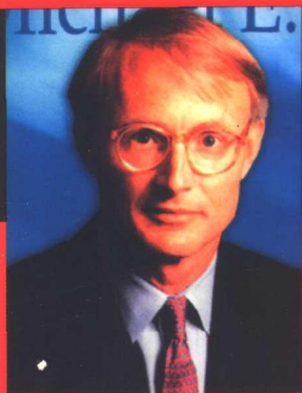


全球最受推崇的商学大师迈克尔·波特经典解读



哈佛商学院“镇校之宝”迈克尔·波特
企业如何运用竞争战略

赢得优势

“有竞争才有进步”一直是经济学家奉为圭臬的原则，波特从此观点出发，思考企业如何创造竞争优势，以及如何持续不断地改善自身与众不同的竞争地位。

中国商业出版社

全球最受推崇的商学大师迈克尔·波特经典解读



赢得优势

毕胜然 编著

Michael Porter

中国商业出版社

图书在版编目(C I P)数据

赢得优势 / 毕胜然编著. —北京: 中国商业出版社,
2004.6

ISBN 7-5044-5114-2

I . 赢... II . 毕... III . 企业—市场竞争—案例
IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004)第 051813 号

责任编辑: 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销

北京大运河印刷有限责任公司

787 × 1092 毫米 16 开本 12 印张 200 千字

2004 年 6 月第 1 版 2004 年 6 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

* * * * *

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 翻印必究

前 言

随着全球化竞争的加剧,企业所面对的竞争局势变得越来越复杂。要想在激烈的竞争中赢得持久优势,就不能再把希望寄托在简单的、具体的运营措施上,甚至看似高明的策略也不再有效。企业需要从更深的层次、更广的角度去获取竞争优势,在竞争中做大做强。

波特教授说:“今天,竞争优势的重要性前所未有。”市场不断增大的馅饼已不够竞争者分享,企业仅仅改变竞争的手段是不行的,战略已成为竞争制胜的关键。要想为企业制定出长远的竞争战略,需要企业的领导者摒弃急功近利的思维方式,真正静下心来进行分析和研究。当然企业也需要一位导师作为领路人,因为长久以来的浅层次的思维使得企业靠自己很难短时间有所突破。

世界公认的竞争战略权威、哈佛大学商学院的教授迈克尔·波特以《竞争战略:产业与竞争者分析技巧》、《竞争优势:创造与维持高绩效》、《国家竞争优势》三部经典著作奠定了他在战略研究领域的大师地位,他深刻的战略思想为企业指出了一条明路。但企业管理者只有认真学习、领悟,才能抛弃狭隘

2 赢得优势

的竞争思路和短视的竞争观念,从更加宽广和深刻的角度获取竞争优势。

本书是国内第一部解读波特教授经典理论的著作。作者以通俗凝炼的文字对波特教授的竞争战略思想进行了精彩阐述,同时搜集、整理了许多典型案例予以辅证。其目的是希望波特教授的战略思想被更多的人理解和接受。

这是一项非常有意义的工作,它一定能够帮助企业管理者吸纳战略智慧,在市场竞争中赢得持久优势。

目 录

第1章 影响与控制

1 找准竞争对手	2
【案例】捷安特的中国之路	
2 利用竞争对手，实现销售溢价	9
【案例】海信空调的歧异化道路	
3 有效阻止潜在竞争对手的进入	14
【案例】轻敌导致苹果一败涂地	
4 竞争对手的存在可以增加产业需求	20
【案例】中国乳品企业共同做大乳业蛋糕	
5 了解你的客户	26
【案例】布鲁姆勃格公司的客户分析 伊莱克斯总裁的客户调查	
6 准确辨别“好”的竞争对手	31
【案例】“好”的竞争对手促进英特尔的发展	
7 影响你的竞争对手	38
【案例】耐克与锐步在竞争中实现共同发展	

2 赢得优势

第2章 变革的力量

- 1 准确辨识替代品 44
【案例】直觉公司的竞争新思路 家庭补给站公司的超凡成功
- 2 避免歧异性误区 49
【案例】索尼遭遇歧异陷阱
- 3 促进替代——进攻型企业的战略选择 55
【案例】SUN 首推 Windows 替代品挑战微软 漫漫“彩屏”路
- 4 通过渠道创新获得经营差异性 60
【案例】戴尔公司：直接面对客户
- 5 并非所有的技术变革都具有战略上的好处 65
【案例】琼汉斯公司开发遥控手表
- 6 重构价值链 成功挑战产业领导者 70
【案例】百事可乐与可口可乐之争

