



哈佛企业丛书

# Value Migration

How to Think Several Moves Ahead of the Competition

# 价值转移

## 竞争前的战略思考



[美] 阿德里安·J.斯莱沃茨基/著

MBA必修课程



中国对外翻译出版公司

# Value Migration

How to Think Several Moves Ahead of the Competition

## 价值转移

竞争前的战略思考



MBA必修课程

〔美〕阿德里安·J.斯莱沃茨基/著

中国对外翻译出版公司

## 图书在版编目(CIP 数据)

价值转移: 竞争前的战略思考/(美)斯莱沃茨基(Slywotzky, A. J.)著;凌郢等译.-北京:中国对外翻译出版公司, 1998.10

(哈佛企业丛书)

ISBN 7-5001-0550-9

I. 价… II. ①斯… ②凌… III. 企业管理-经营决策  
IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 25221 号

---

出版发行/中国对外翻译出版公司

地 址/北京市西城区太平桥大街 4 号

电 话/66168195

邮 编/100810

责任编辑/周 欣

封面设计/劳伟杰

印 刷/北京龙华印刷厂

经 销/新华书店北京发行所

规 格/850×1168 毫米 1/32

印 张/12.875

版 次/2000 年 4 月第一版

印 次 2000 年 4 月第一次

---

ISBN 7-5001-0550-9/F·60 定价:20.00 元

# 前 言

《价值转移》阐述的是一种从外向内的战略思考方法。它首先从顾客开始,然后逐步回溯企业战略的各个步骤。这种方法要求决策者从环境入手,反思企业的竞争能力和经营方向。

这种方法始于1983年。那时,我的同事和我创建了企业决策有限公司。在当时的管理咨询业中,占主导地位的理论是一种从内向外,主要集中于成本和全面质量管理的战略思考模式。尽管这种沿用至今的模式仍然有其必要性,而且颇具价值,但无疑也有其自身的缺陷。考察现实,我们发现有必要提出一种完全不同的思维观点,以此来帮助管理者和企业领导者去解决使价值得以长期、持续增长的问题。这一使命让我们在顾客身上花费了大量的时间。在探寻价值增长的过程中,“只有顾客才是关键的因素”这一信念越来越清晰。对任何一个追求价值增长的企业而言,设计一套能够分析当前和未来顾客变化的战略思维框架,无异于为其提供了一个选择最佳经营方向的有利武器。

至80年代末,在与顾客有过成百上千次的实际接触后,我们开始注意到在大部分行业中经常出现的一种思考模式。我们

的顾客——那些大型成功企业的管理集团——日益感受到：在思考未来时，他们往往困惑不已。他们的新对手正在崛起，尽管这些对手一开始往往规模较小，然而它们却正逐渐赢得市场中主要的顾客。过去以市场份额和规模为主的成功法则现在已不再奏效，价值正在迅速转移。

我们为众多行业的顾客提供的服务，使我们得以构成了在本书中介绍的思维框架。我要感谢激励我们对价值转移现象进行更深一步认识的所有顾客，是他们使得我能够发现、研究并理解价值转移。在将最初的灵感转化为把握新的竞争机会和应付挑战的实际措施中，他们的投入、反馈以及问题使得这些措施独具特色。本书的例子取自于有过价值转移经历的各种行业和企业，其中既有受益者也有失败者。在本书的几个案例中，我们对相关的行业做了研究——我们把这种研究视为我们工作的一部分。但是，在这些正不断变化着的例子中，我们未曾使用任何私人信息。

书中阐述的思想、内容和方法均来自于我的同事以及他们所做的工作。戴维·莫里森先生(David Morrison)对化学业、计算机业、消费品业、金融服务业、保健业和电讯业等行业的研究、克温·芒德先生(Kevin Mundt)在零售业、出版业、包装品业和金融服务业等行业所做的贡献都给本书的宗旨提供了依据。作为企业决策有限公司的创建者，他们的理解和领悟有助于形成“价值转移”的理论基础，而公司其他同仁在众多行业中所做的工作则加深了我们对于价值转移的理解，并且使我们最初的感受得到了进一步确认。我们所从事的是一项独一无二且非常有意义的事情。此外，科克·格洛索先生(Kirk Grosel)在医药业及保健业、约翰·凯尼尔先生(John Kania)在零售业、出版业及咖

