



民营企业核心竞争力集成的个案研究

——以江苏天工国际有限公司为例

金国英

(广东省财经职业技术学校, 广东 广州 528231)

摘要: 江苏天工国际有限公司的成功, 在于其具有强大的核心竞争力, 可以作为我国民营企业发展的一个参照。其核心竞争力体现在: 定位明确, 注重研发; 重视文化建设, 以人为本; 一切从诚信做起。这对我国中小民营企业的成长与发展有所启迪和借鉴。

关键词: 核心竞争力; 科技兴企; 企业文化; 诚信如山

中图分类号: F507.474

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2012) 03-0052-03

江苏天工国际有限公司是中国大型出口外向型企业, 它始建于 1981 年, 在历经了三十多年的成长后, 目前已成为中国机械孔加工刀具行业的重点骨干企业, 也是中国最大的高速钢及高速钢切削工具综合一体化的生产企业。从一个默默无闻的村办企业, 到成长为一个拥有从矿业、特钢业到工具业一体化的整套生产销售体系, 并同时拥有三十多项国家专利, 保持着中国最大的高速钢刀具出口地位的民营企业, 天工国际是怎样完成如此辉煌的巨变的呢? 我们也许可以在它朴实的发展理念: “紧紧围绕主业, 做精做专做细做优做强做好” 中, 找到其强大的核心竞争力所在。

一、主导产品定位准确, 充分利用政府优惠政策, 努力研发高新技术, 以科技领先夯实企业发展的基石

天工国际在上世纪八十年代初期, 从一个以搞五金、铜拉手, 做塑料瓶盖、远程强力天线等为主业的村办企业做起, 也同样经历过大多数民营企业通常所采用的粗放式经营方式, 也一样较多地以依赖

低环境成本和廉价劳动力资源作为与同业竞争的自身优势。但直当天工国际将专业技术含量较高的工具麻花钻作为企业的主导生产和研发产品时, 天工国际才真正的开始了崛起历程。

1992 年, 天工国际在首次计划将产品投入国际市场参与同类产品竞争遇挫后, 即深深地意识到技术领先是想要在这个行业占有一席之地的基石, 于是开始了科技研发的大量投入。2001 年, 天工国际第一条高速钢连轧开始生产线投产了; 随后几年, 又先后投入巨资引进奥地利的精锻机和上马了技术在国际领先的轧钢机组; 并大胆地介入了高技术门槛、高附加值的模具钢领域, 紧盯行业领先工艺, 不断完善生产加工链, 努力尝试新技术和新产品的研发和生产。这一系列的努力, 终于使公司迅速成为国内专业化生产模具钢工艺装备最为齐全的公司之一。2008 年全球爆发金融危机后, 天工国际也因市场的剧烈萎缩而受大了较大的冲击, 但在国家为了帮扶国内企业尽快摆脱困境而先后两次提高出口退税税率后, 天工国际因正属于国家鼓励发展的高新技术特钢企业,

收稿日期: 2012-04-26

作者简介: 金国英(1969-), 女, 辽宁沈阳人, 硕士, 广东省财经职业技术学校高级讲师, 研究方向: 会计和税收制度改革。

故可享受的出口退税率由原来的 5% 提高到 13%，企业充分利用政府的优惠政策，对生产进行了的内部调整，使企业的销售形势迅速得到好转。同时，我国 2009 年起实施的增值税转型改革，在新规定中允许新购入生产用固定资产的进项税额进行抵扣，这也为天工国际进行设备更新和技术改造提供了有利条件。此外，天工国际产品所耗用原材料中的稀有金属在国内获取可不受限制，这使得公司成为这一排他性资源竞争国策下的长期重要受益者，也使它与国外竞争对手在稀有金属的供应成本上处于优势地位。

产品质量和技术的领先，政策和机遇的利用，为天工国际顺利打开国际市场大门和巩固国际市场地位打下了好的基础，而企业前瞻性的发展战略更是为企业跻身世界特钢强企起到了助力器的作用。高速钢、模具钢和钛钢的开发生产技术是天工国际的技术核心竞争力，它的高速钢、模具钢及钛合金等主导产品均为典型的国家十大工程居首的高强轻型合金材料专项工程产品，这就意味着天工国际有望成为国家战略工程的重要受益者，由此天工国际获得了国家进出口银行的低息贷款，并且其每笔应收账款均有中国政策性保险公司出口信用保险公司全额承保。另外，在 2012 年国家发改委下发的战略性新兴产业专项的新材料目录中，“航天军工领域用钛等稀有金属合金加工材”排在第一位，这又使天工国际的钛合金项目有望获得中央财政补贴。这一系列的技术加政策的保障，都为天工国际的健康发展和快速成长搭建起了坚实的平台。

