

艾德里安·里恩斯 等 原著

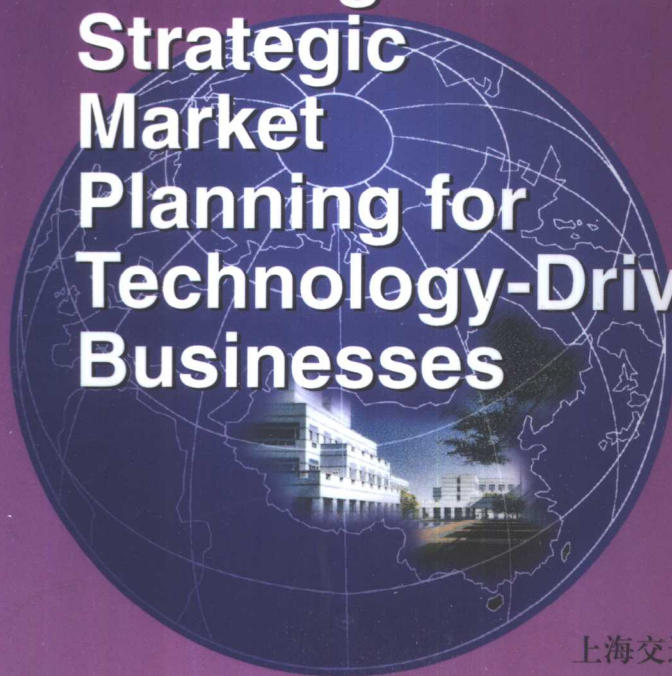
张国华 主编
温伟德

中欧管理新著译丛

市场领先

技术密集型企业的战略性市场策划

Winning Market Leadership
Strategic
Market
Planning for
Technology-Driven
Businesses



上海交通大学出版社

中欧管理新著译丛

市场领先

技术密集型企业的战略性市场策划

Winning Market Leadership

Strategic Market Planning
for Technology-Driven Businesses

艾德里安·里恩斯(Adrian Ryans)

罗杰·莫尔(Roger More)

唐纳德·巴克利(Donald Barelay)

特里·多伊奇(Terry Deutscher)

著

徐蔚 李梅梅 译

葛晓红 审校

上海交通大学出版社

Winning Market Leadership; strategic market planning for technology-driven businesses

Copyright © 2000 by Adrian Ryans, Roger More, Donald Barclay, Terry Deutscher

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

No part of this work covered by the copyright herein may be reproduced or used in any form or by any means—without the prior written permission of the publisher. Any request for photocopying, recording, taping or information storage and retrieval systems of any part of this book shall be directed in writing to CANCOPY, 6 Adelaide Street East, Suite 900, Toronto, Ontario, M5A 1H6.

图书在版编目(CIP)数据

市场领先/(英)瑞安(ryans, A.)等著;徐蔚等译.
—上海:上海交通大学出版社, 2001
(中欧管理新著译丛)
ISBN 7-313-02601-3

I. 市… II. ①瑞…②徐… III. 高技术产业—企业管理—市场营销学 IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 81985 号

市场领先

Adrian Ryans 等著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:13.6 字数:230 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN 7-313-02601-3/F·372 定价:35.50 元

版权所有 侵权必究

献 辞

献给贝弗,我的合作者和最好的朋友
献给南希和玛丽·凯特,感谢她们的爱心和支持
献给希德,我所有冒险事业中的伙伴
献给巴布,他使之成为乐趣

作者简介

本书所有作者都是西安大略大学理查德·毅伟(Richard Ivey)商学院的教授。毅伟商学院是加拿大一流的商学院。在过去的十多年中,他们一直进行合作,积极致力于学校和个人的咨询活动。

艾德里安·B·里恩斯是企业管理教授。曾任行政教育学院院长和系主任,另外也曾在斯坦福、INSEAD 和 IMD 大学任教。他曾担任世界上许多一流大公司的市场营销战略和企业管
理发展顾问。这些公司包括通用电气、惠普、北电网络、IBM、瓦里安、弗卢克以及松下半导体公司。目前,他是美国电子协会会长。该协会的成员均是高科技公司的经理。他还担任毅伟商学院行政管理销售学系主任一职。

