

学校编码: 10384

分类号 _____ 密级 _____

学号: 200315083

UDC _____



廈門大學

碩 士 学 位 论 文

VR (中国) 公司竞争战略研究

Competitive Strategy Analysis of VR(China) Corp.

黄 凯

指导教师姓名: 郭则理 高级经济师

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2009 年 10 月

论文答辩日期: 2009 年 月

学位授予日期: 2009 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2009 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

目前，中国的电工绝缘材料和电工制造装备行业竞争激励，VR（中国）公司要能够持久生存就必须全面筹划企业的竞争战略。

企业的经营战略决定企业的发展方向和经营目标的实现，本论文通过本人在VR（中国）公司的实际工作经历，对VR（中国）公司所处行业环境和行业特征以及企业的资源进行分析，选择战略方案，最终为VR（中国）公司制订一个可操作的、适应公司发展需要的竞争战略。

本文以相关的竞争战略基本理论为指导，来研究VR（中国）公司的竞争战略。首先介绍VR（中国）公司的基本情况，接着运用相关战略管理理论对其内外环境和资源进行分析，探索分析了VR（中国）公司的优势、劣势，面临的机遇和威胁，提出了VR（中国）公司的竞争战略。

本文研究表明：1.公司外部机会大于威胁，内部优势大于劣势；2.公司竞争战略取向为增长型战略，集中经营现有的产品和服务；3.在增长型竞争战略指导下结合内部资源、竞争态势等因素得出公司应实行聚焦差异化战略。

本文提出的竞争战略对VR（中国）公司经营目标的实现和企业的可持续发展具有一定的指导意义和应用价值。

关键词： 竞争战略；战略管理

Abstract

The development of VR (China) Corp. depends on its strategy . This thesis analyzes outside and inside resources of VR(China) Corp., makes a competitive strategy that adapts to development.

Through my work experience in VR(China) Corp.,this text analyzes VR(China) Corp.'s advantages ,disadvantages, opportunities and threads . and VR(China) Corp. shall take necessary step to clarify and strengthen its unique competitive strategy.

On basis of the sufficient analysis, the paper draws the conclusions as following:

1. Outside: opportunities outweigh threads; Inside: advantages outweigh disadvantages;
2. VR shall take growth-oriented development strategy;
3. Under the growth-oriented development strategy, VR(China) Corp. shall take focus and differentiation strategy to maintain and enlarge market share;
4. Carry on analysis to the competitive strategy of VR(China) Corp., analyze his technological innovation strategy, technological management strategy, investment management strategy and operational excellence strategy.

This strategy ascertain the combination of both environment and enterprise itself , which is inseparable . The author believes that the competitive strategy clarified in this thesis will give some instructive ideas and applied values for VR(China) Corp. 's business and development.

Keywords: Competitive Strategy; Strategy Management

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景和意义	1
第二节 研究的内容	2
第二章 战略管理理论的发展	3
第一节 战略管理理论的发展	3
第二节 对战略管理的认识	6
第三节 对竞争战略理论的认识	9
第三章 VR公司战略环境分析	14
第一节 VR公司简介	14
第二节 VR公司外部环境分析	16
第三节 VR公司内部环境分析	31
第四章 VR公司竞争战略制定	34
第一节 VR公司竞争战略取向	34
第二节 VR公司竞争战略定位与目标	36
第五章 VR公司竞争战略实施与控制	41
第一节 VR公司竞争战略实施要点	41
第二节 VR公司竞争战略控制	49
第六章 结论	52
第一节 研究主要结论	52
第二节 需要进一步研究的问题	52
第三节 经营的启示	54
参考文献	56
后 记	57

