

当代世界学术名著·管理学系列

# Modern Competitive Analysis (Third Edition)

# 现代竞争分析

(第三版)

[美] 沙伦·奥斯特 Sharon M. Oster / 著

张志奇 李 强 陈海威 / 译

 中国人民大学出版社

当代世界学术名著·管理学系列

 **Modern Competitive**  
**Analysis**  
(Third Edition)

**现代竞争分析**  
(第三版)

[美] 沙伦·奥斯特 Sharon M. Oster / 著

张志奇 李强 陈海威 / 译

 中国人民大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

现代竞争分析 (第三版) / [美] 奥斯特著; 张志奇等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(当代世界学术名著·管理学系列)

ISBN 7-300-05998-8

I. 现…

II. ①奥…②张…

III. 企业-市场竞争-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 102669 号

当代世界学术名著·管理学系列

## 现代竞争分析

(第三版)

[美] 沙伦·奥斯特 著

张志奇 李 强 陈海威 译

---

|      |                                                                                                                                  |              |                    |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                                                                                                                        |              |                    |
| 社 址  | 北京中关村大街 31 号                                                                                                                     | 邮政编码         | 100080             |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)                                                                                                               | 010-62511239 | (出版部)              |
|      | 010-82501766 (邮购部)                                                                                                               | 010-62514148 | (门市部)              |
|      | 010-62515195 (发行公司)                                                                                                              | 010-62515275 | (盗版举报)             |
| 网 址  | <a href="http://www.crup.com.cn">http://www.crup.com.cn</a><br><a href="http://www.ttrnet.com">http://www.ttrnet.com</a> (人大教研网) |              |                    |
| 经 销  | 新华书店                                                                                                                             |              |                    |
| 印 刷  | 北京雅艺彩印有限公司                                                                                                                       |              |                    |
| 开 本  | 787×1092 毫米 1/16                                                                                                                 | 版 次          | 2004 年 12 月第 1 版   |
| 印 张  | 28.25 插页 2                                                                                                                       | 印 次          | 2004 年 12 月第 1 次印刷 |
| 字 数  | 438 000                                                                                                                          | 定 价          | 38.00 元            |

---

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

Modern Competitive Analysis/Sharon M. Oster  
Copyright © 1998 by Oxford University Press, Inc

This translation of *Mordern Competitive Analysis*, Third Edition, originally published in English in 1998, is published by arrangement with Oxford University Press, Inc.

《现代竞争分析》由牛津大学出版社授权出版，1998年首次出版英文版。

Chinese translation copyright © 2004 by China Renmin University Press

## 内容简介

为什么在同一行业中有的厂商发展兴旺而有的却逐渐衰败？一个努力进取的厂商怎样获得更高的年度收入呢？是什么使得新进入的厂商在高度竞争的行业中取得成功？本书将经济学和管理学的理论有机地加以结合，对组织的战略规划性质加以区分并提供了有效的公司战略指导方针。

本书从现代网络业中提取案例并将分析重点放在刚刚解除管制的市场。案例的选择非常广泛，包括大小各异的公司、服务商、制造商、美国和其他国家的组织以及其他非营利性机构，本书运用经济学的方法研究战略规划，用最新的理论来解释目前经营业务面临的情况。与其他管理和战略规划书籍不同，本书揭示出崭新而且重要的经济学领域的内容并明确了这些概念的含义。《现代竞争分析》对于当前和未来的经理人而言，是不可不读的一本好书。

## 作者简介

沙伦·奥斯特任教于耶鲁大学组织管理学院，她是经济管理专业教授，获得弗雷德里克·乌尔夫（Frederick Wolfe）教授称号。1994年，《商业周刊》（*Business Week*）在工商专业前44位学校进行调查并选出最优秀的教师，而在耶鲁大学，沙伦·奥斯特就是最优秀的教授。

