

一流企业解构核心竞争因素

世界一流企业是指一定区域和行业的最优企业,世界一流企业的含义,应该是在全球行业范围内比较优势最为突出的企业。这些企业不仅有规模,而且在关键领域具有核心竞争力,包括硬实力和软实力。

世界一流企业是指一定区域和行业的最优企业,世界级企业(the world-class enterprise)是指能够为利益相关者带来世界级回报,在所处市场具有全球性影响力的企业。根据世界经济论坛的定义,企业竞争力是企业

六大构成因素

按照竞争力的主要构成因素可分为:文化竞争力、制度竞争力、组织竞争力;科技竞争力、自然资源竞争力;营销竞争力。按照竞争力的发展水平可分为:基础竞争力、核心竞争力、协同竞争力、持续竞争力。基础竞争力是指在员工、资源、顾客三个方面具有一定分割市场利润的能力;核心竞争力是在基础竞争力的基础上发育形成的有别于同种或同一企业的市场竞争能力;协同竞争力说明的是在企业核心竞争力形成过程中和形成以后,以核心竞争力为契机使得基础竞争力发生质的飞跃、整体性的提高;持续竞争力是企业竞争力在时间上的表现,是克服信息导致的企业的

的不确定性而形成的。按照竞争力展现的区域可分为:本国区域竞争力、本国竞争力、国际竞争力以及全球竞争力。上述企业系统竞争力的不同区分存在着内在的联系,体现着企业竞争力的演化路径和历程。文化、制度、组织、科技、自然资源、营销等要素竞争力是构成基础竞争力、核心竞争力、协同竞争力和持续竞争力的基本要素,不同的要素生产力发展水平形成不同发展阶段的竞争力。而且,要素竞争力和竞争力的发展阶段对应着企业的区域竞争力,二者相辅相成;一般而言,国内区域竞争力对应着组织、科技、自然资源、营销诸要素生产力的初级阶段,体现着基础竞争

力的发展和核心竞争力的出现;本国竞争力的形成是制度、组织、科技、自然资源、营销等要素竞争力比较充分发展的结构,此时已初步形成企业的核心竞争力;而企业核心竞争力和综合竞争力的进一步提高将使企业活动跨越国界,形成国际竞争力,各种要素生产力则应用得更加纯熟;在可预见的未来,全球竞争力、文化制度竞争力与核心竞争力、全球竞争力、文化竞争力是统一的。

世界一流企业的含义,应该是在全球行业范围内比较优势最为突出的企业。这些企业不仅有规模,而且在关键领域具有核心竞争力,包括硬实力和软实力。

五大基本特征

一是实行全球战略目标。在全球范围内构造企业的整体竞争优势,在发展思路、业务经营、组织管理等方面放眼全球进行谋划、安排和实施,在全球范围内获得最大的国际利益。二是实施多元化发展和跨国并购进行规模扩张。比如,主要跨国公司的业务覆盖面都比较广,往往通过并购进入高成长的行业,并不断拓展新的市场。

三是技术创新成为公司发展的原动力。靠创新尤其是技术创新获得竞争优势,在研究与开发新技术、新工艺、新产品中,始终保持领先地位,不断提升企业核心竞争力。

四是将新技术新产品作为企业竞争的制高点。例如近年来,一些世界一流企业纷纷将新能源、智能电网作为发展重点,不断推出引领市场的新技术新产品。

五是高度重视人才和企业的科学管理。凭借优越待遇、科研条件、工作环境、业务培训等优势 and 灵活的用人机制,吸引大批优秀的技术和管理人才,同时依靠现代的管理思想和管理机制,为企业发展奠定管理基础。

(来源:新华网)



国鉴

日本企业：自主创新提升核心竞争力

日本工业产品在国际市场上有着很强的综合竞争力,上世纪九十年代以来,日本每年的贸易顺差基本上都保持在1000亿美元上下,产品出口成了推动日本经济发展的主要动力之一。而自主创新则是提高产品附加价值、维护竞争力的根本保证。

日本企业一向十分重视提高自己的创新水平,注重增强新产品的开发能力。早在日本企业的独立研发能力还比较薄弱的上世纪五六十年代,它们就非常注意利用各种可能机会从事研发和创新活动。日本企业每引进一项技术,总要花费更多的精力和物力进行消化、吸收。它们不仅要完全学会和掌握这项技术,而且要以这项技术为基础,通过创新,研究开发出拥有自己知识产权的专利技术。有人形象地比喻,日本人每引进100美元的技术,会用200美元来进行学习、消化和创新,并用创新出的专利技术赚回300美元。

汽车家电业是代表

上世纪五十年代初期,本田摩托车在欧美国家消费者的心目中也是劣质产品。但该公司创始人本田宗一郎从德国购买了摩托车和技术,并以此为基础进行技术研究和创新,结果生产出世界上享有盛名的高质量摩托车。由于该公司十分注重研发和自主创新,不断推出新技术、新产品,受到消费者的青睐,事业得到飞跃发展,现在已经成了