二、重视企业文化建设，以人为本，使企业文化成为企业发展的源动力

一个成功的企业，一定有其独特、良好的企业文化。企业文化往往被视为由企业向心力、凝聚力、实施力和创新力等集成。企业只有能真正拥有适应市场、附合自身的发展理念，才能建立起以此为核心的企业文化，而这样的企业文化最终也将会成为企业发展的核心竞争力之一。

天工国际在企业的发展管理过程中，强调以人为本，重视企业与员工的共同成长。天工国际在确立了科技兴企的发展目标后，组建了自己的研发团队，这个团队由 300 多名在冶炼、轧钢、热处理、精密合金新型材料等领域有着良好经验的技术人才和行业专家组成，企业为科研团队建立了多渠道、高品质的研发环境，并与东南大学等多家高校和北京钢铁研究总院组成联盟，使企业在专业技术上聚集了全国高速钢、模具钢行业的一流科技精英，这些都为企业的科技兴企战略提供了坚实的保障，也使科技兴企成为企业文化的主线。

同时，天工国际还拥有一批稳定的管理团队，管理责任落实到人。管理团队的真抓实干，按照国内外

行业标准建立了严格的质量管理网络、与工资挂钩的责任考核制、严密的质量检测、严谨的工艺流程，使天工国际的一整套先进管理手段，即将质量、产量、成本、安全、环保等各环节有机的结合到一起，形成了科学高效的生产加工链。

另外，2007 年 7 月，天工国际在香港联合交易所有限公司主板成功上市后，还在企业内实施了股票期权奖励的同时，又提出了以工作实绩决定岗位级别调整的人事任用机制，建立了以成材率为杠杆的员工工资上涨机制，充分调动员工的工作积极性，这使得员工们有了“学知识、学技能”的自觉性。

天工国际还将改善员工生产环境和人居环境作为一项重要的任务来抓，对所有产生或可能产生污染的生产工艺进行了逐步优化，对陈旧的设备进行更新换代，对污水处理工程招标进行彻底治理，彻底消除了由于烧煤而带来的粉尘污染环境的现象。企业还努力尝试为员工解决工作和生活中的困难，为员工办实事、办好事，让每个在天工国际工作的员工都能有种发自内心的归属感。

员工队伍素质的提高、企业内部群体的协作与配合、对社会责任自觉承担，以及团队精神的共识，使企业文化在天工国际与国际同行的竞争中，同样也发挥了不可替代的、决定性的作用。

三、“一切从诚信做起”的企业经营管理理念是天工国际成功崛起的关键

在天工国际，从高层管理者到基层的每一名员工都有一个共识：“一切从诚信做起”、“人品决定产品，产品体现人品”，这是全体天工人的行为准则和行动要求，这也是天工国际能够从一个无名乡村企业成功发展为今天这个中国最大的高速钢切削工具出口商，年出口收益占中国麻花钻的总出口收益 15% 以上的企业的制胜法宝。

天工国际在业内广为流传着这样一个真实的故事：在一次广交会上，天工国际有幸与美国工具行业五巨头之一的纽威公司进行了合作。由于是初次合作，在细致听取和考查了天工国际的产品后，谨慎的美国人只签下了 9 万支麻花钻的订单。但由于天工国际的业务人员的工作疏忽，将 9 万只的订单少看了一个零，只安排 9000 支这样规格的麻花钻订单的生产，直到要装车运往码头时，才发现出了这么一个大差错。公司董事长朱小坤得知后立即赶到了车间，一方面要求车间加班加点生产，一方面紧急联系航空公司准备空运。工作人员在一旁急忙善意地提醒说，空运钻头的费用要比海运贵十倍，如按这样的运费，天工的这笔生意就会亏损。朱小坤斩钉截铁地说：“天工就是亏，也不能失信！”当美国纽威公司接到通知是从机场、而不是到码头提货时，感到十分意

