

基于 QFD 矩阵的竞争战略决策框架^①

沈厚才

(东南大学经济管理学院 南京 210096)

摘要 借助于全面质量管理理论中的 QFD 矩阵, 本文提出了一种顾客导向的竞争战略决策框架, 它有效地将内部竞争能力与外部竞争要素放在一起进行分析与决策。文中还进一步探讨了其中的竞争要素的特征以及竞争冲击曲线理论, 为有效地作出竞争战略决策提供了基础。

关键词 战略决策 竞争 QFD 矩阵

1 引言

竞争是市场经济的灵魂, 企业要在其中生存与发展, 关键在于制定并实施行之有效的竞争战略, 一些成功的企业已经证明了这一点^{[1][2]}。竞争战略的核心问题是创造并谋求企业相对于竞争者持久有效的差别化^[3], 即可持续竞争优势。为解决这一问题, 还必须进一步明确如下几个问题: 企业可谋取差别化的竞争要素是什么? 应该在哪些竞争要素上形成优势? 形成多大程度的差别化? 要回答这些问题不但需要建立理论基础, 而且需要有效的决策框架的支持。

对于如何进行竞争战略决策, 在学术界、企业界影响最大的要算是波特 (M Porter) 教授。他认为, 在决定企业赢利性的各种因素中, 行业因素起着关键作用。为此, 他开发出了一种称为五种竞争力量的模型来评价行业环境对企业的吸引力^[4]。为了打击行业竞争者、控制供应商与顾客、阻止潜在竞争者和替代品制造商, 企业要么成为行业总成本领先者要么成为行业别具一格产品制造商。并据此来设计整体业务系统^[5]。然而, 波特教授这一竞争战略决策框架自进入九十年以来一直受到很大的挑战。首先, 竞争战略的主要目的不在于打击行业竞争者、控制供应商与顾客、阻止潜在竞争者和替代品制造商, 而是有效地比竞争者对顾客保持更大的吸引力^[6]。其次, 以普拉赫纳德 (C K Prahalad) 教授和哈迈尔 (G Hamel) 教授为代表的基于资源的竞争战略理论学派认为^[7], 企业潜在赢利性高低应取决于企业自身所拥有的资源和能力, 尤其是其核心资源与核心能力, 而非外部行业环境。因此, 成功的企业总是不断注重识别、构筑核心资源与核心能力, 并能充分运用。

综上所述可以认为, 竞争战略决策就是对有效选择的顾客, 设计出一个有效选择的竞争者更具吸引力的业务系统, 在战略决策过程中, 外部市场因素与内部条件都是至关重要的。因此, 本文将运用全面质量管理中的 QFD 矩阵^[8], 开发一种有效的竞争战略决策框架。

2 基本框架

通常情况下, 企业是为了争取顾客而进行竞争。因此, 竞争战略决策的中心问题是, 满足所要争取顾客的要求, 以取得相对于竞争对手的优势。这样的话, 在竞争战略决策过程中就要研究

①本文 1998 年 6 月 17 日收到。本文得到江苏省哲学社会科学“九五”规划资助项目, 项目号 04-020。

顾客、竞争对手和本企业三者之间的关系，这就形成了所谓的竞争战略决策的三角形^[9]（如图 1）。为了帮助企业进行有效的战略分析，这里借用全面质量管理理论中的 QFD 矩阵^[8]，以使得企业充分运用自身的竞争能力来比竞争对手更有效地满足顾客的要求。

QFD 矩阵最初被开发用于作为面向顾客的产品开发的辅助工具，它通过定义“做什么”和“如何做”把顾客的需求体现在产品设计直至最终的产品制造中去，从而使所设计、制造的产品具有令顾客满意的稳健性能。在运用它作为竞争战略决策的框架，实际上强调了竞争战略其实就是面向顾客相对于竞争对手设计出一个具竞争力的经营系统。在具体运用图 2 所示的 QFD 矩阵进行竞争战略决策时，可以首先根据企业现在的目标市场，也可根据将要进入的目标市场，明确顾客与竞争对手。进而定义企业的竞争要素，分别放在“做什么”与“如何做”之处。接下去要做的是进行顾客竞争分析与技术竞争性评估。分别用外部竞争要素（做什么）与内部竞争能力（如何做）对企业与竞争对手进行对比。据此，能够得到如下信息：

