

□ 史东辉

企业名牌战略中的进入与反进入策略

——兼论上海部分消费品生产厂商名牌战略的得失

一、现象与问题

在80年代以前,上海工业产品特别是消费品无论是在品牌还是在其具体的性能、质量和款式等技术物理指标方面,在全国消费者中都享有极高的声誉。国内消费者不仅是对上海名牌产品,而且只要是产地为上海的产品的偏好,遂构成了当时我国消费品市场的一大特征。然而自80年代中期以后,上海工业产品特别是消费品在全国市场的地位受到了日趋激烈的挑战,相当一部分传统名牌产品开始逐步没落,不仅市场竞争力相对削弱,而且品牌本身的知名度和声誉也江河日下。在国内消费者中,不要说对上海产品,就是对上海名牌产品,能够继续保持特殊偏好的人群可以说已降至历史最低点。例如,据中国企业管理协会、中国企业家协会和中国企业信息交流中心1994年度对全国市场产品竞争力的专题问卷调查结果表明,在50类消费品中,进入消费者“心目中理想品牌排名”前三位的上海产品,仅有“金星”电视机、“华生”电扇、“永久”和“凤凰”自行车、“桑塔纳”轿车、“中华”牙膏、“力士”香皂、“白猫”洗衣粉、“白猫”和“达尔美”洗涤剂、“霞飞”化妆品、“护舒宝”卫生巾、“开开”衬衫、“可口可乐”、“百事可乐”、“雪碧”、“中华”香烟、“海鸥”照相机和“白象”电池等19种,为所有进入前三位品牌数的12.7%;而进入当年49类消费者“实际购买品牌排名”前3位的上海产品,则也只有“金星”电视机、“永久”和“凤凰”自行车、“中华”牙膏、“力士”香皂、“白猫”洗衣粉、“白猫”和“达尔美”洗涤剂、“霞飞”化妆品、“开开”衬衫、“可口可乐”、“雪碧”、“百事可乐”、“海鸥”照相机、“上海”手表、“回力”运动鞋和“白象”电池等17种,占入围147种品牌产品的11.6%。^①事实上,即使在上述名牌产品中,也有相当一部分属于在上海的三资企业由外方提供的品牌。

那么,究竟是什么造成了当前上海如此众多的消费品在国内市场优势不再呢?一般而言,导致厂商创建名牌产品不力或是原有名牌产品优势不再的原因很多,有时甚至可能仅仅是由于某一突发的偶然事件所致。如果从厂商自身的立场来说,未能实施有效的进入或反进入策略则通常属于其中一个较为关键的因素。然而问题还不仅于此,一部工业化以来的经济史早已表明,围绕于产品品牌的市场竞争以及不同品牌产品市场地位的此起彼伏,乃是一种司空见惯的必然现象。因此,针对上海当前众多消费品优势不再这一集中发生于特定时期、特定地区,乃至是特定类型厂商中间的较普遍现象,仅仅在一般意义上讨论具体厂商进入与反进入策略的得失,似乎过于肤浅,其不足以解释为什么这一现象会如此普遍,而显然有必要进一步探究在其背后所普遍隐含着某种特殊的因素。本文对上海部分消费品生产厂商进入与反进入策略问

题的讨论,即是以此为出发点的。

二、名牌战略中的进入与反进入策略:理论与依据

在激烈的市场竞争中,由于进入壁垒的存在,使得进入与反进入策略通常构成了企业市场行为的一个主要方面。如果从创立名牌或是维护已有的名牌地位的立场来说,有效的进入与反进入策略则更是成功的名牌战略所不可缺少的基本环节。

所谓进入壁垒(Entry Barriers),通常是指阻止新企业进入某一市场的因素或障碍,其迫使试图进入某一市场的厂商支付高于已进入该市场厂商的生产成本。在垄断竞争条件下,一个产业进入壁垒高低,原则上可以由使厂商无意进入该产业的最高价格与该产业平均单位产品成本的差距大小来测定(参见图1)。因为能够赢利,或是能否取得最低限度的利润率,毕竟是任何厂商进入某一产业的前提条件。如图1所示, P_m 为完全垄断时的价格, P_c 为完全竞争时的价格。如果价格定在 P_m 时仍未见有新进入,那么 P_m 称为最高阻止价格,此时进入壁垒最高;如果价格定在 P_c 时还没有新厂商能够进入,那么 P_c 即为最低阻止价格,此时进入壁垒最低(不存在)。这样,所谓进入壁垒的高低,主要取决于能够不致使新厂商进入的最低价格 P_t 定在 P_m 与 P_c 之间的哪一点上,其与 P_c 的差距越大,则进入壁垒越高,反之则越低。因此,所谓成功的进入,乃是指在某一产业既定的价格水平下,某一新厂商的为进入该产业所支付的所有生产成本,仍足以使其保持最低限度的赢利水平;而所谓反进入,则又是指已进入之厂商通过一系列旨在降低乃至消灭新厂商赢利可能性的行为,以迫使新厂商放弃进入该产业的努力。所谓价格阻止策略和极限产出策略即是其中较为常见的两种。

