

QIYE JINGZHENG YOUSHI LUN

企业竞争优势论

齐捧虎◎著



中国财政经济出版社

企业竞争优势论

齐捧虎 著

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业竞争优势论/齐捧虎著. —北京: 中国财政经济出版社,
2005.9

ISBN 7 - 5005 - 8493 - 8

I. 企… II. 齐… III. 企业 - 市场竞争 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 089417 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100036

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

880 × 1230 毫米 32 开 8 印张 195 000 字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月北京第 1 次印刷

印数: 1—2000 定价: 20.00 元

ISBN 7 - 5005 - 8493 - 8/F·7393

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

序 言

市场竞争，优胜劣汰。这里的“优”是指优势，竞争优势。具有竞争优势的企业才有可能成为“绩优企业”、“长寿企业”、“百年老字号”。那么，企业怎样才能获取竞争优势？理论界的学者在研究这个热点，实业界的企业家在思索这个难题。

有人说市场竞争就是价格的竞争、质量的竞争和品牌的竞争。其实，这些方面竞争仅仅是竞争冰山的一角。在竞争平台的水平面下，还存在着商机竞争、资源竞争、核心能力的竞争和核心产品（服务业称核心平台）的竞争。

本书以战略管理理论为基础，运用系统分析方法、综合分析方法和案例分析法，对企业竞争优势问题进行探索。第一，界定了企业竞争优势的概念。竞争优势是企业在竞争性的市场环境中，依靠其资源、核心能力、核心产品和品牌产品，通过低成本或差异化等途径，获取在同行业中业绩出众的能力，或赚取超过同行业平均利润率的能力，进而为利益相关者创造更多的价值。第二，分析了竞争优势的基础——资源。如果一种资源能够满足顾客眼前或长远的需求，流动性差，处于供求短缺的状态，而且被竞争者难以模仿和侵蚀，那么，该资源就可创造价值和竞争优势，为其所有者带来经济利润。第三，分析了竞争优势的源泉——核心能力。企业核心能力是以智力资源为基础的，通过组织的学习和积累获得的，能够为客户快速带来独特价值的能力。哈梅尔和普拉哈拉德指出，多种经

营的企业就是一棵大树，树干和主要的树枝是核心产品，树叶、花朵及果实是最终产品，提供营养物、扶持物及稳定性的根部是核心能力。第四，提出了企业获取竞争优势的途径。影响企业竞争优势的因素是很多的，企业获取竞争优势也是多途径的。企业要通过低成本、差异化、创立品牌、技术创新、加快速度、电子商务、学习性组织和群聚区等途径来获取竞争优势。最后，提出通过知识管理来获取竞争优势。把企业竞争优势这一命题放到知识经济、知识管理的大背景下去研究。

本书的写作特点有三：首先，把企业竞争优势理论诸多流派融合起来。企业竞争优势的研究有企业竞争优势外生论、企业资源基础论、企业内在成长论、企业核心能力理论和企业知识管理论。外部环境是企业竞争优势发挥作用的空間，内部条件是企业竞争优势产生的土壤，资源是企业竞争优势形成的基础，核心能力是企业竞争优势的源泉，知识管理是未来企业竞争优势形成和发挥作用的关键。其次，把经济学和战略管理对竞争优势的研究统一起来。本书以经济学为分析的工具，分析了企业竞争优势的概念，成本领先的经济逻辑和差异化的经济逻辑，同时运用战略管理的资源基础理论和核心能力理论，对企业竞争优势进行了系统分析。从不同的角度来分析企业的竞争优势，使人们能够较为清楚地认识和把握企业竞争优势理论。最后，把企业竞争优势理论研究和案例分析结合起来。企业竞争优势理论研究属于战略管理的范畴，而且学派纷呈，给人以“雾里看花”的感觉。通过企业竞争优势案例分析，又把理论研究拉回到现实，把理论研究放到企业这个平台上，给人实实在在的感觉。

在写作本书的过程中大量地参阅了国内外企业竞争优势方面的文献资料，作者再次表示衷心的感谢。由于作者的水平有限，且竞争优势理论的发展日新月异，本书肯定存在着不尽完善的地方，甚至错误的地方，恳请广大读者给与批评与指正。

