

哈佛管理全集

之 经营战略与方针

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

哈佛管理全集

经营战略与方针

目 录

第一章 哈佛商学院

一、哈佛商学院的 MBA 教育及其改革	(3)
二、哈佛商学院的课程设置	(5)
三、哈佛商学院的案例教学法	(7)
四、哈佛商学院的最新案例目录	(9)
一般管理(综合管理)(1—19) / 企业家精神(1—19) / 商业道德(1—37) / 产业与竞争战略(1—29) / 市场营 销(1—58) / 制造和作业管理(1—23) / 人力资源管理 (1—12) / 金融(1—59) / 会计和控制(1—60) / 计算机 和信息系统(1—26) / 企业、政府和国际经济(1—40) / 组织行为(1—24) / 计量方法(1—3) / 服务管理(1— 10) / 教学和案例方法	
五、哈佛商学院的“明星教授”	(54)
六、哈佛商学院的毕业生	(56)

第二章 经营战略与方针：竞争中的制胜法宝

一、经营战略的概念及其产生	(60)
经营战略的概念 / 经营战略的产生 / 经营战略的特点	

二、战略管理过程 (65)

规定组织的使命 / 制定方针 / 长期目标和短期目标 /

可口可乐公司整个 90 年代的使命

三、竞争战略 (74)

第三章 经营战略基础:行业结构分析

一、行业结构分析 (77)

二、行业竞争强度的决定因素 (80)

进入的威胁 / 现有竞争者之间的抗衡强度 / 来自替代

产品的压力 / 买方的讨价还价能力 / 供应方的讨价还

价能力

三、行业演化规律 (94)

产品生命周期 / 行业演化过程

四、竞争者分析 (100)

未来目标 / 假设 / 现行战略 / 潜在能力

五、将四个组成部分合在一起——竞争者反应轮廓

..... (106)

第四章 通用的竞争战略:如何获得竞争优势

一、竞争优势与通用的竞争战略 (110)

二、成本领先 (112)

三、别具一格 (116)

别具一格的来源 / 别具一格的成本 / 别具一格易犯的

错误 / 别具一格——李蓝电气公司的油泵马达

四、集中一点	(124)
五、夹在中间	(125)
六、通用竞争战略的实施	(138)
七、通用竞争战略的风险	(131)

第五章 居于行业不同发展阶段的战略选择

一、新兴行业的竞争战略	(134)
新兴行业的结构特征 / 新兴行业的战略制订	
二、成熟行业的竞争战略	(137)
成熟行业的竞争环境信号 / 成熟行业的战略含义 / 成熟行业中的战略隐患	
三、衰退行业的竞争战略	(147)
衰退行业的竞争决定因素分析 / 衰退行业的战略方法 / 衰退行业的战略选择	

第六章 居于行业不同竞争位置的战略选择

一、位次竞争战略	(164)
第一位企业的包围战术 / 第二位企业的位次战略 / 第三位企业的适应战略 / 第四、五位企业的战略	
二、后发企业的竞争战略	(167)
后发企业的基本战略 / 后发企业的战略路线 / 市场细分与重点突破 / 后发企业成功的典型范例	

三、进攻战略——瞄准出头鸟	(171)
进攻领先者的条件 / 进攻领先者的途径 / 阻止领先者的报复 / 领先者脆弱性的信号	
四、防御战略——迎接挑战者	(184)
挑战者的入侵 / 防御战术 / 防御战略	
五、综合案例：阿迪达斯公司与耐克公司	(203)
阿迪达斯公司的发展历史 / 70 年代的跑鞋市场 / 耐克公司竞争的介入 / 耐克公司获得成功的因素 / 阿迪达斯公司的失误——问题出在哪里 / 应吸取什么经验教训	

第七章 战略管理要点

一、战略管理的主体及经营特点	(213)
战略管理的主体 / 大企业的经营特点 / 中小企业的经营特点	
二、大型企业的战略选择	(216)
大型企业各经营单位之间的相互关系 / 有形的相互关系 / 无形的相互关系 / 竞争者之间的相互关系 / 大型企业产品构成的 PPM 管理 / 大型企业的多样化经营 / 烟草行业多角化运动	
三、中小企业的战略选择	(274)
集中一点——“小而专、小而精”战略 / 寻找空白——“钻空隙”战略 / 与众不同——经营特色战略 / 联合竞	

争战略 / 承包经营战略 / 猴子与大象——哈勒尔与宝
洁公司清洁剂之战

四、特许体系成长战略——大企业与小企业的联姻
..... (282)

特许体系的概念及发展历史 / 现有特许体系的四种类
型 / 特许母公司和特许子公司的关系 / 子公司的选择 /
母公司和子公司之间的契约 / 经营指导和控制 / 特许
体系的效果和实例分析

五、综合案例：吉尼罗食品公司 (297)

第八章 经营方针管理典范

一、经营方针管理基础 (308)

经营方针与企业活动 / 基本经营方针和年度经营方针 /
年度经营方针的分类 / 年度经营方针的项目 / 年度经
营方针的制定

二、企业基本经营方针范例 (315)

基本经营方针(范例 A) / 基本经营方针(范例 B) / 基本
经营方针(范例 C) / 基本经营方针(范例 D)

三、企业年度经营方针范例 (322)

德诚公司 1980 年经营方针(指标) / 1980 年公司经营方
针 / 1980 年重电事业经营方针 / 1980 年家电事业经营
方针 / 1980 年资讯事业经营方针

四、综合案例：米勒啤酒酿造公司 (325)

五、综合案例：彭尼公司 (344)

第一章

哈佛商学院

哈佛商学院 MBV 教程系列

《经营战略与方针》

人的一生只做一个企业经理、银行家、学者、企业家，挣许多钱是不够的。除了事业上成功之外，你们还应设法帮助许许多多被生活遗弃的善良人。

——哈佛商学院院长麦克阿瑟

MBA (Master of Business Administration) 是工商管理硕士的英文缩写。MBA 教育在美国已有近一个世纪的历史，造就了一大批优秀的工商管理人才。出色的 MBA 有“管理精英”之称，它在全社会、在企业界、在青年人的心目中，颇具吸引力和号召力，已经成为一条培养优秀管理人才的捷径。MBA 教育和培养 MBA 的管理院校已不仅仅是美国的现象，它几乎成了全世界的现象，受到了人们的格外关注。在国外，众多的商学院（或工商管理学院）是培养 MBA 的摇篮。

哈佛商学院 (Harvard Business School, 简称 HBS) 设立于 1908 年，是世界最早授予学生 MBA 学位的研究生院，以培养工商界领袖为己任，在教学方法上以案例分析教学为特长，学生在两年的就学期间需学完 800 多个案例，以期获得解决实际管理问题的能力。

一、哈佛商学院的 MBA 教育及其改革

哈佛商学院成立于 1908 年,其目的在于培养高质量的管理人才,授予的学位有:工商管理硕士(MBA),工商管理博士,商业经济学博士学位组织行为学博士。目前所有的学位攻读生均是全日制的,在入学前平均有 3.8 年的工作实践,其平均年龄 26 岁。商学院有近 200 名专职教授,全部具有博士学位;还有数十名兼职教授。商学院教学方式采用案例式,教授与学生间相互沟通非常频繁。

哈佛商学院 MBA 竞争非常激烈。1991—1992 年,申请入学者为 6013 人,而录取者仅为 823 人,录取率为 13.7%。完成 MBA 的最短年限为二年(全日制)。

学院每年录取近 800 名来自 51 个国家的学生。

哈佛商学院的贝克图书馆藏有 250 多万册图书及 6500 余件期刊,是世界上最大的商学院图书馆。

在哈佛商学院的第一学年,全体学生必须学完 10 门必修课程,它们分别:管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业、政府及国际经济、经营战略与方针、管理模拟训练。

哈佛的第二学年,学生只有一门共同的必修课是“管理政策与实践”,其他都是专业选修课。这些课程是:公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和服务管理等等。

哈佛商学院的课程以案例分析为主,制作和设计这些经营案例的,既有哈佛大学的教授,也有该校的毕业生,还有其他有关的研究者。为

了保证这些案例的多样性和全面性,所有案例在正式列入课程之前,都要经过反复认真的讨论。

哈佛商学院的案例教学,不是去寻找正确答案的教学,只是可能正确处理和解决问题的具体方法,只是个人对经营状况不同理解和判断。这种案例分析教学法,是力图把学生置于一个实际经营者的立场上,从实践的环境出发,来学习什么是经营和如何经营。

作为美国和世界工商管理教育泰斗的哈佛商学院,在世界经济环境的剧烈动荡中,在 MBA 教育改革之风盛行时,对自身几十年来的办学方针、目标、教学内容和教学方法,以及教学行政管理等方面,进行了深刻的内省。在此基础上,哈佛商学院提出了渐进式的改革方案,包括以下几个方面的改革:

1. 重塑 MBA 精神,强化哈佛校风

MBA 精神由哈佛商学院首创,是美国社会经济与政治发展的产物,也是美国人的价值观和工作态度在工商界的具体表现。其核心内容是:崇尚自由竞争和个人奋斗;崇尚冒险与创业;崇尚对事业的追求与高度负责的工作态度;强调生活的富有应来自勤奋与努力;强调个人的智慧、毅力、能力和信心是事业成功的关键因素;注重理性分析,讲求实际和办事成效。正是凭借这种精神,使哈佛 MBA 毕业生在激烈的市场竞争中表现非凡,人才辈出,也使尽展个人潜能的哈佛校风代代相传,发扬光大。

2. MBA 教学方法的充实、强化与多样性

案便教学法也是由哈佛商学院首创的管理教学方法。这种方法贴近实践,是管理理论与经验的有效融合,它利用角色扮演法,管理游戏和实践模拟法等手段,使学生们设身处地地思考管理问题,并调动自身的所有知识和潜能来解决问题,大大拉近了管理教学与实际商战竞争的距离,使学生们在校时就具备了适应未来工作必要的心理准备、知识结构和操作能力。改革方案对此加以了充分肯定,并作了适当的调整、强化了现场实习、专题录像讨论、计算机模拟管理、工商界及政界名人讲座等教学环节的管理和指导等方面的工作。

3. MBA 教学内容的更新

随着企业和经济的日益国际化,跨国经营中的许多问题亟待研究,如国际商务环境与各国文化背景分析,高新技术创新与管理、商业伦理

道德、质量管理等内容,都是企业界和毕业生们强烈呼吁的。校方对此做了安排和调整,以适应形势发展的需要。

4. MBA 教育师资队伍的建设与壮大

由于 MBA 教育强调在实践中解决问题的能力,故在选择教师时,不能仅看学术研究水平,还要重视其管理经验和教学水平。校方鼓励教师们到激烈竞争中的公司做管理咨询工作。编写案例用于课堂教学,丰富学生的知识结构。

5. 改进教学计划及行政管理

每个学生班由原来的 90 人减少至 72 人,把一年级的 11 门必修课,压缩成由教学组讲授的综合课程,学生们将在教授指导下,以课外小组活动的形式,完成 25% 的课程。1994 年,哈佛商学院开始把学生分成 8 人一组,为其提供协作共事的训练。从 1996 年 1 月开始,哈佛商学院将进行一项为期 16 个月的 MBA 培养计划试验,学生们要放弃一个暑假的实习,可尽早获得 MBA 学位。校方也将以此来检验这项培养计划改革的成效如何。另外,学校还对改进选课程序,提高管理效率作了努力。

二、哈佛商学院的课程设置

在哈佛商学院的第一学年,有 10 门面向全体学生的必修课程,这些课程分别是:管理控制、管理经济学、市场营销学、组织行为学、管理沟通、人力资源管理、生产与作业管理、财务管理、企业、政府及国际经济、经营战略与方针,此外还需要进行管理模拟训练。

到了第二学年,学生们只有一门共同的必修课是“管理政策与实践”,其他都是专业选修课,学分不等,学生们可根据自己的专业特长和兴趣自由选修。这些课程是:公司战略、发展中国家的管理、组织设计、国际贸易和竞争管理、战略管理与控制、资本市场、公司财务管理、投资管理、金融服务组织管理、新创企业的管理、国际工商管理、房地产管理、财务风险管理、谈判分析、消费品市场营销、零售学、企业家创新及组织、组织变革的管理、权力和影响力、作业管理、技术管理和服务管理

等等。

课程	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
管理控制									
管理经济学									
市场营销学									
组织行为									
管理沟通									
人力资源管理									
生产与 作业管理									
财务管理									
企业、政府及 国际经济									
经营战略 与方针									
管理模拟训练									

哈佛商学院 MBA 第一学年课程及日程图

三、哈佛商学院的案例教学法

HBS 的课程以案例分析为主,制作和设计这些经营案例的,既有哈佛大学的教授,也有该校的毕业生,还有其他有关的研究者。为了保证这些案例的多样性和全面性,所有案例在正式列入课程之前,都要经过反复认真的讨论。一个案例常要讲两三节课,每一节课 80 分钟。

每节课开始,任课教授首先指定一个学生起来说明案例,分析问题并提出解决问题的手段,或者指出实现公司目标的方法和途径。所给时间一般是 10~20 分钟。然后其他学生从自己的角度来分析同一个案例,阐述自己的看法、分析、措施,以及在哪些地方比第一个发言者更好。学生们为了能争得发言的机会,往往是你喊我叫,互不相让。教室里经常乱作一团,教授则努力控制局面,引导发言。但往往总有不少学生,不顾教授的提议,仍然在那里舌枪唇剑,有时教授不得不采取威吓学生的强硬手段,以便使讨论能够继续进行下去。

HBS 讲课所用的案例,与一般学院所用的案例有很大的不同。一般学院往往预先准备好了案例的分析结果,作为正确答案。但 HBS 认为,一个案例的正确答案,决不是唯一的。案例分析的结果,往往是一个中间产物,最后总会留下很多悬而未决的问题。因此,有时甚至有意识地在案例制做时把一些重要的资料或数据漏掉。它重视如何适应形势和形势变化去确定更好的、更有效的管理手段,而不太重视经营问题的解决结果。HBS 的教学重视的是如何分析复杂的企业形势的“方法”。

因此可以说,HBS 的案例教学,不是去寻找正确答案的教学,实际上也不存在绝对的正确答案,存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法,而解决问题的方法是对还是错,因个人对经营状况理解和判断的不同而异。从某种意义上说,在两年中学完 800 多个案例,就好比用两年时间在玩一个巨大无比的拼图游戏一样。尽管每一小块都有特定的位置,但您先拼哪一块,先从边上拼,还是从角上拼或是从中间拼,可以是千变万化的,全凭个人意愿。

HBS 的案例教学法,是力图把学生置于一个实际经营者的立场上,从实战的环境出发,来学习什么是经营和如何经营。发给学生的讲义和资料,靠死记硬背是绝对消化不了的,要想把课程内容真正学到手,就必须每天晚上读完 2~3 个案例,还要对它们进行详细的分析,并

作出笔记。要充分准备好一个案例,一般需要两个小时以上的时间,没有一目十行的阅读能力和超人的分析能力,是根本吃不消的。

没有人能够在哈佛商学院“混”出个文凭来。在哈佛商学院经历过的一切,会像洗礼一样深深地影响着学生们的性格和将来的人生。HBS的两年学校生活,会抓住和拥有你的整个身心,不断地向你的智力和忍受力的极限挑战,并帮助和促使你去延伸这些极限。

在 HBS 没有什么轻松容易的事。所有人都必须全力以赴。案例教学法强迫学生参与课堂讨论,要求学生从真正“老板”的角度考虑问题。学生们除主动地参与课堂教学外,还组成课外学习小组,来缓解巨大的学习压力。为了能考试及格并取得毕业证书,学生必须在自己的学习中发挥积极主动性。正是这种参与性的、苏格拉底式的方法,才使 HBS 在林立的商学院竞争中居于领先地位,才使它的学生成为高级管理人才和未来“老板”的好苗子。在哈佛商学院,你学到的不仅仅是管理知识,更重要的是它教你如何去思考问题。

案例教学法并非是轻而易举就可以引进任何大学的学习方法,即使在哈佛商学院,大多数学生也是在一个学期过后才能适应。而帮助学生们尽快适应这种独特教学法的措施之一,是哈佛积极提倡的课外学习小组的组建。有头脑的学生们知道,理想的学习小组,应吸收在市场营销、财务、经营、会计或人力资源管理等某一方面有经验或特长的人,这将有利于对案例进行全面周到的分析,如果都是新手,就很难做到这一点。

HBS 的案例教学法是一个不断向学生“加压”的学习机制。上课与否以及课堂上的表现,占学习成绩的 25~50%。所以学生们非常重视上课前的预习和课堂上的发言。

教授在开讲之前总要环视一遍教室,他是在挑选最先发言的学生。这时的教室会让人明显感到一种恐怖气氛,如果你被教授提名,却没有进行充分的预习而不得不“Pass”的话,就犯了哈佛商学院的“大忌”。因为按照记分规则,如果你选择“Pass”的话,成绩就会自动拉下一档:“Pass”两次之后就可能拿不到学分;三次以上的“Pass”,不但拿不到学分,而且还会受到校方“行为不良”的警告,严重的会被勒令退学。

哈佛商学院所追求的东西简单明了,那就是让学生掌握成功地经营企业的思路和方法。学生们必须有一种能力,使自己能够站在一个高

层次来把握和分析问题,能够面对复杂多变的情况,把重要的和不重要的事情区别开来。他们还必须具备另一种能力,就是在缺少足够和必要信息的情况下,也能够作出正确和果断的判断和指示。他们必须知道在现实的企业管理中,没有人会给你准备好正确的答案,并且任何答案都不会是完美的,总会有一些地方是错误的,至少是不尽人意的。

四、哈佛商学院的最新案例目录

哈佛商学院的案例基本就是其 MBA 教学用的教材。这些案例为几乎全世界各国的工商管理学院购买使用,并且每隔几年就全部更新、重编一次。因此,了解了哈佛商学院的案例内容,就可以把握其基本教学内容的发展变化。

哈佛商学院所用案例是数量庞大的,这里我们只能够列出其目录来,每个案例仅包括案例名、主题词和长度。

哈佛商学院最新案例目录

案例类别	案例数
(一)一般管理	19
(二)企业家精神	19
(三)商业道德	37
(四)经营战略	29
(五)市场营销	58
(六)制造与作业管理	23
(七)人力资源管理	12
(八)金融财力	29
(九)会计与控制	60
(十)计算机与信息	26
(十一)企业、政府与国经	36
(十二)组织行为	24
(十三)计量方法	3
(十四)服务管理	10
(十五)教学与案例方法	1
计	416

□ 一般管理(综合管理)(1—19)

1. 案例名 Asee 素描

主题:兼并,经营方针,公司战略,变动管理,组织变迁,斯堪的纳维亚诸国

长度:16 页

2. 案例名 ABB 的德国分公司

主题:经营方针,电子产品,国际化经营,领导方法,结构重塑,多国公司

长度:12 页

3. 案例名 Becton Dickinson(人名):全球血液收集队

主题:国际化经营,医用产品,产品发展

长度:24 页

4. 案例名 Colgate — Palmolive(公司名):管理国际职业

主题:职业发展,消费品,家族,人力资源管理,国际经营,管理演变,多国公司

长度:22 页

5. 案例名 COUCO 控股股份有限公司(A):超源和战略

主题:环境保护,国际经营,国际化作业,服务机构,欧洲

长度:25 页

6. 案例名 Couco 控股股份有限公司(B):Couco Marteck(公司名)

主题:环境保护,国际经营,国际化作业,服务机构,欧洲

长度:13 页

7. 案例名 金融、银行(Finansbank)

主题:商业银行,外资投资,国际经营,欧洲

长度:27 页

8. 案例名 FCB 和公众(C):德国人领导的网络

主题:广告,多样化,国际商务,国际市场营销,合资企业,合伙(股)

长度:13 页

9. 案例名 Gdarsk 合作社

主题:建筑业,合作社,创意管理,政治压力,私有化,东欧

长度:16 页

10. 案例名 Gurcharar Dar 的职业选择
主题:职业发展,家族,人事战略和管理风格,个人价值观,多国公司
长度:15 页
11. 案例名 Gessy Lever 工业有限责任公司
主题:消费品,国别分析,国际经营,组织结构,战略形成,南美洲
长度:21 页
12. 案例名 英特尔公司:战略性更新的杠杆;筹资能力
主题:经营方针,领导才能,组织变动,半导体,战略形成,战略实施,技术变迁
长度:31 页
13. 案例名 运动鞋类的国际资源:耐克(NIKE)和 Reebok
主题:道德,人力资源管理,国际经营,鞋类资源
长度:19 页
14. 案例名 Uercede 奔驰
主题:汽车制造业,公司战略,外国投资,国际经营,德国
长度:10 页
15. 案例名 国别文化和管理
主题:文化国的关系,多样化,国际经营
长度:13 页
16. 案例名 Raychem 公司:亚洲战略
主题:公司战略,电子产品,国际经营,亚洲
长度:22 页
17. 案例名 Rhone—Donlenc(A)(公司名)
主题:兼并,化学品,外资投资,国际经营,国际作业,法国
长度:24 页
18. 案例名 Rhone—Donlenc(B)
主题:兼并,化学品,外资投资,国际经营,国际作业,法国
长度:6 页
19. 案例名 Wertheim Skroder / Schroders(公司名)
主题:国际经营、投资银行、合资企业
长度:21 页

□ 企业家精神(1—19)

1. 案例名 ACTC 顾客服务部门

主题:顾客服务,成长管理,作业分析,组织设计,组织弊病,远距离通信

长度:10 页

2. 案例名 Bitstream(公司名)

主题:计算机软件业,雇员选拔,招募

长度:18 页

3. 案例名 Cherrill Farnig Nortk 和 TUE,有限责任公司——1990(A)

主题:有创见的管理,企业家精神,成长战略,保健服务机构

长度:20 页

4. 案例名 Chris Uiller(人名)

主题:咨询业,道德,妇女

长度:2 页

5. 案例名 国际体育俱乐部公司

主题:有创见的管理,成长管理,作业管理,服务机构

长度:29 页

6. 案例名 Dan Gordon(人名)

主题:企业家精神,成长管理,作业管理,服务管理,体育管理

长度:12 页

7. 案例名 数据流

主题:计算机软件,企业家精神,成长战略,国际商务,国际市场营销

长度:17 页

8. 案例名 David Dedson(A)

主题:有创见的管理,成长管理,作业管理,服务机构

长度:28 页

9. 案例名 Deaver Brown 和 Cron River 有限责任公司

主题:配销渠道,有创见的管理,人员销售,定价

长度:5 页

10. 案例名 DDI 公司——1994

主题:公司战略,有创见的管理,技术变动,远距离通信,日本
长度:41 页

11. 案例名 Eric Wood (A) (人名)

主题:兼并,破产,有创见的管理,成长管理,小企业,价值评估
长度:11 页

12. 案例名 Greg Hayder(人名)

主题:企业家精神,管理发展,管理哲学,管理技巧,管理风格,管理
行为,印刷业

长度:25 页

13. 案例名 Ieanne Lafance (人名)

主题:顾客服务,增长管理,作业分析,组织设计,组织弊病,远距离
通信

长度:10 页

14. 案例名 Uarcta Radoseviak (人名)和保健支付评论

主题:配销渠道,企业家精神,保健服务,人员促进,定价

长度:9 页

15. 案例名 Uark Uiller(A)

主题:企业家精神,家族企业,成长管理,成长战略,旅馆业

长度:22 页

16. 案例名 微型冰箱(Uicrofridge)(公司)

主题:企业家精神,成长战略,家居设施,资源

长度:20 页

17. 案例名 新英格兰移动电话公司

主题:通讯工业,数据分析,设计分析,有创意的管理,市场营销的
实施,市场营销战略

长度:5 页

18. 案例名 Paul Kroft(人名)

主题:计算机软件业,有创见的管理,成长管理

长度:10 页

19. 案例名 Serengeti Fyewear (公司名):腌肉业内的企业家精
神

主题:消费品,有创见的管理,管理风格,新创企业

长度:20 页

□ 商业道德(1—37)

1. 案例名 分析者的两难境地(A)

主题:公司文化,道德,员工间的关系,投资银行,杠杆收购,个人价值观

长度:5 页

2. 案例名 Barkara Rokerts(A)

主题:广告,企业间信息,分取,道德,市场营销战略,社会变迁

长度:5 页

3. 案例名 Bristol 湾土著公司

主题:商业和社会,公司职责,政府和商业,公共政策,战略计划

长度:21 页

4. 案例名 消除备机(A)

主题:道德,健康,动力,管理理念,医用产品,生产管理,安全生产

长度:8 页

5. 案例名 交易中的冲突(A)

主题:商业信用,道德,汇率,个人价值观,有价汇券

长度:6 页

6. 案例名 有关杠杆收购的交谈

主题:公司职责,雇员的解雇,道德,投资银行,杠杆收购

长度:4 页

7. 案例名 DAKA 国际公司:备机教育(A)

主题:商业信托,雇员培训,道德,食品业,健康

长度:10 页

8. 案例名 E. F. Hutton(A)

主题:现金流,道德,财务管理,财务服务机构,投资管理,法律观点

长度:18 页

9. 案例名 E. F. Hutton (C)

主题:现金流,道德,财务管理,财务服务机构,投资管理,法律观点

长度:13 页

10. 案例名 E. F. Hutton (D)

主题:现金流,道德,财务管理,财务服务机构,投资管理,法律观点
长度:5 页

11. 案例名 为赢利而教育:Edison 和 EAI (Educational Alternatives, Inc)

主题:商业和社会,高等教育,道德,新创企业,社会变动
长度:12 页

12. 案例名 Fel—pro 股份有限公司

主题:汽车业,商业信托,道德,人力资源管理,人事政策,员工的满足感
长度:5 页

13. 案例名 Finast 超级市场(A)

主题:商业信托,企业职责,道德,食品零售业,市政发展
长度:5 页

14. 案例名 Gail Uaydiele(人名)(A)

主题:商业信托,创造力,道德,领导才能,组织行为学生产流程,回收利用,废弃物
长度:5 页

15. 案例名 通用电力塑料制品公司(A)

主题:兼并,商业信托,企业文化,道德,人力资源管理,组织行为,团队
长度:5 页

16. 案例名 Gun Denhart(A)(人名)

主题:商业信托,服装业,企业职责,企业家精神,道德市场营销战略,回收利用
长度:7 页

17. 案例名 Howard Schultz(A)(人名)

主题:商业信托,雇员参与,雇员持股,企业家精神,道德
长度:5 页

18. 案例名 内陆钢铁工业公司(A)

主题:坚决的行动,商业信托,分权,道德,组织变迁,钢铁业
长度:5 页

19. 案例名 Iack Stack(A)

主题:商业信托,分权,道德,有力的行动组织重建,妇女,歧视
长度:5 页

20. 案例名 Kathrgr UcNeu(A)

主题:歧视,雇员解雇,道德,人力管理,工作环境

长度:13 页

21. 案例名 Lotus 发展公司,配偶对等(A)

主题:雇员补偿,计算机产业,分权,雇员利益,人力资源管理,领导
才能

长度:17 页

22. 案例名 Lotus 发展公司:配偶对等(B)

主题:雇员补偿,计算机产业,分权,雇员利益,人力资源管理,领导
才能

长度:14 页

23. 案例名 Eouls Krouse(A)

主题:商业信托,企业家精神,道德,新创企业,社会服务机构

长度:4 页

24. 案例名 Uanville 公司:硅藻土(DE)产品

主题:道德,工业产品,产品安全性,日本

长度:14 页

25. 案例名 Uanvill 公司:纤维玻璃集团(A)

主题:沟通过程,道德,产品安全性能

长度:18 页

26. 案例名 Uanvill 公司:纤维玻璃集团(B)

主题:沟通过程,道德,产品安全性能

长度:14 页

27. 案例名 Uanvill 公司,纤维玻璃集团(C)

主题:道德,工业产品,产品安全性能,日本

长度:5 页

28. 案例名 Uario Aneoci(A)

主题:商业信托,商业银行,歧视,道德,领导才能,法规约束下的产
业

长度:5 页

29. 案例名 Uarriott 公司(A)

主题:债券,道德,财务战略,旅馆业,重组

长度:21 页

30. 案例名 Uerck 股份有限公司:发现第三世界的需求(A)

主题:商业和社会,商业信托,道德,健康,经营哲学,管理风格,制药工业

长度:5 页

31. 案例名 Pat Parkert 联合会

主题:咨询业,合同,道德,法律角度

长度:22 页

32. 案例名 Prodiqy 服务机构

主题:决策,道德,信息服务机构,信息技术,法律角度

长度:13 页

33. 案例名 Poudetial 美国保险合伙公司

主题:商业信托,道德,健康,保险业,组织变迁,产品发展

长度:5 页

34. 案例名 出卖哈佛商学院案例教材

主题:案例教学法,高等教育,道德,欺诈,人际关系

长度:3 页

35. 案例名 Stuart Varney:有毛病的工作介绍

主题:道德,才能和学生,人力资源管理,性骚扰

长度:3 页

36. 案例名 Wetreril 联合股份有限公司

主题:汽车业,销售人员奖励,道德,组织管理

长度:25 页

37. 案例名 他去哪里?(A)

主题:雇员解雇,道德,家庭,人的行为,冲突的管理,军事领域,上级和下属

长度:6 页

☐ 产业与竞争战略(1—29)

1. 案例名 美国航空公司(B):补偿和成本缩减

主题:航空产业,雇员补偿,成本控制,员工关系,谈判

长度:13 页

2. (1)案例名 苹果机在中国——1993

长度:3 页

2. (2)案例名 Asaki 玻璃公司:多角化经营战略

主题:兼并,公司战略,多面化经营,玻璃业垂直一体化,国际化经营,日本

长度:24 页

3. 案例名 海湾国家采矿公司

主题:农业综合企业,企业战略,食品加工流程

长度:12 页

4. 案例名 残酷的竞争,荷兰糖果公司和 NutraSweet 公司

主题:饮料业,竞争,食品,专利,战略形成

长度:14 页

5. 案例名 英国卫星广播和天空电视

主题:邮电通讯业,竞争,投资分析,产品开发战略形成,美国

长度:18 页

6. 案例名 可乐的战斗与继续:90 年代的可乐和百事

主题:饮料产业,竞争,公司战略,国际经营

长度:25 页

7. 案例名 在 Pratt 和 Whisceney 的竞争性信息政策

主题:经营方针,竞争,公开招标,道德,国际经营,法律角度

长度:16 页

8. 案例名 ConAgra 有限责任公司:——食品体系公司

主题:农业综合企业,食品,战略形成

长度:30 页

9. 案例名 Edizione 控股,SPA 公司:运动产品(A)

主题:兼并,竞争,公司战略,一体化,文娱产品

10. 案例名 Enclear(公司名):Ualcolm Waddeli(人名)的故事

主题:企业战略,多角化经营,环境保护,增长战略,管理系统,组织设计

长度:27 页

11. 案例名 Executone 信息系统有限责任公司
主题:经营方针,竞争性决策,高技术产品管制下的产业,战略形成,远距离通讯
长度:22 页
12. 案例名 最好的销售商,战略计划的沉浮
主题:企业战略,长期计划,战略计划,战略形成,战略实施
长度:8 页
13. 案例名 搭便车者难题:航空公司的经常乘机者项目
主题:航空产业,竞争,销售促进
长度:5 页
14. 案例名 Genzyme 公司:战略性挑战
主题:生物技术,企业战略,新产品,制药业不稳定性
长度:25 页
15. 案例名 占有或停业? 消耗战
主题:竞争,博弈论
长度:2 页
16. 案例名 可乐战争的国际化,为中国和亚洲市场的争斗
主题:饮料业,竞争,企业战略,国际化经营,中国
长度:16 页
17. 案例名 柔道经济学
主题:生产能力计划,竞争,博弈论,实价
长度:2 页
18. 案例名 Lotus 发展公司在 1994 年
主题:经营方针,竞争,计算机软件业,企业家,产业分析,战略形成
长度:22 页
19. 案例名 Lotus 发展公司在 1994 年
主题:经营方针,竞争,计算机软件业,企业家,产业分析,战略形成
长度:22 页
20. 案例名 含铅汽车添加剂产业的营销实践
主题:反托拉斯法,竞争,产业结构,石油化工产品
长度:6 页
21. 案例名 Uinnetonka 公司:从软皂到永恒

主题:竞争,消费品,新产品,战略形成

长度:12 页

22. 案例名 百事可乐:公司的看法

主题:饮料业,公司职责,分权化,食品增长战略,领导能力,经营哲学,组织变迁

长度:23 页

23. 案例名 百事可乐的旅馆

主题:饮料业,公司战略,分权化,多面化,快餐业

长度:28 页

24. 案例名 PEPSI(公司名)印度的挑战

主题:政府和经营,国际市场营销,市场营销战略,合股,印度

长度:27 页

25. 案例名 Saturn 公司的记忆单体 II 决策

主题:汽车制造业,经营方针,竞争性决策,经济分析,组织发展,战略形成

长度:19 页

26. 案例名 Saturn:别有特色的汽车公司

主题:汽车制造业,经营方针,竞争性决策,经济分析,组织发展,战略形成

长度:24 页

27. 案例名 日常医用物品有限责任公司的轮椅产品

主题:经营方针,竞争性决策,企业战略,保健服务机构,产业分析,原用产品,战略形成

长度:20 页

28. 案例名 Wal-Mart 鞋类有限责任公司

主题:竞争,产业结构,零售,战略形成,战略实施

长度:22 页

29. 案例名 管理通讯,创造者 Gotham 联合网

主题:备机管理,管理通讯,非赢利性组织,社会服务机构

长度:2 页

□ 市场营销(1—58)

1. 案例名 21—速度 Giznloc 有限责任公司

主题:自行车和摩托车,新产品,定价

长度:2 页

2. 案例名 Ahold(人名)和 Aus(公司名)

主题:饮料,商标,国际市场营销,合资企业,销售促进

长度:29 页

3. 案例名 航空里程碑

主题:航空业,扩展,新的市场进入,市场营销战略,销售促进

长度:32 页

4. 案例名 美国航空公司的价值定价法(A)

主题:航空业,竞争,消费品市场营销,需求分析,市场细分,定价,
定价策略

长度:25 页

5. 案例名 美国 Cyanamid 公司

主题:农业综合企业,工业品市场营销,国际市场营销

长度:26 页

6. 案例名 Astra 运动用品有限责任公司(A)

主题:商标,消费品市场营销,国际市场营销鞋类

长度:3 页

7. 案例名 Astra/Merck 集团

主题:工业品市场营销,信息系统,市场营销组织,市场营销战略,
药品,销售管理

8. 案例名 Baiaj 自动有限公司

主题:汽车业,国际市场营销,产品开发,印度

长度:29 页

9. 案例名 Bausch 和 Lomb(公司名):地区组织

主题:国际市场营销,营销机构,营销战略,医用产品

长度:20 页

10. 案例名 海湾基金

主题:商标,消费品营销,金融服务机构,市场营销管理,营销战略,
互助基金,产品线策略

长度:35 页

11. 案例名 Becton Dickinson 公司:多部门市场营销项目

主题:工业品市场营销,后勤学,变动管理,营销机构,营销战略,医用产品,销售促进

长度:22 页

12. 案例名 Catalina 营销公司

主题:广告战略,消费品市场营销,食品零售,营销战略,零售,销售促进

长度:35 页

13. 案例名 Charoen Pokphanal 集团

主题:农业综合企业,扩张,国际市场营销,中国,东南亚

长度:24 页

14. 案例名 Cott 公司:专用标牌在 90 年代

主题:饮料业,商标,消费品市场营销,加拿大

长度:31 页

15. 案例名 Curard 衬里公司,市场营销通讯一体化的管理

主题:广告,消费品市场营销,营销机构,旅游

长度:26 页

16. 案例名 CUC 国际公司,购物优势组织

主题:消费品市场营销,零售

长度:21 页

17. 案例名 Dendrite 国际公司

主题:工业品市场营销,信息服务机构,国际市场营销,营销机构,营销战略,产品管理,销售管理

长度:20 页

18. 案例名 Dillard 的百货商店

主题:百货店,定价,定价策略,零售业

长度:15 页

19. 案例名 Durcan 百货店

主题:广告策略,百货店,定价策略,零售业,销售促进

长度:36 页

20. 案例名 东方人柯达公司 FuntTine 胶卷

主题:商标,消费品,市场区分,市场营销管理,定价策略,产品线策略

长度:6 页

21. 案例名 Filene 的地下室

主题:百货店,选址战略,不动产,零售业,销售预测

长度:25 页

22. 案例名 在俄罗斯的食品配销渠道:Harris 集团和 LVX 商店

主题:消费品市场营销,配销渠道,食品零售,国际市场营销,营销战略,批发业,俄罗斯

23. 案例名 Gap 有限责任公司

主题:广告,服装业,零售业

长度:29 页

24. 案例名 GenRad 有限责任公司—1990(B):VXI 汽车标准

主题:竞争,高技术产品,实施,工业品市场营销,市场划分,市场区隔,战略性市场营销计划,战略形成。

长度:27 页

25. 案例名 英国移动电话服务的引进,决策背景

主题:营销管理,新产品营销,定价,远距离通讯,英国

长度:2 页

26. 案例名 IBM:管理地区网的产品(A)

主题:计算机产业,产品开发,产品计划和策略

长度:8 页

27. 案例名 国王岛屿牛奶场 Pty 有限公司

主题:农业综合企业,出口,食品业,市场营销战略,澳大利亚

长度:25 页

28. 案例名 Lokloul 有限公司集团:在 90 年代的食品配销

主题:商标,消费品,环境保护,食品零售,衰退,加拿大

长度:42 页

29. 案例名 马狮集团:90 年代的食品业领导者

主题:农业综合企业,国际市场营销,零售,英国

长度:48 页

30. 案例名 Uarsh 超级市场:有限公司(A):Uarsh 超级市场的

研究

主题:消费者行为,食品零售,市场营销研究,零售,销售促进
长度:21 页

31. 案例名 Uarsh 超级市场有限公司(B):Ueije 超级市场的进入

主题:消费者行为,食品零售,市场营销研究,零售,销售促进
长度:6 页

32. 案例名 马萨诸塞州通用医院癌症研究中心

主题:农业综合企业,保健,医院行政,非赢利性机构,研究和开发
长度:13 页

33. 案例名 Uathsoft 有限责任公司(A)

主题:广告,传播战略,计算机软件,直销销售渠道,配销战略,工业品市场营销

长度:25 页

34. 案例名 Us—Dos 系统的微软 Word:改变用户界面?

主题:计算机软件,产品线策略,产品计划和策略
长度:12 页

35. 案例名 Uilkipat 有限公司:国际合资企业

主题:发展中国家,国际市场营销,合资企业,谈判艺术
长度:21 页

36. 案例名 Uillipone 公司战略

主题:公司战略,工具,市场营销战略,医用产品,组织变迁
长度:23 页

37. 案例名 Uillipore 新产品的商业化:两个新产品的故事

主题:工具类,医用产品,原品开发,产品管理,研究和开发
长度:26 页

38. 案例名 Uitqubishi 公司:食品集团

主题:农业综合企业,食品,国际市场营销
长度:46 页

39. 案例名 Morgar 建筑公司:(A)(节略)

主题:工业品市场营销,部门间联系,设备和装备,产品线策略,产品计划和策略,生产计划

长度:26 页

40. 案例名 Nestle S. A. (公司名):国际市场营销(B)

主题:广告,消费品市场,食品类,国际市场营销,营销机构,作业管理,包装

41. 案例名 Ninterdo 和它的三个电视影绿游戏体系:技术和娱乐业经营

主题:电子类,产品线策略,技术变迁,玩具

长度:20 页

42. 案例名 北部远距离通讯公司:Gnernick 投资计划(浓缩本)

主题:市场营销研究,新产品,远距离通讯,加拿大

长度:8 页

43. 案例名 Office Pro(A)(公司)

主题:计算机产业,国际市场营销,资源获取,零售,资源,法国

长度:4 页

44. 案例名 轨道科技公司:ORBCOUM(通讯系统名)

主题:邮电通讯业,国际化经营,国际市场营销,营销战略,远距离通讯

长度:29 页

45. 案例名 P&G 和日常低价

主题:商标,消费者行为,消费品市场营销,消费产品,零售,销售促进

长度:4 页

46. 案例名 产品包装公司:便利包装机的引进

主题:消费品市场营销,食品类,营销策略实施,营销管理,营销机构,产品管理,销售管理

长度:21 页

47. 案例名 古埃及和伊索比亚的先行者

主题:农业综合企业,国际市场营销,非洲

长度:45 页

48. 案例名 先锋 Hi—Bred 国际公司:环境报告和战略的发展

主题:农业综合企业,农业,环境保护,政府和经营

长度:47 页

49. 案例名 行星 Recbot 公司
主题:广告,国际市场营销,营销战略
长度:34 页
50. 案例名 Rabo 限行:对农业综合企业的独特进入
主题:农业综合企业,合作,信用,投资银行,荷兰
长度:19 页
51. 案例名 Seak, Roebuck 公司:商品集团—1993
主题:消费品市场营销,百货商店,营销战略,结构重组,零售,市场
战略计划
长度:17 页
52. 案例名 Smitncline Beecham 动物保健公司
主题:农业综合企业,文化间关系,国际市场营销
长度:34 页
53. 案例名 Tate & Lyle PLC—全球糖类商:90 年代的领导者
主题:农业综合企业,国际市场营销,营销战略
长度:27 页
54. 案例名 Toupargel(公司名)
主题:兼并,食品零售,零售,小企业,法国
长度:22 页
55. 案例名 Valio(公司名)
主题:农业综合企业,国际市场营销,斯堪的纳维亚诸国
长度:26 页
56. 案例名 Wegmars 和土产品革新
主题:食品零售
长度:38 页
57. 案例名 Wetssberg Gmbh
主题:消费品,政府管制,国际市场营销,定价,销售促进,南美洲
长度:4 页
58. 案例名 高尔夫球棒批发产业
主题:配销渠道,财务分析,食品零售,预测产业分析,市场分析,零售
长度:59 页

□ 制造和作业管理(1—23)

1. 案例名 Applidem(公司名)(A)(节略)

主题:经营环境,化学产品,作业管理,质效管理,塑料产品,生产率,多国公司

长度:13 页

2. 案例名 Chiron 公司

主题:总体规则,生物技术,创新,产品发展,研究和开发,技术

长度:20 页

3. 案例名 CSS 公司

主题:消费者关系,金属产业,全面质量管理

长度:23 页

4. 案例名 Eli Lilly 公司:柔性设备决策—1993

主题:设备计划,制造战略,制药业,产品开发

长度:19 页

5. 案例名 Emerson 电力公司在中国

主题:合资企业,制造战略,分公司,技术,中国

长度:25 页

6. 案例名 Fiat(公司名)(A)

主题:汽车制造业,组织变动,产品设计,产品开发,项目管理,意大利

长度:24 页

7. 案例名 Fiat(B)

主题:汽车业,组织变动,产品设计,产品发展,项目管理,意大利

长度:27 页

8. 案例名 FASTech 整体有限责任公司

主题:计算机软件业,设备和装备,制造作业管理,定价,系统设计和发展

长度:16 页

9. 案例名 硬卡(hardcard)项目:加法发展公司(A1)

主题:合资企业,制造战略,新产品,作业管理,产品开发,技术

长度:10 页

10. 案例名 硬卡项目:加法发展公司(A2)

主题:合资企业,制造战略,新产品,作业管理,产品开发,技术
长度:12 页

11. 案例名 Hewlett—Packard(公司名):新加坡(A)

主题:计算机产业,国际化经营,制造战略,产品发展,研究和开发,
技术,东南亚
长度:18 页

12. 案例名 Hylsa S. A. de C. V.(公司名)

主题:竞争性决策,合资企业,制造能力,制造战略,钢铁,技术变
迁,墨西哥
长度:9 页

13. 案例名 ALIA 的制造系统:合适的处方?

主题:生产战略,制药业,产品发展,生产管理,资源分配,战略实
施,技术
长度:17 页

14. 案例名 材料技术公司

主题:市场营销研究,市场营销战略,产品开发,战略形成,技术
长度:21 页

15. 案例名 快乐的度量:AT&T 全球通讯卡服务对质量的追求
(A)

主题:雇员补偿,消费者关系,雇员参与管理绩效衡量,服务机构管
理,全面质量管理
长度:22 页

16. 案例名 医用产品公司

主题:生产战略,制药业,工厂的关闭,厂址决策,战略计划,欧洲
长度:15 页

17. 案例名 Uichigan 制造公司:Pontiac 工厂—1988

主题:汽车业,成本会计,制造战略,作业管理,工厂关闭,工厂设施
长度:16 页

18. 案例名 Uicrdire S. A.(公司名)(B)

主题:生产能力分析,国际化作业,新生产流程,作业管理,流程分
析,南美洲
长度:13 页

19. 案例名 化不可能为可能:NYPRO/Victakon 抛弃型隐形眼镜项目

主题:消费者关系,医用产品,产品发展,技术变迁,技术

长度:20 页

20. 案例名 加法发展公司(A):(节略)

主题:合资企业,制造战略,新产品,作业管理,产品开发,技术

长度:17 页

21. 案例名 项目 Ghost Busters(A)

主题:行动计划,汽车,制造,项目管理,质量控制,人力管理

长度:12 页

22. 案例名 Raychem 公司:互联系统分部

主题:电子产品,库存管理,制造,制造战略,作业管理

长度:18 页

23. 案例名 Syncrude 加拿大有限公司

主题:采矿,新生产流程,石油,生产流程,研究和开发,资源配置,技术变迁,加拿大

长度:37 页

□ 人力资源管理(1—12)

1. 案例名 美国航空公司(C):领导的义务

主题:航空业,企业文化,消费者关系,雇员参与,雇员培训,领导能力

长度:14 页

2. 案例名 共同系统的共同语言

主题:信息系统,工具品,组织变动,组织设计

长度:22 页

3. 案例名 Daka 国际有限责任公司

主题:歧视,雇员解雇,道德,保健,谈判

长度:8 页

4. 案例名 Laura Ashley(A):创建一个支持全球商标:联邦快道的世界范围的服务组织

主题:消费者服务机构,配销渠道,信息技术合股,零售

长度:49 页

5. 案例名 伦敦交响乐团

主题:人文管理,雇员参与,组织行为,组织变迁,团队

长度:23 页

6. 案例名 摩托罗拉公司:首席执行官的看法

主题:持续的改进,电子产品,领导能力,组织变迁,员工参与管理法,团队,技术变迁,全面质量管理

长度:15 页

7. 案例名 摩托罗拉的 Flme 公司

主题:电子产品,雇员培训,员工参与管理法,制造管理,质量控制,监督,团队

长度:16 页

8. 案例名 摩托罗拉的 Penang 工厂

主题:电子产品,雇员培训,国际作业,领导能力,员工参与管理法,质量控制,技术变迁

长度:18 页

9. 案例名 摩托罗拉:政府和系统技术集团

主题:电子产品,原材料管理,组织变迁,组织结构,员工参与管理方法,组织重塑,质量控制,团队

长度:14 页

10. 案例名 摩托罗拉:公司创新的制度化

主题:电子产品,雇员培训,人力资源管理,变动管理,组织变迁,员工参与管理方法,团队,全面质量管理

长度:17 页

11. 案例名 报警员电缆公司

主题:分公司作业,职业发展,通信产业,人力资源管理,组织行为,组织变动,经营绩效

长度:18 页

12. 案例名 Wegmars:工人—学者联络项目

主题:社区关系,企业职责,高等教育,雇员培训,食品零售,顾问

长度:42 页

□ 金融(1—59)

1. 案例名 Akerlyn 资本管理:1993 年 7 月
主题:生物技术,企业财务,财务战略,租赁,专利,有价证券
长度:30 页
2. 案例名 Alco 控股有限公司
主题:消费品,电子,财务,汇率,外资投资,国际金融,中国
长度:26 页
3. 案例名 美国 BarrTck 资源公司:黄金价格风险的管理
主题:风险转移,采矿,风险管理,有价证券
长度:28 页
4. 案例名 ARCO 投资管理公司
主题:投资管理,退休基金
长度:16 页
5. 案例名 Banc——公司:资产和负债管理
主题:财务差异分析,财务管理,财务报表与财务状况分析,利率,
负债管理,风险分析,风险管理
长度:30 页
6. 案例名 波士顿公司:有价证券的出借
主题:资本市场,市场有效的假设,财务服务机构,财务投资管理,
退休基金,有价证券
长度:15 页
7. 案例名 Burgeron 油泵有限责任公司
主题:家庭企业,设备和装备,重建,税收
长度:6 页
8. 案例名 BEA—1993
主题:财务服务机构,投资银行
长度:25 页
9. 案例名 诚实保健有限责任公司
主题:兼并,董事会,公司职责,公司战略,制药业,协调中心(公司
名),建筑业,财务,不动产,零售业
长度:19 页
10. 案例名 大陆航空公司—1992

主题:航空业,破产,资本结构,企业重组,税收,价值评估
长度:36 页

11. 案例名 大陆航空公司—1992(节略)

主题:航空业,破产,资本结构,组织重组,税收,价值评估
长度:22 页

12. 案例名 Dean Witter, Discover & Co(公司名)

主题:信用,财务服务机构,定价策略,人价证券,价值评估
长度:21 页

13. 案例名 DoU 计算机公司

主题:会计方法,财务报表与财务状况分析,汇率,风险转移,风险管理

长度:25 页

14. 案例名 大量基金咨询者—1993

主题:市场有效的假设,投资管理
长度:38 页

15. 案例名 Duckworth 工业有限责任公司—补偿性激励计划

主题:补偿性管理,价值评估
长度:24 页

16. 案例名 Enron 液化气服务机构

主题:合同,财务高差分析,风险转移,天然气,法规约束下的产业,风险管理

长度:31 页

17. 案例名 财务部门演讲:Tudy C. Lewent 与 Uerck 有限责任公司

主题:财务分析,财务管理,财务计划,财务战略,模型药业
长度:16 页

18. 案例名 FUC 公司:对股东诉讼的反应(A)

主题:计算机产业,企业财务,财务报表与财务状况分析,法律角度,公共政策

长度:36 页

19. 案例名 ZUC 公司:对股东诉讼的反应(B)

主题:计算机产业,企业财务,财务报表与财务状况分析,法律角

度, 公共政策

长度: 25 页

20. 案例名 首要执行公司

主题: 会计方法, 破产, 财务报表与财务状况分析, 保险受管辖的行业, 重组

长度: 18 页

21. 案例名 Fremont 财务公司

主题: 银行, 资本市场, 商业银行, 商业借贷, 财务服务机构, 小企业

长度: 28 页

22. 案例名 友好卡片有限责任公司

主题: 兼并, 资本预算, 投资分析, 印刷业

长度: 13 页

23. 案例名 传真国际公司(A)

主题: 企业财务, 企业家精神, 远距离通信

长度: 28 页

24. 案例名 国际传真日本公司(A)

主题: 企业财务, 企业家精神, 合资企业, 远距离通信, 日本

长度: 19 页

25. 案例名 国际传真日本公司(B)

主题: 企业财务, 企业家精神, 合资企业, 远距离通信, 日本

长度: 5 页

26. 案例名 Gartmore Plc(人名)

主题: 投资管理, 退休基金, 英国

长度: 19 页

27. 案例名 Gerzyme 公司: 一段财务历史

主题: 生物技术, 财务管理, 财务战略, 财务, 制药业, 股票发行

28. 案例名 Grantham, Uayo, Var Otterlov 公司

主题: 投资管理

长度: 25 页

29. 案例名 三级优先股(A)

主题: 投资管理, 股票市场

长度: 21 页

30. 案例名 哈佛管理公司—1994

主题:高等教育,投资管理

长度:24 页

31. 案例名 Humara 有限责任公司:在不断变动产业中的管理

主题:企业战略,成本分布,财务战略,保健服务机构,医院行政管理,组织重组

长度:21 页

32. 案例名 跨国公司 Breneries

主题:饮料业,国际金融,合资企业,谈判,价值评估,东欧

长度:14 页

33. 案例名 直觉(intuh)有限责任公司

主题:会计方法,兼并,计算机软件业,价值评估

长度:17 页

34. 案例名 Jettevies 公司:TTG(投资技术集团)

主题:资本市场,财务服务机构,细分市场,市场营销战略,有价证券

长度:24 页

35. 案例名 肯德基钢铁公司

主题:资本结构,债务政策,财务计划,财务战略,筹资,长期资本的筹资,钢铁业

长度:14 页

36. 案例名 KENETECH 公司

主题:电力,股份筹资,财务战略,增长战略

长度:18 页

37. 案例名 LO National 和 the Huites Dam 工程

主题:建筑业,筹资,墨西哥

长度:19 页

38. 案例名 Leland O'Brien Rubinctein 联合有限责任公司,证券保险

主题:资本市场,投资管理,证券管理,风险管理

长度:21 页

39. 案例名 Leland O'Brien Rubinstein 联合有限责任公司,高度

信任

主题:资本市场,投资管理,证券管理,风险管理

长度:21 页

40. 案例名 通用汽车公司的债务管理

主题:汽车业,债务政策,风险转移,债务管理,风险管理,有价证券

长度:21 页

41. 案例名 Uarriett 公司:组织重组

主题:破产,道德,财务战略,旅馆业,组织重组,战略性计划

长度:32 页

42. 案例名 Asea 和 Brona Boveri 的合并

主题:国际商务,投资分析,合资企业,设备和装备,股东关系,价值
评估,斯堪的纳维亚诸国,瑞士

长度:22 页

43. 案例名 Uidwest 公司基金

主题:投资管理,退休基金,不动产

长度:23 页

44. 案例名 私有化部

主题:饮料工业,国际金融,合资企业,谈判技巧,私有化,价值评
估,东欧

长度:13 页

45. 案例名 Uorris Alper & Sons 有限责任公司:(A)背景设置

主题:创意筹资,创意管理,家庭企业,食品业,领导才能,管理继
承,顾问

长度:13 页

46. 案例名 Uorris Alper & Sons 有限责任公司:(B)摆脱困境

主题:创意筹资,创意管理,家庭企业,食品业,领导才能,管理继
承

长度:12 页

47. 案例名 Uorris Alper & Sons 有限责任公司:(C)会议何时结
束?

主题:创意筹资,创意管理,家庭企业,食品业,领导才能,管理继
承

长度:9 页

48. 案例名 国民方便商店有限责任公司

主题:破产,资本结构,组织重塑,价值评估

长度:23 页

49. 案例名 百事可乐墨西哥装瓶公司

主题:兼并,饮料业,国际金融,合资企业,价值评估,墨西哥

长度:20 页

50. 案例名 墨西哥制糖工业的私有化/Gronpa Beta San Uiguel
(人名)

主题:兼并,农业综合企业,企业战略,墨西哥

长度:30 页

51. 案例名 Quantum 外科整容有限责任公司

主题:创意筹资,医用产品,企业资本

长度:24 页

52. 案例名 Repligen 公司,1992 年 1 月

主题:生物技术,创意筹资,财务战略,合资企业,谈判制药工业

长度:22 页

53. 案例名 RJR Nakisco 控股公司:—1991

主题:债券,资本市场,投资管理,杠杆收购,定价

长度:10 页

54. 案例名 Scripps 研究机构:1993 年 11 月

主题:生物技术,医用产品,制药工业,公共政策,研究和开发,技术

长度:46 页

55. 案例名 密封航空公司的杠杆再资本化

主题:资本结构,控制系统,备机管理,负债政策,股息政策,员工
股,变动管理,再资本化(资本重点)

长度:21 页

56. 案例名 运输阵列有限责任公司(B)

主题:广告媒介,破产,补偿性管理,危机管理,资本流动性,组织重
组,结构重塑

长度:10 页

57. 案例名 联合碳化物公司:利率风险管理

主题:化学品,财务战略,利率,债务管理,风险分析,风险管理

长度:24 页

58. 案例名 Walt Disnty(迪斯尼)公司的睡美人债券
主题:债券,资本市场,娱乐产业,风险转移现值,价值评估
长度:4 页
59. 案例名 Walt 迪斯尼公司的睡美人债券,期限分析
主题:债券,资本市场,娱乐工业,风险转移现值,价值评估
长度:6 页

□ 会计和控制(1—60)

1. 案例名 阿德凡特(Advanta)公司
主题:投资银行,有价证券和财务报表 & 财务状况分析
长度:31 页
2. 案例名 AB Astra:高素质的增长
主题:国际金融,制药业,研究与开发,财务状况 & 报表,斯堪的纳维亚诸国
长度:7 页
3. 案例名 坎贝尔(campbecl)汤料公司—1989
主题:会计方法,财务分析,餐饮业,业绩评估,结构重组,财务报表和状况分析
长度:11 页
4. 案例名 冠名(Champion)国际公司
主题:会计原则,国际金融,财务报表 & 财务状况分析
长度:6 页
5. 案例名 公民表业有限公司:成熟期产品的成本降低
主题:汽车业,消费品,成本会计,成本分析,成本控制,制造流程
长度:9 页,教学纲要:7 页
6. 案例名 comptrex 联合国际公司
主题:会计方法,审计,计算机软件业
长度:10 页
7. 案例名 咨询合伙公司
主题:会计原则,咨询业,控制体系,成本分析,财务分析,管理会计和财务报表与财务状况分析
长度:8 页

8. 案例名 Daimler—奔驰股份有限公司
主题:会计原则,国际金融和财务报表与财务状况分析,德国
长度:25 页
9. 案例名 首要有价值证券国际公司
主题:债务政策,财务比率,以及财务报表与财务状况分析
长度:19 页
10. 案例名 FMC 公司:资本重组(节略),补充材料的第一部分
主题:会计原则,大型企业,财务管理,财务战略,财务,资本重组和
财务报表 & 财务状况分析
长度:9 页
11. 案例名 Harvey Cohen 公司
主题:会计和通货膨胀,财务报表和财务状况分析,金属材料业
长度:3 页
12. 案例名 Higashimaru Shoyu 股份有限公司(A):价格控制体系,教学纲要(5—195—052)
主题:控制体系,成本控制,食品制造流程,利润中心,日本
长度:11 页,教学纲要:6 页
13. 案例名 Higashimaru Shoyu 股份有限公司(B):激活组织
主题:成本控制,控制体系,食品制造流程,利润中心,组织重塑,日本
长度:13 页,教学纲要:10 页
14. 案例名 HomearnTngs 反向抵押贷款集团(A)
主题:会计方法,保险,抵押贷款
长度:16 页
15. 案例名 HonrearnTngs 反向抵押贷款集团(B)
主题:会计方法,保险,抵押贷款
长度:16 页
16. 案例名 Isuzu 摩托股份有限公司:成本形成项目管理
主题:汽车制造业,成本控制,产品创新,日本
17. 案例名 Kamakura 铁制品有限公司,教学纲要(5—195—057)
主题:汽车制造,成本体系,供应商关系,日本

长度:8 页,教学纲要:7 页

18. 案例名 Kaufmarn 制造公司(A),补充材料(9—193—160)

主题:预算,成本会计,成本分布,成本体系,工业产品,库存管理,变动分析

长度:4 页

19. 案例名 Kendall 诚信研究公司(A)

主题:会计方法,会计原则,审计,计算机业,财务报表 & 财务状况分析

长度:19 页

20. 案例名 KilTn Brewery 股份有限公司

主题:饮料业,成本控制,成本体系,利润中心,利润计划,日本

长度:15 页

21. 案例名 Komatsu 有限公司(A):日算成本体系

主题:成本会计,成本控制,机械设备和装备,产品设计产品创新,日本

长度:11 页

22. 案例名 Komatsu 有限公司(B):利润预算和制造成本

主题:成本分布,成本体系,利润预计,日本

长度:13 页

23. 案例名 Laurtrkurg 精密制造公司

主题:债券,塑料业,现值和财务报表与财务状况分析

长度:5 页

24. 案例名 Kyocera 公司:Amoeba 管理体系

主题:成本会计,组织设计,利润中心,转移价格,日本

长度:12 页

25. 案例名 Lustra S&A(B)

主题:会计准则,财务分析,国际业务,零售业,意大利

长度:6 页

26. 案例名 Uetallgercuschaft 股份有限公司

主题:会计方法,大型企业,风险转移,国际金融,德国

长度:5 页

27. 案例名 Uitsubishi Kasei 公司:产品或成本体系

主题:化学工业,成本会计,成本配置,成本体系,日本

长度:21 页

28. 案例名 N. V. 菲利普斯(Phillips)(A)

主题:会计方法,成本会计,电子业,现值多国经营和财务报表与财务状况分析

长度:15 页

29. 案例名 N. V. 菲利普斯(Phillips)(B)

主题:会计方法,成本会计,电子业,现值,多国经营和财务报表 & 财务状况分析

30. 案例名 News(新闻)股份有限公司:收益可靠性分析

主题:会计方法,国际金融,新闻出版业,澳洲

长度:20 页

31. 案例名 Nippon Kayakn 公司

主题:化学工业,成本分布,成本控制,成本体系,日本

长度:7 页

32. 案例名 Nissan(尼桑)摩托股份有限公司:目标成本体系

主题:汽车业,成本会计,成本控制,新产品,产品设计,产品创新

长度:20 页

33. 案例名 Northrop 公司:现金流量报表

主题:航天业,现金流,财务分析,管理会计和财务报表和财务状况分析

长度:6 页

34. 案例名 Olympus 光学股份有限公司(A):短暂生命周期产品的成本管理

主题:成本控制,成本体系,电子业,产品创新,日本

长度:14 页

35. 案例名 Olympus 光学股份有限公司(B):任务小组管理

主题:成本控制,成本体系,电子业,利润中心,日本

长度:13 页

36. 案例名 Polaroid:环境保护职责和成本的管理

主题:公司职责,成本会计,环境保护,管理会计,财务报表 & 财务状况分析

长度:21 页

37. 案例名 制造商 Azteca(A)

主题:会计方法,国际金融,财务报表 & 财务状况分析,欧洲

长度:6 页

38. 案例名 R. J. Reynolds 烟草公司(节略)

主题:会计方法,会计原则,道德规范,库存管理,烟草业

39. 案例名 Revco D. S. 公司(A)

主题:破产,资本结构,公司管理,危机管理,债务政策杠杆控股,结构重组,价值评估

长度:17 页

40. 案例名 Revco D. S. 公司(B)和 Zell/Chilmark 基金会

主题:破产,资本结构,公司管理,危机管理,债务政策杠杆控股,结构重组,价值评估

长度:30 页

41. 案例名 Rick Surpin(A)

主题:企业间信任,合作,雇员参与,企业家精神,保健服务,私有化

长度:13 页

42. 案例名 Romeo 发动机厂

主题:汽车业,持续的改进,成本控制,成本体系,管理会计,团队,全面质量管理,变动分析

长度:27 页

43. 案例名 Saatchi & Saatchi/WPP 集团

主题:会计方法,广告,商标,财务报表 & 财务状况分析,英国

长度:4 页

44. 案例名 Safeway 公司的杠杆收购(A)

主题:控制体系,食品零售,工会,杠杆收购,管理沟通公共关系/公关,重组

长度:23 页

45. 案例名 Safeway 公司的杠杆收购(C):媒介的反映

主题:控制体系,食品零售,工会,杠杆收购,管理沟通公共关系/公关,重组

长度:41 页

46. 案例名 (San Francisco Bay)圣弗朗西斯哥湾咨询公司
主题:咨询业,控制体系,激励体系,信息服务,业绩评价,利润中心,转移价格
长度:14 页
47. 案例名 Sierra 计算机公司(A)
主题:会计原则,计算机软件,企业财务,产品创新和财务报表 & 财务状况分析
长度:27 页
48. 案例名 Sierre 计算机公司(B):一个分析家的观察
主题:会计原则,计算机软件,企业财务,产品创新和财务报表 & 财务状况分析
长度:26 页
49. 案例名 Societe de Banque Linr(A)
主题:会计方法,银行,国际银行,财务报表 & 财务状况分析,瑞士
长度:14 页
50. 案例名 索尼(Song)公司:随身听生产线
主题:成本会计,成本体系,电子业,订价策略,产品或政策,日本
长度:9 页
51. 案例名 Stone & sons 有限公司
主题:会计方法,会计原则,服装业,人力资源管理和财务报表 & 财务状况分析,美国
长度:10 页
52. 案例名 Somitomo 电子工业有限公司;Kaizer 项目
主题:持续改进,成本控制,成本体系,日本
长度:15 页
53. 案例名 SKA(瑞典)
主题:会计方法,电子业,财务状况分析和财务报表,斯堪的纳维亚诸国
54. 案例名 Talyo 集团:Bunshs 哲学(经营理念)
主题:成本会计,电子业,组织设计,利润中心,日本
长度:13 页
55. 案例名 Tettron Tca(S. A.)

主题:会计方法,租赁业,欧洲

长度:12 页

56. 案例名 Topcon 公司:制造控制体系

主题:成本体系,制造控制,利润中心,日本

长度:11 页

57. 案例名 Yamaroucki 药业股份有限公司

主题:成本会计,成本分析,成本控制,制药业,变动分析,日本

长度:15 页

58. 案例名 Yanatake—Honeywell 股份有限公司:以作业为基础的
成本体系

主题:以作业为基础的成本,成本体系,设备和装备,制造控制,日本

长度:9 页

59. 案例名 Yokohama 股份有限公司(A)Yokohama 制造体系

主题:汽车业,成本体系,供应商关系,日本

长度:10 页

60. 案例名 Yokohama 股份有限责任公司(B):成本管理体系

主题:汽车业,预算,成本会计,成本体系,日本

长度:7 页

☐ 计算机和信息系统(1—26)

1. 案例名 航空产品和化学产品有限责任公司:ICON 工程(D)

主题:化学产品,计算机系统,国际合作,远距离通信多国公司

长度:13 页

2. 案例名 Barter 国际公司:尽可能随叫随到

主题:市场配销战略,保健服务机构,贯彻执行,信息服务机构,信息
系统,医用产品

长度:15 页

3. 案例名 Bellsouth 企业:织物帐单,工程

主题:企业战略,信息系统,远距离通信

长度:18 页

4. 案例名 顾客导向:美国审恒保险合伙公司

主题:信息系统,信息技术,保险,组织变动生产效能

长度:20 页

5. 案例名 CIGNA 公司:企业再创的管理和制度化

主题:信息系统,保险,企业重塑

长度:20 页

6. 案例名 Frito—Lay 有限责任公司:战略变迁 1980—1986

主题:食品业,信息系统,信息技术,组织变迁,战略实施

长度:21 页

7. 案例名 Frito—Lay 有限责任公司:战略变迁—1990—1992

主题:食品业,信息系统,信息技术,组织变迁,战略实施

长度:18 页

8. 案例名 Frito—Lay 有限责任公司:航海者工程

主题:食品业,信息系统,组织变迁,战略实施

长度:34 页

9. 案例名 Aetna 配销体系的未来

主题:计算机体系,信息技术,保险

长度:15 页

10. 案例名 FMC 公司:程序系统分解

主题:贯彻实施,信息系统,制造,购买

长度:17 页

11. 案例名 通用运力和计算机科学公司:信息系统功能(A)和
(B)的外购(节略)

主题:计算机系统,信息服务机构,信息系统,组织变迁资源,战略
实施

12. 案例名 H. E. Butt 杂货合作社,有效顾客反映的策略的先行
者

主题:数据流程,食品零售,信息技术,组织变迁

长度:26 页

13. 案例名 Laura Ashley(A):(人名)新的首席执行官执掌权力

主题:服装业,领导才能,信息技术,组织重组,战略形成

长度:13 页

14. 案例名 Laura Ashley(B):确定战略

主题:服装业,信息技术,领导才能,组织重组,战略形成
长度:8 页

15. 案例名 Laura Ashley(C):创立和形成一个世界商标

主题:服装业,信息技术,领导才能,组织重组,战略形成
长度:16 页

16. 案例名 Laura Ashley(D)

主题:服装业,信息技术,领导才能,组织重组,战略形成
长度:6 页

17. 案例名 Fields 夫人有限责任公司

主题:计算机管理,食品零售,食品业,信息系统,信息技术
长度:15 页

18. 案例名 Fields 夫人有限责任公司

主题:计算机管理,食品零售,食品业,信息系统,信息技术
长度:12 页

19. 案例名 MCI(公司名):(Metroplex)从核心产业到高度复杂组织

主题:企业文化,信息系统,组织行为,系统设计 & 发展远距离通信,妇女

长度:16 页

20. 案例名 贝尔太平洋(Pacific Bele)公司(Centrex)核心重组

主题:信息技术,组织变迁,组织重组,远距离通信

长度:18 页

21. 案例名 太平洋自豪服务机构有限责任公司

主题:控制系统,工业市场营销,信息系统,管理系统,石油,定价,信息的价值

长度:18 页

22. 案例名 菲利普斯 66:为 90 年代而变革

主题:控制系统,信息系统,信息技术,组织设计,石油,组织重组

长度:31 页

23. 案例名 Severn Trent Water(工程名)(A):形象的变化

主题:信息系统,项目管理,公用设施,英国

长度:9 页

24. 案例名 Severn Trent Water(B):技术股息的收益

主题:信息系统,项目管理,公用设施,英国

长度:6 页

25. 案例名 联合太平洋铁路公司:转为顾客服务者

主题:信息系统,信息技术,变化的管理,管理系统,铁路业,运输

长度:25 页

26. 案例名 VeriFone:交易自动公司

主题:信息技术,国际商务,组织设计

长度:31 页

☐ 企业、政府和国际经济(1—40)

1. 案例名 Albtoa & AMC:欧洲零售业合力市场营销

主题:经济政策,食品零售业,国际商务,国际市场营销,欧洲

长度:54 页

2. 案例名 Albtole—太平洋森林工业有限责任公司

主题:商业和社会,环境保护,森林产品,污染,树浆和纸,加拿大

长度:32 页

3. 案例名 Aracruz Celulose S. A.

主题:竞争,公司战略,环境保护,污染控制,树浆和纸,战略性计划,南美洲

长度:28 页

4. 案例名 Archtr dantele Uidland

主题:农业综合企业,能量,环境保护,政府政策,政府法规,污染控制,法制约束下的工业

长度:30 页

5. 案例名 Arvin—tdison 水库分配

主题:农业综合企业,农业,环境保护

长度:28 页

6. 案例名 巴西可持续性发展的基础

主题:银行,商业和社会,发展中国家,环境保护,非赢利性组织,污染,南美洲

长度:22 页

7. 案例名 非特定国家的案例

主题:国别分析,发展中国家,经济发展,政府政策,国际商务,战略性计划

长度:20 页

8. 案例名 CeBeco:HandeIsraad(公司名)

主题:农业综合企业,合作社,欧洲经济共同体,欧洲

长度:30 页

9. 案例名 中国(A):巨大的发展

主题:经济发展,外国资本,中国

长度:34 页

10. 案例名 中国(B):Polaroid 上海有限公司

主题:经济发展,外国资本,中国

长度:32 页

11. 案例名 中国(C):能源和环境

主题:能源,环境保护,政府和商业,开采,污染,污染控制,中国

长度:29 页

12. 案例名 通信革命

主题:信息产业,产业分析

长度:14 页

13. 案例名 Empreasa Ih Uodtina:(墨西哥一公司)烟草,水果和蔬菜

主题:农业综合企业,发展中国家,控股公司,墨西哥

长度:32 页

14. 案例名 环境和国家贸易

主题:环境保护,政府和商业,政府政策,国际商务,国际贸易 & 外交,污染

长度:21 页

15. 案例名 Gdansk Skipgard

主题:经济发展,变动的管理,组织重塑,船舶制造业,北欧

长度:17 页

16. 案例名 农用工业集团 San Cristobal

主题:农业综合企业,发展中国家,政府和商业

长度:23 页

17. 案例名 Hontywell's Tushino 工程

主题:外资投资,国际商务,合资企业,俄罗斯

长度:24 页

18. 案例名 魁北克水力工程:发展 Grande Baleine(河名)

主题:电力,能源,环境保护,政府和商务,公共政策,公用设施,加拿大

长度:35 页

19. 案例名 KIUBACO 有限公司

主题:发展中国家,企业家万能,国际商务,国际金融,东南亚

长度:18 页

20. 案例名 Leidland 环境服务机构

主题:环境保护,组织变迁,污染控制,战略实施,废弃物品,加拿大

长度:22 页

21. 案例名 Uontana Land Reliance(公司名)

主题:有创见的管理,环境保护,非赢利性组织,不动产,再创造,小企业,战略形成

长度:21 页

22. 案例名 Uuetron 电子:引入多片机 Multichip module

主题:竞争,政府和商务,国际商务,半导体业,日本

长度:15 页

23. 案例名 北美自由贸易协会

主题:农业综合企业,国际市场营销,国际贸易与外交

长度:33 页

24. 案例名 Ocean Spray Cranberrien:(公司名)环境风险管理

主题:农业综合企业,农业,环境保护,食品制造流程,政府法规

长度:29 页

25. 案例名 Repsico 国际公司

主题:农业综合企业,扩张,食品业,国际市场营销,国际合作

长度:22 页

26. 案例名 Reading 能源公司

主题:商业和社会,社会关系,企业职责、能源、环境保护,政府和商

务,污染控制,废弃物品

长度:31 页

27. 案例名 有关国际石油的报告(A)

主题:商业历史,外国政策,政府和商务,国际商务,石油

长度:30 页

28. 案例名 有关国际石油业的报告(B)

主题:商业历史,外国政策,政府和商务,国际商务,石油

长度:25 页

29. 案例名 San Uiguel 公司:面对 90 年代

主题:公司战略,发展中国家,国际商务,东南亚

长度:20 页

30. 案例名 starkist(A)(公司名)

主题:(hoyscot)贸易抵制,环境保护,食品加工流程,食品零售

长度:27 页

31. 案例名 瑞士人同盟(A)

主题:航空业,竞争性决策,国际商务,合资企业,战略性计划,瑞士

长度:21 页

32. 案例名 关贸总协定的多拉圭回合谈判:美国贸易政策的选择

主题:农业综合企业,国际贸易和外交,谈判

长度:26 页

33. 案例名 流动资金,小型企业,纯粹通过集团借贷获得发展

主题:社区关系,经济发展,有创见的筹资,非赢利性组织,企业资本

长度:24 页

34. 案例名 世界糖业和 Tate & Lyle

主题:农业综合企业,公司战略,食品业,政府和商务,国际贸易与外交,英国

长度:28 页

35. 案例名 Xerox:为环境而设计

主题:环境保护,制造战略,污染控制,回收利用,全面质量管理

长度:28 页

36. 案例名 Zen—Noh“我喜欢牛肉”:牛肉业的新挑战

主题:农业综合企业,合作社,国际贸易和外交,日本

长度:40 页

□ 组织行为(1—24)

1. 案例名 杰出的销售商的年龄困惑

主题:商业和社会,职业发展,创造力,人口统计趋势,组织行为,组织设计,社会变迁,技术变迁

长度:320 页

2. 案例名 Alan Stein(人名)

主题:职业发展,人类行为,退休,自我评估

长度:10 页

3. 案例名 Aine Elifson

主题:职业发展,企业家,人类行为,自我评估

长度:9 页

4. 案例名 ABL 销售和服务部门:人事和组织变迁的研究

主题:企业文化,团体动态学,领导能力,管理沟通,道德,组织变迁

长度:15 页

5. 案例名 Bok Andtlson

主题:代表,增长管理,领导能力,管理行为

长度:6 页

6. 案例名 Brinkerhott 国际有限责任公司(A)

主题:行为计划,决策形成,领导能力,冲突管理,管理行为,组织行为,石油,加拿大

长度:15 页

7. 案例名 Cordoba 公司(A)

主题:咨询,领导能力,变动管理,管理选择

长度:18 页

8. 案例名 Daniel Rothstein

主题:职业发展,人类行为,自我评估

长度:10 页

9. 案例名 Daoid Uelcher

主题:职业发展,自我评估

长度:7 页

10. 案例名 De Passe 娱乐和创造合股公司

主题:创造力,娱乐产业,企业家能力,增长管理,管理风格,合股

长度:19 页

11. 案例名 FliZabath Fisher(A)

主题:职业发展,决策形成

长度:10 页

12. 案例名 福特:Peterser(人名)的转变

主题:汽车制造业,领导能力,变动管理,组织变迁

长度:16 页

13. 案例名 通用汽车公司:Smith 的两难抉择

主题:汽车制造业,领导能力,变动管理,组织变迁

长度:20 页

14. 案例名 Giddings 和 Lewis(公司名)对竞争力下降原因的寻求

主题:兼并,企业战略,机械工具,变动管理

长度:26 页

15. 案例名 Giordano 控股有限公司

主题:企业文化,领导能力,经营哲学,组织行为,零售,中国

长度:11 页

16. 案例名 Lascano 和 Ricco 食品公司

主题:家庭企业,食品类,人类行为,人际关系,冲突的管理,权力和影响力

长度:4 页

17. 案例名 一个投资银行的来信

主题:资本市场,计算机产业,企业文化,雇员开除,组织结构,战略形成

长度:23 页

18. 案例名 Lieliane Ainood

主题:职业发展,家族,自我评估,妇女

长度:13 页

19. 案例名 NadTgans

主题:职业发展,家族,个人信贷计划

长度:12 页

20. 案例名 Olie GadTesk;在 Bain 公司的骄傲(A)

主题:咨询业,企业文化,雇员态度,领导能力,变动管理,管理风格

长度:16 页

21. 案例名 Rudi Gassner 和 BUG 国际公司的执行委员会

主题:补偿性管理,文化间关系,娱乐业,国际化经营,领导能力,管理风格,权力和影响力,德国

长度:22 页

22. 案例名 Sumiko Zoo

主题:职业发展,文化间关系,投资银行,妇女

长度:15 页

23. 案例名 航空塔有限责任公司

主题:航空业,董事会,公司管理,公司职责,领导能力

长度:14 页

24. 案例名 你刚解雇了他(A)

主题:危机管理,冲突管理,经营绩效,上级和下属

长度:2 页

□ 计量方法(1—3)

1. 案例名 OK,CooQidge 有限责任公司

主题:盈亏平衡点分析,竞争,决策理论博弈论,法律观点,谈判能力,专利药物产品

长度:13 页

2. 案例名 殖民地广播公司

主题:决策形成,娱乐业,预测,回归分析

长度:11 页

3. 案例名 Edqar J. Scherick 联合公司

主题:决策形成,娱乐业,预测,回归分析,多物拍卖,投标,博弈论

长度:2 页

□ 服务管理(1—10)

1. 案例名 加拿大的航空里程碑

主题:数据分析,市场分析,销售促进,服务管理

长度:21 页

2. 案例名 Ambulette 有限责任公司

主题:后勤学,市场区隔,新创企业,服务机构,运输

长度:19 页

3. 案例名 印度的 Apelio 医院

主题:企业家才能,保健服务机构,医院行政管理,服务机构管理,
印度

长度:24 页

4. 案例名 Appalshop

主题:文娱业行政,非赢利性组织,组织结构服务机构管理

长度:18 页

5. 案例名 英国航空网:利用信息系统更好地为消费者服务

主题:航空,信息系统,信息技术,国际化经营,服务机构管理,英国

长度:16 页

6. 案例名 工程监控和保险公司

主题:分部作业,保险,部门联系,人际关系,组织设计,组织难题

长度:11 页

7. 案例名 美国 Kunoan 教育机构

主题:学院行政,特许经营,服务机构管理,日本

长度:25 页

8. 案例名 皇家汽车俱乐部 Rescce 服务部门:以技术促进转变

主题:企业战略,信息系统,服务机构,技术,英国

长度:22 页

9. 案例名:Taco Bell—1994

主题:扩张,快餐,管理系统,市场划分,组织变迁,服务机构管理

长度:22 页

10. 案例名 Warsaw UarrTott(旅馆名):华沙(Warriotl)旅馆的
新竞争

主题:旅馆,国际化作业,新的市场进入,服务机构管理,东欧

长度:27 页

□ 教学和案例方法

1. 案例名 George Perkin(A)

主题:高等教育,才能和学生,教学方法,妇女

长度:9 页

五、哈佛商学院的“明星教授”

哈佛商学院数十年的成功,不仅仅是因为其学生来源优秀、整体素质高,更重要的是它拥有一支无可匹敌的教师队伍。人们评价说,哈佛商学院杰出的全体教师,远远比学院所教的管理更为重要。正如一位毕业生所说,哈佛商学院的教学质量“从上帝般地令人敬爱,到上帝般地令人敬畏”。从总体而言,毕业生们对核心课和选修课的评价,都远远高于一般商学院的平均水平。

在大多数商学院中,教学与研究之间普遍存在着摩擦,而在哈佛商学院,教师们对研究的投入,并不成为一个有争议的问题。而更明显的紧张关系,则存在于教学与咨询之间,这里的著名教授太多,因而有太多的公司请他们去咨询。下面是哈佛商学院部分杰出教师的简介:

1. 安德·F·佩若德

这位充满活力的教授由于为二年级学生开设的有关资本市场与投资管理课程而获得学生的最佳评价。佩若德 1979 年从斯坦福大学获得运筹学博士学位和统计学硕士学位后,就一直在哈佛商学院任教。他以拥有南非威特沃特思兰德大的数学和统计学学士学位而自豪。

2. 威廉·A·萨尔曼

长期以来,哈佛拥有“培养工商业巨头的商学院”这一盛誉。因此,其课堂上第一流的教授是讲授创业精神的这一点可能会让人感到吃惊。萨尔曼精于此道,部分是由于他是几家创业企业——包括 Butcher 公司、Bee Gee 持股公司及 Cottage 软件公司的董事会成员。萨尔曼从普林斯顿获得经济学学士学位;从哈佛获得工商管理硕士学位;并从

1980 年开始在哈佛商学院任教。他还从哈佛获得工商经济学博士学位。大约有 400 名学生(约占二年级学生的一半)通常把他的《创业融资》课作为首选课程。

3. 亨利·B·瑞林

在课外,超级教员瑞林热心参与篮球、网球运动,或者是跑马拉松。他把体育运动般的强度注入到他的一年级课程《商业决策与伦理价值》和二年级的选修课《商业决策中的税收因素》中去。他早先在西北大学主修历史,从哈佛获得工商管理硕士学位以及从哥伦比亚大学获得工商管理博士学位后,便专心研究工商业。他曾先后在哥伦比亚大学和斯坦福大学任教。他于 1976 年加入哈佛的教师队伍。

4. 理查德·S·泰德劳

作为商学院世界上最杰出的管理史学教员,泰德劳把一种激发兴趣的哲学注入其课程中,像一个心理学家一样,泰德劳认为,他的目标是使课堂成为学员们畅所欲言的安全庇护所。工商管理硕士们认为,很少有人像这个才华横溢的教授一样成功。作为有关美国消费品市场营销史的作者,他讲授哈佛最受欢迎的选修课之一——《商业史》。他曾是美国电报电话公司、国际商用机器公司、英特尔公司和加拿大皇家银行这些显赫的大公司的咨询顾问。

5. 加里·W·拉夫曼

作为哈佛服务管理方面的宗师,拉夫曼编写了有关专业服务公司、航空业、连锁旅店及非盈利机构的案例研究。他从韦斯勒言大学获得经济学学士学位;从麻省理工学院获得经济学博士学位。近年来,拉夫曼一直在研究波兰的企业改革和小企业发展。然而,工商管理硕士们是因其《服务管理》一课而崇拜他。

6. 迈克尔·C·詹森

非同寻常的哈佛教授迈克尔·C·詹森长得身材高大,仪表堂堂,他是自由放任经济学的拥护者。与大多数教授不同,他主要通过讲座授课,而不是进行案例研究。他对自由市场经济学毫无动摇的信赖,使得他比许多同事要保守得多,他说:“我要按这些原则培养我的孩子们。”他从明尼阿波利斯高中毕业后,追随他父亲的足迹,当上了一名印刷学徒工。在附近一所学院学过的一门经济学课程,使他的兴趣转向这一领域,他从芝加哥大学获得博士学位。1988 年,他从曼彻斯特大学来到哈

佛大学,正是在曼彻斯特,他第一次引起人们的注意。

还有其他显赫人物如蒂蒙西·鲁尔博曼(教授《公司财务》)、埃隆·科尔博格(教授《经济学》)、杰夫·蒂蒙斯(教授《创业融资》)以及史蒂文·C·威尔莱特(教授《经营管理》)等等。

六、哈佛商学院的毕业生

据最近美国《幸福》杂志的调查显示,美国 500 家最大公司的高层管理人员中,竟有约 20% 是 HBS 的毕业生。此外,早在 25 年前,就有 1/3 的 HBS 毕业生,活跃在各公司的总裁、总经理、董事长等等显赫位置上。几十年来,他们所经营和管理的企业,成为全美,乃至世界的声名卓著、资产雄厚、独霸一方的超级企业。因此,哈佛商学院毕业生为社会和经济发展所作出的贡献,受到世人的肯定和尊重,而他们的母校,也成为人们心目中的世界超一流学府。这些杰出校友如:小乔治·J·塞拉,美国氨腈公司总裁;诺兰·阿奇巴尔德,布莱克和戴克公司总裁;丹尼尔·B·伯克,美国广播公司总裁;詹姆斯·R·霍顿,康宁公司总裁;查尔斯·R·李,GTE 公司总裁;亨利·B·沙赫特,库明斯发动机公司总裁;约翰·A·罗尔瓦根,克雷研究公司总裁;阿尔弗莱德·H·戴恩,吉列公司总裁;理查德·B·费舍,摩根·史坦利集团董事长;威廉·J·阿吉,莫里森·那德森公司总裁;小路易斯·V·葛斯特纳,国际商用机器公司总裁;梅尔文·J·戈登,图西罗尔产业公司总裁;小德鲁·L·刘易斯,联合太平洋公司总裁等等。

在投资银行、高科技公司、咨询公司的高层领导中,HBS 的毕业生都担当着“台柱子”的角色。现在毕业生就职时的年平均工资,基本都超过 10 万美元。有 HBS 的一纸文凭,但没有能力的人,绝对当不上老板,担不起重任。但是没有能力的人,也无法拿到那一纸文凭。因为他们确实消化不了 HBS 的那些课程。HBS 的学生是越过无数的障碍,攀过无数的险峰,才毕业走向社会的。他们都有着超乎常人的极强事业心和责任感,有着“天降大任于斯人”、挽救企业 and 国家经济的使命感。同时,凭他们在哈佛所积累的知识经验、广阔的视野,以及百折不挠的毅

力和自信心,才在激烈竞争的社会中大展宏图,获得了令世人瞩目的成功。

社会上对哈佛商学院的学生一般抱有如下印象:

第一,他们都是优秀分子。他们基本上是以前几名的优异成绩毕业于大学,而且在进入哈佛之前,已经在社会上干过1~3年,并取得了很好的工作成绩。也就是说,能进入哈佛的学生,不仅在学问上,而且在实际工作中,都是很出类拔萃的人才。

第二,哈佛的学生几乎全部是竞争意识很强,有着“野心家”一样极强上进心的人。另外,能言善辩、动手能力强是哈佛学生的第二天性。

第三,哈佛的学生大部分都有着很强的个性和自我意识,是被人们寄予厚望,毕业后也能够在社会上干一番轰轰烈烈事业的人才。在哈佛上学,不但不能失去朝气和热情,而且还要培养出更大的朝气和热情。每个学生都必须承认自己过去、现在和将来,都是一个出色的人物。自卑感与他们无缘。

第二章

经营战略与方针

竞争中的制胜法宝

《经营战略与方针》

哈佛商学院 MBA 教程系列

对企业而言,未来至关重要。经营战略使企业为明天而战。

——彼得·德鲁克

企业战略是着眼长远、适应企业内外形势而作的总括性发展规则,它指明了在竞争环境中企业的生存态势和发展方向,进而决定了最重要的工作内容和竞争方式。为了实现战略,还必须具有具体经营方针的支持。可以说,企业战略以维持企业长期成长、发展为己任,企业方针则要应对各种可能出现的情况,为战略实施保驾护航。

90年代渐入尾声,世界市场更加风云变幻,企业组织也反复经历重整组合。置身如此动荡的生存环境,大凡能够搏取成功的企业,在事关企业方向的综合决策方面,总有着相对一贯的战略规划。经营战略与方针管理,已经成为欧美企业界竞相尊奉的致胜法宝,全美500家最大工商企业无一例外都订立自己的经营战略方针;在哈佛商学院(HBS)相应课程被列在MBA教学内容之首。

一、经营战略的概念及其产生

□ 经营战略的概念

战略一词来源于希腊字 *strategos*, 其含义是“将军”。当时, 这个词的意义是指军队的艺术和科学。今天, 在经营中运用这个词, 是用来描述一个组织打算如何实现它的目标和使命。大多数组织为实现自己的目标和使命, 可以有若干种选择, 战略就与决定选用何种方案有关。战略包括对实现组织目标和使命的各种方案的拟定和评价, 以及最终选定将要实行的方案。

企业要在复杂多变的环境中求得生存和发展, 必须对自己的行为进行统盘地谋划。20 世纪 60 年代以前, 在某些企业中虽然也存在着类似于这种谋划的活动, 但所使用的概念不是经营战略, 而是长期计划、公司计划、企业政策或企业家活动等。直到 20 世纪 60 年代, 美国的 H. I. 安索夫的《企业战略论》一书出版后, 经营战略才以一种具有科学性的概念, 开始在企业管理学中使用。

关于经营战略的含义, 安索夫认为主要是关心企业外部胜于企业内部, 特别是关系到企业生产的产品构成和销售市场, 决定企业干什么事业, 以及是否要干。美国的彼特·F·德鲁克认为经营战略回答两个问题: 我们的企业是什么? 它应该是什么。总之, 经营战略关系着企业未来的发展方向、发展道路、发展行动等。

还有人认为经营战略是用来指导企业行为的一系列规则。并认为这种规则有四类:

(1) 企业现在和将来经营成效的测量标准, 即战略要达到的目标。

(2) 发展企业同其外部环境关系的规则。包括企业将开发什么样的产品和技术, 产品在何处销售、销售给谁, 企业怎样获得胜过竞争者的优势等。

(3) 在企业内部建立内部关系和运转过程的规则。

(4)企业用于指导其日常经营活动的规则,称为作业政策。

根据人们对经营战略的认识,我们把经营战略定义为:经营战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境,为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业战略思想的集中体现,是企业经营范围的科学规定,同时又是制定规划(计划)的基础。更具体地说,经营战略是在符合和保证实现企业使命条件下,在充分利用环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上,确定企业同环境的关系,规定企业从事的事业范围、成长方向和竞争对策,合理地调整企业结构和分配企业的全部资源。从其制定要求看,经营战略就是用机会和威胁评价现在和未来的环境,用优势和劣势评价企业现状,进而选择和确定企业的总体、长远目标,制定和抉择实现目标的行动方案。

在这里需要强调说明,经营战略是一种以变革为实质的概念。现代企业,生存在激烈变化、严峻挑战的环境中,要在这种环境中生存发展,必须通过不断革新来创造性地经营企业。也就是通过实施具有革新实质的经营战略,使企业从适应(或不适应)目前的环境状况,转变成适应未来的另一种环境。

要变革企业,就要正确地回答以下四方面的问题:

- (1)应该变革什么?
- (2)应该向什么方向变革?
- (3)应该变革到什么程度?
- (4)怎样实现这些变革?

