



哈佛经管图书简体中文版全球独家授权

重炮出击

驱动企业快速成长的40种市场战略行动

〔美〕丽塔·冈瑟·麦格拉思 伊恩·C. 麦克米伦 著

徐广彤 蒲晓雨 詹正茂 译

燕清联合 审校

MARKET BUSTERS 40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

重炮出击

驱动企业快速成长的40种市场战略行动

〔美〕丽塔·冈瑟·麦格拉思 伊恩·C·麦克米伦 著

徐广彤 蒲晓雨 詹正茂 译

燕清联合 审校

商务印书馆

2006年·北京

Rita Gunther McGrath & Ian C. MacMillan

MARKET BUSTERS

40 Strategic Moves That Drive Exceptional Business Growth

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

重炮出击——驱动企业快速成长的40种市场战略行动/[美]麦格拉思, 麦克米伦著; 徐广彤, 蒲晓雨, 詹正茂译. —北京: 商务印书馆, 2006
ISBN 7-100-04991-1

I. 重… II. ①麦…②麦…③徐…④蒲…⑤詹… III. 企业管理—市场营销学 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第038670号

所有权利保留。

未经许可, 不得以任何方式使用。

重炮出击

——驱动企业快速成长的40种市场战略行动

[美] 丽塔·冈瑟·麦格拉思 伊恩·C. 麦克米伦 著

徐广彤 蒲晓雨 詹正茂 译

燕清联合 审校

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 7-100-04991-1/F·619

2006年12月第1版

开本 700×1000 1/16

2006年12月北京第1次印刷

印张 18 1/2

印数 5 000 册

定价: 47.00 元

**商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会**

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中国国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

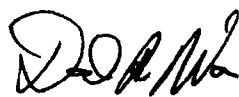
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

赫

芝(Helge)在没有女性如此行事之时,就前无古人地完成了博士学业。她还自己修剪草坪。当她唯一的外孙女达到了母亲规定的行为标准时,她会非常开心。她“忧国忧民”。

沃尔夫冈(Wolfgang)永远无法拒绝一本好书,他最早“认识到”鼠标不是啮齿动物之一,他无穷无尽的好奇心鼓励着别人“去一探究竟。”

莫妮娜(Moninna)不理睬一切怀疑的态度,充满激情地相信采取主动的女性将会成功,她创造并维系着一个让我们全家人精力充沛、舒适的场所。

戴维(David)永远不让自己因为障碍、失望或者他人的粗鲁而感到痛苦,他始终孜孜不倦地改造着周围的世界。

感谢我的父母和公婆,他们塑造了我们的过去、分享了我们的现在,并且将会永远成为我们未来生命的一部分:本书充满爱意地献给赫芝、沃尔夫冈和莫妮娜,并谨以此书纪念戴维。

——丽塔·冈瑟·麦格拉思

琼(Jean)和我希望把这份献词献给下列的人，
他们是：琼·麦克米伦、肯·麦克米伦夫妇(Joan and
Ken MacMillan)、盖伊·克罗斯比(Guy Crosby)、格
拉迪丝·克罗斯比(Gladys Crosby)。很荣幸他们将
会读到我们的献词。

——伊恩·C. 麦克米伦

目 录

CONTENTS

第一章 市场重炮战略	1
第二章 改变客户体验	17
第三章 改变产品或服务的属性	47
第四章 重新定义关键衡量指标	91
第五章 充分利用行业变革	133
第六章 充分利用新的机会	171
第七章 执行市场重炮战略	207
第八章 实施市场重炮战略企业案例研究 ——意大利皇家保险公司	231
附录 40 项市场重炮出击行动	251
注释	269
致谢	283
作者简介	285
译后记	289



第一章 市场重炮战略

这

本书关注的重点是战略性增长，这是最至关重要、最吸引人的，同时也是最不为人们所深刻理解的企业行为之一。我们在这个问题上花费了大量的精力，试图揭开它的神秘面纱，并帮助高层管理者进行更有效的管理。我们的第一本书《创业心智》(*The Entrepreneurial Mindset*)把重点放在帮助那些在大公司中任职的管理者身上，使他们从已经习惯于不断开辟新业务的企业家的行为中获取经验。我们在那本书中写道，运用恰当的领导行为准则就等于成功了一半。例如，要认识到，管理新业务的时候必须把它当做一个选择的机会，而不能当做已有的业务。¹《创业心智》出版以来，环境发生了很多变化。互联网泡沫的破灭使许多公司都逐渐停止创立新的业务，开始采用“返璞归真”的增长方法。

然而，到哪儿去寻找新的增长点这个基本问题仍然存在。如果不能长期保持创新和变革，就会在竞争中处于劣势。那么，要从哪里发现新的机会呢？作为一名高层管理

出击

者,怎样才能使自己的职业生涯成功的可能性更大呢?怎样才能维持精英们的兴趣呢?你又将如何面对瞬息万变的市场并利用各种竞争条件呢?

