(3)、资本可以由各种形态表现,可以是实物形态、金融形态、证券形态,还可以是专利形态;(4)、资本必须能够增值,虽有价值但不能带来更大的价值则不是资本;(5)、资本增值的途径是广义的,既可以通过资本的资产化经营来实现,也可以通过资本本身的直接运作来实现。

【HT4” F】

有必要对资本作进一步的剖释,以便解释我们以前所走的弯路。资本作为经济学和社会学的一个重要范畴,具有二重性。资本的二重性在于:一是它的自然属性,一是它的社会属性。资本的社会属性是资本归谁所有的问题,而资本的自然属性则

是资本一定要实现价值增值的问题。资本的二重性是资本一个问题的两个方面，是社会属性和自然属性的有机统一体。应该说，资本的社会属性，即资本的归谁所有的是一个非常重大的问题，但是我们过去割裂这一有机体，把资本的社会属性绝对化，盲目追求一大二公。这

样，由于过去我们过分强调资本的有效动员，而没有充分重视资本的高效率运用，即资本的增值能力方面，从而引起整个计划经济不合理的资本配置，导致经济效率的低下。

本文认为资本两重性的核心应是资本的自然属性而不是社会属性，因为不管谁拥有资本，如果这个资本不能带来增值，财富变成包袱时，这个资本还有什么意义？只有资本带来了增值，我们谈论价值的分配才是显得有意义。所以说，资本的本质在于它的自然属性方面，即资本的增值方面。本文对资本经营的论述，正是以此为出发点。

当一些人提及资本重组、资产重组等概念时，往往把资本与资产这两个概念混为一谈，一会儿说资本重组，一会儿又说资产重组。资本与资产到底存在什么关系？为了立论的严谨性，有必要对这两个概念作一番辨析。

首先，资本与资产是有不同意义的两个概念。资本就是能够产生增值的价值，通俗地讲，资本就是用来生钱的钱，它与生俱来具有追逐增值的本性，它以企业的股权和债权等价值形态的表现形式存在。资产(Asset)是企业拥有的有形、无形的经济资源，它以物质形态和价值形态的形式存在。厂房、设备、原材料等物质形态的资产本身不具有追逐增值的本性，而且还会在使用中消耗。资本经营交易的是资本，是股权和债权，而不是资产，不是厂房和设备，购买资本和购买资产是两个截然不同的概念。

谈及资产，不能不提到企业的资产负债表。帐户式资产负债表的左侧是资产，可分为流动资产、固定资产和无形资产；资产负债表的右侧是资本，从广义上可分为借入资本(负债或债权)和自有资本(股权)两大部分。资产体现了一个企业的经济资源集合，而资本则是这些经济资源集合的所有(被控制)形式。

如下图所示：

其次，资产与资本又是统一的。从价值形态上看，企业就是资本的集合体，每一单元的资本所对应的是企业所有资产的一个单元的有机结合；从价值量来说，一个企业的资产恒等于资本。从形态上来说，两者可以相互转化。当企业面对资本市场时，资产要资本化，才能进行交易，进一步面对证券化的资本市场时，资本还要证券化；当企业面对产品市场时，资本要资产化，才可以进入物质领域的生产，进一步就是如何有效运用这些资产进行产品经营。

【BT2】 二、资本经营的涵义 【HT4” F】

资本既然是一种能带来增值的价值，这意味着通过对资本的使用价值的运用能达到一种增值了的价值，这种对资本的使用价值的运用过程，就是对资本经营的过程。资本经营是改革至 90 年代以后才在中国出现的一个全新概念，是经济体制改革从体制增量改革阶段迈向体制存量改革阶段，是国有企业改革重心由经营机制向产权制度转换和资本市场快速发展的必然产物。本文认为，资本经营是一种通过对资本的使用价值的运用，将资本作最有效的使用，通过资本使用或资本交易获取利润，求得资本的增值的一种经济活动。资本经营的途径可以是多种多样的，涵盖整个生产过程、流通过程，概括起来，资本经营在广义上至少包括以下三项主要内容：一是资

本的直接运作,如证券投资、金融商品的买卖;二是以资本直接运作为先导的企业购并和资产重组;三是按资本经营原则进行的生产经营。可见,资本经营的内涵是很广泛的,而并非仅局限于资本的直接运作。资本直接运作只是资本经营的初级层次或前提条件,是手段而不是目的,是局部而不是整体。本文要论述的核心能力原则是针对资本经营的第二、第三项内容而展开,即企业在购并、资产重组及生产经营中必须贯彻核心能力原则。认为资本经营是上述内容的某一部分而排斥另一部分是片面的,但资本经营不论以什么形态出现,其本质是相同的:一是以资本增值为目的;二是必须按照市场的规则进行;三是受竞争规律的支配。

