

# 国际扩张中的动态能力分析

王 蕾

(上海财经大学 国际工商管理学院, 上海 200433)

**摘 要:**本文从动态能力理论角度研究跨国公司,提出跨国公司的发展离不开三个动态的能力要素:能力占有、能力部署和能力提升。能力占有是获得竞争优势、决定企业开发各种优势的战略的关键;能力部署是避免在外国市场中的劣势和抓住新兴机会的重要手段;能力提升是企业获得持续发展、创造新资源的必然环节。所有这些都是跨国公司在当今世界经济中得以持续发展的必要条件。

**关键词:**动态能力;能力占有;能力部署;能力提升

**中图分类号:**276.6 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-9952(2001)08-0045-07

跨国公司在当今动荡的国际环境中要求得生存和取得成功,在很大程度上依赖于它在国际扩张中的动态能力。动态能力可被定义为跨国公司在全球市场中追逐可持续竞争优势时,创造、部署和提升组织固有的和再生资源的能力。动态能力要求从现有的资源中获取利益并开发新能力,它使组织的资源远远超过静态的竞争优势来源,从而成为可持续的、演进的竞争优势的重要方面。

## 一、能力占有

能力占有是指一家企业建立的独特资源,包括关键资产、知识或企业所特有的能力,这些能力一般很难模仿,但可以产生经济回报和竞争优势。独特资源都是组织内生的。只有关键企业的特有资源,才可以创造出可持续的竞争优势和用来解释与主要对手相比的业绩差异。

广义而言,独特资源包括战略能力和组织能力。一家跨国公司必须在扩张前就开发这些资源(Kogut & Zander, 1992)。在每个国家的市场,一家外国企业要承受比当地企业多得多的压力。当地企业可以享受诸如国家文化、产业机构、政府要求和各种其它在国内做生意时所享受的待遇。他们与顾客、供应商、轨制者的现有的关系也为他们提供了外国企业必须匹配或面对的额外优势。跨国公司必须具有一定的战略能力,以减少其在相对不熟悉的市場中的劣势。跨国公司还必须有组织能力,这样可以使其战略强势消化在内部而不是通过外部市场机制。如果超级知识是一家跨国公司竞争优势的主要来源,那么,它必须具有一个强健的组织系统,并通过在外国的直接经营,从它的知识的开发和延伸中得到更好的回报。

战略能力包括技术能力和经营能力。技术能力如专利、商业秘密、专有设计、产品开发和

收稿日期:2001-04-14

作者简介:王蕾(1964—),女,浙江奉化人,上海财经大学国际工商管理学院副教授,在职博士生。

工艺创新等,它在跨国界的传播要比在一国内传播难得多,因为它要受到相关行业和传输形式的差异的影响。如果技术能力能有效地分布在外国市场,则它们就更有可能获得国际性的持续优势。在经营能力中,营销能力、配送渠道开发能力、促销技能、对当地业务实践的知识、以及与顾客、供应商、批发商和政府权力部门的关系,对外国公司寻求市场位置和在东道国的地位都是至关重要的因素。例如,博迪化妆品店(Boby Shop)在国际零售经营中的许可技能,美林在日本与当地财务部门的关系,柯达与中国政府机构长年的关系网络,对他们企业的全球和地区成功都有着极其重要的贡献。与当地企业的网络活动影响着公司的价值创造和边际利润。跨国公司需要或者在当地建立它们自己的供应和配送网络(如得尔在中国的直销),或者与当地企业建立战略联盟(如本田在美国与当地的供应商和销售商协作)。

管理技能和国际经验是两个重要的组织能力要素,从多种多样的法律、政治和文化传统中发展而来。组织能力可使企业与企业间、国家与国家间创造出不同的管理传统。管理技能不仅体现为国际人力资源管理,而且也体现在信息流,协调系统和组织结构的有效性及管理、监督、控制的效率上。国际经验由在某一特定的外国市场、某一产业从事跨国界经营所形成的经历构成。经验代表着能转化为能力的知识。例如,吉利在本行业历经一个多世纪,有着 20 多年开发新兴市场的经验,从而能帮助它在其核心产品领域成为全球市场的领导者;经验使吉利产生了选择合适的外国市场、及成功地进入这些新市场的知识。同样,可口可乐是自从朝鲜向美国企业开放后,首家进入朝鲜的美国公司,它的国际经验,尤其是在转型经济和亚洲市场的经验,使它很快就适应了当地的市场环境。

