

文章编号:1002-980X(2007)01-010-04

# 基于生态位分化理论的中小企业发展战略分析

姚慧丽<sup>1,2</sup>, 曾 蓉<sup>2</sup>

(1. 南京理工大学, 南京 210094; 2. 江苏科技大学, 江苏 镇江 212003)

**摘要:**借助生态位理论重新审视中小企业的发展战略和竞争行为,指出中小企业应主动与大企业的生态位分化,并且提出基于生态位分化的小生位战略以及牢固占据小生位的深度适应战略,为中小企业在激烈的市场竞争中生存与发展提供了新思维和新方法。

**关键词:**生态位分化;中小企业;发展战略

**中图分类号:**F276.3 **文献标志码:**A

许多中小企业由于规模小、竞争力弱、融资困难、抗风险能力差等原因,在激烈的市场竞争中常常处于劣势,并且挣扎于生存的边缘。《财富》杂志刊登的有关数据显示,美国大约有62%的企业寿命不超过5年,中小企业的平均寿命不到7年;有关我国中小企业平均寿命的说法不一,根据《科学投资》的采访、调查和研究,我国中小企业平均寿命大体在3-4年之间<sup>[1]</sup>。这表明大多数中小企业逃脱不了过早夭折的命运。

作为竞争中的弱势群体,中小企业如何在激烈的市场竞争中生存、发展、壮大,一直是企业管理研究领域中的热点问题。随着生态学思想逐渐渗透到管理领域,借助生态位理论重新审视中小企业的发展战略和竞争行为,为中小企业在激烈的市场竞争中生存和发展提供了新思维。

## 1 生态位对中小企业竞争的启示

生态位的定义有很多种,其中比较全面的一个定义是Whittaker在前人定义基础上提出的。他指出每个物种在一定生境的群落中都有不同于其他物种的自己的时间、空间位置,也包括在生物群落中的功能地位<sup>[2]</sup>。这表明物种间存在趋异性,也正是趋异性使得不同物种组成的生物群落能更有效地利用环境资源。

生态位同物种对资源的利用情况相联系,同生

物间的竞争现象密不可分。当两个生物利用同一资源时,就会出现生态位重叠现象,从而发生彼此相互抑制的作用,即竞争。生物竞争排斥原理指出:具有相似环境要求的两个物种为了争取有限的食物、空间等环境资源,大多不能长期共存,除非环境改变了竞争的平衡,或是两个物种发生生态位分离,否则两者之间的生存竞争迟早会导致竞争能力差的物种灭亡或被取代<sup>[3]</sup>。

生态位对中小企业竞争的启示是:生态位差异化是企业共存的基础,有利于减少中小企业与强大竞争对手的正面冲突,从而在激烈的市场竞争中易于存活;企业的竞争优势也来自于差异,中小企业要增强竞争力必须培养与其他企业不尽相同的生存能力。

## 2 中小企业发展劣势的生态位分析

根据生态学理论,适应宽度和适应深度是衡量个体在生态位上生存状态的重要指标。通过分析中小企业在生态位的适应宽度和适应深度等特征,可以从生态学角度找出中小企业在发展中处于劣势的原因。

### 2.1 中小企业生态位适应宽度分析

适应宽度即适应范围,主要指个体所能利用的各种资源的总和,实际就是生态位宽度。应用到企业上是指一个企业所利用的各种市场环境资源(顾客资源、供应资源、智力资源、资本资源)的总和,即

收稿日期:2006-09-20

基金项目:国家教育部人文社科规划基金项目(05JA630023);江苏科技大学高水平研究项目(2004JG015J)

作者简介:姚慧丽(1964—),女,黑龙江哈尔滨人,江苏科技大学经济管理学院副教授,在读博士,主要从事企业成长、企业仿生研究。

对市场环境资源利用的多样化程度<sup>[4]</sup>。如果企业实际利用的资源只占整个市场环境资源的一小部分,则企业的生态位较窄,适应范围较小;反之亦然。

对于多数中小企业来说,其所能利用的各种资源有限。第一,中小企业的产出规模小,对产品市场及原料供应的影响力极为有限,因此它们往往只是市场变化的被动接受者。第二,中小企业获取市场信息的能力弱,因此它们往往由于缺乏必要的基础信息而导致企业经营决策出现失误。第三,中小企业在技术及管理方面比较落后。在技术方面,中小企业技术引入速度慢,技术开发率低,拥有的技术人员少,而且大多不具备自己研制新技术的能力;在经营管理方面,中小企业管理人员素质较低,管理的观念及管理的水平也比较落后。第四,中小企业经营资金有限、融资困难。中小企业的资金筹措能力一般都比较差,再加上其在金融信用方面的先天不足,更使得中小企业由于资金问题而难以抓住发展的机遇,有时甚至是正常经营也因资金短缺而遭致倒闭的厄运。第五,多数中小企业缺乏长期的战略准备。这表现为中小企业很少制定长期经营战略,缺少持续的技术开发能力。以上几个方面表明,中小企业生态位宽度较窄,生态位的适应范围较小。