以汽车为主打产品的大型跨国公司。

日本是世界上公认的家电王国,掌握着家电行业大部分核心技术,仅专利使用费一项就是一笔相当可观的收入。但是,最早发明电视机、家用录像机以及液晶显示技术的并不是日本人。日本引进了这些基础技术,进行了大量的技术开发和创新后,拥有了自己的核心技术,发展了家电产业。由于日本电器厂商不断研发新技术、新产品,使日本家电产品维持着很高的综合竞争力,在自主创新方面具有典型意义。

据了解,日本家电厂商自主创新项目层出不穷,但它们并不是开发出一项新技术、研制出一种新产品就马上投放市场,而是在排队等待最佳上市时机。就拿数码相机为例,市场上刚开始销售300万像素数码相机的时候,厂家已经成功研制了400万、500万甚至600万像素的新机型。在中低档小型傻瓜数码相机刚刚畅销时,数码相机厂商就预备了摄影爱好者需要的中高档单反镜头反光数码相机。在摄像机方面也是如此,兼备拍摄动态图像和静态照片、配备300万像素镜头的磁带和内存卡通用的摄像机刚刚上市,采用DVD光盘作为记录媒体的摄像机已经做好了上市准备。此后不久,采用硬盘(HDD)作为记录媒体的数码摄像机也相继诞生。

强大的自主创新能力使日本家电企业高附加值新产品不断,给它

们带来了滚滚财源。特别是创新能力强盛的佳能、松下、夏普等公司,其税前利润和税后纯利润均不断更新历史最高纪录。不过,即使是产业巨头,如果缺乏旺盛的自主创新能力,不能持续不断地研发出新技术、新产品,企业就要走下坡路。例如,索尼、三洋等公司近年来的创新能力减弱,能够吸引消费者的新产品数量减少,结果出现了巨额亏损,经营一度陷入困境。

遭遇危机后的“重生”解读

2008年4月到2009年3月,受国际金融危机的影响,丰田汽车出现了71年来的首次亏损;2010年,好不容易走出金融危机影响,丰田又深陷大规模召回危机;2011年,再次重新崛起的丰田遭遇了日本地震、泰国洪灾和日元升值……

“丰田绝不会退出日本东北地区,也绝不会退出泰国……我们的口号是‘Fun to drive’、‘Never give up’。”在11日刚刚闭幕的第42届东京车展上,丰田汽车社长丰田章男发表了“永不放弃”的激情演讲。在他正前方的丰田展区中央台柱顶端,硕大的红底白字“RE BORN(重生)”标语,格外引人注目。

标语的旁边,则是哆啦A梦。“哆啦A梦这只机器猫会使用出色的未来工具,把朋友从困境中拯救出来。我坚信,在我们产品制造的‘现场’,一定有哆啦A梦存在。”

“拯救丰田的只能是技术,尤其是新能源技术,对整个日系汽车品

牌都是如此。”有业内人士这样说。

过去15年,该工厂生产了全球电池保有量的约八成,达到400万台。这些电池除了搭载在丰田已经销售的350万辆普锐斯混合动力车上,还供给本田、通用汽车等公司。

“混合动力车不需要充电、续航里程远、空间有保证、节能减排效果明显。”丰田汽车副社长内山田竹志说,自1997年推出以来,普锐斯混合动力车已经发展到了第三代,二氧化碳的排放量由第一代的120克减少到了89克,0—100公里的加速时间由13.5秒缩短到了10.4秒。

此外,据介绍,普锐斯的电池体积已是原来的1/3,而成本也仅为第一代的1/3。

对于外界质疑丰田固守混合动力技术的说法,内山田说,丰田开发了用于短途行驶的EV车FT-EV III以及介于油电混合动力车与纯电动汽车之间的融合体PHEV,该车也被丰田称为“继HV之后的下一代环保车的支柱”。

据丰田市进行的PHEV实证实验结果,3个月内,在平均每天充电2次的情况下,PHEV平均油耗为44.8公里/升,石油消耗量减少72%。

“明年,我们在欧美日的年销目标将在6万辆以上。”内山田说,该车有望于2013年引进中国市场。

令外界颇感意外的是,丰田在此次东京车展上还推出了全球首发的轿式车新型燃料电池概念车FCV-R,并宣布将于2015年前后投放市场。

(来源:新华网、《东方早报》)

解析



全球化背景下的中国企业竞争力

“在入世十年的巨大成绩面前,中国是否还有改革的意愿和追赶的动力?”12月9日,在“2011(第十届)跨国公司中国论坛”上,约百位在华跨国公司的高管和从政经界的官员学者围绕“跨国公司与中国入世十年”的话题展开热烈讨论。

根据中国官方刚刚发布的《中国的对外贸易》白皮书,加入世界贸易组织十年来,中国国内生产总值从全球排名第六位跃居到第二位,年均增速11%。根据世界银行计算,中国对世界GDP增量的贡献率已经超过20%,高于美国。

