

工商管理

高等学校工商管理类专业系列教材

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

主 编 张新国

副主编 陈 敏 程志辉

企业战略管理 (第三版)

高等教育出版社

F272
330

工商管理

高等学校工商管理类专业系列教材

STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

主 编 张新国

副主编 陈 敏 程志辉

企业战略管理 (第三版)

QIYE ZHANLUE GUANLI

高等教育出版社·北京

内容提要

本书是高等学校工商管理类专业系列教材之一。本书主要内容包括:企业战略管理理论的演变及发展,企业战略的形成与实施,成本领先战略,差异化战略,目标聚焦战略,市场开发战略,技术开发战略,企业融资战略,人力资源战略,纵向一体化战略,多元化战略,企业并购战略,业务外包战略和企业国际化战略。本书适合高等学校工商管理类专业学生作为专业课教材使用,也可作为企业培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理 / 张新国主编. —3 版. —北京:

高等教育出版社, 2015. 4

ISBN 978-7-04-042291-7

I. ①企… II. ①张… III. ①企业战略—战略管理—

高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 055763 号

策划编辑 林 荫 责任编辑 林 荫 封面设计 吴 昊 责任印制 蔡敏燕

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100120
印 刷 上海师范大学印刷厂
开 本 787mm×1092mm 1/16
印 张 23.25
字 数 592 千字

购书热线 021-56717287
010-58581118

咨询电话 400-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
<http://www.hepsh.com>
网上订购 <http://www.landaco.com>
<http://www.landaco.com.cn>
版 次 2006 年 2 月第 1 版
2015 年 4 月第 3 版
印 次 2015 年 4 月第 1 次印刷
定 价 43.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物 料 号 42291-00

第三版前言

本教材自2005年第一版出版发行以来,承蒙广大读者的厚爱与支持,在社会上产生了良好的影响,为国家培养合格的管理人才尽到了作为教育工作者的责任,为培养社会主义建设者贡献了自己的微薄之力。本次修订,作了如下完善与修改。

首先,对引导案例和综合分析案例做了全面更新。这次更新的30个案例具有以下特点:一是从时间上看,绝大部分是近两年发生的具有一定代表性的事件;二是从国别上看,80%以上是中国的本土企业的案例;三是从内容上看,与教材的内容联系更加紧密。正是由于案例的上述特点,因此,此修订版对学生理解与把握教材内容能提供更大的帮助,也更有利于提升学生运用知识去分析和解决问题的能力。

其次,对全书的文字、语言表达方式、语法逻辑等进行了字斟句酌的推敲,对印刷过程中存在的错别字与使用不准确的标点符号进行了认真的修正,使得修订后的文字更精练,语言表达更准确、流畅,思路更清晰,逻辑更严密,标点符号使用更准确,基本上无错别字。

再次,为了使教材内容更能反映最新的理论成果,结构更合理,更能贴近现实和客观实际,本次修订更换了第6章和第12章的作者,并在原有的基础上对这两章的内容进行了更新、补充和完善。

最后,根据本次修订过程中作者所承担的任务,全体编者协商决定,本教材的副主编改由陈敏和程志辉二人担任。

本教材第三版仍由张新国担任主编。具体编写分工如下(按章节排序):陈敏(第1章、第2章);赵纯、张新国(第3章);陈思磊、张新国(第4章);杨君茹(第5章);程志辉(第6章);谢天、张新国(第7章);黄光跃、张新国(第8章);崔冬冬(第9章);陈漫、张新国(第10章);黄漫宇(第11章);吕晶晶(第12章);宋伟良(第13章、第15章);栾晓梅(第14章)。张新国负责全书的组织编写、大纲拟订、统稿、总纂与修改工作;第1章至第8章的引导案例和综合分析案例由吕晶晶编写;第9章至第15章的引导案例和综合分析案例由程志辉编写。在本教材的编写过程中,参考和引用了国内外学者的研究成果和资料,在此谨致诚挚的谢意!

