

市场驱动战略

价值创造过程

Market
Driven Strategy

【美】乔治·达伊 著

牛海鹏 等译

华夏出版社

市场驱动战略

——价值创造过程

〔美〕乔治·达伊 著

牛海鹏 马茂增 郑宇飞 译

 华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

市场驱动战略/(美)达伊(Day, G.)著;牛海鹏等译. —北京:
华夏出版社, 2000.1

(哈佛商学经典)

书名原文: Market Driven Strategy

ISBN 7-5080-2088-X

I. 市… II. ①达… ②牛… III. 企业管理-市场营销学
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 74599 号

2K100/02

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32 开本 14 印张 324 千字

2000年1月北京第1版 2000年1月北京第1次印刷

定价:26.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前 言

对竞争战略新观点的争论仍然引人注目。企业传统的竞争方式以及许多原有经营理念正受到竞争力集中的影响：竞争趋于全球化的同时，市场被细分为更小的顾客细分市场。信息技术加快了决策的步伐，同时也模糊了市场与企业的界限。技术变革不断缩短产品的生命周期，消费者需要企业对市场的更快速反应和更高品质的产品。再加上企业建立营销网络，保持与供应商、中间商、顾客之间的合作伙伴关系等等战略组合，企业管理者们发现比以往，他们几乎不能出错。市场的变化已

2 市场驱动战略

远远超过了传统企业经营所能反应的速度。

很少有企业能够摆脱这种压力——各企业必须作出反应，制定适合本企业选定的特殊市场的竞争战略。这种方向性选择没有固定模式，但是成功的反应一般具有三个明显的特征，这三个特征是贯穿本书的三个主题。

第一个主题是企业必须通过制定市场调整计划，促使企业上下对市场、技术优势和竞争现状有透彻的了解。有效的战略计划是士气高昂的经理队伍不断合作和迎接挑战的结果，但是又是什么使每一位成员的行动凝聚成企业的统一目标呢？这就是竞争优势的作用。本书的第二个主题是竞争优势资源的不断创造和更新，成为维持盈利能力的最佳途径。

贯穿本书的第三条线是外部导向的必要性。企业组织的每一部分都应当是市场驱动的，当企业处于竞争领先者地位时，也必须自觉将顾客置于首要考虑的位置。这一决策的主要价值在于引导人们的努力方向，使员工的每一努力都有利于企业经营。

将小组计划过程的承诺逐渐灌输到取得、维持竞争优势过程中的市场驱动策略也会取得经济效益。战略计划的优劣标准在于它是否真正为股东们创造价值，这是优秀战略的有效测试仪，但是创造顾客价值仍然比为股东创造价值重要得多，因为没有顾客的认可就不会有股东的收益。

致谢。本书试图将便利组织变革的定性过程法与描述并解释战略内涵的本质法结合起来，并因此而积累了对许多人的感激之情。我非常愿意向他们表达我的谢意，虽然这作为对他们贡献的报答是远远不够的。尽管我记不起所有影响我的思想的专家和实际工作者，我仍要感谢下列6位对我影响最大的人。首先是彼得·德鲁克，他的关于组织特征和目的的研讨会论文，以及他对战略及其执行的复杂性的洞察，不断激励着每个试图

研究清楚市场的人。下一位是迈克尔·波特,他在行业结构分析及竞争优势方面的开创性的工作,在本书中被到处引用。许多营销学者都能在本书中发现他们的观点,而菲利浦·科特勒和特德·莱维特是其中起最大作用的两位。最后,惨痛的教训告诉我,如果战略不能改变组织的方向,那它就是不切实际,毫无用处的。詹姆斯·马奇和卡尔·维克的工作不断促使我想想相反的情况。

我很荣幸能与许多人一起工作,他们有关战略的真知灼见有助于我区分最重要的事情与仅仅是有趣的事情。在这个有影响的群体中包括:西北大学艾伦中心的史蒂夫·伯内、影响力规划小组的比尔·布兰特、执行开发中心的约翰·凯迪,以及战略规划研究院的布莱德·加尔和罗伯特·布泽。我与战略规划研究院的交往,使我有机会利用数据和分析检验我的观点。

