

# 基于护城河理论的企业核心竞争力构建路径研究

——以 Zoom 为例

坚 瑞<sup>1</sup>, 谢晓佳<sup>1</sup>, 廖林娟<sup>1</sup>, 高兴远<sup>2</sup>, 陈聪芸<sup>3</sup>

(1. 福建农林大学 经济管理学院, 福州 350002;

2. 福州大学 经济与管理学院, 福州 350108;

3. 南京邮电大学 管理学院, 南京 210003)

**摘要:** 持续构建核心竞争力是企业激烈的市场竞争中基业长青的关键,也是企业可持续发展的源头。基于此,以独角兽企业 Zoom 为例,并结合护城河理论,对其各阶段发展情况进行详细分析,以探讨企业核心竞争力路径构建的理论与实践逻辑。结果表明:定位准确是企业构建核心竞争力的前提,资源、管理、技术、产品是企业构建核心竞争力的四大核心要素。进一步的,灵活利用周边资源、加强自我与危机管理能力是企业打造成本优势、增强网络效应的必备品质;稳健的技术支撑、良好的用户口碑是企业延展市场空间、实现可持续发展的关键要点;高质量的产品、契合需求的设计是企业提高转换成本、积累客户基础的重要举措。

**关键词:** 护城河理论;核心竞争力;Zoom

**中图分类号:** F272.3

**文献标识码:** A

**DOI 编码:** 11.7511/JMCS20220204

## 0 引言

核心竞争力是企业复杂多变且竞争激烈的市场环境中获取竞争优势的重要源泉,企业只有致力于培养特有的核心竞争力,才能实现可持续发展<sup>[1]</sup>。习近平总书记在2018年参加广东代表团审议时强调“要着眼国家战略需求,主动承接国家重大科技项目,引进国内外顶尖科技人才,加强对中小企业创新支持,培育更多具有自主知识产权和核心竞争力的创新型企业”。2020年政府工作报告再次提出“国企要聚焦主责主业,健全市场化经营机制,提高核心竞争力”。尤其是数字化时代的到来,行业界限日渐模糊,创新周期持续缩短,企业的竞争压力

和经营风险也随之大大提高<sup>[2]</sup>。在这样复杂多变的环境下,如何应对未来市场的不确定性因素,提高企业核心竞争力以实现可持续发展引起了政界和学界的广泛关注。

目前学术界对核心竞争力的研究,大多聚焦于理论特征<sup>[3]</sup>、评价方法<sup>[4-5]</sup>、影响因素<sup>[6-8]</sup>等角度,还有部分学者对如何构建并提高企业核心竞争力的问题提出了自己的见解<sup>[9-10]</sup>,认为通过文化营销<sup>[11]</sup>、技术创新<sup>[12]</sup>、寻求外部资源支持<sup>[13]</sup>等方式能促进企业核心竞争力的形成。构筑具有结构性竞争优势的护城河是企业形成核心竞争力的重要保证,从而实现长期持续性发展<sup>[14-15]</sup>。随着护城河理论的成熟,学者们已经在主持行业<sup>[16]</sup>、传媒业<sup>[14]</sup>、银行业<sup>[17]</sup>、聚氯

收稿日期: 2021-06-09

基金项目: 福建农林大学社科类国家级科研项目培育计划“家族化水平、治理结构与社会责任信息披露”(KXPY17014)

作者简介: 坚 瑞,女,新疆人,福建农林大学经济管理学院副教授,博士,研究方向为公司治理、战略管理;谢晓佳,通讯作者,女,福建仙游人,福建农林大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为企业战略管理;廖林娟,女,福建泰宁人,福建农林大学经济管理学院硕士研究生,研究方向为企业战略管理;高兴远,男,福建光泽人,福州大学经济与管理学院硕士研究生,研究方向为财务管理;陈聪芸,女,江西抚州人,南京邮电大学管理学院硕士研究生,研究方向为人力资源管理。

乙烯业<sup>[15]</sup>等领域证实了上述观点,但较少有学者在企业经营管理领域探讨护城河和核心竞争力之间的关系,且针对典型企业案例的纵向研究较少。

鉴于此,本文在已有研究的基础上,根据典型性与价值性的案例选择原则,选取 Zoom 作为研究对象,以“企业应当如何构建独特的结构性竞争优势,形成竞争对手难以复制的企业护城河,从而促进自身可持续发展”的问题为导向,对照“无形资产、转换成本、网络效应、成本优势”四个护城河构成要素特征,运用纵向案例分析的研究方法深度探索企业面对突发情形(如疫情)时所展现出的竞争优势以及企业核心竞争力提升的理论和实践逻辑,并总结出企业核心竞争力的构成要素及各要素之间的逻辑关系,不仅进一步丰富了核心竞争力领域的研究成果,深化对核心竞争力路径构建的认知;同时也为其他企业在核心竞争力构建方面提供有价值的决策依据和实践指导。

## 1 文献综述

### 1.1 核心竞争力

核心竞争力由 Prahalad 和 Hamel<sup>[18]</sup>提出,是指由企业内部的独特资源、知识和技术的积累与整合形成的一种能力。随后,学者们以此为基础,从各个角度对核心竞争力进行了深入的研究,基本上可分为整合能力观、核心技术观和核心产品观<sup>[19]</sup>。综合以往学者对核心竞争力的概念界定,本文将其定义为能够给企业带来可持续竞争优势的、有价值的、稀缺的、难以模仿的、不可替代的资源和能力。

纵观学术界,国内外学者主要围绕构成要素、影响因素、体系构建等角度展开对核心竞争力的研究。首先,在企业核心竞争力构成要素的研究中,学术界主要有以下三个代表性观点:以徐建中等<sup>[20]</sup>为代表的资源、能力、环境三因素论;以许正良和王利政<sup>[21]</sup>为代表的企业文化力、企业学习力、企业创新力三力有机结合论;以胡宜挺和李万明<sup>[22]</sup>为代表的技术、管理、文化 TMC 三角形理论。其次,梳理企业核心竞争力的前因研究,可以发现企业战略、知识管理、组织学习、创新、无形资产等对企业核心竞

争力的形成与巩固有着重要的影响。如韦琳等<sup>[6]</sup>的研究表明不同经济背景下效率驱动型、科技创新型和价值链优化型成本领先战略对企业核心竞争力的提升有不同的影响。易凌峰等<sup>[7]</sup>考察了知识管理、组织学习、创新与核心竞争力的关系。冉渝和张梦梦<sup>[8]</sup>则研究证实了无形资产质量对企业核心竞争力存在积极正向影响。最后,企业核心竞争力体系的构建问题亦是不少学者所关注的焦点。Galateanu 和 Avasilcai<sup>[23]</sup>基于生态位理论提出了包含核心技术、人力资本、政策制度及市场营销四方面的电动汽车企业核心竞争力评价指标体系。孙俊成和周琦<sup>[24]</sup>则以价值链理论为基础,将电动汽车企业核心竞争力评价指标体系分为价值定位、价值活动、价值创造和战略控制四个角度。此外,也有部分学者采用实证方法探究了核心竞争力对于财务绩效<sup>[25]</sup>、僵尸企业<sup>[26]</sup>、公司业绩<sup>[27]</sup>、审计师决策<sup>[28]</sup>的影响。

