EMBA/MBA必修核心课程

合争

CO-OPETITION

甘华鸣 姜钦华 编著

全球最佳商学院

- 哈佛大学商学院 美国
- 哥伦比亚大学商学院 美国
- 宾夕法尼亚大学沃顿商学院 美国
- 西北大学凯洛格管理学院 美国
- 麻省理工学院斯隆管理学院 美国
- 斯坦福大学商学院 美国
- 欧洲工商管理学院 法国
- 洛桑国际管理发展研究所 瑞士
- 阿什里奇管理学院 英国
- 克兰菲尔德管理学院 英国

你是否觉得哈佛太远，2年太久？
全球顶级商学院，就在你家开学

中国国际广播出版社

EMBA/MBA必修核心课程

合争

CO-OPETITION

甘华鸣　姜钦华　编著

中国国际广播出版社

图书在版编目(CIP)数据

合争/甘华鸣 主编. -北京:中国国际广播出版社,2003.9

(EMBA/MBA 必修核心课程)

ISBN 7-5078-2109-9

Ⅰ.合… Ⅱ.甘… Ⅲ.①企业-经济合作-研究生-教材 ②企业-市场竞争-研究生-教材 Ⅳ.F273.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 095368 号

合 争

编　　著	甘华鸣　姜钦华
责任编辑	何　清
版式设计	李超源
封面设计	徐　昕
出版发行	中国国际广播出版社(电话:68036519　传真:68053304)
社　　址	北京复兴门外大街 2 号(国家广电总局内)　邮编:100866
经　　销	新华书店
排　　版	凯凯工作室
印　　刷	北京泽明印刷有限责任公司
装　　订	北京泽明印刷有限责任公司
开　　本	787×960　1/16
字　　数	402 千字
印　　张	27.25
版　　次	2003 年 9 月北京第 2 版
印　　次	2003 年 9 月北京第 1 次印刷
书　　号	ISBN 7-5078-2109-9/F·257
定　　价	45.00 元

国际广播版图书　版权所有　盗版必究

(如果发现图书质量问题,本社负责调换)

前言

MBA(工商管理硕士)、EMBA(高层经理工商管理硕士)这两个简洁而响亮的名称,以其不可抗拒的魅力和不可思议的魔力征服了全球主要发达国家的企业界,目前正强烈地吸引着中国的有识之士,特别是青年人的注意。

MBA和EMBA诞生于美国,经过近百年的探索和努力,它培养了为数众多的优秀工商管理人才,创造了美国经济发展的神话和奇迹。MBA和EMBA被誉为"天之骄子"和"管理精英",成为企业界乃至社会敬重和羡慕的特殊人物,甚至在公众心目中被视为"商界英雄"。据统计,美国最大的500家公司的总经理、董事长等高层主管,绝大多数都是MBA和EMBA。这一惊人的事实,是对MBA和EMBA教育的成功业绩的最好说明。MBA和EMBA意味着超群的能力、胆识、品德……,代表着财富、地位、权力、荣誉……,预示着希望、成功和辉煌……。

MBA和EMBA创造的奇迹得益于其教育的科学性、规范性、灵活性和实用性。MBA和EMBA教育具有传统教育不可比拟的特色和优势。在教育观念、教育理论、教学内容和教学方法等诸多方面,都显现出其不同凡响的特点。这些特点不仅贯穿于MBA和EMBA教育的整个过程之中,还体现在高质量的教材里面。因此,学习和阅读MBA和EMBA权威教材,是了解和掌握MBA和EMBA精髓要义的捷径;尤其是在我国,MBA和EMBA教育发展尚不能完全满足广大求学者要求的时候,这种求知的方式越发显得必要和实惠。

