

第6章

业务层战略

导入性案例

世纪金榜的差异化定位战略

山东世纪金榜科教文化股份有限公司（下称“世纪金榜”）是一家以图书策划、发行为主业，并拥有出版物全国总发行权的民营文化企业，产品主要包括纸质图书和数字网络出版物两大类，主张教辅类、社科类、名著类、国学类、动漫类图书多元复合出版。其中，教育图书覆盖小学到大学各个阶段，产品覆盖全国大部分省市和地区。2014年，世纪金榜策划图书4300多种，发行图书1.8亿册，实现销售码洋21.7亿元。

1999年张泉率领十余人到济南开始了创业之路，2002年由张泉等5名自然人共同出资设立济南世纪金榜图书有限公司，2011年变更为山东世纪金榜科教文化股份有限公司。世纪金榜已连续多年被全联书业商会、中国出版协会、《中国图书商报》评定为全国民营书业综合排名第一的企业。此外，世纪金榜出版的教辅图书还先后获得《中国图书商报》授予的“最具创新性助学读物”和“最具实效性助学读物”等多项殊荣。

1999年中国图书市场开始蓬勃发展，市场上出现了极为活跃的参与者，但国有出版社对于这种深层次的市场似乎并不感兴趣。高中教辅类图书，尤其是高考辅导图书，仍然是供应匮乏的卖方市场。教辅图书行业快速发展，逐渐进入充分竞争的市场领域。进入门槛较低，竞争者数量众多，产品严重同质化使得行业竞争日益激烈。若千家与世纪金榜业务规模与发展路径相似、代理销售模式相似、产品融合度

相似的民营书业企业在山东省内快速崛起，省外也有不少竞争对手。

在创业伊始，世纪金榜就在思考一个问题——“为谁提供产品和服务？”创始人张泉出身教师世家，较早接触教辅图书行业，有敏锐的头脑。张泉等人认为，自己创业团队的优势资源在于对高中教辅需求和质量的独到理解。只要运用得当，就能持续为中学师生提供优秀的教辅图书，而分数提高是最能感知到的质量差异。张泉基于多年形成的教育理念确定了企业经营理念：做卓尔不凡的教辅图书。张泉和他的创始团队从未考虑过通过商业运营和低价促销迅速占领市场，10年以上的教育经验和对教育行业的深厚情感，使世纪金榜的第一款教辅图书面世时就具有可感知的差异性。世纪金榜将小学到高中阶段使用教辅图书的青少年作为目标客户。该类客户群年龄在18岁以下，分布于各省市，具有大众化、全国性的特征。

世纪金榜要思考的第二个问题是：“要满足目标客户的哪些需求？”首先，中小学师生盼望好书，希望教辅图书品质卓越、质量过硬。但随着义务教育课程改革一纲多本、中高考区域化命题的推动，这些客户的需要具有区域性特征，因而需要实现教辅图书与地方教材相匹配。要满足不同地域的读者的多样化需求，公司必须具备极高的图书采编能力。同时，用户还希望形成图书系列，以适应素质教育改革及网络教育教学的需要。其次，“好”的教辅图书如何被识别？张泉和其团队发现，高质量的教育服务才是教辅产品的内在核心。最初的产品几乎完全由张泉一手设计，两位同为名师出身的核心成员袁立新（现任公司总经理）、李祥安（现任公司执行总经理）也高度认同质量过硬的定位，产品设计的核心团队对质量差异有很强的敏感性。

世纪金榜通过对独特组织能力——技术创新的利用，实施了持续的产品差异化。张泉等人认为，每一款教辅产品都是对考生独特需求的满足和教学的探索。例如，课件的编制，相关网站的建设，flash动态演示实验，智能组件系统，点评和判卷等，对教辅材料进行杂志式编排，在教辅材料页面中增添卷首语、学百科、悟人生等内容，设计人性化，操作简便，使用便利。

在公司发展的重要时期，张泉等人并未急于盲目扩张，而是坚持做好一个产品再做另一个。每年公司都会给予产品设计和市场调查充足的预算。图书研发前，公司会采取“请进来”（邀请名校老师来交流）和“走出去”（到各地学校去调研）相结合的方式，为产品设计提供保障。通过“干中学”，世纪金榜逐渐摸索出了“七审七校”的审校制度、杂志化的图书编排、大豆“可食用”油墨等一系列独特的设计方法，使产品质量独树一帜。更为关键的是，产品质量的提升已经为越来越多的终端客户——学生所感知。

除了在产品设计和产品质量上实施差异化外，世纪金榜在其他商业环节，比如供应环节、销售环节、品牌、员工管理等方面也实施了差异化战略，希望为顾客创

造独特的价值。也就是说，企业用独特的组织能力将所有价值创造活动连为一体，成功地实施了差异化战略。

世纪金榜差异化战略的核心内涵如下：以产品设计为主线，直到销售渠道、员工管理和物流。在此基础上通过补充专有资产，使构成企业运营的关键商业和业务环节逐渐变得与众不同，从而稳定地维持企业发展和价值创造。

资料来源：周建，刘常建，等．世纪金榜的差异化战略：民营书企的金榜题名之道．中国管理案例共享中心案例库．

学习目标

- ▷ 掌握业务层战略的定义和适用范围
- ▷ 掌握低成本定位战略、高差异定位战略和聚焦战略的性质与特点
- ▷ 理解独特性战略和整合性战略的内容
- ▷ 掌握发现独特的目标市场和顾客诉求的方法
- ▷ 理解业务层战略如何保持取舍和持续创新
- ▷ 了解导致环境动态化的因素及其对竞争优势的影响

与多数企业不同，世纪金榜创业伊始就明确了“为谁提供产品和服务”“满足目标客户的哪些需求”以及如何做到“做卓尔不凡的教辅图书”，而且创业成功以后还坚持上述战略承诺。对上述三个问题的回答为企业有效制定和实施业务层战略提供了一个坚实的基础：第一，企业战略管理者对教辅图书策划和发行业务的选择决定了企业所制定和实施的业务级战略；第二，区域战略管理者对目标顾客、对目标顾客诉求的选择和对“卓尔不凡的教辅图书”的追求决定了企业所选择和坚持的是差异化基本定位战略。在此前提下，企业战略管理者的业务层战略的制定和实施工作就非常明确了：瞄准差异化的顾客诉求、构建匹配的经营方式或者商业模式、构建和强化匹配的核心专长。本章首先介绍业务层战略的定义和类型，然后介绍业务层战略中的基本定位战略、基本定位战略的新实践以及动态竞争战略的基本概念和内容。

第1节 业务层战略的定义和类型

无论一个企业的规模有多大或者名称是什么，我们都应该根据该企业所涉足的行业（或者业务）范围及其市场范围来判定该企业将要制定的战略是业务层战略（business-level strategy）还是公司层战略（corporate-level strategy）。由于这两种不同性质和特点的战略在制定的思维方式和方法上存在着很大的区别，**准确判断制定战略的类型是企业战略管理者有效制定企业战略的基本前提。**

业务层战略的定义

业务层战略，也称**经营级战略**或**竞争战略**，它是指一个企业为了在一个特定业

务领域中发挥竞争优势或建立新的竞争优势以为顾客创造最大价值所采取的一系列决策和行动。按照其定义，业务层战略具有以下特点：

（1）业务层战略的主要决策与行动都与一个特定或者具体业务的经营和管理有关，目的是能给这个特定或具体业务的顾客持续创造最大的价值感受。在市场竞争相对不激烈的时候，对业务层战略聚焦或者专注程度的要求不高，“business”被等同于“行业”，业务层战略也被看成单一行业企业的战略。而在市场竞争相对激烈的情况下，“行业”这个概念可能会过于宽泛（尤其对中小企业而言），业务层战略还是应该回归其原本的含义，应该被看成单一业务企业的战略更为合适。世纪金榜的成功首先在于其业务的选择或者定义取舍清晰，志向高远，致力于在图书出版行业产品和服务方面成为标杆，从而成就了中国图书出版行业“卓尔不凡”的教辅图书出版企业。

（2）业务层战略与一个特定或者具体的业务有关，目的是持续获得高于平均水平的收益，因此业务层战略必须体现出强烈的顾客导向、业务特点和竞争指向，因此又称竞争战略。世纪金榜需要瞄准的不是一般顾客对图书产品和服务的需求，而是具有个性化需求的顾客的需求；需要符合的不是一般图书行业的特点，而是特定目标顾客的特点；需要指向的不是一般图书企业，而是提供从小学到高中阶段教辅图书产品的企业。

（3）为了在业务竞争中持续获得高于平均水平的收益，业务层战略要紧紧围绕不断发现、满足和保持顾客需求，并不断建立、强化和发挥企业竞争优势；要不断发挥企业过去和现在的竞争优势为顾客创造价值，从而带来利润的增加；要不断建立新的竞争优势，则需要企业将今天的利润投放于建立新的竞争优势，从而带来市场占有率的扩大。企业如果单纯追求利润最大化将会导致其未来利益受损，单纯追求市场占有率最大化则会导致企业没有未来。

（4）为了能够在一个特定的业务领域中不断建立、强化和发挥自己的竞争优势，业务层战略所包括的一系列主要决策和行动之间必须保持一致性和稳定性。业务层战略的制定、实施和控制不是一次性的，而是由一系列决策和行动构成，有些决策和行动是速度或者创新优先，有些决策和行动则是理性或者科学优先。如果这些决策和行动之间不能够在兑现企业战略承诺上表现出应有的一致性和稳定性，那么这些决策和行动就不能作为某种业务层战略的有效组成部分，最终结果必然是企业原有竞争优势逐步被消耗和弱化。

业务层战略的类型

对于业务层战略的战略管理者来说，行业或者业务选择的决策要么是事前已经确定好的，要么是总（母）公司给定的。因此，业务层战略制定的主要目的不是改变行业或者进行业务选择，而是围绕现有的行业或者业务如何持续建立竞争优势并

最终获得高于平均水平的收益。在市场竞争不激烈的情况下，关于业务层战略类型的研究主要来自两个方面：第一，企业战略管理的概念学派和计划学派都认为正确地制定企业业务层战略需要企业战略管理者采取理性或者科学的思维方式和方法，并且提出了包括 SWOT 模型在内的比较系统和科学的战略思维方式和方法，其核心是企业战略管理者需要在理性分析企业内外部环境的基础上，把握关键成功因素和发挥自己的核心竞争力。第二，以理查德·鲁梅尔特（Richald Rumelt）为代表的一些学者认为企业业务层战略的核心问题不是思维方式和方法的正确，而是选择正确的增长战略。鲁梅尔特将业务层战略按照增长方向（产品方向和市场方向）划分为三种（见图 6-1）：（1）市场渗透（penetration）战略，即在现有市场上增加现有产品的销售；（2）市场开发（market development）战略，即扩大现有产品的销售区域；（3）产品开发（product development）战略，即在现有市场增加产品系列或者类型。

新 市场	市场开发	多元化
	市场渗透	产品开发
旧	旧	新
	产品	

图 6-1 鲁梅尔特关于企业增长战略的模型

资料来源：Rumelt, R. P. Strategy, Structure and Economic Performance. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974, 9-11.