### 1.2 护城河理论

帕特·多尔西<sup>[29]</sup>在《巴菲特的护城河》一书中对“护城河理论”进行了详细阐释,他认为护城河是指企业拥有的难以被竞争对手复制的结构性特征,能够帮助企业在长时间内有效抵御外来侵略。企业的竞争优势在一定程度上取决于护城河的宽度,护城河越宽,企业的竞争优势越大,对竞争对手进行利益侵蚀的抵抗力也就越强,摆脱困境的能力也越强<sup>[17]</sup>。随着研究的不断成熟,有学者指出尽管护城河能够使企业在长时间内保持竞争优势,但它会随着市场环境的变化不断地调整与发展<sup>[30]</sup>。

综合现有护城河理论的研究来看,学术界围绕该理论进行了不同主题的研究,主要有三个主流方向:一是基于护城河理论对行业或职业的现状和发展情况进行探讨。国内学者主要是以规范研究为主,探讨了上市公司<sup>[31]</sup>、主持人<sup>[15]</sup>、传媒机构<sup>[14]</sup>和运输服务业<sup>[32]</sup>的结构性竞争优势的现状;国外学者则大多以上市公司为主要对象进行案例探讨和实证分析,结果表明护城河越宽,公司营利能力和股价表现越好<sup>[33]</sup>。二是对企业是否拥有护城河进行识别和分析。企业通常把优质产品、高市场占有率、高效执行或卓越管理视为创造长期竞争优势的

源泉,但实际上给企业带来的效益只是短暂的,并不足以成为可持续的竞争优势<sup>[32]</sup>。相反的,由无形资产、转换成本、网络效应、成本优势四个要素构成的“护城河”才是真正的“护城河”,才能够真正帮助企业创造长期的价值<sup>[29]</sup>。三是对“护城河”搭建路径的探讨。宋梓棉<sup>[34]</sup>认为主持人构建“护城河”就是形成自己的主持风格,打造品牌效应。朱泓璋和李婷婷<sup>[31]</sup>在研究合理避税对创新的影响中提出,创新是企业打造“护城河”的最重要源泉。汤志贤<sup>[35]</sup>则根据银行外汇业务的特点指出银行要优化资产负债管理理念,降低经营成本,围绕客户痛点提供针对性的服务以构筑牢固的护城河。

### 1.3 护城河理论与核心竞争力的相关研究

随着核心竞争力研究的不断细化,学者们逐渐开始基于“护城河”的新视角探讨核心竞争力构建的问题,但更多学者是从主持行业的角度探讨二者之间的关系。比如陈晨<sup>[36]</sup>认为主持人应当从规模经济、网络效应、知识产权以及转换成本四个方面筑就自身“护城河”。于程鑫<sup>[15]</sup>基于护城河理论,探讨了传统媒体中播音员、主持人核心竞争力的构建。除了从主持行业的视角,还有少数学者针对传媒业、银行业、

聚氯乙烯业进行研究。王宇琦和曾繁旭<sup>[14]</sup>在研究中指出,以价值创新为核心的颠覆性创新,始终贯彻于传媒机构护城河构建与持续性竞争优势发掘的全过程。沈娟等<sup>[17]</sup>在探讨私人银行的核心竞争力共性要素时提到,规模经济和品牌效应一经建立,护城河的作用便显现。邓科和张定明<sup>[7]</sup>以聚氯乙烯企业为研究对象,研究指出企业以成本优势、无形资产、转换成本和网络效应等为中心构建结构性竞争优势,有助于摆脱企业产能过剩,产品、产业结构失调等困境。

总之,虽然相关研究开始意识到“护城河”与核心竞争力之间的紧密关系,但仍存在进一步扩展的空间:其一,在研究对象上,已有文献主要聚焦于主持行业或者某一职业,鲜有探讨企业经营管理领域中二者之间的关系;其二,在研究方法上,以往研究只是对某一行业的发展问题进行了一般性的讨论,鲜有采用单案例研究方法探讨某一具体企业的问题。鉴于此,本文基于以往对企业核心竞争力路径构建的研究,结合护城河理论,探讨 Zoom 核心竞争力构建的理论逻辑和实践逻辑,分析框架如图 1 所示。

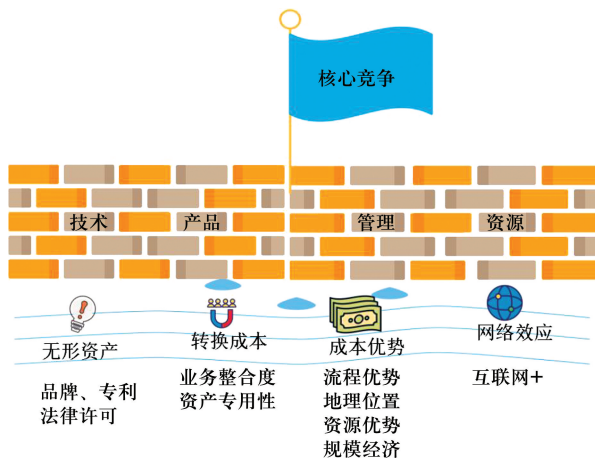


图 1 分析框架

Fig. 1 An analysis framework

## 2 研究设计

### 2.1 研究方法

单案例研究通过在合适的时间间隔内深入

观察和研究企业的一系列变化,进而提炼出复杂现象背后的原理和作用机制,通常适用于解决“如何”的研究问题<sup>[37-38]</sup>。本文旨在回答“企业应当如何构建独特的结构性竞争优势,形成

竞争对手难以复制的企业护城河,从而促进自身可持续发展”这一核心问题,属于“如何”的问题。鉴于此,本文选择采用单案例研究方法,深度挖掘提升企业核心竞争力的内在逻辑。

## 2.2 案例选择

鉴于案例对象要具有典型意义和价值<sup>[38]</sup>,本文选取 Zoom 作为案例对象。其主要原因有以下几点:①案例典型性。Zoom 是 SaaS 领域的独角兽企业。自成立以来,Zoom 便深耕于视频会议,从客户需求出发,收集用户反馈,进行大量研发投入,以硬核的产品性能和技术解决用户痛点,给客户创造更多方便。同时借助核心产品免费的模式开发用户,利用自身在云技术领域的优势,找准了市场定位,实现了公司的快速发展,走出了一条与行业内其他企业大不相同的发展路线,成功地在云视频会议行业中占据一席之地,符合样本选择的典型性标准。②案例可推广性。“如何拓宽企业‘护城河’以构建核心竞争力”是 Zoom 和众多企业共同面临的问题。疫情期间,Zoom 市值暴增,股价暴涨超 5 倍,迅速出圈,其在用户管理、技术深耕方面的做法和经验能够为其他企业提供借鉴与参考,研究结论在一定程度上可以推广。③数据可获取性。在研究过程中有机会接触到关于 Zoom 的客户资料,且二手资料的获取较为便捷。