这就是经营战略所要解决的本质问题。

总之,企业在变化激烈、挑战频生的环境中,必须探索未来的动向,寻求未来事业的机会,变革企业现在的经营结构,选择通向未来的经营途径。

☐ 经营战略的产生

经营战略是对企业长远发展的全局性谋划。在早期的企业管理中没有经营战略,它是商品经济发展到一定阶段时的产物,是在企业外部环境范围扩大、内容复杂、变化频繁,从而使企业的生存和发展经常面临严峻挑战的情况下产生的。它是20世纪50年代首先在美国产生的,后来传到联邦德国、日本,现在已在更大范围传播开来。

美国在 20 世纪上半叶,经历了两个时代。

第一个时代是大批量生产时代(前 30 年)。这个时代从经济发展上看,主要是巩固和发展 19 世纪工业革命的成果。从企业来看,主要是完成大批量生产的机制,促使单位产品成本降低。当时的企业管理者,对企业的发展前景十分满意,认为只要能提供低价的、标准的产品,就能获得盈利和发展,所以企业把主要精力放在提高内部生产效率上,企业实行的是控制性管理。这时,虽然也出现过某种挑战性的问题,但是,当时企业管理者并不认为是对企业的威胁,虽然由于工业领域的扩大为企业提供了许多新的发展机会,但企业很少想到要改变经营方式和进入新的经营领域;加之企业和社会中倍受宠爱,政府限制很少。显然,在这种条件下,企业还没有谋划未来的需要。

第二个时代是大批量销售的时代(后 20 年)。从经济发展上看,这个时代基本消费品的需要正逐步趋向饱和,当时工业的主要任务是适应基本消费品以外的更高需求的高涨要求,以及市场进一步国际化的要求。从企业来看,应付环境的变化、满足市场多样化的需求,成为最重要的问题。所以,在这个时代,企业不得不面向外部、转向市场,在更广阔的市场上进行更加剧烈的竞争。而且,由于企业在国际市场上还要经受关税、金融汇率、保护政策、文化差异等的干扰,总之,与过去相比,企业的环境更加复杂,更富有挑战性,竞争更加剧烈,企业仅靠内部控制式管理,已无法应付未来的挑战和实现自己发展的愿望。正因为如此,在这个时代产生了以销定产和产品差异等新的经营观念。也正是在这种条件下,企业产生了筹谋未来发展的要求和行为,采取了推断式的管理方式,如目标管理、预算管理和长远计划等。那时的长远计划是建立在未来一定会比过去好、未来可以根据历史推断的假设基础上的,完全是依靠历史的推断来确定企业未来的目标和行动,并以此来应付环境的变化。显然,这还不是对企业未来发展的科学谋划。

从 50 年代起,美国进入了一个更新的时代(有人称为后工业时代,也有人称为突变时代)。进入 50 年代后,美国的需求有了很大变化,企业的经济、政治、文化和自然环境与过去比竞争更加激烈,科学、技术高速发展,从而使企业面临着许多更为严峻的挑战和许多难以预料的突发事件。这个时代的主要特点是:

1. 需求结构发生变化

通过工业时代的生产发展,基本消费品的需求已经达到饱和,社会已从对生活“数量”的需要转向对生活“质量”的需要,需求发生了多样化的转变。这就引起了许多基本消费品生产增长速度的减慢,许多老企业经营非常困难,出现了许多提供高级消费品的新行业。

2. 科学技术水平不断提高

在第二次世界大战中研究开发的科学技术,一方面导致许多行业陈旧过时,另一方面又使一些以技术为基础的新行业产生。由于技术革命的加快和技术革新周期的缩短,推动企业大力开展研究与开发,从而增加了企业的技术密度,更进一步加速了产品和制造工艺的发展,生产了许多属于“创造需要”性的新产品。同时,也加剧了企业间的竞争。

3. 全球性竞争日益激烈

在这个时期,不仅产品的出口数量和范围有了很大扩展,而且资本输出,特别是国外办厂也发展到新的水平,跨国公司迅速发展。这样就使争夺国外资源、国际市场的竞争激烈。这种对国际市场的重新瓜分,既形成了对企业的威胁,又为企业提供了新的机会。

4. 社会、政府和顾客等提高了对企业的要求和限制

由于企业一味重视获利,给社会带来许多消极影响,如经济发展波动大,通货膨胀,垄断行为,对消费者操纵、夸耀性和欺骗性广告,售后低质服务,环境污染等等。这一切引起了社会、政府、顾客对企业的不满,从而提高了对企业的要求,并提出了许多对企业的限制。

5. 资源短缺、突发事件不断出现等

这些特点,使企业外部成为一种特别庞大的、复杂的、不熟悉的、变化频繁的、难以预料的环境。使企业经常面临着许多生死攸关的挑战。企业仅靠推断型的管理,再也不能保证自己的生存和发展了,而必须对新的环境进行深入分析,做出新的响应,采用新的管理方式,来谋求自己的生存和发展。企业经营战略就是在这种条件下应运而生的。

□ 经营战略的特点

1. 全局性

企业的经营战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总

体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

2. 长远性

企业的经营战略,既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期(5年以上)内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了更长远的发展,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长期基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,都是战略。而那种针对当前形势灵活地适应短期变化,解决局部问题的方法都是战术。

3. 抗争性

企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才能构成经营战略的内容。应当明确,市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战,企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

4. 纲领性

企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义。它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

经营战略的上述特性,决定了经营战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据上述经营战略的特性,我们又可以说,经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

经营战略的上述四种特性,决定了经营战略决策的特点:

第一,其决策的对象是复杂的,很难把握住它的结构,并且是没有先例的,对其处理上也没有经验可循。

第二,其面对的问题常常是突发性的、难以预料的。所依靠的是来

自外部的关于未来如何变化的很少的情报。

第三,其决策的性质直接涉及到企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备,而且其效果所持续的时间也长,风险也大。

第四,评价困难,难以标准化。

二、战略管理过程

战略管理是指对一个组织的未来方向制定决策和实施这些决策。它大体可分解为两个阶段:战略规划和战略实施。

战略规划是指下列诸方面的决策:

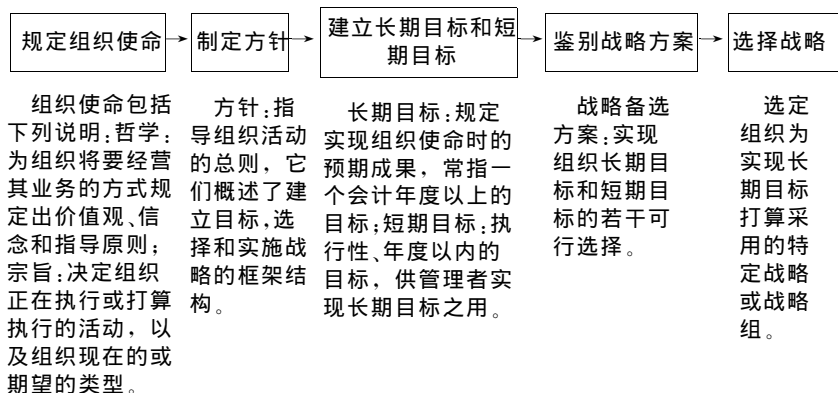
- (1)规定组织的使命;
- (2)制定出指导组织去建立目标、选择和实施战略的方针;
- (3)建立实现组织使命的长期目标和短期目标;
- (4)决定用以实现组织目标的战略。

战略实施是指下列诸方面的决策:

- (1)建立实现战略的组织结构;
- (2)确保实现战略所必要的活动能有效地进行;
- (3)监控战略在实现组织目标过程中的有效性。

图 2.1 说明战略管理过程的步骤。尽管图示各步骤是分离的和依次相联的,但重要的是要注意到它们相互间存在相当程度的交叉。例如,建立长期目标和短期目标可能同时进行;同样,方针的制定可与目标确定过程同时进行。此外,战略管理的全过程必然有大量的反馈产生。比如说,假设某一特定战略未能实现组织的目标,除了其他原因外,还可能是因为确立的目标不现实,或选择的战略有错误。由于战略管理过程各个步骤间的相互依赖性,在战略未成功时,需要审查所有的步骤。同样,当战略取得成功时,也需要审查所有的步骤,以便确保未来的成功。

第一阶段:战略规划



第二阶段:战略实施

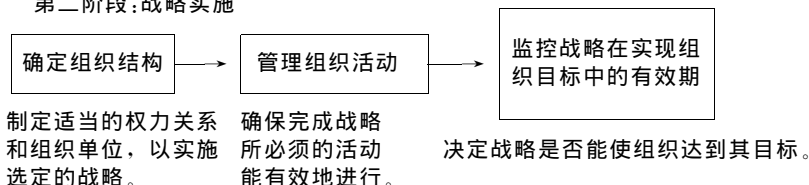


图 2.1 战略管理过程

□ 规定组织的使命

一个组织的使命包括两个方面的内容:组织哲学和组织宗旨。所谓组织哲学,是指一个组织为其经营活动方式所确立的价值观、信念和行为准则。国际商用机器公司前董事长小 T. J. 华森(Thomas J. Watson, Jr.)论述了组织哲学的重要性,他说:

“我的论点是,首先,我坚信任何组织为了生存并获得成功,必须树立一套正确的信念,作为它们一切方针和行动的前提。

“其次,我相信一个公司成功的最主要因素是其成员忠诚地坚持那些信念。

“最后,我认为如果一个组织在不断变动的世界中遇到挑战,它必须整个寿命期内随时准备变革它的一切,唯有信念却永远不变。”

华森接着阐述了国际商用机器公司的哲学:

(1)尊重个人。这虽是一个简单的概念,但在我们公司,它却占去了管理者的大部分时间。我们在这方面所作的努力超过了其他任何方面。

(2)我们希望在世界上的所有公司中,给予顾客最好的服务。

(3)一个组织应该树立一个信念,即所有工作任务都能以卓越的方式去完成。

有趣的是,在华森表述这3条基本信念的20年后,该公司董事长F. 卡里(Frank Cary)说:“我们的工艺、组织、市场经营和制造技术已经发生了若干次变化,并且还会继续发生变化,但是在所有这些变化中,这3条基本信念依然如故。它们是我们顺利航行的指路明灯。”

所谓组织宗旨,是指规定组织去执行或打算执行的活动,以及现在的或期望的组织类型。明确组织宗旨,有关键性的作用。没有具体的宗旨,要制定清晰的目标和战略实际上是不可能的。此外,一个组织的宗旨不仅要在创业之初加以明确,而且在遇到困难或繁荣昌盛之时,也必须经常再予确认。例如,假定铁路公司过去就明确其宗旨是在运输业中建立稳定的地位(而不是严格限制在铁路运输业上),它们就不会处于今天面临的经济形势。事实上,南方铁路公司(Southern Railway Company)确定的宗旨即是运输服务,目前已拥有铁路行业中最高的股金收益。该公司通过谨慎地收买其他铁路的业务,以及维护其为顾客提供适用的运输服务,达到了现在的地位。

R. 汤塞德(Robert Townsend)把艾维斯汽车租赁公司(Avis Rent-A-Car)的宗旨表述为:“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司。”注意,这一宗旨规定着艾维斯公司的经营业务,它排除了该公司开设汽车旅馆、航空线和旅行社业务的考虑。

当J. D. 洛克菲勒(John D. Rockefeller)想出建立标准石油托拉斯的主意时,他的宗旨是要在炼油业中形成垄断,他不惜采用种种挤垮竞争对手的手段,从而在很大程度上实现了这一宗旨。当然,洛克菲勒以及其他具有相同宗旨和手段的人的行为,促成了1890年雪尔曼反托拉斯法的建立。

规定组织的宗旨是看它与顾客的关系,在这方面,P. 德鲁克(Peter Drucker)曾有论述:

“要了解一个企业,必须首先知道它的宗旨,而宗旨是存在于企业自身之外的。事实上,因为工商企业是社会的细胞,其宗旨必然存在于

社会之中。企业宗旨的唯一定义是：“创造顾客”。

因此，要确定一个组织的宗旨，就得首先确定它现有的和潜在的顾客。在确定现有的顾客时，需要回答下列问题：

(1)谁是顾客？

①顾客分布于何处？

②顾客为何来购买？

③如何去接近顾客？

(2)顾客购买什么？

(3)顾客的价值观是什么(即顾客购买商品时他或她期望得到什么)？

在确定组织的潜在顾客时，需要回答下列问题：

(1)市场发展趋势及市场潜力如何？

(2)随着经济的发展，消费风尚的改变，或竞争的推动，市场结构会发生什么样的变化？

(3)何种革新将改变顾客的购买习惯？

(4)目前，顾客的哪些需求还不能靠现有产品和服务得到充分满足？

在决定组织的宗旨时，需要考虑的最后一个问题是：组织的经营业务是否适当？是否应改变其经营业务？

□ 制定方针

方针是指导组织行为的总则，它概述了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。从逻辑上说，方针应来自组织的哲学。例如，小T.J.华森在说明了国际商用机器公司的哲学以后，对该公司的一个方针作了如下概括：

“开放方针——公司的每一雇员都有权力向他愿意找的任何人(包括最高管理层的成员)讨论他所关切的管理活动或决策方面的问题。”

方针有助于确保组织中的一切单位按相同的基本准则来行动，也有助于组织内部各单位之间的协调和信息沟通。

方针的制定受到若干因素的影响。一个重要的因素是联邦、州和地方政府。政府的法规在许多方面制约着组织的行动，诸如竞争(反托拉斯和垄断)、产品标准(安全性和质量)、定价(效用)、雇人方式(公民

权)、工作条件(职业安全与健康)、工资(最低工资)、会计实务(所得税规章)以及股票保险(证券交易委员会)。为了引导雇员们遵循所有这些法规,组织应制定其方针。

竞争对手的方针也影响组织的方针,在诸如雇员工资、福利及工作条件等人事方针上更是如此。

在制定方针时,需要考虑的一个极为重要的问题是,方针应有助于成功地实现组织的目标和战略的实施。最常见的情况是,方针来自组织的历史、传统和早期的事件。环境状况和组织目标的变化会导致组织方针的重新评价,以确定它们是否仍然适用或应加以改变。

□ 长期目标和短期目标

长期目标规定着组织执行其使命时所预期的成果,它通常超出该组织一个现行的会计年度。长期目标不能含糊和抽象,它是特定的、具体的和可以衡量的结果,如果组织要成功地实现它的使命,就必须取得这些成果。

组织目标因组织及其使命而异。尽管各组织的目标差异较大,但一般不外乎如下几类:①盈利能力;②为顾客、委托人或其他对象的服务;③雇员的需要和福利;④社会责任。大多数组织在建立长期目标时可以考虑以下项目。

1. 盈利能力

用利润、投资收益率、每股平均收益、销售利润率等来表示。例如:

(1)4年内使税后投资收益率增加到15%。

(2)3年内使利润增加到1500万美元。

2. 市场

用市场占有率、销售额或销售量来表示。例如:

(1)3年内使销售总额中的民用品销售额增加到85%,军用品销售额减少到15%。

(2)4年内使X产品的销售量增加到50万单位。

3. 生产率

用投入产出比率或单位产品成本来表示。例如:

3年内使每个工人的日产量(每天按8小时计)提高10%。

4. 产品

用产品线或产品的销售额和盈利能力、开发新产品的完成期表示。

例如：

两年内淘汰利润率最低的产品。

5. 财力资源

用资本构成、新增普通股、现金流量、流动资本、红利偿付和集资期限等来表示。例如：

(1) 5年内使流动资本增加到 1000 万美元。

(2) 3年内使长期负债减少到 800 万美元。

6. 物质设施

用工作面积、固定费用或生产量来表示。例如：

(1) 3年中把储存能力增加到 1500 万单位。

(2) 3年内把西海岸工厂的生产能力降低 20%。

7. 研究与创新

用花费的货币量或完成的项目表示。例如：

5年内以不超过 300 万美元的费用，开发一种中价的发动机。

8. 组织结构与活动

用将实行的变革或将承担的项目来表示。例如：

3年内建立一种分权制的组织结构。

9. 人力资源

用缺勤率、迟到率、人员流动率或有不满意情绪的人员数量来表示，也可用培训人数或将实施的培训计划数来表示。例如：

(1) 3年内使缺勤率降低到 8%。

(2) 4年之内以每人不超过 400 美元的费用对 300 个工长实行 40 小时的培训计划。

10. 顾客服务

用交货期或顾客不满程度来表示。例如：

3年内使顾客的抱怨减少 40%。

11. 社会责任

用活动的类型、服务天数或财政资助表示。例如：

3年内我们对联合行业的资助增加 30%。

一个组织不会在所有这些方面都定有自己的目标。宗教团体和其他非赢利性组织的目标显然与私营企业组织不同。一般而言，凡在其成

就和成果直接影响组织的生存和繁荣的那些方面,都需要建立长期目标。

长期目标必须支持组织的使命,而不是与之发生冲突。它应清楚、简洁和尽可能定量化,并且应足够详尽,使组织成员都能清楚地知道组织的意图。长期目标应遍布于组织内所有重要部门,而不要局限在某一领域。不同领域的目标可以相互制约,但它们应协调一致。最后,目标应是动态的,可以随情况的改变而调整。

短期目标是执行性目标,其时限常在 1 年以内,是管理者用来实现组织的长期目标的。短期目标应来自对长期目标的深入评价,这种评价应按照各目标的轻重缓急顺序进行。顺序一旦确定,即能建立短期目标,以实现长期目标。

组织内各部门、各单位的长短期目标应以整个组织的长、短期目标为依据。组织中任何层次的长、短期目标必须从属于上一级的长、短期目标,并与之协调。这样的目标体系就能确保所有目标的一致性(即相互不矛盾)。

一些短期目标的例子如下:

- (1)下一年使利润增长 5%。
- (2)本年第三季度在德克萨斯州的达拉斯城开设办事处。
- (3)本年内使我们教会成员增加 10%。
- (4)下一年开设 10 个新的零售商店。

表 2.1 战略管理中常用的几个概念

长期目标 规定着组织执行其使命时所预期的成果,通常超出该组织一个现行的会计年度。

短期目标 是执行性目标,其时限常在 1 年以内,是管理人员用来实现长期目标的。

战略管理 涉及到对有关组织未来方向作出决策和决策的实施。它包括两个方面:战略规划与战略实施。

战略规划: 与下述决策有关:规定组织的使命、制定方针、建立目标和拟定达到组织目标的战略。

战略实施： 与下述决策有关：确定实现战略的组织结构、人员配备、领导和激励、监控战略在实现组织目标中的有效性。

组织使命 包括说明组织的哲学和宗旨。

组织哲学 为组织将要经营其业务的方式规定出价值观、信念和指导原则。

组织宗旨 决定组织现在的或打算进行的活动，以及组织现在的或预期的类型。

战 略 说明组织打算如何去实现自己的目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终选定的将要实行的方案。

方 针 是指导组织行动的总则，它概括了建立目标、选择战略和实施战略的框架结构。

□ 可口可乐公司整个 90 年代的使命

1. 我们面临的挑战

为了表明我对我们公司 1990 年的看法，我必须首先提出我们 80 年代使命的预计完成情况。我认为，我们面临的挑战就是使我们目前极为成功的主要事业以及可能从事的新事业的利润不断增长，使利润率大大高于通货膨胀率，让股东们获得超过平均水平的投资总收益。要把继续维持和提高本公司产品举世无双的地位，作为我们的基本目标。

2. 我们的事业

我认为，到 90 年代，在世界上每一个对我们经济上适合的国家里，我们将继续保持或成为软饮料业的统治力量，我们将继续重视世界范围内的产品质量，以及在不断扩大的市场上提高市场占有率。食品事业部的产品也将继续成为食品市场、特别是美国市场中的先驱。葡萄酒系列产品将继续经营，迅速发展，特别注意资产收益的优化。

在美国，我们还将在包装消费品行业方面变得更加强大。我也不排除为这方面的顾客提供适当的服务。很可能我们将从事现在尚未涉及的行业。然而，我们不会远离我们的主要优势：顾客对我们产品完美无缺的印象；名列前茅的、独特的联营系统；对世界各地工商界情况的详细了解和良好的关系。

在选择新的经营领域时,我们希望所进入的每一个市场必须有足够的、内在的增长潜力,保证这种进入有光辉的前景。我们并不希望在新领域内的停滞市场中为提高市场占有率而持续奋斗。总的说来,工业市场不属于我们的经营范围。

最后,我们将孜孜不倦地去调查那些补充我们产品线和与顾客印象相匹配的各种服务。

3. 我们的顾客

公司各级管理人员都应竭尽全力为我们的产品饮用者和顾客,以及与顾客相联系的零售和批发销售网服务。这是我们的主要目标。世界是我们活动的舞台,我们必须在这个舞台上赢得市场经营的胜利。

4. 我们的股东

在下个 10 年内,我们仍然对股东们完全负责,保护并增加他们的投资和对公司的信任,保持公司的特点、风格、产品、形象。

5. 我们的基准线

我的财务观点并不复杂,但要自始至终地实现财务目标,并在动荡不安和通货膨胀的年代实现实际利润的有效增长,仍需极大的勇气 and 责任感。

我们极为有利的资产负债表和财务状况将得到充分的维护。这样,公司就能经受住任何经济上的风暴,并使它能利用可补充我们现有业务的、能提供可以接受的增长收益和投资收益率的任何扩张机会。

我们希望继续付给股东们稳定增长的红利。年收益的迅速增长,将会做到这一点。同时,必须降低红利在付款部分中的比率,以便收益中用于再投资的比例有所增长,保持我们必要的增长率。如果某些资产不再带来最低限度的收益增长率,我们就考虑收回投资。保持股票年收益和资产收益率的日益增长仍然是我们的主要策略,但要使其不至于达到威胁我们较长期的活力的程度。

6. 我们的人员

最后,让我谈到这一方面,它影响着我们这个具有生命力的国际性经营实体的“生活风格”(或企业行为)。前面我已指出我们在 80 年代发展中缺乏的勇气和责任感。在这里,我想再增加整体性和公正,并坚持认为,上述 4 种道德观应在我们组织内上上下下融为一体,从而使我们的所作所为产生出领袖人物、优秀的管理者,最重要的是产生出企业

家。我期望,以创新精神取代消极反应,激励有识之士敢于去冒风险。

作为拥有多种文化和多国雇员的真正的国际性公司,我们必须培育“国际大家庭”的观念,这个观念是我们传统精神的组成部分。在公司内部,所有雇员都有同样的成长、发展和提升的机会,他们的进步将仅仅取决于他们个人的能力、抱负和成就。

7. 我们的智慧

当我们跨入 90 年代时,我希望可以充满信心地说我们全公司职工都以自己的方式显示了:

- (1)有洞察当前行动的长期后果的能力;
- (2)如有必要,宁肯为长期利益牺牲短期利益的意愿;
- (3)具有能预测并适应变化(顾客生活方式的改变、顾客爱好和需要的改变)的敏感性;
- (4)有责任感,能以良好的方式管理我们的企业,使我们在业务所及的每个国家中,总是受到欢迎并成为该国工商业的重要部分;
- (5)有控制一切可控制因素的能力和不受无谓干扰的智慧。

三、竞争战略

竞争是企业成败的核心所在。竞争决定了一个企业对其行为效益有所贡献的各项活动,例如,革新、具有凝聚力的文化或有条不紊的实施过程等等是否恰如其份。竞争战略就是在一个行业里(即竞争产生的基本角斗场上)寻求一个有利竞争地位。竞争战略的目的是针对决定产生竞争的各种影响力而建立一个有利可图的和持之以久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。首先是从长期盈利能力和决定长期盈利能力的因素来看各行业所具有的吸引力。各个行业并非都提供同等的持续盈利机会,一个企业所属行业的内在盈利能力是决定这个企业盈利能力的一个要素。竞争战略的第二个中心问题是在一个行业内决定相对竞争地位的因素。在大多数行业中,不管其平均盈利能力怎样,总是有一些企业比其它企业更有利可图。

这两个问题中任何一个都尚不足以指导对竞争战略的选择。在有

非常吸引力的行业里,一个企业如果选择了不利的竞争地位,依然可能得不到令人满意的利润。与此相反,一个具有优越竞争地位的企业,由于栖身于一个前景黯淡的行业,从而获利甚微,而且即便努力改善其地位也无济于事。这两个问题都不是静止不变的,行业吸引力和竞争地位都在变化着。随着时间的推移,行业的吸引力会增加或减少,而竞争地位则反映出竞争厂商之间的一场永无休止的争斗,甚至长期的稳定局面也会因竞争的变动而突然告终。

行业吸引力和竞争地位两者都是可以由企业来加以改变的,这也正是竞争战略的选择具有挑战性和刺激性的地方。行业吸引力部分地反映了一个企业几乎无法施加影响的那些因素,而竞争战略却有相当可观的力量增强或削弱一个行业的吸引力。同时,一个企业也可以通过对其战略的选择显著地改善或减弱自己在行业内的地位。因此,竞争战略不仅是对环境做出的反应,而且是从对企业有利的角度去试图改造环境。

竞争优势归根结底产生于一个企业能够为其客户创造的价值,这一价值超过了该企业创造它的成本。价值是客户愿意为其所需要的东西所付的价钱。超额价值来自于以低于竞争厂商的价格而提供同等的受益,或提供的非同一般的受益足以抵消其高出的价格而有余。竞争优势有两种基本类型,即成本领先和别具一格。

第三章

经营战略基础 行业结构分析

哈佛商学院 MBA 教程系列

《经营战略与方针》

一、行业结构分析

决定一个企业盈利能力的首要的和根本的因素是行业的吸引力。竞争战略必须从对决定行业吸引力的竞争规律的深刻理解中产生。竞争战略的最终目的是运用这些规律,最理想的是将这些规律进行变换使其对企业有利。在任何行业里,无论是在国内还是在国外,无论是生产一种产品还是提供一项服务,竞争规律都寓于如下五种竞争力量之中:新竞争者的进入,替代品的威胁,买方的讨价还价能力,供方的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争(见图 3.1)。

这五种竞争力量的集合力决定了企业在一个行业里取得超过资本成本的平均投资收益率的能力。这五种竞争力量的强度因行业而异,并可随行业的发展而变化。其结果是各个行业从其内在的盈利能力的角度来看并非都是一致的。

在那些五种力量都属有利的行业中,例如医药业、软饮料业和数据库出版业等等,很多竞争厂商都能赚取具有吸引力的收益,而在那些其中一种或多种力量的压力较为集中的行业,例如橡胶业、钢铁业等等,尽管管理人员竭尽其能却几乎没有哪家企业赢得具有吸引力的收益。行业盈利能力不是由产品的外观或该产品所包含的技术高低来决定,而是由行业结构所决定的。

这五种力量决定了行业的盈利能力,其原因是它们影响了行业内的价格、成本和企业所需要的投资,即影响了投资收益率的诸要素。例如,买方力量影响着企业能够索取的价格,替代品威胁的作用也是如此;买方的力量也可能影响到成本和投资,因为有力的买方需要成本高昂的服务;供方的讨价还价能力决定了原材料和其它各种投入的成本;竞争强度影响了产品价格,也影响了在诸如厂房设施、产品开发、广告宣传和推销队伍等各方面展开竞争的成本;新的竞争厂商进入市场的威胁限制了价格,并造成了防御进入所需的投资。

五种力量中的每一种力量的长处都是行业结构或作为行业基础的经济特征和技术特征的一个函数。行业结构是相对稳定的,但又随行业发展的进程而变化。结构变化改变了竞争力量总体和相对的强度,从而能够以积极或消极的方式影响行业的盈利能力。对于战略最为重要的行业趋势就是那些影响行业结构的趋势。

如果五种竞争力量及其结构的决定因素只取决于行业内在于的特征,那么竞争战略在很大程度上就依赖于选对行业,在对五种力量的认识上比竞争厂商略胜一筹。然而,当这些对任何企业都无疑是重要的任务,而在某些行业里又是竞争战略的本质所在时,企业通常并不是其行业结构的奴隶。企业通过其战略可以影响五种力量,企业如果能改造其行业结构,它就能从根本上改善或破坏行业吸引力。很多成功的战略都以这种方式改变了竞争规律。

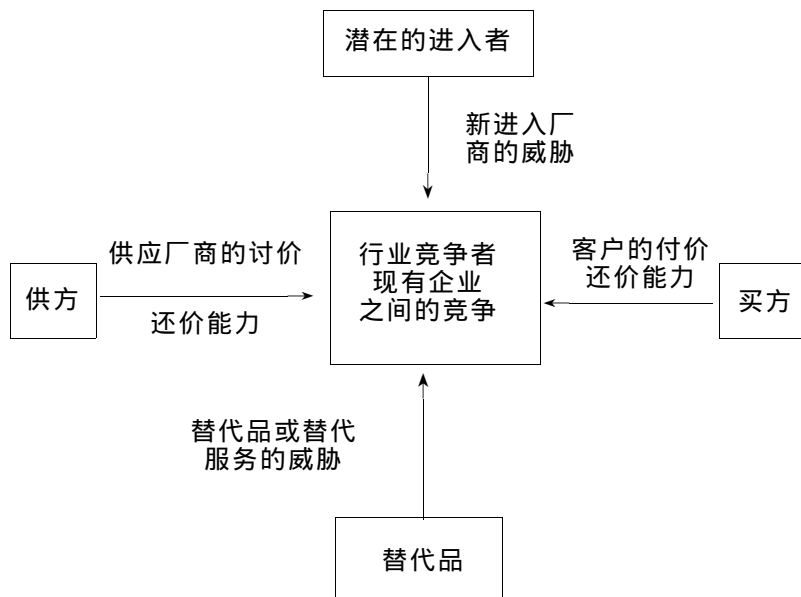


图 3.1 决定行业盈利能力的五种竞争力量

在任何特定行业里,并非所有五种力量都同样重要,特别结构的重

要因素会有所不同。每个行业都是独此一家,都有其独一无二的结构。五种力量的框架使企业能在扑朔迷离之中冲破迷雾,准确地揭示在其所属行业里对竞争至关重要的那些因素,并确认那些最能提高行业和企业自身的盈利能力的策略创新。五种力量的框架并不排除在行业里探索竞争的新方式时需要发挥创造性,与此相反,它将管理人员的创造力引向对长期盈利能力来说最为重要的那些行业结构方面。在此过程中,框架的目的就是增强发现令人满意的策略创新的可能性。

改变行业结构的战略可能是有利也有弊的事情。因为一个企业能改善行业结构和盈利能力,也同样能轻而易举地摧毁它们。例如,一种能削减行业进入障碍或增加竞争局势动荡不定的新产品设计或许会破坏行业的长期盈利能力,即使推出新设计的企业能一时获取高额利润。此外,旷日持久的削价可能会有损别具一格的效果,不经注册的商品可能会增强客户对价格的敏感性,触发价格竞争,并削弱拒新来者于门外的广告宣传的高壁垒作用。由于主要铝制品生产厂家为分散风险、降低资本成本而建立的合资企业同样可能对其行业结构起着潜移默化的破坏作用。主要厂家邀请了一批有潜在危险的新竞争厂商进入该行业,并帮助他们排除了进入障碍。合资企业还会因一家工厂在关闭之前必须得到合资各方的同意而加强退出障碍。

企业在作出战略抉择时往往对行业结构的长期后果置之不顾。他们只看到如果一举成功可以增强他们的竞争地位,却未能预见到竞争厂商的反应会造成无穷的后患。如果主要竞争厂商都步其后尘,结果摧毁了行业结构,那么大家的日子就都不好过了。此类行业的“破坏者”通常是那些想方设法要克服其主要竞争劣势的二级厂商,是那些问题重重、为摆脱其困境而孤注一掷的厂商,或是那些不计代价或对前途抱有不切实际幻想的“笨蛋”厂商。

企业改造行业结构的能力给予行业中居领先地位的厂商添加了一个特殊的负担。居领先地位的厂商由于其规模以及对于买方、供方和其它竞争厂商的影响,所采取的行动可能对行业结构产生不同程度的影响。同时,居领先地位的厂商的高市场占有率保证任何改变整个行业结构的因素都将同样影响到他们自己。因此,居领先地位的厂商必须不断调整自身的竞争地位,使其与整个行业的健康发展保持平衡;他们往往采取措施改善或保护行业结构而不是为自己谋求更大的竞争市场,由

此而改善自己的竞争地位。可口可乐和坎贝尔汤料(Campbell'Soup)等领先公司看来是遵循这条原则的企业。

二、行业竞争强度的决定因素

这五种竞争势力——新参加竞争的厂商、替代产品的威胁、买方的讨价还价能力、供应方的讨价还价能力,以及行业现有竞争者之间的抗衡——反映了这一事实,即某行业的竞争完全超出了已在行业内立足的竞争者的范围。客户、供应方、替代产品和潜在的参加竞争者是某一行业内厂商的全部“竞争对手”,根据不同的具体情况,它们的重要性可能或多或少有些不一样。在这种更广泛的意义上,竞争也许可以被称作“扩展的抗衡”。

所有这五种竞争势力共同地确定了行业竞争的强度和获利能力,并且从战略制定的观点来看,最强大的某个或某些势力是起着支配作用的,并具有决定性意义的。例如,某家公司即使在潜在的新参加竞争者不具有什么威胁作用的行业内拥有非常强有力的市场地位,但如果它面临某个占优势的、成本较低的替代产品,那么它将获得较低的收益。即使不存在替代产品且阻止新竞争者的进入,现有的竞争者之间的剧烈抗衡也会限制潜在的收益。竞争强度的极端情况发生在经济学家所谓的具有完全竞争力的行业内,即参加竞争是自由的,行业现有的厂商对供应者及客户没有讨价还价的能力,并且由于大批的厂商和产品的情况大体相同,所以抗衡会是激烈的。

某个行业在经济上和技术上的许多重要特征,对每一种竞争势力的强度来说都是至关重要的。这些特征将依次加以讨论。

☐ 进入的威胁

新进入某个行业的竞争者会带来新的生产能力,促进获得市场占有率的愿望,并且往往带来可观的财源。这种情况可能造成价格暴跌或行业内部企业费用飞涨,由此减少了获利能力。从其他市场进入了该行业从事多样化经营的公司常常利用其财力造成某种剧变,如菲利普·

莫里斯公司对付米勒啤酒公司那样的做法。因此,企图巩固其市场地位而并入了某个行业的现象可能被看作是某种参加竞争的意图,即使并未形成什么新的实体。

新厂商进入某个行业的威胁取决于目前的进入障碍,同时依赖于进入者所能预料的来自行业现有竞争对手的反应。如果障碍是高的,或新厂商能预料到来自地位牢固的竞争对手的报复是严酷的,那么新厂商进入某行业所带来的威胁是低的。

1. 进入障碍

进入障碍有七个主要来源:

(1)规模经济。规模经济是指某项产品的单位成本(或生产某项产品所花费的经营或职能方面的成本)随着每个时期的绝对产量的增长而下降。规模经济通过迫使进入者采取大规模的进入方式并甘冒行业现有厂商会作出强烈反应的风险,或者采取小规模进入方式并面临成本劣势来阻止进入,这两种经营方式都是令人不快的。某家企业的几乎每一个职能部门,其中包括制造、采购、研究与发展、市场营销、服务网点、销售能力利用和分配等方面都可能存在规模经济。例如,施乐公司和通用电气公司遗憾地发现,在计算机主机行业中的生产、研究、市场营销和服务部门的规模经济可能是新厂商进入该行业的主要障碍。

规模经营可能与某个完整的职能领域有关,在销售能力方面的情况就是如此,或者它们也许产生于特定的经营或活动,这些经营活动是某个职能领域的组成部分。例如,在电视机制造中,彩色显像管生产中的规模经济是大的,而在外壳细木工艺和整机组装工作中,其意义就不太重要了。因此,鉴于其在单位成本与生产规模之间的特殊关系,分别研讨成本的各个组成部分是很重要的。

(2)产品差异。产品差异是指已立足的厂商拥有受到确认的厂牌和客户的忠实性,这些均产生于以往的广告宣传、客户服务、产品多样化等情况,或者仅由于首先进入该行业的种种活动所致。产品差异迫使进入者耗费巨资去征服现有的客户忠实性,由此造成了某种进入障碍。这种努力通常包含投产的损失,而且经历的时期也会延长。闯出某种牌子的投资所冒的风险特别大,因为一旦进入失败,这种投资就没有什么残余价值。

在儿童保健用品、门市零售药品、化妆品、银行投资及公众会计方

面,产品差异或许是最重要的进入障碍。在酿酒业中,产品差异往往在生产、市场营销和分配方面与规模经济结合在一起,从而产生很高的障碍。

(3)资本要求。竞争所需要消耗的巨额投资会造成某种进入障碍,尤其是该资金需用于有风险的或未能补偿的、预支的广告宣传或研究与发展的场合。不仅生产设施需要资金,而且像客户赊账、存货或弥补投产亏损之类事情也都需要资金。例如,在复印机行业中,当施乐公司选定出租复印机而不是痛快地出售复印机时,则这种做法大大增加了所需要的流动资本,因而对进入复印机行业者造成了某种较大的资本障碍。虽然今天一些大公司企业有财力足以加入几乎任何一个行业,但是,像计算机和采矿业这类领域对巨额资本的要求,限制了进入者可能的合伙经营。即使可在资本市场上获得资本,但由于预期的进入方必须承担支付利息的风险,对进入的资金使用仍具有风险。这些情况对现有的厂商是有利的。

(4)转手成本。转手成本的存在会造成某种进入障碍,这是某个买主将一个供应厂商的产品转移到另一个供应厂商时所面临的一次性成本。转手成本可能包括重新培训雇员的费用、新的辅助设备的费用、测试某项新来源或验证其是否合格及其所花时间的费用、由于依赖卖方的工程援助导致的技术协助所需要的费用、产品重新设计费用,或者甚至由于切断关系而造成的心理费用。如果这类转手成本很高,那么新的进入者必须在费用或产品性能方面作出较大的改进,以便买主从某行业内部的厂商中转移出来。例如,在医院里使用的静脉注射液及其成套器具方面,不同的竞争性注射液之间的注射病人的方式也是不同的,而且悬挂注射瓶的器具也不是可以互相通用的。在这种情况下,产品转换会遭到负责护理的护士们的竭力抵制,并需要在悬挂器具方面作出新的投资。

(5)进入分配渠道。新进入者为其产品获得分配渠道的需要会造成某种进入障碍。当情况发展到这样的地步,即已立足厂商的产品供应已伸展到那些合乎逻辑的分配渠道时,新厂商则必须通过价格间断、对联合广告实行津贴等方法来说服这些分配渠道接受其产品,这种做法会减少利润。例如,某种新型食品的制造商必须通过推销契约、零售商的积极的销售努力,或其他一些手段来说服零售商在激烈竞争的超级市

场货架上给其一席之地。

某产品的批发或零售渠道愈是受到限制,现有竞争者愈是堵住这些渠道,显然,进入该行业将更为艰难。现有的竞争者与这些渠道的联系也许是基于长期的关系、高质量的服务,或者甚至与某个特定的制造商的渠道所建有的专门关系。有时,对进入者的这一障碍是如此之高,以致于某个新厂商想越过它就必须开创出一条全新的分配渠道,梯密克斯公司在手表行业中就采用这种手法。

(6)不受规模支配的成本劣势。无论潜在的进入者的规模如何以及是否达到规模经济的程度,他们都无法到达类似于已立足厂商可能拥有的那种成本优势。最至关紧要的优势是如下这些因素:

——专有的产品工艺:通过专利或保密手段来保持产品的专有的生产技能或设计特点。

——取得原料的有利途径:也许早在原料需求比现行需求低的时候,已立足的厂商就按当时的价格封锁了最有利的原料来源,并把可预见到的需求也冻结起来了。例如,多年前,由于弗拉希公司的采矿技术,使该公司的硫磺厂商在矿藏拥有者还没有意识到其矿藏的价值之前就已像得克萨斯海湾硫磺公司那样,控制了某些非常有利的大型盐坡面硫磺矿床。然而,从事石油勘探的石油公司常常使硫磺矿床的发现者感到失望,他们并不轻率地对其作出高度的评价。

——有利的位置:在市场势力还没有哄抬价格去获取其全部价值之前,已立足的厂商也许就已经垄断了那些有利的位置。

——政府补贴:政府的特惠补贴会使已立足的厂商保持其在某些企业中的长久优势。

——知识曲线或经验曲线:在某些业务中,当厂商在产品生产中获得的经验越积越多时,可观察到会出现一种单位成本下降的趋势。成本的下降是因为工人们改进了他们的作业方法并且效率愈来愈高(即典型的知识曲线),布局有所改善,专用设备和工序有所发展,通过设备逐渐使操作更为完美,产品设计变化使制造更为容易,测量技术和作业控制有所改进,等等。经验只不过是某些技术变化的一个概念性名称而已,它也许不仅仅适用于生产,而且还适用于分配、后勤和其他职能。和规模经济的情况一样,成本随经验而下降的情况与整个厂商无关,而是产生于个别的经营活动或组成厂商的个别职能部门。经验能够降低市

场营销、分配和其他领域的成本,以及降低生产成本或生产过程中的作业成本。对成本的每个组成部分必须加以审查,以便经验的效能得以发挥。

(7)政府政策。进入障碍的最后一个主要来源是政府政策。通过对申请发放许可证的控制及对获取原材料的限制(如在煤场或煤山上要建造滑雪场),政府能够限制或甚至阻止某个或某些行业的进入。比较明显的例子是控制货车运输、铁路、酒类零售、水陆空货物转运之类的行业。更为微妙的是,政府还能借助于大气和水源污染标准以及产品安全和功效法规等控制手段对进入加以限制。例如,污染控制要求会增加进入所需的及技术难度所要求的资金,甚至还需扩大最理想设施的规模。在像食品行业和其他与健康有关的产品行业中普遍流行的产品检验标准能够强行使投产准备期大大延长,这不仅提高进入的基本投资,而且也使已立足的厂商能充分注意到即将发生的进入,从而有时能全面了解新的竞争对手的产品,以此来制定报复性战略。政府在这些领域内的政策必然会有直接的社会效益,但也会对事先认识不足的进入产生一些副作用。

2. 预期的报复

潜在的进入者对现有的竞争对手的反应所抱的期望也会影响进入的威胁作用。如果预计现有的竞争对手会作出强有力的反应,以致进入者在行业内的逗留成为一件不愉快的事,那么进入完全有可能受到阻止。标志着对进入有很大可能的报复并因此而阻止其进入的条件如下:

——对进入者的强烈报复的某种历史记录;

——拥有大量财力的已立足厂商进行的回击,其中包括过剩现金和尚未使用过的借贷能力,能满足未来所有可能需求的充分过剩的生产能力,或者对分配渠道和客户的巨大影响力;

——对行业承担大量任务的以及得以使用行业大部分不流动资产的一些已立足厂商;

——缓慢的行业增长,会在不削弱已立足厂商的销售能力和财务活动的情况下限制该行业吸收某家新厂商的能力。

☐ 现有竞争者之间的抗衡强度

现有竞争者之间的抗衡采取的是人们所熟悉的尔虞我诈、唯利是

图的形式——使用诸如价格竞争、广告战、产品介绍,以及增加客户服务项目或提供保单措施等类战术。抗衡之所以会发生是因为一个或更多竞争者感到有压力或看到有改善其地位的机会。在绝大多数行业内,某家厂商采取的竞争性行动会对其竞争对手产生引人注目的影响,从而会触发报复或抵制该项行动的努力;那就是说,诸厂商之间是相互依赖的。这种方式的行动和反应,也许会使发起行动的厂商以及整个行业的情况有所好转。如果行动和抵制逐步升级,那么该行业内所有的厂商会蒙受损失,以致其处境比过去更糟。

从获利能力的观点来看,有些竞争形式,例如引人注目的价格竞争,是极不稳定的,并很有可能使整个行业每况愈下。价格削减很快又很容易被对手仿效,一旦被仿效,就会降低所有厂商的收入,除非行业的价格需求弹性相当高。另一方面,广告战会充分扩大需求或提高该行业内的产品差异水平,以利于所有的厂商。

在有些行业内,抗衡的特点可以用这样一些短语来形容,如“好战的”、“痛苦的”或“残酷的”,而在其他一些行业内,则被说成是“彬彬有礼的”或“绅士风度的”。剧烈的抗衡乃是大量相互作用的结构因素所导致的结果。

1. 为数众多的竞争者或势均力敌的竞争者

当厂商为数众多时,各厂商自行其是的可能性是大的,有些厂商习以为常地认为它们能随意地采取行动而不被人察觉。甚至在厂商相对较少的场合下,如果它们在规模和可观的财源方面保持相对平衡,不稳定性就会产生,因为它们很容易互相较量,并拥有足够的财力以进行持续而又激烈的报复。另一方面,当该行业高度集中或由一家或几家厂商控制时,那么就不存在什么使人误解的相对实力,并且行业领导者通过采取类似订价领先制度的手段来强行纪律措施以及在行业内起一协调性角色的作用。

在许多行业中,无论是国外向该行业出口的或是通过国外投资直接参加的国外竞争者在行业竞争中充当一重要的角色。虽然国外竞争者与国内竞争者相比尚有些不同之处,这些以后将会指出,但从结构分析的目的出发,国外竞争者应该完全按国内竞争者那样加以同样对待。

2. 高固定成本或高储存成本

高固定成本对所有要充实生产能力的厂商来说会产生强大的压

力,当出现生产能力过剩时往往会导致价格削减的迅速升级。例如,像纸张和铝之类的许多基本材料会遭受这一问题的损害。成本的重要特性是与增值价值有关的固定成本,而不是作为总成本的一个比例关系的固定成本。尽管事实上固定成本的绝对比例是低的,但在外部输入物资(低增值价值)中进货成本占很高比例的厂商会感到有巨大的压力来充实其生产能力,以便收支相抵。

某种与高固定成本有关的情况是,产品一旦生产出来,要加以储存是十分困难的,或者要花费很大资金。在这种情况下,为了确保销售,诸厂商还将容易受到略减价格的引诱。在某些行业中,如捕虾业、危险化学品制造业和有些服务性行业中,这种压力会使利润保持很低的水平。

3. 产品差异或转手成本的缺乏

在产品或服务被理解为某种商品或准商品的场合下,买主的选择主要基于价格和服务,由此导致激烈的价格和服务竞争的压力。如已讨论过的那样,这类形式的竞争特别反复无常。另一方面,产品差异形成一些针对冲突的隔离层,因为诸买主对一些特定的卖主有偏爱和忠实性。早已叙述过的转手成本有着同样的作用。

4. 大量扩大的生产能力

在规模经济支配下必须大量增加生产能力的场合,生产能力的增加经常会破坏行业的供求平衡,尤其是在把追加的生产能力串在一起的场合下要冒一定的风险。行业会面临再次发生生产能力过剩和价格削减的时期,就像那些制造氯、乙稀基氯化物和氮肥行业所面临的苦恼那样。

5. 形形色色的竞争者

在战略、起源、个性以及与其母公司的关系上各不相同的竞争者会有各种不同的目标、对如何竞争有着不同的战略,并有可能在交往的过程中不断地互相残杀。他们也许要度过一段艰难的时期才能精确地理解彼此的意图,并对该行业的一系列“竞赛规则”取得一致意见。战略上的抉择对某个竞争者来说是正确的,而对另一个竞争者来说则有可能是错误的。

由于所处的环境不同及目标常常变化,国外竞争者往往给行业增添了大量的多样性。独自经营的小型制造厂商或服务公司也会遇到同样的情况,因为他们满足于一般低于正常投资报酬率的收益以维持其

私人所有制的独立性,然而对于一个公认的大型竞争者来说,这种低收益是无法接受的,并且显然是不合理的。在这样一种行业内,这类小型厂商的姿态也许会限制大型公司的获利能力。同样,那些把市场看作是(在倾销的情况下)剩余生产能力的某种出路的厂商将会采取与那些把市场看作是一种主要出路的厂商截然相反的政策。最后,参与竞争的营业单位与其上级公司的关系方面所存在的差异也是某个行业的多样性的一种重要来源。例如,如果某个营业单位是其公司组织的垂直化连锁企业中的某个组成部分,那么它完全有可能采取不同的目标,甚至是相抵触的目标,而不像在同行业中参加竞争的某家独立自主的小厂商。或者,如果某个营业单位在其母公司的业务范围中处于“金牛”位置,那么它将有区别地采取行动,而不像在该母公司中由于缺乏其他机会、为了长期增长正处于发展中的那种单位。

6. 高度战略性赌注

如果大量厂商在某个行业内为了取得成功而下了很高的赌注,那么该行业内的抗衡会变得更加反复无常。例如,某家从事多种经营的厂商会十分强调其在某个特定的行业中所取得的成功,以便促进其公司全面战略的形成。或者,某家国外厂商,如博希、索尼或菲利普等公司,会感觉到有一种要在美国市场上确立牢固地位的强烈需要,以便树立全球性威望或技术上的信誉。在这种情况下,这类厂商的目标也许不仅形式不同,而且是更加不稳定的,因为这些目标具有扩张性并包含有牺牲获利能力的潜在愿望。

7. 较高的退出障碍

退出障碍系指经济上、战略上和情绪上的使公司在诸企业中保持竞争状态的因素,即使它们获得的投资报酬是低的或甚至是负的。退出障碍的主要来源如下:

——专门资产:高度专门用于特定的企业或地点的资产,具有较低的清算价值或较高的转让费用或兑换成本。

——退出的固定成本:这类成本中包括劳工协议、安置费用、零部件的维修能力,等等。

——战略上的相互关系:营业单位和公司内其他单位之间在商誉、营销能力、进入金融市场的途径、分摊的设施等方面的相互关系。这种相互关系使厂商把高度战略性的重点放在所从事的业务上。

——情绪上的障碍：由于对特定企业的自居作用、对雇员的忠实心理、对自己个人的职业生涯的担心、自豪感及其他原因，使管理部门不愿意作出从经济上来说是正确的退出决定。

——政府和社会的限制：这类限制包含着政府因担心失业问题和局部性经济影响而拒绝接受退出或劝阻退出；这类限制在美国国外尤其普遍。当退出障碍高时，过剩的生产能力并未脱离该行业，而且那些在竞争较量中失败的公司也没有认输。相反，它们将坚韧不拔地维持下去，而且由于它们的弱点，不得不求助于极端的战术。结果，整个行业的获利能力只能继续保持较低的水平。

虽然从概念上来说退出障碍与进入障碍是有区别的，但它们的共同水平却是行业分析的一个重要方面。退出障碍与进入障碍往往是彼此相关的。例如，生产中的相当可观的规模经济通常是与专门资产相联系的，就如专有技术的存在情况一样。

以简化的情况为例，在该情况下退出障碍和进入障碍既能高又能低：（见图 3.2）

		退出障碍	
		低	高
进入障碍	低	低的、稳定的收益	低的、有风险的收益
	高	高的、稳定的收益	高的、有风险的收益

图 3.2 障碍与获利能力

从行业利润的观点出发，最佳情况是进入障碍高而退出障碍低。在这种情况下，进入将被阻止，而失败的竞争对手将退出该行业。当进入

障碍和退出障碍都处于高水平时,潜在的利润是高的,但通常伴随着更大的风险。虽然进入被阻止,但失败的厂商仍将留在行业内继续奋斗。

进入障碍和退出障碍两者都低的情况是不足以令人振奋的,但最糟糕的情况则是进入障碍是低的而退出障碍却是高的。在这种情况下,进入将会被经济状况的好转或其他暂时的意外收获所吸引而容易告成。

然而,当种种结果日趋恶化时,生产能力也不至于会退出该行业,由此而造成生产能力积压在该行业内,以致获利能力长期不振。例如,某个行业有可能处于这样一种倒霉的情况,如果供应方或贷方将欣然同意地去资助进入行动,但是一旦进入成功,该厂商将面临巨额的固定筹资费用。

□ 来自替代产品的压力

从广义上说,某个行业内的所有厂商都在与生产替代产品的行业进行竞争。替代产品通过规定某个行业内的厂商可能获利的最高限价来限制该行业的潜在收益。替代产品所提供的可供选择的价格指标愈是吸引人,则对行业利润的限制更为严格。

正如乙炔和人造纤维制造商曾在其各自的许多应用领域内遭遇来自可供选择的低成本原料的激烈竞争,今天,一些面临大规模高浓度果糖玉米糖浆(一种糖的替代品)商品化挑战的制糖商们正在接受这个教训。替代产品不仅在正常时期限制利润,而且还在繁荣时期减少某个行业所能获取的财源。1978年,由于能源成本高涨加以冬天气候酷寒,绝缘玻璃纤维制造商得以享有前所未有的需求,但是该行业的提价能力却被过多的绝缘替代品的冲击而缓和下来了,其中包括纤维素、石棉和聚苯乙烯泡沫塑料等。一旦为了满足一时的需求,工厂一窝蜂地进行扩建,从而提高了生产能力,那么这类替代产品必然会更强有力地限制着获利能力。

识别替代产品是一件寻求能履行与该行业产品相同功能的其他产品的事情。有时这么做可能是一项微妙的工作,且该项工作是要将分析家引入似乎与该行业完全无关的事务中去。例如,证券经纪人正不断地遭遇到这样一些替代物,如房地产、保险、金融市场基金,以及其他个人投资的方法等。

与替代产品相比,地位也许完全是一件涉及行业集体行动的事。例如,由某家厂商所进行的广告活动可能还不足以支持该行业反对某一替代产品的立场,但由行业所有参加者进行的大量而又持久的广告活动却完全有可能改善该行业的集体地位。同样的论点还适用于诸如产品质量改进、营销努力、提供更大的产品有效性等领域内的集体反应。

最值得引起注意的替代产品是:①容易受改进其价格指标、并可与该行业产品相交换的产品的趋势所支配;②是由获得高利润的行业所生产的产品。在后者的情况下,如果某种发展增加了其行业内的竞争并引起价格下降或性能改进,那么替代产品往往会迅速地发挥作用。在决定是否从战略上设法阻止某种替代产品,还是以此作为一种不可避免的关键因素来制定战略,那么对这种趋势加以分析乃是重要的。例如,在安全防卫行业中,电子警报系统就代表一种强有力的替代产品。而且,由于劳动力密集型的防卫服务行业正面临不可避免的成本升级,它们只能变得越来越重要,而电子系统却有可能要改进其防卫性能和降低其成本。在这种情况下,基于把安全警卫员重新解释为一个熟练的操作人员,安全防卫公司的正确反应可能在于提供整套的警卫装置和电子系统,而不想使电子警报系统在整个部门中竞争失败。

□ 买方的讨价还价能力

买方通过迫使价格下跌与行业竞争,指望获得更高的质量或更多的服务,在完全损害行业获利能力的情况下摆布竞争者们彼此作对。每个行业的主要买主集团的这种讨价还价能力取决于其市场状况的许多特征以及在与其总的业务活动相比较下从某行业进货的相对重要性。如果下列情况适用,则某个买主集团便是强有力的。

1. 相对于卖方的销售来说买方是集中的或进货批量是大的

如果某个特定的买主的进货额占销售的比例很大,其结果会提高该买主业务的重要性。如果行业的特征是固定成本很大,那么大批量进货的买方就成为特别强有力的势力——例如,就像它们在精制谷物和大宗化学制品中所作的那样——并提高了为使生产能力得到充分发挥所下的赌注。

2. 买方从行业购买到的产品代表其成本或购买活动方面的一个重要组成部分

在这种情况下,买方易于花费必需的财力以便购买优惠价格的产品并能选择地进行采购。当行业出售的产品只占买方成本的一小部分时,买方通常对价格就不那么敏感。

3. 买方从行业购买的产品是标准的或无差异的

如果买方确信始终能找到可供选择的供应方,那么它们会摆布某家公司去与另一家公司作对,就如它们在铝制品行业中所作的那样。

4. 买方几乎不面临什么转手成本

早就明确过,转手成本会把买主与特定的卖方紧密连接在一起。相反,如果卖主面临转手成本就会提高买主的讨价还价能力。

5. 买方挣的是低利润

低利润会对较低的进货成本产生极大的刺激。例如,克莱斯勒公司的供应方一直在抱怨它们为了争取优惠条款而正在受到压力。然而,获利能力高的买方一般对价格的敏感较小(当然是指该项价格如果不占其成本的很大部分),并且从更长远的观点来看会有助于保护其供应方的兴旺状态。

6. 买方形成一种可信的后向一体化的威胁

如果买方已部分一体化或者形成可信的后向一体化的威胁,那么它们就能够要求减价优惠。大型汽车制造商,如通用汽车公司和福特汽车公司,就是利用这种“自造”威胁作为讨价还价的手段而出名的。它们从事所谓渐缩一体化的实践,即在公司内部生产其所需的某个特定的部件,其余的零部件则向外部的供应商进货。不仅其进一步一体化的威胁尤为可信,而且在公司内部进行部分制造使其能详细了解有助于谈判的成本情况。当行业内的厂商对买方行业形成前向一体化的威胁时,买主的讨价还价能力就会部分地被抵销掉。

7. 行业的产品对买方产品或服务的质量无关紧要

当行业的产品对买方产品的质量有很大的影响时,买方一般对价格的敏感较小。处于这种形势的行业包括油田设备行业,一旦某个产品发生故障会导致很大的损失(最近在墨西哥一个近海油井内因防喷器发生故障所蒙受的巨额损失就是一个例证),以及制造电子医疗和测试仪器外包装的行业,这类外包装的质量如何会大大影响用户对包装内设备质量的印象。

8. 买主拥有全面的信息

如果买主拥有有关需求、市场实际价格,甚至供应厂商成本等全面信息,这种情况通常会使买主产生比在信息贫乏时更大的讨价还价的力量。拥有全面的信息,买主就更能确保其接受提供给其他买主的最有利的价格,并能够对付供货厂商在其生存权利受到威胁时所提出的申诉。

上述买方讨价还价能力的来源绝大多数可以归因于消费者以及工商业买主;只是有必要对其准则加以修改而已。例如,如果消费者们正在购买那些毫无差异、与其收入相比价格还是昂贵的、或者其质量对他们来说并不特别重要的产品,则他们趋向于对价格更为敏感。

批发商和零售商的买方讨价还价能力取决于上述同样的条例,但还需添加一条重要的条例。当零售商能够影响消费者的购买决定时,他们就能得到比制造商更有效的讨价还价能力,正如他们在音响元件、珠宝、用具、体育用品和其他产品方面所做的那样。如果批发商能够影响零售商或其他批发对象的进货决定,那么他们能同样地得到讨价还价的能力。

9. 改变买方的讨价还价能力

当上述因素随时间或由于公司的战略性决定而发生变化时,买方的讨价还价能力会自然地上升或下降。例如,在成衣行业内,当买方(百货商店和服装商店)越来越集中,而其控制权则已转移给一些大的连锁商店时,该行业就处于不断增长的压力之下,并蒙受毛利的下降,该行业就不能使其产品差异化或产生能卡住其买主缓和这种趋势的转手成本,即使进口产品涌入其市场也无济于事。

一家公司选择买主集团作为其销售对象应被看作是一项至关重要的战略决策。某家公司可以通过找到拥有最小能力足以起反作用的买主来改善其战略姿态——换句话说,即买主选择。某家公司所有的买主集团难得享有同等的讨价还价能力。即使某家公司出售其产品给某一单独行业,那么该行业内存在的诸部门通常比其他部门运用讨价还价的能力要小(因此对其价格敏感也更小)。例如,绝大多数产品的更新市场比原始设备市场对价格的敏感要小。

☐ 供应方的讨价还价能力

供应方可以通过提价或降低所购货物和服务的质量等威胁向某个

行业内的参加者运用讨价还价的能力。由此,实力强大的供应方能够从某个无法用自己的价格去弥补成本增长的行业中榨取利润。例如,化学品公司通过提价的办法有损于气溶胶包装商的获利能力,因为这些包装商正面来自买方自造产品的激烈竞争,从而限制了其提价自由。

使买方变得强大的条件也反映出那些使供应方变得强大的条件。如果下述情况适用,那么某个供应厂商集团便是强有力的:

(1)供应方是由几家公司控制并且比其销售对象的行业更为集中。向更为分散的买方进行销售的供应方通常能够对价格、质量和贸易条件等方面施加相当大的影响。

(2)供应方不必同出售给该行业的其他替代产品作竞争。如果供应方同替代产品竞争的话,即使更大、更强有力的供应方,其讨价还价能力也会受到牵制。例如,即使对个别买主来说个别厂商是相对大的,但生产增甜剂代用品的供应方仍激烈地为争取更多的应用而竞争。

(3)该行业并不是供应厂商集团的一个重要客户。当供应厂商向诸多行业出售时,而某个特定的行业并不代表其销售的一个重要组成部分时,供应方更倾向于运用讨价还价能力。如果该行业是一个重要客户,那么供应方的命运将与该行业紧密地联系在一起,从而这些供应方将会通过合理定价和对那些像研究与发展以及游说疏通之类的活动进行协助来保护该行业。

(4)供应方的产品是对买主业务的一种重要投入。这种投入对于买主在制造工艺或产品质量方面取得成功具有重要意义。这种做法会提高供应厂商的讨价还价能力。当这种投入不可储存时,情况尤其如此,从而促使买主得以逐步扩充其库存量。

(5)供应厂商集团的产品有差异或已建立了转手成本。面向买方的产品差异或转手成本阻止买方随意摆布某家供应厂商去与另一家供应厂商作对。如果供应厂商面临转手成本,则效果适得其反。

(6)供应厂商集团形成一种可信的前向一体化的威胁。这种威胁牵制了行业改善其进货条件的能力。

我们通常把供应方看作是其他一些厂商,但劳动力也必须被看作是一个供应厂商,即在许多行业内能发挥极大的讨价还价能力的供应厂商。大量经验表明,缺乏高度技术熟练的雇员以及紧密团结于工会的劳动力会廉价出售掉一个行业内有潜在利润的某个重要组成部分。当

把劳动力作为一个供应方时,确定其潜在的讨价还价能力的原则类似于刚讨论过的那些原则。对评估劳动力的讨价还价能力所需补充的一些重要原则是劳动力的组织程度,以及所缺乏的各种劳动力的供给来源是否能够扩大。在劳动力已被紧密组织起来或者所缺乏的劳动力的供给来源受到抑制时,劳动力的讨价还价能力可能会高些。

三、行业演化规律

行业演化对制定战略是极其重要的。行业演化能作为某种投资机会增加或减少某个行业的基本吸引力,而且它还经常要求厂商作些战略调整。了解行业演化过程并能推测变化是重要的,因为战略上作出反应的代价往往是随着变化的需要越来越明显而有所增加,并且对第一个选择最佳战略的厂商来说,从中得到的利益会是最大的。例如,在战后初期的农机设备行业内,结构变化提高了由公司资助撑腰的某种强烈排他性的零售网点的重要性。认识到这种变化的厂商首先从零售网点中挑选出中意的零售商。

□ 产品寿命周期

推测行业演化的大概过程的原始概念就是所熟悉的产品寿命周期。该周期假设某一行业要经历若干阶段——导入阶段、增长阶段、成熟阶段及衰退阶段。这些阶段是分别以行业销售额增长率中的拐点来加以规定的。由于某种新产品的创新及传播过程,行业增长顺着一条“S”型曲线前进。行业增长平坦的导入阶段反映了克服买主惰性及刺激新产品试制的困难性。一旦产品证明本身是成功的,随着众多的买主涌入市场,行业就会迅速地增长。当产品的潜在买主的渗透最终完成时,行业的快速增长会停顿下来,并且达到与有关买主集团的基本增长率相同的水平。最后,随着新的替代产品的出现,增长终将逐渐减少。

随着行业经历其寿命周期的各个阶段,竞争的性质也会变化。表3.1概括了关于某个行业如何随寿命周期而变化以及此变化如何影响战略的一些最常见的推测。

表 3.1 对产品寿命周期理论的推测

	导入阶段	成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
买主及买主行为	高收入购货商； 买主惰性； 必须说服买主去试用产品；	扩大的买主集团； 消费者质量要求不一；	大型市场； 市场饱和； 续购； 在厂牌之间挑选是一惯例；	客户都是产品的老主顾；
产品与产品变化	低劣质量； 产品设计与开发关键； 许多不同的产品品种，无标准； 设计经常更改； 基本产品设计；	产品具有技术上与性能上的差异； 对复杂产品的可靠性关键； 竞争产品的改进； 优良质量；	优质； 较少产品差异； 标准化； 较少迅速的产品变化—更多的年度式样的轻微变化；	无产品差异； 产品质量参差不齐；
市场营销	广告/销售活动激烈； 撇奶油价格策略； 市场营销成本高；	广告活动多，但推销活动的百分比导入阶段低； 大规模推销凭处方出售的药品； 非技术性产品的广告及销售分配关键；	市场细分化； 努力延长寿命周期； 扩充产品种类； 服务及零售更为普遍； 包装显得重要； 广告竞争；	广告/销售活动及其他市场营销活动少；
		销售分配关键；	广告/销售活动缓和；	

续表

	导入阶段	成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
制造与 销售分 配	生产能力过剩； 短期生产过程； 高度熟练劳动素质； 专门化的销售分配渠道；	生产能力不足； 转向大批量生产； 争夺销售分配； 大型的销售分配渠道；	某种程度的生产能力过剩； 最优状况生产能力； 制造过程不断增长的稳定性； 劳动技能要求降低； 具备稳定技术的长期经营； 削减产品种类以改善其盈利的销售分配渠道； 由于产品种类广泛而造成的物流高成本； 大型的销售分配渠道；	大量的生产能力过剩； 大批量生产； 专业化的销售分配渠道；
外贸	部分出口；	大量出口； 少量进口；	出口减少； 大量进口；	无出口； 大量进口；

续表

	导入阶段	成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
总战略	增加市场占有率的最佳时期； 研究与发展、工程起关键性作用；	对改变价格或产品质量有实际意义； 市场营销活动起关键性作用；	增加市场占有率的不利时期； 对市场占有率低的公司的特别不利时期； 拥有竞争性费用成为关键； 改变价格或产品质量的不利时期； “市场营销效果”起关键性作用；	成本控制关键；
竞争	极少数公司参与竞争；	进入行业； 众多的竞争者； 大量合并及意外事件；	价格竞争； 实力不足者被淘汰； 私有厂牌增加；	退出行业； 较少的竞争者；
风险	风险大；	由于增长掩盖仍要承担风险；	周期性上升	
		高利润； 最高利润；	价格下跌； 利润较低；	低价格与低毛利； 价格下跌；

续表

	导入阶段	成长阶段	成熟阶段	衰退阶段
毛利与利润	高价格与高毛利； 低利润； 个别卖主的价格弹性不如成熟阶段大。	价格比导入阶段低； 抵制衰退； 价格弹性高； 兼并的有利时机。	毛利较低； 零销商毛利较低； 市场占有率及价格结构的稳定性增加； 价格与毛利最低； 兼并的不利时机—难以出售公司。	在衰退后期价格可能回升。

产品的寿命周期已引起一些合理的批评：

(1)各阶段的持续时间在行业与行业之间大不相同,而且对某个行业究竟处在寿命周期的什么阶段也往往是不明确的。这一问题削弱了产品寿命周期这一概念作为一种制订计划工具的实用性。

(2)行业增长并不总是不折不扣地顺着“S”型模式前进的。有时,行业越过成熟阶段而直接由成长阶段跳到衰退阶段。有时,在经历了一段衰退阶段之后,行业增长又重新恢复元气,正如在摩托车及自行车行业内曾发生过的以及最近在无线电广播行业内所发生的情况那样。某些行业似乎还会完全越过缓慢起步的导入阶段。

(3)通过产品的革新及重新定位,诸公司可以影响增长曲线的形状,使曲线以各种方式延伸。如果某公司决定接受既定的寿命周期模式,该模式就成为一种不受欢迎的自我实现的预言。

(4)对不同的行业来说,与寿命周期各阶段相关联的竞争性质也是不同的。例如,有些行业一开始就出现高度集中化并且保持那种方式。另外一些行业,如银行现金自动处理机行业,则保持很长一段时间的集中化,然后就逐渐分散。还有一些行业一开始就高度分散化;其中有些会合并(如汽车行业);有些则不会(如电子元件经销行业)。这些歧异的

模式也同样适用于广告活动、研究与发展费用、价格竞争程度,以及大多数其他行业特性。这类歧异模式引起对归因于寿命周期的战略含义表示异议。

与产品寿命周期作为行业演化的预报者有关的真正问题在于它只试图描述经常会发生的行业演化的一种模式。除了行业的增长率之外,对于为什么会发生竞争变化竟与寿命周期相关联这一问题几乎没有什么基本理论可循。既然实际的行业演化采取那么多不同的途径,那么寿命周期模式并非也始终适用,即使是一种常见的或甚至是最常见的演化模式。概念中没有任何东西使我们能够推测此模式何时将适用以及何时将不适用。

□ 行业演化过程

显然初始结构、结构潜力,以及特定厂商的投资决策都是每个行业所特有的,我们仍可能对什么是重要的演化过程这一问题加以概括。尽管演化过程的速度及方向随行业不同而不同,在每一行业内却都存在着一些以种种方式发生的、可加以推测的(以及互相作用的)动态过程:

- 增长的长期变化;
- 受服务的买主市场面的变化;
- 买主的学习;
- 疑难问题的减少;
- 专有知识的传播;
- 经验的积累;
- 规模的扩展(或缩减);
- 投入成本及货币成本的变化;
- 产品创新;
- 市场营销创新;
- 加工工艺创新;
- 邻近行业内的结构变化;
- 政府政策的改变;
- 进入及退出。

四、竞争者分析

在讨论竞争者分析的每个组成部分之前,确定一下应该研讨哪些竞争者是很重要的。很清楚,必须分析所有重要的现有竞争者。然而,对可能出现的潜在竞争者加以分析也是很重要的。预测潜在的竞争者并不是一件容易的工作,但往往可以通过下列归类加以识别:

- 不在该行业内但能够特别容易克服进入障碍的那些厂商;
- 该行业内的具有明显的协同作用的那些厂商;
- 认为行业内的竞争只是公司战略的一种明显的延伸的那些厂商;
- 那些有可能进行后向一体化或前向一体化的客户或供应商。

另一个有潜在价值的实践是试图在已立足的竞争者之间或在有牵连的外来竞争者之间推测其合并或兼并的可能性。合并能够即时推动某个弱小的竞争者一举成名,或者使某个已经难以对付的竞争者实力增强。预测正在兼并的厂商所遵循的逻辑与预测潜在的进入者相同。预测行业内的兼并目标除了考虑其他一些方面外,还可以依据其所有权情况、应付行业发展前途的能力,以及作为该行业的经营基础的潜在的吸引力。

☐ 未来目标

由于种种理由,竞争者分析的第一个组成部分,判断竞争者的目标(以及如何根据这些目标来衡量自己)是很重要的。对目标的了解将有助于推断每个竞争者是否对其目前的地位和财政成果感到满意,并由此推断该竞争者改变战略的可能性以及对于外部事件(如商业循环)或其他厂商的行动所作出的反应的力量有多大。例如,与一家对保持投资收益率最感兴趣的厂商相比,一家珍惜销售稳步增长的厂商可能对一种商业下降趋势或对于另一家公司取得的市场占有率增长作出迥然不同的反应。

了解某个竞争者的目标还将有助于推断其对战略变化的反应。已

知某个竞争者的目标及其可能面临来自母公司的任何压力,则某些战略变化将比其他东西对竞争者有更大的威胁。这种威胁的程度将影响报复的可能性。最后,对某个竞争者目标的判断有助于解释该竞争者采取主动行动的严重性。某个竞争者所采取的一项战略行动如果表达了其中的一个中心目标或是针对某个关键目标寻求恢复其经营活动,则这种行动并不是一种偶然事件。同样,对其目标的判断将有助于确定某个母公司是否将认真地支持其某个营业单位所采取的主动行动,或者确定其是否将为该营业单位针对竞争对手采取报复行动时作后盾。

对竞争者的未来目标的分析应包含以下问题:

(1)竞争者已声明和未声明的财政目标是什么?在目标确定中竞争者如何作出内在的权衡,例如长期经营活动与短期经营活动之间的权衡?利润与收益增长之间的权衡?

(2)竞争者对风险抱什么态度?如果财政目标基本上是由获利能力、市场地位(占有率)、增长率及风险的合适水平所组成,那么竞争者将如何出来平衡这些因素?

(3)竞争者是否拥有广泛分享或由高级管理部门掌握的经济方面或非经济方面的组织准则或信条,这些准则或信条是否大大影响其目标?它是否想成为市场领导者(如得克萨斯仪器公司)?行业政治家(如可口可乐公司)?持异见者?技术领导者?它是否具有仿效已被订入某项目标中去的某种特定战略或实用政策的传统或历史?是否强烈地坚持有关产品设计或产品质量的观点?是否有地区上的偏爱?

(4)竞争者的组织结构(职能结构、已有或暂缺的产品经理人员、各个研究与发展实验所,等等)情况如何?对于像资源分配、定价和产品变化之类的关键决策该结构是如何分配责任和权力的?竞争者的组织结构在一定程度上表明不同职能部门的相对地位,并提供那些在战略上被认为是重要的协调作用和重点。例如,如果销售部门是由一位直接向总裁报告的高级副总裁担任主任,而制造部门是由一位向负责后勤部门的副总裁报告的主任所领导,则这种情况表明销售部门比制造部门更有权势。负有决策责任的部门将会提供有关最高管理部门想要对这种组织结构施加什么影响的线索。

(5)控制和奖励制度是否适当?对高级职员是如何进行酬报的?对销售人员是如何进行酬报的?经理人员是否拥有股份?是否有适当的

分期付款制度?经营活动定期跟踪的措施是什么?间隔时间有多长?虽然所有这些情况有时很难加以辨别,但它们对于竞争者认为什么是重要的及其经理人员在指望获得报酬的情况下将对事件如何作出反应等方面会提供重要的线索。

(6)是否有适当的会计制度和惯例?竞争者是如何评价存货的?如何分配成本的?这类涉及会计政策的问题会强烈地影响竞争者对其经营活动的理解力、对其成本的看法及其定价的方法,等等。

(7)构成竞争者的领导部门,尤其是最高行政官员是哪类经理人员?其背景和经历如何?看来有可能获得奖励的是哪类较年轻的经理人员,其明显的重要性是什么?在雇进公司的外来者位置上是否存在足以表明该公司正要采取某种方向的任何模式?例如,比克公司具有一种明确表示要从行业外部雇用人员的策略,因为它认为需要采取一种不落俗套的战略。处于领导地位的经理人员是否即将引退吗?

(8)管理部门中间有关未来的方向究竟存在多少明显的一致性?其管理部门的各个派别是否正在支持不同的目标?要是这样的话,这就有可能导致战略上的突变,如同权力转变那样。相反,一致性可能导致极大的持久力,甚至在面临逆境时还可能导致顽固性。

□ 假 设

竞争者分析中的第二个至关重要的组成部分是识别每个竞争者的假设。这些假设分成两大类:

——竞争者对自己的假设。

——竞争者对行业及行业内其他公司的假设。

每家厂商都是在对自己所处的境况进行一系列假设的基础上经营业务的。例如,它可能把自己看作是一家有社会意识的厂商,看作是行业的领导者,看作是低成本生产商,看作是拥有最佳销售能力的厂商,等等。这类有关自己境况的假设将指导该厂商的行为方式及其对事件作出反应的方式。例如,如果某一厂商认为自己是低成本生产商,则可能用自己的削价去试图惩戒某个削价者。

一个竞争者对其自身境况所作的假设可能是精确的,也可能不是。在假设不够精确的场合下,这就提供一种有迷惑力的战略手段。例如,如果某个竞争者认为它在市场上拥有最大的客户忠实度,但其实并非

如此,那么一种挑逗性的价格削减可能是获得地位的有效方法。该竞争者可能断然拒绝与价格削减相较量,它认为这种价格削减不会对其市场占有率产生什么影响,直到它认识到自己假设中的错误,才发现已失去了重要的市场地位。

竞争对手的动力是什么? 竞争对手能做什么及正在做什么?

