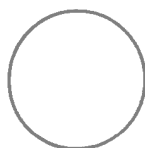


第 1 章

战略的本质



追求短期利润只会毁掉企业长期发展的根基，只有真正从客户利益、长期发展的意义出发做事情，才能增强一个企业的持续赢利能力。从这层意义上讲，正确的战略目标是至关重要的。

1 战略始于正确的目标

任何一家公司 无论其规模大小 历史长短 实力如何 要制定科学有效的战略，首先必须确定一个正确的目标。“根据多年来的研究我发现，”迈克尔·波特说，“战略的主要目标应该是从投资中获得回报。”我们知道，日本的经济这几年一直萎靡不振，其实，造成日本经济滑坡的主要原因是他们当初缺乏回报意识，而如今，日本人正为此付出代价。

所有合理的战略无不始于确立正确的目标。迈克尔·波特认为：“能支持合理战略的惟一目标就是超强持续赢利能力。如果你的公司不是从这个目标出发而是直接奔向这个目标，那么，公司很快就会被引到摧毁战略的歧路。不管公司的目标是赢利之外的任何东西，都会使公司陷入麻烦之中。因此，如果不赢利，企业的战略就没有必要存在。”

台湾的顶新企业在刚来大陆发展的时候，确定的第一个目标产业是“顶好清香油”。当初由于对市场缺乏了解，制定的产品价格不为消费者所接受，生产的“顶好清香油”叫好不叫座，导致公司入不敷出。后来，顶新又在济南投资生产“康莱蛋酥卷”，还曾到内蒙投资一个蓖麻油项目，但都以失败告终。从台湾带来的1亿元台币股本赔掉了80%。顶新只好放弃在这些行业的投资，进行公司战略调整，重新确立目标。

说起来有些偶然。有一次，顶新的董事长魏应行出差旅行，因为不太习惯火车上的饮食，便带了两箱从台湾捎来的方便面。没想到这些在台湾非常普通的方便面，引起了同车旅客极

大的兴趣，大家都觉得这面好吃、方便，到后来甚至有人忍不住“偷”吃起来，两箱面很快一扫而空。“太让人意外了！”魏应行感叹地说。

但也就是这次经历，让魏应行发现了一个新的项目。他冷静地分析了大陆的方便面市场，发现当时的方便面市场两极分化非常严重：一极是国内厂家生产的几毛钱一袋的廉价面，质量差，面条一泡就糟，调料就像是味精水；另一极是进口面，质量好，但价格是五六元一碗，很多消费者接受不了。如果有一种方便面，味美价廉，价格在一二元钱，一定很有市场，而且随着生活节奏的加快，人们对方便食品的需求量一定会越来越大。认准了目标，说干就干。如今，“物超所值”的“康师傅”方便面已经在大陆占据了不可动摇的地位，而这一切，都应该归功于顶新选对一个能够赢利的目标行业。

制定战略目标时，你最需要关注什么

利润是公司战略的基石。所有成功企业都非常关注利润。当企业建立了关注结果的经营思维后，他所面临的最大挑战就是能否掌握足够有效的方法，保障有限的资源被充分使用。正是因为市场的变化越来越快，竞争越来越激烈，每一个看似“不太重要”的举动，都可能对企业整体和长期的生存、发展造成“重大影响”，所以战略对企业的经营变得越来越重要。只有时刻关注利润，才能保证企业不偏离既定战略的航线。

以利润为前提才能保证公司战略的有效。有效的战略应该是明确的、可衡量的、可操作的、有意义的、有时限的。

作为公司领导者，不管你为公司制定了多么“宏伟”的战略规划，如果公司的经营利润一直不能达到预期数目，许多人一定会动摇、怀疑，进而对你管理团队的能力失去信心。所

以，作为公司的决策者，你能做的、该做的，也是必须做的就是——盯住利润，时刻从这个角度分析你的公司战略是否有效。

那么 如何针对经营收益对当前公司战略运行进行分析 并制定未来的公司战略呢？企业领导者必须把握两个根本要素：成本和销售。波特说，“许多战略计划都把建立‘成本领先’或‘成本削减’作为目标”。如果成本得以有效控制 那么问题必定出在销售渠道。销售不足一般源于三类问题：行业空间不充分、细分市场窄小、企业竞争力较弱。企业领导者此时将不得面临着战略抉择，或进行大幅度的行业调整，或重新定位细分市场，或者通过内部改进和选择合作伙伴提升竞争优势。

