

# 产业分析:五力竞争还是六力互动\*

复旦大学管理学院 项保华 东南大学经济管理学院 李庆华

[摘要]企业战略管理的一个重要环节是进行产业分析,产业分析的重要目的是帮助企业了解和把握产业的经营格局与变化趋势,而经典的五力竞争模型描述了“见物不见人”的产业竞争格局。基于对五力竞争模型的理论基础、内在逻辑、尤其是应用局限的剖析,本文提出了能够描述具有人际互赖特征的竞合演化过程的六力互动模型,探讨了该模型在指导我国企业战略管理方面的理论与实践启示。

[关键词]产业分析 五力竞争模型 六力互动模型

## 一、五力竞争模型的局限

产业分析的一个重要目的是帮助企业了解和把握产业的经营格局与变化趋势,如各种市场力量的结构、来源、强度以及动因等,并在此基础上制定和实施企业战略。产业分析的经典工具是五力竞争模型,它是哈佛商学院迈克尔·E·波特教授在其 1980 年出版的《竞争战略——产业与竞争者分析技巧》一书中提出的,如图 1 所示(Porter,1980)。波特认为,企业战略定位所关心的是其在所在产业的竞争强度,竞争强度则取决于市场上存在的五种基本竞争力量,即源自同行企业、供方、买方、替代品厂商、潜在进入者的力量。正是上述五种竞争力量的联合强度,影响和决定了企业在产业中的最终盈利潜力。根据波特提出的五力竞争模型,企业可以通过产业分析,了解自身所面临的五种竞争力量的情况,进而采取相应的竞争性行动,增强自身竞争实力,抵御或削弱五种竞争力量的影响,以使自身处于更好的竞争地位和保持良好的盈利能力。

五力竞争模型作为产业分析的经典工具,在被企业用来分析产业的竞争强度和盈利潜力时,关注的主要问题是如何增强企业自身的竞争力量,使企业在市场竞争中获得主动地位。但是,必须看到,五力竞争模型只是一个产业与竞争者分析的工具,它本身并不提供战略决策所需要的价值判断。增强自身竞争力量是每个企业都必须关注的问题,然而,企业更应关注的问题是,增强自身竞争力量是否必然导致企业经营绩效提高?事实上,在企业生存与发展的过程中,如何正确地行使其所拥有的竞争力量,是企业战略必须考虑的更为重要的问题——是寻求各方长期互惠合作与共同发展?还是追求自身短期竞争优势与高额回报?不同的企业将会有不同的选择。另外,波特从产业组织经济学角度提出的五力竞争模型,实际上主要是面向政府的,从中得到的有关结论,可以为政府制定产业政策提供依据。如果某个企业借助五力竞争模型,可以从产业分析中寻求企业战略制定与实施的依据,那么产业内的其他企业同样也可以获得类似的结论,这就意味着,五力竞争模型最后导出的结论可能对于所有企业都是适用的。因此,不能指望通过五力竞争模型进行产业分析,指导企业构建具有企业属性的战略,帮助企业走出产业竞争手段趋同或结构恶化的困境。

