

## 基于战略的企业竞争力驱动本质分析

文/张琼

成功的企业必定有其科学的战略。但是所有的战略实际上都可以归结为差异化战略，只是对不同企业或不同业务的差异化而言所依据的基础不同而已。在差异化战略理念的指引下，企业寻求竞争优势，并在此基础上通过研制和实施竞争战略，最终形成企业竞争力，使企业获得成功。从战略到企业竞争力存在着一种因果传导机制，而推动这种因果传导的内在力量就是创新、企业家精神和机会。

### 一、企业竞争优势的来源：顾客价值

竞争优势是指企业以自身的资源或组织能力（活动）为基础，能够提供顾客认为是物有所值的产品或服务，比竞争对手更好地创造顾客更需要的价值。企业竞争优势的来源，就在于相对于其他企业而言能更好地提升顾客价值。美国著名的市场营销专家菲利普·科特勒从顾客让渡价值和顾客满意的角度来阐述顾客价值，他认为，对顾客研究的前提是顾客将从那些他们认为能提供最高顾客让渡价值的公司购买商品。顾客让渡价值是指顾客总价值与顾客总成本之差。顾客总价值就是顾客从某一特定产品或服务中获得的一系列利益，它包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值等。顾客总成本是指顾客为了购买一件产品或服务所耗费的时间、精神、体力以及所支付的货币资金等，顾客总成本包括货币成本、时间成本、精神成本和体力成本。顾客在选购产品时，往往从价值与成本两个面进行比较分析，从中选价值最高、成本最低，即以顾客让渡价值最大的产品作为优先选购的对象。企业为了在竞争中战胜竞争对手，吸引更多的潜在顾客，就必须以满足顾客的需要为出发点，或增加顾客所得的利益，或减少顾客消费成本，或两者同时进行，从而向顾客提供比竞争对手具有更多顾客让渡价值的产品，这样才能使自己的产品引起顾客的注意，进而购买企业的产品。

### 二、企业竞争优势的寻求：创新

企业不论是通过增加顾客所得的利益，或减少顾客消费成本，或两者同时进行来提升顾客价值，都离不开创新。竞争理论大师迈克尔·波特认为，“当企业寻找竞争优势时，最重要的行动是创新”，“企业通过创新形成竞争优势”。这里所说的“创新”，从广义而言包括：改善技术和改进做事的方法。这就是我们常说的技术创新和制度创新。企业的创新也可以放在新的产品设计、新的生产流程、新的行销方式和新的训练方式等上面。由于创新往往是竞争对手无法快速觉察到的新竞争趋势，因此，最先发动创新的企业最可能创造新的竞争优势。归纳起来，造就竞争优势最典型的创新因素有：1、新技术。是指技术变迁引致的新产品设计概念、新的市场营销手法、新的生产和运输方式、新的增值服务等，这是驱动竞争优势的资源要素。比如，电子技术领域，从电子管到晶体管、集成电路、大规模集成电路，超大规模集成电路，四次出现重大技术变革，新技术层出不穷。2、引导客户需求转变或创造新的需求。当新的客户需求出现或需求的优先顺序发生重大改变时，将为企业创造竞争优势带来绝佳机会。比如，由于经济发展和人们收入水平提高，人们的工作和生活节奏明显加快，产生了对移动通讯方式的巨大需求，一批通讯方面生产厂家抢占先机研制出手机产品、网络产品，取得了竞争优势。3、推动新的产业环节出现。当产业重组或新的产业环节出现时，可能衍生出新的客户群或新的生产方式，这就能为企业创造竞争优势提供机会。

### 三、创新的核心力量：企业家精神

企业家是现代社会聚财、用财和生财即创造财富的重要阶层。企业家是一个有着特定精神特质的群体，具备了特定精神特质的人才能被称之为企业家，这种精神特质的主要方面就是创造和冒险精神。企业家有别于职业经理人。职业经理人是被雇用来管理公司日常运作的人，经理的才能可以通过正规的教育和训练培养出来。而企业家，在西方社会科学中被理解成具有非常的创新、敏锐、敢于破坏和敢于建设的这么一种人。正是企业家精神的稀缺决定了企业家的稀缺。调查表明：在美国，每16个人中可能有一人具有企业家精神；在欧洲，每26人中可能有一人具有企业家精神；在日本，每36人中可能有一人具有企业家精神；而在中国，每200人中还找不到一个具有企业家精神的人。

创新是企业家精神必然的本质特征。创新理论奠基人熊彼特认为，“（经济）发展主要在于用不同的方式去使用现有资源，利用这些资源去做新的事情，而不问这些资源增加与否”，因此，经济发展“可以定义为执行新的组合”。可见，熊彼特明确地将经济发展与创新视为同一物，提出了经济发展是一个以创新为核心的演进过程的观点。在熊彼特看来，创新一是采用一种新的产品；二是采用一种新的生产方法；三是开辟一个新的市场；四是掠取或控制原材料或半制成品的一种供

应来源；五是实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位（例如通过“托拉斯化”），或打破一种垄断地位。鉴于上述看法，熊彼特把新组合的实现称为“企业”，而把职能定位为实现新组合的人称为“企业家”。由此可见，企业家精神就是做别人没有做过的事或是以别人没有用过的方法做事的组合。

