

核心能力

作者：Kevin P. Coyne, Stephen J. D. Hall, Patricia Gorman Clifford

来源：《麦肯锡高层管理论丛》 1997.1

「核心能力」，自一九九〇年提出以来，已成管理思维主流

过去六年来，核心能力一无需建立结构性竞争优势，仅在少数专业知识或关键技能领域取得领先地位也能成功的经营理念一已成为商场上的主流思想。刊载于哈佛商业评论 1990 年 5-6 月号的经典之作「企业的核心能力」，也成了该杂志有史以来读者要求翻印份数最多的论文。而企业界为经理人开设的主管人员训练班，以及企管硕士的修习内容，也都包括研究核心能力的课程。许多经理人开始用核心能力作为公司策略的指导方针，或以其它公司的核心能力为师法对象。

尽管核心能力受到万千宠爱在一身的重视，它对公司经营绩效的实质影响，却似乎被模糊了焦点。请看以下的论点：「核心能力常演变为可以『安慰人心』的措施，用了它就不会失败。」「经理人很难明确界定真正的核心能力，而且往往事后才发现答案为何。意思是说，当经理人尝试去界定核心能力，只有等到实验成功或失败时，才知道正确答案。」「我们聘请所谓的核心能力专家，请他们帮助我们公司界定核心能力。然而，当他们与资深经理人交换过意见，并与特别小组讨论多次后，我们反而被搞得一团乱。我们已不知道如何界定核心能力与非核心能力，也不知道某些我们做得不错的制程或产品，为何未被他们选中当作核心能力。」

我们的观察也支持上述看法。在我们访问过的人当中，很少有经理人宣称因为核心能力，而在市场上获致成功；更甚者，更少经理人说，他们曾经成功地建立过任何核心能力。事实上，大多数经理人都都不确定，到底哪些项目才够资格称得上是核心能力。

这使得我们感到很困惑。核心能力显然是一个重要观念，也有些公司因为运用它而获致成功，然而对大多数人而言，核心能力更像海市蜃楼。核心能力就像在危险环境下，远处似乎有一个能带给人们希望的美好东西，走近一看，除了沙子以外，其它什么东西也没有。

为何核心能力变得这么难以理解呢？其中一个可能的原因是，目前并无明确确认核心能力的基础，也无有系统的方法可供经理人检视执行进度。为了进一步了解事实真相，我们重新研读这方面的文献，访问「使用者」的经验，并针对实验成功及失败的公司进行个案研究。

本研究总共得到以下四项重要结论：（一）核心能力其实包含两种独特的优势基础，不能一概而论；（二）透过特定测验工具，有助于经理人预测核心能力导向的策略能否成功；（三）开发核心能力可以透过三条各有优缺点的途径进行；（四）以及维持核心能力的优势所需投入的努力，绝不比当初开发该能力时所投入的努力来得少。

何谓核心能力？

尽管汉默(Gary Hamel)与普哈拉(C. K. Prahalad)在他们的文章中，仅将核心能力界定在一项或多项科技，许多经理人却将此一观念延伸到其它各式各样的技能与功能，包括程序工程、生产、新产品构想产生过程，甚至企业识别体系的设计。他们把所有东西都当作潜在的核心能力。一位主管即道：「我界定核心能力的方法是，凡是我们公司能够和顾客共同创造价值的项目，都是我们努力的目标。」

我们却认为，核心能力应精确地界定范畴。想要利用此一观念创造赢的策略，管理当局绝不能依赖概括性的分类，如行销、产品开发、或服务。一家以行销手法高明著称的消费品公司，可能假设自己在行销领域的各个层面均高人一等。实际情形可能是，该公司并不擅长订价策略，在通路管理方面表现平平，在开发新产品时曾犯过一连串的错误。准此，这家公司的真正能力范围可能窄得多：透过形象广告刺激需求。事实上，任何想要充分运用核心能力建立持久竞争优势的公司，都应比照同样标准界定其核心能力。

在界定核心能力时，管理层应同时考虑实际应用的问题与可能受到的限制。某规模颇大的地区性银行，自认该行精确处理大量财务资料的能力为其核心能力之一。的确，在现金管理、支票处理及其它若干类似业务，该行的表现确实相当杰出。然而，该行却因为无法有效率地处理抵押服务业务，而被迫退出此一领域。