啡业、弗雷德·林迪克姆先生(Fred Linthicum)在计算机业、化学业和纺织品业、特德·莫瑟先生(Ted Moser)在纺织品业、印刷品业、消费品业和汽车业、以及比尔·斯蒂文森先生(Bill Stevenson)在零售业、化学业和金融服务业上的工作,都使我们受益匪浅。对于他们所作出的贡献和一贯支持,我在此深表谢意。

我还要对哈佛商学院的本森·夏皮罗教授(Benson Shapiro)致以特别的感谢。他不仅是我最好的老师,同时还是一位优秀的顾问和合作者。我们关于价值转移长达五年的合作研究,为本书的许多观点奠定了坚实的基础。

还有几位人士对本书的出版作出了重要的贡献。感谢企业决策有限公司的营销经理安·哈德特(Ann Hardt),是她让我结识了许多帮助我完善书中思想的编辑,并最终促成了我和哈佛商学院出版社及本书责任编辑卡罗尔·佛朗哥先生(Carol Franco)的合作。卡罗尔自始至终的热情和帮助一直鼓舞着我,使我信心倍增。卡罗尔在指导我们写作、使我们言之成物以及鞭策我们完成此书等方面发挥了极其重要的作用。专栏作家兼编辑马克·菲谢蒂先生(Mark Fischetti)帮助我们不仅使书中的主题更加简洁明了,而且保持了章节的连续一致。

查利·霍本先生(Charlie Hoban)是这项工作中一位不可缺少的合作者。没有他的管理和编辑才能以及持续的支持,本书将无法完成。他主要负责内部研究效果:协助设计了全书的结构,进行文字修改及润色工作,并且完善了本书的部分内容。他帮助我摆脱了大量繁杂的事务性工作,从而保证了写书的进展,使本书得以完成。

最后,我还要感谢所有为促成本书而给予帮助的企业决策

有限公司的诸位同事。他们包括：琼·戴维森、比尔·洛克哈特、内尔·汉顿、琼·特内科林·波尔和斯蒂温·格里克。斯蒂温杰出的编辑才能和思维洞察力尤其令人钦佩。他们对书中的价值转移案例做了大量的研究工作。他们的努力、洞察力和持之以恒的工作态度使本书得以在 1998 年之前发行面世，否则，到那时，想必又有数十亿美元的价值会发生转移了。

# 目 录

|     |     |
|-----|-----|
| 前 言 | (1) |
|-----|-----|

## 第一篇 概 念

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第一章 价值转移的挑战           | (3)  |
| 第二章 非技术—经营策略          | (27) |
| 第三章 价值转移的三个阶段         | (53) |
| 第四章 界定竞争领域:从坐井观天到高瞻远瞩 | (77) |

## 第二篇 管理者应该掌握的七种“模式”

|                      |       |
|----------------------|-------|
| 引言:认识策略模式            | (107) |
| 第五章 多向转移:从钢铁到材料的价值转移 | (111) |
| 第六章 朝着不盈利的行业转移:航空公司  | (143) |
| 第七章 创新价值转移:制药业       | (173) |
| 第八章 多种方式的转移:咖啡业      | (199) |
| 第九章 从一体化到专业化:计算机业    | (231) |
| 第十章 从传统销售到低成本分销      | (267) |
| 第十一章 从传统销售方式转向高位经营   | (295) |

## 第三篇 对 策

|               |       |
|---------------|-------|
| 引言:在组织中运用价值转移 | (319) |
|---------------|-------|

|      |                         |       |
|------|-------------------------|-------|
| 第十二章 | 如何预见价值转移.....           | (321) |
| 第十三章 | 如何突破惯性思维.....           | (345) |
| 第十四章 | 如何从价值转移中获得利润.....       | (367) |
| 第十五章 | 采取五项措施.....或者再少一些吧..... | (387) |

# 第一篇 概 念



## 第一章

---

# 价值转移的挑战

- 公司目前的市值是多少？从现在起五年后的市值又会是多少？
- 我的经营策略是否已经过时？新的经营策略该是什么样的呢？
- 哪五项措施可使企业在本行业中获得下一轮的价值增长？