在此基础上，随着市场竞争越来越激烈，科学技术和管理水平的不断提升，有关业务层战略选择或者类型的研究越来越丰富，有效地制定和实施业务级战略需要掌握以下四种主要业务层战略类型，并且理解它们的关系和适用条件。

（1）基本业务战略（generic business strategies）或者定位战略（positional strategy）。随着竞争越来越激烈，越来越多的企业发现正确选择思维方式或者增长战略并不一定能为企业带来合理的盈利，而持续获得高于平均水平的收益才是业务层战略的核心。迈克尔·波特从产业经济学的角度研究了企业业务层战略与企业盈利水平的关系，认为企业持续获得高于平均水平盈利的基本战略只有两种，一种是在全行业中达到低成本的位置；另一种是在全行业中占据高差异的位置。因此，围绕着这两个位置展开的竞争就是企业业务层战略中最基本的战略，称为基本业务战略或者定位战略。迈克尔·波特的定位战略是以下列假设为前提的：第一，企业的目标市场被划分为广泛市场和狭窄市场两种基本类型，其中狭窄市场是按照各种不同变量进行细分的市场；第二，消费者需求或者购买偏好被划分为成本导向和差异导向两种类型；第三，消费者具有足够的理性可以在成本和差异之间进行取舍，也

就是说，在价格相同时，消费者会选择差异大的产品；在差异小时，消费者会选择价格低的产品；第四，有效构建企业竞争优势要求企业在差异定位和成本定位之间做出清楚的选择，因为“夹在中间”将使企业难以构建竞争优势；第五，如果企业所处的经营环境，尤其是影响行业盈利水平的五种力量都向恶化方面变化，占据成本或者差异优势位置的企业所受的影响会最少。因此，能够占据低成本或者高差异位置的企业就有可能持续获得高于平均水平的盈利。

（2）**独特性定位战略**（unique positional strategy）。随着市场竞争，尤其是同质化竞争的日趋激烈，越来越多的学者和企业意识到波特的基本定位战略已经难以满足企业业务层战略选择上的需要：将目标市场划分为广泛和狭窄两个类型，或者将消费者划分为成本导向和差异导向两种类型，都越来越难以反映市场需求差异化或者个性化的需求；技术进步和管理水平的提高，例如大规模定制、价值链全球分工与整合、互联网技术等，导致企业越来越具有有效整合高差异和低成本两种竞争优势的能力。于是一些学者和企业战略管理者沿着关于聚焦定位的基本思路，对波特基本定位战略，尤其是关于“夹在中间”的看法提出了挑战。独特性定位战略的主要特点是：第一，在差异导向和成本导向之外，选择具有独特性的顾客诉求作为目标市场；第二，针对顾客的独特诉求，打破高差异或低成本产品或者服务的价值曲线，按照顾客诉求对产品或者服务进行设计；第三，打破高差异或者低成本的取舍，构建支撑独特性定位的竞争优势和管理模式。目前以满足顾客差异化或者个性化需求为主要目的的商业模式创新在理论上基本属于独特性定位战略的范畴。

（3）**基本定位的整合战略**（integrational position strategy）。在科学技术和管理水平较低的情况下，在差异定位和成本定位之间做出“非此即彼”的选择好处多于坏处，其好处是凸显了两种定位战略的差异或者对立，提高了构建相应竞争优势和管理模式的有效性；其坏处是不利于发挥规模和范围经济效益，不利于应对多点竞争以及不利于企业控制市场。随着科学技术和水平的提高，尤其是事业部制管理模式的成熟和广泛应用，越来越多的学者和企业发现，在顾客需求差异比较大的行业中企业可以采取事业部制管理模式同时实施两种基本定位战略：首先通过总部对实施两种基本定位战略的事业部放权以解决两种基本定位战略“相克”的问题；其次通过总部对实施两种基本定位战略的事业部集权以发挥组合中的规模和范围经济效益，达到“相生”的效果。目前全球汽车企业基本上实施了这种整合战略，并且在“相克相生”的问题上取得了良好效果。

（4）**动态竞争互动战略**（dynamic competitive interaction strategy）。随着市场细分的逐步深化和市场集中度的不断提高，竞争对手之间围绕着定位所发生的互动对于企业有效实施业务层战略越来越重要。以达·维尼和陈明哲为代表的一批学者在对行业内部和企业之间的多阶段、多产品和多市场之间的竞争互动行为进行研究之后，提出了动态竞争的相关理论和方法。动态竞争战略主要服务于业务层战略实施

过程中的战略选择，目的是通过竞争对手的分析和选择、竞争对手之间连续和多点竞争行为的预测和博弈性分析，制定既能够抑制对手优势又能够发挥之间优势的互动战略，依靠快速和创新构建竞争优势。

本章将对上述四种业务层战略进行逐一介绍。其中，第一种战略正如其名称所示是最基本的业务层战略，而独特性定位战略和两种定位的整合战略则是在基本业务战略上的一种发展。虽然不同行业、规模的企业可以分别选择上述三种不同类型的战略，但是实施后两种业务层战略的战略管理者必须熟知第一种战略的基本理论和方法。第四种业务层战略服务于上述三种战略的实施，特别适用于定位相同企业之间的竞争互动。



战略聚焦6-1 迈克尔·波特与《竞争战略》

第2节 基本定位战略

迈克尔·波特认为，如果按照企业所选择的市场区域大小进行划分，业务层战略可以划分为广泛市场上使用的战略和狭窄市场上使用的战略，后者即聚焦战略（focus strategy）。如果按照企业竞争优势的类型进行划分，可以将业务层战略划分成两种不同的定位战略，即低成本定位战略（cost leadership strategy）和高差异定位战略（high differentiation strategy）。无论这两种定位战略是被大企业在广泛的市场上使用，还是被中小企业在相对狭窄的市场上使用，其基本性质和特点都是相同的，因此，低成本定位战略和高差异定位战略又称基本竞争战略（generic competitive strategy），而聚焦战略又分为低成本聚焦战略和高差异聚焦战略。在图6-2中所示的四种基本定位战略中，没有哪种战略天生或者普遍比其他战略更好，至于哪种战略更能为企业带来可持续的竞争优势或收益将取决于企业外部环境所带来的机会和威胁，以及企业内部资源组合所产生的优势和劣势。

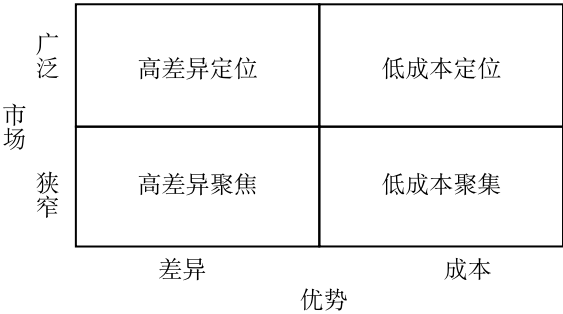


图 6-2 波特的基本定位战略

资料来源：迈克尔·波特. 竞争优势. 北京：华夏出版社，2005.

根据迈克尔·波特提出的基本竞争战略或者定位战略的内容，业务层战略的制定首先可以理解为企业对相对静态的市场“位置”（position）的选择，其中包括：（1）顾客诉求的选择；（2）竞争优势的选择；（3）价值创造活动的组合。其次，业务层战略的制定还可以理解为围绕占据和保持“位置”而做出的一系列动态的决策和行动，目的是不断建立、保持并发挥与占据和保持定位相关的竞争优势。

低成本定位战略

低成本定位战略是一种可以分别在广泛和狭窄两个市场上使用，通过建立和发挥各种成本优势，力求占据低成本位置的战略。实施低成本定位战略的企业有可能通过发挥低成本竞争优势获得高于平均水平的收益，即使面临外部环境的恶化，其低成本定位和优势也能表现出更强的应对风险的能力和可持续性。

1. 顾客诉求的选择

低成本定位战略所瞄准的顾客对产品（服务）的性能与质量的诉求相对大众化或者标准化，但是对产品或者服务的价格相对比较敏感。在企业所提供的产品和服务能够达到行业标准的前提下，低成本定位战略所选择的目标顾客更看重价格的竞争力。因此，低成本定位战略具有以下基本特征：（1）主要提供相对标准化的产品或者服务，一般不会针对狭窄的市场开发性能和质量特别高的产品或者服务；（2）产品和服务的主要性能和基本质量能够为大多数顾客所接受，一般不会刻意在产品或者服务的性能或者质量上超过顾客的期望；（3）产品或者服务的价格相对较低。因此在面对性能、质量与价格取舍的时候，实施这种定位战略的企业会在保证基本性能和质量的前提下，更偏好于保证价格的竞争力。

2. 建立成本优势的主要领域

针对目标顾客的价值诉求，实施这种定位战略的企业的基本战略选择是在保证产品或者服务的性能与质量达到行业标准或者能够为多数顾客所接受的情况下，通过有效的管理努力降低产品或者服务的成本。在市场经济条件下，随着信息的公开和企业学习能力的提升，导致企业仅凭这种基本战略选择很难占据和保持低成本定位。实施这种定位战略的更有效的战略选择是在认真和深入分析目标顾客诉求的基础上，找出顾客并不需要或者并不重视的诉求，对原有的产品价值曲线进行某种程度的重构，在相对减少或者剔除一些不必要的产品性能或者适当降低产品质量的同时更大幅度地降低产品或者服务的成本，提高产品或者服务的相对价值竞争力。有效地实施低成本定位战略，首先要求企业在对目标顾客诉求的分析和理解上超越其他竞争对手，从而保证战略选择的有效性；其次要求企业能够在下列关键领域建立

一种或者多种资源和能力上的竞争优势。

(1) 高效率、大规模、低成本的生产和物流设施、设备。这种定位战略所提供的产品或者服务只需要达到标准化、大众化和低价格的要求，不需要针对特定顾客诉求开发性能或质量特别高的产品或者服务，不需要对市场需求的变化或者顾客的特殊要求做出过于快速的反应。因此，实施这种定位战略的企业首先不需要小规模、低效率和高成本的生产和物流设施；其次，不需要在采购、劳动力、物流、土地及其能源等各种成本相对比较高的“位置”建立自己的生产和物流设施；最后，由于上述两个“不需要”，实施低成本定位战略的企业就可以选择在各种要素成本相对较低的地区通过大规模、高效率 and 低成本的生产和物流设施设备、工艺流程和技术，生产相对标准化的产品，享受低要素成本与管理成本、规模经济与范围经济效益的好处。近几年来，为了应对沿海地区劳动力成本、土地成本和物流成本上升的压力，把握信息、制造技术进步带来的好处，中国沿海地区实施低成本定位战略的制造企业采取了一些值得关注的战略行动：从中国沿海地区向中部和中东部、中南部地区搬迁或者部分搬迁；加大对产品平台化和生产自动化的投入；为这些企业配套的企业也被迫采取相同的战略行动。随着中国沿海地区制造业企业的转型升级，中国的中部或者中东部、中南部地区将在高水平上形成若干以高效率、大规模和低成本为特点的制造基地。

(2) 将营销、研究和开发、服务的成本降到最低水平。因为这些企业目标顾客的主要诉求是价格而不是产品或者服务的性能、质量，更不是特殊的产品性能或者服务，所以实施这种战略的企业一般不需要从事过于复杂和高档的营销活动，不需要从事基础性、创新性和针对性的产品开发，不需要提供精准、及时、高感情的售后服务。因此，实施这种定位战略的企业会将战略思维的重点放在：1) 在保证产品性能、质量和服务基本合格或者为多数顾客接受的前提下，如何降低各种成本，包括将研发重点放在如何降低原材料、生产工艺和过程的成本上，而不是提高产品性能和质量上，放在应用性的整合和模仿上，而不是基础性的研发上；在努力提高销售规模的同时，尽量选择单位产品的广告、渠道、人员、物流成本最低的营销方式；在不引起顾客不满的前提下，将送货、安装、保修等服务的成本降到最低。2) 通过取消和降低顾客认为不必要或者不重要的营销、研发和服务活动，如何使产品或者服务的成本下降超过顾客价值感受的下降程度，提升产品或者服务的绝对成本竞争力。

