

人力资源与竞争优势：一个改进的 VRIO 框架

楼润平，薛声家

(暨南大学 管理学院，广东 广州 510632)

摘要：以 RBV 理论和动态能力理论(DCV)为基础，采用经典的“输入—转化—输出”分析范式，从系统理论的视角，提出了一个改进的 VRIO 框架，描述了如何通过 HR 管理来获取竞争优势。改进的 VRIO 框架的含义是：组织输入的人力资源应当具备竞争优势潜力；组织的转化能力由组织学习、组织行动和激励机制这三项相互作用的系统要素构成；组织输入的人力资源，经过有效转化，就能输出为竞争优势。

关键词：人力资源；竞争优势；组织学习；组织行动；VRIO 框架

中图分类号：F240 文献标识码：A 文章编号：1001-7348(2010)09-0146-04

人力资本理论认为：相对于物质资源来说，人力资源是公司的第一资源。波特^[1]的价值链理论认为，人力资源管理是公司价值链的一项辅助活动，是实现公司价值的一个环节。Barney 和 Wright 以 RBV 理论为基础，提出了 VRIO 框架，研究了企业如何利用人力资源获取竞争优势。但在这个分析框架中，没有详细探讨组织这个“黑箱”^[2]。鉴于此，本文提出了一个改进的 VRIO 框架。

1 VRIO 框架

Barney^[3]把公司资源划分为3类：物质资本资源、组织资本资源、人力资本资源。Barney 认为，人力资本资源包括员工和经理的培训、经验、判断、智力、关系、见识。以 RBV 理论为基础，Barney 和 Wright^[2]提出了 VRIO 框架，认为公司的人力资源，只要具备有价值(Valuable)、稀缺(Rare)、难以模仿(Imperfectly Imitable)这3种特性，并且组织(Organization)能有效地利用这些资源，那么公司就可以凭借这些人力资源来获得竞争优势。

1.1 有价值(Valuable)

有价值的资源和能力使企业能够利用机会，减少威胁，实施战略来提高组织的效率和效果，生产出顾客需要的产品。通过降低产品成本或提高差异化，公司可以为顾客创造价值。在降低成本和提高收入方面，公司的 HR 部门和 HR 实践，可以为公司的业务作出直接贡献；有效的做法是招聘有价值的员工，重视员工的价值，让员工满意，并把这些理念落实到 HR 管理实践中^[2]。

例如，思科公司在人员招聘时遵循高素质、宁缺勿滥

的原则。联邦快递(FedEx)是一家强调“员工至上”的企业，在 HR 管理实践中一直实施“员工—服务—利润”理念，把经理的业绩考核、奖金红利与员工满意挂钩。

1.2 稀缺(Rare)

若稀缺的资源和能力仅为少数竞争对手所拥有，那么拥有此类资源和能力的企业能够获得竞争优势。Barney^[3]认为，若公司的资源仅仅有价值，但不是稀缺的，那么只能获得对等的竞争。因此 Barney 和 Wright^[2]认为，公司的 HR 经理应设法开发及利用人力资源，使其具备稀缺特性，从而获得竞争优势；同时，可以通过招聘、培训、薪酬等一套互相配合的 HR 管理系统来实现。

例如，美国零售业巨头 Nordstrom 公司，招聘那些受过大学教育的店员，通过提供培训和效率工资(平均工资是行业的两倍)来吸引和留住员工，鼓励店员尽力发现和满足客户需求。实施这套互补 HR 管理系统的效果是，店内平均每平方英尺的销售达到业内最高。中国的华为公司，亦是

1.3 难以模仿(Imperfectly Imitable)

难以模仿的资源和能力是指其它企业难以建立起来的资源和能力；独特的历史、因果模糊性和社会复杂性是公司的资源和能力难以被模仿的3个决定因素^[3]。Barney 和 Wright^[2]认为，在 HR 管理实践中，培育与特定的历史相联系的公司文化，是竞争优势的有效来源。例如，杜邦公司的安全生产文化，西南航空的快乐、信任组织文化。无形的资源和能力，例如组织文化、人际关系、公司声誉等，更有可能成为可持续竞争优势的来源。

