



IRELAND | HOSKISSON | HITT

THE MANAGEMENT OF STRATEGY

CONCEPTS AND CASES 10E



第 I 篇： 战略输入

第1章 战略管理和 竞争力

Authored by:
Marta Szabo White. Ph.D
Georgia State University

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

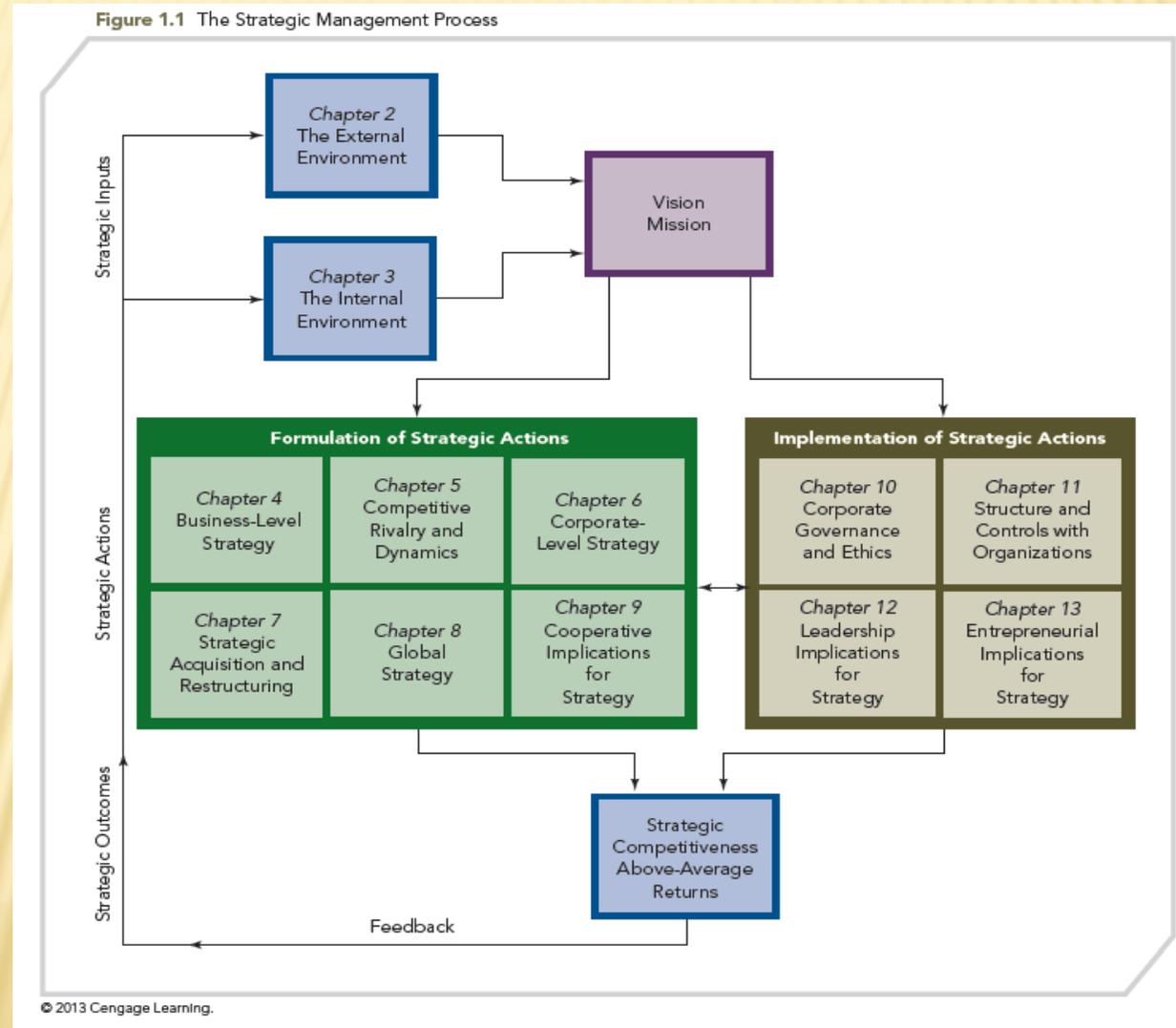


- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mhjy.net

战略管理过程

图 1.1

战略管理过程





学习目标

- 1、定义战略竞争力、战略、竞争优势、超额利润以及战略管理过程
- 2、描述竞争格局，解释全球化和技术变革对竞争格局的影响
- 3、利用产业组织模型（**I/O**模型）解释公司如何获取超额利润
- 4、利用资源基础模型解释公司如何获取超额利润
- 5、描述愿景和使命，讨论其价值
- 6、定义利益相关者，描述其对组织的影响力
- 7、描述战略领导者的工作
- 8、解释战略管理过程

IMPORTANT DEFINITIONS





引导案例

曾经的巨人 **Border** 成为下跪的弱者
——一个失败者的例子

战略管理过程

- **首先**，对公司的内外部环境进行分析，以决定其资源、能力和核心竞争力——战略输入要素的来源。
- **其次**，制定愿景、使命并形成一个或多个战略。
- **第三**，实施战略以获得竞争优势和超额利润。
- **动态过程**：不断变化的市场和行业结构必须与战略输入相匹配

THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS





战略管理过程

本书共分三部分：

第Ⅰ篇 战略输入： 第2、3章

第Ⅱ篇 战略规划： 第4、5、6、7、8、9章

第Ⅲ篇 战略实施： 第10、11、12、13章



竞争格局

- 全球化—全球经济的兴起
- 技术—技术的快速变革
- 行业边界的模糊

举例：

- 交互式计算机网络和电子通信技术的飞速发展模糊了娱乐行业的边界。
- 美国国家广播环球公司（NBC Universal）和微软（Microsoft）共同拥有MSNBC。
- 通用电气公司（General Electric）拥有美国国家广播环球公司49%的股份，剩余51%则属于康卡斯特公司（Comcast）。

战略管理过程： 战略管理过程的有效运用可以降低公司在当前竞争格局下失败的可能性



竞争格局

- 超级竞争
 - 特征：
 - 动荡多变的市场
 - 快速升级的竞争
 - 具有侵略性的挑战者
 - 运用战略手段建立先行者优势
 - 技术行业
 - 两大趋势
 - 全球化
 - 技术
 - 战略柔性——重要工具

竞争格局 全球经济



- 全球经济指商品、服务、人员、技术和观念超越地理界线自由流通。
- 全球经济为我们带来了更多有吸引力的机会和挑战。
- 全球经济得到了迅速扩张，公司的竞争环境也日趋复杂

竞争格局 全球经济



- 欧盟：已经成为当今世界最大的市场，拥有7亿潜在顾客。
- 中国：已取代日本成为世界第二大经济体。
- 印度：作为世界上最大的民主国家之一，经济也得到了快速发展，并成为世界第四大经济体

竞争格局

战略聚焦



在美国，华为同样需要建立关系 关系

- 在强有力的关系中每一个体都有责任帮助他人
- 是中国商业运作中的一个重要因素
- 重视关系的维系是中国文化的一大特色
- 在美国商业界关系同样重要



竞争格局

全球经济

- 超级竞争环境的残酷现实，促使每个公司都认真思考它们将要参与竞争的市场，这一定位比以往任何时候都要重要。
- 通用电气公司的总部虽然在美国，但是到2015年，该公司60%的收入将来自于快速增长的经济体市场，如中国、印度。
- 通用电气公司的CEO杰法·伊梅尔特（**Jeffer Immelt**）指出：我们已经进入了一个新经济时代，全球经济将更加复杂多变，增长的源泉将来自巴西、中国和印度等新兴经济体。

竞争格局

全球化进程



- 全球化反映了不同国家间经济的相互依赖性，各种组织正不断跨越国界进行产品、服务、金融资本和知识的交流。
- 全球化是大量公司在不断增长的全球经济中相互竞争的产物。
- 全球化公司必须对产品、服务和人力等方面复杂性的增加做出预测，进而在不同地理区域和不同市场进行自由流动。

竞争格局 全球化进程



- 全球化已经对多个竞争维度提出了更高的业绩评估标准，包括质量、成本、产量、产品上市时间、运营效率等。这些标准还对以国内竞争为基础的公司具有影响。
- 在全球经济中，资源的自由流动、公司的全球采购、顾客的全球购买、员工的流动全球平台，这些都是公司获取竞争优势的重要源泉。
- 公司必须要意识到，在21世纪的竞争格局中，只有那些能够达到甚至是超越全球标准的公司，才有能力获取超额利润。

竞争格局

全球化的风险



- 公司需要时间来学习如何在这个全新的市场上进行竞争。
- 公司有可能超越自身管理多元化业务的能力而导致过度多元化，从而对公司的整体业绩表现产生极大的负面影响。
- 对参与全球竞争的公司来说，保持在国内和国际两个市场上的竞争力，这一点是至关重要的。



竞争格局

技术和技术进步

- 技术发展趋势的分类：
- 技术正在改变竞争的本质，并影响多变的竞争环境
- ■ 技术扩散和突破性技术
- ■ 信息时代
- ■ 知识密度的增加

竞争格局

技术和技术进步



技术扩散——持续创新

- **持续创新**——用来描述信息密集型的新技术是如何快速和持续替代旧技术的
- **产品生命周期**——持续创新新技术的快速扩散缩短了产品的生命周期，把竞争的优势赋予那些能够快速向市场推出新产品和新服务的公司
- **竞争优势**——创新产品进入市场的速度成为竞争优势的主要来源

竞争格局

技术和技术进步



技术扩散——持续创新

■ **创新**——必定来自对全球标准的理解和产品功能的预期

■ **Apple**——是大企业进行突破性创新的典范

■ **技术扩散**——为了扩散技术和提高创新的价值，公司需要创新技术，巩固新产品

竞争格局

技术和技术进步



技术扩散——持续创新

■ **快速的技术扩散**——公司可能只需要**12~18**个月就可以收集到竞争对手的研发和产品决策的信息

■ **专利**——只有少数几个行业（如医药）中的专利能够成为技术保护的有效手段

■ **专利战略**——一些在电子行业竞争的公司并不会去申请专利来阻止竞争对手获取相关的技术知识

竞争格局

技术和技术进步



技术扩散——突破性技术

- **突破性技术**——能够摧毁原有技术并创造新市场的技术，代表了根本性的、突破性的技术
- **举例**——iPod、iPad、WiFi以及浏览器
- **对行业公司的损害或破坏**——突破性的技术可以创造出一个新的产业，但同时，它也会损害原有产业中的公司。原有产业中的公司可以在优势资源和经验的基础上进行调整，并借助多元化手段来获取新技术

竞争格局

技术和技术进步



技术扩散——技术和创新

战略聚焦：Apple

■ **Apple**——它的“传奇的”市场力量，惊人的增长速度，卓越的财务业绩都是源于技术开发与创新

■ **模仿者**——虽然平板电脑市场有许多类似产品，但预期，苹果将会保持该市场80%的份额

■ **国际化**——苹果的中国零售专卖店每天要接待4万顾客，这是美国苹果专卖店日平均接待人数的四倍

竞争格局

技术和技术进步



技术扩散——技术和创新

战略聚焦：Apple

- **多元化**——苹果是一个跨行业技术创新的典例
- **模仿者**——虽然平板电脑市场有许多类似产品，但预期，苹果将会保持该市场80%的份额
- **突破性技术**
 - 创新与行业转型，如iPod、iPad、iPhone
 - iPod及其互补产品iTunes已经改变了人们购买和收听音乐的方式
 - iPad与亚马逊的Kindle相结合，给出版行业带来了巨大的变化，即从原来的硬拷贝转变为电子图书。

竞争格局

技术和技术进步



信息时代

- **翻天覆地的变化**——最近几年，信息技术发生了翻天覆地的变化，如个人电脑、手机、电话、人工智能、虚拟世界、大型数据库、社交网站等
- **竞争优势**——正确、高效地获取和使用信息的能力，已经成为几乎所有公司获取竞争优势的重要来源
- **信息技术**——使小公司在全球市场上更灵活、更具有竞争性

竞争格局

技术和技术进步



信息时代

- **变化**——信息技术的变化和扩散的速度还在继续增加
- **成本**——在目前的竞争格局下，信息技术的成本不断降低，信息的获取更加便利
- **互联网**——导致超级竞争
- **扩散速度**——电脑在全球的普及增加了信息技术的扩散速度和公平竞争的机会

竞争格局

技术和技术进步



不断增加的知识密度

■ **知识**——信息、智能和专长是技术及技术应用的基础

■ **竞争优势**——知识是一项关键的组织资源和获取竞争优势的价值来源。从上世纪80年代开始，竞争的基础已从有形资产转变为无形资产

■ **无形资产**——知识是通过经验、观察和推理得到的一种无形资产，作为利益相关者价值的一部分，无形资产的价值在不断增加

竞争格局

技术和技术进步



不断增加的知识密度

■ **战略竞争力**——如果公司能够掌握智力知识，并将智力知识转化为实用知识在公司内部迅速传播，将会提高公司获得竞争优势的可能性

■ **竞争优势**——公司必须培育（例如，通过培训项目）和获取（例如，通过雇用受过良好教育的、有经验的员工）知识，将其与组织进行整合，以增强获取竞争优势的能力

竞争格局

技术和技术进步



不断增加的知识密度

- **知识外溢**——知识落入竞争对手手里，如竞争对手雇用公司专业员工和管理者
- **知识扩散**——知识外溢的潜在性使得公司必须迅速将知识运用到生产领域
- **战略柔性**——促使知识扩散到能发挥价值的地方



竞争格局

技术和技术进步

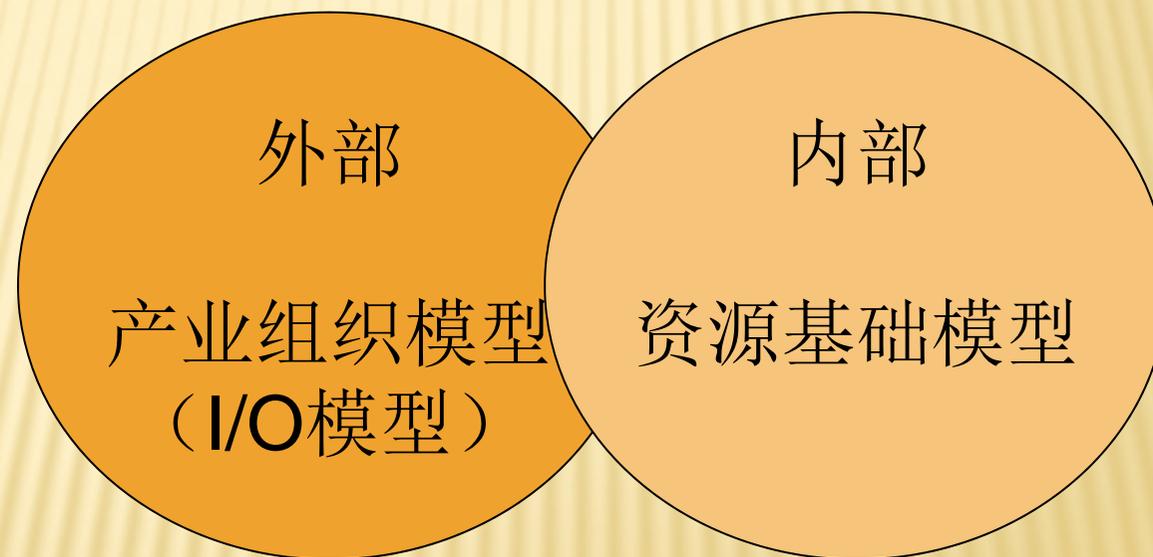
战略柔性

- 是指在动态的、不确定性环境中应对各种需求和机会的能力
- 发展学习能力
- 更好地应对超级竞争、不确定性和风险
- 公司应该在运营的各个领域都尽力发展战略柔性
电脑在全球的普及增加了信息技术的扩散速度和公平竞争的机会



制定战略决策的两个模型

公司主要利用以下两个模型来制定愿景和使命，然后选择一个或多个战略，以获得战略竞争力和超额利润





超额利润的产业组织模型 (I/O)

基于经济学基础，产业组织模型有

四个基本假设

首先，外部环境被认为能够对获得超额利润的战略产生压力和约束。

其次，在行业或细分行业中进行竞争的公司，被认为控制着相似的资源，同时，基于这些资源采取着相似的战略。



超额利润的产业组织模型（I/O）

基于经济学基础，产业组织模型有

四个基本假设

第三，战略实施所需的资源被认为可以在公司间自由流动，因此，公司间所产生的任何资源差异都是暂时的。

第四，公司的决策制定者被认为是完全理性的，并以公司的利益最大化为出发点



超额利润的产业组织模型 (I/O)

五力竞争模型是一种分析工具，通过衡量行业的潜在获利能力来帮助公司识别最具吸引力的行业。

五力竞争模型表明，行业的获利能力（比如资本投资收益与资本成本之比）是五种力量相互作用的结果，这五种力量分别为：供应商、顾客、行业内现有竞争者、替代产品和潜在竞争者



超额利润的产业组织模型 (I/O)

公司获得超额回报:

- **成本领先战略**-提供低于竞争者成本的产品或服务
- **差异化战略**-生产消费者愿意高价购买的差异化产品或服务

I/O模型指出，只要公司能够有效地研究外部环境，以此为基础来识别有吸引力的行业，并执行适当的战略，公司是可以获得**超额利润**的



超额利润的产业组织模型（I/O）

相关研究发现，有**20%**的利润是来自于公司选择竞争的行业，这也再次支持了I/O模型。

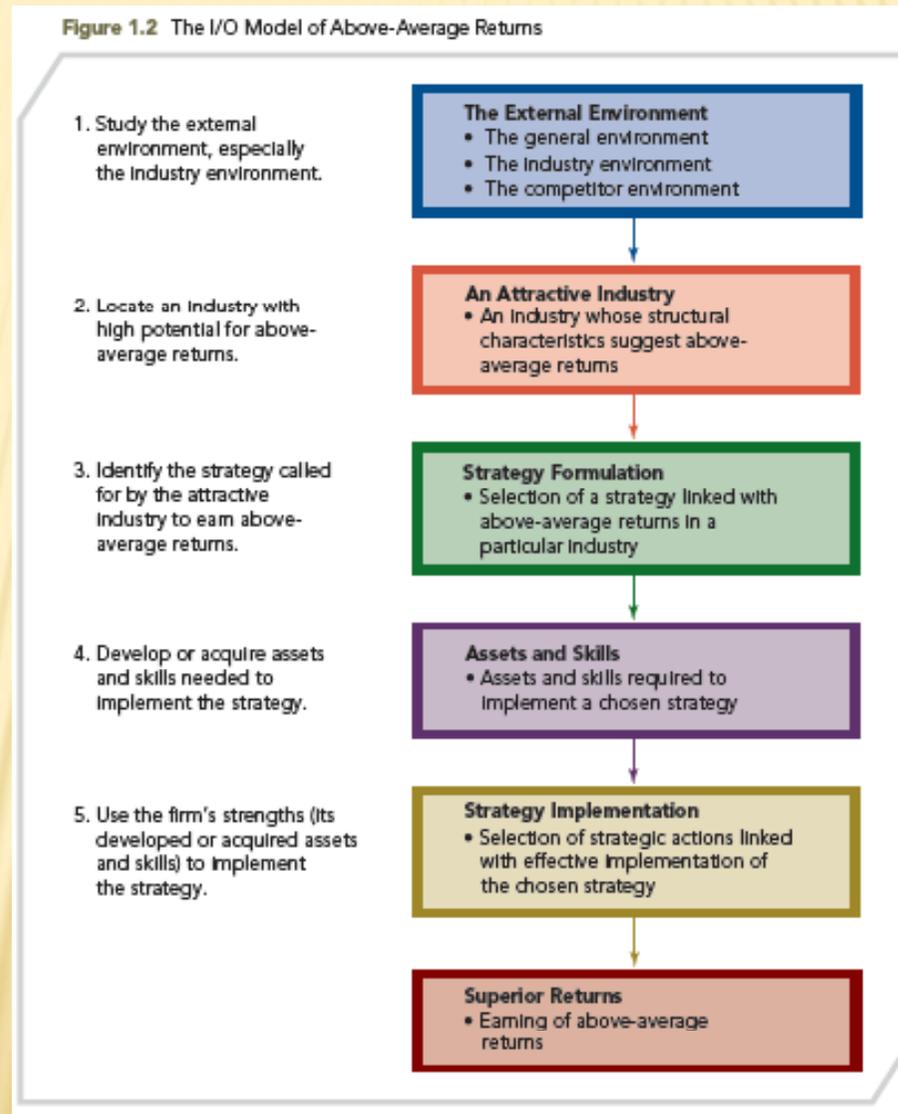
然而，研究还表明，**36%**的利润变化是源自于公司的特征及采取的行动。

这些发现表明外部环境、公司的资源、能力、核心竞争力和竞争优势，共同影响着公司获取竞争优势和赢得超额利润的能力

超额利润的产业组织模型

图 1.2

超额利润的产业组织模型





超额利润的资源基础模型

资源基础模型认为，任何一个组织都是独特的资源和能力的组合体

这些资源和能力的**独特性**是公司战略和超额利润的基础

资源基础模型的核心假设是：与公司的外部环境相比，公司拥有的独特资源、能力和核心竞争力对战略的选择和实施有更大的影响力

超额利润的资源基础模型

资源基础模型有四大要素：

- 资源
- 能力
- 核心竞争力
- 竞争优势

在满足下列四个标准的情况下，资源和能力能够成为核心竞争力：

- 有价值的
- 稀缺的
- 难以模仿的
- 不可替代的





超额利润的资源基础模型

- **资源**是指生产过程中的各种投入要素，如资本设备、员工技能、专利技术、资金以及有才能的管理者。
- 公司的资源分为三类：
实物资源、人力资源和组织资本
而资源的本质则分为**有形**和**无形**两种
- 单个资源无法创造竞争优势。随着时间的推移，许多资源不是被模仿就是被替代，因此，仅仅以资源为基础是很难获得和保持竞争优势的

超额利润的资源基础模型

能力（**capability**）是指将众多资源以整合的方式完成一项任务或活动的才能。

关键词：整合

随着时间的推移，能力在不断转变，因此，必须以动态的方式对其进行管理，以获取超额利润。

核心竞争力（**core competencies**）是指可以作为战胜竞争对手的竞争优势的来源的一系列资源和能力。

超额利润的资源基础模型

在满足下列四个标准的情况下，
资源和能力能够成为核心竞争力：

价值性

指公司可以靠它来获取外部环境中的机会，应对各种风险

稀缺性

指它只被少数现有的和潜在的竞争对手拥有

难以模仿性

指与已经拥有该资源的公司相比，其他公司难以获取这种资源或者需要付出高昂的成本才能获得该资源

不可替代性

指不存在结构类似的资源



超额利润的资源基础模型

四个潜在假设

首先，不同公司间所表现出的业绩差异主要源于它们所拥有的独特资源和能力，而不是行业结构特征。

其次，公司获取各种资源，并以资源的整合和利用为基础来发展其独特的能力。

超额利润的资源基础模型

第三，这些资源和能力不能在公司间很自由地流动

第四，资源和能力的差异是获取竞争优势的基础

如果公司能够利用有价值的、稀缺的、难以模仿的和不可替代的资源和能力在一个或多个行业与对手进行竞争，那么公司就可以获得超额利润。

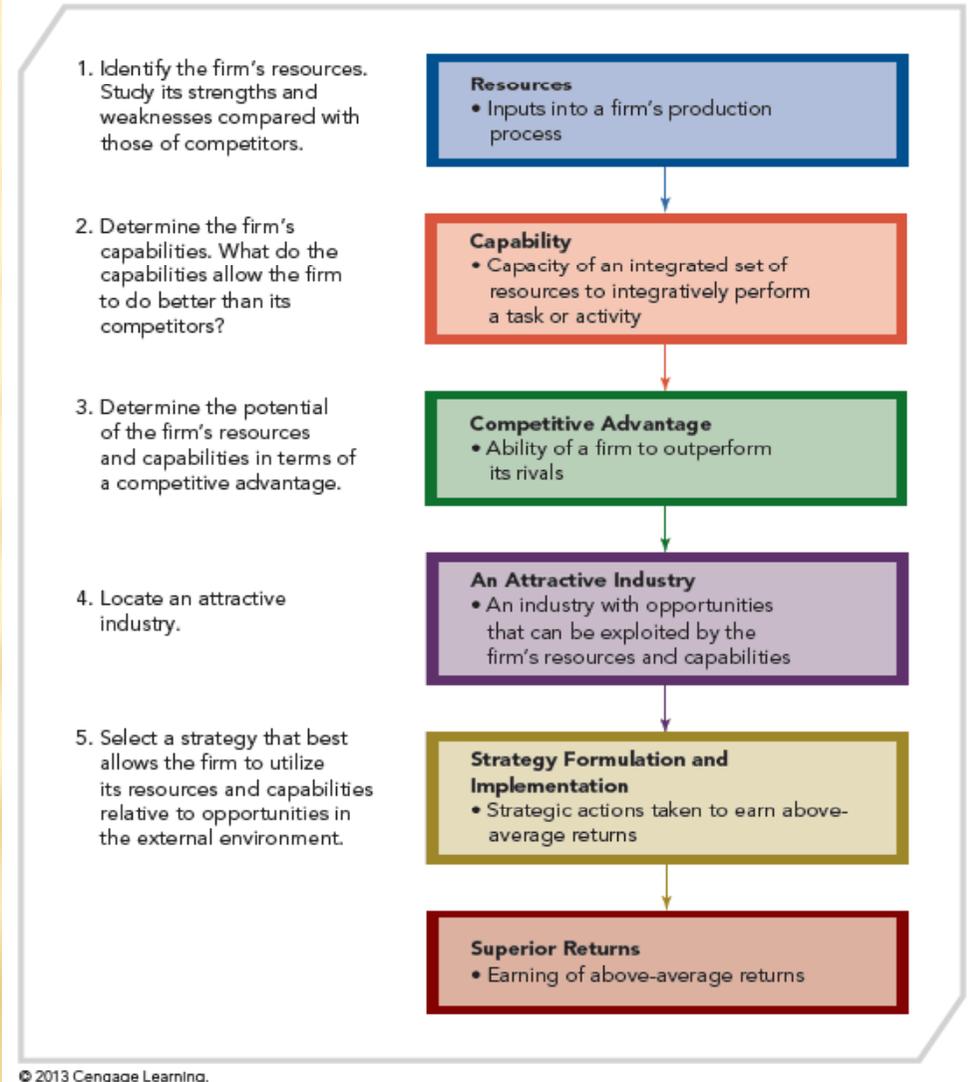


超额利润的资源基础模型

图 1.3

超额利润的资源基础模型

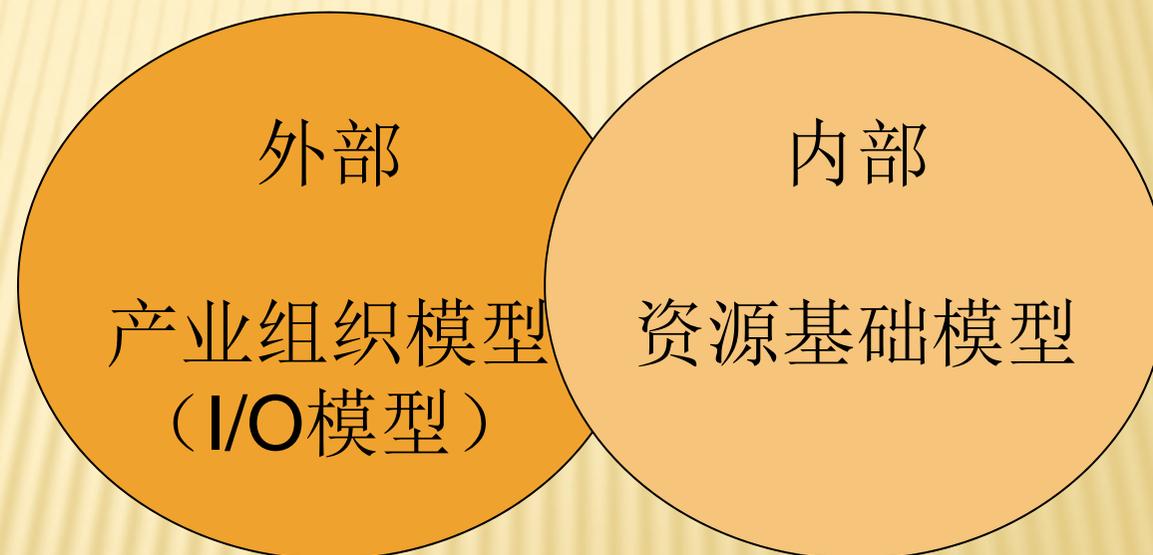
Figure 1.3 The Resource-Based Model of Above-Average Returns



© 2013 Cengage Learning.