## 2.3 资料来源

本文采用三角验证方法<sup>[39]</sup>,通过半结构化访谈、非正式访谈和二手资料收集等多种渠道收集相关资料。

(1)半结构化访谈。研究组成员于 2020 年 12 月对 Zoom 的使用用户进行半结构化的访谈,访谈对象主要包含 Zoom 的企业用户 A、B 等公司中层管理人员和个人用户,每位对象访谈时间控制在 60 分钟左右,在征求受访者同意后录音,访谈结束后将所获取的访谈录音整理成文字形式。访谈内容以核心竞争力构成要素为理论指导,结合疫情背景,围绕产品、用户两方面对 Zoom 的相关客户进行调查访问,具体问题如:Zoom 的功能界面是否清晰明朗?主要是哪些问题影响到使用体验的?收费标准合理吗?品牌营销宣传效果如何?试图从用户视

角获取 Zoom 发展过程中的关键事件以及构建核心竞争力过程中的关键信息,探寻 Zoom 核心竞争力提升背后的逻辑。

(2)非正式访谈。在半结构化访谈的基础上,研究组成员还通过电话、微信等非正式访谈的方式进一步获取 Zoom 相关信息,对 Zoom 的重大事件影响、产品体验等进一步了解,并与半结构化访谈的内容进行交叉验证。

(3)二手资料收集。由于二手资料时间跨度大,稳定且可阅读性强,能够通过数据整理对 Zoom 的核心竞争力的演变历程进行详细且清晰的梳理,为此,在实地调研之前,研究组成员依据 Zoom 疫情前与疫情期间两阶段的划分,广泛收集相关二手资料,主要包括 Zoom 公司官网、Zoom 中国区 OEM 合作伙伴华万产品官网资料,艾瑞咨询、天风证券、东方财富网研报中心等发布的与 Zoom 有关的研究报告,中国知网期刊数据库、各大网站上搜索到的与 Zoom 有关的文章与报道,以及 Zoom 公司对外公布的相关年报数据等通过二手资料收集加深对 Zoom 发展历程、主营产品业务、资金状况等的了解,并进一步与受访者资料进行三角验证,以确保各种资料来源的有效性。

## 2.4 数据分析

首先,研究组成员采用叙事策略和持续比较策略<sup>[38]</sup>,整理收集到的相关数据资料,进行归类分析,并在此基础上将案例企业发展历程分为疫情前后两个阶段,并提炼企业各阶段的关键事件,实现对数据的初步整合。其次,研究组成员尝试依据关键事件概括各阶段企业发展特征,进行初步的案例描述,实现对数据资料的深度整合。再次,研究组成员基于企业发展特征,归纳总结企业竞争的核心要素,探讨企业核心竞争力构建的实现逻辑。最后,研究组成员针对实现逻辑,深入剖析各核心要素之间的逻辑关系,以提出普适性更强的管理启示。整个数据分析过程中,研究组成员不断将数据资料与现有文献进行比较补充,同时基于护城河理论对案例研究的框架模型进行不断的讨论,最终使得数据—理论—模型三者保持一致<sup>[39-40]</sup>。本案例研究数据及分析步骤见表 1。

表1 案例研究数据及分析步骤

Tab. 1 Case study data and analysis steps

数据来源	涉及信息	数据分析步骤
半结构化访谈	Zoom 产品设计、功能、用户体验、营销方式	第一步初步整合:对获取信息进行归类分析,将案例企业发展历程分为疫情前后两个阶段,并提炼企业各阶段的关键事件 第二步深度整合:基于关键事件,概括各阶段企业发展特征
非正式访谈	Zoom 重大事件影响、产品体验	第三步基于企业发展特征,归纳总结企业竞争的核心要素,探讨企业核心竞争力构建的实现逻辑
二手资料(官网、研究报告、网络报道、年报)收集	Zoom 发展历程、主营产品业务、资金状况等	第四步针对实现逻辑,深入剖析各核心要素之间的逻辑关系,以提出普适性更强的管理启示

### 3 案例描述

#### 3.1 疫情暴发前的企业发展情况

##### 3.1.1 准确定位,开拓市场

Zoom 成立于 2011 年,以易用性、实用性、低成本和扩展性为特色,是一家独角兽企业。成立之初,Zoom 对自身的定位是“提供完全 BYOD(Bring Your Own Device,指携带自己的设备办公)式的统一通信技术解决方案”,并将目标市场定位在 C 端(即个人用户群体)。2011 至 2013 年间,为获取个人客户,Zoom 注重产品研发,开发高品质的音、视频,创建简单方便的入会方式,采用“免费”的试销模式——提供 40 分钟视频会议产品免费使用权,允许用户免费将 Zoom 用作个人或企业会议空间,使得没有长期订阅的用户也能够使用该产品。在准确的战略定位和差异化销售模式的引导下,不到一年,Zoom 的个人用户增长了 650%。2013 年 9 月,个人用户数超过 300 万,企业用户数超过 4 500,用户数量迅速增长。

##### 3.1.2 调整策略,快速发展

借助早期用户群体的口碑宣传,Zoom 开始积累了大量的客户基础和产品信誉。2014 年开始,Zoom 的迭代功能主要转向针对企业,将企业作为主要目标客户群体。此时,为维系现有用户,开发新用户,进行市场扩张,Zoom 不断加大研发力度,进行产品创新,其核心云视讯平台以 Zoom Meeting 为基石,研发出一系列与之匹配使用的产品与服务。截至目前,Zoom 的产品业务包括 Zoom Meeting、Zoom Rooms、Zoom Video Webinars、Zoom Phone 和

Zoom App Marketplace 五部分。

为了提高人群的接触效率,Zoom 通过广告牌宣传、篮球资源置换等营销方式增加品牌曝光度,加上前期原有 C 端的用户资源,很快成功链接了教育、医疗、金融等领域的企业,如优步、Gap、甲骨文等。至 2017 年,Zoom 的使用用户数达 4 000 万,其中教育机构用户数超 6 900,覆盖了 90% 的美国排名前 200 名大学。在网络效应和技术优势的推动下,2017 年起,Zoom 在澳大利亚、荷兰、英国、日本、法国等多国建立起实体销售业务,进一步开拓国际市场,收益逐步提升。据企业年报数据,Zoom 在 2017 至 2019 会计年度期间分别实现收入 0.61 亿美元、1.52 亿美元、3.31 亿美元。2019 年 4 月 28 日,Zoom 在美国纳斯达克正式上市,但也在同年 7 月出现安全漏洞问题,一直以口碑著称的 Zoom 遭遇重大公关危机,随后 Zoom 管理层连续出台补救措施,加强技术支撑,在提升整体办公体验的同时,持续扩大市场。

#### 3.2 疫情暴发后的企业发展情况

##### 3.2.1 技术基础夯实,品牌效应显著

疫情暴发以来,Zoom 公司所投入的研发费用、销售费用均呈现出逐年增长的趋势,但整体占营业收入比重比较稳定,见表 2,2018—2020 年,其研发费用占比均在 10% 左右,相较于其他企业 20%~25% 的占比相对偏低,这主要是缘于 Zoom 将其研发中心设立在中国,其员工的成本相较于美国的人工成本会偏低 50%~60%,但这并不会影响到 Zoom 的技术水平。同期 Zoom 的营销费用占营业收入比重较大,达 50% 左右,这主要是因为 Zoom 一直致

