

任新建◎著

竞合论

上海人民出版社 格致出版社

任新建◎著

竞合论

上海人民出版社 格致出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞合论/任新建著. —上海:格致出版社:上海
人民出版社, 2012
ISBN 978-7-5432-2135-2

I. ①竞… II. ①任… III. ①企业竞争-研究②企业-
经济合作-研究 IV. ①F270②F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 137151 号

责任编辑 忻雁翔
美术编辑 路 静

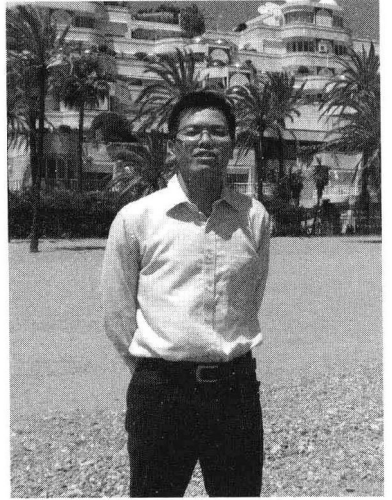
竞合论
任新建 著

出版 世纪出版集团 格致出版社
www. ewen. cc www. hibooks. cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988
市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海市印刷十厂有限公司
开本 787×1092 毫米 1/16
印张 11.25
插页 3
字数 173,000
版次 2012 年 7 月第 1 版
印次 2012 年 7 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-5432-2135-2/F·552
定价 30.00 元



任新建，1976 年 3 月生，山东鄄城人，管理学博士，上海市发展改革研究院金融研究所所长，兼任《上海综合经济》杂志执行主编、上海市经济学会理事。曾先后供职于山东胜利股份有限公司、上海市人民政府研究室。主要研究领域为战略管理、金融与资产管理、宏观经济分析与政策、产业经济。

主持或参与国家自然科学基金课题、上海市决策咨询研究课题等重要课题 40 多项，多项重大课题获省部级以上研究成果奖。先后在《科研管理》、《企业管理》、《兰州学刊》、《天府新论》、《系统工程理论与实践》、《科学发展》、《党政论坛》、《上海投资》、《上海金融》、《新金融》、《探索与研究》、《上海人大》、《上海市经济管理干部学院学报》、《中国改革报》、《上海综合经济》、《国际金融报》、《东方早报》等刊物上公开发表文章 80 余篇。公开出版《资本化与财富创造——全球视角的私募股权投资价值分析》，参编《中国都市圈服务经济与全球化竞争战略》、《向往之地——上海国际人才高地建设构想》、《转型和创新的战略抉择——上海市“十二五”发展战略研究》、《超越 GDP 的新理念新模式——中国 2010 年上海世博会后续效应研究》、《2009 上海国际金融中心建设蓝皮书》、《2009/2010 上海国际经济、金融、贸易、航运中心发展报告（白皮书）》等多部著作。

目 录

绪论	001
1 竞争理论	005
1.1 竞争理论的文献综述	005
1.2 竞争优势	012
1.3 竞争劣势	018
2 合作理论	021
2.1 合作理论的文献综述	021
2.2 合作理论的基本内容	029
2.3 合作优势	039
2.4 合作劣势	043
3 竞合理论	047
3.1 个体竞合行为	047
3.2 企业竞合行为	053
3.3 对竞合的重新思考	058

3.4	企业竞合的行为与角色认知	061
3.5	竞合二维框架构建	062
3.6	企业竞合参与主体认知	066
4	竞合理论的实证检验	076
4.1	基本假设的提出	076
4.2	概念的操作化	082
4.3	变量测量体系的构建	086
4.4	数据收集	097
4.5	变量的相关性分析	112
4.6	变量的回归分析与假设验证	115
4.7	竞合假设验证	121
4.8	对检验结果的解释	125
4.9	研究的主要发现	130
5	竞合理论的运用	133
5.1	竞合理论在个体之间的应用	133
5.2	竞合理论在企业之间的应用	135
5.3	竞合理论在产业之间的应用	137
5.4	竞合理论在区域之间的应用	140
5.5	竞合理论在国家之间的应用	143
5.6	结语	145
	参考文献	146
	附录1 企业竞合行为与绩效状况调研问卷	157
	附录2 个体竞合策略选择与得益的实验描述	164
	附录3 各变量总相关分析	171
	附录4 散点图	173
	后记	176

