

双色印刷

MBA自学教材(核心课程系列)

甘华鸣 主编

战略管理速成

下

STRATEGIC MANAGEMENT COURSE

MBA自学教材编写组

- 哈佛大学商学院 美国
- 哥伦比亚大学商学院 美国
- 宾夕法尼亚大学沃顿商学院 美国
- 西北大学凯洛格管理学院 美国
- 麻省理工学院斯隆管理学院 美国
- 斯坦福大学商学院 美国
- 欧洲工商管理学院 法国
- 洛桑国际管理发展研究所 瑞士
- 阿什里奇管理学院 英国
- 克兰菲尔德管理学院 英国

全球最佳商学院

甘华鸣 主编

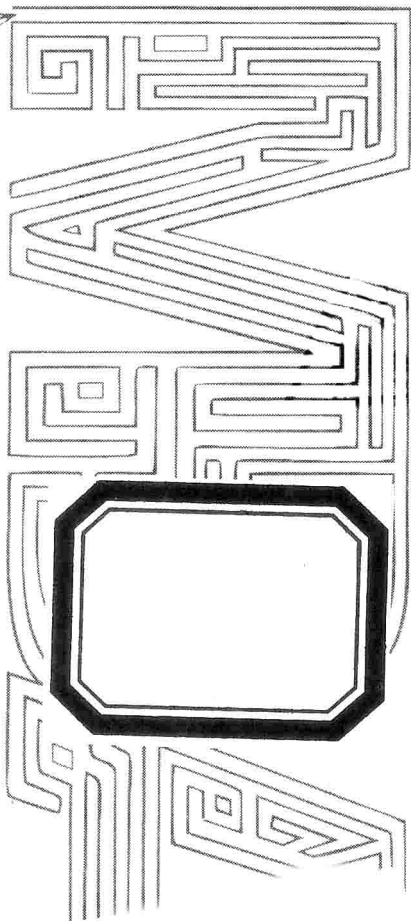
战略管理速成

下

STRATEGIC MANAGEMENT COURSE

MBA 自学教材编写组

MBA 自学教材(核心课程系列)



企业管理出版社

- 哈佛大学商学院
- 哥伦比亚大学商学院
- 宾夕法尼亚大学沃顿商学院
- 西北大学凯洛格管理学院
- 麻省理工学院斯隆管理学院
- 斯坦福大学商学院
- 欧洲工商管理学院
- 洛桑国际管理发展研究所
- 阿什里奇管理学院
- 克兰菲尔德管理学院

美国
美国
美国
美国
美国
法国
瑞士
英国
英国

全球最佳商学院

图书在版编目(CIP)数据

战略管理速成/MBA 自学教材编写组 编. —北京:企业管理出版社,2003.5

ISBN 7-80147-571-2

I.战… II.M… III.企业管理-基本知识 IV.F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 050671 号

书 名: 战略管理速成

作 者: MBA 自学教材编写组

责任编辑: 齐 观

封面设计: 康笑宇工作室

书 号: ISBN 7-80147-571-2/F·569

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 大厂兴源印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 1/32 开本 18.25 印张 450 千字

版 次: 2003 年 5 月第 2 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

定 价: 44.00 元(上、下册)

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

MBA 自学教材(核心课程系列)

《战略管理速成》

编辑委员会

主 编 甘华鸣

副主编 (以姓氏笔画为序)

王礼明 尹海刚 刘彦敏 许志峰

李伟明 李晶明 黄 河 彭 衡

下册目录

291	第十六章 行业演变
291	第一节 行业演变的基本概念
296	第二节 行业演变过程
311	第三节 行业演变的关键性关系
	第三篇 竞争优势
317	第十七章 价值链和竞争优势
319	第一节 价值链
333	第二节 价值链和竞争范围
339	第三节 价值链和组织结构
342	第十八章 成本优势
343	第一节 价值链和成本分析
348	第二节 成本行为
366	第三节 成本优势的获取
384	第四节 战略性成本分析
385	第十九章 差异化
386	第一节 差异化的来源
393	第二节 差异化的成本
395	第三节 差异化和买方价值
411	第四节 差异化战略
421	第五节 差异化的实施
424	第二十章 多样化
424	第一节 多样化战略的类型
426	第二节 多样化的利弊分析

