



清华大学



北京大学

清华、北京大学得到
来自一流学府的顶尖战略课程

竞争战略

陈奇睿 葛健 编著

以中国案例解读和重构差异化战略
再现经典的迈克尔·波特竞争战略思维

中国企业家竞争战略实用读本

清华大学出版社



清华、北大学得到
来自一流学府的顶尖战略课程

竞争战略

陈奇睿 葛健 编著

以中国案例解读和重构差异化战略
再现经典的迈克尔·波特竞争战略思维

中国企业家竞争战略使用读本

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

迈克尔·波特竞争战略思维的核心是要“在产业中建立进退有据的地位”，其实是“地位的对抗”。本书通过一些具体的中国案例分析来解读和重构差异化战略，揭示差异化竞争源头奥秘，告诉中国企业家如何在差异化战略谋划的初始阶段就建立起比竞争对手更强的认知优势，在产业中谋取更高的地位。

本书共十六章，首先从目前项目可行性研究报告存在的问题入手，分析这些问题的根源，提出从竞争战略来看，领导地位是最大的差异化。后面各章节对运用差异化战略的具体方法进行了详细讲解。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。
版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

竞争战略/陈奇睿，葛健编著. —北京：清华大学出版社，2012
ISBN 978-7-302-29269-2

I. ①竞… II. ①陈… ②葛… III. ①企业竞争—竞争战略—中国 IV. ①F279.2
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 151588 号

责任编辑：陆涓晨
封面设计：单 良
责任校对：王荣静
责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>，<http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：北京密云胶印厂

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm

印 张：13

字 数：198 千字

版 次：2012 年 8 月第 1 版

印 次：2012 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1~5000

定 价：32.00 元

产品编号：048401-01

序 1

FOREWORD ONE

鞭辟入里的企业竞争战略力作

臧跃茹 国家发展改革委经济研究所副所长

国际金融危机后的今天，无论是对国家还是对企业而言，全球竞争将更为激烈，因此，竞争战略的选择如依靠比较优势或占领制高点或独树一帜差异化战略将至关重要。国家国际竞争力很大程度上取决于本国企业的实力和竞争水平。随着中国经济总量步入世界前列，综合国力大幅提升。拥有一批规模适度、服务能力高效、国际竞争力强的世界知名企业将是中国在世界经济舞台上展示国家竞争力的有力保证。中国企业不仅要通过规模经济和范围经济做出规模和市场地位优势，更要通过差异化竞争战略、创新战略来实现核心竞争力提高和保持长盛不衰的生命力。

中国改革开放三十多年，确实有一批大企业脱颖而出，不少企业已经跻身于“世界500强”，但与世界一流企业相比还有不小距离。中国相当一些企业战略选择模糊不清、竞争策略随意性较强、市场定位不鲜明、经营绩效不理想，企业的核心竞争力和社会影响力无论与世界知名企业相比，还是与中国国力相匹配的国际地位相比，都不适应。因此，我们需要探索中国企业的成长路径，从绩优企业的成功经验、反面企业的失败教训等诸多案例中去寻找原因。陈奇睿和葛健先生编著的《竞争战略》一书运用迈克尔·波特的竞争战略思维，按照重构差异化战略的思路，对中国企业各种案例进

II 竞争战略

行解析，对于我国企业界今后的战略选择和成长路径，无论从理论还是实践方面都有参考借鉴意义。

对于书中的正面案例，企业可以从中学习经验；至于反面案例，企业更要从中吸取教训。当然，反面案例失败的原因可能是复杂多元的，书中仅提供作者的一个视角，即企业战略的选择是根本的，关乎企业生死存亡。本书中像“如果脱离了领导地位，大公司就是侏儒。任何领导者都不要产生这样的错觉，即我已在某一类产品中占了领导者位置，我一定能在其他领域取得这样的地位。这实际上是风马牛不相及的事情”这样的观点可谓鞭辟入里，为当前某些企业集团盲目扩张可能带来的战略失误敲响了警钟。

