

The Essential Advantage

How to Win with a Capabilities-Driven Strategy

Paul Leinwand Cesare Mainardi

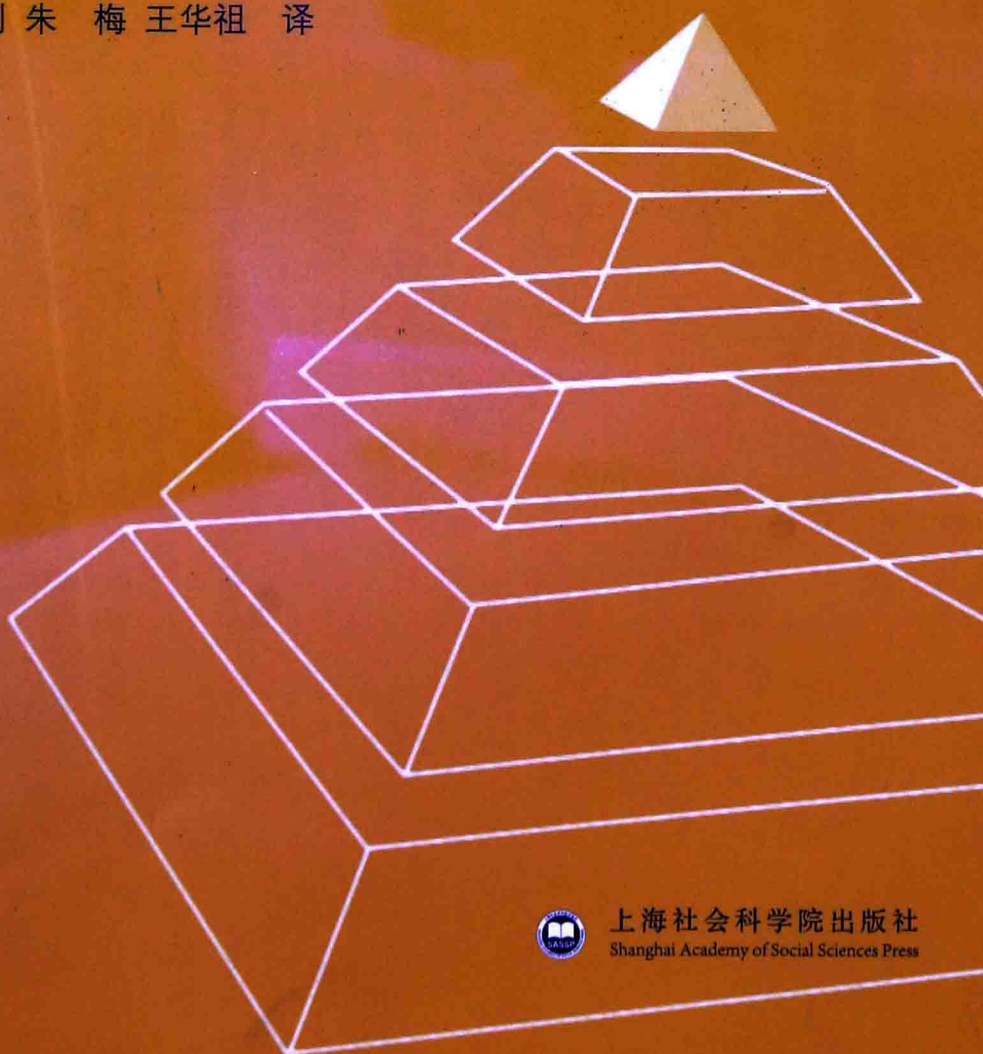


基础优势

以能力驱动战略制胜

[美] 保罗·莱因万德 塞萨雷·马伊纳尔迪 著

鲁创创 朱 梅 王华祖 译

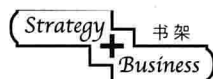


上海社会科学院出版社
Shanghai Academy of Social Sciences Press

The Essential Advantage

How to Win with a Capabilities-Driven Strategy

Paul Leinwand Cesare Mainardi



基础优势

以能力驱动战略制胜

[美] 保罗·莱因万德 塞萨雷·马伊纳尔迪 著

鲁创创 朱 梅 王华祖 译



上海社会科学院出版社
Shanghai Academy of Social Sciences Press

图书在版编目(CIP)数据

基础优势：以能力驱动战略制胜/(美)莱因万德，
(美)马伊纳尔迪著；鲁创创，朱梅，王华祖译。—上海：
上海社会科学院出版社，2014

书名原文：The essential advantage

ISBN 978-7-5520-0678-0

I. ①基… II. ①莱… ②马… ③鲁… ④朱… ⑤王…
… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 187843 号

The Essential Advantage: How to Win with a Capabilities-
Driven Strategy
Original work copyright © 2010 Paul Leinwand & Cesare
Mainardi
Simplified Chinese Edition Copyright © 2014 by Shanghai
Academy of Social Science Press
Published by arrangement with Harvard Business Review Press

上海市版权局著作权合同登记号：图字 09-2013-270

基础优势：以能力驱动战略制胜

著者：[美] 保罗·莱因万德 塞萨雷·马伊纳尔迪

译者：鲁创创 朱梅 王华祖

责任编辑：章斯睿 应韶荃

