

动态机制下的企业能力构建与变革

邹国庆

(吉林大学中国国有经济研究中心, 吉林 长春 130012)

摘要: 在急速变化的动态环境下, 企业具有的动态能力是获得持续竞争优势的根本原因。构建动态能力必然要面临能力破坏与能力创造之间所存在的冲突, 能力的开发与能力重构的交替机制、企业边界的动态调整、效率效能学习转换机制、组织间网络机制, 是平衡企业现有能力与未来能力以获得和保持竞争优势的有效途径。

关键词: 核心能力; 能力重构; 动态能力

中图分类号: C932 **文献标识码:** A

技术和消费者及商业模式的变化不定使环境呈现了急剧的非连续与非线性变化的特征。环境的动荡化严重削弱了企业经营决策与行为可能性预见的基础。如果企业无力不断实现能力再造, 从而获得动态能力, 那么它在动荡环境中就很难生存。然而, 构建动态能力必然要面临“两难”的困境, 比如持续性与适应性、渐进变革和突破性变革、现有能力与未来能力、能力破坏与能力创造等之间所存在的悖论^[1], 培育动态能力必须走出这种“非此即彼的尴尬”。把稳定的力量及变革的力量和持续竞争优势的源泉匹配起来。

一、能力的开发和挖掘

企业能力的开发与个人和小团体非正式地开发诀窍相关, 但也必须通过企业组织正式的方法来加速组织学习或引导能力开发。能力有时是以未计划到的创造性方式发展和进化, 但不能把企业能力发展看做是一种无须构造的自然出现的过程。应该通过一系列的方法、规划和工具对过程进行构造和驱动。同时, 又因为企业能力不能够以显性的程序知识被完全获得, 忍受暗默性和含糊性, 对于从个人技能转向集体能力是必需的, 必须要经过一个漫长的“学徒式”的学习过程^[2]。

(一) 远景进化

企业能力植根于深厚的制度和文化土壤。远景进化法是对核心能力不做具体的限定、安排和计划, 而是通过远景想象激励的方式任其发展。远景想象是一个组织在相对稳定的环境下和一个长时期内的战略和行为的概括。它构成组织的思想体系的核心, 动员人们往一个特殊的具体方向进行思考和行动的能力, 促进和培育协调, 因为它们能够在人们感觉和思考的不同方式之间进行调解, 远景想象对组织发展的导向作用、对学习的刺激作用和协调作用的效果相当突出, 对内部和外部协同学习的至关重要。广泛共享、深入人心, 就能够提供一种精神归属感和正式的诱因所无法提供的动力。这种文化或群体控制系统是根本性的。将成为组织动力基础的一部分。使整个组织能以更加协调、更直接的方式自觉学习。能力随着组织学习的进程自然而然的累积而成。

(二) 规划开发

对能力进行构造和驱动十分必要。许多企业使用规划管理的方法来加速竞争力的开发。

这些企业不是让竞争力开发仅依赖于一种自然发生的重复性暗默过程,而是越来越借助于学习工具来推动更快地培养能力。培育既有能力本质上应该是稳健的,具有积累性和重复性。因为成功的“干中学”需要持续的工作和业绩标准。在企业内部组织学习平台上,通过培训等多种方式明示出现有技能集合的支配性的过程逻辑,并用成功的程序等来完成规划过程。

然而,应该指出的是,能力的规划开发只限于稳定的环境中。当环境变化的节奏加快时,规划开发显示了极大的惰性。当完成积累性学习和积累性优势发展时,对于现有技能集合极其所带来可持续的价值的既定期望将不断增长、发展。成功的程序、惯例被固化在企业组织每个层面上,并得到不断的完善和加强,表现为能力的不断加强和日趋成熟。

