企业核心竞争力78980

第一讲

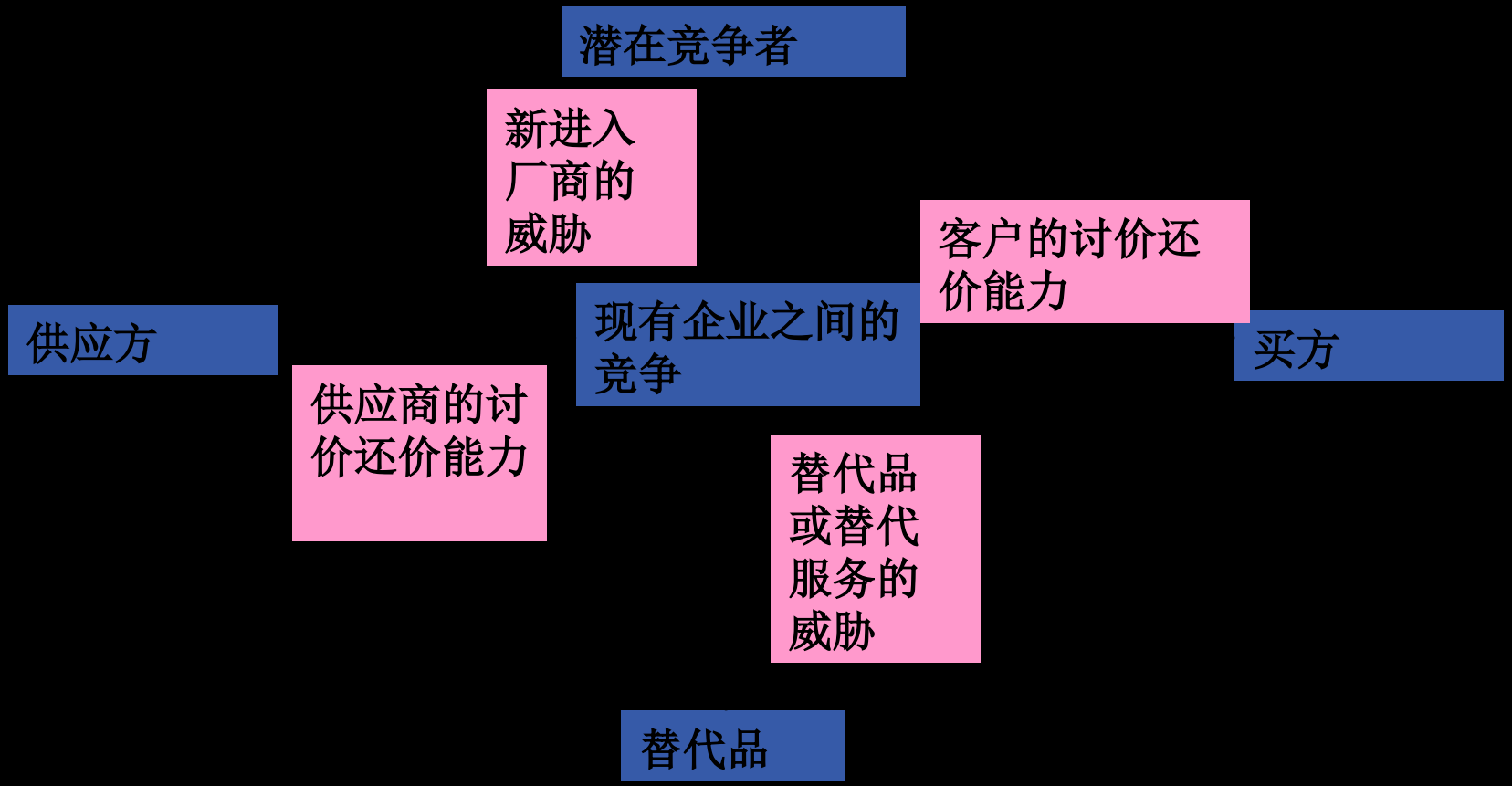
从

波特的五种竞争力理论

到

核心竞争力理论

波特的五种竞争力量模型



现有竞争对手分析

- 行业内基本情况——找出主要竞争对手
- 主要竞争对手的实力
  - 市场占有率
  - 相对于行业平均水平的销售增长力
  - 产品获利能力(销售利润率)
- 竞争对手的发展方向
  - 产品开发动向
  - 市场拓展或转移动向

