

# 企业竞争力成长的三维度原则分析

安徽省委党校管理学教研部 李昌龙

[摘要] 本文提出企业竞争力成长的三维度原则分析,即在宏观维度上要依靠国家的经济政策和法律制度的完善;中观维度上要注意产业间的相互协调,鼓励竞争但又要防止恶性竞争;在微观维度上要注意提高自身的核心竞争力,合理地运用各种竞争战略。

[关键词] 竞争力 三维度 宏观维度 中观维度 微观维度

## 一、企业竞争力成长的理论分析

1 企业竞争力的理论依据。目前有关竞争力的研究,在国际学术上很是活跃,在一些经典文献中,学者们都曾对“企业竞争力和企业竞争优势”这两个概念做过描述。其中,波特研究认为,竞争力意味着企业在特定产业中是有超过平均水平的业绩表现,而这种业绩表现,具体到财务方面,就是企业获得的投资收益;美国学者巴尼认为,当一个厂商实施了一项没有同时被任何现存或潜在的竞争对于实施的价值创造策略时,可以说该厂具有“竞争优势”;如果这种策略不仅没有被竞争对手实施,而且还不能被竞争对手“复制”,则该厂商就具有持续的竞争优势;金培则将企业竞争力的内涵界定为在竞争性市场中,一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场提供产品服务,并获得盈利和自身发展的综合素质。全面而言,竞争力的研究对象并不完全局限企业,在企业竞争力之外,国家竞争力和产业竞争力也都是和企业界关注的热点,有学者根据企业竞争力的来源,内涵等归纳成三种学说:

2. 企业竞争力的三种学说。关系说,该学说认为,公司确定最佳竞争战略根据是对企业所面临的竞争环境的正确评价,对于特定的公司来讲,其最佳战略将最终是反映公司所处具体情况独特产物,至于如何描述和评价公司所处的具体情况,则可以用五种竞争作用力的分析框架。即进入威胁,替代威胁,卖方价格决定能力,供方价格决定能力,现有竞争对手的竞争。这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力,相应地企业所处的竞争环境可以用这五种作用力来描述概括,或者说,企业总是可以通过分析这五种力量来考察自己所处的竞争环境。

资源能力说,该学说认为恰当地理解资源能力和竞争优势尤其是盈利之间的关系,是确立企业战略的关键。每个企业都是独特的资源和能力的结合体,正是这种独特的资源能力结合,将一个企业和另一个企业区分开来;并且构成企业竞争战略的基础。因此,企业战略管理的主要内容就是如何最大限度地培育和发展企业独特的战略资源,以及优化配置这种战略资源的独特能力,即核心能力。核心能力的形成需要企业不断地积累战略指定所需的各种资源,需要企业不断地学习,超越和创造。只有核心能力达到一定水平之后,企业才能通过一系列组合和整合形成自己独特地不易被模仿、替代和占有的战略资源说,才能获得和保持竞争优势。同时“资源能力说”也承认产业分析的重要性,认为企业能力只有在产业竞争环境中才能体现出重要性来。

层次说,该学说认为企业竞争力的性质,需要在多个层次上去理解和把握,关于企业竞争力是指“在竞争市场中,一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场提供产品服务;并获得盈利和自身发展的综合素质,认为竞争力包括五个方面的基本含义,它们分别是:竞争性、效率性、福利性、持续性、综合性,层次说将竞争力的来源分别为四个层次,即关系、资源、能力和知识。形象的说关系为企业所处的外部环境,资源、能力、知识则为企业的自身要素。四类要素在内涵上不截然排斥,在外延上也会有所交叉,知识居于竞争力因素的最里层,能力、资源处于较外层,关系则处于最外层。

