

Research on the Problem
of Edge-cutting Strategic Management

主编：彭新武

战略管理前沿问题研究



第三分册

不战而胜

——企业持续竞争优势的新视角

张文礼 编著

To Win Without
Fighting
The New View
of
Sustainable Competitive Advantage

中国社会科学出版社

本书由西北师范大学政法学院学科建设基金资助出版

Research on the Problem
of Edge-cutting Strategic Management

主编: 彭新武

战略管理前沿问题研究



第三分册

不战而胜

——企业持续竞争优势的新视角

张文礼 编著



To Win Without

Fighting

The New Vision

of

Sustainable Competitive Advantage

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略管理前沿问题研究/彭新武等主编. —北京: 中国社会科学出版社, 2006. 9

ISBN 7-5004-5772-3

I. 战... II. 彭... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 091540 号

责任编辑 宗 和
责任校对 石春梅
封面设计 东雨装帧
版式设计 王炳图

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 北京市施园印刷厂

版 次 2006 年 9 月第 1 版 印 次 2006 年 9 月第 1 次印刷

开 本 880×1230 1/32

印 张 45 插 页 12

字 数 1200 千字

定 价 120.00 元 (全六册)

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

内容简介

竞争优势是决定企业存活的基本要素。《不战而胜——企业持续竞争优势的新视角》一书从顾客价值、“关系营销”、动态竞争优势、“策略性思考”、后动优势等不同视角，提出了获取企业持续竞争优势的一个多维分析框架。并富有思辨地提出，“不战而胜”作为优势战略的一种理想境界，对当事者来说，“不战而胜”意味着阻止竞争威胁，使对手和潜在对手失去信心；对挑战者而言，“不战而胜”意味着当其为未来统治积累力量时，避免同强大的当事者直接作战。一个持续竞争的公司既需要持续优势，又需要暂时优势，需要“不战而胜”以保持其实力和领导地位的稳定性，也需要运用对抗战略进行有选择的角逐，以保持生机勃勃的战斗力和战斗力等等。本书是为那些愿意成为企业家并关注企业成长的理论学习者、研究者而编著的，也是青年学生和创业者培养创新思维和战略思想的有益参考和指导书。

作者简介

张文礼，男，1962年生。现为西北师范大学政法学院教授、教务处处副处长，南开大学博士生。主要从事宏观经济管理、政府经济学、公共管理的教学与研究工作。主持并完成国家社科基金项目《西北少数民族地区的制度协调与可持续发展》（99CS002）一项。出版专著两部：《中国宏观经济管理——理论与政策》（兰州大学出版社），《西北科教的创新与发展》（兰州大学出版社）。在《中国经济史研究》、《开发研究》等刊物上发表学术论文20余篇。

出版前言

自20世纪90年代以来，战略问题日趋成为当代管理学研究的“显学”。正是从日本等国企业的成功实践中，人们看到了西方战略计划模型的诸种弊端。在当下，尽管有许多关于战略和决策的新思想、新观念的萌芽，但总体来看，这些论述大多是零散的，其内容的歧义、方法的庞杂，具有库恩所说的典型的“前范式”特征。基于此，我们组织了一批中、青年学者编撰了这套丛书。其宗旨在于：在对当代流行的各种战略管理理论进行深入的哲学反思的基础上，立足于当代日趋复杂、动态和不确定性的全球商务环境，以及当代中国企业的特殊现状，对当今战略管理中的一些前沿问题进行一次综合探索。

