

精确战略 十二步

没有精确，战略根本不起作用，
无法发现顾客需求，
无法实现企业综合
价值。

企业停止成长和股价面临危机的深层次问题通常在于企业的战略做得不够精确，难以发现和满足顾客不断变化的需求（这种需求有时候顾客都没有意识到），不能为企业的顾客和股东创造足够的价值，因而，战略根本不起作用，我们称其为综合价值问题。要解决综合价值问题，企业必须制定出满足顾客不断变化的需求的精确战略。本书提供了一套简单实用的十二步程序，帮助企业制定自己的精确战略，我们称其为市场价值过程。



阿伦·S·科乐兹 阿尔伯特·V·布如诺 著
石晓军 译

140

Pilot 聚力品牌管理



企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

随书赠送
《创新何来》精要

精确战略十二步

阿伦·S·科乐蓝

著

阿尔伯特·V·布鲁诺

石晓军

译

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

精确战略十二步 / (美)科乐蓝、布鲁诺 著;
石晓军 译. —北京:企业管理出版社, 2003. 12

ISBN 7-80147-970-X

I. 精… II. ①科…②石… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 106024 号

Alan S. Cleland and Albert V. Bruno

The Market Value Process : bridging customer and shareholder value

ISBN: 0787902756

Copyright © 1996 by Cleland Associates, Inc. All rights reserved.

The Simplified Chinese Translation edition Copyright © 2004 by The Enterprise Management Publishing House. All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由企业管理出版社出版。

未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号图字 01-2003-8097 号:

书 名:精确战略十二步

作 者:阿伦·S·科乐蓝

翻译:石晓军

责任编辑:张双喜

技术编辑:袁力

书 号:ISBN 7-80147-970-X / F·968

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号

邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:editorOem@163.net salesOem@peoplespace.net

印 刷:北京朝阳印刷厂印刷

经 销:新华书店

规 格:787×990 毫米 16 开本 15.375 印张 200 千字

版 次:2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

可能所有的人都曾经目睹过大小企业财富惊人转变的过程。几乎每期《华尔街日报》都在报道某些企业突然停止成长或股价突然暴跌的新闻——这些都是企业本身存在深层次问题的结果。读者们通常都会寻找一些复杂的原因来解释成功和失败之间的巨大差异。而实际上,成功或失败的原因其实并不复杂。

企业停止成长和股价面临危机的深层次问题通常在于企业的战略做得不够精确,难以发现和满足顾客不断变化的需求(这种需求有时顾客都没有意识到),不能为企业的顾客和股东创造足够的价值,因而,战略根本不起作用,我们称其为综合价值问题。

精确并不意味着复杂,能够满足不断变化的需求的精确战略仅仅用一页纸就可以概括。这个概括性的总结非常容易理解,任何员工在实施企业资源最优化时都能方便地加以运用。

如何解决综合价值问题

要解决综合价值问题,企业必须授权员工组准确而高效地制定出满足顾客不断变化的需求的精确战略。本书首页的图案阐明了功能交叉的,团结一致的员工组是制定这些战略的强大力量。本书提供了一套简单实用的十二步程序,帮助员工组制定一种能为企业同时赢得顾客价值和股东价值的战略。我们称其为市场价值过程(或称市场价值程序或市场价值创造过程),是因为它估量并指明了企业在产品市场和证券市场所创造的价值。通过图 P. 1 所示,本书将“顾客价值”等概念从空洞的口号转变成了和利润、现金流一样精确可测度的概念。

本书独创之处

市场价值程序(市场价值创造过程)为解决综合价值问题提供了一套精巧平衡,思路清晰的特殊解决方案。它的精确战略使顾客价值和股东价值的创造

具有同等的重要性,制定战略的过程也阐述得相当清楚和直接。

最近出版的关于价值创造的书大致可以归为两类,各持一种观点:第一种观点认为顾客价值的创造驱动了股东价值的创造。这些书的作者断言,企业只要能够拥有热情的顾客,股东的价值就会被自动创造出来。

第二类书持相反观点:股东价值的创造驱动顾客价值的创造。这些书的作者认为,最大化股东财富就一定能自动取悦顾客。

而我们认为没有哪一种价值的创造会自动导致另一种价值的创造。企业如果希望能在两方的支持下得出最好的结果,它就必须分配自己的精力为顾客和股东同时创造价值。创造顾客价值和创造股东价值过程中所面临的障碍也是不同的。顾客价值创造中的障碍主要是顾客购买的商品或服务的质量与购买价格之比。而股东价值创造中的障碍主要是收入和利润的增长空间。我们之所以认为顾客价值需要首先被创造出来,是因为顾客价值能创造盈利的机会——这恰巧是创造股东价值所必需的。

