

中国大战略丛书

主编：胡树华

竞争大战略

谢科范 魏 珊 桂 萍 著

经济管理出版社

中国大战略丛书

主 编 胡树华

竞争大战略

谢科范 魏珊 桂萍 著

经济 管 理 出 版 社

责任编辑:王玉水

技术编辑:杨 玲

责任校对:静 洁

图书在版编目(CIP)数据

竞争大战略/谢科范,魏珊,桂萍著. —北京:经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-695-8

I. 竞… II. ①谢… ②魏… ③桂… III. 企业-市场竞争-经济战略-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 053327 号

竞争大战略

谢科范 魏珊 桂萍 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:北京交通印务实业公司

850mm×1168mm/32 8.75 印张 218 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月北京第 1 次印刷

印数:1—3500 册

ISBN 7-80162-695-8/F·616

定价:19.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010) 68022974

《中国大战略丛书》

主 编 胡树华

副主编 邓明然 谢科范 晏敬东

主要书目

《国家创新战略》

《企业大战略》

《竞争大战略》

《物流大战略》

《汽车大战略》

《钢铁大战略》

目 录

第 1 章 竞争大趋势	1
1.1 企业竞争新背景	1
1.2 竞争时代的管理创新.....	11
1.3 中国企业进入全能竞争时代.....	14
第 2 章 中国企业竞争的误区	17
2.1 无序竞争.....	18
2.2 低水平竞争.....	22
2.3 不正当竞争.....	26
2.4 地方保护.....	31
2.5 重价格竞争轻非价格竞争.....	34
第 3 章 竞争力	40
3.1 竞争优势与竞争力.....	41
3.2 核心竞争力.....	49
3.3 竞争锁定.....	71
3.4 培育竞争力.....	79
第 4 章 竞争过程	85
4.1 竞争过程及竞争态势的演变.....	85
4.2 创业竞争.....	93

4.3 守业及发展中的竞争·····	96
4.4 竞争中领导者与追随者·····	104
第5章 竞争风险·····	111
5.1 企业风险与竞争风险·····	111
5.2 竞争风险案例之一——中国彩电业价格竞争与风险·····	114
5.3 竞争风险案例之二——视听领域的竞争与风险·····	119
5.4 竞争风险案例之三——手机领域的竞争与风险·····	123
5.5 并购风险·····	128
第6章 竞争战略概述·····	136
6.1 竞争新思维·····	137
6.2 竞争环境辨析·····	143
6.3 竞争模式选择·····	152
6.4 竞争策略的选择·····	159
第7章 合作竞争战略·····	168
7.1 竞争中的合作与合作中的竞争·····	169
7.2 合作与竞争力聚合·····	181
7.3 合作中的超循环、自稳定性与抗风险能力·····	185
7.4 合作竞争中的风险不守恒·····	193
7.5 合作中的收益分配与风险分摊·····	202
7.6 合作竞争战略模式·····	208
第8章 奇正战略·····	212
8.1 奇正的辩证法·····	212
8.2 竞争战略的正理与奇理·····	215

8.3 出奇制胜竞争战略	222
8.4 奇正战略的创意谋划与方案创造	231
第9章 竞争战略预警	240
9.1 战略预警与预警管理	241
9.2 突发事件的战略应对及预警机制	253
9.3 竞争风险预控	258
参考文献	264

第 1 章 竞争大趋势

竞争，自人类产生之日起便已存在，即所谓生存竞争。社会经济发展的历史实际上是一部竞争史，而企业之间的竞争则在社会经济发展过程中表现得更为淋漓尽致。企业竞争在竞争方式上经历了由价格竞争、差异化竞争、核心能力竞争所组成的三个阶段；而竞争的目的也由争夺利润，逐渐演变为争夺市场份额、争夺市场领先优势。

1.1 企业竞争新背景

加入 WTO 后，中国市场逐步与国际市场对接，成为开放性的市场，并成为国际大市场的一个重要组成部分，企业之间的竞争日益国际化。辨析国际竞争环境与格局，采取合适的竞争战略与策略，在国际竞争中取胜，已成为入世后中国企业所面临的重要问题。当前，国际企业竞争主要呈现以下几个趋势。

