

顶尖商务备忘



三言两语 道破商业趋势
点滴智慧 顿悟企业未来

必看！ 未来 五大战略

Five Future Strategies
You Need Right Now

(美) 乔治·斯托克 (George Stalk) 著
林祝君 译 徐明江 审阅



机械工业出版社
China Machine Press



顶尖商务备忘

必看！ 未来 五大战略

Five Future Strategies
You Need Right Now

(美) 乔治·斯托克 (George Stalk) 著
约翰·布特曼 (John Butman)
林祝君 译 徐明江 审阅



机械工业出版社
China Machine Press

George Stalk, John Butman. Five Future Strategies You Need Right Now

Copyright © 2008 The Boston Consulting Group, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright©2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在中国大陆独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-2452

图书在版编目（CIP）数据

必看！未来五大战略/（美）斯托克（Stalk, G.），（美）布特曼（Butman, J.）著；林祝君译. —北京：机械工业出版社，2008.12

（顶尖商务备忘）

书名原文：Five Future Strategies You Need Right Now

ISBN 978-7-111-24737-1

I. 必… II. ①斯… ②布… ③林… III. 商业管理—通俗读物 IV. F712-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第110133号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘 斌

版式设计：刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2008年12月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 9印张

标准书号：ISBN 978-7-111-24737-1

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



MEMO TO THE CEO

出版者的话

顶尖商务备忘

《顶尖商务备忘》丛书由全球一流专家所著，对当今各个商业领域中存在的一些迫在眉睫的问题提供有效的解决方案，为时间紧迫的管理人士量身定制。简洁、专注、以解决问题为导向，每一本书都针对一个重要的管理挑战进行了探讨分析，提出了权威建议，提供了富有启发的观点见解，体现出基于现实的深刻洞察。

下列图书已经出版：



《必看！未来五大战略》

乔治·斯托克 约翰·布特曼

(波士顿咨询集团)



《必看！私募股权启示录》

奥里特·加迪西 休·麦克阿瑟

(贝恩咨询公司)



《必看！绿色战略中的商机》

安德鲁 J. 霍夫曼 约翰 G. 伍迪



MEMO TO THE CEO

目 录

出版者的话	
序 言	五种战略 / 1
1	供应链打造 / 9
2	绕过规模经济 / 33
3	动态定价 / 49
4	拥抱复杂 / 69
5	无限宽带 / 95
结 语	任重而道远 / 117
注 释	/ 137

序 言



MEMO TO THE CEO

五种战略

总有一些至关重要的商业事件，会像风暴云那样，悄然形成。但在初期，其影响还不是特别强烈，所以，这些事件似乎并不需要人们特别关注。然而，此时却正是关注这些事件的最佳时刻，同时，这也是企业决定是否应该投入，或者说是否应该马上投入更多资源预防这些事件发生的最佳时机。如果企业这样做了，就会赢得先机，领先于竞争对手。这是因为竞争对手对这种变化还毫无觉察，或者即使他们有所觉察，却一直在等待、观望局势的进展，迟迟不肯采取行动。如果企业不能采取前瞻性的措施，那一缕缕涌动的水汽很快就会变成来势迅猛的风暴云，当你还没来得及采取措施时，它们便向你袭来。如果竞争对手已经采取行动，会对企业造成更大的打击。

读企业新闻时，我经常看到大量关于企业新战略奇迹的报道，说某家企业或某位总裁靠一种新战略，奠定了企业效益日益增长的财富基础。此时，我会突然感到，这些故事和“新闻”真的是太不合时宜了。举个例子，最近，我读了一篇专题报道，描述了柔性生产所创造的奇迹，



描述了克莱斯勒公司为降低成本，如何实施新的生产方式，使公司能够在一条生产线上，装配多个汽车生产平台。

这是奇迹吗？确实是，但这事新奇吗？当然没什么新奇的。早在25年前，也就是在1981年，日本马自达公司在广岛郊外，新开了一家名为Hofu的生产工厂。按照设计，该工厂可以同时完成8个汽车生产平台的运作。对于这一切，我是清楚的，因为当时我就在那里。