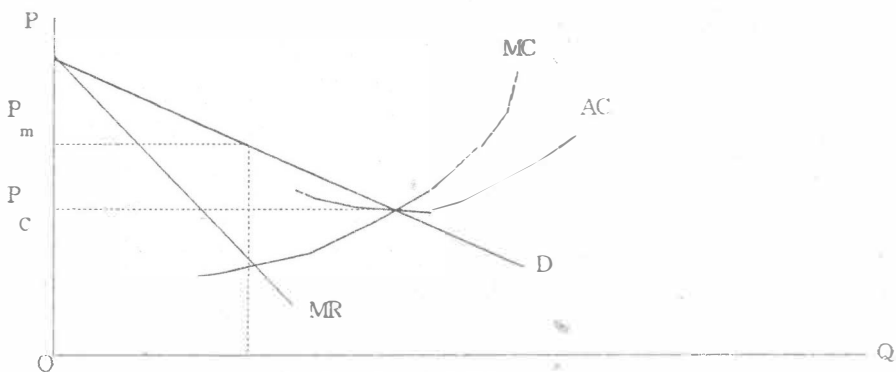


图1: 进入壁垒的测定

然而问题在于,一般意义上的进入与反进入策略与旨在创立名牌或是阻止新进入者创立名牌的进入与反进入策略,在具体手段的组合和使用重点上仍是有所区别的。在产品差别化程度较高的消费品产业,价格阻止和极限产出策略的功效往往因为高度产品差别的存在而显得极为有限,并且名牌战略本身即是以对产品差别特别是品牌差别的高度强调为基点的。再则,在形成进入壁垒的诸因素中,由于必要资本量、政府政策以及由显著的规模经济性导致的最小最优经济产量等因素都是不以具体厂商意志为转移的,并且可视作是基本不发生变化的,因此已进入厂商若试图阻止新厂商进入,其所能发挥较大影响的只能是提高产品差别化和绝对费用壁垒两种选择。更进一步说,如果已进入厂商的产品因其品牌优势而获得了较大市场份额,那么为了阻止新进入厂商向其名牌地位发起挑战,也只有依靠维护和强化其自身的品牌声誉,

以及可能存在的对某些重要资源或组织的控制入手。具体来说,这种以维护和巩固已有产品名牌地位的反进入措施主要包括:

其一,不断维护和强化产品的技术物理差别,使之在有关技术物理指标上保持产业先进水平。其主要反映在产品必须长久保持可靠的质量、合理的性能、良好的款式和美观、牢固的包装等。并且,其所指的技术物理特性方面的创新和改进,也不同于一般意义上的产品技术进步,而更多地是指在结合各自产业或产品的特点,并时刻关注消费者和竞争者的动向的基础上,以确保产业领先地位和显著区别于其他厂商产品为目的的产品技术物理特性方面的创新和改进。其结果,不仅在于最大限度地降低其产品为其他同类产品替代的可能性,而且更重要的是其将迫使新进入者花费大量人力物力于新的不同于已有产品的技术物理特性方面的研究和开发课题上,从而进一步加大其进入市场乃至成为名牌的难度和成本,直到最终达到成功阻止潜在竞争者进入市场,或是阻止新进入者谋求名牌地位和相应市场优势的目的。

