

波士顿管理新视野丛书

# BCG

# 战略 思想

# 竞争优势原理

**BCG Strategy Concepts**  
**Principles for Competitive Advantage**

(日) 水越丰 著  
崔永成 译

展示BCG四十多年战略思想精髓  
阐述卓有成效的企业竞争优势原理



电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

THE BCG COMPANY

# BCG

## 战略 思想

### 竞争优势原理

### BCG Strategy Concepts

Principles for Sustainable Advantage

1979年  
1982年

THE BCG COMPANY  
100 BRATTLE STREET  
CAMBRIDGE, MASSACHUSETTS 02138

中信出版社  
CHINA CITIC PRESS

波士顿管理新视野丛书

BCG

战略  
思想

竞争优势原理

BCG Strategy Concepts  
Principles for Competitive Advantage

(日) 水越丰 著  
崔永成 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

SENRYAKU 'NOU' WO KITAERU by Yutaka Mizukoshi.

Copyright ©2007 by Yutaka Mizukoshi and the Boston Consulting Group K.K.

Original Japanese edition published by TOYO KEIZAI Inc.

Chinese translation rights arranged with TOYO KEIZAI Inc. through Shin Won Agency Co.

Chinese Translation rights © 2008 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 TOYO KEIZAI Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2008-3528

### 图书在版编目（CIP）数据

BCG 战略思想：竞争优势原理 / （日）水越丰著；崔永成译. —北京：电子工业出版社，2009.1

（波士顿管理新视野丛书）

书名原文：BCG Strategy Concepts: Principles for Competitive Advantage

ISBN 978-7-121-06838-6

I. B… II. ①水… ②崔… III. 企业管理—市场竞争—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 080997 号

责任编辑：李 静

印 刷：北京机工印刷厂

装 订：三河市鹏成印业有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：19.75 字数：228 千字

印 次：2009 年 1 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



## ■ ■ ■ ■ ■ 中文版序



我非常高兴为您介绍这本由波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group, BCG）日本办公室的同事水越丰所著的新书。我来自德国，目前驻 BCG 北京办公室。虽然中国和日本相隔不远，但处于两个完全不同的商业环境中。尽管两个经济体都非常庞大（中国居于美国之后，日本第三），但是日本经济增长缓慢，而中国正以令人难以置信的速度蓬勃发展。日本以其创新性、高质量产品而驰名，而中国仍被许多人视为低成本的“世界工厂”。此外，日本在商业交易中通常是保护贸易论者，而中国对外资和竞争更为开放。日本商业环境非常正规，但在中国通常是以一种更企业化、更自主的方式经营业务。两者之间还有许多完全不同之处。

这时，您也许会问：“为什么 BCG 大中华区会选择将水越丰所著的这本书引入中国？”事实上，目的是为了中国管理者能够了解其内容，且能在企业管理过程中参考并灵活运用本书的各种战略思想。中国管理者可能会认为日本的经验教训和洞察对其运营并不适用。但是，我们应该把注意力集中在其相似之处而非差异上，而且这些相似点存在于两国所面临的挑战之中。事实上，这些挑战既存在于像美国这样的大国中，也存在于像新

加坡这样的较小经济体中；既存在于大型的跨国公司中，也存在于新成立的小企业中。这些挑战必然包括但不局限于：成功应对快速变化、在充满对手的经济全球化中进行竞争、确保不断创新、生产质优价廉的产品、妥善解决产品价格不断提高的问题，以及开发能创造利润并满足消费者需求的产品。

所有企业最突出的一个共同点就是寻求竞争优势，为此企业需要建立竞争战略，而这正是本书所要讨论的主题。水越丰提出了企业在 21 世纪建立竞争优势地位的 6 个领域，即提高股东价值、增加客户价值、优化价值链、创造有吸引力的产品组合、降低成本、成为市场的佼佼者。实际上，鉴于中国市场的激烈竞争本质，我认为中国管理者深刻理解这些理念极其重要。本书将为您提供此方面的见解，每一章都致力于通过理论解释和实际案例来充分探讨各个领域。这些实际的案例正是本书的一个显著特点。许多介绍战略的文章都是纯理论性的，但是水越丰在 BCG 亚太地区拥有 18 年工作经验，能够帮助客户创造竞争优势，其丰富的知识和深刻的洞察将对所有读者产生不可估量的价值。