因水平与能力有限,本教材一定还存在缺点、错误和不足之处。为此,我们真诚欢迎广大教师和学生对本教材提出宝贵意见,在此致以诚挚的感谢!

编者

2015年3月于武汉

第二版前言

本教材自初版以来,经多次印刷,产生了良好的社会反响。本次修订,作如下补充、完善与修改:

首先,为了提高学生的学习兴趣,帮助学生理解与把握教材内容,提高学生运用知识去分析和解决问题的能力,本次修订在每一章开头新增了“引导案例”与“本章学习要点”,并更新了每章后的综合分析案例。全书共30个案例,绝大部分是近两年发生的具有一定代表性的事情。

其次,为了使教材的内容更完整,结构更合理,并紧跟时代发展的步伐和适应环境变化的要求,本次修订新增了两章的内容,即第7章“市场开发战略”和第14章“业务外包战略”。

再次,为了使教材内容更能反映最新的理论成果,更能贴近现实和客观实际,本次修订,将全书的内容在原有基础上进行了更新,更新内容的比例达30%以上。

最后,在与一些学生、使用本教材授课的高校教师以及出版社的编辑同志进行沟通交流的过程中,他们反映本教材的第一版存在如下问题:一是作为教材,没有研究对象和方法方面的内容;二是有些章节的内容应作补充,标题要简洁、科学;三是有些章节的内容是翻译国外的文献,但在翻译过程中,有些内容不符合汉语表达习惯,因此不好理解,更难于掌握。以上意见非常中肯,也十分正确。我们据此对第二版作了以下修改和补充:一是在第1章中增加了第一节,其内容包括企业战略管理研究的对象、内容与方法;二是在第3章增加了企业战略实施方面的内容,即第四节“企业战略实施的保障体系”;三是将第7章(第二版为第8章)的标题“技术发展战略”改为“技术开发战略”。此外,有关翻译国外文献的内容,也尽可能做到符合汉语表达习惯,以便于学生阅读和理解。

本教材第二版仍由张新国担任主编,陈敏、杨君茹任副主编。具体编写分工如下(按章节排序):陈敏(第1章、第2章);赵纯、张新国(第3章);陈思磊、张新国(第4章);杨君茹(第5章、第6章);谢天、张新国(第7章);黄光跃、张新国(第8章);崔冬冬(第9章);陈漫、张新国(第10章);黄漫宇(第11章、第12章);宋伟良(第13章、第15章);栾晓梅(第14章)。张新国负责全书的组织编写、大纲拟订、统稿、总纂工作。在本教材的编写过程中,参考和引用了国内外学者的研究成果和资料,在此谨致诚挚的谢意!

限于水平,本教材一定还存在着缺点、错误和不足之处。为此,我们真诚欢迎广大教师和学生对本教材提出宝贵意见,在此致以诚挚的谢意!

作者

2010年7月于武汉

第一版前言

21 世纪的企业主要面临三大冲击:经济全球化、信息生物技术的高度融合及过度竞争。这给企业经营带来更多机遇的同时,也带来了巨大的挑战。任何企业若要在这种动荡的背景下继续生存并发展,除了具备在顺境乃至逆境中不断取胜的长远竞争能力以外,别无他途。

企业建立竞争优势的途径主要有两种:一种是渐进性的,一种是革命性的。前者属于自然竞争,后者属于战略竞争。自然竞争是渐变的互动方式,是自发性的适应性行为,在特征行为的改变上具有相当的保守性;而战略竞争则需要精心策划、深思熟虑,实施过程也须经过缜密的推演,其结果往往是在较短时间内发生巨变。所以,战略竞争可以压缩时间,增强效果,使得公司在短短几年里扭转竞争态势;而自然竞争即使假以更长时日,也未必能够取得相同的结果。随着市场竞争的加剧和商业环境的进一步复杂化,战略竞争及战略管理已经逐步成为引导企业构造竞争优势、走向长期成功的关键所在。