第3章 打破框架

- 1 传递有效的价值信号，
 让顾客接受企业的独特性 76
【案例】传递信息不利，娃哈哈遭遇滑铁卢
- 2 实现规模经济，提高进入壁垒 83
【案例】格兰仕的壮大之路
- 3 如何应对来自替代品的威胁 86
【案例】固定电话多功能化 软驱时代的终结
- 4 战略联盟创造竞争优势 91
【案例】达能的联合之路 大众的中国攻略

5 调整战略，应对产业转化	95
【案例】恒基伟业的商务通	
6 好的竞争对手能增强	
而不是削弱企业的竞争地位	102
【案例】百佳、惠康共战家乐福	
7 积极反击，成功挫败挑战者	107
【案例】奥普捍卫“第一浴霸”战	

第4章 重塑业务系统

1 了解你所在的行业	114
【案例】美菱集团的冰箱创新 吉列对市场机会的把握	
2 打造优秀的供应商价值链	119
【案例】克莱斯勒公司的供应链关系之变革	
3 零散型产业如何获取最大收益	124
【案例】零散的欧洲鞋类市场	
4 建立完善的竞争情报系统	130
【案例】IBM 公司的竞争情报系统的功能 竞争情报在施乐	
5 歧异性是竞争优势的泉源	136
【案例】宝洁公司如何“独领风骚”	

第5章 远见卓识

1 并非所有的竞争对手都是有害的	142
【案例】格兰仕与 LG 的贴身竞争	

4 赢得优势

2 独特性必须能够为买方创造价值	146
------------------------	-----

【案例】 宜家的低价格和增值战略

3 如何保持市场领导者的优势地位	150
------------------------	-----

【案例】 攻击自己等于最好的防御

4 技术上的自我满足是相当危险的	157
------------------------	-----

【案例】 持续创新让太阳微系统公司市场份额保持不变

5 向市场领导者挑战	164
------------------	-----

【案例】 朝日挑战麒麟

6 比竞争对手更快	169
-----------------	-----

【案例】 Intel公司的技术战略转变

7 细分市场 正确实施目标聚集战略	173
-------------------------	-----

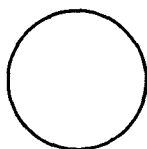
【案例】 韩国 SK 电讯渗透时尚、个性战略

8 技术领先可以为企业创造卓越竞争力	179
--------------------------	-----

【案例】 辉瑞公司的技术领先发展模式

第 1 章

影响与控制



行业内的竞争对手并非都是有**害**的。虽然竞争对手的确可能构成威胁，但行业中合适的竞争对手能够加强而不是削弱企业的竞争地位。企业应该打击和防范“坏”的竞争对手，对“好”的竞争对手则应该予以支持和协助。

1 找准竞争对手

谁才是企业真正的竞争者？很多管理者会认为这是一个幼稚可笑的问题。难道竞争对手还需要考察和辨认吗？有几个企业会笨到找不出竞争对手的地步呢？的确，这一问题并不复杂，做出回答也并不困难。但遗憾的是，很多企业给出的答案都是不充分的、不明确的。很多企业只注意现有的竞争对手，而忽略了那些真正具有实力、在未来可能对自己构成致命威胁的竞争对手，这是非常危险的。为此，波特教授警告所有企业的管理者：“在分析竞争对手之前，首先应确定企业应该集中精力考察哪些竞争对手。显然，对所有重要的现有竞争对手都必须进行分析，然而，分析那些将会走上舞台的潜在竞争对手也非常重要。”

找出企业真正的竞争对手并不是一件容易的事，因为竞争对手的确定，并不是以企业的主观愿望决定的。市场的发展状态具有一定的客观性，企业必须尊重现实，把那些达到一定竞争条件的企业视作竞争对手，否则，就可能会出现竞争的盲动性。特别是当一个企业在一定的时期内面对着很多同类型的企业时，如果对竞争对手确认不当，那么很可能就会发生战略上的失误，这种失误将是致命的——不但可能使真正的竞争对手趁机迅速崛起，从背后致企业于死地，而且还可能把合适的竞争对手逐出该行业，使恶意的竞争对手趁机进入。

