



“虚拟生产”模式中 核心竞争力的构建

文 / 杨国强 许慎 刘鹏 陈瑶 徐军

随着市场环境变化，竞争日益加剧。可以预料，未来经济环境中企业与企业之间合作的方式会更多、范围会更广、层次会更深，虚拟经营将是未来企业普遍采用的经营模式。而虚拟生产作为虚拟经营的基本组成部分，如何有效管理其中的虚拟环节，并使之同样具有突出的竞争能力，成为虚拟生产模式运行中的核心课题。本文探讨了在虚拟生产模式中竞争力要素的构成，以及在竞争力要素基础上构建核心竞争力，并指出只有竞争力要素组合成一个优化的结构，才能具备核心竞争力不易被模仿的特征，从这个意义上看，结构的构建能力实质上也是企业的核心竞争力。为了加强并保持核心竞争力，本文也对核心竞争力如何深化和升华，并在文化层面上固化作了分析。从而在较为完整的框架内，提出了构建核心竞争力及其发展深化的路径。

一、前言及问题的提出

一些企业出于管理和控制上的目的,以及对利益分配的担忧,主张推行“纵向一体化”,以加强企业对原材料供应、产品制造、分销和销售全过程的控制,使企业能在市场竞争中掌握主动。在市场环境相对稳定的条件下,企业采用“纵向一体化”战略是有效的。但是,在竞争日益激烈、市场需求不断变化的今天,这一战略逐渐显示出无法快速敏捷地响应市场机会的薄弱之处。国际上已有一些先驱企业摒弃了过去那种从设计、制造直到销售都由自己负责的经营模式,转而在全球范围内与供应商和销售商建立最佳合作伙伴关系,在“虚拟经营”模式中结成利益共同体。

那么,什么是“虚拟经营”呢?虚拟经营是企业为了实现其经营规模扩张的目的,以协作方式,将外部经营资源与企业内部经营资源相结合所进行的跨越空间的功能整合式经营。虚拟经营所实现的企业经营扩张,不是资本资产的扩张,也不是组织规模的扩张,而是经营功能、规模与业绩的扩张。虚拟经营是对企业“大而全”、“小而全”传统模式的一种突破,它是在企业资源有限的条件下,为了取得竞争优势地位而采取的一种经营方式。虚拟经营使企业的管理视野大大拓宽,资源运筹的范围从企业内部延伸到外部,更有利于企业在竞争中最大限度地利用有限的资源,实现加速发展。

虚拟经营在实际操作中有虚拟生产、虚拟营销和战略联盟三种主要的运作模式。虚拟生产是指企业通过协议、委托租赁等方式将生产车间外化,不仅减少大量的制造费用和资金占用,还能充分利用他人的要素投入,降低自身的风险。美特斯邦威集团在创立初期,资金实力不足,而市场规模的急剧膨胀与有限的生产力之间的矛盾日益突出。这时,公司提出了以创新求发展,走借助外力力量求发展的思路,利用外力来弥补自己企业生产能力的不足。公司先后与广东、江苏、浙江等地的60多家具有一流生产设备、管理规范、品质稳定、信誉良好的服装加工厂商建立

了合作关系,并由公司派出跟单人员、工艺技术人员进行指导培训、跟进生产,派出质检人员严把质量关。由于采用了虚拟生产模式,公司不仅掌握了生产能力与市场规模同步增长的主动权,保持了经营的灵活性,而且使公司有条件集中资金投入附加值高的产品设计开发和品牌经营上来。短短八年,美特斯邦威集团迅速发展,已成为国内休闲服装品牌的领头羊。

虚拟生产实质上是以制造环节外包的形式表现的。大多采用虚拟生产模式的企业为了快速响应市场需求,都会充分利用供应商这一外部资源。在生产上,只抓关键零部件的制造,甚至全部外包供应商加工,如世界最大的鞋商耐克只是生产技术含量最高的气垫,其他制造活动全部外包。所以,虚拟生产模式同样具有外包的诸多特征:

