

● 李兴旺 ● 曹振杰 ● 王一强 著

竞争层次论

——在不同层次上赢得竞争优势



内蒙古大学出版社
INNER MONGOLIA UNIVERSITY PRESS

JINGZHENG CENGCI LUN——

ZAIBUTONG CENGCI SHANG YINGDE JINGZHENG YOU SHI

F241
109

竞争层次论

——在不同层次上赢得竞争优势

李兴旺 曹振杰 王一强 著

内蒙古大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞争层次论:在不同层次上赢得竞争优势/李兴旺,曹振杰,王一强著. —呼和浩特:内蒙古大学出版社,2005.7

(内蒙古财经学院学术文丛)

ISBN 7-81074-808-4

I. 竞… II. ①李… ②曹… ③王… III. 劳动力资源-资源管理-研究 IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 088134 号

书 名	竞争层次论——在不同层次上赢得竞争优势
主 编	李兴旺 曹振杰 王一强
责 任 编 辑	侯富英 苏雅丽
责 任 校 对	张华峰 王晓俊
封 面 设 计	敖全英
出 版	内 蒙 古 大 学 出 版 社 呼和浩特市昭乌达路 88 号(010010)
发 行	内 蒙 古 新 华 书 店
印 刷	内 蒙 古 地 矿 印 刷 厂
开 本	880 × 1230/32
印 张	14.75
字 数	381.8 千
版 期	2005 年 1 月第 1 版 2005 年 7 月第 1 次印刷
标 准 书 号	ISBN 7-81074-808-4/G · 194
定 价	29.00 元

本书如有印装质量问题,请直接与出版社联系 电话:4992446

前 言

近十多年来,我们看到,竞争战略在我国企业经营中的职能和作用显著加强。从长期看,企业的成败总是战略的成败。在经济全球化浪潮中,我国企业与西方跨国公司的竞争,将主要是战略竞争。在战略管理方面,无论是实践还是理论研究,我们都需要加强。本书就是试图推动我国企业竞争战略研究的抛砖引玉之作。

目前的竞争理论也已取得了长足发展,出现了许多不同的理论观点。这些理论可以分为三类:一是以特定环境与竞争的关系为研究对象的竞争理论,如互动竞争理论、多点竞争理论、产业生命周期竞争理论以及 Porter 的注重特定产业结构进行战略定位的竞争战略理论;二是以产生竞争优势的源泉为研究对象的竞争理论,如资源竞争理论、能力竞争理论、战略柔性理论和 Porter 的注重以价值链的特定构建产生竞争优势的竞争战略理论;三是竞争优势理论。这些理论从不同侧面、不同角度对竞争战略进行了研究。本书较充分地吸收和借鉴了这些理论成果,以一种核心思想为主线对诸家竞争理论进行梳理,并且进行有机整合,试图演示现代企业在不同层次上展开竞争的基本过程,以期在不同层次参与竞争的企业或者企业在不同层次上的竞争提供有价值的理论指导。

本书的核心观点是:企业竞争是在以下六个层次的对抗中依次演进的。

第一,促销层面的竞争。新产品被大部分竞争者模仿时企业首先会加强促销。这类竞争易于观察,易于形成互动竞争局面,往往相互之间的模仿性竞争行为体现得比较充分。企业竞争优势因为对手

的迅速模仿或者还击而体现出短期特征。这一层次的竞争往往以速度决定胜负,如以更快的速度降价等。当这些均有不能具有竞争优势之时。

第二,产品的市场定位层面的竞争。这类竞争也容易被观察到,互动性也很强。但是,互动竞争的结果往往是模仿者少,差异者多。随着更多竞争者的加入,市场区割的空间越来越小,直到在每一细分市场都有不少的企业时,在每一细分市场呈现出了第一层次的竞争现象,此时哪一企业更具有长期支持物美价廉的资源成为竞争取胜的关键。

第三,资源特征与存量层面的竞争。这类竞争不容易被观察,但是可以通过各种情报、信息了解到;也能够从企业本身参与竞争活动,在与竞争对手的较量中体会到。企业的各种资源的积累,特别是稀缺资源的积累成为价值的焦点。当这些资源在质上具备了稀缺性和在量上具有了富足程度时,就可以支持企业比对手以更高的效率、更低的成本或者更显著的差异化程度,从而使企业具有竞争优势。随着长期竞争的进行,资源的稀缺性向普遍性转变,生存下来的企业中,关键资源的存量变得在相互之间比较均衡,企业就会试图以不同的资产结构和活动体系获得竞争优势。

