

et 网上投稿

et 网上订阅

录用查询

汇款查询

杂志栏目

● 经济研究

● 西部大开发

● 改革探索

● 新观察

● 理论经纬

● 三农问题

● 热门话题

● 企业论坛

● 区域经济

● 财经论坛

● 对外开放和贸易

● 综合论坛

● 经济全球化

● 产业集群研究

● 社会主义劳动理论探讨

● 面向21世纪的中国经济学

论文正文

核心竞争力：变革时代的企业竞争之本 *

上传日期：2007年9月13日 编辑：现代经济编辑部 点击：321次

陆淳鸿

(江西财经大学工商管理学院, 江西南昌 330013)

作者简介：陆淳鸿,(1975.5—)，男，汉，江西财经大学产业集群与企业发展研究中心，江西财经大学工商管理学院讲师，战略与营销战略方向。

*江西省高校人文社会科学研究项目(批准号：GL0716)的阶段性成果。

摘要：在变革时代，企业只有获得和保持持续的竞争优势，才能在激烈的竞争中立于不败之地。核心竞争力是企业竞争优势的源泉，是企业的竞争之根本。本文认为核心竞争力在企业竞争中具有重要的战略价值，培育、更新和保持核心竞争力对企业获得持续竞争优势十分重要。

关键词：核心竞争力；竞争优势；企业资源

变革是21世纪的主题。处于巨变的时代，爆炸式发展的知识和信息完全改变了人类和企业以往赖以生存的世界，企业如何应对这些变化呢？自上个世纪末以来，人类社会受到来自知识经济、计算机技术、信息技术、区域化和全球化等的强烈冲击，竞争日益激烈，企业内外部环境变化比任何时候都快，未来的不确定性不断地增加，企业只有获取和保持持续的竞争优势，才能在激烈的竞争中不被淘汰。竞争优势能否及时获取和长久保持，在很大程度上取决于企业能否培育出并长期保持强有力的核心竞争力。本文将从核心竞争力的内涵、核心竞争力的战略价值、核心竞争力培育和核心竞争力的保持等四个方面进行探讨。

一、企业核心竞争力的内涵

企业核心竞争力是由C·K·普拉海拉德和G·哈默于1990年在《公司的核心竞争力》一文中首先提出，它从技术优势和技术创新的观点出发，认为核心竞争力是组织中的积累性学识，特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派的学识。麦肯锡咨询公司认为，核心竞争力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到世界一流水平的能力。D·福克纳和C·鲍曼则认为核心竞争力是公司专有的、优异的、扎根于组织之中的和适应市场机会的，更有可能实现可持续竞争优势、获得超额平均利润的一种复合性、整合性的能力。以上学者关于核心竞争力定义的共同之处在于：都强调知识的重要性，以及企业知识的积累是企业获得超额利润，保持持续竞争优势的基础。

笔者认为，核心竞争力是企业独具的、长期形成并融于企业内质中，支撑企业竞争优势的、使企业能在竞争中取得可持续生存与发展的核心能力，它是一种竞争对手不具备的处于核心地位、统领其他能力、不随环境变化而发生质的改变、长期积淀和深深根置于企业之中的竞争能力。核心竞争力以一、两个关键能力为主导，把若干关键技能有机地整合起来。因此，核心竞争力的整合不但表现为关键能力的集中，同时表现为那些多余的、落后的、无关的机制、程序、职能的消除。

二、核心竞争力的战略价值

在变革时代，企业之间的竞争十分激烈，企业要生存和发展壮大，必须拥有强有力的、持久的竞争优势，而企业竞争优势之源就是核心竞争力。可用一棵大树来比喻核心竞争力在企业竞争中的战略价值：如果企业是一棵大树，核心产品是树干和主要大树枝；事业单位是较小的分枝，最终产品则是果实；核心竞争力则是提供营养的树的根系。企业的竞争优势是建立在核心竞争力基础上的。核心竞争力之所以不同于企业其它能力的作用就在于核心竞争力所具有的特征。核心竞争力的战略价值具体有以下几点：

第一，核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉。在变革时代，竞争成功不再是转瞬即逝的产品开发战略或市场开拓成果，而是企业具有不断开发新产品或开拓新市场的特殊能力。核心竞争力需要长时间的培育，使竞争对手很难模仿，具有较强的持久性。核心竞争力一旦形成，将会使企业处在比较优越的地位参与市场的竞争。因此，核心竞争力是企业持续竞争优势的源泉。

第二，核心竞争力可以保证企业为客户提供更多的消费者剩余。当企业核心竞争力处于领先地位时，企业就可以开发新产品和开拓新市场，使核心竞争力释放出巨大的能力。建立核心竞争力的目的就是为顾客提供更多利益、创造更多消费者剩余，吸引更多的消费者，培养出更忠诚的消费者群体，使企业具有持续竞争优势，从而使企业在市场竞争中立于不败之地。