- 1、并行的作业分布模式。由于企业把部分制造活动交给供应商完成,使得传统企业运作方式中时间和流程上处于先后关系的有关职能和环节得以改变。企业的各项活动空间上是分散的,但在时间上却可以并行。比如企业在研发时,合作伙伴可能正积极筹备生产,企业在工艺定型时,合作伙伴采购的原材料已在运输的途中。这种并行的作业模式提高了企业的反应速度,有利于企业形成先动优势。

- 2、在组织结构上,实行虚拟生产的企业由于业务精简而具有更大的应变性,组织结构会更趋向扁平化。

- 3、利用信息技术实现与外部资源的整合。

- 4、虚拟生产可以使企业有更多精力专注于核心竞争力的发展。

问题也由此引发了。应该说,虚拟生产模式为企业建立核心竞争力创造了有利的条件,但并不必然促成企业建立核心竞争力。“外包所有可以外包的业务,集中精力发展自己的核心业务”,这股自20世纪90年代盛行美国公司的潮流令人同样产生疑问:关注核心业务必然会产生足够的竞争优势吗?企业的核心业务能够转化为核心竞争力吗?

进入21世纪,与严峻的市场环境相呼应的是市场竞争的特征以及影响企业在市场上获取竞争优势的主要因素也发生着变化,21世纪市场竞争最为突出的特征是:

- 1、产品生命周期越来越短;
- 2、需求呈个性化、多样化特征;
- 3、对快速反应的交货能力要求越来越高;
- 4、对产品质量和服务质量的期望越来越高。

因此,把企业核心竞争力的构建局限在一个封闭的系统内,认为关注核心业务就是专注核心竞争力的发展的观点已经显得狭隘。核心竞争力的一个显著特征是其不易模仿性,而在核心业务这个封闭系统里,竞争力被模仿的可能性以及被模仿的程度是比较高的。对于采用虚拟生产模式的企业,我们实际上已有一个基本的假设:其专注于研究和开发,而把生产制造环节部分或全部外包。按照封闭系统的思想逻辑将产生这样的理解:企业将集中精力发展研究开发项目,建立产品或服务创新的突出能力,从而打造企业的核心竞争力。但是,对于大多数企业来说,他们可能无法通过专注核心业务,建立在核心业务上的突出能力,那么,他们是否就失去了构建核心竞争力的途径呢?

我们需要用更开放的思维去思考这个问题,作为虚拟生产企业,在大范围选择外包的同时,又须形成足够的突出的竞争力去应对新的竞争形势和特征,我们为什么不把外包的管理同样看作核心业务予以关注呢?事实上,通过外包环节的管理以及建立与内部资源和核心业务的高度关联,从而把企业的核心业务构建在一个开放的动态的平台上,可以产生构建企业核心竞争力的新途径。这里形成的重大转变就是把构建核心竞争力途径由内部引向外部,对于那些高度虚拟的企业而言,实现这样的转变是具有现实意义的。

现在,我们爬上了企业的屋顶,在关注核心业务的同时,也关注来自外部的资源和能力,演绎“吸星大法”,在更广泛的空间内,在供应链管理的层面上,构建企



业在虚拟生产模式中的核心竞争力。

二、“虚拟生产”模式中竞争力的构成要素

根据世界经济论坛的说法,所谓企业竞争力,就是企业和企业家设计、生产和销售产品与服务的能力,其产品和服务的价格和非价格的质量等特性比竞争对手具有更大的市场吸引力。从管理角度看,企业竞争力也可以被认为是企业实现持续发展、资产增值和效益提高的能力。进入20世纪90年代以来,关于企业竞争力的研究开始逐渐转向企业核心竞争力领域,因为从长远看,企业竞争优势来源于以比竞争对手更低的成本、更快的速度、更优的效率去发展自身的能力,来源于能够产生更大、更强竞争力的核心能力。为了锻造应对新的竞争形势和特征的有力武器,企业根据核心业务的特点,去发现、选择、运用外部资源,也是企业核心竞争力构建的内在需求。外部资源本身不具有某一企业的特征,而当外部资源和内部资源相互作用之后,整合资源便具有了企业特征。所以,在虚拟生产模式中,如何整合核心业务与外包管理,成为企业实现核心竞争力的关键。

在虚拟生产模式中,竞争力的构成要素主要是以下6个方面:

- 新产品、新技术的研究开发能力;
- 产品质量的保障系统;

- 控制和降低成本的能力;
- 快速反应和灵活多变的能力;
- 供应商合作体系的建设;
- 信息技术的开发能力和应用水平。

一些企业在采用虚拟生产模式后,会将企业内部资源专注于建立新产品、新技术的研究开发能力,甚至信息技术的开发应用。随着生产制造环节部分或全部外包,产品质量的保障、成本优化以及快速反应和灵活多变的诸多能力,已经不可能完全掌握在自己手里,我们需要通过外包管理,与供应商一道去面对并关注这些竞争力构成要素。

这样,在虚拟生产模式中,我们首先要面对的是供应商的体系建设和管理问题。对于供应商合作体系的建设和管理,可以用吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一书中所研究的“先人后事”理论:重要的是与谁合作,而不在于如何合作。或者说,我们首先要解决与谁合作的问题,然后才是如何合作。事实上,当你通过特定的程序和标准选择了合适的供应商进入价值链,你也就获得了随之而来的那部分工艺技术能力、品质保障能力、快速反应能力以及服务配合意识等。因此,在虚拟生产模式中,实现从传统的供应商管理行为向现代的供应商合作体系建设和管理的转变,是具有战略意义的,企业将迈出向外部整合资源、构建核心竞争力的第一步,也是最为关键的一步。

在美特斯邦威集团虚拟生产模式运行的实践中,我们也经历了一个做减法的过程,通过削减供应商的数量来实现供应商合作体系的优化,并在重新起航后,认识到有两点是非常重要的:

1、对于供应商的选择应有完善的评价程序和标准:正因为我们要解决与谁合作的问题,所以,在管理和技术上就提出了如何解决的要求。在操作上,要把选择供应商的行为作为一种有组织的行为,并在组织内部建立评审机构、机制和流程,然后围绕企业对供应商的规模水平、工艺技术能力、品质管理能力、货期管理能力、服务意识等方面的期望建立一套标准。当然,这样的运作会象一台标准化的机器,在评价过程中往往很难顾及每个供应商的特色和个性,但有了程序和标准,就建立了一个标杆,保证了供应商的基本质量。

2、基于双赢理念,为了共同发展,合作体系中伙伴企业必须发展一套新的管理其经营行为的规则和理念,建立相互之间的信任。这些规则和理念包括:对于能够不断致力于品质改善、工艺技术提升的供应商的长期承诺;共同寻找整个价值渠道中降低成本的方法,而不是做简单的利益分割,甚至掠夺;对于生产和经营中出现问题的供应商,应提供技术指导或管理方面的帮助等等。

一旦核心企业以及进入合作体系中

表 2-1 传统的供应商管理和现代供应商管理的比较

项 目	传统的供应商管理	现代的供应商管理
供应商数量	多而杂	少而精
供应商关系	较为单纯的买卖关系	长期合作的伙伴关系
企业与供应商的沟通	仅限于采购部与营业部之间	多个部门同时沟通
信息交流	仅限于订货、收货信息	共享合作全过程信息
价格谈判	尽可能压低价格	适宜的价格、更多的选择标准
供应商选择	凭采购员经验或关系	完善的评价程序和标准
企业与供应商之间的相关支持	无	有技术和管理方面的支持和反馈



的供应商接受了这些规则和理念，下一步就是对于规则的共同监督，相应的，这需要各个企业的经营行为必须保持一定的透明度。这样，核心企业才能够验证所有要素(品质、货期等)是否仍在轨道中运行，供应商也能够更加清晰核心企业在所有要素上的期望。这意味着那种产品开发和生产中的相互保密历史的结束。

在这种规则和理念的指导下，美特斯邦威进一步加强了与供应商的制度化沟通，通过广泛沟通、深度交流，使供应商从共享信息上升到共享理念。美特斯邦威也积极参与供应商的品质、成本和生产计划管理，帮助供应商实现从纯加工企业向品牌服务企业的转化，提升合作体系的服务水平。

