

第一章

竞争战略 核心概念

竞争是企业成败的关键。竞争决定对企业经营业绩有所贡献的各种活动是否适当，例如创新、有凝聚力的文化或者有效的实施。竞争战略是要在竞争发生的产业宏观舞台上追求一种理想的竞争地位。竞争战略旨在针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力。并非所有产业都提供均等的持续盈利机会，产业固有的盈利能力是决定该产业中某个企业盈利能力的一个必不可少的因素。第二个中心问题是决定产业内相对竞争地位的因素。在大多数产业中，不论其产业平均盈利能力如何，总有一些企业比其它企业获利更多。

这两个问题的任何一个都不足以指导对竞争战略的选择，即使在一个非常有吸引力的产业中，如果企业选择了处于劣势的竞争地位，也许仍不能获取令人满意的利润。反之，萧条产业中处于优势的竞争地位也只能获利甚微，即使付出更多努力来增强这种地位也仍无济于事^①。这两个问题都是动态的，产业吸引力和竞争地位都是变化的。随着时间的推移，产业的吸引力或增或减，而竞争地位则反映竞争者之间永无休止的争斗。即使长时期的稳定状态也会因竞争的变化而出其不意地被打破。

某一企业对产业吸引力和竞争地位会有所作为，这也使竞争

战略选择富含挑战性并动人心魄。当产业吸引力部分体现在某一企业几乎无法施加影响的诸多因素上时，竞争战略对产业吸引力的增减颇具影响力。与此同时，企业可以通过战略选择明显增强或削弱其在产业内的竞争地位。所以，竞争战略不仅对环境做出反应，而且试图根据企业的利润来塑造环境。

这两个中心问题曾是我研究工作的核心。我的著述《竞争战略：产业和竞争者分析技巧》提出了认识产业和竞争者、建立全面竞争战略的一个分析框架。它描述了决定产业吸引力的五种竞争作用力及其深层次原因，以及这些作用力如何随时间而变化和受战略的影响。它阐明了获取竞争优势的广义基本战略。它也阐明了如何分析竞争者，如何预测和影响其行为，如何将竞争者分成各种竞争性群体并评价产业中最具吸引力的位置。然后，它将这一框架应用于产业环境的一系列重要类型，我称之为结构设定，包括零散型产业、新兴产业、步入成熟期的产业、夕阳产业和全球性产业。最后，这本书考察了产业范围内发生的重大战略决策，包括纵向整合、生产能力扩张和入侵。

本书将《竞争战略》一书中的框架作为研究的起点。本书的中心思想是企业如何在实践中创造和保持在产业中的竞争优势——即企业如何推行广义基本战略。我的目标是要在战略及其实施之间建立一座桥梁，而不是像以往该领域中许多研究的特点那样，将二者割裂开来或很少涉及具体实施的问题。

竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱，而超额价值产生于以低于对手的价格提供同等的效益，或者所提供的独特的效益补偿高价而有余。竞争优势有两种基本形式：成本领先和标歧立异。本书阐述的是企业如何获取成本优势或如何标歧立异。本书描述了竞争景框的选择，或企业活动的范围如何对决定竞争优势发挥重要的作用。最后，将这些思想与前一本书中的思想综合起来，转化为攻击

型和防守型竞争战略的基本内涵，包括影响战略选择的不确定性。本书不仅考虑到单一产业中的竞争战略，而且考虑到多角化经营企业的战略。某一产业中的竞争优势可以通过与在有关产业内竞争的业务单元的相互关系而大大加强，只要这些相互关系能真正建立起来。业务单元之间的相互关系是多角化经营企业创造价值的主要方式，而且是构成企业总体战略的基础。我将阐述业务单元之间的相互关系如何被鉴别、如何转化为总体战略以及如何在实践中建立这种相互关系，尽管很多多角化经营的企业都存在着组织上的障碍。

