

---

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，公司是否变得更有价值了。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）。

# 第一章 目的、涉及的领域和基本理论

## 引 言

本书的主题是经营战略，经营战略的任务是通过某种特殊的途径使企业的价值更大，而这种途径就是锁定有价值的客户目标群。如果本书能帮助管理者了解如何能在这方面做得最好的话，那么本书的目的也就达到了。

本书中有两个基本假设，第一个假设是企业因满足资金融通市场条件而存在，这一假设在第 2 章中进行了讨论。第二个假设是企业能通过成功地锁定盈利性的客户群而在客户市场上实现其财务目标，企业如果能将提供品卖给客户并且其销售收入至少不小于资本成本，那么这样的客户群就是盈利性的。

本书关注的焦点是竞争性商业领域的战略问题，其突出的特点是集中考察客户的如何选择他们所要购买东西的行为，而在通常的情况下客户的行为表现为是否购买和购买什么的决策过程。

许多研究经营战略的文献主要考察的是综合性大公司所遇到

的战略问题，这是很自然的事，因为诸如由谁来干什么、干到什么程度等烦琐的管理方面的问题在小公司中的重要性并不像大公司那样明显。然而，即使对于一个一人公司来说，战略竞争问题也是很关键的问题，所以我们希望这样的小企业也像那些大公司一样，认为本书对他们是适用的。

## 目 标

本书关注的基本问题是财务业绩和客户市场，当然，强调这些方面并没有什么特别的地方，因为，很多人都是这么说的，商业的目的在于创造财务方面的业绩，而且很少有学者否认财务业绩主要是靠客户市场的成功所获得的。然而，这一中心思想并不能被贯彻始终，许多著作和管理实践给人们造成了两种极端印象，一种极端是财务业绩完全依赖于公司的运营效率，而另一个极端是经营战略的目标是寻求销售数量 and 市场份额的最大化，并满足客户的偏好，好像只要做到了这些就足以产生出一个令人满意的运营结果。前者过分强调了成本，而后者则完全忽略了成本。

### 机构中心与客户中心，供给方面的 观点与需求方面的观点

在多数学者的眼中，竞争性战略决定的是作为战略性的商业单位(a strategic business unit or SBU)——整个公司或公司的一部分——与客户和竞争者之间是如何发生联系的。例如与竞争者之间的竞争是通过差异化行为呢还是通过价格竞争。这些学者似乎

关注的是公司的一般性的态度，并认为这样的战略决策将会有效地决定什么样的提供品，公司是能够销售出去的，例如提供差异化的提供品，或非差异化的提供品可以运用低价销售的手段，这是人们普遍的认识。我们把这种认识称为机构中心的战略（OC strategy）因为这种战略考虑的是公司自身的资源、技术、前景和企业文化。本书承认这种机构中心的战略即便不是对所有的公司都合适的话，那么对于多数公司来说还是需要这种战略的。然而我们的关注点放在了客户中心战略（CC strategy）方面，这种战略完全考虑到了什么样的提供品是公司在未来能够卖出的，客户是如何通过与可竞争的替代品之间的比较来选择这些提供品的，第 3 章中我们将回过头来讨论 OC 战略和 CC 战略之间的区别。

CC 战略并不只是关注需求方面，应该说一个成功的 CC 战略是能够维持财务价值的增加的，只要提供品能够同时满足下列两个条件：

占据有利的市场，市场的定位是与客户和竞争对手相关联的。这一内容将在第 2 部分中讨论。

- 开发公司特有的制胜资源，这将在第 4 部分讨论。

用经济学的术语来说，前一个条件涉及到了需求而后者则涉及到的是供给方面的分析内容。在战略研究的范围内，管理者所面对的需求和供给则有着完全不同的内容，因此，在将需求和供给综合到一起进行研究之前，战略研究的方法是将二者分别处理的。本书在第 3 部分之前没有纠缠于供给方面的问题，在第 4 部分开始涉及供给问题 在第 12 章中才最终将需求和供给二者放在一起，这样的处理方法在战略研究中是适当的。我们在一开始先研究需求，并不是因为认为需求方面的问题更为重要，而是因为这样表述起来更易

