

基于核心能力的企业购并模式框架研究

魏江

(浙江大学管理学院, 杭州 310027)

摘要: 基于核心能力构筑和培育的企业购并模式研究, 目的在于帮助企业从持续发展战略的高度去确立购并的动机, 从深层次核心能力构筑和培育的战略高度来指导购并行为, 使购并后的新组合体能有效地整合, 并促进新组合体的稳定、持续、协调发展。从企业购并和核心能力构筑和培育的关系分析入手, 提出基于核心能力构筑和培育的企业购并模式总体分析框架。在框架确立后, 分别从基于5个方面表现形态的核心能力层面, 提出各种购并模式思路。

关键词: 核心能力; 企业购并; 管理能力; 市场营销能力; 技术创新能力; 企业文化

中图分类号: F279.23

文献标识码: A

文章编号: 1007-9307(2002)02-0041-08

0 引言

企业购并作为快速扩张的重要途径, 如何有效地与企业发展战略有机结合, 成为企业购并战略研究的重要课题。将核心能力与企业购并相结合的研究, 主要源自于70年代大量混合购并企业回归主业的主动剥离行为^[1], 以及现阶段我国大量企业跨行业购并的失败。

核心能力观是在资源观理论上发展出来的一种企业理论。从资源观理论分析, 有两种情况会导致购并行为的发生, 一是资源过剩; 二是资源稀缺。资源过剩背景下的扩张行为表现为通过核心能力的延伸和拓展, 实现核心能力转化为经济回报的最大化; 资源稀缺背景下的购并行为则表现为通过获取战略性互补资产实现核心能力的构筑和培育。所以, 从核心能力出发制定企业购并战略从而为企业赢得竞争优势和发展空间, 应成为未来企业本质性的购并动因。

本文把企业基于核心能力的企业购并的战略目标分为4类: 一是核心能力的构筑, 即将企业正在建立但尚未建立起来的核心能力通过购并建立起来, 这实际上也是通过要素之间的互补增加原有各要素的“位势”优势; 二是核心能力的拓展, 即将已有的核心能力通过购并转移到被购并企业, 进一步显化核心能力所带来的竞争优势; 三是核心能力的强化, 即从被购并企业获得互补性的有形和无形资产, 使其与组织自身的各方面资源条件相结合, 提高核心能力的外层保护力量, 强化核心能力的保护层; 四是核心能力的获取, 对于没有形成核心能力或核心能力已经丧失的企业通过购并其他企业获取它们已经形成的核心能力。上述4个层次的基于核心能力的企业购并目标可以图1对应。图1中从左到右分别反映了企业现有核心能力的成熟度和购并目标的递进程度; 而图中的上下之间是企业核心能力现状和购并目标之间的对应关系。

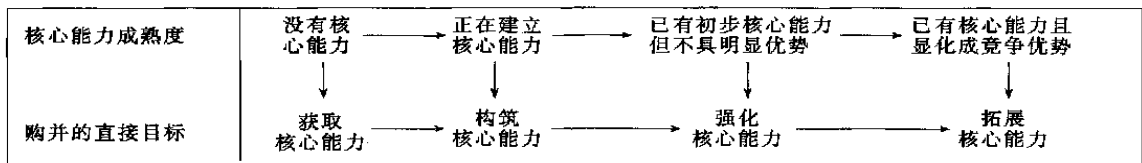


图1 企业核心能力现状和基于核心能力的购并目标之间对应关系

这里有两点要作特别说明:一是核心能力构筑和核心能力强化这两个购并目标的内涵界定。核心能力构筑指企业正在建立的核心能力内在要素的确立和巩固,通过获取外部的能力要素,与企业原有的能力要素相组合提高原有能力要素的“位势”优势;核心能力强化指为企业通过获取被购并方的资源,健全和完善能力外部条件和支撑体系,不断巩固企业核心能力的外层保护力量。二是从核心能力拓展和购并的关系看,通过购并可以拓展企业的核心能力,显化核心能力所带来的竞争优势,同时,随着核心能力的延伸,可以强化企业原有的核心能力,这两者之间是一个相互促进的关系。

