

精明管理策略书系

第一辑

竞争战略进阶

(英)戴夫·弗朗西斯 著

孙 宁

译

东北财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞争战略进阶/(英)弗朗西斯(Francis, D.)著;
孙宁译. —大连:东北财经大学出版社, 1999.8

(精明管理策略书系·第一辑)

书名原文: Step-by-Step Competitive Strategy

ISBN 7 - 81044 - 567 - 7

I. 竞… II. ①弗… ②孙… III. 企业-市场竞争-
经济理论 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 29492
号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-1999-55 号

Dave Francis: Step-by-Step Competitive Strategy

Copyright © 1994 by Dave Francis, Published by Routledge.

Simplified Chinese Translation Copyright © 1999 by Dongbei University of Finance & Economics Press

All rights reserved.

本书简体中文版由东北财经大学出版社在中国境内独家出版、
发行, 未经出版者书面许可, 任何人均不得复制、抄袭或节录本书的
任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

网 址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: reader@dufep.com.cn

东北财经大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

开本: 850×1168 毫米 1/32

印张: 7 5/8 插页: 2

1999 年 8 月第 1 版

1999 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季

责任校对: 刘东威

封面设计: 张智波

版式设计: 刘瑞东

全套定价: 105.00 元 每册定价: 15.00 元

前言

在过去的十年中,企业被迫采用更加开放的方法来应付激烈的市场竞争。许多企业,包括私人部门,首次感到有必要制定竞争战略。随着企业进入全球化竞争的时代,这种趋势将越来越突出。

有些人认为,只有领导者才有必要关心制定竞争战略的工具和技巧。其实,对任何致力于本部门建设的经理来说,它都是一门必修课。没有开阔的视野,经理们就会闭目塞听,孤陋寡闻,无法为企业的成功做出自己的贡献。

《竞争战略进阶》一书富有逻辑性和实用性,它不仅是高层经理对企业进行战略审查的必备工具,对低层经理树立战略意识也很有帮助。对那些辅助战略制定小组

工作的顾问和专家,本书也提供了可供参考的、循序渐进的方法。

戴夫·弗朗西斯是一个著名的作家,他在英国和国际上从事战略顾问工作多年。四年前,我与同事在制定公司发展战略时得到戴夫的帮助,第一次了解了竞争战略的结构和制定方法。这种方法非常有效,于是我鼓励戴夫把它写成一本工具书。该书提供的是一个经过实践检验的框架,几年来不断得到完善,相信对许多经理会有很大的参考价值。

《竞争战略进阶》与许多其他书籍一样,都是为经理们提供自我发展的方法。前期出版的书讨论的是个人技能,后期的题目主要涉及功能领域和战略技能发展等方面的问题。

珍妮·格兰韦尔—沃德
(亨利管理学院)

目 录

	前言
1	导论
	第一部分 起步阶段
9	第1章 本书的使用方法
16	第2章 组建战略开发团队
23	第3章 战略的定义
	第二部分 竞争战略进阶
41	引言
44	第1步 探讨行业的远景方案
61	第2步 评价市场原动力
78	第3步 评价结构性创利能力
96	第4步 分析竞争对手

113	第5步 收集外部意见
127	第6步 澄清价值观
143	第7步 挖掘新点子
162	第8步 开发战略性可选方案
175	第9步 确定竞争战略
200	第10步 系统地实施战略
225	参考书目
227	主要术语索引
	图表目录
10	图表1 竞争战略制胜的六大特征
13	图表2 竞争战略的十个步骤
21	图表3 优秀战略开发团队的20个技能
25	图表4 战略形成的三个重要阶段
32	图表5 “12方盒”模式图
50	图表6 增长型与偏离型的远景方案矩阵图
54	图表7 行业力量示意图
56	图表8 驱动行业变革的九大外部力量
72	图表9 市场细分模式(立体图)
75	图表10 可能的市场细分标准图

