

# 神舟电脑 “传奇” 背后的 低成本竞争战略分析

■ 周一虹 蒋朋成

竞争是市场经济的本质,企业想在激烈的竞争环境中获得发展,必须结合特定的产业环境来选择适合自己的竞争战略。而不同的竞争战略都依附于一种或多种竞争优势,所以竞争优势的形成和维持是竞争战略实施的基础。与此同时,供应商的议价能力、买方的议价能力、现有产业内部企业之间的竞争、替代品的威胁以及新竞争对手的入侵等五种作用力,都会对企业战略的实施产生重要影响。从某种程度上讲,企业竞争战略的实施便是在应对上述五种作用力方面找到合适而独特的平衡点。本文拟以深圳市神舟电脑有限公司(以下简称神舟电脑)竞争战略的成功选择和实施为例,揭示其“传奇”背后深刻的低成本竞争战略。

## 一、案例回顾

神舟电脑成立于2001年1月,隶属深圳市新天下集团有限公司,注册资金9 800万元,是以电子信息产品制造为主业,集高性能笔记本电脑、台式电脑、一体式电脑、液晶显示器的研发、生产、销售为一体的高科技企业。2001年8月26日,第一台自产的神舟电脑整机下线,凭着质优价低的竞争优势,迅速成长为国内颇具影响力的电脑供应商之一。2002年电脑销量达20万台,销售额超过10亿元人民币,进入全国台式机销量排名前5位,一年就走完了别的厂商通常需要六年才能走过的路。在台式电脑市场上取得成功,2003年神舟电脑正式进军笔记本电脑。至

2005年年末,神舟笔记本电脑单月出货量超过3万台,以13.7%的市场份额仅次于IBM、联想位列第三。目前神舟电脑在北京、上海、广州、南京等全国34个大城市设立了分公司,并拥有神舟电脑专卖店2 000余家,经销商1 500余家、授权服务站近千家。

神舟电脑在如此短的时间里获得如此巨大的发展,靠的是什么样的竞争战略,又是如何实施这些战略的呢?

## 二、神舟电脑低成本竞争优势的形成

2001年8月,在神舟电脑第一台品牌机正式面世的时候,企业间的竞争非常激烈,各自的“势力范围”初步形

一方面要建立和制定规范的操作程序,完善《拍卖法》,建立若干法规或条例,形成拍卖业法律规范体系框架,促进交易前后相关程序的规范化;另一方面应加强产权交易监管,严厉打击串谋和贿赂行为,加强对产权交易机构及相关组织所从事的企业国有产权交易活动的监管,保证产权交易的公平、公正和透明。同时,适度放宽企业产权流动的限制,降低产权交易成本,推动产权的高效流动,使拍卖机制法规能得到

有效执行。

4、培育统一的产权交易市场,发展中介机构

针对市场分割的局面,需要投入硬件设施,建立全国统一信息披露系统和竞价系统,扩大交易市场范围。企业国有产权的转让必须按照规定的內容、方式、时间公开披露产权转让信息,广泛征集受让方,杜绝暗箱操作,逐渐形成国有产权转让价格的市场发现机制。大部分成功的并购是借助于投资银行、

资产评估机构、法律咨询机构、财务顾问公司等中介机构进行的,而我国缺乏的恰恰是谙熟并购投资和国际化经营的中介机构。所以,应大力发展中介机构,提高中介机构的专业和信用水平,严格管理中介机构的违规行为;将拍卖方案设计工作逐渐从交易所转移至专业公司,培育由中介机构组成的经纪人市场。■

(作者单位:复旦大学管理学院)

责任编辑 杨曼

成。神舟电脑作为后来者，没有任何明显的优势，要想存活，只能在整个营销模式上寻找突破。由于国内消费者对价格比较敏感，所以神舟电脑决定采取低价营销的模式。

然而，企业的存在必须以获取利润为前提，低价营销模式不是简单的价格战，它取决于企业的成本管理水平。如果企业能够创造和维持全面的成本领先地位，那只需将价格控制在行业平均或接近平均的水平，就能获取优于平均水平的经营业绩。所以神舟电脑在利润的导向下选择了低成本竞争战略作为自己的竞争战略。实施低成本竞争战略就必须首先要形成低成本竞争优势。神舟电脑将利润分为研发利润、生产利润、销售利润和品牌利润，并以此为基础将成本细分为研发成本、生产成本、销售成本等。神舟电脑以研发利润和生产利润为核心利润，并构建了品牌利润的形成过程，即研发利润+生产利润+销售利润+时间→品牌利润。神舟电脑各种利润的形成与成本控制的实现，以及二者之间的关系如图1所示。