我国经济学家樊纲也认为，企业家精神的本质就是创新。他的企业家精神论的新颖之处在他把冒险精神作为创新的内核。他说：“平面来说，它体现在企业经营的技术、产品、市场、组织、管理等五个方面；纵深来说，创新精神就是冒险加理智。”冒险和理智本来是两个尖锐冲突的概念。但从过程分析的角度却能够得到统一。因为任何创新都有可能不成功的概率，企业家至少在最初阶段或者某个阶段，在某些重大问题上是具有敢冒险精神的。而要想使冒险能够成功并且创造价值，还是需要理智，理智地、科学地分析所面对的市场的方方面面，客户、技术、竞争对手、发展趋势等。企业越做越大以后，理智的成分会越大。处理好冒险与理智的关系是一种艺术，但在这个关系中，起主导作用的还是冒险精神。现实生活表明，人们对风险持中立、厌恶者居多，而持风险偏好态度者总是少数，所以，从这个意义上说，能成为企业家的人还是少数。只有那些具有强烈的创新欲望的人才可能具有冒险精神，也只有具备了冒险精神才能够有真正意义上的创新。因此，我们可以说，以敢于冒险为内核的创新精神是企业家阶层的特质，也是企业家精神的特质。

#### 四、企业家创新的机制：识别与利用机会

如果说创新是企业家精神的实质，那么企业家精神创新又是什么，或者说企业家是如何创新的呢？这个问题与所谓“机会”紧密相关。在企业家的行为决策中，企业家精神过程机制体现为“形成认识——敏感——理解市场机会——整合知识——形成新认识”这样一个循环机理过程：

1、认知形成。企业家的认识价值体现在其独特的企业家理念上。与管理理念不同，企业家理念是一种运用发散性思维赋予模糊的、破碎的情景意义的认知能力，而管理理念是指更为系统化的决策方式。企业家在认知形成过程中频繁使用发散性思维，一方面使他们能更快的在不确定性和复杂的环境中发现商机，另一方面则能为企业提供一种前瞻性的思维方式榜样，帮助员工识别出新机会，使其学习更快并不为传统所束缚。2、企业家敏感。这是指企业家看到别人看不到的机会的能力，并且这种能力不是针对当前机会而是针对未来机会的敏锐感觉。3、理解市场机会。哈耶克认为，企业之所以替代市场，乃是因为伴随企业而来的企业家精神在发现市场信息和整合资源、知识上比市场更为有效。因此，与企业在竞争中自发、被动地获取市场信息方式相比，企业家精神更能为企业降低信息发现、资源与知识整合的成本。4、整合知识。整合知识就是将由各种专家建立的隐含知识转化为明示知识的过程。Kirzner将企业家的知识同专家的知识加以区别，认为企业家的知识就是关于各种专门性知识的弊端的认识，正是这些弊端使得那些拥有这些知识的专家无法从中获得企业家利润。需要指出的是，市场在整合知识上是低效的，因为明示的知识易于被模仿，而隐含的知识又难以被清楚地表达出来。因此，企业家精神作为一种高效的资源、知识整合机制，可为企业带来经济利润。

基于企业家精神微观循环机制，Sterenson和Gumpert（1985）将企业家精神归结为五个关键问题：1、机会在哪里。2、如何把机会资本化？3、为了资本化机会，需要哪些资源？4、如何控制这些资源？5、哪种结构是最优的？由此可见，企业家精神创新机制就是识别“机会”，把握“机会”，利用“机会”，从而制造经济利润。作为战略管理开山鼻祖的设计学派，其战略核心概念SWOT分析中的“O”指的就是机会（Opportunity），SWOT分析的出发点和归宿点都在“O”上。20世纪80年代以迈克尔·波特为代表的定位学派，则把企业战略建立在分析、利用或创造、巩固产业竞争环境中的有利位置机会上。由此可知，无论是从企业家精神创新机制来看，还是从企业战略管理来看，机会的识别与利用对企业的生存和发展都是至关重要的。

#### 五、一个简单模型及其内涵

战略、竞争优势、企业竞争力、创新、企业家精神与机会的因果关系，在从战略到企业竞争力的因果传导链中，蕴含着如图2所示的企业竞争力驱动机制。



图2 基于战略的企业竞争力驱动机制模型

#### 图2 基于战略的企业竞争力驱动机制模型

该模型具有两点重要的内涵：

第一，机会是战略的核心内容。从机会的角度看战略，需特别关注两方面的工作，这就是对于环境动态变化的敏感性与因应环境变化的响应性。敏感性使得企业能够及时捕获各种关键信息，如：所在产业环境、现实及潜在顾客需求的变动等，从而为企业把握市场先机提供可能。响应性确

保企业能够顺应环境变化，及时迅速地采取有效行动，将机会转变成现实成果。企业所拥有机会的更替过程，就是战略的演化过程，从而也就是企业竞争力的变迁过程。

第二，企业家精神是战略的动力源。这表现在：1、从静态上讲，企业家精神存在与否，决定了企业在某个时刻是否能识别并利用机会，从而决定了企业能否具有真正的“战略”，企业是否拥有竞争力；2、从动态上看，企业家精神如能保持充足，则企业实现机会将有序更替，从而保证战略演化路径的平滑化，实现企业竞争力稳定增长。反之，如果企业家精神的供给出现“短缺”，则会引起企业战略演化路径曲折不堪，使企业竞争力出现“涨落”现象（作者单位：武汉科技大学中南分校商学院）

#### 相关链接

[加快我国循环经济发展的战略意义和基本对策](#)  
[WTO与中国移动通信企业的营销战略](#)  
[基于战略的企业竞争力驱动本质分析](#)  
[旅游目的地CI战略](#)  
[基于战略视角的新员工培训](#)  
[我国企业劳动争议预防策略研究](#)  
[上海构建国际研发中心的策略研究](#)  
[实施人才强国战略应处理好的几个关系](#)

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心