本丛书共包含如下六个选题：

1. 《企业战略透视——当代战略管理研究的综合反思》一书通过对西方古典战略观的全面反思和批判，进而表达出一种适应于当代商务环境的战略管理的新范式。

2. 《战略联盟》一书对战略联盟这一热点问题进行了系统考察，重点讨论了跨国战略联盟、战略联盟中的风险和效率等问题。

3. 《不战而胜——企业持续竞争优势的新视角》一书从顾客价值、关系营销、后动优势等不同视角，对如何获取企业持续竞争优势进行了一次系统分析。

4. 《适应性管理》一书通过将现代组织看成一个不断适应的演化系统，提出了一个促进组织持续发展的“适应性管理”的分析框架。

5. 《变革与风险——不确定条件下的战略管理》一书立足于当代不确定性的企业环境，构建出了一套对企业战略风险进行识别和防范的有效机制。

6. 《中国城市化的战略选择》一书则从当前日趋信息化和知识经济日趋凸显的现实出发，提出了中国城市化发展的总体战略。

本丛书适合于各级企事业单位的管理人员、策划师、咨询师以及管理类专业的教师和学生阅读。

中国人民大学哲学院 彭新武

目 录

第一章	优势战略的理论演进	(1)
一	市场导向观	(1)
二	资源基础论	(4)
三	动态能力理论	(11)
四	企业知识理论	(18)
第二章	竞争优势:一种过程观	(27)
一	构筑动态优势	(27)
二	顾客价值导向	(35)
三	关系营销	(44)
第三章	竞争优势的价值链分析	(53)
一	竞争战略和竞争优势	(53)
二	价值链中的相互联系	(59)
三	战略决策的价值链分析	(66)
第四章	知识创造价值	(75)
一	知识社会	(75)
二	知识管理	(82)
三	知识价值链	(90)
第五章	获取持续竞争优势	(103)
一	组织学习	(103)
二	创新的机理	(117)
三	创新的培育	(124)
第六章	多元化经营与价值创造	(137)
一	多元化浪潮	(137)

二	多元化公司的组织与领导	(141)
三	多元化企业的控制	(149)
四	公司重组或业务重组	(153)
第七章	合作之舞:走向战略联盟	(158)
一	从竞争到合作	(158)
二	战略联盟的兴起	(165)
三	战略联盟的动态机制	(172)
四	战略联盟的竞争力分析	(179)
第八章	策略竞争与后动优势	(183)
一	策略竞争	(183)
二	后动优势	(204)
三	不战而胜	(208)
	参考文献	(225)
	后记	(230)

第一章 优势战略的理论演进

一 市场导向观

在当今竞争日趋激烈的情况下，决定一个企业存活的基本要素，就是对企业竞争优势的寻求。所谓竞争优势，就是企业在特定业务的经营中能够向顾客提供超过竞争对手的价值，或是提供远远超出较高价格的独特利益等。由于一个企业所具有的竞争优势意味着该企业能够获得更多的生存空间和利润空间，因而竞争优势的获得决定着战略目标的实现，从而成为战略构成的本质要素。也就是说，战略不仅仅是关于如何选择市场，然后监督业绩的改善，而且还涉及到如何细心地培育内部竞争力以提高顾客价值等问题。

关于竞争优势的分析，最初的理论形态，就是所谓的市场导向观。市场导向观往往强调工业结构的重要性和市场定位。在以市场为导向的模式下，公司本身是一个黑箱，战略优势取决于公司在不同要素和产品市场中的定位。其代表人物波特（Porter）认为，构成企业环境的最关键部分就是企业投入竞争的一个或几个行业，行业结构极大地影响着竞争规则的确立以及可供企业选择的竞争战略。因此，应经常监控和调整公司在本行业中的战略定位，以保持持续的、长期的竞争优势。于是，他将行业结构分析即企业外部条件看作是确立竞争战略的基石，将理解行业结构看作是战略制定的起点，指出：“形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔，包含着社会的、也包含着经济的因素，但

公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。”^①

这实际上是把产业组织理论中的“结构——战略——绩效”的分析范式引入了企业战略理论的研究之中。在这里，暗含着两个重要的简化假设：其一，在同一行业中的企业，其资源和战略是同质的；其二，企业间资源是可以自由移动的。然而，实际情况并不是这样，在行业内不同企业之间的资源或能力是完全不同的，并且如果说一些有形资源可以通过购买在企业间移动，但另外一些无形资源却是完全不能移动的，譬如企业形象，它是企业在日常的生产运营过程中逐渐积累起来的。

