更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

巨人的观点

像战略家一样思考

The Mind of the Strategist

(日)Kenichi Ohmae/著
蔡连侨/译

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

本书介绍了战略思维的一般过程、实现战略优势的途径、制定成功战略的思路及注意事项，以及如何根据实际情况的发展作出相应调整等。本书内容详实，列举了许多具体的案例，具有极大的启发意义；同时书中也对常犯的错误进行分析，对企业家及管理人员具有很好的借鉴意义。本书是企业经营管理人员的必备参考书，对企业经营管理人员的战略思维能力、战略计划制定能力的提高有极大的帮助。

Original English language edition copyright © 1982 by McGraw-Hill, Inc.
All rights reserved.
版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-4181

图书在版编目(CIP)数据

巨人的观点：像战略家一样思考/(日)Kenichi Ohmae 著；蔡连侨译．—北京：机械工业出版社，2004.5

书名原文：The Mind of the Strategist

ISBN 7-111-14450-3

Ⅰ.巨… Ⅱ.①K… ②蔡… Ⅲ.决策学 Ⅳ.C934

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 042544 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑：陈海娟 曹雅君 封面设计：鞠 杨
责任印制：施 红
北京铭成印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行
2005 年 1 月第 1 版第 2 次印刷
1000mm×1400mm B5·5.25 印张·191 千字
5 001—8 000 册
定价：18.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

前　言

我在一家国际咨询公司任职管理咨询顾问期间，曾去过欧洲、北美洲以及亚洲的许多地方，和无数的高级管理人员进行交谈。我发现这些公司的领导人，基本上都比我年纪大，也比我更加聪明，但是，几乎无一例外，他们都对我每次肯定会介绍的经营战略表现出极大的兴趣。

许多人都认为日本人拥有某些特殊的魔力，使得他们能够在世界市场上，在他们的竞争对手周围形成一个包围圈。作为接受过西方教育的日本人，非常熟悉日本的公司，也了解西方国家公司领导人的做法，我肯定拥有这样魔力的一些手段，大概他们是这样想的。而且我可能，仅仅是有这种可能性，准备把这种秘密告诉他们。

当然我有点过分夸大了这样的情况。和我交谈过的所有商人，没有人认为日本公司在国际市场竞争中的做法背后有任何秘密的原则。但是，对电视上或报纸上那些在日本公司经营方式方面的所谓专家关于这些表现的解释，他们并不满足，可能因为那些都是免费提供的。他们确信在“日本公司”、一致决策、公司颂歌和质量循环等之外，还有其他更多的东西。而他们的确是正确的。

除了以描述具体事实的方式以外，如果以原则或者技术的方式给出的话，我能够提供给西方国家企业界的朋友和读者的有关日本公司的见识非常少。作为一个咨询顾问，我有机会与许多日本大型公司一起合作。其中有许多非常成功的公司，你可能会认为那必然是完美的战略导出的杰作。但是当你更接近、更仔细地观察它们时，你就会发现其中的悖论。它们没有大量的计划人员，也没有详细的、高水平的战略规划过程。其中有些还苦于缺乏必要的资源(包括人力、资金和技术)，而无法实现雄心勃勃的战略。然而，尽管有这样的一些障碍，它们在市场上还是有突出的表现。年复一年，它们都设法分享一定的市场份额并创造财富。

它们是怎样做的呢？答案是显然的。它们虽然没有制定战略计划的工作人员，但是它们确实有具有优秀才能的伟大战略家：通常就是公司的创始人或高级管理人员。一般这些突出的战略家很少甚至没有受过正规的商业职业训练，至少对高等院校的教育而言是这样的，特别是在没有商学院的日本。他们可能从来没有上过关于战略管理的课程，也没有读过关于战略管理的书籍，但是他们能够凭直觉掌握战略的基本要素。他们能够以与众不同的方式思考，把公司、顾客和竞争对手看作一个动态的、相互作用的整体，并最终形成一整套详尽的行动目标和行动

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

计划。

卓越见识是这个过程的关键。因为它是有创造性的，部分直觉的，并且经常是对现状的突破，而从系统分析专家的观点来看，最后所得到的计划甚至可能是有很多漏洞的。它是这些计划中的创造性元素，以及构思这些计划的思维动力，并使得这些战略具有非凡竞争力的影响。

在日本和西方国家中，由于无数的理性的战略和财务计划制定者的要求，这种天生的或直觉的战略家快要消失了，至少也被推到了边缘地带。现在的大型机构，不管是政府机构还是私人性质的，从总体上来说都不是为了创新而组织起来的。它们的系统和过程都是为了持续的改进而进行调整，即为了把它们已经正在做的事情做得更好。在美国，公司的行为受到无数的社会公约和政府条例的限制，也许最值得注意的是在20世纪六七十年代期间政府条例的激增，迫使这些天才做适应性的改变，也进一步降低了对创新的激励。组织内那些在工作中拥有熟练技能的人员会受到奖励，而大胆的、雄心勃勃的战略的倡导者却经常发现自己处在被认为是失败者的边缘。尤其在成熟的行业更是这样的，行动和想法经常被引向有限的成规，而对创新者进行封杀。相反，风险投资的群体更倾向于鼓励灵活且合适的想法的提出。

无论在何时何地，大型机构都应该发展自己的企业文化，而且成功通常是和适应的能力密切相关的。在我们现在的时代，大多数公司的企业文化崇尚逻辑和理性；因此，对于那些希望得到提升的人而言，他(或她)会是一个分析家而不是一个创新者。那些认为现在美国的许多大型公司像苏维埃经济那样经营的说法不无道理。为了能够生存下去，它们必须事先进行详尽的计划，在每个细节都要控制一系列的关键职能。它们制定策略和过程过于详细了，实际上给出了每个人在特定的情况下能够做和不能做的事情。它们确定基准的投资回报率，分析风险状况，并且预测未来事件。当战略计划的制定过程在这些公司出现并进一步完善的时候，战略思维也就逐渐地消失了。

也许现在你已经猜到了，我在本书中给出的启示是：成功的经营战略并不是通过精确的分析产生的，而是从思维意识的一种特别状态中得出的。我称为战略家、卓越见识和成功驱动器的意识，通常表现为对使命的一种感觉，基本上是创造性和直觉(而不是理性)的思维过程的一种刺激。战略家并不反对进行分析。实际上，如果没有进行分析，他们几乎什么事情也做不了。但是他们仅仅用它来激发富有创造性的过程，检验已出现的想法，得出其战略的含意，或者确保那些可能从来没有被正确执行过但具有很高潜力的“奇怪”想法能够成功实施。伟大的战略，就像伟大的艺术作品或伟大的科学发现一样，在制定的过程中不仅需要技术上的精通，更需要基于清晰的分析之上的洞察力方面的创新。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

如果战略家的意识和公司的企业文化是非常不和谐的，那么，一个已经形成制度化了的公司如何能够获得能力去构思并执行具有创造性的经营战略呢？在日本出版的一本名为《企业战略家》的书中，我试图在日本公司这个特定的环境里回答该问题。

在日本，有和西方国家不同的一些限制条件阻碍那些大胆而具有创造性的战略的产生。在日本的大型公司里，提升是基于工作资历的；那些表现出众的人员并不能得到快速提升。没有人能够在50多岁之前就获得高层管理人员的职位，主要的高级管理人员一般都已过60岁，正好已经过了有能力产生创新性战略思想的年龄。同时，有创造力的通常也是积极进取的年轻人没有办法通过有效的途径为公司战略的制定做出贡献。结果只能是公司已经出现或者很有可能会出现战略性的停滞。

我自己也在思考这样的问题，战略家的意识及其创造力怎样才能在这样的企业文化里不断再现？什么是一个优秀战略家的特质，这些特质怎样能够在日本公司里进行复制？这些是我在书中列出的问题。我找到的答案涉及在公司中年轻“武士”群体的形成，他们起着双重作用。一方面，他们作为真正的战略家，自由发挥他们的想像力和企业家的天才，以便找到大胆且创新的战略思想。另一方面，他们作为分析人员，对得到的想法进行检验、整理并进行评价，为一线管理人员提供人员支持，以执行已经得到批准的战略。这种“武士”的观念在许多成功的日本公司中得到接受。

这样的答案显然不能适合一般的美国公司或欧洲公司的情况。然而，在我看来，在我的书以及随后18个月内日本出版的一系列书中的重要观点，都是与组织中的战略性停滞问题相关的。缺乏战略方面天才的人们可以通过某种方式复制或模仿战略家意识。换句话说，尽管没有制定成功战略的秘诀，但是有一些特定的概念和方法能够帮助人们开发智力，以形成优异的战略思想。读者在本书中将不可能找到制定成功经营战略的秘诀，因为我在书中想向读者提供的是一系列有益的启示，这些启示可以帮助读者提高战略思维的能力并形成良好的习惯。

本书的第1部分“战略思维的艺术”，介绍思维过程的基本内容。第1章介绍思维过程及说明其分析角度，在随后的5章中讨论了战略思想家在寻找创新战略的过程中所涉及的一些方面，第7章则描述这个过程的规律。

第2部分的重点从过程转移到具体内容，研究基于我称为战略三角形的不同方面——公司、顾客及竞争对手——的不同战略。第2部分的最后一章介绍公司战略和经营战略的区别。另外，它还涉及产品战略这样的争论性概念，现在制定战略计划的主要工具，以及它在这个公司战略制定过程中的作用。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第3部分主要涉及影响战略思维和战略形成的环境因素，以及对现在日本公司状况的介绍，对战略远见的总体看法，最后一章中总结了我关于形成成功战略的一些想法。

我要感谢我在麦肯锡公司中的许多同事，我在提出本书中讨论的战略问题的解决办法时借鉴了他们的想法和技术。特别是有两位同事对本书的出版做出了很大的贡献。我很感激马克思·戈尔丹斯提出的卓越见识以及对原稿的详细意见。我也非常感谢罗兰·曼在本书的编辑、讨论和出版中所做的贡献。

大前研一（Kenichi Ohmae）

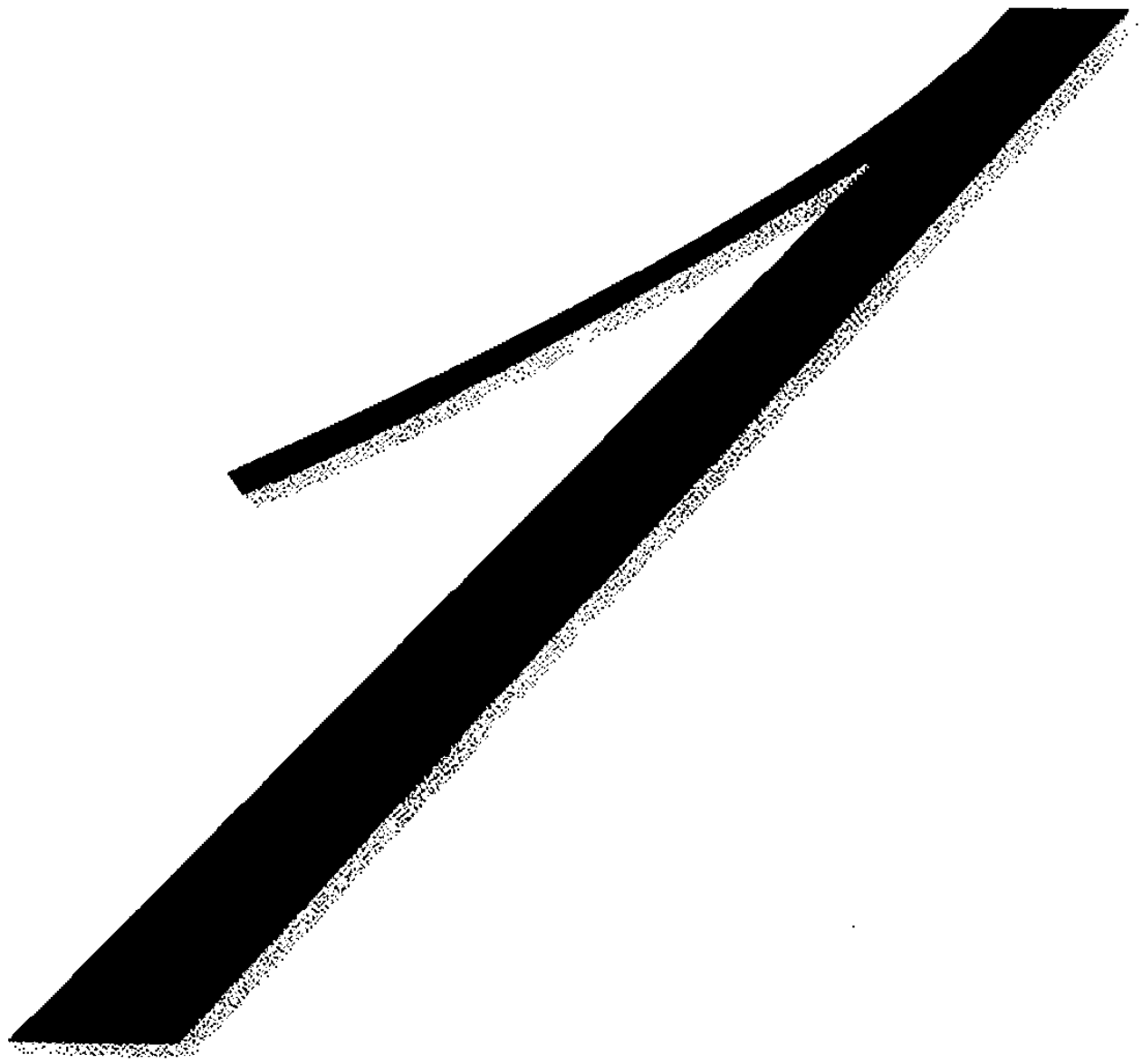
更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

目　　录

前言
第 1 部分　战略思维的艺术
第 1 章　分析：起点 …… 3
第 2 章　实现战略优势的四条途径 …… 17
第 3 章　关注关键因素 …… 20
第 4 章　依赖相对优势 …… 25
第 5 章　追求积极主动性 …… 28
第 6 章　利用战略的自由度 …… 31
第 7 章　战略远见的秘密 …… 40
第 2 部分　制定成功的战略
第 8 章　战略三角形 …… 51
第 9 章　基于顾客的战略 …… 56
第 10 章　基于公司的战略 …… 63
第 11 章　基于竞争对手的战略 …… 73
第 12 章　公司战略 …… 79
第 3 部分　现代的战略现实
第 13 章　了解经济环境 …… 99
第 14 章　处理战略性变化 …… 112
第 15 章　日本：理想和现实 …… 129
第 16 章　深谋远虑的决策 …… 142
第 17 章　战略的成功模式 …… 156

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

战略思维的艺术



更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第1章　分析：起点

几个星期以前，我收到一家日本旅行社的一本手册，邀请我去参加“在奇妙的美景中享受运动”的活动。引人注目的标题做了以下宣传：在“一个理想的旅游度假点”——伊势岛国家公园中进行“高尔夫，网球，射箭，骑自行车，帆船运动——你可选择的运动”，而该公园以曲折蜿蜒的海岸线和生产人工珍珠而闻名。

我曾经做过导游工作，因此我知道怎样安排从东京到半岛的一日游日程；但是这本小册子还是引起了我的兴趣。

旅游的日程安排得很好。公共汽车在星期六上午9:00从东京开出，行驶了200多英里后，在下午5:00到达度假的宾馆。第二天早上，根据小册子里的介绍，将是进行运动的时间。然后，公共汽车在下午2:30离开宾馆，在星期天晚上10:30回到东京。

我注意到日程安排中为享受小手册描述的自然美景所留的时间很可能是相当短的：“雄伟的青山连着青山”，“晴朗的深蓝色的天空”，“蔚蓝的海”，以及“散布的木排点缀着如画的小海湾”。我的袖珍式计算器证实了整个旅行期间大约43%的时间里游客都坐在公共汽车上。而睡觉、吃饭、洗澡、穿衣等，这些人们可以在家里做的事情，也将占用整个时间的40%。这样整个旅程将只剩下6.5个小时，或仅仅17%的时间用于运动，而运动应该是本次旅行的目的。旅行社的报价是125美元，通过计算可以得出进行运动每小时需要花费大约19.25美元。如果运动项目是我所考虑的网球的话，我很清楚自己能以其他方式做得更好，如驱车半个小时到东京郊区一些对外开放的网球俱乐部，只要支付12美元就可以在那里度过愉快的一天。

旅行社要销售的是什么呢？当然，旅行社销售的是由很多不同要素有机结合的整体利益，包括气氛等。顾客通常只为这个整体利益支付125美元，并没有精确地确认他们为其中的每个要素支付了多少钱，以及这样的支出是否确实是值得的。为了做到这一点，顾客必须研究实际上提供的是什么，分清这个整体中包含的各种各样的部分，并且理解每个要素对整体利益的贡献。

就我们刚才提到的例子而言，显然只有运动是相关的，一个网球运动员呆在城市里并在当地的场地上进行运动，得到的价值将会是参加旅行社活动的10倍。假定你喜欢在一个壮丽的、景色优美的环境里打网球，并且一直渴望看见伊势岛国家公园的迷人美景。在这样的情况下，这些次要的补偿是否能够弥补你的支出呢？它们可能可以，也许它们并不能完全补偿。其关键是这种分析能

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

够让你以自己的角度来进行判断是否应该接受这个整体利益，而不会以别的方式去接受，以至于为你自己都不清楚的气氛而进行支付。

分析是战略思维的关键性起点。面对看起来是构成和谐整体或其中一部分的问题、趋势、事件或状况，战略思想家把它们分解成为几个部分。然后，在了解了这些部分的意义之后，他按照使其利益最大化的方式重新把它们组合起来。

市场如同战场一样，战略的目标是创造对自己最有利的条件，精确地判定出击或撤退的最佳时机，并总是正确估计可能出现的风险程度。除了进行分析的习惯以外，战略家意识的特征是思维的灵活性，这让他能够对变化的状况做出现实的反应，而不仅仅是非常准确地对问题的具体情况进行识别。

在战略思维中，一个人首先应该清楚地了解某个状况各要素的特征，然后充分利用人类的智能，以最有利的方式对这些要素进行重新组合。在现实世界中的现象和事件并不总是适于采用线性的思维模式的。因此把一种状况分解成一些组成部分并按需要的模式重新组合它们的最可靠工具，不是一种按部就班的方法论，例如系统分析。相反，从本质上来讲，它应该应用非线性的思维工具——人的大脑。真正的战略思维因此也与基于线性模式的常规机械系统方法形成鲜明的对比。而且，它与仅凭直觉进行识别并且未经任何分解或分析就得出结论的方法也不同(见图 1-1)。

不管问题多么困难，甚至是前所未有的，得到最可能的解决方案的关键转折点，在于基于事情本质的理性分析和通过非线性的智力把所有不同要素重新组合成一种新模式的想像力的有机结合。不管是在市场上还是在战场上，这通常都是制定成功地处理挑战和机遇的战略的最有效途径。

一、确定关键的问题

战略思维的第一阶段是正确地指出所处状况的关键问题。每个人面临问题时，都会很自然地按照自己的方式试图找到关键的问题。有些人可能认为所有的方法都是一样好的，而最后的结果是否能够令人满意主要是靠运气。我认为这根本就不是有关运气的问题，而是与态度和方法有关的问题。在解决问题的过程中，在一开始就以一种便于找到解决方案的方式来表述面对的问题是非常重要的。

例如，假设加班在一个公司成了经常的事情，并导致了盈利下降。如果我们把这个问题表达为：应该采取哪些措施来减少加班？许多解决方案将很容易就可以被提出来了：

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

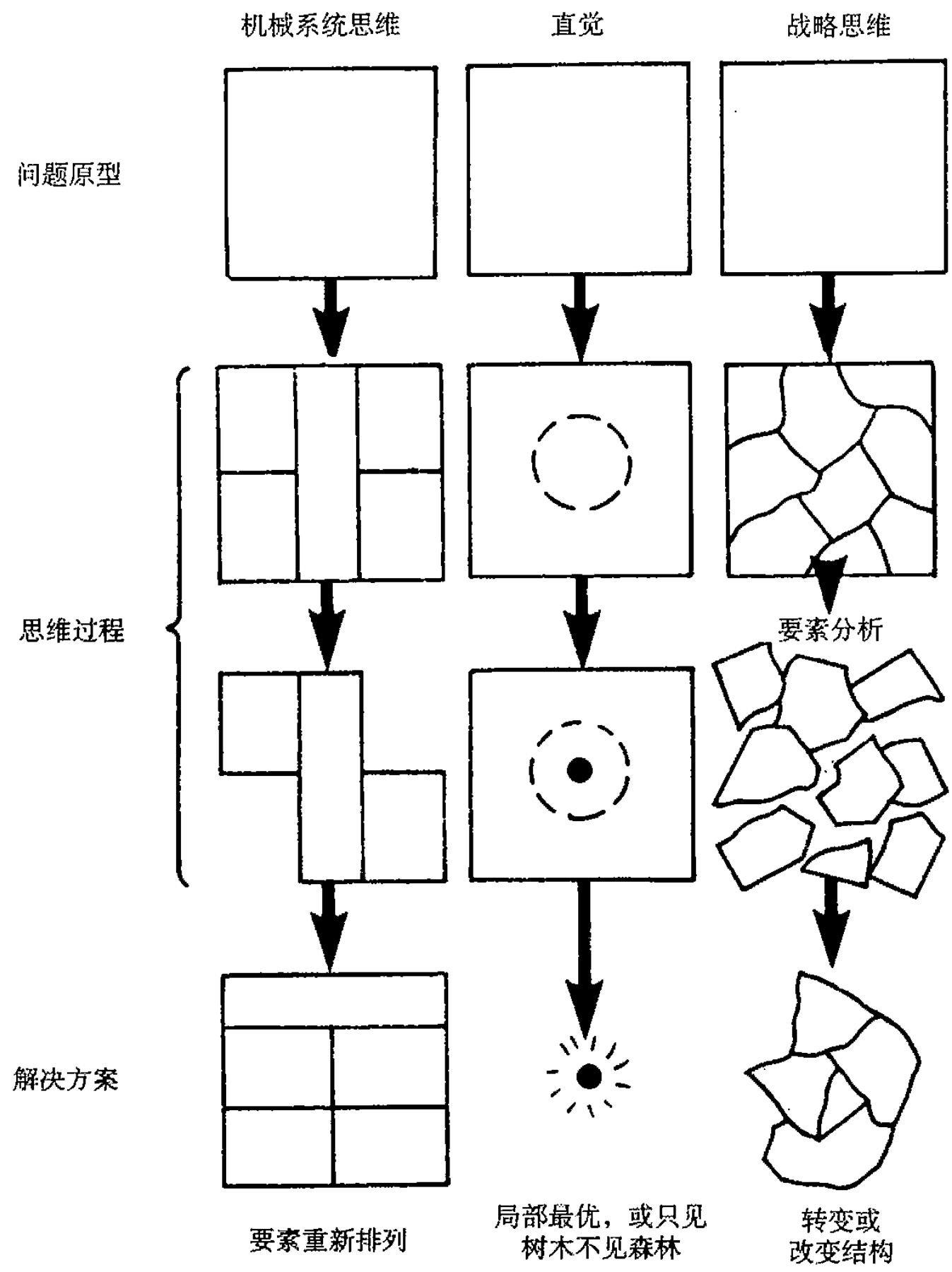


图 1-1　思维过程的三种类型

- 在正常工作时间内工作更加努力。
- 缩短午餐时间和工作过程中的休息时间。
- 禁止长时间的私人性质的电话通话。

对于以开展全员参与的零缺陷运动和质量控制活动来降低成本和提高产品质的公司，经常提出这样的问题。职员们的想法经过收集、筛选，然后被融入到改进的程序中。但是，这样的方法有其固有的局限性。问题并没有以指向解决方案的方式

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

来表述；相反地，问题的表述只是引导人们去寻找所出现症状的治疗措施。

再看看我们提出的加班问题。假定我们以一种面向解决方案的方式来表示问题：为了完成所有的工作，这个公司的人员是否足够多？

对这个问题，答案只是二选一：是或否。为了得到答案“是”，公司需要做大量的分析工作，可能包括与同一个行业中其他公司的比较，分析每个职员工作量的历史变化趋势，以及自动化和计算机化的程度及其经济效率。另一方面，如果在对销售资料、人均利润、直接劳动和间接劳动的比率、与其他公司对比等进行了仔细的分析之后，答案变成了“否”（即公司目前人员太少），这也是原来问题的一个答案。增加人员这样的解决方案能够通过所有的管理指标的检验。而如果公司采用了这样的解决方案，所期待的结果随之出现的可能性大大增加了。这样，客观的分析就取代了感性的讨论。

然而，这并不是这个问题的惟一表达方式。我们也可以这样来表达问题：职员的能力与工作的特性匹配吗？与前面的表达方式一样，这样的表达方式也是面向得出可能的解决方案的。此时否定的答案也暗示缺乏合适的人员，接下来的建议将是对职员进行培训或从外部招募有能力的职员。另一方面，如果答案是“是”，这显示长期的加班问题不在于工作的特性，而是工作量的问题。因此，解决方案的关键是增加职员，而不是培训职员。

如果以面向解决方案的方式提出正确的问题，并且进行了适当的分析，最后的解决方案可能是一样的，尽管它可能从不同的问题提出开始并经过了一条不同的线路。在这两种情况中，有关工作的特性和工作量的问题表述关注真正的问题，并使得清楚地判定情况变得很容易。

正确地提出问题是非常重要的。经过训练并被激励提出正确问题的人将不会为“改进”提出含糊的建议，就像在许多建议中看到的那样。他们将提出具体并符合实际的想法。

由于没能抓住关键的问题，现在太多的高级经理给他们自己及属下增加了很多负担，其努力也将在失败和挫折中结束。只有关键问题是局部性的而且能够首先被准确地掌握，面向解决方案的问题才能被提出。对局部性问题本质的清楚理解有利于形成创造性的解决方案。如果对问题的定义不当或对问题的理解不明确，有创造性的意识是不可能被控制出来的。一个人对不熟悉的解决方案、折衷办法、英国过去常说的应付等忍受程度越高，则问题的定义可以越宽松。由于这个原因，分解出问题的决定性要点——换句话说，就是决定关键的问题——对找到相应的解决方案最为重要。这个初始阶段的关键是通过仔细研究观察到的现象，而把问题范围缩小。

图 1-2 示意了战略家在抽象过程中经常使用的一种方法，说明了一个大型的公司面对竞争力下降的问题时应该采用的方法。

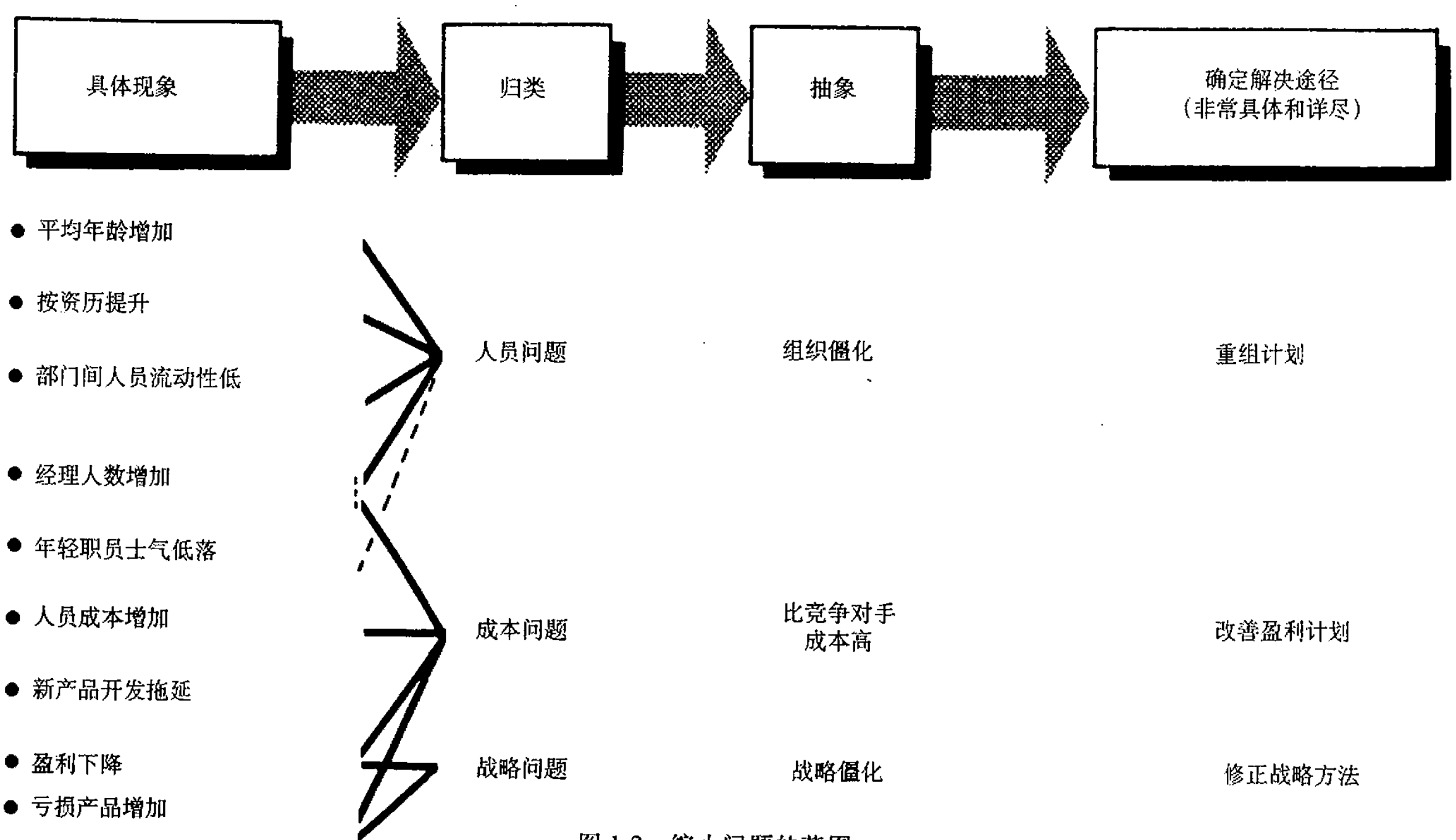


图 1-2　缩小问题的范围

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

抽象过程的第一步是使用头脑风暴法和意见投票法等这样的工具去收集并逐项列举公司与竞争对手相比的劣势方面。这些要点随后根据共同点被分成少数的几类(如图 1-2 中所示的具体现象)。

其次，这些现象按照一些共同特性进行分类。分类之后，我们将每组作为一个单位再来审视它，并问自己每个单位提出的关键问题。在任何真正的解决方案提出之前，必须对问题的来源有清晰的理解，而抽象过程使我们能够在没有忽略任何重要事情的情况下揭示出关键问题。

一旦完成了抽象进程，我们下一步必须决定寻找解决方案的正确途径。一旦我们原则上确定了解决方案，剩下的任务就是制定出执行的程序以及详细的行动计划了。即使能够很好地阐明关键问题，任何解决方案在实现之前都没有太多的用处。许多公司试图在识别关键问题和执行解决方案之间走捷径，而省略了中间步骤：制定经营改进计划以及对具体行动的组织。即使是最出众的经理，也不能通过简单的步骤把抽象的计划变成具体的行动。

我们将在后面看到更详细的中间步骤的一些例子。暂时我们只要记住图 1-3 所示的过程，即抽象之后制定具体改善计划的过程，它表明了基于关键问题的寻找解决方案的方法所具有的特征。

二、可靠的方法论

假定我们仅仅有关于一个问题中的关键点是什么的一般想法，我们怎样才能尽快地把它指出来呢？凭本能就能够找出关键问题的天才实在是太罕见了。幸运的是，我们虽然不是天才，但也能够按照一定的方法来找出关键问题。

问题图就是其中的一种方法，类似于应用决策树方法进行决策。整个问题或要点被划分成互相排斥而又没有遗漏的两个或两个以上子问题；然后对新出现的子问题重复这样的过程，直到最后得到的子项目可以进行单独的处理。这样，原来似乎大得无法处理的问题被逐渐地划分成一系列的小问题。其中的关键是最后得到的各个项目必须能够由人来进行处理，而且划分的结果应该是有限的、可测量的。

考虑一个公司的情况，其生产的产品 A 由于成本过高而导致竞争力迅速下滑。成本必须降低，但是怎样才能做到呢？公司环境以及产品 A 的历史变迁和变化将决定这个问题的解决方案。

