

第一章

关于战略

战略是什么？目前还没有一个公认的定义。不同的作者赋予战略不同的含义。例如，有些人将目标和目的都视为战略的一部分，而另一些人则将战略目标和战略目的严格区分。

詹姆斯·布赖恩·奎因(~~詹姆斯·布赖恩·奎因~~)(~~詹姆斯·布赖恩·奎因~~)(~~詹姆斯·布赖恩·奎因~~)重点突出了战略的军事意义，并强调战略军事方面的不同层次或不同标准对于战略的成功具有关键作用。奎因还以马其顿两代君王腓力二世和亚历山大大帝为主要例证，阐明了战略在军事方面的不同标准。奎因同时归纳了一套理论，即战略军事方面的相同理念如何影响了其后的军事和外交战略。

没有人能够否认，军事战略一直以来都是人们津津乐道的话题，也见诸文献之中。事实上，战略这一词汇的起源要追溯到亚历山大大帝及其父亲统治时期的古希腊。

起初，“战略”(~~战略~~)(~~战略~~)一词用来指某种专门的军衔(军队中的总司令)。之后，“战略”的含义演变为“将军的能力”，或指具体职位的心理资质以及特殊技能。到了伯里克利(~~伯里克利~~)所处的时代(约公元前480年)，“战略”的意思延伸为行政管理技能(管理能力、领导能力、演讲能力以及权力)。而在亚历山大大帝时期(约公元前334年)，“战略”则被用来体现运用武力、击退敌人以及创建全球联合政府体系的能力。

明茨伯格(~~明茨伯格~~)则综合了各种不同定义，指出战略其实是一项计划(即

一项行动)、一种方式、一种地位以及一种观点(明茨伯格和奎因,1985年)。对于前两种定义,明茨伯格是想让读者突破战略的传统概念,认识到战略的全新含义,而不仅仅是一种深思熟虑的想法。明茨伯格认为,战略可以在一个组织内发展,不需要有人刻意提出,或为此专门提出一项计划。换句话说,战略并不是制定出来的。这似乎与现行文献所定义的战略相矛盾。在明茨伯格看来,尽管很多人对这种定义持否定态度,但是他们都无疑问地按这种定义使用这一词。

在管理学领域内,战略作为一种方式或一项计划,概括了一个组织的主要目标和政策,同时建立了一套连贯的、能够付诸实施的行动秩序。精心制定的战略不仅有助于组织内资源系统化,而且可以有效分配资源。这种战略综合考虑了组织内部的优势和劣势,以便形成一种可行的特定局面,同时有利于预见竞争对手潜在的变化和不可预知的行动方案。

尽管战略局势不尽相同,但是一项好战略是否拥有一些共同的标准呢?我们不能仅仅因为一项战略起作用了,便以此来判断其他战略的可行性。难道仅仅是1805年的战略就使俄国人征服了捷克吗?其他因素同样对结果起了十分重要的作用(包括运气、充足的资源、智慧、对方愚蠢的指挥及失误)。

某些研究提出了评估战略的一些标准(蒂莱斯[1985],1985年;克里斯滕松[1985],1985年;安德鲁斯[1985],1985年;鲍尔[1985],1985年),包括解决途径、动机效果、内部一致性、前后兼容、资源可用性、风险程度、经理价值、合理的时间框架以及适用性。进一步而言,我们可以从战略的军事、外交和商业的历史案例推断,有效的战略至少包括如下几个因素:

- 清晰且具有决定性的目标;
- 保持进取心的能力;
- 专心;
- 灵活性;
- 具有协同合作和负责任的领导能力;
- 出其不意;
- 安全性。

无论是企业行为、政府行政,还是军事活动,战略的这些基本方面都普遍适用。

第二章

竞争战略

理论

波特(1985)认为,一般性竞争战略的基础就是决定竞争的因素,换句话说,竞争战略基于对于竞争环境的分析。波特指出,某个特定产业的竞争环境取决于五种基本的竞争力(波特,1985年):

- (1)潜在的新进入者带来的威胁;
- (2)替代品或替代服务带来的威胁;
- (3)客户的议价能力;
- (4)供应商的议价能力;
- (5)既有竞争对手之间的竞争。

