

世界顶尖跨国企业战略纲领

1 经理人丛书

创业与创新 战略

理论与案例

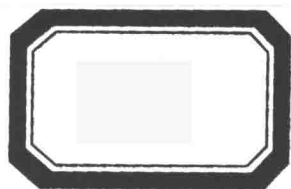
谭劲松 博士 著

Entrepreneurship



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

世界顶尖跨国企业战略纲领



理人丛书

- 90

创业与创新 战略

理论与案例

谭劲松 博士 著

Entrepreneurship



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:又菁 郭敬梅

封面设计:天世嘉艺

图书在版编目(CIP)数据

创业与创新战略 / 谭劲松著. —北京:中华工商联合出版社, 2004.5
ISBN 7-80193-083-5

I. 创... II. 谭... III. 企业管理—经济发展战略 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 030461 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址 www.gslcbs.com.cn

北京中科印刷有限公司印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:22.5 320 千字

2004 年 5 月第 1 版 · 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-083-5/F·40

定 价:49.80 元

前言

本书所收集的文章和案例本来都是近几年来我为国内一些主要商学院的高层经理班(EMBA)讲授战略管理和创业课程所陆续收集、整理和撰写的。2002年我任北京大学客座教授时,国际MBA项目的高层经理班的两位同学,《中国MBA》的主编董志民和《成功营销》的主编王伟群,开始在他们出版的杂志上陆续刊登部分文章和案例,同时主办中国EMBA俱乐部的同学也开始在他们的网站上部分转载这些文章。随后,当我2004年回国讲学时,完成了出这个专辑的计划。

本书程度略高于一般战略管理教材,适合商学院常规MBA和高层经理班(EMBA),高层管理培训,以及有初步战略管理知识的本科生学习用。书的内容包括两大部分,一部分是原来作为战略管理和创业与创新教材的补充材料而收集整理的专题讨论文章,另一部分是针对这些问题而收集撰写的一些案例。本书收集的专题讨论文章可粗略地分为三大类,创业与创新战略的有关问题,创新管理的有关问题,以及模仿与创新的有关问题。因为目前国内的战略管理和创新方面的教材侧重介绍基本概念和分析方法,对研究生,特别是有丰富管理经验的高层经理人,深度和份量稍嫌不足。本书收集的这些专题从理论上探讨一些重要的管理问题,希望可以帮助读者从更高的层次思考分析这些问题。

为了帮助读者分析运用专题讨论文章中提出的理论和实际操作方法,本书收编了一些我专门为中国MBA课程编写的案例,除了戴尔计算机公司在马来西亚战略投资,以及美国卡罗威高尔夫公司外,其他的都是中国的案例。这些案例被收入加拿大毅伟商学院案例库。因为毅伟商学院与哈佛商学院共享案例,这些案例同时属于哈佛大学商学院案例库。一个好的案例,应

该通过提供一个具体行业和企业的决策情景,使学员能够运用管理理论和方法,举一反三,从而将这些学习的成果运用到其他行业。也就是说,即使读者将案例中的决策人,公司,行业,甚至国家替换后,案例所阐述的观点和决策方法,可能也适用于其他环境。比如,书中收集的中国科龙集团的案例在美国和加拿大著名商学院使用后同样受到学生欢迎,因为教授和学生可以很容易的了解问题的共性。科龙集团与华宝空调兼并时,其资源和能力有很高程度的互补性,就像华纳和美国在线的兼并一样。这种合并本来可以帮助企业快速进入新领域,创造合作效益($1+1>2$),建立强大的竞争优势。然而所有这一切都建立在一个重要前提之下,这就是双方的成果整合。如果整合失败,结果可能是 $1+1<2$ 。

例如,书中的安利公司的案例通过介绍公司创业的历史以及其独特商业模式的建立,帮助读者了解这种商业模式的特点及其核心竞争力的来源。然后,案例的第二部分给读者提供了一个探讨公司全球化后战略调整的挑战。当一种在其他国家非常成功的商业模式被介绍到中国后,却带来了一系列的问题,最终被政府禁止。作为高层决策者,公司是应该退出中国市场,还是对公司的核心经营模式做根本调整,后果可能改变公司发展的方向。中国公司到海外后,同样遇到政治文化法律环境的变化,以及随之而来的挑战。如何调整经营模式以适应新环境下的发展需要,同时保持公司的核心竞争力,这是所有高层管理人员都要面对的问题。