(一) 问题图

战略思想家不会未经分析问题涉及的客观因素就凭经验或直觉草率地试图找到解决方案，而是会拿出空白的纸张并起草一份问题图(见图 1-4)，因为这样

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

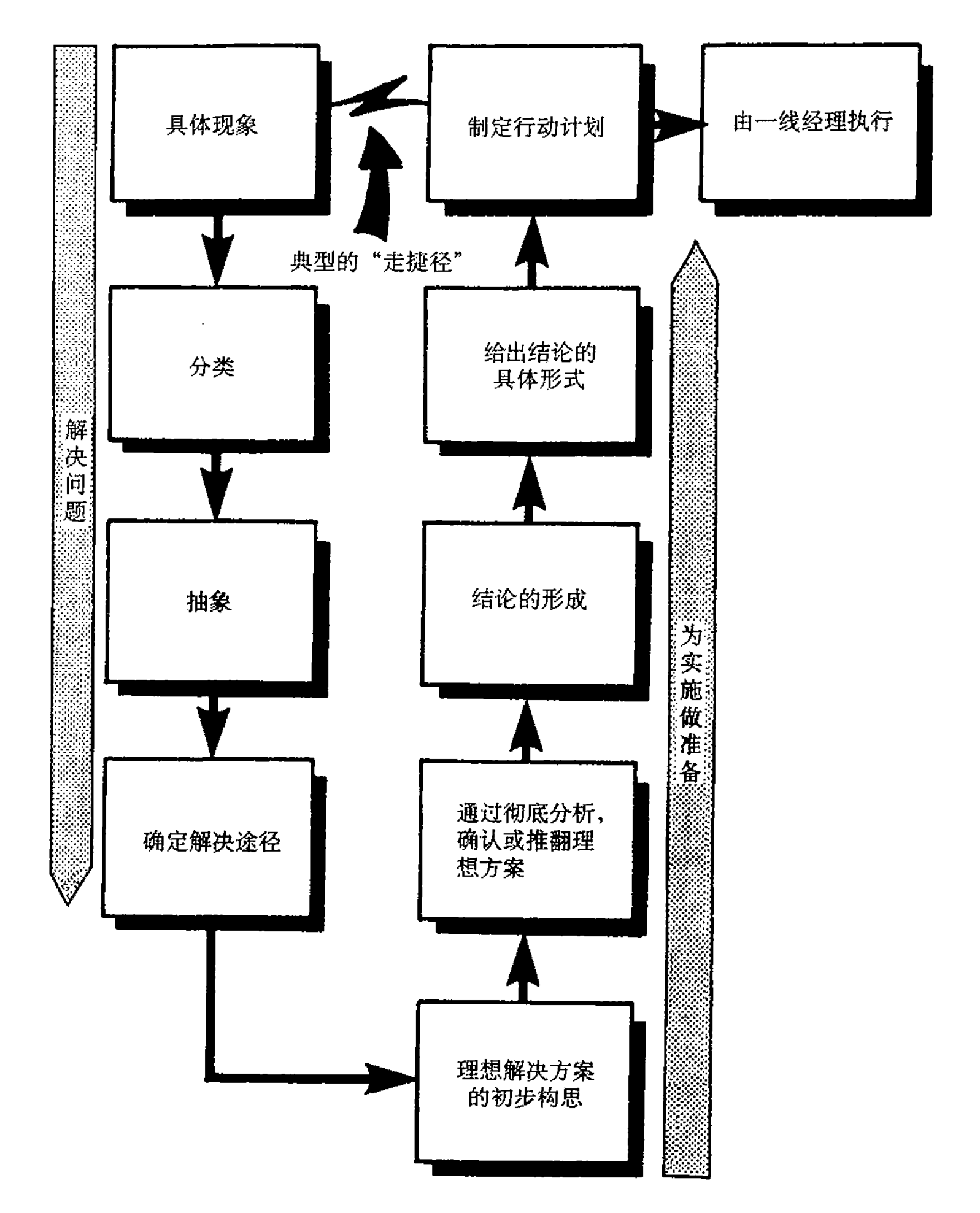


图 1-3　战略思维的步骤

的做法的效果更好。推理过程可能如下进行：当产品 A 的生产成本太高时，首先要看的是产品的设计。如果产品按照现有的规格进行生产并且由于成本过高而缺乏竞争力，那显然是设计过度。但是这并不意味着我们应该立即改变设计。在改变设计之前，我们应该研究顾客的基本需要和偏好，然后估计可能会失去多大的市场份额，以及如果我们以更高的价格销售设计过度的产品 A，扣除实际的生产成本后，公司的利润会受到怎样的影响。

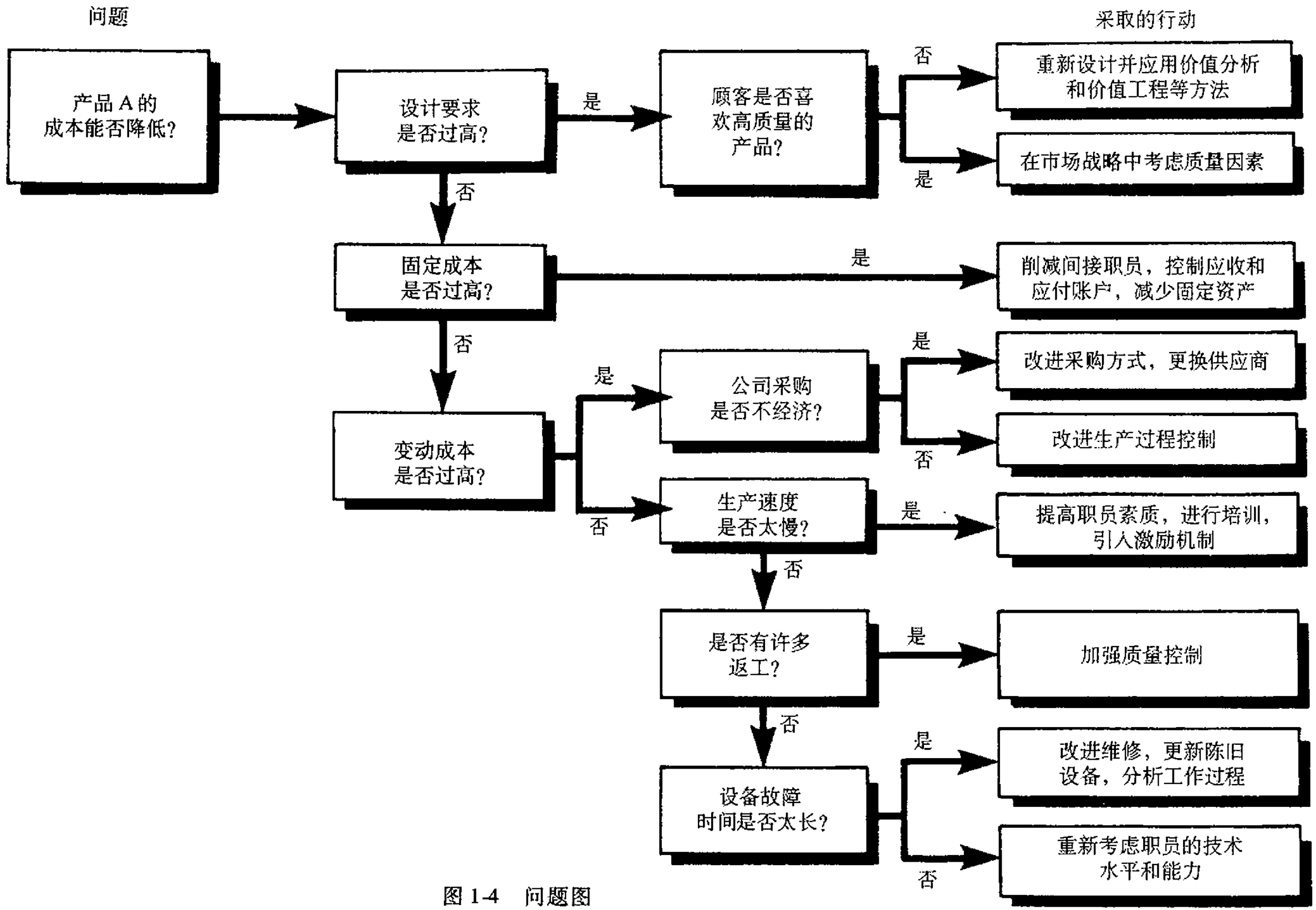


图 1-4　问题图

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

如果我们确信产品 A 在这样萎缩的市场中能够不亏损，我们的下一步行动可能是在市场营销领域方面。例如，我们可能发起广告攻势说服目标顾客群，让其明白产品 A 的高价格代表着高质量。富豪公司、梅赛德斯-奔驰公司就是以它们自己的方式定价并销售其汽车，成功地向顾客转嫁其产品的高成本。

但是，假设由于为了保持定价策略的一贯性或市场容量太小的原因，我们不能把产品 A 的高成本转嫁给顾客。在这种情况下，适当的行动可能是依靠价值分析(VA)和价值工程(VE)这样的工具。这些技术现在实际上被所有的日本制造商用于对业务运作进行日常控制，其目的是从价格的角度调查和分析所购买的原材料或零部件，因此得到的结果能被用于制定像降低成本和新产品开发这样的计划。对所购买商品的研究可用于检验其质量和可靠性是否符合特定产品的设计和功能(价值工程)，以及其成本相对产品价格是否合理(价值分析)。对生产过程、成本结构以及供应商也应该进行类似的检验。

重新回到我们刚才的例子中，假设关于在设计成本和顾客需求之间权衡的彻底研究，让我们知道产品 A 在目前设计的基础上不能盈利。在这种情况下，VA 和 VE 技术能帮助我们得出产品 A 在市场上具有竞争力的必要条件。

市场是由产品 A 及其竞争产品所形成的。没有任何产品可以在沙漠中或在月球上销售；制造商制定的产品价格和他们的各种各样顾客群是在竞争环境中确定的。如果市场中的所有制造商生产类似的高质量产品，并以相对低的价格在市场上销售(即利润很少)，将会怎样呢？在这种情况下，如果为了降低成本而修改产品 A 的设计，例如以塑料外壳替代金属外壳已证明在技术上是可行的，公司将会损失严重，因为结果看起来将是低质量的产品由于其低价格会被从市场中驱逐出去，而高质量的产品已经获得顾客的喜爱。

然而，VA 和 VE 技术不可能在真空的环境中正确地应用。同样，设计者不能脱离实际而凭空想出节省成本的设计修改方案，它们也需要考虑顾客需求。在前面提到的这种状况下，形成有效竞争力的最好方法是为产品 A 指定一种最成功的竞争产品，彻底进行分解，并在每个方面细致地与这个产品进行比较：构造方法、零部件数量、原材料和零部件的质量等。这使得公司能够发现产品的哪些零部件或方面导致了成本过高。通过 VE 技术的应用，我们能够相对竞争对手而言降低这些零部件或方面的成本，而不会对产品 A 在市场上的竞争力施加任何不利的影响(见图 1-5)。

同时，如果我们的分析可能显示尽管产品 A 的成本从总体上来说是比较高的，但是竞争产品是由质量更好的原材料制造的或有更好的加工。在这种情况

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

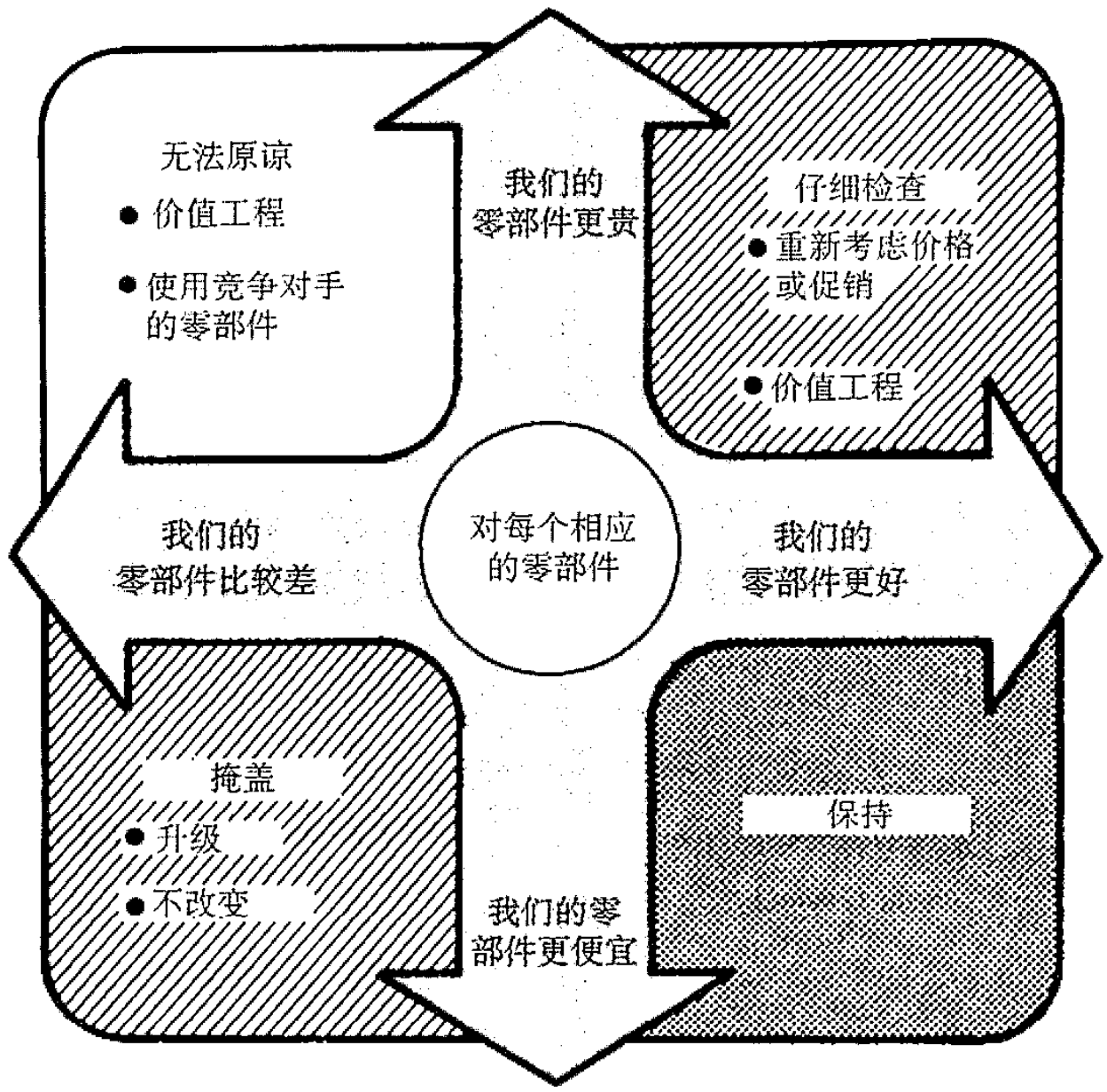


图 1-5　竞争力下降后改变产品的做法

下，我们可能需要改进产品 A 的材料规格或设计，并接受较高的成本。

现在的许多公司中，像产品设计、生产和销售等这样的职能活动，通常在组织上是分开的，因此它们会投入更多的精力保护其自己的领地，而很少寻找合作的方法。结果，改善利润的最大潜力在于打破各内部职能之间的界限。VA 和 VE 技术此时可用来分析这些边界区域。VA 和 VE 技术通常被工程师们用于优化产品设计，但如果在上述的更宽广领域进行应用，它们也是降低产品成本的有力工具。

最近几年，日本的一些成功的公司把这个概念进一步推广，以零基准的观点从产品和生产设备的设计方面质疑产品的现状，为明确的目标顾客群给出产品的指定概念。这种方法是零基准生产和价值设计(即从寻找用户愿意接受的标准开始设计)，它是本田汽车公司和生产复印机的理光公司获得成功的基础，因此称它们为两个具有代表性的案例。

让我们再次看看图 1-4。当我们认为可变成本过高并对问题图进行进一步分析时，我们看到需要采取的行动是对生产工人进行培训或改进采购方式。从“可变成本”这样的症状到“外购商品的成本高”这样的诊断的转移，然后基于

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

该诊断采取措施，这样只能降低我们纠正问题的机会。

就像前面已经提及的，借助问题图缩小问题范围的这个过程类似于计算机编程和决策树使用的方法。另外，我们也可以把它与医生询问病人以便得出诊断的过程作对比，按照一定顺序消除不恰当的某些区域。一个经营性企业是一个有机的活体。当它的某些部分受到攻击时，运作故障一定表现为利润(或未来潜在利润)的降低，而利润是组织成长的源泉。一旦认识到症状的严重性，公司的最高管理层都会希望自己或在外部顾问的帮助下查明问题的原因，就像医生询问病人以找出病因一样。

(二) 利润图

假设一个给定产品的成本太高，问题图是分析可能原因的一个工具。但是如果还不能确定产品成本过高实际上就是要解决的问题；我们所知道的只是在现有市场上以现在的方式销售产品 A 是没有盈利的。为了诊断这个现象，我们必须回到更基本的问题。

这次我们从这样的问题开始：产品 A 的盈利能有多大程度的改进？由于利润由销售价格、成本和销售量决定，因此为了改进盈利能力，所有这三个变量在诊断的开始阶段必须得到同样的重视。

不久之前，一个生产制造工具的公司让我帮助改进其生产的某个产品的盈利能力。作为计划的第一步，我草拟了图 1-6 到图 1-8 的几张图。因为这些图适用于大多数产品并直接与利润相关，而利润是所有企业生存的基础，因此我把它们称为利润图。我们能应用它们来改进例子中提到的产品 A 的利润。

提高产品 A 的盈利能力涉及两个基本问题：

- 能从外部(如从市场上)获得更多的利润吗？
- 按照现在的销售价格，能通过提高内部效率(如通过降低成本)来提高利润吗？

第一个问题能进一步划分成两个子问题，如图 1-6 所示。

- 销售量能增加吗？
- 销售价格能提高吗？

为了找到这些问题的答案，需要进行更详细的分析，如图 1-7 和图 1-8 所示。在这些图的右边，我给出了提出问题后需要进行分析的一些例子。

每种分析都要求大量的技巧和经验，而且只有经常收集准确的市场信息才能进行。市场营销能力很强的公司能够按照正常的时间间隔来收集市场信息，因此能经常进行这样的分析。市场意识差或平时没有注意收集信息的公司就没

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

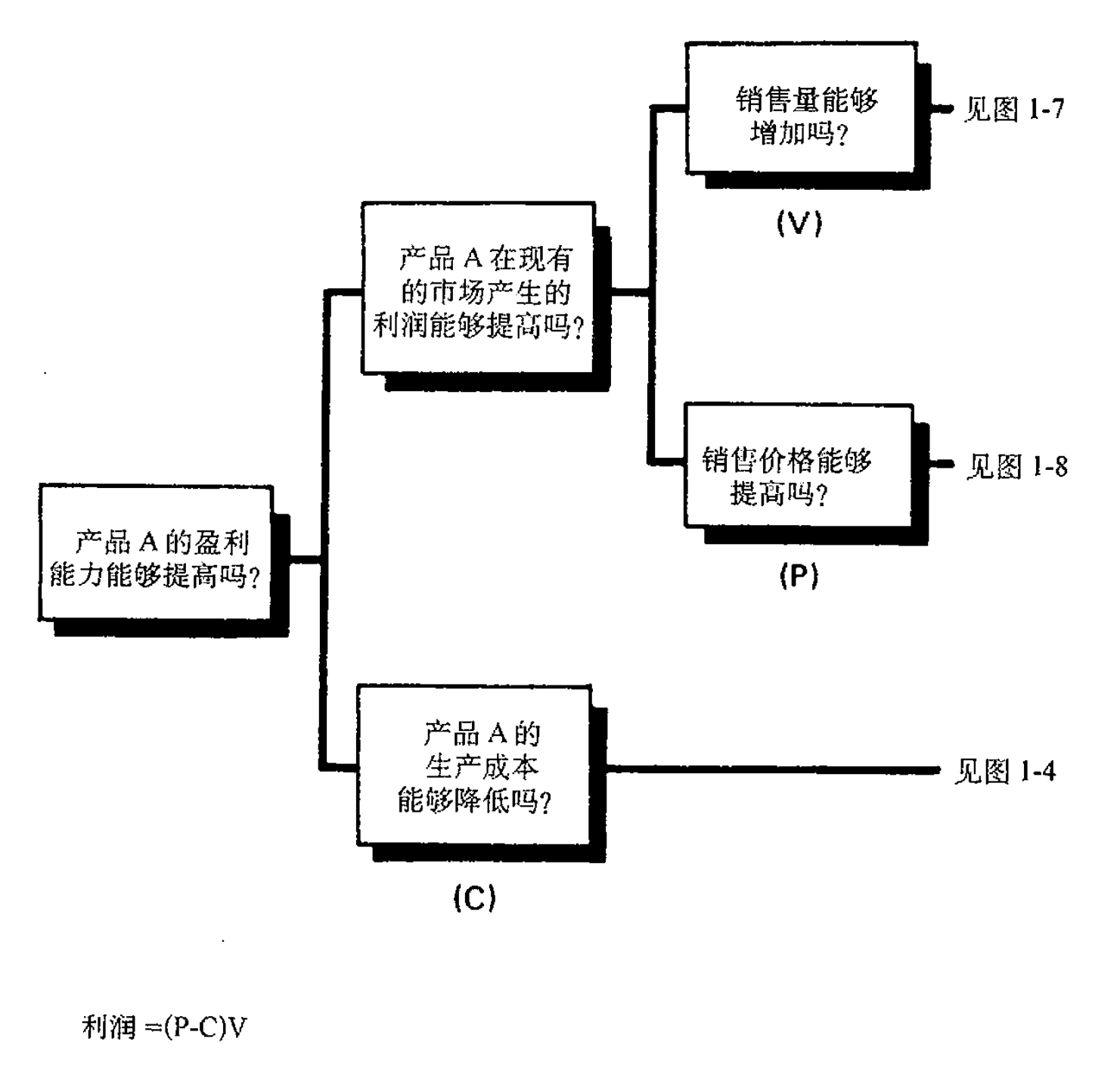


图 1-6　利润图的起点

有这么幸运了。如果希望可靠地进行任何分析，它们将需要付出更多的努力以收集所欠缺的市场信息。

任何合适的经营战略都不可能在零散的知识或分析的基础上建立起来。如果这样的战略碰巧产生好的结果，那也只是由于运气或灵感。真正的战略家不能依赖于这两个方面。他为成功找到了更可靠的方法：分析方法和我称为战略思维的精神活力的结合。

我认为有这两个方面就足够了。战略性的思维要创造性地工作，需要好的、深入的分析的促进。为了进行好的分析，需要战略性的、好奇的意识，以形成正确的问题并以面向解决方案的方式提出。为了证明自己的猜测而进行的分析并不能获得创造性的解决方案；单凭直觉或勇气也并不能确保可以制定出经营计划。形成成功的战略需要在两者之间进行很好地平衡。

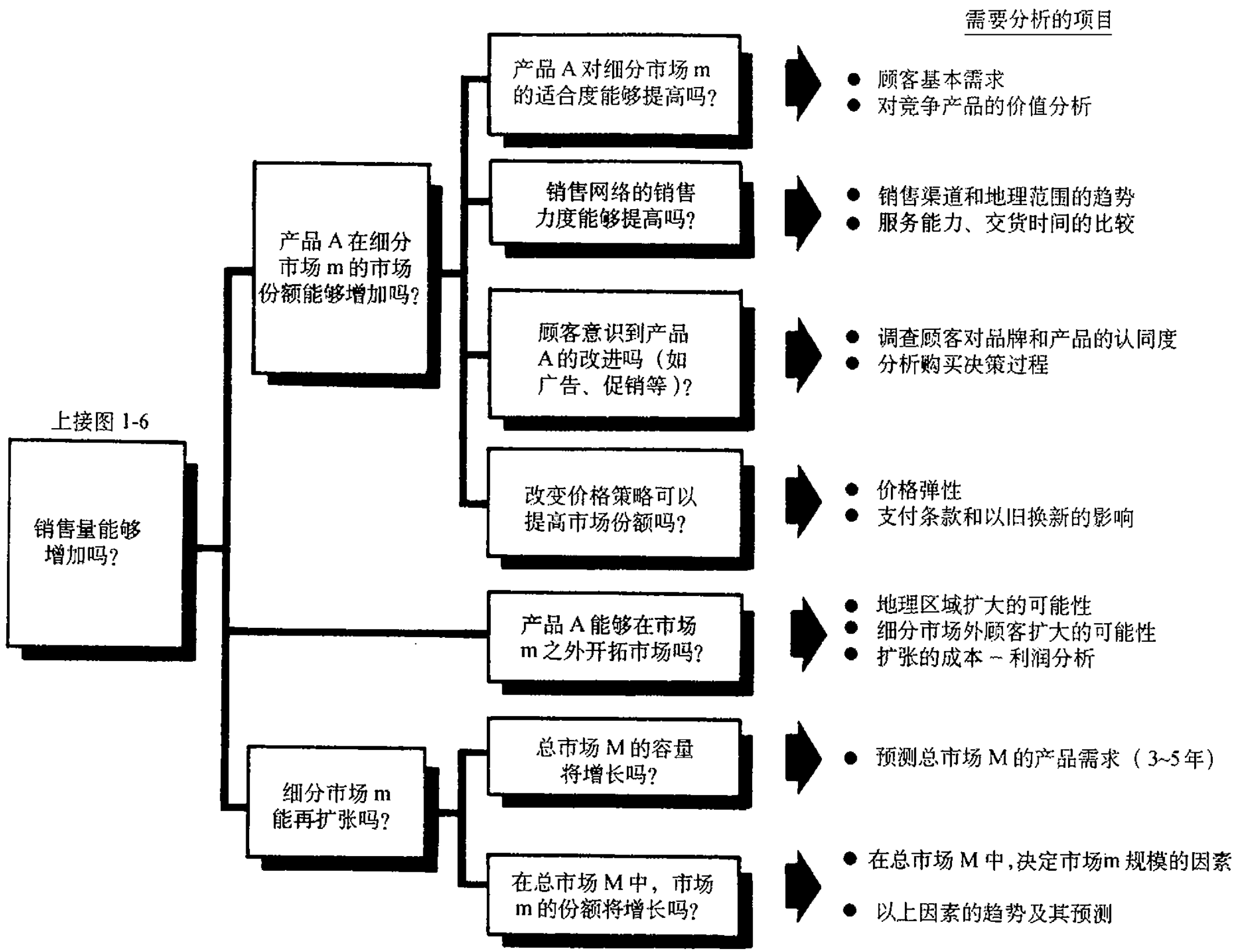


图 1-7　增加市场份额的利润图

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

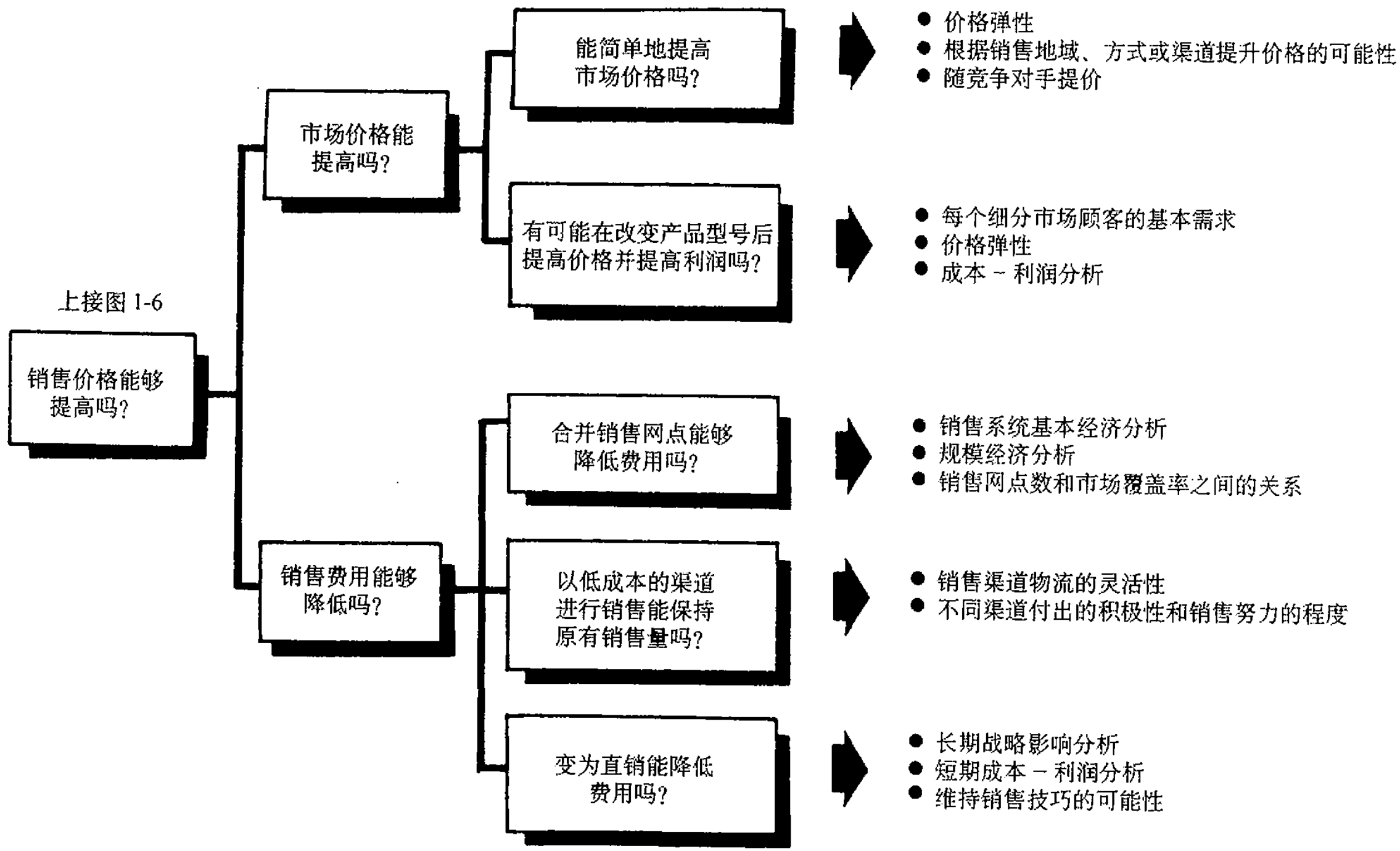


图 1-8　分析价格弹性的利润图

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第2章　实现战略优势的四条途径

我在本书中并不想只在抽象、一般的意义上来讨论战略思维，相反地，我想要进一步进行讨论，以便用于开发更有效的经营战略。但是，在开始认真考虑细节之前，回顾一下经营战略的全部相关内容是非常重要的。非常奇怪的是，即使是公司计划部门的全职职员也经常无法考虑得非常清楚。

经营战略的全部相关内容，把它与所有其他的计划区分开来的东西，简单地说就是竞争优势。如果没有竞争对手，公司就不需要战略，因为战略计划的惟一目的就是使公司能够尽可能高效地获得相对竞争对手的持续优势。公司战略因此意味着试图以最有效的方法改变公司相对于竞争对手的优势。

当然，公司本身的状况或财富能通过调整基本标准得到改善。例如，一个公司可以使用价值工程技术来降低产品的成本，或通过缩短应收账款的收账时间来改善其现金流。如果能够获得成功，这样的努力可以通过增加财务灵活性来改善盈利能力。这将拓宽公司针对其竞争对手所可以采用的战略的选择范围。这些“运作上”的改进可以看作是经营战略的一部分。

然而，我相信，如果我们把“战略”这个术语定义为直接目的在于改变相对于竞争对手的公司优势的所有行动，那么将有助于我们更清楚地进行思维。我们必须把这些行动与以获得运作改进为目的的行动区分开来，例如更好的盈利能力，更优化的组织结构，更有效的管理过程或更完善的培训。

我以绝对实力和相对实力来进行这种区分，因为这两者在紧迫程度方面有很大的差别。内部的劣势或低效率通常可以容忍，至少在一定时期内是可以的。通过对比，一个公司相对其竞争对手的状况恶化可能危及到公司的生存。实际上，这可能导致公司的盈利能力受到其竞争对手的控制，这是公司将无法再进行正常管理的一种状况。

进行这样的区别的另一个原因是实际上公司战略需要一种特定类型的思维。当一个人努力获取或维持公司相对于有威胁的竞争对手的相对优势时，与目的在于对一些绝对指标进行内部改善相比较，思维发挥的作用是非常不同的。其区别就像是投入战斗和节食之间的差别。

在现实的企业界，并不需要“完美”的战略。就像我们已经看到的，重要的不是绝对意义上的表现，而是相对于竞争对手的表现。因此，好的经营战略是公司运用它后能以可接受的成本获得相对于其竞争对手的绝对优势。发现这样的一种方法是战略家真正需要完成的任务。

那么，战略家怎么处理这项任务呢？本质上，公司有四种途径可以增强其相对于竞争对手的优势(见图2-1)。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

