

核心能力的内涵及表现形式研究^{*}

张纯洪 刘海英 孙巍

〔摘要〕 本文在对核心能力相关理论分析基础上,阐述了核心能力的内涵。并通过与核心能力相关概念的比较,进一步指出核心能力虽可以表现为不同的形式,其本质都是企业特有的知识资源。

〔关键词〕 核心能力 资源 知识

一、核心能力相关理论简述

核心能力英语中的词为 Core Competence,有时也译为核心竞争力或核心专长。关于它的定义,可谓众说纷纭,迄今为止也没有一个统一的观点。在战略管理中最流行的核心能力定义是由普拉哈拉德(C. K. Prahalad)与哈默(Gary. Hamel)提出的。他们于1990年在《哈佛商业评论》上发表了划时代文章《公司核心竞争力》,掀起了研究“企业核心能力”的新高潮。该文对核心能力的定义是:“核心能力是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。”美国麦肯锡咨询公司认为,“核心能力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合,它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力。”这是从技术观对核心能力做出的研究,此后国内外学者分别从不同的角度对企业核心能力进行了探索。

1. 整合观

普拉哈拉德和哈默是从技术和产品创新观研究核心能力的代表,强调不同技能、技术、职能、人员的整合是其显著特点。他们认为,企业核心能力的积累过程伴随在企业的核心产品、核心技术的发展过程中。核心能力是组织中的群体性学习,而这种学习过程的关键在于企业中不同生产技巧的协调和企业不同技术的整合。例如,把收音机放到芯片上的理论知识本身并不能保证公司有生产出不到名片大小的收音机的能力。为了具有这种能力,Casio必须综合微型化、微处理器设计、材料科学和超薄精密外壳等技术和技能。核心能力涉及到各层次人员和企业所有职能,是对跨组织边界工作的参与、沟通以及积极奉献。难以模仿是核心能力的重要特征与判断标准之一,它之所以难以模仿,就是因为它们包含着技术与其它重要技能的和谐融合。整合观强调能力整合,便于组织内外良好交流与沟通,但是分解性差,层

次性不强。

2. 网络观

持这种观点的人认为,核心能力是一组技能集合,可以用一个技能网络来表示。在识别公司的技能图的基础上,通过聚类分析,找出各技能之间的关系,可以得出公司的技能网络,从而识别公司的核心能力。其过程为:技能图——技能网——核心能力,如图1所示。网络观可分解性强,直接深入技能层,比较直观,但是缺乏对组织文化因素的考虑。

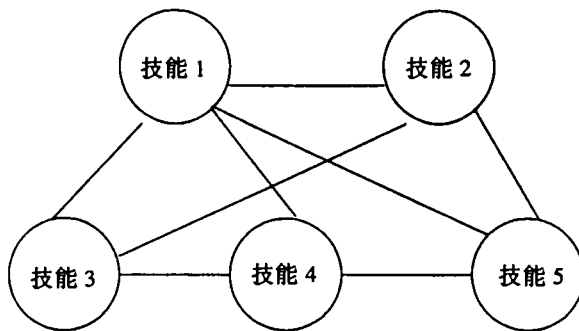


图1 核心能力是技能网络

3. 元件——构架观

Henderson 和 Cockburn 认为,企业能力由元件能力和构架能力构成。元件能力是局部能力与知识,是日常解决问题的基础;而构架能力是运用这些元件能力的的能力——以新的灵活方式把它们整合起来,发展新的构架与元件能力。换句话说,元件能力是要素的能力,而构架能力则是组织、结构性能力。

4. 知识观

从知识观考察,研究者从知识能否为外部获得或模仿的角度来定义企业核心能力,认为企业核心能力是企业特有的、不易外泄的企业专有知识和信息。该流派认为核心能力的载体是知识,学习是提高核心能力的重要途径,而学习能力是核心能力的核心。巴顿(Dorothy Le-

* 资助项目:吉林大学人文社会科学基金资助项目研究成果。

onard-Barton)是该流派的代表,他认为核心能力包括四个互相关联的维度:雇员的知识和技能、物理技术系统、管理系统、价值和规范。公司外的人有可能学习到这四个方面的有些地方。但是,它们在系统中各自占的比例,及如何被综合起来,是无法向外公司转移和模仿的,这就是企业战略性优势所在。

除上述几种主要观点外,还有协调观,认为协调是企业能力中的关键要素。平台观,把核心能力分解为四个维度:产品技术能力,对用户理解能力,分销渠道能力,以及制造能力。通过这四个维度对核心能力进行评价,发现在企业核心能力和市场之间存在因果关系。技术能力观,认为核心能力就是企业分配资源较多,相对优势明显的技术。

