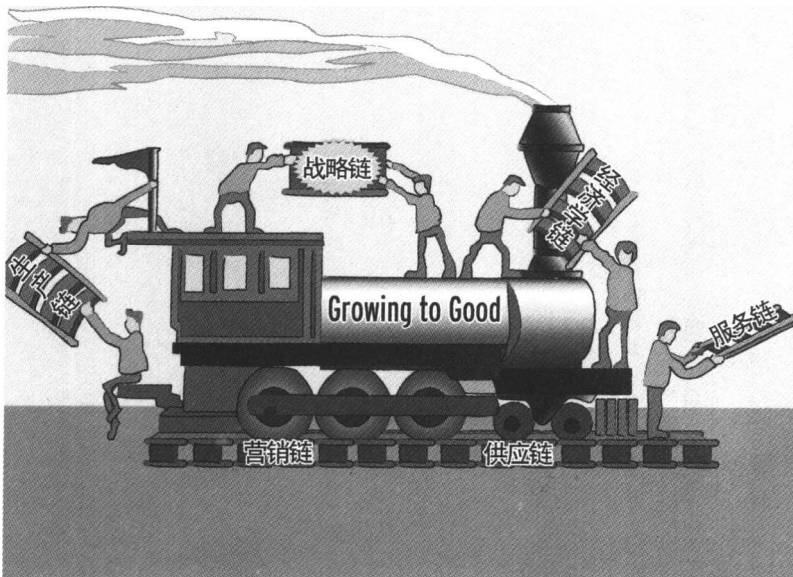


# 第一章

## 战略链—让我们做得更少





起初，神创造天地。地是空虚混沌，渊面黑暗，神的灵运行在水面上。神说，要有光，就有了光。神看光是好的，就把光暗分开了。神称光为昼，称暗为夜。有晚上，有早晨，这是头一日。

——《圣经·创世记》



事实上，自从彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）创造性地提出企业的使命在于“创造客户”以来，每一个企业的管理者都面临着选择进入或是退出某个产业的焦虑和困惑。从某种意义上来说，这种选择之所以常常表现得很痛苦，就在于决策者根本就缺乏参照与计算的基准。对于中国的创业者来说，这一问题尤其如此。据统计，如今全球每天都有 2 200 多家新企业开张，但这些创业企业的失败率竟高达 70% 以上。而国内的情况也不例外，占国内企业总数 97% 的民营企业，其平均寿命只有 7.02 岁，

其中约有 70% 的企业存活时间不超过五年。

而 26 岁就成为哈佛商学院终身教授的早熟天才——迈克尔·波特（Michael E. Porter），以划时代的“竞争三部曲”（《竞争战略》，1980；《竞争优势》1985；《国家的竞争优势》，1990）帮助全球工商业从 20 世纪 60 年代以来越陷越深的多元化陷阱中逐步脱身，并第一次让全球工商业开始系统思考最基本的竞争战略原则。

“如果有人能把管理理论改变为令人尊敬的学院派原则，这个人就是迈克尔·波特。”《经济学家》的评论毫不为过。迈克尔·波特创造性地提出了用于竞争战略分析的“竞争 5F 模型”和用于竞争战略制定的“成本领先、标歧立异、目标集聚”三大基本战略模式，从而为企业战略管理奠定了基本的技术基础，使得构建在此之上的一切分析成为可能。

