

文章编号:1674 - 0386(2009)04 - 0046 - 05

企业核心竞争力及其品牌战略

——以民营企业为典型研究对象

苏 静¹, 赵 鹏²

(1. 燕山大学 经管学院, 河北 秦皇岛 066004;
2. 燕山大学 文法学院, 河北 秦皇岛 066004)

摘 要:想要在激烈的市场竞争中生存并获得可持续发展,企业应在其自身所处的价值链中打造独特的核心能力,即形成企业发展的核心竞争力。品牌是核心竞争力的最直接体现,但是,仔细分析,发现中国企业目前存在和面临着一定的品牌危机,尤其是民营企业。因此,对尚未建立起核心竞争力的企业来说,尽快建立核心竞争力以及实现品牌战略是显而易见的。

关键词:企业;核心竞争力;品牌战略

中图分类号:F270 **文献标识码:**A

Enterprise's Core Competitiveness and Brand Strategies

——Take Private Enterprises as the Main Object

SU Jing¹, ZHAO Peng²

(1. Economics & Business Administration Institute, Yanshan University, Qinhuangdao 066004, China;

2. Humanities & Law Institute, Yanshan University, Qinhuangdao 066004, China)

Abstract: In order to survive and achieve sustainable development in the severe market competition, the enterprise in China must cultivate the core competence in the value chain of their own, i. e. to form the competitiveness power of enterprises. Brand is the direct embodiment of the core competitiveness, but the enterprise still face the brand crisis, especially the private enterprise. So it is very important to build the core competitiveness and achieve brand strategy for private enterprise.

Key words: enterprise; core competence; brand strategy

一、企业的核心竞争力

核心竞争力(Core competence)这一概念1990年由美国经济学家普拉哈拉德和哈默在《HBR——哈佛商业评论》杂志上首次提出,他们认为核心能力是“企业中关于如何协同不同生产技能及整合多种技术的集合知识,它是沟通、包容以及对跨越组织边界工作的高度承诺;就短期而言,公司产品的质量和性能决定了公司的竞争力,

但从长期看,起决定作用的是造就和增强企业的核心竞争力。”

那些最基本的,能使整个企业保持长期稳定的竞争优势,获得稳定超额利润的竞争力,就是企业的核心竞争力。核心竞争力是企业获得长期稳定的竞争优势的基础,是将技能、资产和动作机制有机事例的企业组织能力,是企业推行内部管理性战略和外部交战略的结果。

收稿日期:2009 - 02 - 16

作者简介:苏 静(1980 -),女,硕士研究生,研究方向:企业战略管理。

(一) 正确认识企业的核心竞争力是进行决策的基础和前提

1. 核心竞争力能提供进入或退出某市场的途径

如具有显示系统核心竞争力的企业可能在计算机、卫星电视、精密仪表等行业参与竞争。CASIO能进入袖珍电视的原因就在于此;惠普在测试仪器、电脑和通讯方面的专长使其有权选择进入需要这些精湛技术的广阔领域;3M公司在粘合剂、机制等方面的核心竞争力为其开发出成千上万的产品创造了条件。

2. 企业通过核心竞争力应能悟出用户的价值

核心竞争力特别有助于实现用户看重的价值。区别核心竞争力与非核心竞争力的标准之一,就是看它带给用户的好处是核心的还是非核心的。正是基于这种原因,本田公司在发动机方面的技能看作核心竞争力,而把经销商关系的专长看成是非核心竞争力。用户购买本田汽车,是因为本田车在生产发动机和传动系统方面的能力确实为用户提供了一些好处:极省油、易发动、易加速;索尼可提供给用户的是“便携性”,其核心竞争力是其微型技术。

