

工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

竞争战略

THE ESSENCE
OF COMPETITIVE STRATEGY

[英] D·福克纳 C·鲍曼 / 著



中 信 出 版 社 西 蒙 与 舒 斯 特 国 际 出 版 公 司

图书在版编目(CIP)数据

竞争战略/(英)福克纳,(英)鲍曼著;李维刚译.
北京:中信出版社,1997.1
(工商管理精要)
书名原文:The Essence of Competitive Strategy
ISBN 7-80073-139-1
I. 竞… II. ①福… ②鲍… ③李… III. 市场竞争-经
济战略 IV. F713.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 23696 号

David Faulkner & Cliff Bowman: The Essence of Competitive Strategy
Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall
International(UK)Limited.

Copyright©1995 by Prentice Hall International (UK) Limited.
All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和美国西蒙与舒斯特国际出版公司合作出版,
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签,无标签者不得销售。
版权所有,翻印必究。

工商管理精要

竞 争 战 略

著 者	[英]D·福克纳 C·鲍曼	开本	787×1092mm 1/32
翻 译	李维刚	印张	5.75
责任编辑	汪晓阳	字数	104 千字
责任监制	肖新明	版次	1997 年 1 月第 1 版
出 版 者	中信出版社 西蒙与舒斯特国际出版公司	印次	1997 年 1 月第 1 次印刷
		书号	ISBN 7-80073-139-1 F·101
承 印 者	北京新华印刷厂	批号	京权图字:01-96-1198
发 行 者	中信出版社	印数	00001—20000
经 销 者	新华书店北京发行所	定价	11.00 元

内 容 提 要

竞争战略主要研究的是产品和服务在市场上的竞争问题。本书运用顾客矩阵和生产者矩阵以及多种其它的分析结构,试图从多层次、新角度揭示竞争战略的基础。作者还特别探讨了企业应如何制定竞争战略以实现可持续竞争优势。

本书并非学术著作,实用性很强,有助于企业管理人员以新的观点、视角和方法制定新的竞争战略或重新审视已有的竞争战略,以在激烈的市场竞争中立于不败之地。

中文版前言

《工商管理精要》系由中信出版社和西蒙与舒斯特国际出版公司联合在华出版的系列丛书。本丛书原版是九十年代以来在西方出版发行的新作，受到欧美读者的喜爱与好评。

现代市场经济具有内在的共同规律，我国借鉴和移植西方反映市场经济客观规律的专业知识，既符合市场经济一般规律的要求，又有利于我国社会主义市场经济的建立。市场经济规律无国界，市场经济规则具有世界共通性。

他山之石，可以攻玉。出版本丛书的目的是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识，为创建新型企业和现代管理体制提供经验，为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴，为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂，涵盖广泛。无论关于企业经营管理的活动研究，诸如战略、计划、组织、领导，还是涉及人员、资金、财务、信息的管理，都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感

兴趣的课题，它们是：《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组织行为学》和《信息系统》。本丛书主要特点有三：一是针对性，原丛书近三十种，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选先期推出十种，以飨读者。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、信息、财务、会计诸方面实用知识，对我国管理与专业人员学习借鉴有现实意义。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并致以谢忱。我们企盼丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九七年一月

目 录

一、引 言

- 1. 战略层次 1
- 2. 战略过程 3
- 3. 本书结构 7

二、顾客矩阵

- 1. 削减价格 11
- 2. 增加可察觉使用价值 (PUV) 14
- 3. 随后出现的情况 16
- 4. 顾客矩阵里的其他移动 18
- 5. 构造顾客矩阵 23
- 6. 小结 27

三、生产者矩阵

- 1. 生产者矩阵的性质 33
 - 2. 决定核心能力 36
 - 3. 可持续竞争优势 41
 - 4. 填补资源和技能缺口 44
 - 5. 构造生产者矩阵 45
 - 6. 小结 49
-

2 竞争战略

四、竞争环境

1. 竞争	51
2. 进入市场的障碍	54
3. 购买者议价力量	56
4. 供应商议价力量	57
5. 替代品的威胁	58
6. 五种力量分析法的优点	60
7. 竞争者分析	63
8. 战略集团	64
9. 竞争者分析的性质	65
10. 小结	70

