

化能力为优势

作者： Mehrdad A. Baghai, Stephen C. Coley, David White

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 1999.1

成功企业不仅需要作业能力卓越，尚需专属资产、成长技能与特殊关系，并将能力整合成竞争优势

不久前，生产刮胡刀的吉列公司(Gillette)，决定以高达七十亿美元的代价，买下电池制造商金顶公司(Duracell)，管理层凭借的是什？欧洲的计算机软件领导厂商 SAP，如何能一直维持如此高的成长率？为什么中国大陆知名的企业家李嘉诚，能做到别人连作梦都想不到的大生意？

答案是能力(capability)，也就是企业结合技能、资产与关系，从而建立具高度竞争力事业的能力。我们的研究发现，长期持续成长的成功企业，会从较广的角度来思考能力课题。当然，有一些公司仅专注于较狭窄的范畴，也就是仅重视如何强化作业方面的技能。但令人吃惊的是，调查样本当中，有许多公司的成功，是由较不外显的能力促成的。

一般人所说的组织能力，通常指「内建于」一家公司的员工、作业程序，及行之有年的标准流程中的特定技能。这些能力对一家公司能否在市场上顺利存活太重要了，因此一般人都以核心能力(core competence)称呼它们。处在竞争激烈的市场，任何一家公司都必须精于本业，并具备能够脱颖而出的技能。那些已拥有独特能力的企业，不仅能从本业赚到大把钞票，也比其它企业更有机会善用新商机，创造可观的价值。

具备优异的作业技能或竞争力，确实能帮助一家公司达成超越竞争对手的目标。然而，经理人若将眼光放在如此狭窄的领域，公司的成长势将受到限制。事实上，就强化能力而言，管理层应把眼光扩大到更广的范畴，即任何有助于公司取得竞争优势的所有能力。除了作业技能外，一家公司应努力强化的能力，还包括专有资产、促进成长的技能，及特殊关系等三种能力。

专属资产

专属资产系指一家公司所拥有的各种有形无形的资产，不仅别家公司难以模仿，而且为这家公司竞争优势的来源，包括该公司的基础建设、智能财产、配销通路、品牌、商誉，及该公司对顾客掌握的宝贵信息等。

配销通路

一家公司可善用其配销通路，来扩大现有产品与服务的销路，或降低新产品上市的成本。1996年底，吉列公司之所有愿意用七十亿美元的价格购进金顶电池公司，主要原因即在于，吉列公司可以把刮胡刀等产品，依附在金顶公司原有的配销通路贩卖，而让这些通路得以发挥综效(synergy)。

于是乎，从超级市场到便利商店，那些原来专门摆放电池的货架，也开始卖起刮胡刀、刮胡水之类的产品来了。在当时来说，这的确是一项创举，且隐含了无限的商机。吉列公司购并金顶的消息一经宣布，在短短两天内，该公司的市值即暴增了四十一亿美元，充分显示投资人一致看好吉列公司的前景。

从金顶的立场来看，全球化程度颇深的吉列公司，能提供该公司的好处也不少。金顶一直是美国国内市场的领导者，占有率高达百分之五十。然而一到了中国大陆与印度等新兴经济体，就没有多少人知道金顶电池了。所幸在这些国家，吉列公司早已建立了强有力的配销通路，有助于金顶电池很快打开知名度。

品牌与商誉

强势品牌可以在不损及原有事业的情况下，助一些欲打入市场的新产品一臂之力。例如吉列公司原先销售刮胡刀与刮胡刀片，成绩斐然，管理当局遂于 1990 年，把一些新研发出来的刮胡水、刮胡露及除臭剂等产品，和刮胡刀及刮胡刀片整合在一起，推出「吉列男士系列产品」。

单单 1997 年，该公司的感应式刮胡刀(Sensor)，即创造了二十九亿美元的营业额纪录，全世界有超过六千万名爱用者。最近，该公司又研发成功一种装有三面刀头的多角度刮胡刀锋速 3 (MACH3)，企图再创历史新高。

顾客信息

若经过仔细的统计与分析，任何信息都有可能帮助业者卖出更多的产品。和顾客购买习惯及需要有关的信息，是最有价值的信息之一。例如日本 Seven-Eleven 便利商店装设的店头销售信息系统，即能确保每一家分店提供所有顾客每日所需的产品组合。Seven-Eleven 之所以能做到这一点，是因为透过此一系统，各分店每天都读取每一笔交易的信息，包括顾客购买特定商品的时间、性别，及预估的年龄等，然后传输到总公司，由分析人员推估可能的销售趋势。

