

第一篇

竞争性市场的
战略选择

第 1 章

在剧烈变动市场中经营

竞争社会中没有企业的歇脚之处。

斯隆

变则生，不变则死。

—— 中国古代格言

贝纳通公司和西尔斯公司都在服饰零售市场上竞争，但却很少有相似之处。在对竞争的丰富性、复杂性的理解方面以及当战略偏离了市场时，执行战略所取得的相反结果方面，这两个公司之间的差异非常有意思。它们的故事也暗示了 90 年代席卷市场的某些力量。如果人们想知道当一个公司在其市场上骄傲自满时会发生什么，西尔斯公司就是一个经典的例子。直到 1986 年，在遇到卡马特和沃玛特挑战之前，西尔斯公司一直是美国最大的零售商。

到了 1989 年，它正在为扭转长达十年的市场份额下降而努力奋斗——该公司普通商品零售的市场份额已从 18% 降至 13%，该公司还要努力削减日益膨胀的占销售额 30% 的销售和管理费用，把税前毛利从 3.7% 提高到与竞争者相当的 7% 的水平。

服饰销售的问题只是西尔斯所面临困难的症候。这家百货公司传统的成功要素是商品的质量及花色品种的配合。由于商店数量以及每家商店中产品品种的多样化，上述两个方面都成为管理上的首要难题。许多服饰品牌的供应商不喜欢西尔斯散乱的商品组合或认为大量市场出口不合适，而实践证明难以作出变动以克服这些困难。有人建议设立“邻里商店”专门销售服饰和家具。但诸如器具、电子品、汽车用品等“硬物品”的负责人声称他们不能被排除在商店之外，并扼杀了该建议。

尽管西尔斯遇到了这些困难，它在消费者心目中的形象仍很强大。人们总是把西尔斯与高质量联系在一起，75% 的美国人每年至少要光顾一次西尔斯。不幸的是，积存的商誉正在被沉闷和非竞争性的文化、过时的体制与过度的内耗所损害。顾客正在被挖墙脚的专业零售商吸引走，如 The Gap、The Limited，或是被主导着特定类型商品零售的超级折扣商吸引走，如 Circuit City 和 Toys R Us 等。

贝纳通却从不自满。仅仅 10 年之内，这家以意大利为基地的时装零售商就在 79 个国家开设了 5000 家商店。每家商店都提供色彩艳丽、风格典雅的运动装，并有许多种激动人心和经常变化的变种。与西尔斯比较，我们可以看出：贝纳通的经营是集中化和全球化的，该公司应用了一种完全不同的战略来参与竞争，在产品生命周期经常短于一个季节的剧烈变动的时装市场上，该战略的实施为公司提供了一个稳固的管理平台。所以贝纳通公司的净利润是西尔斯公司的三倍就毫不奇怪了。

最显著的区别是该公司的“顾客牵引”系统（“customer

draw” system), 该系统通过电子手段把 5000 家商店直接与工厂联结起来——这种联系相当紧密, 从定货到交付的周期只需要 2~6 星期。商店经理们不需要事先猜测该订什么货, 他们可以跟踪销售情况并重订热销商品。高度自动化的工厂仅根据订单生产, 如果出现了意想不到的情况, 如一种新的式样或布料, 复杂的计算机辅助设计 (CAD) 系统能大大缩短从设计到生产所有尺码和颜色服装的时间。他们不仅打破了这个系统传统的时间限制, 而且避免了以往的成本随着品种增加而上升的趋势 (见图 1-1) 贝纳通公司因此而获得了明显的竞争优势。

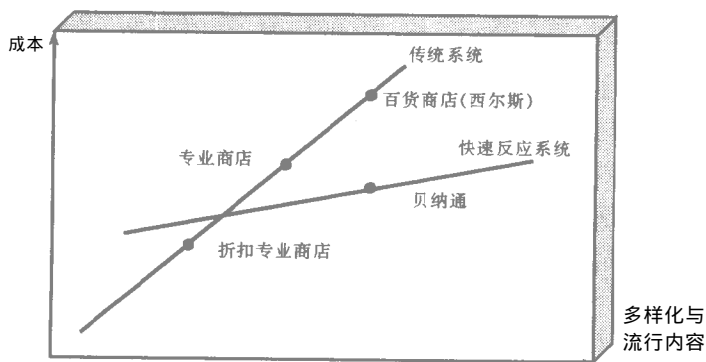


图 1-1 传统系统与快速反应系统：贝纳通为什么流行

尽管人们会很轻易地把西尔斯当作一个腿脚不便的恐龙，无法在瞬息万变的全球市场上与“飞毛腿”般的竞争者相匹敌，而把贝纳通作为未来创新型赢家的原型来称颂，但这是一种可怕的误解。他们各自的地位反映了过去的战略选择和意图，但他们未来的业绩则与将来如何适应环境密不可分。如果西尔斯能摆脱以前的坏习惯，他们仍有强大的开发力量。反过来贝纳通必须不断创新，否则会被急切的竞争对手超过。两家公司的未来在很大程度上都掌握在自己手中，取决于公司的管理者在