目 录

第一章 研究背景及意义·····	(1)
一、竞争优势是战略管理理论研究的核心·····	(1)
二、竞争优势理论研究对提升我国企业竞争能力具有 重要意义·····	(3)
三、研究方法和内容·····	(4)
第二章 竞争优势的分析工具与概念基础·····	(5)
一、竞争优势的含义·····	(5)
二、竞争优势的分类·····	(8)
三、竞争优势的框架·····	(14)
四、价值创造与竞争优势·····	(16)
五、产业结构与竞争优势·····	(21)
六、价值链与竞争优势·····	(28)
七、竞争优势的经济学逻辑·····	(34)
八、资源、能力与竞争优势·····	(41)
九、企业竞争优势理论的回顾与比较·····	(42)
案例 1 万科妙用减法创造了竞争优势·····	(47)
第三章 资源——竞争优势的基础·····	(53)
一、资源的概念及分类·····	(53)

二、资源价值的决定因素·····	(56)
三、关键资源——竞争优势的基石·····	(58)
四、经济租金——竞争优势的秘密·····	(62)
五、善用资源——竞争优势的创造·····	(64)
案例 1 夏普公司通过共享资源来获取竞争优势 ·····	(68)
案例 2 IBM 在 PC 业务上资源的竞争优势从盛 到衰·····	(70)
第四章 核心能力——竞争优势的源泉·····	(73)
一、企业核心能力及意义·····	(73)
案例 1 美国查帕拉尔钢铁公司的核心竞争力分析 ·····	(82)
案例 2 Intel 的核心竞争力·····	(85)
二、核心能力的识别·····	(88)
三、核心能力的损失与保持·····	(93)
四、如何创建企业核心能力·····	(100)
案例 3 索尼公司提升核心能力的实践·····	(108)
五、从核心能力到核心产品·····	(114)
第五章 企业获取竞争优势的途径·····	(121)
一、成本领先与竞争优势·····	(121)
案例 1 美国西南航空公司是如何获得低成本竞争 优势的·····	(127)
二、差异化与竞争优势·····	(131)
案例 2 格力电器依靠专注来获取竞争优势·····	(143)
三、品牌与竞争优势·····	(146)
四、生态工业革命与竞争优势·····	(153)

案例 3 鲁北企业集团的“绿色化学 PSC 工程”	(160)
五、集聚区与竞争优势	(162)
六、技术创新与竞争优势	(170)
案例 4 3M 公司：最富创新精神的公司	(178)
七、速度与竞争优势	(182)
八、电子商务与竞争优势	(189)
九、学习型组织与竞争优势	(197)
案例 5 通用电气公司是如何学习的	(205)
第六章 打造知识经济时代的企业竞争优势	(209)
一、知识经济向我们走来	(209)
二、知识是知识经济的主导要素	(212)
三、知识管理是知识经济的基本管理手段	(215)
案例 1 博克曼实验室的知识管理	(230)
第七章 结论	(236)
一、能本管理是管理理论的新境界	(236)
二、竞争优势理论各学派之间是可以相互打通的	(236)
三、具有持久竞争优势的企业是长青树	(237)
四、提升企业竞争优势的途径是很多的	(237)
参考文献	(239)

第一章

研究背景及意义

一、竞争优势是战略管理 理论研究的核 心

没有竞争就没有战略管理，存在竞争就要进行战略管理。因此，战略管理是市场竞争的必然产物。企业进行战略管理的目的是为了寻求竞争优势，创造市场价值。战略管理理论是管理理论的重要组成部分，而竞争优势理论又是战略管理理论的核心。

20 世纪 80 年代以来，竞争优势成为西方战略管理理论研究的热点，目前，这一理论研究大体上可以分为三大学派，即结构学派、资源学派和能力学派。

结构学派以迈克尔·波特（Michael E. Porter）为代表^①，其理论建立在产业组织经济学的“结构—行为—绩效（SCP）”这一范式上，认为企业竞争优势是由产业结构决定的，是由一个产业中的五种竞争力量（即进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力和现有竞争对手的竞争）所决定的。企业竞争优势归根到底产生于其为客户所能创造的价值，价值链是分析企业竞争优势的基本工