同样,作为第一个制造业的中外合资企业,北京吉普汽车公司曾经是举国瞩目的项目。然而,以战略眼光和创新精神最先进入中国汽车行业的美国汽车公司,以及后来通过购并美国汽车公司接管北京吉普汽车公司的克莱斯勒汽车公司,却没有能够将先入优势转换成竞争优势,失去了一次次的机会。通过对这个案例的分析,读者可以分析公司决策的过程,分析若干产品战略,市场战略,人力资源管理,不同文化沟通等问题,得到一些新的启示。本案例的第一部分一直是在美国非常受欢迎的案例之一,在若干畅销战略管理和国际战略教材中广泛采用,原因在於该案例提供了一个讨论当公司面对企业的社会责任和商业利益发生冲突时如何决策的机会。案例第一部分虽然将案例情景定在 1989 年天安门事件后公司面对的决策,然而讨论的

核心不是政治问题,而是企业遇到突发事件时如何应对,以及如何平衡政治环境 and 经济利益的重大选择。提供这个案例,中国读者也可以试图站在美国企业领导人的角度,了解美国人的思维和价值概念。中国的企业目前也面对国际化的机遇和挑战。当他们走出国门后,他们遇到的战略选择,与克莱斯勒汽车公司面对的决策环境从本质上是一样的。如同克莱斯勒汽车公司一样,目前越来越多的中国大公司成为国际政治和贸易冲突的人质和牺牲品。如何在如此复杂多变的环境下定位,显然已经成为这些企业领导人的战略思考。

科龙集团曾经是中国民营企业创业和创新的一面旗帜,并且至今在中国家电业起着举足轻重的作用。他们在中国家电市场刚刚起步时白手起家,成为行业的领袖。然而,进入 20 世纪 90 年代后期,科龙面对市场转型的重大挑战。在案例的第一部分,公司面对几项重大决策。首先,公司是否应该考虑多元化。如果考虑多元化,应该进入什么新行业或者市场。最后,应该如何进入。是内部投资,还是外部兼并。在第二部分,案例提供一个机会,分析当企业通过购并成长时,应该如何整合历史、传统、资源、文化、能力都非常不同的两个企业,以实现合作效益。科龙集团兼并华宝空调,以及后来格林科尔兼并科龙集团,都是影响中国家电业格局的重大事件。反思这个过程,对饱受多元化和购并战略诱惑和困扰的高层管理人员应该有一定启示。

戴尔公司的案例着重讨论跨国公司管理的战略决策问题。著名的戴尔计算机为了支持国际扩张战略,以及公司的直销模式,开始了从国外采购到国外生产的转型。亚洲金融危机导致东南亚国家货币大幅度贬值,严重影响美国计算机业的出口。然而,由于戴尔计算机公司在马来西亚的战略投资,使公司能够利用极其低的成本在海外生产,继续支持在亚洲的扩张,并占领美国市场。随着中国企业高速增长,遇到的贸易风险、金融风险和政治风险日益加大。例如目前中国电子行业面对出口配额和专利费的压力,应该考虑如何利用海外发展战略分散规避风险。

坐落在美国加利福尼亚州圣地亚哥的高通公司,是美国科技领域通过创新高速发展的成功案例。1999 年,高通的股票增值为 1900% 左右,是美国增长最快的企业之一,在公司员工中迅速创造了一大批百万富翁。作为

CDMA技术的创始者,高通面临的最大的挑战就是如何将CDMA推成新的无线通信的全球行业标准。由于公司业务完全集中在CDMA技术的开发和推广,如果他们打赢了行业标准之争,他们就可能成为下一个微软。如果他们打不赢这个竞争,他们的生存就受到挑战。因此,本案例提供一个机会,使读者可以结合前面讨论行业标准战略问题的文章,研究考查行业标准竞争战略的理论与实务。由于全球电信业格局的影响,CDMA和GSM竞争的重点在亚洲,而举足轻重的市场在中国。举一个具体的例子。从1999年开始,高通的股票成了短线炒股的首选,因为它的波动极其大。而造成这样的波动的重要原因之一,就是中国联通在是否采用CDMA技术这个决策过程中的变化。研究高通开发和推广CDMA技术标准过程中的经验和教训,以及高通在中国的经历,相信对其他行业会有重要启示。

