

<<BCG战略思想>>

图书基本信息

书名：<<BCG战略思想>>

13位ISBN编号：9787121068386

10位ISBN编号：7121068389

出版时间：2009/1

出版时间：电子工业出版社

作者：水越丰

页数：300

译者：崔永成

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

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。

虽然我们相隔不远，但却身处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。

虽然其增长相对较弱，而日本经济高效发展，但是中国拥有许多大型国有企业。

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”。

<<BCG战略思想>>

内容概要

大竞争日益激烈的21世纪，企业思想取得竞争优势，必须回答以下3个主要问题： 向什么人、提供什么价值来赢得胜利（价值创造）？

建立什么样的盈利机制（业务结构）？

如何保持竞争优势（竞争关键因素）？

当我们仔细思考以上问题时，会发现：企业的竞争优势由价值创造和业务结构构成，并由竞争关键因素做支撑。

如果企业不能保持已建立的竞争优势，就无法形成真正的优势，也就无法制定真正的竞争战略。

掌握六大战备思想将帮助企业轻松制定竞争战略！

本书是波士顿咨询公司（BCG）四十多年战略思想的集大成之作。

本书结合丰富的案例和大量的图表，从价值创造、业务结构和竞争关键因素三个角度，介绍了股东价值、客户价值、价值链、产品组合管理、经验曲线和基于时间的竞争等战略思想的基本原理及具体战略的制定技巧。

本书浓缩了BCG咨询顾问们独有的各种战略理念，具有很高的参考价值和很强的实际可操作性。灵活掌握并运用这些理念，将帮助企业在竞争中占据优势地位并取得胜利。

<<BCG战略思想>>

作者简介

水越丰（Yutaka Mizukoshi），波士顿咨询公司（The Boston Consulting Group，BCG）日本代表，资深合伙人兼董事总经理。

毕业于东京大学经济学系，斯坦福商学院MBA。

曾任职于新日本制铁株式会社。

2003年负责成立BCG名古屋办公室（现为日本中西部办公室），并担任该办公室的首任负责人。

是BCG全球高科技与通信专项组核心成员，BCG全球信息技术专项组核心成员，BCG全球运营专项组亚洲及大洋洲地区负责人。

他以企业战略和组织层面为研究中心，参与了通信、高科技、医药、金融、信息系统和娱乐等多个行业的咨询项目。

书籍目录

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 竞争优势的6种视角 21世纪企业的竞争优势
第2章 股东价值：价值管理 价值管理 TBR的计算方法 价值投资组合的运用方法 基于价值管理
线现场改革 第3章 客户价值：市场细分 什么是战略性市场细分？
市场细分 市场细分的案例 市场细分与一对一营销、客户关系管理的关系 基于市场细分的战略构建
第4章 价值链：解构 价值链的竞争 什么是解构？
解构的案例 基于解构的战略构建 第5章 业务结构：产品组合管理 业务结构的组合 什么是PPM？
PPM案例 佳能的案例 关于“瘦狗”业务的讨论 PPM与SBU PPM与现金流 业务结构与总部机能
第6章 成本优势：经验曲线 作为竞争关键因素的成本 什么是经验曲线？
成本结构变化的规律 基于成本的规模效应与经验效应 经验曲线的制作方法 基于经验曲线的战略构建
第7章 时间优势：基于时间的竞争 作为竞争关键因素的时间 什么是基于时间的竞争？
基于时间的竞争案例 基于时间的竞争的战略构建 决策速度与竞争优势

章节摘录

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：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。

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”。

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”控制下的金融机构支撑了与其有紧密关系的企业群的发展。

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年前就已经停止。

现今，如果企业仅仅追求规模效果，已经无法在市场上获胜。

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。

如今我们已经进入这样的时代：只要企业不明确其独一无二的优势，便会在竞争中落败。

这样一来，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，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，也只有行业老大、老二才能幸存下来。

钢铁业在1974年创下日本史上最高的粗钢产量记录后，在此后的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，人才和薪水都仍保持顶级水准。