潜在竞争对手分析

- 新企业进入特定行业,取决于：
- 现有企业的反应
- 行业特点决定的进入难易程度
  - 规模经济因素
  - 资源因素
  - 专利因素
  - 特许因素
  - 先入者优势

替代品企业分析

- 哪些产品可以替代本企业的产品
  - ➔（确认同类功能产品的过程）
- 哪些类型的替代品可能对本行业或本企业的经营构成威胁
  - ➔（分析产品给使用者带来的满意程度以及获得这个产品的代价）
  - ➔替代品规定了本行业可能获利的最高限价

用户讨价能力研究

- 购买量的大小
- 企业产品的性质（无差异与否）
- 企业产品在用户产品形成中的重要性
- 用户后向一体化的可能性

供应商研究

- 对企业的影响：
  - 决定企业生产规模的维持和扩大
  - 决定企业生产的成本，从而影响企业的利润
- 分析因素：
  - 供应商所处行业的集中度
  - 企业有否其他供应渠道
  - 寻找替代品的可能
  - 供应商前向一体化或企业后向一体化的可能

葛鲁夫的六种力量模型

- 第6种力量：互补品生产者

潜在竞争者

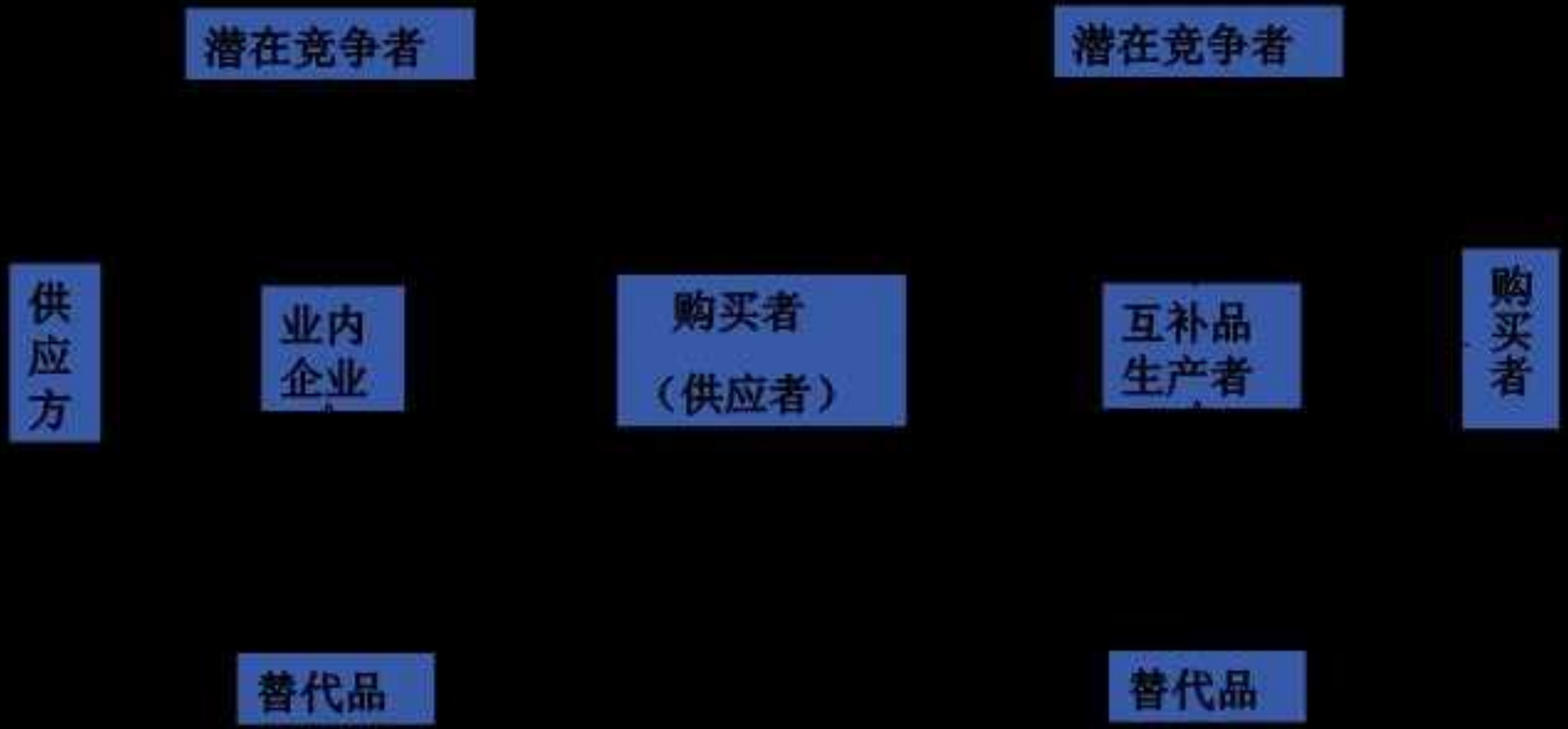
互补品生产者

供应方

