

QIYE ★★★★★
JINGZHENGQINGBAO
JICHU

企业竞争情报基础

刘冰 ◎ 主编

QIYE


JINGZHENGQINGBAO

JICHU

企业竞争情报基础

主编：刘冰

参编：屈宝强 周贺来

 首都经济贸易大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

企业竞争情报基础/刘冰主编. —北京:首都经济贸易大学出版社,2010.2
ISBN 978-7-5638-1743-6

I.企… II.刘… III.企业管理—市场竞争—情报工作 IV.F274 G35
中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第172684号

企业竞争情报基础

刘冰 主编

出版发行 首都经济贸易大学出版社
地 址 北京市朝阳区红庙(邮编 100026)
电 话 (010)65976483 65065761 65071505(传真)
网 址 <http://www.sjmcb.com>
E-mail publish@cueb.edu.cn
经 销 全国新华书店
照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部
印 刷 北京通州永乐印刷厂
开 本 787毫米×980毫米 1/16
字 数 451千字
印 张 23.5
版 次 2010年2月第1版第1次印刷
印 数 1~3000
书 号 ISBN 978-7-5638-1743-6/F·995
定 价 29.00元

图书印装若有质量问题,本社负责调换
版权所有 侵权必究

Preface

前

言

在当今竞争激烈的世界中，一个企业的竞争能力取决于其整合、利用与保护信息的能力。竞争情报在企业竞争与战略决策中的重要地位毋庸置疑。

20世纪80年代以来，竞争情报的理论和方法在国外日趋成熟，成为西方热门的管理工具之一，成为许多跨国企业进行战略管理与市场竞争的有力武器。20世纪90年代中期以来，随着竞争情报理论与方法逐渐引入我国，我国也掀起了竞争情报研究、推广与应用的热潮，引起了各界的关注，许多高校信息管理专业陆续开设了相应的课程，大量的研究成果陆续出现。

然而，与竞争情报研究与教育热度相比较，与国外企业相比，我国企业界依然没有对竞争情报给予足够重视。在国内大部分企业中，依然采用传统的思维，以非正式的方式监测竞争环境、监视竞争对手，很少有组织地、系统地、正式地进行竞争环境分析、竞争对手跟踪与监测，从而导致面对动态、激烈的竞争和突如其来的变化，许多企业束手无策而陷入危机境地，甚至于坐以待毙。

考虑到以上竞争情报工作在我国企业中的实际情况，本书在吸收与借鉴国内外众多的竞争情报相关著作与教材的长处与优点的基础上，从实用性、可行性与方便性的角度，较为详细地介绍了企业竞争情报的基本工作流程、基本工作方法与手段。在此基础上，立足于企业管理实际，增加了竞争情报管理的内容和竞争情报在企业相关工作中实际应用的章节，希望能为竞争情报在企业中的实际应用提供一定的帮助与启迪。

本书的编写大纲是由刘冰提出整体方案，经过征询全体参编人员的意见和建议修改而确定的。参加本书编写人员的具体分工如下：刘冰编写第1章、第3章、第8章和第9章；屈宝强编写第6章和第7章；周贺来编写第5章；刘冰与屈宝强共同完成第2章和第4章。全书由刘冰统稿、审核并负责整体协调工作。刘冰的硕士研究生罗莹、高国欣、刘圣君对全部书稿进行了详细校对和格式编排，并对有关内容的修改提出了宝贵意见。

在本书的编写过程中,得到首都经济贸易大学出版社地平线策划工作室及薛捷编辑的指导与帮助,在此表示衷心感谢。同时,本书在编写过程中参考和引用了大量国内外相关文献,我们以脚注或参考文献的方式予以标注,但也有部分参阅文献由于我们的疏忽而遗漏,他们的研究成果为本书提供了大量的、丰富的素材,在此特向所有文献的作者致以谢意!

