

竞争战略

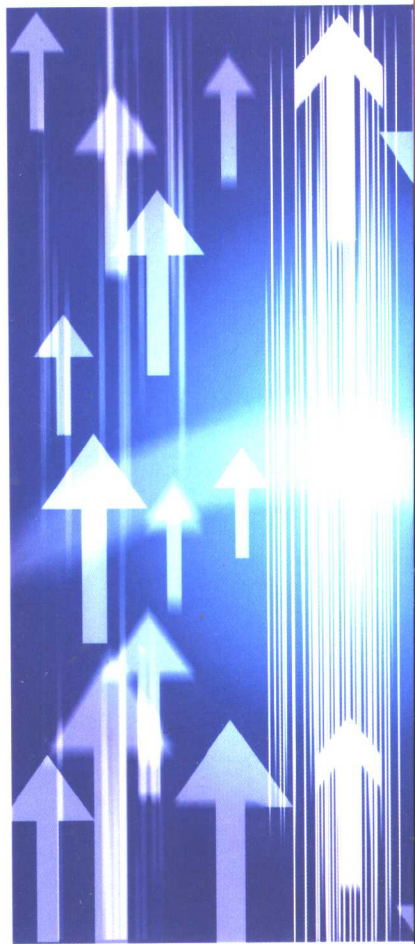
分析方法

孙希有著

中国金融出版社

战略上作战不能无战略，否则失败；企业管理不能无战略，否则失败。西方国家关于战略管理理论的研究从20世纪60年代开始，直至今日，蔚为大观，而且国际间研究开始趋同。这些书，因为关于战略管理理论的研究起步较迟，但不难发现，大多还是处于对国外理论的引入、借鉴的阶段，缺乏自己的、可操作的东西。从战略的三种力量，价值理论到现在流行的核心竞争力、战略资源说，我们看到的更多的是国际间理论的移植，炒概念的居多，做实务的少。而战略管理，归根到底，是应用到企业实践中的，无法应用于实践的战略管理理论不是好理论。国内的企业做战略，大多是凭经验办事，或者说是依赖领导人的判断办事。这也无可厚非，千万不要指望随便套用一个战略分析方法就得到一个可行的企业战略，这绝对是大忌；一个企业家完全可以做出很好的战略，而一个战略管理博士不见得能做出更有价值的东西。

换一个角度说，企业家大多是实干出身的，他们有丰富的实践经验，但缺乏的是理论提炼。他们太忙了，他们每天都在思考企业的大事，但令他们郁闷的是找不到辅助的理论方法，他们也没有时间去想。企业家需要的是一个名词，他最需要的是一个可操作的方法。因此，本书就是针对这种状况写的。本书中介绍的战略分析方法都是当前的主流分析方法，包括对企业外部环境分析的PEST方法、对行业环境分析的波特五力模型、价值链理论、著名的BCG、分析方方法，有分析业务组合的BCG矩阵和Q11矩阵，还有近年来流行的核心竞争力理论等等。其实，就每种理论本身而言，都很容易理解，难就难在不知道具体该怎样做。本书的最大特点就是对上述理论方法给出了详细的分析步骤和实务方法，未用列表、图表的方式，用简单明了的语言让读者轻松地领悟到每种理论的精髓。最后，大多数章节都附有案例，作为理论学习的实践补充资料。



竞争战略分析方法

孙希有著



中国金融出版社

战场上作战不败无战略，否则必败；企业经营不败无战略，否则必衰。

西方国家关于战略管理理论的研究从19世纪60年代开始，直至今日，蔚为大观，而国内相关研究才刚刚兴起。这些年来，国内关于战略管理理论的研究越来越多，但不难发现，大多还是处于对国外理论的引入、借鉴的阶段，缺乏自己的、可操作的东西。从战略的五种力量、价值链理论到现在流行的核心竞争力、战略资源说，我们看到更多的是国内诸多的直接、间接的模仿，而战略管理、归根到底，是要用到企业实践中的，无法应用于实践的战略管理理论不是好理论。

