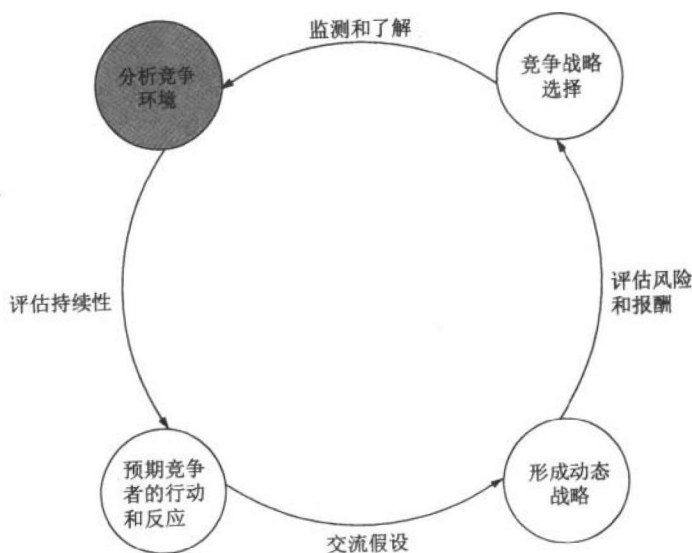


第1部分 在不断变化的竞争环境中了解您的优势



在信用卡大战中，汽车和电话公司一直在与银行进行着竞争，而大银行也都在开发它们自己的长途电话网。那么，是不是可以说，化学银行将微软、因图特(Intuit)、美国电话电报公司都视为其竞争对手了呢？

戴尔电脑通过其别出心裁的电脑邮购方式，仅仅用了 8 年时间，就使公司成为了《财富》500 强的一员。但它的成功也受到了那些使用同样战略并且同样不断发展其电脑技术的公司的挑战。电器超市出现了，像康柏电脑这样强劲的对手也开始直销其产品。戴尔电脑如何才能继续建立并更新其优势呢？

1984 年 12 月份，博帕化学物品泄漏事件表明，大型化学企业在全世界范围内，受到了来自于立法者的越来越大的安全压力。同样，航空法规从根本上改变了美国航空业的竞争格局。企业该如何才能去预测、影响这些法规方面的变化，并对之做出反应呢？

汇丰银行掌握了香港 75% 的储户，但像花旗银行这样一些更加大胆的银行，却掌握了那些最有油水的客户。汇丰银行广种薄收的做法成为了一种义务，因为它不得不向一些不赚钱的客户提供服务。那么，汇丰银行如何才能对这种竞争威胁做出反应呢？本书的这一部分，就将对这样一些及其他许多方面的竞争环境的变化，以及其中所存在的优势的本质，进行探讨。

竞争领域和竞争优势

竞争战略最为基本的问题之一是：您相对竞争对手的优势在哪里？在一个动态环境中，这些竞争优势的来源和性质，是经常发生迅速变化的。

为确定您相对于竞争对手所具有的竞争优势，您必须先确定竞争对手的名单，以便进行对照。您的竞争对手是那些与您在同一个产品市场上，与您具有相同能力的竞争者？还是那些潜在的替代者？19 世纪 80 年代，西尔斯公司可能对其他百货公司具有优势，但对那

些专业的零售商如盖普公司就不具备竞争优势。那么，西尔斯公司现在是否要将其他百货公司、专卖商店、专业零售商店，甚至电视销售网和在线销售服务商，都视为其竞争对手呢？在行业界线变化很大的环境中，企业所面临的第一个挑战，就是要确定竞争的范围和领域。本书的第 1 章，就对确定竞争领域及其范围的好几种方法，予以介绍和讨论。

