

想当冠军的企业，才是好企业

持久当冠军的企业，才是真正成功的企业

冠军之道

利基战略设计与实施

选准合适的利基业务
采取有效的战略行动

确定现实的冠军目标
成功后：再创新利基

LEADING TO

· 康荣平 柯银斌 许惠龙◎著 ·



中国出版集团
中国对外翻译出版公司

冠军之道

利基战略设计与实施

康荣平 柯银斌 许惠龙

中国出版集团
中国对外翻译出版公司

图书在版编目(CIP)数据

冠军之道/康荣平,柯银斌,许惠龙著. —北京:中国对外翻译出版公司, 2006

ISBN 7-5001-1176-2

I. 冠... II. ①康...②柯...③许... III. 企业管理—研究 IV. F27C

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 112134 号

出版发行 / 中国对外翻译出版公司

地 址 / 北京市西城区车公庄大街甲 4 号物华大厦 6 层

电 话 / (010)68359376 68359303 68359101 68357937

邮 编 / 100044

传 真 / (010)68357870

电子邮箱 / ctpc@public.bta.net.cn

网 址 / <http://www.ctpc.com.cn>

策 划 / 陈 露

责任编辑 / 岑 红

封面设计 / 大象设计

版式设计 / 巴蜀阳光

印 刷 / 高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

经 销 / 新华书店

规 格 / 660×980 毫米 1/16

印 张 / 17.5

字 数 / 305 千字

版 次 / 2006 年 9 月第一版

印 次 / 2006 年 9 月第一次

印 数 / 1-5000

ISBN 7-5001-1176-2

定价:38.00 元



版权所有 侵权必究
中国对外翻译出版公司

前 言

非常感谢,在众多的管理书中,您看到了这本书并正在阅读。

在本书出版之前,一位在学界颇有地位、在商界亦有影响力的朋友告诫我们:在管理图书遍地开花,企业家难以找到合乎自己口味的战略著作的今天,你们确信能为读者提供独特性的战略思想,能为中国企业提供实用性的战略方法吗?如果不能,请不要出版!拜托啦,不要浪费中国日益紧缺的纸张资源。

朋友的忠告使我们三易其稿,出版日期一拖再拖。今天,我们确信:本书能够为中国企业的战略决策者们提供独特且实用的战略思想和方法。

冠军企业及其成长问题

在本前言写作之际,作者曾于2006年8月18日参加了全国工商联和中央电视台举办的“2006‘冠军来自中国’高峰论坛”。这是中国冠军企业的第一次聚会,参会企业均在所从事的业务领域中,位居全球或中国冠军地位。它们是中国企业的成功代表,它们的成功必将引领更多的中国企业以“冠军”为奋斗目标。

北京大学周其仁教授在主题演讲中指出:一大批制造企业的冠军出自中国,以前不曾有过,今后将会愈来愈多,这是一个值得关注的经济现象。中国冠军企业的形成主要依靠三类因素:一是历史形成的低成本劳动力;二是改革带来的组织成本降低;三是开放带来

的企业学习能力。

国家发改委中小企业司王远枝司长指出：中小企业如何成长为冠军，是一个值得研讨的问题，是中小企业成长工程的重要内容。

本书探讨的主题正是中国企业，尤其是中小企业，如何成长为冠军的成功之道，与周其仁教授的经济学解释不同，我们主要是从企业战略层面来说明这个问题。

根据中国企业的现状及可预见的未来，我们认为，绝大多数中国企业只能以“单项冠军”为目标，即专注于某个业务领域，成为全球或中国冠军。以单项冠军为目标的企业，其适用战略就是本书所讲的利基战略(Niche Strategy)。

高峰论坛集中讨论了以下问题：

- 冠军是怎么炼成的？
- 冠军的烦恼是什么？
- 冠军的生长土壤是什么？
- 冠军在专注与多元之间如何选择？
- 冠军的成长空间在哪里？
- 冠军能否基业长青？

我们相信，这也是你——以冠军为目标的企业战略决策人士经常思考的问题。在陈伟鸿主持下，参会嘉宾针对上述问题展开了讨论和辩论，思想火花频频呈现，意犹未尽。本书则为这些问题提供了一整套答案。

