

Study on Cultivation of Enterprise's Core Competence Based on Knowledge Management

Kai Xiong

Business School, Jiangnan University, Wuhan, China, 430056.

e-mail: xkyx@sina.com

Abstract: In the era of knowledge economy, knowledge management becomes an important means to enhance the core competitiveness of enterprises. The relationship between knowledge and enterprise's core competitiveness shows in that knowledge determines enterprise's innovation capability, knowledge is the unique resource of the competitive advantage, and knowledge management is the basis to maintain the sustainable competitive advantage. From the perspective of knowledge management, cultivating enterprise's core competence is of great significance to maintain the enterprise's continued competitive advantage. Based on knowledge management, the cultivation process of enterprise core competence should be implemented from the perspective of the knowledge value chain, which includes the main activities and support activities, and its cultivation mechanism includes some aspects of creation of corporate culture and organizational structure based on knowledge sharing, establishment of knowledge-based technical architecture, and identification and assessment mechanism of core competence.

Keywords: knowledge management; core competence; knowledge value chain

基于知识管理的企业核心竞争力培育研究

熊 凯

江汉大学商学院，武汉 中国 430056

E-mail: xkyx@sina.com

摘 要: 在知识经济时代，知识管理成为企业提升核心竞争力的一种重要手段。知识和企业核心竞争力的关系表现在以下几个方面：知识决定企业的创新能力；知识是核心优势的重要资源；知识管理是维持企业可持续竞争优势的基础。从知识管理的视角培育企业核心竞争力，对维持企业持续竞争优势是非常重要的。基于知识管理的企业核心竞争力的培育过程应该从实施知识价值链出发，它包括主要活动和支持活动，其培育机制主要包括构建基于知识共享的企业文化与组织结构、建立知识型技术架构以及对企业核心竞争力的识别与评估机制等几个方面。

关键词: 知识管理；核心竞争力；知识价值链

1 引言

当今时代已进入知识经济时代，知识经济时代的重要特征表现在企业对知识资源管理和应用的重视。知识管理是以知识为核心的管理，也就是对企业生产和经营所依赖的知识的收集、组织、创新、扩散、使用和开发等一系列过程的管理。对各种知识进行连续的动态管理，通过确认和利用已有的和获取的知识资产，以满足现有的和未来的开拓市场的新机会，是知识管理的根本目的。知识管理的出发点是把知识作为

企业最重要的资源，最大限度地利用知识作为提高企业竞争力的关键。

企业核心竞争力是企业技术水平、研发能力、生产能力、管理能力和组织能力的综合体现，总结起来包括以知识为基础的技术能力、组织管理能力和市场活动能力。在这些要素里面，企业技术水平又是核心竞争力中的关键要素，因为技术不过硬，就会导致最终结果失败，从而影响整个企业。核心技术能力的高低决定了企业将技术资源向技术优势进行转换的能力和水平。组织管理能力涉及到企业的组织结构、信息

传递、企业文化和激励机制等诸要素，它通过组织管理的制度化和程序化，将知识、技术和技巧融入企业的核心竞争力中，成为企业有序运用和高效率配置资源的组织保证。企业组织效率的高低决定了企业将技术优势向市场优势转换的效率。有效的组织管理是建立在组织知识的学习、积累和应用的基础之上的，这不仅有利于形成有别于其他企业的高效的组织能力，而且为知识、技术的创新提供了相适应的组织及文化环境。市场能力的强弱在一定程度上反映了企业市场竞争战略实施的有效程度，企业核心竞争力最终是在市场上通过企业市场竞争实力得以体现。

知识管理发展的关键在于牢固树立企业知识管理观念、不断完善企业信息化建设、适时组建企业动态知识联盟、积极变革企业管理模式、努力构建知识管理型企业文化，这是企业提升核心竞争力的有效途径。在知识经济时代，知识是最具战略性的资源和资产，有形的物质资源是无法和它相比的。机器、原材料即使是非常稀缺的，但是相对于知识而言，企业的这些资源可以很容易地通过市场交易得到。而知识很稀有和难以模仿，每个企业内部的知识是难于交易和模仿的。因此，正是由于企业内部知识的特有性，才使得企业在面对同样的市场环境反应表现出竞争能力的优劣。知识经济时代企业核心竞争力的根源在于知识和知识的竞争力，如何进行知识管理，是企业增强核心竞争力、实现可持续发展的关键。

