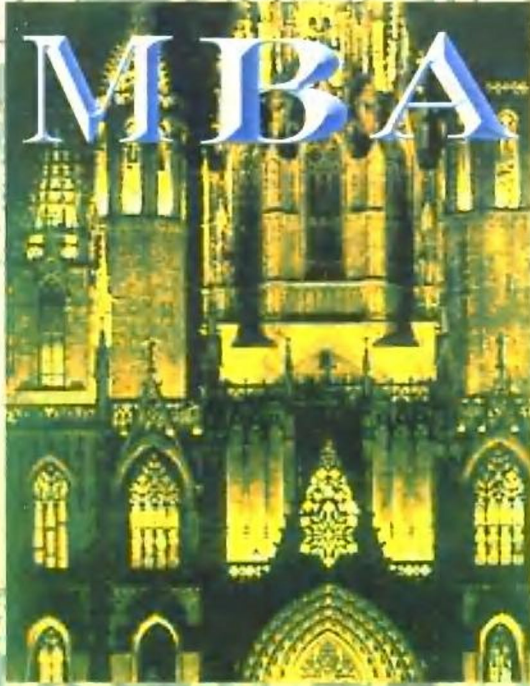


哈佛商学院 MBA 教程系列  
八项专业选修课程



MBA



# 竞争战略

COMPETITION STRATEGIES

中文版·第①版

中国对外经济贸易出版社

**哈佛商学院 MBA 教程系列**

**——八项专业选修课——**

# 竞争战略

主编 王 超

**中国对外经济贸易出版社**

## 图书在版编目(CIP)数据

八项专业选修课程/王超主编. - 北京:中国对外经济贸易出版社,1998.12

(哈佛商学院 MBA 教程系列)

ISBN 7-80004-711-3

I. 八… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35373 号

---

哈佛商学院 MBA 教程系列

八项专业选修课程

主编 王超

中国对外经济贸易出版社出版  
(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

新华书店北京发行所发行  
郑州文华印刷厂印刷

\*

880×1230 毫米 大 32 开本 120 印张  
2750 千字 1999 年 1 月第 1 版  
1999 年 1 月第 1 次印刷  
印数:1-5000 册

ISBN 7-80004-711-3

F·446

定价:176.00 元  
(全套八册,每册 22.00 元)

---

# 前 言

哈佛大学是美国乃至全世界最有影响力的大学之一,她的历史比美国的历史还要长。在她的校友名录中,有 6 位总统,33 位诺贝尔奖金获得者。哈佛大学创立以来,为美国与世界培养了无数的政治家、科学家、实业家、作家与学者。

哈佛大学是辉煌的,而哈佛商学院更令人称道。她被誉为商界的圣殿,总经理的摇篮。资料表明:30%的哈佛 MBA 毕业生 25 年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主;20%的 MBA 毕业生在全美 500 家最大企业担任高层要职,同时,这 500 家最大企业 70%的决策经理有哈佛商学院学习背景,她首创的以培养学生实际操作能力为目的的案例教学法效果显著,风靡全球,成为商学院教学的流行模式。

哈佛商学院的教学方案为第一年开设九项主修课程,全体学生必修。二年级开设十二项专业选修课程,学生可依照兴趣自由选修,但必须修完其中八项,最后经管理模拟训练与毕业答辩合格后,才能成为真正的哈佛商学院 MBA。

自《哈佛商学院 MBA 教程系列——九项主修课程》发行以来,市场反应强烈,为满足广大读者要求,并结合我国工商管理现状,我们组织在工商管理领域知名的专家、学者编译出版了这套《哈佛商学院 MBA 教程系列——八项专业选修

课程》。本书的着力点不是把工商管理领域的经理或准经理培养成为管理理论专家,而是将他们培养成为具有实际操作能力、风险应变能力的决策型经理,直至由此及彼,触类旁通,使本书读者与实践者成为管理前沿的创新者、开拓者。

《哈佛商学院 MBA 教程系列——八项专业选修课程》共分八册,分别为:一、《项目决策与管理》,二、《融资与投资管理》,三、《服务营销管理》,四、《零售学》,五、《竞争战略》,六、《跨国战略——国际工商管理》,七、《谈判分析学》,八、《权力与影响力——总经理学》。

编译者虽殚精竭虑,力求编出一本内容全面、实效的好书,以飨读者。然由于学识水平及精力有限,书中不到之处在所难免,诚望广大读者不吝指正。

最后,衷心祝愿所有朋友们:

借此书成为卓越的管理者,优秀的决策人!

借此书踏上人生成功之路!

