

# 培育和发展我国企业核心竞争力的若干思考

厦门大学工商管理硕士研究生 欧永洪

**内容提要** 在当今知识经济时代,由于创新的不断涌现和产品生命周期的相对缩短,企业面临的市场竞争程度已远比过去任何时候都更为激烈。因此,企业只有致力于培育和发展核心竞争能力,在某一方面或某些方面比竞争者更有竞争优势,才能保持和提高自己的产品及服务的市场占有率,促进企业的可持续发展。本文拟在述评企业核心竞争能力基本理论的基础上,论述我国企业培养和发展核心竞争力的意义及存在问题,并探讨我国企业培育发展核心竞争力的具体实践途径,以期促进我国企业的健康发展。

**关键词** 企业核心竞争能力 意义 问题 途径

## 一、企业核心竞争能力基本理论分析

二战以后,由于世界范围市场环境开始向多元化的买方市场转化,市场竞争日益激烈,指导企业竞争实践的竞争理论也日益地繁荣与发展。在竞争理论的百花园中,核心竞争能力理论(The Resource-based Theory of Competitive Advantage)无愧为这一理论园中的一朵奇葩。该理论的基本观点有:

企业是由一系列生产要素有机结合而成的。当企业能够比其他竞争对手更好地使用这些要素完成某项工作时,企业便有了竞争力。所谓企业竞争力,是指企业和企业家在适应、协调和驾驭外部环境的过程中成功地从事经营活动的能力,是企业的技术发展、资源增值、效益提高和增长后劲的能力,其内容可包括技术竞争力、市场营销竞争力、产品竞争力等。对于具体企业而言,并不是每一种竞争力都同等重要,那些最基本的、能够使企业保持长期稳定发展的竞争优势、获得超额稳定利润的竞争力,就是企业的核心竞争力。它也是别人不易掌握的或难以模仿的在科研、生产、营销等方面的专门知识和经验,及其在经营中的运用能力和协调机制,其中的关键是技术持续创新能力。严格说来,企业的核心竞争力(Core Competence)是企业推行内部管理性战略和外部交易性战略的结果。

一个竞争力要成为核心竞争力,应具备三个条件:一是能为用户提供根本性的好处或效用;二是应具备独特性,从而形成企业所持有的、不易为竞争对手所模仿的、具有持久的竞争优势;三是应具备延展性,能为企业打开产品市场提供支持,对企业一系列产品或服务的竞争力有很大的促进作用。拥有强大的核心竞争力意味着企业在参与依靠核心竞争力的最佳产品市场上拥有选择权。

该理论还认为,企业经营战略的关键在于培养和发展核心竞争力。在战略经营管理过程中,企业应当首先考虑企业现有资源和核心竞争力,以及在适当的市场机会中这些资源和核心竞争力的价值;其次,确定与未来可能存在的商业机会所要求的资源及竞争力相比的差距;最后做出如何弥补这些差距的战略决策。弥补差距的具体途径有三条:一是自我发展,建立内在的核心竞争力;二是与拥有互补优势的企业建立战略联盟;三是并购某企业所需要的专长的企业。

总之,该理论从未来竞争的态势和需要出发,主张由适应环境变化为主的竞争定位转向到以创造未来为主的核心竞争力定位。作为一种新的“为未来而竞争”的战略管理模式,该理论对于我国企业如何在未来激烈紧张竞争的市场环境中获得

