



基于核心竞争力的标准竞争

(中国科学技术大学 商学院, 安徽 合肥 230026)

摘要: 探讨了现代经济环境下标准的特殊意义, 研究了标准与核心竞争力之间的关系, 得出了标准的建立过程就是核心竞争力形成过程的结论。最后讨论了企业若干种标准竞争战略。

关键词: 标准; 核心竞争力; 竞争战略

中图分类号: G306

文献标识码: A

章编号: 1001-7348(2004)01-0007-03

0 前言

在国家有关标准的文件中有关标准的定义是: 标准是对复杂性事物的概念所做的统一规定。它以科学、技术和实践经验的综合成果为基础, 经有关方面协商一致, 由主管机构批准, 以特定形式发布, 作为共同遵守的准则和依据。简而言之, 标准是一种“约束”。从这个意义上讲, 标准是检验产品是否符合法规的依据, 是企业在国内和国际从事生产经营活动的最起码条件和准则。随着世界经济的加速发展, 商品供过于求, 产品生命周期缩短, 跨国经营以及贸易全球化使竞争日益激烈。标准已不仅仅局限于传统意义上的约束, 有关标准的问题是企业发展战略问题, 所谓: 得标准者得天下也。

1 标准与核心竞争力

众所周知, 进入20世纪90年代以来, 在企业竞争中发生的一个显著变化就是技术与创新因素发挥着越来越重要的作用。一些学者在创新理论研究中几乎把技术创新视同于核心竞争力。经过长期的技术积累与研究开发, 企业在某一项技术上取得突破, 而由于新技术本身的特性形成了较强的技术壁垒, 跟进者对新技术的解密、消化、模仿需要一定的时间, 在此时间内必然会形成创新者对新技术的自然垄断。利用创新技术可以形成企业新的核心业务, 并且随着这种创新技术在不同产品或产业中的扩散和渗透, 使企业在一定程度上将主导或控制某个或多个产品或行业, 从而企业能够在一个较长的时期内获得垄断利润

和规模经济收益。当今企业的比较优势主要来源于知识密集型增值技术, 以及技术推动与市场拉动的战略整合。尤其是那些以技术创新为主导、发展变化快的行业, 如信息产业。多年来, 尤其是近10多年来, 世界500强中的众多企业成功之处就在于形成了以技术创新为基础的核心竞争力, 如微软、英特尔等, 他们已成为国际市场上各自行业的领头羊。

特别要指出的, 在国际竞争正由资本竞争向技术竞争转变的时候, 竞争的核心已逐步演变为专利之争和标准之争。由于在技术方面的独创性、先进性和率先性, 产品的标准和技术规范很可能先入为主, 演变为本行业或相关行业统一认定的标准。而拥有了标准, 就拥有了游戏规则的主导权, 就可以迫使后来者纳入到该标准

收稿日期: 2003-03-28

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(编号70072001)

作者简介: 吕萍, 女, 湖北武汉人, 中国科学技术大学商学院副教授; 李正中, 女, 安徽合肥人, 中国科学技术大学商学院教授

和技术中来。不仅如此,随着技术的进一步发展,标准也将会不断地更新,这样就能在竞争中占据制高点,可以获得巨大的网络垄断收益。微软、英特尔之所以能够雄视天下,正是因为他们的技术已成为市场的标准,其它厂商要想取得成功,很大程度上必须按照标准制定者的方式来思考。电脑生产厂商戴尔就是一个典型的例子。戴尔利用直接、顾客化的网上订购系统建立起自己的核心竞争力。与此同时,戴尔将这套系统申请了专利,形成了可保护的核心竞争资源。当戴尔为自身内部生产效益设计的系统成为产业标准时,标准给他带来了巨大的经济利益。首先,任何运用这套系统的企业,必须向戴尔交纳许可证费用;其次,任何与戴尔联营的附属企业都成为这套系统的使用成员,他们必须依照戴尔的标准进行生产;再其次,因为戴尔掌握了整套系统,任何软件修改、更新都直接影响到其它使用者,这为系统的不同版本与更新创造了内在的业务机会;最后,戴尔可以将直接订货和客户化的专利系统修改后,推广到其它产业中,帮助其它领域的企业解决物流问题,其本身又进入了完全不同的业务范围。思科的供应链系统,微软的操作系统莫不是如此。

