

文章编号:1002-980X(2007)08-0001-06

基于顾客价值的核心竞争力识别

徐建平¹, 杨亚平²

(1. 浙江大学 管理学院, 杭州 310058; 2. 杭州宋都房地产有限公司, 杭州 310016)

摘要:在回顾有关企业核心竞争力识别的相关理论的基础上,阐述了为什么要以顾客价值为原则对核心竞争力进行识别,最后提出了基于顾客价值的核心竞争识别的有效方法。

关键词:核心竞争力;顾客价值;核心竞争力识别

中图分类号:F270 **文献标志码:**A

1 引言

普拉哈拉德和哈默尔^[1]指出,企业界关注的焦点正在从研究竞争策略转向增强核心竞争力,而企业的核心竞争力正是“能为企业为顾客带来特别利益的一类独有技能和技术”,“是组织的积累性学识,特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识”。要想获得持久的竞争优势,企业就必须在准确把握未来市场走势的基础上,将企业的技能、知识、资源构建成核心竞争力,并对核心竞争力给予持续不断的投入和创新,以保持和扩大核心竞争力的领先地位和优势。而识别核心竞争力是构建核心竞争力的前提,更确切地说在有关企业核心竞争力的问题中,首要的问题是自身竞争力的分析和核心竞争力的识别^[2]。识别企业的核心竞争力,不但为理论和实践之间构筑一道桥梁,而且还给企业的实践应用找到了一个关键的突破口^[3]。

2 核心竞争力识别的文献综述

自从核心竞争力的概念被提出以来,这一名词已经被人们所广泛接受,但是到底什么才是核心竞争力,或者说核心竞争力到底应该怎么去识别,研究学者和业界的实践者并没有一致的看法。目前在我国关于核心竞争力的研究存在两种倾向^[4]:一是认

为核心竞争力是一个“黑箱”,其内部的构成不可知;二是“盲人摸象”^[5],只要是成功企业的经营管理活动和行为,都往核心竞争力这个“筐”里装,忽视了核心竞争力的本质是企业一系列资源与能力的组合,并非某种单项因素,因此如何识别企业的核心竞争力对我国的企业而言是至关重要的。

早在 1990 年,普拉哈拉德和哈默尔就提出了核心竞争力识别的三个标准:市场推广价值、为顾客提供价值和难以为竞争者所模仿,但过于理论化。Meyer 和 Utterback^[6]则从操作的角度把核心竞争力区分为研发能力、生产制造能力与营销能力去识别;Dosi 和 Teece^[7]等则从资源基础理论的角度把核心竞争力区分为资源分配能力、资源交换能力、管理能力与技术实力加以识别;而 Barton^[8]从知识的角度切入,把核心竞争力的识别分为企业物理系统、企业技术系统、企业管理系统、企业员工的文化价值观等四个方面;Hamel^[9]则在其原有观点基础上进行了进一步提炼,把核心竞争力界定为市场进入的相关能力、声誉管理的相关能力、功能上的相关能力来识别。Wintersehied^[10]把核心竞争力定义为技术能力、市场驱动能力、整合能力来识别。Coyne、Hall 与 Clifford^[11]也提出了评估企业核心能力的四项标准:优越性、持续性、为企业创造价值的能力、与企业自身的价值主张的一致性。

收稿日期:2007-03-12

基金项目:国家自然科学基金重点项目(70232010);教育部高等学校博士点专项科研基金(20060335127);浙江省政府重点项目;浙江大学“强所”计划

作者简介:徐建平(1979—),男,浙江海盐人,浙江大学管理学院企业管理博士研究生,研究方向:战略人力资源管理和创业管理;杨亚平(1981—),浙江海盐人,杭州宋都房地产有限公司。

在国内学者的研究中,方统法^[3]在借鉴以上学者研究的基础上,对传统的核心竞争力识别方法进行了归纳,发现这些方法忽略了核心竞争力的资产特征和知识特征(即核心竞争力更多表现在专用性资产、组织结构、企业文化、积累知识等隐性和动态要素方面),提出了通过知识价值链和核心竞争力的资产特征来对核心竞争力进行识别和分析。余光胜^[12]也支持基于知识基础的核心竞争力识别,提出了通过分析企业所占有优势的知识体系(包括雇员的知识和技能,物理的技术系统,管理系统和价值规范等)来确定企业核心竞争力的所在,并只有隐性知识才能带来核心竞争力。

