



## 核心竞争力对企业管理概念的冲击

西安交通大学管理学院 郭玲玲

**【摘要】** 核心竞争力已经成为企业日益关注的概念,它正在无形中改变着传统的管理概念,那么这些变化都有哪些?都发生在哪些领域?本文试对这些变化进行粗略地归纳。

**【关键词】** 核心竞争力 管理 企业

竞争力决定企业所拥有的市场份额,进而决定着企业的生死存亡。虽然近些年来我国企业的市场竞争力取得了长足的发展,但是和世界500强相比仍有很大差距。2000年,我国516家重点企业的销售额约为4120亿美元,仅相当于世界500强前2名埃克森美孚石油公司和沃尔玛百货公司的销售总额。516家重点企业总资产和销售收入的平均值,分别相当于当年世界500强平均值的1%和2%左右。显而易见,我国企业与世界500强企业的差距并非一步之遥,那么,差距缘何而来?这差距就源于我国企业缺乏独特的核心竞争力。

张维迎曾在2002年的“入世与中国企业的竞争力”讨论中指出:目前中国企业所具有的竞争力只能保持3~5年,它们目前所拥有的五个竞争优势——廉价资源、政府垄断、地方保护、吃苦耐劳精神和家族管理中,仅有最后一项能保持竞争的持久性。在经济增长早期,我们凭借廉价的自然资源和劳动力资源实现了经济的最初发展,但是这些优势很难使企业保持持续的竞争力,而且正在逐步失去原有的市场。张维迎所强调的家族管理也由于其不可避免的弊病而在逐步转向能者经营。

因此,笔者认为,在竞争异常激烈的今天,培育自身的核心竞争力,已成为企业生存和发展的必选。一个企业如果希望从竞争中获取持续的利润,它就必须至少拥有一个比竞争对手更好的关键成功因素,并围绕该成功因素建立起强大的核心竞争力。

核心竞争力,也是企业的核心能力专长,是企业独自拥有、能为顾客带来特殊效用、使企业在某一市场上长期具有竞争优势的内在能力资源。企业的核心竞争力体现在企业的技术创新、战略决策、反应能力、产品制造、市场营销、组织管理等各个方面。

放眼当前一流企业,其成功的过程往往就是其核心竞争力的打造和提升过程,如可口可乐在品牌形象、市场网络等方面拥有独特专长,宝洁公司在市场营销、产品创新上拥有突出的优势,耐克的产品设计和营销能力、海尔的市场整合力、长虹的技术吸收创新能力和低成本扩张能力、中兴的基于产品和管理的全面创新能力都使这些企业在风雨飘摇的市场竞争中昂然屹立。

由竞争力到核心竞争力理念的转变会给我国企业管理理念带来史无前例的冲击。如何顺应这一潮流?如何培养我国企业的核心竞争力?这是值得我们思考的。

### 一、由对环境的适应转向培养自身核心竞争力

传统管理理念强调企业战略对环境的适应性,如波特的五种竞争力量行业模型,将竞争分析的注意力重点集中在企业的外部环境上,认为行业性质和市场结构是决定企业绩效差异的主导力量。但是市场环境是千变万化的,且不确定性因素越来越多,企业如果永远跟随环境而变化,就会始终处于被动的位置,容易导致企业决策的易变性和战略的非连贯性。内因决定外因,企业内部条件比其所面对的外部条件更具有决定性的影响。核心竞争力战略强调企业以培养自身核心竞争力为主要方向,以创造持续的竞争优势。企业惟有建立起依托在核心竞争力之上的能力优势,才会在激烈的竞争环境中长盛不衰。

### 二、由全面管理转向关键管理

低成本扩张曾经一度风靡全国,由低成本的邯钢模式和目标成本模式所引发的全员管理、全面参与,从一定程度上确实拓宽了企业的视角,也在一定阶段内促进了企业管理理论和实践的提升。但是全员参与的管理并非贡献均等,关乎企业生存与发展的也许只是部分环节。更何况,企业所要达成的目标是无止境的,而支持企业发展的战略资源却是非常有限的。所以从有效竞争的角度看,企业也应该将自己的资源集中在关键环节,而将那些非关键部分转让或外包,形成自己独特的核心竞争力。

例如,佳能掌握着激光打印机驱动机的核心技术,它不断地把驱动机卖给苹果、惠普等其他激光打印机生产厂家,结果佳能通过掌握关键的核心技术成功控制了最终产品的市场份额。

### 三、由关注生产者剩余转向关注消费者剩余

生产者剩余是企业的利润,它等于所有产品单位的边际生产成本和产品市场价格之间差额的总和。其中市场价格受市场供需状况影响,故企业只有降低产品的边际成本来获得竞争优势。但是,各种降低产品内部成本的方法已经使得成本降低的空间非常狭小了,企业不得不在市场的夹缝中寻找生存和发展的机会。

消费者即顾客构成了企业生存的空间。企业间的竞争,表面上看是产品或服务的竞争,实质上是能力的竞争,即满足消费者需求的能力或为消费者解决问题的能力的竞争。产品只是满足消费者需求的一种形式和手段,其本质是为消费者解决问题或实现消费者的购买利益。企业的核心竞争力就是在不断变化的市场中争夺消费者的能力。而逐渐趋于理性的消费者在追求对产品的满意度的同时,也希望获得更多的价值剩余。