封面设计：黄婧昉

出版发行：上海社会科学院出版社

上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020

<http://www.sassp.org.cn> E-mail:sassp@sass.org.cn

排 版：南京展望文化发展有限公司

印 刷：上海信老印刷厂

开 本：720×1010 毫米 1/16 开

印 张：13

插 页：1

字 数：179 千字

版 次：2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-0678-0/F·269

定价：39.80 元

版权所有 翻印必究

目 录

第一部分 战略协调

- 第一章 基础优势 3
- 第二章 协调一致的回报 24
- 第三章 能力驱动战略 47

第二部分 “能力驱动战略”的构成要素

- 第四章 营销方式 63
- 第五章 能力系统 83
- 第六章 恰当的产品与服务 97

第三部分 创造价值

- 第七章 打开增长之门 111
- 第八章 兼并与收购 128
- 第九章 降低成本与增强实力 138

第四部分 将协调一致融入每日经营

第十章 基础优势路线图·····	153
第十一章 按照协调一致原则安排经营·····	184
第十二章 有能力的领导者·····	195
鸣 谢·····	200

第一部分 战略协调

第一章 基础优势

上午八点,某大型跨国制造公司总部会议室。25个人围桌而坐,其中大多数是事业部主管或是重要职能部门领导。此外,还有十几个身处不同地区的区域负责人通过电话参与讨论。本次会议旨在对企业新的增长点进行季度评估,某主要事业部负责人正推销着她的理念。在印度德里长大的艾迪亚(Aadya),性格沉稳、健谈,是一位出身工程师的企业高管。她今年41岁,在这家公司供职已有十年,目前居住在加利福尼亚州。艾迪亚去年大部分时间都是在印度和其他亚洲国家度过的。她相信,这些地方的发展孕育着公司的美好前景。

坐在会议桌头把交椅上的,是公司首席执行官马丁(Martin)。机缘巧合的是,正是当年担任北美地区业务主管的他雇用了艾迪亚。马丁担任首席执行官一职仅仅四年,由他创办的这个例会,如今已经成为公司的标志性活动。受邀参加会议被大家看作是身份的象征。众所周知,公司的整体战略正是在这种会议上拍板敲定的。

艾迪亚正在阐述一项大胆的设想:在新兴市场销售公司某旗舰产品的平价版。如果奏效,那么等待公司的就不仅仅是“小打小闹”的成功:用户将数以亿计。

马丁向前欠身,向艾迪亚提出一个简单的问题:“我们在这一行业真

的胜券在握吗？”