^① 迈克尔·波特：《竞争战略》（1980）、《竞争优势》（1985）、《国家竞争力》（1990）。

2 企业竞争优势论

具,企业可以通过低成本和差异化这两种基本途径来创造竞争优势。结构学派首次明确提出了企业如何获取竞争优势,但由于这一学派着眼于从企业外部环境——产业结构出发,对企业的内在因素未做深入研究,不能突破把企业视为“黑箱”的局限,给人有不少欠缺之感。

资源学派以沃纳菲尔特(B. Wernerfelt)、科利斯(David Collis)和蒙哥马利(Cynthia A. Montgomery)等人为代表^①,其主要观点是企业竞争优势来源于其拥有或支配的资源。企业要在市场竞争中长期获胜,需要对具有价值性、稀缺性、非模仿性、非流动性资源的开发利用,特别是对非物质性的无形资产的开发利用。企业凭借这些关键资源可以获得经济租金。虽然资源学派从一定程度上弥补了结构学派的不足,然而,并非所有的资源都可以成为企业竞争优势的来源。因为,在高效运作的市场中,企业生产经营所需的一切资源都可以通过市场交易来获得。竞争优势与大多数具有普遍意义的资源之间不可能存在因果关系。

能力学派以哈梅尔(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)为代表^②,其主要观点是企业的竞争优势来源于自身所具有的核心能力,企业之间核心能力的差异造成了效率和收益的差异。这种能力隐藏在资源的背后,是对资源的开发、利用、组合和保护的能力。这样,在探寻企业竞争优势来源的研究过程中,企业资源这一层被剥离了,企业竞争优势的根源由具体的资源变成了抽象的核心能力。能力学派在弥补结构学派和资源学派的缺陷时,也带来了自身的缺陷,一是极少关注企业外部环境,“我们学

① 沃纳菲尔特:《基于资源的企业观点》(1984);大卫·J. 科利斯、辛西娅·A. 蒙哥马利:《资源观:90年代的战略》(1995)。

② 加里·哈梅尔、C. K. 普拉哈拉德:《公司核心能力》(1990)、《竞争大未来》(1994)。

到的有关产业与竞争分析的内容似乎从我们的集体精神中消失了。”^①二是忽视了资源是形成核心能力的基础。

由于竞争优势理论是 20 世纪 80 年代以来西方战略管理理论研究的前沿课题，我国产业组织理论和战略管理理论研究又滞后于西方。所以，目前国内关于竞争优势理论研究基本上处于引进介绍和消化吸收阶段，还谈不上创新发展。

二、竞争优势理论研究对提升我国企业竞争能力具有重要意义

社会主义经济是市场经济，竞争规律发挥着十分重要的作用。经过改革开放二十年的发展，我国的市场供求正在发生着根本性的变化，由供不应求的短缺经济向供过于求的过剩经济转变。在供过于求的市场结构中，市场竞争日趋激烈，企业要想生存、发展和壮大，必须要培育和保持竞争优势。而且，科学技术发展日新月异，产品生命周期越来越短，消费需求不断变化，企业要想立于不败之地，也要不断地更新发展竞争优势。随着全球经济一体化和中国加入 WTO，我国企业只有不断获取和保持竞争优势，才能由小到大，由弱变强，有实力和信心参与全球竞争，在全球 500 强中榜上有名。

研究竞争优势的目的在于借鉴西方竞争优势理论研究成果，为提高我国企业竞争优势提供理论指导；系统整合竞争优势理论研究中的不同学派的不同观点，把竞争优势理论研究引向深入；学习西方企业在培育和保持竞争优势方面的成功案例，它山之石，可以攻

^① David Collis & Cynthia A. Montgomery, *Competing Resources: Strategy in 1990*, Harvard Review, 7 ~ 8, 1995.