因此，我毫不犹豫地推荐本书。读过一遍之后，您就会如获至宝，反复参读。该书为中国管理者所提供的学识和洞察极具价值。所以，我建议每位管理者都在办公室放置一本。我正在等待 BCG 将其翻译成英文，这样我就可以随时参阅了。



耐迪贤

BCG 资深合伙人兼董事总经理



# 序 言



作为全球首家专注于管理战略的咨询公司，波士顿咨询公司（BCG）成立于1963年。同年，在美国，肯尼迪总统遇刺；在日本，发生了吉展被绑架事件、三井三池煤矿爆炸、国营铁路鹤见线事故等。同时，日本正在为迎接次年的东京奥运会做准备，日本的高速增长期<sup>1</sup>也是在这一年形成的。

在电影行业中，导演大卫·里恩（David Lean）的作品《阿拉伯的劳伦斯》（*Lawrence of Arabia*）<sup>2</sup>获得了这一年奥斯卡金像奖的最佳影片奖。这是一部描绘第一次世界大战中在中东地区与土耳其军战斗的同盟军游击

---

1 日本的高速增长期：日本经济从1955年到1974年持续飞速增长的时期。以下文字中，除正文括号里的文字外，其余注释皆为译者所加。

2 《阿拉伯的劳伦斯》，又名《沙漠枭雄》。这是一部根据历史上的真人真事拍摄的战争史诗片，上映于1962年。该片在第35届奥斯卡金像奖评选中，夺得最佳影片、最佳导演等7项大奖。

战指挥者的战争大片。影片中最精彩的一个场面是彼得·奥图尔（Peter O'Toole）饰演的劳伦斯中尉率领反叛军穿越尼福德沙漠（Nefud Desert）从背后攻击土耳其军补给基地。在历经重重困难穿越尼福德沙漠后，劳伦斯忽然想起：曾帮助过他们的哈希姆族青年还在沙漠里。正当劳伦斯打算返回沙漠营救这名青年时，阿拉伯人领袖阻止他说：“It's written”（意思是他被留在沙漠中即将丢掉性命的事情已经写在古兰经上了）。然而，劳伦斯没有听取这名领袖的忠告，果断地驱马往沙漠飞驰而去。最终，劳伦斯带着这名青年平安地回来了。于是，他对这位名领袖说：“Nothing is written”（意思是没有什么是不可改变的）。

在经济长期不景气、经营环境日益严峻的时期<sup>1</sup>，企业管理者不应仅停留在哀叹与“*It's written*”相遇的厄运上，而应采取独创性的手段改变局势。企业管理者需要发扬“*Nothing is written*”的精神，充分发挥自己最大的智慧。仅仅通过追随领先企业并学习其成功模式来寻找答案的“*me too*”式管理并不是企业赢得竞争的必要条件，而制定利用自己的智慧创造的“*only me*”战略才是企业在市场竞争中赢得决赛资格的必要条件。在企业管理者建立这种“*only me*”战略之际，为他们提供具有深刻的启发性、多角度的视野、讨论的催化剂和各种可能性的选择的，就是战略思想（*Strategic Concept*）。我们也可以将战略思想说成是建立战略假说的基本公式。

2003年正值BCG创立40周年。在这40年间，BCG为全球所有国家和地区的所有行业的客户企业提供了战略构建的支持。所有的客户企业都

---

1 在经济泡沫破灭（1992年2月）后，日本曾经历长达十多年的GDP零（负）增长。



具有自己独特的特点，所处的环境也各不相同。当然，客户企业们交给我们的任务也因项目的不同而各异。针对每一个项目，我们都为解决客户企业的问题而奋力拼搏。这40年的历史也是BCG以过去的经验和知识为基础，全力解决现实问题的历史。而我们在持续为客户企业提供这些解决方案的过程中所产生的东西就是BCG战略思想。

BCG为拥有不同问题的客户企业提供不同的解决方案。但这些概念是从BCG多年的咨询经验所培养出的解决问题视角和科学分析的积累中产生的框架(Framework)。从40年前诞生的产品组合管理(Product Portfolio Management, PPM)等旧概念到在信息技术给管理带来冲击的20世纪90年代产生的新概念，可谓多种多样。这些概念共通之处在于，它们能够超越时代、环境变化和行业，为企业的战略规划提供有用的思考模式。

