

□ 李扣庆 陈启杰

联合竞争——商业企业决胜新战略

市场经济是一种竞争经济,任何一个企业都只是竞争网络中的一个结点。随着改革开放的深入和社会主义市场经济的发展,中国的商业企业正面临着前所未有的严峻的竞争形势。一方面,社会生产的发展、商品的丰富,从根本上改变了市场供求的基本格局,买方市场的形成导致卖方竞争日益激烈。近年来全国各地各业经商和大兴商业设施建设,使原先商业服务设施不足的局面一举转变为过剩。另一方面,随着收入水平提高、购买能力增强,消费需求越来越多样化,消费者越来越成熟,消费的选择性增强,对商业企业的要求日益提高。再则,国外越来越多的著名零售商进入我国,其雄厚的资本实力、先进的经营方式和丰富的竞争经验使市场化和国际化经营的历史都还很短的中国商业企业不得不面对国内竞争国际化的严峻局面。加之各种改革措施的实施使得国内大多数行业的进入障碍大大降低,资源在行业之间和行业内部转移的自由度增强,企业所面临的国内竞争强度也在不断增强。总之,商业企业面对的是一个经营难度不断提高的市场。生意越来越难做,经济效益日趋下降。

面对日趋激烈的竞争态势,许多企业采取了多种多样的竞争对策措施,以强化自身的竞争优势,扩大市场份额。例如,不少行业发生的广告战,上海、北京等城市曾引起广泛关注的零售企业间的价格竞争,日益繁多的促销手段等均是企业为求生存的竞争之举。以强化优势、扩大市场份额为竞争的动机,无疑是正确的。一些企业经过优化资源配置或采用连锁经营的方式,以应对国内外竞争,在满足不断变化的市场需求的过程中,取得了十分明显的成效。但是,值得注意的是,许多企业在面对竞争、应对竞争的过程中,没有充分地认识到竞争过程中的合作因素,只是用传统的简单的竞争手段应付各种各样的竞争,效果并不理想。在现代社会经济条件下,竞争和合作是矛盾的统一体,两者既是对立的,更是统一的,联合竞争是现代竞争的新手段。企业在充分认识到各种竞争关系中的矛盾性的同时,也必须充分认识并发展、利用各种合作关系,并通过合作,实现更有效率的竞争和发展。我们认为,以下联合竞争战略可以成为商业企业决胜的新武器。

一、行业竞争性联合战略

实践中,企业往往比较重视行业内部同类企业之间的竞争,而忽视行业之间的竞争。事实上,竞争不仅存在于企业之间,也存在于不同的行业之间。围绕着满足相近最终需求的不同产品的生产和流通,上下游企业及同一层次的不同企业共同组合形成了不同的行业。竞争往往不仅在各个行业内部的不同企业之间展开,而且也在不同行业之间展开。竞争的结果是,如果某一个行业更能赢得消费者,建立起属于自己的忠诚的顾客队伍,在竞争中取得优势,参与该行

业经营的企业就能赢得更大的发展空间。而如果某一行业在竞争中处于劣势,参与该行业经营的企业就可能面临生存危机。

行业竞争是客观存在的。它不但存在于工业企业中,也同样存在于商业企业中。近年来,由于超市业态的快速发展,百货行业等的客源和购买力分流就是行业竞争的典型。又如西式快餐业进入中国市场后,餐饮业的竞争就不仅只是中餐馆与中餐馆之间、西式快餐店与西式快餐店之间、中餐馆与西式快餐店之间的竞争,而且也是中餐业与西式快餐业之间的竞争。

实行业竞争性联合战略,就是指处于同一个行业内部的企业,采取一定程度的协同行为,展开对本行业有竞争关系行业的竞争。实行业竞争性联合战略,首先,企业对行业竞争要有一个准确的认识,即既要充分认识到同行之间存在着直接的竞争关系,也要认识到本行业在同其他行业的竞争过程中具有共同的利益。在同行竞争的同时也谋求合作,共同努力,积极开展行业间竞争。

其次,同行业内部的竞争要限定在适度的范围之内,避免过度的竞争。特别是在同行业的竞争危及行业的生存和发展,或在行业遭受其他行业的竞争压力之际,同行的企业更应该注意维护共同利益,适当限制同行的竞争,实行某种联合。