张炜和卢丹^[4]的研究指出,企业核心竞争力的辨识可以首先从企业的资源和能力入手,从中发现企业的竞争力,然后再确定哪些竞争力能够构成核心竞争力,他们也据此构建了一套识别体系,但是比较笼统,操作性不强。王江^[13]在对国内外部分文献概括的基础上,提出了可以从规模竞争能力、学习创新能力、市场开拓能力、经营管理能力、企业环境水平五个指标构建一个模糊评价矩阵来识别企业的核心竞争力。

通过上述文献的整理,我们可以看到在现有的研究中对企业核心竞争力的识别大致可以从两个维度来进行:一是从形态的维度,分为有形的与无形的能力两大类;二是从职能的维度,可以分为市场相关能力、技术相关能力、整合相关能力^[14]。而在识别路径上,主要是从核心竞争力本身所具有的特征角度入手的,沿着从显性到隐性因素识别的路径发展。很多文献给出了一些识别分析的步骤,并试图找出企业现有核心竞争力到底是什么,具备什么样的特点,由哪些要素组成,表现形式是怎么样的,即如何发挥作用的(如何对企业竞争优势产生影响)等等,但是较少从顾客价值的角度进行分析且缺乏实际的可供操作的模型,虽然已经有很多学者认识到了顾客价值的重要性^[1-2,15-16]。

3 基于顾客价值识别原则的确立

按照上述目前的核心竞争力识别理论,我们还无法来解释以下几个问题:随着信息技术的发展,

企业特有的技术与学识也具有了外部性,内部专有资源也可能过时和被模仿,那如何解释企业持续竞争优势的源泉呢?现有的核心竞争力理论强调竞争优势是内生而非外生的,如何解释外部环境、产业结构与竞争者已在市场中获得的竞争位势对企业的影响?不具有上述所谓的核心竞争力的中小企业在市场竞争中依然获得了竞争优势,具有所谓的核心竞争力的大型企业在市场竞争中却逐渐丧失了原有的市场份额。

在现实世界中,随着市场竞争的日趋激烈,单个企业再也无法凭借自身的所谓核心竞争力来获取市场份额,而必须与许多其他企业形成战略联盟打造一个价值网络。企业的核心竞争力应该体现在顾客对不同供应商感知价值的相对大小上^[17],是“在为顾客提供对其具有重要利益的活动上具有杰出表现的能力”^[18]。企业在经营顾客资产中所形成的特别有助于实现顾客所看重的价值,为用户提供根本性好处的能力,也就是企业的核心竞争力^[19]。

换言之,由于能不能为顾客传递比竞争对手更高的价值直接决定着各个企业的生死存亡^[20],因此企业核心竞争力的源泉也可以归结于企业能否能比竞争者更好的满足和发掘消费者的现实和潜在需求,并为之创造和传递价值;或者说通过为顾客创造更多价值来争取顾客,赢得成功,捕捉消费者的心声,从而凭借提供价值的巨大扩展,赢得市场竞争中的最大优势^[21]。创造卓越的顾客价值已经被看成是当今企业竞争力的主要来源^[22],企业核心竞争力也最终落实到顾客价值这一关键点上,而只有这样才能恰当的解释上文的问题。

进一步的讲,之所以我们强调企业核心竞争力必须以顾客价值为基础进行整合来进行识别,原因在于企业如果不以顾客价值观为导向,那就无法将自身内部的专有技术、学识、资源与外部环境相结合。实际上,并不是一个企业的某项技术、特有的资源或某项改进方案就直接形成了核心竞争力,而是在这些可能的因素的作用下,最终企业通过顾客价值创造体系来赢得企业的大规模高质量的顾客资产来形成核心竞争力,并且企业的外部环境对企业竞争优势的影响也会反映到顾客资产的变化上,同时,