与会众人以前听到过马丁提出同样的问题。然而，这次他平静而直白的语气让大家禁不住坐得更直。看似泛泛无奇的一句问话，却包含着具体而现实的考量。是什么让艾迪亚认定，公司可凭借该产品有效占领市场？她选择的切入点是否恰当？公司又是否拥有将计划付诸实践的能力？

马丁的提问方式，就像是教练在问运动员：“你做好打赢这场比赛的准备了吗？”或者是老师在问学生：“你觉得自己能金榜题名吗？”但是，公司押下的赌注要高得多。在知道这个新项目能否盈利之前，公司可能要投入数百万美元。或许实际市场需求要比公司预期少得多。也可能会有新竞争对手迅速进入市场，以更低的价格抢夺公司的生意。

“是的。”艾迪亚干脆地回答。随后，她认真地展示了一份关于消费市场的分析，一份关于印度、中国和南非等一系列国家相关竞争对手的概括报告，以及一份最重要的详尽、客观、考量周全的公司能力报告。就生产所需原材料的采购方面，公司是轻车熟路的，占据优势的市场营销和配送能力也足以满足新兴市场消费群体的需要。另一方面，公司的创新能力，尤其是在开发现有产品的简化、平价版本方面，需要进一步增强。因此，艾迪亚建议在亚洲新建一座技术研发中心，以发现并利用当地人才，为这一目标服务。她还迅速草拟了一份可以让公司更好地进入目前尚未赢得一席之地的潜在市场的采购方案。她的这些举动并未给人留下一种试图推销自身理念的印象，而是简单明了地解释了公司若想实现这些，所要押下的赌注以及将会面临的风险。

艾迪亚结束发言之后，马丁向后靠到椅背上，十指交叉，若有所思地说道：“我更倾向于尝试一下这个方案。”

艾迪亚松了口气。她明白，极少有提议能走到这一步。然而，公司尚未做出最后决定，一切都还在讨论之中。此刻，一个重要问题摆在每个人面前：如果公司将该计划付诸实现，需要投入什么？他们需要哪些能力——包括现有的和新增的——去支撑这一计划？需要何种规模的投资

才能填补资金缺口？需要从何处挤出资金来满足这些投资需要？区域负责人、职能部门领导、其他事业部门头目……无论是在座的还是通过电话参与会议的，每个人都轮流发言，谈论各自需要扮演的角色，以及有可能作出的贡献。

对话气氛相对自然轻松。这支团队已经数次召开过类似会议，基于公司的能力范围，每个人都明白何种增长方案有可能实现、何种方案无法奏效。两个小时之后，形势变得明朗，整个公司都准备支持艾迪亚的方案。该方案将不会被独立执行，而是作为整个增长战略不可分割的一部分，可以利用公司所拥有的全部主要资源。

如今，虽然此类对话并不常见，却在各大公司越来越多。它们或许并不拘泥于此种形式，但它们在企业战略相关性和讨论激烈程度，或者对于业务预期的关注度，都是相同的。这样的公司皆以持久成功经营而为众人所知，因为它们拥有竞争对手无以匹敌的“基础优势”。诚然，它们也会犯错误，有时还是非常重大的错误，但大多数时候不会，因为它们会从错误中吸取教训，以更强的力量卷土重来。它们集中力量生产、提供那些成功的产品和服务，并且持续而自觉地进行再投资，以提升自己在同行业中出类拔萃的能力。基于这些原因，它们的竞争对手很难追上它们。

这些公司之所以成功，并不是因为拥有何种资源、企业规模多大，或是“人对了行”。它们的优势在于自身的作为，以及为创造价值而配置资源的方式。它们之所以成功，得益于协调一致。

协调一致缘何重要？

对于很多人而言，所谓“协调一致”便是让大家团结起来，和谐如一地做事。但在本书中，这个词有更具体的含义。如果说一家公司具备“协调一致性”，那么他一定非常关注以下三个关键要素，并对其有着清醒的了解：一是公司的市场定位（您也可以理解为其所选择的“游戏方式”）；二

