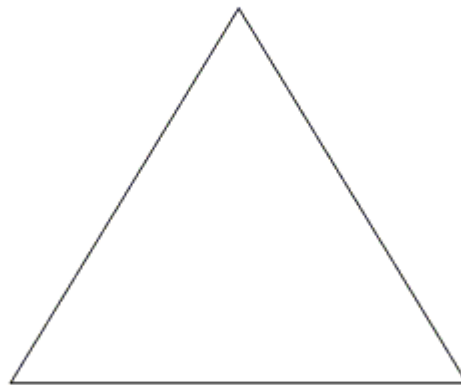


竞争战略三角模型(Triangle Model)

Amoldo C. Hax等人通过对近 100 家美国企业的研究后发现,近年有不少企业创造了另外两种基本的竞争战略类型: 用户一体化类型和系统一体化类型(Amoldo C. Hax, Dean L. Wilde, 1999), 并获得成功。他们利用这两种新的竞争类型与波特提出的两种一般竞争类型提出了竞争战略三角模型(见下图), 该模型的一个角是波特提出的两类一般竞争类型, 它们的共同基础是产品的经济性; 三角型的另一个角是用户一体化战略, 其成功的基础是用户经济性; 三角形的最后一个角是系统一体化战略, 它们以提高系统的经济性为竞争基础。

系统一体化战略类型:

以系统经济性为竞争优势
锁住业务互补方
将对手排除在系统之外
将领导系统的建立



用户一体化战略类型:

以用户经济性为竞争优势
降低用户的成本或提高用户的价值

传统的一般竞争战略类型:

以产品经济性为竞争优势
低成本或差异性

用户一体化类型

用户一体化类型是指企业将提高用户价值为己任, 力求通过企业的活动来降低用户个别成本, 从而提高用户的价值。虽然采用此类型可能会造成企业成本水平的提高, 但由于个别用户价值提高的贡献量不但大于市场一般水平, 也大于本企业为此提高的成本量, 所以企业的利润水平还是有所提高。用户一体化的类型是以用户经济性作为竞争的基础。用户一体化类型往往采用包括供应商、企业及用户在内的合伙或联盟的方式。

在采取用户一体化类型时, 企业的活动边界实际上已经由仅包括本企业扩大到包括消费者活动在内的较大的范围。用户不再是企业的外部环境, 而是企业内部成分之一, 而且决定企业内部其他活动成分的构成及活动原则。企业可以通过接近用户来与用户形成一体。例如, 与用户一起开发新产品, 按用户的要求安排自己的系统等。这种一体化有双重作用: 其一是用户用于学习如何使用某产品或服务的投资, 会形成较高

的转换成本, 这一较高的转换成本将用户与企业更牢固地捆绑在一起; 其二是企业了解用户的要求, 将提高企业满足用户要求的能力, 从而提高企业对用户的吸引力。在成本敏感性较高、成本结构复杂而且变化较快的产业中, 采用用户一体化战略, 有可能改变消费者的寿命周期特征, 甚至改变产业的竞争规则, 从而改变已经稳定的产业组织关系。产业组织关系的改变可以改变企业在产业中的地位。

系统一体化类型

系统一体化类型是指企业以与企业活动有直接关系的整个系统的优势为竞争优势的基础, 以形成系统经济为其活动的经济基础。这一类型是通过建立并拥有产业标准来实现的。

系统一体化类型不仅意味着企业活动边界进一步扩大, 而且改变了传统的企业关系及企业与用户的关系。在系统一体化类型中, 企业与其他具有直接业务互补关系的企业(如计算机软件商及硬件商, 音响设备制造商及CD盘的制造商就互为互补方)的活动成为统一的活动系统。通过相关企业对系统的大量投资及建立与系统相适应的产业标准的方法来提高业务相关企业(主要是供应商和外加工企业)的转移成本, 从而锁住业务相关企业和用户, 而将竞争对手排除出该系统。