注:即以活动为基础的核心竞争力的价值链分析(辛德和艾伯伦)和以技能为基础分析企业所掌握的关键技能的难模仿性和异质性的层次等级来确定是否构成了企业的核心竞争力(坎贝尔和古尔德)。

在营销的交易价值观中,价值是从两个视角来研究的。“针对顾客的价值(value-to-the-customer)”侧重于在一次市场交易中顾客所获得净价值。“顾客价值(value-of-the-customer)”侧重于从销售方的视角来看市场交易中特殊顾客带来和实现的净价值(Wolfgang Ulaga & Andreas Eggertan)。本文所指的顾客价值主要从第一个方面进行定义,顾客资产从第二个方面进行定义。

企业也依靠其顾客资产的力量去改变和影响环境。为此,识别企业的核心竞争力,管理者必须从产品焦点中转移出来,把注意力集中在产品隐含的技术、技能、知识以及其人力资本与组织载体上,并且还要结合外部环境因素,决定这些竞争力现在和未来3~5年内的顾客价值。

顾客价值对企业内在的专有资源、技术、学识等具有整合作用。我们知道现代企业的经营观念已经发展到了全员营销阶段,在全球经济一体化的竞争中,如何使自己生产出来的产品或提供的服务为顾客提供价值,为市场所接纳,对于企业具有至关重要的意义。一个现代企业要在日益激烈的市场竞争中获得竞争优势,就必须以顾客价值为导向来整合自身的核心竞争力。具体的来讲,企业的经营思路从单纯的生产过程管理到对顾客的服务过程管理;从对产品生命周期管理到对顾客生命周期的管理;从重视产品到重视顾客可感知的价值,无不体现了现代营销思想从竞争导向向顾客导向的转变。而企业要获得与保持持续的竞争优势,在依靠从企业内部开发专有资源的关键与核心,就是要以专有资源是能否实现顾客价值的创造和传递为前提。

通过上述分析我们可以看到,企业核心竞争力的本质在于比竞争对手创造更高的顾客价值,顾客价值是企业核心竞争力的基石和企业竞争优势的真正源泉。而从顾客价值的评估入手则是评估企业竞争优势的方式^[23],因此对核心竞争力的识别应当以顾客价值为基础。

4 企业核心竞争力识别模型

鉴于此,本文试图构建一个基于顾客价值的核心竞争力识别模型。建立这个模型的目的在于:对企业的现有竞争力进行评估——看他是不是真正基于顾客价值的核心竞争力,并且试图从中发掘新的潜在核心竞争力。具体而言,可以如下操作:

4.1 优势业务确定

在此,参照波士顿矩阵,通过用横坐标上的市场成长率来代表企业该业务在市场上的年销售增长率,并且从0开始以10%为界;用纵坐标上的市场相对份额来表示相对于该业务市场的最大竞争者而

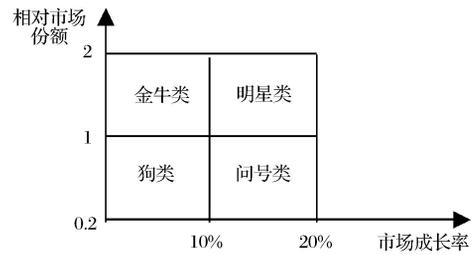


图1 优势业务确定的矩阵分析

言的市场份额之比,从0开始以1为界;同时结合企业自身的在该市场上的力量和面临的威胁及该市场的发展趋势我们就可以清晰地看到明星类业务是企业市场上具有优势的业务,如图1所示。

4.2 基于顾客价值的优势竞争力分析

在确定了企业市场上具有优势的业务之后,只表明该业务可以使企业的有前途的业务或是具有竞争力的业务,但还需要进一步的分析。接下来我们将通过对企业该优势业务的竞争力来源和顾客价值之间的关系分析来提供一个清晰的结论。