是企业自身最独到的能力(这些能力协同工作形成系统);三是产品线与服务组合。对于一家“协调一致”的公司来说,恰当的产品和服务体系,通常都是认真考虑经营所需能力的审慎选择。

若想达成“协调一致”,仅仅做到上述要素中的一两条是不够的。只有三者协调的时候——彼此同步且拥有适当的外部市场环境——公司才能真正在持续不断的竞争中立于不败之地。由这种“协调一致”所产生的基础优势,是领先企业的特征。与那些为公司带来短期繁荣的暂时性优势形成对照,基础优势是可持续的,且几乎不可复制。

我们的核心观点很简单:在商业领域,协调一致就是基础优势。诚然,公司也可以利用其他形式的优势,例如基于产品、品牌、资产或是市场定位等。但是这些优势都是短暂的。面对技术问题、新生竞争者以及全球的经济形势变化,他们都显得非常脆弱。专利和版权都有过期的时候。更为熟练专业的竞争对手出现之后,原有的业务流程会黯然失色。当政策发生改变,政府保护会受到影响。创新成果亦会对技术垄断产生威胁。

与此同时,大多数企业习惯于“因循守旧”:它们的身份、文化和关系,天性难以快速融入不断改变的环境。您很难迅速而频繁地与周围的受众和技术相适应。但是,通过提高“协调一致性”,如同夜里向着灯塔航行的船舶,您的企业就可以瞄准一个更为明晰、更具持续性的目标。无论面对外部风云变幻,还是公司的内部问题,您都不会再脆弱如昔。

想想自身因缺乏“协调一致性”而面临的困境吧。多少次,您耗费数不清的时间和精力,终于找到新的战略方向,或发现了新的增长机会,却未能创造出更多价值?多少次,您主动进行创新,却因为项目与公司其他部门脱节,从而达不到期望的效果?多少次,您试图在会议上平衡诸多职能部门、业务部门和销售地区(各方面都有自己认为合理的解决方案)的要求,却造成了他们之间的矛盾,导致投入超出企业预算和所掌握的资源?

“我们在寻找一种‘胶合剂’”,不久前,在世界最大消费品公司之一供职的一位 CEO 如此哀叹。有此感慨的绝非他一人。很少有企业高管会

花上足够的时间将企业作为一个整体加以考量。长期以来,缺乏“协调一致”一直是商业生活中的定式。人们对它早就习以为常。然而,在现今的商业环境下,这种方式已经站不住脚。许多公司意识到,自己不得不做出改变。

若要享受“协调一致”带来的好处,您需要一步一步慎重行事——重新考量目前的经营战略,跨越对内管理与对外经营活动之间长期存在的鸿沟,将企业带到专注的轨道上来。在本书中,我们将就这些内容逐一讲解。

成熟市场中的商业突破

想要理解我们所说的“协调一致”,不妨先来看看医药业界巨头辉瑞公司(Pfizer, Inc)消费者医疗保健事业部的故事。这家事业部非常强大,单凭一己之力便足以跻身财富五百强行列,2002年至2006年间的销售额达数十亿美元。该部门之所以能做到如此境界,秘诀在于实现某些人断言不可能实现的东西:在成熟市场中实现商业突破。