本书是企业竞争战略领域难得的一本力作，很值得一读，特向大家推荐。

2012年5月30日

序 2

FOREWORD TWO

一本值得投资界人士仔细读的书

王庆 中国国际金融有限公司

近日承蒙陈奇睿、葛健先生送来他们所编著《竞争战略》一书完稿。一见书名，我不禁好奇——竟然是与迈克尔·波特先生的名作同名。这倒让我很想看看此书是东施效颦，还是确有过人之处。仔细读过两遍以后，我觉得这本书虽然是推崇和运用了波特先生的竞争战略思维，但更着力于符合我国经济发展现状和企业界境况的独特思考，更难得的是，能将抽象的理论与大量的实际案例相结合，写得深入浅出，易读易懂，可操作性很强。

陈奇睿先生和我交往时间比较长，我在担任摩根士丹利大中华区首席经济学家时期，常和他一起讨论经济问题。陈奇睿看问题的观点一向比较独到，超出了一般经济学家的视野和思考范围。比如书中写道：“在我们看来，广告是企业战略向外传播的载体，企业作为广告的制作人（作家）的战略意志已经不重要了，关键是广告的受众（读者）对广告（文章）是如何阅读的。这完全颠覆了人们看问题的传统视角与方法。”按此说法，书一出版，陈奇睿先生的原意就不重要了，关键是我们如何理解阅读。所以，虽然这本书的封面写着“中国企业家竞争战略实用读本”，我个人觉得这也是一本值得投资界人士读的书，值得花时间仔细读的书，因为书中的内

IV 竞争战略

容对投资者如何判断企业的投资价值提供了一个全新的、有启发意义的视角。

这是我担任中国国际金融有限公司投资银行部董事总经理来第一次写序来推荐一本书，希望能与诸位同行共赏。

2012年5月30日

前 言

PREFACE

近十年来，随着中国经济的发展，我国许多企业成功跨越创业阶段。在做大之后，企业逐渐面临如何做强、应对产业升级、保持持久领先的竞争优势等战略性难题。与运营层面的竞争相比，企业在战略层面开展竞争的重要性和迫切性日益凸显。但是，目前我国企业在战略层面的竞争无论在理论上还是在实践上都还处于初级阶段，一些基础性的竞争战略常识还没有普及，遑论高级竞争战略思维的培养。许多企业凭着创始人发挥企业家天生敏锐的商业直觉杀出一条血路，获得了暂时的成功；但是，它们当中有很多却因为在竞争战略问题上犯下错误而一败涂地。每当身边出现这样的案例，作为竞争战略专业研究人员，我们都备感痛心，因为这些企业所犯错误有许多在我们看来是常识性的战略错误。换言之，企业完全可以通过求教于专业人士或认真学习竞争战略知识来规避这些战略风险。正因如此，我们愿将自己多年来从事产业竞争和企业竞争战略研究的思考以及从事品牌竞争咨询所积累的经验等归纳总结成此书，以飨读者。

如何在竞争中求发展，是每个企业都在思考的课题。一个产业是由一群生产同类或相近产品的企业组成的。由于产品的相互可替代性，这些企业之间形成天然的竞争关系。一般来说，参加竞争的每一个企业都有其显性或隐性的竞争战略。根据“竞争战略之父”

VI 竞争战略

迈克尔·波特教授的理论，一个产业内部的竞争状态取决于“五种基本竞争作用力”，它们分别是进入威胁、替代威胁、客户价格谈判能力、供应商价格谈判能力和现有竞争对手的竞争。相应地，所谓“企业竞争战略”被描述为：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立进退有据的地位，成功地对付五种作用力，从而为企业赢得超常的投资收益。波特认为，企业要应对这五种竞争作用力，有三种基本的竞争战略可供选择：总成本领先战略、差异化战略、目标集聚战略。