值得一提的是,在西方资本主义国家里,没有“资本经营”这种提法,这是因为他们的资本就一直“经营”着。转轨时期我们强调资本的【ZZ()经营【ZZ)】,并提出较完整的资本经营概念是不见怪的。这是计划经济时代长期对资本观念的禁锢和目前国有企业产权制度改革下的特定时代产物,同时也意味着我们对资本经营的理论研究和实践探索时间较短。所以,我们必须立足于中国国有企业和中国市场的实际,借鉴西方发达资本主义国家的资本经营经验,对资本经营的理论和实践进行不懈的探索。

1996年第八届全国人大第四次会议制定了“九五”和2010年远景目标纲要,提出了在此期间要实现两个具有全局意义的根本转变:经济体制要从计划经济体制向社会主义市场经济体制转变,经济增长方式要从粗放型增长向集约型增长转变。在1997年9月份召开的中共中央“十五大”的报告中,至少有十个地方使用“资本”这个词,“资本经营”成为报纸、电视等新闻媒体使用频率最多的词之一。可以说,从中央最高决策层直至理论界和企业界,资本经营的理念正逐步深入人心。

【BT2】 三、资本经营的核心能力原则 【HT4” F】

面对当前国内的一股资本经营热,静下心来理智地探讨有关资本经营的基本原则、基本规律是非常必要和务实的。譬如在国有企业购并与资产重组中,究竟哪类企业适合作为购并的目标公司,企业的哪部分资产应当剥离,资本经营应该依据什么指导原则,这就是本文要论述的主题。

【BT3】 (一)在生产经营的基础上开展资本经营的指导原则 【HT4” F】

一般而言,在市场经济条件下,资本经营在时空上可以暂时脱离生产经营而单独运作并获取资本的增值,但这是表层而言;实质上,生产经营是资本经营的起点和归宿,资本经营最终必须服从或服务于生产经营,这是因为:(1)资本经营和生产经营共同服从或服务于企业的发展战略,它们都是实现目的的手段,彼此相辅相成,密切配合,两者无高级低级之分。(2)资本经营在配合和促进生产经营的同时,又信赖和服务于生产经营。一个企业能否在资本市场上进行资本经营,除需具备适宜的外部环境外,更取决于其生产经营的好坏。而且,不管企业采取何种资本经营方式和手段,其最终目的无非是壮大企业实力,增强市场竞争力,为生产经营创造条件。(3)从经济学意义上讲,经济发展和社会进步的基础是能够创造满足市场消费者需求物质产品的生产经营,这也是资本保值增值的源泉。从本质上而言,离开了生产经营,一切貌似资本经营的经济行为都没有实际意义。(4)资本经营能否取得成功,不仅在于购并的目标公司的选择,在于剥离资产的选择,而且在于企业管理。企业经营管理不善,不仅存量资产不能盘活,而且使购并所带来的增量资产被套牢,只有企业不断提高生产经营管理水平,资本经营才能进入良性循环。因而,在探索资本经营的指导原则时,应当从生产经营领域里着手。如果离开生产经营谈论资本经营,资本经营将成为空中楼阁。