冠军成长问题与利基战略的答案

关于冠军是怎么炼成的，参会嘉宾达成共识的三个要素是：专注、创新和坚持，这也是利基战略的主要思想和原则。但是，还有一个更为基本的问题需要回答：专注什么？在怎样的范围内才能专注？我们的建议是选择一个合适的利基业务，在利基业务范围内才能专注。

冠军的烦恼主要体现在，由于冠军企业所在的市场规模小，难

以支持企业进一步成长,如何选择新业务来发展?力帆集团董事长尹明善的建议是,选择相关系数较大的业务,延伸过去。在一个市场规模较小的业务领域,成为冠军企业,是利基战略的基本要点。在利基业务成功之后,我们的建议有三点:一是开展全球化经营;二是即使成为全球冠军,也不要着急开拓新业务,你必须首先巩固这个位置;三是在某个冠军地位稳固之后,再选择一个合适的新利基业务。

关于在专注与多元之间如何选择,这实际上是一个专业化与多元化战略选择问题。这个问题自1997年开始被中国企业关注和重视,至今一直是中国企业战略研讨的必谈话题,还将是今后会继续探讨的课题。对这个问题的探讨,首先要确立一个合适的思维方式:不能采取“非此即彼”的二分法,而应该树立“适用战略”的思维方式,即企业与战略之间存在的适合、有用的关系。

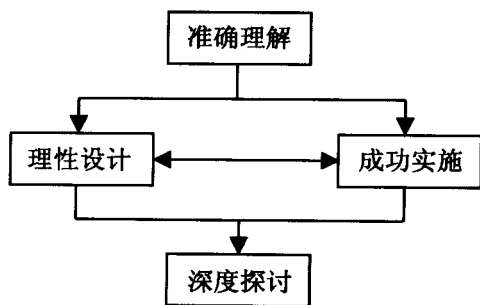
关于冠军的成长空间,参会嘉宾并未详细讨论。我们的看法是:如果你是中国市场的冠军,你首先要巩固中国“根据地”,然后再到海外市场创建地域“根据地”;如果你是全球市场的冠军,你首先要稳固冠军地位,然后再开创新的业务“根据地”。

关于冠军能否基业长青,格力电器总裁董明珠女士认为:冠军基业长青的三大要素是优秀的人才、持续的创新和卓越的管理。我们认为:冠军企业能否基业长青在于企业适应环境变化的能力。如果你是在某个狭小的利基业务领域内,获得冠军地位并稳固,你定会基业长青,国外许多家族企业的历史充分地证明了这一点。如果你在某个较大的市场中获得冠军地位,巩固这个地位需要丰富的资源和强大的组织能力,对中国企业而言是很难的。即使是全球强者企业,持久地在某个大市场中占据冠军位置也是少见的。例如全球个人电脑冠军、全球彩电冠军、全球手机冠军等,都是随时间变迁而更替的。因此,中国的冠军企业要想基业长青,其基本条件就是选择好合适的利基业务。

冠军之道就是利基战略

冠军之道是指如何成为冠军企业的战略。对中国企业而言,单项冠军目标是现实的选择,而利基战略正是以单项冠军为目标的战略。所以,冠军之道就是利基战略。

现在,我们有必要介绍一下本书的主要内容。本书由三大部分组成:第一部分准确理解利基战略,第二部分理性设计利基战略,第三部分成功实施利基战略,相互之间的逻辑关系见下图。图中的深度研讨利基战略内容,因篇幅所限,未纳入本书中。有兴趣的读者,可阅读我们的另一部专门探讨中国企业适用战略——利基战略理论和案例的著作《利基战略》。



准确理解利基战略是基础,首先是了解利基战略的基本内容和掌握利基战略的主要特性,人们通常忽视后者及其重要性,实际上从适用战略来看,战略特性是企业(战略主体)与战略(拟设计的战略)的中间环节,决定了企业与战略之间的适用性及其程度;其次是确信利基战略是中国企业的适用战略,我们从8个方面论证了这个判断。

理解的目的是为了在企业中设计和实施利基战略。首先是如何设计利基战略,我们从战略起点、战略目标、战略行动及成功后四个方面说明其内容和方法,并附以企业案例加以说明;然后如何实施利基战略,我们主要通过5家中国企业、4家日本企业和3家德国企业的案例方式提供借鉴方法;设计与实施之间存在相互影响和作用,初始设计在实施过程中会被修改和完善,随着实施的进展,经常

会有新的内容纳入设计中,也有某些不合适的内容被放弃。

如何阅读本书?

