

何向军◎著

经营链及其 对企业竞争优势的 影响研究

Jingyinglian Jiqi
Dui Qiye Jingzheng Youshi
De Yingxiang Yanjiu

21 世纪企业永葆青春的秘诀是什么？

这不仅是从事经营管理实践的企业家们
在急切寻找答案的问题，

也是企业管理学和经济学研究者
正在寻找答案的问题。

中国物资出版社

何向军◎著

经营链及其 对企业竞争优势的 影响研究

Jingyinglian Jiqi
Dui Qiye Jingzheng Youshi
De Yingxiang Yanjiu

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营链及其对企业竞争优势的影响研究 / 何向军著. —北京: 中国物资出版社,
2010. 9

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3319 - 1

I. 经… II. 何… III. 企业 - 市场竞争 - 研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 241351 号

策划编辑 钱 瑛

责任编辑 董 涛

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 11 字数: 186 千字

2010 年 9 月第 1 版 2010 年 9 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3319 - 1 / F · 1306

定价: 20.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

前 言

20 世纪 90 年代以来，市场竞争日趋激烈，集中表现为国际竞争国内化、国内竞争国际化。世界上每天都有新的企业诞生，也有企业走向衰败和消亡。为什么有的企业昙花一现、悄然逝去，有的企业却日益壮大、长盛不衰？是什么决定了企业的生存和发展，21 世纪企业永葆青春的秘方是什么？这不仅是从事经营管理实践的企业家们在急切寻找答案的问题，而且也是企业管理学和经济学研究正在寻找答案的问题。

在这种全球化的环境下，如何实现企业的成长和可持续发展，只是依靠绝对的竞争来进行优胜劣汰显然是不够的，还需要企业进行精心的经营和运作。尽管资源学派和能力学派也强调在竞争的同时寻求合作和建立联盟，但是这种合作或联盟也只是基于共同的利益而产生的短期行为，从本质上看还是为了更好地准备进行竞争。产业结构学派、资源学派和能力学派关于企业持久竞争优势的观点，与企业可持续发展的要求存在某些不协调之处，一方面需要在理论上从长期共存共荣层面进行完善，另一方面需要从具体经营层面进行补充。

本书研究主要分为三个部分：研究背景、理论研究和应用研究。

在研究背景中，本书在对三大理论学派（结构学派、资源学派和能力学派）关于企业持久竞争优势的来源的相关观点以及理论发展进行了小结，指出上述观点存在的不足之处，从经营能力层面提出了基于三维经营链的企业持久竞争优势的新观点，还从合作竞争的新型竞争观出发说明了本书选题的理论意义和实际意义。

在理论研究中，本书在对传统价值链重构和扩展的基础上，提出了经营链的定义、框架和机理，并从三维角度描述了经营链的三维运作特征，还对经营链模式的概念、作用机理以及经营链的优化和重构、经营链绩效测评方



法等作了阐述。在此基础上,从四个层面对经营链模式进行了分类,在建模的基础上对经营链模式的整体作用机理进行了解析。另外,还在承接以上三大学派关于企业持续竞争优势的产业结构、战略资源和核心能力的观点的基础上,从新的竞争环境和时代要求出发,以共生理论和协同论为基础,构筑了企业之间共存共荣的共同发展思路,提出了持续的竞争优势关键在于企业持续的经营能力——核心能力的观点。

在应用研究中,作者结合前面的研究成果,研究了经营链规模运作对企业竞争优势的关系,说明了它和传统规模经营和规模经济优势的不同,以及指出经营链规模运作对企业竞争优势的主要作用。在以上研究的基础上,研究了经营链持续运作对企业持续竞争优势的关系。

