

相对竞争优势的另一种理解

——小小的“阻隔”是如何改变竞争格局的

失去一位消费者，会让一家企业有点儿被抛弃的感觉。人们心中会盘桓着这样的疑问：我做错了什么？有什么优势是其他企业拥有而我没有的？我怎么才能在这样一个残酷无情的市场中竞争呢？是的，或许，你确实有太多的竞争对手；或许，某些环节你确实需要改进；或许，消费者的某些偏好就是从你的企业那里无法得到满足。

沃顿商学院的管理学教授奥利维尔·沙坦 ([Olivier Chatain](#)) 和欧洲工商管理学院 (INSEAD) 的战略学教授彼得·泽姆斯基 ([Peter Zemsky](#)) 最近发表的一篇研究论文，通过将两种著名的企业战略分析法结合到一起的方式，就这一问题提出了某些洞见。他们的建议：在制订企业战略时，你不但要考虑自己的公司做什么，而且还要考虑到如何让战略适合自己所在的行业。通过对以上两个方面的审视，你可能就能发现如何改善状况并吸引更多消费者；你也可能就会发现超越某个强大竞争对手的良机了；或者你可能就会发现，你的市场策略实际上运作得很好。

诚然，沙坦和泽姆斯基的论文《利用阻隔创造和获取价值》 ([Value Creation and Value Capture with Frictions](#)) 还只是个纯学术理论，而不是企业“如何做”的指南。这是一个由沃顿商学院和欧洲工商管理学院联合资助的研究项目，该项目的论文用数学分析方法，将两个著名的企业战略理论结合到了一起。

其中的一个理论只专注于行业的力量，这个理论通过观察分析某一企业周边的环境，来确定这家企业应该如何参与竞争。这一理论以“行业分析”（industry analysis）而广为人知，即著名的“五力分析法（五个市场力量）”——竞争、进入壁垒、替代产品的存在、买方势力和卖方势力。自哈佛商学院的迈克尔·波特（Michael E. Porter）于1979年将其引入之后，五力分析法成了企业战略研究经典方法的中心。

另一个理论则专注于公司自身，这一理论假设，市场的运作是有效的，更为强大的企业就是在某些方面比其他企业更为出色。这一理论以“企业层次分析”（firm-level analysis）或者“资源基础观点”（resource-based view）而著称，这种分析方法认为，一家企业之所以取得了成功，是因为它拥有某些竞争优势，比如，一项专利，运作企业的一个独到方法，某些绝无仅有的知识或者天才，一种特殊的产品等等，而本行业的其他公司则缺乏这些优势。

到目前为止，大部分企业战略家都以“完全竞争”（perfect competition）为背景孤立地使用这些模型。通过将这两个理论结合在一起，两位研究者希望能更好地理解如何才能将两种层次的分析协调起来。他们的最终目标是，勾画出一幅关于什么因素才能让一个企业或者一家公司盈利的更为精准的画面。

“我们的这篇论文是利用数学方法和博弈理论，来探索这些概念之间的联系。”沙坦谈到。“所有这些概念都是在过去30年间建立起来的，但是，就它们之间如何相互作用的问题我们却知之甚少。”

为了利用数学方法将两个层次的分析联系在一起，沙坦和泽姆斯基为他们称之为“阻隔”（friction）的力量建立了一种评价方法。“阻隔”这一词语描述的是任何会造成买方和卖方难以建立联系的力量。比如，对一个零售商来说，一个偏远的地方就会成为阻隔的来源，因为要想去商店，消费者就得不怕麻烦特意外出。如果潜在的消费者无法从中轻松找到自己寻求的东西，那么，一个设计拙劣的网站就会给网上业务造成阻隔。即使是一场流感在某个公司销售人员中的爆发，或者将公司推向混乱境地的管理层动荡，但如果这些事件突然减少了销售拜访的数量，那么，它们也会暂时成为阻隔的原因。

