

# 企业持续竞争优势形成机制研究

丁 涛 胡汉辉

[摘要] 企业持续竞争优势的获得与保持是当今管理理论和实践中的一个重要命题, 根据系统论和组织学习的有关理论制定和实施柔性战略是企业创造持续竞争优势的最佳途径, 而系统的组织学习是企业制定和实施柔性战略的基础。

[关键词] 持续竞争优势; 柔性战略; 组织学习

[中图分类号] F270 [文献标识码] A [文章编号] 1006—012X (2007) —06—0065 (04)

[作者] 丁 涛, 博士研究生, 东南大学经济管理学院 (南京信息学院讲师), 江苏南京 210096

胡汉辉, 教授, 博士生导师, 东南大学经济管理学院, 江苏南京 210096

有关持续竞争优势外生论和内生论的有机统一。

## 一、引言

企业持续竞争优势的获得与保持是当今管理理论和实践中的一个重要命题。企业要在市场中生存和发展, 必然要创造一种持续的竞争优势, 而这种持续竞争优势的创造实际上涉及到两个基本的问题: 一是企业竞争优势“源”的问题, 即什么给企业带来了竞争优势, 哪些因素形成的竞争优势持续时间较长; 二是企业怎样才能长期的市场竞争中保持优势。关于这两个问题, 经济学和管理学从不同的角度给出了不同的解释, 基本上可以概括为外生论和内生论两大观点。这两种观点都形成了较为完整的理论体系, 但这两种观点之间到底是一个怎样的关系, 能否在这两种理论体系之间搭建一个桥梁, 理论界对这两个问题的探讨还不够具体和完善。另外企业在创造持续竞争优势时又因为问题的错综复杂而显得缺乏具体的方法和手段。本文根据柔性战略和组织学习的有关理论, 提出了企业制定和实施柔性战略是企业创造持续竞争优势的最佳途径, 而系统的组织学习是企业制定和实施柔性战略的基础。同时本文认为柔性战略的制定和实施也是

## 二、有关企业持续竞争优势根源的理论综述

企业的持续竞争优势是指企业在与同行业其他企业的竞争中所表现出来的、相对于竞争对手的一种优势。依赖于这种优势, 企业能够比竞争对手以更低的成本和更快的速度向消费者提供更高的价值, 同时获得超过本行业正常收益率的回报, 而且这种竞争优势在相当长的时间内不能被竞争对手模仿和超越, 并能够为企业的长期发展提供源源不断的动力。关于企业竞争优势的来源以及如何保持竞争优势的长期性, 经济学和管理学尤其是战略管理学从不同的角度给出了一定的解释。基本上可以概括为外生论和内生论两大观点。

### 1. 外生论

企业竞争优势外生论认为企业的竞争优势主要由企业外部的某些变量所决定, 新古典经济学认为个别企业获得超额利润主要是由不同的市场结构所决定的。美国学者梅森 (E. S. Masson) 和贝恩 (J. S. Bain) 提出了现代产业组织理论三个基本范畴: 市场结构 (structure) - 市场行为 (con-

\* 本文受国家自然科学基金 (70673010) 资助。

duct) - 市场绩效 (performance), 后来, 科斯 (Coase)、威廉姆森 (O. E. Williamson)、谢勒 (Scherer) 等人在此基础上做了进一步的补充和完善, 提出了市场结构决定市场行为, 企业的市场行为决定市场绩效, 而市场结构又取决于特定的市场供求基本环境, 即所谓的 S - C - P 模式。尽管 S - C - P 模式主要考察的是某一产业市场的结构、行为与绩效的问题, 但该理论也注意到了企业间的绩效差异, 认为个别企业获得超额利润主要是由不同的市场结构所决定的,<sup>[11]</sup>由此可以推论出企业的绩效 (竞争优势) 是外生的。在战略管理领域, 迈克尔·波特 (Michael E. Porter) 认为企业竞争优势的获取通常可以通过产品的差异化、成本领先、集中化三种基本策略及其相互间的组合来形成, 产业结构分析是建立竞争战略的基础, 理解产业结构永远是战略分析的起点。<sup>[12]</sup>企业所处的产业竞争条件决定了企业的营利水平, 企业战略管理的核心是确定企业进入何种产业和在该产业中的定位。由此可见, 波特的竞争战略所追求的竞争优势是来自于企业以外的, 是由外部市场中的竞争关系和市场机会所决定的。

## 2 内生论

但随着企业面临的环境的动态性和不确定性的增加, 这种基于环境相对静态的观点无法解释相同环境下企业之间的绩效差别, 也无法解释许多曾经显赫一时的企业最终日暮西山的原因。20世纪 80年代的实证研究表明“产业长期利润率的分散程度比产业间的分散程度要大得多”, “很明显, 最重要的超额利润源泉是企业具有的特殊性, 而非产业间的相互关系”。于是相继出现了资源学派和能力学派。其实能力学派是对资源学派理论的进一步深化和发展, 在不加区分企业资源和企业能力的情况下, 有的学者将两个学派通称为资源 (能力) 学派。