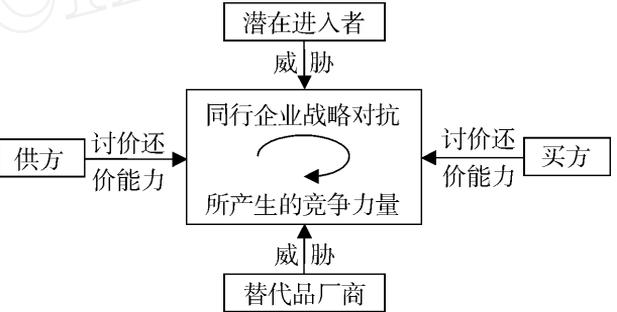


图 1 产业分析的五力竞争模型示意图

对于五力竞争模型,现实中存在着许多误解与误用。首先,认为据此可以指导竞争战略的制定,而竞争战略就是企业战略。实际上竞争战略与合作战略一样,只是企业获得生存和发展的一种手段,本质上是企业实现战略目标的一种工具,而非企业追求的战略目标本身,因而需要在企业战略指导下正确进行运用。其次,这种指导思想上的问题,还表现在对于五力竞争模型的直观理解上。正如图 1 所示,企业处于五种竞争力量的作用中心,所有箭头均指向企业,似乎产业中的其它所有市场主体都在为增加自身竞争力量而对企业施加压力,而企业也正处于一种四面楚歌的境地。同行企业、替代品厂商、潜在进入者都是企业的现实或潜在竞争对手,企业的供方与买方也都是企业的讨价还价对象,那么,它们是否可能作为企业的短期或者长期合作者而存在?显然,这不是五力竞争模型所能回答的,也不是波特提出五力竞争模型时所试图回答的。

如果单纯从理论层面上来看,波特的五力竞争模型也存在着某些先天不足。格兰特就曾提出这样的疑问,实际市场中到底存在几种竞争力量?五种还是六种?也许还存在着第六种力量,这就是源自互补品厂商的竞争力量(Grant,2002)。但是,不管是五力还是六力,这些讨论均存在着共同的问题——认为这些市场主体都属于竞争力量,而不是合作力量。然而,如果在五力竞争模型中不是将各种力量看成类似物理学中无人性的“质点”,而是看成反映了企业经营者偏好的行为主体,那么将会发现,不同企业及其经营者之间所存在的历史关系的性质,将会影响到这些企业的市场行为。例如:就两位企业经营者个体来说,无论他们所在的企业是横向同行关系还是纵向交易关系,若长期以来个人关系一直很好,则在未来就很有可能表现出默契合作的行为;若长期以来个人关系一直很糟,则在未来就很有可能表现出明争暗斗的行为。这也就意味着,要了解和把握产业的竞争强度、盈利能力及其变化趋势,不仅需要产业构成情况、企业竞争地位等条件的分析,而且

\* [基金项目]国家自然科学基金项目:企业竞合互动机制研究(项目主持人:项保华;项目批准号:70272018)。

需要进行产业和企业层次的文化传统、价值观念、历史关系等条件的分析,但这些都是五力竞争模型所未曾提到的。

正是考虑到产业和企业层次的文化传统、价值观念、历史关系等条件的作用和影响,尤其是企业经营者人性因素的差异,产业中同时扮演多种力量的企业或者某种力量系统内部各企业之间,存在着既竞争又合作的双重关系。如果在战略分析与战略选择尚未做出之前,就对这些将要探讨的市场力量的性质作出界定,认为是竞争性的而不是合作性的,必然会使产业分析的视野受到一定程度的限制,甚至还有可能因此而失去产业分析应有的客观性。进一步地,考虑时间序列因素,跨期考察不同历史时段产业内部各种市场力量的动态演化关系,也许可以发现,除了客观存在的竞争关系以外,其中还存在着许多相互依存、共生互应的关系。关于这种合作关系及其作用的观点,波特在其 1990 年出版的《国家竞争优势》一书中已有论述(Porter,1990)。在该书中,波特提出了进行国家竞争优势分析的“钻石模型”,系统考察了熟练劳动力或基础设施等生产要素条件,当地市场的顾客需求等情况,相关支撑产业发展状况,国内企业的战略、结构、竞争,还有政府与机会因素的影响,讨论了这些因素之间存在的互动、互赖关系及其对于企业竞争优势形成的影响,以此作为探讨区域或国家竞争优势产生的基础。

### 二、六力互动模型的提出

为了克服波特的五力竞争模型所存在的先入为主的竞争导向的缺陷,更为关注企业与产业环境中其它各种市场力量之间存在的互动关系,这里特别提出包括供方、买方、替代品厂商、互补品厂商、同行厂商、潜在进入者等六种市场力量的互动关系分析模型(以下简称“六力互动模型”,见图 2),以作为对于企业竞争合作生态剖析的框架。提出六力互动模型的基本考虑是,产业中包括企业在内的各种市场主体之间存在着既竞争又合作的微妙关系,这种关系受到各种市场主体主观认知、行为习惯、价值取向等方面因素的重要影响,并且随着企业环境、使命、实力的变化以及各方的行为互动而呈现动态变化之势。因此,企业不应事先对其中某一市场主体作出是竞争对手还是合作伙伴的假设,而且,更加值得注意的是,要防止在主观臆测的基础上将可能的合作伙伴看成是竞争对手,并对其采取极不友好的针对性行动,从而导致“自我实现”预期的效果——将潜在的合作伙伴转变成了现实的竞争对手。