制定战略决策的两个模型

在选择和实施战略时，必须同时运用产业组织模型和资源基础模型





愿景

- 愿景是对公司期望成为什么，广义上讲，则是对公司期望最终成为什么所作的描绘
- 对愿景的表述通常比较精悍、简洁，容易记忆
- 关于愿景的宣言描述了组织的理想状态，勾勒出组织的未来



愿景

- 愿景一般是保持不变的，使命则会随着外部环境的变化而改变
- 愿景还反映了一个公司的价值观和志向，并希望以此来吸引每一位员工，甚至是其他利益相关者
- CEO和高层管理者应该共同制定和实施符合愿景的战略



愿景

举例：

- 麦当劳：我们的愿景是成为世界上最好的快捷服务餐厅
- 福特：让每一个美国人都能拥有汽车（亨利·福特（*Henry Ford*）成立福特公司之初的愿景）



使命

- 公司的愿景是使命的基础
- 公司的使命比愿景更加具体
- 使命指明了一个公司从事的和想要从事的业务，以及所要服务的顾客



使命

举例：

- *麦当劳：在世界上的任何一个社区，我们都是员工最好的雇主；在每一家餐厅，我们都为顾客提供优质的服务*
- *LNP（通用电气的一家塑料公司）：我们的使命是成为顾客心目中应用工程方面的领导者，我们总是关注于顾客所期望的行动，我们积极致力于材料、零部件以及制造技术方面的知识提升。*



使命

- 与愿景相同的是，使命也需要塑造个性，鼓舞员工，照顾到所有的利益相关者
- 公司的愿景和使命是战略输入要素的关键组成部分，战略输入要素与战略行动共同促使竞争优势和超额利润的获取

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mhjy.net

愿景、使命与道德

当员工能够强烈地意识到指引其行动并帮助公司实现愿景的道德标准时，公司才更有可能形成有效的使命

商业道德是至关重要的一部分

愿景

决定公司想要成为什么

使命

决定想要为谁提供服务以及想要如何提供服务

利益相关者



- 个人、团队和组织，谁与公司有利益关系呢？
- 谁能够影响公司的愿景和使命呢？
- 利益相关者受战略结果的影响吗？
- 利益相关者对公司业绩有主张权吗？

竞争优势

那些能够很好地处理与利益相关者关系的公司，通常拥有比其他公司更好的经营业绩。

利益相关者



- 组织对所有利益相关者的依赖程度是不一样的，因此每一个利益相关者的影响力都不尽相同
- 利益相关者的参与程度越重要、价值越大，公司对其依赖性就越大，它的影响力也就越大
- 对于那些掌握着关键资源的利益相关者，公司要么与之和谐共处，要么与之相隔离

利益相关者分类



利益相关者可以分为三类：

资本市场利益相关者

- 股东及主要资金的供应者

产品市场利益相关者

- 公司的主要顾客、供应商、所在社区、工会

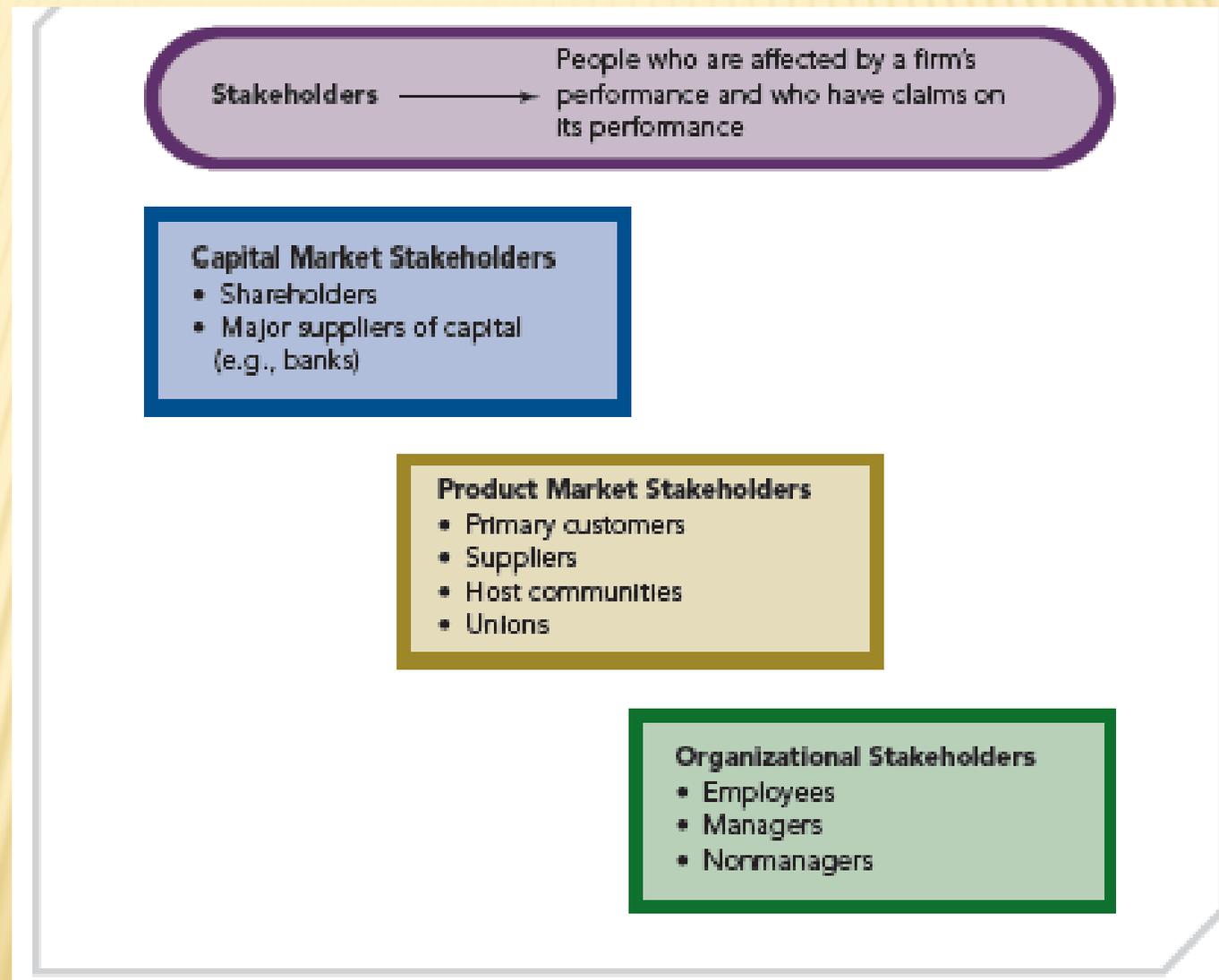
组织利益相关者

- 公司所有员工，包括管理人员和非管理人员

利益相关者分类

图 1.4

三类利益相关者





利益相关者分类

由于利益相关者集团的目标各不相同或存在冲突，因此，在将其引入战略管理过程中，必须进行权衡。

冲突举例：

- 利益相关者 - 向公司注入资本，期望获得积极的投资回报的个人或组织。这些股东的权益受到私人财产法和私人企业法的保护
- 顾客 - 当公司的产品质量和性能得到改进，而价格保持不变时，他们的利益则可以达到最大化
- 顾客的高回报是以资本市场利益相关者的低回报为代价的

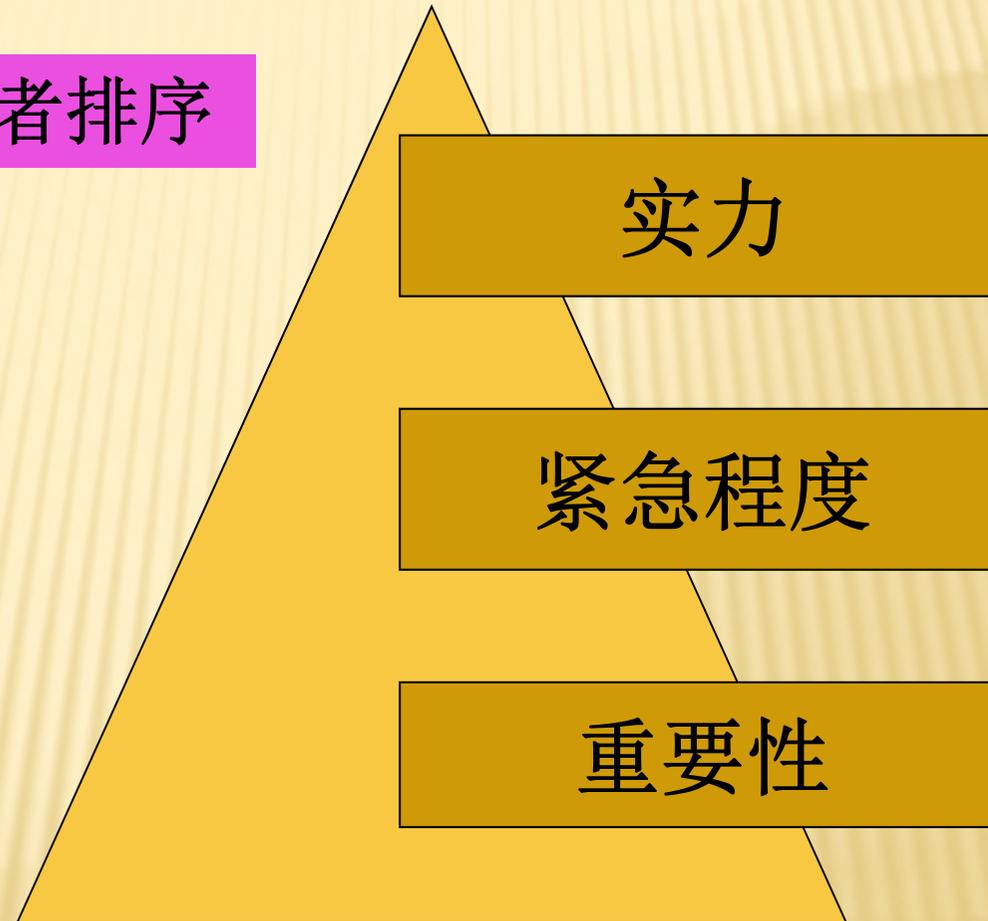


管理利益相关者间的冲突

- 首先，公司必须识别所有重要的利益相关者
- 其次，如果无法满足所有利益相关者的要求，公司必须对其重要性进行排序
- 实力是最重要的排序标准
- 其他标准还包括：满足特定利益相关者需求的紧急程度以及对公司的重要性等

管理利益相关者间的关系

利益相关者排序





管理利益相关者间的关系

挑战

如能获得超额利润，公司就可以轻而易举地同时满足各利益相关者的需求

如果公司仅获得平均利润，则很难实现所有利益相关者利益的最大化，公司的目标也相应转变为最低程度地满足各利益相关者

文化差异和社会价值也会影响对利益相关者的排序

资本市场利益相关者

平衡利益相关者目标间的冲突

利益相关者期望的收益与投资风险往往是成正比的

管理者的挑战:

- 有些利益相关者希望增加短期收益
- 另一些利益相关者则更希望塑造长期竞争优势

鉴于债务的风险和成本，以及股东违约时债权人享有的资产优先权，大股东往往倾向于减少公司的债务



产品市场利益相关者

- 尽管所有的产品市场利益相关者都是重要的，但是，如果没有顾客，那么其他的产品市场利益相关者的价值会大打折扣。
- 顾客要求得到物美价廉的产品
- 社区希望公司能长期雇用本地劳动力，积极纳税，对社区服务不提过多的要求



产品市场利益相关者

- 供应商则希望获得愿意一直支付高价格的忠诚顾客
- 工会组织则更加关注现有员工的工作稳定性及工作条件
- 当公司的利润率在产品市场和资本市场利益相关者之间达到平衡时，产品市场利益相关者的需求就可以基本得到满足

组织利益相关者

- 员工期望公司能够为他们提供充满活力的，激励性强的、报酬高的工作环境。
- 在下列情形下员工对公司的满意度会增加：
 - 不断发展
 - 不断提升员工的技能，使其成为有效的团队成员
 - 达到或超越国际工作标准



组织利益相关者

- 在目前的竞争格局下，委派国际任务有助于培养员工的技能
- 对外派员工进行管理并帮助他们掌握知识，对公司获得全球市场竞争能力有着重要的作用
- 战略领导者想要获得成功，就必须有效地利用公司的人力资本

战略领导者

- 战略领导者是指那些来自公司不同部门和不同层次的，用战略管理过程来选择战略行动，并帮助公司实现愿景、履行使命的人
- 成功的战略领导者都具有决断力，乐于培育他人，乐于帮助公司为所有利益相关者创造价值

战略领导者



竞争格局的不断变化，使得越来越多的**CEO**将战略责任授权给与行动最接近的决策制定者：

全球经济

- 全球化
- 技术的快速变革
- 知识的重要性增加
- 人成为竞争优势的源泉



战略领导者和组织文化

- 具有使命感的战略领导者不仅仅强调股东财富最大化，而且重视所有利益相关者的利益最大化，强调对企业公民所作的公民和个人承诺
- 组织文化会影响战略领导者及其工作，反之，战略领导者的决策和行动也会影响组织文化的塑造
- 组织文化是推动组织前进（或后退）的社会力量，由信念、标志和核心价值构成

卓有成效的战略领导者的工作



成功的战略领导者的特征

- 勤奋工作
- 适应动态竞争格局
- 诚实守信
- 坚持不懈
- 愿意为公司和他人做更多
- 强烈的战略方向感



卓有成效的战略领导者的工作

成功的战略领导者的特征

- 创新思维
- 探索新知识
- 开发现有知识的新价值
- 全球化思维
- 不断挑战和激发梦想，如愿景



IRELAND | HOSKISSON | HITT

THE MANAGEMENT OF STRATEGY

CONCEPTS AND CASES 10E



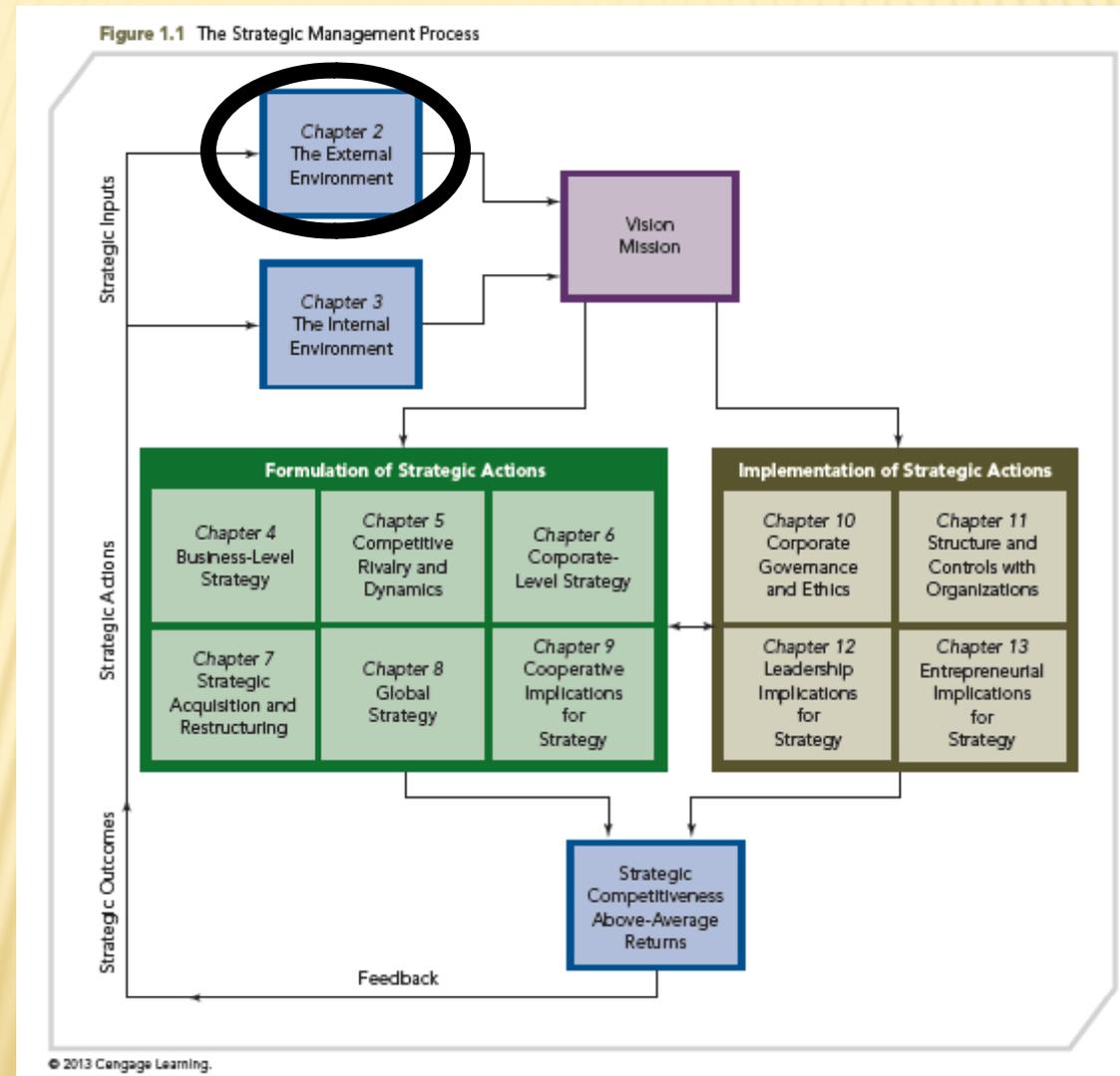
第 I 篇： 战略输入

第2章

外部环境：机遇、威胁、
竞争和竞争对手分析

Authored by:
Marta Szabo White. Ph.D
Georgia State University

战略管理过程



学习目标

- 分析和理解公司外部环境的重要性
- 定义和描述总体环境与行业环境
- 讨论外部环境分析的四个步骤
- 描述总体环境的七个要素
- 识别五种竞争力量，并解释它们如何决定行业的潜在盈利能力
- 定义战略集团并描述它们对公司的影响
- 说明公司应了解竞争对手的哪些情况，在收集竞争者情报时可采用的不同方法（包括道德标准）

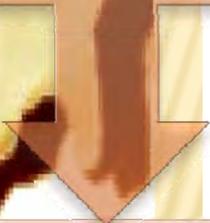
IMPORTANT DEFINITIONS



IMPORTANT DEFINITIONS



MACRO



MICRO

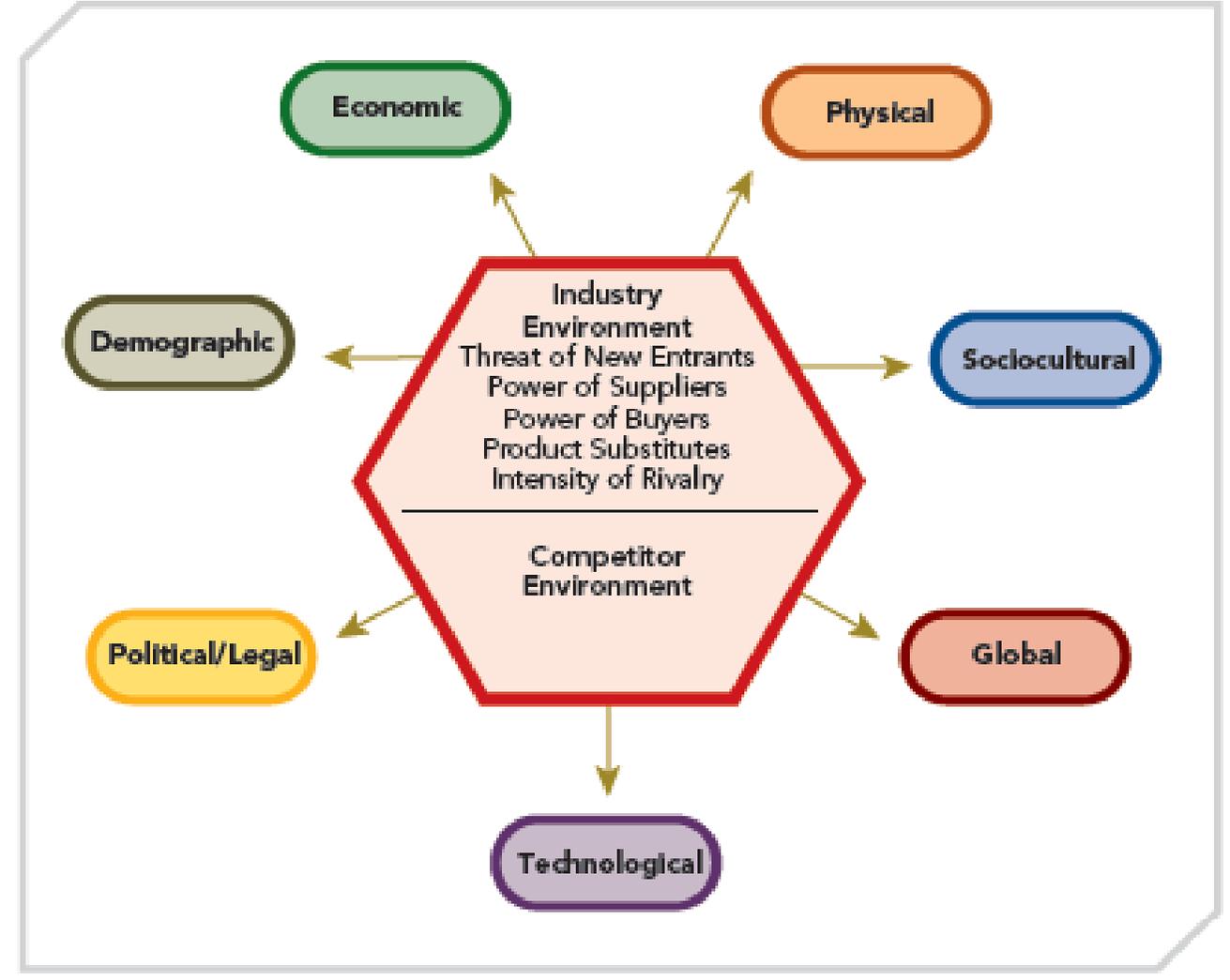
外部环境



图 2.1

外部环境

Figure 2.1 The External Environment





引导案例

英国石油公司

外部环境影响公司的战略行动

- 在经历了发生在墨西哥湾的深海地平线石油和天然气钻井平台的事故之后，英国石油公司开始寻求扩大石油储备，提出与俄罗斯石油公司以及印度的**Reliance Industry**公司分别建立合资公司。
- 英国石油公司的战略行动还受到了其他环境因素的影响，如政治法律、社会文化和自然环境等。

外部环境



公司的外部环境带来:

● 机会

例如：英国石油公司进入另一个全球市场的机会。

● 威胁

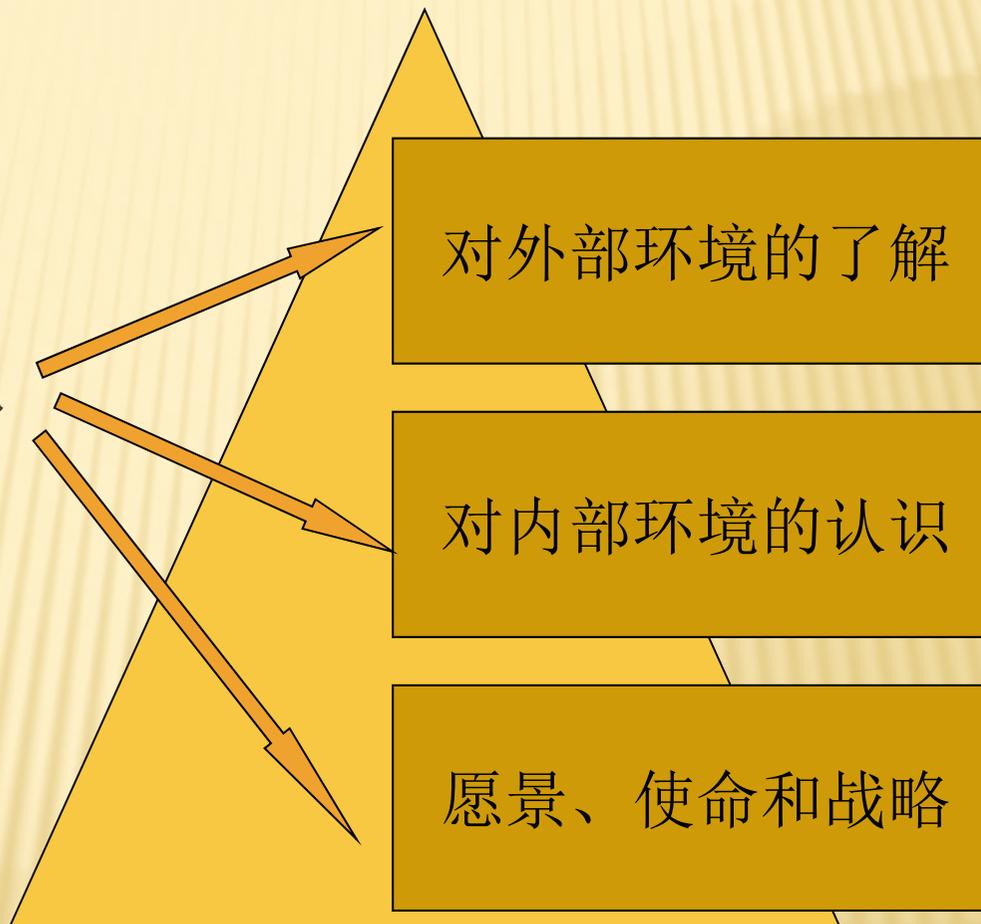
例如：附加的程序将减少石油和天然气的开采机会。

总体来说，机会和威胁共同影响着公司的战略行动。

外部环境分析



匹配



外部环境

总体环境



● 总体环境的七个因素：

- [1] 人口
- [2] 经济
- [3] 政治/法律
- [4] 社会文化
- [5] 技术
- [6] 全球化
- [7] 自然环境

● 为了成功应对外部环境中的不确定性，获取战略竞争力，公司必须意识到并理解这些因素。

外部环境

总体环境



- 公司通常无法直接控制总体环境因素。
- 但是这些因素却影响着公司的行动。
- 成功的公司会收集、分析与环境相关的各种信息，以便选择和执行公司战略。



外部环境

总体环境因素

人口统计因素

人口因素的分析应立足于全球，因为人口因素的潜在影响已经跨域了国界，并且许多公司是在全球市场开展竞争的。

人口统计因素：

- 人口的数量
- 年龄结构
- 地理分布
- 种族构成
- 收入分布



外部环境

总体环境因素

经济因素

该因素是指公司参与竞争的或可能参与竞争的经济体的特征和发展方向。一般来说，公司更愿意在稳定的、增长潜力大的经济条件下进行竞争。经济的全球化使得国家间的依赖程度增加，因此，公司必须对本国及其他国家的经济状况进行扫描、监测、预测和评估。

经济因素：

通货膨胀率、利率、贸易赤字或顺差、预算赤字或盈余、个人储蓄率、企业储蓄率、
GDP



政治/法律因素

- 这些因素反映了组织如何影响政府以及组织和政府对战略行动的影响力。
- 政治/法律因素包括：
 - 反垄断法
 - 税法
 - 放松管制的政策
 - 劳工培训法
 - 教育理念及教育政策

外部环境

总体环境因素



社会文化因素

该因素与社会态度和价值取向有关。由于态度和价值观是构建社会的基石，因此，它是推动人口、经济、政治/法律、技术条件和其他变化的动力。

社会文化因素

- 妇女劳动力
- 劳动力构成
- 对工作生活质量的多样化态度
- 工作态度的转变
- 产品和服务偏好的转变

外部环境 总体环境因素



技术因素

技术变革从不同深度和广度影响着社会的方方面面。这些影响主要源于新产品、新流程和新材料。

技术因素包括了所有能创造新知识，并将知识转化为新产出、新产品、新过程和新材料的制度和行为。由于技术变革的速度很快，因而公司必须全面研究技术因素。

技术因素：

产品创新、新通信技术、知识的运用、聚焦于私人和政府支持的研发支出

外部环境

总体环境因素



全球化因素

市场和顾客正在变得更加全球化。该因素包括新兴的全球市场、不断变化的现有市场，重要的国际事件，以及全球市场重要的文化和制度特征。

全球化因素

- 重要的政治事件
- 关键的全球市场
- 新的工业化国家
- 不同的文化和制度特征

外部环境

总体环境因素



自然环境因素

考虑到全球自然环境保护的大趋势，公司应该意识到，生态、社会和经济系统中发生的变化是相互影响的。该因素是指自然环境中潜在的和实际的变化，商业活动就是要积极应对和处理这些变化。

自然环境因素

- 能源消耗
- 开发能源资源的活动
- 对可再生资源的关注
- 减少对环境的影响
- 水资源的利用
- 环境友好型产品的生产
- 对自然和人为灾害的反应

总体环境因素

举例

自然环境因素

战略聚焦：

公司为保护自然环境而付出的努力

- 举例：西门子公司、通用电气公司、麦当劳、宝洁正在对环境的可持续发展做出更多的承诺。
- 除了积极应对总体环境中显现出的趋势外，有证据显示，采取行动的公司比没有采取行动的公司要更胜一筹。
- 这些证据表明，这些行为对公司、利益相关者和自然环境都是有益的。

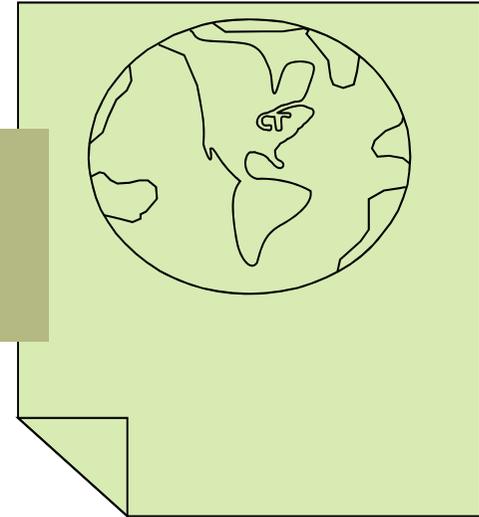
外部环境分析



外部环境:

- 动荡
- 复杂
- 全球化
- 不确定
- 含糊
- 不完全
- 为了更好地了解和应对环境，公司必须进行外部环境分析。
- 外部环境分析包括四部分：
扫描、监测、预测和评估

外部环境分析是一项复杂的，但极其重要的活动



外部环境分析

外部环境分析是一项复杂，但极其重要的活动。

- **扫描：** 识别环境变化和趋势中的潜在信号。
- **监测：** 通过对环境变化和趋势的持续观察，来分析扫描结果的含义。
- **预测：** 在环境变化和趋势的监测结果的基础上进行预测。
- **评估：** 判断已经识别出的环境变化和趋势对公司的战略和管理的影响时间和影响程度

外部环境分析



- 识别机会和威胁是环境分析的主要目的之一。
- 机会是指只要进行有效开发，就可以帮助公司获得战略竞争力的一系列条件。

举例：

宝洁公司调整方向，生产美容产品，以更好地满足男性和女性顾客

外部环境分析



● 威胁是指总体环境中妨碍公司获得竞争优势的一系列条件。

举例：

不久，智能手机的销量将有可能超过个人电脑的销量，微软公司因此而面临着严峻的外部威胁。

外部环境分析



用来进行总体环境分析的资料来源：

- ☞ 贸易出版物
- ☞ 报纸
- ☞ 商业出版物
- ☞ 学术研究成果
- ☞ 公众调查结果
- ☞ 贸易展览
- ☞ 供应商
- ☞ 顾客
- ☞ 公共组织的员工

处于跨边界位置上的、可以与外部环境直接接触的人，往往可以获得更多的信息。

举例：销售人员、采购经理、公共关系主管和客户服务代表等。

外部环境分析：扫描

扫描：
对总体环境中的所有要素进行研究。通过扫描，公司可以及时发现环境中潜在变化的信号，以及那些正在发生的环境变化



扫描
经常可以揭示模糊的、不完整的、无关联的数据和信息。环境扫描具有一定的挑战性，但对于那些在高度变化的环境中竞争的公司来说，扫描是至关重要的



许多公司利用专门的软件降低重大事件的遗漏与虚假情报之间权衡的次数。网络为环境扫描提供了重要的机会



外部环境分析：监测

在进行监测时，分析师通过观察环境的变化，来分析扫描结果是否显示出重要的变化趋势

有效的监测要求公司能够明确重要的利益相关者及公司对利益相关者的信誉，并以此为基础来满足利益相关者的特殊需求

对于处在技术高度不稳定的环境中的公司而言，环境的扫描和监测是十分重要的



外部环境分析：预测

进行预测时，分析师通过对扫描和监测得到的变化和趋势的分析，推断出未来可能发生的事情及其发展速度



由于技术的发展使产品生命周期不断缩短，因此，对新技术产品的预测变得越来越困难。



在经济衰退期，预测变得更加困难，也更加重要。



外部环境分析：评估

评估的主要目的是，判断已经识别出的环境变化和趋势对公司的影响时间和影响程度；明确前面几步得出的信息对公司有何具体意义。

解释是非常关键的。
即使正式的评估不够充分，但对信息的适当解读仍然是非常重要的。

尽管收集和
组织信息很重要，但对环境趋势的解读更为重要，因为它可以帮助公司识别环境中的趋势能否成为一个机会或威胁。





行业环境分析

- 行业（**industry**）由许多生产可相互替代的产品的公司组成。
- 与总体环境相比，行业环境对公司有更直接的影响：
- 战略竞争力
- 获得超额利润的能力



行业环境分析

- 行业的潜在盈利能力是由五种竞争力量共同决定的：
 - 新进入者的威胁
 - 供方力量
 - 买方力量
 - 替代产品
 - 现有竞争对手间的竞争程度
- 在某种程度上，战略的选择会受到行业特征的影响

行业环境分析



Figure 2.2 The Five Forces of Competition Model



图2.2

五力竞争模型

行业环境分析



五力竞争模型

- 五力模型扩展了竞争分析的范围。过去，公司在分析竞争环境时，往往只关注与它们直接竞争的公司。
- 现在，由于竞争者的范围更广，因而公司需要研究更多的行业。例如，从广义上讲，通信行业包括媒体公司、电信公司、娱乐公司以及一些生产诸如智能手机设备的公司。

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁:进入壁垒

- 可能威胁到现有竞争者的市场份额
- 带来额外的生产能力
- 新的竞争对手将迫使现有公司提高效率，并学习如何在新的领域进行竞争
- 行业壁垒增加了新公司的进入难度，即使进入，也会使公司处于竞争的劣势

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

- 高进入壁垒增加了行业中现有竞争者的利润，也使一些公司能够垄断整个行业
- 在行业竞争中获得成功的公司都希望能维持高进入壁垒，以打消潜在竞争者的进入企图

五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

公司进入新行业的可能性主要取决于两个因素：

1 进入壁垒

- 规模经济
- 产品差异化
- 资本要求
- 转换成本
- 分销渠道的获得
- 与规模无关的成本劣势
- 政府政策

2 预期的报复行为

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

规模经济

- 随着规模的不断扩大，公司的边际效率不断提高
- 规模经济可以通过许多商业功能来实现，如市场、制造、研发和采购等

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

规模经济因素（优势/劣势）

- 与进入者的规模大小有关
- 在价格和市场份额方面的灵活性
- 与规模经济相关的成本
- 竞争者的报复行为
- 柔性制造系统降低了规模经济的壁垒作用

五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

产品差异化

- 独特的产品
- 忠诚的顾客
- 新进入者经常低价销售产品

五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

资本要求

- 行业间的差别
- 资本的可获得性
- 其他职能的基础
设备/库存/市场营销
- 知识要求

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

转换成本

顾客转向不同供应商购买产品时产生的一次性成本

- 新设备
- 重新培训员工
- 结束原有购买关系的精神成本

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

分销渠道的获得

- 货架空间
- 降价/广告费用补贴
- 对网络产品销售而言，分销渠道不会成为进入壁垒

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

与规模无关的成本劣势

- 独有的产品技术
- 唯一的原材料获取途径
- 优越的地理位置

五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

政府政策

- 执照和许可证
- 行业管制/非管制
- 反垄断法

行业环境分析



五力竞争模型

1/5 新进入者的威胁：进入壁垒

预期的报复

与行业利益攸关的公司报复行为更激烈

- 大量无法用于其他用途的专用固定资产
- 拥有大量的资源
- 行业增长缓慢或受到限制
- 定位于现有公司未能提供服务的利基市场，则新进入者可以避免行业壁垒
- 一些小的创业公司最适合识别和服务那些被忽视的细分市场

五力竞争模型

2/5 供方议价能力

下列情形中供方将更具议价能力：

- 供方市场只由少数几个大公司控制，市场集中程度高
- 供应商的产品没有很好的替代品
- 对供应商而言，行业公司不是重要的客户
- 供应商的产品是行业公司获得成功的关键

五力竞争模型

2/5 供方议价能力

下列情形中供方将更具议价能力：

- 供应商产品的有效性增加了行业公司的转换成本
- 供应商拥有充足的资源并能提供高度差异化的产品
- 供应商通过前向整合进入买方市场而对公司造成威胁

行业环境分析



五力竞争模型

3/5 买方议价能力

在下列情况下买方具有更强的议价能力：

- 购买量占整个行业产出的比例很大
- 购买产品的总价格占销售方年收入的比重很大
- 转换成本很低

行业环境分析



五力竞争模型

3/5 买方议价能力

在下列情况下买方具有更强的议价能力：

- 行业产品差别不大或者是标准化产品
- 买方前向整合进入销售市场而带来的威胁

五力竞争模型

4/5 替代品的威胁

替代品的功能

- 替代品为产品价格设置了上限
- 替代品是指外部特定行业生产的，与本行业的产品和服务具有类似或相同功能的产品和服务。（例如，在许多用途上，塑料可以替代钢铁）

行业环境分析



五力竞争模型

4/5 替代品的威胁

下列情形下替代品具有更大的威胁：

- 顾客的转换成本很低
- 替代品的价格更低
- 替代品的质量或功能等同于甚至是超过现有产品
- 在顾客认为有价值的方面进行差异化可以减少替代品的威胁

行业环境分析



五力竞争模型

5/5 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

通过竞争者实现行业重构

战略聚焦：多个行业对移动技术、家庭数字计算和娱乐业的竞争

●新技术的开发、利用和商业化过程，最终导致了组织模式的改变。特别是伴随着公司重组进行的战略联盟、合并和收购，不断涌现出一些新的商业机会。

行业环境分析



五力竞争模型

5/5 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

通过竞争者实现行业重构

- 竞争对手分析必须要考虑技术的利用和商业化的变化，以及这种变化带来的竞争对手或其他公司间的合并、联合和收购而导致的组织变化，另外还要考虑创造出的一系列新的行业竞争者、供应商和买方的可能性。

行业环境分析



五力竞争模型

5/5 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

行业竞争

- 同一行业内很少有完全相同的公司，它们在资源、能力方面总会有所不同，并会努力寻求与竞争对手的差异
- 公司会在顾客认为有价值的方面寻求与竞争对手产品的不同，以此来获得竞争优势
- 竞争维度：
 - 价格
 - 售后服务
 - 创新

行业环境分析



五力竞争模型

5/5 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

下列情形下行业竞争会加剧：

- 大量的或势均力敌的竞争者
- 缓慢的行业增长
- 高额的固定成本或库存成本
- 缺少差异化或转换成本低
- 重要的战略利益
- 高退出壁垒

行业环境分析



五力竞争模型

5/5 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

退出壁垒

高退出壁垒会抑制竞争者退出行业

举例

- 专用资产：只在特定的产业或地区有价值的资产
- 退出的固定成本：如劳动合同

行业环境分析



五力竞争模型

5/5 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

退出壁垒

举例

■ 战略相关性：相互依存的关系，如一种业务与公司其他运营部门的关系，包括共享的设备和金融市场的准入

行业环境分析



五力竞争模型

5/5 现有竞争对手之间竞争的激烈程度

退出壁垒

举例：

- **情感障碍：**出于对自己职业的担心，保持对员工的忠诚等原因，而不愿采取经济合理的商业决策
- **政府和社会约束：**基于政府对失业和地区经济的考虑；在美国以外的地区更普遍

行业环境分析



五力竞争模型

解读行业分析

进入壁垒比较低

供方和买方的议价能力比较强

替代产品的竞争威胁比较大

现有竞争者间的竞争比较激烈

不具有吸引力的行业

潜在盈利低

行业环境分析



五力竞争模型

解读行业分析

进入壁垒比较高

供方和买方的议价能力比较弱

替代产品的竞争威胁比较小

现有竞争者间的竞争比较温和

具有吸引力的行业

潜在盈利高

行业环境分析：战略集团

- 战略集团内部公司间的竞争
- 更为激烈
- 战略集团之间的竞争
- 战略集团：
 - 是指重视相似的战略维度，采用相似战略的公司
 - 战略集团内部公司间的竞争，比集团外公司之间的竞争以及战略集团之间的竞争更为激烈
 - 集团内部公司间业绩的异质性更明显
 - 相似的市场定位
 - 相似的产品
 - 相似的战略行动



行业环境分析：战略集团

战略维度：

- 技术领先程度
- 产品质量
- 价格策略
- 分销渠道
- 客户服务

行业环境分析：战略集团



含义：

- 由于集团内的公司是直接的竞争对手（提供相似的产品），所以它们之间的竞争很激烈。竞争越激烈，每个公司获得利润的威胁越大。
- 不同集团的行业五种力量的强度是不一样的
- 不同集团间的战略越接近，集团间竞争的可能性越大。

竞争对手分析



竞争对手情报

- 是公司收集的一组数据，用来更好地了解 and 预测竞争对手的目标、战略、假设和能力
- 在竞争对手分析中，公司希望了解的信息包括：
 - 竞争对手的驱动因素是什么
 - 组织未来的目标
 - 竞争对手正在做什么，能做什么
 - 组织的当前战略
 - 竞争对手对行业有何看法
 - 组织的假设
 - 竞争对手的能力是什么
 - 组织的优势和劣势

竞争对手分析的构成

图 23

竞争对手分析的构成



竞争对手分析:竞争者



互补公司（**complementors**）是指那些销售和本公司产品或服务相互兼容的互补产品或服务的公司或公司网络。互补公司扩大了竞争者的范围，在进行竞争对手分析时，公司必须对其进行评估。

互补公司

如果互补品能增加本公司产品或服务的价值，那么它实际上是为本公司产品创造了价值

竞争对手

如果互补公司的产品或服务所在的市场是公司想要进入的市场，那么互补公司将是一个难以对付的竞争者



竞争对手分析：道德思考

不道德的行为包括





第 I 篇：战略输入

IRELAND | HOSKISSON | HITT

THE MANAGEMENT OF STRATEGY CONCEPTS AND CASES 10E

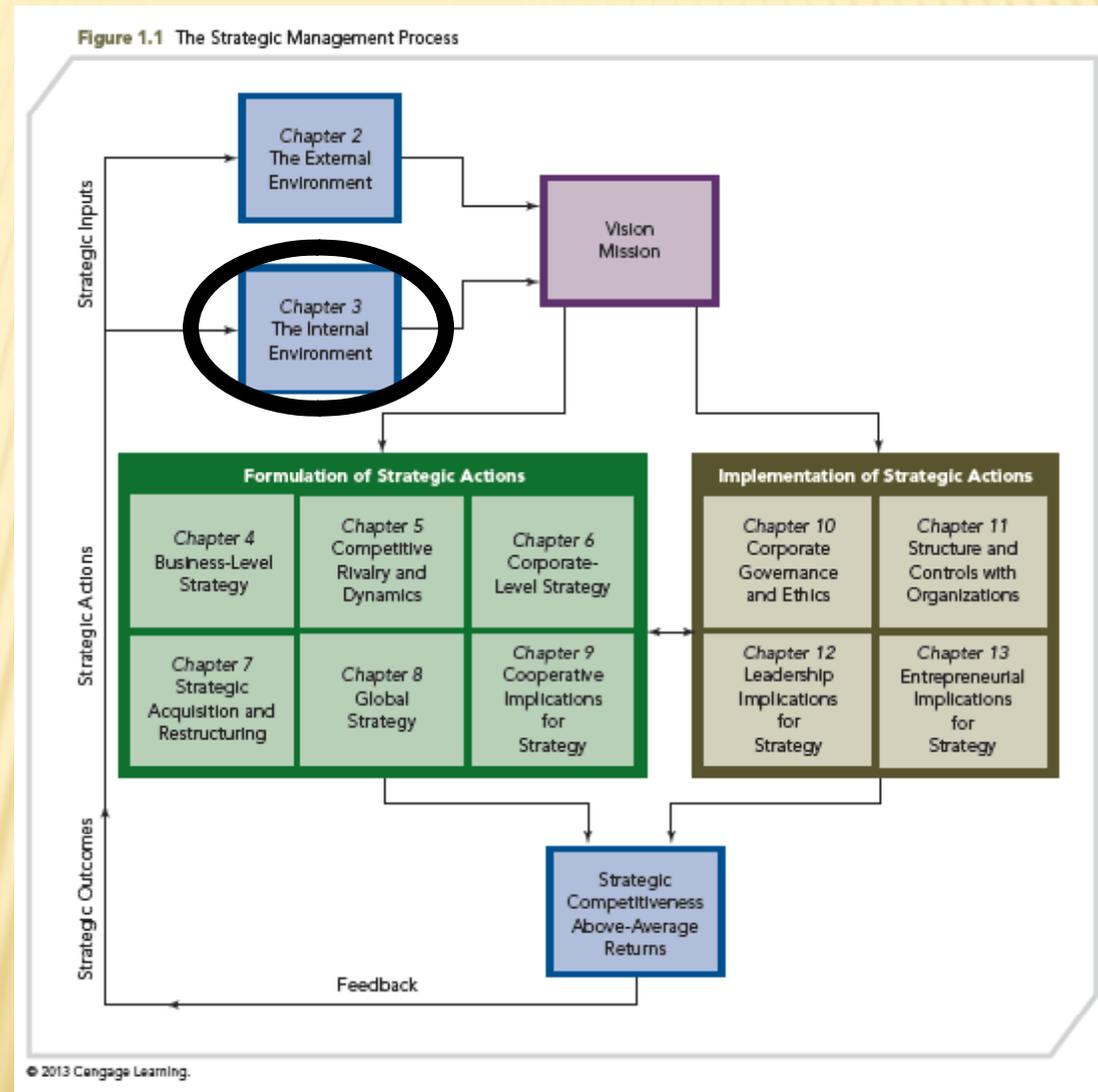


第3章

内部环境：资源、能力、竞争力和竞争优势

Authored by:
Marta Szabo White. Ph.D
Georgia State University

战略管理过程





学习目标

- **1、**解释公司为何需要研究和了解内部环境的内部环境
- **2、**定义价值并讨论其重要性
- **3、**描述有形资源与无形资源之间的区别
- **4、**定义能力并讨论能力的开发
- **5、**描述资源和能力成为核心竞争力的四个标准
- **6、**解释如何通过价值链分析，来识别公司在哪些环节上可以利用资源、能力和核心竞争力来创造价值
- **7、**定义外包并讨论外包的原因
- **8、**讨论识别公司内部的优势和劣势的重要性
- **9、**讨论避免核心刚性的的重要性

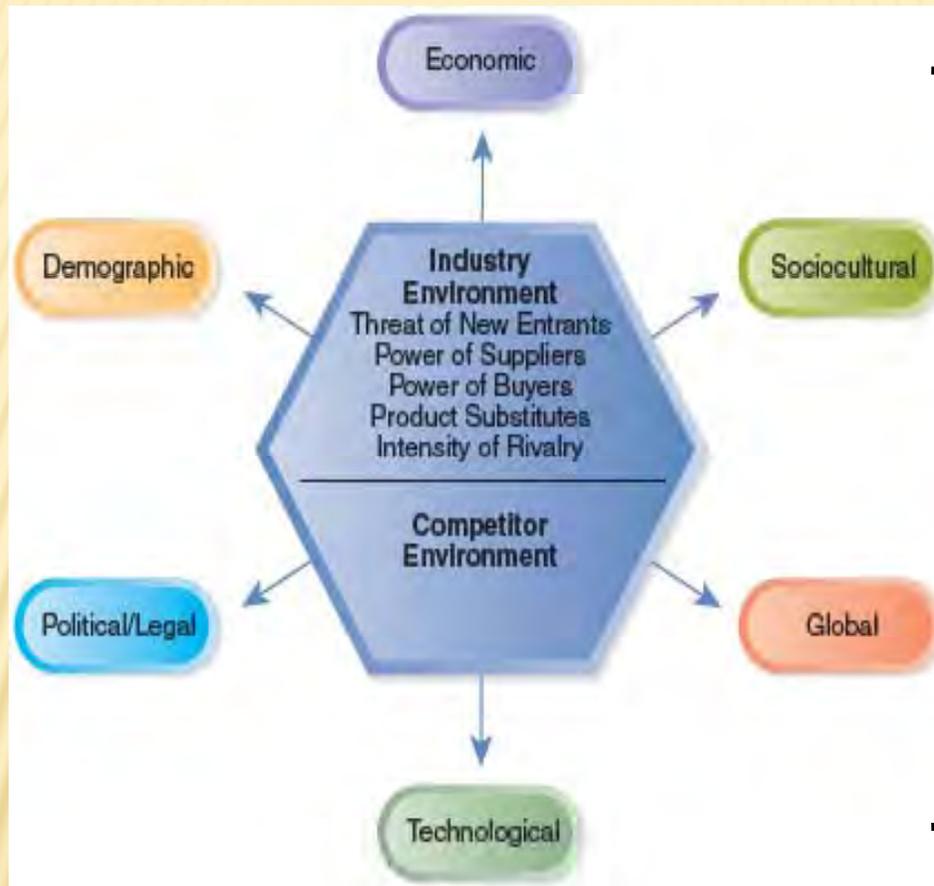


引导案例

赛百味餐厅成功的基础——核心竞争力

- 1965年，赛百味开了第一家店
- 现在，赛百味（Subway）在全球98个国家拥有近35000家店，
- 赛百味比麦当劳的店面还要多
- 赛百味聚焦于“吃新鲜的”、高质量的食物、持续的培训、顾客服务独有的非常规位置的选择，这些都是它的核心竞争力和获取竞争优势的基础，同时也是本章所强调的主要概念。

