

独家中文版权

创造价值

Creating Value

新时代企业的经营战略

(英) 西屋·S·马瑟 艾尔弗雷德·凯尼恩 著
孟祥成 武红军 苑冰 译



新世纪经济生活畅销书译丛

Creating Value

《书商》畅销书

天津人民出版社
TIANJIN RENMIN CHUBANSHE

创 ◇ 造 ◇ 价 ◇ 值

——新时代企业的经营战略

西屋·S·马瑟 著
[英] 艾尔弗雷德·凯尼恩
孟祥成 武红军 苑冰 译

天津人民出版社

Creating Value by Shiv S Mathur and Alfred Kenyon

Butterworth-Heinemann-1997

Published by Butterworth-Heinemann,

a division of Reed Educational & Professional Publishing Ltd

© 1999 中文简体字版权属天津人民出版社所有

All rights reserved

版权所有 不得翻印

登记号:02-98-59

创造价值

——新时代企业的经营战略

[英] 西屋·S·马瑟 著
艾尔弗雷德·凯尼恩

孟祥成 武红军 苑冰 译

天津人民出版社 出版

(天津市张自忠路189号)

高等教育出版社印刷厂印刷

新华书店经销

850×1168毫米 32开本 13印张 240千字

1999年8月第1版 1999年8月第1次印刷

印数:1—10,000册

ISBN 7-201-03275-5

F·422 定价:25.00元

作者简介

西屋·S·马瑟(Shiv S.Mathur),博士(伦敦),执教于伦敦城市大学商学院。他是该学院金融机构研究中心的主任兼创始人。以前是公司规划人,如今在市场营销、经营战略以及国际贸易领域著书,教学,提供咨询服务。他曾是伦敦商学院的教师。

艾尔弗雷德·凯尼恩(Alfred kenyon),硕士(牛津)、英格兰和威尔士注册会计师(FCA)和总会计师(FCT)协会正式会员。历任工业界财务经理和公司总会计师。连续十二年在城市大学商学院担任客座教授,向 MBA 学生讲授国际贸易。他同时也是金融管理方面的知名作家。其著作有贝莱克韦尔公司(Blackwell)出版的《货币风险》与《经营管理》。

前言

在竞争日趋激烈的今天,经营战略日益受到人们的关注。其中有两个问题最为突出:首先,企业成功必备的管理技巧和才能是什么?其次,我们如何才能以最佳方式指出竞争过程以及在该过程中获得成功的关键条件?

该书试图对第二个问题作出回答。这一尝试始于 80 年代早期西屋·S·马瑟论竞争定位的专著。该著作经过多年的发展,其思想主要包含在本书第 5 章中。本书的框架就是围绕此观点展开构思的。它的重点是研究竞争定位如何创造持久利润或金融价值。这一课题包括企业独特资源这个关键话题。

本书中心思想之一是经营战略必须对顾客所选购的东西:产品作出规划。公司战略决定什么样的产品组合,而不是利润中心,工厂或分公司组合,才会使公司盈利。经营战略的最终目的是决定我们要赢得哪些可赢利顾客。

构筑此框架时我们感到乐在其中。我们同时得到许多朋友和同事的鼎力相助,谨在此一一表示感谢。

最应该致谢的是我们那些忠实的朋友——他们通读了初稿,并提出了许多宝贵的建议:希拉·赫弗南(Shelagh Heffernan),亚历克·克里斯托尔(Alec Chrystal),苏迪·苏达萨纳姆(Sudi Sudarsanam),阿奇·唐纳森(Archie Donaldson),查尔斯·巴登-富勒(Charles Baden-Fuller)和彼得·麦基尔南(Peter Mckiernan)。

创造价值

一些朋友以他们的所学,对本书专业化较强的特别章节提供帮助。希拉·赫弗南(Shelagh Heffernan)编写了附录 6.1。其他的朋友还有杰弗里·巴尼特(Geoffrey Barnett),安德鲁·坎贝尔(Andrew Campbell),Chong Ju Choi,约翰·乔恩(John Chown),罗布·格兰特(Rob Grant)和罗宾·温斯利(Robin Wensley)。我们同样深深地感谢那些未与我们直接碰面,而以通信方式向我们提供建议的同事:杰伊·巴尼(Jay Barney),戴维·科林斯(David Collis)和弗雷德里克·谢勒(Frederic Scherer)。