二、核心能力的内涵

那么,企业核心能力的本质究竟是什么?从整合观来看,普拉哈拉德和哈默强调不同生产技巧的协调,但他们提供的例证却以潜在生产技能和技术知识的形式描述了能力。在这一层意义上,资源和能力似乎没什么区别,能力是能够发挥特殊职能的资源集合体。而无论是生产技能还是技术知识,都是以知识作为基础。网络观认为核心能力是一组技能组合,技能的本质仍是知识。从元件——构架观看来,元件能力是局部能力与知识,构架能力是运用元件能力的知识,也就是整合原有能力发展新的能力。这一过程也离不开知识的积累和学习。知识观则认为核心能力是企业专有知识和信息,认为核心能力的基础是知识。可见,这些关于核心能力的观点,虽然是从不同的角度探讨核心能力,但可以归结为:企业核心能力的表现形式有编码化知识、能力、专长、信息、资源、价值观等,这些不同形式的核心能力,存在于人、组织、环境、设备等不同的载体之中,由于信息、专长、能力等在本质上仍是企业/组织内部的知识;而组织独特的价值观和文化,属于组织特有的资源。所以可得出这样一个结论:企业核心能力的本质是企业特有的知识和资源。

企业资源包括内部资源和外部资源两个方面。取自于组织外部环境的资源,并不具有某一组织独特的印记,尽管由于市场不完全性以及稀缺性等特点,不同企业在获得稀缺资源上的机会是不均等的,但在“谁可以获取这些资源”的权利上,不同组织之间并不具有天然的不平等性,只是由于不同组织在自身知识和能力上的不平衡性,才导致在资源获取和利用上的巨大差异性。因此,决定稀缺资源获取和利用上的“异质性”,其根本原因在于不同组织之间的知识与能力差异。而企业外部资源决策的前提是组织内部资源的分析,因为外部资源本身不具有某一组织的特性,而只有当外部资源和内部资源相

互作用之后,整合资源(内部资源与外部资源的整合)才具有了企业特征。所以,如何根据内部资源的特点,去发现、选择、利用外部资源,才是企业核心能力的内在反映,而这一决策的前提仍然是企业知识和能力的积累。因此,可以进一步得出,作为资源一种独特形式的知识,才是构成企业核心能力的本质。

三、核心能力的存在与表现形式

构成企业核心能力的本质虽然是知识,但是,并非所有的知识都构成核心能力,核心能力作为企业持续竞争优势的源泉,是有其自身特点的。要正确理解核心能力,有必要澄清几个相关概念。

1. 竞争能力(Competence)与能力(Capabilities)

竞争能力源于竞争(competere, competent)一词,有“胜任的”意思,以比较意味为基础;而capabilities源于capable,指具有的某种能力。在管理研究中这两个词是不可混淆的。根据世界经济论坛的看法,所谓企业竞争能力,就是企业和企业家设计、生产和销售产品与服务的能力,其产品和服务的价格和非价格的质量等特性比竞争对手具有更大的市场吸引力。也就是说,是企业和企业家在适应、协调和驾驭外部环境的过程中成功地从事经营活动的能力。竞争能力和能力代表了两种不同的但相互补充的企业战略的新范式,前者强调价值链上特定技术和生产方面的专有知识,后者涵义更为广泛,涵盖了整个价值链。竞争能力当然是一种能力,但它是“级别”更高的能力,是一种“超常”的能力。对于企业而言,能力是企业某项业务运营的前提条件,是生存发展的基础,是进入竞争舞台的门票;而竞争能力则是企业在竞争舞台上脱颖而出,获得竞争优势的关键。

但竞争力的形成又依赖于企业所拥有的诸多能力。可以说,竞争力是特定企业个性化发展过程中的产物,它并不位于公司的某一个地方,而是充斥于公司不同的研究、开发、生产、采购、仓储以及市场营销等部门。对于竞争对手而言,既无法完全模仿,更无法完全交易。它是根植于企业中的无形资源,不象实物资源会随使用而折损;相反,它是组织中集体学习的结晶,将在不断的应用和分享过程中得到改进和精炼。

2. 核心竞争力与一般竞争力

企业一般竞争力是通常意义所指的企业功能领域上的竞争力,如营销竞争力、研究开发竞争力、理财竞争力、人员竞争力、产品竞争力、品牌竞争力等。这些竞争力通常是企业活动的某一方面、某个领域的竞争力,是一种浅层次的竞争力,其波动性有时较大。如一个产品生命周期进入晚期,该产品的竞争力就会衰退乃至消失。而企业核心竞争力则是处于企业的核心地位,影响企业全面的竞争力,其在较长时期内相对稳定,是一般

竞争力的源泉与基础(图2)。

也就是说,核心竞争力是一般竞争力的核心,是企业所有能力的精髓部分,是企业各种能力交融升华而成的精华。一般竞争力可以为企业带来强于对手的竞争优势,而核心竞争力则使企业在竞争中长期保持主动性。企业可持续竞争优势的“根源”是企业核心竞争力。由于任何企业所拥有的资源都是有限的,它不可能在所有的业务领域都获得竞争优势,因而必须将有限的资源集中在核心业务上。例如本田公司的引擎设计及制造能力,联邦航空公司的追踪及控制全世界包裹运送的能力,都使他们在本行业及相关行业的竞争中长期立于不败之地。