收稿日期：2009-05-05

基金项目：广东省高校“千百十工程”基金项目(37706202)

作者简介：楼润平(1977-)，男，海南儋州人，暨南大学管理学院博士研究生，研究方向为管理科学与决策；薛声家(1944-)，男，广东潮汕人，暨南大学管理学院教授、博士生导师，研究方向为管理科学与管理决策。

1.4 组织(Organization)

组织若能有效地利用有价值、稀缺和难以模仿这3种特性的人力资源,那么公司就可以凭借这些人力资源来获得竞争优势^[2]。Wright和McMahan(1992)、Lado和Wilson(1994)、MacDuffie(1996)等学者的实证研究表明,招聘、培训、考核、薪酬等HR管理实践互相匹配时,组织能获得更优的业绩。基于众多学者定性和定量方面的研究,Barney和Wright^[2]认为,组织实施一套互补的HR管理实践,优于单个的HR管理活动,从而能获得更优的绩效和竞争优势。

2 改进的VRIO框架

本文分别采用Daft(1983)和Barney(1991)关于公司资源和竞争优势的定义。Daft(1983)认为,公司资源是公司所有的资产、能力、组织流程、信息和知识等的组合。Barney^[3]认为,一家公司具有竞争优势,是指当此公司实施一项价值创造战略时,任何当前的和潜在的竞争对手无法同时实施此战略。

Barney和Wright^[2]基于RBV理论提出的VRIO框架,从静态的角度探讨了如何利用HR来获取竞争优势,但没有详细探讨组织这个“黑箱”。VRIO框架隐含的假设是,组织天生具备学习能力和行动能力来实施一套相互匹配的HR管理系统。基于上述考虑,本文以RBV理论和动态能力理论(DCV)为基础,采用经典的“输入—转化—输出”分析范式,从系统理论的视角,提出了一个改进的VRIO框架,此框架描述了如何通过HR管理来获取竞争优势,如图1所示。

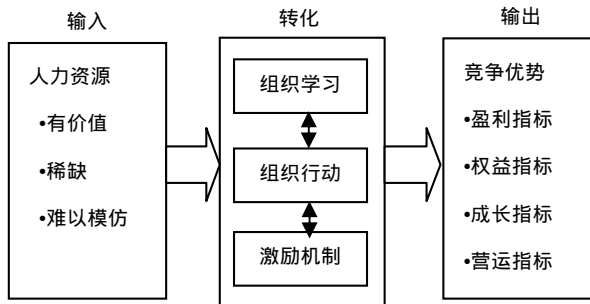


图1 改进的VRIO框架

2.1 输入

图1中输入的人力资源采用Barney和Wright的VRIO分析框架。从“输入—转化—输出”范式来看,公司的人力资源可视为一种输入,但并非所有的资源都是战略型的资源^[3],公司输入的人力资源,应当具备竞争优势潜力的特征。根据Barney和Wright^[2]的分析,这种人力资源应当是有价值、稀缺和难以模仿的。公司具备有价值、稀缺和难以模仿的人力资源,只是公司获得竞争优势的必要条件;要想获得竞争优势,公司还必须具有将此类资源转化为竞争优势的能力。

2.2 转化

RBV理论从静态的角度描述了公司资源和竞争优势的

联系,然而无法充分地解释在一个快速变化的、不可预测的环境中,竞争优势的获取和持续问题^[4]。在一个迅速变化的动态环境中,经理人员首要的战略挑战是获得并保持可持续的竞争优势,而动态能力理论提供了较好的解释^[5]。动态能力是指公司有效地利用资源来实现与快速变化的环境协调一致的能力。

