

现代管理系列教材



战略管理

——超竞争环境下的选择（第二版）

金占明 编著

清华大学出版社

现代管理系列教材

战略管理

——超竞争环境下的选择（第二版）

金占明 编著

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书扼要介绍了企业战略的军事起源和历史演进;系统介绍了战略的概念、特征及解释战略形成的不同观点;深入分析了十一届三中全会以来中国政治、经济和社会文化环境的巨大变化及其对企业战略形成的深刻影响;重点讨论了行业结构,企业的资源和战略能力及其在决定企业经营绩效方面的重要作用。本书分析了企业的基本竞争战略与适用条件,企业成长战略的类型和特点,尤其是一体化和多样化战略选择过程中可能遇到的矛盾和问题,并简要介绍在世界经济全球化和一体化的大背景下国际市场进入战略的选择问题。本书第2版适当增加了战略联盟,虚拟企业构造及电子商务环境下行业结构的变迁和战略选择方面的内容。最后,讨论了企业战略的实施过程,尤其是战略与组织结构的关系及影响组织结构设计的因素。

本书的特点是结合中外典型案例进行分析,颇具启发性与可读性。

本书可作为 MBA、管理类研究生和本科生的战略管理教材,也可供有关专业人员和广大企业家参考。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理——超竞争环境下的选择 —2版./金占明编著.—北京:清华大学出版社,2004.8

(现代管理系列教材)

ISBN 7-302-08540-4

I. 战… II. 金… III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 037826 号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:魏荣桥

封面设计:李尘工作室

印 刷 者:北京市昌平环球印刷厂

装 订 者:北京国马印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×230 印张:23.5 字数:480千字

版 次:2004年8月第2版 2004年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-08540-4/F·795

印 数:1~5000

定 价:39.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

第二版序言

《战略管理——超竞争环境下的选择》出版5年来受到了学术界和企业界的广泛关注。作为一本专业性较强的学术著作,该书在5年内连续10次印刷,售出近5万册,这使作者感到兴奋与鼓舞。这固然说明了我国广大读者对战略管理知识的渴求,也是对作者学术努力的一种肯定,正因为如此,我更感到有必要对第一版做进一步的修订和补充,毕竟5年来我们的商务世界发生了太多的变化,同时,自己对战略管理这门学科有了更深刻的认识和感悟。更重要的是,经过5年多的发展,中国企业家的战略管理意识和水平有了相当大的提高,而他们的实践也为我们的理论探索提供了更好更多的素材。所有这一切,促使我对第一版做了修订,以便把几年来的学习所得奉献给读者,并与大家一同分享国内外的最新研究成果和中外企业家在实践中所表现出的智慧与真知灼见。

众所周知,人们对战略的重点和核心一直存在着争论,强调实践的人关注战略实施过程中的操作性问题,认为确定具体的经营指标和数量是战略管理的核心内容,因此,企业必须从具体产品和经营条件出发,通过对细节与操作性的关注来实现企业的战略目标。而强调战略性思考的人更关注战略性思维的形成以及使命和战略意向等对企业发展的导向作用,因此,企业必须明确自己的使命、远景目标和核心价值观,通过精神的感召和理念的传播来实现企业的理想。前面两种观点从某些侧面揭示了战略管理的部分内容,同时也说明了企业处理理想与现实、宏观与微观、思辨与操作这些矛盾时特有的复杂性。本书第一章增加了心理认知模型、品牌精神模型和价值增长的管理模型,试图以更广泛的视角并佐以更多的案例来说明企业如何从一个具体的产品和细节出发,通过一系列有内在逻辑关系的步骤,实现企业理念的提出与升华,并进一步指导企业的具体管理与运作,将抽象的思辨与理念转化为基层部门和员工的具体行动。在第一章的最后补充介绍了战略规划的一种新方法,即战略轮廓图。希望有助于读者加深对战略管理的认识 and 了解。

伴随着我国加入世界贸易组织和全球竞争的进程,我国企业将愈来愈多地参与国际市场竞争,因此,了解全球化趋势对我国企业很有必要。为此,本书第二章介绍了全球化方面的内容。网络化与电子商务的出现与广泛应用,是我国企业近年来面

临的环境因素的又一个重大变迁,我们高兴地看到我国一些企业成功应用网络技术,介入电子商务,并取得优秀业绩。我们也注意到某些企业忽视技术变化,受到环境变化所带来的巨大威胁。在本书第二章,我们通过介绍“微软”、“联想”等国内外著名企业开展电子商务和网络应用,进一步阐述了企业面临的环境变迁。此外,本章还对宏观环境部分的所有数据进行了补充与更新。