国内的企业做战略，大多还是凭经验办事，或者说是凭领导人的判断办事。这也无可厚非，千万不要指望随便套用一个战略分析方法就赢得一个可行的企业战略，这绝对是大忌，一个企业家完全可做出很好的战略，而一个战略管理博士不见得能做出更有价值的东西。

换一个角度说，企业家大多是实干出身的，他们有丰富的实践经验，但缺乏的是理论指导。他们太忙了，他们每天都在思考企业的大事，但令他们郁闷的是找不到辅助的理论方法，他们也没有时间去想。企业家需要的是一个名号，他最需要的是一个可操作的方案。因此，如果能把目前实用的战略理论进行总结，从中提炼出可操作性强、实践性强的分析方法，将会对企业家真正运用这些理论起到莫大的帮助。本书就是针对这种情况而写的。

本书中介绍的战略分析方法都是当前的主流分析方法，包括对企业外部环境分析的PEST方法、对行业环境分析的波特五力模型方法、价值链理论、著名的WOT分析方法、有分析业务组合的BCG矩阵和QM矩阵，还有近来流行的核心竞争力理论等等。其实，就每种理论本身而言，都很容易理解，难就难在不知道具体该怎样做。本书的最大特点就是对上述理论方法给出了详细的分析步骤和实施办法，采用列表、清单的方式，用简单明了的语言让读者轻松地领悟到每种理论精髓。最后，大多数章节都附有案例，作为理论学习的实践补充资料。

责任编辑：李 蓓 范柱明

责任校对：潘 洁

责任印制：尹小平

图书在版编目 (CIP) 数据

竞争战略分析方法/孙希有编著. —北京：中国金融出版社，2002.12

ISBN 7 - 5049 - 2959 - X

I. 竞… II. 孙… III. 企业—市场竞争—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 109238 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号

发行部：63319668 读者服务部：66070833 82672183

<http://www.chinafph.com>

邮编 100055

经销 新华书店

印刷 地矿印刷厂

尺寸 153 毫米 × 230 毫米

印张 17.5

字数 273 千

版次 2003 年 1 月第 1 版

印次 2003 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—3089

定价 22.00 元

如出现印装错误本社负责调换

序

战场上作战不能无战略，否则必败；企业经营不能无战略，否则必衰。

西方国家关于战略管理理论的研究从 20 世纪 60 年代兴起，直至今日，蔚为大观，而国内相关研究才刚刚兴起。近些年，国内关于战略管理方略的研究渐渐多了起来，但不难发现，大多还是处于对国外理论的引入、借鉴的阶段，缺乏自己的、可操作的东西。从波特的五种力量、价值链理论到现在流行的核心竞争力、战略资源说，我们看到更多的是国内诸多的追捧，炒概念的多，做实务的少。而战略管理，归根到底，是要用到企业实践中的，无法应用于实践的战略管理理论不是好理论。

国内的企业做战略，大多还是凭经验办事，或者说只是依赖领导人的判断办事。这也无可厚非。千万不要指望随便套用一个战略分析方法就能得到一个可行的企业战略，这绝对是大忌；一个大字不识的企业家完全可能做出很好的战略，而一个战略管理博士不见得能做出更有价值的东西。

换一个角度说，企业家大多是实干出身的，他们有宝贵的实践经验，但缺乏的是理论指导。他们太忙了，他们每天都在思考企业的大事，但令他们郁闷的是找不到辅助的理论方法，他们也没有时间去想。企业家需要的不是一个个名词，他最需要的是一个可操作的方案。因此，如果能将目前实用的战略理论进行总结，从中提炼出可操作性强、实务性强的分析方法，将会对企业真正运用这些理论起到莫大的帮助。本书就是针对这种情况而写的。

本书中介绍的战略分析方法都是当前的主流分析方法，包括对企业外部环境分析的 PEST 方法、对行业环境分析的五种力量方法、价值链理论、著名的 SWOT 分析方法，有分析业务组合的 BCG 矩阵和 GE 矩阵，还有近来流行的核心竞争力理论等等。其实，就每种理论本身而言，都很容易理解，难就难在不知道具体