尽管本书与我前一本书的侧重点有所不同，但它们却有很好的互补性。《竞争战略》的重点在于对大量不同产业环境中的产业结构和竞争者进行分析，尽管它包含了竞争优势的很多含意。而本书则从假定对产业结构和竞争者行为已有认识入手，着眼于研究如何将这种认识转化为竞争优势。然而，获取竞争优势的行为常常对产业结构和竞争反应产生重大后果，因此，我将频繁涉及到这些问题。

本书可供未曾读过《竞争战略》的读者阅读，但是如果读者对该书中的核心概念不熟悉，那么本书对实干家制定战略的助益将会被削弱。在本章中，我将就这些概念中的部分进行阐明和评述。对于这些核心概念的讨论也将为引入本书的概念和方法铺平道路。在此过程中，我将对在实践中应用核心概念所产生的一些最重要的问题进行阐述。因此，即便熟悉上本书的读者也会受益于这种回顾。

产业结构性分析

决定企业盈利能力首要的和根本的因素是产业的吸引力。竞争战略一定是源于对决定产业吸引力的竞争规律的深刻理解。竞

争战略的最终目标是要运用这些规律或根据企业的偏好来理想地加以改变。任何产业，无论是国内或国际的，无论生产产品或提供服务^②，竞争规律都将体现五种竞争的作用力：新的竞争对手入侵 替代品的威胁 客户的侃价能力 供应商的侃价能力 以及现存竞争对手之间的竞争（见图 1-1）。

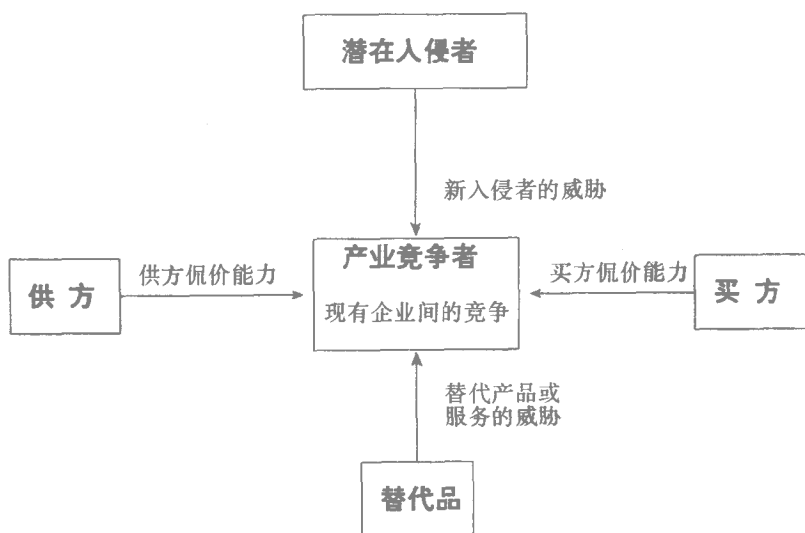


图 1-1 决定产业盈利能力的五种竞争作用力

这五种竞争作用力综合起来决定某产业中的企业获取超出资本成本的平均投资收益率的能力。这五种作用力的综合作用力随产业的不同而不同，随产业的发展而变化。结果表现为所有产业从其内在盈利能力来看并不一致。在五种作用力都比较理想的产业中，例如医药业、软饮料业和数据库出版业，许多竞争者都赚取

可观的利润。而在那些一种或多种作用力形成的压力强度很大的产业里 如橡胶业、钢铁业和电子游戏业 尽管管理人员竭尽全力，也几乎没有什么企业能获取满意的利润。产业的盈利能力并非取决于产品的外观或其技术含量的高低，而是取决于产业结构。有些“下里巴人”的产业，例如邮资支付计价器和粮食交易产业利润丰厚，而一些“阳春白雪”型的高技术产业，如个人电脑和有线电视，对很多厂商来说则无利可图。