还有一些同事在精神上并身体力行地给予我们巨大支持,特别感谢他们在课堂上试用了我们的框架。在此非常值得一提的是休·默里(Hugh Murray)和阿克塞尔·约翰尼(Axel Johnne),但我们同样十分感谢汉弗莱·伯恩(Humphrey Bourne),安·布朗(Ann Brown),保罗·雷蒙德(Paul Raimond)和戈登·赖特(Gordon Wright)。

我们很感激那些参加总经理研讨会的人士以及许多试用该框架并给予我们宝贵反馈意见的学生。我们尤其感谢那些参加公司战略选修课的同学;其次是几十位将该框架运用于他们 MBA 课外自修项目的学生。在这些学生中我们要特别提到林恩·卡特·史密斯(Lynn Carter Smith),彼得·科渥普(Peter Cowap),蒂姆·肯特—菲利普斯(Tim Kent-Phillips)和罗伯特·苏巴格(Robert Sullebarger)。

最后我们要说到给予我们后勤上及具体工作帮助的肖巴哈(Shobha),里图(Rittu)以及塔安·马瑟(Tarun Mathur)。特别是塔安帮助我们核实了一些论据和一些插图。

获助良多,如有错误和疏漏,我们难逃其责!

西屋·S·马瑟(Shiv S. Mathur)

艾尔弗雷德·凯尼恩(Alfred Kenyon)

目 录

前言	(1)
提纲:框架预览	(1)
第1章 目的、范围和基本点	(5)

第一部分 基本原理:框架及主要构件

第2章 目标:经营战略的作用	(25)
第3章 竞争战略和公司战略:业务单位与公司	(44)

第二部分 理解竞争战略与竞争性质

第4章 竞争战略:(a)不同竞争市场的分布图	(75)
第5章 竞争战略:(b)竞争战略的分类	(101)
第6章 竞争战略:(c)差异化与价格	(117)
第7章 竞争战略:(d)卖方对竞争市场的看法	(139)

第三部分 利润竞争战略

第8章 竞争战略:(e)什么使它获利?	(153)
第9章 竞争战略:(f)动态性	(173)

第四部分 资源和经营战略

第10章 持续积累价值的公司资源	(185)
第11章 资源与经理	(211)
第12章 竞争战略选择的“剪刀”过程	(235)

目 录

第五部分 公 司 战 略

第 13 章	公司战略的任务是增加金融价值	(249)
第 14 章	公司战略的虚假评估和有效评估	(269)
第 15 章	公司催化剂	(290)
第 16 章	有价值的产品集合:相关性	(303)
第 17 章	发展着的成功公司战略	(327)

第六部分 远方战略和国际战略

第 18 章	市场的地理跨度	(337)
第 19 章	确定全球经营地点	(354)
第 20 章	远方战略和国际战略:实施与结构	(360)

第七部分 制订和实施经营战略的组织

第 21 章	经营战略的运行与组织的方方面面	(371)
--------	-----------------------	-------

结束篇:面向新世纪的经营战略	(393)
----------------------	-------

术语汇编	(399)
------------	-------

提纲:框架预览

本书提出了经营战略的基本框架。这份关于该框架的大纲或许对大家有所帮助,但仅仅一个提纲是无法充分说明该框架的思想,也无法包罗所有要点。括号内的数字是指章节。如:(3)=第3章。

◎该框架中的经营战略包括(3):

- (a)竞争战略,它确定了单一竞争性产品相对于顾客与竞争替代品的位置;
- (b)公司战略,它通过决定产品的去留添加等事宜来对公司的产品组合进行管理。

◎顾客选择的只是一件单独产品,所以每个竞争战略只涉及一件产品(3)。

◎竞争战略和公司战略都有一个金融目标:在长时期内逐步增加该公司所有人的价值。小到个体户大到集团公司莫不如此。如果某企业赚不回资本成本,它就无法独立生存下去(2)。