注:【ZK()】①麦克鲁德:《信用的理论》,1872年P127页

②萨缪尔森:《经济学》第14版 P55 页

③庞巴维克:《资本实证论》陈编译,商务印书馆,1964年11月第1版,P73页〔ZK〕

〔WM〕

〔HT4K〕

■学校编码: 10384 〔JY〕 〔WB〕 分类号 〔CD#5〕 密级 〔CD#3〕 ■ 〔HJ0〕 〔HJ〕

■学■号: 9515032 〔DW〕 UDC 〔CD#11〕 〔HT2F〕

〔JZ〕 〔CM(6)〕 学位论文 〔CM〕

〔HT1〕 XBS 〔JZ〕 资本经营的核心能力原则研究

〔JZ〕 〔HT2H〕 龚■文■平 〔HT4K〕 〔HJ*2/3〕

〔JZ〕 〔WB〕 〔CM(7)〕 指导教师姓名 〔CM〕: ■ 〔CM(7)〕 翁君奕■教授 〔CM〕

〔DW〕 〔CM(7)〕 申请学位级别 〔CM〕: ■ 〔CM(7)〕 硕■士 〔CM〕

〔DW〕 〔CM(7)〕 专业名称 〔CM〕: ■ 〔CM(7)〕 工商管理(MBA) 〔CM〕

〔DW〕 〔CM(7)〕 论文提交日期 〔CM〕: ■ 〔CM(7)〕 1998年■月 〔CM〕

〔DW〕 〔CM(7)〕 论文答辩日期 〔CM〕: ■ 〔CM(7)〕 1998年■月 〔CM〕

〔DW〕 〔CM(7)〕 学位授予单位 〔CM〕: ■ 〔CM(7)〕 厦门大学 〔CM〕 〔HJ〕

〔DW〕 〔CM(7)〕 学位授予日期 〔CM〕: ■ 〔CM(7)〕 1998年■月 〔CM〕 〔HT3K〕

〔JY〕 〔WB〕 〔CM(8)〕 答辩委员会主席 〔CM〕 〔CD#6〕 ■

〔DW〕 〔CM(8)〕 评阅人 〔CM〕 〔CD#6〕 〔HT4XBS〕

〔JZ〕 1998年■月■日

〔LM〕

〔JZ〕 〔BT1〕 内容提要 〔HT4〕 F 〔MM〕 内容提要 〔MM〕

资本经营是改革至90年代以后才在中国出现的一个全新理念,是经济体制改革从体制增量改革阶段迈向体制存量改革阶段,是国有企业改革重心由经营机制向产权制度转换和资本市场快速发展的必然产物。面对当前的资本经营热,本文对企业在资本经营中应遵循的一般原则〔CD2〕核心能力原则进行论述,全文共分四章。

第一章:资本经营及其核心能力原则。本章把对资本涵义的界定作为本文立论的基础,在此基础上对资本经营的涵义进行界定,然后才提出本文要论述的主题〔CD2〕资本经营的核心能力原则,即为了确立和培育企业核心能力,资本的直接运作为依托,动员企业外部资源向企业核心能力点集中配置的一种基本准则。

第二章:确立资本经营的核心能力原则的必要性。从兵法、系统理论、经济学、物理学等角度论述了资源集中配置的重要性,然后找出资源战略集中与资本经营的核心能力原则的共性,对资本经营的核心能力原则提供理论上的支持。

第三章:核心能力原则在资本经营中的贯彻实施。首先对核心能力点在空间和时间上的选择方法进行阐述,提出了有关企业核心能力点选择的若干原则,然后较详细地阐述了核心能力原则在企业购并和资本重组中的具体实施。

第四章:资本经营的核心能力原则与我国国有企业的资本扩张。针对目前国内的资本经营热,论述了目前我国国有企业在资本扩张中存在的两个问题,即

资本经营脱离生产经营,注重形式的过度包装和发展大企业忽视产业关联,然后针对上述问题提出矫正对策:在生产经营的基础上搞资本经营和组建企业集团要遵循资本经营的核心能力原则。

【HT4” H】关键词:【HT4” F】 ■ 资本经营 ■ 核心能力
【LM】

【JZ】【HT3H】目 ■ ■ ■ 录 【HT4” F】 【DM(】资本经营的核心能力原则研究【DM)】【SM
(】目 ■ ■ ■ 录【SM)】【HJ*2/3】

第一章 ■ 资本经营及其核心能力原则【JY。】

■ 一、资本的涵义【JY。】

- (一)前人对资本的认识【JY。】
- (二)本文对资本含义的界定【JY。】

■ 二、资本经营的涵义【JY。】

■ 三、资本经营的核心能力原则【JY。】

- (一)在生产经营的基础上发掘资本经营的指导原则【JY。】
- (二)核心能力【JY。】
- (三)资本经营的核心能力原则【JY。】

第二章 ■ 确立资本经营的核心能力原则的必要性【JY。】

■ 一、资源战略集中及其必要性【JY。】

- (一)资源战略集中【JY。】
- (二)资源战略集中的必要性【JY。】

■ 二、资源战略集中与资本经营的核心能力原则【JY。】

- (一)在资本经营中坚持核心能力原则是体现资源战略集中的必然要求【JY。】
- (二)核心能力原则与多角化经营的关系【JY。】

第三章 ■ 核心能力原则在资本经营中的贯彻实施【JY。】

■ 一、资本经营中企业核心能力点的选择【JY。】

- (一)核心能力点在空间上的选择原则【JY。】
- (二)核心能力点在时间上的选择原则【JY。】

■ 二、核心能力原则在企业购并中的贯彻实施【JY。】

- (一)通过购并增强企业原有核心能力【JY。】
- (二)通过购并建立新的核心能力【JY。】
- (三)购并为了共享企业原有核心能力【JY。】
- (四)购并中的几个重要问题【JY。】