作出关键选择时，运用了何种智慧以及承担了多大责任，这些关键选择是成功管理市场的企业必须作出的。本章将介绍根据自身的竞争优势来确定竞争规则的战略选择。本书其余部分则论述了如何制订这些战略选择。

剧烈变动市场中的选择和挑战

竞争战略说明了企业打算如何在选定的市场上竞争，提供了一种观念上的粘合剂，能赋予所有分散的职能活动和项目共同的意义。有效的战略在其意图和方向上简单明了，如果战略有过多微妙之处和复杂性，则其基本成分将很难被企业前后一贯地理解和实施。这对于企业的市场表现是有害的，因为它向顾客传达了错误和混乱的信息。

战略是方向性的说明，而不是详细的按部就班的行动计划。

战略的方向由四种选择组成：

领域：所要服务的市场和目标顾客群。

优势：使企业区别于竞争对手的定位主题。

通道：用于到达市场的沟通和分销渠道。

行动：所从事行动的适当规模和范围。

这些选择相互依存的程度很高，改变其中一项则战略的其他要素也一定要随之更改，这些选择的结果是一种整合模式，共同确定了战略 见图 1-2。

第五和最后一套选择，解决的是战略对迫近威胁和出现的机会的适应性。获胜的战略不会因年度的变化或新管理者突发奇想而更改，因为这会让顾客和企业感到困惑。但这并不意味着健全的战略是一成不变的，因为这将会阻碍创新并导致停滞不前。成功的适应需要对所追求的成长方向有明确认识，这

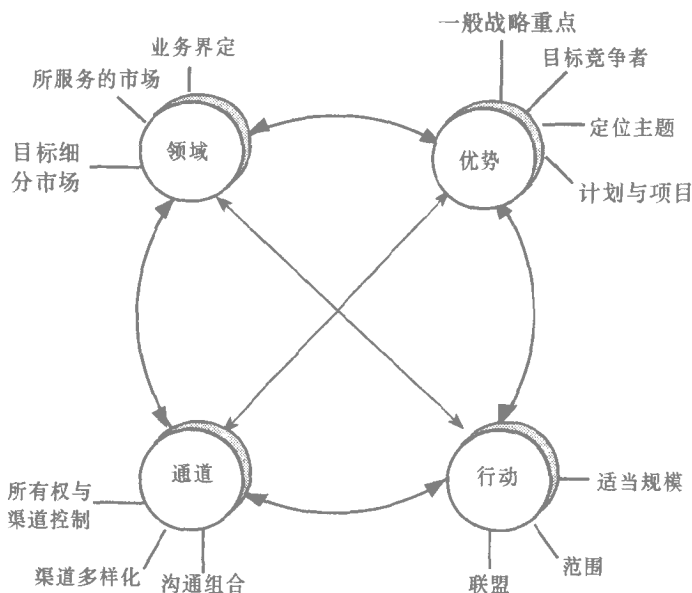


图 1-2 作为整合选择模式的战略

样才能充分利用企业的能力。

选择最佳方向取决于搞清楚大量的事件、趋势和矛盾的趋势，并把赌注押在环境最可能的发展方向。如果赌注押错了，而企业又不能迅速作出调整，其后果是业绩低于平均水平以及损失未来机会。由于变革速度加快和前所未有的竞争强度所提出的挑战，使未来每项重大战略选择都会更加困难。

竞争领域 选择市场和目标细分市场

一旦选定竞争领域，管理者很大程度上就失去了自由。这项单一的选择在很大程度上确定了所要服务的顾客、要超越的对手，以及必须掌握的关键成功因素 (KSFs)。这些关键成功因

素是企业为超越竞争对手而必须管理好的职能和活动，如果没有管理好，失败则会随之而来。每个市场的关键成功因素有不同的表现形式，取决于市场的属性。例如在成熟的产业市场，其限定属性是技术（是大批量、小批量还是连续加工）和交易复杂性，这反映了购买频度、失败风险和决策制订单位的规模。