辉瑞公司消费者医疗保健事业部的知名度,大多源自其非处方(OTC)医药制品,如抗菌漱口水李施德林(Listerine)、抗过敏药苯那君(Benadryl)与仙特明(Zyrtec)、抗胃酸药雷尼替丁(Zantac)、感冒药速达菲(Sudafed)、戒烟产品力克雷(Nicorette)、生发产品落键(Rogaine)等。辉瑞公司通过一系列并购将这些产品收归旗下,其中2000年对华纳兰伯特(Warner-Lambert)的并购当属重头戏,后者是一家拥有医药、糖果、薄荷糖和口香糖等多种产品的公司。辉瑞的主要目的是,借此桩并购交易,将用来降低胆固醇的处方药立普妥(Lipitor)纳入自身的产品线。2002年,辉瑞又并购了另外一家结构松散的企业——法玛西亚(Pharmacia),获得了该公司的关节炎治疗药物西乐葆(Celebrex),同时将其生产的其他畅销医药产品也收入囊中。

尘埃落定之后，辉瑞公司在非处方药产品市场中的份额和能见度大幅提升，达到了前所未有的水平。拜这些并购所赐，该公司非处方药产品年销售收入从 5.6 亿美元增长至近 30 亿美元；通过整合与精简，消费者医疗保健事业部成功削减了 3 亿美元的年度成本。不过，该部门的领导们面临着一个重大问题：他们的业务并不属于公司的主流范畴。他们需要让辉瑞公司其他部门的人相信，生产非处方的漱口水、片剂和药膏是一条可行的商业之路，能够带来显著的盈利增长。

辉瑞是一家权力相对分散的公司，各部门在经营上皆享有高度的自治权。母公司秉承科学导向的企业文化，员工和领导层的医学科研背景是体现之一。在这样的文化氛围之中，辉瑞公司消费者医疗保健事业部给人的感觉有些古怪。虽然业务发展负责人汤姆·布斯(Tom Booth)来自母公司的制药厂，但该部门大多数领导，包括总裁马克·罗宾森(Marc Robinson)在内，都有在华纳兰伯特供职的经历，曾经在消费者产品市场营销前线摸爬滚打。但在某个方面，他们与辉瑞的其他同仁非常一致：拥有勃勃雄心。2002 年，他们将该部门更名为“辉瑞公司消费保健品事业部”(Pfizer Consumer Healthcare, 以下简称“PCH”)，着手为全球范围内的增长制定全面战略，目标是成为世界消费保健品市场上的翘楚。

罗宾森、布斯以及事业部的其他主管，从近距离观察非处方医药产品市场动态入手。当时，这是一个整体增长水平较低的高度分散的市场，没有哪家企业的全球市场份额能超过 5%。若想有所突破，关键途径之一是所谓的“从处方到非处方”(Rx-to-OTC)的转换：将处方药(Rx)改成较低浓度的版本，使消费者无需医生处方便可在药店或是商店货架上买到这些药品。要想实现这种转变，需要有能力把握各国差异性严苛医疗监督体系。不断变化的全球人口情况——老化的人群、收入水平增长、节奏越来越快的城市生活方式——提供了另外一个机会，即更广阔的“自我药疗”市场。不过，这也意味着更多的竞争：大规模零售商的逐渐兴起，越来越多的自有品牌(药店品牌)产品进入市场。

接下来，PCH 的管理团队审视了诸多传统战略专家会提出的建议：

生产潜力较大、市场未饱和、与处方药类似的产品。比如，减肥产品，拥有广阔的潜在市场，在非处方药领域并无相应的领导品牌。但 PCH 没有此类产品，而且该领域存在诸多拥有经验的潜在对手，随时准备加入竞争。即便 PCH 在研发方面投入重金，也无法保证一定能找到解决方案（或得到公司高层的首肯）。PCH 将不得不依靠更有效地推销现有产品以获取利润增长。