4.2.1 顾客价值的衡量模型

在通过对企业该优势业务的竞争力分析来提供一个清晰的结论之前,我们首先必须确立顾客价值的衡量标准。Zeithaml^[24]以消费者顾客为样本,认为顾客价值就是消费者基于其所得与所失的感知,对产品效用所做的总体评价。而Anderson等^[25]以企业顾客为研究对象,认为组织市场中的顾客价值是购买方企业参照可选供应商的产品和价格,对某一产品为其带来的经济、技术、服务和社会利益(benefit)中所获溢价(worth)的感知。Gale^[26]以感知质量为基础,通过市场价格的调整作用来定义顾客价值;Butz等^[27]的研究超越市场提供给顾客的产品或服务,使顾客价值的内涵上升到企业与顾客之间培育出来的情感联系层次;Woodruff^[28]剖析了顾客价值形成的层次结构,强调价值来源于顾客通过学习得到的感知、偏好、评价。武永红和范秀成^[20]在对以上观点进行归纳的基础上,提出顾客价值就是具有特定需求与意图的顾客个体或顾客群体,在具体使用情景下感知到已经、正在或者将从某种或某几种需求的满足中得到的各种利益和为得

注: 武亚军所谓的顾客价值是根据战略产业要素/成功关键因素——企业产品/服务特性——所需要的竞争力因素三者之间的对应关系来判别的。进一步的,他提出了以顾客价值的高低和竞争力的相对强度(以竞争力的独特性、难模仿/替代性来衡量)为两个纬度,构建了核心竞争力的识别矩阵。

上文已经讲到顾客价值是竞争优势的来源,因此对该优势业务的竞争力来源分析实际上就是对该业务是否具有顾客价值的分析,而对顾客价值的衡量就必须先确立衡量标准。

到这些利益已经、正在或者将要做出的各种付出,并对这些利益和付出进行权衡比较后形成的总体评价。

本文所指的顾客价值主要从市场营销的交易价值观的第一个方面进行定义,即“针对顾客的价值”,侧重于在一次市场交易中顾客所获得净价值。换言之,即菲利普·科特勒所说的“顾客让渡价值”,顾客期望从某一产品或服务中获得的一组利益与其为评估、获得和使用该产品和服务时引起的预计费用之差。简言之,即顾客感知价值与其期望价值的之差。

对于顾客价值的衡量,Sweeney与Soutar^[29]在对零售业实证研究的基础上提出了四个维度:一是情感价值,指顾客从商品消费的感觉和情感状态中所得到的利益;二是社会价值,指产品提高社会自我概念而给顾客带来的利益;三是质量/性能价值,指顾客从产品感知质量和期望绩效比较中所得到的利益;四是价格价值,指短期和长期感知成本的降低给顾客带来的利益。

在此基础上,我们同时借鉴Wolfgang Ulaga和Andreas Eggertan^[30]研究归纳出六个衡量尺度,并以此构建模型。这些衡量尺度是:

1) 产品收益。企业所提供的产品提供物是顾客价值的核心^[31]。对于产品收益,顾客主要是从产品的质量或产品的功能和可靠性来进行评估的。因此企业有必要把产品本身带给顾客的利益作为衡量的第一个尺度。

2) 服务收益。顾客寻求的完全解决方案不仅仅是产品,还可能包括随之而来的系列服务要素^[32]。在多数市场中,服务已经成了产品的延伸,或者是取得了与产品相等的地位(即作为商品出售);在高度竞争的商业市场中,服务因素还有可能作为关键性因素很显著的影响顾客价值认知^[33]。我们将服务收益作为顾客价值的第二个主要维度。

3) 及时供货收益。在信息技术和交通运输高度发达的今天,速度和及时供货已经成为企业能否取悦顾客,为顾客实现价值增值的重要因素^[34]。供应商为客户缩短产品供货时间的能力已经成为企业竞争优势的一种来源。因此,我们将产品供货时间视为顾客价值的第三个衡量尺度。

4) 社会收益。顾客购买一种产品或服务,一方面可能是该产品具有高质量或良好的售后服务,另一方面可能是该产品或服务具有某种社会象征意义(如劳斯莱斯),可以带给顾客巨大的社会收益。商业“关系由人建立和断绝”^[35],受到这些组织成员的