中国文化有着源远流长的历史和传统。在此过程中产生了大量充满智慧的经典之作,《易经》就是其中最重要的代表著作之一。《易经》的基本思想是“三易”,即“不易”、“变易”和“简易”。它不仅讲述了存在于宇宙运动和人类活动中的普遍法则以及灵活运用此法则以适应复杂多变的社会及经济环境,而且还要求领导者具有很好的抽象思维能力,通过对复杂、动态及不确定的环境进行本质性的概括,以期达到提纲挈领、化繁为简、重点突出及纲举目张之效果。然而,当前流行的《战略管理》教材的内容大都过于丰富,忽略了初学者的吸收能力,使得本课程的基本目标不能得到很好的体现,让人颇有“只见树木、不见森林”之感。

本教材力图将《易经》的“三易”思想体现在课程体系之中,在对古今中外战略理论进行深刻分析和总结的基础上,形成自己的独特体系和特色:

1. 完整性:本教材共分四篇十三章,涵盖了战略管理理论和实践的主要内容。既阐释了战略管理的基本概念、思想、方法和模式,又探究了战略管理的发展历程和方向。在对企业战略的形成机制进行系统分析的基础上,详细论述了指导企业进行竞争的各项通用战略,并且按照行业生命周期的基本思路,全面介绍了新型行业和成熟行业所面对的竞争现实及可采用的竞争战略,从概念、原理到战略思维、战略方法和竞争空间等角度对课程内容进行了综合和平衡。

全书具体结构是:第一篇“战略管理基础”,共分为三章,即第一章“战略管理导论”、第二章“企业战略管理理论的演变和发展”和第三章“企业战略的形成”。第二篇“企业通用战略”,共分为三章,即第四章“成本领先战略”、第五章“差异化战略”和第六章“目标集中点战略”。第三篇“新兴行业的竞争战略”,共分为三章,即第七章“技术发展战略”、第八章“人力资源战略”和第九章“资本融通战略”。第四篇“成熟行业的竞争战略”则由四章组成,即第十章“纵向一体化战略”、第十一章“多元化战略”、第十二章“企业并购战略”和第十三章“企业国际化战略”。

2. 简练性:本教材在结构上进行了适当的取舍和调整。舍弃了在理论上尚不成熟、仍有争议或不太适合我国企业现阶段经营实践要求的部分,并将无法放入到通用战略和行业生命

周期两个体系而又十分重要的基础性内容,集中放在第一章“战略管理导论”和第二章“企业战略管理理论的演变和发展”中,并对其进行了准确而简练的阐释,既保持了内容完整和结构简洁的高度统一,也使得教材线条变得更清晰,重点更突出。

3. 新颖性:本教材吸收了战略管理的最新思想和成果,涵盖了基本概念、思想流派、思维模式、观察视角、管理模式、管理方法和原则等多方面的最新成果。这些成果全都经历了理论和实践的严格论证和检验,具有极大的指导作用和应用价值。

4. 成熟性:本教材的主要观点和结论均建立在古今世界最顶尖的管理学、战略学和企业实践大师的经验和智慧的基础之上。从老子、孙子、冯·克劳塞维茨、熊彼特、彼得·德鲁克、迈克尔·波特、A.D.钱德勒、肯尼思·安德鲁斯、H.I.安索夫、C.K.普拉哈拉德、彼得·圣吉、亨利·明茨伯格、格里·约翰逊、吉姆·科林斯、布鲁斯·亨德森、拉姆·查兰等古今中外的著名理论家和谋略家,到以韦尔奇、安德鲁·葛鲁夫、比尔·盖茨、拉里·博西迪、柳传志、张瑞敏等现代企业家,都进行了广泛而系统的涉猎和涵盖,不仅具有很高的思想性,而且 also 具有很强的实践性和时代性,这对于启迪学生的商业才智具有十分积极的作用。

