

核心能力刚性、影响及其超越

●陈传明

在市场经济条件下,同一种产品的生产与销售通常是由多家企业完成的。企业面对的是竞争性的市场。在竞争市场上,企业为了及时实现自己的产品并不断扩大自己的市场占有率,必须形成并充分利用某种或某些竞争优势。“竞争优势是竞争性市场中企业绩效的核心”(波特,1997,第1页)。所谓竞争优势,是指企业相对于竞争对手而言的在经营上的某种特点。这种特点是竞争对手难以、甚至无法模仿的。由于形成和利用竞争优势的目的是为了不断争取更多的市场用户,因此,企业在经营上的这种特点必须是对用户有意义的:“竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值”(波特,1997,第1页)。

是什么因素决定了企业能够形成某种竞争优势?普拉哈拉德和哈梅尔认为是企业的核心竞争能力。核心竞争能力是企业“在一系列产品或服务中必须依赖的那些能力”。这种能力不局限于个别产品,而是对一系列产或服务的竞争优势都有促进作用。从这个意义上说,核心竞争力不仅超越任何产品或服务,而且有可能超越公司内任何业务部门。核心能力的生命力要比任何产品或服务都长。由于核心竞争力可以促进一系列产品或服务的竞争优势,所以能否建立比竞争对手领先的核心竞争能力会对企业的长期发展产生根本性的影响。“只有建立并维护核心竞争能力,高级管理部门才能保证公司的长期存续。核心竞争能力是未来产品开发的源泉,是竞争能力的根,单个产品和服务则是果。高层管理者不仅要努力维护企业在现有市场上的地位,还要努力争取企业在未来市场上的份额”(普拉哈拉德、哈梅尔,1998,第215-216页)。

普拉哈拉德和哈梅尔曾提出判别企业核心竞争能力的如下标准:第一,核心竞争能力具备充分的用户价值,即能够给用户带来根本的好处和效用;第二,核心竞争能力必须具备独特性。如果某项竞争能力被行业内的所有企业普遍掌握,或被竞争对手很容易地模仿,那么它就很难为某个企业提供持续的竞争优势了;第三,核心竞争能力应具有相当程度的延展性,即能为企业提供比较广泛的产品或市场支持,对企业一系列产品或服务的市场竞争力都有促进作用(普拉哈拉德、哈梅尔,1998,第217-219页)。

显然,在普拉哈拉德和哈梅尔描述的三种特征中,独特性是最为重要的:正因为是企业独特的、专门的、竞争者难以模仿的,才使得核心能力的运用给企业带来了相对于其他企业的竞争优势。然而,独特的核心能力不仅是竞争对手难以模仿的,而且可能也是企业自身难以改变的,因而具有刚性的特点。

核心能力的刚性特点主要是通过核心能力的载体来反映的。不论企业具体的核心能力为何,其载体无非包括企业的人力资本和作为非人力资本的企业无形资产和企业有形资产。企业非人力资本的刚性特征是非常明显的:作为有形资产的机器设备总是有一定专用性的,企业投资形成的、物化为一定机器设备的生产能力总是和特定产品的生产制造联系在一起,经营或市场服务方向的调整可能意味着这些有形资产的完全放弃;表现为品牌、商誉的无形资产也总是和一定的产品、或至少是特定领域的产品相联系的。SONY 使人想起电器;COCACOLA 使人想起饮料,而 COMPAQ 则更多地使人想起电脑。COCACOLA 去开发电脑,或 SONY 去生产饮料,消费者可能是很难适应的。实际上,不仅非人力资本,而且人力资本也表现出类似的特征:某个领域的长期经营实践使得企业经营管理人员、技术人员以及生产作业人员形成了与特定领域相关的知识与技能。这种知识与技能的专门性也决定了企业经营领域、方向或线路调整的难度。产业经济研究的理论告诉我们,人力资本和非人力资本的非专门性决定了企业在特定领域的退出障碍。实际上,这种障碍反映的是正是我们所说的企业核心能力的刚性特征。