1 基于核心能力的购并模式总体分析框架

基于核心能力和企业购并之间关系的分析,可认为企业核心能力和购并行为之间是一种互动关系。这种互动关系可以从购并行为对企业核心能力的作用,以及核心能力对企业购并行为发生和成功的促进两个方面来讨论。第1,购并企业通过获取外部组织(被购并企业)独特的知识、资源和技能,甚至核心能力,来强化和建立自己的核心能力,使购并行为得以成功,并实现核心能力的扩

展;第2,当已构筑和培育了核心能力的企业,通过对外部组织(被购并企业)的购并,使原有核心能力得以扩展和渗透,为购并行为的成功提供内在保证,同时由于获取了外部资源和知识,使得原有核心能力得以强化。无论对应于何种基于核心能力的购并模式,都有上述互动过程的存在,上述过程可抽象化为图2的作用机理。

核心能力是一个相对抽象的概念,它在不同企业,甚至同一企业的不同阶段,其具体表现形态是不一样的。本文从资源观的角度来探讨核心能力表现形态。从资源观看,西方学者对于企业资源的理解不完全相同,文[2]将资源分为:R&D、制造资源、市场营销资源。文[3]将资源分为:技术资源、制造资源、与顾客相关的资源和财务资源。文[4,5]强调管理技巧也是一种资源。文[6]在总结前人研究基础上,提出了5类资源:R&D、制造、营销、管理、财务资源,并指出这5类资源的关系是,产品开发、生产和营销沿其业务流程排列,而三者又受到管理和财务资源的支持。综合上述观点,从企业内部不同功能划分的角度,可以把核心能力的表现形态分为管理能力、技术能力和技术创新能力、市场营销能力(包括品牌、营销网络、服务能力等)、企业文化力、生产制造能力(包括成本控制)、资本运作能力(如银行和金融机构)和上述各方面能力的整合水平。

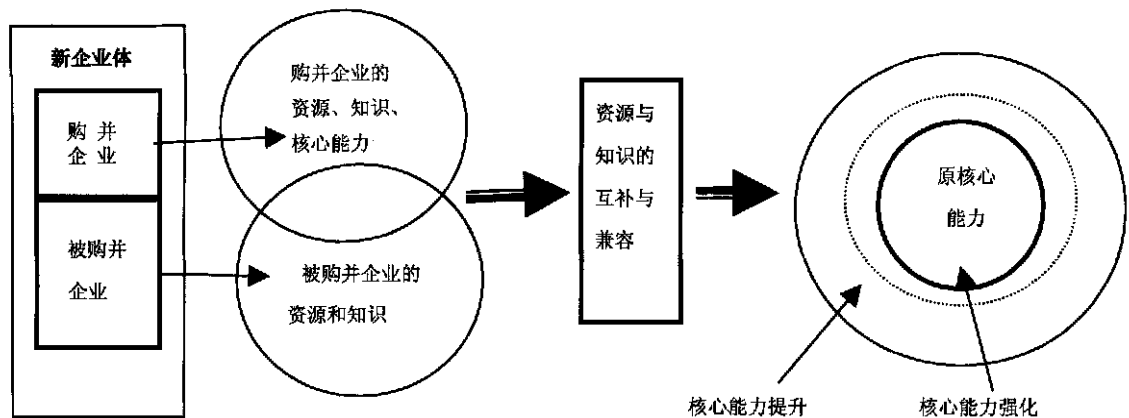


图2 基于核心能力培育和强化的企业购并过程机理

特别说明的是,企业核心能力作为组织内部群体学习能力,尤其是协调不同产品技能、整合不同技术流的能力,它反映了跨内部组织边界之间实现沟通、参与和高度认同感。因此,企业核心能

力揭示的是企业的内在能力,这种内在能力只有通过成本管理、技术创新、市场营销、生产制造和资本运作等活动外在地表现出来,而这些外在化活动的形式可以是各种各样,有研究认为一个企