然而，连30年间一直都是衰退产业、6家大公司（JFE成立后，便只有5家）持续共存的钢铁业也已经进入了无法共存的时代。

行业前两位的公司与其他公司之间的盈利差距明显，落后的公司为了生存而拼命苦战。

因此，缺乏战略的各公司共存已是明日黄花。

在可以共存的“顺势而为”的管理时代，重要的是不落后。

许多企业“相应”地采取了不落后的策略。

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一样，运动员不能仅把目标定在获取名次上，必须获得冠军。

如果只有一人可以参加奥运会的话，那么运动员只有一个选择：获得冠军。

正如参加不了奥运会就是失败一样，运动员获得第二名也同样是失败。

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，挑衅对手，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。

<<BCG战略思想>>

即使企业以前认为有风险的地方，也要努力挑战，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，那么企业只有一条路：做。

由此，企业必须制定作战方案：怎样才能拥有压倒性的优势。

这种作战方案，或者反映这种方案的框架，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。

因此，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，到了今天，在所有企业都宣称要成为领先企业的时代，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。

事实上，如果我们登录一些企业的网站，就能看到其主页上的“企业基本战略”，以及这些企业大力宣扬的这些口号。

每家企业的口号都很类似。

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。

这才是战略思考 那么，企业脱离“顺势而为”的管理转向“独一无二”的管理，会发生什么事情呢？

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前的做法和同行其他企业的做法，制定新的竞争策略。

即便是有同等竞争力的企业，因为它们对某问题的看法不同，随后它们的业绩存在很大差异的例子比比皆是。

富士胶片（Fuji Film）与柯达曾经是称霸全球胶片市场的双雄，但对于数码相机这个新兴技术，两家公司采取了不同的战略，这也就决定了此后两者的业绩存在差异。

柯达将数码相机技术视为敌人，其所有的战略都与数码相机技术划清了界限。

整体而言，柯达采取了与数码相机技术竞争的战略。

而富士胶片认为数码相机技术是新的技术潮流，并迅速采取了领导开发这一新技术的战略。

两家公司采取了完全相反的战略决策，做了完全不同的事情。

结果，富士胶片战胜柯达。

曾经平分天下的双雄，如今在股价上也拉开了相当大的差距。

富士胶片的胜利告诉我们，战略是何等重要。

即便是获胜的一方，只要出现战略失误，也会在瞬间土崩瓦解。

在相机行业中，除柯达外，因为没有赶上数码相机潮流而失败的企业还有很多。

下面，让我们把目光转向那些因为没有成功脱离“顺势而为”战略而导致业绩恶化的日本企业吧。

银行业、建筑业、零售业就是典型的例子。

因为这些行业曾经受政策限制和既得权利的保护而免于竞争，所以这些行业的企业并没有制定压倒竞争对手的“独一无二”竞争战略。

即使电器制造商们同处一个行业，但它们的境遇截然不同。

索尼、夏普这种追求独一无二的产品和服务并拥有了独一无二品牌力的企业，现在已经积累了全球性的战斗力。

另一方面，富士通、NEC等企业业绩不好的原因，恐怕是因为没能从过去的“电电家庭”。

体制脱身的缘故。

基本上，在不折不扣执行NTT的方针就可以“顺其自然”地获得增长的时代，富士通和NEC并不需要差异化战略。

在大客户的庇护之下，这类企业只要专心提高技术水平即可。

<<BCG战略思想>>

虽然这些企业在技术创新领域努力耕耘，但是，这种努力无法带来差异化战略。

这种体制致命地延误了这些企业对环境激烈变化的反应。

