

提纲 框架预览

本书提出了经营战略的基本框架。这份关于该框架的大纲或许对大家有所帮助，但仅仅一个提纲是无法充分说明该框架的思想，也无法包罗所有要点。括号内的数字是指章节。如：(3) = 第 3 章。

◎该框架中的经营战略包括(3)：

- (a) 竞争战略，它确定了单一竞争性产品相对于顾客与竞争替代品的位置；
- (b) 公司战略，它通过决定产品的去留添加等事宜来对公司的产品组合进行管理。

◎顾客选择的只是一件单独产品，所以每个竞争战略只涉及一件产品(3)。

◎竞争战略和公司战略都有一个金融目标：在长时期内逐步增加该公司所有人的价值。小到个体户大到集团公司莫不如此。如果某企业赚不回资本成本，它就无法独立生存下去(2)。

◎竞争战略选择的是可盈利的，或更严格的说，创造价值的产品(8) 如果一件产品能同时利用以下两个条件，它就能创造价值，即赚取比资本成本更高的利润：

- (a)通过吸引一批顾客接受能确保该产品完成金融目标的价格水平 (6)，从而对有利的市场机会加以利用。
 - (b)利用比其他竞争对手略胜一筹的本公司独特资源 (10-12)。
- ◎有利的市场机会是从产品的定位方式中产生的。其方式有二：
- (a)使产品具有差异化，即产品与竞争替代品不同，这样才能吸引顾客乐意支付可以创造价值的价格 (5-6)；
 - (b)通过价格竞争。此时产品的差异化程度（如果有的话）较低，但单位成本极具竞争力 (5-6,8)。
- ◎差异化是关于顾客如何看待产品的问题。顾客所看到的产品是其产出特征，即顾客在选购时所比较的那些特征 (4-6)。
- ◎差异化是一个程度问题。顾客所感受到的差异化程度越高，他在选择该产品时考虑价格因素就越少 (6)。
- ◎差异化可以用几种尺度和次尺度来衡量。这些尺度代表了一系列通用竞争战略。第 5 章对大量不同的尺度作了描述与分类。它们揭示了产品在顾客眼中不同的定位方式。
- ◎顾客们比较和选择的是竞争性产品。他们挑选的不是“厂商” (3) 也不受界限分明的“产业”或分散市场的制约。高级经济的实际情况是大多数产品都具有一定程度的差异化。这意味着每种产品都有自己独特的一批竞争者，他们之间并非完全互为对手。即每种产品都有自己的“私有”市场 (4)。
- ◎企业一般必须分成具有独立职责的利润中心或成本中心。因此它们一般不能分成一个个产品组合，因为这些产品可能横跨这些中心。因此每种产品需要一个内部负责人，他不仅负责产品的规划和选择，同时也负责监督其实施。许多产品常常是同一个负责人 (21)。
- ◎市场竞争力并非完全一致。差异化减少了市场竞争，少数卖主垄断也会如此。——这是指只有少数几个竞争者，至少只有几

个主要竞争者的市场状况。在这样的市场中竞争结果难以预料。

- ④竞争战略的价值创造是一个长时期积累的过程。所以产品的生命力必须很强，这样无论收回资本成本需要多长时间，它都能在此过程中持续积累价值。因而它必须“武装”起来以便在达到目标之前能抵御侵害其价值积累能力的竞争行为（10-12）。
- ⑤通过下列两种不同方式可以实现持续价值积累：
 - (a)在竞争战略中充分调度那些竞争者专有的并能在必要程度上武装起来抵御模仿者的独特资源。
 - (b)在公司战略中利用能准确选中必胜产品的眼光以及利用适时对产品进行增减的技巧和判断力。
- ⑥公司战略是对公司所有的产品组合进行管理。1960—1980年期间，公司经理一窝蜂地扩大企业规模，掀起一股多种经营的狂潮，这就是一种公司战略。自从1980年以来公司管理逐步转向自我约束。许多公司规模缩小，价值增大。如果公司的经营和技术性质需要扩大规模才能创造价值，公司的规模就应该扩大。这样的扩展是大有余地的，但几十年前那种一味追求大而全的作法不可取。
- ⑦我们需要有力的措施来反对规模过剩。这包括更有利测试和一些淘汰标准。它们应用于增加或保留产品的种种决议。更有利测试是评判加上或去掉某种产品，公司是否更有价值。淘汰标准抵御的是非竞争性人员过剩，过度乐观、惰性及不愿意转弯的作法。这些及以下要求适用于严格以价值为中心的原则（14）。
- ⑧不相关的多种经营是通不过更有利测试的。产品需要通过六种特殊纽带之一与该组合中的其它产品相联系。最重要的纽带是“协同作用”：与该组合的其他成员共享资源及其他行动动力。相关性并不是指该产品与组合中的其它产品属于同一“产业”（16。）

