



SHICHANG
JINGZHENG

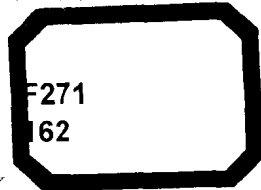
市场竞争

战略与方法

于建原 主编

西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS



S HICHANG
JINGZHENG

市 场 竞 争

战略与方法

于建原 主编

西南财经大学出版社

SOUTHWESTERN UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS

市场竞争——战略与方法

于建原 主编

责任编辑:王 利

封面设计:大涛视觉传播设计事务所

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	四川机投气象印刷厂
开 本:	880mm×1230mm1/32
印 张:	14.5
字 数:	361 千字
版 次:	2002 年 10 月第 1 版
印 次:	2002 年 10 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-006-3/F·005
定 价:	26.00 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。
3. 本书封底无防伪标志不得销售。

前 言

凡是讲到市场经济问题、讲到企业经营、讲到企业管理，可能没有哪个词的使用频率能够高于“市场竞争”了。没有人能否认，面向市场从事经营活动的企业，最重要的问题就是竞争，企业的成功就是赢得竞争！但是，那些在中国的高等院校接受过系统的企业管理理论课程或研修过工商管理硕士（MBA）课程的人都知道，在我国工商企业管理教学和理论书籍中，凡涉及企业管理各职能都有相应分支学科：如企业经营、战略管理、财务成本管理、人力资源管理、生产管理、质量管理、市场营销、项目管理等等，却惟独没有专门的“市场竞争学”。

为什么竞争如此重要，却没有像企业管理的其他理论那样有专门的学科和研究体系呢？这似乎是企业管理理论中的一个“谜”。在企业管理学科理论之林中，惟独没有生长出“市场竞争”之木的原因，在我们看来，恐怕是与企业管理学科在建设之初，受到“生产者导向”的观念影响有关。在过去很长一段时间——这种情况即便在国外亦是如此——是将企业看做是一个通过不同职能分工管理的组织，因此，研究如何管理企业，也就顺理成章地成了研究如何搞好各项职能管理工作。这样，像企业的“市场竞争”问题，因为是整个企业的问题，而非一个单独的职能，因此在企业管理理论之林中，就一直少有人来栽种“市场竞争”之木了。

如果说企业所有的问题都需要进行科学研究，而“市场竞争”却不需要研究，或者仅仅凭感觉就行，显然是十二分的荒

2 市场竞争——战略与方法

谬！实际上，企业经营活动的实践，已经在催生“市场竞争学”这门学科了。而由谁来完成这门学科的建立并不重要，重要的是要有人来做这件事！

著名科学家杨振宁先生曾经说过这样一个故事：在美国举行的一次奥林匹克数学竞赛上，中国人拿了第一名，而美国人是最后一名。别人就此问美国主持会议的科学家，为什么美国经济第一而此次比赛却是最后，此人妙答曰：没有这个最后一名，就没有我们的第一名！由此我们也可以说，迄今为止按照企业职能分工建立的管理理论，无论搞得再精细严密，企业经理人员将这套理论学得再优秀，也仅能得到“考试的第一名”，因为市场中的第一名必须由竞争来最终决定。

1999年7月27日，《财富》论坛首次在中国召开年会，中国的企业家们能够有机会近距离地观察那些“世界500强”企业，中国企业的经理人员可以直接与那些企业巨头进行“对话”。无论中国企业家们在这样的接触中，感到存在什么样的差距，但与那些世界企业巨子在市场竞争力上的巨大差距，是谁都必须承认和无法回避的！

俄国文豪托尔斯泰说过，幸福的家庭都是一样的，而不幸的家庭各有各的不幸。以此比照企业，则正好相反：不幸的企业都是一样的，而“幸福”的企业各有各的“幸福”。不幸的企业，都因缺乏市场竞争力，因此造成产品压库，没有市场份额，在破产边缘上痛苦地挣扎；“幸福”的企业，它们各有各的“独门绝技”，各有各的活法，在各自市场上，表现得异常强大，赚得盆满钵溢。总之，成功的企业都不是单项职能管理的最优秀者，而是整体竞争优势的获得者。