◎竞争战略选择的是可盈利的,或更严格的说,创造价值的产品(8)。如果一件产品能同时利用以下两个条件,它就能创造价值,即赚取比资本成本更高的利润:

创造价值

- (a)通过吸引一批顾客接受能确保该产品完成金融目标的价格水平(6),从而对有利的市场机会加以利用。
 - (b)利用比其他竞争对手略胜一筹的本公司独特资源(10-12)。
- ◎有利的市场机会是从产品的定位方式中产生的。其方式有二:
- (a)使产品具有差异化,即产品与竞争替代品不同,这样才能吸引顾客乐意支付可以创造价值的价格(5-6);
 - (b)通过价格竞争。此时产品的差异化程度(如果有的话)较低,但单位成本极具竞争力(5-6,8)。
- ◎差异化是关于顾客如何看待产品的问题。顾客所看到的产品是其产出特征,即顾客在选购时所比较的那些特征(4-6)。
- ◎差异化是一个程度问题。顾客所感受到的差异化程度越高,他在选择该产品时考虑价格因素就越少(6)。
- ◎差异化可以用几种尺度和次尺度来衡量。这些尺度代表了一系列通用竞争战略。第5章对大量不同的尺度作了描述与分类。它们揭示了产品在顾客眼中不同的定位方式。
- ◎顾客们比较和选择的是竞争性产品。他们挑选的不是“厂商”(3),也不受界限分明的“产业”或分散市场的制约。高级经济的实际情况是大多数产品都具有一定程度的差异化。这意味着每种产品都有自己独特的一批竞争者,他们之间并非完全互为对手。即每种产品都有自己的“私有”市场(4)。
- ◎企业一般必须分成具有独立职责的利润中心或成本中心。因此它们一般不能分成一个个产品组合,因为这些产品可能横跨这些中心。因此每种产品需要一个内部负责人,他不仅负责产品的规划和选择,同时也负责监督其实施。许多产品常常是同一个负责人(21)。
- ◎市场竞争力并非完全一致。差异化减少了市场竞争,少数卖主垄断也会如此。——这是指只有少数几个竞争者,至少只有几

个主要竞争者的市场状况。在这样的市场中竞争结果难以预料。

- ◎竞争战略的价值创造是一个长时期积累的过程。所以产品的生命力必须很强,这样无论收回资本成本需要多长时间,它都能在此过程中持续积累价值。因而它必须“武装”起来以便在达到目标之前能抵御侵害其价值积累能力的竞争行为(10-12)。
- ◎通过下列两种不同方式可以实现持续价值积累:
 - (a)在竞争战略中充分调度那些竞争者专有的并能在必要程度上武装起来抵御模仿者的独特资源。
 - (b)在公司战略中利用能准确选中必胜产品的眼光以及利用适时对产品进行增减的技巧和判断力。
- ◎公司战略是对公司所有的产品组合进行管理。1960—1980年期间,公司经理一窝蜂地扩大企业规模,掀起一股多种经营的狂潮,这就是一种公司战略。自从1980年以来公司管理逐步转向自我约束。许多公司规模缩小,价值增大。如果公司的经营和技术性质需要扩大规模才能创造价值,公司的规模就应该扩大。这样的扩展是大有余地的,但几十年前那种一味追求大而全的作法不可取。
- ◎我们需要有力的措施来反对规模过剩。这包括更有利测试和一些淘汰标准。它们应用于增加或保留产品的种种决议。更有利测试是评判加上或去掉某种产品,公司是否更有价值。淘汰标准抵御的是非竞争性人员过剩,过度乐观、惰性及不愿意转弯的作法。这些及以下要求适用于严格以价值为中心的原则(14)。
- ◎不相关的多种经营是通不过更有利测试的。产品需要通过六种特殊纽带之一与该组合中的其它产品相联系。最重要的纽带是“协同作用”:与该组合的其他成员共享资源及其他行动动力。相关性并不是指该产品与组合中的其它产品属于同一“产业”(16。)