- ◎公司战略的任务是对产品组合进行管理。这包括对公司中经常与其他产品共享的资源进行战略分配和管理（10,16,17,21）。
- ◎该框架同时适用于国内和国际性企业。在国际性企业中它可以帮助我们不要过高估计政体的重要性。如人们常常错误地把新加坡或委内瑞拉这样的国家看成是一个个独立的“市场”（18-20）。

第 1 章 目的、范围和基本点

引言：本书的目的

本书讨论的是经营战略，即在企业中采用的战略。经营战略的任务是通过一种特殊途径——即争取获得可盈利顾客的方式来增加企业价值。如果本书能帮助经理们找出完成此目标的最佳方案，也就达到它的写作目的了。

所以这本书提出两个基本假设。其一是企业的存在目的是为了满足不同金融资金市场。这一假设在第 2 章中加以讨论。其二是企业只有在顾客市场通过成功获取可盈利顾客的方式才能实现这一金融目标。顾客的可盈利性是指企业卖给他们产品后得到的售货盈利能产生起码与资本成本持平的收益。

本书重点是竞争企业的战略问题。它的与众不同之处在于集中研究顾客如何选择他们所购买的产品。一般说来，是顾客决定买不买和买什么。

目标：顾客市场产生的经济效益

因此该框架的基本着眼点在于顾客市场和经济效益。这一重

点当然不新鲜。许多人都说过经营目的是为了产生经济效益，而很少有人会否认经济效益主要来自顾客市场的成功。然而，这一核心原则并非总能贯彻到底。许多论著和管理实践给人两种极端的印象：其一是经济效益完全依赖于运作效率；其二是经营战略的目标在于最高销量和市场份额，似乎单凭迎合顾客的偏好就足以创造可观的绩效。第一类观点完全着眼于成本，第二类则忽视成本。

供求问题

以顾客及其选择为重点并不意味着战略所关注的只是需求方。它的主要含义在于如果竞争性产品意欲成功——为它的公司持续创造价值，那它可能必须同时做到：

- ◎ 占据一个有利的相对于顾客及对手的市场定位，见第二部分论述。与此同时
- ◎ 开发该公司富有特色的关键资源，这在第四部分作了阐明和探讨。

假如上述两特征同时发挥作用，这就好比双刃齐下的剪刀，那该产品就能增加价值。

根据经济学观点，第一条要求涉及需求一方，而后一条则与供方有关。在战略环境中，供求双方对经理们提出了迥然不同的挑战。因此我们的战略必须分头处理每个问题，然后再将它们综合起来考虑。所以本书直到第三部分，尤其是第四部分才大力探讨供方问题。第 12 章最终将这两方合在一起。

非盈利企业

经营战略研究的是在竞争市场创造金融价值的种种问题。一

些政府机关，公共机构及公司，以及一些私人慈善团体也有类似的目标。事实上政府部门近来也试图在其经营或类经营运作中模拟市场环境，¹目的是为了对其顾客和客户的不同需求作出更有效的反应。本书列出的框架或许对此类企业的经营人员有一定价值。与此同时也存在着一些根本分歧。政府卫生服务机构要尽力满足那些最需要帮助的人群的需求，如老弱贫困者。而他们则是金融学上盈利性最小的顾客。因此一家私营健康服务企业就无力向他们提供服务。每种行为的最终目的肯定会影响它的战略。

经营战略作为一门学科的发展

从大约 1960 年起，经营战略成为特别话题。此前已出现过一些重要观点，但一直从属于其他学科，如经济学。自从 1970 年起经营战略在鲁梅特（Rumelt）和波特（Porter）等经济学家手中得到异常迅猛发展。然而关于其含义，目的及结构几乎没有一致观点。²