75	图表 11 最实用的细分标准(立体图)
81	图表 12 决定行业吸引力的七大力量
93	图表 13 力量范畴分析
101	图表 14 竞争圈图表
104	图表 15 竞争对手的成本结构比较图
107	图表 16 历史图
109	图表 17 竞争对手地位的比较图
110	图表 18 竞争对手动向的比较图
131	图表 19 高级经理的六个价值观领域
147	图表 20 好点子的来源
150	图表 21 战略问题的四种类型
167	图表 22 探讨战略性选择方案的“鱼骨”图
168	图表 23 补充点子后的“鱼骨”图(“小鱼骨”)
170	图表 24 制定战地标准
179	图表 25 三个普通核心竞争战略
180	图表 26 说明市场规模的普通竞争战略
204	图表 27 能力系统模式“12 方盒”图
218	图表 28 能力系统分析(翁氏直销贸易公司)
218	图表 29 能力系统分析(彩虹时装店)

219

图表 30 能力系统分析(海伦耐斯塔酒店)

222

图表 31 时限远见视觉图

导论

如果你对竞争战略感兴趣的话,你会有看不完的相关书籍和听不完的咨询建议。关于这个主题的书籍和文章已经很多了,因此你会不解地问,为什么还要再写一本呢?

首先,请允许我介绍一下这本书写作的初衷、面向的读者和独特的方法——《竞争战略进阶》一书提供了什么新鲜东西。

作为企业未来战略设计团队的教练,我经常借用学术理论帮助经理人员解决关于战略的棘手问题。有时这些理论非常有效,有时却不灵,所以必须研究新的理论。渐渐地,在与许多来自不同文化背景的经理们进行几百次的交流中,我总结了一个独具特色的综合战略发展方案。这些经理

就是我的老师,《竞争战略进阶》一书包含的是他们认为行之有效的好点子和技巧,我只是将他们认为无法操作的东西删掉。

为了将战略发展的理论写得通俗易懂,把战略制定的过程以“切实可行”的方式介绍给大家——这些战略可以直接转化为领导层的管理规划,本书的布局安排突出了训练性、广泛性和实用性的特点。

本书分两个部分。第一部分有三章:第1章概括了循序渐进的结构(本章提供了一个路线图);第2章提出战略发展团队的组建方针;第3章介绍战略的概念(对初学者很有用)。第二部分分成十个步骤,按顺序逐步展开,先分析自己的战略地位,然后建立企业竞争战略方针,最后制定出企业发展规划。

以前人们总认为大部分经理把战略看得太复杂、太关键,以至于不敢问津。本书的观点恰恰相反,企业的未来必须由经理们自己(而不是顾问们)决定。

本书主要面向三类读者:

1.寻找下列四个基本战略问题答案的经理:“我们竞争的战场在哪里?”“我们将树立什么样的价值观?”“怎样才能保持领先?”“如何成功地贯彻我们的战略?”

2.希望有一天能够回答以上四个重要战略问题的管理专业学生。

3.帮助经理回答这四个重要战略问题的教师和顾问。

本书为现实生活中的企业高级管理人员提供了一个包

括十个步骤的战略计划。^①“企业”这个词的含义非常广泛。学校、电视台、慈善机构、医院都是企业,它们都需要一个竞争战略。

研究管理发展的专家会发现本书提供了一个被称为“行动—思考式学习”(抱歉,用了专业术语)的强有力框架。自 20 世纪 70 年代中期以来,人们普遍认识到经理们从前人取得的成就中学到了很多东西。规划虽然是发展管理技能经常使用的工具之一,但它有些偏差、狭窄和抽象。对发展一般的管理技能来说,最好把整个企业的战略机遇作为一个“工程项目”来对待,通过不断的学习获得巨大收益。

规划逐步推进的过程要求战略审核团队举行一系列的讨论会。每次讨论会都要做好准备,环环相扣,以企业本身作为分析实例,得出完整的战略审核意见,制定出全面的企业发展规划。

如果几个企业的规划体系符合竞争战略的进阶过程,那么它们联合起来使用这种方法就特别有效。公司的高层领导应该支持、协助这种方法的实践活动,从而有利于企业各个部门对专业知识的强化和确立正确的发展方向。

本书所描述的战略发展过程还有另一个用途。从事企业政策或战略管理研究和教学的老师,如果开设了 MBA 课程,他们会发现,这种进阶法几乎不需要修改就非常适用于案例分析、课外作业和产业研究。本书附录的主要词汇表

^① Further guidance for those who wish to develop strategy level teams can be found in Dave Francis and Don Young, *The Top Team Audit*, Aldershot, Gower, 1993.