二、企业边界的动态调整

企业能力是影响企业边界的一个变量,而动态能力的构建实际上与企业能力的形成、维持及废弃密切相关。企业边界处在一个不断变化的动态之中。建立能力的缺口可以通过企业的收购扩张实行能力、资源外取。当现有能力出现了惰性、刚性时,剥离、分拆所应废弃的能力及其所附着的资源,是一种解决能力维持与废弃之间两难困境较为显性的办法。

企业能力决定合理的企业边界,而纵向边界和横向边界反过来又影响企业能力的形成和完善。企业边界的调整通过三种方式:一是通过外包方式使企业更集中发展核心业务及核心能力。二是剥离惰性资源及剔除能力的惰性和刚性。三是通过购并重组吸收互补能力或资源。四是为参与企业网络能力分工做组织上结构与范围的配合。

任何产品和服务无非是一系列增值活动的结果。这个增值过程无论是通过市场机制还是企业组织内部,抑或是中间治理,都是由环境不确定性、技术变革、顾客需求偏好、商业模式、技术的成熟度、顾客需求的满足程度、行业经济周期与特性等多方面作用的结果。由于上述每一种因素都在不断变化之中,因此,培育企业的核心能力的过程也是企业边界与范围的不断的进行动态性调整过程。

技术的进步、固定成本的不断降低都直接影响着规模、范围经济的有效性。开发利用规模经济,往往要求企业进行大量的专用资产的投资,而企业希望通过长期的成本节约方式来补偿这些投资。在企业最初的战略中尽管存在着优势赖以产生的源泉,但当核心能力(core capabilities)变成核心刚性(core rigidities)时,这些紧密编制在一起的体制与流程会镶嵌在“规模经济”和“范围经济之中”,构成了组织资源的惰性。企业可以通过“物理”边界的调整剥离资源的惰性因素、核心能力的刚性因素。同时收缩企业的规模,精简企业的组织,从而减轻由于规模膨胀而造成的组织反应迟钝,缺乏创新精神的问题,使组织更加灵活地进行竞争。企业只有不断调整自身的范围与边界,把企业的非核心业务分包出去,将内部资源、技能不断向高附加值领域集中,真正做到吐故纳新,寻求内部更大的灵活性,资源不断的向集中于核心业务整合,寻求外部网络的能力互补和规模经济性,又有利于增加企业的灵活性、反应性。

三、能力重构的交替机制

利用交替机制可以破解开发和挖掘现有能力与创造新能力之间存在的冲突。开发挖掘阶段(稳定阶段)同探索创造阶段(革命阶段)相互交叉进行。在稳定阶段,企业在开发挖掘现有能力组合同时,依然可以建立某些新的能力。这个过程将是一个累进建立过程。所建立的能力会带来竞争优势,表现为出色的业绩回报。在不确定的环境下,核心效能时段相比稳定环境下要短得多。当外界发生了显著环境变化时,具有积累性和重复性的核心能力显示了极大的惰性。能力发展在本质上具有稳健的特征,因而会在新技术的出现、顾客偏好的变化或行业环境等多因素的变化出现范式刚性,于是进入探索创造阶段(革命阶段),这阶段具有建设性的累进现象几乎不可能同时存在。这个阶段中不仅要完成原有核心能力的破坏,还要对新

能力进行开发与建设,创新的方向或轨迹将导致核心能力的摧毁^[3]。在这个时期,企业是不能同时进行现有能力的开发挖掘和新的建立创造,因此,必须在根本性变革与渐进式的完善和改进之间做出抉择。

在破坏既有能力的变革的同时,企业首先要进行的就是对过去的否定、质疑和忘却。原有能力来源于特殊的思维模式,核心能力曾经带来的成功不断的加强这种思维模式。成功的程序和过去的经验导致了思维定式根深蒂固,首先要对这个团体的价值和思维定式、支配性的过程逻辑提出疑问。如以前驾轻就熟的规则程序必须先被忘掉,再运用更新的和更成功的方法。例如,一个人必须先舍弃两指打字法,以使用更有效率的十指打字法。组织必须能够根据环境变化的需要改革自己的观念、行为、价值思想、结构和程序,采取新的思维方式、新的思维定势以及不同的技术路径。

