

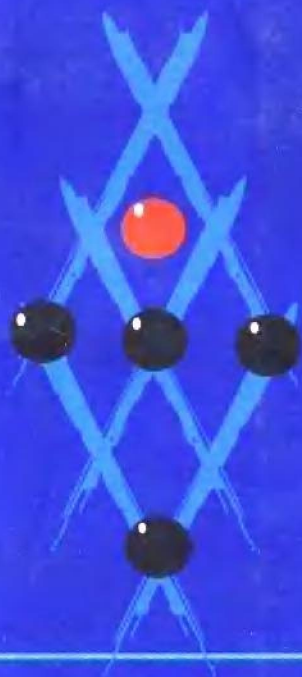
CORPORATE COMPETITION



# 企业竞争论

——竞争规则

彭绍仲 著



企业管理出版社

# 企业竞争论

——竞争规则

彭绍仲 著

企业管理出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

企业竞争论:竞争规则/彭绍仲著. - 北京:企业管理出版社,  
1998.3

ISBN 7-80001-991-8

I. 企… II. 彭… III. 企业经济-市场竞争-研究  
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 27315 号

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

\*

各地新华书店发行

政法大学印刷厂印刷

\*

850×1168 毫米 32 开 18 印张

1998 年 3 月第 1 版 1998 年 3 月第 1 次印刷

印数:00001-15000 册

ISBN 7-80001-991-8/F·989

定价:30.00 元

# 序

90年代中后期以来,随着我国市场供求关系与经济结构性变化,企业经营行为正在发生深刻而广泛的转变和分化,企业生存与发展开始真正步入了主要依据竞争致胜的时期。

对企业竞争如何致胜的问题,无论理论研究还是实践探索均是一项挑战性很强的工作,也是我国改革与发展的理论与实践所面临的重大课题。近年来,我们欣喜地看到理论界、企业界不少同志所做的开拓性努力,这在多方面给我们启迪。但同时由于企业的个性、特质、外部条件的差别,致胜之道千差万别,要透过形式找出其内因、共性、本质以及内因与外部条件的结合特征与逻辑关系,并建立相应的理论构架和方法途径的确极具挑战性,也正因如此,至今为止,这方面的研究还比较薄弱,尤其是从企业竞争的角度,在全方位、多阶段、系统性实证分析的基础上,进行全新的理论构架和方法途径探讨尚不多见。

本书作者在大量国内外实证案例分析研究的基础上,并借鉴他人研究的最新成果,围绕企业生存之本、发展之道,对竞争致胜的主要方面,如:优势、风险、战略与策略、规则和方法以及绩效等问题,均作了有独创性的实证归纳和理论探索。在此基础上形成了一套较完整、实战性很强的企业竞争理论和方法。

企业竞争如何致胜是一项复杂多变、难有定论的研究课题,同时,理论来源于实践,又要反过头来接受实践验证。

陈佳贵

(中国社科院工业经济所所长)

1998年1月

## 序

企业改革与发展的创新实践需要理论指导,竞争时代呼唤高品位的竞争理论学术专著。然而理论相对滞后实践,不尽人意,或高悬于“实践”之上的“阳春白雪”;或就事论事的“下里巴人”。理论结合实际、大俗大雅之作始终未能得见。

《企业竞争论——竞争规则》恰好填补了这一空白,可喜可贺!