## 2.2 中小企业生态位适应深度分析

适应深度即适应程度,主要指个体在生态位上的竞争力和生存效率。适应深度涉及到企业竞争力的问题,没有适应深度的企业在生态位上缺乏竞争力,并可能被淘汰出该生态位。多数中小企业在生态位上的适应深度不够,主要表现在:中小企业由于生产规模小,无法获得规模经济带来的低成本优势;又由于缺乏创新能力,大多抄袭模仿跟随大企业,造成产品趋同,在性能、质量甚至外型上都高度相似,缺乏特色;营销能力薄弱,没有固定的消费群体,也缺少品牌效应。这使得中小企业只能获得微利甚至亏损,当遭遇强大的竞争对手时更是无法与之抗衡。

适应深度反映的是个体的特化程度,应用到企业上是指企业的专业化程度。专业化程度越高,企业对特定狭窄范围内的消费者的满足能力就越强,企业在这一个范围内的竞争力就越强。适应宽度反映的是个体的泛化程度,应用到企业上是指企业的多元化(通用化)程度。多元化企业以牺牲对特定狭窄范围内消费者的强满足能力来换取对更大范围内消费者的基本满足能力,抗环境变化的能力较强。基于以上分析,中小企业的适应宽度(生态位宽度)较窄,不具备开展多元化经营的条件,因此无法利用多元化的优

势,抗变能力相对较弱。同时,中小企业又缺乏生态位上的适应深度,不具有专业化优势,因此在具体的生态位上缺乏竞争力。总的来说,多数中小企业在生态位上既不广也不深,很难获得竞争优势。

## 3 基于生态位理论的中小企业发展战略

正如两个生物出现生态位重叠会彼此相互抑制一样,两个企业的生态位重叠时也会有竞争。竞争程度直接取决于它们生态位重叠的程度,生态位重叠程度越高,企业间的竞争越激烈。生物竞争排斥原理在这里同样适用,而竞争的结果是实现生态位分化。生态位分化是指由于竞争,企业从其部分潜在的生存和发展区退出,从而消除生态位重叠。两个企业的生态位不论是完全重叠还是部分重叠,竞争力弱的总会从重叠的部分退出,而竞争力强的最终会留在生态位上。对于弱者的退出,可能是被动的,即劣势企业被强势企业排挤出去;也可能是主动的,即劣势企业为了减轻竞争压力,主动与强势企业的生态位分离,从而增加生存的机会。中小企业属于竞争中的弱势群体,主动实现生态位分化是应对强大竞争对手的有效方法。因为如果与大企业在同一市场上直接竞争,由于彼此实力悬殊,中小企业坚持不多久就会受到大企业的压制,排挤甚至被吞并。但如果是中小企业间的竞争,由于彼此的实力差距相对较小,在竞争中彼此相持的时间较长,一方可以利用这段时间增强竞争力从而将对手赶出生态位重叠部分。

### 3.1 基于生态位分化的小生位战略

如上所述,如果中小企业与大企业在同一生态位上,大企业会对中小企业的生存产生威胁,而中小企业又无力与之抗衡,因此若要求得生存与发展就必须主动与大企业的生态位分化。实现生态位分化的一个途径是寻找并填补企业生态系统中的生态位空缺,从而创造适宜自己生存和发展的空间。在企业生态系统中存在着许多小生位,即狭小的市场空间,它们有的是大企业不愿涉足的、被视为鸡肋的批量小、品种多、零销微利的领域;有的是大企业尚未涉足的新兴市场领域,或大企业未曾积极开拓的局部区域;有的是市场需求变化大、大企业不敢涉足的领域。另外,大企业在追求规模经济的过程中,要求助于社会化分工协作,在客观上强化了大企业对于中小企业的依赖性。这些小生位被大企业放弃或忽略,却正好给中小企业提供了生存、发展空间。

