

企业竞争理论与实务

QI YE JING ZHENG LI LUN YU SHI WU

刘烈杰 编著

- 企业竞争概论
- 企业竞争战略
- 企业核心竞争力
- 企业竞争决策
- 企业竞争情报
- 企业市场竞争环境
- 企业市场营销战略
- 价格竞争策略
- 商品竞争策略
- 服务竞争策略
- 形象和品牌策略
- 广告竞争策略
- 全球化市场竞争策略

湖南人民出版社

F270
920

F270
920

企业竞争理论与实务

QI YE JING ZHENG LI LUN YU SHI WU

刘烈杰 编著

- 企业竞争概论
- 企业竞争战略
- 企业核心竞争力
- 企业竞争决策
- 企业竞争情报
- 企业市场竞争环境
- 企业市场营销战略
- 价格竞争策略
- 商品竞争策略
- 服务竞争策略
- 形象和品牌策略
- 广告竞争策略
- 全球化市场竞争策略

湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业竞争理论与实务 / 刘烈杰编著. —长沙: 湖南人民出版社, 2006.9

ISBN 7-5438-4497-4

I.企... II.①刘... III.企业-市场竞争
-经济战略-研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 107787 号

责任编辑: 章红立
洪江水
装帧设计: 刘殷池

企业竞争理论与实务

刘烈杰 编著

*

湖南人民出版社出版、发行

网址: <http://www.hnppp.com>

(长沙市营盘东路 3 号 邮编: 410005)

湖南省新华书店经销 长沙市彩色印刷厂印刷

2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 28

字数: 508,000

ISBN 7-5438-4497-4
C·205 定价: 46.80 元

序

人类已步入知识经济时代,知识经济与信息革命的浪潮在全球范围席卷而来的同时,对我国的经济发展产生了巨大的影响,不可避免地迅速改变着企业的经营管理模式与未来发展。随着我国加入 WTO 后,我国企业已完全从国内竞争转向国际竞争,所有企业都面对国际企业竞争国内化、国内企业竞争国际化的竞争格局。全球化的市场竞争在为我国企业带来更多生产、合作、商业往来机遇的同时,也必然带来巨大的挑战。

随着我国经济市场开放程度和市场化进程的日益深化,竞争已成为企业生存和发展的影响因素,竞争力已成为企业生存和成长的基础和前提,随着我国市场经济体制的不断规范,企业将在公平的条件下公开透明地获得社会资源,管理竞争、资讯竞争、品牌竞争、服务竞争等成了企业竞争的发展趋势。

随着国家竞争、地区竞争和产业竞争被微缩和细分之后,更多的学者将目光投向了企业竞争这一研究领域,开展了深入的研究与探索,各学派著书立说,名家辈出,新思想和新理论不断涌现,西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略理论置于学术研究的前沿地位,从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。特别是 20 世纪末以来,企业竞争战略理论涌现出了三大主要战略学派:行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派,成为了企业竞争学术前沿的主流,并对世界范围的企业界特别是大公司和大集团产生了深远的影响。

我国宏观经济状况的迅猛发展以及市场竞争环境的不断变化,为企业经营者带来了挑战,也为我国科研工作者和教育工作者提出了新的课题。面对竞争环境的快速变化、产业全球化竞争的加剧、竞争者富于侵略性的竞争行为以及竞争者对一系列竞争行为进行反应所带来的挑战,竞争对企业发展起到重要作用。面对复杂的竞争环境,每个企业都存在需要解决的问题,虽然我们不可能为他们提供"药到病除"的良方,但是我们期望能提供解决这些问题的基本思路与框架。刘烈杰教授编

著的《企业竞争理论与实务》一书可以看作是国内学者在这方面所作的系统而全面的尝试。

我想对于企业竞争理论的研究,目的性应是很明确的,即希望通过研究,最终对企业有指导意义,真正做到理论与实践相结合。从层次角度来看,竞争可以分为微观层次和宏观层次的竞争。如果要想对企业有所指导,除宏观层面的研究外,更需要着重于微观领域,即从企业的角度出发,深入探讨单个企业如何去应对日趋激烈的市场竞争。刘烈杰教授编著的《企业竞争理论与实务》一书很好的体现了这个特点。我认为,该书的特点至少体现在如下三个方面:

