# 超市的竞争优势 大型超市的竞争优势(5篇)

来源：网络 作者：琴心剑胆 更新时间：2024-06-18

*人的记忆力会随着岁月的流逝而衰退，写作可以弥补记忆的不足，将曾经的人生经历和感悟记录下来，也便于保存一份美好的回忆。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。超市的竞争优势 大型超市的竞争...*

人的记忆力会随着岁月的流逝而衰退，写作可以弥补记忆的不足，将曾经的人生经历和感悟记录下来，也便于保存一份美好的回忆。范文怎么写才能发挥它最大的作用呢？下面是小编帮大家整理的优质范文，仅供参考，大家一起来看看吧。

**超市的竞争优势 大型超市的竞争优势篇一**

【摘要】p与大企业相比，中小企业具有自身的优势和不足。如何根据企业自身的特点和优势，选择适合的战略是中小企业在激烈的竞争条件下谋求生存和发展的一个现实需要，可供中小企业选择的竞争战略主要有：竞争战略联盟、寻找空白战略、小企业集群、资源外包战略、信息化战略等，企业根据不同情况适时的选择合适的战略是企业竞争致胜的重要条件。

【关键词】比较优势;战略;竞争战略

两千年前，我国的军事家孙膑就在《计篇》中写道:“夫战而庙算胜者，得算者多；未战而算不胜者，得算可也。多算胜，少算不胜，而况不算乎！吾以此观胜负见失！”孙膑所说的“算”、“庙算”、“多算”，用今天的话说，就是“战略谋划”之意。可见，早在两千多年前，就已经出现了战略。

一、研究的目的及现实意义

历史已经迈进了21世纪，现在我们正处于一个比两千年前竞争更为激烈的年代。所不同的是，在我们面前的主要的不再是充满硝烟的战场，而是“杀机弥漫”的商战。但是，在我们企业家中的很多人，已经忘记了前辈们留给我们的竞争胜负贵在“多算”的教益。在我国的企业中，特别是中小企业，得过且过的无战略现象，不切实际的冒进现象，裹足不前的保守现象等大量存在，中小企业正在经历一场深刻的“战略危机”。因此，对中小企业竞争战略的研究具有重要的现实意义。为此，笔者站在中小企业的角度对战略选择进行了一个较详细的论述，不敢认为该文对企业家们有多大的指导意义，只希望他们能看到“战略危机”的存在，站在战略的高度进行市场竞争，逐步走向战略致胜之路。

二、国内外研究现状及发展趋势

1.国内外研究现状

尽管早在1938年，管理学家巴纳德在其《经理的职能》一书中，就提出战略因素的构想，开创了企业经营战略之先河。然而，迈克尔·波特开创了企业竞争战略理论，本文的竞争战略选择就是基于波特的理论之上的。自波特以来，战略管理思想经历了五个阶段：

（1）战略管理的结构学派

虽然早在70年代末战略管理的分析框架已经基本定型，但很少有人去研究如何实现各方的有效匹配的，如何制订竞争战略，获取竞争优势等问题，因为在那时企业运用这种战略管理进行经营就能实现企业目标。只到80年代，市场的竞争发生了急剧变化，这些问题开始显现出来，哈佛商学院教授波特第一个对此问题获得了重大突破。他于1980年出版的《竞争战略：产业和竞争者分析探讨》，及以后出版的《竞争优势》中阐明了其战略管理思想和分析框架。他的理论建立在产业组织经济学的“结构——行为——绩效”这一范式上，认为产业结构决定了产业内的竞争状态，并决定了企业的行为及其战略，从而最终决定了企业的绩效。他提出了用于产业结构分析的五种竞争力量模型，认为有五种竞争力量决定了一个产业的结构并决定了该产业的平均利润率。

在产业分析的基础上，波特提出了三种基本的竞争战略：总成本领先战略，差异化战略，目标集中战略。这三种战略为企业战略理论与实践提供了最基本的模式。

（2）战略管理的能力学派

波特的战略管理思想首次明确地提出了如何制订竞争战略和取得竞争优势，但由于他着眼于从企业外部环境出发，对企业的内在因素未做深入研究，给人以欠缺之感。

从80年代开始，为克服波特战略思想的局限，同时在研究多元化公司选择相关性或非相关性多元化战略以获得新的经营领域的竞争优势等问题的过程中，以普拉哈拉德、哈默、斯多士等人为代表的一批学者提出的企业核心能力理论逐渐兴起，并取代定位学派而成为战略管理领域的主流理论之一，同时以意味着对竞争战略和竞争优势的研究从企业外部的行业结构与定位观向企业内部的能力观转变。

能力学派强调以企业生产经营，经营能力和过程中的特有能力为出发点来制定和实施企业竞争战略。该学派有两种代表性的观点：一是以普拉哈拉和哈默为代表的核心能力观，认为核心能力指蕴含于一个企业生产、经营环节中的具有明显优势的个别技术和生产技能的组合；二是以斯多克·伊万斯为代表的“整体能力观”，该观点主要表现为组织成员内的集体技能和知识以及员工相互交流方式的组织程序，强调价值链的整体优势。

（3）战略管理的资源学派

1984年，沃纳菲尔特在美国的《战略管理杂志》上发表了《公司资源学说》，提出了公司内部资源对公司获利并维持竞争优势的重要意义。他认为公司内部环境比外部环境有更重要的意义，对企业创造市场优势具有决定性的作用；企业内部的组织能力、资源和知识的积累解释企业获得超额收益，保持竞争优势的关键。他的观点对整个90年代战略理论研究产生了重要影响，他的研究及后来的罗曼尔特、里普曼、巴尼、库尔等人的研究形成了所谓的资源学派。

该学派认为，每个组织都是独特的资源和能力的结合体，这一结合体形成了企业竞争战略的基础。企业战略管理的主要内容应该是如何最大限度地培育和发展企业独特的战略资源的及优化配置。这种战略资源的独特能力，即核心能力。核心能力的形成需要企业不断地积累战略制订所谓的各种资源需要企业不断的学习、超越和创新。只有核心能力达到一定的水平，企业才能通一系列组合和整合形成自己独特的、不易模仿的、替代和占有的战略资源，才能获得和保持持续的竞争优势。

（4）管理战略的战略联盟学派

结构学派、能力学派和资源学都是竞争时代的产物，都是通过竞争对抗来获取优势的，然而过度的竞争对抗更有可能损坏竞争秩序，两败俱伤，造成资源浪费。同时在技术日益分散化的今天，企业很难单靠自己能力掌握竞争主动权。

源于对竞争对抗固有缺点的认识，同时为适应形势的变化，90年代以来，出现了战略联盟观，该观点最早是由美国dec公司总裁问霍普兰德和管理学家罗米共同提出的。战略联盟指由两个或以上对等经营实力的企业，为达到共同拥有市场，共同使用资源战略目标，通过协议，契约而结成的优势相长，风险共担，要素水平式双向或多向流动的松散网络组织。

战略联盟观的思想可归结为：“制订战略——实施战略——竞争合作——竞争优势——业绩”，即企业通过制订和实施战略，实现竞争合作，赢得竞争优势，取得经营业绩。

（5）基于it的战略管理

基于it的战略管理思想主张通过利用信息技术或建立信息系统来实施企业竞争战略，获得竞争优势，以实施企业的使命与目标。它不同于简单地认为在战略管理中运用信息技术及建立信息系统的观点，而是置信息技术与信息系统于竞争取胜的法宝与武器。该思想认为信息技术及系统与产业结构、核心能力、资源具有至少同等的重要性，而不是依附于它们。美国学者查尔斯·惠兹曼于1988年出版的《战略信息系统》一书中，首先次系统地探讨了战略信息系统的概念，指运用信息技术支持或体现企业竞争战略和企业计划，使企业获得或维持竞争优势，或削弱对手的竞争优势。麦肯锡的董事顾问们也将信息技术与企业的经营业绩，价值实现紧密地联系在一起，并将信息技术看作是企业业务的一部分，大大超越了传统观念中信息技术只作为工具与技术的功能。

到现在，不少专家学者已将信息技术与信息系统当作竞争战略组成一部分，成了获得竞争优势，决定企业兴衰存亡的关键，信息技术已不仅仅被看作是一种工具，一种资源。采用信息技术与建立信息系统是一种竞争战略，虚拟公司的产生是这种战略管理思想的一种实践。

2.发展趋势

本文的战略管理思想主要是基于当前已经出现的，但战略管理思想出现了的新的发展趋势。笔者认为，发展趋势有以下几点：

（1）研究对象细分化。不再将企业作为一个抽象的概念来研究战略管理问题，而是对企业的众多形式进

行具体研究，如对中小企业、跨国企业、制造公司等，根据不同观点提出更具体的战略管理思想和方法。

（2）更强调战略构想。处在网络经济时代，企业可凭借信息网络技术利用他人的各种资源和力量来实现其战略构想。

（3）更强调竞争合作。现代竞争光靠一家之力已显乏力，维持长期的竞争优势必须与人合作，只有共赢，才能获得持久的竞争优势和可持续生存与发展。

（4）强调信息技术。信息技术将在企业竞争战略制定中呈现越来越大的作用。

三、本文的研究方法及创新之处

本文的写作主要是基于以上管理战略思想的，力求将前人的经验和成果加以总结，以寻找适合中小企业的竞争战略。本文的主要创新之处在于，竞争战略的选择是针对中小企业的，力求寻找适合中小企业的竞争战略，而不是针对所有的企业，力图使其更具有针对性和适应性。

本文主要是采用对比的方法来论述中小企业是如何根据自己的优势和特点来选择竞争战略的。本文的结构采用的“比较优势——战略选择”这样一个逻辑顺序进行安排，在内容上尽可能对国内外战略管理理论各种学派的主要观点进行比较全面的综合与总结。

战略管理思想从产生与基本框架的奠定到结构观，能力观，资源观及战略联盟观，基于it的战略管理演变，并不是一种观点代替另一种观点，只是各观点的侧重点不同，背景不同而已，它们都是从以前的观点中吸取精华，克服时代缺陷，但也有自身缺陷。但是，不管一种战略管理思想怎样，只要是适合本企业的，利于企业发展壮大的，就值得企业采用。

**超市的竞争优势 大型超市的竞争优势篇二**

关于连锁超市竞争优势和战略选择

物竞天择、适者生存。市场经济是竞争性的经济，有的企业勇于开拓，找准机遇，逆流而上，成为行业翘楚；另一些企业则因循守旧，企图在大浪中固守，却终被雨打风吹去。作为商品零售与批发市场的主体，各连锁超市如何在竞争中谋求生存和发展，如何避免被淘汰，靠的就是自身的战略能力与正确的战略选择。战略能力与企业内部的资源和内部能力关系密切。内部资源包括有形资产、财务状况、人力资源和无形资产。“能力”则包含将不同部门的不同能力组合成一个整体后形成的企业能力。如何将企业资源配置到企业各个不同部门中和与之对应的不同商业活动中，从而使不同部门具备各自不同的独立能力。这些能力有的是一般能力，有的是核心竞争能力，两者的区别在于后者可以使企业在市场中保持和获得竞争优势。

