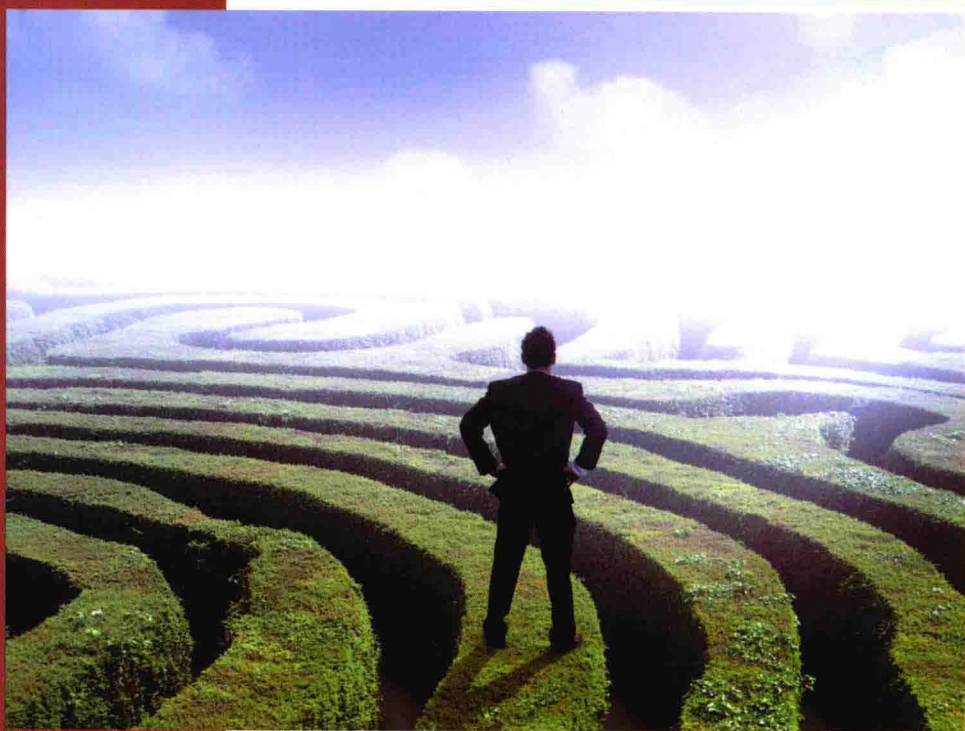


科尔尼论丛
洞察天下 决胜未来

科尔尼
ATKEARNEY

玩转新战略棋盘

孙健 主编



中国物资出版社

科尔尼论丛
洞察天下 决胜未来

科尔尼
ATKEARNEY

玩转新战略棋盘

孙健 主编



中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

玩转新战略棋盘/孙健主编. —北京: 中国物资出版社, 2011.10
(科尔尼论丛)
ISBN 978-7-5047-3983-4

I. ① 玩… II. ① 孙… III. ① 企业管理: 战略管理 IV. ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 186275 号

2011年科尔尼公司版权所有。A.T.Kearney®为科尔尼公司注册服务商标, 未经版权所有人书面许可, 本书任何部分均不得以任何形式复制及传播。有关资料索取, 文章引用及其他相关事宜, 请联系我们的市场部工作人员。

策划编辑 朱琳
责任编辑 朱琳

责任印制 何崇杭
责任校对 孙会香 杨小静

出版发行 中国物资出版社
社址 北京市丰台区南四环西路188号 5区20楼
电话 010-52227568 (发行部)
010-68589540 (读者服务部)
网址 <http://www.clph.cn>
经销 新华书店
印刷 上海当纳利印刷有限公司
书号 ISBN 978-7-5047-3983-4/F·1581
开本 880mm × 1230mm 1/16
印张 5.5
字数 133 千字
印数 0001- 3000册

邮政编码 100070
010-52227588转307 (总编室)
010-52227588转305 (质检部)

版次 2011年10月第 1 版
印次 2011年10月第 1 次印刷
定价 30.00 元



专家评述

1

民企职业化转型关键

科尔尼全球副总裁及合伙人、科尔尼中国研究中心创始人及常务主任张天兵先生就国美控制权之争和唐骏学历风波谈民企职业化转型。张天兵指出，任何一个大企业真的要完全放手给别人去做，必须要有相关的知识和能力应对“大事”，即对战略性决策作出正确的判断。民营企业应该先在战略性思维方面做好自我提升。