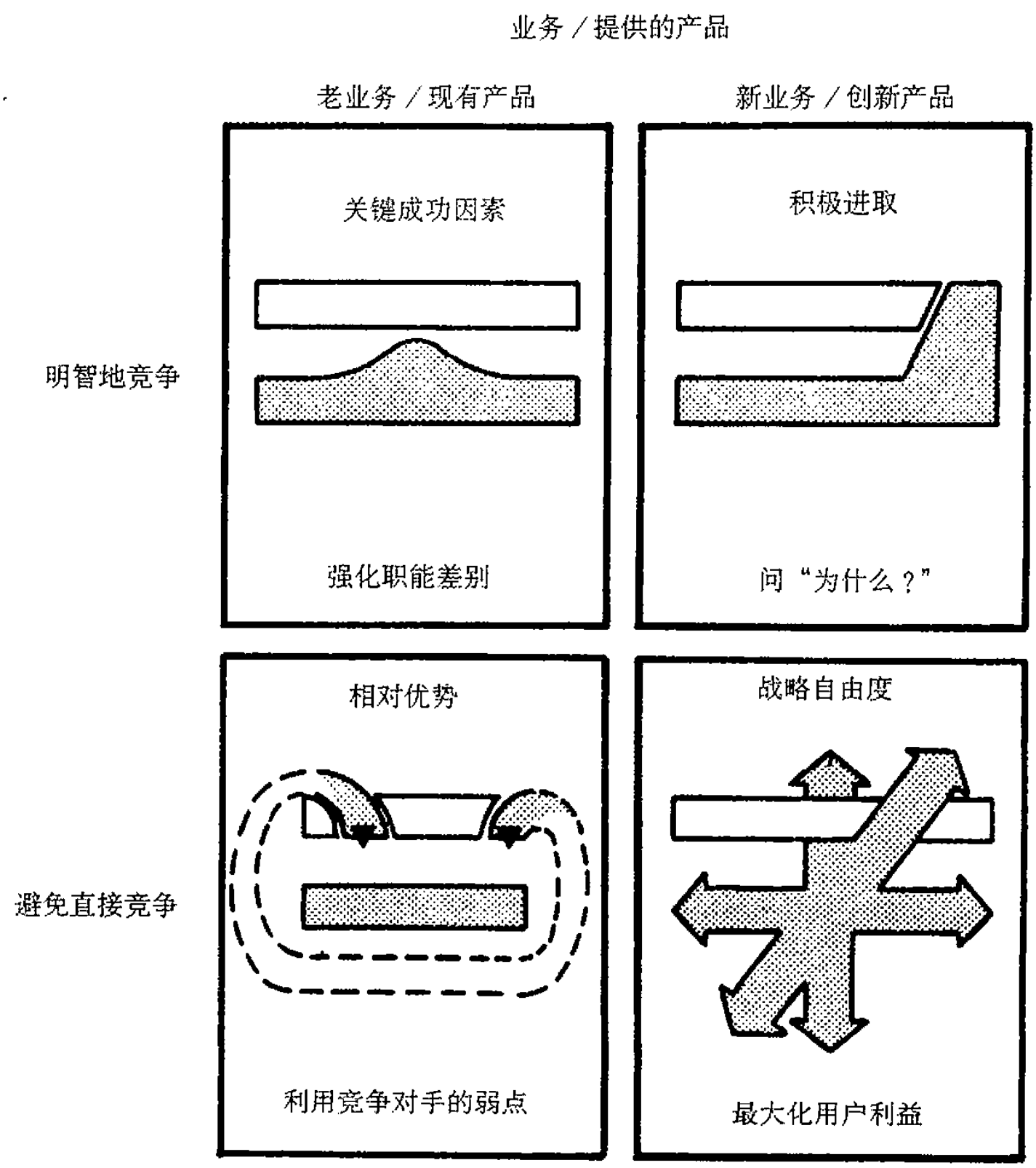


图 2-1　四种基本战略

- 一个公司可能在管理过程中调整资源的分配情况，达到加强公司的某种能力的目的，如提高市场占有率和盈利能力的目的。如果公司恰好以与竞争对手相同的方式来分配资源，那么相对优势将不会改变。这种方法的关键是识别行业或公司涉及的关键成功因素(KFS)，然后把资源集中投入到特定领域，在该领域公司有机会获得相对于其竞争对手的绝对优势。甚至当公司实际上在某业务或交易方面没有比竞争对手更多的管理资源时，如果把这些资源投入到最重要的方面是可行的，公司也经常能获得显著的竞争优势。我称这种方法为基于关键成功因素的经营战略。
- 在同一种行业或业务中进行竞争的公司之中，即使没有一个公司有相对其

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

竞争对手的最初优势，而且所有公司在关键成功因素方面的斗争也旗鼓相当，但是通过利用公司和对手在竞争条件的任何差别，公司仍然可能获得相对的竞争优势。此时战略家的任务是：利用技术、销售网点、盈利能力等，以及利用那些和竞争对手没有直接竞争的产品；或利用公司和其竞争对手之间在财产结构方面的任何差别。我称这种方法为基于相对优势的经营战略。

- 如果公司与主要竞争对手处于停滞、增长很慢的行业，在这样的行业里竞争对手是很难被击退的。有时惟一的办法是采用非传统的策略，目的在于推翻竞争对手拥有绝对优势的关键成功因素。公司要得到这样的策略，出发点是质疑在行业或市场上那些指导经营方式的既定假设，看看是否可以改变竞争的规则，改变现状，从而可能获得独创的、有力的竞争优势。我把这种方法称为基于积极进取的经营战略。
- 即使在同一种行业或业务存在激烈竞争的情况下，公司通过创新的广泛应用还是可能在竞争中获得成功的。创新包括新市场的开拓和新产品的开发。所有行动方案涉及市场的开发，特别是对竞争对手未涉足的区域采用强有力的措施。我称这种方法为基于战略自由度的经营战略。

在这四种方法中，主要是在竞争中公司要避免在同一个战场上和竞争对手做同样的事情。例如公司选择简单的价格战，这样竞争对手能很容易地照做，这不仅损害整个行业的盈利能力，而且可能扼杀战略家自己的公司。再如，为了增加公司的盈利能力，通过采用替代材料、降低质量标准等方式来削减生产成本，公司可能是自毁长城，因为它将削弱消费者的权利并破坏公司的竞争优势。

制定战略计划的这四种方法的目的是获得一种有竞争力的状况，这样公司能够：获得其竞争对手难以模仿的相对竞争优势；进一步扩大竞争优势。在最近的几年里，日本工业的显著竞争优势主要归功于这些方法。在下面的四章里，我们将依次看看各种方法在日本公司中是如何应用的。

我们讨论的问题主要集中于战略家应该考虑的概念、应该使用的思维过程以及应该出现的各种结论和程序。对战略家而言，关键成功因素、相对优势、积极的行动等这些概念似乎太简单了，没有必要过多谈论。但是，当这些概念与具体实践相结合并作为工具在日常业务思考中大量使用时，许多情况下可能表现为隐约陷于痛苦的窘境或没有希望的困境，而不是吸引人的、令人兴奋的挑战。

下面我将依次介绍这四种卓越的战略。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第3章 关注关键因素

如果资金、人员和时间是稀缺的资源，就像现在所处的状况一样，公司把这些资源集中投入到对公司的业务取得成功具有决定性作用的关键职能或经营领域，这是非常重要的。公司仅仅以与竞争对手同样的方法来分配资源将不可能获得竞争优势。如果你能识别出对公司所在的行业具有决定性作用的领域，并把这些资源以合适的比例投入到这些领域，也许就能获得真正的竞争优势。

识别这些关键成功因素并不总是很容易的。基本上，战略家可以使用以下两种方法。第一种方法是最富有想像力地仔细分析市场，以识别其中关键的细分市场；第二种方法是寻找市场上的赢家和输家之间的区别，并进行详细分析。

一、细分市场

图3-1显示了一家日本造船厂如何把市场分解成几个细分市场，以便决定应该把主要的资源集中投入到哪些方面。其产品油轮和货轮等排在最左边的一列。该公司并没有把油轮看作是一个相似的产品类；相反，把它们划分成大小不同的几类。同样，货轮也根据增加值的等级进行分类，即它们被划分成高等级、中等级和低等级货轮，其中高等级货轮的每吨位价格是低等级货轮的2倍。

这些产品的顾客列在第一行，他们具有不同的特征。例如，欧洲第1类顾客的重要性和采购模式与第2类顾客极其不同，而希腊第1类顾客的购买行为和其他希腊顾客也不同。

公司通过这样的方式对轮船市场进行划分，能识别出范围宽广的产品市场组合，而且也可以认识到哪个细分市场具有重要的战略意义。下一步行动是为关键的细分市场制定出产品-市场组合策略，并为实现细分市场范围内的策略分配任务。在这个案例中，公司委派一位熟悉大量散装运输相关知识的地区经理负责与希腊第1类顾客有关的工作。在制定了策略并为执行它而分配任务之后，公司接着对每个细分市场进行经济可行性分析，如计算采用建议的策略所带来的可能损益，对所有的资源需求进行汇总，最后根据公司的现有资源修订细分市场的优先次序。

另外一家通过细分其市场而获得有效优势的日本公司是生产铲车的制造商。这个公司认识到不同的铲车细分市场有不同的产品性能要求，并且有超过4/5的顾客需求可以由一种铲车来满足，而这种铲车的成本可以比满足整个市场需求的铲车降低20%。在对市场进行细分并识别每个细分市场的需求之后，这家

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

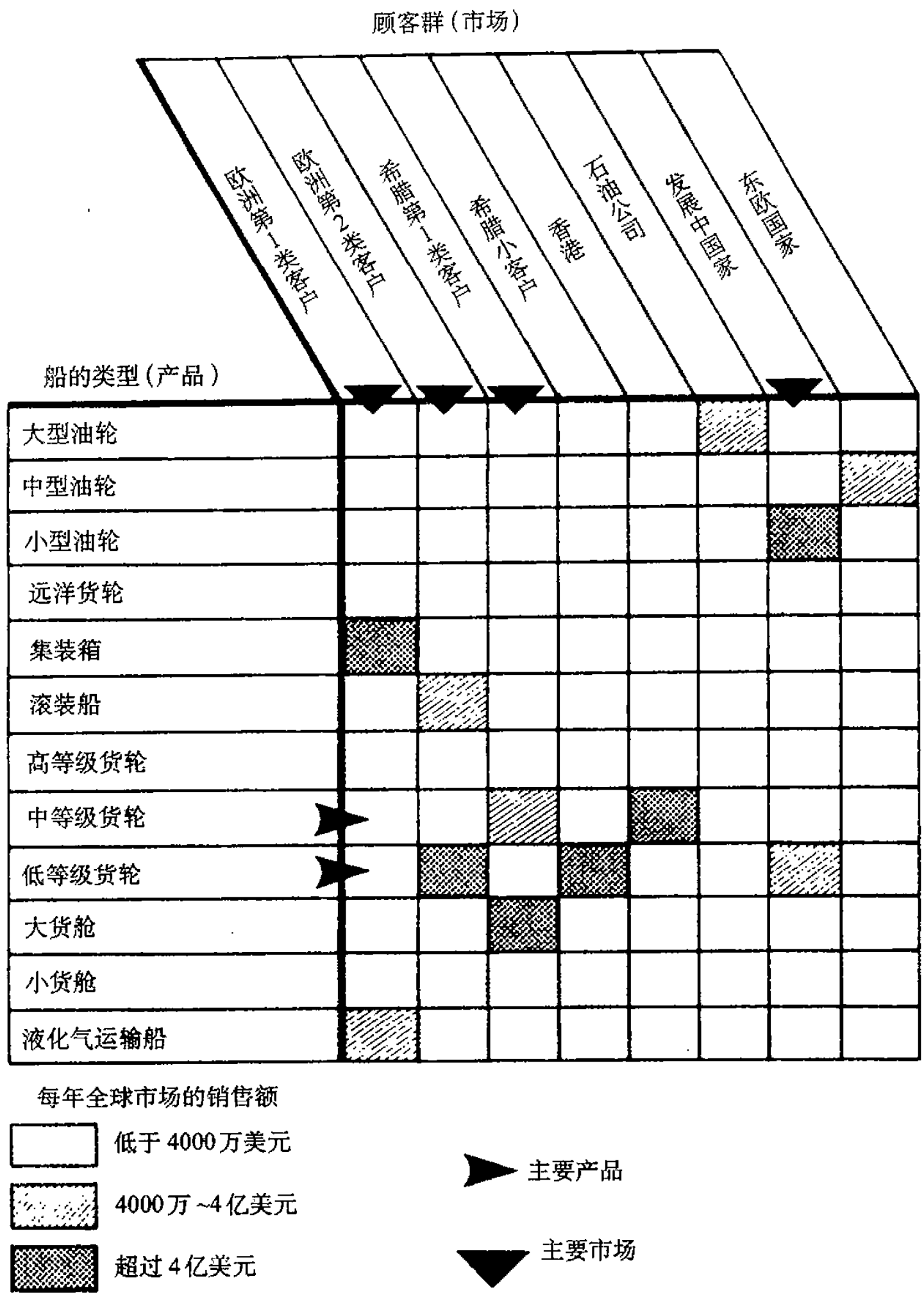


图 3-1　造船厂产品-市场矩阵示意图

公司决定集中力量服务于零售业和建筑业的顾客，把具有更高要求的细分市场（顾客从事港口重型运输及开采业）留给其竞争对手。这使得公司能够在这个明确的目标细分市场中推出一种价格较低的产品，因此公司很快就获得主导的地位。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

一、突出赢家和输家之间的差别

识别关键成功因素的另外一种可能更具创新性的方法是找到市场上的赢家与输家之间的区别及其原因。再次考虑日本的铲车制造业。就顾客划分而言，它与卡车制造业有很大的不同。在卡车制造业，仅仅三个行业的销售额就占了全部销售额的70%；而在铲车制造业，其顾客散布在许多行业中，其中销售额最高的三个行业的销售额之和仅仅占全部销售额的30%。

现在假设一家生产卡车并顺利销售的公司也想销售铲车，将会出现什么样的情况呢？以往只要拜访三个行业的卡车顾客的销售人员，将会发现这些顾客中很少也是铲车顾客。他们将错过其余70%的市场，而其铲车销售量因而将是很小的。另一方面，拥有良好的铲车销售网络的公司如果想以同样的方式来销售卡车，也将难以获得成功。尽管其销售网络覆盖了全部卡车市场，但是无法对销售量最大的三个行业给予足够的重视，因此难以获得最大的市场占有率。

在铲车市场拥有很大市场份额的公司的所有销售网络只为某个特定目的而设计，因此拥有销售网络并打算同时为卡车和铲车顾客服务的公司很少能够获得成功，这并不令人感到意外。未能认识到这个基本事实的公司经常处于被熟知关键成功因素的竞争对手逼入困境的危险中。事实上，在认识到这一点之后，公司可以通过把销售网络转变为只销售铲车的网络，就可以保全自己。

显然，不同行业的关键成功因素在于不同的职能、领域、销售渠道等。图3-2显示出在不同行业中提高利润和市场占有率的关键成功因素，处于从原材料采购到顾客服务的一系列职能活动的不同方面。例如，原材料采购在铀工业中是关键成功因素，因为低质量矿石需要进行更复杂且成本更高的处理。由于铀产品的市场价格对各个制造商而言是差不多的，因此铀的来源选择基本上就决定了制造商的利润。而在苏打制造业，生产技术则是关键的因素。由于生产同样质量的苏打，以汞法处理的生产效率超过半渗透膜法的两倍，使用后一种方法的公司将不能有利地进行竞争，不管其如何努力地降低额外的费用。在选择半渗透膜法的时候，苏打制造商就已经接受比竞争对手更为不利的利润情况。

例外情况在上面描述的模型中也是存在的。政府条例有时能改变这些原则，例如政府为了减少水银污染而给予经济效益差的技术优惠待遇。

关键成功因素的另一个有趣的例子是电梯制造业。至少在日本，没有人有足够的耐心在出现问题的电梯里花几个小时的时间等待救援。因此，一旦公司决定进入这个行业，就会自动地建立并维持一个高成本的服务网络。可以说那是固定的管理费用。服务成本是决定电梯制造商盈利能力的关键因素。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

主要因素或职能	典型行业	
	为了提高利润	为了扩大市场
原材料采购	铀	石油
生产设备（规模经济）	造船，炼钢	造船，炼钢
设计	飞机	飞机，高保真设备
生产技术	苏打，半导体	半导体
产品范围／种类	百货商店	零部件
应用工程师	小型机	大规模集成电路，微处理器
销售队伍（质量及数量）	电子浓度调节器	汽车
分销网络	啤酒	胶卷，家用电器
服务	电梯	商用车，如出租车

上游 → 下游

图 3-2　不同行业的关键成功因素

三、识别关键成功因素并不足够

在努力找出某个行业或业务运作的关键成功因素时，战略家需要仔细研究涉及的业务系统的整个垂直链，包括从原材料采购到产品卖给顾客以后的售后服务。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

在从事运作管理的人员的想法中，所有这些因素通常在一个复杂网络中互相交叉，该网络涉及运作实际包含的各个阶段。辨别这个整体模式是战略家的主要任务。

但是，这并不是说公司战略必须同样仔细地考虑公司运作从原材料采购到售后服务的每个阶段。公司如果试图得到整个垂直链上各个阶段的明确优先次序，都是对管理资源的过度使用。幸运的是，公司只要对一两个关键阶段的控制通常就足以建立起竞争优势。

非常有趣的是，公司取得重大成功的最有效捷径似乎是在早期就把主要资源集中投入到一个具有重要战略性的职能上，并以此迅速获得最高的地位，在该职能上确实很擅长而且很有竞争力，然后使用早期的最高地位所带来的利润去强化在其他职能方面的领先位置。现在的企业领导者无一例外地都是从大胆推广基于关键成功因素的经营战略开始的。相反的，大多数处于竞争劣势的公司，尽管所有的活动可能和那些获得成功的竞争对手表面上很相似，它们的失败是因为无法在涉及非常重要的关键成功因素的职能上进行改善，或者因为在识别出关键成功因素之后没有坚持充分利用它们。

成果不会因为一个人识别出关键成功因素就自动地出现。战略家必须有勇气冒风险并承受相关的风险。如果公司希望在竞争性行业的市场上获得竞争优势，特别是在直接竞争的情况下，这种冒险——战略决策——是公司必须要做的事情。如果公司与条件相当的竞争对手进行对抗，在关键职能领域的有效且坚持的执行可能是惟一的区别。丰田汽车公司坚持消除浪费和日立公司的全员参与管理改善活动是在每个公司都要处理的方面做得更好的一些好例子。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第4章 依赖相对优势

尽管很少有产品是完全相同的，但是公司还是可以把其产品和竞争对手的产品进行比较，以便识别出能够提高市场份额的独特产品优势。一种做法是系统地把产品和各个竞争对手的产品进行比较并分析差别，如对于组装的产品可以拆开来进行比较，以便决定公司在价格或成本的哪些方面可以获得相对竞争优势。

假定公司产品的一个零部件与竞争对手使用的零部件相比，成本比较高，但是质量也比较好。公司应该提高产品的销售价格以弥补该零部件的过高成本吗？这必须要听取市场营销人员的意见。如果他们反对提高价格，销售人员应该把产品的这个优势作为一个卖点(见图1-5)。

关于相对优势的一个有趣例子是彩色胶卷业。日本的彩色胶卷市场现在被三个公司所控制，其中两家是日本公司：处于领先地位的富士公司，以及樱花公司。在过去的十多年里，富士公司一直在提高市场占有率，樱花公司的市场则被两个竞争对手所侵蚀，而樱花公司在20世纪50年代初处于市场领先地位，占有一半的市场份额。考察结果表明问题不是出在产品质量上，而是由于樱花公司受到一个不合适的词义联想的影响：其名称在日语中是樱桃花的意思，使人联想到模糊、略带桃红色的图像。另一方面，富士这个名字自然地让人想起日本的富士山上的蓝天和白雪。樱花公司严重地受到这种不好的想像的妨碍，而它通过广告消除这种障碍的所有努力也没有取得效果。

最后，樱花公司转为从结构、经济效益、顾客观点等方面来分析市场，看是否能找到机会建立明确的竞争优势。现在它找到了一个解决方案。樱花公司发现，购买胶卷的顾客的成本意识在不断提高。胶卷冲洗工作人员说业余摄影者通常在一卷36张的胶卷中会留有一两张没有拍摄，而对20张一卷的胶卷总是试图多拍摄几张。这是樱花公司的机会。公司决定以竞争对手20张一卷的价格推出24张一卷的胶卷。其边际成本是非常小的，但是其竞争对手如果跟着照做则将面临巨大的损失。如果它们采取的措施是降低其20张一卷的胶卷的价格，樱花公司也已经做好了应战的准备。樱花公司的目标包括两个方面。首先，它将利用顾客不断增强的成本意识。其次，也是更重要的是，它把注意力引到经济方面，公司在此具有相对优势，并且绕过公司不具有优势的图像问题。

试图与既定的大型公司进行竞争的公司，除了大型公司能利用的巨大销售能力之外，面临的最大障碍之一就是财力。如果情况发展为进行直接的价格战，很少有竞争对手拥有足够的资源以坚持长时间地与大型公司进行对抗。而且，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

不仅在主要业务上，即使在大型公司的次要业务，甚至是由于多元化经营而进入的业务上，一般公司也难以和大型公司进行竞争。集中其全部资源击垮一个在次要领域即将成为重要竞争对手的公司，对大型公司而言实在是太简单了。

为了更详细地理解相对竞争优势涉及的原理，我们假设有两个制造商：A公司和B公司。我们假设它们在复印机市场上进行竞争，当然同样的讨论也可以针对传真机或计算机市场来进行。

A公司拥有主要的市场份额，因此它能以垄断地位来确定其定价策略。尽管其成本结构显示平均成本的增加与每月顾客购买数量成一定比例，但是其定价是被扭曲的。小用户的购买价格低于成本。这种低收费使得新的、无经验的用户能以较低的成本进入复印业，使得顾客更容易购置适当的复印机。

一旦小用户以低于成本的价格购置了A公司的产品，随后将会出现什么情况呢？A公司对小用户并没有特别的偏爱，因为它在与小用户的交易中是亏损的。显然A公司不可能对某些顾客长时间处于亏损状况。通常出现的情况是小用户逐渐地开始出现嗜好复印的症状，复印的数量逐月增加。办公室里有复印机的人总是习惯于随意让其下属复印各种文档并进行归档保存，即使未来对该文档的需求可能是很少的或不存在的，这是由于一般人对财产和安全的强烈欲望。复印机刺激了复印的需求；因此A公司的价格策略也刺激复印的需求。对计算机而言，也存在类似的情况。当计算机的使用需要支付较高的费用时，操作员将细致地检查输入，甚至于几乎首先在纸上解决所有问题。计算机的价格降下来以后，计算机的使用时间经常被浪费。操作员不再操心对有缺点的输入进行检查，而是让计算机显示错误，或让它对错误的输入进行计算，直到计算结果显示出这是荒谬的结果后才认识到错误的存在。

复印机由此构成了一个行业，其中较低的进入成本定价策略促进了它的发展。然而，这样的策略意味着，公司对大用户收取的费用必须相对较高，否则将没有整体利润，因为公司在小用户这个细分市场上没有盈利。因此，A公司的利润结构显示出其大量利润来自于中等用户和大用户，在考虑由小用户导致的最初投资损失后仍然能够出现大量的整体利润。

然而，如果多元化经营的竞争对手B公司也进入该领域，A公司这样的定价策略可能是失败的。我们假定B公司严格根据成本来进行定价。B公司不可能在小用户群体中拥有顾客，因为A公司在这个细分市场的定价很低。而对大用户这个细分市场，B公司可以和A公司进行竞争，并能够赢得一定的市场份额。A公司将会发现不能给它带来利润的小用户的比例逐渐上升，而带来利润的大用户的比例相应降低。因此，A公司的盈利能力将开始变差，并且发现自己正被逼进困境。由于复印机是A公司的主要业务，其在大用户细分市场重新

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

获得失去的市场份额的惟一方法是以类似于 B 公司的方式来调整它的定价策略。可是，这种变化的影响可能对 A 公司造成严重的损失，因为公司将牺牲其利润结构的支柱。

在每一轮竞争中的对抗越激烈，A 公司陷进麻烦就越深。如果 A 公司缩减小用户的数量，将会破坏未来重新振兴的基础；当它的小用户发展成为大用户时，它们将转而成为 B 公司的顾客。如果 A 公司采取全面的降低成本措施，并实行大幅降价，B 公司当然也会参加价格战。这是因为 B 公司除了复印机业务以外还有其他的主要利润来源，并因此能够承受进入复印机市场所带来的一定损失。

这样，对 A 公司而言，这个战场将成为无法逃出的泥坑；而 B 公司由于其战略是基于相对优势的，因此将慢慢地赢得整个市场的控制权。面对这种不公平的竞争，A 公司采取的策略应该是在 B 公司的主要业务领域与其对抗，以破坏 B 公司的主要利润来源，或至少表明它准备报复。

直到最近，当在不同传真机机型之间提供相容性的国际技术标准达成一致时，传真机制造业的关键成功因素之一是已经购置该类传真机的顾客数量。希望购置传真机的顾客通常选择允许把信息传播给尽可能多的潜在接受者的设备。因此，如果 C 公司把早期的投资作为目的在于未来获得更大市场份额的起始投资，而 D 公司始终希望这项业务能够盈利，显然 C 公司相对于 D 公司将具有优势。

我知道一家机械公司制定了成功的定价策略，它与竞争对手的主要区别体现在服务的经济性方面。这家公司能通过售后服务获得很多的利润，用以支持其产品的低价位策略，从而扩大它的市场份额。它的主要竞争对手长期注重新机器的销售工作，而忽视了在服务队伍方面进行适当的长期投资。现在，竞争对手突然发现自己必须在两条战线上进行对抗：降低新机器价格和没有盈利的售后服务运作。基于这两个公司之间的利润结构的差别，而且机械公司充分利用已形成的相对优势，通常竞争对手是很难获得这种在固定成本方面竞争的最后胜利的。

公司可以在许多领域建立起相对优势的地位。对产品及其市场的详细分析，可以为公司指出两三种可能的行动方案。为了制定竞争对手难以模仿的公司战略，并确保竞争对手进行模仿的代价将是非常大的，公司可以开发一种全新的产品或者充分利用相对竞争优势的地位。公司的战略家不可能总能开发出独创的新产品，但是对现有的业务和服务进行合理而全面的分析经常可以得出一种基于相对竞争优势的卓越战略。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第5章 追求积极主动性

战略家的武器是战略思维、战略一致性和战略连贯性。战略家使用它们，并依赖职员提供相关的知识或信息，开始设计一种方法，以消除混乱并消除把公司拖入目前困境的瓶颈环节。这其中并不涉及戏剧性的飞跃或天才的功劳。探索的目标是找到一些想法或创新，给公司的市场状况、资源分配系统或任何已变得僵化的做法注入新的生命力，这样使公司能够沿着一个特定的方向前进。

战略家的做法只是简单地对大家普遍接受的假设提出一个问题：为什么是这样的呢？并且对那些导出目前做法的假设也提出同样的问题，直到最后得到某种结果。通过这样的方式，战略家可以识别出需要改善的瓶颈，并可能在实现公司的目标方面取得重大突破。

处于困境之中的公司，通过运作方面的改进或以原来的方式做得更好，很难就能够实现根本性的改善。这种困境的出现，通常是因为在成本和效率方面对关键成功因素的改进已经达到了极限，无法进一步提高；或者公司改进关键成功因素的努力不再带来市场占有率的提高或盈利能力的改善，并且公司发现自己多年以来在一个方向的前进速度非常慢，甚至已经出现倒退的情况。当处于这样的一个阶段时，公司寻求一种改变现状的战略措施就变得非常必要了。就所涉及的运作上的改进而言，必要的前提是寻找改善关键成功因素的一条稳定的途径，就像我们在第3章中讨论的那样。但是为了打破僵局，战略家必须采取激烈的措施，才可能有所突破。

战略家首先假设公司陷于目前的困境可能是由于坚持某些措施或观念，而这些措施或观念在早些时候对某个已有的产品或市场来说是关键成功因素。例如，丰田汽车公司和麒麟啤酒公司的关键成功因素分别是在生产和销售系统实现了规模经济。但是，一个实力较弱的竞争对手如果想要使特定的汽车市场或啤酒市场上各公司的力量对比方面引起实质意义的改变，而模仿现在的大型公司并只关注那些给大公司带来成功的关键成功因素，结果只能是它将会由于盲目的简单模仿而被驱逐出市场。因此，战略家应该提出的问题是：关键成功因素实际上还保持不变吗？

换句话说，战略家需要做的是对在行业中已经被普遍接受的常识提出彻底的质疑。应该受到质疑的基于常识的观点可能在这样一些领域，如目前的生产过程(方法或流程)、销售系统(销售和服务网络)以及生产计划等。对涉及这些运作的常识提出的质疑越直接，克服由基于这些常识的观点而带来的问题就可能越容易。例如：

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

- 荧光灯的灯管为什么应该是细长的呢?
- 我们为什么在天黑以后才看电影呢?
- 照片在冲洗出来之前为什么必须经过底片这样一个阶段呢?

乍看之下，这样的一些问题听起来可能觉得不现实，有点像古希腊的哲学家们曾经用以自娱的那些文字智力游戏。但是，通过提出这样一些问题，对公司行为的根本性的、常识性的前提条件进行质疑，许多非常成功的公司确实设法打破了那些看起来似乎已经没有希望的竞争僵局。请思考以下一些实例。

一个家电制造商生产的电热毯附带着一条警告："不能折叠或躺在这条电热毯上睡觉。"公司的一个工程师觉得奇怪，为什么没有人设计出一种电热毯，人可以在它接上电源进行工作的时候安全地在上面睡觉呢。这位工程师的质疑导致一种新型电热毯的生产不仅在它工作时可以安全地在上面睡觉，而且效率也得以提高。以前的电热毯通过其他的床上用品进行绝缘，有一半热量会直接散进空气里，因此比常规的电热毯浪费了很多能量。

一个照相机制造商想知道照相机为什么不能内装一个闪光灯，这样可以免除用户寻找和固定附件的麻烦。提出这个问题当然是希望能够回答并设法解决。公司开始进行设计一种自带闪光灯的35毫米照相机。这是巨大的成功，席卷了日本中等价格的照相机市场。同样，一个照相机公司提出质疑，为什么拍过的胶卷在倒卷之后出现所有照片都没有被照上的情况，分析发现大约50%的日本女性不能准确地装胶卷或者根本不敢去尝试。结果，公司推出一种可以自动装胶卷的新产品，不需要用户自己把带孔的胶卷一端插入卷筒中。

丰田汽车公司的大野泰一先生提出质疑，为什么必须为生产而库存大量的原材料和零部件呢。由于他的质疑，丰田汽车公司引入了一个基于计算机的系统，利用该系统发送订单给它的供应商，按照生产中的需要次序列出它们，并提前2~3个星期给零部件供应商一个生产计划，在计划中指定零部件类型、数量、交货时间以及交货顺序等。然后，一种被称为看板的催单会发给供应商，以便它们能准时交货，满足公司汽车组装计划的需要。传送带充当一种缓冲区的作用，而供应商保持零部件库存，直到在装配线上需要它们的时候才被送到需要的地方。

这种"准时制生产"系统的关键是供应商也使用该系统与最终产品的组装生产保持同步，这样就消除了在制品库存。而如果发生任何事情使装配线上出现生产暂停的情况，总经理能够向相关的供应商施加巨大的压力，以尽可能迅速地解决这个问题。

一家商用卡车经销商注意到了其销售人员和该行业大多数销售人员一样，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

他们拜访潜在顾客的行动大多数在每天下午3点至6点之间进行。他想知道订单的成功率是否在下午的那段时间内达到最高，并要求迅速进行分析。分析结果显示，从下午3点到6点的这段时间内，销售人员的成功率(成功销售的次数和拜访次数的比率)是最低的。形成了这样一个观点后，经理很明智地放松对销售人员上班时间的严格控制，鼓励他们早上直接去拜访潜在顾客，径直去他们的“领土”而不是到办公室报到，并可以消遣他们在下午的空闲时间。最后的结果显示：公司的市场份额获得了明显的改善。

就像这些例子所显示的那样，打开一个已经僵持很长时间的局面，最好的方法是逐个列出行业或业务的最基本假设，并质疑它们是否仍然正确或至少它们对业务的继续发展是否仍然很重要，以此来进行重新组织。

战略思维方式的这种变化所带来的成果是非常惊人的。这样一种方法的基础是面对在行业或业务中被认为理所应当的所谓常识，总是提出一个简单的问题：为什么必须是这样的呢？如果不接受最初的答案，人们需要知道其中的理由，在坚持继续问4~5次“为什么呢?”之后，应该将触及到问题的核心部分，即接触到主要的瓶颈环节和问题所在。过去的所有伟大发明都来源于这种打破沙锅问到底的思维方式。为了在商业竞争中完成类似的飞跃，像我们这样的普通人应该从伟大的发明中得到一些启发，并反复地、坚持地提出正确的问题。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第6章　利用战略的自由度

公司获得优异的竞争表现的最后一条途径是利用公司可得到的战略自由度这样的概念。思维的这种模式特别适合于消费品生产企业和成本意识比较强的工业品制造商。

在通常情况下，公司不太可能马上对每个运作领域的工作同时都进行改进。这种情况只有在包括时间、精力和注意力在内的管理者可支配的资源是不受限制的时候才可能出现。但实际上，这些资源并不是无限的，因此为战略改善所制定的任何现实的计划必须考虑到既定的有限资源的限制。这意味着一般只能选择一个特定的方向去追求成功。显然，对这个方向的选择是极其重要的，而对这个选择产生影响的最为关键的因素之一是公司在所考虑的这个方向上可以发展或改善的机会有多少。在第3章中讨论的基于关键成功因素的经营战略可以被认为是发现业务运作中的关键因素的一种途径，而战略自由度的概念则是考虑针对这个特定的关键因素，公司在相应的领域中进行的战略行动的自由度有多高。

例如，假设公司在高科技领域进行竞争，因此获得竞争优势的关键因素在于技术方面。在给公司带来战略转移机会的相应的技术创新的方向明确之前，公司的改善将没有任何前景可言。考虑一个汽车制造商的情况，并假定这个方向已经被识别出来了。即为了增加公司在汽车市场的市场份额，公司必须提高所生产汽车的安全性能。从汽车车身的角度来看这个问题，朝更加安全这个方向的积极变化的范围包括各种各样的内容：在能见度、仪表、换气系统、不容易让人疲劳的座位、刹车系统、悬架系统、能量吸收轴结构等方面进行改进。