一旦相关的竞争对手名单得到确定，第二个问题就会接踵而至：企业是否对其竞争对手拥有持久的竞争优势？或许有人会说，除了强有力的品牌和受教育程度很高、责任心很强的员工队伍以外，不存在任何其他持久的竞争优势。第 2 章为这一问题提供了一个更加完整、更加实用的答案。这一答案分成三步骤，第一步是要搞清楚，我们所拥有的优势，是否来自于我们向客户提供的产品或者服务所具有的超值价值；第二步是理解这一优势的源泉，这一切都代表了我们这个企业之所以有别于其他竞争者的优良资产和与众不同的能力；第三步，也就是最后一步，就是要搞清楚，在一方面不使自己的竞争优势遭到竞争对手的削弱，另一方面继续投资以强化自己的竞争优势甚至找到新的竞争优势的情况下，自己企业的竞争优势到底能够保持多久？这一过程是一个不断创造优势→削弱优势→再创造优势的循环的一部分，但无论怎么说，只有拥有了优势，才会获得更加可观的赢利。

理解变化：公共政策与技术变革

导致竞争领域、范围以及竞争优势发生变化的，主要存在两种力量，其一是公共政策，其二是技术。加强控制和放松控制这两种趋势，可以从根本上改变竞争环境的性质。但遗憾的是，许多经理人员迄今为止仍把公共政策的影响看做是茶余饭后的一种谈资，而没有引起足够的重视。第 3 章揭示了公共政策与竞争战略之间所存在的相互关系和相互影响，并指出，经理人员应该在考虑构筑其竞争战略

的过程中，将公共政策一并考虑进去。

在界定竞争领域、范围以及竞争优势时，技术变革是另一个不可忽视的重要因素。第 4 章揭示了技术变革可以如何削弱占据主导地位的老牌大型企业现存的竞争优势，并对银行业和其他服务性行业的技术变革和政策变化，进行了专题的审视。因为在这些行业中，技术和政策方面的变化，正在为新进入者创造良好的机会，使这些新进入者可以从那些占据主导地位的老牌大型企业手中，夺取最有利可图的客户群体。因此，占据主导地位的老牌大型企业所拥有的“持续性竞争优势”，正在由于这些企业所拥有的过时的技术、对客户的承诺、政策，以及其他原因，而成为其“持续性竞争劣势”。

第 1 部分为理解竞争优势的特性，以及理解竞争优势在动态竞争环境下的变化方式，提供了工具和着眼点。不管您采用何种方法去进行竞争，您都需要了解如何确定竞争领域和范围，如何理解竞争优势的源泉，以及影响竞争态势发生变化的力量。

第 1 章 确定竞争领域：谁是竞争对手

乔治·S·戴伊(沃顿商学院市场营销系)

在一个程式化的竞争战略中，经理人员所面临的一大课题，是如何界定竞争的领域和范围。在哪里进行竞争？谁是竞争对手？这一竞争领域的魅力在哪里？本章所要讨论的是，如何从消费者和竞争者的角度，去界定竞争的领域和范围。这同时也揭示了，是哪些因素对一个特定竞争领域的魅力大小产生影响。

对经理人员来说，他／她所面临的一个极为重要的竞争挑战，就是要十分准确地确定竞争领域的现有范围和结构，以便了解竞争对手，战胜竞争对手，并对这些竞争对手可能的反扑做出正确的反应。更重要的是，使企业不会承担过于简单化的风险，而这些风险往往会使企业对可能导致现有规则倾覆的变化茫然不知。

一些竞争领域是已经很明确地界定了的。在这些竞争领域中，

存在着非常稳定的界线和范围，竞争者在这些界线和范围之内，相互影响、相互竞争。研究产业和竞争分析的大多数经典案例，都对此做出了证明。无论是宝洁公司在纸尿裤领域和金佰利公司的竞争，或者宝洁公司在二氧化钛领域和杜邦公司的竞争，还是宝洁公司在家用电器领域和惠而浦公司的竞争，无一例外，都符合上面所说的特征，而且这些竞争都是可预测的。更不用说的是，可口可乐公司和百事可乐公司在软饮料市场上的竞争，最终走向了全世界。这两家公司一直在可乐市场的每一个角落，为每一个细分市场，而展开着激烈的竞争。与此同时，每一家公司周围都有一大批非酒精饮料竞争对手，在为争夺市场份额而激烈拼杀。而当竞争达到白热化时，市场的划分就基本确定了，而市场规则也就诞生了。