罗杰·A·莫尔是企业管理副教授。他曾任惠普公司销售学和新技术教授。他是哈佛商学院的教授,曾在 INSEAD 和宾夕法尼亚州立大学任教。作为一名职业工程师、销售策划和战略顾问,他在通用电气、北电网络、杜邦、惠普、阿德尔摩钢铁公司(Uddeholm Steel)和 ICI 公司工作。

唐纳德·W·巴克利是乔治和玛丽腾布尔(Georg and Mary Turnbull)大学教授。他是毅伟商学院行政管理专业系主任,并教授销售学管理和销售部门管理。另外,他曾经在纽芬兰的雷鸟(Thunderbird)和纪念(Memorial)大学任教。他曾任 IBM 公司的销售经理和国内业务经理。现在他是 3M 公司和加拿大皇家银行的顾问。

特里·H·多伊奇是企业管理教授。在毅伟商学院任教期间,他曾担任副院长、研究部主任,并通过电视会议技术创建了学院的 EMBA 课程。另外,他也在康奈尔大学、俄亥俄州立

大学、英国哥伦比亚大学和 IMD 担任职位。他曾在 IBM、通用电气、北电网络、飞利浦和 ICI 公司担任咨询顾问。

译者简介

徐 蔚： 同济大学外国语学院讲师。2000年毕业于上海外国语大学，获英语语言文学硕士学位，曾发表论文多篇。

李梅梅： 复旦大学讲师。2000年毕业于上海外国语大学，获英语语言文学硕士学位，曾发表论文多篇。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是20世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了19世纪末、20世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在20世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从20世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈

出,好戏连台。以 20 世纪的管理学大师德鲁克(Peter F. Drucker)为例,他从 1933 年 23 岁时写出第一本书到 90 年代初期,出版的重要著作多达 29 部,真正做到了著作等身。更何况全世界管理学专家何止千百。除此而外,还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等,数量十分惊人。它们既精彩纷呈,却又良莠不齐,使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在,中欧国际工商学院张国华和温伟德(Wilfried Vanhonacker)两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,编为《中欧管理新著译丛》,分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行摸索的困难,更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此,我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

前 言

过去十多年中,我们与技术密集型行业里许多一流的全球性大
公司合作。以此基础,我们写成了此书。这些公司的高级管理人员
经常要求我们与他们的经理们一起工作,帮助他们制定战略性市场
计划,以占领或保持市场领先地位。我们认为,市场战略的形成和完
善靠的是那些尽力尽职的经理们。他们深入了解自己的客户、竞争
对手以及相关的技术和自己组织的潜力。但是,他们还需要以一种
高层次的眼光来审视市场的发展趋势,以及他们是如何受市场的推
动去寻求发展。

我们所面临的挑战是要给他们提供一种简单而有力的方法、有
用的手段和观念,以使他们形成深入的理解,进而帮助他们赢得市场
领先地位。我们逐渐制定了教学材料,形成了实战学习方法。这一
切看起来的确起到了帮助各类技术密集型企业经理的作用。这套方
法本身也随着我们在不同公司的实践而得到发展。

在制定这套方法和手段时,我们并没有设法吸收当前所有的学
术见解;相反,我们关注的是那些对曾与我们合作的经理确实有帮助
的方法和观念。我们相信,这本书最终为评价市场机遇以及在选定的
机遇中制定战略,以赢得市场领先地位提供了系统化的高度综合
的过程。本书关注的是高级管理人员和经理在要求极高的技术密集
型市场中所面临的重要问题和理性抉择。

阅读本书以及采用本书中基本方法的高级管理人员和经理会发
现本书具有以下特点:

- 更快、更综合的策划过程;
- 策划的反复性创造了计划的生命力,能动地反映了当前的市
场和竞争动态;
- 在决策过程中,跨职能部门自然而然地而不是勉强地参与互
相合作;