顾客价值是实现股东价值的必要非充分条件。一方价值的创造不会自动导致另一方价值的创造,相反,企业必须切实运用市场价值创造过程提供的详尽管理方案,保证顾客价值创造战略能带来收入和利润的强劲增长,以抵消资本成本,从而为股东创造财富。这种“一种价值的创造不可能自动引起其他价值的创造”的观点是整本书的中心思想,如图 P. 2:

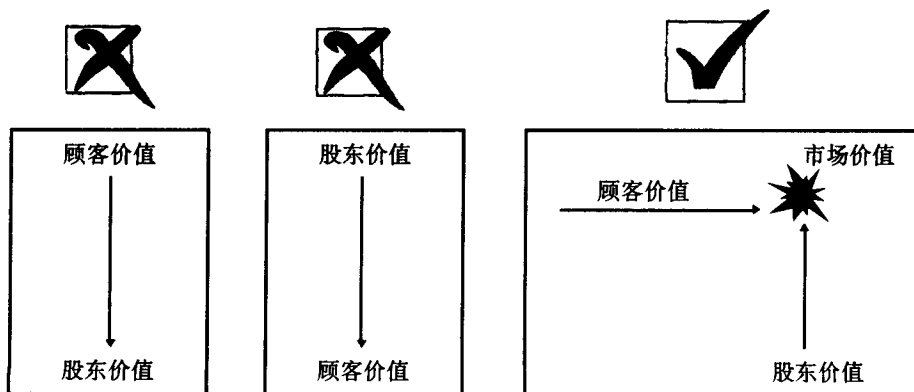


图 P. 2 可行与不可行的思维模式

市场价值创造过程最显著的特点是能精确地解决问题。本书首先给出一个案例,指出企业在任何市场中都可能遭遇到的有关顾客价值创造和股东价值创造的问题。然后将问题分解,并在市场价值创造过程中按照对应的程序解决。在这些程序中,你可获得所需的概念和解决问题的工具。这种能“即时解决问题”的方式颇受用户的欢迎,因为它能便捷地解决问题,为下一个挑战的到来扫清障碍。而且,每次问题解决得到的结果都自然成为下一步骤的递延值。

谁是读者

谨以此书献给每一位希望学习制定战略新方法的人士,帮助他们通过学习,制定出既强调管理功能需求又能解决综合价值问题的新战略。

高层管理人员能够运用市场价值创造过程为企业建立全球战略;商业部门经理们也可凭借它制定出精确的战略;市场开发人员在制定市场战略时利用它可以准确地抓住顾客价值;专业营销人员可根据它与顾客进行交流并预测企业提供的商品及服务的价值;工程师和研发人员可凭借它预测出最新开发的技术的潜在市场接受程度;新产品开发人员可以采用它指导研究开发过程的概念研究阶段;产品经理们可以通过学习它获得超凡的洞察力——给他的产品定价,尽可能地完善综合价值。

其他商业部门的专业人员也能从学习市场价值创造过程中受益。财务经理通过它确定他们对股东价值的预测是基于准确的市场推理;策划执行部门人员能从中确信他们对质量和内部成本的关注,能使他们同时创造顾客价值和股东价值;人力资源专家通过学习本书,可以培养对培训项目内容超强的洞察力,让经理们从培训中了解企业目标的全貌;研究人员可以通过对本书的研究,明确顾客和股东之间的紧密联系。

市场价值创造过程案例

本书的每一章节都以 20 世纪 90 年代企业成功或失败的例子作为该章的重点。众所周知,处于信息时代的今天,我们必须紧扣信息经济对我们的影响。以美国为例,20 世纪 90 年代,美国各产业在计算机和通讯设备上的投资远远

超过其他相关固定资产。本书中采用的多是信息经济时代的最新案例。当然，因为世界形势和环境情况的瞬息万变，也许当你读到这些案例时，情况已经发生了改变。但这恰好说明市场价值创造过程能被及时准确地运用于现状分析，并在情况发生变化时，运用市场价值创造过程更新这种分析。