一、选择关键的方向

尽管影响交通安全的改善措施在理论上有无数的可能性，例如包括更好的道路状况和信号系统，但并不是所有的这些措施都可以由汽车制造商来控制的，有些因素是它无法施加影响的。在实践中，一个既定的汽车制造商可以采取的战略行动是很有限的。当考虑了成本效益以及竞争对手可能的报复性行动之后，很清楚，一种沿着一些选定的方向去进行改善的策略将更可能产生所期望的结果。

我所使用的名词“战略自由度”（SDF）指明了沿着这些方向能够真正地获

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

得这样改善的策略。例如，在前面提到的汽车例子中，可以说自由度为2：在工业工程方面的改进(包括上面提及的前四个项目)和在机械系统方面的改进。

评估战略自由度的目标只是为了避免时间和资金的浪费。如果管理人员不能预先确定改善的最佳方向，这样的浪费随之就可能发生。我们必须首先试着了解整个问题的概况，然后考虑我们的资源应该集中投入到哪个方向或哪些方向，以保证我们拥有以最有效的方式利用关键因素的最大机会。

在战略自由度概念中的一个关键因素是目标函数，即我们想要使它达到最大化的价值或某个指标。例如，一个制造商的目标函数很可能是利润；更具体地说，也许是至少在其后的5年内，股东的投资回报率平均每年达到15%。一个高层经理的目标函数可能是成功，或者在40岁以前挣够100万美元。一个顾客的目标函数可能只是其希望从产品中得到的某种东西。在任何情况下，目标函数都受到很多独立因素或战略自由度的重要影响。因此，战略自由度的概念是这种战略思维的起点和驱动力量。

二、合适的方向

考虑一个生产咖啡的公司的情况。假定我们通过市场研究确定目标顾客的目标函数是优良的味道。为了能够向顾客交付这样的产品，我们应该做什么呢？决定一杯咖啡的味道的主要变量是什么呢？当我们考虑这个问题时，可能涉及相当多的因素：咖啡豆的品种和质量，烤制的方式，研磨的细度，研磨和冲泡之间的间隔时间，水的硬度，水的温度，水(或蒸汽)和研磨过的咖啡之间的比例，冲泡后的咖啡保持的温度，冲泡和饮用之间的间隔时间等。

这些只是能够改变一杯咖啡的味道的所有变量中的一部分。其中的一部分因素，并不受到制造商的控制，因此不能作为战略的自由度。其他因素，例如水的硬度，也许可以受到制造商的影响(例如,通过在机器内装一个过滤器)，但是通常被认为处于制造商的控制之外。这意味着我们并不能充分利用可用于提高顾客目标函数的自由度，如在这个例子中的味道。我们并不继续考虑常规的可选择方案，如我们应该做一种可以渗漏或过滤的咖啡壶吗？用户喜欢用玻璃的还是铝制的咖啡壶？我们应该寻找未利用的自由度并分析其中存在哪些潜在的可能性。A是否比B更好，或者C是否比D更好一些，这些可能是很显然的结论；只有从这些范围内跳出，并看看K、Q和Z，我们才可能找到真正的竞争性差别的来源。图6-1至图6-3说明了这些概念是怎样应用到另一种消费品——微波炉的创新产品的设计中的。

或者另外举一个汽车业的例子，尽管稍微有点极端。用户的目标函数是什

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

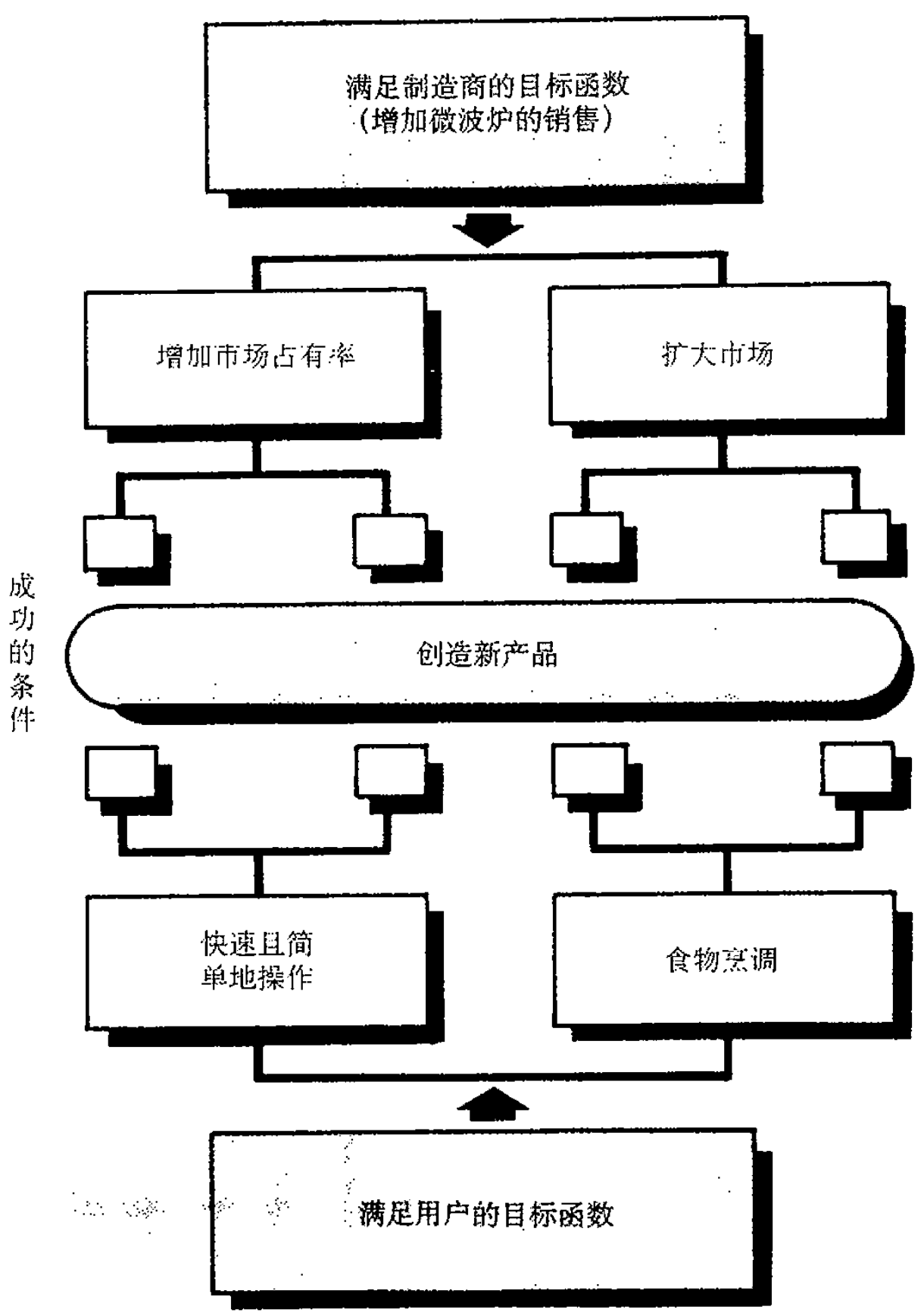


图 6-1　设计创新的产品

么呢？基本上，我们可以说它是单独地、自由地从一个地方移动到另外一个地方，也许需要在最短的时间内并以最少的费用或最舒适的方式。现有的汽车当然不能完全满足这些目标，因为它们受到道路可用性及其状况的限制。理想的汽车应该是能够像乌鸦飞来飞去那样自由移动。然而，不管它们的产品受到怎样的限制，汽车制造商现在并没有投资开发类似直升飞机的机动车，以便最终不再受到地面的限制。它们似乎相信它们只能与铁路系统进行竞争，因此它们通常是游说政府把更多的财政收入投入到高速公路的建设上，而不是投入到公共运输上。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

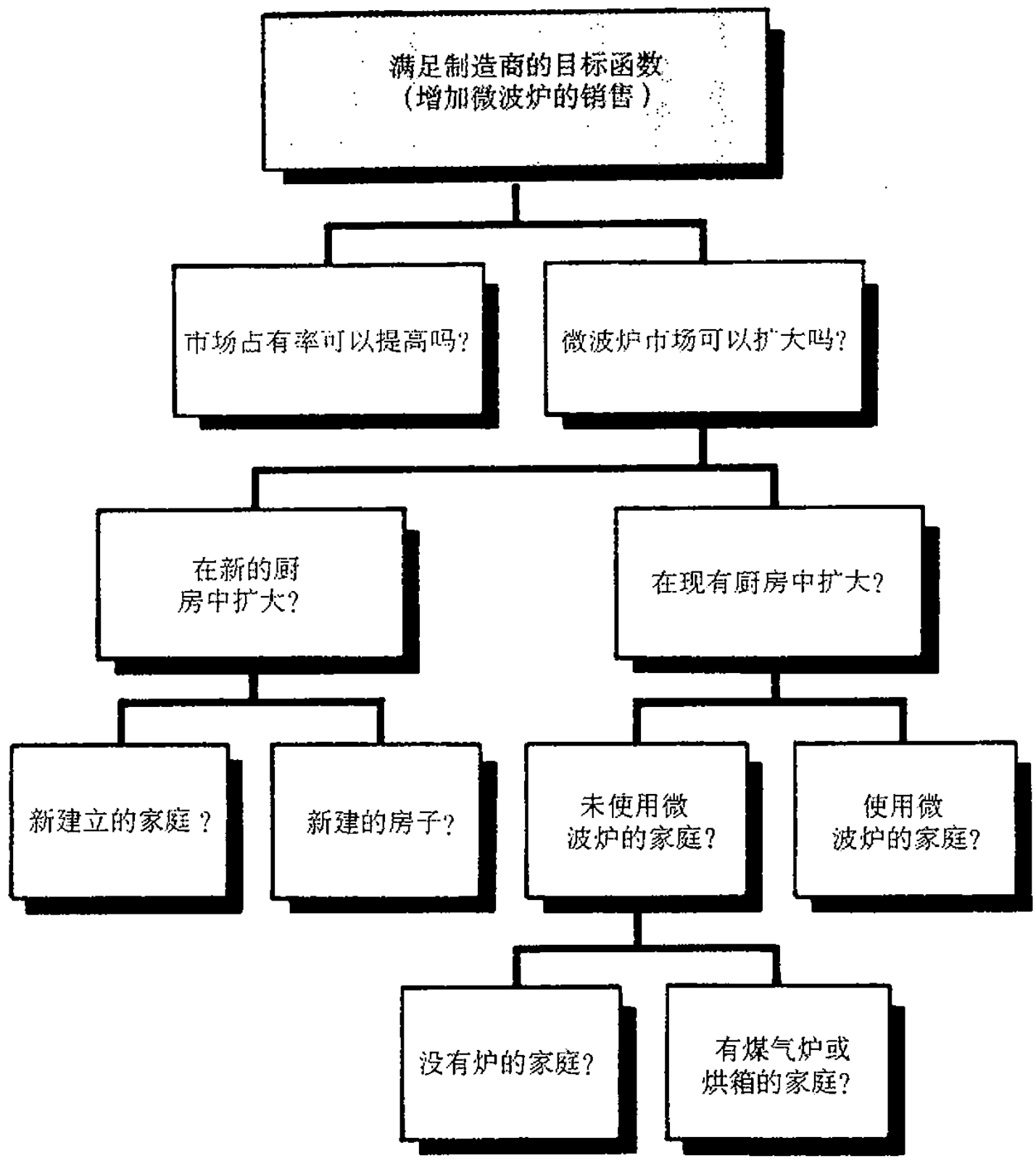


图 6-2　制造商的目标函数

类似地，就手表而言，顾客最终的目标函数可能并不是知道时间。我在东京市区内其实根本不需要戴一块手表，因为到处都有时钟。一张床是睡在其上的最好设备吗？带压缩机的空调机是使一个房间温度降下来，或者让在房间内的人感觉到凉爽（即他们的目标函数）的最好设备吗？答案并不像表面看起来的那样，也就是说并不是显然的。在提出产品和市场策略时，公司经常相当关注这样的问题，我们的产品是否完全满足用户的真正目标函数，或者是否存在可以得到或甚至仅仅能想到的其他更好的方法来满足这些顾客的目标函数。

另一个有趣的例子是业余摄影业。顾客的目标函数是以合理的费用得到可靠的优质图像。为了最大化顾客的这个目标函数，即增加用户利益，制造

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

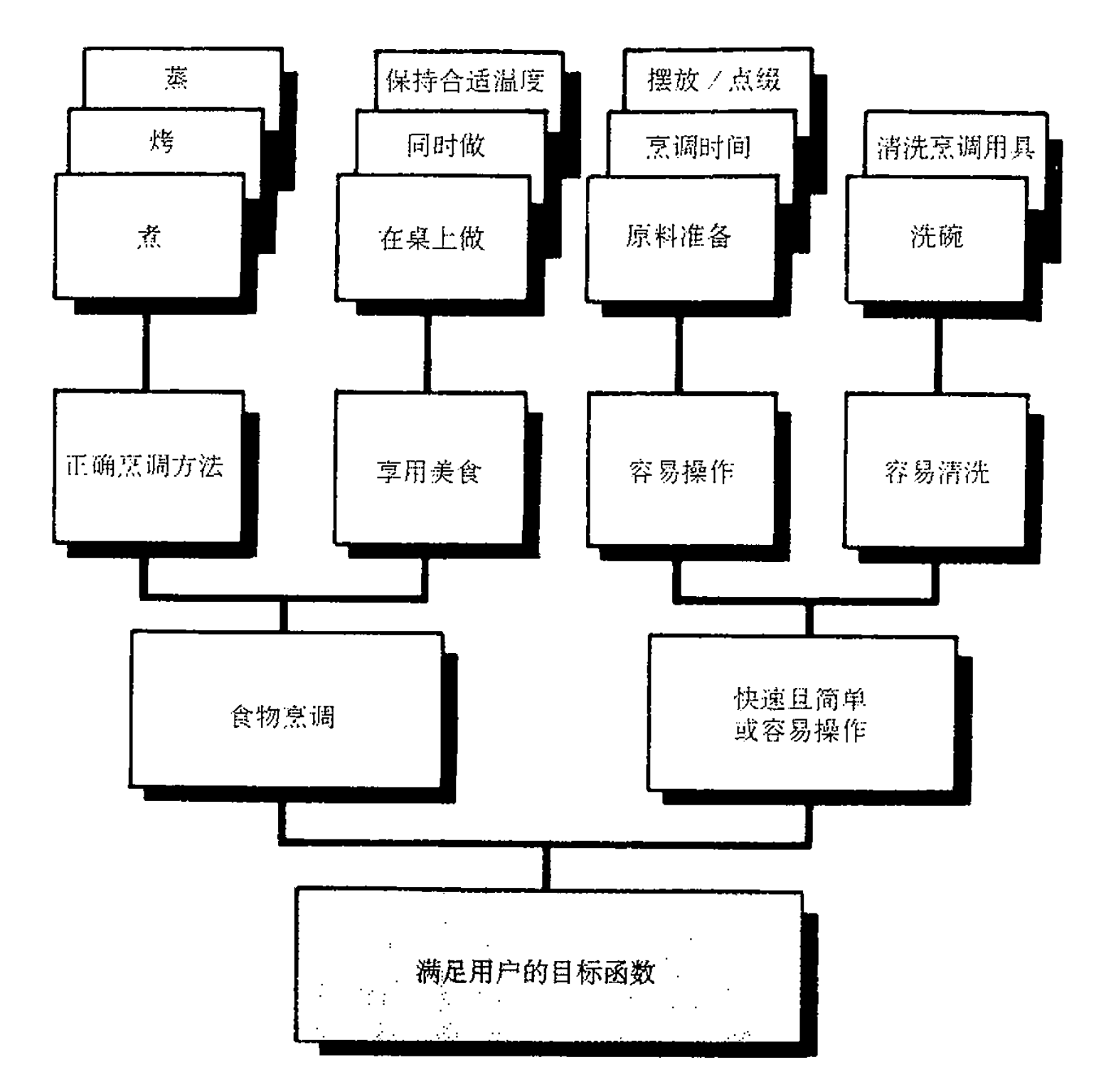


图 6-3　用户的目标函数

商有许多选择方案。就像在图 6-4 中所显示的那样，至少有 7 种可供选择的方案(在图中以一个方向来表示一个方案)以进行明显的改善。第一个方向是胶卷，它将影响最终照片的质量(纹理、色调等)。第二个方向是镜头和与光相关的因素，它们对图像的质量具有决定性的影响。第三个方向是机械装置，特别是快门。第四个方向是光的来源；第五个和第六个方向分别是相纸的质量和暗室的条件。最后，还有照相机用户的拍摄技巧。通过沿着每个方向去提出各种各样的想法，这样就可能制定出一系列有特色的策略。例如，沿着胶卷这个方向，每个胶卷可拍摄的照片数量可以改变；胶卷的色调可以分成室内自然光等几种；纹理可以进一步减少；拍摄的速度可以再加快；或在一种极端的情况中，开发一种用于快速拍照的胶卷，允许彩色照片不需要使用底片就可以直接做出来。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

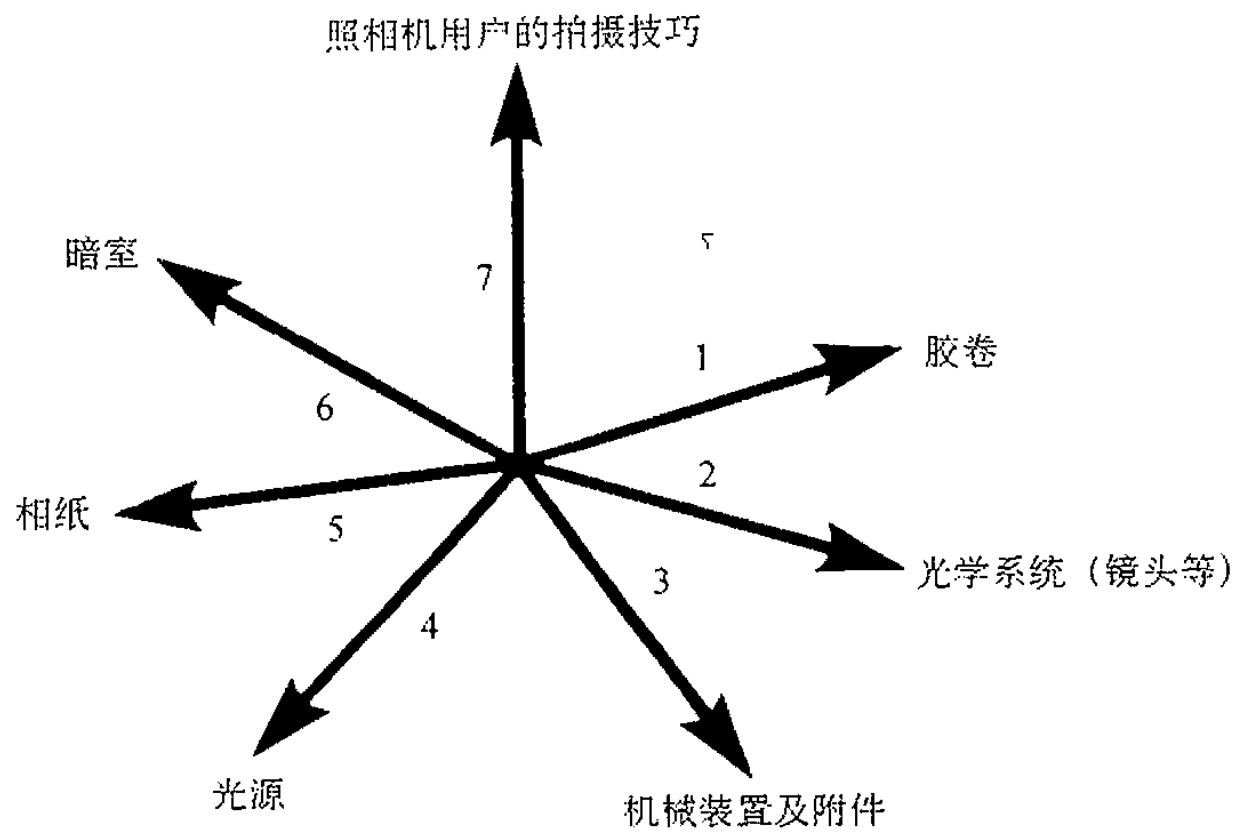


图 6-4　改进相片质量的战略自由度

三、在多个方向同时出击

由于我们目前并不是在处理一种实际的企业状况，因此我们对问题进行简化，假设最后只选择了三个方向——胶卷、附件和镜头——作为战略性技术创新的方向(见图 6-5)。数字三并没有特别的含义，只是表示我们将在不只一个方向进行竞争而已。敌对的竞争行动能从至少三个不同的方向对我们进行攻击，因此我们应该做好准备在所有的三个方向进行防卫。同样，数字三也让我们知道，竞争对手同时从所有的方向进行攻击的可能性非常小。三个战略方向的选择意味着参谋总部向战场指挥官下达了一个任务："如果我们的防卫战的号角在这三个方面响起，可以马上进行战斗而且肯定可以取得最后的胜利。"

沿着战略自由度的每个方向，一系列的点能大致地被定位在其上面，每个点对应着主要的行动，从事这些业务的公司可以采取这些行动以努力获得竞争优势。

就像图 6-5 所显示的那样，在胶卷方向上的战略行动的自由度包括每卷胶卷的相片张数、色调、拍摄速度以及分辨率。这些范围并不是随机选择的，而是经过分析所得出的，分析的目的在于识别出在理论上对最后的相片质量有最大影响的那些因素。所讨论的四个点代表着进行改善的最切实可行的四个方面，即以给定数量的资源看起来最可能在这些方面产生重要的技术创新成果。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

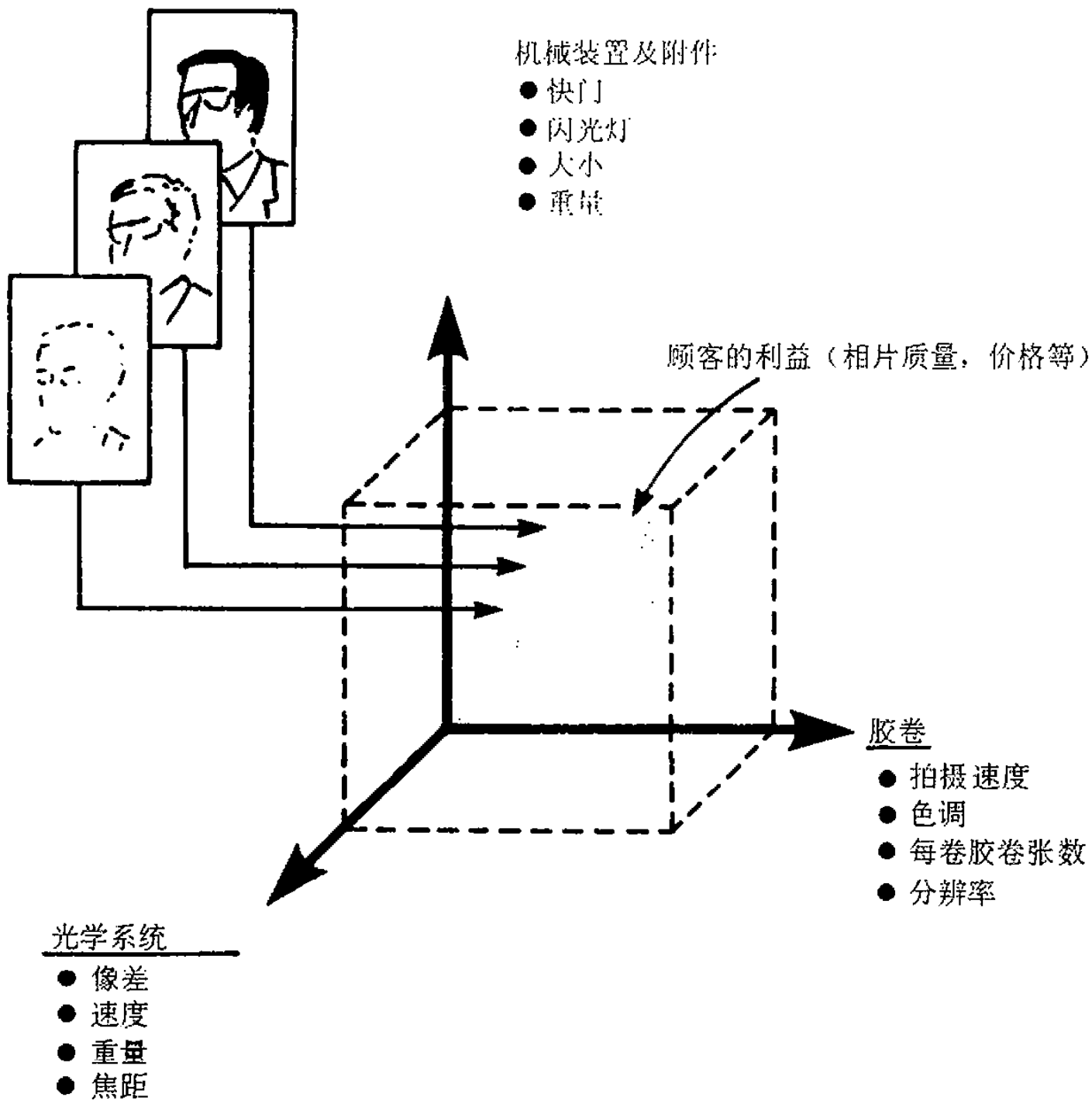


图 6-5　战略自由度的三种选定方向

在以这样的方式沿着战略自由度的各个方向得到一定数量的点之后，我们可以估计出在采取每个点对应的改进措施后所带来的成本及产生的效果。效果可以以市场份额或利润来表示。在最初的阶段，这种效果将和支出的费用成比例增加，直到达到一个临界点，超出这个范围后投资回报率将保持不变或下降。当然，这就是著名的边际投资回报递减的现象。在一些情况中，可能有一段潜伏期，换句话说，就是在达到一定水平的投资额之前没有任何回报。

四、利用自由度

在任何情况下，我们都可以沿着被考虑的战略自由度的方向很好地计算出每个点的可能投资回报曲线。我们的计算结果将很快告诉我们，取决于不同的产品及其相关的生产设备发展状况，我们的每个战略行动都有不同的潜伏期、

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

不同的成本和效益影响，以及针对执行该行动所需的投资的一个不同的回报下降临界点。

我们的下一步工作是试着预测竞争对手最可能沿着每个方向采取哪个点所代表的战略行动，以及以怎样的顺序进行。在有些情况下，公司沿着每个方向可能有多个不同的竞争对手。我们需要了解每个竞争对手所采取的战略行动各自的成本和效益，它们可能对我们施加的破坏，以及我们采用新的模型所需要的时间，这样我们就可以确定我们的战略行动的适当顺序。这些战略行动汇总起来就构成了一个战略，通过利用可得到的战略自由度以获得最可能的优势，这样能以最小的成本使顾客的目标函数最大化。

例如，公司可能决定降低附件的重量，采用24张一卷的胶卷，改变色调，或设计一种带闪光灯的照相机，同时开发出一种成本意识强的顾客和那些偏好内带闪光灯的顾客都感兴趣的胶卷。然后，公司可能采用自动调焦技术以进一步改进，并调整镜头，提高拍摄的速度，引进一种电子快门以减少照相机系统的机械震动等。

同时，一个竞争对手可能决定推出一种感光更快的彩色胶卷。在这种情况下，第一个制造商可能很快地采取行动，用电子快门来改进图像质量并降低拍摄失败率；然后制造商可能继续开发一种用于快速拍照的胶卷，从而把竞争的战场转移，全然离开底片这个领域。很显然，要协调这些想法和行动需要一种单纯的、连贯的、详细制定出来的战略。

在常规的、相互作用的直接竞争中，竞争的规则非常简单。如果竞争对手降价了，公司也跟着降价；如果竞争对手推出了一种更便宜的产品，公司也一样照做。这样的战术可以起作用，但并不是从来都很好或可以长时间地起作用。最终，它们将导致利润的毁灭性下降。相反地，我建议的方法是首先确定战略的自由度，然后沿着各个自由度的方向对战略行动的可能性进行彻底的研究，这样通常能够在很短的时间内就产生许多有利的战略想法。

五、按照顾客目标函数进行细分

在战略上，公司根据顾客的目标函数对市场进行细分是很有意义的，其根本原因是公司可以制定一组不同的策略，每个策略可以满足一个具有相同目标函数的顾客群的需求。例如，电视机制造商知道，对一个有大客厅的顾客而言，颜色平衡比清晰度更为重要；对那些必须在狭窄的宿舍里观看电视的顾客而言，结论则是相反的。

用户的目标函数可能随着时间或生产技术和生产成本的变化而改变。手表

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

过去通常按精确性进行区分，它反映了生产成本以及定价。但是现在，仿效大量生产的大规模集成(LSI)芯片和频率振荡器，已经使得精确性不再是区别的一种依据。于是，成功的手表制造商快速地转移了他们的关注重点。优雅和时尚成为对用户目标函数进行区别的主要来源。这种策略是否能够成功还不是很清楚；如果能够证明大多数购买手表的顾客只需要时间的精确性而不是用作装饰品，最终的结果可能是这家公司的增加值受到严重的损失。

在组合音响业，用户的目标函数，也是制造商的区别产品的主要来源，通常是由输出功率、信噪比、瞬态响应等表示的性能。但是，现在由于几乎所有的制造商都能够提供具有类似性能特征的产品，因此区别产品的主要来源不再是声音再现的质量，而是设备的大小，即单个部件的小型化，这样它们在顾客的客厅中就不需要占用很大的空间。大型的实体尺寸，一旦与高性能和高价格相联系，对顾客就不再具有吸引力了，至少在欧洲和日本是这样的情况。因此，公司为了更好地满足顾客当前的目标函数所进行的投资已经达到了投资回报下降的临界点，战略思想家将探索其他的用户价值并寻找战略自由度，借助于技术、服务等来满足它们。提前认识到顾客目标函数的这些变化，并充分利用人的思维寻找可以满足顾客新目标的战略自由度，这是公司在新的业务领域成为一个开拓者的一种途径。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第7章　战略远见的秘密

一条宽广的水泥大道在美国纽约州北部美丽的森林里蜿蜒前进。它通过柯达公司的老家罗切斯特，并连接斯切尼塔迪——通用电气公司在该地有工厂和研究与开发(R&D)实验室，最后到野牛镇——邓洛普橡胶公司美国总部的所在地。人们沿着高速公路开车，在路上经常会看见躺在地上的死鹿。

即使是一辆汽车，和像鹿那样大的动物进行快速碰撞也是一件很严重的事情，更不用说人了。有一次，一头鹿从森林里跑了出来，显然它打算穿过公路，但是突然停了下来，好像一时迷失了方向，我以前的一个同学正好从那里经过，他的汽车就撞上了鹿并受到严重的损坏。在那一瞬间，鹿发现了我朋友即将开过来的汽车，低下了它的头并向着汽车迎面冲了过来。汽车的突然出现肯定使鹿无法正确判断，造成它反常地往错误的方向向前猛冲，虽然它当时还有足够的时间安全逃离。

人们可能也会经历过类似的思维反常。我记得曾经沿着宾夕法尼亚州的高速公路以很快的速度开车，并经历奇怪的幻觉。宽广的三车道高速公路似乎收缩成单车道的宽度，而高速公路也在前面不远处变成了一个点。同时，我自己的视野也明显地缩小了。尽管潜意识地努力去拓宽我的视野，但我觉得自己只能笔直向前看，好像有一些外部的力量控制着我。处于如此极端的状况，一个人可能就会像那头鹿一样犯致命的错误。

一、战略性的目光短浅

公司的高层经理也不例外，同样也会犯类似的错误压力越大，对更开阔视野的需要越是重要，他们的思维想像力可能的下降就显得越危险。如果一个商人沉迷于胜利的想法并以成功或失败来看任何事情的话，这样的情况特别可能出现。这样的高层经理几乎不可能察觉到在各种各样的行动之中还有明智的选择。如果那个高层经理试着把目标从不惜任何代价取得成功改变为避免出现最糟糕的情况，他肯定可以发现还有许多可能的选择方案。

在日本和西方国家，大型公司彻底垮掉的事情并不是前所未有的。但是，据我所知，并没有一家这样的公司在发现已经无能为力之前是没有能力改变方向的，而只是没有去改变而已。在我考察的各个公司中，在某个时间，公司管理者只是忽略了仍然可供选择的一系列方案，并以通常不断下降的思维想像力

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

进行思考，导致了最后的毁灭性结果。

二、“全部或没有”的谬见

在现实中，没有一家公司根据明确的开关或黑白这样的二进制系统的原理进行运作。在对环境的变化做出反应以及通过战略行动所取得的预期效果中，每个公司都遵守在所有组织过程中所显示的模拟原理：无限可变性的原理。总体的成功可能是达不到的，但问题可以得到控制，障碍可以被克服，以及最糟糕的情况可以被避免。尽管管理者确实必须对竞争做出反应，但是，只要公司还有偿债能力，就还有机会在竞争中获得振兴。

对于那些已经取得成功或很正常地沿着成功方向前进的公司，作为一个专业的咨询顾问，我的任务是帮助管理者设定一个理想的目标，并采取具体的措施去实现这个目标。对于衰退或者即将遭受重大灾难性变故的公司，我总是试着设想最糟糕的可能情况，然后找出办法和手段去避免这种情况的出现。

