

# 持续竞争 优势

蒋学伟 著

论战略管理丛书

Lun Zhanlue Guanli Congshu

丛书主编 周三多



復旦大學出版社

# 持续竞争优势

蒋学伟 著

復旦大學出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

持续竞争优势 / 蒋学伟著. —上海: 复旦大学出版社,  
2002.12

(论战略管理丛书)

ISBN 7-309-03393-0

I. 持… II. 蒋… III. 企业—市场竞争—研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 076950 号

---

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编:200433

86-21-65118853(发行部); 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 江苏句容市排印厂

开本 787×960 1/16

印张 12.5

字数 186 千

版次 2002 年 12 月第一版 2002 年 12 月第一次印刷

印数 1—3 000

定价 20.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

# 总 序

我们正处在一个经济形态急剧变化的时代。人们用各种各样的称呼来描绘这个变化的时代,有称“信息经济”的,有称“知识经济”的,也有称“网络经济”的和“新经济”的。我们以为:“新”字更能体现一种动态的特性。“新经济”就是现代企业战略管理的时代背景。

我们之所以特别强调战略管理的时代背景,是因为战略管理本质上是企业与变化着的背景或环境不断对话的过程。背景不同,战略管理的观念、理论、范式及其应用都将随之改变。新经济时代与传统的工业经济时代相比,具有许多不同的本质特征。

我们认为新经济时代的本质特征至少有以下四点:

信息网络化。这是指信息技术(IT)的应用,特别是现代信息通信技术(ICT)的飞速进步和发展,以及它们逐步改造传统产业的过程。而所有信息的传递、搜集、加工、处理都可以在因特网上进行,从而大大缩小了地球的时空界限。

经济全球化。是指社会经济活动可以打破地区和国家的界限,在全球范围内优化资源配置。

资源知识化。这是指那些难以编码的隐性知识在价值创造活动所必需的众多资源中,正逐渐显示其核心地位,日益成为社会经济活动中越来越重要的资源。

管理人本化。这一方面是指社会经济活动的价值创造必须以顾客

或利益相关者价值最大化为动力;另一方面也是指作为创新知识惟一载体的人,应当成为社会经济活动的真正主体。

新经济的四化是一个漫长的渐进与突变并存的过程。新经济时代现在还只是刚刚开始,谈论新经济的运行规律还为时过早。但新经济已经显露出来的本质特征,对当前社会经济活动的影响,特别是对企业和企业发展战略的影响,却是我们不可避免的事实。

新经济的本质特征对企业和企业战略将发生极为深远的影响。

就信息化而言,企业将加大应用信息技术的力度,如广泛采用建立在现代信息技术基础上的各种管理技术和决策手段,如管理信息系统(MIS)、计算机集成制造系统(CIMS)、企业资源计划(ERP)、专家决策系统和供应链管理系统等等。这种冲击的直接对象是企业的组织结构和沟通效率。在传统的工业经济中,企业组织的特征主要是企业内部的科层组织,即金字塔型的组织结构。这种组织结构的运行效率,取决于由信息不对称所保证的下级对上级行政命令的无条件执行。基础是管理岗位的合理建制,沟通的效率主要取决于行政命令的实施效果。信息网络的冲击,不仅大大缩短了信息传递过程,使上级有可能实时地获取现场的信息和做出快速反应。并且由于网络技术和应用,大大提高了信息的透明度,削弱了信息不对称性,从而对中间管理层次形成压力。信息网络化的结果是加速企业向扩大管理幅度、减少管理层次的扁平化趋势靠近。信息对企业战略的另一重大影响是,由于因特网的普遍应用,大大缩短了企业与企业、企业与消费者之间的时空距离,使信息流和物质流更便捷,促进了业务外包和虚拟组织的发展,直接影响企业专业化和协调的战略决策。