Teece等^[4]认为学习、再配置、协调与整合是获取动态能力的3个关键过程。Zott^[6]把动态能力视为程序式的演化学习过程,可通过试验和模仿来实践。Wang和Ahmed^[7]认为,适应能力、吸收能力和创新能力是动态能力的主要构成要素。本文认为,Wang和Ahmed的适应能力、吸收能力可视为组织学习,Teece等的再配置、协调与整合以及Wang和Ahmed的创新能力可视为组织行动,而Zott的试验和模仿既可作为组织学习,又可作为组织行动。一些实证研究把动态能力等同于学习能力^[8]。

根据上述讨论,本文把组织学习和组织行动作为动态能力的构成要素,组织学习与组织行动是相互影响、相互促进的系统过程(图1)。组织学习是组织“知”的过程,组织行动是组织“行”的过程,知行合一,是“知行”哲理的精髓。组织通过学习获得知识后,如果组织学习不能实施为组织行动,那么就不会产生任何效果。组织学习和组织行动应基于客户和市场导向,以满足和提升客户价值为前提。成功的企业,是那些不断实践知行合一的企业。

图1中,组织学习和组织行动构成了组织的动态能力,组织要使动态能力可持续,把输入的人力资源有效转化并输出为竞争优势,还需要一套有效的激励机制。从激励的角度来看,组织行动总是要分解,层层落实到部门、团队和个人。如果团队、个人具备知识和行动能力,为组织作出了贡献,但组织没有一套有效的激励机制,且没有给予贡献者相应的报酬,那么贡献者的积极性和主动性就会受到打击,使后续的组织学习和组织行动难以持续。华为、谷歌等杰出企业,就是通过一套有效的激励机制(例如效率工资、公司文化、企业使命等)来保留和吸引有价值的员工。

2.3 输出

图1中,组织的转化能力由组织学习、组织行动和激励机构构成,这3项要素系统相互作用、相互影响。组织输入的人力资源,经过有效地转化,就能输出竞争优势。组织的输出效果由一些可度量的指标来衡量,主要有盈利指标、权益指标、成长指标、营运指标,组织可根据自身的具体情况和发展阶段来设定。盈利指标度量企业的获利能力,权益指标从股东的角度衡量企业的经营状况,工商企业的首要目标,就是盈利和为股东创造价值;成长指标度量企业的成长能力,使企业既考虑短期利益,又关注长远发展;营运指标度量企业的内部营运能力。

在市场、客户需求快速变化和技术快速更新的环境中,组织不仅需要善于学习、吸收新的知识、理念、方法等,更要能克服惯性,把组织学习转化为组织行动;根据内部组织条件和外部环境采用新技术、新方法、新工艺,实施新项目来提高组织能力,获得竞争优势。

3 改进 VRIO 框架的进一步讨论

3.1 组织学习

组织学习指的是能够促进组织增加知识或提升组织适应能力、吸收能力的活动,例如培训、模仿、试错、边干边学、边用边学等。Becker(1964)认为,培训是提高个体学习,进而提升人力资本积累的有效方式。目前组织培训已成为工商企业开发人力资源,提高组织学习的关键策略。许多企业纷纷建立培训中心培训员工和经理的技能和领导力,例如通用电气著名的克罗顿维尔培训中心,不仅面向内部员工,还向客户提供培训资源。

Alchian(1950)是较早论述学习的学者之一。他认为存在两种有效的学习方式,一种是模仿,一种是试错。模仿常常能导致创新,试错是组织面对不确定的环境时获得成功的关键决定因素。20世纪60-70年代,香港、台湾、新加坡和日本在工业化过程中大都采取模仿策略,其中台湾、日本的很多工商企业获得了较大的成功,实现了技术创新和产业升级。在模仿其它企业领先的技术、产品、流程、工艺、设计等基础上实现改进和创新,是一个可行的策略,例如微软的 Windows 操作系统模仿了苹果公司的图形操作界面,奇瑞 QQ 模仿了通用 SPARK 车型的外观设计。

