



企业核心竞争力是企业内部一系列互补的技能、知识和文化的结合,是竞争对手最难以模仿的能力。它能够使一项或多项业务达到竞争领域一流水平。企业核心竞争力主要包括核心技术能力、组织协调能力以及对外应变能力,它涉及企业的供应、生产和销售各个方面,是企业各职能部门和全体员工共同行为。现在,我国钢铁企业最大的问题并不在于规模不够大和基础比较差,而是在于企业核心竞争力还不够强。

### 一、企业核心竞争力的特点

一般来说,企业核心竞争力有如下几个特点:

(1) 具有核心价值观。它能够为用户提供超过其他企业的更多的使用价值,能够更好地、更全面地满足用户需求。(2) 具有独特性。它是企业独一无二的力量,使企业在竞争中有独特的相对优势。(3) 具有拓展性。企业能够从核心竞争力出发,衍生出一系列产品与服务,具有打开多种产品潜在市场和拓展新的行业领域的力量。(4) 具有相关性。它是一组技术和技能的集合体,而非单个分散的技能。(5) 具有非直观性。核心竞争力不是通常所说的“资产”,不会出现在资产账面上。它也有别于品牌和专利等可以估价的无形资产,它的存在形态基本上是不可见的。(6) 具有可学习性。它不能通过市场的买卖获得,但可以通过企业自身不断学习来获得。(7) 具有非固性。由于外部环境发生剧变或内部管理不善,企业的核心竞争力就会贬值成为一般能力或消失。

### 二、我国钢铁企业核心竞争力的弱项表现

# 提升钢铁企业核心竞争力探讨

汤毅

#### 1. 竞争手段原始单一

在钢材市场价格总体攀升的情况下,钢铁企业无论经营管理好坏,都能从钢铁市场赚到钱,这点是毫无疑问的。但是,在钢铁市场形势不好的情况下,我国一些钢铁企业往往过分依赖降价作为竞争手段,降价似乎成了进行钢材促销的必然选择。其实,钢材降价竞争只不过是市场竞争的初级手段。近



年来许多钢铁企业的销售利润率本来就不大，如果单靠降价来争夺市场份额，就会演变成谁能在低利润或亏损状态下坚持得久，谁就能占据更大的市场份额的局面。这样的竞争成本太高，经营不可能维持长久，卖一吨赔一吨的买卖终将倒闭。我们应该认识到，客户购买钢材所考虑的并非只有价格，更为重要的是钢材能为顾客所带来的实实在在利益，如保证质量、按期交货和优质服务等等这些与价格无关的因素。

#### 2. 缺乏战略眼光和总体规划

在我国一些钢铁企业中，随波逐流的现象较为普遍。一旦市场出现某种热销现象，其他企业立刻闻风而动，不管自身在该产品的生产中是否具有优势，也不管自己有无能力参与该领域的竞争，甚至不对市场需求作调查分析，便一哄而上。其实，与其跟在别人后面亦步亦趋，不如培育自己的核心竞争力，开发自己的核心产品，从而在竞争中确立自己的优势。这样既能够使企业竞争成本最小化，又能获取超额利润。

#### 3. 企业研发经费少，科技创新能力差

多年来经济发达国家的产业和经济发展动力，集中在市场拉动与科技推动互补的创新机制上，即企业的科技与产品的研究发展，形成市场需求——科学研究——技术开发——产品创新——市场信息反馈的循环。参照国外产业发展的经验，研究市场经济的需要，我国的钢铁企业目前也开始注意建立和加强自己的研发机构，但投入的资金、人力和物力太少。研发经费占产品销售收入的比重，是评价企业科技实力或竞争力的首选核心指标。但目前我国钢铁企业研究开发投入占销售收入的比例，平均还不到1%，仅有极少数企业的研究开发投入在3%以上，甚至有许多企业至今仍没有建立自己的技术中心。而经济发达国家企业的研究开发投入，一般都在5%~10%。

