

# 基于产品全流程的企业核心竞争力“源”分析

徐建中, 荆玲玲

(哈尔滨工程大学 经济管理学院, 黑龙江 哈尔滨 150001)

**摘 要:** 在高度简化企业活动类型划分的基础上, 提出基于产品全流程的企业核心竞争力“源”内容结构, 把企业核心竞争力“源”的识别明确化到企业的研究阶段、生产阶段和营销阶段。

**关键词:** 产品全流程; 企业核心竞争力“源”; 识别

中图分类号: F270

文献标识码: A

文章编号: 1001-7348(2008)08-0054-03

面对企业的兴衰更迭、大小变化, 以企业为主要研究对象的企业经济学和管理学必须回答一个至关重要的问题: 为什么有的企业能够常胜不衰、持续发展和壮大, 而有的企业却在竞争中衰败和消亡。由于企业的持续发展是以企业竞争为前提的, 这个问题又可以划分为企业持续竞争优势的本质和决定因素问题。具体地说, 就是要回答3方面的问题: 一是什么给企业带来了持续竞争优势, 即企业持续竞争优势的“源”的问题; 二是产生企业持续竞争优势的因素与企业绩效之间有着怎样的内在逻辑联系, 即企业持续竞争优势的“内在逻辑”问题; 三是怎样获得企业持续竞争优势。这3方面的问题一直是企业管理学和经济学的研究主题<sup>[1]</sup>。企业持续竞争优势的“源”的问题是这一系列问题研究的前提条件和基础。企业在不同阶段的核心竞争力是企业获得持续竞争优势的保障。因此, 以上研究的落脚点最终归结为探讨企业核心竞争力“源”的问题。

## 1 企业核心竞争力“源”问题的现有研究概述

### 1.1 不同观点对企业核心竞争力“源”的理解

不同观点和流派对企业核心竞争力“源”的理解和阐释各不相同, 可以简要概括为: 普拉哈拉德和哈默是从技术和产品创新观研究核心竞争力的代表。他们的一个重要思想是, 企业核心竞争力是存在于企业的产品(技术)平台——核心产品上的, 企业核心竞争力的积累过程就伴随在企业核心产品(核心技术)的发展过程<sup>[2]</sup>。因此这一观点把企业核心竞争力“源”归结为企业的技术与技术创新能力。资源学派最著名的代表人物之一杰伊·巴尼认为, 企业资源只有具备价值性、稀缺性和难以模仿性和不完全可替代性这4个特征, 才能创造持续的竞争优势。这些资源包

括企业的资产、知识、信息、能力、特点和组织程度等要素。这一观点把企业竞争力“源”归结为企业获取并拥有这些特殊资源的独特能力。知识观流派认为, 企业核心竞争力是指具有企业特性的、不易外泄的企业专有知识和信息, 核心竞争力的基础是知识, 学习是核心竞争力提高的重要途径, 而学习能力是核心竞争力的核心。巴顿是该流派的代表, 他认为, 企业核心竞争力是使企业独具特色并为企业带来竞争优势的知识体系, 包括技巧和知识基础、技术系统、管理系统、价值观系统4个维度。这一观点把企业核心竞争力“源”归结为企业获得专有知识和信息的能力。组织系统观流派认为, 企业核心竞争力是为企业在特定经营中提供竞争能力和竞争优势的多方面技能、互补性资产和运行机制的有机融合。具体地说, 核心竞争力是企业不同的集散地系统、管理系统、社会心理系统、目标和价值系统、结构系统等有机结合, 而体现在这种组织中的核心内涵是企业所专有的知识体系。这一观点把企业核心竞争力“源”归结为企业的技术专长和有效配置这些专长的组织能力。从文化观研究企业核心竞争力的代表是拉法和佐罗, 他们认为企业核心竞争力不仅存在于企业的操作子系统中, 而且存在于企业的文化子系统中; 在知识密集的现代企业中, 核心竞争力根植于复杂的人与人、人与环境的关系之中。严格地说, 企业真正的核心竞争力是不可分割的, 它是技术核心能力、组织核心能力和文化核心能力的有机结合, 不可能在企业里分散开来加以定位的。这一观点把企业核心竞争力“源”归结为企业各项能力的有机结合。