3

快递价格何不实行精细化

——访科尔尼管理咨询公司中国区董事李健

目前各行各业均受到基本物价的影响，受燃油成本、人力成本上涨的影响，物流行业涨价在所难免；但是谁先涨价、何时涨价、以什么名义涨价可能还要好好把握。从宏观上看，涨价势在必行，国内市场的低价竞争拉低利润，不涨价将难以维持；从微观上看，涨价更多应倾向于精细化管理。科尔尼管理咨询公司中国区董事李健与您共同探讨快递行业精细化定价转型。

热点专题

6

玩转新战略棋盘

通常咨询公司能够为企业提供最热门、最新颖的市场战略，但是提升企业绩效需要针对企业的具体情况开发出有针对性的解决方案，而不是市场上流行的战略理论。本文将为您重点解读各大战略流派，以及科尔尼独家创建的战略棋盘，特别为您奉上科尔尼专有的市场战略方案工具箱。



14

新形势下内部审计的发展趋势和特点

从工业时代到网络时代，内部审计经历了世界范围内经营方式的重大变革。自国际金融危机爆发以来，世界经济形势错综复杂，全球市场波动加剧，实体经济遭受重创，诸多超级企业巨头在危机中陷入困境。风险俨然已经成为生产、生活的组成部分，内部审计也不可避免地卷入了这一变革浪潮，因此，为企业增加价值服务、管理风险将是未来审计的发展趋势。

26

创建跨部门的成功

——超越政府机构之间的界限，创建一个更注重以民为本的公共体系

跨部门工作是指在公共领域中跨越部门和机构之间的界限，整合不同的服务、流程、系统和资源的方法。协调政府各部门为一个共同目标而合作，即提供更高效、更注重以民为本的政府服务，这在全球范围内依然是一个长期挑战。科尔尼近期研究将为您概述旨在改进协调、减少重复并鼓励合作的最佳实践措施。

33

恰当的商业智能，更优的决策制订

当更多公司开始关注增长与业务发展的时候，必要的质量信息对于快速、理性的商业决策显得更加重要。新技术可能造成资讯超载，致使决策者被大量不相关的、不充分的、不一致的数据湮没。然而总有一些公司脱颖而出，采用一种易于掌握的格式为决策者提供精确、恰当的数据，从而发现了有效的商业智能下潜藏的无限价值。



理论前瞻

41

“三招”重组供应市场

——科尔尼棋盘博弈采购法™

供应商通常拥有定价的主导地位，在坐收丰厚利润的同时留给买家有限的议价空间。然而，买家并非完全无能为力。科尔尼采购棋盘®有助于买家审查供需平衡动因，根据不同品类的市场形势确定采购策略，灵活应对新时代的各种采购挑战，从而最终按照对买家自身有利的方向重组供应市场。

47

自有品牌迷局

——当客户变为竞争对手

今天，大部分零售商都纷纷研发生产自己的品牌产品——自有品牌，而且已发展成为零售货架上最强势的产品之一，备受消费者的青睐。随着自有品牌日渐壮大的市场份额以及货架空间的日益稀少与珍贵，快消品公司应重新审视与零售商的合作关系，通过平衡竞争与协作，保持领先的市场地位。

51

A类品牌货架保卫战

——快消品公司如何抵御自有品牌及新鲜或方便食品

自有品牌、新鲜及方便食品的蓬勃兴起逐渐改变了整个快消品行业，新兴产品不断抢占A类品牌的原有货架空间。为了捍卫自己的地盘，快消品公司不得不迎头痛击，采取多渠道销售策略，进入新鲜或方便食品领域或者通过成本领先控制品类，只有选择了正确的战略组合，方能成为这场货架之争的最终赢家！



数字聚焦

55

全球零售发展指数十年回顾

——全球零售发展指数™：十年零售扩张经验总结

2011年科尔尼全球零售发展指数重点关注适合全球零售扩张的最佳新兴市场，该报告每年发布一次，至今已有十年的历史。自2002年第一次发布本报告以来，全球零售商在深入发展市场的过程中，取得了重大进展，但也碰到了挫折。作为十周年纪念，我们将带您回顾全球零售市场的十年变化，吸取失败的教训，分享成功的经验。

62

2011年科尔尼全球零售发展指数™

2011年科尔尼全球零售发展指数反映了全球经济的巨大变化以及发展中国家遭受的不同影响。一些发展中国家在摆脱经济衰退之后变得更加强大，而其他一些国家却陷入经济衰退所带来的政治动荡之中。科尔尼将与您共同探讨国际领先零售企业如何凭借灵活性和前瞻性，平衡短期和长期机会，最终实现卓越的业绩。