■ 三、核心能力原则在资本重组中的贯彻实施【JY。】

- (一)通过资产剥离突出和巩固企业核心能力【JY。】
- (二)通过事业分析提高核心能力的运行效率【JY。】
- (三)资本重组的几个重要问题【JY。】

第四章 ■ 资本经营的核心能力原则与我国国有企业的资本扩张【JY。】

■ 一、目前我国国有企业资本扩张存在主要问题【JY。】

- (一)资本经营脱离生产经营,注重形式的过度包装【JY。】
- (二)发展大企业是大势所趋,但忽视产业关联,过分追求多角化经营【JY。】

■ 二、对我国国有企业资本扩张中存在问题的对策【JY。】

- (一)在生产经营的基础上搞资本经营,让资本经营服务于国有企业改革【JY。】

(二)组建企业集团要强调核心能力关联,即遵循核心能力原则【JY。】

注释

参考文献

后记【HJ*3/5】

【LM】

厦门大学博硕士论文摘要库

〔BT3〕 (二)核心能力

资本经营的最终目的就是使资本保值和增值,从企业生产经营的角度看,就是企业持续经营并创造利润。与潜在利润的市场结构观点相反,一些经济学家认为,一个企业可以获得超过市场平均水平的利润,原因在于它能够比竞争者更好地利用某些核心能力,在于它能够比竞争对手更好地将这些能力与行业中取胜所需要的能力密切结合起来。所谓的核心能力是指提供企业在特定经营中的竞争能力和竞争优势基础的多方面技能、互补性资产和运行机制的有机融合,是不同技术系统,管理系统及技能的有机组合,是识别和提供竞争优势的知识体系。核心能力可分成两类:运行能力和制度能力。运行能力是指“技术”能力,这种能力与公司在市场上的经营情况有关。如在汽车制造业中,主要运行能力包括引擎技术、分销和技术一体化(技术的纵向整合)。制度能力主要是确定公司从事的核心活动的范围,有效动员公司内、外部资源对运行能力点的重点配置的能力,它与运行能力同等重要。因而,核心能力是技术能力与资源有效配置能力的有机统一体。

日本电气公司(NEC)是在计算机、通信、半导体等方面居世界领先地位的大公司,而且它还拥有一个兴旺发达的消费类电子产业。但这只是表面现象。在 NEC 世界中,数字技术,特别是超大规模集成电路技术和系统集成技术是核心能力,构成计算机、通信、半导体以及消费类电子产业发展基础的核心能力,将根本不相同的行业变成了紧凑的有机体,大大提高公司的长期竞争优势。通过 NEC 的案例可知,建立正确的核心能力的优势在于:(1)支撑一个公司的核心产品的支柱是先进的核心技术,先进的核心技术导致在市场中占竞争优势的核心产品的诞生。(2)随着时代的进步,社会对产品的需求产生变化,再好的产品也会被无情的历史车轮碾碎,但是一个先进的核心技术可以生产出符合不同时代的优秀产品,核心能力而非核心产品,才使企业获得持久竞争优势。(3)大多数公司由于战略的需要而必须生产若干种产品时,如上述的 NEC 公司,以核心能力为纽带的高关联度的产品组合,会产生资源的共享和节约,将大大提高公司的竞争优势。

相反,象巨人公司,在九十年代初曾与四通公司、联想公司共执中国电脑行业之牛耳,可谓风光一时。然而,巨人并没有好好珍惜这一千载难逢的时机建立起微电子领域的核心能力,而是倾巨资搞起了与电脑行业关联度极低的生物工程和房地产行业,终导致厄运的产生。企图依靠其他方面的竞争优势建立市场份额,而不是靠核心能力和核心产品的企业,则前景堪忧。因为其竞争优势是建立在空中楼阁之上,是不稳定,不扎实的。仔细看一看,这类企业比比皆是。

适应市场机会需要的核心能力应必须具有在较长时期内获得超平均水平利润的与众不同的质量,必须难以被竞争者效仿。要保持竞争优势,应以下列四个特点为依据来评价战略资源和能力:(1)占用性,占用性是指由公司内部某些战略资产产生的、不能归公司所有而被某些个人据为已有的利润的占有程度。个人对构成核心能力的战略资产的占有程度越低,公司保有的利润就越高。(2)耐久性,战略资产的耐久性主要是指其作为利润源泉的持久程度,而不是指其物理耐久性。核心能力的耐久性越强,利润的可持续性就越高。(3)转移性,核心能力和支持核心能力的战略资源越容易转移,公司竞争优势的可持续性就越差,反之亦然。(4)复制性,如果某公司的核心能力和战略资源虽不能轻易地转移,但竞争者经过适当的投资或者直接购置相同的资产,就可以形成几乎相同的核心能力,那么,这个公司就不会拥有真正的持久的竞争优势。由此,核心能力越不容易被复制,其战略重要性就越高。总之,要保证企业保持持续的竞争优势,其核心能力就需要具备较高的耐久性,较低的占用性、转移性和复制性。