经济全球化在企业层次上其实并不是一种新事物。早在18世纪,就有国家之间资源和能力的一揽子跨国转移的现象,第二次世界大战后开始出现大规模的对外直接投资,1970年代进一步兴起跨国公司,1980年代开始出现跨国界的并购和联盟,使得全球化的深度和广度都在不断扩展。但是,今天的经济全球化在企业层次有着更深的内涵。经济全球化对企业而言,应该包括四层意思。一是企业需求的全球化,如全球各地在信息化的支撑下,对于已有和新出现的汽车厂商的需求

就是这种情况。消费者都知道“奔驰”、“林肯”、“凯迪拉克”的豪华声誉,但是也知道日本汽车的良好性能。需求信息是来自全球的,需求的全球化直接导致竞争的全球化。因此,竞争走出国家边界,走出区域,走向世界。为了在竞争的全球化过程中站稳脚跟,企业满足需求全球化的形式被迫向供应全球化方向发展,从而使企业的组织形式从多国企业向跨国企业转化,以便最大限度地满足需求全球化中文化、风俗不同产生的需求个性化。而需求全球化、竞争全球化、供给全球化的过程直接推动企业战略全球化。为了使企业的资源配置在全球范围内达到优化状态,企业全球化的进程中将保持某种依赖关系。具体地说,包括企业的规模相互依存,企业的运行相互依存,企业的知识或能力相互依存。

资源知识化对企业而言,自然是重新认识企业在市场中竞争优势的来源。工业经济时代的企业竞争优势,是由企业对要素市场和终端产品市场的控制力决定的。谁能操纵市场,谁就能获取超额利润。但最终随着竞争者的进入,竞争性企业只能获得平均水平市场利润率,甚至低于平均水平的利润率。因此,单从终端产品市场的企业关系看,我们更多的是看到相互竞争的利益关系或者偶尔的企业合谋,企业竞争优势的延续似乎总是短暂的。但是,新经济时代资源知识化的结果,却使得处于市场竞争中的企业有可能长期延续企业的竞争优势。由于知识化的本质含义是难以编码的知识成为有价值的经济活动的资源主体。这种知识肯定不能通过简单的要素市场获得。事实上他们是稀缺、难以替代或难以模仿的。这类难以通过要素市场获取的知识主要有两类:一是企业内部员工的知识技能和内部特殊的生产流程,以及处理来自外部环境变化的组织结构;二是企业在长期或以往的经营活动中形成的超越竞争关系的组织间关系,以及体现企业组织资本的声誉、商标等无形资产的东西。企业在各个方面分别的竞争优势,最终将形成核心竞争能力。

管理人本化在企业层次的表现,可能更多体现在内外两个方面。一是在企业内部,由于知识化的内在逻辑关系,使得企业组织中的员工成为特殊的、贡献越来越大的生产要素,最终体现为能够使企业价值增

殖的人力资源。人力资源和劳动要素的最根本差别,就是它们为企业实现价值活动的增殖机理不同。劳动通过产品市场的价格波动反映出来,而人力资源通过思维或大脑嵌入的经验知识或技能或人力资本的放大性作用体现出来。所以,在企业内部,人本化的体现主要就是尊重员工,视他们为企业宝贵的人力资产,而不是将员工看作是一种简单的生产过程的投入品。也就是说,人本化将彻底转变自泰勒制以来管理实践中“视人为物”的理念。二是在企业外部,企业的边界并不完全是由产品界限划定,而是由与企业有着直接和间接关系的利益相关者定义的。直接利益相关者既有产品的需求者顾客,也有企业资本的所有者股东。间接利益相关者的内涵就更大了,既有供应商,也有社区成员等从表象上看与企业不是特别有关系的外部成员。但是,信息化和知识化都说明一个基本的事实,就是企业持续竞争优势的实现,不能脱离信息的不断获取,同时更不能忽视难以编码知识及其载体的存在。如何实现他们的价值最大化,是企业价值最大化的核心基础。