在管理理论中，研究企业的市场行为和策略的学科是市场营销学。市场营销学研究企业如何从事市场活动，尽管其理论体系是在20世纪40年代后期才开始出现的，与其他企业管理理论相

比,非常年轻,但它却已经发展得十分严密和成熟。但是,市场营销也仅仅是从顾客角度研究企业如何进行有效的市场活动,却很少从竞争的角度来研究如何提高企业活动的有效性。如果说“商场似战场”,那么,企业这辆在商场上搏杀的“战车”,必须依靠两个轮子——“顾客观念”和“竞争观念”来驰骋。如果不对如何赢得竞争像如何获得顾客那样给予充分的、理性的研究,是绝对不行的!也就是说,企业的市场问题,仅仅依靠营销理论,只能解决一半问题,就好比一辆车子,只有一个轮子是开动不起来的!

20世纪80年代中期,美国哈佛大学商学院 Michael E. Porter 教授,比较系统地研究了企业市场竞争问题。但 Porter 教授的理论,主要是基于产业分析技术来解决企业适应产业环境的“竞争战略”,而企业在市场竞争中的竞争策略与具体方法,不在这个研究范围内,这成为 Porter 竞争战略理论研究的薄弱之处。

20世纪90年代以来,随着知识经济的出现,已经产生了许多新的“游戏规则”,使竞争问题更具戏剧性、更为复杂,人们必须付出更多有别于传统研究方法的思维努力。

一个国家、一个民族,倘若不能拥有具有强大竞争力的企业群,这个国家和民族也就难以拥有光辉的明天。这样的使命感促使我们想为我国企业经理人员、为从事企业管理与市场营销及竞争问题学习和研究的人员,编写一本比较系统地探讨企业市场竞争问题的著作,同时,也想对我们在长期从事市场营销理论教学和研究所产生的对企业市场竞争问题的思考做个系统总结。于是,我们不揣浅薄,于两年前开始编写本书,仅想能够“抛砖”即罢。但是没有想到的是,这竟是一次非常艰难的跋涉,因为除了在收集企业相关实际资料方面遇到了许多困难外,更主要的是,现在企业市场竞争的实践变化实在太快,由此造成一些主要章节中的主要观点和论点,在成书之前,不得不一改再改,改到

最后，我们不得不宽容自己的浅薄，因为不如此“自我宽容”，编写本书恐怕就会如同驾驶一艘没有目标的航船。所以，我们还是悄悄地选择了一个最近的“港口”停泊，将本书放到了市场上，准备接受广大读者和理论界同行对我们的严肃批评。

如果本书能够引起诸多批评，这正是作者所希望的：能有更多的读者和学者参与，在中国企业管理理论丛林中种下市场竞争的理论之木。这样，就可期待它结下对中国企业竞争问题研究的丰硕之果了——这应是写作本书的最大初衷所在。

我们对本书的理论定位是：放在市场营销理论框架中，专门研究如何进行竞争来完成企业市场营销目标。但它绝不是市场营销理论的另外一种写法，相反，本书是为了给那些已经有了系统营销理论知识的读者以启发，使之在考虑和分析企业市场目标的实现的过程中，从“比竞争者做得更好”的角度来制定相应策略，进行相应的分析，保证企业的市场目标能够更有把握地实现或完成。根据这样的定位，本书实际上是由三个主要模块组成：一是对市场竞争和市场竞争战略基础理论的研究，主要解决的是市场竞争中带有普遍性的、基础性的问题。这部分内容，我们主要根据 Porter 教授的理论，因为 Porter 教授的理论可能是目前惟一系统研究企业市场竞争问题的理论，它在国外企业经理人员中被广泛传播和学习，而在我国，还没有得到广泛的传播，学习的人也不多，需要根据中国企业特点将其进行通俗化和实例化介绍；二是根据市场演进理论，对处于不同市场发展阶段的企业的市场竞争分析和竞争战略与策略问题进行研究。前面这两个部分比较“战略化”一些。纵观过去不少有关“战略研究”的书籍、文章，最后沦为“空谈”的实在太多，我们不愿意这样敷衍读者，因此，在本书的第三部分，就主要是从产品、价格、技术竞争方面进行竞争策略研究和分析，这应属于竞争方法的研究。本书的最后一章即第十章，主要介绍了作者对于知识经济的出现给

