

复合基础观视角下后发企业战略变革的过程

——基于纳爱斯集团的案例分析

许强, 张力维, 杨静

(浙江工业大学 经贸管理学院, 浙江 杭州 310023)

摘要: 本文基于陆亚东等学者提出的复合基础观理论思想,以纳爱斯集团为案例对象,运用复合式提供、复合式竞争和复合式能力组成的复合式战略的分析框架,探究后发企业的战略特点及其变革过程。研究发现,后发企业在追赶过程中所采用的复合式战略由“以边缘赶超为导向”向“以创新升级为导向”再向“以一体化整合为导向”演化,并且企业所处的市场和价值链环节从低端转向高端,竞争优势逐步由成本领先向差异化转变。后发企业需要根据自身所处情境的不同,灵活采用复合式战略,从而实现快速赶超。研究结论丰富了复合基础观与战略变革的理论体系,对揭示后发企业战略变革过程的规律有参考价值。

关键词: 复合基础观;复合式战略;战略变革

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)07-0019-13

一、引言

近年来,以中国为代表的新兴工业化国家的后发企业战略变革问题逐渐引起理论界和实践界的关注。与发达国家企业相比,中国后发企业的核心竞争力并不突出,却涌现了华为、海尔、阿里巴巴等通过持续战略变革整合资源、获得逆势扩张的本土企业,这些企业不仅在国内占有较高的市场份额,甚至能在全球市场中与领先的跨国企业展开较量。后发企业为何能在本土甚至全球化市场中快速成长?其战略变革的过程机理值得深入研究。学者们已经从实证角度探讨战略变革的驱动因素和变革结果以及变革对企业绩效或竞争优势的影响(Zhang和Rajagopalan, 2010),但是,有关企业战略变革过程机理的研究仍然是一个“黑箱”。进一步来看,当前关于企业战略变革的研究主要围绕资源基础观和动态能力观展开(李小明等, 2015),难以解释那些缺少独特资源、能力并不突出的后发企业的战略选择。

收稿日期: 2018-04-28

基金项目: 国家社会科学基金项目(17BGL016);浙江省哲学社会科学规划课题(17NDJC229YB)

作者简介: 许强(1971—),男,浙江工业大学经贸管理学院教授;

张力维(1993—),女,浙江工业大学经贸管理学院硕士研究生(通讯作者);

杨静(1994—),女,浙江工业大学经贸管理学院硕士研究生。

国际知名学者陆亚东教授基于东方文化背景,提出了“复合基础观”的思想。复合基础观关注的正是拥有普通资源的企业如何在瞬息万变的市场中获得生存与发展(陆亚东和孙金云,2013)。复合基础观与资源基础观、动态能力观一样,也承认异质性资源和能力对企业竞争优势的作用,不过它更加注重普通资源的创造性复合使用,使普通资源带来不普通的效果,复合能力可以看做是东方情境下一种特殊的动态能力(陆亚东和孙金云,2013;陆亚东等,2015)。与主流的西方战略管理理论相比,该理论更能适用于动态环境中资源与能力优势并不显著的发展中国家的后发企业,因此从复合基础观视角出发来解释后发企业的战略变革更为贴切。但是,后发企业采用的复合式战略如何随着企业规模、多元化和发展阶段而改变尚存在研究空白(Luo和Child,2015)。

本文以纳爱斯集团为对象进行单案例研究,探究后发企业如何凭借普通资源进行战略变革,完成从劣势者到追赶者以至领导者的变革跨越。具体来说,本文运用复合基础观,通过对纳爱斯集团的研究,探索后发企业运用复合式战略的特点及其战略变革过程,为我国后发企业通过实施复合式战略实现成功变革提供有益启示。

二、文献回顾与分析框架

(一)复合基础观概念及内涵

缺乏核心竞争力的企业如何赶超拥有更多资源和更强能力的竞争对手?这里需要一个全新视角——复合基础观(composition-based view),去解读新兴经济体国家后发企业的逆势成长(Luo和Child,2015)。复合基础观最早是由国际知名的战略管理学者陆亚东在2012年的一次演讲中提出,是指对企业拥有的普通资源或从外部购买而来的资源,通过创造性的复合使用,可以产生独特的竞争优势或路径(陆亚东和孙金云,2014)。复合基础观不同于资源基础观。资源基础观强调企业所拥有的资源必须是有价值、稀缺、难以模仿和不可替代的,这样才能给企业带来持久的竞争优势(Bates和Flynn,1995),而复合基础观认为,拥有普通资源的企业通过创新整合,提供具有复合功能的产品或服务,运用复合式的手段参与竞争,照样可以赶超对手。

复合基础观的内涵包括复合式提供、复合式竞争和复合式能力三个方面,其被统称为“复合式战略”(陆亚东和孙金云,2013)。复合式提供(compositional offering)是指企业满足顾客的复合需求,提供具有更多复合功能的产品或服务。采用复合式竞争(compositional competition)的企业更加关注对竞争战略的组合,比如将成本、质量、人才、产品技术创新等有效组合,相较于竞争对手,这种组合方式能够提供更高综合性价比的产品或服务。复合式能力(compositional capability)是指企业整合来自内部或外部现有有形资源或无形资源的独特能力。复合式能力更强调对外部资源的获取以及与外部组织的联合。模仿式创新就是一种复合式能力,企业通过模仿来获得新的竞争战略,另外一种复合式能力是产品创新、过程创新、管理或组织创新的复合,这种复合不仅对新兴市场企业很重要,它对发达国家企业同样重要(Hamel,2006)。

复合基础观适用于以中国为代表的新兴市场国家的企业,但相关的理论和实证研究还较少。陆亚东和孙金云在2013年系统提出复合基础概念,2014年探讨了复合式战略的内外动因,2015年陆亚东等学者进一步提出“合”理论思想。综上,尽管已有文献关注到复合基础观对企业战略发展的重要意义,然而该理论的发展处于起步阶段,还没有把该理论运用到后发企业战略变革过程的研究中。

