

## 第三讲 内部分析：独特竞争力、竞争优势与赢利能力

主讲人：刘海建

南京大学管理学院工商管理系



***“In preparing for battle I have  
always found that plans are useless,  
but planning is indispensable.”***

- Dwight D.  
Eisenhower

# 竞争优势

## ■ 竞争优势

- 企业的赢利能力高于所在产业企业的平均水平

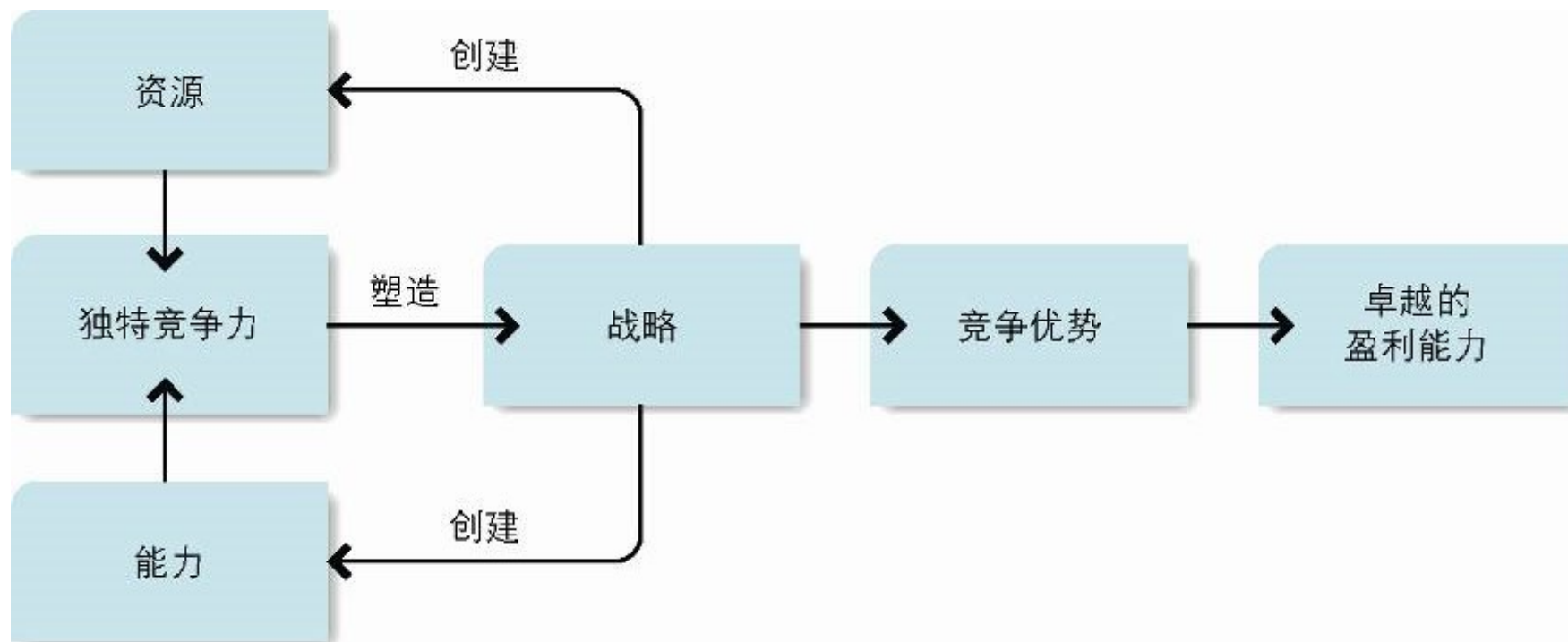
## ■ 可持续的竞争优势

- 企业在若干年中保持高于平均水平的赢利能力和利润增长速度

战略的基本目标就是创建可持续的竞争优势，从而实现卓越的利润水平和利润增长

## 3.1 战略、资源、能力和竞争力

Figure 3.1



一个公司不仅独特竞争力塑造了公司的战略，战略又导向竞争优势和赢利能力；而且更重要的是认识到公司可以通过自己的战略创造新的资源和能力。



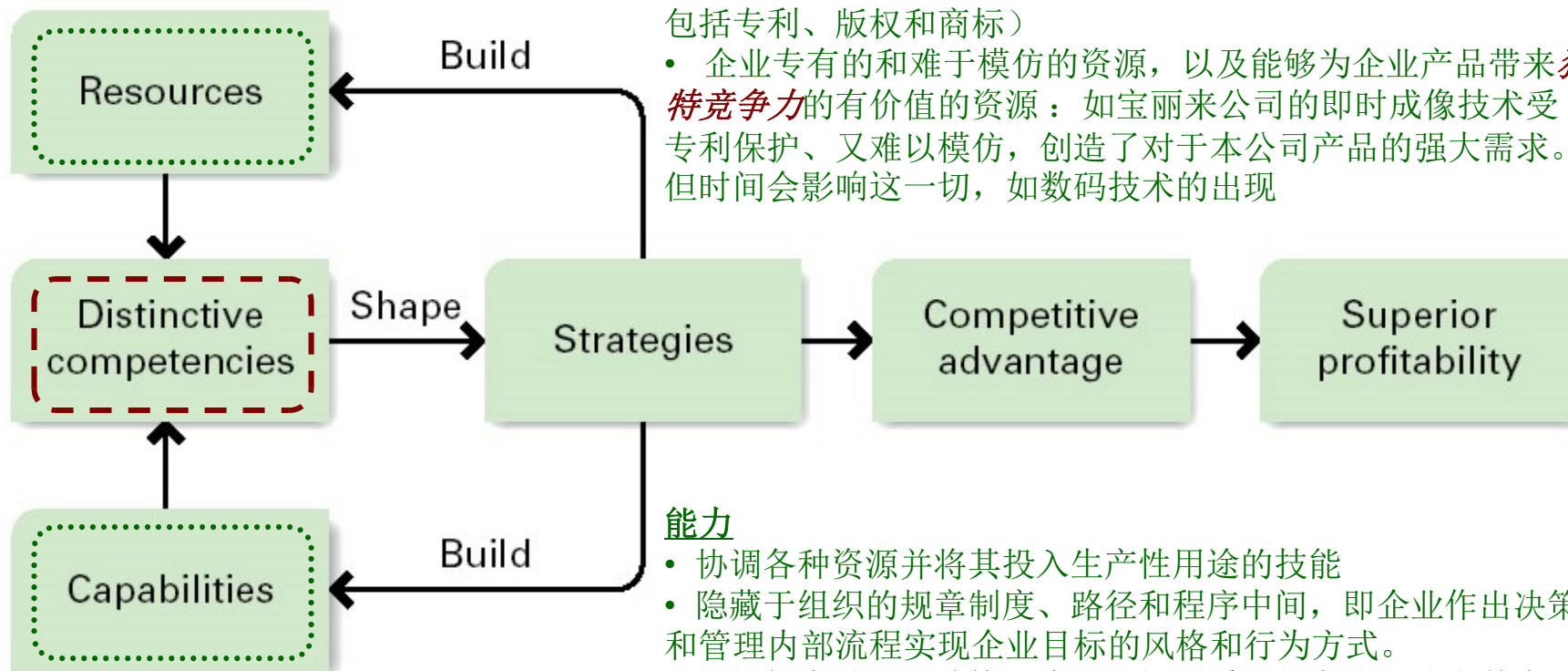
## 什么是独特竞争力

---

- 是企业相对于竞争对手所独有的、引导企业产品差异化或实现持续低成本结构从而获得竞争优势的力量。
- 如**TOYOTA**的独特竞争力是制造过程的开发和运营：**JIT**库存系统、自我管理的团队和快速的复杂设备安装能力—精益生产。
- 来源：资源和能力



# 资源和能力如何塑造独特竞争力



## 资源

- 有形资源（土地、建筑、工厂、设备存货和资金）+ 无形资源（品牌、商誉以及通过经验掌握的知识和企业的知识产权，包括专利、版权和商标）