民企职业化转型关键

任何一个大企业真的要完全放手给别人去做，必须要有相关的知识和能力应对“大事”，即对战略性决策作出正确的判断

国美控制权之争和唐骏学历风波两个案例的背景大家都比较熟悉。在前者中，大众认为问题出在国美的职业化经理人身上，但黄光裕也是一个受害者。实际上，黄光裕将国美这样的上市公司作为其操纵的一个资本平台和长期获利的手段，它反映的其实是公司治理的问题。另外就是“打工皇帝”唐骏，作为明星职业经理人，是把民营企业家和“明星”经理人进行了互相利用，企业家的出发点不是利用职业经理人的专业经营能力，而是“明星”经理人的公共关系、品牌营销等。而明星职业经理人的知名度又是通过各种各样的包装做到的。很不幸，这些包装有些虚假的成分被揭穿了。他的知名度也随之产生了负面的影响，这两个案例很明显反映出中国的民企职业化过程中的一系列问题。

这两个案例首先反映的问题是中国的社会经济制度和企业发展还处于非常不成熟的阶段，在这个阶段，企业发展的游戏规则很不清晰。游戏规则的混乱则导致了各种乱象的发生。国美在香港借壳上市，然后不断套现及在前期套现过程中利用操作自己企业股票的手段从而渔利，最终导致企业家身陷囹圄。此后又打着“维护股东利益”的旗号争夺大股东的利益。唐骏事件也是如此。在西方，诚信是职业

经理人首要的也是最重要的一个特质。只有在中国市场不成熟、游戏规则不清晰的情况下，才会有职业经理人通过各种“包装”的方式来创造知名度，进而转换成“生产力”。游戏规则的混乱导致了企业家和经理人，乃至整个社会都非常急功近利地通过钻营而非经营来牟利。当民企职业化发展道路被蒙上了一层相互利用甚至相互欺骗的阴影时，企业家与经理人就丧失了互信的基础。

只有改变这种现状，整个社会经济才能够更健康地可持续发展，民企的职业化转型怎样才能做得更好？首先，职业化应该是民企的家族和职业经理人需要同步提升的一个共同的任务。中国有很多的企业依靠自身努力发展壮大，但在企业引进职业经理人进行管理的过程中，企业家本身对现代大型企业如何进行有效的管理缺乏足够的认识。许多有魄力的民营企业将企业做大后采用“放羊式”的管理方式引进职业经理人。在与职业经理人沟通的初期，企业家非常欣赏并接受经理人的理念，并且在没有对这些理念与自身企业情况如何结合进行深入考虑的时候便放手把企业完全交给职业经理人。这种彻底放手的方式往往在尝试后不久就会出现有不少现实的问题，转而他们会怀疑自己完全放手的做法是不是对的，然后又回到了干预职业经理人的老路上来。

本文来源：《董事会》编辑 陈捷

因此，完全“放羊式”的用职业经理人的效果通常不佳，也是不应该的。

任何一个大企业真的要完全放手给别人去做，必须要有相关的知识和能力应对“大事”，即对战略性决策作出正确的判断。如果有这种能力，则尽可以放心大胆地交给别人去做，因为企业家能够有充分依据来观察和判断职业经理人是否按照企业正确发展方向在做，民营企业家在这时就可以逐步从经营层面脱身出来，转而将精力专注到董事会层面去。因此，民营企业家应该在战略性思维方面首先做好自我的提升。

同时，职业经理人也需要提高自身的职业素养，由于历史原因，中国的职业经理人群体的主要来源是跨国公司。而真正具有较高层次的能够管理好大企业的人并不是很多，高水准职业经理人的队伍并不大，这也是来到民企的

职业经理人比较难以驾驭和管理企业的一个关键所在。由于绝大多数职业经理人原来是在跨国企业工作，而跨国企业处理各种人事关系相对来说比较简单。职业经理人既要深谙企业管理，又要赢得企业家的信任并且要在民企中很有效地工作，二者得兼者凤毛麟角。因此，职业经理人要能够在民企中发挥作用，帮助企业实现顺利转型，不仅要在业务管理上有丰富的专业知识，更要学习如何处理在民企内部环境中做好沟通，建立信任并推进变革的方法。

