DOI:10.13902/j.cnki.syyj.2011.10.035

文章编号：1001－148X（2011）10－0008－04

商业企业竞争力的本质与结构

谢志华[1]，杨克智[2]，黄国成[3]

（1. 北京工商大学，北京 100037；2. 中国航油集团财务有限公司，北京 101312；
3. 北京国家会计学院，北京 101312）

摘要： 商业企业以商品的购、销、运、存为基本业务，参与商品的流通环节而不直接创造商品的使用价值。商业企业的竞争力表现出的是一种顾客价值整合能力，商业企业竞争力结构分为竞争优势层、竞争能力层、竞争资源层，三个层次之间是一个有机的整体：竞争优势来源于竞争能力，竞争能力来源于竞争资源，同时竞争资源也受竞争优势和能力的反作用。借鉴五力模型，可以将商业企业竞争力的作用机制分成整合供应商的作用机制及整合消费者的作用机制，提高商业企业竞争力的根本出发点是创造客户整合价值，实施客户顾客价值管理。

关键词： 商业企业竞争力；顾客价值整合；竞争力结构；作用机制

中图分类号： F715.2 **文献标识码：** A

The Nature and Structure of Commercial Enterprises´ Competitiveness

XIE Zhi－hua[1], YANG Ke－zhi[2], HUANG Guo－cheng[3]

(1. *Beijing Technology and Business University*, *Beijing* 100037, *China*;
2. *China National Aviation Fuel Finance Company*, *Beijing* 101312, *China*;
3. *Beijing National Accounting Institute*, *Beijing* 101312, *China*)

Abstract: Commercial enterprises take the purchase of goods, sales, transportation and storage as basic business, and do not create the value of goods directly as commodity circulation. The competitiveness of commercial enterprises is an ability to integrate customer value. Business competitiveness layer structure is divided into layer of competitive advantage, layer of competitive ability, layer of competition for resources and the three levels is an organic whole: competitive advantage comes from the competitiveness, competitiveness comes from the competition resources, and competition resources are also subject to counter－productive of competitive advantage and ability. Based on five forces model, the mechanism of action of the competitiveness of commercial enterprises will be divided into the integration of suppliers mechanism and the integration of consumer mechanism. The fundamental purpose of improving competitiveness of commercial enterprises is to create customer integration value, and to execute customer value management.

Key words: commercial enterprises´ competitiveness; customer value integration; structure of competitiveness; mechanism of action

一、引言

得益于中国相对较好的宏观经济发展态势，政府消费刺激的措施，持续快速的城市化进程，以及居民收入水平的提高和消费水平的升级，近20年来，中国零售业的面貌发生了翻天覆地的变化，

收稿日期：2011－08－03

作者简介：谢志华（1959－），男，湖南益阳人，北京工商大学副校长、教授，中国商业经济学会秘书长，经济学博士，研究方向：财务管理、审计；杨克智（1983－），男，江西樟树人，管理学博士，研究方向：财务管理、资本市场；黄国成（1975－），男，河南信阳人，北京国家会计学院教师，管理学博士，研究方向：财务管理、公司治理、内部控制。

基金项目：北京市哲学社会科学规划项目课题《大型商业集团控制体系建设研究》，项目编号：09AbJG284。

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

在国民经济中的作用日益突出。外资零售企业进入我国市场的有关限制条件 2004 年 12 月取消后，外资零售企业明显加快了进入我国零售市场的步伐。面对外资商业企业的快速进入与发展，中国已经成为国际商业企业竞争的大舞台，本土商业企业面临着越来越大的竞争压力。因此，认清商业企业的竞争优势，厘清商业企业应采取何种方式来塑造自身长期的竞争力，对这些问题的研究具有很重要的现实意义。尽管在工业领域对于竞争力的研究，无论是在理论探索还是实际论证方面，都已经进入一个比较成熟的阶段，但是对商业企业竞争力的专门研究才刚刚开始（李飞、曹兰兰，2006）。因此，对商业企业竞争力一些基本理论方面的研究具有十分重要和紧迫的现实意义和理论价值。

