

关键在给顾客以更大的 “ 消费者剩余 ”

——对长虹核心竞争力机制形成的一点思考

随着市场竞争的日趋激烈、日趋深化 企业家们越来越重视本企业、本公司的“ 核心竞争力 ”——或者叫核心赢利能力问题。

所谓“ 核心竞争力 ”是指企业的一种经营能力 并进而获得赢利的能力。它是企业能够为顾客 客户 提供 产品或服务 显著增值 并且有别于一般同行的别具一格的集束、整合性的知识、能力和文化。核心竞争力 对一个企业来说 是生命攸关的东西 它不仅影响着企业的现实运作 , 而且决定着企业的未来走向和前途命运。因而 它对于企业的经营 不论是产品经营 还是资本经营 都是至关重要的。本文就长虹 1996 年骄人业绩的获得——视为培育“ 核心竞争力 ”的成功案例之一——作一点粗浅的分析。

诚如凯恩斯所说 , 一切经济活动 最终都是以消费为惟一目的的。任何一个企业 它的“ 核心竞争力 ”能否形成 ,

所形成的“核心竞争力”力度之大小，关键取决于它能否给顾客（客户）以产品或服务的显著增值，以及这种增值的大小。也就是说，看你能否给顾客（客户）提供更大额度的“消费者剩余”。比如说，消费者原本（或在别的厂家那里）需花 10 元钱才能买到的一件东西，现在，在你这里花 6 元钱即可买到，剩下的这 4 元就是“消费者剩余”。大家知道，长虹获得优异成绩的核心竞争力，正是以此为关键环节的。这从它 1996 年不凡的市场表现中，即可清楚地看到。他们在全行业率先降价，降幅平均为 8%，全年总计让利 8 个亿。这就是说，他们将这个 8 个亿的可以“归己”的利润，作为“消费者剩余”让给广大购买长虹彩电的消费者了。由此，人们可以明了他们是如何以此为重心和关键，构塑自己的“核心竞争力”（机制）的。

首要的一点是，用让利换占市场，形成“核心竞争力”。他们的 8 个亿的让利，换来了 5 个百分点的市场份额。从 1996 年 3 月开始降价之后，长虹大屏幕彩电大规模地占领市场，使其市场占有率由 22% 上升到了 27%。

其次，以增大科技含量开发新产品，提供更多功能实惠，以支撑“核心竞争力”。靠新产品为主导“打天下”，他们依托股份制优势，将每年的利润和新筹资金大量投入，能领导消费潮流的技术改造。1996 年他们推出 C2919K、D2993、

C3419PN 等 30 多个旨在更大幅度提升人们影视生活品质的新品种 新产品销售率占到 70% 以上。这表明在以老产品挤占别人市场的同时 更注重以这些可以给客户更多、更好“功能实惠”的技术含量高的新产品来增大竞争力。

第三 以战略大转移 奋力拓展市场空间 捕捉更多目标顾客 实现“核心竞争力”。他们积极推行空间布局上的战略转移。从中小城市向大城市、中心城市转移 从落后地区向发达的东南沿海转移 从四川向全国转移 以及在与此相联系的竞争内容上由质量、价格、维修服务为主向重在功能、品牌竞争为主转移。这些转移的顺利有效实施 都表明他们为捕捉更大、更多的市场机会 为直接面向更大、更多的目标顾客、目标顾客群而奋力拓展市场空间的能力。

第四 以创新的富激励性的分销体制 在企业之外放大“核心竞争力”。优化分销系统的激励机制 在抓好企业内部销售队伍的同时 给分销商以利 大大激发他们多销长虹彩电的积极性。特别是在资金上 采用 3 个月银行承兑汇票的做法 使分销商 即使是从自己的利益出发 更乐意尽快把货卖掉 以便获得 3 个月资金支配权。这也是一种外部性的内部化，即以“3 个月资金支配权”这一利益的让出 使分销商为此而做的付出 抓紧销货 得到了相应的回报。这当然会形成一种十分有效的激励 由此 他们在“企业之外”

放大了企业的核心竞争力。

第五 培养优质品牌 增大无形的竞争力。122 亿的品牌价值大大高于 1996 年 49 亿的资产净值 大大地提高了长虹牌产品的企业声望和社会形象。这在市场经济要求的信用制度至为短缺的今天 是何等重要啊！