在企业家与经理人进行同步提升的同时，推动民企的职业化，董事会也可以发挥重要的作用。在民营企业的董事会引入第三方独立董事，通过治理架构的改变，通过独立董事可以有效地推动民企的职业化过程。这样也可以弥补企业家本身由于缺乏战略眼光或经验所造成的欠缺。



李健，科尔尼管理咨询公司中国区董事

快递价格何不实行精细化

——访科尔尼管理咨询公司

中国区董事李健

“现在各行各业均受到基本物价的影响，由于燃油成本、人力成本上涨，物流行业涨价在所难免。”3月14日，科尔尼管理咨询公司中国区董事李健在接受本报记者采访时表示，涨价不可避免，但是谁先涨价、何时涨价、以什么名义涨价可能要好好把握。

据李健介绍，以前国内物流行业涨价并不少见，特别是在燃油价格波动之时。2008年金融危机之前油价高企，因为柴油涨价而且短缺，国内很多物流公司涨价。顺丰此次备受关注，一方面因为快递行业贴近民生，曝光率高；另一方面因为消费者普遍认为，快递行业在整体服务水平没有提高的前提下不该涨价。

顺丰剑指精细化管理

“宏观上来看，涨价势在必行，目前国内市场很多企业都在靠低价竞争，快递公司的利润很低，如果不涨价，很多企业未来将无以为继。微观上来看，顺丰此次涨价行为，更多是倾向精细化管理。”李健介绍，顺丰此次涨价主要是针对散户收取上门提货费，与美国快递公司收取的散户上门收件服务费是相同的。可以说，中国快递业发展轨迹与美国是类似的，开始比较粗放，后来从价格上实行精细化管理。

以美国的UPS和联邦快递为例，这两个公司分别创立于20世纪的早期和中期，公司创立

本文来源：《中国交通报》记者 王珍珍

之初也都是粗放式管理，以价格为例，只要距离相同，运费就一样，发展到20世纪八九十年代，开始有了改变，一个显著特征就是航空快递的分区定价，只要所属区域不一样，即使距离一样，价格也可能不同。

为什么要实行精细化管理？因为提送货成本占快递企业总成本的比例很大，提送货通常占典型企业物流总成本的50%左右，而且受规模效应的影响很大。例如，凭经验看，如果中国某一城市的日送货量少于500件，那么部署一支送货团队所需的送货成本可能高达人民币15元/件，如果日送货量可以上升到10万件，那么就可以使送货成本降低到人民币2元/件以下。提送货成本由于劳动力、资产投入比较大，在外国，对于散户，通常是收取一定费用的，只有对货量较大的企业客户或者签约客户，才打包在总体运费中。在美国，联邦快递和UPS很少有面对散户的上门提货服务，如果上门提货，要收取个人名址上门服务费。他们的送货服务则很大程度上外包给美国邮政，因为这两家快递公司“最后一公里”的网络覆盖有限，要健全这个“最后一公里”的网络所需投资巨大，所以索性交给已经有广泛网络覆盖的邮政企业。

调整价格结构势在必行

外国企业如何应对燃油价格的不断上涨？李健介绍，在成熟的市场中，一般通过燃油附加费来消化成本。在中国，航空业已经有所体现，但是在快递行业还没有应用这个资费标准。在燃油上涨的情况下，物流行业的一贯做法是整体涨价，将燃油涨价的成本间接地转嫁给消费者。

涨价势在必行，调整价格结构也势在必行。2010年，中国邮政的国内特快专递把价格分区细化，说明已经意识到这个问题了。顺丰的价格体系本来就很细，但是燃油附加费和向散户收取上门提送货费，这两家龙头企业都还没有实行。

中国快递市场相对于外国的成熟市场（例如美国）来说还很分散，按市场份额来分，最大的两家——中国邮政和顺丰占据了整个市场的半壁江山，剩余的市场被“四通一达”（申通快递、圆通速递、中通速递、汇通快运、韵达快运）、联邦快递和很多小型快递企业所瓜分。这次涨价的主角顺丰的主要客户群是散户，和“四通一达”的客户群有很大一部分是重叠的，顺丰此次征收上门提货费，直接影响的也是这部分重叠客户。当然，顺丰的口碑相对较好，真正要快，会找顺丰，但是现在很多客户更看重价格，这也是“四通一达”发展那么快的原因之一。

顺丰此次调价之所以搁浅，一是因为现在的市场竞争还很分散，顺丰还有很多的竞争对手与之竞争；二是顺丰涨价所针对的客户，正是其他民营快递可以抢夺的客户。在美国，联邦快递和UPS是在占据绝对市场垄断地位的情况下进行价格调整的，中国目前的市场显然没有达到这种状态。

