

企业核心竞争力与市场竞争

袁俊

(中国航空工业集团公司, 北京 100028)

摘 要:在经济全球化形势下, 面对跨国公司大举进入及其竞争优势, 企业必须要依靠核心竞争力参与市场竞争。本文综述企业核心竞争力的基本内涵和作用, 探讨多元化经营发展战略的模式和技术创新与核心竞争力的关系, 提出培育和提升企业核心竞争力的基本对策。

关键词:市场竞争; 核心竞争力; 多元化经营; 对策

中图分类号: F27 **文献标识码:** A **DOI:** 10.3772/j.issn.1009-8623.2009.09.010

在全球经济一体化的形势下, 面对跨国公司的大举进入, 许多企业技术上落后, 管理跟不上, 处于一种很不利的竞争地位。企业要很快适应这种竞争形势, 必须从实际出发, 培育和提升各具特色的企业核心竞争力着手。

市场经济的本质是竞争, 核心竞争力是竞争优势之源。它能增加企业外部环境中的机会或减少威胁的竞争能力, 能够帮助企业在激烈的市场竞争中保持长期的竞争优势。行业不同, 产品的技术特点不同, 企业核心竞争力的形式不同。在充分竞争的行业, 企业可以依靠规模经济保持相对垄断地位, 依靠产品的差异化取得竞争优势, 依靠对技术的暂时垄断保持竞争优势, 在资源采购、产品销售环节上形成有特色的核心竞争力…。

企业建立核心竞争力的目的, 就是要打破落后的经营管理机制, 提高国际化水平, 获得持久的竞争优势。只有重视和培育核心竞争力, 才能迅速成长、壮大, 提高市场竞争力。企业只有具备核心竞争力, 才能保持长盛不衰。因此, 提高核心竞争力已刻不容缓。能够产业化、市场化并且带来超额利润的技术就是核心竞争力。但技术并不是企业核心竞争力的全部内容, 企业核心竞争力是一个复杂的多面体, 具有多样化的特点、

形成条件和途径。

一、核心竞争力的基本内涵和作用

核心竞争力是具有摧毁力量的竞争力。核心竞争力是扎根企业组织内部的、使自己立于竞争优势地位的一种能力。是支持企业建立竞争优势的一种战略资源, 有了这样的竞争力, 企业就可以从小到大, 最后赢得超额利润。

核心竞争力的概念, 最早来自美国学者普拉哈拉德 (C.K.Prahalad) 与哈默 (G.Hamel)。1990年, 他们共同在《哈佛商业评论》杂志上发表“核心竞争力”一文, 首次提出了核心竞争力的概念, 他们指出, 核心竞争力是企业的独特竞争优势, 是区别竞争对手的知识体系, 是在企业发展历程中逐渐形成的以多种知识与资产相互互动的体系。

核心竞争力具有稀缺 (Rare)、可用 (Appropriate) 难以模仿 (Inimitable)、不可替代 (non-Substitutable) 和独特 (Particularity) 特点, 具有长久的客户价值或市场价值。把企业界关注的焦点从研究竞争策略转向了增强核心竞争力是企业战略理论的一个里程碑。核心竞争力的理论更好地解释了企业竞争优势长期存在的原因, 并且为多元化经营战略提供可行的方案, 因此, 倍受跨国

作者简介: 袁俊 (1959-), 男, 中国航空工业集团公司 高级工程师; 研究方向: 航空航天文献情报信息。

收稿日期: 2009年02月25日

公司的青睐。

对企业来讲,核心竞争力是研发、生产、经营、管理、资产等各种知识的优化、配置与集合,其核心因素包括技术、管理、经营、服务、组织机构和企业文化等。它是建立在企业核心资源基础上的技术、产品、管理、经营、服务、文化等综合优势在市场上的反映,是一个企业所具有的独特有机组合多种技术和知识、协调不同生产、运行机制的组织能力。核心竞争力的关键在于“协调”和“有机结合”,而不是某种分散的技术和能力。

核心竞争力是企业在其长期生产、经营活动中沿着特定的技术轨迹逐步积累起来的,它不仅与企业的技术特性高度相关,还印上管理、市场营销以及企业文化等诸多方面的烙印。技术和组织特性,运作模式、规章制度,员工观念以及行为方式等因素共同支撑着核心竞争力。

核心竞争力具有较长的生命周期和稳定性,能使企业长期保持竞争优势,获得稳定的超额利润。它的载体通常是企业的人力资源和技术资源。核心竞争力不是资产,它不会出现在资产负债表上,不局限于个别产品,而是一种打开多种产品潜在市场大门的能力。