在公司中，战略思维可以突破视野的限制范围，就是这样的视野限制害死了高速公路上的那头鹿。战略思维必须由想像力的日常使用和逻辑思维过程的不断训练来支撑。成功只会垂青于有准备的人；它不可能自动或出乎意料地到来。最高管理层和公司的计划部门不能仅凭感觉并基于盲目的乐观主义进行日常的工作，而仅仅在面对意外的障碍时才应用战略思维。他们必须养成进行战略思维的习惯，并必须作为常规的做法。最理想的情况是，他们应该热衷于把它作为一直刺激思维的练习来应用。要想成为一个真正的战略家，要求经常进行战略思维的实践。它是每日的训练科目，并不是平时处于休眠状态而在紧急情况时可以随意使用的一种资源。

不可能有这样的事情出现：在超市的货架上有一排已经做好并包装好的策略等待着顾客的挑选。策略的制定只是人们通常思维过程的逻辑扩展。这是长期的哲学思考问题，而不是短期的应急思维问题。从现实的角度来说，它代表一种生活的态度。但是，就像所有的创新性活动一样，当某些运作的原则被牢牢记住、某些错误被有意识地避免时，战略思维的技术就会得到最成功地应用。

三、灵活思维

因为理解摆在他面前的所有可供选择的方案，并不断地权衡每一个方案的成本和收益，真正的战略思想家能灵活地对公司所面对的状况的不可避免的改

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

变做出反应。而正是这种灵活性增加了公司成功的机会。

考虑选择方案时，我们应该提出“如果……该怎么办”的问题。换句话说：如果状况是诸如此类的，我们的最好行动将是什么？但是当对此进行思考时，我们确实是很懒惰的。也许原因与我们在思维过程中缺乏自信有关。在任何情况下，我们不喜欢考虑得太远或认真地对待“如果……该怎么办”的问题。

在有些公司里，经理在很久以前就放弃大胆思维的任何机会。他们只是简单地拿着薪水，缺乏企业家的意识或竞争的紧迫感，而这些正是在确定的冲突中取得成功所需要的素质。与军队参谋部为步兵作战制定战略计划所需的战略思维过程相比，市场营销经理制定一个详细的产品市场战略所进行的战略思维过程同样有非常严格的要求。实际上，两者有很多相似之处。第一个相似之处与在实现目的过程中实用主义的重要性有关。

（一）完美主义的危险

在市场份额的竞争中，试图制定“完美”的战略是没有意义的。与市场份额有关的因素是公司自己的销售额和竞争对手们的销售额；为了赢得竞争，即使是稍微优异的战略也已经足够了。

最重要的是恰当的时机。如果没有考虑市场的不断变化的趋势，最出众的战略也将是没有用的。获得胜利的关键在于制定出能够给公司带来相对于竞争对手的优势——即使只是稍微的优势——的市场战略，然后在恰当的时候付诸实施。

非常类似地，在一场战斗中参谋部的作用是发现（或尽可能合理地预测）敌人的实力和作战计划，并基于这样的发现或预测，设计出能够使本方领先敌人一步的一种策略。胜利将倾向于在战场上只有一个军事指挥员的一方。因此，在战斗行动中没有时间或位置移动的浪费是非常必要的，特别是当我们的兵力在数量上超过对方时。如果一位指挥官不敢大胆地面对战况，并因为害怕出现伤亡而推迟重要决策的执行，他很可能将发现他的部队最终因战败而伤亡惨重。

作为军事战略家，关键是要判定对理想策略的探索到什么程度为止，以及确定完美主义倾向的战略变得容易执行的临界点。如果战略家决心在其战略中消除甚至是极小的瑕疵，他的参谋部将需要全部的信息和无限的时间才能制定出这样的战略来。站在战场附近的山顶上的指挥官，当他的部队正被敌人从阵地上赶走时，而他还在研究为取得胜利而制定的完美的计划，这样的指挥官比由于明显的误算而输掉失去一场战斗的指挥官更加无能。

我希望大家现在应该是很清楚我为什么选择经营战略与军事科学进行比较的原因。军事战略家的任务和中高层管理者的关键战略活动之间有重要的共同点：掌握市场的状态，客观地评价公司的优势和劣势，在需要时灵活地改变方

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

向，并计算每个管理行动所带来的利益或损失的数量。经营战略家和军事战略家一样都很容易落入完美主义这个陷阱中。

（二）正确地把握详细程度

人们的一个与制定战略相关的缺点是过分小心。太多身居管理要职的人似乎自己不能做出时机正好的决策。其中有些人可能是依靠其他人的判断爬上管理阶层的上一级。另外有些人可能缺乏所需要的基本信息或正确分析他们所收集信息的真正含义的能力。然而，即使是有能力的，信息渠道也足够通畅，以及能够有意识地进行分析，假设这些都完全满足完美主义者的要求，人们害怕提出主张仍然是确实存在的情况。人们害怕的背后是过分小心，即对所有明确的答案表示怀疑，因问题太复杂以及需要从多方面得到明确的解决方案而觉得没有希望。显然，这是悲观主义的经典例子。

对那些倾向于过分担心在获得全面判断的过程中的细节问题的经理来说，有一个简单的结果可能对他们有用，即正确的可能性一般只有90%。他们应该写下不确定的每个要点，估计在每种情况中出现积极或消极的结果的可能性，并评价如果每个决策最后出现消极的结果将对总体结果造成的可能影响。如果结论是各种不确定的情况产生的消极结果对总体的结果的影响不是太大，而且实际上通常出现的是这种情况，那么经理可以而且也应该忽略这些不确定性，并大胆地进行总体判断。

一旦选定他们的方向之后，许多成功的日本企业家，如松下幸之助和本田宗一郎等，固执地坚持执行他们的计划，而不考虑环境的轻微改变。相反地，许多按惯例运转的大型公司，当它制定详细的计划时，总是希望准确地了解所有的事情，结果它们失去了许多商机。实际上，它们努力去完善战略计划的所有细节，有时这个战略计划在方向上却是完全错误的。

在采取行动的过程中出现一些改变时，公司相应地对战略计划的细节进行微调，能够保证获得成功，这和在泰坦尼克号上重排躺椅差不多。例如，公司提高机械表精确性的努力在今天是没有意义的，因为电子振荡器已经彻底解决了精确性问题。公司此时的一个真正的战略问题将是做出选择，要么开发一种具有要求的精确性的低成本机械表，在即使是最便宜的手表也是昂贵的奢侈品的第三世界市场进行销售；要么进入电子手表市场，并制定方案（例如藉着图像或图案）确保具有与竞争对手相同的精确性的情况下有比竞争对手更高的附加值。

四、关注关键因素

刚刚成功地从前面描述的完美主义陷阱中解脱出来的经理，现在需要在另一个角度上去实践，去追求完美的结果，这好像有点自相矛盾。在某个范围内，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

而且仅仅是一个范围，执着的认真确实是非常必要的，应该认真到完美主义者要求的程度。在寻找关键因素的过程中，战略思想家应该是一个完美主义者。

在任何商业状况中，无数因素中具有代表性的少数因素将基本上决定最后的结果，并且如果能熟练地控制或应用这些因素，策略将是成功的。我们称这些因素为关键成功因素。

例如，银行业对外行者来说好像是非常复杂的业务，要求掌握很多先进的技术。在某种意义上，这是正确的。然而，在银行业界的关键因素并不是非常深奥，只是怎样廉价地聚集金钱并以尽可能高的价格借出去，即找到正确的组合，以便银行的资金成本保持在最低水平而其投资回报则达到最大化。

在造船业和炼钢业中，一旦选定一定的生产技术之后，最重要的关键因素是生产的规模经济性。再举另外的例子，例如在啤酒业中，关键因素也是规模经济性，不过是销售系统的规模经济性，不过而不是生产的规模经济性。或者以冰淇淋为例。在冰淇淋业中，关键因素有两个：对季节变化的需求的控制能力和在整个销售过程中保证制冷能力的经济性的能力。

战略思想家从来不会在自己负责的业务或运作中忽视关键因素。通过持续不断的了解，他将形成一个战略，该战略并不是要在所有方面进行整体竞争，而是在关键成功因素涉及的方面进行有限的竞争。正是完美主义者对这些关键因素的研究带来最后的利益。换句话说，正是这种对关键因素的关注给出了运作的主要方向或定向，我们称它为战略思维。

五、寻找关键成功因素

作为一个咨询顾问，我在面临一个陌生的业务或行业时，非常重视首先询问该业务中的专家："在这个行业中，成功的秘密是什么？"不用说，我很少能够得到一个直接的答案，因此我可以继续询问，从许多角度提出另外的问题，以便尽可能快地确定关于关键成功因素的一些合理假设。在这些会谈的过程中，为了证明或推翻这些假设需要进行哪些分析通常也变得相当明显了。首先识别出可能的关键成功因素，然后通过证明或反驳来对它们进行筛选，这样战略家经常可以很快地接触到问题的核心部分。

去年我在美国旅行时，曾经有一次在飞机上，我坐在美国最大的木材采伐公司的经理旁边。考虑到我可能在5个小时的飞行过程中学到一些有用的东西，我问他："在木材采伐业，关键成功因素是什么？"让我吃惊的是，他的回答非常迅速："拥有大片的森林并最大化木材的产出。"

这些关键因素中的第一个是相对简单的事情：大量购买森林地。但是他的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第二点需要进一步的解释。因此，我的下一个问题是："为了使既定的一片森林地的木材产出能够达到最大化，你控制哪些变量呢?"

他回答说："树木生长率是关键的变量。通常来说，有两个因素促进树木生长：适量的光照和适量的水。我们的公司并没有许多同时满足两个条件的森林。例如，在亚利桑那州和犹他州，我们的森林有过多的光照，但是水却太少，因此树的生长是很慢的。现在，如果我们能给这些州的树浇足够的水，它们在不到15年的时间里就可以长成了，而不是目前所需要的30年。我们目前正在进行的最重要项目的目的就是寻找办法做到这一点。"

这个经理竟然知道怎样为他的公司制定基于关键因素的策略，这给我留下了很深的印象，于是我提供了自己的贡献："然而在相反的条件下，即那里的森林有很多的水但是光照太少，例如在哥伦比亚河下游河段附近，关键因素应该是加速树木生长的化肥和选择不需要太多光照的树木品种。"

在几分钟的时间内，我们建立了所谈论内容的一般框架，在漫长旅途的其余时间内，我听他详细地介绍怎样应用这些因素，这让我受益匪浅。

六、质疑限制条件

当在制定战略的时候，如果你一开始就想到哪些事情不能做而仅仅问自己还剩下哪些可能性，那么你将不可能打破公司目前所处的僵局。这是我在与公司高级主管讨论时最让我担心的一点。当在某个领域突然出现问题时，我首先试着发现为该领域负责的经理怎样看待这个问题，以及他们为解决问题已经考虑了什么方案。他们的看法几乎总是类似这样的："考虑到做这些事情的方式，我们可以做的事情并不多。公司层级的高层管理者并没有真正地了解情况……我们职员的素质不如以前了……我们确实受到政府政策的极大影响……这是一场必输的竞争；他们(竞争对手)到处都拥有很多的经销商，我们没有办法进行对抗。"

作为一个外人，我可以持第三方的观点，因此我这样问："请告诉我，到底是哪些限制因素让你确信你什么也做不了呢?"以这样的方式，我们开始定义约束或限制条件。

我的下一个问题是："如果所有的这些限制条件都去掉，你可以有什么样的选择方案?"如果他们认为阻碍他们采取行动的是人员、资金或公司形象等这样的因素，我要求他们想像他们在所有这些方面都可以放手去干，并列出他们在这样的情况下对目前问题的解决方案。在稍微停顿一会儿之后，他们将犹豫地说"好，最适当的解决方案应该是……"或"最理想的是……"这时，我知道

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

我已经让他们以正确的方式进行思考了。

如果战略思想家能产生对事情的理想状态的感觉，即使在目前似乎是达不到的，隐约可见的对达到理想状态的这些限制条件可以从相当不同的角度来看待，它们可能是可以克服的障碍。战略思维于是就可以关注去除这些障碍的方法。

如果在一个组织内并没有对理想的目标以及达到目标的障碍形成统一的认识，那么经理的精力将被引向所有不同的方向，而解决这个问题的进程是全方位的，也是不可能的。一旦这样的统一认识达成之后，相关的职员就可以把他们的精力联合起来集中到克服对解决方案的障碍上。这样，通过直接质疑限制条件，战略思想家通常可以发现事实上这些障碍远非表面上看起来的那样难以克服。

七、战略的分裂症

我知道有一个公司决定分成生产和销售两个独立的公司，其中的原因过于复杂，此处就不作解释了。每年联合举行两次计划会议，确定随后 6 个月的产品销售价格以及每种产品的生产数量。由于两个公司都把对方看作对手，因此一年两次的联合会议变成了怀疑和冲突的一个竞争场所。相关的人开始认为这个问题是无法解决的。

但是在进行更彻底的观察之后，一个完全不同的建议被提了出来。令人惊讶的是，双方在计划的阶段缺乏了一个公共的数据库。每一方都进行自己的成本估计和需求预测，因此每次都基于自己得到的片面数据进行争论，一个令人满意的解决方案从一开始就注定是不可能得到的。

由于这两个公司只是一个标准的、完整的公司的两个职能，显然解决方案必须基于一些重新集中的形式。结果，一个跨越两个公司的新的领导小组成立了，把两个公司的计划人员整合到一个小组中，一起负责制定一个统一的计划，问题也就解决了。

八、看法的问题

我不想强调每个具体问题的解决方案。因为问题就像人的指纹一样变化很多，而解决方案也是如此。历史、环境以及以前的政策都会对每个问题施加微妙的影响。在现实的商业界，针对一个具体的战略问题，确实不存在事先已经

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

做好的解决方案。

然而，我的观点是，那些必须面对问题的人看法的变化可能产生意想不到的结果。其奥秘在于让人们一开始就考虑“我们能做什么?”的问题，而不是“我们不能做什么?”的问题，然后努力一个接一个地克服那些把“可能”变成“看起来不可能”的限制条件。

公司的业绩是计划和执行相结合的结果。它类似于赛船比赛。不管每个船员划得多么努力，如果舵手没有选择正确的方向，船员们都不可能获胜。反过来说，即使舵手是一个优秀的导航者，除非划船的船员共同努力，否则也不可能赢得比赛。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

制定成功的战略

2

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第8章 战略三角形

在任何经营战略的制定过程中，有三个主要的参与者必须要考虑：公司(Corporation)、顾客(Customer)以及竞争对手(Competition)。这些战略3C中的每一个都是一个实体，有它自己的利益和目标。我们可以把它们合在一起称为战略三角形。

从战略三角形的范围中来看，战略家的任务就是在该业务的关键成功因素方面，取得比竞争对手更优异的表现。同时，战略家必须确保其制定的战略使得公司的实力和一个明确的市场的需求相互匹配。涉及的双方在需要和目标上的积极配合要求有持久的良好关系；没有这种良好关系，公司长期的生存能力可能就会濒临危险。

但是这样的匹配是相对的。如果竞争对手能够提供更好一些的匹配，公司就将处于不利的境地。如果公司提供给顾客的产品和竞争对手完全相同，那么顾客将无法对它们各自销售的产品进行区分。结果将导致一场价格战，这可以带给顾客短期的利益，但是却对公司及其竞争对手都造成损失。成功的战略就是能够保证公司的实力和顾客需求之间的匹配比竞争对手所提供的匹配更好的一种战略。

根据战略的三个主要参与者，战略可以被定义为：通过利用自己相对的优势更好地满足顾客的需求，公司尽力把自己和其竞争对手区分开来的方式(见图8-1)。

一、战略计划单元

对于大型公司而言，它由许多不同的业务组成，而每个业务向不同的顾客群进行销售。很显然，该公司需要处理的战略三角形将不只一个，需要制定的战略也将超过一个。问题是：需要多少个战略呢？在组织的哪个层次上，制定战略才是有意义的呢？

为了制定并执行一个有效的战略，一个业务单元在战略三个主要参与者的每个方面都必须具有运作的完全自由。关于顾客，它必须能够面对全部的市场，而不是细分市场。如果战略计划单元被定义得过于狭窄，即在组织中所处的层次过低，那么它可能缺乏足够的能力去满足全部市场的需求。如果竞争对手能够满足顾客的全部需求，其中包括从该业务单元的有限角度想不到的某些需求，那么这将是一个不利条件。例如，如果一个顾客在寻找集成的电子部件，仅仅

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

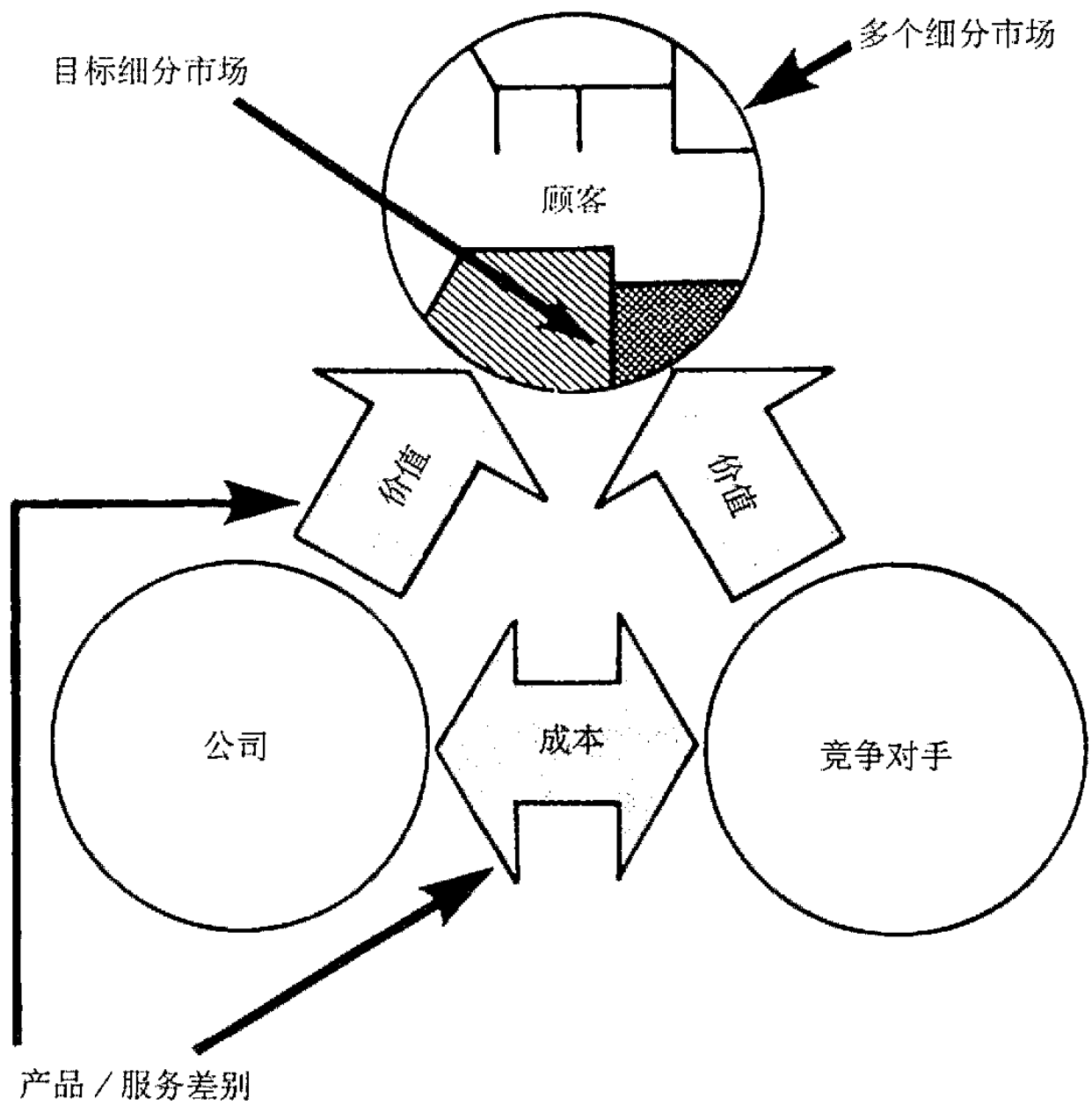


图 8-1　战略 3C

能提供一种专门开关的供应商将处于不利的境地。

为了能以最大的自由对顾客的全部需求做出反应，从公司本身的角度来看，战略计划单元(SPU)需要包括所有关键的职能。这些职能的范围可能包括从采购、设计和工程、生产、销售和营销，直到流通和服务等的整个过程。这并不是说战略计划单元不能与其他单元分享某些资源，例如研究与开发职能。相反地，这意味着好的业务单元战略必须包括与顾客需要和竞争对手相关的所有职能方面。一个常规的组织单元不可能让每个关键职能都向它汇报，但是在战略计划中，一个单元需要仔细分析利用公司的相对优势与竞争对手进行区分的各种可能性。这样的差别只能来自职能的优势，可以是单一的职能或某些职能的组合。

在通过加强其分销和服务网络并不能获得竞争力差别的情况下，一家日本的空调制造商为了与竞争对手区别，决定开发一种牢固的、高度可靠但昂贵的家用空调机。作为一家面向技术的公司，它能够很好地设计出这样的产品，但它不能做的事情是要销售这样的产品。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

事实上，它并没能获得超过1%的市场份额，其中的一个原因是它从来都没有进入管理者的视野。经销商是品牌选择的真正决策者，它们完全拒绝了这种新产品。为什么呢？因为业务单元过于庞大，不是普通的二人家庭所能够支撑起来的。在没有彻底地考虑所有关键职能的战略本质的情况下，这个制造商就过早地借助于它喜爱的解决方案——技术。

当然，现有的职能优势可能经常被用于成功地获得需要的差别。另外一家生产复印机的公司，由于与主要的竞争对手相比在服务网络方面具有相对劣势，因此发展受阻。认识到自己的职能劣势后，这个公司决定利用它的优势进行补救：技术、生产效率以及质量控制。它开发了一种新机器，与竞争对手提供的产品相比具有两个优势：它们是相对的免费服务以及价格稍微便宜一些。这个组合使公司能够相当快速地增加它的市场份额。

二、需要宽广的视野

除了调查公司所有的关键职能之外，战略家必须能够看到竞争对手全体，包括竞争对手的研究与开发能力、在采购中共享资源、生产、销售与服务或者其他的利润来源(包括竞争对手所从事的所有其他业务)等这样的关键战略要素。战略家也必须把自己想像为竞争对手的战略计划制定者，这样他能够理解竞争对手的战略基于哪些关键的观念和假设，以便更好地进行决策。

面对一次世界范围的大规模造船业危机，三菱重工公司已经能够逐渐地把它在造船业的多余劳动力转移到其他的业务部门或子公司，例如汽车厂、化工厂、发电厂，以及其他的冶炼厂和制造厂。因为它的竞争对手缺乏三菱重工公司这样的灵活性，它们的造船业务成为极其没有竞争力和没有盈利的业务。

战略计划单元最好建立在这样的一个层次上，即能够方便地了解：顾客群中顾客需求和目标非常类似的所有主要细分市场；公司的所有关键职能，这样它们能够利用所需的任何职能专长，以便在顾客的心目中建立起与竞争对手的明确差别；竞争对手的所有主要方向(见图8-2)，以便在机会出现时公司能拥有优势，相反地，竞争对手利用其实力无法赶上本公司。

三、定义的问题

战略计划单元定义的范围不能过于狭窄，以免它们缺乏与战略3C相关的必要的战略自由度。例如，为农用拖拉机发动机业务制定的战略将是无效的，因

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

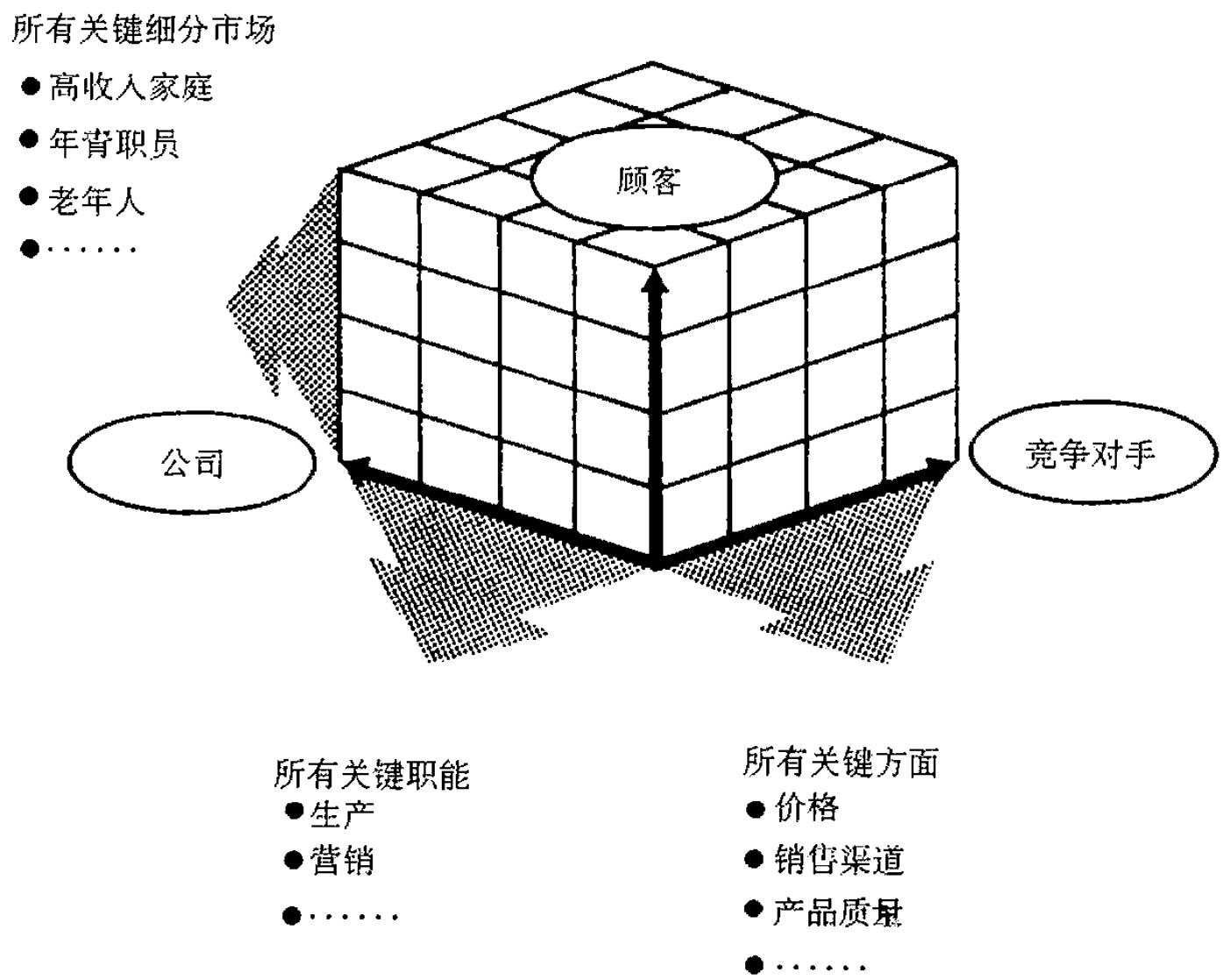


图 8-2　战略计划单元的基本维度

为战略业务单元被定义在组织中的较低层次：产品应用和目标顾客群只考虑农场主；无法应付为货船、卡车或建筑设备生产发动机的竞争对手，甚至通用设备的原始设备制造商(OEM)，它们几乎任何时候都可能进入农用拖拉机市场，而它们的产品具有完全不同的边界条件。这个战略业务单元的比较好的选择可能是小型柴油发动机，因为这样的单元可能有足够宽广的前景和充分的战略自由度。

同样，如果战略计划单元定义的范围过于宽泛，也无法制定真正有效的战略。例如，为包括设备、服务、医院、教育、自我训练甚至社会福利等的医疗保健制定的战略。三个主要的参与者——战略 3C——中的每一个都可能包括许多完全不同的要素，它们具有不同的目的和功能，这使它们之间相互作用的关系变得非常复杂。这样的战略必须以最通用的措辞来描述，或以巨大的努力在更进一步的程度上继续细化，以便让职员对公司的战略有一个合理的理解。更明智的做法是为中等层次的单元制定战略，它使用一些相互有关联的设备，例如血液分析器、X 光扫描设备以及相应的电子数据处理(EDP)系统。原因很简单，因为在这样的层次上，有一个需求相当一致的顾客群和具有类似目标的竞争对手，这样使得从技术或分销方面进行职能的区分成为可能。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

我们看到过错误定义的战略业务单元的许多例子，如为医院后勤供应制定的“战略”，为 XYZ 公司采购部门制定的“战略计划”，或农业部为其灌溉规划制定的“战略”。这些例子中出现的问题是缺乏一个或一个以上的战略关键维度。如果没有存在竞争对手，就没有必要制定战略；需要做的只是考虑在为顾客或接受者提供的服务中怎样进行运作改善。在这样的战略中的另外一个缺点是在计划单元中缺乏足够的自由度。这些战略的范围局限于一两个职能部门，它不能对顾客的全部需求做出反应，更不用说在受到竞争对手的全面攻击时的情况了。

四、决策的检验

对业务单元的定义总是会有争论的。因此，在战略的制定过程中，当三个主要参与者的基本参数已经明确了的时候，通过提出三个关键的问题对原来选择的单元的合理性进行重新评估是一个很好的办法。

- 公司是否已经对顾客进行了很好的定义和了解？市场是否已经进行了细分，以便那些细分市场的不同需求可以被区别地对待？
- 业务单元是否能够对确定的细分市场中的顾客的基本需求作出反应？
- 相对于所考虑的业务单元，竞争对手是否有能够给其带来相对优势的不同运作条件？

如果这些问题的答案使得业务单元在市场上进行有效竞争的能力受到质疑，那么业务单元应该重新进行定义，以便更好地满足顾客的需求以及应对竞争对手的威胁。

在下面的三章中，我们将介绍战略宽泛的范畴，每章将集中于战略三角形的一个具体的点上：顾客和市场环境，公司本身，以及竞争对手。

讨论“创造性”的战略思维，而马上就为制定各种各样的战略提供现成的技巧，这似乎是自我矛盾的。其实情况不是这样的，我的目的是想说明对三个主要参与者中任何一个的最初关注最终必然要把相应的战略和关注其他参与者的战略紧密结合在一起。因此，精明的战略家总是努力正确地检查战略 3C 及影响它们之间的动态关系，以便进一步扩大公司的相对优势。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第9章　基于顾客的战略

在自由竞争经济中，没有两个市场是完全相同的，因为每个顾客群都想要稍微不同的服务或产品。但是，公司不可能以相同的效率接触到所有的顾客；它必须把容易接触的顾客群与难以接触到的顾客群相互区分开来。而且，竞争对手对顾客需求做出反应以及对不同顾客群进行覆盖的能力将与公司的相应能力不同。为了建立起相对于竞争对手的战略优势，公司必须对市场进行细分，即它必须在总体市场中识别出一个或多个子顾客群，并且集中所有的努力去满足这些顾客的需要。顾客群的良好结构提供了建立这种差别的机会(见图9-1)。

一、按目标进行细分

市场细分有两种基本的模式。第一种是按照目标进行细分，即根据不同的顾客使用产品的不同方式进行区分。例如以咖啡为例。有些人喝它是为了保持清醒或思维活跃，而另外有些人把咖啡作为放松或社会交往(饮咖啡的小憩)的一个方式。准备的方式，偏爱的味道，一次饮用的数量，甚至使用的杯子的类型，这些在不同的顾客群之间可能完全不同。尽管这些顾客群都可以由“咖啡”业务单元进行处理，但根据咖啡的休闲性可以把市场细分为家庭休闲和社会交际两个细分市场。

市场细分的作用是为了了解不同的子顾客群所追求的目标实际上是否具有足够的差别性，以允许公司(或竞争对手)提供具有差别性的服务和产品。显然，年龄、种族、职业、区域、家庭规模大小等的差别，都可以构成细分的依据，但是通常这些构成常规的统计分类而不是战略的市场细分。差别本身并不足以作为细分的依据，除非每个细分市场具有差别化的目标函数，能够影响公司接触顾客的方式。

这就是为什么了解顾客需求的细微差别是如此重要的原因。购买者的决策行为经常反映出某个特定的顾客群在给定的价格水平上对效用、质量或舒适程度的要求。富有经验的顾客对价格和质量都很重视，而有些顾客可能只对价格重视。由于在大多数市场上价格的上升将导致需求的下降，因此顾客群的规模大小是所确定价格的函数。