新经济时代,从根本上改变了企业战略的假设前提。工业经济背景下,企业战略的假设前提是:现在的趋势将延伸到未来;环境较稳定,未来可以预测;企业资源可以流动。在这种假设前提下,经验的连续积累可以成为企业竞争优势的源泉,局部的创新成为企业竞争优势的持续动力,这种战略形态我们称之为线性战略形态。在新经济条件下,企业战略的假设前提完全改变了:现在的趋势不一定延伸到未来,未来充满不确定性;环境波动惊人,不仅不连续,且不可预测;难以流动的异质性资源是企业持续竞争优势的源泉。在这种假设前提下,形成的企业战略称之为非线性战略形态。非线性战略的核心是从全局出发,针对未来,根据组织能力,通过合作,利用资源共享,实现参与各方皆获利的“全赢”战略格局。非线性战略是对熊彼特式创新观念的时代延伸,是组织战略范式的升华。它的目标不是简单地“做大”或“做小”(精益),而是怎样使企业不断适应各种变化的经营环境,使企业竞争优势持续发展。两种不同经济时代形成两种不同的战略范式。不仅其内涵根本不同,而且随之发生企业行为等一系列相应变化。(见表1所示)

表 1 企业战略范式的转变

所处经济形态 企业的战略范式	工业经济时代	新经济时代
战略形态	企业线性战略	企业非线性战略
战略选择偏好	一体化战略(并购、自主研发、全资公司等)	基于合作和竞争的网络战略(外包、特许、研发财团等)
基本组成单位	原子	比特
战略出发点	经验层级	想像力层级
创新范围	局部(产品、流程等)	整体(经营模式)
发展方式	连续性	跳跃性
竞争动力学	基于市场的竞争	基于企业间关系的竞争与合作
竞争优势及其源泉	规模经济效应;终端产品/市场矩阵	网络化;核心竞争能力
实现竞争优势机制	基于价值链运用的相对静态性	基本组织学习的互动性
博弈行为	零和非合作博弈	非零和合作博弈
市场状态隐喻	每个蜘蛛各自坐在自己的网上	所有蜘蛛都坐在同一张网上
竞争主体	各个企业	各个企业联盟及其联盟群体
治理原则	市场治理和层级治理	网络治理
战略目标	“做大”或“做小”(精益)	持续发展
战略收益	报酬递减	报酬递增

就整个世界而言,新经济时代已经开始,一个新的战略管理时代已经到来。就中国而言,工业经济革命尚未完成,但新经济的浪潮汹涌澎湃,以迅雷不及掩耳之势冲击着中国古老的大地,形成两种经济同时并存,相



互交叉的复杂格局。因特网已遍布全国,个人电脑和移动电话用户已位居全球第二,IT产业迅猛发展,知识和人才的价值正在节节攀升,中国成功进入WTO等等事实,更进一步使人们确信信息网络化、经济全球化、资源知识化、管理人本化对每个企业、每个中国人都已不再遥远。2008年申奥成功更加速了中国迈向全球化的进程。可是,我们的企业如何应对这突如其来的新经济呢?我们准备好了吗?除少数企业外,就绝大多数而言可能还没有做好准备。最重要的准备是思想准备。只有进行思想观念的彻底转变,才能进行战略范式的转变,才能制定出新经济条件下适合本企业的战略。所以,我们认为中国企业当务之急,是认识和把握21世纪企业战略管理的前沿,适应形势,转变观念。

为此,我们编辑出版了《论战略管理》丛书。这套丛书是南京大学商学院几位年轻的博士和我一起经过几年辛苦努力,研究了当今世界有关企业战略管理理论前沿的主要文献,结合中国企业实际,本着“洋为中用,融合提炼,以我为主,创新发展”的精神写成的。

本丛书共分为《战略管理思想史》、《行业选择战略》、《多元化战略》、《归核化战略》、《战略联盟与企业竞争力》、《风险投资战略》、《持续竞争优势》等七卷。作者们以新经济时代为背景,从理论和实践的不同角度,对战略管理的许多重要问题,进行了系统而又深入的论述。书中不仅反映了本领域学科前沿的最新观点,并且搜集了我国某些行业和企业发展战略的翔实数据和生动案例。在理论与实践结合中,提出了许多新观点和新见解。

