

哈佛商学院 管理全书

哈佛商学院教程研究工作室 主编

MBA

Harvard

Business School
Management Encyclopedia



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

哈佛商学院管理全书

(第六册)

哈佛商学院教程研究室 主编



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛商学院管理全书 / 哈佛商学院教程研究工作室
主编. — 北京: 中央编译出版社, 2012. 7
ISBN 978-7-5117-1422-0

I. ①哈… II. ①哈… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 130790 号

哈佛商学院管理全书

著 者: 哈佛商学院教程研究工作室

责任编辑: 崔建刚

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 邮编: 100044

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络销售)
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

网 址: www.cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市信达兴印刷厂

开 本: 850 毫米×1168 毫米 1/32

字 数: 2300 千字

印 张: 97

版 次: 2012 年 7 月第 2 版第 1 次印刷

定 价: 680.00 元 (全十册)

目 录

第十五章 竞争战略	(1473)
第一节 竞争战略形成	(1475)
第二节 产业结构分析	(1478)
第三节 决定竞争强度的结构因素	(1481)
第四节 基本竞争战略	(1484)
第五节 顾客矩阵	(1492)
一、削减价格	(1493)
二、增加可察觉使用价值 (PUV)	(1496)
三、构造顾客矩阵	(1498)
第六节 生产者矩阵	(1502)
一、决定核心能力	(1503)
二、可持续竞争优势	(1507)
第七节 顾客矩阵与生产者矩阵组合	(1510)
一、组合 A	(1511)
二、组合 B	(1512)
三、组合 C	(1512)
四、组合 D	(1513)

五、组合 E (1513)
六、组合 F (1514)

案 例

[案例一] 阿迪达斯公司与耐克公司——后来者
何以居上 (1515)

- ①阿迪达斯的兴与衰都各自说明了什么问题？
- ②耐克是怎样击败强劲对手脱颖而出的？
- ③在市场的争夺上，阿迪达斯与耐克各采用什么手段，其结果如何？
- ④假如你现在继任阿迪达斯的总经理，你怎样使阿迪达斯的市場重新扩大，恢复当年威力？

[案例二] 吉列刀片的成功之路 (1527)

- ①老吉列公司的市场是怎样丢失的？
- ②通过改组，新的吉列公司出现了，试想一下，它的发展前景会如何？

[案例三] 美国啤酒大混战 (1532)

- ①巴德威瑟与史力兹的较量中，巴德威瑟制胜的原因是什么？
- ②海内肯是靠什么方法击败对手的？劳温宝失败的原因何在？
- ③安赫哲公司在反击战中是采用什么手段？
- ④米勒公司怎样冲破层层阻碍荣登宝座的？

目 录

⑤通过这场啤酒市场大混战，可以有什么启示？

[案例四] 电讯公司遭遇战 …………… (1541)

①麦高恩在整个电讯事业中有几次重大决策？他的依据是什么？

②你认为激烈的电讯遭遇战带来的后果是怎样的？

③IBM有无对抗MCI的实力？

④你认为谁将是电讯公司的常胜军？麦高恩事业是否会永霸江湖？

⑤电讯公司的未来市场是怎样的？

[案例五] 可乐双雄的交锋 …………… (1597)

①百事可乐与可口可乐的纷争几起几落？他们分别在策略上有什么不同？

②可口可乐的成功说明一个什么商业道理？

③你认为可口可乐与百事可乐的下一轮作战将是什么样结局？两家公司将在哪些方面作对抗？

④假如你是可口公司或百事公司经理，你将用怎样的策略赢得市场击败对手？

[案例六] 绚丽的贺卡世界也在激烈竞争 …………… (1648)

①美国最大的四家贺卡公司是怎样成立并发展起来的？

②相比较之下，哪家贺卡公司的实力比较强？市场占有率比较高？

③你认为一张精巧别致的贺卡，怎样宣传或销售才能达到更好地占有市场，击败对手？

④你赞不赞同贺卡进入高层消费层次？

[案例七] 丰田价格政策 (1667)

- ① 丰田公司在日元升值的压力下，如何降低成本？
- ② 丰田的跨国战略如何？
- ③ 丰田内部也有大企业所固有的官僚主义作风，它是如何克服的？
- ④ 丰田的工程部门在设计时如何克服降低成本与追求完美的矛盾？

[案例八] 大洋公司廉价攻势的恶果 (1674)

- ① “廉价多销多赚钱”的口号对大洋公司来说有没有带来利润？
- ② 大洋公司惨痛的失败告诉了人们一个什么道理？
- ③ 假如你被聘为该公司总经理，你有没有信心使大洋公司重见光明？

[案例九] 佩珀饮料公司商标、形象与广告

宣传 (1689)