于理解。

对于获得商业成功来说，供给方面的制胜资源的重要性并不比需求方面的竞争性定位要差，同样的道理，定位问题也不能简单地视为比可盈利资源的重要性差。而支持以资源为基础观点的人则相信定位问题是低一个层次的问题<sup>①</sup>。客户的偏好通常受销售者行为的左右。但是客户的偏好理所应当也受社会经济变化的影响，而这些变化是与供给者无关的。需求需要从自身的角度来进行分析，在任何情况下我们都应强调，即使在所有公司的提供品都被差异化了的情况下，他们所面对的竞争者以及他们的竞争性定位仍然会有很大的差别。

以资源为基础的观点（RBV）最初是被用以解释为什么有些公司的运营情况一直比另外的一些公司要好。RBV的解释是这些公司有着与众不同的资源优势。在本书中，我们从另一个方面提出的问题是：如何能使我们的公司运营业绩一直超过其他的公司。我们的答案是充分考虑两方面的问题：资源和竞争性定位。

## 非盈利企业

经营战略考虑的问题是在竞争的市场中有关财务价值的创造，一些政府部门和公共机构、公共公司，还有私人的慈善机构也面临类似的问题。实际上，政府近些年来也已经在他们的商业或准商业运作中努力模拟市场<sup>②</sup>，其目的在于能对他们的服务对象或客户要

格兰特等（Grant e. g. ,1996b）。

例如，英国国家医疗服务体系中的“内部市场”以及不同国家中针对家长所制定的教育担保计划。

求的变化有更灵敏的反应。因此对于管理着这样一些企业的人来说本书概述的内容也许也是有用的。但是，从另一方面看，根本性的差别也还是存在的，一个国家的医疗机构寻求对最需要关心的人群关怀，如老人和穷人，从财务的角度看，这些人可能是最无利可图的人群，从商业的角度考虑，一个私人的医疗机构是不可能向这些人提供服务的。行为的最终目的必然会影响到它的战略选择。

## 经营战略学科的发展

经营战略作为独立的学科是从 20 世纪 60 年代前后开始的。虽然，有些重要的战略思想的形成早于这一时期，但是，他们都是在经济学科或其他类似学科中发展形成的。上个世纪 70 年代之后，经营战略理论在像鲁梅特（Rumelt）和波特（Porter）那样的经济学家手中得到了长足的进步，不过，在经营战略的含义、它的研究目的和学科研究的框架等方面并没有取得一致的认识。<sup>①</sup>

19 世纪 60 年代，经营战略首先的思想是要有一个正式的，主要是财务上的计划制定。毫无疑问，战略的目标是增长，当时一些公司已经学会了编制当年预算的技巧，而计划的年限通常则要求扩展到 2—5 年。

到了 19 世纪 70 年代中期，波士顿咨询集团的资产组合的管理概念在管理者中间变得越来越有影响，这一概念是建立在增长率——市场占有率所组成的矩阵的基础上的。这一概念的出现是对那些已经发展得很大、提供品也很分散化的公司，在恶劣的竞争

韦廷顿（Whittington, 1993 年）。

阿贝尔和哈蒙德（Abell and Hammond, 1979 年）。

环境中遇到的问题所作出的回应。

波特的竞争性战略是一个重要标志，(a)他把竞争性战略置身于竞争性的行业中，(b)并关注与差异性和成本领先者之间的关键区别，(c)把这种区别运用于厂商在其行业的特殊定位。因此，他的竞争性的战略是一种 OC 战略<sup>①</sup>。而有些时候，一些实际工作者和一些战略营销的研究者在如何选择未来提供品的问题上则是将 CC 战略作为中心问题来对待的。

从波特理论的提出开始，学术界关注的问题主要集中在三个领域：一是资源基础的观点，它用于解释公司之间的业绩差异；第二个问题是在分析商业业绩时，行业和行业中的战略集团 是否是实际工作中的适当的单位 ；第三个问题是竞争性战略和公司战略的区别，这是由波特的主要贡献所引发的问题<sup>⑤</sup>。凯(Kay)<sup>⑥</sup>对这些问题进行的综合并强调要加上一个财务价值目标。

本书关注于 CC 战略，它所提出的问题是为了使公司的获利能力更强，公司在未来应该销售什么样的产品<sup>⑦</sup>，另一个相关的次要问题是未来的提供品如何针对客户和竞争对手来进行定位。当然，像前面所强调的那样，这种 CC 战略应该被视为是对等地关注供给和

波特和后来的一些战略研究者都没有严格区分厂商的定位和单个提供品的定位，他们似乎表述了这样的意思，厂商或者是次层次单位的总体政策必须使每一种提供品具有鲜明的特征，这个问题我们在第 3 章中进一步讨论。

