



JIYU“SER-M MOXING”
DEJINGZHENGLIYANJIU

基于“ser-M模型”的 竞争力研究

(韩) 赵东成 等著
崔勋 张义明 等译

南开大学出版社



基于“ser-M 模型”的竞争力研究

(韩) 赵东成等 著
崔勋 张义明等 译

南开大学出版社
天 津

图书在版编目(CIP)数据

基于“ser-M 模型”的竞争力研究 / (韩) 赵东成等著;
崔勋等译. —天津: 南开大学出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-310-02890-0

I. 基… II. ①赵…②崔… III. 企业管理—经济模型—
研究 IV. F270.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 155074 号

版权所有 侵权必究

南开大学出版社出版发行

出版人: 肖占鹏

地址: 天津市南开区卫津路 94 号 邮政编码: 300071

营销部电话: (022)23508339 23500755

营销部传真: (022)23508542 邮购部电话: (022)23502200

*

天津市蓟县宏图印务有限公司印刷

全国各地新华书店经销

*

2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷

787×960 毫米 16 开本 14 印张 217 千字

定价: 25.00 元

如遇图书印装质量问题, 请与本社营销部联系调换, 电话: (022)23507125

作者简介



赵东成 (Dong-Sung Cho)，哈佛大学企业管理博士 (1973—1976)，韩国国立首尔大学商学院教授，韩国首尔科学综合研究生院执行主席，韩国经营学会会长，美国战略管理学会、管理学会会员，韩国国际竞争力研究院主席，韩国产业政策研究院主席，曾在哈佛大学、波士顿大学、匹兹堡大学任教，在法国 INSEAD 商学院、芬兰赫尔辛基经济和管理学院、一桥大学、东京大学、悉尼大学、密歇根大学、杜克大学做访问教授；担任 *Competitiveness Review*、*Journal of Asian Business*、*Asia Pacific Journal of Management* 等学术刊物编辑，担任 *Academy of Management Journal*、*Journal of Business Research*、*Journal of International Business Studies*、*Strategic Management Journal* 等学术刊物审稿人；担任韩国政府多个部委以及多家大型企业的咨询顾问，并为哈佛商学院和韩国国立首尔大学商学院等开发了几十个英文案例和大量韩文案例；目前已经出版了四部英文专著和五十余部韩文专著，并发表了近百篇学术论文。

译者前言

自从亚当·斯密 1776 年开始讨论财富的源泉以来，学者们对于国家、产业和企业竞争力的探讨一直在持续。迈克尔·波特的“竞争力三部曲”（1980, 1985, 1990）作为对前人研究的总结与深化，提出了一整套竞争与战略的研究模式和分析框架，占据了战略研究的高地。作为一个全面的分析竞争力的工具，波特的钻石模型触发了一系列关于国际竞争力的研究，并帮助国际竞争力研究成为一个独立的研究主题。但波特的钻石模型主要解释的是发达国家的经济，过于强调物质要素；同时，钻石模型关注于国内因素，没有考虑到跨国经营活动的影响。针对这两个问题，韩国国立首尔大学赵东成教授 1994 年在钻石模型的基础上增加了人力要素，提出了“九要素模型”；Moon, Rugman 和 Verbeke（1998）在钻石模型的基础上增加了跨国经营活动的要素，提出了“广义的双钻石模型”。

