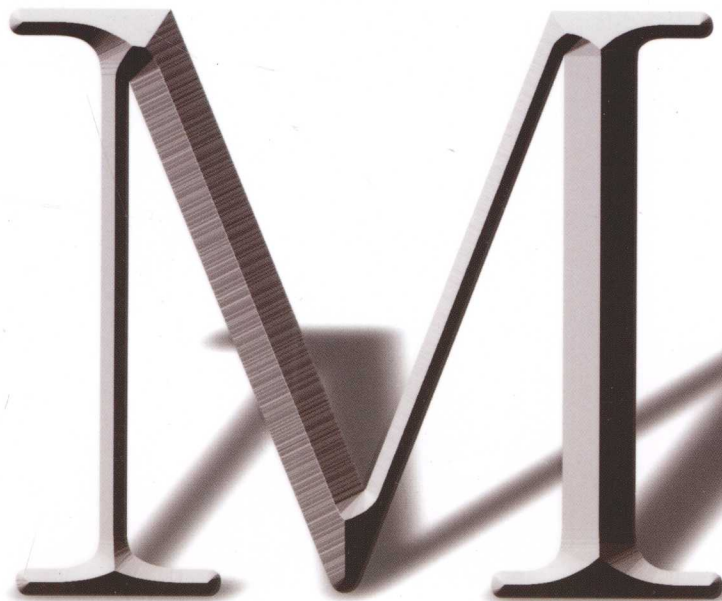


现代管理系列教材

# 战略管理

——超竞争环境下的选择（第三版）

金占明 编著



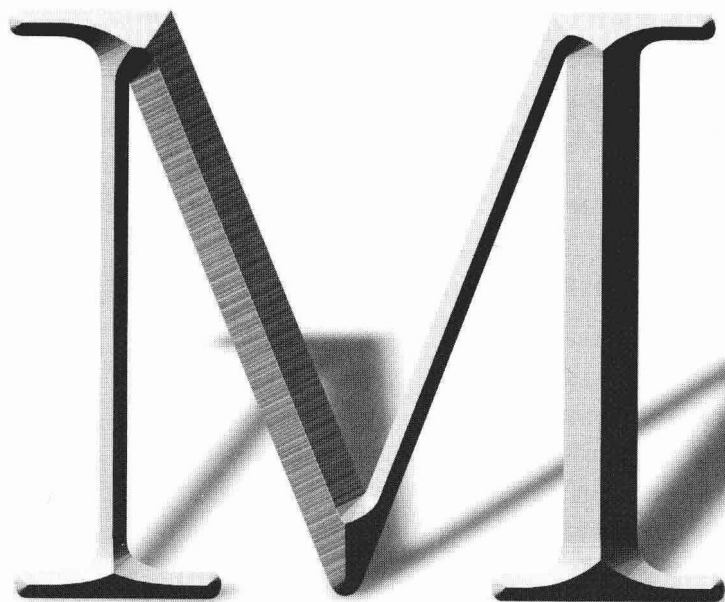
清华大学出版社

现代管理系列教材

# 战略管理

——超竞争环境下的选择（第三版）

金占明 编著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书扼要介绍了战略管理的军事起源和历史演讲;系统介绍了战略的概念、特征及解释战略形成的不同观点;深入分析了十一届三中全会以来中国政治、经济和社会文化环境的巨大变化及其对企业战略形成的深刻影响;重点讨论了行业结构,企业的资源和战略能力及其在决定企业经营绩效方面的重要作用。本书依次分析了企业的基本竞争战略与适用条件,企业成长战略的类型和特点,尤其是一体化和多样化战略选择过程中可能遇到的矛盾和问题,并简要介绍在世界经济全球化和一体化的大背景下国际市场进入战略的选择问题。本书第二版适当增加了战略联盟,虚拟企业构造及电子商务环境下行业结构的变迁和战略选择方面的内容。最后,讨论了企业战略的实施过程,尤其是战略与组织结构的关系及影响组织结构设计的因素。本书第三版的改动达30%,内容和体系更趋成熟。

本书的特点是结合中外典型案例进行分析,颇具启发性与可读性。

本书可作为MBA、管理类研究生和本科生的战略管理教材,也可供有关专业人员和广大企业家参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

### 图书在版编目(CIP)数据

战略管理:超竞争环境下的选择/金占明编著.--3版.--北京:清华大学出版社,2010.8  
(现代管理系列教材)

ISBN 978-7-302-22989-6

I. ①战… II. ①金… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第105486号

责任编辑:刘志彬

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦A座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, [c-service@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈:010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 刷 者:北京富博印刷有限公司

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:22.75 插 页:1 字 数:524千字

版 次:2010年8月第1版

印 次:2010年8月第1次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00元

产品编号:034307-01

## 第三版序言

## Preface

本书第二版出版的时间是2004年,距今已有五年多,这与第一版到第二版的时间间隔相差不多。但在最近这五年中,中国乃至世界所经历的变化比前一个周期要多得多,企业所面临的挑战也更为严峻。目前,国内企业家和学者正面临着现代企业制度建立以来从未有过的复杂局面,一方面,我们发展得更快,所面临的机遇和契机也更多,但另一方面,我们所面临的挑战和冲击也更为强烈。这些变化除了要求企业在硬件上要有更大的突破外,还要求企业在价值观、企业文化等软实力方面有质的提高,使之在企业的发展过程中起到导向作用。

