



英国皇家特许营销学院精品书系

市场启示录

革新、创新、复兴的故事

[英] 纳吉尔·皮尔斯 著

邓大伟 李煜明 党明

何小强 刘晓都 译

本书作者
被营销大师
科特勒誉为
“最有见地的
企业战略家”

海天出版社



英国皇家特许营销学院精品书系

市场启示录

革新、创新、复兴的故事

[英] 纳吉尔·皮尔斯 著

邓大伟 李煜明 党 明

何小强 刘晓都 译

方映灵 译审

本书作者
被营销大师
科特勒誉为
“最有见地的
企业战略家”

海天出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

市场启示录: 革新、创新和复兴的故事 / (英) 皮尔斯著;
邓大伟等译. - 深圳: 海天出版社, 2005.1

(英国皇家特许营销学院精品书系)

ISBN 7-80697-313-3

I. 市... II. ①革... ②邓... III. 企业管理—案例—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 110354 号

©Nigel F. Piercy 1999

《Tales from the Marketplace》Nigel F. Piercy, 由英国 Elsevier 有限公司授权出版。公
司地址: The Boulevard, Langford Lane, Kington, QX5 1GB, England.

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天大厦 518033)

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

责任编辑: 张 曼 (Email: zhang-man@china.com)

责任技编: 王 颖 封面设计: 张幼农

深圳市海天电子图书开发公司排版制作 83460900

深圳市华润永昌印刷有限公司印刷 海天出版社经销

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 22

字数: 300 千 印数: 1-6000 册

定价: 28.00 元

(图字: 19-2004-123 号)

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

这是一本不同寻常的书（我希望）。它描述了在行业和市场发生变革时公司战略和经历，而不是简单的“案例”汇编。这在本书的第一部分里，有更完整的理论解释。简而言之，我认为许多专门为经理们炮制出来的“案例”是沉闷、单调和过时的，而且可能还会带来灾难性的误导；同时，我还认为在许多管理人员的培训课程上，案例的使用方式对经理们是绝对有害的，应加上“政府健康警告”的字样。这就是为什么本书是一本故事书——我也希望这些故事够有趣，能让经理们像听故事一样看得津津有味——这些故事里包含的构筑战略的见识，可能对彻底改造公司业务有非常重要的启示。

这里有个重要的问题，就是这本书和我的另一本论述管理类书籍《市场导向的战略变化：改造走向市场的过程》（Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997）的联系。人们没有理由不把这两本书搁在一起使用。事实上，最好的理由是：在这里讲述的故事正是“改造走向市场的过程”意义的最佳的、鲜活的演义和“市场导向的战略转变”的重要表现，它也就是前一本书的内容。而出版商也愿意支付更多版税让我这样做。从单独来看，这也是一本独立的书。在本书的第一部分提出了市场导向战略管理的主要观点，这将使两书间的联系更为清晰。

另一个问题是：这本书到底是关于公司战略的还是关于

市场营销的？回答是“都有关”。本书的第一部分对此将作进一步解释。作为一个问题，它对学者们的困扰甚于经理们。

在此，我必须感谢许多人在完成这本书过程中提供的各种帮助。然而，文责自负，在主要观点方面我坚持己见，除非在一些案例中有某些错误，那就是他们的问题了。

因此，我对以下人员心怀内疚：我的妻子尼科拉、我的儿子尼尔，他们阅读了这些故事；我的同事雷兰德·皮特教授，他是一个杰出的管理案例教师，对我的努力，他给予了吝啬的赞许；哥伦比亚商学院的詹姆斯·麦克·霍尔伯特教授，他鼓励我为经理人写作，并让我与哥伦比亚大学的学生和受训的行政管理人员一起使用新材料；我的同事科斯塔斯·凯西克斯教授急着把这些故事用到他的课堂上（甚至要更多！）；德克萨斯基督教大学的大卫·格莱文教授激励我不断地探索，使我进一步理解了在市场基础上的战略管理现实和许多其他方面的问题。我也应该感谢我的导师，加的夫商学院院长——罗杰·曼斯菲尔德教授，他为这个项目提供了时间和空间以及朱利安·豪致爵士基金会为我在加的夫商学院的座席提供了资金。北卡罗莱纳州的杜克大学福夸商学院在1999年冬天邀请我做客座教授，为我完成这一项目提供了机会，对此我也深表感激。