创造价值

- ◎公司战略的任务是对产品组合进行管理。这包括对公司中经常与其他产品共享的资源进行战略分配和管理(10,16,17,21)。
- ◎该框架同时适用于国内和国际性企业。在国际性企业中它可以帮助我们不要过高估计政体的重要性。如人们常常错误地把新加坡或委内瑞拉这样的国家看成是一个个独立的“市场”(18-20)。

第1章 目的、范围和基本点

引言：本书的目的

本书讨论的是经营战略，即在企业中采用的战略。经营战略的任务是通过一种特殊途径——即争取获得可盈利顾客的方式来增加企业价值。如果本书能帮助经理们找出完成此目标的最佳方案，也就达到它的写作目的了。

所以这本书提出两个基本假设。其一是企业的存在目的是为了满足不同金融资金市场。这一假设在第2章中加以讨论。其二是企业只有在顾客市场通过成功获取可盈利顾客的方式才能实现这一金融目标。顾客的可盈利性是指企业卖给他们产品后得到的售货盈利能产生起码与资本成本持平的收益。

本书重点是竞争企业的战略问题。它的与众不同之处在于集中研究顾客如何选择他们所购买的产品。一般说来，是顾客决定买不买和买什么。

目标：顾客市场产生的经济效益

因此该框架的基本着眼点在于顾客市场和经济效益。这一重

创造价值

点当然不新鲜。许多人都说过经营目的是为了产生经济效益，而很少有人会否认经济效益主要来自顾客市场的成功。然而，这一核心原则并非总能贯彻到底。许多论著和管理实践给人两种极端的印象：其一是经济效益完全依赖于运作效率；其二是经营战略的目标在于最高销量和市场份额，似乎单凭迎合顾客的偏好就足以创造可观的绩效。第一类观点完全着眼于成本，第二类则忽视成本。

供求问题

以顾客及其选择为重点并不意味着战略所关注的只是需求方。它的主要含义在于如果竞争性产品意欲成功——为它的公司持续创造价值，那它可能必须同时做到：

- ◎占据一个有利的相对于顾客及对手的市场定位，见第二部分论述。与此同时
- ◎开发该公司富有特色的关键资源，这在第四部分作了阐明和探讨。

假如上述两特征同时发挥作用，这就好比双刃齐下的剪刀，那该产品就能增加价值。

根据经济学观点，第一条要求涉及需求一方，而后一条则与供方有关。在战略环境中，供求双方对经理们提出了迥然不同的挑战。因此我们的战略必须分头处理每个问题，然后再将它们综合起来考虑。所以本书直到第三部分，尤其是第四部分才大力探讨供方问题。第12章最终将这两方合在一起。

非盈利企业

经营战略研究的是在竞争市场创造金融价值的种种问题。一

些政府机关，公共机构及公司，以及一些私人慈善团体也有类似的目标。事实上政府部门近来也试图在其经营或类经营运作中模拟市场环境，¹目的是为了对其顾客和客户的不同需求作出更有效的反应。本书列出的框架或许对此类企业的经营人员有一定价值。与此同时也存在着一些根本分歧。政府卫生服务机构要尽力满足那些最需要帮助的人群的需求，如老弱贫困者。而他们则是金融学上盈利性最小的顾客。因此一家私营健康服务企业就无力向他们提供服务。每种行为的最终目的肯定会影响它的战略。

经营战略作为一门学科的发展

从大约 1960 年起，经营战略成为特别话题。此前已出现过一些重要观点，但一直从属于其他学科，如经济学。自从 1970 年起经营战略在鲁梅特（Rumelt）和波特（Porter）等经济学家手中得到异常迅猛发展。然而关于其含义，目的及结构几乎没有一致观点。²

60 年代，战略问题首先被认作是一个正式的、主要与金融相关的规划过程。战略毋庸置疑的目标是发展。所有公司都学会了为当年列出预算方案。规划过程常常只持续到未来的 2—5 年。

