

波士顿管理新视野丛书

BCG

战略 思想

竞争优势原理

(修订版)

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>

波士顿管理新视野丛书

BCG

战略
思想

竞争优势原理

BCG Str
Principles f

cepts
vantage

(日) 水越丰 著
崔永成 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

BCG SENRYAKU CONCEPT by Yutaka Mizukoshi.

Copyright © 2003 by Yutaka Mizukoshi and The Boston Consulting Group K.K.

Original Japanese edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc. through TOHAN CORPORATION, TOKYO and Pan Pacific Poly Co., Ltd.

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

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Diamond, 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。—修订版。—北京：电子工业出版社，2010.7

(波士顿管理新视野丛书)

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

ISBN 978-7-121-10984-3

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

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 097669 号

责任编辑：杨洪军

文字编辑：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：2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价：39.00 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 zltts@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，目的是让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对的挑战之中。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



■ ■ ■ ■ ■ 前 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。这一年，在美国，肯尼迪总统遇刺；而日本则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^[1]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*）^[2]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叛军穿越尼福德沙漠（Nefud Desert）从背后攻击土耳其军补给基地。劳伦斯发现，尽管他们历经重重困难穿越了尼福德沙漠，但曾帮助过他们的哈希姆族青年却被落在了沙漠里。阿拉伯人领袖对正打算返回沙漠营救这名青年的劳伦斯说“*It's written*”（青年被落在沙漠丢掉性命的事已经写在《古兰经》上了），试图阻止他。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，他对阻拦他的这位领袖说“*Nothing is written*”（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^[1]，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。企业管理者必须发扬“*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，而利用自己的智慧创造的“*only me*”战略才是企业在市场竞争中获胜的不可或缺的条件。在企业管理者建立这种“*only me*”战略之际，为其提供具有深刻启发、多角度视野、讨论催化剂和各种选择可能性的就是战略思想（*Strategic Concept*）。我们也可以将战略思想称为建立战略假说的基本公式。

BCG 在 2003 年迎来了公司成立 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。每家客户

[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。

企业都有自己独特的特点，所处的环境也各不相同。当然，客户企业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年的历史堪称BCG以过去的经验和知识为基础，全力解决现实问题的历史。而在我们连续不断为客户企业提供这些解决方案的过程中产生的便是BCG战略思想。

尽管BCG为拥有不同问题的客户企业提供的解决方案无一雷同，但这些战略思想是从BCG多年的咨询经验所培养的解决问题视角和科学分析的积累中产生的框架（Framework）。这些战略思想多种多样，旧的有40年前诞生的产品组合管理（Product Portfolio Management, PPM）等概念，新的有在信息技术给管理带来冲击的20世纪90年代产生的概念。这些概念的共同之处是，即使跨不同的时代、环境和行业，它们始终为企业的战略规划提供有用的思考模式。

尽管BCG迄今为止提出了很多概念，但从未将其汇总到一本书中供广大从事企业管理的管理者参考。反省到这一点，我策划了本书。我决定首先从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6种概念。虽然这6种概念未必能覆盖所有的战略验证项目，但我认为这些战略思考的框架是完备的。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。

如阅读本书能给你的企业的战略构建提供一点帮助，我将感到荣幸。

在本书的出版过程中，我得到了很多朋友的帮助。首先，我得到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^[1]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。以 BCG 日本代表^[2]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为首的很多 BCG 同事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帮我这个容易耽误执笔的人处理了日程协调等事宜。同时，为了使本书成为以往 BCG 概念（思想）的集大成之作，我也参考了许多 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。

对帮助过我的诸多人士，我表示最诚挚的感谢。

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。



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	65
什么是战略性市场细分	66
市场细分	76
市场细分的案例	84
市场细分与一对一营销、客户关系管理的关系	92
基于市场细分的战略构建	96
第 4 章 价值链：解构	113
价值链的竞争	114
什么是解构	119
解构的案例	128
基于解构的战略构建	143
第 5 章 业务结构：产品组合管理	163
业务结构的组合	164
什么是 PPM	166
PPM 案例	179
佳能的案例	183
关于“瘦狗”业务的讨论	191
PPM 与 SBU	196

PPM 与现金流·····	202
业务结构与总部机能·····	210
第 6 章 成本优势：经验曲线·····	217
作为竞争关键因素的成本·····	218
什么是经验曲线·····	220
成本结构变化的规律·····	228
基于成本的规模效应与经验效应·····	232
经验曲线的制作方法·····	235
基于经验曲线的战略构建·····	238
第 7 章 时间优势：基于时间的竞争·····	253
作为竞争关键因素的时间·····	254
什么是基于时间的竞争·····	259
基于时间的竞争案例·····	273
基于时间的竞争的战略构建·····	280
决策速度与竞争优势·····	287

第 1 章



竞争优势的 6 种视角：

21 世纪的竞争战略

从“顺势而为”的管理向“独一无二”的管理转变

以往日本企业的经营战略可以说是“顺势而为”的战略。总而言之，企业随大流地制定和其他企业一样的战略，然后通过进行一线现场的不断改善而获得了顺利的发展。这种“顺势而为”的管理有两个前提条件：一是市场要不断增长。只要市场增长，企业随着市场增长的势头也能获得成长。二是要有由管制等带来的允许企业共存的环境。实际上，迄今为止，在日本仅电器制造商就有数家，而城市银行也有 10 家以上。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”^[1]就是其中最具代表性的例子。作为企业的“主要银行”，这些在“护送船队方式”保护下的金融机构支撑了与其有紧密关系的企业