控制。在这样的背景下,Dwyer,Schur以及Oh^[36]将社会收益视为关系交易的一部分,购买者将私人关系看作购买过程中的一个重要方面^[37]。Anderson等^[25]和Gwinner等^[38]也称社会收益为顾客在付出一定代价以换得一项市场提供物交易中所获得的利益束的一部分。鉴于此,我们将社会收益构成了商业市场交易中第四个关系利益衡量尺度。

5) 价格成本。为了获得在购买者-供应商关系中产生的多种利得,顾客必须维持和供应商的关系,为此他不得不付出许多代价^[39]。Anderson等^[25]认为价格是一项基本的代价纬度。Cannon和Homburg^[39]在对购买者-供应商关系中顾客支付成本的实证研究中指出,直接产品成本也就是供应商对销售给顾客公司的主要产品收取的实际价格,是最容易被采购经理所确定的一类成本代价。因此企业还应当关注自己相对于竞争对手是否具有价格优势,或者自身所提供的产品或服务于消费者的付出是否成正比。在这里我们将价格成本视作顾客价值衡量的第五个尺度。

6) 过程成本。为了取得产品并使它用于公司的生产,顾客要支付各种外部过程成本即顾客在同供应商组织的协调过程中所发生的成本费用。外部过程成本可能会包含同物流相关的费用(例如货物的运输费、仓储费等)。此外,顾客将供应商提供的产品和服务整合纳入到他们自己的生产过程之中,也需要支出诸如定单处理费、维护修理费之类的内部过程成本。因此,Cannon和Homburg^[39]提出购买成本和运营成本的概念。购买成本是指顾客在购买和储存产品时发生的成本支出,运营成本是指顾客公司经营基本业务的固有成本支出。在当前这项研究中,我们将过程成本看作顾客为所获得价值所支出的关系成本中的第二个维度。过程成本构成我们衡量顾客价值的第六个尺度。

根据上述分析,我们将商业关系中的顾客价值定义为顾客感知的自己在同供应商关系中有关产品收益、服务收益、相知收益、供货时间收益和社会收益、价格成本、过程成本的权衡和协调,同时包括考虑各种可供选择的供应商关系。其中第一到第四项和企业所创造的顾客价值正相关,后两项与顾客价值负相关。由此,我们可以根据这六个方面来判断上述业务的顾客价值的大小。

4.2.2 核心竞争力的鉴定

在上述两步的基础上我们可以用横轴表示顾客价值(企业能为企业带来的价值)大小,以纵轴表示

该业务在市场上的独特性(相对于竞争对手的异质性和难模仿性),如图2。

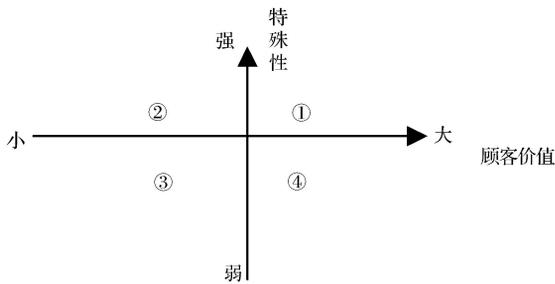


图2 核心竞争力的鉴定

1) 第一象限,第一象限的业务顾客价值大,且较难模仿,如果上述明星类业务具有这样的特征,就可以认为是企业的核心竞争力所在。但如果不存在较大的顾客满意度和忠诚度,那么企业应该及时地从中找出原因,是企业的导向偏差还是具体操作的不当或其他市场原因造成的。

2) 第二象限,该象限的业务顾客价值较小,但独特性较强,但必须对症下药,分析是由于没有抓住顾客心理,还是因为市场要求的改变而造成顾客创造价值较小的原因所致,并加以改进,努力将之发展为新的核心竞争力业务,并对之按照对待第一象限业务的方法进行检验。

3) 第三象限,可以认为是标准的象限。顾客价值和独特性均较小,因此,企业在市场有优异的表现只是暂时和偶然,结合图2,可以认为不是企业核心竞争力的来源。当然企业也可以努力使其向第一象限业务转化,但这往往要花费巨大的代价和成本,并且有可能得不偿失。