3. 核心竞争力是对手难以模仿的

一个对手可能获得了包括核心竞争力的技术,但对手会发现综合性的内部协调技术、整体配合技术多半只能在形式上照抄,难以把握。

核心竞争力必须是各种技术、知识的有机组合、有效组合。一组分散的技术不能称为核心竞争力。核心竞争力宛如一幅织锦,它是由不同技能、技术和知识纺织而成的。如传动技术方面的核心竞争力要求将内燃机、工程电子发动管理系统和先进材料等方面综合在一起。有些公司具备了建立核心竞争力的潜能,却无法建立其核心竞争力。原因就在于高层管理者只将公司部门拼合在一起,而不是一个有机体。

成功的企业已不再把自己看成是一些制造产品的事业单位的组合,而是核心能力的组合。如果仅仅看竞争对手的最终产品,可能并不能看到他们真正实力所在。例如,海尔集团不仅在冰箱、空调等家用电器领域处于领先地位,而且开始向信息产业迈进。从表面上看这是一些毫不相关的事业组合,然而按各种事业背后的核心竞争力来看,这些事业就变得内在相关了。

(二) 企业核心竞争力是一个复杂和多

元系统

根据迈克尔·波特的观点,企业核心能力主要包括以下几个方面:

1. 不断创造的能力

迈克尔·波特认为,创新的主体是决策层、技术层、中间层管理层和生产一线管理层这个阶段的综合体现,创新能力表现为创新主体在所从事的领域中能够敏锐地发现原有事物的缺陷,当新事物刚出现的时候就要及时发觉,提出大胆新颖的推测和设想,并加以认真周密的论证,然后制定切实可行的方案付诸实践。

想获得核心能力,要求企业必须能够准确地掌握世界市场和科技发展动态,制定相应创新战略,使技术创新、管理创新、产品创新等协调展开,在以技术变化迅速和产品周期不断缩短为特征的商品竞争中,创新是保持长久竞争优势的动力源泉,创新能力是一个企业核心竞争力的旺盛生命力的精髓所在。

2. 研究和开发能力

技术知识都是企业核心能力的重要组成部分。只有通过研究与开发,形成自己与众不同的技术和知识的积累,尤其形成自己的人才积累,才能拥有别人难以模仿和超越的竞争优势。

3. 把科技成果转化为生产力的能力

在实际应用中转化能力表现为其综合、移植、改造和重组的一些技巧和技能,这要求企业把各种技术、方法等综合起来,形成一个可实施的方案,将其他领域中的一些可行的方法移植到企业的管理和技术创新中来,对现有的设备、技术和管理方法等进行改造,并根据企业实际和时代发展要求重新组合,形成新的方法和新的应用,创造新的效果。

4. 进行组织协调的能力

这种组织协调能力涉及的范围比较广泛,包括企业的组织结构、企业战略目标、运行机制、企业文化等多方面。在所有的这些方面中,企业坚强的团队精神和强大的凝聚力,即个人服从组织、局部服从全局、齐心协力、积极主动、密切配合、争取成功的精神具有决定性作用;同时企业能根据生产中不同阶段的要求,有效组织资源,并使其在各自的位置上正常运转也很重要。

5. 适应变化的能力

迈克尔·波特认为,经济市场时刻都在发生

变化,企业决策者必须具有对市场环境敏锐的感应能力、保持经营战略随着市场环境的变化而进行自我调整,特别是今天的市场环境会经常出现无法预料的事件。如某一国家或地区金融危机的发生、某个国家调整其经济政策、某项技术的发明等。为把这种变化的条件对企业的影响减少到最低程度,企业就必须迅速、准确地制定应变的措施和方法。

企业适应变化的能力表现在能在变化中产生应对的策略,能审时度势、随机应变,能在变化中把握方向和利用机遇,加快发展自己。为了避免企业因核心竞争力不足而导致无法适应风云变幻的市场环境,培养核心竞争力对企业来说是迫在眉睫,主要原因是^[1]:

第一,企业仅凭着简单的竞争优势无法获得成功,即使获得也无法长久。当互联网和全球经济一体化把世界经济事业推进到新经济时代后,市场唯一不变的真理就是一切都在变,任何一个企业都不敢保证昨天拥有的甚至今天拥有的优势和有利地位,明天是否依然会拥有。知识传播速度的加快使得竞争对手的模仿和复制更加快速和得心应手,所以企业不得不时刻捍卫着自己的优势地位。

第二,新经济的发展使得市场竞争建立在不停变化的局面上。在这个快速变化的市场中仅使用常规的作战方法是无法长久保持竞争优势的,企业需要的是一种全新的,与众不同的,别人无法比拟的核心竞争力,并且随着市场情况的变化,对其做相应的调整,以保持其唯一性和创新性,保证企业长久地保持强大的竞争力。

不重视核心竞争力,甚至没有核心竞争力,将会给企业带来诸多风险。核心竞争力具有极强的延展性,不注重核心竞争的企业往往会把目光过多地停留在现在的事业上,而忽视了更好的发展商机,也很可能在资源整合的过程中把构成核心竞争力的关键要素和资源给丢掉,这对企业的发展是极为不利的。

二、中国企业核心竞争力的品牌战略

有人说未来的竞争是技术的竞争,有人说未来的竞争是资本竞争,有人说未来的竞争是人才竞争。但所有的技术、资本、人才等优势都直接体现在是否塑造了强势品牌,是否培育出了品牌。当今时代已经成为了名牌争霸天下的时代,可以

说品牌是核心竞争力的最直接体现^[2]。

美国《商业周刊》与 Intel Brand 公司联手推出的年度“全球最佳品牌 100 强排行榜”中,多年来一直没有任何中国品牌的身影,而“中国品牌 20 强”中几乎全都是国有企业。

无数“Made in China”的商品凭借其低廉的价格不断涌出国门,“征服”世界,因此,很多人陶醉于“世界工厂”的喜悦之中并充满着信心。但是,中国制造的产品在世界上低质低价的形象一直未能抹去,无情的现实正警示着,中国仍然只是“制造大国”而不是“创造大国”,更与“品牌大国”无缘。

所谓品牌,即是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式等无形资产的组合。其目的是借以来辨认某个销售者或某群消费者的产品或劳务,并使之同竞争对手区分开来。品牌是一种对产品的质量、服务和价值可信的承诺。这种可信性由消费者多次购买经历所证明,也就是说它是由消费者对其使用的印象以自身的体验而界定。著名企业家,海尔集团首席执行官张瑞敏对品牌的界定既简单又明确:“卖的多,卖的快,卖的贵”^[3]。

一个企业要想可持续发展,创造自己的品牌至关重要。但我国的民营企业,尤其是中小民营企业却对此不以为然。他们热衷于贴牌生产他人的产品,满足于赚取那些获利链最低端的蝇头小利。这既不利于企业自身的发展壮大,也不利于整个地区的经济发展。因此,加强企业的品牌建设,对发展国家经济将起到极大的促进作用。没有品牌的企业或者不能培育出品牌的企业只能成为别人的附属,甚至从竞争中消失,那么我们的品牌战略在哪里呢?

(一) 中国企业的品牌危机

1. 外力的围剿

多家外资同行组成“集团军”进入中国以来,除极少数国内品牌例外,许多传统的品牌已经从人们的视野中消失,还有一些名存实亡,其状岌岌可危。拿碳酸饮料来说吧:“天府可乐”、“北冰洋”、“崂山”等原来形成的 8 大品牌,现在有 7 家被美国百事可乐正式收编。随着德国的“汉高”、英国的“利华”以及美国的“宝洁”与我国名牌洗衣粉生产厂家合资,1994 年在市场上只剩下“活力 28”了,实际上也已经是中外合资企业了。