第三,同一个行业内部的企业,要共同改变服务方式和服务态度,树立良好的行业形象,在提高整个行业地位、扩大整个行业市场份额的前提下,实现企业本身的良好成长。

第四,要通过组建行业协会、同业企业家联合会等机构或组织形式,制定行业行规,加强对行业发展所面临的环境分析,研究行业发展的条件和对策,协调行业内企业之间的关系,为行业的发展提供保障。

二、上下游价值链联合战略

企业为获取一定的市场份额而进行的竞争,实际上是为顾客提供价值的竞争。在竞争过程中,谁能以更高的效率为顾客提供价值,能以更快的速度对顾客需求变化作出反应,谁就能赢得顾客。

商业企业向顾客提供价值是在销售商品和提供服务的过程中实现的,但是,在消费需求变化越来越迅速,市场范围不断扩大的情况下,一个高效率的价值提供系统是无法由单个商业企业建立起来的,而是应该包括与消费者直接接触的零售企业以及上游的批发企业、产品生产企业、原材料供应商等。这一要求导致市场竞争从形式到内容的演变。美国著名市场营销专家麦卡锡在归纳市场竞争优势时提出了“供应优势”(SUPPLY ADVANTAGE)的概念,意指一个具有竞争优势的企业应该获得其经营价值链中上一个环节的有力支撑,就商业企业而言,要有优良的供货商或供货渠道。而众所周知的“纵向一体化战略”则是在产权意义上建立的完整的价值提供系统。

上下游价值链联合竞争是指由上下游企业联合组成完整的价值提供系统而展开的竞争,它是一种联合竞争的形式。美国著名的市场营销专家科特勒在《营销管理》一书中所举的例子能够很清楚地展示发生在企业竞争过程中的这种带有革命性的变革。Levi Strauss 是一家知名的牛仔裤生产商,Sears 公司则是其主要的经销商。每天晚上,借助于电子数据交换手段,Levi Strauss 从 Sears 及其他经销商那里获得有关不同尺寸和式样牛仔裤销售的信息,然后,Levi Strauss 则向其原料(牛仔布料)供应商 Milliken 公司发出要求次日交货的电子定单,Milliken 公司又向布纤维供应商 Du Pont 发出订购更多纤维的定单。在这样一个供应链中,所有

的合作伙伴都围绕着最新的市场销售信息来管理自身的生产和销售。在满足市场对牛仔裤的需求及应对其他牛仔服装生产商和经销商的竞争中,不仅仅只是 Levi Strauss 与其主要竞争对手 Wrangler 之间的竞争,而是以原材料供应和产成品销售为纽带所连接起来的由若干企业所组成的企业群体之间的竞争。在这里,竞争的成败就不仅仅取决于整个链条中单个企业经营的质量,而是取决于整个链条中所有企业经营的质量,取决于链条中各个企业之间信息网络构建及其运用的水平,取决于网络中各个企业之间伙伴关系的耦合程度。哪个企业更善于发展自己与上下游企业之间的合作关系,哪个企业就可能赢得竞争。

中国传统的流通体制是一种工商分离、内外贸分割、批零分家、严格分工的体系,改革开放以后,情况有了很大改变,但上下价值链联合竞争尚未受到足够的重视。面对激烈的市场竞争,商业企业应该理清自己所售商品的供应链,甄别评价不同的商品供应商,加强信息网络建设,与重点的供应商建立长期的战略伙伴关系,形成快速的市场反应系统,充分应用上下价值链联合竞争这一有效的手段。在国外零售商大举进入,竞争态势日趋严峻的形势下,优化上下游价值链,对国内零售企业以及工业企业的发展,都是十分重要的。

三、地缘性联合战略

“商业中心”是零售经营理论中十分重要的基本概念。它既是一个地缘概念,又是一个经济概念。它是在长期的社会经济发展过程中,逐步形成的由许多商业企业和服务企业组成的集合体。按现代“协同论”,同一区域内的企业协同发展,“店多成市”,形成具有一定功能的商业中心。