尽管选择目标细分市场很重要，但企业还是会经常作出错误决策。有些失败是基于错误的逻辑：既然我们生产尼龙软管、半导体或冷冻食品，我们就要为所有需要这些产品的顾客服务。将通用的战略用于服务每个细分市场不大可能成为最优选择。另一方面，企业可以利用有差别的、定制的战略服务于每个细分市场，或是限于覆盖单一的细分市场来抵御其他企业的侵入。我们将在第八章讨论选择性覆盖的优点。

挑战。公司在下面三种不可忽视的压力下正在重新考虑对竞争领域的选择。

首先，是市场日益细分化。新的有独特需求的细分市场正在出现，并被一些特定竞争者用针对性的产品来占领。从肥皂到小汽车市场，人口和生活方式的巨大变革导致了大量市场营销变得过时并削弱了消费者的品牌忠诚，这种趋势导致了产品多样化并刺激了市场进一步的细分。例如，汽车市场正在迅速变成一系列利基市场（niche market）的集合。顾客可以根据个性选择定制的造型、设计和特征，而不是采用标准化设计加上一些附件和任选功能。

其次，传统的市场界限由于新技术所导致的替代品大量涌现而被打乱。现在出现了塑胶做的自动弹簧、具有许多通道的光缆、可以在高温下有效运转的陶瓷发动机、微生物开采技术、利用高精度的高压喷水廉价而又精确地钻孔。更甚者，这些变化的市场结构总是吸引来新竞争者。例如：电讯公司已经进入了计算机行业而且反之亦然；许多管理和技术教育是通过公司

完成而不仅是学院的学位；一些教堂也拥有了自己的电视台。

第三，也是最令人瞩目的市场趋势，是原来封闭的国内市场转变为互相联系的全球市场。许多力量支持了这种趋势：从运动衫到 CD 唱机等产品的购买方式逐渐趋同；从国家协调战略中得到规模和技能优势的全球竞争者带来的挑战；环太平洋地区经济力量的崛起；欧洲 1992 年的剧变和社会主义国家的开放；技术变迁使协调大范围的运营成为可能，并使跨国界与顾客交流更加容易。

对管理者的挑战是在到达全球市场、行动标准化与当地适应性之间寻求恰当平衡，例如：纳贝斯克不愿将其 Grey Poupon 系列的 Dijon 芥末推向其他市场，因为其他市场的消费者口味可能有所不同或竞争者已经有了稳固的基础，该产品在美国是最有利可图的细分市场的领导者。该公司面临的挑战是利用在美国市场获得的技能和规模来开发适合其他市场独特需求的产品。这是个非常重要的问题，我们会在第 10 章详细讨论全球化经营。

优势 竞争优势定位

当新的管理队伍接管或获得一个企业后，其市场领域已由前任的行动和责任所选定。最初他们必须着重于加强竞争优势，这包括以有竞争力的成本实现对目标顾客很重要的特征的卓越表现。为追求产品的高性能而使成本超出顾客所愿支付的水平不能带来长久的利润积累。

竞争优势的本质是定位主题，它以对目标顾客有意义的方式把企业与竞争对手区别开来，最成功的主题建立在三种推动力的结合上：更好（通过优异的质量和服务）、更快（能够比竞争对手更快地感知和满足顾客需求的变化）、更紧密（建立更持久的联系）。管理的任务是同步发现驱动主题，并确保在技能、资

源和控制上的持续优势，这些是相对于目标竞争者竞争优势的来源。这个问题很重要，我们将用第 5 章和第 6 章的篇幅论述获得优势地位的过程。

成功的企业不会停下来庆祝目前取得的优势，他们必须对竞争对手保持强烈的戒心，并采取进攻性行动以保护自己的地位。不管强大的保护措施多么重要，它只是对无法避免的侵蚀起到延缓作用。这意味着在竞争对手赶上之前，必须通过不断创新建立新的优势来源。柯达在推出其世界级产品“柯达彩色金奖胶卷”仅仅两年之后，又推出了该公司有史以来最好的胶卷 Ektar，从而成功地证明自己在胶卷市场上的地位。柯达的管理者们保证要继续不断创新以领先其主要竞争对手富士。

