

图书在版编目(CIP)数据

哈佛管理技能培训教程 / 南兆旭 主编

—香港: 西迪商务出版公司, 1998.8 ISBN962-8087-12-55

I .哈… II .南… III .技能培训

哈佛管理技能培训教程

南兆旭 主编

出版发行: 香港西迪商务出版公司

开本: 787mm × 960mm 1 / 16 印张: 99

字数: 1577 千字

印刷: 1998 年 8 月第一版

版次: 1998 年 8 月第一次印刷

书号: ISBN962-8087-12-55

定价: 68.00 元 (图书共 17 册)

目 录

第一期课程 战略管理

第一阶段课程

☐ 高密度竞争战略方法	(3)
☐ 位次竞争战略方法	(4)
☐ 后发企业竞争战略方法	(7)
☐ 进攻战略方法	(9)
☐ 防御战略方法	(17)
☐ PPM 管理法	(29)
☐ ADL 公司战略矩阵法	(38)
☐ 小专精战略法	(39)
☐ 钻空隙战略法	(40)
☐ 特色经营战略法	(41)
☐ 联合竞争战略法	(41)
☐ 承包经营战略法	(42)
☐ 企业竞争变价对策法	(42)
☐ 企业分散战略法	(45)
☐ 企业合并战略法	(48)
☐ 企业竞争能力统计分析战略法	(50)
☐ 企业集团化战略法	(52)
☐ 企业联合经营战略法	(54)

第一期课程

战略管理

第一阶段课程

□ 高密度竞争战略方法

竞争密度高这一点是日本企业发展的一个主要原因。表 2 - 24 反映了几个行业市场占有率的构成 ,并把日本与欧美进行了比较。和欧美由少数大企业垄断型的市场占有率构成相比较 ,日本的市场占有率却是由一个具有一定竞争层次的企业群构成的。

以汽车为例 ,在美国 ,通用汽车公司的市场占有率高达 53% ;在英国 ,雷兰德公司的市场占有率为 46% ;可是在日本 ,却有丰田、日产、三菱、东洋、本田、铃木、大发等公司 ,因而竞争密度很高。在半导体市场方面 ,也是由日本电气(23%)、日立(18%)、东芝(17%)、松下(9%)、三菱(8%)、富士通(5%)构成的。其他 ,如复印机、计算机、数值控制机械等有战略意义的行业领域 ,目前都形成了梯级式的市场占有率结构。

在高密度竞争的情况下 ,开展竞争战略要考虑以下两个问题 :

- 要利用竞争有效地刺激技术革新 ;
- 不搞徒劳的竞争。

表 2 - 24 位次竞争的实际状态

	日本电气	日立	东芝	松下	三菱	三洋	富士通	其他
半导体	23.2%	17.6%	16.5%	8.8%	7.7%	5.4%	5.4%	
日	利柯	施乐	佳能	小西六	夏普	其他		
	42%	25%	17%	6.5%	6%			
复印机								
计算机	日本 IBM	富士通	日立	日本电器	尤尼巴克	巴罗斯	其他	
	27%	20%	16%	15%	11%	4%		
本	丰田	日产	三菱	东洋	本田	易斯兹	大发	其他
	32%	26%	11%	10%	8%	5%	4%	
汽车								

日本	半导体	日本电气	日立	东芝	松下	三菱	三洋	富士通	其他
		23.2%	17.6%	16.5%	8.8%	7.7%	5.4%	5.4%	
	复印机	利柯	施乐	佳能	小西六	夏普	其他		
		42%	25%	17%	6.5%	6%			
	计算机	日本 IBM	富士通	日立	日本电器	尤尼巴克	巴罗斯	其他	
		27%	20%	16%	15%	11%	4%		
本	汽车	丰田	日产	三菱	东洋	本田	易斯兹	大发	其他
		32%	26%	11%	10%	8%	5%	4%	
欧		GM	福特	克莱斯勒	AM	其他			
	(美)	53%	29%	13%	3%				
	汽车	BL	英国福特	克莱斯拉 - UK	其他				
	(英)	46%	27%	13%	14%				
		IBM	HIS	其他					
	(美)	70%	10%	20%					
美	计算机	IBM	ICL	HIS	其他				
	(英)	39.4%	31%	10%	19.6%				