Content

1	Introduction.....	1
1.1	Background and Significance of Research1
1.2	Contents of Research	2
2	The review of strategy management theory	3
2.1	Theory review	3
2.2	Conception and categories6
2.3	Summarization of Competitive Strategy Theory	9
3	Analysis of VR Environment.	14
3.1	Summarization of VR14
3.2	Analysis of VR outside environment	16
3.3	Analysis of VR inside environment	31
4	Establishment of VR competitive strategy	34
4.1	Tropism of VR competitive strategy.....	34
4.2	Objectives and orientation of VR competitive strategy	36
5	Practice and control of VR competitive strategy	41
5.1	Key point of VR competitive strategy.....	.41
5.2	Control of VR competitive strategy49
6	Conclusion52
6.1	Conclusions from this article52
6.2	Some questions to be further studied52
6.3	Enlightment	54
	References	56
	Postscript	57

第一章 绪论

本章将着重介绍本文的研究背景、意义和研究的内容。

第一节 选题背景和意义

在竞争激烈的市场环境下，企业必须建立一套行之有效的环境分析方法和战略制定程序。好的竞争战略能使企业避免走弯路，能让企业把自身的能力最大地转变成优势。

企业竞争战略要求以科学的方法对企业的内部进行有效整合，对外部条件进行分析，熟悉国家的宏观经济政策和行业政策，详细了解竞争对手的情况，最后得出企业自己的竞争战略。

竞争战略的制定和执行对企业来讲是非常重要的。若企业对竞争战略缺乏系统的认识，对外部环境的分析与自身的认识还不够充分，对竞争战略的分析和执行能力无法提高到一个新的层次，那么企业在激烈的市场竞争环境下，不仅发展成问题，甚至会面临生存危机。

VR 创立于 1903 年，是一家在电工绝缘领域处于领导者的公司，总部位于瑞士的苏黎世，在欧洲、美洲、亚洲等地设有分部；其核心业务为材料、设备、咨询、测试及认证；营业部门主要是电气商业部、工业商业部、制造技术部。VR（中国）公司（后面简称 VR 公司）年销售额为 7 亿瑞士法郎，在中国市场专注于电力行业的材料、装备设备和服务。目前 VR 公司面临着各方面的挑战：国内电工材料厂家迅速涌现，不断蚕食着市场份额；国内装备制造企业不断调整产品结构，凭借着低成本优势挤压 VR 公司的业务空间；外资企业通过并购、收购等方式加大在中国的投资。

如何在目前行业快速发展、竞争激烈的情况下，加强自身建设、提供优质的产品和服务，通过管理不断降低产品的成本是基础，最为关键的是必须了解竞争对手的详细情况和行动措施，重新认识自我，结合企业自身的优势和劣势、面临的机会和威胁，找到适合 VR 公司的竞争战略，并按照此战略来发展。

本论文以战略选择为研究方向，通过对公司内外部环境的调查，研究企业竞争战略的分析、制定和执行。

第二节 研究的内容

本文运用 SWOT 方法，分析了 VR 公司内部的优势与劣势，外部的机会和威胁。在确定战略方向后，结合内外部资源制定出竞争战略，并从行业和企业内部对战略的可行性进行了论证，提出了战略实施重点与控制建议。

本文共分为四个部分：第一部分绪论，第二部分竞争战略理论，第三部分为应用部分，包括 VR 公司的竞争环境分析、竞争战略制定、以及公司战略实施与控制，第四部分结论。

本文对经典的竞争战略理论进行了评述，包括波特的成本领先、差异化、聚焦等战略理论。同时对 VR 公司的内外部资源进行了详细的描述，运用 SWOT 分析方法对影响 VR 公司战略制定的内部各个因素结合外部宏观环境、产业政策、国家经济发展状况等因素进行了详细分析，确定了 VR 公司应采取增长性战略。在增长型战略取向的原则下，制定出聚焦差异化竞争战略并对其可行性进行了评价，对战略的实施与控制提出了许多建议与指导性意见。