知识管理是企业创造核心竞争力的基础和源泉。企业知识管理是基于对“知识具有价值、知识能够创造价值”的认识而产生的，其目的是通过更有效地利用知识来提高个人或组织创造价值的能力。企业知识管理的基础活动是对知识的识别、获取、开发、分解、使用和存储。特定的知识管理活动需要投入资金与劳动力。知识管理是将知识看作最重要的战略资源，最大限度地掌握和利用知识提高企业竞争力。企业知识管理把存在于企业中的人力资源的不同方面和信息技术、市场分析及企业经营战略等协调起来，为企业的发展服务，创造整体大于局部之和的效果。

2 知识与企业核心竞争力的关系

知识是核心竞争力的基础，它同时也影响着核心竞争力的整体，核心竞争力也是知识强弱的一种体现，两者是相互补充、相辅相成的。企业核心竞争力是知识日积月累的结果。核心竞争力是企业在长期生产经

营过程中形成的、以知识为基本构成要素的一种能力。核心知识是从知识的实体角度说明企业的知识技术、技能等，具有独特性和价值性。两者的有机统一组成了企业核心竞争力。知识管理正日益成为提高企业核心竞争力的有效手段。

2.1 知识决定企业的创新能力

企业核心竞争力离不开创新，创新是核心竞争力的主体。任何创新活动都不是凭空产生的，它都要以已有的知识水平为起点和前提，吸收和借鉴别人的知识。因而在当今以知识为基础的世界里，知识已经逐步转变为一个企业创新能力的内在核心因素。知识是形成企业创新能力的根源，能使企业产生独特核心技术、新产品自主研发能力的基础是知识。从一定意义上讲，企业本身就是一个知识的集合体，创新是企业现有的知识的组合，知识决定企业的创新能力。企业在生产过程中长期积累的知识资源所形成的知识结构，促进了企业一系列创新研究。知识管理对企业创新承担着关键作用，是获取创新能力的源泉和保持竞争优势的重心。只有提高企业相关知识，在知识资源开发和利用上占有优势，企业才能不断创新、不断发展。

2.2 隐形知识是企业竞争优势的独特资源

知识可分为显性和隐性知识。企业所特有的、不能被模仿的是隐性知识。隐性知识是企业保持竞争优势的独特资源，它在实践中以难以觉察的方式发挥着重要作用。企业的隐性知识往往是伴随着某个过程的知识，是体现在实践中的知识。如果竞争者没有参与这个过程，不仅难以体会到这个知识的存在，更难以模仿。在企业中，显性知识是与没有意识到的隐性知识结合在一起共同发挥作用的，不了解某项技术的隐性知识，就不可能对其模仿。企业开展知识管理应更重视隐性知识的开发管理，将员工头脑中的创新思路，工作经验、技能、技巧等意会知识，变为企业独特的知识资源。隐性知识始终都是知识创新的关键，因此隐性知识资源开发、利用成为知识管理的重点。

2.3 知识管理是保持企业可持续竞争优势的基础

竞争优势的可持续性是企业核心能力的集中表现。企业竞争优势不是由企业所处的市场结构与市场机会等外部因素决定的。在很充分的市场竞争条件下，市场机会不可能被某个企业长期占有，企业竞争优势也不是

由企业所拥有的一般资源所决定,竞争优势同大多数企业都具有普遍意义的生产要素和资源之间不存在因果关系,也不可能持续保持竞争力。知识产生的竞争优势具有可持续性,这是因为企业核心能力是组织内部一系列技能体系和知识体系的组合,它以知识的形式存在于企业各方面的能力中。知识是在使用过程中唯一不被消耗的资源,而且可以通过创新而不断增值。企业要不断提高知识管理能力,才能使竞争优势随着企业知识产生而得以保持,体现出竞争优势的可持续性。