(二)战略变革与复合理论

战略变革是指企业为了应对复杂的动态环境(内、外环境)变化,谋求未来生存与发展,结

合自身能力与资源,使企业战略在根本上发生变革的过程(Oehmichen等,2017)。战略变革是对企业进行竞争的资源、路径和过程的修整,它是企业与变化的环境不断对话且随着时间推移,沟通组织各个方面相互融合的动态过程(Chaudary等,2014)。

现有战略变革的研究主要有两个学派:内容学派和过程学派(Rajagopalan等,1997)。“内容”学派通常是采用实证研究的方式探究企业战略变革的前因后果,使用的是大样本和统计方法。这类研究通常将战略变革的过程当做“黑匣子”,并未对其做出探讨。“过程”学派往往是通过时间跨度长达数年的案例研究来分析战略变革过程(刘海潮和李垣,2004)。在基于过程学派的企业战略变革研究中,能力视角的研究占据了主要地位(李小玉等,2015)。动态能力作为一种改变能力的能力,能够帮助企业快速适应环境,对企业战略变革有重大影响(Yi,2015)。近年来有关能力视角的研究逐步聚焦于二元能力,二元能力被认为是动态能力的一种(邓少军和芮明杰,2013),它能化解看似矛盾的现象,做到兼而有之,解决二元悖论中的利用、探索任务的能力(Luo和Rui,2009)。用二元能力打开战略变革过程黑箱,与中国以中庸之道、阴阳兼备理念促进企业成长不谋而合(邓少军和芮明杰,2013)。

复合基础观是在二元理论上的进一步发展,认为在企业战略发展中不仅存在着二元选择,还包括一些相互关联或者没有关联的资源和能力是能够整合并进而创造性应用(陆亚东和孙金云,2014)。以中国为代表的新经济体国家后发企业,没有资源基础观强调的VRIN资源,没有较强的核心能力(Nason和Wiklund,2015),却能够实现战略变革升级,在本土乃至国际市场取得成绩。为了探究这一现象,本文将复合基础观与战略变革结合起来,尝试打开后发企业战略变革过程机理的“黑匣子”,对后发企业的战略变革过程进行更加丰富的理论诠释。

(三)理论分析框架

综上所述,复合基础观对新兴经济后发企业的战略发展有重要意义,后发企业采用的复合式战略具有完整的战略内涵。复合式战略通过复合式提供、复合式竞争和复合式能力等三个层面来体现战略变革的过程(如图1所示)。运用图1所示的框架可以深入分析纳爱斯集团在不同发展阶段的战略变革过程。

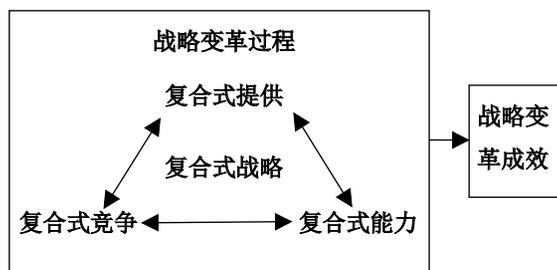


图1 后发企业复合式战略分析框架

三、研究设计

本文选择案例研究方法,深入调研和分析后发企业的战略特点及其如何变化的过程,以此捕捉和追踪管理实践中涌出来的新现象和新问题(陈晓萍等,2012)。

(一)案例选择

本文在兼顾案例研究典型性和数据可获得性基础上,最终选择纳爱斯集团作为案例研究样本。首先是案例的典型性。纳爱斯集团从快要奄奄一息的山区国营小厂后来居上,奇迹般地发展成为中国本土日化巨头之一。在后发追赶过程中,纳爱斯集团经历了从无到有,从为别人贴牌加工到技术模仿学习,再到兼并收购香港三家企业,最后收购妙管家进行大日化战略布局。可以说,纳爱斯集团能够较为完整的诠释后发企业的追赶历程,为我们探索资源和能力薄弱、不具备核心竞争力的后发企业战略变革升级提供一个比较好的研究样本。其次是案例选择的数据可获得性与研究便利性。研究组成员与纳爱斯集团同在一个地理区域,且研究团队成员之一是纳爱斯集团的中层干部,了解企业发展情况,进行访谈并获取相关资料数据比较方便,团队共获得30多万字的企业各个时期的工作报告和公司主要领导的重要会议讲话材料以及访

谈资料。作为国内日化行业的领军企业,纳爱斯集团广受学界和新闻媒体的关注,形成诸多研究成果和报告,保证了研究的便利性。

(二)数据搜集

本研究主要采用访谈、文献资料、档案调阅三者相结合的数据搜集方式,交叉验证资料信息,保证并提高研究信度和效度(毛基业和张霞,2008)。首先,研究人员通过与企业员工访谈来了解纳爱斯战略变革的实践活动;其次,通过纳爱斯集团官网、百度等搜索引擎以及期刊论文了解纳爱斯相关信息;最后是查阅纳爱斯集团的重要里程碑事件和工作报告。为了保证资料的准确性与真实性,作者还将案例涉及的资料和信息与纳爱斯集团相关人员进一步确认。

(三)构念测度

案例分析要对构念进行清晰界定和衡量,充分借鉴现有文献和案例数据,整理出合适的关键词和测度变量。本研究涉及的构念主要包括复合式战略和战略变革成效,具体如下。

1. 复合式战略的测量。企业对公开或普通的资源进行创造性的复合,为自身带来复合式的竞争优势。复合式战略由复合式提供、复合式竞争、复合式能力三个维度构成(陆亚东和孙金云,2013)。复合式提供从最大化满足顾客复合式需求而提供多样化的产品、服务和价值来衡量,表现为多功能产品、一体化服务、一站式购买、全方位覆盖等。复合式竞争从企业将多种竞争手段组合起来进行价值创造来衡量,表现为低成本差异化组合、优质低价组合、产品创新和市场营销组合、悖论整合等。复合式能力从企业整合资源的能力来衡量,表现为模仿创新、技术引进学习、产品创新和管理创新复合等。