业的核心能力可以通过 56 种形态表现出来。比如, 不认为技术创新能力是企业的核心能力, 它只是核心能力的一种表现形态。企业之所以能通过技术创新活动获取竞争优势, 是因为蕴涵在研究开发活动中独特的知识体系及其联结方式、科技人员的学习能力和组织学习能力决定了该企业技术创新活动的企业特性、不可模仿性。本文从资源观的角度对核心能力的表现形态进行分类, 并不试图去涵盖企业核心能力的表现形式, 但从逻辑上又有一定的理论依据。

企业在构筑、强化、拓展和获取核心能力过程中, 可以凭借核心能力的各表现形态充分体现出来。在分析企业基于核心能力的购并战略时, 要通过不同能力要素的优化和完善, 实现企业核心能力战略。本文根据核心能力表现形态不同把企业基于核心能力的企业购并模式分为以下几类: 一是基于管理能力构筑、强化和获取的购并模式; 二是基于市场营销能力构筑、强化和获取的购并模式; 三是基于技术能力构筑、强化和获取的购并模式; 四是基于企业文化构筑和培育的购并模式; 五是基于生产制造能力构筑、强化和获取的购并模式; 六是基于系统整合能力构筑、强化和获取的购并模式。

2 基于核心能力构筑和培育的购并模式分析

2.1 基于管理核心能力构筑、强化和获取的购并模式

管理能力是一个系统概念, 它渗透到企业全部行为中。按照文[7]的观点, 管理包括决策和实施两个方面, 因此, 企业的管理能力包括决策能力和决策实施能力。一个企业管理能力的强弱, 在决策能力方面关键反映在企业家和经理者的战略眼光、洞察力和风险决策能力等方面, 而决策实施能力关键体现在企业制度和规制确立的科学、系统和合理性。基于管理能力构筑企业的核心能力, 就是不断提升企业的独特的战略决策能力, 并通过设计企业独特的制度和规制体系, 并按照制度和规制去实现企业有序管理和持续发展的能力。本模式从管理决策能力和决策实施能力两方面分析

企业如何通过购并实现管理能力的构建、拓展、强化和获取, 从而构筑和培育企业的核心能力。

首先, 从管理决策能力看, 资源观强调资源和能力对企业获取高额利润回报率和持续市场竞争优势的作用^[8], 企业在获取和配置资源和能力的“异质性”决定了其获得高额经济回报率的可能^[8]。这些长期的、能获得高于正常利润回报的特性是企业有缺陷的和不完全的要素市场中获取并开发战略性资产的能力所决定的。由于企业在选择和积累资源上的决策, 是以在有限的信息、认知偏见、因果关系模糊等条件制约下最经济性地合理配置这些资源为特征的^[8]。所以, 不同企业之间在获取这些战略性资源时在决策能力上的“异质性”构成了企业的核心能力。从资源决策方面看, 企业内的决策选择是由其经济上的理性和效益、效率与赢利性等动机决定的^[9], 但由于外部环境不确定性和要素市场不完全性的存在^[10-12], 阻止了竞争者在获得、复制关键性资源的可能。基于这样的观点, 企业在获取资源方面的决策能力成为保证企业持续获得超常规利润的最基本条件。

企业为获取独特的决策能力, 前提是要实现具有自身特性的资源和能力的持续积累。企业决策过程中所需要的资源条件, 一方面存在于组织内部, 另一方面存在于组织外部。内部知识和资源的积累是一个较长时期的学习过程, 为了实现企业的快速发展, 通过购并获取外部资源和信息, 实现与企业自身资源和能力的互补整合成为有效的选择途径。

其次, 从决策实施能力来看, 决策实施的关键在于整个企业的组织和系统整合。组织与系统观认为, 核心能力是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^[13], 它建诸于企业战略和结构之上, 以具备特殊技能的人为载体, 涉及到多层次的人员和组织的全部职能。因而, 对核心能力的开发和提高而言, 作为核心能力载体的人才才是企业最宝贵的资源。无论从管理制度和实施系统的完善, 还是人才的引进和培养, 通过购并完善这些要素也是提升和强化核心能力的有效途径。

