

作者:西弗·马瑟 阿尔弗雷德·肯扬
译者:雷达 谢亚凡/等

MCA
最佳管理
著作奖

本书曾获得管理咨询协会 (Management Consultancies Association) 的“最佳管理奖”。出版后不仅被诸多国家的学校用于教学中,而且得到许多执行总裁、市场营销经理等市场人士的首肯,认为此书摆脱了惯性思维,见地深刻,富于启发性。该书柔化了抽象的管
理理论而更加务
实,并将目前企业
管理中的焦
点问题放在全球化
和互联网发
展的大背景中考
察,将企业的
未来竞争力作
为商业战略的
中心。

创造价值

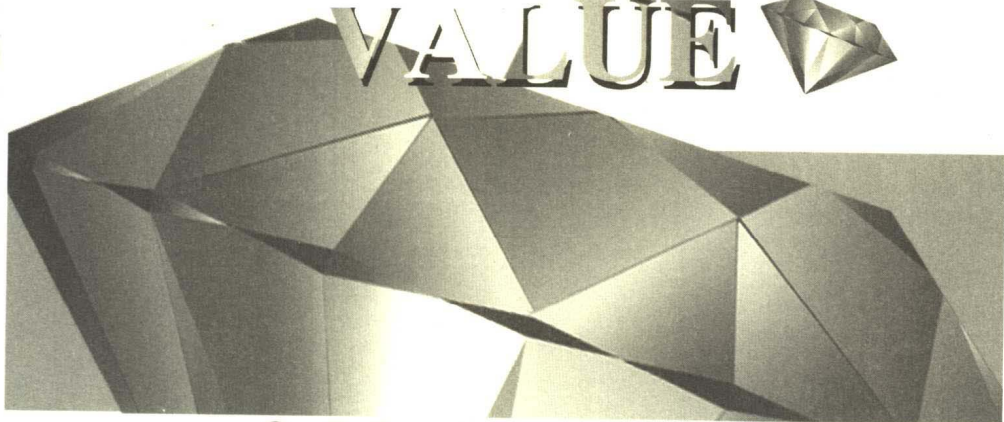
成功的经营战略

CREATING
VALUE 

successful business strategies

中国青年出版社

CREATING VALUE



successful business strategies

创造价值 成功的经营战略

作者:西弗·马琴 阿尔弗雷德·肯扬
译者:雷达 谢亚凡/等

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

创造价值：成功的经营战略/[英]马瑟,[英]肯扬著;雷达等译. —北京:中国青年出版社, 2004

ISBN 7-5006-5471-5

I. 创... II. ①马... ②肯... ③雷... III. 商业经营 - 经济战略 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 008768 号

This edition of *Creating Value* 2nd Edition by Shiv S. Mathur and Alfred Kenyon is published by arrangement with Elsevier Science Ltd

The Boulevard, Langford Lane, Kidlington

OX5 1GB, England

北京市版权局著作权合同登记

图字: 01 - 2003 - 1157 号

*

中国青年出版社 出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: www.cyp.com.cn

编辑部电话: (010) 64034329 邮购部电话: (010) 64049424

聚鑫印刷有限公司印刷 新华书店经销

*

880 × 1230 1/32 14 印张 2 插页 298 千字

2004 年 10 月北京第 1 版 2004 年 10 月河北第 1 次印刷

印数: 1 - 10000 册 定价: 24.00 元

本图书如有任何印装质量问题,请与出版处联系调换

联系电话: (010)64033570

雄狮书店: (010)84039659

第一版序

随着竞争日益激烈,经营战略越来越引起关注,其中有两个问题尤其引人注目:第一,何种管理技能和素质能带来生意兴隆?第二,我们如何最有效地来描述竞争过程以及这一过程中成功的关键所在?