挑战。在 80 年代，公司已经越来越难以因其持久的优势而自鸣得意。一项估算表明，70% 的产品创新一年内就有人模仿。生产过程的知识容易受到保护，但是其中有 60~90% 最终扩散到竞争者那里。价格和广告由于非常明显而更容易被模仿。

这种侵蚀竞争优势的趋势会不断增强。其中胜过一切的是缩短产品生命周期，从而在产品刚进入市场时获得超额利润，或者是迅速模仿他人以避免错过稍纵即逝的机遇。我们只要看看某些产品的市场就能知道这种趋势，冰箱市场从发育到完全成熟用了 30 年而微波炉市场仅用 10 年就达到了同等成熟程度，CD 唱机的成熟期不超过 3 年。

对竞争优势更大的压力来自于供给过剩，诸如石化、汽车和电子等众多产品的市场已超过其全球需求的 15~40% 这是因为：

- 参与竞争的公司太多。除了传统公司外又增加了来自其他地区的参与者，包括来自新兴工业国家以及其他得到本国政府支持的公司。
- 顾客可以通过后向一体化而不是采购的方式来满足自身

的需求。这首先缩小了相对于供给的市场需求量，而且这些客户会出售超额的产量来与从前的供应商竞争。

- 由于技术进步的迅速扩散，所有公司的生产能力都提高了，到处存在的经验曲线是生产率提高程度的证明。
- 由于存在着明显的法律、物质、技术和财务方面的退出壁垒，撤出的公司并不多。

顾客议价的力量也对缩小竞争者之间的差距起作用，或至少能消除长期攫取超额利润的可能性。这在产业市场尤为明显，产业市场的大顾客通过提高所接受的质量和性能要求而抛弃了大部分供应商，只保留其中的一小部分，即便当他们需要价格让步时也是如此。

通道：选择到达竞争领域的渠道

直到近期，渠道才被视为战略选择的重要方面，实际上渠道问题是随着市场同时产生的。由于缺乏好的选择和已证实的对由变化引发的冲突的畏惧，人们的情性增强了。

人们在渠道管理方面投入了大量精力以控制成本、刺激销售队伍以提高劳动效率，并对关键渠道联系进行紧密控制。但是很少有公司面临着选择基本渠道形式这样的问题，如果紧密控制很必要，企业会选择用自己的销售队伍直接面向市场，或者如果能从优异的效率和覆盖范围中受益，企业也会选择分销商这样的中介。例如，企业很少讨论是任命独家经销商还是推行密集性分销。这些问题被认为不重要，因为它们在很大程度上依赖于产品和服务的特点。

这种对渠道的看法模糊了渠道选择对公司获得竞争优势的贡献。在大多数市场，经销商的力量（覆盖范围、成本和联系的紧密程度）在提高产品性能和保持在最终用户市场中的强大地位中扮演了很重要的角色。一般而言，工业品公司如没有强大

的分销系统则很难维持市场领先地位。这同样也适用于消费品公司，正如宝洁在软饮料市场所发现的一样。宝洁的子公司果汁饮料国际公司经历了市场份额从 1980 年的 1.3% 降到 1989 年的 0.8% 的九年挫折后，他们最终放弃并出售了这个品牌。宝洁公司受到的打击是由于没能与本地装瓶厂建立足够的联系，这些装瓶厂主要集中于从可口可乐和百事可乐这样的厂商那里购买，然后将产品罐装并摆到货架上，这两个软饮料巨人的压倒性形象最终迫使宝洁试用一个替代性的从商店到仓库的分销系统。而这样做不仅切断了非杂货店的零售（比如自动售货机），而且激怒了装瓶厂并遭到装瓶厂的报复。

挑战。被动接受现存渠道安排的危险日益增加，这是因为：任何市场上的公司都面临大量增加的直接销售成本，而没有什么证据表明生产率的增加会抵消这些成本；与此同时，顾客需要更紧密的联系，信息技术允许直接的“定单——执行”的联系以及信息迅速在买者和卖者之间流动等，这些都迫使公司重新考虑其传统渠道。

使用中间商的公司正在遭遇平衡力量之间不受欢迎的转变。在消费品市场，零售商迫使本国品牌供应商作出更大的让步，要求更多贸易补贴和折扣的压力明显削减了用于建立特权的广告基金。许多产业市场中，原来分散的经销商迅速集中，它们带来前所未有的购买力、以及老练的谈判，要求供应商提供新形式的增值服务。为了响应上述情况，许多公司开始创建混合的渠道安排，使用多样化的渠道到达不同的细分市场。增大的渠道复杂性和规模提高了在这个领域的战略能见度。第 9 章将专门讨论合适的渠道选择和管理，以识别这种趋势。