430	第三节	多样化实施效果分析
432	第四节	多样化的指导原则
434	第二十一章	技术与竞争优势
434	第一节	技术与竞争
441	第二节	技术战略
455	第三节	技术演变
458	第四节	技术战略的制定
461	第二十二章	企业核心能力
461	第一节	核心能力内容体系
466	第二节	企业核心能力的评估
468	第三节	企业核心能力的培育与管理
473	第二十三章	如何选择竞争者
474	第一节	来自竞争者的战略利益
481	第二节	竞争者评价
491	第三节	竞争者选择的误区
	第四篇	进攻性和防御性竞争战略
495	第二十四章	防御战略
495	第一节	进入过程
499	第二节	防御战术
512	第三节	防御战术的评价
515	第四节	防御战略的制定
523	第二十五章	进攻战略
524	第一节	进攻的条件分析
525	第二节	进攻的途径分析
536	第三节	阻止领先者报复
538	第四节	领先者脆弱性的判断
541	第二十六章	国际化经营战略

541	第一节	战略类型
543	第二节	国际化经营的环境分析
545	第三节	国际化经营的战略模式
550	第四节	国际化经营的战略控制
553	第二十七章	战略联盟
553	第一节	战略联盟概述
556	第二节	战略联盟的制定
558	第三节	战略联盟的成立
560	第四节	组建战略联盟应注意的问题
562		参考文献

第十六章 行业演变

结构性分析为我们理解对行业内竞争战略形成起基础性作用的各种竞争性力量提供了一个框架。然而,行业结构是经常变化的,并且往往是根本性的变化。例如,行业进入壁垒和行业集中度在美国酿造业急剧形成;乙炔生产者正遭受其替代品的严重排挤。

行业演变在形成企业竞争战略时能发挥关键性的作用,它能够增强或减弱行业基本的吸引力,比如投资机会,企业的战略也常随行业演变的进程而调整。理解行业演变的过程、预测行业的变化变得越来越重要。因为企业战略变化的要求越紧迫,企业作出战略反应和调整的成本就越高,而且第一个采用最佳战略的企业更容易获得最大利益。

本章将提供一些预测行业演变过程的分析工具,以理解该过程对竞争战略形成的重要性。首先,将介绍行业演变分析中的一些基本概念;其次,将指出促进行业发生根本变化的动力因素;最后,行业演变过程中的关键性经济关系将获得说明,其战略含义将被深入探讨。

第一节 行业演变的基本概念

分析行业演变的出发点是第十章的结构分析模型。行业变化如果影响到5种竞争性力量,潜在的根基就具有了战略上的意义;否则这种变化只从策略上有意义。最简单的分析行业演变的方法是回答下面的问题:行业中的某些变化会影响每一个结构要素吗?例如,行业中的某些发展趋势暗含有其进入壁垒的增强或削弱吗?

暗含有行业买方与卖方力量此消彼长的变化吗?如果针对每种竞争性力量及其所含的经济原因,以严谨的方式提问,关于行业演变的一些重大问题便清晰可见了。

尽管针对行业的问询法是从其演变的出发点开始的,但是其适用性并不好,因为行业发生的变化是模糊而不确定的,更不用说这些变化对未来结果的影响。当我们了解预测行业演变的重要性后,就希望掌握这种分析技术能帮助我们预测即将发生的行业演变模式。

一、产品生命周期理论

预测行业演变可能出现过程的较早的概念是我们熟悉的产品生命周期。这一假说是指任一行业顺次经过系列阶段即开辟销路阶段、发展阶段、成熟阶段、衰退阶段(见图 2-16-1)。这些阶段划分依据是行业销售增长率的变化点。行业增长沿 S 形曲线进行,这是因为技术革新和新产品推广的过程与此相似。平缓的开辟销路阶段反映了克服消费者惯性和刺激其尝试新产品是困难的。一旦证明了产品的功效,众多的买者开始涌入这一市场,快速发展阶段出现了。产品最终渗透到每一个潜在的买主手中,快速增长阶段停止,销售额随相关买者群的潜在增长率平稳变化。最后,增长趋势因新的替代品出现而削弱。

行业经历其生命周期时,竞争的性质逐步转变。表 2-16-1 总结了行业渡过其生命周期时可预见到的常见变化,以及这些变化是怎样影响竞争战略的。

产品生命周期被看作行业演变的指示器时,可能产生的真正问题是我们把它当作一种必然要发生的行业演变模式。除了行业增长率,极少有合适的理由解释为什么同生命周期阶段相联系的竞争属性会发生变化。由于行业演变实际上有许多途径可以选择,生命周期模式不是一成不变的,尽管它是行业演变中最通常的