2. 战略变革成效的测量。企业战略变革成效有不同的衡量维度,现有文献没有形成统一的测量标准(冯海龙,2010),其中产品与市场的变化、竞争优势是衡量战略变革成效的重要测量维度(Kelly,1991;冯海龙,2010)。纳爱斯集团每经过一次战略变革后都会进入新的市场,从一开始的洗涤市场,到个人护理市场再到家居清洁用品市场,集团旗下品牌产品范围也在不断增多。对此本文用市场和产品的变化、产品竞争力来体现战略变革的成效,具体用细分市场和产品竞争力来衡量。细分市场是指将市场划分成具有共同特征的子市场,本文用市场需求层次的高低和地理区域的分布来测量。产品竞争力是指企业相对于竞争对手的竞争优势。

(四)阶段划分

在案例研究中,要对企业战略变革的阶段进行划分,主要依据企业的市场和产品的变化。纳爱斯集团虽然于1968年成立,但重要的战略转折点发生在1985年庄启传担任厂长,集团由濒临破产走上正轨,成为当时世界最大洗涤用品生产基地;2006年集团第一次兼并收购香港三家公司,进入个人护理市场;2015年集团收购台湾妙管家,开始涉入家居清洁用品市场。因此,本文考察期从1985年开始,将其战略变革发展阶段划分为3个时期,总结如表1。

表1 纳爱斯集团战略变革阶段的划分

阶段	第一阶段	第二阶段	第三阶段
时间范围	1985~2005年	2006~2013年	2014年至今
重要事件	庄启传担任厂长	收购香港奥妮、裕暘、莱然三家企业	收购台湾妙管家
变革方式	贴牌加工、技术引进	跨境收购	跨境收购
企业涉及领域	洗涤市场	洗涤市场、个人护理市场	洗涤市场、个人护理市场、家居清洁用品市场

(五)数据编码

案例编码主要包括数据来源编码和数据内容编码,在编码过程中,对同一来源或文本意思相近的表述只记为1条条目。

首先按照资料来源对所有的一手、二手资料进行初始编码。通过对所有材料的初始编码,本文得到包含136个条目的一级条目库。其次,对已经得到的一级条目库按照上述3个阶段进行一次编码,得到各阶段的二级条目库,其中第一阶段有43条,第二阶段有44条,第三阶段有49条。然后根据复合式战略和变革成效两个关键构念对二级条目库中条目进行二次编码,将二次编码后的条目分配到两个构念条目库中。其中整个二次编码中,两位编码者通过双盲的方式进行编码,旨在保证编码结果的信度(彭新敏等,2017)。经过该环节,剔除了21个条目,最终确定115个条目。最后按照测度变量进行三次编码。复合式战略构念按照复合式提供、复合式竞争和复合式能力进行编码,战略变革成效构念按照细分市场、产品竞争力进行编码。表2列举了编码过程中涉及的关键构念、测度变量、关键词的编码条目统计情况。

表2 关键构念、测度变量和关键词的编码条目统计

序号	构念	测度变量	关键词	阶段			小计
				一	二	三	
1	复合式战略	复合式提供	单一产品向多种类产品转化、产品功能增加、一体化服务、全方位覆盖等	8	12	11	31
2		复合式竞争	价格低质量好、低成本覆盖市场、竞争与合作等	9	6	7	22
3		复合式能力	模仿学习、技术引进学习、研发创新、全面合作学习等	11	10	11	32
4	战略变革成效	细分市场	新兴市场、低端市场、中端市场、高端市场等	4	5	6	15
5		产品竞争力	国内最大、国内最早、国际领先等	6	4	5	15
条目数合计				38	37	40	115

(六)信度与效度保证

为保证效度,本文采取的措施主要包括:(1)运用多重证据来源的三角验证。通过访谈、文献资料检索和内部文档3种不同的方法获得资料与证据,确保资料的多样性和互补性。(2)建立证据链。运用多种证据对企业复合式战略演变进行描述,让搜集的资料具有连贯性且符合一定的逻辑。(3)让重要信息提供者进行检查。通过与纳爱斯集团受访者的沟通,确保数据与报告能反应所要探讨的现象。

为保证信度,本文的主要措施包括:建立详细的案例研究数据库,包括访谈录音、撰写的文稿、档案笔记等资料,方便日后进行再检查与分析。对研究中出现的问题及偏差进行深入探讨与分析。

四、案例描述

(一)基于“涅槃重生”的第一次战略变革(1985—2005年)

20世纪80年代,我国进入改革开放和建设社会主义新时期,中国洗涤用品行业成为最早开放的行业之一。宝洁等世界洗涤巨头几乎占据中国洗涤市场的半壁江山,而国内厂家由于长期受计划经济的影响,品牌意识薄弱,举步维艰。纳爱斯在这种大环境下,开始了变革之旅。

纳爱斯创立于1968年,当时只生产单一产品肥皂,由于拘泥于制度以及自身原因,企业业绩徘徊不前。1985年庄启传新任厂长,带领员工进行首次战略变革,专攻洗涤行业,这位高瞻远瞩的企业家,处处领先人一步。典型事例如1986年当众多企业还留恋计划经济时,纳爱斯已涉足市场,与上海制皂厂达成横向联营生产香皂;在诸多企业开始认识名牌,开创名牌时,1991年纳爱斯就从瑞士引进技术,开发“纳爱斯香皂”,1992年对原肥皂进行改质改性改包装,成功开发出“雕牌超能皂”。经过多年的技术学习和经验积累,“纳爱斯香皂”、“雕牌超能皂”连

续多年位居全国销量第一。然而取得如此骄人成绩的纳爱斯不满于此,1998年庄在饱和的洗衣粉市场看到了机遇,开始研究洗衣粉项目,2000年纳爱斯正式跨入洗衣粉市场并且迅速成为该行业老大。该阶段,重获新生的纳爱斯集团从一个即将倒闭的小厂一步步成长为世界最大的洗涤用品生产王国。这一阶段的典型引用语举例及编码结果如表3所示。