[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。

群的发展。^[1]而这种做法能够存在的原因，只能用市场增长来解释。总之，只要确保市场增长，任何企业都能不断追求规模经济，所以企业只需采取“顺势而为”的管理即可。

然而，市场的增长早在 20 年前就已停止。现今，如果企业仅仅追求规模，已无法在市场上获胜。而日本政府的保护也已捉襟见肘。因此，受市场环境变化的影响，企业必须改变旧有的管理模式，从“顺势而为”的管理向“独一无二”的管理转变。我们已经进入一个只要企业不突出其独一无二的优势便会在竞争中落败的时代。如此一来，允许多家企业共存的环境便不复存在了。如果企业不能占据领先的第一名或第二名，便会在竞争中处于被动挨打的局面。如今人们谈论的“胜利者”、“失败者”，指的就是这种情况。

在日本，连过去支撑经济高速增长、被称为“产业之米”的钢铁业，如今也只有行业第一名、第二名才能幸存下来。钢铁业在 1974 年创下日本史上最高的粗钢产量纪录后，在这 30 年间，日本国内需求再也没有增长。尽管如此，钢铁企业依然是日本的代表性大企业，人才和薪水也仍保持了日本的顶级水平。不过，这 30 年间一直都是衰退产业、6

[1] 这种“主要银行”，最为著名的是支撑日本六大企业集团发展的各大银行。其中，支撑三菱系企业发展的是三菱银行，支撑三井系企业发展的是樱花银行，支撑住友系企业发展的是住友银行，支撑芙蓉系企业发展的是富士银行，支撑三和系企业发展的是三和银行，支撑一劝系企业发展的是第一劝银。其中，三菱银行后来先后与东京银行、UFJ 银行合并，组成现三菱东京 UFJ 金融集团，而樱花银行与住友银行合并，组成现三井住友金融集团，富士银行与第一劝银、日本兴业银行合并组成瑞穗金融集团，三和银行与东海银行、东洋信托银行合并组成 UFJ 金融集团（后来又并入三菱东京 UFJ 金融集团）。

家大公司^[1]（JFE^[2]成立后，便只有 5 家）持续共存的钢铁业也已经进入无法共存的时代。行业前两位的公司与其他公司之间的盈利差距明显，而落后的公司为了生存正饱尝涂炭之苦。因此，战略缺位的共存已成明日黄花。

在可以共存的“顺势而为”的管理时代，重要的是不落后。为了避免因出奇而落后，众多企业“相应”地采取了不致落后的策略。

然而，“独一无二”的管理则要求突出自己的特点。正如争夺奥运会参赛权的竞争，运动员不能仅把目标定在获取名次上，而必须获得冠军。如果只有一人可以参加奥运会，那么运动员只有一个选择：获得冠军。第二名和倒数第一名都无法参加奥运会，就这个意义而言，便都是“失败者”。运动员只要进入前十名即可的比赛，与无论如何都必须获得金牌的比赛，两者的竞争方法是不同的。意在夺冠的运动员在某处开始冲刺，从第一集团中突然冲出来，刺激对手，凭借这种跑法而一决胜负。今天，企业也处在与此类似的环境中，想方设法避免落后，拼命与对手展开竞争。因此，即使企业以前认为有风险的事物，也应努力挑战，即便是赌运气，也要为占据压倒性的竞争优势而一决胜负。如果不做就不能生存，那么企业便只有去做。

[1] 6 家大公司：日本钢铁行业里最大的 6 家公司曾是新日本制铁株式会社（Nippon Steel Corporation, NSC）、日本钢管株式会社（Nippon Kokan KK, NKK）、川崎制铁株式会社（Kawasaki Steel Corporation）、住友金属工业株式会社（Sumitomo Metal Industries, Ltd.）、株式会社神户制钢所（Kobe Steel, Ltd.）和日新制钢株式会社（NISSHIN STEEL CO., LTD.）。

[2] JFE：JFE 控股公司（JFE Holdings, Inc.）的简称。该公司由日本钢管株式会社和川崎制铁株式会社于 2002 年合并而成。

由此，企业必须制定作战方案：怎样才能对竞争对手确立压倒性的优势。这种作战方案，或者反映这种方案的“航海图”，就是“战略”。

在“顺势而为”的管理时代，企业只要和别的企业一样就行，所以企业并不需要竞争战略。从某种意义上讲，没有竞争战略就是一种战略。因此，过去的日本企业缺乏深入寻求战略的意识，可以说这具有一定的合理性。然而，时至今日，在所有企业都宣称要成为差异化企业的时代，企业就必须认真考虑竞争战略了。

当然，日本企业在数十年前已把“成为领先企业”、“确立其他企业没有的优势”之类的说法作为企业的口号提了出来。事实上，即使我们去看企业网站上的“企业基本战略”，也会发现很多这些企业在大力宣扬这些口号。每家企业的口号都很相似。如果我们隐去企业的名字而只让人们看这些口号并询问“这是哪家企业”的话，那么，得到正确答案的可能性基本上为零。这表明，很多企业仅仅是在口头上空喊口号而已。这意味着口号仅是虚张声势的标语而已。

什么是战略思考

那么，企业脱离“顺势而为”的管理转向“独一无二”的管理，会变成什么样呢？一言概之，那就是转变方向，追求差异化。具体而言，就是特别强化某一个方面，使自己的做法不同于以往做法和同行其他企业的做法，开始应用新的竞争策略。即便有同等竞争力的企业，由于对某问题的看法不同，随后业绩出现很大差异的例子也比比皆是。

富士胶片（Fuji Film）与柯达曾经是称霸全球胶片市场的双雄。它们对于数码相机这个新兴技术的战略性行动，决定了此后两者的业绩差