

新创企业持续竞争优势的 KCS 模式研究

杨波^{1,2}, 张卫国¹

(1. 重庆大学经济与工商管理学院, 重庆 400044; 2. 重庆广播电视大学, 重庆 400052)

摘要: 新创企业由于存在“新创立劣势”很难获得竞争优势, 针对新创企业特点, 通过理论分析和典型案例分
析, 认为知识、能力和战略是影响新创企业竞争优势的三个关键因素。新创企业需要沿着知识管理→能力演
化→战略竞争的路径, 内外兼修, 动静结合。通过对市场知识和产品知识的吸收整合、转化应用、创造更新,
积累大量经验; 将这些知识演化为企业能力, 并不断提升; 在竞争过程中将无形的能力微观化为具体层面的
动态竞争战略行动, 从而对企业竞争优势产生直接的促进作用。

关键词: 新创企业; 知识; 能力; 战略; 竞争优势

中图分类号: F270

文献标志码: A

文章编号: 1008-5831(2012)02-0094-06

一、引言

新创企业为社会提供了大量新增就业机会, 降低了通货膨胀, 加速了产业技术创新发展, 为社会创造了大量新财富, 从而成为国家与地方社会发展的重要推动力量^[1]。然而, 新创企业巨大的社会经济价值与其普遍存在的低存活率与低成长性现象形成了巨大反差。政府鼓励创业, 同时出台了一系列优惠政策促进新创企业健康成长。但政府的帮扶也只能起到辅助作用, 关键还是要靠新创企业自身不断提升, 在激烈的市场竞争中获得竞争优势才能健康成长。因此, 研究新创企业的竞争优势就显得尤为重要。新创企业与有较长历史、经营相对稳定、规模较大的成熟企业有较大差别。Stinchcombe 认为新创企业存在“新创立劣势”, 即规模小, 资源有限; 缺乏经验以及从经验中习得的能力; 缺乏稳定的外部网络关系, 声誉不足; 难以顺利融资; 企业自身合法性低^[2]。这些原因使得新创企业很难与成熟的大企业抗争而获得竞争优势。当然, 新创企业也有其优势, 对环境的洞察能力较强, 决策反应速度较快, 行动灵活。为此, 笔者拟在相关研究文献的基础上, 对传统竞争优势理论进行整合, 针对新创企业的特点找出动态环境下新创企业可持续竞争优势的关键影响因素, 探讨新创企业持续竞争优势的形成模式, 并用案例加以分析说明。

二、新创企业持续竞争优势研究要素

在对新创企业的研究中, Timmons 认为创业过程是一个高度动态的过程, 商机、资源、创业团队是创业过程最重要的驱动因素, 它们决定了创业企业的成长^[3]。夏清华认为机会、资源和学习为新创企业成长的核心要素, 新创企业成长

收稿日期: 2011-07-26

基金项目: 重庆市教育委员会科技类项目(KJ091602)

作者简介: 杨波(1974-), 男, 江苏丰县人, 重庆大学经济与工商管理学院博士研究生, 重庆广播电视大学副教授, 主要从事创业管理、战略管理研究。

既是一个动态学习过程,又是一个战略竞争行为^[4]。林嵩、张玮、姜彦富等^[5]提出了机会导向型创业模型,认为机会和战略是新创企业成长的关键因素。笔者针对新创企业的特点,认为知识、能力、战略是形成新创企业竞争优势的三个核心要素。

知识。资源基础观认为资源是企业获得并保持竞争优势的基础,但众多新创企业往往实力有限,不可能像大企业那样拥有充足的资源。知识是一种具有流动性的综合体,既包括结构化的经验、价值和文本化的信息,又包括专家独特的见解,是企业里面可以被用来创造差别优势的东西,是企业最具战略意义的资源之一^[6]。Drucker 指出,21 世纪是知识经济的世纪,有效地掌握与管理知识,将是企业能否维持创造力与长期发展的关键。企业从知识的投资中可以获得巨大的回报,这些回报将逐渐成为企业的竞争优势^[7]。Wiig、Bassi、Allee 等学者提出,实施知识管理才是企业的取胜之道。在企业实践中,越来越多的企业认识到,企业开发、维护、培育竞争优势的能力,在很大程度上取决于整个公司内部创造、扩散和运用知识的能力,因此纷纷开展知识管理,并取得了显著的绩效。Wiklund 和 Shepherd 通过实证研究发现知识是企业获得良好组织绩效的重要支撑^[8]。所以笔者认为知识是形成新创企业竞争优势的核心要素。