活动：选取适当的规模和范围

接下来的一套战略选择是确定战略重心和所要采取的特定

行动，以便把投入转化为顾客能从中受益的产出。潜在的活动包括采购、制造或加工、设计、销售、分销和服务。这些活动组合在一起，加上必要的组织结构、控制和技术联系，就构成了企业价值链。

几乎没有一家企业选择完全一体化，也就是从事从生产原料开始到结束产品销售，将产品送到最终用户手中的所有活动。相反，企业价值链仅限于为获取竞争优势而必须做好的活动——关键成功因素。围绕这条价值链的是一系列价值链，把处于渠道一端的供应商与处于另一端的最终用户联系起来。

挑战。直到最近，选择适当的规模和范围仍然全凭经验：大即是好，并且在同一个体系中保持尽可能多的活动来维持控制。这种信念导致了大公司的以下特征：蔓延的工厂、延伸的纵向一体化，为获取规模经济而不断努力，等级分明和职能性的组织结构，大量生产导向的大量市场营销。

在由于重组和控制成本以产生现金流量，以及市场份额被反应更敏捷和更富进取性的专业企业所侵占而导致的全球化竞争的扭曲年代，这种规则正在改变。今天，从大公司的行动表现看来，似乎旧的组织结构已经过时了。由专业化、规模和允诺的控制所产生的利益已经因为效率低下和缺乏灵活性而化为乌有。与此同时，信息技术的运用正在克服控制难题。某个曾经拥有一个关键的供应商从而能对零部件质量进行控制的公司可能会发现通过计算机跟踪供应商的表现更有效。逐渐地，大公司正试图建立自主的、小型的业务单位以在明确的细分市场中寻找顾客问题的答案。长期的优势是建立在对核心能力的高投入之上的，比如微处理器控制和数字影像。而其他对战略并不重要的活动，比如公共关系和计算机系统管理逐渐委托给独立承包人。

企业的组织结构也经常改变，以适应几种不同形式的长期

联合：为共同开发技术或进入新市场而成立的合资企业；供货和服务协议；各式各样的许可协议。即使是曾自以为有足够实力独自活动的 IBM 到 1990 年也已经主动建立了 40 多个行动联盟。包括与日本公司的几个主要伙伴关系：IBM 与理光公司在低档计算机的分销方面，与日本钢铁公司在系统集成方面，以及与 NTT 在增值网络方面都建立了联系。

联盟的运动提醒我们同一种力量会同时作用于几种战略选择，全球化趋势已经提出了挑战，促使我们思考如何选择竞争领域和增长方向。但是这种力量对建立联盟的需要造成了同样明显的压力。联盟的吸引力在于帮助负担由于扩宽的市场基础而必然产生的巨大固定成本。很少有公司能够负担建立和维持一个全球品牌的成本，这需要同时投资于自动化工厂、分销网络和通讯网络，以领先于对手的步伐服务于全球市场。但是联盟仅仅是实现这一目的的多种手段之一。战略的精髓是了解需要做何种选择，然后确保其实现。

适应和更新：要追求的增长方向

所有的市场领域迟早会失去吸引力，因为销售停止增长、利润被榨干、竞争更加激烈。管理者不应该等到这些现象发生之后再采取行动，到那时再利用新出现的市场机会肯定是太迟了。延误意味着有利位置已经被竞争者抢占，而且联盟或并购的最佳机会很可能已被别人占先。

目光敏锐的公司不断寻找与市场、产品和服务有关的新机会，从而有效利用其独特能力。当高层管理者努力发现新的增长来源时，企业的其他成员就能很有信心地集中精力于革新及规划新方向。然而，不受管理的增长与骄傲自满或懒惰同样危险，尤其是当这种增长把企业引向管理者不熟悉的市场时，在这里企业能力不能充分发挥，而且事先没有想到的竞争者已经有

良好的地位。这种效率不高的方向会扰乱管理者并分散了公司稀缺的资源。因此，应仔细做出应在何处寻找机会以及如何选择有进取性的行动。第 11 章和第 12 章介绍的增长战略表明了这些选择。增长战略表明了值得追求的增长途径、新产品和市场的意义、需要承担风险的大小，以及能够用于减少内部发展风险的进入战略。