(一) 物料上的成本管理

1、以供定产模式

时任神舟电脑总裁的吴海军认为，在中国现行市场中只有大规模的批量采购和生产才能实现低成本，并保证产品品质的稳定性，因此决定采用以

供定产模式，即按照供应商所提供原料的品质和价位，结合市场状况批量购入该材料进行生产。以供定产模式的关键是判断消费群体的消费水平和消费需求。神舟电脑抓住国内现行消费群体的主流特点，跳出了一味开发高、精、尖产品的误区，采取价格和性能相匹配的原则，在不同价位实现了不同的功能，即在低成本和差异化上找到了合适的平衡点。以供定产模式的核心是批量采购，这至少给神舟电脑节约了10%~20%的成本。比如，2004年第四季度和2005年第一季度英特尔向神舟电脑提供5万个CPU(赛扬M 1.2G)，存量使神舟电脑有能力实现批量生产，提高了在采购过程中与供应商的谈判能力。在与准系统供应商谈判时，因一次性购买5万个，所以价格由250~260美元降为210美元。2005年欧美市场已不流行14寸液晶显示屏了，但在国内市场仍属主流，所以神舟电脑审时度势，将市价在140~150美元左右的显示屏以85美元的单价完成了洽谈。从日立购入硬盘的时候，一次性采购了5万个30G的硬盘，单价节约了10美元。

2、自主研发

神舟电脑隶属于的新天下集团成立于1995年，是一家以IT、IA为主业，以电脑技术开发为核心，集研发、生产和销售为一体的民营高科技企业。

新天下集团坚持以技术开发和技术创新为根本，先后设立了板卡研发中心、台式机研发中心，并于2003年在深圳市政府的支持下建立了国内第一个笔记本研发中心，同年底成立了LCD液晶显示器研发中心，2004年9月自主研发的笔记本电脑和液晶显示器在新天下工业城投入批量生产。集团公司的优势进一步降低了神舟电脑的物料成本，比如电脑整机包括光驱、软驱、硬盘、内存、CPU、显卡、主板等7大核心部件，多数国内电脑厂商的7大部件全部依赖进口，价格较高，而神舟电脑采用母公司自产的主板和显卡，价格就相对较低。此外，神舟电脑以集团公司的科研优势为依托，主张自主研发，实现研发利润。作为目前国内品牌整机厂商中少数具备板卡级研发制造能力的厂商，神舟电脑在成本上比竞争对手低5%左右。

(二) 销售渠道的成本管理

神舟电脑构建了总部——分公司——经销商的扁平化渠道结构，采用了新型的渠道模式——店面直销，由分公司签约各地电脑城或商业区的店面，然后承包给经销商经营，这样既提高了经销商的积极性，又降低了分公司的店面管理压力。南京华海、北京海龙众多核心店面的自有化，在实现对零售终端的控制的基础上，保证了渠道的稳定性，确保了神舟电脑可以及时、准确地把产品推向市场。神舟电脑给渠道很低的利润，经销商主要靠扩大销售量实现盈利，节省下来的渠道利润让渡给了消费者，从而降低了终端产品的价格。在渠道上神舟电脑比竞争对手节省了5%左右的利润消耗。