对从核心能力状态到新能力的变革,图舍曼和罗曼尼里(Tushman&Roman, 1985)提出了“间断均衡(PunctuatedEquilibfium)”观点:短阶段的根本性变革之中往往会发生革命性的变化,但是在短阶段根本性变革之前和之后都往往会有一段比较长的稳定性阶段;这里的根本性变革阶段和稳定阶段是同能力的建立和开发挖掘联系在一起的^[4]。在某些情况下,几乎不可能十分准确的确定在变革开始阶段或结束阶段所参与的管理过程的确切切入点。可参照市场份额、赢利能力、顾客满意和忠诚评估系统(许多企业知道自己什么时候需要变革,因为它们通过与顾客、供应商和竞争者及产业环境的紧密接触及相互作用会感受到,以及通过许多形式的商业媒介,能很迅速地体会到)。在产业未进入衰落周期之前,该四项指标同时下降可以预示稳定性阶段结束。实际上,新能力构造不应该是当范式刚性出现之后再行切入,即使在业绩增长势头强劲的时点,能力的建立也不能停滞,能力的建立和开发挖掘的交替应存在于各个阶段。这里需要强调的是产业特性与“间断均衡”的联系。在稳定行业中,“间断均衡”稳定性阶段长,因此,核心效能时段长,核心刚性主要以能力惰性表现出来,在这样的行业中,运用能力重构的交替机制存在“一事无成”的风险,因此,能力的开发挖掘对企业竞争优势的持续更为重要。