- 企业专有的和难于模仿的资源，以及能够为企业产品带来独特竞争力的有价值的资源：如宝丽来公司的即时成像技术受专利保护、又难以模仿，创造了对于本公司产品的强大需求。但时间会影响这一切，如数码技术的出现

## 能力

- 协调各种资源并将其投入生产性用途的技能
- 隐藏于组织的规章制度、路径和程序中间，即企业作出决策和管理内部流程实现企业目标的风格和行为方式。
- 组织能力是组织结构、流程和控制系统的产物。决定着企业内部由谁做决策和如何作出决策，组织鼓励何种行为、企业文化模式和价值观。
- 是无形的，很大程度上不是组织内个人的素质，而是组织情境下个人互动、协作和决策的方式



# 从资源到竞争优势

---

## 资源的独特性

- 偷不去（不可模仿性：产品与工艺不同）
- 买不来（不可交易性）（明星不再是北影的竞争优势）
- 拆不开（资源的互补性）(**firm-specific assets**)
- 带不走（资源属于企业而不是个人）

@张维迎教授

## 能力和资源的关键辨析

- 能力是必要条件：一个公司可以有资源，但除非拥有能力，否则仍然无法创造独特竞争力。反之，即使没有资源，但只要拥有组织能力，同样可以创造独特竞争力。
- 如**Nucor**在成本方面效率最高，其独特的竞争力-低成本炼钢-并非来自专有的资源（在工厂、设备、技术工人和诀窍方面与其它公司一样），而是独特的比较高的生产力管理资源的能力。如企业组织结构、控制系统和企业文化。
- 如果一个公司既拥有专有的和有价值的资源，有具备专有的管理这些资源的能力，则其竞争力将达到最强。