把组织能力制度化于全球经营单位中去,是使组织资源转化为经济收益的关键。组织资源中也包括企业特定的规范,即有规则的、可预见的行为模式,而不仅仅是特定的生产技能或知识。规范是企业有差异的、箴默的、不可仿效的能力来源。海外知识的制度化(规范化)就是帮助跨国公司把其海外经营的个人或分支机构的知识制度化,并把这样的知识转化为其它的分支机构能够共享的组织能力。

在当今全球竞争中,成功越来越多地依靠人力资源。管理人力资源也是一项重要的组织能力。在绝大多数外国分支机构中,不同文化背景、不同职业目标、不同报酬体系及不同人力资源贡献的人们经常必须共同工作,从而也要求人们具有把各种文化和管理风格融合在一起的能力。在 200 多个国家和地区从事跨国经营的可口可乐公司,其人力资源管理是一种能把各种民族群体融入可口可乐大家庭的“黏合剂”。如果没有这些能力,那么,象强生公司、宝洁公司和摩托罗拉公司都不可能在全球经营中实现持续的增长。

## 二、能力部署

企业的竞争优势不仅来自于其独特的资源,而且也来自于这些资源的部署形式。为了更好地部署知识资产,企业必须知道有哪些变量会影响这种部署的效率。当资源被以外部和内部动态相结合的适当形式运用到竞争环境中去时,资源就会带来强大的竞争优势。

1. 能力部署与环境的动态适应。环境动态性对企业经营的影响是持久的和根本的。与由于交易特定资产而暴露的合同型风险不同,内含在环境中的不确定性和风险不能通过中间市场而内部化,因此,环境动态性对企业经营的影响通常很难控制。然而,这样的动态性常常也会为企业带来机会。这样,跨国公司必须仔细分析机会和风险,认真审查潜在的回报与相关的风险之间的权衡得失,最终决定自己是否有能力应付这样的风险。控制资源部署是平衡机

会与风险的重要机制。如果从机会中可得的期望收益大于可应付的风险,则资源的投入就是必要的。当跨国公司寻求长期利益和机会时,投入就显得更重要。如若没有这样的投入,企业不可能得到并维持其超过当地企业和其他竞争对手的竞争优势。例如,尽管中国的汽车市场面临着政府政策和市场需求状况的不稳定性,但通用汽车在几年前就额外投入 10 亿美元。“通用”认识到这是获得更大市场份额和领先于大众、克莱斯勒、福特的必要步骤。随着中国加入 WTO 进程的加快,中国政府已承诺向外国汽车制造商开放更大的市场。这样,通用公司先前的大规模投入事实上已经得到回报。

除了环境的动态性,环境还具有敌对性,如限制性的政策、资源稀缺、缺乏基础设施、对知识产权保护不力等都会增加企业增长过程中的相关风险。敌对性不但提高了各种生产要素的成本、管理费用和搜寻信息的成本,而且还增加了从当地环境中获得所需资源的难度,使获得当地的特定知识面临极大挑战。更敌对的环境还会增加跨国公司从原投资地撤资或不愿投入独特资源的可能性。跨国公司在这样的环境下作更大的投入意味着更大的风险,因为相关的限制远超出公司管理控制的范畴。受限制的环境不但意味着有相关的风险,而且也意味着存在合同型的风险,如资源获得的威胁,供应商关系、配送安排、基础设施建设和政府支持等方面不尽理想的风险。在敌对经营环境中的股东往往更倾向于机会主义,因为每个人都不可能实现其最佳的回报。为应付敌对性,跨国公司必须通过减少和降低其在动态的外国市场中资源的数量和质量投入,以降低其交易暴露。