试论企业核心竞争力

——兼论企业战略多元化与专业化之关系

企业发展是以“多元化”战略为好 还是以“专业化”战略为重 这是一段时间以来人们热烈讨论的一大热点问题。在本人看来 事实上亦已有不少学者指出)作简单地“肯定一个 否定一个”式的研判是不科学的 也是无济于事的。最浅显的理由是 二种战略均有成功的案例 也均不乏失败的教训。问题不止于此 若再稍稍深究一步 我们便不难发现“多元化”也好“专业化”也罢 这都仅仅涉及企业发展战略的形式问题 更况且 即使是“战略形式”仅仅归结为二种也是有问题的)而本质的内涵 实在是企业的核心竞争力问题。韩国搞大集团大公司多元化经营失败的原因正在于它分散了资金 瓦解了已有的实力 肢解了 (或者未曾形成 核心竞争力机制。西方发达国家的一些企业大搞合并 集中资金、人才 扩充实力 均旨在为上新的产业平台大搞专业化经营 而最直接、最现实的目标也是其

核心竞争力能力的强化和新机制的构造。作为正处在由计划经济向市场经济过渡中的中国 这些年来 不少企业盲目搞的(如果说也可以叫做“多元化”经营战略之所以纷纷受挫 除了体制、制度和宏观上的原因外 就微观运行、发展来说 要害正在于未能真正形成企业核心竞争力。而反过来说 正在成熟起来的强势企业 像海尔、长虹、春兰、科龙、康佳、联想、东大阿尔派等 其成功并且蒸蒸日上 最根本的缘由也正在于其核心竞争力强 初步形成了自己特定的核心竞争力机制 不管他们是实行了“多元化”战略,还是“专业化”战略。

可以毫不夸张地说 核心竞争力问题——竞争能力实力的强弱 其生成、强化的发展水平 赖以发挥作用的特定机制等等——这些都是关系到企业盛衰荣枯、生死存亡的根本性大战略问题。同时 我们尤其应当看到的是 在以“两个根本转变”为改革与发展总体思路的导向下 整个改革形势正在由以总体资产重组、财产分割为主向更兼之以产业创新、制度创新为主转变 制度创新主体与产业实际发展正在由从政府主导为主向更多地以企业自主转变 国企发展正在由总想等、靠、要和“试点”的心态向自主、自为、自立方向转变。最后 集中到一点 就是人们从已跨掉的 13.7 万国企以及因简单模仿国企而垮掉的数量更大的乡

企、集企、个私经济的痛苦的反思中 不难发现 他们的失利 最根本、最突出的原因 就是核心竞争实力太弱 或压根儿就未曾想 更不用说建构起自己特有的核心竞争力机制。人们说“(实行多元化战略的)海尔经验好 我们学不了 ”太苦了。另一些人说“(实行专业化战略的)万科经验好 我们学不了 ”太叫真了。作这样感想的人士 似乎根本就不曾想过企业竞争力，尤其是核心竞争力问题。

惟其如此 我们必须重新审视我们以企业制度创新、企业制度资本化——产业资本化为主导方向的整个改革与发展 全方位地、多视角地、多层面地认识和探究企业发展战略问题。其中最紧迫、最重要的是从产业创新、制度创新和经营机制再造上 认真、深入而科学地认识和探究作为一个活生生地资本单元的——企业核心竞争力问题。这里有诸多问号 例如 关于核心竞争力的基本理论、方法问题，关于实施‘多元化’战略或实施‘专业化’战略的某些经验、教训的核心竞争力认定问题 关于核心竞争力、核心竞争力机制赖以生成、发挥作用的条件与环境问题 关于核心竞争力机制如何建构、培育和发挥作用的问题 关于多元化竞争战略中核心竞争力机制的构塑问题 关于专业化竞争战略中核心竞争力机制的构塑问题 等等。

一、关于核心竞争力的基本理论、方法问题

核心竞争力 应该说 对中国大多数企业、企业家并不是一个十分明了的概念 是一个新问题。因此 有关核心竞争力的理论、方法问题 应作出认真具体而科学的探讨。本文拟从以下几个基本方面作一些说明。

