

第 1 章 导 论

1997 年夏天,史蒂夫·乔布斯回到苹果电脑公司担任过渡时期的首席执行官。此时,他面临着战略性市场策划方面的巨大挑战。苹果公司正陷入严重的困境之中。许多用户不再认为苹果的 Mac 用户界面明显优于微软 Win95 界面。因此苹果公司在这个重要领域的领先地位也不再确定无疑。而且苹果电脑的价格仍然比一般个人电脑的价格要高。在不断发展的个人电脑市场上苹果公司占有的市场份额正急剧下降,已从 1994 年第四季度的 8.2% 降到了 1997 年 7 月的 3% 左右。就在前两年当中,公司已损失了 16 亿美元。

乔布斯面临一些非常艰难的抉择。苹果公司是否必须更强调在价格上更具竞争力的 Mac 呢?这样做将提高单位销售量,并能削弱可变成本。他是否应该更加积极地让其他电脑制造商特许经营 Mac 操作系统呢?这样不仅使 Mac 平台更能吸引软件开发商,而且可以帮助降低部件和辅助系统的成本。但此举是否会减少苹果公司自己的销售额呢?苹果公司必须关注哪些市场细分呢?它是否仍然应该设法成为教育市场的主力?它是否真的应该关注如传播媒体和消遣娱乐等市场?因为这些市场细分曾是它的强力追随者。它是否应该更关注,如苹果 Newton 的个人数码助手(PDA 市场或互联网设备市场等新兴市场呢?而且它应该采取什么行动以阻止销售商和增值转售商放弃苹

果产品呢？它该如何激励软件开发商继续为苹果平台开发软件呢？这些几乎是迫在眉睫的一系列问题，而且每一个问题都不是孤立存在的。如果要挽救苹果公司，乔布斯和他的下属不得不极其迅速地作出非常艰难的抉择。

斯蒂夫·乔布斯行动迅速，果断地处理了许多关键问题。苹果公司放弃了 Newton 系列产品，开始重新将经营重点放在核心产品 Mac 和 PowerBook 产品系列上。他首创了一个暴跌计划以开发新的消费产品 iMac，这种新产品于 1998 年 8 月首次面市，引起了很大轰动。苹果公司也开始积极关注起排名前 100 位的软件开发商，以确保他们继续开发互补性软件。因为，如果客户打算继续购买 Mac 产品，这些软件是必不可少的。但这些措施是否足以挽救苹果公司还是有争议的。但是，至少乔布斯正在艰难地努力着没有这些举措，苹果公司几乎将必定日益萧条。

本书旨在帮助像苹果公司这样的技术密集型企业中的管理人员和经理，帮助他们解决在经营中面临的挑战性策划问题。我们向管理人员和经理提供了应对这类问题的系统方法，同时还考虑到有关抉择的所有重要因素。这一过程的重点是赢得市场领先地位，也就是说要识别和创造具有吸引力和赢利能力的市场机遇，并制定出市场策略，帮助组织获得市场份额优势。

我们所说的技术密集型企业是指公司的产品和服务，而不是辅助性基础结构。技术密集型企业的特征是技术高速发展，这种技术发展促进了公司及其竞争对手提供具有新功能和新用途的产品，帮助客户解决当前或潜在的问题。电脑硬件和软件、电信、高科技材料、药品、半导体、电子设备、特制化学品、仪器和控制装置以及这些类型产品的服务性企业都属于技术密集型企业。另外，许多纯服务性企业，如金融服务性企业，也具有技术密集型企业的许多特征。

本书展示了战略性市场策划的综合过程以及一系列的方法和概念，管理人员可以用来解决技术密集型企业在制定战略性市场计划时面临的具体问题。这些方法和过程可以作为公司定期策划过程的基础，或者作为分析新商机和商业威胁的分析基础。因为这些机遇和威胁的出现时间无法预测，所以必须在下一轮正式策划过程之前