同样位于美国加利福尼亚州圣地亚哥的车罗威高尔夫公司,是另一个传奇式的创业过程。通过不断的创新和成功的管理营销,他们改变了古老的高尔夫球运动,以及高尔夫球具的行业格局。面对日益强化的动态竞争和仿造仿造的压力,他们采用了一系列的创新,引进新工艺、新材料、新市场营销策略,不断创造新的竞争优势。

车罗威的经历为管理研究和实务提出了一个重大问题:当市场充满仿造和仿造的挑战,企业应该如何应对?当先入风险太大,不能带来相应回报时,是否还应该创新?如何创新?当模仿成为影响竞争格局的重要力量后,企业是否应该开始将模仿也作为一项战略来研究?比如,如何模仿,模仿什么,如何通过模仿建立竞争优势,如何建立相应核心竞争力以支持模仿战略?在男用剃须刀行业,唯一通过不断创新创造竞争优势的就是吉列公司。其主要竞争对手则完全跟踪模仿吉列的每一项新技术和设计。然而,即使这样的模仿者,同样需要建立核心竞争力。比如,他们必须建立快速跟进的能力,以便能够在被模仿的产品刚刚进入市场之初,利润空间最大时推出仿造的产品。最后,即使是通过模仿获得成果的企业,也面对转型的问题。有些企业和国家通过模仿赢得了发展的时间,但最终成功地完成了从模仿到创新的转型,成为某些行业的领袖,比如韩国的电子和半导体行业。而另外一些企业和国家,始终跟在别人后面模仿。

为了帮助读者思考探讨这些问题, 本书的最后一部分收集了一些专门讨论模仿创新的文章和案例。这些案例通过一些行业中模仿者超过发明者的成功案例, 揭示了模仿战略的秘密。当我们感叹著名的德国莱卡相机最终被日本通过模仿, 成功地夺走全球市场之后, 也许应该了解日本成功的秘诀。最后, 我们探讨企业应该如何使自己的核心竞争力不容易被模仿, 以建立可持续竞争力。例如, 日本丰田汽车公司定期开放丰田生产线供竞争对手参观, 并详细回答他们的现场提问。然而尽管这么多年来不断有人仿效丰田, 但是没有一个能成为丰田那样的世界上利润最大的汽车集团。

本书收集的文章和案例, 特别受益于北京大学、清华大学和中欧国际商学院的 MBA/EMBA 学员。这些具有丰富实践经验的高层管理人员将他们的远见卓识与我分享, 帮助我选择适合他们进修、提高所需要的材料。他们用他们的耐心和宽容承担了我的学习成本, 使得后来的同学可以享受改进后成果。我同时专门感谢若干所国内著名商学院的同事和工作人员, 是他们支持和协助我一次次顺利完成了最富有挑战性的教学经历。这些材料经过若干商学院一次次的编辑和整理, 同时为了同学学习方便, 虽然将引用文献和资料来源省略, 然而重点更加清楚了。我感谢他们的所有支持。同时, 我感谢拥有文章和案例的版权的有关出版社允许我使用这些材料, 因为这些材料很多选自已经在其他刊物发表过的文章, 或者是已注册案例。我还要特别感谢我的朋友, 华南理工大学的蓝海林教授和香港中文大学的吕元教授。书中不少观点受益于与他们的讨论, 特别是 1998 至 1999 年期间我担任香港中文大学客座教授时, 我们一起作为科龙集团顾问组成员为公司制定战略规划期间的密切合作。最后, 我衷心感谢北大国际 MBA 项目 2001 级 EMBA 班的同学们。没有他们的鼓励和支持, 我是不会考虑出这本专辑的。也许正因为他们曾经亲自使用并了解了这些文章和案例的长处和局限, 就更有资格评价这些材料的价值。

市场竞争就是生存空间的竞争。国际市场的竞争就是国家生存空间的竞争。在竞争激烈的美国硅谷流传着这样一句格言: “要不就去吃午餐, 要不就成为别人的午餐”。中国加入世贸组织后, 面对更多机遇和挑战。中国很快也会进入本书中所讨论的超强竞争状态。2002 年 1 月初, 我教中欧国际商

