

中欧—沃顿创新管理译丛

动态竞争战略

Wharton on Dynamic
Competitive Strategy

乔治·S·戴伊 (George S. Day)

戴维·J·雷布斯坦因 (David J. Reibstein) 编著

罗伯特·E·冈特 (Robert E. Gunther)

孟立慧 顾勇龙 炼 译

孟立慧 审校

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

**动态竞争战略/(美)戴伊,(美)雷布斯坦因编著;孟立慧,顾勇,龙
炼译. —上海:上海交通大学出版社,2003
(中欧沃顿创新管理译丛)**

ISBN7-313-03117-3

I. 动... II. ①戴... ②雷... ③孟... ④顾... ⑤龙... III.
竞争—经济战略—研究 IV. F038.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 051713 号

动态竞争战略

戴伊,雷布斯坦因 编著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市华通印刷有限公司 印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:22.4 字数:369 千字

2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3 050

ISBN7-313-03117-3/F·440 定价:58.00 元

版权所有 侵权必究

Wharton on Dynamic Competitive Strategy

The Simplified Chinese edition is published by Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright © 1997 by George S. Day and David J. Reibstein

Published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. Published simultaneously in Canada.

Reproduction or translation of any part of this work beyond that permitted by Section 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act without the permission of the copyright owner is unlawful. Requests for permission or further information should be addressed to the Permission Department, John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

上海市版权局著作权合同登记章:图字 09—2001—542 号

作者简介

- 乔治·S·戴伊：**沃顿商学院市场营销学教授，被尊称为市场导向战略研究之父。
- 戴维·J·雷布斯坦因：**沃顿商学院市场营销学教授，是竞争性市场营销战略领域的领头雁。
- 罗伯特·E·冈特：**《管理决策》和《新兴技术管理》两本书的合著者，负责协调工作。

译者简介

孟立慧：毕业于复旦大学世界经济系，经济学学士。20 世纪 80 年代中期开始从事编辑工作，是《追求卓越的激情》等数十种经济管理类书籍的责任编辑，并发表过各类著述数十种。20 世纪 90 年代初开始从事外贸工作，曾先后担任外商办事处高级业务经理、外贸公司出口部经理、国际贸易公司副总经理。在外贸企业的经营管理、对部分产品及服务的国际市场及其运作的理解和把握方面，拥有丰富的经验和独到的见解。20 世纪 90 年代后期开始转而从事大型地产投资项目的投资和营销策划管理工作。现任某大型投资集团公司发展部副总经理兼下属房地产开发公司负责项目策划和市场营销策划管理的副总经理。

顾 勇：毕业于上海交通大学管理学院，获学士学位。自 20 世纪 90 年代中期起，长期从事企业管理工作，具有丰富的管理学知识与实践经验，熟悉经营战略管理、市场营销策划与管理以及人力资源开发管理。曾在多家高星级涉外宾馆担任部门经理、总经理助理。现任某三星级涉外酒店副总经理。

龙 炼：毕业于复旦大学，获管理学硕士学位。专注于企业战略管理和市场营销，对企业战略规划与实施、市场营销策划与组织等，有自己独到的认识与理解，并具有丰富的实战经验。曾作为作者之一参与《企业战略管理案例研究》一书的写作，并在各种媒体上发表过一定数量的学术论文。现任某大型企业总经理助理兼企划企管部经理。

本书是开拓和合作的结果

**谨将此书献给
我们的学校——
给我们以巨大激励的
沃顿商学院和商学院的同事们**

对沃顿商学院《动态竞争战略》 一书的赞誉

沃顿商学院的《动态竞争战略》，是一本非常优秀的管理学著作。它将许多不同的框架体系和原理结合在一起，使我们能够对动态竞争战略的形成，有一个更好、更全面的理解。这适合于大多数人阅读的读本，提供了一系列关键的框架体系和原理，并用许多独具说服力的案例，赋予这些框架体系和原理以鲜活的生命。每一位有思想的行政人员，都会产生阅读这一读本的愿望，并把它放在手边，随时作为参考。