外部环境分析的结果



机会与威胁

通过外部环境分析，公司能够识别自己
可以做什么

内部环境分析的结果



独特的资源、能力和竞争力
(保持竞争优势所必需的)

通过研究内部环境，公司可以识别自己能**做什么**

在下列情形下，可以获得战略竞争力与超额利润：

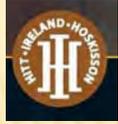
内部组织

公司可以做什么：根据公司的资源、能力与核心竞争力

匹配

外部环境

公司应该做什么：根据外部环境中的机会与威胁



竞争优势的关键点

- 没有持续不断的竞争优势
- 随着时间的推移，竞争者会利用自己独特的资源、能力和核心竞争力，复制公司为顾客创造价值的能力
- 随着全球化的不断发展，可持续性竞争优势受到了更大的挑战



竞争优势的关键点

- 公司必须在充分发挥当前竞争优势的同时，利用自己的资源与能力来不断开发新的竞争优势，以保证未来的成功
- 创新与人才是公司获取竞争优势的关键资源

竞争优势的可持续性

竞争优势的可持续性取决于：

- 环境的变化导致核心竞争力被淘汰的速度；
- 找到核心竞争力的替代者的可能性；
- 核心竞争力的可模仿性

内部环境分析



内部分析的背景

全球经济

在全球经济环境下，竞争者的国际化战略以及资源的全球流动，使得传统资源的优势不复存在

全球思维模式

不以单一国家、文化和背景为假设，对内部环境进行分析和管理的的能力

分析的结果

明白应如何平衡公司各种各样的资源与能力

竞争优势

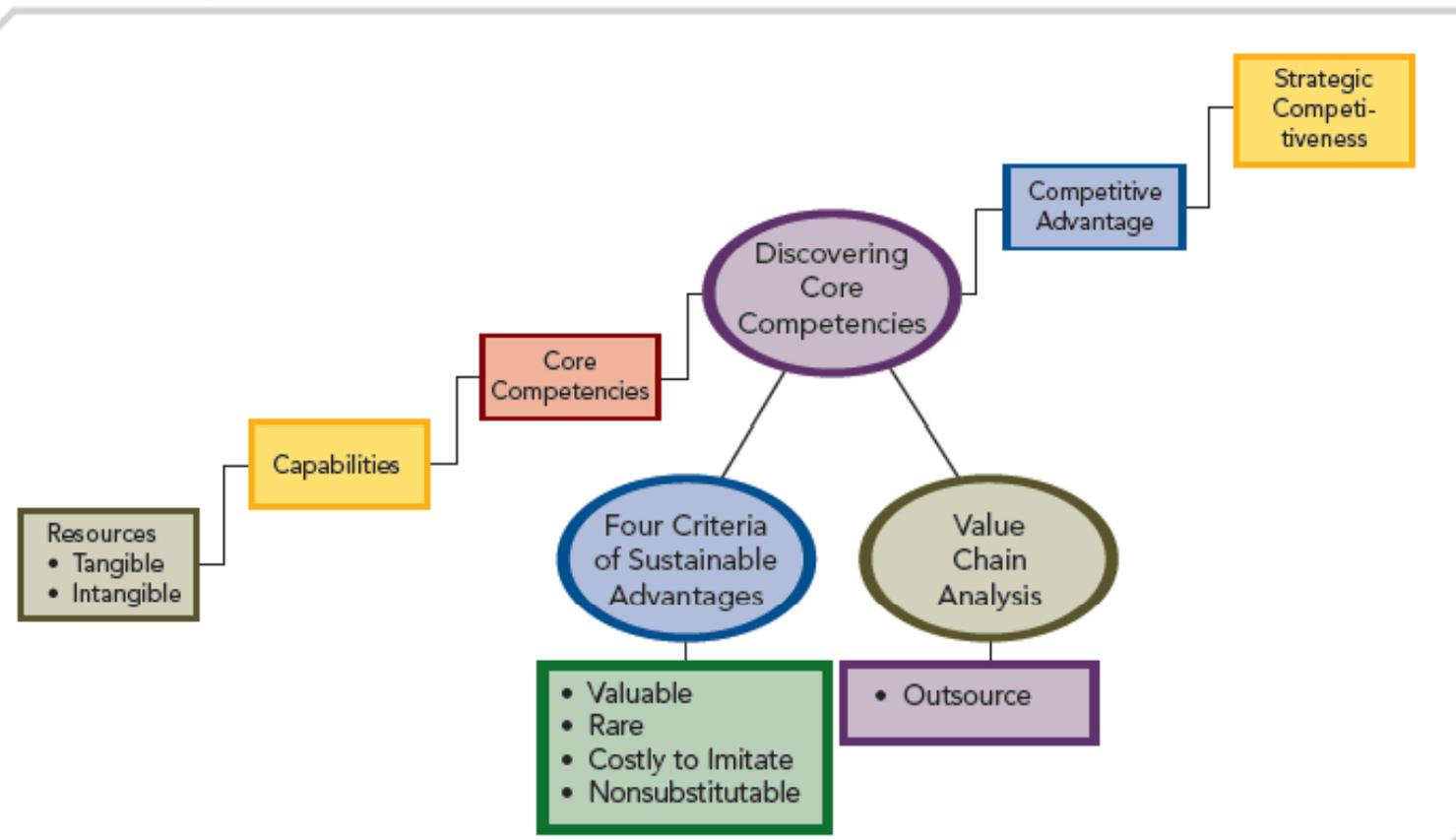


内部分析有助于公司获得竞争优势和战略竞争力

图3.1

内部分析的构成

Figure 3.1 Components of an Internal Analysis



内部环境分析

创造价值

公司通常利用资源的创新性组合，以及资源的平衡而形成的能力和核心竞争力来创造价值

价值衡量：

以顾客愿意购买的产品功能特征和属性来衡量

卓越的价值



超额利润



内部环境分析

内部环境分析中的挑战

战略决策

- 非例行的
- 具有道德蕴涵
- 深刻影响着公司获取超额利润的能力

战略领导者在充分考虑公司的资源、能力和核心竞争力的基础上，可以做出有效决策，并决定如何实施

内部环境分析

内部环境分析中的挑战

管理者面对的不确定性是由多种原因引起的：

- 新的专利技术
- 瞬息万变的经济和政治趋势、社会价值的转变以及顾客需求的转移
- 环境复杂性增加

组织内部的冲突

- 在决定应该发展和培育何种核心竞争力时，组织内部可能会出现冲突。

内部环境分析

表3.1

影响有关资源、能力和核心竞争力管理决策的情形

Figure 3.2 Conditions Affecting Managerial Decisions about Resources, Capabilities, and Core Competencies

C o n d i t i o n s	Uncertainty	Uncertainty exists about the characteristics of the firm's general and industry environments and customers' needs.
	Complexity	Complexity results from the interrelationships among conditions shaping a firm.
	Intraorganizational Conflicts	Intraorganizational conflicts may exist among managers making decisions as well as among those affected by the decisions.

内部环境分析

组织内部环境分析中的挑战

学习

- 在犯错和改错中吸取教训，进行学习，这对公司创造新的能力和核心竞争力是非常重要的

公司需要进行合理的判断

- 决策制定者要承担智力风险
- 通过有效的判断，成功的战略领导者能够使公司获得战略竞争力

资源、能力和核心竞争力

核心竞争力

资源和卓越的能力是获得战胜竞争对手的竞争优势的源泉



能力

对公司为获取核心竞争力和竞争优势所进行的一系列行动的整合和协调



资源
•有形
•无形

通过在单个产品市场上开发核心竞争力，来为顾客创造价值并获得竞争优势

资源、能力和核心竞争力



资源

- 是形成公司能力的基础
- 范围广
- 涵盖了一系列个人、社会和组织现象
- 公司生产过程的投入要素
- 资源本身并不能产生竞争优势，例如，公司仅凭资源是无法创造价值，进而获得超额利润的。

资源、能力和核心竞争力



资源的类型

有形资源

- 能够看得见、摸得着并且能量化的资

无形资源

- 深深地根植于公司的历史之中，随之时间的流逝不断积累下来的资产
- 通常是看不见、摸不着的

与有形资源相比，无形资源是能力和核心竞争力的更高级别的来源

资源、能力和核心竞争力



资源的类型

有形资源

- **财务资源**- 公司的借款能力和内部融资能力
- **组织资源**- 正式的报告系统
- **实物资源**- 公司先进的产房和设备、优越的地址、配送设施、产品库存
- **技术资源**- 可获得的技术资源，如版权、专利、商标和商业秘密

资源、能力和核心竞争力



资源的类型

无形资源

- **人力资源**- 知识、信任、技能、合作能力
- **创新资源**- 创意、科技能力、创新能力
- **声誉资源**- 品牌名称；对产品质量、耐用性和可靠性的认识；利益相关者的积极声誉，如供应商和顾客

资源、能力和核心竞争力



能力

- 随着有形资源与无形资源的复杂的相互而产生的
- 来自于员工
 - 独有的技术与知识
 - 专业知识
- 是公司表现出的超出竞争对手的活动
- 是公司在更长一段时间内进行的能够为产品或服务增加独特价值的活动

资源、能力和核心竞争力



能力

- 当资源被有目的地整合以完成一项或多项特殊任务时会产生能力
- 通常在某一具体领域得到发展
 - 分销
 - 人力资源
 - 管理信息系统
 - 营销
 - 管理
 - 制造
 - 研发

资源、能力和核心竞争力

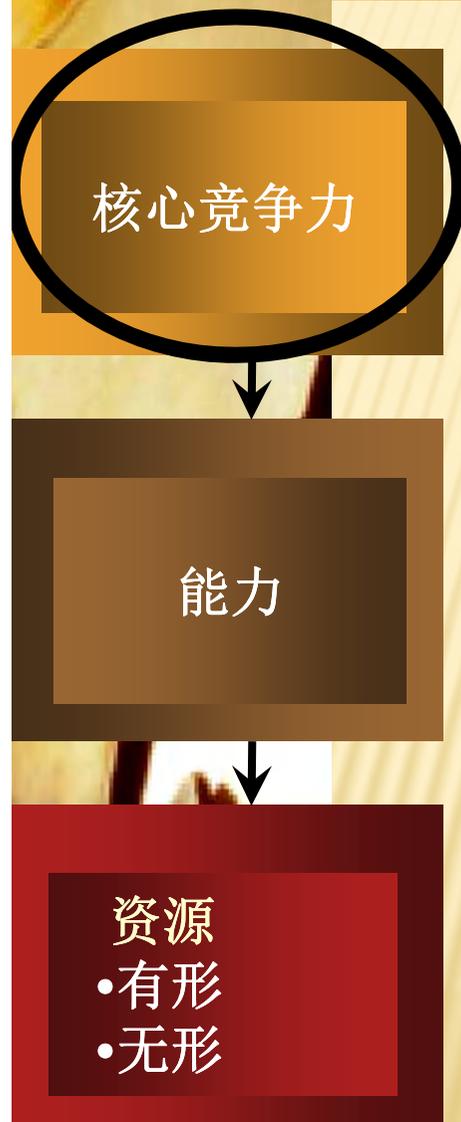
表 3.4

公司创新能力
举例

Table 3.3 Examples of Firms' Capabilities

Functional Areas	Capabilities	Examples of Firms
Distribution	<ul style="list-style-type: none"> • Effective use of logistics management techniques 	<ul style="list-style-type: none"> • Walmart
Human Resources	<ul style="list-style-type: none"> • Motivating, empowering, and retaining employees 	<ul style="list-style-type: none"> • Microsoft
Management Information Systems	<ul style="list-style-type: none"> • Effective and efficient control of inventories through point-of-purchase data collection methods 	<ul style="list-style-type: none"> • Walmart
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Effective promotion of brand-name products • Effective customer service • Innovative merchandising 	<ul style="list-style-type: none"> • Procter & Gamble • Ralph Lauren Corp. • McKinsey & Co. • Nordstrom Inc. • Crate & Barrel
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Ability to envision the future of clothing 	<ul style="list-style-type: none"> • Hugo Boss • Zara
Manufacturing	<ul style="list-style-type: none"> • Design and production skills yielding reliable products • Product and design quality • Miniaturization of components and products 	<ul style="list-style-type: none"> • Komatsu • Witt Gas Technology • Sony
Research & Development	<ul style="list-style-type: none"> • Innovative technology • Development of sophisticated elevator control solutions • Rapid transformation of technology into new products and processes • Digital technology 	<ul style="list-style-type: none"> • Caterpillar • Otis Elevator Co. • Chaparral Steel • Thomson Consumer Electronics

建立核心竞争力



- 识别和建立核心竞争力的两大工具:
- **四个具体标准:** 可持续竞争优势的四个可以用来判定哪些能力是核心竞争力
 - **价值链分析:** 公司司用这个工具来选择能创造价值的的能力——这些能力需要不断维护、更新和发展, 以及选择应该外包出去的能力



建立核心竞争力

可持续竞争优势的四个标准

只有符合下列四个标准的能力才能成为核心竞争力

1. 有价值的
2. 稀有的
3. 难以模仿的
4. 不可替代的

建立核心竞争力



可持续竞争优势的四个标准

有价值的能能力

- 帮助公司抵御威胁或利用机会

稀缺的能力

- 不被他人拥有



建立核心竞争力

可持续竞争优势的四个标准

难以模仿的能力

- **历史性:** 独特而有价值的组织文化或品牌名称
- **模糊性:** 竞争力的起因和应用是模糊的
- **社会复杂性:** 管理者、供应商以及顾客间的人际关系、信任和友谊

建立核心竞争力



可持续竞争优势的四个标准

不可替代的

- 不具有战略对等性
- 公司独有的知识
- 组织文化
- 商业模式的卓越执行

建立核心竞争力



可持续竞争优势的四个标准

可持续性竞争优势

1. 当竞争对手无法复制公司的战略带来的收益，或者缺乏足够的资源进行模仿时，公司才能获得可持续性竞争优势
2. 这种竞争优势会一直持续，直到竞争对手能够成功地模仿公司的产品、服务和流程
3. 在上述四个标准满足的情况下，这种竞争优势会持续相对较长的时间



建立核心竞争力

可持续竞争优势的四个标准

竞争的结果

聚焦于能够产生竞争对等性以及暂时的或可持续的竞争优势能力

对业绩的影响

对等性 = 平均利润

暂时性竞争优势 = 平均利润至超额利润

可持续性竞争优势 = 超额利润

建立核心竞争力

表 3.6

可持续竞争优势的标准相互结合的结果

Table 3.5 Outcomes from Combinations of the Criteria for Sustainable Competitive Advantage

Is the Capability Valuable?	Is the Capability Rare?	Is the Capability Costly to Imitate?	Is the Capability Nonsubstitutable?	Competitive Consequences	Performance Implications
No	No	No	No	• Competitive disadvantage	• Below-average returns
Yes	No	No	Yes/no	• Competitive parity	• Average returns
Yes	Yes	No	Yes/no	• Temporary competitive advantage	• Average returns to above-average returns
Yes	Yes	Yes	Yes/no	• Sustainable competitive advantage	• Above-average returns



建立核心竞争力

- 价值链分析可以让公司了解运营过程中，哪些环节可以创造价值，哪些环节不能创造价值
- 通过价值链分析公司可以：
 - 分析成本定位
 - 促进所选择的业务层战略的实施



建立核心竞争力

价值链分析

- 价值链（主要）活动和辅助功能都需要进行分析

在目前的竞争格局下，公司必须在全球范围内考察价值链活动和辅助功能。

- 每一项活动都需要与竞争对手的能力进行比较，以判断是超出、等同于还是差于竞争对手

建立核心竞争力



价值链分析

一个能力要成为核心竞争力和竞争优势的来源，它必须满足：

- (1)** 让公司在执行一个活动时能创造出比竞争对手更高的价值；
- (2)** 让公司能够执行竞争对手无法执行的价值创造活动。

建立核心竞争力



价值链分析

价值链活动：是指在产品的生产、销售、分销和售后服务过程中能为顾客创造价值的一系列活动和任务。

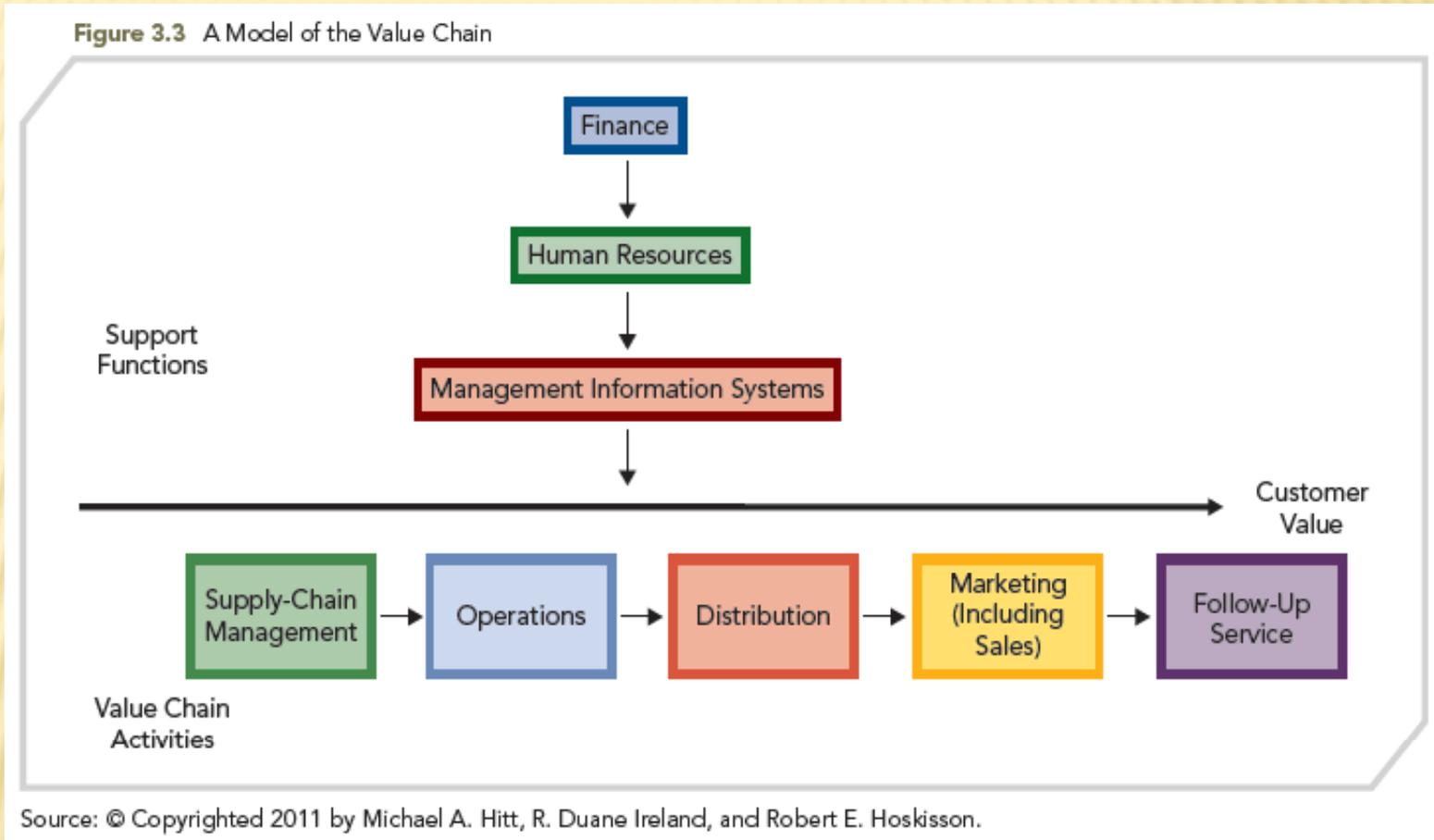
辅助功能：是指为了支持产品的生产、销售、分销、和售后服务工作而进行的活动或任务。

建立核心竞争力



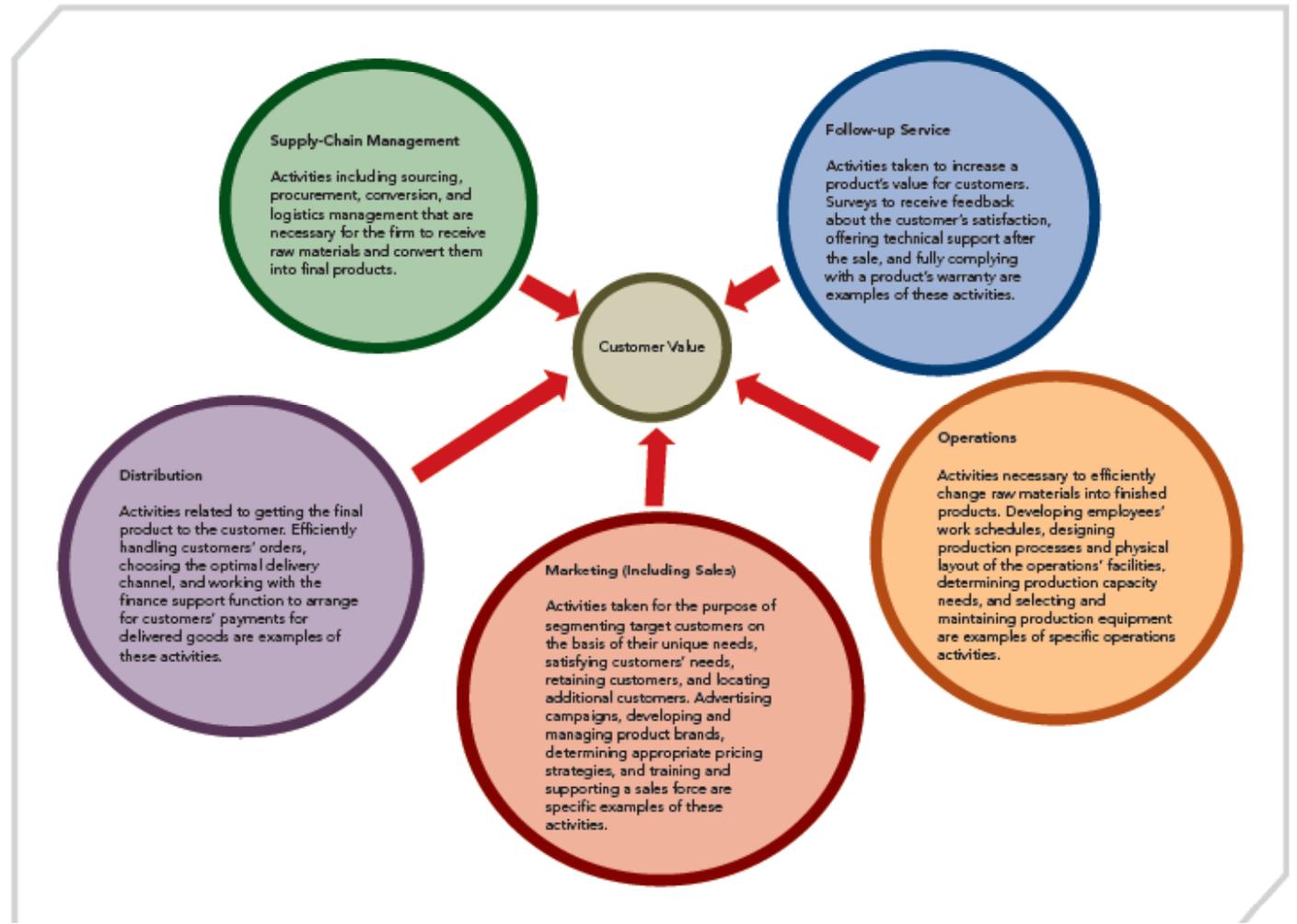
图3.2

价值链模型



建立核心竞争力

Figure 3.4 Creating Value through Value Chain Activities



Source: © Copyrighted 2011 by Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson.