就将它们筛选和处理完毕。

本书描述的过程和方法是鼓励管理人员和经理提出棘手的问题，并且帮助他们进行艰难的抉择。公司若要取得市场领先地位，就必须要先解决这些问题。

技术密集型企业的运作环境

由于技术密集型市场具有诸多特点，对参与竞争的公司而言，正是这些特点使战略性市场策划成为一项富有挑战的活动。这些特点包括：

复杂而且动态的市场链。

网络效应。

高速的变化。

模糊的市场界限。

市场和竞争全球化。

复杂而且动态的市场链

与技术较不密集但更成熟的企业相比，许多技术密集型企业较少进行纵向联合。纵向联合少的结果经常是产生较长的市场链，在这条链上，通常起关键作用或潜在关键作用的组织有好几个，正是这些不同的组织将原料进行加工并生产出符合最终用户要求的产品。市场链上的成员是为客户或最终用户制造和传送产品和服务的组织。图 1-1 是一个简单的市场链。我们采用其视角的公司是市场链焦点（在图 1-1 中为制造商）。技术密集型行业的企业发现，要让市场链所有角色都发展和保持必要的能力，获得市场成功是非常困难的。另外，在市场链的下游末端，靠近最终客户的位置，有时候会有许多缝隙市场机遇。对于单个公司来说，经常很难独自有效地接近所有这些机遇。因此，许多高科技公司必须依靠一个复杂的合作网络，例如依靠系统组装商、增值转售商或其他与合作第三方来扩展这

些合适的机遇。

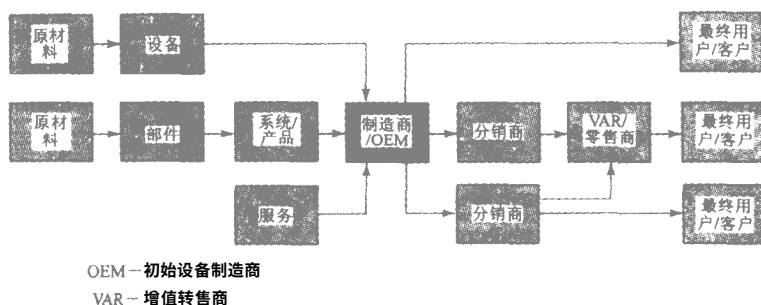


图 1-1 市场链

通常，市场链既长又复杂，而且不稳定。当市场链上的公司在不断变化的市场上寻求新机遇以提高赢利时，有些公司看到机遇不仅在于市场链上上下下移动，还受到公司供应商或者客户活动的影响。1999年，世界上最大的电信设备制造商朗讯公司，收购了国际网络服务公司(International Network Services)。该公司负责为美国许多大公司和电话公司设计、安装和维修计算机网络。这一特点为在计算机网络中安装朗讯设备起了显著的推动作用。通过买下国际网络服务公司，朗讯公司希望在购买决策中拥有更大的控制权。这些举措对市场链上以及更大市场范围内的竞争情况产生了很大的影响。

在市场链既长又相对复杂的情况下，市场链上各个企业之间的关系对市场链上各公司的成败作用重大。因此，技术密集型行业的成功者常常是那些能有效而且成功发展企业内外关系的公司。这些关系可以表现为种种不同的形式。有些直接以销售为中心，而另一些则关心重大信息或技术的取得，或者是侧重于影响商业环境的主要利益相关人。当一家公司已经既能发展新关系又能成功地影响该关系的时候，技术密集型行业中就出现了成功的大企业。

葛兰素威康(Glaxo Wellcome)在 20 世纪 80 年代就运用了这种关系,确保了抗溃疡药 Zantac 在全球范围迅速推广,它是真正利用共同营销关系的第一家大制药公司。Zantac 首次投放市场时,葛兰素公司还只是一家比较成功的英国制药公司。它的最大市场是在欧洲和英联邦国家(它在尼日利亚的销量要比在美国大!)。为了能以

新产品来对抗稳固地位的强劲竞争对手史密司柯莱 (Smith Kline) 公司, 它与在特定地区强大的制药公司联盟。这些联盟伙伴或者在自己的品牌下出售 Zantac ,并付给葛兰素公司专利费,或者让他们的销售人员出售 Zantac 获得其中一份收益。这种联盟的方式异常成功, 它使 Zantac 成为世界上销量最大的药品, 1994 年的销售额几乎达到 40 亿美元。