如何营造和培育企业的竞争优势、乃至核心竞争力，对南京的连锁超市来说非常重要。南京零售市场的竞争激烈程度，这一点笔者在作为某国有专营公司的销售主管期间，与这些连锁超市的业务往来中了解得比较清楚。在南京市区，竞争日趋激烈，在2024年已经排名第八、占有市区份额50%的苏果扩张依然迅猛异常，门店数量急剧增加，市区总数已在250家左右，且时时对周边超市实施价格战。而外资大鳄沃尔玛、家乐福、好又多纷纷看好南京这块投资热土，或首次进入投资设点（如沃尔玛），或加快开设新店的速度，其品牌和管理优势明显。再加上外地有实力的商家如时代、乐购的进入，有些地段门店的集中程度已经到白热化的程度。在河西龙江地段，苏果、好又多，金润发三家的卖场近乎于贴身肉搏，在朝天宫短短的半径不足一百米的区域竟然存在着四家超市的五个门店，而最后不得不以一家超市的关门而告终。可以说拥有核心竞争力不仅是保持和获得竞争优势之源，而且已经关系到南京各连锁超市能否生存之本。

那么如何识别核心竞争力呢？首先应识别核心能力的核心观念和识别标准。核心能力是能够提供企业战胜对手的基础，并能帮助企业获取商业机会。也就是说核心竞争力可以使企业获取竞争优势。另外核心竞争力很难被竞争对手模仿或即使模仿的对手也要付出相当的代价。下面提供识别核心能力的分析工具。

由图可见只有企业拥有比竞争对手更好的能力或更优的资源时，这种能力和资源才构成一种竞争优势，如果比较的对象是全部竞争对手时，这便构成一种核心竞争力。但核心竞争力的核心地位也是相对的，会随着宏观经济的发展和行业的变化而变化，也易受到突发性事件的冲击。比如一个企业在提供优质商品质量方面的声誉会因为某次食品中毒事件而大受影响。因此企业应时刻关心如何维持和发展核心竞争力，而不是抱拥不前。

企业所培育和拥有的竞争优势或核心竞争力是企业进行战略选择的基础，规模、采购模式、物流配送管理不一样的连锁超市在各自的战略选择上是不同的。下面将结合实际工作中对这些超市的了解来探讨。

一、成本领先战略

所需的竞争优势

这一通用战略是以低价格为导向，提供低成本的产品和服务以保持产品和服务与竞争对手具有相似的价值。企业在选择成本领先战略时，需要建立以下各方面的竞争优势。

1、规模竞争优势

对超市行业来说，在一定程度上，有规模才可能有效益。因为超市在初期建设固定资产上投入较大，而且属于劳动密集型，没有一定的规模来分摊这些固定成本将导致效益的降低。同时企业规模的大小，覆盖商圈的范围，将直接影响到企业的市场份额。这点恰是供应商评价客户质量的基础，规模大的超市将成为供应商优先供应的对象，在价格数量送货时间上将给予极大的方便。反过来这也有利于增强连锁企业对供应商讨价还价的能力、控制与管理。

2、物流管理竞争优势

超市的物流管理包括采购管理和门店配送管理，连锁超市的优势之一是“统一进货、集中库存”，即实行中央采购政策，来实行统一陈列、统一配送、统一促销策划、统一核算。然而这要求企业达到一定的规模。南京连锁超市中市区门店达到三十家以上的超市只有苏果、华诚、华联和联华四家，真正实行大库统一收存配送的只有前三家。实行中央配送对企业和

供应商来讲是一种双赢的措施，可以降低彼此的订货送货成本，也便于供应商对应收帐款的管理。而南京华联超市是属于特许加盟店，各门店之间没有直接关系，所以在与原公司业务来往的时候实行单独定购单独结算，这一点使得超市的地位和影响力在供应商处要下降一些。一些门店在十家左右的中小规模超市如长江超市、华榕超市也是如此。

3、信息化竞争优势

随着企业规模的扩大，交易的频繁，数据量的增大，如何及时在门店与总部之间进行实物、货币信息、管理信息的传递与及时处理与控制，如何减少在传递和处理这些信息时的成本，这就涉及到超市信息系统的建立。信息技术的采用可以有效地解决门店及时补货换货问题，降低缺货成本。系统完善之后可以产生的详尽数据也可以为供应商创造价值，比如说供应商可以在销售不佳的区域进行调研、促销来提升销售量。在南京麦德龙是第一家以网上发订单，然后下载作为订货凭据形式进行订货管理的，这种形式确保了订货的及时并减少了交易成本。

关于沃尔玛的成功，有人认为这是“天天低价的核心竞争力\'造成的，但在这天天低价的表象背后是出色的后勤物流配送，在全球4000个零售店面中配备的包括卫星监测系统、客户信息管理系统、配送中心管理系统、财务管理系统、人事管理系统等。因此规模经营、中央采购政策、信息化的建设是实施成本领先战略的基础，而且只有在此基础上企业才有扩张发展的可能。一定规模的门店数量和分散程度将为连锁经营带来分散化投资的益处，即降低集中经营的风险，一个门店的亏损可以由其它门店来弥补。正是在这一理念下，苏果进行了快速的扩张，而一些规模相对较小的超市只能在多家超市竞争下，惨淡经营，然后停业。在南京经常可以看到超市扎堆的景象：和燕路上联华、华联、苏果三家门店一墙之隔，锁金村小区内上述三家在一拐角处鼎足而立，这样的密集程度在最后只能是以其它

一、两家的退出而结束。而在太平南路、朝天宫地段这样类似的竞争则已经分出了胜负。虽然说选择退却也是一种理智的战术，但超市的扩张和发展确实是需要以规模和成本以及财务运作能力为基础的。中小超市在选择扩张门店时需要谨慎，特别是在已有其他超市设店的地段，要考虑到是否能承受初期建设带来的亏损，而这些亏损，是否能由其它门店的盈利来弥补。可以注意的例子是南京的爱购超市是在新开红山动物园门店不久倒闭，而梦重圆超市则是在新开虹苑小区门店后陷入财务危机而破产清算。|||

二、差异化战略

所需的竞争竞争优势

差异化战略是指能够提供被顾客接受的与竞争对手不同的产品和服务。这种战略又称作别具一格战略，其目的是在相似的价格上提供比竞争对手更好的产品和服务，以获取较高的市场占有率。对零售超市企业来说，实施差异化战略要具备的竞争优势有：

1、服务创新竞争优势

服务创新能力目的是使消费者在以相近的价格获得同质的产品时所能获得额外的满足感，或在提供这些服务时创造的便利。服务方面的创新容易被模仿，但先行者还是能够在被顾客优先识别和认可上占有优势。苏果超市是南京地区第一家承诺“苏果无假货”的超市，这个承诺实际上也是服务创新，因为其增加了百姓购物的安全感和满意度。华诚在服务上的创新表现在率先开通24小时服务，并创办生鲜超市。但是由于以上创新不能形成专利，而容易使竞争对手模仿，苏果开设24小时便利店来争夺华诚夜间的客流量，而且相对于华诚的标准门店与夜间以食品消费的特点，便利店具有营运成本较低的优点。为吸引顾客上门购物，金润发专门租用公交车开通了购物专线，随即江苏华联和好又多也开辟了自己的购物直通车，甚至路线更长，车辆档次更高。因此在服务方面的创新，一是要持之以恒，推陈出新；二是要降低提供创新服务的成本，继续保持自己的比较优势。中小超市要取得生存和发展，必须在这一点上下功夫，如立足社区的门店可以送货上门（不是指冰箱彩电等大件服务）、按社区居民一日三餐要求定做盘菜等多种形式的便捷服务。这些方面大型超市难以插足，因为这种模仿将导致成本的急剧增加。

2、特色产品竞争优势

连锁超市之间所能提供的产品在品种、档次等方面差别也构成差异化战略的一个方面。外购产品上的差别主要是指超市开发自有专享的供应商来提供土特产品创造特色，或一些洋超市通过进口总部所在国的产品来丰富品种，提升档次。这也是许多顾客认为外资超市档次高的原因之一，虽然在其它普通产品上内外资超市的进货渠道、产品质量完全一致。

在内生产品的提供上许多超市提供了各具特色早点小吃，如鸭血粉丝、嘉兴粽子，并专辟空间给就餐的顾客，这在一定程度上也吸引了客源。

3、跨业联营竞争优势

把有别于连锁超市行业的其它商家引入到门店中，即为顾客带来了便利与多种选择，又为超市带来了客流量，而且还能与其它商家分摊场地使用费，节约营运成本。2024年上半年起，以苏果、华诚为代表的连锁超市的一些门店，纷纷与移动、联通合作在门店里提供开户充值缴费等服务，而一些中小超市由于实力有限，只能望而生叹。其它方面的合作还有福彩、足彩、体彩等彩票的销售，最大的动作要属某家晚报与苏果的合作，由于许多报亭在六点左右都关门了，苏果门店就成了在这时间想买报纸市民的唯一选择，这对提升客流量的作用是巨大的。要选择合适的合营对象，其必须能为顾客提供便利，而且在其提供的服务上花费时间不多，像某家超市在其门店里引入了眼镜柜台，结果没几个月就撤柜了，因为配眼镜花的时间多，而且应该是比较专业的服务却由超市中一个小小的柜台来提供，顾客对此会存在顾虑，况且这种联营带来的客流要远远小于前三种方式。

三、集中战略

集中战略又称攻其一点战略，特指在特定的市场上获取竞争优势。拥有这一战略的企业总是尽可能地使其战略适合某一市场或顾客而不过多的考虑其它，即特定顾客优势和特定市场优势。特定顾客优势在麦德龙超市上显得尤为突出，麦德龙超市地处宁溧公路上，周围没有居民小区，可以说不符合商圈选择的要求，但麦德龙的业绩即使在洋超市中也是数一数二的，因为其战略的重点是中小型零售批发商和企事业单位的团购，郊区土地便宜，麦德龙修建了大面积的停车场，交通快捷（省时间），免费停车（省成本），这正是进行大宗购物的顾客所需。因为他们不是来逛超市的，所以麦德龙的店内装修仅仅是整洁简练，货物大包装上架，尽显仓储超市特色，节省了装饰、促销和库存等费用，这又使得它能够为客户供应更低价格的商品。麦德龙就是在这样的模式下，取得了较好业绩的。