团队成员就辉瑞公司及其竞争对手的非处方药增长率做了对比。出乎他们意料之外的是，在每类产品中，都有一两个品牌鹤立鸡群。其中包括部分竞争对手的产品，如止痛药泰诺（Tylenol）、拜耳阿司匹林（Bayer aspirin）、善存维生素（Centrum vitamins），以及辉瑞自家的李施德林和力克雷等。这些“佼佼者”都是以宣传自身对于健康显而易见的好处为基础进行市场营销的。如果一家公司拥有一种能提升使用者健康水平的更棒的产品，并且自称能达到一定效果，比如说，“苯那君的效果比业界领先的处方抗过敏药高出 54%”，或是“只要您需要，即便是在胃酸症最折磨人的夜晚，雷尼替丁都会快速起效”，那么，即使是在一贯低增长的领域，也会建立一个世界范围的兴旺业务（因为对于疗效的宣传能吸引新客户）。因此，PCH 的团队成员意识到了某些重要的东西：他们的成功与否，与其说取决于零售市场，倒不如说更与保健品本身有关。

摒弃自华纳兰伯特时代便根深蒂固的思维方式，需要勇气：过去他们曾经相信，在消费者保健领域——与食品和化妆品领域一样——只有夺得“品类冠军”（“货架空间”之争），才能确保成功。但是，总裁马克·罗宾森曾经在华纳兰伯特时代参与基于疗效的广告宣传策划，他理解以健康为卖点进行市场营销的影响力。业务发展负责人汤姆·布斯一直在强调统一战略与按照市场规律做出选择的重要性。团队曾经有过李施德林这样的案例。该产品在美国市场曾经被当作感冒和喉咙肿痛的补充治疗药物进行出售，一直到 1976 年联邦贸易委员会（Federal Trade Commission）出台规章，杜绝“疗效宣传营销”才停止。从那之后，李施德林步入黯淡。20 世纪 90 年代后期，李施德林引入了另外一条宣传口号：

“李施德林比牙刷和牙线更能有效祛除牙齿污渍。”在这条新宣传口号的作用下,该产品的销量止跌回升。凭借对牙龈炎的防治效果(之后,美白牙齿也被写入其中),李施德林不需要牙刷或是牙膏所需的产品线延伸,PCH 无需尝试将整个口腔保健类货架都包揽下来。

这给予 PCH 部门主管信心。他们决定不在产品促销方面与对手展开竞争,而是把赌注押在一部分备受青睐且能为消费者提供“疗效”的品牌上。PCH 声称这些产品具备疗效,并邀请当地监管部门来证明这些疗效,从而抢占相应的市场位置。这些产品可以为全世界的人解决与健康相关的小问题。

主管们知道,这一战略是有利可图的,特别是因为其他任何主要保健品生产商都没有以这种方式考虑自己业务。但是,随着仔细深入地思考,他们也意识到,若要实际操作这一战略,PCH 需要在六种能力上更加专业化,甚至做到世界水平。其中有三种能力,是部门中来自华纳兰伯特的成员们已拥有的核心能力:

- 通过“从处方到非处方”转换,开发并推广新的非处方产品;
- 基于“疗效”的市场营销,向消费者宣传产品显而易见的健康效益(华纳兰伯特已经在李施德林、速达菲以及其他一些产品上做出了展示);
- 在普通商店和药店的有效零售执行(例如摆放产品、沟通诉求、定价策略、促销,等等)。

部门中来自辉瑞的成员也早已精通其他三种能力:

- 影响监管部门和政府政策的能力(让自身对于产品疗效的宣传在众多国家和行政区居于合法地位);
- 对于入选品牌的集中管理,将其推广为具有全球影响的品牌;
- 药物类似产品,在“形状和配方”(就像药理学者对其产品的叫法一样)上加以创新,以便公司宣传时提升产品在保健方面的价值。

以上每一项能力对于实现辉瑞的战略都具有重要意义,而它们之间相结合的方式则将成为影响公司竞争力的因素。为了在基于专利权的市场营销中占据不可撼动的特许经营地位,辉瑞需要持续而稳定的规划,以

保证获得这些专利权。所以,公司需要基于科学研究的产品创新,以及强大的“从处方到非处方”的转化能力。公司需要一种让监管部门批准专利,并将这些“批准”转化为消费者广泛熟知的产品的能力。这需要对少数能够产生轰动性结果的品牌进行集中的业务组合管理,集中的零售执行,以保证让任何寻求辉瑞公司消费者保健品的人都觉得自己可以轻易找到相应产品。