(3) 严格控制采购成本。由于低成本定位战略瞄准的是大众化市场，生产的是标准化产品，实施的是大规模制造，追求的是低成本优势，因此实施这种战略的企业在原材料和零配件采购上更关注产品的成本，而不是性能和质量；在评价和选择供应商的时候更为关注的是低成本制造、大规模生产和及时供货的能力。为了严格控制采购成本和上下游企业之间的交易成本，实施这种战略的企业一般会采取全资

或者战略联盟的方式实施纵向整合战略，提高自己在采购成本上讨价还价的权力。例如，凭借自己的采购规模优势，与供应商签订大量和长期的采购合同，甚至要求供应商在附近建立工厂；通过全资或者参股的方式直接收购或者建立配套工厂。

（4）严格控制生产运营和行政开支。基于需要构建上述竞争优势的要求，实施低成本定位战略的企业一般实施相对简单化和集权化的管理模式：1）一般采取的是职能结构，其行政管理层次一般为一层，最多两个层次，目的是尽可能降低行政开支；2）一般不设置高水平的市场研究、营销策划、基础研究和人力资源部门，不重视面向市场的信息系统建设、面向未来的战略计划和提升员工创新性的培训；3）一般不需要通过分权和主管激励的方式激发员工的创造性，主要实施以降低人员管理成本为主的计件工资制和以挽留熟练工人为原则的福利制度；4）企业文化主要倡导成本导向而不是创新导向。

3. 价值创造活动组合的特点

为了有效实施低成本定位战略，企业不仅需要在上述一个或者多个领域中建立和发挥与降低成本有关的资源及能力优势，甚至核心专长，而且需要围绕低成本定位战略的实施构建和磨合整个价值创造活动组合或者系统。一般来说，与有效实施低成本定位战略相匹配的价值活动组合具有图 6-3 所表现出的特点。

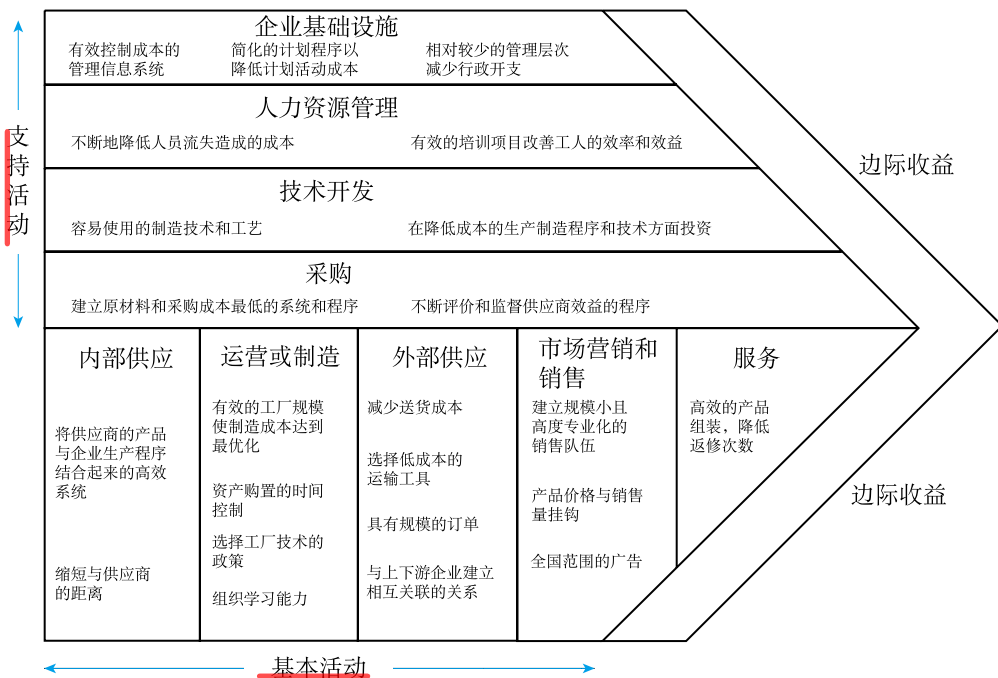


图 6-3 低成本定位战略价值活动组合特点

资料来源：迈克尔·A.希特，等. 战略管理：概念与案例：第8版. 北京：中国人民大学出版社，2009.

4. 低成本定位优势的可持续性

企业在部分或者全部领域中所建立的成本优势不仅能够支持企业占据低成本的位置，而且具有相对高的抗风险能力。即使外部经营环境变化导致构成行业竞争结构的五种力量都朝恶化的方向转变，占据低成本位置的企业仍然可能保持自己的竞争优势，持续获得高于行业平均水平的收益。

(1) 通过不断努力而获得低成本优势的企业本身就是最重要的行业进入障碍。一般情况下，如果新的进入者不能在经营规模、生产效率和学习成本等方面获得超越现有企业的成本优势，它们是不敢贸然做出进入该行业的决策的。

(2) 在顾客讨价还价权力上升的情况下，顾客会压低整个行业的产品或服务的价格。在这个时候，具有低成本优势的企业正好能发挥自己的优势而保持或者提升自己的讨价还价的能力，并且总是能够“笑到最后”。因为随着整个行业企业数量的减少，低成本定位的占据者将会存活下来，并且最终逆转与顾客讨价还价的权力。

(3) 在供应商讨价还价权力上升的情况下，低成本定位企业的采购规模大，具有比其他竞争对手更强的消化能力和讨价还价的权力。如果连低成本定位的企业都无法抵御成本上升的压力，那么其他企业早就已经迫于成本压力而退出。最终的结果可能是制造企业与供应商之间的议价能力强弱关系发生扭转。

(4) 在行业内部竞争激烈的情况下，大多数同行竞争对手都不愿意与低成本定位的企业进行正面竞争。这是因为，发生正面的价格战，得益的一般也是具有低成本优势的企业。其较低的成本意味着，当其他竞争对手由于价格战把自己的利润消耗殆尽以后，它仍能获得适当的收益。

(5) 当替代产品在性能上增加威胁的时候，低成本定位的企业可以在低成本上保持与替代产品的价值竞争力。

5. 低成本定位的风险

虽然有效实施低成本定位战略的企业具有非常明显的可持续竞争优势，但是在建立和保持自己定位的过程中它们也面临一些潜在的风险。

(1) 采用低成本定位战略的企业通常会忽视顾客需求。首先，低成本定位的企业容易形成成本导向而不是顾客导向。在制定战略的时候，它们通常更关注如何提高效率，即在产品或者服务的性能和质量与其他对手相同的情况下，重点降低产品或者服务的成本。其次，低成本定位的企业缺乏市场调研的能力，因为它们的信息管理系统主要侧重于内部，重点关注成本控制，而营销能力相对比较弱。如果低成本定位企业不能够根据目标顾客的诉求选择降低成本的领域，或者不关注目标顾客诉求的变化，那么其低成本定位战略就会失去有效性，甚至被顾客抛弃的情况。

(2) 技术进步有可能导致低成本定位企业的设施和设备过时，采用新技术的或

者其他地区的竞争对手也会获得更大的成本优势。例如，交通运输的发展正在导致市场边界越来越模糊，其他地区的企业完全有可能取得更大的成本优势。近年来，中国高速铁路的发展，使得航空公司过去的优势航线受到了极大的威胁，公路运输同样受到了冲击。随着武广高铁的投入运营，经营武汉—广州航线的各大航空公司只能通过降低票价和提高服务标准来维持该航线的竞争优势。随着广州—汕头高铁的投入运行，广州到汕头的大巴几乎停运。同样，技术进步有可能导致低成本定位企业的设备或者设施过时，使后进入的企业具有更大的成本竞争优势。

（3）采用低成本定位战略企业的最大威胁来自模仿、学习和改变竞争的规则。相对于高差异定位战略来说，低成本定位战略更容易被学习和模仿，而且有些模仿甚至可能是不讲规则或者不合法的模仿。我国燃气热水器和炉具行业就存在这种问题。万和集团瞄准该行业原本的领导者万家乐燃气热水器公司，采取了低成本定位战略。但是，现在威胁万和集团对手正是新的采用学习和模仿的低成本竞争者。一个企业虽然在低成本定位方面建立了难以学习和模仿的竞争优势，但是其仍然有可能受到游戏规则改变的威胁。

为了防御低成本定位战略的潜在风险，实施这一定位战略的企业必须注意：

（1）保持顾客导向。虽然实施低成本定位战略要求企业树立强烈的成本导向，但是企业战略管理者不能够因此而忽视对顾客消费能力、消费偏好以及消费行为方面变化的把握，因为成本导向是以企业首先必须满足顾客需求、增加顾客价值感受为企业经营出发点的。不能够满足顾客需求的低成本定位战略将是盲目的。

（2）保持创新能力。在中国企业的现实经营环境中，被学习和模仿，甚至被假冒产品威胁都是企业不可避免的一种“正常”生活，只有创新才是有效应对学习、模仿，甚至被假冒的有效方法。另外，真正威胁低成本定位企业的不是学习和模仿自己的企业，而是那些利用创新来改变规则的本行业的企业和替代行业的企业。近年来，互联网和互联网技术的应用已经变成再造企业和行业价值链的越来越强大且普遍的工具。例如，通过互联网，制造商能够与零部件供应商在新产品设计上紧密合作，减少设计转化为生产的时间。有关供应商零部件的警告申明和产品问题也能够立刻被相关供应商所获知，并迅速采取行动做出修改。另外，不同的电子采购软件包通过减少数据的手工处理和用电子数据交换取代传统纸质文件（比如索取报价单、购买订单、订单接受、装船通知）让购买程序更有效率。

高差异定位战略

高差异定位战略是一种可以分别在广泛和狭窄市场上使用，通过建立和发挥差异优势，力求占据高差异位置的战略。实施高差异定位战略有可能通过发挥差异优势获得高于行业平均水平的收益，即使面临恶化的外部环境，其竞争定位和优势也表现出更强大的应对风险的能力和可保持性。

1. 顾客诉求的选择

高差异定位战略所瞄准的顾客对于产品（服务）的性能和质量上的诉求是相对特殊化或者差异化的，但是他们对产品或者服务的价格相对不敏感。在企业所提供的产品或服务的价格合理的前提下，高差异定位战略所选择的目标顾客更看重产品或者服务在性能、质量上的差异竞争力。因此，高差异定位战略具有下列特征：（1）特殊的产品性能；（2）超常的质量；（3）高标准的服务；（4）让消费者有地位特殊的感受；（5）快速创新；（6）相对比较高的价格。这种定位战略的基本战略思维就是，通过向愿意支付高价格的顾客提供他们认为满足上述价值诉求的产品和服务而获得高于行业平均水平的收益。