力于提高品牌的曝光度。在投入户外广告的同时,Zoom 在各种活动和商业会议上寻求供应商的展位,以交换资源的形式实现显著的品牌

效应,形成竞争对手难以复制的“护城河”,进而保持企业的长期竞争力。

表 2 Zoom 营业收入情况

Tab. 2 Zoom's operating revenue conditions

单位:亿元

	2018. 1. 31	2019. 1. 31	2020. 1. 31	2021. 1. 31
营业收入	1. 515	3. 305	6. 227	26. 510
营业成本	0. 308	0. 610	1. 154	8. 220
研发费用	0. 157	0. 330	0. 671	1. 641
营销费用	0. 827	1. 858	3. 406	6. 849
净利润(亏损)	-0. 035	0. 083	0. 264	6. 723

### 3. 2. 2 毛利率水平高,潜在成长性强

拥有“护城河”的企业可以在更长的时间内创造更多的经济利润。Zoom 得益于深耕云视频会议行业,其新兴分布式原云生架构设计的应用使得用户体验不输于使用传统 MCU 系统模式的视频会议平台,同时服务成本远远低于传统视频会议平台等,近年来营业收入呈现出连续增长的趋势,且增长势头迅猛。尤其是 2020 年在全球新冠肺炎疫情的影响下,Zoom 的营业收入同比增长 325. 81%。且同期业务情况表现优良,现金流量管理水平高。由公司年报可知,Zoom 近年来的经营性现金流净额表现充裕,特别是 2018 年在净亏损的情况下,还实现了较高水平的经营活动现金流量净额。

从毛利率水平来看,Zoom 的毛利率一直在 80% 左右,处于较高的水平,如图 2 所示。这说明 Zoom 对于企业经营成本的管控能力较

强,同时也说明公司构筑了成本优势“护城河”。虽然 2020 年公司毛利率有所下滑,但这主要是受疫情因素的影响。疫情的影响下,用户逐步养成了远程办公习惯,为 Zoom 带来了极高的用户红利。公司为了满足激增的这部分用户需求,从亚马逊和 Azure 处购买了大量的服务,营业成本开支随之大幅度增加,最终导致其毛利率下降。不过整体来看,2020 年 Zoom 的毛利率也维持在 69% 的水平,相较于同行业其他公司,Zoom 的毛利率水平还是比较可观的。此外,从净利润来看,受限于较高的营销费用,即使 Zoom 在 2018 年度实现了较好的销售收入,但还是小幅度净亏损。好在 2019、2020 年度,Zoom 的营业收入快速增长,增速超过各项费用的增速,最终实现了净利润。特别是疫情期间,Zoom 的净利润相较以往有了明显的提升,同比增长 2 556. 85%。

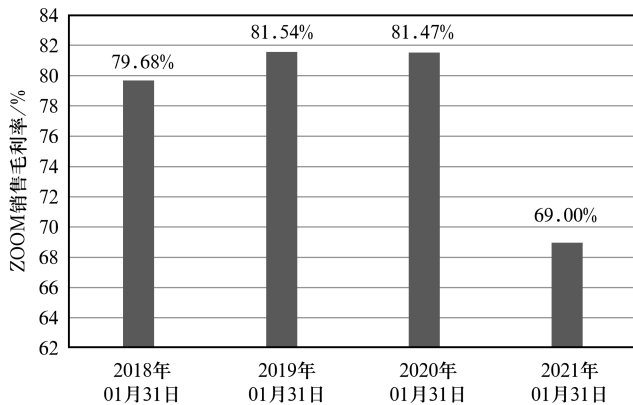


图 2 Zoom 销售毛利率

Fig. 2 Zoom's gross margin on sales

### 3.2.3 用户群体激增,网络效应提升

2020年初,全球新冠肺炎疫情蔓延,各国为了控制住疫情蔓延的形势,纷纷出台政策措施,限制人员空间流动,促使人们采用视频会议等远程办公软件进行工作交流,为此云视频会议软件一改往日的平稳发展,迎来更大的增长。其中以 Zoom 为典型代表,企业和个人用户迅速激增,创下惊人业绩,成为资本市场上最火爆的公司之一。在疫情影响下,Zoom 不仅积累了技术知识、经验、专利、企业文化等,还获得了较高的客户满意度和用户黏性,成为应用商店上下载次数最多的免费应用程序,用户达到了前所未有的数量。截至 2020 年 3 月,Zoom 的日活跃用户数同比增长 378%,规模超 10 人的企业客户数量激增,收益增长数十倍,用户网络不断延展。然而,随着全球在线业务急剧提升,用户数量随之增加,同时 Zoom 的服务器也变得更加紧张,安全和隐私问题随之显现。一时之间,Zoom 受到多方质疑。但好在 Zoom 的管理层能够在复杂的形势下及时调整策略,在安全事件暴发之后将所有工程资源专注于提升

用户安全和隐私方面,并与软件巨头甲骨文合作,转用甲骨文云服务,极大地提升了服务能力,迅速扩容满足新用户需求,以维系用户与企业间的信任。

## 4 案例讨论与发现

结合文献回顾和上述案例描述来看,Zoom 在整个发展过程中始终围绕技术、产品、管理、资源四方面来提升核心竞争力(图 3)。进一步的,本文将 Zoom 核心竞争力提升的实现逻辑总结归纳为:自 2011 年成立以来,Zoom 的管理层通过协同整合技术、资金、经验、团队、知识等资源,找准定位,专注于云视频会议领域,错位竞争,并扮演好中间商的角色,利用大数据思维重视用户的反馈与需求,构建起足够大的网络规模来增强用户黏性,同时凭借其先进的技术、可靠的品牌,增强在各色产品充斥的供应市场上的竞争力,从而形成无法替代的核心竞争优势。此外,Zoom 也抓住各种机遇,创新拓展教育、医疗、企业等多个市场需求,形成资源的集聚优势。

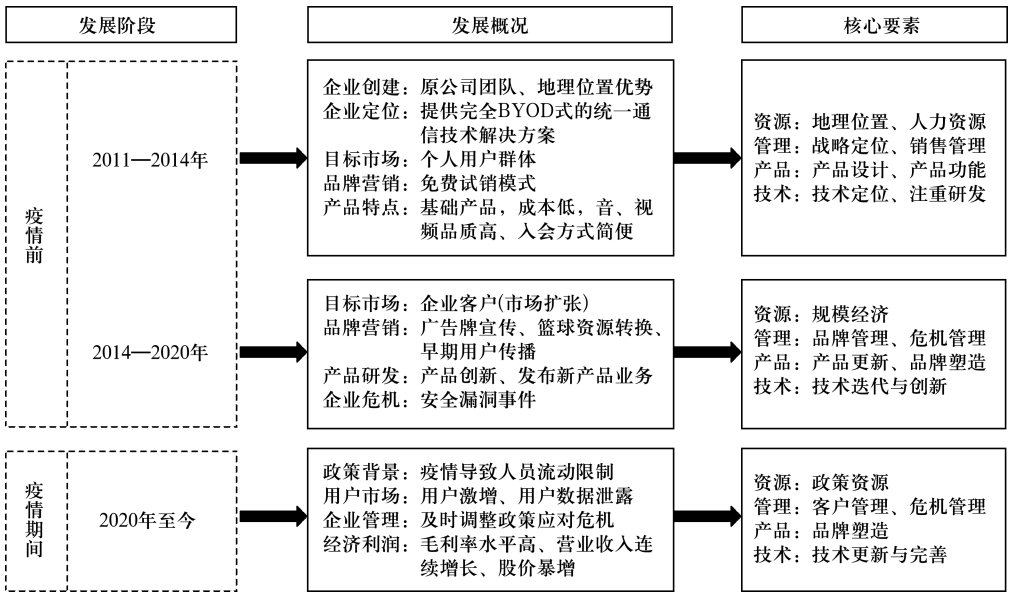


图 3 不同阶段 Zoom 核心竞争力构建过程总结

Fig. 3 A summary of the construction process of Zoom's core competitiveness in different stages