该书理论与实践并重。理论部分论证翔实,在与实践联系紧密的部分,该书不惜笔墨,作了具体深入的介绍和分析;

该书很好的体现了与时俱进。书中的理论很好的吸收了学术界研究的最新成果。我想只有体现时代变化的竞争理论才具有现实的意义,才能够为处于新形势下的企业提供良好的指导。此外,书中的数据和案例都是新近发布和撰写的,针对性强,增强了书中论点的说服力;

该书的重点则更多地放在了企业竞争的具体方式与手段上,贴近于企业竞争的实践,书中的结论也可以很好的为企业决策提供指导。在每一章结尾,都附有精心挑选的切合章节主题的案例,读者可以运用书中的理论知识来对案例进行自我解读。

刘烈杰教授在多年教学与科研实践的基础上,通过继承和吸纳国内外众多学者的研究成果,将其教学经验与科研成果进行总结归纳,编撰成书,出版发行,不仅为我国经济与管理学界增添一本优秀教材,也使企业经营者的案头多了一本实用的参考书。相信此书的出版,不但会为广大学生和科研工作者提供丰富的参考资料,也会为经营管理人员提供学习材料和实践指导。

曹兴于岳麓山下中南大学

2006年5月24日



目 录

第 1 章 企业竞争概论

第一节 企业和企业竞争	1
一、企业的涵义	1
二、企业竞争的含义	3
三、企业竞争的发展趋势	4
第二节 企业竞争理论的起源与发展	6
一、竞争理论的经济学发展历程	7
二、竞争理论的管理学演进轨迹	11
第三节 企业竞争的形式	18
一、几种主要竞争形式及其特点	18
二、发达国家企业竞争形式的发展趋势	23
三、中国特色的社会主义市场竞争	25
第四节 企业竞争的规律	27
一、企业竞争规律及其特点	27
二、企业竞争的几个基本规律	28
三、如何发挥竞争规律的作用	31
本章案例	32
案例 1: 联合利华的中国市场竞争战略	32
案例 2: 联想与 TCL 的 P4 之战	38

第 2 章 企业竞争战略

第一节 企业竞争战略的内涵	48
---------------	----



一、战略的定义	48
二、竞争战略的基本概念	52
三、竞争战略的基本观点	53
四、竞争战略的特征	53
第二节 竞争战略理论的起源与发展	54
一、环境为基础的企业战略观	54
二、借用相关经济学理论对企业战略问题的研究	55
三、以企业内部运作效率为基础的战略观	57
第三节 企业竞争战略的构成和层次	58
一、企业竞争战略的构成	58
二、企业竞争战略的层次	59
第四节 三个基本竞争战略	64
一、三个基本战略	64
二、进退维谷	69
三、基本战略的风险	71
第五节 企业竞争战略的选择	72
一、环境变化趋势分析	72
二、核心竞争能力评价	73
三、准确定位	74
本章案例	76
案例 1: 海尔发展之路	76
案例 2: 美国花旗银行金融零售业发展战略	82

第 3 章 企业核心竞争力

第一节 企业竞争力	86
一、企业竞争力的基本概念	86
二、企业竞争力的来源与组成要素	87
三、企业竞争力诸要素的组合	91
第二节 企业竞争力理论	93
一、企业内在成长理论	93
二、企业资源基础理论	94
三、企业能力理论	95



第三节 企业核心竞争力的内涵与本质	99
一、企业核心竞争力的含义	99
二、企业核心竞争力内容体系	100
三、企业核心竞争力的本质	104
四、核心竞争力理论的起源和流派	106
第四节 企业核心竞争力的评估识别	109
一、企业的技能是否具有核心竞争力	109
二、企业如何保持核心竞争力	109
三、核心竞争力的价值	110
第五节 企业核心竞争力的培育与管理	110
一、企业核心竞争力的构建	110
二、企业核心竞争力的培育	112
三、企业核心竞争力的管理	114
附录:企业竞争力的评价指标及说明	116
本章案例	125
案例 1:惠普的核心竞争力——“惠普之道”	125
案例 2:亿家能:核心竞争力铸就国际强势品牌	127

