

竞合：颠覆传统竞争思维

竞合是将合作和竞争结合起来，通过合作创造更大的商业价值，同时通过竞争来瓜分它。

廖建文 | 文



行业整体环境的构成

在传统的企业战略研究中，企业间的关系被分为竞争与合作两种形态——企业间通过合作改善行业整体生态，解决的是将蛋糕作大的问题。而企业间也在为市场份额进行竞争，解决的是如何分配蛋糕的问题。两种形态被认为是相互排斥，非此即彼的。但行业的复杂多变，单纯的竞争或合作已经难以描述

企业间日益复杂的关系。在竞争的同时，企业又有为行业共同的利益互相合作的要求。企业间的相互竞争与相互依存关系同时存在，这就是所谓的竞合。

竞合是一种将合作和竞争结合起来的理念、过程或现象。它意味着通过合作创造出更大的商业价值，同时通过竞争来瓜分它。随着企业发展，由于企业自身资源、能力的限制，单凭自身的力量难以承担激烈的市场竞争和巨大的市场风险。脱离协作的完全自给自足，不仅不可能，也不可取，越来越多的企业开始与直接竞争对手

间开展某种程度的合作：西门子和飞利浦联合研发新一代半导体，佳能向柯达供应复印机，IBM和苹果共同开发PowerPC芯片技术。这种竞合关系，正在成为商业界和理论界研究的热点。

竞合改善行业经营环境

传统战略思维往往认为行业整体环境是静态的，将其视为顾客、供应商、竞争者、潜在进入者和替代品提供者之间相互博弈的结果，并认为这些参与者之间的利益处于一种此消彼长的状态。但直接竞争者可能通过竞合对构成行业环境的各个要素进行影响，从而改善和优化行业整体经营环境，提升行业盈利性。

消费者：竞合能够增加市场规模，吸引更多潜在顾客。首先，在新技术或产品进入市场时，竞合能够统一技术标准，降低顾客选择的机会成本，从而鼓励顾客选择新技术或产品。其次，竞合有利于对于销售渠道进行整合，不但可能降低渠道成本，而且竞争对手可以利用彼此的渠道进入更广阔的市场。第三，竞合能够为消费者提供更全面的解决方案，从而实现低成本的产品扩展。

供应商：通过联合采购等方式降低采购成本，并吸引更多供应商，竞争对手间的联合采购已经成为一种较为普遍的现象。此外，在一个快速演进的行业中，通过竞合建立某种技术标准，也有助于减少供应商选择成本，快速建立行业供应链。

替代品提供者：替代品提供者往往对整个行业的价值造成破坏，而单

一企业面对整个替代行业的竞争时，往往力不从心，也会由于其它企业可能存在的搭便车等道德风险行为而难以投入全力。通过行业内企业的竞合，整个行业能够以统一对外的姿态面对替代品的竞争，减少内耗，从而避免被替代品趁虚而入。

潜在进入者：当公司所处的行业成长和利润前景有足够的吸引力时，潜在的进入者就成为一种强势的竞争力量。这时公司可以通过竞合形成行业规模经济，通过技术壁垒、成本壁垒、渠道壁垒等手段阻止替代品提供者的进入。

直接竞争者：竞合在直接竞争者之间的发展空间其实更为广泛，企业之间在能力、资源上的差异决定了这种竞合往往能够促进资源的更有效分配。竞争者之间可以形成不同联盟，在联盟内整合企业的优势，对联盟外企业或其他联盟形成竞争优势。直接竞争者也可能通过合作实现共同标准，促进行业技术的整体飞跃。

竞合的形式

竞合的作用在于改善行业整体发展前景，而在产业生命周期的不同阶段，发展重点也有所不同，产业参与者的利益诉求不同，相应的，竞合的重点，或形式也会有所不同。在产业的初始期，竞合的重点在于尽快建立和完善产业发展环境，在成长期，重点在于快速提高产业规模，而在成熟期，重点在于降低成本，并推动产业跃升到新的周期。