主 编

1998 年 9 月

## 导 论

在一个产业中，参加竞争的每一个公司都有其显式的或隐式的竞争战略。这一战略可能在计划过程中以显式提出，或者可能通过公司各职能部门的活动以隐式演进。如果听任各部门自行其是，则它们不可避免地将依从于其业务性质和负责人兴趣的驱使而各自为政。然而，这些部门各自为政的集合却极少是公司的最佳战略。

当今，美国及其大型公司对战略规划的重点反映了这样一种观点：即一个显式的战略制定过程总能产生显著的效益，它保证职能部门至少在政策上（如果不是行动上）与一系列共同的目标相协调，并受这些目标的指导。对正式战略规划关注的增长，突出了管理者们长期关心的问题：在我所处的产业中或我准备跻身的产业里，驱动竞争的因素有哪些？竞争对手可能采取什么行动以及最佳的反击方式是什么？该产业会如何演变？公司如何在长期竞争中处于最佳位置？

从根本上讲，制定一项竞争战略也就是为某一企业规定一种广泛适用的程式以便指导企业如何投入竞争、应当有有些什么样的竞争目标、在贯彻执行这些目标时需要采取什么样的方针。为了使读者在深入到本书的分析框架中去之前有一个共同的起点，本节将回顾战略形成的经典方法。这种战略形成的方法在这一领域中已成为共同的标准。图-1和图-2说明了这种方法。

如图-1所示，竞争战略是公司为之奋斗的一些终点（目标）与公司为达到它们而寻求的途径（政策）的结合物。不同的公司对所述的概念采用着不同的词汇。例知，有些公司愿意使用“使命”，或“目的”

而不用“目标”；有些公司愿意使用“战术”而不用“经营性或职能性方针”。然而战略的本质含义已经在终点与途径的区分中蕴含了。

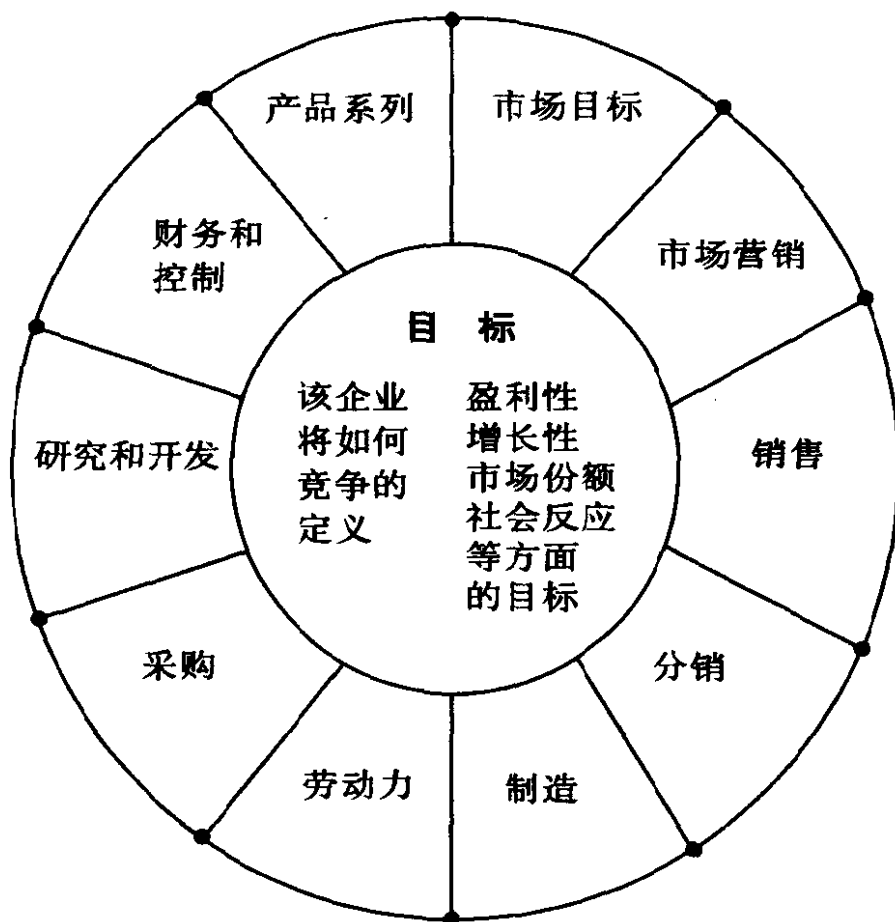


图-1 竞争战略轮盘

图-1可称为“竞争战略轮盘”，这是一个将公司竞争战略诸关键方面仅以一简图统一阐明的工具。轮毂处是公司的总目标，也即关于公司要如何从事竞争及其特定的经济与非经济目标的笼统目标。辐条处是用来达到这些目标的主要经营方针。在轮盘的每一栏目下，应当根据公司的活动简要说明在该职能范围中的主要经营方针。根据企业业务性质的不同，管理层在阐明主要经营方针时会或多或少融入些特色。这些方针一旦具体化，战略观念就可用来指导公司的整个行动。正如一个车轮，辐条(方针)出自又反射回轮毂(目标)，并且辐条必须相互连接，否则车轮无法转动。