这五种作用力决定了产业的盈利能力，因为它们影响价格、成本和企业所需的投资——即影响投资收益的诸多因素。例如，客户的侃价能力影响到企业所能索取的价格，替代品威胁的作用也是如此。客户的力量也会影响成本和投资，因为强有力的客户要求高成本的服务。供应商侃价的能力会影响原材料成本和其它投入成本。竞争的强度影响价格以及竞争的成本，诸如厂房设施、产品开发、广告促销和销售队伍的成本。新的竞争者入侵的威胁会限制价格，并要求为防御入侵而进行投资。

五种作用力中的任何一种都由产业结构或产业基本的经济和技术特征所决定。其重要因素见图 1-2^③。产业结构相对稳定，但又随产业的演化过程而发生变化。结构性转变会影响竞争作用力的总体或相对力量，并且也会对产业盈利能力产生正面或负面的影响。影响产业结构的演变趋势最具战略重要性。

如果五种竞争作用力和它们的结构性决定因素仅仅由产业本质特征所决定，那么竞争战略将是着眼于选择正确的产业和比对手更深刻认识五种竞争力的问题了。但是尽管这些确实对任何企业都是很重要的任务，并且是一些产业中竞争战略的核心，企业通常仍不会成为产业结构的奴隶。企业通过其战略能对这五种作用力施加影响。如果企业能影响结构，那它就能从根本上改善或削弱产业的吸引力。很多成功的战略都在这个方面改变了竞争规则。

人侵壁垒

经济
规模
专有技术
商标
专利
资本
资源
绝对优势
成本
曲线
投入
产品
设计
的
专有
技术
政府
预期的
反击

供方

供方的议价能力

产业竞争者
竞争强度

新进入者
的威胁

新人侵者

竞争的决定因素

产业增长
固定(存储)成本/附加价值
周期性生产过剩
产品差异化
品牌忠诚度
转换成本
平衡性
复杂性
退出壁垒
退出成本
退出风险
退出公司

买方

买方的议价能力

决定供方力量的因素

投入的差别
生产集中程度
替代品的数量
批量的大小
与投入的整合
后向整合的威胁
企业的现状
对供方整合的影响
对供方整合的影响
对供方整合的影响
对供方整合的影响

决定买方力量的因素

议价杠杆

买方的集中度
买方的数量
买方的转换成本
买方的信息
买方的整合能力
买方的危机能力

价格敏感性

价格/购买总量
产品差异
产品质量
买方决策者的激励

决定替代威胁的因素

替代品的相对价格表现
替代成本
客户对替代品的使用倾向

图1-2 产业结构因素

图 1-2 明确地表示出推动产业内竞争的所有产业结构因素。在任何特别的产业中，并非所有五种作用力都同等重要，因素是否重要依据结构不同而不同。每一个产业都是独特的，都有其独特的结构。五种作用力的框架能使企业透过复杂的表象看到本质，能准确揭示对产业的竞争至关重要的因素，也能识别那些对产业——及企业本身——的盈利能力提高最大的战略创新。五种作用力的框架并不排除在产业内探索新的竞争方式时需要发挥创造性。实际上，它将管理人员的创新作用力向那些对长期盈利能力最为重要的产业结构方面引导。在此过程中，这一框架旨在增加发现令人满意的战略创新的可能性。

改变产业结构的战略是一把双刃宝剑，因为企业能像改善产业结构和盈利能力那样轻而易举地破坏掉它们。例如，一种消除入侵壁垒或加剧竞争激烈程度的新产品设计，尽管新产品的推行者会暂时占有高额利润，但它可能会毁坏产业长期盈利能力的基础。此外，旷日持久的削价会有损于歧异性。例如，在烟草产业，未经注册的香烟对产业结构构成潜在的严重威胁。未经注册的产品会提高顾客对价格的敏感性，触发价格大战，并侵蚀抵御新入侵者的高广告促销的壁垒^①。主要的铝制品生产商为分散风险和降低资本成本而建立的合资企业同样会侵蚀产业结构。主要的厂商把一些具有潜在危险的新竞争对手引入该产业，帮助他们逾越困难的入侵壁垒。合资企业也会增高退出壁垒，因为必须全体合资伙伴同意才能关闭企业。

