

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 200115163

UDC _____

厦 门 大 学
硕 士 学 位 论 文

“长城”车用润滑油的竞争战略选择

The Choice of Competitive Strategy for
the Great Wall Vehicle Lubricants

陈 宁

指导教师姓名: 郭 霖 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 9 月

论文答辩日期: 2005 年 9 月

学位授予日期: 2005 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，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的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

内容摘要

中国是世界上最主要的润滑油消费国之一，润滑油市场是中国石油行业中最早对外开放的市场。由于历史的原因，国际润滑油企业以其品牌优势占据着我国高档润滑油市场。中石化润滑油公司（“长城”润滑油）意识到高端市场的丰厚利润和广阔的发展前景，把中高档润滑油市场定为公司的战略发展方向。但是，作为高端市场的挑战者，“长城”并没有明确的竞争战略使自己区别于市场领导者，在市场表现也陷于“高不成、低不就”的困境。

本文通过分析，认为“长城”润滑油市场问题的根源在于波特（Porter, 1980）所谓“夹在中间”的竞争战略，出路在于做出战略取舍。本文借助大客户访谈等市场调查手段，分析目标市场的关键成功因素；结合 SWOT 分析及行业五种竞争力模型，综合分析了企业的内外环境因素及其资源和能力与聚焦战略的配称性，论证了长城应当采用以中高档润滑油市场中的大中型商业运营车用润滑油为目标市场的聚焦战略。

全文共分为四个部分：开篇回顾了竞争力理论研究成果，并用经济学原理论证了为什么三种基本竞争战略必择其一以避免“夹在中间”，阐述“顾客让渡价值”是竞争力的根本来源和实现竞争战略的根本保障；第二章分析了“长城”润滑油的优劣势和市场困境，并探究原因和对策；第三章分析了企业战略选择的外部环境，即宏观环境和产业环境；第四章评估了聚焦市场的吸引力和关键成功因素，以及“长城”的资源和能力与目标市场的战略匹配性。最后分析了战略风险和防范措施。

关键词：中石化润滑油公司；润滑油；竞争战略

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

China is one of the most important countries of lubricants consumption. Lubricants market is the headmost market of petroleum and chemical industry opened to the foreign. For historical reasons, the international lubricants corporations have occupied the high-end Chinese lubricant market resorting to their brands' superiority. Great Wall lubricant company has been waken up to the thick margin and development foreground of the high-end market and shaped it as its company strategy. But as a new challenger of high-end market, "Great Wall" lacks of specific competitive strategy to distinguish itself from the leaders of this market, and falls into a corner we called "stand at a nonplus"

It is considered in this paper that the problems of "Great Wall" are rooted of its competitive strategy named "stick in the middle". Making a choice from the three competitive strategies will help it way out. This thesis tries to choose the focusing strategy for "Great Wall" and selects the middle and heavy vehicles as its objective market. And then analyses the CSF of the segment market by market research. Using "SWOT" and "Five Competitive Power" models to analysis if the resources and abilities of "Great Wall" becoming to its strategic environment.

Four chapters make this thesis whole. The first chapter reviews the theory study of competitive edge and demonstrates why "Great Wall" should make a choice. And expatiate that "Customer Delivered Value" is the source of competitive edge and will ensure the realization of the strategy. Chapter 2 researches for the strength and weak of "Great Wall", enters into its Puzzle Dom and countermeasures. Chapter 3 probes into the exterior environment (including macro-environment and industry environment) of "Great Wall". The last part evaluates the attraction and CSF of the objective market and whether the resources and abilities of the company becoming to its strategy. In the end of this thesis, risks of the strategy and measures for keeping them away are analyzed.