企业的市场竞争带来的新的趋势的一些认识。

本书是“西南财经大学‘211工程’重点科研课题”项目，并得到西南财经大学“211科研课题”经费资助。项目参加人员及本书编写人员分工如下：

于建原：编写第1章、第2章、第4章、第5章、第6章、第9章和第10章，并总纂全书，整理资料，校对文字；

游虎、于建原：编写第3章；

夏春阳：编写第7章、第8章。

李永强先生在本书脱稿前，再次对全书文字进行了校阅。

感谢在课题研究、本书编写和出版中给予我们支持、帮助的西南财经大学科研处许德昌副教授；感谢在本书出版方面给予了大力支持的西南财经大学出版社。

更感谢本书的读者——企业竞争理论最终要由读者们研究和传播，才能发挥其应有的作用。理论永远不能摆脱其“灰色”的本质，只有本书读者和企业经理人员所参与的市场竞争实践，才能使我们伟大而古老的祖国，在新世纪的市场竞争之路上，永葆青春并傲立于世界！

编 者

谨识于成都光华园

2002年5月

目 录

第一章 市场营销与市场竞争	(1)
一、研究市场竞争的意义	(1)
1. 营销中竞争的普遍性	(4)
2. 顾客满意与市场竞争	(8)
3. 企业取得营销成功的关键因素	(9)
二、市场竞争基本概念、构成要素和分类	(10)
1. 市场竞争	(10)
2. 企业市场竞争的构成因素	(14)
3. 市场竞争分类	(17)
三、市场竞争的威胁力量	(23)
1. 同行业的企业（现实的竞争对手）	(25)
2. 可能的进入者（潜在的竞争对手）	(32)
3. 欲望竞争者	(34)
4. 购买者	(34)
5. 供应商	(37)
四、市场竞争自由度	(39)
1. 行业进入障碍	(40)
2. 行业退出障碍	(45)
3. 进入障碍与退出障碍形成的竞争行为取向	(46)
第二章 市场竞争战略	(50)
一、市场竞争战略的概念及意义	(51)

2 市场竞争——战略与方法

1. 竞争战略的概念	(51)
2. 市场竞争战略的主要意义	(53)
二、制定竞争战略的一般原理	(57)
1. 制定竞争战略应考虑的因素	(57)
2. 企业的竞争战略与营销战略一致性检验	(59)
三、制定竞争战略的一般步骤	(61)
1. 竞争环境分析	(61)
2. 确定竞争战略目标	(75)
3. 确定市场竞争战略方案	(80)
4. 确定竞争战术	(104)
5. 战略总结	(104)
6. 反馈系统	(105)
第三章 竞争优势	(107)
一、企业价值链形成的竞争优势	(107)
1. 价值链分析	(109)
2. 价值链形成的竞争优势	(114)
二、成本优势	(116)
1. 从成本要素分析成本形成的价值	(119)
2. 成本行为导致的竞争优势	(122)
3. 获取成本优势的主要途径	(132)
三、差异性优势	(136)
1. 差异化来源	(136)
2. 选择差异化以形成竞争优势的方法	(138)
第四章 市场信号、竞争情报与竞争行动	(143)
一、市场信号的概念与类型	(143)
1. 事前宣告	(145)

2. 事后宣告	(148)
3. 战略变更信号	(150)
4. 偏离原有目标	(155)
5. 声东击西	(156)
6. 战斗品牌	(157)
7. 谣言	(158)
二、竞争情报	(162)
1. 竞争情报的定义与获取步骤	(162)
2. 竞争情报的分析和研究方法	(168)
三、竞争行动	(177)
1. 竞争战的可能性判断	(177)
2. 进攻行动	(179)
3. 合作或无威胁行动	(181)
4. 威胁行动	(182)
5. 防御行动	(183)
6. 焦点	(185)
第五章 战略集团分析理论	(187)
一、战略集团分析理论	(187)
二、战略集团移动与移动壁垒	(191)
1. 战略集团造成的进入壁垒	(191)
2. 战略集团形成的移动壁垒	(192)
3. 战略集团之间的竞争	(194)
4. 战略集团中决定企业利润的因素	(197)
三、战略集团分布图分析	(202)
1. 判别移动壁垒	(204)
2. 确定边际集团	(204)
3. 描绘战略活动的变化方向	(205)