能力。企业能力是企业拥有的关键技能和缄默性知识,是一种智力资本^[9]。企业能力作为竞争优势源泉的观点已经受到学术界的广泛认可,可以使企业使用与竞争对手相同的要素投入而更有效地进行生产,或者生产出更高质量的产品。企业因其所拥有的内部能力的不同而产生企业间的异质性,那些与竞争对手相比具有更优异特征的内部能力,如果与环境中的机会相匹配,就能够形成企业竞争优势的基础^[10]。企业能力理论认为企业竞争优势来自于企业对未来市场、技术等环境演变的判断和预见,来自于企业自身快速应变的能力,也来自于企业整体的执行运作能力和创新能力。新创企业的优势是环境洞察能力强,决策反应速度快,行动灵活。因此,在越来越动态复杂的环境中,新创企业应该尤其注重能力的培养,对于缺乏能力的新创企业,不断变化的环境将使得企业最初的资源很快消耗殆尽,从而过早倒闭^[11]。所以,我们认为能力是形成新创企业竞争优势的核心要素。

战略。企业制定战略,进行战略管理的目的是为了寻求竞争优势,创造市场价值。竞争优势产生于企业的顾客价值创造战略,即用什么方法创造顾

客价值。当现有的和潜在的竞争者没有实施与本企业同样的顾客价值创造战略的时候,或是竞争者无法模仿企业的顾客价值战略的好处的的时候,我们就说企业具有竞争优势。可见,有了知识和能力作为基础,还需要正确制定、实施竞争策略,才能创造出更高的顾客价值,获得竞争优势。波特指出虽然资源对于竞争优势很重要,但重要的不是资源本身,而是企业如何发展技能和选择竞争性的战略来利用可用的资源^[12]。袁界平、吴忠认为战略管理之所以能够大为提高创业的成功率,在于它提供了一整套的理论与具体的方法,可以帮助创业者在创业过程中把握环境的不确定性和机会^[13]。林嵩、张玮、姜彦福认为新创企业,特别是种子期和初创期的新创企业需要考虑的首要问题是企业的生存问题,因此竞争战略是新创企业实施重点^[14]。所以,我们认为战略是形成新创企业竞争优势的核心因素。

三、新创企业持续竞争优势的 KCS 模式

(一) KCS 模式的提出

尽管一些学者从不同角度去研究企业竞争优势,但至今仍缺少一个将理论与实践联系起来的可操作性的运营模式。笔者根据影响新创企业竞争优势的核心要素分析,综合知识管理理论、资源能力理论、竞争战略理论,提出新创企业构建持续竞争优势的 KCS 模式(图 1)。即应本着知识管理(knowledge management)→能力演进(capabilities evolution)→战略竞争(strategic competition)的思路,做到内外兼修、动静结合。一方面通过内部知识管理提升企业自身能力,另一方面密切关注环境变化及竞争对手的反应,采用合适的动态竞争战略加以应对。当与竞争对手竞争时遇到困难处于劣势,说明企业本身知识、能力有缺口,或者是竞争战略有问题,需要重新通过知识补充、能力提升、调整战略来不断突破创新。要坚持持续创新,以技术创新形成领先优势,以市场创新拓展生存空间,以战略创新超越竞争对手,从而获取持续竞争优势。