网络化和电子商务不仅使企业的宏观经营环境发生了重大变迁,如信息传播与交流方式的变化、支付手段和结算体系的调整以及消费需求的多样性和全球性等,还将深刻影响行业结构。在网络化和电子商务环境下,企业的供应商行为、顾客行为和竞争对手的竞争行为都将发生变化,而且一个行业的进入壁垒和新进入者的进入方式也会产生相应的变化,产品和技术替代也将日益频繁。第三章补充了行业结构分析,增加了电子商务环境下行业结构变迁方面的内容,结合典型行业竞争的分析,来说明网络化和电子商务对行业结构和企业经营行为的深刻影响,从而加深读者对全球化、网络化的认识和理解。

在顾客选择偏好、购买行为和价值取向处在不断变化的环境中,企业应该密切注意外部环境和消费行为的变化,以市场为导向安排自己的经营活动。但这并不意味着企业应该满足所有顾客,或者部分顾客的所有要求。大量研究发现,一个企业试图同时满足其顾客更多需求常常是困难的。究竟如何处理需求变化与企业资源之间的平衡,一直是学术界和企业界关注的焦点。为此,第四章在介绍核心能力概念演化的基础上,重点讨论了几种战略导向及它们的应用范围。第四章还增加了网络环境下企业应该具备的能力一节,重点讨论了企业应该具备的几个方面的能力,同时将网络环境下企业的运作方式、行业界限、重组方式、交易对象、交易速度等与传统方式下的企业相应方面做了对比,并分析了五种类型企业建立竞争优势的不同方式。

众所周知,组织或企业的战略管理过程是一个非常复杂的动态过程,无论是在战略分析、战略形成,还是战略实施阶段,都要受各种因素的影响与制约,正是由于战略管理过程的动态性和复杂性,以及观察与研究的视角不同,人们对战略的形成产生了不同的认识和理解,并形成了各种观点,如“自然选择”的观点、“计划”的观点、“逻辑渐进”的观点、“文化”的观点、“政治”的观点和“想像”中的观点。上述观点从不同的侧面反映了战略形成的某些特征,因而都有一定的合理性。然而,在影响战略形成的各种因素中,文化却起着基础的、决定性的作用。事实上,解释战略发展进程的不同观点本身也是文化的产物。为了更全面地了解不同民族文化对管理模式与风格的影响,从理性上进一步揭示战略的形成机制,第五章增加了 Walker 的十变量模型及不同民族的人对这些问题的态度和行为差异,还介绍了霍夫斯泰德文化模型中各项指标的管理内涵。

自 1980 年哈佛大学的波特教授提出三种基本竞争战略以来,围绕着其适用性问题的争论一直没有间断过,在网络环境下这些基本战略是否适用? 如果适用,它们又是通过什么方式实现的? 网络环境是加大了实现难度,还是变得更加容易? 为此,第六章补充了网

络环境下基本竞争战略选择方面的内容。

从 20 世纪 50~60 年代企业运用通用管理技巧实现多角化经营,到 90 年代核心能力理论的提出,关于多角化还是专业化更能形成竞争优势并保持企业的持续繁荣就一直存在着激烈的争论,而从实践上看,无论是多角化还是专业化,都有成功的范例,也都有失败的记载。不过大量的研究发现,西方公司的经营模式变化与所处的经济环境和时代有一定的联系和规律。那么,发展中国家的情况,尤其是中国的情况又是如何呢?第七章介绍一些学者有关发展中国家企业多角化和专业化经营方面的最新研究成果,以便帮助读者更多地了解一个国家和地区经济 and 政策环境如何深刻影响企业战略的选择,这部分通过介绍一些典型案例,来说明新兴市场中企业为什么可以通过多角化经营来创建自己的竞争优势。考虑到加入 WTO 后跨国公司将以更大规模和更高的层次上参与我国国内市场的竞争,我国大型企业也将实施“走出去”战略以及结成战略联盟等,第七章还介绍了战略联盟的概念、基本运作模式和三种主要的联盟方式。即网络企业之间的联盟、传统企业之间借助互联网和电子商务为纽带的联盟以及网络企业与传统企业之间的联盟。

由于国内竞争的国际化 and 国际竞争的国内化,我国企业无论是在本土市场还是在国外市场都将面临更激烈的国际竞争。由于我国企业进入竞争性市场,尤其是进入国际市场的时间不长,所以对国际化经营的各种知识还缺乏必要的储备,成功地从事跨国经营的企业更是凤毛麟角,这为我们在更大范围和更高层次上参与国际竞争造成了障碍。为此,本书第八章除了分析企业要更多地参与国际化竞争的原因外,还讨论跨国公司在世界经济中的地位 and 作用,同时更加详细地叙述各种国际市场进入战略的特点 and 应用范围。此外,第八章还增加较大篇幅讨论国际化组织结构的设计。