1.1.1 竞争节奏日益加快

随着市场竞争的加剧，市场竞争环境在不断变化，市场不确定性和风险与日俱增。企业为了应对这种不断变化的市场，愈来愈

愈需要建立快速反应机制。与以往相比,市场竞争节奏的加快主要表现为技术替代速度加快、产品更新换代速度加快、竞争对手模仿速度加快、消费者偏好变化速度加快、市场竞争格局变化速度加快。当今的市场竞争正日益呈现出“快者生存”的特点。

(1) 决策调整快者生存。例如,1973年第一次石油危机,一桶石油价格由2美元涨到10美元,美国政府出资17亿美元来拯救克莱斯勒公司,但克莱斯勒公司最终破产,原因在于克莱斯勒公司未根据市场环境的变化及时进行战略调整。而日本的汽车公司则针对石油价格暴涨这一风险事件及时调整决策,开发生产节油汽车,结果不仅生存下来,而且成为国际汽车市场的竞争获胜者。另外,20世纪90年代末,美国芯片厂家失火,导致手机芯片供应不上,手机生产巨头爱立信公司坐等转机,结果造成被动和致命性失误,而诺基亚公司则迅速做出决策,转到东南亚生产手机芯片,从而顺利化解了风险。

(2) 技术创新快者生存。技术创新是企业发展及竞争力提高的源泉。Intel公司和微软公司之所以成为并保持业界龙头老大,关键在于其不断地进行产品创新并使其产品保持竞争优势。中国石化集团能跻身于全球500强,关键是通过持续快速的技术创新来形成自己的核心技术能力。目前,中国石化已申请5000多项新产品专利,授权专利达3000多项,其中,在国外30多个国家申请了400多项专利。

(3) 管理变革快者生存。市场环境的变化往往要求组织结构及管理方式发生相应变化,即要及时进行制度创新与管理创新。例如,有“家电王国”之称的松下电器产业株式会社,是日本制造业中一家颇具代表性的企业集团。但松下2002年4~6月竟出现200亿日元的亏损,其主要原因是,松下公司一直死守其奉行的事业部制而忽视管理创新。

(4) 处理危机快者生存。在现代市场经济环境下,企业面临

诸多不确定性,企业有可能暴露在各种危机之中,因此,快速有效处理危机是企业必备的一项素质。2001年南京“冠生园”危机,从一个侧面反映了我国企业缺乏危机处理能力。相反,在2002年,我国国家医药监督局发布暂停使用和销售含有PPA的感冒药剂的决定,涉及到中美史克在华的当家药品康泰克。面对危机,中美史克分秒必争,向媒介通报最新消息,同时抓紧开发生产不含PPA的康泰克,在保证中国市场稳定的同时,重新取得了消费者的信任。

企业要在市场竞争中取得优势地位,必须具备快速反应能力与机制,这表现在三个方面:①“柔性”的机制。即企业要具备组织上的柔性、战略决策上的柔性、技术上的柔性、生产上的柔性,以及财务柔性。②快半拍的行动。正如“新希望”公司老总刘永好用“快半步”论对其成功的总结:在“下海”上比人快半步,在加入当时不被人看好的农业领域上比人快半步,在探索“公司加农户”的农业产业化模式上比人快半步,在开拓农村饲料市场、组建农业产业化企业集团、进行企业并购上比人快半步。据麦肯锡公司的研究:在引进新产品的竞争中,新产品抢先上市的企业与滞后6个月的企业相比,其新产品的市场业绩平均要高出8倍。③“招招鲜,吃遍天”。昔日企业的生产经营有“一招鲜,吃遍天”的说法。但在现代市场竞争中,已不存在技术上、市场营销上一劳永逸的解决方案。其主要原因在于当一个企业在技术和管理上有所创新时,对手必然会进行快速模仿。

有许多企业在激烈的市场竞争中忽视或者不具备有效的快速反应能力,因而遭致失败。其原因主要是:①惯性。在竞争中失败的企业,有些并不是没有根据市场环境变化做出反应,而是没有能根据市场的变化做出正确的反应。这主要是惯性所致。这种惯性主要包括:僵化的体制、一成不变的工作模式和凝固的价值观。企业价值观是将企业凝聚在一起的纽带,对企业的稳定发展