本书是为中国企业,尤其是中小企业的现任和未来的战略决策人士而写的。

如果你领导或就职的公司正是今天和明天的中国冠军企业,你更需要阅读本书,并欢迎你与我们共同探讨中国企业的冠军之道问题。

告诉你如何阅读本书,主要目的是让你在最短的时间内,获取本书中对你最有价值的内容。

在读完本前言之后,读一下学者和企业家为本书所写的序言,他们从不同的视角对冠军之道的利基战略进行了评论,并提出了自己的见解,有助于你了解本书的基本思想以及什么内容对你有实用价值,进而做出是否继续阅读的正确判断。

之后,你可以粗略地翻一下,我们在单页右上侧为你专门准备的重要内容提示。通过提示框,你可以大致了解本书的主要观点及其价值。

为方便阅读,我们把第二部分之外的各章设计成可独立阅读的单元,除第一章作为基础必须阅读外,其他章均可单独阅读,这并不影响你的阅读效果。

第二部分前三章是一个整体,必须依顺序阅读,从选准利基业务(第三章),到确定战略目标(第四章),再到采取战略行动(第五章)。为你提供了一整套利基战略的设计方法和众多的支持性案例。

如果你企业已取得中国甚至全球市场冠军地位,你应把第六章的成功后作为重点来阅读。

第三部分是12个中外企业案例,你可以有所选择地、单独地阅读(当然全部阅读更好)。我们建议的选择原则是:(1)每个企业案例的首页,我们都绘制了一幅战略地图,你即使不读案例全文,也应

该看看这幅地图,它以最简洁的方式描述了案例企业如何实施利基战略,成为全球冠军的要点;(2)根据你企业所处的行业和市场,首选与其相同或相近的企业案例;(3)根据你企业的规模和实力,首选与其相同或相近的企业案例;(4)国别的选择,遵从本书的顺序(也是可学习性的优先顺序),从中国开始,到日本,再到德国。

我们期望:更多的单项冠军企业在中国诞生,并永远占据其冠军地位!

康荣平 柯银斌 2006年8月18日于北京

利基战略：与池塘共同成长的鱼

马 浩

利基战略,指的是注于某个细分市场的企业竞争战略。它是一种具体而又清晰的战略定位选择,也是一种独特而又一致的思维视角。在早期的战略管理领域和市场营销学中,所谓利基战略以及类似的说法曾经颇受瞩目。20世纪70-80年代,一些研究者发现很多低市场份额的企业并不像原先想象的那样盈利率偏低。相反,某些低市场份额的企业照样可以成就卓著,业绩优良。于是大家对市场边界的定义问题有了新的认识。比如,宝马在全球汽车市场上的份额并不特别高,但利润率却不低。同样,大家对企业的市场定位以及所在的市场的特点也有了新的认识。有些企业的细分市场比较大而令人瞩目,有些企业的经营范围则跨越多个细分市场,而另一些企业,其所在的细分市场,无论是否引人注目,对于整个产业而言,都会显得狭窄细小。这种相对狭窄细小的细分市场便是通常所谓的利基市场。

关于利基市场的说法有很多变种。在战略管理领域中,最有代表性的有关利基市场的论断来自于两个关于基本竞争战略的分类法:迈尔斯与斯诺(1978)的战略四分法和波特(1980)的战略三分法。依据企业对市场定位、人员管理和技术运作等三种经营要务的基本应对态势,迈尔斯与斯诺将企业的基本战略归类为前瞻者(不断开发和搜寻新的市场空间者),守成者(喜好阵地战的防御者),分析者(兼具前瞻和守成的双轨战略者),应付者(被动漂移者)等四种。其中的守成者战略便是利基战略的一种。采取这种战略的企业通常从整体市场中隔离出一个具有长期发展空间的小部分,然后致力于该利基市场的深入挖掘和精耕细作,更多地关注组织和人员管理以及技术和操作过程中的效率问题,而不太关注整个行

