

浅谈企业的核心能力及在我国的运用

卢亚群¹ 李敏敏²

(1. 扬州大学, 江苏 扬州 225009; 2. 厦门大学, 福建 厦门 361005)

摘要: 核心能力是企业 在竞争中 获得竞争优势的重要保证, 在当今社会竞争日益激烈的情况下, 企业打造核心能力尤为 重要。本文论述了企业核心能力的含义, 对核心能力概念局限性进行了分析并就此提出了修正。在此基础上, 对 我国企业在如今经济环境下构建核心能力的问题进一步作了探讨。

关键词: 核心能力; 竞争力

近几年, 在中国的商业领域, “核心竞争力”一词几乎成了一种日常用语。这个说起来颇具专业色彩、听起来又浅显易懂的说法, 高频率地出现在正式与非正式的商务沟通中。“核心竞争力”似乎变成了“看家法宝”、“杀手锏”之类说法的另一种表述, 与其本义已相去甚远。对核心竞争力的误解绝不仅是一个学术问题, 对其误解往往与商业实践中触目惊心的错误是交织在一起的。所以, 对此概念的正本清源是有实际意义的。

一、企业核心能力的概述

1. 核心能力概念提出的背景

“核心竞争力”是 Core Competence 通行的中译, 它的准确的译法应该是“核心能力”、“核心专长”。这个概念是由哈梅尔(Gary Hamel)和他的老师普拉哈拉德(C. K. Prahalad)在《公司的核心能力》(The Core Competence of the Corporation)中提出的。并将核心能力定义为“组织中的积累性学识, 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”(C. K. Prahalad, Gary Hamel, 1990)。之后, 关于核心竞争力的讨论便成为企业界和管理界的热点。

2. 核心能力的含义

所谓“核心能力”, 是指公司拥有的一组独擅的技能, 它是将一系列复杂的技术和工作活动协调一致的结果。比如实施低价格战略的沃尔玛, 其核心竞争力实质上是多个能维持和降低成本的知识和技能的有机结合。所以无论是信息技术、物流配送能力还是供应链管理, 都是沃尔玛降低经营成本的技术和技能, 显然只是其核心竞争力的构成要素。核心能力表现为一种“深度的精通”, 一个公司凭借它才可能为客户提供独特的价值。它不是一个组织内部某个人或某个部门的能力, 也不是指某种独有技术和工艺, 而是一个组织集体学习能力的结果和体现, 是公司整合、化合不同生产技能和技术后而形成的一种综合能力。核心能力能为公司创造持续竞争优势, 帮助它延展到广阔的相关市场领域, 让公司的产品或服务持续不断的为顾客提供新的价值。

3. 企业核心能力应满足的条件

要想成为企业的核心能力必须同时满足以下三个条件:

(1) 它是能为顾客提供利益的能力。有些公司虽然拥有高超的技能, 但这些技能没有转化为能为顾客带来实实在在利益的产品和服务, 那么这种能力就不能被称为核心能力。以软件企业为例, 硅谷一些拥有技术天才的公司常常嘲笑微软的技术不具原创性, 是二流的。但这些自称拥有一流技术

的公司无法将一流技术转化为一流产品和服务, 更不能创造一流的市场, 他们“高超”的能力不能称为核心能力。

(2) 它是一种难于被竞争对手复制的能力。如果企业拥有高超的技能, 而且也能将这些技能转化为顾客的利益, 但这种能力很容易被同行模仿, 那也不能称为核心能力。

(3) 它是一种广泛应用, 不断催生新产品、开辟新市场的能力。这就是说, 具体的产品和服务, 哪怕它在市场上的竞争力锐不可挡, 也不能称为核心能力。具体的产品和服务只是果实, 而核心能力是“果树”, 而且能结出不同果实的“果树”。如果你把有竞争力的果实当作你的核心能力, 那么一旦市场发生变化, 这种“果实”被淘汰, 那么你就丧失了竞争力。

二、核心能力概念的局限性及其修正

1. 核心能力概念的局限性

核心能力这个概念很容易地引发一个问题: 内在和深层都是相对的。核心能力的形成过程, 是一个由表及里、去粗取精的过程。但这显然不是一劳永逸的过程, 而是一个精益求精的过程。