服务差异化是方向

目前，快递企业希望通过涨价来解决赢利问题。除去由于基本社会成本（例如燃油和人工成本）的上涨而提价以外，提高服务水平，提高服务的差异化，也是涨价的好方法，前提是市场要认可你的服务，认可你的差异化。消

费者才愿意花更多的钱来购买你的服务。

李健认为，未来快递企业的服务对象中，企业客户的潜力很大。以网购为例，企业客户主要指的是B2C的商家，京东、卓越、凡客和淘宝商城等都是B2C，我们通常说的以C2C为主的淘宝网实际上是“小B”2C，将来B2C发展要快于C2C。中国的快递企业目前服务同质化严重，大家一谈到快递，想到的就是速度和安全，当然这是最核心的要素。服务企业客户与散户之间的区别，就是企业客户还有很多除了速度和安全以外的快递需求。比如说，企业客户通常有仓储、订单处理和分拣的需求，但是目前快递公司很少能提供，这也是目前很多电子商务的企业商家自建仓库的原因。仓储就是很好的差异化服务。在美国，联邦快递和UPS可以很好地帮助电子商务的商家管理仓储，甚至支付系统都能和其相联。另外，高档时装也有快递需求，而且这些服装要求快递过程中把衣服悬挂起来，而不是平放、折叠，这种服务是国际四大快递很擅长的服务，国内快递企业还很少能做到。

可以说，顺丰这次涨价总让人觉得是从成本考虑。如果换个角度，这次顺丰推出了一个差异化的服务，这个服务比以前好了很多，再涨价，也许就会有客户愿意为新的服务埋单。

成本优化空间还很大

除了通过涨价来把上升的成本转嫁给消费者外，李健认为，快递企业自身优化成本的空间还很大，尤其对于“四通一达”这样的民营快递企业。这类企业的发展模式都是加盟制，加盟制在快速扩张、增加收入方面是个见效很快的模式，但是在服务、成本控制方面的能力要

比直营企业差很多。

目前我国快递业的管理水平和成本控制能力是远远低于发达国家水平的，无论是设备投入还是运输网络的组织。优化成本一方面要实行机械化。科尔尼公司曾经作过调查，分析中国和美国的快递分拣场站的区别，中国的场站是劳动力密集型，主要靠人海战术实现产能，美国的场站是高度机械化。这种现象在所有的生产型企业里很普遍，原因是美国人工成本比较高。随着中国人工成本逐渐增加，在燃油价格无法控制的情况下，最简单的就是关注人工成本，而实行机械化自动化是有效控制人工成本的手段之一。以中国邮政速递物流公司为代表的大型快递企业是有能力实行机械化的，而且目前已经开始实施。

优化成本另一方面要提高管理水平，对快递企业来说比较重要的一点是提高网络的管理水平，不论是干线的运输网络还是揽投网络。快递企业是网络型企业，由于服务水平的需要而拥有很多关键运输网络资源，例如自己的分拣处理场站和自己的货机机队和卡车，如何将 these 资源利用率最大化，是网络型企业最需要关心的问题。网络优化的目的是整合货量，提高设备的使用率，改善不同路向的货量平衡，提高服务水平。整合货量、提高设备使用率和改善货量平衡的主要作用就是降级成本。在网络优化方面，国际四大快递有十分先进的管理经验和手段，例如UPS可以做到实时地动态调度调整其干线运输资源和揽投车辆，以做到成本的最优化。科尔尼公司在国内的经验验证了陆运干线的网络优化可以很容易地节省3%的干线运输成本。“如果说燃油的价格是不可控的，那么燃油的合理使用却是可控的，而运输网络优化正是控制燃油使用的利器之一。”李健说。

玩转新战略棋盘

一般而言，聘请咨询公司的做法是获得最热门、最新颖的市场战略的一种最佳途径。然而，提升公司绩效意味着利用适合公司具体情况的有针对性的方法，而不是流行的战略理论。科尔尼战略棋盘将为您提供科尔尼专有的解决方案工具箱，以此构建不同的战略思想流派。