20世纪70年代后期，时间作为制造商的竞争武器，开始引起企业关注，然而，时至今日，这仍被人当做是新“发现”，仿佛是昨天刚刚出现的新玩意。

许多战略方面的革新就像我们前面例子中所说的那样，当这些微弱信号积聚力量，直到多年以后，出现在《商业周刊》或《华尔街日报》上，变成众所周知的老生常谈时，它们才会引起人们的关注。这种现象，在那些基于经验、平均成本、对峙态势和全新信息经济学之上的战略方面，可以说是表现得淋漓尽致。

最难处理的是如何及时发现那种初露端倪的战略问题，发现其中包含的大量机会或隐含的重大威胁，从而让人们从现在起就给予关注

和重视。这也是我想为人们提供帮助的地方。

我和同事都有存放“公开文件”的习惯，所谓“公开文件”，指的是一个涉及一些能够引发人们兴趣的话题或事件的信息资料库，一旦我们掌握了新的资料，就会将这些资料放入我们的信息库。这些话题常常是以一种“微弱信号”引起我们的关注，但是，随着文件资料的充实，这些微弱信号会逐渐变得清晰。

有时，针对我们公布的某个问题，顾客会请求我们为其提供帮助。关于供应链方面的文件就是在下面这样的背景下形成的。当时，迅航公司 (FastShip Inc.) 正与客户接洽，该公司准备寻求资金，开发喷气动力集装箱货轮。针对这一新颖构想，我们展开了调查，调研显示，在集装箱航运领域，隐隐存在着需求与生产力不平衡的问题。这方面的文件资料很快充实起来。

我们的公开文件有三种类型：

- 微弱信号



可能会成为战略的事项，但迄今为止，这些事项仅仅透露出一点儿极为微弱的迹象，需要投入大量工作予以开发。

- 观察列表

指的是那些竞争优势来源还不十分清晰的潜在战略选择。

- 虚幻错觉

那些可能永远也不会实现，或者至少是在有生之年不会实现的、存在争议的问题。

这里我要论述的五大战略，开始时全部表现为一些微弱的信号，但现在，与这些信号相关的文件却非常丰富、翔实。这些竞争优势的来源不仅十分清晰，而且不容置疑。

供应链的打造 我不打算探讨企业不断采取的一些措施，例如，如何通过外部采购、离岸外包等方式降低成本；也不想探讨在全球范围的市场上，由来自中国的竞争所引起的日益加剧的压力及其发展前景。我要探讨的是，当企业在亚洲，特别是在中国拥有供应商或合伙人时，如何管理企业供应链中与日俱增的麻烦，这将会如何影响企业战略。问题究竟是怎样的呢？它指的是对船运业及运输生产力的需求与可获得的供应量之间的差距。最可能的现实是，企业货物及其他事物会在“浪潮”中被别人夺

取，因为这种浪潮可能会消耗企业的时间、金钱、市场份额和机会。如果企业在与竞争对手逐波踏浪、浪费精力之时，能够逆流前行的话，就极有可能奠定显著的竞争优势。

绕过规模经济 长期以来，尽管企业一直坚定不移地认为，规模经济是获得更大市场份额、更高利润的必经之路，但是，在发展中国家，企业已经探索出大规模生产的新方法，不需要通过资金或技术手段就可以进行大规模生产。例如，像我提到的那种“即抛型”工厂，就是一种劳动密集型的专业化工厂，这种工厂以低成本、高产量为目标，专门针对短期大规模生产设计。在市场变得越来越不可预测的情形下，在产品生命周期，甚至是行业生命周期越来越短的背景下，这种即抛型企业有可能成为一种有效模式，即便是对那些采取较为传统的生产方式的公司来说，这种方式也不失为一种有效的模式。

动态定价 对于如何改进公司的定价方式，许多企业一直颇费心机，它们通过诸如提高公司定价之类的一些“保健性”措施，达到与其竞争

对手的协调匹配；通过对定制产品索取定制费用，引导客户积极参与到价格管理过程之中，同时还采用一些其他方式，不断改进定价方法。这些措施已经产生了积极效果，必须继续加以实施。但是，接下来要采取的措施应该是寻求动态定价方式。通过动态定价，企业可以将产品或服务的价格与顾客快速变化的需求及购买意愿有效结合起来。

拥抱复杂 客户对那些模式不断翻新、产品复杂到登峰造极地步的行业，惟恐避之不及，而这些行业也让生产商承担了许多不必要的负担，这种情形下，“简单”成为许多公司奉行的原则。但是，现在，我们看到了四种方法，通过这些方法，企业可以吸引那些寻求更高复杂性的客户。而在这种复杂性背后，往往蕴含着市场份额增长和利润增加的机会。这四种方法是：锁定高端消费人群、降低购物风险、界定最佳选择和完善搜索引擎。