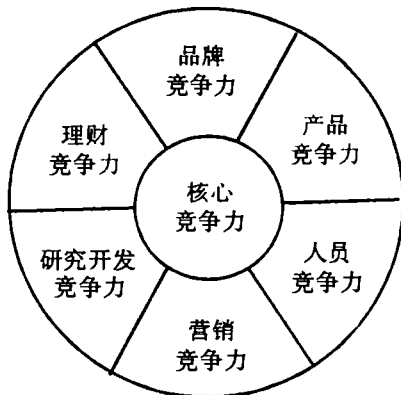


图2 核心竞争力与一般竞争力

3. 核心能力与核心技术

核心技术是在企业所有相关技术群中,能够保持企业在市竞争中具有竞争优势的最关键技术。近年来,创新日益受到企业管理理论和实践界的重视。高效率的技术创新成为企业制胜的关键,并且企业技术能力和创新能力与企业核心能力在概念上具有愈来愈强的趋同性。一些学者的研究就把技术创新能力几乎视为核心能力。这种倾向存在的一个原因是对创新绩效的研究日益关注及创新对企业持续竞争优势的影响,从而把技术能力与创新能力的研究引向了企业核心能力;另一个原因是对核心能力的很多研究都认为创新过程是核心能力建立、提高和应用的核心,核心能力最终体现在企业能始终领先于竞争对手推出高效益的技术创新。

4. 核心能力与核心产品

核心产品是指一个产品设计、生产、销售全过程(价值链)中的某一个环节产品,常常是一种中间产品。由于这个中间产品环节是整个产品生产过程中的关键环节(如某种特殊技术加工过程),此环节使企业具有特殊竞争优势,因此这个中间产品称为核心产品。核心产品是核心能力的成果表现之一,它是一种或几种核心能力的物质体现,同时也是核心能力的市场体现。核心产品是最最终产品的重要组成部分,是联系核心能力与最终产品的纽带。企业通过核心产品的自行生产,防止秘密技术的扩散,将核心能力保持在公司内部。可口可乐公司

自行配制糖浆就说明了这一点。企业为了维持核心能力领域的领导地位,就必须在核心产品的生产上维持尽可能大的制造份额。有一点需要指出的是,一个公司最终产品或服务的市场份额不同于其在核心产品生产上的制造份额。例如英特尔公司在全球个人计算机市场上的份额微乎其微,而在个人计算机芯片生产上却占了全球市场的绝对份额。普拉哈科德和哈默是这样解释核心能力、核心产品和最终产品的关系的:“多元化企业是一棵大树。树干和大树枝是核心产品,小树枝是各业务单位,树叶、花和果实是最终产品,提供营养品,食物和稳定性的根系就是核心能力。”

由上述分析可见,核心能力是处于企业的核心地位,影响企业全面的竞争力。它存在于企业的技术、资源、知识、文化、管理等各个子系统中。它可以表现为某种具有竞争优势的核心技术,也可以是某种核心产品,还可以表现为营销策略,品牌价值,管理思想,企业独特的价值观与文化,等等。微软的软件开发始终是市场的先驱,其技术创新能力构成了其核心竞争优势。麦当劳享誉全球,靠的是其全世界范围内无差异化的产品质量与服务。宝洁公司的强势差异化市场战略使其无往而不胜。甚至是通过电器的“韦尔奇”,都是企业创造佳绩所拥有的核心能力。但无论核心能力的表现形式如何,它都是企业所有能力的精髓部分,是企业在竞争中长期保持优势地位的一种知识财富的结晶。

参 考 文 献

1. 杨浩,戴月明. 企业核心专长论. 上海财经大学出版社, 2000-10
2. [美] 多萝西·伦纳德·巴顿. 知识与创新. 新华出版社, 2000-01
3. Paul S. Myers, Knowledge Management and Organization Design, Butter worth-Heinemann Press, 1996, First Edition
4. C. K. Prahalad and Gary Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May-June 1990
5. 陈德智, 陈炳富. 企业发展的知识能与技术力. 中外科技信息, 1999-05
6. 魏江. 企业核心能力的内涵与本质. 管理工程学报, 1999, (1)
7. 王永贵等. 基于资源观的竞争优势研究(下). 当代财经, 2001, (4)
8. 张延锋, 李垣. 能力、资源与核心能力形成分析. 科研管理, 2002, (4)

作者简介 张纯洪, 吉林大学商学院教师, 在读博士研究生。刘海英, 吉林大学管理学院博士研究生。孙巍, 吉林大学商学院教授。研究方向: 企业理论。