根据主客互动战略定位理论,六力互动模型认为,在企业内外环境中,必定存在着某种能够促进有关各方共同发展的经营模式,关键在于如何发现这种经营模式并进行成功运作。例如,从长期来看,作为企业生存和发展根本基础的顾客、股东、员工、社会之间存在着共同的利益关系,因而市场主体互动关系的核心在于,如何协调好各方之间的短期利益分配关系,以达成多赢的战略目标。从产业链的角度来看,企业与原材料供方、产品或服务的买方之间,至少在如何满足最终顾客需求、扩大市场发展空间方面,存在着利害相关、存亡与共的关系。当然,面对现实可获的短期基本确定的个体利益,以及未来可待的长期可以做大的共同利益,许多企业往往倾向于为自己争取更多的眼前利益,而不愿去等待未来可能存在而目前尚无着落的长远利益。正是由于这种心理倾向与思维定势的存在与影响,寻求产业中各种市场主体共同发展的关键是要改变某些妨碍合作的主观预设,实现经营思路与模式的创新,从而为企业以及相关企业群体获得优越于其它企业以及相关企业群体的高额回报。当然,强调关注可能的合作机会,并不意味着现实中可以不讲条件、不分场合地采取合作对策。这里的关键在于,企业必须对竞争与合作的前提假设与现实可能有着清醒的认识,以便权衡采取相应的对策。

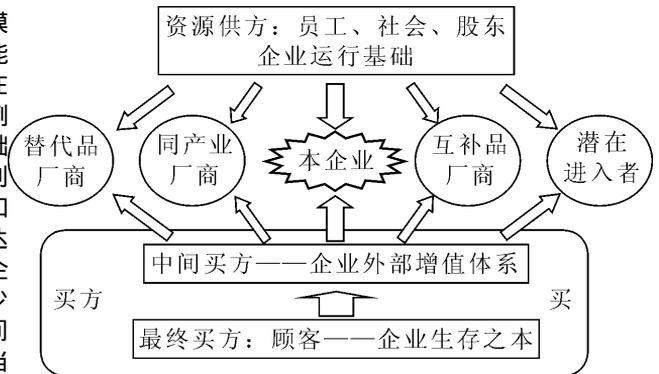


图 2 产业分析的六力竞争互动模型示意图

第一,从企业涉及的产业链角度考虑,在六力互动模型中先不考虑替代品厂商、同行厂商、互补品厂商、潜在进入者这几种市场主体的作用,将它们暂时去掉,可以发现模型的剩余部分呈树状结构。这里,树的根系就是企业的买方,根系发达与否关键在于最终买方中能够购买企业产品或服务的顾客队伍的大小,这支队伍越大,表示企业生存的活力越强。树的枝叶在于企业的供方,枝叶的茂盛与否关键在于资源供方中看好企业发展前景的队伍大小,这支队伍越大,表示企业运行的基础越强。姑且将上述讨论概括为“经营树原理”,其中所要表达的基本思想是,正如一棵树的生长不仅需要土壤的养分,而且需要阳光的沐浴一样,企业的长期生存和发展既需要发达的根系——具有盈利性和成长性的顾客群体,也需要繁茂的枝叶——具有稳定而健康的互动关系的资源供方,同时,企业也将为它的各种利益相关者作出自己的贡献,而这正是现代企业经营必须跨期动态平衡地兼顾“四满意”(顾客、股东、员工、社会)这一企业立身之本所要求的。

第二,从合作的角度出发,考察企业、替代品厂商、同行厂商、互补品厂商、潜在进入者这几种市场主体之间的关系,可以发现在企业与其他主体之间存在着特定的相互合作的可能。例如,可以与互补品厂商合作,通过提供配套产品或系列服务,更好地满足企业现有顾客的需要;可以与同行厂商合作,共同突破产业市场拓展

