

如何创建企业核心能力

齐捧虎, 穆 耀

(西北大学 经济管理学院, 陕西 西安 710069)

摘 要:运用系统分析方法,研究创建企业核心能力的问题,认为核心能力是企业竞争优势之根源,建立核心能力是企业决胜市场之关键。并进一步指出企业在创建核心能力时,要树立战略意图,借助资源杠杆,制定创建计划并坚持相应的原则,然后,通过内部的技术创新、功能整合,外部的知识联盟、兼并收购等途径,经过长期的不懈努力方可建立起核心能力。

关键词:核心能力;战略意图;技术创新;知识联盟

中图分类号:F279.23 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2001)02-0040-06

自从哈默尔(G. Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)提出企业核心能力(Core Competence)概念以来,理论界对核心能力的概念、性质、管理和应用进行了深入研究,但在创建企业核心能力方面研究得还不够深入,不管是理论上还是实践上都有待于深化。核心能力是企业拥有的关键技能、隐性知识和智力资本,它规定了企业的本质和边界,是企业竞争优势之源。企业要决胜市场,为顾客创造价值,创建核心能力是先决条件。本文试图就创建企业核心能力问题进行探讨。

一、创建核心能力的前提

1. **树立战略意图** 创建企业核心能力是一项长期的系统工程,其成功的关键在于持之以恒。要做到这一点,企业首先应该树立战略意图。所谓战略意图是指企业在构想未来远景的基础上矢志投入未来的坚定信念。这一信念能够激发企业的活力,鼓舞员工的士气,强化员工的使命感、责任感,激励员工为把企业未来的远景变为现实而不懈努力。企业在树立其战略意图时,要超越其资源和能力的约束,在全面分析未来市场发展趋势的基础上,寻找适合于自身发展的未来商机,确定企业的战略目标,即确定企业应该发展怎样的核心能力,核心能力的技术内涵以及如何将核心能力变为核心产品,从观念上或心理上为创建核心能力奠定基础。

2. **借助资源杠杆** 资源特别是智力资源是形成企业核心能力的基础。一些成功的企业

收稿日期:2000-09-11

作者简介:齐捧虎(1963-),男,陕西蓝田人,西北大学经济管理学院副教授,经济学博士生,研究方向为企业经营战略;穆 耀(1965-),男,陕西兴平人,西北大学经济管理学院博士生,研究方向为企业投融资。

证明,资源有限不会必然妨碍企业取得领导地位,资源丰富也不保证企业永远占据领导地位,否则将不会出现竞争地位易主的事例。实际市场地位与资源所能产生的竞争力之间不一定成正比例,资源多只不过使企业具有承担失败的能力。如果缺乏奋力拼搏精神和善用资源的能力,那么充分的资源很可能只不过是一本战略决策时可以掉以轻心的执照。那些既有奋斗目标,又能使资源产生乘数效应的企业才是市场真正的赢家。要发挥资源的乘数效应,必须借助资源杠杆。资源杠杆是指企业可以以少的资源投入,以小搏大,以少胜多,以有限的资源投入、高效的资源运作效率在尽可能短的时间创造出企业的核心能力。因此,以资源为基础,以善用资源为杠杆,是在资源有限的条件下创建核心能力的关键。哈默尔和普拉哈拉德提出善用资源有五种途径:更有效地将资源集中在关键战略目标上;更有效地积累资源;用一种资源补充另一种资源,以期产生更高的附加值;尽可能保存资源;缩短支出与回收之间所需的时间,以迅速回收资源。[1]

3. 制定创建核心能力计划 为顺利有效地创建企业核心能力,企业必须制定创建核心能力的计划。这个计划可以用矩阵图(图1)来表示。从图1中可以看清楚获取和部署核心能力的目标。这个矩阵图的纵轴表示核心能力,有新的核心能力和现有的核心能力。横轴表示市场,有现有的市场和新的市场。