对学生理解战略的重要概念也有参考价值。作者采取与读者交朋友的态度,随时接受来自读者的哪怕是最简短的批评。希望读者喜欢这种非正式的写作方法,接受我的表达方式,原谅我省略了众多不同的观点。

有些战略概念是很新颖的。比如,核心竞争战略的定义就与众不同,但是,本书的创新之处在于介绍一种结构性强、训练内容丰富的“工具箱”式的方法。

结构使我们富有逻辑性、严密性和自信心,但是不要让结构束缚住了手脚,应该始终保持开放进取的态度:智力是永远无法取代训练的。有些经理刚开始采用进阶式竞争战略发展方法,他们似乎觉得事先就已经知道结果了,虽然他们总是出错,但总能学到新东西。

本方法的不足之处恰恰是(优点的反义)“进阶”本身。把一个复杂的整体分解成几个进阶部分虽然对分析有利,但却容易忽略相互之间的联系,使各因素之间的关联作用得不到充分的探讨。这就要求经理们必须把每个进阶的实质综合归纳起来(书中介绍了综合的方法)。

本书并没有引用所有现存的战略框架——没有谈及强有力的产品寿命周期模式。其原因是进阶法经证明不能超出经理的能力范围。概念过多会使人感到困惑,实践中更有效的方法是经过筛选提炼出来的。

本书认为,制胜的竞争战略通常不是出自精彩的点子,而是在向同一战略方向前进时产生的几百个点子的综合。本书的目的是鼓励企业未来的设计者进行一系列的辩论。

《竞争战略进阶》一书的完成要感谢许多教师和作者。尤其是：哈佛大学的迈克尔·波特(Michael Porter)教授,他的结构分析是本书的发射台;麦克基尔大学(McGill University)的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)教授;欧洲工商管理学院(INSEAD)的伊威斯·多泽教授和多米尼克·西奥(Dominick Heao)教授,他们都是我最好的老师,但与本书有关的任何责任完全由我个人承担。

我的同事唐·扬(Don Young)、海伦·普赖斯(Helen Price)、约翰·沃德(John Ward)、马库塞·亚历山大多年来给了我很多建议和支持。珍妮·格兰韦尔—沃德——本书的编辑热情鼓励我写作本书,并提出了很多意见。

许多经理人员和我一起研究他们的未来战略。尤其是来自下列公司和企业的人员,对本方法的最终确立做了大量的前期工作。他们是:英国钢铁计算机服务公司、商业工会保险公司、电气与公用事业公司、爱立信电讯公司、马科尼通用电气公司、亨利管理学院、欣德斯坦建筑公司、香港公共交通局、香港电话公司、因莫斯公司(INMOS)、贾丁太平洋公司、北爱尔兰办事处、欧伯洛易宾馆、国际影视音乐公司、拯救儿童基金会、史密斯科兰一比彻姆公司、软件科学公司、索恩电气与公用事业公司。

我妻子所给予我的指导和创意也是无可估价的。她的意见和建议给了我很多启发,使我的文章结构更紧凑,内容更通俗易懂。

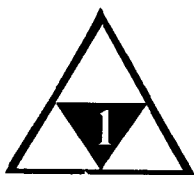
最后,我想借用一个企业首席执行官(他曾与我一起实

践战略进阶法)的话作为引言的结束语。在研讨班结束时他说：“我过去曾经苦苦思考企业的战略,但缺乏系统性。当我开始使用进阶法时,渐渐地有了方向感。这个过程需要的讨论比我想象的要多,好点子不断,结果我茅塞顿开。两年来我们进行了许多富有成效的改革,这使我受益匪浅。”但愿你也会有同感!

戴夫·弗朗西斯
英格兰,侯佛市
1993年9月

第一部分

起步阶段



本书的使用方法

竞争战略进阶

《竞争战略进阶》一书是战略计划制定人员的使用手册,并重新对企业进行全面评价,其宗旨就是要回答下列四个基本问题:

- ★ “我们的竞争战场在哪里?”
- ★ “我们应该树立什么样的价值观?”
- ★ “怎样才能保持领先?”
- ★ “如何成功地贯彻我们的战略?”