组织结构与战略的关系一直是一个敏感的话题,但目前多数书籍所介绍的组织结构类型仍然和本书第一版一样,只是组织结构的几种典型形式,而实际上,不仅国际上一些大的跨国公司,也包括海尔等一些国内大公司的组织结构形式更为复杂,它们实际上是国内外经营环境发生重大变迁的一种反映,反映了人们对战略与组织结构关系认识的进步与深入。为此第十章介绍一些新的组织结构类型及其适用范围,旨在帮助读者认识组织结构设计是一个动态 and 不断调整的过程,随着环境的复杂多变 and 市场竞争的加剧,组织结构也会不断出现新的形式,而且将不断地发生变异,如何保持对环境变化的适应性和组织本身的稳定将是管理者面临的一个重大挑战。

本书还对所有实例进行了更新。

作者

2004 年 3 月

目 录

第二版序言	(I)
第一章 战略管理概论	1
第一节 企业战略的概念和特征	1
第二节 企业的战略管理	15
第三节 企业战略分析的发展	25
实例 1-1: 打造世界级的软件企业	33
实例 1-2: 金蝶“蝶变”之路	36
第二章 宏观环境分析	40
第一节 环境的性质	40
第二节 PEST 分析	51
第三节 评估环境的可能影响	63
实例 2-1: 海南软件企业为何纷纷弃岛而去	65
实例 2-2: 我们渴望“阳光”	69
实例 2-3: 民企毁在莫名官司下	73
第三章 行业结构分析	76
第一节 概述	76
第二节 潜在的进入者分析	78
第三节 竞争对手之间的抗衡	89
第四节 替代的威胁	98
第五节 供应商分析	101
第六节 顾客的讨价还价能力	103
第七节 网络化和电子商务对行业结构和竞争模式的影响	105

实例 3-1: 国产零部件厂家内忧外患	110
实例 3-2: 烧钱能否成就电子商务巨头	114
第四章 企业的资源、战略能力和市场地位分析	118
第一节 企业的资源	119
第二节 企业的能力	121
第三节 企业的资源、能力与竞争优势	126
第四节 市场份额和市场地位分析	134
第五节 SWOT 分析	142
实例 4-1: 民营书业遭遇强敌	145
实例 4-2: 麦当劳要走麦城	148
第五章 文化与利益相关者的期望	152
第一节 文化与战略管理的关系	153
第二节 利益相关者分析	167
第三节 商业伦理	172
实例 5-1: 中国职业经理人生态报告(上篇)	173
实例 5-2: 中国职业经理人生态报告(下篇)	180
实例 5-3: 明星企业家沉浮 15 载	183
第六章 企业的一般战略	188
第一节 成本领先战略	189
第二节 差异化战略	197
第三节 集中战略	200
第四节 战略钟	202
第五节 网络环境下三种基本竞争战略的实现途径	207
实例 6-1: 杀毒软件竞争恶战在即	209
实例 6-2: 南宁佳和大药房遭遇降价生死劫	212
实例 6-3: 背投市场长虹再度上演“斩首行动”	216
第七章 企业的成长战略	221
第一节 密集性成长	221
第二节 一体化成长	225

第三节 企业集团·····	235
第四节 多角化战略·····	245
第五节 战略联盟·····	258
实例 7-1: 中国企业离跨国公司有多远 ·····	264
实例 7-2: 长虹为何没有加入“闪联阵营” ·····	269
实例 7-3: 产业多元化 并非真陷阱 ·····	271
第八章 国际市场进入战略及其选择 ·····	275
第一节 国际化经营的必要性·····	275
第二节 国际市场进入战略·····	278
第三节 影响国际市场经济机会和政治风险的因素·····	281
第四节 母国经济环境和竞争结构对企业竞争力和国际化战略的影响·····	286
第五节 多国公司的组织结构演化和常见的类型·····	290
实例 8-1: 沃尔玛: 穿上和服走东瀛 ·····	295
实例 8-2: 警惕特许陷阱 ·····	297
第九章 战略评价与选择 ·····	303
第一节 评价标准·····	303
第二节 适用性分析和战略选择矩阵·····	305
第三节 评估可接受性和可行性的模型和方法·····	314
实例 9-1: 神奇奇瑞到底能冲多远 ·····	331
实例 9-2: 神州数码用坚持等待胜利 ·····	334
第十章 组织结构与战略 ·····	338
第一节 一般的组织结构类型·····	339
第二节 战略与结构的关系及战略组织类型·····	346
第三节 企业组织结构和管理模式的选择·····	350
实例 10-1: 把脉“大企业病”·····	359
主要参考文献 ·····	363