(1)填补空白 图中左下角反映的是企业现有的核心能力、产品和服务的组合。找出哪些核心能力可以支持哪些产品,有助于发现引进企业内其他部门的核心能力,以强化产品的市场地位。每个企业均应考虑扩大部署现有核心能力以增进现有市场地位的机会在哪里。

(2)十年后领先 图中左上角的问题是,现在应该创建哪些新的核心能力,才能确保五年或十年后被用户当成首选供货厂家,或者需要建立哪些核心能力,才能保持并扩大企业在现有市场上的份额。

核心能力	新的	十年后领先	大商机
		为了保持并扩大现有市场份额需要哪些新的核心能力?	为参与最诱人的市场,需要培养哪些新核心能力?
	现有的	填补空白	空白领域
		若改进对现有核心能力的利用,有哪些可以增进我们现有市场地位的商机?	通过创造性的重新部署与组合现有核心能力,能够创造哪些新产品或服务?
		现有的	新的
		市 场	

图1 制定创建核心能力计划

(3)空白领域 图中左下角所示。空白领域是指不属于现有事业单位的产品—市场范畴的商机。企业所要做的,就是想象出这样的商机,来扩展现有的核心能力,将其用到新产品市场上去。开发空白领域,应以核心能力为出发点,要超越产品和市场,仔细考虑还存在哪些潜在商机,以便利用这些核心能力给顾客带来好处。当然,摆脱囿于现有市场的短视很有必要,但这并不表示可以盲目地进行多元化经营,企业的多元化经营也应该以核心能力为坚实后盾。

(4)大商机 图中右上角表示的商机和公司目前在市场上的地位或现有能力没有任何关系,假定这些商机吸引力很大,企业还是会决定投资开发的。此时的战略手段是通过一系列

列规模不大但目标明确的兼并购或联营,企业可以由此取得并了解所需的专长,同时开始研究其潜在的用途。

二、创建核心能力的原则

1. 避免累赘罗列 企业高层管理人员在创建企业核心能力时,不要忽略“核心”一词的真正含义。如果一家中型企业在谈到自己的核心能力时,居然说出四五十种甚至更多,就很可能把组成核心能力的各项技能或技术看成核心能力本身了。相反,如果仅能列出一种核心能力,那未免有些太大、太宽泛了,令人无法看得真真切切。最恰当的是能够概括出 5 至 15 种核心能力。一项技能要真正成为核心能力必须经得起三项考验[2]:

(1) **用户价值** 核心能力必须特别有助于实现用户所看重的价值。那些能够使企业为用户提供根本性好处的技能,才能称得上核心能力。像本田公司在生产世界一流的发动机和传动系统方面的核心能力的确为用户提供了颇有价值的好处:极省油,易发动,噪音低以及振动小。

(2) **独特性** 如果企业的某项技能极易被竞争对手所模仿,或通过努力可以很快建立,它就很难给企业提供持久的竞争优势,也就算不上核心能力了。核心能力的独特性在很大程度上由它赖以存在的基础所决定。那些内化于企业整个组织体系、建立在系统学习经验基础上的核心能力,比建立在个别专利或某个出色管理者或技术专家基础上的核心能力,具有更好的独特性。

(3) **延展性** 核心能力应该具备一定的延展性,能为企业打开多种产品提供强大支持,对企业一系列产品或服务的竞争力都有促进作用。如夏普公司把其在液晶显示方面的核心能力延展到笔记本电脑、袖珍计算器、大屏幕电视等系列产品中去。如果某项技能能够成为市场开拓的基础,该项技能才算得上核心能力。如果无法从某项技能中衍生一系列产品和服务,那么,该项技能就够不上核心能力。

2. 高层管理人员就核心能力问题达成一致 要培育核心能力并使其在企业范围内广泛共享,高层管理人员必须就核心能力问题达成一致意见,确定核心能力到底是什么,并根据这一选择进行战略部署。如果高层管理人员对本企业核心能力的构成没有达成共识,就无法培育、管理和使用这些核心能力。有些公司在界定核心能力时,往往是既杂乱无章,又照顾各种关系。只有通过大量的工作,才能把核心能力与包含核心能力的产品和服务区别开来,把核心能力与非核心能力区别开来,把技能与技术做到有机的汇集整合,得到既富有产业洞察力、创见性,又能被大家认同的企业核心能力。