图-2表示,在最广义的范围内,制定竞争战略意味着要考虑四种关键因素。这四种关键因素决定了一个公司可以取得成功

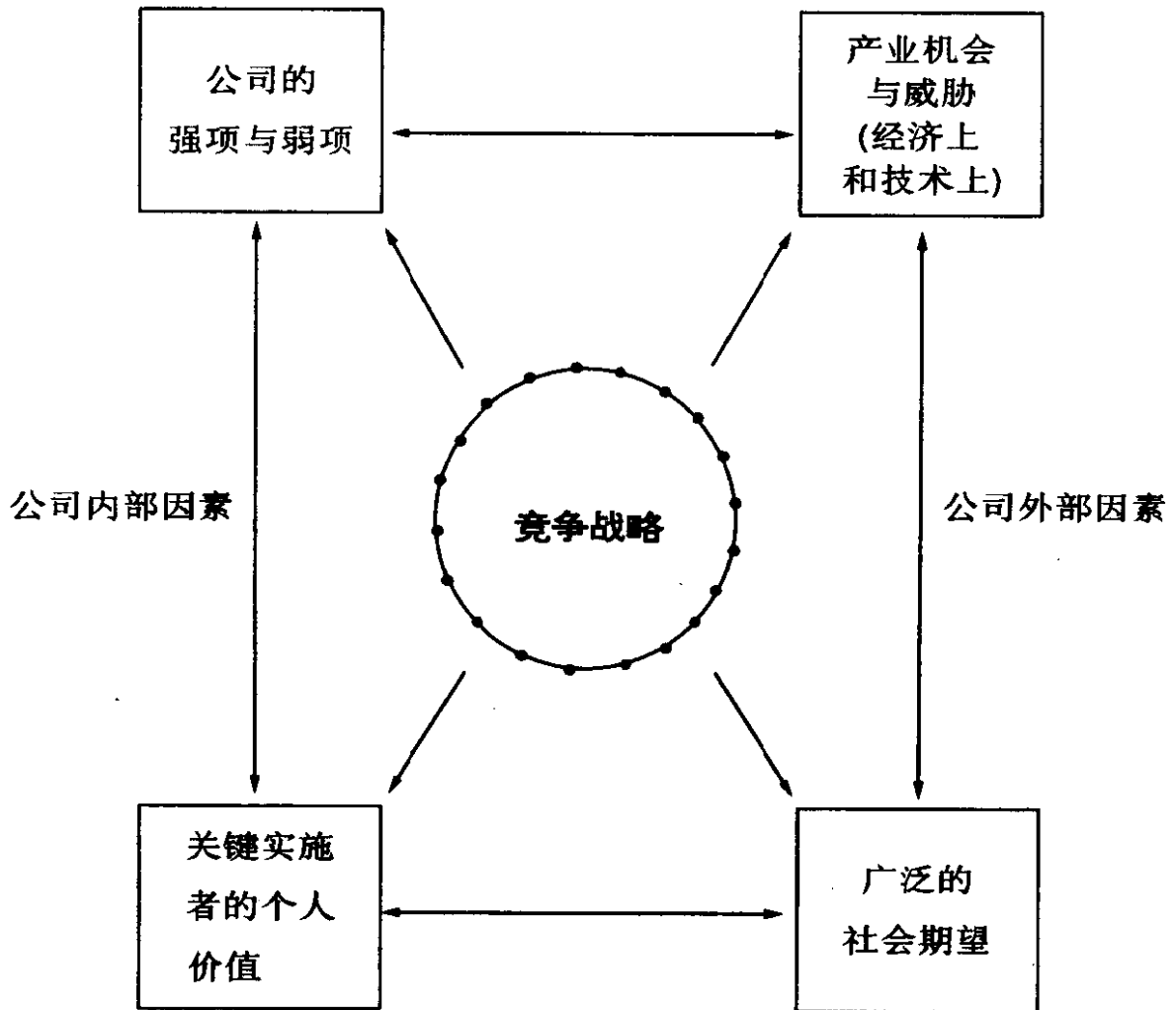


图-2 制定竞争战略的环境

的限度。公司的强项与弱项是其资产与技能相对竞争对手而言的综合表现,包括财力资源、技术状况、商标知名度等等。一个组织的个人价值是主要的执行经理以及其他执行既定战略所涉及的人员的动机和需求体现。公司的强项和弱项与价值标准相结合决定了一个公司能成功地实施竞争战略的内部(指公司内的)极限。