自20世纪70年代以来，我们曾迷茫于层出不穷的战略思想流派与战略框架。20世纪80年代占主导地位的当属Michael Porter的竞争优势定位学派。20世纪90年代贡献者颇多，其中尤以Hamel教授与Prahalad合撰的《竞争大未来》（*Competing for the Future*）最为出众。而到了2000年初期，W. Chan Kim和Renée Mauborgne撰写的《蓝海战略》（*Blue Ocean Strategy*），以及Deans、Kröger和Zeisel合作撰写出版的《赢得整合的终极胜利》（*Winning the Merger Endgame*）最值得关注。回顾这几十年以来，圣菲研究所（the Santa Fe Institute, SFI）把经济描述为复杂自适应系统（Economy as an Evolving Complex System），研究所暗示管理者们往往喜欢在不确定性环境下假设确定性的存在，因此复杂自适应系统理论具有重要的战略影响。

数十个思想流派都宣称其拥有最广泛适用且最有用的战略发展框架，然而事实上大部分的战略家都偏向于他们认为最易取胜的理论和框架。科尔尼认为，某个单一的战略并不具备普遍适用性；各种不同的战略及其框架具有互补性。基于我们在这一领域的研究与工作，我们制订了战略棋盘，帮助我们清晰阐述明确的战略方案选择，并选择适当的制订与应用战略的起点。

科尔尼战略棋盘能解决两种有缺陷但广为接受的假设，对制订战略的影响：①行业是可预测的；②一家公司的战略重点始终关注于调整该公司在可预测行业中的定位。

可预测性在行业调整与重建中的作用

管理团队的目标是否适应该公司的行业定位，或者说是否在行业重建的过程中发挥重要作用（可能包括创建新的子行业）？在开始制订战略的时候花时间评估潜在的行业可预测性，将有助于回答有关采用哪种战略框架的问题。圣菲研究所对于行业是可预测的假设提出质疑。该研究所指出，这个世界远比大多数管理人员假设的要更难预测。图1中强调了几项具有重大影响力且按理说很难预测或者在某些情况下很难预测的事件：移动和互联网服务的增长；2009年新兴市场需求快速复苏；债务抵押债券（CDO）以及其他新金融工具的影响。这些类似事件凸显出管理人员在预测某一特定时间点的未来行业发展趋势时面临的挑战。在过去的25年中，全球化、日益加速的技术周期和消费时尚意味着不可预测性和波动性有增无减。

获得成功的诀窍是在制订战略的初期阶

两种常见假设...

...总是被证明是错误的



图1 两种常见的“错误假设”阻碍战略制订

资料来源：科尔尼分析

段开始评估您公司所在行业在未来几年内是否将经历循序渐进的或革命性的变革。在革命性的变革环境下，一些公司选择挑战行业既定假设，并根据自身的优势条件开展行业重建，而不是被动地适应竞争环境。其中一家公司在重建竞争环境的过程中采取的行动很有可能会对其他运营商造成影响，比如说行业生态系统中的所有合作方。

即使您的公司愿意调整以适应竞争环境，且不会采取重建行业的举措，但是竞争对手正在进行的行业重建还是会对你公司组织带来影响。比如，Netflix公司在一夜之间改变了Blockbuster在电影租赁业的主导地位。再比如，苹果公司重建了手机应用程序开发商、内容所有者、运营商和顾客之间的关系，苹果公司留下满目疮痍的行业结构，致使那些尾随其后的不善于此的竞争对手迷茫不堪。

行业构建领导力在高度动态且不确定的环境下显得尤其重要。先发制人者，比如苹果公司——首家获得所有21世纪数字音乐经营权的

公司，显著地改变了整个市场结构。网络设备生产商思科制订了明确的战略，即抓住产品生命周期的转折点进行市场投资，从而可以利用其丰富的财务与技术资源重建行业。

整合行业、强制实施顾客与竞争对手行为准则、解构价值链以及重新设计业务模式，这些都是塑造行业以获得长期优势的有效方法。一家公司若想塑造行业，则必须先具备恰当的DNA，即愿望、需求和能力，从而塑造整体行业发展。行业塑造与重组一般不会自动或偶然发生，而是在富有远见的CEO们推动下进行的，且需要强大的领导力、特殊的时机、协商驱动的方案、有针对性的商业模式以及“进化式的”价值链。当前市场上的运营商往往满足于已有成就，可能没有足够的动力去创建“下一代”行业结构。然而，小型运营商因为不用担心会损失太多，因而通常更乐意尝试，也可能是市场上跳出一匹黑马，成为强有力的竞争对手。