毫无疑问,我最大的学术歉疚是对于我的朋友和合作者,他们的工作经常在本书中出现。罗宾·温思利帮助我阐释清楚竞争优势概念含义的层次。莱姆·法赫在我们合作研究以价值为基础的策划方法时,给了我源源不断的启示,而且我能自由分享他的关于战略当前进展的思想。阿兰·肖克与我合作研究市场结构分析与定位战略,并不断在这个领域做出重要贡献。最后,巴特·魏茨、阿德里安·赖恩斯、大卫·艾克从不因我们之间的友谊而妨碍对我的不严格的思想做出有力的批评,从而推动我做出进一步的思考。

需求迫切的咨询客户在形成这些观点中也发挥了重要作用。他们不断努力挑战困难以及不愿接受现成结论的做法极大加强了此项工作。尤其是通用电气公司,在本书观点形成过程中扮演了重要角色。我很荣幸与这样一个公司联系在一起,该公司做出极大努力以在世界市场上获得优势。

这些观点在无数的高级经理课程与战略规划研讨会上得到

4 市场驱动战略

过验证。这些默默无闻的参与者的耐心,以及他们勤勤恳恳地澄清任何错误想法的努力都发挥了极大的作用。

多伦多大学的许多学生和教师为本书做出了贡献。有些人评论了早期的草稿,其他的人参加了博士研究,并带给我新的思想源泉。尤其要感谢麦克·梅约、玛丽·兰布金、索罗·克兰、亚历山大·坎贝尔、埃纳·戈麦斯和约纳森·弗里曼给我的帮助。多伦多大学不厌其烦为我提供良好的支持。校长罗杰·沃尔夫的大力支持使得此项工作得以进行。

另外一家组织——市场营销科学院,在写作此书的智力旅程的每一阶段都给予了我巨大的帮助。问题与观点持续不断地相互作用是此项独一无二的经理与学者合作的标记,共同对营销实践水平的提高做出了贡献,这反映在书中许多地方。

本书献给一位使本书成为可能并具有价值的人——我的妻子和我最好的朋友玛丽琳,她带给我的幸福的家庭一直是我灵感的源泉。她的耐心、热心和源源不断的支持既给了我动力又给了我鼓励。

乔治·达伊

马萨诸赛州,坎布里奇

内容提要

今天,正在出现的无数新的市场缝隙以及专业市场机会,宣布了大量营销时代的终结。乔治·达伊极富说服力地证明了旧的竞争方式以及有关组织的大量传统智慧已被集中的力量所颠覆:大量市场分散为狭窄的细分市场,而大量市场本身则变成全球市场;信息技术模糊了组织与市场的边界并加速了决策步伐;技术变迁持续缩短产品生命周期,而顾客需要更快速的反应和更高的质量。这些力量也同时孕育了新型零售商、分销商以及与顾客的新

2 市场驱动战略

型联系。

市场的变化程度已远远超过了传统企业经营所能反应的速度。达伊引人注目地提出创造顾客价值第一,没有顾客价值就没有股东价值。他提出经过证实的市场驱动的方法,在业务单位的水平形成并执行竞争战略,这是在占有大量材料的基础上提出的,并经过超过 200 项内部执行计划及战略规划会议的检验,参与的公司包括美国西方石油公司、通用汽车公司、马里奥特公司、柯达公司、阿库森公司以及通用电气公司。达伊是上述公司的产品规划项目主任。

达伊介绍了五项关键的、相互依赖的选择,这是 90 年代市场驱动组织的经理们必须做出的。根据从奥的斯电梯公司、通用电气公司、亨氏公司、宜家公司、雀巢公司、阿库森公司以及 3M 等公司获得的大量实例,达伊告诉了我们前向思考的公司如何选择市场、如何差异化产品、如何选择沟通和分销渠道、如何决策支持活动的规模和范围,以及如何选定未来增长领域。