最后，我要感谢尼科拉·琳、卡洛琳·斯特朗和尼尔·皮尔斯的校对。这意味着任何遗留下来的错误都是他们的过错。

纳吉尔·皮尔斯

加的夫商学院，1999年1月

目 录

第一部分 故事和战略	1
第一章 为什么这是一本给经理们的故事书	3
第二章 一个以市场为基础的战略新时代	8
 第二部分 革新和创新的故事	33
第三章 英航	35
第四章 戴尔计算机	57
第五章 新营销渠道	76
第六章 航空业务的创新	102
第七章 金银岛	119
第八章 英国电信国际化	141
第九章 零售银行	158
 第三部分 衰败和复兴的故事	175
第十章 马莎百货 M&S	177
第十一章 斯柯达汽车	196
第十二章 美体店	207
第十三章 开乐氏的早餐玉米片	226
第十四章 劳拉·阿什利	236

第十五章 布茨药店	251
第十六章 WH 史密斯 (WHS) 和约翰·曼希斯	264
 第四部分 故事点评	 287
第十七章 评论	289
第十八章 最终的思考……为了现在	347
 译者的话	 350

第一部分

故事和战略

第一章

为什么这是一本给经理们的故事书？

我希望这本书的内容能引起大量不同读者的兴趣：

●也许最重要的是，我希望这本书能有益并触动这些经理们，他们渴望知道，在这个迅速变化的世界中，不同的公司为达到成功而制定的各种企业战略和策略。

●我也希望这本书能为管理培训师和商学院的教师提供新的市场素材。然而他们首先必须了解这并不是一本传统意义上的“案例”教材。我将对此进行解释。

●我希望这本书能引起就读管理专业学生的兴趣，给他们提供一个将他们所学的理论和现实进行比较的机会，同时提供项目分析时所需的例子。

总之，我希望这本书所叙述的故事能提供给那些对商业市场上发生的令人着迷的变革有浓厚兴趣的人。

他们渴望知道，在这个迅速变化的世界中，不同的公司为达到成功而制定的各种企业战略和策略。

一般说来，我个人很不喜欢有关讲述管理和市场营销方面的出版物中“案例”之类的图书。那些书是如此的令人厌倦和无聊。人们并不是发自内心去“选择”这些书来阅读，而是一些令人厌倦的管理学教师和训练者所强加的。在那些教师和培训者看来，如果不是这样做则显得不够学院派。我们没有任何

理由把活生生的、令人兴奋的市场变化故事变成沉闷枯燥的案例来研究。来自市场的故事应该是鲜活的，在这些故事片段中，一个不断重复的主题是：那些创造变革的经理们在激励我们，而他们也似乎从所做的一切中找到了无与伦比的乐趣。

在学院里，当我说，我藐视那些使用“哈佛案例”或相同东西的人——因为他们不愿花费更多的精力而仅仅把它作为案例给予经理们和学生以作为填充“课堂”的替代品时，我是得不到赞同者的。也许有人会从案例中发现乐趣，然而问题是：从中能学到什么能直接用来改变他们管理自己企业的东西？经验和观察告诉我们，许多案例参与者发现这些案例肤浅、浪费时间，同时人为的痕迹显露无遗，很难提供真正具有指导意义的价值。事实上真正的哈佛案例教学法并非如此。即使在案例教学法盛行全球的时刻，一些关键的问题决定着案例教学法的成败。伦敦商学院的约翰·亨特写道：

大约一个世纪之前，哈佛商学院效仿法学院的案例教学法，以克服理论与实际联系的问题。案例教学法模仿了发生在现实中的管理过程。因而，世界上的每个商学院都采用了这种教学法来讨论经理的决策过程。尽管90多个学生坐在阶梯教室中讨论事先写好并已发生过的事情，以便提供出一些并无结论的方法并不理想，但很显然，在学生看来，这种方法比教学课更受欢迎。（亨特，1998）