上述这些深刻的变化不仅显著地影响了企业管理人员的实践行为,而且已经体现在教学课堂上。在课堂上,企业家们不仅关心如何降低成本、如何扩大企业规模和增加企业收入,他们更对企业间竞争与合作的关系、企业文化、企业价值观等意识层面的问题有着越来越浓烈的兴趣,而这些问题也越来越多地成为课堂上讨论的主题。正因为如此,我迫切地希望对此书再版,在传统的战略管理知识基础之上加入/目前对企业发展具有重要指导意义的理论和方法,以及我自己近些年的一些思考,以期帮助企业更好地发展,避免企业走更多的弯路。

我们常说,在这个资源有限的时代,竞争是永恒的话题。然而,最近情况却有所变化,我们看到,不论是国家与国家之间,还是各个社会组织以及企业之间,不仅存在着激烈的竞争,同时也出现了越来越多的合作与共赢,这些都昭示着“竞合时代”的来临。随着经济的发展,“竞合”关系模式不再是“小众企业”获得超额收益的盈利利器,而俨然已成为企业发展的必经之路。但就目前国内的情况来看,只有部分优秀企业充分意识到了发展“竞合”关系对于企业获得竞争优势的重要性,还有很多企业对于“竞合”模式不甚了解以致错失了很多快速发展的机会。因此我们在第二章增加了对于“竞合”时代特征的介绍,试图通过以更开阔的视角并佐以鲜活的实例来为企业呈现出一种全新的思维模式,以竞合的核心——“共赢”理念作为指导方针,引导企业善于“借力”,组建企业间的“航空母舰”,让企业更加快速稳定地发展。在第二章,还对宏观环境分析过程中所涉及的数据和内容全部进行了更新,以帮助大家对目前国内外最新的经济、政治、社会以及文化环境有更好的把握。

众所周知,企业所在的行业结构特征对于企业战略制定和实施有着重要的影响,因此,企业在制定战略前,必须对行业结构进行充分的分析。而传统上,我们更多地是通过波特提出的“五力模型”来断面式地分析所在产业的情况,但从长远的战略眼光来看,仅通过对目前的产业情况进行断面式的横向分析是远远不够的,我们还需要在纵向维度上对产业演变进行深入探究。企业应该从产业发展的历史过程中汲取教训、总结产业发展规



律,从未来产业发展的预测中把握变革所带来的机会,并且避免产业演变所带来的危机与威胁,适时对企业的战略进行相应的调整。因此,在第三章产业结构分析部分加入了对产业演变分析,特别强调产业演变对于企业发展的重要性,并对产业演变的轨迹进行勾画和预测。同时,我们还在这一章介绍了“战略群组”的概念。在这个信息爆炸的社会,由于企业每天都要实时跟踪来自外部宏观环境和产业内部的信息,还要监察竞争对手的动向,因此很难做到“面面俱到”。很多企业开始把更多的精力集中在与它们目标客户相近、资源类似等有直接相关关系的企业上,于是产生了战略管理研究中的“战略群组”的思想。但由于在具体操作过程中企业缺少战略群组相关的知识及经验,很可能会忽略重要的利益相关者,从而由于漏掉重要信息导致对企业的损害。因此,我们加入了对于战略群组这个比较新的概念的介绍,并对相关的应用方法进行了详细的阐释。

伴随着激烈的竞争,由于企业的可复制性越来越强,仅仅依靠传统的资源积累、经营模式等形式已经无法保证企业获得持续的竞争能力。因此,企业要想保持“基业长青”,一定要构建自身的“动态能力”。比尔·盖茨曾说:如果把我全部的资产拿走,只要给我留下100名员工,那么我会再次创造一个微软。这句话除了凸显人才的重要性外,更为重要的是反映了企业要具备重新组合资源的能力,这就是我们在第四章新增加的部分——“动态能力”。动态资源和能力的观点与传统的观点的不同之处在于,它强调及时更新甚至重构资源和能力,从而与变化的环境保持一致。这种能力在技术变化迅速、未来竞争难以预料的产业中尤为重要。当在位企业不具备这种能力的时候,再强大的企业也会被那些准备树立新产业标准的竞争对手所超越。因此,在第四章我们在介绍动态能力概念的基础上,深入分析了动态能力对于我国企业的重要指导和借鉴意义。

竞争加剧另一方面的表现就是企业间竞争的焦点正在从价格竞争向非价格竞争转移、从产品本身向产品以外延伸。企业要想获取竞争力,除了依靠传统的资产、设备、技术等“硬实力”之外,更要注重构建以企业文化、企业社会责任、商业伦理以及企业价值观等为主体的“软实力”。反观现实,大部分发展中的企业无疑将更多的精力放在扩大规模、获取资源上,忽略了企业“软实力”的构建,这严重制约了企业的发展。有鉴于此,我们在第五章加入了对于企业社会责任,企业价值观以及企业软实力的讨论,同时通过丰富的例子阐述了构建企业软实力对于企业发展的重要性,希望以此唤醒企业在发展中要注意“软硬”兼施,打造优秀的企业。

随着新技术和发明的不断涌现、经济全球化进程的加快以及竞争方式的多样化,企业处于愈加动态的环境中。在这种超竞争的外部环境下,战略必须有效且始终保持动态性,才能使企业获得动态竞争力与持续竞争优势。此时企业采取怎样的战略不仅仅要关注企业自身,而是要伺竞争对手行动而动,这也是保持企业持续竞争优势的秘诀。而目前企业在制定战略时更多地是从自身出发,孤立地看待问题。因此,第六章除了企业的一般战略外,还加入了有关“动态竞争”的内容。这一部分,我们特别地将先动者、次动者以及后动者在战略上的优劣势进行对比分析,以期帮助读者清晰地领会和掌握动态竞争的内涵。