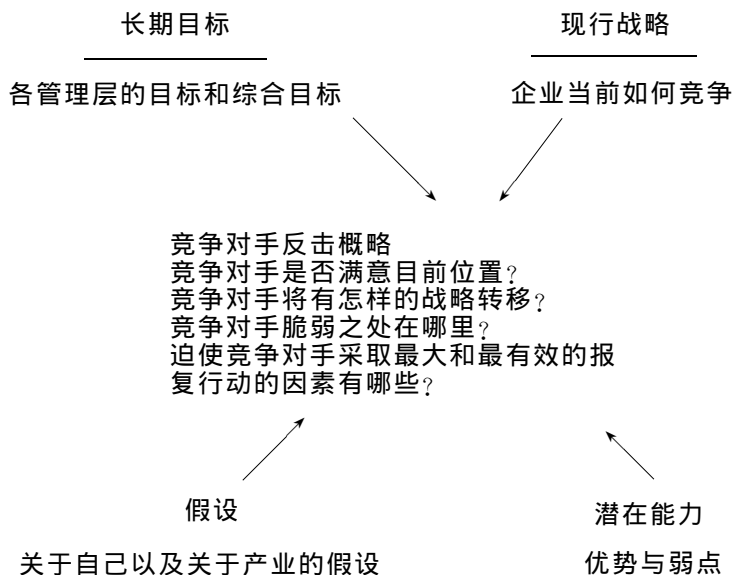


图 3.3 竞争者分析的组成部分

识别竞争者的假设可通过对以下问题的分析:

(1) 根据竞争者的公开陈述、管理部门和销售人员的主张,及其他迹象,在成本、产品质量、技术的尖端性,及其业务的其他关键方面,该竞争者看来对其有关的地位是怎么认为的?它是如何看待自己的强弱点的?这些看法是否精确?

(2) 竞争者是否在历史上或情绪上对一些特定的产品或特定的实用政策有强烈的识别能力,诸如对产品设计方法、对产品质量的要求、

制造地点、销售方法、分配措施,等等,其中哪一方面将会牢固地坚持下去?

(3)是否有什么会影响竞争者对事件的觉察和重视程度的文化上、地区上或民族上的差别?这方面的例子很多,仅举一例,德国的公司有时宁可在损害单位成本和市场营销的情况下非常倾向于生产和产品质量。

(4)是否有什么严密制订的组织准则或法规会影响对事件的看法?还有什么公司创始人当初强烈信奉的政策至今仍在延续起作用?

(5)竞争者看来对产品的未来需求及对行业趋势的深远意义是怎么认为的?是否因为对需求毫无根据的疑问而对增加生产能力犹豫不决,或是因为相反的原因而可能过多地建设?这是否易于导致错误地估计特定趋势的重要性?例如,当行业可能不在集中时,是否认为它正在集中?这些方面都是可能建立那些战略的契机。

(6)竞争者对其竞争对手的目标和潜在能力是怎么认为的?它是否将过高或过低地估计其中任何一位竞争对手?

(7)竞争者看来是否相信行业方面的“传统信条”或那些并不反映新市场状况的历来的经验主义和一般的小型行业所采用的方法?所谓传统信条是指这样一些概念,诸如:“每家厂商都必须具有十分丰富的产品种类,”“劝说客户们买更高价的东西,”“某方必须控制该行业中的原料来源,”“分散经营的工厂是最有效率的生产系统,”“某方需要大量的零售商,”等等。从某个竞争对手的报复的适时性和有效性出发去识别传统信条在何处不适当或在何处能够加以改变可产生有利的结果。

(8)一个竞争者的假设完全有可能微妙地受到其现行战略的影响,并在其现行战略中得到反映。通过对过去和现在的情况加以去伪存真,可以看到行业中发生的新事件,而这种做法不一定会通向客观现实。

□ 现行战略

竞争者分析的第三个组成部分是逐步展开对每个竞争者的现行战略的陈述。最有用的做法是把某个竞争者的战略看作是在该营业单位的各个职能领域内的主要的经营策略以及该营业单位如何寻求把这些职能互相联系起来的途径。这种战略也许是明确的,也许是含蓄的——是始终以这种方式或那种方式存在的一种战略。

□ 潜在能力

现实地评价每个竞争者的潜在能力是竞争者分析过程中的最后一个判断步骤。竞争者的目标、假设和现行战略将会影响某个竞争对手作出反应的可能性、时间选择、性质和强度。竞争者的强弱点将会确定其发起战略行动或对战略行动作出反应的能力,以及对付周围及行业内所发生的事件的能力。

竞争者的潜在能力包括以下几个方面:

1. 核心潜力

——竞争者在各个职能领域内的潜在能力如何?其最佳能力在哪个职能部门?最差能力在哪个职能部门?

——竞争者如何符合其战略一致性检验的要求?

——随着竞争者的日趋成熟,在那些潜在能力中有可能出现一些变化?这些变化将随着时间而增长还是减少?

2. 增长能力

——如果竞争者增长,其潜在能力将会增长还是缩小?在哪些领域?

——在人员、技能和工厂的生产能力方面,竞争者的增长能力如何?

——在财政方面竞争者能承受的增长如何?假定以杜邦分析系统作分析,它能随行业而增长吗?它能增长市场占有率吗?能承受增长对筹集外部资金的敏感性如何?想要取得良好的短期财务成果吗?

3. 迅速反应的能力

——竞争者对其他竞争者的行动作出迅速反应的能力或发动即时进攻的能力如何?这种能力由下列因素来确定:

——未支配的现金储备

——储备的借贷能力

——过剩的工厂生产能力

——尚未推出的但已不能流行的新产品

4. 适应变化的能力

——竞争者的固定成本相对于变动成本的情况如何?其未利用的成本潜力如何?这些情况将影响其对变化可能作出的反应。

——竞争者对各个职能领域内变化的条件的适应和反应能力如

何？例如，竞争者能否适应：

- 成本方面的竞争？
- 管理更复杂的产品种类？
- 增加新的产品？
- 服务方面的竞争？
- 市场营销活动中的逐步升级？
- 竞争者能否对外部可能发生的事件作出反应，如
- 持续高涨的通货膨胀率？
- 使现有厂矿过时的技术变化？
- 经济衰退？
- 工资率的增长？
- 将会影响本企业的政府最有可能采用的规章形式？
- 竞争者有否退出障碍，这种障碍将趋向于阻止其按比率缩减或剥夺其在行业中的经营活动？

5. 持久耐力

- 竞争者对维持一场长期的较量的能力如何，这种能力可能会对收益或现金流通施加压力吗？这种能力将是下列要考虑的一种职能：
- 现金储备
- 管理部门之间的一致性
- 其财务目标中的长时间水平

五、将四个组成部分合在一起

——竞争者反应轮廓

对某个竞争者的未来目标、假设、现行战略和潜在能力进行了某种分析之后，我们就能开始提出一系列有关该竞争者可能如何作出反应的轮廓的至关重要的问题。

1. 进攻性行动

第一步是要推测竞争者可能发动的战略变化。

(1)对现行地位的满足。将竞争者的目标与其现行地位相比较，竞

争者是否有可能想要发动战略变化？

(2)可能采取的行动。根据竞争者与其现行地位有关的目标、假设和潜在能力,它最有可能将作出些什么样的战略变化?这类变化将反映竞争者对未来的见解,及其对自身实力的看法,它认为哪一位对手易遭致攻击,它喜欢怎样去竞争,由最高管理部门带给营业单位的偏见,以及由先前分析中所提出的其他要考虑的问题。

(3)行动的强度和严肃性。对某个竞争者的目标和潜在能力进行的分析能够被用来评估这类可能采取的行动的预期强度。这对于评估该竞争者可能从这类行动中获得什么收益也是很重要的。例如,有一项行动将使该竞争者能与其他部门分摊成本,从而戏剧性改变其相对的成本地位,这一行动可能比起一项在市场营销效果中导致增量收益的行动来,其意义要大得多。对从该行动中可能获得的收益结合对该竞争者目标的了解来进行的分析,将表明竞争者在面临抵抗的情况下是多么认真地去从事该项行动的。

2. 防御性能力

塑造一个反应轮廓的下一步骤是要开立出一张某厂商在该行业内可能制订的可行性战略行动范围的清单,以及一张该行业可能发生的变化和环境变化的清单。

(1)易受攻击性。竞争者最易受到攻击的是哪些战略行动以及哪些政府的、宏观经济的或行业的事件?什么事件具有不对称的获利后果,即对某个竞争者的利润影响比对发起行动的厂商的利润的影响是大还是小?哪些行动可能需要这么多的资金去进行报复或仿效,以致于使该竞争者无法冒险去采取这类行动?

(2)挑衅。什么行动或事件将会挑起竞争者们之间的报复,即使报复可能花费昂贵并导致边际财务成果?即,是什么行动如此威胁到某个竞争者的目标或地位,以致于被迫进行报复,不论其是否愿意?大多数竞争者都会有“麻烦环节”,或某一单位的某些领域内有某种威胁将会导致不相称的反应。“麻烦环节”反映了强烈坚持的目标、道义上承的义务,以及诸如此类的情况。只要有可能,就要回避之。

(3)报复的有效性。已知该竞争者目标、战略、现有的能力和假设,它被什么行动或事件所阻止而不作出迅速而有效的反应?可能采取什么行动过程可使竞争者在此过程中不会有什么效果,如果试图与之较

量或竞争的话？

3. 选择较量地点

假定竞争对手们将会对某厂商发起的行动进行报复，该厂商的战略议事日程将为其与竞争对手们一决雌雄选择最佳的较量地点。这一较量地点是竞争对手们未作好充分准备、最不热衷于，或对竞争最感不舒服的市场面或战略范围。最佳的较量地点可能是在成本基础上的竞争，集中在产品种类的高档产品或低档产品，或者集中在其他领域。

理想的状况是要找到一项使竞争对手们对其现状毫无反应的策略。竞争对手们的过去和现行战略的传统会使其对要仿效的某些行动得花费一笔很大的费用，而对发起行动的公司来说，则困难和费用都很少。例如，当福尔杰公司的咖啡用削价的办法入侵麦氏公司在东部的据点时，对麦氏公司来说，由于其较大的市场占有率，要战胜这种削价的费用是巨大的。

另一个来自竞争者分析的关键性战略概念是给竞争对手们造成混合动机或相抵触的目标这样一种形势。这种战略包含着找到某些虽会遭到有效的报复，但会伤害竞争对手更广的地位的行动。例如，当国际商业机器公司用它自己的微机来对微机的威胁作出反应时，它可能加快其大型计算机增长率的下降，并加速向微机的转化。使竞争对手们处于相抵触目标的形势之中，对于进攻那些已在其市场内取得成功的、已立足的厂商来说，可能是一项非常有效的战略措施。小型厂商和新进入的厂商往往在该行业内现有的战略中没有什么传统，并能够通过找到惩处那些在这类现有战略中下了赌注的竞争对手的战略而获得极大的收益。

第四章

通用的竞争战略 如何获得竞争优势

哈佛商学院 MBA 教程系列

《经营战略与方针》

一、竞争优势与通用的竞争战略

竞争战略的一个中心问题是企业在其产业中的相对地位。地位决定了企业的盈利能力是高于还是低于产业中的平均水平。一个地位选择得当的企业即使在产业结构不利、产业的平均盈利能力水平不高的情况下,也可以获得较高的收益率。

要长期维持高于平均水平的经济效益,其根本基础就是持之以久的竞争优势。虽然一个企业与其竞争厂商相比可能有无数个长处和弱点,但它仍可以拥有两种基本的竞争优势,即低成本或别具一格。一个企业拥有的一切长处或弱点的重要性,最终是它对相对成本或产品的特点产生影响的一个函数。成本优势和别具一格转而又来源于产业结构,它们是由一个企业比其竞争对手更擅长于应付五种竞争力量的能力所决定的。

两种基本的战略优势与企业谋求获得优势的活动范围相结合,就使我们得出了为在产业中取得高于平均水平的经济效益的三种通用战略:成本领先、别具一格和集中一点。集中一点的战略具有两种形式,即成本集中和别具一格集中。图 4.1 表明了三种通用的战略。

将所追求的竞争优势的形式的选择和要取得的竞争优势的战略目标的范围结合起来,则每种通用战略都包含着通向竞争优势的一条迥然不同的途径。成本领先和别具一格的战略是在广泛的产业部门范围内谋求竞争优势,而集中一点的战略则着眼于在狭窄的范围内取得成本优势(成本集中)或别具一格(别具一格集中)。实施每种通用战略要求采取的具体措施在各产业之间大不相同,正像每个特定产业切实可行的通用战略互不相同一样。然而,尽管选择和实施一种通用战略并非轻而易举,它们却是任何产业都必须深入探索的通往竞争优势的必由之路。

通用战略思想的基本观念是,竞争优势是一切战略的核心。一个企

业要获得竞争优势就需要作出抉择,即如果一个企业要获取竞争优势,它必须就争取哪一种竞争优势和在什么范围内争取优势的问题作出选择。“万事都要领先,事事都要每个人满意”的想法只会造成战略上的平庸和经济效益的低下,因为这往往意味着一个企业根本没有竞争优势。

成功地贯彻这类战略需要不同的财力和技能。这些一般性战略也包含着不同的组织措施、控制程序、和发明创造制度。结果,持久地把其中一种战略信奉为基本目标往往是为取得成功所必需的。在这些领域内通用的战略的某些共同含义如图 4.1。

表 4.1 三种通用战略

通用的战略	一般所需的技能和财力	一般的组织要求
成本领先	持续的资本投入和取得资本的途径; 加工工艺技能; 认真的劳工监督; 设计容易制造的产品; 低成本分配系统	严格的成本控制; 经常而又详尽的控制报告; 结构严密的组织和责任; 以满足严格的定量目标为基础的刺激
别具一格	强有力的市场营销能力; 产品工艺设计; 创造性的眼光; 强有力的基础研究能力; 公司在质量或技术领导方面的声誉; 行业内的长期传统或吸收其他企业技能的独特组合方式; 来自分配渠道的强有力的合作	在研究与发展、产品开发和市场营销功能方面强有力的协调; 用主观衡量和刺激替代量化的衡量; 吸引高技能劳动力、科学家或有创造能力的人材的舒适环境
集中一点	针对特定战略目标的上述政策的结合	针对特定战略目标的上述政策的结合

		竞争优势	
		降低成本	别具一格
广泛目标		1. 成本领先	2. 别具一格
竞争范围			
狭窄目标		3A. 成本集中	3B. 别具一格集中

图 4.1 三种通用战略

二、成本领先

成本领先也许是三种通用战略中最清楚明了的。在这种战略的指导下,企业决定成为所在产业中实行低成本生产的厂家。企业经营范围广泛,为多个产业部门服务,甚至可能经营属于其它有关产业的生意。企业的经营面往往对其成本优势举足轻重。成本优势的来源因产业结构不同而异。它们可以包括追求规模经济、专利技术、原材料的优惠待遇和其它因素。例如,在电视机方面,取得成本上的领先地位需要有足够规模的显像管生产设施、低成本的设计、自动化组装和有利于分摊研制费用的全球性销售规模。在安全保卫服务业,成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因人员流动性大而需要的高效率培训程序。追求低成本的生产厂商地位不仅仅需要向下移动学习曲线,而是必须寻找和探索成本优势的一切来源。典型的低成本生产厂商销售标准化的或实惠的产品,并且要在强调从一切来源中获得规模经济的成本优势或绝对成本优势上大做文章。

如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位,那么,它只要

能使价格相等或接近于该产业的平均价格水平,就会成为所在产业中高于平均水平的超群之辈。当成本领先的企业的价格相当于或低于其竞争厂商时,它的低成本地位就会转化为高收益。然而,一个在成本上占领先地位的企业不能忽视使产品别具一格的基础,一旦成本领先的企业的产品在客户眼里不被看作是与其它竞争厂商的产品不相上下或可被接受时,它就要被迫削减价格,使之大大低于竞争厂商的水平,以增加销售额。这就可能抵销了它有利的成本地位所带来的好处。德克萨斯仪器公司(Texas Instruments,手表工业)和西北航空公司(Northwest Airline,航空运输业)就是两家陷于这种困境的低成本厂商。前者因无法克服其在产品别具一格方面的不利之处,而退出了手表业,后者则因及时发现了问题,并着手努力改进营销工作、乘客服务和为旅行社提供的服务,而使其产品进一步与其竞争对手的产品并驾齐驱。

尽管一个成本领先的企业是依赖其成本上的领先地位来取得竞争优势的,而它要成为经济效益高于平均水平的超群者,则必须与其竞争厂商相比,在产品别具一格的基础上取得的价值相等或价值近似的有利地位。产品别具一格基础上的价值相等使成本领先的企业得以将其成本优势直接转化为高于竞争厂商的利润;产品别具一格基础上的价值近似意味着为取得令人满意的市场占有率所必需的降低幅度还不至于冲销成本领先企业的成本优势,因此,成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。

成本领先地位的战略一般必然地要求一个企业就是成本领先者,而不只是争夺这个位置的若干厂商中的一员。许多厂商未能认识到这一点,从而在战略上铸成大错。当渴望成为成本领先者的厂商不只一家时,他们之间的竞争通常是很激烈的,因为每一个百分点的市场占有率都被认为是至关重要的。除非一个企业能够在成本上领先,并“说服”其它厂商放弃其战略,否则,对盈利能力以及长期产业结构所产生的后果就可能像一些化工行业中出现的情况那样是灾难性的。所以,除非重大的技术变革使一个企业得以彻底改变其成本地位,否则小成本领先就是特别依赖于先发制人策略的一种战略。

成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实际实施该战略的技能。成本不会自动下降,也会偶然下降。它是艰苦工作和持之以恒的重视成本工作的结果。企业降低成本的能力有所不同,甚至当它们具有相

似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位,与其说需要在战略上做出重大转变,还不如说需要管理人员更多的重视。

许多企业失于从战略的角度充分理解它们的成本行为而不能利用改善其相对成本地位的机会。企业的估价和按照成本地位采取行动时会犯的一些最常见的错误包括:

1. 集中于生产活动的成本,别无他顾

提起“成本”大多数管理人员都会自然而然地想到生产。然而,总成本中即使不是绝大部分,也是相当大一部分产生于市场营销、推销、服务、技术开发和基础设施等活动,而它们在成本分析中却常常很少受到重视。审查一下整个价值链,常常会得出能大幅度降低成本的相对简单的步骤。例如,近年来计算机和计算机辅助设计的进步对科研工作的成本有着令人注目的影响。

2. 忽视采购

许多企业在降低劳动力成本上斤斤计较,而对外购投入却几乎全然不顾。它们往往把采购看成是一种次要的辅助职能,在管理方面几乎不予重视;采购部门的分析也往往过于集中在关键原材料的买价上。企业常常让那些对降低成本既无专门知识又无积极性的人去采购许多东西;外购投入和其它价值活动的成本之间的联系又不为人们所认识。对于许多企业来说采购方法稍加改变便会产生成本上的重大效益。

3. 忽视间接的或规模小的活动

降低成本的规划通常集中在规模大的成本活动和/或直接的活动上,如元器件制作和装配等等,占总成本较小部分的活动难以得到足够的审查。间接活动如维修和常规性费用常常不被人们重视。

4. 对成本驱动因素的错误认识

企业常常错误地判断它们的成本驱动因素。例如,全国市场占有率最大的又是成本最低的企业,可能会错误地以为是全国市场占有率推动了成本。然而,成本领先地位实际上可能来自企业所经营地区的较大的地区市场占有率。企业不能理解其成本优势的来源则可能使它试图以提高全国市场占有率来降低成本。其结果是,它可能因削弱了地区上的集中一点而破坏自己的成本地位。它也可能将其防御战略集中在全国性的竞争厂商上,而忽视了由强大的地区竞争厂商所造成的更大的

威胁。

5. 无法利用联系

企业很少能认识到影响成本的所有联系,尤其是和供应厂商的联系以及各种活动之间的联系,如质量保证、检查和服务等等。利用联系的能力是许多日本企业成功的基础。松下电器公司(Matsushita)和佳能公司认识和利用了联系,即使它们的政策与传统的生产和采购方法相矛盾。无法认识联系也会导致犯以下一类的错误,如要求每个部门都以同样的比例降低成本,而不顾有些部门提高成本可能会降低总的成本的客观事实。

6. 成本降低中的相互矛盾

企业常常企图以相互矛盾的种种方式来降低成本。它们试图增加市场占有率,从规模经济中获益,而又通过型号多样化来抵销规模经济。它们将工厂设在靠近客户的地方以节省运输费用,但在新产品开发中又强调减轻重量。成本驱动因素有时是背道而驰的,企业必须认真对待它们之间的权衡取舍问题。

7. 无意之中的交叉补贴

当企业在不能认识到成本表现各有不同的部分市场的存在时,就常常不知不觉地卷入交叉补贴之中。传统的会计制度很少计量上述产品、客户、销售渠道或地理区域之间所有的成本差异。因此,企业可能对一大类产品中的某些产品或对某些客户定价过高,而对其它的产品或客户却给予了价格补贴。例如,白葡萄酒由于变陈的要求低,因此所需要的桶比红葡萄酒的便宜。如果酿酒厂商根据平均成本对红、白葡萄酒制定同等的价格,那么成本低的白葡萄酒的价格就补贴了红葡萄酒的价格了。无意之中的交叉补贴又常常使那些懂得成本,利用成本来削价抢生意以改善自身市场地位的竞争厂商有机可乘。交叉补贴也把企业暴露在那些仅仅在定价过高的部分市场上集中一点的竞争厂商面前。

8. 增值的考虑

为降低成本所做的努力常常是在现有的价值链里争取增值改善,而不是寻求重新配置价值链的途径。增值改善可能会达到收益递减点,而重新配置价值链却能通往一个全新的成本阶段。

9. 损害别具一格的形象

企业在降低成本中万一抹杀了它对于客户的别具一格的来源,就

可能损害其与众不同的形象。虽然这样做可能在战略上是合乎需要的,但这应该是一个有意识选择的结果。降低成本的努力应主要侧重在对企业别具一格没有什么好处的活动上。此外,成本领先的企业只要在任何不花大钱就能创造别具一格的形象的活动上下功夫去做,也会提高效益。

三、别具一格

第二种通用战略是别具一格。在别具一格战略的指导下,一个企业在客户广泛重视的某些方面力求在本产业中独树一帜。它从其产业里挑选出为许多客户们所重视的一个或数个特质,把自己置于别出心裁的地位上以满足这些需求,从而得到溢价的报偿。

别具一格的手段因产业不同而异。它可以建立在产品本身的基础上,也可以以产品销售的交货系统、营销做法及其范围广泛的其它种种因素为基础。例如,在建筑设备业,履带拖拉机公司(Caterpillar Tractors)的别具一格战略,是以其产品的耐用性、服务、零部件货源和出色的销售网为基础的;在化妆业,别具一格战略往往更多地建立在产品外观和商店里柜台位置的基础上。

一个能够取得并保持其别具一格形象的企业,如果其溢价超过了为做到别具一格而发生的额外成本,就会成为其产业中高于平均水平的佼佼者。因此,别具一格的企业必须始终寻求使自己别具一格的方式,使其由此而得的溢价大于为做到别具一格而付出的成本。它不能忽视自己的成本地位,因为其溢价会被一定程度的成本劣势地位所冲销。所以,它必须着眼于取得相对于竞争厂商而言的成本等价或近似价,在一切不影响树立别具一格形象的领域中降低成本。

别具一格战略要求一个企业选择那些使自己别具一格而又不同于其它竞争厂商的特质。一个企业想要取得溢价,就必须真正在某个方面别具一格或被看作是别具一格的。然而,与成本领先恰恰相反,一个产业里如果有若干个特质是客户所广泛重视的,那么就可以有多种成功的别具一格战略。

□ 别具一格的来源

原材料采购和其它投入能够影响最终产品的性能并由此而影响别具一格战略。例如,海内肯公司(Heineken)特别注意啤酒添加料的质量和纯度,因而使用一种固定的酵母。同样,斯坦韦公司(Steinway)使用熟练技术人员选择钢琴用的最好材料,而米其林公司(Michelin)在选用其轮胎中使用的橡胶等级方面比它的竞争厂商更严格。

其它成功的别具一格的厂商通过其它基本性和辅助性活动创造独特性。技术开发活动能够促进产品具有独特性能的产品设计,例如克雷研究所(Cray Research)在超级计算机方面所做的工作。生产作业活动会影响像产品的外观、规格相符以及可靠性等独特形式。例如,普渡公司(Perdue)声称其新鲜鸡肉具有与众不同的特点,因为它的鸡饲养环境控制严格,它为了使鸡的颜色更好,而给鸡喂金盏花。外部后勤系统可以决定发货的速度和稳定性。例如,联邦快递公司(Federal Express)利用孟菲斯中心建立起来的综合后勤系统,使它在没有进入小件投递市场之前就获得了可靠送货的名声。促销和销售活动也常常对别具一格有影响,例如提姆肯公司(Timken)的销售队伍帮助客户在其生产制造过程中更有效地使用滚珠轴承。

价值链中的任何一种活动都能够为公司实现别具一格发挥作用。即使物质产品是商品,其它活动也常常可以导致重大差别。同样,像维修或进度安排等非直接性活动也可以像装配或定单处理等直接性活动一样对别具一格发挥作用。例如,一座无尘无烟建筑物便可以大大降低半导体制造进程中的废品率。

然而,只占总成本一小部分的价值活动可能对别具一格有重大影响。例如,检验花费可能只占总成本的1%,但是如果把有问题的药品,哪怕是一包发给客户,也会对医药公司别具一格的形象有很大的消极影响。因此,为了进行战略成本分析而开发的价值链,不能把对别具一格的所有重要活动隔离开。但别具一格的分析要求把一些价值活动再细分化,而把对别具一格只有很小影响的其它活动综合起来。

一个公司也可以通过其活动或经营范围广度而别具一格。皇冠瓶盖公司(Crown Cork and Seal)提供软木塞(瓶子盖)、装填机器和罐头。这样,皇冠瓶盖公司就可向其客户提供全套的包装服务,而公司在包装机械方面的专门技术又为其增加了信用并促进了罐头的销售。花

旗银行(Citicorp)在金融服务方面的广泛性不仅加强了它在金融界的声誉,而且使它的销售渠道向客户提供更多的产品系列。产生于更广泛竞争范围的其它几个别具一格的因素如下:

- (1)在任何地点满足客户需要的能力;
- (2)如果更多产品的零部件和设计原理通用,就能为客户简化维修;
- (3)在客户可能采购东西的地方设零售点;
- (4)设客户服务点;
- (5)产品之间的良好互换性。

如果一个公司希望获取所有这些优点,就要求各种活动之间具有一致性或协调性。

别具一格也可以来自下游。公司的销售渠道可能是独特性的一个有力来源,并且可增强它的声誉、服务、客户培训及许多其它因素。例如,在软饮料中,制瓶商独立对别具一格至关重要。可口可乐公司和百事可乐公司花费很大的精力和金钱改造制瓶厂,提高它们的效率。例如,可口公司(Coke)已准备把低效的制瓶厂卖给更有能力的新主人了。同样,观察家认为履带拖拉机公司(Caterpillar Tractor)的零售商就为公司提供了别具一格的一个重要来源。迄今为止,履带拖拉机公司大约有 250 位零售商,按平均人数相比是本行业最大的,其规模使这些零售商能够向客户提供更多的服务项目和买方财务服务。对有些公司来说,如艾斯提劳德(Este'e Lauder)和哈瑟韦(Hathaway),利用精选的方法选择销售渠道也已证明是别具一格的极重要的来源。

公司可以通过下列活动加强别具一格中销售渠道的作用:

- (1)选择销售渠道以达到设施、能力或形象的一致性;
- (2)为销售渠道怎样工作确立标准和政策;
- (3)供销售渠道使用的广告条例和培训资料;
- (4)提供资金以便销售渠道可以向客户提供贷款。

很多公司总是把质量与别具一格的概念混淆在一起。虽然别具一格包含了质量,但别具一格是一个更广义的概念。质量的典型特征是与物质产品相关,别具一格战略则是通过价值链为客户创造价值。

□ 别具一格的成本

别具一格的代价一般很高。公司为了竞争,要在从事有价值的活动方面做得与众不同,就一定会经常发生费用。例如,向用户提供超级工程设计支持活动,就需要增加工程师,而一个训练有素的推销队伍比经验不足的推销队伍费用要多得多。如果某种产品的寿命要做到比竞争者的产品寿命长,当然需要更多和更昂贵的材料——洛克维尔公司(Rockwell)的水表比对手的耐用,因为它的产品使用的铜更多。

有些形式的别具一格显然比其它形式的昂贵一些。由于很好地协调相关的价值活动而做到的别具一格不一定要增加成本,一个由自动化加工中心生产的产品由于加工精确、工差小、产品性能好,也不一定会增加成本。在柴油机车方面,自动化加工的发动机,工差小,成本不需要很多,就可以提高燃料效率。同样,从多种的产品特征中造成的别具一格要比按需要的特性形成的别具一格贵得多。

别具一格的成本反映了作为独特性基础的价值活动的费用驱动因素。独特性与成本控制因素之间的关系以两种形式反映出来:

(1)造成活动独特的因素(独特性驱动因素)可以影响成本驱动因素;

(2)成本驱动因素可以影响形成独特性的成本。

在追求别具一格的过程中,一个公司经常是仅向作用于某个活动的成本驱动因素有意地增加成本。把一种活动移到靠近买主的地方,由于位置成本驱动因素的作用,就可能增加成本。史密斯国际公司(Smith International)在现场保持了大量方便存货,虽然增加了成本,公司却在打井钻头方面做到了与众不同。

当独特性在通过影响成本驱动因素而提高成本的同时,成本驱动因素决定形成别具一格的成本。一个公司相对于成本驱动因素的状况,将决定于与竞争者有关的别具一格战略会怎样的昂贵。例如,公司要组织覆盖面积大的推销队伍,决定于推销工作是否具有经济规模。如果具有经济规模,增加覆盖面积的成本就会降低,而且在当地市场拥有高占有率的公司进行这种活动就不需要花费太大。

规模、相互关系、学习和时间在影响别具一格的成本方面是很重要的成本驱动因素。规模可以决定政策选择的成本,如大力做广告,或迅速开发新产品的成本。分摊也可以降低别具一格的成本。例如,国际商

用机器公司受过高级训练而有经验的推销队伍,通过把成本分摊到各种产品上,从而不需要很多的费用。在形成别具一格的过程中,学得快的公司也会取得成本方面的优势,提早动作的公司在形成别具一格的时候会降低广告费,因为广告的作用是愿望或其它无形资产积累的结果。

成本驱动因素不仅在确定别具一格战略成功与否方面起着至关重要的作用,而且具有重要的竞争含义。如果竞争对手在重要的成本驱动因素上具有不同的相对位置,那么他们为达到别具一格所花的费用也各有不同。同样的别具一格形式也或多或少地与各类活动的成本驱动因素有关。自动化加工能使机器部件达到更好的精度。通过相互关系分担计算机加工中心费用的公司比没有这样能力的公司花费要少。另外,布莱克与迪克公司(Black & Decker)引进新产品的速度比竞争对手快,但由于布莱克与迪克公司拥有世界范围的占有率,从而做到了高速度低成本。另外,一个公司在使某种活动别具一格时有很大的成本优势,以致使其在某些活动上的成本比不搞别具一格活动的公司还低得多。这就是一个公司为什么有时能够做到既与众不同又节约费用。

有时候使一种活动具有独特性也同样可降低成本。例如,如果一体化是成本驱动因素,那么它就既可使一种活动具有独特性而又降低成本。公司若要同时做到与众不同和降低成本,那么就说明:①一个公司并未为降低成本充分挖掘其潜力;②先前对在一个活动上实现别具一格估计不足;③当重大革新出现的时候,竞争对手还不能适应,例如,新的自动化程序可以在降低成本的同时改进质量。

有些公司总是不能利用协调有关加强别具一格特色的活动而降低成本的机会。例如,报价、采购和生产之间进度协调得好,就会在减少发货时间的同时降低库存成本。供应商如果对产品进行更广泛的检验,就可以在增加最终产品可靠性的同时降低公司的检验成本。事实上,不开发能影响质量的联系来降低成本的机会是支持“质量不值钱”这一流行说法的原因。通过联系环节同时形成别具一格和降低成本是可能的,只是公司并未完全开发降低成本的机会,而并非别具一格的成本不高。

如果一个公司迫切想降低成本,那么试图做到与众不同通常会提高成本。同样,一旦你的竞争对手模仿你的主要革新成果,你只要增加成本,就可以维持与众不同的地位。分析形成别具一格的情况,公司必

须把使一种活动具有独特性的成本与竞争者同等的成本加以比较。

□ 别具一格易犯的错误

1. 无意义的独特性

一个公司在某些方面具有独特性并不意味着独特的东西就是别具一格的。一般的独特性如果不能按买方意图使买方成本降低或提高买方价值,这种独特性就不可能形成别具一格的特点。大部分有意义的别具一格通常来自于买方追求和可以衡量的价值来源,或来自于不能衡量但得到广泛了解的价值来源。一种独特性是否具有价值,很好的检验方法就是看一个公司是否能够在向了解其产品的用户推销时,控制和维持溢价。

2. 过分的别具一格

如果一个公司不懂得作用于买方价值和期望价值的机制,那么公司可能会搞出太过分的别具一格来。例如,产品质量或服务水平超过了用户的需要,那么这个公司相对产品质量适当、价格便宜的竞争对手的竞争地位就很脆弱。不必要的别具一格产生的原因是公司对自身行为分析失策或对买方采购标准的回收递减点分析失败。也就是说不了解公司的活动怎样与买方价值链相关。

3. 溢价太高

从别具一格中获得的溢价是别具一格的价值和持久性的函数。如果溢价太高,买方将摒弃已形成别具一格的竞争对手。除非公司能以一种合理的价格方式出台,与买方共同分享一些价值,这样可能会使买主走向生产后结合。恰当的溢价不仅是公司别具一格程度的函数,而且是公司全部相关成本位置的函数。如果一个公司不能把其成本保持在近似竞争对手的水平,即使公司能够维持别具一格,溢价的成本可能会增加而超过维持水平。

4. 忽视信号价值的需要

公司根据他们在使用标准上的区别战略,有时忽视信号价值的需要。然而,价值信号的存在是由于买方不愿意或不能够完全辨别供应商之间的不同。忽视信号标准可以使一个公司束手待毙,造成一种次等价值。

5. 不了解别具一格的价值

除非别具一格的买方价值超过成本,否则别具一格不能带来出色的效益。公司总不能忽视造成别具一格的活动所发生的费用和别具一格所具有的经济意义。因此,公司要么在别具一格方面承担更大的价格溢价成本,要么就设法找到一条降低费用的出路。

6. 只重视产品而忽视整个价值链

有些公司只注意从实际产品中寻找别具一格的机会,没有能从价值链的其它部分发掘形成别具一格的机会。正如前面所讨论过的,整个价值链总是提供别具一格的无数的和持久的基础,即使产品是商品。

7. 不能正确认识买方的市场

买方的采购标准以及它们的排队通常各不相同,因此要划分买方市场。如果一个公司不意识这些市场的存在,它的战略可能就无法满足任何一个买方,这样就经不起集中一点战略的攻击。买方市场的存在,并不是要求公司必须选择集中一点战略,而是别具一格必须以有价值的买方购买标准为基础。

□ 别具一格——李蓝电气公司的油泵马达

亨德森一生时间都在观察、分析和拟定公司的竞争策略。

“我在三十年代任职的李蓝电气公司,是制造油泵马达的小公司,”他解释说:“它制造的油泵比美国任何一个公司都多。当时我并未发觉该公司真正有什么问题,直到很久以后才开始理解那是一件既有趣又古怪的事,你如果仔细想一想的话,你会发现里面带有重大的含义。”

为什么一家仅有数百名员工的小公司,所制造和销售的油泵马达要比“通用”和“西屋”这种公司价格低很多,却依然还有利可图?

因为所销售的是“有所差异”的马达,亨德森说。

对我们大多数来说,这种差异也许并不重要。不管怎么说,油泵马达只有抽油这一项功能,并且对消费者来说,也不太重要。

然而对购入和装配这种马达的油泵制造商来说,这种差异就非同小可。油泵马达必须要能防止爆裂。大多数制造商对自己采用的马达都有特殊设计;轴柄稍有不同,或是装马达的方法稍有不同,或是气孔的规范稍有不同。由于李蓝公司主要的生意就是制造这种稍贵的马达,因此它必须按照产品的特殊目的重新设计适用的马达。

西屋电气公司也制造油泵马达,但它主要的生意是一种标准化、轻

便型的一般用途马达,因此该公司把这种马达装上铸铁框子之后,就当作防爆式油泵马达,而这个铸铁框子的制造成本却不低。

“西屋”的成本当中包括标准型马达、铁框成本,以及装上铁框的成本。“西屋”必须在生产线上制造这种产品,结果使原来的高速生产流程受阻。

因此,“李蓝”制造这种马达的成本只有“西屋”的一半。

由于成本和售价是产品本质当中的主要部分,因此亨德森结论认为李蓝公司真正在销售的是一种与西屋公司“有所差异”的产品,虽然两者似乎并无不同。“李蓝”的马达不但比较便宜,而且更适合特殊目的使用。由于小公司更能掌握马达的信誉,而顾客也知道这一点,因此就会比较信任“李蓝”的马达。

小小的李蓝公司能够抗衡强大的西屋公司的原因是:寻到自己的“产品利基”(product niche)。正如亨德森所指出的,同样的产品成本结构常常会大不相同:因为费用分摊、行销成本,或是因为产品设计的不同而产生的。

这种成本的差异叫人难以相信,而每一家成功的公司也都会表示:“我们的成本结构很好,因为我们的管理比较好,因此我们能赚钱。”然而它们的成本所以能比竞争者低,真正的原因在于它们做生意的方法在基本上有所差异,这种差异也就会在成本上反映出来。

这种差异是竞争的关键所在。它可以协助决定一个公司可能的“利基”,然后就可以对抗所有的敌人。

亨德森的说法是:“对每一位竞争者来说,它的‘利基’就是它在顾客和服务上享有相对于竞争者的竞争优势。”

亨德森进而提到关键性的步骤。他说“利基”具有潜在的“无限”数量。

这些“利基”的潜在数量是无限的,因为它们一直在改变。随着竞争者相互调适,并且进行增加相互差异的调整,“利基”之间的疆界也会改变。这就是为什么在超级市场对面会开设每周七天,每天二十四小时营业的“方便商店”(convenience store)。这两家商店都销售同样的产品项目,并且同样有钱可赚。然而在超级市场中,你有较多的选择,你可以就三种不同牌子、各种罐装容量的豌豆做选择。而在方便商店中,你只有一种豌豆可选——一个牌子、一个容量,可是你在白天或晚上的任何时

间都可以购买。

“有许多次我长途旅行后从机场赶回家，”亨德森说：“我知道冰箱里的牛奶已开始发酸，我就在晚上九点时，到距离我住宅不远处街角商店——我甚至不知道店名，购买一大盒牛奶。不错，超级市场买的更便宜，可是我管不了这么多，因为第二天早餐时我必须有牛奶喝。”小商店和超级市场在同样市场销售同样产品，可是由于顾客的需求不一样，因此可以将之区分为：“竞争区隔”(competitive segments)。换句话说，每一个能生存下来的竞争者，都有一个区隔市场。

方便商店销售的牛奶虽然比较贵，可是只要顾客不介意，这个商店就能维持住它的“利基”。

四、集中一点

第三种通用战略是集中一点。这种战略与其它战略截然不同，因为它是在一个产业内狭窄的竞争范围里进行选择为基础的。集中一点的企业，选择一个产业里的一个部分或一些细分市场，使其战略适合于为这部分市场服务而不顾及其它。企业通过完善适合其目标市场的战略，谋求在它并不拥有全面竞争优势的目标市场上取得竞争优势。

集中一点的战略有两种不同形式：企业着眼于在其目标市场上取得成本优势的叫成本集中；而着眼于在其目标市场上取得别具一格形象的叫别具一格集中。集中一点战略的这两种形式都是以企业在同一产业中的目标市场和其它市场的差异为基础的。目标市场上必须拥有其非同寻常需求的客户，或者为目标市场所提供最佳服务的生产和交货系统必须与产业里其它部分市场的情况有所不同。成本集中是从某些部分市场上成本行为的差异中获取利润；别具一格集中则是从特定部分市场中客户的特殊需求里获取利润。这种差异意味着这部分市场未能从范围广泛地设置目标市场的竞争厂商那里得到优质的服务，因为后者在为这部分市场服务的同时也为其它部分市场服务。因此，采取集中一点战略的企业可以通过专门致力于为这部分市场服务而取得竞争优势。目标市场的广度显而易见是一个程度问题，但集中一点的实质在于从一个狭窄的目标市场与产业的均势之间的差异中获取利润，狭窄的集中一点就其本身是不产生也不会带来足以取得平均水平的经济

效益的。

哈默密尔造纸公司(Hammermill paper)是采取集中一点战略的很好例子,它利用生产过程中的差异为不同的部分市场提供最佳服务来获利。哈默密尔公司逐渐转为生产批量相对小、质量高的专用纸。在这个方面拥有较大规模生产设备的大型造纸公司都面临着生产周期短所引起的高成本的惩罚。哈默密尔公司的设备则更适合于较短的生产周期和频繁的调整。

采取集中一点的企业从广设目标的竞争对手的两个不同方面的每一方面取得次优化优势。竞争厂商可能在满足某个特定市场的需求方面表现不力,这就为别具一格集中战略打开了门路;广设目标的竞争厂商也可能在满足一个部分市场的需求方面表现过火,这意味着它在为该市场服务时承担着高于必需的成本负荷,这就使仅仅为满足这个部分市场的需求的成本集中战略有机可乘了。

如果集中一点的企业目标市场和其它部分市场并不存在任何差异,那么集中一点的战略就无法成功。例如,在软饮料业,皇冠公司(Royal Crown)专搞可乐饮料,而可口可乐公司(Coca-Cola)和百事可乐公司(Pepsi)生产多种味道的饮料,产品种类繁多。可口可乐公司和百事可乐公司也可以在为其它部分市场服务的同时很好地服务于皇冠公司的部分市场。这样,可口可乐公司和百事可乐公司因其拥有多种产品的经济性而在可乐市场上享有胜过皇冠公司的竞争优势。

如果企业能在其部分市场上取得持久的成本领先地位(成本集中)或别具一格的形象(别具一格集中),而且该部分市场从结构上来说具有吸引力,那么集中一点的企业会成为所在产业中高于平均水平的佼佼者。部分市场结构上的吸引力是个必要条件,因为一个产业里的一些部分市场会比其它部分市场利润率低得多。只要集中一点的企业选择不同的目标市场,那么每个产业往往都会有余地容纳若干种持久的集中一点的部分市场,每个包含着不同的客户需求,或不同的最优化生产,或交货系统的部分市场,就都是集中一点战略的候选市场。

五、夹在中间

企业采用了每一种通用战略但却又一无所成,这叫做“夹在中间”。

夹在中间没有任何竞争优势,这种战略性地位通常是经济效益低于平均水平的一剂救命药方。由于成本领先的企业比享有别具一格的形象的企业和集中一点的企业在各个部分市场上处于更为优越的竞争地位,夹在中间的企业将只好从劣势地位上去竞争了。如果一个夹在中间的企业侥幸发现了有利可图的产品或客户,拥有持久性竞争优势的竞争厂商们就会迅速地来把硕果攫取一空。在大多数产业里,不少竞争厂商是夹在中间的。

一个夹在中间的企业只有在其产业结构极为有利,或者幸亏该企业的竞争对手们也夹在中间时才会赚到明显的利润。然而,这类企业通常比采取一种通用战略的厂商的赢利少得多。产业的成熟程度往往会加深遵循通用战略的厂商和夹在中间的厂商之间效益上的差别,因为它会在泥沙俱下的增长高潮中将在战略失误的厂商冲刷出来。

夹在中间的现象往往是企业不愿意就如何竞争做出抉择的明证。企业千方百计地争取竞争优势,结果一无所获,因为取得不同形式的竞争优势通常要采取互为抵触的行动。夹在中间的现象也折磨着成功的厂商,他们为了增长或体面而不惜损害自己的通用战略。拉克航空公司(Laker Airline)是一个典型的例子。拉克航空公司起初在北大西洋市场上采用不提供非必要服务为基础的明白无误的成本集中战略,其服务目标是那些对价格极为敏感的普通旅客这一特定部分市场。然而,时过境迁,拉克航空公司开始增添一些花梢做法,增加新的服务项目和开辟新的航线。这就使它的形象含糊不清,使其服务和运输系统降至次等水平。这样做的后果是惨重的,拉克航空公司最终步入破产的下场。

采取集中一点战略的企业一旦控制了目标市场,从而使其通用战略变得混乱不清,以至于难以摆脱夹在中间的诱惑力。集中一点包括有意识地限制销售潜力。成功能使集中一点的企业因忘乎所以而看不到其成功的原因,并会为了增长而损害自己集中一点的战略。企业与其损害自己的通用战略,不如去开拓能重演故技,使用其通用战略或利用与其业务上有相互联系的新产业,这样做往往会更有利。

克拉克设备公司在起重机行业中完全受困于中间地位,它在该行业内拥有全美和世界范围的处于领先地位的市场占有率。两家日本生产商,丰田公司和小松新木公司,采用了仅为高需求量的市场面服务、缩减生产成本和最低点价格的战略,还利用了日本钢材价格较低的优

势,这种战略大大抵销了运输成本。即使克拉克公司拥有品种广泛的产品但缺乏低成本导向,它在世界范围内较大的市场占有率(百分之十八;在美国为百分之三十三)仍未能使其开拓成本领导。还由于其品种广泛的产品以及缺乏对技术的充分重视,克拉克公司始终没有获得过如希斯特公司那样的技术声誉与产品差异,希斯特公司把目标集中在大型起重机上,并大手大脚地把钱花费在研究与发展上。结果,克拉克公司的收益显然大大低于希斯特公司的收益,而克拉克公司一直处于衰落之中。

受困于中间地位的厂商必须作出基本的战略决策。要么它必须为获得成本领导或至少达到同等成本采取必要的步骤,这些步骤通常包含为了实现现代化而进行大胆的投资及可能包含购买市场股票的必要性;要么它必须使自己适应某一特定的目标(目标集中点)或获得某种独特性(产品差异)。后两者的选择完全可能导致市场占有率的减缩,甚至绝对销售额的减缩。对这些可供选择的方案所进行的挑选必须建立在厂商的潜在能力和局限因素的基础之上。如已讨论过的那样,成功地执行各种通用的战略涉及到不同的财力、实力、组织措施,以及管理作风等方面。很少有哪家厂商对这三种一般性战略都适合。

一旦陷入中间地位,往往需要花费时间和持久的努力才能使厂商摆脱这种不值得羡慕的地位。然而,似乎还存在着一种趋势使这些陷于困境的厂商在那三个一般性战略之间旷日持久地来回折腾着。如果在追求这三种战略中包含有潜在的自相矛盾,那么这样一种来回折腾时间的做法几乎总是注定要失败的。

这些概念暗示着市场占有率与获利能力之间存在着若干可能的关系。在某些行业内,中间地位遭遇到的问题可能意味着较小的(目标集中点或产品差异)厂商和最大的(成本领导)厂商是最有利可图的,而中等规模的厂商最无利可图。这种情况暗示着获利能力与市场占有率之间的一种“U”型关系。这种关系看来适用于美国分级马力电动机企业中存在的关系。在这些企业中,通用电气公司和爱默生电气公司拥有较大的市场占有率和强大的成本地位,通用电气公司还拥有强大的技术声誉。这两家公司都被认为在电动机行业中挣得了高收益。鲍尔多公司和古尔德公司采用了目标集中点战略,鲍尔多公司的目标是面向零售商渠道而古尔德公司的目标是面向特定的客户面。这两家公司的获

利能力都被认为是良好的。富兰克林电气公司处于一种中间地位,既无低成本也无目标集中点。它在电动机行业中的经营活动被认为是步人家的后尘。当在全球的基础上进行考察时,这样一种“U”型关系可能大致上还适用于汽车行业,该行业具有像通用汽车公司(低成本地位)和梅赛德斯汽车公司(产品差异)那样一些在利润方面处于领先地位的厂商。克莱斯勒公司、英国莱兰公司和法国菲亚特公司都缺乏成本地位、产品差异或目标集中点——它们均受困于中间地位。

六、通用竞争战略的实施

每一种通用战略都是为创造和保持一种竞争优势而使用的相互之间有很大差别的方法,它把企业所追求的竞争优势的形式和战略目标的范围结合起来。通常,一个企业必须从中做出选择,否则就会夹在中间。企业如果同时服务于一个范围广泛的部分市场(成本领先或别具一格),就不能从面向特定目标市场(集中一点)的战略上获取最大的利益。企业有时可能在同一个公司实体内创建两个在很大程度上相互独立的经营单位,各自奉行一条不同的通用战略。英国的一家饭店——特拉斯特豪思弗特公司(Trusthouse Forte)便是一个很好的例子。这家公司经营五个独立的饭店联号,每个联号都面向不同的目标市场。然而,除非企业把奉行不同通用战略的经营单位严格区分开,否则就会损害它们每一个取得其竞争优势的能力。由于公司的政策和文化在各经营单位的相互纠缠,可能造成用一种次等的竞争方法与他人竞争,便会导致夹在中间的结果。

取得成本领先地位和别具一格形象通常也不是并行不悖的,因为别具一格一般代价很大。企业想要别具一格并赢得溢价,就要有意识地提高成本,正像履带拖拉机公司在建筑设备业所做的那样。与此相反,成本领先往往需要企业放弃某些别具一格之处,把产品标准化,降低营销费用等等。

降低成本并不总是以牺牲别具一格为代价的。许多厂商通过采用效率更高、效果更好的做法或采纳一种不同的技术这两种途径,找到了

不但不必损害别具一格的形象,而且实际上是提高了这种形象的降低成本的方法。有时,企业如果以前从未在降低成本上下过功夫,那么它就能在不影响别具一格的形象的同时收到降低成本的显著效果。然而,降低成本与取得成本优势不是一回事。当企业面临着也在争取成本领先的精明能干的竞争对手时,它就会最终遇到进一步削弱成本就要牺牲别具一格的形象的问题。这时,通用战略之间便发生了冲突,而企业必须做出抉择。

如果一个企业能同时取得成本领先地位和别具一格的形象,其报偿是丰厚的,因为好处是累加的。在别具一格战略带来溢价不同时,成本领先则意味着较低的成本。金属容器业的皇冠瓶盖公司(Crown Cork and Seal)是一个企业在其部分市场同时获得成本优势和别具一格的形象的例子。皇冠瓶盖公司瞄准啤酒、软饮料和烟雾剂行业里所谓“难以把握”的罐头的用途,它只生产钢罐而不同时生产钢罐和铝罐。皇冠公司在其目标市场上,以服务、技术帮助和提供种类齐全的钢罐、罐盖和罐装机为基础而树立了别具一格的形象。不同需求同时存在的产业的其它部分市场要取得这种类型的别具一格的形象就会困难得多。同时,皇冠将其厂房设备专用于生产既定部分市场的顾客所需求的罐头种类,并积极进取,在现代化的钢罐两段成形技术方面投资。结果,皇冠公司在其部分市场上大概也取得了低成本生产厂家的地位。

在以下三种情况下,企业能同时取得成本领先地位和别具一格的形象。

1. 竞争厂商夹在中间

当竞争厂商都夹在中间时,没有一家厂商的优势能迫使其它企业的成本和别具一格优势发生相互抵触。这正是皇冠瓶盖公司(Crown Cork)的情况。其主要竞争厂商未在成本低的钢罐生产技术上投资,这样皇冠瓶盖公司便取得了成本领先的地位,而又没有损害生产工艺上的别具一格之处。然而,如果其竞争厂商积极奉行成本领先战略,皇冠公司要同时做到低成本和别具一格的任何尝试都注定会使它夹在中间。皇冠公司的竞争厂商们早该利用这种不会损害别具一格形象的降低成本的机会了。

虽然夹在中间的竞争厂商们可以容许一个企业对别具一格和低成本兼而有之,但这种状况往往是暂时的。最终总有一个竞争对手会选择

一种通用战略,并认真地实施它,解决成本和别具一格之间的权衡取舍的问题。因而,企业必须选择它打算长期保持的竞争优势的形式。企业面对软弱的竞争对手时的危险在于,它会开始在其成本地位或别具一格形象之间作出让步,以期两者兼得,而使自己处在很容易受到一个精明能干竞争对手的攻击的地位。

2. 成本受市场占有率或产业间相互关系的强烈影响

当成本地位在很大程度上取决于市场占有率而不是产品设计、技术水平、提供的服务或其它因素时,成本领先和别具一格也有可能兼而有之。一个企业如果能获得一个大的市场占有率优势,那么它在某些活动中占有率的成本优势,使它可以在别处产生附加成本额,并仍然保持净成本额的领先地位;或者相对于竞争厂商而言,该占有率会降低建立别具一格形象的成本。在一种与此有关的情况下,当产业之间存在着重要的相互联系,而只有一个竞争企业可以加以利用,别家无法做到时,成本领先和别具一格也能兼而有之。独此一家的相互联系可以减少树立别具一格的形象的成本,或抵销其较高的成本。然而,在追求成本领先地位和别具一格的形象上脚踏两只船总是容易受到选定一种战略并积极投资实施,以期与占有率或相互联系相匹敌的精明能干的竞争厂商的攻击。

3. 企业首创一项重大革新

采用一项重要的技术革新可以使企业降低成本,同时又提高别具一格的形象,或许能做到两种战略兼而有之。正像引进新的信息系统技术来管理后勤或在计算机上设计产品一样,引进新的自动化制造技术可以收到这种效果。与技术无关的创新也可以收到这种效果,例如与供应厂商建立合作关系可以降低投入成本,提高投入质量。

然而,具有低成本和别具一格二者兼得的能力是属于拥有革新成果的那一个企业的。一旦竞争厂商也引进了革新成果,它又落到了必须做出权衡取舍的地步。例如,企业的信息系统设计与竞争对手相比是侧重成本还是侧重别具一格的形象?革新首创企业在同时追求低成本和别具一格的过程中,如果不认识存在着模仿其革新的可能性,企业就可能处于不利的地位。选定一种通用战略的竞争对手一旦能与这种革新技术并驾齐驱时,企业就可能在低成本和别具一格的形象上两者皆失。

企业应始终如一地积极进取,追求一切降低成本而又不必牺牲别

具一格形象的机会。企业也应追求一切代价不大的可以树立别具一格的形象的机会。然而,除此之外,企业应有准备去选择其最终竞争优势的形式,并相应解决权衡取舍的问题。

七、通用竞争战略的风险

一个通用战略除非对竞争对手来说是可以持之以久的,否则就不会带来高于平均水平的效益。改善产业结构的措施哪怕是模仿性的,也有可能提高整个产业的盈利能力。三种通用战略的持久性都需要企业的竞争优势能经得住竞争对手的行为或产业发展的考验。各种通用战略都包含着不同的风险,具体见表 4.2。

通用战略的持久性需要企业拥有某些使其战略难以被模仿效法的障碍。然而,由于防止模仿效法的障碍并非不可克服,企业通常就要通过投资不断改善自己的地位,给竞争厂商提供一个移动的目标。每一种通用战略也都是其它战略的一个潜在威胁。例如,如表 4.2 所示,采取集中一点战略的企业必须注意广设目标的竞争厂商的行动,反之亦然。

表 4.2 可以用于分析如何向一个采用一种通用战略的竞争对手进攻。例如,进攻全面奉行别具一格战略的企业,可以是那些打开了大的成本缺口,缩小了别具一格程度,把客户要求的别具一格形象转移到了其它方面或集中一点的厂商。每一种通用战略都容易遭到采用不同类型战略企业的攻击。

在某些产业里,产业结构或竞争厂商的战略排除了获取一种或多种通用战略的可能性。例如,有时根本不存在使一个企业获得重要成本优势的可行方式,因为在规模经济、原材料货源或其它决定成本的因素方面,若干厂商的处境不相上下。同样,在细分市场甚少或细分市场之间区别甚微的产业里,如低密度聚乙烯业,采取集中一点战略的机会是微乎其微的。因而,通用战略的组合因产业而异。

然而,在许多产业里,只要企业奉行不同的战略,或者为别具一格或集中一点的战略选择不同的基础,这三种通用战略就能共存并赢利。产业中有若干个实力强大的厂商在奉行着以不同的客户价值来源为基础 of 的别具一格的战略,这种产业往往是获利尤多的。这有助于改善产业

结构和形成稳定的产业竞争。然而,如果两个或更多的厂商选择奉行同样基础上的同样的通用战略,其结果可能是一场旷日持久而又得不偿失的混战。最坏的情况是几家厂商为全面的成本领先地位而争斗,于是,竞争对手们过去和现在选择通用战略对企业可作的选择和改变其地位的代价都具有影响。

通用战略的思想所依据的前提是取得竞争优势有多种途径,这又取决于不同产业结构的具体情况。在一个产业里,如果所有厂商都遵循竞争战略的原则,那么每个企业都会把竞争优势建立在不同的基础上,尽管并非所有的厂商都能成功,但通用战略为获得超额效益提供了可供选择的途径。某些战略计划设想仅仅狭隘地依据取得竞争优势的一种途径。最为突出的是依据成本战略。这种设想非但不能解释许多企业成功的原因,而且还将一个产业里所有的厂商都引向以同样的方式追求同一种形式的竞争优势,其结果一定是一败涂地。

表 4.2 通用战略的风险

成本领先的风险	别具一格的风险	集中一点的风险
成本领先的地位无法保持: • 竞争厂商的模仿 • 技术变革 • 成本领先地位的其它基础遭到削弱 别具一格的相应地位丧失	别具一格的形象无法保持 • 竞争厂商的模仿 • 作为别具一格形象的基础对客户的重要性下降 成本中的相应地位丧失	集中一点的战略被人模仿 目标市场结构变得毫无吸引力 • 结构被破坏 • 需求消失 广设目标的竞争厂商占领了部分市场 • 该部分市场和其它部分市场的区别缩小 • 多品种生产的优势增加
成本集中的厂商在部分市场上取得了更低的成本	别具一格集中的厂商在部分市场上取得了更加别具一格的形象	新的集中一点的厂商进一步使产业市场细分化

第五章

居于行业不同发展 阶段的战略选择

《经营战略与方针》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一、新兴行业的竞争战略

新兴行业系指通过一些因素产生的那些新形成的或重新形成的行业,这类因素包括技术创新、相对成本关系的变动、新的消费需求的出现,或其他经济及社会方面的变化致使某种新产品或某项新服务得以提高到一个潜在可行的营业机会的水平。

从制定战略的观点来看,某一新兴行业的基本特征是不存在什么竞争规则。某一新兴行业内的竞争问题是必须确立所有的规则,以便厂商能有所遵循并在这些规则下获得成功。缺乏这些规则既是一种风险也是一种机会的来源;总之必须加以妥善处理。

尽管各新兴行业可能在其结构方面大不相同,却仍有某些共同的结构因素,这些因素看来是许多行业处于这一发展阶段中的特征。其中绝大多数因素,要么与缺乏已确立的竞争基础或其他竞争规则有关,要么与行业的初期小规模和新生程度有关。

☐ 新兴行业的结构特征

1. 技术上的不确定性

在一个新兴行业内,存在着大量的技术上的不确定性:什么样的产品构造将最终证明是最佳的?哪一种生产技术将证明是最有效的?例如,在烟雾报警器行业内,究竟是照相电子探测器还是电离子探测器会赢得作为有利的选择对象这个问题上,继续存在着不确定性;这两种装置目前是由不同的公司所生产的。

2. 战略上的不确定性

与技术不确定性有关的,但在原因是更为广泛的不确定性是由行业参与者正在试用的各种各样的战略方法造成的。没有什么“正确的”战略曾被明确地加以识别过,各厂家正在摸索各种不同方法来实行产品或市场定位、市场销售、服务,以及其他战略方式,并且正在对不同的产品构造或生产技术下赌注。例如,太阳能供暖厂商正在就有关相对

于各系统的零部件供应、市场分割化,以及分配渠道等方面采取各种各样的竞争姿态。与这个问题密切相关的是,厂商往往在有关竞争对手、客户特点,以及处在新兴阶段的行业条件等方面缺乏足够的信息。例如,无人知道全部竞争对手是哪些人,而且也无法获得有关行业销售额及市场占有率等方面的可靠资料。

3. 初始成本虽高但成本急剧下降

相对于一般行业可达到的成本,较低产量及新生程度通常会在新兴行业内产生高成本。即使有关技术的学习曲线不久将趋于平稳,也通常会有一条急剧升降的学习曲线在起作用。在改进工艺、工厂布局,以及其他方面会迅速形成种种设想,以及随着对工作熟悉程度的增加,雇员们会在生产率上获得重大收益。不断增长的销售会大大增加生产规模及由厂商生产的计总产量。一般来说,如果处于行业新兴阶段的技术要比最终形成的技术具有更劳力密集型的话,则这些因素就显得很突出了。

□ 新兴行业的战略制订

新兴行业的战略制订必须与行业发展这个时期内的不确定性及风险相适应。竞争较量的规则大部分还没有明确,行业结构动荡不定而且还可能发生变化,竞争者也很难加以判别。然而,所有这些因素具有另一方面的性质——一个行业发展的新兴阶段可能是战略自由度最大的时期,并且在确定行业业绩方面也是通过良好的战略选择所产生的杠杆作用达到最高的时期。

正在成形的行业结构。在新兴行业中压倒一切的战略问题是厂商使行业结构成形的能力。厂商通过其战略选择能够尽力在像产品政策、销售方法,以及订价战略等领域内确定竞争规则。从长期来看,在行业根本的经济实利及财力的约束下,厂商应该以形成其最强有力的地位的方式来寻求划定行业内的竞争规则。

行业发展的外在性。在某个新兴行业内,一个主要的战略问题是厂商在行业宣传和追求其本身的狭隘私利两者之间达到平衡。由于在新兴阶段中的行业形象、信誉,以及买主的混乱状态等潜在问题,厂商自身的成功部分依赖于行业内的其他厂商。行业压倒一切的问题是引入替代品并且吸引首期买主,在这个阶段内帮助促进标准化、整顿不合规

格的产品质量及无信用的生产商往往是符合厂商利益的,还可以形成针对供应商、客户、政府,以及金融界的统一战线。

1. 进入时机的选择

合适的进入时机的选择对在新兴行业内进行的竞争是一种至关重要的战略选择。早期进入(或作为先驱者)包含有高度风险,但在另一方面可能包含有较低的进入障碍并能提供一笔大收益。当下列一般情况存在时,早期进入是合适的:

——厂商的形象及声誉对买主来说是重要的,该厂商能够通过作为一名先驱者而把一种已提高了的声誉加以发展。

——早期进入能够在一个营业单位内发动学习过程,在该营业单位内学习曲线是重要的,经验是难以模仿的,连续几代的技术也决不会使这种学习过程无效。

——客户忠实度很大,因此首先对客户出售的厂商可以自然地得到好处。

——通过对原材料供应、销售分配渠道等早期承诺能够获得绝对的成本优势。

在下述情况下,早期进入特别有风险:

——早期竞争及市场细分化是在不同的、但对行业发展后期是重要的基础上进行的。因此,厂商会建立起错误的技能,还可能面临高的更改成本。

——开辟市场的费用很大,包括诸如客户培训、规章制度的批准,以及技术开拓之类的费用,但是开辟市场的好处却不能为厂商所独占。

——与那些小型的、新开办的厂商进行早期竞争将是耗资巨大的,但在后期代替这些厂商的将是更加难以对付的竞争。

——技术变革将使早期投资过时并且使那些后期进入的、具备最新产品及工艺的厂商拥有某种优势。

战术行动。限制某一新兴行业的发展的问题却给可能改善厂商的战略地位提供某些战术行动:

——对原材料供应的早期承诺在短缺时期将产生有利的优先权。

——利用华尔街与行业的亲热关系得以选择筹措资金的适当时机,甚至在实际需要之前就进行筹措资金活动。这种步骤可降低厂商的资本成本。

2. 对付竞争对手

在某一新兴行业内对付竞争对手可能是一个难题,特别对那些已作为先驱者的厂商和已享受到主要市场占有率的厂商来说尤其如此。新形成的进入者以及脱离母公司的厂商的激增会引起不满,从而厂商必然会面临先前提到过的外部因素,这些因素使其为了行业的发展而部分地依赖于竞争对手。

新兴行业中的一个共同问题是先驱者花费过多的财力来保卫其高的市场占有率,并且会对那些从长期来看几乎没有什么机会能形成市场势力的竞争对手作出反应。这可能部分是出于感情的反应。虽然有时在新兴阶段内对竞争对手作出严厉的反应是合适的,但是更有可能的情况是厂商的努力最好还是放在建立其自身实力以及发展行业方面。或许通过发放许可证或其他手段来鼓励某些竞争者的进入可能是合适的。给定新兴阶段的一些特征,厂商往往可通过使其他厂商拼命地出售行业产品并援助技术发展而受益。厂商还可以同以产量著称的竞争对手打交道,随着行业成熟还可以放弃保持自身大的市场占有率的做法,而通过主要的已立足的厂商去邀请竞争对手进入行业。合适的战略是难以概括的,但是只有在极其难得的情况下,随着行业迅速地增长要防卫一种接近于垄断状态的市场占有率将是可行的,也是有利可图的。

二、成熟行业的竞争战略

许多行业从迅速增长时期过渡到较为适度增长的时期,作为其演化过程的组成部分,一般称作行业成熟时期。七十年代中期和末期,履带式雪上汽车、手摇计算机、网球场设备,以及集成电路等就是一些正经历这种过程的行业。行业成熟并非在某个行业发展过程中的任何一个固定点上发生,并且通过种种创新或其他激励行业参加者保持持续增长的事件能够推迟其发生。此外,在对战略突破作出的反应中,成熟的行业可能恢复其迅速的增长并由此经历不止一个过渡阶段才达到成熟。然而,记住这些重要的条件,让我们来考虑正在某个行业成熟过

渡中所发生的情况以及一切可用来阻止这种过渡的可能性。

当行业成熟过渡发生时,对一个行业内的诸公司来说,它几乎总是一段至关重要的时期。这是一段在诸公司的竞争环境方面常常会发生种种根本性变化的时期,也是需要作出各种艰苦的战略反应的时期。有时,诸厂商很难清晰地觉察到这些环境的变化;即使这些变化被觉察时,对这些变化作出反应也会要求厂商改变其本来不愿改变的战略。

□ 成熟行业的竞争环境信号

行业成熟过渡时期常常能发出有关某个行业竞争环境中的一系列重要变化的信号。其中一些可能的变化趋势如下:

1. 缓慢的增长意味着对市场占有率更激烈的竞争

由于诸公司仅仅保持市场占有率而无法维持历史上的增长率,竞争的注意力就会转向从内部来攻击其他公司的市场占有率。1978年在洗碟机行业内发生过这种情况,当通用电气公司和梅塔格电器公司都开始在高价的市场面内放肆地向霍巴特公司进攻时,这种竞争变得越来越激烈。加剧的市场占有率竞争需要对一家公司的前景从根本上重新加以定向,并且需要对竞争对手将如何行动和反应作出一整套全新的设想。过去所获得的有关竞争对手的特点和反应的情况如果不予抛弃,就必须重新加以评估。不仅竞争对手有可能越来越敢作敢为,而且错误观念和“不合理的”报复的可能性也很大。在行业成熟过渡时期中,在价格、服务和推销方面爆发冲突是很普通的事。

2. 行业内的厂商正在日益加紧向有经验的老买主出售

虽然产品不再是新的,但它是一种已立足的、合法的产品。由于已购买过该产品,有时重复地购买过多次,所以买主们往往越来越有见识和经验。买主们的目标集中点从决定是否要购买该产品转向在厂牌之间作出选择。与这些导向不同的买主们打交道需要从根本上对战略作出重新评价。

3. 竞争往往转向更注重成本和服务方面

由于较缓慢的增长、更有见识的买主,以及通常更高的技术成熟度的结果,竞争就会趋向于变得越来越具有成本导向和服务导向。这种发展改变了行业内要取得成功的必要条件,并且可能要求在一个以往常常在其他领域内进行竞争的公司里,对“生活方式”进行戏剧性的重新

定向。在成本方面增加的压力还可能通过迫使厂商获得最现代化的设施和装备而增加对资本的要求。

4. 在增加行业生产能力和人员方面存在一个非常突出的问题

当行业适应于较缓慢的增长时,行业内生产能力增加的速度也必须慢下来,否则将会发生生产能力过剩。因此,诸公司对于增加生产能力和人员的导向必须从根本上加以改变,并且还必须与陶醉于过去的欢欣相脱。一家厂商面临着需要密切地监视竞争对手的生产能力的增长,还需要精确地选择其生产能力增长的时机。迅速增长将不再通过迅速地排除过剩的生产能力来迅速地弥补过失。

这些在前景方面的变化很少在成熟的行业内发生,并且相对于需求的行业生产能力的过量是很普遍的。过量导致一段生产能力过剩的时期,使过渡时期中价格冲突的倾向更为突出。行业内有效增量规模越大,这个非常突出的问题就越是困难。如果要增加的人员需要具有高度技能并且需要花很长时间去寻找和培训,则这个非常突出的问题就尤为困难。

5. 生产、营销、分配、销售及研究方法等常常在经受变化

这些变化是由于市场占有率的加剧的竞争、技术的日趋成熟,以及买主的日益老练所致。厂商面临着,要么需从根本上对其实用政策重新定向,要么需采取某些将使重新定向显得没有必要的行动。如果厂商必须对实用政策的这类变化作出反应,那么资金来源和新的技能就总是需要的。新的生产方法可能会使上面讨论过的那些生产能力过剩的问题更加突出。

6. 新产品和新应用更难以得到

鉴于增长阶段可能一直是一种迅速发现新产品和新应用的阶段,因此一般说来,继续进行产品变化的能力会日益受到限制,或者随着行业的日趋成熟,成本和风险却日益增大。除了别的变化以外,这种变化需要对研究和新产品开发所抱的态度重新定向。

7. 国际性竞争加剧

由于技术的成熟往往伴随着产品标准化和日益注重成本的缘故,过渡时期常常以重大的国际性竞争的出现为标志。导致一个行业国际化的种种势力以及全球竞争的某些关键性含义将在第十三章中加以详细论述。国际性竞争者常常具有与国内厂商不同的成本结构和不同的

目标,并且具有一个赖以经营的国内市场基础。在像美国那样的大型市场内,国内厂商的重大出口或国外投资通常在时间上早于行业趋于成熟的过渡时期。

8. 在过渡时期中,行业利润常常下降,有时是暂时性的,有时是永久性的

缓慢的增长、更老练的买主、越来越突出的市场占有率,以及所需要的战略变化的不确定因素和种种困难意味着短期内行业的利润将从过渡时期前的增长阶段的水平上下降。有些厂商要比其他厂商受到更大的影响,具有较小市场占有率的厂商通常受到的影响最大。在极其需要现金流转的时期内,下降的利润会缩减现金流转。对公开的控股公司来说,下降的利润还会趋向于使股票行市下跌,并且会增加筹资还债的困难。利润是否将会回升,取决于流动性障碍的水平和行业结构的其他构成要素,这些已在第一部分中作过论述。

9. 经销商的利润下降,但其讨价还价能力却在增长

出于上述种种原因,行业利润常常降低,商人的利润会受到压缩,以致许多经销商会退出营业——常发生在对生产商的利润产生令人注目的影响之前。最近,在电视机和周末旅游汽车的经销商之中可以看到这一因素。这种趋势加紧了行业参加者之间对经销商的竞争,这些经销商可能在增长阶段中易于找到并加以控制,而在成熟阶段中则未必如此。因此,经销商的讨价还价能力会显著地增长。

□ 成熟行业的战略含义

1. 与产品差异相对、与目标集中点相对的全面成本领导——行业的成熟使战略困境尖锐化

行业的迅速增长趋向于掩饰战略上的错误,并且也会使行业内的绝大多数公司,而不是全部,幸存下来,甚至在财政上兴旺起来。战略试验的可行性是高的,而各种各样的战略有可能共存。然而,行业的成熟一般会暴露战略上的草率行事。行业成熟会迫使诸公司(常常是第一次)面临在三个一般性战略之间进行选择的必要性。这是一件有关生死存亡的大事。

2. 周密的成本分析

在行业成熟过程中,成本分析对于使产品组合合理化以及正确地

定价日益显得重要。

(1)使产品组合合理化。虽然在增长期中存在种类广泛的产品品种,频繁推出新品种和进行产品的挑选是有可能的,并且对行业发展常常是必需的和可取的,但是这种情况在成熟的行业环境中可能不再存在。成本竞争和市场占有的争夺是极其激烈的。因此,改进精确预算的产品成本中的份额对于从产品种类中削减那些无利可图的项目以及对于把注意力集中在具有某些独特的优势(如技术、成本、形象等)或那些其买主是“良好的”买主的产品项目上是有必要的。各类产品的成本预算的平均计算法,或者为了成本预算的目的而平均摊派一般管理费用的计算法显得不足以评价产品种类及可能增加的产品种类。使产品种类合理化的需要有时会产生设置计算机化的成本预算系统的需要,这种成本预算系统在行业开发时期内并未取得高度的优先权。例如,这种削减产品种类的做法曾是美国无线电公司对赫茨公司取得成功的关键。

(2)正确地定价。在行业成熟过程中往往必须作出的在定价方法上的变化是与产品种类的合理化有关的。虽然平均成本定价或从总体上对产品种类而不是对个别产品项目定价在增长时期可能就已经足够了,但是行业的成熟常常需要按已增长的生产能力来衡量个别产品项目的成本并相应地作出定价。平均成本定价法产生的、在产品种类内部隐含的相互补贴却隐藏着市场无法支持其真实成本的产品,并且在买主对价格并不敏感的情况下放弃其利润。相互补贴还会引起竞争对手通过价格削减或新产品的推出来反对人为地提高价格的产品项目。由于缺乏合理定价的成本预算经验的竞争者阻碍着对不现实的低价产品进行价格调整,这些现象有时在成熟内构成一个难题。

在行业成熟的过程中有时可以并且应该改变其他方面的定价战略。例如,马克仪表公司重新议订包括有价格变动条款在内的合同而在韧性阀门行业内已取得了极大的成功。该行业内的各种合同在传统上曾是以固定价格为形式的,并且在发展阶段中通货膨胀的调整并非是提高价格的关键;从来没有其他厂商认为有必要重新议订价格变动条款。然而,马克仪表公司的做法已证明在成熟阶段有极大的益处,而在定价上升时再使手腕就已显得日益困难了。

概括该要点及其他各要点,我们就可以这么说,在各方面提高“财

务意识”的水平在行业成熟时期往往是必不可少的,而在行业的开发时期中,像新产品和研究之类的领域却可能占据中心位置。在依赖于培训和管理部门导向的行业内要提高财务意识可能多少有些困难。例如,在马克仪表公司的实例中,在由已立足的家族厂商占支配地位的某个行业内,提高财务意识的做法是利用某个财务上导向的局外企业来发动财务方面的创新的。

3. 工艺创新和生产设计

正如产品设计以及便于降低生产及管理成本的交付系统的设计所获得的报酬一样,工艺创新的相对重要性在成熟过渡时期往往有所增加。日本的行业极其重视这一因素,把其在诸如电视接收机之类的许多行业内的成功归因于该因素。生产设计也曾是坎蒂恩公司在成熟中的工业食品服务行业中改善其地位的关键因素。坎蒂恩公司已从让地方厨师自由准备膳食转变到全国范围共同配制的盘装食品。这种变化提高了膳食质量上的一致性,使得在各个销售地点之间更换厨师更为容易,促使经营更易管理,并导致在其他方面成本的节省和生产率的提高。

4. 扩大采购范围

扩大现有客户的采购范围也许要比寻求新的客户更合乎需要。对现有客户的增量销售有时可以通过供应外围设备及服务、提高产品档次、扩大产品种类等方法来得到增加。这样一种战略可把厂商从某一行业带进其他有关行业。该战略常常比寻找一些新客户要少花些钱。在一个成熟的行业内,争取新客户往往意味着与竞争对手争夺市场占有率,从而耗资颇巨。

诸如南方贸易公司、家庭信贷公司和格伯物产公司之类的厂商已经或者正在成功地实施该战略。南方贸易公司正在向其商店增加快餐食品、无人充气装置、弹球游戏机及其他品种,以便从其顾客身上捞取更多的钱,并增加采购刺激及避免设立新地点的费用。同样,家庭信贷公司也在增加新的服务,诸如代算税款、增加贷款金额、甚至开展银行业务,以扩大其产品种类,以便向其广大的客户基础出售。格伯物产公司的“为每个婴儿多花点钱”的战略是上述同样方法的另一种变体。格伯物产公司已在其所垄断的婴儿食品的领域内又增添了婴儿服装和其他婴儿用品。

5. 购买廉价资产

有时,由于行业成熟的过渡导致公司亏本的结果,资产就会非常廉价地被兼并。如果技术变革的速度并不很快的话,那么兼并亏本公司或购买清算资产的战略就能提高利润并产生一种低成本地位。在酿酒行业内鲜为人知的海尔曼公司曾成功地使用过这种战略。尽管酿酒行业不断集中于为首几家大厂商上,但海尔曼公司通过兼并地区性的酿酒商并且廉价购进旧设备,从1972年至1976年每年增长率达百分之十八(1976年的销售额达到三亿美元),资本利润率超过百分之二十。行业领导者们曾因反托拉斯法的限制而不得进行兼并,于是被迫按时价建造大型新工厂。怀特综合工业公司也使用过该战略的一种变体。它专门按低于帐面价值的价格购进这样一些亏本的公司,诸如森德斯特兰德公司的机床业务和威斯汀豪斯电气公司的家用电器业务,从而降低了一般管理费用。在许多情况下,这种战略导致一种有利可图的继续营业。

6. 买主选择

在行业成熟过程中,随着买主们越来越有见识,加以竞争压力日益增强,买主选择有时能成为对持续获利能力的一个关键。那些过去还没有运用讨价还价能力的买主们,或者由于有限的产品可得性而使讨价还价能力降低的买主们在行业成熟过程中对运用其讨价还价能力通常不会是忸忸怩怩的。识别“良好的”买主并紧紧地抓住他们不放乃是至关重要的。

7. 不同的成本曲线

在一个行业内常常有可能存在着不止一条成本曲线。那个在一个成熟的市场上并不是全面成本领导者的厂商有时能找到一些新的成本曲线,这些成本曲线实际上可能使其成为某种类型的买主、产品品种或订货规模的较低成本的生产商。

那个明确表示为灵活性、迅速装配和小批量生产(例如,通用的、计算机控制的机器)而设计其工艺的厂商完全有可能要比为定制订货或小批量服务而产量大的生产商享受更大的成本优势。成本曲线差别使这样一种战略有可能建立在少量订货、定制订货、特殊的产量小的产品品种和其他品种的基础上。威克姆·斯金纳曾在其“目标集中工厂”这一概念中叙述过如何才能执行这种生产战略。

8. 国际上的竞争

在行业具有更有利结构的场合下,通过国际上的竞争,一家厂商可以逃避成熟阶段。例如,皇冠瓶盖封蜡公司在金属容器和瓶盖行业内,以及梅西—福格森公司在农具行业内曾实施过这种简单的方法。有时,某种在国内市场上过时了的设备却能够在国际市场上相当有效地加以使用,这样就大大降低其进入成本。或者行业结构在国际上因老练而有实力的买主较少、竞争对手也较少等情况可能会有利得多。该战略的弊端是所熟悉的国际竞争风险以及它只能延迟成熟阶段而无法对付它的这样一个事实。

9. 究竟该不该尝试过渡

鉴于可能需要大量而或许是新型的财力和技能,在一个正在成熟的行业内成功地进行竞争所需要的战略变化并不一定非尝试不可。这种选择不仅取决于财力,而且还取决于具有在行业内继续进行竞争的潜力的其他厂商的数目,在对成熟过渡作出调整的同时所预期的在行业内骚动的持续时间,以及对行业利润的未来前景(利润取决于未来的行业结构)。

对某些公司来说,一项非投资性战略也许要比进一步作出没有确定盈利的再投资更好些——这是迪安食品公司已在液乳行业内所采取的做法。迪安食品公司的重点是放在成本削减和对降低成本的设备进行高度选择性投资上面,而不是放在扩大市场地位上面。

如果行业领导者们把巨大的惰性结合进其战略中去并且强烈地依赖于行业发展的增长阶段的战略要求,那么他们就不一定会处于作出过渡时期所需要的调整的最佳地位。假定调整所需的财力是可得到的,那么较小厂商的灵活性在过渡时期中就能证明是有利的。小型厂商也许还能够更容易地细分市场。同样,在过渡阶段中进入行业、拥有资金和其他资源但不依赖于过去的一家新厂商往往能够建立起强有力的地位。要是长期的行业结构是有利的,那么过渡时期所造成的骚动就给潜在的进入者提供种种机会。

☐ 成熟行业中的战略隐患

除了没有认识到上述的过渡时期的战略含义之外,还存在着厂商遭受某些特有的战略隐患的损害的趋势。

1. 公司的自我感觉及其对行业的感觉

诸公司会逐渐形成对其自身及其相应潜力的感觉或形象(如“我们是胜任的领导者”;“我们提供优良的客户服务”),这些感觉和形象会在形成其战略基础的明确假设中反映出来。随着过渡的进展,买主们优先的调整,以及竞争对手对新的行业状况的反应,这些自我感觉也许会使诸厂商对行业、竞争者、买主和供应商的假设无效。然而,要改变这些建立在过去的实际经验基础上的假设有时是一种困难的过程。

2. 陷于中间地位

在行业成熟的过渡时期中,陷于中间地位的问题特别严重。过渡时期常常把这段使这种战略在过去可行的萧条期排挤出去。

3. 现金隐患——投资在一个成熟的市场内以建立占有率

应把现金只投入有指望在以后能够撤出现金的某个营业单位。在一个成熟的、增长缓慢的行业内,一些足以证实投入新现金是为了建立市场占有率所需要的假设常常是带有冒险性的。由于现金流入量的现值是以现金流出量为保证的,因此行业成熟中增加利润或维持足以补偿现付现金投资利润的做法行不通。因此,处于成熟阶段中的诸营业单位可能是现金方面的隐患,尤其是当一家厂商并未处于强有力的市场地位却试图在成熟的市场内建立大的市场占有率时。形势对其不利。

一个有关的隐患是把注意力的重点放在正在成熟的市场内的收益上,而不是放在获利能力上。这种战略在发展阶段中可能是合乎需要的,但在成熟阶段中它往往会面临收益递减。在六十年代后期,赫茨公司完全有可能遇到过这个问题,在七十年代中期,这就为美国无线电公司取得利润转变提供好多机会。

4. 为了短期利润而太轻易地放弃市场占有率

在过渡时期中的利润压力下,对有些公司来说,似乎存在着一种试图维持不久前的获利能力的趋势——这是在损害市场占有率的情况下,或者通过前面所述的市场营销、研究与发展,以及其他必要的投资所采取的做法,这种做法又反过来损害未来的市场地位。在成熟的行业内,如果规模经济将具有重大意义的话,那么在过渡时期中不乐意去接受那些较低的利润就可能是严重的目光短浅。当行业合理化发生时,必然会出现一段较低利润的时期,要避免作出过分的反应必须要有一个冷静的头脑。

5. 对价格竞争的不满情绪及不合理反应(“我们将不在价格上进行竞争”)

对诸厂商来说,在经过了一段没有必要的价格竞争时期之后,往往很难接受价格竞争的必要性,而在回避它时却会成为一条神圣的法则。有些管理部门甚至把价格竞争看作是不体面的或有损其尊严。当一家乐于大胆地定价的厂商能够夺取对建立长期的低成本地位将是至关重要的市场占有率时,这种看法可能是对过渡时期作出的一种危险的反应。