绪 论

1965年,美国管理学家安索夫发表《公司战略》,后来又发表了《战略管理》、《从战略计划到战略管理》等一系列战略方面的研究著作,将原本为军事概念的“战略”一词正式引入企业领域,首次提出公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念,以及把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论。正是因为安索夫的开创性工作,战略得以被企业普遍重视。此后,受产业组织经济学、微观经济学和资源基础论等的影响,众多领域学者继续研究探索,并逐步形成了若干战略管理学派。1980—1990年期间,哈佛商学院教授迈克尔·波特先后发表了《竞争战略》、《竞争优势》、《国家竞争优势》等一系列经典战略管理学著作,将战略研究推向一个新的高度。波特所提出的“五力分析模型”、“三种竞争战略”、“国家竞争优势的钻石体系”等理论框架,成为竞争战略分析的必备工具。

由于波特对竞争战略理论的卓越贡献,其所提出的“竞争战略”一词,几乎成为“战略”的代名词。正如波特在《竞争优势》开篇所言,“竞争是企业成败的关键”。关于竞争的战略如此受到重视,有其深刻的历史背景和现实基础。其一,“战略”一词来源于军事,不可避免地带有强烈的斗争和博弈色彩,并以击败对手和自己获取胜利为最终导向,“竞争战略”正是对其最好的呼应。其二,竞争思想和竞争理论起源较早,经过上千年的发展,已形成较为完整的理论体系,“竞争战略”是竞争理论的演化,也是对竞争理论的进一步完善。其三,无论是企业,还是国家、产业乃至个

人,都生存发展于一个竞争性越来越强的环境中,当竞争日渐成为生死存亡的重要决定因素时,如何更好地应对竞争、从竞争中脱颖而出成为组织和个人考虑的第一要件,“竞争战略”迎合了这种需求。

然而,竞争战略只是战略的一种范式,并不能代表整个“战略”。特别是在现代社会,竞争并非组织发展的唯一选择,在很多情况下甚至并非最优选择。用单纯的竞争战略理论去指导现代组织的生存和发展,会带来如下问题:一是立足点背离。来自军事领域的竞争战略理论,其目的是为了消灭对手、保存和发展壮大自身;而现代社会组织更强调的是永续发展的理念,除非是在完全垄断的市场环境中,要完全消灭所有的对手都是不可能的。在竞争中共存,是绝大多数现代社会组织和个体(无论是国家、企业还是个人)的理性选择。二是对手方变化。采取竞争战略的隐含前提是存在竞争对手,但这一前提并非确定的。当企业处于无竞争对手的蓝海市场,竞争战略便失去明确指向。竞争对手也会发生变化,今天的对手,可能是明天的伙伴,即使是竞争对手也存在合作的可能,单纯的竞争战略不能适应这种变化。竞争是一种倾向,将本不是竞争对手的组织视为竞争者,会主动为自己树敌,最后将自己陷于孤立。竞争也要看环境,竞争性的环境中,一个企业不可能与所有同行业者为敌,否则便会被群起攻之。三是结果的非理性。即使在竞争的环境中,竞争也往往并非发展的最优选择。战国时期各诸侯国所采取的合纵连横策略,就是比彼此竞争更有效的策略。历史上因相互竞争而导致两败俱伤甚至被第三方渔翁得利的事例并不少见。特别是,当存在帕累托改进的可能性时,竞争往往成为双方均不愿采用的最差战略。

因此,有必要对“战略”进行更为全面的认识。如果说“竞争”是战略这枚硬币的重要一面,“合作”则是不可或缺的另外一面。尼尔森所著的《合作战略》,将合作视为和竞争同等重要的战略之一,因为二者都可以提升企业的经营优势。合作带来的好处是显而易见的:其一,合作能够使双方优势互补,互相学习,实现双赢。著名的 Wintel 联盟,便是最好的例子。其二,合作能够省去竞争导致的无谓精力付出和资源耗费,使组织更好地集中精力、资源用于发展。其三,合作能够集中双方资源,形成规模效应,从而完成单个组织难以完成的任务。其四,合作有助于降低风险,特别是在进行新兴市场开拓、重大项目研发、重大投资等风险较高的战略决