标准具有以下几个特征:首先,它具有价值性,事实标准的形成意味着技术推动与市场拉动战略的成功,技术和产品有广泛的市场基础,受到用户的喜欢。换句话说,它们能很好地满足顾客需要,并很好地实现顾客所看重的价值;其次,它具有独特性,通过技术创新而形成的事实标准,其跟进者对技术的消化、吸收、复制在短期内难以做到,同时率先者的技术壁垒还可以通过专利保护的形式而加以巩固,从法律上确定技术垄断的地位;再其次,它具有延展性,利用标准在不同产品或产业中的扩散和渗透,使企业在一定程度上将主导或控制某个或多个产品或行业,能够在较长的时期内获得垄断利润和规模经济收益。如:英特尔技术是计算机芯片的设计和制造的标准,它不仅为全世界电脑商生产芯片,还主动与福特合作,生产汽车内使用的专业芯片,使企业由产品的制造商变成服务与设计能力的销售者。由此可见,标准的建立过程就是核心竞争力的形成过程,标准是核心竞争力的最重要方面。

2 标准竞争战略

其实企业有关标准的竞争不只是现在才出现,早在19世纪末直流电和交流电之间进行过激烈的标准战。20世纪70年代以索尼为代表的Betamax制式的阵营就与JVC为代表的VHS制式这两种完全不兼容制式展开了激烈的竞争。在人类已经进入新经济时代——网络经济的时候,由于需求方规模经济、正反馈效应等新经济规则具有更为重要的意义,标准竞争显得更为突出。因为在网络经济社会中,大多数产品,如:信息产品的价值主要不是体现在它的孤立价值而是体现在网络价值上,即消费者消费这些产品时所获得的效用与其它购买者数量有关,它随其它购买者数量的增加而增加。例如电子邮件的孤立价值几乎为零,只有当别人也有电子邮件帐户并且也经常使用电子邮件时,你的电子邮件帐户才有价值。一个消费者拥有传真机毫无意义,只有很多人使用才有意义。这种网络效应不仅表现在同种产品之间,而且还存在于不同的产品之间,称为基础产品和辅助产品之间。如计算机中的硬件和软件,DVD播放机和DVD碟片等。显然基础产品和辅助产品之间的需求也存在相互依赖性。一种产品的销量越大,则消费者预期该技术或产品将会成为标准,就会有更多的消费者购买。同样,基础产品的销售量越大,与之配套的辅助产品的种类和数量也就越多,消费者使用该基础产品所获得的价值就越大,因而更愿意购买。这就是网络经济的规律,如正反馈、需求方规模经济等。

从标准的形成过程来看,它可以分为2类:一种是法定标准,由政府有关部门或国际性标准组织在市场若干种技术中选择或择中,在此基础上形成产业技术标准。电信产业就是依靠国际电信联盟来设立国际标准,从19世纪60年代的电报到20世纪20年代的收音机,一直到今天的一整套标准:包括电话号码的分配,多媒体会议的数据协议等都是如此。在19世纪、20世纪,标准的设立主要集中在传统的制造业。随着20世纪结束,人类进入21世纪,正式标准的设立越来越转向高技术领域和信息产业。另一种标准就是事实标准,这类标准不是由政府或相关组织制定,而是在市场

竞争中所形成的事实。例如PC操作系统的标准是微软通过竞争逐渐形成的。

企业在进行标准竞争时,一般会考虑自己在整个产业中所处的地位,以及自己企业和其他企业的优势对比,进而会决定采用哪种形式的竞争策略。总的来说,一般有以下几种:

(1) 先发优势。将新技术产品抢在竞争者之前率先进入市场。先占策略的理论逻辑是明显的,率先进入市场能在用户中树立第一品牌的形象,尤其是具有正反馈效应的产业更是有利于先行者,而不利于后来者。先行者一般来说在网络规模上有先天优势,消费者加入先行者的网络可以比加入后来者的网络获得更大的网络外部收益,因此消费者对先行者产生一定的偏好,市场也会随之偏向先行者,而网络效应的作用会加速这种偏向作用。最终先行者的技术会成为事实上的市场标准。如在PC操作系统行业,微软占尽先机,在DOS操作系统成功之后,又不断地成功推出Windows操作系统。微软在PC操作系统上成为事实上的技术标准与它的先行优势有着重要的联系。当然,单靠先占策略也并非一定可以取得成功,要取得成功还得与其他策略相互配合。

(2) 建立战略联盟。由于技术的系统特性,一些技术系统内的技术相互依存,相互影响,如:计算机产业中,硬件与软件,录像机行业中的录像机和录影带等(有时候称为基础产品和辅助产品)。一个企业往往无力成为全产品线的供应商,因而与相关企业的战略联盟是非常重要的。在20世纪80年代中期,任天堂娱乐系统生产商最早认识到游戏软件的重要地位,所以任天堂在发展之初就授权其它厂家开发可以在任天堂机上玩的游戏,任天堂与游戏软件开发者的策略性联盟,使任天堂娱乐系统(NES)成为市场上最热门的玩具。NES的流行使该系统越发具有吸引力,任天堂成功地完成了高科技公司最难以掌握的技巧,在形成正反馈的同时保持对技术的控制权,每个独立游戏开发商都向任天堂支付版税。越来越多的游戏软件提供商专门为它开发软件,任天堂还与游戏软件开发商签订排他性合同,规定这些游戏软件开发商不能给竞争者如世嘉公司开发在它们游戏系统上运行的软件。苹果公司的Ma-

cintosh操作系统的失败也主要是没有获得大量应用软件的支持,没有与软件商结成策略联盟。

(3) 扩大基础产品的销售。拥有基础产品的用户数量对一种产品是否成为市场标准有着举足轻重的作用,因为用户数量决定网络规模的大小,而网络的价值就取决于网络规模的大小,也直接影响了使用这种产品和接入这种网络的消费者的效用水平。如何扩大用户基数?最有效的方法是采用低价策略。即以低价方式进入市场,扩大销售以建立庞大的用户基数,如微软的MS-DOS找到当时最大的用户IBM之后,又以低价卖给其他硬件商,从而使之成为PC产业操作系统的标准。其次,可以以出租基础产品的方式吸引消费者加入这个网络,以扩大用户基数。因为消费者在加入一个网络时,其对这个网络的未来命运及可能获得的网络收益都是不确定的,他们担心购买硬件后可能发生一定的锁定成本,难以转移到其它更好的产品,从而不愿意购买,那么出租的方式既可以减少消费者的沉没成本,又能够促使消费者加入技术产品的网络。再其次,向用户承诺未来会有大量的价格便宜、种类繁多、性能优良的辅助产品可供选择。用户在购买一种网络的硬件产品时都会以辅助软件产品的未来供给形成一定的预期,如果厂商能够采取有效的方法使消费者相信未来将有大量的辅助软件产品可供选购,那么消费者就能够放心地购买这种硬件产品。作出这种承诺的方法有多种,如直接投资于具有沉没成本性质的软件开发,由于投资本身具有沉没成本性质,因此在战略上具有承诺价值。

(4) 取得政府的支持。市场经济中政府的职能是创造和维护市场公平竞争的环境,一般不介入严格意义上的市场活动。但是政府仍然可以有所作为。国外经济发展的历程中,政府在决定技术标准方面确实发挥过积极作用。比如欧盟国家政府在