2. 建立差异优势的主要领域

针对目标顾客的价值诉求，实施这种差异定位战略企业的基本战略选择是在保证产品或者服务具有高性能和高质量的前提下，通过有效的管理努力提高产品和服务的差异化或者特殊化。在市场经济条件下，随着信息的公开和企业学习能力的提升，导致企业仅凭这种基本战略选择很难占据和保持高差异定位。实施这种定位战略的更有效的战略选择是在认真和深入分析目标顾客诉求的基础上，找出顾客最需要或者最重视的价值诉求，对原有的产品价值曲线进行某种程度的重构，在相对增加和创造一些顾客最重视的产品性能或者质量的同时，更大幅度地提升产品或者服务的价格，提高产品或者服务的相对价值竞争力。有效地实施高差异定位战略首先要求企业在对目标顾客诉求的分析和理解上超越其他竞争对手，从而保证战略选择的有效性；其次要求企业能够在下列关键领域建立一种或者多种支撑高差异定位的资源 and 能力优势：

（1）市场和消费者研究。高差异定位战略所瞄准的目标顾客诉求具有差异化或者特殊化的特点，能否抓住顾客在产品性能、消费方式或者消费心理上的一个或者几个其他竞争者所没有发现的特殊诉求，将决定企业能否在顾客最关注或者最重视的领域建立关键的差异优势。实施这种战略的企业必须能够不断跟踪、发现甚至引领目标顾客的需求变化，才有可能有效地建立超越竞争对手的差异优势。

（2）创造新的营销概念。为了满足目标顾客差异化或者特殊化的价值诉求，实施高差异定位战略的企业不仅需要在营销的所有功能领域建立资源和能力优势，而且需要在创造新的营销概念和引导消费方面具有特殊优势。例如，在汽车行业实施高差异定位战略的企业，首先必须在产品、品牌、渠道、促销、服务等各个方面具有很好的能力，然后在此基础上围绕自己在上述一个或者几个特殊方面所创造出的差异或者特点形成独特和整体的营销概念或者市场形象，这样才能满足顾客差异化或者特殊化的价值诉求，树立和保持在顾客中的美誉度和忠诚度。

（3）全面质量管理。实施高差异定位战略的企业必须非常清楚地知道，其目标

顾客对所购买和使用的产品或者服务的整个过程具有充分理性和非常挑剔的要求，因此企业需要在包括原材料的采购、生产、营销、配送和售后服务的全过程实施全面质量管理，以提供超过顾客期望的质量。实施高差异定位的企业一般都具有强烈的质量文化。

（4）产品或者服务的研究开发。实施高差异定位战略的企业必须非常清楚地知道，其目标顾客对产品或者服务具有特殊的需求。虽然他们不一定知道什么样的技术和方式才能最大限度地满足自己的特殊需求，但是他们有能力和意愿去尝试最新的产品技术和服务方式。因此，企业应该高度重视基础性的研究与开发，以产品或者服务的动态创新方式去满足目标顾客的诉求，保持目标顾客的满意度和忠诚度。

（5）充分发挥人才作用的管理体制。基于构建和保持上述竞争优势的需要，实施高差异定位战略的企业一般会选择更为复杂和分权化的管理模式：1）一般采取的是职能结构，但是行政管理层次相对较多，主要的目的是支撑企业为顾客提供更加差异化或者特殊化的产品与服务；2）一般需要设立高水平的市场研究、营销策划、基础研究和人力资源部门，重视面向市场的信息系统建设、面向未来的战略计划和提升员工创新性的培训；3）一般需要通过分权和主观激励的方式激发员工的创造性，主要实施以保证产品或者服务质量的计时工资制和以鼓励员工参与及创新为特点的福利制度；4）企业文化主要倡导质量导向而不是成本导向。

与实施低成本定位战略的企业不同，实施高差异定位战略的企业不可能在所提供的产品或服务上创造和保持全面的差异。首先，实施高差异定位战略的企业必须高水平地满足目标顾客对产品或者服务的基本需求，然后才能上升到满足目标顾客的差异化需要；其次，在高度竞争的条件下，企业只有高度地集中资源和精力才有可能在一个或者几个领域创造和保持差异优势。因此，在有效实施高差异定位战略方面，中国企业不仅需要提高整体管理水平，而且需要在构建和保持差异优势方面更加集中和执着。

3. 价值创造活动组合的特点

为了有效实施高差异定位战略，企业不仅需要在上述一个或者多个领域中建立和发挥与提高差异有关的资源及能力优势，甚至核心专长，而且需要围绕高差异定位战略的实施构建和磨合整个价值创造活动组合或者系统。实施高差异定位战略的企业可以全部或者部分按照图 6-4 设计自己的价值创造活动组合。

4. 高差异竞争优势的可持续性

企业在价值创造体系中的一个或者多个领域中所建立的差异优势不仅能够支持企业占据高差异的定位，而且具有相对高的可保持性。即使外部经营环境变化导致构成行业竞争结构的五种力量都朝恶化的方向转变，保持差异优势和高差异定位的

企业仍可以持续地获得高于行业平均水平的收益。

(1) 通过不断努力获得高差异优势的企业本身就构成了最重要的行业进入壁垒。因为如果新的进入者没有可能克服技术、营销，特别是与品牌有关的无形壁垒而获得更大的差异优势，它们是不会冒险做出进入决策的。

(2) 高差异定位战略的目标顾客是价格不敏感的。即使在顾客讨价还价权力上升的情况下，高差异定位战略的目标顾客所关注的仍然是差异而不是成本；高差异位置的占据者承担价格下行压力的能力更强，更有可能成为“笑到最后”的企业。

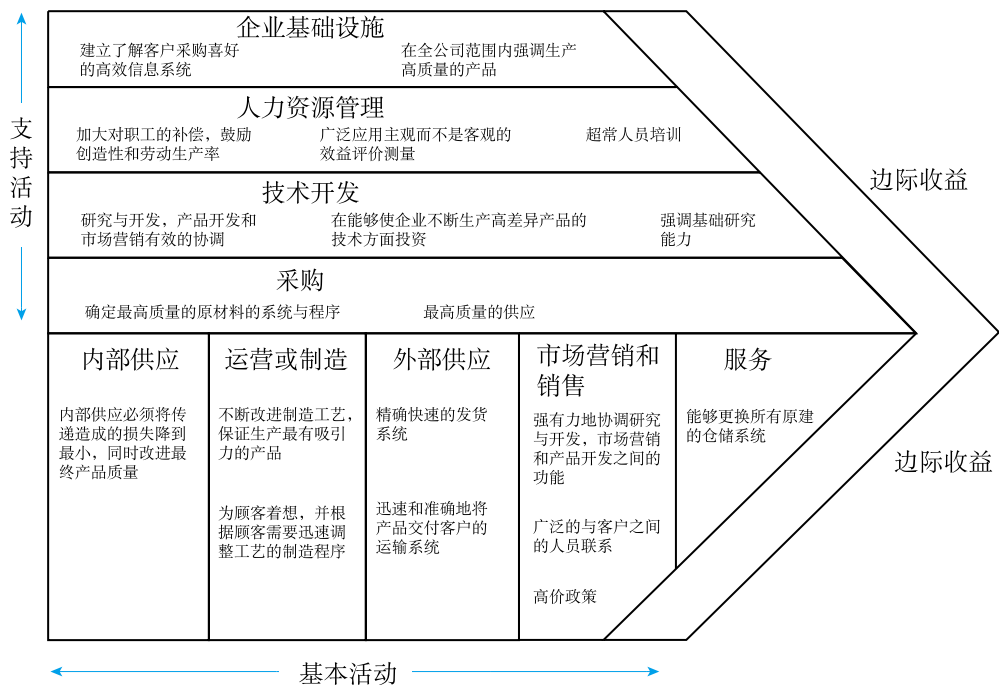


图 6-4 与高差异定位战略相匹配的价值活动组合的特点

资料来源：迈克尔·A. 希特，等. 战略管理：概念与案例：第 8 版. 北京：中国人民大学出版社，2009.

(3) 在供应商讨价还价权力上升的情况下，高差异定位的企业一般会有比较高的利润，也具有比其他竞争对手更强大的消化成本的能力和讨价还价的权力。当高差异定位的企业难以消化成本压力的时候，它们可以将部分成本压力转移给其消费者，因为这些消费者对产品的性能和质量更为敏感而对价格不敏感。

(4) 在行业内部竞争激烈的情况下，大多数同行竞争对手都可能无法与高差异定位的企业进行正面竞争，因为高差异定位战略的目标顾客具有很高的品牌认知度和忠诚度。

(5) 当替代产品在价格上增加威胁的时候，高差异定位的企业可以通过提升产品或者服务的性能和质量，保持对替代产品的价值竞争力。

5. 高差异定位战略的风险

一般来说，采用高差异定位战略企业的风险主要来自：（1）顾客认为采用高差异定位战略企业的产品/服务定价太高；（2）顾客认为企业所创造的“差异”不重要或者不再重要；（3）采用高差异定位战略的企业可能被竞争对手模仿和学习，竞争对手有可能以更低的价格为顾客提供同样的产品或者服务；（4）采用高差异定位战略的企业可能在扩大销售规模方面存在困难。事实上，少数中国企业的最初成功得益于其在品牌、渠道和售后服务方面所建立的差异优势，但是这种差异优势在其追求“做大”和成为“世界500强”企业的过程中会逐步弱化。

聚焦定位战略

相对于在广泛市场上实施高差异定位战略或者低成本定位战略的大企业来说，多数中小企业认为自己资源能力有限，决定在更细分或者狭窄的市场上实施聚焦定位战略。从这个意义上说，聚焦战略与市场细分的营销策略具有许多相似之处。企业战略制定者可以按照市场细分的方法，依据消费者的年龄、性别、收入、个性偏好、消费方式、所在区域环境或者文化差异等特征作为选择实施聚焦战略的依据。与在广泛市场上实施低成本或者高差异定位战略的企业不同，实施聚焦战略的企业可以针对一个狭窄市场实施一种聚焦战略，例如低成本聚焦或者高差异聚焦，也可以针对两个或者多个市场分别实施上述两种不同的聚焦战略。

在市场竞争越来越激烈的情况下，聚焦战略成为越来越多企业，尤其是中小企业的生存和发展之道，这种定位战略的有效性在市场分割性特征明显的中国国内市场上表现得比较突出：（1）对于那些资源、能力有限的企业来说，实施特定区域市场聚焦战略不仅可以使它们集中有限的资源，在区域市场上创造竞争优势，而且可以有效地利用国内市场分割性的环境特点。例如广东风行、燕塘牛奶公司和珠江啤酒集团就是采用高差异聚焦战略，以有限的资源在广东市场上创造了很强的差异优势。（2）对于资源和能力相对比较强的企业来说，分别采用低成本聚焦和高差异聚焦战略有利于有效利用国内不同区域市场的差异性，尤其是居民收入、消费方式以及营销制度上的差异。这可以在相当程度上说明为什么中国国内企业偏好实施多品牌或者多市场定位战略。

实施聚焦战略的企业有可能凭借自己所建立的企业竞争优势获得高于平均水平的收益，但是其市场定位和竞争优势的可保持性也会面临一些风险：（1）相同或者更小的竞争对手可能在更加狭窄的市场范围实施聚焦战略；（2）原来在广泛市场上竞争的企业可能会参与狭窄市场上的竞争，使实施聚焦战略的企业面临多点竞争的劣势；（3）受经济全球化和需求趋同化的影响，实施聚焦战略的企业可能会面临市场萎缩和变化的威胁，这可能是全球化条件下所有中小企业所面临的最大挑战。