网络效应

相当数量的技术密集型企业也显示出了网络效应。当一种产品或服务对用户具有的价值取决于其他用户的数量时, 这种产品就显示出了网络效应。网络效应在通讯技术, 如电子邮件、因特网和传真机方面尤其显著。当用户希望与之交流的人也拥有这种产品时, 这种产品或服务对用户的价值就更大。既然 Mac 的用户促进文件的交流, 而且能鼓励软件开发商为 Mac 平台设计互补性软件, 软件产品也同样存在网络效应。

通常, 显示出网络效应的产品和服务在开始时发展很缓慢, 但是一旦足够数量的用户接受了产品和服务后, 就会出现急剧发展。20 世纪 70 年代早期, 因特网的核心技术就已经产生, 但经过了 20 年的时间它才进入主流市场。这时网上交通流量也开始急剧增加。

网络效应的出现激励着公司不遗余力地建立市场领先地位, 并且力争成为行业标准。为了成为行业标准, 现在的公司普遍赠送试用产品, 以此鼓励客户采用自己的产品。网景公司就是运用这种战略抓住了网络浏览器市场的早期需求。

高速的变化

技术密集型市场的特点决定了市场必须持续而迅速地变化。这种市场的动荡性要求参与行业竞争的公司必须不断对业务界定作出决策。也就是说, 他们必须不断地在这几方面作出选择, 即服务的客户对象、可提供的产品功能和用途、使用的技术和能力, 以及在更长

的市场链上的增值作用。

有些市场变化具有显著的间断性。这是由于技术进步或市场变化而引起的间断性，它使新兴公司能有机会取代处于市场领先地位的公司。在许多技术密集型的行业中，很少有公司能跨过重大的市场间断期而始终保持领先。在电脑行业，IBM 公司一直处于大型计算机市场的领先地位，但 20 世纪 60、70 年代当小型计算机市场兴起时，IBM 却不能继续保持领先。结果数码设备公司（Digital Equipment Corporation）和惠普公司成为这一迅猛发展的细分市场领先者。电脑行业紧接着的一个间断期是出现在 20 世纪 80 年代初期，这时兴起了个人计算机。此时，数码设备公司和惠普公司都无力在新行业中占据重要地位，取而代之的是新兴公司，如康柏、戴尔和苹果公司，甚至还有东山再起的 IBM 公司。

技术密集型市场的迅速变化和不稳定性给参与市场竞争的公司带来了重大压力。为此，公司不得不开发新产品以应对这种不稳定性。公司必须确保及时不断地开发新产品，产品的生命周期有时是以星期和月份计算，而不是以年计算的。在这种情况下，研发投入将会迅速赢得回报。

由于急剧的市场变化和大量的市场间断期，技术密集型企业不能固步自封。已经取得市场领先地位的公司必须积极维护自己的地位。在许多市场中，安于落后、只愿跟着别人走的选择是不可行的。

等到市场或细分市场界定明确，或是可以预见局势的时候再采取行动就太晚了。其他行动更积极的公司已经在最有吸引力的市场取得了领先地位。而且，他们可能建立起行业标准，或者已经引导市场朝符合自己能力和战略的方向发展。同时通常还会出现第三方，他们为领先市场的产品及服务提供支持和互补性产品，加固了领先地位。因此，您的公司要么力争取得市场领先地位，要么满足于自己被动的市场地位并遵循其他公司已经制定了的规则和标准。极端保守主义的经营策略必定不是一个赢利战略。

模糊的市场界限

许多技术密集型企业面临的另一个巨大难题就是市场界限的模糊性和变化性。市场界限是一种假定的界限，它始于一个市场，如个人电脑市场，终于一个相关的市场，如工程智能终端。随着技术在一个特定市场前沿的发展，为客户群体提供特别功能和用途的新方式就不断出现。有时候，这些新技术为市场细分提供的产品，无论价格还是工作性能都有明显提高，它们很有潜力代替现在的供应商。

20 世纪 80 年代中期，阿尔达斯(Aldus)公司与苹果电脑公司和 Adobe 系统联合，以软件产品 PageMaker 为基础，非常成功地创建了台式电脑出版市场。台式电脑出版显著地简化了出版程序，为个人和组织以较低的成本发行时事通讯、宣传手册以及其他印刷物品。但是在短短几年内，由于如 WordPerfect 和 Microsoft Word 等文字处理组合程序的出现，在软件程序包中添加了越来越多的台式电脑出版性能，台式电脑出版业市场周围一度清晰的界限就不存在了。虽然这种性能不能满足台式电脑出版业市场细分最复杂的需求，它的确能满足临时用户的需要。因此，阿尔达斯发现自己与资金雄厚的大型主流软件制造商之间的竞争愈来愈激烈。