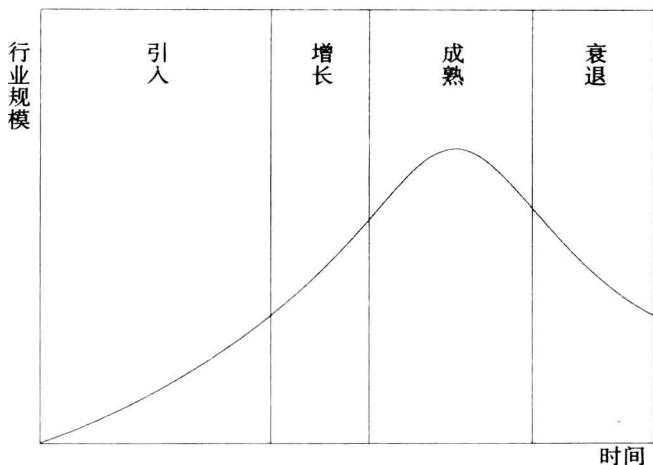


图 2-16-1 生命周期阶段

模式。生命周期理论不能教会我们在什么时间预测行业演变时它适用，什么时候它不适用。

表 2-16-1 产品生命周期理论在战略、竞争、经营方面的预测

	引入期	增长期	成熟期	衰退期
买主及买主行为	高收入买主，消费者惯性心理，买主需要被说服	买主群扩大，消费者将接受各类质量产品	大市场，市场饱和，重复购买行为，消费者挑选喜好的牌子	买主已非常熟悉产品了
产品及产品的变化	质量较低，产品设计和开发很关键，各式产品标准不统一，设计不断变化基础的产品设计	产品技术和性能方面有差别，产品耐用性很重要，竞争性产品的改进质量较好	质量高级产品差别化小，标准化产品变化慢、变化小、折价销售意义重大	产品差别化少，产品质量不一

(续表)

	引入期	增长期	成熟期	衰退期
营销	广告费高, 高营销成本销售价格战	广告费高, 但单位成本开始下降, 心理推销战对非技术产品而言关键是广告和销售	市场细分化, 尽力扩展生命周期, 拓宽领域服务和优惠销售较普遍, 包装很重要, 广告竞争 a/s 较低	a/s 较低 其他营销费较低
制造及销售	生产能力过剩, 生产周期短, 熟练工人高技术工人生产成本低, 专门的销售渠道	生产能力不足, 大批量生产争夺销售渠道多	稍微的过剩生产, 适度生产, 生产过程稳定, 工人技术要求低, 产品生产周期等技术稳定, 销售渠道集中化, 提高利润渠道多	大量过剩在批量生产, 专门的销售渠道
研究与开发	改变生产技术			
外贸	出口部分	大量出口较少进口	出口下降进口上升	没有出口进口上升
总体战略	提高市场份额的最佳时期, 研究与开发工程技术起关键作用	改变价格与质量的形象, 营销战略是关键	不要提高市场份额尤其是低份额公司; 竞争的成本很关键; 不是改变价格和质量形象的时机, 营销起关键作用	控制成本是关键
竞争	少量公司	许多竞争者进入兼并战较多	价格竞争, 破产者出现, 私有商标增加	一些竞争者退出
风险	高风险	值得冒险, 因为增长阶段的补偿高	生命周期出现	

(续表)

	引入期	增长期	成熟期	衰退期
毛利和利润	高价格、高毛利、低利润 价格弹性对个体卖者来说不如成熟期高	高利润、价格较高比引入期低 抗衰退高的 P/E's 较好的兼并气候	价格下降、低利润、低毛利、低交易、毛利市场份额、价格结构较稳定、不宜兼并、低价格	低价格、低毛利、价格下降。价格在以后的衰退中可能上升

二、预测行业演变的模式

我们将以对行业演变过程的深层次研究来取代对行业演变过程本身的描述,对行业演变真正原因的探究会给我们带来更大的成果。同任何事物的演变一样,行业演变是因为某些力量对它的推动作用,这些力量或者鼓励、或者促使了行业的变化发展,即演变过程。

每个行业诞生伊始就具备一个初始结构——进入壁垒、买方力量、卖方力量等。初始结构通常(虽然并非总是)与行业随后发展起来时呈现的结构大相径庭。行业潜在的经济技术特征,行业的起始规模的限制、早期进入者的技术和资源,这三者共同决定了行业的初始结构。行业演变过程总是朝其潜在的结构发展,但我们并不清楚潜在结构到底怎样,它根植于行业的技术潜力,行业产品的性能,现有的和潜在的买主的性质之中。总之,研究和开发的方向和成就、营销革新等因素决定了行业可能达到的一系列结构。