彼得·德鲁克将这些小生位划分为:自然小生位、专知小生位、潜在小生位和协作小生位<sup>[5]</sup>。中

小企业可以根据自身的资源条件与能力,选择大企业不愿涉足、无法涉足或是尚未涉足的小生位,或者选择依附于大企业,而且在选择不同的小生位时应采取不同的战略。

1) 中小企业根据其挖掘需求和满足需求的能力选择自然小生位和潜在小生位。自然小生位是一些狭窄的市场范围,顾客需求比较独特,对产品和服务的差别化程度要求较高;产品多采用小批量的生产方式,无法获得规模经济效应。这就要求中小企业具备分析需求和深层次满足顾客多样化而零散的需求的能力,并随着环境变化及时采取灵活性战略。潜在小生位,即市场空档。由于消费者的需求偏好的转移,技术不断创新,产品进入衰退期,地区经济的差异,总会出现现有产品不能满足需求的情况,因此市场空档是客观存在、不断产生的。选择潜在小生位要求企业具有敏锐的目光,能够及时发现市场空档,同时行动要快,力求抢在别人前面开发新产品。谁最早发现市场空档并抢先进入,谁就可以占领市场空档,做独家生意,得先机之利。如图 1(a)所示。

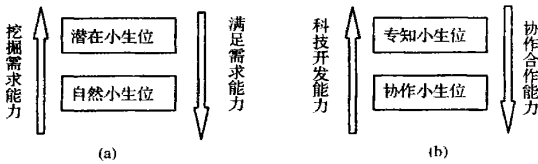


图 1 中小企业生态位的选择

2) 中小企业根据其科技开发能力和协作能力选择协作小生位和专知小生位。协作小生位是依附于大企业的小生位。大企业为了谋求利润最大化或节省成本,避免“大而全”生产体制的弊端,与外部企业进行协作,实行外包,这种协作关系为中小企业提供了生存空间。中小企业可以加入大企业所在的生态链,与大企业建立起协作共生关系,这样不仅不会受到大企业的威胁,还会与大企业协同进化。中小企业选择协作小生位,意味着中小企业面对更少和更为重要的顾客,不仅要具有为大企业提供产品和服务的能力,还要重视与大企业保持良好的客户关系,因为流失一个大客户对企业所产生的影响是巨大的。拥有发明专利的中小企业,可以运用知识产权来防止大企业染指自己的专有知识并向自己的产品市场渗透,从而在法律制度的保护下形成有利于中小企业成长的专知小生位。当然并非只有少数技术开发能力卓越的小企业才能进入专知小生位,通过专利转让制度,很多中小企业都可以为自己谋得这

样的小生位。如图 1(b)所示。

### 3.2 基于小生位的深度适应战略

虽然中小企业选择上述任何一种小生位都能避免与大企业正面冲突,增加生存的机会,但在小生位上同样面临竞争。一旦其他企业发现这一小生位有利可图,壁垒又不高,就会纷纷进入分一杯羹。随着越来越多的企业在这个生态空间内“定居”,企业实际占据的生态位逐渐缩小,直至出现生态位重叠,于是企业之间开始竞争。但此时的竞争基本上在中小企业间进行,虽然生存不会受到威胁,但在初期谁都无法彻底战胜竞争对手。中小企业若想逐步将竞争对手逼退到生态位的边缘地带甚至将其排挤出去,从而牢固占据这一生态位,必须在生态位上占有绝对优势,让别的竞争对手无法或很难与之竞争。而绝对优势来自生态位上的深度适应,深度适应又表现为高度的专业化。在具体的生态位上,专业化程度越高的企业具有越高的效率和竞争力。隐形冠军正是以专业化取胜的典范。“隐形冠军”的概念是世界著名管理大师、哈佛商学院访问教授赫尔曼·西蒙在《隐形冠军》一书中提出来的<sup>[6]</sup>。所谓隐形冠军,是指一些几乎不为外界所关注,却在某一个狭小的行业里面做到顶峰的中小企业,他们有无可动摇的行业地位,在全球范围或某一区域市场占领了 50% 甚至更多的市场份额。

在分析中小企业生态位特征时,已经指出中小企业在生态位上适应宽度和适应深度都不够,因此无处获得竞争优势。中小企业选择小生位就实际放弃了通过多元化获取竞争优势的可能,要取得竞争优势必须走专业化之路,因此向隐形冠军的方向发展是一条比较可行的路径。