## 竞争战略分析的经典工具

按照迈克尔·波特的理解，“在任何一个行业里，无论是国内还是国际，是提供产品还是服务，竞争规则总是以五种竞争力量的形式出现。”这五种力量分别是：

### 新竞争者的进入

必须针对新竞争者做出竞争性的反应，这会不可避免地消耗你的部分资源，因此会降低利润。

### 代用品的威胁

如果在市场上，你的产品或服务有可行的代用品，你能索取的价格就会受到限制。

### 买方讨价还价的力量

如果顾客有讨价还价的力量，他们肯定会使用它，这就会降低边际利润，结果就会影响盈利率。

### 供应商讨价还价的力量

如果拥有超过你的力量，供应商就会提高要价，这自然会不利于你的盈利率。

### 现有竞争者的对抗力

竞争总是会带来向营销和研究进行投资的必要，或者降价势在必行，这些都会降低利润。

图 2 就是被全球营销领域的顶级大师菲利普·科特勒（Philip Kotler）誉为“任何一个 MBA 都背得滚瓜烂熟的 5F 模型”，同时也是一部 50 万字的巨著《竞争优势》的全篇基础，颇似金庸武侠小说中时常写到的练功“心法总诀”。可以说，读懂这个基本涵盖了产业竞争所有因素的模型，对于现代企业的战略分析而言，是必备的竞争论技术基础。

## 竞争战略制定的基本模式

按照迈克尔·波特的理解，一个企业能够长时间维持优于平均水平的经营业绩，其根本基础是持久性的竞争优势。而无论一个产业的宏观环境和企业个体的微观环境如何，企业的竞争优势都来自于两个方面，即低成本或歧异性。一个企业在完全竞争状态下能够获得优势还是处于劣势，最终取决于企业在低成本和歧异性上能够有多大作为。而竞争优势的这两种基本形式与企业寻求获取这种优势所做出的努力结合之后，就可以推导出产业创造

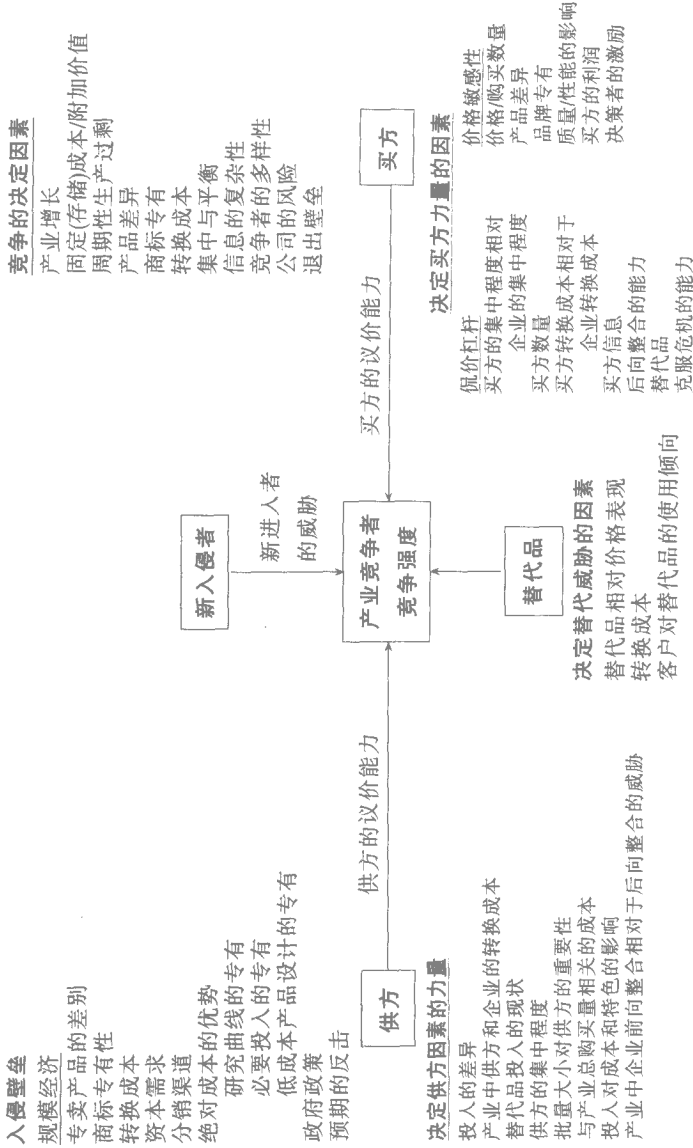


图 2 产业结构中的五 F 模型

(资料来源：迈克尔·波特《竞争优势》)