# “当代世界学术名著”

## 出版说明

中华民族历来有海纳百川的宽阔胸怀，她在创造灿烂文明的同时，不断吸纳整个人类文明的精华，滋养、壮大和发展自己。当前，全球化使得人类文明之间的相互交流和影响进一步加强，互动效应更为明显。以世界眼光和开放的视野，引介世界各国的优秀哲学社会科学的前沿成果，服务于我国的社会主义现代化建设，服务于我国的科教兴国战略，是新中国出版的优良传统，也是中国当代出版工作者的重要使命。

我社历来注重对国外哲学社会科学成果的译介工作，所出版的“经济科学译丛”、“工商管理经典译丛”等系列译丛受到社会广泛欢迎。这些译丛多侧重于西方经典性教材，本套丛书则旨在译译国外当代学术名著。所谓“当代”，我们一般指近几十年发表的著作；所谓“名著”，是指这些著作在该领域产生巨大影响并被各类文献反复引用，成为研究者的必读著作。这套丛书拟按学科划分为若干个子系列，经过不断的筛选和积累，将成为当代的“汉译世界学术名著丛书”，成为读书人的精神殿堂。

由于所选著作距今时日较短，未经历史的充分洗练，加之判断标准的见仁见智，以及我们选择眼光的局限，这项工作肯定难以尽如人意。我们期待着海内外学界积极参与，并对我们的工作提出宝贵的意见和建议。我们深信，经过学界同仁和出版者的共同努力，这套丛书必将日臻完善。

中国人民大学出版社

2002年6月

## 前言



这是一本由经济学家撰写的研究竞争战略的书籍。从本书的组织结构就可以看出这种特点。我认为微观经济学的一些基础理论在理解战略规划方面非常重要，但我也知道组织战略方面有许多问题超出了经济学的范畴，这些问题在本书中也得到了研究。

在本书中有三个主要内容。首先，受经济学传统的影响，我将分析重点放在竞争战略的竞争状态上。战略是在某种环境基础上建立的，在这种环境中，每个组织都与其他组织不断相互作用，而其所作选择的结果取决于其他组织采取的行动。在本书中，我用大量的篇幅研究了市场内、外部相互作用的力量如何影响组织选择其战略，以及这些选择所造成的结果。

本书的第二个重要内容就是变革的重要

性。战略就是我们为了从一种状态移向另一种状态而制定的计划。在转移过程中变革起到了至关重要的作用，因此我们将战略规划看作是创造性管理变革的一种方法。我们将详细研究市场变化导致的不同种类的机会。近年来，关于竞争战略方面的研究开始集中于以下领域：组织在新市场中如何发挥自身的竞争优势。

最后一部分内容：战略选择不可避免会受到有限信息和市场阻力的影响。战略规划就是明确组织如何进行选择的一种方法。无论是大或小的组织，还是营利性或非营利性组织，它们都在不了解相关因素完全信息的基础上进行决策。

就整体而言，本书的经济学观点浅显易懂，本书不是仅仅限于经济学范畴，还涵盖了市场营销、金融、组织行为理论和其他应用管理理论等领域，因为我认为这些领域对于战略管理而言都非常重要。只有读者自己才能对本书中各个领域加以评判。

第三版做了许多修改：数据和案例作了适当的调整；对日益重要的网络业以及刚刚解除管制的市场加以更多关注；对行业结构的早期章节加以扩充，新增了博弈论和战略方面的最新进展。

1982年我在耶鲁大学讲授了三个学期的竞争战略课程，本书最初的起源就在于此。但在不同学校，这些课程的结构并不相同，而且随着时间在不断发展。因此，其他学校学生也可以在不同程度上使用本书，书中的素材在耶鲁大学也被用来教授经济学高年级本科生，而且本书一些章节也在耶鲁执行官项目中被使用——这是较高层次的管理者在耶鲁大学进修的一个项目。