Key words: Sinopec Lubricant Company; Lubricants; Competitive Strategy

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 竞争战略理论	3
第一节 竞争力和竞争优势理论研究综述	3
第二节 竞争战略选择的必要性和顾客让渡价值	7
第三节 本章总结	14
第二章 长城润滑油面临的困境和出路	15
第一节 中国石化润滑油公司简介	15
第二节 长城润滑油的市场困境、战略根源及对策	21
第三章 宏观环境与产业分析	29
第一节 宏观环境分析	29
第二节 车用润滑油的市场细分和利润分布	32
第三节 产业竞争结构分析	36
第四节 总结	40
第四章 聚焦市场的吸引力评估及战略资源的匹配性分析.....	41
第一节 大中型营运车润滑油市场的吸引力评估	41
第二节 未被满足的需求及关键成功因素	45
第三节 资源和能力与战略的匹配性分析	51
第四节 战略风险与防范	57
附录一：满意度调查问卷	63
参考文献	65
后 记	67

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

润滑油市场是中国石油行业中最早对外开放的市场。在 20 世纪 90 年代初，国际润滑油企业就已开始抢滩中国润滑油市场。它们以长期占领市场为目标，凭借资金、技术和品牌优势，相继在中国建成润滑油调合厂生产高档润滑油。与此同时，国内各种中小型润滑油调合厂也纷纷成立。据不完全统计，大大小小的调合厂有 4000 多家，润滑油品牌 6000 有余，中国润滑油市场一时间“鱼龙混杂”。近年来，在市场经济的作用下，适者生存，优胜劣汰，市场逐步向规范化发展，基本形成三分天下的市场格局：一是中国石化和中国石油润滑油企业，以其资源、技术和渠道优势占据中国润滑油市场的半壁江山；二是以壳牌、埃克森美孚为代表的跨国润滑油企业，以其品牌的影响力控制了大部分的高端润滑油市场份额；三是以“统一”为代表的地方民营润滑油企业，以灵活的经营机制在市场上形成了不可小视的竞争能力。

中国石油化工股份有限公司润滑油分公司（以下简称“中石化润滑油公司”）成立于 2002 年 5 月，以“统一计划安排，统一资源配置，统一市场开拓，统一品牌形象，统一产品开发”为目标，意在整合资源，把中石化旗下的“火炬”、“古塔”、“一坪”、“海牌”及“南海”等品牌逐步统一为“长城”润滑油。加大品牌形象塑造力度，使“长城”润滑油成为中石化旗下高品质、高科技、国际化品牌。整合后的“长城”润滑油将拥有中国市场约 1/3 的份额，成为中国最大的润滑油品牌。

近几年来，中石化“长城”润滑油意识到高端市场的丰厚利润和广阔的发展前景，于是不满足于现状，向中高端市场进军。“长城”企图通过实施“名牌战略”挑战润滑油高端市场，频频斥巨资于央视广告和事件营销，品牌知名度得到了很大的提高，但由于品牌美誉度和忠诚度不足以及历史

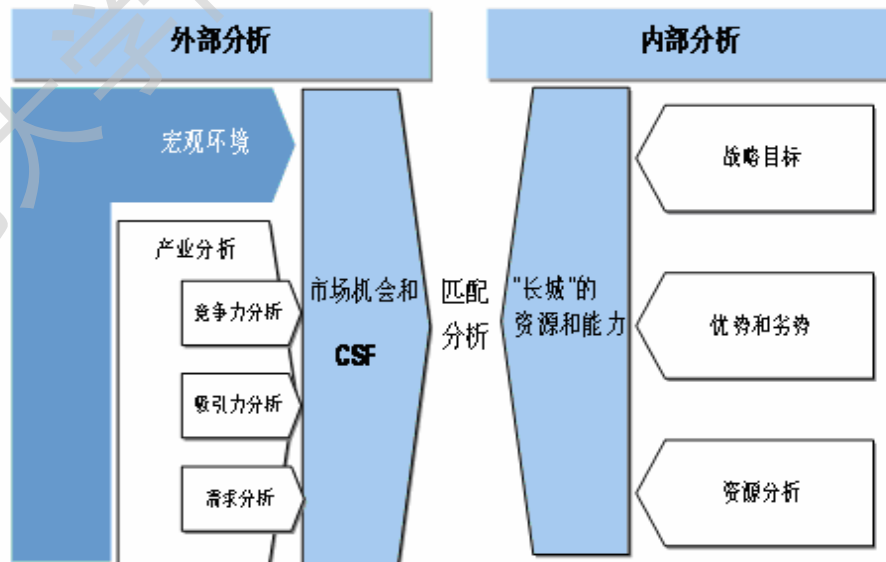
原因形成的消费心理，“长城”在轿车高档润滑油市场的收效不理想，主打产品“金吉星”高级机油最终也被市场冷落。