策时,合作能够有效降低单一组织承担战略决策的风险。其五,当双方实力差距悬殊时,对于较弱的一方,弃竞争而选合作,亦是一种生存之道。

但只强调合作亦存在困境。合作的达成需要满足若干前提条件。如基于同种能力的合作,则双方实力相差不能太悬殊。就好比一头狮子和一只绵羊是很难达成合作意向的。如基于各自优势的合作,则双方必须拥有彼此所需的互补技能。一项调查显示,战略联盟的成功率只有30%左右,证明了成功合作亦是不易。如基于信任的合作,则互信一旦丧失,合作便会迅速瓦解。囚徒困境的例子,证明了即使合作明显是双方最优选择的背景下,信任缺失仍然导致彼此背叛的双输结局。在某些情况下,合作甚至是危险的。因为合作可能导致知识和技能对合作伙伴的外溢,一旦对方掌握了自己的核心技能,则合作基础不复存在,原本的合作伙伴可能会转变为竞争对手,甚至出现“乱拳打死老师傅”的现象。

一个组织所选择的战略究竟是竞争还是合作,取决于多个变量,如所处环境的变化、行业的发展前景、博弈双方的实力、竞争对手的多寡,等等。无论是竞争还是合作,都只是战略分析的一个视角,都难以完全指导组织的科学抉择。要看到,组织的战略选择不是一维的,竞争和合作并非是分布在一维上的两个极端,二者之间并非彼此不容的水火关系,而是可以共融互生的。竞争和合作可以分别作为组织战略分析的一个维度,共同构成战略分析的二维空间。在这个二维空间中,这两种迥异的战略将实现有机的融合。

这种融合无疑是有重大意义的。其一,它为组织提供了更为丰富和灵活的战略抉择。受长期以来竞争战略思想的主导,大多数领域的组织都奉行竞争至上的理念,使得这些领域成为相互厮杀的红海,看不到合作可能带来的更大利益。面对复杂多样的环境,竞争思维限制了组织本应多元化的战略抉择。将战略视角拓展到二维,使组织得以跳出竞争的陷阱,以一种更为全面和科学的视角,来审视各类市场参与主体,并制定相应的战略。其二,它有效拓展了战略分析的视界。长期以来,以竞争为导向的战略理论和分析工具日臻完善,竞争理论几乎成为组织战略分析的唯一范式。合作战略在资源稀缺、市场红海、参与者皆是竞争者的假设背景下,难以在理论上实现和竞争战略的共存协同,始终未能成为组织战略分析的主流,只能偏安一隅。将战略分析维度拓展到二维空间,解决了竞争和合作难以共存

的难题,并以二者在二维平面的不同程度融合,赋予战略分析更为多元化的选择。

这种融合的结果就是竞合战略思想的提出。1996年,布兰登伯格和内勒巴夫发表《合作竞争》一书,正式提出竞合战略(co-opetition)。竞合战略有机融合了竞争与合作两种基本战略范式,并从空间维度和时间维度上作了拓展。在空间维度上,竞合理论认为竞争与合作共存于战略分析界面中,组织的利益来自对竞争和合作两种战略的共同运用,在竞争中关注合作的可能,在合作中也注重竞争的运用。如在一个领域中竞争,而在另一个领域中合作;甚至在同一个领域中既竞争又合作,等等。在时间维度上,竞合理论认为竞争与合作亦可能同时出现于组织发展的不同时段,随组织发展的需要呈现不同的竞合形式。如创造价值时主要采取合作战略,分配价值时主要采取竞争战略;处于弱势时注重和强势伙伴合作以获取技能,发展壮大后则注重竞争以获取主导地位,等等。

相比单纯的竞争或合作战略,竞合战略更加接近对战略本源的探索。战略,从动态角度看,是组织为实现愿景目标所形成的长期性、整体性、根本性谋划。组织制订战略的目的,是为了更好地处理与各类相关主体的关系,更好地获取各种资源,实现长期生存和可持续发展。无论竞争还是合作,都是对组织实现战略目标过程中关系处理准则的一种描述,而只有竞合才能够全面指导组织的战略实践。依据竞争、合作程度的不同以及二者有机融合情况,竞合战略可以衍化为无数种战略范式,各自适用于组织发展的不同阶段、不同环境、不同应对策略。而事实上,从更大层面看,即使是竞合战略,也只不过是宏大的战略理论分析中的一朵浪花、一个视角而已。

1 竞争理论

1.1 竞争理论的文献综述

1.1.1 竞争理论的来源

作为生物界和人类社会的基本活动之一,竞争自古有之。人类历史的初始时期,不同部落的人与人之间要竞争,人还要与自然条件和飞禽走兽竞争。彼时,人类面临更多的挑战来自大自然,因而,人与人之间的竞争反而低于合作的概率。之后,随着人类社会的发展,已经具备基本的物质生存条件之后,人类社会的竞争活动便从人与自然转向人类社会内部。大到国家民族的疆土之争,中到商会企业等组织的利益之争、小到个人之间的权位之争,竞争无所不在。