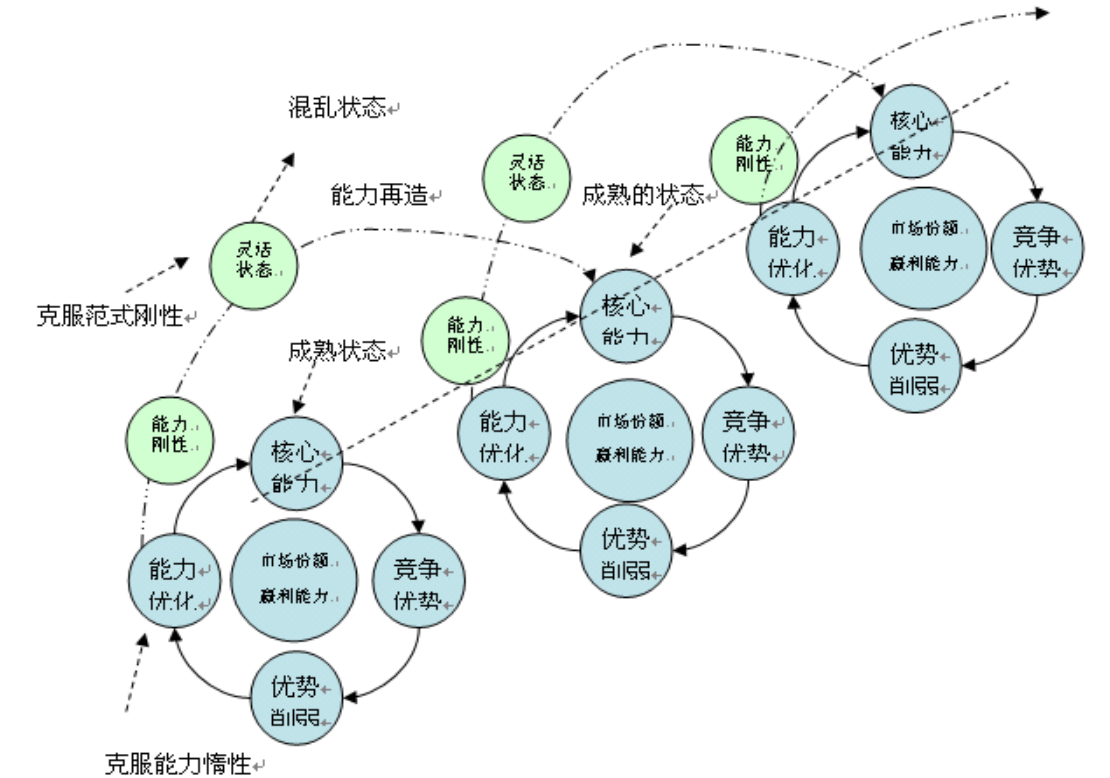


图 1 能力交替机制示意图

图 1 示出了能力交替机制中能力增进（Capacityenhancing）和能力破坏（Capacitydestroying）的周期性的变化。企业拥有核心能力从而比竞争对手更好的创造了消费者剩余，因而赢得了超额利润及大的市场占有率，此期间为了使获得的优势保持下去，核心能力不断的克服能力惰性进行范式内的优化，将进入一个稳定期，在此阶段为能力增进阶段。当业绩回报增长趋缓，则转换成克服范式刚性的能力重构，即能力破坏阶段，所谓的能力破坏并非停止现有业务，而是通过构造二元组织^[5]的方式建立新的能力，此阶段为灵活性阶段。但是，并不是所有的企业都会遵循这种规律，因为有些组织可能不会实现这种周期性就已经衰亡。二元组织是原有企业及其基础上分支出的创新组织的复合体，创新组织应该是具有有机式的或民主型的组织结构及创新文化。经过灵活性阶段的能力开发，一些组织成功的建立了新的能力，一些组织在灵活性阶段后进入了混乱状态。新能力形成阶段，企业进入全面整合完成后，进入下一轮周期。在上图所展示的这个过程，是一个在持续性模式与适应性模式之间波动的过程。在这个变革的过程中，企业组织必须审时度势和把握分寸，因为一旦错过了变革时点将使企业变得非常僵化，过早的引入变革将使企业的核心能力受到冲击而丧失竞争优势。

四、效率—效能学习转换机制

在企业内部层级结构机制下，清晰地确定在更新过程中各个管理层次的学习角色，确定层级之间的学习转换循环，所以这种机制能够破解能力增进型（Capacityenhancing）和能力破坏型的矛盾。

效率—效能学习转换机制的假设是：在组织的不同层次上发生着不同的学习——效能学习和效率学习。效率学习类似于单循环学习，是在现有组织的框架内发生的学习。是建立在错误的感觉和修正过程的基础之上的，目的是改进或修正现有组织结构内的战略和行为，以使组织能最好地实现其目标。虽然可能发生某些变化，但它们并不改变组织基本的规范。组织继续遵循其既定的政策和目标延续背景下的学习。

效能学习相当于阿吉里斯和舍恩的双循环学习。它认为企业组织不能在现有组织背景下或以其现有战略和行为方式对环境变化作出足够的反应。为了获得和保持竞争优势，必须进行双循环学习，即对现有行动理论提出质疑，对它重新估价，在通常情况下，不管是个体还是组织，在需要进行双循环学习的时候都将受到惯例和习惯的束缚。效能学习要求人们忘却大脑中以前学习所获得的知识和能力，因为这种知识和能力面临变化了的环境已成为一种障碍和惰性因素。

由此可见，效能学习即双循环学习和能力的破坏和创造相联系。而效率学习即单循环学习与能力的开发、挖掘相呼应。

效率学习通常遵循企业竞争力和产品市场发展的自然规律而发生，但效能学习要求有一个积极的管理过程。

创建动态能力企业必须更加关注效能学习发生。企业高层领导是效能学习—推动者，克服阻力推动创新是企业家的特质和企业家的职能，高层管理者是企业家行为的主要发动者。效能学习或双环学习所创造的企业能力的探索是发生在企业最高管理层次。而基层管理者是自上而下决策的执行人。能力的开发、挖掘和利用（如企业惯例的扩散或单环学习）则发生在业务部门层次或相应的低层次上。实际上，能力更新也产生于组织中较低层次上个体或小团体的自主性行为。因为基层管理者一般都拥有最当前的知识和专家技能，更接近于对创新性结果起着关键作用的企业惯例和信息源泉。新能力的探索发生在组织的最底层，借助的途径是双环学习过程或创造性学习过程；企业的基层人员同市场或苛刻的客户所发生的相互关系