确定好目标再行动

今天，一切都强调效率，在有些人看来，公司战略的制定显得过时和多余了。有一种观点认为，公司领导者应该通过边走边看的方法来寻找公司战略：先尝试它，看它是否管用，然后再向前走——这基本上是一个不断试验的过程。迈克尔·波特认为这种方法难以奏效，因为，公司战略的本质就是要取舍、抉择，然后依此指导公司的经营行为。不制定战略目标就进行经营是危险的。

迈克尔·波特常常用美国西南航空公司的例子来说明“确定好目标再行动”的道理。西南航空公司一直专注于以价格为导向的客户服务战略，这些客户希望航空公司能提供往返各地的短程并打折的航班，为此，西南航空避开了大机场及长距离的飞行，只提供短程、低价和点对点的服务，以频繁的班次与低价吸引客户。这种战略一直延续了好些年。现在，该公司的行事方法与30年前大不一样了——不过，它仍然是在为那些具

有原来需求的客户服务！

西南航空公司为什么能取得巨大的成功呢？因为该公司并不是把一大堆东西生硬地绑到一起，而是在维持公司战略连贯性的前提下，对公司战略加以不断地改进。

所以我们看到当今成功的跨国企业，都进入了这样一个良性循环：它的战略目标制定得愈明确，斟酌取舍的标准愈清楚，就愈能抓住新的机会，发展壮大自己。

【案例】

西南航空依靠战略取胜

通过调查 西南航空公司确定了自己的战略目标——在中型城市和大都市的次要机场之间提供短程、低价和“点对点”的服务。西南航空避开了大机场及长距离的飞行，其顾客包括商务旅客、家庭、学生等群体。西南航空以频繁的班次与低价来吸引那些对价格敏感的顾客，如果价格没有足够的吸引力，这些顾客就会以巴士或汽车代步。

那些提供全套服务的航空公司的构想是：尽可能让乘客舒服服地从一地抵达另一地。要满足旅客的转机需求，提供全套服务的航空公司，就必须以大机场为中心建立轮辐状营运系统。为吸引那些追求舒适的乘客，航空公司还必须提供头等舱和商务舱的服务。对于讲究便利而必须转机的旅客，航空公司还必须为他们协调班机和行李转运的时间。而对于长途飞行的旅客，航空公司还要为他们供应餐点。

西南航空正好相反，它所有活动的方向设计都遵循自己特定的战略目标：提供特定航线、低成本和便捷服务。西南航空

的登机时间通常不超过 15 分钟 以更少的飞机执行更频繁的班次。另外，西南航空不供应餐点，也不受理指定座位、跨航线行李转运或高级舱位的服务。西南航空的另一个高招就是在登机门前设置自动售票机。这样旅客可以不必通过旅行社或其他售标窗口来购买机票，同时也为西南航空节约了中介费。其标准化的波音 737 机队也使其维修效率很高。西南航空在各方面进行精简，由此形成了一套独特而又有价值的战略目标定位。

2 正确的战略比利润更重要

没有利润就没有企业，因此企业追求利润是天经地义的事情。事实上，如果一个长期不能赢利的企业，即使知名度再高，前景再美好，也算不上一个好企业。为什么呢？因为一个企业生存下去的必要条件就是要能够自己养活自己。没有利润，企业就没有办法养活自己，就没有存在的必要，所以说利润对于企业很重要。

“但做一个企业还有比利润更重要的事情，”迈克尔·波特说，“那就是正确的战略”。事实上，波特在这里所说的利润是指短期利润。惟利是图的短期行为也是企业经营的大忌。

许多企业在亏损前的两三年里，都有过分配过分向员工个人倾斜的经历，结果是“富了和尚穷了庙”，别看当时会有一些员工向经营者叫好，过不久则带来企业的说垮就垮。这是办企业的杀鸡取卵，是企业发展上的短期行为。这样的惟利是图与短期的行为在当前很是普遍，给企业的健康成长带来了严重的危害，也给社会的正常秩序带来了严重的破坏。要解决这些问题，则必须认清其产生的根源。这种惟利是图与追求短期利润行为的根源是企业的经营中搞错了纲，不是以企业战略为纲，而是以利润为纲。搞好企业经营应该以什么为纲？很多人以为应该以利润为纲，以为抓住了利润就能一抓就灵。这种认识是否正确，实践是惟一的检验标准。

