

李纯 编著

赢得市场

—— 现存竞争和潜在竞争的战略对策

COMPETE TO WIN

STRATEGIES FOR CURRENT &
POTENTIAL COMPETITION

中国建筑工程出版社

赢得市场

——现存竞争和潜在竞争的战略对策

李 纯 编著

中国建筑工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

赢得市场: 现存竞争和潜在竞争的战略对策/李纯编
著. -北京: 中国建筑工业出版社, 2000. 6
ISBN 7-112-04277-1

I. 赢… I. 李… II. 企业管理-经营决策
IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 24623 号

赢得市场
——现存竞争和潜在竞争的战略对策

李 纯 编著

*

中国建筑工业出版社出版、发行 (北京西郊百万庄)

新华书店经销

北京市彩桥印刷厂印刷

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 7 $\frac{3}{4}$ 字数: 206 千字

2000 年 5 月第一版 2000 年 5 月第一次印刷

印数: 1—3 000 册 定价: 19.00 元

ISBN7-112-04277-1
F·295 (9732)

版权所有 翻印必究

如有印装质量问题, 可寄本社退换

(邮政编码 100037)

目 录

引 言	1
-----------	---

第一部分 竞争要素分析

第一章 行业分析	6
一、行业定义	6
二、行业生命周期	7
三、识别行业里主要经济特征	8
四、影响行业变革的驱动力量	9
五、行业结构分析	11
六、行业吸引力分析	14
第二章 竞争对手分析	18
一、识别竞争对手	19
二、单个竞争对手分析	20
三、评估竞争对手的反应模式	26
四、选择好的竞争对手	28
第三章 顾客分析	32
一、市场细分	33
二、选择目标市场	36
三、产品定位	40
第四章 企业分析	44
一、评估企业目前的战略	44
二、识别优势和劣势	46
三、识别机会和威胁	50
四、战略优势的确立	51
五、企业成败的差别	56
六、战略选择的衡量标准	57
第五章 战略分析工具	60
一、增长—份额矩阵/	60

二、产业吸引力—企业优势矩阵	63
三、产品—市场评估矩阵	66
四、PIMS 分析（市场战略的利润影响）	67
五、价值链分析	72

第二部分 潜在竞争分析

第六章 市场进入障碍及其类型	76
一、竞争对手设置的进入障碍	76
二、环境和不可控制的市场障碍	80
第七章 市场进入障碍与产品生命周期	83
一、引入期和市场进入障碍	83
二、成长期和市场进入障碍	85
三、成熟期和市场进入障碍	86
四、衰退期和市场进入障碍	86
五、引入期的阶段特征及营销策略	87
六、成长期的阶段特征及营销策略	89
七、成熟期的阶段特征及营销策略	89
八、衰退期的阶段特征及营销策略	90
第八章 消费品市场和工业品市场的进入障碍	92
一、营销战略差异	92
二、消费品和工业品市场上的障碍重要性方面的 差异	95
第九章 国际市场的进入障碍	98
一、国际市场进入方式的选择	98
二、国际市场上独特的进入障碍	102
三、进入发达国家的市场进入障碍	107
四、进入发展中国家的进入障碍	108
五、克服国际市场上的障碍	108
第十章 市场进入障碍同市场进入时间	110
一、早期市场进入的优劣和劣势	110
二、晚期市场进入的优势和劣势	111
三、早期进入、晚期进入的决策依据	113
第十一章 获利性和进入障碍	114

一、早期市场进入和利润	115
二、晚期市场进入和利润	116
三、晚期市场进入的其他障碍	118
四、为什么将障碍同利润相联	120
第十二章 进入障碍的设置和克服	125
一、如何设置进入障碍	125
二、如何克服进入障碍	128
 第三部分 不同行业条件下的竞争战略	
第十三章 新兴行业的竞争战略	134
一、新兴行业的结构特征	134
二、新兴行业的进入决策	135
三、新兴行业的进入战略制定	140
第十四章 成长行业的竞争战略	145
一、稳定增长战略	145
二、增长战略	146
三、集中于单一产品或服务的战略	147
四、同心多样化战略	148
五、垂直一体化战略	148
六、平行多角化战略	149
七、复合多角化战略	150
第十五章 成熟行业的竞争战略	152
一、成熟行业中的战略隐患	152
二、成熟行业的竞争环境信号	154
三、成熟行业的战略思考	157
四、成熟行业中战略选择应注意的问题	159
第十六章 衰退产业中的战略	163
一、衰退原因	163
二、衰退行业的战略分析	165
三、衰退行业的困境	172
四、衰退行业的战略方法	176
五、衰退行业战略选择的影响因素	179