从本质上讲,竞争存在的必然性是由于以下原因:首先,资源的稀缺性。此处,资源不仅仅是指自然资源,还包括无形的社会资源,如权利等。其次,人类生存和发展的需要。在竞争的初级阶段,参与者往往把目标定为生存。尤其是当资源极为稀缺的时候,竞争的结果往往不是你死就是我亡。之后,尽管组织或个人已经有足够的能力生存下去,但是,人性更高层次的需求如自我实现的需要,甚至包括人性“恶”的一面如贪婪等,使得竞争仍然存在,并且有些人对取得竞争的胜利乐此不疲。这些因素都决定了竞争的必然存在。

既然如此,竞争便成为古今中外学者名家竞相思考的议题。从竞争的含义、形式、目的,到取得竞争胜利的战略和优劣势等方面都有研究。

古今中外,有很多著作对竞争现象做了解析。在中国,《庄子·齐物论》中便有言曰:“有竞有争”。郭象注曰:“并逐曰竞,对辩曰争。”可见,古人早已对竞争之事有所窥探。而《孙子兵法》则是一部将竞争及战略集一体的大作,其魅力可谓穿越时空而愈浓。该著作享誉海内外,不仅几千年来都被兵家奉为经典,也成为现代企业家和战略研究者的必读之书。其阐释的兵学智慧,本身就是竞争的战略。虽然主题是战争中如何用兵获胜,实际上则可运用于社会生活的各个方面。所谓商场即战场,企业间对市场的争夺犹如国家间对疆土的抢占,而企业的战略制定和实施则恰似双军对战时的谋略与激战。所谓战略,本身便意味着战争的谋略。因此,《孙子兵法》可谓是中国古代关于竞争的最具代表性的理论和实战集大成者。

在西方,关于竞争的理论则流派众多。总体说来包括西方经济学中对企业竞争行为的研究、马克思政治经济学中对竞争的研究以及管理学领域对竞争的研究。

在西方经济学中,根据市场上竞争与垄断的程度,将市场划分为四种类型:完全竞争市场、垄断竞争市场、寡头市场和垄断市场。其中,完全竞争市场的竞争程度最高,垄断市场的竞争程度最低,而垄断竞争和寡头市场则竞争居中。其划分依据包括:作为市场主体的厂商数目、作为市场客体的产品差异程度、厂商进入和退出市场的难易程度以及市场主体对价格的控制程度。

在马克思主义政治经济学中,竞争是指不同的市场主体之间为获取最大经济利益而发生的经济比较。商品生产的条件就是竞争产生和存在的条件。该理论认为,竞争由社会生产关系的基本性质决定,是社会生产关系的外在规律和表现形式。与西方经济学中所说的竞争不同的,马克思把竞争分为两类:一类是广义的竞争,泛指一个社会体中的不同个体之间的竞赛和比较,该类竞争主要出于好胜心,一般不具备经济意义;另一类则发生在商品社会,是商品生产者之间争夺经济利益的斗争,或不同劳动者之间为获得更大经济利益而发生的竞争。马克思主义经济学中研究的问题主要是第二种竞争。

而在企业管理领域,对于竞争理论的研究主要集中在战略管理领域,并涌现出了不同的学说。相对于西方经济学和马克思主义经济学中的研究,企业管理对竞

争的研究更为细致、更具操作性。1974年,鲁美尔特(Rumelt)发表了《战略、结构和经济绩效》(*Strategy, Structure and Economic Performance*)一书,重点突出了相关多元化经营的竞争优势。20世纪80年代,波特(Porter)的《竞争战略》(*Competitive Strategy*, 1980)和《竞争优势》(*Competitive Advantage*, 1985)作为现代竞争理论的奠基之作畅销全球。

值得注意的是,尽管中国古代兵法战略研究和马克思以及西方经济学中都有对竞争的研究,但是,从企业角度对竞争的系统性研究则是以波特的《竞争战略》的发表为代表的。之后,对竞争的全方位、立体性、动态性的研究开始全面呈现。