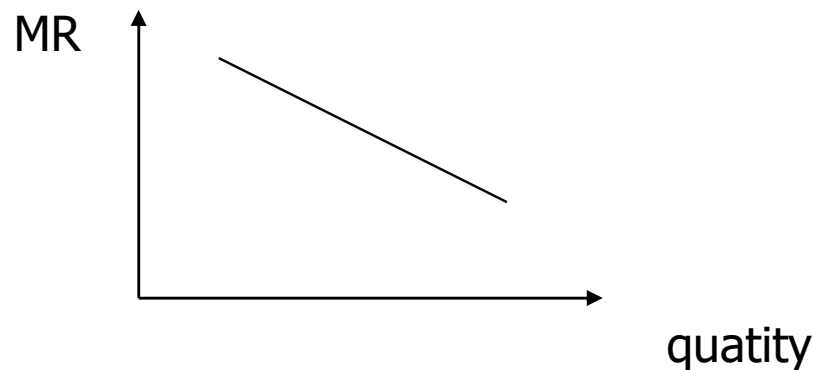




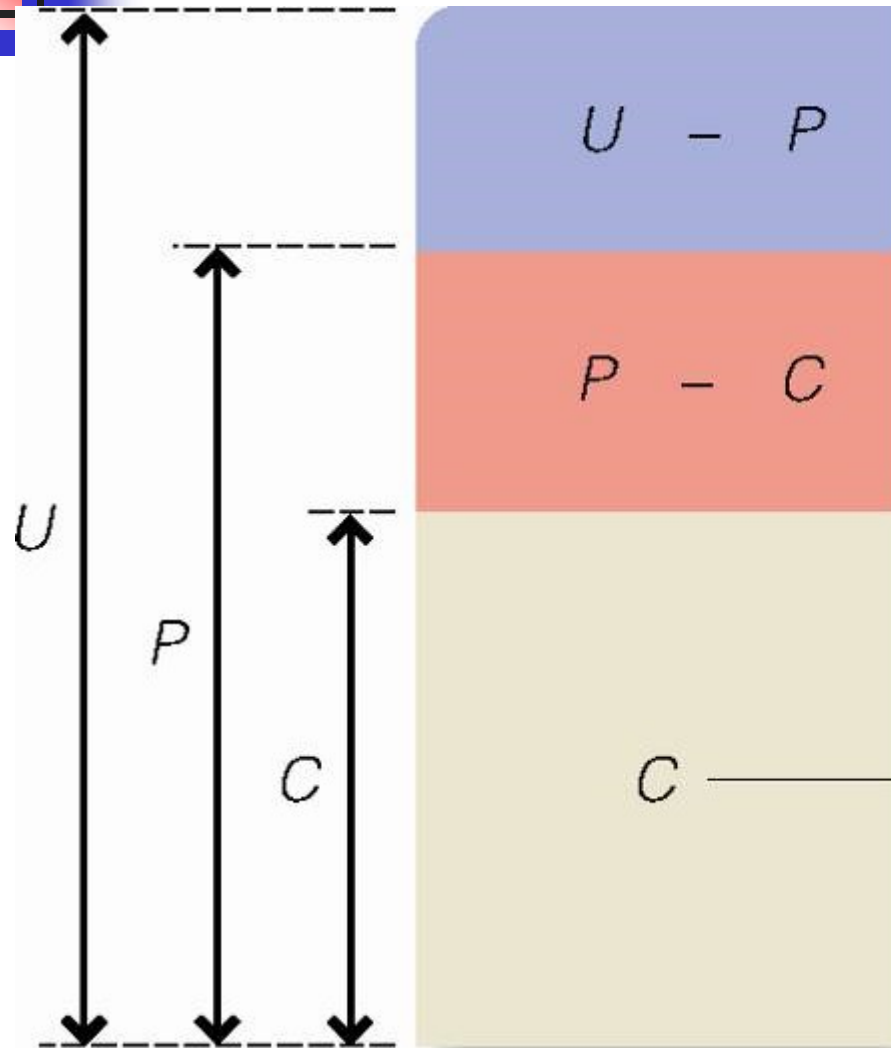
## 3.2竞争优势、价值创造和赢利能力

- 企业的赢利能力取决于：
- **1、顾客对该公司产品的价值判断**
  - （1）价值是由顾客赋予某一产品的、反映了顾客从产品中感受到的效应，是通过消费和拥有产品所得到的快乐或满足。
  - （2）效用和价格有差别，效应是产品属性的函数，这些产品属性包括效应、设计、品质、销售地点以及售后服务；如丰田的凌志轿车，性能、设计、品质和服务都很出色。
- **2、公司为自己的产品收取的价格**
  - 谁能在顾客的心目中具有高的效应，则谁将拥有更多的定价选择；
- **3、创造这一产品的成本。**

- 通常价格小于价值；因为顾客以经济学家所说的消费者剩余的方式取得了一部分价值；
- 顾客之所以取得了这部分价值是因为（**1**）企业面临竞争压力，因此企业的要价必须低于独家垄断市场时的价格。（**2**）另外，完全的市场细分是不可能，找到每一位顾客对产品赋予的价值（消费者保留价格：**customer reservation price**)是不可能的。
- 消费者从企业的产品和服务中获得的效应越高，则企业拥有的价格选择就越多。



## 每单位的价值创造



$U$  = 顾客 效用

$P$  = 价格

$C$  = 生产 成本

$U - P$  = 消费者剩余

$P - C$  = 利润边际

$U - C$  = 创造 价值

$C$  — 包括资本成本

Figure 3.2

\* $P$ 大于 $C$ 公司赢利， $C$ 相对于 $P$ 越低，则赢利能力越强。

\* $U - P$ 取决于市场竞争强度，还取决于公司的价格政策。  
如公司可能刻意保持低价，以销售更多的商品。形成规模

- 企业所创造的价值等于消费者感受到的效应**U**减去生产成本**C**，即**U-C**。企业把生产成本等于**C**的效用转化为顾客效用为**U**的价值-----创造顾客价值。
- 通过降低**C**或者在设计、效用、品质与服务方面进行改善，企业可以为顾客创造更多的价值。而如果顾客对产品的效用**U**赋值比较高，则他们愿意支付更高的价格**P**。即拥有更高的赢利能力和竞争优势。