高于平均经营业绩水平的三种基本战略制定模式：成本领先、标  
歧立异和目标集聚。

### 成本领先战略

就中国目前大多数行业已经出现“过剩经济”形态来看，成  
本领先战略似乎是这些行业的领先者通常奉行的主要战略形式。  
以彩电业中最擅长打价格战的四川长虹为例，其获得低成本的主  
要途径如下：

- ✎ 零部件的大规模采购
- ✎ 熟练的产业工人
- ✎ 多条自动化生产线
- ✎ 自主核心技术研发

从上面可以看出，除了“自主核心技术研发”对成本领先战  
略有长期的支持能力以外，四川长虹其他获得低成本的途径都十  
分脆弱，无法构筑起较高的低成本门槛，以有效对抗 TCL 和康  
佳等采取类似成本领先战略来争夺市场份额的行动。

因此，采取成本领先战略的企业要尽可能建立起一个相对复  
杂的低成本运营体系，不仅仅是基于所谓的“规模经济”下的制  
造环节的低成本优势，而是融合了研发、采购、生产、储运、分  
销及客户服务等全供应链运作的综合低成本体系，这一体系所带  
来的竞争优势才是更为持久的。

同时，成本领先是一种特别依赖于先发制人策略的战略。当  
条件成熟时，企业的低成本市场扩张速度一定要尽可能地快速而  
彻底，以最大限度地打压其他竞争者的市场份额从而迫使其退出  
这一市场。

### 标歧立异战略

当一个企业能够为客户提供一些独特的、对客户来说其价值不仅仅是价格便宜的产品或服务时，这个企业就拥有了区别于其竞争对手的经营歧异性。而这种歧异性就在客观上提供了产品或服务溢价的潜在机会，同时也增加了产品对客户的吸引力和客户对品牌的忠诚度。

比如，相对于福特公司开创的大规模流水线生产模式，劳斯莱斯汽车的生产却采取了纯手工制作的高成本、低产量生产模式，然而其着力营造的顶级豪华车品牌形象同样也使劳斯莱斯获得了商业上的巨大成功。

结合中国市场的现实，通常一个企业能够获得经营歧异性的来源主要有：

- ✎ 有专利保护的产品外观设计（比如海尔小小神童洗衣机）
- ✎ 高品位的广告带来的品牌影响力（比如“农夫山泉有点甜”电视广告）
- ✎ 强大的服务体系（比如率先在国内银行业善待客户的招商银行）
- ✎ 独特的生产技术体系（比如比亚迪半自动充电电池生产线）
- ✎ 卓越的产品质量（比如一个物业经理敢于从会所游泳池饮水喝的万科地产）

### 目标集聚战略

与上述两个战略不同的是，目标集聚战略的出发点在于在产业内一个细分市场的狭小空间内做出选择。采取目标集聚战略的企业选择产业内一种或一组细分市场，并量体裁衣地使其战略为它们服务而不是为其他细分市场服务。通过为这些目标市场进行

战略优化，采取集聚战略的企业在不拥有全面市场竞争优势的前提下，致力于寻求在目标市场上的局部竞争优势。

创造了人类战争史上游击战奇迹的毛泽东有一句名言：“伤敌十指，不如断其一指。”其实这正是目标集聚战略最好的注解。采取这一战略的企业往往不具备在整个产业内全面领先的能力，或者是这一产业已经进化到客户个性化需求较为普及的阶段。比如，近年来在国内家用电器的销售渠道上影响力与日俱增的国美电器专营店就是一个典型的例子。与各大城市的百货商场所拥有的店面面积、资本、进货品种和品牌影响力等综合优势相比，国美电器可谓相形见绌，然而其专注于家电产品连锁零售的模式，使它迅速地获得了这一细分市场的绝对竞争优势。目前，国内越来越多的百货商场已经退出了家电产品零售市场，这说明国美电器的目标集聚战略已经获得了阶段性的成功。