公司层发展战略必须有合适的业务层竞争战略作为支撑。本文通过竞争理论研究，结论是企业必须在三种基本竞争战略中选择其一才能获得持续的竞争优势和竞争力，而“顾客让渡价值”是企业实现竞争战略的保证。本文作者认为“长城”润滑油的市场问题的根源在于没有明确的竞争战略，处于“夹在中间”的状态，因此不能形成强势的竞争力抗击行业的五种广义竞争力量。并进一步打破了“高端市场就是轿车市场”的迷思，提出了大中型商业运营车润滑油市场的聚焦战略的构想。

那么“长城”的内外环境是否支持这种战略？聚焦的目标市场是否具有足够的吸引力（盈利性、规模和成长性等）？关键成功因素是什么？企业的资源和能力是否能与之相配称？能否在目标市场创造高于竞争者的客户让渡价值从而保证竞争战略的实现？本文循着这个思路进行分析，论证了战略的可行性。

全文的分析框架如图一。

图一：论文分析框架



第一章 竞争战略理论

第一节 竞争力和竞争优势理论研究综述

企业竞争力和竞争优势的内涵和原因的研究是企业制定战略的理论基础和重要依据。在国内有关企业竞争问题的研究文献和各类报道中，“竞争优势 (Competitive Advantage)”和“竞争力 (Competitiveness)”这两个术语频繁地出现，“竞争力”和“竞争优势”在大多数的情况下交替使用，没有明确的区别。实际上，“竞争优势”与“竞争力”相比，更具有相对性和持续性的内涵。

至于企业竞争优势的来源有三类学说，即：战略配称及价值说、资源能力说、层次说^①。而资源能力说又分为：企业内在成长理论、企业资源基础理论以及企业能力理论三个流派^②。总结如表一：

表一：竞争力学说总览

竞争力学说	代表人物或流派	竞争优势的来源
战略配称及价值说	波特	竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值，而这个价值是通过“战略配称”来实现的。
资源能力说	内在成长理论	竞争优势来源于企业所拥有的异质资源或能力；能够造就持续竞争优势的企业资源和能力具有四种特性：有价值，稀缺，不可完全模仿，不可简单替代。
	资源基础理论	
	企业能力理论	
层次说	金碚	可以把企业竞争力的要素分为四个层次：关系、资源、能力和知识；知识居于竞争力因素的最里层，能力、资源处于较外层，关系处于最外层。

资料来源：作者整理

^①汪晓春：“企业竞争力和竞争优势：内涵、成果和趋势”，《经济管理》，2004年第20期

^②安景玲等：“基于资源与能力的竞争力理论研究综述”，《天津大学学报(社会科学版)》，2003年10月

一、战略配称及价值说

波特认为，竞争优势归根结底产生于企业为客户所能创造的价值：或者在提供同等效益时采取相对的低价格，或者其不同寻常的效益用于补偿溢价而有余^①。波特采用价值链的方法，将客户、供应商和企业分解为既分离又相关的行为群体，价值源于价值链。公司确定最佳竞争战略的根据是对企业所面临的竞争环境的正确评价。“对于特定的公司来讲，其最佳战略将最终是反映公司所处具体情况的独特产物。”（Porter, 1980）至于如何描述和评价公司所处的具体情况，波特提出了五种竞争作用力的分析框架。在波特看来，一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力：进入威胁，替代威胁，买方侃价能力，供方侃价能力，现有竞争对手的竞争。这些作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。相应地，企业所处的竞争环境可以用这五种作用力来描述概括，或者说，企业总是可以通过分析这五种力量来考察自己所处的竞争环境。波特沿袭经济学的传统思维方法，认为竞争优势，或者说竞争力，意味着企业可以获得超常的投资收益，而这种优势的获得，在于企业所采用的特定的竞争战略。^②波特认为，企业大致可以在三种基本竞争战略中做出选择，以使自身的竞争优势最大化，它们分别是：低成本战略，差别化战略，目标集聚战略。战略配称是创造竞争优势最核心的因素，它可以建立一个环环相扣、紧密连接的链，将模仿者拒之门外。

波特主要是采用产业分析的方法，而产业分析，核心内容就是产业内各厂商间关系的分析。很可能正是基于这种原因，有学者认为波特对竞争力的分析是基于“关系”（金碚，2001），亦称之为“关系说”。