### 1.2 现有研究的不足之处

综合以上观点可以看出, 20世纪90年代以来, 尽管有关企业核心竞争力的理论受到广泛的重视, 但国内外理论界和企业界对企业核心竞争力“源”的理解还有很大分歧,

收稿日期: 2007-12-10

基金项目: 黑龙江省软科学攻关计划项目(GB07D201-2)

作者简介: 徐建中(1959~), 男, 黑龙江齐齐哈尔市人, 哈尔滨工程大学经济管理学院教授, 研究方向为现代管理理论与方法、经济管理与战略研究; 荆玲玲(1978~), 女, 辽宁东港人, 哈尔滨工程大学经济管理学院博士研究生, 研究方向为现代管理理论与方法。

对它的界定还不清晰, 核心竞争力理论还很不成熟<sup>[3]</sup>。以上各种观点主要把企业的核心竞争力“源”笼统地归结为一项或几项企业的基本能力。虽然目前理论界及学术界对企业核心竞争力“源”的问题已有了较为深入、广泛的探讨, 但是所提出的各种观点庞杂无序, 且不易于企业识别核心竞争力“源”的具体操作, 使得这一问题仍处于理论上不确定、实践中不可行的状态。

另外, 各个企业所处的产业和发展的历史不同, 它们所占有的独特优势也不尽相同, 各个企业的核心竞争力来源就具有很大的区别, 仅仅笼统地概括性识别企业核心竞争力“源”还是很不够的。

可以说, 一个企业存在的价值与意义就在于为社会提供可供消耗和使用的“产品”(有形的产品及无形的服务)。企业的所有资源几乎全部为其产品生产而服务。因此本文的观点是把企业核心竞争力“源”的识别划归到企业产品全流程的各个阶段中, 以此细化和明确企业的核心竞争力的真正来源。

## 2 企业产品全流程解析

企业核心竞争力“源”到底在哪里? 到底哪项优势能力形成某一企业的核心竞争力? 这是理论界和企业家都十分关注的问题, 也是研究企业核心竞争力问题时所必需回答和解决的问题。但目前却没有一个可行的、公认的理论及方法。因此, 本文力图通过研究产品生产及销售全流程的企业能力来寻找企业核心竞争力的“源”。

企业产品全流程是指产品从研究与开发开始到产品生产直到投入市场的企业产品, 从产生到流出企业的全部过程。这一过程几乎涉及企业管理的各个方面。企业产品全流程类似于企业内物流。一般企业内部及与外部发生紧密联系的所有业务活动包括: 人力资源、财务、订单、采购、计划、生产、库存、运输、销售、服务等。本文把企业产品全流程简化为3个主要组成部分: 产品的研发阶段、产品的生产阶段和产品的营销阶段(见图1)。这种把企业产品全流程内容高度简化的目的和意义, 在于可以增强本研究的逻辑性, 同时增强研究结果在企业实践中的可操作性。因为, 环节的简化可以使问题说明更加明确, 推导过程更加清晰, 而且把核心竞争力“源”的识别划归到企业产品生产的各个具体阶段, 可以使企业真正通过定量及定性的指标评价, 得出企业的竞争优势到底来源于哪个阶段的哪项企业能力。

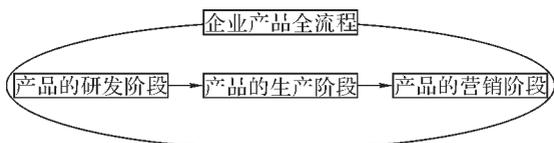


图1 企业产品全流程简化

## 3 产品全流程各阶段企业核心竞争力“源”识别

目前, 各种理论和观点对企业核心竞争力“源”的阐释

可以归结为成本优势和差异化优势。企业的成本优势主要来源于规模经济、学习经济、工艺技术、产品设计、工艺流程、生产能力利用、投入成本和剩余效率等方面。而企业的差异化优势则主要来源于设计技术、制造技术、产品的属性、附属服务、对顾客偏好的理解、外购品的质量、影响每项活动的执行程序、员工的技术和经验、地址、纵向一体化程度和营销能力等方面。在这些成本优势和差异化优势的来源中, 有的是其它企业能够模仿的, 而有的则是企业所独有的, 是企业长期生产经营所积累起来的, 因而是其它企业难以模仿的<sup>[4]</sup>。正是这些独特的、其它企业难以模仿的优势源泉, 构成了企业的核心竞争力, 使企业能够长期保持竞争优势。