每一天，各分店店长都会根据过去与当时的计算机资料，调整并定做该分店的进货组合。每家分店大约有三千种商品中，百分之七十每年都会更换成更适合当地顾客需要的种类。此一追求最适产品进货组合的努力，将永无休止地持续下去。

成长技能

在创造成长机会与追求事业持续成长方面，那些精于购并、组织重整、理财、风险管理，及资本管理等成长技能的企业，表现的确胜人一筹。作业技能可能只适用于某项事业；成长技能则不同，公司可以把它移植到另一个市场或事业。正因为具备此一可广泛移植的特性，一

般大企业都把它们保留在公司总部，好方便各事业单位取用。

购并与购并后的组织重整技能

倘若处理不当，企业购并不仅所费不赀，且隐含极高的风险；反之，一次经过完善处理的企业购并，不仅能节省可观的成本，且能加速组织的成长。与企业购并有关的技能，指的是能以有利的条件，迅速完成并整合购并行动，这对企业来说，可以创造明显的优势。

莎拉李公司(Sara Lee)即经常运用企业购并模式，或开发新事业、或加速业务的成长。从1981年到1995年间，该公司完成了八十件企业购并案。在此期间，该公司也成功地裁撤了一些业绩表现不佳、或前景不看好的事业。若依一般事业的成长速度推估，该公司所规划的目标与编列的预算规模，几乎不可能达成。该公司经理人于是尽可能运用购并模式。在莎拉李公司的购并名单中，甚至有十年后对方才有意愿与该公司进行初步接洽的对象。管理当局之所以这样做，是希望在并购机会来临时，该公司能抢先一步和这些公司洽谈。

财务与风险管理技能

一些具备纯熟财务管理与风险管理技能的公司，往往能开辟别出蹊径的成长途径，让同业刮目相看。对一般企业来说，某些商机的确很诱人，无奈其成本或风险太高。但某些企业却能精心策划出足以突破财务限制的公式，帮助它们达到高业务成长的目标。

金矿冶炼是百瑞克金矿公司(Barrick Gold Corporation)的本业与核心竞争力。尽管如此，在1992年时，该公司前最高财务主管威肯(Robert Wickham)却说过这样的话：「想要创造更大的规模，金矿公司不仅要懂得冶金术，也要设法学会纯熟的金融理财技巧。」

该公司会随黄金价格的变动发行黄金债券，以时间差赚取利息，适时支应开采新矿苗所需的资金。该公司甚至精心设计出一套极为成功的避险措施。在开采新矿苗时，该公司透过此一财务管理工具，得以有效降低不确定性所带来的风险，如进行开采作业时可能遭遇到的非预期状况，及探测确切的矿苗位置等。

资本管理技能

杰出的资本管理技能，往往有助于某公司把同业弃之如敝屣的企划案，摇身一变为成功的商品，也有助于提高个别企划案的投资报酬率。就后者而言，管理当局即可将多出来的资金，挹注到其它嗷嗷待哺的投资案。

印度消费品市场的Hindustan Lever公司，一向善于利用资本管理技术提高资本运用的效率，而变成市场的大赢家。在盖新厂房时，该公司舍弃许多不必要的奢华外观，同时挑出部分可以外包的制造与配销活动，为投资下去的每一块钱创造出最大的回收。

特殊关系能力

最重要的、却最少被拿来探讨的能力，恐怕就是关系了。与现有顾客和供货商维持良好紧密

的关系，往往能提供业者持续成长的机会，怎能不细心呵护呢？那些与重要人士、企业及政府官员有特殊关系的人，常能帮助业者打开商机之门。否则凭业者再怎么努力，也不得其门而入。

有时，凭借特殊的关系，可加速业者进入新产业与新地理市场，或完成重要的交易。

某些华侨在亚洲建立相当成功的企业集团，特殊关系实扮演了不可或缺的角色。全世界最富有人士之一的李嘉诚企业王国，就是建立在特殊关系的基础上。透过强有力的人际关系网络，李嘉诚得以掌握有限的机会，在成长快速的基础建设领域打下一片天空。

李嘉诚最初从事的是货柜站事业，却能很快地将生意触角伸进发电、零售及电信领域。他的旗舰公司和记黄埔公司，原本以香港为基地，也一路攻进中国大陆、英国及加拿大。透过合资模式，如今李嘉诚在中国大陆已拥有规模最大的三座货柜港。