到 70 年代中期，波士顿咨询公司建立在增长/份额矩阵基础上的有价证券组合管理概念在经理中间影响极大。³ 它的目的是为当时在日益恶化的经济气候中逐渐增大并呈现多元化的诸多公司解答难题。早在战略（与经营政策不同）⁴ 成为一门独立学科之前，市场营销学已将产品，而不是价格看做主要参数。起初战略并未以选择待售产品为重点，但波特（Porter）的《竞争战略》（1980）一书以其差异化及成本优先的二分法重新确立了这一重点。它突出了每一种产品⁵——波特称为“产品”或“服务”竞争定位的重要性。

创造价值

自此以后的学术研究主要集中在三方面：其一是解释为什么一些公司总是能比另一些盈利更多，以及给他们提供这种持续“竞争优势”的公司资源情况；其二是在实践中产业及产业内的战略集团⁶是否能作为绩效分析⁷的合适单位。其三主要是受波特（Porter）⁸，引出有关竞争战略和公司战略的区别问题。本书中的竞争战略被认作是帮助单一产品或服务定位，而公司战略则是对公司里这些竞争性产品组合进行管理。凯（Kay）⁹已将这一系列观点作了综合分析并进一步明确了增加金融价值的目标。

因此，现代经营战略已逐渐转向竞争过程的研究，转向研究哪种或哪些产品使公司更能获利。¹⁰这种趋势的结果是将产品，而不是价格/销量作为主要参数。这与传统微观经济学的重点相反。传统的微观经济学将产品看做是定量，着力于在特定的市场条件下寻求最宜价格/销量。¹¹微观经济学主要考虑经济效益。而经营战略重点在于企业本身的兴旺。

本书的价值

本书在最新观点的基础上推出了一个综合框架。它有双重重心：其一是以那些在参与竞争的产品中作出选择的顾客为重心；其二是帮助某企业在向一定顾客群体提供服务时出类拔萃的那种特殊才能。这种紧紧以顾客为中心的想法促成了下列观点：竞争战略必须以单一竞争产品及其相对于顾客和竞争替代品的定位为研究单位。

人们认为公司战略是对公司产品组合进行管理，因此它也与公司应该卖什么有关。在发展这些概念的过程中，本书深入探讨了差异化的性质以及差异化产品参与竞争的那类市场。

因此我们所提出的是一个由以下两方面组成的条理清晰的框架：

◎经营战略是什么，它帮助经营人员做什么，它可以细分为竞争战略和公司战略。

◎这两种类别如何启发经营战略的其它尺度：如时间构架，地域范围，供需双方，制订与实施。

必须说明一点：尽管本书是对全面处理上述课题的一种尝试，但其中并没对经营战略中较为重要的行为问题和组织问题加以系统研究。行为问题只是在遇到时适当予以强调，但并没有系统论述，也没有像在通常情况下那样专门列为一小节。

正如开篇所述，我们希望本框架能对经营者们有所启迪和裨益。

留心词意

本书一贯宗旨是字词的使用要慎重。经营战略提到一些像产业，厂商，竞争，差异，资源，竞争优势以及集团公司等概念。这些术语说起来简单，但对不同的人有截然不同的含义。麻烦的是它们的含义至关重要。对它们的误解可造成不同程度的危害，有的无伤大雅，有的则是灭顶之灾。

如果经理们对关键词产生歧义，那他们与经营学之间会有更多麻烦，直到双方彼此更好地相互了解为止。越来越多的经营人员拥有 MBA 或类似学位，所以对学术动态比较清楚。许多其他经营人员经常阅读文章，参加研讨会或沙龙，与那些使用学术术语，框架和模式的人交流。然而，这两个世界之间终究有道鸿沟。比如“产业”一词在学术上被严格定义为一群参与竞争的替代品，而实际上能有多少经营人员意识到该模式不适宜指代钢铁业，因为它的“产品”构成像铸件、钢管、薄钢板、枪支以及刃具并不是紧密相关的替代品？产业的共同点是制造，加工或使用同一种材料。