波特对于竞争力的研究主要是从产业经济学的实际应用出发，结合了宏观经济学和微观经济学的研究范畴，探讨了与一个国家的竞争力相关的企业竞争力。与此同时，有大量学者（Barney, 1986, 1991; Chandler, 1962; Child, 1972; Conner, 1991; Dierickx & Cool, 1989; Hambrick & Maison, 1984; Hannan & Freeman, 1977; Hannan & Carroll, 1992; Grant, 1991; Kogut, 1993; Johnson, 1982; Mahoney & Pandian, 1992; Nanus, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Okimoto, 1989; Prahalad & Hamel, 1990; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984; Westley & Mintzberg, 1989）从战略管理领域探讨了与企业特定竞争力相关的企业竞争力。赵东成（1998）将近代战略管理理论分为主体观（subject-based）、资源观（resource-based）和环境观（environment-based）等三种范式，并认为传统的战略管理范式都未能系统地解释诸如杜邦、宝洁、通用电气等企业是如何获得长期成功的。出于构建全面、系统的动态模型的考虑，赵东成（1998）提出了“ser-M”这一新的研究范式。“ser-M”范式强调主体（s）、环境（e）和资源（r）之间的交互作用，并将它们整合到一个动态的机制（M）中。其中，机制是“ser-M”范式的核

心概念，它是由协调（coordinating）机制、学习（learning）机制以及选择（selecting）机制三种属性组成的。协调机制是主体在应对环境变化时利用资源的程序（process）。这种协调机制是在学习过程中逐渐进化的，而且最后只有那些最适合环境的才会被选择出来。

赵东成教授联合韩国国立首尔大学（Seoul National University）、高丽大学（Korea University）、产业政策研究院（IPS）、首尔科学综合研究生院（Seoul School of Integrated Sciences & Technologies, SSIST）等高校和研究机构的学者，利用各种传统的竞争力模型以及九要素模型、“ser-M”模型等原创的模型，对国家、产业、企业等各个层次的竞争力进行深入的探讨，并将这一系列研究集结成册。这些文章中严谨的理论框架构建过程、科学的分析方法以及研究结论对当前我国竞争力相关的研究均具有一定的指导和借鉴意义。

本书的第1、2、3、4篇由张义明初译，崔勋、彭芬进行了审校；第5篇由彭芬初译，崔勋、张义明、原明进行了审校；第6篇由彭芬初译，崔勋、郭晓冬、张义明进行了审校；第7篇由彭芬初译，崔勋、原明、张义明进行了审校。译文中若有错误及不足之处，欢迎读者批评指正。

目 录

1. 战略理论的新范式：“ser-M” (1)
Dong-Sung Cho & Dong-Hyun Lee
2. 从个体竞争力到集团和全球竞争力 (30)
Dong-Sung Cho
3. 韩国和中国国家竞争力比较 (43)
Hwy-Chang Moon
4. 产业竞争力——案例研究:韩国和中国 IT 产业的比较分析 ... (75)
Cheol-Ho Shin & Young-Kyung Cho
5. 基于 ser-M 模型对区域集群在发达国家和发展中国家的发展阶段的
分析 (118)
Jung-Ho Kim & Jung-Hwa Lee
6. 企业竞争力 (161)
Gwon-Ho Paik & Sun-Young Sung
7. CEO 竞争力: CEO 的类型与国家的经济发展 (190)
Irene Il-Yun Suh & Kwang-Soo Yi

1. 战略理论的新范式：“ser-M”

Dong-Sung Cho

Professor, College of Business Administration, Seoul National University

56-1 Shinlim-Dong, Kwanak-Ku, Seoul 151-742, Korea

(Tel) 82-2-880-6945, (Fax) 82-2-456-2044 (E-mail) cho@ips.or.kr

Dong-Hyun Lee

Assistant Professor, The Catholic University of Korea

43-1 Yokkok 2-Dong, Wonmi-Gu, Puchon, Kyonggi-Do 422-743, Korea

摘要：本篇论文回顾了主体观、环境观和资源观等三种既有的战略管理范式，并提出了“ser-M”这一新的研究范式。“ser-M”范式强调主体(s)、环境(e)和资源(r)之间的交互作用，并将它们整合到一个动态的机制(M)中。按照ser-M范式的观点，当一个企业的机制运行良好，并且能决定其成长的路径时，它就能创造出独特的价值，并同其竞争对手区别开来。因此，在探索企业成长的根源或企业行为的决定因素时，应该将机制(M)本身作为分析的单位，而不是将主体、资源或环境作为分析的单位。在论文的结论部分，本论文还运用这一新提出的范式解释了战略研究中一些重要的议题。