该怎样去做。本书的最大特点就是对上述理论方法给出了详细的分析步骤和实施方法，采用列表、清单的方式，用简单明了的语言让读者愉悦地领悟到每种理论的精髓。最后，大多数章节都附有案例，作为理论学习的实践补充资料。

本书适合于企业管理人员阅读，对战略管理（特别是应用）感兴趣的朋友们也会喜欢它。

本书的完成要感谢很多关心我的人。他们对企业战略管理有真知灼见。本书附有的案例大多来自于前人的工作，在此一并致谢。

作 者
2003 年 1 月

目 录

第一章 战略分析	1
第一节 战略与战略管理	2
第二节 战略分析方法	9
第二章 PEST 分析和脚本法	15
第一节 外部环境概述	16
第二节 PEST 分析	19
第三节 脚本法	25
第四节 案例	31
第三章 行业结构：五种力量分析	39
第一节 行业结构分析概述	40
第二节 潜在的进入者分析	42
第三节 现有行业竞争对手之间竞争的分析	52
第四节 替代品的威胁	65
第五节 买方砍价实力	68
第六节 供应商砍价实力	70
第七节 五种力量的评估模型	71
第八节 案例	75
第四章 SWOT 分析	89
第一节 SWOT 分析概述	90
第二节 企业内部分析	92
第三节 外部分析	95
第四节 外部、内部因素分析	103
第五节 TOWS 矩阵	108
第六节 案例	110

第五章 业务组合分析：BCG/GE 矩阵	115
第一节 多元化经营战略	116
第二节 BCG（市场增长率—市场占有率）矩阵	124
第三节 GE（行业吸引力—业务实力）矩阵	138
第四节 案例	150
第六章 价值链分析	155
第一节 价值链概述	156
第二节 战略成本分析	162
第三节 竞争对手以及行业的价值链	172
第四节 价值链分析	175
第五节 案例	185
第七章 财务战略分析	195
第一节 财务指标体系分析	196
第二节 公司财务危机的分析	205
第三节 筹资组合策略分析	211
第四节 负债经营战略分析	218
第五节 投资决策分析	223
第八章 核心竞争力分析	229
第一节 核心竞争力理论概述	230
第二节 核心竞争力的识别	235
第三节 企业核心竞争力的培育	242
第四节 核心竞争力的评价	247
第五节 核心竞争力的维护	252
第六节 核心竞争力和多元化：鱼和熊掌不可兼得？	256
第七节 案例	258
参考文献	270

第一章

战略分析

第一节

战略与战略管理

一、战略

“战略”一词在我国古已有之：“战”即战斗、战争；“略”指筹略、策略。在《左传》和《史记》中已有“战略”一词。我国春秋时代的《孙子兵法》就是著名的军事战略战术著作。西晋史学家司马彪也有以“战略”为名的著述。当时的词义是作战的谋略，或者指对战事的谋划。清朝末年，北洋陆军督练处在 1906 年编写的《军语》中，把战略解释成“筹划军国之方略也”。

在西方，战略一词源于希腊语“Strategos”，这个词的意思是指军队的艺术和科学。公元 579 年，东罗马皇帝毛莱斯写了一本名为《Strategicon》的书，有人认为这是西方第一部战略著作。另一种说法是认为法国人吉尔特 1722 年写的《战术通论》中首次提出“大战术”和“小战术”的概念，“大战术”相当于今天所说的战略。

19 世纪瑞士人约米尼所著《战争艺术》一书中提出，战略是在地图上进行战略的艺术，它所研究的对象是整个战场。总之，战略一词原来是一个军事方面的概念，指将帅的智谋和对军事力量的运用，它要解决在一定时期内攻击的主要方向、兵力的总体部署和所要达到的基本目标。