## 企业的选择

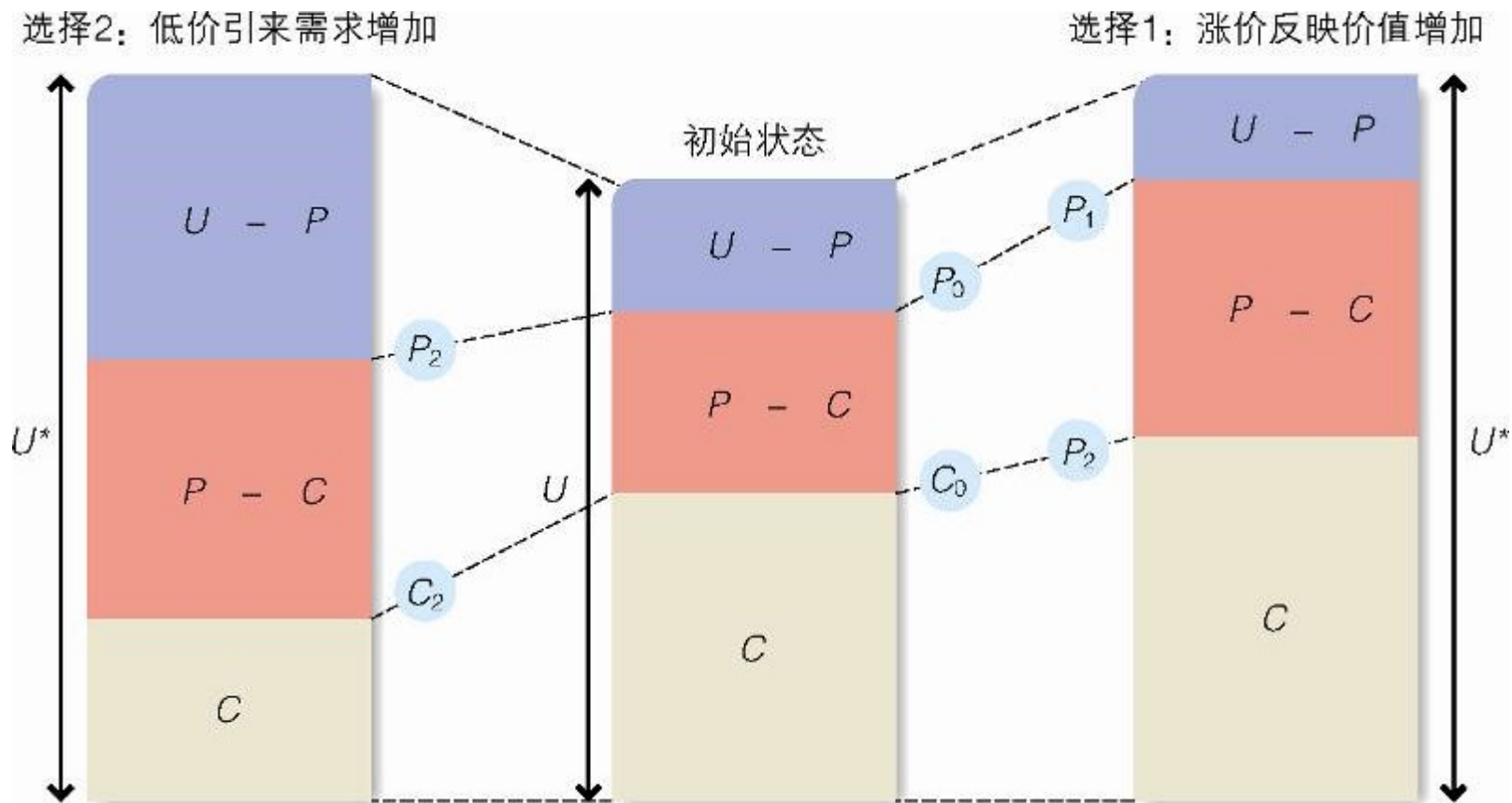
---

- 提价：提高顾客感受价值，把**U**提高到**U\***，提高赢利能力----提高价值意味着成本增加，费用提高。---选择**1**
- 降价：增加销售量。因为价格大大低于价值（消费者剩余增加），顾客认识到有机会购买便宜产品，因此会大量购买（需求增加）。实现规模经济，降低平均单位成本。---选择**2**

# 价值创造与定价选择

效用、定价、需求和成本间存在着动态关系

Figure 3.3



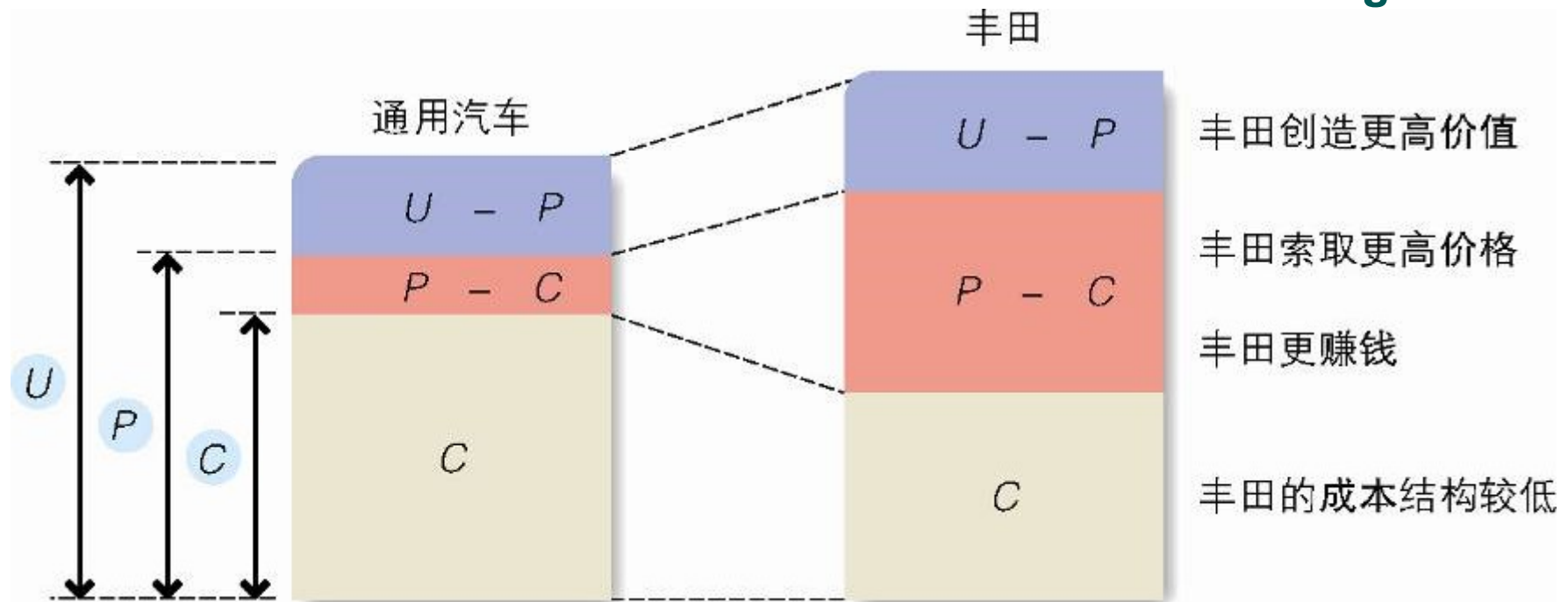
选择2业务在现实中行不通？？？？

- 丰田：**2003**年在北美生产的每辆汽车的平均利润为**2402**美圆。而通用汽车每辆汽车的平均利润只有**178**美圆。如何解释？
- 丰田汽车在业内品质口碑最好，居榜首；而通用最好也不过位居中游；高品质转化为高价格——同型号的汽车比通用汽车高**5%-10%**；
- 劳动生产率高，单位成本比通用低。如在北美工厂中，丰田生产一部车**31.96**雇员小时，而**GM**为**40.52**雇员小时；

丰田：更大的效用（U）、更高的价格（P）、更低的成本结构（C），  
意味着更高的利润 $P-C$ 。

## 丰田公司与通用汽车公司的对比

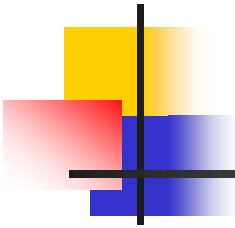
Figure 3.4



当然，丰田的定价可以高于上面的 $P$ ，但这样会导致销售量下降，无法实现规模经济，单位成本比较高和利润率不高。因此，在需求函数和价值函数已知的情况下，丰田的经理要做的是寻找赢利能力最大化的选择。