表3 纳爱斯1985—2005年第一次战略变革阶段典型引用语举例及编码结果

序号	构念	测度变量	典型引用语举例	来源	关键词	编码结果
1	复合式战略	复合式提供	从单一品种发展“纳爱斯香皂”、“雕牌洗衣粉”、“雕牌洗洁精”等,在企业合作中加快自身发展	S1;S4	单一品种 转向多品种	多产品多 品种
2		复合式竞争	“引进瑞士先进技术,结合本厂技术,开发出纳爱斯香皂,是世界一流精品,但价格只有进口香皂的一半。”	M1;S2	一流精品 一半价格	优质低价
3		复合式能力	“我们为上皂贴牌加工,学习他们的技术制造香皂并增加了花色品种,同时与多厂达成横向联合……1991年从瑞士引进先进技术,结合本厂技术,开发新产品。”	M2;S4	技术学习	技术模仿 技术创新
4	战略变革 成效	细分市场	纳爱斯集团从世界最大的肥皂生产基地提升为最大的洗涤用品生产基地。	S2;S4	世界最大 生产基地	聚焦于洗 涤市场
5		产品竞争力	1999年“雕牌”被国家工商局认定为驰名商标;2005年“纳爱斯”又被认定为中国驰名商标	S1;S4	驰名商标	行业第一

(二)基于“快速扩张”的第二次战略变革(2006—2013年)

进入21世纪,人们对提高生活品质的要求日益从“硬性”转向“软性”,日化产品逐渐向天然、健康、安全的理性回归。纳爱斯的经营理念从“只选对的,不买贵的”变为“只为提升您的生活品质”,以求最大程度满足消费者日益提升的生活品质需求。

2006年纳爱斯朝着市场容量大、盈利水平相对较高的中端市场——个人护理用品市场迈进,直接将英属中狮公司麾下香港奥妮、裕暘、莱然三家公司收入囊中。正如庄总在访谈中提到的:“2006年,发展个人护理产品成为我们集团新的选择目标,徒手起家、亲力亲为的方法太慢,想要在个人护理市场找到捷径,收购其他企业成了(集团)不二选择……”该项收购的关键收购最大的特征就是知识产权,纳爱斯的成功收购使之拥有了多个著名品牌和商标的所有权或独占使用权。

纳爱斯集团以节能、天然环保、健康安全为价值取向形成多品牌阵容,2007年集团推出“超能天然皂粉”,随后又主打个人护理用品,包括“100年润发”、“麦莲洗发水”等。2009年庄总在中国洗协肥皂委员会上说道:“未来社会发展的需求一定是安全、健康、环保的产品,因此,要大力抓产品的创新。要向中高端领域产品迈进,细分市场,摆脱低价位、价格战的恶性竞争。”

纳爱斯坚持性价比优势贯穿企业发展始终,庄总在访谈时说道:“我们能用性价比的优势占领低价位产品市场,我们也一定能用性价比的优势作为做事原则,发展高价位产品市场。牢牢把握市场发展趋势,走差异化路子。”该阶段,纳爱斯集团成功变革升级,从洗涤用品行业成功变革进入个人护理市场。这一阶段的典型引用语举例及编码结果如表4所示。

(三)基于“海外发展”的第三次战略变革(2014年至今)

2014年由于国家政策调整,各行各业发展速度明显变缓。大部分企业利润下降,即使有些企业的销量上涨其利润也不如以往。加上消费者绿色生态意识加强,对日化产品技术要求上升

表4 纳爱斯2006—2013年第二次战略变革阶段典型引用语举例及编码结果

序号	构念	测度变量	典型引用语举例	来源	关键词	编码结果
1	复合式战略	复合式提供	开发出的“超能天然皂粉”,采用天然椰子油为原料,健康安全环保,不但增加去污功能,而且具备洗衣后衣物柔软等护理功能	S1;S2	产品功能增加	多功能产品
2		复合式竞争	“在低端市场上,我们要以优质低价规范市场游戏规则;向中高端市场发起猛攻,仍然不改初衷,让质优价廉来谱写市场新的游戏规则。”	M1;S4	低成本覆盖市场	低成本差异化
3		复合式能力	纳爱斯用自有技术,做自主品牌,坚持自有知识产权,不断推动科研技术的改革创新……日化产品将集中向天然、健康、舒适回归,企业技术能力要求不断提升	M2;S3	科研技术创新	研发技术创新
4	战略变革成效	细分市场	集团企图转向盈利较大的个人护理市场,聚焦于洗发水等产品的研发	M2;S2	个人护理市场	升级至个人护理市场
5		产品竞争力	“伢牙乐牙膏”年销售额在5亿元左右,是儿童牙膏市场第一品牌	S2;S4	市场第一	国内第一

到一个新台阶,产品不仅要绿色环保还要附加值高。集团想要在市场上独树一帜,获得消费者的青睐并非易事。

纳爱斯在经济不景气的情况下,依然维持较快的增长速度。为了赢得更多市场份额,开始进行大日化战略布局,2015年成功收购台湾妙管家。妙管家是生产家居清洁用品的老牌国际性公司,主要经营包括厨房、卫生间、地板等清洁型用品。纳爱斯集团通过整合妙管家市场,以期形成一个大陆、台湾、日本、东南亚经济圈,进一步推进集团全球化战略,以更高端的产品拓展海内外市场。在家居清洁领域,纳爱斯之前涉及未深,因而此次收购,有助于其向家居清洁用品行业成功变革。

同时,纳爱斯进一步提高国际化合作的水平,与瑞士奇华顿、德国巴斯夫、法国家乐福等世界500强企业,从一般合作提升为全面合作战略伙伴关系,并从合作关系中获得了宝贵的学习机会和提升空间。在产品生产方面,根据原料供应和需求市场建立驻外生产基地,形成规模效益优势。在分销渠道方面,纳爱斯集团与产品专销商亲如一家,将专销商纳入到集团管理体系中。在营销推广方面,实行市场整合营销,线上推广和线下销售相结合,网络新媒体拓宽了宣传渠道,推进了传播与销售的紧密联动。庄总认为:“真正有能力的人都是善于整合资源的人,资源整合得越好,能力发挥就越大。”