许多超市在市区竞争日益激烈的情况下，也调整自己的方向，向郊区迁移，向厂矿单位、住宅小区迁移，发掘新兴市场优势。华榕撤销了市区的几个门店，迁往东郊的樱驼山庄。爱购倒闭前在南郊的板桥镇设了门店，而华联、华诚的加盟店开进了一些效益比较好的大中

型企业如梅山钢铁、南京炼油厂、水泥厂等厂矿单位。虽然随即苏果门店也在上述许多地区跟进，但从对单位产品的销售分析来说，原先进入的超市普遍占优，因为对这些相对“边远地区”的先行开发，会形成先入为主的优势，而且顾客相对稳定，都是厂矿小区居民，在日常交易中也容易培养顾客的忠诚度。所以在这些地区，原来的“弱势”超市门店相对市区来说要经营得好得多。但这些先行进入的超市一定要保证自己一般产品的质量和服务不弱于对方，否则原先好不容易获得的优势将会消失。

综上所述，企业必须根据自身的特点来选择发展战略，其中最重要的是要培育和塑造自身的竞争优势，乃至核心竞争力。正如姜汝祥博士所说，刺猬能战胜狐狸，因为刺猬专注，注重一种能力的培养，结果是这种能力形成后再狡猾的狐狸都无从下手。超市在自身的发展中也是这样，大超市应该加快其在物流管理、中央采购管理上的建设

**超市的竞争优势 大型超市的竞争优势篇三**

[摘要] 本文在综合产业分析理论与核心能力理论的基础上，提出了一个分析企业竞争优势来源的动态架构，即“产业景气——战略群组——核心能力”这样一个一般分析范式。同时刻画了企业所处的“竞争优势空间”，分析了在位企业和潜在进入者如何根据这一范式制定有效的竞争战略。

[关键词] 竞争优势,竞争优势空间,战略选择

美国著名管理学教授teece曾经说过：“今天，在社会科学领域很可能没有什么比破解企业和国家竞争优势之谜更具野心的项目了。”在经济由短缺状态转向过剩状态、由买方市场转向卖方市场时，过度竞争使得企业千方百计地寻求竞争优势。没有竞争优势的企业必定是难以生存的企业，而企业如何获取竞争优势则理所当然地成为企业界和学术界所关注的焦点。目前，这方面的理论研究往往只强调竞争优势来源的某些方面而忽略了其他方面。企业的竞争优势究竟来源于什么?为什么同一产业内，有的企业赢利而有的企业亏损?面对不同的产业，企业如何作出战略选择?本文试图在整合前人理论的基础上，提出一个更加完整和更具解释力的动态分析架构。

一、综述

围绕企业如何获取竞争优势或者超额利润，20世纪80年代中期至90年代末期，相关的理论研究可以初步分成两大类：第一类是强调竞争优势来源于产业结构的产业分析理论，第二类是强调竞争优势来源于企业的内在能力的核心能力理论。

1．产业分析理论

第一类观点以哈佛商学院的波特为代表。波特的观点实质上是经典的产业组织范式“结构—行为—绩效”(s—c—p)。波特认为，“决定企业赢利能力首要的和根本的因素是产业的吸引力”(波特，1985)，产业吸引力由五种力量(现有竞争者、潜在进入者、供方、买方、替代品)决定。在产业结构稳定的前提下，企业的竞争优势取决于企业在产业中的相对地位。企业要获取有利的竞争位势就要实施基于价值链的战略，主要是成本领先战略和差别化战略。

波特的产业分析理论开创了研究企业竞争优势的先河，其勾勒的五种竞争力量对于企业制定自身战略提供了极具操作性的指导。但波特的理论似乎过于强调企业竞争的外部环境——产业结构和市场力量，忽略了企业的特质，仍是将企业作为一个“黑箱”处理。这常常诱使企业进入一些利润较高但缺乏营运经验或者与主业不相关的产业，导致企业战略上的盲目多元化。更致命的是，rumelt(1991)指出，产业内的利润差异比产业间的利润差异还要大。直观地说，波特的理论不能解释：为什么同样处于有吸引力的产业，有的企业赢利而有的企业却亏损甚至破产呢?

2．核心能力理论

也许是为了弥补第一类观点的不足，第二类观点则强调竞争优势来源于企业内在的能力，主要包括三种观点，核心能力理论、行为决策理论以及新制度主义理论。其中最具影响力的当属核心能力理论。核心能力理论发端于prahalad和hamel在《哈佛商业评论》上发表的经典论文《公司核心能力》。核心能力理论认为企业的竞争优势来源于企业所拥有的核心能力(core competence，又译“核心竞争力”)。那么，核心能力又来源于何处呢?围绕这一问题，核心能力理论又可分为三个派别：基于技术观的核心能力理论(prahalad和hamel，1990；meyer和utterback，1999)，基于资源观的核心能力理论(wemerfeh，1984；collis和montgomery，1985；oliver，1987；barney，1991)，以及基于知识观的核心能力理论(ban。n，1992)。

不可否认，核心能力理论较之产业分析理论对企业竞争优势的揭示更深入了一层，从产业层面深入到企业内部，打开了企业的“黑箱”，有力地解释了企业之间竞争力的差异。遗憾的是，核心能力理论在否定产业分析理论的同时，又从一个极端走到了另一个极端。显然，忽略企业所处的产业环境是没有道理的。在复杂多变的市场环境中，企业如果只注重培养自己的能力，但却没有遵循产业发展的内在规律，或者是不恰当地进入了一个正在衰退的产业，那么这样的企业同样不会有竞争优势。此外，由于企业之间在产业环境、自身力量等方面常常是相差悬殊，它们在技术、资源和知识上的实力很可能是不可同日而语的。例如，对于一个从事国际贸易的企业来说，不太可能依靠核心技术来培养自己的竞争优势，而一个小型加工厂也不太可能凭借所谓的“资源”或者“知识”傲视业界群雄。此外，企业的技术、资源或知识在质量和性质上参差不齐，究竟何种技术、资源或是知识对核心能力的生成起主要作用呢?假如核心能力是企业最重要的竞争优势来源，那么我们不禁要问：作为“最受尊重”的通用电气公司(ge)为什么要在20世纪年代以后大幅收缩企业边界，将空调、电视机、石油等70多项本来也赚钱的业务出售、关闭呢?难道ge不可以将自己的核心能力从主业——照明、引擎、大型家用电器——移植或者复制到那些副业吗?

二、竞争优势的三个来源

我们发现，无论是产业分析理论还是核心能力理论，都正确地指出了企业竞争优势来源的某一方面。一个强调内因，一个强调外因；一方的优点正是另一方的缺点。因此，上述理论无法全面客观地回答现实提出的种种疑问。我们认为，要真正厘清企业竞争优势的来源问题，必须综合考察企业外部生存环境以及企业内部能力，同时要根据周遭环境的变化和企业自身实力的变异动态地加以考虑，在此基础上再根据企业的自身情况制定不同的竞争战略。

我们认为，企业的竞争优势来源于三个方面：产业景气、战略群组和核心能力。企业能在激烈的市场竞争中胜出必定是三者综合作用的结果。

1．产业景气

企业的生存与发展离不开所在的大环境，尤其是所在的产业环境。因为产业的内部结构、要素禀赋、相对价格、分工链条等决定了企业的获利机会和生存威胁。产业景气主要表现为某个产业的市场空间和技术发展趋向。按照市场空间的大小和技术的成熟程度，可以将产业分为“启蒙产业”、“成长产业”、“成熟产业”和“衰退产业”。“产业景气”与波特的“产业吸引力”有所不同，波特强调产业内的五种竞争力量决定了产业的赢利能力，而我们则认为除上述五种力量之外，制度、文化、要素禀赋、分工链条乃至国家政策都影响产业的赢利能力。这里，依据波特的五种竞争力模型给出一个产业景气的矩阵(见表1)。

表1 产业景气矩阵

特征 现有

产业 启蒙产业 成长产业 成熟产业 衰退产业

潜在

替代品

竞争者 进入者 少 少 少 多 多 多 多 少

多

少 多 多

买方侃供方侃价能力 价能力 强 弱 强 强

强 弱 强 弱

资料来源：作者整理。

(1)启蒙产业。其特征是市场需求还不明晰，消费者对于是否接受产品尚存疑虑，产品的市场范围狭窄；生产该产品的技术一般处于中试阶段，还远未成熟和标准化。美国铱星公司进入的高端通信市场就是这样一个启蒙产业。铱星电话能在全球范围内实现通话网络的“无缝对接”，可见铱星公司的技术是非常先进的。但是，一方面，需要在远离城市的野外使用价格昂贵的铱星电话的消费者非常少，有限的需求难以抵消铱星公司庞大的固定成本；另一方面，由于gsm、cdma等地面移动通信技术的快速发展，蜂窝电话和数字电话成为铱星电话的致命替代品。“市场范围限制劳动分工”(斯密，1776)，没有广阔的市场，没有足够的消费群体，企业就不可能有效地降低成本，并用积累的利润持续进行技术创新，在股东缺乏耐心的资本市场，甚至生存都成问题，谈何竞争优势?