资源学派认为企业应该被看成是一个有形与无形资源的独特组合, 企业是资源的特殊集合体, 那些与竞争对手相比具有资源的独特性和优越性、并能够与外部环境匹配得当的企业会具有竞争优势。<sup>[13]</sup>资源理论将企业资源定义为企业所控制的所有资产、能力、组织过程、企业特质、信息、知识等, 对竞争优势起到决定性作用的部分被定义为战略资源, 战略资源具有有价值性、稀缺性、不可模仿性和不完全替代性的特点。资源学派为企业战略管理提供了一个“资源 - 战略 - 绩效”的分析范式, 企业战略的主要内容是如何培育企业在特定行业中独特的战略资源, 以及最大限度地优化配置这种战略资源的能力。外部的市场结构与市场机会会对竞争优势产生一定的影响, 但决不是决定性的因素, 企业应该通过开发利用战略资源保持持续竞争优势。

哈默 (G. Hamel) 和普拉哈拉德 (C. K. Prahalad) 的核心能力理论为能力学派奠定了基础。能力学派同样认为企

业的持续竞争优势并非来自企业外部, 但能力学派认为企业的持续竞争优势与大多数企业都拥有的资源间不可能存在因果关系, 因为这样的资源要么供应充分, 使任何一个企业都不可能从该资源中获得租金, 要么稀缺, 针对这样的资源进行的竞争会导致企业无法以低于价值的代价取得。核心能力是“组织中积累性学识, 特别是关于如何协调不同的生产技能和有机结合多种技术流的学识”。核心能力是一套能提供组织丰富性、持续性和稳定性的基础系统, 充分培养和利用自己的核心能力是企业获得竞争优势的源泉。虽然广义的资源包括企业能力, 但能力理论认为能力和资源不同, 能力是以人为载体的, 是配置、开发、保护、使用和整合资源的主体能力。企业所有能力中最核心、最根本的部分, 可以向外辐射, 作用于其他各种能力, 影响其他能力的发挥和效果, 这部分被界定为核心能力。核心能力并不因使用而消退, 反而因分享与运用而加强。

## 3 两种经典战略理论的弊端

进入 20世纪 90年代以后, 全球范围内的产业结构发生了动态的变革, 对产业或企业的未来做出规划和预测变得更加困难。不确定性对企业战略管理的挑战性越来越大, 企业所面临的环境越来越不稳定, 出现混沌和不可预见状态; 同时企业内部又在与外界环境不断进行物质和能量的交换过程中也变得日趋复杂。这种复杂性使得建立在简单的科学范式基础上的竞争优势理论的前提假设和分析方法与客观现实越来越不相符。具体表现为: 从企业外部寻找长期竞争优势的战略理论前提假定——外部环境相对稳定, 与当前的客观经济环境不相符合; 从企业内部寻找长期竞争优势的战略理论忽略了企业内部资源 (包括资源和能力) 要素之间的动态关系, 过分注重资源和能力而显得过于刚性,<sup>[14]</sup>没有寻找到解决资源和能力的刚性和外部环境的动态性、特变性和随机发生冲突的解决方案。

## 三、企业柔性战略的理论基础及其特征

实际上, 在动态和不确定环境下, 企业通过持续不断的组织学习而获得的具有企业自身特性的、不断增长且不易外泄的核心知识被认为是企业持续竞争优势的真正源泉。企业通过组织学习, 不断的感知环境的变化, 努力去适应变化, 甚至创造变化才是组织创造竞争优势的动力学机制。而建立

Rumelt Richard P., Toward A strategic Theory of the Firm, in Lamb, Richard, B., ed., Competitive Strategic Management [M]. Prentice - Hall, Englewood Cliffs 1884 67 - 72

Prahalad C K, Hamel G The core competency of the corporation [J]. Harvard Business Review, 1990, May - June 79 - 91.