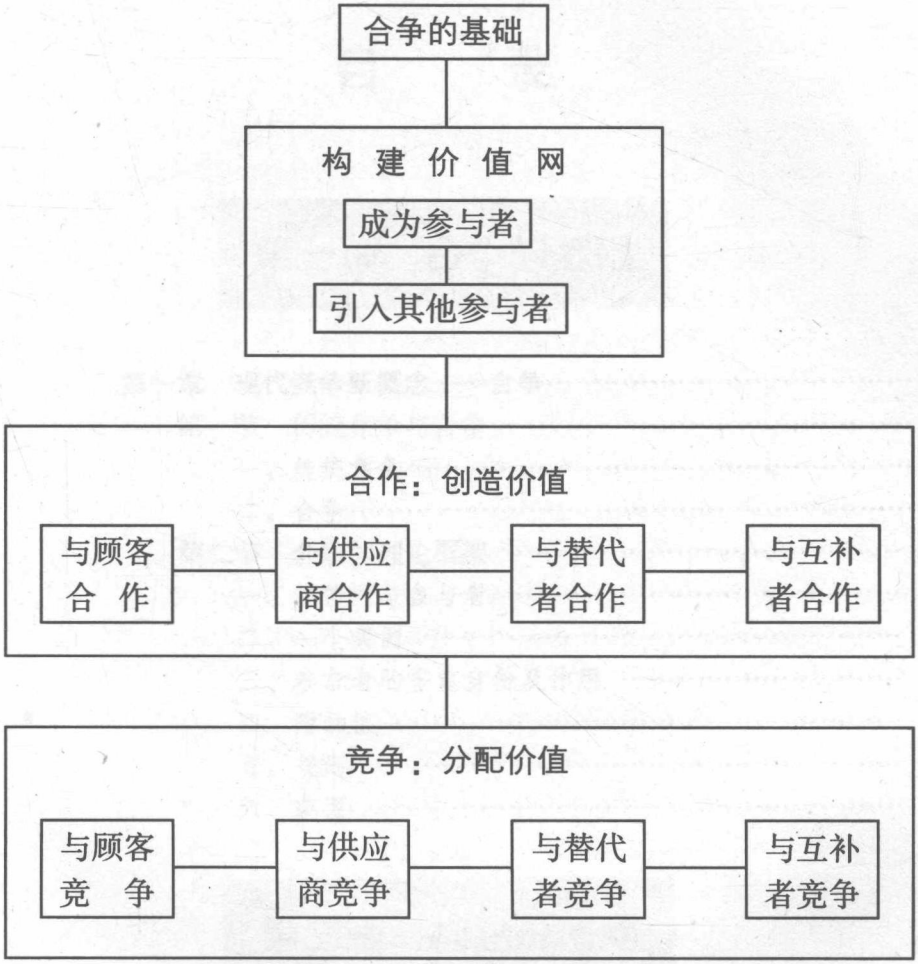
我们编译、编写的这套"EMBA/MBA必修核心课程"分为两

辑。第一辑包括《经营战略》(CORPORATION STRATEGY)、《新产品开发》(NEW PRODUCTS DEVELOPMENT)、《市场营销》(MARKETING)、《生产作业》(PRODUCTION)、《采购》(PURCHASING)、《理财:资金筹措与使用》(FINANCE)、《人力资源:组织与人事》(HUMAN RESOURCE)、《管理方法》(MANAGEMENT METHODS)、《MBA必修核心课程学习大纲(第一辑)》;第二辑包括《业务流程》(BUSINESS PROCESS)、《项目管理》(PROJECT MANAGEMENT)、《合争》(COOPETITION)、《创业》(ENTREPRENEURSHIP)、《情景案例》(CASEBOOK)、《会计》(ACCOUNTING)、《企业股份制:中国规则》、《企业股份制:国际典范与全球比较》、《MBA必修核心课程学习大纲(第二辑)》。所依据的都是当今欧美工商管理各个领域最著名、最通行的教科书,囊括了工商管理最普遍、最适用的知识。系统研读这些教材,就会对MBA和EMBA核心必修课程有一个比较全面的了解。(另外,我们还组织编写有"MBA/MPA必修公共课程"。)

成就事业需要人才,优秀的工商管理人才需要接受一流的教育。实践证明,MBA和EMBA教育是当今世界培养职业企业家最完美的教育。一切有志于在企业界谋求发展并最终赢得成功的人士,都应该不失时机地夯实自己的知识根基。通过自学,掌握MBA和EMBA必修核心课程的基本内容,能让你茅塞顿开、恍然大悟,会使你获得一种全新的感觉,全新的视野,全新的理念,全新的境界,全新的体验。

北京道乐吉管理顾问有限公司

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com


合争的基础
构 建 价 值 网
成为参与者
引入其他参与者
合作：创造价值
与顾客合 作
与供应商合作
与替代者合作
与互补者合作
竞争：分配价值
与顾客竞 争
与供应商竞争
与替代者竞争
与互补者竞争