第四,价值链构成层面的竞争。这是以活动体系竞争的,价值链的活动联系是竞争对手难以了解到的,也是不能够完全模仿的,通过独特的活动联系以及与这些联系体系所连接的资源结构的独特性,使企业获得了比对手效率更高、成本更低或者差异化程度更好的效果,因此具有持续竞争优势。这些竞争优势是由于企业的资源结构及其相关的活动联系与竞争对手的资源结构及其相关的活动联系存在差异形成的。每个竞争者都希望获得这种独特的活动联系和资产结构,这就需要建立和培育一种能够整合资源的能力。

第五,企业能力层面的竞争。首先是核心能力竞争,即通过优化活动联系,整合各个部门的资源形成突出核心技术的资产结构,利用核心技术形成核心产品,再应用于最终产品,形成企业的竞争优势。

这种组织能力具有难以模仿性,因而是产生持续的竞争优势的源泉。当核心能力被发展到顶点,就形成了刚性,束缚企业核心能力的更新与重建,也就失去了价值链和资源结构的重构能力。在动态环境下,这一问题尤为突出,于是重构价值链和资源结构以适应环境变化要求构建动态能力。动态能力可以通过对企业内部、外部的资源与能力进行整合而实现价值链的重构和资源整合。核心能力和动态能力都对资源具有整合能力,但动态能力更适合在动态环境下整合资源、甚至改变核心能力。资源整合需要相应的理念或思想,这导致下一层次的竞争。

第六,战略逻辑与意图层面的竞争。战略逻辑不同,资源配置不同,包括配置的方式、配置的重点不同。而战略意图促使企业资源与企业雄心并不相称,这就要求企业必须充分利用资源和发挥创造力以弥补二者的差距。这一层次的竞争是企业资源整合和配置理念的竞争,这种理念竞争不仅仅体现在能够提出怎样的理念,而且体现在这种理念在企业组织各个层次的渗透,要受到企业文化、精神的深层影响。因此战略逻辑和战略意图具有不可模仿性,可以产生持续竞争优势。

在这一演进过程中,企业逐渐地从浅层次竞争蔓延到深层次竞争,浅层次的竞争依赖于深层次的竞争。企业竞争层次的演进只是反映了竞争焦点的发展变化。企业的竞争优势不仅体现在同一层次上超越竞争对手,同时也体现在谁能够比竞争对手以更快的速度在更高一层次上超越对手。竞争层次的演进速度与产业环境的动态性密切相关,而且创新企业往往比一般企业更快地发展到高一层次。

本书内容是按照竞争理论回顾与分析、六层次竞争理论的提出、六层次竞争理论内容和在动态环境下竞争层次的支持系统(竞争信息系统)的研究框架依次展开的。书中参考或引用了许多学者的研究成果(已经予以标明),在此表示最真诚的感谢!

如果能够通过这本书,为推动企业竞争理论研究与实践的发展尽微薄之力,我们将感到无比欣慰。在此,我们向内蒙古财经学院各

位领导的大力支持表示感谢,特别感谢该院科研处的领导,是他们热情的、一贯的帮助,使本书得以顺利完成与出版。

学术贵在争鸣。我们期待着读者们的批评指正。

李兴旺

2004 年 11 月 18 日

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一篇 竞争层次的提出

第一章 竞争理论综述	(3)
------------------	-----

第一节 竞争战略理论综述	(3)
--------------------	-----

一、迈克尔·波特的竞争战略理论	(4)
-----------------------	-----

二、资源学派的竞争战略理论	(6)
---------------------	-----

三、能力学派的竞争理论	(7)
-------------------	-----

第二节 竞争优势理论综述	(9)
--------------------	-----

一、竞争优势的涵义	(9)
-----------------	-----

二、竞争优势的来源	(11)
-----------------	------

三、竞争优势的消散	(14)
-----------------	------

四、竞争优势的持续	(17)
-----------------	------

第三节 竞争理论研究的新视角	(21)
----------------------	------

一、互动性竞争理论	(21)
-----------------	------

二、战略柔性理论	(29)
----------------	------

三、多点竞争理论	(36)
----------------	------

四、竞争与产业生命周期理论	(49)
---------------------	------

第二章 竞争的六层次的提出	(57)
第一节 竞争理论文献分析	(57)
一、战略管理领域竞争理论的研究视角分析	(57)
二、三类不同竞争理论的关系分析	(60)
三、菲利普·科特勒对企业竞争理论的贡献	(60)
第二节 竞争层次理论的提出	(67)
一、为什么企业会在多层次上竞争	(68)
二、目前对竞争层次的理论探讨	(69)
第三节 六层次竞争理论	(76)
一、企业竞争的六个层次	(76)
二、不同层次竞争是怎样演进的	(79)