图3.3

通过价值链活动创造价值

建立核心竞争力

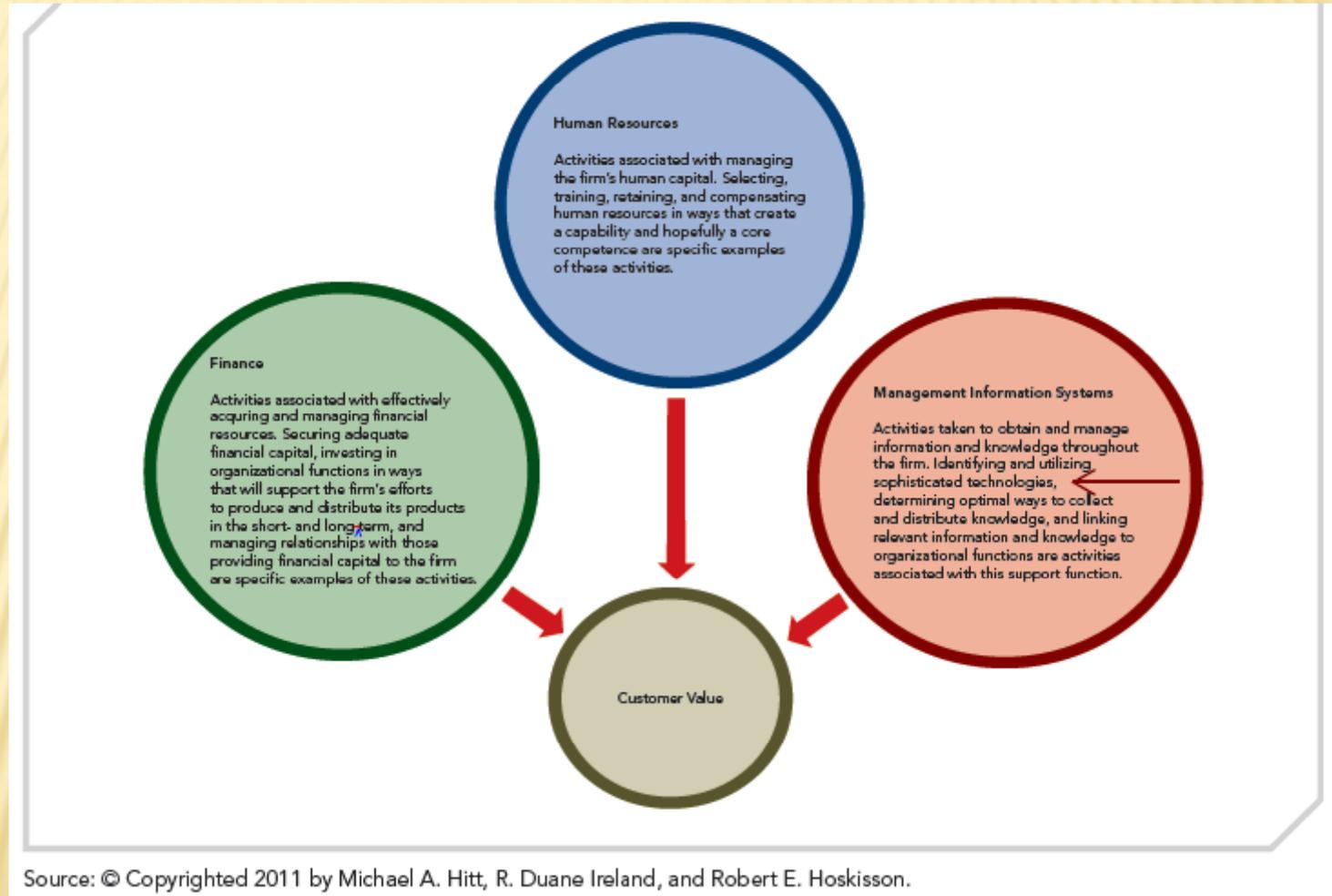


图3.4

通过辅助功能
创造价值



建立核心竞争力

价值链分析

- **社会资本**-当公司与供应商和顾客建立了强有力的良好关系时，它就拥有了“社会资本”。
- **信任** - 为了建立社会资本，让知识等资源能在组织间进行转移，成员之间必须相互信任。
- **判断力** - 在评估公司实施价值链活动和辅助功能的能力时是至关重要的。

外包



定义:指从外部供应商那里购买价值创造活动或者是辅助功能活动

- 有效的外包可以提高公司的灵活性，降低风险，减少资本投资规模
- 在全球各行业中，外包趋势正不断扩大
- 只有那些不能为公司创造价值的活动，或者是与竞争对手相比存在很大劣势的活动才能进行外包



外包

外包的战略原理

- 很少有公司能拥有让自己在所有价值链活动和辅助功能上获得竞争优势的资源和能力
- 将缺乏竞争力的活动外包出去，可以让公司专注于能创造价值的领域
- 为了其他目的而释放资源，可以使公司从非核心活动转向更有效地为顾客提供服务。



外包

外包的战略原理

- 专业供应商能够更有效地完成外包活
- 共担风险- 降低投资并且增加公司的灵活性、动态性，从而更好地抓住机会
- 提供世界级的标准- 承包商的专业化资源使公司能够拥有世界级的能力

外包



- 将那些并非核心竞争力来源的价值链活动和辅助功能外包出去
- 考虑: 创新、技术的不确定性、失业; 通常会涉及公司的创新能力以及外部供应商的失业问题
- 离岸外包- 国外供应商



竞争力、优势、劣势和战略决策

- 公司必须识别自己的优势和劣势
- 公司要想实施期望的战略并且为顾客和其他利益相关者创造价值就必须获取正确的资源和能力



竞争力、优势、劣势和战略决策

- “正确”的资源（不同于大量的资源）可以形成核心竞争力，从而作为发展竞争优势的基础。
- 像外包这样的工具可以帮助公司聚焦于核心竞争力，并作为竞争优势的来源。

竞争力、优势、劣势和战略决策



- 所有的核心竞争力都有成为**核心刚性**（**core rigidities**）的可能
- 已有的核心竞争力会产生惰性并抑制创新
- 外部环境条件和发生的事件会影响公司的核心竞争力

竞争力、优势、劣势和战略决策



内部组织

公司可以做什么：根据公司的资源、能力与核心竞争力

战略

外部环境

公司应该做什么：根据外部环境中的机会与威胁



IRELAND | HOSKISSON | HITT

THE MANAGEMENT OF STRATEGY

CONCEPTS AND CASES 10E

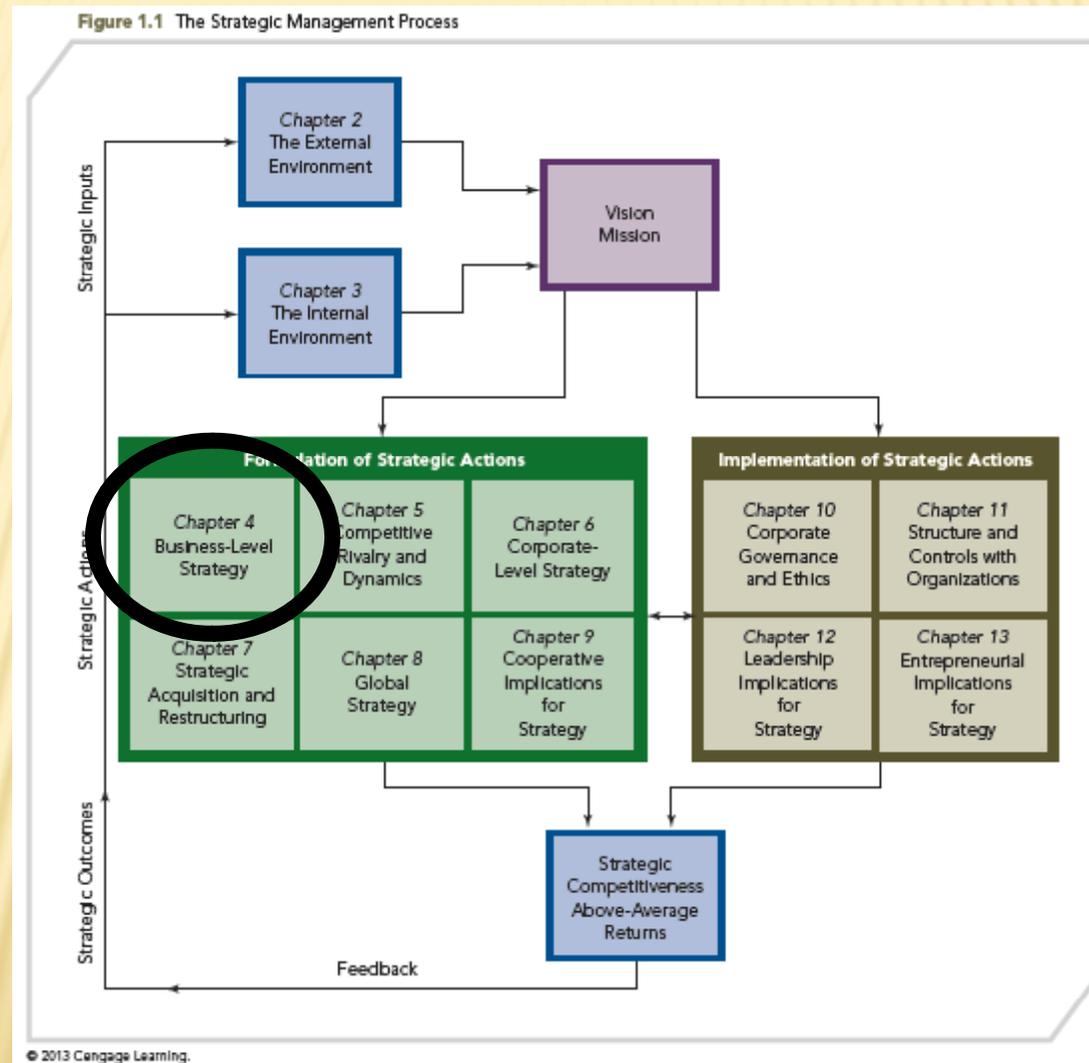


第 II 篇:战略规划

第4章: 业务层战略

Authored by:
Marta Szabo White. Ph.D
Georgia State University

战略管理过程



学习目标



- 1、定义业务层战略
- 2、从为谁、做什么、如何做三个角度讨论顾客与业务层战略之间的关系
- 3、解释五种业务层战略之间的区别
- 4、运用五力模型解释如何通过业务层战略获得超额利润
- 5、描述每种业务层战略运用中存在的风险



引导案例

星巴克的改变

- 2008年金融危机之后，竞争对手（如麦当劳）吞噬了星巴克的部分市场份额，并且顾客也不愿意再为一杯咖啡支付过高的费用，从而导致了星巴克历史上的第一次销量下滑。
- 星巴克无法维持数千家店的高质量的咖啡消费体验，它开始失去自己的差异化优势



引导案例

星巴克的改变

- CEO霍华德·舒尔茨在美国关闭了900家业绩表现不佳的店，并且把精力重新集中在创新上。
- 到2011年,在星巴克成立40周年之际，公司使用了新的标语，并进行了一系列改革，如速溶咖啡 VIA，顾客可以通过iPhones购买产品，环保意识，员工健康保险，聚焦于中国、印度等新兴市场。星巴克再次实现了差异化。

重要定义



业务层战略: 如何在具体的产品市场上进行竞争

- 在具体的产品市场上，公司用来开发核心竞争力以获得竞争优势的一系列相互整合、协调的约定和行动
- 是公司的核心战略
- 每一个公司都必须要对每一项业务制定和实施业务层战略
- 业务层战略选择非常重要，因为长期绩效表现与公司战略是密切相关的

公司层战略



单一业务层战略

着眼于单一产品市场、和地理区域的公司会利用单一业务层战略和单一公司层战略来识别公司应参与什么或哪一个行业的竞争。

多元化业务层战略

多元化公司会为每一个参与竞争的产品市场选择一个业务层战略，并且会利用一个或多个公司层战略来应对产品或地域的多元化。

核心竞争力与战略



核心竞争力

资源和卓越的能力是战胜竞争对手的竞争优势的源泉

战略

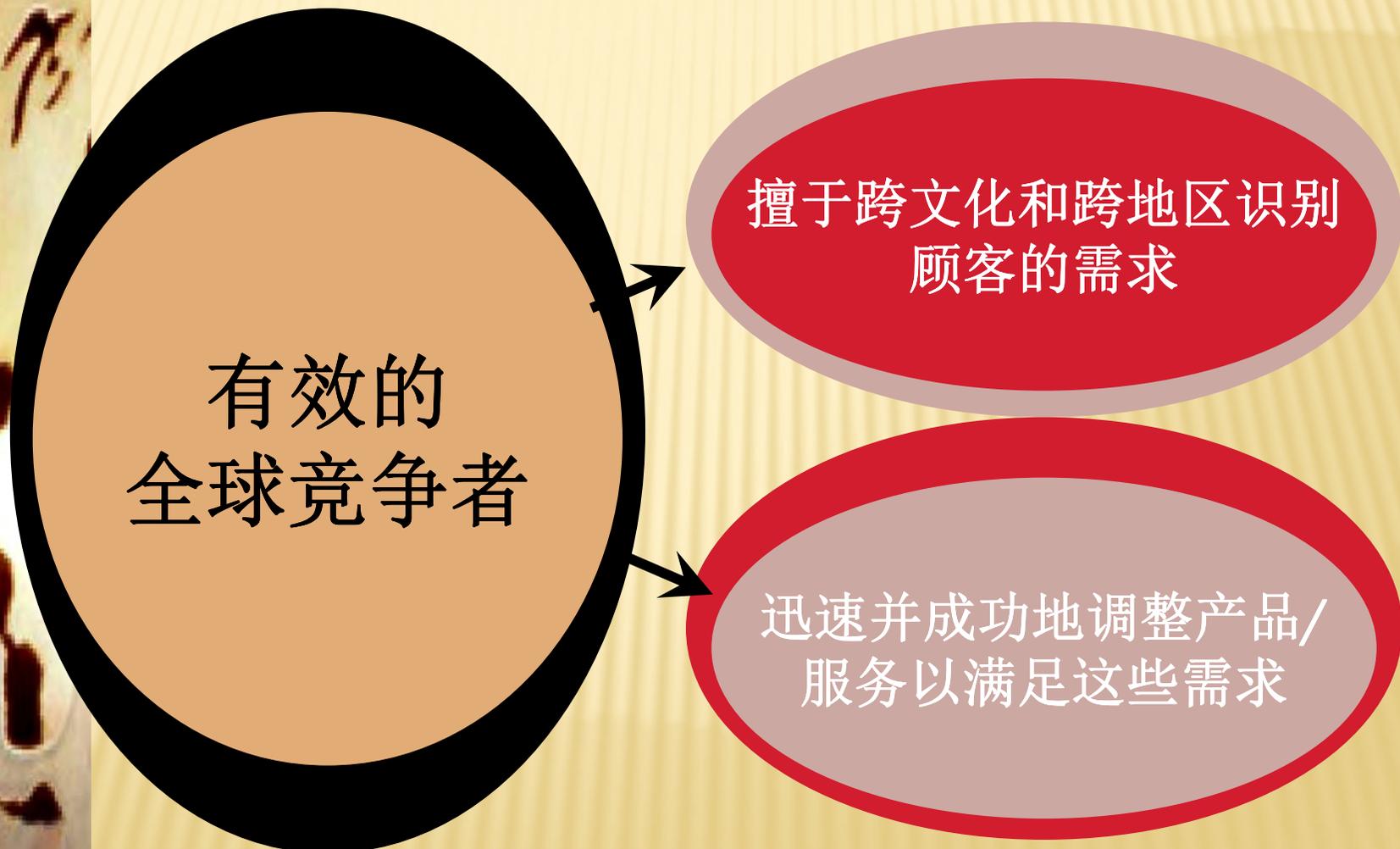
为开发核心竞争力和获取竞争优势所采取的一系列整合和协调行动

业务层战略

通过在单个产品市场上开发核心竞争力来获取竞争优势并为顾客创造价值

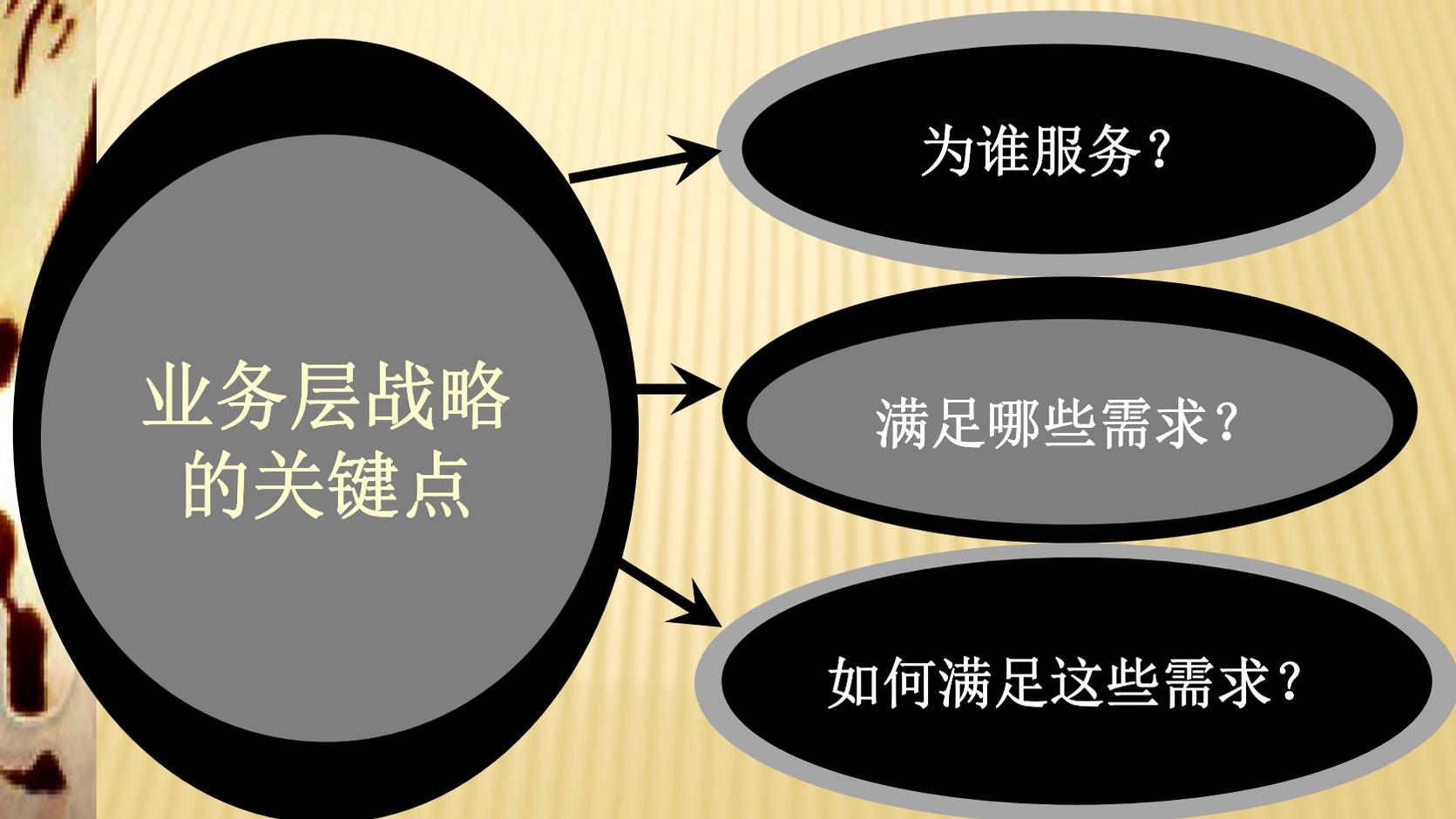


顾客：与业务层战略之间的关系





顾客：与业务层战略之间的关系



业务层战略



普适性：
可用于任何
行业中的
任何组织

五种竞争力

价值链活动

战略的风险

与战略相适应的有效结构

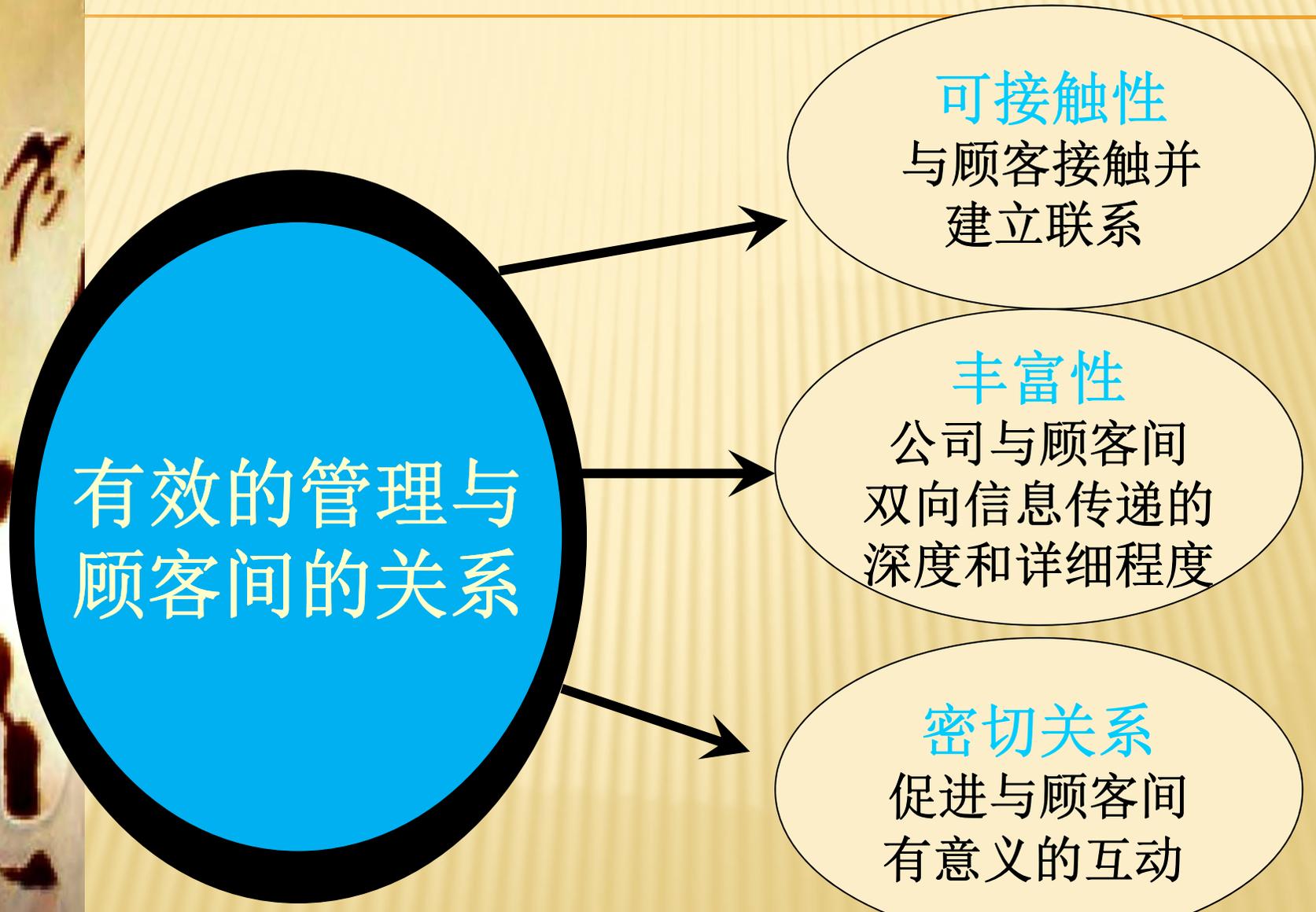


顾客：与业务层战略之间的关系

满足顾客是业务层战略成功的基础

- 有效地管理与顾客间的关系
- 可接触性、丰富性和密切关系
- 为谁服务
- 满足哪些需求
- 如何满足这些需求

顾客：与业务层战略之间的关系





市场细分：消费品市场

- 1. 人口统计因素**
(年龄、收入、性别等)
- 2. 社会经济因素**
(社会阶层、家庭生命周期的阶段)
- 3. 地理因素**
(文化、地域、国家间的差异)
- 4. 心理因素**
(生活方式、性格特征)
- 5. 消费模式**
(用量大、用量适中、用量少的使用者)
- 6. 感觉因素**
(利益细分、感知定位)



为谁：决定要服务的顾客

市场细分

把需求相同的顾客聚集成一个单独的、可识别的群体的过程

消费品市场

工业品市场



市场细分：工业品市场

- 1. 终端市场细分**
(根据SIC编码进行识别)
- 2. 产品细分**
(以技术差异或产品经济学为基础)
- 3. 地理细分**
(根据国家间的界限或地域差异来划分)
- 4. 共同购买要素细分**
(融合产品细分与地理细分)
- 5. 顾客规模细分**



做什么：决定要满足的顾客需求

- 顾客需求与产品利益与特性相关
- 顾客需求没有对错和好坏之分
- 顾客需求意味着特征与表现能力方面的期望
- 成功的公司总是不断学习如何在顾客需要的时候，把所需要的产品传递给他们

顾客是公司公司的生命线



如何做：确定满足顾客需求所必需的核心竞争力

- 公司利用核心竞争力来执行价值创造战略并满足顾客的需求
- 价值意味着产品或服务以低价格提供可以接受的特性或者以可以接受的价格提供高度差异化的特性
- 只有那些有能力不断改进、创新和提高竞争力的公司，才能够长久地满足并且有可能超出顾客的期望