玉；运用竞争优势理论和方法去总结我国企业在竞争优势方面的经验教训，以提升其市场竞争能力。

三、研究方法和内容

本书以市场经济和知识经济为背景，以市场经济中的主体——企业为研究对象，运用系统分析方法、综合分析方法和案例分析方法，研究企业竞争优势问题，描述企业竞争优势的框架，明确企业竞争优势的概念，指出资源是形成企业竞争优势的基础，核心能力是企业竞争的来源，核心产品和品牌产品是企业竞争优势的市场体现，知识管理是培育和保持企业竞争优势的关键，寻找增强企业竞争优势的基本途径。

第二章

竞争优势的分析工具 与概念基础

一、竞争优势的含义

(一) 竞争优势——市场致胜的关键

市场经济是竞争经济。市场竞争是优胜劣汰，适者生存。企业市场致胜的关键在于有无竞争优势。具有竞争优势的企业，在市场竞争中能谋求生存，发展和壮大；缺乏竞争优势的企业，会陷入危机、亏损和破产。因此，企业只有成功地追求竞争优势，保持竞争优势和捍卫竞争优势，才能傲立市场竞争潮头，成为市场竞争的领导者。

(二) 竞争优势的概念

正确理解竞争优势的概念，对于企业创造和维护竞争优势具有重要的作用。理论界对竞争优势存在不同的理解。

1. 迈克尔·波特的观点

竞争战略大师迈克尔·波特在《竞争优势》中指出：“竞争优势归根到底来源于企业为客户所能创造的超其成本的价值。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。”^① 此概念有三层含义：竞争优势就是企业为客户所创造的总的价值（超过其成本）；价值是客户为购买商品或服务所支付的价钱；创造竞争优势的途径有低成本和差异化两种。

2. 戴维·贝赞可等人的观点

戴维·贝赞可（David Besanko）等人在其合著的《公司战略经济学》一书中指出：“当公司的表现超出该行业平均水平，我们就说它获得了竞争优势。”^② “公司只有在它具备允许它创造超出竞争者的总体值的能力时，才能获得我们所定义的竞争优势。创造更多价值的公司能同时赚得更高利润，并能比竞争者更多地将净收益转移给消费者。”^③ “把竞争优势定义为厂商在行业中业绩出众的能力，也即是赚取比同行更高利润率的能力。”^④ 此概念有三层含义：竞争优势是企业市场竞争中业绩出众的能力；凭借此种能力可以在市场上获得超过同行业平均水平的业绩（价值）；把更多的价值转移给客户，让客户得到更多的收益。

3. 西屋·S. 马瑟等人的观点

西屋·S. 马瑟（Shiv S Mathur）、艾尔弗雷德·凯尼恩（Alfred Kenyon）在其《创造价值》中指出：“许多人把这种必需的超正常水平的金融业绩称为‘竞争优势’。此处我们避免采用这种表达。因为它没有很方便地传达出金融意义，也没有更特别地指出压低资本成本的必要性。因此这种必需的金融业绩被称为‘创造价值’，而达到此目标的产品或公司被称为‘价值创造者’。”^⑤ 此概念有三

① 迈克尔·波特：《竞争优势》，华夏出版社 1997 年 1 月版，第 2 页。

② 戴维·贝赞可、戴维·德雷诺夫、马克·尚利：《公司战略经济学》，北京大学出版社 1999 年 7 月版，第 372 页。

③ 同②，第 373 页。

④ 同②，第 455 页。

⑤ 西屋·S. 马瑟、艾尔弗雷德·凯尼恩：《创造价值——新时代企业的经营战略》，天津人民出版社 1999 年 8 月版，第 185 ~ 186 页。

层含义：竞争优势即创造价值，是企业创造的超正常水平的金融业绩；竞争优势是通过低资本成本获得的；达到创造价值（竞争优势）目标的产品或公司被称为价值创造者。

4. 乔·L. 皮尔斯等人的观点

乔·L. 皮尔斯（Jon L. Pierce）等人在《管理宝典》中指出：“‘竞争优势’这一术语是指能使一个公司在行业中抓住机遇、克服困难，从而能长期获取超额利润的能力、资源、关系以及决策。”^①此概念有两层含义：竞争优势是出众的业绩，即长期获取的超额利润；竞争优势来源于公司在行业中抓住机遇、克服困难的能力、资源、关系以及决策。

综上所述，各位学者研究的角度不同，认识的深度不同，对竞争优势概念的论述也存在明显的差异。我认为，竞争优势是企业竞争性的市场环境中，依靠其资源、核心能力、核心产品和品牌产品，通过低成本或差异化等途径，获取的在同行业中业绩出众的能力，或赚取的超过同行业平均利润率的能力，进而为相关利益主体创造更多的价值。正确理解竞争优势，必须把握以下几点：

