

# 第一篇 概念



## 第一章

# 价值转移的挑战

- 公司目前的市值是多少？从现在起五年后的市值又会是多少？
- 我的经营策略是否已经过时？新的经营策略该是什么样的呢？
- 哪五项措施可使企业在本行业中获得下一轮的价值增长？

从 1984 年到 1994 年，国际商业机器公司（IBM）和数字设备公司（DEC）损失了 550 亿美元的市场价值。与此同时，微软公司（Microsoft）、英特尔公司（Intel）、艾迪生公司（EDS）及网威公司（Novell）等的市场价值却增加了 800 亿美元<sup>①</sup>。计算机行业中的这种价值的再分配确实速度惊人且极富戏剧性。

在同一个 10 年中，纽科公司（Nucor）——一家美国小型钢铁企业的经营利润却令人不可思议地达到了大型一体化钢铁公司的 2 倍。尽管纽科公司的年收入只有全美钢铁公司这个老牌钢铁企业的一半，但它所形成的 50 亿美元的市场价值却使其身价大大超过了这个大型一体化的钢铁公司。大型的一体化钢铁

公司亲眼目睹了自己的价值源源不断地流向四种截然不同的经营策略。纽科公司的小型企业模式就是其中一种形式。

从 1983 年到 1994 年，正当许多传统的百货公司市场价值面临停滞或滑坡时，五种新型零售经营策略的价值却猛增到了 1000 多亿美元。

上述这些现象是否表明了一种大规模管理失误的模式呢？回答当然是否定的。不过，它们的确反映出许多传统的经营策略正在逐步趋于老化，以及市场价值正在加速从日渐陈旧的经营策略向着能更多地吸引顾客及增加企业利润的模式转移。

众所周知，任何产品都有一个从成长到衰亡的生命周期。但是，人们很少认识到企业的经营策略也会经历同样一个由盛而衰的经济变化过程。在企业的经营策略中，消费者对产品或服务的需求偏好是最重要的因素。这种需求偏好具有不断求变的内在属性，而经营策略则趋于相对固定。因此，当公司的经营策略与消费者需求偏好的结构之间的适应机制被打破时，价值便开始发生转移。

## 价值转移与经营策略

价值会从陈旧的经营策略向新的模式转移，以便更好地满足消费者最大需求。经营策略实际上是探索一个公司如何选择顾客、界定业务范围及特色、明确经营目标、原材料采购、资源调配、进入市场及为顾客创造最大效用，以及赢得利润等的行为。它是一个不断向消费者提供服务并从中获利的完整系统。企业

提供的可以是产品，也可以是技术，但是这些产出都受到一个复杂的活动与关系的系统制约。而这个系统恰恰代表着公司的经营策略。

例如，认真研究一下纽科公司就可以看出，尽管它身处“毫无吸引力”的钢铁行业中，却是一家取得了非凡业绩的企业。该公司主要生产供建筑业用的条钢，其用户对条钢的质量要求并不太严格，只要能满足最低标准即可。用户只关心一件事——价格。纽科公司以此为核心构建了自己完整的经营策略。然而很多人都以为纽科公司的成功只是源于低成本的技术和原料（熔化废钢铁的电弧炉）。其实，这仅是其经营策略中的一部分，其他的关键要素还包括低成本（来自农村）的、灵活（非工会）的劳动力以及较低的直接管理费用（例如，年收入高达 30 亿美元的公司总部只有 23 人）。此外，由于采用了从外部获取技术的策略，纽科公司在产品研究与开发方面也处于低成本位置。总之，它针对目标客户群体对价格最为敏感这一特点，建立了一整套完善的经营策略，最终赢得了竞争的优势。

由于顾客在选择经营者的经营策略时，实际上是考虑如何最大限度地满足他们的需求，因此这种价值的转移既会影响企业内的某个部门，也可能影响到整个企业，甚至整个行业。价值不仅可以在某个行业内的各种企业的经营策略之间发生转移，而且，也会在行业间发生转移，以更好地满足顾客的需求，获得利润。在钢铁行业的这个例子中，一方面，在行业内部，价值正在从大型的一体化钢铁公司向纽科公司等小型钢厂转移，或向日本和韩国的第二代一体化钢厂转移；另一方面，在塑料及铝材等行业中，由于一些公司的经营策略能够更有效地满足了某些特定消费群体的需求变化，诸如制罐厂及汽车制造厂等，其价值