具体通过购并提高基于管理能力的核心能力的途径可以分为 4 种类型: 管理能力的重组整合、管理能力的转移、管理能力的互补强化、管理能力

的获取 管理能力的重组整合指通过自身原有管理能力与被购并方的管理能力之间的相互整合,把管理能力提升到一个新的层次;管理能力的转移指购并方由于管理能力的剩余,通过管理能力的扩散到被购并方,进一步显化管理能力所带来的竞争优势;管理能力的强化,则通过获取被购并方的管理能力,使得原有管理能力的外层得以固化,提高抵抗核心能力被侵蚀的能力;管理能力的获取则购并方通过购并目标企业,获取被购并方的独特的管理能力,使外部管理能力内部化,成为本企业自身的独特能力.这4种途径选择的条件如图3所示

购并企业基于管理能力的核心能力状态	强	重组整合	强化	拓展延伸
	中	互补强化	互补强化	不购并
	弱	获取	不购并	不购并
		强	中	强
		被购并方的管理能力		

图3 通过购并提高管理核心能力的类型

2.2 基于市场营销能力构筑、强化和获取的购并模式

基于市场营销核心能力构筑、强化和获取的企业购并是现阶段企业购并行为的最主要动机之一.企业基于市场营销核心能力构筑和培育的购并,从现阶段购并实践看,企业较关注的是获取品牌和商誉、市场营销渠道、顾客管理水平等方面的能力,因为这些都是构筑企业市场营销竞争能力的稀缺资源.正如企业要创立一个品牌需要大量的、长期持续的投入一样,企业单纯依赖于自身的积累去构筑这些稀缺资源,其过程相当漫长,投入也将非常巨大,这也就是为什么现在企业在购并行为发生过程中特别注重市场营销能力培育的原因.企业通过购并来获取、建立和强化基于市场营销的核心能力,其关键要考虑双方资源和能力优势的互补性,构筑和强化市场营销的核心能力.

为了快速有效地构筑企业基于市场营销的核心能力,必须从市场营销组合、大市场营销理论的角度去勾画相应的对策.基于市场营销的核心能力,从主导能力看可以来自于品牌和商标、来自于市场营销网络体系、来自于企业的促销策略,但這些主导能力必须依赖于非主导的其他市场营销要素.如企业要建立品牌和商标优势,要通过不断提

高生产能力,向社会提供大规模、大批量的产品为基础;要通过不断提高市场占有率来保证.因此,当企业通过购并来提升品牌和商标方面的核心能力,可以通过购并其他具有良好品牌基础的企业来树立商标、品牌优势;也可以通过购并其他企业,通过获取生产能力、有形资产来强化品牌和商标方面核心能力保护层,从而加强对核心能力的提升和保护.以下从品牌和商誉的角度来分析基于市场营销核心能力培育的购并策略.

品牌是企业长期的经营活动中建立起来的一种企业无形资产,它一旦形成就不再依赖于企业的有形资产,而是通过与品牌相对应的产品定位在顾客中形成企业的行业形象,可以为企业带来高于同行业平均利润水平的利润.但在品牌树立起来之前,有形资产对无形资产的建立和提升具有重要的意义,离开了有形资产去勾画在无形资产上的竞争优势,便成为“无米之炊”.在我国购并成功的案例中,品牌通过购并从拥有者——购并方企业向被购并企业转移和延伸,一方面实现了品牌效应;另一方面,也实现了核心能力的扩展和强化,现已获得了很好的效果.如康佳1993年、1995年和1997年通过在东北的牡丹江市、西北的西安市和华东的滁州市的一系列购并建立了在这些地区的生产基地,使康佳拥有了年产300万台彩电的生产规模.所有被购并方企业重组后的产品均冠以“康佳-KONKA”品牌,大大提高了市场份额,1997年康佳的市场占有率达到15%,居同行业第二名.