市场和竞争的全球化

大多数大型的技术密集型企业，它们或者已经成为全球性企业，或者正在成为全球化企业。这些企业的全球化进程受下列因素的驱动：

- 客户需求的趋同。
- 贸易壁垒的减少。
- 市场撤消管制(或者缺少管制)。
- 许多技术密集型企业的基础经济状况。

大多数技术密集型企业很大程度上以研发为导向。因此，开发新一代技术及其相关产品要求巨额投资。一旦进行了这种投资，就必须销售大量产品以获得投资回报。考虑到许多技术密集型企业产

品的生命周期相对较短,实现大额销售量的唯一方法是在世界所有主要市场上积极销售。一种重要的新型药品可能要求投资累积超过 5 亿美元。另外,一家合乎职业道德标准的制药公司要用 10 到 20 年的时间开发一种产品,并且该药品要通过所有必要的临床试验。这家制药公司如果打算让巨额投资有回报的话,就必须在专利权到期或在其他竞争对手进入市场前的短短几年内,在世界范围内迅速分销产品和抢占市场份额。在其他技术密集型企业中,例如笔记本电脑生产企业,产品的生命周期以月来计算,而不是以年计算,就更必须取得强大的全球市场份额,并在全球分销。

由于大多数技术密集型企业具有全球化特征,有时主要的市场参与者来自于不同的商业文化背景,各自都具备一定的目的、能力和战略。台湾制造商在电子行业细分市场具备非常强大的低成本制造能力。他们常常愿意接受低利润生产,但只要他们能实现大量销售。正是由于他们的这一战略,使他们成为目的、能力和商业策略都不同的欧美制造商难以对付的共同竞争对手。在全球竞争中,技术密集型企业各有不同的商业和营销战略,仅仅这个事实就能够导致更激烈的竞争,并且要求我们从新的角度来考虑竞争。

当技术密集型行业的公司设法进入全球市场时,他们就必须与世界各地的合作伙伴建立和发展关系,还必须与其发展战略联盟。因此,在与来自不同文化背景和商业环境的经理和管理人员建立关系时,他们必须努力解决由此而产生的各种难题。这项工作极具挑战性,而且很费时。

当然,并不是所有技术密集型企业都具有以上提到的全部特点。这些特点是复杂而且动态的市场链、网络效应、市场的高速变化和频繁的间断性、模糊的市场界限,以及全球化的市场和竞争等。但是大多数技术密集型企业都具有其中的许多特点。

技术密集企业的战略性市场策划

战略性市场策划是一个过程,公司可以运用这一过程选择并创造出所要寻找的商机,制定市场营销计划,促进公司在目标市场上取

得领先地位。

谁必须参与策划过程？

关于这一问题,今天的大多数企业已达成共识,战略性市场策划不应该仅仅是具有“市场营销”头衔的人的工作。这一原则在技术密集型企业中尤其重要。考虑到可能涉及的技术范围以及基本技术、市场链最终用户等方面的迅速变化,个人或者一小群人几乎不可能及时跟上所有领域的发展。

许多营销经理发现很难正确判断复杂的技术问题,而技术经理要正确判断销售问题同样会有困难。再者,在大多数技术密集型企业内,把技术决策同销售决策分割开来是不可能的,反之亦然。这至少意味着多职能和多层次的团队必须参加策划过程。而且策划过程必须积极鼓励所有团队成员就这些问题进行对话。

策划构成思维模式

壳牌集团的前策划部主任阿雷斯·德戈斯先生认为,策划的真正目的不是制定计划,而是改变决策者头脑中的思维模式。计划在快速发展的行业经常是过时的,至少有时在制定完成之时有些细节就已经过时了。然而,无论是经理和个人,还是组织内职位较低的人,都应当作出可能会影响公司未来的决策。他们必须对是否寻求这一新的市场机遇作出决策,如决定是否要签署一个新合同。由于在策划过程中并没有周密考虑到这个合同,此时他们就要作出决策是否签署这个合同。