确定蜂窝电话标准时就发挥过重要的作用。为了强制建立移动通信市场秩序,1992年欧盟各成员国政府和产业界帮助创立了电信巨人爱立信和诺基亚等领导的联合阵线,采纳了共同的数字通信标准——GSM,第一次使移动通信可以漫游全球。从此之后,GSM获得飞速增长,1998年8月,GSM用户突破10亿大关。巨大的市场规模使得制造业的规模经济和低价竞争优势凸现出来,一种标准一旦取得政府支持,就可能很快发生正反馈效应作用,使市场需求不断向这种标准的产品集中。大唐电信经过多年努力开发出来TD-SCDMA,2000年5月被国际电信联盟(ITU)采纳为第3代移动通信标准之一。这是百年电信史上第一个由中国人提出、并被国际社会普遍接受的通讯标准,并获得中国政府的大力支持。政府在未来中国的3G频率规划中,对TD-SCDMA给予了频率上的有力支持。信息产业部为欧洲的WCDMA标准和美国的CDMA2000标准共留了60M×2的频段,而为大唐电信的TD-SCDMA标准留出了155M的频段。当然,大唐电信的TD-SCDMA成为国际标准仅仅是开始,商业化之路还崎岖不平。

(5) 消费者预期管理。在一些具有网络效应的市场中,消费者预期在消费者选择产品方面具有重要的影响作用。消费者可能会对某种产品未来的网络规模、辅助产品供应、更新等问题进行预期,只有在预期比较理想时,他们才会决定购买这种技术或产品。因此,要想使自己的技术在市场上取得主导地位,成为行业标准,就应该尽力影响消费者对自己或竞争对手的技术的预期。

在新产品投产之前,提前向消费者发布有关新产品的信息是影响消费者预期的惯用手法,提前宣布将要推出的产品可以减缓竞争对手用户基数的成长。如在Window98刚刚出来的时候,微软就宣布Windows NT才是它的目标,尽管经过了很久才

推出。提前宣布新产品也是其他厂商如IBM、Intel等公司影响消费者预期的重要手段。

影响消费者预期最直接的方式是结成技术战略联盟,并且对外宣布有关技术现在受欢迎程度和未来的前景。加入战略联盟的成员越多,则消费者预期就越有利于这种技术,行业中的重要厂商加入战略联盟更具有重要的意义。如计算机行业的IBM、微软,通信行业中的AT&T、诺基亚、爱立信等。因为消费者对这些重要厂商表现出很强的忠诚度,这些厂商在市场上的声誉足以向消费者表明有关技术对他们的重要性。在2002年11月初,大唐电信、南方高科、华立、华为、联想、中兴、中国电子、中国普天等8家企业组成TD-SCDMA产业联盟,这些都是中国信息产业的顶尖企业,对于TD-SCDMA的产业化发展,树立消费者信心具有重要的意义。

总之,在网络经济时代,标准不再局限于传统意义上,而是具有深刻的含义,企业必须充分认识到这一点。要形成市场认可的标准,企业必须考虑自己在整个产业中所处的地位,自己企业的优势和劣势,从而选择合适的标准竞争战略。

参考文献:

- [1] [美] 卡尔·夏皮罗, 哈尔·瓦里安. 信息规则[M]. 张帆译. 北京: 中国人民大学出版社, 2000.
- [2] 鲍勇剑, 陈百助. 网络经济的禅[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2001.
- [3] Carl Shapiro, Setting Compatibility Standards: Cooperation or Collusion? 8 June 2000.
- [4] S.J. Liebowitz and Stephen E. Margolis, Network Externality: An Uncommon Tragedy, Journal of Economic Perspectives, Volume 8, Number 2, Spring 1994.
- [5] 李大勇. 网络效应与标准竞争战略分析[J]. 外国经济与管理, 2000, (8).
- [6] 吕萍, 李正中. 领先者的奥秘[J]. 企业管理, 2002, (3).

(责任编辑: 曙光)