核心竞争力有三个基本要素:

一是满足客户需要,被客户和市场所接受,为客户创造价值。它能够从核心技术中衍生出一系列的新产品和服务以满足客户的需求,特别有助于实现客户所看重的核心价值。

二是与竞争对手形成差别优势,拥有其所不具备的优势。它具有可识别性、不可复制性和不可交易性。核心竞争力与企业的组织机构、管理模式、资源等因素高度融合。核心竞争力在形成过程中企业主体的内质也在不断变化。因此,与企业资产不同,核心竞争能力难以从企业主体中分离,一旦形成就较为稳定,与竞争对手形成质的差别。要保持差别优势,就要不断进行技术创新,同时要根据市场需求和竞争对手的变化,不断调整核心竞争力。

核心竞争力是难以被替代的,并且不在短时期内被模仿,不能通过市场交易获得,没有战略上的等价物。通常来说,一项竞争力越是来源于

知识与技术的结合,就越难找到战略上的替代物。核心竞争力的形成与一定的社会人文环境有关,包括社会文化、价值观念、习俗传统等,其竞争优势之间的联系不易被清楚分析,例如,日本企业的家族式管理能创造极高的效率,但这种模式却很难为美国企业所模仿。

三是可持续性和延展性,能够不断升级。它是企业的独占资产,可以带来比一项技术创新或者一项改革更大的利润,它是一个持续的竞争力。延展性更能保证企业多元化经营战略的成功。延展性是指由核心技术相互配合形成一个或多个核心产品,再由核心产品衍生出最终产品,在这个延展过程中,核心竞争力是主导力量。

二、依靠核心竞争力参与市场竞争

核心竞争力主要体现为企业可经营的知识含量,企业既要有知识,还要会经营。然而,并不是所有企业都能形成核心竞争力。长期的竞争优势、市场接受程度,客户认可程度是衡量企业是否具有核心竞争力的标准。

要建立跨国经营的大企业、大集团,一般要制定包括:大集团战略、科技兴企战略、海外发展战略、多元化经营战略、品牌战略以及知识产权保护战略等核心战略。正确的产业定位是形成核心竞争力的重要保证,很多企业经营失败都是盲目经营多元化和产业定位决策失误造成的。

跨国经营是生产力达到高度水平后,要求分工深化、规模扩张的一种表现。世界级的跨国公司无一不是通过竞争、收购与兼并、强强联合发展起来的。跨国公司是在市场成长起来的,绝不是依靠政府部门指定企业,集中资源和政策,通过行政命令干预和重点扶持,做“拼盘”拼大的。

由众多“小舢板”焊接而成的“航空母舰”,由于缺乏协调,难以形成有机整体和核心竞争力,因而在市场经济的汪洋大海中,很难真正发挥航空母舰的作用。一般来讲,政府行政性资产划拨有很多弊端,主体企业没有支付兼并成本就拥有企业或股权,也就没有收回成本的压力;被兼并的企业没有得到实际好处就归属他人,也无诚意拿出自己的资源参与组合。急于求成地“拉郎配”或向优势企业甩包袱,会把优势企业拖跨,最终

的结果事与愿违。

多元化经营发展是每一个世界500强企业的必然选择和做大的不二法门。多元化经营与企业的规模扩张存在着逻辑关联,它是企业分散经营风险和做大的法宝,也是企业客观的要求。多元化经营分为主导型、关联型和非关联型。主导型是指企业以生产一种产品为主,同时也生产和主导产品相关联的其它产品;关联型指企业同时生产几种相关联的产品;非关联型指企业同时生产几种在生产技术等方面缺乏联系的产品。

从一般规律而言,跨国公司的多元化经营是按照主导型——关联型——非关联型的次序逐步发展壮大。企业发展的关联产品和经营范围越多,内部资源就越能得到有效使用,经济效益就越好。具有核心竞争力的企业,由于具有核心技术,它能够延伸一系列相关的才批和服务。因此,有条件有能力实行主导型和关联型的多元化经营。而缺乏核心技术的企业,只能被迫采用非关联型的多元化经营,盲目向自己没有业务专长和不熟悉的领域扩张,而管理能力跟不上,失败的概率自然就大。

企业的多元化经营通常应从与自身产业关联度较高的上游或下游产业进入。尤其是在缺乏必要的经营管理团队的情况下,应避免贸然进入自己不熟悉的产业领域,在竞争条件下,产业定位应追求特色,以形成在产业内的相对优势或相对垄断地位。要克服扩大再生产的投机性,如果企业在积累了一定的剩余资本后,不进行研发投入和技术创新,而偏好于房地产的投资,企图在短期内获得高额回报,这种资本经营中的短期投机性,无疑会削弱企业的自主创新能力和核心竞争力。