1. 大致的定义

何谓企业的核心竞争力 简单地说 乃企业经营运作 , 胜过竞争对手的核心能力。它被定义为企业 “用于多种不同产品的关键性技能或使这种技能成为可能的技术” 。它是 “ ‘能够以比竞争对手更快的速度推出各种各样新产品的一系列核心能力’ 是 ‘企业战略的核心部分。’^① 或者亦可说 , 它是由市场预测、研究开发、市场营销、生产加工、经营决策、人事管理、人才开发、运输、售后服务等等一系列关键程序、能力、机制构成的一个企业发展力、竞争力系统。一般来说 每一个稍大些的企业都有其特定的核心竞争力 (机制、系统、实力) 不论他们是实行多元化战略 还是实行专业化战略 区别仅在于核心竞争力的机制方面 不论是成功的 还是失败的 区别只在于核心竞争力的强或弱、有或

无。八佰伴盲目实施多元化而败北 正是由于自己瓦解了原来已有的核心竞争力实力和机制 巨人集团的失利则在于，自己的主营业核心竞争力实力体系 产业纵向一体化 尚未真正形成 又盲目地把比自己资产大许多倍的贷款压在了已有极大泡沫成分的房地产业上 最终惨败了下来。

2. 本质的内涵

核心竞争力 有的学者称这为核心程序、关键程序 麦肯锡)有的称之为“关键性技术”或使“关键技能成为可能的技术”(迈天)或能使企业造成竞争优势的“不同技术系统、管理系统、互补性资产和运行机制的有机组合 是识别和提供竞争优势的知识体系”(赵炳贤)毫无疑问 形成优势的关键技术、关键程序、关键机制 由此而形成的巨大资本化能量、经营性实力 都体现着企业核心竞争力的内涵 或者亦可径直说 这就是它的内涵。然而 这些毕竟不是最本质的内涵 更科学些说 这更侧重于其机制方面的表述)那么 本质的内涵是什么呢 答曰：“消费者剩余”。就是消费者在购物中得到的实惠。如 同样质量的产品 谁的价格低 谁就卖得快 或者同样价格的产品 谁的质量高，更为时尚 谁卖得就快。长虹在 1996 年 为获取 5 个百分点的市场占有率 曾作出总额为 8 个亿的让利。而作为房地产开发商的万科则把因地价下降带来的 实惠 转让给了购

房户 将自己的房价从每平米 5000 元降到 2500 元 等等。这些事例有力地佐证了这样一个观点 谁能给顾客以更大的消费者剩余——无论是物美 还是价廉 还是二者兼而得之——谁就拥有更强大的核心竞争力。

这是十分明显而又极为深刻的道理 商战毕竟不是兵战 其竞争虽然看来有似战争 但究其根底 乃是一种不同于兵战的经济竞赛。最本质的区别是 兵战中 两阵对垒，均以击垮乃至击毙对方取胜 商战中 竞争对手之间看似对垒 事实上则均以能否‘攻占’第三者——顾客之“心” 能否获得更多顾客的‘货币选票’取胜。在这种格局中 站在第三者立场上的顾客则完全是根据自己的价值选择 能获得‘实惠’价值的多少 产品服务的优劣 在 A、B、C 或 D... 之间抉择最后的货币投向的。不错 竞争力尤其是核心竞争力的确是有针对竞争对手一方的内容 但是 谁若把这一点放到首位 而把顾客丢到一边 肯定是要触到霉头的。下面 让我们以中国快餐何以竞争不过西餐为例 作进一步论证。据调查 1997 年中国 12 个城市中 光顾快餐店的人 去中式店的占 51% 去西式店的占到 79%。为什么？真的是中国人就那么钟情于西餐了吗 回答是否定的。其真实的根源在于“消费者剩余上” 在于“目标顾客”上。下面从竞争面上作一分析。

其一 竞争的目标。企业核心竞争力机制赖以建立的首位工序是明确主攻方向 目标顾客。这是每一个从事快餐业的企业家及其员工都必须首先明了的。它的“第一竞争目标”决非作为“冤家对头”的洋人、洋快餐店 而是你 企业 必须事先认真、具体作出科学选择和认定的、力争专属于你的目标顾客。那些整日里口头上高喊“打败洋快餐”、“心里念念不忘‘打败洋快餐’”可往往把顾客 尤其是目标顾客置于一边 甚至还没有真正认识到自己的目标顾客在哪里的中餐老板们 当然是不会成功的 当然也就谈不上建立起什么核心竞争力机制了。