2.3 基于学习能力和技术创新能力培育的购并模式

文[14]是从技术和产品创新观研究核心能力的代表.他们认为企业核心能力是存在于企业的产品/技术平台上的,企业构建了这样的平台,才能实现快速技术创新,企业核心能力的积累过程就伴随在企业的核心产品/核心技术的发展过程.由于产品/技术平台是需通过长时期的学习和积累才能建立的,因而核心能力是企业以往的投资和学习行为所积累的具有企业特定性的专长.文[15]也是基于技术观和技术创新过程分析企业核心能力的典型代表.他们认为核心能力在更大程度上就是在产品族创新的基础上,把产品推向市场的能力;核心能力可分解为产品技术能力、对用

户需求理解能力、分销渠道能力、制造能力。作为技术观核心能力研究的发展,文[16]把技术竞争力定义为企业开发设计新产品新工艺以及有效操作设备的能力。技术竞争力概念的提出为核心技术能力研究奠定了基础。此后,文[17-19]发展了该流派的观点。概括地说,核心能力理论研究的一个重要流派认为,企业通过不断学习可以提升其在基于技术创新能力的核心能力。

企业技术创新能力的积累可以通过内部学习、技术合作等方式实现,也可通过购并获取外部技术能力,实现外部资源内部化的方式实现^[20,21]。其中通过自主积累方式培育核心能力,由于投入大,周期长,在面临激烈的市场竞争和产品生命周期不断缩短的环境下,其局限性越来越明显,在这样的背景下,通过购并来培育基于技术创新能力的核心能力成为有效的途径选择。通过购并来培育企业基于技术创新能力的核心能力,其实质是获取外部组织的知识,实现与内部知识的融合的过程。由于知识是构筑企业核心能力的根本,企业要提高其核心能力,一方面必须通过不断的组织和个人学习获取“天生”具有自身特性的知识,另一方面必须通过与外部交流,发掘和利用外部知识,提高和强化自身核心能力。由此,企业要成功地通过购并实现基于技术创新的核心能力构筑和培育,必须分析购并企业自身的知识特征,以及知识载体——组织和个体的特征,并进一步分析被购并企业的知识特征和载体特征,保证购并后所获取的外部知识与内部知识资源能尽可能地实现低成本融合。为此,该模式的选择应具备以下几方面的条件:(1)外部知识和资源的完全内部化,即为了获取某项技术,把整个技术的原拥有者购并过来,如A企业为了获取B企业的某一技术,使之发展成为A企业未来的核心平台技术,就把整个B企业都收购过来;(2)外部知识与内部知识的整合,通过独特的联结方式,给原属于外部的知识赋予本企业的特性,而使得其他企业难以模仿。

在具备以上两个基本条件的前提下,企业还应具备几个辅助条件:(1)具有消化外部技术和知识资源附着载体的能力,被购并企业中除了能为购并企业带来提升和强化技术核心能力的关键技术和知识资源外,还有辅助性的资源,有的辅助

性资源对购并企业来说是没有价值的,对这样的资源要能较好地处理。(2)要实现组织、文化、管理、财务等方面的有效整合。(3)有较强的资金支撑能力,能满足企业扩张的需要。

南通机床被江苏省技术进出口公司兼并,就是江苏技术进出口公司以获取基于技术创新的核心能力为动机的,进出口公司不仅利用自身营销网络直接给南通机床带来割草机订单和利润,更重要的是获取南通机床的核心技术——高速转动,割草机的核心技术是高速转动,而南通机床被美国最大的数控机床公司TREE评为世界一流水平的,并从南通机床大批量进口J425数控铣床的核心技术恰恰是高速转动。通过购并获取了南通机床的这项技术后,进出口公司在短短184天内生产3500台割草机。可以说,这次购并实现了双方核心能力的互补——购并方的营销优势和被购并方的技术优势的互补^[22]。