随着竞争越来越动态化，竞争的界线也变得越来越模糊，竞争对手也变得越来越难以确定，越来越难以预测。如随着化学成像技术和电子成像技术的发展，整个电子电器行业正在聚合，其界线也变得越来越重叠。以前非常清楚的办公用品、家用电器产品、电信产品以及娱乐用电器产品生产界线，现在已经变得非常模糊了。再如，电脑产品的功能和消费者利益已经形成了一种“你中有我、我中有你”的融合，即个人电脑同样也有娱乐、商务、生产功能。此外，还有一些问题也很有意思，如零售金融服务市场现在是开始还是结束？化学银行会把微软、因图特、美国电话电报公司视为其竞争对手吗？

技术变革、全球化、放松控制、甚至对消费者和渠道的需求，都使一度非常稳定的竞争领域及其范围不断地被打破，从而经常出现不速之客（出乎意料的竞争者）加入竞争的情况。如在信用卡大战中，汽车公司、电话公司就一直在和银行展开竞争，而大银行也一直在开发其自己的长途电话网络。一般来说，在行业中较少受到尊崇的企业，比较容易打破现有的行业界线，建立新的关系模式，如戴尔电脑就打破陈规，用建立直接销售渠道的方式，直接打入了个人电脑市场。

没有任何一种单一的方法，能够对这样一种复杂、迅速多变、而

又具有多重性的竞争领域，做出恰如其分的描述和解释。本章最主要的目的，就是要为读者提供各种各样的方法，以了解这一不断变化的领域，从而减少困惑和歧义。而要达到这一目的，我们需要从消费者和竞争者两个角度，对市场进行回顾。随后，本章对决定某一个竞争领域是否具有吸引力的因素，进行了揭示。由于本章对战略进行了十分有意义的讨论，因此，对本书的其他内容产生了决定性的影响，毕竟，企业首先必须确定谁才是必须认真考虑的竞争对手。

竞争领域的范围

竞争领域的范围应该怎样加以确定？竞争领域可以大到涵盖整个行业，也可以小到一个具体的产品市场。界线最为宽泛的是汽车行业，其汽车生产，包括轻型卡车、面包车（因可以用作个人运输车辆），涵盖了全世界。而同样在汽车行业，最小的竞争范围可以限定在加利福尼亚州的轻型卡车或德国的豪华轿车之上。有 4 个因素可以帮助确定竞争领域，它们是：

- 产品或服务系列（单个产品还是系列产品）；
- 消费者层次／消费者细分（单个细分消费者市场还是多个细分消费者市场）；
- 地域范围（单个地区还是全球化）；
- 价值链上活动的数量（数量很多还是数量很少）。

很少有哪个竞争领域的确定，会同时用到这所有 4 个因素。策略意义上的竞争领域和战略意义上的竞争领域，有着很大的不同。因为策略上的定位，如短期预算和业绩评价等，通常都和狭隘的定位有关，主要反映了产品和销售经理们的短期考虑，而他们通常都只将他们所面对的市场，看成为“用他们所能够调动的一切资源去加以满足的市场需求”。在这里，消费者的定位被限定在他们最近服务过的

那部分人身上，而相应的竞争性产品也只看到那些外观相似、功能相同、销售渠道一致的产品。

与此相反的是，从战略角度对竞争领域所进行的定位，要求包括更加广泛的市场因素：

- 近期没有提供过服务的市场机会；
- 导致产品品种更加丰富多样的技术、价格水平和供应状况的变化；
- 来自于邻近市场的潜在竞争进入者。

在狭隘的定位上停留时间过长，会使企业很容易遭受攻击。例如，美国企业仍然倾向于将其自己局限在美国本土市场之内。从总体上来看，这种情况在美国企业中非常普遍。这种非常狭隘的地方主义倾向，给他们的外国竞争者提供了喘息的空间，使他们得以从其受到保护的国内市场起步，大力发展其全球化能力。许多市场，如陶瓷和药品市场，从根本上来说就是全球化的，企业的市场地位完全取决于世界市场的销售份额。在这些市场上，只参与某一部分的竞争是绝对没有出路的。

