

# 开发核心能力的组织条件

## ——日本企业案例分析

韩中和

**摘要:** 企业之间的竞争,归根到底是企业核心能力的竞争。企业如何在组织机制上为培养核心能力提供有利的条件,组织的变革、机制的建立如何始终围绕建立核心能力进行,是放在每一个企业面前的重大课题。本文通过日本夏普、村田、索尼公司3个典型案例,分析、了解它们如何围绕核心能力来创造组织机制和条件的。

**关键词:** 核心能力;组织变革;竞争机制

**中图分类号:** F 43 **文献标识码:** A **文章编号:** 1006-1894(2001)05-0020-06

由哈梅尔和普拉哈拉德倡导的企业核心能力理论风行多年。在一些案例研究过程中,人们不断总结世界顶尖企业的核心能力。诸如杜邦公司的化学反应中的催化技术、可口可乐公司的市场开拓能力、索尼公司的小型化能力,本田公司发动机的设计和制造技术等等。本文试图通过日本一些著名的企业案例,来分析、了解它们是如何通过特定的组织机制或条件,在企业内部创造合适的氛围,以利于核心能力的开发和共享,有利于企业的创新活动。这些企业围绕建立创新机制的具体经营管理活动和措施,对我们国有企业的创新机制的建立不无裨益。

和集成电路产业的优惠要比其他产业多得多,但如果我们放眼世界新兴产业的发展,我们前进的步伐是否需要再大一点呢!

第三、建立和完善一套适合新兴产业发展的基础设施系统。例如印度建立软件技术园区,为软件生产企业提供各种基础设施服务,同时,也为软件公司与政府部门的沟通架起了桥梁。印度全国已先后建立起17个软件技术园区,园区内企业的出口已占到印度软件总出口的68%。

另外,建立起比较完善和先进的软件产业管理法规、培育一大批训练有素的工程技术人员,也是非常值得我们借鉴的。

总之,透视印度软件业的腾飞,我们可以发现,在国际市场竞争日趋激烈的今天,一国如何在逆境中从长远出发,树立战略观念,进行产业结构转换,以确立自身的国际竞争比较优势是何等的重要。

(作者单位:上海应用技术学院)

## 一、夏普公司的组织条件

夏普公司作为家电企业闻名于世。夏普公司所从事的业务涉及电子仪器、电子应用器材等方面的制造、销售。从夏普公司具体的销售业绩来看,音响设备、通信器材部门占22%,主要产品有半导体录音机、立体声录音机、CD、MD、手机、传真机等。家用电器部门占14%,主要是家电产品,如空调、冰箱、微波炉、洗衣机、取暖器、吸尘器等。通信设备、信息处理器材占30%,主要产品有微处理器、计算器、手掌机、超大型集成电路、半导体激光仪、太阳能电池、光拾音器等。电子设备、器材占34%,主要产品有电视机、高清晰度电视机、液晶显示电视机、电话电视、录像机、汽车导航系统等。

在日本家电行业中,集中了一批实力强大的企业,如松下、东芝、日立等企业,资金雄厚、技术力量强。像夏普这样资金比较缺乏的企业,采用传统的大量生产、大量制造的方法是难以与那些大公司竞争的。怎样在激烈竞争的环境中保持优势?这是夏普公司为维持自己长期发展的一个重要课题。夏普公司始终把领先开发,领先把新产品投入市场作为自己的目标。因此,长期以来把重点放在强化开发、制造的速度上,并使之成为夏普公司的核心能力。为此,夏普公司在组织机制上作了一系列的改革和安排。

**1. 公司内部招聘制度** 这是夏普公司开发的新的的人事制度。首先由人才紧缺的部门提出申请,上报公司人事部进行审查,人事部门一旦批准,就在公司内部通讯或告示板上向公司全体人员发出招聘通知。公司职员无论是谁,都可以不经过上司而直接向人事部门去应聘,审查也是在人事部和招聘部门的负责人之间进行。