产业初始期。这一时期的特点在于市场增长率较高，需求增长较快，

技术变动较大，产业中各行业的用户主要致力于开辟新用户、占领市场。这种技术多样化、产品多样化等特点使竞合的重心在于建立行业标准。如在互联网发展初期，各种用户数据的传送都采用明码形式，对于敏感信息，包括信用卡数据、用户密码等缺乏保护。这无疑阻碍了对于保密性要求较高的用户采用互联网传输数据。为解决这一问题，网景(Netscape)公司开发了SSL技术，用于保障网站服务器及浏览器之间的数据数据传输的安全性。当时微软的IE浏览器与网景浏览器处于直接竞争状态，但通过改善数据传输安全性吸引更多用户是参与竞争者共同的利益诉求，因此，各主要厂商，包括微软、IBM等都陆续参与，推动这一技术成为互联网安全标准。

产业成长期。在成长阶段，新产业的产品经过广泛宣传和消费者的试用，逐渐以其自身的特点赢得了大众的欢迎，市场需求开始上升，新产业也随之繁荣起来。

随着产业进入成长期，参与竞争，推动市场发展所需要的投资额会越来越大，而这种规模的投资可能是单一企业很难承受的。同时，如果发展路径选择错误，由之而来的巨大损失可能会使投资企业面临灭顶之灾。因此，这一阶段竞合的重点在于参与直接竞争者之间的合作，分担投资风险，推动产业持续发展。

微处理器行业是一个资本极为密集的行业，而且行业发展速度极快。特别是20世纪末，为满足新一代处理器的性能需求，需要开发新的300mm晶圆以替代过去的200mm晶圆，当时各厂商估计这一技术跨越的

产业周期各阶段竞合重点



总成本可能达 100 亿美元，无疑是任何一个行业参与者都难以独立承担的。同时，由于技术的极度复杂性，单一厂商如果投入失败可能带来严重的负面影响。过往经验使所有参与者都认识到独立承担技术跨越所承担的风险可能超过了领先推出产品所带来的竞争优势。各主要市场参与者开始联合对下一代技术进行开发，以美国公司为中心建立了 International 300mm Initiative (I300I) 共同体，成员囊括英特尔、德州仪器、IBM 等巨头。而日本则建立了 Semiconductor Leading Edge Technologies，由主要日本厂商参与，共同推进 300mm 晶圆技术。

产业成熟期。在这一时期里，在竞争中生存下来的少数大厂商垄断了整个行业的市场，每个厂商都占有一定比例的市场份额。这一时期的特征表现为市场增长率不高，买方市场形成，行业盈利能力下降，新产品和产品的新用途开发更为困难。

由于行业增长潜力在这一阶段已被挖掘殆尽，参与者开始向成本要效

益，相应的，这一时期竞争的重点也会转向通过合作，改善流程，降低内耗，减少不必要成本。零售业是一个比较典型的成熟行业。特别是在发达国家，成熟的业态使参与者很难通过扩张或价格竞争扩大市场份额。在这种情况下，供应商之间、零售业者之间开始进行竞合。以奥地利为例，1996 年奥地利零售业建立了“高效消费者反应机制”(Efficient Consumer Response Initiative, ECR)，通过在高效单元货载(Efficient Unit Load)、电子数据交换(EDI)、高效补货、品类管理四个方面的合作，共同提高效率。这种竞合机制为奥地利零售业带来了约 7300 万欧元的成本节约，折算到终端，意味着平均价格下降了 0.67%。在一个进入成熟期，较为稳定的市场上，如此大的利益足以使参与各方将这种关系保持下去。