其二 竞争的内容。作为核心竞争力的本质内涵 给顾客以尽可能大、尽可能多的实惠 具体地、实实在在地体现在产品或服务上。掌握了目标顾客的快餐企业 最要紧的是千方百计地把握好、把握准顾客的消费心理、口味偏好、时尚需求 有针对性、最大限度地给予满足。而决不能像我们某些患近视症的“小老板”们 往往是眼睛紧盯住人家的口袋 总想宰一刀)而手里的活计干得粗粗拉拉 总想偷工减料)这样 怎能不败在肯德基、麦当劳等手里呢 怎么会有竞争力呢？

其三 竞争的形式。作为核心竞争力的本质内涵 给顾客以“最佳消费者剩余”在形式上应当是灵活的、多样的、

尽可能满足顾客需求和消费心态 决不可“一刀切”一个面孔。^① 一定要力求有效、及时地抓住最佳的卖、买点。

一言以蔽之 核心竞争力最本质的内涵在于 真正使顾客得到的产品和服务高于竞争对手并体现出不可取代的品质和价值。

3. 关键的环节

核心竞争力是一个综合系统 不仅仅是销售能力或技术开发能力等等某一个别子系统。但是 在 $1+1>2$ 的整个竞争力体系中 有一个或几个甚至若干个关键环节 或叫关键程序、关键技能、关键技术, 比如 在北京啤酒市场上, 排斥了竞争对手的燕京啤酒集团的分销程序 便是其关键体系、关键机制。^② 再比如 在 1998 年上半年商业企业效益普遍下滑的情况下 杭州百大集团公司斥资 387.5 万元收购了杭州旅游贸易公司 95% 的净资产 正式进入旅游业 从而使主营业务收入达到 5.4435 亿元 同比增长 19.84%。这表明 这一新并购的旅游业务已成为百大集团公司的核心竞争力的关键环节^③。显而易见 关键技能或关键业务、环节、程序 是整个核心竞争力系统中的主导、中枢和纽带。正如

李飞：《中国快餐店病在哪儿》，载 1998 年 8 月 31 日《中国改革报》。

麦肯锡公司：《管理咨询季刊》，第一期，第 13 页。

盛凯：《百大集团多元化经营》，载 1998 年 9 月 1 日《金融时报》。

迈天所说：“企业一旦具备了正确的核心能力（指关键技能）就能够以闪电般的速度推出新产品”使业务突飞猛进地向前推进。^①同时，它又体现着一种对整个系统的整合能力、整合功能。

4. 构成的要素

企业核心竞争力体系的构成要素是多层面的、多元化的，表现为多种形式的。它可以是企业足以胜过别人的关键技术（或专有的优质资产、先进设备、生产线等等），比尔·盖茨之称雄于业，不正是主要在于其核心技术的某种垄断吗？它可以是企业优越的管理人才，特别是其才干卓越的优秀企业家，能征善战的员工队伍。海尔没有张瑞敏，没有以“苟利海尔生死等，向艰难趋避之”为灵魂的海尔员工，是不可想象的。它可以是企业过人的市场预测、营销能力。前面提到的燕京在北京市场上占有极大份额，但是由他人不具备的优越分销体系决定的。它可以是独有的 R&D 能力、人力资源开发能力，尤其是企业优越的管理模块、企业文化等等。海信、TCL、康佳等企业靠 R&D 的崛起，海尔以企业文化开路兼并红星，都是这方面的典型案例。

· 话说到这里，笔者还需特别强调的是，本书所探讨的主

^① 詹姆斯·迈天：《生存之路——计算机技术引发的全新经营革命》，第 122 页。

要是中国企业的核心竞争力问题。因此 对于处在急剧向市场经济转轨、处在现代企业制度逐步建立过程中的中国企业来说 尤其应注重的是产业的战略选择能力和制度的战略创新能力。联想 如无柳传志总裁们未雨绸缪 早于多少年前即着手 并一步一步地、稳妥地解决了创业者们的持股问题 以及在接班人问题上进行的成功的制度创新“元者”总是过不了的。当然 在我们关注企业核心竞争力要素之“中国特色”的同时 还必须紧紧盯住世界经济日益知识化、数字化、网络化中的企业核心竞争力——它的构成要素的种种新特征。如 这些年来 美国著名咨询公司盖洛普提出的 客户忠诚度、员工忠诚度和品牌是决定企业命运三个主要质量指标 它们比资产负债表、损益表等更为重要。实际上 中国的许多优秀企业 企业家也亦日甚一日地感受到这“三大法宝”的重要性 并正在把它们当作自己刻苦修炼的前位和“核心能力”。