关键词：战略理论；ser-M；机制；范式；竞争战略；多元化；产业政策

Abstract: This paper reviews three existing paradigms of strategic management: subject-based, environment-based, and resource-based views. It then proposes a new paradigm—the “ser-M” view, which focuses on the interactions among subject (s), environment (e), and resource (r) and integrates them into a dynamic mechanism (M). The ser-M paradigm

suggests that a firm creates unique value and differentiates it from the competitors when the mechanism functions properly and determines the path of its growth. Consequently, it is the mechanism—not the subject, environment, or resources—that should be a unit of analysis in exploring the origins of a firm's growth or determinants of its behavior. In the concluding section, the newly proposed paradigm is applied to several important issues in the study of strategy.

Keywords: strategy theory; ser-M; mechanism; paradigm; competitive strategy; diversification; industrial policy

一、引言

在今天商业世界的众多公司中，哪一个能被称为是成功的？新古典经济学认为均衡——一个公司能够维持正常的收益率的状态——非常重要，并且将那些能够产生超平均水平收入的公司视为异常的。然而，这种观点能够真实地反映现实情况吗？现实中有大量企业，如化工领域中的杜邦（Du Point）、日常消费品领域中的宝洁（P&G）、电子和电气领域中的通用电气（GE）、汽车领域中的通用汽车（GM）等，尽管它们很少在各自领域内是处于垄断地位的，但它们在行业内却领先了一个世纪或者更长的时间。如果新古典经济学对这些基业长青的企业不能提供一个令人满意的解释，我们是不是简单地将它们的成功归因于幸运？或者，是不是还存在系统的原因？

与新古典经济学相反，战略理论假设某一特定的公司可以在跨度比较长的时间内获得高于平均水平的收益率。战略理论认为，某些公司能够成功地抵御诸如市场新入者的进入或者既有竞争对手的反击等外部威胁。由于这种独特的能力，企业在长期和短期内都能取得高于平均水平的收益。

那么，到底是哪些因素能够解释这些企业持久的成功呢？为了尝试回答这个问题，本研究首先回顾了主体观、资源观和环境观等三种既有的战略管理的范式，然后提出了“ser-M”这一新的研究范式。“ser-M”范式强调主体（s）、环境（e）和资源（r）之间的交互作用，并将它们整合到一个动态的机制（M）中。机制是“ser-M”范式的核心概念，它是由协调（coordinating）机制、学习（learning）机制以及选择（selecting）机制三种属性组成的。协调机制是主体在应对环境变化时利用资源的程序（process）。这种协调机制是在学习过程中逐渐进化出来的，而且最后只有那些最适合（环境）的才会被选择出来。环境对于机制的选择是因为学习过程所内生的自我破坏的本质。

按照“ser-M”范式的观点，当一个企业的机制运行良好，并且能决定其成长的路径时，它就能创造出独特的价值，并同其竞争对手区别开来。因此，在探索企业成长的根源或企业行为的决定因素时，应该将机制（M）本身作为分析的单位，而不是将主体、资源或环境作为分析的单位。“ser-M”范式可以用于发展和评价多种层次的分析，

如事业层次的竞争战略、公司层次的多元化战略以及国家层次的产业政策等。通过下面的分析,本研究最后认为,企业为了获取和维持长期的竞争优势,必须发展出一种合适的机制。

二、对既有范式的评价

1. 战略理论中三种既有的范式

对于到底是什么决定了企业的成功,理论界一直存在着各种各样的争论。Andrews 1971 年提出了战略的核心四要素:外部条件、内部能力、管理哲学以及社会责任。在此基础上,近代战略理论发展出了下面三种不同的观点。^①