第一章 战略管理概论

伴随着经济全球化的进程,技术日新月异,新的经营方式不断涌现,信息交流过程发生根本性变革,在这种超竞争环境下,越来越多的企业逐渐认识到战略管理的重要性。然而,人们对什么是企业战略,一个成功的企业战略应具备哪些基本要素和特征,对战略管理与业务管理的联系和区别等并没有清晰和一致的认识,这在一定程度上限制了战略管理作为一种科学分析方法的应用。为此,本章将首先介绍企业战略的概念和特征以及有关的争论,然后将讨论战略管理的一般过程及其与日常管理和业务计划的联系和区别。最后,本章将着重阐述国内外企业战略分析的发展以及我国企业进行战略管理的必要性和迫切性。

第一节 企业战略的概念和特征

一、企业战略的概念

虽然企业战略是一门非常新的学科,甚至在管理科学领域里也是一个相对年轻的学科,但在军事上却可以很容易找到类似的概念及其应用的先例,这可以追溯到由 Julius Caesar 和 Alexander 发表的军事学原理,还可以进一步追溯到我国伟大的军事家孙武早在公元前 360 年撰写的《孙子兵法》。“战略”一词来源于希腊语 strategos,它是由 stratos 和 eg 构成的,其含义是指“将军指挥军队的艺术”。克劳塞维茨(Clauswitz)在其理论巨著《战争论》中指出:“战略是为了达到战争的目的而对战斗的运用。”毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中提出:“战略问题是研究战争全局的规律性的东西。”“凡属带有要照顾各方面和各阶段性质的,都是战争的全局,研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”尽管不同的军事家或战略学家对战略这一概念的表述有所不同,但主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。

在军事上,战略与战术(或策略)之间有很重要的区别,前者是指为了获得有利的军事地位而调度兵力的总体计划和部署,而后者则是有关特定军事行动的具体方案。如果说战术考虑的是如何赢得战斗或战役的胜利,那么,战略考虑的是如何赢得战争的胜利。换句话说,为了实现既定的战略目标,下级指挥员要服从统帅的战略部署并要制定具体的作战方案,即战术是围绕战略而制定的。

长期以来,虽然人们一直在争论军事战略原理对企业的普遍适用性,但是,越来越多

的人承认：军事战略对企业管理有重要的借鉴作用。正因为如此，自从1965年美国的安索夫(H. L. Ansoff)发表《企业战略论》以来，企业战略一词获得了越来越广泛的应用，随着人们对企业战略理论研究的不断深入，其内涵也不断丰富和完善，并进而有效地指导企业的战略管理实践。

实际上，企业战略并不是一个简单的概念，或者仅仅从某一方面就能加以描述。换句话说，理解这一概念需要多维的视角，它不仅涉及企业所有的关键活动，确定企业的未来方向和使命，而且需要根据环境的变化加以调整并有助于战略变革的实现。回顾在这一领域的重要研究成果，可以看到企业战略主要有以下几种定义：

1. 企业战略作为确定组织使命的手段，要明确组织的长期目标，活动程序和资源分配的优先级

以上观念是有关企业战略最早和最经典的概念。在这里，战略被作为形成组织长期目的和目标，限定主要活动程序和调配资源的具体方法。应该看到，这是一个切合实际和有用的定义。首先，企业应该确定自己的目标以反映对经营业绩的要求，只要外部环境和内部条件的变化并未要求组织改变其做出的长期承诺，企业就不应轻易修改既定的目标。大量研究表明：如果一个企业的目标飘忽不定或反复调整，那么，将引起企业利益相关者，尤其是顾客和雇员的思想混乱、行为表现不佳以及其他消极反应，进而会危及企业的生存和发展。

但是，保持长期目标的稳定并不意味着不能对企业的活动做出必要而连续的调整，以增强这些活动的适应性。一般说来，这种调整是短期导向的，并应与长期目标保持一致。

最后，上述战略概念说明：作为最重要的战略实施步骤之一，资源分配(如人力、财力、技术和设备)不仅要与企业的主要活动相匹配，而且要符合战略目标一致性的要求。显而易见，如果一个组织确定了应达到的目标，但却没有具体的活动项目，或者明确了活动项目而得不到所需要的资源，或者是资源配置不合理，那么，实现战略目标就只是一句空话。

2. 战略是一种事先的计划，是对未来行动方案的说明和要求

明茨博格(H. Mintzberg)指出：大多数人认为战略是一种计划，它有两个基本特征：一是具有前导性，即战略形成于经营活动发生之前；二是具有主观性，即战略是人们有意识、有目的地制定的，更多地反映了人们对未来行动的主观愿望。