当企业获得核心竞争力时,必须致力于寻找自身核心竞争力可以发挥作用的经营领域,制定经营战略,以核心竞争力为基础开展多元化经营,把核心竞争力延伸到力所能及的范围。在多元化经营中,存在一个核心竞争力的转移问题,若不能完成核心竞争力向多元化经营领域转移,则会使这些领域不具备核心竞争力转移来的优势,而在市场竞争中败北。

一般来讲,多元化经营的成功率与其剩余资

源拥有量、新行业的吸引力、行业相关性正相关;相关多元化成功率高于不相关多元化。多元化经营的失败在于缺乏核心竞争力,及没有完成核心竞争力的转移。多元化经营不是不能搞,关键是看你有没有那个能力。企业在多元化经营中,核心竞争力转移容易出现以下问题:

一是过分注重有形资产的扩张与动作,注重先进的设备、生产线和所谓“关键技术”,或对收购兼并的企业注入巨额资金,而忽视管理方式与企业文化的转移;

二是多元化经营领域选择不当。例如,很有实力的酒类企业去做IT业,显然IT业并不适合它的核心竞争力转移。韩国大宇集团的教训就非常深刻,它拥有上百亿的资产,横跨123个行业,根本不考虑核心竞争能力转移的适合性,最终垮掉了。巨人集团当初在汉字处理软件领域具有明显的战略优势和核心竞争力,后来转向医药保健和房地产领域,其核心竞争力遭到严重削弱,最终因多元化经营分散了其核心竞争力而陷入泥潭,使巨人集团名存实亡。

三是多元化经营领域的人力资源部署不当。核心竞争力是什么呢?就是吃饭的家伙。换句话说,是你的核心人才。企业要想办法留住核心人才。人力资源的重新部署是核心竞争力转移的重要方式。核心竞争力的发挥取决于两个因素,一是“携带”某种核心技术的人员的保有量;二是技术人员到新领域的转移速度。在多元化经营过程中,企业应坚持将最优秀的人才配置到最有前途的领域,鼓励他们经常交换新的想法和经营经验,从而有利于核心竞争力在多元化经营中转移得到升华。

自主创新,领先于竞争对手一天,都是优势。技术创新是核心竞争力的源泉,核心竞争力是集创新的结果。其精髓是企业的核心理念,而且日益渗透在企业制度中,成为全体员工一致认同的观念和行为方式。企业要依靠技术创新形成自己的核心竞争力,知识产权是企业核心竞争力的重要内核和指标。品牌是形成核心竞争力的平台,核心竞争力是打造品牌的支点。企业依靠核心竞争力所塑造知名品牌,依靠知名品牌提升竞争优势和无形资产。

核心竞争力在企业发展过程中的作用：从战略角度看，核心竞争力是战略形成中层次最高、最持久的，从而是企业战略的主题，它决定着战略活动的领域；从企业成长角度看，核心竞争力具有打开多种潜在市场、拓展新的行业领域的能力；从竞争角度看，核心竞争力是企业持久竞争优势的来源和基础，是企业独树一帜的能力；从客户角度看，核心竞争力有助于实现客户最为看重的和根本的利益，而不是那些一般性的、短期的好处。

核心竞争力是企业竞争力支撑体系和获得长期稳定竞争优势的基础。培育核心竞争力对企业长远发展的战略意义：①企业竞争越来越表现为整体实力的竞争，关注核心竞争力更能准确反映企业长远发展的客观需要。②培育核心竞争力能增强企业在相关产品市场上的竞争地位。③培育核心竞争力更多的是依靠经验和知识积累，很难“压缩”和“突击”，从而具有持久性和进入壁垒。

三、培育和提升企业核心竞争力

培育核心竞争力包括，分解现有技术组合；判别关键性技术；培育核心技术。在关键性技术的基础上，制定出培育核心竞争力的计划，根据对竞争对手和未来商机的分析判断，设计出自己要具备的核心竞争力。获得核心竞争力，主要应把握两点：一是每个企业都有自己独特的优势，只要紧紧抓住并拼命发挥，就一定能成功；二是企业千万要悟透一个市场竞争的规则，那就是“当你是市场中的老四或老五，一旦市场的老大打个喷嚏，你就会得肺炎。”（美国GE公司总裁杰克·韦尔奇语录）因此，企业要不断创新、变革，只有与时俱进，才不会衰亡，因为，再棒的核心竞争力也有生命周期。