通过建立稳定的、优化的供应商合作关系平台，为产品质量的保障，成本优化，快速反应和灵活多变能力的转化提供了更为有利的条件：

1、虚拟生产模式相对于内部生产模式而言，最大的困难在于品质控制的难

度。完善的品质保障系统，作为虚拟生产模式中竞争力构成的基本要素，其中的要件包括两部分：一是对整个生产过程进行品质控制的一套流程，二是不断推动供应商改善品质的一套方法。以美特斯邦威为例，对品质的全程控制主要是依靠一套书面化的从开发打样到最后出货的完整的工作流程，这套流程，是事前、事中、事后三种控制手段的综合运用。它包含了下述的要点：1)公司制作完整的工艺资料、生产制造；2)统一的产前审批制度；3)内在品质的第三方检测制度；4)产前沟通与前期辅导制度；5)跟单部门的紧贴式跟进管理；6)品检部门的中查和总查制度。从上述流程可以看出，对供应商在品质上的高标准严要求，是反复沟通、层层落实的，有一套完整的计划、反馈、检查、纠正系统来保障。不断推动工厂提高质量的努力也渗透在上述的控制流程中。公司每年修订一次质量标准，向供应商提出更高的要求，对供应商提升质量的进程进行不断的检查监督。当然，上述控制流程的实际效果，归

根到底还是要在供应商的最终产品中体现出来。

2、对于任何需要参与价格竞争的企业，都要不断压缩整个生产供应环节的总成本。单纯从采购概念上说，我们可以通过集中采购，整合采购数量和利用价值分析的方法来实现降低成本的努力。而在虚拟生产模式中，基于长期的供应商合作伙伴关系，使得我们可以进一步解剖成本等式：核心企业的采购成本 = 供应商的成本 + 供应商的利润。传统的采购议价行为中，我们往往关注的是供应商的利润，从而在压缩利润上大做文章。从长远来看，我们需要保证供应商合理的利润水平，不断降低供应商的成本才有更广阔的操作空间。当然，供应商的利润水平也会成为选择供应商时考虑的重要因素。

3、具有供应商合作伙伴关系的企业体现了企业内外资源集成与优化利用的思想。基于这种运作环境的产品制造过程，从产品的研究开发到投入市场，周期会大大缩短，而且市场导向化的程度更高，灵

活性更强。在这种企业关系中,市场竞争的策略最明显的变化就是基于时间的竞争,具体表现在对市场的快速反应、交货期和灵活性上。值得思考的是,快速反应和灵活多变的能力,如果没有营销和物流环节的快速反应相配合,是没有全局意义的,但是生产的快速反应必然刺激相关环节的快速反应,启动整个系统对市场的快速反应能力。

即使在虚拟生产模式下,质量、成本和时间(快速反应和灵活性)仍然是企业的最为核心的活动。企业管理模式也是围绕着这三个方面不断发展的。所以,企业在“虚拟生产”模式中要构建核心竞争力,不论其外包的程度如何,都要在供应商合作关系平台上,运用信息技术手段,提升企业在这三个方面的竞争力,并将各个竞争力要素组合成一个优化的结构。而这个结构,我们可以称之为“一组先进技术的和谐组合”,就是我们要构建的核心竞争力。

三、竞争力要素如何组合成核心竞争力

核心竞争力本身是一个动态的概念,随着市场环境的变化、企业管理的深化,核心竞争力也体现着越来越丰富的特征。在一些传统企业中,或者在以往的竞争形态中,我们称之为核心竞争力的经营活动,可能在今天的环境中已经无法形成突出的优势。而且,现代企业靠一个产品,一套服务,一种管理方法建立竞争优势已经变得越来越困难。我们得有一套组合拳,一招接着一招,一招狠似一招,才有必胜的把握。也就是说,在新的市场环境下,企业的竞争优势不会单纯依靠某个或某几个竞争力要素的优化,而要建立在一系列竞

争力要素的组合之上,它是以一个结构的形态表现的。我们需要有一个对核心竞争力的特征再认识的过程。

企业核心竞争力的特征可以归纳为三个方面:1)顾客价值:核心竞争力必须对顾客所重视的价值有关键性的贡献;2)竞争差异化:核心竞争力必须能够使竞争力要素突显优势,不能轻易地被竞争对手模仿;3)延展性:核心竞争力必须能够不断推动企业创新产品、降低成本、提高质量、迅速反应的努力。其中,最为突出的特征是核心竞争必须不能轻易地被竞争对手模仿。