第四部分 不同市场条件下的竞争战略

第十七章 市场领先者的竞争战略	182
一、保持市场领先者的最佳途径	182
二、迎接挑战者	183
三、领先者的战略对策	195
第十八章 市场追随者的战略	202
一、市场追随者的战略态度	202
二、市场追随者的战略	203
三、市场追随者的战略思考	203
第十九章 市场挑战者的战略	207
一、进攻市场领先者的条件	207
二、进攻领先者的途径	209
三、阻止领先者的报复	212
四、领先者脆弱性的信号	214
五、进攻领先者的战略	216
第二十章 市场寻位者策略	234
一、细分市场应具备的特点	234
二、市场寻位者的战略选择	235
参考书目	239



迈入新世纪的企业界面临着的是更加变幻莫测的竞争环境：社会、技术因素的急剧变化，企业组织日趋增加的全球化经营活动，自然资源稀缺性的增加等等，各行各业都在经受着脱胎换骨的变化，知识、观念、价值无一不处于汹涌的变革浪潮之中！

这一切都意味着，21 世纪的企业竞争将更加激烈、更加残酷！怎样在这复杂多变的环境里捕捉市场机会，赢得市场，是每个企业组织面临的最艰巨的挑战！

企业，任何企业，要在新世纪的市场争夺战中获胜，必须比以往任何时候都要重视运用竞争战略来指导企业活动的重要性：创造并获得竞争优势，从根本上理解并具备运用竞争战略应付复杂环境的竞争能力！

企业能否具备这种把握未来的竞争能力，关键在于企业的高层决策者们——取决于他们所具有的知识价值、敏锐的洞察力、远见卓识和其他素质！重要的是，他们是否具备了赢得市场所具备的超强竞争意识！

超强竞争指的是建立在以产品和质量为基础上的不断转换升级的竞争状态，是保护或抢占现有产品以及现有市场的竞争，是技术创新、建立先机优势的竞争。这种竞争导致了行业边界、市场边界不断的重新界定，促进了新技术的不断涌现，缩短了产品生命周期，而且，企业间的竞争战略、手段和方法花样翻新，层出不穷，且攻势凌厉，使竞争态势处于一种永不均衡、不断变化的状态！

可以看出，竞争战略的选择和制定将在未来的市场竞争中发挥着愈来愈重大的作用。艾尔弗雷德·钱德勒于 1962 年出版的《战略与结构》一书中首次将战略一词用于经商之道中。60 年代初，安索夫的《企业战略论》一书出版后，经营战略才成为一个有科学性的概念，开始在

企业管理学中使用。彼特·德鲁克第一次提出战略应回答这样两个问题：企业是什么？应该是什么？认为战略关系着企业未来的发展方向、道路和行动等。

竞争战略的研究与运用在 70 年代中期得到了最为迅猛的发展。这主要是由于波士顿咨询公司建立在增长一份额矩阵基础上的有价值证券组合管理概念在经理阶层中所造成的重大影响。该矩阵的目的是为当时日益恶化的美国经济气候中逐渐增大并呈现多元化的诸多公司解答难题。

80 年代，哈佛大学商学院竞争战略专家波特教授出版的《竞争战略》、《竞争优势》两本书，更是详细、系统地阐述了竞争战略的理论和方法，在西方企业界被尊奉为企业界的“圣经”——它不仅给了企业家们竞争的战略，而且为他们提供了解决面临的各种主要问题、赢得竞争优势的实际方法。