以波特为代表的定位学派还发明了一套分析方法，用来比较正确的战略和现有的条件。其关键就在于找出什么样的战略在什么样的情况下能运行得最好。波特认为，一个企业只能拥有两种基本的竞争优势，即低成本和产品差异化。这二者与某一特殊的业务范围（即市场细分后的目标市场的范围）相结合，可以得出三个通用战略：成本优势、产品差异、集中化经营。在波特看来，企业必须在那里可以赢得竞争优势的战略中“选择”适于它自己的战略：

（一）成本优势战略。这项战略的目标是使企业成为行业当中的低成本制造商，可以通过积累经验、投资购买大规模生产设备、运用规模经济以及认真监控全部营业费用等方法来实现。

（二）产品差异化战略。这项战略包括开发独特的产品和服务，依靠品牌忠诚或顾客忠诚，企业可以提供较高的产品质量、较好的产品性能或开发独特的功能。

^① 迈克尔·波特：《竞争战略》，华夏出版社，1997，第2页。

(三) 集中化经营战略。这一战略是企业要服务于一个范围较小的细分市场, 如特定的顾客群、经营特定的产品系列、占领特定的地区市场等。

波特的竞争战略理论的核心是五种竞争力量模型, 即企业竞争者、购买者、供应商、替代者、潜在竞争者五种产业结构力量。该理论认为: 公司制定战略与其所处的外部环境(即市场)是高度相关的, 并且最关键的环境因素是企业所处的产业。产业的结构影响着竞争的规则, 五种竞争力量模型的综合作用随产业的不同而不同, 其结果是使不同产业或同一产业在不同发展阶段具有不同的利润水平, 进而影响着公司战略的制定。因此, 企业战略分析的基本单位是行业、企业和产品, 关键点是通过分析五种竞争力量, 确定企业在产业中的合理位势, 通过战略的实施对五种竞争力量产生影响, 从而影响到产业结构, 甚至可以改变某些竞争规则。产业的吸引力和企业在市场中获得的位势就成了竞争优势的来源。为了保持这种优势, 必须不断地进行战略性投入以构筑行业壁垒和保持优势位势(从这里看出这种优势是外生的)。

该理论致命的缺陷在于:

(1) 仍然将企业作为“黑箱”, 产业内企业是同质的, 企业战略的选择取决于企业与外部力量的外部位势, 未来企业的内部成长和自身力量的变化并不是现在企业制定战略所考虑的问题。对于这个问题, 波特在《竞争优势》中做了一定的修订, 认为企业的竞争优势来源于企业内部相互关联的活动, 但从逻辑上, 这是第二位的。

(2) 波特是以产业作为研究对象。企业在进入一个新产业时, 首先是根据产业的结构吸引力选择一个产业; 然后, 在竞争者理性的前提假设下, 对其战略作一个合理判断后制定一个进入战略; 最后, 进行战略性投

资，购买所需的资产，整合企业内部活动，参与竞争。因此，用该理论指导企业，很容易诱导企业进入一些看似利润高、但缺乏经验或与自身竞争优势毫不相关的产业，进行无关联的多元化战略。而进入 20 世纪 80 年代后期后，出现的事实却是大量的企业开始“回归主业”。一些实证显示，同一产业内企业间的利润差距并不比产业间的利润差异小，在没有吸引力的产业中可以存在利润水平很高的企业，而在吸引力很高的产业，也有经营状况不佳的企业。

(3) 以波特为代表的定位学派的方法比较符合经济学的要求，特别是计量经济学的方法，但却是与社会学和政治学，乃至非量化的经济学背道而驰的。波特也承认，政府会限制，甚至不允许进入某个行业。问题在于，在一个不稳定的行业中，他又怎么能够识别谁拥有多大的市场份额呢？国际化战略不用仅仅依靠资本家资源，它们还可以利用国家的补贴和支持。多元化和分割化战略可能不仅具有利润最大化的优势，还可以为高层管理者提供力量、保障和威信。也就是说，成功不仅需要优良的品质，还需要与社会保持一致。因此，企业可以通过吸收范围更加广泛的社会资源，并通过更加巧妙的方法运用这些资源来谋求自身的发展。