图 2-1 列出了影响某行业的不同竞争力。

这五种竞争力共同决定了竞争的激烈程度,同时也影响着行业的获利能力。最强的竞争力(或最强的竞争力组合)将引领行业的发展,同时对战略发展起关键的作用。

波特(1985)认为,竞争战略就是通过采取进攻型或防御型等不同措施以取得某行业的有利地位,以便有效调动五种竞争力,使企业获得更高的投资回报。

企业经理已经找到实现更高获利能力的不同途径。从单一方面来看,最佳战略就是能够反映企业特定环境的一种独特模式。但从更深层次来看,企业应学会

识别和分析内在一致的三大一般性竞争战略。为了在竞争中确立长期有利的地位 ,同时在相同行业部门的经营中独树一帜 ,企业可以单独运用其中某一个战略 ,也可以把不同战略结合起来。

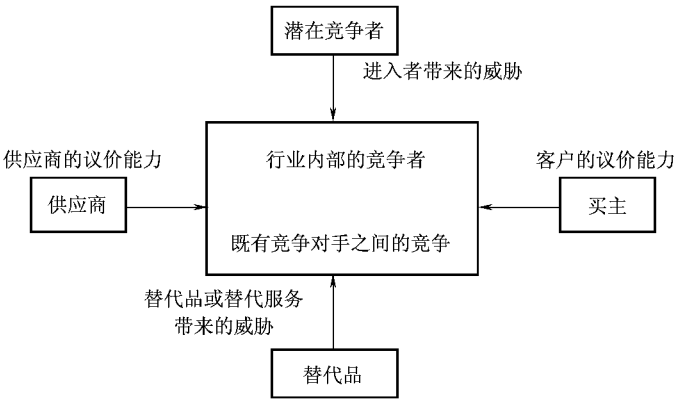


图 圆原圆 影响某行业的不同竞争力

以下几种方法可以确保一项有效的战略帮助企业取得有利地位 ,从而应对五种竞争力。这些方法包括 : (员) 企业进行准确定位 ,提供应对竞争对手竞争力最佳的防御措施 ; (圆) 战略推进的过程中 ,权衡竞争力的影响力 ,提高企业的相对竞争地位 ; (猿) 影响竞争力的因素如果发生变化 ,须对此有所预见 ,同时应快速作出反应。然后 ,在竞争对手发现变化之前 ,选择更加符合新竞争环境的战略。

价值链是分析波特竞争战略(员怨愿年)的重要工具。价值链能够帮助企业领导认清楚他们所能影响的企业活动 ,进而找到自己所预期的竞争战略。通过竞争战略的定义、五种竞争力或影响竞争的因素的分析以及价值链 ,我们可以总结出三大一般性竞争战略 ,即成本领先战略、差异化战略和集聚化或市场专一化战略。

前两大战略适用于整个部门或行业竞争对手之间的竞争 ,而第三大战略适用于某行业部门或市场中某个特定部门企业之间的竞争。图 圆原圆列示了三大一般性竞争战略。

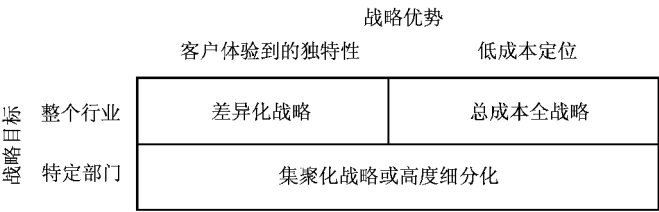


图 圆原圆 三大一般性竞争战略

成本领先战略

成本领先战略的目的就是通过建立成本优势来确定竞争优势。换句话说,你必须尽可能降低成本。这样企业才能比竞争对手、供应商和客户更具优势。成本领先战略的实施必须满足以下几个条件:

- 企业必须拥有较高的市场份额,保证较高的销售量。这样企业经理才能从学习过程和以往经验中受益。
- 企业领导必须确保影响单位成本下降的因素发挥更大的作用。
- 采用能够确保商品成本尽可能最低的技术。
- 如果可能的话,企业经理必须试图推行产品标准化的政策,从而提高生产水平,降低单位成本。