3. 企业竞争力成长的三维度原则。除了上述理论之外,一个国家体制及政策环境会影响制约产业的组织环境,而产业组织环境与企业组织环境亦存在互动关系;这些皆可影响企业竞争力的成长,本文则根据上述理论的优势与缺点,结合我国的实际情况,提出我国企业竞争力成长的三维度原则。三维度原则认为,发展中国家企业竞争力成长是国家宏观环境,产业组织环境与企业组织环境三维度互相作用的结果,任何一个维度的缺失或者不正常都将影响企业竞争力的成长或企业的发展,甚至会导致企业的失败。因此,企业的发展要兼顾三维度,注意维度间的协调与发展,才能保证企业的健康成长。

## 二、企业竞争力成长的宏观维度原则分析

1、需求条件。一个国家的政治体制及改革环境会直接影响企业竞争力的成长,在计划经济和相对封闭的经济环境下,企业间谈不上真正意义上的市场竞争关系,企业自身没有自主的价格竞争及价格竞争的决策权,也无法进入或退出市场等组织调整的权力。市场的效果亦不稳定,企业数目、规模相对地长期不变。结构刚性,即企业经营的产业组织环境较稳定,单位缺乏外部环境的动态竞争压力,因而企业竞争力的研究也就无任何意义,同时,由于体制造成的产业组织环境僵化,企业内竞争体制和竞争活力的缺乏,导致资源配置效率低下,产业结构升级乏力,整个经济现象活力无法建立国际竞争优势,所以,需求因素一般作为一个触发因素,如果再加上其他合适的土壤,如:人才、资源等,企业就能逐步成长起来。

2. 经济的环境与制度。中国加入 WTO 后,整个国家的宏观经济环境与制度发生了根本的变化,与其它

国家或国际组织签订的双边与多边协议直接影响企业产品能否顺利走出国际,加入到全球产业中去。所以说,市场经济体制是竞争力发展的基本环境,尤其是中国加入WTO,中国的企业在全中国一体化的大环境下,就需要随时把握市场需求的变化,产业技术发展的趋势,适时调整自己的战略,甚至要适应生态环境的要求,适时调整自己的成本价格,不断引入新资源,开发新产品,进入或退出部分市场,我国广东的珠江三角洲地区,近年来迅速成长起来一批知名企业,其中,电子信息产品在亚洲地区也是排得上的,这亦主要归功于广东沿海的特殊政策。

3. 文化和基础条件。我国企业尤其是制造业竞争力的提升,在一定程度上还得益于文明古国这种悠久的历史 and 源源流长的文化,以及国人勤劳、勇敢、艰苦创业的精神和自强不息、坚韧不拔、勇于创新、讲究实效的文化基因。这些因素,都很大的推动了我国企业的发展,提高企业的竞争力,如:我国浙江地区长期以来依靠聪明才智和专业技能外出谋生,历史上就有无数的能工巧匠,这些世代相传的专业技能,加上头脑灵活,善于经营的个性,构成江浙地区特殊的人才优势,亦很容易转化成企业的竞争优势。

4. 特殊干预。一是调整产业结构,提高资源的使用效率,以减少自然资源的消耗,通过调整产业结构,淘汰资源消耗大的技术,逐步控制资源消耗,资源利用效率和附加值低的产业,形成资源节约利用,资源效率的产业结构,最终以较少的资源消耗支撑企业的高速发展。二是保护和合理利用国内资源,最大限度分享境外资源,关于自然资源的开发于利用,不仅要从经济发展的角度考虑,还要从国家经济安全环境和持续发展的角度考虑。一方面坚决制止对我国国内资源的无序、过度甚至破坏性开发,加强宏观调控,科学规划,和保护合理利用资源。另一方面从全球化角度考虑资源、产业于市场的配置,通过最大限度利用全球资源,在产地尽可能多地拥有国外资源。从宏观上树立国家资源战略指导思想,制定科学的资源战略。三是珍惜水土资源,维护环境,从水资源来看,一方面由于工业用水短缺而制约了工业的发展,(全国668个城市中有400多个城市缺水,全国每年因缺水而影响工业产值2000亿元)另一方面,城市污水排放处理率低,对水资源污染严重,因此加强污水处理和污水净化回收,提高污水处理率和重复利用率亦就变成宏观上的战略要求。从土地资源看,我国现有工矿企业占地面积较大,同时我国工业用地的浪费和污染严重,因此,严格土地管理,制定科学的土地开发政策和制度,亦保证了中国企业的可持续发展和有序竞争。