也逐渐从钢铁行业转移到了这些行业。

### 测度价值转移流程

为了掌握价值转移的方向和数量，有必要建立一整套测量标准。市场价值就是其中用以衡量经营策略在创造与获取价值方面能力的一个重要指标。它可以在任何既定时间内界定公司的资本化表现（已公开发售的股票乘以股票价格加上长期负债）。但是，和所有的财务数据一样，市场价值也有缺陷：它极不稳定，既随股市的波动而升降，也受每股收益季度变化及分析报告的影响。不过，由于它是成千上万的普通投资者及投资专家的意见与分析的综合产物，因此，它是衡量经营策略的经济能力和未来盈利潜力的最佳指标。一家拥有多项经营策略的大型多种经营公司，其市场价值就是每个策略在市场获得效益的能力之和。<sup>②</sup>在本书中，公司的市场价值、公司群体的市场价值以及行业的市场价值都将用作衡量价值形成与升降的具体指标。

在创造价值上，经营策略的成功与公司的规模没有什么必然联系。事实上，一些新兴的小公司常常能依靠富有创造性和活力的经营策略，获取本行业的大部分增长的市场价值。因此，企业的能力必须用市场价值与企业规模的比值来考查。如用收入指标估测企业规模，则市场价值与收入的比率就可以比较出不同范围经营策略的价值创造能力。例如：

	1994 年市场		
	1994 年收入	价值	市场价值 / 收入
全美钢铁公司	61	47	0.7
伯利恒公司	48	27	0.6

内陆公司	45	23	0.5
纽科公司	30	50	1.7

(单位:亿美元)

从上表看出,四家公司都是钢铁企业,全美钢铁、伯利恒及内陆等公司的规模大些,但纽科公司强有力的经营策略成功地创造了巨大且持续的价值增长。

假若将收入视为某项经营策略的总量指标,市值与收入的比率则是反映该项策略获利状况和竞争潜力的主要标准。它可以让人们了解该项策略是能增值还是会亏本?使用何种比率?这个比率<sup>③</sup>是一种反馈机制,反映了这种经营策略不仅对研究竞争对手具有实用价值,同时也为投资者在其他行业作出抉择提供依据。

通过评价经营策略的相对能力,我们可以判断出价值转移的方向和速度。当然,这些测量标准对于理解一种经营策略的经济能力的变化也相当有用。

### 价值转移的三个阶段

价值转移通常有三个阶段:价值流入、稳定和价值流出。经营策略只能存在于其中的一个阶段。一般来说,任何企业的经营策略处于价值转移的何种阶段,将反映出这一策略的市场创造力,即在满足顾客不同层次的需求方面,该企业是否更具竞争力、是否能获取更大的收益。

**价值流入** 这是价值转移的初始阶段。在这一阶段,公司由

于其经营策略能充分适应顾客的需求，因此能够从同行企业中吸收价值。一般而言，引起价值转移的企业往往会运用某种新的、尚未被竞争对手发现和重视的经营策略。由于这类新的策略能以其优越的经济性和亲和力满足顾客，价值便会流向它们。眼下，在众多公司之中，微软公司和艾迪生公司等都正处于价值流入的黄金时期。

**稳定期** 在这个阶段，其特点是：企业的策略较好地符合了顾客需求，市场竞争格局也处于相对平衡的稳定状态。而稳定的时间长短主要取决于顾客需求的变化速度以及新的、更有效的经营策略出现的频率。在稳定阶段里，经营策略保持着相对稳定的价值。但是，期望企业未来价值适度增长的主观愿望却又阻碍了新的价值流入该公司。例如，杜邦等公司正处在这一阶段。