□ 位次竞争战略方法

随着竞争的激化 ,企业有必要采取位次竞争战略来取胜。所谓位次竞争战略 ,就是在梯级式的竞争结构中 ,明确本公司的竞争地位 ,对不同位次的竞争对手确立相应的对策。如果在实际竞争中忽视了自己的地位 ,采取与自己的位次不相称的对策 ,就进入价格竞争、产品更新竞争等各种竞争 ,就不仅会给产业界造成混乱 ,而且最后也达不到目标。

位次战略的目标就是要排除徒劳的竞争 ,通过对技术革新的刺激 ,创造出最适当和有效的竞争关系。表 2 - 25 就是位次竞争战略的标准例子。

(一)第一位企业的包围战术

在竞争中 ,处于第一位的企业的基本战略 ,是稳定整个市场。使整个行业在价格、市场占有率、技术、销售等方面不发生激烈的竞争 ,要以自己为中心稳定市场。要点是和第二位制造企业保持差距。

以汽车行业为例 ,可以看出 ,第一位的丰田对其他汽车制造企业 ,在产品品种、销售区域、销售渠道等方面 ,是实行缓和的宽容政策 ,以便谋求整个市场的稳定和扩大。对位次不同的制造厂 ,战略也不同。丰田稳定市场的主要手段是与处于第二位的日产公司保持差距。

丰田对第三位的三菱、东洋公司的态度是 ,在产品系列上采取相容路线 ,以丰田为中心稳定市场 ,以牵制第二位的日产公司。

对第四位的本田公司 ,丰田则明确地采取产品差别化、市场差别化和突出特点

的战略,这是不必更新产品就可以对付本田公司产品生产台数不足的办法。为此,丰田采取了预先掌握周期性市场需要的独特战略。为了尽可能地在早期阶段包围各个制造厂,这就需要平时注意监视市场和竞争对手的动向。还必须防止第四位的本田公司和第二位的日产公司结成同盟。

对第五位的大发公司,丰田则采取促进联合的战略,让其承担对丰田轻便车、女性专用车、电动汽车等产品的装饰进行特殊加工的任务,以大发公司来补充丰田的产品系列。同时还把它作为一个能迅速、灵活地适应新市场变化的尖兵来使用。

(二)第二位企业的位次战略

在竞争中,处于第二位企业的基本战略,是在力量用尽时,一面和第一位休战;一面抢在市场变化之前,首先在新领域成为第一名,然后看准时机向第一位挑战。

例如,第二位的日产公司的位次战略,是与第一位的丰田公司休战,不首先采取低价格竞争等策略,而是比丰田公司更注意加强产品力量和技术力量,更早地预先掌握环境变化,并在节省能源的技术革新,海外生产,对美、苏、英的对策等方面,抢在丰田公司的前面适应变化,以便在新形成的市场中争取第一名,然后再慢慢地向原有领域渗透、竞争。

对第三位的三菱、东洋,日产公司的主要对策是一面注意扩大与其在市场占有率上的差距,一面避免它们和第一位企业结成同盟。对第四位的本田公司,则是组织同盟,努力创造新的市场环境。

在竞争中处于第四位的企业对新的市场变化和技术变化特别敏感。因此,应注意第四位企业的动向,如果它有新的、成功的变革,就应立即采纳。

对第五位的铃木和大发公司,不能轻视它们在轻便车、女性专用车等特殊领域中的扩大,为扩展整个行业的地盘,要采取观望的态度。

(三)第三位企业的适应战略

第三位企业的战略,是和第一位企业结成同盟,向第二位企业挑战,联合第五位以下的企业,把市场搞成不稳定的竞争市场。寻找机会超过第二位企业,再以第一位企业为目标。

比如,处于第三位的三菱、东洋公司,基本上都是采取和第一位企业不发生矛盾的产品战略,集中力量把大众市场当作目标,细致地抓准顾客需要,短期更新产品等灵活机动的战略。对市场的目标,重点不是第一位企业,而是第二位企业。