以下是我们建议的一个简单的定义：

「核心能力系指一个群体或团队中，一些彼此互补的专业技能与知识结合成的特定能力，足以执行一个或更多具世界级水准的重要程序。」此一定义排除了许多过去被组织界定为核心能力的技能与专利权技术。单单一项专利权、一个品牌、产品或科技，还不够格称为核心能力；而策略规划、弹性制造能力及团队合作等概括性的管理能力也不是；至于品质、生产力、顾客满意等较高层次的领域，更不能拿来当作核心能力。

透过新的定义，核心能力可分为以下两个大类：洞察力 / 前瞻能力。这是指有助于公司开发或追求能建立先来先赢优势的能力。这种洞察力或前瞻能力的来源是多方面的：

能创造一系列发明成果的技术或科学知识，如佳能的光学知识与微缩能力。

专有资料。例如 1980 年代，花旗银行累积了有关美国市场信用卡使用者的消费行为及信用计点等情报，而成为美国信用卡市场的领导者。

在交易流程中掌握最多交易量而获得的情报，如安隆(Enron)在天然气市场所开发的。

透过独一无二的发明过程开发出成功的新产品，如迪士尼的卡通影片与 3M 公司。

高人一等的分析与推理能力。例如林区(Peter Lynch)主持的富达美奇乐共同基金(Fidelity Magellan Fund)与 Berkshire Hathaway 公司，运用其它证券分析师也拿得到的相同资料，为投资人创造出令人称羡的投资报酬率。

上述能力之所以与众不同，完全在于经理人的前瞻能力最终创造出独特的价值。许多公司费尽各种努力，想要开发出与众不同的能力；但也有一些公司透过上述卓越的洞察力或前瞻能力，更有效地建造成功、独特的核心能力。

基层执行能力。因为第一线人员的优异表现，在顾客心目中，某一公司提供的产品或服务将明显胜过竞争品牌。基层执行能力可以界定为，提供一致高水平品质产品与服务的独特能力，就像手艺一流的工匠，在一流工作环境下，持续做出一致高水平品质的成品一样（明显地，当几乎所有人都能达到相同品质水准时，基层执行能力策略的成功机率将大大降低，这是因为彼此差异已缩小到微不足道的程度）。

以保险为例，潜在公司客户是否接受特定保单，当然要看该保单的内容，及业务代表所做的风险评估。尽管保险公司有各项规定，业务代表仍享有相当大的表现空间。有研究显示，那些「最佳」（非一般水准）的业务代表，可以帮保险公司多赚一成五的投资回收。

在零售业，诺顿百货(Nordstroms)拥有让顾客高度满意的能力，就是基层执行能力的典范。正因为该公司旗下数以千计的店员，每天都在费尽心思讨顾客的欢心，使得该公司的服务水准令同业望尘莫及。诺顿提供这些店员充满人性化的工作环境、优渥的奖励办法及无条件的后勤支持，创造出所谓的诺顿文化，或称为诺顿经营之道。在这种情况下，员工当然乐于全力配合。

前述的洞察力 / 前瞻能力与基层执行能力，可以同时并存于一家公司。不过管理当局应用不同的方式对待这两种能力。以麦当劳为例，管理当局利用基层执行能力，精心设计各个连锁店的食物供应系统，另外利用洞察力 / 前瞻能力寻找最佳的开店地点。

评估核心能力

仅凭不着边际地去想象核心能力，公司是不可能成功的。许多宣称采用核心能力策略的公司，往往变得更为困惑。对一位正全力投入各种资源开发核心能力策略的经理人而言，应如何证明该策略值得开发呢？第一步是精确界定所要开发的核心能力。根据前述定义，经理人应询问以下四个问题：

一、我们现有的技能真的高人一等吗？

大多数人经常忽略了一件事：任何被选为核心能力的技能，都应该是业界表现最佳的，再不济也要接近最佳水准。许多公司都误以为，因为某种能力对公司很重要，或对顾客很有吸引力，就可以拿来作为策略基础。实务上，想要作为策略基础的特定核心能力，其表现必须明显优于全部，或大多数现有及潜在竞争对手的类似技能。