随着社会分工越来越细,在谈到工作发展时,我们常说的一个词汇是“一招鲜”,也就是说,当你拥有一技之长的時候,便可以在企业有立足发展的空间。同样的道理,在企业界“归核化”战略盛行的时代,哪家企业能够建构起独属于自己的核心竞争能力,就可以获

得更持久的竞争优势。而随着市场细分越来越严重,传统的“大包大揽”模式已经难以适应市场快速发展和竞争加剧的要求,因此,如果企业想获得更高的成长,那么业务外包战略就是重要的备选手段之一。在本书的第七章,我们把业务外包战略详细内涵剖析给大家,并论述了业务外包的优劣势分别有哪些。

有关战略的“执行力”一直也是企业家们关心的话题。管理者们发现:企业虽然做出了正确的战略决策,但没有以正确的方法去实施,同样会失败。同时研究也表明,70%以上企业失败的真正原因不是因为战略制定得不好,而是由于贯彻执行得不到位。因此,“平衡计分卡”作为有效的战略实施工具在被提出之后,立刻得到广泛的认同和应用。在第十章我们将详细讲解如何通过平衡记分卡来实施战略。

另外,本书对所有的案例进行了更新,并且在每章末配以相应的复习题,帮助大家掌握重要知识点。

在此,感谢我的博士研究生白涛为本书再版所做的巨大贡献。

金占明

2010年4月于清华园

# 目 录

## Contents

第三版序言 .....	I
<b>第一章 战略管理概论 .....</b>	<b>1</b>
第一节 企业战略的概念和特征 .....	1
第二节 企业的战略管理 .....	13
第三节 企业战略分析的发展 .....	23
实例 1-1 雅戈尔“归心”难酬 .....	30
实例 1-2 中国电动车解困行动 .....	32
复习题 .....	37
<b>第二章 宏观环境分析 .....</b>	<b>38</b>
第一节 环境的性质 .....	38
第二节 PEST 分析 .....	52
第三节 评估环境的可能影响 .....	64
实例 2-1 ABC 的“三角局” .....	65
实例 2-2 布局海南国际旅游岛 航空业的馅饼还是画饼? .....	67
实例 2-3 让竞争对手变成合作伙伴 .....	69
复习题 .....	71
<b>第三章 行业结构分析 .....</b>	<b>72</b>
第一节 概述 .....	72
第二节 潜在的进入者分析 .....	74
第三节 竞争对手之间的抗衡 .....	83
第四节 替代的威胁 .....	94
第五节 供应商分析 .....	97
第六节 顾客的讨价还价能力 .....	99
第七节 产业演变 .....	101
第八节 网络化和电子商务对行业结构和竞争模式的影响 .....	107
实例 3-1 柯达：不可抑制的下滑 .....	111
实例 3-2 新东航 新“三国”演义 .....	114
实例 3-3 诺基亚三打苹果：智能手机“空战”升级 .....	116

复习题.....	118
<b>第四章 企业的资源、战略能力和市场地位分析.....</b>	<b>119</b>
第一节 企业的资源.....	120
第二节 企业的能力.....	122
第三节 企业的资源、能力与竞争优势 .....	129
第四节 市场份额和市场地位分析.....	137
第五节 SWOT 分析 .....	144
实例 4-1 定位 .....	147
实例 4-2 主攻篮球领域和二、三线市场 .....	152
复习题.....	153
<b>第五章 文化与利益相关者的期望 .....</b>	<b>154</b>
第一节 文化与战略管理的关系.....	155
第二节 利益相关者分析.....	168
第三节 企业社会责任与战略管理.....	172
第四节 商业伦理与企业价值观.....	177
第五节 企业软实力.....	181
实例 5-1 TESCO 把环保当成成本策略之一 .....	183
实例 5-2 中国商业文明百年寻根 .....	185
实例 5-3 中国式减薪 责任与利益的平衡之道 .....	188
复习题.....	190
<b>第六章 企业的一般战略 .....</b>	<b>191</b>
第一节 成本领先战略.....	192
第二节 差异化战略.....	199
第三节 集中战略.....	202
第四节 战略钟.....	203
第五节 网络环境下三种基本竞争战略的实现途径.....	208
第六节 动态竞争与持续竞争优势.....	209
实例 6-1 联合利华 vs 宝洁:我们越来越像 .....	214
实例 6-2 西堤岛咖啡 以个性化颠覆标准化 .....	216
实例 6-3 优衣裤:平价的王道 .....	217
复习题.....	219
<b>第七章 企业的成长战略 .....</b>	<b>220</b>
第一节 密集性成长.....	220
第二节 一体化成长.....	223