的障碍,争取更大的顾客规模,得到更多的资本支持;可以与潜在进入者结盟,增强自身在产业中的实力地位;可以与替代品厂商合作,更好地满足具有不同偏好的顾客的需要。当然,要保证这些合作获得成功,关键在于能否找到适当的制度安排方式,确保通过合作能够提升参与各方的共同利益,并做到在合作各方之间合理地分配由合作所带来的利益。有鉴于此,企业合作应该从加强参与合作各方的沟通入手,以便于在具备目标共识的基础上达成合作各方利益的合理分配,逐渐形成相互合作的企业群体,最终实现整个合作的企业群体相对于其他非合作的企业群体的更快速、更和谐的持续发展。

第三,从竞争的角度出发,考察企业、替代品厂商、同行厂商、互补品厂商、潜在进入者这几种主体之间的关系,可见在他们之间实际上并不存在直接的相互对抗,竞争在本质上最终只是表现在以下两个方面。一是争夺资源,即对于资源供方也就是企业运行基础的争夺。如尽力争取其他市场主体拥有的关键经营人才或技术人才为本方服务;伺机诱引其他市场主体拥有的一般管理人员或熟练技术工人成为企业中的成员;努力促进企业自身能够得到投资者或当地政府的更大支持等。二是争夺顾客,即对于产品或服务买方也就是企业外部增值体系和最终顾客的争夺。如采取改善产品质量、降低产品价格、搞好售后服务、提升企业形象等措施,增加企业的产品或服务相对于其他企业的产品或服务的竞争力,从而吸引更多的顾客。由此可见,企业增强市场竞争力应该从加强与资源供方及产品买方的沟通入手,并与这两者形成紧密的良性互动关系,从而获得和保持经营优势,而那种眼睛只盯着竞争对手或其他企业的做法实际上并不可取。

第四,从互动的角度出发,考察企业、替代品厂商、同行厂商、互补品厂商、潜在进入者这几种主体之间的关系,可见彼此之间均存在着竞争或合作的双重可能。在这里,合作主要表现在对于经营资源及市场增量的开拓上,例如,其中的任意两家联手,将会提升相对于其他企业的竞争力量,从而可以获得更大的资源与市场优势。竞争主要表现在对于经营资源及市场存量的分割上,例如,各方从共同的投资者那里争夺相对有限的财务资源,在一定的时期内争取获得更大的市场份额等。由此可见,这几种主体之间实际上存在着既竞争又合作的关系,特别地,在一个快速成长的新兴市场上,将蕴含着更大的通过相互合作共同做大整个市场的可能,而在一个增长缓慢的成熟市场上,将表现出更大的相互争夺现有市场以攫取现实利益的可能。就与企业经营密切相关的局部市场来说,无论是竞争还是合作,关键在于能否推动各相关企业在整个产业及市场中不断壮大,从而形成优势产业集群,相对于其他局部市场而言表现出更好的发展态势。

总之,从整体经济运行的角度来看,在一定时期内,供方资源与买方预算毕竟会受到社会资源总量与社会购买能力的制约,从而导致不同产业作为整体相互之间客观存在着对于资源与顾客的竞争。但是,就一个特定的产业以及一个企业的上下游关系伙伴而言,这种制约似乎又并不是很强,甚至可以认为资源总量与购买能力基本上是有限的。这也就意味着,六种市场力量之间的关系将更多地体现在局部领域的合作多赢与整体层面的对于社会资源及顾客钱袋的竞争,也许正因为如此,人们常说:商场中“没有永远的敌人,只有永远的利益”。