我们希望这套丛书,能为我国企业界和学术界对企业战略有兴趣的朋友们,研究21世纪企业战略有所帮助。由于未来是不确定的,企业战略理论也是不断发展的。各企业实施的战略更是千变万化,而我们的知识和能力却十分有限。战略管理的许多问题还需要进一步探索、研究、实践、领悟和创新。因此,今天摆在读者面前的这套丛书,只能算是一种抛砖引玉的尝试。如果我们的工作能为中国企业在21世纪跻身于世界列强之林尽到一点绵薄之力,我们将感到非常幸运。

周三多

2002年8月8日

于南京大学商学院

# 序

自1960年代战略管理学作为一门独立的学科出现以来,战略管理学得到了巨大的发展并且日渐成熟。然而,战略管理学研究的中心议题却基本没有改变,即企业竞争优势的获得和维持,或者说持续竞争优势的创造。在过去的近半个世纪里,世界各国的战略管理学者对此已经作了不懈的努力和深入的探讨。事实上也取得了许多重大的成就,并有力地推动了战略管理学的发展。但是,限于研究者当时所处的社会经济环境和理论认知,他们基本上都立足于变动不大的稳态环境,并局限于与企业相关的某一个方面,所以这些战略管理理论都无法完整和深刻地说明企业持续竞争优势的基本性质及其来源。当然,这是一个难以解决的理论命题。正因为这样,蒋学伟博士从企业所处的产业环境、战略资源和持续性创新的角度对持续竞争优势进行比较深入的分析,希望能够为持续竞争优势这一传统又崭新的命题给出自己的合理答案和解释。应该说,这一努力非常有意义并且比较成功。

在全球经济一体化日趋明显的当代,企业的市场竞争已经具有显著的国际化、白热化和动荡化性质。因此,竞争优势的有无与强弱就成为“超竞争”环境中的企业能否持续成长所面对的关键。为了在市场竞争中获得最大化的收益,企业就必须具有其强大的市场竞争优势,否则就将被无情地逐出市场。企业竞争优势的态势在很大程度上决定一个企业乃至一国民经济在世界经济中的地位。我国即将加入世界贸易

## 2 持续竞争优势

组织(WTO),全面参与国际竞争和分工与合作。所以说,从基础理论层次上研究企业持续竞争优势不仅具有较高的理论价值而且对包括当代中国企业在内的世界企业的健康发展具有重大的现实意义。

蒋学伟博士把持续竞争优势的基本性质及其来源作为博士论文研究的主题,在批判性吸收既往战略管理理论成果的基础上,提出其具有创新意义的新的“企业持续竞争优势”概念。他认为在各种市场环境中(包括相对稳定和急剧变动的市场环境),当一个企业能够适时地实施相应的创造高度市场价值的战略,而其他任何现有和潜在的竞争者都无法同时成功地实施这些战略,而且也缺乏进行模仿或复制该企业战略所带来的全部收益的信心与能力时,该企业就具有持续竞争优势。企业持续竞争优势是对于一个企业的整个发展过程来说的,而不是特指或局限于企业发展过程中某一阶段的某种竞争优势。对于一个具体的个体企业而言,它在不同的市场环境中可能会具有不同形式的竞争优势。只要企业在各种市场环境中都能够拥有可以为企业创造超额利润的某种形式的竞争优势,那么就可以认为它具有持续竞争优势。