——市场营销科学学院执行董事、斯坦福大学
S·S·克莱斯吉学院市场营销战略
教授戴维·B·蒙特格墨里

没有任何一本著作能够像本书一样，准确地抓住超级竞争的精髓。在将学术理论转化为实践者能够在动态的超级竞争中自如地加以运用的工具和手段这一方面，本书做出了极其重要的贡献。沃顿商学院的这本《动态竞争战略》，为如何赢得超级竞争，提供了一个价值连城的视点。

——《超级竞争》一书作者理查德·A·德埃维尼

目 录

前言.....	1
致谢.....	1
导言 动态挑战:理论与实践	1

第 1 部分 在不断变化的竞争环境中了解您的优势

第 1 章 确定竞争领域:谁是竞争对手	6
第 2 章 保持竞争优势:在动态竞争环境中创造并保持优势.....	33
第 3 章 动态竞争优势的一体化政策趋向	63
第 4 章 技术驱动型环境变化和前期市场主导者持续性竞争 劣势	84

第 2 部分 竞争对手行为预期

第 5 章 博弈论与竞争战略.....	115
第 6 章 行为理论与幼稚战略论.....	138
第 7 章 共同进化:竞争决策分析的第三种架构	162
第 8 章 反应预期:决定竞争对手反应的因素	182
第 9 章 理解竞争关系.....	201

第 3 部分 制定动态竞争战略

第 10 章 对竞争行动做出反应的创新战略	218
第 11 章 先发制人战略	237
第 12 章 向竞争对手发出信号	256
第 13 章 承诺策略:通过减少选择来提高竞争地位.....	272
第 14 章 竞争战略的反垄断限制	292

第 4 部分 竞争战略的选择

第 15 章	关联分析——从消费者角度看竞争的相互关作用 ...	320
第 16 章	动态竞争力:为未来创造竞争财富.....	346
第 17 章	实战前的训练:使用模拟来分析和发展竞争战略.....	374

致 谢

首先,我们要向本书作者们的专业素养、热情和合作精神表示敬意,离开了他们对这次有多重限制的“练习”的支持,我们不可能取得成功。在本书形成的过程中,每一位作者都欠下那些善于前瞻性和结构性思维的学者们和参与者们很多很多。有太多的人需要在这里向他们一一致谢,但我们希望我们已经在每一章中给了他们应得的尊敬和感激。

这一课题由亨兹曼全球竞争变革中心发起、资助。通过确定选题、资助个人或合作课题以加快行动步伐、利用工作站、会议、论文和书籍(就像本书一样)进行沟通和交流等多种方式,中心对沃顿研究的方向选择和进程促进起到了独特而核心的作用。中心立志要充分利用那些有能力并有共同兴趣的科学家们之间的紧密关系,同时,中心也开启了通往实践世界的重要窗口——这些实践不仅能引发我们对所做研究进行新思考,更为我们提供了所追求的目标。亨兹曼中心的独特使命就是成为沃顿在全球市场竞争战略、变革、新技术和管理等方面研究的焦点。我们的行为是对琼·亨兹曼的致礼,他是沃顿的校友,在1988年充满远见地创建了亨兹曼中心。作为一个有远见的企业家,亨兹曼先生是美国最大私人化工公司的创始人、主席和首席执行官,并取得了巨大的成功。

许多人为本项目的完成做出了贡献。我们要特别感谢罗伯特·冈特,他不仅和我们一起致力于全书的形成、整合时常发生方向偏差的每一位作者的各种行为,还对本书内容的形成做出了贡献。我们要特别感谢我们的行政助理迈克·克莱科塔和他的前任赫迪·布朗,他们毫无怨言地承担了把我们组织起来的重任,并促进了整个复杂的沟通网络的形成。