五、未来

1. 顾客矩阵的变化	73
2. 生产者矩阵的变化	75
3. PEST 分析法	77
4. 脚本法	77
5. 推荐一种脚本法	81
6. 小结	90

六、战略选择

1. 顾客矩阵与生产者矩阵组合	93
2. 风险方块	100
3. 战略评价	110
4. 一个例子	114
5. 小结	116

七、联合开发与收购

1. 合作战略	120
---------------	-----

2. 公司为什么要相互合作	125
3. 合作伙伴的选择	131
4. 联盟的形成	134
5. 合作协议的管理	139
6. 联盟演变	143
7. 收购	145
8. 小结	150

八、通过内部开发实施战略

1. 实施	153
2. 确认变化中的障碍	160
3. 确定优先事项和所有权	164
4. 建立与撤消	166
5. 小结	167

九、结 论

参考文献	173
------------	-----

一、引言

在讨论竞争战略之前，我们首先需要区别战略内容和战略过程这两个概念。所谓战略内容，是指战略的类型，例如公司战略、业务单位战略以及职能或运营战略（如市场营销战略）等。所谓战略过程，是指战略形成的方法。

1. 战略层次

图 1—1 表示的是三个完全不同的战略层次。

公司战略 (Corporate Strategy) 研究的对象是一个组织，该组织是一些相对独立的业务的集合体，这些相对独立的业务有时被称为战略业务单位 (Strategic Business Units, 简称 SBU)。公司战略的主要内容包括公司存在的基本逻辑关系或者基本原因。简单地说，公司战略所强调的问题是“我们应该做什么业务？”和“我们怎样去管理这些业务？”实际上存在着下述各种观点，说明多元 SBU 公司存在的合理原因：

①组合论：该论点认为，将单独的业务组织在一起，更有利于对它们实施有效的管理，特别是财务管理。例如，正在成熟的业务单位所创造的现金收入可用来满足正在高速增长的业务单位对资金的需要。

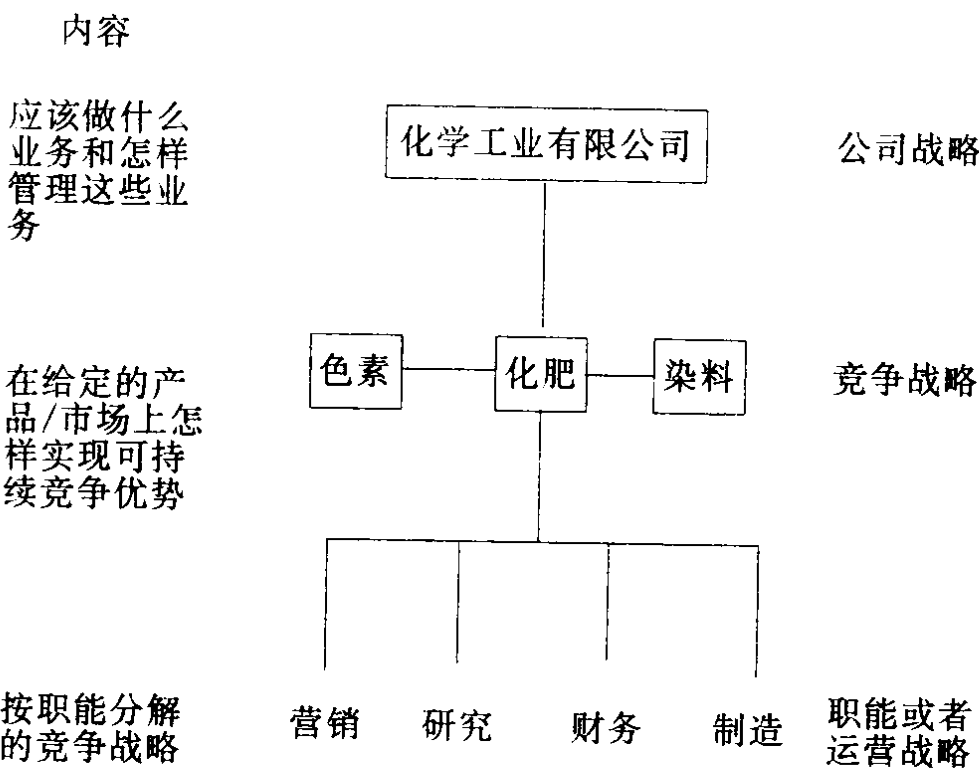


图 1-1 三个战略层次

②协同论：协同论指出，公司存在的基本原因，在于它建立在 SBU 之间存在重要相似之处这个基础上。这使得各个 SBU 共享资源，从而有利于单项业务费用的减少或者在市场上更为有力地竞争。