本书试图对第二个问题进行回答,这一尝试开始于上个世纪 80 年代——西弗·马瑟关于竞争定位的著作。经过若干年的发展之后,他的那本关于竞争定位著作的主要内容现在被浓缩于本书的第 5 章中。马瑟所关注的焦点是竞争性定位是如何实现企业的持续利润和财务价值的,这本身就是一项关于企业特有资源论题的证明。本书的结构就是建立在这个中心思想的基础上的。

战略必须刻画出消费者会选择什么样的商品进行购买;或者说企业应该提供什么样的商品让消费者购买,这是本书的一个中心命题,与其他人关于竞争战略所考虑的因素有所不同,本书从头至尾一直在集中论述如何提供商品,如何使消费者选择这种商品。

这样的一种竞争战略观点引出了一个关于公司战略的全新概念,公司战略所决定的是一系列能使公司盈利的供给品,而不是决定一套关于利润中心、生产基地和分支机构方案,经营战略最终

要选择的是什么样的客户是有价值的,是我们要想争取的。

建立这样的分析结构,我们感到欣慰,同时我们更感激许多朋友和同仁的巨大支持,在此我们要向他们表示由衷的感谢。

首先要感谢那些忠实的支持者,他们通读了本书的初稿并给我们提出了许多宝贵建议。这些同仁是歇勒格·荷夫尔南,阿历克·克里斯托,苏迪·苏德尔萨南穆,阿切·多那尔德森,查尔斯·巴邓—富勒和皮特·麦克科伊尔南。

另外一些朋友在一些技术性很强的章节给予了我们很大的帮助,他们的专业学识使我们受益匪浅,再次需要感谢歇勒格·荷夫尔南,他为我们撰写了附录 6.1;除此之外,我们还得到杰弗瑞·巴内特(Geoffrey Barnett)、安德鲁·坎贝尔(Andrew Campbell)、崔宗柱(Chong Ju Choi)、约翰·琼(John Chown)、罗博·格兰特(Rob Grant)和罗宾·温思利(Robin Wensley)。我们应该感谢未曾谋面的朋友:杰·巴内(Jay Barney)、大卫·考利斯(David Collis)和弗瑞德里克·思切瑞尔,他们是通过信函给我们提出意见和建议的。

我们同样要感谢曾出席过我们内部讨论会的同仁和那些听过我们授课的学生,学生们的反馈意见是极有价值的。特别是首次选修公司战略课的学生和将本课程选择作为其 MBA 学位课程内容的学生,他们当中林恩·卡特·史密斯(Lynn Carter Smith)、皮特·科沃普(Peter Cowap)、剔姆·肯特—菲利普斯(Tim Kent-Phillips)和罗伯特·苏勒巴格尔(Robert Sullebarger)特别值得一提。

最后,我们要感谢夏伯哈(Shobha)、瑞图(Rittu)和塔伦·马瑟(Tarun Mathur)所提供的行政事务方面的帮助。塔伦还帮助我们进行了某些文字的修订和润色工作。

尽管成功的喜悦理应与上述帮助过我们的朋友和同仁共享,但是,文责还是应由我们自负。

西弗·马瑟
阿尔弗雷德·肯扬

第二版序

三年多以前,我们开始修订本书第一版(《创造价值——勾画明天的商业》),从那时开始,本书已被许多国家的教师和学生所选用,在商界的从业人员中,这本书的传阅范围也超越了国界。来自于不同读者群的意见和建议使我们感到惊诧和欣喜,IT和通讯行业已发生了相当大的变化,世界经济也已步入衰退,而这本书的内容和结构居然并没有因此而显得陈旧和过时。

在这些反馈意见和建议的鼓舞下,我们决定修订出版本书的第二版,并努力在以下四个方面作进一步的改进,以谢读者赐爱:

- 将读者提出的一些难以理解或模棱两可的地方进行更清楚的表述;

- 减少理论方面的内容而使本书更为关注管理方面的问题;
- 更新案例并说明这些案例可以被运用在哪些方面;
- 更新部分文献。

第二版的一些主要变化:

- 在第3章中新增加了一节内容,用以描述一个更为完整的案例,其目的在于让人们将单个的商品提供作为战略单位来接受,而这种思想在以往常常会引起人们的争议;

- 在第4部分用更少的理论,更为清楚地表达了资源的基本观点;
- 仅在第18章中讨论了国际化维度问题,在这一章的讨论中已经足以清楚地说明这一维度本身并不能独立地成为一个问题存在。