早在 1970 年代之前，李嘉诚即开始在香港和中国大陆耐心地开辟及耕耘，建立了一个特殊的人际关系网络，包括和当地政府官员、国有企业、金融机构、海外华人企业家，及一些西方多国籍企业，维持良好且密切的关系。李嘉诚运用多重方式耕耘此一关系网络。例如，他设法在香港的汇丰银行董事会中取得董事的职位，得以充分掌握整个亚洲金融交易的动态；他早在中国大陆采取对外开放政策之前的 1980 年，就到广东开设了中国大饭店，早早透露出他对开发当地经济有浓厚兴趣的讯息。

人际关系并非新兴亚洲市场的专利，其它地方也常见业者有效运用此一生意利器。澳洲的村庄路秀公司(Village Roadshow)即为一例。这家小公司原来是从事放映露天电影生意的，如今已摇身一变 为一家国际性的娱乐业者，不仅在欧亚澳三大洲开设了多家电影院、主题乐园、广播电台，也从事电影制片及音乐制作，还兼作电影及录像带的发行业务。

促成该公司成功的重要关键，乃是管理当局积极寻求和几十家公司建立结盟或合资的关系。举一个例子来说，该公司以其经营电影院的专业技术为饵，吸引在欧洲拥有许多电影院的华纳兄弟公司(Warner Bros.)和其建立合作关系，让两家公司在欧洲市场均大有斩获，创造双赢的结果。此外，透过该公司对本国市场的了解，及华纳兄弟公司在主题乐园方面的专业知识，村庄路秀公司得以在澳洲与纽西兰两地，发展了许多成功的主题乐园、渡假胜地，与贩卖特产品的专门店。

百瑞克金矿公司是另一个成功的实例。1983 年，在创始人蒙克(Peter Munk)发挥杰出创业能力的领导下，该公司终于打进了加拿大市场，自此即变成全世界规模最大，且获利能力最佳的金矿开采业者。尽管如此，后来该公司还是遭遇了一些阻碍。1993 年，无视于在开采作业上的卓越表现，投资人开始担心，在争取开矿权的能力方面，百瑞克似乎不及 Placer Dome 与 Newmont Mining 等竞争对手。

管理层乃积极扩充开矿计画，以消弭投资人的忧虑，甚至进一步运用该公司在人际关系方面的长处，来拓展业务。该公司成立了一个国际咨询委员会，成员包括加拿大前总理穆兰尼(Brian Mulroney)、美国前总统布什(George Bush)，及德国中央银行前总裁波尔(Karl Otto Pohl)等重量级人士，藉此向投资人传达了一个清楚的讯息：我们比任何竞争对手更有希望

争取到国际性的开矿权。

此外，该公司也积极和一些位于亚洲、澳洲及拉丁美洲的小型矿业公司建立合作关系。这些小公司的共同优点是，不乏创新构想、有能力探测到蕴藏量丰富的矿苗区、间接成本很低；然而它们均欠缺足够的资金。而拥有充裕资金、丰富开采经验与专业知识的百瑞克公司，正好可以和这些业者建立互补的合作关系。

自有商业史以来，人际关系就是左右生意成败的关键。然而从近年来的许多个案来看，特殊关系与腐败的政商关系，已被媒体划上等号。处在人们对政商关系如此敏感的今天，运用特殊关系来做生意，已变得更加复杂；至少比打品牌知名度或建立配销通路复杂得多。尽管如此，我们仍建议，在不破坏道德原则的情形下，业者还是应从策略性的观点，善用特殊关系创造市场价值。不少企业确实做到了这一点。

化能力为优势

在开发新事业时，谁能有效整合上述能力，谁就最有可能建立及维持特定的竞争优势。值得注意的是，在不同的场合，某些能力可能比其它能力更重要；另外，一套经过精心组合的能力，也比个别能力更不易被同业模仿。对事业开拓者来说，找出对自己最重要的能力，并组合成一套不易被模仿的整体能力，当是最大的挑战。唯有如此，业者才能建立及维持持久的竞争优势。

一家公司有没有竞争优势，不见得是指在每一个领域都要表现得最杰出，而是指该公司能否善用一个或数个最重要的能力，帮助公司达成快速成长的目标。那些懂得善用特定能力的业者，在短短数年内，常能摇身一变为鹤立鸡群的市场新领导者，并将竞争对手远远抛在后面。不是特别重要的能力，管理层即可考虑外包出去，或任由竞争者控制也无妨。

安隆公司(Enron)在发电事业方面的杰出表现，就是一个很好的例子。从 1988 年到 1990 年间，无论是盖新厂，或是购并竞争者的发电厂，和其它同业相比，安隆公司作生意的手法均显得与众不同。该公司体认到一个商场法则：那些把重点放在盖新的发电厂，并经营发电生意的业者，它们的获利能力，反而远远不如那些懂得与客户谈出更好合约的发电厂。