当我用本书的一些章节教课时，我常常用到其中的案例。与大多数该领域其他学者一样，我认为案例可以帮助我们了解理论的局限和教训。在附录中我列出了本书不同章节所使用的案例。其中许多是哈佛商学院（HBS）的案例，可以在哈佛案例办公室（HBS case office）获取。其他案例来自耶鲁管理学院（SOM），可以向我索取。当然这只是可以使用的案例的一部分。

我用了一个学期的时间写作本书，希望对其他开设类似课程的学校会有帮助。从事实践活动的管理者也会从本书中获益，当他们面临战略问题时，本书介绍的竞争分析的工具将会起到很大的帮助作用。

本书的再版过程中，许多人提出了有益的意见和建议。SOM的几

届学生指出了第一版中许多错误之处。我还得到了许多使用本书早期版本的同僚的有益意见。

沙伦·奥斯特  
康涅狄格州纽黑文市  
1998 年 12 月

# 目 录

|                 |   |
|-----------------|---|
| 第一章 介绍和概述 ..... | 1 |
|-----------------|---|

## 第一部分 竞争环境

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第二章 效率市场 .....         | 17  |
| 第三章 行业分析 .....         | 32  |
| 第四章 进入壁垒分析 .....       | 55  |
| 第五章 行业内分组 .....        | 90  |
| 第六章 全球市场上的<br>竞争 ..... | 110 |

## 第二部分 组织内部

|                |     |
|----------------|-----|
| 第七章 优势竞争 ..... | 129 |
|----------------|-----|

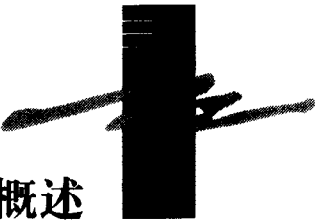
|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 第八章 组织目标:组织中的政治和权力 ..... | 155 |
| 第九章 组织结构与战略规划 .....      | 183 |
| 第十章 公司的多元化 .....         | 204 |
| 第十一章 垂直一体化 .....         | 222 |
| 第十二章 合并、收购和战略性联合 .....   | 240 |

### 第三部分 竞 争

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 第十三章 竞争分析:博弈论 .....    | 273 |
| 第十四章 产品定位和市场营销策略 ..... | 292 |
| 第十五章 竞争性定价 .....       | 315 |
| 第十六章 竞争性研发和创新 .....    | 342 |
| 第十七章 战略规划中的管制问题 .....  | 374 |

### 第四部分 规划过程

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 第十八章 战略规划的过程 .....   | 399 |
| 附录一 有关案例的建议 .....    | 407 |
| 附录二 财务比率分析 .....     | 411 |
| 附录三 利用统计数据确定优势 ..... | 417 |
| 附录四 投资组合技术的讨论 .....  | 427 |
| 单词表 .....            | 430 |



## 第一章 介绍和概述

美国工业是一道充满令人难以置信的差异的风景。甚至在同一个行业内，从拥有上亿美元销售额的大公司，到销售额不足一百万美元的私人企业，大大小小的组织共同生存。年复一年，一些公司因获得高额的利润和快速增长的销售业绩而繁荣，另一些公司萎靡不振，有的甚至面临亏损和增长停滞，还有一些组织则是非营利性的。在任何行业中，一些公司的进入可能伴随着另一些公司的离开。甚至在一些行业蓬勃兴起的同时，另一些行业每况愈下。

各式各样复杂的经营战略强化了这些差异。一家公司可能将其大部分利润投入研究，而另一家则满足于模仿他人的创新。一家公司生产产品的种类很多，而另一家只生产一个系列的产品。明尼苏达矿业及制造公

司 (3M) 在一系列领域中生产 60 000 多种产品, 而它的许多对手则专注于相对集中的领域。在其他行业, 例如救济服务领域, 牛津 (Oxfam) 饥荒救济委员会将资金用于帮助受援国的长期发展, 另一家知名的机构——红十字会则只提供短期的救助。与此不同, 炼钢行业中老企业多数涉足本行业垂直的所有方面, 而新企业往往以下游产品为目标。在某些行业中, 公司之间竞争激烈, 而另一些行业则凸现合谋倾向。综观整个经济, 我们看到经营战略存在着极大差异。