4) 第四象限,该象限的顾客价值较大,但独特性较小,企业应该找出独特性较小的原因,努力将其开拓新的核心竞争力业务,之后按照对待第一象限业务的方法进行处理。

5 结束语

我们之所以强调基于顾客价值的核心竞争力识别,不仅在于顾客价值与企业核心竞争力之间的天然关系,还需要补充的是,随着商业网络和顾客行为的日趋复杂,市场上的竞争再也不是单单对竞争企业的关注,而是关注其所属的价值创造网络的一举一动^[18]。单个的企业在也无法拥有所有关键的核心能力,企业在关注竞争对手的一举一动的同时,开始构建基于顾客价值的战略联盟,这个联盟的成员有一个共同的目标——即通过将各自的核心竞争力

通过一个创造顾客价值的价值网络进行整合——从而战胜其它的联盟。因此,把核心竞争力的识别整合到让渡顾客价值,提高顾客满意度的价值创造网络上,通过为整个网络创造顾客价值目标的实现,企业可以真正地赢得忠诚顾客,从而在现有的市场竞争中维持长久的竞争优势——真正的形成核心竞争力。在动态的经营环境下,在确定了真正的核心竞争力的所在之后,为了促进该核心竞争力的持续发展,并为企业带来最终的经济效益,企业必须继续坚持以顾客价值为导向,才能保证企业在激烈的竞争中常胜不衰。

参考文献

- [1] PRAHALAD C K, HEMEL G. The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review [J]. 1990, 66: 79 - 91.
- [2] 武亚军. 大型企业核心竞争力管理: 策略框架与主要工具 [J]. 经济管理, 2002(14).
- [3] 方统法. 论企业核心能力的识别 [J]. 外国经济与管理, 2001(7).
- [4] 张炜, 卢丹. 核心竞争力识别及其指标体系 [J]. 经济管理. 新管理, 2003(16).
- [5] 黄群慧. 核心竞争力—盲人摸象 [N]. 中国经营报, 2002—07—08.
- [6] MEYER M H, UTTERBACK J M. The Product Family and the Dynamics of Core Capanility [J]. Sloan Management Review, 1993 (Spr, ~ s): 29 - 47.
- [7] DOSI G, TEECE D J. Organizational Competencies and the Boundaries of the Firm [Z]. CCC Working Paper, University of California at Berkeley, 1993: 93—11.
- [8] LEONARD BARTON. Core Capability & Core Rigidity: A Paradox in Managing New Product Development [J]. Strategy Management Journal, 1992(13): 111—125.
- [9] HAMEL G. The Concept of Core Competence [G]// HAMEL G, HEENE A (Ed). Cornpetencies - based Competition. New York: John Wiley & Sins, 1994: 140—169.
- [10] WINTERSEHIED B C, MCNABB S. From National to Global Product Development Competence in the Telecommunications Industry: Structure and Process in Leveraging Core Capabilities [G]// SANEHEZ R, HEENE A, THOMAS H (Ed). Dynamics of Competence - based Competition. New York: Pergamon, 1996: 279—298.
- [11] COYNE KEVIN P, STEPHEN J D HALL, PATRICIA GORMAN CLIFFORD. Is your core competence a mirage? [J]. The McKinsey Quarterly, 1997, Issue 1: 40—54.
- [12] 余光胜. 企业竞争优势根源的理论演进 [J]. 外国经济与管理, 2003(1).
- [13] 王江. 大型企业核心竞争能力的分析与评价 [J]. 科研管理, 2004(3).