4 市场竞争——战略与方法

4. 分析趋势	(206)
5. 预测反应	(206)
第六章 不同市场变化阶段企业竞争战略	(207)
一、分散行业竞争战略	(207)
1. 分散行业的概念	(207)
2. 分散行业企业的非集中竞争战略	(208)
3. 分散行业的集中竞争战略	(211)
二、新兴行业竞争战略	(215)
1. 新兴行业的概念与行业特点	(215)
2. 新兴行业竞争战略	(218)
3. 新兴行业的竞争战略方案	(226)
三、成熟行业竞争战略	(229)
1. 成熟行业的概念与特征	(230)
2. 成熟行业营销与竞争变量分析	(231)
3. 成熟行业战略陷阱分析	(235)
4. 成熟行业的竞争战略	(240)
四、衰退行业的竞争战略	(256)
1. 衰退行业的特点	(256)
2. 衰退行业战略分析	(261)
3. 衰退行业的竞争战略	(262)
第七章 产品竞争	(275)
一、竞争优势的来源：产品差异化	(275)
1. 产品竞争与产品差异化	(275)
2. 概念差异化的竞争	(276)
3. 属性差异化	(286)
4. 品牌差异化	(290)

5. 服务差异化	(298)
二、处于不同产品生命周期的产品竞争策略	(303)
1. 产品开发竞争要素和策略	(303)
2. 引入期	(304)
3. 成长期	(306)
4. 成熟期	(307)
5. 衰退期	(309)
三、产品竞争误区	(310)
1. 技术误区	(310)
2. 只讲品牌竞争而忽视欲望竞争	(313)
3. 滥用概念	(313)
4. 产品和品牌要适度分离	(314)
第八章 价格竞争	(316)
一、价格竞争的意义	(316)
二、影响价格竞争的主要因素	(320)
1. 需求的价格弹性	(320)
2. 成本因素	(320)
3. 企业的市场地位	(321)
4. 市场的供求状况与竞争格局	(321)
5. 产品所处的生命周期阶段	(322)
6. 政府和法律、法令	(322)
三、价格竞争的原则	(324)
四、价格竞争模式与方法	(325)
1. 追随定价与通行价格	(327)
2. 高价定位或提高价格	(328)
3. 低价定位与降价竞争	(331)
五、价格竞争陷阱	(341)

6 市场竞争——战略与方法

1. 将价格竞争简单地理解为降价竞争 (341)
2. 法律陷阱 (343)
3. 缺乏明确而独立的价格策略的跟风行为 (343)
4. 将价格竞争视为只有价格战一种形式 (343)
5. 价格竞争的核心应该是顾客的利益而不是意气之争
..... (344)
6. 过分依赖成本导向定价 (344)
7. 忽视价格竞争的负面影响 (345)
8. 宁要市场份额, 不要利润 (346)

第九章 技术竞争战略 (348)

- 一、企业竞争能力与竞争优势 (348)
 1. 什么是企业的核心竞争力 (348)
 2. 核心竞争力与竞争优势的构成 (350)
- 二、技术创新对企业竞争力的影响 (362)
 1. 技术优势对企业竞争一般影响的分析 (364)
 2. 技术创新对行业市场变化的分析 (368)
- 三、技术创新竞争战略取向分析 (374)
 1. 如何选择创新技术 (375)
 2. 领先和追随地位的选择 (378)
- 四、制定企业的技术竞争战略 (383)
 1. 预测技术演变 (383)
 2. 制定技术竞争战略 (388)

第十章 知识经济与企业竞争 (402)