从 1984 年到 1994 年，国际商业机器公司 (IBM) 和数字设备公司 (DEC) 损失了 550 亿美元的市场价值。与此同时，微软公司 (Microsoft)、英特尔公司 (Intel)、艾迪生公司 (EDS) 及网威公司 (Novell) 等的市场价值却增加了 800 亿美元<sup>①</sup>。计算机行业中的这种价值的再分配确实速度惊人且极富戏剧性。

在同一个 10 年中，纽科公司 (Nucor)——一家美国小型钢铁企业的经营利润却令人不可思议地达到了大型一体化钢铁公司的 2 倍。尽管纽科公司的年收入只有全美钢铁公司这个老牌钢铁企业的一半，但它所形成的 50 亿美元的市场价值却使其身价大大超过了这个大型一体化的钢铁公司。大型的一体化钢铁

公司亲眼目睹了自己的价值源源不断地流向四种截然不同的经营策略。纽科公司的小型企业模式就是其中一种形式。

从1983年到1994年,正当许多传统的百货公司市场价值面临停滞或滑坡时,五种新型零售经营策略的价值却猛增到了1000多亿美元。

上述这些现象是否表明了一种大规模管理失误的模式呢?回答当然是否定的。不过,它们的确反映出许多传统的经营策略正在逐步趋于老化,以及市场价值正在加速从日渐陈旧的经营策略向着能更多地吸引顾客及增加企业利润的模式转移。

众所周知,任何产品都有一个从成长到衰亡的生命周期。但是,人们很少认识到企业的经营策略也会经历同样一个由盛而衰的经济变化过程。在企业的经营策略中,消费者对产品或服务的需求偏好是最重要的因素。这种需求偏好具有不断求变的内在属性,而经营策略则趋于相对固定。因此,当公司的经营策略与消费者需求偏好的结构之间的适应机制被打破时,价值便开始发生转移。

## 价值转移与经营策略

价值会从陈旧的经营策略向新的模式转移,以便更好地满足消费者最大需求。经营策略实际上是探索一个公司如何选择顾客、界定业务范围及特色、明确经营目标、原材料采购、资源调配、进入市场及为顾客创造最大效用,以及赢得利润等的行为。它是一个不断向消费者提供服务并从中获利的完整系统。企业

提供的可以是产品,也可以是技术,但是这些产出都受到一个复杂的活动与关系的系统制约。而这个系统恰恰代表着公司的经营策略。

例如,认真研究一下纽科公司就可以看出,尽管它身处“毫无吸引力”的钢铁行业中,却是一家取得了非凡业绩的企业。该公司主要生产供建筑业用的条钢,其用户对条钢的质量要求并不太严格,只要能满足最低标准即可。用户只关心一件事——价格。纽科公司以此为核心构建了自己完整的经营策略。然而很多人都以为纽科公司的成功只是源于低成本的技术和原料(熔化废钢铁的电弧炉)。其实,这仅是其经营策略中的一部分,其他的关键要素还包括低成本(来自农村)的、灵活(非工会)的劳动力以及较低的直接管理费用(例如,年收入高达 30 亿美元的公司总部只有 23 人)。此外,由于采用了从外部获取技术的策略,纽科公司在产品研究与开发方面也处于低成本位置。总之,它针对目标客户群体对价格最为敏感这一特点,建立了一整套完善的经营策略,最终赢得了竞争的优势。

由于顾客在选择经营者的经营策略时,实际上是考虑如何最大限度地满足他们的需求,因此这种价值的转移既会影响到企业内的某个部门,也可能影响到整个企业,甚至整个行业。价值不仅可以在某个行业内的各种企业的经营策略之间发生转移,而且,也会在行业间发生转移,以更好地满足顾客的需求,获得利润。在钢铁行业的这个例子中,一方面,在行业内部,价值正在从大型的一体化钢铁公司向纽科公司等小型钢厂转移,或向日本和韩国的第二代一体化钢厂转移;另一方面,在塑料及铝材等行业中,由于一些公司的经营策略能够更有效地满足了某些特定消费群体的需求变化,诸如制罐厂及汽车制造厂等,其价值