最后解剖了海尔成长案例,通过海尔从专业化成长做大规模、多元化扩展做强企业以及不断创新持续发展的成长历程检验了经营链持续运作与持续竞争优势的机理。

本书在写作过程中参考了国内外许多同行的文献和著作,在参考文献中尽可能将各位学者的研究成果列出,但难免挂一漏万,特此表示感谢。

由于研究者本身知识的有限性与知识结构的不完善,使得本书的研究内容只局限在较小的范围内,还缺乏广泛的技术方法运用,难免有不妥之处,恳请广大读者、同行专家批评指正。

作 者

2010年8月

目 录

1 导 论	1
1.1 选题意义	1
1.1.1 建立经营链资源联盟是实现持续竞争优势的保证	4
1.1.2 培养和建立企业经营能力的重要性	5
1.1.3 经营链共生经营和共存共荣的观点	6
1.2 文献综述	6
1.2.1 企业持久竞争优势理论的进展	6
1.2.2 价值链研究的发展及现状	9
1.2.3 评述	14
1.3 研究内容和方法	17
1.3.1 研究内容	17
1.3.2 研究方法	18
1.3.3 本书的理论体系	19
2 经营链：概念、框架与机理	22
2.1 经营链的定义与提出背景	22
2.1.1 经营链的定义	22
2.1.2 经营链提出的背景	23
2.1.3 经营链内涵	24
2.2 经营链框架分析	29
2.2.1 传统价值链的结构以及理论的局限性	29
2.2.2 传统价值链的重构与扩展：经营链结构图	31



2.2.3 经营链框架分析：三维运作及其相关分析	33
2.3 经营链模式及其分类	35
2.3.1 经营链模式的定义	35
2.3.2 经营链的外在作用形式：经营链模式的分类解析	35
2.4 经营链模式的作用机理	44
2.4.1 经营链的理论基础	44
2.4.2 经营链系统的构成	47
2.4.3 经营链模式作用机理的解析模型	49
2.4.4 经营链模式作用机理的运作流程	52
2.4.5 经营链模式作用的效能分析	55
2.5 小 结	56
3 规模链的运作与企业竞争优势	58
3.1 规模链的运作特征	58
3.1.1 依托产业链定位共享产业	58
3.1.2 外在特征	60
3.1.3 规模链的内在规模经济效应	61
3.2 规模链运作与规模经济的特点	63
3.2.1 规模链的工厂规模经济模型	63
3.2.2 规模链的公司规模经济模型	65
3.2.3 最小有效规模 MES、有效规模和最优经济规模	68
3.2.4 规模链规模经济的衡量指标	68
3.3 规模链运作对企业竞争优势的作用	70
3.3.1 交易成本的节约	70
3.3.2 持续运行在一定经济流速范围的流量经济	73
3.3.3 较高的产业进入壁垒	74
3.4 小 结	76
4 柔性链的运作与企业竞争优势	78
4.1 柔性链的运作特征	78
4.1.1 柔性运作的内涵	78

4.1.2 柔性链运作的柔性衡量指标	80
4.1.3 柔性链运作的范围经济效应	82
4.2 柔性链运作的范围经济特点	84
4.2.1 柔性链运作兼顾低成本和歧异化的范围经济形成机理	84
4.2.2 柔性链运作的范围经济与速度经济的一致性	86
4.3 柔性链运作对企业竞争优势的作用	87
4.3.1 低成本和歧异化的兼顾	87
4.3.2 快速反应与速度经济优势	90
4.3.3 柔性化的组织结构与柔性管理	93
4.4 小 结	94
5 创新链的运作与企业竞争优势	95
5.1 创新链的运作特征	95
5.1.1 经营链模式的创新	95
5.1.2 大规模定制	96
5.2 创新链的复合经济特点	97
5.2.1 大规模定制与其他经营模式的区别	97
5.2.2 大规模定制的分类	98
5.2.3 大规模定制的创新路径	100
5.2.4 大规模定制的制约因素	100
5.3 创新链的运作对企业竞争优势的作用	101
5.3.1 创新链运作的复合经济内涵	101
5.3.2 基于大规模定制的低成本和歧异化的融合	103
5.3.3 长期赢利、中期赢利和短期赢利模式的融合	107
5.3.4 核心技术、非核心技术和非技术创新的融合	108
5.4 小 结	110
6 经营链的持续运作与企业持续竞争优势	112
6.1 经营链持续竞争优势的内涵	112
6.1.1 持续竞争优势的含义	112
6.1.2 持续竞争优势的战略基础：共生共赢	114