但是,当当地产业代表着一定的机会时(如高利润和高销售额),如果跨国公司想要获得竞争优势和维持市场占有率,更多的资源投入则是必要的。与当地企业相比,跨国公司缺乏在新的放松轨制的行业中的市场形象和行业经验。当地企业可能会联合起来削减价格、维持过量生产以建立无形的进入壁垒或降低新进入者的突破能力。当销售状况变得有利和可预测时,跨国公司必须能够识别服务外国市场的最佳产量。从而可以投入更多的资源到本地的经营活动中去。一个快速增长的产业能够激发跨国公司提供创新产品和服务的欲望。投入独特的资源是实施产品差异化战略和建立超级竞争优势的必要手段。

2. 能力部署与组织动态性的适应。资源部署可以实现组织的战略需要。跨国公司所有权的控制可从少数股权的合资企业到多数股权的合资企业,直至全资独资子公司的形式。对子公司的所有权是实现组织控制的重要机制。它可用来控制不确定性的暴露程度,缓减风险。通过选择高度控制的模式,如全资子公司或多数股权子公司,跨国公司可以防止其独特技术的过度暴露,并可从关键知识中得到最大的经济利益。独特资源的数量越多,或它们对企业全球竞争优势的影响越大,就越有必要使用高控制的模式。所有权形式与资源的不相匹配往往会增加经营的不稳定性和降低边际利润,使资源不能得到最佳利用。一般而言,当相应的成本、业绩控制、和对机会主义的安全保护行为要求很高时,企业必须选择高的进入模式,如选择全资子公司和占主导的合资企业模式,以便更好地保护跨国公司的沉默知识、战略资源及独特的能力。由此,即能确保企业动态能力在不泄露给合作伙伴或当地企业的同时得到最佳的部署。这样做同时也提高了企业在新领域的资源部署中获得更大利益的能力。这意味着独特性与资源的数量与所有权的控制水平是正相关的。在高度控制模式中,跨国公司究竟是采用多数股权的合资企业,还是全资子公司,将依赖于它对当地知识的组织需要。合资企业模式更要取决于跨国公司寻求当地合作伙伴的知识的程度。

国外经验通常随着国外经营时间的长短而累积。这种积累会提高跨国公司经营的自信心

并刺激它对当地经营的资源投入。而投入的逐渐增加又会增加与东道国打交道经验的累积,进而能减少经济暴露和风险,也会带动更多的、计划性的资源投入。在不利的环境中,大规模的资源投入将增加转换成本或沉没成本,降低经营的灵活性,导致投资的更大的不确定性。只有当资源的大规模投入与丰富的国外经营经验相结合时,这些问题才能解决。Uppsala 的处理模型指出,跨国公司的真诚投入必须与在外国特定市场的累积经验、实践和环境相结合。这种结合可帮助跨国公司减少风险,提高效率(Johanson & Vahlne, 1997)。当企业在向一高回报、高风险的市场或产业进行扩张时,资源投入是否得到回报主要取决于这种结合。两者的不配合会降低组织活动的规范性,危害组织的进化和发展。

3. 跨国界转移的能力。为确保在全球市场的生存和发展,跨国公司必须能够在他们的国际网络内成功地转移他们的关键能力,以在国外市场获得竞争优势或实现当地战略。转移能力是指母国企业拥有或控制的独特资源能向外国分支机构转移并产生竞争优势的能力。尽管转移关键能力也可发生在分支机构间并在母公司的协调下实现转移,但由于在实践中大量的关键能力掌握在母公司手中,部署在母国,因此,从母公司向分支机构的转移往往最贴近于现实。尽管海外分支机构可以依赖当地的资源或按当地的需要来开发能力,但这往往并不是有效的战略,因为当地企业在这方面能力的开发上已经具有先人优势(Tallman, 1992)。换言之,一家外国的企业在它能转移当地企业得不到的关键能力时,它才具有竞争优势。例如,麦当劳在海外的巨大成功是建立在它很快就能把整个企业复杂的商业运作系统转移给外国创业者的能力。同样,肯德基在它海外的合资企业中之所以能享有比它所拥有的股权所允许得到的还要多的利润,就是因为它具有转移已开发的但却是当地合作者急需的组织技能。