最简单的检视方法是坦白回答这个问题：「经由客观的测验，能否证明不论在技术层面或在顾客心目中，我们公司拥有的特定技能确实优于领导厂商？」如果答案是肯定的，该公司还要作进一步的研究。令人惊讶的是，很少有公司这么做。相反地，大多数公司往往利用一般性的使用行为或态度调查，推论出「我们才是最棒的」结果。

基层执行能力的杰出表现，往往可以确保公司维持战果。以银行界为例，北卡罗来纳州的华乔威银行(Wachovia Bank)，一向以其杰出的授信管理能力著称。从华乔威银行的呆帐比率与同业之间的比较，我们可以看出该行高人一等的成绩。从1980年到1995年间，华乔威银行的呆帐比率为0.6%，远低于1.1%的同业平均值。这意谓着因为此一优异的基层执行能力，使得华乔威银行的投资报酬率较同业高出六到八个百分点。

同样地，从政府与同业公会公布的统计数字得知，在承揽不动产与意外险的保险公司中，少数客户管理特别优秀的业者，出险比率较同业平均值低了近十个百分点。由于有此一重大差异，相对于其它同业，这些保险公司的投资报酬率竟高了十到二十个百分点。

评估洞察力 / 前瞻能力似乎更难了些。有些公司采用较粗糙的方法，如特定期间申请专利权获得核准的数目；在科技杂志及专业期刊被报导或登载的次数；市场占有率增加几个百分点；或因为某种洞见采行交易行动所提升的获利率等。不过，管理当局仍应依赖投入而非产出作为标竿项目。管理当局必须找出「用于培养洞察力 / 前瞻能力的资源种类及数量」，与「独自或领先竞争者发展出卓越洞察力」之间的关联性。

评估研发人员的产品开发能力就很有价值，相关的衡量项目包括研究人员数目、学术背景，及开发杰出新产品的能力等。尽管此一方法有其限制，仍有助于管理当局了解自己宣称的核心能力是否真的值得全力投入。若不能留住优秀人才与吸引新进人员，管理当局就必须慎重考虑，公司恐怕没有高人一等的前瞻能力。反观微软公司，却能从无数顶尖人才库中，挑选最适合该公司的专业人才。该公司人力资源部门主管梅波(Mike Maples)即指出：「没有一家公司能够像我们一样，有特权可以从麻省理工学院与史丹福大学顶尖毕业生中随意挑选人才。」

二、卓越能力的优势能维持多久？

要回答这个问题，经理人不妨这样问，如果最强的竞争对手知道该如何做，他要花多久时间才能成功地模仿你的能力？核心能力被模仿的可能性与速度，要看该能力的稀有性、开发该能力所需的时间，及了解其来源的困难程度。

稀有性的衡量，系比较本身拥有的能力，与其它产业业者(非仅限于本身所属领域)拥有的能力。经理人发现类似能力的案例愈少，即表示自己拥有的能力愈稀有。

发展特定能力所需的时间长短，要看该能力的种类及复杂程度。就算竞争对手决定针对某公司特定能力全力模仿，后者原先建立的优势也不会很快被侵蚀。除了后见之明的洞察力 / 前瞻能力之外，模仿者尚需发展必要的支持架构，如人员进用及建立数据库等。而这些动作还不能同时进行，必须一个接着一个按部就班地来。就基层执行能力而言，模仿者可能要花数月，甚至数年时间，用于训练员工、修改原有政策、帮助员工忘却过去的做法，及执行其它一切必要的任务，以创造乃至维持既定的能力。当一种能力的形成必须来自企业多种功能的支持，其最根本的基础乃是该企业的文化。而企业文化需要更长时间，才能陶铸出适当的行为模式，及员工对工作正确的认知。

竞争者能否了解特定能力的来源，要看该能力的性质而定。特定洞察力 / 前瞻能力背后的热情或推动力量，不是外人轻易能够了解的。而在基层执行能力方面，员工所表现出来的技能，很可能根植于该公司的文化。例如竞争者把保险公司最好的业务代表挖角过来，却不能创造预期的业绩，道理就在这里。该业务代表跳槽了，却不能把深植于原来公司文化的能力移植过去。

造就特定能力的组织性因素愈多，该能力愈能持久，也愈不容易被同业模仿；有时连公司员工也不见得知道自己所做的有什么特别之处。反之，仅包含少数组织性因素的核心能力，既容易被人理解，也容易被同业模仿。