第一种观点认为,制定和执行战略的主体的思想和行为是一个企业成功的最具决定性的因素(Child, 1972; Hambrick and Maison 1984; Westley and Mintzberg, 1989; Nanus, 1992)。这种观点认为高层管理者的角色尤其重要。企业的首席执行官能够或者通过沟通模式(Barnard, 1938)、战略或者组织结构(Chandler, 1962; Child, 1972)来间接影响企业的成功,或者通过提供未来的愿景或在将愿景传递给企业成员的过程中提升组织承诺等方式(Westley and Mintzberg, 1989; Nanus, 1992)来直接影响企业的成功。

第二种观点强调企业面临的环境因素,包括产业结构特征(Porter, 1980, 1985)、国家的管理条件(management conditions of the country)(Porter, 1990; Kogut, 1993)、相似类型的公司的密度或分布(Hannan and Freeman, 1977; Hannan and Carroll, 1992)或者政府的产业政策(Johnson, 1982; Okimoto, 1989)。根据这种观点,企业的成功更多依靠于外部条件而不是内部因素。

跟第二种观点完全相反,第三种观点强调企业成功的内部资源的重要性。根据这种资源基础的观点,企业的成功更多的是依靠其自身资源,而不是依靠环境因素(Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Grant, 1991; Conner, 1991; Mahoney and Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Nonaka and Takeuchi, 1995)。由于各自的资源不同,同

^① 当然,近代战略理论并不是只包括上面讨论的三种范式。自从 20 世纪 80 年代以来,战略理论领域还产生了诸如博弈理论(game theory)、代理理论(agency theory)和制度理论(institutional theory)等其他范式。但在本研究中,我们只选取我们认为是战略理论中研究主流的理论。

一领域中企业对环境变化的反应可能是不同的。为了成功，公司必须迅速掌握住环境变化，并且形成合适的战略。而且，更重要的是去有效地执行已经形成的战略。为了成功地执行战略，公司应该或者拥有，或者去创造所必需的资源（Barney, 1986; Dierickx and Cool, 1989）。

如上所述，既有的战略理论范式分别从主体（s）、环境（e）和资源（r）三种角度解释了企业经营成功的根源。而且，这三种理论范式也都很好地反映了它们当初被提出和接受时所处于的经济和商业环境。

主体观范式在 20 世纪早期非常流行。在那个时期，大部分企业的历史相对较短、规模较小，投资组合也相对简单，大部分企业的管理仍然是创始人 / 企业家说了算。无论是在人力资源还是在财务资源方面，那时的企业都没有较多的资源。同时，企业所面临的环境与其竞争者所面临的环境也基本相同。在这种情况下，高层管理者就是决定企业绩效的最关键的因素。

在 1973 年第一次石油危机和 1979 年第二次石油危机之后，各大企业对于高层管理者的关注突然转变为去分析它们所处的行业，从而分析它们是否还像以前那样有吸引力。这种现象在诸如炼油和石油化工等石油相关的行业以及诸如汽车和造船等依赖石油的产业尤其普遍。这一时期，由于处于石油危机的混乱之中，为了了解产业的动态，企业的高层管理者必须找到有效的分析工具。而这时，能够评价各种行业潜力的资源观的范式很自然就成了最适合的工具。

然而，资源观在实际运用中却产生了漂移。它并没有将高层管理者的注意力引向寻求和有效利用其所拥有的资源的方向，而是强调在政府的帮助下保护国内资源的重要性。这最终导致了国家之间的贸易壁垒，如美国和日本之间对汽车和半导体产品出口贸易的反对。

这种外部导向的态度对美国经济和美国公司竞争力的影响是弊远大于利。GM 和 IBM 等大公司曾利用它们对美国政府的影响力去形成贸易壁垒，以期望这种壁垒形式的政府保护能够帮助它们更好地生存和繁荣。而事实却与它们的期望相反，相对于那些在激烈的竞争下求生存的竞争对手，它们的竞争力却一直处于逐渐消蚀的状态。正是在这种背景下，很多学者开始呼吁核心竞争力、能力以及隐性知识等内部开发的资源的重要性。