(三) 管理费用的控制

一是将员工分成三类，对不同的员工采取不同的管理态度和管理方法。二是以分公司为利润中心，自负盈亏。这使得分公司更加注重团队合作以提高运作效率，主动控制营销费用、

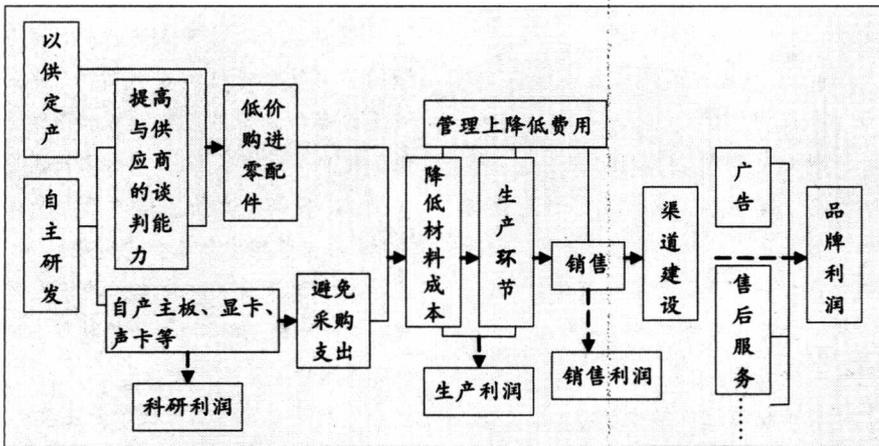


图 1

管理费用以降低运作成本，最终使得整体运营费用降低而运作效率提高。管理上的严格控制，使得神舟电脑的管理费用比同行其他企业降低了5%左右。

神舟电脑通过物料、销售渠道的成本管理，以及管理费用的控制，使每台电脑的成本比竞争对手低20%~40%，成功地取得了低成本竞争优势。

### 三、神舟电脑低成本竞争战略的实施

#### (一) 应对供应商的议价能力

供应商的议价能力会影响企业的原材料成本以及其他投入成本，并导致企业为买方创造的价值被供应商占有，所以应对供应商的议价能力是实施低成本竞争战略过程中最为关键的一环，也是实现低成本基础必须的一环。神舟电脑利用以供定产模式和加大自主研发等成功应对了供应商的议价能力，进而有效降低了企业的采购成本，使其创造的价值尽量向链条后端转移，企业获得了充足的定价空间。

#### (二) 应对买方的议价能力

价格是表现业已形成的成本优势的最有力手段，并直接关系到企业所能获得的利润空间。神舟电脑利用自身的定价空间降低了买方的议价能力，为企业保留了行业的平均利润，甚至是超出行业平均水平的利润。

#### (三) 应对现存竞争对手之间的竞争

现存竞争对手之间的竞争会影响企业的价格与竞争成本，在过度竞争状态下迫使企业将大量的资金投入固定资产、产品研发、广告促销、营销渠道的建设等方面。随着电脑产业的演进，这种竞争势必更为激烈，神舟电脑将以何种方法来应对？答案是利润。很多人都怀疑神舟电脑在低价营销模式下所实现的利润。这种怀疑不无道理。但神舟电脑依靠低成本竞争优势，

在低价格的情况下也保持了合理的利润空间。利润的实现满足了神舟电脑进一步发展的资金需求，使其有能力应对来自现存竞争对手的竞争，并为适应产业的演进积蓄了能量。

#### (四) 应对替代品的威胁

电脑作为整体出现，其替代品目前尚不明朗。但电脑的某项功能却存在替代品。所以从某种程度上讲，功能越多其被代替的可能性越大。神舟电脑正是利用功能的适当简化来应对替代品的威胁的。神舟电脑的功能都建立在“适用”和“实用”的基础上，不同的价格购买不同的功能，绝不造成资源的浪费。当买方在抱怨功能缺陷的时候，只要想到其为之所支付的费用，这种抱怨便消失了。所以替代品对价格的威胁没有对神舟电脑造成实质性的影响。

#### (五) 应对新竞争对手的入侵

新竞争对手的成功入侵，将导致现存企业的成本上升和利润下降。神舟电脑在这一过程中的主要表现是规模经济和进入扼制价格等方面。神舟电脑的以供定产模式就是典型的规模经济，它迫使新进入者或者一开始就以大规模生产并承担现存企业的强烈反击，或者以小规模生产并接受成本劣势。而神舟电脑的低价营销模式，使得本行业中存在低于进入扼制价格的价格水准，从而阻止新的竞争对手入

侵。因为如果现行的价格水准高于进入扼制价格，则新的竞争者会认为其通过产业侵入可以获得高于平均水平的利润，促使其采取入侵行为。

### 四、案例启示

神舟电脑摆脱了实施低成本竞争战略只注重形成低成本的传统做法，紧紧抓住现行市场中消费群体的主流特点，突破性地运用以供定产模式，并通过采取不同的方法有针对性地应对五种竞争作用力，在成本、价格和利润三个层面上联动性地构建了立体发展态势。神舟电脑的上述做法有几点值得借鉴：一是找准现行市场中消费群体的主流特点，不盲从所谓的科技前沿，充分利用规模经济。二是处理好成本、价格和利润三者之间的关系。实施低成本竞争战略关键是低成本优势的形成和维持，表现方式是价格手段，而核心是保证企业的利润。只有形成并维持了低成本竞争优势，才能夯实企业实施低成本竞争战略的基础；只有利用了价格手段，才能使企业的低成本优势得到迅速表现和转化；只有保证了企业的利润，才能实现企业资本的积累，为长期发展作好准备。■

(作者单位：兰州商学院会计学院)

责任编辑 杨曼