第二章 战略管理理论的发展

本章将着重介绍战略管理理论及对竞争战略理论的认识。

第一节 战略管理理论的发展

现代企业战略理论研究起源于 20 世纪 60 年代到现在仅有半个世纪。从时间跨度来看，主要经历了以下几个发展阶段：

一、60、70 年代的战略管理理论

20 世纪 60 年代在战略问题的研究，形成了两个相近的学派：“设计学派”和“计划学派”。设计学派认为：首先，在制订战略的过程中要分析企业的优势与劣势、环境所带来的机会与造成的威胁；其次，高层经理人应是战略制订的设计师，并且还必须督导战略的实施；再者，战略构造模式应是简单而又非正式的，关键在于指导原则，优良的战略应该具有创造性和灵活性。“设计学派”以哈佛商学院的安德鲁斯教授为代表。^①

计划学派主张：战略构造应是一个有控制、有意识的正式计划过程；企业的高层管理者负责计划的全过程，而具体制订和实施计划的人员必须对高层负责；通过目标、项目和预算的分解来实施所制订的战略计划等等。计划学派以安索夫为杰出代表。

这两学派核心思想是一致的，主要体现在三个方面：(1) 企业战略的出发点是适应环境。环境是企业无法控制的，只有适应环境变化，企业才能生存和发展。(2) 企业的战略目标是为了提高市场占有率。企业战略要适应环境变化，旨在满足市场需求，获得足够的市场占有率，这样才有利于企业生存与发展。(3) 企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应。经典的企业战略实质是一个组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构变化的过程。因而，在战略实施上，势必要求企业组织结构要与企业战略相适应。

^① 汪涛，《西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势》，外国经济与管理，2002 年第 03 期

二. 80年代的战略管理理论

20世纪80年代初,以哈佛大学商学院的迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。波特认为:企业战略的核心是获取竞争优势,而影响竞争优势的因素有两个:一是企业所处产业的盈利能力,即产业的吸引力;二是企业在产业中的相对竞争地位。因此,竞争战略的选择应基于以下两点考虑:(1)选择有吸引力的、高潜在利润的产业。(2)在已选择的产业中确定自己的优势竞争地位。而要正确选择有吸引力的产业以及给自己的竞争优势定位,必须对将要进入的一个或几个产业结构状况和竞争环境进行分析。^①

波特将定位学派的思想推到了顶峰,其重要思想包括波特的竞争力分析模型(供应商的讨价还价能力,购买者的讨价还价能力,新进入者的威胁,替代品的威胁,行业内现有竞争者的竞争等五力分析)、波特的通用战略(成本领先、差异化、聚焦)、及价值链分析。价值链分析把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动。基本活动涉及企业生产、销售、进料后勤、发货后勤、售后服务,支持性活动涉及人事、财务、计划、研究与开发、采购等,基本活动和支持性活动构成了企业的价值链。不同的企业参与的价值活动中,并不是每个环节都创造价值,实际上只有某些特定的价值活动才真正创造价值这些真正创造价值的经营活动,就是价值链上的战略环节。企业要保持的竞争优势,实际上就是企业在价值链某些特定的战略环节上的优势。

但定位学派的缺陷表现在思想与行为分离,战略贯彻由上而下进行;战略制定过于依赖硬数据和过于正式化,破坏了战略学习;对于外界条件的偏重,尤其是整个行业及竞争状况的重视而忽视了组织自身能力的学习。^②

三. 90年代早期的战略管理理论

近些年来,信息技术迅猛发展,导致竞争环境日趋复杂,企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部环境,注重对自身独特的资源和知识(技术)的积累,以形成企业独特的竞争力(核心竞争力)即“核心能力学派”。

^① 汪涛,《西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势》,外国经济与管理,2002年第03期

^② 亨利·明兹伯格,布鲁斯·阿尔斯特兰德,约瑟夫·兰佩尔,刘瑞红,徐佳宾,郭武文译,《战略历程》,机械工业出版社,2001年,P78-79

该理论的理论假设是：假定企业具有不同的资源(包括知识、技术等)，形成了独特的能力，资源不能在企业间自由流动，对于某企业独有的资源，其它企业无法得到或复制，企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。