60 年代，战略问题首先被认作是一个正式的、主要与金融相关的规划过程。战略毋庸置疑的目标是发展。所有公司都学会了为当年列出预算方案。规划过程常常只持续到未来的 2—5 年。

到 70 年代中期，波士顿咨询公司建立在增长/份额矩阵基础上的有价值证券组合管理概念在经理中间影响极大。³ 它的目的是为当时在日益恶化的经济气候中逐渐增大并呈现多元化的诸多公司解答难题。早在战略（与经营政策不同）⁴ 成为一门独立学科之前，市场营销学已将产品，而不是价格看做主要参数。起初战略并未以选择待售产品为重点，但波特（Porter）的《竞争战略》（1980）一书以其差异化及成本优先的二分法重新确立了这一重点。它突出了每一种产品⁵——波特称为“产品”或“服务”竞争定位的重要性。

自此以后的学术研究主要集中在三方面：其一是解释为什么一些公司总是能比另一些盈利更多，以及给他们提供这种持续“竞争优势”的公司资源情况；其二是在实践中产业及产业内的战略集团⁶是否能作为绩效分析⁷的合适单位。其三主要是受波特 (Porter)⁸，引出有关竞争战略和公司战略的区别问题。本书中的竞争战略被认作是帮助单一产品或服务定位，而公司战略则是对公司里这些竞争性产品组合进行管理。凯 (Kay)⁹ 已将这一系列观点作了综合分析并进一步明确了增加金融价值的目标。

因此，现代经营战略已逐渐转向竞争过程的研究，转向研究哪种或哪些产品使公司更能获利。¹⁰ 这种趋势的结果是将产品，而不是价格/销量作为主要参数。这与传统微观经济学的重点相反。传统的微观经济学将产品看做是定量，着力于在特定的市场条件下寻求最宜价格/销量。¹¹ 微观经济学主要考虑经济效益。而经营战略重点在于企业本身的兴旺。

本书的价值

本书在最新观点的基础上推出了一个综合框架。它有双重重心：其一是以那些在参与竞争的产品中作出选择的顾客为重心；其二是帮助某企业在向一定顾客群体提供服务时出类拔萃的那种特殊才能。这种紧紧以顾客为中心的想法促成了下列观点：竞争战略必须以单一竞争产品及其相对于顾客和竞争替代品的定位为研究单位。

人们认为公司战略是对公司产品组合进行管理，因此它也与公司应该卖什么有关。在发展这些概念的过程中，本书深入探讨了差异化的性质以及差异化产品参与竞争的那类市场。

因此我们所提出的是一个由以下两方面组成的条理清晰的框架：

- ◎经营战略是什么，它帮助经营人员做什么，它可以细分为竞争战略和公司战略。
- ◎这两种类别如何启发经营战略的其它尺度：如时间构架，地域范围，供需双方，制订与实施。

必须说明一点：尽管本书是对全面处理上述课题的一种尝试，但其中并没对经营战略中较为重要的行为问题和组织问题加以系统研究。行为问题只是在遇到时适当予以强调，但并没有系统论述，也没有像在通常情况下那样专门列为一小节。

正如开篇所述，我们希望本框架能对经营者们有所启迪和裨益。

留心词意

本书一贯宗旨是字词的使用要慎重。经营战略提到一些像产业，厂商，竞争，差异，资源，竞争优势以及集团公司等概念。这些术语说起来简单，但对不同的人有截然不同的含义。麻烦的是它们的含义至关重要。对它们的误解可造成不同程度的危害，有的无伤大雅，有的则是灭顶之灾。

如果经理们对关键词产生歧义，那他们与经营学之间会有更多麻烦，直到双方彼此更好地相互了解为止。越来越多的经营人员拥有 MBA 或类似学位，所以对学术动态比较清楚。许多其他经营人员经常阅读文章，参加研讨会或沙龙，与那些使用学术术语，框架和模式的人交流。然而，这两个世界之间终究有道鸿沟。比如“产业”一词在学术上被严格定义为一群参与竞争的替代品，而实际上能有多少经营人员意识到该模式不适宜指代钢铁业，因为它的“产品”构成像铸件、钢管、薄钢板、枪支以及刀具并不是紧密相关的替代品？产业的共同点是制造，加工或使用同一种材料。