2.4 基于企业文化核心能力优化、强化和渗透的购并模式

从文化观研究核心能力的代表是拉法(Raffa)和佐罗(Zollo),他们认为核心能力不仅存在于企业的操作子系统中,而且存在于企业的文化子系统中;“严格地说,企业真正的核心能力是不可分割的,它是企业的技术核心能力、组织核心能力和文化核心能力的有机结合,不可能在企业里分散开来加以定位。”核心能力的积累蕴藏在企业的文化中,渗透到整个组织中,而恰恰是组织共识为一个综合的、不可模仿的核心能力提供了基础。巴顿(D. Leonard- Barton)认为核心能力是使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系,它包括4个维度:技巧和知识基、技术系统、管理系统、价值观系统,这4个维度之间存在着较强的相互作用。在这4个方面的子系统中,巴顿认为价值观系统是其中的核心要素,而一个组织的价值观系统正反映了企业文化的核心^[23]。再从企业文化的含义和结构看,一旦企业形成了独特的文化,就很难为其他企业所模仿。对照企业核心能力的特征,可以发现企业文化天然地具有企业自身特性、难以模仿性、途径依赖性、缄默性等特性,所以,一旦企业形成其自身优秀的企业文化后,可以“变精神为物质”,实现企业的竞争优势。

根据企业文化的特殊性,当企业采用基于文

化方面核心能力培育的购并行为时, 要注意以下几个方面的特性, 这些特性也决定了“基于企业文化核心能力构筑的企业购并模式”与前述其他模式之间的差异性。这些差异性具体表现为: (1) 由于企业文化有历史积累性、组织间文化差异性、民族地域性、途径依赖性等特性, 决定了任何文化在没有经过加工的背景下都不可能得到成功移植。(2) 当购并过程中被购并方的企业文化很强时, 购并方要购并这样的企业, 反而更容易导致购并的失败, 因为当双方的文化都强时, 反而导致了购并后融合成本的上升。(3) 由于企业文化是潜在化的, 不易识别的, 这给购并方选择购并对象带来困难。一旦购并方不能识别双方文化间差异所可能带来的矛盾冲突, 就可能整个购并行为的完全失败。(4) 任何企业都不应寄希望于引进另一种文化, 或通过购并来构筑一种全新的文化。因此通过购并来培育企业在文化上的核心能力, 只能是对原有文化的升华(强化)、优化或文化的渗透。

由于该模式的上述特点, 企业在选择购并对象时, 非常重要的一点是要客观地分析购并双方在文化上的差异性和互补性。为此, 本文引入企业文化“优劣度”和“强弱度”二维指标。企业文化的优劣度即分析购并双方文化的优势和劣势。所谓企业文化优势是指企业在建立、发展过程中创造的特有的优良的企业传统、作风、习惯等。企业文化劣势是指企业在建立、发展过程中创造的不良的或不利于企业进步的企业传统、作风、习惯等。而企业文化的优劣度是指企业文化的优势、劣势在整个企业文化中所占的比值大小。企业文化的强弱度主要表现为企业文化的一致程度, 即有关企业的价值观念和行为准则在多大程度上成为组织成员的个人价值观念和行为准则, 同时全体企业成员发展与接受的有关企业的价值观念和行为准则的类似程度。根据企业文化强弱度和优劣度分析, 可以得出 4 种典型的企业文化类型: 强优文化、强劣文化、弱优文化、弱劣文化(如图 4)。

企业文化	优	强优文化	弱优文化
优劣度	劣	强劣文化	弱劣文化
		强	弱
		企业文化的强弱度	

图 4 企业文化类型分析

从基于企业文化方面核心能力强化、优化和渗透的角度来考察购并模式, 较好的选择是以下几类: 第 1 类, 基于企业文化的核心能力优化模式: 强优文化(购并方)—弱优文化(被购并方); 第 2 类: 基于企业文化的核心能力强化模式: 弱优文化(购并方)—弱劣文化(被购并方); 第 3 类: 基于企业文化的核心能力渗透模式: 强优文化(购并方)—弱劣文化(被购并方)。对于强优文化(购并方)—强劣文化(被购并方)、弱优文化(购并方)—强劣文化(被购并方)的购并模式, 购并行为的结果, 很可能是失败的; 或者因为两种文化的激烈冲突导致购并后整合过程的延长降低购并的绩效; 或者优质文化被劣质文化同化。