**价值流出** 在第三阶段，价值已开始从企业的传统的活动流向那些能更有效地满足顾客需求变化的经营策略。在开始的时候，价值流出的速度可能较慢，但随着旧的经营策略日渐陈腐，价值便开始加速流出。许多企业诸如 DEC 公司及伯利恒钢铁公司就曾经眼睁睁地看着它们的价值从其经营策略中流出。

随着经营策略历经价值转移的三个不同阶段，管理的目标会发生变化。在每一个阶段上，管理人员必须采取截然不同的行动措施。这些举措将决定价值转移过程中谁输谁赢。

## 价值转移和经营“游戏”

价值转移的现象早已有之。早在 20 年代，汽车业就有过此类先例。当时，福特公司集中于生产、销售单一型号汽车，市场价值便从这种垂直一体化经营策略流向了通用汽车公司的多种价格的经营策略。商业领域的价值转移则出现得更早，在 19 世纪 90 年代，价值从分散的零售商转向了全国性的分类销售，如西尔斯公司 (Sears)；在本世纪 20 年代，市场价值又转移到连锁商店 (西尔斯公司的策略再次作出了改变)；到了 30 年代，市场价值又从副食百货连锁经营转向了超级市场。由此看出，在这持续数十年的过程中，经营策略和顾客需求一直在不断地进入和退出某个阶段，并同时创造也毁灭着财富。

然而，到了 90 年代要数十年，在许多行业里，价值转移的频率加快，经营的“游戏”规则也发生了变化。在整个 60 与 70 年代，经营“游戏”犹如足球比赛，是一种爆发的剧烈活动。如果你发挥得出色，自然可以得分获利。但是，你必须为此付出长时间的等待和观望，才可能获得制胜良机。规模 and 市场份额是其中最重要的两种竞争因素。在大多数情况下，它们是决定企业能否赢利的关键。例如，IBM、DEC 和全美钢铁公司这样大规模、拥有巨大市场份额的企业都曾辉煌一时。

从 80 年代的某个时候起，经营“游戏”的规则发生了变化，竞赛节奏大大加快。此时，经营“游戏”已不再像是足球比赛，而成了篮球比赛。这时，规模 and 市场份额固然重要，但它们的作用

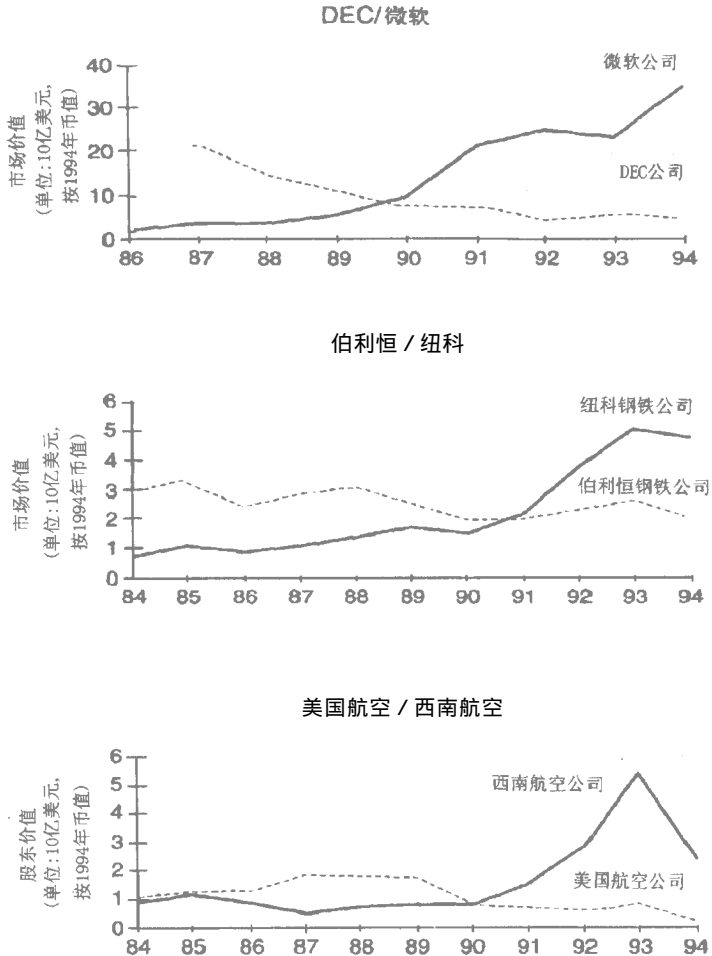
却已显然大不如前。新的竞争形势要求企业既要注重规模，更要反应灵敏、行动迅速，而且还要随时注视对手，否则对手将不断地得分。在 80 年代中期，大量的文章描述了这种变化。速度、速度、还是速度，这已成为这一时期竞争制胜的关键。许多企业纷纷将经营重心转到了将新产品尽可能快地推到市场上。家电行业、电脑软件公司的情况不断地证明了这一点。在这种竞争格局中，只有速度最快者才能成为赛场赢家。