二、商业企业竞争力的本质

国内外的研究者对企业竞争力的定义存在着不同的看法，归纳起来，大致有以下几种：（1）基于资源观的企业竞争力。资源观强调资源和能力对企业获取高额利润回报率和持续市场竞争优势的作用（克里斯汀. 奥利佛，1997）。（2）基于能力观的企业竞争力。这一观点认为，竞争力是企业一系列能力的综合。能力与资源是一对有关联但作用不同的概念。以库姆斯（1993）、罗斯比和克里斯蒂森（1994）为代表的能力学派认为能力是确定资源组合的生产力，资源是能力发挥的基础，能力的差异是企业持续竞争优势的源泉。（3）基于体制与制度的企业竞争力。左建军（2000）认为，企业体制与制度是最基础的竞争力。企业体制和制度是生产关系，现代企业体制与制度是企业发展竞争力的原动力和支持平台。（4）基于消费者剩余最大化的观点。该观点起源于社会福利经济学学派，认为企业竞争力的本质内涵是消费者剩余最大化。消费者剩余是顾客得到的高于竞争对手的产品或服务品质与价值。（5）基于技术创新的观点。该观点认为技术创新是企业发展的最终动力，也是企业竞争力的根本源泉，只有不断进行技术创新方能保持领先性、难以模仿和持续优势。（6）基于系统观的企业竞争力。这种观点认为，核心竞争力是企业的资产、机制融合的产物，强调从系统的观点考虑问题。关于企业竞争力本质的认识学术界还未有定论。竞争力的本质从字面来理解“竞争”是指为了己方利益而与对手争胜，“力”是指能力，所以从字面上理解企业的竞争力就是为了企业的利益而与竞争对手竞争获胜的能力。因此，获得竞争力有以下两种途径：一是通过消灭竞争对手的方式，减少竞争压力；二是通过争夺消费者，提高企业竞争能力。第一种战略导向会促使企业更多的关注竞争者，资源更多的投入到与竞争者的竞争中，而第二种战略导向会使企业更多的关注消费者，资源更多的投入到消费者的争夺中。从企业的本质来看，其核心并不是竞争，竞争不是目的，只是手段，企业的最终使命是满足消费者的需求，因此，企业竞争力的本质就是企业通过满足消费者需求（现实需求和潜在需求）而获取消费者的能力。

商业企业以商品的购、销、运、存为基本业务，属于商品的流通环节并不直接创造商品的使用价值，商业企业的竞争力表现出的是一种顾客价值整合能力。商业企业价值链活动主要包括三个方面的内容：一是在供应过程中企业在选择供应商、确定采购成本、控制采购量与采购时间的活动中形成的价值增值活动，可以称为上游价值链；二是在销售过程中企业在销售、服务、客户群体的分析等活动中形成的价值增值活动，可以称为下游价值链；三是企业内部资金流管理、人力资源管理、信息管理活动中形成的价值增值活动，可以称为内部价值链。将客户和供应商包括在内的三个价值链构成了商业企业完整的价值链条。商业企业顾客价值整合能力包括上述三条价值链的整合。商业企业的一站式购物为企业提供了一体化的购物解决方案，商品组合价值决定了顾客价值。商业企业竞争力的物质载体是商场。商场作为向消费者提供产品与服务的一个平台，需要商业企业利用手中掌握的各种有形的无形的能力在这个平台上向消费者提供一种整体的解决方案，顾客在购物过程中，不仅要购买商场提供的产品与服务，还要享受商场提供的购物环境等，即消费商场本身，创造整合价值。商业企业顾客整合价值从横向来看包括为顾客创造商品组合、价格组合、渠道组合、沟通组合，纵向来看则表现为整个商品从生产到消费的供应链价值整合。由此，顾客价值整合能力可以看成是商业企业竞争力的本质。

三、商业企业竞争力的结构

一般认为工业企业竞争力主要包括以下几个方面的内容：（1）企业生产能力；（2）企业财务管理能力；（3）企业知识产权能力；（4）企业市场化能力；（5）企业技术研发能力；（6）企业组织能力；（7）企业信息管理能力等。对于商业企业竞争力的结构的认识，经历了一个从要素到结构的过程，早期关于商业企业竞争力的关注主要集中在商业企业与竞争对手相比在价格、质量、品

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net

牌、渠道等方面所具有的一个或一个以上的优越条件或地位上。要素论的观点只是认识到了竞争力的外在表现，忽略了竞争力的本质。杜普伊斯和普瑞姆（1996）将商业企业竞争力分为两大方面：（1）商业企业前台竞争力。它主要是商业企业市场营销部分的能力，是消费者可以直接观察到的部分；（2）商业企业后台竞争力。它主要指零售企业在商品采购管理、组织结构等企业管理方面的能力，这些能力对前台市场营销活动起到相应的支撑作用。李飞和曹兰兰（2006）将商业企业竞争力分为：（1）零售概念能力；（2）供应链管理能力；（3）组织管理能力。依据企业竞争力的形成和竞争优势的获得，李飞和刘明葳（2005）把零售企业竞争力分为不同的、有密切联系的三个层次：核心层、中间层和表现层。