③核心能力论：如果公司形成了一种特殊能力，就可以将这种能力应用于其他业务单位，实现竞争优势。例

如，日本本田公司（Honda）将小型四冲程汽油发动机的制造技术应用于汽车、割草机和艇外推进机等产品的生产之中。

本书虽然多次提到了公司战略与竞争战略之间的联系，但竞争战略却是本书分析的重点。竞争战略（Competitive Strategy），又称为业务层次战略或者 SBU 战略，主要研究的是产品和服务在市场上的竞争问题。在这个战略层次上，我们需要回答三个基本问题：

①我们应该在何处竞争？（在哪些市场，以及在这些市场上我们应该集中于哪些区割（Segments）？）

②我们要与哪些产品竞争？

③在这些市场上，我们如何实现可持续的竞争优势？

如果公司管理集团没有回答上述问题，那么这个公司就没有一个清晰的、深思熟虑的和容易理解的竞争战略。

职能战略（Functional Strategy）所要阐明的，是在实施竞争战略过程中，公司各个部门或各种职能应该发挥什么作用。从这个意义上来说，职能战略决定于竞争战略。每个竞争战略都能转变为职能层次上的战略，如市场营销战略、财务战略和人事战略等。

2. 战略过程

战略过程指的是在一个组织中战略形成的步骤。战

略可以有目的地形成（通过分析，为某项业务制定计划或者确定目标），也可以由运营层次上一系列看似无关的决策发展而来。实际上，完全由规定的程序或某种渐显过程决定的竞争战略是很少的：这两种情况应被视为连续统一体的两个端点。

因为从下一章开始，我们将集中讨论竞争战略的内容，所以，在本章剩余部分中，我们需要强调战略过程中一些非常重要的问题。

即使由一批经理人员精心筹划公司的未来方向，但不幸的是，这些计划却经常以失败告终。竞争战略的形成过程对于战略实施产生着一定的影响。例如，如果战略是由公司外部的咨询机构编制的，那么，公司内部管理人员就可能不热心于执行这个战略（因为他们没有充分参与战略制定过程）。又如，为应付公司层次（公司总部）的要求而制定竞争战略。在这种情况下，战略需要符合公司的规定，但却不一定被业务层次（SBU）上的管理人员全心全意地采纳。因此，负责执行战略的人员真正参与制定战略过程，是保证战略成功实施的关键所在。

尽管业务层次上的管理人员对战略没有异议，但在实施中仍存在很多问题。例如，维持现状的心理倾向和反对变化的阻力都会对战略的实施产生不利影响。（在第八章中将具体讨论这个问题。）

在一定程度上，我们低估了用于确定或改变竞争战

略方向的“任务书 (Mission Statement)”的价值，特别是当任务书被看成是一种时尚（“我们得有这么一个东西”！）和它包括“母爱式”声明^①的时候更是如此。没人真正相信“母爱式”声明可以起作用。

由于计划过程本身的缺陷或者高层管理者没有参与等原因，编制战略的努力经常是不成功的。很清楚，如果没有实施的机会，就不能编制出完善的竞争战略。

因此，在编制战略的过程中，高层管理者要有所承诺。这意味着他们应对战略的形成负有责任，他们必须参与战略制定过程并对战略结果做出承诺。然而，在高层管理者参与战略过程中，有一个问题必须给予足够的重视：即他们拥有着共同的经历。

如果高层管理者有着相似的经历（他们在同一个公司或相同的行业里工作了许多年），那么他们认识问题的方法可能是相近的。他们可能对公司的优势、顾客和顾客需求、以及竞争者的情况等有着相似的看法。但是，他们的这些看法都是隐含的，他们很少清楚地表达自己的看法，也很少为此争论或者讨论。因此，当高层管理者讨论战略问题时，必须用某种方式揭示这些看法，并对其提出质疑，否则这些看法将不可避免地影响着可能提出的战略。这些看法对战略问题的争论起着激化的作用。

^① “母爱式声明”指的是每一位通情达理的人都会同意的声明。母爱式状态是一种善良的状态，因此，“顾客第一”就是一个母爱式声明。

本书所介绍的分析技术和分析结构，有助于高层管理者去认识那些未经明确阐述的看法，并对其提出不同的意见。我们介绍的分析技术有益于公司内部对战略问题进行更加广泛和深入的讨论。为了应用书中介绍的分析结构，我们需要寻求新的信息，并对在管理会议上很少谈及的问题给予足够的重视。