相信读者会在案例学习中获益。为达到这种目的，我们在讨论市场价值创造过程中辅以详尽的案例分析。司特迈德公司(Sportmed)是一家价值1亿美元的运动医疗仪器公司，目前正为综合价值问题焦头烂额。公司的顾客和股东对它的表现均不满意，因为司特迈德公司的战略并没有创造出同时满足双方需求的足够价值。我们将以它为例，详细阐述司特迈德公司如何在困境中组织了30位精英组成3个跨功能的小组，在3个市场中实施市场价值创造的全过程。司特迈德公司的案例给我们的启示很多，它是一个企业在困境中运用本书提供的概念和工具，在市场中创新自我的非常精彩的经典案例。

福特公司紧扣顾客价值和股东价值的平衡点

我们从一开始就强调顾客价值和股东价值必须平衡，然而又建议企业必须首先创造顾客价值，可能会使你觉得前后内容很不一致。但请您记住我们从顾客价值入手是因为它为创造股东价值提供了机会，即使它并不会自动导致这种机会的产生。

最引人注目的例子发生在1995年7月18日，《华尔街日报》刊登了一篇文章，标题为《特劳特曼的目标：将福特做成世界汽车销售老大》，副标题为“可能有很多人要为主席的微利担心了——寻找平衡点的艺术”。评审委员会不断地在讨论造成福特最近销售额增长的顾客价值是否会因为股东价值而降低到底线，从而解决综合价值问题。这个案例恰好说明了这一点。

那篇文章报道说，亚历山大·特劳特曼(Alexander Trotman)想在世界汽车工业中创造一个新秩序。简单地讲，福特公司希望自1932年首次超过通用公司以来，能成为世界汽车制造业的领袖。

十多年来，福特一直在与通用、克莱斯勒以及外国制造商们争夺市场。到1994年，福特在美国的汽车销售量从1981年的170万辆猛增到390万辆，市

场份额上升了七个百分点(一个百分点意味着 25 亿美元的销售额)。

而问题的本质是福特是否过分重视了市场份额而对盈利考虑得不够。批评家指出福特推进市场份额的成本已大大减小了它的利润空间,而克莱斯勒,尽管市场份额较小,却一直保持着较高的利润率。

管理应该把重点放在哪里?把蛋糕做大还是提高利润?“这是在管理战略中最复杂而又最基本的问题”,耶鲁大学的管理学教授保罗·迈克阿维说。他观察日本电子和汽车制造公司的结果证实:增加市场份额的短期成本可以被长期的丰厚利润所抵消。但是他注意到企业应当避免陷入片面追求市场份额的圈套。

例如,通用公司的新总裁,约翰·F·史密斯(John F. Smith Jr.)为止住公司利润流失的首要做法,就是停止向日常租用车队销售其粗劣的汽车。到 1995 年中期,通用公司在美国的市场份额由 1991 年的 35% 下降到 32.3%,而利润则再一次健康增长。

类似地是,自 1994 年 1 月担任福特公司总裁以来,特劳特曼先生采取了重要举措来提高利润:砍掉了 3 个管理层,并将北美和欧洲的业务部门合并成一个年营业额达 920 亿美元的业务组织。更重要的是,1992 年,福特花巨资,大搞回扣、特殊租赁交易以及车队折扣等多种促销手段将福特金牛(Taurus)推到本田雅阁之前,成为美国最畅销的汽车。根据 R. L. Polk 及其公司提供的数据,1995 年 5 月,福特金牛面向大宗用户的销售额占了全部销售额的 59%,而本田雅阁仅占 5%。“在成为领先企业之外还有一件重大的事情”,特劳特曼先生说,“我们的顾客和经销商都认为它非常重要”。福特仍然在使用这一曾经使它达到营销巅峰的方法,在推出它的 F 系列卡车和越野车时,也同样采用了这一方法。现在,福特又计划在小型货车的市场上打败克莱斯勒成为第一。

然而,福特的总裁承认增加市场份额并不是他的主要目标。他声明“我们的目的是将现有利润最大化”,并补充说,“我们并没有一个写在墙上的市场份额目标”。

在追求利润和市场份额之间保持平衡是一门“艺术”,特劳特曼曾经说道。但是如何做到这一点?“如果我能给出一个准确答案,我就把它拷到一张软盘

上,然后回家,但是答案每天都在变化。”

福特公司要成为最盈利的汽车制造商,仍然有很长的路要走。尽管有记录表明福特公司 1994 年的营业收入高达 53.1 亿美元,是在美国市场上最好的一年,然而当年的销售利润率却只有 4.1%,低于整个商业周期销售利润率为 5% 的目标——更低于克莱斯勒 7.1% 的骄人业绩。文章发表的同期,福特普通股股价是年金的 6 倍,而通用是 7 倍。福特仍然没能将为它赢得市场份额的顾客价值转化成足够的股东价值。