第3节 基本定位战略的新实践

企业选择了特定的定位战略意味着其对特定的目标市场、价值创造活动组合、竞争优势和管理模式做出了一种取舍和承诺，有效实施特定的定位战略需要企业在战略行为上表现出一种“刻意的专注和必要的偏执”，长期实施特定的定位战略会使企业在战略上形成一种行为模式或者价值方式。因此，当一个企业在围绕某种定位战略建立“核心专长”的同时，也为自己实施其他定位战略埋下了“核心障碍”。正是从这个意义上讲，迈克尔·波特认为高差异定位战略与低成本定位战略是“相克”的，同时实施两种定位战略的企业有可能陷入“夹在中间”的危险境地。在企业发展的特定历史阶段，波特的通用定位战略，包括上述“夹在中间”的判断不仅为企业制定业务层战略奠定了理论基础，而且也为企业战略管理者有效实施定位战略提供了有效的指引。

随着环境的变化和企业管理实践的发展，波特的通用定位战略遇到了越来越多的挑战和质疑：（1）是否存在一种介于两种通用定位战略之间的所谓整合战略（integrated competitive strategy）？相对于高差异或者低成本定位来说，这种整合战略所瞄准的定位就是“伊甸园”（见图6-5）。由于具有这种定位战略的企业在理论上兼具了两种可持续的竞争优势和从两个方面稳定获得超额利润的可能，一直成为许多成功企业希望品尝的“禁果”。自从通用定位战略问世以来，寻找“伊甸园”和尝试整合战略一直是企业的追求和最佳定位战略的标志。（2）在实施定位战略的过程中如何避免同质化竞争？在转型期中国企业发展的特定阶段上，中国消费者收入水平低、需求差异小、消费行为不成熟，同时市场机制不健全，竞争同质化严重困扰着中国企业的发展。这一点可以从它们对钱·金（W. Chan Kim）教授提出的蓝海战略思想的热捧中得到证实。有些企业因此质疑迈克尔·波特的通用定位战略过于简单化，只提供了两种战略定位，而另一些企业则直接在两种通用定位战略之间寻找新的定位战略，希望能够摆脱同质化竞争的纠缠。

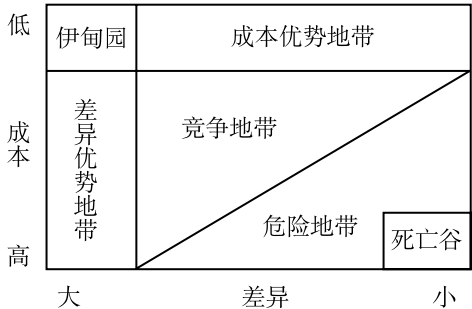


图 6-5 赫尔模型

资料来源：蓝海林. 企业战略管理理论与技术. 广州：华南理工大学出版社，2002.

2004年，迈克尔·波特在《哈佛商业评论》发表题为《什么是定位战略》一文，认为竞争战略同质化问题不是来源于自己提出的定位战略，而是来源于当前普遍存在的一种传统化竞争思维，即把效率而不是有效性当作竞争战略的核心。他将这种传统化的竞争思维描述为：企业为成为现有产品/市场/经营方式上的“最佳实践者”或者“效率最高者”而竞争，即在同一条道路上比速度，然而第一名只有一个，优势不大，且难以保持。波特认为，现代竞争思维应该将竞争战略的重点聚焦于发现、满足和保持独特的目标市场、产品、经营方式，目的是选择不同的顾客诉求来建立独特的竞争优势，就像是各个运动员选择了不同的比赛道路。认真分析波特的所谓现代竞争思维，可以发现他的定位战略思想有了新的变化，尤其是在关于狭窄市场上的聚焦战略部分：（1）重新强调应该将市场，特别是顾客需求，而不是效率作为企业制定竞争战略的关键；（2）提出企业如果能够发现独特的顾客诉求（unique demand），那么就可以摆脱定位战略在成本和差异之间的简单取舍，并基于满足顾客诉求去整合低成本和高差异两组竞争优势；（3）将发现、满足和保持独特的目标市场作为避免竞争战略同质化的关键。波特关于独特性战略的理论特别适合中小企业摆脱同质化竞争。

在迈克尔·波特的通用定位战略理论问世之后，企业的经营环境已经发生了一系列重大的变化，经济全球化、技术进步和管理手段的现代化已经从根本上改变了

世界市场的格局、市场和企业的边界、企业经营和管理的方式，企业跨区域、跨行业的管理技术和管理方法有了很大的进步，导致企业在同时实施两种基本定位战略方面有了一些新的发展。正是基于这种认识，相当一批企业在认真掌握迈克尔·波特的通用定位

战略理论的基础上，以满足顾客需求为导向，以获取持续高于平均水平的收益为目的，对有效整合低成本和高差异两种竞争优势做出了一系列有意义的探讨，推动着通用定位战略发生了一系列新的变化。

战略聚焦6-2 迈克尔·波特：战略定位的三个出发点



独特性定位战略

顾客的诉求在本质上都包括了低成本和高差异两个部分，其中有些顾客更关注低成本，有些顾客更关注高差异，还有一些顾客的诉求分布于上述两个极端诉求之间。在提出通用定位战略的时候，迈克尔·波特并不是刻意漠视介于两种定位之间的顾客诉求，而是认为基于这种诉求定位的企业很难建立和保持竞争优势。事实上，迈克尔·波特在提出高差异定位和高差异聚焦定位的时候非常强调满足顾客独特的价值诉求，以至于他更愿意将高差异定位战略称为“独特性定位战略”或者

“别具一格战略”。虽然《蓝海战略》的作者钱·金教授一直强调自己超越了迈克尔·波特的通用定位战略，但是从本质上说蓝海战略是源于迈克尔·波特的定位战略，尤其是关于独特性定位的思想。

在经济全球化和技术进步的推动下，企业跨区域获取、整合、运营和管理各种资源的能力越来越强，以至于这些企业认为它们完全有可能高度集中于一种独特的目标市场或者顾客诉求，提供独特的产品，建立独特的价值组合体系和运用独特的管理模式。这种企业高度专注于目标顾客独特的诉求，以至于他们没有按照高差异或者低成本对这些顾客进行分类；没有过多地考虑自己所具备或者需要构建的是高差异还是低成本优势；更没有纠结于到底应该如何在高差异或者低成本定位战略之间做出非此即彼的取舍。但是，这些企业的确分别从高差异和低成本两个方面获得超额利润。例如，爱斯达服饰有限公司和尚品宅配股份有限公司就是这种类型的企业。与有效制定和实施高差异或者低成本定位战略一样，制定和实施独特性定位战略需要关注以下的关键步骤或者环节。

1. 选择独特的顾客诉求

发现和选择独特的顾客诉求，并且将该组具有独特诉求的顾客作为企业的目标顾客，是企业实施独特性定位战略的第一步，也是最重要的一步。为此，企业战略管理者需要重温市场营销的基础理论——市场细分和目标市场选择。

所谓独特性的顾客诉求就是难以被归类为高差异或者低成本分类的顾客诉求，或者说是对现有产品或者服务不满的顾客诉求。例如，尚品宅配股份有限公司的目标顾客就很难被归类为高差异或者低成本类型的顾客，其独特之处在于顾客希望通过定制家具而节约空间（这属于高差异顾客诉求），同时顾客又不愿意支付高于传统家具的价格（这属于低成本顾客诉求）。如果企业能够发现顾客独特的诉求或者未满足的诉求，按照目标市场理论，企业战略管理者只需要认真回答几个问题：（1）具有某种独特性需要的顾客数量是否足够大，或者说对某种现有产品或者服务不满的顾客相对于自己的企业来说，是否足够多？（2）这一组具有独特需要或者诉求的顾客是不是稳定的、可测的？（3）这个潜在的目标市场是否可以接触和把握？如果对上述三个问题的回答均是肯定的，那么企业就可以根据对内部环境的分析，特别是对资源优势、能力优势和核心专长的判断，决定是否可以将其中某个具有独特性诉求的群体作为自己的目标市场。深圳嘉兰图工业设计公司就发现老人对手机具有独特的价值诉求，但是市场并没有能够真正满足他们需求的产品；这种诉求的独特性具有很高的稳定性、可测性和可接触性；老人手机的市场规模对自己来说足够大，于是该公司就决定将老人手机作为自己的目标市场。

2. 设计独特的产品或服务

有效实施独特性战略的另一个关键就是企业能够在产品或者服务的设计上打破低成本和高差异之间的对立和取舍，从低成本和高差异两个方面重构产品或者服务的价值曲线，既满足顾客的独特诉求，又能够保证实现企业的盈利目标。为此，我们需要重温市场营销在产品方面的基本理论。如果企业选择的目标市场具有独特性，那么其产品诉求就会表明这些顾客既不是极端的低成本定位战略的目标顾客（在全部设计变量的选择上都偏向图 6-6 的极左端），也不是极端的高差异定位战略的目标顾客（在全部设计变量的选择上都偏向图 6-6 的极右端），而是介于两个目标顾客群体的中间，并且其具体的分布也是不一致的。为了满足独特性目标市场的顾客诉求，实施这种战略的企业就必须在原来的低成本定位或者高差异定位战略所选择的产品价值曲线之外，重新设计一个新的产品价值曲线。当然，这样一种独特的产品或者服务的设计有可能不是一次性完成的，而是需要企业在长期实践中经过多次反复逐步完善。

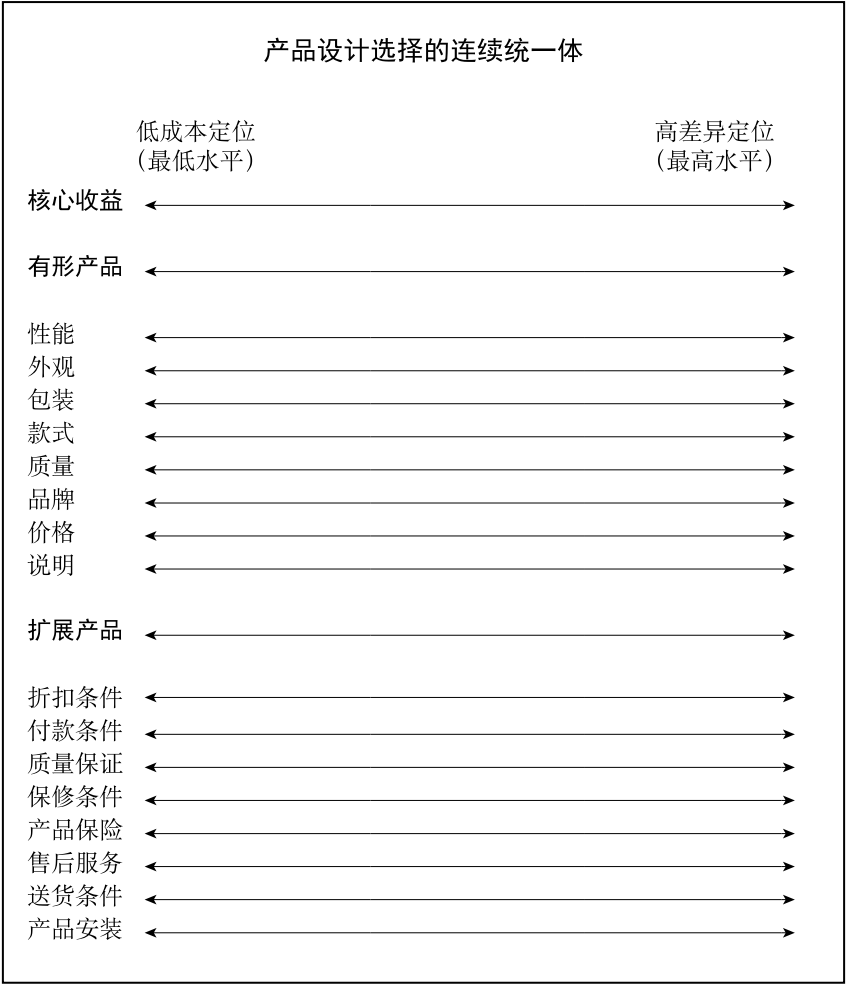


图 6-6 产品设计选择的连续统一体模型

按照基于通用定位战略设计的产品设计选择连续统一体，深圳嘉兰图工业设计公司发现很难将老年人对手机的诉求定义为高差异或者低成本的类型，因为他们在某些方面的诉求可以是高差异的，但是在某些方面的诉求又是低成本的，所以该公司为老年人需要的手机设计了一个新的价值曲线或者产品设计表（见图 6-7）。