其二,持久的广告宣传。一般的广告理论认为,在那些由产品品牌和广告宣传所致的产品差别化程度较高的产业中,卓有成效的广告策略和充足的广告投入,不仅使消费者对产品及厂商的信息了解最大程度地趋于完备,而且也往往能引起部分消费者的偏好,甚至由此培养部分消费者对某一品牌产品的“忠诚”(Kaldor,1950)。并且,在人们的经验认识中,许多消费品领域广告宣传的费用与形成偏好之消费者数量之间似乎存在一定程度的正相关性,以至于通常认为新进入者若想从已进入厂商手里赢得买者的话,其所必须付出的单位广告费用至少不会低于已进入者(Cubbin,1981)。但是,大多数消费者偏好并不是固定不变的,从而为新进入厂商的产品推广提供了机会。因此,对于名牌产品生产厂商来说,为了使尽可能多的消费者长期保持对其产品的偏好,显然有必要时常保持一定的广告密度,将广告宣传当作是企业的一项长期的投资,同时也迫使新进入者为赢得竞争而不得不在广告宣传上至少支付相应的费用。否则,即使是已经成功建立起来的名牌优势,也会由于厂商广告宣传的相对减少而使其对买者的诱导能力递减,以至于逐步丧失已经形成的消费者偏好,最终使得所谓的名牌优势土崩瓦解。

其三,寻求最大限度地增加新进入者绝对费用的途径。其中最为常见有两种:①维护和强化对销售渠道的控制。这样,新进入者即使能够制造出同样优良的产品,也会由于其在产品销售渠道方面的相对劣势,而不得不增大单位销售费用,或是被排斥于良好的销售渠道之外,最终使其生产成本相对于已进入厂商来说仍处于劣势,甚至产品销售发生困难。特别是在一些产业中,如果名牌厂商以各种合法的方式控制了有利的销售途径,而新进入者又不得利用的话,那么新进入者不要说试图创立名牌了,即使是在产业中维持基本的生存,也往往是件困难的事;②维护和强化特殊的人力资源素质。在一些产业中,已进入厂商,特别是名牌产品生产厂商通常拥有一定数量的具有特殊经营能力或是专业技术的人才,并成为其赢得市场竞争的关键因素。为了避免新进入厂商的竞争,这些厂商除了保持已经拥有的特殊人力资源之外,往往通过各种途径,如每年录取一定规模的有关专业人才等,不断地强化和提高其在人力资源方面的优势。这样,新进入厂商往往会由于很难找到本已有限的一流专业人才,而从一开始起就在市场竞争中居于劣势,不仅加大了其进入市场并获得稳定生存的难度,也大大减少了其试图创立名牌以击败已有名牌产品生产厂商的可能性。

其四,组织的调整与创新。观察表明,绝大多数名牌产品是与其较高的市场占有率联系在一起的。几乎在所有消费品产业中,名牌产品生产厂商的生产规模通常也较大,甚至有的还可能是整个产业的垄断者。所谓组织的调整与创新,乃是指在消费者保持对名牌产品较高需求

量,同时新进入者尚未真正形成品牌优势和较强竞争力,并且整个产业尚处于成长期的条件下,作为已进入者的名牌产品生产厂商,往往通过新建工厂或是横向兼并和联合的方式,既充分利用名牌产品的声誉尽可能地实现产量和销售量的持续扩张,同时又通过这种组织创新来稳固和优化其作为产业内有影响力的大企业地位,以最大限度地提高其迎接新进入者挑战的实力。这样,对于新进入者,无疑在事实上增加了其进入市场、创建名牌直至最终赢得较大市场份额的难度。

另一方面,对于新进入者而言,则除了必须能够成功地逾越规模经济性、必要资本量、绝对费用和政府政策等项壁垒之外,真正决定其能否在市场竞争中立足并持续发展直至树立名牌优势的因素,乃在于其产品与已进入厂商产品的差别比较,以及由这种差别所导致的争夺买者的能力。并且,如果某一产业的多数市场份额为名牌产品所占有的条件下,也只有同样依靠创立名牌,新进入者才能够保持其在该产业中的稳定地位。由于成功的进入策略几乎全部是直接针对反进入策略而言的,因此其在理论上与反进入策略的主要内容并无实质区别,在此就不作赘述了。