公司的这种招聘制度,是以新的业务为中心而进行的,新的业务需要具有创造性的人才,只有在公司内部实行广泛的招聘,才能招聘到合适的人才。引入这个制度的目的,首先是为了在公司内部建立一个更有利于人才流动的机制。以前公司也有过类似的制度,称为自我申请制度。在这种制度下,申请人必须经过所属部门领导或负责人的同意,因而申请者的愿望容易受到上司态度的影响。其次,夏普公司在开发新业务之际,采取了紧急项目制度。这个制度从操作层面上来看带有较强的由上而下色彩,技术人员的自由度也受到很大的限制。为了能够更多地听取每一个技术人员的建议,给每一个人更多的机会,增强组织的活力,公司采用了这种内部招聘制度。第三,公司通过这种制度安排,使人才合理流动,把最需要、最紧缺的人才调整到重点业务部门,从而培养公司内部人才、培养员工的挑战意识。

**2. 新人事评价制度** 为加强人事管理,夏普公司制定了“创造性管理制度”。按照这一制度,每一个职员都必须以半年为一期,制定自己的工作计划和目标。从管理学的角度来看,这只是一种目标管理式的人事制度。夏普公司在推行这个人事制度的过程中不断改进,从原先自己独自订计划和目标转为与上司协商订计划和目标。按照这一新的做法,每一个职员,每半年与各自的上司讨论,在双方相互同意、认可的基础上,设定自己的工作计划及目标。然后每一个职员进行自我诊断,自己的计划和目标执行的情况、发展进度,再由上司与职员本人共同议论、评价,最后上司进行考核。上司的评价不只是看结果,还要看员工对危机的挑战意识。新的人事评价制度,加强了制度的透明性以及员工和上司双方对工作计划的目标的监督,以此来提高每一个职员的工作积极性和挑战意识。

**3. 紧急项目小组制度** 为加快重大项目的开发生产进程,夏普公司推行紧急项目小

组制度。在开发初期,先确定需要紧急开发的重点产品或技术,然后在公司范围内,集中优秀力量组成项目小组进行攻关。紧急项目小组是由公司总经理亲自挂帅的组织,其项目进展都要在综合技术会议上通报。紧急项目的开发期一般为1~2年,由项目组所属的事业部推进产品化的进展。当项目组解散之后,该项目所开发的技术、诀窍将被转到各事业部,其销售额、利润则记入负责产品化的事业部的帐上。

采取了紧急项目组制度,在事业部之间产生了竞争,对激发组织的活力有很大的作用。紧急项目的特点在于项目组负责人具有公司总经理那样的权力,项目组负责人在预算、人事等方面可以采取优先措施,这样做有利于集中经营资源,促进开发新产品的速度。另外,项目组成员也有相应的权利:在项目开发期间,能够公司内部自由自在地活动,收集必要的信息及技术诀窍。因此可以说,紧急项目组是解决公司内部最优先业务课题的一种机制。

**4. 并行开发** 夏普公司为了开发对市场更有影响力的产品,一方面推行“紧急项目小组”,建立横向沟通的事业部的开发网络;另一方面纵向网络以“并行工程”在公司内部建立综合开发网络。“并行工程”这个概念发源于美国,就是开发、设计同时进行;不仅研究开发部门,而且产品策划、设计、制造、质量管理、销售、服务等各部门,加上协作单位从产品开始阶段就参与进来。各个程序同步进行,从而提高产品的质量、降低生产成本、缩短商品化的时间,提高顾客满意度。紧急项目小组不能解决的问题,马上动员其他部门来参与解决,从而加快了解决问题的速度。夏普公司于1991年导入这一手法,第一个成果就是当时开发成功的世界最小的MD机。