6.2 经营链的三维共生战略模型	115
6.2.1 三维共生战略模型的建立	115
6.2.2 三维共生战略模型的特点及其相互转化	117
6.2.3 经营链持续运作与企业持续竞争优势的创建模式	119
6.3 经营链的持续运作对企业持续竞争优势的作用	122
6.3.1 持续竞争优势的动态发展过程	122
6.3.2 持续大规模低成本和差异化的融合	125
6.3.3 基于利益链的共生联盟是持续竞争优势的保证	130
6.3.4 核心经营能力是持续竞争优势的桥梁	132
6.4 小 结	135
7 实例分析	137
7.1 坚持专业化打造规模链追求规模经济做大企业	137
7.2 拓展多元化强化柔性链追求范围经济做强企业	142
7.3 持续创新完善创新链追求复合经济持续发展	147
8 结论与展望	157
8.1 主要结论	157
8.2 创新点	159
8.3 待研究的问题	159
参考文献	160
致 谢	167

1 导 论

1.1 选题意义

在日益开放的市场和日趋激烈的竞争中，世界上每天都有新的企业诞生，每天也有企业走向衰败和消亡。为什么有的企业昙花一现、悄然逝去，有的企业却日益壮大、长盛不衰？面对企业的千奇万象，面对企业的生生死死，是什么决定了企业的生存和发展，21 世纪企业永葆青春的秘方是什么？这不仅是从事经营管理实践的企业家们急切要寻找的答案，而且也是企业管理学和经济学研究正在寻找的答案。综观近 20 年的国际理论研究成果，可将企业竞争战略研究思潮大致划分为三个前后继起的主要理论流派，即产业结构学派、能力学派和资源学派。以波特为代表的竞争战略理论是建立在产业结构分析的基础上，提出了企业持久竞争优势在于进入一个有吸引力的产业和在这一产业占领有利地位；资源学派从产业结构和企业内部因素相结合出发，认为企业的持久竞争优势在于企业的异质性，即来源于其他企业所没有的战略资源，资源的隔绝机制阻止了其他企业对竞争优势的复制和赶超；能力学派从企业的无形资源着手，提出了企业的竞争优势在于企业的核心能力，核心能力提供进入新的市场机会，具有不可模仿性。因此，通过对上述三大理论流派的考察与评估，我们可以发现，企业竞争战略理论研究已日趋成熟和完善。但从另一方面看，企业竞争理论总是随着管理实践的发展而发展的。随着知识经济时代的到来，企业竞争将会发生质的变化，战略的目标及策略也会随之改变。

有人做过统计：中国小企业的寿命平均是 3~4 年，大企业寿命在 40 年左右。翻开中国企业的沉浮兴衰史，我们看到曾经辉煌的巨人大厦、不落的



太阳神、占国内市场份额 80% 的爱多等无数的企业风光一时，消失时却是无声无息。曾经辉煌盛极一时的名字，在人们的记忆中淡去。再把视野转到世界著名的大企业，不难看到一些自命不凡的大企业像这些中国企业一样，同样也逃脱不了倒闭或失败的下场，比如在 2002 年，因爆发一系列的财务丑闻，安然这位巨人也在一夜之间轰然倒塌。无独有偶，20 多年前从美国电话电报公司（AT&T）拆分出来的西南贝尔公司，现在把母公司放进了自己的购物篮，终结了其以电话发明为开端的 130 年的历史。由此而产生了一个问题，为什么像这些著名企业有些甚至是经营几十年的老店都不能持久？是他们不曾具有过显赫或有利的产业地位吗？是他们没有战略资源或核心能力吗？都不是，那么是什么原因导致他们顷刻之间的灭亡呢？归纳起来，失败的原因有两条，一是企业的经营能力缺失；二是建立在三大学派的共同的理论基础上的过度竞争。