通过参与策划过程,每个人将更加可能在头脑中形成关于经营单位发展方向的最新“模式”。这样,他或她就能够很快确定,这个突如其来的机遇是否会帮助公司朝期望的方向发展。如果是,就抓住机遇;否则,当机立断放弃机遇。由于技术密集型市场的动荡性,实际实施的战略经常与制定的策略大不相同,这不足为奇。因为决策人在实际环境中不断针对变化和机遇作出调整,有时这称为紧急策略。因此,策划过程必须促使经营单位的“思维模式”不断更新。

策划过程必须持续且反复

所有这些都表明，在许多发展迅速的技术密集型企业中，产品生命周期短暂，而要完全依赖老一套的一年一次的策划则非常荒唐可笑。这种情况下，必须定期考虑企业策划的总方向，通常是一年一次，而对新出现的机遇进行战略性评价或再评价必须因时制宜，即什么时候出现，就需要什么时候作战略评估。在发展迅速的市场中，如果一直等到下一个阶段的策划周期再做评估，可能导致错过一次战略机会。策划日程表必须灵活机动，因为一次技术突破，或者竞争对手在重大贸易展览会上的重要产品发布，都会极大地影响产品和市场动态，并且致使现有的计划出现问题。

策划过程必须具有综合性

技术密集型企业的策划过程必须具备一套综合性的方法，它可以帮助企业获得和保持市场领先地位。策划过程应该鼓励这样的综合方式。理想的做法是跨职能部门的所有成员的主要工作过程相同，并且使用同一种语言和同一套方法，这也是改善团队内部沟通的有效措施。

随着时间的推移，企业一个接一个地聘请咨询顾问，而每个顾问都有自己的术语和“时髦词语”，并且每位顾问都留下了一套术语和方法。在这样的时期，要企业能明白无误的沟通交流确是一种真正的挑战。

赢得市场领先地位：综合方式

图 1-2 显示的战略性市场策划尤其适合于技术密集型企业所面临的环境和遇到的问题。这一策划过程集中关注的是战略性经营单位(SBU)所遇到的问题。在后面的章节里，我们将讨论这一过程在

一个经营多样化的大型公司中是如何与一特定的战略策划体系相互作用、相互配合的。

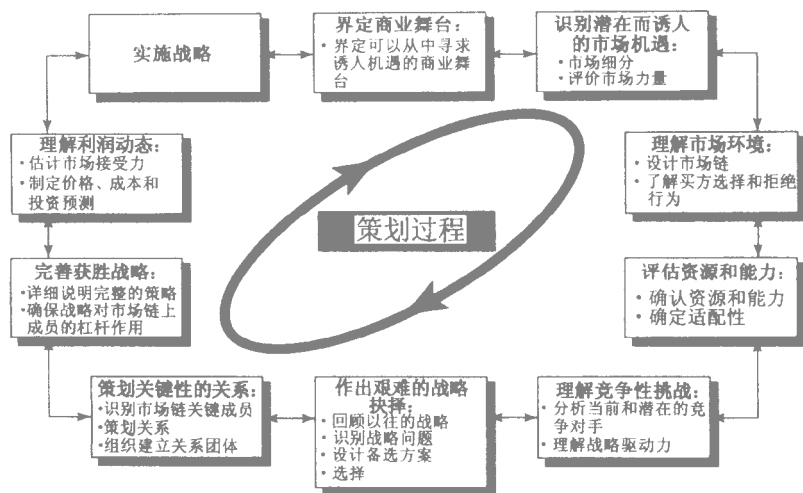


图 1-2 赢得市场领先地位——策划过程中的步骤

下面我们将简略介绍策划过程的主要步骤。本书后面章节将深入讨论每一个步骤。我们从选择竞争舞台开始，按照逻辑顺序讨论每个步骤，但这并不是说其他顺序就绝对不适合。另外，此过程是有反复性的，当您尝试其他步骤而遇到新问题或者产生了新见解时，就可以回过头来重新看看前面的步骤。