《企业竞争论》以大量实证案例为依托,创造性地构架了一套全新的竞争理论和方法,依据这套理论与方法可以成功地解释市场致胜的共性本质以及内因与外部条件的结合特征与逻辑关系,而且这些理论原则极具可操作性、可参照性、可参与性。

《企业竞争论》是一部具有理论突破、学术建树的理论著作;同时,更是一部直面市场、针对竞争有效的理性与方法的“韬略之书”。

对学术同仁而言,有一定的借鉴、参考意义;对企业家而言,有某种程度上的传“道”、授“业”、解“惑”之功效。

在尚处于市场化过程初级阶段的我国国情条件下,学术探索能不能够向西方权威提出挑战并有大的超越,决非一日之功,偶尔所得。除了需要胆气、悟性之外,还需要勤奋、阅历、经验和积累。本书作者虽然是一位中青年学者,但也可谓是苦尽甘来、终于结出硕果。总之是莘莘学子报效国家、贡献社会的一朵小浪花。

中国社会科学院研究员林永匡

1998年1月

# 目 录

## 上 篇

### 引 论 竞争时代 ..... (1)

本章摘要:

- “生意越来越难做”的市场条件
- “供大于求”的产业生产能力和结构性问题
- 市场化过程与企业的“优胜劣汰”
- “资本输出”为主要方式的跨国公司全球性竞争战略

#### I “生意越来越难做”的现象与本质 ..... (1)

对话

评论

#### II “供大于求”的产业生产能力与结构性问题 ..... (5)

理论依据

#### III 市场化过程与企业的“优胜劣汰” ..... (7)

理论依据

#### IV “资本输出”为主要方式的跨国公司全球性竞争战略 ..... (12)

理论依据

### 第一章 竞争优势 ..... (15)

本章摘要

- 企业发展方向、增长点在哪里?
- 企业增长活力和发展潜力来源在哪里?
- 企业常盛不衰的奥秘在哪里?

#### I 竞争优势——企业必由之路? ..... (15)

---

对 话	
案 例	
II 供求结构与增长.....	(21)
理论依据	
III 竞争地位.....	(23)
理论依据	
IV 提升竞争地位的能力.....	(23)
理论依据	
讨论	
<b>第二章 竞争风险.....</b>	<b>(25)</b>
本章摘要	
·“众里寻她千百度”——市场空隙	
·心灵深处的“反客为主”——竞争地位更替	
·风险与机会的博弈原则——到底如何规避风险?	
I 难分伯仲的孪生兄弟——市场机会与风险.....	(25)
对话	
案例	
对话	
II 究竟如何寻找市场机会.....	(44)
对话	
案例	
对话	
案例	
III 到底如何规避风险.....	(60)
对话	
案例	
评论	
理论陈述	

IV	理论依据·····	(81)
<b>第三章 竞争战略····· (89)</b>		
<b>本章摘要</b>		
· 战略的“规矩”、“方圆”——差异性基础		
· 战略的“预”——企业周期与竞争结构		
· 战略的“立”——选择原则		
· 战略之“机”——阶段与重点		
· 战略之“本”——资源基础与差异比较		
I	战略的外延与内核·····	(89)
	对话	
	案例	
	案例评论	
II	基本战略与战略要素·····	(117)
	理论依据	
III	战略的差异基础与战略选择·····	(119)
	理论依据	
IV	战略的持久性与稳定性·····	(132)
	理论依据	
V	战略持久性与稳定性基础·····	(133)
	理论依据	
<b>第四章 实施能力····· (135)</b>		
<b>本章摘要</b>		
· 能力的大小——资源的规模与组织者;生产方式与管理手段		
· 能力的提高——资源的集中、管理效率与创新活力		
I	能力大小的差异及差异的相对性·····	(135)
	对话	
	案例	



评论	
案例研究	
II 资源的优劣与领导者 .....	(220)
理论依据	
III 组织与策略 .....	(221)
理论依据	
IV 放大效应:制度基础、管理效率与企业文化 .....	(226)
理论依据	
<b>第五章 竞争规则 .....</b>	<b>(228)</b>
本章摘要	
·市场竞争有效性的充要条件:	
——竞争定位:市场的楔入支点·	
——竞争优势:致胜杠杆	
——资源优势:领先之本	
I 竞争规则——必胜之道? .....	(228)
对话	
II 进攻性原则 .....	(229)
对话	
案例	
案例研究	
III 防御性原则 .....	(255)
对话	
案例研究	
IV 中间原则 .....	(269)
对话	
V 理论依据 .....	(270)
一、进攻性原则	
1、竞争定位	