创新是提高企业竞争力和保持竞争优势最有效的途径。我国企业的创新能力尤其是技术创新能力较差，只有少数的钢铁企业拥有极少数自己的独立知识产权，其余的大部分企业把模仿作为首要任务。

#### 4. 企业多样化经营能力较弱

实行多样化经营在国外大公司是普遍现象。多样化经营越好，企业内部资源越能得到有效的使用，企业的竞争力也越强，经济效益也就越好。

目前我国一些钢铁大企业或企业集团的情况是：横向产业跨度过窄，纵向产业链接过短，主体产业“体质”虚弱，母公司、子公司、孙公司，层次过多，业务重复。说起来企业块头很大，管起来四处“跑冒滴漏”，算起来没有多少产业能赚钱，大家还是争夺钢铁产业这一碗饭。要提高钢铁企业的竞争力，就要扩大战线，摒弃落后意识，果断地整合那些不赚钱的公司，一业为主，多种经营，提高资产质量。这样才能既凸现自己的优势产业，又实现多样化经营，培育出企业的核心竞争力，形成企业独特的竞争优势。

### 三、核心竞争力对钢铁企业发展的重要性

#### 1. 有利于企业适应市场经济

我国经过20多年的改革开放，如今已初步建立了社会主义市场经济体制。市场经济是竞争经济，谁占有竞争优势，谁就能在市场经济中生存和发展。所以未来的市场竞争，必将是核心竞争力的竞争。横观那些在商战中不断赢得主动与发展的企业，不管其成长道路如何千差万别，总有一个共同点，那就是注意培育企业的核心竞争力。

#### 2. 有利于企业适应经济全球化

如今经济全球化的趋势日益显著，特别是我国加入WTO后，中国经济已逐渐融入世界经济，中国企业已经置身于全球经济一体化的大背景之中，竞争将会更加激烈。在



全球一体化的时代，只有提高自己的核心竞争力，才能立于不败之地。

### 3. 有利于企业在经营过程中分清主次

企业也是一个矛盾的集合体。唯物辩证法告诉我们，抓工作必须抓主要矛盾。企业核心竞争力是企业经营的重点，在经营过程中起支配地位。因此，谁抓住了企业核心竞争力，谁就抓住了企业的主要矛盾，也就避免了“眉毛胡子一把抓”。

### 4. 有利于提高企业对环境的适应性

当今企业经营环境变化很快，市场不确定性因素增加，很多企业在环境变化面前非常被动。要改变这种状况，企业只有培育和发展自己的核心竞争力，才能提高适应环境的能力，在变中获胜。

### 5. 有利于避免企业的短视行为

企业核心竞争力是企业持续发展的源泉。当前我国一些钢铁企业缺乏可持续发展的潜力，主要是因为缺乏战略性长期打算。培育企业核心竞争力有利于避免我国钢铁企业的短视行为。我国钢铁企业只有培育和发展核心竞争力，才能获得可持续发展，才能在21世纪的竞争中立于不败之地。

## 四、如何增强钢铁企业的核心竞争力

伴随着中国加入WTO，我国钢铁企业将面对世界泛围内强大的竞争对手。只有努力增强企业的核心竞争力，才能在激烈的市场竞争中使自己免受伤害。如何才能增强企业的核心竞争力呢？可以从以下几个方面，着手培育企业的核心竞争力。

### 1. 进一步提高认识和意识

首先要增强企业核心竞争力是企业生存至关重要的因素的观念和意识。20世纪90年代初，企业核心竞争力这个概念出现以后，西方企业界就非常重视对企业核心竞争力的研究。可直到现在，我国一些钢铁企业对核心竞争力这个概念的认识还不够充分。

观念决定思路，如果头脑里连企业核心竞争力这个概念都模糊不清，又何谈去增强企业的核心竞争力呢？

其次是要知道究竟从哪些方面衡量一个企业是否具有核心竞争力。尽管学术界的不同学者对核心竞争力的解释有所不同，但是企业具有超越竞争对手的信息处理能力、市场预测能力、项目决策能力、技术创新能力、资源整合能力、人才管理能力、环境协调能力和多元化经营能力等方面的指标，均可以用来衡量企业竞争力的大小。