和接触使得基层管理者能够把他们的行为规范、目标体系和基本政策都融入到相应的问题中去。因此，创新行动可能产生在企业组织的各个层面上。拥有熊比特创新精神的企业家的违背常规的创意或决定会引发能力的变革，另一方面，西尔斯下级军官对火炮创新的建议则说明动态能力源泉也可能来自与基层^[6]。

高层管理层次应该迫使多业务部门企业在核心能力的开发与适应新能力的成本之间寻求平衡。应该同时参与双环学习过程和单环学习过程。也就是说，高层管理者既要关注对未知未来的探索，同时加强对已知过去的开发，中层管理层所关注的是在各个业务部门之间实现技能的横向联结和运用。

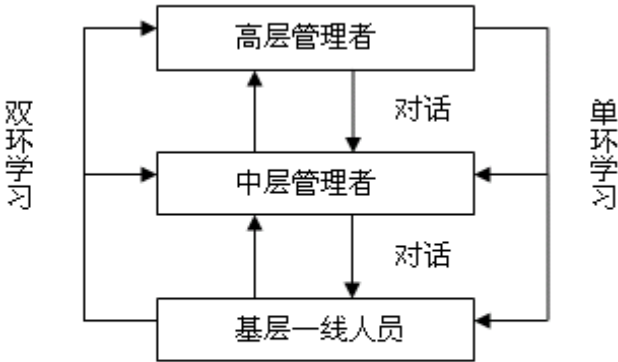


图 2 效率—效能学习转换机制图

如图 2 所示，无论高层、中层或是基层人员，都要共同进行单环学习（渐进性学习）与双环学习（非连续性学习）。变革过程是从一个管理层次推向另一个管理层次，同时相应的论述也是按照自上而下和自下而上这两种情况来展开的。因为要取得持续的竞争优势，企业必须不断发现新机会和重新构造能力，然而，重新构造能力所需要的学习过程与培育现有能力的学习过程是截然不同的。为加强既有优势，必须沿着常规路线开发和扩散方向前进，因而强化核心能力固有的稳健性。而着眼于未来优势的能力的重新构造，需要忘却现有能力，对常规程序、规则中占支配地位的逻辑提出挑战。企业本身是各种惯例的集合体，其原有的管理体制是个刚性的核心，它鼓励既有的能力和知识的增长，只能搜寻那种合理的、同以前的学识相一致的知识，惯例压抑了企业的注意范围以及吸收能力。它可能维持一种支配性的范式，有时候恰恰是企业倡导的“一套核心信念及假定”限制了变革的发展。所以，效率—效能学习转换机制中，企业家精神对变革的动态过程至关重要。只有企业家精神，才能将双环学习进行下去。

四、组织间网络机制

现有能力开发、挖掘与创造新能力之间的平衡悖论，可以通过组织网络机制来解决。这种模式介于市场选择过程与企业内部选择过程之间。企业为了获得新的能力和保有资源，必须与网络环境交互作用。市场、组织间协调和等级的三级制度框架为企业动态能力的形成提供了理论基础。企业之间通过网络机制，互相吸收新的知识会强烈地促进企业的能力变革。连续性和变革之间的悖论可以通过企业间契约的网络来协调，因为组织之间合作却有助于保护现有能力的稳定性，而组织间的竞争是能力变革的重要驱动因素。

在动态环境下，更新现有资源和从外部获取新资源已成为企业竞争成败的关键。但单纯

地依靠内部开发的途径来获取资源与能力却存在着致命的弱点。一方面,对于内部开发而言,企业的能力层次结构使得它很难找到一种具有有机的组织形式来克服相关的“锁定风险”;另一方面,并购活动可能会带来财务风险或者在购得竞争能力的同时也增加了不必要的附带资产。因此,企业必须求助于联盟网络来克服组织内部路径依赖性。