同样的关键能力对企业竞争优势的贡献度在不同国家的市场并非一致。一项独特的组织技能,可能在某一国家对企业的效率与效能有着强大的正影响,但在另一国家却并非如此。有些关键能力,尤其是影响市场有效性的技术的和经营的技能,必须通过与相应市场的共同作用才能创造经济价值。这种技能本身就是根据母国的市场状况设计的,与东道国市场大相径庭,因此,其作用的发挥也因市场的不同而不同。关键能力与企业竞争优势的相关性还因不同国家的产业和宏观环境的变化而变化。许多关键能力是根据特定的外部环境、一定的时间下制定的,它们在企业面临不同动态环境时作出的贡献是不同的。在不同国家对某一能力的应用要根据环境的变化而有所更动。关键能力的转移能力还受不同的社会文化和政治环境的影响。这些因素构成了环境的重要特性,而企业又很难改变或操纵,只能适应,以形成合适的战略反应。这种适应的必要性降低了关键能力在不同国家使用的普遍性。

在不同市场,甚至在同一市场内影响或改变关键能力同样是很复杂的。跨国公司必须根据哪些资源将会给目标市场带来竞争优势,进而决定从母国向东道国转移的是什么(Bartlett & Ghoshal, 1987)。资源的可利用程度及其效力必须结合考虑目标市场国家的环境因素及其权变性。此外,还要考虑不同能力的转移便利性。技术能力一般比组织能力更容易转移。相对而言,财务能力要比经营能力更容易转移,资产或现金流管理技能要比劳动力相关的能力更容易移动。在战略能力中,超常的市场地位或独占的市场能力都代表着一种不能从一国直接或及时转移到另一国的竞争优势。母国经验和名声也同样不容易转移到其它国家,但是国际经验和名声却可以跨国界转移。在母国拥有和控制独具优势的配送网络同样是不能转移到海外去的优势。但懂得如何建立和管理一条配送网络,却是能够跨国转移的关键能力。在关键能力的跨国界转移过程中,还必须注意对这些能力进行重组。这是因为有些能力可以通过直

接转移得到利用,而有些能力则必须通过间接地与其它相关资源合作利用才能发挥作用。而把那些关键能力直接转移出去的决策通常与进入模式的选择有一定关系。沉默知识不能通过许可经营的方式转移,而只能通过全资子公司转移,或通过国际合资企业或战略联盟来换取所希望的优势。

### 三、能力提升

尽管关键能力能跨国界转移,但这并不排斥企业还有在不同地域创造新知识、新能力的必要。跨国公司的成功不仅取决于其拥有和部署能力的的能力,而且也取决于其学习和获得新知识的能力。建立、传播和转移学习能力是跨国公司发展的重要过程。“学习能力”是指产生和概括想法并获得新知识的能力。动态的学习能力一般比企业资源本身更容易转移,跨国公司需要持续地建立和提升它们的能力,促进创新、学习和信息的转移。动态学习能力受到限制的跨国公司很难在不确定的国际市场环境中找到新机会,而相反,拥有良好学习能力的跨国公司则能有效地应付外界环境,并使不确定的环境充满了机会的诱惑(Tallman, 1992)。在追逐具有未来回报潜能的新能力的同时,又要从现有的资源中获得回报似乎是在国际扩张中获得持续竞争优势的体现。有着高激励力和学习能力的企业更容易从不同的环境中获得经验;也使它们比防卫型的企业更愿开发国际市场。与复杂、多样和动态的外部环境相对应,在国际扩张中还需要多方位的战略,跨国公司必须建立多面体的组织,才能在保护现有能力的同时开发新的能力。