但是这些优势能力没有明确到企业产品的流程中, 使得核心竞争力理论在企业实际识别应用中的可操作性大大降低。因此, 必须把企业核心竞争力“源”归结到企业产品全流程的各个阶段中, 企业所表现出来的各种能力及所拥有的各项资源。本文具体从产品全流程的3个阶段展开分析。

### 3.1 研发阶段企业核心竞争力“源”识别

现代企业的发展离不开研发, 研发活动是企业科技活动的基础和核心, 是企业发展的源泉。企业要发展, 必须提高R&D能力。在当今的市场经济环境下, 提高企业核心竞争力最重要的手段就是依靠科技进步, 加快新产品的开发, 并运用新技术不断提升产品质量和企业的劳动生产率。近年来, 我国企业为了增强竞争优势, 取得持续发展都在不断加大研发的投入。

研究与开发是企业生产活动的起始阶段, 科研和技术革新不仅能使企业生产技术和生产能力大大提高, 而且能够提升企业的产品质量及产品客户满意度。研发阶段可以形成企业核心竞争力的企业能力可以概括为: 研发阶段的技术能力、研发阶段的创新能力、研发阶段的资源占有能力(这里的资源可包括资金、材料、劳动力等方面)、研发阶段的客户信息资源占有能力等。

### 3.2 生产阶段企业核心竞争力“源”识别

生产阶段企业的核心竞争力就是企业在经济全球化的背景下, 让自己在生产上的比较优势通过合作或整合的方式盘活起来, 从而给企业带来竞争优势, 使企业能在激烈的竞争中生存下来, 进而逐步在技术研发和企业管理上取得突破, 让企业在“生产”方面培育出独到的能力。

生产是企业经营中最基本的活动, 也是企业一切活动的基础。企业的生产活动过程构成了企业的生产系统。生产系统的构成要素通常可以分为两大类: 一类是硬件要素, 主要包括生产技术、生产设施、生产能力和生产系统的集成等; 另一类是软件要素, 主要包括人员组织、生产计划、生产库存和质量管理等。在这些相关要素的相互作用下, 生产阶段可以形成企业核心竞争力的企业能力可以概括为: 生产阶段的技术能力、生产阶段的创新能力、对新产品投入生产的能力、生产阶段的资源占有能力(资源的

解释同上)、企业占有的独特地理位置资源、生产阶段企业获取规模经济能力等。

### 3.3 营销阶段企业核心竞争力“源”识别

营销是指企业为满足消费者的需求,运用各种方法和手段,使企业的产品(或服务)有效地转移到买方手中,并使企业从中获得最大利润的一系列活动。营销的精髓是满足顾客需求的实践。企业核心竞争力建立在“顾客需求”理念的基础之上并且二者密切相关。在顾客导向型的经济中,企业核心竞争力的优势能否维持长久,营销能力发挥着举足轻重的作用。营销阶段可以形成企业核心竞争力的企业能力可以概括为:产品满足顾客需要的能力、产品市场化能力、营销阶段的资源占有能力(资源解释同上)、产品拥有的销售网络资源、产品拥有的品牌信誉资源、营销阶段企业获得规模经济能力等。

这种划分把企业的优势能力分解到产品全过程的各个阶段。为了说明这种企业核心竞争力“源”识别划分方法的现实意义,以一项非常重要而又特殊的资源——资金为例,如果只粗略宏观地衡量一个企业具有资金优势,就说资金占有能力是这个企业的核心竞争力“源”,那么这个企业的资金可以投入到研发、生产及营销的各个阶段。但如果这个企业的核心竞争力主要来自于其在研发阶段的高投入,而企业却把资金更多地投入生产阶段,这样,核心竞争力“源”的模糊识别很可能使企业的核心竞争力削弱甚至丧失。因此,必须把企业核心竞争力“源”的识别具体到产品全流程具体阶段上,才可以真正指导企业的各项管理工作。

