

如何提升企业核心竞争力

今年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年。党的二十大报告和习近平总书记中央经济工作会议上，均把“提升企业核心竞争力”作为下一轮国企改革的重点工作。两会刚刚落幕，政府工作报告中也提出深化国资国企改革，提高国企核心竞争力。这为国有企业的改革和发展指明了方向。

提升国有企业核心竞争力，对坚持和完善社会主义基本经济制度，增强我国经济实力、科技实力和国际竞争力具有重要的战略意义。那么，什么是企业核心竞争力、如何提高国企核心竞争力是我们要认真研究的。

核心竞争力的概念是美国经济学家普拉哈拉德和哈默于1990年提出的，当时认为企业核心竞争力是企业组织中的集合性知识，尤其是关于如何协调多样化生产经营技术和有机结合多种技术流的知识，形成比竞争对手既快速又低成本的优势。在他们看来，核心竞争力首先应该能为企业提供进入不同市场的潜力；其次，核心竞争力应对最终产品的顾客价值贡献巨大；最后，一个企业的核心竞争力应该是难以被竞争对手所模仿和复制的。

我认为中国企业的核心竞争力还和企业家有关系，所以在2002年结合北新建材的核心竞争力研究中，把企业核心竞争力概括为：通过企业家创造性的资源组合而形成的企业独特的、能持续带来企业竞争优势的能力。在这个提法中，我强调了企业家、资源组合、独特性、竞争优势等关键要素。

就短期而言，公司的产品质量和性能决定了公司的竞争力，但从长期而言起决定性作用的是造就和增强公司的核心竞争力。大量研究表明，成功的企业在于有强大的核心竞争力，失败的企业失败的理由中，核心竞争力的丧失往往摆在第一位。

现在的情况和40年前有很大的区别，40年前我们说一个企业取得竞争优势，很大可能是由于迈克尔·波特提出的三大通用战略，即低成本、差异化、集中化战略。但由于不确定性和技术、环境变化太快，今天企业核心竞争力变得动态化。同时，企业核心竞争力不再只靠某项单一的专长而获得，也靠企业的综合能力来支持。

例如中国建材集团旗下的中材国际，在水泥装备领域全球市场占有率达70%以上，面对去年经营环境不利的情况，仍然实现了市场占有率的增长，这家企业就有它的核心竞争力。中国巨石、北新建材等企业之所以能在激烈的市场竞争中经营发展良好，同样源于企业核心竞争力。

提升企业核心竞争力的五项工作：

一、战略是导向

企业首先要有一个清晰的战略，做正确的选择。对企业来说，战略是头等大事，关系到企业生死存亡，决定了企业的未来发展。战略赢是大赢，战略输是大输。因此，企业规模不论大小，都要学习、研究战略，培养战略思维。中国建材和国药集团正是因为遵循行业发展规律和企业成长逻辑，以正确的战略目标为指引，始终保持清醒的战略定力，从而实现了跨越式发展。

战略即选择，也就是研究做什么不做什么，包括先做什么后做什么，多做什么，少做什么。像宁德时代在其他企业生产磷酸铁锂电池时，选择主攻三元锂电池，这款电池安全性不如磷酸铁锂电池，但电池容量更高，宁德时代在电池安全性提升上下了功夫，最终在市场上脱颖而出。隆基绿能则在市场主流是多晶硅技术时选择了单晶硅技术，多晶硅转化率低，单晶硅转化率高，但是成



本高，所以隆基绿能就在单晶硅切片上选择了高端金刚线切割技术，使成本降低了约60%，在提升转化率上它又选择了异质结技术，使转化率提高到26%以上，成为光伏行业的领导者。

战略的目的是取得竞争优势。因为市场环境在变化，技术创新在变化，竞争对手在变化，用户需求在变化，且变化越来越快，企业必须改变以前的静态化战略思维，不能再以不变应万变，而要以变应变，快速调整，取得战略上的动态优势。

企业的战略不是一个笼统、抽象的目标或口号，不仅关系到整个公司发展，也关系到每一个具体的业务部门，不能大而统之，而是要细化，要落地，让企业把整体的战略分解成一个个相关的战略行动，形成在公司层面和业务层面的战略组合。

企业在发展战略中要做强主业。凡是有核心竞争力的企业都是主业突出的。2003年国资委成立时规定央企主营业务不能超过三个，当时有的企业觉得可能会失去很多发展机会。20年过去了，回过头来看，企业围绕主业发展其实规避了很多风险。现在98家央企大部分是专业化的公司，如果当时没有这个规定，可能会加剧业务同质化，不会有今天的发展局面。所以战略导向非常重要。