我们写作这本书是为了提供一些具有实用价值的答案。我们认为,有些优秀的作者对通过发展新业务实现增长的理解已经达到了一种艺术境界。我们希望你把这本书和那些作者的佳作一起摆在书架上(如果你对此书爱不释手,那就更好了)。和克莱顿·克里斯滕森(Clayton Christensen)的《创新者的窘境》(*The Innovator's Dilemma*),以及他与迈克尔·雷纳(Michael Raynor)合著的《困境与出路》(*The Innovator's Solution*)一样,本书为你提供了一个思考增长问题的出发点。²但与那两本书不同的是,这本书重点关注的是某些特定类型的机会,以及怎样才能抓住这些机会。你可以把本书当作一种补充。

什么是市场重炮出击行动(*marketbusting move*)?它是公司采取的一种行动,通过改变游戏规则,取得优异的业绩。我们发现,在正确的方针指导下,人们常常会惊讶地发现,寻找到机会并不是件难事。本书就是要帮助你掌握这些技巧。我们把在为期三年的研究项目中观察到的现象精炼成40个行动。这些行动围绕着五个核心战略展开,只要运用这些战略就可以成为一个实施市场重炮出击战略的企业。本书的特色在于,我们不仅研究成功企业的案例,也研究那些尝试过、但失败了公司的案例。

我们希望能发现具体的工具、一览表、技巧,以及使它们



鲜活起来的实例。我们希望能发现实用的概念,这种概念不仅来源于我们的研究,而且来源于我们在过去三年中将这些工具应用于面临着现实的增长与差异化困境的公司中所做的努力。只要我们能够做到,就会与你分享我们的某些经验。如果不能分享(由于保密的原因),我们将用案例研究库中的例子来说明这些技巧。

市场重炮战略从何而来

本书的核心是分析市场重炮出击的 5 大战略。我们广泛分析了能成功改变市场环境的企业采取的 40 项行动,然后提出了这 5 种战略。

我们从一个最容易理解的战略开始:以改变客户体验为目的,分析客户与你做生意时发生的一系列行为。如果你知道如何改进他们的体验,你就会受益良多。接着,我们建议你细致地观察一下自己是如何通过产品和服务与竞争对手较量的。虽然因为变革通常会涉及到变化的内部流程,这个战略的难度稍微增加了一些,但是至少你已经了解了客户体验,可以继续完成这项任务。难度再略微增加一点儿的战略是,迅速改变某个能够提高你所从事的产业业绩的因素,从而大幅度提高你的业绩,或者帮助你的客户在它们的市场上变得更有竞争力。

至此,你基本上都是从经验出发开展工作的。而最后两个战略将使你进入新的领域,因此最后两个战略是最具有挑战性的。第一个战略是利用或激发你所在行业的剧变。第

出击

二个战略是发现并充分利用(对你来说)绝对崭新的机会。你会发现,越是阅读到后面的章节,涉及到的战略的难度和风险就越大。

你可能比较熟悉改变客户的体验和改变你所提供的商品这两个战略,因为我们已经在其他场合充分论述过这两个战略。³在新的研究中我们发现,这两个战略非常有助于发现我们要寻找的大量行动,而且以前的研究工作并没有真正恰当地处理它们。另外三个战略——重新定义利润驱动因素、充分利用行业变革和为你的公司创造新的产品,在这里是第一次提到。表 1-1 对这 5 种战略进行了总结。

表 1-1 市场重炮出击计划

角度	战略	工具
客户	改善客户体验	消费链分析
产品和服务	改进你的产品和服务	属性描述图
关键衡量指标	重新定义利润驱动因素	业务单元分析
行业变革	充分利用行业变革	行业变革分析框架
新出现的机会	进入(对你来说的)新市场	结构性变革触发因素分析框架

每一种战略都以一种略有不同的方式指导你去寻找机会。第一个战略:以改变客户的整体体验为目的,对它进行分析。这个战略会帮助你发现一些方法(通常是一些极其简单的方法),从根本上改善客户的体验,满足他们的要求,最



好是对你十分有利的方法。在我们的第一本书里,介绍了消费链这种工具,但是没有向读者介绍如何使重新配置消费链成为战略的最主要特征。在这本书中,我们会把消费链分析作为一种方法,帮助你确定如何通过改变客户的体验来利用机会。

第二个战略:发现增加产品特性、减少产品特性,或拆分产品以满足不同的客户细分市场的机会,从而改变你的产品和服务。在这里,我们选取了第一本书中介绍的另一种工具——属性描述图,但是我们利用它的方式截然不同。我们发现属性描述图不仅可以用来改进现有的设计,还可以用来对你的产品进行实质上的重新设计。