从第一方面的原因看，今天的中国企业界已经进入了一个理性复归的年代。随着中国经济的进步和宏观环境的成熟，任何一家企业已不可能仅仅靠规模、核心技术或稀有资源就能取得成功。知识、理性经营运作成为了新经济年代最重要的生存法则。越来越多的企业家和经济学家在研究企业的长久生存之道，越来越多的企业家和学者认识到经营能力是保持企业持续发展和在竞争中立于不败之地的最重要因素，企业竞争由传统的要素竞争转向企业经营能力的竞争。新的现实要求企业对内外部客观环境保持敏锐反应，加强危机管理，不断增强组织的适应性，提高处理复杂性、不确定性问题的速度和能力。企业的经营能力主要表现在基本能力（转换能力、创新能力、整合能力等）、特殊能力（核心竞争力）和把握未来的能力等方面。提升企业的经营能力，就要使企业在生产、营销、组织、管理等方面都“敏捷”起来，使企业成为一个全新的“敏捷性”经营实体，实现向“敏捷管理”方式的转变。美国 GE 公司的巨大成功应验了韦尔奇的战略理念：在庞大的企业身躯里，安装上小公司的灵魂和速度。

从第二方面的原因看，三大学派的战略基础就是竞争，竞争就是要把手打倒，优胜劣汰是竞争的唯一法则，别无他路可走。正是在这种竞争战略的指导下，国内企业在市场上的刀光剑影时隐时现，各种形式的价格战层出不穷，多少重复投资因产品同质只能是在价格混战中毫无收益致使

许多企业怅然倒下。有些在中国投资的跨国公司,为了在中国市场上抢占有利地形,瓜分市场,不惜借合资、合作等名义,除了在市场上捞取巨大的利益外,还不遗余力地想方设法借助中国企业缺少经营经验吞并中国知名品牌,使许多中国企业逐渐从市场中消失。不仅如此,在中国的市场环境和法制逐渐完善和市场出现日益巨大的增长潜力以后,许多跨国公司又变换手法,利用在中国有利的市场地位,一方面通过增加投资并且以独资公司出现加紧对中国品牌的围剿;另一方面又利用技术领先和多年在中国经营不断积累的技术和成本优势,即使一直是以高端产品自居的许多跨国公司也在不同程度上转入了价格大战,他们频频施展价格大棒横扫中国企业甚至是知名企业,一时间国内企业之间、国内与国外企业之间、国外企业与国外企业之间一直处在这种一轮又一轮的价格混战当中,不仅造成了大量库存因此而带来大量资源的浪费,而且也阻碍了产业的发展和社会的进步。竞争的结果使一批又一批的中国企业被清出了市场,与此同时,许多跨国公司也因过分竞争而导致亏损,有的企业甚至撤出中国市场,最终造成两败俱伤。从实质上看,建立在竞争基础上的三大学派的战略理论,在信息化普及以及经济全球化的新环境下,它们这种绝对的竞争观的局限性也在不同程度上显现出来。

综上所述,自从进入 20 世纪 90 年代,市场竞争日趋激烈,集中表现为国际竞争国内化、国内竞争国际化。在这种全球化的环境下,如何实现企业的成长和可持续发展,只靠绝对的竞争来进行优胜劣汰显然是不够的,与此同时还需要企业进行精心的经营和运作。尽管资源学派和能力学派也强调在竞争的同时寻求合作和建立联盟,但是这种合作或联盟也只是基于共同的利益而产生的短期行为,从本质上看还是为了更好的准备进行竞争。因此,产业结构学派、资源学派和能力学派关于企业持久竞争优势的观点,与企业可持续发展的要求存在某些不协调之处,一方面需要在理论上从长期共存共荣层面进行完善,另一方面需要从具体经营层面进行补充。