6. 对行业惯例的变化表示不满及不合理的反应(“它们正在损害行业”)

行业惯例的变化,诸如营销技术、生产方法,以及经销合同性质之类的变化,往往是过渡时期的一种不可避免的组成部分。它们对于行业的长期潜力来说可能是重要的,但往往会对它们有阻力。正如在某些体育用品行业内的情况那样,有些阻力反对用机械方法代替手工方法,并且诸厂商不愿意大胆地发动其产品的营销(“市场营销在该行业内不起作用;它需要个人销售”),等等。在适应新的竞争环境方面,这种阻力会把一家厂商严重地抛在后面。

7. 过分强调“创造性的”、“新的”产品而不去改进并积极销售现有产品

尽管过去在行业初期和增长阶段中取得成功可能是建立在研究和新产品的基础之上的,但成熟阶段的开始往往意味着新产品和新应用是较难获得的。改变创造性活动的目标集中点、重视标准化而不重视新生程度和细小的调整往往是适当的。然而,这种发展并不使某些公司感到满意而却常常遭到其抵制。

8. 把坚持“更高质量”作为不去对付竞争对手的肆意定价和营销行为的一种借口

高质量能够成为一种至关重要的公司实力,但是随着行业的日趋成熟,质量差异具有一种恶化趋势。即使质量差异依然存在,那些更有见识的买主们也可能愿意在其以前曾购买过产品的某个成熟的行业内以质量换取较低价格。然而,对于许多公司来说,很难接受这样的事实,即它们并不拥有最高质量的产品或者其质量没有必要那么高。

9. 可能出现的生产能力过剩

由于生产能力超过需求的缘故,或是因为在成熟的行业内进行竞争所需的工厂现代化不可避免地导致生产能力的增长,某些厂商具有一些过剩的生产能力。只要生产能力过剩存在,就会对生产能力的使用造成一些微妙而又敏感的压力,并且可能以种种会削弱厂商战略基础的方式来使用生产能力。生产能力过剩会迫使一家厂商处于中间地位,而不是维持一种目标更集中的方法。或者它会导致管理上的压力使厂商遭受现金隐患的损害。廉价出清存货或废弃过剩的生产能力而不是保留它往往是合乎需要的。然而,很明显,不应把这种生产能力出售给任何一家将要在同一行业内使用它的厂商。

三、衰退行业的竞争战略

出于战略分析的目的,这里将把衰退中的行业看作是那些在单位销售量方面已经历了一段持久时期的绝对衰退的行业。因此,衰退不得归因于某种商业循环或其他诸如罢工或材料短缺之类的短期中断,而是代表着在衰退中必然会形成目标对策的一种真实情况。

虽然衰退中行业易被误认为是产品寿命周期的一个阶段,但并没有对其进行过充分的研究。在寿命周期模式中,一个营业单位的衰退阶段的特点表现在利润缩减、产品种类削减、研究与发展及广告活动减少,以及竞争对手逐渐减少。针对衰退所开的可取的战略处方乃是一种“收获”战略,即消除投资,并从营业单位中产生最大的现金流量,从而导致最终放弃营业。在计划工作方面普遍使用的产品资产组合模式对衰退中行业提出同样的忠告:不要在那些增长缓慢的、或负增长的及不利的市场内投资,而是把现金撤出这些市场。

然而,对范围广泛的各种衰退中行业的深入研究表明衰退期间的竞争性质及厂商可用来对付衰退的战略方法是极其复杂的。诸行业在竞争对衰退作出反应的方式上显著不同;有些行业显得成熟老练而又通情达理,而有些行业则是以加剧冲突、拖延过剩的生产能力,以及遭受重大经营损失为特征的。成功的战略也是多种多样的,有些厂商所采取的战略实际上包含着对衰退中行业进行大量的再投资,致使其营业

单位后来都获利甚巨。有些厂商则在衰退尚未被普遍认识到之前就退出行业而避免了后来由其竞争对手所承担的损失,从而谈不上有什么收获。

□ 衰退行业的竞争决定因素分析

1. 需求的状况

需求递减的过程以及留存市场面的特征对衰退阶段中的竞争具有重大的影响。

(1)不确定性。竞争者所觉察到的(不管是否合理)有关需求是否将继续递减下去的不确定性的程度是影响目标对策竞争的最强有力的因素之一。如果一些厂商认为需求可能会回升或趋于平稳,则他们就会试图坚持其原有的地位而留在行业内。厂商不愿销售额的缩减而仍努力维持其地位将极有可能导致剧烈的冲突。在人造纤维行业内,这种情况一直在发生。在该行业内,继续存在着并有可能被证实是正确的这样一些希望,即在轮胎帘子布市场内由尼龙及钢材所造成的人造纤维的亏损以及在纺织品市场内由其他纤维品造成的亏损都有可能扭转起来。另一方面,如果所有的厂商都确信行业需求将继续下降,则这种状况将促使厂商秩序井然地从市场内撤出其生产能力。例如,在乙炔行业内,天然气成本的急剧上升会使乙烯成为使用乙炔的许多化工工艺的一种低成本的替代产品的情况迅速明朗化。在该行业内,一些效率最低的厂商早已开始准备撤退战略。

诸厂商在其对未来需求的觉察程度各不相同;有些厂商可能预见到某种回升的更大可能性,以致这些厂商将易于坚持留在行业内。此外,衰退中行业的历史记录中有迹象表明,一家厂商对未来衰退可能性的觉察程度受到其在行业内的地位及其退出障碍的影响。厂商的地位越强大或其在撤离时所面临的退出障碍越高,则在对其自身未来的规划中存在的乐观因素也更多。

(2)衰退的速度及方式。衰退进行的速度越慢,厂商在分析其地位的过程中越容易受到短期因素的蒙蔽,并且未来衰退所存在的不确定性通常也越多。不确定性大大增加这一阶段的多变性。另一方面,如果需求急剧下降,则厂商在证实其乐观的未来规划中就会面临困境。此外,销售额大幅度下降会使放弃整个工厂或撤销整个部门更有可能,

这种状况会使行业生产能力迅速向下调整。衰退的平稳性对不确定性也起作用。如果行业销售额本来是不稳定的,就像在人造纤维及醋酸纤维素行业内的情况那样,那么要从各个时期之间的波动所引起的混乱状态中把销售额下降趋势区分出来就会是困难的。

衰退的速度部分是诸厂商确实决定要从营业单位中撤出生产能力所采取的形式的一种功能。在产业性单位内,由于其产品是对客户的一种重要投入品,如果少数主要的生产商决定撤出,则需求就会急剧地下降。客户们对是否能继续得到某种关键的投入品表示忧虑,从而倾向于比往常更迅速地转向替代产品。因此,那些早期就宣布退出的厂商会强烈地影响衰退速度。由于缩减的产量提高了成本或是价格,衰退的速度还具有随衰退进行而加快的趋势。

(3) 剩余的需求利益的结构。随着需求下降,需求利益的性质在确定留存的竞争者的获利能力方面具有重大作用。根据全面的结构分析,这些利益或多或少为获利能力提供有利的前景。例如,在雪茄烟行业内,需求的主要剩余利益之一在于溢价市场面。这种市场面根本不受替代产品的影响,拥有对价格不敏感的买主,并且经受高水平产品差异的产生。能够在这种市场面内维持某种地位的厂商甚至随着行业的衰退也完全有可能获得高于平均水平的报酬,因为他们能够防御其地位不受竞争势力侵袭。在皮革行业内,装潢皮革曾是一种技术及产品差异具有相同作用的幸存的需求利益。另一方面,在乙炔行业内,那些乙炔尚未被乙烯所取代的市场面仍受到其他替代产品的威胁,而在那些市场面内由于乙炔的固定成本高而使它成为一种易于引起价格冲突的商品。因此,剩余利益的潜在利润相当暗淡。

一般来说,如果需求的剩余利益牵涉到那些对价格不敏感的买主或那些毫无讨价还价能力的买主,那么某种目标对策就会是互利可图的,因为他们具有高度的转手成本或其他特性。当剩余需求是更新需求以及当来自原有设备制造商的需求消失时,剩余需求一般对价格就不敏感。目标对策的获利能力还将取决于需求的剩余利益是否易遭到替代产品和强大的供应商的攻击,也取决于某些流动性障碍的存在,这些流动性障碍保护那些替剩余市场面服务的厂商免遭来自那些图谋弥补在消失中的市场面内所损失掉的销售额的厂商的攻击。

(4) 衰退原因。行业需求的下降有许多不同的原因,这些原因对衰

退阶段的竞争具有下列含义：

①技术上的替代性。衰退的一种起因是通过技术创新(电子计算器替代计算尺)所产生的替代产品,或者由于相应的成本及品质(人造革替代皮革)的变化而使替代产品显得突出。由于不断增长的替代性往往会降低利润同时又会削减销售额,所以这种起因会对行业的利润造成威胁。如果在那些对替代产品没有影响的或抵制替代产品的行业内存在需求利益而且在先前叙述过的意义上具有有利的特点,那么这种对利润的消极作用就会减轻。根据行业的具体情况,替代性可能或不可能伴随着对未来需求的不确定性。

②人口统计数。衰退的另一种起因是购买其产品的客户集团的规模缩小。在产业性行业内,人口统计数是通过降那些下游行业的需求而引起衰退的。作为衰退的一种起因的人口统计数并不伴随着某种替代产品的竞争压力。因此,如果生产力能够依次退出受到人口统计数影响的行业,则那些幸存的厂商就会具有可与衰退前相比的获利前景。然而,人口统计数的变化往往受到极大的不确定性的支配,正如已讨论过的那样,这种不确定性使衰退过程中的竞争处于不稳定状态。

③需要的变化。由于社会问题或其他原因而使买主的需要或爱好有所改变,需求就可能会下降。例如,雪茄烟消费量之所以下降大部分原因是由于社会对雪茄的接受程度暴跌。像人口统计数的情况一样,需要的变化未必导致替代产品对剩余销售额的压力的加剧。然而,像雪茄烟行业内发生的情况一样,需要的变化也会受到极大的不确定性的支配,这些不确定性已导致许多厂商继续预测需求的重新恢复活力。这种情况对处于衰退过程中的获利能力构成相当大的威胁。

因此,衰退原因为厂商对未来需求所觉察到的不确定性的大概程度提供一些线索,也提供一些表明为剩余市场面服务是有利可图的迹象。

2. 退出障碍

生产能力退出市场所采取的方式对衰退中行业内的竞争是至关重要的。然而,正如存在着进入障碍一样,在衰退中行业内也存在着使诸厂商不断进行竞争的退出障碍,即使诸厂商正在获取的投资收益低于正常水平。因此,退出障碍越高,行业环境对于在衰退期间留存的一些厂商来说就越不适宜。

退出障碍是由下述一些根本原因造成的：

(1)耐用资产和专门化资产。如果一个营业单位的资产,固定资金也好流动资金也好或者两者兼而有之,对正在使用它们的某些特定的营业单位、公司,或地点来说是高度专业化的话,那么这种情况就会由于降低厂商在营业单位投资中的清算价值而造成退出障碍。那些专门化资产,要么必须出售给某家打算将它们用于相同营业单位的厂商,要么这些资产的价值大为降低而势必会被废弃。希望将这些资产用于相同营业单位的买主通常是寥寥无几的,因为在一个衰退中市场内迫使厂商出售其资产的相同理由将有可能使潜在的买主们失去信心。例如,某家制造乙炔的综合企业或某家人造纤维厂拥有如此专门化的设备,以致于必须将其出售给作同样用途的厂商或者不得不予以废弃。此外,拆除及搬运一家乙炔工厂的设备是如此困难,致使这样做的费用可能等于或超过废弃的价值。一旦这种乙炔及人造纤维行业开始衰退,乐意接受待售设备而欲继续经营该种工厂的潜在买主就几乎是不存在的;那些被出售的工厂均按帐面价值打很大折扣后加以出售的,而往往是出售给一些投机商或孤注一掷的雇员集团。在一个衰退中行业内的存货也可能毫无价值,尤其在平常周转很慢的情况下。

如果一个营业单位的资产的清算价值是低的,那么厂商留在该营业单位内在经济上来讲就是最理想的,即使预期的未来折现的现金流量是低的。如果资产是耐用的,则其帐面价值就会大大超过清算价值。由于折现的现金流量超过了如果放弃营业而本来会失去的投入资金的机会成本,因此,对一家厂商来讲,只要其留存在营业单位在经济上是适宜的,就有可能赚回帐面损失。在任何帐面价值超过清算价值的情况下,营业单位的废弃还会导致帐面价值的削减,这种对退出有制止作用的做法将在后面加以讨论。

在评估由某个特定营业单位的资产专门化所造的退出障碍时,对一家正在营业的单位来说,是否存在着对其资产的或部分资产的一些市场乃是问题所在。有时,在经济发展的各个阶段可将资产向国外市场出售,即使这些资产在本国已没有什么价值。这种行动得以提高清算价值,并降低退出障碍。然而,不管国外市场是否存在,随着行业正在衰退的情况日益明朗化,专门化资产的价值通常将会降低。例如,在六十年代初期,当时对彩色电视机显像管的需求十分强烈,雷西昂公司就出售

了其制造显像管的资产,这样该公司比起试图在七十年代初期当行业明显处于萧条时期时抛售其显像管生产设备的厂商来回收了高得多的清算价值。到了行业发展的较晚时期,只有极少数美国生产商对购买显像管有兴趣,而那些对不太先进的企业供应显像管的国外厂商要么已经购置了显像管生产设备,要么在美国显像管生产行业明显衰退时他们已处于更强大的讨价还价的地位。

(2)退出的固定成本。退出的巨大的固定成本由于降低某个营业单位的实际的清算价值而提高退出障碍。一家厂商通常必须会面临巨额的劳动力安置费用;事实上,在某些国家内,如意大利,由于政府不批准解雇工作人员的做法,因此退出的固定成本是相当巨大的。当一家公司正在放弃营业时,在相当长的一段期间内它通常还须为一些全日雇用的、有技术的经理、律师,以及会计师的工作支付高额的工资。为了在退出之后仍保持向以前的客户提供备用零件,有时还须制订出种种预备措施;这种要求会招致一定的损失,而通过折现这种损失可成为退出的某种固定成本。管理部门的负责人员或雇员们可能需要重新进行安排或重新加以培训。如果合同能被根本废除的话,那么违反长期的投入产品的采购合同或产品销售合同就可能会导致巨额的撤消合同的罚金。在许多情况下,违约厂商必须向其他能履行这类合同的厂商支付所需的费用。

常常还存在着一些隐蔽的退出成本。一旦放弃营业的决定为人所共知,雇员生产率就有可能下降,而财务成果也就趋于恶化。客户们迅速撤出其营业单位,供应商也在满足承诺方面失去兴趣。这类问题,还有后面将要讨论的在执行一项收获战略中所遇到的那些问题,可能会加速在所有权衰退期间所造成的亏损,也可能证明是巨大的退出成本。

另一方面,有时退出能使厂商避免在其他场合所不得不作出的固定投资。例如,为了遵守环境条例而需要作出的投资可以加以避免,正如为了要留在行业内而对重新投资的其他要求也可以避免一样。对作出这类投资的要求会助长退出,因为这类投资只提高营业单位的投资额而并不提高利润,除非使这类投资得以产生与厂商折现的清算价值相等的或增大了的价值。

(3)战略退出障碍。仅仅从与某种特定行业单位有关的经济上应考虑的因素来看,即使一家多样化经营的厂商并不面临什么退出障碍,但

从总的战略观点出发,由于该营业对公司来说很重要,所以它仍有可能遇到一些障碍:

①相互关联性。某个营业单位可能涉及某个营业单位集团的一种总体战略的组成部分,无视这种关系就会削弱战略的影响。这种营业单位对公司的身份或形象来说可能是很重要的。退出可能要损害公司同主要销售分配渠道的关系或可能要削弱在购买方面的总的影响。退出可能使分摊到的设施或其他资产闲置起来,这取决于厂商对其是否有可供选择的用途或是否能在公开市场上租赁到。终止对某一客户唯一的供应关系的厂商不仅会妨碍向该客户销售其他产品,而且也会损害其在其他营业单位中赖以提供主要原材料或零部件的机会。公司把资财从衰退行业中摆脱出来而转移到新市场去的能力对于相互关联性障碍的高度是极其重要的。

②进入金融市场。退出可能会降低资本市场对厂商的信心或恶化厂商对兼并候选者(或买主)的吸引力。如果放弃营业的单位相对于总体是大的话,则这种放弃营业的做法就可能会大大降低厂商的财务信誉。即使从该营业单位本身的立场出发,认为削减帐面价值在经济上是正当的,这种做法也可能对收入的增长产生消极影响,要不然在其他方面会起着提高资本成本的作用。从这个观点来看,在营业经营几年阶段中的一些小损失可能要比一次大损失更可取些,削减帐面价值规模的大小显然将取决于该营业单位资产折旧的程度与其清算价值的关系如何,还取决于厂商日益增长的反对作出一次性决策而放弃营业的能力。

③垂直一体化。如果营业单位是与公司内另一个营业单位垂直地相关的话,则对退出障碍的影响就取决于衰退的原因是否影响着整个垂直链或只是影响着某一环节。在乙炔行业的例子中,乙炔的废弃不用使得处于一体化下游的使用乙炔为原料的那些化学合成企业趋于过时。如果厂商从事生产乙炔业务而且还从事处于一体化下游的其他一些生产业务的话,财关闭乙炔工厂就意味着关闭那些一体化下游设施或是迫使厂商去寻找一家外部供应商。虽然由于对乙炔的需求趋于下降而可以从一家外部供应商那里商定一个有利的价格,但厂商最终还不得不从一体化下游的经营活动中退出来。在这种情况下,退出决策将必然会波及整个垂直链。

对比之下,如果某个一体化上游单位将某种被替代产品所淘汰了的投入品出售给某个一体化下游单位,则那个一体化下游单位将受到强烈的促使而去寻找向其出售替代投入品的一家外部供应商,以免其竞争地位每况愈下。于是,处于前向一体化的厂商可能会促进作出退出决策,这是因为营业单位的战略价值已被消除而从总体上看退出已成为公司的一个战略义务。

(4)信息障碍。一个营业单位与公司内的其他营业单位的关系越是密切,尤其是在分摊资产或拥有的买卖方关系方面越是密切,则要掌握有关经营活动真实情况的确切信息更为困难。那些经营无方的营业单位的劣绩可能被互相关联的某些单位所取得的成绩所掩盖,以致厂商最终连考虑作出那种从经济上来说本来是正确的退出决策也做不到了。

(5)管理上或感情上的障碍。虽然上面所提到的那些退出障碍都是以合理的经济计算为依据的(或由于信息失灵而无法作出计算),但退出某种营业单位的困难看来要远远超出纯粹的经济范畴。通过一个接一个的实例分析可证明须考虑到的问题是管理部门对某个营业单位在感情上的依恋和承诺,还掺杂着对其能力和成就的骄傲自大以及对自身前途的担忧。

在一个单一营业的公司内,退出往往使经理人员失去其工作,因此从个人观点来看,退出可能被看作会带来一些很不愉快的后果。在厂商的历史及传统越悠久以及高级管理部门向其他公司和事业活动的可能性越低的情况下,则在制止退出方面这些须考虑到的问题显得更为严重。

大量的证据表明个人及感情上的障碍还会蔓延到多样化经营公司的最高管理部门。不景气部门的那些经理人员所处的地位与某种单一营业厂商的那些经理人员所处的地位颇为相似。要使这些经理人员提出放弃营业的建议是困难的,因此决定何时退出的重担通常落在最高管理部门身上。然而,在最高管理部门层次上来识别一些特定营业单位仍然是棘手的,如果这些特定营业单位是厂商长期存在的或早期的营业单位,是厂商历史上核心的组成部分,或是以行业内部在职者的身份直接参与而开办的或兼并的,则尤其如此。例如,通用面粉厂放弃其原有营业(商品面粉)的决策确是一种令人极度痛苦的抉择,而这确实是

一种需花好多年时间才能作出的决策。

正如识别一样,骄傲自大及对外表形象的关注也会蔓延到多样化经营厂商的最高管理部门。当该部门在作为放弃候选者的营业单位内起过一些个人作用时,这种情况尤为适用。此外,与单一营业厂商相比,多样化经营公司会大手大脚地采取由获利的营业单位向经营无方的营业单位提供资金的做法,这种做法有时能使低劣的经营结果免于败露。在多样化经营公司内,这种能力或许会使一些感情上的因素悄悄地融入作出放弃的决策之中,即使讽刺地说,多样化经营的好处之一乃是对投资的一次更为超然独立的、平心静气的评审。

退出方面的经验能够减少管理上的障碍。例如,在化工生产主要领域内的、经常发生技术故障及产品替代的那些厂商内;在各部门的产品寿命在历史上一向是很短的那些厂商内;或在那些更容易觉察以新的营业来替代衰退中营业的可能性的新技术厂商内,这些管理上的障碍就显得不那么普遍。

(6)政府及社会的障碍。在某些情况下,由于政府对就业问题的关注及其对地方社团的影响,要关闭一个营业单位几乎是不太可能的。放弃营业的代价可能是来自公司内其他营业单位作出的让步或是其他起抑制作用的条件。即使在政府并未正式介入的场合下,反对退出的社团压力及非正式的政治压力也是很大的,这取决于公司自身所处的地位。

许多管理部门在其雇员及地方社团身上所感受到的那种社会关注是十分相似的,这种社会关注虽然不可能转化成钱财,但仍然是真实的。放弃营业往往意味着使人们失业,还意味着削弱地方经济。这种关注往往是同对退出的感情上的障碍互相影响的。例如,在魁北克,对于关闭加拿大的不景气的、正在解体中的造纸行业内的一些纸浆厂曾引起了极大的社会关注,其中许多纸浆厂都设在那些只有一家公司的小城镇内。一些厂商负责人被社团的关注折磨得心神不安,而来自政府的正式及非正式的压力还施加了很大影响。

由于存在着所有这些类型的退出障碍,一家厂商可能继续在某一行业内进行竞争,即使其财务业绩低于正常水平。生产能力并不随着行业紧缩而退出行业,竞争者之间为求生存而进行着你死我活的较量。在退出障碍高而又处在衰退中的行业内,即使那些最强大而又最兴旺的厂商要想避免在衰退过程中遭受损失也是困难的。

(7)资产处理方式。处理厂商资产的方式会强烈地影响着一个衰退中行业的潜在获利能力。例如,在正在解体中的加拿大造纸行业内,一家主要的厂商并不引退而是以打了很大折扣的帐面价值出售给一批企业家。由于有一种较低的投资基础,新实体的一些经理人员可以在定价及战略决策的其他方面作出决策,这些决策对他们来讲是合情合理的,但却严重削弱留存厂商的实力。将资产按折扣出售给雇员们会有同样的结果。因此,衰退中行业的资产如果在行业内部处理而那时行业尚未引退,那么比起厂商原先的业主留在行业内这种做法来甚至会使随后的竞争更趋恶化。

通过政府的补贴使不景气的厂商在衰退中的行业内生存下去的情况几乎同样是糟糕的。不仅生产能力没有退出市场,而且接受补贴的厂商甚至有可能进一步降低潜在的利润,因为厂商是在不同的经济基础上作出其决策的。

3. 竞争抗衡的多变性

由于销售额下降,一个行业的衰退阶段特别容易受到竞争者之间剧烈的价格冲突的影响。因此,确定竞争抗衡多变性的条件在影响衰退中行业的获利能力方面变得尤为严重。衰退过程中留存厂商之间的相互的极为激烈的冲突有如下一些情况:

- 把产品看作是一种商品;
- 固定成本较高;
- 许多厂商被退出障碍封闭在行业内;
- 好些厂商认为维持其在行业中的地位具有高度的战略意义;
- 留存厂商之间的相对实力是比较平衡的,以致一家或几家厂商不能轻易在竞争较量中获胜;
- 诸厂商对其相对的竞争实力是不明确的,而许多厂商试图改变其地位而进行的努力却招致不幸的后果。

那些供应商及销售分配渠道能够加剧衰退过程中抗衡的多变性。随着行业衰退,行业成为供应商的不太重要的客户,这种情况会影响价格及服务。同样地,如果销售分配渠道操纵着好多家厂商,控制着货架面积和货架定位,或者能够影响最终客户的购货决策,则销售分配渠道的能量将会随着行业的衰退而有所增强。例如,在雪茄烟行业内,由于雪茄烟是一种刺激性产品,因此货架定位对其成功与否是至关重要的。

在行业衰退期间,雪茄烟销售分配渠道所发挥的能量显著地增强,而卖主们的利润却相应地有所下降。

从行业竞争抗衡的观点来看,衰退期间最坏的情况是少数的厂商在行业内所处的战略地位相当软弱,但在公司的全部财力中这些厂商却拥有极大的份额,他们还具有某种留在行业内的强烈的战略义务。这些厂商的弱点迫使他们不惜采取像削减价格之类的孤注一掷的行动以试图改善其地位,而这种做法竟威胁着整个行业。他们留在行业内的能量迫使其他厂商作出反应。

□ 衰退行业的战略方法

虽然对衰退过程的战略所进行的讨论通常围绕着抽回投资或收获这些问题,但是仍存在着一系列战略方法——尽管这些方法未必在任何特定行业内都是可行的。在衰退过程中进行竞争的一系列战略能够用四种基本方法方便地加以表达(如表 5.1 所示),厂商能够个别地或在某种情况下依次地实施这些方法。事实上,这些战略之间的差别很难分清,但是对这些战略的目的和含义分别进行讨论是有益的。这些战略不仅在寻求要达到的目标方面,而且在对投资的含义方面,都有极大的差异。在收获及放弃营业的战略中,衰退战略的典型目标是设法使营业单位抽回投资。然而,在领导地位或合适地位的战略中,厂商可能真的想要进行投资,以便加强其在衰退中行业内所处的地位。

表 5.1 可供选择的战略

领导地位战略	合适地位战略	收获战略	迅速放弃战略
在市场占有率方面寻求领导地位	在某个特定的市场面内造成或保护某种强有力的地位。	利用实力来安排一种可控制的抽回投资。	在衰退过程中尽早清理投资。

1. 领导地位战略

领导地位战略的目标在于利用衰退中行业的结构,在这些结构中

留存下来的某家或某些厂商拥有获得高于平均水平的获利能力的潜力,而针对竞争对手要确立领导地位也是可行的。厂商的目的是成为留存在行业内的唯一一家厂商或几家厂商之一。一旦获得这种地位,厂商将根据随后的行业销售模式转向保持地位或控制性收获战略。这种战略的根本前提是比起采用其他战略来这种获取领导地位的方式能使厂商处于更优越的位置来保持地位或取得收获。

有助于实施领导地位战略的战术步骤如下:

——在定价、营销,或其他打算建立市场占有率及确保由其他厂商把生产能力从行业内迅速撤出等领域内以积极的竞争行动来进行投资;

——按高于竞争对手有机会在其他地方销售的价格来兼并竞争对手或其产品种类以购进市场占有率;这种战术对降低竞争对手的退出障碍起作用;

——购进及引退竞争对手的生产能力,这种战术也能降低竞争对手的退出障碍,并且确保竞争对手的生产能力不得在行业内出售;由于这一原因,在机械传感器行业内某家主要厂商一再表示要买下其最薄弱的竞争对手的资产;

——用其他方式降低竞争对手们的退出障碍,例如,通过乐意为竞争对手的产品制造零部件,接收长期合同,为竞争对手生产私人标牌商品等方式使竞争对手得以终止生产活动;

——通过公开声明及举一行动来明确表示那种要留在行业内的强烈的信念;

——通过竞争行动来表明其明显优势的实力,这种战术的目的在于消除竞争对手想与其进行较量的企图;

——发掘并透露有关对未来衰退的不确定性的可靠信息,这种战术会减少竞争对手过高地估计行业的真正前景而留存在行业内的可能性;

——通过促进对某些新产品或工艺改革进行再投资的需要来提高其他竞争对手想留在营业内的赌注。

2. 合适地位战略

这种战略的目标是要识别衰退中的行业内的某个市场面,这种市场面不仅足以保持稳定的需求或延缓衰败,而且具有能获得高收益的

结构特点。然后,厂商为在这种市场面内建立其地位而进行投资。也许可以认为,为了要降低竞争对手的退出障碍或减少与这种市场面有关的不确定性而采取罗列在领导地位战略栏下的某些行动是合乎需要的。最终,厂商有可能要么转向收获战略,要么转向放弃战略。

3. 收获战略

在收获战略中,厂商企图使营业单位中的现金流通尽可能完善。厂商是通过消除或严格地削减新投资、减少设施的维修,并利用营业单位所有的一些残留实力来提高价格或从以往持续销售的信誉中获得收益,从而使这种战略得以付诸实施,即使在广告及研究活动已大为减少的情况下。其他一些共同的收获战术包括如下:

- 减少型号的数目;
- 缩减所使用的销售分配渠道的数目;
- 排除小型客户;
- 在交货时间(存货)、修理速度,或销售补助方面不断降低服务水平。

并不是所有的营业都是容易有收获的。收获战略的前提是厂商所具备的那些可赖以生存的真正的实力,同时衰退中行业的环境尚未退化到足以引起剧烈冲突的地步。没有一定的实力,厂商的提价、质量降低、中止广告活动,或其他战术将面临销售额的急剧下降。如果行业结构在衰退阶段导致极大的多变性,则竞争者将会抓住行业缺少投资的时机来掠夺市场占有率或煞低价格,从而消除厂商通过实施收获战略来降低费用的优势。此外,有些营业单位难以有所收获,因为对增量费用的降低不存在什么最佳选择。一个最明显的例子是处于这种地位的工厂如不加以维护的话,那就很快会无法经营。

采取收获战术的一个基本特征在于不同的行动,有形的行动客户是看得见的(例如,提价、减少广告活动),还有些是无形的行动客户是看不见的(例如,推迟的维修服务、收支相抵帐户的不断下降)。无相对实力的厂商只能把自己局限于种种无形的行动之中,这种做法也许会,或也许不会,促使现金流量的猛增,这要取决于营业的性质。

4. 迅速放弃战略

这种战略是基于这样一个前提,即厂商在衰退的初期早就把其营业单位卖掉,则还能够最大限度地获得净投资额的回收,而不是实行收

获战略而到后期才出售营业单位,或其他战略之一。尽早地出售营业单位通常能最大限度地提高厂商从出售营业单位中实现的价值,因为营业单位出售得越早,则对需求是否将会随之而下降这一不确定性也就越大,于是像其他国外的资产市场的得不到满足的可能性也会越大。

在某些情况下,在衰退之前或在成熟阶段中就放弃营业可能是合乎需要的。一旦衰退明朗化,行业内外的资产的买主将处于更强有力的讨价还价的地位。另一方面,尽早地出售营业单位也会使厂商承担这样一种风险,即厂商对未来的预测将证明是不正确的。

迅速放弃战略会迫使厂商面临诸如形象及相互关系之类的退出障碍,虽然早期退出通常在某种程度上会缓和这些因素。厂商能够运用某种私人品牌战略或将产品种类出售给竞争对手,以便有助于缓解其中某些问题。

□ 衰退行业的战略选择

选择某种衰退期间战略的过程是一种使留存在行业之内的合适性与有关厂商的相对地位相匹配的过程。厂商在确定其相对地位方面的那些主要的长处及弱点不一定是那些在行业发展较早时期所拥有的长处及弱点;相反,这些长处及弱点却同剩余的市场面或需求利益相关,并且在竞争抗衡的性质方面又同衰退阶段的特定条件相关。对于领导地位战略或合适地位战略同样重要的是具有那种足以促使竞争对手退出的可信性。处境不同的厂商具有不同的最佳衰退期间战略。

便于考察厂商的战略选择的一种粗略的框架如图 4.1 所示。

当由于低的不确定性、低的退出障碍,等等而使行业结构有助于某种适宜的衰退阶段时,具有种种实力的厂商既可寻求领导地位又可守住合适地位,这取决于在大多数剩余的市场面内进行竞争的结构上的合适性,而不必去选择一两个特定市场面。具备种种实力的厂商具有建立领导地位的势力,一旦取得这种领导地位,那些在较量中失败的厂商将会退出,而行业结构就会产生收益。当厂商不具备什么特殊的实力时,要夺取全面的领导地位或处于合适地位几乎是不太可能的,但是这种厂商还能够利用有利的行业来取得丰厚的收获。这种厂商也有可能选择尽早放弃营业的做法,这取决于收获战略的可行性及营业单位出售的机会。

由于高度的不确定性、对竞争对手的高度退出障碍,以及导致多变的目标对策抗衡的条件而使行业对衰退中处于不利的状况时,为获取领导地位而进行投资不可能产生什么收益,合适地位战略也同样不可能产生什么收益。如果厂商相对实力较为强大,则这种厂商就可采取收缩的做法而保持某种受到保护的合适地位或有所收获,这样往往可以更好地利用行业的条件。如果厂商没有什么特殊的实力,则还是尽快退出为好,只要退出障碍许可的话,因为由于高度的退出障碍而困在行业内的其他一些厂商不久将有可能对这种厂商的地位成功地发起攻击。

	具有与竞争对手有关的争 取剩余利益的实力	缺乏与竞争对手有关的争 取剩余利益的实力
对衰退有利的 行业结构	领导地位或合适地位	收获或迅速放弃
对衰退不利的 行业结构	合适地位或收获	迅速放弃

图 5.1 衰退行业的战略选择

对这一简略的框架还有个第三因次,即保留在营业单位内乃出于厂商的战略需要。例如,对现金流通的战略需要可能使决策偏向于收获或早期出售战略,即使其他因素都指向领导地位战略。从业务角度来看,厂商必须对其战略需要的性质加以评价,并在确定正确的战略的同时要考虑到衰退的其他条件。

对这种或那种衰退战略作出早期承诺是有益的。一项对领导地位的早期承诺有可能发出一些对鼓励竞争对手退出很有必要的信号,并对获取领导地位提供必要的有利时机。对放弃战略的某项早期承诺会产生一些已讨论过的种种效益。推迟对衰退战略的选择有助于消除极端的选择,并迫使厂商转向选择合适地位战略或选择收获战略。

衰退中战略的关键,尤其对种种进取型战略而言,是要找到一些鼓励特定的竞争对手退出行业的途径。某些途径已经在领导战略选择那

部分作了讨论。有时,会有必要使某个拥有高市场占有率的竞争对手真正退出,这样某种进取型战略才显得有意义。在这种情况下,厂商可以通过采用收获战略来等待时机,直至这个主要的竞争对手决定作出退出决策为止。如果领导者决定退出,则厂商就可随时进行投资,而如果领导者决定要留下,则厂商就可随即采取收获 战略或放弃战略。

第六章

居于行业不同竞争 位置的战略选择

《经营战略与方针》

哈佛商学院 MBA 教程系列

一、位次竞争战略

随着竞争的激化,企业有必要采取位次竞争战略来取胜。所谓位次竞争战略,就是在梯级式的竞争结构中,明确本公司的竞争地位,对不同位次的竞争对手确立相应的对策。如果在实际竞争中忽视了自己的地位,采取与自己的位次不相称的对策,就进入价格竞争、产品更新竞争等各种竞争,就不仅会给产业界造成混乱,而且最后也达不到目标。

位次战略的目标就是要排除徒劳的竞争,通过对技术革新的刺激,创造出最适当和有效的竞争关系。

□ 第一位企业的包围战术

在竞争中,处于第一位的企业的基本战略,是稳定整个市场。使整个行业在价格、市场占有率、技术、销售等方面不发生激烈的竞争,要以自己为中心稳定市场。要点是和第二位制造企业保持差距。

具体而言,基本战略包括以下几点:

- (1)稳定市场;
- (2)稳定竞争;
- (3)采用包围战术,
- (4)和第二位保持差距。

以汽车行业为例,可以看出:第一位的丰田对其他汽车制造企业,在产品品种、销售区域、销售渠道等方面,是实行缓和的宽容政策,以便谋求整个市场的稳定和扩大。对位次不同的制造厂,战略也不同。丰田稳定市场的主要手段是与处于第二位的日产公司保持差距。

丰田对第三位的三菱、东洋公司的态度是,在产品系列上采取相容路线,以丰田为中心稳定市场,以牵制第二位的日产公司。

对第四位的本田公司,丰田则明确地采取产品差别化、市场差别化和突出特点的战略,这是不必更新产品就可以对付本田公司产品生产台数不足的办法。为此,丰田采取了预先掌握周期性市场需要的独特战

略。为了尽可能地在早期阶段包围各个制造厂，这就需要平时注意监视市场和竞争对手的动向。还必须防止第四位的本田公司和第二位的日产公司结成同盟。

对第五位的大发公司，丰田则采取促进联合的战略，让其承担对丰田轻便车、女性专用车、电动汽车等产品的装饰进行特殊加工的任务，以大发公司来补充丰田的产品系列。同时还把它作为一个能迅速、灵活地适应新市场变化的尖兵来使用。

□ 第二位企业的位次战略

在竞争中，处于第二位企业的基本战略，是在力量用尽时，一面和第一位休战；一面抢在市场变化之前，首先在新领域成为第一名，然后看准时机向第一位挑战。

具体而言，基本战略包括以下几点：

- (1)到力量用尽时和第一位休战；
- (2)注意市场变化，争取在新领域领先；
- (3)看准时机向第一位挑战。

例如，第二位的日产公司的位次战略，是与第一位的丰田公司休战，不首先采取低价格竞争等策略，而是比丰田公司更注意加强产品力量和技术力量，更早地预先掌握环境变化，并在节省能源的技术革新，海外生产，对美、苏、英的对策等方面，抢在丰田公司的前面适应变化，以便在新形成的市场中争取第一名，然后再慢慢地向原有领域渗透、竞争。

对第三位的三菱、东洋，日产公司的主要对策是一面注意扩大与其在市场占有率上的差距，一面避免它们和第一位企业结成同盟。对第四位的本田公司，则是组织同盟，努力创造新的市场环境。

在竞争中处于第四位的企业对新的市场变化和技术变化特别敏感。因此，应注意第四位企业的动向，如果它有新的、成功的变革，就应立即采纳。

对第五位的铃木和大发公司，不能轻视它们在轻便车、女性专用车等特殊领域中的扩大，为扩展整个行业的地盘，要采取观望的态度。

□ 第三位企业的适应战略

第三位企业的战略,是和第一位企业结成同盟,向第二位企业挑战,联合第五位以下的企业,把市场搞成不稳定的竞争市场。寻找机会超过第二位企业,再以第一位企业为目标。

具体而言,基本战略包括以下几点:

- (1)和第一位结成同盟,
- (2)向第二位进攻,把第二位打败,
- (3)第五位以下组成集团,使市场不稳定。

比如,处于第三位的三菱、东洋公司,基本上都是采取和第一位企业不发生矛盾的产品战略,集中力量把大众市场当作目标,细致地抓准顾客需要,短期更新产品等灵活机动的战略。对市场的目标,重点不是第一位企业,而是第二位企业。

□ 第四、五位企业的战略

第四位企业的基本战略是联合第五位以下的企业,创造弱者集结的条件,以弱者之间的联合来形成能和第一位企业相对等的力量。但基本上是和第一位企业协调,努力稳定市场。

第五位企业的基本战略是不和高位次的企业竞争,而是和第一位企业共同生存,努力稳定市场,放弃在这个领域成为首位的打算,把力量投到别的领域去。

具体而言,基本战略包括以下几点:

- (1)和第一位协调共存;
- (2)稳定市场;
- (3)在别的领域倾注力量。

在竞争中居于第四位的本田公司的位次战略,是努力成为第五位以下企业的领导者,通过扩大联合,来牵制高位次的企业和致力于行业的稳定。

而第五位的铃木、大发、日野、富士重等公司的战略是,避免被高位次企业敌视,努力稳定市场。充分利用本公司的有利条件,在特定的环节上保持地位。

二、后发企业的竞争战略

□ 后发企业的基本战略

在依照经营规模决定胜败的企业之间的竞争中,后发的企业是弱者,经常肩负着很大的负担。就像美国的战略研究所 PIMS 和波士顿咨询公司所证实的那样:决定总资本利润率的主要因素是市场占有率,市场占有率增长一倍,总资本利润率将提高 20~30%。这样,对先发企业就有利得多,而后发企业的发展则会困难重重。在企业之间的竞争中,和先发企业相对的等级差别就是后发企业的问题。

后发企业所具有的不利条件,可以列举如下:

- (1)研究开发的费用少;
- (2)在生产和流通领域中的经营规模小;
- (3)直接销售的机会少,把握市场需要有一定困难;
- (4)在用户和社会中的名望低;
- (5)筹集资本的困难大;
- (6)职工的士气低;
- (7)结果是总资本利润率进一步低落。

这样说来,难道由于这种恶性循环,后发企业就永远没有出路了吗?如果死板地套用成本实验理论,结果当然就是这样。

对于后发企业来说,如何从自己的地位出发,迅速地适应环境变化是最重要的问题。就先发企业来说,经营规模大是最大的优势,而对后发企业来说,灵活机动性则是最有力的武器。

预先掌握市场上新环节的发生和旧环节的缩小等变化,是后发企业所面临的课题。

抢在变化之前,确定合乎自己经营结构的新产品,并使这个产品取得最大的市场占有率,是后发企业的基本战略。

□ 后发企业的战略路线

可用市场占有率、资本收益率来考察后发企业的战略。

1. 扩大市场占有率,轻视资本收益率

这是为了扩大市场占有率,采用扩大产品品种投资、增加产量投资

和降低价格的办法。这种办法比重视当前收益更重视扩大市场占有率。卡西欧的台式计算机、数字式钟表,吉田工业公司的窗框,本田公司的摩托车等称霸世界的产品战略,就是属于这一类。

2. 扩大市场占有率,也扩大收益率

这是在扩大市场占有率的同时也扩大收益率的战略。是在没有先发产品的空白市场,开发独特产品的策略。三菱电机公司出售一年赚得四倍于原来年利润的被褥干燥机和三特利公司的生啤酒就是采用的这个路线。

3. 保持一定的市场占有率,重视资本收益率

这是一种不以扩大市场规模为目标,而是在保持一定市场规模的条件下,以开发高价值和高档产品为方向,谋求提高企业收益的战略。研制特大型计算机的阿姆达尔公司和生产超高级扩音器的肯索尼克公司等就属于这种例子。这两个公司的成败,将由今后用户的需要是转向低价格还是高级化来决定。

4. 确保市场占有率,牺牲收益率

在先发企业实行降低价格甩掉低位次企业的战略时,后发企业为了确保市场占有率,也要应付这种低价格竞争的局面,于是就不得不牺牲收益率。当资金能力不足,不能进行这种竞争的时候,就要采取 E 那样的提高产品价值的路线。

5. 减少市场占有率,扩大收益率

这是一种即使牺牲市场占有率,也要重视当前收益的战略。在一般的情况下,这是处在衰退期的行业中,后发企业所采取的对策。如果高位次的企业采取这个对策,如像本田公司那样,逐渐削减轻便四轮车的生产,也可以做到一面赚钱一面退出市场。

6. 减少市场占有率也减少收益率

如果一个后发企业不能走在市场变化的前面,又不能事先采取上述行动,那就会不得不忍受价格上的差别,从而进入恶性循环路线的迷途。

一般情况是,要使市场占有率逆转虽然是困难的,但是如果敏感地把握市场和技术的变化,实行机动灵活的策略,即便是后发企业,提高市场占有率也是可能的。

□ 市场细分与重点突破

后发企业不能在本行业的所有领域进行竞争,要考虑今后市场的变化和本公司的经营资源,对整个市场进行细致的划分,注意选择能够有效地发挥本公司长处的市场环节,在有限的范围中达到领先的目标。

因此,后发企业要探索能够发挥自己力量,并能够取得领先地位的市场环节,在这特定的环节上进行重点投资,就是取得成功的关键。但是在实际上,许多后发企业却在使用力量上比先发企业更加分散。

由于先发企业是以物资的数量、广大的市场区域和市场占有率等战略来包围后发企业的。因此,后发企业就必须在局部地区,集中突破有限的领域,在这个领域倾注精力,创造最好的产品。

无论哪个企业,其一半以上的利润是从最好的产品上赚得的。细致地划分市场,不只是以产品来划分,还可以根据顾客、服务水平、销售信用、厂址、制造程序、流通渠道以及技术状况等来划分。如果走在变化的前面,发现能够有效地利用本公司长处的市场环节,就容易率先开发出有特色的产品。

□ 后发企业成功的典型范例

1. 肯索尼克公司把狂热爱好者当作重点,发展超高级扩音器

肯索尼克公司是音响设备的大型制造企业,三声道立体声创造者之一,是共同担任副董事长的春日兄弟在1972年为集中发展三声道立体声而设立的公司。该公司以只集中搞超高级品的产品战略取得了成功,创业仅4年时间,就甩掉了大企业,在高级扩音器市场上独占鳌头。

该公司成功的原因:

(1)在大企业未涉足的小市场上竞争。日本的音响市场规模约有3,000亿日元,其中扩音器市场有500亿日元,肯索尼克公司把这个市场的十分之一,即50亿日元,有音乐素养的音乐爱好者作为集中的目标。因为50亿日元的规模,大企业集中实力来搞的可能性不大。

(2)用超高级品的大量生产和手工业企业竞争。超高级扩音器本来是在只有几个职工的美工室用手工制作的,价格也往往是50~100万日元,甚至有在百万日元以上的。肯索尼克公司把超高级扩音器投入工业化生产,价格降到了20~30万日元。

(3)性能第一主义。肯索尼克公司和大型制造厂不同,它不是依据

成本和销售价格来设计产品,而是从世界各地集中最高级的部件,以能够作出现代的最高性能的产品为重点。

(4)不改变型号。仿效劳尔斯·罗易斯(Rolls Royce,英国高级轿车商标)的做法,坚持不改变型号,实行比重视外观更加重视性能的政策。

(5)即使是小故障也要走遍全国去修理。劳尔斯·罗易斯的做法是,世界上任何地方只要有一台本厂的汽车发生故障,也派人去修理。肯索尼克也采取同样的办法,在日本国内,即便是一台扩音器的故障,也派服务人员去修理。

“要成为即便是小商品,只要社会需要,也生产的企业”,这是春日董事长坚定的经营思想。

2. 卡西欧:获得数字式石英表市场占有率的战术

卡西欧公司最初销售数字式石英表“卡西欧土伦”是在1974年11月。销售初期,虽然遇到了因经销零售店少而难以进展,可是现在,该公司已经在数字式领域成为第一位的制造企业。探索这个过程,可知它的大致情况如下:

(1)依靠得意技术的转移战术。把事业限定在数字式石英表领域上。这是能够转移卡西欧的得意技术——台式计算机技术的领域。

(2)不断降低价格,满足不同需要。“卡西欧土伦”原有定价为5.8万日元和6.5万日元两个机种,只相当于“服部钟表店”的半价,比“西其茨”便宜30%。1978年1月拿出了1.3万日元的新机种,1978年3月拿出了1.1万日元的,同年八月又拿出了0.98万日元的机种,随着低价机种的相继出售,还制成了数字式石英自鸣表。

(3)以大城市的消费者为重点。销售初期,卡西欧公司的经销零售店很少,经过大量广告宣传的苦战(仅在1970年就投入了10亿日元的资金),从1971、1972年开始,“卡西欧土伦”的商标才在大城市的消费者中渐渐获得了声誉。

(4)用价格收缩政策甩掉竞争对手。卡西欧公司在树立商标信誉的同时,看准机会,按照竞争对手难以追赶的速度,集中投入低价格的新产品,在对手尚未适应期间获得市场占有率。

三、进攻战略——瞄准出头鸟

领先者什么时候是易受攻击的？领先者的市场份额和利润率可能正在引诱公司希望进入或改变自己在产业中的地位。但产业领先者们通常在保卫自己方面享有某些优势，诸如声誉、规模经济、累积的学习经验以及更受欢迎的供给者或销售渠道。此外，多数领先者深深地卷入了它们所在的产业，因而有力量对挑战者进行持久的杀伤力很强的报复。因此，寻求改变相对于领先者的市场地位对公司来说是令人生畏充满风险的任务。

然而，领先者往往是易受攻击的。耐克(NIKE)在运动鞋上取代了阿迪达斯(ADIDAS)，斯托福在冷冻餐上战胜了宴会公司和斯旺森。虽然对不同产业来说成功的战略大不相同，但它们都面临共同的威胁。成功的战略都寻求破坏领先者的竞争优势，同时避免大规模的报复。虽然产业结构的变化有时使领先者易受攻击，但只有能更好了解现有产业结构的追随者或潜在进入者才可能赶上领先者。

□ 进攻领先者的条件

进攻战略的基本规则是不用想象的战略去正面进攻，无论挑战者拥有什么样的资源或实力。处在领先者地位所固有的优势通常能战胜这类挑战，而领先者将利用一切可能进行强有力的报复。随之而来的战斗将不可避免地使挑战者在领先者的优势面前耗费掉资源。

宝洁公司在咖啡行业中向通用食品公司(General Food)的麦氏(Maxwell House)商标挑战时已经违反过这一规则。与公司的许多其它产品不同，在咖啡方面，前者的福尔杰咖啡没有或几乎没有超过麦氏咖啡的优越性。前者也使用与通用食品公司一样的价值链生产和销售咖啡。麦氏用长长的一大串防御战术有力地进行了报复，它得益于自己大的市场份额和良好的成本地位。福尔杰基本上是以较小竞争者的代价获得了某些份额，但还没有得到可接受的利润率。相反，麦氏维持了它的利润率并不断挫伤福尔杰成功获得份额的企图。

可口可乐针对西格赛姆斯进行的甜酒销售(所谓系列甜酒)仍然是违反进攻领先者规则的另一种表现形式。虽然可口可乐在甜酒行业中获得了相等于二等竞争者的市场份额，但是它面临着相对于加罗的实

际成本劣势并且在抵抗加罗的产品或销售方面没有创新的方法,只有高额的费用。加罗对可口可乐的强力阻击意味着可口可乐无法在甜酒行业赚取可接受的利润。在复印机行业,IBM碰到了类似的困难,它几乎没有取得别具一格或成本优势并且在中、大型复印机上遇到施乐和柯达的顽强抵抗。

挑战者要成功地进攻领先者需要满足三个基本条件:

1. 有一种持久的竞争优势

挑战者必须拥有一种超过领先者的明显的、持久的竞争优势,无论是在成本还是在别具一格方面。如果优势是低成本,公司能够靠削价获得相对领先者的地位改善,或者以行业平均价格赚取更高的差额,从而使公司能在销售或技术开发上再投资。换一种情况,如果公司取得了别具一格的优势,它将造成高价格和(或)针对领先者的销售或试用销售成本最小化。挑战者拥有的这两种竞争优势来源必须是持久的。持久性确保挑战者在领先者能进行模仿之前有足够长的时期来填补市场份额空隙。

2. 在其它方面程度接近

挑战者必须有某种办法部分或全部地抵消领先者的其它固有优势。如果挑战者采用别具一格战略,它还必须部分地抵消领先者从规模、率先行动者优势或其它原因中获得的自然成本优势。除非挑战者保持自己的成本与领先者接近,否则,领先者将用它的成本优势抵消(或越过)挑战者的别具一格优势。类似地,如果挑战者把它的进攻放在成本优势基础上,它还必须为买主创造一个可接受的价值量。否则,领先者将能维持超过挑战者的价格差额,进而得到为强有力报复所需的总的利润。

3. 有某些阻挡领先者报复的办法

挑战者还必须有一些削弱领先者报复的办法。必须使领先者不愿或不能对挑战者实施旷日持久的报复,得到这样的效果不是由于领先者自身的情况就是由于挑战者选择的战略。如果没有一些阻挡报复的办法,进攻将促使能压倒挑战者的领先者作出不顾自己竞争优势的反应。拥有资源和稳固地位的领先者一旦卷入战斗就能用进攻性的报复迫使挑战者付出无法承受的经济和组织代价。

成功地进攻领先者的三个条件直接来自竞争优势原则。成功地改

善地位的机会随着挑战者满足各条件能力的增加而增加。宝洁的福尔杰咖啡、可口可乐的系列酒以及 IBM 的复印机都没有切实满足这些条件中的任何一条,这说明了它们为什么是令人失望的经验。

满足这三个条件的困难在很大程度上以领先者的战略和它的进攻性为转移。如果领先者处在没有竞争优势的“进退维谷”境地,那么挑战者往往能相当轻松地用成本或别具一格战略取得某种竞争优势。在这种情况下,挑战者只需认清领先者的脆弱性并且实施利用这种脆弱性的战略。另外,当要进攻的领先者咄咄逼人地追求成本领先或别具一格战略时,如果想成功地进行挑战,挑战者就要具有进行重大战略创新的能力,如开发新的价值链等等。

挑战者满足全部三个条件的产业可以举面粉湿磨行业为例。卡吉尔和 ADM 公司成功地抵御着传统产业领先者 CPC、斯特利公司以及标准牌(Standard Brands)三家的压力进入了该行业。卡吉尔和 ADM 通过建立新的连续加工工厂进入该行业,这种工厂体现了加工技术的新近变化。它们两家还把自己限制在狭窄的产品类型范围之内,产品系列只包括较高批量的产品,因而减少了通过整体化销售网销售的一般管理费用。这些选择使卡吉尔和 ADM 获得超过传统生产者的显著成本优势。同时,尽管产业领先者们在别具一格上作了努力,卡吉尔和 ADM 还是在别具一格方面获得了平起平坐或大体相当的地位。由于该行业产品本身只是一种普通商品,因此,买主不重视广泛的服务。另外,还有一些因素妨碍传统产业领先者进行报复。该行业的竞争素有所谓绅士俱乐部的特点,因此,传统产业领先者害怕破坏产业均衡,不愿对挑战者进行报复。同时,CPC(第一大公司)和标准牌公司已经开始实施多种经营计划,注意力和资源不断从面粉加工业向外转移。

虽然面粉加工业的例子说明了挑战者满足全部三个条件的情况,但是,只要很好地满足一个条件就能抵消挑战者不能满足其它条件的劣势。人民捷运(People Express)和西南(Southwest)公司成功进入“直达”航线业务领域,这件事提供了一个案例,说明挑战者只要很好地满足两个条件就足以抵消它勉强满足第三个条件的不利情况。前文已经描述过直达航运怎样通过利用不同的价值链取得了超过干线航运的明显成本优势。同时,由于航空运输很难造成差别,许多乘客认为直达航运提供的服务与干线航运提供的服务很类似。然而,由于干线航运试图

保卫自己的市场份额,所以直达航运面临的主要威胁是干线的报复。虽然由于削价成本很高和害怕损害质量形象,干线航运在进行报复上有些犹豫,但直达航运给干线航运带来的威胁如此之大,使得干线航运终于实施了报复。尽管直达航运只拥有短期躲避报复的能力,但其显著的成本优势大大增加了干线航运的报复成本,以致许多干线航运公司不再试图与直达航运公司进行价格竞争了。

联邦快递公司(Federal Express)成功地抵抗金刚砂空中货物公司(Emery Air Freight)的压力进入该行业提供了另一个案例,说明挑战者可以利用其在一个领域里的强大优势抵消领先者的持久实力。联邦快递公司拥有利用自己飞机和孟菲斯中枢的独家递送系统,因而迅速地获得了连夜递送小包裹的服务差别。同时,它还获得了更高的可靠性以及其它形式的别具一格优势。然而,尽管联邦快递公司最终会取得平起平坐的成本地位甚至某种成本优势,但其价值链更大的规模敏感性意味着其初始成本相对于金刚砂公司来说是高的。这种成本劣势和沉重的债务负担使联邦快递公司最初极易受到报复性打击。然而,金刚砂公司没有对联邦快递采取严厉的行动,直到联邦快递获得了足够多的份额,确立了与金刚砂大体的成本地位相当时,后者才决定实施报复。正如联邦快递这个例子所说明的,迟缓的报复为挑战者赢得了克服成本或别具一格劣势所需的时间(和资源)。

□ 进攻领先者的途径

成功地进攻领先者总是需要某种战略洞察力。通常,挑战者必须寻找一种旨在削弱领先者自然优势的有特色的战略,认清或创造阻挡领先者报复的方法。尽管针对领先者的各种成功的战略在不同产业之间存在着广泛的差异,但有三种进攻途径总是可能出现的:

(1)重新组合。挑战者革新其价值链的某些环节或革新整个价值链的组合。

(2)重新确定。挑战者重新确定其相对于领先者的竞争范围。

(3)纯投资。挑战者在其竞争优势发展的领域之外靠更优越的资源或更强烈的投资欲望获得市场地位。

这三条途径中的每一条都改变产业的竞争规则,抵消领先者的优势并使挑战者获得自己的成本或别具一格优势。这三条途径不是相互

排斥的,并且可以成功地串联运用。

1. 重新组合

重新组合使挑战者可以进行不同的竞争,虽然各种活动的竞争仍然在与领先者相同的范围内进行。为了降低成本或扩大差别,挑战者采用个别不同的价值活动或重新组合整个链。

已经成为成功进攻领先者基础的重新组合的解释性实例如下:

(1)产品变化。挑战者可以通过改变产品来进攻领先者。

①优越的产品特性或外观产品性能对买主有价值是因为生产者了解买主的价值链。宝洁公司的查明浴室纸巾比斯科特的产品更软、吸水力更强,这使前者成了该行业的领先者。

②低成本产品设计。佳能(Canon)的NP200复印机由于使用了增色剂喷射开发技术比竞争者的复印机需要少得多的零件。这种低成本设计使佳能显著地改善了它在小型普通纸复印机上的地位。

(2)外部后勤和服务变化。挑战者能通过改变诸如产品支持、售后服务、定货办理程序或实物批发来进攻领先者。

①更有效的后勤系统。正如联邦快递公司做过的那样,重新组合价值链有时能显著地降低相对成本。

②更敏感的售后支持。如果挑战者重新组合价值链使自己对买主的询问、文件等反应更敏感,它就能做到别具一格。例如,销售海上石油钻探设备的维特科通过提供卓越的培训材料和其它售后支持帮助其用户掌握复杂的水下钻探任务,从而显著地改善了其地位。

③扩大定货办理服务。扩大包括履行像控制用户清单之类的新的职责——这实际上就是接管用户价值链中的各种活动。例如,一些批发销售公司利用在线定货接收零散用户的订单管理。再比如,麦克森利用它的3PM定货办理系统批发药物,从而根本改善了自己的地位。这个系统使药剂师可以直接定货而且为他们提供其它有价值的信息。

(3)销售变化。在许多产业中,挑战者利用销售价值活动的创新向领先者发起成功的进攻。最常见的一些创新包括:

①增加在推销不足产业中的投资。挑战者可以靠逐步增加推销费用进攻领先者。例如,在芥末、冷冻菜和冷冻土豆三个行业中,格瑞波旁、斯托福和奥尔·艾达分别取得了成功或正在增加传统的广告费用率。更高的费用水平使公司能发出自己产品价值更高的信号,获得高水

平的商标知名度和高估价格。

②确定新位置。为了进攻领先者，挑战者可以想象新的方法改变产品的地位。重新赋予冷冻菜作为餐中品尝项目的地位是斯托福优势的关键因素之一。

③新型销售组织。也许具有某种不同类型销售人员的新型销售组织有时可以成为成功进攻领先者的基础。皇冠瓶盖公司的技艺精湛的销售队伍认识到应当销售全套的皇冠罐、瓶盖和罐制造者用的包装机，这是它战胜美国罐(American Can)公司和大陆罐(Continental Can)公司的原因之一。

(4)工序变化。改变降低成本、扩大差别的工序上的价值活动为许多成功进攻领先者的产业提供了基础。衣阿华牛肉公司在肉食包装上开创了全新的价值链，卡吉尔和 ADM 则利用新的连续加工工厂进入了面粉湿磨行业。而提高了质量、改进了的生产过程也在冷冻土豆方面为奥尔·艾达的成功作出了贡献。当然，有时会出现改变加工过程的全新技术或使老加工技术重新焕发青春的辅助技术变化。

(5)下游重新组合。利用领先者忽视的销售渠道或抢先优选正在崛起的销售渠道可以成为进攻产业领先者的途径。下游创新的一些例子有：

①开拓新渠道。尽管布洛瓦和瑞士制表商有历史悠久的地位，但蒂玛克斯在五十年代首先启用杂货店和大批量产品经销商作为手表的销售渠道，这使它在该行业取得了领先地位。该行业的传统领先者只把珠宝店作为销售渠道。

②抢占正在崛起的销售渠道。理查德·维克公司首创在超级市场上销售被称为 Olay 油的高质量系列护肤品。对这类产品来说超级市场是正在崛起的销售渠道，因此，理查德·维克获得了实际上的率先行动者优势，这种优势使 Olay 油成了该行业的皎皎者。

③直接销售。日本拉锁公司 YKK 绕过批发商直接向服装公司销售，从而成功地夺走了塔伦公司的地盘。

2. 重新确定

进攻领先者的第二种主要途径以对竞争范围的重新确定为依据。拓宽范围可能获得利用相互关系的好处或一体化的利益，而缩小范围则能裁剪价值链使之适应特殊目标。挑战者可以用四种方式改变竞争

范围,这四种方式代表范围的四种类型。重新确定的这四种模式并不是相互排斥的:

- 产业内集中一点。把竞争基地缩小到产业内某个局部市场而不是横跨整个产业。

- 一体化或退出一体化。扩展或缩小自身从事活动的范围。

- 重新确定地域。把竞争基地从一个地区或国家扩大到世界范围,反之亦然。

- 横向战略。把竞争基地从单一产业扩大到相关产业。

(1)集中一点。反对领先者的成功的集中一点战略采取了以下形式:

①用户集中。像拉星塔这样的汽车旅馆公司已经专门为中等水平的商业旅行者服务,从而创造了新的低成本价值链以满足这些旅行者的特殊需求。

②产品集中。佳能、理光和萨文专门在小型普通纸复印机上向施乐(Xerox)挑战。

③销售渠道集中。在链锯产业中,斯第尔针对霍姆赖特和麦克库罗奇专门通过提供服务的经销商向要求服务的买主销售。

集中一点战略的优势往往在于使领先者很难实施报复而又不损害自己的战略。它把领先者的报复推迟到挑战者已经在产业中获得安全的据点时为止。另外,进攻领先者的集中一点战略可以成为序贯战略的一部分。可以有这样的序贯战略:挑战者最初利用集中一点进攻领先者,然后,随着时间的推移,扩大自己的范围与领先者全面竞争。在诸如电视机、摩托车等行业中,日本生产者就采用了这种战略。在每种情况下,他们都从产品等级的低端开始并逐步扩大他们的产品系列。耐克公司在跑鞋上也用这种方法对付阿迪达斯,开始专门为剩余市场服务,然后利用在这部分市场上取得的声誉向下扩大自己的产品系列。序贯战略的制订以局部市场之间存在相互联系为前提,它使占据了一个局部市场的公司能在其它局部市场上获得竞争优势。序贯战略还有在这一过程早期不激起领先者报复的附加优势。

(2)一体化或退出一体化。挑战者可能利用一体化或退出一体化作为进攻领先者的一种手段。后向或前向一体化有时能降低成本或促进别具一格。例如,在甜酒行业中,加罗对制瓶的一体化是其成本优势的

一个重要组成部分。麦戈罗斯之所以形成瑞士主要的食品零售商要部分地归功于对产品和包装实行后向一体化给它带来的戏剧性的产业优势。环境的变化还可能使退出一体化成为获取竞争者优势的手段,退出一体化是针对实行一体化的领先者的。

(3)重新确定地域。某种地区性或全球性战略有时可能成功地打击在一个或很少几个国家中经营的领先者。挑战者扩大市场边界以借助地理上的相互影响取得成本或别具一格优势。使许多国家价值链一体化并协同的全球战略可能提供生产或产品开发的规模经济,可能创造更好地为世界范围的用户服务的能力以及另一些优势。产业的全球化已经成了许多产业中挑战者战略获得成功的重要原因,这样的产业有汽车(丰田和日产对通用汽车)、摩托车、自卸卡车、电视机以及各种类型的医疗设备等。

然而,对于许多国家都有的产业来说,地区性国家差别意味着全球战略是不符合生产率要求的。在这样的产业里,采用全球战略的领先者容易受到以逐个国家为战略基地的挑战者的打击。卡斯特罗公司在汽车用油方面已经成功地运用了这种战略。即便是在全球产业里,也存在着某些局部市场允许持续运用以一国为中心的战略,虽然该产业的其它局部市场需要全球战略。在这两种情况下,退出一体化可以是一种进攻领先者的途径。

在许多产业里,公司为了战胜全国甚至全球的竞争者而收缩到一国的某个城市或地区。然而,在存在着地区性竞争者的地方,竞争优势可能来自某种全国性战略。甘尼特公司(Gannett)的《今日美国》正试图在报业这样做。

(4)横向战略。挑战者可能利用经营部门之间的相互关系作为扩大竞争范围的另一种手段。相互关系可能给经营相关产业业务的公司带来竞争优势。挑战者采用包含相关产业的横向战略可能成功地打击在更窄或不同产业范围经营的领先者。例如,在个人计算机业,IBM 用与自己其它经营部门的相互关系压倒了苹果公司(Apple)和坦迪(Tandy)这样的早期领先者。

(5)多项重新确定。重新确定的四种模式并不相互排斥。挑战者可以把它的战略全球化并同时利用相互关系,就像松下公司在消费电子设备产业中做过的那样。松下公司采用了共同制造、批发渠道和其它横

跨许多消费电子设备产品的价值活动。它还使其世界范围的战略一体化和协调起来,该战略压倒了单一产品、单一国家的竞争者。

挑战者还可以把一个方向的窄范围和另一个方向的宽范围结合起来。挑战者可以在进行全球竞争(地理上的范围)的同时利用在局部市场(产业内的范围)上集中力量进攻领先者。公司还可能在一个产业内集中一点而在相关产业中利用相互关系,这是把宽范围和窄范围结合起来的另一种例子。同时以几种方式重新确定竞争范围已被证明是竞争优势的一种重要来源,因为竞争优势来自各种重新确定的叠加。

3. 纯投资

进攻领先者的最后的方式是通过纯投资而不是用重新组合或重新确定来进行。纯投资涉及用低定价、加强广告等方法进行获取市场份额、总销售量或商标知名度的投资。借助充分投资,挑战者寻求获得足够的市场份额、销售量或声誉以便在相对成本地位或别具一格方面领先。挑战者不能在任何方面比领先者做得更好或更好,但却简单地靠资源或更强烈的投资欲望压倒了领先者。

这种抵消领先者的优势的方法往往代价高昂并经常失败。典型的情况是当领先者有成本优势或别具一格优势时,它往往有足够的财务资源来抵抗这种战略。领先者通常也有足够的愿望为保护自己的地位而大量投资。纯投资风险的一个特别生动的例子是石油公司进入化肥和化学品产业的多种经营。尽管拥有巨大的财务资源,但由于没有很好地利用重新组合或重新确定来获取竞争优势,这些石油公司取得的成绩总的来说是不尽人意的。

挑战者熟练地利用财务资源或领先者无意在产业内投资是纯投资获得成功的基础。即便是财务实力强大的领先者也可能骄傲、麻木不仁、有其它优先考虑目标或承受着母公司要求获取现金的压力,因此,在领先者规模小且资本不足的产业,纯投资表现得最成功。这些产业的领先者虽然有某种竞争优势,但却无力实施足以挫败挑战者的报复。

纯投资本身仍然是最不愿使用的进攻领先者的方法,但对以重新组合或重新确定为基础的战略来说,强烈的投资愿望往往是个重要补充。例如,在罐头食品业,当美国和大陆两家正在收获时,皇冠公司进行了大规模投资,从而通过采用更现代的设备加速了它取得成本优势的过程。

□ 阻止领先者的报复

获得成功的挑战者还必须发现或创造阻挡领先者报复的方法。这些方法要能削弱领先者的自然优势并且降低挑战者加强进攻的成本。有很多因素能阻止领先者对挑战者的报复：

1. 混和动机

如果挑战者的战略给领先者创造出混和动机,那么,这个战略就能抑制领先者的报复能力。当领先者碰到混和动机时,它如果要与挑战者竞争或对挑战者作出反应就必然损害自己的原有战略。所以,已经在服务上确立了竞争优势的领先者如果对挑战者使服务可有可无的战略作出反应,就将使它好不容易得到的声誉失去作用。因此,领先者可能转而选择维持原有战略并承受市场份额的损失。BIC 公司对廉价、一次性钢笔的推销给出了另一个案例。BIC 这一行动给吉列公司的纸品伴旅分部创造了混和动机。纸品伴旅艰难地树立了质量形象,与 BIC 竞争将损害这一形象。因此,纸品伴旅最终引入了全新的商标(书写兄弟)来对抗 BIC。

领先者与其母公司其它经营部门之间的任何相互联系也可能成为创造混和动机的基础,因为相互联系可以包括成本固定性。相互联系限制阻塞了使领先者能作出反应而又不伤害其姐妹经营单位的途径。当领先者正实施结合战略时,混和动机也能增加。领先者可能允许挑战者获得最合适的份额而不愿实行非一揽子战略,因为这会引起整个产业解体。

2. 高领先者反应成本

如果挑战者的战略使领先者承受高反应成本,那么,领先者可能避免进行报复。例如,领先者较大的市场份额可能阻止它采取全面削价和增加保修服务之类高成本的报复行动。当领先者有不合适的或过时的机构、设备和劳工合同时,反应成本也可以较高。

3. 不同的财务优先目标

当领先者有不同于挑战者的财务优先目标时,它肯定不会对挑战者的进攻作出反应。例如,强调短期利润的领先者将把份额弃给愿意放弃短期利润的挑战者。类似地,如果报复需要大量再投资,希望得到高现金流的领先者一定不会进行报复。塔姆帕克斯公司提供了一个领先者财务优先目标不同于挑战者因而招致进攻的例子。保持妇女卫生用

品的超额利润似乎已经成了塔姆帕克斯内部的偏见,这导致该公司对频繁的进攻几乎毫无反应,直到最近这种局面才有了变化。财务优先目标的差别也成了许多外国公司战胜美国领先者的基础。

4. 业务量限制

如果领先者的任务和注意力已经转向其它产业,它就不可能进行报复。母公司能够限制经营部门的资源或为它们规定目标。例如,被母公司当作“现金牛”来对待的领先者不可能得到资源以抵挡挑战者的进攻。类似地,积极追求多种经营的领先者可能不再密切监视和防守其核心产业。例如,皇冠公司能战胜美国罐公司和大陆罐公司在一定程度上是由于这两个领先者企图采用其它包装形式进行多种经营。

5. 规章限制的压力

如果领先者认为由于规章限制的压力而不能采取行动,那么它就不可能进行报复。反垄断调查、安全标准、污染管理条例以及其它许多规章制度都能抑制领先者的反应。一些观察者认为从华盛顿发出的制瓶商特许制度干扰了可口可乐对百事可乐挑战的反应;而现在,当ATT碰到新竞争时,对规章限制的恐惧正困扰着它。

6. 盲点

在解释产业状况时,领先者可能受错误假设或盲点之害。例如,如果领先者对买主的真正需要或产业的重要性有错误的感觉,挑战者就可能在领先者行动之前采取措施而改善地位。此外,领先者可能自信地认为挑战者的行动是不妥的、无关大局的,直到挑战者确立了足够强大的市场地位时为止。

盲点已经在许多挑战者取得的成功中起了重要作用。哈利戴维森错误地理解了对小型摩托车的需求,因而在本田公司(Honda)建立生产能力时袖手旁观。施乐似乎对小型复印机有错误理解,齐尼斯则不顾设计和自动化生产技术的改进而抱住手工装配的电视机不放。实际上,只要细心分析竞争者的假设,这类盲点就能显现出来。

7. 错误定价

领先者可能根据平均成本定价,而不是根据把特定产品送到特定买主手里的成本定价。如果挑战者以价格过高的产品或承受过高价格的买主为目标并且以更低的价格提供相应产品,那么,领先者要过很久才会认识到自己产品的真实成本因而就不愿意减少自己的总价格余

额。对这类战略,领先者的反应往往是从一个接一个的局部市场上退却,直到挑战者成了领先者为止。

8. 竞争中的绅士风度因素

如果产业中的竞争是一场绅士间的比赛,那么领先者的反应可能很迟缓。在这类产业中,由于害怕破坏自己与对手之间的关系,领先者往往感到不能对挑战者进行报复。最近的情况表明,可口可乐作为软饮料业政治家的悠久历史似乎有助于可口可乐对百事可乐实施温和性报复,在该产业中其它公司过去总是遵守可口可乐制定的规则。

阻止领先者报复的行动由各种不同的潜在原因引起。某些阻止行动以混和动机或资源配置优先目标这类真实因素为根据,而另一些则基于领先者的感觉差错,像盲点、错误定价等情况。当有阻止领先者报复的切实措施时,挑战者的成功机会最大。多种因素复合成的阻止措施常给领先者带来困难。例如,瑞士手表公司在对蒂玛克斯作出反应时就有涉及蒂玛克斯销售日常随意使用型手表能力的盲点。由于瑞士手表工厂存在着既定的劳动密度,它们在与蒂玛克斯的自动化设备竞争时反应成本就高。此外,如果它们仿效蒂玛克斯进入杂货店销售渠道,还要碰到疏远珠宝店的混和动机问题。

重新组合和重新确定战略经常利用阻止领先者报复的措施。这些战略往往创造混和动机、高反应成本或者该战略本身被领先者错误理解。不过,纯投资战略的困难之一在于它与其它两种进攻途径不同,很少可能与阻止领先者报复的措施联系在一起。纯投资战略在领先者有不同的财务优先目标因而不愿意与挑战者投资活动竞争的情况下才最有效。

☐ 领先者脆弱性的信号

进一步的讨论将给出标志领先者易受攻击的信号。这些信号分成两组——产业上的信号和领先者特性上的信号。

1. 产业信号

结构变化也许能提供领先者可能易受攻击的最强信号。发源于产业外部的结构变化是领先者脆弱性的非常重要的征兆,因为历史悠久的领先者往往错误解释这些变化。

某些领先者脆弱性的重要产业信号包括:

(1)突发的技术变革。突发的技术变革增加了战胜领先者竞争优势的可能性。例如,在轮胎行业中,辐射状轮胎的出现造成了使米士林能向古德伊尔公司和火石公司挑战的突发性。在打字机行业,电子设备使安德伍德公司衰落并正在威胁 SCM。对连续技术变化作出反应对领先者地位的好处可能比对挑战者更大,因为领先者拥有规模经济和积累性的学习经验。

(2)买主变化。无论出于什么原因,买主价值链的任何变化都可能标志着别具一格、新销售渠道和产业细分化的新机会或其它机会。例如,劳动力中妇女数量的增长为在许多生产妇女用或家用产品的产业中向领先者挑战创造了机会。新的买主局部市场也是机会的一个标记,因为领先者一定不能有效地为他们服务。

(3)变化着的销售渠道。新销售渠道的出现为进攻领先者在现有销售渠道中的支配地位提供了潜在机会。例如,许多消费品销售向超级市场的移动已经为进攻许多领先者创造了条件。

(4)变化着的投入成本或质量。重要投入品质量或成本的变化可能标志着挑战者利用各种方法获取成本优势的机会,这些方法包括采用新生产过程、封锁新原材料来源以及为减少材料消耗或改变材料构成而修订产品设计等。例如,电力成本戏剧性的上升正在为挑战者改变自己在炼铝业中的地位提供机会。

(5)竞争中的绅士风度。像前面讨论过的那样,有很长稳定历史的产业可能标志着其领先者在扮演政治家的角色从而可能在进行报复时行动迟缓。

2. 领先者信号

产业领先者的下列特性标志着它的脆弱性:

(1)进退维谷。领先者处在进退维谷境地(缺少对成本的领导权或相对于其它同行的别具一格)为挑战者提供了一个吸引人的目标。挑战者可能发现自己很容易满足本章开头概述过的三个条件。

(2)不满的买主。有不满买主的领先者往往易受攻击。不满买主的存在表明领先者一直在行使自己的讨价还价能力,或者,领先者公司的职员因为过去的成功染上了骄傲态度。不满的买主可能积极鼓励和支持挑战者。

(3)现行产业技术的开拓者。开创了目前这一代技术的领先者可能

不愿意接受下一代技术并且还可能由于其对现行技术的投资而具有固定性。在汽车工业发展的早期,福特公司(Ford)似乎受过这类问题之害。

(4)非常高的利润率。获取超额利润的领先者可能为挑战者提供保护伞,如果这种高利润高得足以抵消进攻成本的话。高赢利的领先者还可能不愿因进行报复而使利润递减。此外,超额收益还可能标志着领先者在产品系列赢利率低的部分获得了份额,从而为挑战者实施集中一点战略提供了机会。

(5)规章制度问题的历史。有反垄断之类规章制度问题历史的领先者实际上可能无法采取强烈的报复或者它自己认为不能这样做。

(6)完成母公司业务指标不得力。被母公司认为不得力的领先者一定不可能得到足够的资本跟上最新的技术变化,也不可能有充分的自主权来处理盈利率以便对挑战者进行强烈的报复。

四、防御战略——迎接挑战者

每个公司都容易受到竞争者进攻。进攻来自两类竞争者——本产业的新进入者和试图改变自己地位的原有竞争者。如果一个公司为获取竞争优势持续投资,改善自己的相对成本地位和别具一格的形象,那么,挑战者就很难成功。然而,即使有了充满活力的进攻战略,防御战略仍扮演重要角色。对公司来说,让挑战者按照公司自己选择的竞争方式向公司发起进攻是更困难的。

防御战略旨在降低进攻的可能性,把进攻引向威胁更小的方面或者减少进攻的强度。防御战略本质上不是增加公司的竞争优势而是使它更持久。几乎所有有效的防御战略都需要投资——公司应放弃某些短期盈利以提高持续能力。最成功的竞争战略应把进攻和防御两个方面结合起来。

☐ 挑战者的入侵

防御战略建立在对挑战者怎样看待公司的深刻了解上,建立在挑

战者作出改善地位的各种选择时所期待的利润率上。防御战略的制订必须从理解新、老竞争者的进攻是一个决策和行动的时段序列入手。恰当的防御战略必须根据从纯粹进攻的全过程角度来制订,而不是只有一个步骤的进攻。恰当的防御模型在不同阶段将有所变化,因为随着过程的进行,挑战者处在不同的卷入程度和投资水平。

进入或改变地位过程由四个时期组成。这里首先就新进入者的情况讨论这四个时期,然后说明如何把同样的过程应用到试图改变自己地位的原有竞争者上。

1. 准进入时期

这是进入者开始进入之前的时期,在这个时期进入者把该产业作为一个进入目标来考察。进入者在此期间的典型投资局限在市场研究、产品与加工技术开发以及就各种收买活动与投资银行家进行接触等活动。这是最费力的侦察阶段,因为进入者有关进入的打算往往还没确定。作为准进入期的结果,许多潜在的进入者决定不进入。

2. 进入时期

在这个时期,进入者投资建立自己在产业中的基本地盘。这一时期要进行诸如持续的产品和加工技术开发、检验市场、国内拓展、蓄集销售能力以及建厂等各种活动。进入者希望在这段时期结束时已经在产业中获得了有活力的地位。进入期可以持续几个月或几年,这取决于建立初始地位所必需的那些活动需要多长的引入周期。在餐馆这样的服务业中,这段时期可能只有几个月;在自然资源产业中,它可能是五年或更长的时期。

3. 持续时期

这一时期进入者的战略从进入战略向长期目标战略演变。并不是每一次进入都会出现这样一个时期,但是,它在许多产业中体现了持久进入战略带来的利益。宝洁公司进入消费纸制品产业的情况为此提供了例证。该公司兼并了一家没有多少名气的地方公司——查明造纸公司,然后,便改变了它的战略,使它在国内扩展业务,大量向广告投资并改进产品。在持续期,进入者可能采取诸如扩大产品种类、纵向一体化或拓宽地理覆盖面等行动。这些活动需要向该产业不断投资,其数量超过了为获得立足之地所必需的投资。

4. 后进入时期

这是进入已充分进行之后的时期。在进入过程的这个阶段,进入者的投资已经移到那些为保持或防守自己在产业中地位所必需的方面去了。

现存竞争者改变地位的过程同样涉及这几个阶段。竞争者首先企图改变地位,然后开始为改变地位进行实际的投资,进而最终实现所追求的目标或者失败。原有竞争者也可能通过实施一组连续步骤来改变自己的地位。因此,挑战者为改变地位而进行的第一步活动往往不能可靠地表明其最终的目标战略。

有许多理由表明,进入或改变地位的阶段对防御战略有重要意义。首先,挑战者对其战略的卷入水平可能在各个阶段非常不同。一般地说,如果能取得某些成功的话,挑战者的卷入程度随着过程的进展而增加。进入或改变地位战略的初始卷入水平将会变化,这种变化影响该董事会对最重大决策正确性以及其它可利用机会吸引力看法的一致性。然而,随着决策的作出、资源付诸使用、时间流逝和战略的进展,卷入的程度倾向于提高。挑战者的卷入水平对防御战略有关键影响,因为它反映阻止或限制挑战者目标的难度。

随着过程的进行,退出和收缩障碍也倾向于增加。高退出或收缩障碍的存在给驱逐挑战者或迫使其目标等比例收缩带来了困难。随着挑战者付出专门财富、签定长期合同、实施与其它姐妹经营单位有关的横向战略以及向产品或加工技术开发投资,退出和收缩障碍将不断提高。在某些产业中,甚至连建立立脚点也意味着创造了有效的退出障碍。在其它产业中,挑战者有时能把提高退出障碍的风险推迟到进入过程的后期。研究认识挑战者退出和收缩障碍的高度以及它们将怎样随着时间而变化对防御战略的制订意义重大。

挑战者卷入程度越大、退出障碍越高,防御就变得越困难。由于卷入程度和退出障碍通常是提高的,由于投资决策往往是以分散方式作出的,因此,防御的时机选择就至关重要。如果恰好在挑战者必须决定是否采取那些将导致退出或收缩障碍提高的步骤之前,防御行动被实施,那么这些行动可能给挑战者的内部决策过程投下阴影。可以借助识别形成价值链所需投资的成本和风险来预见挑战者的关键时机。因此,防御战略的一个重要原则是,在退出障碍提高之前采取防御行动。

挑战者在进入或改变地位过程的进行中不断学习。其假设在将被

经验验证或否定的初始决策过程中制订,而经验还将构造未来的假设。因此,挑战者可能根据这一过程的早期偶然事件调整自己的战略。这样就给防御者设想挑战者的信息和假设提供了重要机会。公司通常比挑战者更了解本产业,因此,能比挑战者更好地预见挑战者战略将导致的后果。这使公司可能以某种方式影响挑战者的战略方向,这种方式使挑战者战略给公司带来的消极影响最小化。

防御者还必须努力防止挑战者建立进攻基地的企图。当考虑进入新领域的有风险的、不确定的措施时,挑战者的董事会可能对挫折或早期成败的迹象特别敏感。技巧娴熟的防御者寻求阻止挑战者实现初始目标,并试图以特定方式改变产业的竞争状况,即使挑战者怀疑自己对该产业或产业内某个位置吸引力的初始假设。

随着进入或改变地位过程的发展,挑战者意图的不确定性将递减。这对防御战略也有重要意义。在进入或改变地位开始之前,公司只能推测潜在进入者或打算发动进攻的竞争者的本性。然而,一旦进入或改变地位的行动开始,挑战者的本性就知道了。最初,挑战者的战略和长期意图可能仍不清楚,然而,随着过程的发展,这些都会更清晰地显现出来。当然,直到深深地进入继续阶段,即已经进行了重大投资以后,才会知道挑战者的最终战略。