**5. 生活软件中心** 为了开发顾客满意的产品,确切地把握顾客的需求是关键。夏普公司的生活软件中心就是这样一个组织。这个中心的任务就是抓住顾客潜在的需求及其价值观,并把它提升为概念,向各个事业部提供这种信息,然后开发产品,使之商品化。具体的做法是公司特别关注那些对产品使用高度敏感的消费者,把一些“积极分子”组织起来,研究、分析他们使用家用电器的各种方法,然后挖掘他们中的好的使用方法。在夏普公司传统的做法中,收集顾客的信息,主要是通过顾客卡、现场调查等方式来进行的,在公司里还设立了市场营销部、事业部中的产品规划部等组织机构。由于竞争的加剧,公司需要能够及时地捕捉消费者的潜在需求,为此设立了新的机构,即“生活软件中心”,其目的还是为了能够快速捕捉市场变化,快速开发生产适应顾客需求的新产品。“生活软件中心”的设置,在制度上为夏普公司开发顾客新的需求,争取走在其他企业的前面,获得竞争优势提供了组织的保证。

## 二、村田制作所的成本管理

村田制作所是以陶瓷技术为核心的综合电子部件的生产厂商。其生产的陶瓷零部件广泛使用在电视机、录像机、音响设备、汽车、办公用品、计算机、通信器械等电子设备、器械上。村田公司从事的生产经营活动包括陶瓷电容、陶瓷电阻、陶瓷集成电路、陶瓷线圈等产品的生产以及相关产品的销售业务。其在世界上占有很大的市场份额,如陶瓷电容为36%、陶瓷芯片为50%、集成电路噪音消除用过滤器为60%,这些产品的高市场份额成为公司高收益的重要来源。

其实,传统的陶瓷产品到底具有多少高科技含量,专家内行是非常清楚的。为了在市场上赢得竞争优势,必须在产品质量以及生产成本上具有优势。如何生产质量高、成本低的产

品,在其他厂商都能生产的产品上做到又好又省,赢得竞争优势,这实际上也是一个企业能否建立核心能力的问题。村田公司的经营理念是“好的电子仪器来自于好的电子部件,好的电子部件来自好的原材料”。公司为保证自己提供的产品是高质量的产品,同时又是低成本的产品,从原料开始进行加工生产,一直到陶瓷产品的成型,都极力使用自己生产的原料以及自己制造的设备。在生产管理上,村田公司开发了一些独特的做法。

**1. 人事制度** 村田公司的传统是强调生产具有自己特色的产品,这反映了公司的持续一贯的独创精神。为此,公司要创造良好的环境,给研究和技术人员一定的自由度,充分发挥他们的才能。早在20世纪90年代初,公司就走在其他企业前面,采取了“柔性工作制”,在公司内外产生了相当大的影响。

所谓“柔性工作制”,就是公司对上下班时间不做具体规定,并且允许员工每个月有3天的在家办公时间。这本来是一种柔性工作时间的问題,但是公司采取这种措施还出于以下的原因:(1)创造一个环境,以利于创新工作的需要;(2)对技术人员的评价标准从量到质的转变;(3)挑战意识的培养。

其中第3条,培养挑战意识,从传统的技术导向到市场导向,使公司内部的研究部门对原来的“温吞水”式的工作作风产生反省。村田公司柔性工作制度确定了适用对象、适用资格条件和待遇。如适用对象为主任、工段长、研究员中经过部门负责人推荐的人员,但同时必须经本人的同意。适用资格条件为那些工作进度是以一周为单位进行计算的。在待遇方面,享受适用对象的人在基本工资的基础上,能够得到相应的津贴。

村田公司导入柔性工作制以后,虽然很难说出其结果,但是适用对象的意识以及周围人们的看法确实起了很大的变化。一方面提高了工作效率,同时周围的人们都把他們作为适用者来看待,对人物的评价标准也提高了。这样既可以加大研究人员支配时间的自由度,同时又能够渗透挑战和竞争的意识。

**2. 开发管理** 为把握公司研究开发的方向,制定的“10年计划”具体反映了这个要求。“10年计划”提出公司要实现的目标,并要求使具体的商品构思与企业的核心技术相结合。

村田公司由技术本部和事业部负责新产品开发。技术本部主要负责开发新产品的核心技术,包括测量、设计、生产技术;事业部负责特定产品的生产工艺技术。技术本部的研究人员主要提出和解决生产的核心技术,事业部解决产品化中一系列具体的问题。

