

发展核心竞争力 是企业的重中之重

宫焕久 黄海霞

摘要：核心竞争力是企业适应市场的潜力。中国某些企业由于缺乏核心竞争力而使其市场份额逐渐缩小。为了适应国际市场竞争的形势，发展企业核心竞争力是重中之重。为此，除了企业加强自身建设以外，政府应该利用法律和政策，充分利用加入 WTO 以后宝贵的“缓冲期”，使国内市场尽快完善，促进企业核心竞争力的不断提高。

关键词：核心竞争力；企业和政府；完善市场

中图分类号：F406 **文献标识码：**A **文章编号：**1006-1894(2002)04-0013-06

中国已经加入了 WTO，中国的经济将逐步被纳入经济全球化的发展潮流中。在激烈的国际市场竞争中，为什么有的企业逐步成长壮大，有的企业却逐渐衰退，其最主要的原因就在于企业是否有核心竞争力。那么，核心竞争力是什么？美国企业战略管理专家 C. K. 普拉哈拉德和 G. 哈默尔于 1990 年对企业核心竞争力所下的定义是：核心竞争力是指建立在企业核心资源的基础之上，智力、技术、产品、管理、文化的综合优势在市场上的反映。可见，核心竞争力是企业所具有的各种优势所形成的发展潜力，在市场竞争中，核心竞争力是要通过产品和服务等表现出来的。核心竞争力又常常被称为企业的核心能力。

一、企业“核心竞争力”的由来与发展

核心竞争力与普通竞争力（或简称竞争力）是有区别的。主要区别在于整体与个别、潜在和外在的差别。核心竞争力是企业所具有的综合和潜在的竞争能力，竞争力是指企业某一产品、某项服务或某一方面所表现出来的适应市场的能力。市场的形势是不断变化的，企业能够不断适应市场形势的发展，获得理想的市场份额和收益，是该企业核心竞争力在市場中的表现。企业投放到市场的个别产品所表现的竞争优势是竞争力，所说的产品包括有形产品和无形的服务。企业具有较强的核心竞争力，意味着企业在参与市场竞争中可以较好地适应市场的发展形势，有较大的发展能力和空间。而某一产品或某项服务的竞争力也可能是核心竞争力的表现，也可能只是该产品或该项服务的市场表现。

从 C. K. 普拉哈拉德和 G. 哈默尔对企业核心竞争力所下的定义中还可以看出，企业核心竞争力主要的基础因素是智力和技术。智力不仅包括一般的技术发明、发现所进行的

智力活动,更重要的是指人的理念和发展思路。没有这些智力活动,也就谈不上发明创造,当然也很难谈上核心竞争力。以美国经济为代表的新经济之所以发展迅速,主要应该归因于美国在经济发展中具有先进的理念,同时优先发展高新技术产业和服务业,促进了世界各国的相对优势与美国优势有机结合的结果。例如,美国先进的试验设备和技术、优质的服务,吸引了大批外国学子到美国学习和科研,从而促进美国技术、服务、贸易等各项业务的进一步发展;美国巨大风险和利润同在的市场吸引着大量的国外投资者为美国的经济不断注入资金。这样,可以使美国的优势以某种叠加的方式向前发展,其结果可以用下列公式所示:

$$P = \sum TiLi + \sum CiLi + \sum TiCi + \sum TiEi + \dots$$

其中: P—利益; T—技术; L—人才; C—资金; E—土地。

在市场经济的条件下,企业的核心竞争力始终存在。一个企业由诞生到兴盛,从成熟到衰落,其经营状况和市场表现与核心竞争力是分不开的。在计划经济时代,中国企业的竞争力只有在国际市场中才能真正体现出来。改革开放以来,中国的经济获得了飞跃发展,市场经济的成分不断增加,为企业核心竞争力的形成或提高开辟了广阔的空间。通过越来越激烈的市场竞争,一些企业获得了很大的发展,产品不仅满足了国内消费者日益增长的需求,还在国际化的道路上获得了突破性的发展。例如青岛海尔公司,其产品已经由一般家用电器发展到移动通讯器材。其产品在国内市场的份额不断提高,还成功地出口到一些发达国家,最近在美国纽约成立了公司的分部。

在计划经济向市场经济过渡的过程中,有相当数量的企业由于核心竞争力弱或尚未形成核心竞争力,在市场竞争中败下阵来,不得不退出市场。可以看出,企业的成败兴衰都与其核心竞争力的状况密不可分。站在国际市场的角度,中国企业的核心竞争力是很弱的。今后,随着进口关税的降低和非关税措施的减少,在相当一段时间内,中国的企业将面临着外国企业强有力的竞争,中国市场将面临着国外产品较强烈的冲击。并且,由于新经济的衰退,市场转移效应将加剧这种冲击。