由于编者学识水平有限,加之各章作者分头撰写,虽然在编写之前制定了严格的编写体例,在书稿完成后进行了全书的统稿,但在本书各章之间依然存在写作风格、体例方面的差异。同时,由于时间仓促,书中肯定还存在各种疏漏、缺点及错误之处,敬请专家、学者与各位读者批评指正。

Contents 目 录

- 1 企业竞争情报概述 1
 - 1.1 竞争与企业竞争力 / 1
 - 1.2 企业竞争情报 / 12
 - 1.3 企业竞争情报流程 / 24
 - 1.4 企业竞争情报与
相关领域 / 29
 - 1.5 国内外企业竞争情报
的发展 / 32
- 2 企业竞争情报搜集与整理 ... 40
 - 2.1 企业竞争情报需求
分析 / 41
 - 2.2 企业竞争情报源 / 51
 - 2.3 企业竞争情报搜集 / 62
 - 2.4 企业竞争情报整理 / 71
- 3 企业竞争情报分析 78
 - 3.1 企业竞争情报分析
概述 / 78
 - 3.2 企业竞争情报分析
内容 / 80
 - 3.3 常用竞争情报分析
方法 / 105
- 4 企业竞争情报产品与服务 ... 173
 - 4.1 企业竞争情报产品 / 173
 - 4.2 企业竞争情报传播 / 182
 - 4.3 企业竞争情报服务 / 188
- 5 企业竞争情报系统 202
 - 5.1 企业竞争情报系统
概述 / 202
 - 5.2 企业竞争情报系统的
构成 / 211
 - 5.3 企业竞争情报系统
建设 / 215
 - 5.4 企业竞争情报软件
基本知识 / 218
 - 5.5 国内外竞争情报软件
现状与发展趋势 / 222
- 6 企业反竞争情报 244
 - 6.1 企业反竞争情报概述 / 244
 - 6.2 企业竞争情报泄露与
不正当竞争 / 253
 - 6.3 企业竞争情报保护 / 259

6.4	企业商业秘密及其 保护 / 266		8.2	企业竞争情报机构 管理 / 301	
6.5	保护信息的 OPSEC 策略 / 272		8.3	企业竞争情报人员 管理 / 310	
7	企业竞争情报工作法律问题与 道德规范	277	8.4	企业竞争情报文化 建设 / 322	
7.1	企业竞争情报工作 法律问题 / 278		9	企业竞争情报应用实践	330
7.2	企业竞争情报工作 道德规范 / 283		9.1	竞争情报与企业危机 管理 / 330	
8	企业竞争情报管理体系	298	9.2	企业多样化战略中的 竞争情报 / 344	
8.1	企业竞争情报管理 概述 / 298		9.3	企业市场营销中的竞争 情报 / 352	
			参考文献		359

企业竞争情报概述

【本章学习目标】

1. 了解企业竞争的基本内涵、层次划分。
2. 了解企业竞争力的含义、构成及特点。
3. 了解企业竞争情报的产生背景。
4. 掌握企业竞争情报的内涵、特征、功能与作用。
5. 熟悉企业竞争情报的基本流程及企业竞争情报价值链。
6. 理解企业竞争情报与相关概念(企业信息管理、企业知识管理、商业间谍、企业商业秘密等)的关系。
7. 了解国内外企业竞争情报的现状、问题及发展趋势。

有位西方经济学家说过,“控制了信息就是控制了企业的命运,失去了信息就失去了一切”,“信息就是企业的财富”。

人类已进入信息社会,信息就像阳光、空气、水和食物一样,成为人们不可缺少的资源,在某种意义上已经成为比资金、设备、人力、技术更为特殊的特殊资源。情报信息能力已经成为衡量一个企业实力与地位的重要标志和象征。

1.1 竞争与企业竞争力

1.1.1 企业竞争概述

1.1.1.1 企业竞争的含义和构成要素

竞争就是两方或两方以上的个人或组织在一定范围内为了夺取他们所共





同需要的对象而展开较量的过程。

竞争普遍存在于自然界和人类社会中，“物竞天择，适者生存”是竞争的基本法则。在人类社会中，竞争本质上是一种社会关系。人类社会的发展史就是竞争的历史，竞争促进生产力的不断提升和社会的不断进步，涉及一个极其广泛的社会范畴。