三、 与其它经济杠杆(economic lever)相比，既定能力能产生多少价值？

许多经理人误以为，公司在特定领域的杰出表现，可抵消其它方面的不足之处。事实上，一家公司决定强化特定的一、两个技能，并不能消除、抵消或减轻该公司其它的缺点。想要让核心能力策略成为赢的策略，该能力对产业而言，必须是威力相对强大的策略性杠杆(strategic lever，或称为经济杠杆)，如结构性优势或能够取得廉价资源的优势。

大多数公司都不太敢针对核心能力的潜在价值进行数量化分析。事实上，这是可以做到的。某消费品公司决定透过有效组合行销努力与新产品开发活动，及重新调整该产业的价值链，创造价值高达十亿美元的市场。为了测试此一计画，新成立的策略团队决定回顾过去的历史，想要深入了解公司以往是如何创造价值的。该团队确认出六个核心能力，同时运用数量化分析工具与管理研讨会，分别计算这六个核心能力到底为公司创造出多少价值。接下来，该团队用同样程序评估即将要执行的计画。

令人惊讶的是，他们发现，管理当局以为将来会为公司创造最多价值的核心能力，反而会破坏公司过去创造的价值。更糟糕的是，除了一种能力之外，其余五种核心能力的基础都很薄弱，势需另起炉灶。不消说，新计画一定得大幅更动。

相对来说，分析基层执行能力的经济价值更为直接。经理人应先预估基层人员以最佳水准执行特定能力时，能够为公司创造出多少价值，然后从规模优势或投入的成本差异方面，比较基层人员以类似水准执行其它技能，将创造出多少价值。洞察力 / 前瞻能力的执行绩效相当复杂，因为管理当局很难事先证明特定远见将来能否成功，因此相对而言较难评估。尽管如此，经理人仍能用更大范围进行评估，如计算出产业总价值因而增加了多少，以及在技术改进方面，新洞察力还能作出多少贡献。

四、 特定核心能力能否纳入公司现有价值体系？

如果想要掌握核心能力的价值，并为股东带来更多的投资回收，那么管理当局针对少数技能所做的一切投资，必须能获得市场的肯定与回报。以基层执行能力为例，投资与市场回收这两者之间的关系必须直接连在一起。除非想要定位为顾客心目中最佳的服务提供者，管理当局实在不必针对服务领域作大笔投资。

至于洞察力 / 前瞻能力，则必须为公司未来的价值体系作出贡献。顾客并不会购买什么洞察

力，他们买的是产品。因此，洞察力必须转换为特定产品。许多公司均拥有了不得的远见，却没有能力将之转换为特定产品。例如，大家都在谈图形使用者界面(graphical user interface)可能对个人计算机产生革命性影响，它却是全录公司发明的；既不是苹果计算机公司，也不是微软公司。

创造核心能力

如果经过上述测验，管理当局发现公司并未拥有什么值得称道的核心能力，接下来不妨自问：「在合理时间内，我们能否发展出一个核心能力呢？」研究显示，这的确有可能，但实际做起来并不容易。以下是几项应遵守的原则。

一项被称为世界级的能力，必须是推动组织权力架构的主要角色。该能力的主持人，必须也是制定公司所有重大决策(甚至包括较不相关的领域)的人。以宝侨公司为例，该公司引以为傲的消费品行销核心能力，完全由广告部门掌控。事实上，宝侨公司几乎就是品牌管理的代名词。品牌经理对公司所有重大决策的制定，都有深远的影响力。至于华乔威银行，连资历很浅的授信部门承办人员，也经常打资深前线经理已核准贷款案的回票。

最近，某电信公司进行组织重整，企图让所有功能一律透过行销部门支持所需的资金。此举目的在于，确保该电信公司的「工厂」——控制交换机与电话线路安装的电话网络与信息系统——针对需求最有潜力的市场，不断寻求各种改进。由于管理当局明确选择了特定能力，该公司终能透过以行销为导向的工厂，指挥整个组织朝既定方向运作。

其次，核心能力必须由最高主管选定，而不是由部门主管独自决定。许多公司均反其道而行。有研究指出，「有些经理人认为，他们做的每一件事都是核心能力。成功企业尤其如此。不管访谈的是哪一个部门，主管都会对你说，我负责的领域是本公司的核心能力。」这样做是行不通的。一家公司绝不能同时由好几个部门推动整个组织的权力结构。最高主管必须挑选一个，顶多两个核心能力，在一段时间内全力发展。