- ① 佩珀公司在与七喜公司的竞争中采取的是哪些手段？
- ② 就佩珀公司而言，你认为它有无实力与可口可乐公司和百事可乐公司竞争？你能否为其设计一套比较合适的公关竞争的方案？
- ③ 佩珀公司的经营依据与指导方针在当今商业竞争中有什么现实意义？
- ④ 在不久的将来，你认为佩珀该是怎样的发展情景？

[案例十] 柯达胶卷的故事 (1706)

- ① 柯达公司之所以有今天的辉煌是以其惨淡的背景为前

目 录

- 提的，试述柯达的诞生及成长经历。
- ②柯达在企业管理中把重点放在什么管理上？其次呢？他们在新产品开发上有何策略？
- ③柯达对兰德技术的态度，说明了一个怎样对待新产品资讯的问题？
- ④柯达公司在对富士作广告战时采取的什么战术？
- ⑤“费雪”计划是怎样的？其宿愿如何？
- ⑥为柯达设计一个未来步道，看其发展方向如何？

第十五章

竞争战略

第一节 竞争战略形成

如图 15—1 所示，竞争战略是公司为之奋斗的一些目标与公司为达到它们而寻求的途径的结合物。不同的公司对所述的概念采用不同的词汇。例如，有些公司使用“使命”或“目的”而不用“目标”；有些公司使用“战术”而不用“经营性或职能性方针”。

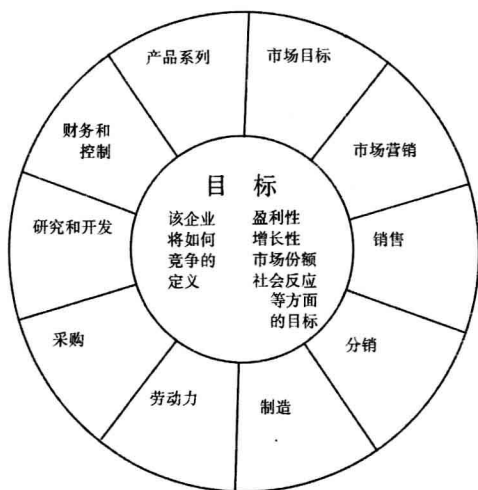


图 15—1 竞争战略轮盘

图 15—1 可称为“竞争战略轮盘”，这是一个将公司竞争战略诸关键方面以一个简图阐明的工具。轮盘中心是公司的总目

标，也即关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的笼统目标。辐条用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下，应当根据公司的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。根据企业业务性质的不同，管理层在阐明主要经营方针时会或多或少会加入些特色。这些方针一旦具体化，战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮，辐条（方针）出自又反射回轮盘中心（目标），并且辐条必须相互连接，否则车轮无法转动。

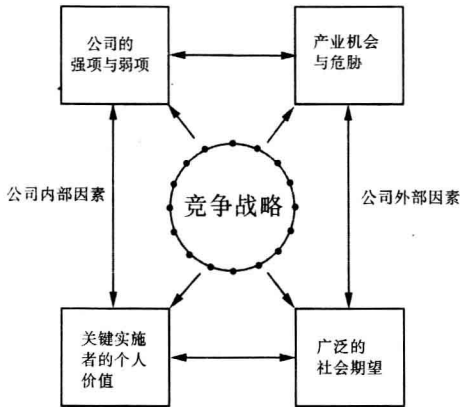


图 15—2 制定竞争战略的环境

图 15—2 表示，在最广义的范围内，制定竞争战略意味着要考虑四种关键因素。这四种关键因素决定了一个公司可以取得成功的限度。公司的强项与弱项是其资产与技能相对竞争对手而言的综合表现，包括财力资源、技术状况、商标知名度等等。一个组织的价值标准个性是主要执行经理以及其他执行既定战略所涉

及人员的动机和需求体现。公司的强项和弱项与价值标准相结合决定了一个公司能成功地实施竞争战略的内部（指公司内的）极限。而外部极限是由产业及更大范围的环境决定的。产业的机会与威胁决定了竞争环境。这种环境既伴随着风险，又包含着回报。社会期待是对公司产生作用的如下因素的反映：政府政策、社会关注、演变着的风俗以及其他一些社会因素。在一个企业能够制定现实的和可执行的目标与方针之前，必须首先考虑上述四种因素。

第二节 产业结构分析

形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。尽管相关环境的范围广阔,包含着社会的、也包含着经济的因素,但公司环境的最关键部分就是公司投入竞争的一个或几个产业。产业结构强烈地影响着竞争规则的确立以及潜在的可供公司选择的战略。产业外部力量主要在相对意义上有显著作用,因为外部作用力通常影响着产业内部的所有企业。因此,关键在于这些公司对外部影响的应变能力。