竞争作为一种有目的的行为，起源于人类的需要，但并不是所有的需要都能产生竞争。竞争的存在必须满足两个必要条件：其一是共需性，即竞争者有共同的需求。在市场经济环境中争得自己的需要，是竞争持续存在的动力源；其二是稀缺性，即不能使所有人的需求同时得到满足。由于社会生产力的发展还不能满足所有人的共同需要，就会使需要与满足之间发生矛盾，从而产生竞争。

伴随着人类社会的发展，“稀缺”和“共需”的差异不断增大，在“机会均等”、“自由选择”和“优胜劣汰”的条件下，竞争者为取得“竞争”的利益，为实现期望的利益，争先恐后参与到市场竞争中，扬其实力，展其智慧，与对手进行着各种较量，竞争激烈而残酷。由此推动着竞争格局由小到大，由局部到整体的演变。竞争广泛地活跃在社会经济活动当中，成为市场经济活动的主旋律。

企业是以营利为目的而从事生产经营活动、向社会提供商品或服务的经济组织。作为国民经济的基本细胞，企业是商品生产和交换的直接承担者，是市场经济活动的主要参加者，是社会生产和流通的直接承担者，是推动社会经济发展的主要动力。因此，企业是现代社会中的主要组织形式，是最重要的市场主体。

企业竞争是指在市场经济条件下，企业作为经济主体、作为独立的商品生产者和经营者，为了争夺、提高自身的经济利益，创造有利于自身的竞争条件，与其对手持续抗争与角逐的过程。企业只有积极地投身到竞争行列中，不断增强自身实力，才能取得竞争的主动，才能在商战中立于不败之地。

企业的竞争活动与竞争战略源于企业的预期目标，是由一系列具体的、能使企业实现其目标的行动方案所构成的，其实质是企业在一系列约束条件下所做出的选择。任何一种竞争行为都是对企业资源的有效配置，而资源配置正是经济学的核心所在。因此，从经济学的角度来看，企业竞争及其采取的竞争战略就是在一定的社会条件下实现资源配置的具体途径和实现方式。

企业竞争一般由3个要素所构成：①存在一个赖以生存的市场，即竞争场。②存在至少两个以上的参与市场活动的企业，即竞争者。在竞争中，这些竞争者之间是相互对立、相互制约的，即一方的经济利益和既定目标实现程度越大，另一方的实现程度就越小，受到的强制压力也就越大。③存在着共同争夺的利益对象，即竞争目标。也就是参加竞争的各方企业所要达到的目的，是竞争各方所要争夺的对象。

竞争者、竞争目标和竞争场是构成企业竞争的三大要素,缺少任何一个都不是现实的竞争。在这三者中,核心是竞争者,因为竞争目标源于竞争者的需要,竞争场源于竞争者的活动。离开了竞争者就无所谓竞争目标和竞争场。当然,没有后两者,竞争者就没有活动的场所和范围。竞争也不会产生,因此,这三者是相互依存、相互制约的整体。只有在完全具备以上三个要素的条件下,企业才真正处于竞争态势之中。因此,企业竞争表现为企业作为主要参与者之间内在动力、外在压力的持续不断的市场较量过程。

企业竞争的内在动力表现为企业自身的经济利益,体现在诸如保持或扩大市场占有率、增加销售额、降低内部成本、提高利润等方面。

企业竞争的外部压力是竞争内在动力的外在表现,因为每一个竞争参与者在追求自身利益和目标的同时,会对其他的竞争参与者形成压力,即企业竞争的外部压力。

1.1.1.2 企业竞争的层次体系

企业竞争是一种多层次的对抗行动,伴随着企业内部结构日趋复杂和经营活动的日益多样化,企业竞争层次进一步分化。由表及里,企业竞争可以分为产品—市场层面、创造价值活动层面、资源与核心竞争能力层面和战略意图层面(参见图1-1)。