构建持续竞争优势是每一个企业的目标和任务,但是持续竞争优势只是一种外在或表面的市场表现或结果,那么隐于其背后的真实力量或来源究竟是什么,它们又是如何创造持续竞争优势呢?本书作者基于动荡的社会环境或从动态的角度对这个问题做了比较深入的分析。他认为企业持续竞争优势来自于三个基本方面,即企业所处的产业环境、企业所拥有或控制的战略资源和持续性创新。前者是企业获得持续竞争优势的外在条件,后两者是企业创造持续竞争优势的基础力量,其中企业战略资源是持续竞争优势的内在基础,持续性创新是持续竞争优势的内生动力。如果企业所处的环境相对稳定,那么优越的产业环境和战略资源就有可能创造和维护企业竞争优势。但是,在动荡环境当中,企业只有立足于其战略资源通过持续的创新不断地新创竞争优势,以替代其既有的竞争优势,由此才能够获得基于其发展整体的持续竞争优势。

这些观点我颇为赞同,实际上我在拙著《中国企业发展的战略选择》(复旦大学出版社2000年8月版)中以企业持续发展为命题讨论了企业持续发展及其支撑,其中重要的支撑就是核心能力、长期竞争优势

和创新。在我看来,长期竞争优势就是持续竞争优势的意思。企业构建持续竞争优势实际上就是为了企业的持续发展。从这个意义上说,构建持续竞争优势本身就是企业的重要战略。

理论是重要的,没有正确的理论指导,实践就是盲目的。反过来说,实践又是检验真理的惟一标准。希望蒋学伟博士的理论创新能够为日后中国企业发展的实践所证实。

芮明杰

于复旦大学管理学院

2001年7月29日

# 目 录

导 言 .....	1
<b>第一章 竞争优势及其持续 .....</b>	<b>1</b>
第一节 竞争优势的涵义与性质 .....	1
一、竞争优势的涵义 .....	2
二、竞争优势的经济性质 .....	2
三、竞争优势的管理性质 .....	4
第二节 竞争优势的基本形式 .....	8
一、低成本优势 .....	9
二、差异化优势 .....	11
第三节 竞争优势的消散 .....	16
一、竞争优势的变动 .....	17
二、竞争优势消散的原因 .....	17
第四节 竞争优势的持续 .....	21
一、竞争优势的持续 .....	22
二、持续竞争优势的基本来源 .....	27
<b>第二章 产业环境：持续竞争优势的外在条件 .....</b>	<b>29</b>
第一节 企业所处的产业环境 .....	30

## 2 持续竞争优势

一、产业的市场竞争性质 .....	30
二、产业的发展态势 .....	33
第二节 波特模型的改进 .....	44
一、消费者价值 .....	44
二、竞合互动 .....	46
三、变动性产业结构 .....	48
第三节 产业环境对持续竞争优势的作用力 .....	50
一、竞争优势循环 .....	50
二、慢周期循环 .....	52
三、标准周期循环 .....	54
四、快周期循环 .....	55
<b>第三章 战略资源：持续竞争优势的内在基础 .....</b>	<b>58</b>
第一节 企业资源 .....	58
一、企业的资源基础理论 .....	59
二、企业资产 .....	62
三、企业组织能力 .....	67
第二节 企业战略资源 .....	69
一、战略资源的基本特性 .....	69
二、战略资源对持续竞争优势的作用力 .....	75
<b>第四章 战略资源对持续竞争优势的作用机制 .....</b>	<b>77</b>
第一节 核心能力与核心产品 .....	77
一、核心能力 .....	77
二、核心产品 .....	81
第二节 稳态环境中持续竞争优势的创建 .....	84
一、战略资源创造持续竞争优势的方式 .....	84
二、竞争优势的防护 .....	85
<b>第五章 持续创新：持续竞争优势的内生动力 .....</b>	<b>108</b>
第一节 竞争优势防护机制的失灵 .....	108