刚性特征使得核心能力在企业成长与发展中成为一柄双刃剑:一方面,核心能力支持着企业的竞争优势,另一方面,核心能力一旦形成就很难改变,从而制约着企业的战略调整,使企业的战略调整明显地表现出路径依赖的特征。企业战略调整的路径依赖特征与企业核心能力的刚度成正比:核心能力的刚度愈强,战略调整的路径依赖特征愈明显;反之,战略调整受企业过去选择的影响程度愈低。核心能力的刚度本身则主要受到两类因素的影响:核心能力的形成时间和核心能力对企业经营领域的支持范围。

独特性和不可模仿性的特点决定了核心能力主要是在

企业内部形成的（如果企业可从外部购得，则竞争对手亦可获得这种核心能力）。核心能力的内部形成总是需要一定时间的。同企业的经营本身一样，塑造核心能力的活动也表现出明显的学习效应：从事某种核心能力塑造的活动愈长，就愈益表现出这种活动效率增进的特点。然而，学习效应愈明显，企业改变核心能力的难度就愈大，核心能力的刚度就愈强，企业战略调整就愈困难。

核心能力对对企业经营领域的支持范围可以从纵向和一体化程度和横向的多元化程度两个维度去考察。我们知道，企业经营领域纵向一体化涉及的环节愈多，企业战略调整时的退出障碍愈大。同样原因，企业核心能力对纵向一体化经营战略支持的环节愈多，所反映的这种能力的专业化程度愈高，其改变也就愈难，其刚性程度也就愈强，企业战略调整的难度也就愈大。相反，核心能力若能支持企业在多种不同领域经营，则核心能力的弹性愈强，企业战略调整时的可选择空间愈大，其路径依赖的特征就不明显。

要克服核心能力的刚性特征对企业成长与发展可能造成的负面影响，企业一方面需要运用虚拟组织，构造战略联盟，用企业外部的战略资源来支持企业内部的发展战略，另一方面要促进企业的知识创新，发展企业的核心能力。

第一，运用虚拟组织，构造战略联盟，用外部资源支持企业内部战略。

运用虚拟组织形式，与外部其他企业结成战略联盟，目的是为了与战略伙伴的资源或优势的互补。这种互补关系可以表现在两个方面：一体化生产过程的不同阶段或企业生产经营过程的不同职能领域。企业不仅可以借此降低核心能力形成与维持的成本以及整个生产经营的费用，而且可以通过由此而导致的价值活动外部化来降低企业战略调整中路径依赖的特征。

根据科斯的观点，企业是对市场的替代。威廉姆森则说得更加明确：企业是相邻生产环节一体化的结果。企业为什么可以替代市场，相邻的生产环节为什么要一体化，在科斯和威廉姆森看来，主要是因为可以节约企业交易费用。科斯和威廉姆森的分析实际上隐含了下述假设：一项活动在企业内部或外部进行，其生产成本是没有差异的。这个假说显然是不可能成立的，因为我们知道，由于社会分工和专业化的发展，不同企业存在着不同的能力或资源的优势或比较优势，它们从事不同活动的效率是不同的，同种活动在不同企业的效率、从而其成本是不一样的。一个企业，它可能在生产过程的某个阶段或在经营过程中的某个职能领域与其他企业相比的一定的优势，但通常不可能在所有领域都强于自己的竞争对手。利用自己的优势环节或优势职能领域与同行商家结成战略联盟，实现优势互补，对合作双方都有可能带来好处。因此，一项活动是由企业内部去组织进行还是从外部去购买，应取决于其生产成本和交易费用或协调成本总和的比较；这种决策的调整