### 三、企业竞争力成长的中观维度原则分析

我国大多数产业,产业组织分散,企业规模相对较小,产品同质等结构性欠缺,导致产业组织能力低下,因此决定了企业之间的低水平,无序的价格竞争成为主要竞争行为,条块分割等壁垒的存在,企业之间在R&D以及产业链构成上缺乏良好竞合关系,在与外国跨国公司的竞争中,我国企业的市场占有率和盈利水平等,显性指标以及产品创新能力,营销能力、名誉度等隐性指标上均体现出竞争力低下的结果。

1. 企业竞争力成长几个重要因素的分析。集中度,集中度是反映市场结构的最重要的指标,指行业内规模最大的前几位,企业的有关数值占整个市场或行业的份额,卖方集中度与市场控制力之间存在正效应,但同时,市场竞争性会减弱,甚至可能出现企业技术创新动力减弱和非效率,影响市场集中度的主要因素,包括追求规模经济,市场容量的变化,国家政策与法制等,而影响中国产业集中度的因素则主要来自于传统的资源配置格局的制约和现行的体制等政策的影响,在计划经济条件下,由于行政性壁垒极高,我国产业具有较高的集中度,市场缺乏竞争性,随着市场化改革的进行,进入壁垒低,大多数产业出现了集中度降低,分散化的趋势,但由于市场容量有限,在产品趋同的情况下,不可避免的出现重复建设,过度竞争、价格大战等问题,降低了资源配置效率,也削弱了企业实力,提高企业集中度,主要依靠横向采购的组织调整行为,而纵一体化或非一体化也是企业整合产业链,提高市场控制力的重要组织行为。差异化竞争,该竞争是顺应了消费需求多文化而成为目前市场竞争的主流,差异化竞争主要包括,产品特征的水平差异(产品种类和销售区域),产品特征的质量差异,(产品质量),产品的形象差异(产品知名度和市场形象),及产品在兼容上的相互差异,(产品的兼容性),在同一质量条件下,同类产品的差异越大,市场需求的价格弹性越小,企业调节价格的余地越大,差异化竞争实际上是一种市场壁垒,形式各异的产品不仅增补了市场需求的空白,而且起着组织潜在竞争者进入作用。市场准入障碍,包括潜在的企业如何进入市场及在位企业如何采取手段阻止其入市场。市场结构壁垒的主要形式为市场封锁,新企业根本无法进入市场,市场准入障碍的根本条件是产品成本,若产品成本高于市场禁价,即高于市场上任何一个消费者最大承受价格,则产品无法获得市场需求,或者说只要垄断价格为市场低价格,企业的垄断地位才能秩序下去。所以说,企业只有在具备成功优势的前提下,才可以采取这种措施。

2. 企业竞争力成长需要协调好几个问题。一是鼓励企业间的有序竞争。目前我国企业竞争力较差的产业大都是长期处于垄断地位的产业,这些产业缺乏竞争活力,却能够长期生存,且行业利润高于其它行业,这主要得益于较高的行政性进入壁垒,对外限制国外竞争对手进入,对内存在对民营经济的所有制歧视。其结果必然导致企业竞争力低下,所以我国产业组织的政策着眼点应该是打破垄断,鼓励竞争,首先是鼓励国内企业间的竞争,实行产业平等待遇,然后,开放市场参与国际竞争,这是增强我国企业竞争力的根本方向。二是杜绝恶性竞争,目前,大多数产业出现过度竞争,无序竞争,产业和企业利润极低,短期行为普遍,持续发展能力低下,在这方面,产业组织政策的目的是要通过完善相应的法律、法规,去调整规范企业行为,使产