在此阶段纳爱斯集团在中高端市场成功站稳脚跟,通过收购妙管家,使集团的产品链形成了一个覆盖洗涤、个人护理、家居清洁三角构架。这一阶段典型引用语举例及编码结果如表5所示。

五、案例讨论

综合文献阅读研究以及对案例资料的编码分析(参见表3、表4和表5),可以发现,纳爱斯在三阶段战略变革过程中,通过运用不同程度的资源整合,形成不同的复合式战略来推动企业发展。具体而言,我们从复合式提供、复合式竞争、复合式能力三个维度来深入探索后发企业如何整合内外资源实施复合式战略的变革过程。

1. 纳爱斯的第一次战略变革。先发企业掌握着产业的主导技术范式并占据主流市场,后发

表5 纳爱斯2014年至今第三次战略变革阶段典型引用语举例及编码结果

序号	构念	测度变量	典型引用语举例	来源	关键词	编码结果
1	复合式战略	复合式提供	纳爱斯主打洗涤用品,2006年进入个人护理行业,2015年成功收购妙管家,打造大日化业霸主行业势在必行	S2	大日化	一体化产品提供
2		复合式竞争	近年来,纳爱斯整合最新的技术、行业最优的产能,优化产品结构,高附加值新品占总体销售的80%以上	M1;M2	最优产能;高附加值产品	差异化高附加值
3		复合式能力	集团与瑞士奇华顿、美国沃尔玛等世界500强企业从一般合作提升为全面合作战略伙伴	M2;S4	全面合作	互补性资产创新
4	战略变革成效	细分市场	纳爱斯集团在2014年开始着手收购台湾妙管,满足中高端市场的产品需求	S1;S4	中高端市场	横向发展家居清洁用品市场
5		产品竞争力	“我们的品牌作为行业唯一荣登被誉为‘亚洲品牌价值第一榜’的亚洲品牌500强榜单,超越日本、韩国、印度等国家知名企业品牌。”	M1	行业唯一	亚洲领先

企业在面对发展不足的当地市场和用户时,想要缩短与领先企业的差距就要看清自己的位置以及善于利用自身优势。纳爱斯在发展初期位于洗涤行业外围,各方面能力都不突出,想要与先发企业较量甚至是平起平坐,就要付出很大努力。纳爱斯通过联营合作与引进消化吸收国外核心技术知识,产品提供从单一性转向多样性,并开始进行满足市场需求的技术模仿创新。以模仿为起点,在不复制完整先进技术轨迹条件下,有效利用外来的成熟技术,构建企业自身竞争战略。作为一个后发企业,在期初拥有对本土市场和需求了解的优势,但完全缺乏参与国际市场竞争的实力,同时也不具备自我创新的优势,因而奉行“拿来主义”,不拘泥于企业自我缓慢成长,以低成本优势为基础,以提高产品质量为目标,形成优质低价的复合式竞争策略,创造出独特的竞争优势。

在该阶段案例企业逐步从一个濒临倒闭的小厂成功变革为综合洗涤用品最大工业生产基地。纳爱斯选择走洗涤专业化道路,聚焦于低端市场。新兴工业化国家的制度环境和基础设施相对比较落后,致使企业的技术和市场处于劣势地位,所以大多数后发企业首先会选择处于价值链中附加值不高的低端环节(苏勇等,2014),通过资源、能力的积累,逐渐从模仿转为创新(Chang等,2006)。

2. 纳爱斯的第二次战略变革。企业在不同阶段会面临不同战略问题(Dutrénit,2004),处于变革阶段的后发企业,也许会面临这样一种困境:是满足现状,根植于低端市场,继续采用低成本战略实现追赶,还是努力促进企业向上升级,以领先企业的态势实行研发创新并与竞争对手展开较量(江诗松等,2012)?已有研究证明,通过技术引进和低成本优势迅速在低端市场站稳脚跟只是一时的成功,如果不设法提高技术创新能力,后发企业将难以长期获得市场占有率(Lee和Lim,2001)。技术创新能力对后发企业越来越重要,纳爱斯在第二次战略变革中通过兼并收购,巧妙运用外部知识,开创出收购知识产权加速自主创新的新路径,同时巩固深化开放的技术研发创新体系,不断创新,将低成本优势和研发创新相结合,继而推出多功能新产品。纳爱斯用已有优势去创新部署先前通过吸收外部资源得到的新资源和能力,在中端市场上形成以兼顾低成本、差异化出发点的企业创新。

对于纳爱斯这样的后发企业而言,在缺乏世界领先的市场以及技术资源条件下仅通过自

我内部研发很难获取足够的企业特定资源参与竞争(Luo和Wang,2012),因而后发企业想要获得快速追赶,要善于利用外部资源突破行业进入障碍。同时任何企业要保持可持续竞争优势并随着市场的发展而获得持续增长,就应该使自己成为行业的纽带或中介。案例企业从日化行业价值网络的边缘入手,不断积累资源和增强能力,提升产品品质和调整竞争策略,然后逐渐向日化行业价值网络的中心转移。

3. 纳爱斯的第三次战略变革。研究发现,无法流动和难以替代的VRIN资源很难被重新配置和部署(Nason和Wiklund,2015),只拥有核心能力的企业并不能弥补其他能力的不足。当前技术相对落后的后发企业逐渐成为市场领导者,企业间竞争的关键资源开始逐渐由技术创新转变为互补性资产创新(罗岷和赵红梅,2009)。如果将后发企业核心能力与强大的互补性资产(如渠道、营销、设计、技术等)整合,就能相较于竞争对手创造更大的价值,获得更多的利润。互补性资产创新要求企业不仅仅考虑自己的竞争能力,还把自己与别人合作创新,实现互利共赢(罗岷和马柯航,2013)。纳爱斯在第三次战略变革中通过海外收购资源吸收整合,形成全面的一体化供应,产品提供覆盖洗涤、个护和家居清洁等多方面。并与国际知名企业瑞士奇华顿、德国巴斯夫等进行全面战略合作学习,研发生产出满足顾客多样化需求的高附加值产品。此外,纳爱斯还与利益相关者形成利益共享格局,与原材料供应商,产品专销商、驻外生产基地等形成庞大的互惠合作网络;与网络新媒体进行合作,采用线下销售和线上推广的模式进行营销等。这些将内外部互补性资产有机创新整合在一起的举措,使集团获得了有别于国际领先企业的差异化竞争优势。