顾客： 如何做 ● 做什么 ● 为谁做

做什么：
满足顾客需求

为谁做：
目标顾客群



业务层战略的目的

业务层战略

在公司与竞争对手的定位之间形成差异。

为了形成这种定位间的差异，公司必须决定是否：

- 与众不同地采取行动
- 采取与众不同的行动



业务层战略的目的

业务层战略

是一项谨慎的选择，它涉及到该如何执行价值链的主要活动和辅助活动来创造独特的价值。

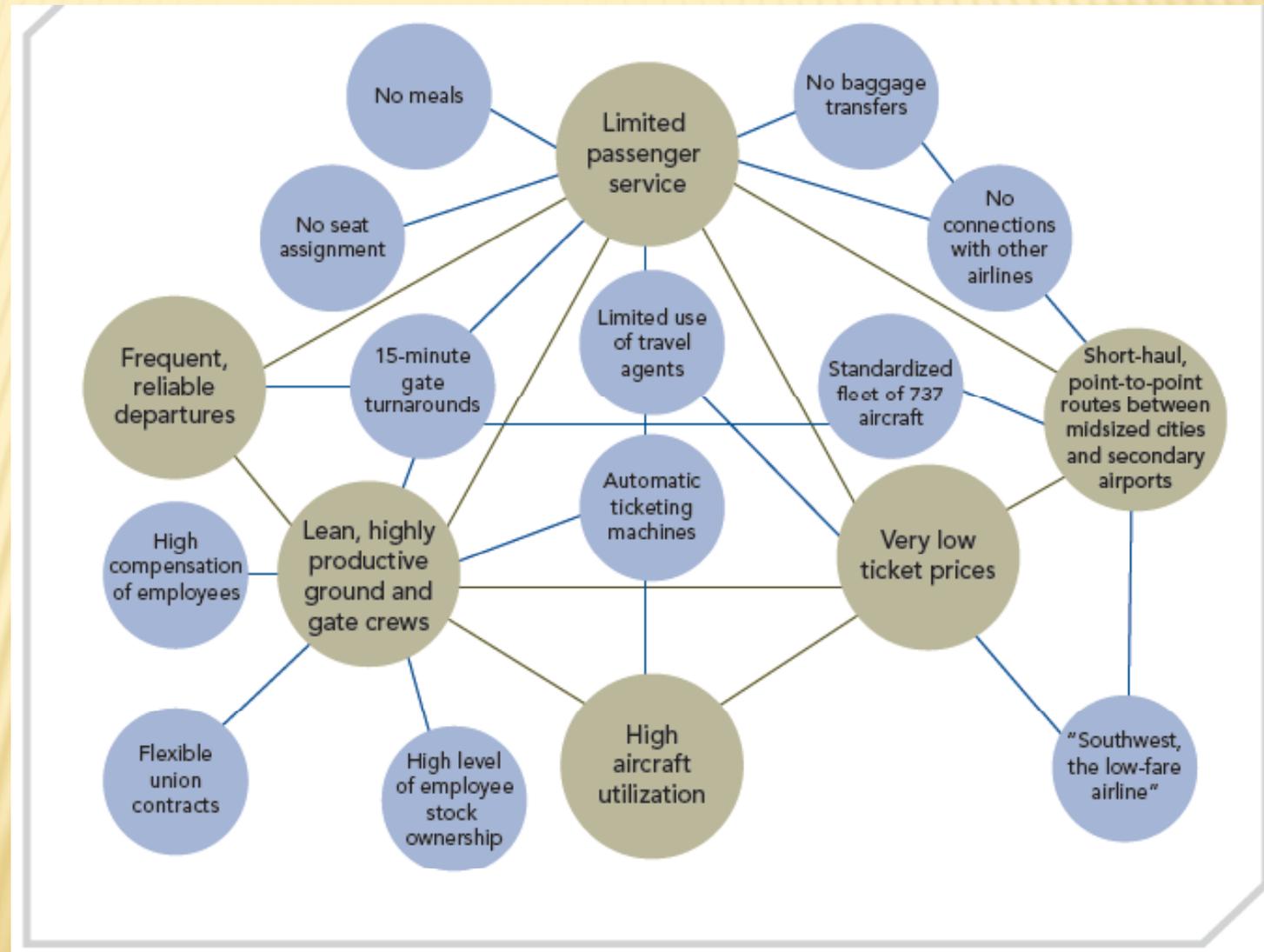
西南航空公司的竞争优势（竞争对手难以模仿）：

- 高度集成的业务活动
- 成本领先战略
- 独具特色的文化和顾客服务

业务层战略的目的

图 4.1

西南航空公司的
业务活动系
统





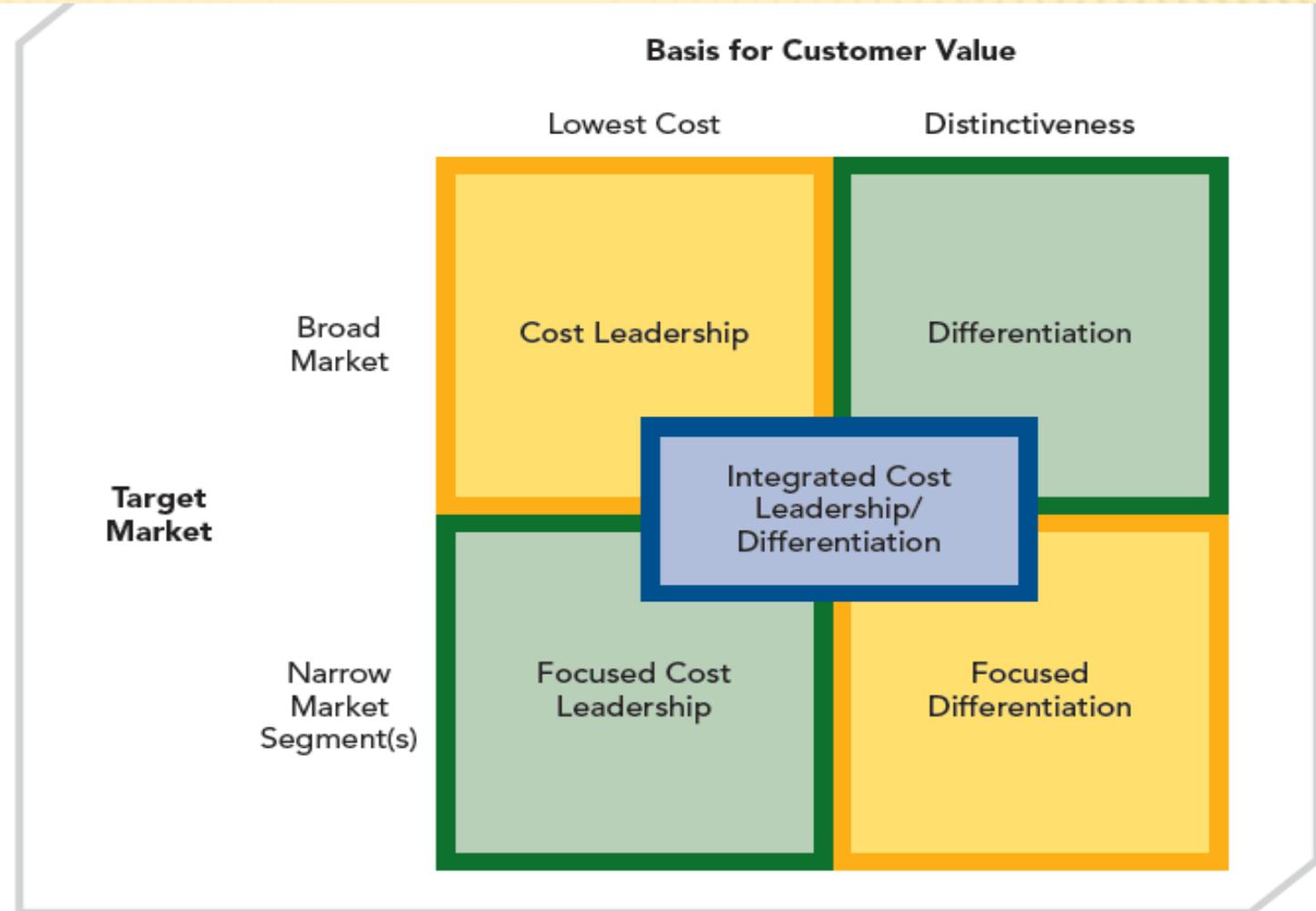
竞争优势的来源

- 实现比竞争对手**更低的成本**
- 实施差异化活动（降低流程成本）
- 以低成本为顾客提供**可以接受**的产品
- 拥有以更高的价格提供**差异化**的产品或服务的能力
- 实施**更具价值**的活动

五种业务层战略

图 4.2

五种业务层战略



Source: M. E. Porter, 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, & R. D. Ireland, 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland & B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycles effects, *Journal of Management*, in press. © Copyrighted 2011 by Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson.

公司层战略



宽细分市场

服务于宽细分市场的公司，会以整个行业为基础，寻求为顾客创造价值的能力，并且在多个顾客细分市场进行竞争。

窄细分市场

窄细分市场意味着公司打算满足窄顾客群体的需求，调整战略以服务于这个市场，并把其他公司排除在市场之外

业务层战略的有效性



- 在这五种业务层战略中，没有哪一种战略是必然的或普遍的优于其他战略的
- 每种战略的有效性都取决于：
 - 外部环境的机会与威胁
 - 内部组织的优势与劣势
- 在选择业务层战略时，能否在环境中的机会与威胁，以及核心竞争力为代表的内部环境中的优势相匹配是至关重要的





成本领先战略

是指通过采取一整套行动，以低于竞争对手的成本，为顾客提供可接受的、具有某种特性的产品或服务

- 相对标准化的产品
- 多数顾客可接受的特征
- 最具竞争性的低价格

成本领先战略：价值链活动

■ 公司利用价值链分析来确定运营中的价值增值环节和非价值增值环节。

■ 在物流方面具有竞争优势的公司，采用成本领先战略比差异化战略能创造更多的价值

☞ 内部物流：原材料处理、仓储、库存控制

☞ 外部物流：收集、存储、分配



成本领先战略：降低成本的措施

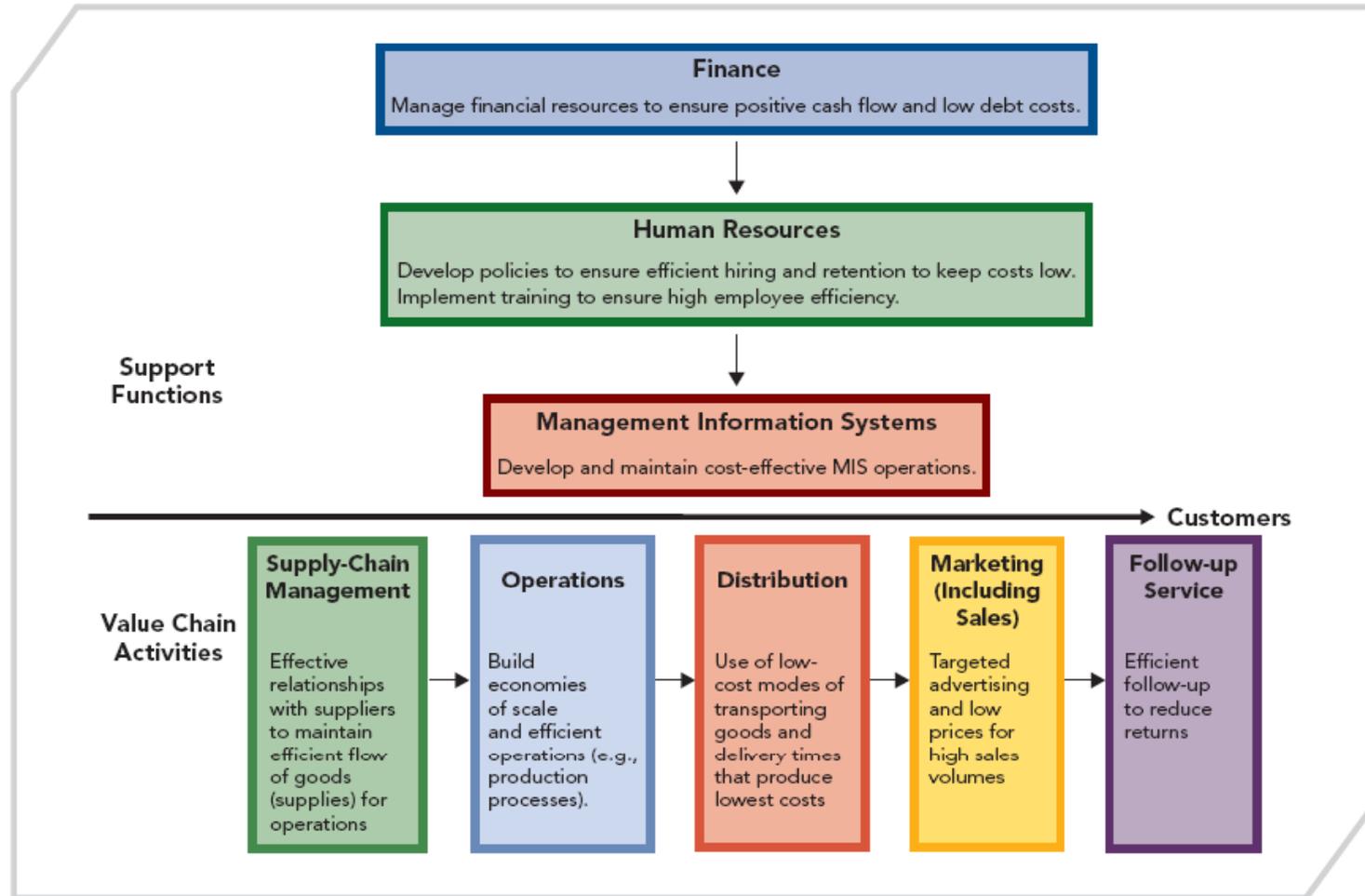
- 进行流程创新，采取高效的生产和分销方法
- 建立规模经济
- 严格控制生产成本
- 使销售、研发和服务成本最小化
- 利用高效的生产设备
- 控制外部供应商的成本
- 简化生产流程

成本领先战略：价值链活动

图 4.3

与成本领先战略相关的增值活动

Figure 4.3 Examples of Value-Creating Activities Associated with the Cost Leadership Strategy



Source: Based on M. E. Porter, 1998, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press; D. G. Sirmon, M. A. Hitt & R. D. Ireland, 2007, Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box, *Academy of Management Review*, 32: 273-292; D. G. Sirmon, M. A. Hitt, R. D. Ireland & B. A. Gilbert, 2011, Resource orchestration to create competitive advantage: Breadth, depth and life cycles effects, *Journal of Management*, in press. © Copyrighted 2011 by R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, and Michael A. Hitt.

成本领先战略的价值创造活动



为获得成本优势而进行价值链重构

- 具有成本效益的管理信息系统
- 减少管理层级
- 简化计划
- 一贯的政策
- 有效的培训
- 便于利用的生产技术
- 技术投资
- 寻找低成本原材料
- 控制供应商的绩效
- 将供应商的产品与生产流程相连接
- 规模经济
- 高效的设备
- 有效的交货时间表
- 低成本的运输
- 训练有素的销售队伍
- 适当的价格

成本领先战略的价值创造活动



为获得成本优势而进行价值链重构



- 调整生产流程
- 自动化方面的变革
- 新的分销渠道
- 新的广告媒介
- 以直销取代代销
- 新的原材料
- 前向一体化
- 后向一体化
- 改变供应商和顾客的相对位置

成本领先战略： 战略聚焦

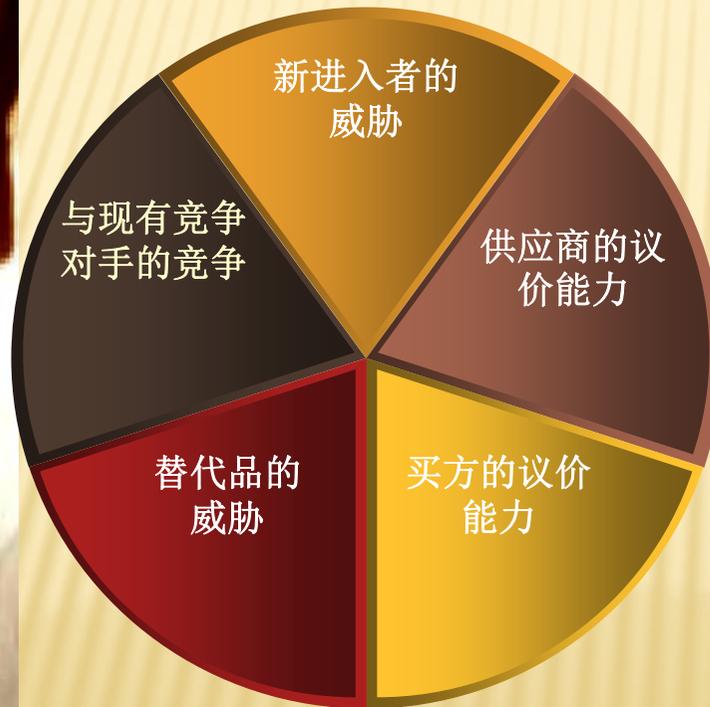


沃尔玛、Dollar Store和亚马逊： 谁买谁的午餐？

- 沃尔玛为了抢占塔吉特的市场份额而引入有机食品，重新设计商场的通道，减少商品种类，进而导致部分商品的价格上涨，偏离了原有的成本领先战略。
- 意识到错误后，沃尔玛重新聚焦于低成本和低价格，增加了产品的种类，还新开了40家便捷购物店
- 沃尔玛还能重新获得市场上的成本领先地位吗？

成本领先战略:竞争者

与现有竞争对手
的竞争



- 由于成本领先者的优势地位：
 - 竞争对手在决定是否进行价格竞争时会犹豫不决
 - 缺少价格竞争而导致更大的利润
 - 竞争多集中在规模、资源、位置、市场依赖性、现有竞争力的相互作用等方面

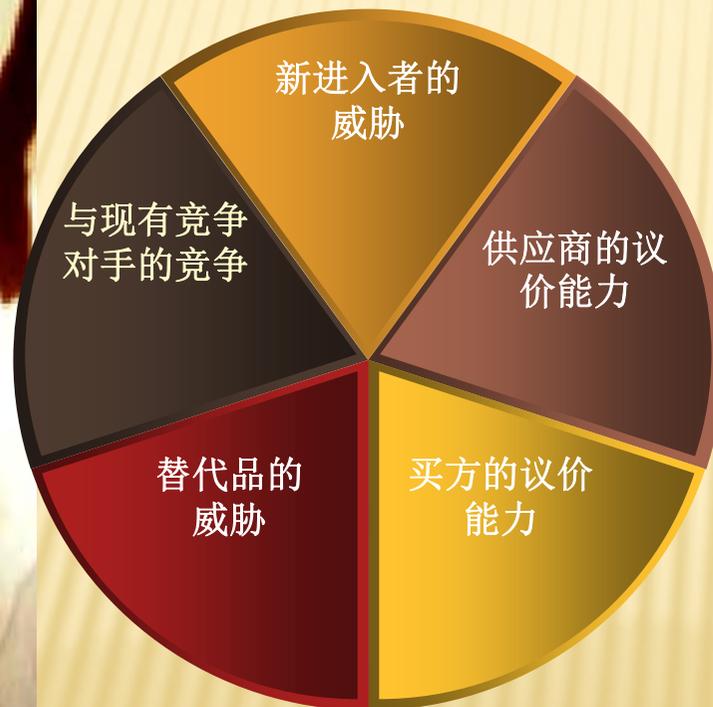
成本领先战略：买方（顾客）



买方的议价能力

• 降低买方的议价能力：

- 使价格远远低于竞争对手，迫使其退出，从而将买方的议价能力转移到公司
- 强有力的买方可以迫使成本领先者降低价格，但是这个价格不会低于行业内排在第二位的成本领先者赚到的平均利润的水平。



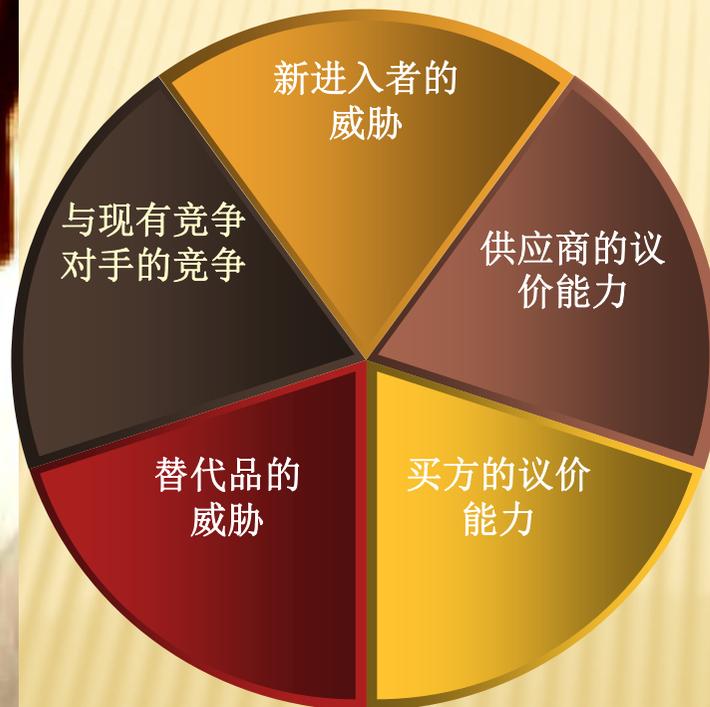
成本领先战略： 供应商



供应商的议价能力

• 降低供应商的议价能力：

- 通过更低的成本来消化供应商的提价
- 进行大规模的购买，从而降低供应商的影响力
- 当公司外包时，尤其是外包给国外供应商时，需要花费时间和精力与供应商建立良好的关系

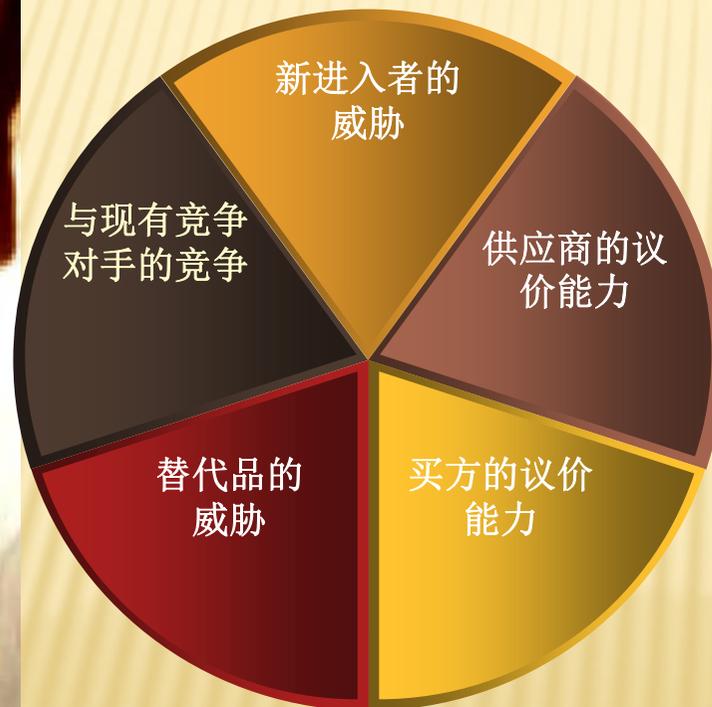


成本领先战略：新进入者

潜在进入者的威胁

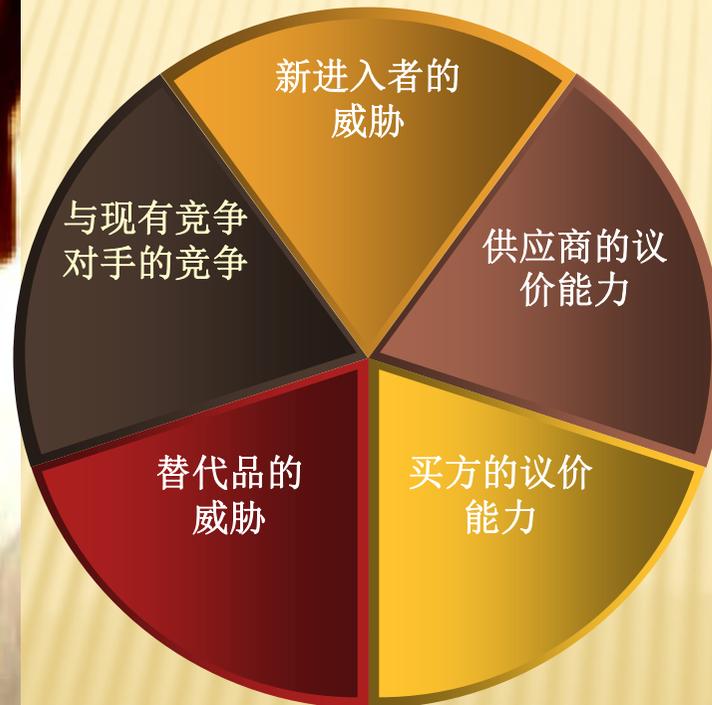
- 对潜在进入者设置壁垒：

- 实现规模经济以获得成本优势
- 在学习曲线上的移动需要花费更多的时间
- 有效的成本领先者通过不断地降低成本来提高边际利润，从而给新进入者设置巨大的壁垒



成本领先战略：替代品

替代品的威胁



- 成本领先者的地位更有利：
 - 首先进行投资来制造替代品
 - 购买潜在替代品的专利
 - 降低价格以维持竞争地位
 - 比竞争对手更灵活



成本领先战略：风险

- 竞争性风险

- 过时：成本领先者用来生产以及分销产品的流程可能会因竞争对手的创新而过时
- 降低成本：过分强调降低成本会使公司无法很好地理解顾客对于“竞争性差异化水平”的感知。
- 模仿：通过核心竞争力的利用，竞争对手有时可以学会如何成功地模仿成本领先者的战略。

差异化战略



是指以顾客认为重要的差异化方式来生产产品或提供服务（以可接受的成本）的一系列整合行动

- 聚焦于非标准化产品
- 当顾客更重视差异化特征而不是低成本时，适合采用该战略
- 公司应当以具有竞争力的成本来生产差异化产品，以减少价格的不断上升给顾客带来的压力。

差异化战略: 差异化措施



公司可以从以下几个维度寻求与竞争者的差异化

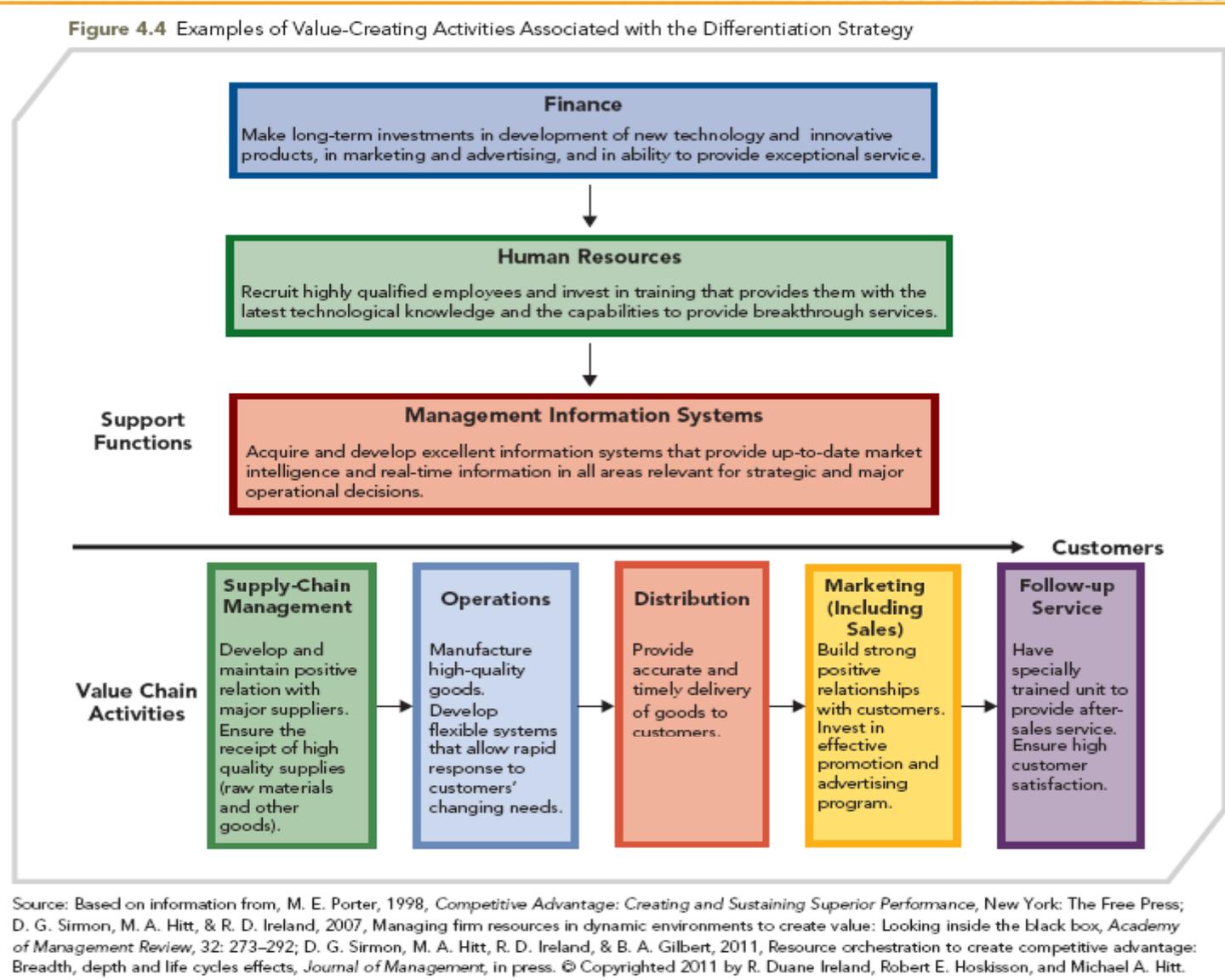
- 不同寻常的特点
- 反应迅速的顾客服务
- 快速的产品创新
- 领先的技术
- 能够感知的声望与地位
- 与众不同的口味
- 工程设计与性能