本过程强调选择一系列“正确”的市场机遇在许多技术密集型市场中，一个组织可能有几十个或者成百个潜在机遇。这就使选择成为真正的挑战。本过程还非常重视市场链。与那些快速增长的消费商品市场链或已饱和的 B2B 产品或服务市场链相比，这种市场链更复杂、更具多变性。市场和市场链的复杂性、市场界限的模糊性以及动荡的竞争环境表明，在技术密集型市场中洞晓竞争环境是绝对关键的。最后，要在这样复杂的环境中取胜就意味着处理多种多样的不断变化的关系。这里所提出的过程尤其强调的是这些领域。

选择竞争舞台

策划过程的第一步骤是试探性地识别已经成为或将要成为战略

性经营单位的目标竞争舞台。一个经营单位可能已经活跃在一个或多个竞争舞台上了。而一个新的经营单位可能正在确定该舞台是否存在切实可行的机会。每个市场机遇的界定应该根据 4 个主要范畴来进行：

1. 为之服务的潜在客户细分。
2. 可为这些客户提供的产品潜在应用或功能。
3. 可以用来创造这些用途或功能的潜在技术或能力。
4. 市场链上战略性经营单位可能的增值作用。

后者是指，与市场链上其他参与者，如供应商、分销商或产品组装商的作用相比，企业在提供客户价值方面所起的作用。在这一阶段，上述所有决策必须是试探性的，因为在市场战略策划过程中，很可能会重新考虑和改变这些决策。几乎可以肯定的是，面对最初的竞争舞台中的所有机遇，您的选择将是有限的几个。

由于人们选择竞争舞台的同时，也为舞台设置了一些临时界限，这样组织就是在界限之内寻求机遇和利润，同时也限定了需要认真分析的领域，所以在任何市场战略策划过程中，商业竞争舞台的选择都是至关重要的。选择商业竞争舞台对技术密集型企业特别重要，因为在理论上，企业可能会把一项新技术应用到几十个甚至成百个产品市场细分上。就像我们都认识到的那样，透彻了解其中一两个机遇，直至能制定出取得领先地位的战略，这不是一件无关紧要的工作。

识别潜在且诱人的市场机遇

一旦确定了战略性市场策划过程的竞争舞台，您就需要开始深入了解彻底地了解其中潜在的商机。

有些情况下，机遇将主动呈现在公司面前，这也许是因为某个客户的需求引起了您的注意，或者是公司的科学家或工程师的技术突破的结果。在其他情况下，由于战略性经营单位正在寻求的机会不可能实现收益或利润目标，它就可能积极寻求新的机遇。

要识别有吸引力的机遇，首要步骤就是将市场作彻底细分，逐步

深入了解客户要求的产品用途或功能、战略性经营单位采用的技术或能力，以及他们在市场链上获得的增值。

确定市场细分后，管理层下一个步骤就是要了解从具体细分市场上可能得到的利润。如果市场力量对细分市场的负面影响超过了策划的范围，那么在此细分市场上，没有一家公司可以赢利。您就无需进一步考虑这一细分市场。到 20 世纪 90 年代中期，个人电脑行业的一些细分市场显然丧失了吸引力，几乎没有公司从中赢利。因此，当电子消费产品生产的领先者索尼公司，宣布将在 1996 年后期进入台式电脑市场时，大家都很惊讶。尽管其中某些细分市场回报很高，但经营单位并不特别希望将其作为目标，除非管理层能找到改变商业模式的方法；或者感到出于战略原因，经营单位不得不介入这一细分市场。索尼公司明显感到家用电脑和家庭娱乐设备市场潜在的趋同性，因此，它绝对有把握在家用电脑市场细分中占有一席之地。正如索尼电器公司总裁两年后所说：“对于索尼来说，个人电脑将是所有娱乐设备的中心。”

当您进行分析的时候，要留心市场细分，因为这种细分可能含有的机遇会使您采用完全不同的战略去驱动市场。这种类型的机遇出现常常是因为某个市场发生了较大的间断性。这种间断性可能是由于种技术的突破，或管制规定的撤消，或一些其他不稳定力量作用的结果。北电网络公司能够在 20 世纪 70 年代末和 80 年代成为美国各电话公司的主要供应商，供应中心功能转换设备，就是利用了美国电报电话公司的解体和数码转换技术的突破。