为了使表达更为清晰,我们更换了第4部分资源理论中的三个词,第一版中“关键”(Key)资源现在用“制胜”(Winning)资源来替代,“不同”(Divers)一词被“独特”(Distinctive)所取代,而“适应力”(Felicitous)被“议价力”(Bargain)一词所取代。被替代的三个词汇在以往引起了一些不必要的误解。

作者在此向所有提出过意见和建议的人们一并表示感谢。

西弗·马瑟
阿尔弗雷德·肯扬

目 录

第一版序	001
第二版序	004

概述:全书的结构总览

第一章 目的、涉及的领域和基本理论	007
-------------------------	-----

第一部分 基础理论:理论框架及其主要内容

第二章 目标:经营战略是为了什么	033
第三章 竞争战略和公司战略:为何以提供品为中心	054
附录 3.1 识别单一的提供品	072
附录 3.2 本书理论之外的金融战略	077

第二部分 理解竞争定位和竞争战略

第四章 差异化创造私有型市场而非公有型市场	087
-----------------------------	-----

附录 4.1 区隔和细分	109
第五章 差异化及其维度:竞争战略的分类	114
第六章 竞争性定位:差异化和价格	138
附录 6.1 计算提供品的整体价格敏感性	155
第七章 卖方支配的不完全市场中的竞争定位	156

第三部分 以利润为目标的竞争战略

第八章 竞争战略:什么造就了它的盈利性	173
附录 8.1 盈利能力分析和五作用力理论	191
附录 8.2 成本领先和价格领先	193
第九章 竞争战略:定位的动态分析	195

第四部分 资源和经营战略

第十章 制胜资源理论(资源基础说)	209
第十一章 管理者的制胜资源	237
第十二章 选择竞争战略的“剪刀”过程	264

第五部分 以提供品簇群为目标的公司战略

第十三章 公司战略任务:创造财务价值	279
附录 13.1 金融市场是否滋生了短期行为	290
第十四章 测试公司战略的真伪	300
第十五章 公司的袭击者还是催化者	322

第十六章 有价值的提供品族群:关联性	336
附录 16.1 古德和坎贝尔的三种方式	358
附录 16.2 关联性原则	360
第十七章 管理者如何制定成功的公司战略	363

第六部分 本书理论的其他含义

第十八章 何处运营,销往何处	375
第十九章 本理论框架在运营和组织方面的意义	395
结束语:新世纪的经营战略	419
专业术语	426
译者后记	436

概 述

全书的结构总览

本书的结构适用于所有的企业,无论这些企业的规模是大还是小。尽管简要的概述不能对支持这一结构的推理过程作出判断,也不能将结构中的构成元素一一呈现出来,但是,先对本书的结构作一个简单介绍对于读者还是有益的。括号中的数字代表章的序号,如(3)即第3章。

- 在本书的结构中企业战略的构成因素有(3):

(a)竞争战略,它实际上是单一的竞争性的提供品在客户以及具有竞争性的替代品中的相关定位。

(b)公司战略,即管理公司一系列提供品的战略,它是通过决定哪些提供品应该增加、哪些应该维持、哪些应该减少的决策过程来实施的。

- 只有在单一的提供品能被客户选择而具有竞争力时,每一个竞争战略中才会考虑惟一的提供品(3)。

• 竞争战略和公司战略都有财务目标:即对公司的所有者来说要使公司的长期价值更大。这一点无论是对一人公司还是巨大型公司都是同样有效的。一个公司最起码要能够挣回它的自有成本,否则它是不可能独立地存在下去的(2)。

• 竞争战略选择的是盈利性或者更为严格的说是附加价值提高的提供品(8)。提供品的附加价值就是它的收益大于它的资本成本的价值,提供品能有附加价值的条件是它能同时发现(12):

(a)有利的市场机会,这个有利的市场机会是指企业制定的一组价格,既能与公司的财务目标吻合,又能让消费者心甘情愿地支付(6)。

(b)公司自身特有资源的作用是(i)提供一个阻碍竞争对手的边界,并且(ii)能够为这样的边界提供足够的保护,使这个边界不会

在市场的竞争中遭到侵蚀和破坏。

这两个条件就像是一把剪刀的两个刀面,只有同时作用时才能剪断东西。

• 盈利性的市场机会是从供给品的定位角度提出的,这种定位是:

(a) 提供品是差异化了的产品,即提供品与可能的竞争替代品有明显的区别,这种区别使得客户愿意支付含有附加价值的价格(5-6),或者

(b) 在差异程度低时(尽管存在着一些差异性),如果单位成本有很强的竞争力,那么就通过价格竞争来实现供给品的定位。

• 差异化是与客户如何选择的行为相关的问题,客户选择的是企业的产品,产品的特点,客户在选择时会特别关注的(4-6)。

• 差异化的程度非常重要,展现在客户面前的提供品的差异程度越大,客户在选择这种提供品时考虑价格因素的程度越小(6)。

• 差异化程度可以用不同的标准来衡量,多重标准还可以划分为不同的层次,在多维的空间中可以显示出一般竞争战略的各个方面,这些不同的方面实际上反映出的是提供品可以用客户的眼光来进行多角度的定位,第5章中对这些丰富的内容进行了描述和分类(5)。

• 客户是在相互竞争的提供品中进行比较和选择,他们并不选择“厂家”,他们的选择也不受人们所能看到的行业分割和市场分割的限制。在发达经济体的现实世界中,多数的提供品都存在着某种程度的差异,这意味着每种提供品只有一些特殊的竞争者,严格地讲,总体上每种提供品的市场并不需要和任意一个竞争者分享。因此,每种提供品都有自身的“私有化”市场(4)。

• 企业通常是按照利润中心和成本中心的模式组织而成的,一

般情况下企业并不设立单个提供品的组织机构,如果这样做的话会打乱按利润和成本中心划分的组织模式,因此,每种提供品需要一个内部的主管来负责,这个主管不仅要负责提供品的选择和实施计划,而且他还是计划实施的监督者。这样的主管在公司内部往往要同时负责若干个提供品。

- 市场竞争并不是公平的,提供品的差异性造成了市场竞争程度的下降,市场中只有少数竞争者、或者说被少数竞争者控制的市场可以称为是寡头市场。在这样的市场中是很难预先知道竞争的最终结果是什么(7)。寡头市场中同时存在着来自于价格领先者的威胁和价格领先者所提供的机会(7)。

- 在收回资本成本之前,价值的增加过程必须维持,这一点可以通过两种渠道来实现(10-12):

(a)在竞争战略方面,应该运用特有资源,这种资源对销售者来说的特别之处在于它能在很大程度上使提供品不受模仿者和其他有攻击力的竞争者的攻击。

(b)在公司战略方面,要有选择可盈利的商品的眼光,要能够运用适时的调节技能,要在适当的时候能够果断地减少提供品的品种。

- 任何一个公司都会有许多的提供品,公司战略就是对这一系列的提供品进行管理,19世纪60年代到80年代公司的管理者过度渴望将其公司做大,其手段是不断地增加产品的品种数量,出现了提供品无节制的分散化倾向。而从19世纪80年代开始,管理模式开始变得越来越谨慎,提供品品种数量的减少反而使得许多公司更有价值了。根据业务性质扩大公司规模以及在技术要求规模扩大来推动价值的增加时,规模的扩张仍然是可行的战略,这样的扩展

空间依然存在,但是像早些年那样的盲目扩张规模的做法则是不可取的(13-17)。

- 需要有强有力的保护措施来避免过度的规模扩张,这种措施由试错实验和一些过滤手段构成,试错实验是检验在提供品的品种数量增加或减少时,公司是否变得更 valuable 了。运用过滤手段在于避免人浮于事造成的竞争能力下降,在于避免过于乐观的、惯性导致的和勉强的运营方向的变化。将这些要求和下面将要提到的一个要求结合到一起便构成了严格的以价值为中心的原则(14)。

- 公司战略的任务是管理提供品的品种,它包括对公司资源进行战略性的配置(10,16,17,19)。

- 本书的分析结构可以无区别地运用于国内和国际的商业活动,二者之间的区别已经变得越来越不重要了。在国际商务活动中,有必要强调我们不要再过高估计政治意义上的国家的影响力,例如,在谈到像新加坡或者委内瑞拉这样的国家时,还把它作为一个与世隔绝的“市场”来看待,这是一个常识性的错误(18)。