纳爱斯集团利用开放式整合直接切入到产业链较高的增值环节,获得为己所用的核心技术能力,生产高附加值产品,更能够快速实现从后发到先发的追赶。对于后发企业来说,企业间的竞争更多在于互补性资产创新,通过互补性资产创新,后发企业在战略发展中以差异化、高品质的产品和服务为顾客创造价值,实现后发先至的战略(罗岷和马柯航,2013)。

4. 后发企业复合式战略的演变路径及适用情境。后企业的成长与发展是一个不断演进的过程,当面临不同的发展情境时,后发企业会选择不同的复合式战略来满足成长需要。案例企业战略变革经验表明,企业是在价值链、市场和独特竞争优势的基础上实施复合式战略。复合式战略演变路径和适用的情境如图2所示。

不是所有企业一开始进入市场就能到达中心位置,对于大部分只拥有普通资源,能力较弱的后发企业,在面对新兴市场快速发展的环境时,可以考虑从边缘进入,嵌入价值链附加值低的环节,以低成本的优势率先取得竞争资格,在技术和市场等方面进行快速模仿来实施发展和赶超,再一步步谋求竞争的核心位置(Young,1928)。因此在后发企业探索阶段,大部分集中于低端市场,实施以边缘赶超为导向的复合式战略,获得一定经验累积和更强的技术研发能力,这符合后发企业进入竞争市场的一般性规律。

但是,后发企业通过持续低价来维持竞争优势,进一步拓展市场是非常困难的。因而占据一定市场份额的企业可以利用自己的成本基础,将利润投资在差异化方面。随着市场环境的变化,消费者品质需求的提升和技术要求的提高,创新驱动企业变革升级亟不可待,但此时价值链环节仍处于低端位置,因而在成长阶段后发企业应实施以创新升级为导向的复合式战略,具体体现两个方面:一是目标市场从低端转向中端甚至是中高端市场发展,二是企业所处的价值链,通过创新来实现价值链低端的向上迁移,创新整合利用内外资源,形成兼顾低成本和差异化的产品优势,以此来提升产品的附加值和市场竞争能力。

面对日益增长的中高端市场,拥有丰富的互补性资产和较强整合能力的后发企业可以利用开放式的资源整合逻辑,将技术研发与分销渠道、客户关系、供应商关系等互补性资产进行

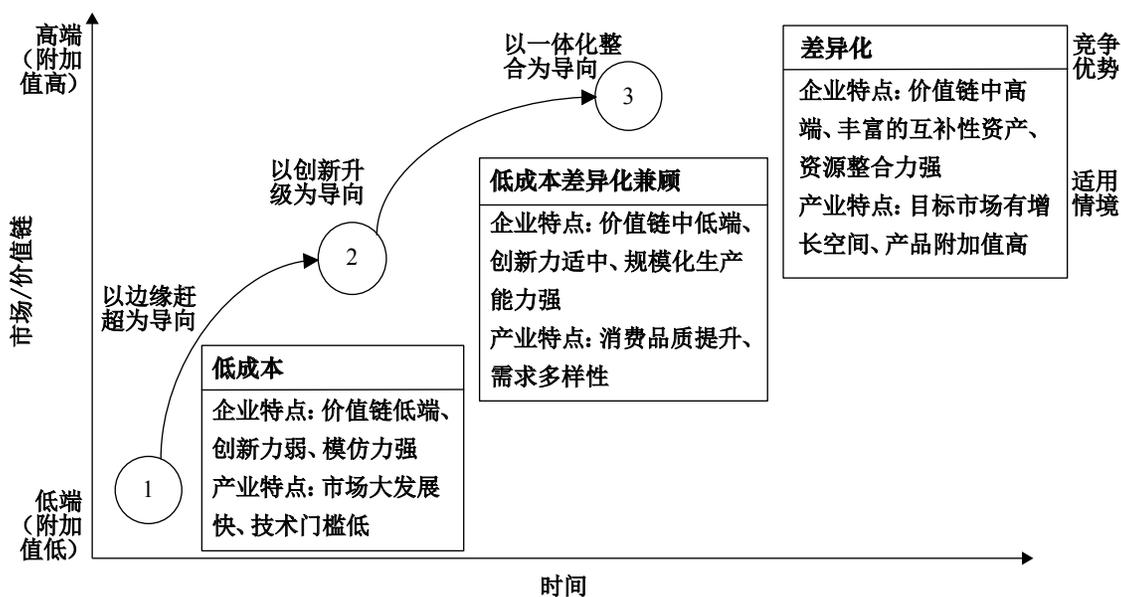


图2 后发企业复合式战略演变路径

有效整合,参与更广产品领域和更大市场范围的竞争,产品提供全面覆盖高、中、低端市场,向客户提供差异化且附加值更高的产品或服务,从而形成以一体化整合为导向的复合式战略。

综上所述,本研究认为后发企业复合式战略演变路径从以边缘赶超为导向,再到以创新升级为导向,最后到以一体化整合为导向。企业竞争优势从原来的成本领先转移到差异化,价值链从附加值低转向附加值高,市场由原先的集中于中低端转向全面覆盖的高中低市场。后发企业在战略变革成长阶段,根据不同的适用情境采用对应的复合式战略,从而带来企业整体竞争优势的提升。