二 资源基础论

针对波特理论的上述不足，20 世纪 80 年代中期，一些学者摒弃主流经济学的价格均衡分析方法，在以伊迪斯·彭罗斯 (Edith Penrose) 倡导的“企业内在成长论”的基础上提出了基于资源基础的公司战略理论。主要代表人物有：鲁梅尔特 (Rumelt)、伯杰·沃纳费尔德 (Birger Wernerfeh) 等。

1959年，伊迪斯·彭罗斯在其《企业为何会多元化》一书中就已经指出，独特性为公司发展提供了基础：在创造独特产品的过程中，企业也形成了独特的能力或“资源”。1984年，伯杰·沃纳费尔德在一篇题为《资源为本理论》的论文中，发展了彭罗斯的见解，提出了以下主张：

(一) 与传统的产品观念相比，按照资源来观察企业会导致不同的直接见解。

(二) 能产生高额利润的资源类型可以被识别。

(三) 大企业的战略涉及打破利用现存资源与开发新资源之间的平衡。

(四) 收购可以看作是在一个高度不完全竞争市场中购买一个资源群。通过立足于购买稀有资源，在假设其他情况相同的条件下的不完全竞争的最大化，是买便宜货得大利的机会等。

这一理论产生了广泛的影响。从此以后，更多的有关企业能力理论的学术研究被统一特指为“企业资源基础论”。一致认同的观点是：企业是一个资源集合体，与企业外部条件相比，企业内部条件对于企业占据市场竞争优势具有决定性作用。企业所拥有的资源和能力决定一个组织功能活动的有效性如何。根据这一逻辑，如果一个组织为其经营和战略贮备最好且最适当的资源时，它将被认为是很成功的。

与波特“从外到里”的定位学派观点相反，这种“资源为本”观是一种“从里到外”的观点。在这种观点中，战略变成了一种耐心的向内的知觉过程，而不是古典的产业结构分析所强调的那种对存在于公司外部的不固定机会的追求。对于持有“资源基础”战略观点的理论家们而言，市场的不完善限制了古典理论家们主张的机

会最大化战略，因为并不是所有公司赖以进行竞争的资源都是根据战略机会与威胁的移动矩阵在市场上购买或销售的。

该理论可以弥补前一种理论存在的不足，但同样存在着缺陷：过分强调企业内部而对企业的外部重视不够，不能适应环境变化的需要；对专有资源的确定过于模糊，操作起来非常困难；尤其重要的是，正如能力学派批评波特的竞争位势容易被模仿一样。波特认为，由于大量存在的企业管理咨询专家，企业的这种专有资源同样容易被仿制，并且非常容易过时。

杰伊·巴内（Jay Barney）把资源为本的观点发展成为了完整的理论。他在1991年发表的一篇综述中概述了主要的概念。他先概述了资源的概念，包括企业所控制的所有资产、潜力、组织过程、信息、知识等。它可以划分为物资资源（自然技术、工厂和设备、地理位置、原材料获得渠道等）、人力资源（培训、经验、判断力、智力、关系等）和组织资源（正式制度和结构以及团体间的非正式联系）等。因而，企业是既包含有形资源又包含无形资源的资源群。那么，怎样知道哪些资源是战略性的，哪些是能在面临竞争时提供最大持久利益的资源呢？

巴内（Jay Barney）制定了四个标准：

（一）价值性，即资源必须具有战略价值，必须具有提高组织效率和效能的能力。

（二）稀缺性，即战略性资源在一定程度上是稀有的，需求量很大。

（三）不可模仿性，资源不仅必须要有价值，而且必须难以模仿。

（四）替代性，如果竞争者能够找到稀有和不可模仿的资源的替代物，它还是不会成为战略性的资源。

总之，这种资源基础理论强调了一个公司包括隐含的技能、合作模式和无形资产在内的资源是如何花费很长时

间，通过学习进行演化的。这些资源不能被轻易地交易、改变或者模仿。因此，一个公司的竞争优势在于它的资源中有哪些是独特的、隐含性的资源。换言之，只有当依靠那些稀缺的、不能模仿的资源群且竞争者无法找到替代物时，市场优势才能得以保持。^①