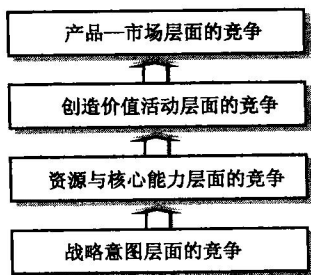


图 1-1 企业竞争层次体系

(1) 产品—市场层面的竞争。产品—市场层面的竞争是人们最容易观察到的对抗行动。比如,企业通过调整价格来扩大市场占有率,发起各种促销活动来提高销售收入,或是推出一种新产品,都会直接影响竞争对手的利益。以上这些行动具有明显的对抗性,一般来说,产品—市场层面的活动很少能为企业带来有意义的竞争优势,而更多是发挥企业已有的竞争优势。产品—市场层面的竞争是领先企业把自己的竞争优势转化为经营收益,落后企业维护自己的市场地位和寻求创造竞争优势的机会的过程。

(2) 创造价值活动层面的竞争。创造价值的活动是人们不能从市场上观察





到的竞争活动,这些活动发生在每个企业的内部,具有鲜明的对抗性。创造价值活动的过程,也是企业竞争优势的形成过程。企业改进一项活动或是重新安排全部活动,其目的就在于赶上或超过竞争对手。

(3)资源与核心能力层面的竞争。创造价值的活动需要投入各种资源和能力,这些关键资源和核心能力构成了企业持久竞争优势的基础。因此,随着企业对如何延续竞争优势越来越关注,创造价值活动层面的对抗自然就会延伸到资源与核心能力层面。企业提升关键性资源和培育核心能力的活动同样具有鲜明的对抗性,这种对抗性有时还会在行动中直接表现出来,一些企业围绕人才展开的争夺战就是很好的例证。

(4)战略意图层面的竞争。战略意图层面的竞争是一种观念的竞争,当企业把既定的战略意图付诸行动时,它将影响到以上三个层面的竞争行为。我国古代的兵家思想强调“上兵伐谋”,而战略意图正是企业一系列“谋”的核心。

企业竞争在这四个层面上同时展开,每一层面都有其独特内容,且彼此之间存在着内在一致性的对抗性行动。下一层面的活动为上一层面提供支持,上一层面把下一层面的活动转化为某种结果,企业的整体竞争优势则由每个层面的活动聚合而成。

企业面对不确定的竞争环境,需要保持必要的战略柔性,而开发与积累关键资源和培育核心能力又是一个相当漫长的过程,要求战略必须具有稳定性。战略作为企业的一个整体性方案,必须在稳定性和柔性之间建立起平衡关系。竞争的多层次对抗特征说明,只要企业的战略在四个层面之间建立起有机联系,在保持战略意图、战略方针基本稳定的同时,适度地调整创造价值的活动体系,以更为灵活的市场行动迎合外部环境的变化,就可以使企业具有一定的战略柔性。

1.1.2 企业竞争力

1.1.2.1 企业竞争力的基本内涵

在竞争的环境中,为什么有的企业能长盛不衰,有的只能成功一时,有的企业却连一点成功的机会都没有?人们无法简单地从企业所处的行业、企业所有制结构、企业的组织形式、企业的规模或企业管理层和员工的努力程度等方面揭开这一问题的谜底。

案 例

让我们首先以美国的 GTE 和日本的 NEC 两家公司为例,探讨十年来它们各自的发展轨迹。20 世纪 80 年代初期,信息技术已初显欣欣向荣的景象,GTE 凭借自己的地位,极有希望成为该行业的主力军。这家公司在电信业非常活



跃,其业务横跨多个领域,包括电话、交换与传输系统、数字化专用自动小交换机(PABX)、半导体、分组交换、卫星、国防系统以及照明产品等。此外,GTE旗下的娱乐产品集团(Entertainment Products Group),也就是喜万年(Sylvania)彩电的制造者,在相关的显示器技术领域也占有一席之地。1980年,GTE的销售额为99.8亿美元,净现金流17.3亿美元。与之相比,NEC当时还只是一个小字辈,销售收入仅为38亿美元。尽管拥有与GTE不相上下的技术基础和计算机业务,但NEC在电信领域尚无任何经验。