国际扩张中的组织学习是提升能力的基本推动器。它包括在组织过去经验的基础上维护和改善业绩的过程。在学习过程中,长期累积的核心能力是新产品和新服务的创新始点,也是支持企业价值链持续改进的推动力。更重要的是,企业必须能够随着时间的推移不断地对它们作进一步的更新和赋予新生命。组织学习受到环境变化和内部因素两者复杂的、相互作用的影响。单一改变环境并不能创造或消灭组织学习。内部组织结构影响着学习的过程和效果。战略在刺激竞争性的学习积累中起着重要的作用。跨国公司需要有意识地采用结构和战略来鼓励学习。作为复杂的组织,跨国公司有着多重的学习过程;公司网络内的每个人、群体、分支机构都拥有自己的知识基础和学习能力(Birkinshaw, Hood, & Jonsson, 1998)。因此,学习是需要协调的一项主要活动。实现这种协调的机制在形成组织学习过程和决定其效果上扮演着中心的角色。其中,跨国公司的结构决定了这些过程相互作用的形式及范畴,也决定了组织学习的效果。尽管研究与开发是组织学习的主要来源,但学习的过程和效果可受其它因素,如信息的转移、培训等的极大影响,学习贯穿于企业活动的整个过程。

为把组织学习转化为关键能力,跨国公司必须把学习努力转化为企业特有的资源和技能。这个转化过程包括三个阶段:知识获得(通过内部或外部的学习开发技能)、知识共享(在分支机构中传播所学到的东西)和知识利用(组合知识,在新的环境下使新老资源重新结合,获得再生)。知识的累积或通过内部的开发,或通过外部的学习。为确保内部有效地开发知识,跨国公司必须不断地塑造学习能力。企业必须使学习成为它们战略意图中一项看得见的中心要素。对培训和教育的投资因此而成为必需。有些跨国公司经常提供一些讲座,使跨职能、跨部门、甚至跨国界的高层管理人员能够分享在外国市场的经验和知识。对学习系统的评价、要求和衡量也能提高企业对学习的投入。另外,企业还必须在国际扩张中不断产生创新性的想法。管理人员必须对正在做的和打算做的一切提出新的思想。因此,学习的过程就是能力获得的过程。通过能力的

获得、实验和跨越,管理人员得以更具创新精神、更有远见、也更能承担风险。他们对不同国家的市场变化的反应也更快。因此,当企业环境越不稳定,这种学习也就越有必要。

通过联盟获得外部知识是当今企业提升能力的重要途径。哈默(Hamel,1991)指出,期望学习和吸收新型企业的特定知识是构成许多联盟的基本驱动力。联盟使企业在从事内部开发的同时还能得到更多的产品开发途径,联盟也使企业拓宽了接近新技术、具有更深远洞察力的能力。当然联盟也使企业具有潜在的危險,如向对方企业泄露自己的关键知识等。因此,许多联盟合作者非常注意保护自己最敏感的技术,防止它们在设计、开发和制造过程中泄露给对方。为加速知识在跨国公司内部各个单位间的分享和利用,有时候有必要建立一个流动的、灵活的、适应性强的网络型组织。即把跨国公司建成一个内部差异化、但全球一体化的网络社团,各个分支机构在这样的氛围中分享学习能力。在此网络中,跨国公司还可建设几个工作轮换中心,一些主要的地区总部通过出入这个工作轮换中心来交流和转移知识与诀窍。轮换中心集中着最佳的管理知识。例如,一家跨国公司可以把其核心营销活动的最佳做法集中在一起。也即每个中心集中了少数拥有竞争优势的知识的个人,他们负责继续维持和提高相关领域的知识和技能。其它的管理活动可能还包括建立更灵活的、最先进的信息系统,以使人们共同分享信息和成功的果实。

人力资源实践也是构成培育知识分享和利用的关键方法。当然,一个全球性的报酬系统可使管理人员跨国界转移,而全球培训系统则对提高转移能力有极大的正强化作用。在实践中,跨国公司总是设法找到在发展组织能力的目标下让有才能和有必要技能的人能自由流动的管理办法。同时,创建一个全球的公司文化也是转移关键能力的重要基础。全球公司文化并不与当地的责任要求相矛盾。公司文化不是要形成不同地域的分散机构统一的、协调的路径和形式,相反,它强调的正是内部部门和单位的差异化。其中心思想是创造让全球管理人员共同分享的价值观。这种系统对促进关键能力的内部转移起着非常重要的作用。此外,设计和建立一个有效的全球信息技术网络已成为跨国界转移能力的关键性因素。