- 推动作出“可行或不可行”的抉择,避免作出“可能”的决定;
- 重点明确,即现金流量和利润是关注的焦点。

致 谢

我们对过去十多年来一起合作共事的经理和各家公司深表谢意。正是由于他们的激励,我们才能帮助他们在目标市场中建立领先地位。弗卢克(Fluke)公司、通用电气、IBM、ICI、松下半导体股份有限公司、北电网络、以及瓦里安公司(Varian Associates)等都是我们的合作伙伴,是它们促成了战略性市场策划过程的制定,并且采用了这一方法。松下半导体股份有限公司的模拟产品集团(Analog Products)执行副总裁帕特里克·布劳克特先生,曾给予我们很大的发挥空间,让我们为松下公司的各部门策划重要的经营发展介入计划。通用电气有限公司的斯蒂夫·梅瑟先生和肯·布朗先生让我们参与公司的重要体制改革行动,并且非常支持我们的工作。与这些公司的合作使我们学到不少经验和知识,极大地促进了本书的完成。

多年来,许多经理提出了不少观点和想法,我们在书中借鉴和采用了他们的观点。其中尤其值得一提的是理查德·莱维先生,他是瓦里安医药集团总裁和总经理。

此外,迈克尔·波特先生和杰弗里·穆尔先生曾不辞辛劳为本书出谋划策,使我们受益匪浅。特别应该感谢的是乔治·戴先生,是他使我们形成了有关战略性市场策划的想法。

另外,对那些将本书提出的过程和方法应用到自己战略机遇中的北美、欧洲和亚洲的一千多名经理人和经理,我们在此一并鸣谢。否则,这将是极不负责任的。正是他们的疑惑、问题和批评促使我们不断完善本书。本书的初稿曾经作为试用教材在西安大略大学理查德·毅伟商学院的EMBA和MBA课程以及公关经理课程中试用过。

本书的出版得到许许多多幕后英雄的支持和帮助。约翰威利父子公司加拿大出版社的卡伦·米尔娜和伊丽莎白·麦克德女士分别是我们的编辑和助理编辑。她们提出了许多有用的建议,并且帮助本书保持思路正确。黛安娜·李是毅伟销售学领域学术团体的非官方

领导,是她协调了本书稿的编写,从而使作者之间进行有组织地合作,并且在确保高质量地完成书稿方面作了很多有益的工作。

目 录

前言	1
致谢	1
第 1 章 导论	1
第 2 章 选择竞争舞台	22
第 3 章 识别诱人的市场机遇	35
第 4 章 了解市场	59
第 5 章 资源和能力的评估	85
第 6 章 认识竞争性挑战	101
第 7 章 艰难的战略抉择	119
第 8 章 处理关键性关系	138
第 9 章 完成获胜战略	161
第 10 章 理解利润动态	187
第 11 章 实施获胜战略	207
第 12 章 使整个过程顺利运作的系统	226

第1章 导 论

1997年夏天,斯蒂夫·乔布斯回到苹果电脑公司担任过渡时期的首席执行官。此时,他面临着战略性市场策划方面的巨大挑战。苹果公司正陷入严重的困境之中。许多用户不再认为苹果的 Mac 用户界面明显优于微软 Win95 界面。因此苹果公司在这个重要领域的领先地位也不再确定无疑。而且苹果电脑的价格仍然比一般个人电脑的价格要高。在不断发展的个人电脑市场上,苹果公司占有的市场份额正急剧下降,已从1994年第四季度的8.2%降到了1997年7月的3%左右。就在前两年当中,公司已损失了16亿美元。

乔布斯面临一些非常艰难的抉择。苹果公司是否必须更强调在价格上更具竞争力的 Mac 呢?这样做将提高单位销售量,并能削弱可变成本。他是否应该更加积极地让其他电脑制造商特许经营 Mac 操作系统呢?这样不仅使 Mac 平台更能吸引软件开发商,而且可以帮助降低部件和辅助系统的成本。但此举是否会减少苹果公司自己的销售额呢?苹果公司必须关注哪些市场细分呢?它是否仍然应该设法成为教育市场的主力?它是否真的应该关注如传播媒体和消遣娱乐等市场?因为这些市场细分曾是它的强力追随者。它是否应该更关注,如苹果 Newton 的个人数码助手(PDA)市场或互联网设备市场等新兴市场呢?而且它应该采取什么行动以阻止销售商和增值转售商放弃苹