图 6-7 老人手机正面图

3. 建立独特的价值活动体系

有效的实施独特性定位战略不仅需要独特的产品或者服务的设计，更需要有效开发和运行与定位匹配的价值活动体系，并且在价值链的关键环节上建立竞争优势。按照蓝海战略的思想，如果企业需要向顾客提供具有独特性的产品或者服务，即对原有产品性能与质量进行了增加、减少、创造和删除，那么同样需要对整个价值链进行重新调整，建立相应的竞争优势（见图6-8）。

4. 保持战略取舍和持续创新

独特性定位战略的价值创造能力来源于发现、满足和保持独特的目标市场，以满足顾客诉求代替低成本和高差异之间的简单取舍；更来源于针对独特的目标市场，采用独特产品与服务设计、独特的目标价值创造体系和管理模式匹配之间磨合与匹配。因此，企业必须保持对顾客诉求的取舍才有利于形成最佳的匹配关系，并且构建和保持核心专长。战略的本质不在于选择“取”什么，更在于选择“舍”什

么。企业必须做出取舍主要源于三个方面的压力：一是企业形象与声誉的不一致性；二是目标市场、产品组合和价值创造活动体系之间的不一致性；三是企业价值创造活动体系和管理模式之间的不一致性。

波特之所以把竞争战略称为定位战略，其主要目的在于督促企业要在市场定位选择上保持清晰的取舍，只有这样企业才能将所有的资源和精力都放在持续创新上。持续创新的必要性则来源于：（1）产品和服务的设计需要动态地改进和完善；（2）价值创造活动组合的整合需要长期磨合；（3）资源整合方式和管理模式需要反复调整；（4）目标市场、产品和服务的设计、价值创造活动体系和管理模式之间的匹配也需要企业持续改进。

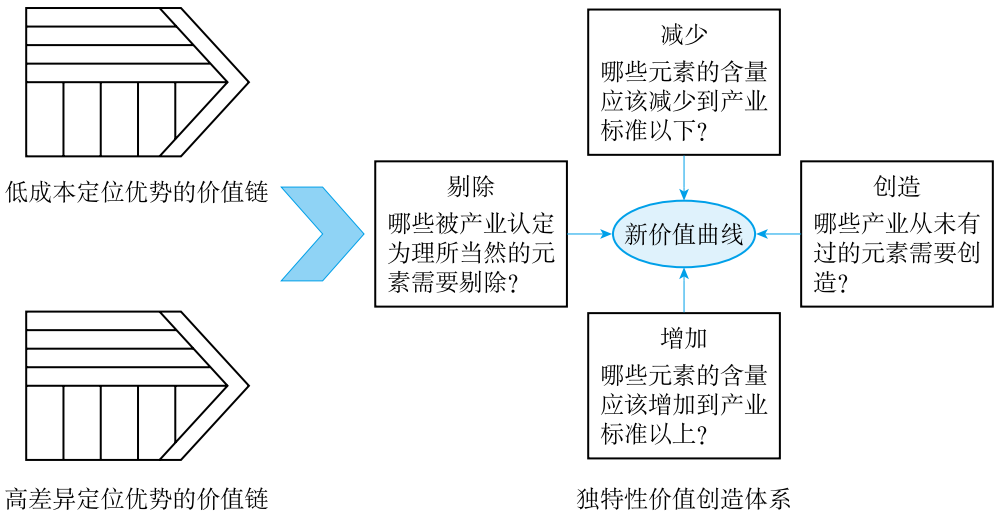


图 6-8 独特性定位战略的价值设计

资料来源：W. 钱·金，勒妮·莫博涅：蓝海战略：超越产业竞争，开创全新市场。北京：商务印书馆，2005。

在保持取舍和持续创新的过程中，企业战略管理者需要一定的偏执和坚持。从这个角度上说，企业战略管理者在遇到下列几种情况时，要特别注意保持自己的定位独特性和创新持续性：（1）遇到新的市场机会；（2）向先进企业学习；（3）接受上市辅导；（4）接受咨询公司建议；等等。相当一部分企业就是在遇到上述几种情况时，盲目追求高收益的机会或者向行业标杆看齐，逐渐放弃了自己原有的战略取舍和持续创新。

整合性定位战略

从理论上说，能够整合高差异与低成本两种定位的战略应该是收益最高的竞争战略。美国管理学者赫尔（W.K.Hall）曾经在总结多项研究成果的基础上提出了一

个反映竞争战略与市场定位关系的模型，认为采用整合战略有可能获得高于行业平均水平收益率的根本原因在于，这种战略可以向顾客提供两种价值——某些方面的差异和某种程度的低价格，而选择这种战略的企业也相应地获得两个方面的收益（见图6-5），而同时实施两种定位战略的企业因此可以占据一个叫做“伊甸园”的位置。使用整合战略的盈利潜力是巨大的，但所面临的难度和风险也是巨大的，所以这种定位才被称为“伊甸园”。与独特性定位战略相比较：（1）整合定位战略所瞄准的目标顾客诉求不是一个独特的目标市场，而是两个对立的目标市场；（2）整合定位战略所提供的产品或者服务不是专门针对一个独特的顾客诉求，而是要分别满足两种对立类型的顾客诉求；（3）整合定位战略不是只有一个价值创造活动体系，而是要同时构建或者运行两个不同的价值创造活动体系；（4）整合定位战略不是只有一个管理模式，而是需要同时构建和运行两种不同的管理模式，包括结构、机制和文化等。实施整合战略的最大难度就在于既要充分认识两种定位战略的“相克”，又要通过整合使之“相生”。实施整合战略的最大风险就在于稍有不慎就会“夹在中间”或者“两头不着边”，输给偏执实施一种定位战略的企业。

随着通信、交通技术和多维度整合管理方法的进步，少数管理水平比较高的企业在实施整合战略方面取得了令人瞩目的成功，包括丰田汽车公司、假日酒店集团以及中国的新宝电器股份有限公司等。这些企业成功实施整合战略的主要经验包括：（1）高度重视高差异与低成本定位战略之间存在“相克”的关系，充分理解两种定位战略在目标顾客诉求、产品或者服务的设计、竞争优势的构建、价值活动组合以及管理模式上都存在差异性和对抗性。在此基础上，实施整合战略的企业一般会将分别实施两种不同定位战略的经营单位在组织结构分立，设立两个不同的事业部；企业一般会根据两种定位战略的差异性在经营上适度放权，包括在产品研发、品质管理、人力资源、物流采购上实施部分放权；企业一般会允许不同事业部采取差异化的管理机制和企业文化。（2）高度重视高差异与低成本定位战略之间存在的“相生”关系，充分理解两种定位战略在经营上存在程度不同的范围经济和规模经济优势，在与竞争对手的互动上存在多点竞争的优势，在发展上存在相互促进和带动的优势。在此基础上，实施整合定位战略的企业一般将实施两种定位战略的部分放在一个总部管理之下，通过战略决策、财务管理、人力资源和企业文化的相对集权，实现两个事业部在战略和经营上的必要的共享与协同；一般会根据两种定位战略的整合程度将一部分管理权限相对集中于总部，例如营销、基础研发、共用原材料的采购权，以体现两种定位战略的整合，发挥整合战略中的上述组合优势。有效地实施整合战略可能需要企业借鉴多元化企业或者国际化企业的组合管理技术，并且需要企业进行正反两个方面多次的反复和磨合。

大量的研究表明采用整合战略可以获得高于平均水平的收益率。在低收益率的行业有可能整合使用高差异和低成本定位战略，具有“多种”竞争优势的企业可

以获得比只有一种竞争优势的企业高的收益率，采用整合战略的企业是行业内部收益率最高的企业。随着全球化进程和技术进步的加快，越来越多的企业开始在全球市场或者局部市场上采用低成本和高差异的整合战略，与依靠一种基本竞争战略相比，采用整合战略的企业可以获得更好的竞争定位以快速适应变化的环境、采用新技术和有效地发挥核心专长。美国西南航空公司是采用整合战略的一个典型（见表6-1）。

表 6-1 美国西南航空公司对高差异与低成本战略的整合

低成本战略	高差异战略
<ul style="list-style-type: none">● 全部采用一个机型：波音 737● 采用各个城市的第二机场● 专门飞短途航线● 飞机上不提供餐食● 一般只在机场停留 15 分钟● 没有旅行社预先定位服务● 没有机动留位	<ul style="list-style-type: none">● 关注顾客的满意度● 员工的忠诚感和积极性很高● 为商务顾客提供新型服务（电话和传真）

资料来源：Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. Strategic management: competitiveness and globalization. Third edition. South-Western College Publishing.

炉具行业中的中山华帝集团的成功在很大程度上也是因为其所采用的高差异与低成本整合战略（见表6-2），万家乐公司所采用的则是高差异战略，但万家乐存在高成本的劣势，它的实际市场定位是在差异优势地带。在这个行业中还有一些采用低成本定位的中小企业，它们基本上没有差异优势，它们的市场位置处在成本优势地带，这个行业中的绝大多数企业处在竞争和危险地带。

表 6-2 华帝集团对高差异与低成本战略整合

低成本的优势	高差异的优势
<ul style="list-style-type: none">● 与地理位置有关的成本优势： 土地便宜，劳动力成本低● 企业性质决定的成本优势： 税收和管理成本低● 相对比较低的广告投入和营销费用● 强大的地区工业配套能力降低了原材料的 购入成本● 设施、设备的投入很少	<ul style="list-style-type: none">● 以绿色为代表的公司形象设计● 关注关键零配件的质量： 高质量的不锈钢和进口的点火装置● 注重柜台的布置和商品的位置突出● 具有比较高的产品创新能力： 产品的工业设计和性能

资料来源：刘二福，蓝海林.“华帝集团”.余凯成.管理案例研究.大连：大连理工大学出版社，2000.