(2)成长产业。其特征是市场需求潜力巨大，技术开始标准化，产品可以大规模生产，而且由于技术、资本和政策等进入壁垒导致进入者还不多，因而行业平均利润率非常高。成长产业所蕴涵的无限机会和有限门槛，从根本上帮助企业卸掉了市场开拓的固定成本，在这种情况下，哪怕竞争力非常一般的企业都可获得较为丰厚的利润。必须指出，一个产业成为成长产业，不一定是该产业刚刚兴起(如管理咨询业)，也可能因为长久以来政府的产业管制不允许民办企业进入。管制或垄断行业一旦开禁，垄断租金被强行消解，哪怕是古老的行业也会进发出勃勃生机。因此，企业最重要的战略选择应该是如何进入一个成长性产业。事实上，我们的实证检验支持了上述观点。

我们首先考察了《财富》(fortune)杂志列出的2024年全球500强中的前50名企业，将其主营业务所在的产业分为5大类，每类产业所拥有的跨国公司数目统计如下：金融(含银行、保险)13，汽车 8，电子电气6，能源化工6，电信和计算机5，零售2，邮政1，航天1，烟草1，多样化7。很显然，这些企业多数进入了成长性产业。它们的分布状况如图1所示。对于国内企业，我们依据《新财富》杂志的排名标准，考察了“最有成长性上市公司100强”的产业分布。统计结果表明(见图2)，100家上市公司中有55家公司分布在电力，化学制品，通讯设备，金属和矿业，纺织品、服饰和奢侈品，医药，房地产等7个前景看好的产业或是垄断产业。

图1 财富全球50强产业分布

图2 “新财富”中国上市公司100强产业分布

(3)成熟产业。其特征是市场范围相对稳定，消费群体数量比较固定，产业内的企业数量也相对不变，产品技术成熟，短期内不太可能发生根本性的跃变，因此行业平均利润率通常很低。在成熟产业里，生产低端产品的企业利润更加微薄，这迫使企业通过不断地横向并购以获取规模经济，而生产高端产品的企业则往往借助积累的利润对上下游企业进行纵向并购。因此，成熟产业的市场格局一般呈现出明显的寡头垄断(或“寡占”)的特征，只有排名前几位的企业才能最后生存下来。中国的家电产业目前已走到了这个过程，因此家电市场上恶性的价格大战和破产兼并乃是常态。

(4)衰退产业。其特征是市场萎缩、技术停滞和产品缺乏创新，这也往往表现为要素相对价格的提高。一个行将没落的衰退产业不可能产生“世界500强”那样的企业。因为对于衰退产业来说，需求在转移，市场在萎缩，技术缺乏创新，各类生产要素尤其是优秀的人力资本都流向其他更景气的产业。一般来说，给定产业的衰退性质，企业自身能力再强也将回天无力。中国的无线电寻呼产业就是这样。移动通信技术的不断创新，手机的不断降价，大量生产寻呼机的企业都已经转产或关门大吉，而摩托罗拉公司甚至几年前就关闭了其寻呼机生产部门。

当然，真实世界中的产业界限并非那么明晰。严格来讲，一种产品及其相关产品就可构成一个产业。因此，一些优秀的企业常能借助营销创新和技术创新，在一个行将没落的衰退产业重塑利润，这实质上是创造了一个新的产业。例如，当人们不再热衷于上电影院观看影片时，商家便把影片制成光盘，将电影从影院搬进家庭，从而使电影产业重现生机。

2．战略群组

所谓战略群组，指的是企业在所在产业中的相对地位，即企业在该产业中能够排到第一方阵还是第二方阵，还是属于末流。排名的标准可以是市场份额，也可以是利润总额。波特在《竞争优势》一书中，将企业的相对地位作为企业实施竞争战略的结果。而我们不仅将其作为结果，同时认为有利的战略群组或者相对地位本身就构成竞争优势的一个原因或来源。企业所处的地位对于其自身发展的作用，常常呈现出一种自我增强的正反馈形态。越是排名靠前的企业，就越能在竞争中获取更多的利益。在过度竞争时代，企业竞争的目标不再是成为第二或者第三，而是要成为第一。所谓“赢者通吃”，在竞争中胜出的企业，哪怕比对手高过半点，也会借助强大资本市场快速扩张，以期将所有对手收入麾下——也许只有保持垄断才能保持自己的优势地位。

在中国，可以想象，处于本产业顶尖位置的企业不仅凭借其经济实力在常规的市场竞争中获得各种优势和利益，例如采购、销售和技术研发上的规模经济效应等，而且可以得到政府部门在税收、人才、投融资、物资流通等方面的额外关照。一旦企业取得很好的相对位置，那就等于“有形的手”和“无形的手”都来帮助你。例如，海尔集团是中国家电产业的老大。作为一家普通的优势企业，它可以频繁兼并，用海尔文化去激活那些“休克鱼”；作为青岛的名牌企业，海尔自然可以得到青岛市和山东省的诸多关照；作为成功的集团型企业，海尔甚至成为国家重点扶持的6家特大型企业之一。

3．核心能力

究竟什么是核心能力？我们认为，核心能力是一种整合企业内外部资源(技术或知识)的能力。整合不是简单的综合，而是以我为主，将有利于自身发展的各种驱动因素联为一体。企业在发展过程中，不仅要善于整合内部资源，更要善于整合外部资源。这里的“资源”包括物质资源、人力资源、技术资源、组织资源、关系资源和商誉资源等。一个成功的企业，不在于它是否拥有自己的技术、知识，关键在于它能否整合内外资源为己所用。只不过在整合企业内外部资源的过程中，各个企业根据自己的比较优势，围绕某一方面来整合资源。例如，英特尔凭借在芯片制造方面的先进技术，根据it产业的发展规律和全球经济环境的调整，再配以研发、生产、营销、公关等各个环节的资源，才能在芯片制造领域独占鳌头。若是单有先进的技术，但却缺乏成功的市场战略或者是营销能力，又或者是缺少像安德鲁·格罗夫这样优秀的企业家，英特尔也不会有今天的辉煌。理解核心能力，一定要从一个整合的角度来看待。

尽管企业的核心能力因为倚重的资源表现不同，但拥有以下共性：①独一无二性。企业的核心能力是企业内外部资源综合作用的结果，刻上了企业特质的烙印。②不可完全模仿性。企业的核心能力是企业在特定历史环境下的产物，别的企业可能模仿其形式，但却难以复制其本质。③广泛延展性。企业可以将自己的核心能力逐步移植到相关产业，但这受到许多具体条件的限制。④持续专注性。企业的核心能力是企业在长期经营管理中持续地、专注地在某些产业中积淀的能力，具备一定的核心能力之后，企业仍然必须不断地强化其核心能力。⑤动态调整性。核心能力不是一成不变的，它应该随着企业所处阶段、业务架构和产业环境的变动而动态调整，始终使自己处于市场竞争的最前沿。在我们看来，企业可以在以下八个方面努力以获取核心能力。

(1)“隐性知识”高于“显性知识”。企业的隐性知识或者意念知识，比如经验、管理艺术、谈判能力、文化磨合技巧等，要比以各种文本表现的显性知识或编码知识更为重要。

(2)“潜在市场”高于“显在市场”。过去，企业是跟着显在市场走；现在，企业要紧跟潜在市场走。三流的企业满足需求，二流的企业跟踪需求，而一流的企业则创造需求，引领消费潮流。因此，企业要重视潜在的市场甚于显在的市场。

(3)“虚业经营”高于“实业经营”。造彩电、做冰箱是实业经营，而搞研发、做培训则是虚业经营。为了增强竞争优势，企业在夯实实业基础之后，要果断地向虚业领域扩张。在产业层面，由一般制造业向服务业发展；在企业层面，由注重制造环节到重视研发和技能培训。

(4)“软部资源”高于“硬部资源”。企业当然离不开资金、场地、设备、人员等硬性的部分，但更重要的是企业的软性部分，如企业区位、商誉、品牌、技术标准、营销渠道、客户关系、服务、信息、制度安排、物流体系、业务流程等。

(5)“无形资本”高于“有形资本”。有形资本随时可能破产，而无形资本特别是企业的先进理念、思维、文化、机制和基因等，常常会成为企业崛起或者扩张的原动力。

(6)“人力资本”高于“物质资本”。企业发展的源泉是人力资本，而不是物质资本或者货币资本。人力资本激活物质资本，使物质资本增值，否则物质资本只是一堆“破铜烂铁”。过去是物质资本牵引人力资本，现在是人力资本统治物质资本。

(7)“异质资本”高于“同质资本”。企业的同质性资本，比如厂房、普通员工，都可以在要素市场上购买到，但企业的异质性资本，比如核心技术、企业文化，特别是企业家才能却是不可复制、不可购买的。这正是企业能获取超额利润的源泉之一。

(8)“外部链接”高于“内部链接”。过度竞争时代，企业要拆两堵“墙”。一方面，企业要努力拆除内部的“墙”，加强内部资源的流动和重组；另一方面，企业更要拆除外部的“墙”，使得企业之间、企业与外部社会能够有机整合。事实上，成功的企业家总是将更多的精力用于改善外部关系，整合外部资源。

企业的核心能力是分层次的。在上面列举的八个方面中，后牛部分如“显性知识”、“显在市场”、“实业经营”等构成了核心能力的第一层次，而前半部分如“隐性知识”、“潜在市场”、“虚业经营”等则构成了核心能力的第二层次。第一层次是第二层次的基础，假如企业连“显在市场”都不能满足，更遑论满足“潜在市场”了。但企业的核心能力必须由第一层次上升到第二层次，否则企业的核心能力只是一种低级的能力，必然难以使企业获得持久的竞争优势。企业不能满足于拥有单纯的、表面的、同质的技术、资源或者知识，在过度竞争时代，同质型资源已经成为一种平台，企业竞争主要靠的是异质型资源。

4．动态关系

需要指出的是，人们一谈到竞争优势，很容易想到产业景气、战略群组和核心能力中的某一个方面，但却往往没有把它们综合起来动态地加以考量。我们认为，企业的竞争优势是三者综合作用的结果，即竞争优势是产业景气、战略群组和核心能力的函数。三个变量究竟哪个起主要作用，要视其他两个变量的情况而定。我们构造如下简单模型：

式中，ca表示企业的竞争优势，f表示映射关系，k表示常数，i表示产业景气，s表示战略群组，c表示核心能力，上标的字母表示权重。我们可以根据不同国别、产业的企业，对上述变量赋予不同的值。对上述指标进行量化处理后，企业之间的竞争优势就可以具体为企业竞争力的比较。对不同产业比较时，我们可以对垄断产业的企业赋予k>1，而对非垄断产业的企业赋予k＝1。考虑到产业的规模报酬性质，可对成长性产业赋予α+β+ρ>1，而对于启蒙产业和衰退产业赋予0<α+β+ρ<1，对成熟产业赋予α+β+ρ＝1。当我们比较同一个产业内不同企业的竞争优势或竞争力时，只须假定i为常量，比较s和c即可。

三、企业的战略选择

企业的竞争优势是由产业景气、战略群组和核心能力三个变量综合决定的，那么企业应该如何根据自身情况制定赢得竞争优势的战略呢?这就需要考察企业在由三个变量所构筑的三维“竞争优势空间”中已经处于什么位置，能够处于什么位置。三个变量总共可以产生c13c13c13＝27种组合，我们将这27种组合描绘在图3这张三维图上。

图3 企业的“竞争优势空间”

图3其实是一个三维矩阵，每一个数值对应于一组竞争优势空间。例如，a22表示的空间(产业景气，战略群组，核心能力)对应为(中，中，弱)，即中等产业景气，中等战略群组，弱核心能力。处于a22位置的企业属于成熟产业，占据中等的战略群组，拥有较弱的核心能力。b13的空间为(弱，强，中)，即弱产业景气，强战略群组，中等核心能力。处于b13位置的企业可能进入了一个启蒙或者是衰退产业，但占据了第一方阵，拥有一般性的核心能力。处于a33(强，强，强)的企业是最强大的企业，它不仅拥有良好的产业景气、优越的战略群组，还具备较强的核心能力。因此，成为a33是所有企业奋斗的愿景。