六、结论与展望

(一)研究结论

本文从复合基础观视角出发,通过对纳爱斯集团三次战略变革过程的案例研究,对缺乏雄厚资源和能力的后发企业实施复合式战略的演化路径及其内在机制进行了分析与归纳,得出以下结论:

第一,后发企业在追赶过程中,其复合式战略发展经历了一个动态演进过程。复合式提供从多产品、多品种变为多功能产品最后变为一体化产品提供;复合式竞争从优质低价变为低成本差异化最后变为差异化高附加值;复合式能力最初为技术模仿创新,然后发展为技术研发创新,最后演变为互补性资产创新。复合式战略迭代发展,从以边缘赶超为导向,再到以创新升级为导向,最后到以一体化整合为导向。

第二,后发企业实施战略变革需要找准自我竞争优势和认清自我位置。对于大部分后发企业,它们远离先进技术和成熟市场,其竞争优势不一定是显性的核心竞争力,更有可能是对自己拥有的或者购买的外部普通资源进行更快速的整合使用,从而首先在价值链低端形成低成本的竞争优势。在随后的企业战略成长中逐步向价值链高端和差异化的竞争优势转移。

第三,后发企业实施战略变革的关键在于运用复合式战略形成独特的发展路径。企业可以根据自身所处情境的不同,灵活选择对应的复合式战略。通过整合内外普通资源,循序渐进发

展自身资源和能力,进而构建复合优势,最终带来后发企业整体绩效的提升。其中复合式提供和复合式竞争可以进行相互转化和强化,复合式能力驱动和支撑两者的实施,抓住复合时机,创造性地整合运用内外普通资源。

(二)理论价值

第一,深化了后发企业的成长理论思想。1954年Penrose提出资源的多样性组合能够加快企业成长,通用性资源(具有内部或外部可替代性)的灵活性和多样性是决定企业扩张的重要因素。Nason(2015)在对资源基础理论评估的文献中拓展了Penrose的理论,并指出通用性资源对企业成长的影响将大于专用性资源(具有异质性或难以流动性),也就是说,普通的能够在企业间流动的多样性资源是企业发展壮大关键。复合基础理论与此有共通之处,复合基础观虽然是中国学者基于东方情境提出的新概念,但却很好地延续了Penrose的观点,都强调资源的复合性和多样性整合运用,比较适合解释后发企业的成长规律。本文通过探索性单案例研究,从复合式战略出发,抓住资源、能力复合的内在逻辑,抽象出复合式战略演进模式。此研究阐明了复合式战略如何随企业不同变革发展阶段而演变,其为后续复合式战略以及后发企业快速成长研究提供了基础。

第二,阐释了新兴市场背景下后发企业战略变革过程的机理。本文通过剖析纳爱斯集团三次战略性变革升级,运用复合基础观探究只拥有普通资源的新兴市场国家后发企业的战略变革过程。已有文献大多从认知观、学习观和能力观等视角探讨战略变革(杨林和张敏,2008),总体上缺少对能力特征并不显著的后发企业以一种更合适、更全面的视角来解释其战略变革升级过程。后发企业在战略变革过程中更注重普通资源的获取、部署,因而动态性运用复合基础理论来构建战略变革过程模型,能够更为全面揭示后发企业的企业战略特点和变化过程。

第三,丰富了动态能力的理论思想。后发企业所具备的复合能力可以看作中国情境下一种特殊的动态能力(陆亚东等,2015),它与西方理论中的动态能力既有相同点又有区别。就相同点来说,复合能力和动态能力都强调对内外能力的动态调整;就不同点而言,动态能力更偏向于内部资源和常规能力的配置更换(宝贡敏和龙思颖,2015),复合能力则强调对外部普通资源的获取和利用;动态能力偏重于资源能力的稀缺性和独特性(陆亚东和孙金云,2014),复合能力强调可获取可利用资源的创造性复合与发挥。本文对后发企业复合能力的探讨,丰富了对后发企业动态能力本土化的研究。

第四,完善了后发企业竞争优势构建的理论思想。西方战略管理理论强调企业通过核心能力即难以流动的异质性资源或能力来获得可持续竞争优势(Barney,1991)。然而对只拥有普通资源的后发企业而言,西方战略理论在很大程度上并不适用,它很难解释后发企业的竞争优势的来源。复合基础观理论的提出与发展较好地阐明了后发企业竞争优势问题,复合基础观不着眼于关注资源与能力复合的VRIN性,而在于强调资源与能力的整合共生、开放利用思维。本文阐述了不具备异质性资源的后发企业同样能够拥有竞争优势,研究丰富了企业竞争优势相关理论,为深化竞争优势研究提供了新方向。

(三)实践启示

第一,对于资源和能力特征不显著、处于发展劣势的后发企业来说,管理者可以实施复合式战略来获得竞争优势。后发企业想要获得成功,可以通过协调与部署内外普通资源,提供更多复合功能的产品或服务,组合竞争战略,最后构建企业长远发展所需要的独特能力。

第二,后发企业在选择与自身发展相匹配的复合式战略时,管理者应该要考虑企业所处情境,选择对应的复合式战略。在企业所处竞争环境恶劣但技术学习获取相对容易时,可以采用以边缘为赶超的复合式战略;当企业具备一定规模生产能力和研发创新能力时,可以采用以创

新升级为导向的复合式战略;在企业具有较强的资源整合能力时,可以采取以一体化整合为导向的复合式战略。

第三,后发企业从价值链低端跃迁到价值链高端,要遵循复合式战略演变的规律,通过战略变革的过程来实现。后发企业一般在价值链低端,通过实施低成本战略,获得一定的市场份额和经营实力后,再进一步拓展市场和产品的竞争范围和层次,实施差异化战略,最终迈向价值链的中高端。复合式战略的自身演变为后发企业所处价值链环节的提升提供了有效途径。

(四)局限与展望

本文采用单案例研究,从复合基础观视角揭示了后发企业战略变革的内在机理,得出若干理论与实践启示,但仍存在不足。本研究虽然尽力选取了后发企业追赶中具有代表性的企业做案例研究,但由于单案例研究本身的局限性,使得研究结论的推广性和普适性存在一些局限。未来的研究可以采用多案例研究,对不同产业的代表性后发企业的战略变革过程进行比较分析,进而完善研究结论。同时可以进一步深入探讨战略变革的驱动因素和战略演变关系、后发企业的竞争优势构建机制等问题。