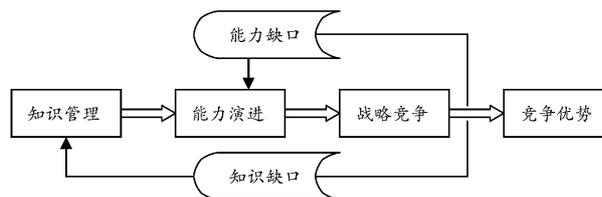


图 1 新创企业持续竞争优势的 KCS 模式

(二) 基于知识的企业能力演进

知识从可见度出发可以分为显性知识和隐性知识,隐性知识通过组织学习可以转化为显性知识。知识管理包括对知识的吸收、利用和创新过程。企

业能力是一个从形成到增强再到提升的逐渐演化的过程,最初薄弱的基础能力通过不断提升演进可以形成独特的、不易模仿、不易替代的核心能力(图2)。企业知识的吸收、增长会形成企业的初步能力;在生产经营过程中不断对知识利用,积累大量相关经验和知识,促使企业能力不断增强;通过知识创新解决新问题,使能力得到进一步提升。卢启程认为企业改变能力的过程就是企业追寻新知识的过程,改变能力的结果是企业建立了一套新的知识结构^[15]。新创企业与成熟企业在学习方式上有所不同,更多的是基于行动的短平快的学习(如试错学习、即兴学习、模仿)而不是有计划的学习。学习获得的知识能力不是单一形态的,不同层次及方式的知识能力之间还有相互匹配的结构性问题,只有得到知识与能力的结构性支撑,竞争优势才得以实现。由此可见,新创企业能力的形成和提升过程即是企业知识管理的动态过程。知识管理的重点是知识学习,关键是能力演化,目标是持续创新。

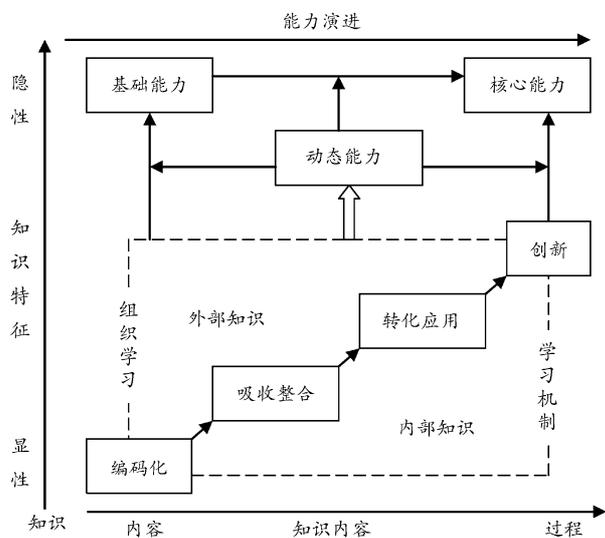


图2 新创企业基于知识管理的能力演进

(三) 战略竞争中的能力应用

竞争战略是新创企业实施重点,但竞争战略并不是单一的在于实施,新创企业应当根据环境的变化和竞争对手的反应不断调整竞争方案,灵活采用适当的动态竞争战略获得持续竞争优势。与传统的竞争战略相比较,动态竞争战略以重视动态竞争互动为前提,充分预测环境的变化和竞争对手的反应,注重内外部学习及自身知识、能力的配合。企业能力将贯穿于企业战略管理活动的始终,当企业制定了符合环境变化趋势的战略时,无形的企业能力将被有形的、具体的战略过程所替代和放大,使战略对竞争优势的影响更为显著。企业能力与战略管理的相互作用见图3。(1) 战略分析与环境洞察。在动

态环境中,成功的竞争战略取决于对市场趋势的预测和对变化中顾客需求的快速响应。新创企业由于规模小、层级少、决策模式相对简单快速,因此新创企业在洞察机会后对机会进行评估、决策的速度和灵活性都远远超过成熟企业。(2) 战略制定与资源配置。战略的制定以资源为支撑,战略过程本身就是一个动态资源整合利用和释放的过程。新创企业资源有限,通过对有限资源的创造性利用,加强资源间的内部协调及外部网络关系的协调,增强企业的外部适应性。(3) 战略实施与组织学习。能力的积累过程是一个组织学习的过程,通过学习外部知识,把握竞争对手动态,进行深入研究,在战略实施中不断根据外部环境变化及竞争对手反应调整战略,从而使企业获得持续的竞争优势。(4) 战略控制与变革更新。战略实施过程中通过变革更新能力对战略进行控制调整,以保持新创企业的活力。新创企业阻碍变革的因素少,等级制度简单,管理作风弱,各种限制少,这些都有利于变革更新。总之,新创企业不能把发展能力作为一个孤立的目标,应通过知识管理演化形成能力作用于战略管理过程之中;要能够准确地扫描环境变化动态,优先发现或彻底创造顾客价值需求,形成产业先见,确立更为科学的战略方向和定位;更好地协调企业资源或能力与外部环境的匹配,保证企业较之于竞争者有更强的战略稳定性和动态反应性,从而保持竞争的主动地位。

