

什麼是企業的核心能耐

吳豐祥/政治大學科技管理研究所副教授/經濟日報/2004.05.29

核心能耐 (Core Competence) 是目前很流行的企業管理名詞，不論是製造業或服務業的經理人都琅琅上口。事實上，它的確是現代企業經營管理上最重要的概念之一，但與業界的接觸發現，對於核心能耐真正的內涵，似乎仍有很多人不甚了解、甚至有些誤解。因此，我覺得有必要加以釐清。

三大原則 勝出關鍵

什麼是核心能耐？從美國的兩位教授普哈拉 (C. K. Prahalad) 與漢默 (Gary Hamel) 1990 年發表於哈佛商業評論的原始文章來看，真正的核心能耐應符合三個原則：一、具有「難以模仿性」；二、具有「延展性」；以 3M 公司為例，雖然只有三大核心能耐領域-黏著、塗料與基質材料，但是每年該公司仍可以推出數百種新商品，也就是說，企業固守著核心能耐領域，並不會限制產品線的發展。三、具有「價值性」：企業在自認為是核心能耐的領域，若從終端產品顧客的眼光來看，應該是很有價值的。例如，本田公司的核心能耐-引擎技術，對汽車駕駛人來說是影響全車價值的關鍵。

另外，何以現在很多服務業者也在談核心能耐呢？核心能耐的概念是不是適用於服務業？事實上，當初普哈拉與漢默在界定核心能耐時，基本上是以核心技術的考量為主。不過，後來大家把這方面的範疇擴大了。

四大項目 最新界定

最具代表性的新界定，是由哈佛大學教授李奧巴頓 (D. Leonard-Barton) 所提出來的，她認為核心能耐可以包括四大項目：一、員工的知識與技能；二、實體系統；此部分包含很多不可言傳的知識，經由多年累積而成，如公司資料庫、智慧財產權、實體製程設備、專屬服務程序等。三、管理系統；四、組織文化與價值觀。

從這樣的角度來看，核心能耐自然對服務業也是非常重要的經營概念。例如，聯強國際與 7-Eleven 的物流管理系統，是其他競爭者短期間內難以追上的；花旗銀行的客服中心結合了電話與資料庫的整合技術以及服務管理系統，充分展現其在金融服務業的競爭優勢。寶來證券追求新金融商品的組織文化與價值觀，也在業界建立了很好的形象，同時創造出一些新領域的業績。

適時調整 避免僵化

但是，過去的核心能耐概念，在執行上可能會出現什麼盲點？隨著產業環境變化愈來愈快，可以理解到，如果沒有適時調整、修正，核心能耐可能會變為核心包袱、核心僵固 (Core

Rigidity)，反而影響公司未來的競爭優勢。

例如，1980 年代 IBM 公司擁有獨霸全球的大電腦主機相關核心能耐，所向無敵，然而隨著微電腦逐漸興起，原本的技术體系、管理系統、價值觀反而成為 IBM 難以快速回應的主因，致 90 年代初期整個公司陷於嚴重困境。

後來，美國加州柏克萊大學教授提司 (David Teece) 提出了動態能耐 (Dynamic Capability) 的概念，強調組織必須適時調整組織能耐，以回應外部的需求與環境的變化。

實際上這方面與企業的組織學習、吸收能力以及新能耐建立的相關作法有關。例如，隨著無線通訊領域的興起以及它與電腦領域更緊密連結的趨勢，英代爾與聯發科技都必須調整原本以電腦領域為主的 core 能耐，逐步擴張至無線通訊領域。

綜合前述，可知核心能耐與過去策略大師波特在一般性競爭策略中提到的集中焦點 (Focus) 策略的概念是不同的，它更強調資源基礎的觀點，與集中策略比較著重於利基產品線、通路或其他價值鏈的觀點是不同的。經由範疇的擴大，使得核心能耐的觀念在各行各業均可應用，而且的確具有關鍵性的價值。

隨著產業環境與市場需求不斷的變化，企業在核心能耐的建構上，確實需要做動態調整與不斷學習，因此，應該同時用「難以模仿性」、「延展性」、「價值性」與「學習性」等四項特質來確認公司的核心能耐，以創造真正的競爭優勢。