确定竞争领域

确定竞争领域及其范围的关键方法之一，是对替代产品或服务进行审视。这种审视可以从消费者的角度来进行，即现在有多少途径可以满足消费者的需求；也可以从供应的角度来进行，即有多少竞争者有为这些消费者提供服务的能力。在大多数情况下，这两个角度是密切相关的。对消费者而言，咖啡壶能够满足消费者不同需求的，是它的食品用具这个属性（尽管在某些节假日，咖啡壶也会被用来作为礼品）。消费者在购买时，可能考虑各种各样的咖啡壶，包括煮的咖啡壶和滴漏式咖啡壶。正如图 1.1 所示，这里所表示的，只是

功能上的不同。

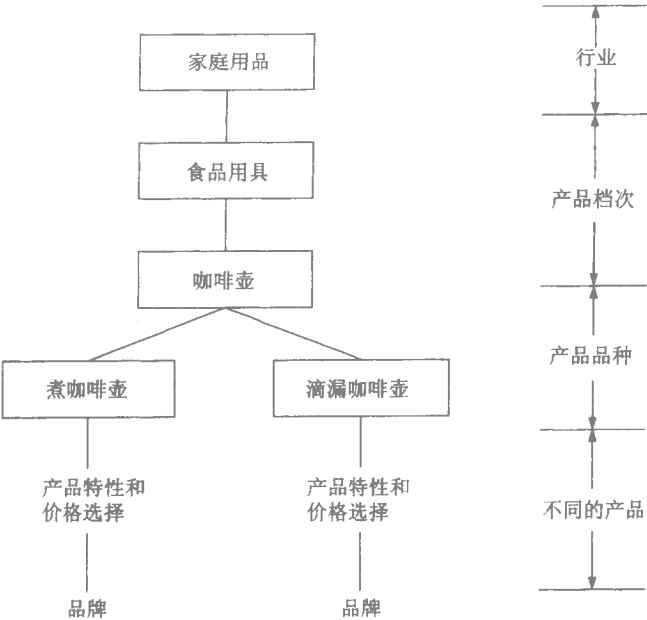


图 1.1 产品行业结构图

咖啡壶生产厂商的视野可能要比消费者宽阔得多。他们可能会把所有的食品用具生产企业、现在和未来一切具有咖啡壶设计、生产、销售能力的竞争者，都视为其竞争对手。这里的问题只在于，这些竞争者可能拥有的生产能力、研发能力、技术能力、销售能力以及品牌影响力会有多大。

来自于需求的替代：由消费者确定竞争范围

从需求来看，在一个市场上，消费者不断变化的需求，可以由一系列的竞争性产品和服务加以满足。这一系列产品和服务，不仅仅只是品种上的不同——所有的产品都使用一样的技术，外观也差不

太多，满足消费者某一特定的功能性需求，而且它还包含了用途的不同。以咖啡壶为例，速溶咖啡是一种用途上的替代，只不过是通過不同的途径，向消费者提供同样的功能性服务。

从消费者角度看，任何形式的消费需求，都可以通过某种特定的用途来得到满足。在某些社交娱乐场合，加冰块的葡萄酒可以和啤酒及不加冰的葡萄酒相互替代，却不能和其他饮料相互替代。但有时也会有干脆改变口味的事情发生。

- 替代产品或服务可能带来更多的功能。如文字处理机就要比打字机好得多，因为它增加了存储和内容编排功能；
- 在消费者决定只使用某项功能而不购买某种产品或服务时，替代就会发生。如您可以在超市熟食部买很多食品，美美地用完一顿晚餐，也可以自己做一点，草草应付一顿。而在财产和灾害保险市场上，消费者越来越倾向于为自己购买保险，或设定许多附加条件；
- 另一种替代是使用过的、再生的、或经过改装的产品。对于汽车和飞机零配件的销售企业来说，经过整修的发动机部件是其最大的威胁。而小型轧钢厂的优势之一，就在于它们使用废旧钢铁的能力。

准确的市场定位都有一定的界线，就是企业要时刻把握消费者不断变化的需求和利益取向，以及满足这些需求的替代产品或服务的替代程度。根据这一规则，一种原材料，如尼龙，可以应用于很多不同的市场，如妇女用的头绳、毯子、内衣，等等，因为消费者对这种材料的需求有着很大的不同。因此，地毯用合成纤维是一个市场，但这不等于整个尼龙市场。因此，我们可以说，替代性所代表的是目的和应用，而不是产品特征，这应该是企业在考虑替代产品或服务时的关键。