本书并不打算为战略开发提供一个非常简单的程序或一套检验标准。书中提出的观点将融合于我们正在运用的战略过程，通过书中提出的方法，进一步提高战略研究的质量。

我们不应该把竞争战略的编制当成每年一次的例行公事或一种仪式，认为它对公司实际状况没什么影响。对战略的讨论应该是一个持续不断的过程——它应成为高层管理会议上经常研讨的题目。高层管理者在业务单位层次上最重要的作用就是确定竞争战略，并且要注意处理好日常经营活动与可持续竞争优势之间的关系，因为日常经营中发生的问题经常是紧急的和重要的，而且是短期的；可持续竞争优势的开发则是一个长期的过程。

在高层管理活动中，必须将这两个问题结合起来，因为真正的竞争优势建立在日常经营活动基础之上。只有通过日常的、运营层次上的变化，才能使竞争战略得以实施，所以，要实施竞争战略，就必须创造性地处理好短期问题和长期问题。

3. 本书结构

向顾客提供价值是竞争战略的基础。因此，我们首先在第二章中讨论顾客矩阵 (Customer Matrix)。我们利用这个简单的工具，去分析在选定的某种产品和市场区割中，公司应实施的基本战略方案。顾客矩阵所强调的是，为了实现可持续竞争优势，公司必须以最低的可察觉价格 (Perceived Price) 向顾客提供最高的可察觉使用价值 (Perceived Use Value, 简称 PUV)。

为了评价一个公司的相对有效性和效率，即与竞争者进行比较的核心能力，我们在第三章中提出生产者矩阵 (Producer Matrix)。运用上述两种矩阵分析法，能够使我们更加深入地认识下列问题：

- ①可察觉使用价值的组成要素；
- ②以需要为基础的需求区割；
- ③公司现有产品/服务的竞争定位；
- ④竞争成功所需要的能力；
- ⑤竞争者的相对成本定位。

第四章讨论的是怎样评价竞争环境的吸引力，特别是评价竞争者在某些方面的相对优势。在第五章里，我们要分析充满不确定结果的未来的情况，通过一定形式提出多种可供选择的脚本方案。在这章里，我们可以提出这样的问题：需求是怎样变化的？新公司能被吸引到

市场里来吗?在某一区割中需求是增加的还是下降的?更广泛的环境变化对市场有什么影响,是怎样影响竞争的?这样,我们就获得了对竞争问题的全面认识,有助于编制竞争战略。

第六章讨论的问题是,在继续依赖现有产品和市场战略而无法预见令人满意的结果的情况下,我们应该做出的战略选择。随后,我们将介绍和应用一种战略方案的评价方法。

战略实施的方式有如下三种:

- ①联合发展 (Joint Development)
- ②收购 (Acquisition)
- ③内部发展 (Internal Development)

第七章专门分析在两种风险较大的战略实施方式中存在的问题:一种方式是寻找联合发展的合作伙伴,另一种是通过收购来提高公司核心能力。

第八章所研究的是通过内部发展来实施战略的含义。在这一章里,我们强调的是怎样识别阻碍变化的因素,并且提出通过改变公司文化的某些特征来消除这些因素,使组织内部更适应新战略的要求。第九章是对本书的概要总结,重申了在开发竞争战略过程中,顾客矩阵和生产者矩阵之间的互补作用。

二、顾客矩阵

公司为获得顾客而竞争，因此，竞争战略的主要目的是为了能让你比你的竞争者更加有效地满足顾客的需要。在这一章里，我们介绍一种简单的工具，即“顾客矩阵”，用它来研究竞争战略中的问题。

在图 2—1 中，纵轴（“可察觉使用价值”）表示顾客在购买和使用产品或从服务中得到的满意程度。可察觉使用价值和可察觉价格说明了“货币价值”的两个方面。在顾客矩阵中，我们将它们分别标于纵轴和横轴，这将有助于我们分析竞争战略。可察觉价格代表顾客所关心的要素价格：例如，在购买房屋取暖系统时，顾客不仅关心初装费用（锅炉、散热器和过滤袋等的价格），还关心今后几年中系统的运行费用（燃油费、维护费等）。

假如一个公司的产品位于图中 A 点，而被消费者认为可以替代该产品的其他公司的产品位于 A 点周围（在图 2—1 中用 X 表示）。此时，这位消费者会认为所有公司提供的产品都是相同的，价格也是相近的。除了提供像煤炭或马铃薯等“商品性”产品的行业以外，很多其他行业中也都存在上述情况。总之，当消费者认为各公