卓越的价值创造并不必然要求企业拥有最低的成本结构或者创造最有价值的商品，而是要求感受效用（ $U$ ）与生产成本（ $C$ ）之间的差距大于竞争对手。



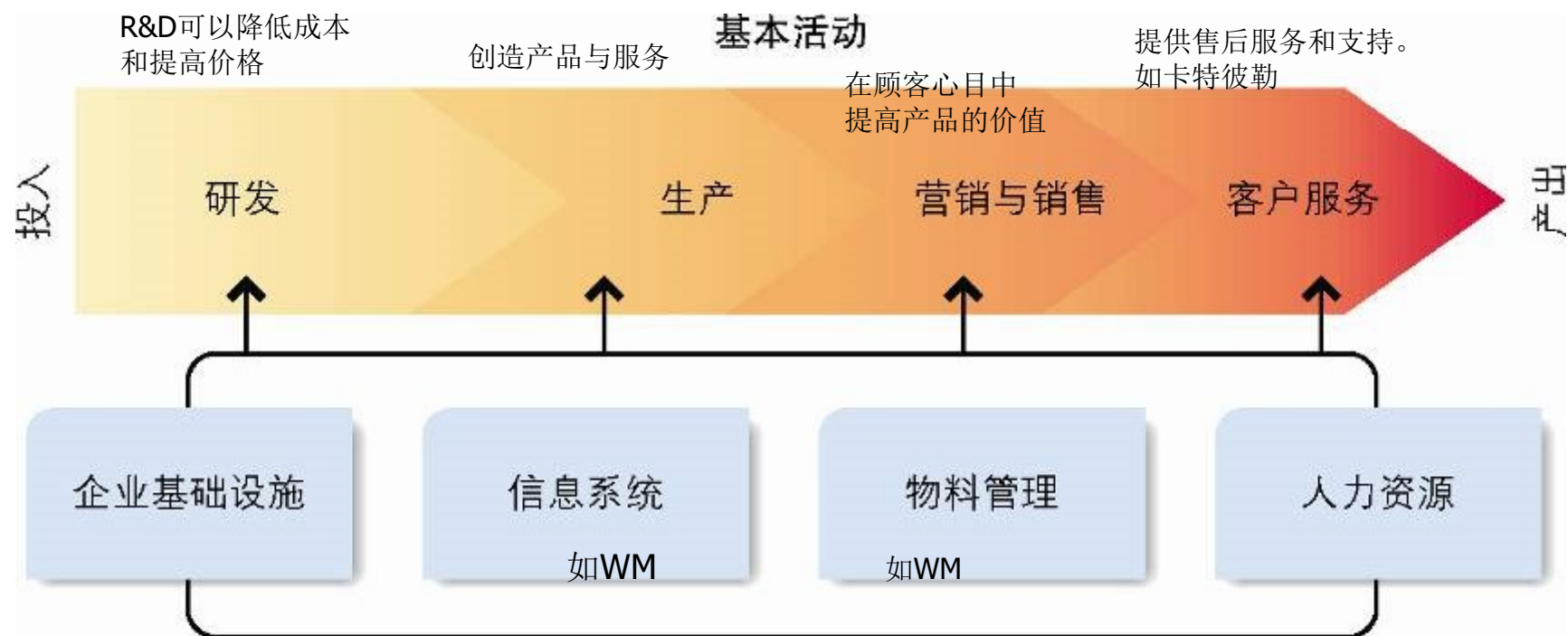


- 持续的竞争优势和卓越的赢利能力要求经理在对企业的市场需求和不同产出水平下成本结构已知的条件下对通过差异化和定价获得的价值创造作出正确的判断。
- 上述战略，如降低成本或者差异化是通过什么来实现的呢？ ----价值链。

## 3.3 价值链

Figure 3.5

企业是将投入转换为对顾客有价值的产出的一连串活动——其中包括基本的和支持性的活动



公司的内部情境，是所有其它价值创造活动发生的环境，包括组织结构、控制系统和公司文化。高管也是该架构的一部分

支持活动

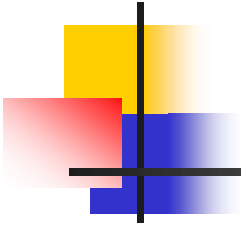
如果人力资源发挥作用，员工的生产力将会提高（降低成本），客户服务的质量得到改善（感受价值的提高），从而企业创造更高的价值。



## WM的管理信息系统

---

- 竞争优势的基本构成要素之一是利用信息系统和物流管理的供应链。**2003年，WM的存货周转为7.72次。而Target为6.29次，Kmart为5.51次、Sears 为5.02次。**
- 意味着支付库存的资金更少，这就减少了**WM**的资金消耗，提高了**ROIC**。



- 目标：在顾客走进商店购买以前把制造商的产品送到商店并且上架。这样就可以避免在商店或分销中心持有不必要的库存。
- 两个问题：库存不足+库存过度。如何处理呢？

## 物流管理与信息管理

- 在大型的分销中心储存商品，仅仅在美国就有**100**多家，每家分销中心向分布在**300**英里范围内的**200-300**家商店供货，制造商把商品送到分销中心，分销中心对产品进行分类、储存，再由公司卡车队发往**WM**店面。
- 商品在分销中心装上卡车，每天送往商店。由于商店分布密集，每辆卡车可以覆盖若干家店面。
- 此外，许多供应商在店面附近设有工厂，公司的卡车可以在返回分销中心的途中在工厂停留装载货物。因此，当卡车回到分销中心的时候，装载已经达到**60-70%**的水平。因此，不仅每天更新库存，而且有效利用卡车的能力。

- 这一流程的关键是**WM**的信息系统。**WM**是第一家在收银处引入条形码扫描器的零售商，也是第一家要求制造商在产品上安放条形码的零售商。扫描系统使**WM**得以跟踪每家店的销售。这一信息再回馈到中央总部，再发送给分销中心。
- 为实现供应链的效率，**WM**还把销售信息适时传递给制造商。制造商可以实现生产工期最优化。

- 此外，**WM**还引入了一种被称为双向工作台（**cross-dock**）的机制进一步精练了这一流程。在该机制下，供应商的货物可以从一端的卡车上卸下来后直接装载到另一端的**WM**公司卡车，然后立刻销往店面。双向工作台机制取消了分销中心的分类和储存工作。在两个方面提高了赢利能力：减少了劳动力成本和分销中心的面积，从而降低了成本。
- **2003年7月**，宣布从**2005年1月1日**起排名前**100**名的供应商必须在所有的箱子上安放无线射频识别标志（**RFID**），免除了人工扫描的负担。