5. 求实性:本教材虽然在结构和思想上高屋建瓴,但却与企业现实结合紧密。对偏重理论性、缺乏实践性部分都予以舍弃,主要帮助学生在深入理解基本概念和原理的基础上,从生命体的角度理解企业这个人造社会系统。所用案例均是真实可靠的,均来自现代企业的经营实践,没有丝毫凭空杜撰的成分,以便于学生深入理解书中的内容和即将面对的工作现实。

6. 严谨性:除了实例来自最新企业信息以外,本书在对主要理论和原理进行介绍的过程中,均进行了严格细致的注释。既保持了内容的真实性,又为学生提供了一个很好的阅读清单。鉴于中国企业经营实践时日尚短,本书所引用的资料不少是来自国外权威杂志、个人著作和书刊。对这些资料进行广泛和细致的阅读与比较,对于理解本课程的精髓是大有助益的。事实上,只有这样才能使学生更好地理解、消化、吸收及建立本课程的核心内容。这不仅对于工商管理专业的学生很重要,而且对于工商管理类的职能型专业,如财务、营销、人力、物流、电子商务等尤其重要。经验表明,专业范围和专业训练的过于狭窄,使得学生在进行综合性思考和理解方面存在着一定的问题,日后的从业经历也很难使他们能轻易超越这一障碍,这是使得“战略管理”这门课程变得越来越重要的主要原因之一。前面推荐的古今中外的战略、谋略和管理大师无一不是通才,无一不与企业或组织的整体实践高度结合。我们承认,职能化和专业化在企业业务决策和管理中具有十分重要的作用,但对于企业战略经营和综合管理而言,通才才是最好的专才。

需要指出的是,本教材的前两章是不太好理解的。当然,这种困难仅对于初学者而言的。然而,熟悉彼得·德鲁克和亨利·明茨伯格等名家的深刻见解和思维方式,则有助于进一步理解战略管理这门课程中属于“不易”层面上的思想和理论。这些东西并非深不可测,只是因为大家已经习惯属于“变易”层面上的方法和工具。如果学生们看破这一玄机并能持之以恒,不仅可以享受到“读书破万卷”(从“变易”中洞悉“不易”)的巨大乐趣,而且也会更加容易地洞悉因专业和课程过于细化和过于关注操作性问题所导致的局限思考。事实上,建立在“不易”层面上的洞察能力,正是我们课程所需要并持续倡导的基本精神。彼得·德鲁克(1964)曾经说过,“在社会现象中,起先的10%(至多20%)产生了所有结果的90%”,而中国谚语“万事开头难”也从另一个角度证明了上述观点的价值。当透过现象看本质变得驾轻就熟时,化繁为简就不再是难事。

本教材既适合工商管理类本科阶段相关专业的教学需要,也适合其他任何学科或有兴趣

的学生的学习需要。学生在管理学、营销、财务、生产运作、经济学等方面所具有的知识基础及对企业的实际经营所具有的感性认识或经验,会有助于学生更好地开展本课程的学习。然而,在具有丰富的本课程教学经验的优秀教师的专门教授与指导下,没有学过上述课程的学生仅会在开始数周稍有不适,随着课程的不断进行及学生参与课程程度的不断加深,这种不适很快就会消失,并能在以战略决策者的视角来分析并洞悉企业实践中品尝到的乐趣。

为了便于教学,各章节后面大都安排了相应的案例。其讨论题答案是不确定的,它取决于现实中所能提供的更多资料。教师和学生在使用这些案例时,自然需要对背景进行新的了解或补充,决策者的个人能力、心理期望和价值取向会使得答案变得丰富多彩。重要的是,我们是否在进行一场明明白白的理性分析和决策。企业实践虽然存在着管理科学和管理艺术的结合,然而这并不妨碍对理性的坚持。事实上,只有当一个房屋的框架建立得很牢固时,才会为装修者和居住者提供更多、更可靠的艺术思考机会。所以,理性很重要,而艺术性则通常只会发生在各个经得起检验的理性之间的创造和选择过程之中。