生存与发展具有重要的现实指导意义。

## 二、我国企业培养和发展核心竞争力的原因及现状

### (一)、原因

#### 1、应对跨国公司竞争挑战之需要

众所周知,自1992年邓小平南方谈话以来,我国利用外资工作取得了巨大成绩。从1992年—1997年,我国已连续六年成为世界上吸引外资数量最多的发展中国家。可以预见,随着中国加入WTO进程的加快,跨国公司的大量进入将是不可逆转的发展趋势。跨国公司的大量进入,一方面,对于弥补我国建设资金不足、促进产业升级换代、改善产品结构、引进外国先进技术管理经验、加快制度转轨和创新等方面起到了其他任何经济组织所不可替代的积极作用;另一方面,其并购国有企业、挤占市场份额、冲击国产品牌等行为也给国内企业,尤其是国有企业带来挑战与威胁,竞争与压力。跨国公司凭借其垄断优势,竭尽全力地挤垮中国的名牌产品,结果是,照相机行业几乎全军覆没,摄像机行业几乎所剩无几,医药行业,洋货占领了30—40%市场,其他,传真机98%,移动电话80%,大型计算机75%,电子元件70%,轿车70%,录像机60%,微型计算机60%。即使是技术含量不高的食品行业,也受到很大的冲击,如洗涤品、化妆品市场大部分被抢占,80%以上的碳酸饮料市场丢失,甚至传统的食品市场也被吞食,麦当劳,肯德基等洋快餐在几年的时间里就夺走我国好百亿人民币的快餐市场。面对跨国公司进入给我国企业带来种种的消极效应,我们可供选择的对策有四:一是重新关闭国门,拒绝外国产品和外国资本进来,但这样做法不仅有违于当今世界经济的发展潮流,而且只能使我国企业因缺乏竞争而失去压力和动力,从而最终变得更加懦弱,显然此为下策;二是实施进口替代战略,通过引进外国产品和技术,使我国企业发展起来以替代进口的产品,但在科技日新月异的时代,特别是电子、通讯、计算机等高新技术产业中,关起门来搞引进,等到我们搞出自己的产品,技术早已落后,成本和市场更成问题了,故此法也不可行;三是通过严格的保护措施,使我国企业躲避外国企业的竞争,以达到保护民族工业之目的,但从汽车工业的保护实践及后果看,它也是行不通的;四是一方面继续扩大开放,另一方面针对我国企业的自身竞争力状况,着力培育、发展和创造我国企业的核心竞争能力,培植企业的长期竞争优势,唯此才能从根本上抵御跨国公司,并在与跨国公司的竞争合作过程中不断地壮大我国企业的实力,增强我国综合国力。

## 2. 企业自身生存发展的需要

我国经济体制改革的最终目标是建立社会主义市场经济体制。建立现代企业制度是我国国有企业改革的根本方向。随着中国二十多年经济发展和市场化改革的深化,我国经济领域各方面正进入一个由量变到质变的过程,具体表现为:一是市场机制正取代计划经济体制,市场对企业的约束力增强;二是我国正从短缺经济转向供需平衡或供大于求,买方市场开始形成,市场竞争日益加剧,优胜劣汰机制作用强劲;三是中国对外开放格局进一步形成,企业在国内市场直面着强大的国际竞争对手,面临强大的国际竞争对手和国际竞争压力。上述市场环境的急剧变化使一批优秀企业脱颖而出、迅速崛起的同时,也使相当一部分企业,尤其是国有企业陷入困境,并面临生存与发展的危机:它们或存在严重的财务风险,或机制转换滞后,或发展后劲不足,不一而足。这些问题危及企业生存,减弱其竞争能力。因此适时地实施以培育和发展核心竞争力为目标的正确发展战略已迫在眉睫,刻不容缓,唯此才能从根本上摆脱其生存发展危机,这是因为:<sup>[1]</sup>核心竞争力超越具体的产品与服务,以及企业内部所有业务单元,将企业之间的竞争直接升华为企业整体实力的对抗,所以核心竞争能力的“寿命”比任何产品和服务都长,关注企业核心竞争能力比单纯地局限于具体产品和业务单元的发展战略,更能准确地反映企业长远发展的客观需要,使企业避免陷入因目光短浅而导致的战略性误区。<sup>[2]</sup>核心竞争力可以增强企业在相关产品市场上的竞争地位,其意义远远超过单一产品市场上的胜败,对于保证企业的长期发展具有重大的战略意义。<sup>[3]</sup>企业核心竞争力的建设,更多的是依靠经验和知识积累,而不是某项重大发明而导致的重大跃进,因而难以“压缩”和“突击”,即使产品生命周期相对越来越短,核心竞争力建设仍需数年或更长的时间,这样使竞争对手不易或难以模仿、掌握,从而具有较强的持久性和较高的进入壁垒。<sup>[4]</sup>对核心竞争能力的明确追求促使企业高层管理人员超越部门利益的局限,更多地从企业整体和长远利益角度考虑问题,从而及早地发现和把握未来市场的需求,并付诸建设企业核心竞争力的实践中,从而最终摆脱危机,求得生存与发展。