借鉴系统理论的原理，结合竞争力要素构成，我们将商业企业竞争力分为三个层次：竞争优势层、竞争能力层、竞争资源层。竞争优势层是竞争力的外在表现，对于商业企业，可以把竞争优势的内容理解为直接为目标顾客提供产品或服务的营销组合要素，这些要素都是顾客可以直接感知的，如产品质量、服务质量、价格、沟通、便利度和环境舒适度等；竞争能力层是竞争优势形成的内在原因，是直接影响和决定竞争优势的企业竞争力，包括业态创新能力、快速扩张能力、营销管理能力、成本控制能力和财务运作能力等方面；竞争资源层是竞争力形成的关键因素，是商业企业基本的构成要素，包括企业的人员、设备和企业所拥有的制度和文化等。如表1所示：

表1 商业企业竞争力层次

竞争力层次	定义	构成
竞争优势层	直接为目标顾客提供产品或服务的营销组合要素	产品、价格、促销、分销、服务、便利、沟通
竞争能力层	竞争优势形成的内在原因	业态创新能力、快速扩张能力、营销管理能力、成本控制能力、财务运作能力
竞争资源层	竞争力形成的关键因素	人员、设备、制度、文化

商业企业竞争力三个层次之间是一个有机的整体。如图1所示，以商业企业战略为中心，竞争优势来源于竞争能力，竞争能力来源于竞争资源，同时竞争资源也受竞争优势和能力的反作用。

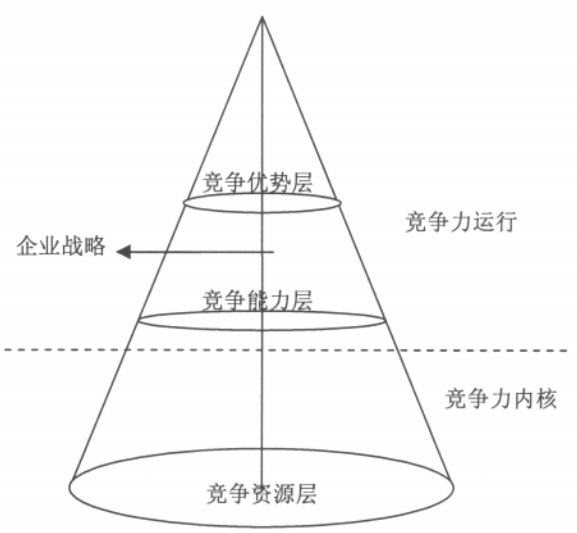


图1 商业企业竞争力结构

四、商业企业竞争力的作用机制

商业企业竞争力的本质是最大化的获取消费者，创造顾客整合价值，其竞争力的构成包括竞争资源层、竞争能力层和竞争优势层。商业企业竞争力的作用机制表现为其对商业企业商流、物流、人流、资金流、信息流和技术流等的运行。我们利用迈克尔·波特的五力模型来分析商业企业竞争力的作用机制。五力分别是：供应商的议价能力、购买者的议价能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、行业内竞争者现在的竞争能力，如图2所示。对于一般企业来说，影响供应商的议价能力因素包括供应商所在行业的集中程度、供应商的品牌、供应商的利润率、供应商的转换成本、供应商前向一体化的战略意图等；影响购买者的议价能力因素包括购买者的集中程度、产品的标准化程度、购买者的转换成本、替代品的替代程度、大批量购买的普遍性、购买者的利润率；影响潜在竞争者进入的能力因素包括经销渠道的可进入性、技术支持的可能性、进入壁垒的难易程度、品牌忠实度、投资需求、政府规则等；影响替代品的替代能力因素包括替代品的质量、替代品的价格、购买者选择替代品的转换成本等；影响行业内竞争者现在的竞争能力因素包括竞争结构、产业结构成本、战略目标、退出障碍、产品差异化程度等；五

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

力模型被广泛地用于竞争战略的分析，可以动态地分析企业的竞争力的运行机制。

商业企业经营管理中具体体现为对三种类型的流程管理：运营流程、计划与控制流程、行为流程。商业企业竞争力的本质为创造顾客整合价值，借鉴五力模型，我们将商业企业竞争力的作用机制分成整合供应商的作用机制、企业内部整合作用机制和整合消费者的作用机制。