第三节 企业集团	232
第四节 多角化战略	241
第五节 业务外包战略	252
第六节 战略联盟	257
实例 7-1 联想“二次革命”全面进军移动互联	263
实例 7-2 王老吉试水二元战略	265
实例 7-3 “隐性负债”威胁中集“多元化”	266
复习题	268
<b>第八章 国际市场进入战略及其选择</b>	<b>270</b>
第一节 国际化经营的必要性	270
第二节 国际市场进入战略	272
第三节 影响国际市场经济机会和政治风险的因素	275
第四节 母国经济环境和竞争结构对企业竞争力和国际化战略的影响	280
第五节 多国公司的组织结构演化和常见的类型	283
实例 8-1 国航“低谷战略”凸显全球化野心	287
实例 8-2 上汽：“三枪”拍案惊奇	289
复习题	291
<b>第九章 战略评价与选择</b>	<b>292</b>
第一节 评价标准	292
第二节 适用性分析和战略选择矩阵	293
第三节 评估可接受性和可行性的模型和方法	302
实例 9-1 诺基亚：有一种尴尬叫“老大”	317
实例 9-2 全球扩张考验菲亚特“胃”动力	319
复习题	321
<b>第十章 战略实施与组织架构</b>	<b>322</b>
第一节 平衡计分卡	323
第二节 一般的组织结构类型	328
第二节 战略与结构的关系及战略组织类型	335
第三节 企业组织结构和管理模式的选择	338
实例 10-1 光明乳业“轻资产战略”之痛	346
实例 10-2 沃尔玛：本土化突围	348
实例 10-3 英特尔：痛苦的抉择	350
复习题	353
<b>主要参考文献</b>	<b>354</b>

# 第一章

## 战略管理概论

伴随着经济全球化的进程,技术日新月异,新的经营方式不断涌现,信息交流过程发生根本性变革,在这种超竞争环境下,越来越多的企业逐渐认识到战略管理的重要性。然而,人们对什么是企业战略,一个成功的企业战略应具备哪些基本要素和特征,对战略管理与业务管理的联系和区别等并没有清晰和一致的认识,这在一定程度上限制了战略管理作为一种科学分析方法的应用。为此,本章将首先介绍企业战略的概念和特征以及有关的争论,然后将讨论战略管理的一般过程及其与日常管理和业务计划的联系和区别。最后,本章将着重阐述国内外企业战略分析的发展以及我国企业进行战略管理的必要性和迫切性。

### 第一节 企业战略的概念和特征

#### 一、企业战略的概念

虽然企业战略是一门非常新的学科,甚至在管理科学领域里也是一个相对年轻的学科,但在军事上却可以很容易找到类似的概念及其应用的先例,这可以追溯到由 Julius Caesar 和 Alexander 发表的军事学原理,还可以进一步追溯到我国伟大的军事家孙武早在公元前 360 年撰写的《孙子兵法》。“战略”一词来源于希腊语 strategos,它是由 stratos 和 eg 构成的,其含义是指“将军指挥军队的艺术”。克劳塞维茨(Clauswitz)在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。”毛泽东在《中国革命战争的战略问题》中提出:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”尽管不同的军事家或战略学家对战略这一概念的表述有所不同,但主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。

在军事上,战略与战术之间有很重要的区别,前者是指为了获得有利的军事目标而调度兵力的总体计划和部署,而后者则是有关特定军事行动的具体方案。如果说战术考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利,那么,战略考虑的是如何赢得战争的胜利。换句话说,为了实现既定的战略目标,下级指挥员要服从统帅的战略部署并要制定具体的作战方案,即战术是围绕战略而制定的。

长期以来,虽然人们一直在争论军事战略原理对企业的普遍适用性,但是,越来越多的人承认:军事战略对企业管理有重要的借鉴作用。正因为如此,自从1965年美国的安



索夫(H. L. Ansoff)发表《企业战略论》以来,企业战略一词获得了越来越广泛的应用,随着人们对企业战略理论研究的不断深入,其内涵也不断丰富和完善,并进而有效地指导企业的战略管理实践。

实际上,企业战略并不是一个简单的概念,或者仅仅从某一方面就能加以描述。换句话说,理解这一概念需要多维的视角,它不仅涉及企业所有的关键活动,确定企业的未来方向和使命,而且需要根据环境的变化加以调整并有助于战略变革的实现。回顾在这一领域的重要研究成果,可以看到企业战略主要有以下几种定义。

1. 企业战略作为确定组织使命的手段,要明确组织的长期目标,活动程序和资源分配的优先级

以上观念是有关企业战略最早和最经典的概念。在这里,战略被作为形成组织长期目的和目标,限定主要活动程序和调配资源的具体方法。应该看到,这是一个切合实际和有用的定义。首先,企业应该确定自己的目标以反映对经营业绩的要求,只要外部环境和内部条件的变化并未要求组织改变其做出的长期承诺,企业就不应轻易修改既定的目标。大量研究表明:如果一个企业的目标飘忽不定或反复调整,那么,将引起企业利益相关者,尤其是顾客和雇员的思想混乱、行为表现不佳以及其他消极反应,进而会危及企业的生存和发展。

但是,保持长期目标的稳定并不意味着不能对企业的活动做出必要而连续的调整,以增强这些活动的适应性。一般说来,这种调整是短期导向的,应与与长期目标保持一致。

最后,上述战略概念说明:作为最重要的战略实施步骤之一,资源分配(如人力、财力、技术和设备)不仅要与企业的主要活动相匹配,而且要符合战略目标一致性的要求。显而易见,如果一个组织确定了应达到的目标,但却没有具体的活动项目,或者明确了活动项目而得不到所需要的资源,或者是资源配置不合理,那么,实现战略目标就只是一句空话。