一个产业内部竞争激烈,既不是偶然的巧合,也不能归咎于“坏运气”。相反,产业内部的竞争根植于其基础经济结构,并且远远超越了现有竞争者的行为范围。一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力(如图 15-3 所示)。这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。利润力是以长期投资回报决定着该产业的最终利润潜力。这里利润潜力是以长期投资回报来衡量的,不是所有的产业都有相同的潜力。最终利润潜力会随着这种合力的变化而发生根本性变化;这些作用力随产业不同而强度不同。在那些作用力强度大的产业,如轮胎、造纸、钢铁等,没有一个公司能赚取超常收益。而在那些强度相对和缓的产业,如油田设备及服务设施,化妆品及卫生用品,获取高收益是不足为奇的。

本节涉及如何识别产业主要结构特征,这些特征决定了竞争

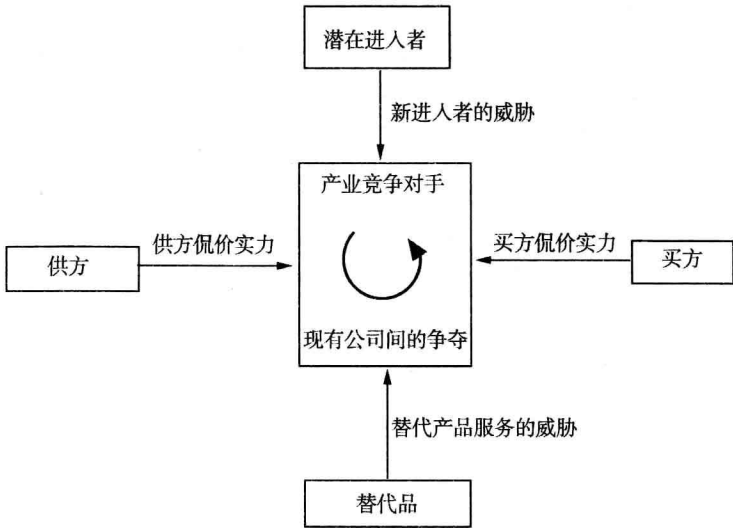


图 15—3 驱动产业竞争的力量

作用力的强弱，进而决定了产业的利润率。一个企业的竞争战略目标在于使公司在产业内部处于最佳定位，保卫自己，抗击五种竞争作用力，或根据自己的意愿来影响这五种竞争作用力。由于五种竞争作用力的合力对于所有竞争者都是显而易见的，因此，战略制定的关键就是要深入到表面现象之后分析竞争压力的来源。对表象之后的压力来源的认识可使公司的关键强项突出地显露出来，使公司生机盎然地在其产业中定位，使战略变革可能产生最大回报的领域清晰化，并且使产业发展趋势中最具有机遇和危险的领域显露出来。尽管在此的讨论主要针对某一个别产业的战略，但对这些压力来源的理解也将被证明对于考虑多角化经营

的领域同样是有所帮助的。

结构分析是竞争战略的基石。虽然在此得出的结构分析原理既可应用于产品型企业也同样可用于服务型企业，为避免不必要的重复，下面将用“产品”一词而不是“产品或服务”来代表一个产业的产出品。

第三节 决定竞争强度的结构因素

一种关于产业的常用定义是：一个产业是由一群生产相近替代产品的公司组成的。实际上，就如何做出恰当的定义始终存在很大争议，争议的中心围绕着产品、生产过程或市场的地域边界等方面的替代性和相近程度应如何确定。由于在介绍结构分析的基本概念后你将能更好地处理这些问题，因此首先假设产业的界限已经划分出来。

产业竞争不断将投资资本收益率压低到竞争平衡保底收益水平，或者说这是在经济学家所谓“完全竞争”的产业中所能获取的收益。这种竞争平衡保底的“自由市场”的收益都可以用政府长期债券的收益加上对投资损失风险的补偿来估算。投资者们无法长期接受比此更低的收益，因为他们可以选择其他产业投资，收益经常低于这一水平的公司将最终被排挤出去。

高于自由市场调节收益的收益率将刺激对一个产业的资本输入。这种资本流入既可通过竞争对手的加入也可以通过原有竞争者追加投资而产生。一个产业竞争作用力的强弱决定这种投资涌入的程度，并且使收益保持在自由市场收益水平，也因此而限制了公司保持高于平均收益的能力。

五种竞争作用力——进入威胁、替代威胁、买方侃价能力、供方侃价能力、现有竞争对手的竞争——反映出的事实是：一个产业的竞争大大超越了现有参与者的范围。顾客、供应商、替代