业组织既具有竞争性有具有组织性,既要反对大企业的垄断,又要防止小企业的无序竞争。三是成为企业成长的纽带,产业组织不仅要协调企业之间的相互竞争关系,而且要协调企业之间分工合作关系,在价格竞争条件下,企业间通常不采取合并行为,而是利用资本、技术、人事等多种纽带建立起来长期稳定的经济关系,这种具有长期稳定的经济联系的独立企业间的组织形式称为“中间组织”,这些介于纯市场组织和一体化组织企业的组织形式,导致产业组织更加协调,既有利于企业过大,市场过于集中造成的效率损失,更有利于形成合理的分工协作关系,积累“共同知识”,培养产业组织能力。

#### 四、企业竞争力成长的微观维度原则分析

1、**并购的战略。**企业并购作为企业成长过程中的重要的战略模式,它克服了通过自身积累实现渐进式发展的局限,为企业实现跨越增长提供了可能。并购是企业为了获得发展所需要的各种资源,并购战略就是希望企业整合后相关企业可以互相支持,发挥协同效应,取得规模效应,控制生产成本,垂直水平整合,使交易成本内部化,减少交易成本或者分散企业经营风险,然而,这些优势的获取都是有条件的,企业做出并购决策时必须考虑企业自身的发展阶段、发展状况以及战略发展方向。一是横向并购不应使企业超过一定规模,否则会使企业铺的摊子过大过于臃肿,反而降低企业的盈利能力;二是以多元化为目的并购必须围绕企业专长的领域,确认企业具有在该领域发展的管理能力,在不具备竞争优势的领域盲目多元化不仅增加了企业整合资源的难度,更分散了企业的力量;甚至还会给企业带来更大的经营风险;三是并购必须确认企业能够在并购后进行相应的结构调整和管理整合,如果预计到不能够进行了有效的对扩张了的资源整合,企业就不应该采取并购措施;四是不同阶段的企业的采取的并购方式亦有所区别,成长型,多科技企业往往采取激进快速扩张战略,而成熟期企业则是通过一些相对小型的并购,通过有效的整合,将获得的企业集成在自己的管理结构中,以创建规模,控制平台,加强与顾客的关系。总之,企业的并购战略必须以企业的现有管理和资源的能力为基础而制定,避免投机的心理和行为,否则,就会增加并购后企业经营的风险。

2、**联盟战略。**建立联盟战略是企业提高竞争力的重要手段和途径,尤其是近20年来,战略联盟已经日益成为企业经营活动中竞争模式的主流,一般认为合作伙伴之间一定要具有战略适应性,即企业在与潜在联盟时的合作伙伴组建战略联盟时特别要关注的一个问题就是:战略联盟是否具有有良好的战略适应性,以提高自身在完成企业目标上的业绩,对于这个问题,战略联盟的伙伴选择传统上侧重可评估潜在的合作伙伴之间的互补性,这种评估主要分为:一是潜在的合作伙伴是否对联盟具有战略价值;二是该联盟是否具有明确的存在理由和清晰的战略目标;三是正式联盟为了长期目标还是短期目标,企业如果没有相互适应目标或战略,就没有理由组成战略联盟,所以,战略适应性是伙伴选择所要考虑的最基本要素,企业间组成战略联盟一般分为三个阶段:一是对联盟的合作目标进行初选,从诸多的有希望进行合作的伙伴中缩小范围,挑选出可供进行评价选择的伙伴系列;二是对单目标进行评价,通过对影响伙伴选择的重要评价目标因素,进行目标的对比与计算,对潜在的伙伴企业进行单目标的评价与分析;三是对多目标综合评价及优化,影响伙伴选择的决策定理因素有很多,而且这些因素往往是互相矛盾的,在实际操作中,为了达到最优化的选择,可以采用多目标规划的方法,加入权重因子综合进行考虑,机遇的类型不同,进行伙伴选择的出发点也大不一样,对各决策因素考虑的侧重点也不同。当然,因为联盟各方合作诚意的不确定性;加之企业文化背景各不相同,文化冲突与目标不一致都威胁着联盟的生存,既有可能将战略合作伙伴培养成战略竞争伙伴;也有可能过度依赖盟友而导致被盟友兼并。