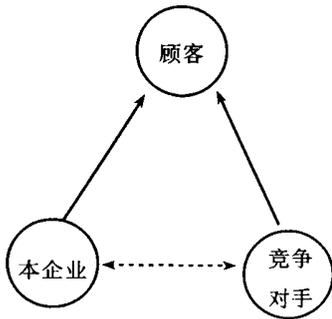


图 1 竞争战略决策的三角形

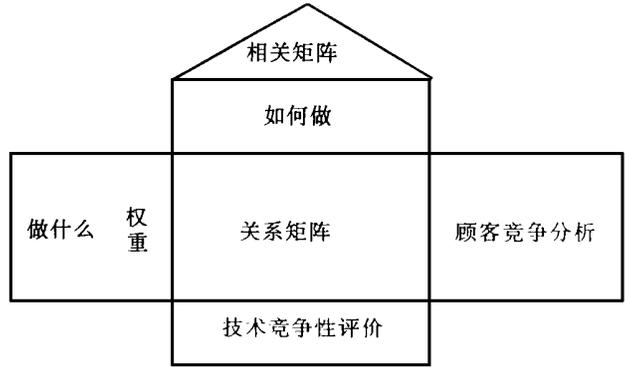


图 2 QFD 矩阵

- 2.1 企业在什么竞争要素方面保持优势，在哪些竞争要素上处于劣势，
- 2.2 哪些竞争要素是本企业的核心竞争要素，
- 2.3 哪些竞争要素上还有潜力可挖，
- 2.4 企业哪些核心竞争能力还未得到充分利用，若有，寻求新的目标市场，重新回到战略分析的起点。

另外，通过顾客竞争分析会有助于识别外部竞争要素的相对权重。接下来就应进入战略决策的定量分析阶段：第一步，可采用模糊回归技术^[10]辨识关系矩阵与相关矩阵。关系矩阵反映的是各内部竞争能力对外部竞争要素支持的强弱程度；第二步，采取多目标模糊优化技术^[11]，决定在各竞争要素上与竞争对手形成多大的差别化程度。

3 外部竞争要素

在上述战略框架中，涉及一个重要的问题就是如何定义外部竞争要素，以及对各外部竞争要素进行差别时，是否同等对待。前面的分析表明，企业与竞争对手竞争的是顾客要求，那么其优劣程度应该是由顾客来进行的。在与竞争对手相比，本企业产品被更多的顾客所选中或更能比顾客所选中，这就是本企业具竞争优势的证据。这就意味着，企业外部竞争要素是由所要争取顾客进行产品选购所采取的标准所构成。

顾客选购标准粗分有两维：所购产品的价格、所购产品的价值^[12]而所购产品的价值标准又可细分成产品的品种、数量、质量、交货、支付条件以及服务等。目前越来越多的证据表明，企业形象、声誉、与顾客的关系、情义成了顾客选购时要采用的十分重要的标准^[13]。为此，企业在争取顾客时，除满足顾客的这些要求，而且还应该能够让顾客认识到本公司在这些外部竞争要素中至少有一项比竞争企业具有优势。但是，顾客对上述竞争要素并非一视同仁，因此企业在设计竞争战略时也要有所区别。按照市场竞争要素对顾客吸引力的影响程度将它们划分成两大类^[14]：立足市场竞争要素和赢得订货竞争要素。这一区分的理论基础是赫茨伯格的双因素理论^[15]。