我们停手并保证你可以将综合价值问题的解决方案拷贝到一张软盘上,马上回家休息。但是我们认为答案每天都在变化;而且,答案就在市场价值创造过程之中。我们相信在所有的商业书籍中,市场价值创造过程为解决综合问题提供了最全面和实用的解决方案。通过司特迈德公司的案例,我们能够体会到这个程序所发挥的作用。

本书的组织结构

本书根据市场价值创造过程的三大部分(图 P.3 所示)——诊断、纽带、回报,目的是解决综合价值问题。首先,通过判断,了解企业目前满足顾客对价格、产品及非产品不断变化的需求程度,这一点将在第一章中详细阐述。纽带就是为了有效满足这些需要,制定精确战略,为问题的解决提供概念和工具。回报就是明确本战略是否能够为顾客和股东创造充足的综合价值,从而推动战

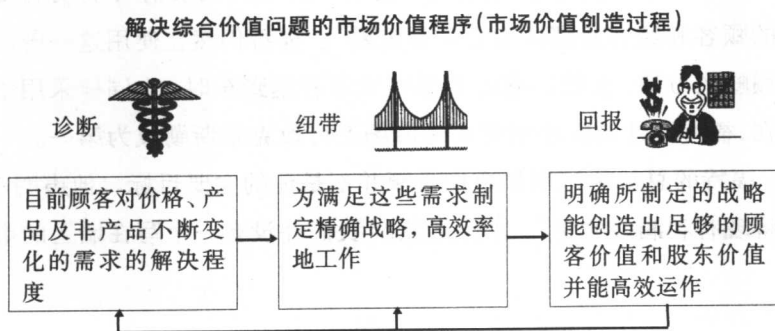


图 P.3 为顾客和股东创造价值

略的实施。图 P. 2 中的反馈箭头说明你必须经常检查所有需求,发现所有变化,并适应变化,调整战略。

要做出决定,创造综合价值,并将决定反映到精确战略的制定中去,企业必须既有良好的概念,又有精密的工具。这两者缺一不可,只有概念没有工具只给企业一条没有方法论的哲学;只有工具而没有概念,是没有哲学指导的方法论。本书的全面之处在于每一章都为企业提供了解决价值问题的概念及工具。

第一部分:引言和原则

第一章介绍市场价值创造过程的十二个步骤。书中附有一套自我评测的练习,你可以根据练习测出本公司目前使用这些概念解决综合问题的程度。第二章讨论构成市场价值创造过程基础的六个原则,具体如下:

1. 顾客价值优先于股东价值;
2. 了解价格、产品、非产品需求;
3. 测量并描绘你在满足需求方面的进展;
4. 有步骤地实现价值;
5. 制定综合顾客价值战略;
6. 为最高综合价值配置资源。

第二部分:诊断

第三、第四、第五章主要阐述如何在价格、产品和非产品需求不同的基础上定义市场,如何预测市场发展,如何给予这些市场吸引投资的优先权。第六、第七、第八章将帮助你诊断出企业目前满足每一市场的价格、产品及非产品需求的程度,以及在每个市场中管理自身产品及非产品的成本。

第三部分:纽带

第九章主要阐述在精确战略制定过程中,如何将产品及非产品质量、价格和内部成本等因素考虑进去。这一战略在企业正在做的与企业必须做的之间构建一条纽带,以便顾客获得价格、产品及非产品利益,并使他们认识到企业在竞争中的优势,这些战略虽然非常复杂,但本书只用一页便讲述清楚了。

第四部分:回报

第十到第十五章阐述这些精确战略的回报。第十章主要说明战略到位并加以实施时,如何测出相对顾客价值。第十一章阐述以价值为基础的收入展望法——一种教你如何预测战略所带来的销售额增长的独特方法。这一方法纠正了传统方法预测企业销售额产生的偏差,使预测结果更客观。第十二、第十三章阐述如何从几个有希望的战略中,根据战略所创造的综合价值,挑选一个最佳战略。第十四章中,我们讨论市场价值创造过程的实施,以及企业运用该程序制定的精确战略。

附录:精确战略回顾

为了更有效地使用本书,我们在附录中收录了司特迈德公司解决问题的关键流程图,这些图可以作为你在制定本公司精确战略时的参考,并描述出这些战略所创造出的顾客价值和股东价值。如果你愿意在开始通读本书前先看到详细的结论,你可以在开始之前先看附录。