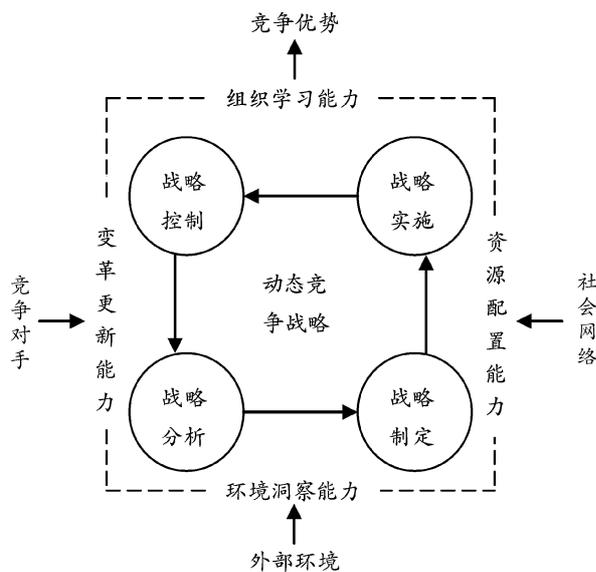


图3 企业能力在竞争战略中的应用

四、案例分析:重庆“LDK”公司持续竞争优势演变

由于新创企业的持续竞争优势较难量化表示,因此特应用典型案例分析法对重庆“LDK”公司持续竞争优势的演变进行分析。重庆“LDK”美食文化有

限公司是一家专业的休闲美食连锁企业,成立于2006年初,主要经营时尚风味休闲小吃。五年来,公司依托完善的管理体制和配套服务,结合灵活的门店经营特点,以不断创新的产品研发及积极的市场开拓赢得了竞争优势,体现出勃勃生机,已崛起为重庆本地同行业颇具知名度的典范。

“LDK”的发展并非一帆风顺,是在不断克服困难、解决问题中前进的,充分体现了新创企业知识管理→能力演化→战略竞争的发展路径。创业者李先生是浙江人,在重庆读的大学及 MBA,靠经营网吧赚的第一桶金约 30 万。2004 年 MBA 毕业后,李先生卖掉网吧,开始寻找新的创业机会。李先生本科学的是电子专业,本着不熟不做的原则,在开始的 1 年多时间里,李先生尝试了 2 个自己熟悉的电子产品经营项目,但都不尽如人意。遭遇失败的阵痛,李先生没有灰心,冷静下来仔细分析重庆人的消费特点,发现重庆人好吃,餐饮市场巨大,但重庆餐饮市场非常成熟,传统的中餐、火锅竞争都十分激烈,对于资金少,又没有餐饮经营经验的李先生来说选择餐饮无异于飞蛾扑火。李先生避开了竞争激烈的中餐、火锅,把眼光瞄向了休闲小吃。重庆人时尚、好吃,在逛街休闲的时候也忘不了品尝风味小吃,特别流行吃串烧小吃,如烤鱿鱼串、烤肉肠、烤肉串、烤豆腐干等。而当时重庆的串烧小吃大都是流动摊点,有少数的固定门面也是脏兮兮的,没有卫生保证。李先生认为串烧小吃虽然很不起眼,但投资小、见效快、风险小、产品制作简单、深受重庆年轻人喜爱。虽说进入门槛低、竞争对手多,但总的来说竞争对手实力都很弱,大都是无序的个体经营。李先生心目中的串烧小吃店是位于繁华地段、形象时尚、味道独特、干净卫生、服务热情的时尚风味小吃店。可见,创业之初对于创业机会的选择与把握是非常难的,体现出创业者系统的知识和对市场的警觉性。系统的 MBA 课程的学习帮助李先生能够发现自己不熟悉行业的市场机会。