虽然迄今为止BCG提出了很多概念，但却从未将这些概念集中到一本书中，以供从事企业管理的管理者参考。考虑到这一点，我策划了本书。我首先从BCG的多个概念出发描绘战略管理的整体框架，然后从3种视角介绍了6个概念。尽管这6个概念未必能覆盖所有的战略验证项目，但它们的战略思考框架是完备的。可以说，这是一本介绍BCG提供的专业服务的智慧架构(Intellectual Architecture)的书。

如果你阅读本书，并能给你的企业战略构建提供一点帮助，我将感到十分荣幸。

在本书的出版过程中，我得到了很多朋友的帮助。首先，我获得了田中顺子女士和钻石出版社的岩佐文夫先生的大力支持。没有他们的帮助，本书就不可能完成。无论在管理的一线现场给过我很多启发的客户企业的

员工们，还是从头开始教给我咨询知识的堀纭一<sup>1</sup>先生、井上猛先生、相叶宏二先生和三浦俊树先生等 BCG 前辈们，我从他们身上学到了构成本书基础的很多东西。包括 BCG 日本代表<sup>2</sup>内田和成先生和 BCG 资深合伙人兼董事总经理御立尚资先生在内的很多 BCG 同事强烈建议我写作本书，并为我提供了很多的意见和想法。BCG 知识集团（BCG Knowledge Group）的满喜智子（Tomoko Maki）女士为我处理了图书编辑汇总事宜，秘书坂本朋子小姐和田中晓子小姐在为我这个容易耽误执笔的人调整日程等方面给予了很大的支持。同时，为了使本书成为 BCG 以往概念的集大成之作，我也参考了很多 BCG 的前辈和同事在公司内外发表的著作、文章和演讲资料等。

这里，我想向以上帮助过我的人们表示最诚挚的感谢。

水越丰

- 
- 1 堀纭一（Koichi Hori）：日本最著名的战略咨询顾问之一，作为日本管理咨询行业的两大咨询顾问之一（另一位为大前研一）而为众人所知。1981~2000 年曾在波士顿咨询公司日本分支机构任职，并任 BCG 日本代表长达 11 年（1989~2000 年）之久。2000 年离开 BCG，与一干 BCG 得力干将共同创立了战略咨询公司梦想孵化器公司（Dream Incubator Inc.），并先后担任总裁、董事长至今。毕业于东京大学法律系，哈佛商学院 MBA（毕业时获贝克学者荣誉称号）。在加入 BCG 前，堀纭一曾先后任职于读卖新闻社和三菱商事株式会社。
  - 2 BCG 日本代表：相当于 BCG 日本区主席。内田和成曾于 2000~2004 年担任 BCG 日本代表一职。

## 电子工业出版社世纪波公司好书推荐

### 《BCG 视野：假说驱动管理的魅力》

作者：（日）内田和成 ISBN 978-7-121-05159-3 定价：28.00 元

许多商业人士相信，信息越多就越能做出好的、绝对正确的决策。实际上，一旦信息过多，就将延误做决策的时机。舍弃信息比搜集信息更重要。在信息较少或未做进一步分析的阶段，你就应该得出自己的解答。这种假定的解答，就是假说。而假说思考则是一种从解答出发思考问题并在最短时间内找出最佳解答的方法。因此，商业人士要克服缺少信息就不敢下结论的思维习惯，大胆运用假说思考，进而提高工作效率、改善工作质量。



### 《BCG 视野：金融服务走向赢利的智慧之路》

作者：（日）本岛康史 ISBN 978-7-121-05229-4 定价：28.00 元

本书以金融行业为主要研究对象，配以其他行业的案例并将其重新运用到金融行业中，打破了金融从业人员及其相关行业人员固有的思考模式，讲述了“空白地带”、“因式分解”、“经验曲线”等 10 种新的思考模式，为读者提供了一个全新的视野，使读者能够认识到问题的本质，因势利导、对症下药，进而制定行之有效的解决策略，并提高金融服务的收益力。本书是金融从业人员的“红宝书”，也能让其他行业人员受益匪浅。