## 3.4 竞争优势的基本构成要素

---

- 创建和保持竞争优势的**4**项要素---效率、卓越的品质、创新和客户响应是独特的企业竞争力的产物。



## 3.4.1 效率

- 投入指基本生产要素：劳动、土地、资本、管理和技术诀窍。而产出是企业所生产的产品和所提供的服务。衡量效率的方法：产出/投入。
- 如生产一辆汽车**GM30**小时，**Ford25**小时。投入**1**美圆所产生的销售**WM4.02**美圆，而**Target2.26**美圆。
- 效率最重要的组成部分是雇员的劳动生产率和资本生产率。前者是每位雇员的产出，后者是每单位投资的产出。有是指研发投入的生产率，指企业从研发投入中获得了多少新药。总之，效率比较高的企业获得最低的成本结构。
- 见西南航空公司的案例。

## 美国西南航空公司的低成本结构

- 以低票价而闻名,一般比竞争对手低**30%**.
- 非常好的赢利纪录,及时在**2001**年这样困难的日子里,仍然实现赢利.成为惟一在” **9.11**”事件后的季度里实现赢利的航空公司.

## 低成本的来源

- 来源于员工的高生产率。
- 航空产业衡量员工生产率的指标之一是员工人数同运载乘客的比例。**2000**年西南航空公司员工/乘客比为**1:2424**,第二名阿拉斯加航空为**1:1518**.第三名德尔塔航空为**1:1493**.最差的为**1:938**.

- 首先,西南航空在员工身上倾注了非常大的精力:
  - 面试人员的年度录取率只有**3%**.
  - 在录用考核中,积极的态度和团队合作受到重视:技能可以通过培训获得,但积极的态度和投入的精神则无法教会.
  - 鼓励员工努力工作的机制:所有员工享受利润分享计划,而员工利润计划中的至少**25%**要投资于该公司的股票
  - 员工越努力,财富就越多.在西南,飞行员帮助乘客办理登机,飞行员和乘务员一起清理机舱和在登机口帮助乘客是习以为常的.因为他们需要飞机迅速完成地面工作而迅速起飞,在地面停留无利可图.

## ■ 其次,简化运营和复杂性来降低成本:

- 只有一种机型波音**737**.可以节省培训成本\维护保养成本和库存成本,还可以提高员工和航班的效率;
- 无票登机,节省了内勤的会计工作.
- 不提供对号入座服务;
- 不提供正餐和电影服务;
- 不负责把乘客的行李转运到其它航班,减少了行李搬运成本;

- 第三,航线是点对点服务,不像其他航空公司围绕航空枢纽进行.
  - 同样降低了成本.因为不需要管理几十个登机门,动用数千名员工处理大批航班,又要这些航班在**2**小时内全部撤离.



## 问题

---

- 在其它公司赢得员工同意减少工资的同时, 西南航空公司的员工却获得了更高的收入 (**5年内增加31%**);
- 机械师和飞行员的工资谈判正在如火如荼地展开.
- 以上都可能会破坏公司的低成本的竞争优势.



## 卓越的品质

---

- 两种属性：产品的卓越和产品的可靠性。前者包括产品的设计、风格、审美吸引力、特性和功能、产品交付的服务等。后者指产品持续按照某种设计要求完成工作、工作状态好而且几乎不出错。
- 高品质的影响包括：一是增加了客户眼中的产品价值，令公司有机会为自己的产品收取比较高的价格。二是因为可靠，带来了更高的效率和更低的成本。