然而，对于我们这些在哈佛之外的人来说，更加关心的是管理人员的所思所做对教学的真正影响，而不是仅仅给学生提供娱乐并打分。我将一些规则进行了改进：

首先，我不会使用有30页或更多页码的案例，这些案例中充满了过时的数据和事实，似乎这种案例的目的就是要读者来玩一种游戏：从案例中千方百计地找出作者隐藏在事实和数据中的一些东西，这是一种无比愚蠢的浪费时间的行为。这也是错误的开始。在真正的生活中许多问题是如此的明显，并不需要通过很多不相关的事物才能发现。我认为这是人们为什么对传统的案例教学开始厌倦的原因之一。很多管理学老师把25年

前的案例拿出来，并认为这些案例能告诉我们一点儿非常有用的新东西——这种目的偶尔能够达到。我的问题是，如果这些人宣称的是事实，为什么他们不能找出一些更新的案例来说明同一个问题，或者，他们所宣称的东西早已过时。

其次，我看不出有什么原因阻止我告诉读者不同行业不同市场如何被重整以及不同的公司如何相互复制或拒绝互相复制。这本书中，我将尽可能地提供给读者一些有趣的故事——因为它们确实很有趣。

第三，我进一步发现，经理和学生们都愿意通过阅读以深入了解他们听说过的发生在企业中的事情和令人感兴趣的挑战。简单地说，人们更喜欢阅读、讨论和思考一个令人着迷的公司的故事——比如戴尔——而不愿意去阅读一个深奥的在美国中西部的工程公司，或一个在蒙古的牦牛公司，或一个从事人尿销售的公司的故事（假设这些案例都试图告诉你一些公司策略）。我认为，这种取舍的原因是因为只有像戴尔或亚马逊这样的公司才会发生真正的变革和革新。

这就引出我的第四个观点，我确信我们所做的所谓严格的、传统的案例分析“结构”，损害了经理们的思维能力（更不用说很多案例数据被操纵以使它更适合某种案例分析的工具）。经理们所面临的真正挑战是如何革新企业，设计新的商业模式，在行业中创造变革，采取很多有步骤的变化来不断地为消费者和股东创造价值，这是企业生存的惟一方法。我认为固守一些不灵活的分析工具来分析过去发生的事情，对经理和学生并无好处。真正的问题发生在未来，未来并没有隐藏在波士顿矩阵或相似的东西中。更糟糕的是，很多人仍然认为应该有一个“正确的”答案，甚至一个“正确的方法来看待公司策略”。其实，对于我们所有人来说，真正的挑战是：面对下一代顾客的需要上一代的经理们应以不同的、更富有创造性的思维发展新的商业理念。

经理们所面临的真正挑战是如何革新企业，设计新的商业模式，在行业中创造变革，采取很多有步骤的变化来不断地为消费者和股东创造价值，这是企业生存的惟一方法。

对一个企业或一个产品来说，真正毁灭性的竞争并不是来

自我们已经预料或猜想的地方——传统的和我们采取一样技术的竞争者——事实上，竞争来自于你甚至从未听说过的地方。我们真的想到过银行会和超级市场、汽车销售商以及互联网组织竞争？传统的书商预料到亚马逊的出现了吗？那种给经理人提供的严格划分的、机械的策略结构和竞争分析工具，是不能够对付这种令人吃惊的竞争者的。事实与这种教学恰恰相反。