- A、细争市场的吸引力与竞争者加入
- B、替代品识别与替代经济性及市场弹性
- C、竞争对手扼制力、竞争地位与结构演变
- D、目标集聚细分市场的程度、可行性与持久性

2、进攻战略的组织者

3、竞争优势

4、提升优势的能力

二、防御性原则

1、市场需求结构与增长的稳定性

2、产业结构与竞争性质

3、确定竞争对手的相对扰势

4、防御之道

A、保持领先的优势资源

B、防御的竞争战略

5、防御的组织机制与决策模式

6、竞争优势的持久性

三、中间原则

1、进退两难的决策依据

2、以攻为主的系统防御

3、以防为主的进攻重点

4、撤退、转移的时机

四、竞争规则

· 竞争定位

· 优势资源的确立

· 竞争战略的选择依据与设计的针对性——资源优势  
和目标集聚

· 有效的组织者和实施手段

· 竞争优势——领先地位的获取

· 竞争优势的持久性——技术创新、服务优势与制度活力

## 下 篇

### 第六章 竞争绩效(案例分析) ..... (277)

#### I、竞争规则的实证绩效考验 ..... (277)

- 案例 1 从“太阳锅巴”到“阿香波”
- 案例 2 金龙的腾跃——江苏金腾集团公司
- 案例 3 情到深处人孤孤——通用仪器设备公司总经理田禾谈民营企业发展
- 案例 4 “小天鹅”成为“领头雁”的奥秘
- 案例 5 车到山前必有路 有路必有丰田车
- 案例 6 “最佳综合经营”的松下电器
- 案例 7 沈阳“飞龙”给自己看病
- 案例 8 大亨也有落魄时——“巨人”集团
- 案例 9 走近莱昂
- 案例 10 格力电器:抢占制高点、力创世界名牌
- 案例 11 产业报国者的战略运筹——“长虹”电器
- 案例 12 实施用户满意战略 提高企业竞争能力——“宝钢”公司
- 案例 13 中国高塔大王武汉凌云集团崛起之谜
- 案例 14 奥斯本计算机有限公司大起大落的教训
- 案例 15 搞好国有企业——来自“成山”的报告
- 案例 16 狂飙突起看红河
- 案例 17 王安公司的兴衰
- 案例 18 以“增加个人生产力”为诉求——苹果公司怎样调整产品结构
- 案例 19 独具匠心,克险而上的 YKK
- 案例 20 鹤见制碱股份有限公司成功的秘诀
- 案例 21 吉列公司的创业和守业

- 案例 22 太阳是神  
 案例 23 谁主霸业 争霸中原——“康佳”集团  
 案例 24 飞不快的“人民快运”  
 案例 25 中国民族工业发展的楷模——“春兰”(集团)公司  
 案例 26 麦当劳成功秘诀——美国企业经营方式的独特竞争优势  
 案例 27 绝密的配方,开放的市场——风靡全球的可口可乐  
 案例 28 世界与你共欢乐——深圳世界之窗有限公司  
 案例 29 烧鹅仔林伟成的成功之路  
 案例 30 赤手空拳的全球收购——丁谓和他的“善美”集团  
 案例 31 用技术保证领先——ABB 集团
- II、特殊的案例…………… (514)  
   案例 1 哈默成功的万能钥匙  
   案例 2 三联结构
- III、结论…………… (523)  
   案例 1 美国通用电器公司
- IV、案例评论…………… (527)  
   案例 1 德国.“电气巨星”西门子  
   案例 2 德国.“经营怪才”本茨  
   案例 3 德国.“体育用品大王”达斯勒  
   案例 4 法国.“天才的设计大亨”卡丹  
   案例 5 瑞士.“钟表王”汤姆克  
   案例 6 瑞士.“无冕国王”都特惠勒  
   案例 7 南朝鲜.“经营鬼才”李秉哲  
   案例 8 中国台湾.“塑料大王”王永庆  
   案例 9 中国香港.“财界猛龙”李嘉诚  
   案例 10 美国软件业巨头比尔盖茨