有些行业天生就比其他行业的阻隔水平更高。而消费者市场，比如，汽油市场，其阻隔水平就很低：汽油的价格和标号都清清楚楚地公示出来了，同时，几乎每个较大的十字路口也都有加油站，所以，消费者无需提前搞清楚怎么才能找到加油站的位置。而从另一方面来说，优秀水管工的市场就有水平很高的阻隔。水管工的服务是高度个性化的，其服务的价格很难比较，因为一个工作与另一个工作相比，服务费用都不相同，此外，也不存在一个能让水管工和消费者会面的市场。“一个拥有很多阻隔的市场，是很难货比三家的市场。”沙坦谈到。这就意味着在某些市场，买方和卖方可能永远也无法配对。

通过将阻隔的因素添加到分析模型中，沙坦和泽姆斯基证明了这样的事实：现实世界的竞争并不是完全的竞争。在市场中，可能有数量相当的买方和卖方，但是，他们并不能始终保持联系。尽管某个公司比另一个公司能提供更好的产品，但如果消费者对这两个公司都一无所知，那么，他们就永远也不会转而购买更好的产品。

意外的结果

将数据引入全新的模型产生了某些意外的结果。首先，沙坦和泽姆斯基发现，行业层次分析的五种力量，彼此之间会以极为复杂的方式产生相互作用。“当我们给学生们教授战略课程的时候，我们会讲授这五种力量，但是，我们真的不清楚什么时候一种力量会比另一种力量更重要。在这篇论文中，我们发现的结果之一就是，它们之间的相互作用比我们想象得要复杂得多。”沙坦谈到。“就它们之间如何相互作用的问题，你必须要慎密思考。”

第二，关于阻隔问题，两位研究者发现了一个倒立的“U”形曲线：无论什么时候，只要市场中的阻隔水平极高或者极低，公司的盈利水平都会变得很糟，但是，在阻隔水平中等时，公司的盈利则会增长。所以，在市场中存在着最佳阻隔水平，两位研究者总结说。“即使你是最佳企业，你也依然希望存在某些阻隔，这一点似乎有违常理。”沙坦谈到。“如果你降低阻隔水平，人们通常会认为，这种情形对强大的企业来说一定是好事情。但是，实际情况并不一定是这样的。我们发现，更为强大的企业比更为弱小的企业希望阻隔更少，但是，它们并不希望完全消除阻隔。”

这是因为如果阻隔越少，那么，必须直接彼此竞争的企业就越多——用行业层次分析的行话来说，竞争就会加剧。要想赢得消费者，强大的企业就必须降低价格。而价格战最终则会削减公司的利润空间，并达到赢得新消费者也无法补偿利润损失的程度。一个行业中有数量较少的阻隔，则可以让公司将产品价格保持在最佳水平。

第三，在企业层次，两位研究者就某些企业热衷于创新，而其他企业则不然的原因，提出了独特的见解。从传统上来说，企业层次的分析认为，如果一家公司没有经过创新而成为更像其竞争对手的企业，是因为该企业在某些方面很薄弱——比如，对新技术的适应过程很慢，无力复制竞争对手的商务运作策略，或者只是因为效率太低——也可能是因为存在效法他人的障碍。“到目前为止，人

们大多认为，它们之所以不想创新，是因为对手很难仿效。”沙坦指出。“我们的结论是，从某种程度上来说，不同企业以不同的态度对待创新的另一个理由在于，因为存在着一定水平的阻隔，所以，它们没有为了使自己变得更优秀而投资的动机。”

沙坦和泽姆斯基证明，当阻隔增加时，竞争对手会减少，企业之间彼此面对面的竞争也会减少。所以，较弱的企业也能从更高的阻隔水平上获益，因为更高的阻隔水平能让它们在小型利基市场（niche markets）赢得消费者。一个比其竞争对手弱得多的企业，也可能因为阻隔的存在而生存下来，但是，它们却没有多少改良的动机，因为改良并不能让它们赢得更大的市场份额。