上述三种观点在不同时期通过强调主导逻辑均满足了管理的需

要,然而它们却很难全面地描述出战略的本质。战略只有在给出了任何分析框架的一般趋势的前提下才能被真正理解,而这些框架都是为了试图限制住自变量的个数。同时,这些观点也不能系统地解释某些企业是怎样最终获得长期成功的。这些企业都曾面临过各种各样的威胁,如 AT&T 面临着外部环境的威胁, Samsung 面临着高层领导者变化的威胁, Sharp 面临着资源有限的威胁。

因此,为了解释一个企业的竞争优势随时间持续发展的能力,我们就需要一个能够全面地、系统地解释企业成功原因的动态模型^①。

2. 一种动态理论产生的先决条件

尽管学者们强调的重点不同,根据现有的文献,一种理论能被称为动态的理论必须具备三个先决条件:内容(content)维度、过程(process)维度和时间(time)维度(Schumpeter 1942)。

第一,在内容维度方面,动态的理论重点检查理论的基础根源,而不是关注其外部特征(Hayes, Wheelwright, and Clark, 1988; Porter 1991; Ghemawat, 1991b; Teece, Pisano, and Shuen, 1992)。动态的理论认为基本的原因在各种被认为能够解释企业成功的因素中是最重要的。

例如,从产业组织理论的观点,一个企业的成功主要是由其所处的产业的结构决定的。然而,产业的结构特征并不能完全解释企业的成功。导致企业成功的因素中很重要的一点是企业的相对位置,即企业在一个具有结构吸引力的产业中是怎样以及在哪儿定位的。企业的相对位置是受企业的竞争优势决定的,而企业的竞争优势又是由其所实现的价值链活动所决定的(Porter, 1991)。继续按照这种推理的程序,动态的理论就能发现决定企业成功的根据原因。

第二,在过程维度方面,动态的理论认真地看待产生某一现象的基本因素之间的交互作用或关系(Porter, 1990; Itami, 1991; Itami and Numagami, 1992)。形成一个动态理论的常见的障碍之一就是很难去将这些交互关系模型化。但如果不解释这些交互关系,仅仅依靠那些基本的因素又不能充分地说明一个企业为什么能够成功。

^① 在本文中,一个静态模型是指能够解释某一企业在某一特定时期成功根源的模型,而一个动态模型是指解释某一企业持续了较长时间的成功的模型。

例如, 现有的关于技术和战略关系的研究强调在当前可用技术的基础上执行现有的战略。然而, 就像 Casio 和 Toyota 的经验已经证明的那样, 现有的战略过程中并不仅仅是利用公司当前可用的技术, 而且还会影响公司将来拥有的技术水平 (Itami and Numagami 1992)。因此, 关于技术和战略的动态理论应该能够说明这两者之间的交互关系。

第三, 动态理论与静态理论的不同之处在于, 动态理论强调基本的因素是怎样随着时间维度而变化的, 这实际上是将内容维度与过程维度连接在一起 (Chandler, 1990; Baum and Singh, 1994)。例如, 19 世纪末出现的现代公司为了获得规模经济和范围经济而在生产和营销部门进行大规模的投资。除此之外, 它们还雇用了经理人员去负责协调生产和经营, 以及负责投资的资源分配。当这些都完成之后, 现代的公司才开始成型。只有那些已经获得了规模经济、范围经济以及管理的层级结构的公司才能通过垂直和 / 或水平的购并、海外扩张或者产品多元化实现持续的增长 (Chandler, 1990)。

简单地说, 动态理论可以被定义为一种能够解释各种基本的因素 (自变量) 以及交互关系是如何随着时间的变化而引起某一特定现象 (因变量) 的理论。

3. 对现有范式进行整合的必要性

三种既有范式中的每一种都给我们提供了关于战略的严密的、重要的解释, 但每一种范式的解释又仅仅是全部画面的一个部分。因此, 我们应该能够将这三种范式整合起来去构建一个拥有上面提到的动态理论所必需的各种先决条件的新的理论。然而, 在做这个工作之前, 我们需要确认一下那些没有被既有理论所涉及, 从而应该在新的模型中反映出来的方面。