术语表

在本书最后,我们将组成综合价值的特有语言归纳在一起,并逐条加以定义。术语表为我们查询常用名词定义提供了方便。

阿伦·S·科乐蓝

阿尔伯特·V·布鲁诺

关于作者

本书是伴随着作者的科乐蓝协会 (Cleland Associates) 一起成长起来的, 这是作者旗下位于加州帕罗阿尔多的一家咨询公司。

阿伦·科乐蓝 (Alan Cleland) 是科乐蓝协会的总裁。成立这家公司之前, 他曾是市场战略对利润的影响 (PIMS Profit Impact of Market Strategy,) 协会西海岸办公室副总裁兼经理, PIMS 也是战略规划学院的一部分。此前, 他曾是一个有关卡尔松 (Carlson) 公司 (该公司资产为 20 亿美元, 位于明尼阿波利斯) 的合作计划项目的副总经理; 加拿大国际收割机公司 (International Harvester) 重组时期合作计划项目总经理兼首席财务官; 莱昂·波特兰 (Lehigh Portland) 水泥公司财务副总; 谢尔逊 (Shearson) 美国特快专递的投资银行专家; 鲁明斯 (Lummus) 燃烧工程项目工程师。

科乐蓝毕业于耶鲁大学, 麻省理工学院机械工程学硕士学位, 哈佛商学院工商管理硕士学位。

阿尔伯特·布鲁诺 (Albert Bruno), 科乐蓝协会的副主席, 圣·克拉拉大学商业和行政管理学院营销学教授, 前营销学和行为学协会主席兼协会主任。1971 年, 阿尔伯特·布鲁诺留在圣·克拉拉 (Santa Clara) 大学任教。1976 ~ 1983 年, 任市场营销系主席, 并于 1989 ~ 1992 年, 任商学院协会主任。1989 年, 荣获圣·克拉拉大学颁发的商学杰出教师主任奖。

阿尔伯特·布鲁诺在圣·克拉拉教本科、研究生以及专业水平课程的市场营销管理、新产品政策及商业政策。他已在各种专业商务杂志和书刊上发表了 60 多篇论文。

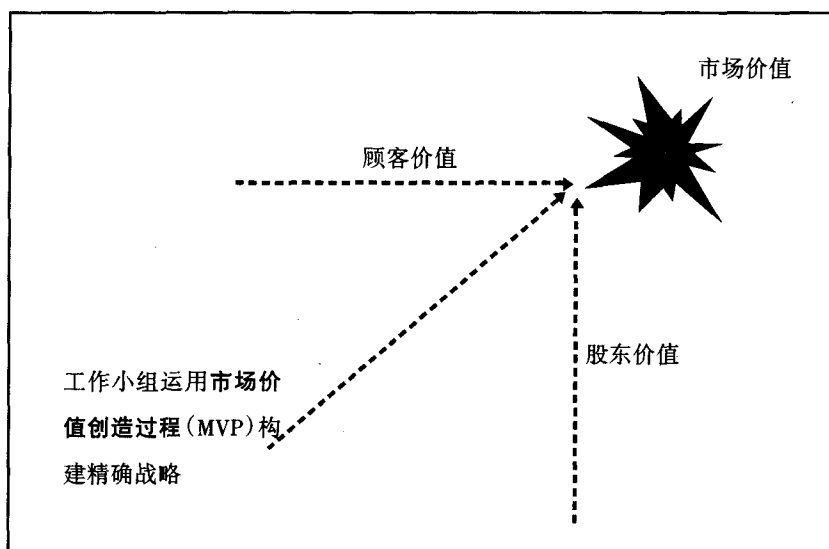
阿尔伯特·布鲁诺毕业于普蒂 (Purdue) 大学, 并在同所大学获得商业管理的硕士和博士学位。

目 录

前言	003
关于作者	011
第一部分 简介与原理	001
第一章 市场价值创造过程(MVP)的妙用	003
第二章 原则	011
第二部分 诊断	031
第三章 创造性市场定义	033
第四章 使用情景分析法预测市场的发展	055
第五章 市场回报	073
第六章 通过产品和非产品利益显示质量	081
第七章 取悦消费者和股东的定价	093
第八章 管理内在成本	105
第三部分 纽带	121
第九章 构建精确战略	123
第四部分 回报	143
第十章 勾画战略后顾客价值	145
第十一章 预测收入增长	153
第十二章 勾画股东价值	163
第十三章 选择战略、确定目标、分配资源	175
第十四章 实施精确战略	191
附录 精确战略综述	201
术语表	221