三、上海消费品名牌战略中的进入与反进入行为:分析及评价

80年代以来上海产品在国内市场名牌优势的逐步衰退,除了直接由居民消费结构变化导致的少数传统名牌产品生产的相对衰退之外,更多地表现为两种类型:①在多数新兴消费品生产领域未能有效地创立名牌。80年代以来,随着我国居民收入水平的迅速提高,越来越多的新兴消费品开始进入居民家庭,并已事实上占据了居民消费的主要部分。而在新兴消费品产业的发展方面,几乎与国内其他厂商处于同一起点的上海,不仅未能取得多少优势,而且在多数具有代表性的新兴消费品生产领域,上海产品的知名度和市场占有率,却少有能名列前茅者。如在前文所举的调查结果中,上海产品在电冰箱、空调机、洗衣机、收录机、组合音响、吸尘器、淋浴热水器和摩托车等80年代以来新兴的消费品产业中,居然无一进入名牌产品前三名;②在市场需求量持续增长条件下,许多产品未能有效保持原有名牌优势,其中尤以非耐用消费品领域最为突出。如以往上海厂商曾经一度在服装、化妆品、洗涤用品和食品等领域拥有不少市场占有率较高的名牌产品,但是目前这些传统的市场优势已经受到很大削弱,有的甚至早已被挤出名牌之列。如在上述调查的非耐用消费品消费者实际购买排名中,上海产品即使是榜上有名的衬衫、牙膏、运动鞋、洗衣粉和洗涤剂,也都位于大多属于新兴的外地产品之后。

实际上,80年代以来上海名牌消费品在国内市场优势的相对衰退,都可以归结为部分厂商在进入与反进入问题上的失败,即一方面,部分新兴的消费品生产厂商未能成功地树立名牌产品的市场优势;另一方面,部分早已进入市场的传统名牌产品生产厂商却未能有效地阻止同产业中新进入者成功地挤占市场,直到将原有的市场优势拱手让于他人。至于造成这一局面的原因,也自然需要从进入与反进入两个方面来探究。

其一,从反进入的立场来说,80年代以来上海部分传统名牌消费品生产厂商在反进入策略方面的失误大致可归纳为如下几点:①未能充分利用已有的名牌优势,乘需求量持续增长之机,迅速扩大生产规模,以至于不仅给大量新进入者制造了相当宽松的市场容量,而且也令其原有名牌产品的市场占有率相对下降。如许多上海产的名牌轻纺产品,其市场优势之所以显著下解,至少在新进入者拓展市场的初期,并不是被新进入者产品击败或是消费者改变偏好所致,而是因为消费者常常买不到这些名牌产品。这样时间一长,其所谓名牌优势自然会为大量

涌入市场的新进入者产品所侵蚀甚至完全取代；②未能保持其在产品技术物理特性差别方面的产业领先地位。在传统的封闭经济时代，相对具有研究与开发优势的上海消费品厂商，显然并不困难于赢得并保持这种领先性。然而在开放经济条件下，这种研究与开发的优势对于保持产品技术物理特性差别的领先性事实上已无足轻重。不仅如此，由于谁都可以花钱直接引进国外先进产品或技术，以至于上海许多消费品生产厂商在谋求产品的技术物理特性差别优势方面，事实上与新进入者已经处于同一起点上，原有的优势也就荡然无存了。如80年代以来我国大多数消费品技术物理特性的改进乃至飞跃，几乎都是从学习和引进国外先进技术起步的；③未能充分重视广告宣传的作用。尽管上海是中国广告业最先复兴的城市，但是在许多厂商看来，广告似乎只是推销的手段，名牌产品既然已经有了市场声誉，似乎就无必要再多作广告了。这样，在新进入者强大的广告攻势下，随着时间的推移，原有名牌产品无论是在被消费者认知的程度，还是在赢得消费者偏好方面，都自然越来越难以保持原有的水平了。如曾经在所有类别产品中几乎都拥有过名牌产品的上海服装业，其境遇即是如此；④未能有效地保持和增强特定的人力资源素质。其中一个最为普遍的现象，即是许多名牌产品生产厂商原本拥有的专业技术人员，似乎已经越来越容易为其他新进入者“挖走”，反而帮助这些新进入者创建产品优势，扩大市场份额。如在江浙一带迅猛发展的乡镇企业中，所谓“上海师傅”的作用已是人所皆知的事实；⑤未能及时地实现产销的合理组合。通常，名牌产品由于其市场优势，应当说比较容易与销售商建立牢固的市场联系，在有些产业中甚至还可以通过一些合法手段控制或是部分控制销售渠道，以随时提防新进入者的渗透。然而，在相当长一个时期内，在产品产销率一直居于全国各地前茅的情况下，相当一部分名牌产品生产厂商的销售渠道实际上并不稳固，更难言及所谓合法地控制了。这样，不仅新进入者在销售渠道方面不须花费多少绝对费用，而且有些实力强劲的新进入者甚至还可以通过抢先控制销售渠道，反而将已有的名牌产品挤出市场。如“雪碧”和“可口可乐”得以迅速击败沪产名牌饮料的一大法宝，即是几乎在一夜之间遍布沪上的所谓柜机销售方式。