2. 战略是一种事先的计划,是对未来行动方案的说明和要求

明茨博格(H. Mintzberg)指出:大多数人认为战略是一种计划,它有两个基本特征:一是具有前导性,即战略形成于经营活动发生之前;二是具有主观性,即战略是人们有意识、有目的的制定的,更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。

上述定义强调战略是“行动之前的概念”,是人们主观愿望的反映和设计的结果。例如,克劳塞维茨认为军事战略主要涉及如何“起草战争的计划……部署个别的战役,并在前面的基础上决定怎样进行个别的战斗”。在博弈论中,冯·纽曼(Von Newman)认为:战略是“一种完整的计划,旨在说明在每一种情况下应该做出怎样的选择”。在管理学中,格鲁克(Glueck)强调:“战略是一种统一的综合的一体化的计划,用来实现企业的基本目标。”

应该指出的是,作为一种计划,战略既可以是一般性的,也可以是特殊的计策,后者可以作为智胜竞争对手或敌人的具体手段。例如,一个实力强大的公司在得知竞争对手想要扩大生产能力时,可以通过宣布自己的企业将大幅度扩张生产能力来威胁对方,使之放弃扩大生产的计划,从而维持自己已有的优势,并不需要真的增加生产线。在这种情况下,战略仅仅是一种威胁,但却阻止了竞争对手可能的进攻。

事实上,在战略管理领域和一般谈判过程中,人们越来越多地注意到战略的这一特点,波特(Porter)在《竞争战略》一书中,用一章的篇幅讨论“市场信号”问题,而发出市场信号实际上是一种竞争性策略。

### 3. 战略的主旨在于限定企业的竞争范围

长期以来,人们已认识到战略的中心议题之一就是确定企业正在哪一行业或打算进入哪一行业,这意味着战略强调和关注的是企业的成长和多样化等问题。

一般说来,管理人员在战略计划过程中首先要解决的问题之一就是进行行业细分,无论从战略制定的角度还是从战略实施的角度上看,决定企业的业务单位都是一个重要的问题,这意味着企业必须明确其所在的是哪一种行业,为什么在那一行业而不是其他行业。换句话说,企业要作出进入哪一行业和如何开展多样化经营的决策。

然而,回答上述问题并不容易,越来越多的研究说明,经理人员在处理这类问题时遇到了很多困难,这不仅仅是因为在确定行业的标准、业务单位扩张的程度以及由谁来负责这些工作方面存在分歧,而是因为业务划分对企业组织结构的显著影响而使问题复杂化。虽然业务细分在业务分析、战略定位和资源分配方面都是一个关键因素,但并没有一个系统科学的方法来完成这一任务,只能较多地依赖经理人员的判断和经验。随着经济的全球化和国际竞争的加剧,企业在确定其业务单位应服务于哪些顾客和面对哪些竞争对手方面将会遇到更大的困难。

虽然限定或明确企业的竞争范围是一件困难的工作,但其对企业的影响却是显而易见的,现实中有很多企业因业务范围过宽而难以形成自己的竞争优势,同样也有很多企业因业务范围过窄而失去发展的重要机会。因此,明确竞争范围仍然是企业的一项重要工作。

### 4. 企业战略是为获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极反应

按照这一定义,制定企业战略的主要目的是获得超过竞争对手的持久的竞争优势,即努力寻求有利的竞争地位。为此,企业需要对影响组织的内外部环境因素作全面的了解和分析,它是建立竞争优势的基础。例如,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的危机。在分析内部条件时,尤其要注意评价企业的竞争能力如何,优劣势在哪里,以便决定怎样提高企业的核心竞争能力,并弥补自身的劣势。

虽然制定企业战略的目的在于使其内部能力与外部环境相匹配,但战略不应该是对外部环境及其带来的机会与威胁的被动反应,而应该使企业积极主动地适应环境的变化和要求。为了获得持久的竞争优势,企业尤其需要深入分析业务单位的特点和内部实力,它们决定了企业能够采取怎样的战略。此外,还需密切关注外部环境因素的变化趋势和所在行业的结构,这些因素一定程度上决定了未来的市场潜力和企业的获利能力。总之,企业战略的这一定义强调从内外部环境分析入手来考虑企业的生存和发展问题,强调组织对环境的适应性。

### 5. 企业战略是一种连续一致的决策模式

如前所述,有很多人倾向于把战略作为一种事先的计划,但如果战略的确只是人们的

一种主观设想,那它也应该能够实现。而事实上这样一种假设并不充分,为此,明茨伯格提出了战略的另一种定义:“战略是一种模式。”这一定义强调战略是一系列行为的结果。换句话说,无论企业是否事先对战略有所考虑,但只要有具体的经营行为,自然就会形成一种决策模式,即战略。通过考察企业目标的不连续性,人们可以对不同战略模式做出区分,这种方向性变化既可能是高层管理者人事变动的结果,也可能是重大外部事件诱发的产物。企业目标和方向上的阶段性可以用来分析战略模式的一致性。

战略作为一种事先计划抑或作为一种模式,这两种定义的着眼点有很大不同。前者强调战略是人类设计的结果;后者强调战略是人类行为的结果,是已实现的战略。无论人们如何看待战略,战略一经形成,总要留下企业过去采取的主要行动的“烙印”,而且也将影响未来的行动。

#### 6. 战略是一种定位

这一定义强调企业或组织应该明确其在自身环境中或市场中的地位,即通过战略使其与外部环境相匹配和融合。换句话说,企业应该通过对外部环境、行业结构以及竞争对手的分析,明确自己在行业中的相对地位,从而把企业的重要资源集中到合适的产品和市场上,形成一个有利的“生长圈”。