但是，核心能力理论在弥补了注重企业外部分析的波特结构理论的缺陷之同时，本身也存在其固有的缺陷。由于过分关注企业的内部，致使企业内外部分析失衡。为了解决这一问题，提出了企业的资源观。他们认为，价值的评估不能局限于企业内部，而且要将企业置身于其所在的产业环境，通过与其竞争对手的资源比较，从而发现企业拥有的有价值的资源。所谓的企业资源是公司在向社会提供产品或服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素组合。公司可以看作是各种资源的不同组合，由于每个企业的资源组合不同，因此不存在完全一模一样的公司。只有公司拥有了预期业务和战略最相匹配的资源，该资源才最具价值。公司的竞争优势取决于其拥有的有价值的资源。^①

企业竞争战略的理论和实践发展到现在，资源学派占据了主流，其将企业内部分析与外部产业和竞争环境的分析结合起来，进而巩固了SWOT分析模型。^②

四. 90年代后期战略管理理论的新发展

90年代，战略联盟理论的出现，使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。这一理论强调竞争合作，认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势结合的基础上的。但是，联盟本身固有的缺陷，以及基于竞争基础上的合作，使得这种理论还存在许多有待完善之处，企业还在寻求一种更能体现众多优越之处的合理安排形式。进入90年代中期，随着产业环境的日益动态化，技术创新的加快，竞争的全球化和顾客需求的日益多样化，企业逐渐认识到，如果想要发展，无论是增强自己的能力，还是拓展新的市场，都得与其它公司共同创造消费者感兴趣的新价值。企业必须培养以发展为导向的协作性经济群体。在此背景下，通过创新和创造来超越竞争开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。^③

美国学者JAMES F. MOOREL996年出版的《竞争的衰亡》标志着战略理论的指导思想发生了重大突破。站在企业生态系统均衡演化的层面上，把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。建议高层经理人员经常从顾客、市场、

^① 汪涛，《西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势》，外国经济与管理，2002年第03期

^② 包昌火，谢新洲，《竞争对手分析》，华夏出版社，2003年1月，P222

^③ 汪涛，《西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势》，外国经济与管理，2002年第03期

产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会等七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置；系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来，创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下，制定战略应着眼于创造新的微观经济和财富，即以发展新的循环以代替狭隘的以行业为基础的战略设计。^①

第二节 对战略管理的认识

一. 战略管理定义

战略管理是企业从整体的、长远的利益出发，将其经营目标与内部资源、外部环境作积极的适应，而进行的谋划、决策及组织实施的动态的过程。而企业转型指企业长期经营方向、运营模式及其相应的组织方式、资源配置方式的整体性转变，是企业重新塑造竞争优势，提供社会价值的过程；企业转型主要是企业战略转型，即企业对关系全局性、长期性、基础性等重要方面的调整、变迁过程。

②

二. 战略管理的特点

全局性、长远性、环境适应性、资源匹配性、不确定性、决策者价值观和期望的影响性

三. 战略管理的基本目标

外部定位：选择行业，并在某一个特定的行业中相对于竞争对手的优势；内部匹配：公司的活动与投资之间的协调一致。

四. 战略管理的层次

按战略层次可分，可分为公司层战略（发展战略）和业务层战略（竞争战略）。公司层战略是一家公司在多个行业或产品市场上为获得竞争优势而对业务组合进行选择和管理的行为；^③而业务层战略是指一整套相互协调的使命和行动，旨在为客户提供价值，并通过对某一特定产品市场的核心竞争力的利用获得某种竞争优势。^④