外,特意来电询问。当知道这件事情的来龙去脉后十分感动,很快就与天工国际签订了长达5年的订单,每年都会从天工国际进口至少1000万美元的钻头。

诚信如山,这是企业应牢守的生命线,尤其是在目前社会普遍对民营企业认同度较低的大环境里,天工国际能够牢守以诚立身的本份,这也使得天工国际在一路成长和发展且并不平坦的道路上,始终能沉稳渡过和越飞越高的法宝。天工国际知道,做企业最终还是要以依赖过硬的产品品质才能在国内外市场站住脚,所以天工国际以“树百年天工,创知名品牌”为目标,在产品的研发和质量把关上下足了功夫,企业事事精益求精,坚守执著,制订了“实施科学规范化管理,走与国际接轨的质量、管理、营销之发展战略”,踏踏实实以实际行动铸造企业诚信、产品品质诚信的口碑。很多业内与天工国际董事长朱小坤打过交道的人常会很高地评价他为人处事的睿智与朴实,在他的人格魄力中,最让人佩服的就是他诚恳、坦荡、谦虚和务实工作作风。作为天工国际的带头人,朱小坤说:把握时机,看准市场,企业内部和谐,与客户和谐,就是取胜的关键,而这一切的基础就是诚信。朱小坤的这些作风和理念也成为天工国际的精神。

一个企业的健康成长及形成其独有的核心竞争力,离不开企业带头人前瞻性的经营战略和发展目标,农民出身的朱小坤以农民的朴实与坦荡,及惊人的创新魄力,将天工国际从乡村带入到国际市场这个大舞台,并在国内外的行业市场上牢牢地占据了自己的强企地位。朱小坤带领下的天工国际,不但在产品诚信品牌的铸造上不留有余力,而且在自觉承担社会责任、努力回报股东投资等方面也为大量的

民营企业树立了榜样。

在当今高速发展的信息时代,很多企业把竞争当成了生死存亡的游戏,片面把追求经济利益当作企业经营的唯一目标,所以在市场竞争中急功近利、不择手段,甚至不惜违法,铤而走险。这些情况不但不能使企业发展,更不能形成企业特有和持续的核心竞争力,并且极有可能把企业带入关门倒闭的困境。而天工国际健康发展与成长的经验给了我们很多的启迪,也值得众多的企业去探讨和借鉴。

如果说高速钢、模具钢和钛钢的开发生产技术是天工国际的技术核心竞争力,那么天工国际优秀的研发团队及累积的技术优势、稳定的管理团队、富有创新精神的员工、强有力的企业带领人、先进精良的生产装备以及“一切从诚信做起”的企业经营理念,这都是天工国际能在强手如云的竞争市场中脱颖而出的企业核心竞争力的凝集,它也是支撑天工国际持续、稳定地发展,不断强化和提升其国内外行业强企地位的基石。

参考文献:

- [1] 王勇,方志达.论企业核心竞争力中的企业文化与企业信用[J].重庆建筑大学学报,2004,(6).
- [2] 马飞,王利政.基于内在结构的企业核心竞争力评价体系[J].吉林大学学报,2004,(1).
- [3] 吕洁华.高新技术企业核心竞争力的识别方法体系[J].哈尔滨大学学报,2006,(12).
- [4] 朱小坤从“地摊”到“大王”的跨越[EB/OL].<http://newsenorth.com.cn/system/2010/12/29/005516292.shtml>,2012-05-08.

[责任编辑:张 磊]

On Integration of Core Competitiveness of Private Corporation——A Case Study of Tiangong International Company Limited in Jiangsu Province

JIN Guo-ying

(Guangdong Vocational and Technological School of Finance and Economics, Guangzhou 528231, China)

Abstract: At the beginning of the "12th Five-Year Plan", when Europe and the United States are deeply in debt crisis, enterprises in China are also facing enormous challenges to survive. More and more small and medium-sized private enterprises have collapsed. However, Tiangong international, which was born a collectively owned enterprise, was promoted to be the world top three special steel enterprises in June of 2011. It has created a legend that a Chinese private enterprise can successfully become the world leading special steel enterprise. This article analyzes the case of Tiangong international and tries to supply some lessons that might be helpful for the small and medium private enterprises which are in trouble at the moment.

Key words: core competence; science and technology to promote enterprise development; enterprise culture; the integrity