概括来讲，对潜在的、真正的竞争对手的识别，可以参考以下七个条件，如果某个企业具备了其中的三个或者三个以上

的条件，那么这个企业就值得管理者高度关注。

条件一，生产规模。和本企业生产规模越接近的，就越有可能成为最具威胁的竞争对手。生产规模接近，意味着企业间具备相似的基础竞争力量。一方面，双方的规模接近导致成本趋同，那么在价格战中就极有可能会成为针锋相对的竞争对手。另一方面，双方都具有相当的制造能力，为满足扩大的市场需求提供了有力的供给保证。而且，由于生产能力接近，为寻求市场吸纳而进行的市场份额的争夺斗争也就更加激烈。所以说，生产规模越接近的企业，就越有可能成为最具威胁的竞争者。因此，如果某一个企业的投资规模与自己接近，那么就应该对此企业保持特别的警惕。例如，可口可乐公司和百事可乐公司都是规模巨大的饮料公司，二者在成本上也不会有太大的差异，因此，两家公司为了争夺市场份额竞争得非常激烈，从而成为了彼此最具威胁的竞争对手。

条件二，产品形式。产品形式接近的企业，才会成为企业真正的竞争对手。看产品形式是否接近，一般需要从以下五个方面考虑：使用价值、性能、名称、生产工艺和包装工艺。并不是说竞争双方的产品必须一模一样，它们可能在功能上有所区别，在工艺设计上各有特色，但有一点就是它们的使用价值应该是一样的。还有一点基本相同，就是产品的性能，以及由产品性能而决定的产品名称，如都称为香皂，都叫做洗发水。产品形式接近，通常生产工艺也接近，生产工艺往往决定了产品形式。另外，包装工艺越接近，包装越相似，其产品“相貌”也越一样。显然，在产品形式上完全相同或相当接近的公司，在争夺目标顾客时必会有相当激烈的竞争。就如刚才提到的香皂，现在市场上有数不胜数的香皂品牌，其产品性能几乎一样，名称就更加相似了。由产品性能决定的生产工艺也相差无几。

4 赢得优势

这些相似性导致各香皂品牌企业之间成为“真正的”竞争对手，他们为争夺目标顾客在市场上进行着激烈的竞争。

条件三，价格接近。市场零售价格接近的产品，才会成为竞争性产品，这样的企业才会成为企业强有力的竞争对手。价格接近，并不意味着企业产品各个环节的价格都接近。影响企业供给的关键因素是消费者的需求，因此面对消费者的市场零售价格的“价格接近”才会导致激烈的竞争。毫无疑问，零售价格的高低将直接对消费者的购买欲望产生影响。特别是销售界面基本一致的产品，价格越接近，各个企业间的竞争会越激烈。一项消费意向调查显示，受价格支配最明显的消费购买行为群体是老年消费者，大概有80%以上的老年消费者都会在产品之间进行价格比较。此外，消费的主流群体——中青年消费者，在做出购买决定时，也会对价格进行仔细的比较和考量。因此，零售价格接近的企业，将会成为企业最强劲的对手。例如，20世纪90年代，在中国的家电市场上，国内的几大品牌价格基本接近，彼此之间形成了激烈的竞争。但是，洋品牌的价格相对较高，产品定位的档次也较高，实际上，在那一时期国内的家电与进口家电之间并不存在直接的竞争。

条件四，销售界面。销售界面相同的企业，也会成为竞争对手。销售界面通俗的讲就是企业在销售过程中将产品转交出去的地点。其实就是产品流通渠道上的经手人。例如，如果企业把产品交给中间商，中间商就成为企业的销售界面；中间商再将产品交给零售商，那零售商就成为中间商的销售界面。一般情况下，企业面对的销售界面有三种：一是中间商，二是零售商，三是消费者。销售界面相同的企业，就好像是在同一战场上作战，那么双方的竞争自然相当激烈。就拿国内家电零售巨头国美电器来说，在国美电器店内销售的同一档次、价格接

近的相同种类的商品之间,就存在着永不停息的竞争,每一家企业都在时刻注视着竞争对手的一举一动,以便及早采取应对措施,保护或扩大自己的地盘。

条件五,定位档次。定位档次相同的产品,将会成为名副其实的竞争性产品,这些企业之间也会成为名列名副其实的竞争对手。产品的定位,一般是指档次的定位。不在同一档次的产品,是不存在竞争的。就如上文提到的中国家电市场上洋品牌与国内品牌之间并不存在竞争一样。通常,低档产品与高档产品之间是不存在竞争的,即使低档产品有可能带来与高档产品相同的使用价值。不同档次的产品由于它们给消费者带来的满足程度相去甚远,所以它们并不相互影响。例如,在汽车行业里,奔驰牌的汽车和夏利牌的汽车都可以为消费者代步,它们的使用价值基本上完全相同,但是却不会成为主要的竞争对手,原因就是二者的档次不同,给消费者带来的满足程度不同。再比如化妆品,欧伯莱和大宝就不会成为直接的竞争对手,因为两种产品的档次完全不同,它们之间几乎不存在竞争。产品的档次相同,往往意味着他们的目标市场基本相同,双方极可能会因争夺同一个消费群体而成为激烈的竞争对手。而如果定位不同,它们所面对的目标市场也不相同,因而也就不存在竞争了。