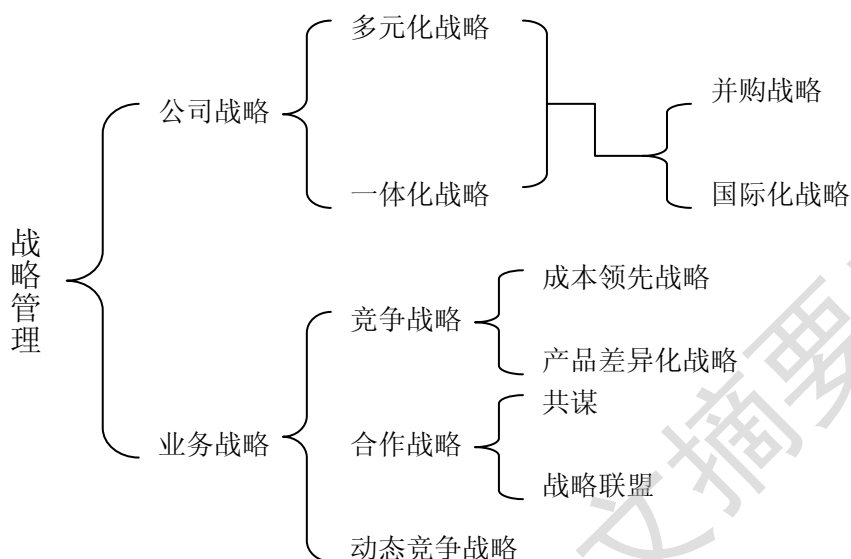
^① 汪涛，《西方战略管理理论的发展历程、演进规律及未来趋势》，外国经济与管理，2002年第03期

^② 孟林明，《战略管理课件》，厦门大学管理学院

^③ 迈克尔·A·希特，R·杜安·爱尔兰，罗伯特·E·霍斯激森 著，吕巍 等译，《战略管理》，机械出版社，2004，P220

^④ 迈克尔·A·希特，R·杜安·爱尔兰，罗伯特·E·霍斯激森 著，吕巍 等译，《战略管理》，机械出版社，2004，P136

图 1：基本战略的构成与分类



资料来源：孟卫东 张卫国 龙勇. 战略管理——创建持续竞争优势，北京科学出版社，2004年。

企业通常根据竞争优势（成本，独特性）和竞争范围（目标广泛，目标狭窄）的不同，在四种广义的业务层战略中选择，以在某一特定竞争领域形成并利用某种竞争优势：成本领先，差异化，集中成本领先，和集中差异化。而第五种广义的业务层战略是成本领先与差异化整合的战略，其是企业努力寻找一条途径以最有效利用其竞争优势的过程中形成的。^①

这五种业务层战略没有哪种比其他几种更好。每种战略的有效性取决于企业外部环境中存在的机遇和威胁，以及企业基于自身独特的资源、能力和核心竞争力的可能性。因此，选择一种与企业竞争性和环境相匹配的战略至关重要。

五. 战略管理的主要内容

战略管理的主要内容包括战略分析、战略规划和战略实施三部分。每部分采用相应模型来回答一系列问题，从而完成战略的制定。在战略分析阶段，采用波特“五力”模型分析行业内的竞争环境，回答“我们可以做什么”；用SWOT模型分析企业内部竞争力与外部环境的关系，回答“我们能够做什么”。在战略规划阶段，采用价值链业务模型，回答“我们做什么才能实现未来的目标”。在战略

^① 迈克尔·A·希特，R·杜安·爱尔兰，罗伯特·E·霍斯激森 著，吕巍 等译，《战略管理》，机械出版社，2004，P144

实施阶段，采用机遇管理实施模型，回答“我们如何做才能实现目标的实现”。

①

六. 战略制定的关键要素

1 外部环境分析

企业的外部环境可分为三个主要层次：总体环境、行业环境以及竞争环境。总体环境包括那些在广阔的社会环境中影响到一个行业和各种因素，这些因素细分为：人口、经济、法律政策、社会文化、技术和全球环境。行业环境是直接影响一个企业及其竞争行为与反应的一组因素，一般采用波特提出的“五力模型”：竞争者、新进入者、供应商、购买者和替代品。企业收集并分析有关竞争对手信息的过程称为竞争对手分析。^②