- [14] 刘海建, 陈传明. 核心竞争能力的认识: 透视红太阳集团的发展历程[J]. 管理世界, 2004(4).
- [15] 童忠利, 丁胜利. 以客户为中心的企业核心竞争力研究[J]. 四川大学学报: 哲社版, 2004(6).
- [16] 许正良, 徐颖, 王利政. 企业核心竞争力的结构解析[J]. 中国软科学, 2004(5).
- [17] BUZZELL R, B GALE. 战略与绩效[M]. 北京: 华夏出版社, 2000.
- [18] PRABAKAR KOTHANDARAMAN, DAVID WILSON. The Future of Competition: Value - Creating Networks [R]. ISBM Report, 2000.
- [19] 汪涛, 徐岚. 顾客资产与竞争优势[J]. 中国软科学, 2002(1).
- [20] 武永红, 范秀成. 基于顾客价值的企业核心竞争力理论的整合[J]. 经济科学, 2005(1).
- [21] 史东明. 核心能力论——构筑企业与产业的国际竞争力[M]. 北京: 北京大学出版社, 2002: 62—77.
- [22] WOODMGR B. Customer value: the next source for competitive advantage[J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25(2): 139-153.
- [23] DAY GEORGE S, ROBIN WENSLEY. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority [J]. Journal of Marketing, 1988, 52(2): 1-20.
- [24] ZEITHAML V A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a mean-end model and synthesis of evidence [J]. Journal of Marketing, 1988, 52(3): 2-22.
- [25] ANDERSON JAMES C, DIPAK C JAIN, PRADEEP K. Chintagunta Customer Value Assessment in Business Markets[J]. Journal of Business - to - Business Marketing, 1993, 1(1): 3-29.
- [26] GALE B. Managing customer value[M]. New York: Free Press, 1994.
- [27] BUTZ HOWARD E J R, L D GOODSTEIN. Measuring customer value: gaining the strategic advantage[J]. Organizational Dynamics, 1996, 24(3): 63-77.
- [28] WOODRUFF R B. Customer Value: the Next Source for Competitive Advantage [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1997, 25(2): 141.
- [29] SWEENEY C JILLIAN, SOUTAR N GEOFFREY. Consumer Perceived Value: The development of a multiple item scale[J]. Journal of Retailing, 2001, 77(2): 203-220.
- [30] WOLFGANG ULAGA, ANDREAS EGGERTAN. Relationship Value in Business Markets: Development of a Measurement Scale[R]. ISBM Report, 2003.
- [31] HOMBURG CHRISTIAN, BETTINA RUDOLPH. Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues [J]. Journal of Business Research, 2001, 52: 15-33.
- [32] HUTTON MICHAEL D, THOMAS W SPEH. Business Marketing Management[M]. 6th Edition. The Dryden Press, Fort Worth, TX. 1998.
- [33] ANDERSON JAMES C, JAMES A NARUS. Capturing the Value of Supplementary Services [J]. Harvard Business Review, 1995 Jan - Feb: 75-83.
- [34] STALK GEORGE, THOMAS HOUT. Competing Against Time[M]. The Free Press, Macmillan N.Y. 1990.
- [35] WILSON DAVID T, SWATI JANTRANIA. Understanding the Value of a Relationship [J]. Asia - Australia Marketing Journal, 1995, 2(1): 55-66.
- [36] DWYER F ROBERT, PAUL H SCHURR, SEIO OH. Developing Buyer - Seller Relationships [J]. Journal of Marketing, 1987, 51: 11-27.
- [37] DWYER F ROBERT, JOHN F TANNER. Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning [M]. Irwin/Mc Graw Hill, Boston, MA. 1999.
- [38] GWINNER KEVIN P, DWAYNE D GREMLER, MARY JO BITNER. Relationship Benefits in Service Industries: the Customer's Perspective [J]. Journal of the Academy of Marketing Science, 1998, 26(2): 101-114.
- [39] CANNON JOSEPH P, CHRISTIAN HOMBURG. Buyer - Supplier Relationships and Customer Firm Costs [J]. Journal of Marketing, 2001, 65: 29-43.

Identifying Core Competency based on Customer Value

XU Jian-ping¹, YANG Ya-ping²

(1. School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China;

2. Hangzhou Sundry Real Estate Co., Ltd., Hangzhou 310016, China)

Abstract: This paper reviews the present theories of identifying core competency of enterprises, and expatiates the reason why identifying core competency should be based on customer value, at last offers a way of core competency's identification based on customer value.

Key words: core competence; customer value; identification of core competence