设立进入壁垒是帮助实现成本领先战略获得成功的一种方式,这一方面可以实现规模经济,另一方面可以在生产和分销领域取得成本优势。通过成本领先战略,企业能够比竞争对手处于更加强势的地位。因为低成本有助于企业在进行降价的同时实现盈利,直至最主要竞争对手的利润盈余消失殆尽。更高的利润盈余和更大的公司规模可以增强企业与供应商之间的议价能力。因此即便供应商想要抬高价格,企业仍能具备成本优势。

然而,成本领先战略也具有风险。如果竞争对手步步紧跟,同时企业自身又不能采取措施保证战略前后条件的持续性,那么很有可能会发生严重的危险。由于技术发生变化,公司必须更新技术和提高生产水平以满足新形势的要求。如果企业自身没有进行调整,而竞争对手适应了变化,那么企业就无疑会丧失成本优势。

产品随时都有可能过时,企业领导对此不能忽视,也不能漠视客户新的期望。另外,当技术领域出现很大变革,或新进入者能更为快速地学习,成本领先战略^①就会暴露出自身弱点,这其中就包括经验曲线的有限时效性。

如果企业希望通过降低总成本获得成本优势,那么对企业业务进行分析将是非常有效的。分析应重点着眼于企业业务所形成的成本、企业业务的组成部分、企业业务与随时可能发生变化的供应链或客户链之间的联系,最终目的就是要降低成本。

差异化战略

差异化战略就是要让客户和供应商体会到企业的独特性,或企业能提供独特

的东西(比如产品、客户服务和质量等)。也许有人会认为,差异化战略意味着企业必须拥有某些特殊资源和技能(比如技术、营销等)以便获得、维持并发展一定程度的差异化。^[8]

从客户的角度来看,差异化战略就是试图让客户对企业建立忠诚度。这样产品需求就不会对价格波动过于敏感。差异化有利于企业提高产品价格,增加利润盈余,而没有实施差异化的企业则很难做到这一点。利润盈余增加则可以增强企业与供应商和客户之间的议价能力。差异化战略通常很难占有很高的市场份额,当然也有例外。

同样,价值链在差异化战略中也发挥着很大的作用。在这种情况下,必须分析与价值链相关的企业业务以及两者之间的联系,以便确定可以通过改变其哪些基本特征来使企业区别于竞争对手。

集聚化战略或市场专一化战略

集聚化战略或市场专一化战略主要定位于某个细分市场,从而缩小竞争范围。企业一旦定位于某个特定市场,企业高管要么通过降低成本,要么通过差异化,或者两者兼而有之,取得领先地位,从而在大家共同竞争的细分市场或特定市场上获得竞争优势。

高度细分可以帮助企业在某特定部门获得更高的平均利润。^[9]市场专一化战略存在如下风险:(员)如果专注于整个市场的竞争对手与市场专一化战略的企业之间的成本差异加大,那么将会削弱专注于有限目标市场的成本优势,或抵消由于专注于某细分市场所导致的差异化。(圆)与目标细分市场真正需要的产品或服务存在差异。(猿)竞争对手可以在目标细分市场之间找到二级市场,进而赶超对手。

战略运用中的相关因素

上文我们讨论了三大一般性竞争战略的不同特征和不同层面。战略的成功运用需要大量不同的资源和技能,其中涉及不同的组织类型、控制程序及激励机制等。

总的来说,波特的竞争战略与公司规模之间存在着某种联系。这就是说,成本领先战略和差异化战略更适合大型企业或可以轻易获得战略资源的企业。另一方面,集聚化战略或市场专一化战略则更适合中小型企业。当然,正如我们分析中所出现的例外情况一样,有时候该战略也适用于大型企业。

怀特(White)最近证实,差异化战略在提高企业盈利的同时,却会导致市场份额的下降。但事实上,拥有高市场份额的大型企业的领导也想推行差异化战略,并想方设法提高获利能力。下面的案例将显示国际饭店行业中的顶尖连锁饭店集团是如何运用这些竞争战略的。

成本领先战略

圣达特集团(悦藻堂孝城京果费果理藥保士)

速 愿酒店(~~杂牌速愿品牌~~)。速 愿酒店创建于 1989 年。第一家饭店开张的时候 , 每间客房平均每天收费 愿 愿美元 , 速 愿品牌即由此而来。速 愿酒店在美国共拥有 愿 愿家分店 , 客房总数达 愿 愿愿间 , 大部分旅馆都沿用速 愿品牌。