本书框架结构图

目 录

第一篇 合争的基础

第一章 现代竞争新概念——合争……(3)
第一节 传统竞争与合争……(4)
一、传统竞争……(4)
二、合争……(4)
第二节 合争的理论框架……(23)
一、价值网与参与者……(23)
二、一个实例……(27)
三、参与者的多重身份及作用……(31)
四、附加值……(36)
五、规则……(62)
六、范围……(67)

第二篇 构建价值网

第二章 成为参与者……(73)
第一节 成为其中一员……(74)
第二节 分析行业结构……(86)
一、分析竞争激烈程度……(87)
二、分析行业类型……(98)

三、预测行业趋势 …… (114)
第三节　成为参与者的决策 …… (119)
一、分析行业内部战略集团 …… (119)
二、分析自身核心竞争能力 …… (127)
三、确定自身在行业内的位置 …… (131)
第四节　分析价值网的范围与规则 …… (131)
一、确定范围 …… (132)
二、分析规则 …… (137)
第三章　引入其他参与者 …… (147)
第一节　引入顾客 …… (148)
第二节　引入供应商 …… (152)
一、形成购买集团 …… (153)
二、后向联合 …… (154)
第三节　引入替代者 …… (167)
第四节　引入互补者 …… (170)
一、帮助顾客形成购买集团 …… (171)
二、支付报酬使互补者进入市场 …… (172)
三、自己成为互补者 …… (175)

第三篇　合作：创造价值

第四章　与顾客合作 …… (196)
第一节　对顾客进行分类 …… (197)
一、购买需求与一个公司的能力 …… (198)
二、顾客的增长潜力 …… (198)
三、买主内在争价实力 …… (199)
四、顾客的价格敏感性 …… (201)
五、为顾客供货的成本 …… (204)
第二节　选择顾客群 …… (204)
一、选择顾客群的方法及原则 …… (205)

二、选择顾客群的战略意义……(206)
第三节 满足顾客需求……(208)
一、满足顾客需求……(208)
二、顾客满意战略……(213)
三、顾客的新要求……(216)
四、企业是顾客服务部……(221)
第五章 与供应商合作……(231)
第一节 与供应商合作的关键因素……(232)
一、与供应商合作发展有力的共同目标……(232)
二、扩大共同的利益基础……(233)
三、合作当中维持均衡……(235)
第二节 案例：克莱斯勒汽车公司同其供应商的合作……(236)
一、传统的汽车供应商与零部件供应商的关系……(236)
二、改变同供应商的关系……(239)
三、同供应商合作的巨大成效……(245)
第六章 与替代者合作……(247)
第一节 与顾客视角的替代者合作……(248)
一、与现在同类产品的替代者合作……(249)
二、与潜在加入同类产品的替代者合作……(265)
三、与现在同功能产品的替代者合作……(269)
四、与潜在加入同功能产品的替代者合作……(270)
第二节 与供应商视角的替代者合作……(270)
一、与现在同类产品的替代者合作……(271)
二、与潜在加入同类产品的替代者合作……(275)
三、与现在同功能产品的替代者合作……(276)
四、与潜在加入同功能产品的替代者合作……(277)
第七章 与互补者合作……(279)
第一节 与顾客视角的互补者合作……(279)
一、与直接的互补者联合……(280)
二、发掘新的互补者……(293)
第二节 与供应商视角的互补者合作……(296)
一、人员虚拟化……(299)

二、功能虚拟化……(299)
三、企业虚拟化……(299)

第四篇　竞争：分配价值

第八章　与顾客竞争……(303)
第一节　分析顾客竞争力……(304)
第二节　多种观点……(306)
一、顾客不是上帝……(307)
二、其他利益相关者……(308)
三、员工观念……(309)
第三节　建立正确的顾客组合……(310)
一、在市场层面上管理顾客组合……(312)
二、在团体层面上管理顾客组合……(315)
三、在个人层面上管理顾客组合……(317)
第九章　与供应商竞争……(324)
第一节　简要分析供应商的竞争力……(325)
第二节　对供应商的购买战略……(325)
一、分散购买……(327)
二、避免转移成本……(327)
三、协助可能的供货源进入市场……(328)
四、促进标准化……(328)
五、形成后向联合的威慑……(328)
六、分级联合的应用……(328)
第十章　与替代者竞争……(330)
第一节　与顾客视角的替代者竞争……(331)
一、与现在同类产品的替代者竞争……(331)
二、与潜在加入同类产品的替代者竞争……(345)
三、与现在同功能产品的替代者竞争……(352)
四、与潜在加入同功能产品的替代者竞争……(359)