3. 核心能力在组织内的杠杆作用 一旦高层管理人员就核心能力问题达成了一致看法,他们必须着手创建这一核心能力,不断增强这一核心能力,并使其在整个组织内广泛共享、加强管理,以保持这一竞争优势。如果高层管理人员没有在核心能力创建方面做持续的努力,没有围绕核心能力加强管理,由于模仿和替代威胁,竞争优势很快就会消失。只有确保体现在技术、过程或雇员上的最佳的核心能力同最有前景的市场机会相联系,才能使核心能力迅速应用于整个企业并产生杠杆放大作用。

4. 在企业外共享核心能力 有时仅仅在企业内部创建和共享核心能力还不够,在全球化的市场环境中,即使那些巨头公司也难以承受不断开发新产品、进入新市场的巨额成本。随着产品和服务生命周期的缩短和成本的快速增长,一些企业发现联合竞争者要比击败他

们容易得多,好处也可能更多。随着企业开始高度注意核心能力,并使其价值最大化,通过战略联盟或兼并收购等途径,从外部获得核心能力会越来越常见。

三、创建核心能力的途径

为创建核心能力,企业既要重视从无到有的核心能力的创造和培育,又要采取措施整合已有的部分核心能力;既要重视内部核心能力的积累,又要采取措施从外部获得核心能力。企业既可以通过创新和整合来进行内部核心能力的积累,也可以通过战略联盟和兼并收购从外部获得核心能力。

1. 技术创新 培育企业核心能力的创新包括技术创新和制度创新,但是考虑到企业的核心能力是技能、技术的综合体,明显带有技术的特征,因此这里强调的是技术创新。

(1) 技术创新的特征 作为培育企业核心能力主要活动的技术创新具有下述特征,认识这些特征是进行技术创新的必要准备。①不确定性。技术创新涉及探索、发现、开发有形产品及其生产工艺的未知领域。探索的结果在研究与实验活动开展以前几乎不可能准确知道。因此,创新努力带来的技术及其商业化的结果具有不确定性。②时滞性。所谓时滞性是指一项产品从最初的设计思想或发明专利到最终作为实用化商品进入市场为消费者所接受有一个过程,这个过程就是创新时滞。例如电视的创新时滞是9年,半导体的创新时滞是2年,柯达胶卷的创新时滞是14年。③复杂性。技术创新是一个极其复杂的系统工程。对于创新企业来说,技术成果的筛选、实用化和商业化都是十分复杂的。④积累性。技术创新是一种积累性的活动。在任何时点上,技术创新都是以以前的技术创新成果为基础,所产生的新技术成果又构成了下一轮技术创新的起点。⑤不连续性。技术创新的累积性并不表明新技术完全是从旧技术发展而来。尼龙不可能通过人造纤维厂或棉纺厂改进生产工艺而生产出来;对电子管怎样的创新都不会产生晶体管。技术创新的过程往往带有不连续性或跳跃性的特征,这就要求企业把握好技术创新的时机。

(2) 技术创新的方式 从创建企业核心能力的角度看,技术创新可以分为组合创新与同步创新。①组合创新。企业进行技术创新时,存在着三种可供选择的创新途径:一是工艺创新能力先导型,二是产品创新能力先导型,三是产品创新能力和工艺创新能力协调型。企业技术创新是企业产品创新能力和工艺创新能力的耦合。不能只强调产品创新或只强调工艺创新。②同步创新型。任何技术创新都是在现有的技术基础上进行的。要取得突破性的技术创新,必须存在相应的基础技术。创新是两种或几种作为基础的技术碰撞的结果。只有这些同步技术的相互碰撞,才有利于技术创新或解决技术上的难题。不管是何种类型的技术创新都要具备一定的条件,如有助于技术创新的企业文化、资金、支持机制、更有创意的队伍。