第三是要认清衡量企业竞争力优劣的标准，绝不仅仅在于企业目前的规模大小、产品市场占有率高低、销售利润和总资产多少，而在于企业拥有多少可以决定现在特别是未来竞争力强弱的资源、能力以及环境优势。

### 2. 强化科技创新

科技创新是企业提升核心竞争力的源泉。国外的大公司特别是跨国公司都是靠科技创新提高自己的核心竞争力，靠核心竞争力塑造知名品牌，靠知名品牌提升竞争优势的。因此，要培育企业的核心竞争力，就要增强企业科技创新能力，在科技创新上下功夫。企业要形成技术进步的健全机制，增强自我积累和自我发展的能力。

企业科技创新表现为产品创新和工艺创新。产品创新是指把新设想和新发明转变成能在市场上销售的新的或者显著改进的产品。要深入了解产品创新，必须把创新与产品寿命周期理论结合起来。理想的产品寿命周期形态是：开发期和成长期短，成熟期持续时间长，衰退期缓慢。因此，缩短产品开发时间，保证产品在市场上的新颖程度就成为产品创新的核心。企业的科技创新，一方面要随市场需求，不断开发新产品；但这仅是被动开发，另一方面更要自己不断开发新产品，来引导市场需求，这才是主动占领市场。由于产品是企业生存和发展的基础，也是企业竞争力的主要载体，因此产品创新应

成为各钢铁企业创新政策重点支持的内容。

工艺创新是指研究和采用新的或有重大改进的生产方法, 这些方法包括设备和生产工序方面的变化。通过工艺创新, 可以生产现行生产方法无法生产的新的或改进的产品, 也可以用于提高已有产品的生产效率, 降低产品的生产成本。因此, 工艺创新无论是对开发新产品, 还是改进原有产品, 提高原有产品的产量和质量, 以及降低成本都起着重要的作用, 因而它在经济上的重要性并不亚于产品创新。

### 3. 建立信用体制

信用是一个钢铁企业的核心价值观。核心竞争力与企业的核心价值观密不可分。这是因为企业伦理、企业信用和企业商誉都是钢铁企业不可或缺的基本要素。企业信用体制的建立应包括两个方面内容: 对外部客户的信用和对内部员工的信用。如果一个钢铁企业仅以金钱价值观为其核心价值观, 却把客户或员工的利益抛在一边, 那么这个企业的生命肯定不可能长久。钢铁企业唯有诚信至上, 方能百年不衰。技术可以学习, 制度可以制定, 但企业内在的信用体制却是很难移植和很难模仿的。从这个意义上讲, 企业信用理念才是最终意义上的第一核心竞争力。

目前我国一些钢铁企业在对外部客户的诚信方面还存在诸多问题, 不讲商业道德, 缺乏信用的事时有发生。如果一个企业缺乏道德感, 那它就存在着“失败基因”。因此, 企业要做到最优秀和最具有竞争力, 必须企业核心价值观上下功夫, 强化企业的商誉意识和信用意识。

一切外在的东西, 无论是金钱或是权力, 还是制度, 都不可能为企业提供持续不断的力量源泉。企业可以将自己的成功建立在员工暂时对金钱或权势的屈从上, 但是不可能从屈从中得到真正的创造力和对企业的

忠诚。企业短期的繁荣可以通过许多方式获得, 但企业持续增长的力量, 却只能从人类几千年来的价值公理和道德意识中获得。

### 4. 开创特色文化

企业文化是企业核心竞争力的重要因素。一个企业的精神动力及凝聚力, 都来自于企业文化。没有一套成功的企业文化, 企业的生命力是有限的。钢铁企业只有切实重视企业文化建设, 才能真正为企业的健康发展注入持久的文化推动力。企业文化对企业生存与发展的重要性表现在下面几个方面:

(1) 凝聚作用。企业文化搞好了是一种粘结剂, 犹如一根纽带, 把职工和企业的追求紧紧联系在一起, 使每个职工产生归属感和荣誉感。企业文化的这种凝聚功能和向心功能, 在企业开创之初和危险之际, 尤其会更显示出巨大的力量。

(2) 激励作用。激励是一种精神力量或状态。企业文化所形成的文化氛围和价值导向, 是一种精神激励, 能够调动与激发企业职工的积极性、主动性和创造性, 把人的潜在智慧诱发出来。先进的企业文化注重的是人的因素, 强调尊重每一个人, 相信每一个人, 凡事都以职工的共同价值观念为尺度, 因而能最大限度地激发职工的奉献精神。

(3) 导向作用。企业文化的导向作用, 包括价值导向与行为导向。它能使企业职工具有共同的价值观念与企业精神, 对很多问题的认识趋于一致, 职工之间相互信任相互交流, 从而使企业的各项活动更加协调。

(4) 约束作用。企业文化对职工的行为具有无形的约束力, 经过潜移默化形成一种群体道德规范和行为准则, 常常发挥着一种“软”约束的作用, 具有免疫功能, 实现外部约束和自我约束的统一。

(5) 形象作用。优秀的企业文化向社会大众展示着企业成功的管理风格、良好的经营状况和高尚的精神风貌, 从而为企业塑造



良好的整体形象，树立信誉，扩大影响，是企业巨大的无形资产。

### 5. 培育一流人才

在竞争异常激烈的今天，一流的人才是企业最重要的资源。因此培养一流的人才，是钢铁企业培育和发展核心竞争力的必要前提和基础。企业核心竞争力的培育，是一项长期的、根本性的战略，它需要企业构建和发展一个创新型的学习组织，在不断的学习和积累过程中，增强企业的有形资源和无形资源，形成竞争对手难以模仿和超越的竞争力，并不断地改进和发展这种竞争力。具体地说，培育企业一流的人才必须具有以下3个要素：

(1) 拥有一支知识结构合理的一流人才队伍，保证企业的知识体系。企业核心竞争力是企业综合实力的表现，在知识经济时代，企业核心竞争力可以说是企业特有的知识的凝结，而人才是这些知识生产和应用的载体。因此，只有建立一支相当规模和相当稳定、具有多学科知识和多方面实践能力，以及创新能力的技术与管理有机融合的人才队伍，并最大限度地开发所有人员的智力资源，调动他们的主动性和创造精神，才能培育企业的核心竞争力。

(2) 培育一批具有敏锐市场眼光和超前意识的经营管理者。培育企业核心竞争力的最终目的，是使企业保持长期竞争优势，这就要求企业管理者不仅能适应眼前可以把握和预测到的市场变化，更重要的是能把握市场较长期的变化趋势和规律，使企业的产品开发和开拓走在市场变化的前面。我国钢铁企业在管理水平上同国外名牌企业存在较大差距，缺乏具有敏锐市场眼光和超前意识的经营管理者，加入WTO后，要想在同行竞争中获利，在这方面需要下大功夫进行培育。

(3) 将企业培养成一个善于学习的集体。企业核心竞争力是特定企业个性发展过程中的产物，它不是企业某项职能或某个部门发挥优势所形成的，而是始终贯穿和融合于企业的研究、开发、设计、生产、销售和服务等各个职能部门，蕴藏于整个企业的长期学习和经验积累中，体现于企业有形资源和无形资源的有机结合中，因此就必须把企业培养成一个善于学习的集体。这里既有理论知识的扩充，更有实践经验的长期积累。通过学习和培养企业的创新人才，促进知识的传播和应用，达到企业核心竞争力的巩固和提高。

### 6. 进行体制创新

我国一些钢铁企业竞争力不强，在很大程度上是因为受到企业制度的约束，特别是产权不够明晰，使企业无力或无暇顾及和增强自身的核心竞争力。因此，钢铁企业必须按照产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学的现代企业制度要求，改革现存的不科学和不合理的企业制度，使之更科学、更合理、更规范和更现代化，从而为核心竞争力的培育和提升提供制度保证。体制创新是我国钢铁企业目前最需要做的工作，要以体制创新为突破口，大力培育企业的核心竞争力。如果还固守原来计划经济的思路，企业发展和效益肯定会受到很大影响。