西方的大多数企业一般都设有战略规划部门，其主要任务是制定指导企业活动的最高准则——通常被称为公司的政策。企业的政策问题，不能单纯地从生产方面、营销方面、组织方面、财会等某一方面去考虑，而必须从所有这些相互联系着的方面去考虑。公司政策可能包括所要达到的投资回收率或者是以整个市场为目的的指导方针。一般的情形是，在公司的政策范围内，公司通过战略计划的方法来充分利用对企业有利的市场机会（战略计划的意思是为了达到一定目标为目的所制定的行动计划）。政策表明了所要达到的目标，为了达到目标而制定了不同的战略，这些战略的实施又依赖于那些被称之为战术的、一系列规模较少的计划行动。

战略计划的制定过程开始于对机会的发现。诸如新产品开发的可能性、新市场开拓的方式、新技术的采用等等。要将这些机会同企业现有资源的可利用性方面来加以平衡。如果企业有了足够的可利用资源，另外一个重要因素就是风险性。为了从这个机会中获得利润，需要多少资金？结果的确定性怎样？如果机会多于可利用的资源，

应怎样比较这些不同的机会各需要多少资金？各个结果的不确定性怎样？对资源可利用性和风险估计计算的结果就成为企业的战略目标。从这个战略目标出发，进而可以制定出每一个参与部门的更为详细的具体目标。

由此可见，战略计划注重的是企业同其外部环境关系，如机会、风险等。战略计划认为任何企业都面临着一些不可控制因素，诸如，竞争对手的行为、经济状况、消费者偏好变化等。这些因素不仅影响到企业利润目标的实现，也影响到了企业的生存兴衰！

任何企业在制定战略计划时，应充分发挥它的优势，避开其劣势——扬长避短！企业通常是充分利用它们能干得最好的一面，而形成与众不同的竞争优势，从而获得一定程度的市场权力！

因此，本书的写作目的，旨在提供一个现存竞争和潜在竞争分析的战略框架以及在不同行业条件下、市场条件下的战略对策。

本书共分为四个部分。

第一部分阐明了行业分析、竞争对手分析、顾客分析和企业分析的重要方面。其目的是勾画出竞争分析的主要方面，帮助企业识别、发现行业和市场机会，认清企业的优、劣势和面对的威胁。这是制定成功竞争战略的基础。

第二部分详细分析了潜在竞争的相关方面——市场进入障碍及其类型、市场进入障碍同产品生命周期的关系、市场进入时间等。这一部分的重要意义在于揭示了市场进入障碍在竞争战略选择中的重要地位，忽略或轻视进入障碍将严重影响企业进入市场的成功程度。

第三部分分析了不同行业状态的特征，提示了不同行业状况下的竞争战略对策。

第四部分对企业所处市场不同位置的战略选择进行了对比分析，说明赢得市场有多种不同的位次选择。

赢得市场之路是一条艰辛之路。唯有那些在变化多端的环境中敢于创新的企业才能在 21 世纪的市场争夺战中赢得自己的地位。

第一部分 竞争要素分析

分析是战略思考的竞争起点。从一般的角度来看，似乎是面对一个协调的总体或组合的问题，战略分析总是将它们分解成各个部分。然后，在发现各个组成部分的意义的基础上再重新组合起来。

无论竞争环境多么复杂，只有根据事物的实质去进行合理的分析，并运用非线性的智力将所有不同要素进行富有想象力的重新组合，就能有所突破创新，而找到最好的解答。这种方法对于成功地制定挑战和机会的战略，总是非常有效的。

任何竞争战略的构想必须分析这四个主要因素：行业、顾客、竞争对手和企业本身。

根据这四个关键因素的分析，可以这样理解竞争战略，就是在所选择的有吸引力的行业里，企业在运用自己的有关实力来更好地满足顾客的需求的同时，尽力使自身有效地区别于竞争对手。

有吸引力、竞争不激烈的行业几乎是不存在的，这就决定了企业在选择行业方面的余地非常有限；就顾客方面而言，它必须要求面向整体市场，而并不仅是它的某一部分，否则就会失去纵览整个市场前景的必要权力；如果竞争对手预见到了顾客的全部需要，就会造成对企业的极大不利。

行业特征的分析 and 环境趋势变化的分析有助于识别行业机会和风险；顾客分析有助于识别现有市场机会和可能性的范围；竞争对手分析有利于识别目前市场是怎样被服务的，怎样去发掘潜在缺口；对企业自身优、劣势的分析有助于决定企业是否适合这些机会——它们相对的吸引力、利用这些优势的方法和途径。