选择了此种营销方式和能力系统之后,管理团队开始着眼于产品组合。有些产品已经不再适宜。举个例子,个人保健产品(如洗液和剃须膏等)的销售取决于时尚趋势和消费者个人喜好。在此类产品上取得成功,与临床疗效关系并不大。有观点认为,如果某种特定香型的洗液或是须后水只能让42%的人感觉舒适,那么即便有实例证明它们是有用的,也不会对产品营销有所帮助。糖果是另一大类产品,诸如“芝兰”(Chiclets)、“洁白牙齿”(Trident White)和“巴布里修斯”(Bubblicious)等口香糖。这些产品的销售对象是那些“即兴购物者”;若想取得成功,需要快速循环的口味创新,以及在商店收银台附近占据一席之地的能力。

虽然有不少此类品牌业绩优良,但辉瑞依然将它们出售了。2003年,辉瑞公司的糖果生产线被吉百利史威士(Cadbury Schweppes)买下,而舒适(Schick)和威尔金森(Wilkinson Sword)剃须类产品则被劲量控股收入囊中。公司将注意力和资源全部集中,用于培植少数全球“黄金”品牌(如李施德林漱口水、仙特明抗过敏药和力克雷戒烟产品等),同时收购普瑞来(Purell,洗手液品牌)等同样可以基于专利权进行宣传的品牌:“普瑞来一秒钟即可杀灭99.99%的致病菌。”

在接下来的数年间,PCH 凭借其独特的拳头产品树立起震撼世界的销售渠道特权,确保本部门得到运营团队在六大能力上的支持,以实现与每一处市场的完美融合(第十一章描述了他们为达成这一目标而采取的某些步骤)。很少有其他公司将这一系列能力加以整合。来自华纳兰伯特和辉瑞的领导者共同创造了这一战略,更有熟练的员工和丰富的产品线为其提供支撑。无论是对领导者还是对雇员而言,供职于一家整齐划

一并能够在所选定的市场取得成功的企业,都是最大的回报之一。

时至 2006 年,PCH 的年销售额将近 40 亿美元。这是辉瑞公司经营范围内的主要业务,其增长率是同行业水平的两倍。2006 年,随着辉瑞以 166 亿美元价格将 PCH 出售给强生公司(Johnson & Johnson),该部门的价值也变得越发引人注目了。该价格代表 20.6 倍的盈利率(尤其是息税折旧摊销前利润,即 EBITDA),是同期行业平均水平的 15 倍。造就这一惊人收购价格的最主要因素,在于 PCH 团队所创造的有利可图的增长动力。

“协调一致”的三大要素

PCH 之所以取得成功,其关键不在于某个特定品牌或是资产的价值,这一点显而易见。而这份成功亦非来自该部门不断增长的执行力:分析师迈克尔·波特(Michael Porter)恰如其分地指出,他所说的“卓越运营”并不是成功战略的核心。从严格意义上说,PCH 所占据的竞争地位,也不是它能取得成功的决定条件。上述因素都很重要,但最关键的是,该部门有能力对它们加以整合,将琐碎的战略计划和执行过程融合成一个实际可行的、协调一致的系统。

通过发展三大彼此相联系的战略要素,辉瑞公司实现了这一目标。如果您经营着一家正在寻求协调一致性的公司,那么您可以通过将这三大要素与您自己的生意相结合,从而达到目的。

一种营销方式:“我们该如何在市场中获取价值?”

所谓营销方式,指的是使公司在某一特定市场创造并获取价值的、经过深思熟虑的方式。它可以将您的公司与其他企业区分开来。定义明确的营销方式,在大的方面足以使企业在市场上拥有一定的灵活性、允许企