

培育核心能力， 创造竞争优势

——兼谈上海海外企业的经营战略

陶婷芳 钱世政

摘要 核心能力理论已经成为分析企业间有效竞争和成长的一个重要工具。特别在当前世界经济一体化的大背景下，上海海外企业如何能迅速提高自身的竞争优势，拓展海外生存空间，已成为国有企业投资海外寻找发展的一个重要的战略性问题。本文通过运用核心能力理论来分析跨国公司经营成功的经验和海外企业的不足，并提出一些相应对策，以期提高上海海外企业的竞争能力。

关键词 核心能力 经营战略 竞争优势

上海国有企业赴海外投资、经营已有20载，经历了从无到有、从小到大的发展阶段。据有关统计资料，截至1998年年底，上海国有企业已在世界60多个国家和地区设立了221家贸易型机构，总投资额约为1.18亿美元；批准、投资开办了287家非贸易型企业，总投资额约2.44亿美元。近年来，上

海海外企业虽发展迅猛，但总体经营水平仍处于初级阶段，与国际跨国公司相比，差距甚远。究其原因，上海海外企业缺少核心技术、没有核心产业、形不成企业核心能力是其缺乏竞争优势，在低水平上重复经营的一个极其重要的原因。

一、西方跨国公司提升企业核心能力的实践

企业能力实质就是有效使用多种资源的能力。核心能力就是“将技能生产和运作机制有机融合的企业自身组织能力，是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果”（吴敬链，1999）。因此，核心能力既是组织资本，又是社会资本。“组织资本反映了协调和组织生产的技术方面”，它表明组织拥有的知识资本以及由此产生的能力；“社会资本显示了社会环境的重要性”，它说

明核心能力的价值是由外部环境决定的（埃里克森，1998）。

企业核心能力的形成是以企业的核心技术为主体，依托企业内部的各种资源要素的组合，建立起自己的核心产业，它是在与同行的竞争中、在社会的交易活动中显示出来的。因此，从某种程度上讲，企业核心能力也是一种企业知识累积的重要资源，它具有异质性和延展性。核心技术、核心产业和

企业核心能力是构筑核心能力理论的不同层面的内容。企业核心能力对企业的长期持续发展具有不可估量的战略意义,它是企业在激烈的市场竞争中能占据一席之地的有力法宝。正是鉴于这种认识,90年代初,随着技术进步,生产过剩、竞争激烈的矛盾日益尖锐,西方主要资本主义国家的大公司和大企业从扩展主导产业追求规模效应受挫开始反思:企业竞争靠什么?靠核心优势,即由核心技术支撑的核心产业,于是“回归主业”,建立核心产业来替代扩展主导产业的经营战略成为时代的潮流。

核心产业与主导产业的主要区别是,前者由四大特征组成,其一,支撑核心产业的核心技术在价值链中有高附加价值;其二构成核心产业的核心技术是可控制的;其三对核心技术有持续开发能力;其四发展核心产业是作为一个理念贯穿企业经营整个过程的。而后者是以市场份额,规模效益得以体现的。

构筑企业的核心产业,形成核心能力已成为现代跨国公司制定自身经营战略的一个前提和基础。如通用汽车公司的核心产业是汽车制造业;惠普公司的核心产业是电子测试测量,通信和计算机产业。一个公司有了核心产业,就能制定各种各样海外投资的经营战略,如可以以产品价值链为纽带来进行全球资源的配置,还可以以经营环节的分解来实现公司效益的最大化。当然,一个公司能拥有几个核心产业要看这个公司本身是否具有开发、研究新技术的能力和创新精神。如惠普公司从电子测量仪器起家,扩展到50年代的医疗电子仪器和电子分析仪器,又毅然跨进计算机领域,80年代做出战略决策,率先开发和应用RISC技术,执全球RISC/UNIX销售量之牛耳,最终在六大技术领域内站稳了脚跟,形成了公司的六大核心技术,那就是:计算机、外围设备、电子元器件、电子测试测量仪器、医疗仪器及其系统