条件六,目标顾客。只有目标顾客相同,才能引起竞争。产品的目标顾客是指产品使用价值的满足对象。目标顾客相同,企业双方就会为同一顾客群进行争夺,从而使彼此之间互为强劲的竞争对手。如果双方虽生产同一种产品却销售给了不同的对象,那么它们就不是真正的竞争对手。只有目标顾客相同,才能引起竞争。例如,康泰克感冒药与鼻炎康药是不可能同时争夺一个顾客的。再比如,一家制鞋厂的目标市场是东非

6 赢得优势

和拉美，而另一家生产同样质量、款式、档次的鞋厂却只关注亚洲市场，它们之间也不存在竞争。

条件七，开拓市场的努力程度。一个没有市场开拓精神的企业是不会成为强劲的竞争者的。在竞争日益加剧的21世纪，市场开拓精神越来越重要。如果一个企业只注重固定资产的投资，而不去努力开拓市场，就形同一个体大的弱者，终会被比自己矮小的强壮者所击垮。所以一句流行于营销方面的俗语说得好：“销售流汗，贵于生产流血。”竞争双方开拓市场的努力程度越大，市场竞争就越激烈。没有开拓市场的精神的企业不会成为强劲的竞争者，因为它根本不存在竞争意识，也不具备竞争优势。

以上是识别潜在竞争者的七个条件。一般情况下，企业可以通过这七个条件迅速找准自己的竞争对手。只有找准了方向，弄明白谁是真正对企业具有威胁的竞争对手，才能确立企业的战略，取得竞争优势。

【案例】

捷安特的中国之路

捷安特（中国）有限公司是自行车行业中经营最成功的企业之一。其在进入中国大陆的10余年时间内，品牌效应和市场的销售业绩令人瞩目。而这些成绩的取得与捷安特各个发展阶段对竞争对手的准确分析是密不可分的。

下面将从捷安特的发展阶段分析考察，捷安特是如何在不断

变化的市场环境中找准自己的竞争对手，进而取得骄人成绩的。

1992年~1997年，捷安特处于初入市场阶段，其在这一阶段的主要竞争对手是最早进入中国大陆的境外自行车厂商和投资企业，如深圳中华、台湾美利达等。这些企业的市场定位都是中高档自行车。这些厂商来大陆投资的主要目的是充分利用内地廉价的劳动力等资源优势，使产品在国际市场上更具价格优势。它们的产品大部分是外销，只有少量内销，但就是这些少量内销的中高档自行车，将山地车、休闲车等概念引入了中国大陆，并带来了“山地车热”。与这样优秀的对手竞争，如果不能采取高明的竞争策略是很难获得成功的。捷安特公司对此也心知肚明。经过周密的市场调查，捷安特公司发现，山地车虽新潮时尚，但对于中国人的体型来说太高大，不好掌控，于是专门为中国大陆的消费者设计了更加轻快的车型，新车一经推出便迅速得到了广大消费者的青睐。捷安特初战告捷，随后又接连推出几种为中国人量身定做的新车型，无不受到广大消费者的欢迎，很快，捷安特就树立了强大的品牌，并占领了相当大的市场份额。

1997年~1998年，中国大陆的自行车市场出现了第一波价格战，促使行业竞争格局的调整。国内外的各种名牌自行车都开始调整战略，以面对激烈的市场竞争。凤凰、永久等老牌自行车国有企业开始进入中高档自行车领域，许多以外销为主的外资企业也开始注重内销，如美利达就开始在中国大陆市场建立自己的行销渠道。但这并没有动摇捷安特的领先地位。此时，对捷安特构成威胁的是一批崛起于20世纪90年代末的民营企业，尤其是天津地区的自行车民营企业。这些企业生根于国内，了解本国市场，有很强的学习能力，“仿捷能力”也特别强。“天时、地利、人和”，这些民营企业都同时具备了。捷安

8 赢得优势

特每推出一款新车，他们会很快学习、模仿、跟进。在市场推广方面，一部分实力强大的民营企业不仅注重国内的宣传，而且还积极地参加各种国际展览会，加强与国际商家的交流与合作，积极开拓国际市场，从另一方面加强自身的实力。因此这些后劲十足的民营企业已经成为捷安特新一轮的强有力的竞争对手。

捷安特公司根据不同时期的具体情况，因时制宜地分析自己的竞争对手，使企业的目标明确，进而制定出最优的竞争战略，在中国市场上永葆青春。