

企业运作BOT项目的能力层次及其跃迁途径分析

王孟钧¹,王喜军^{1,2},陈辉华¹

(1.中南大学土木建筑学院,湖南 长沙 410075;2.中国中铁股份有限公司,北京 100055)

摘 要:从能力和环境两个方面分析企业运作BOT项目的影响因素。整合有关企业能力层级关系的研究成果,提出适合我国企业发展的“资源→能力→竞争能力→亚核心能力→核心能力”层次递进的企业能力体系。基于企业能力构成的层次性和运作BOT项目的的能力影响因素,构建了企业运作BOT项目的“基本能力→关键能力→可持续能力”的层次模型。

关键词:BOT项目;基本能力;关键能力;可持续能力;跃迁途径

中图分类号:F271

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2009)19-0089-03

BOT模式作为一种新型的融资和建设管理模式,在我国基础设施建设中展现出强大的生命力。但由于缺乏实践运作经验、相关政策法规不够完善等方面的原因,无论是政府还是投资者,在运作BOT项目时都感到存在一定的难度,亟需提高项目运作能力。

1 企业运作BOT项目的影响因素

影响企业能否成功运作BOT项目的因素主要体现在两个方面:企业的内在能力和运作BOT项目的外部环境。

1.1 企业的核心能力

企业本质上是一个动态的能力系统,能力存在于企业员工、组织、文化、规则之中。在知识经济时代,决定企业竞争优势的关键因素既不是单纯的“物”,也不是单纯的“人”,而是企业的核心能力,尤其是企业的核心能力。

能力是“能够把企业的资源加以统筹整合以完成预期任务和目标的技能”^[1]。可见,能力是一组整合资源的结果,是企业调配资源,特别是为实现理想的结果而整合资源的能力,是企业资源在长期的互动过程中开发形成的、企业专有的、基于信息的有形与无形过程。企业的成长主要取决于能否更为有效地利用现有资源。企业拥有的资源状况是决定企业能力的基础,尤其是那些难以复制并能够为企业带来竞争优势的战略资源,是企业创造竞争优势的基石^[2]。因此,分析企业的核心能力,必须了解企业所拥有的资源及企业对资源的整合能力。

(1)企业资源。它是企业投入到生产过程中的、为顾客提供有价值的产品与服务的生产要素,它既包括人力、物

力和财力等这些传统意义上的资源,也包括技术、信息、时间、知识等现代意义上的资源。在所有资源中,人力资源最为重要,它是形成企业核心能力的重要源泉;财务资源、组织资源、技术资源、实物资源是衡量企业生产力水平和竞争地位的主要因素;企业文化资源是保持企业长久生命力和持续竞争优势的根本动力;而社会资源对于建筑企业运作BOT项目也起着非常重要的作用。

(2)企业的资源整合能力。它是一种特殊的能力,包括投资决策、经营管理、风险控制、项目管控等能力。企业的这种整合能力是其在经营活动中逐步积累起来的,它本质上是一种隐性的知识,因而无法通过市场购买获得。企业的这种能力是建立在资源基础上的,以资源为载体,并以知识、技能、组织的形态存在。不同的企业拥有不同的资源整合能力。从表面上看,企业之间的区别在于生产的产品或提供的服务不同,但深入到企业内部去分析,就会发现产品或服务差异性的根本原因在于企业对资源整合能力的差异^[3]。能力理论管理学家克里斯蒂森指出:“就本身而言,资源几乎没有生产能力……能力是生产活动要求资源进行组合和协调”^[4]而产生的。现实中,不少企业资金、人才充足,技术设备一流,但是经营业绩不佳,其原因不在于资源而在于企业缺乏运作资源的能力。

1.2 运作BOT项目的外部环境

企业能否成功运作BOT项目不仅受到企业内在能力的影响,而且受到外部与运作BOT项目相关的一些经营环境因素的影响,这些因素对BOT项目运作能力会产生间接的增强或减弱作用^[5]。借鉴波特提出的影响产业国际竞争力的“钻石体系模型”,可以总结影响BOT项目运作能力的

收稿日期:2009-08-02

基金项目:国家自然科学基金项目(70673115);湖南省自然科学基金项目(08JJ3136)

作者简介:王孟钧(1960-),女,湖南长沙人,中南大学土木建筑学院教授、博士生导师,研究方向为工程管理;王喜军(1962-),男,黑龙江海伦人,中南大学土木建筑学院博士研究生,教授级高工,研究方向为工程管理;陈辉华(1976-),男,湖南邵阳人,中南大学土木建筑学院讲师,研究方向为工程管理。