公司无法防御所有想象得到的各类进攻,即由每个想象得到的竞争者或潜在竞争者发动的进攻。因此,在挑战者出现之前,防御必然是更一般化的,而这种类型的有效防御可能代价高昂。一旦挑战在进行,防御战略就可以被调整得适于对付由特定挑战者造成的威胁。这里揭示的规律是预测哪个公司是最可能的挑战者以及其可能的理论进攻路线在哪里要花费很高代价。因此,把防御投资用在最需要的地方使防御有更好的成本效益。

□ 防御战术

防御战略旨在影响挑战者对进入或改变地位的预期收益的计算,从而使挑战者得出这类行动不会产生诱人效果的结论或使其选择对防御者威胁更小的战略。为此,防御者要研究防御战术。多数防御战术是高成本的并且是靠减少短期利润来提高公司地位的长期持续能力。然而,除非不惜代价,多数公司不能完全消除进攻的威胁。因此,防御者应

当为把威胁减小到可接受程度而投资,权衡相对于防御成本的进攻风险。

以下三种类型的防御战术构成任何防御战略的基础:

- (1)提高结构性障碍;
- (2)增加可预料的报复手段;
- (3)减少进攻的诱因。

进入或移动的结构性障碍是挑战者相对于公司的竞争劣势的根源。结构性障碍的存在恶化了挑战者从挑战中得到的预期收益。例如,通用食品公司的麦氏咖啡(Maxwell House Coffee)商标享有市场开发的规模经济,从而迫使挑战者承受比通用食品公司更高的市场开发成本比例,直到它的市场份额与通用食品公司接近时为止。这些更高的成本将减少挑战者在通用食品公司份额之下进入该产业的计划利润,从而减少挑战的可能性。

第二类防御战术是增加能为挑战者觉察的报复威胁。公司按理会进行的报复将减少挑战者的收益或提高它的成本,因此,侵蚀了挑战者预期的盈利能力。提高结构性障碍和增加可预料的报复都寻求恶化挑战者相对于成本控制者或唯一性控制者的地位,从而削弱挑战者的相对地位。

第三类防御战术涉及减少导致挑战者进攻的诱因。尽管提高障碍和增加可预料的报复旨在减少挑战者的预期收益,减少诱因却要求公司接受更低的利润。例如,如果公司降低价格或在其它相关经营单位中获取利润而不是在该产业中获取,挑战者将会发现,即使它的进攻成功了也所得甚微。

所有这三类战术都可以在挑战发生之前和挑战开始进行时使用。然而,一旦挑战已经开始,公司就不不仅要考虑自己相对于挑战者的地位,而且要考虑采取什么样的行为可以抑制挑战者或鼓励别的对手。对防御战术的投资不能也不应当用传统的短期盈利指标来衡量。因为那样做忽视了防御投资的目标,而阻止挑战者的行动是有意减少短期利润率以确保长期利润率。

1. 提高结构性障碍

提高结构性障碍的防御战术是封锁挑战者合理进攻路线的行动。某些最重要的战术如下:

(1) 填补产品或配置的缺口。当公司填补其产品种类的缺口或优先占领按理说挑战者可能去利用的其它推销目标时,障碍就会提高。这类措施迫使挑战者与防御者正面对峙,而不能不战就得到一个滩头阵地,或控制一部分可以用来抵消更高成本的溢价。填补缺口可以采取多种形式:

① 扩大产品种类以阻塞产品空位。精工(Seiko)曾获取普利桑(Pulsan)手表商标以封锁西铁城(Citizen)和蒂玛克斯(Timex)从低档品一端发起的进攻。

② 引进与产品特性相配的商标或引进挑战者有的或曾经有过的商标配置。这些用于封锁或战斗的商标在不损害主要商标地位的情况下提高障碍。

③ 取消其它可供选择的推销项目代之以次要推销项目或次要推销运动。

④ 对与竞争者产品系列接近的产品种类防御性地实行低定价以阻止竞争者产品系列的扩张。

⑤ 鼓励好的竞争者填补缺口而不威胁公司。

不应当期望防御类产品的防御性推销活动像公司核心业务那样有利可图,并且相应的价格必须反映它们的防御价值。但是,这类产品和推销活动的防御价值并不必然要求公司付出大量费用。即使填补缺口的产品没有被进攻性地推进,仅仅是它们的存在就构成了对进入的抑制,因为如果挑战者恫吓,这些防御行为将被启动。因此,提高障碍可能同时使挑战者预料有更大的报复。

(2) 封锁销售渠道入口。当公司使挑战者达到销售渠道入口更困难时,它提高结构性障碍。防御战略不仅应当指向公司自己的销售渠道,而且应当指向封锁其它销售渠道的入口,这些渠道对挑战者进入公司的渠道来说可能是一种替代或跳板。例如,通过利用专用商标商品的销售渠道,挑战者往往得到递增的销售量和经验。

封锁销售渠道的战术包括以下内容:

① 销售渠道的排它性协议。

② 填补产品种类缺口以便为销售渠道提供充足的产品种类。竞争者在获取地盘时会因此而遇到更艰难的时期。

③ 扩充产品系列以包容一种产品的所有尺寸规格和形式,从而装

满销售网点的货架或仓库的空间。

④合理的合并或分类以减少遭挑战者攻击的可能性。

⑤确定攻击性的销售量折扣或以销售渠道总销售量为根据的折扣,以抑制新供应者的尝试。

⑥对本公司产品实施有吸引力的售后服务支持,优先占领那些放弃向个人和团体售后服务投资的销售渠道。

⑦愿意向专用商标销售商提供商品,以便先于挑战者占领这部分市场的入口。

⑧鼓励填充销售渠道而不威胁公司的好竞争者。

(3)提高买主的转换成本。公司可以通过提高买主的转换成本来提高障碍。防御战略中的某些常见方法包括:

①免费或低成本训练买主使用和维护公司的产品,或提供记录保管之类的专门服务程序,这种程序只适用于从公司买去的产品。约翰逊·曼维尔已经利用买主训练有效地提高了屋顶材料承包商购买屋顶材料的转换成本。

②与买主共同参与产品开发,或对买主提供应用工程辅导,以有助于将公司产品结合到买主的产品或加工过程中去。

③利用可以直接订货或咨询的专用计算机终端或在公司计算机中储存买主资料的方法与买主建立联系。

④在买主所在地区拥有一定数量的库存机器设备。例如,车用油的主要供应者在车库或修理间附近拥有大量贮存的油罐。

(4)提高进行试验的成本。如果挑战者为了让买主试用其产品需要花费高代价,那么它就碰到了值得考虑的障碍。提高这种障碍要求公司了解那些首先被买走的产品种类,以及最可能成为挑战者产品早期试验者和购买者的买主类型。封锁竞争者这些试验途径的步骤包括:

①有选择的降低最可能被首先买走产品系列中某些产品的价格。

②高水平的向最易于试验使用新产品的买主赠用或分发样品。

③对增加买主购买量的交易打折扣,延长订货之间的间隔或延长合同期限。所有这些都阻止挑战者对订货渠道的接近。

④宣布或泄露不利于新产品推广的消息或推迟买主购买新产品的价格变化消息。

(5)防御性地增加规模经济。如果规模经济增长,障碍也会提高。在

广告和技术开发的领域增加规模经济往往是可能的,因为这些领域的规模门槛是由竞争决定的。例如,通过加快技术开发投资速度,进而提高产品开发速度,公司可以增加挑战者必须拥有的技术开发投资,而这些投资要分摊在挑战者相对小的销售量上。在最小规模由竞争性开销水平决定而不是由技术决定的领域,公司可以最有效地增加规模经济。这通常意味着公司在别具一格方面拥有一种成本优势的地方采用别具一格的竞争战略。

通常以多种方式防御性地增加规模门槛:

①增加广告经费。

②增加加快技术变化速度的经费。

③缩短某些产品型号的寿命周期,这些型号的产品需要固定或准固定的开发成本。

④增加销售力量或扩大服务范围。

(6)防御性地增加资本需求。如果公司能提高对手与自己竞争所必须使用的资本量,挑战者就可能受到抑制。由于许多防御战术通过增加开业成本来提高挑战者的资本需求,所以,许多防御措施对资本需求有特殊影响:

①增加提供给交易者或买主的资金量。

②增加授权范围或放宽收益政策。

③减少产品发送时间或节约配件,这意味着订货或对多余生产能力的需求增加。

(7)排斥其它可选择的技术。如果公司能排斥挑战者可能采用的其它技术,那么就堵死了这条进攻路线。某些排斥其它技术的战术是:

①获得产品或加工方面其它可行技术的专利,施乐(Xerox)在复印机行业发展早期就曾卓有成效的这样干过。

②通过购买许可证、开办采用其它可选择技术的实验性工厂、与有其它可选择技术专家的公司结成联盟或实际生产采用一种其它技术的产品等方式来保持参与其它可选择技术的开发。所有这些战术都使挑战者知道,如果需要公司也可以采用其它技术。

③发放许可证给好竞争者或对其进行鼓励,使其采用其它可选择的技术。

④通过显示某种迹象来造成对其它技术的不信任。

(8)在保护专有技术诀窍上投资。如果公司能够保护自己在产品、加工或价值链其它环节中的专有技术诀窍,就可以提高障碍。在限制专有技术诀窍的扩散方面,公司往往没有系统的措施。这类措施的一些基本方面包括:

①严格限制接近有关机构和职员。

②伪装或调整自己的生产设备。

③纵向一体化到关键组件,以避免技术诀窍传播到供给者手里。

④人力资源政策应使人员流动最少并防止泄密。

⑤进攻性地获取发明专利。

⑥对所有侵权者提起诉讼。尽管诉讼成功的可能性是低的,但诉讼可能推迟挑战者的投资,直到争执解决为止。

(9)束缚供给者。如果公司能够排斥或限制挑战者接近原材料、劳动力和其它投入品的最好来源,也会提高障碍。这方面的某些典型战术如下:

①与最好的供应者签订排它性合同。

②后向一体化或部分乃至全部占有供给者,以排斥其它供给来源。

③收购关键产地(矿山、森林、土地等)的需求余额,以免被竞争者抢先占有。

④签订长期购买合同以束缚供给者的生产能力。据报道,可口可乐在寻找高产谷物糖浆(一种糖的廉价替代品)货源时,就奉行了这种战略。

(10)提高竞争者的投入品成本。如果公司能提高挑战者的相对投入成本,那么障碍也会提高。这样做的大部分机会是由竞争者(或潜在竞争者)的成本结构差别造成的,因为这种差别使得特定投入品的价格变化对竞争者的影响比对公司的影响更大。这方面的一些常见战术如下:

①防止自己的供应者同时还为竞争者或潜在竞争者服务,提高这类供应者的成本以避免公司的某些规模经济通过这类供应者转移到竞争者手里。

②如果劳动力或原材料价格对竞争者来说代表了成本的更高比例,就哄抬这些投入品的价格。这种战术可能已经相当成功地被大啤酒公司用来对付那些自动化程度较低的小啤酒公司了。

(11)防御性地运用相互关系。公司可以通过利用竞争者无法抗衡的相互关系来降低自己的成本或扩大差别。同时,如果竞争者利用的相互关系是公司无法抗衡的,那么它也对公司构成威胁,必须加以防范。防御分析或许表明,公司应当利用相互关系,包括经营某些新业务来加强自己的防御地位。

(12)鼓励提高障碍的政府政策。在诸如产品或工厂安全、产品检验和污染控制等方面,政府政策可以成为主要的结构障碍。这类政策可以增加规模经济、增加需求以及其它潜在障碍。公司可以对自己防御地位有利的方式来调整政府政策的性质。公司可以:

①鼓励严格遵守安全和污染标准。

②根据规章条款向竞争者的产品和活动提出质疑。

③支持广泛的产品检验要求。

④当碰到外国竞争者时,为贸易筹资和对自己有利的贸易政策而游说。

(13)为提高障碍结盟或接受挑战者加盟。与其它公司结盟可以以上面描述过的许多方式来提高障碍,像排斥其它技术或填补产品缺口那样。同时,与可能的挑战者结盟可能是把威胁转变成机会的办法。

2. 增加可预料的报复

第二类防御战术是采取增加报复威胁的行动,这种威胁要能为挑战者觉察。但报复威胁的关键不仅在于报复被觉察的可能性而且在于被预期的严厉程度。适用于显示防御者报复潜在挑战者意图的战术有许多种。例如,道氏化学公司(Dow Chemical)多年来一直在需求增长着的金属镁产业增加生产能力,这标志着它在为保护自己的份额所作的努力。如果道氏公司不断限制自己的生产能力,可能已经把挑战者引来了。

可预料的报复威胁可以利用一些战术来增加,这类战术显示公司打算积极地保卫自己的地位、创造使公司的报复难以逃避的条件或者显示公司拥有实施报复的资源。公司的行为不断影响着潜在挑战者觉察到的报复威胁。公司的历史,特别是其对过去挑战者的反应强烈地影响着公司在报复方面的声誉。公司必须谨慎地利用自己在实际或潜在竞争者心目中的形象。增加公司可觉察报复威胁的某些最重要手段包括:

(1)显示防御意图。如果公司始终如一地显示其保护自己地位的意图,那么它就增加了可预料的报复威胁:

- ①由董事会宣布保护在本产业中市场份额的意图。
- ②发表共同声明,声称某一经营单位对公司具有重要性。
- ③宣布打算建立大于需求的足够生产能力。

这样的显示可以而且应当通过现存的所有传播渠道不走样地传播。例如,通过公开声明、贸易出版物、批发商和买主来传播,以产生最大的防御效果。

(2)显示初始障碍。多数有效提高结构障碍的战术都要求公司进行重要的投资。然而,有时公司可以借助显示市场信号或局部投资取得同样的效果。在市场上显示有关计划实施措施或局部投资的信号,目的在于增加公司未来的可预料报复。例如,公司可能宣布或泄露有关新一代产品、商标战或新加工技术的消息,以增加将要采取实际步骤的挑战者觉察到的风险。这样的市场信号显示可以使挑战者推迟未来的卷入,直到能获得足够信息来判断信号是否可靠时为止。例如,IBM 就相当频繁地宣布新一代产品的进展。

(3)确立封锁地位。通过在竞争者或潜在竞争者占据的其它产业或其它国家保持封锁或防御地位,公司可以为报复提供一根杠杆。竞争者可能在某些经营单位获得自己现金流或利润的一个不成比例的大份额,如果公司在相应的领域处于封锁地位,那么这个地位就成了使公司的报复非常有效的基础。

封锁地位的价值建立在这样一条规律上,即在公司有小份额的产业或国家里采取削价或其它报复战术比在公司的关键产业里采取这些措施代价低。封锁地位比起直接报复来可能还是一种风险更小的报复形式,直接报复具有更强的无益升级和使报复效果泄漏从而损害好竞争者的倾向。

(4)竞争承诺。如果公司致力于较量,要求得到比竞争者开价更高的价格或其它条件(“我们的产品不能低价抛售”),那么它就能提高对手对报复的预期。公司作出这种姿态往往打消挑战者通过折价出售取得地位的企图,当公司以公开方式一次或两次支持自己的主张时尤其如此。当然,在挑战者眼里,公司必须是有能力支持这类主张的。

(5)提高退出或丢失份额的代价。增加公司保持其市场份额的经济

必要性(提高公司的收缩障碍)往往是显示报复严厉程度的方便办法:

- ①建立适当超前于需要的生产能力。
- ②签订固定量投入品的长期供货合同。
- ③扩大纵向一体化。
- ④投资建造专用设备。
- ⑤公开那些将增加退出固定成本的合同关系。

⑥加强与特定公司其它经营单位的相互联系,这类公司显示出要继续对产业承担整体上的合作义务。

增加丢掉份额或退出的代价无疑给公司带来了风险,即公司可能不得不真地付出这样的代价。因此,这种作法和其它许多有效的防御战术都为加强公司地位的持久性而提高了成本或风险。

(6)积累报复资源。如果公司在需要有效报复的地方有资源,那么报复的威胁就增加。一些显示报复能力的方法是:

- ①保持多余现金储备或流动性(“战备金库”)。

②拥有新型产品或新一代产品的储备,虽然这些产品的存在已经被泄露出去。

(7)鼓励好的竞争者。好竞争者是防御挑战者的第一道防线,因而在许多产业中增加报复的威胁。好竞争者也可能使进攻转到它自己那个方面。

(8)树立榜样。公司通过对可能并不是真正威胁的竞争者采取的行动以及对有威胁的挑战者的反应来影响自己的形象。防御的价值往往从针对无威胁挑战者采取的措施中获得,这种措施向真正的挑战者显示公司的反应是多么严厉。对一个挑战者的非常激烈的反应给其它挑战者送去了信息。

(9)建立防御联盟。与其它公司结盟可以影响上面描述过的许多因素,因此可能增加报复的威胁。例如,联盟可能提供单个公司自己没有的封锁地位或报复资源。

增加可觉察报复威胁的许多方法都迫使公司提高其风险水平。这些战术的确是由于提高了公司的风险才对竞争者有重要意义。因此,如果公司希望以这种方式改善其地位的持久性,它就必须准备投资。

3. 减少进攻的诱因

第三类防御战术是减少进攻诱因而并非增加进攻成本的行动。广

义地说,利润是挑战者向公司发起进攻的诱因。挑战者预期成功会带来的利润是公司自己利润目标的函数,也是潜在挑战者对未来市场条件所持假设的函数。

(1)降低利润目标。公司所赚利润是公司地位吸引力的非常明显的标志。因此,任何防御战略的基本方面都是决定可持续的现期价格水平和利润水平。许多公司由于贪婪而招致进攻。公司可以有意作出放弃现期利润的选择,从而减少进攻的诱因。这也许意味着要降低价格、增大折扣等等。结构性进入(或移动)障碍与报复威胁之间,以及这种障碍与公司利润率之间必须保持平衡。如果公司利润率很高,挑战者会企图越过同样高的障碍,或者准备好与强烈的报复搏斗。例如,油田服务和药品业历史上的高利润率吸引了许多公司为进入这些产业而大量投资,尽管这里有高进入障碍和严阵以待的竞争者。具体地说,例如宝洁公司进入了药品行业,而 TRW 则开始进入油田服务业。许多被高利润吸引的进入者忽视了对进入成本的认真考虑,并且往往低估这些成本。类似地,周期性产业中暂时的高利润经常被误看成长期机会。因此,太贪婪的结果是当挑战者侵蚀公司的地位时开始实施秘密或公开的收获战略。

(2)驾驭竞争者的假设。挑战者对产业未来前景的假设可能导致它向公司进攻。例如,如果挑战者确信本产业拥有爆炸性的增长潜力,它们就可能向公司进攻而不顾障碍的高度。如果公司不能可靠地使潜在竞争者放弃对产业的不真实假设,那么,防御战略应当力图使潜在挑战者的假定相对真实一些。这方面的某些选择包括:

- ①公开真实的内部增长预测。
- ②在公开讨论会上讨论对本产业事件的真实理解。
- ③赞助怀疑竞争者所持不真实假设的独立研究。

防御战略可以在广泛的意义上考虑,诸如影响竞争者假设,包括影响竞争者对报复和障碍高度的假设等等在内。影响竞争者对产业未来条件的假设是这一任务的重要组成部分。

□ 防御战略

明确的防御战略如果与增加公司竞争优势的进攻战略相结合就能提高公司所有竞争优势的持久性。防御战略的设想通常是狙击,即首先

要防止挑战者着手行动或使其进攻偏离到威胁较小的方向。防御战略的另一种类型是反应,即当进攻发生后,公司采取反对挑战者的行动。反应旨在降低挑战者对那些已实施步骤的期望。

1. 狙击

狙击的成本往往比在挑战开始后投入战斗的成本低。然而,除非公司了解威胁的性质,否则,就不能阻止挑战者。军事战略上的防御格言是,如果在战线四周的任何方向上防御挑战者利用任何武器发动的进攻,那么就要付出非常高的代价。同样的原则可以应用到竞争战略上。公司必须决定哪些竞争者和潜在竞争者是最危险的,它们可能采取哪种行为方式。防御战术只有据此安排才是合适的。方案规划可以成为检验那些可能性的有用方法。

狙击的重要步骤可以概括如下:

(1)全面了解现有障碍。公司必须清楚了解当前有什么样的进入和移动障碍、它们形成的特殊原因以及它们可能怎样变化。公司是否受到规模经济保护?这些保护来自哪些价值链?接近销售渠道困难吗?这种困难怎么形成的?哪些是导致别具一格的价值活动?造成公司成本地位和产品别具一格的那些因素怎样才能持久不衰?

现存障碍高度决定了公司受威胁的程度。例如,如果障碍下落,公司为了保护利润率就必须重建障碍或用别的障碍取而代之。特殊障碍的存在还会决定挑战者采用的战略类型,而这类战略恰好落在防御战略可能最有效的范围里。例如,被高销售渠道入口障碍保护的公司更可能碰到企图创造新销售渠道的竞争者而不是侵犯现有渠道的竞争者。相反,没有规模或其它持久成本障碍的公司容易受到小的、总开销低的竞争者攻击,这类竞争者满意于公司的投资收益水平也很低。挑战者总是试图寻找绕过现存障碍的办法或使现存障碍无效的办法。

公司必须对每一障碍的特殊成因有精确的知识,如果它想有效利用这些障碍的话。例如,在住宅覆盖品行业中,公司必须认识到由于高运输成本、生产和销售能力利用的经济性以及产品地区差别等因素的综合影响,该行业的规模经济基本上由地区规模决定。如果覆盖品公司只把该行业的障碍归因于规模而不了解其规模障碍的特殊原因,那么它就可能确立错误的防御战略。

(2)预见可能的挑战者。公司必须对最可能的挑战者有所预料,无

论它们是潜在的进入者还是想改变自己地位的竞争者。了解谁是可能的挑战者对防御投资的集中和投向至关重要。障碍的高度和报复的影响也只是相对于可能的挑战者而言,并不是绝对的。例如,在车用油行业中,卡斯尔、奎克公司和其竞争者面对的潜在进入者是那些石油巨头,考虑到这些巨头拥有的资源、资本、规模之类的障碍的重要性就小多了,而更重要的是一旦有了自主权,这些可能的进入者就会真地进入。

在预见可能的挑战者时,有三个问题要回答:

①哪个现有竞争者不满?最可能的挑战者是对自己当前地位不满的现有竞争者。始终没有达到自己目标的竞争者容易有改变自己地位的企图。对竞争者假设、战略和生产能力的评价应当能说明该竞争者是否可能以威胁公司的方式改变自己的地位。好竞争者造成的改变地位威胁不如坏竞争者那样严重。竞争者被另一个公司兼并往往会改变该竞争者的目标并可能创造未来的挑战者。例如,在啤酒行业中,菲利普米勒兼并米勒是安休斯·布什进行侵略性挑战的前兆。

②谁是最可能的潜在进入者?确定现有竞争者中谁最可能想改变自己地位并非易事,预见谁是可能的潜在进入者往往更困难。识别潜在进入者的一种方法是把那些进入本产业只表示其现有业务合理延伸的公司挑出来。最常见的潜在进入者可能属于下列类型:

- 地处其它地区的区域性竞争者。
- 目前尚未在某国营业的外国公司。
- 把本产业当作后向或前向一体化目标的公司。
- 进入本产业可以使其获得有形连锁影响、无形连锁影响或为其创造封锁地位的公司。

区域性公司经常进入其它地区或走向全国。这已经成了食品行业近来流行的战略。像联合食品公司和黑恩斯公司这样的主要食品公司已经兼并了一些地方性公司以便使它们走向全国。对全球化的产业来说,外国公司进入国内也是常有的事——总部在英国的布思公司在美国抗关节炎药品市场上进攻厄普约翰就是一个当代的例子。

在商业活动中有许多产生有形连锁影响的形式,它们意味着进入某一产业是多样化的途径。应当追踪导致进入产业的潜在连锁影响,以识别合乎逻辑的进入者。例如,进入复印机行业是柯达化学和光学专长

的合乎逻辑的延伸,也是松下公司办公自动化战略的合乎逻辑的结果。

识别潜在进入者的主要挑战是要避免落入经验主义的陷阱。许多公司忽视外国公司或多样化经营者这类厉害的潜在竞争者,注意力过分集中在地区性公司或派生公司之类新竞争者的传统来源上。另外,随着产业的演变,最可能的潜在进入者的名单也会变动。

③有替代竞争者吗?在某些产业中,替代者可能是最危险的竞争者,并因此而成为防御战略正确的焦点。

(3)预测可能的进攻路线。推导狙击战略的第三步是预测可能的进攻路线。公司必须确定向自己地位发动进攻的最好路线,以便把自己的防御投资集中在最易受到打击的地方。每一组管理人员都应当自问:“如果我是竞争者,就我所知的而言,我将怎样向公司发动进攻?”

可能的进攻路线是现在进入或移动障碍的函数,也是这些障碍如何变化的函数。例如,在芥末行业中,格瑞波旁公司已经戏剧性地增加了广告费用,并用别具一格战略进攻法国的同行。由于法国公司拥有与规模有关的优势,所以这种作法比正面交锋的价格战合理得多。同样的逻辑或许还表明,由于SCM公司现有销售渠道和商标信誉的原因,该公司的便携式打字机易于受到兄弟公司(Brother)产品的打击,兄弟公司的打字机拥有专用商标并与新的电子技术相结合。美国农用设备公司的小拖拉机比大拖拉机更易受到攻击,因为该公司的美国基地使它们的大拖机比日本公司有更大的销量优势。

可能的进攻路线还将反映可能挑战者的假设、战略和生产能力。米勒啤酒公司强调强大的广告和啤酒行业的市场分化,考虑到其无形连锁的影响涉及它的母公司菲利普米勒,这种作法就不足为怪了。考虑到德克萨斯仪器,公司在半导体行业的一贯姿态,该公司对个人计算机打肿脸充胖子式的削价也同样是可以预料的。兼并第二流的竞争者是潜在进入者向公司挑战的常见方式,因此,这种可能性应当总能想到。例如,在卡车行业中,戴姆勒本兹兼并了福雷特莱诺(在该行业中居第六位),沃勒沃兼并了白马达公司的卡车业务(第七位),而雷努特与麦克结成了联盟。

(4)选择封锁可能进攻路线的防御战略。有效的狙击要求公司封锁挑战者可能的进攻路线。这就需要选择提高结构障碍或增加可预期报复的防御战术,这种战术应是前述防御战术中成本效益最佳的。防御战

术的优化组合因公司而异,并且必须满足前面概述过的标准。例如,如果公司最易于受到专用商标的进攻,那么,它可能不得不向某种专用商标产品投资并显示自己进行价格竞争的意志。此外,防御战术的选择必须指向最可能的挑战者。尤其重要的是防御战术应当反映可能挑战者的实际目标,因此,必须注意挑战者的目标。

(5)塑造公司作为顽强防守者的形象。除了投资防御以外,公司必须明白无误地传播自己的防御意图。公司要连续不断地发出自己将进行防守的信号并要谨慎地把自己塑造成自己希望的形象。在市场上的每一个公开声明和行动都要估量,以确定它们将发生的信号。理想的情况是公司能获得普罗科特和甘布勒公司那样的形象。对几乎随便哪一组经理(无论是消费品的,还是非消费品的)进行民意测验都会显示压倒一切的看法,即公司对自己在业务范围内的份额负有完全的防御责任。该公司具有这一形象并非偶然,而是它在很长时期里声明和行动的结果。

(6)确立现实的利润预期值。除非公司有现实的利润预期值,否则防御战略就不会有效。公司的利润预期值必须反映它拥有的障碍和可以通过防御投资创造的障碍。通常,减少今天的利润率将使公司在未来赚取优厚的利润。

2. 反应

如果狙击失败,公司必须决定进攻开始后怎样反击挑战者。狙击不能也不应当试图把进攻的机会减少到零。这样做通常代价太高而且很少能预见到所有可能的挑战。因此,对进攻作出有效且及时的反应是防御战略的重要组成部分。

有效的反应以改变挑战者的期望为基础。我描述过的整个防御战术武器库都可以用来协助实现这一目的,与特定挑战者的目标、假设和能力较量。例如,通用食品公司的麦氏咖啡商标已经建立了对宝洁公司的牢固、有效的防御,这无疑使后者重新考虑它在咖啡行业中的目标。为了保持地位和证明自己的承诺,通用食品公司已经采用了攻击性定价、广告和商标战等措施。积极的防御使后者确信它经营咖啡的投资赚不到多少利润。

许多重要的原则应当用来指导反应:

(1)尽可能早地以某种方式作出反应。公司必须尽可能早地以某种

方式对进攻作出反应,因为随着早期目标的实现和递增地进行投资,挑战者的退出障碍和所承担的义务将提高。尽管公司往往没处在能立刻对进攻做出完满反击的地位,但立即作出某种反应对抑制挑战者的期望仍然是重要的。即便只是勉强采取了增加广告之类的行动,这种行动对防止竞争者实现初始目标、防止竞争者得到增加资本投入和提高目标所必需的信心来说仍可能是必不可少的。

(2)为尽早发现实际步骤而投资。如果公司有在进入或改变地位过程早期作出反应的优势,那么它就可以在尽早查明挑战者实际步骤方面获得持久优势。这种优势可以借助这样一些活动来加强:

①有规律地与原材料供应者、设备供应者和工程公司接触,以了解它们的定货或兴趣。

②密切接触广告媒介以查明广告空间的购买情况。

③监视贸易展览的出席人数。

④有规律地与产业中最危险的买主接触,该买主可能首先被新竞争者接近,或者最容易去寻找其它货源。

⑤监视技术会议、学校和其它可能征招技术人员的地方。

(3)使反应以挑战者进攻的理由为基础。公司必须试图了解挑战者为什么进攻,它的目标是什么,并且它所采用的长期战略是什么。对出于绝望的进攻和由母公司对经营单位施加增长压力造成的进攻应有不同的反应。对挑战者的目标和时间表也必须作出评价,因为好的反应要求破坏并最终改变这些目标和时间表。好的反应还应当分析怎样使挑战者的一个步骤有可能适应一个更长期的战略。

(4)使挑战者转向并努力制止它们。反应的部分目的即便不是制止挑战者的行动也是要使这些行动威胁更小。使挑战者的战略集中在特定目标上或重新确定目标要比让它取消某个目标更容易。公司必须找到使挑战者以威胁更小的方式实现或部分实现目标的办法,并相应地作出反应。

(5)对每个挑战者作出足够严厉的反应。不存在可以对挑战置之不理的情况。必须分析每一个挑战者的动机和能力。即便是弱小的挑战者也有破坏产业结构或伤害好竞争者的潜力。此外,对威胁较小的挑战者作出反应可以向更有威胁的挑战者发出信号。但公司必须同时避免对挑战者反击过度的倾向。反应是要付出代价的,因此必须针对真实的

而不是想象的威胁。

(6)把反应当作一种获得地位的方法。反应往往可以被用来获得地位而不仅仅是制止竞争者。强大竞争者之间的战斗往往给弱小竞争者带来比强大竞争者彼此伤害更大的伤害,正像在软饮料和啤酒行业中发生过的情况那样。此外,竞争者在一局部市场上发动进攻可能暴露它在另一局部市场上的脆弱,而这一弱点恰恰是可以利用的。

3. 对削价的反应

削价属于反击进攻的最困难方式,因为它在增加价格不可逆螺旋下降的可能性和风险方面能迅速产生效果。因此,在对削价作出反应时,公司必须特别小心。除了前面讨论过的之外,还有另外一些问题可能有助于分析对削价作出的反应:

(1)竞争者削价的理由。竞争者可能不必要地削价以增加短期现金收入或把它作为增加份额长期运动的一部分。削价还可能是由于不了解自己的成本并且认为要得到公平收益就得在定价上做文章。然而,更糟的情况是竞争者的削价可能由于它明显地享有更低成本。对削价的正确反应差别很大,它依赖于削价的理由。因此,必须尽可能迅速、准确地诊断出削价的理由。

(2)战斗欲望。竞争者削价往往依据这样的假设,即公司不会作攻击性的反抗,只会出于保护利润的愿望维持价格保护伞。因此,如果想把削价限制在一定范围内,早期的积极反应总是必不可少的。反应不必总是相应的削价,但必须与赶走削价者的目的有关。此时,公司必相信有多种动机的削价者对这些非削价反击不会麻木不仁。

(3)局部反应。对削价的反应通常可以而且应当局限于特别易受攻击的买主或差别最低的产品种类,不应当采取整体的行动。使反应局部化可以降低反应的成本。

(4)交叉防守。如果公司立即进攻削价者关键买主或关键产品系列(用价格或其它措施),那么,削价可能受到限制或消除。类似地,如果采用封锁其它产业地位的办法作为反应,有时也能制止削价。这里的原则是向削价者证明它挑起价格战得不偿失。

(5)以其它方式削价。为了对削价者作出反应,有时可以通过提供免费服务、折价供应辅助设备或其它方式有效地降低价格,而这些间接方式与削价本身相比是更容易取消的。间接削价还可以更灵活地局部

化,并且更不易受到竞争者的竞争。失败的间接削价(打折扣或其它折价方式)可能比降低目录价格更容易在以后取消。

(6)创造或利用“特殊”产品。商标战或散装品战(例如,无免费维修)有时比对基本产品系列降价更能有效地实现削价。这种做法向买主提供了低价的特定产品,可又提醒买主公司正常提供的产品要比这些产品好。

五、综合案例:阿迪达斯公司与耐克公司

20世纪70年代初期,阿迪达斯制鞋公司在跑鞋制造业占居统治地位。此时正值跑鞋需求量大幅度增加的前夕。随后几年间,准备从事跑步或散步活动的成千上万的人,以及不参加跑步锻炼的数百万人,都开始穿用跑鞋。因为跑鞋不仅穿着舒适,而且还是健康而年轻的象征——这是大多数人向往的形象。

阿迪达斯公司是否充分利用了本世纪这种跑鞋销售的大好时机呢?没有。阿迪达斯公司低估了美国市场(在世界其他地方的鞋市上它仍占居统治地位),这是典型的估计失误之一。更糟糕的是,它低估了美国竞争者对市场的介入和攻势。这些竞争者都是70年代初崛起的新兴企业,不消几年,阿迪达斯制鞋公司便被计算机行业之外发展最快的企业之一——耐克公司甩在后面。

□ 阿迪达斯公司的发展历史

二次大战之前,阿道夫·达斯勒与鲁道夫·达斯勒兄弟俩就开始在德国做鞋。创业者是阿道夫(他家里的人称他为“艾迪”),鲁道夫是营销人,销售阿道夫的产品。兄弟俩起初没干出什么名堂,但在1936年取得了重大进展。杰西·欧文斯在奥运会上就是穿着他们制作的运动鞋,在希特勒和德意志民族以及全世界面前赢得了数枚金牌。著名运动员穿公司的鞋,对公司是很有利的,这使阿迪达斯公司,以及其他运动鞋制造商,从此开始实行一种新的销售战略。

1949年,兄弟俩闹翻了,从此两人在外面从不搭话。鲁道夫带着一

半工具设备,离开阿道夫,到城市另一边建立了普马制鞋公司,阿道夫在现有企业基础上建立了阿迪达斯公司(“阿迪达斯”源于他的教名的爱称和他的姓氏中的前3个字母)。鲁道夫的普马公司从来没有赶上阿迪达斯公司,但却居世界第二位。

阿道夫在跑鞋方面有许多革新,如四钉跑鞋、尼龙底钉鞋和既可插入也可拔出的鞋钉。他还发明了一种鞋钉的排列组合有30种变化的鞋,这种鞋可使运动员适应室内、室外跑道以及天然地面或人工地面的多种需要。

阿迪达斯公司制作的鞋质量优、品种多,因而在影响广泛的国际体育活动中占居统治地位。例如,在蒙特利尔奥运会上,穿阿迪达斯公司制品的运动员占全部个人奖牌获得者的82.8%,这使公司“一举成名天下知”,销售额上升到10亿美元。

但是,以后竞争者相继涌入这个市场。1972年之前,阿迪达斯公司和普马公司占有了运动鞋的全部市场。尽管这种状况一直在变化,阿迪达斯公司似乎已成为不可超越的尖兵。它不仅生产供各类体育活动使用的鞋,而且还增加了与体育有关的其他用品,如短裤、运动衫、便服、田径服、网球服和泳装、各类体育用球、乒乓球拍和越野雪橇以及流行的体育挎包,这种挎包上印着“阿迪达斯公司”这种醒目的标志。

由阿道夫兄弟开创的营销策略已对整个制鞋业产生了具有指导意义的影响。阿迪达斯长期以来一直把国际体育竞赛当作检验产品的基地。许多年来,这些运动员的反馈信息对公司改变和改进鞋的设计具有重大的指导作用。公司与专业运动员签订合同,让他们使用公司的产品。然而,阿迪达斯公司的猎获对象是国际性体育比赛和奥林匹克运动会,而这些方面的参赛者都是业余运动员,因而,这种背书合同常常是与国家体育协会而不是与个人签订的。

在阿迪达斯和普马公司的带动下,与运动员签订背书合同已很普遍。例如,国家篮球协会的运动员,每人至少与一家制鞋商订有合同。今天,背书合同的现行率从500美元到150000美元。运动员在各种公开场合还须穿用公司的某一种产品。公司为背书合同耗费的广告费约占预算的80%,其他20%花费在媒介广告上。各制造商发明的独特标记是这些背书合同发生效力的关键。这种标记能使人们立即辨认出这是哪家公司的产品。因而,著名运动员对产品的实际使用情况可被体育爱

好者和可能的消费者耳闻目睹。此外,这些标记也使衣物挎包之类的商品种类多样化起来。

为尽快增加产量,公司到南斯拉夫和远东等地区寻找能够大量地低成本制作运动鞋的加工厂。公司与这些国家一些中型企业签订了特许生产协议,让它们按公司的图纸制造产品。这样,公司节省了建造工厂和购置设备的巨大开支,从而使成本保持在适当水平。

最后,阿迪达斯公司还引导跑鞋业从各种竞赛用鞋到训练用鞋,为各类跑步者和各种跑步风格的人制造各种各样的跑鞋。阿迪达斯公司具有 100 多种不同风格和型号的跑鞋,这种独占鳌头的局面,直到后起之秀耐克公司冲上来,占领美国市场之后才改变。

□ 70 年代的跑鞋市场

本世纪 60 年代末 70 年代初,跑鞋业呈现出一派繁荣的景象。美国人对自己的身体健康状况越来越关心。从前数百万不参加体育锻炼的人,此时也开始寻找锻炼的方法。

在整个 70 年代的 10 年中,参加散步的人数不断增加。据 70 年代末估计,有 2500 万到 3000 万美国人坚持散步,还有 1000 万人在家、上街都穿跑鞋。与此同时,制鞋商的数量也增加了。原先只有阿迪达斯公司、普马公司、台格公司 3 家,现在,新加入制鞋行业的有美国的耐克公司、布鲁克斯公司、新巴兰斯公司、伊顿尼克公司,还有 J·C·彭尼公司、西尔斯公司和康弗斯公司。为推销这些制造商制作的鞋,像“运动员鞋店”、“雅典运动员”鞋店和“金尼鞋店”这种特种商品商店如雨后春笋般地迅速遍布全国。迎合这个市场的各种新杂志也迅速问世,发行量不断上升,如《跑步者的世界》、《跑步者》和《跑步时代》,它们专门给跑步者提供有关信息。

□ 耐克公司竞争的介入

1. 耐克公司的创立

菲尔·奈特是一位技术平庸的参加 1 英里赛跑的运动员,他的最好成绩是 4 分 13 秒,差一点没有进入世界级运动员(成绩为 4 分钟)的行列。但他 50 年代末在俄勒冈大学受到著名教练比尔·鲍尔曼的训练。鲍尔曼在 50 年代,随着他年复一年地获得破世界纪录的长跑冠军,

使俄勒冈州尤金市名扬于世。他不断地试穿各种运动鞋,他的观点是,跑鞋重量轻一盎司,会对赢得比赛产生极不相同的结果。

在斯坦福大学攻读工商管理硕士期间,菲尔写了一篇论文,指出日本人能够以他们制造照相机的方式制造运动鞋。1960年获学位后,奈特前往日本,到奥尼楚卡公司申请在美国销售泰格尔跑鞋的资格。回到美国时,他把该公司制作的鞋的样品带给了鲍尔曼。

1964年,奈特和鲍尔曼开始合伙。他们每人拿出500美元,组成布卢里帮制鞋公司,为泰格尔跑鞋生产鞋底。他们把成品放在奈特的岳父家的地窖里,头一年他们销售了价值8000美元的进口鞋。白天,奈特在库珀利布兰德公司做会计,夜晚和周末,他沿街兜售运动鞋,大多数卖给了中学的体育队。

最后,在1972年,奈特和鲍尔曼终于自己发明出一种鞋,并决定自己制造。他们把制作任务承包给劳动力廉价的亚洲的工厂,给这种鞋取名叫耐克,这是依照希腊胜利之神的名字而取的。同时他们还发明出一种独特标志 Swoosh(意为“嗖的一声”——译者注),它极为醒目、独特,每件耐克公司制品上都有这种标记。在1972年俄勒冈州尤金市奥运会预选赛期间,耐克鞋在竞赛中首次亮相。被说服穿用这种新鞋的马拉松运动员获得第四名到第七名,而穿阿迪达斯鞋的运动员则在预选赛中获前三名。

1975年一个星期天的早晨,鲍尔曼在烘烤华夫饼干的铁模中摆弄出一种尿烷橡胶。制成一种新型鞋底,这种“华夫饼干”式的鞋底上的小橡胶圆钉,使它比市场上流行的其他鞋底的弹性更强。这种产品革新——看上去很简单——最先推动了奈特和鲍尔曼的事业。然而推动耐克公司在美国市场上跨入最前列的真正动力主要的还不是产品革新而是仿造。耐克公司以阿迪达斯公司的制品为模型进行仿造,结果,仿造者战胜了发明者。

2. 耐克公司的进攻

实践证明,鲍尔曼发明的“华夫饼干”鞋底大受运动员欢迎。因而,随市场行情转好,这种鞋底在1976年的销售额达到1400万美元,而这前一年的销售额为830万美元,1972年仅为200万美元。

耐克公司由于精心研究和开发新样式鞋的工作在制鞋业中处于领先地位。到70年代末,耐克公司的研究和开发部门雇用的研究人员将

近 100 名。公司生产出 140 多种不同式样的产品,其中某些产品是市场上最新颖和工艺最先进的,这些样式是根据不同脚型、体重、跑速、训练计划、性别和不同技术水平而设计的。

到 70 年代末和 80 年代初,市场对耐克公司的需求已十分巨大,以至于它的 8000 个百货商店、体育用品商店和鞋店经销人中的 60% 都提前订货,并常常为货物到手等待半年之久。这给耐克公司的生产计划和存货费用计划的完成提供了极大的方便。表 6.1 是耐克公司销售额增长情况统计,其销售额在 1976 年为 1400 万美元,仅半年后便上升到 69400 万美元。表 6.2 是 1979 年初美国市场的占有情况统计,耐克公司的市场份额为 33%,居市场占有率之首。两年之后,它更遥遥领先,其市场份额已达近 50%。阿迪达斯公司的市场份额则减少了,不仅大大低于耐克公司,而且像布鲁克公司和新巴兰斯公司这样的美国公司也成为使它担忧的对手。

在 1982 年 1 月 4 日出版的《福布斯》1982 年版中,“美国产业年度报告”把耐克公司评为过去 5 年中赢利最多的公司,位居全部行业中所有公司之首。

表 6.1 耐克公司销售额增长情况(1976—1981)

年份	销售额(百万美元)	与上年相比的百分比变化
1976	14	
1977	29	107%
1978	71	145%
1979	200	182%
1980	370	35%
1981	458	70%
1982	694	34%

资料来源:公司年度报告。

表 6.2 美国跑鞋市场份额

公司	占美国全部市场的百分比
耐克	33%
阿迪达斯	20%
布鲁克	11%
新巴兰斯	10%
康弗斯	5%
普马	5%

□ 耐克公司获得成功的因素

毫无疑问,耐克公司在本世纪 70 年代面临极为有利的初始需求。耐克公司利用了这种有利条件。其实,大多数跑鞋制造商在这些年间都获得了可观的收入。但耐克公司的成功远非仅仅由于简单地依赖有利的初始需求。耐克公司击败了所有对手,包括到那时为止占统治地位的阿迪达斯公司。耐克公司的成功,揭开了阿迪达斯公司、普马公司和泰格尔公司等这些外国制造商常胜不衰的神秘性。

通过充分发挥潜力,耐克公司生产出比阿迪达斯公司种类更多的产品,开创了鞋型千姿百态的先河。生产范围太宽也许会出现许多麻烦,也可能由于生产范围过大而损害生产效率,从而使成本大大增加。许多人善意地建议公司缩小生产范围,砍掉那些不过硬的产品,集中人力物力和注意力,争取在竞争中获胜。在这里我们可以看到耐克公司并未采取这种对策,然而它却成为 70 年代最成功的公司之一,很显然,它的经营策略与阿迪达斯不同。什么是具有战略意义的产品组合呢?

虽然耐克公司也许违背了某些产品组合观念,然而让我们看看它是怎样违背和以什么为代价的。通过提供风格各异、价格不同和多种用途的产品,耐克公司吸引了各种各样的跑步者,使他们感到耐克公司是提供品种最全的跑鞋制造商。数百万各式各样、各种能力的跑步者都有这种观念,这在一个飞速发展的行业里,是一个很吸引人的形象。而且,在急速膨胀的市场上,耐克公司发现它能以其种类繁多的产品开拓最宽广的市场。它可以把鞋卖给普通零售商,例如,百货商店和鞋店,也可

以继续与特种跑鞋店做生意。甚至由于公司能供应各种型号和样式的鞋——不同类型的零售店可得到不同样式的鞋,这便各得其所,其乐融融——因此,该公司是唯一能适当关照销售某些耐克鞋的廉价商店的公司。

型号繁多、每种产品生产量小,一般会使生产成本增加。但对耐克公司来说,这也许不是一个大问题。生产鞋的大部分任务承包出去了——约 85% 承包给国外的工厂,大多数是远东地区的工厂。由于许多外国工厂按照合同生产部分产品,因而,各种产品生产量小对耐克公司来说是一个无足轻重的经济障碍。

很早以前,耐克公司就开始重视研究开发和技术革新工作,公司致力于寻求更轻、更软的跑鞋,并使之既对穿用者有保护性,也给运动员——世界级运动员或业余爱好者——提供跑鞋工艺所能制作的最先进产品。耐克公司重视研究和开发新产品,突出地表现在它雇用了将近 100 名研究人员,专门从事研究工作,其中许多人具有生物力学、实验生理学、工程技术、工业设计学、化学和各种相关领域的学位。公司还聘请了研究委员会和顾问委员会,其中有教练员、运动员、运动训练员、设备经营人、足病医生和整形大夫,他们定期与公司见面,审核各种设计方案、材料和改进运动鞋的设想。其具体活动有对运动中的人体进行高速摄影分析、运动员使用臂力板和踏车的情况分析、有计划地让 300 名运动员进行耐用实验,以及试验和开发新型跑鞋和改进原有跑鞋和材料。1980 年用于产品研究、开发和试验方面的费用约为 250 万美元,1981 年的预算将近 400 万美元。对于像鞋子这样非常普通的物品,进行如此重大的研究和开发工作,可谓是空前绝后了。

在经营策略上,耐克公司没有多少标新立异,在很多方面它还是沿袭了阿迪达斯公司几十年前树立起来的制鞋业公认的成功市场策略。这些策略主要是:集中力量试验和开发更好的跑鞋;为吸引鞋市上各方面的消费者而扩大生产线;发明出印在全部产品上的、可被立刻辨认出来的明显标志;利用著名运动员和重大体育比赛展示产品的使用情况。甚至把大部分生产任务承包给成本低的国外加工厂,也不单是耐克公司一家这样做的。但耐克公司运用这些早已被证明行之有效的经营技巧可谓得心应手,比它的任何对手,甚至阿迪达斯公司运用得更好和更有攻势。

□ 阿迪达斯公司的失误——问题出在哪里

无疑,阿迪达斯公司对跑鞋市场的增长情况估计不足。对于一家有40年制鞋历史,并且在这些年间总是看到稳定的低速增长的公司来说,面对“繁荣”局面,对其程度和持久性抱怀疑态度,似乎是理所当然的。而且并非只有阿迪达斯对市场机会判断有误。几家历来擅长经营低价运动鞋的公司,如著名的康弗斯公司和尤尼罗亚尔·克茨公司在向市场推出新式运动鞋和革新制鞋工艺的竞争中,也不不知不觉地被人迎头赶上。那些较大的网球鞋和旅游鞋制造商(康弗斯公司生产2/3的美国篮球鞋)对市场潜力的估计也有严重失误,因而未在这个方面下大力气,直到它们被耐克公司和其他几家美国制造商远远甩在后头时,才如梦初醒。

除对市场潜力估计失误以外,很明显,阿迪达斯公司也低估了耐克公司和其他美国制造商的攻势。也许这是耐克公司取代阿迪达斯公司领先地位的重要原因。然而,在许多生产线上,外国公司毕竟已获得了本国公司所没有的神秘性和吸引力。那么,实际上是白手起家的小小的美国制造商怎么竟然能够对具有30多年历史又经验丰富的阿迪达斯公司构成严重威胁呢?因此,把这一家美国公司看作充其量不过是虚弱的机会主义者。耐克公司比其他制鞋公司略高一筹的是,它瞅准机会,抓住不放,发起攻击。这种事件的发生在很大程度上,也许不是阿迪达斯公司的失误,而是耐克公司的骄傲。但我们对阿迪达斯公司在耐克公司的进攻过程中所作的努力仍然可以提出怀疑。阿迪达斯公司难道不应该在这种极易进入的行业保持更高的警惕性吗?诚然,它无论技术要求还是工厂投资费用,毕竟都不足以阻止其他公司进入这个领域。然而,这位领先者难道看不出这种产品容易引起竞争——尤其在市场以几何级数增长的情况下——因而主动采取行动阻止这种现象发生吗?加强推销工作、引进新产品、加强研究和开发工作、精心筹划价格策略、不断扩大推销渠道——这些行动也许不能阻止竞争,但却能给这位市场领先者提供雄厚的财力(这些财力可使公司减少损失)。可惜阿迪达斯公司直到统治地位受到严重侵害时才采取进攻性的反击行动。

□ 应吸取什么经验教训

这个案例提供正反两方面的经验教训,一是耐克公司的成功经验,

一是阿迪达斯公司的失败教训。

耐克公司获得成功,主要不是由于它对销售工作进行了革新研究,或由于它发现了其他任何人都没看到的销售机会,抑或比那些运气不佳的对手在推销和广告宣传方面投入了更多的资金。耐克公司成功的关键因素是卓有成效的仿效。

当然,仿效必须审慎而行。被仿效的市场战略应当是最最行之有效的、在历史上取得重大成就的战略。就跑鞋市场来说,长期以来阿迪达斯公司所施行的市场战略,是生产型号多样的鞋、在重大体育竞赛中让运动员穿用带有公司标志的产品、不断使产品更新换代——这些几乎是不能更改的市场战略,所有跑鞋制造商都遵循这同一战略——只是耐克公司做得更好一些罢了。

一个公司在仿效上所要下的功夫是发展自己的个性。仿效并不意味着制造与别人完全相同的产品。只有那些成功的决策、标准和行为才是真正应该仿效的。此外,必须充分发展自己与众不同的个性特征和标记并建立善于抓住各种新机会的组织机构和管理部门。

最后,在这案例中我们可以看到所谓市场优势和在市场上占居第一位是多么脆弱。任何公司,不论在市场是否占居领先地位,都不能依赖它的名声而无视发展变化着的外部环境和强大对手的攻势。阿迪达斯公司曾在制鞋业居于领先地位,正像国际商用公司在计算机行业中的地位一样。但阿迪达斯公司放松了警惕,从而在关键时刻攻势变弱了。

竞赛跑在前面的人很容易自满自大,在这里我们所看到的情况就表明了这一点。急剧增长的原始需求,使公司刀枪入库,马放南山,放松了警惕。这期间,这位制鞋业领先者的销售额迅速上升,这使自满自足情绪油然而生。但这种迅速增长的销售额可能掩盖着营销下降的趋势,竞争者正在侵吞这个占统治地位公司的利益,获取重大收益。最终,优势转到一个或更多的现时强大的竞争者手中。先前占统治地位的那家公司也许再不能东山再起,重新占据领先地位了。一个公司的成功也许是另一个公司的错误造成的——与其说是被代替不如说是失职——没有采取或至少直到很晚才采取必需的行动。

第七章

战略管理要点

《经营战略与方针》
哈佛商学院 MBV 教程系列

一、战略管理的主体及经营特点

□ 战略管理的主体

战略管理的主体按经营规模可以分为大型企业和中小企业。这两类企业的划分固然司空见惯,但在战略管理中确实面临不同的战略选择,经营特色各异。

大型企业和中小企业的划分,一般以资产总额、销售收入、利润额等综合标准来制定。大企业在以下指标及市场地位评定上令中小企业望尘莫及,而中小企业灵活、易创新,在细分市场上的优势也使它们能够脱颖而出。

表 7.1 世界十大汽车企业排名

排序	公司名称	在 500 家中排序	1993 年营业额 (百万美元)
1	美国通用汽车公司	1	133622
2	美国福特汽车公司	2	108521
3	日本丰田汽车公司	5	85283
4	德国戴姆勒—奔驰公司	10	59102
5	日本日产汽车公司	12	53760
6	德国大众汽车公司	18	46312
7	美国克莱斯勒汽车公司	19	43600
8	日本本田汽车公司	24	35798
9	意大利菲亚特	26	34707
10	法国雷诺汽车公司	35	29975

表 7.2 世界 19 行业销售额领先企业

(单位:亿美元)

行业	居首位企业	销售额	第二位企业	销售额
航空航天	美国波音公司	252.9	美国联合技术公司	207.4
服装	美国文莱斯特劳斯公司	58.9	美国 VF 公司	43.2
饮料	美国百事可乐公司	250.2	美国可口可乐公司	139.6
建筑材料	法国圣戈班公司	126.3	英国汉申	112.1
化学工业	美国杜邦公司	326.2	德国赫希斯特	278.5
计算机和办公设备	美国国际商用机器公司	627.2	日本东芝公司	429.2
电子电器设备	日本日立公司	685.8	日本松下电器产业公司	613.8
食品	美国菲利普莫里斯公司	506.2	英荷尤尼莱佛公司	418.4
木材造纸	美国国际造纸公司	136.2	美国佐治亚—太平洋公司	123.3
工农业设备	日本三菱重工业公司	258.0	西班牙 INI 公司	186.4
珠宝首饰银器	日本西铁城钟表公司	35.0	日本精工公司	31.0
金属制品	法国佩希内公司	111.3	日本住友电气工业公司	102.1
冶金	意大利工业复兴公司	504.9	新日本制铁公司	254.8
采矿采油	德国鲁尔公司	141.6	英国煤矿公司	65.6
汽车和汽车零件	美国通用汽车公司	1336.2	美国福特汽车公司	1085.2
炼油	美国埃克森公司	978.3	英荷皇家壳牌石油集团	951.3
医药	美国强生公司	141.4	美国布里斯托尔—迈尔斯公司	114.1
印刷出版	德国贝特尔斯曼公司	109.6	大日本印刷公司	106.2
橡胶和塑料制品	日本布里奇斯通公司	143.8	美国固特异轮胎公司	116.4

□ 大企业的经营特点

(1)大企业的资本筹措能力强。从银行筹资固不待说,还通过股票、公司债、外债、支付票据等形式筹措到庞大的资本,有时还能以开发援助、振兴产业、防止破产等名目筹措到巨额的国家资金。

(2)大企业通过动员巨额资本能够经营需要大量资本的大规模事业,如电力、铁道、钢铁、石油化工、水泥、合成纤维、汽车、土木建筑、住宅、不动产、百货店、超级市场、综合商社等均由大企业经营。

(3)大企业能用巨大的销售额提高市场占有率、垄断市场,制订价格。为此经常进行联合合并、采用产品及事业的多样化,地域的复杂化等战略。

(4)为经营大事业,大企业极力拼凑班底、网罗人才,建立大规模正式组织。因为头头多,除少数例外的企业外,企业性质均为所有权和经营权相分离的集团协议制,易带来官僚色彩。另外,工人组织化的结果,建立了工会。如果不和工会协商,企业的重要决策就很难实行。

(5)大企业一般采用流水作业,自动化操作,单品种大批量等生产体制。由于操作规模的扩大,如何运用庞大的固定资产,成为左右企业成长的决定因素。

(6)由于销售额大,所以经费的支付力也大,可以对情报系统,福利保健设施,开发研究体系,广告宣传、涉外活动、海外活动,大型建筑等进行庞大预算。

(7)从事的各种机械组装生产、金融、租赁事业、超级连锁,特许体系,商品销售、建筑住宅、运输、通讯、闲暇娱乐等核心企业承包给许多中小企业,将其吸收到大企业的行列中,加强支配体制。

□ 中小企业的经营特点

(1)中小企业的经营,多属独断独行的一人经营,因此企业的成败完全取决于经营者的个人能力。其特点一方面表现为有权力、善独裁,且温情;另一方面则表现出具有机动性,成本意识,担当风险的勇气,有个性、强烈的责任感和富有开拓精神。

(2)中小企业利用的资本少,外部资本的筹措能力不必很强,其活动领域仅限于用中小资本能以操作的范围。无视这些而过于扩大规模会遇到极大的风险。

(3)中小企业成长与否,受其企业的独立自主性所左右。这个问题非常复杂。有的保持自由企业,独立企业的性质,有的成为大企业的从属企业、承包企业而丧失自由性,被驱使,受盘剥。中小企业是简陋的维持下去呢?还是成为剥削的对象呢?或者成为剥削的媒介呢?不好定论。没有比中小企业的成长和停滞更混乱的了。中小企业的生产率普遍低,劳动条件恶劣,技术水平落后,经营不稳定。这些只不过是过去庸俗的片面认识,现在的中小企业中,有的已超出传统的数量标准的框框,成长为骨干规模或大规模阶段了。

(4)正因为中小企业的资本弱小,所以在扩大其产业市场的时候,许多新的对手会参加进来,容易形成过度竞争的局面。很多中小企业的经营者不是为了政治上的团结而参加了联合组合,目的模糊,缺乏协调性。因此表现为以经营者自己的力量寻找出路,运用多品种少批量的方式,在质量、性能、设计上搞差别化,避开价格竞争,实现不完全竞争。

(5)环境变化对中小企业的刺激或冲击是很大的,因而各企业对环境变化的适应性的差距正在扩大。

二、大型企业的战略选择

□ 大型企业各经营单位之间的相互关系

经营单位之间存在着三大类型的相互关系:有形的相互关系、无形的相互关系和竞争者的相互关系。三种类型的关系对竞争优势都有重要的影响,但影响各有不同。它们不是互相排斥的。

有形的相互关系。由于存在着共同的买主、渠道、技术和其它因素,有形的相互关系来自有机会共同参与有关联的经营单位间价值链中的各种活动。如果共同参与降低的成本或者促进产品别具一格后,足以超过共同使用的费用,有形的相互关系会导致竞争优势。譬如,共同使用销售力量的经营单位,可能降低其销售成本,或者能向售货员提供独一无二的一揽子交易以招揽顾客。为获得有形的相互关系,常常涉及到共同从事一种价值活动;而在其它情况下,会涉及到多种活动。例如,在姐妹经营单位之间交叉销售各自产品时,它们就是在共同使用销售力量。

无形的相互关系。这种关系主要是指可以通用的管理技术。就诸如客户的类型、客户购买的形式、所采用的生产过程的形式以及同政府关系的形式来说,那些不能共同参与活动的生意可能是相似的。例如,啤酒和香烟两者均是畅销的消费品,都是在凭印象和味道的基础上出售的;而卡车运输和废物处理两者都涉及到多地管理。通过一个经营单位向另一个经营单位转让对一项特殊活动的一般管理技术或知识,有形的相互关系就导致竞争优势。它可能降低活动的成本,或者使之更具有独特性并超过技术转让费。例如,菲利浦·莫利斯把在香烟业中学到的生产管理、商标地位及广告概念应用到啤酒业,大大地改变了竞争的性质,明显地加强了米勒商标的竞争地位。它分别为香烟和啤酒进行市场活动,并把从一种产业的管理活动中获得的专门知识用来更有效地管理其它产业的活动。

无形的相互关系常常表现在一家企业在一些经营单位中使用同一通用战略,它反映了在执行一项特殊战略中的管理艺术。例如,埃默森电气和 H·J·海因茨通过其许多经营单位采取成本为主战略进行竞争。埃默森和海因茨已学会如何管理多种活动来降低成本,并把这种技术转让给许多经营单位中类似而分散的价值活动。

竞争者之间的相互关系。相互关系的第三种形式——竞争者之间的相互关系,是来自存在的竞争,竞争者实际上或潜在地同一家企业在几个产业部门进行竞争。上述多点竞争者有必要将数个产业部门连结在一起,因为在一个产业部门对其有影响的行动,也许在另一产业部门会有同样的影响。在有形和无形的相互关系存在或不存在的条件下,竞争者之间的相互关系都会出现。有形和无形的相互关系常常共存,因为它们能为多样化提供基础。所以一个产业部门的竞争者经常朝同一个方向发展。

竞争者之间的相互关系使承认和利用有形和无形的相互关系变得更为重要。一个多点竞争者可能迫使一家企业与一种相互关系相适应或者面临一种竞争劣势。同时,多点竞争者比一家企业能拥有重迭而由不同相互关系连结成的不同部门的经营单位,这种相互关系是难于适应竞争。

正如已经提出的那样,相互关系的三种形式能一起出现。参与某些价值活动的有形的相互关系,可由在其它价值活动的无形的相互关系

来补充。从其它经营单位所从事的类似活动中获得的技术,能使两个经营单位共同参与的活动得到改进。当多点竞争者存在时,有形的和无形的相互关系也经常存在。但是,相互关系的每种形式以不同的方式导致竞争优势。

□ 有形的相互关系

在企业中,一个经营单位能潜在地同另一个经营单位共同参与任何价值活动,包括基本性和辅助性活动。例如,宝洁公司共享生产方便尿布和纸巾业之间的相互关系。它们能联合采购和处理某些原材料,共同开发产品和工艺技术,由一支联合的销售力量将两种产品推销给超级市场买主,通过同一个销售系统将两种产品运送给客户。两个经营单位之间的相互关系能涉及到一个或许多种价值活动。如果绝大多数价值活动是由两个经营单位共同参与的,它们就不是在战略上不同的经营单位,而实际上是一个经营单位。

如果共同参与能降低成本或者促进产品别具一格,它就会导致竞争优势。但共同参与经常包含某些费用,从对有关经营单位之间进行协调的费用到为促进共同参与而对经营单位战略进行修改的必要费用。

为了帮助确定一家企业中有形的相互关系,应把在实际中出现的各种共用形式以及能创造竞争优势的各种选择方法进行分类,这是一个有益的起点。图 7.1 将共用形式分为五种:市场、生产、采购、技术和基本设施。这里把共同管理人力资源划归为共用的基本设施之一。把相互关系的上述种类分开是有益的,因为它们提出共用中的各种不同的问题。相互关系最终是来自产业部门之间的各种类型的共同之处,诸如共同的顾客、销售渠道和生产过程。上述共同之处规定了潜在的相互关系;不管相互关系是否导致竞争优势,它是前面所讲的利益和成本的函数。图 7.1 标明了各类相互关系的来源和为取得相互关系而采取共用的可能形式。

1. 市场的相互关系

市场的相互关系包含对主要价值活动的共用。该活动涉及从外部后勤到服务接近顾客和同顾客的相互作用。如果产品有类似的销售和服务需要,共用通常局限在物流系统、订货程序、服务和销售。当经营单位也拥有共同的顾客或渠道,或者拥有两者时,就存在着共用的良好机

会。如果顾客和渠道属于同一个,经营单位之间对物流系统或订货程序系统的共用,通常涉及共用的复杂性较少,成本更低。另外,正如图 7.1 所标明的,共同的顾客或渠道为其它形式的共用的可能性开辟了更广泛的道路。

确认潜在市场相互关系的难以捉摸之处来自把顾客和销售渠道看得太广的倾向。例如,向石油公司出售多种产品和服务,包括钻探设备、炼油设备以及诸如油船、运油车等运输设备。这样,石油公司就有可能被确认为许多产业部门经营单位的共同客户。出售各种产品给石油公司的不同单位之间常常是没有多少联系的。例如,当石油公司的同一单位采购时,那些作为采购决定或影响决策者的特定人也将随着设备不同而不同。例如,工程师可能负责选择诸如漏气防止器等某些高技术设备,而采购员常常选择诸如导管等更标准的设备。

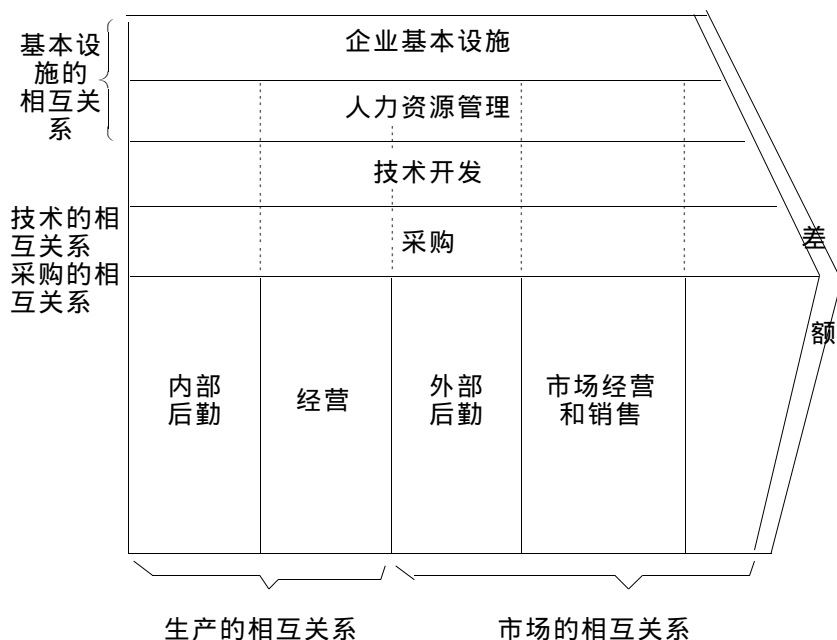


图 7.1 有形的相互关系的分类

最近金融业的经验就是把顾客看得太广的另一明显的例子。股票和债券的传统顾客是不同的个人,既不是平均寿命保险的顾客,也不是典型期货的顾客。这些不同之处使金融业为取得市场的相互关系而作出的简单努力没有什么作用。只有当产品的决策者是同一些人时,或者在他们相互有联系的情况下,才会存在利用经营单位间的市场相互关系的有意义的机会。

在确定共同销售渠道时会产生同样的问题。虽然两种产品可能通过百货商店销售,如果一种产品是通过廉价百货商店销售的,而另一种是通过诸如洛德和泰勒及尼曼—马库斯等独家经销的百货商店销售的,就可能存在少量实际销售渠道的相互联系。在同一渠道中也常常存在不同采购员负责采购不同等级产品的情况。例如,在大多数连锁超级市场中,不同的顾客购买的是冰冻食品,而不是肉类,尽管有些冰冻食品也是肉制品。即使决策者不同,但共用后勤和订货程序系统的机会,也许与共同的顾客和渠道一起存在。

不管向共同的顾客出售的产品是代用品还是互补品,它们都能对共用的同市场有关的活动的优势产生影响。当产品是代用品时,共用的市场运营能得到较少的成本优势,因为顾客采购的是这种或那种产品,而不会同时采购两种。但是,向顾客提供代用品能减少代用的风险,因为一种产品的亏损可由另一种产品来补偿。代用品的联合经营也能促进企业别具一格的特色。

当经营单位向共同的顾客出售互补产品时,共用优势通常比无联系的产品和代用品更大。互补产品常常有相互关联的要求,该种要求将促进对共用的价值活动和诸如共同的商标、联合广告及包装等其它做法的有效利用。

表 7.3 市场的相互关系对竞争力的影响

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的商标名称	降低广告成本	产品形象不连贯或相互冲突
	加强产品形象和声誉	顾客不愿从一家企业购买太多 如果一种产品质量低劣,声誉就差
共用的广告	降低广告成本	适合的媒介或通讯都不同
	在购置广告场地时更大的力量	多种产品降低广告效果
共同的促销活动	通过共用的息票或交叉息票,降低促销成本	促进的适合形式和时机不同
向对方的顾客交叉销售产品	降低寻找新顾客的费用	产品形象不连贯或相互冲突
	降低销售成本	顾客不愿从一家企业购买太多
共用的市场经营部门	降低市场研究费用	产品成交量不同或不连贯
	降低市场管理费用	买主购买行为不同
共用的销售渠道	随着服务、货架位置、保养、维修、支持或者销售渠道差额的改进,加强讨价还价的能力	同企业相比,销售渠道得到太多的讨价还价的能力
	买主的一站选购将改进别具一格的情况 降低渠道支援基本设施的成本	销售渠道不允许独家企业占销售量的主要部分 利用共用的销售渠道将会失去其它渠道的支持

续表

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的推销力量 或推销办公室	降低销售成本或推销力量基本 设施的成本	不同买主的购买 行为
	优良素质的推销员	买主不愿从一个 推销员那里进行 大批的购买
	有更多产品出售,将容易向买 主销售或增加买主的方便	不允许推销员有 足够时间同买主 在一起以有效地 介绍一些产品
	通过不同的形式更好利用推销 力量	不同类型的推销 员是最有效率的 某些产品比其它 产品更令人注意
共用的服务网	降低服务成本	特殊维修所需的 不同设备和知识
	由于技术的改进和服务点的密 集,需采取更先进和更负责的 服务	对服务时间的限 度需要不同
共用的订货程序	降低订货程序的成本	典型订货的形式 和构成的不同
	降低改进反应敏感性和帐单信 息技术的成本	导致不连贯订货 程序需要的订货 周期的不同
	更好地利用生产能力	
	买主的一站选购将改进别具一 格的情况	

2. 生产的相互关系

生产中的相互关系包含诸如内部后勤、部件生产、装配、检验等上游价值活动以及维修和确定基本设施位置等间接职能。这些共用形式都要求把活动场地挨在一起。如果那些共同参与活动的经营单位的供货者或顾客在地理位置上相隔很远,会使出入货物的运输增加。共同采购与生产的相互关系是有区别的,因为合并设施未包括在内。需购置的各种投入,可以集中采购,但需要从供货者那里运至分散在各地的不同设施。

表 7.4 生产的相互关系对竞争力的影响

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的内部后勤系统	降低货物运输和物资处理的成本	投入资源分布在不同的地理区域
	更好的技术能加强交货的责任,减少损耗	工厂坐落在不同的地理区域
	共用允许更频繁和小规模的交货,以减少投资或提高工厂的生产力	不同物质特性的投入意味着能处理所有特性的后勤系统是欠佳的
共用的部件(不同制成品用同样的部件)		各经营单位间对进入交货的频率和可靠性的要求是不同的
	降低部件生产的成本	各经营单位对部件设计和质量要求的不同
	采用更好的技术生产部件以改进质量	

续表

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
共用的部件生产设备(用同一设备和设施生产相似或有关联的部件)	降低部件成本	不同部件品种的高生产准备成本
	更好的生产技术可改进质量	
	因为对相似部件的要求不完全相关能力的利用可得到提高	各经营单位间对部件质量和精度的需要是不同的
		可变的生产设备的成本比专用设备更高
共用的装配设施(用同一设备/装配线装配成的相似或相关联的制成品)		在某一地区存在着一支较大的劳动力会导致雇用、成立组织和生产力的潜在问题
	降低装配成本	不同产品的高生产准备成本
	良好的装配技术能改进质量	对质量和限度的要求不同
	由于要求不完全相关联,将提高利用程度	可变的装配设备成本更高

续表

共用形式	潜在的竞争优势	不利因素
	共用的物资处理系统能向不同的装配线提供原料	一个地区存在一个较多的劳动力会导致雇用、成立组织和生产力的潜在问题
共用的检验/质量控制	降低检验成本 良好的技术将会扩大检验的范围和改进质量控制	检验程序和质量标准不同 可变的检验设施和设备的成本较高
共用的间接活动 (包括保养、工厂一般管理费、人事部门、自助食堂等)	降低间接活动费 改进了的间接活动的质量	各经营单位对间接活动的不同需要
		一个地区存在较多的劳动力将会导致雇用、成立组织和生产力的潜在问题

3. 采购的相互关系

采购的相互关系包括对共同的购置性的资本投入量的共同采购。共同的投入在多种经营,特别是人们眼光不局限于主要原料和设备的企业里是常常存在的。供货者越来越愿意在提供世界各地工厂需要的基础上进行交易,并就反映公司总需求的价格进行谈判。

表 7.5 采购的相互关系对竞争力的影响

共用的形式	潜在的竞争优势	不利因素
对共同的投入的 联合采购	降低投入成本	从质量和规格来说,投入需要是不同的,导致比那些对质量要求不高的经营单位所需的更高成本
	改进投入质量	各经营单位对供货者的技术协助和交货要求不尽一致
	卖主在反应性、 持有投资等方面 改进了服务	集中化减少了从工厂流向采购者的信息,使采购的反应性减弱

4. 技术的相互关系

技术的变化使相互关系增殖并使之易于获得。技术正在推倒产业之间的壁垒,并促使产业之间互相靠拢,特别是那些建筑在电子/信息技术基础上的产业。微电子、低成本的计算机和通讯技术正在渗透到许多企业并引起技术的集中。随着许多产品和生产过程吸收了上述技术,共同参加技术开发、采购和零部件生产的机会正在增加。诸如古尔德(Gould)和联合技术(United Technologies)的许多分散经营的大企业急于购买电子企业,就是这种趋势的表现。这些相同的技术正在改变产品的作用,并使它们成为更大系统的组成部分,有时由同一台电脑集中控制。组装成的飞机座舱、办公室自动化、电信及建筑物内的照明、供热、空调、安全和电梯系统,正是说明历史上曾是完全不同的企业怎样变得越来越紧密地连在一起的例子。

新技术也同样使共用参加经营单位间的活动成为可能,这在过去是不可能的。所谓“柔性加工系统”就是一个重要例子。对电脑控制的机器稍作调整,就能生产各种相似的产品。在柔性加工系统正在缓慢地渗透而其限度尚待确定的情况下,这使共同部件生产和装配设备的可能性得到了加强。在诸如自动检验和电脑设计等其它领域里,能允许共

同参加的弹性是同样有希望的。日益先进的信息系统也是打开相互关系可能性的强大力量。随着处理复杂数据的能力不断地提高,信息技术能使程序自动化处理系统、材料自动化处理系统、仓库自动化以及生产以外其它有价值活动的自动化得到发展。有关联的企业界可经常共同使用这些系统。信息技术也调整销售渠道和银行、保险这类产业的销售过程,以促进共同使用这些系统。

技术不仅创造相互关系,而且降低相互关系的利用成本。正如通讯成本在急剧下降一样,通讯的方便程度也在不断提高,这就减少了经营单位的协调费用。信息处理技术能使管理信息系统在后勤、投资管理、生产计划和销售计划等领域里建立起来。活动中的灵活性正日益成为可能。共同参加活动过去可能涉及到难以应付的复杂性和无法接受的费用,而在今天,通常并不存在上述问题。

具有真正意义的技术相互关系是包括那些对成本、产品的别具一格和有关程序至关重要的技术,就像微电子技术同电信和数据处理都有关系一样。许多产品具有表面技术上的相似性,以至难于确定真正技术的相互关系。一种技术的相互关系的纯竞争优势,随着有关经营单位所从事的产业和采取的战略不同而不同。例如,同一个国防工业品经营单位和一个消费品经营单位比较,两个消费品经营单位在共用微电子技术所获得的利益更大。罗克韦尔国际公司把它从事国防业务的工程师安排到生产阿德米拉尔电视机分部时得到了这个教训。电视机的成本敏感性比国防设备更强,以至共用未能获得成功。在商业飞机制造业也出现了同样的问题。本来为军用市场设计的产品用于商业市场就太贵了。

5. 基本设施的相互关系

最后一种相互关系涉及企业基本设施,包括财务、法律、会计和人力资源管理等活动。在多种经营企业,某些基本设施活动是几乎经常被共用的。在大多数情况下,共同使用对竞争优势的作用不是太大,因为基本设施在成本中并不占很大比例,而且共用对别具一格影响很小。财务的相互关系有两个基本来源:联合筹集资本和共同利用资本(主要是工作资本)。筹集资本的规模经济可能存在,这又特别取决于所需的一定数量的资本。经营单位对资金反周期和反季度的需求使工作资本的有效利用成为可能,它允许一个经营单位的现金用到另一个经营单位。

共同筹资的竞争优势的主要局限性是资本市场的有效性。在筹资方面,规模经济对大多数企业看来是适度的,并导致理财成本相对小的差别。企业也可通过借贷来弥补短期现金的需要,把在商业和其它高效率市场上的过剩现金借出去,调节共用的工作资本的价值。因此,财务的相互关系不是创造重要竞争优势的基础,除非竞争者的范围和信用等级相差很大。基本设施的相互关系的其它形式对特别产业来说是至关重要的。共用的雇用和培训等基本设施对某些服务业来说是重要的,而与政府的关系对自然资源企业来说具有重要意义。

表 7.6 技术的相互关系对竞争力的影响

共用的形式	潜在的竞争优势	不利因素
共同参与技术开发(对单独产品或一种产品与另一种结合)	降低产品或程序设计的成本(包括缩短设计时间)	技术相同,但各经营单位在技术应用的选择上不同
	在研究与开发中较大的关键性规模效益或者对具有良好素质人员有吸引的能力,以改进产品革新和工艺设计	
	产品领域之间的开发转移能促进别具一格或者允许尽早打入新的技术领域	
对具有技术相交处的产品进行共用相交处设计	降低相交处设计的成本	非标准化的相交处会减少可用的市场
	通过较大和专有的相交处的作用而实现别具一格	包装的风险
	通过非标准化的相交处的相互作用创造一揽子销售的机会	

□ 无形的相互关系

无形的相互关系通过在不同的价值链之间转让专门技术(主要指

管理技术)产生竞争优势。一公司通过经营某个经营单位获得经营诀窍,并用来改进另一同类经营单位的竞争手段。技术是可以按任一方向进行转让的。例如,从现有经营单位转让到一个新的经营单位,或者从一个新的经营单位转回到现有的经营单位。在价值链中,转让通用专门技术的例子比比皆是。米勒啤酒公司(Miller Beer)从菲利普·莫里斯公司(Philip Morris)的香烟生意中引入了推销整装消费品的通用技术;埃默森电器公司(Emerson Electric)在兼并比尔德—普兰(Beaird—Poulan)链锯公司的同时,向对方转让了工厂设计与成本降低技术。在这两个例子中,转让技术改变了接受技术转让的经营单位的竞争手段,从而增强了其竞争优势。

如果接受专门技术的经营单位在成本效益或技术水平方面的提高能大于技术转让费,无形的相互关系便可产生一种竞争优势。落户于某个经营单位的技术已经得到了补偿,因此,转让这项技术所涉及的成本与开发这项技术所花费的成本相比是微乎其微的。然而,实际转让专门知识总是要发生一些费用,或者花费技术人员的时间,或者也许会有泄露专利情报的较大风险。要应用转让的专门技术,还会具体涉及按照接受单位的情况进行技术移植的一些成本。因此,必须以技术转让的潜在利益来衡量这些技术转让的费用,以便决定一种无形的相互关系能否创造竞争优势。

当转让专门知识或技术能使接受技术转让的经营单位降低成本或提高技术水平时,无形的相互关系才能对竞争优势产生重要作用。如果技术转让使经营战略发生变化、使成本降低或技术水平提高,或者因为技术转让能使接受技术转让的经营单位更好地洞察降低成本的优选方法或独特的经营之道,这种情况就会出现。例如,米勒啤酒公司从菲利普·莫里斯公司引入的技术使公司的经营战略发生了变化,改变了以往啤酒的市场推销手段,并增强了广告经费,从而提高了啤酒业的规模经济,最终闯出了誉满全球的米勒牌啤酒。

1. 鉴别无形的相互关系

无形的相互关系来自各经营单位中的各种同类属性:

同样的通用战略;同类型的买主(尽管不是同一买主);相同的价值链的结构(例如,许多分散型的矿物提炼加工地点);同等重要的价值活动(例如,与政府的关系)。

尽管不能共用价值活动,但经营单位中的上述同类属性意味着某个经营单位的专门技术对另一经营单位是有价值的,而且是可转让的。

由于经营单位中有着数不清的同类属性,所以,要像鉴别有形的相互关系那样来完全鉴别重要的属性种类是不可能的。但是,价值链向人们提供了一种研究无形的相互关系的科学方法。一家公司可以对其经营单位的主要价值活动进行研究,从中发现价值活动的同类属性,或者发现能为技术转让提供基础的构成价值链的方法,或者集中研究能应用于新产业的通用技术。

2. 无形的相互关系与竞争优势

多种类型的相互关系是非常普遍的。要说明几乎任何两个经营单位之间某种价值活动中某种同类属性总是有可能的。一家航空公司的分布是很广泛的。它有许多航空站,并大量依赖航班时刻表,具有同汽车货运公司、国际贸易公司及实业汽油生产公司合作经营的特点。某种广泛的同类属性使无形的相互关系的分析变得相当微妙。

鉴别无形的相互关系对竞争优势产生作用的主要判断标准如下:

经营单位中价值活动有多大相似程度;所涉及的价值活动对竞争有多大重要性;拟转让的技术对有关价值活动中的竞争优势有多大影响。

这些问题必须一道予以回答。两个经营单位的同类属性是有效转让技术的函数。被转让的技术的重要性是其有助于增强接受技术转让的经营单位竞争优势的函数。仅仅一种洞察力的转让,有时也能对竞争优势产生一种巨大的变化。所以,甚至不甚相似的经营单位也会有重要的无形的相互关系。但是,真正重要的无形的相互关系的共同点比初始探索所应有的共同点还要少。况且,要预见技术转让的价值,往往不是一种容易的事情。

在评估无形的相互关系时最容易犯的共同错误是去鉴别经营单位中不对竞争产生作用的同类属性。不是可转让的技术不能对接受技术转让的经营单位在降低成本或提高技术水平具有重要作用的价值活动方面产生影响,就是不具备竞争者原有的洞察力。菲利普·莫里斯公司兼并七喜汽水公司(Seven up)是属于后者的一個例子。当缺乏市场学眼光的家族公司在啤酒业历史上占据一席之地的时候,可口可乐(Coke)、百事可乐(Pepsi)以及佩珀博士(Dr. Pepper)之类的公司却早

已运用先进的市场学经营汽水业了。菲利普·莫里斯公司的市场学知识看上去并没有给七喜汽水公司带来多大的好处,而是给米勒公司带来了较多的好处。

究竟哪些无形的相互关系对竞争优势只是一种虚幻或没有什么关系,不少公司在鉴别时显得困惑不解。无形的相互关系看上去往往是强迫的,而更多的却是一种为了其它原因而采取的多样化进程的事后合理化的解释。无形的相互关系曾是协同作用讨论中的突出议题。探索和实施重要的无形的相互关系所存在的困难是令不少公司对协同作用失望的原因之一。因此,要有效地开发无形的相互关系,必须对有关的经营单位包括它们所竞争的产业有一敏锐的了解。要真正了解一种无形的相互关系对竞争的重要性,必须鉴别技术转让的具体手段,以便区别对待。一个经营单位只想从另一经营单位学习一些有用的东西,这种愿望时常是实现不了的。