为了便于教师教学,本课程制作了教学课件,以满足广大教师的教学之需。该课件的制作,采用了一种新的技巧,使得我们可以在不断更新字幕的过程中,仍能很好地保留本节课程已学内容的一级纲要,从而有助于学生做笔记及把握课程的整体架构。我们也十分高兴地借此机会将这一技巧与广大教师分享。

本教材由张新国任主编。陈敏、杨君茹任副主编。具体编写分工如下:张新国(前言);陈敏(第一章、第二章);杨君茹(第五章、第六章);宋伟良(第十一章、第十二章);黄漫宇(第十章、第十三章);黄涛、张新国(第三章);姜晏、张新国(第九章);欧阳津晶、张新国(第八章);陈佳、张新国(第四章);陈卫光、张新国(第七章)。张新国负责全书的组织编写和统稿、总纂工作。在本书编写过程中,参考和引用了国内外学者的研究成果和资料,在此谨致诚挚的谢意。

因时间仓促及水平有限,本书一定存在着缺点、错误和不足之处,为此,我们真诚欢迎广大教师和学生对本教材和本课件提出宝贵的意见、批评与指导,我们在此致以诚挚的感谢!

作 者

2005年10月于武汉

目 录

第一篇 战略管理基础

第1章 导 论	3
引导案例 同程旅游 20 亿资本押无线 能否成为胜出者?	3
本章学习要点	5
第一节 企业战略管理的研究对象、内容与方法	6
第二节 企业战略管理的特点、类型与本质	10
第三节 战略管理过程	19
第四节 战略决策模式及战略视角	24
复习思考题	27
案例 三星战略转变:硬件巨头的软件野心	28
第2章 企业战略管理理论的演变及发展	32
引导案例 苏宁反思扩张战略 试水“互联网实体店”	32
本章学习要点	33
第一节 企业战略管理理论综述	34
第二节 企业战略管理理论的发展规律	49
第三节 企业战略管理理论的发展趋势	52
复习思考题	55
案例 汇源下血本变革营销战略	55
第3章 企业战略的形成与实施	59
引导案例 颠覆式创新再造海尔	59
本章学习要点	61
第一节 外部环境分析	61
第二节 内部条件分析	68
第三节 战略方案的设计	75
第四节 企业战略实施的保障体系	83
复习思考题	90
案例 方太何以与众不同	90

第二篇 企业通用战略

第4章 成本领先战略	99
引导案例 以低成本为核心的营销模式——以格兰仕为例	99

本章学习要点	102
第一节 成本领先战略的优势与建立	102
第二节 成本领先战略的价值与风险	109
第三节 成本领先战略的组织与实施	113
复习思考题	118
案例 总成本领先取胜——宗庆后谈营销	118
第5章 差异化战略	122
引导案例 ZARA:“快时尚”的引领者	122
本章学习要点	124
第一节 差异化战略的优势与建立	124
第二节 差异化战略的价值与风险	130
第三节 差异化战略的组织与实施	134
复习思考题	140
案例 小米科技公司的差异化战略	140
第6章 目标聚焦战略	144
引导案例 民生银行全力聚焦小微金融 引领商业模式创新	144
本章学习要点	145
第一节 目标聚焦战略的优势与建立	145
第二节 目标聚焦战略的价值与风险	153
第三节 目标聚焦战略的组织与实施	158
复习思考题	163
案例 长城汽车:强化 SUV“专业户”地位	163

第三篇 新兴行业的竞争战略

第7章 市场开发战略	167
引导案例 恒大冰泉“一处水源供全球”策略开拓海外市场	167
本章学习要点	168
第一节 市场细分战略	168
第二节 目标市场营销战略	172
第三节 市场定位战略	176
复习思考题	181
案例 百雀羚:涅槃重生的秘密	181
第8章 技术开发战略	184
引导案例 二次腾飞 比亚迪深化技术核心战略	184
本章学习要点	186
第一节 技术方向战略	186
第二节 技术生成方式战略	191
第三节 技术资金筹措战略	199
第四节 技术开发力量组合战略	203