在社会生活领域,竞争已成为社会的主要推动力量之一,可以促进社会诸多领域的进步。在过去几十年间,随着经济全球化及知识经济和技术的发展,竞争在很多领域都呈现出越来越激烈的趋势。竞争已经跨越了地域界限,以国家和经济共同体为主体的竞争在持续加强;竞争已从营利性机构延伸到社会生活的方方面面,包括艺术、教育及慈善事业等非营利组织。

1.1.2 竞争理论的不同流派

时至今日,经过多年的发展,竞争理论已形成相对成熟和系统的体系。更经历了从广泛到专一、从静态到动态等一系列的变化。其中,最具有代表性的是迈克尔·波特构建的企业竞争理论、动态竞争理论和超级竞争理论。

1. 波特的战略管理流派

波特被誉为“竞争战略之父”,是竞争战略领域的一大权威。其著作被美国《福布斯》杂志列为全美500强的经理人、咨询顾问及证券分析师的必读“圣经”。他最具代表性的三本书,同时也是现代竞争理论的奠基之作,分别是:《竞争战略》、《竞争优势》和《国家竞争优势》。在这三部著作中,波特着眼于竞争,分别探讨了产业、企业 and 国家三个不同层面的竞争问题。

这三部著作,分别提出了各层面的竞争分析模型和构架,为竞争理论的系统发展奠定了基础。在《竞争战略》中,波特提出了广为人知的“五力模型”,并指出,某产业中的五力对比将决定该产业中的企业的特定竞争力。在《竞争优势》一书中,波特则提出了“企业价值链”的架构,作为分析企业内部活动及竞争优势评估和构

建的基本架构和分析工具。如果说五力模型所涉及的行业竞争力是外部环境,是企业要实现评估或选择,或者进入后需要被动接受的因素的话,那么,企业价值链的提出则为企业通过优化各项活动及其联系来构建内部能力进而获得竞争优势提供了可能,并提供了基本的指导方案。在第三部著作《国家竞争优势》中,波特则提出了“钻石模型”,对国家层面的竞争情况和竞争优势的获得做了系统抽象的论述。这三大著作中的三大模型,是不同情况下不同主体开展实务分析的重要工具。

根据波特的思想,首先,企业的竞争力将取决于它面临的产业环境特性。而产业环境可以用五种力量的对比来分析,包括同行业的竞争者,买、卖方的议价能力,潜在进入者,以及替代品的威胁五大方面。通过这一理论,波特将产业经济学和企业管理理论联系起来,从而能够从中观和微观两个方面进行理论分析和实际操作。相应地,他认为,在企业与五种力量的竞争中,包含三种战略思想,也是产生不同战略优势的源泉:总成本领先战略、差异化战略和聚焦或称专一化战略。这些战略的实施将使企业在经营的某些环节或方面获得相较于竞争对手的优势,从而可使某些产业中的企业取得较高的收益。

其次,价值链理论则揭示了企业与企业之间的竞争不只是某个环节某项活动的竞争,而是整个价值链的竞争。这就说明,企业不单要在某些具体活动上胜出,而且要注意活动与活动间的配合,尤其不能忽视辅助性活动。价值链理论的提出为企业能力和资源内部运用提供了有益的分析工具和指导。

之后,在对国家竞争优势的研究中,波特将分析框架进一步扩大,对更高层次上影响企业竞争优势的因素——“国家”的力量进行了分析。他提出,产业的竞争力受到国家层面四项因素的影响:生产要素条件,需求条件,企业的战略、结构和竞争对手及相关的支持性产业,而这将直接影响该国该产业内相关企业的竞争力。

可见,波特通过竞争三部曲,将宏观、中观、微观三个层面的竞争要素进行了系统性的研究和整合,从竞争的角度全面解释和分析社会经济现象,以帮助企业构建和维持竞争优势。其理论架构完整,具有较强的系统性,在基本理论较为扎实和固定的基础上,亦保留了一定的弹性和扩充性,奠定了现代竞争理论的基础。

2. 动态竞争理论

动态竞争理论是近年来兴起的竞争理论,在产业经济学及战略管理领域占据

重要地位。该理论以竞争性的市场行动与回应的对偶关系为出发点,运用博弈论、行为科学、内容分析等方法对组织的竞争行为做出了全新的解释。就研究问题来看,动态竞争主要探讨三个基本的战略问题:公司该如何竞争?公司为何会采取某种特定的竞争方式?公司竞争行为与绩效的关联性如何?