确定消费者选择的分析方法

消费者会考虑哪种替代产品？替代性可以通过研究消费者行动

(行为)来加以判断,也可以通过向他们进行询问来确定其所作的决定(感觉)。最广为人所知的行为方法大都建立在交叉弹性和品牌转换数据之上。从表面上来看,交叉弹性法将问题直接锁定在两种产品是否可以替代,从而确定它们的相互竞争性。具体而言,就是当一种产品的价格发生变化时,另一种产品的市场销售率是否会同时发生反向变化。举个例子来说,如果铜芯绝缘电缆价格下跌 10% 会令铝芯绝缘电缆的销量减少 5%,那么,就可以认为,这两种产品是相互替代的。事实上,这类研究工作是很难开展的,因为有很多因素会导致出现产品销量的变化,而不会仅仅因为替代产品的价格发生了变化。

确定替代性的品牌转换法,比较广泛地用于那些重复购买率很高的食品和保健品。由于这些方法所考察的,是上一季购买 B 品牌产品的消费者在本季购买 A 品牌产品的几率,因而这些方法被认为是条件几率法。在这里,消费者被假定成更愿意在两个非常相近的相互替代产品之间,而不会在两个不太确定的、互不相关的品牌之间,进行转换。

行为法在对消费者已经做过的事情进行最有效的评估时,它并不需要指出他们在变化的环境下该如何去做。而从产品或品牌选择的感觉或偏好来看,判断数据可以更好地洞察到未来的竞争态势。同样,分析这一数据以确定产品市场范围的方法,最好也能对一大堆潜在的竞争性选择产品,做出卓有成效的处理。

消费者对替代性的判断可以很简单地用对消费者进行选择询问的方法加以获得,这一判断表明了消费者在对所有可能的产品或品牌进行评级后所出现的替代的程度。但是,这些分析的结果很少被人所使用,因为消费者根本就不可能在一个特定的框子里面,来做出他们的判断。为此,有人开发了一种可以很好地洞察竞争范围的替代运用技术,即在某种特殊情况下,要求消费者对某些竞争性产品适用性和可接受性做出判断。例如,在一项对专卖药所作的研究中,参试者被问到各种各样的问题,如“您鼻塞吗?”或者“您感冒了吗?”等

等，以让参试者对多达 52 种用途各异的药品的可接受性做出判断。

这一方法假定，一系列的产品为消费者所考虑的利益提供了合理的实物样板，如果相类似的利益在两种情况下都能够得到满足的话，那么，两种用途也就基本是一致的。如果是这样的话，一个市场就可以被认定为：一系列的产品被认为是适应的，是可以满足消费者的利益需求的。

