

企业竞争优势的建立与发展

曾铮

竞争优势是企业生存和发展的前提。不同的企业虽然在服务对象、目标市场、产品规模、技术水平和企业文化等方面各不相同，却必须抓住同一目标：立足于市场需求，立足于自身特殊战略位置，积极建立和发展诸如产品创新、低成本、快速而便捷的服务、优质的售后保证等优势，这是在激烈的竞争中取得最终胜利的必要条件。一个企业建立自己的竞争优势，应抓住以下几个环节。

一、对本企业“战略态势”作出恰当评估

战略态势，是从宏观角度分析而得出的企业现有形势与位置。要建立竞争优势，必须通过合适的途径，而只有与自身位置状态相适应的途径才是恰当可行的。所以，正确评估企业战略态势，成为建立竞争优势的首要步骤和前提。

1. 影响企业战略态势的因素主要是内、外、敌、我四方面

内——产业类型。不同行业的产品或劳务市场有着不同结构、特性及发展阶段。产品在市场上的销售量与赢利率，将随时间推移而改变。产品生命周期是对产品在销售过程中一个大致的阶段性划分，典型的产品生命周期分为引入、成长、成熟和衰退四个阶段。一个企业可同时拥有处于不同生命周期阶段的多种产品，但确定企业所属产业的类型则是起主导作用的产品门类。

外——环境因素。有关的政治、经济、社会文化、科学技术和自然资源，都是企业不可控制的外部因素。既为企业提供机遇，也带来威胁，不可忽视。例如，经济周期中的高涨与萧条阶段，企业同样努力的结果大不一样。

敌——竞争对手。知己知彼，百战不殆。企业应了解竞争对手的长远目标、宗旨、现行战略与实力，分析对手竞争行为的可能性、时间性和激烈程度，最大限度地利用本企业与竞争对手的差异，建立自身优势，避免优势雷同或相近而无法达到预期效果，甚至几败俱伤。

我——企业实力。企业的实力可从企业规模、资源状况、生产能力、发展阶段、组织体系、运行机制，乃至企业文化等各方面体现出来。它是决定竞争优势的一个至关重要的因素。可将实力不同的企业按在其行业中的作用和规模分为市场领先者、挑战者、追随者和补缺者。领先者占有该行业市场的最大份额，并在一定程度上控制价格，如软饮料行业的可口可乐公司；挑战者是不断发展中的大、中企业，在市场中的作用仅次于领先者，并以进攻的姿态抢占市场、扩大份额，随时准备取代领先者，如百事可乐公司就在不断地向可口可乐公司挑战；追随者一般为中等企业，不愿扰乱市场秩序，甘愿位居其后；补缺者则是靠选择不被大公司注意的市场的某一部分或专业化经营生存的小企业。实力强的公司可采用其他公司无力承担的高额费用建立优势，实力弱的公司也常找到特殊优势使报酬率可与大公司媲美或更胜一筹，重要的是根据实力和地位量体裁衣。

2. 确定企业的战略态势

企业具体分析与己相关的“内外敌我”状况，依此确定自身态势。企业的战略位置一般可分为：市场开拓、市场统治、专业化、差异化和完全劣势五种情况。

实力较强的公司可根据产业类型分为市场开拓和市场统治两种态势。

(1) 市场开拓：属于新兴产业，产品处于引入和成长阶段，市场发展潜力大，而且领先者与挑战者已占据 70% 左右的市场份额。巨大的潜在市场与现有市场的大额占有，使企业处于市场开拓态势，甚至可以左右市场发展方向。例如，新兴保健品行业的广州太阳神保健品集团就是位于市场开拓位置。

(2) 市场统治：成熟或夕阳产业中，产品进入成熟期或衰退期，市场已渐趋饱和，产业从高速发展到有节制的发展甚至衰败。此时行业中的领先者和挑战者统治着市场。可口可乐与百事可乐公司统治着美国的软饮料市场，而柯达与富士则占据了日本胶卷市场的大量份额，他们都处于市场统治者地位。

(3) 专业化态势：顾客对产品的规格、档次、样式和品种的需求呈现多样化和差别化时，能抓住某一细分市场进行专业化经营的小企业即可生存和发展，此时企业处于专业化态势。

