

台州路桥一角 金仲柏/摄

# 重视培育企业核心竞争力

## ——对台州民营企业的调研

■文/单东

随着改革与开放的不断深入和发展,浙江民营企业开始了由粗放型经营向集约型经营的转变,管理水平得到了前所未有的提高。但是,浙江民营企业的总体竞争力水平仍远未尽如人意,要想在当前以高科技及其产业为主要突破口的新技术革命的强烈冲击中求得生存和发展,就必须高度关注关系到企业持续发展的核心竞争力的培育。

### 企业核心竞争力有何特征

企业核心竞争力是在拥有高素质人才的条件下,以技术创新为根本,并通过管理创新、营销创新和服务创新的交互作用所表现出来的企业不断产生的综合优势或某一方面的绝对优势,从而长期获利的竞争力。企业核心竞争力通常具有四个基本特征,这就是:

1. **价值创造性。**企业核心竞争力的价值创造性是显而易见的。以台州飞跃缝纫集团来说,通过短短16年时间的艰苦创业、苦心经营,到目前成为拥有10多亿元资产的大型企业,靠的就是核心竞争力。该集团很早就进行了“以核心竞争力创造飞跃的未来”的战略设

计,把重点集中在“缝纫机出口”这一核心业务上,围绕核心业务做大做强,形成了核心技术、管理技能、企业文化、品牌和市场开拓能力等几个核心竞争优势,因而在提高企业效率、降低成本和创造价值方面比竞争对手做得更好。其产品现已出口美国、德国、巴西、墨西哥、尼日利亚、阿联酋等100多个国家和地区,同时也给用户带来独特的价值和利益。

2. **可延展性。**企业核心竞争力具有溢出效应,能打开多种产品的相关市场,拓展新的行业领域。它通过结构化的知识平台的发散作用,将能量逐步扩展到最终产品上,从而为消费者不断地提供创新产品。台州赛豪模具实业公司是一家车灯模具企业,靠着核心竞争力,产品成功地打入德国、日本和东南亚国家的市场。该企业利用其核心技术的优势,不仅能延展到生产各种类型汽车的范式车灯模具,还能根据客户要求生产特殊车灯的模具,满足消费者对配备风格新颖车灯的汽车的需求。

3. **难以模仿性。**企业核心竞争力体现企业的隐含知识与别的企业不同的

特殊之处,是企业在长期经营管理实践中逐渐形成的特定的组织结构、特定的企业文化和特定的员工群体综合作用的产物,难以为竞争对手在短期内所模仿。台州南方艺术烛厂生产的各种用途的蜡烛,以玲珑剔透、花色繁多而闻名遐迩,更有易点、耐用等优点,产品远销美国、德国、法国和香港地区,常常出现供不应求的情况。

4. **学习性。**企业核心竞争力是一种学习知识的能力,是一种学识的积累。当今知识经济时代已经初露端倪,任何企业想拥有核心竞争力,就得加强学习知识。由于技术的日新月异和市场环境的频繁变化,企业只有经常不断地从外界补充知识,及时地进行知识更新,才能拥有和保持长期可持续发展的核心竞争力。台州飞跃缝纫集团的成功就来自企业的学习性,即用新知识、新技术构建核心竞争力。用该集团董事长邱继宝的话来说,企业唯一持久的竞争优势是具备比竞争对手学习得更快的能力。飞跃缝纫集团的改革实践和创新充分证明了这一点。

企业核心竞争力除了以上四个基

本特征外,还具有资源集中性和动态性两个特征。由于每个企业的资源都是有限的,如果不从实际条件出发,仅仅因为一时的市场繁荣和利润的驱动,便进入一个与主业完全不同的领域,非但不会帮助企业增加利润,反而会削弱企业核心竞争力。我们曾对浙江民营企业的寿命作过一次调查,在被调查的268家民营企业中,有43.8%的民营企业进行多角化经营,其中仅3.2%取得了成功,而其余都因盲目多角化经营而遭致失败。民营企业应把资源集中投向有利于尽快提高企业核心竞争力的主业,而对于与主业冲突且力有不逮的其他业务则应坚决不搞或果断砍掉。企业核心竞争力还与一定时期的产业动态、管理模式等变量高度相关,随着着力点和彼此相关的变化而发展和演变。企业核心竞争力的动态发展和演变是客观必然的,曾经是企业核心竞争力的可能演变成企业的一般能力,而企业的一般能力也可能发展成企业核心竞争力。

### 如何培育企业核心竞争力

企业的壮大和发展取决于核心竞争力的培育,这是企业竞争制胜的特殊能力。在激烈的市场竞争中,每个企业都渴望获得并提升核心竞争力。尽管任何企业都可能成功模仿别企业的某项技术、某个产品甚至组织结构,但却无法仿造别的企业的核心竞争力。其原因就在于核心竞争力是企业长期积累知识的结果,除了企业特有的知识专利和难以模仿的技术能力及其运作体系外,还涉及体现企业价值观的管理理念、经营理念和服务理念等。这就是说,企业的价值观会渗透在企业的生产、管理、经营、销售和服务等各个方面。培育企业核心竞争力需要从以下几方面着手。