3、**人才战略。**企业竞争的本质是人才的竞争;有些中小企业之所之竞争力弱,在很大程度上就是人才的短缺,近几年,由于发达国家和跨国公司争抢人才资源,而造成我国的人才流失比较严重,因此,人才战略,就成为企业克敌制胜的法宝,曾有一段时间:“人才储备工程,人才高消费”为企业的人才策略,但这种策略既不利人才的合理流动,又不能做到的人尽其用,对企业来说,亦是一种人才的浪费,成本的浪费,笔者认为我国的企业应该把人才争夺的重点,放在发展和培养上。提供发展机会,满足人才特别是高级人才的高级需要,凸显出外资企业的玻璃天花板效应的竞争劣势,通过培养,可以增强内在激励、留住骨干,主要做法:一是要加强人才竞争的形势分析:因为人才战略的首要问题是吸引优秀人才,并保持人才流动的良性态势,为此要分析人才流动的动机和影响制约因素,包括人才的供求形势。二是要搭建人才施展才能的事业舞台:人才一般都希望自已有所作为,尤其是年轻人,事业可能是决定其去留的关键因素,而企业应该是创建员工愿意来施展的地方;三是建立富有激励性的报酬体系,物质待遇收入历来是吸引人才的基本措施,因为人的五种基本需要的满足都难以离开金钱手段。四是营造令人才心情舒畅的文化氛围,人才依附于企业,无非考虑四个因素,物质待遇、晋升机会、培训机会和企业文化,北京市的一份企业人才调查报告表明,薪水不高只是人才流失的第三位原因,而企业人际关系复杂等多环境原因则排在第一位;五是积极采用科学的人才竞争方法,包括推行科学的利的人员测评体系,定期与员工沟通建立科学的绩效考核体系,明确目标任务,任职标准、考核制度,在人才管理方面努力采用信息化手段,人才招聘可能通过网络进行,通过信息网,可以在较大的范围内找到符合企业需求的人才。企业竞争力成长的微观维度原则还包括品牌战略、技术创新战略等,限于篇幅,本文不再一一分析。

# 区域环境对企业竞争力的影响及其评价——以浙江为例

浙江大学管理学院 范 钧 黄祖辉

[摘要] 企业竞争力的关键决定要素可分为内生性和外生性两类,本文则主要关注后者,即重点研究区域环境对企业竞争力的作用与影响。在相关理论回顾基础上,本文提出了政府服务、法制环境、金融环境、社会环境、市场环境、人力资源、基础设施和科技环境8大关键区域环境要素,构建起相应的指标评价体系,并将其应用于浙江实际。

[关键词] 区域环境 企业竞争力 指标评价

## 一、引言

企业竞争力(Enterprise Competitiveness)是指在竞争性市场中,一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场(消费者,包括生产性消费者)提供产品或服务,并获得赢利和自身发展的综合素质<sup>[1]</sup>。企业竞争力的关键决定要素可归为内生性和外生性两类,内生性要素随各企业内部资源、能力、知识等差异而具有明显的异质特征;外生性要素即企业所处的外部环境,它具有显著的共性特征且属于企业不可控因素。外部环境可以进一步细分为国际环境、国内环境、区域环境和产业环境等,本文重点关注其中的区域环境,因为它对特定区域内绝大部分企业的竞争能力同时产生重大影响,并直接改变企业的战略布局和经营行为。如据浙江省工商局近日公布的《从浙企外迁看我省个民营企业生态环境》专题调查报告,由于过高的商务成本和拥挤的企业生长空间等原因,目前共有3058家浙江民营企业向上海、江苏等地迁移,外迁企业对外投资达226.3亿元,创造产值453.59亿元。此类现象正是企业为摆脱区域环境对自身竞争能力约束的一种理性而无奈的选择,同时也对所在区域的经济带来消极影响。因此,研究区域环境的现状及其对域内企业竞争力的主要影响和作用机制,无论对改善区域环境、提升域内企业竞争能力,还是对区域经济发展均具有深远的积极意义。