经营链框架和机理承接以上三大学派关于企业持续竞争优势的产业结构、战略资源和核心能力的观点,并从新的竞争环境和时代要求出发,以共生理论和协同论为基础,构筑了企业之间共存共荣的共同发展思路,提出了持续的竞争优势关键在于企业持续的经营能力——核心能力的观点,这不是对以



上理论的否定,而是从实际运作和组织实施层面对三大学派竞争战略理论的补充,这不是否定企业之间不可避免地存在竞争的这种既成事实,而是肯定这种竞争的本质还是合作,是共生共赢。由此看来,经营链原理是在新的竞争环境下从管理学和经济学的结合层面上对企业持久竞争优势提出了一条新思路,主要有以下几个要点。

1.1.1 建立经营链资源联盟是实现持续竞争优势的保证

20 世纪 80 年代以来,市场环境动荡不定,技术创新和经济发展加速,科技成果转化为实现生产力的周期缩短,各种市场机会延续的时间也大为减少,企业所拥有的资源越来越捉襟见肘。发现机会,寻找市场,已成为企业的主要战略。在企业资源越来越不适应全球化发展的形势下,打造全新理念,整合全球资源,就成为摆在企业面前的迫切问题。传统的资源配置理论,按照科斯的交易费用理论,将企业配置资源的手段分为两种,即存在企业和市场两种配置资源的方式,在企业之间,采取的是市场交易,在企业内部则用组织取代市场,以减少市场之间的交易成本。而经营链问题的提出,是对传统企业配置资源的方式的一次革命,典型的企业组织配置资源与市场契约配置资源方式不能涵盖经营链共生经营。但从资源配置优化的角度看,在快速多变的 market 环境下,企业由于具有资产的专用性和凝固性,组织机构的惰性,以及资源的有限性和社会资源的丰富性,要求企业之间开展积极的合作,同时也要求企业内部开展更为广泛的合作。这种合作既有利于企业之间通过资源的流动和互补,促进企业之间的深层次的合作,有利于企业通过互惠互利以减少恶性竞争。经营链就是产业上下游企业为适应当今越来越复杂的竞争环境而组成的战略联盟,通过资源链将各关联企业不同特色的资源整合在一起,通过这种强强联合从而共同来响应市场和客户需求以及协同运作。显然,这种联合促进了经营链整体运行的效率,提高了经营链的整体竞争力。因此,加强经营链上关联企业的广泛和全面的合作与联合,组成企业资源联盟是实现经营链企业联盟获取持续竞争优势的保证。