复习思考题	206
案例 苹果:专利创新是企业发展的金钥匙	206
第9章 企业融资战略	208
引导案例 Smart Heat 美国连环融资揭秘	208
本章学习要点	209
第一节 企业融资环境分析	210
第二节 企业融资规模预测	216
第三节 企业融资方式选择	219
复习思考题	228
案例 阿里巴巴融资投资分析	228
第10章 人力资源战略	231
引导案例 从“海底捞”剖析人力资源管理	231
本章学习要点	232
第一节 人力资源引进战略	232
第二节 人力资源培养战略	240
第三节 人力资源使用战略	245
复习思考题	249
案例 富士康成“赴死康”	250

第四篇 成熟行业的竞争战略

第11章 纵向一体化战略	255
引导案例 中国风电的纵向一体化发展	255
本章学习要点	255
第一节 纵向一体化战略概述	256
第二节 纵向一体化的动因与价值	264
第三节 纵向一体化战略的组织与实施	268
复习思考题	271
案例 百丽国际:赢在纵向一体化	271
第12章 多元化战略	274
引导案例 顺丰多元化跨界	274
本章学习要点	275
第一节 多元化战略概述	275
第二节 多元化的选择与管理	280
第三节 多元化战略的实施	284
复习思考题	286
案例 从雅戈尔经营受挫看企业多元化战略	286
第13章 企业并购战略	290
引导案例 联想集团以29亿美元从谷歌收购摩托罗拉移动	290
本章学习要点	290

第一节 并购战略概述	291
第二节 并购战略的动因分析	294
第三节 并购战略的组织与实施	298
复习思考题	307
案例 光明并购维多麦	307
第 14 章 业务外包战略	310
引导案例 牛途外包三周年 领街搜索营销云时代	310
本章学习要点	311
第一节 业务外包战略概述	311
第二节 业务外包战略的作用机理	316
第三节 业务外包战略的组织 and 实施	321
复习思考题	330
案例 787 折腾波音:过度外包 吃尽苦头	330
第 15 章 企业国际化战略	332
引导案例 京东迈向国际化	332
本章学习要点	333
第一节 企业国际化概述	333
第二节 企业国际化的动因与类型	337
第三节 国际市场进入的战略选择	340
第四节 国际化战略的控制	349
复习思考题	350
案例 狼的视野:华为国际化战略透视	350
参考文献	355

教学资源索取单

第一篇

战略管理基础



第1章 导 论

引导案例

同程旅游 20 亿资本押无线 能否成为胜出者?^①

吴志祥毕业于苏州大学旅游系,是阿里巴巴的第一批销售员,现在是同程旅游网的创始人兼 CEO。在阿里巴巴方向并不明晰的年代,他看到了旅游 B2B 的机会,给马云写了很多邮件,但没有收到答复,于是决定跳出阿里巴巴自己创业。

一台笔记本电脑和四个大学同学,同程旅游网就在他老师的单身宿舍中成立了。经历 10 年的发展,同程旅游网已经从创建时的五个人发展为拥有 4 000 多人的公司。在这期间,同程旅游网的业务模式也经过三次大调整,从一家做网上名片的公司变身为一家专注于休闲旅游的在线旅游网站。

一、辉煌与迷失

2003 年底,同程网的第一次会员大会,一位老总提议:是否可以把名片放在网上方便以后联系。这个想法就像一道闪电,让吴志祥产生一个灵感:中国有 10 万多旅行社从业人员,大家经常参加旅游交易会的目的就是为相互认识拓展生意,如果所有人名片都放在网站上,就可以在网上升交会了。

同程旅游网的第一桶金正是来自这道闪电刺中的“网上名片”——定价 100 元/年,提供的服务是把客户的名片和照片传到网上。此举很快就斩获了 1 000 名客户,同程网由此延伸,形成了对旅行社一整套的 B2B 服务体系。