### (二)我国企业在培育和发展核心竞争力中存在主要问题

1. 企业培育和发展核心竞争力的意识淡薄。在培育和发展的实践中,我国也不乏有一批率先行动的企业。如海尔,它得上是一个正在形成己的核心能力的大型工业企业,它具有核心竞争力的多重特征(如为顾客创造价值,独树一帜性和延展性等品质)。但是从总体上看,我国企业还普遍缺乏核心竞争能力意识,尤其是大型国有企业,由于经营机制不灵活、企业制度不完善、经营观念保守陈旧等多种因素,企业高层领导普遍没有意识到培育和发展核心竞争力的重要性,更无从谈起全方位地实施提高企业核心竞争能力的战略,他们不注重产品创新、技术创新、市场营销创新、人力资源管理创新等,而仅停留于过去成功的喜悦之中,结果使产品适应不了动态变化着的市场需求,也使原先具有竞争力的企业走向衰败,最终也丧失了其长期竞争优势。

## 2. 企业发展战略上存在着极大盲目性

发展战略是企业通过对内外环境和条件的全面评估,分析和发现企业的比较优势,从而做出可持续发展的总体性谋划和对策选择,以促使企业竞争力的持续增强和企业机制长久不衰。其基本内涵是培养企业的核心竞争力,即开发独特产品的

能力、发明专利的能力和创造先进营销手段的能力,其中主导产品是核心竞争力的精髓,创新是核心竞争力的灵魂。企业发展战略直接关系到企业的成败。战略的成功是最大成功,战略失误是最大失误。但是,我国企业在发展战略上普遍存在盲目性问题,其表现为:<sup>[1]</sup>过分地强调多元化经营,忽视主业经营。为了实现低成本扩张,不少企业集团不仅在本行业内大量地并购,还贸然地进入自己不熟悉的、与主营业务无关的产业,结果因好大喜功而导致企业经营失败,甚至破产。名噪一时的巨人集团的倒下给我们留下了深刻教训。巨人集团从开发 M-6140 桌面排版系统起步的,以此技术优势为基础,通过大力度的广告和促销,巨人获得巨大的成功,并迅速发展为一家亿元企业。1993 年西方计算机公司进入中国市场后,巨人的市场优势不复存在,处于十分艰难的经营境地,这种情况下,巨人并没有考虑如何在自己已熟悉的计算机软件产业中寻求和建立新的优势,而是贸然地进入到房地产业、生物技术领域和保健品市场。但是,由于缺乏房地产必要的经营经验,巨人集团在这个领域几乎全军覆没,虽保健品还取得了局部的市场成功,但对企业整体业务的发展没有起到多少实质性的作用,加上因业务规模的扩大和业务领域的高度分散而引起了管理危机,盲目的多元化战略终把企业拖向失败的深渊。<sup>[2]</sup>过分强调资产经营,忽视生产经营活动,许多企业把资产经营错误地理解为企业的一个独立的业务机构,甚至热衷于证券、期货这些金融企业的活动,忽略了自己的主业,也忽视生产经营,由于不注重企业的核心生产技术,不注重培养核心产品的功能,也招致失败的结局。

### 三、我国企业培育和发展核心竞争力的具体实践

正如前述,核心生产能力是企业的生命线。因此,对于还没有建立起核心竞争力的企业来说,应尽快建立其核心的竞争力,对于已经拥有较强核心竞争力,在目前市场上已有显著竞争优势的企业来说,培育和发展核心竞争力的工作同样重要。因为,不论企业的原有核心竞争力有多么强大,但随着需求特点的变化和其他竞争对手的竞争努力,已有的竞争力或许会贬值,或许会从根本上被新的市场需求所淘汰。所以,无论任何企业,要想获得、拥有和保持长久的竞争优势,就必须要在发展企业核心竞争力方面做出不懈的努力。