所以,企业的核心竞争力并不天然存在,不会是发现和寻找的问题,即使关注核心业务,也不必然形成核心竞争力,核心竞争力需要构建。市场发展水平越高,企业竞争越激烈,核心竞争力的构建层面就越高,结构也会相对复杂,内在关联也会更为紧密。

现在,让我们回头重新审视企业在虚拟生产模式中的竞争力要素构成。正如前面所述,大多数企业在采用虚拟生产模式后,会将核心业务定义为建立新产品、新技术的研究开发能力(内部资源)。至于信息技术的开发能力和应用水平则视企业的情况而定,可以自主建立(内部资源),也可以整合外部资源。由于信息技术领域同样浩瀚渊博,这里仅作竞争力要素构成中的平台要素定义,不再展开分析。我们把供应商体系建设也称之为平台性要素,这个平台更多的是搭建在企业外部(或者说延伸至企业外部)。而产品质量的保障系统、成本优化能力、快速反应能力,我们称之为构件性要素,如图3-1所示:

核心竞争力的真正来源在于企业把各个竞争力要素统一到一艘船上。但是,在虚拟生产模式中,最主要的构件性要素以及供应商合作体系这一平台要素都是延伸至企业外部,是搭建在一个开放的系统中的。它们是如何形成关联,相互作用,共同推动核心竞争力之船的呢?而且,在我们的经验中,这些构件性要素组合在一起是有矛盾发生的,比如:

1. 高品质与低成本
2. 快速反应与品质稳定
3. 灵活多变与成本优化

在理解这些矛盾时,我们引入了一些理念:质量管理就是以低成本的方法获得低成本的努力;速度就是一切,但是决不能以牺牲质量为代价;以及时间也是成本。即使如此,我们还是很难想象我们真正面对这些矛盾时应该怎么办?

在吉姆·柯林斯和杰瑞·鲍里斯的著作《基业长青》中,作者考察了许多在20世纪最卓越的公司,他们发现这些公司最令人印象深刻的地方就是它们在同时追求两个看上去相互矛盾无法兼容的目标上的意愿和能力。稳定与革新、框架与细节、创造性与理性推理,所有这些力量结合在一起,构筑了这些伟大的组织,他们把这种“我们可以同时做”的能力称为“和的天才”。

所以,我们如果要各竞争力要素形成关联,相互作用,就须成为“和的天才”:我们能实现更高品质,并不断降低成本;我们能快速应对市场的变化,并保障品质的稳定;我们能根据市场的需求灵活多变,同时能做到总成本的优化。显而易见,供应商合作体系及信息技术的开发应用两个平台性要素在这个“和”的过程中发挥着重要的支撑作用,也决定了“和”的

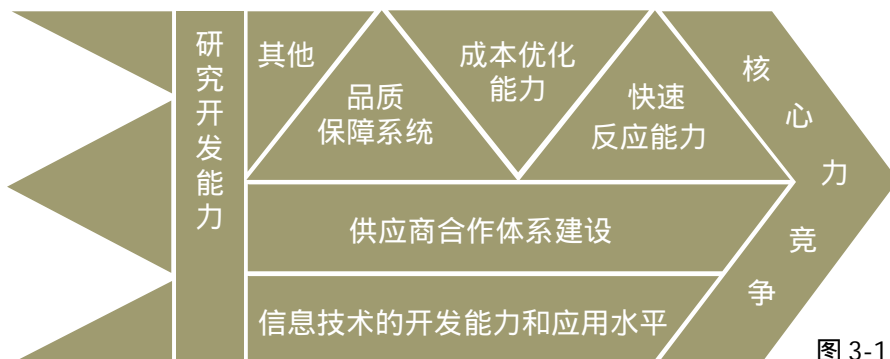


图 3-1 竞争力要素构成

层面(也可以称之为核心竞争力的层面),而未被虚拟的核心业务,如研究开发能力同样与“和”的过程发生着作用,并在过程伊始已为“和”的最终结果建立了框架。

值得关注的是,作为企业的核心业务,研究开发能力在与其他竞争力要素发生作用的过程中,自身也会不断获得新的竞争性力量,比如来自供应商的产品创新建议,可以加快生产反应速度的工艺,最优化的开发合作等等,使之更易融入核心竞争力的组合结构中。