(四)第四、五位企业的战略

第四位企业的基本战略是联合第五位以下的企业,创造弱者集结的条件,以弱者之间的联合来形成能和第一位企业相对等的力量。但基本上是和第一位企业协调,努力稳定市场。

第五位企业的基本战略是不和高层次的企业竞争,而是和第一位企业共同生存,努力稳定市场,放弃在这个领域成为首位的打算,把力量投到别的领域去。

在竞争中居于第四位的本田公司的位次战略,是努力成为第五位以下企业的领导者,通过扩大联合,来牵制高层次的企业和致力于行业的稳定。

而第五位的铃木、大发、日野、富士重等公司的战略是,避免被高层次企业敌视,努力稳定市场。充分利用本公司的有利条件,在特定的环节上保持地位。

本公司的地位	对第一位制造企业的对策	对第二位制造企业的对策	对三位制造企业的对策	第四位制造企业的对策	对第五位制造企业的对策	基本战略
第一位企业	①	· 包围战术 · 稳定竞争 · 掌握差别 · 用销售力量和财务力量保持优势	· 包围战术 · 稳定竞争 · 有效地利用第三位制造企业对付第二位制造厂 · 同盟化	· 包围战术 · 阻碍和第二位制造厂同盟	· 创造互补的关系 · 集团化 · 作为适应市场变化的尖兵来使用	· 稳定市场 · 稳定竞争 · 包围战术 · 和第二位保持差距
第二位企业	· 在力量用尽时休战 · 等待环境变化, 注意掌握机会 · 在新领域领先 · 以产品和技术力量为中心 · 打进现有领域	②	· 保持 20% 以上的差距 · 阻碍第三位制造厂和第一位结成同盟 · 协调对第一位的战略	· 和第四位制造厂协调, 使市场稳定 · 作为对第三位的战略, 和第四位同盟	· 创造互补的关系 · 支持第五位制造厂的产品、市场差别战略	· 到力量用尽时和第一位休战 · 注意市场变化, 争取在新领域领先 · 看准时机挑战
第三位企业	· 采取协调的路线 · 共存战略 · 作为对第二制造厂的对策, 和第一位制造厂同盟 · 不能和第一位结成同盟时, 和第二位的制造厂共同向第一位挑战	· 和第一位结成同盟向第二位挑战 · 把第二位打败 · 把当前的目标集中到第二位	③	· 对第四位保持差距 · 在竞争上不搞过分的刺激	· 成为五位以下集团的领导者 · 防止向第一、二位制造厂集中 · 作为使市场不稳定的尖兵来使用	· 和第一位同盟 · 把第二位打败 · 把五位以下组成集团, 使市场不稳定 · 越过第二位, 目标是第一位
第四位企业	· 把第四位以下的集结起来, 形成和第一位对等的集团 · 和第一位共同努力稳定市场 · 用差别的产品和第一位共存	· 用四位以下的集体力量向第二位挑战 · 要避免市场不稳定	· 扯第三位的后腿, 聚集三位以下的集团 · 要避免竞争激化	④	· 成为五位以下的集团的领导者 · 创造弱者的集结条件	· 把五位以下组成集团 · 和第一位协调 · 努力稳定市场
第五位企业	· 确立共存条件 · 和第一位共存 · 做到不被敌视 · 稳定市场	· 在思想上准备竞争 · 稳定市场 · 基本上用对第一位的战略	· 在思想上不准备竞争 · 稳定市场 · 基本上用对等一位的战略	· 用有差别的产品向第四位挑战	⑤	· 思想上不准备竞争 · 和第一位共存 · 稳定市场 · 在别的领域倾注力量