其二，就新进入者的角度而言，一个相当特殊的背景是：在上海80年代以来新兴的消费品产业中，绝大多数是与其他国内厂商同时起步的，有的甚至还要早些。因此，对于这些产业中的上海厂商而言，在进口产品较长时期受到政府限制、本国厂商一直受政府保护的条件下，其所面临的进入壁垒实际上只是由可能存在的规模经济性、必要资本量和政府政策等项客观因素造就的，而并不存在多少主要由已进入者导致的产品差别壁垒和绝对费用壁垒。何况，80年代又是我国消费水平急剧高涨的时期，即使新进入者因初期规模较小而致使产品成本较高，也往往由于当时供给相对短缺的格局而并不愁产品销路。从这个意义上来说，80年代以来上海部分消费品生产厂商未能成功地通过创建名牌谋得较大的市场优势，实质上乃是其在与国内其他厂商类似于“抢跑道”似的竞争中，未能抢先或是始终抢先所致。其具体表现为：①未能始终保持产品技术物理特性方面的领先性。与此有关的一个问题是，在这方面当如何看待学习和引进国外先进技术与自主研究和开发的关系？观察表明，一些厂商依靠引进技术或产品暂时赢得部分市场优势之后，纷纷强调消化吸收和自主研究与开发，这本当无可指责。但是，如果其一旦受阻，或在一定时期内未能有所突破，那么随着时间的推移，以及其他竞争者在产品技术物理特性方面的改进和创新，其也就越来越难于藉此赢得和维持市场优势了。事实上，在当前乃至今后相当长的一段时期内，我国一些消费品产业，特别是耐用消费品产业的产品技术进步，仍将在很大程度上依赖于学习和引进国外先进技术；②未能将广告宣传与市场营销置于战略

地位来考虑。以至于在拥有一个先进的优良产品的同时,其营销却往往显得相当薄弱。特别是在一些与国内其他厂商几乎是引进同样的装备和技术的产业,谁生产出来的产品能够赢得市场竞争,关键即取决于营销策略的优劣;③未能形成区域内的生产联合。一个非常有意思的事实是,在不少消费品生产领域中,上海迄今仍有几家厂商共存于同一产业的情况,并且几乎都是国有企业,或是国家控股企业,有的甚至属于同一管理部门。这样,不仅使得本已有限的资源难以充分利用,而且更是人为阻碍了以谋求最大限度的市场份额和品牌效应为目标的合理的生产集中。其结果,经常是同一产业中上海有好几个品牌在全国较为知名的产品,但却几乎没有哪一个品牌能够挤入市场份额排名的前茅;④在原有产品品牌声誉尚不稳固、市场份额还有扩大余地的背景下,过早地转入多角化经营战略。特别是在家电工业领域,同一厂商既制造收录音机,又生产洗衣机,既制造彩电,又生产微波炉,既制造洗衣机,又生产煤气热水器,甚至还兼营房地产,诸如此类的现象似乎已成为上海家电工业的一大特色。

四、问题的症结与简短建议

当然,如果把上海消费品在国内市场名牌优势的相对衰退仅仅归之于厂商在进入与反进入策略方面的处置失当,自然也是有失公允的。就如前文所指出的那样,毕竟任何一种较为普遍的现象,其发生总有其深刻的带有共性的原因的。而对于上海消费品工业来说,导致这种现象的一个主要共性因素,乃在于企业制度的制约。有关这方面的一个鲜明对照是,从竞争对手的角度来看,80年代以来在我国消费品市场能够跃入名牌之林,并相对拥有市场优势的非上海产品,大多属于新兴的非国有企业特别是“三资”企业所产或是进口产品;而名牌优势不再的上海厂商,则多属于国有企业。

概而言之,这种导致上海部分消费品生产厂商名牌优势不再的制度症结,主要是指其严重束缚了厂商实施名牌战略的能力。除了经营机制这一众所周知的问题之外,其还集中表现在资金和组织束缚两个方面。首先,从资金的角度来说,无论是创立名牌还是旨在维护名牌的反进入,也无论是广告宣传、巩固销售渠道,还是产品的改进、创新与扩大产量,都需要有资金投入。但是在传统的国有企业制度下,由于税负、福利、融资渠道和资产责任等种种原因,真正能够为企业所用于生产经营上的资金是相当有限的,即使可以在会计制度上规定企业提取各项基金和费用的比例,也往往因为资金绝对量的有限而致使能够用于上述有关项目的资金投入明显不足。至少,相对于“三资”企业和新兴的其他非国有企业而言,在资金投入能力方面国有企业多数时候是处于劣势。其结果,自然是想维护名牌优势的是心有余而力不足,所谓反进入大多只能成为纸上谈兵;而想创名牌的即使抓住了时机,也往往只能眼看着别人走到了前面。