一旦公司的团队寻找到一个或多个诱人的机会，您可以单独或以小组为单位，通过下面 3 个步骤来利用这些机遇。凭借经营单位的其他内外资源信息，通常由小规模跨职能小组来作出分析。

了解市场

为了深入了解通过初步筛选的机遇，有效的第一步就是设计出

现有的和潜在的市场链，表明战略性经营单位为其提供产品或服务的目标最终用户。市场链从产品和服务的原材料供应商开始，经过供应和分销渠道，这虽然相当长而且复杂，但是能为公司分析和制定战略提供比较直观的参考。

当市场链上的焦点与经营单位欲重点关注的市场链部分最相近时，这可以促使我们了解整条市场链。我们将会在后文部分讨论个中原因。这对于市场链的下游部分，即位于经营单位和产品或服务的最终用户之间的部分来说，尤其如此。

了解市场的第二步是检查并且了解潜在的目标细分以及为之服务或能为之服务的市场链上的买方行为。如果其他产品和服务供应商，而不是经营单位满足了目标细分市场的需求，那么团队就需要使目标客户从那种产品转向自己的产品，并找出必须克服的转变障碍。

在分析市场链上所有参与者的选择/拒绝行为时，经营单位应该了解参与的决策单元，以及小组成员的购买标准及其可能的购买程序。在这个过程中，小组的综合信息大有用处，既可以帮助在多个机遇中作出选择，又可以帮助制定可行的行动计划以利用所选的机遇。这种分析可能会暴露出阻碍新产品或服务采用的主要因素，而且这些障碍是无法排除的。如果发现了这些阻碍因素，战略性经营单位可能会放弃进一步考虑这一机遇。

评估资源和能力

在了解经营单位外部市场之后，就有必要考虑经营单位内部情况，评估经营单位是否具有抓住机遇所必须具备的资源和能力。

资源是指经营单位和公司发展和积累的有形资产和无形资产，比如它的财力、技术平台、知识产权、生产量以及商标权。能力是指辅助组织有效完成重要商业过程的技术技能、知识经验和集体学识。由于 3M 公司拥有开发新产品的巨大潜能，公司才能够将它在底基涂层及粘着剂方面的技术能力成功地应用到不同市场的成百种新产品中去。

另外，在评估一个机遇的过程中，如果发现战略性经营单位和公

司缺少必要的资源或能力，或者没有获得机遇的能力，那么这将导致组织放弃进一步考虑这一机遇。

认识竞争性挑战

尽管竞争性分析是对外部环境分析的一个重要组成部分，这种分析最好是在对公司的资源和能力进行审核之后进行。如果您首先仔细察看了自己的资源和能力，那么总是能从更有利的位置来评估竞争对手。另外，任何竞争性分析都有两个基本目的：一是确定您在一个特定市场赢得有利位置的可能性，二是制定获胜的战略和战术。

很显然，经营单位对第一个目的的评估要求从绝对和相对的角度去评价竞争对手的资源和能力。例如，一家半导体公司可能正在考虑这样的市场机遇，即在此机遇中获得成功的关键因素是产品原型的迅速开发。在这个领域中，可能该半导体公司是市场领先者，通常能够两个月就推出一个原型。但是，如果主要的竞争对手是一家制造产品原型最迅速的公司，一般能够在不到 6 个星期就推出一个原型，那么对这家半导体公司来说，两个月才推出一个原型，显然处于相对较弱的位置。

为了有效作出竞争性分析，公司首先必须识别各种竞争对手，包括目前的、潜在的和非直接的竞争对手。那些能利用不同的技术和能力来满足客户的同一种功能需求的公司，我们称之为非直接竞争对手。如果一家公司正在瞄准一次机遇，即用有线电视基础结构为国内市场提供客户需求的录像机，那么它的非直接竞争可能是电话公司或卫星直播公司，或是当地的录像机商店。假如公司在评估机遇的吸引力之前已经对市场力量作了很好的分析，那么公司就应当义无反顾地抓住这次机遇，因为它在分析过程中就辨出了所有可能的竞争对手。

下一步是了解每个竞争者或竞争团体是如何参与竞争的，还要了解他们在当前和将来可能的举措以及商业战略的动因。了解对这些商业动因及其变化，能够为预测对手的未来行动提供必要的信息。有时候主要管理人员的变动，例如新首席执行官的上任，也可能会表