最近纽约大学的托马斯·斯特恩对传统的案例教学法和策略制定作了相似的评论：

这些方法似乎都在使我们的脑细胞扭曲。未来的经理人必须是系统的思考者，他们能够发现规律和模式，而不仅仅是一个线性的思维者。

那么，为什么是“故事”，而不是“案例”？我认为在商业中讨论“案例”听起来就像是“学术性”和“职业性”的医生和律师，而我宁愿选择“故事”这个词是有很多原因的。故事可以给我们提供有用的例子。我们似乎可以在任何时候都能使用这些例子。如在公司中讨论管理问题和在撰写有关管理的书籍或文章中以及在尝试新的商业模式中，更好地理解我们所面临的问题时——我们大多数人面对问题时的第一反应是试着找寻现实生活中的例子。更重要的是，当我们在与管理同事进行案例讨论时，我们经常试图用现实中的例子来说服对方——即使我们用不同的词来形容这些例子，比如，模型、参考等。

事实上，这本书真正汇集了很多故事和例子。我希望能对那些对公司经历感兴趣的教师、培训者有用；我希望这本书能给管理专业学生在准备论文和项目，测试他们所学的理论与现实的相关性时有用。同时这本书也面临着一个很大的考验——就是它是否给经理人提供了一个“很好的读物”——也许是在火车上或者在飞机上，而不仅仅是在培训课堂上。通过这个考验就意味着这本书达到了真正的目的。

最近我的一位美国学术界的同事问我是否在为英国的经理们写一本书，他的提问使我非常诧异。事实上，我并未发现管理学的任何有价值的东西被国界所限制——难以置信的是，很

多人仍然相信保护管理者免受来自“国外”的竞争是很重要的事。国别在本书中并不重要，这本书是为世界各地的管理者所写的。

最后，我来回答在本章开始时所提的问题——为什么是一本写给经理人的书？我们从商业故事中得到几方面的理解：它们也许会告诉我们一些企业面临的战略困境，从中我们可能会对自己公司的问题理解得更深刻。故事显示了在市场上发生的变革，这种变革经常来自于富有创意的打破常规的商业模式，来自于一些公司拒绝了一种策略而其他公司改进了这种策略并在同一市场获得成功的过程。故事能给我们以充分的证据来帮助我们在决策过程中说服并获得同事的支持，同时拒绝那些忽视周围变化的同事。

本书的结构如下：下一章是一个简短的关于以创造价值为目的的市场导向战略管理时代的讨论。

这将带引我们到本书的核心部分：一系列关于市场和公司的故事，包括变革和革新的故事，在传统商业模式中落伍的故事和公司重塑的故事。这本书的最后一部分是我对这些故事的评论——我所认为的在每个故事中所牵涉的主要战略问题。

我建议读者在阅读本书时，每读完一个故事就看一看最后的评论，以了解我们是否从公司的经历中学到了什么。另一方面，如果您将此书用于教学或管理发展课程——我相信这将是非常有用的。评论部分能为您分析讨论故事，抓住主题和要点以及深入讨论反馈提供基础，我希望对这些都有用。