#### 四、对中国企业跨国化经营的启迪

随着经济全球化进程的加快,中国企业努力走向国际化正成为一种必然的趋势。因此,企业国际扩张中的动态能力分析对中国企业同样适用。

1. 中国企业要走向国际化首先必须拥有当今企业国际竞争的关键能力,这种关键能力虽然并非一定是组织内生的能力,但它却一定是竞争对手很难模仿的能力,因而它赋予了企业持续的领导优势。如果说,与规模经济性相联系的物质能力是过去年代中企业独占优势的主要来源,那么,可以确信,随着知识经济社会的到来,建立在知识基础上的能力就成为中国企业国际扩张的关键。

2. 早先的研究表明,跨国公司可以通过内部化(如全资子公司或合资经营)来转移生产知识,因为市场体系(如许可经营)不能很好地转移这样的知识(Hennart,1982),或者认为跨国公司本身是个创造和内部转移这种知识的社会团体(Kogut & Zander,1992),内部化是在全球一体化的团体中实现资源开发的手段。但是,研究也同样表明,内部化并不能保证通过全球一体化和区位优势而使效率得到提高(Teece,1997),因此,企业在国际扩张中的资源部署工作必须与东道国的动态环境、与跨国公司网络活动的组织需要相结合,否则,资源将得不到很好的开发,也会因此降低经济回报率,增加这些资源浪费的风险,从而使企业的跨国化进程

面临维持经营效益和稳定性的困难。

3. 交易成本经济学指出,当企业把企业特定资源运用到高度不稳定的环境中时,企业往往采取回避的方式(Willianson, 1985),这就意味着如果市场需求与经济回报是固定的,跨国公司就不能把大量的资源投入到它们不熟悉的、动荡的和不可预测的市场中去。但是,如果市场需求特别大,资源贡献是跨国公司抢占市场机会、从市场增长中获利的必要手段时,跨国公司就必须投入大量的资源。因此,企业跨国化过程中,资源的投入必须与环境要素、市场承诺和组织需求相一致。

4. 高古特(Kogut)和赞德(Zander)把跨国公司定义为专门创造和内部分散知识的社会团体(1992)。跨国公司在跨国界地创造和转移知识方面表现出超效率的能力,企业利用关系结构和共享的约定俗成来加速新技能和新能力的转移和沟通。企业的学习能力成为把所创造和转移的知识转化为经济性的有报酬的产品和服务的有效机制,这样的能力构成了帮助企业进行对外扩张的所有权优势。更进一步讲,加速技术和产品内部转移的速度的能力也在竞争性的环境中具有极其重大的意义。哈默尔和普拉哈拉德(1990)曾指出,跨国公司把自己看作是能力的集成,而不是业务的集成,这充分说明了跨国公司在全球市场不断建立和提升动态能力的特性。跨国公司正是通过集中努力学习获得新技术和新技能来为未来业务的发展打下基础。因此,中国企业在跨国化的同时必须从多种渠道学习知识(内部开发、外部联盟、顾客和供应商学习),国际扩张中提升知识的能力是中国企业不断壮大和发展的根本之源。

---

#### 参考文献:

- [1] Birkinshao, J., Hood, N. & Jonsson, S. Building Firm-specific Advantages in Multinational Corporations; the Role of Subsidiary Initiative[J]. *Strategic Management Journal*, 1998, 19: 221—241.
- [2] Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40: 767—798.
- [3] Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. . Dynamic Capabilities and Strategic Management[J]. *Strategic Management Journal*, 1997, 18: 509—534.

## An Analysis of the Dynamic Capability of International Expansion

WANG Qiang

(School of International Business Administration,  
Shanghai University of Finance & Economics, Shanghai 200433, China)

**Abstract:** This article articulates a dynamic capability perspective on international business. The three essential ingredients of dynamic capability—capability possession, capability deployment and capability upgrading have become increasingly fundamental to international expansion and global operations. Each of these capabilities is a necessary condition for sustained success in today's world economy.

**Key words:** dynamic capability; capability possession; capability deployment; capability upgrading.