无限宽带 虽然我们现在还未处在这样的时代，但是，不久的将来，在我们生活的这个社会，企业不费吹灰之力就可以随时随地获得它们想要的任何数量、任何形式的信息，而且不需花一分钱。如果进入到了这样一个物质化的社会（或者我应该将其称为物质消失的社会），

有些企业将会做好充分准备，充分利用好它们新获得的资源和能力，而有些企业将无法做到这点。在三大至关重要的领域，无限宽带可以创造出极富竞争力的优势，这三大领域分别是：运作效率的提升、新业务模式的创新和全新业务的打造。

对企业来说，这些问题可能依然是一些微弱信号。然而，如同过去的50年里不断涌现出的许多问题一样——包括我前面提到的战略问题——在我们还没有知道或了解这一切时，这些问题可能已经成为在商业刊物上的头版新闻了。

在本书中，对这些即将出现问题，我分别做了介绍，同时还提出了自己的建议，告诉人们如何将这些问题转化为竞争优势。





MEMO TO THE CEO

供应链打造

过去几年，我注意到，企业在所谓的供应链打造方面——外包、转包、合作、离岸外包和最佳外包等所有相关领域，表现得越来越专业了。当然，企业基本将这些外包合作的地点选择放在中国。现在，许多企业，一半或一半以上的物品是由亚洲采购的，这种采购的结果是：企业降低了成本，提高了利润，赢得了市场。

然而，企业从供应链工作中取得的收益——企业已经意识到（正在认识到）的收益正面临威胁和风险，并且这种局势已经极为紧迫。当然，这里我所指的，是美国西海岸及西欧所面临的与基础设施相关的货物运输问题。

简而言之，问题的表现是：从中国及亚洲其他地方到达美国口岸的大批货物，会轻而易举地冲垮接收和配送这些货物的基础设施。下面这个预测数据，可以让我们清晰地认识到这一问题有多么紧迫：到2010年，美国西海岸各类集装箱吞吐能力将达到极限。

这种现象，我将其称为中国潮，它将给企业带来新的成本支出，并



将以迅猛之势给企业带来一些难以预测和把控的成本增加，进而将企业向中国外包取得的利润吞噬一空。这里，当我提到中国时，其意义涵盖了越南、泰国和朝鲜。只不过就目前而言，从中国进口的货物影响恰好处于这一风暴核心而已。

也许你会认为，这只不过是一个与运输和配送相关的简单问题，但事实上，这并不是一个简单问题，它足以对企业运营模式和战略目标的实现带来深刻的潜在影响。正如我们将要看到的那样，供应链和战略存在着错综复杂的联系。

我服务的很多企业，对这一问题的方方面面已经有了充分认识，并开始采取力所能及的措施，以应对这一系统带来的更大压力。例如，加大库存，接受更长的交货期限，加大准确预测方面的工作等。一些企业开始将货物运输由海运改为空运，并在力所能及的情形下提高产品价格，以消化成本上升带来的压力。遗憾的是，尽管这些努力极为有效，但仅有这些还是远远不够的：这些措施不仅无助于问题的解决，在有些时候，反而会使问题变得更加糟糕。

紧迫性分析

那些从中国寻求制成品来源的企业（我们的数据显示，财富1000强中的绝大多数企业都符合这一特征），之所以会有如此行为，主要是受到了低廉成本的吸引。多数情形下，这一方面的努力确实卓有实效，企业已经感受到成本下降（借助海洋运输成本持续不断的下降之势）、利润空间上升的效应。然而，目前而言，企业成本优势的取得，变得更为艰难。企业能够从海洋运输流程中挤压出来的成本，可以说是微乎其微。在成本控制方面，企业已经做到了极致。实际上，现在海洋运输的成本，仅占产品零售价格的1%。

巨型货轮越来越多地加入到海运船队，港口装运流程也变得越来越高效。这种情形下，如果事态发展仍旧会一如既往的话，企业可能会继续乘势而为，以不断压缩海运成本，节省更多开支。然而，2002年持续8天的港口工人罢工行动，是麻烦来临的第一个严重征兆。这次罢工，使