哈梅尔在提出“核心能力”概念之后, 很快就意识到这个概念的局限性和误导性。公司的核心能力是动态的, 而不是静止的, 它必须根据公司不断变化的认识和不断变动的外部环境而重新定义。公司在制定重大的增长战略的时候, 几乎注定要开发出或者增加新的核心能力, 同时, 不再强调或者索性抛弃旧有的核心能力, 无论它们曾经有多么重要。大量的案例表明, 公司凭借令对手难以复制的能力的确能在一段时间内获得强大的竞争优势, 但也正是这种竞争优势让企业形成路径依赖, 公司的创新能力在竞争优势的庇护下逐渐衰减, 核心能力硬化。当环境发生巨变时, 公司因难以应对而猝然倒下。

2. 对“核心能力”的修正

为了修正“核心能力”的谬误, 哈梅尔先是提出了“公司想象力”的概念——核心能力的傲慢和偏见很容易抹杀公司的想象力。而一旦丧失了想象力, 公司就可能核心反被核心误。所以, 对于拥有强大竞争力的公司来说, 想象力可能比竞争力更重要。随后, 哈梅尔又提出了融“核心竞争力”与“公司想象力”于一体而又超越二者之上的概念——“战略适应力”(Strategic Resilience), 他把它定义为: 对深刻、长期地影响公司核心业务盈利能力的趋势不断进行预测和调整战略的能力。

换言之,战略适应力是一种在变动的竞争环境中避免战略老化的能力,一种对公司的战略方向和盈利模式进行“持续改善”的能力。在一个破坏性创新不断出现,产品生命周期不断缩短的时代,对公司来说最重要的,不是“打造核心竞争力”,而是透过既有的核心能力,找到更内在的能力。

三、我国企业如何打造核心能力

1. 我国企业核心能力现状分析

我国企业经过多年的发展和完善,已逐步建立了适应市场经济发展的经营体制。然而,从整体而言,我国大部分企业在全世界市场竞争中的竞争力不强,这点可以从我国企业在2007年度世界企业500强的排名情况中看出。我国企业只有30家企业入选世界企业500强,而且大部分排名靠后。造成这一状况的原因有很多种,但主要原因之一是我国企业没有适时建立自身的核心能力。

长期以来,我国大部分企业一向以低成本优势,在国际舞台上获得了一席之地。然而,严格来说,这些因素并不能构成企业的核心能力,因为它们易于被模仿和替代的,一旦这些因素在市场竞争中失去优势,企业便很难持续发展。而相对于其他国家有竞争力的企业而言,我国企业在核心技术、人力资源、创新等方面都相对落后。特别是近30年来,新经济的浪潮越来越高,使得我国企业所拥有的低成本优势迅速弱化。在这一宏观背景下,如果我国企业不能适时调整发展战略,建立适合时代发展的核心能力,就难以在国际竞争中获得生存和发展。

2. 培育我国企业核心能力的建议

针对我国企业核心能力方面的不足,核心能力的培育应从以下几个方面着手。

(1) 企业应转变竞争战略,建立并优化新的价值链整合和分解战略,实施目标导向管理。目标导向对核心能力的形成非常重要,企业早期的经营目标在很大程度上规定了企业竞争的个性特征。我国企业目前则过分强调多元化经营,而忽视了主业的发展。但是任何一个企业的资源都是有限的,只有将有限的资源用于企业最具决定性的核心能力的建设上,企业才能确立起在某一方面的持久竞争优势,这是因为竞争的全球性和竞争的空前激烈程度限制了企业试图建立多种核心能力的可能性。因而实行基于价值链分析的利基战略,根据自身优势选定一个较小的产品或服务领域,集中力量进入并确立优势,建立进入壁垒,通过差异化、更大的市场细分、更多的控制销售渠道,将使我国企业逐渐形成自己的核心能力,取得稳定、持久的竞争优势。

(2) 加大在研究与开发上的投入,提高企业的技术创新能力。企业要形成核心能力,获取持续的竞争优势,就需要信息、知识和智力的大胆投入,就需要高新技术的推动,以雄厚的资金支出支撑智力资源的占有,走大规模、快速度、高投入、高产出的发展道路。因此,我国必须加快形成以企业为主导的创新机制,采取产学研相结合的形式,加速技术进步,提高创新能力企业要从战略的高度出发,树立科技投入是生产性投入、战略性投入的思想,从而加大对R & D的投资力度,积极采用高新技术改造传统产业,实现工艺升级;政府应加强对技术发展的政策扶持,设立创业基金、企业科技开发基金,开展风险投资业务,大力发展风险资本、投资咨询和资本市场,降低创新风险;同时,针对我国科研人员和科技成果