也逐渐从钢铁行业转移到了这些行业。

### 测度价值转移流程

为了掌握价值转移的方向和数量,有必要建立一整套测量标准。市场价值就是其中用以衡量经营策略在创造与获取价值方面能力的一个重要指标。它可以在任何既定时间内界定公司的资本化表现(已公开发售的股票乘以股票价格加上长期负债)。但是,和所有的财务数据一样,市场价值也有缺陷:它极为不稳定,既随股市的波动而升降,也受每股收益季度变化及分析报告的影响。不过,由于它是成千上万的普通投资者及投资专家的意见与分析的综合产物,因此,它是衡量经营策略的经济能力和未来盈利潜力的最佳指标。一家拥有多项经营策略的大型多种经营公司,其市场价值就是每个策略在市场获得效益的能力之和。<sup>②</sup>在本书中,公司的市场价值、公司群体的市场价值以及行业的市场价值都将用作衡量价值形成与升降的具体指标。

在创造价值上,经营策略的成功与公司的规模没有什么必然联系。事实上,一些新兴的小公司常常能依靠富有创造性和活力的经营策略,获取本行业的大部分增长的市场价值。因此,企业的能力必须用市场价值与企业规模的比值来考查。如用收入指标估测企业规模,则市场价值与收入的比率就可以比较出不同范围经营策略的价值创造能力。例如:

| 1994 年市场 |          |    |         |
|----------|----------|----|---------|
|          | 1994 年收入 | 价值 | 市场价值/收入 |
| 全美钢铁公司   | 61       | 47 | 0.7     |
| 伯利恒公司    | 48       | 27 | 0.6     |

---

|      |    |    |     |
|------|----|----|-----|
| 内陆公司 | 45 | 23 | 0.5 |
| 纽科公司 | 30 | 50 | 1.7 |

---

(单位:亿美元)

从上表看出,四家公司都是钢铁企业,全美钢铁、伯利恒及内陆等公司的规模大些,但纽科公司强有力的经营策略成功地创造了巨大且持续的价值增长。

假若将收入视为某项经营策略的总量指标,市值与收入的比率则是反映该项策略获利状况和竞争潜力的主要标准。它可以让人们了解该项策略是能增值还是会亏本?使用何种比率?这个比率<sup>③</sup>是一种反馈机制,反映了这种经营策略不仅对研究竞争对手具有实用价值,同时也为投资者在其他行业作出抉择提供依据。

通过评价经营策略的相对能力,我们可以判断出价值转移的方向和速度。当然,这些测量标准对于理解一种经营策略的经济能力的变化也相当有用。

### 价值转移的三个阶段

价值转移通常有三个阶段:价值流入、稳定和价值流出。经营策略只能存在于其中的一个阶段。一般来说,任何企业的经营策略处于价值转移的何种阶段,将反映出这一策略的市场创造力,即在满足顾客不同层次的需求方面,该企业是否更具竞争力、是否能获取更大的收益。

**价值流入** 这是价值转移的初始阶段。在这一阶段,公司由

于其经营策略能充分适应顾客的需求,因此能够从同行企业中吸收价值。一般而言,引起价值转移的企业往往会运用某种新的、尚未被竞争对手发现和重视的经营策略。由于这类新的策略能以其优越的经济性和亲和力满足顾客,价值便会流向它们。眼下,在众多公司之中,微软公司和艾迪生公司等都处于价值流入的黄金时期。

**稳定期** 在这个阶段,其特点是:企业的策略较好地符合了顾客需求,市场竞争格局也处于相对平衡的稳定状态。而稳定的时间长短主要取决于顾客需求的变化速度以及新的、更有效的经营策略出现的频率。在稳定阶段里,经营策略保持着相对稳定的价值。但是,期望企业未来价值适度增长的主观愿望却又阻碍了新的价值流入该公司。例如,杜邦等公司正处在这一阶段。

**价值流出** 在第三阶段,价值已开始从企业的传统的活动流向那些能更有效地满足顾客需求变化的经营策略。在开始的时候,价值流出的速度可能较慢,但随着旧的经营策略日渐陈腐,价值便开始加速流出。许多企业诸如 DEC 公司及伯利恒钢铁公司就曾经眼睁睁地看着它们的价值从其经营策略中流出。

随着经营策略历经价值转移的三个不同阶段,管理的目标会发生变化。在每一个阶段上,管理人员必须采取截然不同的行动措施。这些举措将决定价值转移过程中谁输谁赢。