明战略的重大改变。乔治·费希尔离开摩托罗拉成为伊士曼柯达的新任首席执行官就是一个例子。费希尔的举措是卖掉所有与映像业务无关的，并且将柯达的初期数码业务部与其他传统的银色—卤化物摄影业务分开。对竞争对手和生产数码映像互补性产品的企业来说，柯达这种对电子映像业务的加倍关注是一个重要的新情况。

竞争性分析的最后一步是综合信息，即把对机遇的竞争性分析所得到的信息综合起来。这些信息可以用来回答有关每一位竞争对手，或者竞争对手的战略小组的问题，这4个重要问题是：

1. 这个竞争对手下一步可能采取什么行动？
2. 在竞争对手的薄弱领域中，可以利用的有哪些？
3. 如果公司分别采取 X 或 Y,或 Z 行动，这个竞争对手可能会作何反应？
4. 您的管理层从这次竞争性分析中学到了什么，是否能够应用到自己的组织中去，使自己成为更强大、更有力的竞争者？

艰难的战略选择

对于任何战略性市场策划过程来说，最重要的一步就是识别战略性问题并且作出相关的抉择。战略性问题的产生是企业外部或内部发展的结果：

对企业的未来业绩可能产生重要影响；

会引起争议，因为明智的人就如何处理它会有不同意见；

具有战略性后果，问题的解决可能意味着战略的改变。

战略性问题涉及艰难的抉择，因为这种选择是有争议性的，而且由于有的战略性问题论据充分有力，有时会导致不止一种选择。

战略性问题产生于两个层面，一是个体机遇，二是战略性经营单位寻求的机遇组合。就个体机遇而言，它有两种基本的战略性问题，即选择利用机遇的最佳战略，以及决定这是否是战略性经营单位必须寻求的机遇。第一个问题是获胜问题，管理层根据已作的分析，是否可以认为已经能够制定出取得领先地位的战略？

第二个问题是关于以什么去获胜的问题。也就是说，市场机遇

是否有足够的吸引力？战略性经营单位的战略是否足够有力，是否能够产生利润，实现财务目标 或者，如果它的利润不够丰厚，是否仍有其他令人信服的理由继续抓住此机遇，而不管这能不能实现令人满意的财务目标？例如，它可能决定抓住的机遇并不能直接实现财务目标，但是如果这样做的话，能确保经营单位抓住能产生高额利润的其他机遇。这也许正是索尼公司于 1996 年进入个人电脑市场的动机。

要在利润上赢得市场领先地位(见图 1-3) ,其实就是要识别和创造诱人的市场机遇，并从中赢利。

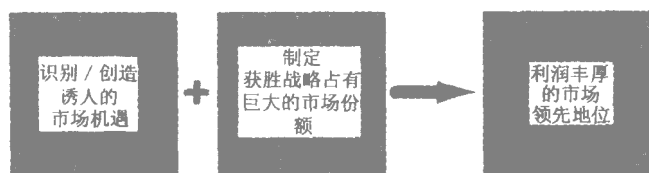


图 1-3 赢得有利的市场领先地位

就企业寻求的机遇组合而言，战略性问题的产生常常与经营单位正在寻求或计划寻求的其他机遇是否适合有关。这里公司关注的是在投资组合范围内战略的协同增效作用，比如它可以影响一项共同技术或一条市场链。既然经营单位不可能完成两个或多个全然不同的战略，那么重要的问题就是为各种不同机遇制定的战略应该一致。我们知道，能为某产品系列赢得领先地位的战略，不一定会为另一相关产品赢得成本领先地位。

就任何战略性思维而言，最具挑战性的方面就是作出艰难的选择，即对这个机遇说可行而对那个机遇说不可行。但是任何好的战略市场策划过程都要求选出少数几个真正具有吸引力的机遇，然后集中资源投入在这些机遇中，并在这些领域取得领先地位。

1985 年，当英特尔公司决定退出存储器领域，转而以微处理器生产为重心时，就是这样做的。如果管理层推迟抉择，就会在太多的机遇上浪费资源，结果是不可能建立起任何领先地位。这必定会遇