制定这一战略的要点在于，准确地分析产业内整体市场走势和细分市场趋势的变化，同时对消费者购买行为有深入地研究和理解，从而寻找出有利可图的细分市场。

对于从成长走向优秀的中国企业来说，以上三种战略制定的基本模式只能作为一个思考出发点的基础框架，而企业战略制定中更深一层的要领在于把握“取舍”二字。以目前国内企业管理复杂问题的能力和资源稀缺的状态来说，“舍”字尤为重要，尤其是在企业发展较为顺利的阶段，更要懂得适当放手。近 20 年来，中国工商业界不断讨论“多元化还是专业化”的问题，到现在这个问题也未有定论。国内正处于快速工业化带来的高速增长阶段，几乎无法套用成熟市场的朝阳行业和夕阳行业来界定产业吸引力，于是很多企业抛开了战略性思考，不断地以寻找“快钱”为目的进行多元化。在国内工商业界比较出名的沈阳东宇集团，在 2001 年 10 月被全国工商联评为“全国民营企业 500 强”第 75 名，而东宇纷纭庞杂的多元化产业机构，从

礼品店、餐厅到租赁公司几乎无所不包。根据东宇对外的公开资料显示，其旗下事业部制的分支机构包括药业、环保、IT、制冷、房产、图书、培训、金融服务、鞋业、物业、国际贸易、医药设备、电气、精细化工，等等。仅以大类计就已经不下二十余个产业（美术馆、餐厅等边缘产业尚不计算在内），堪称当之无愧的中国企业多元化冠军。

事实上，在国内产业热点转换频繁的情况下，适度多元化的短期策略对于迅速扩大现阶段企业资源积累、确定长期产业方向等都是一个不错的选择。但就长期战略而言，多元化面临的困难将是十分巨大的。

‘迈克尔·波特研究了从 1950 年到 1986 年美国 33 家大型公司的多元化纪录，结果发现，每家企业平均进入 80 种新产业，以及 27 个新领域。从资本介入的形式上看，70% 属于购并，22% 是成立新公司，另外 8% 是联合投资。像 IBM、埃克森、杜邦和 3M 等百年老店更青睐于成立新公司。而就成功的概率而言，公司在新产业领域的购并对象，超过半数会被转卖；如果企业进军的是全新领域，被并购的事业单位又会有六成以上再被转卖。其中 14 家企业新领域的单位转卖率超过七成。在不相关产业的购并中，转卖的记录更加严重，平均转卖率高达 74%。这说明，企业多元化的实际成功率是非常低的。

## 案例 1 飞利浦，从“让我们做得更好”到“让我们做得更少”

2003 年 11 月 23 日到 29 日的这一周，对于欧洲老牌的跨国

公司——荷兰皇家飞利浦电子集团来说是极不寻常的一周。由飞利浦总裁兼首席执行官柯慈雷（Gerard Kleisterlee）率领的该集团全球管理委员会 17 位成员走访了北京、沈阳、深圳、青岛、苏州、南京等八个城市，共推出 120 个活动项目，调查了六个大型市场。这也是飞利浦最高管理层第一次以如此大的规模前往一个国家商讨和制定当地的业务发展战略。“中国的营收在 2007 年前达到 120 亿美元以上”的战略目标让这个挣扎在周期性衰退里的欧洲巨人看到了复苏的真正希望。

成立于 1891 年的飞利浦是世界最大的电子公司之一，在欧洲名列榜首。飞利浦的照明和 DVD 刻录世界第一，医疗成像全球第二，消费类电子产品、彩色显像管全球第三。在全世界，飞利浦每年生产 24 亿只白炽灯，3 亿支彩色显像管；全球每 7 台电视机中就有一台用飞利浦的彩色显像管，60% 的电话都含有飞利浦的芯片，30% 的办公室采用飞利浦照明产品。