### 三、模型应用的基本启示

从理论层面来看,波特长期从事产业组织理论与竞争战略的研究,致力于在经济理论与企业实践间架设桥梁,其所提出的五力竞争模型,本质上还是一种基于经济学比较静态研究方法的假设与思路。首先,隐含假设了资源稀缺性,从而更多地强调了市场的竞争特性而忽略了市场的合作可能。事实上,如果从宏观整体的资源配置角度作短期静态考察,一种资源用于甲企业就不能用于乙企业,似乎竞争是占主导地位的;但是,如果从微观局部的企业运作角度作长期动态考察,一方面对企业个体而言,可以认为资源供给是无限的,另一方面资源总量也是可变的,企业间存在着通过合作谋求发展的可能。其次,隐含假设了信息完全性,提供的是细节完备的分析框架。在实践中,如果按此思路进行分析,一方面信息收集成本太高,另一方面操作时间太长,结果可能造成由于战略思考耗时太多,反而使得企业没有时间考虑如何行动。而且更为重要的是,在环境动态变化的条件下,一旦分析完成,面临的现实状况又已发生变化。第三,隐含假设了经济人目标,即所有企业都将谋求在给定产业条件下争取实现自身利益最大化,从而强调了市场的个体竞争逐利性而忽视了市场的群体合作互惠性。

从实践层面来看,勿庸讳言,单个经济实体在一定时期内市场竞争力的增强,可以通过剥夺他人的利益来实现,但是全球经济网络的长期生存力的延续,需要依赖互惠多赢的合作体系来维持。因此,在利用各种产业分析工具,进行企业或产业、区域或国家竞争优势解剖时,如果过分关注“竞争”而不是“优势”,也许会造成指导思想上的偏差,主要表现在以下方面。一是,如果将过多的精力放在考虑竞争者做什么上,可能会在无意中使企业忽视自身特色的建设,甚至还有可能没有时间思考自己应该做些什么。二是,以竞争为导向进行的竞争者分析所依据的信息,要么很难得到,要么极不准确,因为在某种特定的竞争氛围中,竞争者一般不会主动地将真实有用的信息透露出来。三是,即使能够得到信息,也许更多的只是关于过去而不是未来的,而未来将随着企业与竞争者的互动而改变,难以事先预料。四是,关于竞争者的真实信息大多会在顾客身上反映出来,所以,与其低效或无效地进行竞争者分析,还不如注意做好顾客需求研究,随时了解顾客群体的需求及其变化趋势。五是,竞争与合作的格局是不断变化的,有时,“对手的对手也可能成为合作伙伴”,需要企业根据时间、情境等条件的变化灵动地加以把握。因此,如果将分析重心从“竞争”转移到“优势”构建上,就会发现,企业经营的战略目标既可以通过竞争,也可以通过合作来实现。需要强调的是,竞争与合作在本质上只是企业获得经营优势的手段,而且,竞争与合作往往是一个交互反复的作用过程,即竞争可以是合作的结果,合作也可以是竞争的结果。

# 当代战略联盟的动机及发展趋势分析

山东大学管理学院 王立生 浙江大学管理学院 谢子远

[摘要] 战略联盟是一种重要的组织创新形式。战略联盟的兴起不仅改变了传统的企业边界,也改变了竞争的环境和竞争的方式,战略联盟的重要性不断增强,因而日益成为企业寻求持久竞争优势的一种工具。战略联盟最本质的特征在于它是“竞争性合作组织”。本文主要分析和探讨战略联盟和结盟的动机以及战略联盟的发展与演变趋势。