一句话, 组织的组织方式和经营绩效有天壤之别。当然, 某些差别其实源自运气: 新产品开发有时更依赖偶然因素而不是专注和努力; 管理者可能以一种未知的方式决定了团队的行为, 从而决定了经营成果。明茨伯格 (Mintzberg) 提到, 在一些案例中, 经营策略是由一任接一任的首席执行官们的行为逐渐形成的<sup>[1]</sup>, 没有刻意遵循一定的原则。但是越来越多的组织行为是深思熟虑的战略规划的体现。不仅如此, 组织行为的后果在相当大的程度上取决于规划的优劣和组织经营所依托的基本经济条件。探讨经济和管理的基本理论对组织战略规划和绩效的深刻影响是本书的主题。

组织的战略源于组织占据市场的需要。一个战略是一系列使组织能够达到目标的具体规划。有时战略是明晰的, 有时它随着时间的流逝慢慢显现出来。但是任何战略的核心是组织面临的一系列选择。从根本上说, 战略就是决定组织该做什么, 不该做什么, 而且这种决定必然辅之以资源的配置。而资源的配置和再配置也正是经济学的核心。这多少可以解释数不胜数的组织经济学的研究和实践。经济理论是战略规划的核心要素, 尽管不是惟一的要素。

最近, 同经营决策的决定密切相关的产业组织理论有很多新的发展, 本书用这些理论分析了现代管理者面临的环境。例如, 在众多问题中, 一些公司能够获得高额利润, 而其他公司不能, 对这个现象的理解有了许多新的进展。某些行业能够获得平均的高额利润, 而其他行业不能, 对这个现象的研究的收获就更多了。最近对经济演化理论 (evolutionary economics) 的研究使我们能更深入地理解组织适应环境和应对市场的方式。现在, 我们已开始更好地了解为什么具有不同结构的组织能够同样地蓬勃发展。交易成本经济学 (transactions cost economics) 使我们从一个新的角度了解组织的结构和功能, 它认为公司内和公司间的

结构性关联实际上是在有限信息环境下对效率的追求所造成的。同时，越来越多的研究从人的角度关注战略，关注领导者在制定和实施战略的角色，关注组织力量如何因战略而生，又如何影响选择。我们也开始理解决策技巧和组织行为模型可能有助于解决管理的难题。最后，博弈论有助于我们理解和分析组织间的博弈，这些组织包括从陷入战争的国家到相互竞争的公司。在本书中，我把所有领域的研究成果集合在一起了。

战略规划制定和实施的过程是在既定演进路径上的实践。艾姆哈特公司（Emhart）位于康涅狄格州，是一家销售额达 25 亿美元的金属制品公司。艾姆哈特的首席执行官把战略规划称为“对改革的管理”。<sup>[2]</sup> 改革是规划的基础。改革为组织的成长和发展带来新的机会，有时甚至会影响公司一贯遵循的原则。规划不仅管理改革，它本身创造了改革。