在我国，总成本领先战略和目标集聚战略已经被企业广泛接受、运用并从中受益，但是，差异化战略在理论上少有创新，在实践中也少有突破。尤其是对于差异化战略谋划起始之初，人们的认识多有误区和盲点，使中国大部分企业陷入同质化竞争的泥潭中不能自拔。本书第一作者在国家宏观经济综合管理部门工作多年，对重复建设和同质化竞争的弊端深有感悟，对陷入此种困境的企业家们的心情颇有了解，对如何避免同质化竞争、如何建立差异化竞争战略问题（包括如何改进西方成熟的竞争战略理论以使之更加适应中国企业的现状与需求）进行了长久的思考、探索与实践。本书的两位作者在竞争战略领域合作多年，本书是我们理论思考与实践经验的一次精彩总结。

在谈到实现差异化战略的方式时，迈克尔·波特强调了以下几种因素：设计或品牌形象、技术特点、外观特点、客户服务、经销网络以及其他方面的独特性等。本书将尝试通过一些具体的中国案例分析来解读和重构这些差异化战略，再现经典的迈克尔·波特竞争战略思维，重在揭示差异化竞争源头奥秘，告诉中国企业家如何在差异化战略谋划的初始阶段就建立起比竞争对手更强的认知优势。换句话说，我们认为，差异化竞争的首要任务是认知竞争。在西方，认知竞争是政治选举竞争的重头戏，第二次世界大战时舆论宣传战也经常使用。美国宣传分析研究所（The Institute for Propaganda Analysis）早在1939年就出版了《宣传的艺术》（*The Fine Art of Propaganda*）一书，总结了七种常用的宣传手法，分别是贴负面标签辱骂法、粉饰美化法、认知挪移法、乐队花车法、名人佐证法、平民法、片面洗牌法。近些年，欧美国家的主流企业逐渐意识到这些认知竞争在商业竞争中的巨大作用，并加以大规模运用，取得了非常突出的成绩。

如前所述，迈克尔·波特竞争战略思维的核心是要“在产业中建立进退有据

的地位”，其实质就是“地位的对抗”。认知竞争是“地位对抗”的第一步，也是最重要的一步棋。本书要讲的就是企业如何获得认知优势，以便在产业中谋取更高的地位。

“地位的对抗”在中国传统文化中有一个语意比较相似的词：“谋势。”谋势是指用势巧胜敌。做识“势”的俊杰，才能在市场竞争中立于不败之地。

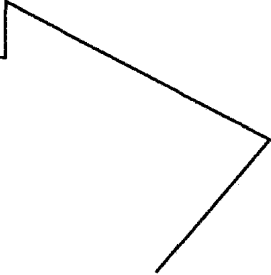
目 录

CONTENTS

- 序 1 鞭辟入里的企业竞争战略力作(臧跃茹) / I
- 序 2 一本值得投资界人士仔细读的书(王庆) / III
- 前 言 / V
- 第一章 可行性研究报告为什么不可行 / 1
- 第二章 认知差异化 / 5
- 第三章 领导地位是最大的差异化 / 10
- 第四章 更新换代,推出新产品 / 47
- 第五章 抄袭与并购可以强化行业领导者的霸主地位 / 67
- 第六章 给竞争对手贴负面标签 / 70
- 第七章 对抗领导者要选择与其相反的特性 / 75
- 第八章 利用技术特点建立优势地位 / 94
- 第九章 细分聚焦,通过专注建立“高品质”的优势认知 / 104
- 第十章 主流人群的示范效应 / 120
- 第十一章 历史地域传统,高势能的竞争高地 / 136
- 第十二章 利用企业的历史传统建立差异化认知优势 / 152
- 第十三章 热销,推动产品在市场竞争中成为热门货 / 161
- 第十四章 利用认知挪移建立优势地位 / 171
- 第十五章 重新归类是更高级的竞争智慧 / 179
- 第十六章 弱异强同 / 187
- 后记 / 190
- 参考文献 / 192