根据我们的研究，想要建立核心能力的公司，可以就以下三种截然不同的方法择一为之。第一种叫作「进化法」(evolution)：管理当局选定一个目标，由全体员工在原有工作岗位一齐努力，设法在合理期限内建立特定核心能力；其次是「孵化法」(incubation)：公司于现有体制外成立独立运作的单位，针对管理当局选定的目标全力开发；最后一种是「并购」(acquisition)：即先挑选心目中的理想能力，然后向拥有此一技能的公司进行并购策略。

进化法

进化法几乎等同于进行一次大规模的变革方案，其影响力将遍及全组织。值得注意的是，进化法可能涉及整合好几十个行动方案，若整合成功，改革效果惊人，否则徒劳无功。如果管理当局以为可以藉由单一改革方案，就能建立核心能力，无异痴人说梦。最近，有一家公司引进一套新的激励办法，员工行为却未因此有所改变；另一家公司重新修改了教育训练计画，也未出现预期效果。究其原因，是组织的其它要素太冷漠了。其它要素未能全力配合，单靠一两个变革方案来推动整个组织，绝对是力有未逮的。

建立核心能力能否成功，要看管理当局能否同时处理许多能力与实务。某专营企业意外险的保险公司，决定重建其核心能力，也就是经纪人承揽保险能力的品质，而一口气推出六十多个配套的改革方案。举例而言，该公司改变招募程序，改为由好几位经理负责面谈，同时调整了新进人员的起薪，经纪人的升迁管道也加以调整，不再像以前那样狭窄；教育训练则通盘检讨。为了提升信息的精确度，该公司不仅引进一套能提供更准确历史纪录与产业趋势数字的新信息系统，同时颁行一套新的承揽保险指南。

另外，管理当局更改了考绩制度与业绩奖金办法，强调品质而非数量。组织结构也做了更动，在分公司总经理之下安插一位业务经理，专门评估经纪人承揽保险案件的品质，并加强与理赔部门的连系。不到三年，这家保险公司就大大改善了承揽保险案件的品质，从而大幅提高投资回收，比同业平均值高了十五个百分点。

任何改进方案，经理人都应事先预估将来可能获得「多少」投资回收。采用进化法进行改革尤其应该如此，因为将来可能会碰到许多意想不到的困难。这些困难与不断追加的费用，将迫使经理人删减改革计划的经费，转而追求短期利润。如果经理人未事先计算出改革计划将来可能带来的潜在利益，一碰到障碍，或必须继续大笔投资下去，就会觉得划不来。计算出潜在利益的精确程度，还不及此一动作让管理当局为未来产生信念来得重要。以前述那家保险公司为例，管理当局计算出的年营收增加金额，仅在四到五千万美元之谱，却已足够让管理当局产生无比信心，继续进行改革行动。

那些运用进化法建立核心能力而获致成功的企业，在改革过程中也要求获得阶段性的成果。正如一位经理人所指出的：「我们不要任何大峡谷式的策略。」别人问他指的是什么，他回答道：「如果一位摩托车骑士飞越大峡谷的壮举完成为 90%，他会发生什么情形呢？我们希望采用一个就算只是一部份成功也能够让我们赚钱的策略。」

孵化法

采用此法的公司，系在现有体制之外成立一个独立运作的组织，由该组织负责在二到三年内倾全力开发特定能力。孵化法的优点在于其经过特别设计的环境，工作小组可以专心且安心地进行研发。一旦工作小组有了不错的成绩，管理当局即可考虑将此一成果移转到企业其它部门。

最近有两家公司采用孵化法建立核心能力，结果均获致成功。一家是美国七大地地区性电信公司之一的西南贝尔公司 (Southwestern Bell)，另一家是布朗路特工程顾问公司 (Brown & Root)。前者在蜂巢式行动电话通信 (cellular telephony) 行销领域，开发出新的核心能力。后者则在后勤支持管理领域，有非常杰出的表现。两者均因为建立了特殊的能力，而在市场上大有斩获。在后勤支持与紧急应变管理方面，布朗路特工程顾问公司是全球领导者。该公司与美国及外国政府所签的合约，每年为该公司带来约五亿美元的营收。西南贝尔公司则在美国蜂巢式行动电话通信行销市场建立了领导地位。一九九五年，该公司拥有三百二十万顾客，年营收为二十三亿美元。