是有利的。但如果价值观变成一种教条，与外部环境的变化发生冲突时，其副作用也就暴露出来了。皇家壳牌石油公司便是深受凝固价值观之累的典型例证。皇家壳牌石油公司一直强调个体独立性和分权的价值文化，在此基础上形成的组织构架也曾对该公司的发展产生过积极作用；但到了20世纪90年代，由于石油价格下跌，这时，依靠规模经济来保持较低生产成本便成为必要，而皇家壳牌石油公司这种分散型的经营体制却大大制约了规模经济作用的发挥。②战略。企业的成员发展需依托于切实可行的发展战略。一般而言，公司战略的时间跨度是5年或10年；但现代市场经济的环境瞬息万变，公司战略实施1、2年以后，其所依据的战略背景就变得面目全非。这样，战略有时反而成为企业决策者的眼罩，使其对与战略不一致的信息置若罔闻。③成规。一个在一定时期十分有效的管理体系、制度规程、生产流程等，由于其有效，往往不自觉地成为企业的成规甚至上升为企业的信条。20世纪90年代初期，麦当劳致力于使其在世界各地的汉堡包都具有一样的品质，并为此制定了厚达750页的操作手册。但随着顾客需求的多元化，这种成规已日渐显露出其弊端，而麦当劳的对手则不断变化菜单、推陈出新，抢走了麦当劳的不少顾客。

1.1.2 核心能力成为持续竞争力的根本

企业界有言：“三流企业卖苦力，二流企业卖产品，一流企业卖专利，超一流企业卖标准”。其中，三流企业、二流企业顶多只能解决温饱度日问题，很难谈得上什么竞争力。而一流企业、超一流企业靠的是由核心能力衍生出来的核心竞争力取胜。

1999年6月11日，日立、松下、三菱电机、时代华纳、东芝、JVC六大DVD技术开发商联盟（简称6C）宣布，6C拥有

DVD 核心技术的专利所有权，并宣布向 DVD 整机生产厂家征收产品净售价的 4% 或每台 4 美元的技术专利使用费，向 DVD 解码器征收净售价 4% 或每台 1 美元的技术专利使用费，向 DVD 光盘征收每碟 7.5 美分的技术专利使用费。2002 年年初，中国出口到英国、德国等欧盟国家的 DVD 产品被当地海关扣压，原因是这些产品没有经过专利使用许可。目前，DVD 企业的生产经营本来就徘徊在利润边沿，如交纳技术专利使用费，则将给我国 DVD 生产企业带来生存危机。6C 事件并非偶然现象，它反映了我国在许多产品领域核心能力的薄弱。

随着全球经济一体化和知识经济时代的到来，跨国公司开始有计划地逐步实施其专利战略，“产品未动，专利先行”。这些实力雄厚的大公司运用其专利权、标准制定权等所形成的核心能力来吞食市场，稳固其国际市场的垄断或寡头地位。而我国许多企业由于缺乏自有知识产权，从而受制于人，只能蛰伏在价值链的末端，充当拥有核心能力者的组装厂，赚取低附加值的“血汗钱”。

当企业拥有了核心能力，其市场威力是巨大的。天津力神电池股份有限公司在开发生产手机用锂电池方面由于拥有核心能力，因而在国际竞争中占有一席之地。力神的技术力量依托于信息产业部 18 所，以及在新能源、新材料方面具深厚技术基础的南开大学、天津大学等单位，因此在锂电池技术开发方面有优势。力神电池一投放市场，立即引来竞争对手的快速反应，如日本厂商立即开始降价，致使锂电池价格由过去的 400、500 元降到 100 多元。过去，日方曾拒绝我方引进锂电池生产技术的要求，而此时面对力神的竞争压力，索尼公司以独资方式在无锡、三洋公司以合作方式在北京急不可耐地立项开办企业。在竞争压力之下，拥有核心能力的力神还是抢食了摩托罗拉 8.68 亿元的大餐，实现了与摩托罗拉供应链的对接。

联想集团在打印机产品上取得的成功，也源于其技术创新所形成的核心能力。2001 年以来，IT 产业进入“寒冬”，国外打印机产业出现低潮，而联想在打印机领域的发展势头却十分强劲：2001 年联想外设的多功能一体机业务增长了 1 倍，激光打印机业务增长约 80%。联想在以下三个方面进行了创新并整体构成了自己的核心能力：①建立领先产品标准。联想公司对错综复杂的打印机市场进行了细分，并据此采取了有效的战略。联想发布的 LJ2500 采用了领先技术：高速打印、网络扩展性、多种连接方式、长寿命鼓粉技术。②关键技术创新。打印机用户一般不仅关注产品的领先性，而且关注整体成本，即购买成本、使用成本与维护成本。联想在打印机设计时着眼于整体成本，通过对技术的创新来减少用户成本，减少用户在使用中的浪费，为用户节约每一分钱。③服务标准创新。打印机的售后服务除了常规的维修服务外，还有消耗材料和易损部件的更换。从 2001 年开始，联想外设在全国启动了“外设加油站计划”，通过上百家“加油站”为客户提供耗材配送、定期上门清洁保养等服务，这是业内首次将复印机的服务标准引入打印机界，是一项服务创新。