学院 EMBA 班时,正值中国刚刚加入世贸组织。我对同学说,我相信若干年之后,在座的学员中一定有一些人的公司已经成为跨国公司的午餐。但我相信更多的同学一定也已经带领自己的公司在全球规模内分享别人的午餐。我希望这些文章和案例提供的一些思路曾经帮助他们,也将帮助本书的读者考虑自己的定位,避免成为跨国公司的午餐,进而成功地走出去分享别人的午餐。

目录

第一章 战略管理

一、公司面对的新的竞争环境	1
二、竞争优势与公司内部评估	10
三、应对超强竞争:创业公司的战略框架	16
四、公司并购战略和心理准备	27
五、创业公司与大公司的战略联盟问题	42
案例 1、安利(A):面对变化的环境	51
案例 2、安利(B):一种新的商业模式	62
案例 3、北京吉普公司(A)	71
案例 4、北京吉普公司(B):面对中国入世的挑战	83
案例 5、中国科龙集团(A)	100
案例 6、中国科龙集团(B)	113

第二章 创新与科技管理有关战略问题

一、产品创新的战略思路	123
二、产品开发的过程管理	129
三、行业标准的战略问题	140
四、网络究竟对广告营销产生了什么影响	157

案例 1、卡罗威 (Callaway) 高尔夫球具制造公司	171
案例 2、戴尔电脑公司的战略	190
案例 3、高通在中国 (A)	208
案例 4、高通在中国 (B)	220

第三章 模仿与创新的有关战略问题

一、模仿与创新的战略问题 (一)	233
二、模仿与创新的战略问题 (二)	238
三、先入者优势与“免费搭车效应” (一)	243
四、先入者优势与“免费搭车效应” (二)	246
五、韩国电子行业从仿造到创新的转型	254
六、韩国半导体行业从仿造到创新的转型	266
七、日本丰田如何使自己的核心竞争力难以模仿	280

案例 1、加拿大是如何失去自己创造的 无咖啡因饮料市场的	289
案例 2、Leica 相机是如何被日本模仿并超过的	292
案例 3、美国是如何失去自己创造的微波炉市场的	297
案例 4、模仿者是如何从发明者手中夺走圆珠笔市场的	303
案例 5、沃尔玛 Wal-Mart 是如何通过 模仿占领仓储销售俱乐部市场的	307

第四章 企业融资的选择

一、计算下一年中风险投资家的期望投资回报	313
二、风险投资在企业中要停留多久	314
三、计算退出年份的公司税后净收益	316
四、通过估计市盈率来确定公司在退出年的总价值	317
五、计算风险投资家的公司份额	319
六、总结	319

第五章 企业家精神的理论模型： 核心要素及其含义

一、创业观念：一种企业家的思维倾向	323
二、表现：绩效导向	331

第一章 战略管理

一、公司面对的新的竞争环境

公司目前面对重大的战略性突变,这种突变使得竞争的性质发生着变化。技术革命和全球化的迅猛发展对公司维持他们自身的竞争力提出了重大挑战。近来公司所遇到的一些战略性突变包括行业边界的消除、工业企业和服务型企业之间的差异缩小、物流方面的重要发展、计算机辅助设计和通讯、以及全球市场的开放。许多公司在国内市场中面临外国竞争对手激烈竞争的同时也正经历着这些变化。这些变化与工业革命相比并不逊色,其影响力很可能并不亚于电灯、电话、印刷机和个人电脑等重大发明。

传统管理思维是在大部分公司面临的竞争态势相对缓和这样一个时代背景下发展起来的。当时的行业边界易于辨别,公司与竞争对手所处的水平更为接近。不同公司之间共同信息的分享较为合理。他们在国际经营或者国际活动的参与程度上所存在的差异较小,而且行业范围内的会计惯例也相类似。但是,随着新的竞争态势的变化,公司会遭遇到多种常常同时发生的突变现象,而且这些现象不容易预测。这种新的竞争态势所发生的变化是出人意料的,会使公司陷入“重峦叠嶂”。面对极端复杂的环境,创业公司必须制定新的战略和采取新的组织方式来应付这一超乎寻常的复杂状况。这就需要创业公司运用最新的技术,并且不断致力于开发新的技术和积极参与