第一章 行业分析

行业分析的根本目的是决定企业在什么样的行业里竞争。行业状况不仅决定了行业的竞争程度，而且决定了企业的获利前景。大多数企业都要将拥有的资源与实力投入到对某一行业的经营活动中去，这就造成了企业在行业选择方面的余地十分有限。获利高的、有吸引力的行业不仅会加剧行业里已有竞争对手之间的竞争，而且会吸引其他新的企业潜在进入者进入该行业，从而使竞争更加激烈；在获利性不稳定且前途暗淡的行业，一个企业即便有很强的竞争力，也很难能在该行业生存太久。同样，位于一个非常有吸引力的行业里的企业，如果寻求不到一个有利的竞争位置，也不会得到令人满意的利润回报。因此，企业必须详细地分析行业的状况和前景，为赢得市场提供重要的决策依据。

一、行业定义

决定某一行业的范围是非常基本且又很困难的事情，但这是赢得市场的第一步。非常基本，是指的它决定了企业的经营发展方向；很困难，则是指的在定义行业边界方面没有明确的标准来做指导。

一个通常可被广泛接受的行业定义是：行业由生产同类产品或服务的企业构成，这些企业的产品或服务的替代性很强。经济学家将“替代性很强”定义为具有高度需求特性的产品。因此，如果一种产品或服务的价格升高并导致对另一种产品或服务的需求增大，这两种产品或服务就是替代性很强的产品或服务。

在定义行业时，必须注意：

第一，不要假定你怎样定义行业，其他企业也会这样

定义。因为，你企业的活动范围同整个行业的范围并不一样。所以，重要的是，不要将企业所服务的某一细分市场当成一个整体行业看待。

第二，不要假定行业边界是一成不变的。定义和划分标准是不确切的，固守清规只会限制企业的活动视野。

第三，定义某一行业的范围同定义某一企业的竞争范围是不一样的。竞争战略的一个重要组成部分是需要正确地表明企业的活动范围并在所选择的范围内进行竞争。

在定义行业概念时，最大的威胁是行业近视。近视使一个企业看不到市场上潜在的新进入者，看不到行业边界的变化以至某项新产品的出现会使市场上已有的产品过时并导致需求消失。

二、行业生命周期

分析行业发展、演变的重要方式是将重点放在行业所经历的不同阶段，这些阶段从而构成一个完整的周期。一般来讲，按照销售增长的标准，行业生命周期可被划分为：引入期、增长期、成熟期和衰退期。

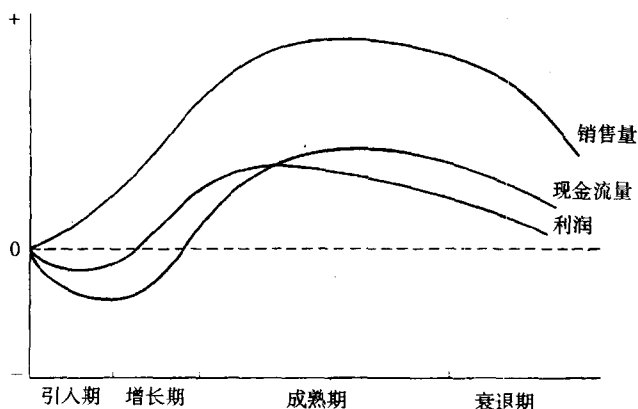


图 1-1 行业生命周期示意图

由上图不难看出：

在引入期，市场增长率较高，企业的主要任务是放在对用户市场的开发上，先期投入较大，现金流量和利润是负的，市场上企业的数目较少；在增长期，随着市场增长率的加速提高，行业特征、竞争状况逐步明朗，现金流量和利润也由负转正，高利润增长率吸引了较多的新进入者；在成长期，市场增长率减缓或停滞，竞争激烈，现金流量和利润增长也呈趋缓或停滞现象，尤其是现金流量的增长已不能给企业提供同步的利润增长；在衰退期，市场增长率下降，企业数目减少，现金流量和利润下降幅度很大。