骑士饭店(云南驿分店)。骑士饭店创建于1940年,拥有近1000家饭店,客房总数达1500间。饭店提供的服务有限,主要客户群为外出工作且拥有中等购买力水平的人士。饭店的营销战略也将目标锁定在长途卡车司机。例如,该饭店对美国和加拿大汽车协会的成员给予15%的折扣。

天天饭店(天津分店)。天天饭店主要面向具有中等购买力的客户。天天饭店品牌旗下的客房总数最多,总计高达 15 家分店。饭店的宣传口号“跟随太阳”显示了该饭店的战略雄心,即要将饭店开遍世界大部分地区。

雅高(粤高)

雅高集团拥有宜必思(粤必思)、佛缪勒 员号(云佛缪勒 员号)、伊塔浦(粤伊塔浦)、第 远汽车旅馆(云第 远汽车旅馆)以及红顶饭店(粤红顶饭店)等品牌。

佛缪勒 员号和伊塔浦。作为雅高集团最为经济型的品牌,佛缪勒 员号被定位为零星级饭店,而伊塔浦则为“一星半级”饭店。尽管伊塔浦提供的服务稍稍多于佛缪勒 员号,但它们均处于低价位饭店行列。伊塔浦价格适中,各饭店建筑风格互不相同。

宜必思。宜必思饭店提供的服务有限,主要客户为商务旅行人士和游客。大约一半的宜必思饭店地处市中心、具有战略意义的地段、旅游区或机场附近。

第 远汽车旅馆。第 远汽车旅馆是一家路边汽车旅馆集团,大部分都在美国(员999年以来,加拿大多伦多市也有少数几家)。第 远汽车旅馆与隶属于圣达特集团的旅行之家和天天饭店形成直接竞争。

红顶饭店。红顶饭店是一家遍布美国 猿个州的路边连锁汽车旅馆集团,主要位于美国中西部、东部和南部,主要客户为商务旅行人士。

选择国际饭店(粤选择国际饭店)

选择国际饭店拥有的品牌有甜睡酒店(粤甜睡酒店)、路边饭店(粤路边饭店)和经济宾馆(粤经济宾馆)。

甜睡酒店。甜睡酒店属经济型饭店,但定期进行装修更新。有些客房配有自动化设备,饭店提供的服务也很有限。每 员间客房配有 员名服务员。

路边饭店。路边饭店也属于经济型饭店,配有会议室、全套餐饮服务、游泳池。其中一些客房专为老年人量身定做。

经济宾馆。经济宾馆提供的客房服务有限,房价较为优惠。饭店配有会议室和游泳池。

万豪国际(粤万豪国际)

万豪国际拥有如下三个品牌。

良园饭店(粤良园饭店)。良园饭店属于一星半级的经济型饭店,提供的服务有限。

春山套房(粤春山套房)。春山套房提供的服务有限。在 员999年第四季度,该品牌取代了良园套房(粤良园套房),并将后者所有的

分店(指套房服务型的饭店)——不管是业已营业的还是在建的——都并入了春山套房。

双城套房(裁撤后合并入春山套房)。双城套房属经济型饭店,适宜长期入住。套房内设有工作区。饭店非常注重服务,客户可以享受到家庭般的舒适和便捷。

其他运用成本领先战略的饭店集团

希尔顿饭店公司(合并后并入希尔顿集团)。希尔顿旗下的品牌——汉普顿饭店(合并后并入希尔顿集团)提供的服务有限。另一品牌——汉普顿套房饭店(合并后并入希尔顿集团)不仅提供传统客房服务,也提供公寓式套房。

洲际饭店(合并后并入洲际集团)。洲际饭店旗下的假日快捷酒店(合并后并入洲际集团)品牌定位于最低消费市场(主要位于美国)。由于服务设施有限,饭店价格适中,比假日酒店(合并后并入洲际集团)便宜。

差异化战略

万豪国际(合并后并入万豪集团)

万豪国际旗下拥有里兹·原卡尔顿(合并后并入万豪集团)品牌,定位于奢侈消费市场。尽管万豪酒店尽管可能也被认为与里兹·原卡尔顿同属一个级别,但后者却试图提供比万豪酒店更为奢华的服务。尽管有一些饭店拥有自己的名字,但大部分都采用“里兹·原卡尔顿”品牌名。