以往,人们研究较多的是同一商业中心内不同企业之间的竞争关系以及不同商业中心之间同类企业之间的竞争,而很少研究商业中心之间的竞争关系。事实上,除了处于同一商业中心内的商业企业之间存在直接竞争外,不同商业中心之间也展开竞争,而且,这种竞争有不断加剧之势。这是因为,第一,每个商业中心和每个商店都有其“商圈”,不同商业中心及其商店的商圈往往是重叠的;第二,随着城市建设的快速发展,原有商业中心的空间范围有不断扩大的趋势,新的商业中心又不断涌现,商业中心之间原有的格局经常在发生变化;第三,购买力是流动的。在交通、通讯技术日渐发达的今天,购买力的流动日益频繁和容易。

商业中心之间的竞争对企业具有重要意义。由于在一个城市或一个地区之内,购买力基本上是一个常数,它在不同商业中心之间分配,而购买力是流动的,为此,商业中心之间必然存在着对购买力的竞争。哪一个区域能够吸引足够的购买力,哪个区域就可能赢得商业上的繁荣,处于其中的商业企业的经营就相对有利。如果一个商业中心在消费者心目中失去了吸引力,则处于该中心内的企业就很难取得理想的效益。

商业区域竞争力既与商业区域所处的地理位置,特别是交通条件,以及商业网点布局有十分密切的关系,也与商业区域本身所形成的服务能力和服务特色有很密切的关系。因此,从政府角度看,应该注意做好城市建设的规划及对网点布局的宏观调控,避免引起不同商业区域之间的过度竞争和不合理竞争,导致社会资源的浪费。

对处于商业中心内的商业企业而言,应该采取正确的地缘性联合竞争战略。首先,企业要充分认识商业区域竞争的客观性和意义,理解同一商业区域内企业之间既互相竞争,又互相关联的关系。

其次,处于同一个商业区域内的企业,应尽量采取错位竞争的策略,即企业之间在经营领

域、服务对象、商品定位、经营特色、营销策略等方面,进行适当的错位,不雷同,避免同区域企业之间更多的正面竞争。这方面,上海徐家汇商业区域的实践是一个很好的典型。

第三,同一中心内的企业要共同认识本区域所处的地理位置,分析商圈的大小,认清本区域的竞争优势和特点,协调行动,通过联合行动、互补经营等形式,形成区域的特色,扩大区域的功能和营销能力。

第四,树立整个区域的整体形象。可以通过形象设计和形象定位,并进行坚持不懈的努力,在广告宣传、公共关系等方面突出商业区域的整体形象的塑造和推广,扩大整个商业中心的竞争力和吸引力,做大整个中心的馅饼份额,进而再谋求自身获得较大的份额。

四、规模经济性联合战略

规模经济是一个重要的经济概念,对商业企业同样具有重要意义。一个商业企业是否具备必要的经济规模,往往在很大的程度上影响其竞争力。为了形成必要的经济规模,求得规模效益,企业可以通过自我扩张的方式,但这种方式的扩张速度有限;也可以通过企业购并的资产重组方式,现代营销理论中企业增长的“横向一体化战略”即体现了这一要求。重组方式是一种能快速实现规模扩张的途径,但是,其实施的难度较大。然而,以产权一体化为特征的途径无疑是企业应该加以注意的。但我们认为,非产权一体化的规模经济性联合是一种具有灵活易行,能迅速扩大经营规模的更值得加以注意的方式。

近年来,越来越多的商业企业以打入外省市来求得扩张。中国是一个大国,各地在经济、社会文化、自然地理以及经商理念、行为方式等方面存在很大的差异,一个企业进入一个新的市场面临着巨大的风险,选择一个对新市场有很深了解和丰富经验的当地企业进行合作,则可以充分利用当地企业的经验和渠道,降低进入新市场的风险。由于以产权一体化为特征的紧密型的联合往往难度较大,操作困难,松散型的规模经济性联合显得灵活易行。

商业企业的分销能力是其竞争力的重要组成部分,规模无疑是制约分销能力的重要因素。现代营销中,一些生产企业往往根据分销能力来选择中间商;有些生产企业在组建其产品销售网络时乐于选择窄渠道策略,从而需要中间商具有较强的分销能力;有些大型或超大型生产企业的产品销售需要具有很强分销能力的商业企业与之相适应;有些产品需要由中间商在短时间内迅速在较大的市场范围内销售,并扩大其市场份额。从目前中国的商业企业的现状看,尚无一家企业具有足够的分销能力承担这一职能。而规模经济性联合是实现上述要求的有效途径。同区域或异地的商业企业之间结成销售联合体,利益均沾,风险共担,协同努力,将迅速地增加分销能力,适应现代化大生产和市场竞争的需要。