1.1.3 信息技术引起市场结构的深度变革

信息技术的飞速发展，导致市场结构发生深刻变化。根据彭贻等人的研究，信息技术的发展会导致所谓的“生产率悖论”。其观点主要有二：①在销售不存在合谋以及不存在市场垄断力量的情况下，信息技术投资以及信息技术的发展会引起消费者搜索成本的降低，从而导致销售商的利润降低；②进行信息技术投资的销售商与不进行信息技术投资的销售商相比，前者能获得较多的市场占有率和较强的市场竞争力。前一观点说明，信息技术在为企业带来机遇的同时，也带来了挑战；后一观点说明，企业在

信息时代进行信息技术投资是必要的。

信息技术对市场竞争所引起的变化,主要包括以下方面:

①信息技术可降低产品的专用性而扩大产品的消费群体。产品专用性包括地点专用性、实物专用性、品牌专用性以及时间专用性。②信息技术可降低交易成本。包括降低销售者的交易成本和购买者的交易成本。③信息技术可降低供需双方的信息不对称程度。一般而言,关于产品,生产者掌握的有效信息(如质量、性能、成本等)要多于消费者掌握的有效信息,从而形成信息不对称。信息不对称有可能对消费者利益造成损害。有时,信息不对称还会给生产者带来损失。例如,由于信息不对称,导致消费者不能辨别正宗产品和假冒伪劣产品,从而危害生产正宗产品企业的生存与发展。

1.1.4 “赢家通吃”现象日趋明显

市场结构由垄断竞争向寡头垄断演化,之所以成为现代市场竞争的一个特点,是因为:①这种市场竞争度增加的速度越来越快。一个新兴行业往往经过3~5年的发展,经过1~2年的“重新洗牌”,便可完成市场优势在少数几个企业中的高度集中。②企业的竞争日益集中于高科技前沿的竞争,这跟以往市场的竞争具有多层次性是不同的。而能够在技术上处于高科技前沿的企业数量不会太多。③企业并购、整合速度在加快。现代资本市场、金融市场的发展,使得资本纽带在聚合优势企业中的作用愈来愈明显,加剧了资源及优势向少数企业集中的趋向。

十几年前,我国有上百家电视机生产企业,经过竞争、淘汰,目前能在市场上存活的企业只有长虹、康佳、TCL等为数不多的几家,而且目前电视机行业“洗牌”的过程远未结束,未来形成寡头垄断局面已成定势。在国际竞争中亦是如此,在计算

机软件市场，特别是操作系统软件市场，目前能与微软匹敌的企业寥寥无几；在计算机芯片领域，Intel 将在较长时间内继续处在霸主地位。因此，现代市场竞争的一个显著特点是，在某些行业，特别是在高新技术产业领域，往往“只有第一、第二，没有第三、第四”，“赢家通吃”的现象将日益突出。

1.1.5 由“零和竞争”走向“双赢”

过去，企业之间的竞争较多地表现为你死我活的竞争，或者说“一方之所得即为另一方之所失”的“零和竞争”。但是，在现代市场竞争的主旋律中，“合作”的和弦越来越不可或缺。以电信行业为例，电信行业的一大特点是需要互联互通，企业之间的合作便显得十分重要。一次长途电话的完成需要多个环节的共同配合：从户线开始，其间要通过配线设备、馈线站、交换机、局间传输设备、长途传输网，再到另一个城市的本地环路，同时还需要信号网、同步网的支持；而当这些要素分布在不同的企业中，就演变为企业间的合作。例如，联通的长途业务租用中国电信和网通的网络已达到 100 多个城市，其间的合作关系必不可少。