在短时期内, 一个公司的竞争优势来源于其当前产品劳务的价格及其性能属性。通过产业结构和价值链的分析, 一个准确定位的产品和技术, 可能使一个企业一夜之间成为暴富。但是做为参与全球性竞争的现代企业, 所有公司面临的现实问题都是相象的, 全都集中在相似的而又很难对付的产品成本上, 产品差异化和市场营销上, 这些只是赢得生存的最低要求。一个企业只有真正建立起自己的核心能力, 才是赢得持久竞争优势的法宝。

【BT3】 (三) 资本经营的核心能力原则

既然核心能力与企业存在生死悠关的关系, 但并不意味着核心能力是一种唾手可得的东西, 相反, 核心能力的获得需要企业的精心培育。核心能力的培育是通过内部管理型战略和外部交易型战略来实现的。内部管理型战略是一种产品扩张战略, 在现有资本结构下通过整合内部资源, 包括控制成本, 提高生产效率, 开发新产品, 拓展新市场, 调整组织结构, 提高管理能力等, 维持并发展企业竞争优势, 横向延伸企业生命周期曲线。外部交易型战略是一种资本扩张战略, 属于资本经营的范畴。通过吸纳外部资源, 包括组建合营企业、吸收外来资本、开展技术转让、战略联盟、长期融资、进行兼并与收购等, 推动企业生命周期曲线的纵向扩展。外部交易型战略使企业核心能力得以培育和巩固, 特别有助于吸纳和发展新的核心能力。本文侧重外部交易型战略, 即通过资本的有效经营来建立和培育企业核心能力, 从而获得持续的竞争优势。也就是企业经营的目标是资本的增值, 手段是资本经营, 途径是通过资本经营加强企业核心能力, 即在资本经营中要充分贯彻核心能力原则。何谓资本经营的核心能力原则呢? 资本经营的核心能力原则就是为了确立和培育企业核心能力, 以资本的直接运作为依托, 动员企业外部资源(包含企业内外部资源的交换) 向企业核心能力点集中配置的一种基本准则, 它是企业在市场经济条件下获得持久竞争优势的战略需要。长期以来, 中国的企业由于未曾置身于市场环境中, 外部资源的吸纳和重组依靠政府行政划拨, 关停并转依靠政府行政命令, 企业经营只强调内部管理。在向市场经济转轨过程中才突然发现, 企业缺乏竞争能力和可以赖以长期生存和发展的核心能力。因此, 在目前条件下, 应特别强调企业利用外部交易型战略发展核心能力【CD2】即在资本经营中充分贯彻核心能力原则, 这对中国国有企业持续发展无疑是极有现实意义的。

【LM】【BT1】 第二章 ■确立资本经营的核心能力原则的必要性 【DM(】资本经营的核心能力原则研究【DM)】【SM(】第二章 ■确立资本经营的核心能力原则的必要性【SM)】

【BT2】 一、资源战略集中及其必要性

【BT3】 (一) 资源战略集中

核心能力原则是为了确立和培育核心能力而动员企业外部资源向核心能力点集中配置的原则, 这里的集中是战略层次上的资源集结, 即资源的战略集中。美国战略学家威廉·A·科恩说: “占优势的战略比占优势的资源更为重要”。从此角度看, 资源的配置战略比资源本身更为重要。谈到资源的战略配置, 不能不提及两位世界级的军事家【CD2】中国春秋时期齐国人孙武和十八世纪普鲁士人克劳塞维茨。如果从纯战略的角度看, 经营企业和指挥军队战争的实质应该是一致的。前者通过对资本在空间上和时间上的合理配置来达到资本的增值, 从而实现资本增值的企业目标; 后者则是通过对各种资源在空间上和时间上的合理配置, 来实现特定空间、时间资源效用的比较优势, 来实现战胜敌对方的目的。军事战争与企业竞争都属博弈活动, 我们可以从战场上吸收经验以指导市场的竞赛法则。