业或总体市场中的风吹草动。波特的集中(聚焦或专注)战略说的也是有关利基市场的基本道理。波特的学生哈瑞根后来将利基战略的研究拓展到衰退行业的产业结构中。

在与战略管理极其相近的组织学研究中,组织生态学的学者也同样关注利基战略的研究和考察。这些学者将组织的任务环境(比如一个利基市场)看作是组织赖以生存的一个生态系统,并考察该系统的宽窄大小,资源供给的充裕度,进入和退出系统的物种的种类和流量,以及其死亡率等。这种组织生态学的研究以动态分析见长,并积累了一些有益的实证研究结果和证据。同样,在与战略管理相近的市场营销文献中,科特勒等对市场细分的推崇以及对营销手段与细分市场特点之间相匹配的强调,都对利基市场的理解益处良多。事实上,最近声名鹊起的蓝海战略之说,严格说来,也是对利基战略的一种新的诠释。其核心在于精确制导,寻求清晰的顾客和市场定位组合,准确无误地提供顾客价值。然而,我们(包括蓝海战略的作者本人)很可能过分夸大了蓝海战略的可能性及其普适性。新市场往往不可能像蓝海那么宽大。按照利基战略的说法,大概可能更实际一点,顶多是发现一些蓝河,蓝湖,甚至一些蓝水坑而已。其实,这就已经不错了。

利基战略在中国的研究最近也正初显声色。康荣平、柯银斌、许惠龙三位作者在本书中呈现的富于启发的研究结果及其对本课题研究的积极鼓吹和努力推动,诚宜嘉许,可堪褒扬。本书的研究工作深入扎实,具有强大的文献支持,反映了细致的思考和充分的准备。学术文献和应用文献的平衡把握比较适度,互为映衬,理论构建与案例研究齐头并进,相得益彰。资料翔实,写作规范,分析严谨,逻辑清晰,引喻得体,评述有据,说理透彻,行文流利。尤其值得一提的是作者获取和驾驭丰富研究资料的能力,旁征博引,中矩切题。大量的实例,涵盖了不同的国家、地区、行业、领域,为读者提供了鲜活真实的实际证据,也增进了读者对本书理论建制的信心和兴趣。

作者对利基战略的动态过程的描述和探讨应该说是全书的精髓所在,是最关键的理论贡献之一。从选择根据地,到打造独特能力,实现全球领先,再辟新的根据地。作者无疑抓住了利基战略的要害,为进一步的探索和研究指明了方向,奠定了根基。

然而,作为学院派人士,我还是希望作者能够在上述理论建制方面走得更深更远一些。比如,作者可以用利基战略的动态发展为基本理论线索,梳理纷繁庞杂的各类文献,整合不同的理论流派和观点素材,提出一套更为清晰和系统的理论框架。还有,许多理论问题,尚有待于进一步的思考 and 解决。比如,企业的利基到底是永久的根据地,一种暂时的屈身之举,还是一种跃迁的跳板?当一个企业的利基市场逐渐扩大成为主流派市场时,它还是不是利基?这时的企业战略还能不能够称为利基战略,比如沃尔玛战略的演进?企业如何完成从一个利基到另外一个利基的迁徙?这种迁徙是否可能?企业如何同时经营于多种利基市场?地域性的利基,产品和服务性的利基,人群特性的利基等以不同标准划分的利基市场(以及相应的利基战略)有什么相似和不同之处?