然而,到了1988年,NEC却后来者居上,销售额达到218.9亿美元,远远高于GTE公司的164.6亿美元。这时,GTE实际上已经沦为一家以经营电话业务为主的公司,尽管它在国防和照明产品方面仍占有一席之地。这家公司的其他业务从全球的角度看已经变得很小。在过去的几年中,GTE公司已经把喜万年电视机和Telenet业务剥离了出去,把交换机、传输设备和数字PABX等产品转交给合资公司生产,而半导体业务则已不做了。在这个过程中,GTE公司的国际地位一路下滑。1980~1988年,GTE在美国以外地区的销售收入从过去占总收入的20%降到了15%。

相比之下,NEC却一跃成为世界半导体工业的领导者,并且在电信产品和计算机领域也跻身一流企业。它巩固了自己在大型计算机方面的领先地位,还跨出了公用交换和传输领域,把触角伸到手机、传真机和手提电脑等所谓的生活时尚产品(Life Style Products)领域,在电信和办公自动化之间架起了桥梁。NEC成为唯一一家在电信、半导体和大型计算机三个领域的全球销售收入均名列前五位的公司。为什么这两家在起步时业务组合基本相近的公司,在几年后的表现却如此悬殊呢?

为什么在同样的环境下、同样的行业内,有的企业可以基业长青,而更多的企业则如昙花一现,正如GET与NEC两家企业的兴衰一样?传统企业竞争力理论未能对企业长期性的盛衰原因做出令人满意的回答。

企业之间竞争的实质,就是企业为其生存和发展而进行的对环境中的企业所需资源的争夺战。企业要参与市场竞争,所依据的就是自己区别于竞争对手的某种优势,或是产品,或是技术,或是销售网络,或是售后服务。就产品而言,或是质量优,或是价格廉,或是成本低,或是品牌靓;就企业而言,或是规模大,或是信誉好。这种区别于对手的竞争优势其实就是企业竞争力。

企业竞争力(Corporate Competence)是指企业面向市场和顾客,通过对其组织资本(内部资源)和社会资本(外部资源)的有机结合,能有效地获取、协调和配置各种资源,为市场和顾客提供具有竞争力的产品和服务的能力。

企业竞争力是一个内涵丰富、具有多层次含义的综合性概念,它不仅仅是



静态的能力,更是动态的、进化的发展能力。

- 企业竞争力产生并存在于企业运营系统之中。

- 企业竞争力来源于两个方面:企业内部经营系统和外部环境作用系统,即企业竞争力来源包括内部来源和外部来源。其中,内部来源是指企业内部经营系统所形成或创造的竞争力,也就是通过管理和业务活动的有机结合使企业在市场上形成的与竞争对手的能力差异;外部来源是指影响企业竞争力的外部因素,包括政府政策、市场结构、产业因素和外部联盟等因素。

- 企业竞争力的内部来源是根本性因素,是决定企业竞争优势能否形成的主体,外部来源是辅助性因素,是企业竞争优势形成的保障。

从以上对企业竞争力的分析可见,竞争力是一种动态能力,是随着企业自身、内部资源、外部资源和环境的变化而变化的。要培养企业的竞争优势,保持企业竞争力,培育持续高于行业一般能力是关键。

1.1.2.2 企业核心竞争力

企业核心竞争力是指企业独具的、支撑企业持续性竞争优势的竞争能力。它可更详细表达为:企业核心竞争力是企业经过长时间所形成的,蕴涵于企业内质中的,企业独具的,支撑企业现在和未来竞争优势的,并使企业在未来较长时间内在竞争环境中获取主动的竞争力。

通过以上对企业核心竞争力的定义可见,企业核心竞争力具有丰富的内涵:

- 核心竞争力是企业独特的竞争能力,它能够给消费者带来独特的价值与收益,主要通过企业的产品、服务而体现出来。

- 企业核心竞争力的强弱不只在于企业拥有资金、人才、设备和原材料等资源的多少,更在于企业是否将这些资源集中于关键的环节和领域并形成独特的企业能力和企业竞争力。

- 企业核心竞争力不仅仅表现在关键技术、关键设备或者企业的运行机制等方面,而重要的是体现在它们之间的融合程度,是融合带来了企业能力和企业竞争力的提升。

- 核心竞争力是企业无形资产的重要组成部分。企业核心竞争力不仅来自于有形资源,还来自于无形资源;企业核心竞争力不是来自于对一种产品或技术的拥有,而是来自多种知识和技能的综合,具有较高的可保持性。

- 核心竞争力是其他企业难以模仿的能力。

企业实际上是一系列资源和能力的结合体。因此可以说,每个企业都在其行业市场上拥有一种或多种具有优势的资源或能力,虽然这种能力不是行业中一流的,但却是本企业赖以生存和发展并最为擅长的能力,这样便可以看做是企业的核心竞争力。对企业核心竞争力这一要领的解释应该从企业自身或企

业内部出发,参照行业一般能力(General Capability of Industry),即企业从事某种行业的生产与经营所应具备的基本资源与能力,只要企业拥有高于行业一般能力的的能力,我们就可将这种能力理解为是该企业的核心竞争力。

核心竞争力对企业而言就是核心生命力,它是企业综合实力的反映,这种综合实力包括了企业的有形资产和无形资产。企业的信用、信誉、形象、文化等无一不囊括于核心竞争力之中。企业核心竞争力战略的终极目标应是为股东创造更多的财富,实现企业价值的最大化,也就是说,价值的最大化是企业战略的最终目标。

(1)企业核心竞争力的主要构成。企业核心竞争力是由多种企业能力所构成的,各种能力扮演着不同角色,呈现出不同的层次和维度(参见图1-2)。

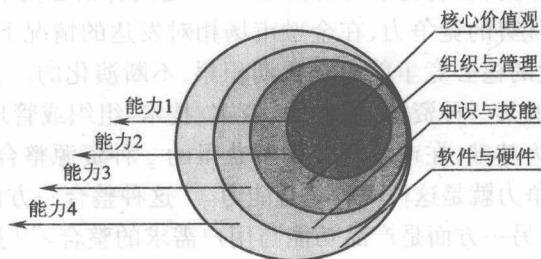


图 1-2 企业核心竞争力结构图

从图1-2可见,企业核心竞争力分为四个组成部分,能力维度由内向外逐层递减。核心价值观位于核心竞争力的中心,属于第一维度,是核心竞争力的起源;组织与管理是核心竞争力的第二维度;知识与技能是核心竞争力的第三维度;软件与硬件是核心竞争力的第四维度,又称为物理系统。

(2)企业核心竞争力的主要特征。

① 独特性。企业核心竞争力为企业所独自拥有。核心竞争力是在企业长期发展与实践过程中所培育和积淀而成的,孕育于企业文化中,深深地与企业内质相融合,是特定企业个性化发展过程的产物,为该企业员工所共同拥有,难以被其他企业所模仿和替代,不易被竞争对手完全模仿和掌握。

② 相融性。核心竞争力与企业整体相融合,不仅包括企业独特的技术技能,还包括企业理念、企业管理、企业文化等无形资产。与企业实物资产不同,它难以从企业主体中分离出来,因而使企业与竞争对手产生质的差别,成为企业竞争差异化的有效来源。

③ 价值性。核心竞争力富有战略价值,它能为顾客带来最为关注的、核心的、根本的利益,为企业创造长期性的竞争主动权,为企业创造超过同业平均利润水平的超值利润。





④ 延展性。企业核心竞争力可有力支持企业向更具生命力的新事业领域延伸。企业核心竞争力是一种基础性的能力,是一个坚实的“平台”,是企业其他各种能力的统领。企业核心竞争力的延展性保证了企业多元化发展战略的成功。