是的,对于核心竞争力的理解需要上升到结构层面,而成为一个综合性概念。你无法割裂开来说,哪一个要素是最为关键的,一旦形成特定的结构,事实上,每一个相关的活动都是必要的,不论其来源于企业内部,还是企业外部(当然,在虚拟生产模式中已没有严格意义上的外部),核心竞争力的优势表现在各要素的整合方式以及互相强化的方式。

根据迈克尔·波特的理论,整合的形态有三种,但彼此并不相互排斥。第一层次的整合,是各经营活动(竞争力要素)与整体战略之间的“单纯一致性”。比如美特斯邦威将虚拟生产模式中所有活动与它的低成本战略相呼应,选择利润水平较低、规模较大的供应商,及面辅料的集合采购等经营活动与战略形成一致性,才能确保经营活动能够积累竞争优势。

第二层次的整合发生在强化某些活动之时。又如美特斯邦威提出毛(线)衫类产品全面实现国家标准一等品质量目标时,就需要各竞争力要素的进一步整合,甚至超越原有的组织框架。我们成立了专项小组,小组成员来自生产部、质检部和工艺中心,小组成员承担了前期开发、成本控制,过程质量与货期监督,后期质量检验的全过程管理工作。

第三层次的整合不只是经营活动之间的相互强化而已,而要达到“努力最优化”的程度。在经营活动间进行充分协调和信息交流,以排除重复作业,并将浪费降至最低,是这种努力最优化的最基本形态。比如服装企业在快速加单时品质保障工作,就需要在加强信息沟通的同时,采