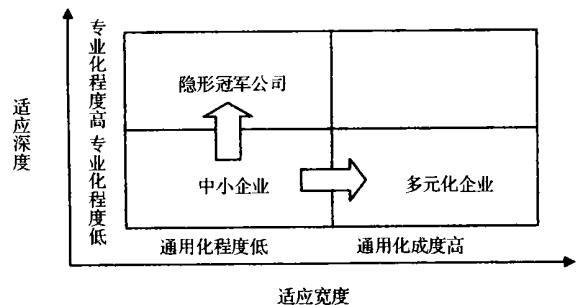


图 2 中小企业的发展战略

中小企业可以借鉴隐形冠军的成功经验,从以下几方面培育自己的绝对优势:第一,既然生态位宽度较窄,可以利用的资源较少,就不要盲目开展多元化经营,而应集中企业资源在选定的领域中经营。第二,长期、持久地专注于选定的领域中,才能形成

难以模仿的专业性和完美性。技术创新不单纯是一时的重大突破,而是长期不懈的探索;忠实客户群的建立需要企业长期与客户保持密切关系;品牌的培育是一个长期的系统工程;强势的企业文化更是长期积淀的结果,因此绝对优势不是一朝一夕形成的。第三,即使在选定的领域中也并非样样都要比竞争对手强,但在顾客最关注的领域必须出类拔萃,这是最体现专业性的地方。第四,企业生态位分为基础生态位和实际生态位。基础生态位是企业根据自身的资源条件和能力开展经营活动所能达到的最大环境领域范围,实际生态位则是企业在实际经营中所能实现的生态位范围。企业应努力使实际生态位接近基础生态位。对于实行专业化的中小企业来说,要有全球化的视野,不能局限于国内市场,而应实行全球化营销,通过最大限度地拓展国际市场来弥补市场定位过窄的缺陷。这实际是在尽可能地接近基础生态位,使自己最充分地发展。

#### 4 结论

本文从生态位角度探讨中小企业的发展战略。

### Analysis of the Small-and Medium-sized Enterprises Development Strategy Based on the Niche Separation Theory

YAO Hui-li<sup>1,2</sup>, ZENG Rong<sup>2</sup>

(1. Nanjing University of Technology & Engineering, Nanjing 210094, China;  
2. Jiangsu University of Science & Technology, Zhenjiang Jiangsu 212003, China)

**Abstract:** This paper applies niche theory to survey the development strategies and competitive actions of Small-and medium-sized Enterprises (SMEs). It points out that SMEs should separate their niches from those of large enterprises initiatively, and then puts forward mini-niche strategy based on niche separation and deep-adaptation strategy which helps SMEs to consolidate their positions in mini-niches. It provides new ideas and methods for SMEs to survive and develop in the fierce market competition.

**Key words:** niche separation; SMEs; development strategy

(上接第 25 页)

### Industry Cluster Competitiveness: Take the Zhejiang Textile Industry Cluster as Example

ZHOU Ying

(College of Public Management, Zhejiang University, Hangzhou 310013, China)

**Abstract:** Against the economic globalization background, enterprises in our country are facing the intensifying competition. The current theory is limited in angle of enterprise and industry competition, showing the lack of cluster competitiveness analysis. To most small and medium-sized enterprises without core competitiveness, industry cluster is an effective type of organization to promote the competitiveness. This paper created the "New-Diamond Framework" by using Porter's "Country Competitive Advantage Theory" as a source of reference and made empirical study on typical Zhejiang textile cluster. We think it has the strategy meaning to promote clusters' competitiveness and internationalization of the small and medium-sized enterprises in our country.

**Key words:** industry cluster; competitiveness; new-diamond framework; empirical study

中小企业应主动与大企业的生态位分化,选择大企业不愿涉足或是忽略的小生位,为自己创造较为宽松的生存空间。在此基础上主动参与小生位上的竞争,争取牢固占据小生位。专业化的绝对优势和灵活的应变能力是中小企业在竞争中取胜的两大法宝。在这一点上隐形冠军公司做得相当出色,在小领域里的隐形冠军同样是强者。他们的成功经验对正在奋斗的中小企业的发展有重要的启发意义。

#### 参考文献

- [1] 辛保平. 中国民企死亡全书[J]. 科学投资, 2003(11).
- [2] 王东. 现代生态学领域概念范式变迁[J]. 汉中师范学院学报:自然科学版, 2002(6): 76 - 83.
- [3] 赵红. 生态智慧型企业成长及其仿生研究[D]. 武汉:华中科技大学博士论文, 2004.
- [4] 许芳, 李建华. 企业生态位原理及模型研究[J]. 中国软科学, 2005(5): 130 - 139.
- [5] 彼得·德鲁克. 革新与企业家精神[M]. 上海:上海翻译出版公司, 1999.
- [6] 赫尔曼·西蒙. 隐形冠军[M]. 北京:经济日报出版社, 2005.