上述定义强调战略是“行动之前的概念”，是人们主观愿望的反映和设计的结果。例如，克劳塞维茨认为军事战略主要涉及如何“起草战争的计划……部署个别的战役，并在前面的基础上决定怎样进行个别的战斗”。在博弈论中，冯·纽曼(Von Newman)认为：战略是“一种完整的计划，旨在说明在每一种情况下应该做出怎样的选择”。在管理学中，格鲁克(Gluck)强调：“战略是一种统一的综合的一体化的计划，用来实现企业的基本目标。”

应该指出的是,作为一种计划,战略既可以是一般性的,也可以是特殊的计策,后者可以以作为智胜竞争对手或敌人的具体手段。例如,一个实力强大的公司在得知竞争对手想要扩大生产能力时,可以通过宣布自己的企业将大幅度扩张生产能力来威胁对方,使之放弃扩大生产的计划,从而维持自己已有的优势,并不需要真的增加生产线。在这种情况下,战略仅仅是一种威胁,但却阻止了竞争对手可能的进攻。

事实上,在战略管理领域和一般谈判过程中,人们越来越多地注意到战略的这一特点,波特(Porter)在《竞争战略》一书中,用一章的篇幅讨论“市场信号”问题,而发出市场信号实际上是一种竞争性策略。

3. 战略的主旨在于限定企业的竞争范围

长期以来,人们已认识到战略的中心议题之一就是确定企业正在哪一行业或打算进入哪一行业,这意味着战略强调和关注的是企业的成长和多样化等问题。

一般说来,管理人员在战略规划过程中首先要解决的问题之一就是进行行业细分,无论从战略制定的角度还是从战略实施的角度上看,决定企业的业务单位都是一个重要的问题,这意味着企业必须明确其所在的是哪一种行业,为什么在那一行业而不是其他行业。换句话说,企业要作出进入哪一行业和如何开展多样化经营的决策。

然而,回答上述问题并不容易,越来越多的研究说明,经理人员在处理这类问题时遇到了很多困难,这不仅仅是因为在确定行业的标准、业务单位扩张的程度以及由谁来负责这些工作方面存在分歧,而是因为业务划分对企业组织结构的显著影响而使问题复杂化。虽然业务细分在业务分析、战略定位和资源分配方面都是一个关键因素,但并没有一个系统科学的方法来完成这一任务,只能较多地依赖经理人员的判断和经验。随着经济的全球化和国际竞争的加剧,企业在确定其业务单位应服务于哪些顾客和面对哪些竞争对手方面将会遇到更大的困难。

虽然限定或明确企业的竞争范围是一件困难的工作,但其对企业的影响却是显而易见的,现实中有很多企业因业务范围过宽而难以形成自己的竞争优势,同样也有很多企业因业务范围过窄而失去发展的重要机会。因此,明确竞争范围仍然是企业的一项重要工作。

4. 企业战略是为获得持久竞争优势而对外部机会和威胁以及内部优势和劣势的积极反应

按照这一定义,制定企业战略的主要目的是获得超过竞争对手的持久的竞争优势,即努力寻求有利的竞争地位。为此,企业需要对影响组织的内外部环境因素作全面的了解和分析,它是建立竞争优势的基础。例如,在外部环境分析过程中,企业必须了解所在行业的吸引力大小、未来的发展趋势以及主要竞争对手的特点,它们既可以给企业带来重要的机会,也可能给企业带来严重的危机。在分析内部条件时,尤其要注意评价企业的竞争能力如何,优劣势在哪里,以便决定怎样提高企业的核心竞争能力,并弥补自身的劣势。

虽然制定企业战略的目的在于使其内部能力与外部环境相匹配,但战略不应该是对外部环境及其带来的机会与威胁的被动反应,而应该使企业积极主动地适应环境的变化和要求。为了获得持久的竞争优势,企业尤其需要深入分析业务单位的特点和内部实力,它们决定了企业能够采取怎样的战略。此外,还需密切关注外部环境因素的变化趋势和所在行业的结构,这些因素一定程度上决定了未来的市场潜力和企业的获利能力。总之,企业战略的这一定义强调从内外部环境分析入手来考虑企业的生存和发展问题,强调组织对环境的适应性。

5. 企业战略是一种连续一致的决策模式

如前所述,有很多人倾向于把战略作为一种事先的计划,但如果战略的确只是人们的一种主观设想,那它也应该能够实现。而事实上这样一种假设并不充分,为此,明茨博格提出了战略的另一种定义:“战略是一种模式。”这一定义强调战略是一系列行为的结果。换句话说,无论企业是否事先对战略有所考虑,但只要有具体的经营行为,自然就会形成一种决策模式,即战略。通过考察企业目标的不连续性,人们可以对不同战略模式做出区分,这种方向性变化既可能是高层管理者人事变动的结果,也可能是重大外部事件诱发的产物。企业目标和方向上的阶段性可以用来分析战略模式的一致性。