2. 自身的毛病

首先,创造品牌意识不足,许多企业宁愿“改换门庭”,有的企业宁愿耗巨资长期租用“洋名”,或在合资时甘愿使用外方商标,也不愿设计自己的商标,结果合资期或租用期满,企业便陷入困境。在与外商合资中,还低估了自己品牌的无形资产价值,甚至无偿地把商标许可给外商使用,在吸收外资时,急功近利,靠短期行为,只要你来投资,什么都好说。而外商则采取以资本输出的办法与中方合资,合资时要求使用外国的商标。

其次,创造品牌战略缺乏。我国企业在品牌方面最大的问题就是缺乏战略性。有些企业甚至自封名牌:品牌+高价=名牌。有的品牌稍微有了些名气,便开始普渡众生式的所谓品牌扩张,还以此作为“无形资产”低成本扩张的典范,拉得越长久越脆弱。

(二) 中国企业品牌建设中的问题及原因——以民营企业为例

1. 政府宏观战略和微观政策失误

随着中国融入世界经济一体化中,中国企业对研发创新,品牌建设开始高度重视。然而,政府某些政策却束缚着企业。如中国的申请专利收费一直高的惊人,一项发明专利所有的费用要11000元,一项发明专利所有的费用要8万多元。所以,民族产业要孵化自主的民族品牌,政府一定要扶植中国创造。另外,政府一直对民营企业有准入限制,不断强化国有企业的垄断地位,缺乏对处于市场竞争最前沿的民营企业的支持力度,使更具有品牌意识的民营企业难以形成企业品牌,造成国内企业品牌基本集中在国有企业上^[4]。

2. 民营企业中家庭化经营管理模式的局限

目前,我国中小企业是以民营和私营性质为主体,而大多数私营中小企业基本上是借助家庭力量共同创业,依靠血缘关系维持经营的。若不能适时完成家庭化模式向现代企业管理制度转换,建立更好地利用社会资源和市场竞争的产权结构,治理结构和运行机制,这些企业就很难拓展经营视野,树立品牌意识,形成品牌发展战略。从而集聚要素资源,获得核心竞争力,家庭化经营很大程度上阻碍了中小企业自身的品牌培训和品牌建设。

3. 民营企业领导观念上品牌意识淡薄

有调查资料显示,我国中小企业平均市场寿

命是7年。只有极少数能发展成为大企业,竞争是残酷的,很多换气在市场底层的中小企业,无一不是在企业发展道路上遇到品牌发展的瓶颈才恍然领悟到:原来小企业也需要做品牌。

4. 民营企业的品牌经营缺乏系统性和科学性

品牌经营是企业竞争继单纯的产品竞争、价格竞争、技术竞争、服务竞争之后的高级阶段,是多种手段的综合,贯穿于整个企业之中,形成企业文化核心,是一项系统的工程。它所经营的不仅仅是形象,还包括认同,这种认同反映了品牌的修改,体现企业的实力。但是,纵观我国民营企业的品牌经营,大多数企业都对品牌经营缺乏系统的研究,没有制定科学合理的品牌建设规划。

5. 民营企业的品牌建设投入严重不足

做品牌,尤其是要做全国知名的大品牌,需要投入大量的资金和人力、物力,这是一般中小企业所面临的最直接的问题。目前零售商力量的不断增长制约了企业品牌的发展空间,零售商要求企业增加销售推广和促销费用,这导致了企业品牌管理资金的紧张,限制了品牌营销手段的发展。

6. 企业技术水平低下

我国中小企业普遍以劳动密集为典型特征,技术水平不高,以相对丰富的劳动替代短缺的技术和资本,这符合我国社会经济发展现实的选择。但从长远来看。如果不能在提高技术水平上下功夫,找到和培育核心技术,逐步形成自身强大的产品研发能力和技术成长渠道,拥有自有知识产权和品牌,就只能始终停留在产业链的低端,维持微弱加工制造收入和有限的市场份额。

