



No. C1999008

1999-5

诗歌、散文与航空母舰
——关于可持续竞争优势的断想

北京大学中国经济研究中心北大国际 MBA 项目、
美国纽约乐大学赛灵格商学院 梁能

诗歌、散文与航空母舰

——关于可持续竞争优势的断想

北京大学中国经济研究中心北大国际 MBA 项目、
美国纽约乐大学赛灵格商学院 梁能

关于企业的竞争优势，我们常常听到这么三种似是而非的说法。一曰要新，认为竞争要取胜就是要出新，新产品、新方式、新路子，人无我有，独领风骚。二曰要奇、要巧，靠计谋、靠“点子”，靠出其不意。最常被引用的例子是田忌赛马，虽然田忌的马队在整体上处于劣势，但是田忌善用计谋，以自己的下等马对对方的上等马，以上等马对下等马，以中等马对下等马，结果二胜一负，智胜全局。三曰大，要靠规模、靠量级，靠“企业航母”，以大规模生产的经济效益来降低成本，以大规模的相对稳定来对付市场千变万化的风风雨雨。因此要“强强联合”、企业重组，“组装”企业航母，从而壮大实力，与跨国公司较量。这三种说法虽然都有一定的道理，但如果仔细剖析，都经不起推敲。

先说新。竞争取胜靠产品创新确实是一条路子；一个新产品救活一个企业的例子也确有不少。但是，“新”本身并不一定是条好策略，也更不是企业竞争取胜的根本战略。看看麦当劳，看看肯德基。它们的产品都可谓几十年如一贯，就是一个汉堡包加薯条，一个炸鸡加生菜。它们之所以能够称雄全球的快餐业，是因为消费者携老将雏慕名而来的原因，不是为了追求新汉堡、新炸鸡，而是来享受“我所吃惯了的汉堡、薯条”，要的就是“跟我上次吃的一模一样的炸鸡”，找的就是跟麦当劳兄弟，山德尔上校所发明的汉堡、炸鸡毫不走样的原汁原味。作为反例，可以看看可口可乐 1985 年的“推陈出新”，改变了可口可乐的配方，结果惹恼了多少顾客？最后不得不以让老面孔的旧可乐配方复辟收场。

再说巧。田忌固然聪明，巧安排也当然总是有益，不过，靠它持续取胜，大概只能应用在市场经济的原始社会或战国时代。对于今天的同样懂得博弈论的竞争对手，靠小聪明是不行的。竞争归根到底是经济实力和管理水平的竞争，“朝三暮四”可以得逞于一时，却绝不可能长远。“经商点子库”、“一分钟经理秘诀”之类的书虽然读起来容易，靠它们取胜、成功的，实在不会太多。

至于航空母舰，当然很重要。一个国家如果没有几艘航母，舰队组成就有缺欠，许多远征任务就无法完成。不过，如果以为航母可以“组装”，可以靠一批三流企业合并来建设，可就是昏了头脑。跨国公司作为企业航母，与一般中小企业相比，差别不仅仅是规模大，销售额高，而是内部组织机构、体系政策、制度规章的高度发达高度完善，这种在全世界的范围内精密分工高度协作，又集中又分散，既号令如山又反应灵活的组织优势，是绝对“组装”不出来的。如果用文学创作来比喻竞争，航空母舰大概相当于多卷本长篇小说。有志文学创作的青年，不论志向再大，才分再高，迈出第一步的一定是短小而相对容易把握的诗歌、散文、小小说，而绝不可能一下笔就去写“战争与和平”或是“约翰·志利斯朵夫”。用行政手段合并三流企业的办法来组装跨国公司，就象是企图用一组三流作家来组装诺贝尔文学奖的得奖作品一样，是注定不会成功的。

至于报章上、书摊上的关于兼并潮的报道、专著，记者作者们写得妙笔生花，当然可以参考。不过，如果据此以为兼并是唯一的道路，大概就有轻信之嫌。和兼并同样多、同样重要的其实还有企业的逆兼并——企业的分拆、独立和化整为零，只不过媒体不大愿意报道罢了。这里的道理，只要看看报纸上常常满版都是结婚的大红通告，却很少有人登离婚通告，大概就可以明白。如果据此判断结婚是通向幸福人生的唯一正确道路，恐怕是被误导了。

(二)