按照这种观念，从长远来看，最佳保护也可能来自无形的关系、体制、技巧和知识等方面。这就转回到文化上来了。毕竟，文化是对付模仿的最有效和最坚固的壁垒。不过，这种把文化当作工具的解释混淆了战略优势与组织独特性。这使得任何看来是莫名其妙的组织实践都可站在不可模仿的立场上来进行辩护：也许就是如此不言而喻，建立在资源本身就非常稀缺的基础之上。资源的这种模糊性可能有助于解释为什么成功的管理可不受挑战地运行很长时间，却使得经理们不知道何时及如何对他们进行挑战。同时，由于企业具有独特资源并不一定会获得竞争优势，只有独特的资源创造出客户价值才能谈得上竞争优势，因而企业拥有稀缺资源是获得竞争优势的必要条件，而非充分条件。此外，虽然企业稀缺的资源，以及这些资源的不可模仿、替代或转移使其更有可能获得竞争优势，但具备这些条件并不意味着就一定能获得竞争优势等等。

进一步讲，有形资源 and 无形资源存在的价值就在于它们各自背后的能力。如果公司内部缺少需要的技能和资源，或者低估了从外部获取它们的困难，那么不管富有吸引力的市场机会是什么，进入战略都将可能在实施过程中失败。于是，企业资源基础论的倡导者通过引入“能力”概念来弥补“资源”在解释竞争优势来源方面的不足。从本质上讲，企业是一个能力集合体。能力不只是资源集合或资源束，更是反映着人与人之间、人与其他资源之间相互协调的复杂模式。当然，资源和能力之间具有双重关系：一方面，有效能

^① [加] 亨利·明茨伯格等：《战略历程》，机械工业出版社，2001，第187—189页。

力的应用依赖于资源的储备；另一方面，资源的获得依赖企业的能力。与通常是指对某一特定领域或行业所需技术和知识的掌握情况的技能不同，“能力是决定工作绩效的持久的品质和特征”，^①如主动性、影响力、团队精神、创新精神和战略思维能力等。

的确，在科技日新月异、产品生命周期不断缩短和企业经营国际化的今天，竞争的成功不再是转瞬即逝的产品开发或市场战略的结果，而是企业拥有的不断开发新产品和开拓新市场的特殊能力的体现。因而，这种企业能力理论的提出，不仅是对传统企业理论、产业组织理论的“结构——行为——绩效”分析框架的替代，而且也是对流行于 80 年代的波特竞争战略分析模式的替代。在这种理论视野中，产生持续超凡业绩的源泉存在于公司内部探索和更新独特资源的能力，而不是存在于外部即简单地将公司定位在正确的市场上。简言之，战略中真正重要的是对于特殊的内部能力的长期构建和巩固。

新近的观点强调，战略涉及如何建构核心能力，而不是追逐每一个机会。C. K. 普哈拉 (C. k. Prahalad) 和盖瑞·哈默尔 (Gary Hamel) 在《哈佛商业评论》上发表了一些影响极大的文章。包括《公司的核心竞争力》(1990) 和《作为延伸和杠杆的战略》(1993)，还有 1994 年出版的《竞争未来》一书，把战略管理看作是一个共同学习的过程，旨在发展和利用一些难以模仿的特殊能力。在其看来，竞争优势的根基可以在公司的核心竞争力之中找到。这种理论运用了“竞争树”的形象比喻：一个从事多种经营的公司就好比是一棵大树，树干和主要树枝是主导产品，小的树又是经营单位，而树叶、花朵和果实是最终产品，由提供养分的根系维持着生存。你只看它们的最终产品可能会觉察不到竞争者的实力，同样，如果你仅看到树叶是不会理解大树的力量。

C. K. 普哈拉和盖瑞·哈默尔强调，联结核心胜任和终端产品

^① [美] 迈克尔·茨威尔：《创造基于能力的企业文化》，华夏出版社，2002，第 14 页。