在组织持续不断的学习基础上的柔性战略是企业获得和保持持续竞争优势的关键。

### 1. 企业柔性战略的理论基础

所谓柔性战略 (Flexible Strategy), 是指企业为更有效地实现企业目标, 在动态的环境下, 主动适应变化、利用变化和制造变化以提高自身竞争能力而制定的一组可选择的行动规则及相应方案。<sup>[5]</sup>实际上, 企业面临的环境越是复杂动荡, 企业就越要主动地筹划自己未来的发展方向, 积极主动地迎接环境的变化, 与变化的环境协同发展, 也就是要制定一种不同于过去一般战略的柔性战略。

20世纪80年代产生的复杂性科学和知识管理理论为企业建立持续竞争优势提供了理论基础, 复杂理论认为企业处在一个复杂的系统中, 每个企业在复杂系统中接受环境的影响同时也影响着环境。复杂系统具有自组织能力, 使系统走向混沌的边缘, 在混沌的边缘发生着复杂的调整与聚变。复杂系统的突变性、不可预测性和动态演化性说明企业追求制定一个清晰明确的战略是不现实的, 管理者不应该把精力主要集中在战略规划中已识别的战略因素管理上, 相反, 应集中研究混沌、随机、特发事件以及尚未意识到和无法控制的事件对战略制定、实施、控制和调整的影响。也就是说只能确定一个战略意图 (Strategic intent), 战略执行者依据环境的变化情况来向战略意图靠近。柔性战略思想强调在战略意图基础上的战略设计的博弈性和机会导向性, 强调利用机会和制造变化的能力, 强调战略转换效率和转换成本。柔性战略依赖企业所建立起来的柔性系统来实现战略意图。因此, 对企业实施柔性战略管理是建立和保持企业的持续的竞争优势的最有效的途径。

知识管理理论认为, 企业实际上是一个知识系统, 一切组织活动实质上都是知识的获取、转移、共享和运用过程。企业所拥有的核心知识尤其是隐含在企业复杂的组织程序和成长经验中的与企业文化、氛围相关的隐性知识是企业持续竞争优势的源泉。<sup>[6]</sup>企业的柔性战略的制定和实施依赖于企业的柔性系统, 而企业柔性系统构建的基础在于企业所有拥有的核心知识存量及其发展的方向和速度 (流量)。

### 2. 柔性战略的特征

“柔性”是一个多维的概念, 需要灵活性和多面性, 它与变化、革新和新颖性相联系, 与稳健性和复原性相联系。<sup>[7]</sup>由于柔性战略的适用条件是企业在多变的环境中竞争, 因此, 它考虑的范围就必须包括竞争的各类因素, 其中, 主要包括资源柔性、能力柔性、组织柔性、生产柔性和文化柔性等。文化柔性是企业柔性战略的核心, 能力柔性是企业柔性战略的基础, 资源柔性是柔性战略的保障, 生产柔性和组织柔性是柔性战略的主干。

柔性战略的制定和实施要求企业资源、能力、环境三要素必须互相依赖、互相支持, 以一种互相促进的方式协调运转。柔性战略具有以下几个特点: (1) 柔性战略强调战略的“博弈”性而不是战略的计划性; (2) 柔性战略强调利用变化和制造变化来提高竞争力, 形成新的竞争优势, 而不是仅仅适应环境变化; (3) 柔性战略依赖于企业的战略柔性, 因此, 它是一个分层次战略; (4) 柔性战略强调通过战略设计获取更多的行动机会, 而不仅仅考虑战略规划的实现指标; (5) 柔性战略是以企业的创新为依托的战略, 它既强调企业家的创新, 又强调组织群体创新; (6) 柔性战略同时关注企业战略的转换效率和转换成本。因此, 柔性战略的制定和实施实际上是有关持续竞争优势内生论和外生论的有机统一。

## 四、组织学习是企业柔性战略的基础

自从20世纪70年代美国人阿吉瑞斯 (Argyris) 和熊恩 (Schon) 提出组织学习理论以来, 有关组织学习的理论得到了不断的丰富和发展。组织学习实际上是指企业在特定的行为和文化下, 建立和完善组织的知识和运作方式, 通过不断应用相关的方法和工具来增强企业适应性与竞争力的方式。组织通过不断创造、积累和利用知识, 努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境, 从而保持可持续竞争优势。<sup>[8]</sup>美国管理学家彼得·圣吉认为21世纪最成功的企业将是“学习型组织”, 他认为学习型组织应该包括“自我超越、改善心智模式、建立共同愿望、团队学习和系统思考”。未来唯一持久的竞争优势, 将是具备比你的竞争对手学习和创新得更快的能力。

### 1. 组织学习的本质和过程

笔者认为, 组织学习的过程是一个知识不断积累、转化和共享的过程。它既包含了知识的吸收, 知识创造、知识传递和知识使用等环节, 又是由组织“放大”个人创造的知识, 并将其固化成为组织知识基础的一部分的过程。组织学习的本质是组织感知内外部环境的变化, 努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境, 持续不断地与外部环境之间形成知识和能力的相互补充, 以创造和保持企业持续的竞争优势。

关于组织学习的过程, Nonaka等从知识创造的角度揭示组织学习的过程, 提出SECI模型, 即知识的社会化 (Socialization)、外在化 (Externalization)、合并 (Combination) 和内在化 (Internalization)。<sup>[9]</sup>我国学者陈国权等提出了一个组织学