二、资源能力说

1、企业内在成长理论

^①资料来源：迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争优势》，华夏出版社，1997年1月，P2

^②汪晓春：“企业竞争力和竞争优势：内涵、成果和趋势”，《经济管理》，2004年第20期

资源与能力学派的起源可以追溯到马歇尔 (Marshall A , 1925) 所提倡的企业内部成长观点和他所提出的企业知识基础理论^①。他认为由于专业化分工导致企业内部出现新的协调问题, 因而技能、知识和协调不断增加产生新的内部专门职能, 企业内部会发生伴随生产进程的公开知识积累, 从而推动企业不断进化。同时每个行业是由一系列异质企业所组成的, 单个企业的成长、衰退是经常性的, 但一个行业则可以经受长期的波动平稳地向前发展。

后马歇尔主义者佩罗丝 (Penrose, 1959) 提出企业内在成长理论^②, 极大地发展了马歇尔“内部经济”的思想。她认为被新古典企业理论视作“黑箱”的企业资源和能力是构成企业经济效益的稳固基础。企业是一个生产性资源的集合体, 企业内部存在着通过知识积累以拓展生产领域的机制, 而且这种知识积累是一种内部化的结果, 节约了企业稀缺的决策能力资源, 新的管理者才能释放出解决新问题、促进企业成长的能量。

理查德森 (Richardson, 1972), 提出企业间协调的知识基础理论^③, 完善了关于市场与企业相互替代的交易费用理论, 同时又发展了企业内在成长理论。他认为企业的合作和关系成为一种非常重要的产业组织方式, 是因为企业的内部组织从根本上说是协调“互补性活动”的结果。合作性协调的基本内涵是协调企业各方的能力。组织间协调是介于市场与企业之间的第三种协调机制, 协调需要的专门能力是通过逐渐学习积累的。

“企业内在成长理论”在 20 世纪 80 年代获得了长足发展, 在战略管理领域及企业理论界、产业经济学界得到了广泛的应用, 并成为企业竞争力理论的一个重要基础。

2、企业资源基础理论

资源是指企业所拥有的各种要素, 包括有形资源如设备、厂房、人员、

^①Marshall A, “Principle of Economics”, London, Macmillan, 1925

^② Penrose E., “The Theory of the Growth of the Firm”, New York, Wiley, 1959

^③ Richardson G B, “The Organization of Industry”, Economic Journal, 1972 (82), P21-29.

土地和资金等及无形资源如商标、公司形象和文化等。在资源的差异能够产生收益差异的假定下，企业资源基础观认为企业之所以赢利，是因为企业内部有形资源、无形资源以及积累的知识在企业间存在差异，资源优势会产生企业竞争优势，企业具有的有价值性、稀缺性、知识性和不可复制性以及以低于价值的价格获取的资源，可以产生成本低或差异化高的产品，是企业获得持续竞争优势以及成功的关键因素，企业竞争力就是这些特殊的资源。因此，企业的竞争优势来源于企业的内部，依赖于企业的异质性的、稀缺的、非常难于模仿的和高效的专有资源，企业有不断产生这种资源的内在动力，可保持企业的竞争优势的不断形成和这些专有优势资源的不断使用。

3、企业能力理论

企业能力理论的出现源于现代企业理论的局限性，以科斯(Coase, 1937)理论为基础的现代企业理论将最小分析单元扩展到所有企业，打开企业这个黑匣子，提出产权理论、交易成本理论和委托代理理论等。然而，现代企业理论并不能很好地解释现实中的诸多现象，忽略了作为社会经济组织的企业具有独特的“生产特征”，无法有效解释企业实践活动中一些重要现象。

为此，一批战略管理研究学者提出，必须重新认识和分析企业，寻求一种全新的理论。于是，企业能力理论(competence theory of the firm)应运而生。企业能力观有3层含义：①企业的核心是企业所拥有的竞争力，其本质是一个能力体系；②积累、保持和运用能力开拓产品市场是企业长期竞争优势的决定性因素；③企业的能力储备决定着企业的经营范围，能力的差异是企业持久竞争优势的源泉。企业能力理论包括核心能力理论、基础能力理论、动力能力理论以及基于流程的能力理论等^①。