第一章

可行性研究报告 为什么不可行



众所周知，所有的建设项目都需经过可行性论证程序。关于项目市场竞争力的预测分析是可行性研究报告的重要章节，在这一章节，通常习惯于从自然资源、技术装备、规模、研发能力、质量性能、价格、品牌商誉、地区区位、人力资源、资金实力、营销策略等角度来论证和预测项目的未来竞争力，进行产品或服务的目标市场和占有份额分析。然而，在当前需求不足、同质化竞争异常激烈的经济环境下，许多被如此判断为“可行”的竞争性项目在实际运作过程中却经常遭遇到没有经过论证分析的一些不利因素的困扰。这些因素包括消费者、对手以及自身优势在市场竞争中所起的决定性作用。由于目前大多数项目可行性研究报告关于市场竞争力预测分析的章节漏掉了对这三个因素的分析，导致分析报告往往存在对竞争的残酷性认识不足、对竞争焦点的判断错误等问题，最终直接导致项目的不成功。

根据我们二十多年来从事项目管理和项目建设的经验，认为要消除上述弊端，在项目可行性报告论证环节必须增加有关竞争的分析内容，即从竞争角度去看消费者、对手以及企业自身优势这三个因素是否能够同时满足“项目的方向必

须与公众对企业的认知惯性相一致，要能建立起有效的竞争防御机制，要能够充分发挥企业现有优势”三个条件。如果不能同时满足这三个必要条件，则项目不具备可行性。

一、认知冲突，未战先败

项目的方向必须与公众对企业的认知惯性相一致。换句话说，一个企业能干什么，必须与消费者认为你是干什么的相一致，否则难逃失败的命运。这是因为，随着同质化竞争加剧，现代企业竞争的主战场已经从生产环节和销售环节转移到了竞争消费者头脑。如果在消费者的头脑中，项目目标与企业自身的主攻方向不一致，而该目标所指向的发展方向又已经被其他的强势企业占据，那么该项目成功的难度将是非常大的。例如，当年联想集团推出手机项目，按照时任CEO杨元庆宣称的“联想进入手机市场的三大优势”——一是“联想”的品牌优势，二是联想团队的管理优势，三是资本实力优势，作为国内电脑市场老大的联想公司去做手机，那还不是手到擒来。然而几年下来，联想手机成为联想集团最大的包袱。为什么会有如此败局呢？这正是因为联想公司忽视了消费者头脑中的企业角色在当前市场竞争中的主导性地位。简单地说，对于绝大多数消费者而言，“联想”品牌是跟“电脑”这个品类紧紧联系在一起，而不是“手机”。如果想要购买手机，或者仅仅是提到“手机”这个词，消费者第一时间想到的企业肯定不是联想，而是iPhone、诺基亚、三星等。这就意味着，当消费者出现手机消费需求时，他的首选绝对不会是联想手机。这就是联想手机从一开始就注定要失败的原因。无独有偶，同样作为中国本土企业之翘楚的海尔集团也犯了类似的错误，如海尔集团推出的电脑项目。如前所述，在消费者头脑中，“电脑”这个品类的代表品牌是联想，海尔则是从事家用电器生产的。所以，海尔电脑的根本问题不在于它能不能做好电脑（在生产层面上可能一点问题也没有），而在于消费者压根就不会将“海尔”品牌与“电脑”品类联系在一起。消费者会购买海尔的冰箱、洗衣机等家用电器，但是如果他想买电脑，会先选择联想、戴尔、方正，而不会是海尔电脑。这也使海尔电脑从一开始就注定是一个错误。