如果无形的相互关系给技术转让带来的成本大大超过转让技术的成本也不会产生竞争优势,除非发生实际上的技术转让。技术是在有影响的经营单位管理人员或其它人员之间通过交换而转让的。没有高级管理层方面的积极努力,这一过程是不会出现的。接受技术转让的单位的人员,可能会对来自一个“不同”产业的技术价值有戒心或怀疑,以至公开抵制。有专门技术的经营单位也许不愿意为重要人员的时间支付费用,而且,会把这种技术看作高专利技术。最后,转让技术是有条件的,而且,当与有形的相互关系作比较时,这样做的好处往往是很难被管理人员理解的。所有这些因素意味着,要实现甚至重要的无形的相互关系,也会是非常困难的。要实现无形的相互关系,需要一种持续的承诺和一些正常的机制。通过这些机制,就能进行所需要的技术转让。一种有效的组织机构可能大大降低技术转让的成本。

□ 竞争者之间的相互关系

当一个公司实际上或潜在地与一个以上的经营单位中的多种经营的对手进行竞争时,就出现了竞争者相互关系的问题。采取任何对抗多点竞争者的行动,必须考虑到整个联合对抗经营的范围。此外,一个公司的竞争优势与一个多点竞争者的竞争优势的高低之分,部分取决于各自所获得的相互关系。由于各种相互关系的原因,一个多点竞争者的

竞争地位往往是它在一个有关产业集团中整个地位的函数,而不是它在任一产业中的市场份额。当然多点竞争者和相互关系并非必须一起出现,但它们往往是一起出现的,这是因为有形和无形的相互关系引导各公司走平行的多样化道路。

用诸如图 7.2 所示的一种示意图来鉴别现有的多点竞争者要相对容易些。对于图 7.2 所示的公司说来,A、B、C、D、E 竞争者是多点竞争者,其它竞争者是单点竞争者,但它们是潜在的竞争者。本图的分析结果表明,2、3 经营单位处在两个密切相联的产业中,因为四个竞争者都在这两个产业中竞争。在两个产业中有数个竞争者,说明它们的相互关系相当密切(尽管不是十全十美)。产业之间的相关性也是一种预测哪些公司最有可能成为潜在的多点竞争者的线索。假使已知 2、3 经营单位所竞争的两个产业的关系,那么,H 竞争者会是最有可能成为潜在的多点竞争者。

		经营 单位	经营 单位	经营 单位	经营 单位
		1	2	3	4
竞争者	A	X	X	X	
竞争者	B		X	X	X
竞争者	C		X	X	
竞争者	D			X	X
竞争者	E		X	X	
竞争者	F				X
竞争者	G	X			
竞争者	H		X		

图 7.2 公司竞争者矩阵

表 7.7 是 1983 年消费纸产品部门的多点竞争者矩阵,矩阵附有每家公司的进入年。很明显,竞争者的相互关系是难以计数的,并在一个时期内(特别是在 60—70 年代)关系有了显著的发展。在许多其它产业集团中,我们会观察到一种类似的格局。

表 7.7 1983 年消费纸产品业中的各种竞争者相互联系

公司	一次性 尿布	卫生纸	擦手纸	擦脸纸	餐巾纸	妇女用卫生纸	医用止血纸	清洁纸
斯科特	入出	X	X	X	X			X
	(1966)	(1904)	(1931)	(1943)	(1958)			(1976)
金伯加·克拉克	X	X	X	X	X	X	X	X
	(1968)	(1924)	(1976)	(1924)	(1951)	(1924)	(1960)	(1975)
宝洁	X	X	X	X		X	入出	
	(1966)	(1957)	(1965)	(1960)		(1983)	(1974)	
乔治亚·太平洋		X	X	X	X			
		(1909)	(1909)	(1909)	(1909)			
庄臣	X					X	X	X*
	(1972)					(1972)	(1978)	(1980)
韦尔豪泽	X							
坦帕克斯						X	X	
						(1981)	(1986)	

* 该竞争者生产的清洁纸主要供婴儿使用

对公司具有各种类型的相互关系的单点竞争者的分析结果,同时对多点竞争者的分析结果比较相似。例如,施乐(Xerox)、佳能(Canon)、三菱(Matsushita)公司都在便携式复印机方面竞争。但是,希罗克斯公司以其高容量的复印机和办公室自动化设备发展各种相互关系。佳能的相互关系,在历史上一直与计算器和照相机业务的关系最为密切,而三菱却以扩大其电器消费品及其它电器产品的经营范围来发展各种相

互关系。有趣的是,佳能和三菱都正在多样化地发展办公室自动化,以便在这方面同施乐的相互关系进行对抗。

具有各种类型的相互关系的单点竞争者是重要的,因为它们给一个产业带来各种来源的竞争优势。这些关系会给一个公司的对抗带来困难,并会转移竞争的基础。而且,正如复印机例子所表明的那样,具有各种类型的相互关系的单点竞争者时常成为多点竞争者的首要候选者。

单点和多点竞争者们很会追求各种相互关系、参与各种共用的活动或以一种不同的方式共用各种活动。这一情况的一个好的例子还是消费纸产品领域(表 7.7)。竞争者们在纸产品方面已经以各种不同的方式实行了反映它们经营单位的整个业务量和所使用的各种战略的各种相互关系。例如,在一次性尿布方面,宝洁公司喜欢联合采购通用的原材料,共用技术开发和推销队伍,以及在各种纸产品生产线中共用一个后勤系统。但是,它对每个纸产品生产线采用不同的商标名称。相反,庄臣公司在一次性尿布和其它许多婴儿保健产品方面进行竞争并全部以同一商标销售。它的相互关系包括共用商标名称,加上一支共用的推销队伍和婴儿保健方面的市场研究。它不喜欢共用生产、后勤以及产品或工艺技术开发。表 7.7 中,每个竞争者的相互关系都多少不尽相同。

具有一种不同类型的相互关系的竞争者既代表着一种机会,也代表着一种威胁。说它是一种威胁,是因为通过相互关系获得的竞争优势不大容易被重复,因为一个公司也许不可能置身于适当的产业集团中,也不会有允许抗衡相互关系的正确战略。例如,为了抗衡庄臣公司共用的商标,宝洁公司将不得不改变其每个产品使用一种不同商标的战略。但这也许会失败,因为在其它与婴儿有关的纸产品上使用尿布商标并不合适。因此,要抗衡庄臣公司这种特别优势,宝洁公司可能不得不在婴儿保健业上进一步实行多样化经营,而在这一方面庄臣又是垄断者。

一个具有各种相互关系的明智的竞争者会试图将每个产业的竞争性质朝着使其相互关系在战略上比公司的相互关系有更多的价值方向转移。提高尿布的广告费用会对共用商标的庄臣公司的优势产生作用。一个具有各种相互关系的竞争者也会试图降低一个公司获得其相互关系的能力。例如,如果庄臣公司以纺织原料制做尿布的举动可行,它就会降低在纸产品方面有广泛的经营业务的庄臣公司共用价值活动的能

力。同样,一个竞争者有可能以某种方法转移其战略,提高折衷代价,以便公司获得这种相互关系,进而迫使公司去损害某个经营单位,并把它作为对另一经营单位一种威胁的反应。

因此,公司之间追求不同形式的相互关系的竞争,实质上是一种拔河游戏,看哪个公司能转移竞争的基础,以调和其它的相互关系,或增强自己具有的价值。一次性尿布产业较好地说明了怎样才能将这种竞争进行到底。宝洁公司保持着尿布产业的领先地位,而庄臣公司在遭受重大亏损后被迫退出美国市场。尽管庄臣公司的市场相互关系一度很强盛,其广告在其一次尿布总成本中仅占较小的比例。推销队伍和后勤的每项成本均等于或高于广告成本。在生产、采购和技术的相互关系上,庄臣比不上宝洁这是由命中注定的,因为产品与工艺上的技术变化速度很快,从而使尿布的制造成本在总成本中的比重很大。因而,没有一个显著的优质产品,庄臣是无法同宝洁的大市场份额及其相互关系的联合体进行抗衡的。

□ 大型企业产品构成的 PPM 管理

1. PPM 管理的产生背景

PPM 管理的原文是 Product Portfolio Management,意思是根据产品构成表进行平衡管理。

PPM 管理是进入七十年代以后才形成的新的管理技术,它的内容是:根据多种产品各不相同的效益性,资金周转特性和发展前景等因素,分别采取不同的对策,求得相互间的均衡协调,以便从全局上最接近企业的经营目标。

最初关于 PPM 的想法是六十年代中期美国 GE(通用电气)公司为了从经营不振中脱身而产生的。GE 公司与外部的经营咨询组织,特别是与麦金泽公司和波士顿咨询团通力合作,共同创造了这种管理方法,并把它作为一项根本的改善措施。如果注意一下产生 PPM 管理的当时的美国,以及后来迅速引进了这一方法的欧洲的情况,就会发现,在六十年代后期到七十年代前期这一阶段欧美的情况与日本七十年代后期,即石油冲击之后的情况极为相似。在这一时期,企业家们所面临的环境有如下一些共同特点:

(1) 由于经济增长缓慢,从效益性方面看,不可能无限制地发展多

角化经营。

(2) 由于任何领域都在有限的市场中呈现激烈竞争状态,所以效益不好的产品要想有机会彻底翻身是不可能的。

(3) 由于人工费昂贵,而且资金流动性差,所以能否有效使用资源(特别是人才和资金)将决定企业的优劣成败。

(4) 处于这种环境之下,企业领导人为了推行效率最高而风险最小的战略方针,非常需要有一种手段能够统一观察分析多样化的经营状况。

2. PPM 管理的模式

正如其名称所示,PPM 的基础是投资分类管理的概念。这是一种在可用资金和劳力数量的制约条件下,达到公司的目标,不论是增长还是投资回收的全面优化的方法。PPM 方法可以用图 7.3 来表示。每一项营业在图表上表现为四格或九格矩阵上的点,其位置是根据①它们在各个竞争市场(纵坐标)上的吸引力(通常等于增长率和总规模)和②各营业在市场上相对于竞争对手的大概实力。依据全面分类所确定的企业根本目标,就能使风险和收益取得适当的平衡,特别的战略含义在矩阵图(图 7.3)上都有一个特别的点来表示。

例如,如果其它条件相同,在具有高度吸引力的市场上势头强劲的营业适宜采取进攻型的投资战略,而衰退行业中势头中强的营业则被视为待“收获”或收回资金的对象,除非能有什么管理上的诀窍把它的“点”转到矩阵中更有前途的位置上。

在这种逻辑过程中,每一项营业都被转化为位置矩阵上的一般性的点,仅仅用其市场吸引力和营业实力的数量统计方式表示。营业 A 和营业 B 的吸引力的相对大小成了分配公司资源的唯一依据。虽然这种技术的客观性和无偏见性原则有其价值,但它也容易忽视诸如创造性,想象力和毅力这些与成功大有关系的其它因素。当然,这些品质在很大程度上是由掌权人的个人天资和禀性所决定的。他的个人风格为其所经营的事业定下了基调和重心,如果他本人并未显示出这些品质,而且也不鼓励其下属这样做,这些行为模式就会在该营业中枯萎和消失。

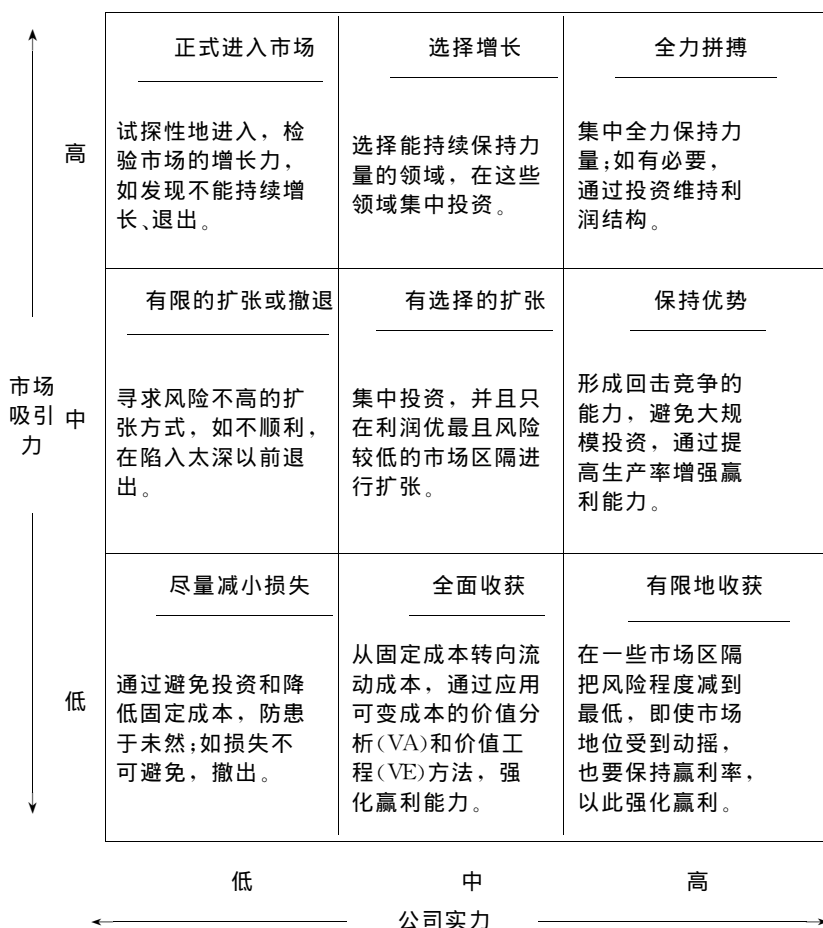


图 7.3 九种标准战略的实例

任何体系的价值都取决于如何运用它。PPM——那些从未真正使用过它或真正按它工作的人一直对它大加抨击——也不例外。如果仔细搞清楚每一点位置的道理，并运用这种矩阵在每一营业中激发创造性的想法，确定它在公司整体中与其它营业的联系，PPM是可以发挥

很大作用的。然而,许多公司经理和规划人员想沿着公司的梯子向上爬的愿望是如此急不可待,简直来不及搞清这些多样化“格子”里装的每一营业项目。在他们手上,PPM 这个本来用于决定投资优先顺序的方法,被歪曲成用来扼杀某些营业项目和强化另一些项目的手段,纯粹为了公司的财政收入最大。这样,PPM 方法把经理人员的兴趣焦点进一步转向纯财务措施,并加速了美国多样化公司的联合化。经营焦点的这种变化已持续了十多年。要扭转这一颓势,必须把多样化公司视为各营业项目的内在结合,并相应地进行管理。这就意味着把公司总部的作用确定为进行协同和(或)在构成它的各营业之间调度资源,获得在战略上共享资源之利。如图 7.4 所示,这种多样化公司的理想形式包含大致能(但非必然)体现它整个组织结构的五个概念层次。

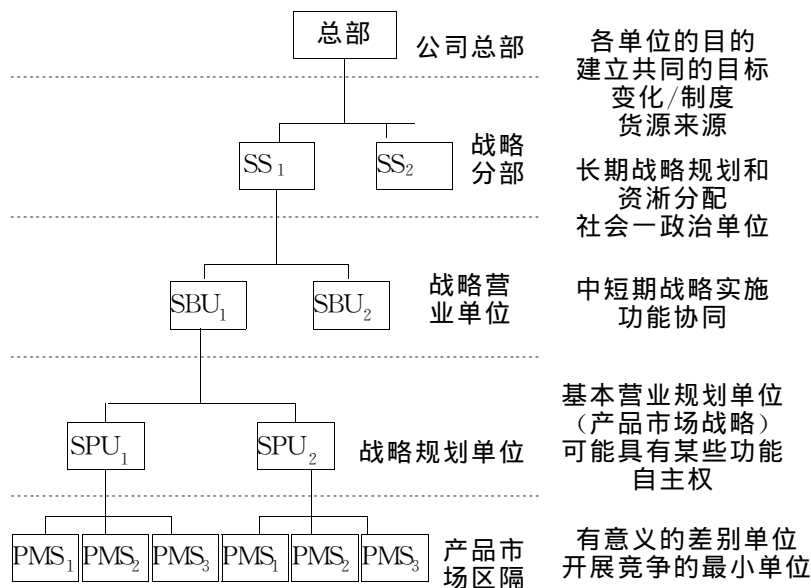


图 7.4 多样化公司的五个层次概念

最低层次——产品市场区隔是由能够开展竞争的最小单位组成的,因此,它具有重大的战略价值。例如,如果“洗发香波”构成了一个战

略规划单位(SPU;第二个层次),那么婴儿洗发香波和去头屑清洗香波将各自构成一个产品市场区隔。

战略规划单位这个层次(洗发香波)一般都具有独立的技术,生产和销售等功能,因而适于建立营业战略。但它究竟是作为一个独立的业务执行单位和规划单位而行事还是与其他单位共同构成一个战略营业单位(SBU)则取决于如下两个要求。第一个要求是纯经济性的。如果某些功能之间具有潜在的、积极的共同之处,就应当让不同的SPU共享这些功能,从而降低成本,在本行业中占居鳌头。为了考察协同的效果,应提出各种成本结构假设,然后逐一测算各功能成本项目在作为独立的或联合的SPU时的净差异。

关于构成SBU的第二点要求是管理人员是否能够担负并专心致志于某一给定的营业。如果因某些SPU的组合使管理人员对该营业的注意力和所担负的责任受到分散,则进行协同就得不偿失了。

例如,分别生产洗发香波、肥皂和牙膏的三个SPU,可共同组成一个盥洗用品SBU,因为这三种营业都可使用同一分配网因而可使用共同的销售人员,这个SBU与其说是一个营业规划单位,不如说是一个业务部门,因为每一种营业战略仍须根据SPU和市场区隔来决定。但是SBU的首脑作为一个业务经理,也许会忽略肥皂和其它盥洗用品的些微差别,例如它还适于作为礼品,并是工厂和旅馆中的必备品等。如果经理对肥皂缺乏深入的知识和专门的注意,肥皂业的销售额就会下降,把市场丢给那些专门化的竞争对手。要是出现了这种局面,SBU联合体就显然是妨碍了肥皂营业的健康发展,尽管其目的是要取得成本上的优势。因此也许应当拆散这一SBU,让各SPU单独地与其明确的手进行竞争。

与竞争者相较,协同可能带来成本上的优势,但使管理者专注于每一构成单位SPU也有其好处,因此,要想确定一个战略营业单位应否成为一个执行单位(并因此可能成为一个业务部门),精明的管理者的判断必须建立在反复权衡的基础上。简言之,SBU实质上是个实施单位,在SBU一级做规划的目的只是为了共享资源而建立有效的功能战略,以取得所需的协同作用。因此规划期很少超过三至五年。管理人员对SBU集团的战略合理性应随时检查,因为它会由于行业结构或主要成本要素比重的变化而很快过时。它们之间的相关性也会因竞争对手

的战略行动,包括可能的改组而受到破坏。

基本战略:从 4 型发动机获得尽可能多的利润并投资于 3 型机以取得进攻性的增长。其他机型有选择地发展。

基本措施:4 型机维持高价,扩大 2 型机的出口,并为了机型机寻找 OEM,扩大 1 型机机的出口,但停止被证明为无利可图的 X 系列的发展。被证明为无利可图的。

从概念上来说,第四级单位——战略分部(SS)包括多个 SBU。这一组织单位的功能可以认为是在一个较长的时期,例如五到十年对公司的资源进行分配。举例来说,盥洗用品战略营业单位可与“杯盘类”和“卫生类”等战略营业单位一起组成一个称作“一次性消费品”的战略部门。或者,它也可包含一些硬件厨房装置和塑料桶之类的产品,称之为“消费杂品”战略部门。这样,在概念上它就能够独立于其他可能的部门——例如家用电器、家具、照明用具和视听设备等。

实际上,一家大的多样化公司可以囊括这一切。如果这样,公司的目标——即其各组成部分的共同目标,也许是为每一个家庭带来舒适或提供最方便和最有效的产品(除食品外)。这样一家公司——称为消费者家庭用品公司——必须能对各种变化灵活地做出反应,重新分配人力和资金。这些变化包括社会政治环境,国民生产总值的构成,生活标准,消费者习惯,可支配收入和闲暇时间的使用,对生活质量和奢侈水平等等。

这些变化都是渐进性的,我们的消费者家庭用品公司无须年年对它们进行检查。但每过五到十年,这些因素中的每一个都会发生变化。因此,有必要建立作为长期规划单位的战略部门,尽管不必使之成为一个执行和经营单位。例如,如果消费者的兴趣逐步地从清洁、个人保养转移到了文化和社会地位,公司最高领导就应作出决定,把重点从盥洗用品和杂货转到家具和视听设备上。

3. 通用电器公司的 PPM 管理

通用电器公司 1969 年度的战略规划,是按照产品一览表管理的方法制定的。产品一览表管理就像图 7.5 那样,一侧为通用电器公司的技术力量、销售力量、市场占有率、企业形象等潜在能力,另一侧分别按照各种产品的市场规模、成长率、竞争条件等环境因素列为行业的魅力,并依此作成矩阵。

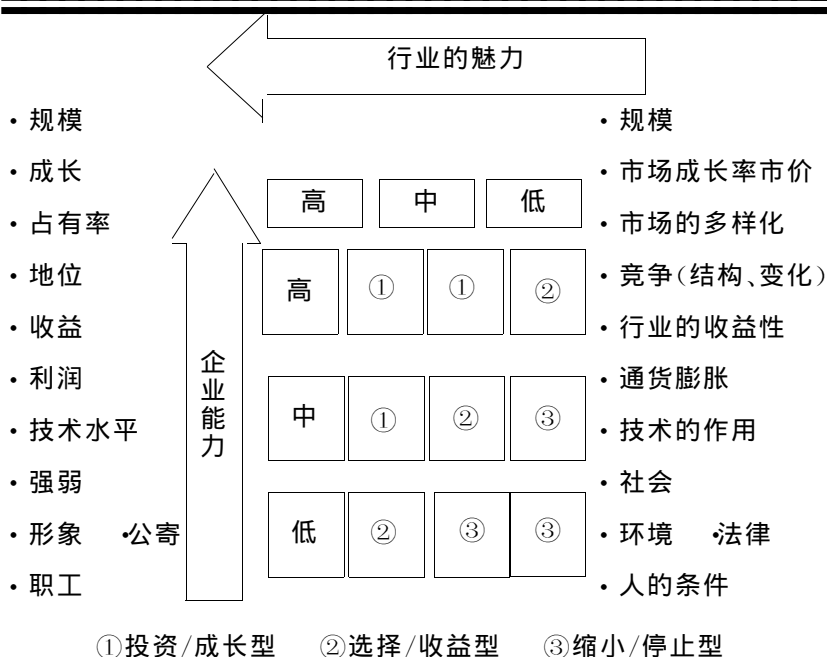


图 7.5 通用电器公司的 PPM

• 通用电器公司战略计划的要点

(1) 建立经营战略组织；

(2) 建立经营战略系统(综合计划本部、战略事业单位)；

(3) 战略方法的有关问题(PPM, 经营设想、环境条件、竞争状况、目标、战略、行动计划、预算、机会、不测事态)；

(4) 刺激、诱导；

根据这个矩阵, 分以下三个等级来选择经营的方针, 即:

(1) 集中投入人员、技术、资金等所有的经营资源；

(2) 有选择的投资；

(3) 缩小投资和撤退。

通用电器公司的咨询部长罗斯查尔德, 把本公司的实力和行业的魅力等因素, 整理成图 7. 6, 以便能切实地根据当时的环境变化, 从各

种因素中及时地找出主要的影响因素。人们对罗斯查尔德的这种战略方法在实践运用中的效果评价很高,他还对投资选择的区域范围重新进行了划分,在高度增长时期实行三个区域;在低增长时期,则像表 7.8 那样详细地规定了五个区域,以便能灵活地适应环境的变化。

通用电器公司在运用产品一览表管理方法的同时,把领导干部的配备也分别按照其负责的工作,实行从开发到销售一贯到底的垂直责任体制,并采用加强重点战略部门的办法来谋求提高收益。

表 7.8 经营环境的多种估计

	市 场 的 魅 力	本 公 司 的 力 量
市 场 动 向	• 市场的大小 • 主要市场的大小 • 年度成长率(全部、各部分) • 市场的多样性 • 价格、服务,市场对其它因素的敏感性 • 变动周期 • 主要顾客	• 市场占有率 • 在主要市场上的占有率 • 本公司的年度增长率 • 本公司在各类市场的进入程度 • 本公司的影响力量 • 本公司产品销售的领先和落后程度 • 在本公司的销售量中,向主要顾客销售的比例
竞 争 动 向	• 竞争对手 • 垄断程度 • 竞争形式、竞争点 • 进入、撤退 • 市场占有率的变动 • 在产品功能方面的替代性 • 合并的程度和形式	• 本公司的竞争地位 • 本公司打入和退出市场的步骤 • 本公司市场占有率的变化 • 本公司的弱点 • 本公司的统一程度

续表

	市 场 的 魅 力	本 公 司 的 力 量
财 务 经 济 性	• 收益性 • 收益率 • 利润额 • 附加价值率 • 规模的优势 • 打入、退出市场的障碍 • 设备利用率	• 收益实绩 • 收益率 • 利润额 • 附加价值率 • 本公司在竞争上的有利条件 • 打入和退出市场的问题 • 本公司的设备利用率
技 术 动 向	• 技术的成熟程度和进步的可能性 • 技术的复杂程度 • 技术的差距 • 专利 • 制造上的基础性技术	• 能够适应变化的能力 • 本公司的技术水平 • 本公司擅长的技术 • 本公司的立脚点 • 本公司的资源
社 会 政 治 动 向	• 社会总的想法 • 法律规定、行政规定 • 社会各集团的压力 • 人的因素(工会、当地社会)	• 适应变化的灵活性 • 对法规、制度的适应能力 • 攻击能力的大小 • 本公司的立脚点

(1)为什么需要产品一览表管理和战略事业单位(SBU)。1882年,爱迪生在金融大王摩尔根的资助下建立了爱迪生通用电器公司,并在1892年和汤姆逊·休斯顿公司合并而组成了通用电器公司,以后,通过采用巧妙的吸收合并战略,发展成为世界上最大的综合电器制造企业。

现在,通用电器公司生产着如家用电器、工业电器、工业部件、喷气发动机、塑料制品、人工钻石等各种各样的产品。

通用电器公司虽然在六十年代前半期进入了电子计算机、原子能、

喷气发动机三大工业领域,然而在六十年代后半期,即在美国经济进入低增长时期的时候,这种多种经营的状况似乎也拖了它的后腿。

从通用电器公司的财务状况看,六十年代后半期到1970年,销售额增长缓慢,而每股平均利润和投资利润率则呈现出下降的趋势。当时通用电器公司和日本企业最近的状况一样,在六十年代的经济高速增长时期都实行多种经营,采取了扩大规模的战略,可是当进入了混乱的经济低速增长时期以后,由于经济增长、社会关系、国际关系、技术革新、经济资源等各种因素的制约,这些企业的经营效率都迅速地下降了。

为了适应这种状况,通用电器公司以当时负责财务工作的副董事长R·约翰(现在是董事长)为主,加强了计划体制,制订了战略性的事业计划。通用电器公司在五十年代先于其他公司采用事业部制,从而获得了六十年代的高速增长。由于通用电器公司采用的是强调纵向分工的事业部制,因此,在进入低增长时期以后,在最高一级的领导干部中划分权限和加强公司内各系统之间战略性的横向联系和平衡,就显得特别重要了。

通用电器公司在此时确立了以下战略系统:

①采用战略事业单位制;

②运用产品一览表管理等制订经营战略的方法和程序;

③对战略的实施和运用进行激发诱导。在这之后,通用电器公司整顿了电子计算机和集成电路等亏损部门。把因削减若干部门而节余出来的人力、物力、财力投入到增长率高的绝缘材料和镍镉电池的生产上去;收买犹他(Utah)·国际矿业公司;在全公司进行资源分配,其结果是每股平均利润率和投资利润率逐年提高。这个战略系统的核心,就是产品一览表管理和战略事业单位制。正是由于这些原因,通用电器公司进一步拉开了和竞争对手西屋(Westing House)公司之间的差距。

(2)制订战略和实施战略的事业单位。所谓战略事业单位,就是负责制订战略和实施战略的单位。过去的生产组织,是按产品、技术、工厂的共同性而分类组织起来的。但是,既然要“考虑战略”问题,就要“抓住今后环境的变化,事先把握住时代的潮流,拟定适应这种变化的方法和策略,并依此进行经营资源(人、财、物、时间)的分配”,那么,以考虑战略问题为中心的单位就是必要的了。在过去经济高速增长时期,以产

品、技术、工厂的共同性而组成的单位来考虑问题虽然很好,但是今后必须加强竞争关系或者像马克·哈南(Mack·Hanan)等所倡导的市场主轴战略那样的单位。

战略计划的要点之一,就是“应当把企业分成几个和分成什么样的战略事业单位”。战略事业单位的划分,是战略计划要解决的主要问题。这个问题,除容易定义的产品和适应市场需要的情况以外,一般在实际工作中常会产生不少这样那样的错误。

例如,供应多种生产资料和消费资料的大型重工业企业的发动机事业部,在研讨它的战略计划时,就会遇到以下几个问题。

①发动机事业部是有战略意义的单位吗?

②为了明确战略事业单位,发动机事业部有进一步详细划分的必要吗?(例如摩托车、农业机械、汽车用发动机、机动雪橇等)

③和其他事业部(例如小汽艇事业部)整体配合或者部分配合进行战略开发的可能性。

事业单位规模的大小可以和原来的组织单位——公司、事业本部、事业部相对应。这种做法有以下优点:

- 事业单位少,容易控制;
- 有可能有效地利用现有的经营情报系统。但是,事业单位的划分越多,按一般惯例,战略开发的可能性越大。

另一方面,如果划分事业单位的层次越细,那么,在这种层次水平开发出来的产品就往往会缺乏自立性。

而且,在这种情况下,有的事业单位的战略可能还会和其他事业单位发生重复和竞争。

战略事业单位要根据以下标准来划分:

- 共同的价格体系;
- 共同的竞争对手;
- 共同的顾客;
- 共同的研究开发、制造和销售渠道。

如果需要更详细地划分,那就要根据市场的成熟程度和竞争形势这两个因素来确定。

如上所述,为了解决过去那种不适应战略需要的组织分工问题,正在有效地利用战略事业单位制度。这种战略事业单位有以下几种类型:

①不是作为一个完整的组织,而只是把它作为一个起草和研讨战略的单位,像冲电气、武田药品、立石电机等公司就是这样做的;

②在事业部组织的上面,加上战略事业单位作为参谋组织;这一类有美国通用电器公司、联合碳化物公司等;

③改变生产组织,把生产组织和战略事业单位合并;这一类有三菱电机群马制造厂;

④在各种不同机能的生产组织中,分别设置战略事业单位作为参谋机构,或者成立战略委员会,这一类有欧林帕斯光学、味素等公司。

(3)制定年度计划预算的程序。通用电器公司当初曾划分为 48 个事业部,110 个事业所,把 20 万种产品归纳为 43 个战略事业单位,认为这样对战略开发是最适合的。但是,由于这种设置方法和组织制度不相一致,因而它在战略的实施运用阶段中不能很好地实行,所以现在改为完全和组织紧密结合的设置方法。尽管如此,战略事业单位的规模依然庞大,它们的领导照旧是各生产组织的领导人。

通用电器公司的生产组织,是由公司、部、科构成的。为了使战略能够顺利地运用和实施,把生产组织同战略事业单位归并成一个完整的战略事业单位,包括制造、销售、开发和服务。也就是使战略事业单位具有一个公司应有的机能,能够发挥固定资本综合利用最大效益的单位。这样,该公司的战略事业单位就划分为公司级的 10 个,部级的 23 个,科级的 11 个。

例如,家用电器产品分别按厨房用具、电视机、洗衣机各设一个科,在这些科的上面再设置一个部级的战略事业单位。这样既不改变原来的组织,又有利于实施以市场为中心的战略。

该公司战略事业单位的职员总数有 123 人,他们都要在接受和完成战略教育程序以后,才能被分配到各个战略事业单位中去工作。因为在战略事业单位中工作的职员都要具有较高的分析问题和解决问题的能力,所以,该公司对公司级的 100%,部级、科级的 50%的工作人员分别用 3 年的时间,轮流进行专门的教育。

为了在组织中有效地利用产品一览表管理并取得效果,在生产系统建立战略事业单位的同时,通用电器公司还加强了公司的综合计划本部,负责对战略事业单位的领导、管理和评价。

4. 联合碳化物公司的实例

美国第二大综合化学公司——联合碳化物公司，由农药、电池、碳素制品、化学、电子材料、胶片、包装、汽车备件、原子能等 12 个事业部构成。因为事业部作为战略管理单位过大，所以，该公司设立了战略计划单位。

划分战略计划单位的标准是：

- 作为一个实体，能单独地开展业务（销售和竞争）；
- 拥有有能力的管理人员；
- 能够用自己创造的收益来解决本单位的投资和费用；
- 经营资源的分配由本单位自己决定，不受其他单位的影响等等。

联合碳化物公司参考前述各咨询公司的产品一览表管理，沿纵轴线把各个战略计划单位在市场中竞争的地位分为主导、强、还可以以及弱等 4 种类型，沿横轴线把对该行业的成长性和收益性的长期预测分成高、一般、低 3 档。

同时，对各种战略的分类，正如表 7.9 所说明的那样，按照其战略方向、投资方式的收益性等来划分。按照这样的分类，该公司可以随着经营环境的变化灵活地变换运用。

5. ADL 公司的战略矩阵

阿萨·地·利特尔(ADL)公司是采用产业成熟程度和竞争地位这两个方面所组成的矩阵，然后针对各个矩阵区域来制订战略方针的（表 7.10 所示）。

决定产业成熟程度（投入期、成长期、成熟期、衰退期）的因素，有成长率、成长的潜在力量、市场占有率的变化和稳定性、产品生产线的幅度、竞争公司的数目、顾客的稳定性和进入市场的难易、技术的稳定性等因素。一般来说，在各个阶段上竞争公司的数目会有所变化，比如在成长期达到顶峰，而到了成熟期则减少。

在成长初期，由于要尽可能地满足顾客的需要，就要试验各种各样的产品和摸索相应的销售方法，所以顾客的稳定程度较低；到了成长期，因为卖方已逐渐了解了顾客的各种特殊需要，并能尽量地满足这些需要，所以顾客的稳定程度也就会随之提高。

到了成熟期，由于产品已成为大路货，顾客看价钱买东西，致使卖方相互之间的竞争加剧，因而顾客的稳定性和稳定性也就会急骤地下降。最后，从成熟期跨入衰退期，相互竞争的卖方数目减少，顾客的稳定程度又会

恢复到原来的状态。

企业的竞争地位,是要先于绝对市场占有率和相对市场占有率而加以考虑的重要概念。

例如 IBM 公司、柯达、丰田公司的市场占有率虽然较低,但是从它们最近采取的行动来看,将成为施乐复印机、宝丽来(Polaroid)(主要生产在拍照后可以立即显影的照相机和胶片)、“积水住宅”等先发制造企业的有力竞争对手,占有很强的竞争地位。在设备利用率、现在的收益等方面同竞争对手相比较而言,竞争地位分成优势、强有力、有利、有防御可能、脆弱等 5 种类型。它体现着一个企业在生产技术上的集中统一程度、专利以及整个企业的积极性。

表 7.9 联合碳化物公司的战略分类

	SPU 在竞争中的地位	对本行业成长性和收益性的预测		
		高	一般	低
战略的方向	主导的	维持竞争地位的现状和保持或增加占有率。	保持现有地位和同行业共同成长。	保持现有地位。
	强	改善竞争中的地位;为了提高占有率,积极投资。	保持现有地位和行业共同成长。	维持现状或收缩。
	尚可	为了改善竞争上的地位,有选择地试验。增加占有率和试验。	达到适当的位置并加以维持或者收缩。	收缩或分阶段撤退。
	弱	谋求改善地位或放弃。	转变方向,或分阶段撤退。	分阶段撤退或放弃。

续表

	SPU 在竞争中的地位	对本行业成长性和收益性的预测		
		高	一般	低
投资方式	主导的	为了增加或者维持成长率而积极投资。	为了维持增长率进行投资。	根据需要增加投资。
	强	为了改善竞争上的地位和占有率而积极投资。	根据需要增加投资。	最低限度地增加投资。
	尚可	有选择的投资。	最低限度地增加投资	最低限度地维持投资,或者停止投资。
	弱	有选择地投资或者停止投资	最低限度地增加投资或停止投资。	停止投资或缩减投资。
收益的性质	主导的	十之八九有收益(但是不一定需要)。资金不足。	有收益。资本收益率高。资金剩余。	有收益,资本收益率高。资金剩余。
	强	收益甚微,资金不足。	有收益,资本收益率高。资金剩余。	有收益。资金剩余。
	尚可	几乎没有收益。资金不足。	有很高的收益。资金平衡	有一定的收益。资金剩余或勉强剩余。
	弱	没有收益。资金不足。	收益甚微或几乎没有收益。资金平衡或不足。	几乎没有收益。资金不足。

ADL 公司的办法,既不是像波士顿咨询集团那样采用定量分析,也不是像马金泽公司那样考虑许多因素,而是把二者结合了起来。

表 7.10 ADL 公司的产品管理矩阵

	成长初期	成长期	成熟期	衰退期
优势 (Dominant)	尽全力扩大占有 率。 维持地位。	维持地位。 维 持 占 有 率。	维持地位。 和行业共同 成长。	维 持 地 位。
强有力 (Strong)	以改善地位为目 标。 尽全力扩大占有 率。	以改善地位 为目标。 扩 大 占 有 率。	维持地位。 和行业共同 成长。	维 持 地 位。 收获。
有利 (Favourable)	有选择的扩大占 有率,或者尽全 力扩大占有率。 有选择地努力改 善地位。	以改善地位 为目标。 有选择的扩 大占有率。	保护和维持 地位。 找到适当的 地 位,保 护 这个地位。	收获。 分阶段 撤退。
有防御可能 (Tenable)	有选择地扩大地 位。	达到适当的 地 位,保 护 这个地位。	固守适当的 地位或者分 阶段撤退。	分阶段 撤退或 者放 弃。
脆弱 (Weak)	上升或者撤退。	转向或者放 弃。	转向或者分 阶段撤退。	放弃。

6. 产品一览表管理所取得的成绩

在表 7.11 中列出了麦金泽公司所承担的业务当中,以应用 PPM 为主的项目,及其改善前后的对比变化情况。这个表中只引用了公开发表的资料。在这方面,如果把广泛活跃于国际企业界的波士顿咨询团的

成绩也算进去的话,那么可以说,凡是应用了 PPM 方法的大企业都得到了相应的成效。在美国,GE 公司应用 PPM 管理所取得的惊人成果成为它今天与西屋公司(WH)相比占压倒优势的原因(图 7.7)。在欧洲,PPM 也取得了巨大的成功(表 7.11)。

表 7.11 经营状态根本改善之例(只限于根据公开材料)

公司名	主要事业	改善前状况	诊断结果	为改善而定的战略行动计划	结 果
GE(美国)	• 电机 • 发电站 • 喷气式发动机 • 住宅建筑	• 销售额约 50 亿美元,5 年来未增长 • 收益停滞不增长 • 毛利率低	• 经营杂乱(25 个事业部 110 个部门),管理不周 • 过份重视投资多、风险大的大型项目 • 生产线领导人只热衷于短期的盈亏(P&L) • 缺乏中期规划	• 设立 43 个 SBU • 严格进行 PPM 管理并用于中期战略规划 • 退出计算机和广播电视设备领域 • 新开辟组合式建筑 and 电子医疗器械部门	• 到 1973 年销售额翻了一番,达到 115 亿美元 • 盈利创历史最高纪录达 5.9 亿美元 • 原子能与喷气发动机部门效益提高

续表

公司名	主要事业	改善前状况	诊断结果	为改善而定的战略行动计划	结 果
Rheinstahl (西德)	• 钢铁 • 工业设备	• 1965—1967 年间资本亏蚀 45% • 面临破产 • 1967 年不景气时经营越发困难 • 股金无红利	• 对 30 来个子公司控制薄弱, 子公司各行其事 • 产品重复 • 过去的兴旺掩盖着当前的窘况	• 改组为多种经营的综合体结构 • 采用 PPM 管理, 使产品品种系列合理化 • 引入严格的计划、管理程序	• 3 年内销售额增加 60%, 达 16 亿美元 • 2 年内 ROS 值从 - 6.3% 达到盈亏平衡点 • 开始有股金红利
VMF (荷兰)	• 工业设备	• 1969 年销售额 3.9 亿美元, 赤字高达 1100 万美元 • 银行透支 2200 万美元	• 合并后遗症未解决 • 产品品种中 80% 重复	• 企业全面改组 • 开发财务规划程序法 • 采用 PPM 管理使产品品种合理化 • 制定若干项产品/市场战略	• 实现 700 万美元的盈利 • 销售额增加 35% 达 5.3 亿美元 • 完全消灭了银行透支

7. 产品一览表管理的局限性

(1)切勿被方法牵着走。以上的各种 PPM 图表,虽然是作为迅速适应环境变化和调整资源分配的方法被应用的,但是,那是因为过去还没有对付战略问题的更为有效的方法,所以,实业家就不得不通过绘制大量的产品一览表管理图表来解决他们所遇到的战略问题。

在实践中,也存在着“制定战略就是产品一览表管理”这种绝对化的倾向。

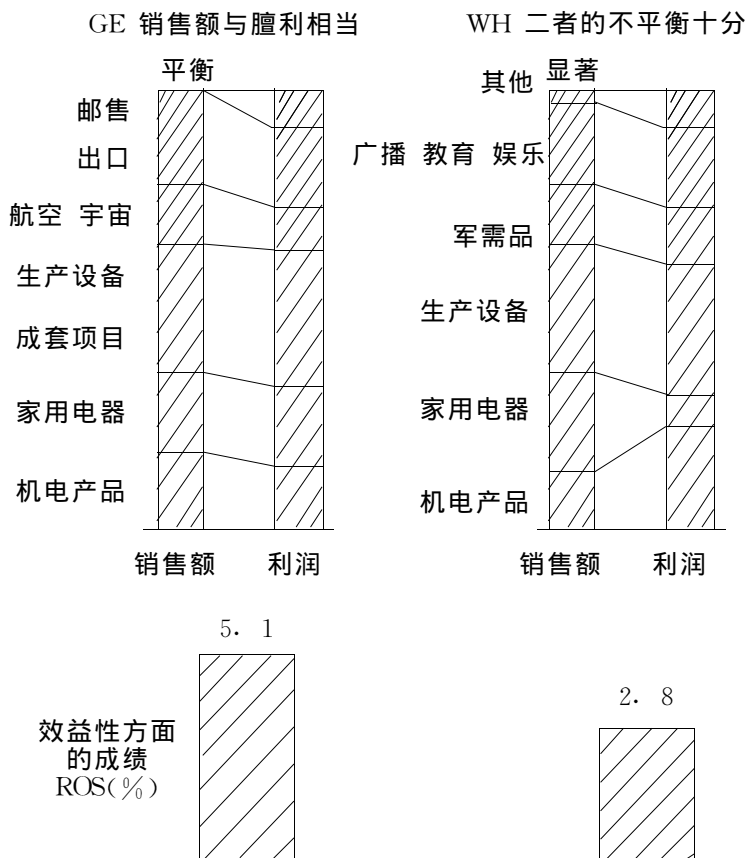
让我们看一看那些忘记了一览表分析只是一种分析现状的方法,而被图表牵着做决策或者把它当作取得企业内部一致意见的灵丹妙药来应用的例子,就可以明白这其中的害处了。无论什么样的方法,如果像上面说的那样,完全被图表所束缚,那就成了为方法而使用方法了。一览表不过是帮助人们思考的一种工具,对它的正确运用是很重要的。绘制产品一览表管理图表需要做的工作很多。例如,事业单位、生产单位的确定,各单位涉及市场的分析、顾客分析、技术动向分析、竞争分析、社会政治动向分析等等。只有真正动脑筋来思考这些分析的结果,产品一览表管理才能成为产生战略设想的有效工具。反之,如果根本就没有什么战略设想,而是被图表牵着走,那么,对怎样淘汰惨败产品就仍然会束手无策。

据说有几个大型电子设备制造企业,是根据产品一览表管理而停止了电子数据处理机(EDP)的生产,这是一种十分可笑的作法。产品一览表管理始终是一种分析现状的工具,对于是积极地增长,有选择地增长,还是维持现状,任其衰退或者积极撤退等问题,每一个企业都要根据自己对过去和现状的分析来设想将来应该怎么办。

最后,围绕着“自己的事业是什么?将来打算做什么”来进行决策。产品一览表管理是分析现状的工具,不是决策的工具。如果把它搞颠倒了,那么,对现在有问题的产品和惨败产品,就只能做出“淘汰”这样一种过于简单的结论了。用产品一览表管理来决定淘汰某种产品的例子很多,但是却没有用它来制定企业技术革新战略和开发尖端技术的例子。这是应当特别注意的。

(2)要符合国情和企业的实际情况。美国优惠贷款的最低利率为20%,利率高;而日本对企业实行的是低利率政策,并且企业容易得到通融资金。美国企业的经营方向主要受制于股东们的利益;而日本的企

业是股东、顾客、职工平等,是根据日本人的“使命”、“任务”来确定经营方向的。在日本,即使企业在短期内不怎么赚钱,但为了事业的发展,也允许它通过不懈地努力来开拓新的事业,而且金融机关也支持这种做法。



资料来源:《钻石》周刊 1974 年 8 月 3 日号 P·83 当前经营成绩的差异,可以说在于 PPM 管理,即对产品集合的管理上。

图 7.6 GE 公司与 WH 公司经营成效比较

日本和美国比较起来,美国很多企业实行的是跨行业的多种经营,而日本的企业多数是单一行业的专业性企业。因为单一行业企业的经营活动是局限在一个特定的范围内,所以,就十分需要加强各企业之间在技术、市场、销售渠道、事业区域等经营资源上的协作。日本企业由于实行引进技术、联合销售、转包生产等,取得了外部资源,所以克服了自身的弱点,成为世界各先发企业的有力的竞争对手。

像美国通用电器公司那样的多国籍、多行业、多种经营的企业,每个战略事业单位都被看作是一个独立存在的企业。在这种情况下,采用以各个战略事业单位的资源分配为中心的产品一览表管理是有效的。但是,在日本,那种以自由买卖股票制度和卖掉事业单位等为主体的多种经营概念,还难以被社会所接受。

在日本,即使是有代表性的多种经营企业,如日立、东芝、三菱重工业、三菱电机等公司,也很难使每一个战略事业单位都独立存在,而是要在各个战略事业单位之间,通过发挥技术、市场、销售渠道、事业区域等方面的大力协作来谋求各个战略事业单位的技术革新。这是实行多种经营的日本企业的基本战略。

产品一览表管理不能体现一个企业中各个事业单位之间在技术、市场、销售渠道、事业区域等方面的协作关系和效果。即便是惨败产品,只要采取少而精的原则,像三菱电机公司的家用电气产品那样,投入人材,连续地进行技术革新,也能够成为名牌产品。这是因为要恢复惨败产品失去的市场,需要发挥“有问题的产品”、“现金牛”、“明星产品”在技术、市场和销售渠道等各方面的协作效果,采取技术革新的策略方法。如果仅仅是为了认定惨败产品,那就只不过是等于发一张“死亡诊断书”。

把有问题的产品变成名牌产品,发挥“现金牛”产品和惨败产品之间在技术、销售渠道、市场、人材等各方面的协作效果,有许多成功的例子。单纯以眼前的现金收支情况为依据来进行决策,往往会给将来留下祸根。

(3)产品一览表管理不是战略手段的全部。就战略手段来说,有以下几种:

- ①用产品一览表管理对战略事业单位进行资源分配;
- ②现有事业的革新;

③培育未来事业的萌芽；

④以收买股票来求得发展。

因此,产品一览表管理不是战略手段的全部。不能忘记,它只是为了对战略事业单位的资源进行分配的一种分析方法。不认识这一点,如果一切都用产品一览表管理进行研究,那就将会造成很大的失误。

□ 大型企业的多样化经营

多样化经营战略在经营战略中属于产品、市场战略。多样化经营战略,是由新产品领域和新的市场领域配合产生的,即增加新产品种类和增加新的市场两者同时发生的战略。企业的多样化经营就是为某一市场提供产品和劳务的企业,同时又进入其他市场。也就是说,企业为获得最大的经济效益和长期稳定经营,开发有发展潜力的产品,或通过吸收、合并其他行业的企业,以充实系列产品结构,或者丰富产品组合结构。

多种经营在本质上与产品差异有区别。产品差异意味着同一市场的细分化,在本质上是同一产品。在竞争关系中,产品的质量、性能、包装、商标等只有少许差异,但不是进入新的异质市场。

企业从事多种经营必须对新办经营项目投入经营资源。这种资源,有的由企业重新分配内部资源获得,有的事前储备,有的借助外力。无论哪一种情况,为应付由于多种经营而增加的不同性质的需求,必须重新配备必要的经营资源。这里所说的经营资源包括人、财、物、信息等资源。

这种战略是根据大型企业规模大、资金雄厚、风险分散能力强、市场开拓能力强,而适应能力不强的特点提出来的。从各种企业所实行的多样化经营战略来看,主要是为了解决两个方面问题。一是企业分散风险,大型企业往往以本行业为中心,用副业的形式向其他领域扩展,以此分散经营风险;二是企业为有效地利用经营资源,在技术、市场上,向有关联的领域发展。

促进企业采取多样化经营战略的根本原因可归结为两个方面,即外部原因和内部原因。

促进多样化经营战略的外部原因。主要有以下三个方面:

(1)需求增长率停滞。无论何种产品,在被市场接受之后,都受产品

生命周期规律支配,由于消费者爱好的变化、收入水平的提高、因技术革新出现新的代用品等形成体现现代产业社会特征的动态因素。原有产品处于生命周期后期时,例如企业要维持该产品的寿命使其继续增长,必须改善产品质量,采取产品差异战略,加强广告宣传,诱发用户需求,但是以这种方法促进企业发展有一定限度。因此,企业必须考虑进入可预测需求急速增长的新产品市场领域。企业的拳头产品如果处于迅速增长期,为在竞争中取胜,至少要在加速扩大产品市场的同时扩大产品供应能力。而且为加强竞争能力,还要通过研究开发活动和广告宣传活动推进产品差异化。处于这种情势下的企业要靠拳头产品市场维持和加强竞争地位,才能充分保证高度增长,获得收益。这一类企业要把大部分经营资源投入拳头产品市场,提高经济效益。

如上所述,原有的拳头产品市场需求的增长率如果处于长期停滞甚至有下降趋向时,企业就可以考虑进入新领域开展多种经营。反之,如果处于急剧增加的趋向时,企业就应准备将经营资源集中投入新的领域。

(2)拳头产品市场的集中程度。这里所说的集中程度是指在一个产业中的卖方集中度。在集中程度高的产业中(垄断的情形除外),某企业想要达到比产业增长率还高的增长率,就必须蚕食竞争对手企业的市场占有率。蚕食的方法一般是降低价格、扩大供应能力、支付高额广告费和研究开发费,形成产品差异等。但在集中程度高的产业内,由于企业间相互依赖性强,采用这些方法容易立即受到竞争对手以同样手段进行报复,一时得到的优越地位会因此而抵销。可以说,蚕食市场占有率既增加费用,又有风险。因此,在集中程度高的产业中,企业想要追求较高的增长率和收益率,只有进入本产业以外的新市场,才会出现有利的局面。另外,在集中程度较高的产业内,一个企业一旦进入新的领域,其他企业在竞争战略上也往往效仿。所以,企业越是属于集中程度高的产业,越能被诱发从事多种经营。

(3)需求的不确定性。由于科学技术突飞猛进,使生产和消费出现难以预测的变换节奏,产品生命周期缩短,更新换代加快,市场产品淘汰率增加。这一切都使得市场不断变化,市场需求的不确定性增加。面临如此形势,大型企业如果只生产和销售单一产品,其增长率和收益率必然为该产品需求动向所左右。假如该产品需求动向有很多的不确定

性因素,企业为分散风险,就要开发其他新产品。而且,即使原来从事多种经营的企业,当原有产品的市场需求有很大风险时,为分散风险也将更加积极地开发新的经营领域。因此,对于大型企业,外部风险的多变性迫使它们不仅要考虑收益性,更要注意长期收益的稳定性,这就要求大型企业采用多样化经营战略,使企业不断地处于求变和应变状态之中,由生产单一产品的生产结构发展为多种产品的生产结构。

促进多样化经营的内部原因。主要是:存在潜力资源和企业规模大。

(1)挖掘内部资源潜力。大型企业本身的特点决定了它有强大的实力,为企业多样化经营战提供了可能。大企业较强的开发能力、生产能力和销售能力使得它有开拓新领域的能力;同时多样化经营又是充分发挥大企业中许多闲置资源效用的过程。大企业应认真挖掘其资源潜力,包括:硬资源,如企业规模大、资金雄厚,有一定的技术储备,销售渠道畅通,诱导潜在市场的实力较强等;软资源,如信誉高、商标响,有利于推销;企业管理组织严密、文化水平高等。这些内在因素为大企业采用和实施多样化经营战略奠定了基础。

(2)企业规模。企业规模也是促进多样化经营的原因之一。这里有两方面的理由:1)一定的企业规模是实行多样化经营的前提条件。企业规模大,即能在质量和数量方面占有丰富的经营资源,也就能享受规模经济利益,从事多样经营。2)多样化经营可以弥补企业规模不当的弱点。如果大型企业的原料供应、产品生产、产品销售等环节的能力不平衡,并影响了企业的盈利水平,就是规模不当。但通过多样化经营企业可以扩展到新的领域,如原料供给或产品销售等,实现前向一体化或后向一体化,就可以弥补规模不当的弱点。

当今世界,大型企业的多样化经营,已经成为一种发展趋势。这是上述内、外因素促进的结果。据美国联邦贸易委员会统计,美国制造业200家最大公司中,产品种类在33个以上的有181家公司。日本三菱重工业公司,有“机械的百货商店”之称,它拥有15个机械厂,机械产品达73种之多,小至收录机,大至核电站成套设备。随着商品经济的发展,市场竞争日趋激烈,我国大型企业也开始重视多样化经营战略的制定。

1. 多样化经营战略的模式

根据现有事业领域和将来的事业领域之间的关联程度,可以把多样化经营战略分为:横向多样化、纵向多样化、多向多样化和复合多样化。具体内容分述如下:

(1)横向多样化。横向多样化是以现有的产品市场为中心,向水平方向扩展事业领域,也称为水平多样化或专业多样化。如零售行业中的百货店、自我服务廉价商店、超级商店、方便商店就属于这种多样化。横向多样化有三种类型:①市场开发型,即以现在的产品为基础,开发新的市场;②产品开发型,即以现有市场为主要对象,开发与现有产品同类的产品;③产品、市场开发型,即以新开拓的市场为主要对象,开发新产品。这种战略由于是在原有的市场、产品基础上的变革,因而产品内聚力强,开发、生产、销售、技术关联度大,管理变化不大,比较适合于原有产品信誉高、市场广且发展潜力还很大的大型企业。

(2)纵向多样化。纵向多样化是以现有的产品、市场为基础,向垂直方向扩大事业领域的战略,也称为垂直多样化。纵向多样化战略好像河流一样,有上游下游之分,可向上游发展或向下游渗透。例如钢铁生产,整个生产过程有采矿、运输、炼铁、炼钢、轧钢、深加工和产品销售。如以轧钢为原生产阶段,则产品为钢材。采取纵向多样化战略,如向上游发展,即向炼钢、炼铁发展,甚至投资采矿、运输;向下游发展,即向深加工发展。这种战略有利于综合利用资源,但往往前后产品生产性质迥异,因而对管理要求较高。这种战略适于生产、开发和销售关联度较强的企业。

(3)多向多样化。这是指虽然与现有的产品、市场领域有些关系,但是通过开发完全异质的产品、市场来使事业领域多样化。这种多向多样化包括三种类型:

①技术关系多样化。这是以现有事业领域中的研究技术或生产技术为基础,以异质的市场为对象,开发异质产品。例如半导体器件厂向生产收音机、电视机的多种经营发展;玻璃厂生产照相机镜头玻璃,玻璃器皿、眼镜等。由于这种多样化利用了研究开发能力的相似性、生产技术的相似性、原材料的共同性、设备类似性,能够获得技术上的相乘效果,因而有利于大量生产,在产品质量、生产成本方面也有竞争力。而且,各种产品之间的用途越是不同,多样化的效果越明显。但是,在技术关系多样化的情况下,一般来说销售渠道和促销方法是不同的。这对于

市场营销的竞争是不利的。这种类型的多样化一般较适合于技术密集度较高的行业中的大型企业。

②市场营销关系多样化。这是以现有事业领域的市场营销活动为基础,打入完全不同的产品市场。例如,铅笔厂生产自动铅笔、圆珠笔等。市场营销多样化利用共同的销售渠道、共同的顾客、共同的促销方法、共同的企业形象和知名度,因而具有销售相乘效果。但是,由于没有生产技术、设备和材料等方面的相乘效果,不易适应市场的变化,也不易应付全体产品同时老化的风险。这种类型的多样化适合于技术密集度不高、市场营销能力较强的企业。

③资源多样化。这是以现有事业所拥有的物资资源为基础,打入异质的产品、市场领域,求得资源的充分利用。

(4)复合式多样化。这是从与现有的事业领域没有明显关系的产品、市场中寻求成长机会的策略,即企业所开拓的新事业与原有的产品、市场毫无相关之处,所需要的技术、经营方法、销售渠道必须重新取得。复合式多样化可划分为以下四种类型:

①资金关系多样化。这是指一般关系的资金往来单位随着融资或增资的发展,上升为协作单位。

②人才关系多样化。当发现企业内具有专利或特殊技术人才时,就利用这种专利或技术向新的事业发展。

③信用关系多样化。这是指接受金融机关的委托,重建由于亏本濒临破产的企业或其他经营不力的企业。

④联合多样化。这是指为了从现在的事业领域中撤退或者为了发展为大型的事业,采用企业联合的方式进行多样化经营。

2. 横向战略协调——整体最优化的保证

对于多样化公司说来,在公司战略中要解决两大基本问题。第一个问题是多样化公司应该参加竞争的产业选择问题。第二个问题是应该怎样来协调公司下属经营单位的战略问题。应该怎样运用竞争优势来解决上述两大问题是公司能为经营单位创造哪些竞争优势的问题。作为一个多样化公司的组成部分,经营单位必须受公司政策的制约,分摊公司所需的管理和经营潜力开发费用。除非公司能为经营单位的竞争优势带来更多的相抵贡献,否则,多样化就会成为一种不利条件。

关于公司战略中的两大基本问题,多样化公司对第一个问题比对

第二个问题更为重视。尽管应更多的注意选择新的产业,但是这种选择也往往是基于产业间细微的相同性。许多多样化公司不太重视或不重视协调经营单位的战略。然而,正如前一章所阐明的那样,对经营单位的战略进行协调越来越有必要,而且还要明确新进入的产业在公司内对竞争优势应尽的贡献。竞争者以及具有各种相互关系的竞争者的出现,还迫使一个公司必须开发现有相互关系以保持相应的地位。

横向战略协调相关经营单位的目标和战略。它包括协调现有的经营单位,以及根据现有经营单位的相互关系选择要进入的新产业。横向战略能够而且应该在集团、部门、公司一级存在。然而,即使有少数公司为其个别经营单位精心制订过战略,那也不过是一种很不正规的横向战略。但是,有形的相互关系是形成竞争优势的一个主要潜在来源。一个明晰的横向战略应该位于集团、部门、公司战略的核心地位。

(1)制订横向战略的重要性。多数公司的组织结构是不利于实现相互联系的。但是,组织障碍本身解释不了为什么相关的独立经营单位很少能使作为一个整体的公司的竞争地位实现最优化。没有一个横向战略,经营单位很有可能会做出削弱,而不是增强其发展相互关系能力的行为:

①经营单位对相互关系的重视程度不尽相同,而且不赞同继续这种关系。经营单位很难从一种相互关系中得到互利,因为它们在规模、战略或产业上存在各种差异。经营单位之间为实现一种相互关系所需付出的折衷成本是不尽相同的。同样,在共用成本地位或别具一格特征方面的影响也不会是一样的。一些经营单位可能干脆得出这样的结论,即它们在协调和折衷上所付出的代价远远大于相互联系给它们带来的价值,而且,公司从整体上根本得不到有价值的相互关系。大型的经营单位和目前成功的经营单位往往是实行横向联系的最大阻力。那些被要求转让其专门知识以获取无形的横向关系的经营单位也是实行横向联系的阻力。

②经营单位的战略将以削弱相互关系的方式演变。由于经营单位都独立制定战略,它们很有可能会朝着不一致的方面前进,致使实现相互关系更加困难。例如,当两个经营单位在共用同一买主或销售渠道时,一个单位可能实行一种别具一格战略,而另一个单位却追求低成本地位。虽然单独来看,这些战略对这两个经营单位可能是合适的,但是,

它们之间潜在的相互关系意味着它们的不一致的战略会弄得买主或销售渠道方面不知所措,从而会在相关产业里损害公司商标的整个形象并失去共用某一商标和销售力量的机会。另一个例子是,即使两个经营单位可使用同一规格的元件,它们也专门要求规格略有差异的元件。独立经营单位战略始终低估那些不是对本单位但对公司作为一个整体却日渐增加的各种收益的价值。

③独自做出定价和投资决策可能会降低公司的地位。相互关系意味着一些经营单位应该获得利润,而其它相关单位却不应该获得利润。例如,一个经营单位以降低价格来扩大销售量,会导致另一经营单位以提高公司购买共用的元件或原材料的总能力来降低成本。不过,这种做法是决不会被独自开发战略和仅靠自己的努力做战略评价的经营单位所采纳的。这个问题不能通过转让价格来解决,因为这是自然规律,即使是经营单位互相不做交易也是如此。

如若相关联的经营单位独自行事,就也有一个次优化投资决策的风险问题。例如,共用某种元件的一个经营单位可能会有一些对价格非常敏感的买主,而另一个经营单位所服务的一些买主并非如此。因而,第二个经营单位就不会对降低同一元件成本的投资给予重视,而是到其它地方去投资。也许这个从降低成本中获得很大好处的经营单位自己也说不出投资的理由。

④经营单位有一种走出去组成联合体的趋势,以实现可获得的内在的相互联系。同与外部公司组成的联合体相比,独立经营的单位也许不会完全意识到在诸如共用市场营销、生产、技术开发、资源等领域开拓内部项目的好处。实现内部横向联系意味着一切好处应当归公司所有。通过与外部公司进行联营而实现的横向关系必须与联营伙伴分享一些好处。外部联合体还能增强联营伙伴的实力,最终以竞争者的面目出现并导致公司专利技术的扩散。这些争论意味着在许多情况下经营单位应该接受更大的折衷代价,以便与姐妹单位保持一种相互关系。但是,经理人员却很少从这个角度看待这个问题。事实上,他们经常持相反的观点;他们低估公司作为一个整体的好处,宁愿同独立的公司打交道,因为他们能完全控制这种关系。

⑤经营单位可能忽视那些潜在的关键的竞争者或现有竞争者的实际影响。正如前面所描述的那样,经营单位分析竞争者时经常不注意潜

在的竞争者,或看不到那些对它们与现有竞争者的相对地位至关重要的相互关系。同样,这种对竞争者的狭隘眼光无法看清为什么竞争者在其宏大的战略中把一个产业看作决定竞争者行为的重要因素。独立经营的单位很少考虑它们的行动方式会有可能激发影响姐妹经营单位的竞争响应。

⑥在一般同类经营单位之间不会出现专门知识的转让。有助于无形的横向联系的专门知识的转让不会自然地出现。经营单位需要发展自己的战略,并认为它们是最了解自己所在产业的。很难期望它们在公司内四处寻找专门知识。拥有专门知识的经营单位不会鼓励转让专门知识,特别是如果转让专门知识牵涉到它们自己的一些优秀人员的时间或有可能涉及泄漏其专利技术的话。

没有一个明晰的横向战略,就没有科学的机制来鉴别、加强和延伸相互关系。独立经营的单位几乎不会像视野开阔的上级管理人员一样鼓励提出和鼓吹基于相互关系的各种战略。

(2)制定横向战略的步骤。制定横向战略涉及下面一些分析步骤:

①鉴别一切有形的相互关系。在制定横向战略时,首先要科学地鉴别一个公司所属的各经营单位之间实际上存在的或潜在的一切有形的横向关系。在做法上,第一步是检查每个经营单位的价值链,看是否有共用各种价值活动的实际而可能的机会。开始,应该对似乎已存在着的一切横向关系进行鉴别;然后,通过进一步分析,排除那些虚幻的或无实际意义的横向关系。在研究横向关系时,必须对有可能提供作为共用基础的价值活动的具体特征进行鉴别。例如,必须根据具体生产设备或工艺流程的相同点而不是根据一种有相同工艺的笼统看法建立有意义的生产相互关系。同样,具体技术和分支技术是建立技术相互关系的基础,以及买主或销售渠道的共同决策人员是建立主要市场相互关系的基础。

图 7.7 之类的图表提供了鉴别一个公司内部相互关系的一种简单的机制。

在一个多样化公司内,经常有许多各种各样的相互关系。各种集团经营单位是以各种方式相互频繁联系的。一个集团经营单位可能是以它们的市场进行联系的,而一个不同的但又部分交叉的集团经营单位在生产上是相互联系的。图 7.7 中的相互关系矩阵表示了这样的一种

形式,经营单位 3、4 有一个共同的元件市场和共同的原材料市场,而经营单位 1、2、3 有一个共同买方市场。

一个拥有许多经营单位的多样化公司内经常出现一种相互关系上的复杂形式。为了简化确定相互关系的分析工作,可以把一个多样化公司分解成一些经营单位群体。这些经营单位之间就有许多相互关系,但相对说来,它们与其它群体没有多大相互关系。

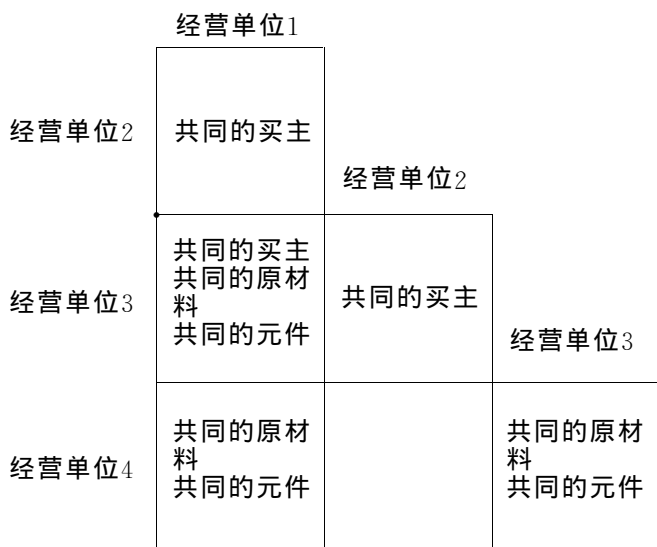


图 7.7 一个多样化公司中有形的相互关系

②追踪公司边缘的有形的相互关系。一个公司很少同与其目前经营单位有关联的各产业竞争。因此,确定一个公司现有经营单位和其它目前不在公司业务范围内的产业间的相互关系是必要的。这要求一个公司对重要的价值行为进行审查,以便物色有可能共用或进一步共用价值行为的有关产业。例如,一个具有一支为一特别买方集团服务的卓有成效的销售队伍的公司,应该确定能为同一买方集团购买的其它产品,或确定那些与销售队伍的技术相吻合的产品,以便能卖给其它买方集团。同样,应该就每一商标名称、销售渠道、后勤系统、技术开发活动

及其它重要的价值行为是否能有同其它产业共用的潜在机会进行研究。

确定一个公司外部相互关系的途径既是一项创造性工作,又是一项在多样化计划中和在开发防御战略以抢占、封锁潜在入口方面获得一定益处的工作。多样化竞争者的业务量能经常为与公司有重要相互关系的产业提供重要的线索。但是,探测未被任何竞争者所开发的新的相互关系甚至更有价值。

③确定可能的无形的相互关系。确定了有形的相互关系之后,下一个步骤是找出无形的相互关系。这牵涉到封锁价值活动的问题。因为在价值活动中,一个公司拥有的宝贵专门知识有可能会在其它产业或新的产业中采用。它还要求确定新的产业,因为新的产业的出现能为公司现有经营单位带来有价值的专门知识。潜在的无形的相互关系的信号标志,包括一般战略、买方类型或价值结构方面的相似点。尽管确定无形的相互关系是微妙的,但它是重要的。许多潜在的无形的相互关系通常是会出现的,这就使甄别它们能否对竞争优势产生重要作用成为一项基本任务。

④确定竞争者相互关系。一个公司必须确定它所有的多点竞争者、潜在的多点竞争者以及实行各种形式的相互关系的竞争者。多点竞争者的存在经常提供相互关系出现的线索,并能帮助确定这些相互关系。反之,正如上面所描述的那样,相互关系往往是潜在的新的竞争者有用的预示器。按照一个公司的观点,确定了多点竞争者的阵营之后,必须用图表画出每个重要竞争者的业务中的相互关系。情况往往是,竞争者们有各种涉及不同经营业务的相互关系。

⑤评估相互关系对竞争优势的重要性。一种有形的相互关系产生的净竞争优势是共用优势、共用成本和解决相互关系难题的一个函数。必须从三个方面对共用活动和竞争者相应的活动进行全面衡量。一个多样化公司内发生的有形的相互关系往往是不计其数的。但经验表明,具有战略重要性的数字有可能相对很少。面临的挑战是要孤立重要的相互关系,包括那些一个公司目前尚未涉及的产业。不能实现一种相互关系的事实并非是一种负债的迹象,况且也并不重要。也许,认真对待这种相互关系或通过制定更加协调一致的经营单位战略可以减少与这种相互关系有关的折衷成本。

如果转让专门知识的益处大于转让专门知识的成本,无形的相互关系导致竞争优势。如果价值活动之间有很多相似点,价值活动对有关产业的竞争优势很重要以及公司的专门知识的转让能在物质上增强竞争优势,则转让专门知识就是有益的活动。经验建议,评估各种无形的相互关系时,应该有根据地提出怀疑,以避免盲目追求在理性上似有理由但实际上毫无用处的相互关系。

⑥发展一个协调的横向战略,以实现和增强最重要的相互联系。重要的相互联系可以各种各样的方式方法得以实现或增强。

共用适当的价值活动。如果益处大于成本,有关联的经营单位就应该共用价值活动。这可能牵涉到诸如联合销售队伍、合理利用制造设施、协调采购、更新生产线等措施。共用价值活动将经常要求对现行实践做出一些调整。经营单位的各种战略,可能需要予以修正,以便从共用中获得最大优势。同样,价值活动也可能不得不重新设计,以便减少折衷代价。

协调有关联的经营单位的战略姿态。有关联的经营单位的各种战略应该予以协调,以增加相互联系的竞争优势,减少折衷成本。这牵涉到对经营单位的战略进行微小的调整,到对战略地位进行重大调整,包括接收和剥夺等各种事情。战略协调要求各种市场销售计划和投资开支计划必须协调一致,并要求经营单位彼此了解对方的产品发展计划和其它的重要领域。协调还意味着对竞争者采取的行动是一联合集团、部门或公司作战计划的组成部分。市场相互关系经常向经营单位提出最大的要求是经营单位应该有协调一致的经营战略,以便对共同的消费者或销售渠道产生最大的影响。但是,为了实现和发展任何形式的相互关系,需要有一定程度的一致性。协调经营单位会涉及在增强相互关系和加强各经营单位的地位之间的一些难以权衡的问题。做出这些权衡,经常是很艰难的。但是,没有一个横向战略,是不会考虑这些权衡的,尽管它们能给公司带来益处。

区别经营单位的目标。经营单位的目标是用来反映经营单位在相互关系中的作用的。例如,某些经营单位由于它们销售量有助于巩固其它经营单位的地位,有可能要求它们制订愈加雄心勃勃的销售指标但较低的利润目标。要求所有的经营单位达到同样的目标,似乎是“最公平的”解决问题的办法,但是,它同时不得不削弱一些竞争优势的重

要来源。

反映相互关系的经营单位目标是大于那些前面描述的业务规划技术中的目标,一般牵涉到诸如建造、控制或收获之类的指令。业务量模式较为典型的是忽略相互关系,制定不尽相同的经营单位目标,其唯一的想法是让一些经营单位“生产”钞票,而让另一些经营单位使用钞票。相互关系提供了一个在竞争优势基础上更为广泛的公司战略前景,这种战略把现金流量的问题纳入了研究的范围。

协调进攻型和防御型战略,以对抗多方面的竞争者和具有各种相互联系的竞争者。公司必须有一个总体竞争计划,用以对付每个有影响的多点竞争者,以及每个具有各种相互关系形式并可能造成威胁的竞争者。较理想的情况是,一个公司应该力求促使企业朝着增加其相互联系的价值和折衷竞争者的价值的方向发展。

通过正式的计划开发无形的相互关系以交流专有技术。一个公司必须积极鼓励在那些有潜在的、重要的、一般相似性的经营单位之间进行转让专有技术。由于受到“不是本地发明的”影响,接受技术转让的经营单位也许没有接受转让的能力,而且被要求转让技术的经营单位也许不同意对涉及时间和人员的要求作出承诺。要实现各种无形的相互联系,需要对它们的价值有一个共同的理解,并且需要有促进技术转让的组织机制。

实行多样化以加强各种重要的相互联系或创造新的相互联系。多样化战略应该注重寻找和开辟新的经营业务,巩固最重要的相互联系或创造具有战略上高度重要性的新的相互联系。

变卖那些不能与其它经营单位发生有意义的相互联系或使实现重要的相互联系产生更多困难的经营单位。从长远考虑,一个公司内的一些互相之间没有重要联系或不可能有条件进一步发展多样化的经营单位是变卖的候选单位。即使它们有吸引力和创利能力,然而这种单位对别的公司会有很多甚至更多的用处,因为它们作为该公司的组成部分不会提高其竞争优势,而作为另一家公司的组成部分,也许会提高其竞争优势。因此,一个公司通过变卖就能有条件恢复其全部价值,或救活更多的这样一些经营单位。然后,变卖经营单位的收入可作为对那些相互联系能增强竞争优势的经营单位的投资。但从实际考虑,这样的一种战略不得不作为一种长远的战略来执行。寻找能承认一个经营单位价

值的买方,也许不是一件轻而易举的事情,而且,用一个同等吸引力的、无论有多大潜在的相互联系的经营单位去替代一个高利润的但毫无关联的经营单位是有困难的。

一些关系甚微的经营单位的存在会使实现其它更为重要的相互联系产生更多的困难。这些单位也是变卖的候选单位。例如,如果有另一家经营单位使用一个不同的竞争渠道争取同一个买方集团,一个公司不大可能会建立一个共用的销售渠道。同样,如果在与其相竞争的买方集团的产业里有一个经营单位,一个公司便不可能发展共用一支推销队伍和市场销售的机会以到达一个特别的买方集团,相互联系会产生与买方、供应商或销售渠道的冲突。当美国运通公司(American Express)加剧同各银行——也是其旅行支票的一个关键的销路——竞争时曾经历过这种冲突。放弃某些相互联系,就可能要求一个公司退出一些产业。

当在一涉及各种集团经营单位的公司内有若干形式的相互联系的时候,采取上述的一些步骤会涉及到各种权衡问题。帮助一种相互联系协调各种战略姿态会降低实现另一种相互联系的能力。分别对待各种经营单位目标也会导致同样的权衡。只要这种权衡存在,原则必须是加强那些能对竞争优势产生最大影响的相互联系,甚至不惜牺牲其它相互联系。

⑦创造确能实行的横向组织机制。公司如果没有一个鼓励在经营单位之间进行协调和转让技能的横向组织机制就无法成功地发展相互联系。确定合适的经营单位,把它们组成相应的集团和部门以及建立鼓励经营单位的经理人员共事的奖励制度等诸如此类的措施,这些对企业的成功至关重要。

3. 吉列公司——从刀片到多样化之路

大企业多方面求发展的最主要原因,就是避免把所有的鸡蛋放入一个篮子里。谨慎的公司规划者在制定多角化发展路线时,会极力避免公司因着某一产品的崩溃而元气大伤。有任何收入总比完全亏损好得多。

这一点可以用极端的案例来说明,也就是用极易受伤的单一产品公司来说明。这种公司在探讨长期的利润远景时,也应该算出情况逐渐转恶的可能性相当高。它甚至还会为了保障明天以及往后日子的报酬

率，而愿意放弃今天的高报酬，以便把钱花到多角经营上。

吉列(Gillette)刮胡刀公司数十年来都是一家经营单一产品的公司。于一九〇一年创办该公司的金·C·吉列(King C. Gillette)，一直念念不忘两件事。第一是把全世界组织成一家庞大的公司，每一位公民都是股东，借此来革新人类。另一项则比较切合实际：发财。吉列在巴尔的摩瓶盖公司做推销员时，亲眼看到用后丢弃类产品的利润甚厚。经过六年敲敲打打之后，他搞出了用后丢弃刮胡刀片，然后很快进入生产阶段。第一个刮胡刀(附有二十片新刀片)于一九〇三年做广告，到该年年底时，一共售出五十一副，每副五美元(相当一九八二年的五十美元)。一九〇四年，该公司取得专利权，在往后十七年中以法律保障“一种分离式的既薄又具有弹性的刮胡刀片，必须用外在支持物来固定刀锋”。

该公司以每副刮胡刀五美分的广告预算，开始在一些销路很广的刊物登广告。该广告保证每片刀片至少可刮十到四十次。宣传要点：“新刀片瞬间就可装上。刮时不但不会伤到皮肤，而且舒适无比。想想自己刮胡子是何等的清洁、舒适与安全，而且又能摆脱上理发店的麻烦。想想你节省的时间——以及节省的钱。”

到一九〇九年时，售出的刮胡刀几乎有两百万把。更重要的是，刀片的销售金额每年有数千万美元。成功的主要关键是创意、专利权、行销方法、制造刮胡刀片的机械方法，以及正如《吉列公司的历史》这本书的作者亚当斯所说的“一套绝对与众不同、广泛的，以及冷酷无情的配销体系，使得吉列公司可以借着专利权的保障以及其他威胁，而得维持零售每把五美元的定价”。

对吉列来说，“行销”跟“价格固定”一样重要。一九一二年，也就是吉列把他所持有三分之二的股票以九十万美元出售之后的第三年，他在写给董事会同僚们的一份备忘录中说：“这一企业的成功完全要靠广告。”几年之后，他写道：“我们一定要做侵略者。我们必须不断攻击，凭借武力把竞争者逼退，我们的武器就是广告经费。”

他还自负地写道，他这种人属于“推广者”(promoter)，因为创造了“伟大的非竞争性公司体”，而成为“这一代的真正社会学家，一个合作体系的真正构建人。这种体系目前正在消除竞争，并且利用切合实际的商业方法，取得了社会学家几世纪以来通过立法和煽动都未能达到的

成果”。

吉列安全刮胡刀确实变成了一个非竞争性公司体。到一九二〇年时,该公司的触角已经伸到全球,大约二千万人都在使用“吉列”的刮胡刀和刀片。

一九二一年,“吉列”的专利权期限届满,这时“奸商时代”已成过去,也就意味着竞争的来临。对一家单一产品的公司来说,不管它在过去拥有竞争优势时如何有办法逐退竞争者,真正的竞争还是令人有意外之感。

一九二六年,“吉列”有位竞争者,也就是在全球行销“自动磨刀安全刮胡刀”的亨利·盖斯曼(Henry Gaisman),询问“吉列”的最高主管是否愿意购买他发明的新型改良式不易龟裂双面刮胡刀片的专利权。“吉列”的刮胡刀是用三根圆轴套住刀片上三个同样大小的圆洞来固定,新的“盖斯曼”刀片则带有设计更巧妙更牢固的套洞,不但可以套在这种新刮胡刀的圆轴上,而且可以套在吉列刮胡刀的圆轴上。

“吉列”不愿意购买这项专利,“盖斯曼”决定自己干,并且开始拟定推出 Probak 刮胡刀与刀片的计划。

“吉列”的反击措施是推出一种新型刮胡刀,刀片利用与刀片齐长的横条来固定。(老式的洞还保留,以便维持消费者的念旧心理。)

可是新的刀片却不能装在“盖斯曼”的刮胡刀具上。

在这同时,或是由于巧合或是由于工业间谍的结果,“盖斯曼”在“吉列”新设计的刮胡刀出现后的一周内,就把 Probak 专利刮胡刀改成横条固定式。“盖斯曼”经过退火处理后的刀锋,其质量似乎优于“吉列”匆匆忙忙也做退火处理后的刀片。

“盖斯曼”的销售额不断增加,侵占了“吉列”的市场占有率。这家刚为了推出新型刮胡刀而把大笔资金投入机具更新的巨型公司,销售情况却每况愈下。该公司的投资报酬率迅速恶化。“吉列”即使不更新机具,也已有了麻烦。高级主管的薪水太高,广告费太高,厂房设施和研究发展都是最先进和最昂贵的。换言之,“吉列”的管理费用太高,并且不管销售额有多少,都一直固定不变。因此,当销售额下坠时,每一把刮胡刀的利润也跟着下坠——急速下坠。

最后在一九三〇年末,“吉列”同意用自己的股票购进盖斯曼公司,以免最后演变成覆亡的结局。然而有位审计员查核过“吉列”的帐簿之

后,发现这家长期都享有高利润的公司,现在却濒临山穷水尽的地步。到这项并购正式生效时,“盖斯曼”已经聚积了相当多的吉列公司的股票,已取得这家往昔的竞争对手的控制权。它的产品以及一套新的生产技术,取代了老吉列公司的产品和生产技术。“吉列”以前的管理班底被放逐,金·C·吉列本人则忙着清偿债务。他被迫放弃所持有的所有吉列公司的股票。到一九三一年时,也就是盖斯曼第一次接触吉列公司之后五年,也就是吉列公司的专利权到期之后的十年,吉列安全刮胡刀公司已经完全不再是金·C·吉列于一九〇一年创办的公司。它在一个一手创造和完全在自己控制之下的市场中,被一个小小的竞争者击溃。

新的吉列公司不想犯同样的错误。它的现代历史也就是一部多角经营的历史,这项策略于经济萧条和大战结束后立刻展开。

一九四八年,吉列公司收购杜尼家用品公司。

一九五四年自行开发口红,并以 Viv 的牌子推出市场。同一年,吉列实验室又推出泡沫刮胡膏。

一九五七年,该公司推出名叫 Hush 的妇女用除臭剂、Adorn 喷发剂,以及 Thorexine 止咳糖浆。

近几年,吉列公司收购经营各种产品的公司,从口袋装打火机公司、植物肥料公司,一直到国际货运公司。它一方面大力推动个人用产品,尤其是除臭剂和各种洗发精,一方面又于一九六七年收购德国的 Braun 电动刮胡刀公司,以及一家小型厨房家具制造公司,借此来保护刮胡刀的侧翼。