全球市场,通过独特的自我组织方式赢得在这些市场中的优势,同时发展并保持战略灵活性以及树立长远目标,让管理人员能够实现公司的短期业绩和长期需求之间的平衡。简而言之,创业公司必须发展有效驾驭新的竞争态势的能力。要做到这一点,就需要对标准管理思维和战略流程做出重大修改。

1、新的竞争环境

伴随着技术革命和全球化的迅猛发展,我们进入了新的竞争环境。这种环境表现为超强竞争(竞争激烈程度和战略调动规模迅速升级),过分强调价格、质量和顾客需求满意程度,以及不断注重创新(包括技术和新产品/服务方面的创新)的特点。此外,公司所有战略行动的时间范围都有所缩短。在这种新的竞争态势下,公司处于极为动荡和混乱的环境之中,呈现出无序、失衡和极度不稳的状况。

2、技术革命

人们通过新的信息高速公路(也就是互联网),以可以操控的形式使信息的提供几乎达到同步的状态。这已成为驱动技术革命的象征性巨大动力。显著的技术革命趋势及其所表现出来的特点包括(1)技术变化和扩散的速率不断加快;(2)信息时代;(3)知识强度不断增大(知识显得日益重要,而且人们强调知识对于获取竞争优势的作用);(4)出现反馈积极的行业(这些行业常常通过形成知识体系使其回报率得以持续提高)。当然,信息的处理和交流已经帮助技术得到迅速扩散,并且形成了一个使用大量信息、计算和通讯手段的组织环境。这些变化缩短了产品生命周期,削弱了专利对于保护新技术的效用,减少了新产品开发和投放市场所需要的时间。此外,新技术使公司能够根据每个顾客的需求更经济迅速地实现产品定制。

技术广泛扩散的趋势预计还将持续。在今后15年里,计算机和通讯卫星的数量预计将出现翻番,而无线通讯网络的数量将从3400万增加到13

亿。这些发展将加大公司内部的知识强度,使许多管理人员面临信息极度超载的现象。

在这种状况下,公司需要彻底提升他们处理和综合信息的方法,同时还要推动技术的进一步发展。此外,公司还要加强组织学习,因为这对于公司取得和维持竞争优势至关重要。所有这些技术发展都发生在这样一个全新的全球市场环境中。

3. 全球化趋势的不断加强

全球化和跨边界关系的发展超越了多国公司或跨国公司的存在范围,同时也影响到国内市场中的当地企业。在国际市场中开展业务经营已经不再是大型跨国公司的专利。新技术的出现使得小型公司也参与到全球市场的经营运作中。例如,通过创建网页来开展营销和召开电话会议。

全球化在很大程度上要归因于全球经济的发展和许多国家国内市场对外国公司的开放。事实上,经济变革常常引发政治变革。经济发展形成了对企业产品的需求和渴望,这迫使政府官员就新的规则达成共识以鼓励经济的进一步发展和增长。例如,一些国家签订的自由贸易协定(比如关贸总协定和北美自由贸易协定)就是这样一些新的规则。目前,许多经济问题正推动着东欧、俄罗斯和中国的政治状况发生重大变化。冷战的结束打开了东欧和俄罗斯通往新经济和发展中市场的道路。此外,中国已经成为北美、欧洲和亚洲其他国家一些企业新的资本投资对象。这些变化产生了巨大的影响作用。例如,中国近来的国内生产总值超过了德国,正快速接近日本的水平,这使得一些人士预测中国将成为全球经济超级大国。

新的经济发展和政治规则的变化(例如,自由贸易协定)使得公司更易于进入国际市场,具体常见的方式为收购,或者是与某些国内市场中运作的公司建立战略联盟关系。进入新的市场既为公司带来了许多机遇,同时也使公司面临大量挑战。例如,进入全球市场增强了公司创新的动机,改善了公司获取创新回报的机遇,因为公司的市场范围得到了扩展。但是,国际拓展也使得公司的运作环境更为复杂。公司如果要利用地域范围经济机遇,就必