战略作为一种事先计划抑或作为一种模式,这两种定义的着眼点有很大不同。前者强调战略是人类设计的结果;后者强调战略是人类行为的结果,是已实现的战略。无论人们如何看待战略,战略一经形成,总要留下企业过去采取的主要行动的“烙印”,而且也将影响未来的行动。

6. 战略是一种定位

这一定义强调企业或组织应该明确其在自身环境中或市场中的地位,即通过战略使其与外部环境相匹配和融合。换句话说,企业应该通过对外部环境、行业结构以及竞争对手的分析,明确自己在行业中的相对地位,从而把企业的重要资源集中到合适的产品和市场上,形成一个有利的“生长圈”。

企业或组织对自身的“定位”虽然并不一定反映企业战略的全部内涵,但这种定位还是非常必要的。它有助于企业清醒地认识所处的环境、竞争对手的状况,不至于过高地估计自身的力量而盲目地“四面出击”,也不至于过低地估计自身的力量而轻易地放弃扩大市场份额和开发新市场的机会。事实上,正像对一个产品需要定位一样,企业同样需要这种定位,它可以帮助企业选择合适的细分市场和采取适当的营销组合。

7. 战略是获得竞争优势的手段

过去,人们一直把战略分析的重点放在如何建立战略业务单位(SBU)上,现在这种分析方法受到了尖锐的批评。人们逐渐认识到,对战略业务单位的过分依赖已经导致它的过分独立,进而形成了一种将业务仅仅局限于现有产品的公司结构。在这样的企业里,人们不适当地按每一项业务分配资源,因而忽视了对核心能力的创造和培育,而这种核心能

力是不同业务单位共同需要的。换句话说,对战略业务单位的过分重视,会使企业对核心能力和关键产品投资不足,从而削弱其革新和适应环境变化的能力。解决这一问题的办法是将在公司范围内使用的技术和生产技能转化为各业务单位都需要的核心能力,以此增强它们的灵活性,这种新的战略结构将逐步取代传统的SBU结构。

通过培育核心能力取得竞争优势的最新观点是Margaret A. Peteraf提出的资源基础评价模型。与以前的基于市场驱动的战略分析方法——认为行业条件决定市场机会不同,该评价模型认为竞争优势的最主要来源是企业的资源和能力,当企业将其拥有的资源和能力用于发展其独特的核心能力,而且企业的竞争对手不能用其他方法替代或模仿这些能力时,企业就能维持自己的竞争优势。

需要指出的是,应该在公司层次上发展和培育核心能力,以取得整体竞争优势。为此,所发展的核心能力应该具备以下特点:第一,它有助于企业打开进入更多市场的通路;第二,它能使终端产品用户获得更大的利益;第三,它本身难以被竞争对手模仿。

8. 战略是一种观念和意向

以上几种定义或者强调外部环境对战略形成的制约和影响,或者重视企业内部资源和能力在创造和维持竞争优势方面的作用。这一定义把注意力放在战略思维上,即战略主要是体现了决策者和员工对客观事物固有的认识方式。思维方式不同,采取的战略也会不同。例如,有些企业是进取型的,总是希望通过创造新的技术来开拓新的市场,而有的企业则是防御型的,希望采用成熟的技术来固守现有的市场。

战略作为一种观念的定义旨在强调,战略尽管是一种抽象的概念,没有人见过或触摸过它,但却可以通过一定的方式被企业成员拥有和共享,从而变成一种集体意识,并可能成为组织成员保持行为一致的思想基础。

作为战略是一种观念的进一步延伸,Gary Hamel和C. K. Prahalad提出了战略意向的概念。他们认为如果一个战略仅仅是记录企业已经采取的行为或完成的项目,那么,它实际上很难实现企业最终的目标。也就是说,它难以发挥组织成员的创造性并使企业处于更佳的状态。实际上,企业的资源和能力总是不充分的,但这并不妨碍其向更高挑战性的目标努力。因此,Gary Hamel认为:一个杰出的公司战略应清晰表明公司的战略意向。例如,可口可乐的战略意向是让世界上每一个人都喝上可口可乐;美国宇航局阿波罗项目的战略意向是在苏联人之前登上月球;佳能的战略意向是击败施乐等。