然而，正当不少行业还在学习和磨炼“篮球赛”式的经营技能时，竞赛“游戏”再度发生了变化。在 1987 年到 1993 年间决定成败和获得收益的游戏规则已经彻底改写。微软、TLC 等新的竞争者，在各自的行业中靠识别和占领策略控制点这种非速度型竞争技能获得了成功。这一时期，企业规模和市场份额不再如以往那样能提供获利能力与价值保护。实际上，新兴的竞争者会把对方的庞大规模当作进攻的突破口，让顾客相信对手过去的业务能力及专长越来越与顾客未来的口味无关。在许多行业里，原来的领先者纷纷落马。从钢铁业到计算机业，再从航空旅游业到零售业，众多新兴的小企业依靠经营策略的创新抢占了行业价值成长的先机。（见图 1-1）

造成老牌大公司衰退的原因主要有：

1. 在许多行业中，顾客的购买决策已日趋复杂，如果市场上有更加质优价廉的产品出现，他们就不一定还愿出高价购买老品牌产品。
2. 竞争范围已经扩大。越来越多的国际化与创业型的竞争者都在竞相创新经营策略，以为为顾客提供更多物超所值的产品或服务。

图 1-1 交易地位



资料来源:CDI价值增长数据库

3. 技术的飞速发展使生产低成本的替代品变得更为容易，它们取代了许多制成品与零部件，从而引发了更多的跨行业、跨部门之间的竞争（如钢铁、塑料及铝材等行业之间的竞争）
4. 许多经营业务不再依靠其规模优势。低成本的信息获取、外部资源的广泛运用以及制造密集程度的淡化等因素都减少了进入一个新行业的难度。
5. 经验丰富的消费者更容易获取信息，由此降低了在选购其他产品时需支付的转换成本。
6. 新的竞争者更容易得到资金，这使原有企业拥有的巨额现金优势不复存在。

IBM 公司市值的下降可视为竞争性质发生转变的一个重要标志。对此，许多投资者不仅深感意外，而且极度失望。但这却似乎并未产生多大影响。1983 年许多人认为 IBM 是世界上管理最成功的公司。<sup>④</sup>1987 年，它确实达到了自成立以来的利润巅峰。然而，1992 年 IBM 好景不再，其市场价值比 1983 年骤然下降了 70% 多，700 亿美元的市值付诸东流。

最让管理人员和投资者困惑不已的是企业规模和价值之间日益失衡的现象。

	1994 年收益	1994 年股票价值
IBM	\$ 640	\$ 430
微软	\$ 50	\$ 360

（单位：亿美元）

年收入只有 50 亿美元的微软公司，其股票价值怎么会几乎与年收入是它 12 倍的 IBM 公司相等的呢？高层管理人士尽管

已经意识到竞争的性质正在发生改变，但他们却难以判断这种变化的实质。

1994年，一名成绩斐然的制药界总裁在一次深入坦诚的谈话中指出了这种变化的要点：

“仅仅在几年以前，我对未来的认识和现在还完全不同。那时，我非常清楚自己所要采取的最重要的三项策略措施。我也相当清楚应该做什么才能促进公司的价值增长。比如，重组并增加销售能力、重新考察营销投资流程的经济合理性、促进市场营销与研究开发之间真正的沟通以及大幅减少研究开发时间等。”