多集中在高等院校和科研院所,科技成果转化率的现状,考虑在信贷等政策上,给予适当倾斜,推动产学研的交流合作,提高技术成果转化。

(3) 企业要从生产经营型组织向学习型组织转变。企业要重视和善于学习,营造良好的学习氛围,重视员工的培训,不断用新的观念、新的知识和新的技能武装员工,增强企业的创新力和应变力。企业只有成为一个学习型的组织,才能在发展中形成核心能力。对我国企业而言,面对入世的挑战和世界经济的一体化趋势。我国的市场环境将发生很大的变化,主动转变经营管理战略,积极建立学习型组织,使学习观念和学习意识深入人心,用全体员工的智慧、技能和精神造就适应市场竞争的整体,是企业发展的必然趋势。企业实现由生产经营型向学习型的转变,要从以下几方面做起:①企业领导要做学习型组织的倡导者和设计者;②改善心智模式改善企业领导层的心智模式,是学习型企业的任务之一;③企业的组织和个人都要有超越自我意识,并注意发扬企业的团队精神;④加强员工的技能和知识培训。

(4) 加强人力资本管理,构建一支知识结构合理的人才队伍,保证企业的知识积累在知识经济时代,不是资本所有者而是知识所有者决定企业的命运,企业的核心能力可以说是员工的技术专长、创造性解决问题的能力、管理层的领导能力和洞察能力、管理技巧和团队精神等企业特有知识的凝结,而人才正是这些知识的载体。建立一支相当规模、相对稳定、具有多方面实践能力和创新能力技术与和管理有机融合的人才队伍,形成企业自身的知识积累体系,并最大限度的开发所有人员的智力资源,调动他们的主动性和创造精神,对企业核心能力的形成至关重要。企业应通过如奖励、股票期权、退休金计划等机制设计,以及建立具有国际先进水平的国际科技、文化、经济交流制度将人才吸引过来并持久留住特别是由于高素质的企业家是企业发展的基础,是决定企业核心能力的重要方面。通过建立企业家工程,提高企业家的整体素质,使管理者不仅能适应眼前可以把握和预测到的市场变化,更能把握未来较长时期的变化趋势和规律,使企业产品开发和开拓走在市场变化的前面,对企业核心能力的形成具有重要意义。

(5) 塑造现代企业文化企业。文化作为一种高层次的现代管理理论,其精髓在于充分调动企业中的文化力量,为企业发展提供源源不断的文化动力。塑造企业文化,有助于建立具有本企业特色的管理模式,提高企业的整体素质,为企业的生存发展提供长久动力。在加入WTO之后,我国经济文化将加速与世界各国的融合,文化竞争将日益成为市场竞争的一个重要方面。我国企业在自身建设中应更加注重文化因素,要深入挖掘文化和知识资源,丰富品牌的文化内涵。从现代管理的角度来看,特别是大的企业集团,仅仅靠产权、物资利益力方面的纽带,已经远远不能适应现代经济发展的要求,还必须有文化、精神力方面的纽带,以统一企业的理念塑造企业文化需要企业全员的主动参与,企业全员既是企业文化的创造者,又是企业文化的继承者,只有全员认可的特有文化,才能激励全员为之奋斗,提高企业的整体效率,形成独特的核心能力。

(下转第40页)

介绍组织信用和个人信用组成的综合体系。我们完全可以发挥各方面的力量,由国家或其他权威机构建立个人信用体系,成立第三方信用服务机构、电子商务认证机构,对参与交易的各方提供身份验证和信用认证服务。买卖双方可以通过第三方认证机构得到对方的信用信息,而双方依然保持匿名制,从而建立起匿名的个人信用。这样将加大信用炒作的成本和难度,可以有效减低信用炒作。

2. 大力发展第三方的担保和支付平台。

由于网络是虚拟的,网上交易也是在不见面的情况下发生的,所以这就导致了在交易过程中出现了交易时间差,而解决交易时间差的最好方法就是建立第三方的担保和支付平台。同时,第三方支付平台还在一定程度上保证了交易的实际发生。针对某些用户以抬高信用为目的,在无实际成交的情况下做出好评的情况,可以只对经过第三方支付平台支付的交易才可以进行信用评价。这就使C2C交易双方的风险大大降低,对买家和卖家的信用及利益都有有效的监督和保护作用,可以显著减少骗取信用的虚假交易。

3. 丰富和完善信用评价等级设计

现有的评价系统过于简单,只有好评、中评、差评三个等级。为了更准确地反映用户的真实评价,可以将信用评价分为五个等级或者七个等级,采用选择项,并设立相应的评价指导和细则,这样将能更好地拉开评价差距,使评价更准确。