1. 要重视开发和获得构成核心竞争力的专长和技能:核心竞争力是由一系列专长和技能构成的,企业在培育和发展核心竞争力过程中,不可避免会在所需要的各种要素或专长方面面临不同程度的贫乏,所以应通过各种方式获取建立核心竞争力所必需的专长和技能。毫不夸张地说,谁能得到最关键的技术和人才,谁就会取得最初的胜利。同时核心竞争力建设需费时日,那些最早或者在最短的时间里能完成这项工作的企业无疑会取得有利的市场地位。因此,企业必须要尽快地获取和建立构成核心竞争力产品的重要专长,企业除了通过内部发展外,还应通过吸收“外来”资源来实现在较短时间内获得必要的竞争力要素的目的。获取“外部”资源的途径具体有:<sup>[1]</sup>吸收掌握关键技术的人才,并视人才为企业无价的财富。深圳华为集团的实践很有启示:它明确将积蓄重要的技术人才作为本企业长远发展的战略,尽管这些人才所掌握的技术专长不会很快带来效益,但依然采取各种措施吸引招揽各种专门人才;<sup>[2]</sup>与拥有核心专长的公司建立战略联盟;<sup>[3]</sup>直接将这些公司通过某方式归于麾下,纳入本企业的阵营,在这方面工作中,我国企业要力

戒更多关注兼并与收购的财务利益的倾向和短视,而应从长远发展的角度出发,把战略目标定位于尽快获取对核心竞争力的培养和发展具有重要意义资源和专长,尽管这些要素在短期内并不具备明显的赢利能力。否则,过于追求短期财务利益,就可能错过一些可以获取关键竞争力要素的机会,从而有碍于核心竞争力的培育与发展。

2. 要加强竞争力要素的组合:核心竞争力是由不同的竞争力要素有机联合而成的整体竞争实力,一组分散的技能、专长和竞争力要素都不会成就为核心竞争力。为此,加强这些专长、技能和竞争力要素的整合是至关重要的。其整合涉及到企业内部管理几乎各个方面的具体环节和部门职能。例如,要将企业在某种核心技术发展为核心竞争力,首先需要企业在该技术领域不断进取提高,始终保持领先地位,这就需要企业予以必要的资金支持,建立有效的科研开发激励机制;其次,需要在产品试制和试销方面对新产品开发予以支持,并有效地协调产销部门的关系;最后,在产品销售阶段,又需要建立营销部门和科研部门间密切的信息联系,以及及时将市场信息反馈到研究部门,使研发的产品更好地满足市场需求,等等。从上面循环链中可知,核心竞争力的培育和发展涵盖企业内部管理的各个方面,它以企业内部资源的优化配置为前提。只有通过要素的有效整合,才能满足企业长远发展需要,并获得在未来市场上的竞争优势地位。我国企业重组中也要重视和加强竞争力要素的组合与整合,不仅要注重企业之间的有效协作,而且要加强各成员企业间在技术、市场、管理等方面的整合,以真正实现“优势互补,资源共享”,否则不仅创造不出新的优势,而且会使企业原有的优势丧失殆尽。培养和发展核心竞争力也只能成为一句空话。

### 3. 加强核心竞争力产品市场的开发

所谓核心产品,是指介于企业核心竞争力与最终产品之间的中间性产品。与最终产品的市场份额相比,企业核心产品市场份额更有意义:核心产品的发展,可以使企业借助合作伙伴的销售渠道和品牌来实现,避免最终产品市场的激烈竞争局面,获得相当可观的“虚拟市场份额”,而由此获得的收入和经验又可以加快企业核心竞争力的建设;在最终产品市场建立垄断地位会受到法律和市场营销渠道等因素限制,核心产品份额则不受这些限制,可以相当自由地发展,因此不论是从短期利