二、中国企业核心竞争力不强的市场表现

如上所述,改革开放以来,总体说来,中国企业的核心竞争力获得了很大的提高,涌现出一大批具有一定核心竞争力的企业,为中国企业国际化发展做出了榜样,为中国经济的国际化进程奠定了基础。但是,与发达国家的企业、尤其是与跨国企业相比,中国企业的核心竞争力就显得差距很大。为了适应国际市场形势,必须尽快提高中国企业的核心竞争力。下面,让我们首先总结一下企业核心竞争力不强的市场表现。为了说明问题,我们将以机电商品为例。机电商品技术含量高,附加值大,各国政府和企业都重视机电商品生产和贸易。因此,机电商品已经成为国际市场中竞争最激烈的商品之一,也成为衡量一个国家企业核心竞争力的重要标志之一。中国企业核心竞争力不强主要表现在以下几方面:

1. 产品档次低、价格高 中国的一些机电产品一直存在着档次低、价格高的问题。例如轿车,中国轿车产品与国际市场的轿车产品相比,市场生命周期过长,产品相对落后。全部车型中绝大多数都是国际市场 80 年代的产品,90 年代的仅有几种。而国际上一般轿车的生命周期大约仅为 10 年左右;同时,国产轿车出厂价比国际市场要高 20%—50%。这种情

况形成的原因是:

(1) 不能形成规模经济效应。仍以轿车为例,中国最大的轿车企业年产量仅为 20 多万辆,全国轿车年总产量也只有 50 多万辆,还不如发达国家一个中等轿车企业的年生产规模。不能达到一定的生产规模,产品的成本以及质量就很难保证。国际业内人士公认的经济规模是 100 万辆,可见,中国轿车企业的生产规模距离经济规模的标准还相差甚远。

(2) 生产效率低。由于计划经济管理体制、机制和发展模式的原因,中国多数企业一般都是“麻雀虽小、五脏俱全”的生产方式。例如,几家国内自行设计的轿车产品所需的零部件基本上都是自家生产的。虽然引进车型的大部分零部件是从国外购进的,但生产方式基本上还是传统的,只有少数企业采用订单等先进生产模式。

发达国家的汽车企业把精力主要放在体现核心技术的关键零部件的生产和整车总装业务上。总装业务一般都采用订单或 JIT 运作模式,大部分零部件都是通过物流方式国际采购,生产效率很高。例如日本在欧美设立的子公司生产所需要的零部件,大部分都是从北美市场采购的。这种先进的生产方式有利于提高生产效率和产品质量。据有关人士统计,与日本相比,中国的汽车人均生产效率仅为日本的 50% 左右,由于生产效率低、投资与生产不匹配等原因,单位车辆的成本较高。

2. 销售与服务体系不完善,难以向客户提供满意的服务 据有关方面统计,中国的消费者对企业售后服务的满意程度在世界上是较低的。例如,中国的出口贸易长期以来是以专业外贸公司为主体、生产企业主要是提供货源。由于外贸公司没有技术力量和零部件生产,难以提供及时满意的售前、售后服务,以追求市场面的扩大为主,“打一枪换一个地方”,不可能形成稳定的市场。

再例如,发达国家的汽车维修及零部件销售是以整车销售业务为核心的。除了利用电子商务向客户提供信息服务以外,还可以做到及时提供维修保养和零部件供应服务。汽车生产企业设有专营的维修服务站和零部件销售点,为客户就近提供及时的服务。配件生产企业既为整车总装业务提供零部件,又负责向维修站和汽配市场供货。目前中国的维修和零部件供应业务基本上与整车生产企业脱节,存在着经营分散、秩序混乱等现象,不仅影响维修和汽配市场的发展,也会进一步影响到汽车市场的发展。

三、核心竞争力不强的原因

企业核心竞争力的发展与所在的市场环境是分不开的。中国企业核心竞争力不强的原因主要有:

1. 不重视研究与开发工作 建国以来,中国的研发工作发展很快,也取得了一系列重大的科研成果。但是,由于管理体制、机制和经济发展水平的限制,中国的研发工作与发达国家相比,还显得相当弱,还存在以下一些主要问题:(1) 不注意了解和学习外国的先进经验,外国已经有的、并且已经应用于实践的技术,中国还在进行研究,结果既浪费了时间,又浪费了人力和财力。(2) 研发结果不能被很快应用于生产与服务实践。由于种种原因,中国科研机构的研发成果应用得很慢,有的一直被束之高阁。(3) 盲目调整。改革开放以来,经过调整,使有些国家级科研机构归地方或企业管理,从而削弱了对核心技术的研发能力。研发机构为生产实践服务是对的,但是国家必须掌握一批在各领域对核心技术进行研发的机