# 汽车产业品质图示

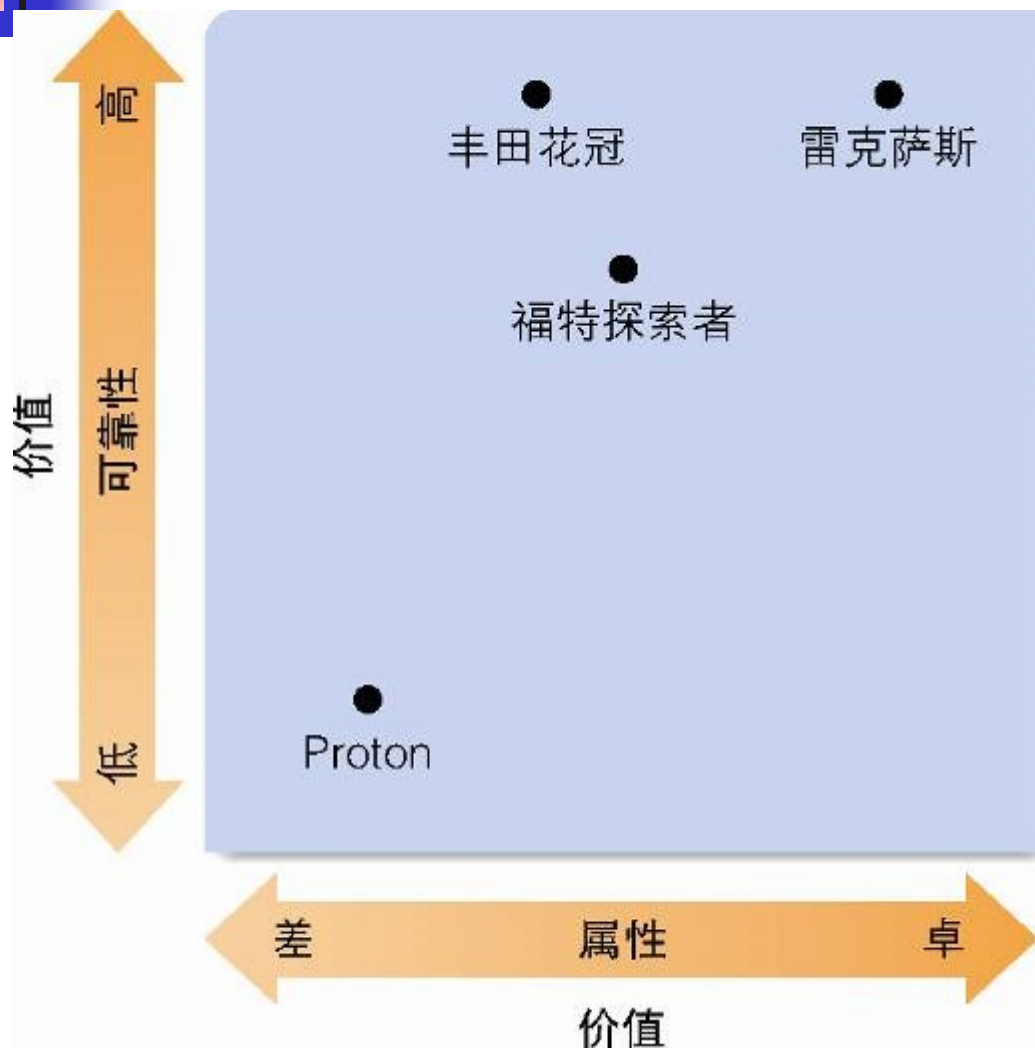


Figure 3.7

顾客对产品品质的衡量集中于两项要素:

1. 性能出色
2. 品质可靠



## 3.4.3 创新

---

- 创新：产品创新和流程创新。前者指设计出前所未有的或者具有显著优质属性的产品。如**Intel**在**20**世纪**70**年代早期发明的**CPU**。
- 流程创新指产品制造或交送到顾客手中的方法的尝新。典范是**TOYOTA**的精益生产方式：准时制的库存管理、自我管理的团队和快速安装复杂设备的能力。**WM**的信息系统+物流系统。

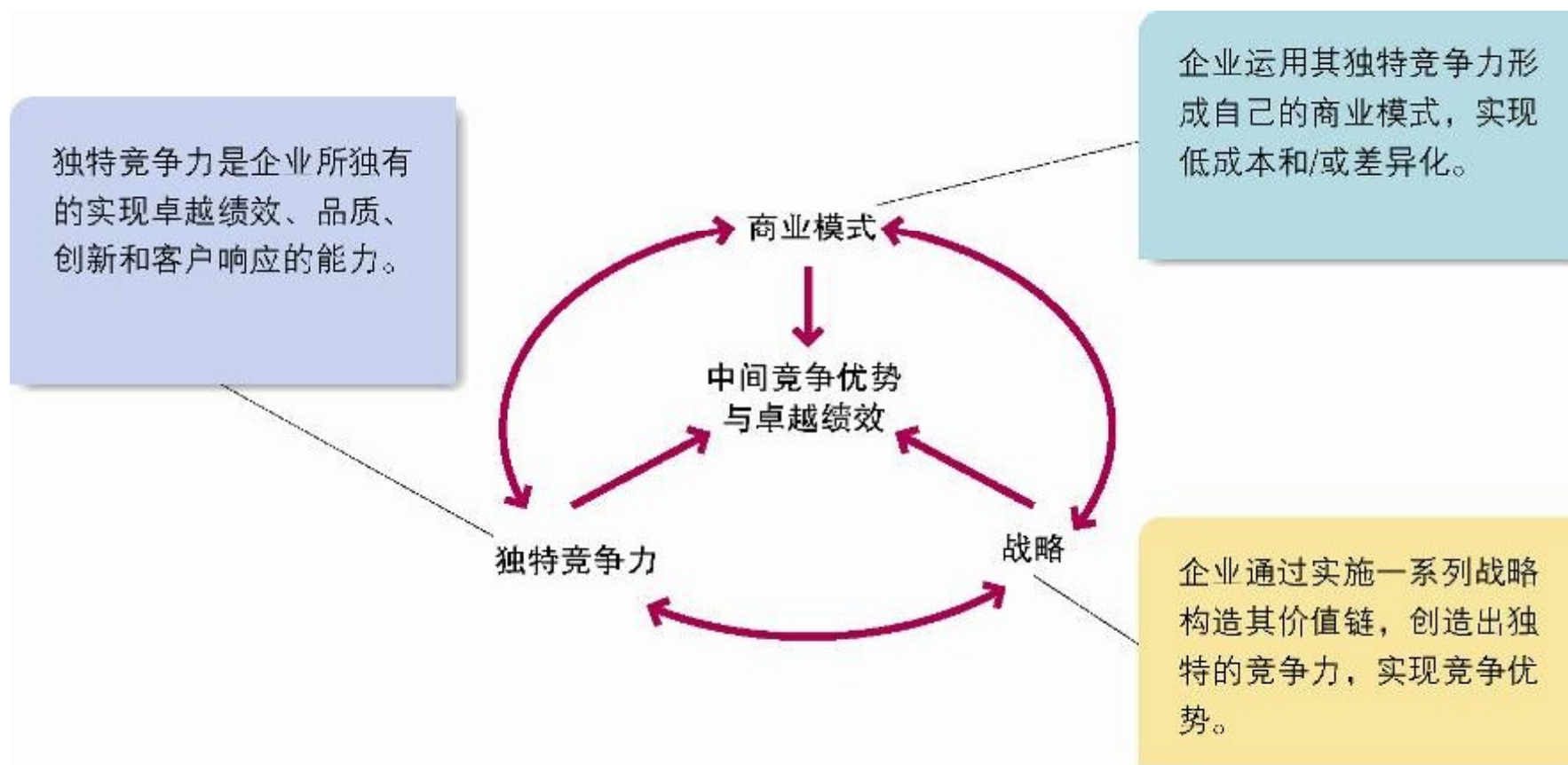


## 3.4.4 客户响应

- 更善于识别和满足顾客的需求；
- 满足独特的个体顾客和群体顾客需要的定制化的产品和服务。**DELL**。
- 客户响应时间：把产品交送到客户手中或服务完成所需要的时间。对于机器制造业来说，就是完成订单的时间；对于银行来说，就是办理贷款或顾客排队等待出纳所需要的时间。对于超市，就是顾客在收银台排队的时间。
- 卓越的设计、卓越的服务、卓越的售后服务和支持。考虑特快专递和平寄费用之间的差别。