[关键词] 战略联盟 联盟动机与趋势 组织学习与创新

## 一、引言:战略联盟概述

当今世界,竞争日益全球化、多样化、复杂化,越来越多的企业走上了战略联盟的道路。战略联盟的兴起不仅改变了传统的企业边界,也改变了竞争的环境和竞争形式。现在的国际竞争已不仅是单个的企业与企业之间的竞争,而是越来越呈现出集团竞争的趋势。战略联盟作为企业寻求竞争优势的一种工具,其战略重要性正在不断增强。尽管人们对于战略联盟的定义和本质仍众说纷纭,但基本上存在两个共同点:第一,战略联盟是一种协议关系。第二,战略联盟是为了达到一定的战略目标而组建的。战略联盟从动态来看,是一种竞争策略。从静态来看,战略联盟作为一种重要的组织创新形式,是一种合作方式,但又有别于传统的合作方式。战略联盟的根本目的在于“协同竞争”,这也是企业结成战略联盟的最根本出发点。至于战略联盟的边界问题,正如 Pierre Dussauge 和 Bernard Garrette 两位教授所言,战略联盟不能用来指任何一种公司之间的联系或协定。战略联盟定义的一个关键要素是联盟各方不管协议如何,每一方仍然保持独立,并未达到合并的程度。英国的管理学者 Child, J. 和 Faulkner, D. 也认为,在战略联盟之中,联盟各方在追求共同目标的同时并不丢失各方的战略自治性,也不丢失他们自身的特定利益。实际上,很多所谓的战略联盟无论从战略意图还是从合作精神的角度都不能称为真正的联盟。按照联盟各方的合作程度,笔者把战略联盟划分为两大类,即初级(或松散的)战略联盟和高级(紧密的)战略联盟。大多数成功的战略联盟都经历了从初级到高级的过程,因为随着合作各方了解的深入和合作的加强,合作各方的关系也有松散发展到紧密,合作的范围进一步扩大,联盟的边界进一步拓展。本文主要根据国内外的相关资料,分析战略联盟的结盟动机和发展趋势。

## 二、战略联盟的动机分析

当今时代,各企业面临的情形恰如“逆水行舟,不进则退”。竞争的加剧,导致竞争成本的急剧上升。任何成功企业都不愿跟对方单兵相接,导致两败俱伤,而让第三者得利。在这种情况下,企业界出现了“双赢理论”:松下幸之助提倡“人同此心,舍身处地,立场轮换,创造双赢”。在美国企业界,有一句名言“既然你不能打倒它,就与它合作”。这也是战略联盟产生的一个原因。如格兰仕从 1992 年开始实施产业转移,从小到大,从弱到强,在 10 年的时间里发展成为微波炉行业的龙头老大。在与跨国公司和国内企业地的恶战中,其规模不断扩大,成本不断降低,市场份额不断提高,在国内市场占有率达 70%,在国际市场占有率达 30%,并且成功地把三星、东芝等跨国公司抛在后面。正是在这种情况下,格兰仕的“娘家”世界著名的电器制造商——东芝公司的常务董事南坡一朗先生表示:“愿意全力以赴配合格兰仕进一步发展”。欧洲菲利公司和法国奥尔公司愿意与格兰仕公司组成战略联盟,将格兰仕品牌推向全球第一。

20 世纪 90 年代以来,战略联盟迅速发展的原因是多方面的,概括起来,主要可从以下几方面来分析:

(1) 世界经济一体化与各种壁垒之间的内在矛盾依然存在。一方面,世界经济趋于一体化,全球化,企业为了生存和发展,十分有必要进入国际市场。另一方面,世界经济存在集团化,区域化趋向,存在着种种投资限制和贸易壁垒,严重阻碍了企业进行全球经营活动。但如果与当地企业进行合作,则可超越各种贸易和非

总之,本文提出的六力互动模型,在应用于产业分析时,可以相对客观和全面地剖析企业所面临的各种市场力量之间的关系——是竞争性关系还是合作性关系?抑或是某种意义上的不相关关系?这样,就更有可能从中找到现实的合作契机,发现潜在的竞争威胁。例如,对于其中的买方,做进一步的展开分析,可以分成中间买方与最终买方两部分。这里,中间买方是指存在于企业外部增值体系中的买主,甚至是买主的买主;而最终买方是指企业的终端顾客,这是企业乃至企业所在产业链赖以生存和发展的根本。由此可见,企业外部增值体系的存在是否有价值,关键是看它能否为终端顾客创造价值,如果对终端顾客是无效的或不必要的,就应坚决地加以清除,否则,这些环节的存在必然会削弱企业产品或服务对最终买方的吸引力。当然,为了形成整个产业链的良性互动,必须要处理好产业链上下游各方的长短期利益分配关系,使得各方愿意并能够共同做大市场。

### [参考文献]

- [1] Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980: 4.
- [2] Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, 4th ed, Blackwell Publishers Inc., 2002: 91.
- [3] Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, 1990: 129.