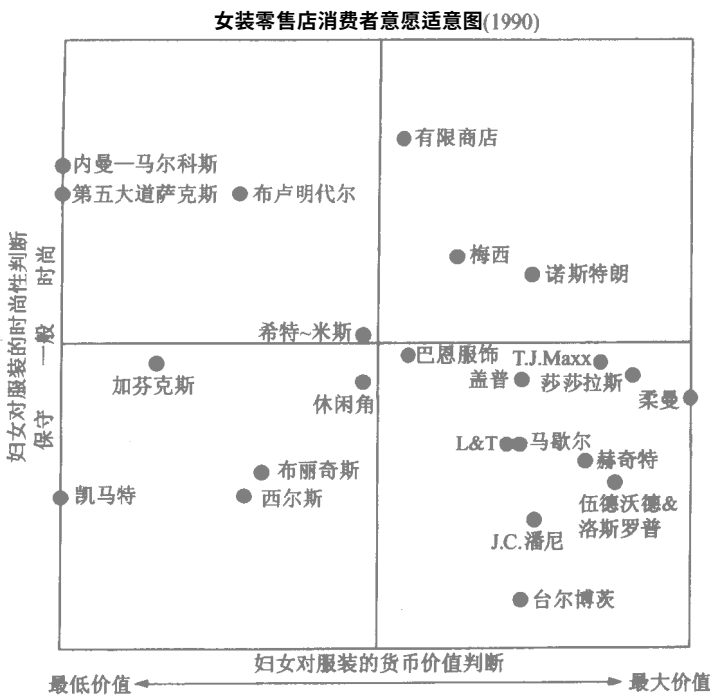


图 1.2 女装零售店消费者意愿示意图（1990 年）

如果在一系列可供选择的产品中发现了显而易见的替代性和相似性，您就可以以品牌或产品这 2~3 个方面为坐标，为竞争领域的确定制定一个二维或三维坐标系。在所发现的这些产品选择中，有很多东西都非常相似，之所以还没有被视为竞争性产品的原因，是因

为它们在空间上暂时还相距比较远。而随着空间距离的缩短，您就可以找到这些选择相似或者不同的原因。

图 1.2 是华盛顿特区一家女装零售店所作的消费者意愿调查结果示意图。该图显示：消费者从价值和时尚两个方面，对 23 家商店进行区分。其中的一些商店——主要是凯马特和诺斯特朗百货公司——和其他大部分商店存在明显的差异，因而不能被认为是竞争对手。其他的商店，尤其像内曼—马尔科斯以及第五大道萨克斯，都是直接的竞争对手，但与布卢明代尔相比，两者显然就落了下风，因为布卢明代尔在提供相等的时尚性之外，还可以提供更多的附加价值。图中的盖普公司可能是潜在的机会，但这种机会也很有可能是根本做不到或不适合的。或许，非常高级的时装和很高的价值是无法比拟的，但在最低价值点位上，销售非常保守的服装的商店，却最容易受到攻击，所受到的需要进行变革的压力也相应最大。

来自于供应的替代：由竞争者决定竞争范围

由消费者决定竞争领域所反映的，是市场可以提供许多相类似的、或者功能几乎一致的产品的方式。而与此相反的是由供应者决定竞争范围。出现这种方式的前提是，所有的供应商都有可能满足某一消费者群体的各种需求。因为这种方式直接考虑到了技术层面的相似性、相对的生产成本以及销售覆盖率。

这种方式给出了一个截然不同的结果：

- 哪些竞争对手正在用相同的技术、制造工艺、原材料来源、销售力量和销售渠道，向市场提供相关的产品？
- 市场的区域范围究竟是什么？是地区性的？全国性的？还是全球化的？
- 包括哪些竞争对手——是那些已经在市场上提供这些产品的竞争对手？还是有能力开展竞争的潜在的新进入者？

对了解企业的相对成本水平，以及将其原有的经验转移到新领域来的成功几率来说，这些问题是至关重要的。

为了对竞争领域的范围有一个比较直观的感觉，由供应来决定竞争范围这种方法，特别强调成本、资本需求，以及在产品和消费者两个坐标上的利益等方面所产生的严重的不持续性。这种不持续性造成了许多边界，将产品市场的价格和利润，与市场之外的竞争者的活动隔绝开来，同时还阻遏了潜在竞争者的轻易进入。当某一竞争领域的边界很准确地得到确定的时候，一个市场上所有竞争者的相对赢利能力就可以很容易地比较出来了。

当某一竞争领域的范围和整个行业一致时，它常常代表了一种与从消费者角度来确定竞争范围截然不同的定位方法。其重点可能只在于产品的档次，即只在消费者满意度、功能的相似性、或者生产方法上，存在着相对的差异。如直升机行业就包括了军用直升机和民用直升机两类企业，尽管消费者并不认为这两类企业是可以相互替代的。而许多批发式销售企业的成本地位，是由其从杂货批发中获得的销售和配售、对大型市场的广告促销等方面所获得的经验决定的，因为这些活动都是构成总成本最为重要的部分。

战略集团

从消费者和竞争者两个角度给出的竞争边界，以及企业和其竞争者的历史及其能力，导致一部分情况相类似的企业，组成了若干个紧密型的战略集团。在这些战略集团中，各个企业的活动范围和市场覆盖率都非常接近，因此，彼此之间，而不是和集团之外的企业，存在着非常激烈的竞争。另一方面，在两个不同的战略集团之间，通常很少出现交叉变动，即使在其平均利润率方面长期存在较大的差异。由于在企业文化、资源、市场通道以及技术等方面所存在的巨大差异，加上来自于其他集团的占据主导地位的老牌大型企业进行严厉