（1）竞争优势产生的环境。企业竞争优势产生于竞争性的市场环境之中。这种竞争性的市场环境包括市场结构和企业群聚。

（2）竞争优势的具体表现。企业竞争优势具体表现为企业获取的在同行业中业绩出众的能力，超常水平的金融业绩或赚取的超过同行业平均利润率的能力。

（3）竞争优势获得的途径。企业竞争优势是通过低成本或差异化等两种基本途径获取的。

（4）竞争优势根本的来源。企业竞争优势来源于企业所控制的关键资源、核心能力、核心产品和品牌产品。

^① 乔·L. 皮尔斯、约翰·W. 纽斯特朗：《管理宝典——开创管理新纪元的 36 部经典著作集粹》，东北财经大学出版社 1998 年 5 月版，第 155 页。

(5) 竞争优势带来的好处。企业竞争优势能为与企业相关的利益主体——顾客、股东、员工、供应商、政府和社会创造更多的价值。

二、竞争优势的分类

(一) 静态优势与动态优势^①

静态优势来源于自身能够产生经济利益的企业特征和禀赋，或来源于企业在环境中的地位及其与其他参与者的关系，是基于所有权或渠道的优势。例如，相对于城市市场中小规模竞争者而言，7-Eleven 连锁店所拥有的优越的地理位置为顾客购买活动提供了很大便利，并获得了较高的销售收入。一般而言，静态优势的例子包括：更好的禀赋，如管理者才能、技能熟练且具有献身精神的员工、更优秀的企业文化；基于规模的优势，如市场能力、规模经济、学习曲线效应；与互补者或协作者的较好关系；对供应商更有力的控制和更优越的分销渠道；对产业技术标准的控制权等。动态优势使企业能够比竞争对手更有效率和效果地从事经营活动，常常是基于知识和能力的动态优势，例如，索尼公司在微型化方面的能力有助于其强化在世界便携式电子产品方面的领导地位；丰田公司的柔性制造能力使其能够比竞争对手更快地对市场变化作出反应。一般而言，动态优势常常有下列能力：知识和竞争能力、企业家能力，即识别有价值的顾客和创造或识别新的市场机会的能力；增强制造性、柔性、速度或企业业务流程质量的能力；有助于动员员

^① 韩经纶、王永贵、郑焕强：《基于资源观的竞争优势构架透视》，《决策借鉴》2000年第5期，第2页。

工、培育组织学习、促进组织变革的组织能力；使企业能够创造、整合、协调不同知识和竞争能力，并根据变化的市场机会重新进行构造和配置战略的能力。

（二）同质优势与异质优势

当一家企业及竞争者凭借类似或同质的技能和实力，以基本相同的方式进行竞争时，如果企业相对于竞争者存在优势，那么这种优势很可能来源于“把同样的事做得更好”，即存在同质优势。例如，林肯电气公司的焊接工人，通过长期积累的经验和在经营与组织方面所实现的提高总体效率，为其电器产品带来了成本优势。事实上，如果所有的公司都参与没有任何差别化机会的竞争，那么经营效率是竞争优势的惟一决定因素。然而，战略的本质在于“以不同的方式行事，而不是把同样的事做得更好”，故这种同质优势不具有战略意义。如果企业通过不同于竞争者的方式来展开竞争或者展开完全不同的竞争来谋求异质优势，以不同的技能、资源组合或不同的产品为顾客提供更好的服务，就会存在异质优势。例如，佳能公司在复印机业务中的优势，不是来源于把竞争者——施乐公司以前所从事的活动做得更好，而是来源于完全创新的逻辑——以不同方式行事。一方面，通过过程创新，该公司获得了以低成本制造高质量复印机的能力，回避并挫败了施乐公司坚不可摧的销售与维修堡垒；另一方面，与施乐公司专注于向顾客提供大型复印机产品相对照，佳能公司提供的产品所表现出来的小型化优势与可靠性很好地满足了那些办公空间狭小的顾客的实际需要，抢先独占了新的市场并扩大了复印机市场的总体范围。实际上，这种基于资源的异质性为核心展开的来源于独特的、难于模仿的专有资源产生的异质优势，才是可持续竞争优势的本质特征。