须掌握协调跨国经营的有效方式,因为公司常常会在许多不同的国家经营运作。这常常需要公司有复杂的组织结构安排。此外,全球化使股东人数增加,公司管理人员必须应付的紧急情况也更多。同时,公司针对管理人员的奖励制度和对各个子经营单位业绩的评估也更为复杂。简而言之,全球化趋势的加强正使得竞争格局发生着变化,而且将在可以预见的未来时间里持续下去。

4、新的竞争格局

信息和通讯技术的发展以及各个行业的全球化已经导致行业边界模糊,使得业务出现大量重新排序。因此,我们也更加难以确定竞争对手,更难充分分析竞争对手。例如,新的通讯技术正迫使电视、电信和公用事业公司相互竞争,并且最终可能导致这些迥异的业务合并为一个巨型行业。有关这一趋势的进一步的证据很多。例如,目前软件制造商也提供金融服务,航空公司也销售共同基金,汽车制造商也销售保险和提供理财服务,电信公司也与广播公司竞争。

因此,在新的竞争格局中,公司面临重大的不确定性、模糊性和越来越多的战略性突变。在这种极为动荡的环境下,公司几乎永远处于不平衡的状态之中。事实上,与过去的竞争状况相比,新的竞争格局可能更接近于纯粹的竞争市场(或者至少是更接近于超强竞争市场)。公司必须生产出创新产品和提供优质服务,并且要保证低价来满足需求各异而信息掌握程度更高的顾客。因此,管理人员会受此鼓舞而通过确定新的竞争优势来源来减少不确定性。

管理人员必须在发展战略计划和决策过程所要求的稳定性和针对动态环境做出不断变化和适应所需要的不稳定性之间寻求平衡。此外,管理人员必须认识到稳定性和不稳定性共存的多种状态,以及这些状态大多只是暂时的这样一个事实,同时采取相应的应对措施。有些人认为不稳定性在很大程度上是由于随机事件所产生的,但这些事件及其所引发的变化可能会存在潜在的秩序。因此,虽然随机事件无法预测,由这些事件所引发的不平衡

程度只能在其出现时得到控制,但公司的最高管理人员在不稳定时期可以通过远见和预见性将组织转入一种新的均衡状态之中(尽管只是暂时达到均衡)。在这种状况下,组织需要有灵活性,从而通过做出快速有效的变化来缩短不稳定时期。

日本的经济和金融格局所发生的重大变化就是战略性突变的一个例证。20世纪80年代,日本的经济十分繁荣。日本的公司和金融体系被认为是全世界最好的。但是,最近有许多日本公司遇到了严重的绩效问题,日本商业银行也同样陷入了困境。例如,现在没有一家日本商业银行仍然保持着AAA信用评级,这与日本经济衰退前是迥然不同的。1994年春,日本的主要房地产公司——三和建物公司倒闭,这对于日本经济来说更是雪上加霜。这一事件对日本信托银行无疑是最后一击。该银行早已陷入了巨额财产贷款坏账的泥沼不能自拔。日本的一些银行,如日本信托银行所出现的一些问题至少可以归因于全球化的影响,尤其是这些银行在北美的房地产交易贷款业务。日本银行所承受的坏账金额估计达到6000亿美元,其中有三分之一是用美国财产担保的。

在新的竞争格局中,企业不再能够期望保持长治久安。这从20世纪80年代后期和90年代初期所发生的广泛结构调整现象,以及许多公司的组织结构和管理方式不断发生变化就可见一斑。最近美国电话电报公司所宣布做出的一些变革就是说明这种不稳定性的有力例证。20世纪90年代初期,美国电话电报公司开始收购其他公司,目的是成为一家垂直一体化的电信企业。可是,它后来倒转了这一目标,宣布实行结构调整,将公司划分为三块独立的业务,其中每项业务的重点都更为突出。通过这一举措,公司能够针对不断变化的竞争环境做出更迅速的反应。美国电话电报公司已经完成了三分业务的行动。这一行动的目的是使公司的三大主要业务,美国电话电报服务(长途、无线和环球卡)、朗讯技术以及NCR分别注重它们各自的基本业务和市场,而避免试图形成三者之间协同作用的无谓干扰。虽然NCR的长期生存能力存在很大问题,但其他两大块业务预计将在独立运作后在业绩方面得到改善。

因此,与过去的竞争状况相比,新的竞争格局更为复杂,变化更大。新环