(1) 突破传统收入分配制度的约束。虽然当前我国市场经济条件还不够成熟，还没有形成真正意义上的企业家队伍，钢铁企业的高级管理人员大部分由政府任免，一些企业年薪制实行起来还有一定难度，一流人才的工资收入不能反映个人的贡献，平均主义和“大锅饭”的思想根深蒂固，但是完善收入分配的激励与制约机制，是钢铁企业进一步发展、提高核心竞争力的必然。人力资

源的有效利用,关键是要有一个适应的机制。对钢铁企业的性质和特点进行透彻认识和深层次探讨,突破传统收入分配体制的约束,建立人尽其才,按劳取酬的公平、公正和公开的创新分配机制,是钢铁企业深化改革的必由之路。

(2) 突破传统用人制度,不拘一格使用人才。市场经济条件下,人才流动是普遍现象。钢铁企业要留住人才,首先要认识人才,然后是量才用人。很明显在企业传统用人制度上,学历、文凭、年龄、职务和职称等考评标准,是不能完全反映个人能力的;职务终身制,能升不能降,年终业绩考评“走过场”的做法,表面上似乎合理,实际是限制人才和压制人才。企业只有按业务设岗,按岗位选人,凭能力上岗,打破年龄和资历限制的常规,不拘一格使用人才,才能充分挖掘人才的潜力,创造出核心竞争力。

(3) 企业不能再办“社会”。钢铁企业无论是建在哪里,都会自然形成一个大社区。计划经济条件下,企业实际上也是一级政府,也有行政级别。企业办的各种学校、医院、托儿所、浴室和食堂等,都应该由地方政府或者靠社会兴办第三产业方式加以解决。

目前地方政府对企业的公开的乱摊派和乱收费现象减少了,但是半公开或是不公开的不合理的收费和摊派现象仍然十分普遍。社会保障制度不健全造成的本应由社会承担的保障责任,不得不转嫁给企业。市场经济条件下,国有钢铁企业是以赢利为目的经济组织,承担如此重负,不用说参与国际市场竞争,就是与国内不需要承担社会责任的乡镇企业或民营企业竞争,也是不可能的。

(4) “变”是永恒的主题。企业竞争力

理论关注的中心是企业的长期竞争优势和持久生存能力。在较长的时间内影响企业竞争力各类因素都存在着变化的可能。新技术的出现,国家政策的调整,竞争对手的追赶,市场需求的变化,企业重大人事的变动,都会使企业的核心竞争力发生改变。因此建立和保持竞争优势将成为企业持续发展的目标。尽管有些影响竞争力的因素是企业难以左右的,比如法律、基础设施、政策等外部条件,但有的因素是企业可控的,比如企业所拥有物质资源、人力资源、组织能力等内部因素。所以,对企业而言,提升企业竞争力应该着重于内在能动性的发挥,保持优势和消除弱势,可以通过企业管理加以实现。管理企业核心竞争力的思想,是将经济学思想运用于企业管理,需要一个由经济理论向管理应用的转化过程。“变”是企业管理永恒的主题,对核心竞争力实施管理,其实质是以核心竞争力为目标的战略管理。

核心竞争力是企业在市场经济环境下不可回避的问题。对核心竞争力的认识,要在不断学习和不断实践中逐步提高。培育钢铁企业核心竞争力,是世界经济一体化的必然。只有解放思想,打破常规,进行创新,才能使钢铁企业摆脱传统计划体制的种种束缚,提升企业的核心竞争力。企业核心竞争力不是固定不变的,它随着外部环境和内部人、财、物等条件的变化,会随时发生变化,到一定时期可能会发生巨变。因此,如何管理企业的核心竞争力,又将成为提升我国钢铁企业核心竞争力的新课题。