根据自己的设想,仔细考察了重庆主城区市场,学习了相关串烧产品知识,经过公司注册、门店选址、装修、员工招聘、宣传策划等一系列艰苦的工作,2006 年 1 月李先生在重庆的文化区沙坪坝区中心区域三峡广场开了第一家 15 平米的小吃店。门面装修时尚,产品干净卫生,风味独特,多达 5 个服务员服务热情周到快捷。再加上正是冬天,串烧小吃特别好卖,一开业马上一炮打响,生意非常火爆。“LDK”的串烧产品和其他竞争对手并没有多大区别,价格还稍微贵一点。李先生采用了市场导向型

竞争策略,花大价钱租用了繁华地段的门面,依靠好的位置、时尚的店面形象和热情周到快捷的服务赢得竞争优势。第一家“LDK”小吃店的顺利开设,是李先生综合管理知识及个人环境洞察能力、资源配置能力、组织能力的体现;火爆的生意也证明了李先生的市场竞争策略是完全正确的。

初战告捷,李先生并没有被胜利冲昏头脑,他清醒地认识到这种小吃店并不具备核心能力,很容易被竞争对手模仿,只有好的门店位置是稀缺资源,不可替代。因此,2006-2007 年,“LDK”继续采取市场导向战略,加大了市场营销和市场开发的力度,依靠贷款、借款融到一笔资金,迅速在重庆主城 6 区商业中心地段开设了 10 家分店,抢得了先机。“LDK”还建立了合法、正规的生产加工厂,建设了自己的网站,加大了宣传力度,有了一定的品牌知名度。经过两年的打拼,李先生的管理经验和知识进一步加强,他还经常和员工一起探讨分析“LDK”的不足及改进措施,吸收和听取员工的知识经验。李先生个人的知识能力和组织员工的知识能力相互融合,促使“LDK”在经营过程中不断提升自身的市场开发能力、产品生产能力、组织能力、资源配置能力,使“LDK”始终在竞争中一枝独秀,保持竞争优势。

“LDK”的成功必然引来竞争对手的模仿竞争。2008 年,重庆市场已有两家类似的店面开始加入竞争。他们的产品及经营模式都与“LDK”相似,只是由于“LDK”事先抢占了有利的位置,所以店面发展没有“LDK”那么快。面对激烈的竞争,李先生必须采取有效的应对策略。2008-2009 年,李先生大力变革更新,采取了四条有力措施。首先加大产品研发力度,在原来麻辣口味的串烧产品的基础上,引进吸收了港、台、沪等地的特色名小吃及饮品,并吸取了西式餐饮的部分精华元素,把产品从四个大类 20 多个品种一下提高到十个大类 50 多个品种,因此不论季节交替,“LDK”总能提供给顾客满意的口味不同的产品。其次,加大了信息管理的力度,专门花费 50 万建设了管理信息系统,把收银管理、实时监控、存货、进货、调货计划等统一到一个集成控制系统,实现了各个门店电子财务、电子供应链、实时监控一体化管理。第三,不断组织员工培训学习,培养有能力有责任心的店长和员工,建立灵活的店长入股机制,激励有能力的店长投资入股。第四,开展连锁加盟,吸收外来资金加盟。“LDK”通过不断的变革更新,自我突破,获得了持续竞争优势,得到了迅猛发展。到 2010 年,“LDK”已拥有 22 家门店,一个生产加工中心,200 多名员工,年产值 2 000 多万元。

“LDK”通过知识管理积累了丰富的知识,正确利用,不断创新,在市场竞争中演变成强大的市场开拓能力、研发能力、资源配置能力、组织协调能力、变革更新能力,并能根据市场竞争态势制定和执行正