⑤ 价值可变性。由于竞争的存在,竞争对手会竭力发展自身的核心竞争力,逐步缩小与拥有核心竞争力企业的差距,直至完全超越,最终使个别企业的核心竞争力成为所有企业的一般竞争力。

1.1.2.3 企业竞争力与核心竞争力的关系

企业核心竞争能力仅是企业竞争力的一个构成部分,是处于企业核心地位的、影响全局的竞争力,我们不应该把两者混为一谈。有核心竞争力的企业,一般都有较强的竞争力;但有竞争力的企业,不一定具有核心竞争力。例如,企业来自于某种资本优势的竞争力,在金融市场相对发达的情况下,可能就不复存在了。相反,企业的核心竞争能力是长期积累、不断演化的。企业的核心竞争能力并不是企业的某一种资源(劳动力、资本、技术、组织或管理等)优势,而是以企业诸多资源为基础,在市场竞争中所获得的一种资源整合能力。例如,海尔公司的核心竞争力就是这样一种整合能力。“这种整合一方面是企业机制与市场机制的整合,另一方面是产品功能与用户需求的整合。”^①如果说企业竞争力是企业显性资源的竞争,那么,企业的“核心竞争力”则是暗藏于企业之内、不能示人的东西。

企业的一般竞争力,如营销竞争力、研发竞争力、理财竞争力和产品竞争力等,只是企业某一方面的竞争力,而企业核心竞争力却是处在核心地位的、影响全局的竞争力,是一般竞争力的统领。由此可见,企业竞争力与企业的核心竞争力是既相似又有区别的两个概念。前者的外延比后者要大得多,后者则是从企业战略管理角度提出的。

1.1.3 企业竞争战略

1.1.3.1 战略与企业竞争战略

战略是一个军事术语,是指对战争全局的谋划和指导,其原意是指为实现战争目的而对军事力量进行的全局性部署和指挥。早在春秋时代,著名军事家孙武总结战争经验写成的《孙子兵法》就蕴涵着丰富的战略思想。

随着应用领域的拓展,战略的含义也变得越来越广泛。一般而言,战略泛指重大的、带全局性的、决定胜利的谋略。

随着商品经济的发展,战略一词逐渐被应用于经济领域与企业管理领域。

^① 周叔莲,王伟光. 中国企业如何提高核心竞争能力[J]. 经济管理,2002(21):17-20.

20世纪70年代,以哈佛商学院为起源的战略研究热潮风行美国。20世纪80年代,美国学者迈克尔·波特等学者的开拓性工作极大地推进了战略理论和方法研究的发展,备受世界瞩目。如今,战略及战略管理在理论界的研究成果日益丰厚,在实践中也得到越来越广泛的认同,尤其受到企业界的热烈响应。从20世纪70年代开始,美国一些大公司开始重视战略管理工作。战略管理的提出和运用,不仅使战略研究更加科学、全面、系统,而且标志着现代企业管理的发展进入了一个崭新的阶段。

伴随环境的变化,企业管理者必然要面对并解决这样一些问题:明天企业要成为一个什么类型的公司?企业究竟要占据什么样的市场位置?企业为了满足顾客的需求必须做些什么?为了企业未来的成长和繁荣,企业的业务组合是否需要演进?如何演进?以上诸多问题均是企业竞争战略要解决的问题。

企业竞争战略是指把战略的思想和理论应用到企业管理之中,企业为了适应未来环境变化、寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的谋划。战略的核心是企业的发展方向与对未来环境的适应性。

1.1.3.2 企业竞争战略的特征及内容

(1)企业竞争战略的特征。企业竞争战略具有如下特征:

①全局性。全局性是指竞争战略以企业全局为研究对象来确定企业的总体目标,规划企业的总体行动,追求企业的总体效果。

②长远性。长远性是指企业战略的着眼点是企业的未来而不是现在,是为了谋求企业的长远利益而不是眼前利益。

③纲领性。纲领性是指经营战略所确定的战略目标和发展方向是一种原则性和总体性的规定,是对企业未来的一种粗线条设计,是对企业未来成败的总体谋划,而不是纠缠于现实的细枝末节。