3 基于知识管理的企业核心竞争力培育

知识管理与核心竞争力都是企业发展不可缺少的重要因素,二者缺一不可。知识管理是企业发展的必要条件,也是基本条件,对于企业占据市场竞争优势起到关键作用。企业的整体创新、改革都与知识管理是分不开的。对现在市场上一些企业都采取效仿或者跟从别的企业做法是局限的,应该主张和提倡自我创新,不断创新。这样才能长久的占领市场,保持自己的优势。而且,要想超过其他强大企业也必须从知识管理入手,以此为基础来构建核心竞争力,从而达到最终超越其他企业的目的。

3.1 核心竞争力培育的动态性

知识管理可以从企业的基层入手,对企业员工以及各层管理者进行知识面的扩大,加强企业各个层面的整体知识水平,在从这个基础上对企业每个员工自身潜力的挖掘,从而达到提高企业管理者自身创新与创造能力的目的。

正确认识基于知识管理的核心竞争力还需把握住这样一个概念:即企业的核心能力是一个动态的知识系统。首先,这个系统是“知”和“识”的有机结合体。所谓的“知”是指实体的和存量的知识,所谓的“识”是指知识的动态性、周期性和过程性,它是企业已有的知识结构和认知能力的结合,这种认知能力本质上就是一种学习能力。“识”比“知”更重要,企业的竞争能力主要体现在“识”方面;其次,这个系统应具有很强的更新换代功能,它是不断吸收新的动态系统。正是由于企业的知识体系的不断更新换代,才保证了企业核心竞争力的先进性、有效性和持久性。知识管理是指企业通过有计划、有目的地构建企业内部知识网络进行内部学习、构建企业外部知识网络进行外部学习,有效地实现显性知识和隐性知识的互相

转换,并在转换过程中创造、运用、积累和扩散知识,从而最终提高企业的学习能力、应变能力和创新能力的系统过程。以知识管理为基础形成的企业核心竞争力,有助于考察企业的持续竞争优势以及长期绩效等问题,而非简单地将其主要归结为某个产品、外部环境或市场状况。因为产品和市场所产生的对企业竞争有利的机会转瞬即逝,而企业深层次的以知识为基础的产品生产与市场占有能力,却可以持久地存在下去;即使市场状况突然发生变化时,由于企业具有良好的知识积累及学习机制,它可以利用自身内部优势来化解危机,也可以较好地利用内部资源向其能力可以延伸的行业发展新业务。

从知识管理的角度培育企业的核心竞争力对于企业持续地保持竞争优势具有重要意义,这个过程由两部分组成:一是知识流在企业内的运转,即知识价值链,是培育并实现核心竞争力的内部动因;二是包括战略层面、管理层面、制度层面上企业采用的措施或方法集合,是培育核心竞争力的外部动因。这两个部分是相互联系的,外部动因是知识价值链有效运作的软、硬件平台,而内部动因对软、硬件平台的完善起反馈作用,使之更好地为通过知识管理培育核心竞争力服务。

3.2 核心竞争力的培育途径——知识价值链视角

企业知识的运动是一个动态的过程,知识管理活动的重点就是通过研究知识的这个动态过程,以及系统中的知识运动的辅助环境,来加快知识的转移与共享,从而帮助企业更快地创造新知识,实现知识创新,培育和提升企业核心竞争力。根据企业价值链的原理,知识管理培育核心竞争力的路径,也就是知识流转的方式也是以价值链的方式推进的。企业知识价值链是指知识链中企业具有的显性和隐性知识带来价值增值的整个流动环节,其活动可分为主要活动和辅助活动。其中知识管理价值链所涉及的主要活动有:①知识的产生:包括知识的获取、知识的创造等;②知识的编码:对知识进行识别、收集、分类、提取、组织、标准化等系列的加工和处理过程,使其便于公开、传递、交流和共享;③知识的转换。知识的转换有两个维度,第一个维度是显性知识与隐性知识的转换,第二维度是知识在个体与组织间的转换;④知识的共享:知识共享在知识的转换过程中得到了实现;⑤知识的创新:知识创新蕴含在知识的产生、创造和应用的整个过程,