确的动态竞争战略,内外兼修,动静结合,在激烈的市场竞争中保持了持续竞争优势。其基于知识管理→能力演化→战略竞争→竞争优势的演变路径见图4。

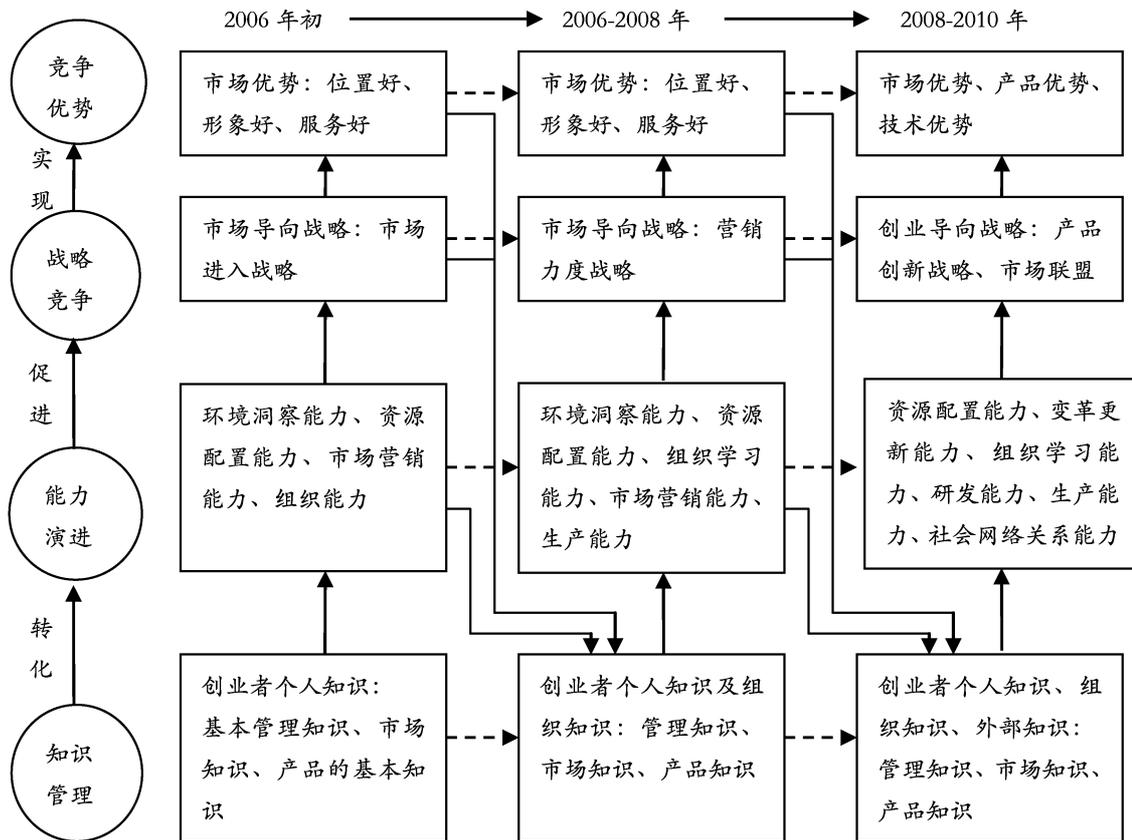


图4 “LDK”基于知识管理→能力演进→战略竞争思路的持续竞争优势演变历程

五、结论

笔者对新创企业持续竞争优势的构建做出了一些探索性的尝试,得出以下结论及启示。

第一,新创企业由于存在“新创立劣势”很难获得竞争优势,知识、能力和战略是影响新创企业竞争优势的三个关键因素,需要结合起来综合考虑。整合知识管理理论、资源能力理论、竞争战略理论,提出新创企业构建持续竞争优势的KCS模式,即知识管理→能力演化→战略竞争。“LDK”发展表明,创业者凭借自身知识和能力发现市场机会,并通过吸收积累市场和产品知识,进行知识转化创新,演化新能力,创造新价值,不断突破,从而在战略竞争中

获得持续竞争优势。
第二,新创企业本质上是一个吸收、利用、创新知识的学习系统。知识和能力是无形的、独特的、不易复制、难以模仿的关键资源,新创企业能力的形成和提升过程即是企业知识形成和演进的过程。动态能力能够帮助企业增强对外部环境变化的预测能力,确立更为科学的战略方向和定位,从而保证新创