外部环境因素主要包括:市场需求、投资环境、政府的作用、市场竞争程度及相关支持性产业的发展^[6]。这些因素不同程度地对企业运作BOT项目的的能力产生影响。

2 企业运作BOT项目的的能力层次分析

2.1 企业能力体系的构成

企业能力体系是指企业的各种能力以一定方式结合在一起形成的层次分明的体系结构。加拿大Mansour Javidan^[7]于1998年提出了企业能力的关系层次:资源→能力→竞争能力→核心能力。我国学者康荣平、柯银斌^[8]将企业核心能力的概念进行中国化研究,提出企业战略能力矩阵,把企业竞争的市场划分为全球、全国及本地市场三个层次;结合时间的因素,将企业核心能力的发展分为三个层次:基本能力、亚核心能力和核心能力。他们指出:亚核心能力表示企业在本行业的全国市场中具有中期(5-8年)获利的优势能力,并认为亚核心能力为中国等发展中国家的大企业和发达国家的许多中型企业所适用。

整合上述关于企业能力和核心能力层级关系的研究成果,笔者认为,适合我国大型企业发展的企业能力层级关系应该是:资源→能力→竞争能力→亚核心能力→核心能力。从企业的资源到企业的核心能力,其价值水平不断提升,与此同时,其难度也在逐步加大,如图1所示。

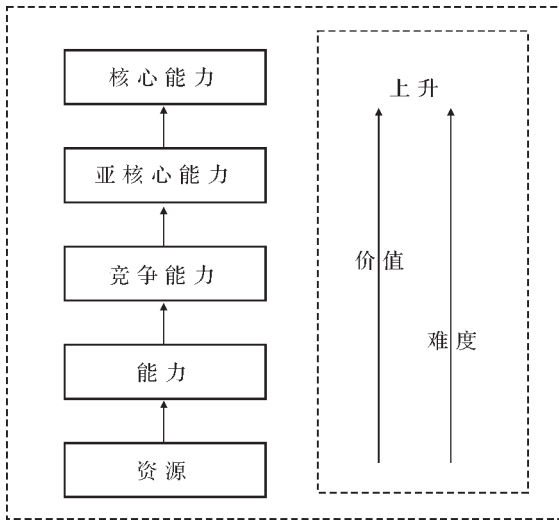


图1 企业能力关系层次

2.2 企业运作BOT项目的的能力层次模型

企业运作BOT项目的的能力,是指企业在协调和整合内部战略资源与运作BOT项目的外部环境相匹配的前提下,由战略经营单位(也就是企业运作BOT项目的项目公司)在运作BOT项目过程中形成的一种项目运作能力。它与企业能力体系结构中的各层级能力相对应,并逐步发展成为企业的某一种核心能力,为企业提升可持续发展能力和获得持续的竞争优势提供有力支撑。基于企业能力构成的层次性和企业运作BOT项目的影响因素分析,笔者认为企业运作BOT项目的的能力也存在着不同的层次性,它可分为基本能力、关键能力和可持续能力三个层次。其能力层次模型如图2所示。

(1)基本能力。企业运作BOT项目的基本能力,是指企业协调和整合内部战略资源,使其与运作BOT项目的外部环境相匹配,并得到企业基础能力的支持与配合而逐步形成的一种具备参与BOT项目运作的的能力,包括人力资源能力、财务管理能力、经营管理能力、技术能力等。而运作BOT项目的战略资源则主要包括人力资源、财务资源、组织资源和制度资源等。

(2)关键能力。企业运作BOT项目的的关键能力,是指企业运作BOT项目的基本能力在组织学习、知识融合和管理创新等作用下形成的,能决定项目运作成败的一种独特的能力,包括运作BOT项目的投资决策能力、资金运作能力、风险控制能力、建设管理能力、运营管理能力等^[9],是企业亚核心能力的有机构成。

(3)可持续能力。企业运作BOT项目的的可持续能力,是企业运作BOT项目过程中,通过知识创新、知识积累和知识转化,促进BOT项目的的可持续发展和企业的可持续发展交叉联系,所形成的一种提升企业可持续运作BOT项目的的能力,包括BOT项目投融资可持续能力、风险管理可持续能力以及项目管理控制可持续能力。它是企业核心能力的有机构成,并为企业提升可持续发展能力和获得持续的竞争优势提供有力支撑。

企业运作BOT项目的的能力层次是一个自适应的复杂系统。随着企业发展战略的要求和外部环境的变化,BOT项目运作能力层次中的各项能力也可以不断针对各种变化而进行自我调整。通过整合和保护现有的能力,获取和培育新的能力,并适时进行能力的更新和重建,各种能力