采用整合战略有可能获得高于行业平均水平收益率的根本原因，是这种战略可以向顾客提供两种价值——某些方面的差异和某种程度的低价格，而使用这种战略的企业也相应地获得两个方面的收益。所以从图6-5可以看见，具有高差异和低成本

本战略定位的企业处在“伊甸园”；只具有一种优势定位的企业处在成本或者差异优势地带；只是部分拥有两种优势的企业处在竞争地带；在成本和差异方面都有一定劣势的企业处在危险地带；而在成本和差异两个方面具有很大劣势的企业就处在“死亡谷”中。当前我国企业整体竞争实力不高的原因就是处在“伊甸园”中的企业太少，目前还有许多著名的企业都是处在图的左下角（高差异和高成本）或者右上角（低成本和低差异）。造成这种状况的宏观原因很多，而企业方面的原因主要有三个：（1）这些企业的资金实力和科技实力不够；（2）这些企业在战略上存在盲目多样化和过分多样化的问题，造成有限的资源过于分散；（3）有限的资源没有高度集中于建立差异或者成本优势。

第4节 动态竞争战略

从20世纪90年代初开始，西方管理学者越来越关注企业经营环境动态化的趋势以及在这种趋势影响下企业之间的竞争互动行为，并且在定位战略的基础上对企业在动态条件下的竞争互动的战略决策行为进行了深入的研究。经过多年的研究和努力，他们在动态竞争战略方面出版了两本最具有代表性的论文集：（1）1994年，理查德（Richard A.）和达韦尼（D'Aveni）主编的《超竞争战略操纵的动态管理》（*Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*）；（2）1996年，乔治·S.戴伊和戴维·J.雷布斯坦因合编的《动态竞争战略》。对于复杂和快速变化的竞争现象的概括，第一本著作采用了“极度或者超级竞争”这个概念，第二本著作采用了“动态竞争”（dynamic competitive）的概念。20世纪90年代以来，我国企业管理者与国际上的企业管理者一样，在战略制定方面越来越明显地感受到环境动态化和竞争动态化的影响，越来越关注如何在日益复杂多变，或者准确地讲是在动态竞争的条件下，通过有效地实施企业战略管理，来保证企业长期、稳定和持续地获得高于行业或市场平均水平的收益。

关于什么是动态竞争，学术界没有统一和规范化的定义。从学者所使用的概念来看，广义的动态竞争应该包括三个层次的含义，而动态竞争程度的测定则主要依据企业竞争优势可保持性的大小：（1）动态竞争（dynamic competition）是指企业在越来越动态的经营环境下竞争，经营环境的动态化正在越来越明显地从外部威胁着企业竞争优势的可保持性。（2）竞争互动的动态化（dynamic competitive interaction）是指企业之间多点和快速互动的趋势越来越明显，竞争对手之间的博弈、学习、模仿和创新已经导致企业竞争优势的发挥和保持受到了威胁。（3）竞争动力学（competitive dynamics）是指创新和速度正在代替规模成为企业竞争优势的

主要来源。狭义动态竞争可以参见美国著名战略学者希特、爱尔兰和霍斯基森的定义：“在特定行业内，某个（某些）企业采取的一系列竞争行动，引起竞争对手的一系列反应，这些反应又会影响到原先行动的企业，这是一种动态竞争互动的过程。”由此可见，他们主要是在第二和第三个层次上理解动态竞争。总结西方学者的各种观点，动态竞争的特点主要表现在以下几个方面：

（1）动态竞争是以高强度和高速度的竞争为特点的，其中的每一个竞争对手都在不断地建立竞争优势和削弱对手的竞争优势。

（2）竞争对手之间的战略互动（strategic interactions）明显加快，竞争互动已经成为制定竞争和营销战略的决定因素。

（3）任何企业的先动优势都是暂时的，都有可能被竞争对手的学习、模仿和创新性行为所削弱。

（4）竞争战略的有效性不仅取决于时间在先，更主要的是需要预测竞争对手反应和改变需求或者竞争规则的能力。

随着竞争优势可保持性的下降与速度和创新重要性的提升，这种原本就存在的竞争互动逐步从战术层面上升到战略层面，企业战略决策者需要新的理论来指导制定这种具有很强的针对性、对抗性和博弈性的战略决策，而波特的定位战略理论显然是无法发挥这种作用了。美籍华裔学者陈明哲教授在对美国民用航空业竞争互动长期和深入研究的基础上，提出了一个动态竞争中进攻与反击战略决策模型（见图6-9），该模型对企业战略管理者制定动态竞争决策具有重要的指导意义。

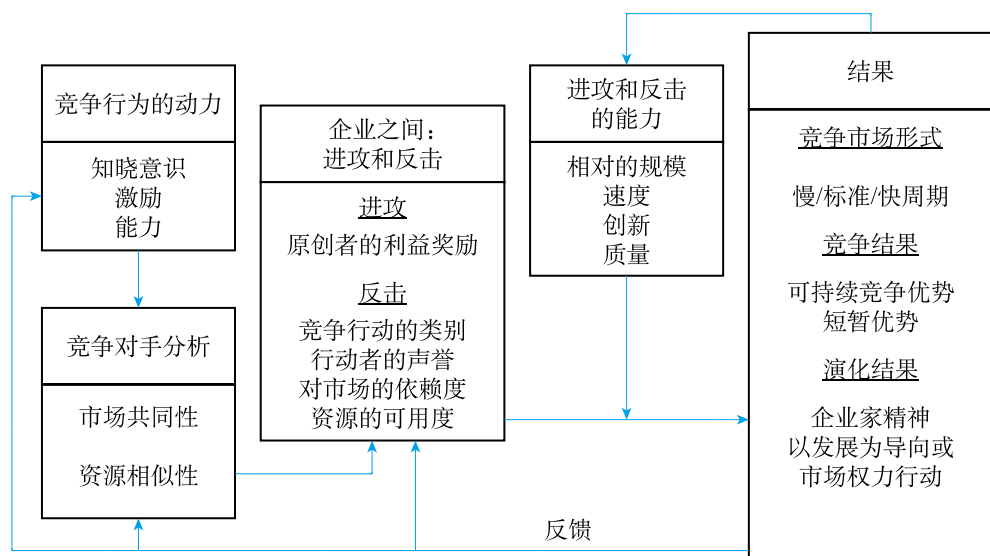


图6-9 动态竞争中进攻与反击战略决策模型

资料来源：迈克尔·A.希特，等.战略管理：概念与案例：第8版.北京：中国人民大学出版社，2009.

明确竞争互动的动因

在企业参与一场动态竞争互动之前，企业战略管理者必须在认真分析企业外部和内部环境的基础上，首先明确自己介入与其他企业（包括发起进攻或者反击）竞争互动的动因，然后才能够决定自己是否真的需要做出这样的决策。企业战略管理者一般可以从以下三个方面来分析动因：

1. 了解竞争的态势

在采取任何具体的进攻或者反击行动之前，无论是先动还是跟进企业的战略管理者都必须对宏观环境、行业环境和竞争环境重新进行审视和分析，了解竞争互动产生的宏观、行业和竞争层面的战略意义；必须对竞争对手的战略意图和引发本次竞争互动目的进行充分的了解，以免自己盲动和使企业介入一场没有意义的竞争互动。在此基础上，企业战略管理者还需要对各个潜在的竞争对手进行分析，包括对本行业的各个战略群的基本战略以及所在战略群中各个竞争对手的战略、实力和行为特点进行分析，防止被其他真正的竞争对手利用。

2. 预测竞争互动的结果

在了解竞争态势的基础上，无论是先动还是跟进企业的战略管理者都必须对竞争互动中进攻和反击双方的各种战略选择、互动过程和互动的结果进行预测，对基于竞争互动所造成的影响，包括对竞争环境、行业环境，甚至一般环境可能产生的各种影响进行预测，从而确定主动发起或者被动参与竞争互动的结果能否在战略上产生期望的回报。

3. 分析自己的资源和能力

根据前面两个环节的分析，企业战略管理者必须有针对性地分析自己的资源和能力是否足以支持发动进攻或者实施反击，是否足以支持与竞争对手进行长期和全面的竞争互动。

选择竞争对手

在全面和仔细推演了竞争互动中各种可能的战略选择和相应的结果之后，企业需要根据竞争态势和内部资源与能力的分析，明确自己的战略意图。在此基础上，企业战略管理者还需要根据自己的战略意图去分析和选择竞争对手。在分析和选择竞争对手的时候，企业战略管理者需要特别关注以下两个变量。

1. 互动双方的市场和产品共同性

如果我们把一个具体的市场区域和具体的产品作为企业之间竞争互动发生的“点”，那么所谓企业之间的市场和产品共同性就是指两个企业在多少个市场和多少个产品上存在互动的可能性。研究表明，两个企业市场和产品共同性越高，那么发生正面和直接对抗的可能性就越低，因为受攻击的企业可以选择在其他市场点或者产品点进行反击，这样的策略既可以保护自己，又可以抑制对手的进攻行为。研究还表明，市场和产品共同性高的两个企业之间所发生的多点竞争有利于降低而不是提高双方的竞争强度，有利于双方相互了解、相互学习和达成某种默契。而市场和产品共同性低的两个企业之间所发生的竞争更容易导致竞争强度的提高，因为竞争的一方具有多点竞争的优势，而竞争的另一方只有多点竞争的劣势，所以具有劣势的一方没有其他的选项，只能与竞争对手进行正面和直接的对抗。

企业战略管理者必须根据自己的战略意图，在市场和产品共同性高的对手与市场和产品共同性低的对手之间做出选择。例如，如果一个企业具有多点竞争优势，那么它在进入一个新的市场或者新的行业的时候，会选择谁作为对手呢？如果它选择市场和产品共同性高的对手，那么其竞争对手可以在与其相同的其他市场区域或者产品上做出反击，此时其多点竞争的优势的发挥就会受到抑制。反之，如果它选择市场和产品共同性低的对手，那么其竞争对手就没有在其他市场和产品上进行反击的可能性。在与格兰仕、华帝以及其他若干单一经营的小家电企业的竞争中，美的集团就是选择了这些具有多点竞争劣势的企业作为竞争对手，从而导致这些在单一产品上具有很高市场占有率的企业立即陷入被动，它们既没有办法抑制美的集团的多点进攻，又没有办法保护自己的市场，只能被迫采用对自己非常不利的价格战或者自己并不擅长的行业多元化发展战略。

2. 互动双方的资源相似性

研究表明，企业一般不会针对具有反击能力的企业发起进攻。一般来说，具有相似资源的企业更不容易陷入正面和直接的竞争互动，这不仅是它们之间相互更了解，而且是因为双方对竞争互动结果的预测更为理性；资源相似性低的企业之间更容易发生正面和直接的竞争互动，资源优势明显的企业认为小企业没有反击能力，而资源优势不明显的企业认为资源优势明显的企业“大有大的难处”，主动出击好过被动等死。

企业战略管理者必须根据自己的战略意图，在资源相似性高的对手和资源相似性低的对手之间做出选择。例如，如果一个资源相对少的企业希望通过降低价格去扩大自己的市场占有率，选择资源相似的企业作为对手，那么其竞争对手有可能快速做出性质相同的反应，结果可能导致市场价格下降。在市场价格下降的情况下所提升的市场占有率既没有很大的意义，也不具有可保持性。如果这个企业选择资源

相似性低的企业，例如大企业作为对手，那么大企业首先不会迅速做出反应，也不可能采取性质相同的反击行动。如果这个企业想要对资源相似性高的企业发起进攻，可以采取一些误导竞争对手的竞争策略，先将对手的资源引至非主攻方向，然后再在主攻方面发起进攻，从而使得竞争对手没有办法做出快速和性质相同的反击行动。