孙武在其所著《孙子兵法》一书中率先提出“形”和“势”的命题(见《形》、《势》篇)。《形》中,孙武说:“如决积水于千仞之溪者,形也” (3) 。这里的“形”,

指的是军事实力,从资源的角度上看则是军事资源。《势》中说:“故善战人之势,如转圆石于千仞之山者,势也” (4) 。这里的“势”指的是军事实力的布局,即军事资源

在空间上、时间上的配置。然而,什么是“势”的配置原则呢?《九地》篇曰:“并敌一向,千里杀将” (5) 。意谓集中兵力指向敌人一处,就能长驱千里,擒旗斩将。

《行军》篇曰:“兵非益多也,惟无武进,足以并力,料敌,取人而已”。 (6) 这里的“并

力”就是指军事资源的集中的意思。克劳塞维茨说:“战略上最重要而又最简单的准则是集中兵力……我们要严格遵守这一准则” (7) ”。这位近代欧洲军事理论奠基者认

为集中军事资源是“战略上的首要原则”,并且“这个原则具有普遍意义” (8) 。

关于企业战略,美国著名企业咨询专家亨德森(Hederson)说:“在静态意义上,它可被认为是集中实力反击竞争者的弱点。企业战略就是分配各种资源,以达

到在决定时间、决定地点的差别优势。为了达到高效率,这些资源必须集中,以便优于它们的简单加总。这是任何一个成功的企业战略的基本点” (9) 。

做为二个相互独立又互为一体的二个范畴实与虚,当谈及资源的集中时,我们不能不提及资源的节约。克劳塞维茨曾精辟地指出:“要取得相对优势,也就是在决定性地点上巧妙地集中优势兵力,就往往必须准确地选定决定性地点并使自己的军队一开始就有正确的方向,就往往必须有决心为了重要的东西(即为了大量集中自己的兵力)不惜牺牲次要的东西” (10) 。可以说,资源的节约是资源集中的必然结果。从企

业的角度上说,因为没有任何一家企业有足够的资源在所有方面压倒一切竞争者。因此,“战略不仅必须有意识地确定把哪些地盘让给竞争对手,而且还要使达到次要目标所需要的资源减至最低程度。只有这样,部署【CD2】在时间和空间上【CD2】企业才能最有效果和最有效率地利用资源” (11) 。

【BT3】 (二)资源战略集中的必要性

我们有必要深入土边论述资源的战略集中,以便在本质上更好地说明资源战略集中的必要性。资源战略集中的必要性如次

1、资源是稀缺的

经济学家认为,资源是稀缺的,这种资源的有限性是集中原则赖以存在的根本性条件。“企业所处的环境如同战争一样,任何企业组织的资源【CD2】无论是盈利或非盈利性的组织【CD2】都是有限的。这就构成了企业战略和军事战略共同的基本问题【CD2】资源配置问题,即如何优先方配资源到决定性的机会上”。 (12) 企

业总是在有限资源的约束条件下进行经营的。任何一个企业都必然存在一条生产可能性边界,即企业全部生产能力的最大值。如下图所示。

AB 弧就称为生产可能性边界, (假设企业的全部资源只能用于生产两种产品 X 和 Y)。无论企业如何配置资源,其生产能力都不可能超过 AB 弧以外。

企业既有资源的合理组合,是通过集中这一配置原则而获得,因为集中配置资源就能提高资源利用效率。从系统论的观点看,追求整体系统的最优功效决不意味着各子系统均分资源。相反,最优功效必然要求某些子系统需要较多的资源。系统论的主要思想【CD2】总体大于各个部分的代数之和。按照这一思想进行设计的系统,必然是某些部门的功能较强,而某些部门的功能较弱,显然这是由于在资源配置中有所集中、有所节约造成的。在资源稀缺的约束条件下,要实现既定的系统目标,倘若不依据集中原则而配置资源,就会使某些子系统资源冗余,功能过剩,而其它子系统又匮乏必要的资源,从而使整个系统功能退化。因此,稀缺的资源是实现战略集中的前提条件。

2、只有集中才能形成强大的力量

为了更有效地说明这一问题,让我们把具体的事物作为论证工具,而非在较抽象的领域里绕圈子。譬如我们正在做子弹打击木头的实验,用古典力学的理论来建立一个物理模型。假设:(1)木头内、外部密度一致,压强均为 ρ_0 , 面积、体积是够大,在子弹的有效射程之内,枪口到木头的距离为 L; (2)子弹为圆柱体,截面积为 S, 质量为常量 m, 子弹打击木头的深度为 d; (3)子弹的初速度为 V, 子弹在空气中运行的时间为 t。由能量守恒定律知:

$$\rho_0 \cdot s \cdot d = \frac{1}{2} m v^2$$

= $\frac{1}{2} m v^2 - \rho_0 \cdot s \cdot d$ 。因此,在木头压强 ρ_0 和子弹质量 m 既定的情况下,为了提高子弹对木头的打击深度的办法有二:一是提高子弹在空气中的初速度 v(如用冲锋枪来代替手枪),由于枪口到核的距离 L 既定,提高子弹的初速度则意味着子弹在空气中运行的时间 t 的缩短;二是缩小子弹弹头的面积 S,把子弹头做的又尖又小。这说明,前者通过时间的集中来形成更大的打击深度,而后者则通过空间的集中来形成更大的打击深度。