一个顾客从其可能决定购买的一种产品或服务中得到的价值，涉及的范围非常广泛，包括美感、自我满足、舒适或品牌形象等无形因素和像性能、耐用

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

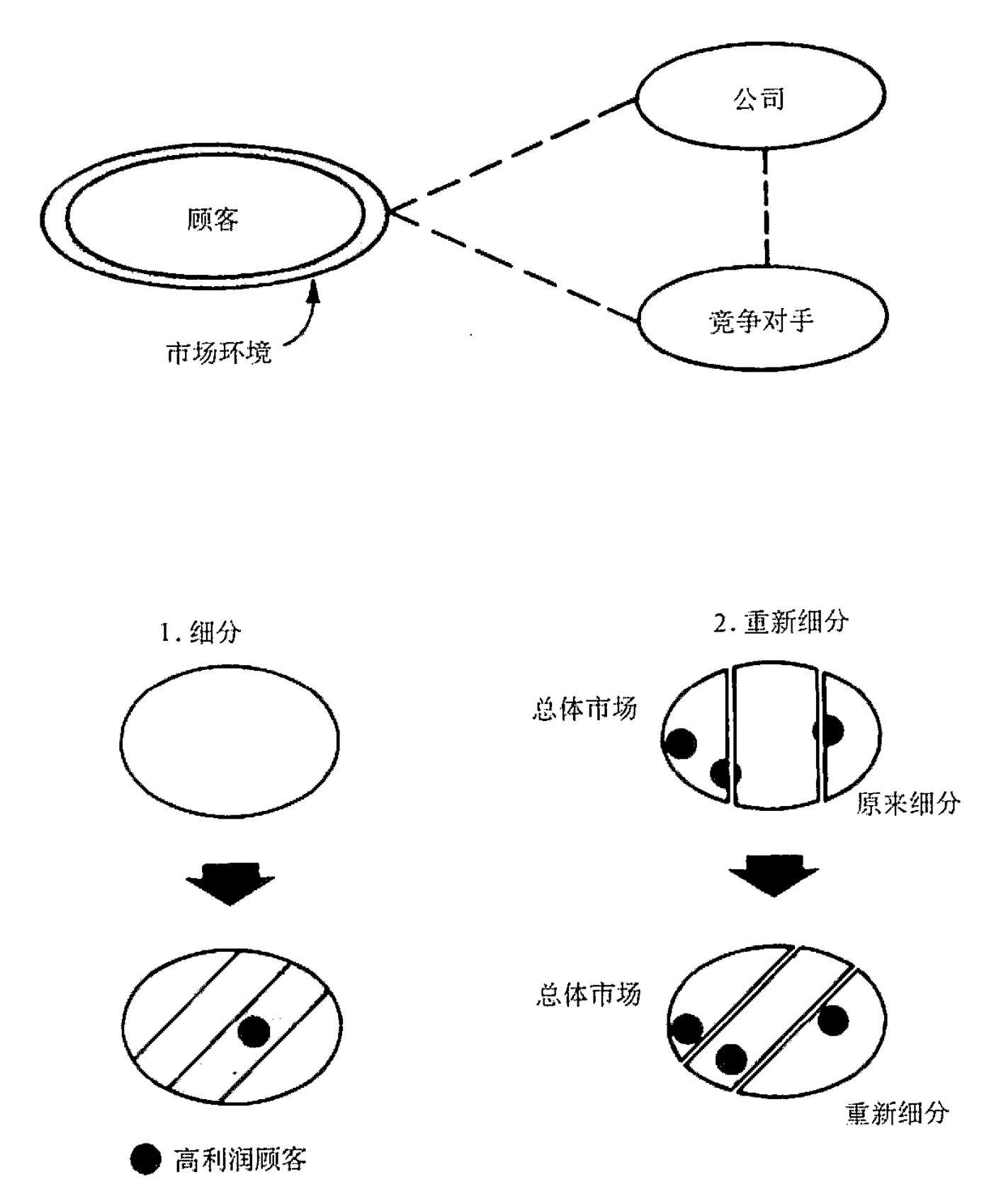
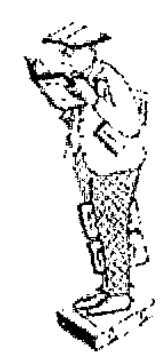


图 9-1　通过顾客细分获得竞争力差别

性、运行费用、外观、转卖价格、支付条件、零部件的获得以及销售与服务网点的便利性等有形属性。由于顾客从产品中获得的价值随着其需要的不同而不同，因此对这些内容进行小心的分析经常可以得到战略性的有效细分。

二、按顾客范围细分

细分市场的另一种模式由公司自己的情况产生。即使有一个具有类似需求的顾客群或子顾客群，公司为所有这些顾客都提供服务的能力可能受到有限资源的限制，或相对于竞争对手的市场覆盖不足的限制，或者无法以顾客可接受



更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的价格为分散的市场中的顾客提供服务。而如果价格太高，顾客可能未购买产品就离开了，或者购买一种替代产品，例如以收音机代替电视机，以铅笔代替钢笔，以坐公共汽车代替坐出租车。

这类战略性细分通常通过对营销费用和市场覆盖范围进行权衡分析后得到。营销费用可能包括为了建立品牌知名度进行促销、销售活动、服务网络、为避免出现缺货而进行库存、运输、激发经销商和零售商积极性的回扣和佣金等相关费用，通常根据对目标顾客群的渗透速度和深度的要求而进行安排。在营销费用和市场覆盖范围的关系中，总是存在一个投资回报下降的点。因此，公司的任务是优化其市场覆盖范围(地理区域或渠道)，以便使其营销费用相对于竞争对手是比较低的。

就像图 9-2 所显示的那样，富有经验的公司经常为战略性的市场细分建立一个明确的矩阵框架，对按顾客目标的细分(类型Ⅰ)和按公司自己的市场覆盖能力的细分(类型Ⅱ)进行区分。其中关键的任务是保证公司在每个选定的细分市场上都能够提供比竞争对手更好的差别化产品或服务(在矩阵中有阴影的格子里相应标上记号●)。

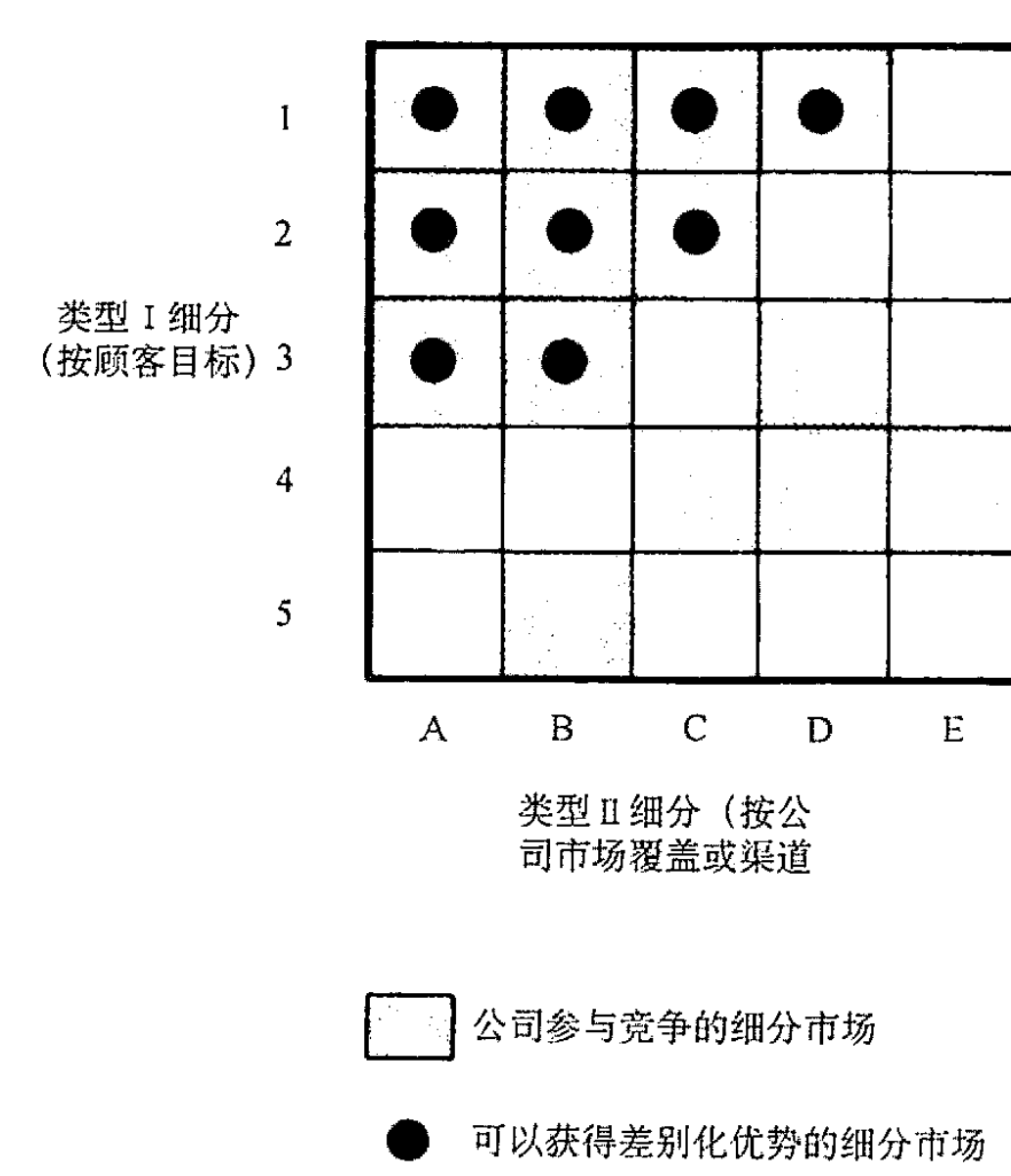


图 9-2　战略性市场细分的矩阵框架

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

三、重新细分市场

在竞争非常激烈的市场中，公司及其直接竞争对手可能以类似的方式细分市场。因此，经过一段时间以后，原来的战略性市场细分的有效性可能会下降。在这样的情况下，公司经常精选一个比较小的关键顾客群并重新调查他们真正需要的是什么样的产品或服务。一家传真设备制造商以前习惯于按照机器性能对顾客进行等级划分，例如快速(1 分钟)和慢速(4 ~6 分钟)，现在决定调查为什么大型公司如果有传真设备的话也只有很少的数量，而且对购买这种有用的设备显示出不感兴趣的原因。他知道一般大型公司都在沿海有很高的覆盖范围，有许多地区性的网点。但是，由于快速和慢速的传真机是不兼容的而且无法连接，而让他们建立全国统一的网络更是不切实际的。因此，制造商决定开发一种中等速度(2 分钟)的设备，根据顾客建立本地、地区性或全国的网络的需要重新细分市场。通过向这些顾客群提供慢速、中等速度以及慢-中等速度组件和快速的中继线设备，即使对于需要在慢速设备和快速设备之间有很多接口这样的最难得到满足的顾客，公司也能够为它们提供产品。

四、结构的变化

细分市场总是不断地在变动。环境因素常常改变顾客的偏好，改变产品的用途，以及改变购买的先后次序。在其他的因素中，社会政治环境、政府的新政策、其他产品或服务替代的威胁等的趋势，将不可避免地引起战略 3C 的相对位置的不断改变。发生这样的改变以后，它们会给公司带来新的机遇和威胁。

我们已经看到了市场细分的两种类型：第一种是按照顾客的需求；第二种是按照市场范围。相应地，细分市场会经历两种可能的结构变化：一种是由于用户目标的变化，另一种是由于用户分布的变化(地理或人口统计方面)。结构的变化通常会迫使公司也在职能间或产品细分市场间(例如从东北方到南方)转移其资源。

五、改变用途

如果用户的目标不断地变化，公司将在某个时候被迫考虑提供一个不同的产品或服务。例如，从 20 世纪 60 年代后期，新的经济因素改变了许多汽车拥有

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

者的成本-效益目标，从快速行驶和声望的象征改变为追求便利、经济和实用。这种变化导致了本田公司、铃木公司、大发公司以及一些欧洲汽车公司推出适合于城镇居民的汽车，顾客主要用于在拥挤的市区内购物或办一些事务，只需要驾驶比较短的距离。同样，由于对于大多数商人来说，时间是最稀缺的资源，因此才可能有昂贵的飞机票价。再如三菱公司生产的家用加热器，它引入外面的空气为煤气的燃烧提供氧气并把产生的二氧化碳排到室外。由于人们的健康意识和环保意识不断提高，它在日本取得了非凡的成功。而在此之前，人们买加热器只是为了保暖，由于其使用的成本比煤油炉高很多，因此加热器并不具有竞争力。同样地，在日本，尽管产品的功率比较低并有复杂的维护要求，电动铲车的销售量却在不断增加，因为操作员受够了噪音、震动以及烧柴油或汽油的铲车排出的废气。

通过影响用户的目标，这样的一些基本因素可以创造大量的代替机会。不能仅仅把这种现象认为是产品组合的变化，例如从内燃机起重机发展到电动起重机，我们应该了解其中的主要原因。只有这样，我们才能预测它的影响：哪些细分市场最可能发生变化，变化可能到怎样的程度，以及哪些因素将影响变化率。在战略上，公司需要在新兴的细分市场中建立起比竞争对手更好的地位。通过提供让新顾客比原有顾客更感兴趣的差别化产品，公司可以利用这些因素，使其比竞争对手发展得更快、盈利更多。

六、顾客组合的变化

当起作用的因素通过影响人口分布、分销渠道、顾客规模等来不断地改变顾客群的分布情况时，细分市场就出现了第二种变化。这种变化也会引起公司转移资源的分配，或者改变其在某业务中已经分配的资源的绝对数量。除非根据已经出现的结构变化对资源进行适当地重新分配，否则，公司处于相对劣势的细分市场的发展可能导致公司在总体市场中的全部市场份额遭受严重的损失。

例如，一个卡车制造商发现只拥有一辆卡车的个人顾客数量比拥有多辆卡车的顾客增长更快。该制造商在公司用户这个细分市场具有很强的实力，拥有一支富有奉献精神的销售队伍。但是，它在零散的个人顾客细分市场处于劣势，而竞争对手在此市场上成功地依靠经销商销售其产品。尽管该制造商的公司用户和个人顾客的比例基本保持稳定，但是总的市场占有率却下降了，主要是因为它在其中表现非常糟糕的个人顾客细分市场的相对增长(见图9-3)。

为了改变这种状况，管理者可以增加直接销售人员，使它能够有效地覆盖零散的个人顾客细分市场，或者通过寻找经销商来支持销售，这些经销商的销

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

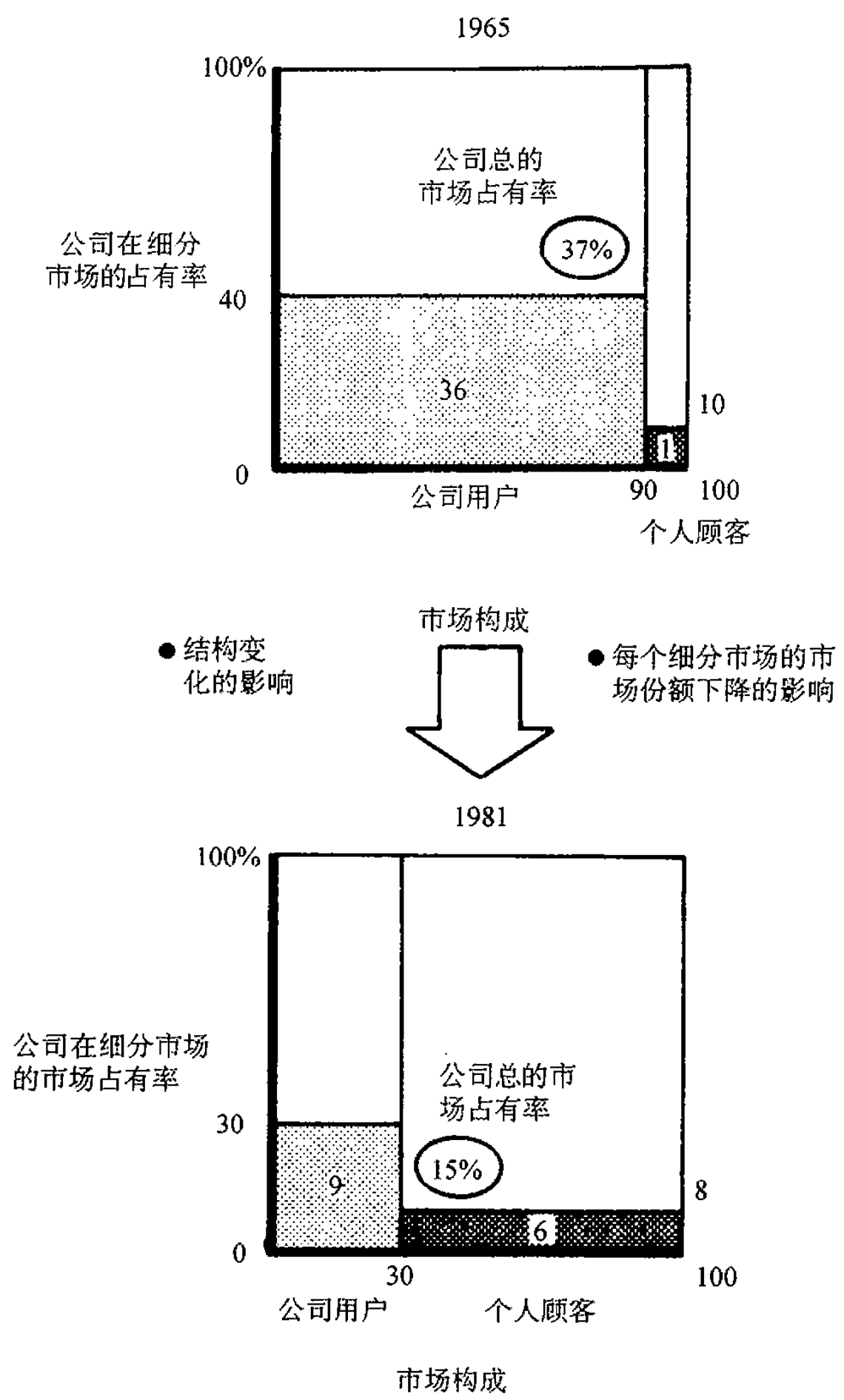


图 9-3　结构变化对卡车制造商总体市场的影响

售资源可能也与该公司的竞争对手共享。在本案例中，制造商应该选择第一种方案。实际上，公司的销售人员增加了 20%，增加的人员全部投入到个人顾客细分市场，用了不到一年半的时间，公司就把它在这个不断发展的细分市场中的市场占有率至少提高了 5 个百分点。

类似的变化也出现在办公设备（如复印机）、零售业电子设备（如电子收款

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

机)和建筑设备等行业。事实上，只有极少数的公司在直接竞争中损失市场份额。根据我的经验，大多数公司损失市场份额是由于市场结构的变化，即公司处于劣势的细分市场比其处于优势的细分市场发展更快。

七、紧跟趋势

市场结构的变化通常是一个缓慢的、增长的过程，年复一年的细微变化甚至连身处其中的公司也难以察觉。明显的趋势仅在比较长的时期才可能出现，大约是5~10年。因此，在涉及更长时期的战略计划中对相对重要的细分市场的变化进行分析是非常关键的。

如果发生了重大的变化，公司要做的第一步是分析起作用的因素，并对未来的变化进行预测，以便能够比竞争对手更好、更早地了解环境的变化。如果政府行为或像能源危机这样的经济突变引起市场边界条件的变化，管理者必须要了解市场的这种变化是否要求所制定的战略进行相应变化，或者采取及时的行动以抢先抓住由起作用的因素所带来的新的商业机会。

基于顾客的经营战略是所有战略的基础。除非公司能够对顾客不断变化的内在需求进行客观地观察，否则其竞争对手总有一天会挑战它的现有地位。因此，毫无疑问，一个公司最关心的应该是其顾客的利益，而不是它的股东或其他的群体的利益。从长远来说，真正关注顾客的公司也将会引起投资者的兴趣，能够吸引更多的投资。在自由竞争的经济社会中，如果公司的注意力偏离服务顾客这个基本的目标，那么公司的业绩将不可能保持稳定。而如果公司一直致力于比竞争对手更有效地为顾客提供服务，那么公司的利润将随之滚滚而来。

现在有太多的公司忽略了这一点，甚至忘记了它们处于什么行业中。像日本战前的财阀控股公司以及后来的松散结合的美国联合大企业，它们在进入某个行业时或多或少有点未加选择，并以非常相似的方式进行经营。很少有这样的公司能够成功创业并取得一个有利的领先地位。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第10章　基于公司的战略

与我们在上一章中所讨论的基于顾客的战略不同，基于公司的战略是职能性的。其目的是在对公司成功具有关键作用的职能领域使公司相对于竞争对手的优势达到最大化。

一、识别关键职能

一旦分析并了解顾客的需求和目标之后，公司的战略通常以最有效的方式去满足它们。但是战略并不是处于真空的环境中。竞争对手不久后将会发现公司采取的行动并跟着照做。如果发生了这样的事情，公司在直接竞争中能够获得有利位置的惟一方法就是在一个或更多的关键职能方面做得比竞争对手更好。这些关键职能在各个行业中可能各不相同，而且与所追求的战略目标(市场份额或利润)相关。在第3章中已经提过了，铀工业的盈利能力主要取决于原材料采购。由于黄饼的销售价格在全世界范围内基本都相同，因此拥有丰富的矿石储藏能够给公司带来在开采和精炼成本方面的关键优势，使在下游采取的任何差别化战略都相形见绌。

再如，在一个日用零部件市场，如销售开关、定时器以及继电器等，市场份额和盈利能力主要受到所销售的产品范围的影响。通常，设计电路的一个工程师希望能够容易地得到选择范围最广的产品目录。因此，在这个行业中，一个产品范围较宽的制造商能在竞争中获得一定的市场份额，即使其销售力量相对于竞争对手可能较弱。相对于处于相反状况中的公司(即只有较少产品以及较低销售效益的公司)的这种优势可以解释为什么该行业中的公司业绩两极分化的原因。处于劣势的公司需要加强销售力量，这说起来是很容易的，但是由于其较低产量和较高的固定成本，可能会带来严重的利润损失。于是，该公司的关键职能就只能是设计及生产了。公司需要以比竞争对手更少的人员开发出更多的产品，以及有更好的工厂布局和工作技能，以便在没有等比例增加固定成本的情况下能够生产许多不同类型和规格的产品。对于在关键成功因素是产品范围宽度的行业中竞争的公司，这些基本的职能实力是必需的。

公司维持在关键职能实力的相对差别优势对保持利润业绩和市场份额方面的优势是非常重要的。一个对顾客和竞争对手进行详细分析的公司，但是无法加强其属于该行业关键成功因素的职能，就像一个指挥较弱的战斗部队的优秀

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

军官一样，无法获得战斗的胜利。

二、选择和排序

为了赢得竞争，公司并不需要在从原材料采购到售后服务整个过程中的每个职能上都具有明显的领先优势。如果公司能在某个关键职能上获得一个决定性的优势，虽然在其他职能方面的表现非常一般，但是它最后还是能够领先于竞争对手。但是这个过程的次序不能颠倒。高层管理人员投资于改进所有的职能，可能可以实现所希望的运作改善，然而公司最终将成为一个失败者，因为公司在每个关键职能上的表现仍然不如竞争对手。

许多日本公司成功的秘密就是它们拥有技术能够对职能性能力的改善工作合理地安排次序(见图 10-1)。在 20 世纪 50 年代以及 60 年代初期，这些公司大多在生产上投入大量的资金，以及引入许多有才华的工程师。它们的生产技术，以及当时较低的劳动力成本这样的优势，构成了它们优势的主要源泉。在这个阶段，它们在研究与开发以及海外市场的投资是比较少的；它们主要是依靠引进技术和贸易公司分别完成这样的任务。后来它们把重点转移到质量控制和产品设计能力上。现在它们在基础研究和直销方面都很积极。在每个阶段，它们都能够获取足够的收入，以投入到改善下一阶段的职能实力的行动中。

在一些行业中，关键职能是经常变化的。例如，在半导体工业的竞争中获胜的关键是把重点从一个职能专长领域快速转移到另一个职能领域的能力。在研究与开发、生产技术、生产率提高以及质量控制等方面的经常性投资将是非常巨额的。需要加强的不仅仅是这些职能本身，而且还包括公司向各个职能领域转移所需的资金和人力等资源的能力，以便紧跟在某个产品的生命周期中发生的关键职能的快速变化。图 10-2 以一个生产某种集成电路的日本制造商为例，说明了这样的一个过程。

三、职能性战略

公司的职能性战略应该清楚地与运作上的改进进行区分。后者的目标是“做得更好”；它们基于这样的隐含假设，即认为降低成本是好的(在任何主要的费用中心，忽视战略的本质)。而前者要求全面了解顾客(他们的需求、目标，以及其地理和人口的分布)和竞争对手(它们的行为，相对的优势和劣势)。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

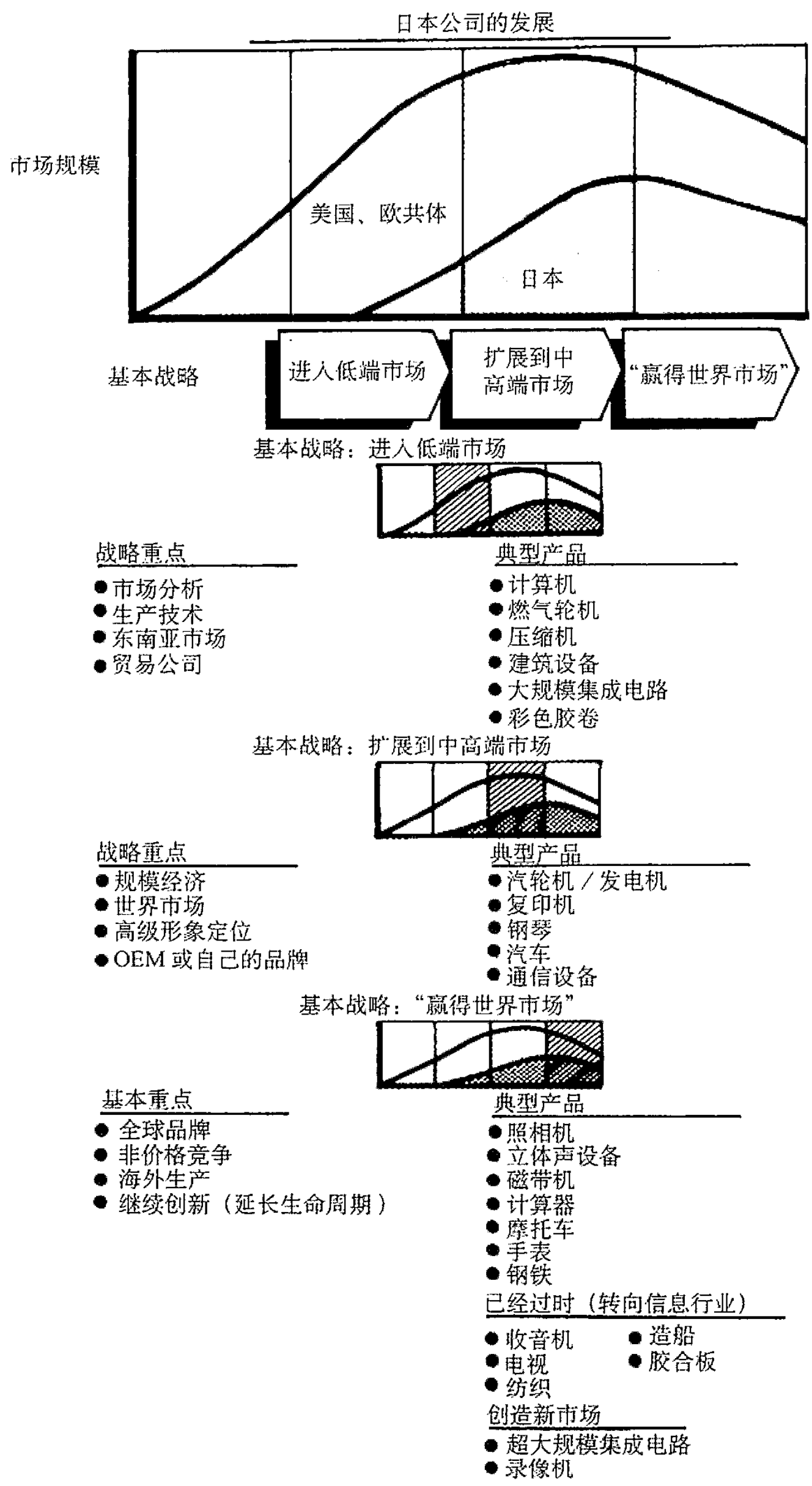


图 10-1　日本公司“获胜”的战略

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

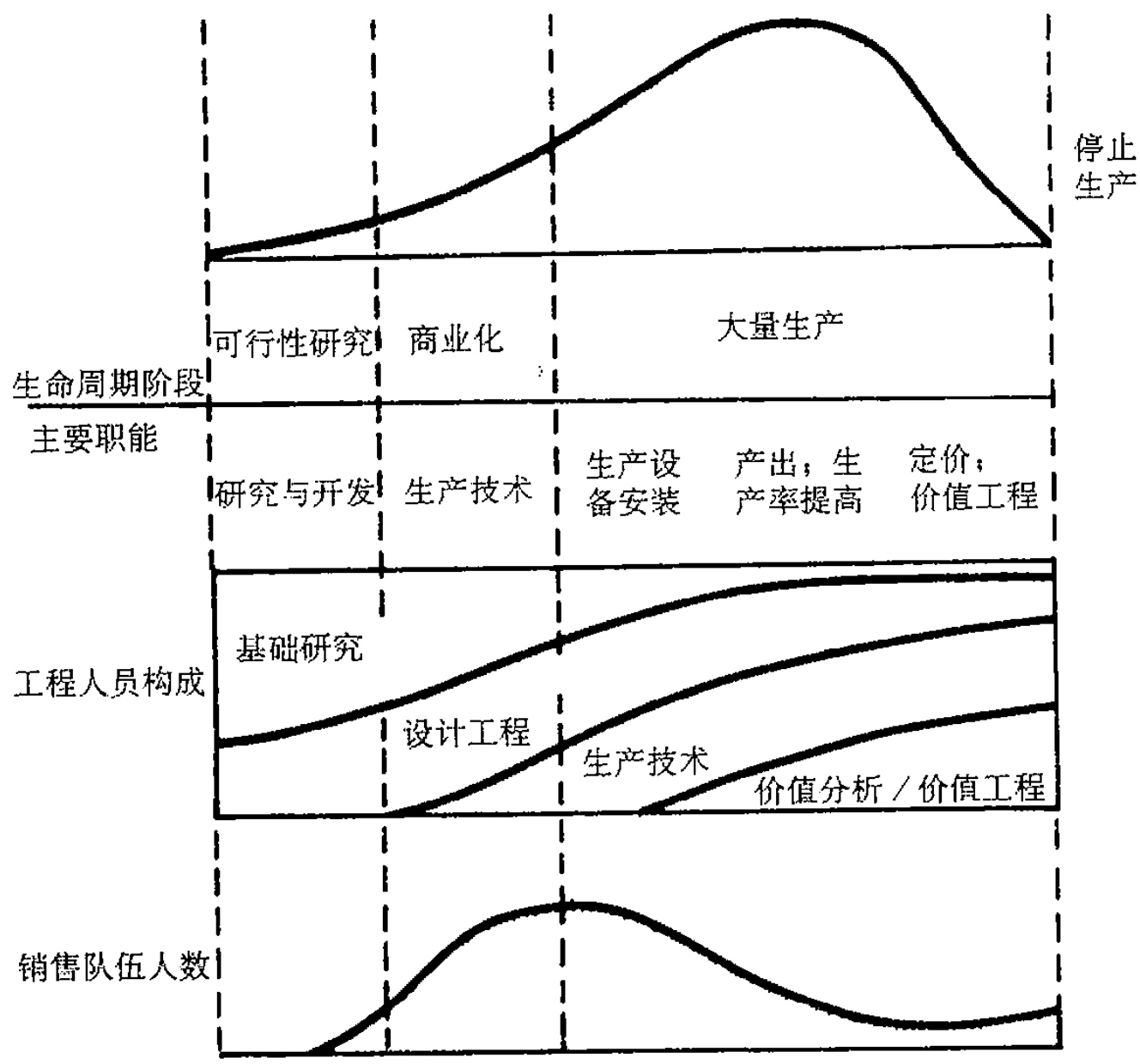


图 10-2　在产品生命周期中关键职能变化时转移人力资源

职能性战略也必须与为改善技术、采购或营销等组织结构的某个具体部门而制定的运作计划区分开来。职能性战略的目标不是解决某个具体部门的运作问题，而是加强在所在行业中取得成功所需的特定职能的表现。当然，这种职能的任务现在可能被分配给一个具体的组织结构部门，在这样的情况下，职能性战略可能列入到一个现有的部门中。但是情况并不总是这样的；在一些公司中，特定的职能可能既没有被分给任何具体的部门，也不是共同执行的。

（一）自己制作或外购的选择

考虑一个大公司的情况，该公司有一个劳动力密集的组装操作，面临着劳动力工资快速上升而导致成本增加的问题。处于这样的一种状况下，自己制作或外购的决策可能也成为关键职能。然而，很少有公司把自己制作或外购的决策作为关键职能来对待并加以改善。通常这样的决策是由采购部门做出，或者由关心闲置生产能力的生产计划部门做出。

图 10-3 显示了日本大型的计算机公司——富士通公司所制定的自己制作或外购的选择策略的变化结果。尽管该公司从未公开宣布过任何这样的策略改变，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

但通过分析(基于公开的数据)可以清楚地看到，富士通公司在1973年做出的关键战略决策的变化，把其组装操作的大部分任务转包出去，以对不断上涨的工资费用做出反应。其竞争对手不能这样快速地把生产任务转包给分包商和供应商，由此引起的成本结构和应付需求变动的能力的差别具有重要的战略意义。