第一, 新的范式必须能够识别出更多的影响企业成功的基本因素。例如, 环境观范式中强调的产业结构的吸引力只能解释某一特定时期的企业成功 (Porter, 1991)。至于资源观范式, 很多学者指出, 决定企业成功的不是企业的资源, 而是公司创造这些资源的能力 (Rumelt, 1984; Dierickx and Cool, 1989; Stalk, Evans, and Shulman, 1992; Teece, Pisano, and Shuen, 1992)。这些能力及其被获取的过程比公司是否拥有某种特定的资源要重要得多。因此, 最初较狭义的资源定义 (Wernerfelt, 1984) 后来被逐步扩展, 开始包括各种经常相关、有时又

是资源这一概念的创新版本的概念,如学习型组织(Senge, 1990)、组织学习中的改良式学习与探索式学习(exploitation and exploration)(March, 1991)、能力构建(Stalk, et al., 1992)以及隐性知识创造(Nonaka and Takeuchi, 1995)等。

第二,新的范式必须能够识别出由主体、环境和资源衍生出来的诸多变量之间的交互作用。孤立地、分离地分析这些变量是没有什么意义的。例如,资源的价值会受到环境变化的影响(Dierickx and Cool, 1989; Teece, Pisano, and Shuen, 1992),但公司资源的价值并不仅仅由环境变化决定。只有价值被物化为市场上的最终产品时,资源才是有意义的。因此,资源的价值可能会因为诸如技术、竞争者行为以及消费者需求的变化而增加或减少(Porter, 1991)。同样,公司的有形资产和无形资产也不能孤立于环境之外进行考虑(Ghemawat, 1991a)。

与之类似,环境和主体也不能被分开考虑。由于高层管理者的概念地图(conceptual map)不同,企业对将来所要面临的环境的预测以及对环境将如何变化的评估对企业后续的行为的影响也存在很大差异(Nanus, 1992)。因此,如果单独存在,企业的客观环境是很难有实际意义的。而真正能够决定一个企业战略的因素是首席执行官对环境变化的解释和反应(Mintzberg and Westley, 1992)。

资源和主体也应当被同时考虑(Schoemaker, 1990; Reed and Defillippi, 1990)。由于高层管理者的行为具有有限理性,他们既可能完全不理解环境的变化,也可能无法精确地识别出设定战略时所需要的资源(Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1991)。这正是处于相似环境中的公司获取和利用资源的程序却有很大差别的原因所在。

第三,新的范式不仅必须考虑自变量之间的交互作用,还要能解释属于这些变量间的矛盾关系。尽管一个企业有时可能会受其环境或资源所制约,它也能创造出有利的环境或产生必需的资源。因此,动态的战略理论应该同时包括一个非确定性的观点和一个战略选择的观点。而主体虽然有在有限理性下做决策的消极方面,动态的理论还是应该考虑到高层管理者积极的作用,如提出企业未来愿景(Westley and Mintzberg, 1989),并将愿景传递给组织。同样,动态的理论还要考虑公司为了其竞争优势而去创造新的环境以及去适应既有环境的行为(Cho, 1997)。

综合上述三点表明,我们需要一个动态的战略理论,从而能全面

地解释企业的成功。新的理论应该整合地而不应该孤立地去考虑主体(s)、环境(e)、资源(r)等因素。一个公司肯定希望维持其经营成功。在实现这个目标的过程中,高层管理者(s)试图理解环境(e),利用或创造必需的资源(r),进而以适应或者引发环境变化的方式来生成战略。而在主体为了应对环境的变化而去利用或者创造必需资源的过程中,则会形成机制(m)。机制是本文提出的解释企业成功的新范式的中心概念。它拥有两个属性:第一,它是在主体、资源、环境等衍生出的自变量之间的交互作用中产生的;第二,在前面提出的主体(s)、资源(e)和环境(r)等三个因素之后,它形成了第四个因素。另外,为了描述和强调机制(m)的独特本质,我们在它与其他三个因素之间插入一个连字符,并称之为新的“ser-M”范式。