入世十年 中国企业融入国际竞争大舞台

“入世十年来,尤其是2008年全球金融危机以来,中国政府和企业表现都不错。但我们是否真正吸取了真正的教训,是否还有改革的意愿和追赶的动力呢?”埃森哲大中华区董事总经理王波认为,中国经济体量大,增速快,但质量不高,结构也不合理。同时,虽然某些中国公司已处于同行业的世界前列,但在价值创造上却远远落后。“只有意识到差距,才能真正做到世界领先。”

中国市场经济研究会常务副会长周为民指出,入世十年后中国面临最大的难题就是如何进一步推进和深化改革开放。“由于我们这些年来取得的进步,在某些时候,我们甚至把本应该继续改革的对象重新肯定为中国独特的优势。”周为民感慨,在中国改革开放过程中,每前进一步都不容易,都会受到干扰,但深化开放、深化改革是中国目前面临的最大难题,这是中国的需要,也是世界的需要。

对于这些跨国公司高管和经济专家的思虑,中国官方似乎已有相应的考量。在论坛上,中国首任常驻世贸组织代表孙振宇表示,“从中国今后的发展来说,改革开放就是一个很重要的坚定不移的方向。”

跨国并购 启示中国企业提升竞争力

日前,谷歌和摩托罗拉移动公司同时宣布,谷歌将以每股40.00美元现金收购摩托罗拉移动,总额约125亿美元,相比摩托罗拉移动股份的收盘价溢价了63%,双方董事会都已全票通过该交易。

这一被网友称作“妹妹(摩M)嫁给哥哥(谷歌GG)”或“哥哥迎娶妹妹”的收购行为,虽然还需获得美国、欧洲和相关国家监管部门批准,摩托罗拉股东的批准后才能成立,但是已经引起全世界的广泛关注。

众所周知,近年来,中国企业也在不断地加大并购步伐。国有企业的全面改革,给企业并购提供了更大的空间和机会。问题在于,虽然并购的机会和行为都很多,但真正能够通过并购使企业获得更好、更快发展的并不多。更多的企业并购行为,是为了单纯的资产规模扩大、土地资产增加,完全是为了做“量”,而不是做“质”,只为了眼前利益,而没看长远利益。很多企业在完成了并购行为以后,不仅被并购的企业没有得到新发展,并购企业也有相当一部分因此而陷入了困境。这也是中国企业能够快速做大,但做不强、做不长的主要原因之一。

并购,是为了让企业获得更好的发展条件和更大的发展空间。谷歌如果能完成对摩托罗拉的并购,不仅企业规模更大了,市场占有率更高,而且竞争力、影响力也将更强。更重要的,谷歌作为一家“晚辈”企业,能够与“先辈”企业联手,对企业的长远发展无疑是有极大帮助的。

谷歌对摩托罗拉的收购,实际上是给中国企业、特别是央企的并购行为上了一课。企业的并购行为,不要只看被收购企业有多少土地资产、现金等,而要看被并购企业有没有核心技术、有没有对市场的充分占有能力、有没有让并购企业取得新发展机会等。

培育中国具有国际竞争力的世界一流企业

在许多人看来,规模大,产值多,就是“世界一流”。规模大小固然是衡量企业好坏的重要指标,从全球范围内来看,世界一流企业也通常具有较大规模。然而从长远看,企业之间的竞争注定是综合实力的竞争,是发展质量的竞争。当一个大企业失去了创新能力,提升发展自己的能力,规模反而将成为其发展的重要阻碍。

因此,国内企业应该更加注重企业发展质量的提高,培育好自己的核心竞争力。只有发展质量提高了,核心竞争力增强了,才能在国际市场上与众多优秀的企业同台竞技,在深入挖掘国内市场的过程中把握好方向,赢得新发展。

具体说来,世界一流企业应该具备一流的自主创新能力。科技创新应该成为一流企业发展的支撑力量。

世界一流企业应该具有一流的管理水平和较高的资源配置水平。当前,一些企业管理链条过长,集团管控能力弱,缺乏对重要子企业和境外资产的有效监控和管理,重大资产损失时有发生。企业不应盲目铺摊子,而应突出主业,提高主营业务盈利能力或巩固盈利基础,不断降低财务风险和经营风险。

世界一流企业应该有一流人才。人才是做强做优企业、培育世界一流企业的重要基础。“十二五”时期,国内企业应该进一步创新人才发展机制,优化人才发展环境,开发利用国内国际两种人才资源,大力推进人才职业化、市场化、专业化、国际化,大幅提高人才创新能力,为培育世界一流企业奠定坚实基础。

世界一流企业应该具有一流的社会责任感。优秀的企业在追求经济利益的同时,一定会致力于实现与社会、环境的和谐发展。“十二五”时期,国内企业应该大力实施和谐发展战略,建立健全企业社会责任战略、治理、融合、绩效、沟通机制,努力做依法经营、诚实守信的表率,做节约资源、保护环境,做以人为本、构建和谐企业的表率。

(来源:每日经济新闻、中国新闻网)