通常企业在进行战略决策时忽视了对产业结构将会造成的长期后果。他们只看到一举成功对其竞争地位暂时有利的一面，却不能预见竞争对手的反应造成的后果。如果主要厂商纷纷效仿削弱了产业结构，那大家都会深受其害。这样的产业“毁灭者”通常都是急于克服其主要竞争劣势的二流厂商；是步履维艰、急于摆脱困境而孤注一掷的厂商以及那些不惜成本或对未来抱有不切实际

幻想的“愚蠢”厂商。例如，在烟草业中的利哥特集团（Liggett Group，一个落伍的追随者）就曾对不注册产品发展趋势推波助澜。

企业改造产业结构的能力常使产业的领先者包袱沉重。领先厂商的举措会因其规模及对买方供方和其它对手的影响而对产业结构造成放大的影响。与此同时，领先者巨大的市场份额肯定会导致一切改变产业总体结构的举动，同样也会影响它们。因此，领先者必须不断地平衡其竞争地位以使整个产业得以健康发展。领先者采取措施改善或保护产业结构，往往比为自己寻求更强大的竞争优势来得更有利。例如可口可乐和坎贝尔汤料（Campbell's Soup）等领先的公司看来是遵循这一原则的。

产业结构与买方需求

满足买方需求是商业经营成功的核心，这已是老生常谈。这与产业结构的分析有什么联系呢？满足买方需求的确是产业及其企业充满生存活力的必要条件。客户必须愿意支付超出产品成本的价格，否则企业就无法长期生存下去。第四章将详述企业如何比竞争对手更好地满足买方需求而标歧立异。

满足买方需求或许是产业盈利能力的必要条件，但并非是充分条件。决定盈利能力的关键问题是企业是否能攫取其为买方创造的价值，或是否确保这种价值不落入他人囊中。产业结构决定谁攫取这一价值。入侵威胁决定新企业将入侵该产业并使这种价值被夺走的可能性，这种价值或者以低价形式转给买方，或者因竞争代价抬高而化为乌有。买方力量决定了他们在多大程度上能保留住为其创造的大部分价值，而仅留给产业里的厂商过得去的收益。替代品的威胁决定了在何等程度上其它产品能满足买方需求，由此也为买方愿为产品支付的价格规定了上限。供方的力量决定了在何种程度上为买方创造的价值被供方而非生产厂商占有。最后，竞争强度同样也反映了入侵的威胁。它决定了在何种

程度上企业会在竞争中损失掉其为买方创造的价值，以降价的形式全部转给买方或在抬高竞争成本时使之烟消云散。

因而，产业结构决定了谁占有为买方创造的产品价值的比例。如果一个产业的产品不能为客户创造较多的价值，不管产业结构的其它因素如何，企业的获利将微乎其微。如果产品创造了大量的价值，产业结构的作用则至关重要。在某些诸如汽车和重型卡车的产业里，企业为其客户创造了巨大的价值。然而就平均水平而言，企业只以利润的形式得到其中很小的一部分。而在另外一些产业，例如证券评级、医疗设备以及油田服务和设备等，企业也为客户创造了大量的价值，但历来都能得到相当可观的利润。因为，在油田服务和设备产业中，许多产品可以大幅度降低钻井成本。因为该产业结构十分理想，该产业中的许多企业能够以高收益的形式得到成本节约中的部分份额。然而，近来由于需求降低、新入侵者、产品歧异削弱及客户价格敏感性增加，导致了油田服务和设备部门中很多产业的结构吸引力降低。尽管能提供的产品仍为客户创造了大量的价值，但企业和产业的利润却大幅度下降了。