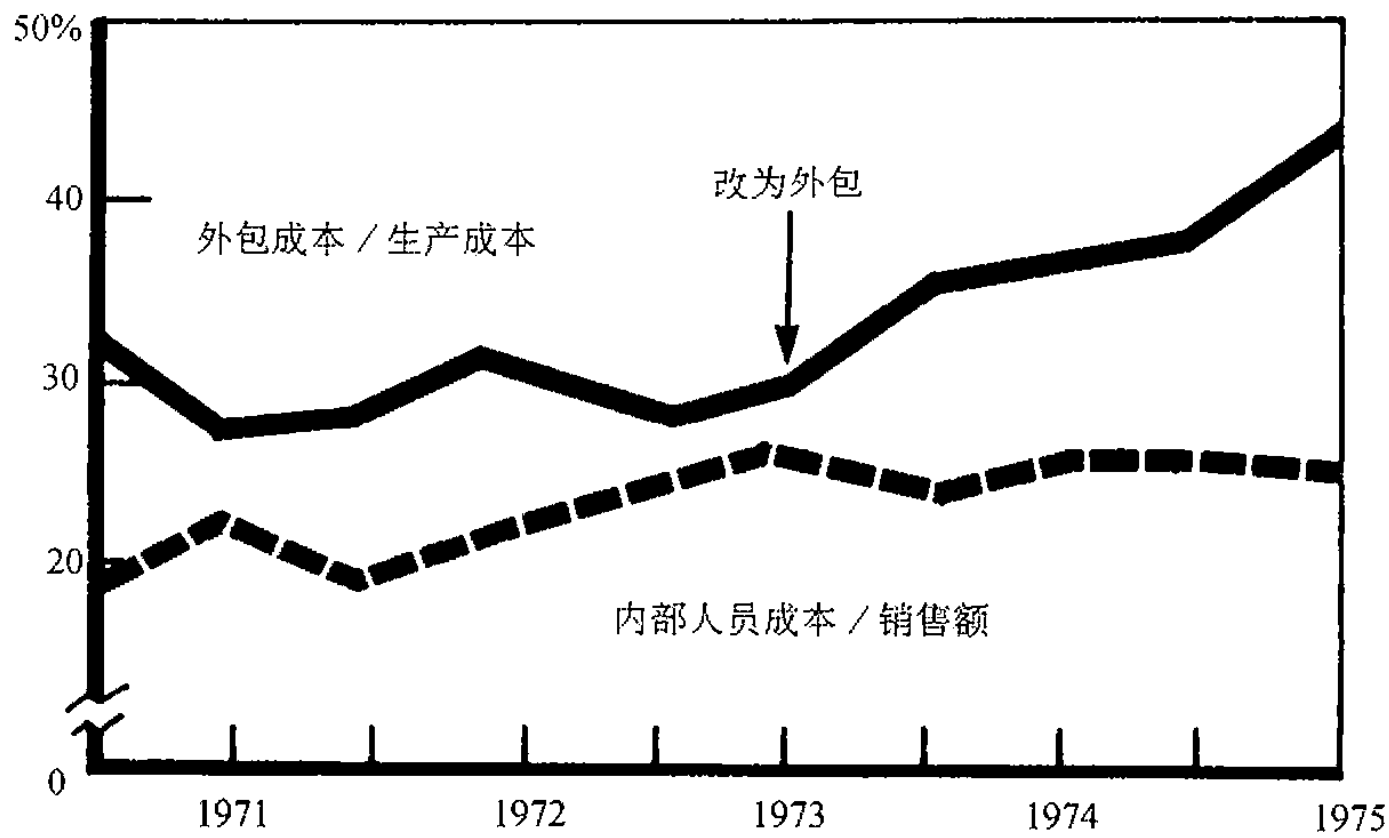


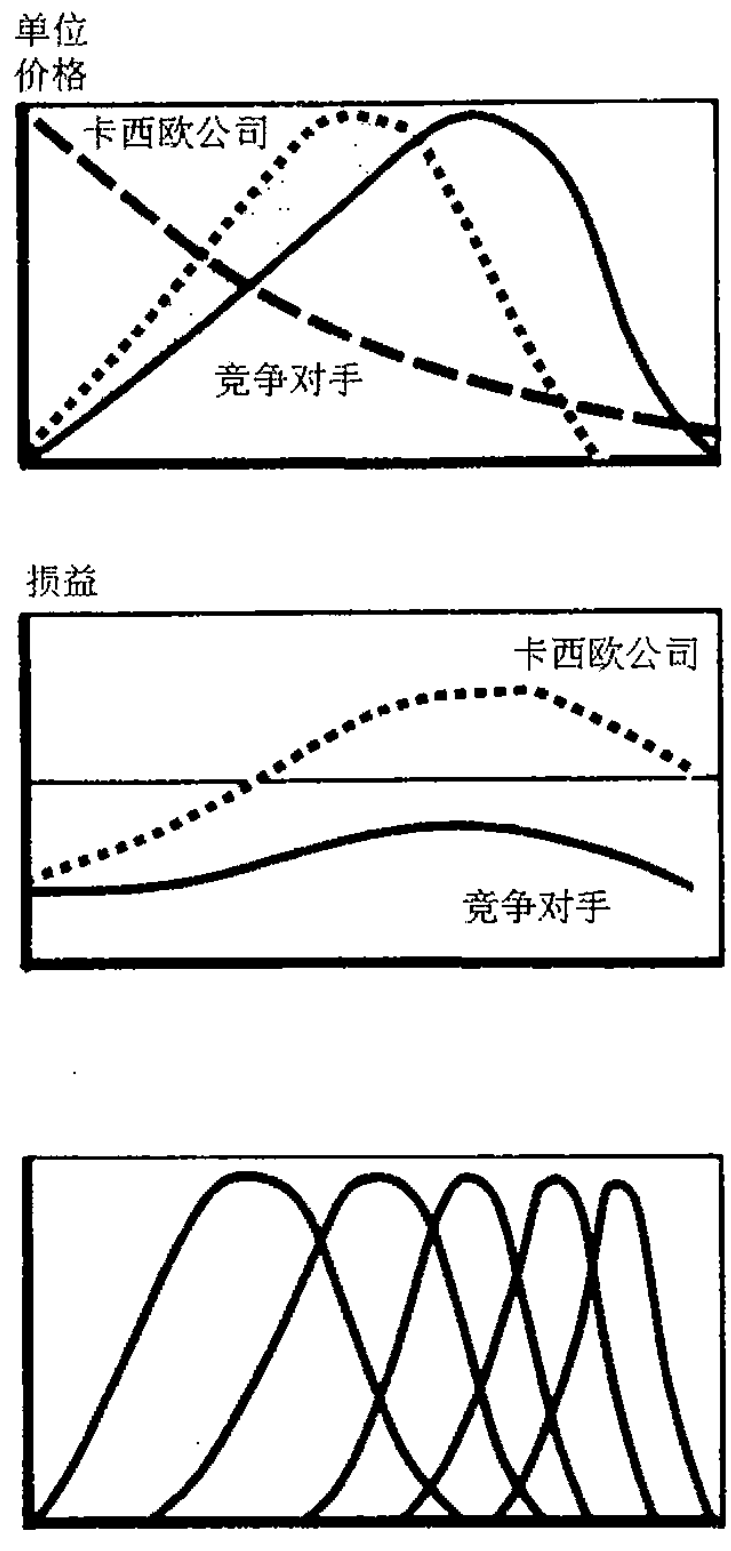
图 10-3　富士通公司在自己制作或外购的选择策略上的改变

(二) 卡西欧公司及其竞争对手

另一个例子是有关卡西欧公司的，该公司是生产手表和计算器的制造商。公司的大多数竞争对手都围绕技术、生产和营销等传统职能来组织，并进行大量的垂直集成，例如通过获得专门的集成电路(IC)生产工厂的所有权。相反的，即使在目前，卡西欧公司基本上仍然是一个包括生产、营销和组装等职能的公司，在生产设备和销售渠道上的投资很少。它的优势是其灵活性。认识到其竞争对手没有能力快速地推出新产品，卡西欧公司采取了加速并缩短产品生命周期的策略(见图10-4)。在刚开始降低价格之后不久，卡西欧公司就推出了一种2毫米厚、卡片大小的计算器，这样就可以阻止竞争对手采取紧跟策略而推出一种类似的产品。在几个月以后，卡西欧公司就推出了另一种型号，当按下数字键时可以发出不同的乐声。

在卡西欧公司的例子中，职能战略就是把设计、开发和营销集成在一起，以便最接近市场的部门可以对顾客的需求进行分析，并迅速地在产品设计中把顾客的需求考虑进来。因为卡西欧公司很好地完成这样的职能，所以它可以快速地更新产品。它的竞争对手都基于这类产品的生命周期为一两年的假设来垂直地进行组织，因此处于艰难的不利地位。结果，有些这样的竞争对手在部门之间存在相互不信任的问题。例如，产品设计部门可能不再信任营销部门所说

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com



传统面向工程的公司的启示

- 让市场来指导工程和设计
- 改变非关键的生产，例如通过外购

- 在成长的同时获利，而不是在成长之后才获利

- 缩短产品生命周期

例子：
- 计算器
- 电子浓度调节器
- 音响
- 收音机

图 10-4　卡西欧公司的竞争战略

的事情，而反过来也如此。

如果新的想法全部都用完了而顾客们也厌倦了这种不断缩短的产品生命周期，卡西欧公司将出现重大的问题，因为它在生产、后勤供应及销售这样的传统职能方面并没有与别人明显不同的专门技术。然而，公司目前的成功可能确实可以在严重的问题爆发之前逐渐地充分加强这些职能。

卡西欧公司的例子也提醒我们注意盲目相信传统的产品生命周期理论的危险，即盲目地认为在产品成长阶段公司最好的策略是进行投资以提高市场占有率。相反，在这些行业中的教训是公司在成长过程中需要获取利润——这是一种困难的平衡行为但也是具有高度潜在收益的行为，就像卡西欧公司的例子中

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

所显示的那样。

职能战略的这些例子强调一个关键的观点。即一旦一个组织结构的单位被确定之后，再来考虑职能战略可能就已经太迟了。制定这样的战略的最好途径是首先忽略组织结构各部门之间的边界，并对顾客和竞争对手进行详细的了解，以便识别出对取得成功具有决定性作用的那些职能。这样做了之后，我们就可以考虑现有的组织单位是否能够比竞争对手更好地完成这些关键职能，不管是某个组织单位单独完成还是共同完成；如果不能的话，应该做什么工作以实现相对的竞争优势。在有些情况中，最后的解决方案可能需要进行组织结构的改变；而在其他一些情况中，可能给现有的部门分配一些增加的任务或在某些管理过程中推行重大的改善就可以了。

四、优化职能表现

公司的职能通常与一定的固定成本相对应。例如，一个半导体制造商的设计部门的成本可能占公司总成本的大约20%。这样的一个部门的运转非常像一个研究机构；当设计部门的工作人员达到一定的数量之后，才有可能进行连续的创新，而人数过少则设计部门无法正常运转。

销售职能也需要一定的固定成本，尽管一个公司也可以选择主要依靠经销商等来进行销售，而使相关成本成为可变成本。一旦处于适当的位置，销售职能就能成为稳定的公司优势。另一方面，一支人数少于最低数量的销售队伍也可能是经常出现问题的源头。这些职能的最佳规模，或换个说法，执行某种职能的最佳固定成本，是由战略三角形的另两个主要参与者——顾客和竞争对手——所决定的。

一个零散分布的市场通常要求一个密集的销售网络，以便为所有的顾客提供相当一致的服务。然而，在竞争对手处于主导地位的情况下，公司对顾客的服务水平会显著地降低。柯达公司是美国迄今为止最大的胶卷制造商，为邮购的顾客提供一定标准的冲洗服务。其他顾客可以自己从相机上取下胶卷来冲洗并在几天后取回相片。为了处理胶卷，柯达公司在美国的6个战略区域都有集中冲洗相片的实验室，从一个希望获得规模经济的制造商的观点来看，这提供了很大的优势。但是从顾客的观点，等待相片的5天时间仍然是很长的时间。这样，柯达公司在实验室的相片冲洗操作上获得规模经济的做法受到拍立得公司的快速拍照概念的挑战。

而在日本，有3个胶卷制造商为争夺市场份额而进行激烈的竞争，并不得不连续地提高它们对顾客的服务水平。结果，在面积并不比美国加利福尼亚州

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

大的这个国家中，现在就有300个冲洗照片的实验室，并且7个小时之内可以取走相片的数量占所冲洗的全部胶卷数量的比例很快就达到了30%。尽管有大量的宣传活动，但除了某些高度专门化的专业应用以外，柯达公司或拍立得公司的快速拍照在日本几乎没有形成市场。有些人可能听说很多关于快速胶卷的激烈竞争，但一旦有些公司认真地处理用户真正的需求是什么——即很快取回它们的照片——这样的基本问题时，美国快速拍照的竞争状况使它们戏剧性地改变主意。通常情况下，快速拍照对快速照相机的用户并不存在任何困难。

此外，胶卷冲洗服务网络也需要固定成本。没有一个公司可以在其运作的所有主要职能方面进行无限制的改善或投资；它必须在可供选择的职能领域做出战略性选择，以进行合适的投资。然而这通常是难以做出的选择。如果公司的产量的确是比较高的，则通常可以处于固定成本较低的状况，但是要达到比较高的产量需要更高的运作固定成本——在销售队伍或生产设备方面。

五、改善成本效率

职能战略的其他主要目标是设计并实现低成本、高效率的职能。这可以通过三种基本方式来实现。第一种方式是比竞争对手更有效地降低成本(通过总的价值分析、零基准预算或其他的手段)。

第二种方式只是简单地根据接受的订单、提供的产品以及实现的职能来进行更好的选择。职能性的成本一般与所涉及的工作数量(如处理的次数和工人的数量等)成比例增加，而不是与销售额本身成比例。更好的选择意味着选择影响力较高的运作，而消除其他的运作，使得职能性的成本比销售收入下降得更快。

一个日本机械制造商只占有很少的市场份额，但却提供与行业领导者几乎完全相同的各种各样的产品，而行业领导者的市场占有率为45%。小制造商的所有产品基本上都是没有盈利的。它的问题不在于某个产品的设计方面，而在于全部产品总的开发和分销费用过高。除非最高管理层根本改变它的策略，并从生产市场上所需的各种各样的产品的做法改变为按照细分市场逐一慎重选择的策略，否则这种状况将会继续恶性循环。一旦这个制造商同意精减其产品范围并集中注意力于其他竞争对手尚未取得成功的细分市场上，例如拥有车队的顾客群这样的细分市场，它的状况将会发生戏剧性的改善。

降低与职能相关的成本的第三种方式是与公司的其他业务甚至其他公司共享某些关键职能。尽管它可能导致使管理处于复杂以及相互之间不信任的状况，但共享资源也能提供以较低的成本获得同样的职能表现的机会，因此而得到相对于没有开展类似业务的竞争对手的重要优势。共享资源的典型例子是合并的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

销售队伍和在销售组织出现的账户经理的概念。在顾客关系或拜访顾客的频率和密度比专门的产品知识更重要的行业中，在不同的产品或业务单元中共享一个销售队伍是非常有效的手段。如果竞争对手的销售队伍按照单独的业务单元来组织，它将发现很难找到一种方式，可以同时满足较高的市场覆盖率和较低的成本这两个相互冲突的要求。

经验表明，许多情况下在一个或多个基本的营销子职能中共享资源都是有利的。这对服务、财务、促销、公告以及分销等职能也一样是正确的；一个明显的例外似乎是生产计划。事实上，根据一份对高级营销主管的调查报告，有大约一半的美国制造商由营销副总裁负责统一的促销、广告以及分销工作，而他通常不负责具体的生产活动。东芝公司和日立公司之间的竞争最近集中在财务服务方面；两个公司都加强了财务部门的力量，专门负责为某个运作部门向顾客提供赊购服务。

经销商是在多个制造商之间共享营销资源的很好的例子。许多日本的家用设备制造商都有服务网点，可以修理本公司或其他公司的产品。

除了营销之外，共享资源通常以技术转让和联合开发的形式出现在研究和开发职能中。在技术不是关键职能或技术不能被垄断的行业中，技术转让通常是降低开发成本的一种很明智的做法。在开发成本特别高的行业中，传统的研究与开发职能甚至可以帮助公司在全球市场上保持一定的竞争优势。飞机(空中客车公司)、原子反应堆(沸水反应堆联合集团,包括通用电气公司、日立公司、美国工程师与建筑师协会以及东芝公司等)以及海底钻探(在北海和黄海)都是一些典型的例子。

六、避免陷阱

尽管共享资源可以降低特定职能的相关成本，但这确实迫使一个公司牺牲专注于特定的业务或细分市场的优势。竞争对手可以通过采用更个性化的方式、更先进的市场营销技术，以及在某个区域或细分市场提供更好的顾客服务，来攻击该公司的这个弱点。特别是它们可以选择那些有利可图的细分市场或业务。因此，为了降低某些职能的相关成本而选择共享资源的公司，需要有一群战略家具体负责市场营销及竞争力分析。

例如，欧姆龙公司有一支强大的、共享的销售队伍来分销各式各样的机电零部件和电子部件。这些零部件中有超过一半最后组装到 8 种产品上，包括游戏机、视听设备、机床和汽车等，它们直接销售给最终产品的装配工厂，或者通过零部件供应商进行间接销售。不久前，欧姆龙公司发现其竞争对手开始专

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

注于需求量非常大的少数零部件，于是新任命了两类经理：一位经理负责密切注意特定的竞争对手；8 位市场营销经理负责分析最终产品市场、特定竞争对手的行动以及顾客定制需求的发展趋势。这些经理不负责具体的产品生产，只提供需要的其他信息以及对克服共享销售队伍的缺点进行指导。

对欧姆龙公司而言，围绕竞争或某个特定的最终产品市场而重新组织其销售队伍，这是不经济的。欧姆龙公司不再在某个产品细分市场中保持相对竞争对手的成本结构优势，而且如果竞争对手逐个选择细分市场进行竞争，公司也就容易受到攻击。然而，通过坚持共享销售队伍的成本优势，欧姆龙公司能够有利地保持其在高度多样化的零部件市场拥有 40% 以上的市场占有率。

在其他条件不变的情况下，如果产品的价格和竞争对手一样，较低成本的职能也可以成为公司利润的一个来源；如果成本的差别反映到价格中，相应降低产品价格，则它能够成为公司扩大市场份额的一种手段。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 11 章　基于竞争对手的战略

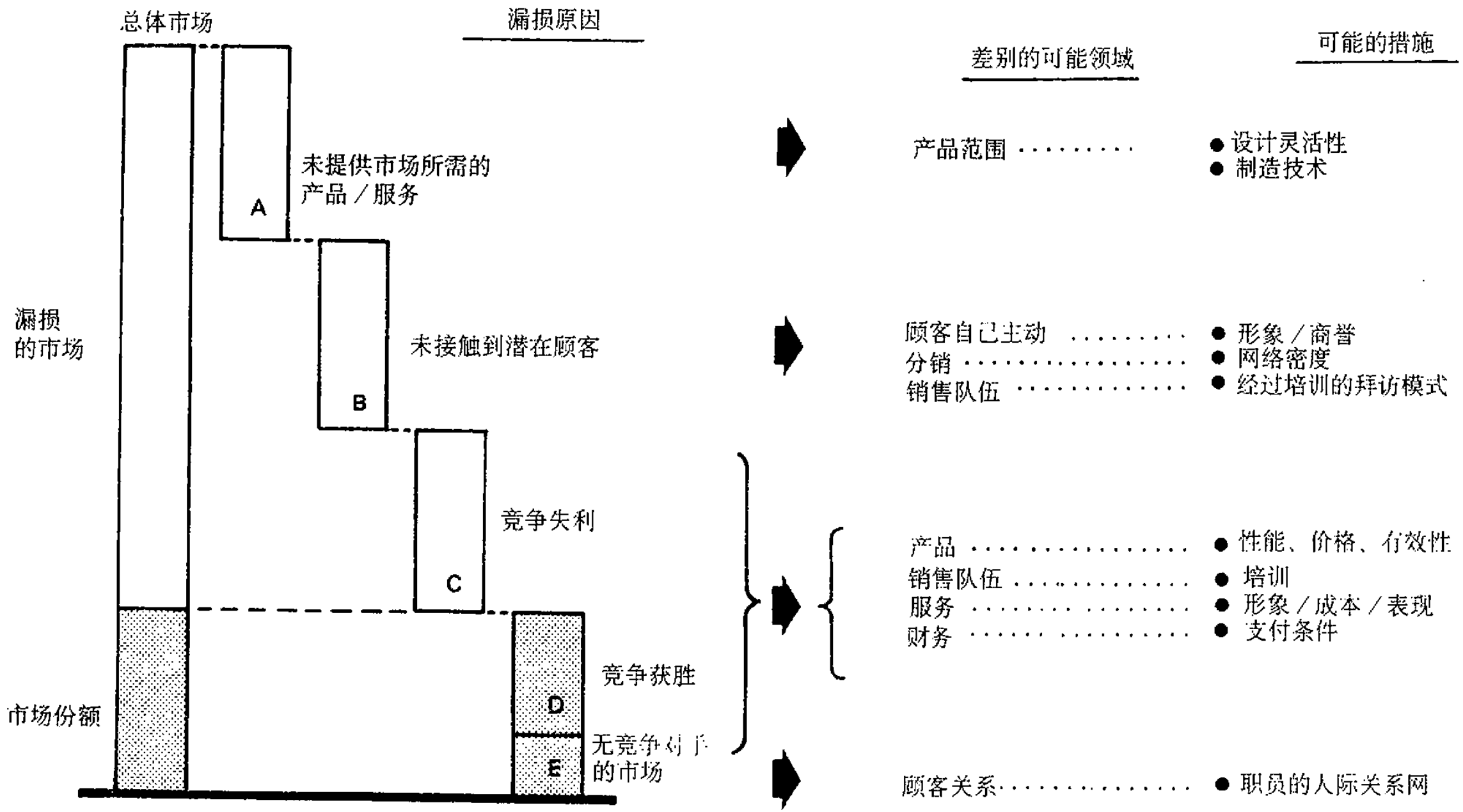
就像我们在上一章所看到的那样，一个公司可以通过多种方式来降低职能的相关成本，以获得或保持在经济方面的竞争力。然而，那仅仅是制定战略的若干方法中的一种。实际上，公司需要在一项职能的相关成本和该职能相对于竞争对手的表现优势之间进行权衡。

基于竞争对手的战略可以通过寻找从原材料采购、产品设计、生产到销售及售后服务的一系列职能的可能差别来源来构造。需要牢记的最重要的一点是公司和竞争对手之间的任何差别必须与决定利润的三个要素中的一个或多个要素相联系：价格，产量以及成本。例如，如果公司由于产品设计得很好而以更高的价格销售，那么公司就能够比竞争对手获得更多的利润。即使公司的产品价格和单位成本和竞争对手相同，如果公司有更多的销售网点，那么公司也能够获得更大的市场份额。图 11-1 说明了系统地研究公司和竞争对手之间差别的可能区域的一种常用方法(称为“漏损分析”)。很显然，对公司不利的差别可能造成公司失去一定的市场份额。

例如，由于公司未能提供顾客所需的合适产品或型号，某些细分市场可能会从公司的市场中“漏”出去，公司无法在这样的细分市场上进行竞争。扩展公司的产品范围显然是一个解决措施，它是否是可行的措施主要取决于公司的工程技术人员的相关能力，以及在不丧失经济方面的竞争力的前提下，公司的生产设备和人员是否有足够的灵活性去生产更多规格的产品。其他的漏损可能表示公司的销售人员从来没有接触过的顾客群。还有一个原因可能是产品的形象。也许是公司竞争对手的广告非常有效，以至于顾客特别费心地寻找竞争对手的产品，而不考虑该公司的产品。或者这纯粹只是数学概率的问题。如果公司竞争对手的分销网络比公司自己的更密集，当然竞争对手能够赢得更多的顾客。

为了增加公司的市场份额，公司需要尽最大努力堵塞不必要的漏损。通过增加销售人员或销售网点的数量来扩大公司的市场覆盖范围似乎是减少漏损的一条捷径，但是这通常需要支出很多的费用。因此，在采取这样的做法之前，必须确保公司可以获得足够高的比率(成功的销售与全部接触的顾客数量的比率)以收回投资，这一点非常重要。如果这个比率不够高，可能出现的情况是新增的市场覆盖范围只能带来市场份额的少量增加，而且扩大市场覆盖范围的成本不能由增加的收入完全弥补，得不偿失。

下面我们研究公司和竞争对手之间的差别如何影响公司的总体成果，无论是



有用的定义：市场份额 = D + E
竞争获胜的比率 = D/(C + D)
市场覆盖范围 = C + D + E
产品范围 = B + C + D + E
撇脂因子 = 竞争获胜的比率/全部市场份额与竞争获胜市场份额的比率
1/(C/D + 1) (E/D + 1)

图 11-1　竞争性差别的可能来源

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

顾客能够察觉的产品或服务的差别，还是在成本或职能优势方面的差别。我们可以从更详细地分析基于竞争对手的战略的一些例子开始。

一、形象的作用

考虑索尼公司的情况。很长时间以来，索尼公司在美国享有质量优良的盛誉，因此其彩色电视机的价格可以比竞争对手定得高一些。然而，在日本的情况并不是这样的，索尼公司产品的价格和松下公司及其他公司相同产品的价格基本相当。本田公司的客车也出现了类似的状况。索尼公司和本田公司更注重于公共关系和促销，并比其竞争对手更细致地管理这些职能。所产生的形象差别最后反映在价格的差别上，其价格一般比竞争对手高出 5% ~10%，这使得两个公司在产品性能差不多的情况下能够比竞争对手销售得更多，盈利也更多。

在日本，麦克斯公司具有比其来自美国的规模更大的竞争对手质量更好的形象，只是因为它更注意管理营销职能，特别是促销和分销。雅马哈公司和尼康公司也采取树立优质形象的战略。然而，尼康公司过于依靠其形象的时间太长了，当奥林巴斯公司推出小巧、轻便、反光取景照相机，佳能公司推出电子曝光控制，以及柯尼卡公司推出自动装卷、倒卷及调焦的照相机时，尼康公司就失去了其稳定的领先地位。在所有的这些情况中，尼康公司的竞争对手已经把竞争领域从形象转移到技术上。

在产品性能和分销模式难以进行区别时，形象可能是差别的惟一来源。但是瑞士手表业的情况提醒我们，基于形象而制定的战略可能需要冒风险，而且需要进行经常性的监控。而且，由于文化和思想意识的差异，在一个国家的形象差别在另一个国家可能就不能与竞争对手进行区别。

就像我们在第 4 章所看到的，樱花公司在日本胶卷市场占有的份额被富士公司所侵蚀，因为公司的名称樱花(樱桃花)的含义让人联想到略带桃红色、模糊的图像，而富士这个名称让人自然地想到绿树、蓝天以及富士山山顶的积雪。有趣的是，富士公司甚至选择绿色作为包装盒的颜色(樱花公司选的是红色)并刻意强调了绿色图像。尽管根据观察并不能发现两个公司产品的差别，但人们在某种程度上还是被误导了，认为樱花公司的相片可能明显地带有微红色。

一旦一个公司被认为是这样的形象，如果没有完全地改变商标名称和标识，公司是很难改变现状的，而这通常意味着从清除原来的形象开始。仍然保留当前的形象将导致恶性循环，下降的市场份额导致更差的顾客形象，而这会导致更多的市场份额的丧失，如此不断反复进行。然而，在极端的情况下，一个制造商可以选择保持其比较喜欢的形象。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

二、利用有形的优势

当然，一个公司通常会选择在其真正的职能优势的基础上进行竞争，就像丰田汽车公司的例子所表明的那样。认识到服务对赢得铲车顾客是一个关键的因素之后，丰田汽车公司就把服务作为主要的竞争领域。这是一个重要的战略决策，因为它需要很高的固定成本，以至于丰田汽车公司的主要竞争对手都没有能力进行类似的投资。现在，丰田汽车公司的铲车业务有一个极好的服务网络；公司承诺服务车能在2个小时之内到达日本的任何地方。结果，尽管公司的产品和价格策略相当普通，但是丰田汽车公司在这个非常需要服务的行业中的市场份额不断攀升。

同样，顾客关系也可以作为差别的一种来源。日本的官员在55岁退休之后，需要有第二次的事业发展机会。众所周知，一个公司为这些退休的高级官员提供合理的职位和合适的待遇，通过他们在政府的招标中获得特别的照顾，例如利用他们在以前所主管的部门中的影响，可以比较早地获得招标信息或者影响政府部门决策者。美国退休以后的高级军官通常担当国防工业有关公司的高级管理人员，而且数量很多，这表明这种现象以后在日本也可能不会被禁止。

许多日本汽车制造商充分利用职员家人、亲戚和朋友的人际关系，以及他们和零部件供应商和承包商进行讨价还价的能力。在利用这些关系方面，大公司明显比小公司具有优势，这也是为什么三家大公司——丰田汽车公司、日产汽车公司和三菱公司——非常强调向内部人员进行销售的原因。

显然，差别本身并不会自动地形成一种好的战略。这种差别所带来的优势必须不断地加以扩展，使得竞争对手无法弥补这种不足，因此竞争对手在争夺顾客的竞争中只能是输家。

三、利用利润和成本结构的差别

如果竞争对手有明显的成本优势，并选择把它反映到价格中，把价格定得比较低，而此时成本较高的公司进行恶性竞争，简单地采取降低价格的做法，那么它注定是要失败的。成本较高的公司必须寻找其他方式进行竞争；换句话说，它必须寻找职能的差别，这在前面已经提到了。

如果两个竞争的公司有显著不同的成本和/或利润结构，情况又怎么样呢？一种可能性是充分利用经济结构的差别，而不考虑战略三角形的另一个参与者

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

——顾客。

首先，利润来源的差别可以予以利用。假设 A 公司的所有利润来自于提供服务，而销售新的设备则没有盈利；而 B 公司则反过来，利润全部来自于销售。A 公司仍然可以降低其设备的销售价格，以挤压 B 公司的利润。在任何行业，如卡车、机械或办公设备等，服务与销售新设备相比，是一种相对静态、稳定的业务。因此，即使 B 公司作为报复降低其服务费用，A 公司在服务方面丢失给 B 公司的市场份额，与 B 公司在新设备销售方面丢失给 A 公司的市场份额相比，仍然是非常少的部分。

第二，固定成本和可变成本的比例的差别也可以加以利用。假设一个垂直集成和自动化的公司——C 公司，与从外面购买基本零部件的 D 公司相比，固定成本的比例更高。D 公司可以在一个萧条的市场降低价格并获得一定的市场份额。这会损害 C 公司，因为公司的固定成本比较高，产量比较低，而市场价格太低，无法弥补其成本。相反地，如果市场复苏、需求上涨时，D 公司应该把价格提得比 C 公司高，以便获取最大的利润，因为 C 公司的生产能力有限，会出现供不应求的情况。

第三，小公司可以利用类似的途径(尽管以明显不同的方式)与大公司进行。利用其规模优势，大公司当然拥有所谓的规模经济的优势，主要是由于对固定成本进行了更好的利用，不管是在生产技术、生产设备还是在广告方面。对于小公司而言，采用基于固定成本的战略进行竞争将会处于失败的位置，因为一定数量的、重要的固定投资对于竞争是非常必要的；如果用每年的营业额去除固定投资的金额，那么大公司当然有更低的单位成本(以销售额的百分比来表示)。因此，如果可能的话，小公司应该努力在可变成本的基础上进行竞争，根据定义它是销售额的一定比例，因此并不会成为小公司发展的天然障碍。

四、小公司的策略

例如，为了引导顾客的品牌选择，一个规模很小的化妆品公司可能提供更精美的瓶子和更精致的包装(可变成本)，而不是通过电视广告获得竞争优势。如果公司必须选择在大众媒体广告上进行竞争，所附加的固定成本将占用其收入的很大比例，因此其强大的竞争对手将肯定在竞争中获得胜利。同样，进行大量的研究与开发工作以开发一种芳香剂将是一场固定成本方面的竞争，因此，除非其研究目标已经非常明确并且看起来比较容易实现，否则这样做对小公司是很不明智的。

同样的概念可以应用于激励经销商。为了保持在家用电器市场的主导地位，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

日本顶尖的三家家用电器公司——松下公司、东芝公司和日立公司——严格地按照它们所控制的经销商的总销售额的一定比例，以现金对经销商进行激励。只有很小产量的任何竞争对手，如果试图在这些方面要追上或超过顶尖的这三家公司，那么在一开始就必然注定要失败的。

如果一个公司决定以累计比例为基础来计算其激励金额，而不是根据绝对数量来计算，这样经销商在达到一定销售量之后每多销售一件产品所获得的激励比例更高，因此奖励的金额并不是固定不变的。当然，顶尖的三家大公司不能对各自的专卖店都提供如此高比例的激励；如果它们这样做了，它们的盈利能力将很快受到侵蚀。