- 一、从物的经济到人和智力的经济 (403)
 1. 知识经济是人的经济 (403)
 2. 知识经济是智力经济 (405)

二、组织制度的经常创新	(416)
1. 知识经济是权力分散经济	(416)
2. 知识经济引起企业组织结构的变化	(418)
三、新的市场竞争和新的规则	(422)
1. 知识经济具有“零风险”和“速度竞争”的特点	(422)
2. 知识经济依赖知识技术作为主要的要素，具有报酬 递增规律	(426)
3. 知识经济具有可虚拟化操作的运作特点	(428)
4. 知识经济使企业的营销和竞争全球化	(432)
5. 知识经济使企业规模可以越来越大	(435)
四、营销方式的变化	(440)
1. 知识经济的直接性	(440)
2. 知识经济是真正“消费者主导”营销	(441)
主要参考书籍	(447)

第一章 市场营销与市场竞争

一、研究市场竞争的意义

在企业管理理论之林中，市场营销理论体系的创立是相对较晚的，但该学科的创立和运用，对于工商企业经理人员和现代企业管理理论来说，无疑是一个重要的贡献。这门学科将企业在市场营销活动中如何进行正确的市场分析、计划、组织和控制，与市场交换活动本身所具有的规律性结合起来，从而使原来企业从事营销活动凭感觉来干上升到了理性高度。

市场营销理论在当代工商企业的管理学科“皇冠”上，无疑是一颗耀眼的“明珠”。它也是从事企业管理工作和学习企业管理知识者研究最多的一门学科。市场营销理论对于企业经理人员，不啻是为其在“黑暗中摸索”给出了引航之光。当企业家们第一次在自己舞动的旗帜上写下“顾客是上帝”的口号时，消费者主导市场的时代就似顺我则昌、逆我则亡的浩浩潮流，将企业市场营销活动导向能“为提高社会成员生活福利水平”服务的轨道上来。

在营销管理理论中所提到的“顾客导向”观念，使企业经理人员越来越注意将自己的目光从满足自己赢利需要和迷恋自己产品上，转移到尽力满足顾客的需要和欲望上。在企业的市场营销活动中，也更加充满了人情味，充满了创造的激情和严肃的社会责任感。

但是，企业赢得顾客、尽力满足顾客需要的行为，从经济学的角度解释仍然是为了获取利润。但几乎任何人都知道这样的事实：企业在没有外界强制性压力或约束力的情况下，可以采用损害顾客利益的方式来获利。就是说，将满足顾客需要作为企业获利的行为准则，是因为另外一只“上帝之手”在起作用——在市场上主宰企业命运的神圣而可怕的力量——市场竞争。

只有在竞争的市场上，企业为了获取交换的成功，才会尽力讨好顾客，顾客也才能感受到自己被尊重。市场竞争对于企业，是“命运之神”，在竞争的压力下，任何企业拿出来的产品，都必须经由市场竞争考验，才能知道是成王还是败寇。

但是，进入21世纪后，如果想借助现代企业管理中已有的种种理论来对企业市场竞争进行指导，人们会惊讶地发现，市场竞争理论竟差不多是一片空白，对中国企业来说，尤其如此！

这里是不同的两种思维：

有人问福特公司总裁：你是否担心你的企业明天早上就被一个竞争对手打败？他回答说：不会！要发展出像福特这样规模的企业，那是多少年才可能的事，怎么可能在一夜之间就出现这样的竞争对手呢？

有人又向美国微软公司总裁提出同样的问题，他却回答：非常担心！如果谁有了一个“Good Idea”，他可能在第二天就超过微软公司，将微软公司远远抛到后面。

当社会经济增长主要依靠物资资源的获取和积累时，经由竞争而导致企业相互之间对比力量发生完全变化，总要经过一个比较长时间的“量变”过程。这使企业经理人员可以反复多次来尝试应对的方法。因此，对市场竞争理论的需要，远不及对如何控制存货水平、如何分析成本利润、如何维护品牌这些问题的需要强烈。而到了今天，科学技术发展是如此之迅速，企业市场活动范围不断扩大，能够调动的应用资源是如此之大，积累财富或丢