从 2000 年下半年开始，全球半导体行业出现了严重的周期性衰退，飞利浦的业绩因而急剧下滑。2001 年飞利浦公司净亏损达到 26 亿欧元，销售额几乎下降 20%，创下历史亏损的最高水平，而且也是该公司 1996 年以来的首次年度亏损。2002 年的亏损更是达到 32.06 亿欧元。

2000 年 9 月 1 日，柯慈雷临危受命担任飞利浦执行总裁，之后飞利浦就开始了漫长而又艰辛的“减法运动”。

飞利浦公司认为，信息技术和电讯市场的严重滑坡是造成公司出现严重亏损的主要原因。而对于竞争激烈且难以扭转亏损的手机业务，很多股票分析员认为飞利浦应该放弃这一部门。飞利浦手机业务的失败主要归咎于其战线拉得过长，从技术研发到手机本身的芯片、机身制造和设计、研发都做，从而拉长了运营周期，运营成本也居高不下。从成本战略上看，飞利浦认为自己囊

括了全部产业供应环节，就能够有效地控制成本支出率，避免了与供应商翻来覆去地讨价还价的过程，少了许多被人卡脖子的机会；再有，自己囊括全部产业供应，即使在短期内出现成本赤字，通过产业内的转移定价或者其他手段，理论上得到补偿的胜算也是很大的。但理论与现实的差距残酷地存在。2002年早些时候，飞利浦不得不把 CDMA 部门整个卖给了华立控股；之后，又把手机生产和研发业务全部卖给了中国电子集团。

甚至，飞利浦一度表示可能关闭或出售目前分布全球 150 家工厂中的 50 家。其实，飞利浦在过去五年里，已将全球工厂的数目从 270 家减少到目前的 150 家。因此，飞利浦 2003 年的销售量虽然下滑 18%，但 2003 年第二季度在近七个季度的下滑后首次转亏为盈，取得盈利 4 200 万欧元，去年同期则净亏损 13.6 亿美元。截至 2003 年中，飞利浦已经裁退了约 1/5 的员工，并将更多产品的生产作业转向低成本国家。

通过大幅削减非核心业务，飞利浦成功提升了产品组合的价值。比如，医疗保健从原来占营收的 6% 增加到 20% 以上，零配件部门则已经取消。事实上，正是这系列的“减法运动”让柯慈雷带领飞利浦从 2001 年最糟糕状态下恢复过来。飞利浦这个百年巨人好像又重新焕发了活力。

2004 年 2 月 10 日，飞利浦公布了其 2003 年第四季度及全年财务报告，宣布继第二季度恢复盈利以来，第四季度盈利大幅上升，全年净收入总额达 6.95 亿欧元。由于半导体、消费电子和医疗系统的销售势头增长强劲，第四季度实际可比销售增长为 10%，全年销售同比增加 4%，彻底扭转了前两个年度的销售颓势。根据财务报表披露，第四季度营运收入为 6.08 亿欧元，相比 2002 年同期的 5.61 亿欧元增长 8.4%。增长的主要原因，一方面是由于飞利浦公司注重成本控制和营运绩效；另一方面是由

于销售额的增加和早期重组项目获得收益。飞利浦五大业务部门全面实现盈利：小家电部门和照明部门继续保持稳定的表现；半导体部门在重组之后实现了第四季度恢复盈利的目标；消费电子部门也表现突出；医疗部门在利息、税收、折旧、摊销前的营业利润（EBITDA）增长 14%。第四季度营运活动现金流入 16.73 亿欧元，库存占销售 11.0%，同比下降 0.1%，达到了第四季度的另一个历史新低。由于受到强大的营运现金流和证券出售的影响，第四季度净负债为 28 亿欧元，减少了 24 亿欧元。飞利浦公司目前的净负债和集团资产比为 18:82。在过去的两年中，飞利浦公司执行成本控制措施，间接营业成本（overhead costs）总共节约 4.25 亿欧元，其中医疗系统占 3.42 亿欧元。包括研发和其他项目的节约额度在内，到 2003 年年底，整体成本削减已经超额完成了节约 10 亿欧元的目标。