彼得·圣吉著, 郭进隆译:《第五项修炼·学习型组织的艺术与实务》, 上海三联书店1998年版, 第7~12页。

习的过程模型,它由“发现”、“发明”、“选择”、“执行”、“推广”、“反馈”这6个“阶段”(6P: 6 Processes)、以及1个“库”(1B: 1 Knowledge Base)组成的,简称为“6P~1B”模型。<sup>[10]</sup>组织学习实际上是企业通过感知环境的变化,吸收和创造组织知识,进而去适应环境,甚至改变环境的过程。组织学习是管理者寻求提高组织成员理解和管理组织及其环境的能力和动机水平,从而使其能够决策如何不断提高组织效率的过程。

## 2 组织学习是企业制定柔性战略的基础

企业柔性战略的制定和实施必须依赖企业的战略柔性,而组织持续不断的学习又是战略柔性产生的基础,首先,隐藏在战略柔性背后并决定战略柔性的是企业掌握的核心知识,这种核心知识形成于对动态增长的知识(知识流量)的识别和固化基础之上。组织学习实际上就是通过知识的吸收、知识创造、知识传递和知识使用等螺旋上升的环节,努力改变或重新设计自身以适应不断变化的内外环境的过程。其次,企业能力柔性是其他战略柔性因素的基础,资源柔性、文化柔性和组织柔性等都植根于能力柔性,而作为能力柔性的核心——动态核心能力来源于组织持续不断的学习,所以,持续动态的组织学习是战略柔性的基础。

## 五、企业持续竞争优势的形成机制

在当前非线性变化的复杂市场环境中,企业持续竞争优势的形成既不是单靠知识和能力的累积,也不是简单的依靠外部环境提供的机遇;企业的战略行为并没有固定不变的模式,也不存在永远最佳的模式。企业要想获得持续不断的竞争优势,必须组织持续不断的学习获得能够动态适应环境的企业知识和核心能力,形成有利于企业发展的战略柔性,企业通过制定和实施柔性战略去获得企业的竞争优势。企业持续竞争优势的形成机制如图1:

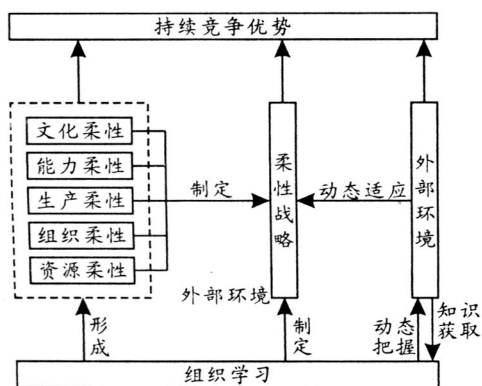


图1 企业持续竞争优势形成机制模型

根据以上分析,我们可以看出,组织学习可以在最大程

度上把企业的柔性战略跟环境的动态变化有效地结合起来,主动去适应环境的变化甚至去创造变化。组织学习是企业战略柔性性和柔性战略的基础,企业通过制定和实施柔性战略去获得持续竞争优势。

## 六、结束语

组织持续不断的学习为企业在当今这样一个复杂多变的环境中构建持续竞争优势奠定了基础,本文分析了企业竞争优势理论的演进路径,认为企业制定和实施柔性战略是由组织学习通往持续竞争优势的纽带。但企业到底如何制定柔性战略,柔性战略分析和评价工具的选择,则需要进一步探讨。

## 参考文献:

- [1] 史忠良. 产业经济学 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2005.
- [2] 迈克尔·波特著, 陈小悦译. 竞争战略 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [3] B. Wemerfelt A Resource based View of Firm [J]. Strategic Management Journal, 1984.
- [4] Dorothy Leonard Barton Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development [J]. Strategic Management Journal, 1992.
- [5] 汪应洛, 李恒, 刘益. 企业柔性战略——跨世纪战略管理研究与实践前沿 [J]. 管理科学学报, 1998, (02).
- [6] 维娜·艾莉著, 刘民慧译. 知识的进化 [M]. 珠海: 珠海出版社, 1998.
- [7] 李恒, 赵强. 企业柔性战略的内涵及其模型 [J]. 管理工程学报, 1999, (12).
- [8] 保罗·M·麦耶斯主编, 蒋惠工等译. 知识管理与组织设计 [M]. 珠海: 珠海出版社, 1998.
- [9] Nonaka I, Takeuchi H. Knowledge - Creating Company [M]. New York: Oxford University, 1995.
- [10] 陈国权. 学习型组织的过程模型、本质特征和设计原则 [J]. 中国管理科学, 2002, (03).

责任编辑: 曹羽茂