二、企业经营战略层次

战略在经营过程中一般可以分为三个层次：公司战略、竞争战略或业务战略、经营战略，如图 1-1 所示。

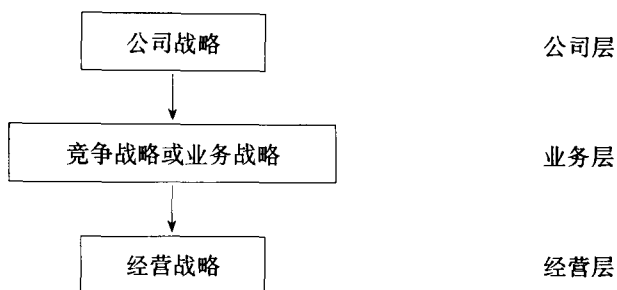


图 1-1 战略的三个层次

公司层的经营战略就是公司战略。所谓公司战略 (corporate strategy) 主要关注整个公司的经营范围, 从结构和财务的角度来考虑如何经营, 如何在几大项业务中分配资源, 如何与公司的投资人或投资机构进行沟通等。

第二层就是竞争战略或业务战略 (competitive or business strategy), 主要涉及如何在市场中竞争, 因此, 其主要问题是关心应开发哪些产品或服务, 以及应将其提供给哪些市场; 关心目标市场顾客的满意程度, 以及公司目标的实现程度。公司战略涉及组织的整体决策, 而竞争战略或业务战略则更关心组织内的某个战略业务单位 (strategic business unit)。

战略的第三个层次在组织的经营层, 这一层的经营战略 (operational strategies) 关心公司的不同职能, 即营销、财务、生产制造、人力资源部门如何为其他各级战略服务, 以实现其他各级战略的目标。

三、战略名词

战略一词比较广泛, 正因为其广泛, 所以在讨论战略时需要界定一些战略名词, 以便于我们更好地理解战略以及战略在公司经营中的地位。常见的战略名词有使命 (Mission)、目标 (Goal)、具体目标 (Objective)、行动/任务 (Actions/Tasks)、控制 (Control) 与奖励 (Rewards) 等, 我们用女性追求美丽的例子进行说明, 如图 1-2 所示。

战略名词	定义	举例
使命	与公司所有者（股东）的价值或期望一致的前提。	成为单位最漂亮的女性之一。
↓		
目标	对目的或目标的一般说法。	适当减轻体重，面部局部需要改善。
↓		
具体目标	对目标的量化（如果可能）或更精确的描述。	节食； 锻炼； 美容修复。
↓		
行动/任务	实施战略的各个步骤（与经营问题或具体个人有关）。	少吃饼干/小吃/冰激凌， 每天游泳 30 分钟。
↓		
控制	对每一步行动的监控： ➤ 目标导向； ➤ 评估战略和行为的可行性； ➤ 如有必要，调整战略或行为。	每天早晨量体重，检查体重下降是否令人满意，如果不满意，则考虑别的行动方案，如加大运动量。
↓		
奖励	对实现目标的奖励。	到海南旅游一次。

图 1-2 战略名词示例及诠释

四、战略管理的特点

战略一般具有以下一些特点：

第一，战略一般与公司经营活动范围相关，如应该集中在某个经营领域还是某几个经营领域？经营范围对公司的战略非常重要，它界定了公司战略的考虑范围与边界；

第二，战略要与公司所处的环境相匹配。战略考虑不能脱离公司所处的环境，尽管如今我们也承认公司可以影响环境（如大公司影响立法或政府政策），但更多的是公司寻求环境所存在的机会，消除环境不确定性或降低经营风险；

第三，战略要与公司的资源相匹配。战略的目的是实现公司目标，隐含的假设前提是公司目标应该是可实现的，也就是说，公司资源足以支撑公司目标的实现，当然，有时战略也考虑到整合资源或并购资源；

第四，战略影响经营决策。

五、战略管理过程

战略管理过程 (Strategic - management Process) 包括三个阶段：战略分析 (Strategic Analysis)、战略选择 (Strategic Choice)、战略实施 (Strategic Implementation)，如图 1-3 所示。