大量事实说明:企业在市场上的竞争已不再是产品的竞争而是转化为理念或观念的竞争。毫无疑问,能够在市场中取胜的企业,必定是那些能够把握最有利的市场地位的企业。在这样的背景下,品牌的作用显得至关重要,并成为公司成败的决定性因素,而品牌及其所代表的价值并不能仅仅通过实体的产品得以反映,实际上,品牌还代表着一种公司的精神和理念。

具体地说,公司经营的本质并不是向市场提供有形的产品,而是向社会公众以及公司

内部人员传播一种精神与理念,同时这种精神与理念要得到人们的普遍认同。按照心理学家 Alfred Adler 和 Jesper Kunde 的观点,一个公司的自我认知、市场认知和公司所期望的认知三者之间越吻合,它的个性特征就越突出,市场穿透力就越强,如图 1-1 所示。

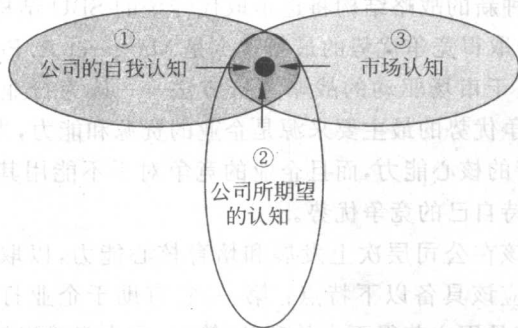


图 1-1 市场认知模型

那么,一个公司的精神与观念如何传递给客户,又如何与公司的内部运作保持和谐一致呢? Jesper Kunde 的公司形象模型较好地揭示了它们之间的关系,如图 1-2 所示。

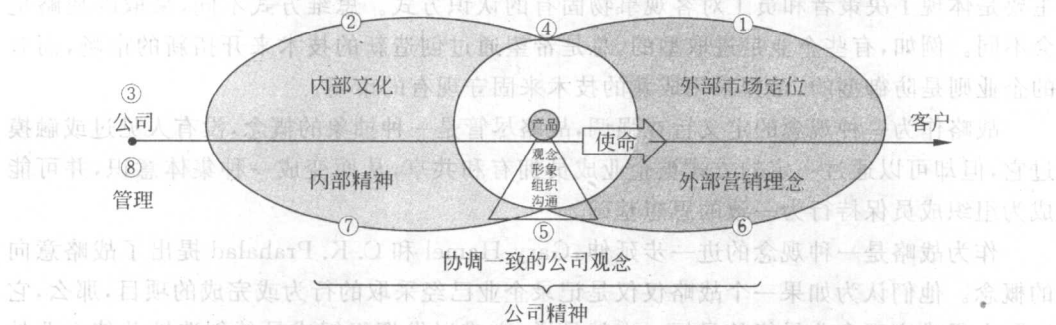


图 1-2 公司的形象模型

这一模型说明,要形成协调一致的公司观念,必须明确以下八个方面的问题:

- ① 公司应该有怎样的外部市场定位
- 众所周知,消费者购买某种品牌的产品时,实际上是在选择他们喜欢的公司,即是说:一个公司的外部定位是可以被消费者感知到的,因此,在形成公司的外部市场定位时,首先必须选择具有代表性的一定数量的消费者进行调查,了解他们对公司的认识和评价,在此基础上明确公司应该向市场和消费者传递什么样的信息和定位。

- ② 公司具有怎样的内部文化

大量事实说明:准确识别和反映公司的内部文化和信仰并非易事,形成优秀的公司文化并使其发挥核心和辐射作用则更加困难。在认识公司的内部文化时,首要的是通过

公司历史的回顾来寻找公司发展的根源和动力,一般说来,通过已经将公司文化深刻在他们骨子里的员工的思维和行为方式,比较容易识别公司的核心价值观,这些往往是公司遭遇挫折和失败时,仍然能够坚持和发展的文化动因。毫无疑问,驱动公司前进的积极因素一旦被挖掘出来,就可以利用这些因素弱化消极因素,从而加速优秀文化的形成和公司的发展。

③ 如何看待公司将来的发展,如何确定公司管理的目标

仅仅了解外部市场定位和内部文化并不够,因为一个公司处在剧烈变化的动态环境中更需要动态的响应能力,尤其不能无视市场环境和消费取向的巨大变化而任由公司凭着已有的惯性去发展。实际上,公司需要以全球化和变革的视角看待将来的发展,应该洞察未来可能的变化和挑战,进而确定具有前瞻性和应变性的目标。

④ 和⑤形成完整的公司理念

公司的外部市场定位,内部文化以及管理者对公司未来的态度和目标设定是形成公司理念的三个关键要素。公司理念一旦形成并有效地传递给消费者和相关群体,其效果就等同于在产品、理念、形象、组织和沟通之间建立起清晰而明确的和谐关系。显然,形成明晰而优秀的公司理念将是一个十分艰难的过程,但要使公司获得长期稳定的发展,这又是一个必须完成的过程,一旦公司理念得以形成并充分发挥其作用,那么,企业的品牌价值就会得以迅速提升,消费者的参与程度就会更高。