## 4.1 企业核心竞争力构成要素分析

### 4.1.1 资源——形成规模经济(图 4)

企业只有拥有独特的资源,为技术改进、产

品开发和管理提供支撑,才能更好地为企业核心竞争力的形成和发展提供帮助<sup>[13]</sup>。一方面,Zoom 是一家源于美国的公司,地理位置优越,

能快速地获取技术、资金以及政策等资源支持,较其他竞争公司更具有广阔的国际化市场。另一方面,为了能够使云视频会议的租用成本更具竞争优势,Zoom 推出了租用系统服务。此外,Zoom 在有形资源和无形资源方面均具有一定的优势:有形资源方面,Zoom 拥有高质量的产品、充足的资金和庞大的工程团队,从其年

报可以看出 Zoom 的企业业务情况表现优良,现金流量管理水平高,且作为关键营利动力的中国工程团队,帮助其节约了大量成本;无形资源方面,Zoom 不仅积累了技术知识、经验、专利、企业文化等,还获得了较高的客户满意度和用户黏性。

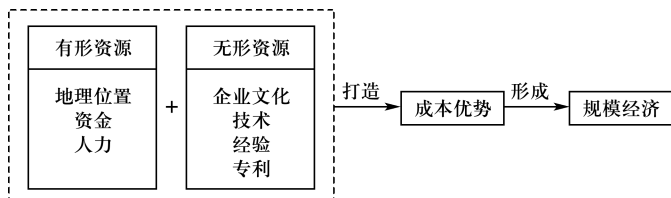


图4 资源与规模经济逻辑图

Fig. 4 A logic diagram of resource and scale economy

由此可以看出,坐拥地理位置和资源优势、具备规模经济等方式均可实现企业的低成本优势,从而使企业在市场竞争中占据主动地位,并在保持一定利润的前提下夺取竞争对手的市场份额。同时还需要充分把握人力资源、无形资源等对产业战略发展方向有重要影响的资源,才能够帮助企业提升地位、拓展市场空间,为企业建立持续性、结构性竞争优势<sup>[13]</sup>。所谓成本优势是指如果企业可以通过低于竞争对手的成本提供产品或服务,那么该企业很明显可以获得竞争优势,特别是具有地理位置和资源优势的企业可以形成局部完全垄断<sup>[29]</sup>。疫情暴发前,Zoom 凭借自身科研投入的成本优势所研发出来的底层技术和分布式云原生基础架构技术,有能力提供全球分布式的优质服务,其产品性能和用户体验也都远超竞争对手 WebEx、Skype、Hangout,从而形成了独有的无形资产“护城河”。近些年,除教育领域外,Zoom 也逐步渗透在其他社会网络关系中,在行业的话语权日渐增加,并取得一种包括成本在内的集群优势,为创造经济“护城河”奠定基础。这种通过提供低于竞争对手成本的产品和服务,累积了一定规模的用户基础,并通过企业场景使用与个人社交需求接触更多的其他客户群体,从

而形成了强大的规模经济,构建了企业低成本优势。

#### 4.1.2 管理——增强顾客黏性(图5)

网络效应在市场经济中发挥着越来越重要的作用,企业的竞争力也会随着网络效应的增强而提高<sup>[7]</sup>。在战略管理方面,自成立以来,Zoom 定位准确,错位竞争,找准了三大 B 端视频服务市场中的企业级视频会议细分市场,主打易用性、实用性、低成本、可扩展性。在销售管理方面,Zoom 采用的销售模式是“免费+订阅”模式,即针对不同的客户设置不同的价格,用户根据自身需求提前支付订购服务费。疫情期间,Zoom 依然可以保持正常经营,且服务销售情况好、发展势头强,这也为 Zoom 向更广泛的远程医疗、远程教育等垂直行业发展提供了扎实的经济基础,有利于扩大网络规模。在客户管理方面,Zoom 高度重视用户的体验感与客户的反馈意见,每年改善 200 个以上的功能,并进行产品的更换和更新,从而拥有了一大批忠实的粉丝用户和较高的客户体验满意度。在危机管理方面,Zoom 创始人具有卓越的管理能力和决策能力,在安全事件暴发之后及时采取措施解决问题,有迅速从困境中逃脱出来的能力。

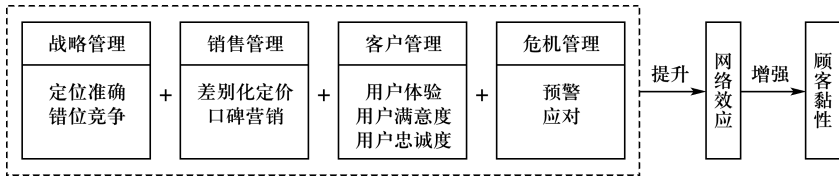


图 5 管理和顾客黏性逻辑图

Fig. 5 A logic diagram of management and customer stickiness

由此可以看出,企业可以在“基础产品免费、增值产品高收益、高附加值”新的经营模式基础上,借助口碑效应,在增加现有用户便利的同时,利用客户资源拓展新市场,形成企业在网络效应中的竞争优势。所谓的网络效应指的是,如果企业能够迅速建立起足够的网络规模,不仅可以吸引更多的消费者,而且其竞争优势将呈现“滚雪球”式的快速增长,从而促进企业可持续发展<sup>[29]</sup>。前期 Zoom 采用免费使用的模式将服务对象定位于个人用户,其优质的产品和服务,使得其拥有较高的产品推荐率与用户忠诚度。在个体用户网络效应形成稳定后,Zoom 通过个人用户驱动的病毒式的口碑营销,以“To C”的方式撬动“To B”的市场。这种通过提供免费的、高品质的用户初体验,在提高用户购买的忠诚度和美誉度的同时,也在应用场景中刺激了用户购买升级版的需求,从而增加顾客黏性,达到滚雪球的网络效应,从而保持企业长期的市场需求和可持续竞争力,最终可能实现“赢家通吃”。