到一九八〇年,刮胡刀和刀片的销售额在吉列公司二十三亿美元总营业额中所占比例还不到百分之三十五。该公司不必再在刀口下讨生活——也不能再冒这种风险。

□ 烟草行业多角化运动

五十年代,烟草公司恐惧抽烟与癌症有关,会逐渐使烟草业瘫痪,因此激烈展开经营多角化运动。

第一项行动是购买时间——相当真实的时间。美国烟草公会不惜重资来加强游说压力。列在该会帐簿中的政客名单还真不少,就连波士顿学校委员会的主席也都每年资助二十万美元。它拨款资助进行反对抽烟与癌症有任何关联的医学研究,它派遣公共关系兵团到处去反驳

“抽烟有害身体”这种说法。英国拍摄了一部影片，里面的主角罹患癌症，相貌很像万宝路牌(Marlboro)香烟盒上的牛仔，该会借口该影片引用了万宝路香烟以前的电视广告，就威胁要诉诸法律行动，该片因此被压了下来。

烟草业的第二项行动是伸出多角化经营的触角。一九六六年，雷诺烟草公司(R. J. Reynolds)购进重庆中国食品公司(Chun King Chinese Foods)的控制权，次年购进巴西欧食品公司(Patio Foods)，紧接着于一九六九年并吞庞大的海陆运输公司(Sea—Land Shipping)，于一九七〇年吃下“阿米诺”(Aminoil)这家坐落于得州的大石油公司。一九七九年，雷诺公司饥不择食地吞下狄蒙公司(Del Monte)之后，才算停了下来。这家给你提供温士顿(Winston)和骆驼牌(Camel)香烟的公司，也给你提供 My—T—Fine 布丁、夏威夷 Punch 饮料、糖浆，以及 Davis 烘焙粉。显然地，一家烟草公司真该采取雷诺公司这种多角经营方式。

雷诺公司的敌手“菲利普·莫里斯烟草公司”(Philip Morris)则把多角化的触角伸到软性饮料(七喜汽水)和啤酒领域(庞大的米勒酿酒公司)。一九〇〇年时，每十支香烟当中就有九支出自美国烟草公司(American Tobacco)，目前所谓的美国布兰兹香烟公司(American Brands)，现在还销售 Jim Beam 伯本酒(burbon)、Hydrox 点心、Jergens 涂手液(hand lotions)、Swingline 钉书机、Titleist 高尔夫球、Master 锁，以及 Mott's 苹果汁。为了加强多角经营起见，美国布兰兹公司又购入富兰克林人寿保险公司。利格特集团(Liggett Group)则有 J&B 威士忌酒、Grand Marnier 酒、运动产品、百事可乐公司，以及 Alpo 公司。到一九八二年，该公司的威士忌酒和狗食品销售量已占美国第一位，但没有一种牌子的香烟进到前二十名。

多角化经营方式被认为是保障一个公司投资报酬率的现代方法，它似乎也成为无可避免的公司策略——借此追逐更佳的报酬率，以保护公司的侧翼。

“多角化”并非现代化公司唯一可以用来保护本身报酬率的手段。“产品繁殖化”(product proliferation)是另一可用的手段——使产品本身多角化。洗衣—清洁剂工业就是属于这一类。在二十四种主要牌子当中，宝洁公司就包办了八种牌子，每一种至少有两种大小不同的包装，甚至有四种之多。同样的事也出现在许多“成熟的”消费品工业中

——从麦片到汽车，以至香烟。这种公司在各种产品所构成之迷阵的保护下，可以在竞争者开发出某种真正新奇的产品时，不致被击得溃不成军。它借着垄断“空间”这项零售商最有价值的资产，而建立起“进入障碍”。“产品繁殖化”也可以防止因为一项产品的失败而元气大伤。当某一种牌子的麦片行销失败时，还有其他六、七种牌子可以顶上来。菲利普·莫里斯公司之于 1971 年接收米勒酿酒公司(Miller Brewing Company)，是同时采取“多角化”和“繁殖化”策略的好例子。

1970 年时，米勒公司的销售额大约有三亿美元。它一共酿造五百万桶啤酒，是美国第七大酿酒公司，销售美国第七有名的啤酒。可是菲利普·莫里斯公司是行销高手，它宣称多角经营化的目标是购进“质量优异的产品”，在市场重新加以定位，然后展开推销攻势。菲利普·莫里斯公司留住米勒公司的酿酒人员，但安排进自己的财务和行销人员。它所依赖的是企业人士所称的“互利共生”(synergy)——两家企业结合在一起经营，要比分别独立经营的总利润还要大。

该公司所采取的第一个步骤是重新给米勒 High Life 牌啤酒定位，该啤酒被称为“瓶装啤酒的香槟”。“重新定位”意即改变社会大众对某一产品所持的观点，借此改变该一产品的市场位置。“菲利普·莫里斯”觉得米勒 High Life 牌啤酒被定位为“一种乡村俱乐部的产品”——米勒公司有位高级主管做的解释。问题是在乡村俱乐部这种地方，啤酒的消耗量并不大。在美国这个国家，80%的啤酒是由 30%的饮酒者所消耗，这些饮酒者的年龄在 18 到 34 岁之间，都是蓝领工人、大专学生，或是新进专业人员。“菲利普·莫里斯”替米勒公司拟定的策略是把这种啤酒重新定位，以便吸引这一群消费者。

广告攻势准备 1973 年展开，主题是“米勒时间”——在你完成任何事情之后，不管是一天辛勤的捕鱼之后，或是演奏了一夜的摇滚乐之后，都用米勒牌啤酒奖赏自己一番。

这一广告攻势的要点(几乎十年之内都未改变)是正如米勒的副总裁艾尔·伊斯顿(Al Easton)所说的：“维持质量形象——喝啤酒是一种奖赏，同时对每一种人定位：桥梁工人、炼钢厂里的家伙。我们以虔诚态度坚守这个主题。”

“菲利普·莫里斯”所采取策略的第二部分，是替米勒公司发展出一系列的产品——“牌子家族”(family of brands)。换言之，也就是产品

繁殖化。第一种新产品是提高该公司报酬率极明智的方式。直到 1974 年时,酿酒公司都是借着推销所谓的“特价”啤酒来提高利润,这种啤酒只在商标和包装上与平常的啤酒不同,换言之,成本较低,可大量制造,但是以优待价格销售。但在 1975 年时,“菲利普·莫里斯”引进一种增加利润的新招式:推出一种名叫米勒 Lite 的啤酒,这种啤酒的制造成本并不高过米勒 High Life 啤酒,但是因为特别(由于酒精含量低,因此卡路里含量也低),也就可以高价出售。该公司又界定了一个新的啤酒区隔市场——那些担心自己体重,以及希望多喝而又“没有发胖感觉”的消费者。米勒 Lite 牌啤酒从此变成最成功的新啤酒。

该公司然后于 1975 年时,又在产品项目中加入 Lowenbrau 这种标准的德国啤酒(特级啤酒的高价品),于 1978 年在美国市场重新推出。于 1979 年重新推出 Lowenbrau Dark,并于 1980 年推出一种名叫 Magnum 的麦芽酒(malt liquor)。它目前计划推出一种名叫米勒 Special Reserve 的“特级储备”啤酒。到 1981 年时,“菲利普·莫里斯”已经把米勒公司从美国啤酒公司排名第七位推到排名第二位。

三、中小企业的战略选择

□ 集中一点——“小而专、小而精”战略

这是根据小企业规模小、资源有限等特点而制定的一种战略。小企业实力较弱,往往无法经营多种产品以分散风险,但是可以集中兵力,通过选择能使企业发挥自身优势的细分市场来进行专业化的经营。这就是小企业的“小而专、小而精”战略。

采用这种战略对于小企业有两方面的好处:一是小企业可以通过扩大生产批量、提高专业化程度和产品质量,提高规模经济效益,增加收益,在市场上站稳脚跟。二是随着需求多样化和专业化程度的提高,大企业也普遍欢迎这些专业化程度高、产品质量好的小企业为其提供配套产品。从而小企业能够逐渐走上以小补大、以小搞活、以专补缺、以专配套、以精取胜、以精发展的良性发展道路。

例如,美国国民罐头公司就是采用这种战略获得成功的小企业。该

公司在美国罐头制造业的大公司纷纷向外行业找出路的经营形势下,反其道而行之,走上专业化经营的道路。他们卖掉一些无关企业,成为一个只生产罐头的公司。专业化的经营使他们的技术获得提高。产品的品种和质量也得到发展,获得了空前的成功,10年内其资产由1.8亿美元增长到10亿美元。我国也有不少小企业采用这种战略,如杭州万向节厂就是采用这种经营战略摆脱困境、走向成功的。

小企业采用这种经营战略使其经营目标集中,管理上也比较方便,有利于提高技术,争取有利地位。但是另一方面,采用这种战略也给小企业带来不小的经营风险,因为它们往往过分依赖于某种产品或技术,一旦市场变化、需求下降就会给小企业的生存带来威胁。因此,为了尽量减少经营风险,采用这种战略的小企业必须采取以下几项战略措施:

(1)选准目标市场。对于采用这种经营战略的小企业来说,选择目标市场是第一个环节,也是至关重要的一个环节。小企业选择目标市场的正确方法,是将某一特定的细分市场对企业的要求同企业自身素质相比较,通过比较,找到能够发挥自己优势的细分市场。目标市场的选择是企业内部条件分析和市场细分二者的结合。

(2)提高企业的产品开发能力,做好产品的更新改造工作。任何产品都有自己的寿命周期,因此,小企业要在自己立足的目标市场上占据有利地位,必须不断开发出新产品以满足消费者的需求。以我国小企业的实际情况来看,企业单独开发一项新技术或新产品需要付出很大代价,而且风险极大。小企业可以依靠社会力量,通过与大中专院校、科研机构的联合来开发技术、更新产品。

(3)搞好市场营销。采用这种战略的小企业一般来说面临的市场或顾客都比较稳定,所以市场营销的重点是:增加销售渠道、寻求新的顾客、采用适当的价格策略等。

□ 寻找空白——“钻空隙”战略

这是根据小企业机动灵活、适应性较强的特点而制定的一种经营战略。小企业应根据“人无我有、人有我无”的原则,通过寻找市场上的各种空隙,凭借自己快速灵活的优势,一举进入空隙的市场,努力取得成功,这就是钻空隙战略。

采用这种战略使小企业能充分发挥它的灵活性,企业“钻进空隙”

后,进退自如,进可以扩大空隙,向专业化方向发展,退可以在别的企业随后进入空隙时,迅速撤离,寻求新的空隙。

例如 1981 年国际上正流行魔方,我国某企业用一个月时间研制成功后,立即投入生产并投放市场,受到了消费者的欢迎。当销路逐渐扩大,生产魔方的企业也日益增多时,他们认识到魔方不会长期流行,市场也不会很大,因此立即停止魔方生产,半年后,当大量魔方充斥市场,许多生产魔方的企业产品大量积压时,该企业早已转产。

采用这种经营战略的小企业所选择的产品一般具有下面一些特征:①产品寿命周期较短,只能在一段时间内加以生产;②加工工艺简单,生产周期短,所耗资金少;③被主要竞争对手所忽略;④小企业自身有充足能力向空隙市场提供这种产品。

为了确保战略的有效性,采用这种经营战略的小企业在战略实施过程中还要做好以下几点:

(1)建立一套高效、灵敏、准确的信息系统,因为这种战略的成功在很大程度上取决于市场信息的准确性和及时性。

(2)在组织上要保证战略决策在实施过程中的有效性,以便决策能够以尽可能快的速度转化为企业的生产经营活动。

(3)做好市场销售工作,尤其是要搞好企业的广告与推销工作,因为采取这种战略的小企业所开发的产品往往不为广大消费者所熟悉,因此,企业必须花大力气利用各种手段将产品的有关信息及时传递给消费者。对于小企业来说,可供选择的推销手段很多,如作广告、办展销会等,企业可以根据自己的实际需要来加以选择。

这种战略一般适合于那些比较弱小或刚刚兴办的小企业。因为这种战略具有较大的过渡性和可塑性,对于它们积累资金逐渐扩大规模具有很大的作用。另外必须充分认识到,采用这种战略具有较大的不稳定性,经常变更产品,在管理上带来很多不便,对经营带来较大的风险,企业的发展也会受到很大限制。因此,采用这种战略的小企业当发展到一定的规模,具有一定的实力之后,就应该考虑实施战略转移,以便能够保持长远的经营优势。

□ 与众不同——经营特色战略

这是根据小企业比较容易接近顾客而制定的一种经营战略。小企

业规模小,一般不能够达到规模经济的要求而保持成本水平的领先地位,以获得竞争中的主动地位。但小企业经营的范围窄,比较容易接近顾客,能够通过使企业的产品或服务具有与众不同的特点来吸引消费者,这就是经营特色的战略。

采用这种经营战略对小企业的好处是:这种经营特色一旦建立起来就具有很强的竞争力,因为它能够博得用户的信任,满足用户需要,所以就能比较长远地树立起优势地位,而不被其他企业所替代。尤其是这些经营特色往往与企业大小没有直接关系,小企业可以在市场上同大企业展开竞争。

对于采用这种经营战略的小企业来说,处理好经营特色与成本之间的关系是战略成功的关键。因为强调经营特色一般要以成本提高为代价,如增加设计和研究的开发费用,用高档的原材料等。成本提高对小企业无疑是一个沉重的负担。小企业正确处理经营特色与成本的关系必须以下面三个因素为基础:①企业的经营能力。企业是否能够在激烈的市场竞争中长期保持住自己的经营特色。②成本差距。在与其他企业相比成本差距较大时,买主就有可能放弃特色因素而重视价格。③市场的发展状况。一般来说当产品达到成熟阶段,消费者对产品的经营特色兴趣降低而转向低价的标准产品。

□ 联合竞争战略

这是根据单个的小企业资金薄弱、生产技术水平较差,难以利用规模效益等特点而制定的一种经营战略。小企业在平等互利的基础上,结成较为紧密的联系,互相取长补短,共同开发市场,从而有利于自己的生存和发展。这就是小企业的联合竞争战略。

小企业采用这种战略具有十分明显的优点:①每个小企业都有自身的许多优点,也有其不可克服的弱点,单个小企业在市场中会遇到种种困难和危机。而如果把把这些各具特色的小企业联合起来,就能取长补短,克服困难。②有利于小企业利用规模效益。采用这种战略的小企业可以更有效地利用有限的资金和技术力量,这是单个企业经营所无法比拟的。

采用联合竞争战略的小企业的联合方式大致有两类:①松散型的联合。这是企业之间仅局限于生产协作或专业化分工的联系,在资金、

技术、人员等方面基本没有往来。采用这种联合方式的小企业之间彼此约束力不强,比较自由,但不能成为命运共同体,竞争力不强。②紧密型的联合。指企业之间除了生产协作或分工上的联系之外,还进行资金和销售方面的联合,如互相持股、按股分息、互相调剂余缺、建立统一的销售队伍等。参加联合的企业能成为命运共同体,从而可以提高竞争力。小企业究竟选择哪种联合方式,应该视具体情况而定,不能一概而论。

□ 承包经营战略

这是根据小企业力量单薄、产品单一的特点而制定的一种经营战略。小企业在决定自己的生产方向时,不是着力于开发新产品,而是依附于大企业的生产系统,接受一个或数个大企业的长期固定的定货,成为它们的一个加工承包单位,这就是承包经营战略。采用这种战略的小企业通常称为“承包企业”或“委托企业”。

小企业采用这种战略对于其自身的发展是很有好处的,因为这可以为它们长期的生存和发展提供一个可靠的基础,尤其是对于实力较弱、企业创办时间不长、有一定的生产能力但尚未形成自己的销售网络的小企业来说,采用这种战略可以大大减少经营风险。

国内外采用这种战略的小企业数目很多,日本通产省曾在1971年就承包企业数量及其重要性做过一个调查,调查结果如表7.12。

一般来说,采用这种战略的小企业所获得的利润水平较低、对大企业依赖性较强、比较被动,这给企业长远发展带来了一些不利影响。因此,小企业在实施这种战略的同时,还必须注意解决好以下两方面的问题:

(1)与大企业的承包条件。承包企业与大企业之间最直接最重要的关系是承包关系。对于承包企业来说,一个十分关键的问题就是确定与大企业的承包条件。这些条件包括:价格、交货期、质量、支付条件等。承包企业在决定承包条件的过程中要尽量争取保持自己的地位,以一种对等的关系来确定承包条件。这一方面需要承包企业注意谈判策略的选用,另一方面还要求承包企业不断增强自身的实力,以争取主动。

表 7. 12

行 业	承包企业 比例(%)	大企业事业部 平均承包依靠率 (%)	大企业每一事业部 平均承包企业数
钢铁	66.0	9.3	30.9
有色金属	67.7	8.9	18.9
金属制品	71.7	14.2	30.6
一般机械	75.8	22.6	104.1
电气机械	78.9	23.7	106.5
运输用机械	77.9	26.8	108.4
精密机械	71.3	40.9	123.8

资料来源：日本通产省《中小企业白皮书》(1976)。

(2)企业的长远发展问题。承包企业受大企业制约较强,独立性较差,利润水平相对也比较低,所以,当企业发展到一定规模、具备一定的实力之后,就应考虑实施战略转移,以谋求企业的长远发展。这要求承包企业在进行日常生产的同时,必须注意积累和增强自己的开发能力,争取提高产品质量,开发新产品,树立信誉,逐渐摆脱大企业的控制而独立地面对市场,使企业获得经营成功。

□ 猴子与大象——哈勒尔与宝洁公司清洁剂之战

哈勒尔最大的胜利,就是在六十年代初购进称为“配方四〇九”(Formula 409)的一种清洁喷液批发权,以及其后在全国展开的零售努力。到一九六七年时,“配方四〇九”已经占有百分之五的美国清洁剂产品市场,以及几乎一半的清洁喷液区隔市场。这是一项很舒服的专卖权,也带来很舒服的生活。哈勒尔既不用顾虑股东(公司在他严密掌握中),又不用担心强大的竞争对手(喷液市场并不很大)。

然后来了宝洁公司——家用产品之王,任何公司碰到了都不会掉以轻心,推出了一种称为“省事”(Lestoil)的新清洁剂。哈勒尔的生意遭遇到一个问题:它成功的程度叫人看了眼红。

“宝洁”正是那种看了会眼红的公司。该公司于1837年设立于辛辛那堤，当时威廉·普罗克特(William Procter, 来自英国的蜡烛制造商)和他的堂兄弟詹姆斯·甘布尔(James Gamble, 来自北爱尔兰的肥皂制造商)认为两人的生意性质相近，就一起设立了一间办公室和后园“工厂”——一个铸铁底面的木壶，用来把脂肪炼成油脂。

即使在当时，该公司也是把产品行销网络撒得越广泛越好。1850年时，该公司的信纸上面印着这几行字：

宝洁公司
制造与批发
各式各样的蜡烛，以及
松香、棕榈、甘油、洗脸与刮胡用肥皂、
珍珠粉、猪油等等。

1879年，“宝洁”推出最成功的产品“象牙肥皂”(Ivory Soap, 化妆用的肥皂)。这项产品的潜力极大，该公司拨出一万一千美元的庞大广告预算，普罗克特的儿子写下第一句广告词：“象牙肥皂……纯度高达百分之九九点四四。”进而，“它还能飘浮”。

当哈勒尔建起他的“配方四〇九”生意时，“宝洁”已经采用“象牙肥皂”配方近十年之久；成为一项新的家用产品，并且也找到向大众做诉求的方式。当然，该公司也因为问卷调查、个别和集体的访问，以及随着产品的每一推出阶段所进行的数字统计和心理分析，对产品的质量和包装颜色做了许多改进。

可是“宝洁”的基本主题还是一样：建立一种新产品，向已经在经销本公司其他产品的零售商进行推销，并且利用大量的广告来掠夺市场占有率。

因此，当有一项清洁产品逐渐打开市场时，当然要叫“宝洁”眼红了。“宝洁”为了保护自己的优势，就必须推出一种竞争性产品，借此侵入新的生意。1967年，它开始试销一种称为“新奇”(Cinch)的清洁喷液。

“宝洁”在创造、命名、包装和促销“新奇”这项产品时，曾投入大量的资金，进行耗费巨大的市场研究。“宝洁”在科罗拉多州丹佛市进行这项产品的试销时，也是采取声势浩大，郑重其事的方式进行。(在没有事先确知“新奇”是一项值得投资的产品之前，即在全国以大笔的广告和

促销经费展开推销攻势,所冒的风险就太大了。)

在这场竞争中,“宝洁”显然因为规模大而占优势。它可以投入数百万经费,而不必计较是否立刻就有收获。我们都会认为金钱可以买到有关消费者的知识,从而知道如何投其所好而把哈勒尔打垮。

但是,“规模大”却也有不利的一面。小公司可以迅速行动,可以一面打一面跑,它不会陷入规模大的官僚泥淖中。就在“宝洁”一步一步展开行动时,哈勒尔听到了风声,并且得悉丹佛市被选为第一个测试的市场。

哈勒尔所采取的战术完全适合本身公司的小型规模。他很巧妙地从丹佛市场撤出“配方四〇九”。当然他不能直接从超级市场货架上搬走,因为这样“宝洁”就会发觉,但他可以中止一切广告和促销活动。当某一商店销完“配方四〇九”时,推销员所面对的是无货可补局面。这是一种游击战:用静悄悄而又迅速的行动去扰乱敌人。这种战术发生了作用。新奇清洁喷液在试销中表现极佳,宝洁公司在丹佛市负责这项试销的小组,现在可以回到辛辛那提总部得意洋洋地声称:“所向披靡,大获全胜。”由于虚荣心作祟,再加上对“宝洁”信心十足,使他们完全没有意识到哈勒尔的阴谋。

当“宝洁”开始发动全国推销攻势时〔将之称为“席卷攻势”(Roll-out),因为攻势是按地区逐步推进〕,哈勒尔开始采取报复措施。他用的策略是设法打击“宝洁”高级主管的信心。他借着操纵丹佛的市场而使宝洁公司对“新奇”抱着很高的期望,现在则要使实际销售情况远不如当初的想象。因此,他把十六盎司装和半磅装的“配方四〇九”,一并以一块四毛八的优待零售价销售,比一般零售价降低甚多。这纯粹是一种削价战——哈勒尔并没有充分的资金长期支撑,但却可以使一般的清洁喷液的消费者一次购足大约半年的用量。他用大量的广告来促销这种优惠商品。

因此,当“宝洁”还在使用传统的新产品行销策略时,辛辛那提总部派出大军来配合展开全国性广告攻势——“配方四〇九”的使用者,用商业术语说,已经“不在市场上”。他们不需要再购清洁喷液。唯一留在市场上的是新使用者,这种人的需求量极其有限。最后,“宝洁”从货架上撤回这项新产品,尽管它在试销阶段曾大获全胜。

哈勒尔赢得很险,所有的小公司通常都是如此,尤其是面对“宝洁”

这种强劲的对手时。可是，哈勒尔深知大公司的心理。他知道这种公司都自信，他知道这种公司都会相信花大钱对新产品进行的市场测试结果。他判断“宝洁”会因为规模太大，而不去密切注意他的动静。“宝洁”是一头大象，精灵古怪的小猴子很容易听到它的脚步声而先躲开。

四、特许体系成长战略 ——大企业与小企业的联姻

流通革命，使拥挤的中小企业在繁华热闹的中心场所一跃成为大型企业的正式连锁店。一方面，招致许多零售商、服务商买卖的衰落，给批发商和制造商造成巨大压力；另一方面，企业的联合合并或重新组合，步步逼近持续发展，在“改善结构”的名义下，对有联系的中小承包企业强迫整理、淘汰。面对这些结构变化，中小企业的经营政策，也出现了某种程度的变化，对大型连锁企业，采取自由连锁店的形式；对承包企业的支配，用协作组织或合作组织等协作联合形式，但是都没有收到满意的效果。

大企业对中小企业，假若既有控制力，又不妨害他们各自的独立性或自主性，尽量谋求思想的一致，这必定成为打破目前组织化僵局的有效方法。特许体系(franchise system)正是能达到上述要求的一种形态，值得充分重视。

□ 特许体系的概念及发展历史

所谓特许，就是得到一个总公司承认的、具有企业家才智的中小独立经营者，以总公司提供的商品服务相结合为轴心的所有结构或经营结构，因此，特许体系的定义是，上述这种所有结构或经营结构的体系或系统。根据这个定义，目前总公司从承包企业购入零部件或服务的经营体系，是不能称为特许体系的。但是，如果特许化的特点是控制(control)、思想沟通(communication)、自主性(autonomy)和连续关系(continuing relationship)的话，只要是以总公司为中心的意思，不论是先组

织的受理店的关系,还是后组织的工厂的关系,这种体系的本质,特许体系的定义是适用的。

第二次世界大战后,特许体系取得了惊人的发展,这无疑是对受总部中心控制的连锁店的缺点进行挑战的手段,是促进扩大市场数量的组织形式。

根据 IFA [(International Franchise Association) 国际特许联合会] 的测定,现在美国有 35 万多个特许子公司和 1500 个特许母公司。尤其是最近数年间有巨大增长,1964 年的预计销售额达 592 亿美元。

汽车及卡车	33,000	350 亿美元
汽油及汽车服务费	206,302	142 亿美元
清凉饮料	4,000	20 亿美元
食品服务	40,590	59 亿美元
其它	54,759	21 亿美元
合计	338,651	592 亿美元

592 亿美元的销售额占美国全部零售额的 35%。

特许体系的历史是从汽车和汽油的销售开始的,汽车供求需要的多样化、大量生产的节约、销售活动,比比皆是。由于形成销售的密网,会需要更多的金融、确定工厂的名牌产品,这一切成为特许体系得到发展的原因。成立旧汽车市场也是显著原因。美国通用汽车公司 A·P·斯乐安(Sloan, Jr)说:“汽车业普及特许经营,对工厂、销售店、消费者来说是有效的销售体系。”通用汽车公司的成长秘密,在于尊重独立的特许销售店的自主性,并且斯乐安本人亲自到特许店,郑重地处理他们的抱怨。

因为当时已经大量生产和确立了名牌产品,所以一般是继续把地方的小规模零售店当成受理店,但是,对现在这种新型的特许经营店更换契约,不仅是工厂的要求,同时也是对分散的用户服务的需要和地方零售店顺应这种需要而进行多额投资的要求。

石油工业为适应汽车业的发展要求,也根据工厂和零售店的相互作用而发展了特许经营。但和汽车业稍有不同,汽车业多半是利用既有的经营店发展起来的,石油工业却是由于急速需求的增加而新创立的,其特许契约的特点是,比汽车的更加严密。正因如此,这种特许体系的特点是脱离了特许本质、被工厂剥夺了自主性、服从于系列的支配之

下。

第二次世界大战后,特许的概念得到明确,尤其是在食品服务领域,取得了划时代的进展。消费者收入的增加和人口流动的频繁,是造成食品特许体系的原因。炸面圈、啤酒、烤肉、蛋炒饭、鱼、三明治、面包、点心、冰淇淋、夹牛肉面包片等是畅销全国的名牌产品。

适应消费者要求、能提供优质服务,设备齐全的旅游旅社、停车场、游泳池等特许体系也得以发展。出租汽车也利用了特许体系。

从 1955 年到 1960 年,各种批发商、零售商、服务业都广泛利用特许体系。其主要的领域有:杂货商、食品店、化妆品店、理发、美容、会计所、税务、电子计算机、画廊、美术品及其输入、汽车服务、干洗、清洗机械、自动工具、尘埃自动清除机、轮胎和冷却器的销售、汽车涂饰、暖器设备、装配式住宅、铺室内地面材料、铺装沥青、大理石、混凝土预制块板、五金涂饰、医科牙科的金融服务、代理店特约店调查、销售管理教育培训、通讯销售、卫生器具、特殊化学器械、幼儿用品、育儿用具、重物搬运、寝具干燥灭菌服务、住宅清扫器具、流行品、信用调查、货款回收、教授舞蹈、操理家务、介绍女佣人、人事服务、对金融业、学校、公司、医院的食品供应服务、配换眼镜服务、夜尿症治疗、减肥服务、翻译服务、家用电器修理、门窗修理、家具修理、广告宣传、篱笆、房屋修缮、草坪准备、电器工程、特殊印刷机、商品陈列服务、体育用品、出借店铺、无线警报装置、照明保护装置、教授棒球、通信、各种教养、自动操作、实业、广播、秘书、语文、编织、速记等、家用小五金、高尔夫球场、高尔夫用品、童鞋、女鞋、衣料、礼品店、农具、宝石、新娘子用衣、女装、机械设备、导游、毛衣针编、净化用水装置、假发、塑料、照相、陶瓷器、征订杂志、交通标志、电话器等等。

还值得注意的是特许体系的破产率。美国普通企业,最初一年破产的达 35%,五年后破产的达 92%,而特许体系第一年是 4—6%破产率,五年后也只有 12%破产,和普通企业相差 80%。

□ 现有特许体系的四种类型

现在的特许体系,有四种类型:

1. 工厂和零售相结合的体系

工厂对全部零售店实行特许化。像在汽车、汽油、百货店、商业中心

等的一个门市部,卖女用服装的门市销售,就是这种体系。

2. 工厂和批发相结合的体系

典型的例子是美国可口可乐公司把商标或品种的特许转让给批发商或进行易货贸易者。

3. 服务企业和零售店相结合的体系

母公司以服务为中心组织特许化,典型的有服务到车上的路边食堂、设有车库的简易旅馆、租用汽车等。还包括食品销售。这种情况,特许费即招牌费是母公司的重要所得。

4. 批发和零售店相结合的体系

批发商把个人的商标卖给零售店而结成的一种体系,大量采购、大量销售是唯一目标。在这种情况下,零售店得到一定品种和一定地区的包销权,提高了和正规连锁店及百货店的竞争能力。

□ 特许母公司和特许子公司的关系

特许的本质在于:控制(control)、思想沟通(communication)、自主性(autonomy or independence)和连续关系(continuing relationship)。特许母公司对特许子公司,既有控制力,又尊重对方的自主性、相互关系融洽,通力协作,各获好处。特许体系占有主要资本,是激发子公司的事业欲望的方法,使其加强经营、销售、生产、服务、技术。也可以说特许体系是依靠中小企业民主的、共同的关系来经营大企业。

以“卖方”和“买方”共存的形式来相互弥补缺点的特许体系,以获取利润为着眼点。因此,特许母公司对其子公司的中小企业,如果单方面地采取指出其缺点的态度,那么两者的关系就不得不离析,会有破裂的危险。作为大企业的母公司,在子公司的背后是能节约资本、节约人力和提高销售能力的。

特许母公司提供给特许子公司的大致有以下项目:

- (1)商品、服务或两者的混合;
- (2)全国或地方熟知的名牌产品;
- (3)由市场经营者进行经营指导;
- (4)广告宣传,样品展览和其它促进销售;
- (5)技术技能;
- (6)质量的保护和保证;

- (7)分析店铺位置；
- (8)金融援助；
- (9)开发援助；
- (10)教育训练；
- (11)对建筑物、设备及店铺的设计指导。

对上述这些销售,是采取赊销支付的办法,所以子公司的经营者比普通工资的雇佣者工作效率高,劳动强度大,从而使母公司的销售额有所增长。同时,由于对投资要担当风险,所以经营者不敢轻易开展不熟悉的经营、充分发挥他们的优势。可见,特许子公司使整个母公司充满了活力,解决了母公司企业活动的非人格化(impersonalization)缺陷。

特许子公司因此而满足独立经营动机的同时,获得了孤立的中小企业所不能获得的经营、技术、商标和优质产品,解决了劳动力、资金、销售等所遇到的困难问题,能有保障地获取一定的利润,甚至通过购入从未试验过的整套技术,得到母公司帮助开业。

特许母公司和特许子公司的关系,归纳起来有三种:①当事人双方,如果感到好处并不十分明显,则双方的关系会减弱(deteriorating relationship);②双方有合适的利益,则能保持关系(static relationship);③认为双方享受的利益在持续增长,则双方是成长关系(growing relationship)。为确保成长关系,除了对子公司的选择极端重要之外,母公司本身要有巨大的魅力和经营能力,明察子公司的动机起因是很关键的。

□ 子公司的选择

特许体系是否能够成功,取决于特许子公司的成功程度。因此,对特许子公司进行合理的选定就非常重要。具有企业家才干的有能力的特许子公司实在不多,为了获得它,特许母公司必然进行激烈的竞争。有一个特许母公司,为了得到一个现有子公司的得力候补子公司,不惜对介绍人支付100美元到500美元的奖赏,可见竞争的激烈程度了。

对选定特许子公司,可通过报纸、杂志等登广告,介绍对子公司的要求;征集子公司的代理店;发行说明特许化的小册子等文献;调母公司的得力干部去直接经营;直接设立营业店,了解实际的经营状况等方法。有这样一个例子,某食品连锁店,花了4000美元的广告费,收到了

50 件提案,实际缔约的是 2 件,选定这 2 件,连接见当事人和考试等,每件破费 9000 美元。

选定有能力的子公司的一个困难,是企业的风险问题。对子公司投放相当的资金,不见得必定会成功,除非知道,子公司的资金周转率是相当高的情况下,否则是没有把握的。因此,给应募的中小企业经营者以安定感是先决条件。况且,众所周知,母公司之间的差别是很大的,因此,能使用和信赖的母公司不断深入地相结合也很重要。有的母公司,用“你自己的经营”、或“为了快快发财”之类的话来引诱子公司,因此,使中小企业认识这一点是很重要的,即:切忌为了轻而易举地发财而参加特许体系。

从母公司的角度来说,选定子公司,需分三步来进行:第一,吸引更多的优质候选者;第二,除去没有资格的;第三,从有资格的候选者中,作出最终决定。作为子公司,最重要的资格是下列数项:

- (1)和母公司有很强的协作能力;
- (2)具有独立经营者的资格和素质;
- (3)掌握必要的商品服务综合知识和技术;
- (4)备有必要的资金;
- (5)熟悉母公司所扩展的地盘和公司在每个地区的市场情况;
- (6)一定时期内保持经营的稳定性,不随便更换经营项目;
- (7)与同一个母公司的其它子公司协力合作,保证质量的可靠性,能保持名牌产品;
- (8)经营者的个人素质,诸如知识、企业欲望、教育机会、语言表达能力、年龄、健康、家庭情况等都在一般水平之上。

如果选定的子公司不很具备经营能力时,可收买其权利,出卖给有能力的人,或进行教育训练,不断提高其经营能力。子公司也能选定可以信赖的母公司,因此,有选定决定权的母公司,应公正、合理地选定,这同样是重要的。

从中小企业方面来看,选定母公司,应考虑如下条件:

- (1)充分尊重中小企业的自主性,避免单方面的控制和系列支配;
- (2)能提供有特点的商品服务,有希望增加销售额;
- (3)周到的经营指导;
- (4)必要的资金援助和贷租土地、建筑物、设备等;

- (5)积极谋求思想上的沟通;
- (6)在同一地区,不乱搞竞争。

□ 母公司和子公司之间的契约

契约的条款,分为四种,即:①规定条款;②手续条款;③罚则和终结条款;④情报条款。

规定条款,是拘管违反特许子公司从事的事业的行为。首先,商标的使用就有限制,因为母公司对附有商标的商品服务,有保证质量的责任,当然包括商标使用规定。例如 Sun X international 规定:“受理店有违反本契约的方法,不得使用商品服务的注册商标。”质量、名称在行业中有重要地位的产品,这样的规定尤为严格。只有一定品种才使用注册商标,使用注册商标以外的其它品种,可听任特许子公司自由选择。

此外,购买材料、确定价格、市场地域等都有很多限制,其中规定了最低廉的价格。这样的规定,因为成为一切禁止垄断法的监督对象,所以必须慎重运用。例如,Sandra 曾实行过地域限制。但以没有限制竞争为理由,被公正交易委员会所认可。Sandra 地域限制的理由是:经营店在冒投资风险之前,由于实行地域限制,对还不熟悉的产品很放心,且用广告促进销售,确保了销售额。这就是提出地域限制的必要性。这算是建立规定条款的长处。

手续条款,提出形式上的条件作为不能预料的情况的弥补手段。例如,“特许子公司没有母公司的指示或支配,而自己本身酌定投入时间和精力经营,母公司概不负责,子公司以独立契约者的身份承担一切后果”及“在任何情况下,母公司对子公司不负损害赔偿的责任”之类,就是手续条款。但是,这种条款和特许化的本质是相悖的,往往成为纠纷的原因,因而其有效性是值得怀疑的。

终结条款,是子公司以母公司所希望的那种标准,不能从事经营活动的时候,就终结两者关系的条款。这种条款,对子公司极其危险,据说连美国中小企业部也不太喜欢。之所以如此,是因为按母公司所希望的标准,可以用微不足道的理由,把煞费苦心一直取得成功的子公司,捆绑得结实结实。因此,现在母公司宁肯停止施展权威,一方面严格适用终结条款,一方面继续抑制错误地使用终结条款。但是,如果因为子公司的能力不够而有破产危险的话,可根据这项条款断绝关系,以防丧失

投资的危险。

能否相互保证(guarantees),是契约的问题所在。母公司让子公司使用注册商标,必定担当风险,而且放弃了在一定地域从事营业活动的权利;子公司也投放一定的资本而冒风险,并由此失掉了经营其它事业的机会。为此,当然要求相互保证。

正式保证,都插入契约文书中,如地域特殊规定、名牌产品的调查、商品购入数量、促进销售计划、子公司出卖特许的条件等都是契约中的正式保证内容。

虽然获得了一定地域的销售权,但是,产生了保证一定的销售的义务。子公司担负着从母公司采购一定数量原材料的义务,同时,母公司增添了帮助子公司促进销售的义务。但是,强求子公司的购入义务,会使双方的连续关系发生危机,因此,不能过分地对子公司施加压力。对销售分摊量也不能使子公司负担过重,否则,也会破坏双方的连续关系。

在正式的保证之外,还有许多非正式的保证。例如,子公司把购入的特许再转售他人,要为母公司所谅解。“该特许在一年之后能以十倍的价格再售他人”的广告,就是说的这种非正式的保证。但是,再售特许权,未必是无条件的,对购入者的素质,诸如他的经营能力、资本力量、社会评价等必须考虑,并得到母公司的承认方可再售,这都写进了非正式保证的条款。

非正式保证,宁可说是继承一定年限的特权而进行的经营活动。因而在契约的开头,就明确规定拥有特许权的条件是很重要的,如果一开始就把目标和业绩标准客观地写清楚,那么子公司的满足感问题(complacency problems),会有很大的减轻。与此同时,子公司还会悄悄地期待着取消这样的保证。

再一个非正式保证,就是产品商标问题。母公司有必要不断地将商标名称向大众宣传,子公司为适应这种宣传,有责任维持产品的信誉。如果广告宣传不彻底,没有宣传到子公司的地域去,这种宣传是没有效果的。还有,不期望由酌情收取最初特许销售费的子公司继续付款的母公司,日趋不能促进销售活动而陷入难堪。

另一个非正式保证是教育训练计划。子公司利用母公司的经营指导,利用其获得的熟练知识,负有责任增进双方的利益。

最困难的问题之一,是母公司要使直接经营店铺和特许店铺双方有销售渠道。子公司对母公司的经营方针心中无数,到底是将来组织直接经营店,还是充其量只不过为了市场调查而搞的模特店,全都一无所知。在这个问题上,美国德士古石油公司,始终在日本也支持作为特许店的服务站,依靠直接经营店,不搞子公司这种累赘。这种做法,是极其成功的。

除上述的以外,在特许契约的制定中,尤其要注意以下问题:

1. 必要资金

母公司要求有一定金额的投资,作为向子公司销售的条件。由此,子公司获得以下权利,即总公司的商标使用权、商品服务的销售权、设备、辅助材料的购买权等。还享受商品服务以外的教育训练、企业诊断、经营指导、会计簿记的援助、帮助促进销售等权利。必需资金如特许权利资金、必要流通费、设备资金等要预先研究确定。

2. 双方利益

双方利益的内容,在契约中要明确。母公司通常给子公司以销售、提供商品服务、各种租约、特许权、设备、辅助材料等权益,子公司获得商品和销售服务及转卖特许的利益。母公司不得搞含糊其词的欺骗性宣传,一定要实事求是,明明白白。

近来,母公司把特许权向一个个子公司销售以后,从子公司的总销售额中按一定百分比收取特许权费,而不收取利润的倾向有所增加。这些特许权,在销售规模、营业年限等方面,很多都在滑动,但是,特许权费也有减少的方面。之所以如此,是由于销售额越大,被挖去的一部分销售额,在心理上越是一种痛苦。如果子公司从母公司的采购额增大起来,那么对特许权费也要打一部分折扣。但是本来特许体系是以增进整体利益为目的的,因此,特许权费的百分比如果适当,是不应该成为问题的。

收取特许权之外的产品手续费,必须注意和特许权费相联系。支付特许权费,原则上子公司从哪里采购都可以,但是销售自己的产品,要达到质量标准。然而对此收取手续费,这必定给子公司带来痛苦,因而成为双方产生摩擦的原因。所以收取手续费的方法,正在逐渐减少。

3. 不动产

如果特许是西餐馆或零售店,那么不动产就决定可否营业了。不动

产契约,通常是这样的:母公司从第三者那里租借土地、盖起建筑物,共同以出租者的身份借给子公司。借给子公司的,土地是一份,建筑物是一份,各有各的租约,属双方共同所有。

如果不是母公司出面,而是子公司从第三者那里租借,理应属于子公司所有。然而,只要母公司贷出不动产而拥有的金融力量不损害子公司的自主性,对子公司是有利的,不动产租约就是母公司有力的控制手段。子公司为确保其自主性,宁愿从金融机关接受金融租借土地、建筑物。金融机关如果答应融资,那需要子公司的开业价值得到了证实之后。在日本地价急剧上升的情况下,按照物价暴涨,土地所有成为财产实际价值的保证。一光石油服务站,取得了日本最好的成长,是因为十年前出席我的专家讨论会的矢野社长指出,在物价暴涨的情况下,确保土地所有是如何重要,决心亲自弄到必要的土地,实现了特许母公司的多子公司化,确保了自主性。

□ 经营指导和控制

为了加强子公司的销售能力,首先要制定子公司能安心从事经营活动的“经营方法”,建立详细的领导体制。现在虽然在批发商和零售商之间、工厂和受理店之间,实行了这种诊断和指导,但还很粗略,完全说不上是联系行业、经营情况及市场地域的一整套经营管理办法。

近来特许化的发展,把经营管理知识作为一个系统进行了成功的开发,而且这种管理体系达到了对子公司的控制而勿需伪装。控制是必要的,因为管理和服务始终尊重子公司的自主性,并且给子公司带来了利益。只要如此,收费的管理和服务是可行的。

由于母公司供给印刷包装纸、函索财务诸表,都暗中利用了控制手段,结果引起种种纠纷。

1. 具体的服务种类

设定工作场所训练项目和研修课程等,明摆着是对子公司的有酬服务,最好开店前八周左右,教授经营方法。主要课题是:产品制作方法、会计记录、广告、销售促进、采购、日程计划、税务等。

为解决发生的特殊问题,派遣市场管理人员、地域负责人或其它专家进行服务活动,这也是一种服务。

如在咯噔响工具有限公司(Snap-On Tools Corporation)的机械

工具销售中,强有力的销售促进活动、教育训练计划、销售训练指导员的巡回帮助,派遣销售技师等方面的服务,受到新产品开发设备、全国广告宣传运动和丰富的促进材料的支持。

麦里卡尔特颜料公司(The Mary Carter Paint Co.)有一个精干的研究所,有关涂饰方面的任何问题,只要顾客提出来,立即可利用研究所得解决,并有独特的服务方式。

2. 控制

特许体系,母公司和子公司之所以能通力协作,保证统一质量、统一形象、增进相互利益等是不可缺少的条件。因此,两者间有必要进行控制。控制手段,可采用转让经营指南和经营方法详解、独立自主地请求报告财务诸表和进行质量检查、采用电子计算机、谋求人事交流等每一种经营检查方式。但是,正式的控制手段,是以往叙述过的文书契约(尤其地域分摊额、价格决定、注册商标的维持)。

还有采用非正式控制方法,如子公司之间开展销售竞赛、顾客调查、簿记指导、宾馆、旅游饭店、大饭店等预约席位制度等。

根据不同行业,像汽车、电气器具、房产等,通过信用销售体系的确定,建立合理的控制系统,也是可能的。

□ 特许体系的效果和实例分析

1. 特许体系的效果

如果问是什么原因使特许体系在流通革命中发挥了效力,原因很简单,那就是由于这种结构给母公司和子公司双方都带来了利益。

首先,可以从下列诸方面考虑特许体系给母公司带来的好处:

(1)能够在广阔而遥远的地域建立零售组织,选择建店位置,进行店铺设计,方便了许多,同时还能强化广告宣传、促进销售和新产品开发等方面的商品化计划。

(2)由于子公司要投入相当数量的资本,所以母公司能节约相当多的资本。

(3)因为尊重中小企业的独立性,所以母公司能利用它们特有的经营活力。

(4)通过各种控制措施,能实现双方强有力的结合。

(5)防止了零售业之间的过度竞争,能使价格相对稳定。

特许体系给子公司带来的好处,可列如下:

(1)中小企业仍然还是中小企业,但是在特许体系下,在人、财、物及技术方面,能享受经营大企业一样的利益,特别是通过集中采购,能降低成本。

(2)能减少经营指导上的失误,减少投资风险,中小企业凡参加特许体系的,破产率降到 10% 以下。

(3)比完全孤立的经营能节省大量资金。据美国商务部的调查,36% 的子公司只需要 180 万日元以下,70% 的需要 270 万日元以下。

(4)子公司的个人收入,比一般雇佣劳动者的平均收入多,而且能保证独立劳动者的社会地位。

(5)能得到母公司的经营指导,如科学合理地选定位置,内部和外部的店铺设计、金融租约的帮助、商品销售、广告宣传、会计手续、税务商谈、库存管理、从业员训练等方面均可得到母公司的帮助。

(6)即使没有资金和经验,也能得到母公司的开业帮助。

(7)因年老病残或其他原因想停业的时候,能把特许权转卖他人。

2. 特许体系的五个实例

(1)沃尔格林公司(Walgreen Co.)。芝加哥的杂货店特许化取得了成功。不但批发,而且开始搞制造。在 36 个州建立 470 个直接经营零售店的同时,还为 1900 家沃尔格林代理杂货店服务,经销药品、化妆品、家庭用品。特许店用广告宣传店名,接受地域垄断、品种包销权、便宜的采购、店铺设计、从业人员训练及其他指导。

(2)魏斯特尔恩汽车供应公司(Western Auto Supply Co.)。本来,经营通讯销售的坎萨西斯基的这个公司,就是特许化的开拓者之一,受理汽车零部件、工具和五金。1935 年就已经开设 37 家店铺,1962 年店铺数增加到 3851 家,1963 年超过 4000 家,此外,直接经营店铺 3851 家,以 16 个仓库和服务中心及 425 辆卡车和挂车做战略配备。1962 年直接经营店的零售额是 427 亿日元,向特许店的销售额是 669 亿日元,大约相当于 10 年前这个公司销售额的两倍。

(3)特需品公司(Super Valu Stores Inc.)。本部在明尼苏达州的豪普琼斯。1930 年,面对着食品部门的特大连锁店的强大攻势,开始筹建的这一特许公司。有 1100 个独立的零售店和 8 个现代化仓库,在北部 8 州建立了销售网,在商品化计划的中心经营,只收取 4% 的利润。1963

年因收买了两家批发企业,其销售额约达 1440 亿日元。

(4)巴特勒兄弟公司(Butler Brothers)。以芝加哥为基地,发展起来的化妆品杂货部门,有 2400 个特许店,除内巴达州外,遍布全国。1962 年的销售额是 1062 亿日元。库存管理、销售促进计划、严密的监督,店铺管理都得心应手。

(5)特大五金有限公司(Ace Hardware Corporation)。在 27 个州有 550 个加盟店,从有 45 万平方英尺的芝加哥仓库供应商品,以收 2%~9%的低利润援助商品化计划和控制库存为特点。1963 年销售额达 1440 亿日元,资金周转率 21 次/年,收据结算余额只不过 3 日分。

3. 特许体系批发政策的特点

通过上述特许体系来看,批发具体成功事例的特点和条件,可归纳如下:

(1)特许化费用。子公司支付一定的使用费,从母公司取得包销权,这时,最初支付的最大限额大约 12 万日元,巴特勒兄弟公司是从销售额中支付,销售额越高,百分比越小,大体范围是销售额的 0.71%~1.32%。特需品公司、沃尔格林公司、魏斯特尔恩汽车供应公司不收特许费。整个来说,特许费的支付,虽然在服务业是重要因素,但批发业却不很重视。

(2)地域限制。对子公司的地域,设置了种种限制。沃尔格林公司在合同文书里写得很清楚。这种做法,理所当然地时时受到公正交易委员会的攻击。地域限制如果不阻碍公正的竞争,当然好。有时候,限制地域能确保中小企业的存在,起保护竞争的作用,这也是公正交易委员会所承认的。

(3)采购的义务。只有沃尔格林公司负有一定的采购义务,范围多半是 60%~100%。特许体系在发展初期和自由连锁店没有明显的差别,所以有的特许体系没考虑把采购义务写在契约合同书里,但时至今日,资金的贷给、土地和设备的租约、自始至终的经营指导、降低采购费用,由于使用电子计算机而结合起来了;还通过持股和人事上的帮助等措施,加强了母公司和子公司的结合,而结合成特许体系之后,采购就是一般性义务了。但是,采购义务归根到底是确保子公司的收益性的必要条件,所以必须注意不要剥削子公司的零售店。

(4)商品价格。上面的五个公司的价格政策,不一定是统一的,但总

起来看,比传统的批发价格都低。由于推销员的削减,信用销售的减少(主要是现金交易),采购能力的加强,以及由于仓库的设置合理,而使运货费用降低,这是减少费用的主要手段。普通批发业销售员的费用大约是3%~7%,而特许体系只有2.3%。其具体做法,不是把一个推销员派遣出去订货,而是大多通过电话联系或靠地域经营负责人巡回订货,这样,是可以减少销售费用的。

沃尔格林公司的零售店,以5%~50%的幅度对零售价折扣。其他公司的批发平均折价是32%。最高折价,从工厂运出货物的情况是成本费加合同价格的2%,从仓库运出货物的情况,给予9%的利润幅度。特需品公司大体可享受2%的利润,现金支付时,另执行一定的折扣。

(5)商品化计划。特许化对于商品化计划尤其卖劲。

①店铺开设—分析店铺位置、订立租赁契约、进行店铺设计、为开业做库存准备、帮助开店大甩卖。尤其店铺的门面装璜、店内设备、设计都是讲究的。

②广告宣传—大多数零售商不可能拥有有效的广告媒体和支付昂贵的广告费用。巴特勒兄弟公司、沃尔格林、魏斯特尔恩汽车供应公司都有全国以及地方的广告媒体,另外两家公司也同样具备。报刊、杂志、直接邮寄材料、展览样品等是帮助子公司的主要广告手段。

③促进销售—总部的促进销售部特别为子公司准备季节性销售计划,零售店对这些计划有任意的选择权。

(6)对零售商的训练。训练零售商和从业人员是特许体系成功的重要条件。巴特勒兄弟公司对零售商进行全面训练,就是完全的门外汉,也能被训练成精通经营的内行;特需品公司和魏斯特尔恩汽车供应公司也预算大笔训练费并有训练科目计划。

(7)监督。五公司都有地域负责人,分别叫做销售负责人、地域管理人、销售代表等等。这些人担任什么工作呢?请看巴特勒兄弟公司的一个地域管理人所说的一段话:“我每天访问14个店,3个星期循环一次,一半的时间核对库存、帮助订货,另一半的时间帮助销售。”魏斯特尔恩公司的地域负责人,还把工作的范围进一步扩大,起经营顾问的作用。

(8)帮助管理店铺。在商品化计划以外,还进行商品库存管理、会计手续、人事及人事训练等方面的帮助。因此,对店铺进行核对商品项目

目录、提供每一季节的市场情报和经营指导月报等管理方面的帮助。

(9)金融方面的帮助。这些公司向子公司贷出流动资金,虽然原则上解释为是银行的作用,但设备器具和土地,是向子公司出借的。特需品公司实行店铺租赁。魏斯特尔恩汽车供应公司通过信用销售,给子公司以金融帮助。由于发展经济而出现资金不足,而为了解决资金不足,在对最有力的子公司的结合方式中,无论如何金融援助是必须重视的,关于这一点,当然可参照后面提到的通用汽车公司的金融援助。

(10)开设直接经营店。过多地开设直接经营店,虽然招惹零售店的反对,但对了解零售的实况和进行市场调查,设立零售店是有意义的。魏斯特尔恩汽车供应公司和特需品公司,正是为了上述目的而有直接经营店的。

4. 特许体系所存在的问题

对特许母公司所进行的上述援助,作为子公司的零售店到底反应如何?随着特许体系的产生会带来些什么问题?了解这些,也是使特许体系成功的重要资料。

在五公司的实践中,地域负责人对母公司提出了种种批评,如母公司不熟悉地方问题、金融控制过严,等等。这些公司的特许店,年销售额至少是2千万日元到3亿6千万日元,其中完不成的,有的脱离了特许体系。1962年巴特勒兄弟公司有104个店铺关门,销售额1500万日元以下的零售店破产的最多,其理由是,这些公司对销售额小的店,不热心指导。

虽然如此,特许店的破产率比一般零售店的破产率仍然低。以巴特勒兄弟公司为例,扣除税收后的纯利润占销售额的11.62%。

批发业进行特许化的时候,一般产生下列问题:

(1)控制零售店。批发店至少供应零售采购额的50%以上,否则,零售店会随着销售额的增加从其他工厂或批发商那里增加采购数量。

(2)尊重零售店的独立性。一旦过分地加强控制,就会伤害零售店的独立性,从而招致零售店的不信任,恐怕会导致体系的破坏。

(3)改善独立批发的素质。不用说自由连锁店,就是一般的独立批发,也要效仿特许连锁进行经营指导、广告宣传、商品化计划的帮助、店铺设计、位置分析等等。

(4)特许店的缺陷。特许体系发展到了各种领域,承办特许店的独

立零售店暴露出一些缺陷。但是,这是对无经验的经营者的指导帮助,是对超级市场、百货店、商业中心的分店帮助,它的出现,相应地出现了新的品种或开发了新的事业。

根据特许体系理论权威哈里·科尔什(H·Kursh)的研究,认为特许体系的缺点或问题,有以下表现:

①容易产生子公司对母公司的过分依赖;

②相反,由于母公司强大的控制力而使子公司系列化,因而敢把损失强加于后者;

③容易出现参与毫无利益的商品、服务的扩大计划,而且必须受理这种计划;

④子公司和母公司一旦发生纠纷,担心对特许权不能作有利的转让或有利的处理;

⑤一旦发生利害冲突,被总公司排挤是无疑的;

⑥一旦母公司不热心提高产品质量和服务质量,营业成绩就会严重下降;

⑦为了信守合同,母公司不断施加压力。因此,根本的问题在于母公司和子公司的联系,思想沟通,都不仅不像同一公司那样容易取得圆满的结果,而且难于进行控制。是过分地依赖母公司呢?还是母公司过多地施加压力呢?这是特许体系问题的本质所在。况且,为了确保中小企业经营者的效率(这是参加特许的基础),恐怕特许体系问题的纠葛点,在于伤害中小企业的自主性上。然而,由于对特许体系的本质已做到了充分的理解,克服这些缺点未必是困难的。

五、综合案例:吉尼罗食品公司

1. 快餐业的特许经营

自第二次世界大战以来,特许经营在快餐业乃至饮食服务业发生了很大的影响。1970年美国饮食业中快餐特许经营店占30%以上,快餐特许经营占各业特许经营总和的比重大约也是30%。下面让我们分析两个特许经营成功的例子。

(1)陆军上校哈兰·桑德尔和肯塔基炸鸡。1955年,桑德尔在从底特律至迈阿密南北交通线的肯塔基干线上成功地经营一个普通的西南风味油炸鸡店。但是,以后在大约距此店7英里的路旁又开了一条新公路,他被迫停业。当时他65岁,留给他的所有东西是受过的六年级教育和105美元及他的第一笔社会保障收据。

凭着一种预感,他带上5只冻炸鸡和一个专用厨具及一些面粉和调料去印第安纳和俄亥俄新开餐馆。他的方法是,以不超过8分钟的时间高温炸鸡。3年以后他终于有所收获。为保证达到高温,他租借了炊具,改造了火炉。为加深消费者对本店产品的印象,他在擦手纸、餐巾和水桶上面印上自己的肖像和肯塔基油炸鸡店的名字。当时他在这里开餐馆每只鸡只赚5分钱。

(2)顾客爱吃他的鸡。8年来,他接受了500多项特许业务,收入达到230多万美元,他靠的主要是自己的劳动,雇员从未超过18个。1962年,72岁的他扩大业务范围——送货上门。1964年他的经营业务向全面化发展,其中还包括为了200美元向团体出售专利。新的经营方式主要是送货上门。到1968年,他的销售额超过25000万美元,拥有1500多个销售点。

(3)雷·克罗克和麦克唐纳。1954年,雷·克罗克51岁时是一个专门为芝加哥公司推销生产奶油蛋用的高效混合机的批发商(一个混合机在同一个时间里可以生产6个奶油蛋)。当他接到大量订货的信息时很激动,在加利福尼亚的圣贝纳迪诺城,莫里斯和迪克·麦克唐纳开的一个商店需要8台高效混合机。他急忙乘飞机去加利福尼亚察看,他发现这是一个有着高明的经营方法、面积很大、能开车进店的超级餐馆。克罗克马上意识到,假若这里有100个这样的餐馆,他就发财了($8 \text{个高效混合机} \times 100 \text{个馆} = 800 \text{个混合机的需求量}$)。他劝说麦克唐纳,如果他承诺特许经营,只用他收入的0.5%就可以把他的销路铺向全州。于是,克罗克于1955年在德普莱恩斯、伊利诺斯开始第一笔特许经营业务。5年以后那里有了228个餐馆。1961年,克罗克用270万美元买下了麦克唐纳兄弟店。1966年麦克唐纳公司销售总额达到26600万美元,1971年达到28400万美元,1975年达到25亿美元。

2. 吉尼罗食品公司

吉尼罗食品公司的前身是1895年的C·W·邮寄咖啡店。1922年

它被合并为人造咖啡公司,从事人造咖啡和人造饮料的生产。到 1975 年,该公司开始与一些其他公司结为一体,其中就有杰利-奥公司和马克斯韦尔·豪斯咖啡公司。1929 年人造咖啡公司更名为吉尼罗食品公司。公司不断成长和发展,不仅在内部开发了许多新产品,而且还联合或兼并了一些公司。1965 年,它的销售额是 15 亿美元,比 1956 年增长 60%,也是在这个时期,利润翻了两番多,达到 17700 万美元。当时,美国市场上主要农产品加工方面著名的和包装食品畅销的品种有:马克斯韦尔·豪斯、尤班恩和桑克咖啡,杰利-奥的餐后食品,伯桑·艾的冷冻食品,波斯特麦片,斯旺·唐混合蛋糕,贝克的巧克力,米纽特精米,库尔·艾德不含酒精饮料,盖恩宝宝食品,坦戈早餐,洛格凯比糖浆。

20 世纪 60 年代,尽管吉尼罗食品公司的经营成果示意图开始显现出恶化的征兆,但是销售收入还在稳步增长。值得注意的是,纯收入没有和销售额同步增长,结果销售利润率开始从 1963 年的 6.5% 逐步下降,而且股东产权收益率也从 1963 年的 17.5% 开始下降、表 11.1 真实地表明了这种倾向。1966 年,一个新人物,“德克萨斯”人 C·W·库克作为执委会主席和总经理来到吉尼罗食品公司,阿瑟·E·拉金做了董事长和营销主管人。吉尼罗食品公司仍以 6% 的销售利润率在包装食品业中处于领先地位。而且,公司的 6 种食品除去了造咖啡以外,在食品中仍首屈一指,没有对手,甚至对咖啡、餐后食品和喂狗食品业也形成严重威胁。

1968 年,更为严重的问题出现了,联邦政府贸易委员会强迫吉尼罗食品公司取消于 1957 年开业的餐具清洗器生意,董事长库克痛苦而悲愤地说:

若干年来,他们制定了一些相当苛刻的限制,规定哪些我们能做,哪些我们不能做。他们很清楚,我们没有做什么象进军国际范围的超级市场这类大事情。类似的还有,他们不赞成大量依靠消费者广告这类事情。这些年来,我们几乎全凭我们的经验和知识摆脱了这类问题,才使我们获益非浅。

另外的问题涉及到反托拉斯行动,吉尼罗食品公司三个最大的分公司都陷入困境。伯滋·艾冷冻食品公司败于格林·贾恩特公司,格林公司研制生产了可以直接放入沸水中的软塑包装蔬菜食品,这就给消费者提供了很大的方便。更为严重的是,正在增多的超级市场也在抛出

标有他们私人厂标的产品,这些产品的销售价格一般低于吉尼罗食品公司国际商标的价格,由于这些产品受到消费者的喜爱,就大大减少了吉尼罗食品公司的市场占有率和利润率。

占吉尼罗食品公司销售收入 1/3 多的马克斯韦尔·豪斯公司开始寻求正常购买量的顾客。这个情况在较大范围内反映了消费者嗜好的变化,特别是年轻人对咖啡的需求量比他们的双亲要少得多。

由于同样原因,消费者爱好有一个变化,就是谷物市场在缓慢而明显地扩大。更为突出的是,由于吉尼罗食品邮寄公司正在从凯洛格占领下的第二市场移置出来,竞争者扎阿欧·米尔对谷物市场的形成起了推动作用。

由于政府的强制,确实出现了利润下降的势态和一种侵蚀竞争的局面。吉尼罗食品公司试图至少要在那些同其他专业公司相关性业务如与食品有关的活动上分散方向。20 世纪 60 年代中期,快餐业——麦克唐纳和其他的快餐馆一直在不断地发展壮大着。事实上,家庭以外的食品销售比家庭中消费的食品增长速度快两倍。

1967 年的后期,伯格·切夫经营体系达到 1600 多万美元所得,700 个印第安纳波利斯连锁(大部分是特许经营)快餐熏鸡店,6 个里克斯牛排三明治餐馆也都获利,从逻辑上似乎是很自然的。吉尼罗食品公司在食品加工方面也有很大收获。1968 年是个繁荣的年代,各个公司都象麦克唐纳一样正在以每年 25% 的速度增长着。伯格·切夫的经营触角已伸向了 39 个州,每天可销售一百万只熏鸡。无疑,快餐业的形势是好的。

吉尼罗食品公司所属的伯格·切夫公司为了努力利用更多的时间价值,实行了一个快速发展计划。从 1969 的 3 月起,在繁荣时期到来不到一年的时间里,伯格·切夫就有 900 个网点铺向全美国,同时还向加拿大打开了一条销路。1969 年 12 月,该公司在美国有 1022 个网点,在加拿大有 29 个,更确切点说,一年以后,在美国的网点总数达到 1200 个,在加拿大达到 36 个。3 年的时间里,快餐食品的销路总共增长了 70% 还多。其中 84% 的特许经营,销路的 16% 由伯格·切夫体系占据。它的广告费用平均每年 250 万美元。

然而好景不长。伯格·切夫的迅猛发展,使吉尼罗食品公司蒙受损失。伯格·切夫的创始人在取得一种利益之后又去迅速追求其他利润。

公司的虚假繁荣,给后来的总经理留下隐患。一般来讲,在开业的前两年时间里,管理者稍有不慎,就会导致失败。然而吉尼罗食品公司仰仗自己管理队伍之庞大,并没有充分认识到这一点。

问题终于发生了。1972年1月,一条惊人的消息传遍四面八方:吉尼罗食品公司宣布税前降价商品高达8300万美元,折合税后的每单位1美元。吉尼罗食品公司在满怀信心地向快餐领域进军时,突然削减股东,关闭70个牛排餐馆,关闭伯格·切夫1200个三明治售货点中的100多个,而且可能会关闭得更多。吉尼罗食品公司越是想尽快打入快餐市场,遇到的困难越大。

象烤三明治和牛排这样的生意够简单了,然而如此庞大的吉尼罗食品公司经营这种生意都会造成这么大的经营失误,到底是怎么回事呢?在《福布斯》杂志记者的一次采访中,拉金董事长解释道:“没有足够的顾客进入我们的商店,小孩们不想吃牛排,后来成年人也不想吃牛排了。吃牛排仅仅是一时的狂热。”关于伯格·切夫的经营管理,拉金承认这是一种过于简单的管理:“总经理受挫以后,我们把公司的一个管理者派去当经理,但是这个人恰巧不懂得经营这种生意的办法。”

吉尼罗食品公司的损失是严重的。伯格·切夫的原投资额已达1600万美元,然而吉尼罗食品公司的领导者认为,产品滞销的时候长时期的租赁、承诺也是债务。为挽回损失,伯格·切夫受挫以后又投入了更多的资金试图捞回原本,这种心理使1600万美元的投资又酿成了83万美元的损失。

为生存而斗争。连续19年来,吉尼罗食品公司一直设法在每股所得股金上达到目标。但是,1972年的三明治和烤牛排灾祸破坏了这个目标。虽然,拥有几十亿美元资产的大公司的生存没有因此而受到威胁,公司做为一个整体仍在盈利。但由于伯格·切夫损害了公司的形象,特别是损害了主要食品购买者的利益,公司损失是难以弥补的。这种状况使吉尼罗食品公司不得不缩小服务市场,以缓和快餐食品经营方面的紧张局势。

董事长拉金过早辞职,公司降价推销,工人薪水降低10%,这充分反映了吉尼罗食品公司的其他经营方面也发生了问题。伯格·切夫连锁店面临着艰巨的复兴工作!网店削减了1000多个,把更多的精力放在了在主要市场上进行联销以分担较少的广告费用上。关于特许经营

管理者的全面审查,培训制度已经制定,公司更加强调产品质量、建筑设计风格和饮食品种多种多样,还引进了可以保持三明治鲜软的塑料包装技术。但是无论伯格·切夫如何努力,快餐食品的经营收入也难再成为吉尼罗食品公司盈利的主要来源了。虽然伯格·切夫的销售每年还有所增长,但它不能超过主要的竞争者。所以市场占有率在逐年降低。

3. 反省:与麦克唐纳的对比

(1)吉尼罗食品公司失败前的战略评价。1968年,吉尼罗食品公司的经营是最景气的。这样一个富有竞争力的公司是如何走向失败的呢?显而易见,快餐经营和为超级市场提供包装食品经营,除了都是经营食品这一点相同外,二者其实有着很大区别。主要区别在于,它们促销的方式、竞争的手段、设备的要求不同,最重要的还是对管理的要求不同。遗憾的是吉尼罗食品公司直到蒙受重大损失时始终没有认识到这一点。

伯格·切夫失败的原因决非偶然。相反,它和周围环境的制约有着直接的联系。说明这些决非意味着不可捉摸,这种情况作为一个优秀的管理者是应该认识和能够改正错误的。

公司迅猛发展的时期,伯格·切夫没有搞清这个区别,结果受到损害。麦克唐纳公司资金也很雄厚,虽然他们也能迅猛发展,但他没有四面出击,而是选准了目标市场,树立了独特的商标和企业形象。肯塔基炸鸡店也是认识到这一点,才使所属的快餐馆经营成功。但是伯格·切夫的红黄商标,同其他公司相比没有显著差异,使用也不普遍,结果导致了伯格·切夫的商标在众多的产品标志中显得很不起眼。商店的建筑风格、商标的图案设计、座位布置都没有特色,也难以吸引求新求美的顾客。

伯格·切夫在受挫后删并了700个网点,这波及到39个地区。这不能不说又是个失误。当时,伯格·切夫只剩下少量的餐馆,且集中于竞争激烈的都市,难于管理,促销费用很高,在强大的竞争对手面前难以为继。而麦克唐纳公司和其他主要的特许经营者采取的政策则是避开竞争对手,选准目标市场,一个市场占稳后再去占领另一个市场,这样稳扎稳打步步为营的营销策略终使它们立于不败之地。

食品的质量和品种对于经营成功与否也是个重要的因素。当竞争

者研制出了鱼肉三明治时,牛排、洋葱圈、苹果馅饼成为畅销的品种时,伯格·切夫本应改变品种策略,然而他没有这样做。一般来讲,对食品的质量要求是随着特许经营人或地域的不同而变化的,这是个重要的经营原理。而伯格·切夫恰恰在这上面出了问题。

吉尼罗食品公司发言人承认他们的特许经营人的选择,他们的培训工作没有做好,珀森斯本来对经营很感兴趣,凭着有地位的保人和财力的后盾,以及他经营加油站或其他业务的经验,如果选择他来经营是会经营得很出色的。同时,这些新的经营者应该被暂时送进训练学校进行培训,不是让他们学习如何象雇佣工人那样做工作,而是教会他们如何给企业诊断,如何解决问题。

伯格·切夫经营中还有一个更为明显的缺点:在占领销售市场问题上只是一味强调发展,而忽视了现有销路的完善及公司现存的问题,结果,商店位置选择的失误,产品质量、服务质量的失控以及其他一些问题积重难返,不好收拾。盲目发展导致了公司的失败。

1969至1971年经济的萧条,使快速发展的计划受到阻碍,也引起了公司管理人的反省及对公司整个市场营销策略的再思考。这一时期,一些处于保本状态的快餐特许店纷纷倒闭,而一些实力雄厚的店还勉强维持经营。在这个关键时刻,作为吉尼罗食品公司主要收入来源的伯格·切夫公司理应加强它的市场占有率,在市场细分化的基础上选好目标市场,改善现有销路,而不应一味地追求发展、扩大。正象拉金董事长说的:“我们把手伸得太长了,发展得太快了。”

(2)伯格·切夫同麦克唐纳的比较。如果我们把伯格·切夫公司同饮食业最成功的麦克唐纳公司进行一番比较,我们就会更清楚地认识到它经营的缺陷。那么,势不可挡的麦克唐纳成功的奥秘在哪里呢?

下面这句话是大家的一致看法:“麦克唐纳成功的主要原因是它把马路旁肮脏的熏鸡店改成了干净舒适的家庭餐馆。”克罗克为顾客提供了一个愉快的环境。那里的服务是一流的,售货员整洁的服饰、友好的态度变成大量的竞争利益。麦克唐纳公司在保持足够的效率、友好的服务、确实的清洁方面付出了艰苦的劳动。在汉伯格大学一个专门为麦克唐纳培训管理者和经营者的学校,特别强调如何为消费者服务。在麦克唐纳公司,有一本长达350页的经营手册,上面对食品的准备、设备的爱护和维修都有必须遵循的标准。比如,手册要求门窗每天要清洗两

次,对食品的制作程序、服务程序等也有严格规定。甚至里面还要求雇员如何穿衣打扮,男人的头发要修剪得象军人一样短,皮鞋要擦得锃亮,妇女必须穿黑色的低跟鞋,头发要网上,并要轻妆淡抹,所有的雇员都要穿着统一的服装。

在麦克唐纳公司,烹调实行彻底的标准化制度。一磅肉的肥肉不能多于19%,甜面包必须3.5英寸宽、卖价不能超过1/4盎司,每只熏鸡应放多少洋葱等等都有明确要求。就连一件食品做成的时间也有规定,比如,法国油灌肠要7分钟,咖啡要30分钟。超过规定时间食物必须扔掉。质量检查员必须严格检查经营的各个环节,以保证食品服务的同一质量。

坚持高标准是麦克唐纳公司的显著特色。公司的监督机构必须对商店的经营实行严格的监督,以防止由于一个餐馆问题影响整个公司相关商店的经营。麦克唐纳公司发展了一个又一个的特许经营商店,但这些商店都必须符合规定的标准。

麦克唐纳公司管理者分析了保证每个分公司都能取得重大成功的可能性后认为,由于各分公司市场覆盖面较小,所以失败的可能性不大。当然,别具一格的商店设计也是麦克唐纳公司的显著特征。

麦克唐纳公司是当时零售商中群众广告使用最多的企业之一,每天要花费5000万美元。一般人认为群众广告是“瞎子点灯——白费蜡”。那么,麦克唐纳的群众广告是否成功了呢?70年代初期的一次中小学生调查证明,有96%的人赞扬麦克唐纳,它仅次于第一位的桑塔·克劳斯。说明麦克唐纳的广告是成功的。

在那次调查之后,麦克唐纳开始有选择地扩大它的产品线。1975年一个新的早餐馆的建立及一些相关的服务项目的发展,使销路增长了5—10%。三明治种类的增加(如增添了莴苣和西红柿菜),当时预测能使销售增长15%,并且每个商店还要增加14000美元价值的附加设备。

68美元,这在表面看来经营得很成功,然而到1969年底,1600个特许推销点中只有263个维持经营,1970年1840个特许推销点中只剩下183个维持经营,由成功走向了失败。怎么回事呢?混乱的会计造成了虚假的利润,最终股票收益由1968年的68美元一下跌到了1970年的50美分。

伯格·切夫公司没有从事这些不规矩的活动,如做虚假广告、搞投机生意等,它坚决地依靠经营取得盈利。在快餐经营上取得了一定成就。但是,它经营管理上的不足抵销了它的长处,最终接到的还是“漏球”。

4. 特许体系战略能走多远

特许经营和其他经营方式有着很大的不同,最大区别在于它能使公司比起本身经营来取得快得多的发展,即使公司本身有着丰富的资源也是如此。一些公司为推销商品也积聚了很多资本,但如果找不到有足够投资的受证人和有利的经营场所,也会使企业的发展遇到很大阻碍。如果上述的这个矛盾能象麦克唐纳公司一样得到很好的解决,那么企业的发展就会比较顺利。

特许经营的另一个特点是一个企业的粗劣经营会影响其他企业的经营。因为特许经营往往是由许多企图比起受雇管理者来有着较多自由的独立的承包商组成的一个体系。在这个体系中,一个商店的失误可能会损害整个体系的形象。

(1)高速发展会引起错觉。通过特许经营获得尽可能快的发展有时可以致企业于死命。因此,过分地强调发展意味着对现实经营的大大忽视。结果,企业中正在抬头的问题由于不能引起足够的注意而日益蔓延,以致无法控制。这是伯格·切夫及其他公司失败的主要原因。当然,一个进取的公司应该企求发展,但必须是谨慎的和有控制的。即使一个比较缓慢的增长速度也必须在条件允许的范围内才能实现。

(2)要有严格的控制。一个公司意欲充分地认识正在滋长的问题,抓住有利的时机并能最大限度地利用它的资源,就需要对迅速发展的销路保持严格的控制,保持独特的形象和实行标准化。对于特许经营来说,这也是最重要的。因为特许经营者应付的是独立的企业而不象雇佣经营者,同时特许经营还是一个体系。一些劣等的企业会影响其他企业。控制不只是意味着规定标准——记住麦克唐纳公司 300 页的经营手册,而且也包括保证标准的执行。总公司经理和分公司经理应当经常地、不固定地按照规定的标准检查,衡量商店的经营成效,这应包括经营的所有方面。一旦发现企业在经营中有时误入歧途,就应提出警告并采取纠正行为。否则,企业会在连续的失误中招致失败。为选择和培训特许经营者所进行的管理也是必要的,为商店场所的选择和商店的设

计也应建立一些技术标准,从而使企业的经营保持良好的状态。

(3)要树立自己的特色。任何公司都要树立自己的、有别于竞争对手的特色,这一点在激烈的竞争环境中尤为重要。伯格·切夫也没有形成自己的特色。

很显然,企业特色并不是很容易形成的,特别是在众多的竞争者已懂得它的重要性的地方。但是,关于企业特色的研究应当不停地进行。企业的特色可以来自于独特的设计、建筑的风格,也可以来自于独特风味的饭菜,不同的服务项目以及不同的促销手段,甚至还可来自于对不同消费者阶层的分析判断。

(4)正确看待仿效。自愿的仿效通常被人看作是对自己先前做法的背叛,但这也是树立企业形象特色所需要的。然而在实践中人们还未能认识到这一点。我们往往谈论成功的企业的最大特点是没有仿效他人的商标、建筑风格或饭菜品种。

伯格·切夫本来是一个非常成功的企业,麦克唐纳学习了它的经验,麦克唐纳的经营管理原来并不出色,但后来人们却给予了它很高的评价。认识麦克唐纳经营管理的优点并把它有效地用于经营实践并非需要什么天才。然而伯格·切夫却没有做好这项工作。其他的特许经营店,甚至伯格·金公司也失败于完全去仿效成功的榜样或者仿效得太晚了。伯格·金公司开始仿效是在 20 世纪 70 年代的后期。

当一个公司已经形成了自己的成功经验时,为什么其他公司迟迟不能仿效它的经验呢?他们常常固守自己的经营做法,一心想保持自己的特色,但他们忽视了应用最成功的管理经验的重要性。虽然仿效不是一种创新,但它借鉴别人的经验可以节省时间,可以少走弯路,我们的创造力留下来可以用于经营的其他方面。

第八章

经营方针管理典范

《经营战略与方针》

哈佛商学院 MBV 教程系列

一、经营方针管理基础

□ 经营方针与企业活动

1. 经营方针是建立企业形象的基础

在企业活动中,经营方针所处的地位,如图 8.1 所示。制订计划时,将经营者要建立的企业形象适切地溶入经营方针中,在公司内明示予全体员工知晓,以推动整个企业活动。否则,企业活动即成整天处于漫无目的,自由随意的状态。

2. 经营方针是企业活动的全部总合

图 8.1 为企业活动及经营方针的关系图,经营分析可以说是实施计划和控制结果的实际业绩分析。经营方针明确地手册化后,这类分析的结果即出自于事实的评断,对一欲经营成功的企业来说是非常重要的。经营方针是经营方针,经营计划是经营计划,实施活动是实施活动,经营分析是经营分析,每个部分分别独立,清清楚楚,这几个项目巧妙地结合运用。如此一来,企业的各项活动即可紧密地结合在一起,成就一个成功的企业。

□ 基本经营方针和年度经营方针

1. 基本经营方针

基本经营方针的特点如图 8.2 简单明了地列示出来,经营方针是企业最基本的思考方向文化,涵盖了基本文化、行业政策、人事政策等基本政策。历经漫长时间亦不改变的事业政策加以明示出来即基本经营方针。

2. 年度经营方针

年度经营方针必须是非常具体而且容易了解的(见图 8.2)。

举例而言,下面的几个方针均是相当具体化的。

(1)下年度经营环境的因应原则(因应方针)

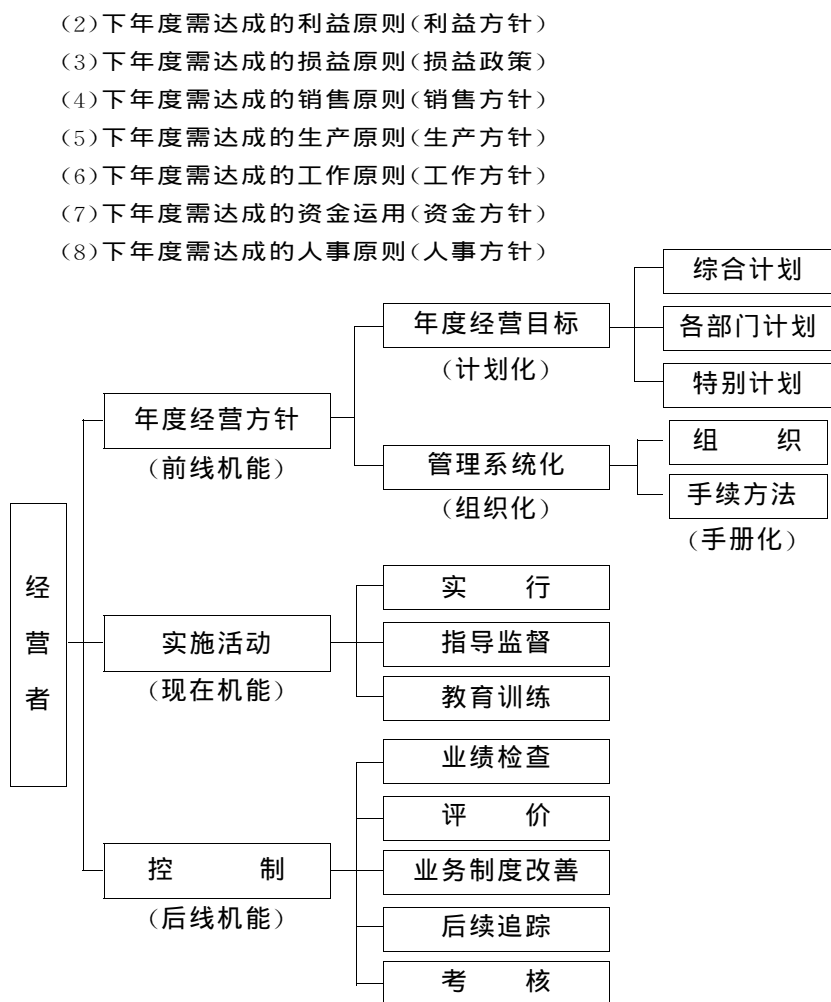


图 8.1 企业活动与经营方针关系图

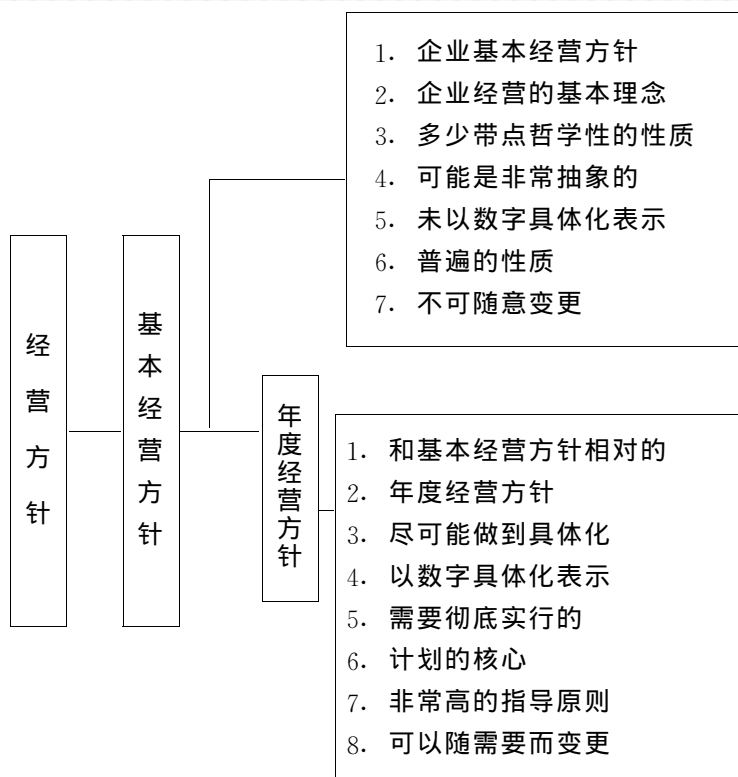


图 8.2 基本经营方针和年度经营方针的区别

□ 年度经营方针的分类

经营者所负的一项重大责任是确立经营方针并彻底公示通知,然后明确目标,加以计划化,组织化,并付诸实行、检查、评价。

那么,经营者所必须明确公示的方针是什么呢?那就是:

①经营的基本方针;②制品政策的利益方针;③价格政策;④推销方针;⑤信用政策;⑥流通政策;⑦财政政策;⑧生产方针;⑨资本政策;⑩人事方针;⑪劳务政策;⑫教育方针;⑬成本方针。

大体上即是如此,其中心重点在于总括经营者处理经营的基本方针,以及利益方针与制品政策。这再从另一观点,即从人、物质、资金等

因素来看,则为:

1. 关于“人”的方针

若说“我们要实施尊重人格的经营”,或说“事业决定于人的因素,因此,我们公司要努力培养人才。”这种话,等于是空口说白话。因此,我们必须具体而明确地说“本年度的员工薪资方针,是要提高 $\times\times\%$ (或是 $\times\times$ 元)”,或说“全体员工数目以 $\times\times$ 名计算,依照年度计划所达成的业绩,将在年度中,从一般员工中提升 $\times$ 名于管理职位”等。有关人的方面的主要方针事项有:

- (1)干部的数目、报酬、任免的方针;
- (2)有关权限与责任的方针;
- (3)有关赏罚标准的方针;
- (4)明白表示有何求之于员工的方针;
- (5)有关员工的薪资、录用、提升、退休、人事等方针;
- (6)有关各种制度、组织、管理的方针;
- (7)有关福利、保健、教育、训练的方针;
- (8)表明对经营者经营的态度;
- (9)有关全公司的主要例行事项的方针;

2. 关于“物”的方针

这类方针的最重要事项是,有关自己公司所经营的商品、制品、服务等政策。秘诀是要简明地推出“甲制品年度销售额必须达至 $\times\times$ 亿元,乙制品决定于年度内废止,丙制品须于边际利益率平均48%的前提下制订销售计划”的具体方针。

总之,任何企业都须依赖其所经营的商品、制品以及服务,然后才能收获利益,其发展也只有经由制品、商品,而后才有发展。因此,我们可以说,现代的企业,只有倾力经营本身的商品、制品与服务之后,才能继续生存下去。若说人是运用物质、金钱,使之产生价值的一种存在,那么,物质就是金钱的变体,金钱就是衡量物质价值的尺度。总之,有关物的主要方针,就是制品的方针。

综合言之,有关物的方针就是:

- (1)有关销售方针的:
 - ①明确公示制品政策;
 - ②制品销售价格的方针;

- ③制品的利益方针；
- ④销售费用方针；
- ⑤销售方法方针；
- ⑥销售促进方针；
- ⑦销售组织方针；
- ⑧销售量、销售金额方针及收帐方针；
- ⑨市场调查以及市场产品别占有率的方针；
- ⑩公共关系政策方针；
- ⑪有关处理退货与纠纷的方针；
- ⑫有关生产品的生产方法，或是外制品、采购品的外制方法、采购方法等的方针；

⑬有关销售相关方面事项，以及其调整方针。

(2)有关制造方针的：

- ①生产品种方针；
- ②生产方法方针；
- ③有关质量的方针；
- ④有关成本的方针；
- ⑤有关销售与生产相关事项的方针；
- ⑥材料的调度方针；
- ⑦生产能力(机械、人、外制)与年度生产量；
- ⑧设备的方针(包括保养与投资)；
- ⑨技术的方针；
- ⑩研究开发的方针；
- ⑪库存的方针；
- ⑫提高生产率的方针；
- ⑬有关损失的政策方针；
- ⑭有关损害赔偿处理的方针；
- ⑮厂外订制(外制)或外购的方针；
- ⑯作业的方针；
- ⑰管理的方针。

3. 关于“钱”的方针

(1)总资本纯益率与销售额纯益率以及总资本周转率等利益率方

针；

(2)利益额及其处理计划目标的方针；

(3)如是采取利益分配制的,那就是有关其目标的方针；

(4)若是采取附加价值政策的,就是工资,工资分配率,附加价值额方针；

(5)综合损益的方针(以利益方针为主体)；

(6)运用资产的方针(资本政策)；

(7)金融政策；

(8)信用的方针；

(9)特别方针(设备投资、研究开发费、广告宣传费、教育费等方针)；

(10)整顿收集情报体制的方针；

(11)运用资金的方针。

☐ 年度经营方针的项目

表 8.1 年度经营方针项目一览表

与“人”有关的经营方针	(1)员工任免数与薪资等有关的方针 (2)权限、责任、组织、职能等有关的方针 (3)表扬及奖赏等制度使赏罚分明的原则等方针 (4)每人可创造的纯益,附加价值,每人设备装备力等有关的方针 (5)招募、采用、晋升等人事相关的方针 (6)对员工要求的方针
与“物”有关的经营方针	(1)商品开发及商品结构方针 (2)库存相关方针 (3)采购相关方针 (4)质量相关方针 (5)设备投资等相关方针

与“财”有关的经营方针	(1)总资本利益率的利益方针 (2)利益分派相关方针 (3)附加价值及损益平衡点相关方针 (4)损益及价格有关方针 (5)资产运用及金融信用等有关方针
决定经营方针的要点	(1)参考过去的实绩分析结果 (2)相关利益团体的意见收集 (3)参考各种情报及调查资料 (4)开会研讨

□ 年度经营方针的制定

1. 制订年度经营方针的各方面思考

年度经营方针的制定,需要各方面的思考,特别是在今日多变的经营环境下,的确有必要仔细地审视所有会影响企业的外部因素,并作为定位计划的参考依据。

国内的经济景气状况,金融形势,税制改革,法令的修订等均会影响到企业的生存,而技术的革新方向亦是相当重要。举例言之,超导体新材料的发明,公司本身即要常常思考因应的对策。经营方针的制定,要从 HOW TO DO(如何去做)开始到 WHAT TO DO(要做什么事)。

2. 制作年度经营方针图的要点

将有可能影响到经营环境的要项如金融形势、法令修改、国际形势及求才状况等加以整理,最后综合制定成年度经营方针。最后的结论,即经营方针的内容置于图形中央,而将各种经营环境变数列于四周。经营环境的变数有金融形势如何,技术革新状况如何,本公司该如何适应环境的变化,销售的状况,人事的概况等均一一整理排列出来(如图 8.3 所示)。

根据这些位于周围的经营变数分析,最后即可制定位于中央的经营方针了。

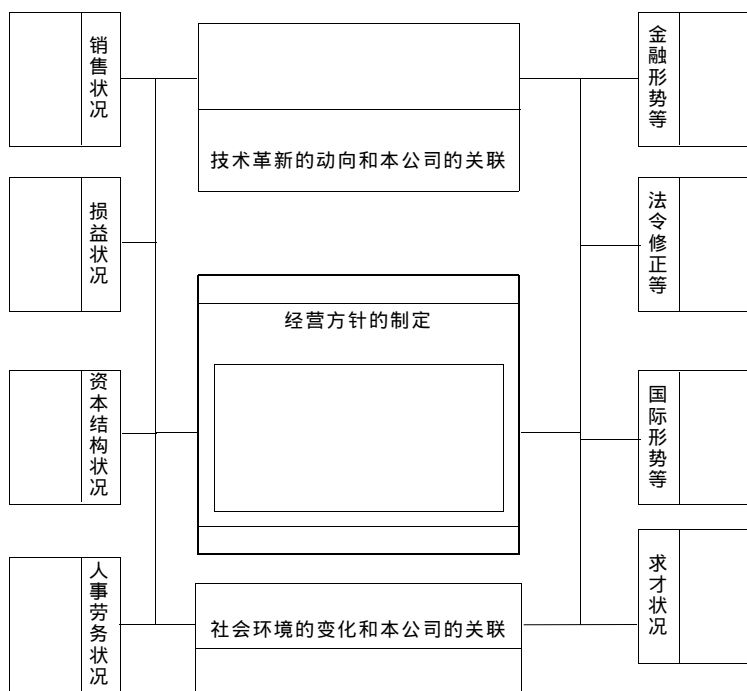


图 8.3 年度经营方针制定

二、企业基本经营方针范例

□ 基本经营方针（范例 A）

全世界最简单之基本经营方针就是 BM 股份有限公司的基本经营方针。直到 20 世纪的今日,此经营方针仍为众人所接受。

BM 公司的基本经营方针是“思考”(英文为 Think)。“思考”这两个字的意义是“常常深思熟虑你的工作”。在这个“思考”的经营方针萌生的时代,BM 正遭遇着事务机器行业非常不景气的痛苦阶段。

□ 基本经营方针(范例 B)

日本通公司,不仅是日本境内首屈一指的陆运公司,同时也是享誉全世界的巨大陆运公司。日本通公司的发展基础是大和精神,现在且来看看这以大和精神为中心的基本方针。

日本通公司的基本方针是“我们的话”、“我们的信条”(如表 8.2)。过去日本通本着这一方针,实施第六次的第二“大和协调”三年计划(自 1964 年至 1966 年)。该公司在 1955 年以前,并不很得意。其经营的现代化与发展,是实施六次下列计划之后,才明显进步起来的。

表 8.2 我们的信条

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
1 日通	自觉起来吧!输送工作是社会生活的经济发展的基础。	我们的工作,在于为顾客提供服务,为社会提供贡献。	要自觉身为日通人之光荣,为建立日通风纪而努力。	做一位优秀的日通人吧!做一位优秀的家庭人吧!
2 大和精神	向货主、业界、社会表示协调的成果。	以彻底爱公司之心,创造协调协力之成果。	快乐地打招呼是大和精神的序言。	惟有家庭圆满才是大和精神的基础。
3 秩序	我们大家要率先遵守社会秩序。	努力确立日通的秩序和输送的秩序。	遵守公司章程,共同努力维护公司秩序。	好公司风纪培养好员工,好家庭养育好子女。
4 同心协力	同心协力,建立良好的社会。	加强公司内部各部门之联系,以强化组织。	增进彼此之了解,巩固日通经济圈之合作体制。	公司发展之关键,系于员工及其家属。
5 协同	货物输送之事故,是日通之耻辱,社会的损失。	为达成公司之目的,我们要协同努力。	须与同业者沟通思想,以收业界协调之成果。	不要隐瞒家中之一喜一忧,须开诚布公商量。
6 态度	员工全体均须成为诚实的推销员。	须随时留心诚实的勤务态度与礼节。	须养成服装整洁、态度严肃、言词明确的习惯。	笑脸是工作岗位上的礼节。

续表

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
7 任务	作为一位社会人,首先必须尽到义务。	深知一己的行为能影响全公司,故必须达成自己的职责。	认真接受富有知识技能的日通人之指导教育。	须负起在家庭中之领导责任,用心教育子女。
8 计划	实施有计划的输送作业。以尽为顾客服务之责任。	制订周密的预算。	公司的发展路径是长期经营计划,请为自己制订长期目标。	预算是生活的规矩,请设计没有浪费的生活。
9 实行	奠定在社会上的信用,有约即必须履行。	工作须积极地,有计划有效地实行,以图扩大营业。	研究创意,提高科学的特性!	怨为家庭失和之祸源。
10 反省	时作反省,俾有益于社会之进步发展。	分析预算之出入,即时矫正以便实现预算。	每天反省自己是否谦虚,对待顾客是否诚实,对待同事是否守信义等。	须宽待人严律己。
11 改善	努力研究社会经济,以求改善体制与构造。	提高成本意识,以求工作之改善与合理化。	勤勉读书是你本身的财宝,你的智力努力是公司的财产。	是否任何地方都无差错,请再作一次检查吧。
12 教养	努力读书累积待人接物之经验,其能成为优秀社会人。	努力学习公司的业务。	贯彻初入公司时之赤诚心,才是员工应有的态度。	须不断的积累知识,提高自己的教养。

续表

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
13 道义	社会人应有的道义,是由发挥对公共之关系而产生。	为报答股东,增进员工之福利,完成公共使命,须使公司长期的安定和发展。	须有雅量,并须学习宽容的精神。	一个人的力量是很薄弱的,但团结的力量就大了。
14 道德	健全的社会成长于富有道德的大地上。	严正而迅速地实施信赏必罚。	互相尊重人格以求收获公司内和气的果实。	充满爱情与敬意与亲切的家庭是人生的安乐窝。
15 友情	怀抱纯洁的友情,世上没有比友情更美好的东西。	领导促成业界之大和精神之协调,并改善体质。	为朋友分忧,并互相合作。	创造与邻人和睦相处的环境。
16 诚实	诚实是联系感情的链子,让这链子遍布于全社会吧。	以诚实与笑脸待客而努力工作。	以“一百奉承不如一个诚心”为信条而接待顾客。	唯有诚实可增加百倍的实力。
17 责任	做一个日通人言行必须要能负责。	须为工作感到光荣与责任。	你的最重要责任,就是达成预算的责任。	对日常的琐碎事情也要能负起责任来。
18 报恩与服务	报恩与服务经由人与人之关系可为社会带来和谐。	货物是不言语的顾客,须抱感谢之心郑重处理。	营业活动须以顾客至上之心为顾客服务。	须感谢今天一天家人平安无事。
19 信用	你个人的信用,可以维护公司与社会的信用。	充实公司,提高社会对公司的信赖。	你正代表着公司,做个可被信赖的日通人。	要博得别人之信赖,首先必须要有相信别人之心。
20 处世	处世必须持宽以待人严以律己之态度。	以长期计划迈进经济界活动。	笑脸是可通行于社会、公司、交友、家庭之照护。	人的真正价值惟有在逆境中才能发挥出来。
21 清廉	以无愧良心的行为,使社会更光明。	要以高尚廉洁的品性感化别人。	廉洁的精神是大和精神的孪生兄弟。	祛除虚伪假面具,诚实地生活下去。

续表

项目	社会篇	公司篇	自己篇	家庭篇
22 戒	社会上的各种问题,具备高人一等的见识。	不能苟安于小乘,须不断地继续前进以求发展。	小心勿犯机会主义的错误举动与言论。	勿以小事而大意,须防范祸害于未然。
23 嗜	须随时保持仪表之整洁,注意不能失于检点。	活用别人的意见,迅速下正确的判断。	要有爱护器材之心。	健全的嗜好,可使你的家庭生活更具风趣。
24 梦	大众示有真正的幸福之前,日通的人亦不可能有真正的幸福。	把“日通”发展为“世界”的日通。	创造快乐的工作场所,以反映你的理想。	怀抱美好的梦以为明日进步的动力。
25 健康	大家健康的过日子可为社会带来和平与繁荣。	注意工作场所的卫生与安全。	事前的健康诊断是健康的秘诀,以运动、节制、愉快的生活为维护健康的宗旨。	健康是人生的第一条件,全家人都要尽到维护公共卫生的义务。
26 生产力	改进流通技术以贡献于社会。	提高效率,以提高生产力。	全心全力努力工作的姿态,是世界上最美的姿态。	为妻子儿女着想切勿懈怠工作。

该公司的第一次至第六次经营计划的内容,大致如下:

第一次计划:健全财政的一年计划—1952年

第二次计划:合理化的三年计划—1953年至1955年(以九十亿元的退職资金实施人事整顿)

第三次计划:安定化的二年计划—1956年至1957年(制定自主预算,确立独立预算制)

第四次计划:高度化的三年计划—1958年至1960年

第五次计划:大和协调的三年计划—1961年至1963年

第六次计划:第二大和协调的三年计划—1964年至1966年

第七次计划:第三大和协调的四年计划—1967年至1971年

日本通通的“我们的话”,是他们经营的基本方针。另一“我们的信条”则是日通人的行动方针。

我 们 的 话

彻底负起运输的使命,以报社会的信赖;谋求业务的改善,以发展公司气运;保持健全的身心,营造明朗的生活。

日本通运公司

□ 基本经营方针(范例 C)

厚生化学公司,战后迅速成长为大企业,并向海外发展。但在 25 年前,业务恶化,经过相当积极努力的重建,厚生是战后发展起来的企业,现在正受到严酷的考验。

“以决积水于千仞之谷的速度,积极开拓新领域”。具有此一方针的厚生化学,当他克服难关之后,前程究竟如何呢?这是很引人注目的事。不过,这里只想根据其方针之三 S 精神,研究面临考验期的厚生化学的创业精神。该公司于扩大之余,遭遇了如此的困境,但愿能本着原始创业精神,安然渡过这一难关。

1. 厚生的方针

厚生化学的公司方针是:Service(服务),Speed(速度),Superiority(优越性)的三项,也就是他们所谓的三 S。

三 S 精神

- Service
以塑胶制品,为增进社会福利而服务。
- Speed
以决积水于千仞之谷的速度,积极开拓新领域。
- Superiority
以最佳的组织确保最高的质与量。

2. 三 S 精神的宗旨与意义

这里且列举厚生制定三 S 精神的宗旨以及三 S 的详细意义。这是在日本某短期大学人事部会里,对全日本四百家(大企业二百家,中小企业二百家)企业作经营方针的实态调查时,该公司所提出的说明内容。

(1)制定的宗旨。塑胶是一门新产品,是应时代需要而产生的,将其开发之后,可以增进社会的福祉,这一开发工作是厚生所应负起的任务。

因此,厚生公司要阐明事业所应走的方向,抱着崇高的理想迈进。

(2)所谓三S。厚生公司合并前的名称为积水,三S与该公司徽章有关,而徽章上的三S则代表与公司因缘极深的水字,且与创设当初“积水产业股份有限公司”的公司名称有关。“积水”一词出自中国《孙子》一书,《孙子》是世界上现存最古老的兵书,《军形篇》第四有“胜利者之战民也,若决积水于千仞之谷者,形也。”(胜利者之用兵作战,就像放千仞深的大溪水一样,是力量的表现),积水一名,就是由此而来的。

三S精神也是以积极的创意研究与开拓精神为主干,自创业以来就一直被当作积水的传统。

①Service。厚生的所谓服务,意在实现服务的理想,所以很重视企业的社会性与公共性,因为它要借助塑胶事业,为增进社会大众的福祉而贡献力量。

②Speed。这是以积水的传统为基础而追求更高更好,提倡积极与开拓精神。Speed的宗旨是正确,坚强,新颖。其对此领域的开拓,并不止于此制品,此市场的开拓,还包括技术的开拓与人才的培养(资质的启发)。

③Superiority。Super也可以当作Best,是以尽最大的力量为宗旨。其目标是要成为业界最高领导者,其组织则意图建立和睦相处的体制。

□ 基本经营方针(范例D)

1. 电通人箴言

(1)与其以阿谀与迎合成为受主人欢迎的宾客,不如以诚意与才干成为足可信赖的人更为重要,纵使一时得不到主人的信赖也好。

(2)没有设计图的木匠,无论流了多少汗水,也不可能成为能够建筑房子的木匠,这种人叫做不成熟的木匠。

(3)不做有计划的活动的人,无论他如何卖力,工作几十年,他也不会收到满意的效果。

2. 电通人十则

(1)须自己找工作做,不能等别人给你工作做。

(2)须主动地做工作,不能被动地做工作。

(3)找大工作做,做小工作会降低自己的身份。

(4)找艰难的工作做,把它克服完成之后,就会有进步。

(5)一旦找到了,就不能放手,纵使以身殉之也不能放手,直到把它完成为止。

(6)扯拉你的周围,在拉拉扯扯之中,久而久之天地就会明朗起来。

(7)制定你的计划吧!有了长期的计划之后,就会产生忍耐,研究,努力与希望。

(8)拿出自信来吧!没有自信,工作就没有魄力,坚韧与份量。

(9)头脑必须灵活地注意四面八方,不能有任何的疏忽,服务工作必须如此去做。

(10)不要惧怕摩擦,摩擦是进步的基础,是积极的动力,不然,你就会变成没有出息的人。

3. 电通责任三则

(1)命令、复命、联络、报告等,除非结果已被确认,已被把握,否则受命人仍须负责。在这期间,绝不允许回避责任。

(2)若无闻一知十的睿智与才能,即须发挥闻一知一的注意力与责任感。闻一而误十的人,是有百害而无一利的人,是组织活动中的癌,非加以铲除不可。

(3)在我们说来,形式的责任是一无价值的东西。我们的工作常常是踏实的。

4. 电通人的口号

我们每天都在和命运搏斗。

Best Service(最好的服务),Most Profit(最多的利润)。

电通人必须尽到最大的努力。

广告人必须经常多看书,多看文字,多看绘画,多多培养创意。

三、企业年度经营方针范例

☐ 德诚公司 1980 年经营方针(指标)

德诚公司是机械制造业中的电子进出口厂商,年营业额约 50 亿,资本额 3.5 亿,从业人员 186 名,有制定长期计划的习惯。

德诚公司年度经营方针

去年销售额达成率为 104%，利益计划达成率为 107%，增加的收益是相当精彩的实绩确保，对各位员工专心一意的创意功夫及勇于向目标挑战的毅力深感谢意。

这个辉煌的实绩是全体员工努力的成果，今年度，有下列 5 大方针，请全体员工持传统的精神努力完成。

第一方针：每人每月人事费提高 10% 以上。

第二方针：耗用成本占销售额比重在 40% 以下。

第三方针：分别独立各商品及各部门的收益及费用。

第四方针：附加价值提高至 15% 以上。

第五方针：流动比率提高 5%，自有资本率提高 3%。

□ 1980 年公司经营方针

- (1) 继续加强开发活动，蓄积经验。
- (2) 有效运用营销情报，提高销售预测能力。
- (3) 重整生产管理活动，确保交货期以维护信誉。
- (4) 预防不良发生，落实 TQC 活动。
- (5) 有效调整采购机能，确实掌握有利料源。
- (6) 加速人力资源规划，做好人才培养与发展。
- (7) 推动幕僚职责明朗化，贯彻人人有“产品与顾客”的观念。
- (8) 唤起危机意识，以“使命感与一体感”重建德诚人之信心与荣耀。
- (9) 发扬劳资融洽的优良传统，共同塑造敬业和谐的环境。

□ 1980 年重电事业经营方针

- (1) 积极提高生产技术，定期检查及改善生产设备，追求省力化、省人化、合理化，以获得永续的竞争力。
- (2) 强化产销应变弹性体制，确实发挥生产管理机制，以满足市场

需要之三要素——质量、交货期、成本。

(3)深入掌握市场需求变化,提高销售预测精确度,以供正确决策。

(4)落实 QC 活动,并建立“下道工序是顾客”的正确观念。

(5)建立灵活的采购体系,提高外包管理能力,适时供应适质、适量、适价的资材,支援生产。

(6)唤起危机感、使命感,并排除本位意识,做好纵横的沟通与协调工作,建立全员的一体感。

□ 1980 年家电事业经营方针

(1)发挥家电事业组织机能整合效果,灵活适应市场变化及顾客需求。

(2)运用行销策略规划及区域战略,强化销售渠道,以提高市场占有率。

(3)建立市场情报及客户资料体系,掌握市场动态,以提高销售预测能力。

(4)积极与市场顾客结合,提高品牌形象。

(5)提高服务层次及扩大服务网,追求“彻底服务”的目标。

(6)落实开发管理制度,强化开发能力及质量,以培养自主开发能力。

(7)重整质量管理活动,贯彻人人有“产品与顾客”的观念。

(8)加强料源开发及采购机能,提高成本竞争力。

(9)做好纵向沟通、横向协调工作,建立全员的一体感。

□ 1980 年资讯事业经营方针

(1)充实行销规划能力,健全行销组织。

(2)加速人力资源规划,做好人才培养与发展。

(3)强化国外采购机能,掌握关键料源。

(4)贯彻开发管理,发挥产品小组机能,把握新产品上市契机。

(5)积极建立国内外“销售及服务”据点,维系顾客良好关系。

(6)力行产品保证,以提高信赖度。

(7)推动幕僚职责明朗化,贯彻人人有“产品与顾客”的观念。

(8)做好沟通与协调工作,促进全员团结与和谐。

四、综合案例：米勒啤酒酿造公司

1. 米勒啤酒酿造公司的发展历史

米勒啤酒酿造公司是由弗雷德里克·米勒，一位 31 岁的原德国啤酒商，于 1855 年创建的。在选定密尔沃基作为开始他的啤酒酿造事业的地点之前，米勒在美国游荡了几乎整整一年。米勒买下了密尔沃基西部一个闲置的小型啤酒厂。这个被称作“普朗克路啤酒厂”的小啤酒厂最初创办于 1850 年，1853 年因故停工，就一直闲置下来，直到 1855 年弗雷德里克以 8000 美元的价格将它买下。这个工厂当时的年生产能力是 1200 桶。

弗雷德里克·米勒的经营宗旨是酿造出具有过硬而且稳定的质量的啤酒。他还想方设法扩大米勒啤酒在全密尔沃基州和周围其他 8 个州的露天啤酒酒店的酒馆中的可供量。随着米勒啤酒在这些流行的社会活动中心的酒吧间里销售出去，米勒也因此成为尽人皆知的人物。米勒的经营战略是，鼓励人们“聚在一起，一边愉快地交谈各自的见闻，一边细细品尝米勒啤酒丰富、美妙的滋味。”

由于米勒啤酒在公众中的流行以及需求量的增加，米勒于 1870 年建造了一座新的啤酒酿造厂，提高了啤酒产量。到 1880 年，这个工厂每年生产啤酒大约 30000 桶。1883 年，米勒建立了他的第一个瓶装酒厂；在 3 年之内，他的瓶装酒厂每年可把米勒公司的 80000 桶啤酒中的 5000 桶灌装入瓶。米勒还在芝加哥、沃克沙和密尔沃基等地建造了 7 个冷库，以解决啤酒的储藏问题。

1888 年，弗雷德里克死后，他的长子欧内斯特和一个女婿查理·A·米勒接管了公司的管理工作，并且有效地继续了弗雷德里克·米勒的经营宗旨。酿造厂的规模继续扩大，生产能力、产品系列和销售量都在增长。1903 年，米勒公司开展了一场为米勒高档啤酒命名的竞赛，结果产生了“米勒高质量生活”这一商标名称和“瓶装啤酒香槟”这一口号。如今，“米勒高质量生活”这个商标名字还在使用，但“瓶装啤酒香槟”这一口号却早已被淘汰了。“米勒高质量生活”啤酒由于使用“月中女孩”作为商标标记而声名大振。关于使用这一标记的理由，人们有许

多猜测。不过,其主要理由看起来是这样:这一标记使喝啤酒的人产生一种印象,好象“米勒高质量生活”正与新世纪之初的“高级时代”齐头并进。

到 1920 年禁酒运动开始时,米勒公司每年的啤酒产量已超过 500000 桶。然而,随着宪法第十八次修正案获准通过,含酒精饮料被禁止生产,米勒公司面临着其诞生以来的第一次重大危机。米勒家族决心保住公司的名号,并开始生产包括谷类饮料、麦芽精补剂、健康饮品、碳化软饮料等在内的新产品系列。所有这些产品都继续使用“米勒”商标。

在禁酒时期,欧内斯特·米勒去世,他的兄弟弗雷德里克·A·米勒接替他担任公司总裁职务。在他的妹妹同时也是他的后续者埃尔西·凯·约翰的帮助下,弗雷德里克·A·米勒在禁酒时期结束时重新开办了啤酒酿造厂。他们很快认识到,禁酒时期的结束将打开新的啤酒市场;他们还认识到,新的市场将要求新的营销手段和生产技术。在他们的领导下,米勒公司迅速适应了变化了的条件,不过,这从来没有使它的产品质量受到什么损失。实际上,公司管理层为它自己确定的目标,就是把“米勒高质量生活”啤酒定位为:“美国人最喜爱的消遣”之一。

1947 年,弗雷德里克·C·米勒,米勒公司创始人的孙子,成为公司总裁,他的前任是小哈里·G·约翰——他是继弗雷德里克·C·米勒的母亲之后担任公司总裁的,但是他只在这个职位上干了很短一段时间。在弗雷德里克·C·米勒的领导下,公司实施了一项规模较大的扩展计划,其中包括一个新啤酒厂和三个陈酿与发酵酒窖的建设。弗雷德里克·C·米勒发起了一场雄心勃勃的进攻性促销与广告运动,目标首先指向国内消费市场。米勒公司因此成为啤酒市场上第一流的全国性酿造商之一;国内消费市场也因此成为该公司在 40 年代末到 50 年代迅速增长的一个重要因素。在这一时期,米勒公司还采取了一项积极参与社区事务的政策。“米勒高质量生活”啤酒的销售量迅猛增长,产量几乎增加了 4 倍,公司在全国的排名也从第二十位上升到第九位。1954 年 12 月,弗雷德里克·C·米勒和他的儿子小弗雷德死于一次飞机坠毁事故。

接替弗雷德里克·C·米勒成为米勒公司总裁的是诺尔曼·R·克鲁格。这在该公司历史上是第一次由和米勒家族没有直接亲戚关系

的人担任总裁、克鲁格通过扩大酿造厂的生产设备继续执行米勒公司基本的增长战略。这主要是由对通用啤酒酿造公司在爱祖沙、加里福尼亚的工厂的收购完成的。然而，米勒公司并没有因为这次扩展而获得多少实际的增长，啤酒产量保持了相对稳定。

1966 年 9 月，W·R·格雷斯公司购买了足以控制米勒啤酒酿造公司的该公司一部分股份。同一年稍后的一个时间，查理·W·米勒（和原来的家族没有亲缘关系）接替死去的诺尔曼·克鲁格被任命为米勒公司总裁。还是在 1966 年，米勒公司购买了位于得克萨斯州的福特沃斯的卡林啤酒酿造公司。此后的 3 年中，米勒公司由于对新收购的工厂进行更新和扩建而使自己的生产能力达到每年 100 万桶以上。1969 年 5 月，格雷斯公司总裁 J·彼得·格雷斯在股东年度会议上宣布，格雷斯公司决定卖掉它所掌握的米勒公司的股份，“因为，当初购买这些股份的时候，我们曾经希望能够获得米勒公司其余的 47% 股份；然而，在这中间的一段时间，我们已经得出结论：这部分股份任何时候都不可能卖给我们。我们感到这种局面已经妨碍了该公司的充分发展，而这这不是我们原来所希望的。”米勒公司其余的 47% 股份被密尔沃基的德兰斯基基金会所拥有。

同一月的稍后一个时间，百事公司向格雷斯公司出价 1.2 亿美元购买它所掌握的米勒公司 53% 的股份。格雷斯公司起先接受了这个出价，但是，6 月初，该公司突然改变了想法，又拒绝接受这个价格。1969 年 6 月 12 日，格雷斯公司掌握的米勒公司的这 53% 股份被菲利普·莫里斯公司以 1.3 亿美元的价格获得。百事公司向纽约南区地方法院提起诉讼，指控这起出售是违法行为。百事公司指控说，菲利普·莫里斯公司和格雷斯公司没有公开他们谈判的事实材料，因而违犯了证券交易委员会的有关规则。百事公司要求宣布这起交易非法，以便它能够买到米勒公司的那些股份。W·R·格雷斯公司则声称，百事公司的指控“毫无事实根据。”

1970 年 1 月，联邦法院一法官驳回了百事公司对格雷斯公司的诉讼。在陈述书中，那位法官指出，百事公司没有提出足够的证据支持它认为格雷斯公司向菲利普·普里斯公司出售米勒公司 53% 的股份的行为违犯了证券交易法这一观点。同一年稍后，菲利普·莫里斯公司又从德兰斯基基金会手中以 9700 万美元的价格购得了米勒公司其余的

47%股份,这样,米勒公司就完全成为飞利浦·莫里斯公司的一个子公司了。

1971年末,约翰·A·墨菲成为米勒公司的首席业务领导。飞利浦·莫里斯公司还用“土生土长的香烟商”替换了米勒公司经验丰富的啤酒经理。这些“香烟人”的哲学是:啤酒和香烟有许多共同之处。他们关于啤酒和香烟生意的哲学是:

“啤酒和香烟都是价格低廉的享受品。它们都以农产品作原料,它们都在高速运转的机器上被加工和包装。它们都以相同的方式作广告,并且通过相似的分销渠道最终到达大部分是相同的消费者手中。喝啤酒和抽香烟的,常常是同一个人。”

自从被飞利浦·莫里斯公司收购后,米勒公司的啤酒销售量从520万桶增加到3580万桶,所占市场份额从1972年的4.0%增加到1979年的20.8%。

1982年,米勒啤酒酿造公司总裁威廉·K·豪厄尔这样描述该公司开始于1971年的增长和发展:

“啤酒工业的变化始于1971年10月,此时飞利浦·莫里斯公司改变了米勒公司的管理层。但是,只是在两年以后,这一改变才显示出它在公司和啤酒工业发展方向上引起的真正变化。当这一变化于1973年终于开始被感觉到时,它就成为爆炸性的了。

米勒公司的销售量及其地位迅速跃升,从1972年在啤酒工业中排名第七攀升到1977年的第二位。从1972年以来,我们的啤酒交货量增长了566%。”

2. 产品线(1972~1982)

70年代,改变管理后的米勒公司实施了大力开发新品牌的战略。目前该公司的产品系列中除了传统的“米勒高质量生活”外,还有“莱特啤酒”、“劳恩布朗”、“米勒珍品”和“大瓶麦芽啤酒”几个品种。

“米勒高质量生活”是米勒公司啤酒的主导商标,目前在全国啤酒工业中是第二位销售收入最高的高档啤酒品牌。起初,米勒公司曾使用“瓶装啤酒香槟”这一销售口号来开拓市场,其销售对象是那些在特殊场合饮用啤酒的人们——“啤酒精英”。新的管理层改变了这一市场定位战略,把一个新的啤酒饮用群体包括了进来,而不仅仅局限于“乡村俱乐部阶层”。“轻松时光”代替“瓶装啤酒香槟”成为新的销售口号,目

的是把“米勒高质量生活”的受众定位于体育运动爱好者和蓝领工人等饮酒者类型——“一个只占消费者人数的 30%，但却饮用了 80% 的啤酒的受众群体”。在电视广告上，米勒公司把“高质量生活”推向新的目标市场时是这样突出自己的特色的：“了不起的人做了了不起的工作——一天辛劳结束时，‘米勒时光’给你应得的报偿：一段轻松的时光，你可以尽情享受你能得到的最美味的啤酒——只要你拥有时间，我们就拥有啤酒。”1972 年，“高质量生活”啤酒是用 7 盎司的小瓶包装提供给消费者的。另外，它还有 12 盎司瓶装（瓶子有可回收的和不可回收的两种）、12 和 16 盎司听装、1 夸脱瓶装和桶装等其他几种包装种类。

米勒公司生产的莱特啤酒被誉为啤酒工业历史上最成功的一种。“莱特”这个商标名称是 1972 年米勒公司从芝加哥的迈斯特·布劳公司购得的，米勒公司同时还购买了该公司的销售网。“迈斯特·布劳·莱特”啤酒是低热度啤酒最好的品牌之一。米勒公司改进了迈斯特·布劳公司的配方；按照公司管理者的看法，改进后最重大的差别是：现在“莱特”喝起来实实在在地像啤酒的滋味了。

开发低热度啤酒的努力起因于满足那些讲究饮食的消费者的特殊需要。米勒公司的零售商店通过利用“有影响力的啤酒饮用名人”进行促销而获得了这一启发，这些“有影响力的人物”包括诸如米基·斯佩兰恩、棒球运动员怀特·福特、米基·曼托和比利·马丁，以及橄榄运动员迪克·布特库斯和巴勃·史密斯等。“典型的啤酒饮用者并没有特定的饮食意识，但是，当他看到一个橄榄球运动员在喝这种低热度啤酒时，他也许会觉得自己也不应当羞于饮用。“莱特”啤酒的促销广告（含热量比普通啤酒低 1/3）也暗示人们这种啤酒不象其他啤酒那样易于使人发胖，因而尽可以多饮用一些。

自从 1973 年投放市场以来，“莱特”啤酒已经成为全美国第三位最畅销啤酒品牌。莱特啤酒的包装有 7 盎司不可回收瓶装、12 盎司可回收瓶装和不可回收瓶装、12 和 16 盎司听装、1 夸脱瓶装和桶装等数种。

“别致劳恩布朗”和“别致黑啤”是米勒啤酒公司的另外两种产品。“劳恩布朗”是世界上最受赞誉的名酒之一，最早于 1383 年在德国慕尼黑的劳恩布朗啤酒厂酿造。1974 年 4 月，米勒啤酒公司和德国啤酒厂达成协议，获得了劳恩布朗啤酒的进口权。1975 年，米勒公司被允许在美国就地酿造和销售劳恩布朗牌啤酒。1977 年，劳恩布朗啤酒开始投

放全国市场。

作为一种超高档啤酒，“劳恩布朗”的市场定位是“在特殊的场合和特殊的朋友一起享用的啤酒——今晚，属于‘劳恩布朗’。”“别致劳恩布朗”和“别致黑啤”都采用外面裹有金箔的 12 盎司不可回收瓶装和桶装。另外，市场上还销售一种 7 盎司瓶装的“别致劳恩朗”，称为“小劳恩布朗”。

两夸脱大瓶装麦芽啤酒是米勒公司第一次进入麦芽啤酒这个特殊的啤酒消费分市场时所推出的品牌。1981 年 2 月，米勒公司开始对它在亚特兰大和大平原（佐治亚州）、波特兰（俄勒冈州）、伯明翰（亚拉巴马州）、以及格林保罗（北卡罗来纳州）等地销售的产品进行测验。测验结果显示，大瓶装麦啤有潜力在麦芽啤酒市场上获得一个相当可观的份额，并对忠实的麦啤饮用者具有很强的可接受性。

大瓶装麦啤的目标受众主要是那些 18~25 岁的男青年。这部分消费者几乎占了全部麦啤饮用者的 2/3。目前它的销售口号主题是：“登上麦啤列车……这是你的车票。”

米勒公司进军麦啤市场的决定是建立在它不断扩大的生产能力的基础之上的。威廉·豪厄尔总裁说：

“对我们公司来说，麦啤并不是一个新的市场领域。1970 年代初，我们曾经生产过米勒麦芽啤酒，但在后来我们的业务快速增长的那个时期，为了给‘米勒高质量生活’和‘莱特’两个牌子的啤酒提供追加的生产能力，我们不得不中断了米勒麦啤的生产。事实上，我们的测验表明，米勒麦啤的配方在今天的竞争中是相当成功的，稍加改进，就可用来生产我们的大瓶装麦啤。我们准备返回这一市场，因为现在我们已经有能力把我们一向具有最好的质量的大瓶装麦啤随时运到存在这一市场的任何地方。”

1981 年，米勒公司向市场投放了另一种超高档啤酒：“米勒珍品”。在“米勒珍品”投放仪式上，米勒公司执行副总裁洛伦·威廉说：

“米勒珍品是为千百万想喝到滋味丰富、充足、质量超群而且稳定的超高档啤酒的消费者生产的。我们觉得，‘米勒珍品’的投放将在我们现有的高质量产品系列中增加一颗新星。它的投放市场，将使我们的产品覆盖啤酒工业中增长最快的一个分市场——超高档啤酒市场的全部空间。”

米勒公司为‘米勒珍品’作的广告主题是：“品尝最美的生活。”

1979 年至 1981 年间,米勒公司对进口的慕尼黑“奥勃菲斯特”牌黑啤酒进行市场投放测验。这种啤酒是由曾经准许米勒公司获得其“劳恩布朗”商标的德国劳恩布朗啤酒厂酿造的。对“奥勃菲斯特”进行测验的地点是波士顿和华盛顿。测验结果却让人失望,而且,直到现在,米勒公司好象也没能作出关于如何处理“奥勃菲斯特”的任何决定。表 8.3 列出了美国主要啤酒商按市场细分的主要啤酒品牌。

表 8.3 主要啤酒商的主要品牌

公司	高档	中高档	淡啤	进口商标
安哈撒—— 布希公司	布德威尔	密克罗布	“密克罗布” 淡啤天然淡 啤	沃兹布戈· 霍布朗
米勒公司	米勒高质量 生活	劳恩布朗	莱特	曼尼克·奥 克图勃斯特
契理兹公司	契理兹	俄朗格	契理兹淡啤 老密尔沃基 淡啤	—
潘布斯特公 司	潘布斯特蓝 色瑞宾	安达克	潘布斯特别 致淡啤	福斯坦布戈
库尔斯公司	库尔斯	赫曼·乔逊 夫的 1868	库尔斯淡啤	斯特勒·阿 图伊斯
赫利曼公司	老式瑞恩尼 尔	出口特酿	登记名称不 —	百克斯

3. 生产和销售

米勒公司的啤酒酿造厂主要分布在密尔沃基(威斯康星州)、福特沃斯(得克萨斯州)、富尔顿(纽约)、埃顿(北卡罗来纳州)、爱尔巴尼(佐治亚州)和爱温德尔(加利福尼亚州)等地。1982 年,一个新的啤酒酿造厂在俄亥俄州的川顿竣工。听装啤酒厂主要分布在密尔沃基(威斯康星

州)、福特沃斯(得克萨斯州)、富尔顿(纽约)、瑞得斯威尔(北卡罗来纳州)、和毛尔脱(佐治亚州)。一个瓶装啤酒厂位于纽约州的辛尼提。

各酿造厂基本情况如下:

(1)密尔沃基酿造厂(威斯康星州):该公司历史最久的一个酿造厂,年产啤酒 900 万桶。

(2)福特沃斯酿造厂(得克萨斯州):1966 年自卡林啤酒公司购得,年生产能力 800 万桶。

(3)富尔顿酿造厂(纽约):年生产能力 1000 万桶。

(4)埃顿酿造厂(北卡罗来纳州):年生产能力 1000 万桶。

(5)受尔巴尼酿造厂(佐治亚州):年生产能力 1000 万桶。

(6)川顿酿造厂(俄亥俄州):年生产能力 1000 万桶。

米勒公司的产品通过一个由相互独立的 800 个经销商组成的销售网售卖并运送到零售商那里。该公司产品在全美国 50 个州都可买到,并行销波多黎各、圣·托马斯和其他 82 个国家和地区。米勒公司还在密尔沃基(威斯康星州)、新奥尔兰斯(路易斯安那州)、洛杉矶(加利福尼亚州)、盐湖城(犹他州)、和波基普赛(纽约)等地拥有自己的销售公司。

经销商们通过卡车或铁路运输收到他们的定货,然后再用自己的船队或卡车将货送到零售商那里。为了帮助它的经销商们搞好销售,米勒公司拥有一支由 150 个地区经理组成的销售队伍,他们分属于 12 个地区总部。这些销售人员帮助经销商保持适量存货;与零售商一起为使商品放置得最醒目而想方设法找到足够的货架位置;并对经销商的销售人员进行内部培训。

米勒公司销售人员创造的新颖的售货技术之一是“垂直商标体系”。这是在货架上陈列啤酒的一种别致的方式:把啤酒按包装样式的不同分别平行地放在同一层货架上,同时又按照商标的不同使各层货架上同一牌子的啤酒形成一条垂线。这种陈列方法既方便了顾客,使他们能够比较容易地挑选自己喜爱的牌子,同时,更重要的是,它能够使零售商更有效地利用自己的货架位置。

4. 广告

1976 年以前,只有米勒公司的“米勒高质量生活”和安哈撒——布希公司的“米克罗布”这样一些特定牌子的啤酒具有很高的每桶广告费

开支。然而,到了1976年,啤酒的广告费开支,特别是那些较大的啤酒商的广告费开支,发生了迅猛的变化。许多主要牌子的广告费翻了一番,而且,随着大量新品牌的问世,特别是在淡啤市场上,广告费总额增长惊人。1976年,米勒公司花在“米勒高质量生活”上的广告费增长了230%,达到2970万美元。1979年,“高质量生活”成为广告费开支最高的牌子。“莱特”的广告费在1976至1978年间也增长了58%,从而使它成为第三位广告费开支最高的啤酒。花在“劳恩布朗”上的广告费,则从1978年的1130万美元增长到1979年的1700万美元,平均每桶达16.97美元,真是令人难以置信。

在美国10种做广告最多的啤酒中,米勒公司占了前10名中的3个。除了安哈撒——布希公司,再没有其他任何一家啤酒公司列在这个名单中的啤酒多于一种。1981年,米勒公司总裁威廉·豪厄尔这样说道:

“通过做好我们的‘家庭作业’,发现消费者的需求并及时把他们想要的东西送到他们手里,我们已经获得了很大的成功。我们一直工作得很努力。不管是在产品开发、市场营销,还是在广告方面,我们都是创新者。我们可以看得见的最富于竞争性的动作是在电视上大做广告。那些广告被人称作是美国广告历史上质量最高的。我们相信,正象美国的消费者配得上质量最高的啤酒一样,这些啤酒也应当通过质量最高的广告呈现在他们面前。我们的电视广告也在这一行业创下了新纪录,因为它们都是采用最好的胶片技术作为正式影片制作的。任何一分钱都没有被浪费。”

5. 财务状况

米勒公司的母公司飞利浦·莫里斯公司下属6个子公司:飞利浦·莫里斯美国公司、飞利浦·莫里斯国际公司、米勒啤酒酿造公司、七喜公司、飞利浦·莫里斯工业公司和米勒维加公司。表8.4给出了每个子公司的简短情况及其营业总收入和纯收入。表8.5提供了每个子公司5年的边际毛利率。边际毛利率的计算方法是:从总销售收入中减去商品成本,再除以总销售额。表8.6列出了各个子公司在营业收入总额中所占的比重。表8.7列出了几个主要的啤酒酿造公司营业纯收入占销售收入的百分比。

在过去10年中,米勒公司的营业收入以每年平均29%的综合速

度增长。1978年,啤酒营业收入的增长是销售量和销售价格同时提高的结果。然而,到1980年,由于啤酒工业内部的价格竞争和酿造成本的上升,米勒公司的营业纯收入下降了。

6. 市场分析

一般预测,即将到来的10年,对于啤酒工业来说是异于以往而且竞争更加激烈的10年。从1980年到1985年,销售收入预期将以每年大约3.5~4%的速度增长,而从1985年到1990年,这个速度预计会更低,只有3%左右。导致这一预期中的减速的主要原因,是啤酒市场人口构成即将发生的不利变动,统计表明,今后每年达到法定饮酒年龄的人数呈下降趋势。表8.8列出了美国各州的法定饮酒年龄。不过,年老消费者消费量的增加会在一定程度上补偿年轻消费者人数下降造成的萎缩。

今后10年,在啤酒市场的6个主要分支市场中,有4个将呈增长趋势,1个将剧烈下降,1个将保持稳定(见表8.4)。普通啤酒市场主要由于消费公众口味的变化而出现长期下降,到1990年,普通啤酒在整个啤酒市场中的比重,预计将从目前的23%降到仅仅5%,而生产桶数则将从1979年的3900万桶降到1990年的仅仅1300万桶,下降幅度达66%。

表 8.4 菲利普·莫里斯公司下属各子公司的营业收入和收益

(单位:百万美元)

	营业收入	营业收益
菲利普·莫里斯美国公司		
1980	3272.1	786.1
1979	2767.0	701.3
1978	2437.5	568.1
1977	2160.4	474.4
1976	1963.1	401.4
菲利普·莫里斯国际公司		
1980	3205.4	328.5
1979	2581.3	260.6

续表

	营业收入	营业收益
1978	1810.9	188.6
1977	1349.3	153.8
1976	1084.0	130.1
米勒啤酒酿制公司		
1980	2542.3	144.7
1979	2236.5	181.0
1978	1834.5	150.3
1977	1327.6	106.4
1976	982.8	76.1
七喜公司		
1980	253.2	(7.1)
1979	295.5	7.0
1978	274.8	40.3
1977	321.7	41.8
1976	217.4	42.0
飞利浦·莫里斯工业公司		
1980	276.5	16.9
1979	268.8	18.3
1978	237.2	15.0
1977	216.7	14.9
1976	169.1	10.6
米勒·维乔公司		
1980	172.8	30.6
1979	153.8	22.4
1978	125.9	19.8
1977	148.0	33.2
1976	94.8	16.3

表 8.5 飞利浦·莫里斯各子公司的边际毛利率(百分比)

子公司	1976	1977	1978	1979	1980
飞利浦·莫里斯美国公司	20.4	22.0	23.3	25.3	24.0
飞利浦·莫里斯国际公司	12.0	11.4	10.4	10.1	10.3
米勒啤酒酿制公司	7.5	8.0	8.2	8.3	5.4
七喜公司	19.0	18.0	14.7	2.4	2.0
飞利浦·莫里斯工业公司	6.0	6.9	6.3	6.8	6.1
米勤·维乔公司	17.2	22.4	15.7	14.6	17.7

表 8.6 飞利浦·莫里斯公司各子公司
在公司营业总收入中所占比重(百分比)

子公司	1976	1977	1978	1979	1980
飞利浦·莫里斯美国公司	45.7	41.5	36.7	33.3	33.3
飞利浦·莫里斯国际公司	25.2	25.9	27.3	31.1	32.6
米勒啤酒酿制公司	22.9	25.5	27.6	26.9	25.9
七喜公司			2.8	3.6	3.6
飞利浦·莫里斯工业公司	3.9	4.2	3.6	3.2	2.8
米勤·维乔公司	2.2	2.8	1.9	1.9	1.8

表 8.7 几个主要的啤酒酿造公司
营业纯收入占销售收入的百分比

公司	1976	1977	1978	1979
安哈撒——布希公司	11.6	13.4	12.8	11.6
库尔斯公司	30.1	26.0	20.4	20.7
米勒公司	7.7	8.0	8.2	8.9
潘布斯特公司	12.6	10.5	7.0	7.6
契理兹公司	14.5	10.9	9.0	4.1

表 8.8 美国各州的法定饮酒年龄

州	21 岁以上	20 岁	19 岁	18 岁
阿拉巴马			A	
阿拉斯加			A	
阿利桑那			A	
阿肯色	A			
加利福尼亚	A			
科罗拉多	A			B
康涅狄格				A
特拉华		A		
哥伦比亚特区	A		A	C
佛罗里达			A	
佐治亚			A	
夏威夷				A
爱达荷	A		E	
伊利诺斯			A	
印第安纳	A	A		B
依阿华				A
堪萨斯				A
肯塔基				
路易斯安娜	A			
缅因				
马里兰	A			
马萨诸塞		A		A
密歇根	A			
明尼苏达			A	
密西西比	A			
密苏里	A			
蒙大拿			A	
内布拉斯加		A		
内华达	A			
新罕布什尔				A

续表

州	21 岁 以上	20 岁	19 岁	18 岁
新泽西				A
新墨西哥	A			
纽约				A
北卡罗来纳	A			
北达科他	A			
俄亥俄	A			
俄克拉荷马	A			
俄勒冈	A			
宾夕法尼亚	A			
罗德艾兰			A	
南卡罗来纳	A			E
南达科他				B
田纳西				A
得克萨斯				A
犹他	A			
佛蒙特				A
弗吉尼亚	A			
华盛顿	A			
西弗吉尼亚				A
威斯康涅				A
怀俄明			A	

说明：A=一切含酒精饮料；B=3.2 饮料；C=不超过 14 度的白酒和啤酒；

D=不超过 4 度的啤酒；E=啤酒和白酒

表 8.9 美国市场各类啤酒销售量的预计增长情况(1979—1990)

(单位:100 万桶)

种类	1979	1985	变化		年变化率 (百分比)	变化		百分比	年变化率 (百分比)
			桶	百分比		1990	桶		
普通啤酒	39	22	-17	-44	-9	13	-9	-41	-10
高档啤酒	95	119	24	25	4	132	13	11	2
超高档啤酒	10	19	9	90	11	26	7	37	6
淡啤	19	37	18	95	12	50	13	35	6
进口啤酒	4	10	6	150	15	20	10	100	15
大瓶麦芽啤酒	4	4	0	—	—	4	0	—	—
总计	172	211	40	22.7	3.5	245	34	16.1	3.0

表 8.10 美国啤酒行业前 2、5 和 10 家
最大的啤酒商的销售额(1979—1990)

(单位:100 万桶)

	1979		1985		1990	
	桶	百分比	桶	百分比	桶	百分比
安哈散—布希公司和米勒公司	82	48%	124	59%	154	63%
库尔斯、潘布斯特和赫利曼	39	23	44	21	45	18
前 5 家最大的啤酒商总计	121	70	168	80	199	81
第二位 5 家最大的啤酒商总计	40	23	28	13	23	9
前 10 家最大的啤酒商总计	161	94	196	93	222	91
进口啤酒	4	2	10	5	21	9
啤酒消费总量	172	100%	211	100%	245	100%

表 8.11 美国啤酒市场上各啤酒商所占份额(百分比)

啤酒商	1980	1979	1978	1977
安哈撒—布希公司	28.4	26.8	25.1	23.0
米勒公司	21.1	20.8	18.9	15.1
潘布斯特公司	8.5	8.8	9.3	10.0
契理兹公司	8.5	9.8	11.8	13.9
库尔斯公司	7.8	7.5	7.6	8.1
其他公司总计	25.7	26.3	27.3	29.9

表 8.12 美国几个主导啤酒品牌所占市场份额的变化趋势

	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979
布德威尔(%)	15.4	16.3	16.3	17.7	18.5	17.8	13.9	15.9	16.5	17.5
高质量生活	4.2	4.2	4.1	4.9	5.8	6.5	8.7	10.5	12.5	13.8
潘布斯特蓝色瑞宾	8.4	9.4	9.5	9.6	9.9	10.4	11.1	9.8	8.6	7.9
库尔斯	5.9	6.8	7.4	8.1	8.6	8.1	9.1	8.0	7.3	6.6
契理兹	9.4	10.3	11.2	12.4	12.5	11.9	11.4	9.8	7.8	6.5
米勒莱特	—	—	—	—	0.3	1.8	3.2	4.3	5.7	6.5
密克罗布	0.9	1.2	1.5	1.9	2.4	3.1	3.4	4.0	4.5	4.8
斯托荷	2.7	3.0	3.2	3.4	3.1	3.4	3.8	4.8	3.8	3.5
奥林匹亚	2.8	2.5	2.5	2.7	3.0	3.8	4.0	3.4	3.2	2.8
老式	—	—	—	—	—	—	1.1	1.4	1.9	2.3
老密尔沃基	2.0	2.2	2.3	2.4	2.5	3.0	2.9	2.5	2.2	2.0
总计(%)	51.7	55.9	58.0	63.1	66.6	69.8	71.5	72.0	72.1	72.2

表 8.13 美国淡啤市场上几个主导品牌所占市场份额变化趋势

	1974	1975	1976	1977	1978	1979
米勒莱特	100.0%	96.4%	73.8%	66.7%	61.8%	58.1%
天然淡啤	—	—	6.2	14.7	15.8	13.6
密克罗布淡啤	—	—	—	2.0	4.6	9.4
库尔斯	—	—	—	—	3.3	7.9
契理兹淡啤	—	3.6	13.8	8.8	7.2	4.2
金奥林匹亚	—	—	6.2	5.9	3.9	2.6
潘布斯特特别致淡啤	—	—	—	2.0	3.3	2.6
总计	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

啤酒工业内部的竞争已经也许并将继续取决于安哈撒—布希和米勒这两大公司。过去的这年中,啤酒商的数量已经从 700 多家公司降到 1981 年的仅仅 45 家公司。据估计,到 1985 年,安哈撒—布希公司和米勒公司可能将控制整个啤酒市场 59% 的份额,此后将继续增长到 63%。到 1990 年,安哈撒—布希和米勒两家公司预计将使它们的啤酒总交货量增长 88%,也就是 7200 万桶。然而,啤酒消费量总共只会增加 7300 万桶。进口啤酒将增加 1700 万桶,这意味着美国其余几十家啤酒公司总的市场容量不但不会增长,反而将减少 1600 万桶。表 8.10 是对啤酒商中前 2 名、前 5 名和前 10 名的销售总额的预估。表 8.11 是 1980 年美国主要啤酒商在国内市场中各自所占的份额,表 8.12 是位于前列的几个啤酒品牌各自所占市场份额的变化趋势。表 8.13 列出了处于前列的几个淡啤品牌在淡啤市场中各自所占的比重。

7. 1981 年的米勒公司

菲利浦·莫里斯公司集体执行副总裁、米勒啤酒酿造公司董事长和首席业务领导约翰·A·墨菲对米勒公司在 1981 年的状况作了如下总结:

“1980 年,整个啤酒工业比 1979 年多生产和销售了大约 3% 的啤

酒。每人平均消费量也有所增长。在比尔·豪厄尔总裁的领导下，米勒公司又一次在啤酒工业中独领风骚，在这个过程中，它赢得了该工业21%的份额。

米勒公司的啤酒产量增长了4%，达3700万桶以上，而零售量则上升了6%。这一差别意味着存货的减少，在今天这个通货膨胀时期，这对于我们的批发商无疑是很有好处的。而这一增长之所以成为可能，是因为我们在爱尔巴尼（佐治亚州）和爱温得尔（加利福尼亚州）新竣工的工厂开始投产的缘故。

由于这些新增的生产能力，我们的生产变得更加规则而富有效率。而且，由于分布在全国的6个酿造厂的营运，我们的转运成本正在下降。等到我们在建中的川顿（俄亥俄州）酿造厂竣工后，这一图景还会得到进一步的改善。

最后，需要补充的是，今年初在佐治亚洲毛尔脱投产的我们的第七个也是最新一个容器厂的产品已经得到了很好的利用。我们已经认识到，通过制造相当一大部分我们自己的容器，生产成本会大大节约。

米勒公司的政策仍然是：把传统的啤酒酿造工艺和现代的啤酒酿造设备及技术结合起来，确保我们产品的质量、新鲜和均一。同时，作为菲利浦·莫里斯公司的一员，我们感到特别自豪的是，我们在质量控制上投入的力量，比这一工业中的任何其他一家公司都多。

由于米勒公司产品所具有的极高的质量，我们相信，它们应当得到一个不但足以补偿所有成本而且能够提供一个可观的利润余额的价格。我们的经验也表明，消费者心甘情愿为这样一种啤酒付出这样一种价格。

去年，尽管消费者对啤酒的消费需求旺盛，但一些啤酒公司为了使销售量再增加一些，就没有提高产品价格以补偿据我们所知已经上升了的生产成本。在某些情况下，他们实际上降低了自己的产品价格。

但是米勒公司拒绝这样做。的确，我们因此损失了一些销售额，这，再加上新建啤酒厂成本的严重上升——当然，这是在我们的预料之中的——致使我们的营业纯收入下降了20%。

但是，我们依然坚信我们传统的价格政策是完全正确的。啤酒工业还没有适应由于通货膨胀而导致的成本增加这一形势。价格促销手段进一步降低了利润幅度，因而仅仅使局面变得更糟。然而，不管怎么说，

要在这种环境中获取成功，米勒公司与大多数同行相比，处在一个较为优越的位置。

1980 年这种价格环境的不利影响，很快被我们的旗帜——‘米勒高质量生活’感受到了。然而，我们相信，这种不利影响只会是暂时的。‘高质量生活’是一个过得硬的牌子，而且它的广告主题‘米勒时光’，不管是在我们最初把它推向公众的昨天，还是在它暂时遇到困难的今天，它在人们心中都是同样美好的。

然而，与此同时，我们的自从 1975 年投放市场以来就一直主宰着低热度啤酒市场的‘莱特’却保持了强劲的增长，并于去年一跃成为啤酒工业中第三位销售量最大的品牌。显然，我们的‘莱特’已不再只是啤酒工业中一个特殊的公分支，而早已成为一个有着一大批忠实的‘追随者’的主流商标。

我们的超高档品牌——在国内酿造的劳恩布朗，也表现出很好的业绩，实现了它的销售目标。

由于握有这三个名牌，米勒公司在啤酒工业的几个关键市场部位赢得了优势——不论从销售量、利润、还是从发展潜力看，都是如此。

现在，让我们对其他几个问题进行简短的讨论。

我们仍然反对颁布更多的强制交纳保证金的法律。这些法律目前在 6 个州还被明文规定着。他们显著地提高消费者负担的饮料价格，但却没有使乱扔包装瓶罐的现象明显减少。然而，酒瓶法案的支持者们还在固执己见，今年又一次在国会上下两院提交法案，还有 30 个州也采取了同样行动。

啤酒业仍然受着一些早已过时而又毫无必要的法律的束缚，强制交纳保证金的法律只不过是其中的一种。这些法律由联邦政府和 50 个州政府强加于人们头上，它们各自都有一套独特的——我应该说是稀奇古怪的——限制措施。逆来顺受的代价是沉重的——不但对于我们，而且，间接地对于所有消费者都是这样。

随着各级政府活动的经济合理性问题被提上议事日程，的确已经到了抛弃这些浪费惊人的时代错误的时候——既是为了啤酒消费者的利益，同时，也是为了纳税人的利益——他们是同一个人。

对饮酒弊病的潜在危险，我们也同样时刻在关注着。啤酒是成年人的饮料，同时，也是一种温和的饮料。米勒公司一贯支持美国减少酒精

中毒委员会和其他企业为防止饮酒弊端的蔓延所作的一切努力——通过教育,以及鼓励人们负责地饮用所有含酒精饮料——包括啤酒在内。

这是米勒公司对其质量承诺的另一个侧面——即我们能够在其中从事经营活动的社会生活的质量。这在我们的母公司——菲利浦·莫里斯公司的行为准则中,一直是一个必不可少的、经久不变的要素。

五、综合案例:彭尼公司

1902年春天的一个早晨,旭日东升,一位年轻人,吉姆·彭尼,打开了他的一家袖珍干货商店的大门。这家商店位于怀俄明州西南隅的前沿小镇凯默勒,他给商店取了个店名叫做 Golden Rule(金科玉律),心中还牢记着父亲的告诫,与人打交道严格遵守《圣经》的戒律:“无论何事,别人怎样对待你,你也要怎样对待别人。”商店开业的消息印成传单,散发整个凯默勒镇。直到深夜,商店还在营业,开业头一天卖了 466.59 美元。此后商店平时上午 7 点开门,周日上午 8 点开门,晚上开到街上行人稀少才合上门窗。头一年的销售额有 28898.11 美元。

在凯默勒镇彭尼遇到了毗邻的竞争对手。该镇有一家采矿公司,公司开设的一家商店实际上通过赊销或自己发行的临时票证垄断了该镇的大部分生意。彭尼的商店既不搞半点赊销,也不发行临时票证,他所提供的是优质商品,顾客乐意付款,把商品带回家中。他的商店没有能强烈吸引顾客的门面和设备,所有商品均置于桌上,顾客看得见,摸得着,所有商品价格相同。彭尼也允许顾客退货:如果顾客对所购商品不满意,便可退货并拿回现钱。

吉姆·彭尼做生意并非一贯成功。他 1875 年在密苏里州的一个农场上出生于一个贫穷的牧师的大家庭。高中毕业后,在当地一家干货商店当职员,每月薪水 2.27 美元,但由于体质虚弱,他不得不辞去此职,投奔西部。他不愿再为其他人卖命,就积攒了充足的钱在科罗拉多州的朗茫特镇开了一家肉店,但不久就花光了所有积蓄。他走向企业界的第一次冒险失败了,但第二次冒险获得了成功:他在怀俄明州一个以采矿为主的小镇开设的这家小商店成了 J·C·彭尼公司的前身。

1. 成长时期

彭尼不满足于只开一家区区小店,在凯默勒小店生意兴隆时,他打算开设分店。到1905年,他就有两家商店,总销售额在10万美元以下。1910年,彭尼把公司名称由“金科玉律”改为“J·C·彭尼公司”。这时,公司已发展成为遍布西部各州的26家连锁商店,在那里他继续奉行在凯默勒小镇取得成功的同一策略。他试图让顾客买到货真价实的商品,这常常意味着可能要把商品价格压到最低限度。他仍然只搞现金交易,铺面一如往常,缺乏吸引力,但管理费用也不高,因此在售价低的情况下他仍然有钱可赚。彭尼从事业务活动的环境适宜,在那个时候这是他得以成功的不可忽视的因素。他只限于在小城镇开店,在那里,彭尼公司的经理们都是家喻户晓的,被尊为当地的朋友和可以信赖的成员。那里缺少在大城市肯定会遇到的竞争对手,这一点对他的事业的蓬勃发展——在短短30年内从一家小店发展到近1500家——帮助不小。

还有,彭尼的经营方针与众不同,也是他获得如此成功不可缺少的条件。他开的数以千计的商店所需要的受过良好训练、有能力、诚实可靠的经理到哪儿去找呢?那么短的时间内开办那么多的商店资金从哪里来呢?如何才有充足的商品储备呢?

吉姆·彭尼获得必要的财源和管理人员是靠参加“合伙者协会”。因为每个商店的经理都能从店外收入中积累足够的资本;如果他已经把一名雇员培养到这种程度,即能参加选拔和有效地管理一家新店时,他就可以购买这家新商店1/3的股票。我们还必须提供公司发展所需要的人力资源,以让每位经理都能挑选到最合格的雇员,让他们接受尽可能好的训练。这些商店的利润经常要投资到公司中去,或者用于偿还合伙者的利息,或是用于新的批发商店的投资。

到1924年,彭尼有570家商店和合伙人。当时为了维持公司的继续发展,需要外部对公司进行财政扶持,因此股东们组成了一个公司,这些商店就由这个公司所有。经理们购买商店1/3的股票的时代已经过去,公司正面临重大变化。

这时,商店经营已经相当分散化了,每位经理可以根据总方针自己作出决策。这种松散组织更便于集中管理,更加具有活力,是今后几十年内公司发展的方向和趋势。这时商店的经营更加统一,因为有严格的预算制度,有先进的经营方式,有合理的库存水平,有优质的商品,有计

划周密的销售促进手段和方法,所有这些活动均由专家作出规划,由全体人员执行。集中采购的采购人员在商品品种和价格上比经理更有自主权。商店经理的工作成绩通过与其他商店经理相比较来进行评价,经营有方的商店及公司总部的广告宣传到了生产厂家。彭尼公司开始形成一个统一的、高效率的组织,尽管 30 年代出现了经济萧条,但公司还是获得了持续的发展,如表 8.14 所示。

表 8.14 J·C·彭尼公司商店和销售额的增长

年份	商店数	销售额(美元)
1902	1	28898
1095	2	97653
1912	34	2050641
1919	197	28783965
1926	747	165957865
1933	1466	178773965
1940	1586	302539325

2. 问题的暴露

尽管彭尼公司发展很快,但在中美洲,公司却留下了隐患。到 50 年代,以前卓有成效的政策开始暴露出了问题,政策必须改变吗?对当今社会来说它们已陈旧了吗?是公司经不起也许是前所未有的竞争吗?

人们习惯上都喜欢把一般的商店与西尔斯公司相比较。西尔斯就是标准,是效率高、发展快、规模大的企业典型。与西尔斯比,蒙哥马利·沃德公司由于战后推行零增长政策自愧弗如。现在看看 J·C·彭尼公司的统计数字,与西尔斯的销售相比,也发现还缺少点什么。彭尼曾领导公司度过艰难的萧条岁月,取得迅速发展,这方面成绩显著,但他的同僚们在二次大战后的 20 年间对市场需求——赊销、商品多样化及城市市场的商品供应问题上显得保守落后,迟迟没有采取行动。表 8.15 说明了这一期间赊销的发展,而这时彭尼公司还严守“一手交钱一手交货”的制度。当初,由于人们对效率低、价格高而又没有活力的许

多独立的商店感到不满,还能接受这种做法,但 40 年过去后,对这一切迫切需要重新评价。

彭尼公司经营商品的多样化目标也长期没有实现。直到 60 年代,他的商店仍然只经营干货和服装。家电、家具和地毯、运动商品、汽车,这些被其他一些杂货连锁商店,如西尔斯公司及百货商店长期以来一直经营的商品目录,被彭尼公司忽视了。

表 8.15 赊销的趋势(1940—1970)

	1940	1950	1955	1960	1965	1970
分期付款额:限于消费品,不包括汽车(10 亿美元)	1.8	4.8	7.6	11.5	18.5	31.5
非分期付款额(10 亿美元)	1.5	3.4	4.8	5.3	6.4	8.0
赊销总额与可支配的个人收入之比	10.9%	10.4%	14.1%	16.0%	19.0%	18.4%

最后还有一点,彭尼公司的多数商店都星星点点地分散在密西西比西部的小社区内。人口稠密、经济发达的东部及繁荣的大都市却见不到彭尼公司的踪影。

彭尼公司的经营策略实在是太落后于时代了,需要重新评价。虽然公司的生存尚不成问题,但作为美国零售业中的一个有竞争力的实体的地位却受到了威胁。关于这一点,1957 年彭尼公司总裁助理威廉·M·巴顿,给董事会写了一份具有深远影响的备忘录。

26 年前彭尼公司起家后,很长时间以来他一直是彭尼公司的一名额外推销员。他随时准备对他认为迫切需要变革的事情下赌注。他给董事会写了一份备忘录,批评公司那种不对美国的变化作出反应的顽固保守主义。

50 年代,美国人口增长都集中在大城市,单位资本平均收入在增加,消费者的购买力是由“缺少”某种商品而不是由需要某种商品而产

生的,因此公司的经营是否符合时代的要求更显得重要,而彭尼公司在这些方面十分不足。备忘录直截了当地指出,彭尼公司曾一度繁荣兴旺的时代已经消失了,如果公司还想生存的话,它的经营策略必须作出改变。

巴顿提议要研究商品的特点,以确定经营商品的种类。他建议必须对以下几个基本问题进行研究:

(1)对公司与几个主要竞争对手,如西尔斯公司和沃滋公司经营的商品进行比较,确定公司所处的位置。

(2)要分析人口变化、购物趋势、工作和闲暇时间的安排规律,对市场机会进行预测。

(3)弄清商品和服务需要作什么变化,缺乏什么样的市场。

在巴顿备忘录出现以前,彭尼公司没有正式的市场研究机构和智囊团。两年后即1959年,公司成立了商品特点研究会。研究表明:彭尼公司仅销售软商品和有限的家具,并且广告宣传主要是以妇女为目标。研究认为,彭尼公司需要在人口增长最多的地区开展家庭用品系列服务,正如一位副总裁评论起销售服装和家具的好处时所说的那样:

我们没有开设绘画和金属器具商店,在妻子购物时让丈夫也来欣赏欣赏。我们没有玩具商店吸引小顾客。我们认识到需要更加注意“一站地购物”的思想。

在大胆的备忘录提出来的那年,巴顿被选为彭尼公司的总裁,受命进行必要的变革。问题是要赶上竞争对手,重新获得在推行零增长政策的保守年月里失去的基础,是否已经来不及了。这些问题最后向公司所有人员作了解释,但是他们能很快克服这些困难吗?

3. 不得已的变革

1958年9月,彭尼公司开始进行赊销可行性试验,起初只在24家商店内试行。要全面实行赊销得花3年多的时间。但是为了跟上时代的变化,做好高价值的商品如电视机和洗衣机的销售,赊销的必要性已经认识到了。

然后,晚一点实行赊销给公司提供了某种优势,它可以设计出几乎完全是由电子计算机管理的赊销管理系统,而其他零售商店一开始是应用人工进行的赊销管理,将来再实行电子计算机管理则费用高,两者形成了鲜明的对比。如果通过人工实行赊销管理,公司就要建立37个

服务中心。然而,由于运用选进的 IBM 电子计算机,只需建立 14 个区域性赊销办公室。在彭尼建立赊销管理系统时,西尔斯是唯一允许顾客在全国任何商店赊销商品,并且可以收到相同的赊销单据的公司。

1962 年,彭尼公司的所有商店都提供赊销业务,结果 1964 年 28% 的销售额来自赊销。该公司以 500 多万美元的流动资金换回 6 亿美元的收入。1966 年,赊销的比重占 35%,1973 年超过了 38%。

正如所希望的那样,赊销带来了公司经营商品的多样化。它开始仿照西尔斯公司既经营软商品,也出售硬商品(家电、家具等)的做法。3 年多来,公司一直是美国最大的女袜、床单和毯子、外套和礼服、工作服及男衬衣销售商。1960 年前,软商品平均每年占总销售的 95%。软商品经营在某种程度上避免了彭尼公司在经济萧条中的起伏,这是公认的,因为软商品在通常情况下是人们在困难时期也少不了的;但另一方面,家电和家具的购买则可以推迟到形势看好的时候。由于这些软商品价格较低,要想利润大必须加快周转速度,增加销售量。还有一种限制,就是市场上可以吸引多少软商品,因此销售和利润的潜力最后肯定要受到限制,除非超出软商品范围进行多种经营。

彭尼公司使经营的商品多样化,原因在于它原先经营的是价格昂贵的女礼服、皮货和家具。通过增加男女都可以穿的青年运动服及礼服,使品种大大增加。1962 年彭尼公司开始在新开的或扩建的商店里出售新增加的硬商品。1963 年开了第一家品种齐全的百货商店,增加了新品种,如各种器械、电视机、运动商品、绘画作品、五金商品、轮胎、电池及汽车配件,新商店腾出了 25—30% 的面积来经营硬商品。

到了 1965 年,公司有 173 家商店设了广播—电视部,103 家设了主要家用电器部,67 家设了运动商品部,58 家设有绘画作品部及五金商品部,43 家出售轮胎、电池及汽车配件,公司开始认真开拓商品品种了。

公司也在那些小得不便储存这些商品的商店出售硬商品,如 1962 年公司收买了一家杂货店,虽小却是一家自动化水平较高的邮售商店。此后公司在许多商店里建立“商品目录”,以目录所列商品为主,为顾客提供更加广泛的商品品种。1971 年,目录销售处境艰难,但公司最终运用各种方式在同等的条件下与那些很早就有这项业务的公司西尔斯、沃德展开了角逐。

那些营业面积有 30000—40000 平方英尺的小商店原先经营过时的软商品,现在也在认真地把商品拓宽到所有品种。这些商店拓宽品种后营业面积有 43000—220000 平方英尺不等,平均 165000 平方英尺。此外还进行多种经营,如办折扣商店(如宝岛商店)、药店(健身药房)及超级市场。彭尼 1968 年还在海外通过控股的形式收买了比利时一家大型零售商店,1971 年又打进了意大利市场。

公司放弃了保守政策,呈现出勃勃生机,发展迅速,前途一片光明。但是过去失去的全部销售额和利润还能重新获得吗?也许更重要的问题是:在推行守旧政策的那 15 年间输给西尔斯的竞争优势还会重新夺回吗?

4. 彭尼公司是否改正了错误

在最近的 15 年中,公司还是积极进取的,它确实及时地对规模比它要大 1 倍的西尔斯公司的发展进行了挑战。表 8.16 表明了两个公司最近一些年来的投资及其与销售的比率。

表 8.16 西尔斯与彭尼公司的投资情况(1968—1973)

年份 (止于 1 月)	西尔斯公司		彭尼公司	
	投资 (百万美元)	投资与销售 之比(%)	投资 (百万美元)	投资与销售 之比(%)
1968	186	2.5	111	4.0
1969	139	1.8	127	3.8
1970	211	2.4	139	3.7
1971	259	2.8	204	4.9
1972	339	3.1	185	3.8
1973	392	3.2	210	3.4

资料来源:各公司年报表。

从表中可以看出,彭尼公司投资与销售之比要大些,但是彭尼是否能夺回失去的竞争优势呢?

表 8.17 说明了彭尼公司和西尔斯公司自 1942 年以来销售额的对比。它也反映了彭尼和西尔斯市场占有率大小的对比,那就是,彭尼的销售额占西尔斯与彭尼销售总额之比。图 8.5 清楚地表明 1942 年到 1974 年这段时间之内彭尼公司市场占有率的变化趋势。

表 8.17 彭尼和西尔斯公司销售额对比(1942—1974)

年份	销售额(千美元)		市场占有率(%)	
	彭尼	西尔斯	彭尼	西尔斯
1942	490295	915058	35	65
1944	535363	851535	38	62
1946	676570	1045259	39	61
1948	885195	1981536	32	68
1950	949712	2168928	31	69
1952	1079257	2932338	28	72
1954	1107157	2981925	27	73
1956	1290867	3306826	28	72
1958	1409973	3600882	28	72
1960	1437489	4036153	26	74
1962	1553503	4267678	27	73
1964	1834318	5115767	26	74
1966	2289209	6390000	26	74
1968	2745988	7330090	27	73
1970	3756092	8862971	30	70
1972	4812239	10006146	32	68
1974	6243677	12306229	33	67

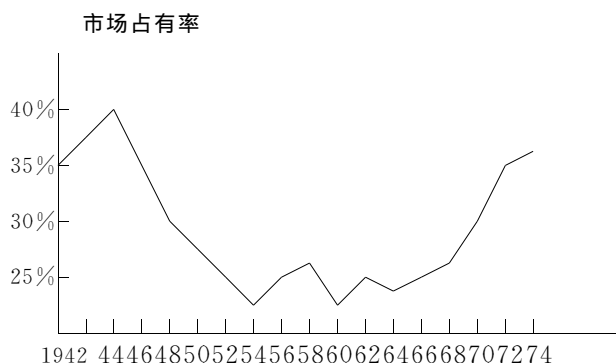


图 8.5 彭尼公司与西尔斯公司市场占有率比较

从图中可以看出,在 40 年代初、中期市场占有率(或彭尼的销售额与西尔斯销售额的比较)急剧上升,而后期急转直下,彭尼公司的市场占有率严重减少,反映了公司政策的问题。还不到 1970 年,彭尼的市场占有情况有所改善,又开始了一次新的上升趋势。尽管 60 年代采取了一些行动改善了经营环境,但市场占有率仍然维持在以前的水平。

彭尼近来为了发展而做出的努力是无可指责的,这种努力改善了经营环境,但是事实是,除非主要的竞争对手优柔寡断、不求进取或犯一些方向性的错误,这样有可能使彭尼在市场上居领导地位,否则这种地位是不可能得到的。(前面的案例说明了沃德公司极端保守,以至于失去了有利的竞争地位,这都是在同一段时期,西尔斯也是主要的竞争对手)。

5. 1945—1958 为什么一蹶不振

人们所做的一种努力是不可思议的,这就是,他们对不朽功绩和伟大发明的追求既可以是充满梦幻的,又可以是眼光短浅的;既可以使人欢欣鼓舞,又可以使人盲目轻率。亨利·福特也许就是这种好与不好的最典型的例子。是他首创了汽车的批量生产,但也是他一反常态地固执,偏不改变他最初关于生产 T 型黑色汽车的主意。

喜姆·彭尼及其公司步了亨利·福特的后尘,目光短浅得很,拒不承认时代发生了变化。彭尼公司早年行之有效的政策已经过时,但彭尼却一味地要坚持那些在历史上曾经取得过成功并被证明正确的政策,

要想让他摆脱习以为常的处事方法,简单比登天还难。

彭尼公司无视时代的变化,一部分原因就在于公司领导阶层。最主要的是,彭尼公司的高层领导人员想往上爬。公司领导阶层是由彭尼的助手组成的,他们为公司以前的发展立下了汗马功劳。比如:

厄尔·萨姆斯最初是彭尼公司在凯默勒镇时的公司职员,后来当了一家商店的经理,1917年成了公司总裁,一直到1946年,他又当上了公司董事长。

继萨姆斯之后的是艾伯特·休斯,此人曾当过彭尼之子的拉丁文家庭教师,但他认为经营零售商店可能会更令人满足,于是就进了彭尼在密苏里州的莫伯利镇开的零售商店,后来在犹他州和佐治亚州管理零售商店。1946年被任命为总裁,此职一直任到1958年,直到巴顿(他写了一篇著名的备忘录)接任。

谈到威廉·巴顿,他满脑子彭尼的传统经营思想。他开始在彭尼公司供职是在1926年,当时他还在上学,1935年作为一个鞋子推销商正式进了彭尼公司。

在巴顿1964年爬到董事长职位时,雷·乔丹成了公司总裁,继续他在彭尼公司的生涯。他1930年就已在俄克拉何马州皮切尔小镇的彭尼零售商店供职。

彭尼公司自然可以对公司职员吹嘘从他们中提拔领导者的政策,也可以对着公司的高层管理人员神态傲慢地夸耀他们被提拔的例子。但是我们可以冷静地考虑,公司这样一种政策是否可以被抬得这样高。拒不接受新鲜血液就会给公司带来消极影响。公司培训的人员可能会对他们自身的前途、机会和利益信心百倍,但公司的政策执行起来往往就变成了领导政策的世袭和自我繁殖,没有新思想的输入必然使变革异常困难。

在1957年威廉·巴顿的备忘录出现以前,公司对市场营销研究还十分生疏。备忘录一出现,刺激了公司,使它认识到必须对公司所处的环境所赋予的机会和市场需求进行彻底研究。市场研究是市场的传感器,它能督促公司管理人员对消费者的需求和偏好作出评价,对竞争对手的变化作出反应。没有市场研究,公司想对环境的变化进行正确认识并采取措施太困难了。

甚至于,公司如果没有一个市场研究部或类似的机构来提供经营

环境变化方面的分析数据,公司的市场占有率与西尔斯相比就会急剧减少。公司早就应该对这种显而易见的问题有所警觉。在巴顿发表备忘录要求进行市场研究之前的10年间,公司的市场占有率一直在减少。人们可能会问,当彭尼公司的高层管理人员看到他们在市场上的地位同西尔斯相比正江河日下时,这段时间内他们本来应该考虑些什么问题呢?他们曾经搞过这种市场占有率分析吗?这期间他们的销售毕竟是在上升,虽然赶不上西尔斯,但仍有利润,难道这就能免于遭到吞并之患吗?

还有另外一个原因起了作用,它导致彭尼目光短浅,这就是公司的商店大多数都位于农村小镇,基本上在密西西比州的西部。在许多这样的镇上,彭尼公司的经理工资最高,并且地位显要,倍受尊敬,他们的商店也受到了爱屋及乌的礼遇。但在这种农村小镇竞争肯定没有在大城市激烈,也许人们担心彭尼会直接与大城市的零售店如大百货商店竞争。公司有无这种过人的本事在它的根据地接受这些对手的挑战呢?这是否是公司的高层管理者们在这段时间内放心不下的问题呢?

当然,今天的彭尼公司商店绝大部分位于大都市。但这是一项比较新的政策,就象开展赊销,进行市场营销研究和多种经营这些政策一样,都是首次在公司推行。舍不得离开小城镇在一些关键的年份内也许减缓了公司发展的进程。

6. 应该吸取的教训

这里描述的多数市场营销错误都是由于缺乏对市场的反应而造成的。连对顾客的偏爱及态度的变化都觉察不了,就谈不上相应地调整公司的经营方针。公司在这个问题上耽搁了很长时间。那么,一家公司到底该如何对市场变化作出反应呢?通常需要有这样的愿望,并且对已经熟悉的经营方式要敢于否定。但首先必须认识和评价变化了的环境,对这种变化作出调查和分析。市场研究能有助于此,但市场研究本身并不能保证对这些变化作出反应。市场研究可能会用于公司日常经营活动的安排。市场研究结果也可能不被接受,不按这个结果行动(要不就是市场研究数据不能准确反映市场情况)。有时尽管环境发生了变化,市场研究提供了这方面的情况,但还有可能凭直观决策,甚至还可能根本不作任何决策。

彭尼的例子揭示我们,一个组织需要吸收新鲜血液。完全依靠“近

亲繁殖”或者靠在公司内部提拔领导的方法常常跳不出这种框框(但巴顿被提升是由于他有能力指出公司的缺点,他提醒公司,如果再因循守旧就有被吞并的危险。他的这一杰出举动,更表现了他的才华。但这是一种例外情况)。我们在这里并不是要提倡一种对立行为即大量选拔公司外人员充实公司的重要领导岗位。这样做会在受训人员和低层管理人员的思想上造成混乱,更得人心的办法通常是采取中策——从组织内选拔人才充实许多管理职位,对此大加宣传,鼓励现有管理人员及被挑选培训的人员,使他们各尽所能。同时,把那些优点和特殊经历都最适合于公司经营的得力的外部人员招收进来。这种折衷政策比那种不是专门从内部提拔就是专门从外部招纳的做法更受人欢迎。

彭尼公司 40 和 50 年代缺乏创新精神,反映了它需要在它的许多商店中培养具有创新精神的雇员和领导人员。通常公司的高层领导对此予以支持和进行鼓励是很需要的。除此之外,接受变革、欢迎变革的态度很重要,因为,如果变革的主张从来不被采纳,一个组织的创造性很快会消失殆尽。

培养创新精神可以采取多种形式,一种形式就是让职员接受新思想,或是让思想敏锐的新职员在一起互相激励,或是举办讨论会和讲座,从其他单位的做法和别的经验中受到启发。不失时机地确认并奖掖具有创造性的个人也能刺激创造力。