因此,从物理学的角度看,打击的深度可以由空间和时间的集中来得到加强。由于构成战略的物质具有客观实在性,上述物理学的结论仍可适用于战略的领域,即只有企业战略资源的集中,才能确立和培育企业核心能力,才能在市场竞争中取得持久竞争优势。

【BT2】 二、资源战略集中与资本经营的核心能力原则

(一)在资本经营中坚持核心能力原则是体现资源战略集中的必然要求。

企业作为一种负熵系统(投入货币、人力、物料等资源后生产出产品),必须考虑二件事:一是投入什么资源、多少资源;二是上述资源的配置。从前面的论述得知,从某种程度上讲,资源的配置状况甚至比资源本身显得更为重要,而资源的战略集中能使企业提高资源利用效率,并使企业具有长期竞争优势。从逻辑上讲,资源的战略集中又分为二个层次:一是资源必须集中;二是资源必须集中在最有效率,最具备长

期竞争优势的业务部门上。而这些部门往往就是企业核心能力的携带者。这就必然要求,在资本经营中,必须做到动员企业外部资源(包括为了达到动员外部资源而进行的企业内外资源的交换)向核心能力点集中配置,即做到在资本经营中坚持核心能力原则。

【BT3】(三)核心能力原则与多角化经营的关系

资源向企业核心能力的战略集中在现实世界中是有一定的限制的,这一限制导致企业的非核心能力或多个核心能力范畴的多角化经营的发生,然而,核心能力原则与多角化经营存在什么关系,两者是否矛盾?

首先,核心能力原则与多角化经营是两个内涵不同的概念。前者强调的是企业资源向核心能力的战略集中,属于“负熵”范畴。后者则强调企业资源向多经营领域的战略分散,属于“熵”范畴。但是,在现实世界中,企业加强核心能力是有一定的限制【CD2】即企业资源的战略集中是有一定度的限制,而非陷入毫无意义的极端。而这种限制具有客观实在性,进一步讲,由于这种限制,导致多角化经营战略。然而,并非所有多角化经营领域都属于核心能力所覆盖的范围,如前面所述丰田公司搞房地产和新科技的多角化经营,并不属于加强核心能力范围。

其次,核心能力原则与多角化经营又有交叉之处。特定企业核心能力所对应的核心产品并非唯一,如日本本田公司的核心能力是在引擎和牵引动力系统方面,这使得轿车、摩托车、割草机和发动机都成了本田公司的核心产品。换一个角度看,这种企业经营多种产品或业务则意味着企业的多角化经营,因而坚持核心能力原则在这一角度上与多角化经营又是统一的。

综上所述,本文认为:核心能力原则是企业资本经营的战略需要,在现实企业经营中,应该做到核心能力原则与多角化经营的统一,即特定企业应该经营核心能力原则下的若干核心产品。这些核心产品具有较高的关联度,本文称之为核心能力关联度,其对应的产品或业务可称为核心能力关联产品或业务。一个企业选择的核心能力关联产品业务的多寡与企业的规模有关。一般来说,在成熟的市场经济中,企业规模较大的,如本田公司,可选择若干个核心能力关联产品或业务;企业规模较小的,则最好经营一至二个核心能力关联产品或业务。所以,选择若干个高关联度核心产品作为一个企业经营目标是本文推荐的最佳模式,在资本经营中也应遵循这一模式。

【LM】【BT1】 第三章 ■ 核心能力原则在资本经营中的贯彻实施 【DM(】资本经营的核心能力原则研究【DM)】【SM(】第三章 ■ 核心能力原则在资本经营中的贯彻实施【SM)】

【BT2】 一、资本经营中企业核心能力点的选择

【BT3】 (一)核心能力点在空间上的选择原则

1、避实击虚,扬长避短原则。孙武曰:“水之形,避高而趋下;兵之形,避实而击虚” (13) 。《庄子·养生主》有个庖丁解牛的著名故事,庖丁这个宰牛专家的秘诀是

:刀顺着牛体自然的生理结构,劈开肌肉的间隙,导向骨的空隙,不去撞过经络结聚的部位和骨紧密连接的地方和大骨头。因而,庖丁解牛的秘诀就是避实击虚,这一原则可以上升到“道”的层次上,符合事物发展规律的孙武和庄周这一见解正好可应用于核心能力点的选择上。在激烈的市场竞争中,一个企业某方面的优劣势存在于企业之间的比较,这只能是个相对的概念。一个企业要在市场竞争中取得比较优势,其前

