

企业的成本结构、核心活动、核心资源三视角解析

原创2017-05-08王德生 [三视角智慧](#)

（下文为微信群分享实录。由杨恩立原始记录、华明初步整理。）

企业持续竞争的源泉和基础在于**核心能力或竞争力**。核心能力是在1990年由两位管理科学家哈默尔和普拉哈拉德在《哈佛商业评论》发表《企业核心能力》一文中提出的，核心能力和企业能力理论在企业发展和企业战略研究方面迅速占据了主导地位，成为指导企业经营和管理的重要理论之一。

但是在企业的商业模式九大元素里，没有**核心竞争力**这个词，有的是**核心资源**。那么二者是什么关系呢？我们先阅读一些对核心能力或竞争力的各种解释：

- 1.企业的核心能力是企业长期生产经营过程中的**知识积累**和特殊的**技能**（包括技术的、管理的等）以及**相关的资源**（如人力资源、财务资源、品牌资源、企业文化等）组合成的一个**综合体系**，是企业独具的，与他人不同的一种能力。
- 2.企业核心竞争力的产生代表了一种企业发展的观点：企业的发展由自身所拥有的**与众不同的资源**决定，企业需要围绕这些资源构建自己的**能力体系**，以实现自己的**竞争优势**。
- 3.根据麦肯锡咨询公司的观点，所谓核心能力是指某一**组织内部一系列互补的技能和知识的结合**，它具有使**一项或多项业务达到竞争领域一流水平**的能力。

4.企业核心能力是企业的**整体资源**，它涉及企业的技术、人才、管理、文化和凝聚力等各方面，是企业各部门和全体员工的行为。立足于资源和能力，企业在创新的基础上**对有关要素进行有效整合与协调**，才能够形成企业的核心能力。

5.企业核心能力具有**整体性**，要求企业核心能力形成要素达到**最佳或比较合理的动态组合**。企业不断创新使得形成企业核心能力的形成要素不断改变，形成企业核心能力要素的作用方式也不断变化，因此有必要有效地**整合和协调创新后的要素**，使其贡献于企业核心能力这个整体。

单一的资源和能力无法形成核心能力，只有经过高度整合与协调才能产生强大的核心能力。所以企业的核心竞争力就是对企业各种资源的有效整合和协调，以达到远高于同行业的资源生产力水平！

下面我们**用三视角方法论**来分析企业的**成本结构、核心活动和核心资源**，并具体解释企业的**核心竞争力**。

成本结构、关键活动、关键资源，它们之间有何关系？这是企业管理三个重要的概念。

这三个概念是认识企业的三个视角。这三个视角是怎么推导而来的？它们的本质意义是什么？只有深刻理解了成本结构、核心资源、核心活动的本质意义才能真正理解商业模式。

企业的商业模式是从企业的事业理论发展而来的。企业的事业理论是三个视角：环境、使命、核心竞争力。那么成本结构、核心资源、核心活动是哪一个视角的三视角展开？答案是：核心竞争力！

核心竞争力描述的是**企业具体生命活动的特殊性和不同性**，而这个不同性就是企业胜出的特殊能力，所以叫做核心竞争力。因为企业必须盈利，所以企业的活动必须有竞争力。

企业的具体活动，就像一个人去完成自己的使命一样。成本结构、关键活动、关键资源就是企业的具体生命活动的三个视角。那么哪一个是企业生命活动的对比本质视角呢？

这里的研究对象是**企业的具体生命活动**。我先问一个问题：企业的三位老总周日在酒吧喝酒，他们的活动是不是企业活动？如何判断一个活动是否是企业活动？

德鲁克说，在企业的内部全是成本。什么意思呢？如何判断一个活动是否是企业活动？就要判断这个活动是否花费了企业的资源，花费了企业的成本。还有即使他们没有花一分钱，但是如果周日是工作日，他们也是花了成本。

所以说：判断企业里的人进行的活动是否叫做企业的活动或者企业业务，其判断标准就是它**是否花费了企业的成本，就是资源**。而研究所有企业活动的成本，就叫做成本结构。所以成本结构的知识告诉企业活动的对比本质。是企业活动的对比视角的内容，当然这是从资源的角度说的。