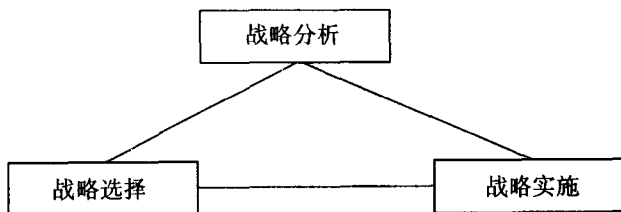


图 1-3 战略管理过程的基本模型

战略分析就是了解公司的战略地位，公司所处的环境正在发生哪些变化，这些环境变化如何影响公司和公司经营行为，面对这些变化公司具备哪些资源优势，与公司有关的个人和团体（投资人、管理层、员工、其他利益相关者等）的愿望是什么等。

通过战略分析，管理人员对公司所处的外部环境和行业结构、企业自身的资源状况和能力以及利益相关者的期望已经有了比较清楚的了解，接下来的任务是为企业选择一个合适的战略。战略选择是一个比较复杂的决策过程，它将涉及到产品和服务的开发方向，进入哪个目标市场，如何进入选定的目标市场；在确定产品和服务之后，还要决定是通过内部开发还是并购来拓展这些业务。一般而言，公司会得到多个战略方案，这就需要根据一定的标准对这些战略方案进行评估，进而确定何种战略方案最有助于公司目标的实现。

所谓战略实施就是把战略转化为行动，以及对这些行动进行控制与调整。大量研究表明：通过全面的战略分析选择一个好的战略固然重要，但同样重要的是通过切实可行的步骤和方法将战略转化为具体的可实施的行动方案。对于具体的某个公司而言，战略实施主要涉及以下一些问题：如何在企业内部各部门和各层次或各业务单元之间分配及使用已有的资源；为了实现企业目

标, 还需要获得哪些外部资源以及如何获得这些外部资源; 为了实现既定的战略目标, 需要对组织机构进行哪些调整; 这种调整对各部门和各有关人员产生怎样的影响; 组织机构和员工支持还是反对这些变革等等。

六、战略管理时代的到来

战略管理是企业经营管理实践的产物, 系统对企业战略管理的研究直到 20 世纪 60 年代才出现, 并在 20 世纪 70 年代末一度形成西方工业发达国家企业对战略研究与应用“战略热”。20 世纪 80 年代, 由于企业战略理论不能圆满地回答企业战略实践提出的一些基本问题, 战略成功实施的概念也不能令人满意, 战略管理普遍被企业冷落、忽视。进入 21 世纪, 企业的外部环境和内部运行方式都在发生急剧的变化, 战略问题再次突出起来, 企业战略管理再次受到人们的关注。

从实践的历程来看, 企业战略源于企业计划, 企业战略管理脱胎于企业长期规划, 期间还经历了一个短暂的战略规划过渡时期, 如图 1-4 所示。

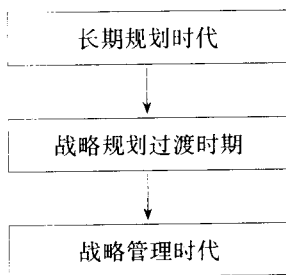


图 1-4 战略管理的演进

(一) 长期规划时代

二战后, 经过短暂的战后恢复时期和企业生产资源的重新配置与调整, 西方企业的外部环境发生了很大的变化, 企业面临着新的、更为严峻的挑战。这些变化的主要特点是:

1. 需求结构发生变化。基本消费品的需求已经呈现饱和趋势, 人们对生活“数量”的需要已经转向对生活“质量”的需要, 供大于求已经是经济社会的普遍现象, 生产能力已不再成为

人类消费的瓶颈，人们的需求开始呈现多样化和个性化；

2. 科学技术水平不断提高。二战中研究与开发的许多技术，一方面使许多产品陈旧过时，另一方面又使主要以技术为基础的新行业应运而生。由于技术革新的加快促使产品生命周期的缩短，革新性的新产品不断涌现，不仅增加了企业的技术密集程度，而且加剧了企业间的竞争；