2002 年 6 月，中国国家计委与微软公司联合成立了国家计委—微软合作委员会。这是一个具有“双赢”意义的合作。对于微软来说，无疑有利于其稳固在中国软件市场中的地位。对于中国企业来说，其一大闪光点微软向中国做出了 6 项承诺，其中，最引人注目的是，微软承诺未来 3 年向中国采购 7 亿美元的软硬件，包括数量巨大的软件外包合同，而这靠中国软件企业的实力是拿不到的。许多事例表明，与微软的合作可以使弱势企业发展壮大。例如，美籍华人创办的 Nvidia 公司，由于其图形处理芯片被应用到微软的 Xbox 游戏机中，一下子由一家小公司变

得全球知名。2002年1月,我国的中星微系统公司因为获得了对微软的 Windows XP 符合性认证,从而赢得国际大公司的订单。用友公司和金蝶公司也是在微软的帮助下,实现了产品的转型。

实现双赢的一种有效形式是战略联盟。美国《商业周刊》称,“企业进入了团结的时代”。彼德·德鲁克则认为:“联盟”已经成为企业的发展趋势。据毕小青等人的分析,企业战略联盟主要有三种形态:

(1) 减少投资、降低成本的联盟——资源共享型战略联盟。其中包括:

1) 技术联盟。技术联盟的力量来自于三个方面,一是实现技术要素的互补整合以提高研究开发的成功率;二是为避免被竞争对手模仿而通过分工协作以加快研究开发速度、缩短开发周期;三是分摊技术创新风险。麦道公司为开发 MD-95 型客机,与供应商组成技术联盟,因此而节约 3 亿美元开发成本。即便是竞争对手之间,也可以形成有效的战略联盟。例如,美国家电行业的三个竞争对手梅塔克、惠尔浦和 EPRI 公司在开发微波烘衣技术时,组成信息共享、费用分摊的开发联盟,从而提高了开发效率和效益,在竞争力提高上亦相得益彰。有的企业还形成辐轴式的多元技术联盟。例如,荷兰飞利浦公司与美国电话电报公司合作,开发新型光电技术;与德国西门子合作,设计统一的电话系统;与瑞士威力公司合作,开发密纹唱片;与日本新日铁合作,开发陶瓷电子元件,等等。

2) 业务联盟。即通过对设施及其他资源的共享来降低投资与运营成本。这种联盟在基础设施投资大、闲置机会成本高的行业比较普遍,如交通运输业、电信业等。例如,国际航空业中存在的联盟有:美国联合航空公司与加拿大、巴西、德国、泰国航空公司组成的“明星联盟”;美利坚航空公司与英国、香港、西

班牙、新西兰等航空公司组成的“一个世界联盟”；美国大陆航空公司与荷兰皇家航空公司、意大利航空公司、美国西北航空公司组成的“鸟翼联盟”，等等。

3) 营销联盟。这种战略联盟一般由目标顾客群相同、而行业不同的企业构成。例如，“小天鹅”与“碧浪”合作，在产品推销上互作宣传，实现宣传营销资源的共享以及营销渠道的互通、互助。

(2) 优势协同、增加收益的战略联盟——优势互补型战略联盟。再强大的企业，也不可能拥有占领及稳固市场的全部资源。每个优势企业往往只具有某个或某几个方面的优势，而优势企业的合作与联盟，则可以使不同企业之间的优势得到互补和聚合，从而产生放大作用。

在这方面，微软和 Intel 之间的合作便属于这种情况。微软在操作系统、Intel 在微处理器方面各自具有优势。当微软开发出功能更强的软件后，对 Intel 高性能的芯片需求便会上升；反之，基于 Intel 高性能芯片的计算机，只有依托微软的操作系统，才能发挥其最大的性能。两家企业在技术上相互促进，在市场上相互带动，从而做到相互受益。

1999 年 6 月 2 日，中国最大的制冷设备生产企业广东科龙与全球最具实力的白色家电企业美国惠尔浦结成战略联盟。惠尔浦成为科龙的 OEM 供应商，为科龙定牌生产洗衣机，惠尔浦则利用其国际网络协助科龙产品打进国际市场。这一联盟，对于科龙来说，有利于在低投入的情况下快速进入洗衣机市场，有利于缩短新产品入市时间、降低营销风险；对于惠尔浦来说，有利于其产品能更快地进入中国这一潜力巨大的市场。

(3) 联合核心能力，创造新市场的战略联盟——创新联盟。拥有核心能力的企业，为了避开专利制约、为了快速开发新产品占领新市场，通过某种形式的合作形成战略联盟，这种联盟就是