第 4 章

企业竞争决策

第一节 企业竞争决策的涵义	129
一、企业竞争决策的概念	129
二、企业竞争决策的分类	130
三、企业竞争决策的原则	132
四、企业竞争决策的步骤	132
第二节 决策理论的演进	134
一、古典决策理论	134
二、行为决策理论	135
三、当代决策理论	136
第三节 竞争决策方法及其应用	137
一、定性决策方法	137
二、定量决策方法	138
第四节 提高企业竞争决策水平	146



一、加强调查研究	146
二、建立健全竞争决策程序	149
本章案例	151
案例 1:壳牌集团投资决策案例	151
案例 2:肯德基在中国的选址策略	154

第 5 章

企业竞争情报

第一节 竞争情报的基本概念	157
一、竞争情报的定义	157
二、竞争情报的特征	159
三、竞争情报的生成与目标	159
四、竞争情报与竞争战略	160
五、竞争情报的作用	161
第二节 竞争情报活动的内容	163
一、竞争环境分析	163
二、竞争对手调查	164
三、竞争地位分析	164
四、竞争资质测评	165
第三节 竞争情报的收集与分析	165
一、竞争情报的收集	165
二、竞争情报的分析	167
第四节 企业竞争情报系统	169
一、竞争情报系统的概念	169
二、竞争情报系统的功能与价值	170
三、竞争情报系统的运作	172
四、竞争情报系统的构建	174
五、竞争情报系统的发展趋势	175
第五节 我国竞争情报活动的现状与问题	175
一、竞争情报活动的现状	175
二、竞争情报领域存在的问题	176
本章案例	178
案例 1:IBM 公司通过建立竞争情报体系实现企业扭亏为盈	178

案例 2:施乐公司运用竞争情报加强竞争对手分析	180
-------------------------	-----

第 6 章

企业市场竞争环境

第一节 市场竞争环境的概念	181
第二节 企业竞争环境的系统组织	182
一、经济环境	183
二、政治和法律环境	185
三、文化环境	186
四、科技环境	188
第三节 行业竞争环境分析	189
一、竞争环境分析方法	190
二、决定竞争强度的因素	191
三、行业加入者的威胁	192
四、现有竞争对手间竞争的激烈程度	199
五、替代产品的压力	203
六、买方还价的能力	203
七、供应商讨价还价的能力	205
八、政府在行业竞争中的作用	206
第四节 市场竞争对手分析	207
一、竞争对手分析的内容	208
二、竞争对手分析的维度	208
三、竞争对手分析的方法	210
本章案例	217
案例 1:青岛啤酒国内竞争环境分析	217
案例 2:TCL:新行业选择策略	220

第 7 章

企业市场营销战略

第一节 市场营销战略的概念和类型	222
一、市场营销战略的概念	222
二、市场营销战略的类型	224
第二节 企业市场营销战略的制定	226



一、战略指导思想和战略目标	226
二、战略方案的选择	227
三、战略方案实施	229
第三节 企业市场营销战略管理	230
一、营销战略管理中“战略”的基本含义	230
二、营销战略管理过程	232
三、营销战略管理的基本特点	234
第四节 企业目标市场竞争策略	235
一、目标市场竞争的内涵、性质及类型	235
二、目标市场竞争的动向轨迹与机理	236
三、目标市场竞争的基本战术	238
四、目标市场竞争战略的选择	239
五、应注意的几个问题	241
第五节 企业竞争定位与营销策略	242
一、市场领导者策略	243
二、市场挑战者策略	245
三、市场追随者策略	246
四、市场拾遗补缺者策略	247
本章案例	248
案例 1: 海尔集团的营销战略	248
案例 2: TH 科技公司的市场营销战略	251