知识经济的核心是创新。但在创新过程中,尤其是重大的技术创新的过程中,需要企业注入巨额资金,并承担创新失败的风险。发达国家在把现代科技应用到商业流通领域方面已经取得重大突破,我国在这方面的差距很大,技术创新任重而道远,需要有大量的人力、财力和物力的投入作保证,这是一般企业的财力难以承受的。联合同类商业企业共同承担创新所需要的资金投入,运用两个甚至多个企业的资金和技术实力,不仅能加强创新的技术力量,而且也使创新得到更充分的资金支持,提高了创新成功的概率,为联合各方都带来巨大的利益。

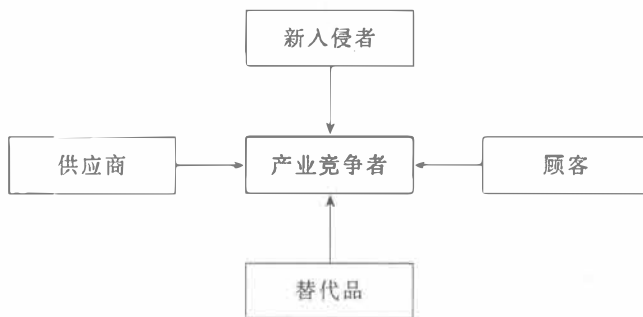
在应付各自的竞争对手的同时,很多企业之间存在的是相互补充的关系。这种补充关系作为一种由市场需求结构所决定的客观存在,通常是由消费者来实现的。但是,如果企业能够主动认识并完善这种互补关系,则既能保证较好地满足消费需求,也能形成流通的规模经济,为

企业自身的发展创造更好的条件。

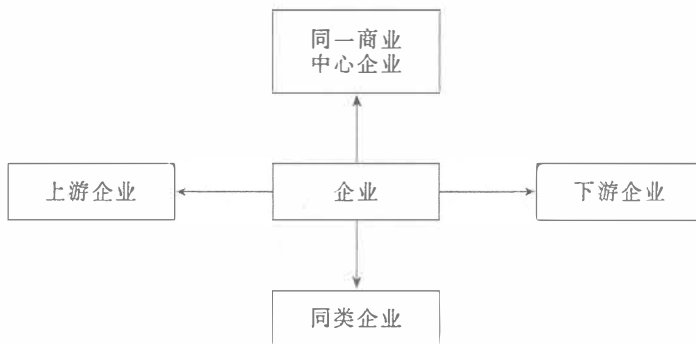
联合竞争还可以有其他的战略,比如规避风险性联合战略、互补性联合战略等等。

在市场经济条件下,企业发展必然面临着各种各样的竞争。迈克尔·波特将企业所面临的竞争力量概括为现有企业之间的竞争、来自潜在进入者的竞争威胁、来自替代品的竞争威胁、与供应商的竞争及与顾客的竞争等五个方面(附图1)。有些学者认为,除了这五种竞争力量外,还有与政府的竞争。我们认为,在企业经营过程中,清醒地认识所面临的竞争环境,认清所面对的各种不同的竞争力量,对企业的发展确实是至关重要的。但是,企业在具有强烈的竞争意识,认清其所面临的竞争对手及竞争威胁的同时,必须要认识到合作的必要性和合作的价值,要研究附图2中所示的各种合作关系,并努力地创造条件,形成为其发展所必要的各种合作关系,在竞争过程中合作,利用合作去强化自身的竞争优势。

附图1:产业结构因素模型



附图2:企业潜在合作方向



主要参考文献:

1. Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff, Co-opetition, DOUBLEDAY, 1996.
2. Philip Kotler, MARKETING MANAGEMETN, Analysis, Planning, Implementation, and Control, Ninth Edition, Prentice-Hall Inc. 1997.

3. 迈克尔·波特著,陈悦译:《竞争优势》,华夏出版社1997年1月北京第1版。

(陈启杰系上海财经大学教授,李扣庆系上海财经大学副教授;单位邮编为200433)