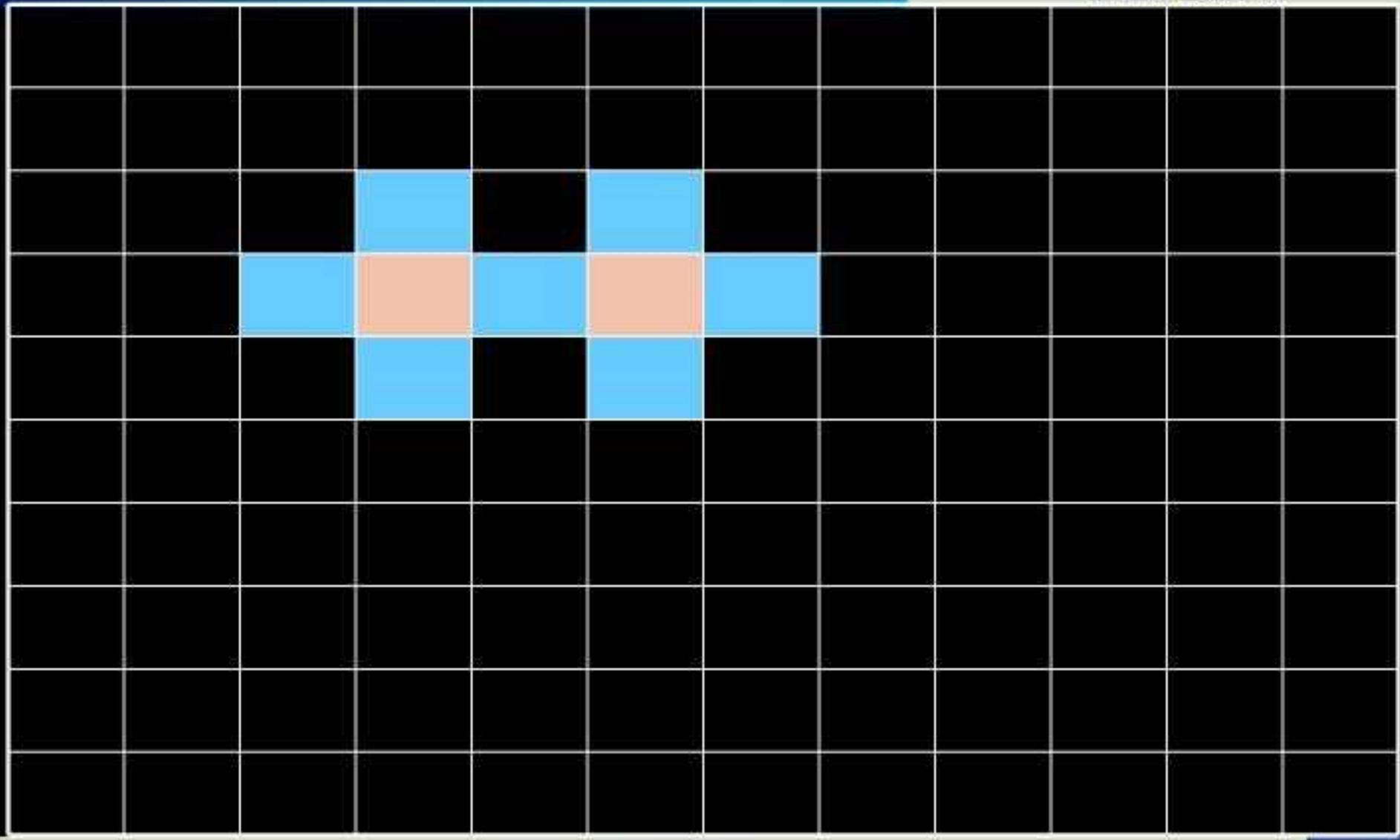
现有企业之间的竞争

买方

替代品


潜在竞争者
潜在竞争者
供应方
业内企业
购买者（供应者）
互补品生产者
购买者
替代品
替代品

网络模型

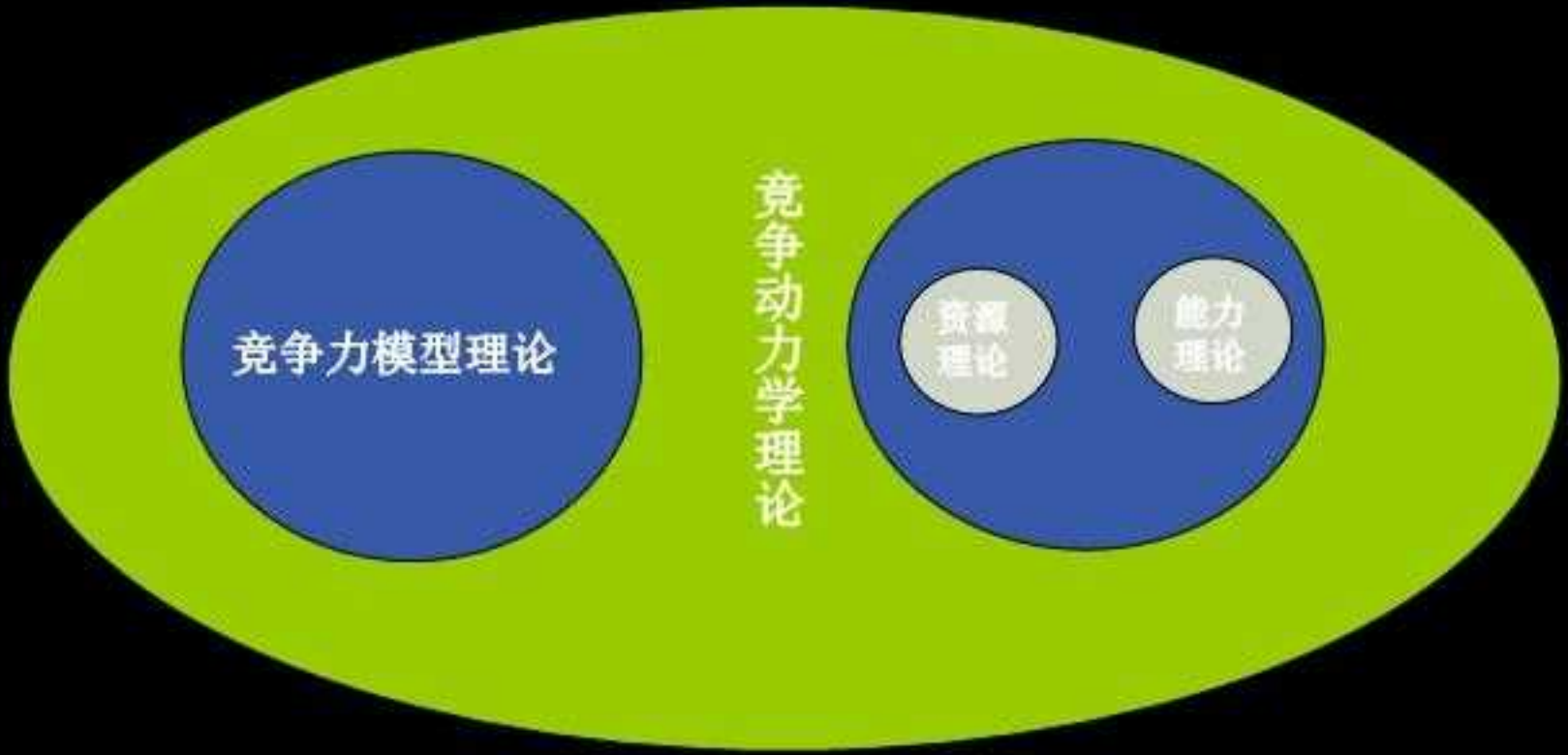


战略理论的新发展

- 资源论　　能力论　　动态能力论
- 资源论
  - 企业的起源能力在短期内不易改变
  - 企业只能从事与其资源相符的商业活动，并获得相同程度的收益
  - 确定战略时，先确定企业的独特资源
  - 有效的资源配置、开发和保护是取得最佳绩效的必由之路

波特模型的不足之处

- 忽略了影响企业战略的其他重要因素（静态、没有考虑竞争环境的快速和动态变化对企业战略的影响）
- 忽视了企业资源和能力
- 忽视了战略实施的成本


竞争力模型理论
竞争动力学理论
资源理论
能力理论

资源

- 劳动力
- 自然资源
- 资本
- 信息

信息技术的战略地位

- 企业的战略资源
  - ➔改变了企业价值活动的方式
  - ➔改变了价值链连接的方式和性质
    - ❑使企业的沟通能力增强
    - ❑企业边界发生了变化
    - ❑改变了纵向一体化的形式