我们不应该不提及对我们妻子——玛丽琳·戴伊和凯伦·雷布斯坦因的感激之情，正是她们的支持和宽容，使得我们的工作和生活如此愉快。

沃顿乃至更广泛学术社区的同事们充满热情的质询和思考，以及我们同学生和实践者之间的互动，都大大提升了我们的日常工作水平。事实上，这本书最初的动因来自于沃顿商学院给经理们开设的一次市场竞争策略课程，在该课程当中，经理们的洞察力、要求和所考虑的问题，对本书中许多思考的形成非常有帮助。

只有在沃顿这样一个拥有如此多各种专业技能和经验的校区当中，人们才有可能去想象和推进涵盖面像本书一样广泛的项目，我们希望这本书真实地反映了沃顿及其教研人员的深度和优秀素质。

乔治·S·戴伊
戴维·J·雷布斯坦因

前 言

将不同的战略研究观点结合到一起

本书旨在用一个具有开创性的方法,在战略研究各种不同理论和工具的基础之上,形成一个跨学科、多视点、全方位的战略观。专家们分别对战略形成及运用过程中出现的特定的挑战,进行了深入的研究,也提出了许多很有价值的理论。本书,可能是第一次,将与战略相关的所有这些理论和观点结合在一起,放在管理人员和学生们的书边,供他们细细阅读。

老的竞争战略观已经过时了,因为竞争环境已经变得越来越具有动态性了。管理人员需要有更新的理论、更新的观点,来指导他们更好地认识并理解竞争的实质。他们还需要了解企业、竞争者、大环境之间所存在着的彼此交错的相互关系。随着竞争变化的速率变得越来越快,他们越来越需要扩大他们的视野,明晰他们的观点,而这就是本书最终的目标。

作为最大、拥有最多战略研究人员和战略研究小组的商学院之一,沃顿商学院拥有独一无二的优势,就是能够随时随地地,将所有这些研究人员集合在一起。许多年以前,我们组织了一系列由沃顿商学院许多系科战略研究学者参加的圆桌研讨会。在这些研讨会上,专家学者们充分交换、讨论了对战略的看法和观点,并开始投入到我们将各种不同战略理论和观点结合起来,以形成一个更加全面的竞争战略观点的挑战之中。在这一过程中,我们所有人——包括那些已经在自己所研究的领域涉足了数十年、早已功成名就的专家——都对战略挑战问题,有了全新的认识。因此,我们决定,将我

们在这一过程中得到的收获,用书的方式,奉献给更多的人。这就是本书的由来。

本书作者主要来自沃顿商学院的管理系、市场营销系、公共政策系以及营运和信息管理系,他们和世界各地学识渊博、成绩卓著的学者们一起,为本书做出了巨大的贡献。本书中的部分理论与观点,以前只在专业性的学术杂志上发表过,而我们的目标则是,将最具效用的理论观点和工具奉献给广大的管理人员和我们的学生们。因此,本书确立了一个标杆,就是对一些最主要的竞争战略管理工具进行最全面的审视,以确定我们今天所面临的动态竞争挑战。

本书不仅在名字上,反映了沃顿商学院的实力。更重要的是,本书表现了沃顿商学院的精神,是沃顿商学院追求先进知识、鼓励多学科对话以及对全世界的管理实践产生重大影响的集中表现。本书还反映了我们集全球最大、拥有最多战略研究人员和战略研究小组的商学院之一所拥有的资源,为企业领导人今天所面临的理论和实践挑战,找出解决问题的观点、方法和工具的目标。

由于我们所提出的这些视点、方法和工具,是从许多不同的理论体系和研究成果中,分析提炼产生的,因此,它们并不一定就是最好、最合适的。本书的目标,并不是为发展战略所面临的复杂挑战,提出一个现成的答案,而是通过本书各章节所提供的各种视点和方法,为分析战略、构筑战略,提供一个可以借鉴的框架体系。因此,本书所提供的视点、方法和工具,并不一定适用于所有的情况,但在许多情况下,它们都是适用的。而通过从更多的角度和视点来审视您所面临的竞争挑战,您就可以进入到最为重要的战略活动之中,那就是——为您所面临的战略挑战提供一个创造性的结论。