主要参考文献

- [1]宝贡敏,龙思颖.企业动态能力研究:最新述评与展望[J].外国经济与管理,2015,37(7):74-86.
- [2]陈晓萍,徐淑英,樊景立.组织与管理研究的实证方法[M].北京:北京大学出版社,2012:236-271
- [3]邓少军,芮明杰.高层管理者认知与企业二元能力构建——基于浙江金信公司战略变革的案例研究[J].中国工业经济,2013,11:136-147.
- [4]冯海龙.企业战略变革的定义比较、测量述评及量表开发[J].管理学报,2010,7(4):499-508.
- [5]江诗松,龚丽敏,魏江.后发企业能力追赶探析与展望[J].外国经济与管理,2012,34(3):57-64.
- [6]李小玉,薛有志,牛建波.企业战略变革研究述评与基本框架构建[J].外国经济与管理,2015,37(12):3-15.
- [7]刘海潮,李垣.动态环境下战略管理研究的新趋势[J].科学学研究,2004,22(1):64-69.
- [8]陆亚东,孙金云.中国企业成长战略新视角:复合基础观的概念、内涵与方法[J].管理世界,2013,10:106-117.
- [9]陆亚东,孙金云.复合基础观的动因及其对竞争优势的影响研究[J].管理世界,2014,7:93-106.
- [10]陆亚东,孙金云,武亚军.“合”理论——基于东方文化背景的战略理论新范式[J].外国经济与管理,2015,6:3-23.
- [11]罗岷,马柯航.后发企业的边缘追赶战略[J].中国工业经济,2013,12:91-103.
- [12]罗岷,赵红梅.中国制造的秘密:创新+互补性资产[J].中国工业经济,2009,5:46-56.
- [13]毛基业,张霞.案例研究方法的规范性及现状评估[J].管理世界,2008,4:114-121.
- [14]苏勇,李作良,马文杰.新兴经济国家后发企业战略变革:演化路径、驱动因素--基于 HTC 的案例研究[J].研究与发展管理,2014,26(2):77-86.
- [15]Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. Journal of Management, 1991, 17(1): 99-120.
- [16]Bates K A, Flynn J E. Innovation History and Competitive Advantage: A Resource-based View Analysis of Manufacturing Technology Innovations[J]. Academy of Management Best Papers Proceedings, 1995, 1: 235-239.
- [17]Chaudary A, Fatima A, Zafa F. Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth[J]. International Journal of Scientific & Engineering Research, 2014, 5: 535-542.
- [18]Dutrénit G. Building Technological Capabilities in Latecomer Firms: A Review Essay[J]. Science Technology&Society, 2004, 9(2): 209-241.
- [19]Hamel G. The Why, What and How of Management Innovation[J]. Harvard Business Review, 2006, 2: 72-84.
- [20]Kelly D. Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change[J]. Academy of Management Journal, 1991, 34(3): 591-612.
- [21]Lee K, Lim C. Technological Regimes, catching-up and leapfrogging: Findings from the Korean Industries[J]. Research Policy, 2001, 30(3): 459-483.
- [22]Luo Y, Child J A. Composition-Based View of Firm Growth[J]. Management and Organization Review, 2015, 29: 379-411.

- [23]Luo Y, Wang S L. Foreign Direct Investment Strategies by Development Country Multinationals: A Diagnostic Model for Home Country Effects[J]. *Global Strategy Journal*, 2012, 2: 244-261.
- [24]Luo Y, Rui H C. An Ambidexterity Perspective toward Multinational Enterprises from Emerging Economies[J]. *Academy of Management Perspective*, 2009, 11: 49-70.
- [25]Nason R, Wiklund. An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future[J]. *Journal of Management*, 2015, 9: 1-52.
- [26]Oehmichen J, Schrapp S, Wolff M. Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change—A contingency perspective[J]. *Strategic Management Journal*, 2017, 38: 645-656.
- [27]Rajagopalan, Nandini, Spreitzer and Gretchen. Toward a theory of strategic change: A multilens perspective and integrative framework[J]. *The Academy of Management Review*, 1997, 22: 48-79.
- [28]Yi Y. Dynamic capabilities and the speed of strategic change: Evidence from China[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2015, 62(1): 18-28.
- [29]Young A A. Increasing returns and economic progress[J]. *The Economic Journal*, 1928, 38(152): 527-542.

Research on the Process of Latecomer Firms' Strategic Changes from the Perspective of Composition-Based View: A Case Study on the Nice Group

Xu Qiang, Zhang Liwei, Yang Jing

(Zhejiang University of Technology, Hangzhou 310023, China)

Summary: For firms lacking core competitiveness in emerging market countries, their competitive advantage is more likely to stem from the creative use of common resources in the catching-up process. Based on the composition-based view (CBV) which is proposed by Luo Yadong and other scholars, this paper takes the case study of the Nice Group and explores the characteristics of latecomer firms' strategies and the strategic change process by means of a analytical framework of the composition-based strategy consisting of compositional offerings, compositional competitions and compositional capabilities. The case study finds that in the process of strategic changes, the composition-based strategy evolves from “edge catching-up” to “innovation and upgrading” and finally to “integration”. In addition, the market position and the value chain of latecomer firms are both evolving from low-end to high-end. The competitive advantage gradually evolves from cost leadership to differentiation. This paper summarizes that latecomer firms need to adopt the composition-based strategy flexibly according to their own situations, so as to achieve rapid catch-up from late-development to first-development. The conclusion enriches the relevant theoretical system of the composition-based view and strategic changes, and contributes to advance the evolution of the composition-based strategy and reveal the essence of the strategy change process of Chinese latecomers.

Key words: composition-based view; composition-based strategy; strategic changes

(责任编辑: 雨 橙)