和分析仪器及其系统。

公司一旦形成了核心产业,其组织结构和管理模式也会发生相应的变化,综观现代成功的跨国公司在调整其组织结构时都倾向于控制最关键的功能公司,即掌握核心技术的功能部门如核心技术研究开发中心以及市场营销等,而把生产活动从公司活动中分离出去,以各种形式借助于众多独立的生产制造商来完成。如美国的耐克公司1993年年销售额达40亿美元,其商品生产100%实行分包。全公司只雇佣了9千名员工,而设在不同国家的独立分包商们却雇佣了75 000人,耐克公司主要从事设计、开发、营销、管理等高附加值活动。所谓的“2/8法则”就是指这样的美国企业占20%却赚了这个行业80%的利润。这种核心企业是靠核心技术来聚集不同供应商和中介商(为核心企业服务的辅助性机构,如银行、运输公司、保险公司等),使其在共同的战略和政策体系下运营,形成一种具有一体化效应的虚拟组织。如上海GM公司的核心业务管理模式即来自于这种理念。上海GM公司将公司管理分成两类:核心业务管理和一体化管理。核心业务管理管的是公司最基本的汽车制造业务,为此公司将计算机信息技术应用于汽车制造过程中的物料配备、生产控制、财务会计、市场营销、办公室自动化等各个方面,以协调核心业务的实施。一体化管理是指将那些非核心业务如油漆车间的化学品除污处理、食堂供应的伙食、班车接送员工、承办公司托儿所等事项交给社会专职公司来解决,借用社会的力量(即虚拟职能部门)来完成非核心业务管理,实行虚拟组织的一体化管理。公司搞一体化管理的好处是降低了公司管理的复杂程度,不搞“小而全”式的社会型企业,降低了管理成本,提高了管理效率。公司高层领导能集中精力抓好主业,让核心产业得以精心培育,持续发展。

二、上海海外企业培养核心能力的途径

反观我们的海外企业,在经营战略上没有深思熟虑的规划,要么搞夫妻老婆店式的经营,要么就是海外集团到处布点设厂,涉足多种不相关产业,其结果是广种薄收,经营效益并不理想,究其原因,就是海外集团公司缺乏核心产业作支撑来聚集各种资源,形成自己的竞争优势。看来寻找、发掘属于自己的核心技术并形成核心产业将是上海海外集团公司调整自己经营战略的当务之急,也是创造自身竞争优势的根本途径。

那么,上海海外企业如何来培育自身的核心能力呢?按照加里·喻梅尔的研究,其培养过程可以划分为3个阶段:(1)开发与获取构成核心竞争力的专长和技能阶段。在这个阶段当中,企业的首要任务就是获取或开发构成核心能力的单项技能或技术,获得单项技术的方式不仅包括自行开发,还可以从外部引进,通过消化和吸收转化为企业内部的资源。(2)整合核心能力要素阶段。就是将单个技能、专长或能力要素同企业内部的其他资源如资金支持、人力资源保证、营销推广、卓越的企业领导者指挥以及宽松高效的技术开发鼓励政策等协调配置起来,只有这样,才会使企业的某种单项技术优势转化成为企业赢得长久竞争优势的来源。

(3)核心产品市场的开发阶段。企业的核心能力最终要依靠产品这个载体在市场中体现出来。因此,作为企业经营者,需要认识到企业内部有哪些技能和知识与最终产品和服务有密切关系,对企业取得竞争优势发挥的作用最大。企业经营者需要开发这种技能和知识,并将它转化成核心产品。而核心产品则是介乎于核心能力和最终产品之间的中间产品。如VCD核心主板是飞利浦公司的核心专长(解码技术)和最终产品(飞利浦VCD)之间的中间产品,因此,VCD核心主板也就构成了飞利浦公司的核心产品。开发出这种核心产品,也就形成了飞利浦公司的核心优势,即与众不同的竞争优势。此外一项核心能力的最终形成需要假以时日,一般需要5年左右的时间,为此,企业要制定获取核心能力的计划,如果没有明确的计划作保证,则容易导致目标的偏移,企业也就很难真正形成核心能力。因此,规划获取核心能力的具体指标也是企业培育核心能力的一项重要工作。

上海海外企业若有了自己的核心能力,也就有了竞争优势,就有可能进一步拓展海外生存空间,与跨国公司抗衡。那么,建立我们真正的跨国公司也就指日有望了。

(作者单位:上海财经大学 上海实业(集团)有限公司)