#### 4.1.3 技术——延展市场空间(图 6)

云视讯技术创新的不同阶段都对云视频会

议的市场空间有着明显的影响,在带动云视频会议市场空间扩大的同时,企业的发展空间和价值也在不断增加。第一,明晰技术定位。作为以技术为主要竞争力的云视频会议领域中的独角兽企业,Zoom 自创建初期就注重研发投入,将技术聚焦于产品开发与简化,致力于为用户提供便捷的入会方式和完善的解决方案。第二,注重产品技术迭代。Zoom 根据用户需求与反馈,不断完善产品功能,实现自身技术上的突破:如拓展视频参与者容量;搭建数据中心系统等。相对于传统的远程会议 MCU 系统模式,其优越的基础架构可以提供更流畅、稳定的服务,进而提高系统本身的扩展性和灵活性。值得注意的是,虽然 Zoom 有大量的营销费用和研发费用,但这些费用都是属于酌量性成本,前期对售后服务、销售队伍增长和产品推广宣传等营销活动的大量投入,最终会反映在其市场份额和用户规模的增加上,让企业的客户群体覆盖教育、医疗、娱乐、金融、制造、零售、软件、互联网等行业和非政府机构。而研发投入则最终会反映在其核心技术的掌握上,为 Zoom 技术持续革新打下坚实的基础。

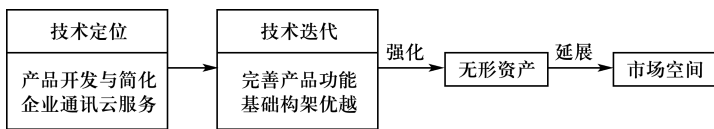


图 6 技术和市场空间逻辑图

Fig. 6 A logic diagram of technology and market space

由此可以看出,企业可以通过技术创新,特别是开发新产品、新技术以及建立新的服务模式来强化无形资产的附加值,增加用户转换成本,从而延展企业的市场空间。所谓无形资产,能够为企业竞争对手难以超越的产品或服务

务,从而为企业构筑出宽阔的“护城河”<sup>[29]</sup>。尤其在这个知识经济时代,各种无形资产(品牌、技术、软件等)已成为企业创造财富的主动力量之一。Zoom 在动态的市场环境下,能够不断进行自我革新,深耕音、视频技术,网络传输技术

和基础设施架构相关技术。经过长期的技术创新,Zoom 以深厚的技术积累和独特的技术构架在云视频会议领域拥有核心竞争力,形成了自身的技术壁垒。另外,Zoom 对技术创新的重视,一定程度上也是对企业产品的重视,技术创新有利于促进企业产品革新,能在产品开发与设计上满足用户需求,以流畅的音、视频技术和较低的使用费用增加用户转向其他产品的机会成本,形成用户黏性,以构建多维度的核心竞争力,进一步扩大市场发展空间。这种推进技术型无形资产体系而形成的“护城河”是持久性的,且有利于企业形成难以模仿的技术竞争力,从而巩固和提升现有的竞争优势。

#### 4.1.4 产品——塑造企业价值(图7)

产品是否具有不可替代性是企业核心竞争力与企业价值塑造的关键,作为连接企业与用

户之间最直接的桥梁,其口碑、质量等在很大程度上都直接影响着企业的品牌效应和经济效益。在产品的设计上,Zoom 在创立之初就确定了“以客户为中心”的发展理念,并善于从用户的角度出发去考虑产品功能的设计。与竞争对手的产品相比,Zoom 更加注重收集用户反馈并以硬核的产品性能和技术解决用户痛点,在产品设计方面以简易方便为主调,在平台界面设计方面则注重简洁、直观,并设有“一键加入”功能,给客户创造更多方便。在产品功能的使用上,Zoom 为用户提供了包含免费版本的订阅模式,允许没有资金或长期订阅的用户免费使用该产品,且入会方式简单便捷。在产品的品牌塑造上,Zoom 采取的订购策略是由“TO C”端的出色口碑去影响“TO B”端,这种方式进一步加强了用户群体方的品牌影响力。

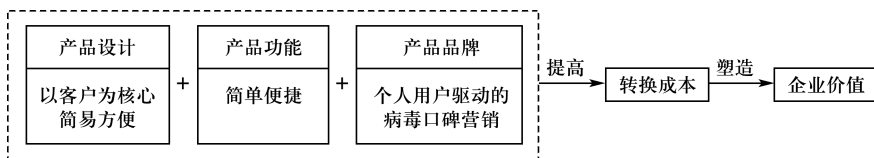


图7 产品和企业价值逻辑图

Fig.7 A logic diagram of product and enterprise values

由此可以看出,企业可以通过产品的独特性和不可替代性,让用户更容易对企业形成依赖。尤其是当这种差异化在其他竞争者中很难找到替代品时,将增加用户的转换成本,大大增加用户退出的壁垒。所谓转换成本,是指企业能够通过增加用户转向其他产品和服务的成本来提高用户转换的难度和代价,进而形成可持续的竞争优势<sup>[29]</sup>。Zoom 产品的设计简易方便,其免费试销的模式在很大程度上减轻了用户的订阅压力,租用成本更是降低到一般企业基本都可以接受的范围,还有其简便的操作方式、差别化的付费机制和稳定的产品性能,大大增加了用户转向其他产品的转换成本,提高了用户对产品的依赖度,使用户的退出壁垒增加。此外,在提高用户使用体验感的同时,更重要的是打造专属品牌,这有助于企业形成相对于竞争对手的明显区别度与竞争优势,进而维持持续性竞争优势。在用户数量迅速扩充后,Zoom

还根据客户规模配备相应的服务和辅助人员,确保用户体验的快速高效反馈,同时不断升级和改进产品,形成良性循环。这种凭借着“免费”的试销模式、灵活的产品交付方式、多场景解决方案、高质量的产品性能等优势能够吸引大量客户群体,同时积累了良好的产品信誉,达到更高的付费转化率,同时公司产品与服务的价值也得到明显提高,从而获得较高的资本收益率,为企业未来的发展奠定基础。

## 4.2 企业核心竞争力构成要素的逻辑关系

本文在案例分析过程中,进一步剖析了企业核心竞争力各要素之间的逻辑关系,如图8所示。资源是企业各方面发展的基石。首先,保证有企业家才能的管理人员,为公司治理提供人才资源;其次,管理人员通过整合诸如地理位置、人才、资金等各项资源,为技术提供人才、资金储备,支撑技术持续革新,进而为产品更新换代提供技术支持,保持产品的先进性优势;最

后,通过扩大市场资源,激发市场需求,以助推产品发展。在企业核心竞争力构建的全过程中,管理者始终扮演着不可忽视的重要角色。一方面,管理者充分发挥资源分配者作用,对企业内外部资源进行整合分配,注重团队管理,保证企业计划的有效实施;另一方面,积极承担企业家和干扰应对者等角色,及时发现市场机会,把握用户需求,制订产品营销和用户管理方案,

有效应对企业在发展过程中出现的各种危机,为产品发展出谋划策。反过来,市场上用户对产品的需求、行业内同性产品的竞争等都会影响产品技术革新、企业资源分配及管理方案制订。资源、技术、管理、产品四要素相互影响,相互促进,共同构成企业核心竞争力,形成企业发展中的竞争优势。