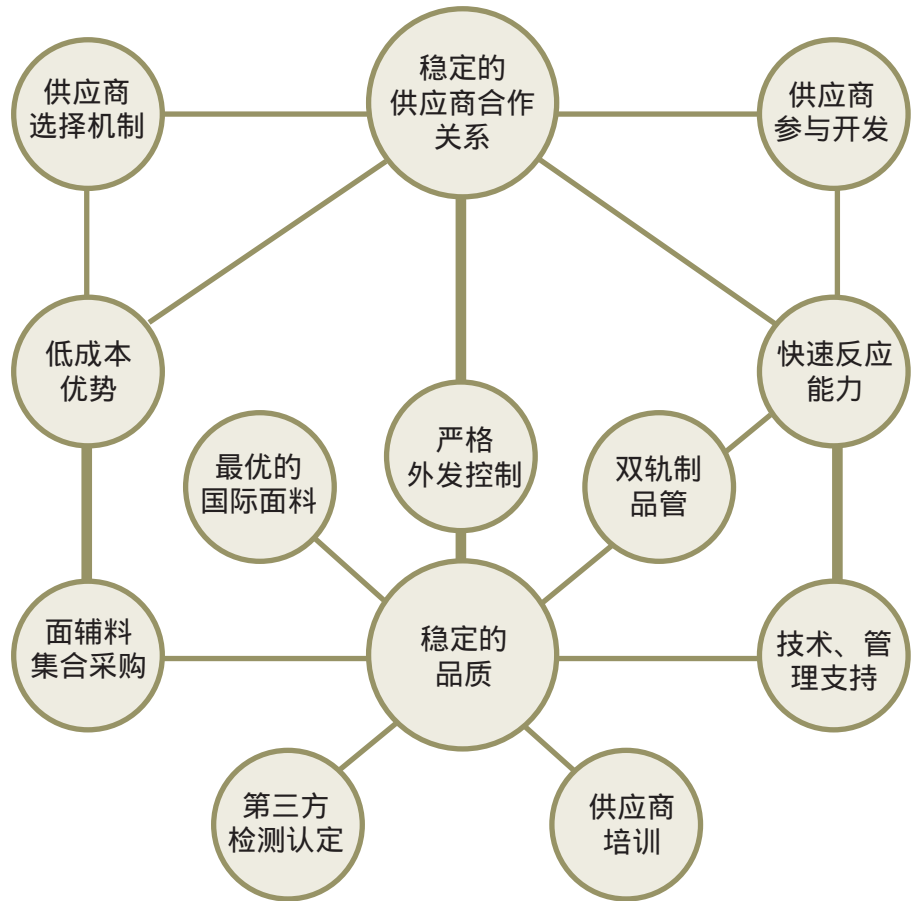


图 3-2 美特斯邦威虚拟生产要素关联图

用同步化作业的方法,在保障品质的同时缩短生产周期。

在诸多竞争力要素间进行战略性整合,不仅是构建核心竞争力的关键,也是持续这项优势的根本。竞争对手要模仿一套环环相扣的活动,远比模仿一个产品,一种方法,一项技术要难得多。

这里,我们以美特斯邦威在虚拟生产模式中的要素关联和整合来回答各竞争力要素如何建立关联,相互作用,高度整合而形成核心竞争力的。见图 3-2:

在图中,我们隐含了企业内部的产品设计与开发要素及信息技术要素在虚拟生产模式中的关联作用。产品设计与开发要素在体现与美特斯邦威品牌定位及企业发展战略一致性的同时,也在一定程度上框定了虚拟生产中各要素的发展方向,如成本水平及供应商的选择匹配等。信息技术的应用则提高了企业与供应商沟通的速度与准确性,并通过与过程(工序)管理

的融合加快了整体的运行进程,也为各要素的进一步整合提供了技术平台。在竞争力要素的发展方向(也是未来结构的发展方向)和技术平台已经确立的基础上,我们进入构建的具体步骤:

步骤一:界定关键要素。对于关键要素的界定可以参照关键成功因素(KSF)的研究方法,为了在各关键要素之间建立较为清晰的关系,要素的数量最好不要超过五个。美特斯邦威虚拟生产管理部门的中心工作是最优化的成本,保质保量按期完成(计划部门下达的)生产任务。所以,其关键要素是成本优化能力,品质保障系统和快速反应能力。另外,供应商合作体系建设作为平台性要素也被纳入关键要素。

步骤二:建立要素之间的关联,这是一个关键步骤。通过供应商合作体系建设而形成的稳定关系为美特斯邦威的低成本优势,稳定的品质和快速反应能力奠定了基础,形成了基础性的关联。然后,我们



又通过面辅料集合采购政策建立了低成本优势和稳定的品质之间的关联,以及技术、管理的支持建立了稳定的品质和快速反应能力之间的关联。同时,面辅料集合采购与技术和管理支持在稳定的供应商合作关系平台上也会体现出更强的作用,从而进一步稳固要素之间的关联。

步骤三:强化及反馈机制。在基本结构形成的基础上,我们通过供应商早期参与开发强化了供应商合作关系与快速反应能力之间的关联;通过供应商定期或不定期的培训强化了技术、管理支持与稳定的品质之间的关联,当然,这一强化机制也会促进供应商合作关系;通过第三方检测认定制度强化面辅料集合采购与稳定的品质之间的关联;通过最优国产面料的采购原则,强化稳定的品质与低成本优势之间的关联;通过供应商选择机制强化低成本优势与供应商合作关系之间的关联;通过双轨制管强化稳定品质与快速反应能力之间的关联等等。强化及反馈机制也须突出强化方向与企业发展战略方向的一致性。

步骤四:形成优化结构。将强化及反馈机制融入各竞争力要素的基本结构中,就形成了更为完整的整合结构。通过各要素在强化及反馈机制中的相互作用,共同促进这一结构会是相对漫长的过程,只有在高度整合,并“努力最优化”后才能形成核心竞争力结构。通过这一步骤,各要素之间的协调性、匹配性实现最优化,甚至可以相互加强,共同提高。

基于这样的结构,美特斯邦威在虚拟生产模式中同样获得了核心竞争力。

四、核心竞争力的深化与升华

为了使企业具有长久的竞争优势,必须不断维护和发展自己的核心竞争力,包括对现有核心竞争力的关注和对新核心竞争力的培育。核心竞争力并非一成不变,或者是永远存在的,核心竞争力也会新陈代谢。企业要想维护好核心竞争力,最后还是要通过建立一个“学习型组织”,使核心竞争力得以深化与升华,带有文化层面的一些特征,也就进一步加大了竞争对手模仿的难度。