在实施“独一无二”的管理后，企业可以在任何方面进行区别于其他企业的差异化业务的拓展。

在这方面，美国西南航空公司就是很好的例子。

西南航空公司的飞机没有指定座位，且飞机只有一个型号，所以，其运营成本被压到了最低。

该公司还改变了服务水平：用花生米等取代飞机上的饮食，从而大幅降低了机上饮食费用。

通过这种彻底的差异化战略，在航空业整体低迷的情况下，该公司的业绩仍然获得了持续增长。

美国民用航空业整体低迷的原因之一是各航空公司都把精力放在了如何维持商务舱的客户上。

也就是说，各航空公司都采取相同的战略，即主攻高端客户群。

当时，各航空公司都深信只有这样做才是在航空业界生存下去的唯一办法。

结果，这导致航空业本身失去了活力。

与此相对的是，西南航空公司推行了彻底的低成本战略，从而成为令对手羡慕的高收益企业。

在日本，采取同样战略而遥遥领先对手的企业还有东横酒店连锁。

该酒店把经常出差的商务人士选定为目标客户，并为目标客户提供最大价值而努力。

该酒店的战略之一是降低价格。

站在出差族的角度来看，如果能在公司规定的基础上尽可能地降低费用，那是再好不过了。

但是，如果酒店提供的服务会增加出差族的工作疲劳程度，那也是不可取的。

因此，东横酒店连锁在维持低价格的同时，想尽一切办法确保商务人士的睡眠不受打扰。

在床的尺寸方面，不仅每间客房都是小双人床，而且客房的墙壁也格外厚，这使客人能够不受隔壁客房声音的打扰。

另一方面，该酒店彻底取消了多余的服务。

它从一开始就以出差族因为应酬等原因而晚回酒店为前提，在客房内准备了写字台等最低限度的必需品供客人使用。

同时，它还缩小了酒店内大堂等设施的面积，为客人提供免费的面包和饭团等。

通过这种低成本运营，该酒店实现了住房的低价格战略，同时也满足了出差族的需求。

如今，在70%的日本酒店都处在亏损的酒店业中，东横酒店连锁每年的利润持续增长。

其成功的原因是它跟西南航空公司一样明确了自己的目标客户。

战略思想是框架 所谓战略思想，就是深入考虑企业“独一无二”优势的框架。

因此，即使企业具有作为思考框架的原理、原则，但通过该框架得出的答案（结果）依然千差万别。

举例来说，尽管“战略性市场细分”（Strategic Segmentation）这个框架为企业提供了“使目标明确”的基本思考原理，但是，对于如今企业应专注于哪一个细分市场或者不应专注于哪一个细分市场的判断，会因市场环境与经济合理性、企业的优势、劣势的不同而不同。

然而，当我们通过这种框架来看问题时，就会知道需要专注于哪一个细分市场、应该采取哪种进攻方法。

战略框架的作用在于为我们提供思考的方向。

像上面所说的那样，在我们把战略框架作为思考的方向的同时，还要做出选择。

选择就意味着要舍弃，这是非常需要勇气的事情。

以前的日本企业视舍弃为风险行为，在如今的残酷环境中，企业不做出选择就会面临风险。

所谓制定战略，就是做出选择，同时也要舍弃。

不过，必须注意的是，我们在用战略框架思考问题时，会出现两种答案——浮出表面的答案和没有浮出表面的答案。

即使我们说制定战略就是做出选择，但如果从战略框架出发就能够得出答案——“这个肯定顺利”的话，那么这种百变魔槌似的答案肯定不会出现。

而且，我们意愿、管理者意愿、因何而为、如何对冲风险、以何种步调推进决策进程并明确方向的人还是企业管理者自己。

也就是说，若想充分发挥战略思想（框架）的效力，企业管理者还必须深入了解企业所处的环境和企业的战略框架。

<<BCG战略思想>>

管理是一门艺术。

管理战略也是一门艺术。

只要这个世界是无法找出独一无二解答的世界，管理者就必须懂得管理的艺术。

若想通过战略实现成功，企业管理者的技巧（Skill）、风格（Art）和意愿（will，即决心）缺一不可。

可以说，融合技巧、艺术和意愿（决心）并进行深入思考的过程就是制定战略的过程。

这也是一个企业管理者增强自我认同感的过程：既然我已经考虑了这么多，不会有问题的。

这种深入思考问题的水平越高，企业管理者就越能从决策的不安心理中解脱出来。

所有的企业管理者都会感觉不安。

他们不能向每个人询问：“这样行不行？”

他们能问的人只有自己。

他们这样自问自答：“我是否已深入思考到无法再深入的程度？”

我是否已经尽了全力？”