产业结构与供求平衡

关于产业盈利能力的另一个普遍观点是利润由供给和需求之间的平衡所决定。若需求大于供给，将导致高收益率。然而，长期的供求平衡受产业结构的强烈影响，盈利能力同样也是长期供求不平衡的结果。因此，即使供求之间的短期波动会影响短期盈利能力，产业结构则归根结底决定了长期盈利能力。

供给和需求不断变化，相互调整。产业结构决定竞争者以多快的速度增加新的供给。入侵壁垒的高度决定了新的入侵者进入产业并压低价格的可能性。竞争的激烈程度在决定现有盈利能力的策略上，发挥主要的作用。产业结构也决定竞争者以多快的速

度撤回过剩的供给。当生产远远过剩时，退出壁垒阻止企业退出该产业，并延长生产过剩的状态。例如，由于资产的专业化，油田运输业的退出壁垒很高。这将转化为价格的高峰短而低谷长。因此，产业结构会影响供求平衡和不平衡持续的时间。

供求不平衡对产业盈利能力产生的后果将因产业结构的不同而大相径庭。在一些产业中，很少的生产过剩也会引发价格战和导致较低的盈利能力。这是一些对激烈竞争和强有力的购买者施加结构性压力的产业。在其它产业当中，由于结构理想，生产过剩时期对盈利能力只产生相对来说微乎其微的影响。例如，在石油工具、球阀门和许多其它油田设备产品产业，企业在最近的产业萧条中曾竞相削价。然而，相对而言，钻井钻头却几乎没有任何降价。休斯工具公司 (Hughes Tool)、史密斯国际公司 (Smith International) 和贝克国际公司 (Baker International) 都是在非常理想的产业结构下经营有方的竞争者（见第六章）。产业结构也决定了需求过剩的盈利能力。例如，在繁荣时期，理想的产业结构使企业得以谋取暴利，而较差的产业结构则限制企业向该产业投资的能力。例如，强有力的供应商和替代品的存在，可能意味着繁荣的果实会落入他人囊中。因此，产业结构从根本上决定供给随需求的调整速度和生产能力的利用率与盈利能力之间的关系。

基本竞争战略

竞争战略的第二个中心问题是企业在其产业中的相对地位。企业的定位决定了它的盈利能力是高于还是低于产业的平均水平，在产业结构并不理想、产业的平均盈利能力并不高的情况下，定位合适的企业仍然可能获取很高的投资收益率。

长时间维持优于平均水平的经营业绩，其根本基础是持久性竞争优势^⑤。尽管企业相对其竞争对手有很多优势和劣势，企业

仍然可以拥有两种基本的竞争优势：低成本或歧异性。一个企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本和歧异性有所作为。成本优势和歧异性又由产业结构所左右。这些优势源于企业具有比它的对手更有效地处理那五种作用力的能力。

竞争优势的两种基本形式与企业寻求获取这种优势的活动景框相结合，就可引导出在产业中创造高于平均经营业绩水平的三个基本战略：成本领先、标歧立异和目标集聚。集聚战略有两种变形，即成本集聚和歧异集聚。这些基本战略见图 1-3。

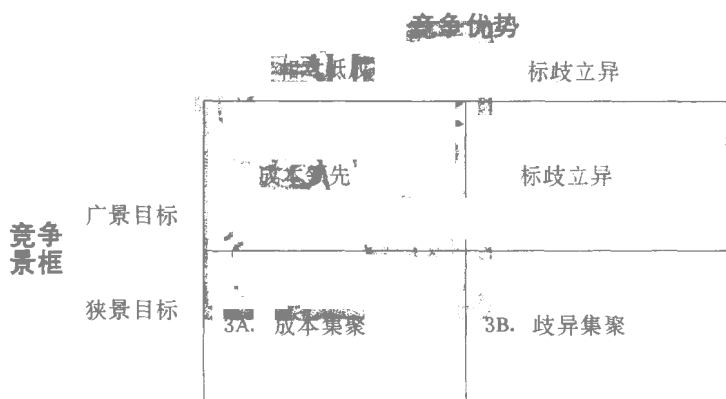


图 1-3 三种基本战略

每一基本战略都涉及通向竞争优势的迥然不同的途径以及为建立竞争优势采用战略目标景框来框定竞争类型的选择。成本领先和歧异战略在多个产业细分的广阔范围内寻求优势，而集聚战略在一个狭窄的单个细分中寻求成本优势（成本集聚）或标歧立异（歧异集聚）。推行每一种经营战略所要求的具体实施步骤因产业