技术决定产品，而制度高于技术，但是制度是物化的理念，理念是制度物化的存在形式。因此，理念决定制度，理念才是第一竞争力。拥有最新的理念，才具有最强的竞争力，企业核心竞争力在于其先进的理念。先进的理念的导入是最重要的，全球化市场上的企业要从质量、价格、竞争转向理念平台竞争。中关村的企业很多，但赚钱的很少，因为他们缺乏核心竞争力，“赚得

是搬运工的钱”。

提升企业核心竞争力的关键是制定正确的发展战略，要研究全球市场，研究竞争对手，搞清楚企业的定位，是自己构建一个产业链，还是把自己作为全球产业链条中的一个环节，加入这个产业链？战略制定之后，组织机构就成为决定因素，因为组织机构在很大程度上决定着企业的目标、政策和资源配置，“旧瓶装新酒”往往使企业的组织机构变得无效。近年来，一些企业‘井喷式’的发展，后来又“雪崩式”的倒下，除了发展战略决策失误外，在发展战略实施中，组织机构调整的严重滞后以及现行机构的缺陷显然难辞其咎。

可持续的核心竞争力必须以技术创新为主导。而发挥技术创新的主导作用必须加强企业的自主创新。自主创新强调创新主体在创新过程中的主导权，这种主导权主要体现为创新决策的自主权和技术选择的自主权，强调的是创新决策的主动权。

在经济全球化进程不断加快的今天，任何有重大技术创新的技术都是全球各种相关先进技术成果的汇聚。在通常情况下，一方面，企业没有必要也不可能完全依靠自己的力量独立从事所有的技术研发工作。另一方面，技术创新活动实践对市场、产品技术性能、采用现有技术等一系列问题的正确决策，没有积极主动的创新精神，没有一定的自主研发能力，这种决策只能是被动的。自主创新的突破口是核心技术。核心技术在整个产品的总体设计中起着决定性作用，他们直接制约着产品的总体设计，对实现产品的技术性能影响最大，因此，附加值最高。没有核心技术，只有产品方案和外围技术的企业，随时可能受制于人，也很难谈得上有完全的自主权，只有在核心技术的自主研发上实现突破，才谈得上自主创新能力。

核心产品的发展可以借助下游合作伙伴的销售渠道和品牌来实现，获得“虚拟市场份额”，由此获得利润和经验，加快企业核心竞争力的发展。在我国VCD和DVD市场上，整机品牌发展，竞争十分激烈，但绝大多数品牌的产品，都使用荷兰飞利浦公司生产的VCD主板，虽然，飞利浦公司的

VCD的市场占有率不是很高,但是它通过建立在先进解码技术基础上的,有很强纠错能力的VCD主板,却占有了近乎垄断的“虚拟市场份额”,并且大获其利。这里VCD主板就是介于飞利浦核心解码技术与飞利浦最终产品VCD之间的核心产品。

普拉哈拉德与哈默把核心竞争力比作竞争优势之树的根,由竞争力之根生长出核心产品,再由核心产品到各经营单位生产出最终产品。以市场为导向,通过企业市场重组,开拓核心产品的生产空间。如果仅将市场限定在最终市场,只在最终产品市场上死打硬拼,企业生存的市场空间和应付竞争压力的灵活性就会受到很大限制。

提升企业核心竞争力的途径:

1. 深化国企改革,建立和完善适应市场竞争要求的现代企业制度,特别是企业治理结构和奖励约束机制,降低企业生存与发展的体制成本,提高体制运行的效率和活力,为市场经济的发展提供理想的制度资源。

进一步调整产业结构和产业布局。企业的竞争力不可能长期建立在依靠廉价劳动力的基础上,在继续发挥劳动力资源比较优势的同时,必须依靠技术进步和技术创新优化产业结构。要培育规范的、有序、公平的市场环境和秩序,让各种所有制企业开展公平竞争,打破地区封锁和行业垄断。

2. 企业应当制定明确的技术战略,为长远发展的总体战略服务。技术是企业市场竞争中取胜核心力量,缺乏核心技术将导致市场份额下降。无论是现有产业可持续发展的要求,还是寻找新的经济增长点,掌握核心技术与资源,并迅速将其转化为市场价值将有重要意义。

以技术为核心的竞争力,应当基于成功的市场运作模式之上。希望通过技术优势取胜,首先要做到在有利的时机拥有核心技术。技术不是关起门来把别人打垮,而是可以与别人建立战略联盟。发展技术时必须要考虑到它是否能够转化为市场需要,这就需要有胸怀全球市场的战略眼光。对企业来说,最难的不是技术,而是利用技术实现超额利润。