大量的实践表明，以利润为纲是极端错误的。因为以利润为纲给企业所带来的往往是急功近利地“大利大干、小利小干、无

利不干”甚至为了眼前的一己之利而不择手段。结果是抓到了利润而丢失了质量、形象，甚至丢失了道义、生命。实践表明，以利润为纲并不能一抓就灵。

许多实践还表明，为了追求所谓的短期分配最大化，企业往往是片面追求利润最大化。结果是该提留给科技投入、发展基金、设备折旧的却不提留，吃光分光，形成企业的潜亏，人为地把企业拖向亏损的深渊。以利润为纲的认识误区，错在把“利润”简单地等同为“效益”。但我们必须看到，效益是个综合概念，它既包括经济效益，还包括社会效益、生态效益；既包括眼前效益，还包括长远效益；既包括显性效益，还包括隐性效益。例如，我国为什么要坚决取缔小造纸、小炼油、小水泥等 5 种小型加工企业？是因为它们严重地浪费资源、污染环境、破坏生态。有的小造纸厂，虽然一年能有 50 万元的利润，但给社会带来的生态危害却是几千万都不止。这样的利润绝不应该追求。

既然不能以单一的利润指标为纲，那么，是否应该以综合性的经济指标——效益为纲呢？回答同样是否定的。效益也不是搞好企业经营的纲，因为效益是企业经营的目标，而“抓纲”则是一种过程与手段，是更好地实现目标的关键所在。我们常说“纲举目张”，就是通过抓纲使鱼网的网目张开，以便于捕到更多的鱼，这才是工作的目标。办企业必须以能让资本快速增值为目标，这是企业经营的根本任务。而要实现这个目标，惟有抓住企业战略这个纲，并科学地实施公司战略，才能实现最大的效益。

企业战略是搞好企业经营之纲，离开了企业战略，企业就无法生存，更无法发展。“得企业战略者得天下”，企业战略是企业的命根子，有企业战略才有取之不尽的效益；如若抓不住

企业战略，即使一时能有一些利润，但连企业的生存都成问题，则这些利润又有什么真正的价值？

河南省周口地区的项城县味精厂，过去在全国味精行业中仅是排名第 77 位的小企业。现在该企业由于重视企业战略已经迅速发展成为国内第一、世界第二的莲花味精集团公司，获得了企业的新生。这一事例说明，只有抓住了企业战略这个纲，企业才能真正走向成功。相反，惟利是图与追求短期利润的行为所带来的企业的亏损倒闭，则说明了企业以利润为纲的危害。

反对以利润为纲，坚持以企业战略为纲，这并不是不要利润。恰恰相反，只有以企业战略为纲，才能为企业带来最大的长远利润。因此，企业经营必须以企业战略为纲。

我们知道，每个企业都有一个比较适合自己的相对固定的经营模式，任何时候企业都不能做骑墙派。经营模式是企业战略的集中反映。比如一个日用品连锁店的战略是永久性的低价格。那它要求企业的经营模式要从各个方面，想尽一切办法去达到这个目的。要做到这一点，企业通常从三个方面入手：一是尽量降低进货价格；二是尽量降低运营成本；三是确定好自己的合理利润。这样一个企业每时每刻都面临着这样的诱惑：如果自己以很小的幅度提高自己的利润率，消费者不一定能够感觉出来，但一个小小的利润率提高（例如 0.5%）却能使企业的利润总额大幅度增加。

但是，这个日用品连锁店如果通过扩大经营的产品种类来达到提高利润的目的，往往让企业在增加短期利润的同时丢掉了企业经营的原则——永久性的低价格。渐渐地，这个企业和其他企业的区别不再明显，这就违背了企业的战略宗旨，从理论上来说，就是违背了迈克尔·波特教授所倡导的“成本领先战略”。这样做的后果也是显而易见的：消费者不再相信其