第二篇 六层次竞争

第三章 促销层面的对抗	(87)
第一节 价格对抗	(88)
一、价格竞争的基本形式	(88)
二、影响价格竞争的因素	(92)
三、价格竞争策略的效应	(96)
四、价格战应对策略	(99)
第二节 广告与包装竞争	(101)
一、企业的广告促销行为	(102)
二、广告竞争行为	(104)
三、广告效应	(106)
四、包装竞争	(110)

第三节 渠道竞争	(113)
一、渠道竞争的一般机制	(113)
二、渠道竞争的效应及其递减	(119)
三、销售渠道演变与创新	(123)
第四节 案例与总结:促销层面竞争的有效性	(127)
一、三株“神话”与三株促销	(127)
二、三株“神话”的破灭	(130)
三、三株兴衰原因分析	(131)
四、三株案例的理论意义	(133)
第四章 产品定位层面的竞争	(135)
第一节 产品与定位战略理论	(135)
一、整体产品	(135)
二、产品竞争力	(136)
三、定位概念及其体系	(139)
四、定位与竞争战略及核心竞争力	(142)
五、定位战略的长短与虚实	(144)
六、产品定位、品牌定位、企业定位与目标市场定位	(146)
第二节 产品定位	(149)
一、产品定位界定	(149)
二、产品定位的原则	(150)
三、科学的产品定位步骤与方法	(151)
四、产品定位的方法	(152)
第三节 品牌定位	(157)

一、品牌定位战略	(157)
二、构建品牌定位战略	(159)
三、品牌定位竞争的实例：蒙牛与三鹿的品牌之战	(163)
第四节 目标市场定位竞争	(165)
一、目标市场定位的界定	(165)
二、目标市场定位模型	(166)
三、市场定位竞争的策略与方法	(175)
四、顾客定位	(176)
第五节 产品定位层次竞争战略的综合选择	(179)
一、三种基本的战略	(179)
二、优势竞争战略模式选择	(180)
第五章 核心资源层面的竞争	(189)
第一节 核心资源的竞争战略理论	(189)
一、资源的涵义	(190)
二、企业资源的类型	(191)
三、资源的特性	(193)
四、资源与企业竞争优势	(195)
第二节 品牌资源竞争	(197)
一、品牌已成为企业最重要的资产	(197)
二、品牌创造与维护机制	(199)
三、品牌竞争互动机制	(203)
四、案例分析与小结	(207)
第三节 技术资源竞争	(211)

一、技术对于企业竞争的意义	(211)
二、技术与竞争战略	(213)
三、技术管理	(214)
四、技术创新竞争	(218)
第四节 人力资源竞争	(221)
一、人力资源与人力资本	(221)
二、人力资源的特性	(224)
三、人力资源竞争	(225)
第六章 价值链配置层面的竞争	(230)
第一节 价值链与竞争优势	(230)
一、价值链	(230)
二、对迈克尔·波特教授价值链的改进	(236)
第二节 竞争优势与价值链	(242)
一、价值链:企业竞争优势重要来源	(242)
二、价值链的分解	(246)
第三节 竞争优势来源最重要的环节:企业战略环节	(256)
一、企业战略环节	(256)
二、企业确定战略环节一般要考虑的因素	(257)
第七章 企业能力层面的竞争:核心能力	(259)
第一节 能力与资源	(259)
一、资源的涵义	(259)
二、资源与能力的关系	(260)
三、企业能力	(262)
第二节 核心能力的内涵与识别	(263)