也因此而取决于这种比较的变化。

在生产的技术水平、从而生产成本不变条件下，某种活动在企业内部进行或是从外部去购买，主要取决于协调成本与交易费用的比较。这种成本或费用的变化要受到信息技术发展的影响。信息技术的发展和广泛运用不仅改善了企业内部的沟通，从而降低了企业内部的管理和协调成本，而且方便了企业外部各种市场信息的收集与利用，促进了市场运行机制的完善及其作用的发挥，从而使交易费用得到节约。如果信息技术发展的结果使市场交易费用的节约超过了市场协调成本的降低，或使其他企业费用的节约超过了本企业，则可能诱致企业内部价值活动的外部采购。

实际上，信息技术进步所诱致的企业价值活动的外部化不仅可能带来经营总成本的节约，带来专业化的企业核心能力形成活动效率的提高，从而带来核心能力的维持与发展成本的降低，而且可以降低企业从某个具体经营领域退出的障碍，有利于帮助企业克服战略发展中的路径依赖特征，促进企业的持续发展。从纵向的企业生产过程所涉及的不同阶段的角度去考察，一体化程度愈高，核心能力涉及或支持的经营环节愈多，则在该领域的退出障碍愈高，经营调整可能愈困难。相反，专业化程度较高，一体化程度相对较低，核心能力涉及的环节相对较少，利用外部资源的范围愈广，与外部的结合程度愈高，则企业在经营调整时选择新的合作伙伴或新的经营领域的空间愈大。显然，备选方案愈多，受过去的制约程度愈低，其发展也就愈有可能。从横向的这些活动所涉及的职能领域角度的分析亦可得出相似的结论。因此，企业应致力于发展自己专业化的核心能力，运用虚拟组织形式，利用先进的信息技术和其他发达的沟通手段，与其他企业结成战略联盟，让企业生产经营活动成为整个产品社会价值链的一个环节，以提高企业战略调整、从而战略发展的灵活性。

第二，组织知识创新，更新和发展核心竞争能力竞争优势的基础是核心能力；核心能力是某种独特知识运用的结果。克服企业战略调整中路径依赖的特征，要求不断更新和发展企业的核心能力。核心能力的发展则是以企业的知识创新为基础的。

核心竞争能力是企业在一组特定的生产要素利用过程中持续表现出的独特的能力。企业在一组生产要素的利用过程中之所以能表现出某种独特的能力，无非由于以下几个原因：拥有某种独特的生产要素；以独特的方式组合和利用生产要素；利用独特或相同的生产要素生产出某种独特的产品。由于要素市场竞争机制的存在，企业要持续垄断地拥有某种独特的生产要素即使不是不可能，也是非常困难的，因此独特要素的拥有难以成为企业核心竞争能力、从而持续竞争优势的源泉。这种优势和能力只能来自于要素利用的独特方式和/或要素利用的独特结果：以独特的方式组合生产要素，既可能降低获得相同成果所需利用的要

素数量、从而成本,亦可能使企业利用相同或独特的生产要素产出独具特色的产品或服务。

独特方式的运用和独特产品与服务的获得,是某种或某些专门知识运用的结果。和人类的其他社会经济活动一样,企业的活动过程是与工业生产经营活动相关的知识的发现和利用、积累与创新的过程。通过何种途径去获得一定的生产要素?如何利用这些生产要素?利用这些生产要素生产什么样的产品?这些问题的解决都与企业在特定时期掌握的特定知识有关。

以核心知识为基础形成的竞争优势的维持与发展要求企业有效组织知识的创新。一定的竞争优势要求企业在自己的经营过程中通过学习形成一种独特的知识;竞争优势的维持实际上是这种知识以及相关的运用能力的独家拥有。因此,竞争优势的形成实际上要求企业的独特知识具有私人性的特征,但是这种优势的实现则要求这种独特知识具有社会性的特征:只有拥有独特的知识,企业生产的产品或提供的服务才不易被竞争对手模仿,从而才可能具有某种独特的竞争优势;利用这种独特的知识生产的产品只有被社会所接受,这种产品所包含的竞争优势的价值才可能得到实现。然而,产品的社会承认则可能导致产品所体现的独特知识的暴露和对外扩散。实际上,企业产品的社会实现过程也可能是企业内部学习效应及其结果—内部知识的外溢过程,企业产品的销售不仅为自己的用户提供了他们所需的使用价值,而且也可能为竞争对手提供了可以模仿的样品。因此,竞争优势的维持要求企业解决好独特知识的社会性要求与私人性特征之间的矛盾。这种矛盾的解决要求企业组织核心知识的不断创新。