面对这份得之不易的漂亮年报，柯慈雷感慨道：“我们履行了我们的诺言——成本削减 10 亿欧元，使半导体业务恢复盈利，第四季度美国消费电子部门达到收支平衡，医疗系统 2004 年度营业利润持续以 14% 的速度增长，让飞利浦进一步成为市场驱动型企业。”

看起来，柯慈雷已经把飞利浦口口相传的口号——“让我们做得更好”，悄悄地改为“让我们做得更少”了。

### 案例点评

作为欧洲最值得尊重的公司之一，飞利浦漫长的产品线曾经是荷兰人自诩对人类文明做出的最好贡献。从一般人所熟知的剃须刀、灯泡，到手机、半导体，甚至还有塑料厕所便座等，飞利浦一直是欧洲人生活中不可缺少的伴侣。

如今固执的荷兰人终于懂得了放弃，并重新得到了属于他们的欧洲荣耀。飞利浦在 2004 年 7 月正式公布的年度第二季度财务报告显示，该季度净利润高达 6.16 亿欧元，较去年同期仅盈利的 0.42 亿欧元相比，飙升 14 倍多。

作为一家技术创新能力超强的公司，飞利浦位于荷兰艾恩德霍芬的研发实验室，是消费电子行业最优秀的实验室之一。自 1891 年成立以来，飞利浦平均每年获得的专利多达 3 000 项。然而，恰恰是这种似乎无所不能的技术研发能力蒙蔽了一双本可以在市场上看得更远的眼睛。

收缩战线、集聚资源是飞利浦得以再度振兴的根本原因。曾经有一个兴趣广泛的年轻人找到马克·吐温讨教成功之道，马克·吐温给了他一个放大镜，只说了一句话：“把你的兴趣聚焦在一个点上。”柯慈雷就是这样拯救这家百年老店的。

## 竞争战略选择的核心要素

创造了 PC 直销模式的迈克尔·戴尔（Michael Dell）曾经说过一句著名的话：“首先要认识你所处行业的经济规律，然后再设计你的企业战略。”既然现在已经清楚了左右产业竞争环境的五种主要力量和竞争战略制定的一般模式，接下来就是寻找适合自己成长的宏观产业土壤，并尽可能占据整条产业链中较为主动的位置。

中国工商业 20 多年来的发展变迁也表明，外部环境的演变对企业的竞争战略选择具有决定性的影响。

年代因素	1980 年代	1990 年代	现代
占主导的经济体制	计划经济	计划经济转向市场经济	市场经济
占主导的发展方式	改革	改革/开放	开放
宏观经济特征	短缺经济	短缺/过剩经济	过剩经济
市场供求关系	供小于求	供求基本平衡	供大于求
市场空白量	大	中	小
竞争范围	基本无竞争	单要素竞争	全面竞争
竞争程度	低	中	高
消费者特征	盲目	半盲目、半理性	理性

表 1 中国企业战略环境的变迁

(资料来源:《经济观察报》)

## 从成长到优秀的战略选择

事实上,就战略选择而言,任何一个企业在进入某个产业的时候都面临着两个最基本的问题,而这两个存在着递进关系的问题最终将衍生成为决定这个企业在该产业中是否能够获得生存,以及如何持续壮大为领导者的终极问题。

由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业吸引力。换言之,产业本身的绝对地位将是决定一个企业是否会成长的基本要素。