果产品呢?它该如何激励软件开发商继续为苹果平台开发软件呢?这些几乎是迫在眉睫的一系列问题,而且每一个问题都不是孤立存在的。如果要挽救苹果公司,乔布斯和他的下属不得不极其迅速地作出非常艰难的抉择。

斯蒂夫·乔布斯行动迅速,果断地处理了许多关键问题。苹果公司放弃了 Newton 系列产品,开始重新将经营重点放在核心产品 Mac 和 PowerBook 产品系列上。他首创了一个暴跌计划以开发新的消费产品 iMac,这种新产品于 1998 年 8 月首次面市,引起了很大轰动。苹果公司也开始积极关注起排名前 100 位的软件开发商,以确保他们继续开发互补性软件。因为,如果客户打算继续购买 Mac 产品,这些软件是必不可少的。但这些措施是否足以挽救苹果公司还是有争议的。但是,至少乔布斯正在艰难地努力着。没有这些举措,苹果公司几乎将必定日益萧条。

本书旨在帮助像苹果公司这样的技术密集型企业中的管理人员和经理,帮助他们解决在经营中面临的挑战性策划问题。我们向管理人员和经理提供了应对这类问题的系统方法,同时还考虑到有关抉择的所有重要因素。这一过程的重点是赢得市场领先地位,也就是说要识别和创造具有吸引力和赢利能力的市场机遇,并制定出市场策略,帮助组织获得市场份额优势。

我们所说的技术密集型企业是指公司的产品和服务,而不是辅助性基础结构。技术密集型企业的特征是技术高速发展,这种技术发展促进了公司及其竞争对手提供具有新功能和新用途的产品,帮助客户解决当前或潜在的问题。电脑硬件和软件、电信、高科技材料、药品、半导体、电子设备、特制化学品、仪器和控制装置以及这些类型产品的服务性企业都属于技术密集型企业。另外,许多纯服务性企业,如金融服务性企业,也具有技术密集型企业的许多特征。

本书展示了战略性市场策划的综合过程以及一系列的方法和概念,管理人员可以用来解决技术密集型企业在制定战略性市场计划时面临的具体问题。这些方法和过程可以作为公司定期策划过程的基础,或者作为分析新商机和商业威胁的分析基础。因为这些机遇和威胁的出现时间无法预测,所以必须在下一轮正式策划过程之前

就将它们筛选和处理完毕。

本书描述的过程和方法是鼓励管理人员和经理提出棘手的问题,并且帮助他们进行艰难的抉择。公司若要取得市场领先地位,就必须要先解决这些问题。

技术密集型企业的运作环境

由于技术密集型市场具有诸多特点,对参与竞争的公司而言,正是这些特点使战略性市场策划成为一项富有挑战的活动。这些特点包括:

- 复杂而且动态的市场链。
- 网络效应。
- 高速的变化。
- 模糊的市场界限。
- 市场和竞争全球化。

复杂而且动态的市场链

与技术较不密集但更成熟的企业相比,许多技术密集型企业较少进行纵向联合。纵向联合少的结果经常是产生较长的市场链,在这条链上,通常起关键作用或潜在关键作用的组织有好几个,正是这些不同的组织将原料进行加工并生产出符合最终用户要求的产品。市场链上的成员是为客户或最终用户制造和传送产品和服务的组织。图 1-1 是一个简单的市场链。我们采用其视角的公司是市场链焦点(在图 1-1 中为制造商)。技术密集型行业的企业发现,要让市场链所有角色都发展和保持必要的能力,获得市场成功是非常困难的。另外,在市场链的下游末端,靠近最终客户的位置,有时候会有许多缝隙市场机遇。对于单个企业来说,经常很难独自有效地接近所有这些机遇。因此,许多高科技企业必须依靠一个复杂的合作网络,例如依靠系统组装商、增值转售商或其他与合作第三方来扩展这