可能有人会说，像联想、海尔这样有实力的大企业，如果凭借强大的资金优势、密集宣传新项目，完全有可能最终改变消费者的印象，在消费者头脑中成功

“楔入”一个新的品牌和品类固有模式，从而获得项目成功。这种情况如果用形象化的比喻来说，就是仰攻已被敌军占领的山头，即使能够侥幸成功，也必定是投入巨大、伤亡巨大。而且，即便最终成功了，它带给企业的也可能并非可观的利润，而是更为可怕的后果！那就是：本来在消费者心目中非常明晰的企业角色，由于新的项目的强制性加入而变得“丰富多元”了，而“丰富多元”的另一种可能后果就是：企业在消费者头脑中原有的角色定位被稀释、被模糊了。本来消费者认定联想是做电脑的，这是联想牢牢占据电脑行业龙头老大地位的必要条件。但是，如果有朝一日，“联想手机”也被铺天盖地的宣传攻势强行楔入消费者的头脑，那就势必造成如下情况：一提到“联想”品牌，消费者立刻会颇感疑惑地想——它到底是做电脑的，还是做手机的？多项选择必然导致消费者对联想品牌的消费意向模糊，从而使联想品牌原先在电脑行业中的优势地位也逐渐丧失。因此，不顾消费者头脑中对企业固有的角色定位的短期赢利行为根本改变不了此类项目失败的命运，反倒很可能给整个企业带来毁灭性的灾难。

现在许多公司推出其经过周密论证的可行项目，一半以上不能满足这一必要条件，实际上是不可行的。企业要做的事如果同消费者认为你从事的事情发生分离和冲突，那这事情是命中注定要失败的，最好的状况也就是惨淡维持。

二、防御无方，拱手让人

要能建立起有效的竞争防御机制。企业推出一个新项目，竞争对手通常都会密切关注。如果项目本身不针对竞争对手设立一些不可替代、不可复制的战略性因素，则很有可能被竞争对手夺去胜利的果实。这种“移花接木”式的竞争案例并不少见。比如：“变频空调”项目首先是由海信推出的，但是由于海信没有在空调品类占领制高点，没有设立有效的竞争防御机制，后来被美的夺去，现在又被格力抢走。海信等于白忙活一场。2003年河北小洋人生物乳业公司根据果汁+牛奶的创意，生产出中国最早的果奶饮品新品类，现在却被相对强大的娃哈哈集团的纯正果汁+香浓牛奶的营养快线所占据，随后为了强化对这一品类的占领权，娃哈哈又开发出了“思慕C”。现在，娃哈哈营养快线经营得很成功，而小洋人却没有成为大品牌。

因此，即使新项目符合上述第一个条件，即并不违背企业在消费者头脑中的

4 竞争战略

角色定位，要想获得真正的成功，也还需要深谋远虑，在项目论证阶段就建立起有效的竞争防御机制，以确保新项目不会很快被竞争对手窃取。那么，如何建立这个防御机制呢？如同前面所说企业竞争的主战场其实是消费者的头脑那样，竞争防御战略也应该首先部署在消费者的头脑中。具体来说，防御竞争对手的最佳地点是在消费者的头脑中。只要首先在消费者头脑中牢牢占据一个有利位置，就不怕对手抢夺。在这一点上，时机比实力更为重要。

三、捡了芝麻，丢了西瓜

通常情况下，项目可行性研究报告不涉及项目系统之外的事项。这就意味着企业的其他方面不会进入项目可行性论证视野。这使企业（或地方）往往发生最严重的资源配置错误，偏离或放弃了自身优势，进入了陌生的领域，遭遇巨大风险。这是因为，首先，从企业外部消费者来看，结合自身优势，亦即企业已经在消费者头脑中占据了行业主导或领导地位的方面的项目能够收到“事半功倍”的效果，相反，放弃自身优势的项目则犹如我们前面所讲的那种仰攻战，胜算甚微。其次，一旦企业上马那些偏离或放弃自身优势的项目，势必将企业所有资源优先配置到新项目当中。新项目前期进展得越顺利，其实对企业的主业伤害就越大。例如江西景德镇，全世界都知道它应该发展陶瓷产业。但据其官方网站，景德镇的汽车、机械、电子、医药、化工、建材、食品工业产值占其工业总产值的90%。非瓷产业占到90%，或许这些非瓷项目大部分都是赢利的，单个项目是可行的，但从景德镇整体发展布局来看则是兴奋地制造悲剧，因为没有发挥其最大的优势。