的不同而差别很大，正如特定产业当中可行的基本战略互不相同一样。然而，尽管选择和推行一种基本战略远非轻而易举之事，他们却是任何产业必须认真探索的通向竞争优势的必由之路。

基本战略概念的深层含意是竞争优势为任何战略的核心所在，而创造竞争优势要求企业做出选择——如果企业要获取竞争优势，它必须选择它所要获取的竞争优势的类型以及活动于其中的景框。“事事领先，人人满意”的想法只会导致平庸战略和低于平均水平的经营业绩，因为它常常意味着企业根本没有任何竞争优势。

成本领先

成本领先大概是三种基本战略中最明确的一种。在这种战略指导下，企业的目标是要成为其产业中的低成本生产厂商。企业有广阔的活动空间，为许多产业的细分市场服务，甚至可能在相关产业中经营——企业活动的广度通常对竞争优势至关重要。成本优势的来源各不相同，并取决于产业结构。他们可能包括追求规模经济、专有技术、优惠的原材料以及其它我将在第三章详述的因素。例如，在电视机制造业中，成本领先要求有足够规模的显像管生产设备、低成本设计、自动装配线和分摊研究与开发费用的全球规模。在安全保卫产业，成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因为人员的高流动性所必需的高效率的培训过程。低成本生产商的地位不仅仅包括下移的学习曲线。低成本生产商必须发现和开发所有成本优势的资源。典型的低成本生产商销售标准的、实惠的产品并且极力强调从一切来源中获取规模经济或绝对成本优势。

如果企业能够创造和维持全面的成本领先地位，那它只要将价格控制在产业平均或接近平均的水平，它就能获取优于平均水平的经营业绩。在与对手相比相当或相对较低的价位上，成本领

先者的低成本地位将转化为高收益。然而，成本领先者不能无视歧异战略。如果它的产品被认为与其对手不能相比或不被客户接受，成本领先者为了增加销售量，将被迫削价以至于远低于竞争者的价格水平，这将抵消掉其理想的成本地位所带来的收益。德州仪器公司（Texas Instrument，手表业）和西北航空公司（Northwest Airline，空中运输）就是陷于这种困境的两家低成本的企业。德州仪器公司无法克服其产品特色上的劣势而退出了手表产业。西北航空公司及时认识到它的问题，付出了很多努力来改善营销及对乘客和旅行社的服务，从而使它的产品与其竞争对手并驾齐驱。

成本领先者尽管依赖于成本领先来获得竞争优势，但仍必须在相对竞争对手标歧立异的基础上创造价值相等或价值近似的地位，以领先于产业平均收益水平。标歧立异基础之上的价值相等能使成本领先者直接将其成本优势转化为较竞争对手为高的收益^⑥。标歧立异的价值近似意味着为获取满意的市场份额而进行的必要的削价不会抵消成本领先者的成本优势，因此成本领先者能赚取高于产业平均水平的利润。

成本领先的战略逻辑要求企业就是成本领先者，而不是成为竞争这一地位的几个企业之一^⑦。很多企业因为没能认识到这一点而曾犯过严重的战略性错误。当雄心勃勃的成本领先者不止一个时，他们之间的竞争常常十分激烈，因为市场份额的每一份都被视作至关重要。如果没有一个企业能获取成本领先并且“劝阻”其它企业放弃他们的成本战略，那么正如大量石油化工产业的例子一样，对盈利能力（和长期的产业结构）造成的后果可能是灾难性的。所以，成本领先是一种格外依赖于先发制人策略的一种战略，除非重大的技术变革允许某个企业从根本上改变其竞争地位。