3. 全球性竞争日益激烈。随着产品出口的数量和范围的不断扩展，以及公司经营范围的扩大，国际性公司、跨国公司、全球性公司的数量和规模都达到了一个新的水平，这使资源竞争、市场竞争、人才竞争日益激烈；

4. 对企业、社会、消费者提高了要求，政府加强了对社会经济生活的干预以及管制。战后，一些企业一味强调盈利，强调经济效益，采用了垄断、消费者操纵、欺骗性广告、环境污染等手段，这一切必然给社会带来消极影响，引起社会不满，从而对企业提出了更高的要求，政府出台了许多对行业、企业的管制和限制政策。

这些变化促使企业管理人员突破传统的管理理念，寻求新的管理技术和管理方法。于是，“长期规划”得以在企业中普遍运用，并作为最基本的管理技术一直持续到 20 世纪 60 年代中期。这种方法的实质是根据历史情况，通过趋势外推法对企业未来环境的变化作出预测，相信这种预测是正确的，可以实现的，并依此制定出长期计划以应对环境的变化和竞争的发展。那时，企业一般是在年度计划的基础上编制 5 年的长期规划。

在长期规划时代，企业的主要活动集中于通过并购而实行企业经营多元化的计划与组织、跨国经营、前向或后向一体化发展，以及产品、市场的革新与组合等战略措施方面。

（二）战略规划过渡时期

应用长期规划这一管理技术有两个理论前提：一是认为促使环境变化的主动权在于企业本身，企业对环境的变化具有很大的影响力，二是认为外部环境是可以预测的，企业总可以制定计划以应付未来的变化。但是进入 20 世纪 60 年代以后，由于政府的政策管制和各种调节政策，使企业逐渐丧失了对环境的控制。同时，由于外部环境日趋复杂，交互作用不断加强，外界环境变化越来越快，企业对环境预测也越来越难。也就是说，在企业实践

中,长期规划理论的前提假设已经不复存在。企业要生存,企业要发展,就必须具备迅速应对环境变化的能力,必须能够适应环境的变化,保持经营管理的柔性,选择灵活的经营战略。因此,长期规划必然被战略规划所取代。

(三) 战略管理时代

战略规划的一个假设前提是:一个新的战略总是能够利用企业的历史优势,或者说企业的优势可以永续长存,这样,即使企业的战略发生了变化,企业的能力或条件仍然可以保持不变。这也是战略规划的致命弱点,即忽视了企业战略实施能力这一关键要素。一个战略即使再有吸引力,再有说服力,如果企业没有战略实施能力,那也只不过是水中月镜中花。战略规划不能把战略规划的制定与战略规划的实施有机地结合起来,因此,就决定了战略规划不能适应环境不确定性大的当前时代。战略实施,即企业是否有能力将所制定的战略付诸于行动,这与战略的制定同等重要。这样,经过短暂的战略规划过渡时期,战略规划在20世纪70年代初就转变为战略管理。从此,伴随着20世纪70年代的“战略热”,企业进入了漫长的战略管理时代,这一浪潮迅速波及全球,日本于20世纪80年代也被认为进入了“战略经营时代”。随着我国企业的不断发展壮大,以及我国加入世界贸易组织后经营环境的全球化,也必然导致我国企业对战略管理的重视和应用,相信在未来几年内我国企业将会出现战略管理应用的高潮。表1-1对企业战略管理的演进的过程进行了比较。

表 1-1 企业战略管理的演进过程

	长期规划时代	战略规划过渡时期	战略管理时代
各时代的起始与终结	20世纪40年代末至60年代中期	20世纪60年代中期至70年代初期	20世纪70年代初期至今
侧重点	➤ 对环境进行预测; ➤ 制定长期经营计划; ➤ 静态配置资源。	➤ 适应环境变化; ➤ 制定长远发展经营战略; ➤ 动态配置资源。	➤ 预计环境变化突变而出现的机会和威胁; ➤ 制定和实施战略并重; ➤ 全面动态配置资源。