外部极限是由产业及更大范围的环境决定的。产业机会与威胁决定了竞争环境。这种环境既伴随着风险,又蕴含着回报。社会期望



是对公司产生作用的如下因素的反映：政府政策、社会关注、演变着的风俗以及其它一些社会因素。在一个企业能够制定现实的和可执行的目标与方针之前，必须首先考虑上述四种因素。

通过对提出的目标和经营方针的一致性检验，如表-1，可以决定一个竞争战略是否恰当。

### 表-1 一致性检验

#### 内部一致性：

这些目标可以共同达到吗？

主要经营方针体现出要达到的目标吗？

主要经营方针之间是相互促进的吗？

#### 环境适应性：

目标与方针是否抓住了产业机遇？

在处理产业威胁(包括遭到竞争性反击的风险)方面，目标与方针是否在资源允许的范围內？

目标与方针在时间安排上是否反应了环境对其行动的吸收能力？

这些目标与方针是否与社会的广泛关注相适应？

#### 资源适应性：

相对于竞争对手而言，目标与方针是否与公司可获取的资源相匹配？

目标与方针的时间安排是否反映了组织的应变能力？

#### 沟通与实施：

目标是否为主要执行人员充分理解？

目标和方针与主要执行人员的价值标准是否协调一致以保证任务的执行？

是否具备足够的管理能力来保证有效的贯彻执行？

表中的问题是按安德鲁斯(1971年)所制定的问题加以修改而拟定的。

上述关于有效竞争战略的广泛考虑因素可转化为战略形成的总体性方法。表-2中的问题纲要为制定最佳竞争战略提供了途径。

表-2 形成竞争战略的程序

### (一)企业当前的经营行为如何?

#### 1. 辨识

执行什么现行战略,隐式或显式?

#### 2. 隐含假设

为使现行战略行之有效而必须建立的关于公司相对地位、强项与弱项、竞争对手以及产业发展趋势的假设条件是什么?

### (二)环境中正发生着什么?

#### 1. 产业分析

竞争胜利的关键因素及产业中重要的机遇和严重的威胁是什么?

#### 2. 竞争对手分析

现有的和潜在的竞争对手的能力与局限性如何?他们将来可能的行动是什么?

#### 3. 社会分析

哪些重要的政府、社会、政治因素将给出机遇与危险?

#### 4. 强项与弱项

基于对产业和竞争对手的分析,公司相对于其当前和潜在竞争对手的强项与弱项是什么?

### (三)企业应当做些什么?

#### 1. 对假设和战略的检验

与(二)中的分析相比较,假设是如何蕴含于现行战略中的?这

一战略通过表-1的一致性检验情况如何？

2. 战略选择

上述分析中,可行的战略选择有哪些(现行战略是否属于其中之一)？

3. 战略的确定

哪一种战略选择能将公司情况与外部机遇和危险建立最佳联系？

尽管表-2描述的程序在直观上可能很清晰,但回答这些问题尚需大量深入的分析。本书的目的正是要解答这些问题。

# 目 录

## 导 论

### 第一章 产业与市场竞争评估: 总体形势分析

- 一、明确产业概念 ..... (3)
- 二、影响产业前途的总体因素 ..... (7)  
经济因素/技术开发/人口与社会因素/政治、政府与法律因素/  
原材料的供应/产业前景预测技术
- 三、明确企业运营总体形势 ..... (15)  
产业组成部分分析/分析产业组成的相互关系/制定预案/总体  
竞争环境/结构性产业的定义
- 四、产业与市场信息的种类和来源 ..... (21)
- 五、特定形势分析 ..... (25)

### 第二章 产业结构分析

- 一、决定竞争强度的结构因素 ..... (35)  
进入威胁/现有竞争对手间争夺的激烈强度/替代产品压力/买  
方侃价实力/供方侃价实力
- 二、结构分析与竞争战略 ..... (59)
- 三、结构分析与产业定义 ..... (62)

### 第三章 产业内部结构分析

- 一、竞争战略诸方面 ..... (68)