图 1—1 表示了新规划过程中的各种因素。

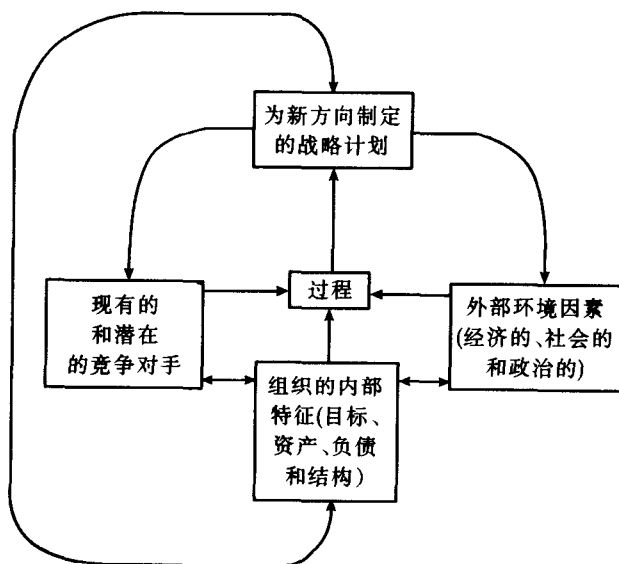


图 1—1 影响战略规划的因素

我们从最下面的方框——组织本身开始。组织拥有一系列的资产和负债，其中有一些可见于资产负债表，而其他一些尽管无形，但同样



重要。公司拥有生产设施、品牌和销售渠道等等,也有其结构和经营目标。有的组织等级分明,有的强调参与式管理。有的组织强调短期利润,有的则关注长期成长。这些内在特征成为公司决策选择范围以及最终决策的决定因素的一部分。在过去几十年中,在战略领域我们所学到的经验是特定战略的吸引力往往由该组织的历史和特征决定。

组织受很多因素的影响,在图 1—1 中表示为右边的方框。法律、社会习俗和经济运行状况都会影响新战略的命运。公司受反托拉斯法和劳工法的制约,也受人口统计和教育方面法规的影响。但是组织自身有时对外部环境也有很大的反作用。例如,公司可以对劳工法律和对外贸易政策施加影响。因此,在图 1—1 中我们在公司和它的外部环境之间画了双向箭头。

竞争对手是组织的环境中最重要的因素之一,不论是现实的还是潜在的竞争对手。在图 1—1 中,我们把它单独作为一项加以强调。这里的箭头也是双向的:竞争者的增加的确可以阻止公司进入一个新的领域,但是同时,公司新的选择也会影响其竞争者的数量和经营环境。

根据这三个因素:公司的内部和外部环境,以及公司的竞争对手,公司可以开始制定新的发展方向了。因此,在图 1—1 中我们将战略规划放在中间的方框中。不同的组织有不同的规划。在某些公司中,战略规划不是由计划部门制定,而是由首席执行官决定,1982 年以前,宝利来(Polaroid)公司即是如此。在另外一些组织中,规划则在一个相对较大的机构中,经战略顾问讨论形成,施乐(Xerox)、宝洁(Procter & Gamble)和惠普(Hewlett Packward)公司采取这种方法。某些组织的规划有许多的表格,并用了很长的篇幅,也有的把规划办公室弄得像作战室一样,如五角大楼(Pentagon)。更有的只有短期而不是长期的规划。不管战略是怎样形成的,它的效果总是受以上三个因素的影响。

新规划能改变图 1—1 中所示的外部因素,使公司在下一轮博弈中面临新的问题。执行情况良好的规划推动变革,更重要的是增强了组织快速应变的能力,而这种能力早已被认为是组织的核心优势之一。<sup>[3]</sup>规划的另一个作用是组织力量“救火”。而拥有核心技术的公司更加倾向于依赖战略性规划。<sup>[4]</sup>

增进组织的反应速度是规划的目标之一，规划的第二个作用是对组织的整合。<sup>[5]</sup>在成功的组织中，管理者对组织将来的发展方向有合理而明确的预期。这种预期可以是具体的，吉列（Gillette）公司的首席执行官希克（Schick）最近在阐述其全球市场战略时指出：“只有一：一个产品、一个品牌、一个广告。”<sup>[6]</sup>对未来方向的预期也可以不那么具体。在任何一种情况下，规划可以促进预期的发展，也是将这种预期传达到整个组织的方式。规划还可以应市场变化做出调整。