导言 动态挑战：理论与实践

竞争变化如此之快，甚至于连劲量电池都难以跟上节奏。1996年，它和对手金霸王在价值 20 亿美元的美国碱性电池市场上的残酷竞争，被电池电量测试器事件推上了白热化的程度。1990 年，金霸王在它的部分产品中引入了放在包装内的电量测试器，分析家们估计这一举措使得金霸王在接下来的 3 年里增加了 3 个百分点的市场占有率。1995 年年末，这两个对手为了抢占先机，都宣布了更为昂贵的直接附加在电池上的电量测试器计划，这就抵消了金霸王包装内电量测试器所带来的竞争优势。到 1996 年的 5 月份，艾瑞迪先拔头筹，每一天都有几个型号的拥有内置式电量测试器的电池涌入市场，金霸王开始推出它的首批网上测试器的时间只比它在 AA 电池上晚一个月。没有一家公司敢让它的竞争者首先引入变革，结果是由于两家都拥有，网上测试器没有给其中的任何一家公司带来优势；并且两家公司都要投入广告又不可能提高价格（这两家公司还同时就网上测试器的专利权问题在法庭上打起了官司）。现在，厂商负担了这个额外功能的制造却又不能因此而享有优于对手的竞争优势。这还只是竞争的第一个回合，就像每天的广告所表明的那样，竞争性互动行为“只是不断地重复、重复、再重复”。

战略正变得越来越动态，就像艾瑞迪案例中一样，一个非常好的战略或策略完全有可能被对手的行为所破坏。一个特定战略或策略的力量不是由最初所采取的措施所决定的，而决定于它对竞争者行为和反应预测的准确程度和随时间而变化的消费者需求状况。战略的成功还有赖于它对竞争性环境下法规、技术等其他资源变化情况预见的有效性。目前，竞争性环境变化的步伐越来越快，因此，在构建竞争战略时，对这种动态的机制也必须要有更加清晰的认识。

全球化和技术变革为竞争提供了更多的动因；原有构架的打破改变了许多行业的竞争规则；市场变得越来越复杂和不可预测；紧密联系世界的信息流使企业能更快地感知竞争对手并做出反应。这种加速的竞争意味着竞争者不可能再沿用原来的方式——等对手行动之后再决定如何反应。对于任何可能发生的事件，新的口诀是预测和准备。竞争者的每一步都会迅速引起相应的反应，因此，所有的优势都是暂时的。

最集中或最激烈竞争的对手可以在可乐大战中见到，可口可乐的每一步都会引起百事的反应，百事的所有创意也都会带来可口可乐的迅速反击。长途电话供应商们也同样如此：MCI 的每一个广告都会引起美国电话电报公司的反应，反之亦然，结果导致在广告战上的所有花费合计超过数十亿美元。我们可以不停地列举下去：柯达推出一款新的一次性相机，富士立刻就会有一个相似的产品准备面市；甚至银行之间也会进行信用卡大战，每一次提供礼物或是降低信贷利率，对手都会很快采取相似措施。

没有一家企业能够容忍它的对手获得长期明显的领导地位。这是因为消费者做出的选择是以对不同厂商所提供产品的比较为基础的。一台高效计算机或一张廉价飞机票的形成，决定于市场上所有其他计算机供应商产品的效率和该路线上其他航空公司的票价。简而言之，决定性因素不是产品或服务本身的质量究竟如何，而是和对手比较起来该产品或服务的价值如何。因此，经理们不能自满于一个好产品，因为竞争对手的一些新供给将会改变人们对原有产品质量的认识。