围绕这些课题,公司内部每年召开1~2次“开发课题审议会”,讨论为开发该课题,将应用怎样的技术,生产怎样的产品。这个审议会能够使参加开发新产品的研究人员分享各个部门的核心技术与生产技术信息。

**3. 矩阵制管理** 村田公司为严格执行低成本生产的要求,实行矩阵制管理。该管理方式要求,各事业部纵向的组织与原材料、半成品、完成品生产的各工序的横向组织相结合,各个事业部根据各自的生产工序,进行独立核算,总公司的管理人员对每个事业部的产品质量、人事、会计等进行管理的管理体制。

在这个矩阵制管理的模式下,村田公司总部负责研究开发、原材料半成品的生产、销售以及总公司的管理工作。国内的18个生产子公司,购买总公司提供的半成品,并加工成为成品提供给总公司。然后由国内的销售子公司推销成品,国外的20多家生产、销售子公司也进行类似的活动。就这样,在原料到成品的整个生产过程中,半成品在总公司与子公司之间不断流动,并且不断增加产品的附加值。矩阵制经营管理方式能够适应这种产品的生产



工序长、生产部门又多的企业。

在管理过程中,仅仅依靠矩阵制来控制各工序的生产成本也有其局限性。村田公司在这方面不断提升管理水平。近几年村田公司导入了计算机管理系统,如 All Murata Network 的在线管理网络,各事业部的库存或订货状态通过计算机网络一目了然,大大降低了生产成本。

### 三、索尼公司产品开发管理

索尼公司在开发新产品的过程中,很具有自己的特色。索尼公司不一定采用从基础研究开发的一贯产品开发手段,而往往看准一些具有市场价值的商品概念,从外部引进专利,然后再通过自己不懈的努力、反复的实践,开发出日本首创或世界首创的新产品,来引导市场的需求。早在 50 年代和 60 年代,索尼公司就开发了一批对国内外具有影响的产品,如 1950 年,磁带录音机(日本首创);1957 年,袖珍式半导体收音机(世界首创);1959 年,晶体管电视机(世界首创);1964 年,台式电子计算机和家用录像机(世界首创)等等。

索尼公司之所以能够不断开发出使顾客满意的新产品,首先应归功于公司具有强烈的市场意识,公司管理层不断渗透“创造未来市场”的经营理念。正如索尼公司的一位管理者所说的,索尼公司新产品开发的基本指导思想就是要能够应用新技术,创造新概念,开拓新市场。为了不断开发新产品,索尼公司建立了一套有利于创新的组织机制。

**1. 无预算管理** 为使研究开发朝着企业既定的目标发展,企业要制定一个具体的框架,其中预算是指研发方向性的关键因素之一。索尼公司的研究开发预算,不像一般的企业,按前一年度的销售额的百分比进行投资,或者无论什么课题一律给予多少百分比的经费,而是每一个新产品必须在公司内部进行演示,经评审通过,然后可以获得所需的预算。为得到公司内部的评价,演示的产品必须符合公司的一贯精神,要有创新性,能引起消费者的购买欲望。

公司为掌握内部技术发展、研究开发的动态,由研究开发战略部把所有的开发项目、课题汇总在一起,并掌有开发预算大权。研究开发战略部举行各种研究报告会、新产品样品演示会。各项目开发小组可以利用这个机会,向公司内部展示他们的中期研究成果。

各项目组需要充分展示新产品或项目预期的成果,得到评审人员的认可和周围人们的认同,才能得到研究经费。在具体的开发费用金额上,公司不做具体规定,而是让项目小组自由地提出、支配开发经费。在新产品开发方面,索尼公司不做预算,而是“要多少有多少”。新产品开发预算由项目开发小组自行掌握,这给予开发小组极大的自主权,有利于项目小组根据具体情况申请使用研究经费。