    - ❑改变了企业竞争的范围

信息技术

- 信息技术对外部环境的影响
  - 增加了购买者的力量
  - 供应商力量被削弱
  - 替代品的威胁加大
  - 减弱了进入壁垒的影响
- 信息技术对组织结构的影响
  - 组织层次减少
  - 矩阵式组织结构增加
- 信息技术有助于企业战略的顺利实施
  - 有利于实现产品低成本化和差异化
  - 使企业间合作增加

利用信息技术获得战略优势

- 永远保持信息技术应用的快速革新，比竞争对手快一步
- 利用信息技术加强其他方面的组织优势

能力轮

企业的能力是指在竞争环境中取得前在竞争优势的能力

企业的专有能力、资产和独特机制是决定企业绩效的基本因素

在竞争中获胜的企业是对市场变化能够作出及时反映、能够快速和灵活地进行产品创新、并拥有有效地协调和重整内外部力量的管理能力的企业

动态能力轮

- 基于创新的竞争、价格/行为竞争、增加回报以及打破现有竞争格局等领域的竞争
- 动态：重塑竞争力以使其与变化的经营环境保持一致的能力（时间效应和速度）
- 能力：适当的使用、整合和再造企业内外部资源和能力以满足环境变化的需要

核心竞争力

- “核心竞争力”的提出

1990 年，美国经济学家C. K. Prahalad 和 Gary Hamel 在他们所著的The Core Competence of the Corporation 一文中指出：“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”

核心竞争力理论

核心竞争力

- “核心竞争力”的提出

1990 年，美国经济学家C. K. Prahalad 和 Gary Hamel 在他们所著的The Core Competence of the Corporation 一文中指出：“核心竞争力是在一组织内部经过整合了的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能。”

基本概念

- 代表性观点
  - 蒂斯、皮萨诺和舒恩将核心竞争力定义为“提供企业在特定经营中的竞争能力和支柱优势基础的一组相异的技能、互补性资产和规则”
  - 巴顿提出企业的核心竞争力是识别和提供优势的知识体系
  - 鲍·埃里克森和杰斯帕·米克尔森认为，核心竞争力是企业组织资本和社会资本的集合。组织资本是指组织对所承担任务的协调能力的资产，而社会资本是指作为资源提供给行为人用来获取收益的那部分社会结构的价值，它通过行为人之间相互关系的变化而产生。