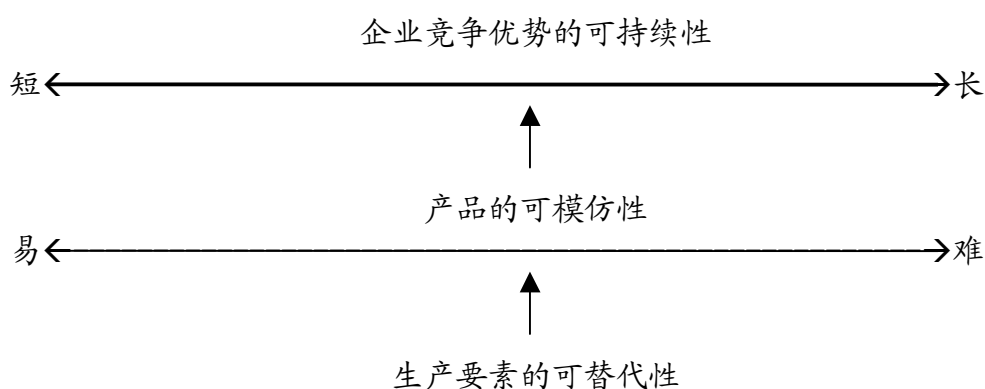
如果说竞争优势不是取决于新、奇、规模，那么，竞争优势到底从何而来，要保持竞争优势到底又靠什么？我们不妨回到麦当劳和肯德基的故事上来。麦当劳和肯德基虽然产品不同，但发展的过程却极为相似，肯德基炸鸡店原来不过是肯德基州一家汽油加油站的附设的餐厅，供应的不过是过往的司机和当地小镇的居民；麦当劳的情况也差不多，虽然它们的产品从一开始就很受欢迎，但发展还是很有限，在原创办者山德尔和麦当劳兄弟手中只不过是当地地区性的一个连锁企业，品牌的地位也并不很高。这两家快餐店的真正发展，是在分别被一群极有商业头脑的律师收购之后才开始的。肯德基和麦当劳被律师收购之后，全面整顿企业制度，建立了非常详细周密的操作流程控制，订出了极为完备的操作规范手册。有心的人们可以到麦当劳去观察一下，卖外卖时，营业员一定是将袋口平折两次，再斜折一角，然后双手递给顾客。可以说，在麦当劳，没有一个细节是没有成文的规章制度明确规定的。使麦当劳、肯德基几十

年来领先世界快餐业的，并不是产品的“新”，或经营点子的“巧”，甚至也不是他们的巨大规模本身；而是它们在长期发展过程中所建立起来的一套完善的经营管理制度。如果我们看看麦当劳、肯德基的物流管理，就会发现，不管顾客在什么时候，走进麦当劳、肯得基在全世界的哪一家分店，也不管他/她要买什么，营业员永远不会告诉你说，薯条脱销了，或者，没有你所要的炸鸡品种。在利润极薄、不允许保留大量库存的条件底下，要做到不断档，不晓销，需要的是一个极为发达完善的产销控制，库存、供货、配送系统。麦当劳对供货商的送货时间要求非常苛刻，货物实际送达时间与预定送达时间的前后误差不得超过十五分钟。更难得的是麦当劳的培训系统。不管一个雇员上班前是否刚和配偶、孩子还是公婆吵了架，或是累了乏了头疼脑热不舒服，麦当劳的培训使他们一上班一定是精神抖擞，微笑着去为顾客服务，不管在全球的哪个角落都是如此。虽然汉堡包大学的名称听上去有点滑稽，但是，要使得全世界一万多家麦当劳餐馆的几十万工资报酬并不高的服务人员在任何情况下都能微笑着为顾客服务，这里的学问其实并不比造卫星简单。打个比方来说，一架最好的复印机，复印文件到第一万份时也一定会走样；麦当劳的制度在全世界复制了一万多份，而第一万零一个麦当劳的服务质量仍然与美国的第一个麦当劳丝毫不差。这就是制度的力量，制度的优势。

(三)