^①安景玲等：“基于资源与能力的竞争力理论研究综述”，《天津大学学报(社会科学版)》，2003年10月

三、层次说

在以上两种学说之外，也有学者认为，不应该简单地定义和归因企业竞争力，竞争力不仅有丰富的内涵，而且还有多方面的复杂的原因，企业竞争力的性质需要在多个层次上去理解和把握。因此被称为“层次说”。

“层次说”认为，企业竞争力是指在竞争性市场中，一个企业所具有的能够持续地比其他企业更有效地向市场（消费者，包括生产性消费者）提供产品服务，并获得盈利和自身发展的综合素质。在企业竞争力的来源问题上，“层次说”的答案是：可以把企业竞争力的要素分为四类，或者四个层次，即：关系、资源、能力和知识。我们可以近似地将这里的“关系”理解为企业所处的外部环境，而将“资源、能力、知识”理解为企业自身素质。形象地说，“知识居于竞争力因素的最里层，能力、资源处于较外层，关系处于最外层”（金碚，2001）。^①

本文将以波特的竞争理论为基础，结合资源和能力理论进行战略匹配性分析，试图为“长城”润滑油选择最适合的竞争战略，实现持续的竞争优势。

第二节 竞争战略选择的必要性和顾客让渡价值

波特认为，有三种提供成功机会的最基本战略：总成本领先、差异化和目标聚集，企业必须选择其一，才能在产业中获得成功。波特在《什么是战略》中指出：对“什么是战略”这一问题的回答又增加了一个新视角——取舍^②。战略就是在竞争中做出取舍，其实质就是选择不做哪些事情。为什么三种基本竞争战略必须选择其一？应如何选择？这些问题的回答有助于从根本上帮助长城润滑油公司走出战略迷思，做出战略选择。以下，本文作者试图从经济学的角度来回答这些问题。

^①汪晓春：“企业竞争力和竞争优势：内涵、成果和趋势”，《经济管理》，2004年第20期

^②Porter M.E., “What is Strategy?”, Harvard Business Review, June 1996, P61-78

一、三种竞争战略的选择

如果一个行业中只有一个企业存在，那么它就具有绝对垄断力量，它总可以找到一个或一系列产品，通过价格和产量决策，达到利润最大化。战略的本质是取舍，而这个企业可以尽其所能地攫取这个行业的所有利润，直到出现竞争对手，因此这种情况不在讨论之列。

为了便于说明，我们假设某行业有甲和乙两个竞争企业，它们自然状态的成本曲线如图二所示。横坐标“V”代表差异化价值，纵坐标“C”代表总成本。其中“差异化价值”是指客户感知的差异性价值，包括实质性和非实质性的差异化。而“总成本”是指“广义成本”。以雪铁龙专用润滑油为例，法国“道达尔”润滑油自1968年至今，一直是雪铁龙的专用润滑油，深受雪铁龙车手的信任。在中国，“长城”和“道达尔”同时入选为雪铁龙售后服务市场的“专用润滑油”，可是同样是“SJ”级别的机油（车用润滑油俗称“机油”，在本文中含义相同），“长城”每罐的零售价要比“道达尔”低20元左右。可见，即便是同样品质的“专用机油”，“长城”的客户感知的价值要比“道达尔”低20元左右。客户感知的价值与产品的真实价值的差距取决于品牌知名度和美誉度、行业和产品的特质、客户对产品的了解深度及信任成本等。因此，“长城”的雪铁龙“专用润滑油”如要达到“道达尔”相同的客户价值，必须提供更好的品质或服务，经历更长的时间过程，投入更多的广告和推广，也就是说，要付出更大的成本，这些成本包括制造成本和交易成本等（参见本节第三部份“顾客让渡价值”）等等，因此统称为“广义成本”。

实际上，完全不可模仿的差异性是很少的，问题是要达到相同的客户感知的差异性价值所需要付出的代价（广义成本）的多少而已。波特认为，能够成功实施差异化战略的前提是差异化的价值大于客户为此多付出的成本，实际上就是企业具有“低成本差异化”优势，如果某种差异化可以获得超额利润，而竞争者或潜在进入者可以以相同甚至更低的成本模仿这

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.

厦门大学博硕士论文摘要库