## 《BCG 视野：市场营销的新逻辑》

作者：(日) 今村英明 ISBN 978-7-121-06082-3 定价：28.00 元

在市场营销中，特别是在组织对组织的交易领域，营销已变得越来越重要。而是否具有营销逻辑已成为超级营销人员与普通营销人员的最大区别。营销逻辑是指对于以何种方式将自己企业的何种产品和服务出售给哪些客户、如何持续拉开与竞争者间的差距、如何获取利润等问题，具有一套贯穿始终的观点、思路和行为方式。熟练掌握营销逻辑，将有助于你正确地把握市场并能从市场中找到最大限度发展自己企业的机会，从而大幅提高企业的销售额。



## 《BCG 视野：战略思维的艺术》

作者：(日) 御立尚资 ISBN 978-7-121-06170-7 定价：20.00 元

在制定经营战略时，多数企业倾向于单纯寻找他人成功的案例，并进行简单的模仿，结果往往是企业没有真正解决问题，身陷“战略无用论”的泥潭。“洞察力”是制定出独特战略的重要能力，是将千篇一律的理论升华为能够真正发挥作用、带来效益的战略的关键。

对经营学的初学者来说，这是一本了解战略本质的绝佳入门书！对已经深谙战略理论却苦于制定创新战略的中高级读者来说，这是一本把书本知识变成实务智慧的宝典！



以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

北京世纪波文化发展有限公司（北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦）

邮编：100036 电话：010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn



# 目 录



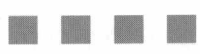
第 1 章	竞争优势的 6 种视角：21 世纪的竞争战略·····	1
	战略与竞争优势·····	2
	竞争优势的 6 种视角·····	13
	21 世纪企业的竞争优势·····	21
第 2 章	股东价值：价值管理·····	25
	价值管理·····	26
	TBR 的计算方法·····	46
	价值投资组合的运用方法·····	50
	基于价值管理的一线现场改革·····	58



第 3 章 客户价值：市场细分	64
什么是战略性市场细分？	65
市场细分	75
市场细分的案例	83
市场细分与一对一营销、客户关系管理的关系	91
基于市场细分的战略构建	95
第 4 章 价值链：解构	112
价值链的竞争	113
什么是解构？	118
解构的案例	127
基于解构的战略构建	142
第 5 章 业务结构：产品组合管理	162
业务结构的组合	163
什么是 PPM？	165
PPM 案例	178
佳能的案例	182
关于“瘦狗”业务的讨论	190
PPM 与 SBU	195

PPM 与现金流 .....	201
业务结构与总部机能 .....	209
<b>第 6 章 成本优势：经验曲线</b> .....	<b>216</b>
作为竞争关键因素的成本 .....	217
什么是经验曲线？ .....	219
成本结构变化的规律 .....	227
基于成本的规模效应与经验效应 .....	231
经验曲线的制作方法 .....	234
基于经验曲线的战略构建 .....	237
<b>第 7 章 时间优势：基于时间的竞争</b> .....	<b>251</b>
作为竞争关键因素的时间 .....	252
什么是基于时间的竞争？ .....	257
基于时间的竞争案例 .....	271
基于时间的竞争的战略构建 .....	278
决策速度与竞争优势 .....	285

# 第 1 章



竞争优势的 6 种视角：

21 世纪的竞争战略

---



## 战略与竞争优势

### 从“顺势而为”的管理向“独一无二”的管理转变

迄今为止，日本企业的管理战略可以说是“顺势而为”的战略。也就是说，企业随大流地制定和其他企业一样的战略，然后通过不断改善一线现场的工作顺利地发展下去。这种“顺势而为”的管理有两个成立条件：① 市场要不断增长。只要市场增长，企业随着市场增长的势头也能获得成长。② 要有允许企业共存的环境。实际上，在日本，到现在为止仅电器制造商就有好几家，而城市银行也超过了 10 家。在这种状态下，各企业共存并发展到了今天。虽然最近这种共存的环境已不复存在，企业的合并与整合盛行，但是，在原来的日本，企业发展的前提是各企业在共存的同时能够获得发展。金融业的“护送船队方式”<sup>1</sup>就是其中最具代表性的例子。作为企业的“主要银行”，这些在“护送船

---

1 护送船队方式：第二次世界大战后，日本前大藏省（类似于我国的财政部）为了保证金融环境的稳定，在实质意义上保证金融业的整体利益，行政干预金融市场，干预金融机构的决策，使得弱小金融机构能够避免破产等，以避免过度竞争。护送船队方式来自海军术语：在护送船队的时候，整个船队以速度最慢的船为基准进行航行。