沙坦还指出，阻隔的水平同样也很重要。在两个竞争对手近距离竞争的情况下，如果市场中的阻隔水平较低，那么，较弱的企业就可能利用创新或者全新的技术超越其竞争对手。

“阻隔越多，企业越难以被超越。”沙坦谈到。“如果你比竞争对手的效率低得多，那么，你就很难超越竞争对手。然而，如果你比竞争对手并没有落后很多，那么，如果引入一项新技术，你就可能会超越竞争对手。但是，要想达到这一目标，你还必须谨慎应对竞争对手以及消费者的预期。”

从战略的观点来看，弄清阻隔的原因是很重要的。只是根据行业层次的分析或者企业层次的分析来制订企业的战略还是不够的，因为这样的战略没有考虑到这两个层次如何相互作用以及如何相互影响。就将资源投入到什么地方才能增加企业的利润而言，通盘考虑“整个图景”能让一家企业做出更好的选择。“面对一个生产商，这篇论文的建议是，弄清你在与谁进行竞争是个很好的主意。”

沙坦谈到。“你必须弄清楚的是，在你的消费者群体中，有多大比例的消费者能让你与其他供应商展开竞争，此外，还要弄清其他供应商都是谁。”

小家伙的优势

让我们来看一看社区附近的一家老五金店，与几英里外一家新开张的连锁店展开竞争的例子。企业层次的分析可能会得出这样的结论：连锁店一定能把当地五金店的消费者争取过来，因为连锁店的运营效率为自己赋予了一个竞争优势——比如，它的订货系统已经计算机化了，所以，每一种产品都始终有现货。而行业层次的分析也可能认为，这个市场是个高度竞争性的市场，因为连锁店拥有提供最低价格的能力，所以，它更可能最终存续下来。两种分析都可能得到这样的结论：除非改变自己，让自己更像新开张的那家连锁店，否则，当地的那家五金店将难以为继。

可如果将阻隔因素引入分析模型，那么，这个故事就会变得复杂得多了。比如，当地五金店的某些消费者可能依然会去这家老店，因为他们没有汽车，无法驱车去那家连锁店；有些消费者可能会偶尔去一趟连锁店，但是，因为他们的住地离当地五金店很近，所以，为方便起见，他们往往会在这家五金店进行小规模采购；有些消费者可能不喜欢全国性的连锁店，所以，他们会特意支持当地五金店的老板，尽管去那儿采购并不方便。当然，也有些消费者根本就不想自寻烦恼去当地五金店采购，因为那家新开张的现代化连锁店的各个方面都对他们更有吸引力。

换句话说，阻隔将五金店的消费者分割成了不同的细分群体。有些消费者始终会去连锁店采购，而有些消费者则始终会去那家当地五金店买东西，还有部分消费者两个店都去。这种情形要比理论上的完全竞争市场复杂得多，在完全竞争的市场中，每一位消费者都有接近每一位供应商的同等机会。“在完全竞争的模型中，你从来也不用考虑寻找其他选择的花费。”沙坦谈到。在那家连锁店，“你可能会买到一把更便宜的锤子，但是，节约的金钱却是微不足道的。”

从战略的观点来看，这就意味着两家五金店只能针对一部分消费者展开面对面的竞争。如果那家当地五金店想提升业务量，那么，它就应该专注于能让自己与连锁店展开竞争的那部分消费者，而不是那些顽固的连锁店“信徒”，因为自己永远也无法赢得那些人。当地五金店即使进行现代化改造，可能永远也无法达到足以赢得更喜欢连锁店的那些消费者的程度。但是，如果它能恰当地投入，那么，就可能从自己已经拥有的消费者那里得到更多的生意。最佳的变革可能就是保持一成不变，当然，这要取决于当地五金店拥有的市场份额。

“对他们来说，不去仿效其他商店是有道理的。”沙坦指出。“专注于小规模的消费者细分群体——这样的群体不会将他们引向与其他企业的竞争，他们的经营状况就会变得更好。如果你意识到，自己的某些潜在消费者热情不高，那么，你可以对他们给予更多的关注，以便让他们更忠诚于你。”