一、模仿障碍的失灵 .....	109
二、先动者优势的失效 .....	115
第二节 企业创新 .....	121
一、创新的涵义 .....	121
二、创新的实质 .....	124
第三节 动荡环境中持续竞争优势的创建 .....	126
一、企业创新过程的基本要素 .....	126
二、持续竞争优势的创建 .....	136
<b>第六章 企业成长：持续竞争优势的显现 .....</b>	<b>140</b>
第一节 企业成长的理论分析 .....	140
一、企业生命周期 .....	140
二、企业持续成长 .....	143
第二节 企业成长的实例分析 .....	147
一、周期性成长案例分析 .....	147
二、持续性成长案例分析 .....	152
结束语 .....	163
主要参考文献 .....	169
后记 .....	175

# 第一章 竞争优势及其持续

现实的市场竞争只信奉一句箴言，即“弱肉强食，强者生存”。企业只有在与其竞争对手的竞争或较量中显现和确立并维持其强劲的竞争优势，才能获得超过产业平均利润率的收益，能够在激烈的市场竞争中生存下来，并且进一步发展和强盛。否则，最多只能获得正常利润甚至亏损。

企业作为理性的经济主体，通常尽力追求超额利润，而超额利润来自于竞争优势，因此追求竞争优势就成为每个企业经营的中心。然而，任何一种既定形式的竞争优势都将在市场竞争的侵蚀下消散，所以企业只有不断地新创竞争优势，才能够获得基于其整体发展的持续竞争优势，从而持续成长。

## 第一节 竞争优势的涵义与性质

企业竞争优势并不是一个新课题，它一直是战略管理学的主要研究问题。“竞争优势”概念最早由英国经济学家张伯伦(E. Chamberlin)在1939年提出。而后，霍弗和申德尔(Hofer&Schendel)把它引入战略管理领域。但是直至1980年代中期，哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授才开始对竞争优势进行系统和深入的研究。



## 一、竞争优势的涵义

对于“竞争优势”概念本身,到目前为止还没有一个统一而明确的定义,不同的人由于其不同的研究角度而对此有着不一样的理解或说法。霍弗和申德尔认为,竞争优势就是“一个组织通过其资源的调配而获得的相对于其竞争对手的独特性市场位势。”<sup>①</sup>波特认为,企业竞争优势“来源于企业为客户(即消费者)创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱,而超额价值产生于以低于对手的价格提供同等的效益,或者所提供的独特的效益补偿高价而有余。”<sup>②</sup>巴尼认为,“当一个企业能够实施某种价值创造性战略而其他任何现有和潜在的竞争者不能同时实施时,就可以说该企业拥有竞争优势。”<sup>③</sup>戴维·贝赞可、戴维·德雷诺夫和马克·尚利(Besanko, Dranove & Shanley)认为,“当一个企业的表现超出该产业的平均水平,就可以说它具有竞争优势。”<sup>④</sup>A·汤姆森和A·J·斯迪克兰德三世(Thompson & Strickland III)认为,“只要一个企业在吸引消费者和防御竞争力量方面相对于竞争对手拥有优势,那么就可以说该企业拥有竞争优势。”<sup>⑤</sup>

尽管这些定义或概念在表述上有所区别,但是其基本内涵却是一致的,即企业竞争优势就是指一个企业在有效的“可竞争性市场”上向消费者提供具有某种价值的产品或服务的过程中所表现出来的超越或胜过其他竞争对手,并且能够在一定时期之内创造市场主导权和超额利润或高于所在产业平均水平盈利率的属性或能力。

## 二、竞争优势的经济性质

一般来说,竞争优势是企业战略的追求目标。因为,企业的高盈利

---

① Hofer, C. W. and D. Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytic Concepts*. St. Paul, M. N.: West, p. 25.

② 迈克尔·波特:《竞争优势》,华夏出版社1997年中文版,第2页。

③ Barney, J. B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management* 17, p. 102.

④ 戴维·贝赞可、戴维·德雷诺夫和马克·尚利:《公司战略经济学》,北京大学出版社1999年中文版,第372页。

⑤ Thompson, A. A., Jr. and A. J. Strickland III. 1998. *Strategic Management: Concept and Cases* (10th ed.). New York: McGraw-Hill, p. 125.