差异化战略：价值链活动



图4.4

与差异化战略
相关的增值活
动



差异化战略的价值创造活动



为实现差异化而进行价值链重构

- 高度发达的管理信息系统
- 强调质量
- 向具有创造力和生产力的员工提供补偿
- 利用主观业绩评价方法
- 基础研究能力
- 技术
- 高质量的原材料
- 产品交付
- 高质量的替换零件
- 更好地对输入原材料进行处理
- 具有吸引力的产品
- 对顾客特殊需求的快速反应
- 订单处理程序
- 顾客信用
- 个人关系



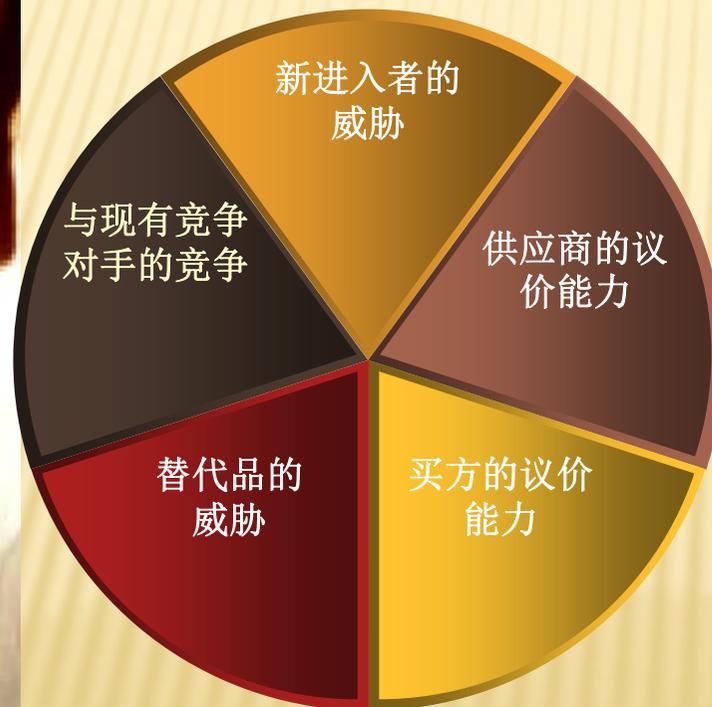
差异化战略的价值创造活动

为实现差异化而进行价值链重构

- 成本领先战略对准的是特定行业，而差异化则通过差异化的产品/服务来创造价值
- 公司必须不断升级顾客认可的差异化特征，并且在不明显增加成本的情况下，为顾客创造出新的价值特征
- 要实现可持续发展：
- 顾客感知的独特性
- 顾客不愿意转而购买非差异化产品

差异化战略：竞争者

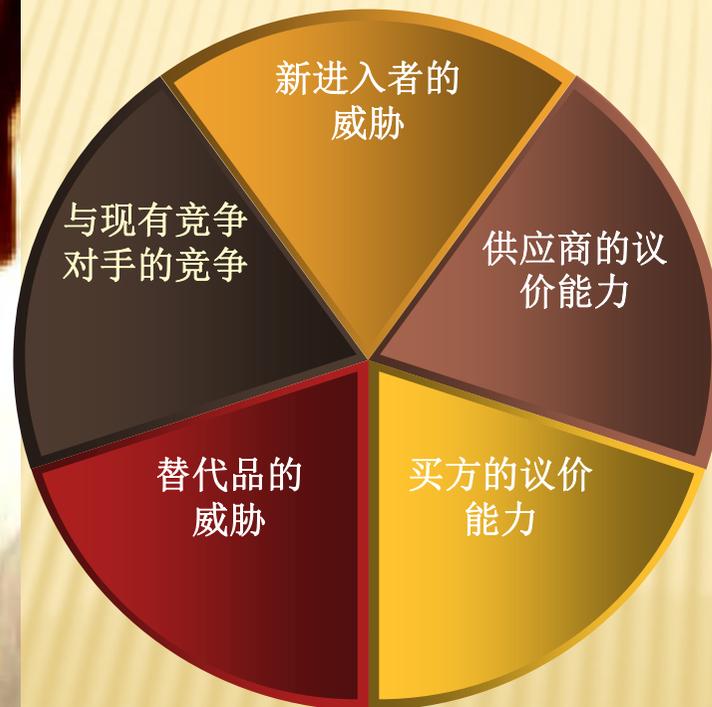
与现有竞争对手的 竞争



- 品牌忠诚度与价格敏感性之间的关系可以使公司免遭竞争对手的挑战。
- 声誉可以使实施差异化战略的公司保持竞争优势

差异化战略：买方（顾客）

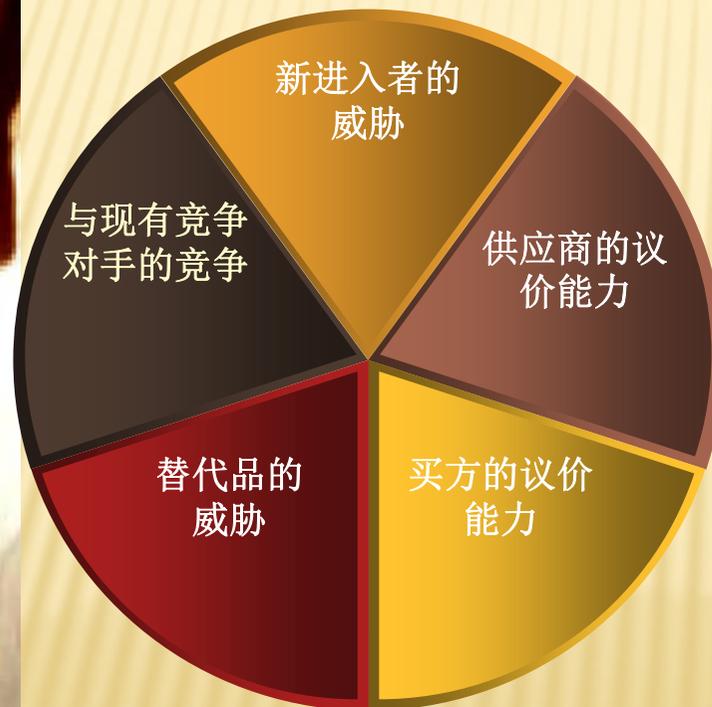
买方的议价能力



- 由于差异化产品或服务的独特性降低了顾客对涨价的敏感程度，因此可以降低买方的影响力
- 只要产品能更好地满足顾客感知的独特需求，他们就会愿意接受这种产品的价格上涨。

差异化战略:: 供应商

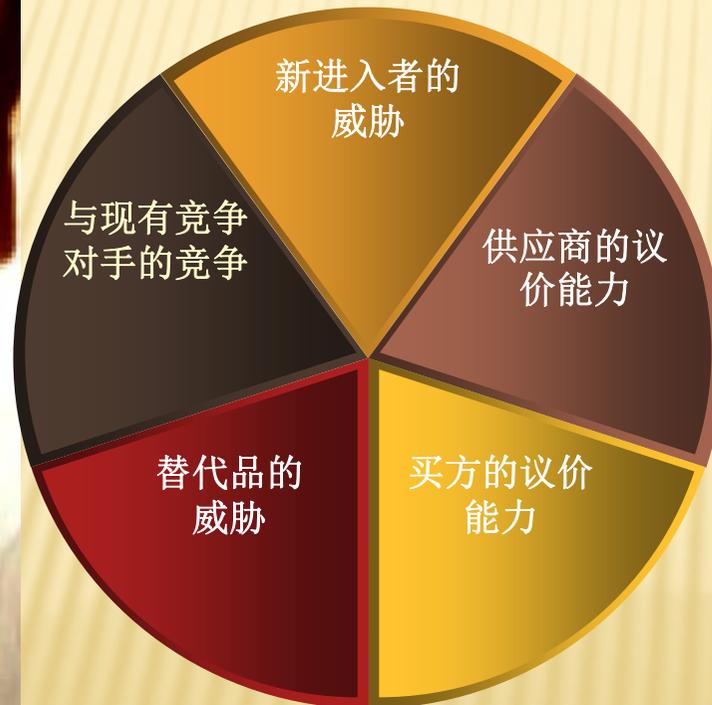
供应商的议价能力



- 降低供应商议价能力的措施：
 - 公司赚取的高额利润可以消化原材料的价格上涨。
 - 由于顾客对价格不敏感，因此公司还可以通过提高这些特有产品的价格，把供应商的额外成本转嫁给最终的顾客。

差异化战略：新进入者

新进入者的威胁



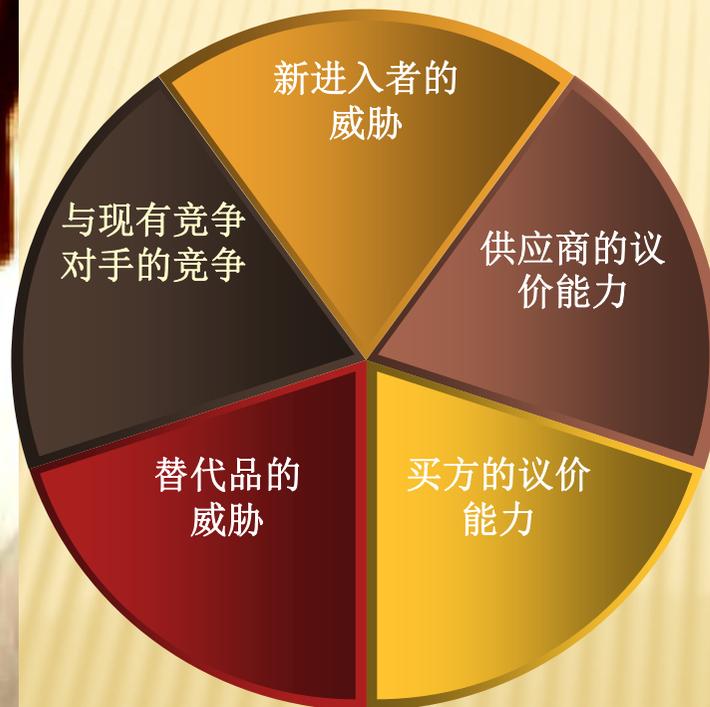
- 潜在进入者的主要障碍：
 - 顾客的忠诚和不同产品的独特性
 - 新产品必须超越已经认可的产品
 - 新产品至少与已经认可的产品具有同等的性能，并且价格更低

差异化战略：替代品

替代品

向顾客销售品牌商品和服务的公司，通常处于抵御替代品威胁的有利位置

- 对差异化产品的品牌忠诚可以减少：
 - 顾客对新产品的尝试
 - 品牌转换





差异化战略：风险

- 竞争性风险

- 价格差异：实施差异化战略的产品与成本领先战略的产品之间的价格差距太大
- 价值下降：公司的差异化方式不能再创造顾客愿意买单的价值
- 体验：不断重复的体验可能会减少顾客对差异化特征的价值认同感。
- 伪造：伪造公司产品的差异化特征

聚焦战略



是指通过一系列行动来生产产品或提供服务，以满足特定的竞争性细分市场的需求。

目标市场包括：

- 某个特定的购买群体（如年轻人或老年人）
- 某一产品线的特定部分（例如专业油漆匠或自主用户使用的产品）
- 某一特定地理区域的市场（如意大利的北部或南部）

聚焦战略



聚焦战略的类型：

- 聚焦成本领先战略
- 聚焦差异化战略

为了实施聚焦战略公司必须能够：

以更具竞争性的方式完成各种价值链活动，以获得和保持竞争优势以及超额利润



聚焦战略的动因

- 大公司经常忽略小的利基市场
- 公司可能缺少在更大市场上竞争所需的资源
- 能够比那些在行业范围内进行竞争的对手更有效地服务于窄细分市场
- 聚焦可以使公司将资源用于特定的价值链活动，从而建立竞争优势



聚焦成本领先战略

公司聚焦于利基市场，利用成本领先战略使价值链活动创造价值

- 竞争优势：低成本
- 竞争范围：窄行业细分市场

聚焦差异化战略



价值链分析用来决定公司是否能够利用差异化战略将价值创造所需的活动连接在一起

- 竞争优势：差异化
- 竞争范围：窄行业细分市场

聚焦战略风险



- 竞争性风险

- “不再聚焦”：竞争对手可能会聚焦于更窄的竞争性细分市场，从而使公司的聚焦战略变得“不再聚焦”
- 竞争：在行业范围内开展竞争的公司可能会认为执行战略聚焦的公司所服务的细分市场很有吸引力，值得一争
- 偏好改变：随着时间的推移，窄细分市场的顾客需求会与整个行业的顾客需求趋于一致



整体成本领先/差异化战略

高效率地生产具有差异化特征的产品：

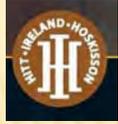
- **效率：低成本的源泉**
 - **差异化：独特价值的源泉**
- 能够对外部环境的变化做出快速调整
 - 同时专注于两种竞争优势的开发：成本和差异化
 - 在多个价值链活动中都要具有竞争力和柔性



整体成本领先/差异化战略

柔性的三个来源：

- 柔性制造系统 (FMS)
- 信息网络
- 全面质量管理 (TQM)



柔性制造系统

是一种由计算机控制的流程，在人工干扰最低的情况下，生产各种数量适中而又具有灵活性的产品

- 目标是要消除传统制造技术固有的“低成本与产品多样化”之间的矛盾。
- 使公司能够以相对较低的成本生产各种产品



信息网络

利用电子信息把公司的供应商、分销商、顾客连接在一起

- 帮助公司更好地满足顾客在产品质量和交货速度方面的期望
- 改善员工与供应商和分销商间的工作流程
- 客户关系管理 (CRM)

全面质量管理（TQM）



强调组织对顾客的承诺，并且承诺在对员工授权的基础上利用问题解决方法来持续不断地改进所有流程

目的

- 提高顾客满意度
- 削减成本
- 减少创新产品引入市场的时间

TQM系统可以帮助所有的公司保持竞争力，但公司仅靠这一个系统是不太可能获得竞争优势的



整体成本领先/差异化战略：风险

“两难境地”

这一战略越来越流行... 但是，它是有风险的

产品无法在低成本或差异化方面提供足够的价值



整体成本领先/差异化战略： 风险

“两难境地”

公司的成本结构没有低到可以让其为产品制定一个有吸引力的价格，而产品也没有足够的差异化特征来为目标顾客创造价值。

结果： 无法获得超额利润



IRELAND | HOSKISSON | HITT

**THE
MANAGEMENT
OF STRATEGY**
CONCEPTS AND CASES 10E

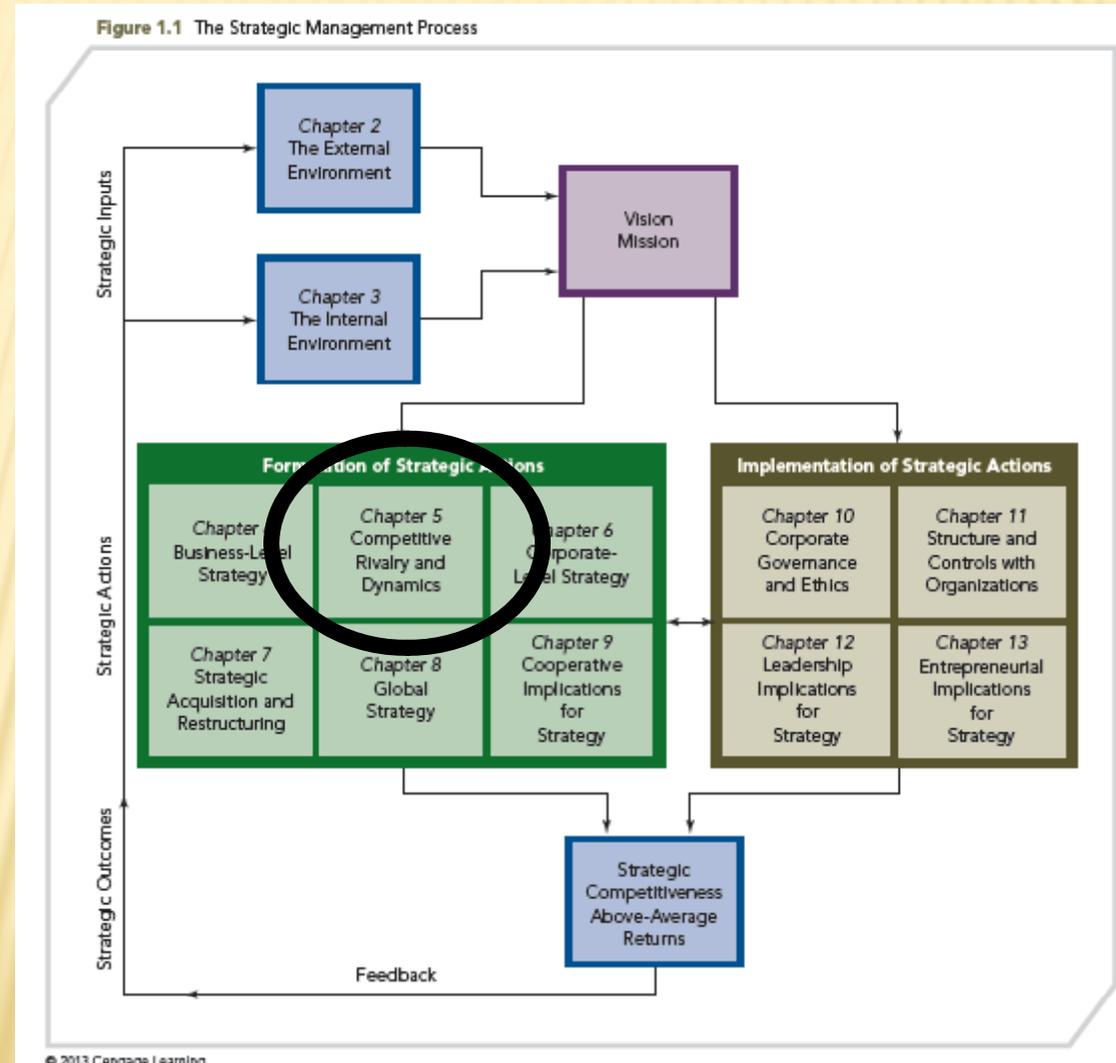


第II篇:战略规划

第5章 竞争性对抗 与竞争动态

Authored by:
Marta Szabo White. Ph.D
Georgia State University

战略管理过程



学习目标

- 定义竞争者、竞争性对抗、竞争性行为和竞争动态
- 描述市场共性和资源相似性，完善竞争者分析
- 解释竞争性行为的驱动力：意识、动机和能力
- 讨论公司采取竞争性行动的影响因素
- 描述竞争者采取竞争性反应的影响因素
- 解释慢周期市场、快周期市场和标准周期市场的竞争动态

引导案例



破坏性创新：战胜竞争对手的法宝

- 《创新的困境》的作者哈佛教授克莱顿·克里斯坦森(Clayton Christensen)一直致力于研究“破坏性创新”(disruptive innovation)。

他将其定义为：这种创新使产品的拥有和使用对很多人来说变得更加容易和可以承受，并且这种产品已经得到普及。

引导案例



破坏性创新：战胜竞争对手的法宝

举例：

- 施乐受到了来自佳能的破坏性创新。
- 苹果的iPhone破坏了整个移动电话和个人电脑市场，创造出了智能手机市场。
- 随着iPad不断改进它的图像功能，游戏平台硬件制造商和软件制造商开始感受到了威胁。



引导案例

破坏性创新：战胜竞争对手的法宝

举例

- 在视频需求市场，沃尔玛凭借着Vudu提供的在线视频服务，破坏了苹果的iTunes服务。
- 莱顿·克里斯坦森还列举了几种破坏性创新的例子，如个人电脑、路由器、丰田汽车、柯达相机、施乐复印机和佳能的台式复印机。

重要定义



竞争者

竞争者：

是指在同一市场中进行竞争的，针对相同目标顾客群提供相似产品的公司

举例：

■ 航空业中的西南航空、达美航空、联合航空、美国大陆航空和捷蓝航空

■ 可口可乐和百事可乐

■ 苹果的系列产品（Macs、iPads、iPods、iPhones）与索尼、微软和任天堂生产的电脑和移动游戏平台展开的激烈的视频游戏市场的竞争。



重要定义

竞争性对抗 竞争性行为

- 竞争性对抗：是指竞争者为了获取有力的市场地位而采取的一系列竞争性行动，以及随之产生的竞争性反应。
- 竞争性行为：是指公司为了建立或保持竞争优势，提高市场地位而采取的竞争性行动以及竞争性反应。

重要定义



经济衰退期的竞争性对抗

在经济衰退期，竞争性对抗通常会增加

- 顾客改变购买行为
- 寻求其他方式来逃避日益恶化的环境
 - 电影票的销售增加
 - 糖果消费增加

在**2008年**，瓶装水的销售下降了**2%**

- 瓶装水的批发商开始引进新产品
- 对塑料瓶处理的关注度增加
- 自来水过滤器生产商的竞争加剧



重要定义

多元化竞争 竞争动态

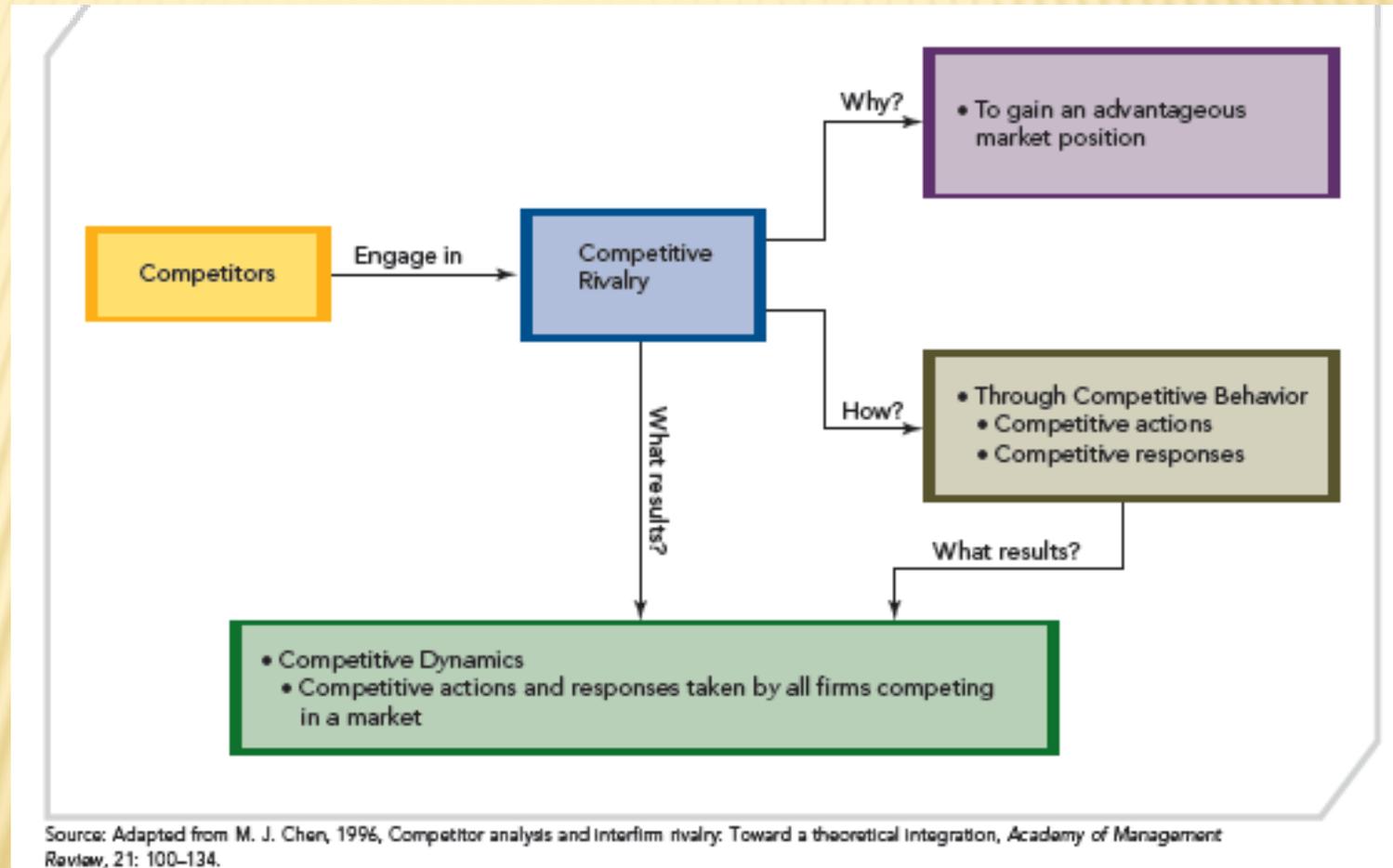
- 多元化竞争：公司在几种产品系列或不同区域市场同时开展的竞争。
- 竞争动态：所有的竞争性行为，也就是说在一个市场上竞争的所有公司采取的所有行动和反应。

从竞争者到竞争动态



图 5.1

从竞争者到竞争动态



Source: Adapted from M. J. Chen, 1996, Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21: 100-134.