我们需要清醒地认识,新进入行业的企业和原有企业的投资决策对行业的演变的重要作用。演变过程对企业产生激励或压力,它们作出的反应是投资于新销售渠道、新型生产设施以绕开进入壁垒、改变供方与买方的力量对比等,这样才能保持与获得更多的优势。行业中各企业的机会、技术、资源和发展方向会形成行业实际采取的演变途径。如果所有的企业都没有找到可行的新销售

渠道,即使存在着结构演变的能力,行业的实际变动也可能不会发生;如果所有的企业都没有足够的财力购置一套完全的综合设施,或者所有的企业都不强调在成本上的精打细算,潜在的规模经济就可能失之交臂。由于革新、技术开发、行业内企业或正在考虑进入该行业的企业的特征和资源对行业演变如此重要,使得预测行业演变很困难,而且使一个行业的演变可以不同的方式,不同的速度进行。采取何种方式,何种速度演变只能看行业的运气了。

第二节 行业演变过程

尽管行业初始结构、潜在结构和行业内企业的投资决策都明确带有该行业自身的特点,我们仍能归纳出重要的行业演变过程。确实存在着一些可以预测的而且是相互作用的动态演变过程,以一种或别一种形式在所有行业中出现,只不过不同行业演变的速度、方向有所区别:

- ①行业发展的长期变化趋势;
- ②买方市场力量的变化;
- ③买方经验的积累;
- ④不确定性的减少;
- ⑤专利知识技能的扩散;
- ⑥行业演变过程中的经验积累;
- ⑦规模的扩大或缩小;
- ⑧投入和资金成本的变化;
- ⑨产品的革新;
- ⑩营销革新;
- ⑪生产过程的技术革新;
- ⑫相邻行业的结构性变化;
- ⑬政府政策的改变;

⑭行业的进入和退出。

上述的演变过程都将分别论述,尤其要注意演变过程中的决定性因素,各演变阶段的相互关系、演变过程的战略含义。

一、行业发展的长期变化趋势

引发行业结构变化的最普遍的因素是行业长期增长率。行业增长的态势是决定行业内竞争激烈程度的关键变量,它规定着行业维持市场占有份额的扩张速度,因而影响着供需双方力量的均衡,影响该行业对新进入者的吸引力大小。

这里有5种重要的外部原因来解释行业的长期增长:人口因素,需求趋势变化,相关替代品状况的变化,互补品状况的变化,顾客群的渗透,产品变化。

1. 人口因素

对消费品来说,人口变化是消费品买者群体大小的决定性因素,因而也是对其需求增长率的决定性因素。一种产品潜在的顾客群体可能包括所有家庭,他们由年龄不同、收入水平不同、受教育程度不同、地理位置不同的各类买者组成。随着人口总数的增长,各种人口方面的因素也会发生变化,消费者结构也会发生重大变化,导致了需求的变化。

人口因素的部分影响是收入弹性引起的,即买者对商品的需求随他的收入上升而变化。某些产品(如貂皮高尔夫球套),需求量的上升与不同买者的收入成比例上升;另一些产品,需求量上升程度小于收入上升程度,甚至绝对量也下降。从战略角度看,弄清行业的产品属于哪一类产品非常重要,因为这种归类对预测行业随买者总体收入变化(无论这种变化发生在公司所在国还是潜在的国际市场)的长期增长可起到关键性的作用。有时行业能通过产品革新提高或降低其产品的收入弹性,然而,产品收入弹性的影响事先是难以确定的。

2. 需求趋势变化

对某一行业产品的需求受买方群体生活方式、喜好、哲学观念、社会环境等变化的影响,它们在任何时候任何社会都可能出现。例如,在60年代末70年代初,美国出现了“重回自然”的时尚转变,人们的闲暇时间增多,着装更趋随意,怀旧情绪较浓。这些倾向刺激了对双肩包、牛仔裤和其他类似产品的需求。

上述需求趋势的改变不仅直接影响需求,而且间接地阻碍行业的发展,影响该行业产品的需求。也就是说,需求趋势的改变既影响特定行业里部分产品的需求又影响对行业的整体需求。人们不断产生新的需要,社会时尚也会强化原有的某种需求。例如,过去20年来财产失窃案急剧增加,大大提高了对保安人员、防盗锁、保险柜以及报警系统的需求。人们有理由花费更多来防止因盗窃带来损失的需求增加。