挑战。管理者们发现为企业规划新方向日趋困难，每个市场都有自身的不确定性和机遇源泉，但都避免不了下面三种巨大力量的作用：人口和生活方式的变化、技术变迁和环境关切。

人口和生活方式变化的中心问题是人口老龄化和似乎永远得不到满足的对方便和服务的需求。在美国到 2000 年 生育高峰中的一代将到 36~54 岁 其家庭人数占人口的一半以上。日本和德国会有更老龄化的人口，年轻人导向的公司很难满足他们的口味 满足迅速增加的 85 岁以上的人口群体的需求会产生一个全新的市场。

技术变迁将会是市场机会背后的主要原动力。其可能的范围从所谓的“超级”技术 诸如超导体、核能和机器人 到“适应”技术，例如微型精炼厂、光电技术、基因工程技术和通过最新一代轻而快的微处理器与现代计算机网络结合而产生的信息技术。

对新的市场方向最不可预测的影响是环境保护主义。日益升级的对酸雨、臭氧耗损、水质和废弃物处理的关切影响了未来市场。全球的塑料和石化行业最容易受到这种关切的责难。德国的化工公司已经投入了其资金的一半用于环境和安全。尽管其他行业很少这样将计划公之于众，但很多公司也不会完全忽视这种关心个人消费的公众后果的社会和政治力量的增长。

成功的市场管理

公司有三种类型：一种促使事情发生、一种观望事情发生、另一种感叹事情的发生。

——无名氏

战略选择会在企业中引发一连串的影响，因为战略选择确定了关键成功因素，指明了所建立和经营的计划和项目，限制了需动用或获取的资源，明确了对利润和增长业绩的期望。简而言之，战略选择赋予企业的大量活动以意义和方向。但如果没有有效的执行，最明确的战略思想也等于零——陷入职能冲突、计划没有深思熟虑、预算超支、落后于进度以及后继乏力。其危害是失去信任、错过机会、能力衰退和非常差的业绩。

尽管战略指导执行，执行对战略选择也有很大的反作用。战略不可能未卜先知，能预期所有的不测风云与机会。相反，战略必须有足够的回旋余地以允许遭遇不断变化的市场现实的操作执行层次有足够的适应和研究范围。这种自下而上的经验、创新精神和调整，不断由非正式的解决问题小组和特别的任务组提出，并经历长期的实践以确定未来的战略选择。如我们在第 3 章可以看到，接受这些意见、建议是一个强健计划过程中的关键成分。

有些企业在过程管理、做出正确的战略选择并确保良好执行方面一贯做得很好，他们与身后的窥视者在两个重要方面有显著的不同，这两个方面在后面的章节中都有涉及。胜者是：

- 由一种共同的战略观指导；
- 必须回应市场的要求并不断努力以满足顾客。

战略观的重要作用

观念是一个指导主题，它说明了企业的性质和未来的意图。这些意图基于管理者认为环境会怎样发展，以及企业将来能够和应该成为什么。观念不是善意的模糊表达，而是包含获得未来成功所需之物的详尽体系。

如果缺少观念以及把他人团结在此观念之下的领导艺术，企业就很可能只是对当前竞争领域作出反应而不去追求新的方向。这被一种著名的战略类型学称为“反应者”，其所考虑的只是如何保护过去成就。反应者的世界充满威胁，而机会却被迷雾笼罩着；追求新方向仅由个人奉献者依据顾客需求而无趣地去做；新的发现只在实验室中，或被竞争对手的行动占了先；很难发现对创新精神的广泛鼓励，因为企业缺乏一项指导原则以区分可能支持一种未来方向的积极行动和分散精力的肤浅任务。

尽管有丰富的证据表明成功的企业是受一种有意义的观念指导的，但并不清楚失败者是因为仅仅缺乏一种观念还是采用了错误的观念。然而为了避免被误导，我们指出有意义观念的四项特征：洞察力、共享、竞争性和授权。

洞察力。观念必须建立在对企业的理解和对将来操纵市场的力量会发生什么变化的预见能力的基础上。这里观念等同于一种洞察力，比如把 Perrier 矿泉水从竞争对手中区分出来。Perrier 已经成了矿泉水的代名词，这是通过理解其产品即不是普通的水又不是软饮料，而是一种天然饮料。这也许看起来是一种细微的差别，但它对如何进入市场有深刻的影响，并被包括安豪斯-布希和雀巢在内的一些可怕的竞争对手所忽视，他们已经在很大程度上放弃了这个市场。

共享。当观念通过合作产生，并且领导人作为通过团队协