1. 商业企业竞争力与整合供应商作用机制。整合供应商的作用机制，指商业企业以竞争力为依托形成以自己为主导的同供应商的战略合作关系的作用机制。它体现为同供应商形成战略共识的运作和能力，操作平台同步性的运作和能力，通过资本纽带强化双方战略合作伙伴关系的运作和能力以及将供应链管理延伸到管理供应商的运作和能力等。

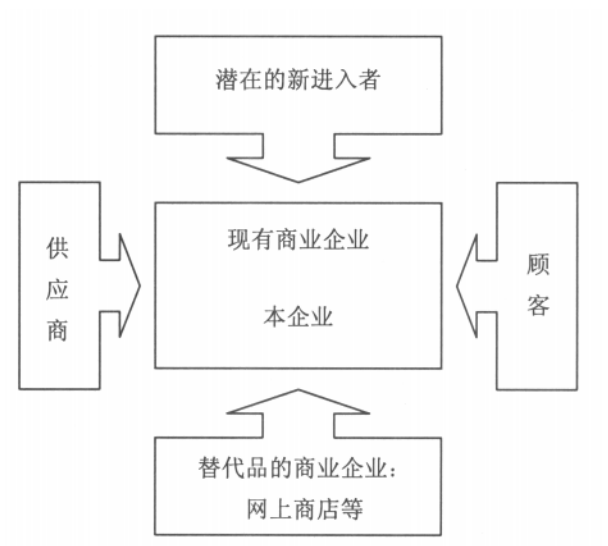


图 2　商业企业五力模型

2. 商业企业竞争力与企业内部整合能力。商业企业内部整合作用机制，指商业企业对内部各部门，不同地理空间业务单元的协同机制和能力。这种机制可以通过有形的要素，比如商业企业的集中采购中心，集中配送中心等表现，但更重要的是表现为企业内部运营程序、部门功能定义上的标准化、简单化以及协调一致性等无形要素。

3. 商业企业竞争力与整合消费者的作用机制。消费者价值包括消费者收益和消费者成本。科特勒（1998）认为消费者的收益由四个部分构成，包括产品价值、服务价值、人员价值和形象价值；而消费者成本也由四个部分构成，包括货币成本、时间成本、体力成本和精神成本。商业企业消费者价值表现为商品的组合价值，商业企业的一站式购物为企业提供了一体化的购物解决方案，商品组合价值决定了顾客价值。商业企业通过客户关系管理（CRM），能有效实现目标客户选择、市场定位战略制定及有效实现定位的能力提升竞争力。

五、小结

本文将商业企业的竞争力本质属性界定为一种顾客价值整合能力，把商业企业竞争力分为竞争优势层、竞争能力层、竞争资源层，借鉴五力模型，将商业企业竞争力的作用机制分成整合供应商的作用机制、企业内部整合作用机制和整合消费者的作用机制。提高商业企业竞争力的根本出发点是创造顾客整合价值，进行顾客价值管理。商业企业通过实施价值管理，与顾客建立真正的顾客关系，从而给企业带来利益上的回报。在激烈的竞争中，商业企业必须调整和营造自身的能力，使企业的经营管理、组织结构与顾客价值因素相适应，通过整合供应商、整合内部流程和整合消费者价值，提高商业企业竞争力。

参考文献：

[1] 迈克尔. 波特. 竞争优势 [M]. 北京：华夏出版社，1998.

[2] 李飞，刘明葳. 中外大型零售企业竞争能力比较研究 [J]. 市场营销导刊，2005(4).

[3] 刘国平，庄贵军，周筱莲. 跨国零售企业在中国的经营战略研究 [J]. 管理世界，2004(8).

[4] 刘洪伟. 企业竞争能力的层次结构及其经济学分析 [J]. 南开管理评论，2005(3).

[5] 金碚. 论企业竞争力的性质 [J]. 中国工业经济，2001(3).

[6] 杨宜苗. 零售企业竞争力国内研究述评 [J]. 经济理论研究，2007(6).

[7] 刘星原. 我国境内中外零售企业竞争力与演变趋势探析 [J]. 财贸经济，2006(1).

[8] Dupuis M，Prime N. Business distance and global retailing：a model for analysis of key success/failure factors [J]. International Journal of Retail & Distribution Management，1996(24)：30－38.

[9] Hunt S D，Morgan R M. The Comparative Advantage Theory of Competition [J]. Journal of Marketing，1995(59)：1－15.

[10] Vida，I.，Reardon，J.，& Fairhurst，A. Determinants of international retail involvement：The case of large U. S. retail chains [J]. Journal of International Marketing，2000，8(4)：37－60.

（责任编辑：李江）

?1994-2015 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved.　http://www.cnki.net