④抗争性。抗争性是指企业在竞争中为战胜竞争对手、迎接环境的挑战而制订的一整套行动方案。

⑤风险性。风险性是指竞争战略考虑企业的未来而未来具有不确定性,因而战略必然具有风险性。

(2)企业竞争战略的基本内容。企业竞争战略通常包括以下五个方面的基本内容:

①企业的远景目标。远景目标勾画出了企业未来的蓝图,体现着企业的经营理念。它实际上把企业的未来收进现在的视野之内,它使企业成员更关心企业的长远发展,并要求企业领导者在实现手段上表现出高度灵活且富有弹性的创造力。同时,设定远景目标可以帮助企业领导认清目前资源条件与远景目标之间的明显差距,这个目标一经确立,企业领导者就必须考虑如何有效地缩小这种差距,以便在企业资源与外部环境之间建立起适应关系。另外,设定远景





目标本身就是一个积极的管理过程,这一过程包括:将企业成员的注意力集中到影响经营成功的关键要素上;企业成员围绕着经营观念相互沟通并从中受到激励;为个人和群体的贡献提供空间;根据环境的变化不失时机地调整策略;等等。

② 市场定位。在企业与外部环境的关系中,企业选择哪些顾客作为目标顾客,提供什么样的产品来满足目标顾客的需求,是一个根本性的问题。所谓市场定位,就是要明确企业的目标顾客,认清他们的需求,企业能够从哪些方面为这些需求做出贡献。企业只有充分考虑目标顾客特点,针对他们的某种需求不断推出新产品,才可能形成自己的经营特色,才能在未来的竞争中立于不败之地。把市场定位作为企业战略的一项内容,意味着必须坚持顾客导向,把顾客利益贯穿于全部生产经营活动之中。

③ 创造价值的方式。从市场竞争的角度看,新产品一旦叩开市场之门,就不免会引起其他厂商的追随模仿,产品越是受到顾客的欢迎,追随者希望占有相同市场机会的要求就越强烈。一项成功的产品不只为企业发展带来了良好开端,同时也带来了激烈竞争的潜在威胁。因此,企业战略中的另一个重要而又难解的问题是确定创造价值的方式,即企业通过哪些生产经营活动创造出能够满足顾客需求的产品,这些活动将由自己承担还是委托给其他企业,企业能否以更高的效率或与众不同的做法来完成这些活动,等等。在大多数情况下,这些活动将成为竞争优势的直接来源。

④ 关键性资源的扩充途径。企业在创造价值过程中投入的资源,有相当部分需要从外部获取,常见的资源外取活动包括向银行借款、购买技术专利、获准使用其他企业的品牌等。从长远来看,使用外部资源固然可以取得事半功倍的效果,可企业却很难利用这些资源构筑起持久的竞争优势。原因显而易见,外部资源不可能为企业所独占,它们可以带给其他企业相同的优势。在决定持久竞争优势的各种因素中,内部资源才是根本。企业要实现远景目标,必须把竞争优势构筑在内部资源的基础上,特别是要不断扩充那些对竞争优势有着决定影响的关键性资源。企业战略应该对这些资源的开发、积蓄、整合等工作做出合理安排,并研究管理机制的变革方向,因为内部的权责关系、协调机制、解决问题的方式等都会影响到资源扩充的效率。

⑤ 实现远景目标的具体计划。企业要从目前状态走向远景目标,还要周密地计划各项工作。远景目标需要被展开为一组阶段性目标,再被分解为部门乃至个人的工作目标,这样,人们就能看清当前工作与企业战略之间的关系。没有阶段性目标,远景目标就变成了空洞的设想。在编制计划的过程中,各种可行的方案会被相互比较,不切实际的设想会被抛弃,还可以从中引发出许多有意义的变革。另外,战略决策通常是在信息不充分的情况下制定的,企业的外