欧肖尼斯(O'Shaughnessy,1995)。

见第 4 章。

鲁梅特(Rumelt,1991 年)“战略管理协会”举办的 1996 年年会将“行业”边界的变化”作为研究专题。

波特(Porter,1987 年)。

⑥ 凯(Kay,1993 年)。

⑦ 资源基础理论(第 13 章)实际上并未脱离对盈利提供品的搜寻，它只是将搜寻目标转向了公司拥有独特资源的提供品。这时，经营战略自然是为了确定公司的发展方向，而不是为了某个成功的发展方向来确定公司素质和结构。

需求、对等地关注竞争定位和可盈利资源的一种战略思想。

我们的模型是为了解释提供品的选择问题，而不是价格和产量的决定问题，这与传统的微观经济学模型正好相反，在微观经济学中，提供品被认为是既定的，所要解决的问题是在不同的市场条件下厂商最优价格和最优产量的决定<sup>①</sup>。有别于微观经济学主要考虑的是经济的运行状况问题，经营战略更关注企业自身的生意是否兴隆。

## 本书的作用

本书的分析框架是建立在近些时期以来的各种观点的基础上的，并将这些观点融为一体。它具有双重的关注点，即在竞争性的提供品中进行选择的客户，以及能使企业在向特定的客户群提供服务方面获得成功的特殊的资源优势。对客户群的仔细研究得出了这样的一种认识，竞争战略的单位必须是单个的竞争性的提供品，它的定位是与客户和竞争性替代品相关联的。

公司战略是要对公司一系列的提供品进行管理，因此，它也要考虑什么样的产品公司应该销售，在这些概念的展开过程中，本书深入探讨了差异化过程以及差异化的提供品角逐的市场的性质。

本书表述的内容在下列方面逻辑是一致的：

- 经营战略是什么，它能帮助管理者实现什么，经营战略可以划分为竞争性战略和公司战略；

鲁梅特的说法是：“经营政策关注的中心问题是公司的异质性以及公司选择进入的产品市场的异质性现象。与此相对，新古典理论所关注的基本现象是价格体系的运行。……”“经营政策”现已被广泛成为“战略”，新古典理论是从产业经济学发展而来。

- 运用竞争性战略和公司战略可以描述经营战略的其他许多方面，诸如经营战略的时空方面的问题，战略的需求和供给方面的问题，战略的制定和实施方面的问题，等等。

在上述列举的问题上本书试图给出一个综合的解释，然而在经营战略的行为和机构方面在此却没有系统全面的论及，尽管在遇到行为问题时，我们给予了适当的考虑，但是没有系统性，甚至连一个专门的小标题也没有。这类简化是不可避免的。

就像一开始所提及的那样，希望管理者认为本书的框架结构是有知识性和实用性的。

## 值得关注的词义

让一个主题能贯穿于全书，在遣词造句方面需要特别注意，经营战略经常用到诸如行业、厂商、市场、竞争、差异化、资源、竞争优势和大型联合企业等用语，这些词很容易从人们的口中蹦出，但是，对不同的人而言，它们的含义是不一样的，不幸的是，在词义方面，错误的理解会引起程度不同的损失。

如果一个关键词的含义在管理者之间是模棱两可的话，那么它在管理者和研究工商管理的学者之间的分歧会更大。因此，让二者之间能更好地相互理解是非常重要的。随着管理者群体中拥有 MBA 和其他学位人数的提高，他们对于学者的言论也就自然能够理解了。而另外一些管理者阅读论文、参加学术研讨会以及那些知晓学术概念、理论和模型的学者私下交流时也能够接触到这些学术用语。尽管如此，在学界和商界两个不同的世界中仍然存在着鸿沟。虽然学术界严格将“行业”定义为竞争性替代品的集合，然而又

有多少实际工作中的管理者意识到这一方法不能随意的用到产品的集合中去，比如说“钢铁行业”，像铸件、钢管、金属片、枪支和刀具，它们之间并不存在特别紧密的替代性，而共同之处在于生产过程和所用原材料相同。

学术界用这样严格的方法可以避免概念的混淆，但是，要求我们的管理者去了解、运用，每时每刻都记住这些术语，并运用这些学术思想去思考他们所遇到的问题，这样的要求是否公平、是否合理？一个昨天刚出席商会会议的钢铁业的管理者，应该允许他今天就忘了“行业”一词只能与竞争性替代品联系在一起。