其次,传统企业制度对厂商名牌战略实施能力的组织束缚,则主要是指由于在国有企业管理制度上的条块分割,导致合理的生产集中往往过于缓慢,甚至于难以实现,更无从言及旨在合理控制销售渠道的组织创新了。如对于已有名牌产品生产企业来说,在传统体制下其很难通过横向兼并或是控股的方式迅速扩大规模,以充分发挥其市场优势,而只能过分依赖于其自身缓慢的资本积聚,结果必然导致丧失进一步光大名牌并藉此充分扩张市场的时机,而令新进入者得以有充裕的时间和空间来培植针对已进入者的竞争力。不仅如此,一些名牌产品生产企业为了扩大产量,以往曾普遍采用过所谓与其他企业联营的方式。然而由于难以建立起与联营方的资产纽带,以便保持对联营方生产经营的有效控制,以至于其对联营方的技术、经验、人力资源乃至是市场销售方面的扶持,往往成为联营方有朝一日自立门户并反戈一(下转第 52 页)

改革开放十多年来,我国农业取得了巨大的成就,但是,仍然存在着不少问题、隐患,甚至还潜伏着危机。一是农业基础脆弱,农业基础设施老化衰退,农业的物质技术装备严重不足,投入减少;二是农村生态环境恶化,耕地大量减少,抛荒严重,田力下降,三是农业科技手段和农业教育落后,农业劳动力素质下降,农业科技人才大量流失;四是城镇化过程滞后,城市建设落后,第三产业发展缓慢;五是农民就业严重不足,农村剩余劳动力日趋扩大;六是农民收入增长缓慢,城乡收入差距拉大;等等。这些问题如不能及时缓解、消除,将会造成严重的后果,农产品供求矛盾将会更加突出,牵动物价继续上涨,加大通货膨胀压力;农民收入难以如期实现小康水平目标,影响农民的积极性和社会主义现代化建设;进而影响工业和整个国民经济的发展,最后农民失业增多,城乡之间、区域之间经济发展差距过大,还会导致国民经济结构失衡和社会的安定。可以说,现在最严重的还不在于存在这些问题,而在于存在的那种忽视农业、轻视农业的倾向,那种对农业的战略地位认识不足,对当前农业、农民和农村问题的严重性认识不足,而产生盲目乐观情绪。这是最危险的。当务之急必须清醒地如实地认识到上述问题、隐患和潜伏着的危机,必须下决心调整国民经济结构,在确保农业持续稳定发展的前提下,安排整个国民经济的发展规模和速度,安排工农业两大门类资金投放的比例。宁可暂时少上几个工业项目,也要保证农业发展的迫切需要。总之,必须采取切实措施,真正把农业放在经济工作的首位;不仅这样讲,而且这样做。在计划安排上,切实把农业摆在第一位;在资金投放上,首先保证农业的需要;在部署工作时,首先安排好农村工作;检查工作首先检查农业和农村经济工作做得如何。这样,我国农业才有希望,我国农村才能兴旺,我国农民才能富裕起来。

注:

①《邓小平文选》第3卷,第9页。本文其他地方所引用的文章,除已注明出处的以外,均见《邓小平文选》第3卷,不再一一注明出处。

②马克思:《剩余价值学说史》,第42页。

(上接第58页)击的资本。有证据表明,在近年其他省市新兴的名牌轻纺产品生产企业中,有不少正是当年通过联营方式由上海的传统名牌生产企业所一手扶持起来的。

综上所述,作为本文附带的一项简短建议是,目前正在以新思路推行的上海工业名牌战略,最为关键的环节,乃是必须按照市场经济的逻辑和现代企业制度建设的规划,造就所有相关企业有效实施进入与反进入策略的制度基础。毕竟行为只能是制度安排的产物,制约、调整以及优化行为的根本途径,最终还在于制度变迁和创新。

注:

①参见《经济日报》1995年1月2日。