(4) 差异化态势：中小企业在生产或经营客户需求较为标准化的商品时，必须拥有区别于领导者的特殊优势，才不会被轻易兼并或挤垮。这种拥有差别优势的中小企业处于差异化位置。

(5) 完全劣势：顾客需求雷同，企业又无法获得差异化优势时，实力弱小的公司只能处于完全劣势状态，最终以退出市场而结束经营。

二、积极建立和发展企业的竞争优势

战略态势的确定是建立竞争优势的前提，而竞争优势的建立、发展和巩固是最终的根本性目标。下面对有发展潜力的前四种态势下的企业分别进行剖析。

1. 市场开拓企业

作为新兴产业中的企业，产品一般处于引入期或成长期，广大客户对产品缺乏了解或尚未接受，因此市场开发潜力很大。而且行业中的领先者与挑战者实力强大，又具备现有市场大额占有率，以及早期进入的品牌印象深等有利条件，其主要目标是充分发挥优势，抓住外部有利条件，扩大总市场并增加市场份额。

首先，新兴产业技术不够成熟，不确定性偏高，产品质量不过硬，功能较少。而且由于生产初期投资大、产量低，经验缺乏，成本偏高，价格较贵，所以必须依靠实力强大的企业的雄厚资金和技术开发能力，克服产业幼稚期的低收益状况，提高技术水平，改进质量，增加花色品种，并及时申请专利，降低成本与价格，树立起客户对产品的偏好及信心。

其次，要组织强有力的销售队伍，运用熟练的营销技巧，通过原有市场渗透、新市场开拓、地理扩展等方式寻找新客户。利用广告宣传、样品示范、折价券等一系列促销手段，说服消费者接受，使非使用者转化为使用者，并提高使用频率，建立产品知名度，形成强劲的品牌优势。

另外，在市场开拓过程中，注意保持分销系统的高灵敏度，对现有市场密切注视，使分销网络的触角高效快速地伸展到任一新开辟的市场，建立先入为主的优势，使企业在不断增长的市场中始终领先。

例如,广东太阳神集团不仅根据消费者反馈的信息积极改进产品质量,增加新品种,采用多种形式包装,适应各层次顾客需求,而且在全国各地不断推出新颖的广告宣传,赞助各种文体活动,扩大产品知名度。这样,不但市场得以扩大而且市场份额也不断上升,成功地扮演了市场开拓者的角色。

2. 市场统治企业

由于成熟或夕阳行业发展较缓慢,产品进入成熟期,竞争对手众多,潜在购买者减少,所以主要目标是建立优势,延长产品的成熟期,维持高市场份额,谋取最佳综合效益。实现目标的核心是创新精神。市场统治者不应满足现状,而应成为本行业新产品构思、顾客服务、分销效益和成本降低等方面的先驱。实现目标的基础是以下几种优势或其综合。

成本优势:取得该优势通常要求具有较高的市场份额。一旦获得成本领先地位,所得较高边际利润又可重新对设备投资以维持成本上的领先。这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。市场统治者强大的实力保证了再投资的可行性。在技术较成熟、产品差别不大、新客户增加较少的产品市场上,价格是顾客选购的重要标准之一。所以市场统治者应通过规模经济、简化产品结构、降低原材料成本等方式建立成本优势。

产品改进优势:竞争的白炽化使企业与消费者都更加关注产品的质量与性能。企业可通过增加产品的功能特性(如耐用性、可靠性、新颖性)来提高质量,也可开发新的产品特点,如多功能性、安全性及便利性,满足消费者的需要。产品包装、款式的革新也能吸引更多客户。以复印设备闻名于世的施乐公司,通过更多地使用电子技术,扩大产品生产线,促进产品升级换代,使产品具有高质量多功能和便于使用的优点,并加强施乐产品与其他公司不同系列产品的相互兼容与匹配,形成一体化办公设备体系,保持了它的市场统治地位。

营销定位优势:企业还可努力改进营销组合中的一个或多个要素,对营销计划再次定位。定位是为了适应消费者心目中的某一特定地位而设计公司产品和营销组合的行为,即对自己的产品和服务在顾客心目中定出合适位置。对应于不同市场状况,经营者既可加强现有定位也可尝试重新定位。例如,七喜公司在被可口可乐和百事可乐统治的美国软饮料市场上,将七喜定位于“非可乐型”饮料而获得特殊优势。