益看,还是从长远发展看,核心产品具有重要的战略意义,企业应当加快中间产品开发力度,以产生必要的市场规模来保持其核心竞争力的领先地位。客观地说,我国企业在这方面的也是比较薄弱的。无论是彩电、VCD,还是部分高科技企业都是以组装加工为主,许多核心部件、零配件和元件都是外购的,没有控制核心技术和核心部件的生产是我国许多大型工业企业共同存在的问题。这些企业虽然在市场扩张时,可得到一些收益。但由于缺乏自己的核心产品而没有自己的发展基础,没有自己的“根”,所以注定也是短命的。因此,企业必须要重视建立自己的核心专长,形成自己的核心产品并动态地开发自己的核心产品,只有这样,才能掌握市场的主动权,并促进企业的长远发展。总之,企业核心竞争力已成为企业的生命线,其培育与发展的关键取决于知识、协调和有机结合,而使协调和有机结合成为可能的是组织资本和社会资本。另外,核心竞争力也是关于“如何做”的知识。中国很多企业缺乏核心竞争力,其根本原因是缺少市场条件下“如何做”的知识、经验和基础性的积累。企业为了增强知识积累机制,当前尤其要做好以下几方面的工作:一是重塑人的“使命”,培养人的学习能力,重视和加强人力资源开发与管理。这已成为中国企业的当务之急,也是企业知识积累的原动力;二是再造企业文化,通过企业文化的凝聚力产生非经济性的激励;三是企业信息形态再造,建立网络型组织和学习型组织,扩大企业的知识分工体系,建立有效的协调机制,最终增强企业知识积累能力和科技创新能力。抓好这些工作,将为企业培育和创造核心竞争力奠定广阔的平台,从而为企业开辟一片新天地,使企业超越原有市场的激烈竞争格局,并最终为企业创造超额利润提供取之不尽的源泉!

### 参考文献

- [1] 迈克尔·波特 竞争优势 华夏出版社 1997
- [2] 尼古莱·丁·福斯、克里斯第安·克努森《企业万能:面向企业能力理论》东北财大出版社 1998
- [3] 刘世锦、杨建龙等 企业重组中的多元化战略问题 管理世界 1999(2)
- [4] 赵顺龙 培养企业核心竞争能力的思考 管理世界 2000(6)

(上接第8页)

(四)有较强的管理能力,一定自制能力,讲究工作方法的艺术性。

1. 思想政治工作是一项管理工作,就是为了达到一定的目的,对思想政治工作科学的调控。它贯穿于思想政治工作的全过程,是思想政治工作的重要组成部分,主要有:(1)宣传党的路线、政策、方针,以保证整个思想政治工作的正确方向,保证整个思想政治工作的目的、任务、作用的实现;(2)协调各个方面工作。“人的本质并不是单个人所固有的抽象物。在其现实上,它是一切关系的总和。”思想政治工作的重要,就是要动员全社会,协调各方面,形成完整统一的思想政治工作的环境系统。(3)制定工作计划,实施方案。思想政治管理工作,应按上级决策精神同本部门管理对象的实际,同环境实际结合起来,实施具体的管理,制定具体目标,以及实现的措施和步骤。

思想政治工作是一项长久的需要细致耐心的工作。思想政治工作者,在任何场合上应保持稳定的情绪,清醒的思维,具有良好的心理素质,表现出较高的涵养,做到:容人,让人,宽人。

2. 在思想政治教育过程中要讲究艺术,注意适度性。当我们在对学生进行教育的过程中,不管采取了说明、教育、疏导、灌输等,哪种手段或方法,都应该注意适度。心理学家认为,人的某种思想一旦形成,就成为一种思维定势,表现出一定的稳定性。而人之所以会产生思想问题,就是由于某种原因,破坏了心理上的平衡,产生思想问题。做人的思想政治工作,从某个意义上讲就是做人的心理平衡工作。如果教育过度,会产生一种逆反心理。所以,思想政治教育忌重复的说教,批评、指点都应注意适可而止。要注意明察教育的对象的思想变化,达到一定的火候,就该停止。注意把“苦口婆心”置到“恰到好处”的限度上才能收到预期效果。