我希望，本书作为一个深入思考问题的工具，能得到那些给自己布置日夜殚精竭虑地思考问题的任务、努力争取无悔决策的企业管理者和商业人士的阅读。

竞争优势的6种视角 日本企业面临的问题 如今，日本企业要想取得竞争优势，必须回答以下3个主要问题：

①对什么人、提供什么价值来赢得胜利（价值创造）？

②建立什么样的盈利机制（业务结构）？

首先要面对的是这两个问题。

此外，已取得某种强势地位并占据竞争优势的企业还面临第3个问题：③如何保持竞争优势（竞争关键因素）？

不管什么企业都必须明确意识到这3个问题并采取相应行动。

对于第1个问题，企业应思考价值创造机制；对于第2个问题，企业应思考作为盈利机制的业务结构；

对于第3个问题，企业则应思考如何明确竞争关键因素及如何保持竞争优势。

针对这3个问题，我将讲述6种战略思想的基本原理及具体战略的制定方法。

当我们仔细思考这3个问题，会发现：企业的竞争优势由价值创造和业务结构构成，最终由竞争关键因素支撑。

这样说的原因是，如果企业不能保持已建立的竞争优势，就无法形成真正的优势。

企业要保持竞争优势，必须经常从不同角度审视自己。

总之，即使企业靠某种竞争关键因素而占据了优势，但单凭同一模式企业不可能永保成功。

这是因为成功的企业在短期内会遭到其他企业的挑战，其他企业会抄袭、模仿其成功的关键因素并进一步超越它。

如果说到例外的话。

受管制保护的行业中的原先领先企业，或拥有某种特殊资源的企业等就不属于上面的情况，但这类企业并不多见。

在商业世界里，取得胜利的企业，自获胜之日起就将为成功所累。

所谓保持竞争优势，其实综合起来可归于一点，即如何避开成功之累。

因此，企业必须经常从不同角度重新审视自己的优势。

在正式讨论之前，对于前面的3个问题涉及的6种视角，我想先谈一谈这些视角各自的重要性及意义。

关于价值创造的2种视角 虽然人们在谈到利益相关者的价值创造时，存在多种视角：客户价值、员工价值和股东价值等。

在本书中，我将深入探讨股东价值和客户价值，并介绍BCG提出的实现这两种价值创造的概念。

为什么人创造价值？

沿着这个思路深入思考下去，我们会发现，这种价值创造的优势会成为企业的竞争优势。

虽然企业存在的目的不是为了战胜其他对手而是为了向利益相关者提供价值。

但是，这两者是一枚硬币的两面。

企业追求其中的一个方面，必将伴随着这两个方面的同时实现。

<<BCG战略思想>>

股东价值：价值管理（Value Management） 在本书开始部分，我要谈论的是企业对股东的价值创造。

虽然我将在第2章对此进行详细说明，但这里需要指出的是，企业对股东的价值创造是以往日本企业不太重视的领域。

曾以间接金融。

为主要融资手段的日本企业以前明显感觉股东的压力。

日本企业不太在乎资本市场的成本而只顾追求产品市场的市场份额。

然而，在投资日本企业的海外投资者逐渐增多和国际资本市场竞争日趋白热化的情况下，日本企业需要重视股东（本来的企业所有者）价值的必要性日益突显。

股东价值管理由股价和企业价值创造组成。

实际的商业活动必须与这类指标直接挂钩。

这种思想与实践方法就是价值管理。

客户价值：市场细分（Segment of One） 企业利润是指从客户处获得的收益，既不能为客户提供价值，也无法吸引客户的企业；既不可能提高收益，也无法创造股东价值。

提高股东价值的实践活动就是客户价值创造。

如果我们仔细观察日本企业处理客户价值的情形，会发现：对日本企业而言，所谓的“提高客户满意度”，就是遵循“客户是上帝”的原则，就是重视所有客户。

在经济增长期，这种做法是可行的。

但如今，如果企业不思考怎样把客户满意度提高后的结果与利润紧密相连，还采取经济增长期提高所有客户价值的做法，那么企业有可能很快就会失去竞争力。

而且，如果企业向所有客户都提供统一规格的产品和服务，那么对客户而言，企业的这种行为就是强迫他们“妥协”。

编辑推荐

《BCG战略思想竞争优势原理》在竞争日益激烈的21世纪，企业要想取得竞争优势.必须回答以下3个主要问题： 向什么人、提供什么价值来赢得胜利（价值创造）？

建立什么样的盈利机制（业务结构）？

如何保持竞争优势（竞争关键因素）？

当我们仔细思考以上问题时，会发现：企业的竞争优势由价值创造和业务结构构成，并由竞争关键因素做支撑。

如果企业不能保持已建立的竞争优势，就无法形成真正的优势，也就无法制定真正的竞争战略。

掌握六大战略思想将帮助企业轻松制定竞争战略！

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>