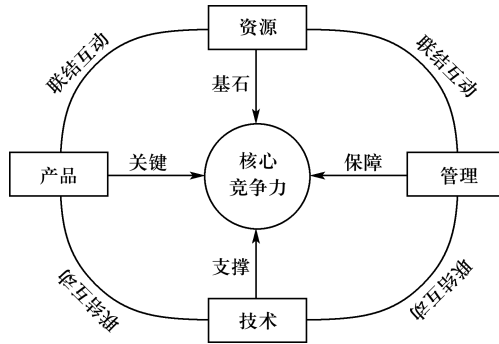


图8 企业核心竞争力各要素之间逻辑关系图

Fig. 8 Logical relationships among elements of enterprise core competitiveness

## 5 研究总结

### 5.1 研究结论

本文在回顾护城河理论和核心竞争力相关文献的基础上,选取独角兽企业 Zoom 作为研究对象,旨在探究企业应如何构建自身独特的结构性竞争优势,从而形成难以复制的“护城河”。对案例的分析与总结显示:资源、管理、技术、产品是云视频会议行业构建核心竞争力的四大要素。其中,灵活利用周边资源、加强自我与危机管理能力是企业打造成本优势、增强网络效应的必备品质;稳健的技术支撑、良好的用户口碑是企业延展市场空间、实现可持续发展的关键要点;高质量的产品、契合需求的设计是企业提高转换成本、积累客户基础的重要举措。

### 5.2 理论贡献

首先,本文基于护城河理论的视角探讨了企业核心竞争力路径构建的理论逻辑,剖析了各核心要素之间的逻辑关系,深化了对企业护城河的理解,为企业构建核心竞争力提供了新的视角,进一步丰富了核心竞争力领域的研究

成果。其次,本文选取 SaaS 领域具有典型性和价值性的独角兽企业——Zoom——作为案例研究对象,探讨其核心竞争力的构建,创新了护城河理论的研究情境,弥补了现有研究在企业经营管理领域与核心竞争力结合探讨发展路径的成果较少的不足。最后,已有研究较为系统地阐述了云视频会议的概念、技术以及应用,为理解云视频会议提供了较为宏观的视角,却较少关注提供云视频会议的企业情况,尤其是核心竞争力的研究。本文以此为突破点,并运用单案例研究和三角互证相结合的方法展开研究,为后续对产品市场中云视频会议具象化软件发展情况的分析研究提供了一定的理论依据。

### 5.3 管理启示

通过以上对 Zoom 的分析,结合企业发展状况,本文提出以下五点可供 Zoom 和其他企业借鉴的核心竞争力路径构建的管理启示。

第一,提高战略思维,发展生态组织。企业应当提高自身战略思维,发展与环境相适应的生态型组织。一方面,企业不仅要有整体且长

远的战略目光,与供应商建立信任关系,通过信息的交互共同研究消费者的需求,获得规模经济,以实现双方成本最低化。同时企业也需要注重巩固与潜在合作伙伴之间的关系,双方资源优势互补,以促进双方共赢。另一方面,企业要加强组织要素的整合,转变管理观念,立足组织战略定位,打造组织品牌文化和内部文化。实时监控市场变化,洞察消费者需求,开发或创造符合消费者动态需求的产品和服务,同时注重企业内部人才建设,加强员工间协作创新,提高企业应对不确定性风险的能力。

第二,产品通用化和服务定制化并进。企业应当将自身产品做到平台通用化,使其产品基本功能在移动端、PC端等平台能够稳定运行,为用户提供舒适的基础使用体验。在此基础上,针对不同类别的客户需求做定制化开发,将产品嵌入各个细分场景之中,提高安全性和稳定性,降低客户终端的部署成本,继续扩大自身规模优势。同时,针对教育、医疗、金融等众多细分领域实现产品运用场景具体化、专业化,扩大现有客户资源,以构建更大的网络规模。

第三,加大技术创新,筑牢其“护城河”。企业应当重视提升自身产品的技术含量,将技术打造成为不可替代的竞争优势。以 Zoom 为例,应当深耕音、视频技术,优化音、视频会议延迟,提升音、视频使用的流畅性,将自身的云视频会议产品发展至行业领先地位,形成自身不可被替代的技术核心。同时,Zoom 仍需进一步对云架构等技术进行深入研究,简化 APP 运行的媒介功能,以降低产品运行成本,完成技术的迭代更新。此外,与供应链上下游厂商进行合作创新,构建生态组织。比如与联想、惠普、甲骨文等企业合作,优化其产品在合作伙伴上的表现,以更好地获得合作伙伴的技术支持。

第四,树立安全意识,保护用户隐私。企业应当在内部树立安全意识,管理层及各级员工应当把产品安全和用户隐私保护放在首要位置。设立专门负责产品安全性的部门,设计保护用户数据及隐私的控制系统,提升其产品和服务技术安全性,消除产品的安全隐患。同时,主动吸收和借鉴自身及同行信息泄漏事件的经

验,加强产品安全性能的检测与改善,保障产品使用过程中的实时安全性,以此提升用户对产品的信任度,稳固用户对产品的信赖。

第五,强化服务体验,增强用户黏性。企业应当高度重视产品服务质量和用户反馈意见。企业应致力于打造卓越的产品服务体验,构建用户成长体系,培养用户对产品的长期使用习惯,以此增强用户对产品的依赖度。同时设立消费者部门,设计用户服务标准,当用户对产品提出意见或对产品进行投诉时,及时做出回应并对相应的问题进行分析解决,做到举一反三,减少用户投诉量,提升用户服务体验,增加用户对产品满意度和使用意愿的持续性,进一步稳定和提升用户的留存率。

#### 5.4 研究局限与展望

疫情的影响下,云视频会议迅速发展,一时之间,以腾讯会议、Zoom 等为代表的云视频会议软件的需求呈井喷式增长。目前看来,Zoom 在云视频会议行业是一匹黑马,至今发展势头良好,在垂直行业发展空间大、新兴用户群体出现、市场扩张机遇增加等的催化下,Zoom 的发展迎来许多机遇,从众多视频会议软件中迅速出圈。但当疫情过去后,未来远程办公行业将面临平台竞争愈发激烈、安全隐患频发、视频会议的形式同质化严重、各种新兴商业形态不断出现、技术革新不断更新迭代等问题,如何选择未来的发展之路,构建自身可持续的核心竞争优势,是 Zoom 乃至其他企业都必须面对的现实问题。最后,需要说明的是,本文采用的是单案例研究方法,在样本的选择上,仅选择 Zoom 作为研究对象,尽管遵循了规范案例研究设计和分析方法,但样本量相对较为单一,无法避免所得出的结论存在特殊性的缺陷,在后续的研究中可以考虑开展多案例研究或者实证研究。

#### 参考文献:

- [1] 聂凯. 关于企业核心竞争力的思考 [J]. 理论视野, 2016(12): 31-34.
- [2] 张可, 高庆昆. 基于突破性技术创新的企业核心竞争力构建研究 [J]. 管理世界, 2013(6): 180-181.
- [3] 赖志杰, 任志宽, 李嘉. 新型研发机构的核心竞