最后,达伊强调了通过在战略观领导下的自下而上的对顾客和竞争现实的理解,而产生的对思考和规划过程的责任。强大的战略观是整个组织的一种共同意图,能在组织中创造获胜的氛围。通过把注意力集中于梦想的领导地位,依据成就衡量进步,并通过优质顾客服务寻求获取新的竞争优势的方法,组织的行动和抱负就获得了意义。

目 录

前言	1
第一篇 竞争性市场的战略选择	
第 1 章 在剧烈变动市场中经营	3
剧烈变动市场中的选择和挑战	6
成功的市场管理	16
总结:战略何时起作用	21

第2章 竞争战略	23
业务界定	27
战略推动力	32
业绩目标	36
可靠战略的标志	38
总结:可靠战略的回报	45
第二篇 市场驱动战略的制定过程	
第3章 制定战略决策	49
战略制定方法	50
适应性战略计划:综合方法	62
总结:可执行的计划	67
第4章 适应性战略计划	69
形势评估	72
战略思考:实时事务管理	84
决策形成:权衡目标与资源	89
完成计划制定过程	96
第三篇 竞争地位评估	
第5章 了解竞争市场的 结构和吸引力	99
确定市场	101
找出有吸引力的细分市场	109
市场吸引力	119

	总结:选择竞争领域和目标市场	135
第 6 章	竞争优势评估	137
	何谓竞争优势	142
	以顾客为导向的评估	154
	以竞争对手为中心的评估	166
	竞争优势的综合评估	177
第四篇	选择竞争领域及优势	
第 7 章	竞争方式决策	185
	竞争战略	186
	提高顾客价值的战略	196
	成本竞争战略	209
	总结:改变竞争战略	219
第 8 章	确定竞争领域:	
	聚焦并保持优势	221
	细分化集中型战略	224
	选择市场覆盖范围	229
	保持优势	235
	捍卫优势	243
	战略启示	249
第 9 章	进入市场	251
	渠道设计决策	252
	剧烈变动的渠道环境	260
	制定渠道战略	274
	驾驭剧烈变动的渠道环境	288

第 10 章	响应全球市场	291
	第一步:评价全球化程度	294
	第二步:选择全球竞争战略	304
	第三步:确定参与方式	311
	第四步:实施全球战略	317
	迎接全球挑战	324
第五篇	更新战略	
第 11 章	确定新方向:	
	成功革新的条件	329
	密切联系市场	333
	设定战略方向	335
	只管自己的事	339
	时间压力下的创新	340
	确保组织支持	344
	总结:成功的条件	347
第 12 章	设定增长方向	349
	增长目标	352
	战略意图	356
	增长途径	363
	参与方式	375
	迈向战略指导系统	378
第六篇	执行市场驱动战略的 若干问题	
第 13 章	选择市场战略	383

市场战略评价程序	385
价值分析为什么不是战略分析	396
价值分析产生的误导信号	398
价值分析的作用	404
第 14 章 有效竞争的关键：	
建立市场驱动的组织	407
透视市场驱动组织	408
成为市场驱动的组织	416
走向市场驱动战略	428

第一篇

竞争 性市场 的战略 选择 的

第 1 章

在剧烈变动市场中经营

竞争社会中没有企业的歇脚之处。

——斯隆

变则生,不变则死。

——中国古代格言

贝纳通公司和西尔斯公司都在服饰零售市场上竞争,但却很少有相似之处。在对竞争的丰富性、复杂性的理解方面,以及当战略偏离了市场时,执行战略所取得的相反结果方面,这两个公司之间的差异非常有意思。它们的故事也暗示了 90 年代席卷市场的某些力量。如果人们想知道当一个公司在其市场上骄傲自满时会发生什么,西尔斯公司就是一个经典的例子。直到 1986 年,在遇到卡马特和沃玛特挑战之前,西尔斯公司一直是美国最大的零售商。