“然而今天，我却陷入了一种茫然的境地。我全然不知最重要的三项策略措施是什么，也许该采取五项措施，也许是一项。我能够意识到游戏规则已经改变。但是，我却无法指出它们是什么。这真是太可怕了。”<sup>⑤</sup>

他说得一点不错。游戏规则的确已经改变。价值转移的频率和速度已经使管理的工作越来越如同下棋一般。尽管行动与速度依然重要，但仅注重于此已远远不够了。管理者必须学习新的规则，才能适应新的竞争；同时，必须回答下面一些新的问题：应在哪些方面追求速度？赢利的领域在哪儿？行业价值存在何处？需要何种新的核心能力？应该具备何种专长？采取哪些措施才能抓住下一轮价值增长的机会？

象棋是一种行动与反行动的游戏。棋手在分析棋盘上每个棋子的实力及其位置的基础上，经过思考，会采取一系列能在当时赢得策略优势的步骤。随着棋局的变化，棋手再次选择新的招数以重新获取优势。这是一种复杂的游戏，企业的竞争也是如此。必须认真审视自身的态势——包括棋局、自己的棋子、对手

的棋子以及顾客的棋子等。然后，思考以下问题：下一步，我将采取何种措施？我必须采用何种策略、步骤去获得和保持自身价值的增长？

由于对竞争焦点的认识和界定已经根本改变，新的经营“游戏”和以往大相径庭，企业主管及投资者们因而被弄得有些茫然失措。

原来的重点	现在的重点
收益 →	利润
市场份额 →	市场价值份额
产品 →	顾客需求
技术 →	经营策略

掌握竞争焦点的变化是理解价值转移的一个基本前提。竞争格局的改变要求思维观念的创新，这也正是当今时代竞争的要义。新的思维模式应将关注的重点集中于发现当前行业的价值所在以及今后的转移方向。

随着顾客需求的改变，价值可以从企业的各个职能部门流失——不管是制造、营销、销售等部门还是各类特定的研究与开发小组；也可能在各种产品中转移——如婴儿甜品、幻灯片、主机及原材料等；还可能在各种市场领域中发生变化——如价值已从家庭保健市场中的那些利润低且管制严的环节中流失；此外，在企业的经营策略模式之间也会出现类似状况。例如，一体化多元产品系列的制造企业、传统的百货公司、中心辐射式的航空服务方式或者专有化的计算机系统等。总之，原先能产生高额回报的作业、技能和经营策略现在都有可能滑落到无利的边缘。

需要强调的是，价值并没有消失，只不过发生了转移，而且是以倍数效应转移到那些更能满足顾客要求且拥有更强获利能

力的新的作业、技能及经营策略上去了。在某些情况下，顾客是价值转移过程中的唯一受益者。这是因为许多行业的经营策略创新，在为顾客创造高效用的同时，并未增加企业的实际收益。例如，环保行业就是一个典型，尽管它给人们带来极大的效用，但投资者却并没有从中获得太多的收益。不可否认，价值转移对现有行业的利益格局造成了巨大的冲击，但同时它也为我们提供了许多新的契机。

### 基于顾客的策略透视

高层管理人员的首要任务是弄清价值转移的方向及速度。否则，企业的所有努力都将由于方向失误而前功尽弃。更为糟糕的是，大量的资源和数十亿美元的市值都将面临极大的风险，企业的巨额投入可能无法收回，价值增长的机会也将白白流失。

为了更好地迎接价值转移的挑战，管理者应该了解：行业中的盈利区域在哪里？它会发生怎样的变化？变化的原因是什么？企业该作何努力？

然而，隐藏在这些问题之中的实质是：消费者的现实需求、潜在需求以及有效需求将如何变化？何种经营策略才能最有效地适应这种变化？要回答这些问题，管理人员首先必须用准确及动态的策略眼光来审视消费者的需求变化。