在第一、第二个阶段，销售额稳定增长，然后到达一个平稳点平衡后，行业就进入了成熟、衰退期。其他财务指标，如获利性和现金流量，也可以被用以分析行业的进化过程。可以看出，在引入和早期增长阶段，现金流量是负的，随着成熟期而转变为正的现金流动。

行业生命周期提供了行业分析的一般框架，并在帮助决定企业在行业生命周期所处的阶段是大有帮助的。

三、识别行业里主要经济特征

不同的行业在其基本特征、结构方面有着重大的差异。行业分析的一个重要方面是对某一行业里重要的经济特征进行分析。一个行业里主要的经济特征包括下述因素：

- 市场规模。
- 竞争对的范围（本地性的、区域性的、全国性的、全球性的）。
- 市场增长率以及行业是否处在行业生命周期的增长阶段。
- 竞争对手的竞争数量和其相对规模。
- 是行业分散（由众多的小企业组成）？还是行业集中（由少数几个大企业控制）？

——购买厂商的数量及其相对规模一体化情形（向前向后）。

——进入、退出的容易程度。

——在产品生产过程和新产品引入方面的技术变革速度。

——在生产、运输、销售方面是否具有规模经济资本需求。

——行业利润水平的高低。

一个行业的经济特征对战略的选择有着重大的影响。例如，一个以资本密集为特征的行业，对企业的投资需要量很大。

四、影响行业变革的驱动力量

一个行业的经济特征能揭示行业环境所可能发生的某些变化。判断一个行业是否处于增长阶段非常重要，但更重要的是识别出引起行业变化的具体因素。行业状况的变化通常由来自创新或外部环境的因素引起的，而最主要的因素则被称之为驱动力量，因为，它们对行业的结构和环境将发生何种变化有着最重大的影响。所有的企业都必须预测影响本行业的各种力量，以便对下列问题能有透彻的分析：

——是否继续留在本行业内？

——如何保护企业免受同行的威胁？

——企业能否按照自己的意愿占据所处行业的领先地位？

——要想成为行业领先企业，需要进行哪些方面的变革？

最重要的驱动力量包括：

1. 行业长期增长率的变化

行业方面的增长或下降的变动，是行业变化的一个主要力量，它不仅影响到行业供给同顾客需求方面的平衡，而且也影响到了市场进入和市场退出方面的平衡。

一个长期呈需求旺盛的行业，通常会吸引新的企业进入，也会使市场上已有企业扩大生产能力；在需求衰退的行业，一些企业则会退出该行业，而另外一些企业则会推迟在扩大生产能力方面的投资。

2. 产品使用者方面的变化

消费者构成方面的变化、产品使用方面的变化等能加强、调整顾客服务方面的变化，从而引起企业是扩大生产还是削减生产方面的变化，促使企业增加还是减少资本需要方面的变化，迫使企业改变销售和促销方式方面的变化等等。

3. 技术变化

技术革新能极大地改变行业的基本状况，能使新产品或改进的产品在低成本的基础上得到生产，并为整个行业的发展开辟了新疆域。技术变化也能改变资本需求，降低单位生产成本等。

4. 主要企业的市场进入或退出

如果某一外国企业进入了一个由国内企业占主导地位的市场，这将对行业条件产生很大的推动影响。同样的，如果其他行业里的企业力图进入这一行业时，不仅会使行业里竞争对手的增加，也会导致竞争法则的改变。同样的，行业里的主要企业如果退出市场，这也会导致行业结构的改变——由于市场上占主导地位企业数量的减少，会使市场上其余主要企业的主导地位加强。

5. 技术诀窍的扩散

随着某一生产过程知识技术的扩散，具有这方面技术诀窍的企业的以技术为基础的竞争优势将会削弱。

这些技术诀窍可以通过专业期刊、贸易期刊、参观过程等种种方式加以扩散，也可以由竞争对手挖走企业这方面的技术人才而得到扩散，技术转让或技术许可也造成了技术诀窍扩散的加速。尤其在最近几年，国际市场上日趋增加的技术转让方式是全球市场竞争加剧的一个重要驱动因素。

6. 行业日趋增加的全球化经营活动