知识创新是企业学习的结果。企业学习是与企业生产经营有关的知识的生成、利用、创新和积累的过程。这个过程是与企业生产经营活动本身交织在一起的,甚至就是这种活动本身。所以,组织企业的知识创新,并不是要另建一套系统(安排一个知识主管或建立一个独立的知识管理部门),而是要以有利于知识创新的方式来组织企业学习,或更准确地说,组织企业的经营与管理活动。

我们知道,决定企业竞争优势的核心知识不仅是企业独有的,而且应是企业在整合个体要素知识的基础上形成的。因此,企业知识创新既要求增加个体要素知识,同时也要努力促进这些个体要素知识的融合。增进个体要素知识,既要求通过激发组织成员个人的学习能力,开阔他们的知识面,也要求通过有组织的集体活动,发展企业在不同领域的知识积累。对知识创新的组织必须既有利于组织成员个人知识的生产,又能促进组织对这些个体知识的运用和整合。这种整合只有通过组织成员的广泛沟通中才能实现。正如美国知识管理学研究者艾莉所指出的,“知识的核心是一种社会过程,集思广益才能产生知识”,知识管理

者的任务是“帮助设计和维持知识的获取、知识创新、知识共享和知识应用的进程”(艾莉, P147)。

第三,改造企业文化,促进组织学习发展核心能力需要组织知识创新;知识创新是组织学习的结果;组织学习是在一定的文化氛围中进行的。因此,为了促进企业核心能力的发展从而战略调整中路径依赖特征的克服,必须塑造学习型的企业文化。

学习型文化,可以从两个不同角度去理解:首先,企业文化所倡导的价值观念和行为准则必须有利于企业组织及其成员的学习;其次,企业文化本身必须是不断学习的产物,文化所体现的不再仅仅是企业组织过去的成功经验,而与战略调整所需适应的当时的企业内外环境中的价值观念或思维方式相一致。

倡导学习的企业文化,必须是允许失败的文化。人类是在失败中不断总结、不断提高、不停前进的。错误和教训可能使人变得更加聪明。允许失败的文化是一种鼓励尝试的文化。在这种文化中,人们强调的可能不是结果,或至少不仅仅是结果,而且是过程,是努力的过程。与这种文化相应的报酬制度不仅鼓励成功的创新,而且奖励结局是失败但过程中不懈努力的探索。实际上,只要组织中的每一个人都孜孜不倦去探索创新,所希望的结果最终必然会出现。

同时还需指出,学习型的企业文化必然是多元的,应该在强调主导价值观念与行为准则的同时,允许异质价值观念和行为准则的存在。实际上,一定时期的主导价值观念主要体现了组织的记忆。如果没有对不断出现的异质价值观念的容忍,就不可能有企业文化的学习,主要反映组织记忆的传统的一元价值观念就会固守下去,从而制约着企业的战略调整。因此,容忍、允许、甚至鼓励多元异质价值观念的存在与发展是企业文化繁荣、文化创新、从而企业战略发展的必要前提。

参考文献:

1. 柯林斯、波拉斯,《企业不败》,新华出版社,1996年4月。
2. 波特,《竞争优势》,华夏出版社,1997年1月。
3. 普拉哈拉德、哈梅尔,《竞争大未来》,昆仑出版社,1998年4月。
4. 麦耶斯,《知识管理与组织设计》,珠海出版社,1998年8月。
5. 艾莉,《知识的进化》,珠海出版社,1998年8月。
6. 斯泰西,《组织中的复杂性与创造性》2000年8月。
7. 迪尔克苏等,《组织学习与知识创新》,上海人民出版社,2001年8月。

(作者简介:南京大学商学院副院长、教授、博导)