构,以便及时了解世界各领域新技术的发展和形势,促进新技术在中国的发展、推广和应用。

2. 市场不完善 在计划经济体制下,政府对一些企业实施保护政策,使这些企业一直没有真正受到市场竞争的考验。提高核心竞争力,当然需要企业的自身建设,但是,市场的作用是绝不能忽视的。从哲学的角度看,市场应该是外因,市场对企业核心竞争力提高的作用必须通过企业的内因起作用。但是,由于竞争力本身就是一个相对的概念,没有多方对比和竞争也就谈不上竞争力的强弱。因此,这种外因——有竞争的市场(或称完善的市场)环境,是绝不能忽视的外因。为了说明为什么提高企业核心竞争力需要竞争的市场,我们以家电企业和轿车企业为例加以详细阐述。

(1) 家电商品的市场表现。众所周知,中国的家电商品市场是最早开放的商品市场之一。改革开放初期,一大批外国家电商品涌入中国市场,几年之内就占领了中国 50% 以上的家电市场,尤其是日本产品。外国家电商品的价格比中国产品价格高很多,但是,由于具有质量好,性能可靠(维修次数少、使用寿命长)等优点,征服了中国广大的消费者,进口家电成为他们购买家电商品的首选,例如日本的松下、索尼、东芝等。与此同时,中国人以往一向青睐的国内知名品牌却逐渐离开了人们的视线。

在残酷的市场竞争中,中国的家电企业认真总结失败的教训、学习外国企业的技术和管理经验,充分发挥企业自身的比较优势,经过艰苦奋斗,核心竞争力不断提高,他们的产品质量逐渐赶上或超过进口商品,并且首先得到国内消费者的认可,越来越多的消费者开始选择中国自己企业的家电产品,使这些产品的国内市场份额不断扩大,信誉度不断提高。同时,随着市场观念的加强和国际贸易的发展,有些产品也逐步打入国际市场,有的还成功地进入欧美日发达国家市场。可以看出,经过市场竞争之后,中国一些家电企业核心竞争力有了很大提高。这些企业的成长过程说明了市场的完善是企业核心竞争力提高的重要条件之一。

(2) 轿车商品市场状况。和家电产品不同,中国政府对轿车行业一直利用高进口关税、复杂的费用和手续等加以保护。在政府的高度保护下,国外的轿车产品在中国国内市场的竞争受到遏制,使中国的轿车市场成为非(国际)公平竞争的市场,或者说轿车市场是不完善的市场。在这种不完善的市场中进行生产和销售,使生产规模、生产手段、产品档次、质量和价格等方面距离国际市场会越来越远。因此加入 WTO 以后,轿车市场受到冲击是可想而知的。由此可见,轿车市场的不完善,使中国轿车企业的核心竞争力处于较落后的状态。

市场不完善的原因应该是多方面的,但是,最主要的影响因素是产品的属性和中国计划经济体制和机制。计划经济条件下的中国政府对一部分类型行业采取政策保护,统一计划,统一销售,是与当时的经济条件分不开的。企业没有自主权,无法主动地研究市场,只是被动地完成着计划。改革开放以后,政府根据行业的发展情况不同实行差别开放政策,使一些开放早的行业的企业经受了市场的考验,核心竞争力获得了不同程度的提高。可见,政府对产品和市场的政策不同,市场的完善程度也就不同,企业的核心竞争力的提高情况也不尽相同。

四、加速市场完善,促进企业核心竞争力的提高

综上所述,企业核心竞争力的提高,除了需要企业提高智力、技术等要素以外,要使国内市场尽快完善,为企业核心竞争力的提高准备竞争的市场环境。所谓完善的市场,是指供求

关系明晰、商品处于相对自由竞争的市场。为了市场的尽快完善,企业和政府应该共同努力,有效地利用好入世后宝贵的缓冲期,在WTO原则基础上,鼓励和刺激消费者的参与意识和购买行为,排除非市场经济因素的影响,促进市场的尽快完善。建议具体做好以下几项工作:

1. 生产企业应该尽量使产品符合基本消费者的承受能力和使用要求 改革开放以来,中国老百姓的生活水平虽然普遍提高,但是由于经济、消费习惯等原因,大多数消费者还不想消费高档消费品。作为生产企业,应该重视市场的作用,有针对性地逐步解决消费者在产品性能方面的问题,最大限度地满足客户的真实需求。例如,在保证基本质量和性能的基础上,使产品的价格符合消费者的支付能力或心理价位,使消费者有产生购买设想的可能性。

2. 建立完善的服务体系,做到消费者有求必应 服务体系包括售前售后服务系统。其中包括信息服务和维修保养、零部件供应服务等。服务体系的建立应该以生产企业为主,具体应该做好以下几项工作:

(1) 利用电子商务向客户提供全方位的信息。将产品结构特点、性能指标、生产安排、销售方式、维修保养、零部件供应等情况以及行业的发展趋势等信息及时告诉消费者,同时也要及时收集消费者的要求和建议,为改进产品和服务质量打基础。

(2) 提高服务理念,做到诚心诚意为客户服务。中国目前实行的是市场经济,但是,从政府机构到企业,计划经济的影响还未完全消除。自觉不自觉地受着“卖方市场”的观念束缚。例如,产品销出去就万事大吉,对客户的反映很不耐心等。在这方面,发达国家的实践为我们做出了榜样。例如,丰田公司的服务宗旨为“做用户还未想到的”,服务标准为“亲切、诚实、快速、合理”。其目的是,通过与消费者的交流和服务取得消费者的信任,力求建立一种长期默契的合作关系。

(3) 建立完善的维修保养和零部件供应体系。

3. 利用政策手段,促进市场尽快完善 作为WTO成员国,中国政府应该制定相应的政策,使国内市场在WTO原则基础上逐渐规范起来。

(1) 建立健全市场游戏规则,促进公平公正竞争秩序的建立。WTO原则的主要目的是建立公平公正的市场竞争秩序,促进国际贸易的发展。对于中国目前的市场环境来说,建立公平公正市场秩序的目的主要有两个,一个是促进国内市场的正常竞争,保护国内企业和产品,促进中国企业核心竞争力的尽快提高;另一个是承担市场开放的义务。从入世的角度,两个目的是一致的。建立适合于国际市场的游戏规则,欢迎外国企业和产品进入中国市场。同时,通过竞争锻炼企业,考验产品对市场的适应性,使真正有竞争力的企业和产品脱颖而出,迎接越来越激烈的市场竞争。

(2) 提倡现代消费理念,促进消费者市场参与意识的提高。对于任何商品,只有在消费者感到真正有需求时才能产生购买欲望和动机,尤其是高档消费品。政府主管部门应该从中国的经济和环保等长远发展目标出发,针对有条件的城市和地区制订相关政策或由地方政府制订地方法规,协调各方面的关系,学习发达国家的经验,倡导新的消费理念和模式,促进越来越多的百姓产生消费和尝试提前消费的可能性。

(3) 银行等服务部门应该与生产企业合作,对消费者提供更优惠的服务。银行等服务部门应该与生产企业合作,对消费者提供更优惠的贷款和质量保证服务项目,使生产企业、银

行和客户三者的利益紧密联系在一起,在消费者获得满意服务中共同获益。在促进其他企业核心竞争力提高的同时,也可以促进自己企业核心竞争力的加强。

(4) 实行政府担保制。为了尽快完善国内市场,政府有关部门应该制定措施,对企业或银行对消费者贷款进行担保。这样,既可以促进消费,又可以及时了解和监督企业的市场行为,促进公平公正市场秩序的建立。

企业核心竞争力的提高应该是一个系统工程问题,但是,结合中国的实际情况,主要是促进企业技术水平、市场理念的提高和市场的完善。对于已经入世的中国企业来说,提高核心竞争力是当务之急。除了企业要努力提高市场理念和技术水平以外,政府和企业应该共同努力,促进越来越多的基本消费者关心市场、逐步参与市场,使市场尽快完善。可以相信,经过有关方面的共同努力,中国企业的核心竞争力会在市场竞争中不断提高。

(作者单位:上海交通大学)



参考文献:

- [1] 张维迎谈核心竞争力。组织人事报东方经理人导刊,2002年2月25日。
- [2] 中国对外经济贸易白皮书(2001年),中华人民共和国对外贸易经济合作部《中国对外经济贸易白皮书》编委会,经济科学出版社。
- [3] 机电商会通讯,中国机电产品进出口商会主办。
- [4] Miceal R. Czinkota, Llkka A. Ronkainen and Micheal R. Moffett(1996), "International Business" 4th ed. The Dryden Press Harcount Brace College Publisher.