二、创新是核心

企业核心竞争力中最能体现“核心”二字的往往是核心技术。今天技术迭代加速，数字经济呈指数级成长，科技创新至关重要，核心技术成为企业存在的基础和竞争的利器。在有核心技术的基础上，企业还要不断创新，才能走在最前沿。

国有企业特别是中央企业是重大创新的承担者和引领者，要勇挑重担、敢打头阵，加快打造原创技术“策源地”和现代产业链“链长”，改变关键核心技术受制于人的局面，为实现高水平科技自立自强提供强劲动能。

企业在创新能力上，要特别重视一流实验室建设和高端装备的研发。现在有些企业规模很大，生产线很多，但没有一流的实验室，这样就很难具备自主创新的能力。像中国建材攻克电子薄玻璃是依靠国际一流的实验室，而攻克碳纤维主要是有了自主创新的碳化炉装备制造技术。这些年中国建材大力抓高端装备研发，水泥、玻璃、玻纤、石膏板等生产线的成套装备都是世界一流的。

最近我在江南造船厂调研时，参观了它的船舶建造现场和数字化实验室。江南造船厂盈利能力位于行业前列，拥有10个创新实验室，并同时开展上百项研究，这些研究包括船舶产品创新、材料创新、新型动力装置、造船的工艺工法改造等方面。造船业非常复杂，有许多新技术的应用场景，江南造船厂把研究与实践紧密结合，解决传统制造业的实际问题。

三、管理是基础

管理是企业永恒的主题，是做企业



宋志平

中国企业发展研究会会长
中国上市公司协会会长

的基本功。从20世纪90年代管理科学成为现代企业制度的基本特征之一，到“十二五”时期围绕13个管理领域开展两年专项管理提升活动，再到国企改革三年行动提出对标世界一流管理提升行动，管理实践始终与时俱进。

现在我们提出建设制造强国、质量强国，提出世界一流和专精特新。要做到这些，说一千道一万，必须把企业管理做好。做企业通常有几个步骤：一是把产品做出来，二是能量产，三是提高产品合格率，四是把成本降下来，这些都离不开管理。企业有再好的技术、有再好的商业模式，如果质量做不好，成本下不来，照样会失败。

现在有不少企业，包括一些独角兽、科创板企业，技术都很好，但是管理也要跟上。企业要打造“创新+资本”和“技术+管理”综合优势，实现双螺旋式成长。

像宁德时代在创新上一路领先，开发了麒麟电池，巡航超过1000公里，但能保证宁德时代产品卓越很重要的基础是它的极限制造。杰克·韦尔奇从摩托罗拉学习了六西格玛管理方法后应用在通用电气，将产品缺陷率控制在百万分之一。而宁德时代在全生产流程中设置了超过3600个质量控制点，将产品缺陷率控制在十亿分之一，因为它平均每1.7秒产出一个电芯，两分半产出一个电池包，这么大规模的生产，必须保证它的电池不能过热、不能燃烧爆炸，任何一个部分出问题都不行，所以管理是非常重要的。

管理要重视方法论。好的企业都有自己的一套方法，像格力的“格力模式”、潍柴动力的“WOS”质量管理模式，中国建材的“三精管理”等等。

在一个动态竞争和智能化创新的时代，管理也随之升级，过去是自动化生产线，而今天出现了更多的智能化生产线，过去的人海工厂变成了熄灯的无人工厂，这些都会深刻影响我们企业管理的理念和方式。企业只有根据自身的特点，在原来管理模式的基础上进行扬弃和出新，研究开发适应企业需要的，并能反映企业个性的科学的管理模式，企

业在管理上才具备真正意义的核心竞争力。

四、机制是活力

经营机制是企业效益和员工利益的有机关系。在如今的新经济和高科技时代，要重视各类资源要素的发挥。企业发展不能只关注土地、厂房、设备、资金等，更重要的是要看到活生生的人。再好的企业也是人做出来的。

其实，企业管理的真谛是调动人的积极性。国有企业的改革始终围绕着如何能够有一个让员工有积极性、创造性的机制而展开。机制活了，人的潜能释放出来了，企业才更有竞争力，才能实现高质量发展。

凡是做得好的企业，不管是国企还是民企都有非常好的机制，例如民企华为、地方国企烟台万华。万华受益于员工持股和科技分红的机制，从一个做聚氨酯、合成革的小厂发展成为效益突出的跨国化学公司，号称中国的巴斯夫，去年实现170多亿利润。海康威视是央企改革的范例，通过实施员工持股、限制性股票计划，在创新业务领域推行核心骨干员工跟投等，形成了共创、共享、共担的事业平台，促进了企业和员工的共同发展。