边干边学、边用边学既是组织学习过程,又是组织行动过程,例如实施一个新的 IT 项目或开发一个新产品。以开发新产品为例,由于认知、信息等方面的局限,公司开发新产品常常是边干边学的过程,其开发出来的产品往往存在这样那样的缺陷。而来自顾客使用经验的反馈(即边用边学),是促进组织学习的一种有效方式,它能帮助组织更好地改进产品。善用顾客反馈的例子是软件公司,在发布新软件前,软件公司常常在网上发布测试版供用户使用,获取反馈信息,从而促进组织学习和产品改进。

3.2 组织行动

组织行动是那些能促进组织提升能力和竞争力的活动或项目,例如 HR 管理实践、流程管理、信息技术实施、创新等。国外众多学者的实证研究表明,招聘、培训、考核、薪酬等 HR 管理实践互相匹配时,组织能获得更优的业绩。国内一些学者的研究,同样显示了类似的结果,例如徐国华和杨东涛^[9]的实证研究表明,支持型人力资源实践与企业绩效正相关;张弘和赵曙明^[10]的实证研究表明,激励型工作设计、职业生涯规划、发展评估、员工参与与小组等 HR 管理实践与企业绩效存在正相关。

当公司实施一项诸如流程管理(BPM)、IT 项目之类的组织行动时,HR 部门不仅要在招聘、培训、考核、薪酬等 HR 管理实践方面进行配合,还要积极参与组织行动。公司首先在业内成功实施某项前瞻的组织行动,例如流程管理、企业级 IT 项目,不仅能够提升组织能力,还能够提高 HR 的技能。同时组织通过持续的学习与行动,进一步固化和优化与此相关的能力,从而获得先行者的优势;而且此类组织行动通常与特定的历史条件相联系,使竞争对手难以模仿。

20世纪90年代初,国内绝大多数企业还不知 ERP 为何物。1996年,华为、美的率先在企业实施 Oracle 的 ERP,这是一项积极进取的组织学习和组织行动。其时,国内极其缺乏 ERP 实施人才,没有成功的经验可以借鉴。美的、华为的 ERP 实施过程,是 Oracle 实施顾问和公司内部实施团队在边干边学、边用边学的过程中完成的。通过 Oracle ERP 的成功实施,组织不仅提高了管理能力和竞争力,获得了先行者的优势,而且培养了大批既懂业务和管理,又懂 IT 的人才。事实上,国内外大量的实证研究表明,IT 与组织行为、人力资本存在互补关系,能提升组织绩效和获得竞争优势^[11-13]。

成功的企业,是那些持续学习,勇于行动的企业。公司实施一项前瞻的组织行动,如流程管理、企业级 IT 项目实施等,可视为组织创新。创新既可视为组织学习,又可视为组织行动。创新是组织在边界内寻找角点解的过程,角点解的最优值是非连续的。这种寻找角点解的过程是一种新的组织试验,结果难以预知,通常需要付出不菲的代价,并可能导致失败,所以组织要善于控制行动的风险。然而,对于此类成功的创新,市场常常给予高额回报,使企业获得管理能力的显著提升,实现跨越式发展。

1998年,华为花费数千万美元请 IBM 提供 IPD(集成产品开发)咨询,实施管理流程改造,IPD 项目一直持续了5年。对华为而言,IPD 是一项全新的组织学习和组织行动,亦是一项管理创新和组织创新活动。华为实施 IPD 的效果十分显著:产品开发管理能力大幅提升;组织转向了以业务流程为核心的管理模式;培养了大批精通流程管理的专家;公司从技术驱动型转向了市场驱动型;组织能力获得显著提升,为以后的持续发展奠定了坚实的基础。