分析先动与跟进者的优势与劣势

在竞争互动之中，企业可以选择先动者的角色而成为进攻方，也可以选择跟进者的角色作为反击方。但是，总会有一些企业长期选择滞后者角色。面对行业重大的发展机遇，先动者和后动者各有优势和劣势，但是滞后者一般没有明显优势可言。在认真分析战略态势和选择竞争对手的基础上，企业战略管理者必须了解在一场具体的竞争互动中先动者和后动者的优势与劣势，并且对自己将要扮演的角色做出选择。

1. 先动者优势

取决于竞争行为的性质，动态竞争中的先动者一般在下列四个方面具有所谓先动的优势：（1）由于先发制人而享受独占市场的优势；（2）由于先入为主可以赢得更多的顾客的关注和忠诚；（3）通过建立行业规则而获得竞争优势；（4）具有构建进入障碍的主动权。同时，先动者也具有一些潜在的劣势。例如，作为一个新产品的开发者，很可能会因为研发投入太多而没有足够的市场开发投入、无法形成规模化制造、无法完善产品品种系列，甚至有可能在初期阶段面临产品性能、质量和供应方面的问题。

2. 跟进者优势

取决于竞争行为的性质，跟进者在动态竞争中一般具有与先动优势对应的劣势，但是，它们也有可能获得一些竞争优势。一般来说，跟进者有可能根据先动者的劣势而将资金集中于投入生产和营销，建立营销和生产上的优势；有可能在深入考察先动者产品和营销缺陷的基础上，推出性能、质量和系列程度更完善的产品，形成产品上的竞争优势。

3. 先动者与跟进者优势的转化

企业战略管理者必须从动态的角度去分析先动者和跟进者的优势与劣势的大小，因为先动者和跟进者的优势与劣势完全有可能受到跟进者跟进速度的影响而发生重大逆转。如果跟进者跟进的速度非常快，那么先动者的优势就可能被削弱，甚至变成劣势；相反，如果跟进者跟进的速度很慢，那么先动者的优势和后动者的劣势

都会被极大地强化。因此，先动企业的战略管理者必须知道，推迟竞争对手的反应具有重要的战略意义，值得企业采取一些策略性措施去麻痹、误导竞争对手，推迟竞争对手的反应。相反，后动企业的战略管理者必须对竞争对手的战略行为保持高度关注，贻误战机的后果很严重。

预测竞争对手的反应

无论对于进攻方还是反击方来说，有效的动态竞争战略应该是能够成功预测和控制竞争对手竞争行为的战略。企业战略管理者在选择自己在动态互动中的角色之后，必须掌握预测竞争对手的方法。一般来说，下列四个变量可以用于预测竞争对手的行为。

1. 竞争行为的性质

企业之间的竞争互动行为可以划分为两种：一种是战略性行为，专指那些投入大、影响大、实施困难，当然调整起来也会损失巨大的行为。开发重大新产品、收购兼并、扩大产能、改变销售模式或者分销渠道等通常可以视为战略性行为。另一种是战术性行为，专指那些投入小、影响小、实施容易，当然调整起来也比较容易的行为。与价格调整、广告促销、售后服务等有关的竞争行为通常被视为战术性行为。企业通常不会对战略性行为立即采取性质相同的竞争行为作为反击，但是一般都会对战术性行为立即采取性质相同的竞争行为作为反击。因此企业战略管理者可以根据竞争互动行为的性质判断竞争对手是否会迅速采取性质相同的反击行为。

2. 参与者的声誉

参与竞争互动的企业存在声誉上的差别。一般情况下声誉好的企业，例如行业领导型企业，其竞争行为更容易导致其他企业的跟进和模仿；声誉不好的企业，例如过于冒险或者偏好价格战的企业，其竞争行为更不容易被其他企业跟进和模仿。企业战略管理者可以根据企业的声誉判断企业竞争行为是否有可能被迅速跟进或者模仿。但是，竞争对手可能在竞争互动中利用其声誉来误导其他企业对自己竞争行为的判断，声誉好的企业有可能故意利用自己的“好名声”而误导整个行业的企业，声誉不好的企业也可能故意利用自己的“坏名声”取得明显的先动优势。

3. 市场和产品依赖度

与市场和产品的相关性相关，如果受攻击的企业高度依赖一个市场，那么它很可能对进攻行为迅速做出反击。相反，如果受攻击的企业并非高度依赖一个市场（而是有多个市场），那么它一般不会迅速采取反击行动。如果受攻击的企业高度依赖一个产品，那么它一般都会迅速地做出性质相同的反击行为，不管它所受到的攻

击是战略性的还是战术性的。由此，我们不难理解，当美的集团利用产品多点优势进入微波炉市场的时候，格兰仕的反应为什么那么强烈，因为格兰仕当时只有微波炉一个产品。

4. 资源的可利用度

在预测竞争对手行为的时候，企业战略管理者不仅需要考虑到竞争对手的资源相似性，而且需要具体分析竞争对手资源的可利用性。有的竞争对手虽然资源很多，但随时可以调动的资源不多，反之亦然。企业战略管理者必须根据竞争对手可调动的资源多少预测竞争对手是否有可能迅速反击以及会采取什么性质的反击行为，这样方可使自己的进攻或者反击行为做到有的放矢，并且具有意外性。企业战略管理者必须在了解竞争对手资源配置及其可利用情况的同时，尽量阻止竞争对手了解自己的资源情况。

了解竞争互动中关键成功因素

在企业间多点和快速的竞争互动中，制定和实施有效的竞争决策需要企业战略管理者把握竞争互动中的关键成功因素。

(1) 质量仍然是企业能够参与竞争互动的基本条件。在完善的市场经济条件下，产品或者服务没有达到基本质量要求的企业是不具备参与竞争互动的资格的，无论这个企业是作为发起进攻的一方，还是作为做出反击的一方。

(2) 规模在竞争互动中具有矛盾的作用。一方面，规模大的企业的速度和创新能力比较低，从而在动态竞争中具有明显的劣势；而另一方面，规模大的企业一旦先动起来，其影响力和竞争力仍然是竞争优势的来源。因此，大规模企业的战略管理者要注意克服“大企业病”，而中小企业也要善于发现和利用大规模企业的弱点。

(3) 速度在动态竞争中具有越来越重要的作用，这不仅体现在先动优势方面，而且体现在跟进者的跟进方面。因此，企业战略管理者不仅需要敏锐的洞察力，而且需要具备快速的决策能力和执行能力。

(4) 创新在竞争优势难以保持的情况下成为企业竞争优势的主要来源。环境变化、对手的学习和模仿已经使竞争优势的保持变得非常困难。因此，企业战略管理者既要争取保持、发挥竞争优势，又要对难以保持的竞争优势采取“自灭自新”的做法，只有通过连续的“自我否定”才能够不断创新，建立新的竞争优势。

判断优势可保持性

经过一轮竞争互动的过程，赢得竞争互动的一方取得了竞争优势。但是，企业战略管理者必须判断所取得的竞争优势是暂时的还是具有可保持性，这种判断将决

定企业战略管理者如何对待该种竞争优势。正如图 6-10 所示，企业战略管理者要决定哪些竞争优势可以作为企业长期竞争战略的依据，哪些竞争优势只能迅速发挥而获取应有的经济效益；在什么情况下巩固和发挥竞争优势，在什么情况下需要主动放弃现有的竞争优势。企业战略管理者对“自灭自新”时间临界点的把握至关重要。没有到这个点，企业主动放弃尚未被侵蚀的优势就是一种浪费；过了这个点之后，竞争优势可能已经被模仿和学习，或者因为环境的变化而不重要了，那么，继续巩固和发挥这种被侵蚀的优势就可能错过创新的机会。

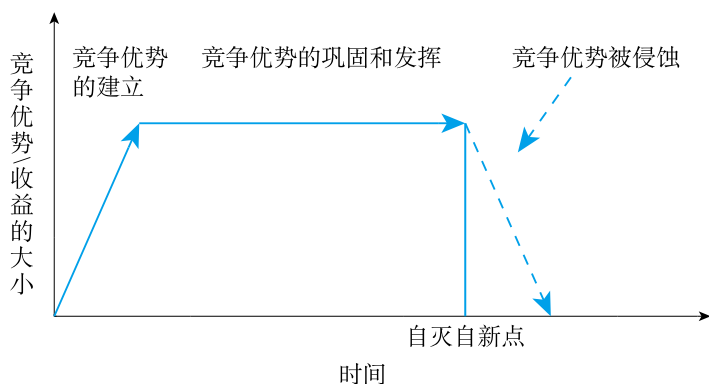


图 6-10 竞争优势建立、发挥和丧失模型

资料来源：Richard A., D'Aveni. Hyper-competition: managing the dynamics of strategic maneuvering. New York: Free Press, 1994.

在判断竞争优势可保持性的时候，企业战略管理者需要考虑以下若干因素：（1）战略性行为所产生的竞争优势具有相对更长的可保持性，而战术性行为所取得的竞争优势则具有相对比较短的可保持性；（2）如果行业领导型企业学习和模仿了自己的竞争行为，那么所取得的竞争优势具有更长的可保持性；（3）在快周期行业中所取得的竞争优势可保持性低，而在慢周期行业中取得竞争优势可保持性更高，行业周期的快慢不仅与行业的自然特点有关，而且与行业的垄断程度有关。

竞争优势发挥的战略选择

在对竞争优势的可保持性做出正确判断之后，企业战略管理者还需要考虑如何发挥所获得的竞争优势。对于所获得的短期竞争优势，企业战略管理者需要发挥企业家精神，快速且大胆地将这些优势发挥出来，然后再用所获得的收益去实施、建立新的竞争优势。例如，如果一个企业取得了某项技术创新，并且估计这种技术创新带来优势的可保持性可能就是一两年，那么企业战略管理者就可以选择通过迅速推广来回收投资，以进行新技术的研发。等到其他企业学习和模仿了这种技术的时候，企业已经可以推出更新的技术。对于所获得的长期竞争优势，企业战略管理者

可以考虑对其采取巩固发挥的方式，以充分利用这种竞争优势来获得和保持某种特殊的市场地位与影响。

为了有效发挥企业的竞争优势，企业战略管理者需要考虑所处行业或者市场的使用寿命特点。一般来说，在行业或者市场使用寿命的早期增长阶段，发挥竞争优势的主要目的是迅速扩大生产，增强市场开拓能力，提高市场占有率；在行业或者市场使用寿命的成长阶段，发挥竞争优势的主要目的是提高产品的研发能力，迅速开发和占据主要的细分市场；在行业或者市场使用寿命的成熟阶段，发挥竞争优势的主要目的是不断巩固市场垄断地位。

► 思考题

1. 如何理解企业业务层战略的内涵及适应范围？
2. 如何理解波特提出的低成本定位战略和高差异定位战略，以及企业的价值活动设计？
3. 独特性定位战略制定的依据是什么？
4. 如何分析独特的目标市场或者顾客诉求？
5. 导致企业经营环境日益动态化的因素有哪些？环境的动态化对企业竞争优势产生什么样的影响？
6. 动态环境下，如何确定竞争对手并分析竞争对手的优势及劣势？

► 能力拓展

请查找尚品宅配公司、西南航空公司等企业的网站或相关资料，研究这些企业是如何确定其独特性目标市场或者顾客诉求的，企业为了实现在独特性目标市场的竞争优势，是如何设计企业的价值活动的。