今天，国有企业机制要改革，民营企业有天然的机制基因，但并不是每个民营企业都有好的机制。这里有两个关键点：一是所有者的开明，二是机制的科学有效，要把饼做大和分好有机结合起来。其中的关键在于健全激励机制，要通过实行科技型企业股权分红、员工持股、上市公司股权激励、超额利润分享、跟投等中长期激励计划，吸引和留住人才，不断壮大高素质、专业化的优秀人才队伍。

五、企业家是关键

在企业中，企业家是整个企业的精神领袖，是整个团队智慧的化身。从这个角度看，企业之间的竞争又是在企业家之间进行的一场竞争。因此，提升企业核心竞争力，企业家的作用至关重要。

这里面有一个问题，国有企业有没有企业家？我认为国有企业有企业家。企业家的特点是创新并承担责任，和企业大小、所有制、人的性格无关。企业家不必然一定要冒险，企业家的主要能力是发现机会。如果一个企业领导者不愿意创新也不愿意承担责任，可能只是企业负责人、管理者，不一定是企业家。但如果一个国有企业领导者有创新意识，并勇于承担责任，这就是企业家。2017年9月，中共中央、国务院印发《关于营造企业家健康成长环境弘扬优秀企业家精神更好发挥企业家作用的意见》，多处提到国有企业企业家，肯定了我国国有企业家的历史地位和重要作用。

企业家是战略、创新、管理、机制等核心竞争力的组合者和实施者。企业家在企业中对资金、人力、技术等资源组合过程中，主要是追求组合所产生的聚

合效应，而不是简单的能力相加。企业家组织资源的最大特点是将异质资源进行有效的配置和组合，产生“1+1>2”的效力。

当然，企业家本身也是企业核心竞争力中的关键要素。我们一提到企业家就会想到民企中的任正非、曹德旺、董明珠等；国企中的宁高宁、谭旭光等知名企业。他们在各自企业发展中发挥着重要作用，也是形成企业核心竞争力的重要因素。不论国企还是民企，都需要有企业家，需要企业家精神。习近平总书记有句话，“市场活力来自人，特别是来自企业家，来自企业家精神。”强调了企业家和企业家精神的重要意义。

企业家不能光顾自己埋头苦干，还要重视队伍建设，通过传帮带把新一代培养好，选好接班人，做好传承。企业家不长青，但是企业长青，一代一代要薪火相传。只有这样，才真正拥有支撑企业长久发展的核心竞争力。

未来我们要继续深入学习和贯彻落实党的二十大精神 and 全国两会精神，深入研究企业核心竞争力的内涵到底是什么，如何提升企业核心竞争力？这是国企改革发展的一项重要任务，有助于加快建设世界一流企业，促进我国经济社会高质量发展，为实现中国式现代化提供更为坚实的支撑。■

北京工商消费提示



日前，市场监管总局发布了电动自行车等5类产品消费提示，聚焦百姓关心的消费品，加强产品质量安全监管，切实维护消费者合法权益。

选购电动自行车，应选择产品外壳材料平整、连接部件间无明显间隙、固定件牢固的产品；尽量选择近期生产的产品，生产日期过长的产品其电池容量将有所衰减；购买前仔细检查电动自行车的控制调节部件，并在试用时检查产品加速、减速、停止等运动操作。

选购婴童游泳圈，应注意游泳圈上标注的适用年龄、圈围、能承受的最大体重、安全警告等信息，注意查看游泳圈外观是否存在锐利或粗糙部分，以免划伤或磨破皮肤；检查产品接口并轻微拉扯，避免发生漏水；通过触摸感知产品的厚度，尽量购买材质较厚的游泳圈；避免购买颜色模糊、印染界限不清或者通过简单摩擦会脱色、有异味或其他刺激性气味的产品。

磁力珠是带有磁性的小球，可以利用磁性相互吸引排列组合成各种图案和形状，大多部件小、磁力强，易被儿童误吞或吸入，建议不作为儿童玩具选购。

选购电动足浴盆，要检查外观是否光洁平整无明显毛边，紧固件不应松动，底座脚垫不应脱落，操作面板标贴应牢固不起翘，建议优先选购插头带防漏电功能的产品。

选购轨道插座，要查看产品是否有CCC强制性产品认证标识，建议选择插座模块和轨道线板之间为金属接触方式的产品，其导电更稳定，可安全承受额定功率；尽量选购有总控开关、漏电保护器，以及儿童安全防护装置的产品。