

【材料 7-1】竞争与合作

企业之间并非时刻处于竞争中，而是存在合作关系或者竞争合作关系。

(1) 合作竞争和战略联盟。合作竞争指产业中的相关企业在共同创建一个市场时合作，而在进行市场分配时竞争。战略联盟指两个或两个以上的企业为了实现特定战略目标，通过一定的形式而建立的互惠互利的网络式利益共同体。

(2) 价值链。竞争优势源自企业内部的产品设计、生产、营销、销售、运输、支援等多项独立的活动。这些活动对企业的相对成本、地位都有贡献，同时也是构成差异化的基础。因此，分析竞争优势的来源时，必须要有一套系统化的方法，来检视企业内部的所有活动及活动间的相互关系。价值链就是一套分析优势来源的基本工具，它可将企业的各种活动以价值传递的方式分解开来，借以了解企业的成本特性，以及现有与潜在的差异化来源。企业的各种活动既是独立的，也是互相联结的。企业应该根据竞争优势的来源，并透过了解组织结构与价值链、价值链内部的联结，以及它与供应商或营销渠道间的联结关系，制订一套适当的协调形式。而根据价值链需要设计的组织结构，有助于形成企业创造并保持竞争优势的能力。公司价值链可与上游的供应商与下游的买主的价值链相连，构成一个产业价值链。

(3) 钻石体系。在企业竞争的成功上，国家扮演了重要的角色。因此，波特将他的研究延伸到了国家竞争力上。针对这个主题，波特提出钻石体系的分析架构，认为可能会加强本国企业创造竞争优势的速度要素包括以下几个：

①生产要素，指一个国家将基本条件(如天然资源、教育、基础建设)转换成特殊优势的能力。如高度的专业技巧与应用科技。例如，荷兰的花卉业很发达，但它并不是因为位居热带而有了首屈一指的花卉业，而是因为它在花卉的培育、包装及运送上具有高度专精的研究机构。②需求状况，指本国市场对该项产业所提供或服务的需求数量和成熟度。③企业的战略、结构和竞争对手。企业的组织方式、管理方式、竞争方式都取决于所在地的竞争环境。④相关产业和支持产业表现。一个产业想要登峰造极，就必须有世界一流的供货商，并且从相关产业的企业竞争中获益，这些制造商及供货商形成了一个能促进创新的产业“族群”。

钻石体系是一个动态的体系，它内部的每个因素都会相互影响到其他因素的表现。同时，政府政策、文化因素与领导魅力等都会对各项因素产生很大的影响。若能合理运用这些影响因素，企业将有望形成竞争优势。

(4) 产业集群。区域的竞争力对企业的竞争力有很大的影响，波特通过对 10 个工业化国家的考察发现，产业集群是工业化过程中的普遍现象，在所有发达的经济体中，都可以明显看到各种产业集群。产业集群是指在特定区域中，具有竞争与合作关系，且在地理上集中，有交互关联性的企业、专业化供应商、服务供应商、金融机构、相关产业的厂商及其他相关机构等组成的群体。不同产业集群的纵深程度和复杂性相异。许多产业集群还包括由于延伸而涉及的销售渠道、顾客、辅助产品制造商、专业化基础设施供应商等，政府及其他提供专业化培训、信息、研究开发、标准制定等的机构，以及同业公会和其他相关的民间团体。因此，产业集群超越了一般产业范围，形成特定地理范围内多个产业相互融合、众多类型机构相互联结的共生体，构成这一区域特色的竞争优势。产业集群发展状况

已经成为考察一个经济体，或其中某个区域和地区发展水平的重要指标。其无论对经济增长，企业、政府还是其他机构的角色定位，乃至构建企业与政府、企业与其他机构的关系方面，都提供了一种新的思考方法。

材料来源：曹旭平，《市场营销学》，北京：人民邮电出版社，2019 年出版，内容有改动。