# 引论 竞争时代

- “生意越来越难做”的市场条件
- “供大于求”的产业生产能力和结构性问题
- 市场化过程与企业的“优胜劣汰”
- “资本输出”为主要方式的跨国公司全球性竞争战略

## I “生意越来越难做”的现象与本质

### 对 话

对话人简介：杨子云先生，47岁，中国企业形象策划设计委员会秘书长，记者出身，国内第一批研究企业战略的学者，走访过上千家企业，长期从事企业形象策划等咨询工作。

尤其擅长企业整体战略策划。1990年策划“中国首届工业设计研讨会”，1993年参与策划“中国首届企业形象战略研讨会”，被新闻界称为：“拉开中国形象革命的序幕”，那批学员如今大部分已成为国内策划界的精英。1996年经国家批准，发起、组建国内唯一的CI策划权威组织——中国企业形象策划设计委员会。

杨：90年代中后期以来，我国的经济生活发生了很大变化，不少企业出现了经营困难，尤其在某些地区出现大范围连续性亏损，整个经济增长和结构调整很难找到新的增长点和采用常规的、原来行之有效的（如限产压库、技术改造、扭亏增盈等）办法提高效益和改善结构，有些原来非常好的企业仅仅因为某些失误一下子就不行了，在企业界有一句很流行的话：各领风骚三五年。彭先生您对这个问题是如何看待的呢？

彭：在我们国家因为长期习惯于计划经济体制办事程序和方法，虽然改

革开放有近 20 年时间了,经济体制和文化层面在转轨时期的摩擦、制约和沉淀比较多,所以不适应市场竞争规律的现象比较普遍,理解起来人与人之间也不一样,在行动上差别就更大了,在企业界尤其如此。所以有人评价说:“在我们国家搞企业最难”,所谓的难,难在企业竞争条件太差、企业内部人事处理和外部关系的界定很难清楚。但总的看来,市场化程度在不断提高,企业适应竞争规律的组织制度和竞争能力也在不断的建立、完善和提高。

无论是按照马克思的再生产理论还是现代西方经济增长理论:在 90 年代中期以前,我国的经济增长主要依据是供给上的短缺、由补短来完成结构的转化并带动整个经济的增长。90 年代中期以后,整个经济增长已经转移到依据最终消费来完成产业结构的转化和升级。这两个时期增长的特性有本质上的差别:前者一般而言只需要扩大生产能力就能够顺利完成价值转换(产品有市场能销售出去),并实现经济增长。但后者,显然就完全不一样了,因为最终消费规模和增长速度是有限的(主要取决于居民收入水平的增长,而收入水平的增长又取决于企业的投资回报率、国民收入的分配、再分配以及投资率和现实消费),因而尽管生产供给能力大于需求水平,但只能受需求水平和结构的局限,在这个框框范围之内寻找经济增长点和各企业的销售和盈利的增长。所以从企业而言,就必然存在竞争和优胜劣汰的问题。另外,根据金碚研究员的研究,从国际贸易和竞争情况看,国际竞争的比较优势——分工原则在资本流动的情况下,资源和低廉工资成本优势已不复存在,所以在现代跨国公司全球化竞争战略导向下,各国之间的竞争主要体现在各国企业之间的竞争,而竞争的起点(条件)都是一样的,不一样的是竞争能力的差别。

杨:彭先生按照您的理论解释,不论是从供求关系和我国市场开放度、国际竞争情况看,我国企业都进入了名符其实的竞争时代。

## 评 论

### [对手]研究

80 年代实在是中国人办企业的黄金时期,有许多老板想都没想就发了财;给公家干的经理们实在不希望企业做大,却硬是挡不住发达的势头。现在回头想想,这真是命中注定了好运气一样。但是到了 90 年代,企业经营