故事显示了在市场上发生的变革，这种变革经常来自于富有创意的打破常规的商业模式，来自于一些公司拒绝了一种策略而其他公司改进了这种策略并在同一市场获得成功的过程。

第二章

一个以市场为基础的战略新时代*

如同本书的书名一样，这里谈论的所有故事是关于企业的革新、创新和复兴。

●革新 行业经营的方式、市场运作的方式以及用于竞争的资源对不断追求成功的企业所秉持的战略至关重要，且影响深远。

●创新 随着新的商业模式的出现，传统的商业操作方法已无法继续提供和确保优质的顾客价值。

●复兴 那些商业模式已经过时的企业，为求成功，重新改变战略，重新定位，以此来寻找应对市场变化的良策。真正具

很多传统的分析和
发展战略的方法以
及隐含在这些方法
中的假设，在激烈
变化的环境中已经
变得非常过时。

有战略意义的举动已经不再是企业短期的表现，而是一旦泡沫破裂时（肯定如此），能爆发出反弹的力量，寻求变化，追求生存，并力图扭转劣势的表现。

我们必须承认：很多传统的分析和发展战略的方法包括隐含在这些方法中的假设，在激烈变化的

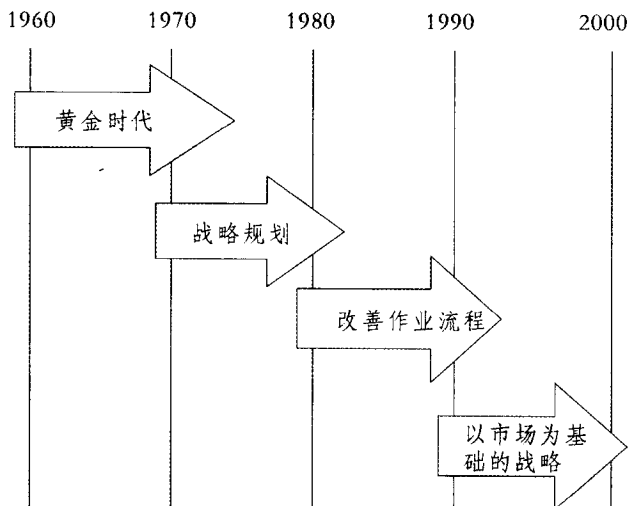
* 本章主要依靠下列文章：大卫·格莱文，格登·格林利，纳吉尔·皮尔斯和斯坦利·斯拉特（1997）《当代战略管理的启示》，大范围规划，第30期第四本，493页至506页以及同样的作者《描绘走向市场领导地位的地图》，市场管理杂志1998年秋季，29页至39页。我特别感谢大卫·格莱文，他领导着这群笔者，而我有幸成为其中一员。

环境中已经变得非常过时。不能认识这种现实的经理人很难再“稳坐泰山”了，更不用说使他们的企业兴旺发达了。事实非常简单，游戏的规则已经发生了变化。我们现在处在一个以市场为基础的战略新时代，其核心是要不断寻找更好的方法在市场中达至卓越。

以市场为基础的战略

事实上，对于战略的管理思考已经经历了很多阶段。在不同阶段，管理理论和实践发生着巨大的变化。图2.1表示在不同时期管理理论所强调的不同内容。

图 2.1 管理理论和实践所走过的不同阶段



资料来源：摘自格莱文等 1998 年。

20世纪50~60年代的“黄金时代”持续了相当长的时间，当时需求远远超过供给，全球经济正从二战的损伤中复苏。到了60年代末期和70年代*，战略规划开始变成企业重点强调的内

* 本书所述年代，除特别注明外，均指20世纪（编者注）。

容——不同于“黄金时代”的是企业经营变得困难，商业环境更加难以预测。人们认为解决问题的答案应该是高质量的战略规划，很多用于规划的复杂系统、技术和模型被创造出来。

战略规划时代的破灭

战略规划的结果令人沮丧——几乎所有的战略都仅仅是前一年的翻版，除了一些微小的变化。

战略规划的结果往往令人沮丧——几乎所有的战略，除了一些微小的变化外，都仅仅是前一年的翻版。战略规划者把自己和业务管理者完全割裂开来，完全忽略了对产品的规划。这正是为什么战略规划系统并未破坏或影响企业的原因——没有人会认真地去看一看制定出来的战略。著名的管理作者汤姆·彼特斯曾经宣布，如果有哪位首席执行官能

出示一个来自战略规划的成功战略，他将付出100美金。结果他却不得不与那100美金长期相伴。

有关对战略规划误入歧途的观点是：

成功的战略并不依赖于新的战略规划方式或者更精密研究的计划方法。成功的战略来自于管理者对两个基本点的理解：有一个清晰的、稳定的企业目的的好处以及发觉、理解和探索如何比其他公司创造更多价值这一真谛的重要性。（坎贝尔和亚历山大，1997）

目前很多公司内仍然存在的问题是，有关战略规划的分析工具和方法依然统治着类似于MBA的教育和培训——这似乎是那些在市场面对激烈的、非传统性的市场变革的经理人被毁灭的最好方法。

1998年《金融时报》关于“世界最受人尊重的公司”的调查进一步揭示了清晰战略的重要性。这个调查收集了650个首席执行官所认为的世界上最受人尊敬的公司的名字（通用电气和微软是最多的选择）。