学术界在使用这些模式时不会对其含义产生困惑，但要让经营人员在利用学术框架思考他们的问题时必须掌握并牢记这些模式公平吗？一位昨天参加了贸易协会会议的钢铁业经理如果没有自动将“产业”准确地与竞争替代品的概念联系起来，人们并不会介意。

语言不是个抢眼的话题，因为贴切的用词并不显眼。问题在于我们将看到使用不当，歧义众生的语言会造成多大的破坏性后果。

“经营战略”观

有关留心词意必要性的第一课是“经营战略”的概念及其确切含义。作者曾问过相识的一位总经理，公司战略是什么意思？他的回答是把工厂从原有的基础上“向前推进”几步。另一公司经理可能回答其战略是调整公司在欧洲的业务，将它们纳于单个总部的管理之下而不是在每个欧洲国家单设一个总部。第三家英国公司可能说其战略是在美国进行一次收购行动。其他公司有可能回答“成为世界知名的制造公司”；或“在行业中独占鳌头”；或“五年内每股盈利翻番。”或是“将公司负债率降至 80%。”

所有这些回答都是真实的记录，它们用事实说明了人们对“经营战略”的含义理解是多么不一致。

明茨伯格（Mintzberg）经营战略的“自生”论

留心这个术语的必要性一直被极具影响力的亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）及其学派大力强调。明茨伯格最有争议的贡献是他承认“战略”一词可以指任何“规划、策略、模式、主张和观点。”他同时也承认战略的“出现可以无需预想”。¹²这一解

释是指“战略”可以是经营者从以往实际操作经验中自生的策略甚至模式。因此该定义不拘泥于专指那些精心考虑，自主设计的决议。¹³

明茨伯格反对将规划和战略混为一谈的正规计划学派。该学派把二者都当作是未来 2—5 年的金融预算。明茨伯格对此学派的批判无疑应得到支持。这种正规计划很难帮助企业增加效益，因为这一概念有许多错误：

- ◎该种计划没将重心放在竞争市场及企业产品之上。
- ◎它们只注重计算数字而不是每种产品的收益及如何降低资本成本，以及如何根据产品的不同风险作适当调整。因此它们甚至谈不上有什么金融意义。
- ◎正规计划中得到的数字不宜用作控制数据；因此，它与以后的实际效益没有什么联系。它们既算不上是预测，也谈不上是经营行为。因此它们不是经营管理的有效工具。

明茨伯格反对正规计划的主要原因在于其僵化刻板，缺少实施步骤，往往喜欢自上而下的程序。

明茨伯格反对正规计划体系的观点富有说服力并得到广泛支持。¹⁴他令人不信服之处是将“战略”概念延伸至以下两方面：

- ◎像“策略”之类的战术概念及一些次要概念。
- ◎未经精心思考的“自生”过程。

不言而喻，策略是经理武器库中必不可少的有益组成部分。同样不言自明的是企业经常发现自己通过对变化了的环境或信息作出一系列不自觉的反应，从而使自身转到有益的可以获利的方向上。这些都是良好的经营管理行为，但这不等同于“战略”。经营人员需要的是一个表示下列概念的术语：有意识地决定采纳一种可以确定方向的重大目标并伴以实施程序。只有这样才是有益的战略概念。这种战略能够而且应该是灵活的，并可以对信息变化以及经营人员所感受到的环境变化作出反应。如果这些调整

和反应是有意识的，精心思考过的，它们就是有益的“战略”。如果它们只是一个随波逐流的过程，它们就不属于此概念。¹⁵

“精心”进行并不一定指正式的或以书面形式来完成。而且，决议过程如果能参考第一手资料则更好。然而假如“战略”一词是指仅在总经理脑海中形成的决议，它也并不失其实用价值。不过如果含义太广，则会损伤它的作用。比如当它同时指代下列事物时：

- ◎细枝末节；
- ◎甚至从来没形成一定想法的念头，或
- ◎不是超前构想，只是从以往行为中总结出的经验。

这些属于良好经营的概念范畴。然而，如果“战略”一词想保证其实用价值就必须排除上述含义。那一系列“规划、策略、模式、主张和观点”的定义过于笼统，这并不仅仅因为这些单词过于押韵不宜用来描述严肃的概念。当“战略”这一个词延伸至可以包含如“计划”和非计划这样的对立词时，这一系列定义就会站不住脚。