第一部分

简介与原理





第一章

市场价值创造过程(MVP)的妙用

无论是有意识的,还是无意识的,顾客购物通常是出于三种需要。第一种是希望得到最优的价格,这是不言而喻的;第二种是希望产品质量卓越、性能稳定、品种多样以及使用方便,我们称之为产品需要;第三种需要没有前两种那样易于察觉,比如顾问式销售所能提供的最新信息、强大的销售渠道系统提供的即时供货能力、销售商的形象和信誉给顾客带来的信任感、安全感,所有这些我们称之为非产品需要。

销售商应该为顾客提供能够迎合这些需要的“利益集合”。我们将能够精确满足顾客产品需要的利益称为产品质量。将能够精确满足顾客产品外围需要的利益称为非产品质量。本书中使用质量这个词时,都是在广义上而言的,包括产品和非产品两个方面。简言之,质量这个词在本书中的意思就是销售者满足那些影响顾客购买决策的所有非价格需要的因素。

顾客总是在选择最优的顾客价值——也就是他们能从市场上获得的最优的质量价格比。成功的销售商总是能够构建精确的战略缩小顾客的需求和销售商所能提供的产品之间的差距,不仅以现实行动满足顾客的价格、产品和非产品需要,使顾客们感到他们比其他销售商提供了更多的利益。而且,这些战略也必须同时给股东带来收益。如果遵循市场价值创造过程,企业就能够在战略付诸实施之前,合理地把握该战略是否能同时满足顾客和股东两者的利益。让我们来看一些例子。

1.1 波尔登:薯条变成碎屑

那些不能建立起有效战略以精确迎合顾客的价格、产品和非产品需要的企业,将会破坏而不是创造顾客价值和股东价值。1994年1月25日,华尔街杂志头版刊登了一篇文章,题为《艾尔的经理们:风格互相冲突,波尔登的财务底

线遭受破坏》。这篇文章描述了一幅灾难性的景象。尽管波尔登公司曾一度是美国颇具影响的公司之一,但在该文发稿之时这家公司的情形却糟透了。罗米欧·曼彻斯,这位1986年走马上任的CEO,梦想着把这个沉睡的大公司变成一个重要的食品供应商。为了实现这个梦想,从1986年到1991年,他着手实施了多达91次的一系列收购,购买了诸如桂冠炸薯条、鲱歇奶酪、史帝欧肉汤、克瑞子胶水等诸多品牌。等到1991年安托尼·D·劳拉·斯卡特德玛塔当上CEO时,就只剩下这些收购的收尾工作了。

波尔登的战略是通过运作自己原有品牌和收购原经营领域之外的地方品牌来实现增长,但是它没有认真考虑那些地方品牌是否符合全国大众的口味,以及市场是否需要按地区来划分。因此,波尔登的通心粉生意付出了沉重的代价。那时该公司旗下已经囊括了许多知名的地方品牌,如王子和宾西法尼亚荷兰人品牌等,想使自己变成全美通心粉的头号供应商。为了达到这个目的,波尔登致力于把自己销路最好的克里麦特通心粉变为全国品牌。但是这样做使得它原本很强大的地方品牌遭到削弱,同时把克里麦特推向了与当地流行品牌面对面的竞争中。就这样,曾经是波尔登食品生意精华部分的通心粉生意从1993年11月起开始渐失市场份额,而与此同时,赫希食品公司却大有成为市场领导者之势。

波尔登在大肆收购时,忽视了自己已经拥有的著名品牌,如女士波尔登冰淇淋。它对冰淇淋市场做情景分析时,没有觉察到市场向高质、超值冰淇淋发展的趋势,因而未能及时将女士波尔登推向这一极具吸引力的竞技场。

波尔登认为它的核心竞争力在于较低的生产成本,而且认为通过收购战略,可以充分利用其富裕的生产能力。该公司在一个质量极为重要的市场中对成本给予了过分重视,其中一个重要的表现就是将劳拉斯卡特薯条制造中心从加利福尼亚州迁移至盐湖城。当时劳拉斯卡特是全美农村地区最强大的地方薯条品牌,在巨大的加州市场中位居第二。但迁址后穿越内华达山脉运送薯条造成了大量薯条碎裂,并引发了《华尔街时报》一篇副标题为《将薯条变为碎渣》的报道。迁址这一举动严重地影响了它的产品质量。

同时,波尔登想极力巩固由于并购而产生的新的分销体系,但其有限的供