喜达屋国际饭店集团(合并后并入喜达屋集团)

喜达屋国际饭店集团旗下拥有豪华精选系列酒店(合并后并入喜达屋集团)和圣瑞吉酒店(合并后并入喜达屋集团)品牌。“豪华精选”创建于1983年11月,这个品牌名缺乏鲜明的特性,听起来更像是一种描述,而不像是一种品牌商标。一些适佳饭店(合并后并入喜达屋集团)和喜来登饭店(合并后并入喜达屋集团)也沿用这种称呼。

四季饭店(合并后并入四季集团)

四季饭店旗下两大品牌四季饭店(合并后并入四季集团)和丽晶饭店(合并后并入四季集团)定位于国际饭店业的高端市场。饭店高管试图将每一家饭店都打造为当地市场的佼佼者。四季饭店旗下现有的市内饭店和在建饭店均位于一些顶级商业中心,通常客人可以便捷地前往各旅游景点。

凯悦饭店(合并后并入凯悦集团)

凯悦饭店旗下的豪华品牌——凯悦大饭店(合并后并入凯悦集团)也基于差异化战略。凯悦大饭店既可以作为大型商业聚会的目的地,也能为大

规模会议提供服务。这家商务饭店配备有最新的科技设施、成熟的商业休闲设施、世界级的宴会和会议设施以及专业化的服务设施。

卡尔森国际酒店(悦来酒店) 卡尔森国际酒店(悦来酒店)

卡尔森国际酒店旗下拥有著名的丽晶品牌(丽晶酒店),主要面向奢侈消费市场。丽晶品牌成立以来,丽晶一直向高品位的商务人士和休闲型游客提供最高标准的服务。

香格里拉饭店(香格里拉酒店)

香格里拉旗下的香格里拉度假酒店(香格里拉度假酒店)主要为五星级饭店,其市内酒店一般要比度假型饭店大,客房通常超过1000间。香格里拉这一名字的灵感来自于詹姆斯·希尔顿(詹姆斯·希尔顿)的传奇小说《消失的地平线》(消失的地平线)。香格里拉是中国滇西北藏区崇山峻岭中一片安静的港湾,也是天国的代名词(见香格里拉香格里拉)。

希尔顿饭店公司(希尔顿酒店)

希尔顿饭店公司¹⁸致力于将差异化战略运用于希尔顿饭店(希尔顿酒店)这一品牌。希尔顿饭店档次很高,位于美国的大型商业中心、知名城市、机场以及旅游胜地。希尔顿品牌的旗舰饭店包括纽约华道夫—阿斯多里亚酒店(希尔顿酒店)、希尔顿夏威夷沙滩温泉度假酒店(希尔顿酒店)、希尔顿帕尔默饭店(希尔顿酒店)以及希尔顿帕尔默饭店(希尔顿酒店)。

洲际饭店(洲际酒店)

洲际饭店也将差异化战略注入其旗下的洲际品牌。作为五星级饭店,洲际饭店设施齐全,享有卓越的世界声誉。最新开张的洲际饭店都位于世界大都市,且容量很大,平均拥有1000间客房(全球伙伴度假酒店[洲际酒店集团除外])。

索尔—梅利亚(索尔—梅利亚酒店)

索尔—梅利亚旗下品牌梅利亚大饭店(索尔—梅利亚酒店)也引进了差异化战略。它的定位是高端市场,所以饭店基本位于世界著名城市的市中心以及一些顶级旅游胜地。

市场专一化战略

下面是一些世界顶尖连锁饭店市场定位实例。

定位于提供有限服务细分市场的饭店品牌包括:除了雅高旗下的宜必思品牌(Interimotel),还有洲际饭店旗下的假日快捷酒店(Holiday Inn Express)、希尔顿饭店公司旗下的汉普顿饭店(Hampton Inn)以及万豪国际旗下的良园饭店(Residence Inn)和春山套房(Springhill Suites)。

路边旅游饭店在美国十分重要,其代表有圣达特集团旗下的速愿酒店(Smart Choice)、旅行之家(Hotel Traveler)和骑士饭店(Knight Inn)。雅高旗下的第远汽车旅馆(Firstotel)也定位于该市场。