总之 举凡企业特有的 足以胜过对手的市场预测、研究开发、市场营销、加工制作、经营决策、人力资源开发、品牌战略、企业文化、战略管理 以及企业的产业创新、制度创新等等一系列关键程序 能力、资源、机制均为企业核心竞争力构成要素。

5. 整合的机理

以某一两个关键能力为主导 把若干有关要素技能有机地组合起来 由此造成核心竞争力的机制整合。这种核心竞争力的整合不但表现为关键能力、有效能力的集中 同时又表现为那些多余、落后、无关机制、程序、职能的消除，并尤其注重由此而形成的 $1+1>2$ 的增值效应。当然 这同时也是企业、产业的资产重组。它大体上可分为四种形式或叫四个层面。

第一种 程序整合。

这是一种在原有个别企业内进行的核心竞争力整合，它以某一两个个别关键程序为操作点进行核心竞争力整合。如前面提到的燕京啤酒公司即以分销程序为主导环节，生产和后勤工序等均与之紧密配合 由此赢得 北京)70% 的市场占有率。再如爱立信 它是以生产和供货为关键环节 把培养本地区领导者队伍、抓好高层管理人员业绩考核等程序统一起来。再如美国宝洁公司 则是以优势的市场营销和分销体制为主导 把各有关环节统一起来。^①

第二种 并购整合。

这是在收购公司同目标公司之间达成合约之后进行的二个公司范围的核心竞争力整合。

为增大市场占有份额而进行的专业化同行业兼并 或为实施资本扩张而进行的多元化的跨行业兼并 处理得当, 都是一种优化核心竞争力机制强化核心竞争力的并购性整合。如前面谈到的“杭百大”兼并旅游贸易公司 即是一种以多元化战略跨入新领域 以找到一个新的优势关键能力为目标的竞争力整合。他们在兼并旅游贸易公司之后 形成了新的经济增长点 在当年 仅园林公司就实现净利润 1069 万元。

当然 实行核心竞争力的并购整合 比在原有的企业内部进行程序性核心竞争力整合要困难得多 这也正是为什么世界上真正兼并成功的不到 $1/2$ 的根本原因所在, 因为这是一个资本吃掉一个资本的更高级形态的资源配置形式。这里必须注意: (1) 必须有一个统一于一个核心生产力体系的协同性安排计划; (2) 要在不同的 (二个或几个) 企业之间进行部门、职能整合; (3) 进入新地区、新产品领域有一个本地化问题; (4) 获得品牌、管理技能等 要达成契约); (5) 业绩要获得改进; (6) 财务运作上的整合 等等。

第三种 技术整合。

这是侧重于从技术进步方面探讨个别公司或二个公司之间的核心竞争力整合。

战胜对方 关键在于核心竞争力、核心能力 有时特别表现在关键技术的突破、领先及其由此造成的整个企业核心竞争力体系的重新整合。例如 柯达公司察觉到摄影技术正在向数字化方向转变 即来自摩托罗拉的乔治·菲希尔任命为总裁。菲希尔建立了公司的数字技术能力 并通过出售柯达原有的与摄影术无关的化学与传统药品公司 帮助支付发展数字技术的投入，^①使柯达的核心竞争力大大增强。

第四种 文化整合 即企业文化层面上的整合。

6. 核心人格主体

核心竞争力作为一种企业主导实力的形成 作为一种主导机制的形成 作为一种能力的不断增大 这里面包括各种各样的要素 除前面已谈到的市场开发、营销决策等等“硬件”之外 还包括企业文化、品牌、商誉、形象、员工素质 特别是企业家这一人格主体。不用说 它是核心竞争力集中的人格代表。

可以说 企业家的素质如何 关系到企业核心竞争力机制能否形成并逐步优化起来 尤其关系到作为核心竞争力中主体内涵的创造性能力如何集中体现、关键人格如何形

^① 詹姆斯·迈天：《生存之路——计算机技术引发的全新经营革命》，第122页。