第 8 章

价格竞争策略

第一节 价格与价格竞争	255
一、价格的定义	255
二、价格的功能	256
三、影响定价的主要因素	257
四、企业定价目标	262
五、价格竞争的作用	264
第二节 产品定价策略与步骤	265
一、产品定价策略	265
二、产品定价方法	267

三、产品定价步	272
第三节 价格调整与竞争	275
一、结构价格的调整	275
二、变动价格的调整	277
本章案例	282
案例 1:奥克斯的价格竞争策略	282
案例 2:长虹手中的“双刃剑”	285

第 9 章

商品竞争策略

第一节 商品和商品竞争	287
一、商品的含义	287
二、商品竞争的特点	288
三、商品竞争的作用	289
第二节 商品组合与商品竞争策略	290
一、商品组合	290
二、商品组合策略	291
三、商品竞争策略	292
第三节 商品寿命及其竞争策略	294
一、商品的市场寿命周期	294
二、商品寿命周期各阶段的竞争策略	295
第四节 新产品及其开发	297
一、新商品的含义	297
二、新产品开发决策	298
三、新产品开发方式	298
本章案例	300
案例 1:金山公司的产品战略	300
案例 2:定位鲜明,奇瑞 QQ 诠释“年轻人的第一辆车”	307

第 10 章

服务竞争策略

第一节 服务与服务竞争	311
一、服务的内容与项目	311



二、服务质量	312
三、服务竞争力	316
第二节 服务竞争的内涵	317
一、服务竞争的定义	317
二、服务竞争的特征	317
三、服务竞争的内容	318
四、企业开展服务竞争的意义	322
第三节 企业服务的定位	323
第四节 服务竞争策略的制定	326
一、影响服务竞争策略制定的因素	327
二、服务竞争策略的类型	328
三、服务竞争策略的选择	329
第五节 服务竞争发展趋势	329
本章案例	331
案例 1:服务——IBM 的不变情怀	331
案例 2:小鸭集团的超值服务工程	333

第 11 章

形象和品牌策略

第一节 形象概述	335
一、形象含义	335
二、形象功能	336
三、良好形象的效应	337
第二节 形象组合	340
一、知名度和美誉度	340
二、技术形象	342
三、使用价值形象	343
四、创新形象	344
五、文化底蕴	347
第三节 形象识别系统	349
一、理念识别	349
二、行为识别	353
三、视觉识别	354



第四节 品牌与品牌策略	359
一、品牌的含义	359
二、品牌战略的三个阶段	360
三、企业的品牌策略	364
本章案例	367
案例 1: 美国《国家地理》杂志的品牌策略	367
案例 2: “变脸”麦当劳让品牌更年轻	370

第 12 章

广告竞争策略

第一节 广告的内涵	373
一、广告的概念	373
二、广告的分类	374
三、广告的功能	376
四、广告与宣传的关系	377
第二节 广告竞争的内涵	379
一、广告竞争的定义	379
二、广告竞争的内容	379
第三节 广告竞争策略	381
一、广告竞争策略的分类	381
二、广告竞争策略的实施	386
本章案例	393
案例 1: “活力 28”广东市场的广告策划	393
案例 2: 宝马汽车美国市场广告策略	395

第 13 章

全球化市场竞争策略

第一节 全球化市场竞争的形成及其特点	399
一、全球化市场的含义	399
二、全球化企业竞争的发展过程	403
三、全球化企业竞争的发展趋势	406
第二节 全球化市场竞争战略的制定	409
一、产品的选择	409



二、寻找目标国家市场	411
三、目标市场的进入模式	412
四、制定国外营销计划	414
五、确定控制系统	416
第三节 我国应对全球化竞争的策略	416
一、重新定位——机会与挑战	416
二、落到实处——改革与行动	418
三、展望未来——目标与希望	422
本章案例	424
案例 1: 华为: 一个国际化品牌的成长故事	424
案例 2: 青岛啤酒国际化反思	427
参考文献	430
后记	432