早几年，就盖新发电厂及经营发电生意的能力而言，安隆公司的表现并不杰出。这没有什么关系。因为这些技能可以外包出去。安隆公司真正擅长的，是签订供客户长期使用燃料的合约、谈妥供电契约、敲定营造合约、拟定贷款办法，及向政府争取到长期供电的保证等。透过这些特殊的技能，安隆公司不仅得以从众多竞争者中脱颖而出，且在短短十年内，一跃成为基础稳固的全球性企业。

将能力整合成长久优势

哈佛大学商学院的柯林斯(David Collins)与蒙哥马利(Cynthia Montgomery)两位教授指出，一家公司拥有的能力或资源，必须通过几个测试，才有可能变成持久竞争优势的来源。首先，在产品市场上，它们必须优于竞争对手很多，并让顾客觉得很有价值；其次，它们绝不能轻易被模仿；第三，它们不能轻易被替代性的能力所取代；第四，它们必须禁得起时间

的考验；第五，它们必须是难以移植的专门知识。如果某员工可以轻易地把这些能力带出公司大门，将来能享用价值的，不是这家公司，而是盗用该能力的员工。

某些个别能力确实能通过上述测试。例如一个世界知名的强势品牌，即能持续地为公司创造高价值。然而在现实世界中，极少有单一的能力是击不垮的。例如一些抢先进入新兴市场，占据领导者地位的公司，若无持续地灌溉耕耘，它们所建立起来的竞争优势将很快地丧失。想要让既有的竞争优势帮助业务继续成长，公司唯有整合若干个与众不同的能力，让该能力组合发挥相辅相成的效果。

要达成此一目标，可经由不同途径来达成。你可以一切自己来，或与同业建立结盟关系，或直接花钱购买。每当有新能力加入原先组合时，竞争优势将相对增加，因为你所拥有的能力组合愈复杂，愈难被竞争者模仿或取代，且愈难被员工盗用。

欧洲最富盛名的软件公司 SAP，即透过有效结合许多独特的能力，从而创造出令人称羡的成长业绩。这些独特的能力，包括该公司努力发展出来的卓越作业技能、一套专有资产，及一个由特殊关系建构起来的网络。该公司最著名的产品是，针对一般企业每天必须处理大量信息的需求，开发出一套企业资源规划软件 R/3。然而该公司擅长的作业能力，并非开发出全新、有突破性的产品，而是持续改良、更新及强化现有的产品。

SAP 有系统地汲取顾客的建议与需求，并将它们纳入下一代产品功能中，达成持续改进及强化产品的目的。该公司定期与客户或使用者团体，进行深入的对话及召开正式会议，因此能将使用者的专门知识，转变为适用于整个产业的解决方案。

在 SAP 出众的整体能力中，有两个享有专利权的资产贡献良多：第一个是 R/3 软件中的程序指令，也就是该公司的智能财产；第二个是拥有六千名大客户客层的 SAP 信誉或品牌所代表无与伦比的力量。就后者来说，许多产业领导者采用 SAP 产品，对 SAP 继续追求业务成长有莫大的助益。

SAP 成长公式的另一个核心，是该公司细心建构的一个有互补关系的网络。由于该公司的产品极其复杂，有赖各类专门技术在各个阶段贡献所长。SAP 并未选择一切自己来。反之，该公司乃采合伙的方式因应市场需求：与采用该公司软件的计算机硬件制造商合作；与销售该公司产品与提供技术支持服务的经销商合作；与安装该公司产品的计算机系统顾问合作；以及与提供互补性生意或产业功能的软件开发公司合作。所有参与这些合作关系的合伙人，均有利可图，从而增加 SAP 的营业额。

当然，SAP 对竞争威胁并不能免疫。想要继续成长，SAP 仍需努力让它的产品更易于使用。不过那套不易被竞争者模仿的技能、资产与关系组合，确实是该公司用来抵御竞争者侵略行动的最佳利器。

对有心扩张现有事业的公司来说，现今这个世界确实充满了各种机会。但除非能有效且有智能地整编所需的能力，不管这些机会多么诱人，没有一家公司能从这些机会上获取好处的。

仅在作业能力方面有优越的表现是不够的，决定商场最后胜利的因素，乃是包含专有资产、

成长能力，及特殊关系网络的整体能力。谁拥有最强的、最与众不同的能力组合，谁就最有可能成为最后的市场赢家。