1.1.2 培养和建立企业经营能力的重要性

企业的生存和发展必须不断积累各种战略资源和培育核心能力，持续的竞争优势依然取决于企业的持续经营能力，也就是核心经营能力。这种能力是广义的，既包括企业善于有效地调动和使用企业内外资源的能力，也包括企业技术创新的能力和营销管理创新的能力，有效地使用时间的快速反应能力也是经营能力的体现。经营能力对我国的企业尤为重要。对于中国企业而言，寻找什么样的新机会点，选择什么样的成长模式，由此而迅速长大，侧重的是一个企业成长的战略问题，而如何能够实现长期的可持续成长，就不仅仅是一个战略的问题，更是一个复杂的经营运作与管理问题。在企业发展过程中常常遇到两大问题，一是成长风险；二是成长极限。高速成长主要带来两大风险：一是经营效益的瓶颈，往往表现出“增产不增收”的效益递减现象，如果不进行经营管理系统的持续改进和业务流程的不断优化，就可能导致企业崩盘；二是在盲目追求成长的时候，投资规模过大而忽视了对经营运作与管理的控制，“成长极限”也就是通常所说的成长“撞墙”。如温州的绝大多数企业到了5000万左右的规模就发展到了尽头，能够做到十几亿规模的寥寥无几；再如华为，早期一直以接近100%的速度发展，但进入21世纪后，发展速度就慢了下来，普遍的看法是由于IT的冬天以及高层决策的失误所致，而任正非却认为，华为与国际企业在管理和经营运作能力上的差距才是更深层的原因。从总体上看，中国优秀企业成长的绝对速度大约为美国同类企业的1/10，但是，二者起跑阶段的速度差别并不大，中国企业是美国企业成长速度的1/5~1/3，其中主要的差距还是体现在经营企业的效率上面。因此，业务流程的不断优化，经营运作与管理的不断改进，人的职业化素质的不断提升，是中国企业始终不能忽视的基础性问题。只有不断缩小与国际企业在经营运作能力方面的差距，中国企业才能在规模壮大的同时，仍然保持灵敏的身手和对成本的精益控制，我们也才能真正看到中国企业成为世界级企业的那一天。



1.1.3 经营链共生经营和共存共荣的观点

共生型经营运作与管理符合 20 世纪 90 年代以来全球化新一轮管理变革中应运而生的新的企业经营理念和企业管理学说。这些学说都提出了在市场竞争中客观存在的共生现象和共生的策略,指出共生是一种自然现象,普遍存在于自然界中,各种生物之间存在共生关系,相互生存。生态系统的共生现象可以沿用到市场竞争中。利用共生策略,改变过去那种集中与竞争,以击败对手为主导的经营思想。通过引导需求,打破行业陈规来为对方带来更多的利益,从而创造拓宽新的市场空间,实现共同发展。共生才能生存发展,只有通过协作,共同把市场做大,企业之间才能实现共赢。

建立在共生理论基础上的经营链共生型运作与管理,是把生态系统的共生现象应用于现代企业经营运作与管理之中,按照市场经济的发展规律,提倡企业之间由独立生存竞争结为协同联合生存竞争,并根据共生双方的发展与利益需要,在外部环境上,主动依靠服务用户,建立战略联盟,资源共享,信息共享,实现超前发展以实现共生双方的发展需要,协同营造市场空间和市场竞争优势;在内部环境上,加强客户意识、经营运作与管理创新 and 专业化核心能力开发,并建立直达客户的流程系统、经营决策的信息化支持系统和经营决策的保证系统,强化企业的整体功能,保证发展战略的超前实施,以发展巩固共生关系和获取经营的高效益,这就是经营链共生型经营运作与管理的含义。

1.2 文献综述

1.2.1 企业持久竞争优势理论的进展

(1) 产业结构学派的持久竞争优势观

产业结构学派的创立者和代表人物,首推美国著名战略管理学家、哈佛大学商学院的迈克尔·波特教授。波特的新型企业竞争战略理论是对多年来

相关研究成果的总结。竞争战略的选择有两个中心的问题：一个是产业结构，另一个是企业产业内的定位。产业结构显示竞争的激烈程度与维持持久赢利的机会，表明产业吸引力，在国际竞争中是非常重要的：其一，具有结构吸引力的产业由于构筑了持久的进入壁垒如技术、特殊技能、渠道以及品牌声誉等，从而具有很高的劳动生产率和获得更有吸引力的资本收益；其二，产业结构变化能为竞争者创造进入一个新产业的绝好机会，通过新的战略减少进入壁垒或使先前领导者的优势变得无用。而企业在产业内的定位意义在于，不管一个产业平均赢利性如何，一些拥有优越竞争地位的企业总比另一些企业获利更多。在波特的竞争战略的著作中，认为一个产业内部的竞争状态取决于买方、卖方、潜在进入者、替代品和现有竞争者五种基本竞争力的相互作用，而其中每种作用力又受到诸多的经济技术因素和特征的影响，上述五种竞争作用力共同决定着一个产业的竞争强度和最终利润潜力，其中最强的一种或几种竞争作用力占据着统治地位并对一个企业持久竞争优势的逐步形成起着关键作用。在上述分析基础上，波特提出了三种可供选择的竞争战略：总成本领先战略、差别化战略和目标集聚战略。波特强调指出：一般而言，一个企业“保持采用其中一种战略作为首要目标对赢得成功通常是十分必要的”，否则，如果一个企业未能沿着三个方向中至少一个方向制定自己的竞争战略，即一个企业被夹在中间，那么这种企业的利润注定是低下的，因为“一个企业对三种基本战略均适宜的情况绝无仅有”。