续表

	长期规划时代	战略规划过渡时期	战略管理时代
假设前提	过去发生的情况必将在未来再现,未来是可以预测的或可知的。	环境发展趋势和变化均需预测和了解;环境变化的主动权在企业。	单纯周期性计划不能完全适应环境变化的需要;企业能力是个变量。

第二节

战略分析方法

一、战略设计理论和 SWOT 战略分析方法

钱德勒教授于 1962 年在《战略与结构》一书中,分析了企业环境、企业战略和企业结构之间的关系(即著名的 SCP 框架),在该书中,钱德勒教授认为,企业是在一定的客观环境下生存和发展,因此,企业的经营战略要适应环境的变化,即企业要在对环境进行分析的基础上制定出相应的目标和战略,而企业组织结构的确是为了企业战略的实施,因此,也必须随企业战略的变化而变化。这就是著名的战略适应环境、组织结构跟随战略的经典教条,这一理论奠定了企业战略理论研究的基石。此后,传统战略理论的另一代表人物安德鲁斯(K.R.Andrews)对这一理论的主要观点作出了精确的界定:战略形成过程实际上是把企业内部条件因素与企业外部环境因素进行匹配的过程,这种匹配能够使企业内部的强项和弱项与企业外部的机会和威胁相协调。由此,建立了传统战略思想最具代表性并在实际中广泛得以运用的 SWOT 战略分析和战略形成模型。这一战略分析方法至今仍为许多企业战略决策者所采用。

在 SWOT 模型中,S (Strength) 代表企业的经营优势,如资金优势、技术优势、管理优势、成本优势、人力资源优势等;W

(Weakness) 代表企业的经营劣势, 如规模劣势、产品劣势等, 这两者是对企业内部的分析。O (Opportunity) 代表未来环境的发展变化所能给企业发展带来的机会, 如市场需求出现了新变化, 技术革新提供新技术等; T (Threat) 指未来环境发展变化给企业带来的威胁, 如经济不景气、通货膨胀等, 这些是对企业外部环境的分析。SWOT 战略分析方法的实质很清楚, 即企业应该充分利用自身的优势, 扬长避短, 努力开拓和利用环境变化带来的新机会, 同时要避免环境变化给企业带来的威胁。

总之, 战略设计理论认为, 企业战略的形成既不是一个直觉思维的过程, 也不是一个规范分析的过程, 而应当是一个精心设计的过程; 战略应当清晰、简明, 易于理解和贯彻; 强调战略应具有灵活性和创造性, 战略实施与控制 and 战略分析与制定同等重要。因此, 从这个角度来讲, 战略分析与制定应当是企业高层管理人员的职责。

二、战略计划理论和 BCG 矩阵/GE 方格

以安索夫于 1965 年出版的《企业战略》一书为标志, 战略计划理论与战略设计理论几乎同时产生。同为传统战略理论杰出代表人物的安索夫主张, 战略构造应当是一个有控制、有意识的正式计划过程。1979 年, 安索夫又出版了《战略管理》一书, 系统地提出了战略管理模式。由此生发的战略计划理论主要观点是: 战略分析与形成是一个受到控制的、有意识的、规范化的过程, 原则上主要由企业领导承担整个过程的责任, 但在实践中则由战略计划人员负责实施。因此, 企业战略应当详细、具体, 包括企业目标、资金预算、战略实施步骤, 进而能够保证企业战略的顺利实现。战略计划理论非常丰富, 主要战略思想包括如下内容。

(一) 企业战略四要素说

企业战略的基本构成有四种要素:

1. 产品与市场范围, 即企业在所处的行业中的产品与市场的地位;
2. 增长向量, 即企业的经营方向和发展趋势, 表 1-2 概括了企业增长向量的基本含义;
3. 协同效应, 即一种外部性而形成的联合作用的效果, 它是