立足市场竞争要素，是指那些令企业所提供的产品或服务能够进入目标市场或者能够在其中生存的那些竞争要素。企业必须首先考虑这些要素，否则其顾客便会转向竞争对手，企业便失去其生存的基础。但是，在直接对抗过程（如招标）中，这些要素并不能帮助企业赢得订货；即便是在非对抗环境中，这些要素也只能保住（不失去）已有的订货。显然，这些因素类似于双因素理论中的保健因素。对应地，赢得订货竞争要素类似于双因素理论中的激励因素。若能在这些因素上具有优势的话，会令目标市场中的顾客感到极大的感动与快乐，从而会为企业增加更多的订货量；反之也不会令顾客们失望，从而也不至于失去原有的订货量。但是，到底哪些要素属于赢得订货竞争要素、哪些属于立足市场竞争要素，并无现成答案，随着行业、顾客的不同有所不同，甚至对于同一行业相同的顾客，在不同的时期也会不相同。这两类外部竞争要素对企业订货量的影响可用图 3 表示。

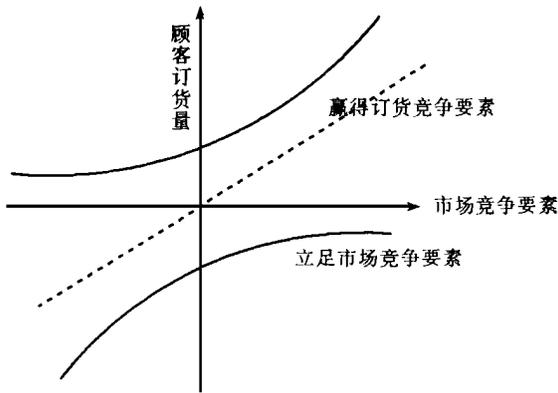


图 3 市场竞争要素与顾客订货关系

总之，在应用 QFD 矩阵进行竞争战略决策时，应首先找出目标市场中顾客订货的标准有哪些（现实的以及潜在的），从而确定企业的市场竞争要素；然后分析判断哪些属于立足市场竞争要素、哪些属于赢得订货竞争要素。根据这两类竞争要素性质的不同（如图 3），在设计市场竞争战略时，应先保证立足市场竞争要素达到基本水平，然后再在某个或几个赢得订货竞争要素上花功夫，形成与竞争企业的相对竞争优势或者所谓的先动优势。值得注意的是，相对于立足市场竞争要素，赢得订货竞争要素具有很强的不稳定性、易变性。这是由于在竞争激烈的情况下，许

许多竞争企业都会模仿某企业，用它的某外部优势要素作为赢得订货的竞争要素，加上顾客的学习行为，使得这些要素逐渐变成成为立足市场竞争要素，同时又会产生一些新的赢得订货竞争要素。因此，还需要注意分析、预测在竞争战略实施期间内各市场竞争要素的动态性。

4 冲击曲线与费用曲线

企业的竞争战略关键在于建立并保持相对于竞争对手的持久优势，使得企业能够保持原有的市场份额、甚至谋取更大的市场份额。上面的分析为我们确定应在哪些市场竞争要素上面优先谋求优势提供了基础，但是应形成并保持多大的优势，使之对企业来说是非常有利的呢？日本学者