## 二、理论回顾与区域环境指标评价体系构建

(一) 相关理论回顾。对企业竞争能力的研究是当前国内外学术界的一个理论热点,主要涉及企业竞争力的概念界定、影响机制、指标评价、企业核心竞争能力(Core Competence)和持续竞争优势等领域,但从区域环境视角对企业竞争力的研究似乎并不多见。

1、企业竞争力的界定。对企业竞争能力的界定问题,国内外诸家包括科恩、钱德勒、卡米舍尔、石原正太郎、普拉哈拉德和哈默尔、徐希燕<sup>[2]</sup>、张晓文<sup>[3]</sup>和金碚<sup>[1]</sup>等学者有多种不同描述,归纳起来可分为能力论、生命论、功能论、状态论、机制论和素质论等,本文主要引用了金碚的观点。

2、企业竞争力的关键决定要素。企业竞争力的关键决定要素主要来自外生性和内生性(即企业内外部)两个层面,但大部分研究主要着眼于企业内部层面,而忽视了外部环境(特别是区域环境)对企业竞争力的影响和约束,如资源论、能力论和知识论等。金碚<sup>[1]</sup>将其归纳为关系、资源、能力和知识四要素,其中的“关系”就是企业所处的外部环境,主要包括企业所处宏观环境、产业环境、经营环境和政府服务等,企业外部生产要素、基础设施等外部“资源”事实上也属于企业外部环境范畴;林汉川<sup>[4]</sup>则进一步将企业竞争力的外部环境因素具体化为法制环境、资金环境、市场环境、信用环境、社会环境和政府服务。

3、相关竞争力评价体系中涉及的环境指标。目前已有多种与竞争力相关的指标评价体系,其中较为知名的是世界经济论坛(WEF)和瑞士国际管理发展学院(IMD)每年一度的国际竞争力评价体系。其中IMD体系由经济运行、政府效率、企业效率、基础设施和社会系统4大要素构成<sup>[5]</sup>,该体系涉及到大量与企业竞争力和区域环境相关的指标,虽然应用于国际竞争力层面,但具有较大的借鉴意义。此外,在金碚<sup>[1]</sup>、曾华等提出了由评估指标和分析指标构成的企业竞争力测评体系,张晓文等构建了由基本要素、评价要素、指标层和操作层4个层面组成的企业竞争力定量评价体系,国家经贸委经济研究中心和南海建筑设计研究院设计了包含五大要素的中国大中型企业国际竞争力评价体系,这些评价体系均涉及到区域环境对企业竞争力的影响。

(二) 影响企业竞争力的区域环境指标评价体系。结合IMD、金碚、曾华、张晓文等多家研究成果,笔者对影响企业竞争力的关键区域环境要素进行了科学甄别和系统归类,将其概括为政府服务、法制环境、金融环境、社会环境、市场环境、人力资源、基础设施和科技环境这8个主要类别,并在此基础上,构建了一个由8个一级指标、40个二级指标组成的综合指标评价体系(参见表1),并根据这一体系设计了相应的调查问卷。

### [参考文献]

- [1]金碚等:《竞争力经济学》,广东经济出版社,2003年版。
- [2]金碚:《中国企业竞争力报告》,社会科学文献出版社,2003年版。
- [3]罗元青:“企业竞争力的产业组织环境分析”,《经济管理:新管理》,2004年第22期。
- [4]陈旭日:“战略联盟合作伙伴的选择”,《经济管理:新管理》,2003年第21期。