格承诺，长久发展下去，一个本来有特色的企业会和其他企业越来越趋同，企业的长期利润将得不到保证。

在讲到短期利润和企业长远发展的关系的时候，迈克尔·波特常常提起 IBM。看一下 IBM 的发家史，我们对此会有很深的体会：面临利润和增长的选择，Watson 选择了后者；这条路当然更加艰难和难以控制，但却造就了一个卓越的企业。

我们知道万科的王石先生有句名言，就是“超过 25% 利润的行业不做”。这表面上看是一个不聪明的说法，实际上却是一个充满智慧的原则。

总之，利润对一个企业而言是一件重要的事情，但不是最重要的事情。相对于企业的经营原则，相对于客户利益，相对于企业的长远发展战略，利润是一个次要的方面。从竞争的角度，在企业发展的某个阶段牺牲利润换取企业的增长和成长空间，也是非常有战略眼光的做法。追求短期利润的结果，通常是毁掉企业长期发展的根基；真正从客户利益、长期发展的意义出发做事情，将能增强一个企业的持续赢利能力。从这层意义上讲，有一个正确的战略目标是非常重要的，企业必须坚定不移地以这个目标为导向，而不能偏离这个目标，不能因为眼前的小馅饼，而跳入截断企业持续赢利能力的大陷阱。

【案例】

海尔为追求质量和声誉不惜代价

1. 必须追求名牌战略。名牌即企业的“命牌”，它是企业发展的生命线，海尔人都有这么一种想法。1984 年，是海尔集

团的前身——国营的青岛电冰箱总厂否极泰来的年头。这一年，电冰箱总厂走马灯似的连换 3 任厂长，但并没有带来什么改观，企业仍每况愈下。年底的时候，亏空 147 万元，资不抵债，工人拿不到工资，人心涣散。于是上级主管部门派 35 岁的张瑞敏来任厂长。创业刚起步，客观上已落人后。张瑞敏在分析了当时冰箱企业战略形势后，明确了行业竞争的激烈程度，同时也发现一个重要问题：企业没有在战略上提出创造“名牌”冰箱。

在当时，企业连工资都发不上的极其困难的条件下，提出创名牌的目标，困难是可想而知的，张瑞敏决定先从观念抓起。张瑞敏抓的第一个观念就是“有缺陷的产品等于废品”。对于当时的企业来讲，树立这个观念就等于跳过了生死线。因为在 20 世纪 80 年代，很多行业的产品还是分一、二、三等品和等外品，只要生产出来就能出厂。也正是因为质量上留有后路的观念和习惯，使职工丧失了追求高品质的意识。张瑞敏做的具体工作就是砸烂了 76 台有缺陷的冰箱，虽然这 76 台冰箱可以分为二等品，三等品。如果卖掉，可以给工人发工资，可以给工厂购买设备，砸烂这些冰箱不但直接经济效益没有了，间接地还要增加企业的成本——这显然是一种“资源浪费”。但是张瑞敏不看这短期的“利润”，他看到是战略，看到的是海尔必须实施名牌战略，战略比利润更重要。砸烂废冰箱的主要目的就是起到一个震撼效应，使创名牌的思想深深扎于广大职工的脑海。高擎振兴民族工业大旗，坚定不移地实施名牌战略，这是海尔树立品牌形象的关键步骤。

2. 质量和服务：海尔品牌战略竞争力的两大基础。张瑞敏深信，产品质量是品牌生命的基础，海尔的名牌之路就始于质量管理。1988 年，海尔获得了中国冰箱行业历史上第一枚质量

金牌。1989年，冰箱企业战略发生“雪崩”的时候，冰箱厂纷纷降价以求生存，海尔反而做出了将价格提高10%的大胆决策。消息公布以后，海尔冰箱厂门前车水马龙。这出乎很多人的预料，但也充分说明海尔专心致志创名牌的战略符合了消费者的需求。