两家公司均创造了一个能够让新能力孕育、成长乃至茁壮的环境，不仅全心全力呵护这块园地，更提供其一切必要的资源。然而，它们并不是四周围着防火墙的封闭环境，而是包覆

着一层只进不出的单向薄膜。具体言之，只要主持人看中，管理当局允许孵化小组从现有部门不择手段延揽所需的人手，包括用乞求的、用借调的，甚至用偷的都可以。以布朗路特工程顾问公司为例，管理当局打破许多成文规定，杠杆运用现有的项目工程能力，全力帮助其后勤支持事业。此外，后者不受约束地随意改变，甚至推翻母公司的既有制度，而采用非常先进的绩效导向管理方法。在其它公司这种做法是不可能被允许的。

和进化法一样，采用孵化法的公司也依赖公司外部人士。以前者为例，管理当局引进外部管理顾问，是要对抗组织既有的惰性；后者则要尽可能既快速又有效率地结合所需的技能。当初西南贝尔成立蜂巢式行动电话通信部门时，并未向「三大电信公司」求才，反而是向竞争激烈，具备商场肉搏战技巧的长途电话公司拼命挖角。

两家公司均针对特定的新事业机会，而不是抽象地去建立核心能力。两家公司的「孵化者」均不是能力专家或知识领袖，而是重视经营绩效的事业主管。两家公司均采用简单易懂的绩效考核方法，向外界作标杆比较，以评估自己的能力优势，同时强调核心能力在面对新环境的挑战时所作的贡献。布朗路特工程顾问公司是在能源危机冲击下，每天损失金额高达一百万美元时，建立了各种后勤制度。该公司新成立风险投资事业的最高主管史帝文斯(Arthur Stephens)承认道：「当时我们的前途岌岌可危。所有人都很清楚，我们实在需要从这个新观念，建立一个能够让公司起死回生的成功事业。」

并购

许多公司不耐于花很长时间与投入可观资源，等待进化法与孵化法开花结果，而纷纷采取更方便的方法：并购。事实上，最近几年来，有太多公司为了取得自己未拥有的特殊技能，选择走并购的路子。但统计数字告诉我们，和其它两种方法比起来，并购更容易失败。为了提高成功机率，经理人必须了解，他们想要寻求的能力种类如何影响并购策略，同时要留意将来会影响结果的结构因素。

一般而言，取得基层执行能力比取得洞察力／前瞻能力安全得多。就前者来说，甲公司并购了具备特定能力的乙公司，也同时取得了乙公司的组织系统。这些包括奖励办法、知识制度等在内的一系列既有系统，将支持并强化员工执行能力之行为。就算有人因为并购而离职，新进人员也会在既有系统的陶铸下，培养出相同的执行能力。就后者来说，如果拥有杰出洞察力／前瞻能力的人，因为所属公司被其它公司购并而离职，并购者就一点办法也没有了。从结构上来看，如果被并购的公司未完全纳入并购者，仍保有相当的自主性，那么采用能力导向并购的成功机率将高得多。就基层执行能力而言，保留原来全部的运作制度是非常关键的。这些基础足以维持员工的执行能力，也就是并购者当初想要投资买下这家公司的主要原因。等到管理当局完全了解原来运作制度的逻辑，才能考虑更动。一下子就作完全的整合，将破坏甚至摧毁原有制度。至于洞察力／前瞻能力，并购者必须注意的是，对方管理当局可能已经说服优秀人才留下来，如果马上就进行预期之外的变革，很可能会把他们吓跑。某服务业者发现，该公司并购另一家公司，立刻进行全面性的整合，结果两年内，被购并的公司就有 90% 的员工跳槽。

是否能找到合适的具有特定能力的公司，当然是并购策略的决定性因素，而究竟是该选择进化法或孵化法，更是一个微妙的课题。但管理当局必须从这两种策略中择一为之，不能同时

采用。这就是所谓的取舍决策了。选择进化法的公司，也许难以建立卓越的能力，但由于组织全体成员曾经共同奋斗过，所以能力一旦成功建立，所有人都将继续全力以赴。反观孵化法，成功机率也许高得多，但将此技能移转至组织其它成员可能比较困难。