此外，在产业成熟期，行业参与者还可以进行另一种形式的竞合，即通过竞合发展新技术、新产品、新的商业模式，从而推动行业整个向另一

种行业发展曲线跃升。在这一方面，海尔公司提供了非常好的经验。海尔是国际无尾联盟的惟一中国成员，所谓“无尾”，就是没有了电源线。联盟的运作方法是，由会员出钱向专利池里面投专利。等技术成熟变成市场标准，其他的厂家使用专利的时候要向无尾联盟付费，而会员有资格共享这笔费用。如果这个联盟失败，风险则是大家共担。这种竞合可能推动世界家电行业走入无尾时代，从而实现成熟产业的飞跃。

总体而言，由于产业发展阶段的不同，所面临的挑战不同，竞合的重点也会不同。但并不是说在每一阶段只能采用某些特定的竞合形式，在实际的商业实践中，竞合的重点可能是多样化的，这需要参与者根据产业发展的特定环境和面对的挑战，灵活运用竞合这一手段改善行业整体发展环境。

竞合的模式

改善行业发展环境是所有行业参与者共同的利益，也是共同的要求。基于此，行业参与者间可以通过多种模式，建立和发展竞合关系。

行业协会。竞争企业可以通过协议，建立一个正式的、独立的机构，代表整个行业的利益，改善行业发展环境。行业协会代表了行业所有，或多数参与者，往往具有极大的影响力，不但能够推动行业内的竞合，而且具备影响国家产业政策和管制政策的力量。如美国半导体行业协会起草的《半导体知识产权保护法》，由美国国会讨论通过后，最终成为世贸组织《贸易相关知识产权协议》的重要组成部分之一。此外，在中国与美国的双反贸易争端中，也不时浮现行业协会的身影。

行业参与者间的正式协议或联盟。企业间可以通过正式的协议或联盟建立比较稳定的竞合关系，包括建立合资企业、研发联盟或许可协议等。在这种情况下，竞合企业间可以建立一个中心化的决策组织，来共同推动行业环境的改善，如上文提及的美国 I300I 半导体技术共同体；或者借助企业内部已经存在的组织结构，将竞合管理的职能交给内部委员会或某些部门。采用此种形式，企业需要根据竞合关系的重点及重要程度灵活调整相关管理职能的层级。企业间复杂长期的竞合需要在高层建立决策委员会甚至专职的管理机构，而单纯的职能性竞合，如共同采购等，可能需要在采购部门等层次上建立业务联系。

企业间非正式关系。企业间非正式关系的形态多样，界定困难，但却是竞合中一种较为常见的形式。企业

间的领导者可能会建立起一种较为密切的私人关系，包括不定期的意见交流、集会、论坛等，从而对产业发展前景建立共同意见。而在某些产业聚集区域，众多从事相同产业的企业还会产生溢出效应——关于行业的知识通过员工之间的交流进行扩散。美国的硅谷，印度的班加罗尔，中国的中关村都是这种溢出效应的范例。在这些区域集中了大量从事相同业务的企业，从而汇集资金、员工、客户、供应商和关于行业发展的思路，使这些区域成为特定行业的“孵化器”。

但企业在采用竞合模式时，必须进行严密的安排，以避免可能存在的价格同盟、排它性市场安排等涉及垄断的行为。2011 年，美国司法部对包括英国航空公司、大韩航空、法国航空—荷兰皇家航空集团等在内的 21 家航空公司作出处罚，认为其通过提高燃油附加费联合操纵价格弥补亏损，构成垄断。

企业的生存与盈利有赖于行业整体发展环境。传统理论认为，行业整体环境是静态的，行业参与者需要通过零和博弈从其它参与者手中获取更多的利益。但从本文前述的分析可以发现，行业参与者之间可以通过合作改善行业环境，将行业蛋糕做大，并同时通过竞争获取更大的利益。从这个角度来看，通过竞合改善行业发展环境，不但是所有行业参与者共同的利益所在，也是共同的责任。回到本文开头的案例，在刺刀见红的中国电子商务市场上，参与者之间在 IT 设施、支付解决方案、物流等方面也存在巨大的竞合空间。突破传统的竞争与合作两分法，竞合能够为商业实践带来

更大的想象空间。☺

廖建文是长江商学院副院长。