3. 构建企业信用体系和信誉机制,创造性地发展企业文化,增强企业追求组织、管理和技术

创新的内在动力。制定经营战略,构建机制、市场和技术创新机制,建立有利于技术创新成果转化的运行机制,加大研究开发投入,积累互补性的知识。战略的高端是愿景、文化的高端是价值观、企业唯有将愿景、价值观、使命感结合起来,才能形成培育核心竞争力的基础。

4. 企业之间竞争的实质,就是为其生存和发展进行环境和资源的争夺,企业产品的竞争力是其核心竞争力的最直接体现,围绕产品做文章是提升核心竞争力的关键途径。在完成把一种产品做到全球销量最大、知名度最佳时,应实时转向,把前一种产品的管理、经营、品牌、基因模块移植到另一种产品上去,由此,可大大节约无形资产要素的投入经费,提高企业核心竞争力。

5. 培育核心竞争力是通过企业各个层面的重组、积累和储备实现的,核心竞争力是由一系列核心技术构成。

通过企业外部重组,在技术、人才市场上获取构成核心竞争力的技术。一是通过竞争力要素的积累;二是通过吸收外部资源,在较短的周期内获得必要的竞争力要素,包括引进海内外人才、与拥有核心技术的企业建立战略联盟或直接收购、兼并这些企业,等等。

通过企业内部重组,对竞争力要素进行整合,分散的竞争力要素形成不了现实的竞争力,只有将其整合为有机的整体,实现资源的优化配置,才能充分发挥作用。

6. 建立、健全科学的决策程序,落实可追溯的决策责任制,建立产权管理制度,保证资产的安全和增值。全面推进企业管理和业务流程再造,建立以客户为中心、市场为导向、效益为目标的协调高效的流程和组织体系,完善企业管理信息系统,提高运转效率和市场反应能力,从根本上保证企业核心竞争力的提升。

四、结束语

企业核心竞争力不是凝固不变的,也并非一蹴而就,而是与一定时期的产业动态、管理模式以及企业资源等高度相关。不管核心竞争力有多么强大,随着时间的推移、市场变化和竞争对手进步,核心竞争力必然发生动态演变,经历产生、

成长、成熟、衰亡等阶段，已有的核心竞争力或者会贬值或者会被新的生产需求所淘汰。

核心竞争力在形成以后，就面临再培育和提升的问题，否则，随着市场竞争的加剧和科学技术的发展，核心竞争力也会逐渐失去其竞争优势，沦为一般竞争力，甚至完全丧失竞争优势。因此，若想保持核心竞争力的领先优势，就必须进行持续不断的创新，我们业已形成的企业特色也许就是进行市场竞争的法宝。

企业要想保持竞争优势，必须准确把握未来全球市场的发展趋势，并且持续努力和创新。要根据产业发展方向、管理更新趋势以及企业资源状况，不断对企业的核心资源重新定位与配置，实现企业核心竞争力的及时跃升，以保持和扩大企业的竞争优势。■

参考文献：

- [1] 张克明. 成为国际先进生产力发展的载体 [N]. 人民日报, 2005-01-18 (9).
- [2] 李闽榕. 依托自主创新参与经济全球化 [N]. 人民日报, 2005-01-17 (9).
- [3] 黄晴, 果永毅. 互利共赢, 共同发展 [N]. 人民日报, 2004-12-30 (7).
- [4] 孙文杰. 跨国经营的新模式和新策略 [N]. 经济日报, 2003-11-24 (5).
- [5] 周魏. 中国企业如何拥有真正的竞争力 [N]. 经济日报, 2003-01-16 (7).
- [6] 段瑞春. 论创新企业的核心价值 [N]. 科技日报, 2006-12-04 (1).
- [7] 沈衍琪. 跨国公司在京抢建全球“脑库” [N]. 北京日报, 2006-10-31 (11).
- [8] 张喜军. 增强企业跨国投资的竞争优势 [N]. 经济日报, 2006-11-13 (7).

Core Competency of the Corporation and Market Competition

YUAN Jun

(Aviation Industry Corporation of China, Beijing 100028)

Abstract: Under the situation of economic globalization, facing some multi-national corporations' access on a large scale, an enterprise have to participate in market competition based on its core competency. This article summarizes connotation and function of core competency of an enterprise, discusses development modes of multi-business strategy and the relationships between technical innovation and core competency and proposes basic countermeasures about how to cultivate and promote core competency of an enterprise.

Key words: market competition; core competency; multi-business; countermeasures