⑥ 应该向市场传递怎样的外部营销理念

公司理念不仅要得到内部的认同,而且要有效地传递给市场及消费者,只有这样,公司理念和精神才会被广泛接受和传播,从而发挥其核心指导作用。需要注意的是,传播公司精神和理念并不是营销部门的专门职责,而是公司所有部门和人员共同的事业,很难想像一个公司的很多人员采取的行动都在有意无意地破坏公司的形象和信誉时,公司所倡导的理念会由营销部门有效地传播给市场和消费者。

⑦ 内部精神

内部精神所代表的是公司的核心假设和信仰,一定意义上说它就是公司的宗教。内部精神的形成固然不易,但使好的精神得以保存并发扬光大则更为艰难,一般说来,坏的习惯和行为比较容易扩散和传播,尤其是当这些行为引起很大破坏却未引起足够重视并受到相应的制度上的惩罚或道德上的谴责时。大量事实说明,形成内部精神的过程就是一个不断审视公司历史,继承精华与扬弃糟粕的过程,而且在形成公司精神以后,要通过不懈努力和反复宣传才会使员工真正认识和理解它的内涵和实质,也只有当这种精神变成所有员工的自觉行为和习惯的时候,企业的内部精神才真正得以形成。

⑧ 明确管理的方式和内容

无论是传播公司的精神和文化,还是向市场传播营销理念和明确外部定位,都需要公司的良好管理。管理人员应该明确管理的方式和内容,知道如何才能最终保证公司在理

念和精神的指引下协调一致地运作和经营。

另一方面,从品牌形成和发展的角度看,公司的成长是一个从具体产品,经由形成概念化品牌和公司理念,再到品牌文化和品牌精神塑造的过程,如图1-3所示。

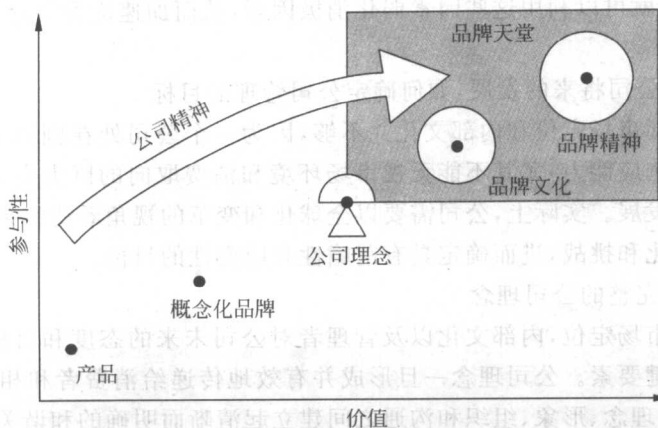


图 1-3 品牌精神模型

在产品阶段,企业销售的仅仅是一个功能化的物件,没有任何附加的价值。消费者对这类产品没有任何情感和忠诚可言,同时很容易接受其他厂家所提供的同类的或替代的产品。

形成概念化品牌是品牌发展的第二阶段,在这一阶段,公司销售的不再仅仅是单一的实物化产品,而是在情感价值基础上得以运行的品牌,消费者对概念化品牌有较高的认同度,同时对公司活动也有较前一阶段更多的参与和关注。

公司理念的形成在品牌塑造和公司发展过程中起着十分重要的作用。事实上,没有不具备公司精神的品牌,换句话说,消费者对一个产品的认同不仅仅停留在实物的功能和质量上,也不仅仅停留在情感的基础上,而是对公司理念的认同和赞许。如前所述,公司理念以消费者、公司及品牌之间深刻而可靠关系的存在为特征,有了明确的公司理念并有效地传递给市场和消费者,才会形成与一个整体运作完全一致、和谐的公司相融合的品牌。

品牌文化意味着一个品牌已经获得了强有力的市场地位,消费者认知该品牌与它所代表的功能具有一致性与等同性,他们会将对品牌的认同折射到与品牌相关的所有产品中去,宝洁公司在推出一个洗涤产品时可能不需太多的广告和促销就容易被市场和消费者所接受;高露洁销售的不仅仅是牙膏,它就是牙齿卫生与健康的灵魂与核心;清华大学和北京大学推出一个新的教育培训项目容易受到市场的欢迎并不是因为接受培训的人真的了解每位讲授者的水平,而是认同两校作为中国著名高等学府所作出的承诺与水准。