中国旅行社的老板一共有 10 万人,同程网做到了 1 万人,净利润三四百万。吴志祥认为自己是旅游 B2B 的第一人,兴高采烈地去参加《赢在中国》,却遭到了很多投资人劈头盖脸的批评,大家一致认为此模式没有前途,真正有想象力空间的业务是 B2C。

《赢在中国》归来让吴志祥和团队的观念彻底改变,迎来了同程旅游网第一次业务大调整。2008 年,在线旅游大势已定,携程、艺龙垄断了大量的酒店和机票业务。吴志祥首创以“点评返现”加“狂投搜索引擎”的方式为杠杆撬动大树。

另一个策略是把所有的资金都投入搜索引擎中。2008 年,同程旅游网拉来了第一笔 1 500 万元的融资。为了获取流量,团队决定一次把其中的 1 000 万元全部押在 SEO 和 SEM 的关键词上。

^① 刘泓君:《同程旅游 20 亿资本押无线 能否成为胜出者》, <http://content.businessvalue.com.cn/post/31477.html>。

很快1500万元就“烧”完了,客观结果和财务数据指标都不错,但由于酒店要3~6个月才能与同程清算,吴志祥很快发现公司没有现金流。来不及找其他投资人,同程继续拉着之前的投资人谈马上再补2000万元融资。等2000万元一到账,同程又继续全部“砸”到搜索引擎中。

狂砸关键词让同程进入酒店机票预订领域并占有一席之地,同程自称已经做到了机票业务的第三名。直到如今,同程70%左右的营收均来自搜索引擎。但过去这一成功的策略正在成为今天最大的阻碍。

一方面,在百度投资“去哪儿”之后,百度搜索引擎策略的成本越来越高,效果却大不如前;再者,流量越来越分散化,想通过外部导流的成本越来越高。移动互联网时代的到来,更重要的指标是拼客户端的激活量,而一个个App成为信息孤岛,很难再使用PC的方式导流。

二、门票战单点突围

2012年3月公司成立了无线事业部,但真正把无线作为公司级的战略重点是2013年。如今,移动互联网成为全公司的重点,所有员工的KPI考核中,无线所获业绩占了很大一部分。吴志祥在公司员工和投资人面前态度坚定:“在把同程的无线端做到第一阵营以前,我们决不上市。”大力发展无线也需要找到业务切入点。机票、酒店等领域,同程均无挑战巨头的可能性,但他们很快发现了门票市场的快速发展,并选择要在门票市场做到第一。

从2013年年底开始,同程开始跟携程展开大规模的价格战。价格战需要大量的资金,同程在2013年年中从腾讯获取了5亿元人民币的投资,但迟迟不敢宣布,以免引起携程的警觉。有了资本做保障,同程网也在准备自己的登陆计划。春节前后,同程网秘密成立了一家独资公司“智旅天下”,并投入大量资金自主研发景点取票机的软硬件。2014年3月,同程网内部发起一个叫做“诺曼底战役”的项目,要求销售用一个月的时间签下1000家独家景点取票机。

当携程发现同程大力布局取票机时,已经来不及切入。由于同程在门票市场上的大力投入和系列动作,它被携程内部秘密列入竞争对手的名单,并在设定优先级上超过了“艺龙”。吴志祥透露,在同程旅游所在的苏州工业园区,携程在距同程旅游网办公室500米处租了一栋办公室,他们所有的核心高管都被携程打电话约谈过。4月18日下午,吴志祥接到了携程打来的电话,问“能不能谈一下”,就是这个电话改变了同程网的命运。晚上,携程旅游网CEO梁建章和其他两个高管见到了同程网的五个创始人。“我们两家公司靠得这么近,如果打的话,双方都会很惨。”梁建章直截了当的一句话戳破了沉默。接着,他夸奖了同程团队的战斗力,并提出是否可以有不打架的方案——携程入股同程,并把门票业务直接给同程,同程的酒店业务转给携程。