第二节 与供应商视角的替代者竞争……(364)
一、与现在同类产品的替代者竞争……(364)
二、与潜在加入同类产品的替代者竞争……(381)
三、与现在同功能产品的替代者竞争……(382)
四、与潜在加入同功能产品的替代者竞争……(383)
第十一章 与互补者竞争……(384)
第一节 与顾客视角的互补者竞争……(385)
一、行业类型和地位分析……(386)
二、厂商间的实力和地位分析……(386)
三、产品特性分析……(387)
四、总结……(389)
第二节 与供应商视角的互补者竞争……(397)
一、行业类型分析……(398)
二、厂商间的实力和地位分析……(399)
三、产品特性分析……(401)
四、竞争的定义……(402)

参考文献……(417)

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

第一篇

合争的基础

第一章　现代竞争新概念——合争

本章目录

第一节　传统竞争与合争
　一、传统竞争
　二、合争
第二节　合争的理论框架
　一、价值网与参与者
　二、一个实例
　三、参与者的多重身份及作用
　四、附加值
　五、规则
　六、范围

作为本书的第一篇第一章，我们首先要将本书所涉及的一些基本观点阐明一下，在本章中我们首先是要说明传统的竞争观念与合争观念的区别，然后详细阐述合争的理论框架，在以后的篇章中将要详细地讨论参与者之间的具体关系，并且进一步讨论各个参与者之间是应该如何进行合作的，又是应该如何进行竞争。

本章的结构见图 1－1：

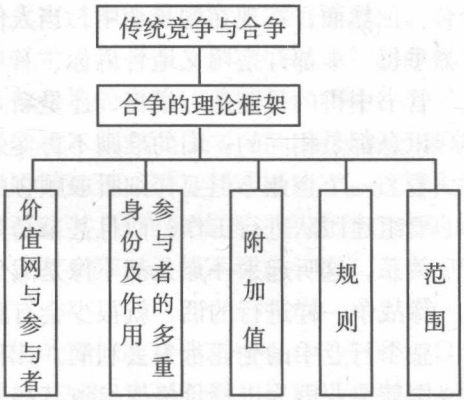


图 1－1　本章结构图

第一节　传统竞争与合争

一、传统竞争

商业竞争是社会竞争中的一个重要领域，也一直得到专家、学者的重点研究。从英国古典经济学家亚当·斯密研究自由竞争到当代西方的微观经济学家研究现代资本主义市场理论，整个西方的商业竞争理论已经十分严密了。然而，传统的竞争理论集中于如何取得竞争优势，如何打败对手。“商场如战场”，这句对商业的传统描述让我们觉得竞争就是这样进行的：使用更加高明的竞争手段，攫取市场份额，击败竞争对手，获取品牌优势，控制供应商，紧紧抓住顾客。在这样的理解之下，就肯定会有成功者和失败者。人们一般都认为：竞争的成功只能是建立在对手失败的基础之上。所以，长期以来，企业都是将自己作为一个封闭的实体，进行你死我活的竞争。

二、合争

然而，在现在的社会中，当人们打开一本工商管理的新书时，几乎每一本都开宗明义地告诉你，有场跨世纪的变革正在酝酿之中，不管书中讲的是制造、销售，还是新兴或传统的行业，所要表达的中心讯息都是相同的：旧的准则不再奏效，史无前例的巨大变革正在进行着。一个企业不但要仔细听取顾客的意见、与供应商协同合作，内部要组建团队进行工作；而且甚至是要和你的竞争对手建立起战略伙伴关系，这听起来一点儿都不像是战争。如果我们现在的商业活动真的像战争一样进行的话，就很少会有胜利者。进行持久的价格战只会让整个行业中的企业都失去利润。让我们看看下列这组简单的数据：美国航空业因为进行价格战导致其在 1990 ~ 1993 年之间一共亏损 130 亿美元，要知道这样巨大的亏损额要比从莱特兄弟建成第一架飞机以来