难多了。80年代红火的企业,现在还有几个继续红火?实在不敢划表排列。同时,这更要引发出人们的深刻反思。不久前华邦饮料公司董事长张平平议论说,我国企业80年代以来的发展有三个阶段:一是胆大利大的阶段,二是门大(关系大)利大的阶段,三是智慧大利才大的阶段。前二阶段,不妨由众人见仁见智地认识,但可以肯定的是,现处于向第三个阶段挺进的门坎上。张平平画出的是企业盛衰的一条曲线图。从具体企业的实践经验看,当初迅速兴盛又迅速垮台的企业,又有许多各不相同的具体原因和共同的教训。这就是企业迅速的“爆发力”与竞争的“耐久力”之间的矛盾关系。

从90年代各企业较一致的认识倾向来看,80年代许多企业垮台的原因最突出的一条就是盲目扩张。特别是在自己尚未成为同行业的第一霸主时,不去扫荡成群游逛的对手,却迅速地转移了阵地,去经营别的项目,以图“东方不亮西方亮”。这边伸开五指去左右扑腾,那边人家规模较小的企业却悄悄展开了自己的攻势,在大企业一不留神的时候,迅速地做大了。

企业家们近年来回顾昔日峥嵘岁月的意识明显变强,拥有名牌的大企业对自身的发展思路展开新一轮调整的迹象也已经十分明显,奉行“东方不亮西方亮”战略的企业,没有几家做大了。特别是90年代以来与跨国公司的竞争,企业规模问题现在日益突出。把自己的市场份额尽力做大,成了许多企业的共识,从发展大名牌的角度说,“独生子女”政策应是投资少、产出大的一条实际路子。基于这种分析,不少企业认识到自己资本较小,明确了集中一两个拳头门类发展企业规模、有效排除对手攻势的经营思路。企业的壮大需要时间的积累,特别是长时期有意识地发展规模化经营,才能渐渐占领市场份额。

四川长虹的经营方法更有一番成本上的算计。从企业领导人到中央前来视察的领导人,都总结到它一个重要的经验是“独生子”战略:只做电视,不做其他。现在它一年的电视产量达到450万台,很快又将形成800万台的能力。如此大的产量,等于“长虹”每出一个产品都向老百姓家中输送一个“长虹”牌子的实物宣传品,长虹集中资金全力以赴,养大、养好彩电这个“独生子”,规模上去,成本下来。有个分厂为企业配套生产遥控板,成本才30元一只,如果外购,要向东北厂家购买,价格在140元左右,如今450万台长虹彩电使用的输出变压器靠自己供给每只成本约70元。目前长虹的全员劳动生产率达57万元,资金利润率达到36%,据这个公司财务部门的同志核算:目前长虹彩电单机成本平均算下来,已较1992年100万台生产

规模时减少了四分之一。有这样的成本优势,1996年“长虹”登高一呼要降价,直杀得所有对手特别是外国品牌在中国市场的份额直线下跌,从长远看,“长虹”这种做法对自己日后在市场上进一步纵横天下是极其有利的。

类似长虹的成功经验还有一些。广东“万家乐”热水器,销量已经连续7年名列同行第一,主要的经验就是在市场竞争中集中力量做热水器这一种产品,从小到大地把企业发展的资金“滚”大,不断地提高企业在这种小产品上的产销量规模。发展到今天,它终于独占了行业40%的份额,现在他们在消费者中间的名气基本取得垄断性效果,在市场竞争中的主动权就更大了。珠海的“格力”也是这样,它做空调按说应该旁及工业空调等,多少也应该多抢一点市场,但是,并不,它连汽车空调都不做,只做家用空调、商用空调(这两类实际上也是一类)。它因此拥有相当先进的技术,规模也做到了250万台的生产能力,世界可称第一,经过市场转换,这种能力就意味着相当惊人的名牌和企业资金实力。这是企业在出现突发式的爆发力之后、积累出持久竞争力的重要基础。