最后,政府规章制度的改变能提高或降低人们对产品的需求。

3. 相关替代品状况的变化

广义上说,产品的需求受替代品成本和质量影响。替代品成本相对较低,或者其性能提高满足了消费者需要,那么行业的增长将受到负面影响,反之亦然。电视机和收音机排挤了交响乐团和其他表演团体的现场音乐会就是明证;另外,电视广告率急剧增加,有限的电视广告时间变得更稀缺而珍贵,因此,对期刊杂志的广告需求增长很快;第三个案例是巧克力软糖和一些软饮料产品价格相对于其替代品上涨后,需求严重减少,情况令人沮丧。

在预测行业发展的长期变化趋势时,企业应明了企业自身产品的所有替代品的情况。因此企业有必要把影响每类替代品成本和质量的技术或其他变化趋势列表显示,把这些变化趋势同本行业同类变化趋势作比较,就能预测行业未来增长率,了解替代品获利的基本方法,从而为企业战略行为提供指导。

4. 互补品状况的变化

对买者来说,许多产品的有效质量和成本是建立在与其配合使用的互补品的成本、质量、有用性的基础上的。例如,美国许多地方的活动房屋主要停在活动房屋场内,过去 10 年这些停放场所长期短缺,限制了对活动房屋的需求。与此类似,立体声唱片的需求受立体声放唱设备的效能影响很大,而放唱设备性能的好坏是受其耐用性和成本的大小决定。

全面弄清行业产品互补品的情况同明了替代品的状况同样重要。互补品是一个广义的概念。例如,优惠的信贷利率是购买耐用消费器的互补品;接受过专业训练的人员是技术密集型产品的互补品(计算机程序员与计算机,矿产业工程师与矿产开采)。用图表列示出互补品的成本、效能、质量有助于预测行业产品的长期增长。

5. 顾客群的渗透

许多高增长率的行业是因为向新顾客渗透的结果而不是向顾客重复出售的结果。然而,行业最终将实现饱和,行业的增长率将取决于重复更新的需求。新顾客有时受产品或营销变化的刺激而加入,形成新的时期。这扩大了顾客群的范围,刺激了顾客群的更替。尽管如此,所有的高增长率终将结束。

一旦渗透过程结束,行业销售对象主要是重复的买主。向重复买者出售与向初始进入的买者出售对行业结构产生的影响大为不同。当向重复买者出售产品时,实现行业增长的关键是要么刺激产品更新,要么提高人均消费量。由于产品更新受自然的、技术的、或买者认为产品的设计是否过时等情况决定,达到饱和后保持增长的战略要影响上述因素。例如,服装需求的更新取决于每年或每个季节服装款式变化的刺激。另一个典型的例子是通用汽车公司通过汽车模型的改变刺激了已饱和的汽车市场,那时汽车市场只有一种基本的车型(黑色),从而在经营上领先于福特公司。

渗透过程通常意味着行业需求趋于稳定,就耐用消费品而言,实现渗透后能导致行业需求骤减。因为潜在的顾客购买这种产品后,其耐用性使一些年内只有少部分人买该产品以更新。如果行业渗透快,行业需求淡季到来也快。例如,滑雪车行业的销售量,经过快速渗透后,从高峰年(1970—1971)年销售 425 000 辆迅速下降到 1976—1977 年的年销售量 125 000—200 000 辆之间。娱乐车行业经历了相同的但不是如此巨大的下降。行业渗透前的增长和渗透后增长率之间关系是由渗透过程所用的时间、产品更新所用的平均时间决定的函数关系,并且可以推算这个数据。

耐用品行业销售量的下降意味着该行业的制造和销售量很快将超过需求量,结果是利润盈余严重减少,一些厂家逐渐退出该行业。对耐用品需求的另一特征是快速渗透带来的增长掩盖了经济周期性现象,尽管这类产品对商业周期非常敏感。行业实现渗透后将进入一个周期的低谷阶段,因而恶化了生产能力过剩问题。

6. 产品变化

行业增长的 5 类外部原因是预先假定行业提供的产品没有变化。然而,行业产品革新能使其满足新的需要,能提高行业相对于替代品行业的位置,并且能取消或减少对稀缺或昂贵的互补品的需要。因此,相对于 5 种外部的增长原因而言,产品革新能改进行业现状,提高行业增长率。例如,产品革新在推进摩托车、自行车、链锯行业的快速增长中发挥了主要作用。

二、买方市场力量的变化

第二个重要的行业演变过程是行业所提供服务的买方市场力量的变化。例如,早期的电子计算器只卖给科学家和工程师,到后来才卖给学生和付款员;轻型飞机开始时只卖给军方,后来开始卖给私人 and 商业用户。与此相关的是通过生产不同的产品(广义上的)和改进营销技术在现有买主群基础上吸引额外的买主群。还