吃饭间隙,同程的五个高管出门商量,并明确了三点原则:一是必须确保公司的独立发展,携程不能控股;二是门票业务携程直接给同程;三是在此基础上,携程要入股都可以商量。

2.2亿美元,携程占同程30%股份,这让同程旅游网在在线旅游格局最混乱的时候有了发展资本,同时也少了一个劲敌。

三、断臂搏无线

在拿到携程的投资以后,同程旅游网的业务发生了剧变。吴志祥并未放松警惕,他把与携程的关系在内部定义为“战略竞合关系”,同时做了两个大的战略调整。

一是将公司战略重点从预订酒店、机票等商务旅行转移到关注短线游、长线游的休闲旅

游。同程把酒店预订业务接入携程后,以往纯粹的酒店产品改为“门票+酒店”打包的旅游产品。这意味着同程的管理架构要发生改变。原有的酒店事业部从700人减到100人,剩下的人全部进入到短线事业群,做“门票+酒店”的打包产品;原有的机票事业部有700人,与以前出境游事业部的300人合并,变为“长线事业群”,专注出境游产品。

二是以门票为切入点压无线,并加大投入。携程将门票预订业务跳转至同程旅游网之后,也增强了同程在此领域的议价能力。打开手机客户端你会发现,同程的客户端中有大量的“1元景点”和各种门票折扣活动,只需要1元就可以买到各个景点的票。在PC端,“1元景点”都变成二维码,消费者扫码可下载客户端,以此获取客户端的激活用户。为此,同程仅在暑假门票业务就一次补贴2.5亿元。

吴志祥反复强调:“我们公司的做事方法就是,如果发现一条路走对了,就会毫不犹豫地把它全部押上。”

同程的此次调整无异于断臂一搏。他砍掉从2008年开始专注的机票、酒店业务,把关注的重点转移到还没有深入的休闲旅游业务上;将原有PC的业务收入转移到无线上来,希望无线的营收能够在2014年占到50%以上,并把所有的资本全部押在无线上。

最艰难的是战略调整所带来的人事震荡。携程入股前后,同程处于战略两边摆的焦虑时期,曾有210名干部被调动了250次,也有不少核心员工离职。

吴志祥这样总结战略调整:“从PC变到无线,我们快速跑在变跑道的过程中,变跑道的动作很难做,我们做得虽然不是100%的好看,但是至少没有趴在路上起不来。”

在移动竞争中,只要团队不散和握有资金,战斗力就还在。

四、休闲旅游大战

尽管门票业务是同程旅游如今的主打业务,但对于公司内部来说,门票只是带入用户的一个入口型产品,同程真正的目标是休闲旅游的广阔市场。由于门票获取用户的成本低,同程的理想状态是门票带入3000万~5000万用户以后,能把这批用户转化成为周边游、国内游以及出境游的用户。

而休闲旅游尤其是出境游正成为整个在线旅游市场争夺的焦点。周边游、国内游、出境游的毛利均在10%左右,但出境游往往有着较高的单价,因此营业额和利润也会更高。

用户在互联网的影响下越来越聪明,他们在旅游前会做足功课。高成本吸引完用户之后,景区门票的购票行为是否能够成功转化为高客单价的产品,这与网站是否能提供丰富的旅游产品密切相关。

目前,同程的转化率是10%,主要集中在周边游。在同程大力推广期间,客户端一个月内的激活用户已经增长了2000万。吴志祥反复强调:“我们的优势是清晰知道自己是草根,但是我们敢于快速去试,试玩以后敢把所有的家当全部押上。”这个策略,曾在同程转型商旅和门票中迅速让这家公司壮大,但依靠价格战和补贴获取用户的成本居高不下。马和平预言,“在线旅游市场在未来两三年很难有盈利的企业,基本上像几年以前的电商。”

这是一场漫长的战役,或成或败,也在此一举。

本章学习要点

(1) 企业竞争的基本方式;