2. 核心能力的整合 技术创新是取得核心能力的基础,但一般情况下技术创新的风险较高,周期较长,投入也较大。而通过对已有的核心能力进行有机整合的方式来培育新的核心能力则是一项投入少、风险小、见效快的活动。对于已有核心能力进行整合所需的不是大规模的技术创新,而是如何识别和寻找整合的机会,并从组织上加以保证。

(1) 核心能力整合的基本方式 对核心能力的整合有三种基本方式:①技术复合。技术复合是指将两种以上的技术结合在一个系统里,但不影响其原有技术的特性。技术复合的基本点是没有创造出一种新技术。如全功能家用视听系统结合了音响、录放像机、电视、个人

电脑以及电话,构建了一个新系统。② 技术融合。技术融合是指结合两种或两种以上新技术而开创出另一项崭新的技术,其基本点是技术融合后,原先的技术失去了其特性。③ 功能性组合。企业的核心能力不完全限于技术领域,在其他功能领域仍然存在核心能力,比如有的企业有较强的财务能力,有的企业有较强的分销能力。因此,在核心能力整合过程中,还必须考虑到功能性组合,将技术功能方面的核心能力与其他方面的核心能力进行有机结合,从而发挥整体核心能力的优势。[3]

(2) 核心能力整合的要求 通过整合已有核心能力是获取新的核心能力的重要环节。有效地进行核心能力的整合,要求做到:① 认识已有的核心能力。认识已有的核心能力是进行核心能力整合的先决条件,如果企业连现在拥有哪些核心能力都不知道,那么进行整合也就无从谈起。企业应该对其特定的核心能力作出明确的界定,尽量把核心能力与包含核心能力的产品或服务划清界线,把核心能力与非核心能力区分清楚,把技术与技能作出有意义的汇集与整合,然后确定核心能力所在。② 突破战略经营单位(SBU)的限制。企业现有的核心能力往往分布于其下属的SBU中,由SBU的主管控制着。SBU的主管要么看不到自己所控制的核心能力与其他SBU中所保持的核心能力存在整合的可能性,要么出于部门本位主义的考虑,本能地抗拒出让自己所控制的核心能力以与外部进行整合。而同一个SBU内部的核心能力整合所产生的价值又是十分有限的。因此,要突破SBU的限制,从整体角度统一配置企业各SBU的核心能力,特别是核心能力的创造者和携带者。

3. 知识联盟 一旦企业无法拥有和控制它的核心能力,则这家企业的处境非常危险,同时,仅仅依靠自己的力量发展所需要的知识和能力,也是一件花费昂贵并且困难重重的事情。为此,许多企业创建了知识联盟,使自己能够获得其他组织的技能和能力,并且可以与其组织合作创造新的核心能力。如日本电气公司通过与休斯公司、英特尔公司和霍尼韦尔公司以及其他数十家公司建立战略联盟关系,从中受益匪浅。

(1) 知识联盟的特点 与产品联盟相比较,知识联盟有四个显著特征:① 学习和创造知识是联盟的中心目标。知识联盟有助于一个企业学习另一个企业的专业能力;有助于一个企业和其他企业的专业能力相结合创造新的交叉知识;能使一个企业帮助另一个企业建立能力和技能,这种能力和技能以后会有益于这两个公司。② 知识联盟比产品联盟更紧密。两个企业要学习、创造和加强专业能力,每个企业的员工必须在一起密切工作。③ 知识联盟的参与者与范围极其广泛。产品联盟通常是与竞争者或潜在的竞争者形成的。而知识联盟的各方可以是买者和卖者,大学实验室与企业,企业、员工和工会等。④ 知识联盟比产品联盟具有更大的战略潜能。产品联盟可以帮助企业抓住机会,保护自身,还可以通过其合作伙伴快速、大量地卖掉产品,收回投资。知识联盟可以帮助一个企业扩展和改善它的基本能力,从战略上更新核心能力或创建新的核心能力。[4]