**第一,开发人力资源特别是人才资源是培育企业核心竞争力的首要措施。**企业核心竞争力离不开高素质的人力资源特别是人才资源。要有一批对企业忠心耿耿的生产经营者和业务骨干,企业才能保持核心竞争力并不断开发出体现核心竞争力的核心产品。为了得到出类拔萃的人才,台州已有不少民营企

业采取公开招聘的方式进行选拔;在使用过程中则注重其专业技能和综合素质,提供其实现个人价值的机会和优厚的物质待遇,让其充分发挥作用。例如,台州飞跃缝纫集团几年来从全国各地陆续聘用了200多位高级工程师和掌握独特技能的专业人才,形成了强大的新产品开发队伍和生产管理队伍,大大加快了新产品开发速度,每年均在20-25个之间,并做到当年开发当年成功当年受益。像智能型家用缝纫机,由于专家们发挥了创造性,采用了新材料、新工艺和新技术,重量仅为传统家用缝纫机的1/8,约为5公斤,却具有锁眼、绣花、自动穿线、切线、抬压脚、停针等几十个功能,即使缝纫机从未触摸过的外行,也能操作自如。

**第二,技术创新是培育企业核心竞争力的根本措施。**在激烈的市场竞争中,企业只有在生产技术上保持一定的先进性和独特性,其高质量的产品才能市场上获得消费者的青睐。而企业要在生产技术上保持一定的先进性和独特性,就必须具备较强的技术创新能力。这正是企业培育核心竞争力的根本之所在。为了利用先进的科技成果持续地进行技术创新,并加速技术创新速度,台州的许多民营企业都制定有一系列战略决策促进技术创新,如逐年增大技术开发的投入,加大购买先进的科技成果的费用等。在台州一些不具备或者缺乏科研能力的民营生产型企业,它们往往根据技术发展战略的需求,采取借“外脑”的办法来推动技术创新。有的购买关键技术专利,有的与科研单位合作,借以提升企业核心竞争力,达到了事半功倍的效果。

**第三,管理创新是培育企业核心竞争力的关键措施。**管理创新是企业发展的灵魂。当前世界经济已经进入全球化和信息化的时代,民营企业需要打破传统思维模式,从家族式管理走向民主管理,不仅要按照现代企业制度的要求做到规范化,创建先进的、科学的管理程序和制度,而且要在管理手段上做到信息化和网络化,以此培育核心竞争力。台州民营企业有的建立起机构精干的

既有效率又有效果的组织机构,如赛豪模具实业公司;有的建立起有利于员工掌握新科技知识及提高专业水平的激励和互动的学习机制,如金球五金机械公司;更多的是打破了家族式管理方式,从社会上广纳贤才,大胆放权,建立和规范了法人治理结构,成立了由董事会、监事会和职工代表大会以及经营管理层构成的法人治理结构,全面与世界规则接轨。

**第四,营销创新是培育企业核心竞争力的不可或缺措施。**随着信息技术的广泛运用,市场的开拓、创造、规划、竞争,都需要有新的经营理念和前瞻的视野。知识经济不仅改变着市场,而且也改变着企业的营销观念。没有创新的营销理念,没有适应知识经济时代的营销手段,民营企业就不可能有强有力的核心竞争力。台州的许多民营企业都已经认识到,必须在促销、定价、目标市场、销售渠道等方面,机动灵活地制定营销策略,扩大销售市场,把产品用新的营销模式推向市场,让消费者更多的了解和接受。台州飞跃缝纫集团的营销理念之一是:“用外国人开拓国外市场,赚取外汇。”基于这一战略考虑,它在全球建立了10多个分公司,其代理商和销售商遍及世界各地。台州南方艺术烛厂则以经销模式、产品质量、成本等方面的差异化营销创新战略构建企业核心竞争力,给企业带来了持续高速的发展。由于营销方式的创新,该厂在1999—2002年三年中产值年均增长率达到了28%以上。

**第五,服务创新也是培育企业核心竞争力的重要措施。**台州民营企业的共性服务主要是对产品配套技术的保障服务和维修服务,以此提高企业核心竞争力。有的民营企业除了建立完善的产品售前、售中、售后的共性服务体系之外,还建立了给予顾客产值以外的增值服务的差异化体系,从而大大提高企业核心竞争力。<sup>②</sup>

(作者为浙江省民营经济研究中心主任、浙江省民营经济研究会会长、浙江财经学院教授)

(本期“产经”责任编辑:宇红)