一、社会资本

- 鲍·埃里克森和杰斯帕·米克尔森认为，核心竞争力是企业组织资本和社会资本的集合。社会资本是指作为资源提供给行为人用来获取收益的那部分社会结构的价值，它通过行为人之间相互关系的变化而产生
- 日本汽车工业的优势在于行业组织
- 台州经验E:\台州特色.doc

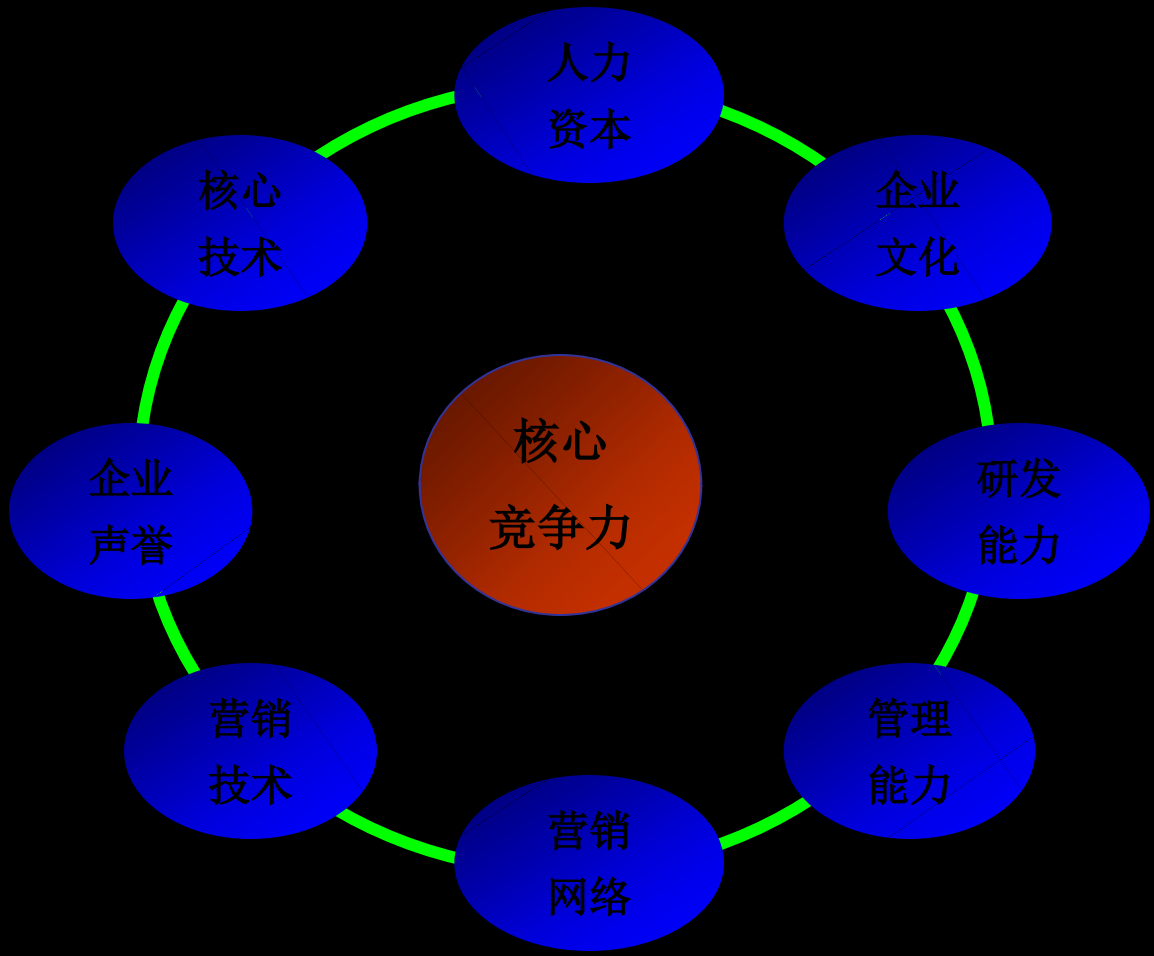
二、组织资本

鲍 · 埃里克森和杰斯帕 · 米克尔森认为：核心竞争力是企业组织资本和社会资本的集合。组织资本是指组织对所承担任务的协调能力的资产。

“核心竞争力”的内涵

- 核心竞争力主要包括核心技术能力、组织协调能力、对外影响能力和应变能力，

“核心竞争力”的要素



“核心竞争力”的特征

- Prahalad 和 Hamel 的观点：
  - 首先，核心竞争力应该能为企业提供进入不同市场的潜力；
  - 其次，核心竞争力对最终产品的顾客价值贡献巨大；
  -