饭店中适宜长期入住的典型代表如下:万豪国际旗下的双城套房(Marriott Executive Suites)以及旅居饭店(Residence Inn)、洲际饭店旗下的宿之桥套房(Interimotel Suites)、选择国际饭店旗下的全套房酒店(Choice Suites)(定位于中高端市场)。

商务旅行饭店受到了洲际饭店旗下精选假日酒店(Holiday Inn Select)的推崇,另外还包括圣达特集团旗下的盈门饭店(Emmentel)和索尔—梅利亚旗下的四星级、五星级梅利亚饭店品牌。

小结

摇摇需要记住的是,价值链在分析竞争战略时起着非常重要的作用。价值链能够帮助企业领导认清楚他们所能影响的企业业务,进而找到他们所预期的竞争战略,即成本领先战略、差异化战略和集聚化或市场专一化战略。

本章集中分析了竞争优势为什么有助于国际顶尖连锁饭店赢得关键的战略地位,进而进入扩张轨道,并选择以圣达特集团等为例的一些连锁饭店集团,描述了成本领先战略为其带来的最为迅猛的发展。

第三章

多元化与专业化

理论

多元化可能被认为是发达资本主义国家发展过程中的主要特征之一。近几十年来,企业在现有业务基础上引进新业务对于公司转型或具有持续活力是必要的,当然并不是必须的。因此,不管是业务单一的企业还是拥有核心业务的企业,不管业务之间彼此是否有联系,都实行过多元化经营。

钱德勒(1959年)和安索夫(1959年、1965年)在其开创性的著作中都比较清晰地阐释了多元化的重要性。同样,在很多专业文献中,有关多元化的重要性也逐渐提出来。尽管多元化带来的影响仍不确定,且颇具争议(拉马努金[1975年]和瓦拉达拉加尼[1989年]),但有关多元化的著作仍是卷帙浩繁。其中一些著作主要研究多元化形式与企业绩效之间的联系,以更好地认识和了解这两者关系之间所存在的机制(有时候是隐形的)。这些机制不仅体现在与多元化业务有关的部门结构中,还在业务结构以及管理体系中有所反映。

实际上,有关多元化的深入研究反映出另一种认识,即选择多元化策略时反映出严肃的战略需求。

不能否认,某些企业因为实施多元化发展战略取得了令人瞩目的成就,但失败的例子其实也很多。一些作者甚至认为,盲目寻求多元化发展是导致获利能力

下降的主要原因。一家企业如果为了多元化而放弃其所熟悉的业务是非常危险的(戴格尼[1969年])。20世纪80年代,企业领导对待多元化开始变得更为谨慎,甚至重新考虑过去所作出的多元化决定,并试图重回主业。

企业领导必须谨慎选择最适合企业自身发展的模式。一家企业要么选择专业化发展(即集中精力将资源持续投入到代表企业目前业务的经营活动中),要么选择多元化发展(即企业将既有资源和新资源投放到与现有业务不同的新业务中,从而扩大企业现有的业务范围)。尽管这种变化拓宽了企业的业务范围,增强了企业的发展潜力,但同时也有风险或遭遇阻力。因此了解多元化的相关知识至关重要,比如何时进行多元化以及为什么要进行多元化,了解如何进行多元化并认识到多元化对企业所带来的影响。

通过与另一种发展模式——专业化进行比较,可以更为清晰地了解多元化的本质。

如果接受著名的安索夫增长矩阵(即增长战略组合)(1957年),那么就存在两种可能的发展模式,即扩张和多元化。当一家企业试图通过向新市场推出新产品谋求发展,即去完成一项新的任务时,它就开始了多元化经营。因此,多元化涉及新产品和新市场,或意味着开展与现有业务不同的经营活动。相比较而言,扩张则是以下三种增长矩阵导致的结果:市场渗透(集中精力提升企业现有产品在现有市场上的份额)、市场开发(为企业现有产品寻求新市场)或产品开发(在现有市场推出新产品)。

新业务发展过程中,需要考虑额外因素以及不同的竞争环境,因为这对成功具有关键作用。新业务发展除了需要补充知识之外,还需要更多技能。

为了适应更加复杂的现实需要,安索夫(1957年)又完善了增长矩阵,以满足三维空间发展的需要。通过进入新的地域性市场、满足市场新需求或引进新技术,企业高管可以运用多种战略组合和战略方法。除了利用传统技术持续满足现有市场的传统需求之外,还要在三维空间内重新锁定重要目标。