标歧立异

第二种基本战略即标歧立异的经营战略。在歧异战略的指导

下，企业力求就客户广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质，并为其选择一种独特的地位以满足客户的要求，它因其独特的地位而获得溢价的报酬。

这种歧异经营的方式为各产业所独有。歧异经营赖以建立的基础是产品本身、销售交货体系、营销渠道及一系列其它因素。例如在建筑设备产业履带拖拉机公司(Caterpillar Tractors)的歧异战略建立在其产品的耐用性、服务、备用件供应和出色的销售网的基础之上。在化妆品产业，歧异战略则更多地依赖于产品形象和在商店内柜台的定位。我将在第四章详述企业如何创造持久的歧异性。

一个能创造和保持经营歧异性的企业，如果其产品价格溢价超过了它为产品的独特性而附加的额外成本，它就成为其产业中盈利高于平均水平的佼佼者。因此，一个标歧立异的厂商必须一直要探索能导致价格溢价大于为歧异化而追加的成本的歧异经营方式。由于标歧立异的厂商的价格溢价将会被其显著不利的成本位置所抵消，所以它绝不能忽视对成本地位的追求。这样，维持歧异战略的企业必须通过削减所有不致于影响歧异性的各方面成本，旨在实现与竞争对手相比的成本相等或成本近似。

歧异战略的逻辑要求企业选择那些有利于竞争对手的并使自己的经营独具特色的那些特质。企业如果期望得到价格溢价，它必须在某些方面真正标歧立异或被视为具有歧异性。然而，与成本领先相反的是，如果存在多种为客户广泛重视的特质，产业中将有不止一种的成功歧异战略。

目标集聚

第三种基本战略是目标集聚战略。因其着眼于在产业内一个狭小空间内做出选择，这一战略与其它战略相比迥然不同。集聚

战略的企业选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣使其战略为它们服务而不是为其它细分市场服务。通过为其目标市场进行战略优化，集聚战略的企业致力于寻求其目标市场上的竞争优势，尽管它并不拥有在全面市场上的竞争优势。

集聚战略有两种形式。在成本集聚战略指导下企业寻求其目标市场上的成本优势，而歧异集聚战略中企业则追求其目标市场上的歧异优势。集聚战略的这两种形式都以目标集聚企业的目标市场与产业内其它细分市场的歧异为基础。目标市场必须或者满足客户的特殊需要，或者为了适合目标市场的生产和交货体系必须与其它产业细分市场不同。成本集聚战略在一些细分市场的成本行为中发掘歧异，而歧异集聚战略则是开发歧异细分市场上客户的特殊需求。这些差别意味着多目标竞争者不能很好地服务于这些细分市场，他们在服务于部分市场的同时也服务于其它市场。因此，集聚战略的企业可以通过专门致力于这些细分市场而获取竞争优势。目标的广泛性是一个明确的程度问题，但是集聚战略的精髓是就一个狭窄目标市场与产业平衡的差异大做文章^⑧。

哈默密尔造纸公司 (Hammermill Paper) 是实施集聚战略的一个典型，它曾通过利用生产过程中的差别为不同的细分市场提供最优服务来获利。哈默密尔公司逐渐转为生产相对小批量、高质量的特殊用纸，而更大的造纸公司则由于它所拥有的更大规模的生产机器而面临对短生产周期造成的高成本恶果。哈默密尔的设备更适合于短生产周期、频繁调整的生产。

采取集聚战略的企业从广设目标的竞争对手的两个方面的任何一个取得次优的优势。竞争对手也许会在满足特殊市场需要方面表现欠佳，这打开了实施歧异集聚战略可能性的大门。多目标的竞争对手可能又会在满足某一细分市场需要时表现过头，这意味着它们将承受服务于该市场时高于所必需的成本的压力。仅仅满足于一个而不是更多细分市场的需要为成本集聚战略提供了机