竞争动态与竞争性对抗

竞争动态

在同一个市场内部，**所有公司**为了争夺有力的市场位置而采取的竞争性行动和反应。

竞争性对抗

- 是**单个公司与竞争者**之间为了争夺有力的市场位置而采取的竞争性行动和反应。

竞争性对抗对战略的影响



战略能否成功取决于:

- 公司最初采取的竞争性行动
- 公司对竞争对手的竞争性反应所作的预测的准确程度
- 公司如何应对竞争者的初始行动

竞争性对抗:

- 影响公司的所有战略
- 但是对公司业务层战略的影响最大

竞争性对抗模型



公司间的相互依存关系

- 公司的竞争性行动对竞争对手有显著的影响
- 公司的竞争性行动会引发竞争对手的竞争性反应
- 公司通过彼此间的行动和反应互相影响
- 公司的竞争性行动和反应会随着时间的变化而改变

竞争性对抗模型



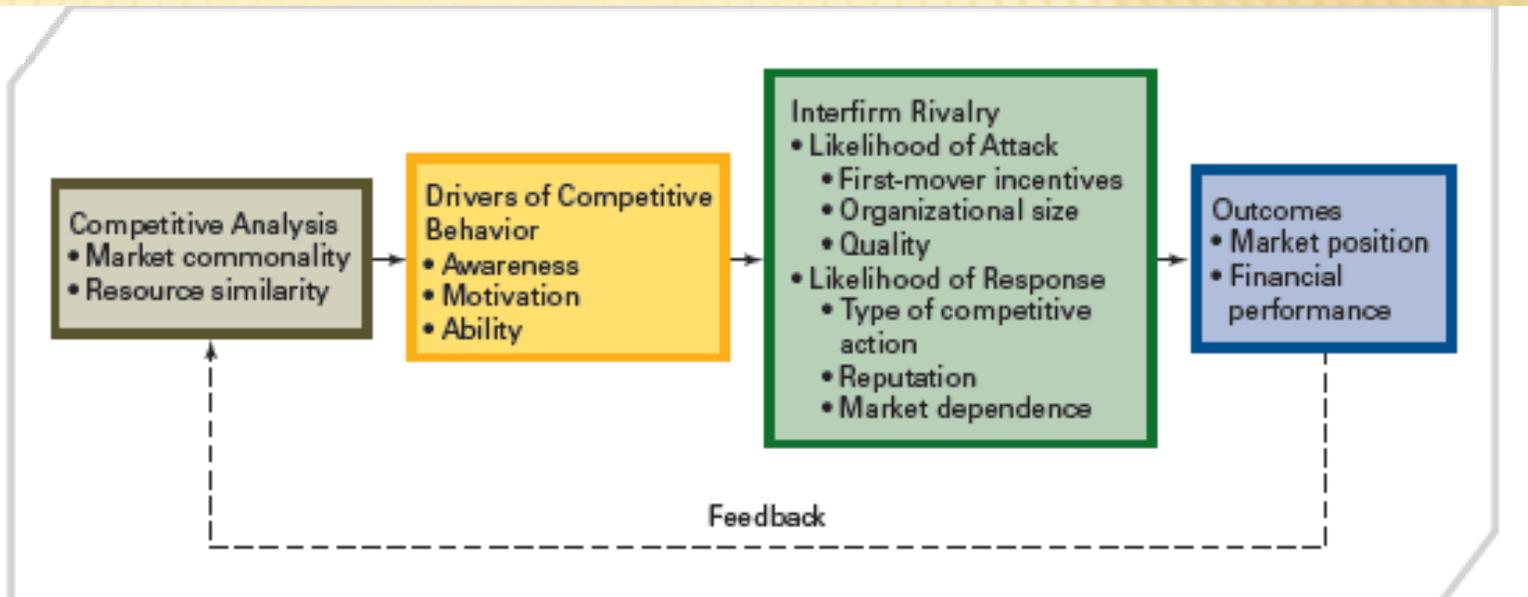
- 公司层面的竞争性对抗通常是动态的、复杂的
- 竞争性行动和反应是公司成功创建并利用能力和核心竞争力，并以此获得有力竞争地位的基础
- 竞争性对抗的结果构成了本章的主要内容

市场的成功是单个公司的战略以及这些战略的应用共同作用的结果

竞争性对抗模型

图 5.2

竞争性对抗模型



竞争者分析



- 竞争者分析可以帮助公司了解竞争对手
- 公司研究竞争对手的未来目标、当前战略、假设以及能力
- 通过竞争者分析，公司在采取竞争者行动和反应时能够更好地预测竞争对手的行动

市场共性和资源相似性

评价的双因素：

市场共性和资源相似性

问题：公司间会成为何种程度的竞争者？

- 竞争者：高市场共性& 高资源相似性

举例：戴尔和惠普是直接的竞争对手

- 具有明显的市场共性和资源相似性意味着公司间是直接的竞争对手

直接的竞争对手并不一定意味着激烈的对抗

竞争者分析



市场共性

市场共性关注的是：

- 公司与竞争者共同参与竞争的市场个数
- 每一个单独市场对彼此的重要程度

在多元市场竞争中，公司会在多个市场同时开展竞争

越是参与多元市场竞争的公司往往越不会先发动进攻，但是，在受到攻击时，它们的行动（反应）会更激烈。

竞争者分析



资源相似性

资源相似性

- 是指与竞争对手相比，公司的有形资源和无形资源在类型和数量上的相似程度

资源的数量和类型相似的公司往往：

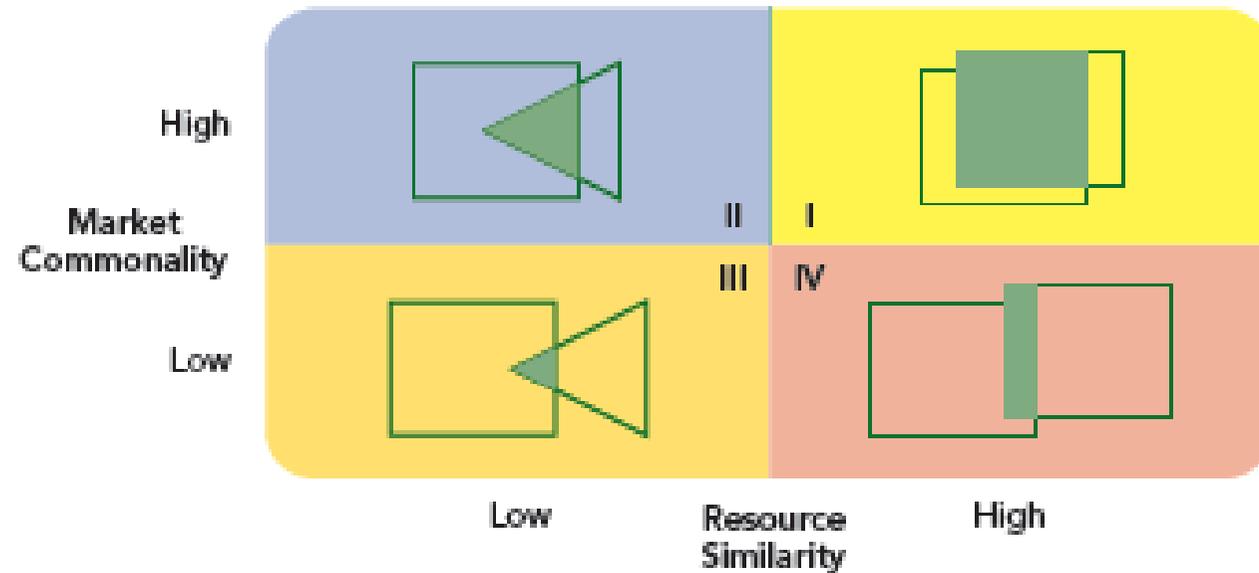
- 具有类似的优势和劣势
- 使用类似的战略

如果关键资源是无形的而非有形的，那么对资源相似性的评估将非常困难

一个竞争者分析框架

图 5.3

一个竞争者分析框架



The shaded area represents the degree of market commonality between two firms.

 Portfolio of resources A  Portfolio of resources B

Source: Adapted from M. J. Chen, 1996, *Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration*, *Academy of Management Review*, 21: 100-134.

竞争性行动和反应的驱动力



意识

- 意识

- 是指公司要认识到，由市场共性和资源相似性所导致的它与竞争对手间相互依存的程度如何。

竞争性行动和反应的驱动力



意识

动机

- 动机关注
 - 公司采取行动的意向
 - 公司对竞争者的攻击的做出反应的意向
 - 公司感知到的收益与损失

竞争性行动和反应的驱动力



意识

动机

能力

- 能力涉及
 - 每一个公司的资源
 - 资源供给的灵活性
- 如果没有可利用的资源，公司将没有能力
 - 攻击竞争者
 - 对竞争者的行动做出反应

竞争性行动和反应的驱动力



意识

动机

能力

市场共性

- 公司更有可能向在多元市场中进行竞争的具有低市场共性的对手发动进攻。
- 由于在市场共性条件下的竞争会来的巨大利益，因此，受攻击的公司也更有可能会采取反应行动，来保护它在一个或多个市场中的地位。

竞争性行动和反应的驱动力



意识

动机

能力

市场共性

资源差异

- 采取行动的公司与竞争对手或潜在竞争对手间的资源越是不平衡，资源处于劣势的竞争对手的反应行动就会越延迟
- 在面对拥有更多资源的竞争对手，或者更具有吸引力的市场地位时，不管任务看起来有多难，公司最终都应坚决地进行反击。

竞争性对抗



- 公司与竞争对手之间进行的一系列进攻与反击行动都将影响双方的业绩表现。
- 了解竞争对手的意识、动机和能力，有助于公司预测竞争对手发动进攻的可能性，以及受到攻击时进行反击的可能性。
- 对竞争对手的意识、动机和能力所作的预测是以市场共性和资源的相似性为基础的。

竞争性对抗



战略性和战术性行动

竞争性行动

- 是公司为建立和巩固竞争优势或改善市场地位而采取的战略性或战术性行动。

竞争性反应

- 是指公司为抵消竞争者的竞争性行动带来的影响而采取的战略性或战术性行动。

竞争性对抗



战略性和战术性行动

战略性行动(或反应)

- 是指以市场为基础的，涉及到组织资源的重大承诺的，难以执行和改变的行动。

战术性行动(或反应)

- 是指以市场为基础的用来调整战略的行动。
 - 通常涉及较少的资源
 - 执行和改变都比较容易

攻击的可能性



除了：

- 市场共性
- 资源相似性
- 意识
- 动机
- 能力

还有一些其他因素也会影响公司采用战略性和战术性行动来攻击竞争者的可能性：

- 先行者的动机
- 组织规模
- 质量

攻击的可能性



先行者的动机

先行者：是指率先采取竞争性行动来建立或巩固竞争优势，或者提高市场地位的公司。

先行者往往会把资金投向：

- 产品的创新和开发
- 进攻性的广告
- 进一步的研究

先行者能够获得：

- 顾客的忠诚，顾客往往忠诚于首先为他们提供能满足需求的产品或服务的企业；
- 市场份额，竞争者在未来的竞争性对抗中是很难获得更多的市场份额的

攻击的可能性



先行者的动机

先行者:

- 通常会为进一步的研究和技能开发构建战略基础
- 通常更具有侵略性，愿意进行创新
- 愿意承担较高的但又合理的风险
- 需要拥有可流动的资源（冗余资源）以迅速支持竞争性行动
- 获得的收益是巨大的，但需要注意学习曲线

攻击的可能性

先行者的动机

跟进者

- 跟进者通过模仿而对先行者的竞争性行动作出反应
- 跟进者通常比先行者更加谨慎
- 跟进者会仔细研究顾客对创新产品的反应
- 跟进者会从先行者的失误中吸取教训，以降低风险
- 跟进者会充分利用时间来开发比先行者更高效的新流程与新技术以降低成本
- 可以避免先行者犯的错误以及巨额的费用
- 无法获得先行者的优势，潜在回报比较低

攻击的可能性



先行者的动机

跟进者

后期行动者

- 后期行动者在先行者采取行动以及跟进者作出反应后的相当长一段时间才作出反应
- 后期行动者获得成功的可能性要比先行者和跟进者小得多
- 后期行动者的竞争性行动只能获得平均利润，并且拖延了公司对于如何为顾客创造价值的理解
- 风险和回报都非常低

攻击的可能性



先行者的动机

跟进者

后期行动者

组织规模——小

小公司更有可能：

- 采取竞争性行动
- 行动的速度更快
- 被视为敏捷而灵活的竞争对手
- 依靠速度和出其不意的方式来巩固竞争优势
- 敏捷和灵活使它们可以采取各种各样的竞争性行动



攻击的可能性

先行者的动机

跟进者

后期行动者

组织规模——大

- 在特定时间内，大公司更有可能采取更多的战略性和竞争性行动
- 大公司往往依靠种类有限的竞争性行动，而这最终将有可能减少它们竞争成功的可能性

- *想得大、做得大，我们将会变小；想得小、做得小，我们将会变大*

赫布·凯莱赫

西南航空公司的前

CEO

- 鉴于它的规模和资源，沃尔玛在不断降低成本的情况下，仍具有采取任何类型的竞争性行动所需的灵活性，这一点是它的竞争对手很难做到的。

攻击的可能性

先行者的动机

跟进者

后期行动者

组织规模

质量
(产品)

- 当公司的产品或服务达到或者超出顾客的期望时，才产生了质量
(**quality**)
- 产品质量维度包括：
 - 性能
 - 特征
 - 灵活性
 - 耐用性
 - 规范性
 - 易维护性
 - 美感
 - 感知质量

攻击的可能性



先行者的动机

跟进者

后期行动者

组织规模

质量
(服务)

服务质量维度包括:

- 及时性
- 礼貌性
- 一致性
- 方便性
- 完整性准确性

产品质量维度



表 5.1

产品和服务的
质量衡量维度

Table 5.1 Quality Dimensions of Goods and Services

Product Quality Dimensions

1. Performance—Operating characteristics
2. Features—Important special characteristics
3. Flexibility—Meeting operating specifications over some period of time
4. Durability—Amount of use before performance deteriorates
5. Conformance—Match with preestablished standards
6. Serviceability—Ease and speed of repair
7. Aesthetics—How a product looks and feels
8. Perceived quality—Subjective assessment of characteristics (Product Image)

Service Quality Dimensions

1. Timeliness—Performed in the promised period of time
2. Courtesy—Performed cheerfully
3. Consistency—Giving all customers similar experiences each time
4. Convenience—Accessibility to customers
5. Completeness—Fully serviced, as required
6. Accuracy—Performed correctly each time

Source: Adapted from J. Evans, 2008, *Managing for Quality and Performance*, 7th ed., Mason, OH: Thomson Publishing.

质量



- 顾客对公司的产品或服务能够满足或者超出自己期望的感知是非常重要的。
- 从战略角度讲，质量是公司如何完成主要活动和辅助活动的一种产出。
- 在全球经济中，质量是一个永恒不变的主题，是竞争成功的必要而非充分条件
- 在公司高层管理者的大力支持下，当整个组织制度和价值链活动都强调质量的重要性时，质量才能得到实现。



反击的可能性

除了市场共性、资源相似性、意识、动机和能力等因素之外，公司还需要对以下三方面的因素进行评估，以此来预测竞争对手会对竞争性行动作出何种反应：

- 1. 竞争性行动的类型**
- 2. 行为者的声誉**
- 3. 市场依存度**

当采取行动能够巩固公司的竞争地位，或者不采取行动会削弱公司的竞争地位时，公司更有可能采取反击行动。

反击的可能性



竞争性行动的类型

公司的竞争性行动能否获得成功，取决于竞争对手是否作出反应，以及反应的类型（战略性或战术性）和反应的有效性。

战略性行动会遭到战略性反应

- 战略性行动遇到的竞争性反应相对少一些，因为需要投入大量资源，而且难以实施和转变
- 实施战略性行动以及对行动效果进行评估所花费的时间，推迟了竞争对手对行动的反应

战术性行动则通常会招来战术性反应

- 竞争对手对战术性行动的反应则比较迅速

反击的可能性



竞争性行动的
类型

行为者的声
誉

- 行动者是指采取行动或作出反应的公司
- 声誉是竞争者以过去的竞争行为为基础，对另一个竞争者作出的正面或负面的评价
- 为了预测竞争对手对公司当前的或计划的行动的反应，公司需要研究竞争者以前受到攻击时的反应

反击的可能性



竞争性行动的
类型

行为者的声
誉

市场依存度

- 市场依存度是指公司从特定市场上获取收入或利润的程度
- 一般来说，市场依存度比较高的公司，更有可能对威胁它们市场地位的行动进行强烈地反击

竞争动态



- 竞争性对抗是公司直接与竞争者为了争夺市场优势地位，而进行的一系列竞争性行动以及竞争性反应。
- 竞争动态是指为了获得市场中的优势地位，所有公司相互间进行的竞争性行动以及竞争性反应。
- 建立和维持竞争优势是竞争性对抗的核心内容，同时，竞争优势又是为股东创造价值的因素。

竞争动态



- 不同市场类型中的竞争行为是有差异的。
- 在慢周期市场、快周期市场和标准周期市场中，竞争动态各不相同。
- 在这三种市场类型中，公司维持竞争优势的能力也不尽相同。
- 在不同市场类型中，公司保持竞争优势的程度会有所不同，并且会受到竞争优势被模仿的速度以及模仿成本的影响。

竞争性对抗与竞争动态



竞争性对抗 (单个公司)

- 市场共性与资源相似性
- 意识、动机和能力
- 先行者的动机、组织规模和质量

竞争动态 (所有公司)

- 市场速度（慢周期市场、快周期市场和标准周期市场）
- 市场速度对所有竞争者的行动和反应的影响

竞争动态



慢周期市场

- 公司的竞争优势难以被模仿，因为模仿需要较长的时间和高昂的成本。
- 竞争优势维持的时间可以更长一些。
- 建立一种独特而专有的能力可以帮助公司获得竞争优势并维持竞争优势（例如：竞争对手难以模仿的和专有的优势）。
- 一旦获得了专有的竞争优势，公司的竞争性行为将以保护、维持和扩大竞争优势为主。
- 组织结构应该有效地支持公司的战略。

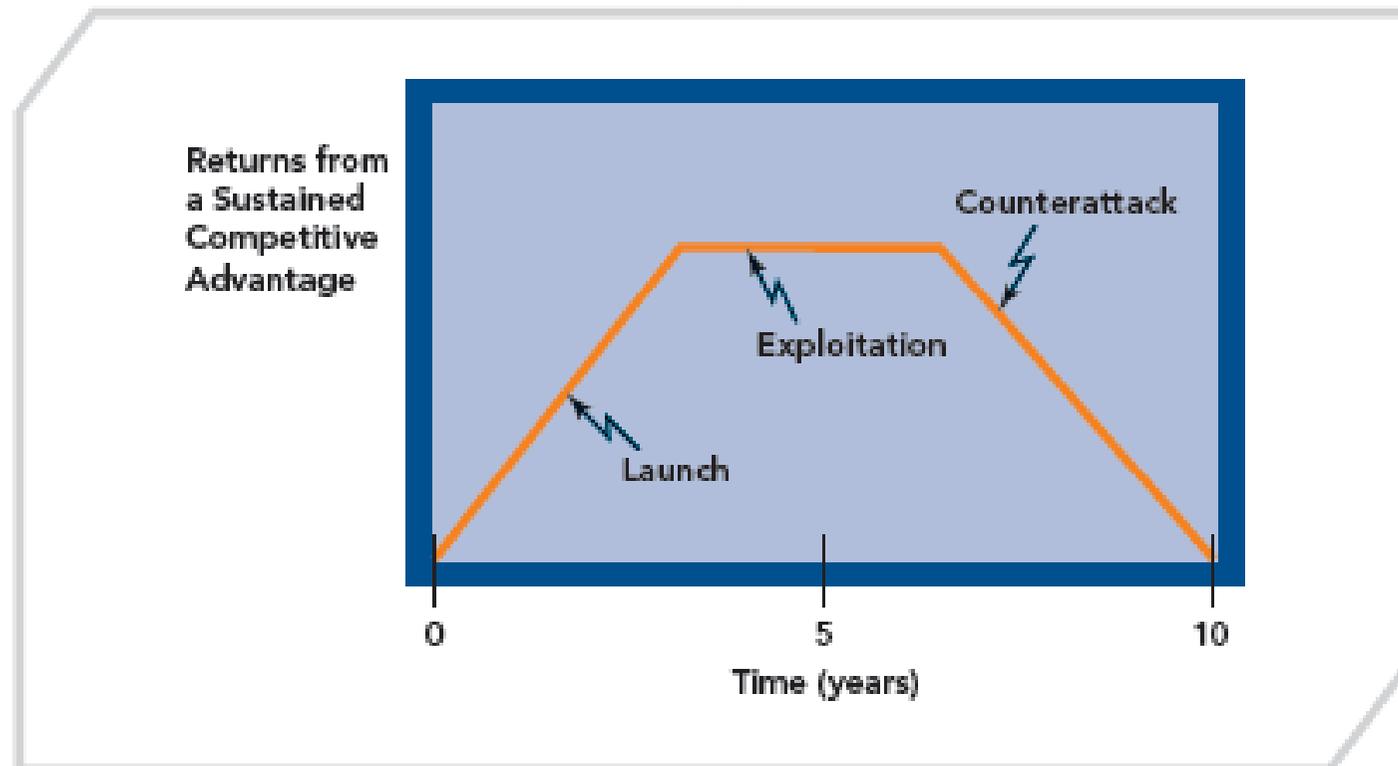
竞争动态



图5.4

可持续性竞争优势的逐渐侵蚀

Figure 5.4 Gradual Erosion of a Sustained Competitive Advantage



Source: Adapted from I. C. MacMillan, 1988, Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative, *Academy of Management Executive*, 11(2): 111-118.

竞争动态



慢周期市场

快周期市场

- 公司获得的竞争优势不能免于被模仿。
- 技术不是专有的
- 模仿是快速和低成本的
- 竞争优势难以维持
- 逆向工程
- 市场是多变的
- 聚焦：于学习如何快速和持续地发展新的、优于以往的竞争优势（持续创新）

竞争动态



慢周期市场

快周期市场

- 不再“忠诚”于任何一种产品，而是要在竞争对手成功模仿之前就实现产品的更新换代
- 在竞争对手对第一种产品作出反应之前，不断地尝试开发另一种暂时的竞争优势

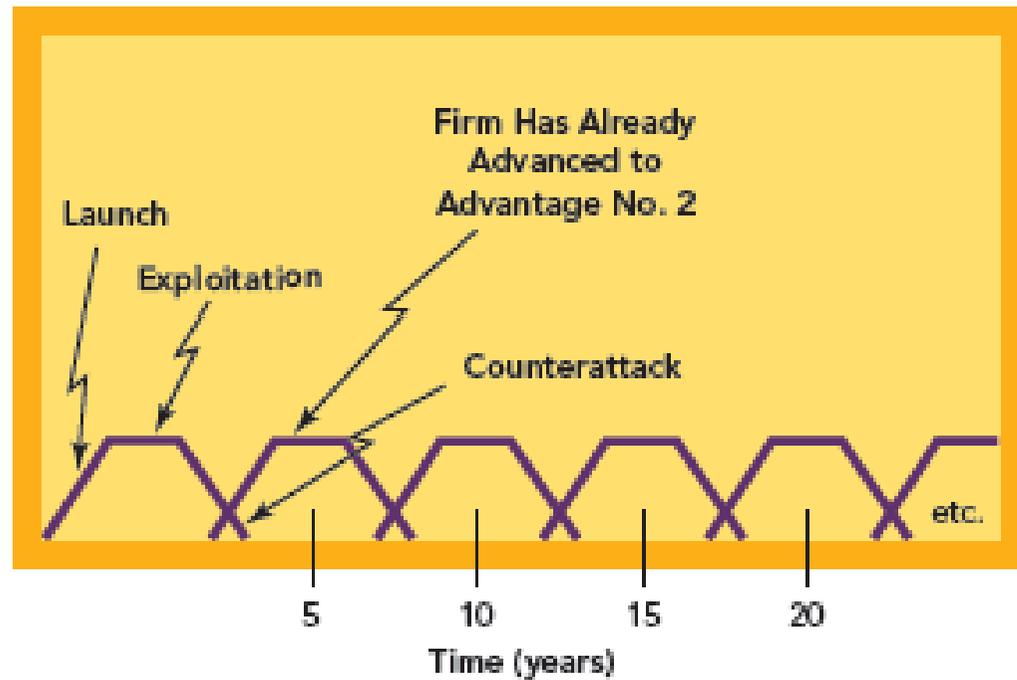
竞争动态



图5.5

发展暂时性优势来创造可持续性优势

Returns from a Series of Replicable Actions



Source: Adapted from I. C. MacMillan, 1988, Controlling competitive dynamics by taking strategic initiative, *Academy of Management Executive*, 11(2): 111-118.

竞争动态



慢周期市场

快周期市场

标准周期市场

- 公司的竞争优势受到适当的保护以防止被模仿。
- 竞争者进行模仿只需要付出适当的成本
- 只要公司能够不断提升能力，领先于竞争者，就可以维持部分竞争优势。
- 公司
 - 寻求更大的市场份额；大量的市场
 - 发展规模经济
 - 通过品牌名称赢得顾客的忠诚
 - 仔细控制公司的经营运作
 - 不断地为顾客提供相同的积极体验

竞争动态



模仿

竞争优势

慢周期市场

速度慢、成本高
专利权
难以理解的、模仿成本高的资源或能力，经常来源于独特的历史条件、因果的模糊性和/或社会的复杂性。

最容易获得持续性竞争优势

快周期市场

速度快、成本低

竞争优势难以维持
逆向工程

标准周期市场

比慢周期市场的速度快、成本低；但是比快周期市场的速度慢、成本高

可维持部分竞争优势

全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：**全国招生 函授学习 权威双证 国际互认**
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：www.mhjy.net
- 报名电话：**13684609885 0451—88342620**
- 咨询邮箱：xchy007@163.com 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛
www.mhjy.net

- 颁证单位：中国经济管理大学
- 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆：www.mhjy.net