非常遗憾的是，目前传统的项目可行性研究报告没有涉及这些，这是需要值得重视的。

第二章

认知差异化



那么，如何规避我们前面提到的可行性研究报告不可行的三个风险呢？这就需要从人们的认知规律开始分析。常言道，“物以类聚，人以群分”。归类是人类认识事物和理解事物的一种基本方法，它是以归纳法（人类逻辑思维的两种基本方法之一，另一种是演绎法）为基础，将各个具体事物依照不同的分类标准（性质、特点、用途和关系等）放入相应的事物类别当中的过程。同样，人们对商品或服务的认识也离不开归类认知的习惯。在我们的现实生活中，每一种商品或服务都会被人们根据其功用、性质或特点等归入相应的类别。正如人们对事物的归类往往会在很大程度上左右对该事物的认识一样，对商品的归类也会极大地影响它在市场竞争中的命运和前途。特别是在竞争充分、以市场为导向的商业环境下，任何一种商品或服务要想在市场上获得成功，研究它在消费者心目中的认知归类情况都是必不可少，甚至生死攸关的。

那么，对于企业而言，如何能够使市场对自己所生产的商品或服务的认知归类能达到最佳状态呢？或者说，为了使商品或服务的市场认知归类达到最有利状态，企业应该做些什么呢？

第一步：确定清晰的自我归类

企业务必要使自己的商品品牌遵循归类认知的“清晰性”原则。在现代商业竞争中，品牌是企业的生命。企业的竞争在很大程度上体现为品牌的竞争。但是在现实生活中，经常可以看到一个企业品牌囊括多个不同商品品类的现象。比较一下海尔和格力，如果我说“我昨天买了个格力”，你一定知道我是买了个空调；如果我说“我昨天买了个海尔”，你一定很茫然，不知道我到底买了什么东西。这是因为格力品牌所对应的商品品类十分明晰，一说起格力人们就知道是空调；但是，海尔品牌尽管知名度很高，但是因为它同时囊括了多个商品品类，你反倒不知道它到底指什么。其实，海尔公司这种做法有违人类的认知规律，不利于企业的品牌建设，因为人们之所以习惯用归类法来认识事物，是因为明晰的类别系统最容易记忆；相反，那些内涵复杂、无法明确归类的事物，往往会很快被人们头脑中的信息流湮没、覆盖。这就像认路一样，如果你要去的地方地址详细准确，而且是一个标志性建筑，那你一定很容易找到，并且一次就能记住；相反，如果你只知道你的目的地在海淀区，那么，尽管“海淀区”很知名，你要找到目的地恐怕也很难，很简单，海淀区太大了。对一个想要购买空调的消费者来说，格力就是“××大厦××层××号”，而海尔就像是海淀区。你说，消费者会选择去哪一家？答案不言而喻。证券市场投资者对格力电器和海尔集团的估值也说明了这一点，2012年4月底公布年报，这两家公司电器主营业务的2011年销售额分别是830亿和730亿元人民币，差不了多少，但总市值格力是600多亿元，海尔仅300多亿元，相差一倍。

事实上，目前在我国，很多生产厂家，还没有注意到这个问题。例如，我们还是习惯把“箱”和“包”这两个相关而不同的商品类别混在一起，统称为“箱包”行业。商家无论是在生产还是在后期销售都是“箱包”并举。然而事实上，在消费者心目中，这二者的区分已经非常明确，人们会说“我去买只拉杆箱”或者“我去买个包”，而不会笼统地说“我去买个箱包”。在此情况下，如果有一个厂家放弃“箱包”这个不够细致的商品类别而仅仅突出自己是一个生产“箱”（或者“包”）的企业，那么，它就会对顾客形成清晰而确定的吸引力，其效果要远远优于“箱包”这一层级的品类定位。这就好比带小孩去动物园，当看到一只