它通过追求新发现、探索新规律、积累新知识，从而创造知识附加值。

知识管理的价值链辅助活动包含如下内容：知识创新与共享的企业文化的建设；企业知识管理部门设置及组织结构的变革；人力资源方面的配套机制；知识管理技术平台的构建，如硬、软件系统、知识工具等。

3.3 核心竞争力的培育机制

对一个企业而言，知识价值链的辅助活动其实在企业中表现为核心竞争力培育过程中的保障机制。通过知识管理来培育核心竞争力的途径，就是知识价值链流转运作的过程，即知识价值链“孕育”出企业核心竞争力。但是这个培育路径必然会受一些外在因素的影响，如果其不能有效运作的话，并不一定会体现出企业的核心竞争力。因此，核心竞争力的培育需要通过一系列的保障机制来保证知识培育路径的畅通，保证知识价值链的有效运作。基于知识管理的企业核心竞争力培育机制主要包括构建基于知识共享的企业文化与组织结构、建立知识型技术架构以及对企业核心竞争力的识别与评估机制等几个方面。

以知识共享为导向的企业文化和组织结构，实际上是学习型组织所倡导的内涵。知识共享既需要以信息管理系统为硬件平台，也需要以企业文化为软件平台。优秀的企业文化能够为知识价值链的有效运转提供积极的文化软环境，因为知识的流转是以企业员工为基本主体，积极的企业文化能够促进员工加强知识交流和共享，从而为通过知识管理培育核心竞争力提供更好的文化氛围。

技术架构就是硬件平台，它提供一个知识管理的平台，促进信息内容的收集、整理、储存并传递给需要的使用者共享。建立知识的技术架构，就如同架设在现代网络上的技术联盟，可以将这些组件看成是一层层的技术，当架构在另一项技术上时，它们共同形成坚固的技术基座，使其它技术再以之为基础而发挥高度的效用。在这其中：战略层面上的知识联盟为技术联盟的形成提供了可能；而驱动价值链运作的人力资源管理，以及基于计算机网络技术的知识资源计划

则是推动技术架构形成的实施要素。

核心竞争力的识别和评估机制对整个培育过程也是非常重要的，它是企业为持续拥有竞争优势而制定出正确的知识管理战略规划的保证。因为随着环境和企业自身现状的不断改变，核心竞争力必须同步发展，这就要求对企业核心竞争力进行识别和评估，从而改进知识管理战略规划，启动新一轮的竞争力培养过程。由于核心竞争力的培养是一个动态的过程，需要不断的修正，在这个过程中起重要作用的就是核心竞争力的识别和评估。不同的企业有各自不同的情况，具备不同的要素组合，所以在具体做法上应该有所差异。

4 结论

知识经济时代的重要特征在于知识成为推动经济和社会发展的力量。在知识经济时代，企业要想提高其竞争优势，就必须挖掘内部和外部知识资源，整合企业知识价值链，通过知识管理来提升企业核心竞争力。从竞争优势的角度来看，知识不仅是企业独特的竞争资源，而且决定了企业的创新能力，是保持企业持续竞争优势的重要基础。鉴于此，对企业通过知识管理提升企业核心竞争力，其关键在于通过知识价值链的整合与增值，从而帮助企业更快地创造新知识，实现知识创新，培育和提升企业核心竞争力，其培育过程，可以从构建以知识共享为导向的企业文化和组织结构、建立知识型技术架构以及核心竞争力的识别与评估等机制来加以保障。

References (参考文献)

- [1] Wu Minjie. Knowledge economy and human management, Shanghai Triple Press, 2001(4)(In Chinese)
- [2] Yang Du. Modern management theory. People's University Press, 2001(4)(In Chinese).
- [3] Shen Qunhong. enterprise's knowledge management, Sichuan People's Publishing House, 2002(2)(In Chinese).
- [4] Zhao Shuming. Knowledge enterprise and knowledge management, Nanjing University Press, 2000(6)(In Chinese).
- [5] Wei Jiang. Knowledge characteristics and enterprise's knowledge management, Huaxia Publishing House, 2003(3)(In Chinese)
- [6] Chang Li. Knowledge management and formation of enterprise's core competence. Zhuhai Press, 2000(2) (In Chinese).