多元化的本质含义有助于我们理解企业高管在何时作出多元化决定。他的成功不仅依赖于新业务潜在的发展和获利能力,而且(更重要的是)取决于企业开发新业务所需的新技能。这反映出多元化同样也要面对专业化所面临的难题。只有当专业化无法实现扩张的时候,企业才应该实施多元化(斯特拉特格[1985年])。

下面我们将指出,作出多元化决定之前所要采取的步骤。换句话说,我们将会探讨其他几种可能的专业化方式。正如前面所提到的,第一种模式就是渗透现有市场,即利用相同技术满足相同需求。如果市场渗透过程中没有发现发展潜

力,可以考虑第二种模式——地域性市场扩张。这种扩张方式包括寻求新市场,甚至是国外市场(比如考虑国际化的可能性)。尽管有时候进入国外市场被视为国际多元化(罗切特[~~1983年~~1985年]的一种方式),但国际化在这种情况下可视为专业化战略的结果。⁵正如前面所提到的,一个极其不同的市场环境需要新技能,而这正属于多元化的特征。

专业化的第三种模式部分包括众所周知的营销多元化。在某些情况下,如果营销多元化不需要新技能,则视为专业化。营销多元化战略包括提供互补产品战略(新需求)、发掘可以利用相同技术且拥有相同需求的新客户、甚至开发出产品以替代现有产品(新技术)。

如果不需要额外技能的话,市场多元化的这三种形式均可视为专业化。当企业通过互补产品向传统客户提供延伸服务时,这种情况最为典型,因为这有助于扩大企业的业务范围。不过,如果向新客户提供现有产品,这种营销多元化就不会被视为专业化。因为在这种情况下,可能需要新技能或必须具备新技能才有可能达到预期目标。另外,如果开发替代品时很难维持相同类型的专门技术,这就意味着需要新技术。

专业化的第三种模式比较模糊。利用新技能可以延伸和拓展企业的发展潜力,但新技能的需求却并不总是能够预见的。如果并不涉及渗透完全不同的市场,这种情况就更难预见是否需要新技能。因此企业领导如果在没有预期的情况下进行多元化和专业化的选择,那么将很难把握这一模糊界线。

如果企业领导既不能整合资源和企业能力,又不能在全球为新业务提供新技能,那么企业在该业务领域成功的可能性将会大打折扣,发展战略也会受到影响。因此实行多元化要从根本上做到未雨绸缪。另外,如果没有及时发现问题,整个企业将可能面临困境。

为了重新集中精力经营主营业务(可能是传统业务),很多企业高管在过去几年里放弃了某些业务,以追求企业业务的全球重组。这种现象不应忽视,它很可能被解释为新经济架构所导致的后果。企业主在处理与危机有关的问题时,通常会避免分散手中的额外资源,集中精力于少数几项业务,以便维护主要利益。在全球化进程中,这种趋势将会在某些行业部门中继续发展下去。

但是,这种现象也许能够表明,多元化是如日中天的企业专门享有的奢侈品。同时实施多元化和专业化战略需要大量各种类型的资源和技能(斯特拉特格,~~1985年~~1985年)。

一般来说,尽管颇具发展的潜力,同时也能取得更佳、更强的市场地位,企业最好还是将所有资源和技能集中于一项业务。不过,即便专业化所带来的增长潜

力尚未得到充分利用,其他利好因素也将促使企业领导转而推行多元化战略。这一点将在之后的章节中进行探讨。

如果不提及多元化的基本特征——协同效应,其定义将是不完整的。协同效应不仅仅是目前为止所给出的多元化定义的特征,而且也可以将其称之为一种结果。与个别因素产生的单独效果不同,协同效应可以解释为多种因素共同产生的综合效果。

多元化意味着要涉足新业务,因此需要获取和开发出一套专门技能。显然,企业如果尚不具备新业务所必备的技能,就不应该实行多元化。企业高管所选择的多元化形式和业务,很大程度上取决于企业现有技能和新业务所需技能之间所产生的协同效应。