企业或组织对自身的“定位”虽然并不一定反映企业战略的全部内涵,但这种定位还是非常必要的。它有助于企业清醒地认识所处的环境、竞争对手的状况,不至于过高地估计自身的力量而盲目地“四面出击”,也不至于过低地估计自身的力量而轻易地放弃扩大市场份额和开发新市场的机会。事实上,正像对一个产品需要定位一样,企业同样需要这种定位,它可以帮助企业选择合适的细分市场和采取适当的营销组合。

#### 7. 战略是获得竞争优势的手段

过去,人们一直把战略分析的重点放在如何建立战略业务单位(SBU)上,现在这种分析方法受到了尖锐的批评。人们逐渐认识到,对战略业务单位的过分依赖已经导致它的过分独立,进而形成了一种将业务仅仅局限于现有产品的公司结构。在这样的企业里,人们不适当地按每一项业务分配资源,因而忽视了对核心能力的创造和培育,而这种核心能力是不同业务单位共同需要的。换句话说,对战略业务单位的过分重视,会使企业对核心能力和关键产品投资不足,从而削弱其革新和适应环境变化的能力。解决这一问题的办法是将在公司范围内使用的技术和生产技能转化为各业务单位都需要的核心能力,以此增强它们的灵活性,这种新的战略结构将逐步取代传统的SBU结构。

通过培育核心能力取得竞争优势的最新观点是Margaret A. Peteraf提出的资源基础评价模型。与以前的基于市场驱动的战略分析方法——认为行业条件决定市场机会不同,该评价模型认为竞争优势的最主要来源是企业的资源和能力,当企业将其拥有的资源和能力用于发展其独特的核心能力,而且企业的竞争对手不能用其他方法替代或模仿这些能力时,企业就能维持自己的竞争优势。

需要指出的是,应该在公司层次上发展和培育核心能力,以取得整体竞争优势。为此,所发展的核心能力应该具备以下特点:第一,它有助于企业打开进入更多市场的通路;第二,它能使终端产品用户获得更大的利益;第三,它本身难以被竞争对手模仿。

#### 8. 战略是一种观念和意向

以上几种定义或者强调外部环境对战略形成的制约和影响,或者重视企业内部资源

和能力在创造和维持竞争优势方面的作用。这一定义把注意力放在战略思维上,即战略主要是体现了决策者和员工对客观事物固有的认识方式。思维方式不同,采取的战略也会不同。例如,有些企业是进取型的,总是希望通过创造新的技术来开拓新的市场,而有的企业则是防御型的,希望采用成熟的技术来固守现有的市场。

战略作为一种观念的定义旨在强调,战略尽管是一种抽象的概念,没有人见过或触摸过它,但却可以通过一定的方式被企业成员拥有和共享,从而变成一种集体意识,并可能成为组织成员保持行为一致的思想基础。

作为战略是一种观念的进一步延伸,Gary Hamel 和 C. K. Prahalad 提出了战略意向的概念。他们认为如果一个战略仅仅是记录企业已经采取的行为或完成的项目,那么,它实际上很难实现企业最终的目标。也就是说,它难以发挥组织成员的创造性并使企业处于更佳的状态。实际上,企业的资源和能力总是不充分的,但这并不妨碍其向更高挑战性的目标努力。因此,Gary Hamel 认为:一个杰出的公司战略应清晰地表明公司的战略意向。例如,可口可乐的战略意向是让世界上每一个人都喝上可口可乐;美国宇航局阿波罗项目的战略意向是在苏联人之前登上月球;佳能的战略意向是击败施乐等。

大量事实说明:企业在市场上的竞争已不再是产品的竞争而是转化为理念或观念的竞争。毫无疑问,能够在市场中取胜的企业,必定是那些能够把握最有利的市场地位的企业。在这样的背景下,品牌的作用显得至关重要,并成为公司成败的决定性因素,而品牌及其所代表的价值并不能仅仅通过实体的产品得以反映,实际上,品牌还代表着一种公司的精神和理念。

具体地说,公司经营的本质并不是向市场提供有形的产品,而是向社会公众以及公司内部人员传播一种精神与理念,同时这种精神与理念要得到人们的普遍认同。按照心理学家 Alfred Adler 和 Jesper Kunde 的观点,一个公司的自我认知、市场认知和公司所期望的认知三者之间越吻合,它的个性特征就越突出,市场穿透力就越强,如图 1-1 所示。

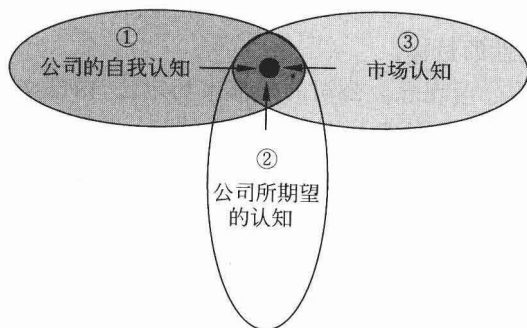


图 1-1 市场认知模型

那么,一个公司的精神与观念如何传递给客户,又如何与公司的内部运作保持和谐一致呢? Jesper Kunde 的公司形象模型较好地揭示了它们之间的关系,如图 1-2 所示。

这一模型说明,要形成协调一致的公司观念,必须明确以下八个方面的问题:

① 公司应该有怎样的外部市场定位。众所周知,消费者购买某种品牌的产品时,实际上是在选择他们喜欢的公司,即是说:一个公司的外部定位是可以被消费者感知到的,

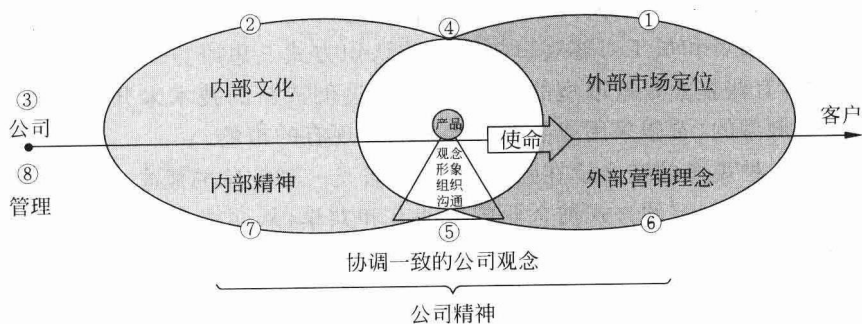


图 1-2 公司的形象模型

因此,在形成公司的外部市场定位时,首先必须选择具有代表性的一定数量的消费者进行调查,了解他们对公司的认识和评价,在此基础上明确公司应该向市场和消费者传递什么样的信息和定位。

② 公司具有怎样的内部文化。大量事实说明:准确识别和反映公司的内部文化和信仰并非易事,形成优秀的公司文化并使其发挥核心和辐射作用则更加困难。在认识公司的内部文化时,首要的是通过公司历史的回顾来寻找公司发展的根源和动力,一般说来,通过已经将公司文化深刻在他们骨子里的员工的思维和行为方式,比较容易识别公司的核心价值观,这些往往是公司遭遇挫折和失败时,仍然能够坚持和发展的文化动因。毫无疑问,驱动公司前进的积极因素一旦被挖掘出来,就可以利用这些因素弱化消极因素,从而加速优秀文化的形成和公司的发展。

③ 如何看待公司将来的发展,如何确定公司管理的目标。仅仅了解外部市场定位和内部文化并不够,因为一个公司处在剧烈变化的动态环境中更需要动态的响应能力,尤其不能无视市场环境和消费取向的巨大变化而任由公司凭着已有的惯性去发展。实际上,公司需要以全球化和变革的视角看待将来的发展,应该洞察未来可能的变化和挑战,进而确定具有前瞻性和应变性的目标。

④ 和⑤形成完整的公司理念。公司的外部市场定位,内部文化以及管理者对公司未来的态度和目标设定是形成公司理念的三个关键要素。公司理念一旦形成并有效地传递给消费者和相关群体,其效果就等同于在产品、理念、形象、组织和沟通之间建立起清晰而明确的和谐关系。显然,形成明晰而优秀的公司理念将是一个十分艰难的过程,但要使公司获得长期稳定的发展,这又是一个必须完成的过程,一旦公司理念得以形成并充分发挥其作用,那么,企业的品牌价值就会得以迅速提升,消费者的参与程度就会更高。

⑥ 应该向市场传递怎样的外部营销理念。公司理念不仅要得到内部的认同,而且还要有效地传递给市场及消费者,只有这样,公司理念和精神才会被广泛接受和传播,从而发挥其核心指导作用。需要注意的是,传播公司精神和理念并不是营销部门的专门职责,而是公司所有部门和人员共同的事业,很难想象一个公司的很多人员采取的行动都在有意无意地破坏公司的形象和信誉时,公司所倡导的理念会由营销部门有效地传播给市场和消费者。

⑦ 内部精神。内部精神所代表的是公司的核心假设和信仰,一定意义上说它就是公司的宗教。内部精神的形成固然不易,但使好的精神得以保存并发扬光大则更为艰难,一般说来,坏的习惯和行为比较容易扩散和传播,尤其是当这些行为引起很大破坏却未引起足够重视并受到相应的制度上的惩罚或道德上的谴责时。大量事实说明,形成内部精神的过程就是一个不断审视公司历史,继承精华与扬弃糟粕的过程,而且在形成公司精神以后,要通过不懈努力和反复宣传才会使员工真正认识和理解它的内涵和实质,也只有当这种精神变成所有员工的自觉行为和习惯的时候,企业的内部精神才真正得以形成。

⑧ 明确管理的方式和内容。无论是传播公司的精神和文化,还是向市场传播营销理念和明确外部定位,都需要公司的良好管理。管理人员应该明确管理的方式和内容,知道如何才能最终保证公司在理念和精神的指引下协调一致地运作和经营。