明茨伯格¹⁶的正确之处还在于他强调随机行为肯定会常常压倒正式规划和战略，而且随机应变会比刻板的计划有更大回报。这也颇具说服力，但这并不能说这类行为就是战略行为。

我们需要对“自生”学派的一个观点作特别细致的研究：经理们实际使用“战略”一词的出发点是什么。经理们常常出于压力而走捷径，无法做到尽善尽美。重压之下要坚持深谋远虑，高瞻远瞩的原则往往不容易甚至不可能。不过在这样的情况下经理们往往依旧喜欢将其决议或无计划行动，不管多么微不足道，冠以显赫的“战略”名称。换言之，他们想用自己认为的完美概念来粉饰不完美的实践。我们可以这样揶揄他们：“我们抽不出时间作长远打算，且把权宜之计称作‘战略’吧：这个词的含义将弥补我们没做到的事情。如果能让‘战略’一词不是来描述我们

着手去做的事情而是对我们实际行动的反映那更是再好不过了。”这是一种自我安慰。如果任何经营行为都配得上“战略”这个博大的概念，世上就没有不红火的生意。可悲的是，这种词意的降值使用是欺骗而非启发。更可悲的是这种欺骗往往是自欺欺人。

总而言之，明茨伯格像其他作者一样，似乎有确凿的理由怀疑正规计划体系能否达到战略的基本目的。他只对自己观点的语言表述持保留态度。如果“战略”一词包括那些不加计划，未作打算以及无意识的过程或是只在事后作出的一些设想，那该词的实用价值就会丧失大半。经理们应不折不扣地坚持向前看。

“战略”和“规划”

按照“方案”一词的字典含义，战略可以明确定义为一种“规划”。它由目标及完成目标的切实方法构成。按照这一含义，每样战略必须是一项“规划”。然而我们避免使用“规划”一词，目的是避免明茨伯格学派所正确提醒我们注意的那些歧义或联想。

经营战略：实用定义

“经营战略”的全部含义将在第 2、3 章中展开讨论，届时还将充分说明它的两个分支：竞争战略和公司战略的区别。但事先作一番简短的预览可能对此有所帮助。经营战略在本书中是指某企业有意识采纳的重大决策，目的在于确定它在未来市场中为实现金融目标而计划服务于的顾客类型以及与之对抗的竞争类型。该词在此处可广泛包含竞争战略和公司战略；单一竞争产品的可盈利性定位；公司对产品组合的可盈利性管理。这里的“可盈利性”是创造价值的简称。

这些宽泛的定义内含许多问题：这并不仅仅是“公司”或“企业”的含义及其金融目标的问题，但它们将在第 2、3 章的论述中逐一找到答案。

宏观经济环境

经理们在决定采用或保留一种竞争性产品之前当然应该进行常规金融分析。即估算其未来现金流量扣除资本成本后的净现值。本书有几处涉及了这一程序。如第 12、17 和 21 章。在这一金融分析中所采用的预测方法当然必须考虑到宏观经济趋势：如需求的周期性波动。

并非所有产品都对周期波动非常敏感。受影响最大的产品是：

- ◎寿命短暂的产品。由于存在时间过短而无法使其收支在经济周期内最终持平；
- ◎周期性贸易产品，如房地产。

本书将不会对勘探宏观经济背景的重要任务作专门研究。本书的重点是竞争性环境，即微观经济环境。

向经理提个醒

本书是为经理们写的。它试图将经营战略的重心重新转回顾客选购商品的那些市场的概念上。它打算把如何确定未来目标以及如何实现这些目标的方法向经理们作一番更系统、更准确的描述。该书大量参考了他人的论著，但它首要的来源是对具体企业及其战略问题的观察。它不想提出任何新的经验性研究报告。相反它利用了大量学科知识，特别是市场营销、微观经济学和金融理论来加深我们对经营战略的理解。

战略（依本书定义）是由经济界的高层人士来操作的。他们中的大多数人已经读到过，听说过，或是了解一些经济学派或有关方面提出的观点和概念。他们对一些诸如差异化、战略集团、公司能力、需求弹性、跨国公司，甚至自生战略之类的术语并不陌生。因此本书将尽力说明这些学术观点的含义及相互关系，以此来帮助经理们更好地理解战略问题。