Mashall把消费者剩余定义为消费者在购买某种产品时所愿支付的价格与实际支付之间的差额。而Hicks则认为消费者剩余是价格降低后消费者所获利益的货币表现,即维持同样满足的补偿变量。从他们的观点可看出,消费者剩余实质上是由于价格下降,企业让渡给消费者的那部分价值。从经济理性人的角度出发,消费者总是希望获得更多的价值剩余,企业也因此获得更多的忠诚消费者,从而实现消费者“满足”和企业“获利”的双赢局面。因此,消费者剩余应是企业在目前追求的本质目标。

#### 四、由规模经济转向范围经济

过去企业在竞争的过程中强调规模经济,即通过大规模生产相同规格的产品从而带来单位生产成本的降低。但是由于现阶段人们的需求逐步地个性化和差异化,使得企业规模生产的经济节约模式逐步失去了市场。如果企业拥有了某种核心竞争力,那么它所特有的外溢性就可以使企业形成以核心竞争力为主的相关产品的生产,从而实现范围经济的成本节约。

范围经济是指组合多种相关产品的生产比把这些产品生产彼此独立地分开生产更为经济。范围经济的突出特征是:通过更为集约地使用某种功能,像品牌、技术或者销售力量等,去获得更高的经济成果。如本田在发动机方面的核心竞争力使得它在汽车、摩托车和割草机等方面具有独特的竞争优势。规模经济强调的是同一产品由于产量规模带来的经济性,而范围经济则强调生产不同种类产品获得的经济性。残酷的竞争使企业单一的规模经济已经走到末路,新的范围经济时代正在熠熠生辉。

值得一提的是,传统的规模经济中也存在着范围经济,如企业生产多种相关产品,但是这种范围经济是基于固定资产投资要素的成本节约,而我们现在所强调的是基于无形资产投入要素的成本节约,如企业的核心技术、核心技术人员和管理人员等,他们都是具有无形资产性质的要素,是企业保持长久竞争优势的源泉。

#### 五、由盲目多元化转向“心”多元化

多元化经营,也称多样化经营或多角化经营,指企业同时经营两种以上基本经济用途不同的产品或劳务的一种发展战略。多元化经营拓宽了企业的视野,分散了企业的投资风险。进入20世纪70年代,多元化经营已经成为一种国际化的趋势,是企业成长的典型方式。

多元化经营虽然能够分散投资风险,但是也有可能隐藏着深不可测的破产风险。例如,1993年太阳神集团销售额为13个亿,之后企业盲目寻找“多角支撑点”,在太阳神集团下组建了10多个项目公司,涉足二十几个行业,结果一下子葬送掉

了3个多亿,企业也因此元气大伤而陷入困境。笔者认为,究其原因,是太阳神集团在主业根基尚未扎稳之前就盲目对外扩张,涉足不熟悉的领域,远离主业核心竞争力的依托,从而陷入了不可回转的泥沼。由太阳神集团的案例可以看出,当多元化经营与企业核心竞争力无关时,便成为企业经营发展战略的陷阱。

与此相反,如果多元化经营是依托于企业核心竞争力之上的,那么企业的核心竞争力就会有效地发挥其溢出效应。据《财富》杂志统计,世界500强企业中,单项产品销售额占企业总销售额比重95%以上的有140家,占500强总数的28%,主导产品销售额占总销售额70%~95%的有194家,占38.8%,相关产品销售额占总销售额70%的有146家,占29.2%,而无关联多元化的企业则极少。这说明500强普遍立足于主业,专业化和多元化并非是判断企业强大的必然标准,我们发现即使是多元化,企业也是围绕自己的核心竞争能力进行的,这就说明了基于核心能力的专业化(占世界500强的28%)和多元化(占世界500强的68%)同样都可以使企业繁荣和强大。也就是说,企业核心竞争力的储备情况决定企业的经营范围,尤其决定企业多元化经营的广度和深度。

海尔便是成功的案例,它以核心技术、管理技能和营销体系构成的核心竞争力为依托开展多元化经营,其产品包括69大门类10 800多个品种,但企业销售收入却以平均每年80%的速度高速增长。这充分说明有核心竞争力依托的多元化经营才是现代企业的正确选择。

由此可见:只有有效利用企业资源,依托关键环节打造核心竞争力,及时准确地把握核心竞争力给企业管理所带来的影响,才能帮助企业更好地进行市场定位,使企业在残酷的市场竞争中生存和发展。

#### 主要参考文献

- ①王海坤. 入世与中国企业的竞争力. 中国乡镇企业, 2002;4
- ②王金凤,白彦壮. 追求企业卓越. 北京:中国经济出版社,2003
- ③高鸿业,吴易风. 研究生用西方经济学(微观部分). 北京:经济科学出版社,1997
- ④聂辰席,顾培亮. 论核心竞争力的性质. 数量经济技术经济研究,2002;7
- ⑤李品媛. 论核心竞争力与企业外部成长模式. 当代财经, 2001;10
- ⑥Gary Hamel and Aime Heene, Competence-Based Competition, John Wiley & sons Ltd, 1994
- ⑦Pralhad C.K. and Hamel G. The Core Competence of the Corporation Harvard Business Review, 1990;5:79
- ⑧Ian J. Irvine and William A. Sims Measuring Consumer Surplus with Unknown Hicksian Demands The American Economic Review Mar, 1998;1:314