从前面对企业文化的 3 个层次的分析, 可以发现企业要把无形的企业文化资产转化为有形的竞争优势, 必须把群体意识、组织伦理、思维方式、企业形象和行为规范通过有形的经营管理活动表现出来, 所以, 基于企业文化核心能力强化、优化和渗透的购并模式, 在实施过程中, 要结合企业内部员工的行为、为顾客服务的准则、对本职工作的潜心程度、组织结构的优化和完善、内部激励制度的建立和完善等有形的行为来反映。

3 基于核心能力构筑和培育的企业购并模式总结和实证

3.1 基于核心能力构筑和培育的企业购并模式总结

以上分别从管理能力、市场营销能力、技术创新能力和企业文化能力 4 个方面的表现形式研究了基于核心能力构筑和培育的企业购并模式研究框架。显然, 除了这些表现形式外, 还存在很多其他的表现形式。从调查情况看, 有一种特殊的表现形式在企业购并决策中产生较大的影响, 即通过购并培育以整合能力为表现形式的核心能力。

无论从国际还是国内环境看, 企业要构筑和培育基于单一表现形式的核心能力, 越来越困难。如企业要培育基于技术创新能力的核心能力, 随着竞争的越来越激烈, 企业要在全球范围甚至全国范围内保持技术创新能力持续领先很困难; 同时, 企业希望凭借单一的技术创新能力去获取竟

争优势也几乎不可能 现实中更多的是基于整合能力去培育核心能力 海尔集团总裁张瑞敏就把企业的核心能力定位在整合能力上 如果单从产品技术水平看, 无论是海尔的白色家电还是黑色家电, 都不具有技术创新优势; 单从成本控制看, 海尔生产制造过程的成本管理能力也不具有领先优势; 单从市场营销看, 与其他家电企业比也没有显著优势, 但海尔通过把各个方面的能力均衡提高, 使得其整体竞争能力具有显著优势, 由此来构筑其核心能力 在这样的思路下, 海尔的购并模式取得了很大的成功, 成为了我国企业购并过程中的楷模

本文将不对“基于整合能力构筑、培育和强化的购并模式”作专门讨论, 因为在考虑整合能力的过程中必须兼顾内部管理、市场营销、企业文化、技术创新等方面能力的构筑和培育, 由此, 基于前

面 4 种表现形式的企业核心能力构筑和培育的购并模式, 在基于整合能力的模式中都要兼顾到, 因此, 以上分析对该模式同样具有参考意义 最后要说明的是, 由于所讨论的是基于核心能力的购并模式框架, 所以本文不可能去穷尽所有的表现形式

3 2 基于核心能力构筑和培育的企业购并模式实证

以上购并模式在案例调查中得到了实证 限于篇幅, 本文将不对案例作具体分析, 而仅仅把调查的结果汇总于图 5, 以说明上述模式的现实意义 图 5 说明了这些购并主体企业, 之所以较为成功地实施了购并行为, 一个重要原因就是能够根据企业长远持续发展的需要合理选择购并对象, 通过购并实现了企业核心能力的构筑、拓展、强化和获取

核心能力的表现形态		管理 能力	技术(创 新)能力	营销 网络	企业 文化	品牌 资源	生产 制造
购 并 目 标	构筑核心能力		实达电脑			娃哈哈	华立集团
	拓展核心能力	邯钢、湖北中天		海尔	海尔	康佳	
	强化核心能力		清华同方	华立集团			金龙集团
	获取核心能力		南通机床	南通机床			

图 5 企业核心能力表现形态与购并目标的组合矩阵

参 考 文 献:

[1] 汪 涛 企业兼并的效益评价研究[D] 杭州: 浙江大学管理学院, 2000

[2] Am it R, Schoemaker P J H. Strategic assets and organizational rent[J]. Strategic M anagement Journal, 1993, 14 (1): 33-46