通常来说,一个产业的吸引力并不是一成不变的,它和区域、国内乃至国际宏观经济环境的变化都息息相关。比如,在国外已经是成熟行业甚至是夕阳行业的钢铁、汽车、房地产等产业,在今天仍然处于全面工业化时期的中国,仍然是毛利率较高、供求关系较有利于卖方的高吸引力产业。因此,

对于中国的企业而言，由于身处高速成长的宏观经济环境，必须时刻关注国内各产业在经济周期的不同时期呈现梯度轮动的规律。

这方面，有一个较好的参照系统，可以用来做观察产业吸引力的辅助工具，即人均 GDP 和各产业兴起时机之间的关系。日前已经有大量的人均 GDP 的国际经验值被写入了经济学教科书。

根据全球市场的经验，各种零售业态的出现具有一定的规律性。在人均 GDP 达到 1 000 美元时，百货商店兴起；2 000 至 3 000 美元时，超级市场兴起；6 000 美元时，便利店兴起；8 000 美元时，仓储式商店兴起；只有人均 GDP 达到 12 000 美元时，才是大型购物中心（shopping mall）大发展的时机。

再有，房地产业大规模兴起的一个国际经验值是 1 300 美元，有相当多的国家人均 GDP 在 1 300 美元左右时住宅投资比例最高。根据联合国对 75 国的统计资料，按照人均 GDP 值的不同发展阶段，住宅业发展态势（销售值）可分为四个发展阶段：人均 GDP 在 800~1 300 美元，为起步阶段；人均 GDP 在 1 300~8 000 美元，为快速上升阶段；人均 GDP 在 8 000~13 000 美元，为平稳上升阶段；人均 GDP 在 13 000 美元以上，为下降阶段。

而根据世界旅游组织的统计，一个国家人均 GDP 达到 1 000 美元时，旅游业就会兴旺发达起来；3 000 美元时，国人就有能力到周边国家去旅游；5 000 美元时，就有能力周游世界。

再比如，一个国家的人均 GDP 达到 3 000 美元以上时，其高等教育将进入大众化阶段。

当然，在进行这种国际经验值的参考分析时，企业必须对中

国巨大的地区文化差异和发展不平衡的现状有清晰的认识。

国情研究专家胡鞍刚按照世界银行计算的人民币实际购买力，将现在的中国划分为“四个世界”：深圳、上海已经达到全球的高收入国家水平，成为“第一世界”，大体占中国总人口的 2.2%；中国沿海像广东、浙江、江苏、辽宁等相当一部分地区则已经达到中等收入国家水平，属于“第二世界”，占国家总人口的 21.8%；“第三世界”是指东北、华北、中部等地区，这里占全国 26% 的人口，收入水平处于中下层次；“第四世界”就是中西部，它相当于世界的低收入地区，人口占到整个国家的 50%。

以中国零售业的龙头老大上海联华超市集团为例，其旗下的联华快客 24 小时便利店自 2002 年 7 月进入北京的短短一年时间里，就已经发展到 100 家，并计划在未来三年中将发展至 1 000 家。而联华就是运用了上述零售行业的出现与人均 GDP 数值关系的规律性作为决策的参照工具。根据官方的统计数字，北京市 2001 年按汇率计算的人均 GDP 已达 3 084 美元，而上海早于 1997 年就突破了人均 GDP 3 000 美元大关。正是这一年，创立仅五年多的联华第一次夺得了全国连锁零售冠军。

上述这些国际经验值不仅对于企业选择产业突破方向有拨云见日之功，而且对于一些产业环境的选择也大有益处。比如，有研究表明，人均 GDP 和信用关系也有着很大的相关性，发达的市场经济用血的代价计算出：人均 GDP 在 300~500 美元间，信用往往被视为可有可无；500~1 000 美元间，信用则被大肆破坏；3 000~5 000 美元间，是信用重组阶段；超过 5 000 美元后，信用便进入良性循环。