1．在位企业的战略选择

我们首先分析在位企业的战略选择。企业所处产业景气状况无非是四种：启蒙产业、成长产业、成熟产业和衰退产业。对于在位企业而言，产业景气状况是一个被给定的变量，企业实施战略的目的应该是努力改变自己的战略群组和核心能力，既而利用强大的核心能力和优越的战略群组进入更景气的产业，如此循环往复，以至无穷。

对于处于启蒙产业的企业来说，如果没有处于成长产业或成熟产业的母企业提供强大的平台支持，那么一般来说不太可能凭本身的力量迅速改变产业景气状况。需求的扩张一方面依靠研发更先进的技术来推动，另一方面也依靠生产成本的降低来实现。但成本的降低与需求范围的扩大是相辅相成的，所以如果企业缺乏整合外部资源的较强核心能力，就应该与那些成长产业或成熟产业内数一数二的强势企业结盟以降低市场开拓的风险。这样做有两个好处，一是通过结盟、并购等手段，可以迅速进入战略群组中的顶尖层次；二是可以利用时间差增强自身的核心能力。例如，比尔·盖茨刚创办微软公司时，凭借自己独特的“视窗”软件开辟了一个启蒙产业，但需求很不明朗，而依靠微软自己的力量不太可能迅速打开市场，于是盖茨选择了与计算机老大ibm合作，借助ibm所处的成长性产业、领先的战略群组和强大的核心能力向市场推广了微软，使微软在竞争优势空间中的地位由a11跃变至a13再到c13最后到c33。这是一种典型的“借势”战略。

通过提升在战略群组中的地位以增强核心能力，固然是赢得竞争优势的有效战略。在研究中我们还发现，相当多的高科技企业利用自己研发的独特产品或技术作为开辟启蒙市场的手段，奉行“人无我有，人有我新”的策略，成功地培育了较强的核心能力，既而利用资本市场(如风险资本)的杠杆迅速扩张，最终占据业界战略群组的顶尖层次。这种利用核心技术或核心产品进而进入高层次战略群组以获取竞争优势的战略可称之为以小搏大的“杠杆”战略。

对于身处成长产业的企业而言，因为产业景气方面已经拥有了良好的外部环境，所以最重要的是增强自己的核心能力。身处景气产业的企业不应满足于第一层次的核心能力，而要利用良好的、产业环境，使自己的核心能力在第一层次的基础上演进到第二层次。因为对于比较景气的产业而言，“显性知识”、“显在市场”、“实业经营”等第一层次的核心能力相对比较容易获取，关键是谁能更早地进入核心能力的第二层次，哪怕比别人快半拍也能赢得先发优势。在此基础上，企业再利用先发优势迅速实现扩张，既而提升自己在战略群组中的地位，否则将被众多觊觎已久的潜在进入者挤垮。在竞争优势空间中表现为由a31演进到c31再到c33，这是一种“抢跑”战略。

产业从启蒙状态向成长状态演进中，总有一些作为“先行者”的企业要为“敢吃第一只螃蟹”而付出代价，但却不一定能够成功地存活下来；相反，后来者因为从先行者那里汲取了教训，减少了学习成本，反而有可能后来居上。据调查，当年中国大陆最初生产vcd的厂家如今都风光不再，而存活下来的企业如步步高、科龙正是步其后尘前进的。从这个意义上讲，领先一步不如领先半步。

对于成熟产业中的企业而言，情况比较复杂。企业如果拥有较强的核心能力，那么就应该争取进入战略群组的第一方阵，即从c21向c23努力，这是一种“坚守”战略。“瘦死的骆驼比马大”，处于顶尖位置的企业总是可以维持生命的。如果进入不了第一方阵，那么企业就应该考虑进入景气更好的产业了，即从c21向c31既而再向c33努力，这是一种“迂回包抄”战略。如果企业缺乏较强的核心能力，必然进不了第一方阵——除非有政府的特意扶持，那么理性的选择是被并购，或者是转入景气好的产业，即由a11向a13或者是a21努力，这是一种“撤退”战略。

对于衰退产业的在位企业来说，我们把它分成三类。第一类是已经处于该产业的第一方阵，且拥有核心能力，如c13；第二类是处于第一方阵，但没有核心能力，如a13；第三类是处于本产业的末流位置，也没有核心能力，如a11。第一类企业往往会得到政府的特别关照，因为只有它最有希望继续在这个行将没落的产业里生存下来。第一类企业，一方面可以整合行业内的现有资源以延长生命周期，另一方面更应该凭借核心能力向其他更有活力的产业发展，其战略是“坚守”加“转移”。第二类企业和第三类企业都应该从该产业尽快“撤退”，转而开辟新的更景气的产业。毕竟，对于弱小者而言，无论进入哪种行业，可能都无法在竞争中占优。与其如此，不如另辟蹊径，换一个“跑道”跟别人比赛，怎么跑自己都是第一，这是一种典型的“找跑道”战略。

2．潜在进入者的战略选择

产业景气决定了一个企业所生存的外部环境。过度竞争时代，外部环境就是一种竞争平台，对企业能否获取竞争优势起着重要的甚至是根本性的作用。一旦企业错误地选择了一个不景气的产业，大量的投入将成为沉没成本，企业面临着严重的退出壁垒，即便拥有较强的核心能力和优越的战略群组恐怕也只能表现平平。因此，对企业来说，“做什么，不做什么”乃是最重要的战略选择。所谓的战略管理，不就是考虑应该进入什么样的产业么?

对于一个完全白手起家的企业来说，首先它应该进入有良好前景的成长产业，才有可能获得较大的生存空间，然后它必须努力生成企业的核心能力，进而进入战略群组中的第一方阵。所以，对这类企业来说，是先寻找a31，再努力成为c31，最后成为c33。这是典型的“产业景气提供发展机会，核心能力塑造战略地位”。而对于那些已经在其他产业获得一定竞争优势的企业来说，它可以依凭自身已有的核心能力来抓住新的产业机会，继而获取优越的战略群组，即直接从c31发展到 c33。此外，一些企业依托政府力量或是母体企业的强大支持，通过并购在位企业，进入某个新兴产业即可进入战略群组的第一方阵。利用第一方阵的优越战略地位，凭借良好的产业环境，在此过程中逐步确立自己的核心能力，即从a33到b33再到c33。

企业进入成熟产业是一种次优选择。毕竟，成熟产业技术成熟，消费群体稳定，产品标准化，可以大规模生产，并在全球范围内配置产业链条。这为一些大企业的进入提供了便利。大企业可以利用自己在原有产业的平台，借助强大的核心能力和优越的战略群组，在拟进入的成熟产业迅速确立领导者的地位。即从a21到a23再到c23。例如，中国pc产业早已是利润微薄的成熟产业，但家电业巨头tcl依然顽强地进入并成功地进入战略群组的第二方阵。

对于潜在进入者来说，如果没有政府的战略意图指使，企业应该完全避开衰退产业，尽量避免涉入启蒙产业。无论如何，潜在进入者进入成长产业则是上上之策。

3．战略选择的一般理论

理论分析和实证研究表明，企业最优战略选择应遵循“三次高成长性”理论。首先，企业选择一个主流产业或景气产业，获得良好的发展机遇，这是第一次高成长性；其次，企业在主流产业选择一种主流产品，在产业链条中就获得一次较好的分工机会，这是第二次高成长性；最后，企业在主流产业的主流产品生产企业中，能占据主流地位，进入战略群组的第一方阵，这是第三次高成长性。每一次高成长性都使企业赢得了更有利的竞争地位，从而营造了“一步赢，步步赢”的竞争态势。

四、结论

本文在综合产业分析理论与核心能力理论的基础上，提出了一个“产业景气——战略群组——核心能力”的一般性分析范式，并刻画了企业所处的“竞争优势空间”，既而分析了不同的企业在不同情形下如何制定有效的竞争战略。在此基础上，本文提出了企业战略选择的一般理论。

提出分析企业竞争优势来源的一般范式并动态地在“竞争优势空间”中考察企业竞争力是本文的主要贡献。对于在位企业来说，产业景气和战略群组是被给定的外生变量，但核心能力是内生变量。强大的核心能力可以改变产业景气和战略群组，变外生变量为内生变量，从而使企业所处环境由低水平均衡向非均衡演进，再到达高水平均衡。对于潜在进入企业来说，三个变量都是内生的，对于产业景气的选择是超边际的决策，而核心能力可以使战略群组内生化。因此，我们提出的“产业景气、战略群组和核心能力共同决定企业竞争优势”的假说，可以在标准的经济学框架内得到阐释和证伪。

**超市的竞争优势 大型超市的竞争优势篇四**

连锁企业战略三部曲之三——心态决定状态，心胸决定格局，眼界决定境界。当你的眼泪忍不住要流出来的时候，睁大眼睛，千万别眨眼，你会看到世界由清晰到模糊的全过程。

连锁企业战略三部曲之三——竞争战略的四种选择

作者：未知 文章来源：未知 更新时间：2024-12-2

3连锁经营企业要想在竞争中获胜，它必须制定自己的竞争战略，总的来说，我们认为连锁企业一般有四种竞争战略方式可以选择：关系结构战略⒊杀居攀普铰浴⒈鹁咭桓裾铰院湍勘昃奂铰浴?