一、核心能力的涵义	(263)
二、核心能力的识别与检验	(271)
第三节 核心能力的培育	(273)
一、核心能力建立的层次性	(273)
二、核心能力培育的模式	(274)
第四节 核心能力的培育个案研究	(277)
一、沃尔·玛特的低价格战略	(278)
二、沃尔·玛特核心竞争能力的理论剖析	(279)
三、结论与启示	(284)
第八章 企业能力层面的竞争:动态能力	(288)
第一节 动态能力理论主要研究成果综述与评述	(288)
一、动态能力理论提出的背景及其演进	(288)
二、动态能力理论主要研究成果综述	(289)
三、动态能力文献评述	(302)
第二节 动态能力的内涵与结构	(308)
一、从具有动态能力企业所表现的特征推测动态能力的内 涵	(308)
二、动态能力的结构体系	(312)
第三节 动态能力对核心能力的改变作用	(314)
一、环境变化的挑战:核心能力的改变	(314)
二、核心能力改变的障碍:核心能力的刚性	(318)
三、动态能力对核心能力的改变作用	(321)
第四节 动态能力对价值链活动的重构作用	(325)

一、环境变化对价值活动单位重构和整合的要求	(325)
二、动态能力的作用:价值活动单位的重构和整合	(327)
第九章 战略逻辑和意图层面的竞争	(337)
第一节 战略逻辑	(337)
一、战略逻辑	(337)
二、企业家战略逻辑	(338)
三、顾客价值创新的战略逻辑	(345)
第二节 战略意图	(352)
一、战略意图	(352)
二、战略意图的主要构成要素	(357)

第三篇 竞争层次的信息支持系统

第十章 动态环境下竞争层次互动对竞争信息系统的要求	(369)
第一节 竞争信息系统概述	(369)
一、竞争信息系统理论的提出	(370)
二、竞争信息系统的特点、模型与功能	(374)
三、建立企业竞争信息系统的作用	(378)
第二节 动态环境下竞争层次互动对企业竞争信息系统的要求	(380)
一、各个竞争层次提供动态环境识别与分析	(381)
二、支持各个层次竞争活动,提高快速反应能力 ...	(382)

三、确保各个竞争层次的战略一致性	(382)
四、实现企业竞争互动中的快速反应	(383)
第三节 竞争信息系统对浅层次竞争互动与深层次竞争互动的支持	(384)
一、竞争信息系统对浅层次竞争互动的支持:竞争策略信息系统	(385)
二、竞争信息系统对深层次竞争互动的支持:竞争战略信息系统	(386)
第十一章 竞争层次互动的竞争信息系统内容	(388)
第一节 动态环境下竞争互动竞争信息系统总体设计 ...	(388)
一、竞争信息系统的总体设计描述	(388)
二、企业竞争信息系统模型	(389)
三、企业竞争战略信息系统结构、业务流程与数据流程 ...	(391)
四、企业竞争与战略信息的内部传播	(394)
第二节 竞争策略信息系统的内容	(396)
一、系统结构	(396)
二、功能描述	(397)
第三节 竞争战略信息系统的内容	(398)
一、系统结构	(399)
二、功能描述	(400)
三、子系统描述	(400)
第四节 企业竞争信息系统主要指标体系	(413)
一、市场信息	(414)

二、竞争信息	(416)
三、技术信息	(418)
四、供应信息	(418)
五、企业自身信息	(420)
六、顾客信息	(423)
第十二章 竞争信息系统的建立	(425)
第一节 企业信息化建设与竞争信息系统	(425)
一、企业信息化建设	(426)
二、企业信息化建设对竞争信息系统的支持	(429)
第二节 竞争信息系统建设流程	(431)
一、总体规划过程	(432)
二、系统设计过程	(432)
三、系统建造过程	(432)
四、系统评价和修正过程	(433)
第三节 竞争信息系统建设的核心:信息系统规划	(434)
一、信息系统规划	(434)
二、信息系统规划的重要性	(435)
三、信息系统规划中易出现的问题	(436)
四、信息系统规划的建立	(438)
参考文献	(441)
后 记	(453)



第一篇

竞争层次的提出

竞争优势是企业生存和发展的根本，是战略管理理论研究的核心。在国内外专家、学者的辛勤耕耘下，竞争理论已经取得了丰硕的研究成果。这些成果是进行竞争层次研究的重要基础，甚至是重要内容。本篇概括性地回顾了目前竞争战略理论、竞争优势理论，并且也展示了当前竞争理论的一些新的观点。在对这些理论进行了竞争理论文献分析的基础上，提出了六层次竞争理论。