当然,本书的一些弱点也本能地反映了我国战略管理学乃至整个管理学领域的一些基本缺失,比如,缺乏系统严谨的理论思考,缺乏理论文献的积累,以及缺乏实证研究对理论的验证。可以想象,作者的理论构建是在这样一个理论贫瘠的土壤下进行的,而且还要时常背负被指责为“象牙塔内玩游戏”之类的种种非常急功近利的声讨和攻击。无论如何,作者在本书中选择一个有深远的理论意义并且非常具有现实意义的课题,作为中国学者对战略管理领域提供理论贡献的突破口。

作者的这种努力及其倡导的潮流,对中国企业而言,无疑是一种福音。在当今浮躁喧嚣的年代,许多中国企业急于要全球化,要强行进入世界五百强的时候,鼓吹利基战略将有益于引导企业建立适合自己的根据地,苦练内功和本领,寻求稳定赢利的增长。用我们中国人自己的话说,利基战略实际上就是要在小池塘里面做大鱼。从某种意义上讲,市场不是固定的存在,而是由企业做出来的。现在的主流市场,很可能就是过去的某个利基。基于这种思路,我们需要这样一些利基,它们现在看来很小,但有长期发展甚至扩张的可能性。因此,中国企业的利基战略很可能要根植于那些正在高速扩张和成长的池塘,而这些企业便是与池塘共同成长的鱼。这时,利基战略的成功甚至根本不需要企业刻意追求全球的冠军。因为,当这些池塘(国内的利基市场)成为举世瞩目的池塘(全球主流市场)时,中国第一,自然就是世界第一。

利基的扩张与萎缩,给定外部环境的机会与威胁,取决于企业利基战

略的适当定位与有效实施。对于利基战略的理解和应用,本书的尝试无疑是一种有力的推动。

(2006年9月1日于伊利诺依春田市)

马浩博士保留一切版权。未经作者书面同意,请勿以任何方式复制、存储、传播、或转载。作者为北京大学中国经济研究中心管理学教授,北大国际 MBA 教授兼学术主任,美国伊利诺依大学春田校区管理学教授。



利基战略成就中国冠军企业

俞尧昌

站在全球范围考量中国企业,不管我们感情上是多么的不愿意,还是不得不遗憾地承认其呈规模小、同质化现象严重、散沙状态普遍、行业竞争无序状。

低水平重复建设的根源是过去靠权力经济,在短缺经济时代靠跑许可证等关系发展,后来凭市场感觉走,什么好做什么,如同“蝗虫”一样。进入过剩经济时代,许多企业没有了方向,吃财政、吃银行、吃股民,现在不知可以吃什么,事实上,企业的系统竞争力没有建立起来,即没有自己牢固的根据地,许多企业不能持续的健康发展。纵观中国家电企业发展历史可以发现,过去有许多名牌现在都没有了,曾经有许多企业辉煌过,一些经营者们认为自己无所不能,到处出击,结果在有限的资源条件下,并没有建立起东方不亮西方亮的局面,许多企业却陷入了没有太阳,东西方都不亮的困境之中。

《冠军之道:利基战略设计与实施》一书,系统地阐述了中国企业应该如何做正确的事和正确的做事这一生死攸关的问题,其核心思想就是避实就虚、局部优势、差别化。在自己涉足的领域中做大、做强、做精、做专、做深、做透、做绝。

《冠军之道:利基战略设计与实施》告诫我们,我们的可竞争资源是十分有限的,必须集中资源和力量做出比较优势,做出第一,并持续改善、创新,不断巩固和发展自己的比价优势。专注、坚持、再专注、再坚持,在这个过程中,要学会放弃,放弃是为了更好的得到。

格兰仕已连续9年保持微波炉世界冠军,二年左右消灭一个主要竞争对手,全球产品占有率已达到50%左右,为了回避反垄断等法律的冲突,格兰仕严控品牌占有率,事实上格兰仕已经成为世界微波炉的寡头。格兰仕的发展是基于认识自我的能力有限,国内一轰而上低水平重复建设的格局,谁也改变不了的完全自由竞争状态,国门不断打开,世界市场已经呈现垄断竞争和寡头竞争格局,集中资源于微波炉项目发展,用刚性经营策略摧毁该产业的投资价值,超大规模、薄利多销,让跨国公司、上市公司没有兴趣竞争下去,然后通过竞合策略,与众多跨国公司合作,形成

全球品牌制造中心,使自己的比较优势充分发挥光大。

格兰仕经过了开创利基决策,转型利基决策,归核利基决策阶段,第一个利基成功,正在创建第二个、第三个利基。如果格兰仕在创建新的利基(根据地)仍坚持采用规模化、专业化、集约化、薄利多销,质量、服务、技术,尤其是系统组织、竞争能力系统生产力水平等集成策略,扬长避短,坚持微波炉做大、做强、做精、做专、做深、做透、做绝的经营方针和精益求精,总成本领先的战略也一定会成功,同时对第一利基仍要不懈努力,建立多重壁垒,不断形成新的竞争优势,巩固自己的根据地。