**2. 研究开发交流会** 公司内部有哪些技术? 这些技术在哪些部门? 致力于建立核心能力的企业都非常关心这些问题。索尼公司的研究开发战略部就是全盘掌握公司内部技术发展动态的部门。研究开发战略部进行各种各样的活动,包括公司总体的研究开发战略。该部门活动的一个重要内容,就是设置各种研究报告会,让公司其他部门、其他开发领域的研究员共享技术信息和市场信息,对公司各事业部、各项目组的课题按公司规定的方向进行整合。

研究开发报告会对公司管理层来说,是展示技术开发成果的重要机会。公司管理层借此机会决定有关事业方向性的东西。因此,研究开发战略部通过各种各样的机会,把握研究

开发的方向。索尼公司组织的大型研讨会:

其一,研究报告会,这是每个月举行的。参加会议的人从公司的董事长、总经理、董事到有关研究、开发、设计部门的部长级人物、负责人总共 70 名左右。在会议中,各个部门负责人都密切关注自己的领域。如设计部门努力寻求自己的业务所需的技术,研究开发部门则专注于技术的产业化领域。

其二,技术交流会,每年秋季举行。这个交流会不仅索尼公司所有部门都参加,索尼的子公司、关联公司、协作单位都可以参加。中央研究所、总部研究所、各产品开发部均利用此机会展示其开发成果,并且向潜在用户(各事业部、子公司、关联公司)推销其技术。与此同时,索尼各销售公司也设立展位,展示各产品的经营状况,未来趋势展望。索尼公司这样做,主要是为了使研究开发人员更接近市场,要求他们围绕市场需求开发新产品。

第三,索尼调研论坛,论坛采用论文交流的形式,往往用整整一天的时间进行交流。按其不同的论文主题把参加会议的人员分为 3~4 组。在此发表的论文,将汇编为公司论文集。这个论文集不仅发给索尼公司的全球范围内的研究开发关联人员,而且还发送给其他企业、大学以及国立图书馆。论坛交流也是一次高水平的学术交流。在这里,各种领域的知识得到相互碰撞,然而总的来看,交流的论文主题还是围绕着索尼公司的发展战略而进行的。

除了以上定期的交流会、研讨会以外,CTO(最高技术负责人)以副总经理牵头的各类产品开发研讨会,只要需要,可以机动灵活,随时召开。通过这些活动,让公司的研究人员能够及时获取自己所需的信息,促进研究人员之间的交流,加快研发的速度。正由于这样的机制,索尼公司不断开发的新产品使消费者应接不暇。

#### 四、结论

核心能力的理论已经引起了广泛的关注。企业开发怎样的核心能力,跟企业自己拥有的资源、自己的发展路径有关。但是,在组织机制、条件上做出具体的安排,才能保障企业在日常繁杂的经营活动中致力于建立核心能力。从上述 3 家日本企业在组织制度中的创新或改进活动中,我们可以看到这些企业组织的变革、机制的建立始终围绕着建立核心能力这个主题而进行。我国一些国有企业目前广泛开展的资产重组、流程重组活动,应该怎样围绕提升企业的核心能力而进行,我们或许可以从上述案例分析中得到有益的启示和借鉴。

(作者单位:复旦大学)

#### 参考文献:

- [1] [丹麦]尼古莱·福斯编《企业万能:面向企业能力理论》,东北财经大学出版社,1998年,第80页。
- [2] [日]紺野登、野中郁次郎著《知识经营》,日本经济新闻社,1995年1月第一版,第60页。
- [3] 加里·哈梅尔、C.K. 普拉哈拉德著《竞争大未来》,王振西译,昆仑出版社,1998年。
- [4] [日]日经商务编《超越优秀公司的法则》,日经 BP 社,1998年,第58-65页。
- [5] [日]钻石哈佛评论《索尼促进创新的 R&D 管理》1998年第三期。
- [6] [日]十川广国著《企业的活力与创新》,日本中央出版社,1996年。