语言问题并不是一个备受关注的问题，因为遣词造句都是在不经意中进行的，然而，我们将会看到的问题是坏的、模棱两可的语言就像坏的工具一样，它会造成灾难性的破坏。

## “经营战略”的观点

第一个需要了解的对象是“经营战略”的表述及其确切的含义。一个作者了解的总管理者，在被问及什么是公司战略时，他的回答是“将工厂从原址迁离”，另一个公司可能会将他们的战略说成是从新构建一个在单一总部控制下的欧洲运行模式来替代原来在每个欧洲国家都设有独立的总部的运行模式。第三个是一家英国公司，他们的战略是在美国取得成功。其他可能的回答是“成为世界级的制造业公司”，或“成为行业的领先者”，或“实行全球化战略”，或“在 5 年中实现每股收益翻番”，或“将公司的负债率降低到 80%”。

所有这些答案都来自于现实生活。他们的解释没有任何共同之处，这就是人们心目中“经营战略”的概念。

## 明茨伯格的“自然形成”的经营战略的观点

需要对明茨伯格的这一观点作些说明，因为，亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）本人及其学派有着很大的影响力。然而，他在这方面的贡献存在着争议，最有争议之处是，他所用的“战略”一词可以用“计划、布局、模式、定位和判断”中的任何内容来作解释，并且这种战略可以在“没有任何事前策划的基础上呈现出的”<sup>①</sup>，这一表述中的布局、甚至是模式都是在管理者过去的实际行为过程中自然形成的。因此，这一表述并没有包括主动的深思熟虑的决策内容。<sup>②</sup>

明茨伯格是反对形式计划学派的，这个学派把计划和战略视为是可以相互替换的概念，并且认为将预算年限延长至 2—5 年 财务预算的概念也就扩展成为了计划或战略概念。就形式计划学派的这一观点而言，明茨伯格的反对意见完全应该予以支持，这种形式主义的计划不会对企业提高盈利水平有任何帮助，因为这种解释在概念上存在着很多错误：

- 计划是不关注竞争性的市场和企业的提供品的。
- 计划关注的是会计数字，而不关注每一种提供品的收益是否超过资金成本，是否需要针对提供品的不同风险进行调整。
- 形式主义的计划中的数字并不是可控数据，因此，它和下一期的实际经营之间没有任何关联性，它既不是一个预测，也不是一个管理上指标，总之，它不是一个有用的管理工具。

明茨伯格（Mintzberg,1987b）第 13 页。

明茨伯格（Mintzberg,1987a）。关于对该问题的其他批评，见凯（Kay,1993 年）第 19 章。

明茨伯格反形式主义计划主要是针对它缺乏灵活性和运用领域，是针对它对自上而下计划过程的那种偏好倾向。

明茨伯格反对形式主义计划体系的论点是有说服力的并得到了广泛的支持。但是在他所用的“战略”概念的外延中，有些地方则是难以令人信服的：

- 关于“布局”一词的战术含义。
- 没有经过深思熟虑的“自然形成”过程。

“布局”是管理者管理库的必要的和有效的组成部分，这是不言自明的，就像一些企业发现他们不知不觉中进入了更为有利的发展轨道，这种方向的改变是由于他们对于环境变化的新信息作出的本能的反应。但是这不能给“战略”这一标签提供内容。管理者所需要的是这样一个词，它能表明包括主要目标方向确定以及实施路径的自觉的决策过程。只有这样的过程才能被称为“战略”，这样的战略应该是灵活的，它能对信息的变化以及管理者感悟到的环境的变化作出反应。如果这种适应和反应是自觉的、深思熟虑的，那么它就包含在“战略”一词的有效含义中，如果这一过程是随意的，那它不属于“战略”范畴之列<sup>②</sup>。

“深思熟虑”的决定并不一定意味是正式的书面决定。再者说，当决策包括了来自基层的意见时，这样的决策过程更好。但是，当“战略”一词仅仅用于描述执行总裁个人内心的决策过程时，它并不会失去其实际应用价值。而当它涵盖的内容过于庞杂时，其实用性反而会丧失。在考虑下列因素的情况时，战略的实用性丧失的现象便会出现：

安德鲁斯 (Andrews, 1981 年)。

明茨伯格和华特斯 (Mintzberg and Waters, 1985 年)。肯农和马瑟 (Keyon and Mathur, 1993 年) 指出合格的“紧急性”一词既包括了深思熟虑的程序，也包括了随意的程序，因此增加了难度。