制定战略规划也能够影响组织的管理模式。<sup>[7]</sup>随着现代组织结构的日趋复杂，规划的这个作用也越来越重要了。无论大小组织，决定的做出不可避免地基于有限信息的条件之上。大型组织不再由它的拥有者来管理，这使得管理模式的设计愈来愈困难，也愈来愈重要。正如杰弗里·普费弗（Jeffrey Pfeffer）指出的，组织往往由个体相互结合而构成，这些个体具备不同的偏好、权限和信息。当战略影响到资源和权力的重新配置时，我们关于战略的讨论变得复杂了。通用电气公司（GE）在战略规划的全盛时期的首席执行官雷金纳德·琼斯（Reginald Jones）评论说，通用电气公司的规划体系产生了“一系列强制性的资源重新配置的指令”。<sup>[8]</sup>跨部门控制是这个大型的、复杂的组织规划过程的核心，也是理解这个组织运作的关键。

本书用四个部分分别讨论规划的决定因素。第一部分关注组织所面临的环境，包括其所在行业的特征。在美国经济中，某些行业在很长时期内保持相对较高的利润，另一些行业则年复一年地疲软。什么原因造成了行业间的这种差别？结论可以从分析不同行业的绩效而得出，解释行业间这种差别的理论也取得了进展。在这部分，我们分析某些行业走向全球化而另一些停留在本地的原因。第一部分也探讨了整个行业的力量之于组织战略的影响。这部分的分析源自产业组织方面的经济理论。在自第2章至第6章中，我们仔细研究了在战略规划的文献资料中在传统上被称为环境分析理论（environmental analysis）的部分。

第二部分集中关注组织本身。在任何行业中，总有些企业经营业绩良好而另一些却相反。这仅仅是机遇吗，还是有某种系统的力量决定了公司的绩效？战略规划起作用吗？为什么组织的结构存在差别？如果存在差别，那么哪一种差别是由管理体制造成的？一个组织如何决定其经营范围？对于这些难题，第二部分从经济学、社会学、心理学和金融财



务等方面进行分析,得出了一些结论。在第二部分的章节中,探讨的是战略管理的实现(implementation)问题。

在本书第三部分中,我分析了同一行业中组织的关系问题。在某些行业中,价格战很罕见,市场是原始竞争的舞台;而其他一些行业中,却常常爆发价格战。在某些行业中,企业常常合作研发,合作者之间互换专利使用权;而其他行业中,研发活动是高度保密的,经常出现关于知识产权的诉讼。我们怎样解释这些差异呢?是决策者的因素,还是经济因素导致行业间的主要差异?或者二者都是?为什么战略性联合愈来愈普遍?我们能够从竞争行为中系统地总结出具有前瞻性的理论吗?第三部分集中探讨了最新的博弈论原理在管理方面的应用。

第四部分主要探讨规划流程。如我先前提到的那样,在是否规划以及如何规划方面,不同组织会有很大的区别。第四部分介绍了其中的一些区别,并运用我们在本书中提出的原理,帮助我们理解规划流程的区别。

本书中许多范例来自经营性的公司,也有一些来自小企业、非营利机构和公共机构。经济学原理既从公共角度,也从经济学角度关注组织。战略的范围正在逐渐扩大到包含所谓的独立部门。这方面的许多分析工具和原则对公共事务管理者和私人公司管理者都适用。在许多方面,分析纽约港务局(the Port Authority of New York)的战略决策与分析一家私人公司劳斯(Rouse)的选择没有什么区别。两家艺术品收藏和资助的组织惠特尼博物馆(Whitney Museum)和古根海姆博物馆(Guggenheim)之间的竞争,同百事与可口可乐之间的软饮料大战同样有趣。当然,区别也是存在的,既存在于非营利的公共管理机构和组织与私人公司之间,也存在于它们所面临的机会之中。后面我也将对此进行分析。

## 行业的发展

在进入本书主要部分之前,我想要深入分析与此相关的问题。正如我们在图1—1中所示的,规划可能改变组织的目标。组织的发展部分是自身努力的结果。但是在大多数行业中,存在着影响组织生存环境的