企业一旦注重对手问题,对过去有些方面的做法作一番反思,就是很必要的了。现在一说到在洗衣机行业产销量已是第一的“荣事达”,很多合肥人会说,它过去是与上海“水仙”合资的。在啤酒行业,河北“豪门”当初是北京“五星”的联营厂。味精行业里,山东济宁的“菱花”与河南周口的“莲花”是这种关系;压力锅行业里,浙江玉环的“苏泊尔”与沈阳的“双喜”都是这种关系……

这些关系实在是商战中一种残酷的更替,一个个昔日的小老弟甚至儿子辈的企业,迅速地超过了老大哥甚至父辈的企业,这在外表上看,不过给人以“赶超”的印象——而这种“比学赶帮超”正是过去多少年提倡的企业新风,但从竞争的角度来看这种赶超的背后,实际正是市场份额白热化的争夺。小字辈的企业拿到今天的地位,关键就是一个“抢”字:正是别人丢掉了,你才把它拿到了。也可以说:正是你抢到了,别人才丢掉了。

这些关系不是巧合而是一个经济规律。如果从80年代开始的企业间合作的轨迹来看,企业与同行包括自己的协作伙伴打交道,实在需要好好作一番研究,回想80年代,一些突然发达起来的企业,缺乏与协作伙伴打交道的经验,一看见找上门来的小企业要求联营,一般老板马上就会爽快地同意。小企业当初处于弱势状态,与大企业是不可能坐到同样高的凳子上的,提出的合作条件用“卑躬曲膝”4个字就足以形容和想象。当然这4个字也



很容易转化成新的另外4个字：“卧薪尝胆”。有许多小企业不一定能成就越王的那番事业，但其中有几个，会成就一番气候，果然，几年后就有些企业具备了独立经营的所有经验，拉起杆子自立门户，单独挑起新商标的实力一旦形成，一步步做大的前景就不远了，它成为当初大企业的敌手，就是情理之中了。

痛失了原有地位的老大辈企业，是不是真的痛定思痛了？有两条分析必不可少：一是对对手要作仔细的分析，二是要对自己优劣势的转化过程作一番痛入骨髓的反思。这中间，有一些规律值得总结，有一些经验值得吸取：同行竞争中，如何有效地稳定、扩大自己的优势和强项，如何有效地遏制对手的现实力量甚至潜能，实在值得研究，两相比较，后一方面的对策，可又显得更重要一些。

还有一个具体的问题，80年代电风扇行业有两种不同的模式：一种连牌子整个儿交给人家做，总厂对分厂、协作厂的每一产品收上10元、20元“定牌费”；另一种是，把每一个零部件分散在几十家联营厂做，总厂持着商标、持着名牌、持着营销网络，一个具体的分厂，没有整体上做哪怕一台产品的能力。两相比较，前一种方式对小企业，对协作企业日后自立门户是有利的。辛辛苦苦使用别人名牌，挣一点很薄的手工钱，劳动力钱，而眼看大企业坐吃名牌，一般人的心情是难得平静的，这可能就为日后自立门户种下了种籽，而且，也正是在合作、协作的过程中，所有控制产品质量、开拓市场渠道、节省成本费用等方面的经验，都能够学得到手，这又为“种籽”发芽准备了适宜的温度和沃土。〔1〕

## Ⅱ “供大于求”的产业生产能力 与结构性问题

### 理论依据

#### 一、市场化程度

改革开放十多年来，我国生产流通领域的市场化体制已初步形成。至目前为止，除极少数关系国计民生的重要消费品由国家实行宏观调控管理方式搞好供需平衡外，几乎所有工业消费品均已实现市场调节。在工业投