## 4 企业核心竞争力“源”重构

通过以上分析,可以把基于产品全过程的企业核心竞争力“源”内容结构重构如下(见表1)。

表1 企业核心竞争力“源”内容结构

企业核心竞争力“源”	研发阶段的技术能力、研发阶段的创新能力、研发阶段的资源占有能力(这里的资源可包括资金、材料、劳动力等方面)、研发阶段的客户信息资源占有能力
	生产阶段的技术能力、生产阶段的创新能力、对创新产品投入生产的能力、生产阶段的资源占有能力(资源的解释同上)、企业占有的独特地理位置资源、生产阶段企业获取规模经济能力
	产品满足顾客需要的能力、产品市场化能力、营销阶段的资源占有能力(资源解释同上)、产品拥有的销售网络资源、产品拥有的品牌信誉资源、营销阶段企业获得规模经济能力

另外,本文提出管理能力是基于以上各阶段具体能力之上的企业能力,企业在管理方面的能力包括企业的组织结构、文化、制度环境及企业学习能力等方面内容,可以认

为它是企业的辅助生产方面的能力,它与基于产品全流程的企业能力之间的关系见图2。

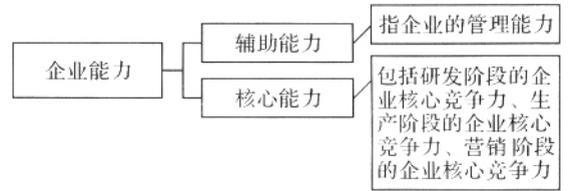


图2 企业能力内容划分结构

最后,对于一个企业而言,识别其核心竞争力“源”的具体做法是可以先从核心产品入手,基于核心产品全流程识别企业的核心竞争力“源”,以此为主;同时分析非核心产品的企业核心竞争力“源”,以此为辅。二者相互结合共同确定企业的核心竞争力“源”。现有的企业核心竞争力“源”识别方法,可以应用于基于产品全流程的企业核心竞争力“源”各阶段的识别。

## 5 结语

在经济全球化的条件下,企业之间的竞争取决于企业核心竞争力的较量,而我国不少企业尚缺乏明显的核心竞争力。面对加入WTO后大举抢滩中国市场的跨国公司的挑战,积极培育企业核心竞争力是我国企业的战略选择<sup>[5]</sup>。而正确识别企业核心竞争力“源”是培育和提升企业核心竞争力的前提和基础,是每个企业所必须面对和解决的重大问题。要准确找出企业核心竞争力“源”,实施基于产品全流程的企业核心竞争力“源”识别模式,必须注意以下几点:充分简化企业活动类型的划归问题,把企业所有活动最大化地归结到研发、生产和销售各环节之中;明确企业核心竞争力“源”识别的目的,主要是找出企业在哪个阶段的哪项能力是优于竞争对手的、给企业带来持续竞争优势和利润的;上文中第4部分所指的核心产品可以有一种或多种,有多种核心产品时的企业核心竞争力“源”识别则要求把各种核心产品的识别结果整合考虑,最终确定企业的核心竞争力“源”并不断予以加强和提高。

参考文献:

[1] 林善浪,吴肇光.核心竞争力与未来中国[M].北京:中国社会科学出版社,2003.

[2] C. K.Prahalad & G. Hamel.The Core Competence of the Corporation[M]. Harvard Business Review, 1990: 79-91.

[3] 芮明杰.中国企业发展的战略选择[M].上海:复旦大学出版社,2000.

[4] 刘冀生,吴金希.论基于知识的企业核心竞争力与企业知识链管理[J].清华大学学报,2002(17).

[5] 詹姆斯·C·柯林斯,杰里·I波勒斯.基业长青[M].北京:中信出版社,2002.

(责任编辑:赵贤瑶)