报复的威胁，大多数企业都力图避免在不同的集团之间进行转换。

对大到整个行业小到单个企业进行分析来说，战略集团是一个十分有用的媒介。而对于区分竞争对手——这需要对所关心的问题持续不断的密切关注——来说，这种方法是很有价值的。企业在同一集团中发生的变动，很快就会遭到反击，但却不会对其他集团企业的新动向，很快做出反应。为了更深入地对这些集团进行了解，我们可以对那些深刻的差异进行充分的考虑，因为正是这些差异，使在下面这些集团中进行转换变得极为困难：

- 为下游企业提供配件的电子元件生产企业，如半导体生产商，以及供应公开市场的商品生产企业；
- 用邮购方式进行销售的高档酒厂，以及为高额大市场供货的生产厂商；
- 门类齐全的全国性主要用品品牌生产商和名牌产品厂商。

战略集团最有效的应用之一，是麦肯锡公司战略集团研究小组在 5 个行业的限制被放松之后所作的一项预测。他们准确地预见到，会出现一批销售遍及全国的、产品门类齐全的大企业，如证券经纪业的美林证券和铁路业的伯林顿北方公司。第二个集团是低成本的生产企业，如经纪业的查尔斯·舒瓦伯公司和航空业的西南航空公司，后者进入这一行业后不久，就遇上了原有的许多限制都被取消的情况，并以对价格因素十分敏感的消费者提供低价机票的方式，在航空业进行竞争。这里要说的最后一个集团，包括那些主要利用专家来为某一部分特定的客户提供优质服务的公司，如货运业的莱尔德系统公司和经纪业的高盛公司。

利用战略集团来确定竞争领域是一种非常有效的方法，但如果因此认为，现有战略集团竞争领域的范围都是一成不变或毫无疑问的话，那么，就会极为愚蠢而且十分危险。所有的竞争领域以及围绕其中的战略集团，都是在不断发生变化的，很重要的一点是，应该对

这些变化发生的原因，进行深刻的认识 and 了解。

决定竞争结构和强度的 5 种力量

除必须确定竞争领域的范围之外，经理人员还必须确定，这一市场是不是真的对竞争者有着很大的吸引力。某一个行业或某一种产品对于竞争者的吸引力，在于这一行业或产品为消费者创造的经济价值，在整条价值链上所占的份额究竟有多大。这条价值链事实上也是一条活动链，包括了得到和转移投入、销售产品、配送以及将产出送达最终消费者并向他提供服务这样一套完整的流程。在这条链上开展的每一项活动，都在使这一产品或服务增值。这些活动的累计价值，就是消费者愿意为这些活动所创造的利益而支付的货币。

（要充分认识到，价格有时候并不能真正充分地表示价值，尤其是当购买者具有强大的讨价还价能力可以迫使价格下降的时候，他们可以支付较高的价格以得到更大的利益，而不是去找出供应商所具有的弱点。）

那么，是谁获得了为消费者而创造的价值呢？这取决于这一竞争领域中所有参与竞争者所具有的相对影响——竞争对手的竞争力、新进入者的威胁、消费者的力量、供应商的力量以及替代产品的威胁。这 5 种力量——加上环境中其他若干因素的作用——就决定了，如图 1.3 所示，整个领域的竞争状况，以及这一领域吸引竞争者的程度大小。

消费者具有很强的讨价还价能力，或替代产品的威胁很大，会对这一市场所有企业的价格能力（同时也是获取价值的能力）形成限制。为强有力客户提供服务的成本往往要比一般成本高，而拥有强大讨价还价能力的供应厂商，可以用提高投入原材料和服务成本的方式，获取更多的利益。竞争者之间的直接竞争程度，会导致企业加速开发新产品、扩大服务覆盖范围、做更多的广告、加强销售力量，以应对市场的竞争，这样，企业的成本就会上升，而产品的市场价格就