3.3 激励机制

从激励角度来看,一套有效的激励机制能够吸引和保留员工。例如,员工从美的集团离职后,有一些会重新回流到美的集团,可见美的集团建立了一套有效的激励机制,吸引和保留了员工。一套有效的激励机制,由一些互补的要素系统构成,例如效率工资、公司文化、公司使命等;而仅凭单个激励因素,例如公司文化,其效果远远不如一套互补的综合系统。当公司实施某项组织行动时,组织的激励机制(如考核、薪酬等)应作适当的调整,以便配合组织行动的实施。例如,1998年,华为开始实施 IPD 时,公司内各部门相应的培训、考核、薪酬等激励体系随后便作出相应的调整,以便配合 IPD 的推行和实施。

4 结论

本文提出了一个改进的 VRIO 框架。此框架可用于分析组织如何通过 HR 管理来获取竞争优势。战略管理大师明茨伯格在《战略手艺化》中谈到,组织的战略可以自发形成,这种自发式战略来自组织渐进演化的自发式学习和行动。根据上述讨论,本文侧重于把组织学习视为一个有序的、有计划的组织安排过程,没有研究组织自发学习的

形成、效果和意义。

在实践中,许多公司往往忽略自发的组织学习和组织行动的意义。因此,研究自发的组织学习和组织行动,是很有意义的。本文的后续研究,可考虑探讨自发的组织学习和组织行动的形成机制及意义,也可考虑实证研究,定量探讨组织学习、组织行动、激励机制与企业绩效、竞争优势之间的关系。

参考文献:

- [1] 迈克尔·波特.竞争优势 [M].北京:华夏出版社,1997.
- [2] JAY B. BARNEY, PATRICK M. Wright.On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage [J].Human resource management,1998, 37(1) 31-46.
- [3] JAY BARNEY.Firm Resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of management, 1991,17(1) 99-120.
- [4] TEECE, D J, G PISANO, A SHUEN. Dynamic capabilities and strategic management [J].Strategic management journal, 1997(18) 509-533.
- [5] ADWAITA GOVIND MENON. Revisiting dynamic capability [J].IIMB Management Review,2008(3).
- [6] ZOTT C.Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study [J].Strategic management journal 2003 24(1): 97-125.
- [7] WANG C L, P K AHMED.Dynamic capabilities: a review and research agenda [J].International journal of management review, 20079(1) 31-51.
- [8] GANESH D. Bhatt, Varun Grover. Types of information technology capabilities and their role in competitive advantage: an empirical study [J]. Journal of management information system,2005 22(2) 253-277.
- [9] 徐国华 杨东涛.制造企业的支持性人力资源实践、柔性战略与公司绩效 [J].管理世界,2005(5).
- [10] 张弘 赵曙明.人力资源管理实践与企业绩效—沪深两市生产制造型企业的实证研究 [J].预测,2006(4).
- [11] LORIN M. HITT,ERIK BRYNJOLFSSON. Information technology and internal firm organization: an exploratory analysis, Journal of Management Information Systems,1997, 14(2) 81-101.
- [12] ERIK BRYNJOLFSSON, LORIN M. HITT, SHINKYU YANG. Intangible assets: how the interaction of computers and organizational structure affects stock market valuations [C].Proceedings of the International Conference on Information Systems, 1998.
- [13] 汪淼军 张维迎 周黎安.信息技术、组织变革与生产绩效 [J].经济研究,2006(1).

(责任编辑:查晶晶)

Human Resource and Competitive Advantages: An Improved VRIO Framework

Lou Runping, Xue Shengjia

(Management school of Jinan University, Guangzhou 510632, China)

Abstract: Based on RBV and dynamics capabilities theories and from the view of system theory, this paper adopted the classical 'input-transformation-output' paradigm to propose an improved VRIO framework which described how to gain competitive advantages through HR management. The implication of this improved VRIO framework was that: the input of human resources is based on the VRIO framework; the transformation capabilities is consist of organization learning, organization action, and incentive system that interact each other; the input of human resource becomes the output of competitive advantage though effective transformation.

Key Words: Human Resource; Competitive Advantage; Organization Learning; Organization Activity; VRIO Framework