二、战略集团 .....	(70)
战略集团与移动壁垒/移动壁垒与集团形成/战略集团和侃价实力/战略集团和替代威胁/战略集团及企业间竞争	
三、战略集团和企业利润率 .....	(82)
大公司比小公司更盈利吗?/战略集团与成本地位	
四、战略制定的意义 .....	(89)
五、战略集团分布图——一种分析工具 .....	(92)

## 第四章 对买方和供方的战略

一、客户选择 .....	(99)
客户选择及其战略的框架/相对于企业能力的购买需求/客户的增长潜力/客户固有侃价实力/客户的价格敏感性/为客户服务的成本/客户选择与战略	
二、购买战略 .....	(112)

## 第五章 基本竞争战略

一、三种基本战略 .....	(119)
总成本领先/标歧立异战略/目标聚集战略/基本战略的基本要求	
二、夹在中间 .....	(126)
三、基本战略的风险 .....	(130)
总成本领先战略的风险/标歧立异战略的风险/目标集聚战略的风险	

## 第六章 竞争对手分析的框架

一、竞争对手分析要素 .....	(137)
未来目标/假设/历史——目标和假设的指南/管理背景和顾问关系/现行战略	

## 目 录

- 二、综合四种要素——竞争对手反击概要 ..... (155)  
    攻击行动防御能力/选择战场
- 三、竞争对手分析与产业预测 ..... (158)
- 四、需要一个了解竞争对手信息的情报系统 ..... (159)

### 第七章 现存的与潜在的市场竞争

- 一、现存的竞争环境 ..... (167)  
    总体竞争环境/总体竞争对手分类/当前的竞争对手
- 二、潜在的竞争对手和竞争 ..... (174)
- 三、竞争对手的预期能力与行为 ..... (176)
- 四、竞争对手在机会和成功钥匙方面预期的优势和劣势 .. (182)
- 五、竞争者的信息来源 ..... (185)
- 六、在特定的市场竞争情况下制定决策 ..... (186)

### 第八章 市场竞争中的机会与成功钥匙

- 一、成功的机会：在哪里可以赚钱 ..... (195)  
    确认机会/偶然机会或运气的作用/更准确地确认机会/估量威胁和减少风险
- 二、确认成功钥匙：怎样赚钱或如何成功 ..... (212)  
    确认成功钥匙因素/判定各种因素相对重要性的一些方法技术
- 三、在特定的市场竞争形势下制定决策 ..... (218)
- 四、一个持续的综合性的因势而定的过程 ..... (222)

### 第九章 公司资源和相对竞争地位

- 一、确认公司性质，分析其资源 ..... (227)  
    管理和组织/营销/经营与生产/计算机信息系统/财政与会计/  
    利益集团

二、在成功钥匙和机会领域明确公司的优劣之处 .....	(243)
三、估价公司在竞争环境里的总体地位 .....	(247)
四、公司与竞争对手: 相对竞争地位的评估 .....	(248)
五、探索比较评估的潜在影响: 初步看法 .....	(252)
六、在特定环境中做出决策 .....	(254)

## 第十章 企业整体竞争战略和战略计划的制定

一、企业整体竞争战略的不同种类与层次 .....	(259)
二、确定企业整体竞争战略方向 .....	(261)
与企业发展有关的总体战略/包括产品、服务和客户在内的总体战略/理想企业报告	
三、确认具体的战略重点: 竞争优势 .....	(268)
四、确认实现企业整体战略方向和重点的方法 .....	(276)
五、预期实施结果 .....	(282)
六、评估各种可供选择的方案并进行决策 .....	(283)
竞争性预案评估: 风险预测/逐步建立战略目标/评估各种可供选择的战略/合理的推断, 创造性和不确定性的场合	
七、在特定公司和市场竞争中制定决策 .....	(295)
八、用系统化的思想制定和实施战略 .....	(298)

## 第十一章 顾客与生产者矩阵

一、顾客矩阵 .....	(303)
削减价格/增加可察觉使用价值	
二、生产者矩阵 .....	(311)
决定核心能力/可持续竞争优势	
三、顾客矩阵与生产者矩阵的组合 .....	(318)
组合A/组合B/组合C/组合D/组合E/组合F	

## 第十二章 案例

- 一、阿迪达斯公司与耐克公司：后来者何以居上 ..... (325)
- 二、吉列刀片的成功之路 ..... (336)
- 三、可乐双雄的交锋 ..... (340)
- 四、丰田价格政策 ..... (387)
- 五、大洋公司廉价攻势的恶果 ..... (393)
- 六、万宝路的成名之路 ..... (407)



# 第一章

## 产业与市场竞争评 估：总体形势分析

〈竞争战略〉

哈佛商学院MBA教程系列