两大维度，四种战略方案

基于以上两大维度——可预测性和公司塑造或适应行业的能力，我们可以绘制出以下四种清晰的战略方案，如图2所示。

定位与征服。战略分析旨在确定公司在行业内应该追求的最优定位，以及如何在竞争中取胜，从而以超越市场的速度发展。这是战略制订的典型方案。这一领域最有影响力的人物是Michael Porter，他撰写的《竞争战略》(Competitive Strategy) 专注于竞争性优势定位(成本、溢价和利基战略)。通常用军事战略类比阐释竞争性挑战，比如《孙子兵法》就启发了很多战略作家。Adrian Slywotzky曾撰写了多本关于赢利的著作，概述了如何识别“赢利模式”(发现利润区)以及如何在竞争环境下获取利润。

重新定义行业本质。通过分析(与模拟)

我们推断出有利于公司与行业整体发展的行业塑造最优方法。基于这一方案，公司成为行业建筑师，推动整体行业架构、界限、行为准则和绩效朝着最有利的方向发展，同时在这一重新定义的未来行业内占据强有力的地位。雄心勃勃的并购议程有助于明确构建行业结构。甲骨文公司(Oracle)的收购模式向我们展示了一个公司作为行业建筑师的强大力量。通过深入广泛的研究，Deans、Kröger 和Zeisel揭示出一套行业自然整合模式。正如Aurik、Jonk和Willen在他们的著作《重建企业基因》(Rebuild the Corporate Genome)中提到的价值链的重新配置也同样影响了行业运作。此外，公司也可以通过价值链融合与解构来重新定义行业本质，就如同彭博社(Bloomberg)在商业新闻行业所做的一样。最后，基于博弈理论，可以将行业构建成为最有利于成员公司的模式。