会。

如果实施集聚战略的企业目标市场与其它细分市场并无差异，那么集聚战略就不会成功。例如，在软饮料产业，皇冠公司（Royal Crown）专门致力于可乐饮料，可口可乐公司（Coca Cola）和百事可乐公司（Pepsi）则生产种类繁多、味道多样的饮料。然而，可口可乐和百事可乐在服务于其它细分市场的同时也很好地服务了皇冠公司的细分市场。这样，可口可乐和百事可乐因有更多种类的产品而在可乐市场上享有高于皇冠公司的竞争优势^⑨。

如果一个企业能够在其细分市场上获得持久的成本领先（成本集聚或标歧立异、歧异集聚地位）并且这一细分市场的产业结构很有吸引力，那么实施集聚战略的企业将会成为其产业中获取高于平均收益水平的佼佼者。细分市场结构上的吸引力是一个必要条件，因为一个产业中，一些细分市场比其它市场盈利率要低得多。只要实施集聚战略的企业选择不同的目标市场，产业中通常总有容纳几种持久的集聚战略的市场空间。大多数产业所包含的大量的细分市场，即每一个包含着不同的客户需求或不同的最优化生产或交货体系的细分市场，都是集聚战略的候选市场。第七章将详细论述如何定义细分市场 and 选择持久的集聚战略。

夹在中间

致力于第一种基本战略但却劳而无获的企业被称为“夹在中间”。它不具有任何竞争优势。这种战略性地位通常是经营业绩低于产业平均水平的一种处方。由于成本领先者、标歧立异者和目标集聚者在任何细分市场的竞争中都占据十分有利的竞争地位，夹在中间的企业就只好处于劣势地位进行竞争了。即使夹在中间的企业侥幸发现了一种有利可图的产品或客户，拥有持久竞争优势的竞争者也会迅速将胜利果实抢夺一空。大多数产业里，有很多竞争者都是夹在中间的。

只有当产业的结构非常理想，或者企业如此幸运以至于其竞争对手也处于夹在中间的境地，夹在中间的企业才会获取可观的收益。然而，通常这样的企业远比采取一种基本战略的竞争对手的盈利低得多。产业的成熟会加大采用基本战略的企业和夹在中间的企业之间的差异，因为迅速增长的过程中，具有明显失误的企业会被暴露无遗。

陷于夹在中间的境地通常是企业不愿就如何竞争做出抉择的后果。它试图尝试某一种途径来建立竞争优势，结果却一事无成，因为获取不同类型的竞争优势往往要求采取互相矛盾的实施步骤。夹在中间的现象也折磨着成功的企业，它们为了增长和维护声誉不得不折衷其基本战略。拉克航空公司（Laker Airline）是一个典型的例子，它最初在北大西洋市场上采取不提供不必要服务的非常明确的成本集聚战略，其目标是针对那些对价格极为敏感的普通旅客组成的市场。然而，一段时间后，拉克航空公司又开始增加不必要的花样，增设新的服务项目，开辟新的航线。这种变化使原有形象受损而变得含混不清，使服务和交货系统由优变劣。结果是灾难性的，拉克航空公司最终破产了。

采取集聚战略的企业一旦已控制了目标市场，往往难以抵制导致其基本战略含混不清的诱惑力，从而陷于夹在中间的境地。集聚战略包含故意限制其潜在的销售额。成功可能会使实施集聚战略的企业忘记了它成功的原因，为了增长的需要而折衷其集聚战略。与其损害自己的基本战略，企业通常倒不如发掘一些继续推行其基本战略的新产业以获取增长，或者利用其内在的相互联系而获利。

追求多种基本战略

每一种基本战略在创造和保持一种竞争优势方面都有不同的途径，它将企业寻求竞争优势的类型和战略目标的空间结合起来。