公司过去历史与能力的本质，将影响管理当局的取舍决策。例如，某些公司过去推动重大改革方案屡获成功，可能会倾向于采用进化法。反之，过去曾经成立所谓的秘密设计小组(skunk works)而有过成功经验的公司，则倾向于采用孵化法来建立核心能力。基层执行能力可能较适合采用进化法，因为其成功关键在于大多数基层员工是否全力投入。反之，洞察力 / 前瞻能力可能较适合采用孵化法，因为孵化小组可以充分利用人数少及不受正式程序限制的优点。

维持及强化核心能力

已经建立核心能力的公司，应把管理重心放在维持及强化核心能力的价值上，最起码也不要时间一久，就逐渐降低对它的重视。经理人渐渐不看重已建立的能力，大约有以下两个原因：

首先是具有专业技能的人才逐渐离开。洞察力 / 前瞻能力出现这种情况较为明显。时间一久，基层执行能力也会发生类似状况。不管是哪一种，最后都会演变到亏损逐渐扩大，一直到管理当局被迫再度重视此一问题时为止。某公司的一个事业单位建立了特定基层执行能力，并以培养出许多优秀基层经理人著称。后来，该事业单位很慷慨地供应公司其它部门所需的人才，甚至到有求必应的地步。在此同时，竞争者开始展开攻势。等到管理当局发现情况不对时，该事业单位已损失了超过四分之一最有潜力的优秀经理人。

许多幕僚人员与前线经理人开始拥有更动组织要素(如招募新进人员制度、奖励办法及升迁管道等)的权力，是核心能力逐渐衰退的另一个原因。如果资深经理人未监视这些个别要素的变动，使其影响公司前后一致的原则，那么原先大家辛苦建立起来的核心能力，势将一点一滴地被侵蚀。前文提及的那家保险公司，十年前建立了强有力的核心能力——经纪人承揽保险的品质高人一等，很少有中途退保情事。那个时候，最高主管的主要任务，除了向大家描绘公司未来远景外，就是要确保组织所有成员在解决所属领域问题时，不能与既定之核心能力有所抵触。可惜时间一久，最高主管警觉性逐渐降低，许多人开始违背既定政策，使得一些实务与核心能力的要求互相冲突。如此一来，当然会让该公司承揽保险的品质每下愈况。

对那些已建立核心能力，而其优势非其它竞争对手所能望其项背的公司而言，主要任务即在于防止组织成员做出有碍维持该能力水平的事情。然而对大多数公司来说，仅仅维持现状是不够的。有野心的竞争对手会在一旁虎视眈眈地等待可乘之机，随时准备取而代之。所谓维持已建立的核心能力，系指管理当局不断投资改善，以保持原有地位。而管理当局所采用的衡量指针，不能仅考虑绝对条件，还要与竞争者的表现相比较。

这里就有一个值得吾人警惕的例子。1994 年底，某多角化企业分支机构总裁宣布，他将的一套行销能力为基础，执行今后一连串的策略。一年后，他从外面延聘了一位专家担任行销主管，免去若干向他直接报告的程序，同时雇用五、六名行销分析师，并引进一套非常先进的计算机仿真技术。他花了很多力气才突破现有人事法规，并争取到足够预算。至此，他认为自己已经大有进展了。不幸的是，该公司最强的竞争对手进展更快，使他变得好象在退步似的。该竞争者在同一时期雇用了十五到二十名行销分析师，获得充裕预算支持，也引进相同

等级的计算机仿真技术。简言之，这位总裁投入可观资源，自以为领先了竞争对手，殊不知反而落后对手更远。

据我所知，目前确实有一少数卓越公司拥有高人一等的核心能力。这些公司的工作较为单纯：专注于维持及强化既有心核能力。然而对其它大多数公司而言，管理当局的任务几乎截然不同。他们必须停止宣称自己拥有何种特殊的能力，而应开始用严肃心态面对此一课题：重新界定核心能力之范畴，评估它是否真的有价值，接下来下定决心全力发展。如果不这么做的话，我肯定他们将继续看到那座海市蜃楼，最后的命运却是被埋葬在沙堆中。