决定企业专有性的组织能力是通过资产、资源与知识的积累而开发出来的,在任何时候,企业都要根据组织中形成的惯例和能力的整合过程对外部资源、互补能力作出选择。然而,这种选择的依赖性和连贯性和偏好于某种经营模式对企业获得持续竞争优势产生不利影响。企业所采用的能力开发轨迹不仅制约了其对新活动的选择权,而且也限制了其参与新市场的实践。也就是说,过去的行动轨迹导致了路径依赖性,并进而束缚了企业未来的行动选择。

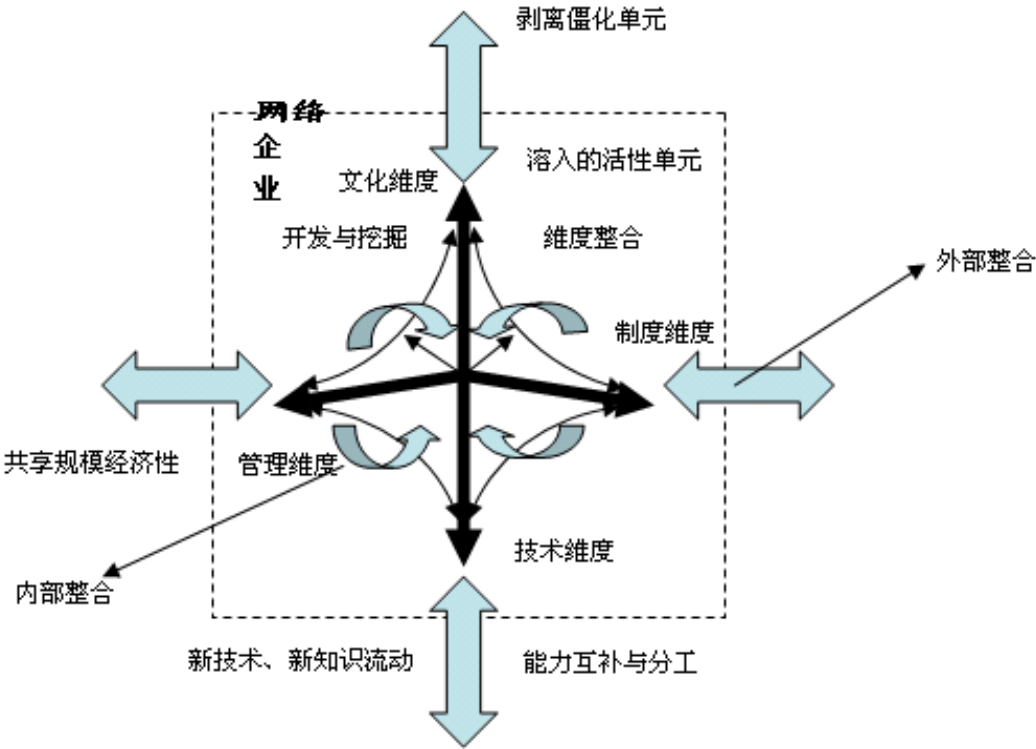


图 3 组织间网络机制示意图

换句话说,在以前的技术与组织发展轨迹中,存在着束缚企业未来选择范围的制约因素,它们使企业必然沿着既定的轨迹成长,并偏好于立足既有资源来积累、开发可快速复制的资源,从而缩小了可供企业选择的范围,使企业放弃了开发新资源与能力的机会,最终阻碍了新竞争能力的产生。然而,竞争能力的更新往往意味着企业组织和方法的不连续性。具有外部导向的、旨在进行企业间合作的联盟网络,能够挑战制约构建新竞争能力的僵性和路径依赖性。在企业的发展过程中,环境的动荡变化使核心能力出现了“范式刚性”,成为适应环境的动态变化而不断获取新资源、新能力的巨大障碍。因此,克服路径依赖性,开发新能力、学习新技能和获得动态能力,应该在联盟网络的动态发展中实现竞争优势的不断强化与更新。可以通过以下两种联盟网络从“获取现有资源”和“构建新的资源”之间的困境走出来。