三、“ser-M”范式的具体内容

1. “ser-M”的基本结构

为了保证机制能够为企业长期创造价值,“ser-M”理论必须在内容、过程和时间三个维度上具备动态的本质。机制应该同内容维度一起,共同协调企业的主体、资源和环境。同时,机制应该同过程维度一起,共同允许(促进)“学习”行为在企业内部的发生。最后,机制应该同时间维度一起,共同推动企业经历“选择过程”。

(1) 内容维度:一种协调机制

“ser-M”范式将企业视为一个机制的集合体。为了解释这一点,则需要重新审视机制的本质。对机制的理解应该从将企业与市场分离开的组织经济学开始。传统的微观经济学将企业视为市场上的一种生产功能,组织经济学则将企业视为一种能够替代市场的制度(Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985)。

在微观经济学中,市场通过价值机制,或通常被称为的“看不见的手”,将要素和产品连接在一起。消费者和生产者都是为了获取最大利润而去从事他们的经济活动,同时这些活动也都反映在价格机制中。价格机制也因此向消费者和生产者传递信号。通过重复这些过程,市场上就会形成社会和个人的有效的资源分配。因此,如果价格机制(“看不见的手”)运行良好,企业在市场上是找不到它们的角色位置的。

然而,在任何资本主义经济系统中,商业企业即便不是占统治地位,也仍然是显而易见地存在的。组织经济学认为,诸如企业这样的制度的存在是因为企业也就是所谓“看得见的手”,在协调经济活动时,比市场那个“看不见的手”更有效率(Chandler, 1977)。当市场上存在由于有限理性、买方和卖方的机会主义、不确定性以及小数议价而必然会产生交易成本时,企业是能够最小化这种交易成本的制度设计的(Coase, 1937; Williamson, 1975, 1985, 1991)。

市场是协调将生产者和消费者连接在一起的经济活动的机制,企业也是如此,只不过企业协调的是将资源与环境连接在一起的活动。市场与企业的主要区别就在于,企业是由拥有集中权威的主体所管理,而市场是由“看不见的手”来引导的。因此,在企业的主体——企业家或高级经理人——为应对环境变化而利用资源的过程中,企业能够更有效率地分配他们的资源。从这个角度看,企业就等同于代表市场协调经济活动的机制(Aoki, 1990; Gurbaxani and Whang, 1991; Dyer, 1996)。

由于各个公司在其面临环境、决策制定的主体以及可用的资源方便并不相同,它们为了应对这些要素而形成的机制也有所不同。也就是说,一个公司可以比另一个公司在协调经济活动方面更有效率。例如,那些在应对环境变化和利用可用的资源时拥有更有效率的机制的企业就能够更好地维持其竞争优势(McGrath, Venkataraman, and MacMillan, 1991; Teece, Pisano, and Shuen, 1992)。

一个企业内也可能存在多种机制。当一个企业拥有多个战略业务单元(SBU)时,每一个战略业务单元都可以形成一个独立的机制。这是因为战略业务之间在决策制定主体、环境条件以及可用资源方面会存在差别。

下面的例子表明,公司特有的协调机制可以是其持续的竞争优势的来源。Imai, Nonaka, and Takeuchi (1985)发现Fuji-Xerox, Honda, Canon, NEC 和 Epson 等公司通过高层管理者扮演适当的角色、建立自主的项目团队、重叠的研发阶段、持续学习、精确的控制系统以及维持与零部件供应商和外部研发组织间良好的关系等方式,能够比他们的竞争对手更及时、更灵活地开发出新产品。通过重叠的多重开发阶段,这些公司能够比那些按顺序开发新产品的美国公司更快地推出新产品。传统上,由于部门之间会存在冲突,重叠的研发阶段被认为会