可不可以把是否**创造顾客价值**作为企业活动的对比视角？

有些行为即使没有创造价值，因为浪费了企业资源，也是企业活动。就像一个人的生命活动，即使一辈子无所贡献，也是人的生命活动，所以成本结构是一个视角。

任何企业活动都需要成本，成本是一个视角。那么这个成本结构的具体表现是什么呢？就是企业的活动的具体变化是什么呢？

成本结构的具体体现形式就是**资源配置**，就是资源配置到不同的企业活动。所以企业的不同活动其实就是企业成本结构的具体表现，我们无法看到成本，只能看到活动，而一切企业活动的共性是花资源，包括人力、物资、财力等等。所以具体企业的活动是变化视角，成本结构是本质。简单地说，成本结构说的是要"花钱"，而具体活动就是"花哪些钱"，或者说"怎么花钱"。而对于企业来说，**核心活动**是最为重要的！

但是为何只研究核心活动呢？为何在商业模式里只研究核心活动？为何不研究所有活动？

首先一点，我们不可能穷尽所有的活动。

第二点，有些活动不是很重要的。所以主要研究核心活动。问题:什么叫做核心活动？核心活动就是对于企业完成使命最为重要的企业活动，一般来说，也就是企业资源花得最多的活动，否则就有问题了。

这个核心活动也应该是企业竞争力外现的活动。企业的核心活动如果容易复制，那么还是核心的吗？还有竞争力吗？没有！

现在我们进入第三个视角：**核心资源**。

首先我问:什么是企业的资源？银行的钱是不是一定就是资源？企业的一个博士一定是资源吗？大家说说资源的定义。

学员：顾名思义，资源就是可以产生利润的源泉；对企业有用的东西就是资源。

对。所以资源是和价值联系在一起的，不要只是把那个钱、人、物本身看成资源。一个博士学富五车，对于一个企业可能是一个废物。

现在我们说第三个：“核心资源”是什么意思呢？

企业的资源可以理解为企业一切有助于创造价值、传递价值和回抓价值的能力和人力、物力、企业文化、管理能力等等。那么**核心资源就是企业的核心竞争力的表现或外显**。怎么理解这个呢？

我们需要把核心资源和前面两个元素一起来思考，就是**核心资源和成本结构、核心活动的关系**。如果成本是企业具体生命活动的本质，就是资源的花销。那么企业的具体活动就是具体的资源配置，所以分布视角就是讲资源配置和资源配置的关系。就是资源的优化组合。

当我们把各种资源整合配置在一起，就是什么呢？把资源按照一定关系组合就是什么呢？衡量这种优化组合的标识叫什么？

比如同样的两个证券投资有限公司，有的投资组合收益多，有的少。这个用什么衡量？叫做**资源的生产力水平**。生产力水平的高低就是核心竞争力高低的衡量，所以核心资源也就是核心竞争力的表现，就是企业的具体活动的分布视角，就是各种活动的关系。这个关系应该是最优化的，其目标就是最优化产出，或者最优化企业的绩效。

企业资源之间的关系是一个图，不是简单的线性关系，那样很容易被复制。比如现在的共享单车，就是一个企业笑话。它的企业模式太简单，具有竞争力的商业模式都是慢慢形成的，是一个不能随便复制的。所以核心资源最好换成核心竞争力或者核心能力，它的本质是资源的优化组合！

至此，企业的商业模式九元素全部完成分析和推理。而且我们分析了每一个元素的本质，对于理解一个完整的商业模式和创新很重要。

下面是如何检查这些视角呢？

- 1.把九个元素的实际情况写下来。
- 2.检查各个视角的内容是否互相协调，如果你的企业有问题的话，一定有互相矛盾的。
- 3.你的商业模式要整体满足下列条件，就是要是一个健康的有竞争力的商业模式。要能持续发展的、要不能被容易复制的、护城河要深的、你的客户不能随便离开你、离开要付出代价、你的顾客最好要能利用你的产品和服务也能创造价值等等。

复习：企业商业模式包括九个视角：

- 1.顾客价值，客户细分，顾客渠道
- 2.成本结构，核心活动，核心竞争力（核心资源）
- 3.客户关系，收益流，合作伙伴关系

注意这九个视角不是完全的内容，是企业事业理论的九宫格分解的一些核心内容，但是已经够用了。我们需要从这九个视角去设计或者检查一个企业。如果把九个视角再进行三视角分解就会得到非常具体的商业模式。

比如对成本结构进行分析，就能得到具体的不同种类的企业活动的成本方式，就能发现自己的企业的成本结构的问题在哪儿，就是这个结构是否优化，和功能得到优化，即最大化。企业核心能力或竞争力是企业的整体资源，它涉及企业的技术、人才、管理、文化和凝聚力等各方面的优化整合，是企业各部门和全体员工的行为。