第三个战略:重新定义利润驱动因素,从根本上改变反映你所在行业的竞争标准的一个或多个关键变量。这个战略可以使你发现一些途径,大幅度改变你做生意的方式,甚至使你的客户通过与你做生意极大地改进他们做生意的方式。在这里,我们介绍了一种叫做关键衡量指标(key metrics)的分析工具,帮助你发现市场重炮的机会。

第四个战略:充分利用你所在行业中或多或少可以预测的变革。这个战略要求你利用行业中的重大变革,第一个发现变革,利用二阶连带效应(second-order effect),或者积极地激发变革。行业变革(industry shift)框架是运用这种方法制定战略的有力工具。

第五个战略:抓住新出现的机会。这个战略要求你观察企业的竞争环境中缓慢但重大的变革模式,从而确定具体

出击

的、新出现的机会。我们提供了一些方法,你可以用这些方法预测变革,为变革做好准备,并利用通常会伴随着巨大变革产生的机会。与行业视角不同的是,这种观察方法经常会揭示出那些目前与行业无关但可以为迅速发展奠定基础的机会。在这里,我们介绍了结构性变革触发因素(tectonic triggers)分析框架,来帮助你识别新出现的机会。

我们的研究方法

我们首先定义了实施市场重炮出击的企业:

1. 由于自己或其他竞争者的行动,市场地位(通常是销售量的占有率)变化了(增加或损失)2%的现有企业。
2. 过去两年中,在新进入的市场中销售量年增长率至少在10%以上的创新者。
3. 年销售额或销售量的增长比所在市场高5%的现有企业。

然后,我们收集了尽可能多的公司案例,并尽可能从各种市场环境中收集,这些公司都尝试过采取变革行动来改变行业的利润趋势。我们还收录了一些行动失败的案例,以此来增强结论的说服力和可操作性,避免大部分管理类文章中普遍存在的只谈成功不谈失败的倾向。⁴

这样,我们最终在数据中发现了某些模式。随着时间的



推移,我们提炼出了使公司可以明显改变行业利润趋势的40种可能措施。

我们面临的两难困境是,对于出现这些模式的公司和行业来说,这些模式本身似乎非常特殊。我们的下一步就是分析这些模式,从中找出一种方法、一个战略,以及一个能制定出程序来帮助你发现这些模式的工具。例如,我们可以通过消费链分析考察客户的总体体验,这样就会非常明显地看出,某些重要的附赠产品和服务对实际的购买模式有巨大的影响。我们的做法是,将我们发现的每一种模式都与一个具体的方法联系起来,这样你自己也可以利用这个方法发现潜在的市场重炮的模式。

然后,我们就开始在现实的情景中检验我们的观点。我们与世界各地的公司合作,召开了数次研讨会。我们发现,利用这些方法,再加上本书每章列举的有争议问题的辅助,可以帮助公司对机会产生全新的认识。有些行业被认为已经非常成熟、竞争非常激烈、或者已经走上了末路,即使这样的行业中的公司也能很快发现看待市场的新方法、为客户服务的新方法,以及创造能使它们得到良好回报的解决方案的新方法。这样的做法在工业原料、工业气体、重机械生产、金融服务、有害物质处理、维修以及其他行业中都取得了成效。

接着我们对面临着现实的战略困境的公司进行了检测和试验,并从我们的发现中总结出了一些最有意义的结论,这些结论就构成了这本书的素材。

出击

如何利用这本书

与很多商业书籍不同，这本书不是在一次飞行旅行中就能从头到尾翻阅完的（尽管我们将会对你在那种情况下仍然沉浸于此书感到非常高兴）。我们希望这本书能够为你促进公司的成长和变革的坚持不懈的行动提供支持。你会发现大量的事例，更重要的是，发现大量经过时间考验的问题和解决问题的框架。我们在书中建议你尝试的每一种措施都是某些公司在真实生活中已经实践过的。

本书的结构使你能迅速发现你感兴趣的東西，你能随着思想发展回头反思这些东西。五种战略分五章，每种战略用一章来论述。在这一章中，我们会通过一个公司的例子来说明这种方法，让你了解它是如何运作的。接下来，我们会详细说明支持每一个战略的行动，一共有 40 项。然后向你介绍实施市场重炮战略的企业需要“探究的问题”，你可以利用这些问题发现可以利用的观点。这些问题都在书中很清晰地单独列举出来了，你在回顾这本书的时候可以迅速发现这些问题。在每章的最后，我们都总结了为有效运用这些战略，可以采取的行动措施。在这本书的最后，你会看到一个附录，列举了所有的行动，以及需要讨论的相关问题，这样你就可以很容易地找到这些内容了。

你应该从哪里开始阅读呢？这要由你所面临的业务问题决定。你是感觉市场中的一切都太稳定和静止不变，企业目前适宜进行变革吗？那么请从第二章开始。你正在为