一家企业的不同部门中,现有业务可能无法充分利用某些资源和技能(比如生产设备、研究团队以及经过专门训练的员工)。因此这些闲置的资源和技能会流向其他业务(比如技术、分销渠道、品牌),从而有效地发挥企业的效能。重新启用这些资源或技能并将其投入到其他业务能够增强生产效率。进一步而言,如果新业务能够分享企业技能,企业就能在该领域拥有最初的竞争优势。在某些情况下,多元化甚至也是提高技能使用效率产生的结果。

在实行多元化时,企业如果试图更为充分地发挥协同效应,那么成功的可能性也将会变大。然而,潜在的协同效应必须通过管理方能转化成现实。尽管企业可能试图寻求一项主要的协同效应,但多元化过程中仅仅产生一项协同效应相对来说不是很普遍。

多元化有两大主要类型,即同心多元化(或称相关多元化)和跨行业多元化(或称非相关多元化)。同心多元化又可以分为两种不同模式。

同心多元化或同质多元化(或称相关多元化)是指为了产生上述的协同效应,企业引入新业务,而这种新业务要么在技术上,要么在商业上与企业现有业务存在着关联。

同心多元化的不同模式中,水平多元化(或称横向多元化)则与众不同。安索夫(1959年)认为,水平多元化的标志就是企业新老客户之间存在相似性,可以共享相同的分销渠道。尽管水平多元化也具有新特征(罗切特,1969年),但通常面临相同产品相同市场的问题。垂直多元化(或称纵向多元化)或垂直一体化(或称纵向一体化)则可以从生产链的不同层次进行分析,企业业务要么移向生产链的末端,即企业融合供应商的业务,要么移向生产链的前端,即企业融合客户的业务。

跨行业多元化(或称单纯多元化、异质多元化)的特征是企业新业务与现有

业务在多元化之前不存在任何关联。这并不意味着企业排斥协同效应,跨行业多元化通常也在探索财务协同效应。从业务组合的逻辑来看,这是一种极端的实施方式(杜兰(1954),1956年)。协同效应通常建立在管理技巧的基础之上。由于美国众多的大集团认识到管理的普遍性和重要性,因此它们都优先实施建立在管理技巧基础之上的多元化。

正如前文所述,引进一项多元化战略的原因多种多样。如果想要确保最低程度的成功机会,那么认清多元化的实施理由与理解多元化本质就都是必要的。

一般来说,通过控制市场上新的地位和占领新的利润点,多元化可以确保企业维持一项发展战略。在这种情况下,由于积极原因而导入的多元化可视为一项攻击型的策略。多元化有时也可被视为一项防御性的措施,而其背后的原因也可能比最初想象的要多。因此,引进多元化的主要理由如下:

- 闲置资金和闲置技能需要寻找投资渠道;
- 降低风险;
- 试图加强企业竞争地位;
- 重新焕发企业业务组合的生机。

企业引进多元化的原因或背景多种多样,有的是为了采取明确的攻击型战略(利用闲置财务资源或其他闲置资源),有的是完全防御型策略(比如为了生存实行多元化),有的则采取折中的办法,兼具攻击性和防御性。如果企业实行多元化是为了降低全球风险,加强竞争地位,或为了重焕生机,那么根据讨论的案例不同,其多元化的重要性也不尽相同。

同时,由于企业实行多元化的原因或背景不同,所以多元化的形式也将会影响到企业所选择的业务或业务组合。潜在的新业务所需的技能和关键要素与现有技能之间相似或巧合的程度具有非常特殊的关联度。

但是,寻求最为可能的协同效应可能暗含一种保守型的态度。事实上,由于优先选择的业务可能与现有业务存在紧密的商业或技术联系,它甚至有可能会阻碍企业去寻求有效的解决方案,以致影响发展,企业也会面临风险或遭遇生存难题。因此,认清多元化的潜在区域以及选择尽可能好的业务将首先需要想象力、创造力以及面对现实的态度。

有一点很清楚,即如果企业不是因为现有的机会,而是因为上文提到的某个引进多元化的原因才作出多元化的决定的话,那么企业应该根据自身要想实现的目标提出一系列潜在的新业务,而新业务的开发又取决于实行多元化背后的原因。因此,引进多元化的理由必须明确。现有技术也有助于找寻多元化