另外,从品牌形成和发展的角度看,公司的成长是一个从具体产品,经由形成概念化品牌和公司理念,再到品牌文化和品牌精神塑造的过程,如图 1-3 所示。

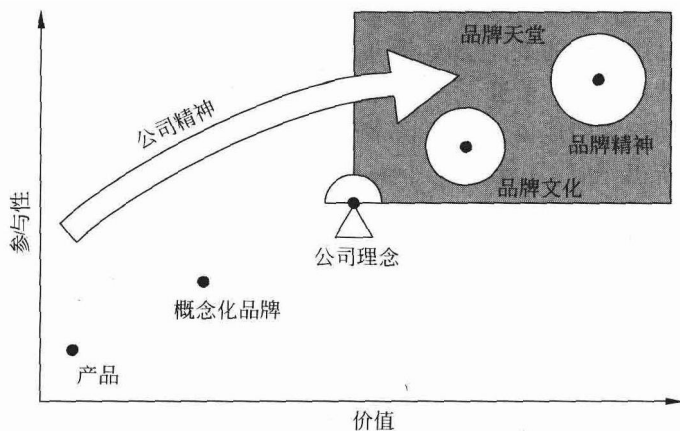


图 1-3 品牌精神模型

在产品阶段,企业销售的仅仅是一个功能化的物件,没有任何附加的价值。消费者对这类产品没有任何情感和忠诚可言,同时很容易接受其他厂家所提供的同类的或替代的产品。

形成概念化品牌是品牌发展的第二阶段,在这一阶段,公司销售的不再仅仅是单一的实物化产品,而是在情感价值基础上得以运行的品牌,消费者对概念化品牌有较高的认同度,同时对公司活动也有较前一阶段更多的参与和关注。

公司理念的形在品牌塑造和公司发展过程中起着十分重要的作用。事实上,没有不具备公司精神的品牌,换句话说,消费者对一个产品的认同不仅仅停留在实物的功能和质量上,也不仅仅停留在情感的基础上,而是对公司理念的认同和赞许。如前所述,公司理念以消费者、公司及品牌之间深刻而可靠关系的存在为特征,有了明确的公司理念并有效地传递给市场和消费者,才会形成与一个整体运作完全一致、和谐的公司相融合的品牌。



品牌文化意味着一个品牌已经获得了强有力的市场地位,消费者认知该品牌与其所代表的功能具有一致性与等同性,他们会将对品牌的认同折射到与品牌相关的所有产品中去,宝洁公司在推出一个洗涤产品时可能不需太多的广告和促销就容易被市场和消费者所接受;高露洁销售的不仅仅是牙膏,它就是牙齿卫生与健康的灵魂与核心;清华大学和北京大学推出一个新的教育培训项目容易受到市场的欢迎并不是因为接受培训的人真的了解每位讲授者的水平,而是认同两校作为中国著名高等学府所作出的承诺与水准。

需要注意的是,品牌文化虽然能够创造出非常稳固的市场地位,同时会形成较高的市场进入壁垒,但一个品牌的穿透作用又是有限的,并不是针对所有消费者都是一种品牌文化。一般说来,品牌文化都是在消费者一次次的消费需求中渐渐培养起来的,它们以某种方式将知识或文化的内涵注入品牌之中,使该品牌比其他同类产品更具可信度和可靠性。

尤其需要说明的是,多数品牌文化的建设和维持是一个持久的过程,而且随着消费者的口味和选择的变化,品牌文化有时可能需要赋予新的思想和内涵。

品牌精神是品牌建设的最高层次,是更强大和稳固的品牌文化。对于消费者来说,这种品牌是一种必然的选择和信仰。一旦到达品牌精神阶段,市场上具有同样功能和外形的产品已经很难动摇它的地位。实际上,消费者这时选择的不是一个具体的产品,而是它背后的公司及其所倡导的文化和精神。图 1-4 是 Jesper Kunde 对一些著名企业品牌精神

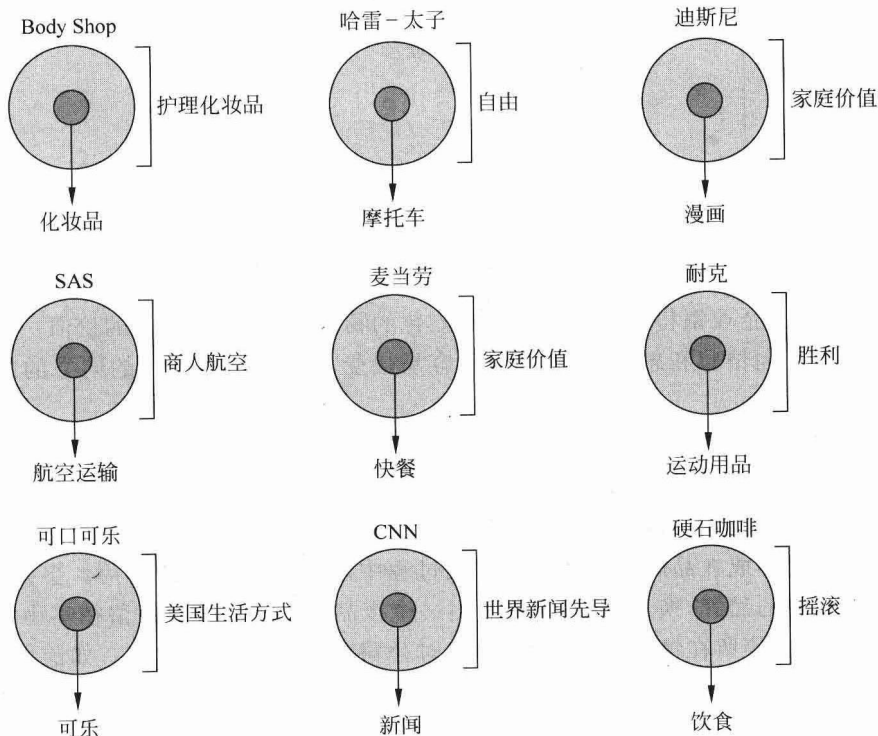


图 1-4 著名品牌的精神内涵