第三，核心竞争力是企业重要的无形资产。核心竞争力可以通过价值链上的特定活动突显出来，是企业最重要的无形资产。它使企业在价值链上的诸多方面独具特色，并最终体现在企业赢利的多寡与获利时间的长短之上。

第四，核心竞争力为企业进入新市场提供了潜在机会。企业一旦培育起核心竞争力，就能在某一领域建立竞争优势，并不断衍生出一系列创新成果，从而增强它在相关产品市场上的竞争地位。

三、企业核心竞争力的培育

在变革时代，核心竞争力在企业竞争中起着重要的作用。企业要想获得持续竞争优势，就必须培育出强有力的、持久的核心竞争力，并对核心竞争力进行持续不断的更新，以保持和扩大核心竞争力的领先地位和优势。在认识到核心竞争力的重要性之后，识别核心竞争力，并对其进行合理的评估，根据评估的结果，采用科学的方法和途径培育企业核心竞争力。

（一）核心竞争力的识别。对核心竞争力的识别是企业核心竞争力培育的前提。如果企业把非核心竞争力当作为核心竞争力来培育，结果可能在非核心竞争力上投入过多的人力、财力、物力和时间等资源，造成极大的浪费，却达不到预期的结果。首先，要组建一个核心竞争力评估团队，该团队由公司各部门经理和对核心竞争力理论有相当研究的外脑组成，而且该团队的工作要得到总经理的大力支持。其次，要设计一套科学的、合理的、适合企业自身的核心竞争力识别和评价指标体系。最后，根据设计出来的指标体系，认真地对企业的所有能力进行识别和评价，最终确定企业的核心竞争力。

（二）核心竞争力培育的两个途径。培育核心竞争力是一个较为复杂的系统工程，需要通过有效的途径，协调各种资源才能实现。构建核心竞争力的途径有两个：

1、内部培育。内部培育核心竞争力是指在企业战略目标指导下，遵循一定的模式和程序，实现企业资源的最佳配置和有效利用，最终建立起企业的核心竞争力。内部培育核心竞争力的优点是稳健、有序、控制程度高；缺点是企业必须具备相应的企业资源，并且需要很长的时间。

2、外部并购。外部并购是指企业通过对拥有构建某种核心竞争力所需的资源的企业进行并购，从而建立起某种核心竞争力的途径。外部并购是通过产权交易迅速增强和获得核心竞争力的有效途径，也是促进核心竞争力形成和发展的重要途径。

四、企业核心竞争力的保持

在变革时代，广泛的信息渠道和迅速的信息传播使得竞争对手的模仿和替代行为更为容易。如果企业核心竞争力被竞争对手模仿或替代，成为行业中普通能力时，就不能称之为核心竞争力了。因此，企业培育核心竞争力之后，除了不断对核心竞争力进行提升和更新以外，同时还必须制定有效措施加强对现有核心竞争力的保护。根据核心竞争力的特点，可以采取以下一些措施。

第一，控制核心资源。核心竞争力是建立在企业所拥有的核心资源基础之上的，控制甚至垄断形成特定核心竞争力所必需的核心资源就可以提高竞争对手的进入壁垒，使竞争对手的模仿由于缺乏这些必要的资源而无法进行。

第二，增强路径依赖。核心竞争力是企业通过长期努力而培育出来的，是企业内部资源、业务流程等众多因素共同作用的结果，存在一定的路径依赖性。路径依赖性越高，越不易被竞争对手模仿，反之，则越容易被竞争对手模仿，因此，企业应不断增加管理活动的独特性和积累性，从而使培育核心竞争力的路径依赖性增强。

第三，提高模仿成本。竞争对手要模仿企业的核心竞争力，必然考虑这个过程的投入产出比，只有在可能获得赢利的前提下才会采取行动，因此企业应该尽量提高竞争对手的模仿成本，使其在开始阶段就打消模仿的念头。

五、总结

在变革时代，企业核心竞争力是企业取得和保持竞争优势的源泉。企业在认识到核心竞争力对企业的重要性之后，先要识别出核心竞争力，之后结合企业实际情况，运用内部培育或外部并购的方式对企业的核心竞争力进行培育和更新。此外，企业还要通过控制核心资源、增强路径依赖、提高模仿成本等措施防止现有核心竞争力被替代。

参考文献：

[1] C. K. Prahalad, Gary Hamel. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review. 1990; 68(3).

[2] [美] 安德鲁·坎贝尔. 核心能力战略——以核心竞争力为基础的战略. 东北财经大学出版社, 1999

[3] 刘守英. 战略：45位战略家谈如何建立核心竞争力. 中国发展出版社, 2002.4

[4] 袁斌, 朴丽花. 动态竞争中核心能力的提升路径. 科学学与科学技术管理, 2004; (2)

版权所有：《现代经济》编辑部
E-MAIL:mej@vip.sohu.com 电话：0898---68928581 传真：0898---68919810
地址：海口市龙昆北路24号龙园别墅D1栋 邮编：570105