企业的单独某一个资源是无法形成核心竞争力的，比如一个老师有上课的天才，这是人力资源，但是仅仅依靠这个资源是无法形成一个教育企业的核心竞争力，我们还需要其他资源与它一起进行整合。

最后，我们进入企业商业模式创新和检测，我们会讲解：

- 1.商业模式的九个元素应该满足什么基本要求，企业才会健康成长？
- 2.企业出现问题，就会反映在哪些方面？
- 3.有强大核心竞争力的企业要求具有哪些优点？

九个元素，其实是九个视角，比如我们需要从**客户关系**这个视角去看整个企业，就是从客户关系去检查或设计其他八个视角，任何一个元素都是一个审查整个企业的视角。

一个健康的企业的商业模式理论应该具备下面的基本条件：

- 1.各个视角的内容与现实相符
- 2.各个视角互相协调不矛盾
- 3.企业所有人都应该知道九个视角
- 4.要动态地检查九个视角的内容
- 5.各个视角的内容要尽量具体
- 6.商业模式要很难复制
- 7.商业模式要有独特性

那么具体如何设计这九个元素呢？设计一个商业模式就是把九个元素的内容填满，从哪儿开始呢？**首先**先要完成企业的事业理论。事业理论包括环境、使命、核心竞争力。**然后**再从事业理论进入商业模式。

这里有一个问题，因为每一个视角都不是机械的。所以如何调和各个视角呢？此时大家需要应用三视角智慧，一定要记住每一个视角也是三视角的，不是机械的，其中就有变化视角，所以具有灵活性。

九个视角的设计，因为每一个视角都有变化视角，所以可以互相协调，下面举一个三视角如何互相协调的例子。

比如:一个教会有三个视角

1.真理

2.善行

3.关爱

就是真善美三个视角。现在我们发现这个教会的信徒都是大学教授，牧师如何安排教会的三个视角呢？第一个视角真理容易，正是教授的核心长处。

可是善行和关爱如何安排呢？大家说说看？如何安排教授们的善行活动，就是社区善行？如何安排他们的信徒关爱呢？

管理有一条原则:用人之长处，现在的教会就是机械管理，机械理解什么叫行善。

现在我们发现这个教会的信徒都是大学教授，如何安排他们的信徒关爱呢？设计善行的视角，不能忘了真理视角，三个视角要互相协调有紧密相连，就是教授们的长处在于真理，那么善行和爱心关怀的安排就要利用他们的长处。因为善行也是三视角的，让教授去免费帮助别人讲解真理。

那么关爱和探望呢？也是要尽量使用教授的长处，在于真理。这个就是三个视角创新安排，这样信徒在行善和关爱中也进一步学习真理。

关键就是要有三视角思维，不能机械地认为行善就是一定要做什么事情，所以三视角思维就是创新思维！这个对于企业管理的人事安排非常有用。

比如家庭管理也是。有的家长说，现在的孩子没有独立性，不会自主生活，应该多做家务，对不对？就是一定要通过做家务培养自主性？

不是，这个是机械思维。培养自主性的活动很多，要有变化视角。那么选哪些呢？

根据具体的生活和学习环境，就是分布视角进行抉择，所以也是三视角解决问题。比如喜欢玩游戏的，可以要孩子自己组织一些活动或者自己到网上寻找一些创造性的游戏，总之自主安排的训练的活动很多。

企业的商业模式的九个元素如何设计，也是一样的道理，只是现在这里有九个视角。

当我们设计或者选择一个视角时，就要兼顾其他八个视角，按照三视角分解自己，时刻不要忘记总是有一个变化视角，就有灵活性，提供创新的可能，一定不要机械思维。认为只有华山一条路，这是永远不可能的。

最后我们再列出一些企业商业模式设计的**具体原则**：

1. 客户要有很强的黏性，离开你要付出代价
2. 收入流要是源源不断，不能每一次都需要交易
3. 最好是先有收益再花钱进行企业活动
4. 企业的成本结构要比同行优化和经济，超越至少 20%
5. 价值的创造最好由企业之外的资源创造，越多越好
6. 企业的扩张要具有自生性，具有自动性
7. 护城河要深
8. 产品服务尽量个性化
9. 顾客要能尽量创造价值不只是纯粹消费
10. 要和合作伙伴建立一个高效的经济生态系统
11. 尽量进行资源和价值共享
12. 企业要有自动适应市场变化的组织模式

以上条件能够满足一半就会非常不错了。