(2) 知识联盟与企业核心能力的建立 知识联盟是从外部获取核心能力的重要途径。① 通过知识联盟来扩展核心能力。当传统的独立经营无法满足企业的需求时,知识联盟会有助于公司获得其他组织的核心能力或者与其他公司共同创立新的核心能力。日本自动控制与机器人公司(Fanuc Robotics Corporation)与通用汽车公司(GM)建立知识联盟,创建GMF,进行工厂自动化机器人的设计、市场开发、服务和开发应用,就显示了知识联盟可以将交叉知识的挑战转化为每个企业扩展核心能力的机会。② 通过知识联盟可以转换核心能力。IBM使用大量的知识联盟,改变了传统制造和销售计算机的核心能力。通用汽车公司与

它的供应商、工人和工会以及交易商组成知识联盟,大大改变了设计与制造轿车的核心能力。[4]

4. 收购兼并 购并是企业通过外部获得关键资源、核心能力的又一条重要途径[5]。如美国波音公司兼并麦道公司,完全是为了在企业核心能力竞争上大大超过欧洲空中客车,成为飞机制造业的“全球霸主”。从营造企业核心能力的角度看,企业对外购并必须做到以下两点。

(1) 购并的目的是为了获取关键资源和核心能力 不少企业在其购并行为中,更多地关注短期的财务收益,较少地考虑获取对方所包含的竞争力要素。财务利益固然重要,但核心能力对企业长远发展更有意义。具有良好短期财务收益的购并对象,由于不能对培养核心能力做出显著贡献,自然也难以得到企业核心能力的支持,所以从长远发展来看,并没有多少战略价值。而短期内不具备明显赢利能力的对象却完全有可能包含某些建立核心能力所需的重要因素。如果企业在购并中不能明确地将获取重要的竞争力要素作为战略目标,而是过度地追求短期的财务收益,就可能在购并企业的短期财务收益消失后反而为其所累,同时会错过一些可以获取关键竞争力要素的机会。所以,企业购并应把战略目标定位于尽快获取对核心能力的培养,而不要被短期的利益所蒙蔽。

(2) 购并后要对从外部获得的核心能力进行整合 企业通过购并从外部获得建立核心能力的要素后,还必须对这些竞争力要素进行技术、管理和市场等方面的重新整合,这样才能真正实现“优势互补、资源共享”,达到企业在核心能力方面质的飞跃。如果企业购并后在技术、管理和市场等方面缺乏有效的整合,这不仅创造不出新的竞争优势,反而使企业结构复杂化并引发出各种“大企业病”,反而倒不如各企业单独经营更有效率和效果。

参考文献:

- [1] 加里·哈梅尔,C·K·普拉哈拉德.竞争大未来[M].北京:昆仑出版社,1998.
- [2] 安德鲁·坎贝尔,凯瑟琳·萨默斯·卢斯.核心能力战略[M].大连:东北财经大学出版社,1999.
- [3] 芮明杰,余光胜.产业致胜[M].杭州:浙江人民出版社,1999.
- [4] 保罗·S·麦耶斯.知识管理与组织设计[M].珠海:珠海出版社,1998.
- [5] 刘世锦,杨建龙.核心竞争力:企业重组中的一个新概念[J].中国工业经济,1999,(2).

[责任编辑 卫玲]

How to Establish the Core Competence in Enterprises

QI Peng-hu, MU Yao

(Faculty of Economics and Management Northwest University Xi'an 710069, China)

Abstract: Core competence is the source of competitive edge. The key to the market success of enterprises lies in the core competence. In the process of establishing core competence, the enterprise needs to set up the strategic intent, seek the aid of resource levers, work out the establishing plan and adhere to the relevant principles, and then make a sustained effort over a long period of time through the technical innovation and functional conformity within the enterprise as well as the knowledge alliance, external annexation and purchase, so as to establish its own core competence.

Key words: Core competence; Strategic intent; Technical innovation; Knowledge alliance.