1、关系结构战略

关系结构是一家公司与它的客户、供应商及其雇员之间的关系，这种关系结构不仅是一种企业文化，而且是企业获得知识和适应性的源泉。牢固的关系机构的核心是在参与者之间建立一种具有稳定性的关系契约，或是在参与者之间达成约束相互行为的默契，这便是连锁组织建立的战略依据。这里的关系结构战略指运用一些综合优势来取得竞争优势，具体来讲就是整合资源，充分利用一些关系来增强市场竞争力。

这是象马狮百货集团公司这样一些成绩斐然的连锁企业，以及许多日本和德国的连锁店的重要特点。他们一直在设法把各种利益统一在一个共同的目标的后面。相反，其他一些公司或企业只看重一次交易关系，并把追求单个企业的利益置于保持连续性和稳定性之上的那种商业环境。这种做法的弱点是：挪用财富先于创造财富。美国80年代末期出现的收购公司就是很好的例子。

关系结构战略的采用使得普通人能以非凡的方式发挥作用来建立非凡的组织，它可以从三个方面得到论证：

一、“没有工厂的制造商，没有店铺的零售商”

这两句看起来似乎矛盾的话，对于英国的马狮集团却是现实。在许多人心目中，英国不会有多少精于管理的企业，但是在世界上任何角落，在芸芸零售商面前，只要你说出马狮百货集团公司的名字，他们就会肃然起敬，其声誉之高实无以伦比。

马狮冲破了零售商和制造商不直接建立联系的传统习惯，与制造商直接建立了一种前所未有的关系。一方面是相互依赖，互相以长久合作为目的；另一方面是克服所有互持偏见、互不信任和墨守成规的缺点。这成为公司有意识地采取的新商业战略的一个基础。

马狮越过批发商和代理商，直接同制造商建立联系，生产什么货品，用什么品牌也均由马狮自行决定。马狮还组织了自己的工程技术人员和设计队伍，或者为马狮自己设计商品，或者与制造商一起设计。不像其他百货公司那样，由供应商那里购入已制成的商品、设计好的产品交由制造商制造。这样保证他们店中出售的商品比其他连锁店虽然数量少，但品质更上乘。马狮集团在同行中以“物有所值”享有不容置疑的声誉。马狮的商标也成为全英国最受欢迎的专用商标。

随着连锁行业的不断发展和规模的日益庞大和集中，使得连锁商仗势坐大，几乎可以决定一切。制造商自己没有门市部可以供应用，推销起来倍感困难，讨价还价能力日渐减弱。相对的处于竞争中的劣势，他们必须首先得到连锁商支持才能顺利完成推销计划。这就显示了要得到连锁商的合作很多时候都非常困难。

另一方面，连锁商最需要制造商给予费用上的资助。他们要求降低货物的价格，要求广告费帮助，以及印刷和送出购物赠品等的资助。

再进一步说，如果制造商和连锁商的矛盾关系不能得到解决，他们之间的沟通得不到持续的改善，他们的利益被对方所忽视，这样最终只会使得顾客受到损失。所以，上述制造商和连锁商的矛盾关系实际上是违背了商业的“顾客至上”的基本原则。

所以，连锁商首先要和供应商建立一种合谋共事的合作关系。

二、“老板不是麦当劳”

当然和供应商合作会有许多风险，因为真正的竞争已经不在于市场，而在于价格优势，即如何能够从供应商那里得到最低的价格，维持最低的成本，最高的技术，最激昂的士气与改造品质的意愿。但是这样的冒险非常值得一试。

这一点麦当劳做的非常成功。他把一些分散的毫不相干的中小供应商团结在麦当劳的旗帜下，让他们不遗余力的发展麦当劳规格的产品。规定供应商的产量的至少50％必须要供应给麦当劳公司，富裕产量可以自行供应给其他公司。由于他们的主要客户是麦当劳，所以对麦当劳的依赖性增强，对其忠诚不二。这样麦当劳既达到了降低成本的目的，又为中小制造商提供了长期稳定的订单，形成了互惠互利的双赢局面。

以上简单论述了连锁商如何同供应商建立联盟关系，实现大量生产和大量销售相结合的关系结构战略，任何一个连锁店所处的环境，面对的条件都不是完全相同的，但是战略既定，就可以根据主、客观条件创造出新的方式来！

三、“15万美元”与“1美元”

供应商不仅能与连锁商一起有福同享，还可以有难同当的。

下面这个有趣的例子就深深说明了这个道理。麦当劳的供应商就帮助麦当劳度过了几次危机。其中一次是1973年联邦冻结薪资及物价，但没有限制农产品价格，肉价涨了，但是冻肉价格不准涨，麦当劳汉堡中必不可少的肉饼（由冻肉做成）很可能缺货。麦当劳的一个肉品供应商罗特曼看出这一点，便提出警告，说全国的屠肉商很可能会因为亏本而停工，并提出一项新想法：由麦当劳下订单屠宰。麦当劳自己购买肉牛，而以比较低的价格卖给屠宰商，屠宰商便不会因为无利可图而停工，其中的差额由麦当劳支付。

1973年夏天，麦当劳采纳了罗特曼的建议，要求所有的连锁店提出8日营业额的5％，集合了500万美元。罗特曼拿着这笔钱，乘着麦当劳公司的飞机，每星期旅行8500公里，在全国的20间屠宰场奔走。在8个星期的冻结期间，他亲自检视7.6万头麦当劳订购的肉牛顺利屠宰完成，他总共花了380万美元。

这项工作使得麦当劳在各地市场、杂货店的肉柜几乎全空之际，仍然保持货源不断。由于麦当劳成为少数在美国仍然能吃到汉堡包的地方，使得营业额增加了近15％，完全赚回了所付的5％的成本，安然度过了危机。

罗特曼在牛肉危机中所扮演的角色，象征了供应商在麦当劳系统中所涉之深。这以后，麦当劳公司董事长克罗克以15万美元的顾问费酬谢罗特曼，但是罗特曼提醒克罗克，他虽然帮助了麦当劳，但是更是帮助了自己，因为他的生意全依赖麦当劳，因此他象征性的收下了一美元。

供应商和连锁店建立的就是这种“1美元”的关系，而不是“15万美元”的关系。基于这种关系结构，才能共存共荣，建立长期的广泛的合作，互惠互利，不断地同步成长。

2、成本优势战略

追求成本优势，不是在吸引顾客这一点上进行差异化。在一般情况下，微妙差异化和个性差异化是以企业间没有显著差别为前提的。成本优势战略的核心是使企业的成本低于竞争对手的称本。在市场上以低成本取得领先地位，形成优势。成本优势战略要求企业以低价购进原材料，采用先进的技术设备，建立高效率的生产经营体制，努力降低各种费用。对于连锁企业，成本控制，主要是在物流体系中：商品采购在物流中心的整合，存在管理商品配送的每一个环节，都是成本控制的目标，根据木桶原理，在竞争近似残酷的市场中，只要有一个环节的成本降不下来，就会影响整体成本优势的发挥。如果一个企业能够以规模经济或成本优势的形式筑起壁垒,成为连锁业中的成本领先者,它就能够应付来现有或潜在竞争力量的攻击。从目前的情况看,我国连锁企业创造成本优势的主要途径有:

第一,进行成本分析,找出对企业经营成本影响最大的几个因素。实施成本领先战略的连锁企业,首先要了解本企业的成本现状,看自己有没有成本优势,是否可能创造出成本优势,以及创造成本优势的关键环节是什么,找出那些对企业经营成本影响最大的或企业降低成本潜力最大的因素。

第二,进行系统的成本控制。制订成本控制目标和成本控制计划,动员全体员工,实施系统的成本控制。

第三,努力创造规模经济效益。连锁企业必须努力扩大连锁经营规模,发展多店铺的联合经营,提高组织化程度,依靠大规模的购销活动,提高市场占有率,实现规模效益。

第四,利用连锁经营优势,与供应商建立良好的合作关系,努力降低采购成本。

第五,建立自有品牌。我国的连锁企业完全可以选择一些虽然无名但产品质量有保证的生产企业,使之为自己生产,并且打自己商店的牌子在自己的连锁网内以较低的价格销售,这也有利于提高连锁企业的知名度和竞争实力。

3、别具一格战略

该战略的核心是“特色”。即连锁企业通过特色化经营使自己的商品或服务成为行业内独有的,从而消费者愿意支付较高的价格。如果一个连锁企业通过别具一格战略为自己在行业内建立起一个独具特色的市场地位,那么它也可以有效地保护自己不受或少受竞争者的攻击。我国连锁企业实施别具一格战略应从事的主要工作是:

第一,开展深入细致的市场调研,为企业准确定位。,连锁企业提供的产品是服务,它是无形的,本身很难说有什么独特的地方,因此连锁企业的别具一格战略很难体现在它所经营的产品上,其别具一格的主要途径是市场定位,即为企业确定一个不同于其他连锁企业的市场地位或形象。为此,选择别具一格战略的连锁企业首先要形展深入细致的市场调研,以便为企业选择一个独特的市场位置。此位置:(1)能使自己与竞争对手有明显区别;(2)构成一定的进入壁垒;(3)能为自己提供超过竞争者的相对优势。

第二,进行ci设计,宣传企业形象。连锁企业的市场地位和形象是消费者认可的,是消费者对连锁企业所有活动进行综合评价的结果。但这并不是说连锁企业的努力不起作用。连锁企业的ci设计和广告宣传,就在很大程度上影响着消费者对企业的主观评价。因此连锁企业一旦选择了别具一格战略,就一定要根据自己所欲树立的形象,一方面在经营活动中体现这一形象,一方面通过ci设计和广告活动宣传这一形象,使之深入人心,求得共识,使自己的连锁店给消费者形成一个统一的形象,就应该坚持不懈地抓下去,切忌朝三暮四,模糊了自己的形象。

4、目标聚焦战略

该战略的核心是细分市场,即连锁企业通过集中其全部力量满足某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区隔或某一地区市场的方式,为自己建立起一个良好的竞争战略体系。这一战略的前提是:连锁企业能够以更高的效率、更好的效果为某一特定消费者群(细分市场)服务,从而超过在更广阔范围内的竞争对手。结果是,连锁企业或者是通过较好地满足特定顾客的需要实现了标岐立异,或者是在为这一特定顾客服务时实现了低成本,或者二者兼而有之。此外,目标集聚战略还能够通过目标市场的选择,帮助连锁企业寻找现有竞争者的最薄弱环节切入,避免与势力强大的竞争者正面冲突,因此特别适合于那些势力相对较弱的连锁企业。

我国的连锁企业如果选择此种战略,则需要做好下述几方面的工作:第一,在市场调查的基础上对市场进行有效细分。对市场进行细分,实际上就是根据消费者需求的差异性,对消费者进行分类或分组。一般一个市场可分出许多不同的细分市场,每个细分市场由需求大体相同的消费者组成,由于消费者需求大体相同,所以企业可以更有效、更周到地集中满足他们的需求。对市场进行细分,有许多不同的标准,如地理、人口特性、行为方式、消费心理等。连锁企业在进行市场细分时,不宜分得过细,一般可采用1～3个标准为宜。为了保证其有效性,市场细分一定要在市场调查的基础上进行。

第二,选择有潜力的市场作为自己的目标市场。并不是所有的细分市场对企业都有同等的价值,这就要求连锁企业选择较有潜力的细分市场作为自己的目标市场。所谓有潜力的细分市场要同时达到下述三个条件:(1)有足够的、尚未满足的现实需求或潜在需求;(2)连锁企业有能力提供商品或服务满足这些需求,且有利可图;(3)连锁企业在这个细分市场上可以取得一定的竞争优势。

第三,根据目标市场的特点,制订连锁企业的经营策略。目标市场一旦选定,连锁企业就要根据目标市场的特点,制订经营策略,包括确定连锁网点的位置、选择进货渠道、选择商品经营范围、进行ci设计和广告宣传,确定商品价格策略等等。