战略非常复杂，一个战略或策略所带来的冲击不仅决定于它最初所采取的措施，也决定于竞争对手、顾客和竞争环境中其他参与者对该战略或策略的反应。一个战略所引起的涟漪将会通过对手和消费者扩散出去，然后再反射回企业自身。正是这种一层又一层、战略及其反馈行为的多重波浪所导致的复杂互动行为决定了竞争。随着市场边界的日益模糊和原先稳定的行业中不断涌现外来者，竞争变

得更加复杂而多维化。公司所面临的选择和威胁越来越广、越来越多样化——需要在更加广泛的领域内具备洞察力。

战略重构

在竞争的强度和速度不断增加的背景下,人们越来越觉得经理们构筑和实施战略的能力并没有保持同步。咨询顾问和学者们走入了一个无效的误区——给出一系列不断变化、时常自相矛盾的框架和方法,其中的每一个都曾被认为是开启竞争迷团的钥匙,但事实上它们都只能解释整个图画中的某一部分。更有甚者,在它们试图过分简化战略的努力过程中,这些方法往往会忽视战略进程中的某些至关重要的要素。

这本书为竞争战略提供了一个动态和整合的视角,以应对上述挑战。这样一个视角承认不同的观点和看法在这个复杂问题中的价值,更意识到把各种思想融合入一个整体的必要性。战略家不能只从一个角度来看世界,这样做就如同闭上一只眼在高速公路上驰骋一样危险。相反,经理们需要一个运用不同镜片和工具的综合性框架,以理解企业的竞争态势,找到建立竞争优势的新源泉,构建对手难以赶上的竞争战略和策略。

对战略没有一个动态的视角,经理们往往会坚持过去那些不再有效的战略;对竞争没有一个复杂而精细的认识,经理们往往会过分简化或忽视某种潜在的威胁和机遇。在一个动态且复杂的市场上,为了考察构筑战略时所必须注意到的每一方面,企业必须要站在竞争者的立场上对局面进行思考。

“硅图像”:当代战略复杂而动态的挑战

1996 年中期,“硅图像”公司遇到了它年轻生命中最大的战略挑战。这个 1982 年由吉姆·克拉克和 6 个斯坦福学生所创建的公司

已经成长为一个 22 亿美元的公司,并在三维计算机算法领域中占据了主导地位。

起初,大的计算机和软件公司并没有注意在计算机产业某一狭小领域中的这个小企业,但在它创建十多年以后,三维图像制作在娱乐(比如说,侏罗纪公园中恐龙的制作)、汽车设计甚至于金融服务(三维图像能够帮助经纪人更好地把握股票市场的突然变化)等行业中变得越来越重要。“硅图像”创造了这个市场并成为其中的领导者。

“硅图像”在 1990 年占领了工作站市场 5% 的份额,成为全世界第三大的工作站制造商——后来排在太阳微系统、惠普和 IBM 之后位列第四——和三维工作站市场上当仁不让的领导者。

算法革新:风雨飘摇的优势

在 1996 年中期,“硅图像”仍然有着巨大的优势。作为三维市场的发明者,它具有强势的品牌形象和强大的视觉设计能力。但“硅图像”和它所开创的市场已经足够大,引起了许多极具实力的竞争对手的注意,英特尔的下一代微处理器和微软的 NT 软件都把三维计算机推向了大众市场。太阳微系统、惠普和其他一些厂商也对“硅图像”在工作站市场上的地位提出挑战。随着新对手的出现,“硅图像”能够保持它的竞争优势吗?它应该与谁竞争?如何竞争呢?

“硅图像”面临足以破坏其优势的两大威胁:

- “小鱼大池”症 伴随着市场的重新界定,“硅图像”从三维图像设计市场中的一条大鱼变成了一个更大市场范围中的一条小鱼。拥有整个工作站市场 9% 占有率的“硅图像”,落后于太阳微系统、惠普和 IBM(如表 I.1 所示)。竞争对手的这种变化,尤其是当这些对手充满攻击性地发展自己新的算法能力时,“硅图像”面临的是一个更为严峻的竞争态势。

- 三维图像功能的商品化 芯片、软件和工作站的发展趋势日