1. 顾客总价值

1. 产品价值
2. 服务价值
3. 人员价值
4. 形象价值

差异化工具

- 1. 产品差异化
- 2. 服务差异化
- 3. 人员差异化
- 4. 形象差异化

产品

- 核心竞争力主要包括核心技术能力、组织协调能力、对外影响能力和应变能力，其本质内涵是让消费者得到真正好于、高于竞争对手的不可替代的价值、产品、服务和文化。其中创新是核心竞争力的灵魂，主导产品（服务）是核心竞争力的精髓

1)产品差异化

- (1) 特色
- (2) 性能质量
- (3) 一致性
- (4) 耐用性
- (5) 可靠性
- (6) 可维修性
- (7) 风格
- (8) 设计

2)服务差异化

(1) 送货 （送货速度和可靠性）

(2) 安装

(3) 用户培训

(4) 咨询服务

(5) 修理 等

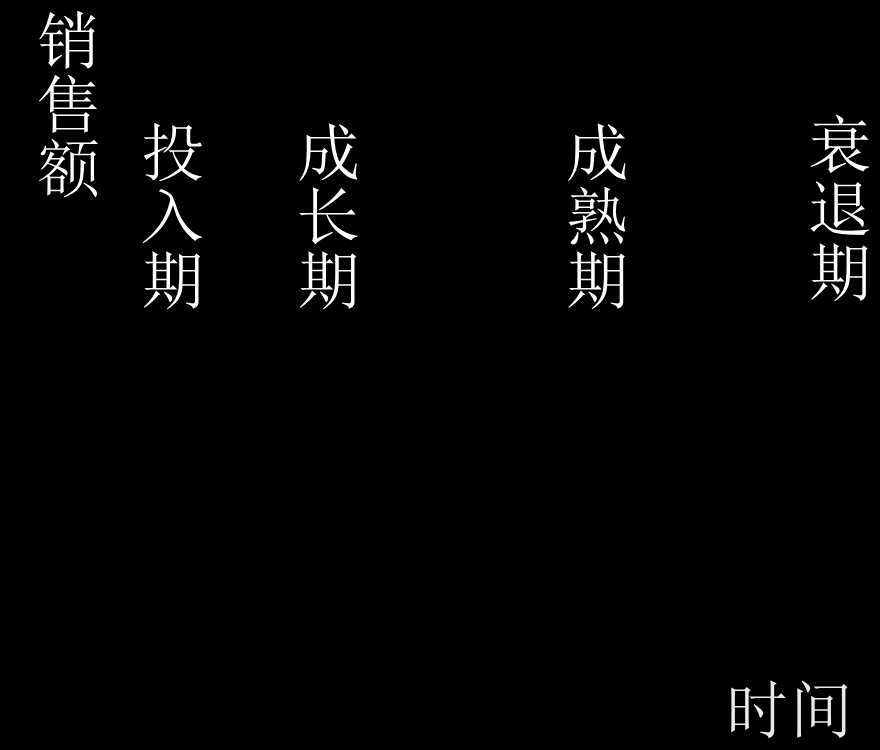
3) 人员差异化
4) 形象差异化

建立个性化形象

- 名字
- 标志
- 符号
- 气氛
- 事件

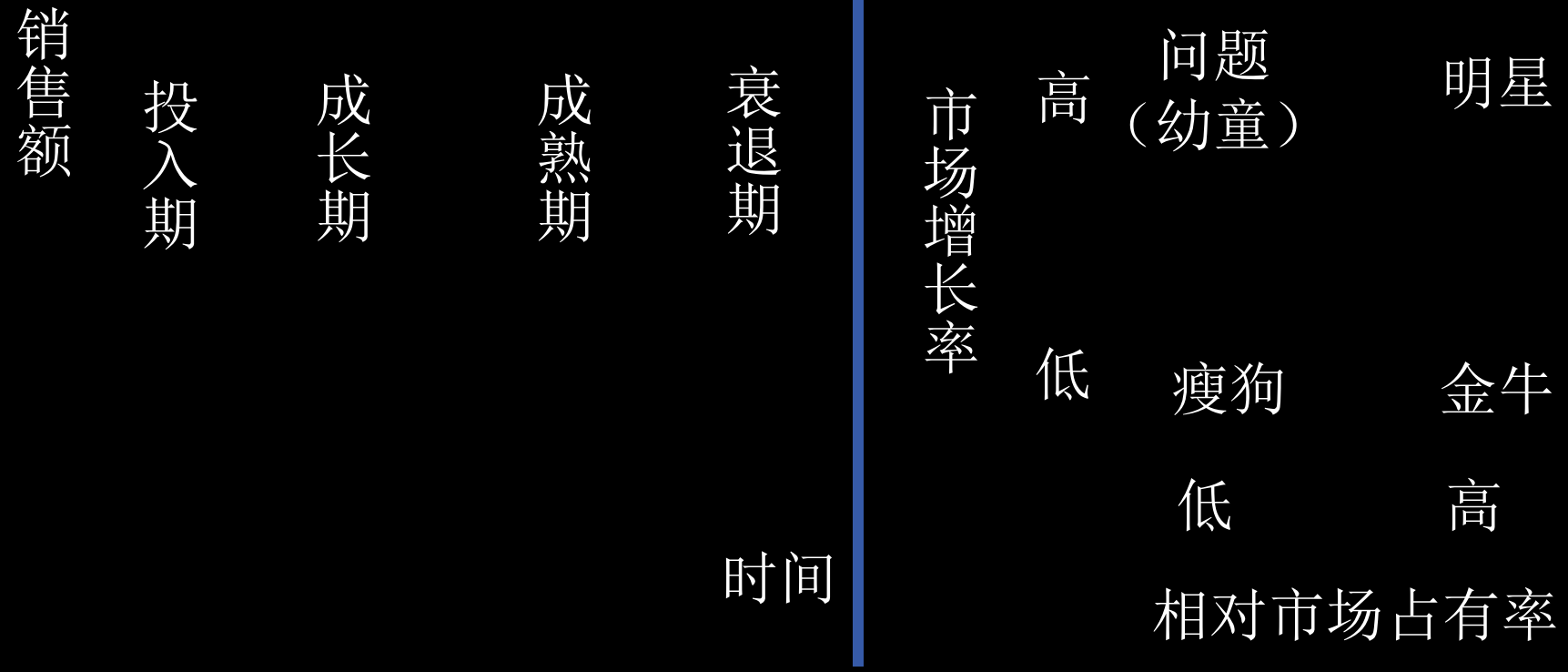
2.产品组合管理

- 产品寿命周期：
  - 投入期
  - 成长期
  - 成熟期
  - 衰退期
- 产品寿命曲线



	投入期	成长期	成熟期	衰退期
销售额增长				
生产成本	高	下降	低	
销售费用	高	下降	大量	
利润	—	上升	高	—
竞争	—	上升	激烈	

经营业务组合分析



3. 市场能力

- 如何向和尚推销木梳？？
  - ➔方法A：
  - ➔方法B：
  - ➔方法C：

4.内部机构组织能力

- 机械式组织（职能制、直线职能制、事业部制）
  - 正式的职权等级链
  - 高耸、非人格化的结构
  - 规则、条例
  - 工作简单、常规化、标准化
- 有机式组织（直线制、矩阵制、网络式）
  - 低度复杂化、低正规化和分权化
  - 劳动分工，但并非标准化
  - 松散的结构，根据需要迅速调整
  - 员工职业化，不需要太多的规则和监督

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/317113061011006055