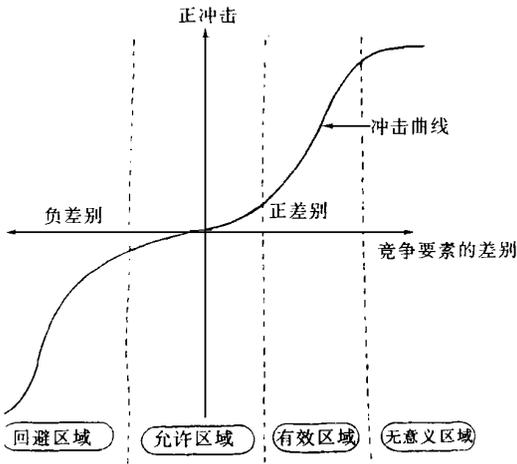


图 4 冲击曲线图

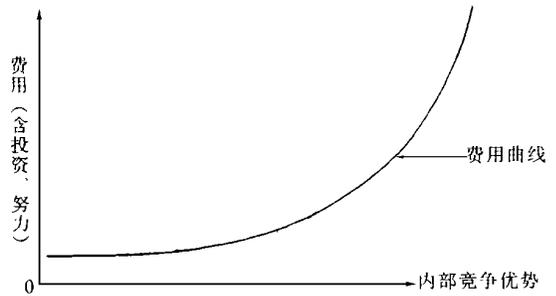


图 5 费用曲线

小野桂之介、根来龙之提出了如图 4 所示的冲击曲线和如图 5 所示的费用曲线^[13]。

首先，从争夺顾客需求的竞争角度来看，某特定的市场竞争要素（如服务）如果能比竞争对手具有竞争优势的话，肯定会使顾客的选择决定在转向本企业产品时起正作用，如果与竞争企业相比处于劣势地位的话则起负作用。但其作用的冲击程度与该要素的差异水平并非呈线性关系，通常呈如图 4 所示的非线性关系。要是某市场竞争要素与竞争对手相比差得太远的话，就会给顾客的选择决定造成极大的负冲击，以至靠其它市场竞争要素如价格、质量、交货等的正冲击都难以弥补。我想，我国许多正在困境中徘徊甚至濒临倒闭的企业，正面临着这样的问题，该差异水平区域称为回避区域。如果与竞争对手在该市场竞争要素上的差异水平仅在小范围之内，不管是优势还是劣势，它只起轻微的冲击作用，该区域被称为允许区域。但是与竞争对手相比，本企业在该竞争要素上的优势超出了谁都能清楚地认识到的程度的话，该正冲击作用程度将是非常之大并是加速性的，该区域被称为有效区域。一些成功的企业，总是能够没法开发出在某些竞争要素上与竞争对手相比达到这一区域的竞争优势，比如说无锡小天鹅集团的服务水平。若是再进一步扩大在这个市场竞争要素上的优势，该要素给顾客选择决定的追加冲击意义就会渐渐地消失，或者说是达到了其饱和水平，这一区域我们把它称为无意义区域。

另一方面，从企业本身看竞争战略决策，上述外部竞争要素上的优势程度要建立在企业内部竞争能力的优势基础之上，只有这样的竞争优势提可持续的。内部能力表现在整个业务系统动作过程中。通常，这种整体竞争能力分成两种：单位成本和能创造价值的有效性能力^[12]。而这种有效性能力可以具体用如下指标表示^[16]：

• 速度或时间，即企业能够快速地对顾客或市场变化作出反应，以及能够将新思想、新技术快速地运用于产品中去；

• 一致性，即企业能够提供符合顾客期望的产品或服务；

• 敏锐性，即企业能够看清竞争环境、预见顾客需求变化并作出反应；

• 敏捷性，即企业能够同时适应多种不同的顾客与竞争对手环境；

• 创新，即企业能够创造新的观念、组合现有组织资源创造新的价值。

为了在上述内部竞争能力方面形成相对竞争优势，企业必须付出各种代价。而为开发内部竞

争优势, 所需的费用(包括投资和各种努力)也不是线性曲线, 通常是如图5所示的非线性曲线。随着内部竞争能力优势程度的增加, 所需的费用几乎是呈指数函数的状态连续上升, 即越强的内部竞争优势将需要越多的投资来开发。所以, 有效的竞争战略所开发的竞争优势应该是能为增强对顾客的吸引力, 也应不至于花出太多的代价而造成得不偿失。

具体地, 上述冲击曲线与费用曲线表明, 在开发一个有效的市场竞争战略时, 应注意以下几点:

第一, 要避免这样的立足市场竞争要素出现, 即一方面它与竞争对手相比的差异程度处于回避区域, 另一方面又缺少企业内部竞争能力的保证, 或者说需要很大的费用进行开发这些能力;

第二, 确保在所有的立足市场竞争要素上, 与竞争企业相比都应处于容许区域。只要是在这个范围之内, 即使是有几个要素上比竞争对手差一点也无多大关系;

第三, 与竞争企业相比, 应至少在一个赢得订货竞争要素或立足市场竞争要素上的优势程度达到有效区域。这点对旨在扩大市场销售的企业来说尤其重要;

第四, 要面向未来。由于市场竞争的动态性, 各市场竞争要素水平区域的区分, 本身会不断上升, 但应避免竞争优势程度出现在无意义区域。

6 结束语

在当今动态竞争环境中, 企业制定行之有效的竞争战略对企业的成功至关重要。要能做到这一点, 必须采用有效的战略决策框架。本文运用 QFD 矩阵进行竞争战略决策, 该框架不同于波特教授所强调的外部因素决策框架与哈迈尔教授所强调的内部核心竞争力框架, 将〔12〕中的顾客矩阵与生产矩阵集成在一起, 使得企业能够形成相对于竞争对手的可持续竞争优势。为了决定有效的竞争优势程度, 本文还进一步分析了市场竞争要素与内部竞争能力及其特性, 使得基于 QFD 矩阵的战略决策框架能够更加有效。

参考文献

- [1] 艾丰. 春兰之谜试解. 人民日报. 1995. 5. 19
- [2] 陈惠湘. 联想为什么. 北京大学出版社, 1997
- [3] 杨春明译. 伊丹敬之谈企业经营成功之道. 中国审计出版社, 1993
- [4] 迈克尔·波特. 竞争战略. 陈小悦译. 华夏出版社, 1997
- [5] 迈克尔·波特. 竞争优势. 陈小悦译. 华夏出版社, 1997
- [6] 章晓懿. 超越市场——策略营销新说. 华东理工大学出版社, 1996: 159- 189
- [7] C. K. Prahalad, G. Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, Vol. 68, No. 3, 1990: 79- 91
- [8] J. Hauser, D. Clausing, The House of Quality, Harvard Business Review, Vol. 66, No. 3, 1988: 63- 73
- [9] 蒋运通. 企业经营战略管理. 企业管理出版社, 1996: 47
- [10] H. Tanaka, J. Watada, Possibilistic Linear Systems and their Applications to the Linear Regression Model, Fuzzy Sets and Systems, 1988, Vol. 27: 275- 289
- [11] H. Zimmermann, Fuzzy Programming and Linear Programming with Several Objective Functions, Fuzzy Sets and Systems, 1978 (1): 45- 55
- [12] D. 福克纳. C. 鲍曼. 竞争战略. 李维刚译. 中信出版社. 两蒙与舒斯特国际出版公司, 1997
- [13] 小野桂之介. 根来龙之. 生产企业的经营. 周东晖等译. 南京大学出版社

- [14] 潘家绍等. 现代生产管理学. 清华大学出版社, 1994: 28
- [15] H. 孔茨. C. 澳唐奈. H. 韦里克. 管理学. 黄砥石等译. 中国社会科学出版, 1987: 708– 710
- [16] G. Stalk, P. Evans, L. E. Shulman, Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy, Harvard Business Review, Vol. 70, Nol. 2, 1992: 57– 69

A Competitive Strategy Making Framework Based on QFD Matrix

Shen Houcai

(School of Economics and Management, Southeast University)

Abstract Based on QFD Matrix from Total Quality Management, a decision making framework for competitive strategy is developed, which combines internal capabilities and outer competitive factors for the effective strategic analysis. This paper studies the characters of competitive factors and the theory of competitive difference effect curve, which gives a basis for effectively making strategic decision by using the framework.

Keywords Strategic decision, competitive strategy, QFD Matrix