[3] Teece D J, Risano G. The dynam ic capabilities of firm s: an introduction[J]. Industrial and Corporate Change, 1994, 3(3): 537-556

[4] Barney J B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy[J]. M anagement Science, 1986, 31: 1231-1241

[5] Teece D J. Econom ies of scope and the scope of the enterprise [J]. Journal of Econom ic Behavior and Organization, 1980, 1(3): 223-247

[6] Capron L, Dussauge P, M itchell W. Resource redeploy ment follow ing horizontal acquisitions in Europe and North America[J]. Strategic M anagement Journal, 1998, 19: 631-661

[7] 伊查克 爱迪斯 把握变革[M] 北京: 华夏出版社, 1998

[8] Oliver C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based view s[J]. Strategic M anagement Journal, 1997, 18(9): 697-713

[9] Conner K R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organizational economics: do we have a new theory of the firm? [J]. Journal of M anagement, 1991, 17: 121-154

[10] Barney J B. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of M anagement, 1991, 17: 99-120

[11] Penrose E T. The theory of the grow th of the firm [M] London: Basil Balckwell, 1959



- [12] Leonard-Barton D. Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation[M]. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1995
- [13] 魏江. 企业核心能力的内涵和本质[J]. 管理工程学报, 1999, 13(1): 53-55
- [14] Prahalad C K, Hamel G. The core competence of the corporation[J]. Harvard Business Review, march-April, 1990, No. 90311
- [15] Meyer M H, Utterback J M. The product family and the dynamics of core capability[J]. Sloan Management Review, 1993, Spring: 29-47
- [16] Dosi G. Technological paradigms and technological trajectories[J]. Research Policy, 1982, 11(3): 147-162
- [17] Pavitt P K. Technological competencies in the world's largest firms: characteristics, constraint and scope for managerial choice. STEEP discussion paper: SPRU [R]. Brighton: University of Sussex, 1994
- [18] Gallon M R, Stillman H M, Coates D. Putting core competency thinking into practice[J]. Industrial Research Institute, 1995, May-June: 20-28
- [19] Prencipe A. Technological competencies and product's evolutionary dynamics: a case study from the aero-engine industry[J]. Research Policy, 1997, 25: 1261-1276
- [20] 魏江. 基于创新项目组合的企业技术核心能力培育模式研究[J]. 科技进步与对策, 1999, 16(6): 20-22
- [21] Bukowitz W R, Petrash G P. Visualizing, measuring and managing knowledge[J]. Science and Technology Management, 1997, July-August: 24-31
- [22] 汪涛. 企业兼并的效益评价研究[D]. 杭州: 浙江大学, 2000
- [23] Leonard-Baron D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development[J]. Strategic Management Journal, 1992, 13: 111-125
- [24] Nelson R, Winter S. An evolutionary theory of economic change[M]. Cambridge: Harvard University Press, 1982
- [25] 梅姝娥, 仲伟俊. 企业核心能力形成过程中信息系统技术的应用[J]. 管理科学学报, 2000, 3(3): 33-38
- [26] 王毅, 陈劲, 许庆瑞. 企业核心能力: 理论溯源与逻辑结构剖析[J]. 科研管理, 2000, 3(3): 24-32
- [27] 魏江. 企业技术能力: 增长过程、机理与模式[D]. 杭州: 浙江大学管理学院, 1997

Core competency based framework of M & A model

WEI J iang

School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310027, China

Abstract This paper aims at helping firms to define the reasonable motivation by view of sustainable development strategy. Only when the firms implement M & A by constructing and cultivating their core competency, can the new organic bodies integrate effectively. Then, the new bodies can realize the coordinate and sustainable development. By analyzing the relation between M & A and construction and cultivation of core competency, the paper presents an overall framework of models of M & A based upon the firms' core competencies. Then, it discusses the concrete models of M & A, namely managing-capability-based core competency, marketing-capability-based core competency, technovation-capability-based core competency, culture-power-based core competency.

Key words core competency; mergers and acquisitions (M & A); managing capability; marketing capability; technovation capability; firm's culture power