在现实的市场环境中,竞争对手可能实现构成核心竞争力的某个或某几个要素。甚至,他们也能够模仿核心竞争力的整合结构,但是他们会发现复制或多少的内部协调及学习的综合模式更为困难。如何理解呢?因为这种综合模式基于特定的企业文化。简单地说,企业文化是在企业活动中长期形成的规范,企业文化包含经济、文化、心态等方面的内容,即企业的价值观念和行为准则。企业文化作为核心竞争力的渗透性要素,无影无形,却在精神层面上、在哲学高度上,渗透在企业的一切活动中,它决定了企业的行为模式,也广泛深入地影响着企业中每一个人的行为模式。所以,把核心竞争力的构建提升到文化层面上,就在空间和时间两个维度上加大了模仿的难度。

企业文化也是一个三层的结构:顶层是核心文化,中间层是工作原则,下层是操作规范,只有三个层次协调统一,企业文化才能长期稳定存在,发挥效用。核心企业与供应商需要共同理解的核心文化是:在共同创造顾客价值的过程中实现双赢。然后,通过核心文化来统一各项工作原则:1)注重长期性、稳定性;2)强调合作,鼓励竞争;3)公平的合作空间,权利义务对等;4)风险共担,利益共享。文化核心思想也用于指导制订各种操作规范,例如合作体系中的管理行为规则以及员工行为准则等。

在虚拟生产模式中,企业文化包含三个方面的内容:一是核心企业的文化;二是供应商已形成的文化;三是关系中的文化。关系中的文化是核心企业与供应商在合作过程中文化相互融合后的产物。

核心企业必须对合作体系关系中的文化的“建设”发挥主导作用。由于企业文化主要靠长期自然的积淀而成,很难人为精确设定一种文化,并主观地把它建设起来,所以,核心企业的“建设”作用实质上是对文化形成的引导、推动、影响和维护。在戴夫·纳尔逊等著的《供应链管理最佳实践》中,列举了很多有益的方法来形成供应链中的文化,比如供应商质量圈、培训、供应商信息共享,

供应商支持团队、借调执行官,早期供应商参与等。对于虚拟生产企业来说,这些方法是同样有效的。当然,如果核心企业在关心中的文化的“建设”中,影响力足够大,也可以实现与供应商文化的完全融合。

由于虚拟生产模式中文化的“建设”,一些先进的理念、原则和规范在潜移默化中影响着合作体系中的每一个企业,并最终渗透至构成核心竞争力的各个竞争力要素,进一步强化了核心竞争力这一整合结构,从而实现了核心竞争力的深化与升华。

在本文的最后,我想表达的是,在注重学习发展的企业,在注重文化建设的企业的新型的领导艺术所追求的是一些更微妙、更重大,层次更高的使命。领导者必须扮演设计师、教练员,甚至服务生的角色,其职责是要建立一种组织结构和运作机制,使企业员工及合作伙伴在其中不断拓展能力,得以认识复杂事物,具有远见卓识并改进共同的思维模式。作为一个企业的领导者应该学会做正确的事,在全球化竞争中,能否促进企业的学习发展,并用“核心竞争力”观念来构筑公司的组织机构和运作机制,成为对领导力判断的重要依据。核心竞争力不会随着使用而递减,它不像物质资产那样会随着时间的流逝而损耗,竞争力却随着它们的应用及分享而提高,如果不对它加以使用,知识反而会退化,所以,企业一旦建立了核心竞争力的结构,领导者必须成为最坚定的推动者,最积极的提升者。在另一个层面上理解,构建核心竞争力的能力是企业竞争力的体现,在一个开放的系统中应用核心竞争力,提升核心竞争力构建能力也是企业竞争力的体现,领导者在其中发挥着重要作用。所以,未来企业的竞争,实质上也是核心竞争力构建能力的竞争,提升能力的竞争。当然,这些能力最终体现在核心竞争力的深度和层次上。拥有了核心竞争力,就拥有未来!

本文作者为中欧 EMBA02 级学员