1、多边依赖的网络联盟

该类联盟旨在组合和丰富现有的竞争能力,是通过合作获取自己尚未拥有的、由对方所有的、具有高度互补性的竞争能力的过程。通过这些联盟,有关的企业就可以把自己展开

竞争所必须的全套资源都组合起来，并形成高度专有性的联合专有资产，更重要的是，网络成员在强调获取另一方所拥有的互补资产同时，还实现了在新的活动、新的市场和新的技术中，不断剥离核心能力的僵化因素，积极吸收不同路径的知识和技能，甚至是原有能力的破坏，重新调配和运用知识、诀窍和专有的互补资产，以便对新需求、新问题做出反应或引发创新过程。事实上，这已经得到了高技术产业合作动机的证实。企业能力在强烈的多边依赖性和企业间的不对称性中，以振荡式的或者以渐进的方式形成了动态能力的演化过程。

2、跨边界研发机制联合

这类联盟旨在构建新能力的能力和新的资产，以便对尚未得到满足的需求做出反应，或开发新市场、利用新机会。它常常建立在交易性的累积投资战略的基础之上，并坚持互惠互利的原则。但这种合作没有在项目成功之前阐明利润的分享模式。因而它不同于其的联盟，不仅不容易揭示所存在的大量潜在成本，它突破了惯常的技术轨道与范式去创造新技能、新知识、新能力，因而存在风险和极大的不确定性，同时又隐含更大利润的预期。网络中的成员会以“实物期权”^[6]享受新能力或突破性技术的利益。这种超越边界的灵活的联合体，会以各种知识传递的方式，为企业在现有能力与新能力的平衡提供源源不断的信息。

参考文献

- [1] 大卫·J·科利斯, 辛西娅·A·蒙哥马利. 企业战略[M]. 东北财经大学出版社, 2000, 3. 49.
- [2] 安德鲁·坎贝尔, 凯瑟琳·萨默斯·卢斯. 核心能力战略[M]. 东北财经大学出版社, 1999, 8. 69.
- [3] Tushman, M.L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments [M]. Administrative Science Quarterly, 31, 439-465.
- [4] 加里哈默 CK 帕拉哈莱德. 战略柔性[M]. 机械工业出版社, 2000, 1. 440.
- [5] Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III. 创新制胜[M]. 清华大学出版社, 1998. 191.
- [6] Michael L. Tushman, Charles A. O'Reilly III. 创新制胜[M]. 清华大学出版社, 1998, 4.
- [7] 期权指以事先规定的价格买进或卖出一种特定资产的权利。这里实物期权意指企业参与企业网络联合开发而享有的技术、专利等优先权。

Development and Reformation on Enterprise Capacity under Dynamic mechanism

ZOU Quo-qing

(Center for China Public Sector Economy Research in Jilin University, Changchun 130012, China)

Abstract: With dynamic environment changing rapidly, the key way to acquisition sustainable competitive capacity lies in dynamic capacity maintained by enterprise. But enterprise will be bound to be confronted with the collision in process of capacity destroy and capacity restructure. Some efficient means, including alternate mechanism between capacity development and restructure, dynamic adjustment of firm boundary, Mechanism of learning exchange between efficiency and usefulness and

network system among organizations should be applied by an enterprise to balance capacity in existence and in future in order to acquire and maintain competitive advantage.

Key words: core capacity; capacity restructure; dynamic capacity

收稿日期:2004-08-20;

作者简介: 邹国庆(1959-), 男, 吉林省双辽人。吉林大学商学院企业管理系副教授, 研究方向: 企业理论, 战略管理。