## 3.5竞争优势：价值链创造循环

Figure 3.8





## 3.6 竞争优势的可持续性

---

- 模仿壁垒
- 竞争对手的能力
- 产业环境的动态性



## 3.6.1 模仿壁垒

---

- 竞争对手在多长的时间里模仿成功是一个重要因素。几乎任何一种独特的竞争力都是可以模仿的。关键问题是：竞争对手能够化多长时间？
- 模仿壁垒是模仿速度的决定因素。是指组织竞争者复制独特企业竞争力的因素。壁垒越高，则竞争优势的可持续性越强。
- 壁垒分为资源模仿和能力模仿。

## 资源模仿：

- 有形：最容易模仿的企业独特竞争力是企业所具有的有形资源。如建筑、厂房和设备。
- 无形1：而无形资源更难以模仿。如品牌。在重型挖掘机行业，卡特彼勒公司的品牌代表高品质和卓越的售后服务和支持。
- 无形2：而营销和技术诀窍也是重要的无形资源，但模仿起来相对比较容易。
  - 如有经验的营销人员在企业之间的流动有助于营销诀窍的传播。在上个世纪**70**年代的美国汽车业，当 **Iccoca**加盟**Crysler**后，就挖走了**Ford**的很多高级营销人员，很大一部分营销诀窍流失到该公司。
  - 对于技术诀窍，可能专利技术会阻止模仿，但时间仅仅有**20**年。而且，在有的行业，如电子计算机产业，经常能够饶过专利，即生产出一种在功能上相同但不依赖专利技术的产品。研究发现，过去**4**年中**60%**的创新被绕过专利成功地再发明。



## 能力模仿

---

- 更困难---比资源模仿。因为以决策方式和深入组织内部的流程为基础，外人很难掌握。
- 但仍然可以模仿。如聘用被模仿公司的人员。





例如

---

## 建立在时间压缩不经济性基础上的能力很难被模仿

- 美国访问者: “你是怎样得到这样漂亮的草坪的 ?”  
英国贵族: “噢, 土地质量好, 我敢说是最重要的。”
- 美国访问者: “没有问题。”  
英国贵族: “而且, 还需要质量最好的种子和化肥。”
- 美国访问者: “没啥了不起。”  
英国贵族: “那当然, 每天的日常照看和每周割草也很重要。”
- 美国访问者: “很容易, 我就爱干这活儿”  
英国贵族: “就这些了。”  
美国访问者: “你不会开玩笑吧 ?!”  
英国贵族: “噢, 当然不会。这不算什么, 只要连着干**500**年就可以了。”

## 3.6.2 竞争对手的能力

- 根据**Ghemawat**的观点，竞争对手模仿速度的决定因素是竞争者此前的战略承诺。是指对某一特定经营方式的承诺，即发展出一系列特定的资源和能力。
  - 当然，如果要打破这种承诺很困难。如**70**年代美国的汽车业被日本公司入侵，美国公司模仿日本公司非常困难，因为有资源承诺。
- 另一因素是吸收能力（**absorptive capacity**）：是指企业识别、评估、吸收和运用新知识的能力。
  - 如**1960-1970**，**TOYOTA**发展了精益生产，而通用汽车发展缓慢，因为缺乏必要的吸收能力。**GM**是一家官僚主义严重的内视型企业，很难识别、评估、吸收和运用精益生产。而即使认识到这一重要性，仍然吸收和运用新知识的能力不足，因为惰性令企业难以基于新产品或者内部流程的创新做出反应。

战略承诺和吸收能力不足将限制企业的模仿能力，特别竞争优势以创新或流程为基础时。



### 3.6.3 产业动态机制

- 动态最强的产业是产品创新率最高的企业，如消费电器产业和个人计算机产业。
- 美国个人计算机产业：**20世纪70年代末80年代**早期由于创新而拥有了产业范围内竞争优势。**1981年，IBM**推出了第一台个人电脑，夺回竞争优势。**80年代中期，IBM**丧失竞争优势，在推出基于**Intel386**芯片的竞争中输给了**Compaq**这样强大的克隆制造商。**90年代**，后者又输给了**Dell**公司，后者把互联网打造成新的向消费者低成本供货的工具。

## 3.7 避免失败与持续的竞争优势

- 为什么企业会失败？
  - **IBM、GM、美国运通、数字设备公司和康柏**电脑公司都曾经经历了财务不佳。
- 避免失败的方法？

失去竞争优势，企业的赢利能力下降到产业平均水平之下

↳ 丧失了吸引和产生资源的能力

↳ 利润水平下降，投资资本减少

# 为什么企业会失败

## ■ 惰性

- 企业很难改变自己的战略和结构来应对变动的竞争环境。如**IBM1992**年曾经亏损**50**亿美圆，不得不裁员**10**万人。麻烦在于**CPU**创新所带来的计算能力的极大下降。由于功能强大的低成本的微处理器芯片，计算机市场的中心转移到了小型机。
- 但**IBM**一直强调营运部门间的协作，决策流程偏好相互依赖的运营单位之间达成共识。所以必须集合全球各地的运营单位才能有效的开发、制造和销售复杂的大型机。这一流程所带来的反映缓慢的官僚主义在**20**世纪**90**年代成为失败的主因。
- 而转变过程中，权力争夺和政治抵制构成了企业的惰性，反对改变其组织能力的努力。



## ■ 先前战略承诺

- 限制了企业模仿的能力，导致竞争优势丧失
- **IBM**在大型计算机上投入巨资，当市场转向时，主要资源却陷于专门业务：制造能力、研发机构、销售队伍都是为大型机而设计的。这些资源不擅长新的个人计算机业务。

- 伊卡洛斯悖论：**Icarus**最宝贵的财富-飞行能力恰恰导致了他的死亡。许多一直成功的企业犯了同样的错误。
  - 许多企业被早期的成功所迷惑，它们相信只要付出加倍的努力同样可能取得未来的成功。由于企业变得过度专门化和内视化，无法看清市场的现实和实现竞争优势所必需的基本要求。
  - 大起大落的公司类型
    - 工匠 --**DI**、**DEC**：醉心于技术细节而看不清楚市场现实。
    - 建筑师---如**ITT**，成功建立了多元化的企业，然后变得为多元化而多元化。
    - 先锋 ---如王安。在最初的成功创新的激励下，想继续寻找同样成功的创新，结果造出一堆新颖和无用的产品。
    - 销售商---**P&G**，相信自己能销售任何产品，却忽视了产品开发和建立制造优势。