以竞争优势为中心将战略制定与战略实施二者有机地统一起来是波特企业竞争战略理论的又一创新。在波特的竞争优势的著作中，他认为，“持久竞争优势是任何战略的核心所在”。因此，实施竞争战略的过程实质上就是企业寻求、维持、创造持久竞争优势的过程。为了系统识别和分析企业持久竞争优势的来源，波特提出了“价值链”这一重要的理论概念。对此，波特强调指出：“企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的。”显而易见，波特的“价值链”理论对于我们全面加强企业管理，提高企业竞争优势和建立企业的持久竞争优势具有现实的启发意义。

（2）以资源为基础的竞争优势观

资源学派的某些理论观点在 20 世纪 80 年代中期就已经出现，经过 80



年代末 90 年代初的长足发展，目前已基本成为企业竞争战略研究领域中的主导地位的理论流派。从产业结构学派到能力学派再到资源学派，企业竞争战略理论经历了一个“否定之否定”的“正反合”发展过程。从这种意义上说，资源学派初步实现了对竞争战略理论的一次集大成。Peteraf 认为，资源的不完全流动性是指从资源的所有者获得资源的壁垒。不可模仿性和不可替代性是指资源难以从其他地方获得类似的资源。当一个企业实行的价值创造战略无法被其他现有的或潜在的竞争者实施时，该企业就拥有了竞争优势。竞争者无法实行这种战略是因为他们不拥有相关的资源。Rumelt 引进了因果关系、模糊性或透明度缺乏，来说明资源能够创造竞争优势的原因。因果关系模糊性限制了一个企业模仿其竞争优势的能力或使用替代资源的能力。Reed 和 De Fillippi 将这些导致因果模糊性的原因归纳为：隐含性、复杂性和专用性。企业资源的不完全流动性、不可模仿性和不可替代性对维持资源的异质性是很重要的。

资源基础论在资源异质性和非完全流动性的基础上，分析了企业持久竞争优势的来源。巴尼认为，具有形成竞争优势潜力的企业资源必须具备四个特征：①这种资源对于企业利用机会、减少外部环境的威胁是有价值的。②这种资源在企业目前和潜在的竞争对手中是稀缺的。③这种资源不能被完全模仿。④这种资源在战略价值上的不可替代性，也就是说不存在战略上对等的替代资源。Diericks 和 Cool 认为，不可模仿的战略资产存量是持久竞争优势的基础。第一，这类资产多数属于软资产，其存量的形成需要长时间的积累；第二，资产存量水平具有规模经济效应，较高存量水平有利于资产的积累；第三，一项现存资产存量的积累不仅取决于它自己的水平，而且还取决于其他存量的水平，所以模仿成功者的某项资产并不一定导致成功；第四，资产存量中各种要素的确切作用很难确定，由于资产存量的因果模糊性而导致的难以模仿性，比模仿更具威胁性的是资产存量的替代，成功的替代使原有资产存量价值迅速降低，因为它不再为顾客创造价值。

（3）能力学派的竞争优势观

所谓能力学派，是指一种强调以企业生产、经营行为和过程中的特有能力和出发点来制定和实施企业竞争战略的理论思想。该学派有两种具有