**超市的竞争优势 大型超市的竞争优势篇五**

4.2.1竞争优势来源

随着科技的进步以及市场的放开，电信市场已逐步由静态竞争环境向动态竞争环境转变。从竞争优势来源看，在静态环境下：

1）企业优势主要靠业务高差异或低成本（规模经济）战略实现；

2）企业长期独占资源，从而获得独特的资源和能力；

3）企业通过政策和机会长期独占行业或市场，从而建立和巩固进入障碍；

4）企业通过对大量资源的高度集中，从而拥有在资源和能力上的相对优势。在动态环境下：

（1）企业优势具有不可保持性，企业所有的优势都是暂时的，最终都有可能消失或者失效；

（2）巩固、维持优势可能会成为创造新优势的障碍，企业战略目的不是保持优势，而是主动放弃原有优势，并不断创造新优势。这才是企业长期获得高于平均收益水平利润的主要途径。

电信经过若干年的发展已经形成固网和数据领域业务，加之新业务、新应用的不断开发和推广，低成本和差异化已构成了当前企业发展的核心竞争力，比较优势较为明显。但电信网络和业务的低边际成本性和规模经济特性，导致竞争对手必然逐步建设和扩大业务网络，并在各个业务专业上加大竞争力度 客户规模和网络优势将逐步缩小，核心竞争力将受到挑战和威胁。因此，必须重新审视比较优势，立足强化既有的核心竞争力的同时，以三个创新为切入点，及时推进企业流程重组，建立动态竞争条件下的企业组织，形成企业特色人文环境，不失时机地展开战略联盟，不断培养和发展新型的核心竞争力。这是企业不断保持竞争优势的战略选择。

4.2.2关键的“软”战略因素

所谓“软”战略因素，相对于“硬”战略因素而言，指企业可管理因素，但是，它是随经营运作而动态变化的。与“硬”因素对应，称之为“软”（soft）战略因素，以“s”表示。主要由以下４个方面构成：

①企业组织结构 企业组织结构是企业内部的人员、职位、职责、关系、信息等５大要素的相互联接方式。因此，其关键战略要素可归结为企业现时的组织结构与经营战略相容的程度，以及企业组织结构是否有利于最大限度地发挥整个企业的人、财、物、信息等资源的效能。

②经营运作 企业经营运作过程是一个从投入———转换———产出的开放的系统过程，一般都要涉及到技术工艺、生产能力、资源存储配置、人力资源开发与利用、产品与服务质量等五大运行职能。因此，其关键战略要素可归结为经营战略决策与经营运作职能的有机联系和总体经营运作职能的有效发挥。

③资源条件 从企业经营战略的实质来看，经营战略就是建立相对于竞争对手的优势。而建立优势实际上取决于本企业有限资源的有效利用。因此，其关键战略因素可归结为企业资源能力结构的优劣。

④企业文化 当今，企业文化的价值愈为企业界所重视，企业文化建设对于一个企业来说不再是可有可无的装饰品，而是树立企业形象，密切与社会和公众的感情，获取信息，提高职工的文化素质，增加职工的自豪感，促进企业发展的重要手段。企业文化环境中能够对企业经营战略起支持或制约因素作用的因素可归结为：企业文化现状及形成的机制、企业文化特色以及职工对改变现有文化的认同。

电信针对某个经营战略决策项目，通过以上战略因素结构化的分析，就能明确本企业经营主题是什么？将定位在什么领域？最重要的竞争对手是谁？有何有利于本企业发展的机会和优势、威胁和劣势？本企业将有何竞争策略？从何处选择制胜突破口？而形成战略决策构思的基本框架。同时，辅之以应用科学决策分析方法，如决策图、决策树等，使定性分析与定量分析有机结合，就能把握问题，确定具体的适宜的战略目标及其行动方针。一般要确定五个方面的方针。首先是营销方针：企业生产什么商品？如何确定目标市场？怎样定价？最有效的流通渠道？促销手段等。其次是财务方针：企业如何筹资？利润目标及其分配等。第三是研究开发方针：研究开发是立足长远，还是近期见效？研究开发费的比例确定原则？是自主开发还是引进开发等。第四是生产方针：多大规模最合适？最有效的制造工艺和流程？资源如何配置效率最高？利用什么高新技术等。第五是人力资源管理方针：实现战略目标需要什么样的人才？怎样使员工素质适应战略需要？采取何种激励方式最有效等。当然不可忽视企业组织结构及企业文化与战略相容的方针。

4.2.3电信作为市场挑战者的战略

在行业中名列第二、三名等次要地位的企业称为亚军公司或者追赶公司，这些亚军公司对待当前的竞争情势有两种态度，一 种是向市场领导者和其他竞争者发动进攻，以夺取更大的市场占有率，这时他们可称为市场 挑战者；另一种是维持现状，避免与市场领导者和其他竞争者引起争端，这时他们称为市场 追随者。市场挑战者如果要向市场领导者和其他竞争者挑战，首先必须确定自己的战略 目标和挑战对象，然后再选择适当的进攻策略。

1.明确战略目标和挑战对象

战略目标同进攻对象密切相关，针对不同的对象存在不同的目标。一般说来，挑战者可以选 择以下三种公司作为攻击对象。

(1)攻击市场领导者。这一战略风险很大，但是潜在的收益可能很高。为取得进攻的成功，挑战者要认真调查研究顾客的需要及其不满之处，这些就是市场领导者的弱点和失误。此外，通过产品创新，以更好的产品来夺取市场也是 可供选择的策略。

(2)攻击与己规模相当者。挑战者对一些与自己势均力敌的企业，可选择其中经营不善而发 生危机者作为攻击对象，以夺取它们的市场。

(3)攻击区域性小型企业。对一些地方性小企业中经营不善而发生财务困难者，可作为挑战 的攻击对象。

2.选择进攻策略

在确定了战略目标和进攻对象之后，挑战者要考虑进攻的策略问题。其原则是集中优势兵力 于关键的时刻和地方。总的来说，挑战者可选择以下五种战略：

(1)正面进攻(frontal attack)。正面进攻就是集中兵力向对手的主要市场发动攻击，打击 的 目标是敌人的强项而不是弱点。这样，胜负便取决于谁的实力更强，谁的耐力更持久，进攻 者必须在产品、广告、价格等主要方面大大领先对手，方有可能成功。 进攻者如果不采取完全正面的进攻策略，也可采取一种变通形式，最常用的方法是针对竞争 对手实行削价。通过在研究开发方面大量投资，降低生产成本，从而在低价格上向竞争对 手发动进攻，这是持续实行正面进攻策略最可靠的基础之一。

(2)侧翼进攻(flanking attack)。侧翼进攻就是集中优势力量攻击对手的弱点，有时也可正 面佯攻，牵制其防守兵力，再向其侧翼或背面发动猛攻，采取“声东击西”的策略。侧翼进 攻可以分为两种：一种是地理性的侧翼进攻，即在全国或全世界寻找对手相对薄弱的地区发 动攻击。例如，ibm公司的挑战者就是选择一些被ibm公司忽视的中小城市建立强大的分支机 构，获得了顺利的发展。另一种是细分性侧翼进攻，即寻找市场领导企业尚未很好满足的细 分市场

侧翼进攻不是指在两个或更多的公司之间浴血奋战来争夺同一市场，而是要在整个市场上更 广泛地满足不同的需求。因此，它最能体现现代市场营销观念，即“发现需求并且满足它们 ”。同时，侧翼进攻也是一种最有效和最经济的策略，较正面进攻有更多的成功机会。

(3)围堵进攻(encirclement attack)。围堵进攻是一种全方位、大规模的进攻策略，它在几 个战线发动全面攻击，迫使对手在正面、侧翼和后方同时全面防御。进攻者可向市场提供竞 争者能供应的一切，甚至比对方还多，使自己提供的产品无法被拒绝。当挑战者拥有优于对 手的资源，并确信围堵计划的完成足以打垮对手时，这种策略才能奏效。

(4)迂回进攻(bypass attack)。这是一种最间接的进攻策略，它避开了对手的现有阵地而迂 回进攻。具体办法有三种：一是发展无关的产品，实行产品多元化经营；二是以现有产品进 入新市场，实现市场多元化；三是通过技术创新和产品开发，以替换现有产品。

(5)游击进攻(guerrilla attack)。游击进攻主要适用于规模较小力量较弱的企业，目的在 于 通过向对方不同地区发动小规模的、间断性的攻击来骚扰对方，使之疲于奔命，最终巩固永 久性据点。游击进攻可采取多种方法，包括有选择的降价，强烈地突袭式的促销行动等。应 予指出的是，尽管游击进攻可能比正面围堵或侧翼进攻节省开支，但如果要想打倒对手，光 靠游击战不可能达到目的，还需要发动更强大的攻势。

从以上可以看出，电信进攻策略选择是多样的。一个挑战者不可能同时运用所有这些策 略，但也很难单靠某一种策略取得成功，通常是设计出一套策略组合，通过整体策略来改善 自己的市场地位。

4.2.4战略措施

尽早启动企业业务流程重组（bpr）。bpr（business process reengineering）是对企业业务处理过程中的核心过程，从根本上重新思考并彻底地重新安排流程，使企业的各项关键性能，如成本、质量、服务、速度等同时获得大的改善。展开bpr的目的不是渐进提高和局部改善，而是性能和绩效的巨大飞跃。通过企业经营过程重组，建立全新的体制，使企业管理发生质的变化，以不断提高顾客满意度和企业竞争能力。在重组过程中要坚决删除非增值过程，并结合岗位、薪酬制度改革，形成面向员工、面向客户的运行机制，为企业核心能力的再造和发展奠定基础。

逐步建立动态竞争条件下的柔性组织。随着企业竞争条件从静志转向动态，企业问竞争对抗性的加强；竞争优势的可保持性越来越低，竞争互动的速度越来越快，企业战略已由以往长期稳定向根据环境变化适时调整转变。为战略服务的、建立在稳定条件下的传统企业组织受到挑战，即传统的具有刚性的组织模式己不再适应动态条件下的企业发展需要。建立柔性组织已成为企业竞争前台的焦点。柔性组纵是以有机性组织结构特点为主的组织，它属于一个和社会紧密联系的开放系统。柔性组织是与动态竞争条件下相适应的一种具有弹性的，即具有适应性、创新性、学习性及敏锐性的新型组织形态。它是相对组织层级多、结构僵化、沟通困难的刚性组织而言。它能将组织的各要素有机结合起来，并能根据企业环境变化适时地进行战略调整，其结构表现为扁平化和网络化。组织形态包含虚拟组织、网络组织、项目小组和无边界组织等。