售后服务是海尔品牌战略竞争力的另一基础。随着家电业企业战略竞争日益激烈，国内各家电企业也开始注重产品质量，而这时海尔却把重点转向服务。这是因为：在产品供不应求的情况下，名牌的主要内涵就是质量，当供求关系发生了，服务就成了一个非常重要的因素。

“用户永远是对的”海尔根据这一理念进一步形成“真诚到永远”的全方位服务承诺，“国际星级服务一条龙”新概念，使海尔品牌与用户之间形成一种亲情般的关系。为了修一个冰箱，他们可以出动数人，在茫茫的内蒙古草原的泥泞里行进一天；在零点接到客户的维修要求后，他们可以乘坐飞机在天亮前赶到客户家中……这些，无疑增加了成本，减少了利润，但是海尔依然自我地坚信自己的理念。他们为战略牺牲短期利润，实际上为自己取得长久的高利润打下了坚实的基础。

3 确定企业进入哪个行业竞争

企业如何确定自己要进入哪个行业去竞争呢？迈克尔·波特指出，企业必须实施专门化战略，才能确定并进入自己的目标行业里竞争。专门化战略，是指企业将自己经营战略的重点放在某个特定的顾客群、系列产品中的某一类别产品或某一个地区市场。目标专门化战略是波特提出的三大战略之一，它与其他两个基本竞争战略的竞争范围的定位是不同的。成本领先战略与差异化战略面向全行业，在整个行业范围内进行多种经营活动。而目标集中战略则是围绕一个行业中的特定的目标进行密集型的生产，因此，企业如果采用这一战略，就能比竞争对手提供更为有效的服务。企业一旦选择了目标行业，便可以通过产品差别化或成本领先的方法，形成专门化战略。

迈克尔·波特指出，实施这一战略后，企业将以更高的效率、更好的效果为某一小部分的战略对象服务，从而超过在更广阔范围内经营的竞争对手。另一方面，采用专门化战略的企业一般都是规模比较小的，经济实力不强的中小企业，因此，这类企业在采用专门化战略的同时，往往不能进行差别化和成本领先的方法。与差别化战略不同的是，采用专门化战略的企业是在特定的目标行业的特定市场中与其他企业进行竞争，而不在其他市场上与其竞争对手竞争。在这方面，目标集中化的企业由于其市场面狭小，因而能够更好地了解所要进入的行业的市场情况与顾客需求，提供更好的产品与服务，从而赢得顾客对企业的忠诚。

大量的事实证明，采用目标专门化战略的企业具有这样的优势：可以防御行业中的各种竞争力量，使企业在本行业中赢得超过平均水平的收益。企业目标集中同时也就意味着它对于竞争对手要么处于低成本地位，要么具有更高的产品差异化优势，或者二者兼有。一般来说，在这种情况下，其竞争对手很难在目标行业上与之抗衡。

专门化战略也可以用来防御替代品的威胁，可以针对竞争对手最薄弱的环节采取行动。例如，Illinois Tool Works 主攻机件这一特殊市场，在这个市场中，公司可以依据顾客的特殊需要设计产品。Fort Howard Paper 的主攻战场则是工业纸张这一狭窄范围，这样它就避开了要消费大量精力和金钱的广告战，同时也避开了把新产品引入十分敏感的消费领域。采用这种战略也不是没有弊端，它常常意味着企业受到在整体市场份额上竞争的限制，也就是说，在通过实施这一战略获取较高利润率的同时，企业将必须牺牲一定的市场份额。