如果用一个简单的模型来讨论，那么企业竞争优势的长短及其决定因素，大约可以用下图来表示（见图1）。

图1：可持续性竞争优势的决定因素



易←-----→难

短周期要素

中周期要素

长周期要素

企业的竞争优势在比较完善的市场制度下，其可持续性首先是由其产品的可模仿性决定的，如果产品很容易模仿，企业的优势当然无法持久。反之，如果产品很难模仿，其竞争优势就可“长治久安”。比如小小的“吉列”剃须刀片，可以卖出极高的价格，就是因为其刀片非常难于模仿，而一般的剪刀、剃刀、菜刀，因为太容易模仿，则没有可持续性优势可言，也因而没有名牌，没有跨国公司。再往深讨论一步，决定产品是否易于模仿的，是生产该产品的生产要素的可替代性。生产每一产品，总是需要一定的生产要素，例如资金，技术，土地，人才，等等。还是用菜刀作比喻，生产菜刀所需要的生产要素只是一般的普通钢铁，简单的锻打工艺，这两种要素都唾手可得，当然没有什么优势可谈，产品也自然卖不出什么好价钱。而生产“吉列”刀片，则需要一种非常非常微小的精密弹簧，而这种精密弹簧只有用非常精密的专用机械才能制造，而只有“吉列”公司才有这种专用机械及其生产专利。吉列刀片的价格长久居高不下也就可想而知了。

回到本文开篇的题目上来，竞争优势不在新、奇、大，而在于资源的可替代性的难易。而资源的可替代性的难易大略可以如上图所示分为三类。

第一类是短周期资源，其再生产的周期非常短，例如“新鲜点子”，那是最容易被模仿的（除非一个企业能够永远比别人创新得早，且新点子始终正确，但那涉及的就是创新能力，而不是新点子本身）；再上一个层次，比较难于模仿的是中周期资源（其资源需要经过相当长时间才能被仿制出来）。较典型的是需要一定生产规模的投资、从设计施工到投产需要一定周期的技术或生产项目。这种资源比较可贵，在一段时间内比较容易保持，因为从新品上市到模仿品出现有一段较长的生产建设的滞后期。但是这类产品仍然可以模仿，只不过是时间问题。对于可持续性竞争优势来说最为宝贵的是第三类，长周期或不可替换、不可再生的竞争资源，属于这一类比较明显的有由于自然因素形成的独特的自然资源，如长城、金字塔、尼加拉瓜大瀑布，还有由于各种社会因素形成的特殊人才，如麦克·乔丹(Michael Jordan)之于芝加哥公牛球队，芭布拉·瓦特(Barbra Walter)之与美国 ABC 电视的“20/20”人物专访节目。这类资源一旦形成，几乎无法再生无法模仿。拥有这些要素的企业就可以保持长久的优势。与此相比，还有虽然不那么显而易见、但同属不可替代要素的企业制度和文化的。

麦当劳之所以能够靠单一产品而立于不败之地，就是因为它有一套在长期经营中逐渐成长起来的企业制度和企业文化。

在市场经济的制度下，任何稀缺资源都可用钱去买。不管是商业秘密，还是技术专利，在市场经济的条件下都是有价格的；只要价格到位，都是可以买得到的。唯有一样资源例外，用钱买不来的，那就是企业文化。优秀的企业文化，哪怕买方愿意出天价，也仍然买不回来，因为它是内生的。这是一种土生土长、植根于企业本身土壤的独特文化和制度；只能内部培养，很难外部嫁接，也很难模仿。这也就是麦当劳能够领先世界快餐业的秘密。这种内生的、融化于企业人际关系上下左右的每一方面、落实到每个部门每个员工行动上的无形而实在的企业文化和规章制度，才是企业在竞争中长治久安，立于不败之地的根本保证。

中国电脑行业科技百强的排头兵，联想集团，在中国市场上的电脑销售名列第一、在香港股市暴跌的金融风暴中股价一枝独秀，靠的也是管理，而不是产品和经营的新和巧。联想的计算机产品在技术上并没有太多的创新，“贸工技”的经营方针扎扎实实并不怎么奇巧。联想集团认准了成功的关键是内部的班子建设和制度管理，化大力气建班子，定政策，带队伍，在中国企业中第一个提出了“一把手和班子要自律”的口号，研究制定了一系列企业内部防止宗派产生、确保决策科学化的制度措施。联想总裁柳传志在北大国际 MBA 项目的一次演讲会上总结说，重视制度建设是联想发展壮大的根本原因。柳传志说，制度化的本质是对一把手的约束，也是造就真正杰出企业的基础；他的目标是把联想建成一个靠完善的管理制度竞争、离开他照样能够领先电脑行业的优秀企业。相比一些失败的民营企业，“只会生不会长，只会老不会大”，其教训之一就是过于依赖“企业强人”，而忽视了关键的内部管理制度的建立。

总之，创业靠产品，做大靠制度。就象学画画的不能不练素描，学音乐的不能不练音阶，企业的竞争优势要想持久，一定不能不重视根本管理制度的建设。