作为外部环境复杂多变的行业企业，可根据企业面临的情境，选择最佳的方案组合。1）可通过企业间的动态联盟方式形成虚拟组织，即保留企业经营、维护、财务、人力管理等核心功能，将其它功能通过外购、外包的方式虚拟化。此组织形式能有效地集聚与整台企业内外资源，具有敏锐的市场反应力，可降低交易时间和成本，减少经营风险。2）可根据某项任务（如大客户组网需求）组成流动工作小组。小组由项目经理组织，包括市场经理、客户经理、业务经理、技术经理、财务经理等，其为某项短期和具体问题而设计团队。问题解决后，小组就自行解散。

3）可通过台约的方式将企业内诸如专业经营、维护。投资等工作交由不同的专业企业或部门承担，总部保留有限的员工，主要负责制定政策及协调与各专业企业或部门的关系。这种组织方式可减少行政成本，应变力很强，但对专业企业控制有限。

4）可根据企业特点采取无组织边界方式。首先可采取组织职权无边界，即上下级之间的界线模糊，员工绩效考核由上级。同事、下属和客户执行，鼓励员工经常轮岗，打破部门门户之见；其次可采取组织无边界，即总部、研发部门。业务市场部门可以不在同一地区。即总部可以设在观念环境较新的发达地区，研发部门可设在技术氖围较强的地域，不同部门可通过信息和外部环境的不同影响共同促进和提高业务市场的拓展能力。

积极推进知识型企业人力资源的开发与管理。在知识经济社会中，知识的再生产能力和知识的运用能力将成为未来企业获取长期竞争优势的首要来源。开发和管理好知识型企业的人力资源对企业的战略发展意义重大。电信企业属于典型的知识型企业，需要不断创新才能维系竞争优势。然而没有高素质的员工，就没有知识型企业的创新活动。知识型员工既是企业发展的目的，亦是发展的手段，因此，推动知识型员工的全面、自由发展是电信人力资源开发与管理的核心。在企业中，知识型员工具有自主性、创造性强，劳动过程难于监控、劳动成果较难衡量、成就感强和流动性大等特点。因此，可根据知识型员工特点，开发、利用和发展知识型员工的创造力与潜能，提高知识型员工的工作热情，培养他们的责任感和团队归属感，增加企业的凝聚力，从而实现企业与员工共同的持续发展。

在开发和管理过程中，基于知识型员工不同于传统员工的特点，企业应站在保持持久竞争力和竞争优势的高度，以“自我实现的社会人”为其人性假定，以自我管理为基础，以企业共同目标为引导，创造一套以人的全面发展为目的的管理模式。第一，可以为知识型员工提供自主宽松的工作环境。企业可在既定的组织目标和自我考核的体系框架下，建立宽松的工作环境，鼓励员工主动创新，自主完成任务。第二，可以实行灵活多样的工作方式。知识型员工更多地从事思维性工作，固定的工作场所和工作时间对其无太大意义。组织中的工作设计应体现员工的个人意愿和特性，采取可伸缩的工作时间和灵活多变的工作地点。避免僵硬的工作规则。第三，强调以人为本的自我管理。企业可以通过适当分权给知识型员工一个创新的空间，基本约束仅为企业的共同愿景；可通过信息分享。集体讨论、集体决策等方式使知识型员工参与决策，让员工感受到在企业中的价值。第四，应重视知识型员工的开发。知识型员工更多地关注自我提升机会和培养终身就业能力。因此，应加大人力资本的投入，健全人力培养机制，为知识型员工提供受教育和不断提高自身技能的学习机会，通过学习将员工与企业更好地融台在一起，实现企业和员工的共同发展。

4.2.5电信电信服务多种营销选择

wto的脚步声日渐清晰，不管有多少欢喜多少 忧，电信都将直面电信开放和电信市场化。长期以来，由于处于卖方市场，我国电信运营企业一 直采用“用户申请-企业安装”的直销方式，直到出现寻呼业开放竞争和移动电话双元竞争，电信“社会营销”才有所发展。面对加入wto，电信营销方式必须多元化，营销体系必级分层代。在发展以往电信直销的同时，电信营销呼唤渠道分销，呼唤综合发展包括直 销、渠道分销和电子商务在内循各种营销方式。

关于直销和渠道分销的利弊，一直都难以说清，大凡面向消费者的大众消费品和服务，渠道分稍占据上风，但dell直销的成功也使直销的大旗高高飘扬，对于非大众消费品和服务，则直销一直就是不错的背销方式。电信服务是既要直接面向大众又要面向大客户的服务，因 此，直销、渠道分销并重是必然的选择，而且随着internet和电子商务的发展，电信营销也 必须考虑利用电子商务平台进行销售。发展创新，从“装机营销”走向“话务营销”。直销作为电信运营企业多年来一直采用 的营销方式，已经形成了一套成熟的营销方法。即使这样，电信直销仍然需要创新，仅仅减 免初装费或者街头促销是不够的，直销必须有新意，能吸引用户也多的选择和使用电信 服务。过上的直销，工作的重点是让用户装机或入网，中国电信电话放号战略，中国移动、中 国联通的入网优惠和推出预付费卡，无一例外都是为了装机而装机，为了入网而入网，尤其 是在发展农话方面，除了履行普遍服务义务之外，更是体现现这种“装机营销”。诚然，“装机营销”或“入网营销”对抢占用户至关重要，但是，这种俏销容易造成“热装冷用”，从而浪费企业资源。

必须发展创新。就直销而言，要从“装机营销\'或 ”入网营销“走向”话务营销“，巾场经营的重心也要转移到让用户多使用电信服务和培育 用户忠诚度上来。一方面，针对大用户提供”一站购齐“式服务和话务优惠政策。直销作针 对”大用户“的营销方式，要求电信运营企业的客户代表要深入了解大客户需求，从而提供 出多种时供选择的方案，这些方案不仅是多业务方案，还应该足多资贷政策方案。另一方面，电信运营企业对以提供”话务承包“等话务营销方式，即电信运营企业在调研的基础上，与 大客户协商，承包话务量，针对客户达到不同水平的话务量提供不同的优惠政策，这些优惠 政策可以是减免一定资费，也可以是免费提供一定用量的业务。通”话务承包“，鼓励用户 多用，培育用户的忠诚度。除了大用户，针对普通用户，可以向各商场、超市或民航学习，商场、超 市的可以有记分卡，民航的乘客可以有”知音卡“，电信的用户为什么不能有 ”知音卡“或”记分卡“呢？有了这些”卡“，可以让用户在每使用一定的话务量时时给其 一定的积分，当积分达到一定数目时可减免话费或免费提供一定量的业务，at＆t等国际电 信运营企业早就在采取类似政策，我们中国的电信运营商为什么就不能呢？ 因此，电信运营企业一定要从”装机营销“或”入网营销“中走出米，面对即将到来的 竞争，我们必须发展”话务营销“。

举一反三，从”社会营销“到”话务分销“和”话务、业务批发“，即”渠道分销“。自移动通信快速发展以及中国电信市场开展竞争以来，”社会营销“已在电信行业快速 发展，尤其是对移动运营商来说，”社会营销“对”扩大用户“群、广泛宣传业务以及树立 企业形象的作用难以估量。现在，无论是中国移动、中国联通，还是中国电信，对”社会营 销“都积累了一定的经验。因此，在大力发 展”社会营销“的同时，可以发展”话务分销“、话务或业务”批发“或”代销“等”渠道 分销“方式。总的说来，电信运营企业对”渠道分销“还十分陌生，这是由于我国电信垄断和运 营主体单一所造成的。在单一主体经营电信业务的消况下，除了发展代销外，没有别的”渠 道“可以发展。但是，现在和将来则不同，现在我国电信市场已经初步形成竞争格局，将来 的竞争将加剧，电信收务经营主体的多元化趋势不可阻挡，而且，新进入市场者很可能据有 相当丰富的”渠道分销“经验，在这种情况下，现有运营必须多研究、多学习，加快发展 ”渠道“经营。一方面，利用既有优势继续发展以”代销“为特点的”社会营销“。代销既可以看作是 直销的延伸，也可看和是一种”渠道“。”代销“是一种很好的经营方式，但是在新的条件 下，”代销“必须注意一些问题。经过长时间的发展，一些”优良“用户已被发展的差不多，这些”优良“用户在信用上一般不会存在问题，继续发展下会，”非优良“用户必将出现，对这些用户，电信运营商将不得不考虑其信用度问题。因此，发展”代销“必须注重用户资 料的真实可靠，运营商要有一套行之有效的对”代销“点的管理方式，而且还要配套发展 ”信用管理“，以确保运营商自身的利益。另一方面，随着我国加入wto，电信市场将不得不开放。但是，开放导致新的”一级“ 运营商（拥有设备并可提供业务）产生的可能性不大，新进入市场者恐怕更多的是”二级“（租用设备经营业务）或”三级“（仅提供业务）运营商。对于”二级“运营商，电信运营 企业可以考虑实行”带宽批发“（中国网通将主要采用这一方式），也可以实行”设备+业务 批发“，这样，在新进入市场者发展壮大的同时，老的运营商也可以发展壮大。对于”三级“ 运营商，”话务分销“或”话务批发“是非常好的渠道营销方式。但是，对于这些新进入者，现有运营商必须要敢于让利，让他们得到发展，否则，将会导致他们想方设法申请提高运营 许商征级别，进而自建网络。这样既造成重复建设，又树立了新的竞争对手。

利用新建平台，发展电信服务的电子商务。电子商务是营销服务业的一场革命，虽然有 许多对炒作电子商务的讨伐，但电子商务的明天依然光明。就电信行业而言，发展电子商务 的条件已经具备，这主要体现在我国电信服务用户已经发展到相当程度，同时因特网技术尤 其是电子商务技术日臻成熟。在用户达到一定数目时，用户更多地是希望得到更多的和令其 满意的服务。电子商务平台在这方面有着巨大的优势，如用户想得到来电显示服务，如果搭 建了电子商务平台，并且网络管理系统满足了电子商务的要求，用户完全就可以在同上完成 电请并进行支付费用，同时运营商也可以在网上满足用户的要求，从而使用户不必要再跑到 营业厅。事实上，电信运营企业的电子商务已然开始，如吉通力发展ip电话开展的电子商务平台，对吉通的发展已经起到了一定的支持作用。当然，电信服务业发展电子商务还有待研 究，但是我们必须要去研究才行，只有研究，才可能出台相应的办法，并就相应的管理系统（如网管系统）进行改造。总之，加入wto在即，我国电信运营企业必须考虑发展多种电信营销方式，”话务营销“ 也好，”渠道营销\"也好，电子商务营销也好，运营商必须要有自己的营销方法，要有自己 的市场经营思路。通过经营，一方面加速电信市场的良性竞争环境的形成，并积累相当的市 场竞争的经验，另一方面达到让用户更多使用电信服务的目的。

本文档由站牛网zhann.net收集整理，更多优质范文文档请移步zhann.net站内查找