对总体环境的分析着眼于未来，对行业环境的分析重点在于了解影响企业利润能力的条件和要素，而对竞争对手的分析主要是为了跟踪预测竞争对手的行为、反应和目的。

2 内部环境分析

企业内部环境分析的目的是通过对企业资源和能力的分析，找准自身优势和弱点，特别是明确作为企业竞争优势的根源和基础的特异能力。通过内部环境分析，企业可以决定它能够做什么，即它独特的资源、能力、核心竞争力所能支配的行为。^③

2.1 持久性竞争优势的标准

满足产生持久性竞争优势的四个标准：有价值的、稀有的、难于仿效的能力及不可替代的能力。在实际操作中，一种能力要想成为核心竞争力，必须是“从客户的角度出发，是有价值并不可替代的；从竞争者的角度出发，是独特并不可仿效的。”^④

2.2 价值链分析

企业利用价值链分析来识别和评估资源和能力的竞争潜力。通过研究与主要和辅助业务相关的技能，企业可以了解它们的成本构成，并找到能创造价值的行

① 姜汝祥 著，《差距》，机械工业出版社，2003年9月，P22

② 迈克尔·A·希特，R·杜安·爱尔兰，罗伯特·E·霍斯激森 著，吕巍 等译，《战略管理》，机械出版社，2004，P46-48

③ 迈克尔·A·希特，R·杜安·爱尔兰，罗伯特·E·霍斯激森 著，吕巍 等译，《战略管理》，机械出版社，2004，P91

④ C.H.St. John&J.S.Harrison, 1999, Manufacturing-based relatedness, synergy and coordination, Strategic Mmanagement Journal, P129-145

为方式。若企业的主要和辅助业务都不能创造价值，就必须考虑外包即从外部的提供者处购买一种能创造价值的服务的行为。企业只能外包给那些在特定主要和辅助业务中具有竞争优势的企业。而且，企业必须确定它没有把自身能够创造价值的部分外包。

第三节 对竞争战略理论的认识

竞争战略，主要是指企业的产品和服务参与市场竞争的方向、目标、方针和其策略，其内容由竞争方向（市场及市场细分）、竞争对向（竞争对手及其产品和服务）、竞争目标及其实现途径（如何获取竞争优势）三方面构成。

一. 竞争战略的含义

战略指一个组织在激烈的竞争环境中为谋求其生存和发展实现组织的使命和目标，而制定的带有长远性和全局性的关于组织的发展方向、前进道路和行动方案的谋划。一个企业的战略可分为公司战略、竞争战略和职能战略。

企业竞争战略是为企业规定一种广泛适用的程序以便指导企业如何投入竞争，应该具有什么样的竞争目标，及在贯彻目标时需要采取的方针。

企业首先应对所处的产业结构特点与经营领域进行分析，找出竞争的驱动因素；在对产业结构充分分析的基础上确定企业所具备的竞争优势，找到并保持企业的独特性；将产业结构与企业竞争优势分析相结合，制定企业的竞争战略和行动措施，不断调整以使企业在产业中的地位进一步巩固和加强，确保有限的资源得以有效、合理、充分的应用；根据竞争战略的目标与行动结果的比较，进行战略的动态调整，使企业处于良性循环之中。

总之，企业竞争战略应该着眼于：本企业所处的产业中驱动竞争的因素；竞争对手采取的行动以及最佳的反击方式；该产业如何发展；企业如何在竞争中处于优势。竞争战略是匹配企业资源为达到特定目的、获得竞争优势而制定计划并实施的一个过程。

二. 主要的竞争战略理论

在战略管理理论中，迈克尔·波特的竞争战略理论较有影响，并且其对于战略管理研究具有重大的意义。

其认为，长时间维持优于平均水平的经营业绩，其根本基础是持久性的竞争

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库