7. 缺乏创新意识,品牌营销水平较差

主要表现在缺乏品牌的宣传和推销。现代商品社会中,生产商众多,他们生产出的产品琳琅满目。要使自己的产品和服务脱颖而出,就要借助一定的手段和形式进行包装,利用各种媒体去宣传。但是,纵观当前的中小企业品牌构建,在无创意、无创新,以广告打天下的格局仍然存在着,促销不符合目标消费群的要求及降低价格,轻视价值的现象^[5]。

三、企业核心竞争力的培养

对尚未建立起核心竞争力的企业来说,尽快建立核心竞争力的迫切性是显而易见的。核心竞争力的培养与发展,是通过企业各个层次的重视

(下转第87页)

的幸福安康上来。总之,社会实践活动对促进大学生政治态度的形成和改变,常常起到效果好、见效快的作用。目前,有些高校的思想政治教育已

同学生参与社会实践活动联系起来,这是一种很好的思想政治教育方式,应该在高校中普及和制度化。

参考文献:

[1]高举中国特色社会主义伟大旗帜 为夺取全面建设小康社会新胜利而奋斗——在中国共产党第十七次全国代表大会上的报告[R].北京:人民出版社,2007.

[2]徐冰.人之动力论[M].沈阳:辽宁人民出版社,1999.

[3]马克思.马克思恩格斯全集:第3卷[M].北京:人民出版社,1960.

(上接第49页)

和积累实现的。根据加里·哈梅尔的研究,核心竞争力的培养可以划分为以下几个主要阶段:

(一)开发与获取构成核心竞争力的专长和技能阶段

这个阶段主要有两个主要方面。其一是在竞争力要素、积累方面的竞争,主要发生在技术、人才要素市场上,谁能得到关键的技术和人才,谁就能赢得最初的胜利。其二是时间竞争。核心竞争力的建设是一个漫长的过程,那些能最早或在最短的时间内完成这项工作的企业无疑会取得有利的市场地位^[6]。

(二)竞争力要素组合

核心竞争力是由不同的竞争力要素有机联系在一起的整体竞争实力,一组分散的技能、专长和竞争力要素都不能成为竞争力。所以,在企业通过各种手段得到建立核心竞争力所需的要素后,如何将这些要素有效整合为核心竞争力,就成为关键的问题。

(三)核心产品市场的开发

核心产品是介于企业核心竞争力与最终产品之间的中间产品。

当前中国的民营企业真正能够认识到这一点的企业并不多。有些企业一直热衷于购买其他企业的核心产品,在简单组装和初加工基础上,致力于最终产品的市场开拓,而不考虑如何尽快建立自己的核心竞争力的核心产品。虽然这些企业在市场扩张期可以得到一些效益,但由于没有自己的发展基础,没有“根”,所以注定是“短命”的。

对那些已经拥有重要技术专长的企业来说,更应该注意核心产品市场的开发,不少企业认为,把核心产品出售给其他企业承包,会培养最终产品市场上的竞争对手。其实,只要企业能从核心产品市场中获得较大收益,能有更多的资源培养和发展自己已有的核心专长,企业就能掌握市场的主动权,占据竞争的优势地位。另外,这种开放性的战略取向还有助于制约竞争对手开发核心技术的激励,这对企业长远发展来说也是十分有利的。

参考文献:

[1]姜国祥.核心竞争力[M].北京:中国商业出版社,2004.

何参与国际化竞争[M].济南:黄河出版社,2000:499-514.

[2]陈赛珍.民营企业品牌运作研究[J].民营经济与中小企业管理,2007(9):34.

[5]段淳林,刘晓英.中国企业品牌建设中的五大误区[J].企业研究,2005(12):46.

[3]李光斗.品牌竞争力[M].北京:中国人民大学出版社,2003:7-10.

[6]袁茂林.中小企业营销战略的选择[J].经营与管理,2007(11):32-34.

[4]赵景华.全球竞争与企业战略——入世后中国企业如