品牌优势:利用已占有大量市场份额的现有品牌推出新产品,可获得较快承认和较多信赖,并减少大量广告费用。也可在相同产品中推出多种品牌,建立多品牌优势,满足不同消费者的差别需求,并与竞争者的其他特定品牌竞争。美国宝碱公司是运用品牌优势巩固地位的典范。它同时生产10种品牌的洗涤去污剂,每种品牌在顾客心目中以某些差别定位,满足了不同品位和需求的消费者。同时,该公司成功地将象牙牌从肥皂扩展到液体肥皂和其他清洁剂,使产品快速地占领了市场。

此外,企业还可通过建立一流的销售队伍、新型的促销方式、优质的服务、改善的经营管理来加强市场统治,并可适当开展相关或非相关的多种经营,以减小市场饱和的风险。

3. 专业化企业

实力弱小的公司,利用市场对产品的差异化需求,开发专业化的特色产品或服务,夺取被大公司忽略或放弃的市场,从而建立补缺优势。专业化可表现为:把经营范围集中于某个特殊的顾客群(某种类型的顾客、某一规模的顾客或某几个特定顾客)、某种生产线的一个细分市场(某一种产品、生产过程中的某一部件等)或某一地区。为避免单个补缺点易能丧失的风险,小公司常选择几

个补短板,增加生存机会。

美国的小型食品批发企业——马丁·布朗公司为改变自身实力弱小的不利状况,主动削减客户,将服务对象缩小到8家主要的快餐连锁店,只保留这些客户所需的狭窄产品线,订单的接收过程与客户的购买紧密衔接,按客户分布设置库房,从而获得低成本优势,并巩固了与客户间的良好合作关系,使公司在激烈的竞争中得以生存。

4. 差异化企业

中小企业不仅必须具备不同于大公司的优势,诸如专利、低成本、新技术、有名的品牌,等等,而且必须具备独特性,并符合自身情况,以避免与大公司在资源、资金方面的竞争。此外,具有差异化优势的两个或多个中小企业进行战略联盟,实现优势互补,规模经济,也可增强竞争的实力。

三、进行优势比较,选择最佳方案

同一战略态势下,企业可选择并建立多种多样的竞争优势。不同的优势,其建立时所需的资源、资金和人力投入各不相同,而且为企业带来的利益及风险也大不一样。所以优势的建立与发展有先后缓急之分。一般采用以下几个标准进行优势比较。

保持性:指优势被单独拥有而难以模仿的性质。例如,价格优势保持性差,易被对手效仿而造成竞争性跌价;低成本、新技术等优势,没有一定的时间和资源投入,难以形成,保持性较好。

可行性:建立不同优势的资源要求不同,可能受到各种客观条件的制约,应将各种优势按成本收益比排序,对成本大而收益不稳定的优势暂缓建立。

对经营的影响:因为顾客的反应实难预测,如新产品的推出惨遭冷遇,所以每种优势的建立都是收益与风险并存。经营者应充分考虑若建立优势失败对企业经营造成的潜在影响及企业对后果的承受能力。

企业应根据以上几个标准,对各种优势进行权衡分析,以集中精力建立和发展最佳优势。

~~~~~

(上接第46页)

(2) 山西煤炭外贸企业集团的国际经营不单纯表现为扩大进出口贸易,还应当采取多种形式,发挥企业集团的综合功能,积极参加各种国际商务活动。在国际贸易保护主义日益严重的情况下,希望仅仅通过扩大出口实现国际化经营的想法是十分幼稚的,也难以真正实现国际化经营。只有多形式、多渠道地参与投资和经营活动,才能真正走上国际化经营的道路。

(3) 山西煤炭外贸企业集团要实现国际化经营还必须注重培养国际经营人才,特别是提高驻海外人员的素质。从事国际化经营需要的是精通外语、法律、科技的高级专门人才。国际竞争的实质实际上就是人才的竞争,而山西煤炭外贸企业的人员素质还远未达到要求,严重影响着国际竞争力。因此,培养外贸人才是当务之急,首先应该不间断地开展外贸业务知识培训,培养后备人才;其次,应当对现有在岗骨干人员进行强化培训,提高素质;还可派往国外锻炼。总之,提高全体人员的综合素质,是进行大规模国际化经营的基础条件。