提就是其核心能力相对其它企业具有比较优势, 当你的企业面对两个或以上的核心能力进行选择时, 就应该考虑选择竞争对手较弱的那个核心能力。选择对手的弱点就是为了使我方之优势更为强烈地爆发出来, 以形成高屋建瓴的竞争优势。索尼公司(Sony)的音响设备、电视机和摄放像机在市场都具有一定的知名度, 但其音响设备与先锋品牌相比, 其电视机与松下品牌相比, 其摄放像机与佳能相比都略逊一筹。索尼公司英明之处在选择其核心能力点上, 它既不是超集成电路技术、数字化技术或光学镜片、成像技术上, 而是小型化技术! 索尼公司开发出的 8mm 小型便携式摄放像机在市场上一炮打响, 功劳最大的当属其核心能力点的巧妙选择上。应该说, 索尼对核心能力点的选择是一种成功的典范, 值得其它企业效仿。

2、空白点原则。空白点就是某企业所拥有的核心能力为其他企业所没有, 当然绝对的空白点在现实中较少。譬如某公司确立爱滋病的有效预防为其核心能力, 当该公司发明预防爱滋病的疫苗时, 其核心能力具有绝对的优势。空白点原则在实施中风险较大, 应用时要谨慎。

3、出奇制胜, 以奇胜原则。这就是该企业对原先的核心能力做某些方面的改变, 使其核心能力变得更加完满, 更具有比较优势。以生产卷烟为主营项目的菲利普·莫里斯(Philip Morris)介入啤酒行业后, 其核心能力是啤酒的干爽化技术, 后经决策改为啤酒的干爽化、低热量技术, 开发出一种热量小的淡啤酒, 这正好迎合了那些因嗜酒而导致身肥体胖的消费者群体, 因而获得成功。

〔BT3〕 (二)核心能力在时间上的选择原则

1、先动原则。从战略的角度上看, 机会是时间的函数, 而时间的提前优势正是一种机会。譬如前面所提及索尼公司的小型化技术, 如果不是比松下公司, 佳能公司先走一步, 小型化技术的核心能力比较优势将不再存在。先动原则的要点是先和快的配合。

2、后发制人原则。时间的提前是一种优势但不能排除时间的滞后有时也是一种优势。当某种核心能力下的核心产品是新产品, 进入市场需要较多的前期费用并且市场风险较大时, 则宜从时间上推迟这种核心能力的实施。埃克森石油公司、IBM、通用电气公司、丰田汽车公司、松下电器公司等世界巨型公司其核心能力的展开在时间上往往落后于中小

企业, 但待市场明朗化, 大企业凭借其巨大的资源优势, 这时这种核心能力的实施便获得竞争优势。春秋时期, 越国大夫范蠡说: “后则用阴, 先则用阳” (14)。意为后发制人是用潜力, 先发制人是用锐气。所以, 从一般意义上讲, 小企业应用先动原则优势较大, 而大企业较适应用后发制人策略。

3、竞争对手失误介入原则。当以先进的微电子技术为核心能力的美国通用电气公司准备出让消费类电子行业的许多企业时, 准备在微电子领域里建立起自己的核心能力的法国汤姆森公司(Thomson), 看准时机购买了这些企业, 从而利用通用公司的失误迅速建立起自己在微电子方面的核心能力。

④孙武著《孙子兵法》岳麓书社 1991 年 6 月第 1 版, 黄朴民注译 P45 页

⑤《孙子兵法》P57 页

⑥《孙子兵法》P154 页

⑦《孙子兵法》P116 页

⑧〔德〕克劳塞维茨著《战争论》, 商务印书馆 1978 年 7 月第 1 版 P219 页

⑨《战争论》P205 页

- ⑩ [[ZK]] Henderson, Bruce D., Hederson on Corporate Strategy, Inc
Abt Books, Cambridge, Massachusetts, 1979, P3 [[ZK]]
- 11 《战争论》 P209 页
- 12 [[ZK]] (美) 詹姆斯·奎因著 《企业应付变化的战略 [[CD2]] 逻辑渐进法》 世界图书
出版
公司, 1987 年 9 月第 1 版 P143 144 页 [[ZK]]
- 13 [[ZK]] Cohen, William A., Winning on the Marketing Front: The Corporate
manager's Game plan. New York, John Wiley & sons Inc, 1986, P3 [[ZK]]
- 14 《战争论》 P17
- 15 《孙子兵法》 P72
- 16 王显臣、吴如嵩注译 《李卫公问对浅谈》, 解放军出版社, 1987 年 5 月第 1 版 P115
页

厦门大学博硕士论文摘要库

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库