任何战略都需要走好每一步来实现,尤其要强化系统观念,提高系统竞争能力。例如,长虹是中国彩电老大,有人说长虹是输在价格战上,认为打价格战是最低水平的竞争,本人并不认为如此,如果在几年前打管子一战,打好了,情况会大大不同。假如拿下管子即大降价,解决自己的现金流问题,进一步控制管子资源,再用多余的管子整合二、三流企业,封杀主要对手,对外宣传只讲占有率提高及产业整合给国家带来的好处,让对手骂娘、骂街,在整合竞争资源过程中凭借规模优势进一步攻击对手上下游产业链,使其顾此失彼。

在新品开发上要抢先,封住对手突围。让对手开发新品,你跟着,一旦成气候则大规模跟进,让对手开路,事实上新市场开发一开始是投入期,没有产出的。如果再加上一点资本运营手段,三下五除二可使比自己弱势许多的对手陷入困境,加上“招安”策略,可能一统天下。即使是在已创建的根据地条件下,若不能走好每一步,同样会丧失根据地,例如红军第五次反围剿的策略不对,导致大部分根据地丧失,被迫走万里长征。

康柯“根据地”理论对广大从事企业经营决策者来说,有着十分重要的指导意义和现实意义。康柯“利基战略”告诫我们企业经营决策者们要时刻保持清醒的头脑,明白自己的能力有限,“有所为,有所不为”、“有所能,有所不能”,愿中国企业在康柯“利基战略”指导下出现成千上万个世界单项冠军、世界第一。

建立牢不可破的根据地。中国经济的健康发展,离不开成千上万个世界冠军、国内冠军。属于中国人的世界第一,才是中华民族骄傲的象征。

让我们共同努力奋斗!前进!



2006.8.10

目 录

前言	5
利基战略:与池塘共同成长的鱼	马 浩 11
利基战略成就中国冠军企业	俞尧昌 15

第一部分 准确理解利基战略

第一章 利基战略及其特性	4
战略起点:选准利基业务	4
最高目标:全球单项冠军	6
战略行动:六大战略指导原则	7
利基成功:创建新利基	8
利基战略的核心思想	9
利基战略的主要作用	10
利基战略的资源与能力要求	11
利基战略的适用范围	12
利基战略的局限性	12
利基战略的风险	13
第二章 利基战略是中国企业的适用战略	15
环境变化要求转变战略思维,寻找适用战略	15
“我也能”不成,“利基”战略才行	16
利基战略起点与中国企业状况相符合	17
利基战略目标与中国企业家胆识相符合	18
利基战略有助于形成和提高专业化能力	19
利基战略有助于形成重视战略起点的思维习惯	20
利基战略还是自主创新的起点	21
利基战略尤其适合于家族企业	21
小结	23

第二部分 理性设计利基战略

第三章 起点:选准利基业务	28
利基业务的六项标准	28
利基业务选择的两类过程与方法	31
利基选择决策的三种类型	38
利基决策的两个基本原则	42
第四章 目标:单项冠军	45
目标的主要作用与特性	45
冠军目标的作用与意义	48
目标要素:范围、指标、目标值	50
利基战略目标决策	54
第五章 行动:六大战略指导原则	59
质量领先原则	59
改进创新原则	62
密切客户关系原则	65
全球化原则	68
建造壁垒原则	77
竞争优势原则	84
支持战略行动的基本条件	87
第六章 成功后:创建新利基	92
利基战略成功的标志	92
利基成功者的实际战略选择	95
我们的建议:创建新的根据地	104
小结	108

第三部分 成功实施利基战略

第七章 鲁冠球与万向集团——全球万向节冠军	112
------------------------------------	-----

鲁冠球领导下的万向集团,是中国少有的“长青企业”。为什么会这样呢?万向集团从1980年就开始集中资源于万向节的生产,在取得中国市场冠军地位之后,在