目标专门化战略有其特定的适用范围，并不是任何企业在任何时候都可以实施的。迈克尔·波特指出，专门化战略在下列情形中是很适用的：

目标市场上存在不同的客户群 这些客户群或者对产品有不同的消费需求，或者习惯于以不同的方式使用某一类别的产品；

没有其他竞争对手打算进入这个行业；

企业现有资源有限，不允许追求更多的行业；

目标行业的各个细分市场在规模、增长率、利润率等方面参差不齐，这样就会让一些企业觉得这个行业中的某一细分市场专门生产获利更高，更有吸引力。

目标专门化战略中的重点可以实行产品重点，也可以实行成本重点。迈克尔·波特强调，实行产品重点时，企业要在这

一特定目标行业中形成独特的产品差异化；这也就意味着企业要在所处的目标行业中取得低成本的优势。

迈克尔·波特告诫，企业实施目标专门化战略有一定的风险。同时他指出，采用目标专门化战略进入一个行业竞争有下面几个方面的风险：

首先，因为竞争对手采取的是在大范围内提供服务，使得企业间的成本差距变大，这样，企业想在一个行业拥有成本优势就不可能了。

其次，企业提供的产品或服务如果比同行业的其他企业提供的差，对采用目标专门化战略的企业来说，将是一个致命的打击。

最后，如果企业的竞争对手在该行业找到了一个能赚取更多利润的细分市场，采用目标专门化战略的企业就会因此而失去优势。

总之，企业只有实施专门化战略，才能确定并进入自己的目标行业里竞争。采用目标专门化战略能使企业具有许许多多的优势，但在实施这一战略的时候，还要注意进入目标行业的风险，争取做到既吃到了馅饼，又避免了陷阱。

【案例】

诺基亚激战低端手机

诺基亚 2002 年首季业绩报表出来后，人们对这个曾在全球通信市场独领风骚的巨人也开始感到了困惑。诺基亚下一步在中国表现得怎么样？在严峻的市场环境下，诺基亚为了应对

市场竞争决定对手机部门进行重组。

诺基亚中国区负责人赵科林表示：“诺基亚将来的产品市场定位主要有四个方向，一个是多媒体终端，一个是娱乐性终端，一个是个人通讯器，还有一个是图像终端。而诺基亚的九个业务部门其实都是围绕着这四个产品发展方向去做的。所以我们希望通过内部重组以后，可以及时调整自己的重点和我们的资源，使我们能够更好地把精力放在一些最重要的、最核心的领域。”但从实际效果来看 摩托罗拉好像更是“技高一筹”，在高低端市场频频发力，先是发布了一款划时代的颠覆性设计高端手机 V70，紧接着是 PDA 手机 V380，而后，又接连发布了两款低端手机 T190 和 C289，但是诺基亚并没有放弃既定战略，面对严峻的市场，诺基亚宣称将要举起廉价手机大旗。

为什么要在中国打低端产品市场的牌呢？因为诺基亚在调查后得出的结论是：在中国低端产品市场比别的国家有更多的价格点，分有更多的层次。低端市场有着巨大潜力。中国市场将是高居亚太地区手机销售量最多的地区，尤其是在市区以外的乡村地区对手机的需求量将急速扩增。因此，诺基亚表示将会向市场推出不同的低端产品，比如现在有的 3310、3330、3315、3350。

由此可见，诺基亚进入低端手机市场竞争，之所以取得了满意的预期目标，是因为他们成功地实施了专门化战略，使得自己在低端手机市场的竞争中占尽了优势。

4 战略就是让经营活动的危险最小

迈克尔·波特说，要改善自己的地位，采取的行动是不能以威胁对手为代价的。必须对竞争对手的目标进行全面分析后，企业才可以采取某些行动，这些行动一定要达到这样的效果：既增加自己的利润（甚至扩大市场占有率），又不削弱重要对手的业绩表现，也不会不适当地威胁对手的目标。迈克尔·波特把这种行动归纳为两类：

1. 即使竞争者不采取和自己类似的经营行动，企业也可以单独做，这样既可以提高企业本身的地位，也不会招致同行之间的恶性竞争。

2. 如果行业竞争者都采取一致行动，就能使大家的地位都得到改善。

很明显，采取第一种行动的风险性最小。但如果采取的行动有所失误的话，企业的某些经营活动有可能既削弱本身的地位，也削弱对手的地位，比方说，违反产业常规的不良价格战。

采取第二种行动方式是最常见的情况。在大多数产业中，有一些经营活动，被大多数企业采用时，会改善全体的地位。比方说，如果顾客对某一产业的产品保修期不很敏感，这样的话，每个企业都可以将其产品保修期缩短，那么所有企业的支出会减少，利润将增加。另外一个例子是当成本增加同时要求价格也随之提高时，整个产业的所有企业都能够从中获得好处。问题是并非所有企业都会采取一致经营活动，因为虽然这种经营活动会改善大部分企业的地位，但它对有些企业来说并