有些观点和框架——像本书中的这个框架——来自经济学，并以竞争过程的性质为研究重心。而许多其他的论点源于人力资源学和心理学等学科，其研究重点是优秀战略家即首席经理必备素质。这两类观点中显然有一些共同话题。

经理们如同学术界人士一样有着不同的思维背景，所学专业有别，特长各异。有些人对经济学语言较为熟悉，有些则不然。在市场营销学、会计学、金融以及许多其他专业语言上肯定面临同样问题。本书应该会对一切有战略感兴趣的人士有所帮助，然而其中的一些章节对不同读者的启示很可能会有差别。在这样一个跨学科论题中这是难免的。我们常常说，顾客的偏好和倾向性各不相同，读者也同样如此。

本课题的主要任务是说明经营战略的确切含义及其制订方法。本书推出的框架在设计时充分考虑到了实施可行性。我们实施本身在某种程度上处理¹⁷的是通过战略实施改造企业的日常经营之道。

最高管理阶层及其技能是定量而不是变数

现在有一家颇具影响力的经营战略研究学派¹⁸对促使某公司成功管理一大批业务领域极广泛的企业所需的最高管理阶层技能进行了研究。这些范围可能涉及尖端技术企业，全球性综合企业，不相关企业所组成的集团公司等。

该书认为既定的最高管理阶层指挥技能变化幅度有限。任何更为剧烈的变化将需要对高级管理层本身的人事构成作出实质性调整。比如某一管理层可以更新它所掌握的该公司的专业技术，但它却无法将其技能延伸至迥然不同的专业领域。

这些具有影响力的作者对那些战略需求、那种高层管理技能提出了一些最有价值的看法。不过，因为技术的巨大变动多半需要在高级管理层进行实质性调整，所以本书不会将这些问题作为重心。本书的读者是那些想在现任公司里更好地掌握战略制订和实施技能的经理们而不是其继任者。因为一般说来，没有哪个经理乐意被别人取而代之。

经理们应该是思想家吗？

有时经理们只是把经营战略话题看作是显示其灵活积极的机会。下例讽刺了一位“伪”经理，他几乎是一而再地不愿思考和反省。好像这样的经理必须首先逃避思想：似乎思索给人以优柔寡断之感。

“任务表”

1. 我们从事娱乐业。
2. 五年内使欧洲市场份额翻番（从 22.5% 到 45%）。
3. 每股收益的年增长率为 15%。
4. 债务产权率从 80% 下降到 60%。
5. 按当月物价水平将每一员工的营业额从 180 英镑提高至 200 英镑。

其结果就是一系列防御性替代战略，如长达 57 页的年度报告，或是像上方框中一些大胆的、预言性的目标（有时称作“任务”表）。

这类目标系列当然有其可取之处：它有推动力。它使公司经理及同仁们有一定的统一目标，甚至有一些共同的价值观。然而，这样的列表就是可以帮助我们的“经营战略”吗？首先，这不过是一份可行性目标的意愿表。它们不是按照金融市场作用于企业的规律系统总结出来的目标，它们更没与商业市场严谨的行为模式相结合。

本书旨在证明思考对战略有益。而且，富有思想的战略能很明确地尽力创造金融市场意义上的正向价值，而且或许不只如此。不经思索，经理们就不清楚企业目的；成功准则；如何在未来可能变幻无常的市场中获得成功；在现有的商业基础和企业资源上需要作何变动，以及如何变动，等等问题。

哪些是战略决策？

鲁梅特（Rumelt），申德尔（Schendel）和蒂斯（Teece）¹⁹ 以企业需要作出抉择这一事实为出发点，认为战略选择包括：

- ◎ 目标；
- ◎ 提供的商品及服务；
- ◎ 为企业自身在商品市场上定位所制订的政策；
- ◎ 范围及多元化限度；
- ◎ 组织结构；
- ◎ 用于制定和协调工作的行政体系。

先选择后确定的方法是非常可行的，但首先对经营战略作出定义仍有其必要性。在未对经营战略形成清晰的认识之前就采取具体战略的作法往往很危险。在不清楚我们所谓的战略是什么概念之前就直接埋头寻找一个可以采用和执行的战略，那最终的风险是我们所开展的项目可能半途而废，最后的结果会表明该方案