顾客是根据自身需要选购产品的。这些选购决策行为实际上也就为产品所对应的企业经营策略提供了潜在的价值。在一定时期内，顾客的选择决定了各种经营策略所蕴含的价值格局。当市场需求发生变化或者出现了新的经营策略时，消费者就会重新选择，市场价值就会重新分配。事实上，正是这种需求的动态变化以及新兴竞争者创造的对于需求变化的适应方式，激发、

促进并且推动着价值转移的发生。

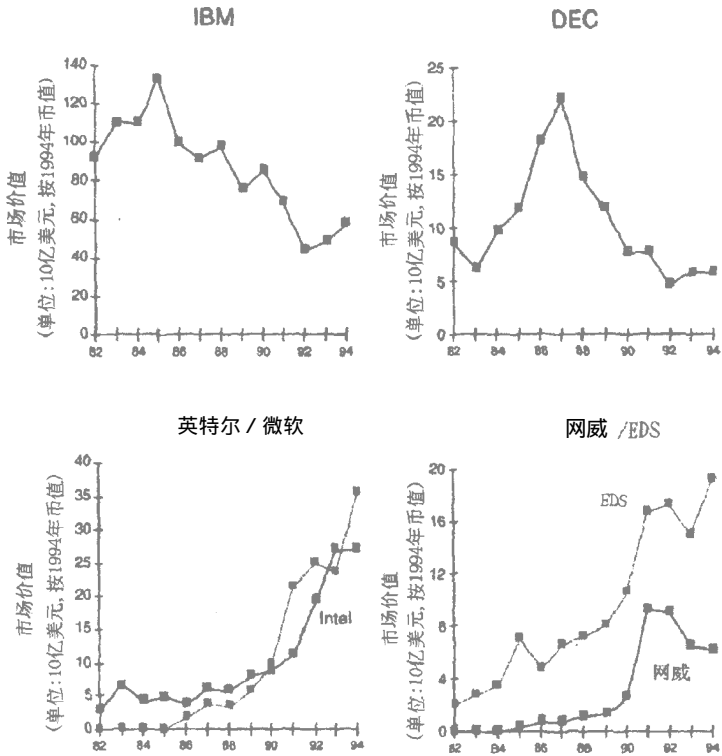
计算机行业就是一个典型的例子，它曾经发生过多次的大规模价值转移。当年，价值从辉煌一时的以专有化的主机及微机系统为主的经营策略流失到以工作站和个人计算机为中心的运作模式中去，之后又再次迁移到围绕顾客关注的焦点——由电脑运算功能的各项要素：如芯片、操作系统、低成本的行销、通讯软件（网络软件、软件包）和系统集成等构建起来的经营策略之中。一般来说，当消费者旧的需求得到满足或者需求本身不断趋于复杂，以及出现了能更有效地满足消费者原有需求的新型经营策略后，顾客的需求重点和影响采购决策的因素也会随之改变。顾客需求的变化已经导致价值转移，即从那些老牌公司（诸如 IBM 和 DEC 公司）过时的经营策略向着诸如英特尔公司的能为顾客创造更大效用、能给股东带来更多收益的新型的（比如英特尔公司、微软公司、网威公司、EDS 公司）经营策略转移了。

（见图 1-2）

消费者需求口味的变化，刺激了价值转移的产生，同时也为新的经营策略及模式打开了机会之门。然而，已经占领市场的企业却常常忽视这些变化，从而为新的竞争者提供了进入市场的契机。

了解顾客的偏好并不仅仅意味着掌握顾客需求。需求是指消费者对其欲购商品功能和特征方面的追求。大多数市场调查都是围绕需求而进行的。但是，顾客需求是在复杂系统决策基础上产生的结果，它会受到许多外部因素的干扰——如管制、商品化程度、新的和原有的生产企业的产品、技术以及成本等。在作出决策时，消费者首先会按照严格挑剔的标准反复权衡、比较上

图 1-2 计算机行业的价值转移



在十年里,IBM 和 DEC 的市值共损失了 800 亿美元,而那些行业新秀则赢得了 800 亿美元的市值。

资料来源:CDI 价值增长数据库