

敏捷制造时代中小企业的发展与核心能力培育

张光明

(武汉水利电力大学 经济管理学院, 湖北 武汉 430072)

摘要: 探讨了敏捷制造时代中小企业发展的机遇及其核心能力培育的主要途径。

关键词: 敏捷制造; 中小企业; 核心能力

中图分类号: F276.3 文献标识码: A

一、大企业纷纷实行敏捷制造、战略联盟

科技进步与全球竞争加剧使市场需求变化加快, 要求企业以最快的速度满足市场个性化的需求。过去的规模化经营、大量生产时代已逐渐被多品种、小批量生产取代, 企业仅靠自己的资源和能力进行自我调整的速度已赶不上市场变化的速度, 正是在这样的背景下, 以虚拟制造为基础的敏捷制造模式与战略联盟应运而生。

敏捷制造面对的是全球化激烈竞争的买方市场, 采用可以快速重构的生产单元构成的扁平结构, 以充分自治的、分布式的协同工作代替金字塔式的科层结构, 注重发挥人的创造性, 变企业间的竞争关系为既有竞争又有合作的双赢关系。对企业来讲, 重要的是对全社会资源的利用、整合能力, 而不是对资源的拥有量。在这种模式下, 大企业必然会转变经营战略, 进行资产重组、业务重组、组织结构重组, 进而面向顾客实行企业文化再造、业务流程再造以及人力资源再造, 以求在激烈的竞争中快速满足顾客全方位的需要。

例如, 全球最大的公司——通用电气公司的经营原则是要么不做, 要做就做第一, 因而业务不断重组, 并在其经营的领域, 控制的是核心能力、核心资源, 将大量非核心部分“分包”, 全球有 15 000 家企业为其提供服务, 实行全球制造或世界制造。“通用”的做法在大企业中具有典型性, 一方面, 实行“世界制造”, 充分利用大量中小企业为其提供服务; 另一方面, 为了在某些领域开发核心能力或资源共享, 实行强强联合、战略

联盟。

二、敏捷制造给中小企业发展提供了机遇

一个国家的经济应该有自己的“航空母舰”——大企业, 但仅仅依靠大企业发展一国经济是远远不够的。事实上, 无论是就业问题的解决, 还是为大企业提供配套服务, 都离不开大量的中小企业, 特别是在我国目前大中型国有企业还没有完全摆脱困境的情况下, 发展包括民营企业在内的中小企业具有特别重要的意义。可以说, 中小企业是大企业的支撑, 是整个国民经济的支撑。所以, 国家应该采取一系列的政策措施扶持、促进中小企业的发展。

但国家政策的扶持只是问题的一个方面, 归根到底, 中小企业的发展还得依靠自己抓住机遇, 制度创新、管理创新、技术创新, 培育核心能力。特别是在全球虚拟制造、敏捷制造的背景下, 中小企业还必须认真思考, 这意味着什么? 在战略上如何定位? 选择什么样的发展模式?

可以认为, 任何大企业都是由中小企业发展起来的, 只是发展模式、战略多种多样。我们认为, 中小企业的发展主要有两种模式:

一是建立自己的核心能力, 通过核心能力的扩展, 对其他中小企业甚至大企业的并购, 迅速发展成为大企业; 二是在与大企业联盟, 为大企业提供服务的过程中, 通过学习, 逐渐培育核心能力, 发展壮大。由此看来, 无论是哪一种模式, 都需要有自己的核心能力, 否则, 中小企业的发展只能是一句空话。

三、中小企业核心能力的培育途径

核心能力是指在生产经营中具有独到的、别人难以模仿的能力,整合各种相关要素的能力,可能是产品技术、管理、企业文化、制造、营销体系、卓越资产、品牌等一部分或全部。大企业核心能力的关键,一是拥有自主知识产权的先进的技术专利或技术诀窍以及相应的技术开发队伍;二是拥有价值巨大的品牌或其他无形资产;三是完善的营销网络体系;四是企业文化^[1]。对中小企业来说,核心能力的培育同大企业相比,显然应该有不同特点。因为在许多传统领域中,中小企业都难以在技术、品牌、营销等方面同大企业竞争,从而形成核心能力。或许在IT业除外,最有名的莫过于戴尔计算机公司,他改变了世界企业营销模式,迅速成为世界500强之一。

我们认为,中小企业培育核心能力应从以下几个方面着手:

第一,在全球敏捷制造、虚拟制造中进行战略定位。在生产制造、售后服务、分销渠道等某一方面培育自己的能力。在生产制造方面,加强企业内部管理,特别是质量管理、成本管理、物流管理、生产现场管理等,按ISO9000族标准建立和规范质量管理体系并努力通过认证,从而形成“看得见”的核心能力。有了这方面的核心能力,才能在敏捷制造中“引人注目”,成为大企业的供应商,企业的发展就有了较可靠的保证。在分销或售后服务方面,中小企业也可以培育自己的能力。众所周知,中国加入WTO为期不远,一旦如愿,外国产品将直接进入中国市场,其产品的分销及售后服务势必实行本土化,这就为许多中小企业提供了机遇。例如,IBM PC机在中国有大量的市场,但售后服务却是一个大问题。IBM与中国合资建立了“蓝色快车”售后服务公司,在全国建立了众多的特许经营维修站,实现了“零差旅费”服务^[2]。

第二,中小企业不妨采用“虚拟制造”的思想来运作企业。如将资金和精力主要用于产品开发或者营销

策划,将生产制造分包,做品牌,而不做产品,生产虚拟化。“背背佳”就是成功的一例^[3]。

第三,树立“资源利用”观念而不是“资源拥有”观念,要善于“借用外脑”。中小企业在人力、物力、财力等资源的拥有上同大企业相比显然处于劣势,这既是坏事,也可能是好事,因为没有大量资源的“拥有”,意味着成本的降低,机制的灵活,只要有资源的整合能力,就可以全社会资源为我所用。可见,培育资源的整合能力十分重要。

第四,中小企业培育核心能力,一定是在某一专业化领域。挣了一些钱就实行多元化经营,失败恐怕是难以避免的,这已被无数事实所证明^[4]。反过来,行业的进入也要从自己的核心能力出发,而不是仅考虑行业的吸引力。

第五,中小企业建立核心能力需要战略规划,不能有激进、短期行为。对于许多家族企业,当务之急是制度上的创新,建立现代企业制度,管理上创新,规范运作,这样才有可能培育核心能力,使企业快速健康地发展。

中小企业在敏捷制造、虚拟制造时代有着大量的发展机遇,加之国家在政策上扶持,中小企业依靠一定的核心能力的培育,在制度上、管理上、技术上不断创新,我们相信中小企业发展的春天就要来临,到那时,大企业由于有了良好的支撑,亦将大者更大,强者更强。

参考文献:

- [1] 蓝海林. 走进核心竞争力[J]. 中外管理. 2000, (2): 25—27.
- [2] 厉以宁. 中国企业管理教学案例[M]. 北京: 北京大学出版社, 1999.
- [3] 潘惠芳. 背背佳: 年轻的第一品牌[J]. 中外管理. 2000, (1): 62—64.
- [4] 柳卸林. 核心竞争力与多元化经营[J]. 中外管理. 1999, (2): 30—32.

(责任编辑 彭庆荣)