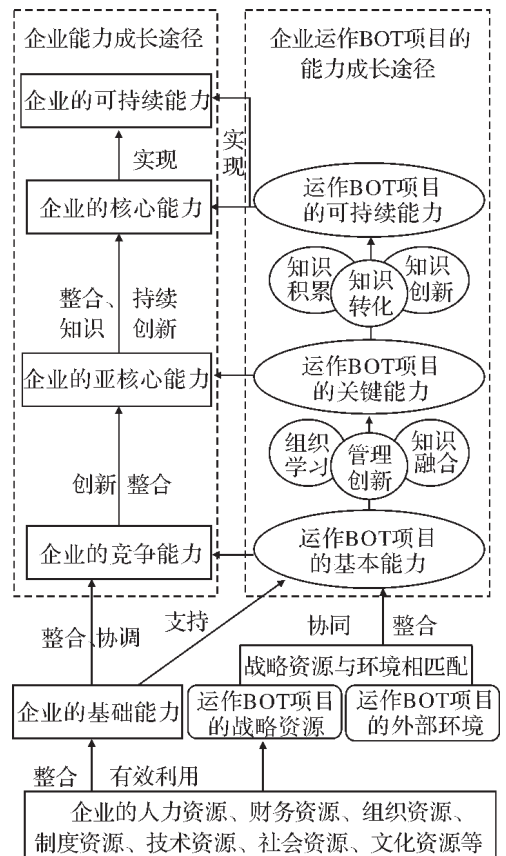


图2 企业运作BOT项目的的能力层次模型

之间的组合结构和相互作用也会不断协调以适应环境的变化,促进企业核心能力的形成,并最终保持企业的持续竞争优势。

3 企业运作BOT项目能力的跃迁途径

企业运作BOT项目能力的跃迁包括3个层次:基本能力的形成、基本能力向关键能力的跃迁、关键能力向可持续能力的跃迁。

3.1 基本能力的形成

企业运作BOT项目基本能力的形成,依赖于企业对战略资源的协同与整合、战略资源与外部环境的匹配和适应,并需得到企业基础能力的支持与配合,这三者共同构成了企业运作BOT项目基本能力形成的基石。

战略资源协同与整合是企业运作BOT项目基本能力形成的基础和源泉,表现为组织资源与制度资源的协同、组织资源与人力资源的协同、财务资源与组织资源的协同。战略资源与外部环境的匹配和适应,是企业运作BOT项目基本能力形成的外部作用力,主要表现在企业与政府部门、银行财团、合作伙伴及其它参建单位的合作关系。同时,企业运作BOT项目基本能力的形成,也离不开企业内部基础能力的支持与配合。

3.2 基本能力向关键能力的跃迁

有了战略资源和基本能力的支持,企业运作BOT项目的关键能力就有了形成的基础。然而,由于报酬递增和自我强化机制的存在,基本能力在向关键能力的跃迁过程中存在着路径依赖的现象,使企业一旦选择走上某种能力发展路径,就会在以后的发展中得到不断的自我强化。路径依赖对企业运作BOT项目关键能力的形成会分别产生路径锁定、革新无效和轨迹顽性3种作用,原因在于大型建筑企业的组织结构、组织惯例和企业文化具有路径依赖性。

企业为应对外部环境的变化,在整合战略资源和基本

能力的基础上,要克服路径依赖的影响,通过组织学习、知识融合和管理创新3个途径,将战略资源与基本能力整合并跃迁成企业运作BOT项目的关键能力。

3.3 关键能力向可持续能力的跃迁

对于投资者来说,可持续发展是运作BOT项目的最终目的,它将直接或间接地影响企业的持续发展。企业运作BOT项目的可持续能力是由企业运作BOT项目的5个关键能力演变过来,通过知识创新、知识积累和知识转化等途径,使5个关键能力具有承继性和持续性。企业要在知识获取、处理、共享的基础上结合外部资源进行持续创新,并借助于一定的载体和平台,促进知识转化为直接生产力,推动企业核心竞争力不断增强。

参考文献:

- [1] 王永贵,黄清河,郑焕强.基于资源观的竞争优势研究[J].当代财经,2001(3):54-59.
- [2] 王孟钧,陈辉华,刘少兵.建筑企业战略管理[M].北京:中国建筑工业出版社,2007.
- [3] 韩经伦,王永贵.基于资源观的竞争优势构架透视[J].外国经济与管理,2000(9):7-11.
- [4] 吴价宝,达庆利.核心能力的系统性识别[J].中国软科学,2002(10):20-23.
- [5] 王孟钧,韦玮.建筑企业战略环境分析[J].铁道工程企业管理,2004(6):23.
- [6] 迈克尔·波特.国家竞争优势[M].北京:华夏出版社,2002.
- [7] MANSOUR JAVIDAN.Core competence:what does it mean in practice? [J].Long Range Planning,1998,31(1):60-71.
- [8] 康荣平,柯银斌.核心能力论在中国的应用[J].科研管理,1999,20(5):1-5.
- [9] 王喜军,王孟钧,赵庆武,周卉.公路BOT项目运作关键问题探讨[J].项目管理技术,2008(5):68-72.

(责任编辑:赵 峰)