4. 施行买卖信用度分离制度

施行买卖信用度分离制度,可以使交易双方都能更清楚地看到自己所需要的数据,买方只看重对方作为卖方的信用度数据,而卖方也同样只是看重对方作为买方的信用度,这样买卖双方能够更自觉地遵从诚信交易的原则。

5. 建立分层动态的信用度报表分析系统

对不同商品、不同金额的交易,不同的群体对信用评价的需求有较大差异,单一的报表很难满足交易者多层次多方面的各种需要,因此有必要建立分层的信用度报表分析系统,最好用统计图表进行显示,从而方便买卖双方进行查询,并选择适合自己的交易对象。

历史信用度是指用户的全部信用积分。但远期与近期信用信息的参考价值是不同的,也具有不同的参考群体。有

的卖家最近一段时间交易信用很差,但是由于他以前的交易记录非常好,信用指数很高,所以最近的失败交易对他的信用没有太多影响,这不利于交易对象进行正确的判断。所以针对这种情况,可以考虑提供信用评价走势图,清晰地展现各个不同阶段的交易情况和信用状况,这样有利于交易双方做出正确的判断。

6. 采用加权的信用评价算法

C2C信用评价模型采用简单的信用累积评价算法,形成用户的信用记录和信用度,没有反映评价人自身信用状况和实际交易金额的大小,会客观上造成不公平的状况。因此,建议采用加权的信用评价算法。在计算信用度时,对信用度高的评价用户做出的评价采用更高的权重,同时,对实际交易金额大的交易也给予更高的权重。

三、结束语

C2C电子商务模式是目前我国最为活跃的电子商务类型,信用评价体系的建立与完善是C2C电子商务健康发展的重要保障,并有利于促进我国个人信用体系的建设。一套公正、合理的C2C电子商务信用评价体系可以最大限度地降低交易双方的信息不对称和时空分隔带来的不信任,促进C2C电子商务的更大发展。

参考文献:

- [1] 朴春慧,安静,方美琪. 电子商务网站信用评价模型及算法研究[J]. 情报杂志,2007,(8):105-107.
- [2] 邵兵家,李睿. 拍卖网站信用评价体系研究[J]. 统计与决策,2006,(2):89-91.
- [3] 张新元,王龙. 我国C2C电子商务发展存在的问题及解决措施[J]. 情报杂志,2005,(6):78-79.

作者简介:

1. 谈晓勇,硕士,重庆交通大学管理学院讲师,研究方向:供应链管理和电子商务。
2. 任永梅,重庆邮电大学法学院硕士生,研究方向:网络思想道德及信用危机。

(上接第42页)

(6) 鼓励和支持大企业之间或与国外的大公司建立以技术合作为核心的战略联盟,迅速构建企业的核心能力。核心能力的形成一般需要一个长期培育、发展的过程,但在知识经济迅速发展、入世压力突现的今天,大企业之间或与国外大公司建立起多种形式的以技术合作为核心的战略联盟,将是我国企业迅速形成核心能力的一条捷径,国家应在政策上给与鼓励和支持。在具体实施上,可以考虑以下几种联盟形式:(1) 建立企业合作开发联盟,以加快企业技术开发的速度,降低企业单独进行研发所带来的技术不兼容的风险,争取自己的技术比竞争对手早一步进入市场;(2) 建立技术转让联盟,通过扩大技术转让规模,使自己的技术以最快的速度流行起来,以争取更多的客户,占有更大的市场份额,尽快形成行业技术标准,战胜竞争对手;(3) 建立上下游企业之间的纵向联盟,使上下游企业之间利用互补技术的专有技术、资金、设备和已经建立的用户基础,以更低的成本、更快的速度和更高质量的互补技术支持,形成核心能力,获取持续的竞争优势。

参考文献:

- [1] C. K. Prahalad, Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, 1990: 5-6
- [2] 王从远等. 企业竞争力与企业核心能力关系研究. 建筑经济, 2006, (08).
- [3] 陈霞. 知识经济背景下的企业文化与核心竞争力. 经济论坛, 2006, (14).
- [4] 杨笑冰. 论企业的核心竞争力及其培育. 企业经济, 2006, (05).
- [5] 张春华等. 企业核心竞争力的变迁研究. 世界经济与政治论坛, 2006, (04).

作者简介:

1. 卢亚群,扬州大学硕士研究生在读,研究方向:市场营销。
2. 李敏敏,厦门大学硕士研究生在读,研究方向:政治经济学。