- 争力研究——基于竞争力结构模型及形成机理的分析 [J]. 科技管理研究, 2017, 37(10): 115-120.
- [4] 朱文莉, 刘羽萌, 赵勇. 企业核心竞争力评价体系的构建与应用应用: 从生态位视角 [J]. 企业经济, 2015, 34(3): 16-20.
- [5] 王晓丹, 万兴亚. 我国中小型外贸企业核心竞争力的定量评价及对策 [J]. 税务与经济, 2016(3): 57-62.
- [6] 韦琳, 要世聪, 石玉. 成本领先战略对企业核心竞争力的影响研究——基于经济危机前后上市公司经验数据 [J]. 河北经贸大学学报, 2015, 36(1): 89-96.
- [7] 易凌峰, 欧阳硕, 梁明辉. 知识管理、组织学习、创新与企业核心竞争力的关系研究 [J]. 华东师范大学学报: 哲学社会科学版, 2015, 47(3): 119-124+171.
- [8] 冉渝, 张梦梦. 无形资产质量与企业核心竞争力研究——来自 A 股制造业公司的证据 [J]. 会计之友, 2015(8): 30-34.
- [9] 郭仲先. 商贸流通企业供应链核心竞争力提升研究 [J]. 商业经济研究, 2019(11): 24-27.
- [10] 薛朝改, 钱丽丽. 跨境电商环境下物流企业核心竞争力提升的实证研究 [J]. 科技管理研究, 2019, 39(24): 146-152.
- [11] 陈禹洁. 文化营销战略与企业核心竞争力的关系研究 [J]. 商业经济研究, 2018(22): 69-71.
- [12] 陈红丽. 基于技术创新的企业核心竞争力提升策略研究 [J]. 中小企业管理与科技(中旬刊), 2021(4): 146-147.
- [13] 莫小泉. 基于低碳经济理论的物流企业核心竞争力构建 [J]. 商业经济研究, 2018(9): 118-120.
- [14] 王宇琦, 曾繁旭. 传媒机构护城河搭建与持续性竞争优势研究 [J]. 当代传播, 2020(1): 43-47.
- [15] 邓科, 张定明. “护城河理论”对我国聚氯乙烯企业构建结构性竞争优势的启示 [J]. 聚氯乙烯, 2017, 45(10): 1-7.
- [16] 于程鑫. 基于护城河理论分析传统媒体播音员主持人核心竞争力的构建发展 [J]. 西部广播电视, 2018(16): 157-158.
- [17] 沈娟, 郭其伟, 孟蒙, 等. 私人银行: 主流模式、核心竞争力与发展路径 [J]. 金融纵横, 2019(5): 21-32.
- [18] Prahalad C, Hamel G. The core competency of the corporation [J]. My Publications, 1990, 68(3): 79-91.
- [19] 邹超, 王欣亮. 企业核心竞争力的文献综述 [J]. 兰州大学学报: 社会科学版, 2011, 39(2): 110-115.
- [20] 徐建中, 陆军, 荆玲玲. 企业核心竞争力构成要素作用关系的系统分析 [J]. 现代管理科学, 2009(3): 70-72.
- [21] 许正良, 王利政. 企业竞争优势本源的探析——核心竞争力的再认识 [J]. 吉林大学社会科学学报, 2003(5): 99-106.
- [22] 胡宜挺, 李万明. 企业核心竞争力构成要素及作用机理 [J]. 技术经济与管理研究, 2005(2): 20-22.
- [23] Galateanu E, Avasilcai S. Framing the competitive behaviors of niche players: The electric vehicle business ecosystem perspective [J]. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2016, 221: 342-351.
- [24] 孙俊成, 周琦. 基于价值链的电动汽车企业核心竞争力体系构建 [J]. 东华大学学报: 自然科学版, 2018, 44(6): 995-1001.
- [25] 张劲松, 张含笑. 成长期企业股权激励、核心竞争力与财务绩效——基于我国上市公司数据的实证研究 [J]. 学习与探索, 2021(4): 120-127.
- [26] 胡争光, 张冲冲. 企业核心竞争力与“僵尸企业”关系研究——以我国上市工业企业为例 [J]. 会计之友, 2019(3): 46-50.
- [27] 钟海富, 邹楚帆, 王芳, 等. 技术创新、核心竞争力与公司业绩——来自广西区上市公司的经验证据 [J]. 会计之友, 2017(5): 57-61.
- [28] 王百强, 杨雅宁, 孙昌玲. 企业核心竞争力是否影响审计师决策? ——基于 A 股上市公司的实证研究 [J]. 审计研究, 2021(2): 68-79.
- [29] 帕特·多尔西. 巴菲特的护城河 [M]. 刘寅龙, 译. 广州: 广东经济出版社, 2009.
- [30] 吴梦莹. 基于“护城河”理论分析新媒体环境下主持人的现状及发展之路 [J]. 新媒体研究, 2018, 4(24): 116-117.
- [31] 朱泓璋, 李婷婷. 论合理避税对创新的影响——兼论独立董事监督与产品市场竞争的“护城河效应” [J]. 技术与创新管理, 2018, 39(4): 370-379.
- [32] 岳朝晖. 基于“护城河理论”的运输企业盈利能力分析 [J]. 中国市场, 2015(20): 73-75.

- [33] Boyd D P, Quinn R C. Financial metrics in wide-moat firms [J]. *Journal of Business & Economics Research*, 2006, 4(6): 59-64.
- [34] 宋梓棉. 谈“护城河”建构对主持人品牌化效应的影响 [J]. *传媒论坛*, 2019, 2(4): 100+102.
- [35] 汤志贤. 构筑银行外汇业务的“护城河” [J]. *中国外汇*, 2020(15): 57-59.
- [36] 陈晨. 探析综艺节目主持人“护城河”现状及其建构 [J]. *传媒论坛*, 2018(19): 89-90.
- [37] Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. *Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [38] Yin R K. *Case study research: Design and methods* [M]. London: Sage Publications, 2009.
- [39] 张爽, 何佳讯. 数字化交互平台、价值创新突破与核心竞争力再造——基于浦发银行顾客管理转型的案例研究 [J]. *管理案例研究与评论*, 2020, 13(4): 431-443.
- [40] Pan S L, Tan B. Demystifying case research: A structured-pragmatic-situational (SPS) approach to conducting case studies [J]. *Information and Organization*, 2011, 21(3): 161-176.

## Research on the Construction Path of Enterprise Core Competitiveness Based on Moat Theory: Taking Zoom as an Example

JIAN Rui<sup>\*1</sup>, XIE Xiao-jia<sup>1</sup>, LIAO Lin-juan<sup>1</sup>, GAO Xing-yuan<sup>2</sup>, CHEN Cong-yun<sup>3</sup>

( 1. College of Economics and Management, Fujian Agriculture and Forestry University, Fuzhou 350002, China;

2. School of Economics and Management, Fuzhou University, Fuzhou 350108, China;

3. School of Management, Nanjing University of Posts and Telecommunications, Nanjing 210003, China )

**Abstract:** Continuous construction of core competitiveness is the key to the sustainable development of enterprises in the fierce market competition. Accordingly, this paper attempts to take Zoom, a unicorn enterprise, as an example, combined with the moat theory, to analyze the evolution of user management technology research and development during its development process, and to explore the theoretical logic of the path construction of enterprise core competitiveness. The results show that: accurate positioning is the premise for enterprises to build their core competitiveness. Resources, management, technology and products are the four core elements for enterprises to build their core competitiveness. Furthermore, making flexible use of surrounding resources and strengthening self - and crisis management abilities are the necessary qualities for enterprises to create cost advantages and enhance network effects. Steady technical support and good user reputation are the key points for enterprises to expand their market space and realize a sustainable development. High quality products and designs meeting the needs are important measures for enterprises to improve conversion costs and accumulate customer bases.

**Key words:** moat theory; core competitiveness; Zoom