第1章

企业竞争概论

第一节 企业和企业竞争

一、企业的涵义

企业是以盈利为目的,依法从事生产经营活动,实行经济独立核算、自负盈亏的经济组织,它是生产力和商品经济发展到一定时期、一定水平的产物,是现代社会经济的基本细胞和市场主体。我们通常所说的企业,一般是指从事生产、流通或服务等活动,为满足社会需要进行自主经营、自负盈亏、承担风险、实行独立核算,具有法人资格的基本经济单位。

企业可分为工业企业、商业企业、农业企业、科技企业、文化企业等,我们通常提到的企业往往是指工业企业和商业企业。工业企业是从事工业性生产的经济组织,它利用科学技术、合适的设备,将原材料加工,使其改变形状或性能,为社会提供需要的产品,同时获得利润。商业企业则是指从事商业性服务的经济实体,它以营利为目的,直接或间接向社会供应货物或劳务,以满足顾客的需要。

一个企业应具备以下一些基本的要素:拥有一定数量、一定技术水平的生产设备和资金;具有开展一定生产规模和经营活动的场所;具有一定技能、一定数量的生产者和经营管理者;从事社会商品的生产、流通等经济活动;进行自主经营、独立核算,并具有



法人地位;生产经营活动的目的是获取利润。

从企业的概念看,企业应包含如下内容:

1. 企业是一个以盈利为目的的经济实体,必须自主经营、自负盈亏。企业从事的是商品生产经营活动,包括生产、流通以及为它们服务的其他服务活动。在社会主义市场经济条件下,企业要生存、发展壮大,必须自负盈亏,获得较多盈利,以追求少投入多产出,不断改进技术、更新设备、提高效率,适应市场竞争需要。同时企业必须加强内部管理,以市场为中心,根据市场需要自主经营和决策,承担自己经营行为的全部后果,对企业债务清偿负有限或连带责任。

2. 企业是一个开放的人工系统,不断与外部环境发生物质、能量和信息的交换(见图1-1)。现代企业生产和社会化程度很高,有广泛的社会联系,作为基本经济单位,与股东、银行、职工、交易对象、同业竞争者、政府机关、社团等组成一个共同的开放系统。企业的经营活动应考虑国家和社会的长远利益。企业对社会就业、环保、资源利用开发以及精神文明建设等都会产生影响。

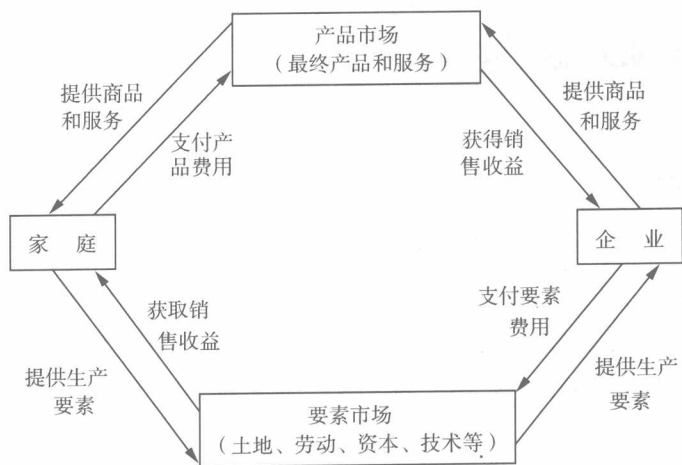


图1-1 现代市场经济中的企业

3. 企业必须依法设立,取得法人资格。企业必须依法定程序成立,取得社会承认;有一定经费或财产,有名称、组织机构和场所;能独立承担民事责任。具有上述条件的企业、事业单位,才能以自己的名义进行民事活动,享有民事权利和民事义务,亦受到法律保护。企业作为国民经济的基本经济单位和市场的主体,是人类物质和精神财富的直接创造和生产者。为此,必须使企业成为以盈利为目的的法人实体和市场竞争主体,成为自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束的商业生产者和经营者。