企业较之于竞争者有更强的战略灵活性和快速反应性。

第三,新创企业根据创业机会特征分别选择市场开发型或产品开发型竞争战略。这两方面的战略并不是单一的实施,需要根据外部环境变化及自身知识、能力的变化灵活运用。在战略过程中通过将无形的动态能力微观化为具体层面的战略行动,从而对企业竞争优势产生直接的促进作用。

笔者提出了新创企业构建持续竞争优势的思路,但知识管理→能力演化→战略竞争三者之间的内在演化关系分析还不够严密,还需进一步从战略、业务、价值取向等角度来导入知识管理和能力演化的方式,构建知识转化和能力演化的业务流程模型体系,有效地将知识管理和能力演化融于企业战略、业务流程以及业务价值之中,增强其实用性和可操作性。

参考文献:

[1] LEE C, LEE K, PENNINGS J M. Internal capabilities, exter-

- nal networks, and performance: A study on technology-based ventures[J]. Strategic Management Journal, 2001, 22(07): 615 - 640.
- [2] STINCHCOMBE A. Organizations and social structure[M]// MARCH J G. Handbook of Organizations. Chicago: Rand-McNally, 1965.
- [3] TIMMONS J A. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (5th Edition) [M]. Irw in McGraw-Hill, 1999.
- [4] 夏清华. 新创企业的成长: 产业机会、行为资源与创业学习[J]. 经济管理, 2008(3): 36 - 41.
- [5] 林嵩, 张炜, 姜彦福. 创业成长模型评述及构建思路探讨[J]. 科研管理, 2007(1): 84 - 88.
- [6] GRANT R M. Prospering in dynamically competitive environments organizational capability as knowledge integration [J]. Organization Science, 1996, 7(4): 375 - 387.
- [7] DRUCKER P F. Post-capitalist society [M]. London: Oxford, Butterworth Heinemann, Harper Business Press, 1993.
- [8] WIKLUND, SHEPHERD. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses[J]. Strategic Management Journal, 2003, 24(13): 1307 - 1314.
- [9] TEECE D J. Dynamic capabilities and strategic management [J]. Strategic Management Journal, 1997, 18(7): 509 - 533.
- [10] BARNEY J B. Firm resources and sustained competitive advantage [J]. Journal of Management 1991, 17: 99 - 120.
- [11] WU Lei-yu. Entrepreneurial resources dynamic capabilities and start-up performance of taiwan's hightech firms [J]. Journal of Business Research, 2007, 6(2): 549 - 555.
- [12] 迈克尔·波特. 竞争战略[M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- [13] 袁界平, 吴忠. 创业新概念: 战略视角下的创业行为[J]. 经济体制改革, 2006(6): 60 - 63.
- [14] 林嵩, 张炜, 姜彦福. 创业机会的特征与新创企业的战略选择——基于中国创业企业案例的探索性研究[J]. 科学学研究, 2006(2): 268 - 272.
- [15] 卢启程. 企业动态能力的形成和演化——基于知识管理视角[J]. 研究与发展管理, 2009(2): 70 - 77.

A Study on Persistent Competitive Advantages of the New Ventures Based on the KCS Mode

YANG Bo^{1,2}, ZHANAG Wei-guo¹

(1. School of Economics and Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, P. R. China;
2. Chongqing Radio and TV University, Chongqing 400052, P. R. China)

Abstract: Because of the competitive disadvantages, the new ventures can hardly gain any superiority in the market. Aiming at new ventures features through theoretical analysis and case analysis, the knowledge, ability and the strategy are the three key factors to influence the new ventures competitive advantages. The new ventures should base on the study of general process of the knowledge management, capabilities evolution and strategic competition in dynamic environment. Through the market knowledge and products knowledge absorption integration, transformation and application, creating updated accumulation of experience, these knowledge evolution for enterprise's foundation ability and dynamic capabilities will upgrade. In the competition process, devastating intangible microscopic ability into concrete dynamic competition strategic actions has a direct role in promoting competitive advantage for enterprise.

Key words: new ventures; knowledge; capacity; strategy; competitive advantages

(责任编辑 傅旭东)