重塑行业。如果行业可预测性较低，许多

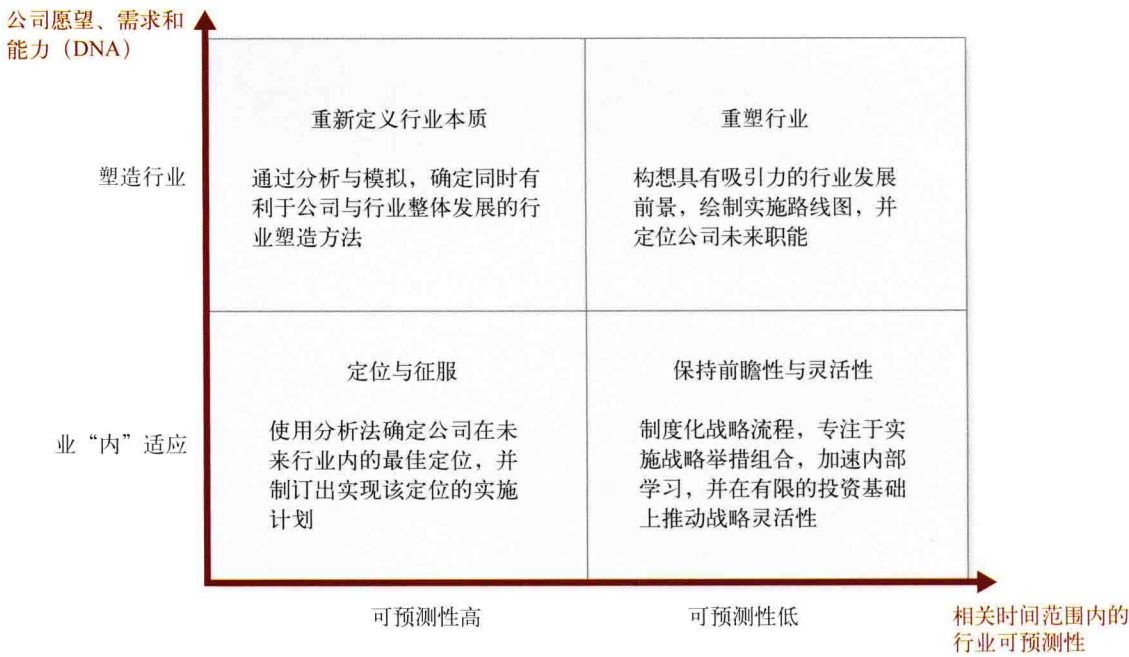


图2 两大维度，四种战略方案

资料来源：科尔尼分析

公司可以将重塑行业作为对其有价值的目标，旨在获得优势，降低或摆脱风险，或者开发新能力和资源。然而行业不确定性加剧了可预测性的困难，但同时也为富有远见的行业领袖打开了为其他人提供有利指导的机会之门。定位于“重塑行业”的公司往往拥有超强的想象力；他们绝对有能力制订出极具吸引力的未来行业愿景，以及推动行业朝着这一愿景前进的重塑议程。在《竞争大未来》一书中，Hamel教授与Prahalad构想并支持多种新的价值主张、新的技术以及新的能力，而且我们深信他们的想法正好与如何找到最佳未来行业、如何动员以及如何成为领先者的想法相一致。我们通常采用情景分析的方法为客户打造一个极具吸引力的最佳未来行业。随后的实施过程中将专注于推动行业朝着既定愿景前进的举措。W. Chan Kim和Renée Mauborgne撰写的《蓝海战略》概括了制订新的且具有创新意义的价值主张的方法。Bernd Schmitt的《更长远的战略》（*Big Think Strategy*）一书介绍了几种如何创建推进行业转型的新方法。而在Geoffrey Moore的三大著作中——《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）、《龙卷风暴》（*Inside the Tornado*）和《企业达尔文》（*Dealing with Darwin*），概述了如何使大众群体接受市场远见者早已开始使用的创新产品的战略。

保持前瞻性与灵活性。对于那些不愿意或没有能力重塑行业的公司，关键是要制度化战略流程，加速整个公司内部的学习，同时实施战略举措组合，在有限的投资基础上推动战略灵活性。公司可能会鼓励开展“战略试验”，为不同的未来情景做好准备。某些“动态战略”思想流派强调频繁与灵活的战略规划的重要性，比如Doz和Kosonen的《快战略》（*Fast*

Strategy）。鉴于我们的客户经常会提出情景开发需求——凭借荷兰皇家壳牌有限公司的开拓性情景规划方法而闻名——以此作为应对不确定性行业未来（潜在风险型未来）的有效手段。将战略作为业务模式、企业能力和市场的“实物期权”来进行评估，这种方法给处理不确定性的方法增添了金融视角。这一方法频繁用于长期的大型投资（例如，投资共用事业或大产能制造工厂等）。最后又为演化领域作出了重要的战略贡献，如Eric Beinhocker的著作《财富的起源》（*The Origin of Wealth*）。

战略棋盘

在创建和组织战略棋盘的过程中，我们先在客户合作的基础上选择了我们认为最有用且具有互补性的思想流派，如图3所示。在战略制订阶段决定应该选择哪一种战略学派时，根本不存在什么黑白分明的情况。明确的战略选择取决于公司的战略意图以及所在行业的可预测性。但是请记住，所有思想流派并不完全相互排斥；那些被选择的流派应具有互补性和有价值的战略视角。

个别思想流派和战略理论的创始人可能会争辩说，与他们自己的战略理念的适应范围相比战略棋盘上的理念更加广泛。这些论断值得赞赏，战略棋盘总结了各种不同的思想流派如何证明在大量的战略项目案例中发挥作用，如何互补，以及基于公司的情况，哪种战略被证明是最有用的。该战略棋盘提供了战略制订的多维度视觉，处理了非常重要但极少讨论的要素：战略框架或者用于特定举措的战略框架的选择。

战略制订要先确定贵公司在横轴和纵轴上



资料来源：科尔尼分析

所处的位置。行业可预测性取决于对行业驱动因素的深入分析，包括需求、产品、竞争、供应商以及贵公司的行动等。战略意图则由公司对于行业塑造的愿望、需求和能力 (DNA) 的全面评估决定。即使已经确定了起点和初步框架，但也并不意味着可以忽视所有其他思想流派。同时应用几种方法通常有助于生成多种战略备选方案。

在战略制订的过程中，有必要牢记某些典型的行业演变模式，这样做可以帮助您确定自己的公司究竟位于战略棋盘的哪个象限。在整合度较低的稳定行业，比如说前三大公司的集中度低于20%，我们经常会发现该行业内

的公司会推出积极的并购战略，目的在于整合行业并由此加强自身在该行业内的角色作用。如果您对此表示怀疑，那么您或许可以更明智地调查一下自己所处行业的行业塑造方案。而在那些绩效平平的行业，竞争对手肯定会变化出方法来重塑行业。以此，贵公司会想要站在行业重塑的第一线，发挥带头作用，而不是远远的落在后面。如果您有幸从某一次整合竞争中存活下来，那么您就可以推测出竞争对手们正在谋划通过一次大型重建战略搅乱整个行业次序。您可以选择多方下注，先发制人，识别重建机会，并发挥您的自身优势对已识别的机会加以利用。如果您所在的行业未来具有不确定