全部时间内所创造的价值还要多。

事实上，现在的许多公司都是以组织之间改以团结合作、合力创造价值的方法来共同赢得利润；公司开发出新的合作经营方法，协助其他企业取得前所未有的利润和竞争力。例如：波士公司（Bose Corporation）在对公司经营范畴进行彻底再思考之后，选择了一些主要供应商进行合作，分别赋予他们销售人员、采购代表和生产规划者的角色，让他们深入企业的生产运作当中。正是由于这样的变革，波士公司的采购费用得以大幅度地降低，原材料的购买流程得以合理化、简单化，而公司也可以主导这些主要供应商的产品设计方向。这种合作关系的建立不仅为波士公司节省了数百万元的费用，开发出高品质的产品，而且也为这些供应商带来了成倍的收益。

再比如，微软公司推出更加强劲的软件为英特尔公司销售芯片创造出黄金般的机会，而反过来，英特尔公司推出运行速度更快的芯片，也会让用户觉得使用微软公司的软件才会更加有价值，他们相互促进而不是相互破坏，这就是所谓的双赢。

当共同创造一个市场时，商业运作的表现是合作，而当进行市场分配时，商业运作的表现则变为竞争。

我们现在既要竞争也要合作，也就是我们提出的新的竞争观点——合争。所谓的合争就是将我们常说的竞争与合作结合起来，让二者的关系比以前那种分开的说法更紧密相连，更血肉相连一些。我们过去谈到竞争与合作时，都是将二者作为相对独立的概念来加以理解，并且都是将注意力过多地集中在“竞争”上面。合争就是要求我们要在“做饼”的时候进行合作，而在“分饼”的时候进行竞争，换句话说，就是战争与和平的交替。

如何来进行合争呢？那就是要在竞争的时候不要将对手置于死地，如果拼死相斗而将整张“饼”都给毁掉了，这样大家就什么也得不到——这就叫“双输”。同样的道理，在进行合作的时候，也不应该忘记自己的利益，做一张自己得不到的“饼”是不明智的——那是“你输他赢”。

进行商业活动的最终目的是让事情对自己有利。目标的达成有时需要牺牲他人的利益，有时又不需要。我们将要把商业活动比作游戏来进行讨论，但不是诸如运动、扑克或者象棋那样必须分出胜负的游

戏。对于商业活动来说，你的成功并不一定需要别人的失败，这里可能会存在多个赢家。

在现实生活中有许多成功运用合争战略的实例，可以说合争的思维已经在一些人的头脑中形成，并付诸于行动。但为什么我们现在都需要实行合争战略呢？下面我们简要介绍一下原因。

1. 缩减供应商数目

在过去的数年间，许多企业正快速地放弃传统上以交易为基础的买卖关系，并且大幅度削减供应商的数目，企图以少量但能维持长久关系的供应商，取代原先庞大的供应商数目。福特汽车公司就将其供应商的数目由5.2万家减少到0.5万家，缩减的比例高达90%；史考特航空公司（Scott Aviation）的总裁林德曼（Glen Lindeman）则说，他将该公司的供应商从800家减少到不到500家。企业放弃使用数目众多的供应商，而只保留一些经过精挑细选的供应商。这是究竟为了什么呢？

这是因为：企业客户本身也面临了同样的压力，包括廉价的科技、唾手可得的信息，以及全球市场的爆炸性成长和商品的普及，都促使竞争压力加剧而逐渐地侵蚀其利润基础；企业与竞争者之间的差异逐渐消弥，使前者开始觉得有必要寻找新的竞争优势来源。

2. 生产力焦点的变迁

看看现在许多企业是如何改善生产力的。他们的方法大多数是削减费用、减少管理层级、重新设计过程、改善信息系统以及例行事务的自动化等等。这些措施的一个共同点就是着重于企业内部的变革。

然而在完成内部效率的改善之后，许多组织逐渐地了解到：这样还是不够。理由之一，大刀阔斧追求内部效率的结果，只是和那些也经过同样变革的企业一样而已；此外，经过这么多年的内部生产力改善，大型企业内部的生产力源泉也开始枯竭。曾有一篇权威文章指出，今天企业的经常性开支都不会超过公司平均制造成本的3%，而劳动力成本通常也不会超过6%。即使是最有效的费用削减，或者是将生产过程中劳动力密集的部分进行全面的自动化，对总成本的改善还是微乎其微。要向组织内部找寻有效的生产力提高的来源是愈来愈

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com