动态竞争理论相较于传统的竞争理论,最大的特点是动态性和系统性。该理论认为战略是动态的,竞争者的竞争行为会引起其他竞争者的一系列回应和反击。而对其主要问题的研究,如有关市场竞争行动以及攻击与反击(回应)的次序对竞争优势的影响等,还是近十年的事(秦剑、王迎军,2008)。

从理论渊源上说,动态竞争研究是基于熊彼特的创新与创造性破坏的理论思想。按照熊彼特的观点,创新即建立一种新的生产函数,将包含生产要素和生产条件的新组合引入生产体系。只有当生产创新发展时,企业的总收入才会超过总支出,并且获得利润,按照他的观点,这是企业实现了创新组合而赢得的合理报酬。继而,熊彼特提出了“创造性破坏”的理论观点,即在竞争企业的持续创新和竞争行动的压力下,市场领先者将不可避免地最终走向失败(Schumpeter, 1934, 1950)。基于竞争的战略互动性,任何企业的先动优势都是暂时的,都有可能被竞争对手的反击活动所赶超。

根据动态竞争理论,竞争优势的获得主要取决于以下两个因素:行动的时间先动性;预测竞争对手和改变需求或竞争对手的能力。具体来讲,率先创新的企业将可能获得先动优势,但是,这种优势是短暂的,将在竞争对手采取回应行动的攻击下逐渐甚至迅速消失。根据熊彼特的观点,就本质而言,竞争是一个创新、演化或发现的动态过程,而企业的异质性、企业家及相应的创新活动被纳入这一理论框架。

3. 超级竞争学说

基于熊彼特的创新理论,戴维尼(D'Aveni)教授提出了超级竞争(hyper-competition)学说。该学说为“战而胜”的理论作出了最好的阐释。该理论认为,持续的竞争优势是不存在的,只有通过打破现状才能获得一系列的短暂优势。不同于中国古代孙子所言“不战而屈人之兵”,戴维尼的基本主张是,唯“战”才可屈人之兵。

从本质上讲,与动态竞争一样,超级竞争也体现了竞争的动态性,并且以高强度和高速度为特点。同时,破坏性创新行动发生在短时间内,而且频率极高。其

中,每个竞争者都致力于建立自身的竞争优势,同时削弱对手的竞争优势,使其处于竞争劣势之中。任何企业的竞争优势都是相对的和暂时的,随时有可能被竞争对手的反击行动所击败。

该学说最大的特点就是竞争优势的难以持久性。它假设任何一个企业都是超级竞争者,无时无刻不处于竞争与挑战中,并且企图不断地创造短期竞争优势。这一学说借鉴了动态竞争理论关于进攻与反击的相关理论和研究结果,并提出了“新7S”的战略架构,以助企业在超级竞争中胜出。

“新7S”框架体现了竞争分析中的重点要素,可以解释超级竞争中的诸多现象。但是,各要素本身仍然承袭了之前竞争分析文献中的理念。具体包括:利益相关者的高度满意(superior stakeholder satisfaction);战略预言(strategic soothsaying);速度(speed);出奇制胜(surprise);改变游戏规则(shifting rules of games);昭示战略意图(signal strategic intent);同时性及顺序性的战略攻击(simultaneous and sequential thrusts)。

同时,超级竞争理论认为,企业与企业之间的合作战略并不能使企业摆脱超级竞争。相反地,企业能做的只能是尽可能快速地全面出击,来获得短期的竞争优势,并通过不间断的后续行动,获得下一个短暂竞争优势。

针对超级竞争理论推崇的竞争至上尤其是快速竞争至上、不屑合作的主张,有学者提出了不同的看法。在戴维尼1994年发表超级竞争理论之后,波特曾在1996年《哈佛商业评论》中发表文章对该理论进行了讨论。波特指出,运营效益和战略是企业取得卓越绩效的两个关键因素,但是,人们很多时候常以管理工具代替战略,导致竞争力和利润不佳。真正的战略,是以独特的定位为核心,对运营活动进行取舍,从而建立起竞争者难以模仿的战略。而超级竞争理论所持的竞争者能够迅速地复制任何市场定位,任何竞争优势都是暂时性的,必须实施快速的、强力的竞争活动等观点,将可能“把越来越多的企业引导到相互摧毁的竞争道路上”,“所谓‘超级竞争’,实际是企业的‘自残行为’,而不是竞争模式演变的必然结果”。

尽管该理论遭到了一些批评,但是它所持的观点仍具有比较震撼的效果,同时提出的“新7S”框架也具有一定的实践指导价值。