利用固定成本和可变成本之间的结构差别并不能保证一个小公司能够获得战略优势，但是它通常能够帮助小公司减少与大公司进行竞争的一些障碍。在这种情况下，规模较小的电器制造商似乎可以成功地生存，可以说不必依附于其强大的竞争对手。为了在激烈的竞争中能够生存下来，直接的竞争并不是必需的。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第12章　公司战略

到目前为止，我们已经分析了为单独的业务所制定的战略的要素。当然，大多数公司的业务都多于一种，而现在的大公司可能有100种甚至更多的不同业务。从整体上来看，集团公司和多元化经营的公司的战略因此需要回答两个问题：

- 单个的业务应该怎样集成到整个公司中？
- 有或者应该有一种与单个业务的战略简单加总不同的、公司层次的战略吗？

为了找到这两个问题的答案，我们需要从三个概念来重新审视：公司，业务以及管理资源。

一、公司的概念

从二战后美国公司的发展历史看，在“公司”这个术语的定义上没有一个统一的说法，结果导致公司战略本身的定义也很混乱，没有公认的说法。许多文章和书籍声称要论述公司战略的有关内容，实际上仅仅研究经营战略的问题，或者最多也就是研究生产单一产品的公司的战略，例如在施乐公司和拍立得公司基本上还是生产单一产品的时候研究它们的公司战略。

实际上公司有三种类型：生产单一产品的公司，集团公司的公司，以及多元化经营公司。生产单一产品的公司，如果不想进行多元化经营，其战略与前面三章中讨论的业务单元的经营战略是相同的。然而，集团公司和多元化经营公司的战略是很不一样的。集团公司可能希望通过资源分配这样的财务措施来使得股东的财富达到最大化，特别是资金的分配；而多元化经营的公司可能更进一步，希望利用各种各样的业务之间的协同作用使得公司的财富达到最大化。

例如，通用电气公司的发电和传动设备生产线，如开关设备和变压器，通过公司强大的、共享的销售队伍进行销售，几乎联系到全国每个设备公司。松下电器公司是日本的最大、最强的家用电器公司，通过一个统一的分销网络销售从立体声设备到大型家用电器等各种各样的产品。日立公司有几个很大的实验室从事电子学的基础研究，生产像计算机、家用电器或工业用的自动装置等各种各样产品的运作部门，都能够从这些集中的研究和开发实验室所开发的大规模集成电路(LSI)和传感器技术中获得好处。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

就像这些例子所表明的那样，一个多元化经营的公司与集团公司有着本质的不同，主要区别在于：利用其潜在的职能协同作用实现相对于只有单一业务的竞争对手的成本和质量领先优势；利用其对业务的更好、更深的了解，以及其特殊的关键成功因素，获得相对于集团公司竞争对手的竞争优势。这样的职能优势，作为适用于各种各样的业务的通用职能而建立，包括大量生产技术、设计周期、研究与开发、大规模的分销渠道、公司的形象等。所有这些都为协同作用提供机会。一个多元化经营的公司，如果没有在各种各样的业务之间发挥这样的协同作用，那么它就与管理着一系列分散业务的集团公司没有什么区别，财务管理和人力资源分配因此成为公司总部仅能够发挥的作用。

一个集团公司可以被看作一位地位很高的投资组合经理，其工作就是在一段比较长的时期内使投资的总回报达到最大化。为了达到这样的目的，公司可能为了长期发展并购一个电子器件公司，为了获得现金流而并购一个保险公司，为了短期的增长而并购一个快餐连锁店，为了中短期的投资回报而并购一个制药公司。除了一起构成一个独立的资金管理系统以外，所有这些业务中没有一个与其他业务有联系的。因此，一个集团公司可以在财务或数值上对公司的目标进行定义，例如“投资回报率最大化”或“每年的每股收益实现 15% 的增长”，除此之外，如果希望从其他方面来定义公司的目标，将是非常困难的。因此，从整体上来看，集团公司的特点把其目标限制为赚更多的钱，而这当然也是所有公司的目标之一。

然而，由于这种类型的公司目标事实上逐渐地侵入了多元化经营的公司和单一业务的公司的领域，特别是前者，因此一个严重的、根本的问题在美国公司中产生了。图 12-1 说明了集团公司和多元化经营的公司管理的主要关注点怎样从业务转移到财务管理上。

由于并购已经成为公司通过多元化经营进一步发展的普遍模式，这也推动了这样的转移的进行。进行多元化经营的公司在各个运作部门可能都有许多并购来的公司，由于任何被并购的公司很难在企业文化和价值观念方面与并购它们的公司进行融合，因此多元化经营公司有时会考虑放弃把并购来的公司的资源和价值观念真正地集成到自己原来的公司中的做法。在业务之间缺乏统一领导的情况，已经导致多元化经营公司只能像集团公司一样进行运作。于是，多元化经营公司纷纷放弃原来传统的面向业务的管理方法，寻找一些新的方法和手段，如在 20 世纪 70 年代采用先进的公司计划模型和技术，包括产品组合管理(PPM)技术等。

就如名称所表明的那样，产品组合管理是基于投资组合管理的一个管理理念。它是在一定的约束下(如可用的资金和职员的人数等)优化公司整体目标函

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

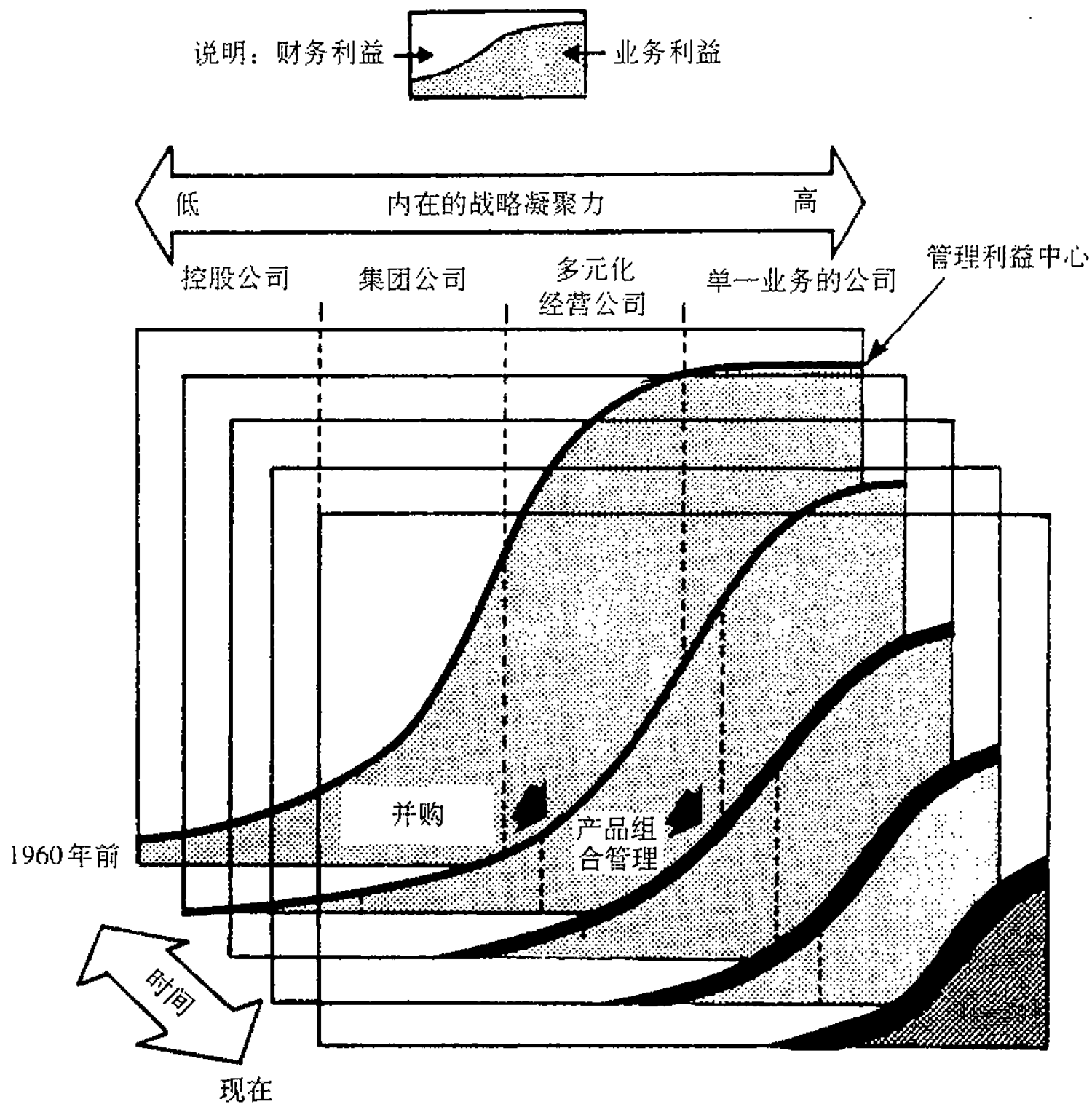


图 12-1　财务目标的发展优势

数(如增长率或投资回报率等)的一种工具。一个独立的业务在 4 个或 9 个单元格的矩阵中可以用一个点来表示，并根据以下几个方面来确定位置：公司参与竞争的各个市场的吸引力(表示在纵轴上)，通常以市场需求的增长率和市场的整体规模来表示；公司的每个业务与在相应市场上的竞争对手相比的预计优势(表示在横轴上)。每个战略都是为了实现公司预定的主要目标，即获得适当地平衡风险及收益的整体资产组合。具体的战略与矩阵上的特定位置相对应(见图 12-2)。

例如，在其他方面都相同的情况下，在一个具有高度吸引力的市场上，有一定优势的业务适合采取主动的投资策略；而在一个萧条的行业中，具有中等优势的业务将主要考虑“收获”或设法获得现金流，除非有办法通过管理行动

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

市场吸引力	公司优势：低	公司优势：中	公司优势：高
高	慎重考虑进入市场 分析市场发展前景以及是否有机会，如果市场缺乏持续发展能力，则退出	选择性发展 选择能够维持优势的领域，并集中在这些领域进行投资	尽力竞争 尽全部努力维持优势；如果必要，可通过投资保持利润结构
中	限制扩张或退出 寻找不具有高风险而能够实现扩张的方式；如果失败，在未涉及太深之前就退出	选择性扩张 只在盈利能力较好而风险相对较低的细分市场上集中投资和扩张	保持优势 增强竞争的能力，避免大规模的投资；通过提高生产率增强盈利能力
低	降低损失 通过不增加投资和降低固定成本，来防止损失的出现；当损失已是不可避免的，则退出	全面收获 把重点从固定成本转移到可变成本；通过对可变成本应用价值分析和价值工程等技术增强盈利能力	有限收获 在各个细分市场上降低风险的程度；即使市场地位受到影响，也要保持盈利能力以增加利润

图 12-2　九种标准的战略

在矩阵上把“这个点转移”到一个更有希望的位置。

在这样的情况下，在以市场吸引力和公司优势这样的静态的、定量的指标来表示的组合矩阵上，单个的业务趋于在这个矩阵中成为一个非独立的点，因为它与其他业务也有关系。业务 A 与业务 B 的相对吸引力可能成为公司分配资源的惟一根据。由于这种技术强调利用客观性和公平性这样的特性，它倾向于忽视像创造性、想像力和百折不挠的精神等重要的成功因素。当然，这些素质很大部分是由负责人的才能和气质决定的，其风格确定了企业的氛围和关注点。如果他没有显示出这些素质或鼓励其下属表现出这样的素质，那么这样的行为模式将在公司中退化甚至消失。

任何系统的价值取决于它是怎样被使用的，而产品组合管理技术也不例外，它受到并没有真正使用过这种技术的人的许多批评。如果仔细地分析矩阵中每个点的位置确定的原因，并且对每个业务都产生一些有创造性的想法，在定位

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

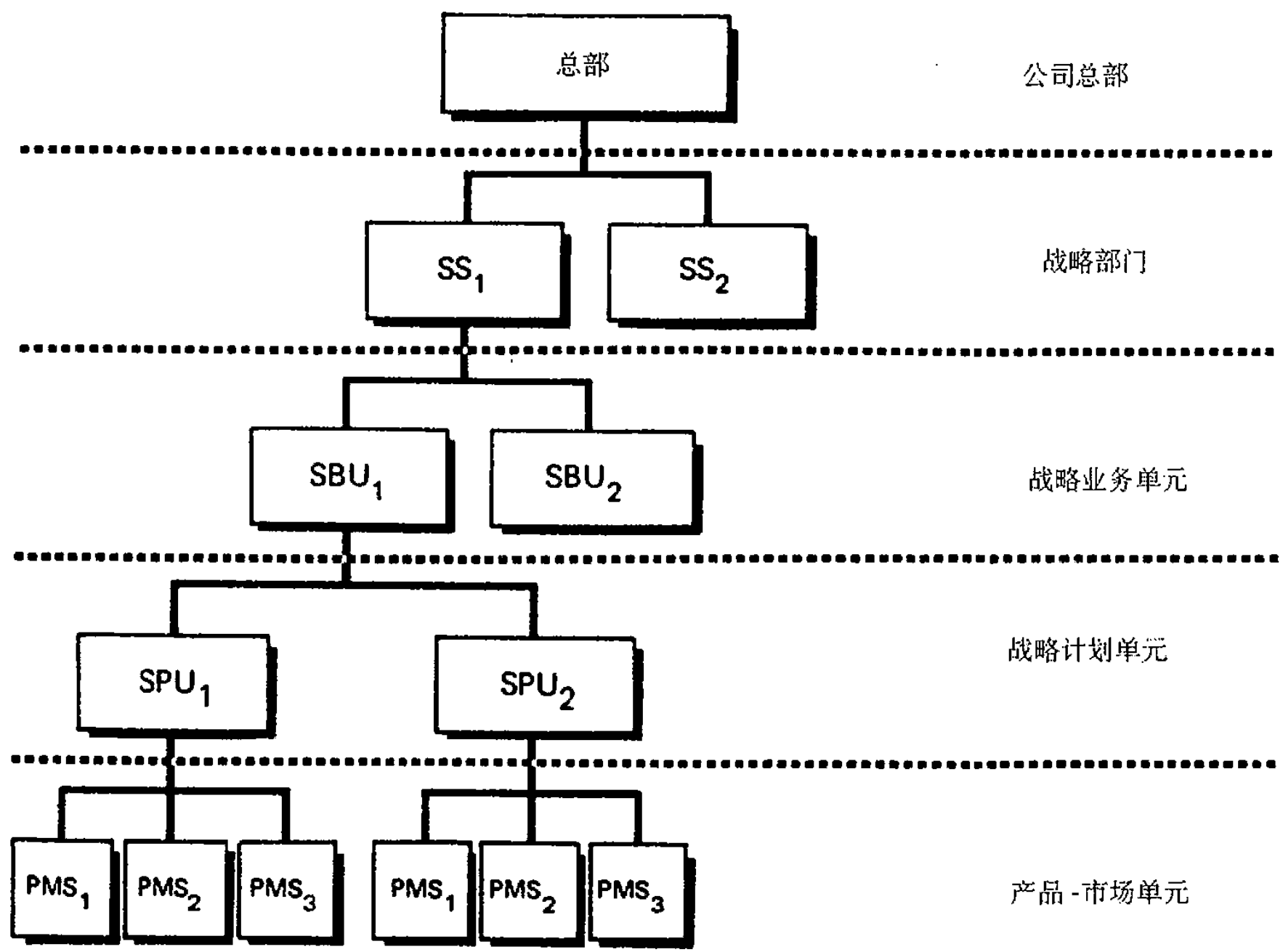
时从公司的整体角度考虑它与其他业务的关系，则产品组合管理技术是非常有用的。然而，太多的公司高级主管和计划人员只忙于在公司中升迁，没有时间来彻底地了解公司多元化经营“组合”中的每个业务。组合管理技术原来是决定投资组合中投资优先次序的一种方法，但在这些高级主管和计划人员的手里，产品组合管理技术被扭曲为一种削减某些业务而促进另一些业务发展的一种方法，纯粹是为了使公司的财务成果达到最大化。因此，产品组合管理技术实际上把管理的关注点朝着只关注财务指标的方向进一步推进，并加速了美国多元化经营公司的集团公司化。

这种业务关注点的窄化已经持续几十年了。为了改变这种状况，多元化经营公司必须作为许多业务的相互联系、相互影响的统一体来看待，并进行统一协调的管理。这意味这应该把公司总部的作用确定为发挥职能的协同作用和/或战略性地利用在各种业务之间共享资源的好处。如图 12-3 中所示，这样的多元化经营公司从概念上包括五个层次，尽管不一定在公司的整体组织结构中反映出来。

最低的一个层次是产品-市场单元，是可以进行市场竞争的最小单位。因此，它具有重要的战略价值。例如，如果“香波”组成一个战略计划单元(SPU,上面的一个层次)，婴儿用的香波和去头皮屑的香波可以各自构成一个产品-市场单元。

战略计划单元(SPU)层次(如“香波”,或更准确地说是“洗发剂”,就像下面我们将看到的说法)对制定经营战略非常方便，因为一个 SPU 在逻辑上拥有自己的设计、生产和销售职能。但是，它是一个独立的运作和执行单元，以及独立的计划单元，还是在一个战略业务单元(SBU)中与其他 SPU 共享这些职能，这主要取决于两个方面的考虑。

第一个方面是经济上的考虑。为了在行业中获得成本领先的优势，如果有潜在的有效通用性，某些职能应该在不同的 SPU 之间共享。为了分析这种协同作用的影响，需要确定理想的成本结构，并估计每一种职能的相关成本在独立的 SPU 和集中到一起这两种情况下的差别。图 12-4 是一个典型例子的示意图，表明了 SPU 和第三层的战略业务单元之间的相互关系。有了所需要的投资，第 2 种发动机和第 4 种发动机可以通过几乎相同的研究与开发工作而开发出来，惟一的差别在于次要的应用设备。同样，第 1 种发动机和第 2 种发动机可以通过同一个销售渠道进行分销，而且在这两个业务之间有很好的潜在协同作用。因此，把这些 SPU 集中在一起以后，在成本上可以比四个独立的 SPU 节省 600 万美元。独立的情况可能出现在没有在不同的 SPU 之间进行协调而只是松散地联合在一起的多元化经营公司中，或者在四个不同的只经营单一业务的竞争对手中。



单元的目的

- 公司目标设定
- 文化／系统
- 资源采购

- 长期战略计划和资源分配
- 社会政治单元

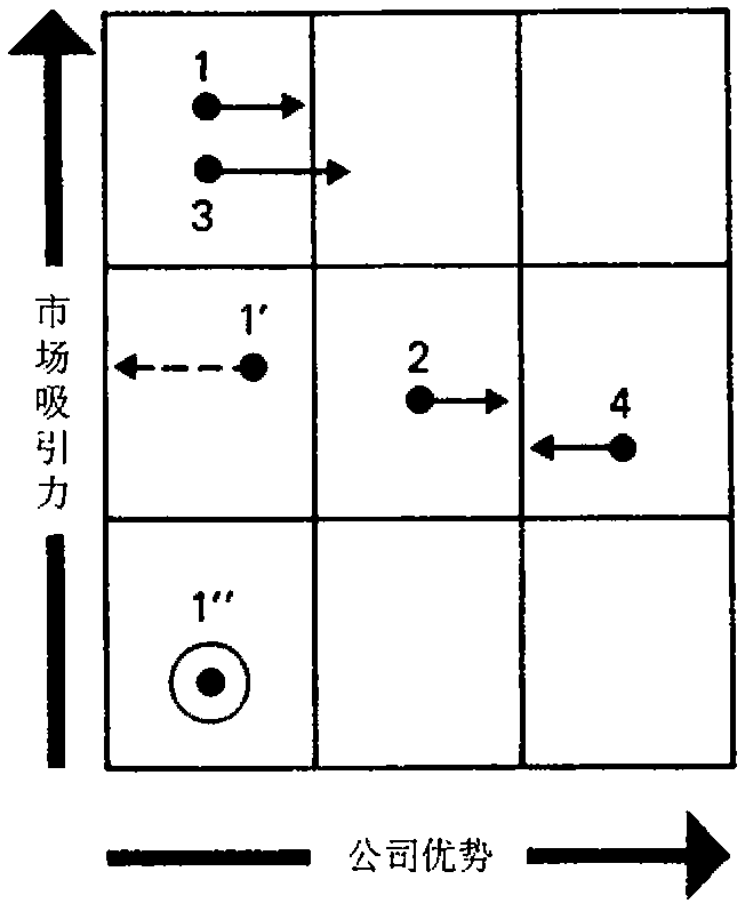
- 中短期战略执行
- 职能协同作用

- 基本业务计划单元（产品-市场战略）
- 可能有一些独立职能

- 有意义的区别单元
- 可对抗竞争的最小单元

图 12-3　多元化经营公司的五个层次的概念

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com



业务单元	战略动力	中期业绩目标（100万美元）劳动力人数	销售额	利润	市场占有率(%)	出口比率(%)	投资：研究与开发	生产	分销
1. 第1类发动机	选择性发展	690	141	4	7	35	0	2	3
2. 第2类发动机	选择性发展	450	186	23	18	42	3	2	(3)
3. 第3类发动机	积极发展	1450	300	15	25	50	3	0	0
4. 第4类发动机	最大化利润	1000	207	10	15	77	(3)	8	0
		3590	834	44	23	52	6	12	3

→ 成长　← 地位下滑　◉ 保持　◯ 因协同而重复计算

1′和1″表示第1类发动机业务的细分市场

图 12-4　把业务单元组成 SBU 以利用潜在的协同作用

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

组成 SBU 的第二个方面的原因，也是决定性的原因，是管理者在某个业务的集中投入和专注。如果管理者在每个业务上的注意力和投入是分散的，那么把某些 SPU 集中在一起以获得协同作用的成本就太高了，有点得不偿失。

例如，有 3 个 SPU，分别涉及香波、肥皂和牙膏，可以放在一个 SBU 中，如“化妆品”SBU，因为这 3 种业务都可以利用同一个分销网络，并因此可以组成一支共享的销售队伍。这个 SBU 是一种运作上的单元而不是一种业务计划单元，因为每个经营战略仍然必须围绕 SPU 和产品-市场单元来制定。但是，这一般意味着 SBU 的领导，如一个运作主管，忽略了肥皂和其他化妆品之间的微妙差别，例如其他化妆品作为礼品的适用性，或者工厂和宾馆的团体需求等。负责肥皂销售的经理由于缺乏更专门的知识以及无法集中注意力，在化妆品 SBU 中的肥皂业务的销售将开始遭到其专业化的竞争对手的挑战，甚至开始丢失市场份额。这种情况必然会发生，因为非常清楚，尽管目标是获得成本领先的优势，但是 SBU 肯定会阻碍肥皂业务的健康发展。因此，分解 SBU 并让每个独立的 SPU 与它自己的明确的竞争对手进行对抗，也许是行得通的一种做法。

为了决定一个 SBU 是否应该是一个独立的执行单元(因此可能是一个运作部门)，富有经验的管理人员的意见必须在对以下两个方面进行权衡的基础上提出：一个是通过协同作用而获得的成本领先优势，另一个是与主要的竞争对手比较，管理人员专注于每个涉及的 SPU 所带来的价值。简而言之，一个 SBU 实质上是一个面向执行的单元，并且在 SBU 层次上制定计划的目标应该是为共享资源制定有效的职能战略以获得所需的协同作用。因此，一个 SBU 计划的期间很少超过 3 ~ 5 年。管理人员应该不断地监视其 SBU 战略的适当性，因为它们可能由于行业结构的变化或主要成本要素相对比重的变化而很快就变得不适合了。它们的适当性也可能被竞争对手的战略行动所破坏，如竞争对手进行重组。

在概念上，战略部门(SS)是第四个层次的单元，包括若干个 SBU。它可以被认为是公司组织结构的一个单位，其职能是在一段比较长的时间内分配公司的资源，如 5 ~ 10 年。例如，“化妆品”SBU 可能与“盘子”SBU 和“纺织品”SBU 组合在一起，组成一个称为“日用品”的战略部门。或者如果它也包括像厨房小器具和塑料桶这样的 SBU，战略部门可能被称为“日用杂货”。因此，它应该在一个单一业务的公司内在概念上与其他可能的战略部门区分开，如家用器具、家具、照明设备或视听设备等。

一个多元化经营的大公司实际上可能包括所有的这些层次。如果是这样的话，其公司目标，即其所有部门的共同目标，可能是为每个家庭带来舒适或提供最好的便利和高效的家用产品(食品除外)。这样的一个公司，我们把它称为家用消费品公司，需要灵活地重新分配公司的人力资源和资金，以适应社会政

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

治环境、国民生产总值(GNP)结构、生活水平、消费者的习惯、可支配收入和空闲时间的使用、对生活品质的渴望、精致和舒适程度等的变化。

这些变化是逐渐产生的。因此家用消费品公司不必每年重新对它们进行分析。但是经过5~10年的时间，在这些要素中的每一个要素都可能有显著的差别。因此把战略部门作为一个长期计划单元来利用是很有意义的，尽管不一定要作为一个执行或运作单位。例如，如果消费者的兴趣逐渐地从清洁和个人护理转移到文化和社会声望，那么公司的最高管理层可能决定重视家具和视听设备等业务，而不是化妆品和日用品等业务。因为家用消费品公司也处于社会的文化和价值系统中，从某种意义上讲，它天生就与消费者的需求保持密切的联系。但这并不意味着它不需要进行市场研究。更重要的是，公司中的每个人都对普通人的日常生活方式感兴趣，并真正地想通过提供更好的家用产品去改善人们的生活质量。

正是这种理性的思维，以及所涉及的业务的相互交织和相互作用的特性，把真正的多元化经营公司和集团公司区分开来。如果纯粹从财务的角度来进行管理，这样的一个公司从长期来讲是不可能成功的。财务指标是公司追求的目标获得成功的一种衡量；但它们本身并不能作为公司的目标。作为对比，一个集团公司由于缺乏这些相互联系的想法，因此只能把其各种各样的业务看作是一些分散的机会，以及实现以一定财务指标表示的公司目标的一种手段。

二、业务与产品

在思想中已经有了公司这个概念之后，让我们再来看看“业务”的定义。读者可能现在疑惑我为什么在图12-3中使用了“战略计划单元”这个术语，而不是“产品”这样的术语。香波当然是一种产品，但是香波制造者所在的业务是为洗头发提供一种方法。同样，收音机是一种产品，而业务是音频信息或娱乐。图12-5说明了这种概念的差别的一种作用。许多面向财务、多元化经营的美国电器制造商把收音机作为一种硬件；换句话说，实质上作为一个产品组合管理矩阵上的一个点。确信每种产品都有其自然的“产品生命周期”，它们把收音机看作是已经过了发展高峰的一种产品，而把收音机业务看作是财务上“产奶”或“收获”的主要来源。长期地缺乏资金和管理才能的投入，被称为“收音机”的一种产品因此就度过了其自然的生命周期。这是预言自我实现的一个最好的例子。

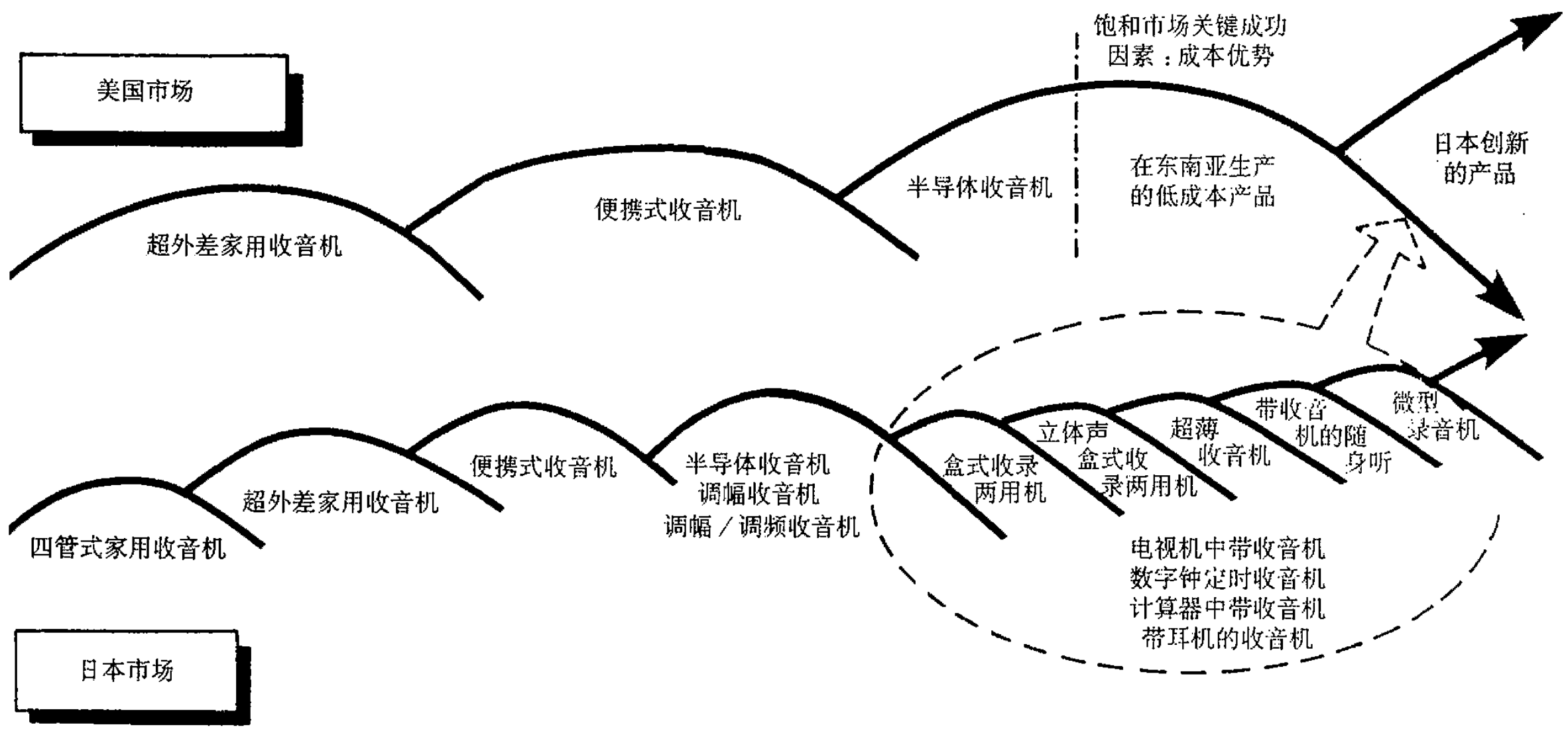


图 12-5　收音机的产品发展历史

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

然而，日本的收音机制造商并没有把收音机看作是面向硬件的一种产品。它们不仅关注产品本身，还关注产品所在的产品类。它们不会盲目地接受以下的假设：每种产品都有自己的生命周期；它们所在的行业是收音机。它们利用基于消费者基本的听的需要的音频娱乐概念，创造了需求。没有受到收音机是硬件而且已经逐渐衰退这样的想法的困扰，它们研究了像听广播、录音机以及音乐唱片等这些消费者听的行为的时间、地点以及场合，于是它们得出了一个完全不同的结论。所产生的复合产品的潮流，例如盒式收录两用机和索尼公司的随身听，已经成为历史了。美国的消费者实际上购买这些产品的数量也非常多，这个事实明确地证明了用户的需要总是存在的，不管是潜在的还是明显的。

关键的要点是你怎么定义业务以及你怎样对待它。如果你确实相信一个产品的价值并在感情上专注地投入，那么你将不会从一个旁观者的角度来看它，产品组合管理经理所使用的“目标”指标的方式可能就是可行的。业务的情况反映了主管经理的想法。如果你把自己看作你负责的业务的命运的最终控制者，你可以调整产品和服务，以适应在你所接受的范围更宽广的业务定义内的用户不断变化的需求，从而延长产品和服务的生命周期。

事实上，管理者做业务的方式决定了表现最出色的业务，而不是由它们所在的行业所决定的。甚至在快速发展的行业，例如传真、办公用计算机以及快餐等行业，也有许多失败者。至少在日本，高增长的行业会吸引太多的进入者，就像育空河吸引了太多的淘金者一样。例如，在日本有 13 个公司参与销售额达 2 亿美元的传真市场的竞争。尽管它每年以 35% 的增长率发展，但平均每个公司只能有不到 2000 万美元的市场份额，这难以弥补发展关键数字传播技术与先进的销售和服务网络所需的投资。

实际上，业务计划的重点在近些年中已经从矩阵的纵轴转移到矩阵的横轴上，或者说是公司优势上(见图 12-6)。在早些时候，组合的概念对两个轴予以同等的对待，但是在 20 世纪 70 年代期间多元化经营公司的集团公司化逐渐地引导公司更多地关注纵轴。简而言之，它们成为了“金矿的勘探者”。既然这些公司证明了它们在富有吸引力的市场上，它们无法建立能够吸引人的业务，并与那些更清楚地了解业务的公司进行竞争，因此关注的重点向横轴转移，即强调公司的优势或“公司如何做业务”。

淘金者的口号可能是“为了发展而投资”！但是怎样做呢？旁观者可能需要更多的选择，如在哪儿，以及到什么程度呢？这些问题的答案只能来自于对业务的深刻理解。这样的方向性建议的价值依赖于如何使用它以及谁来使用它。不管怎么说，管理者是人，而且业务是由人成功完成的，而不是由计划来实现的。成功业务的故事背后是那些构思了想法、制定了战略和执行所计划的行动

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

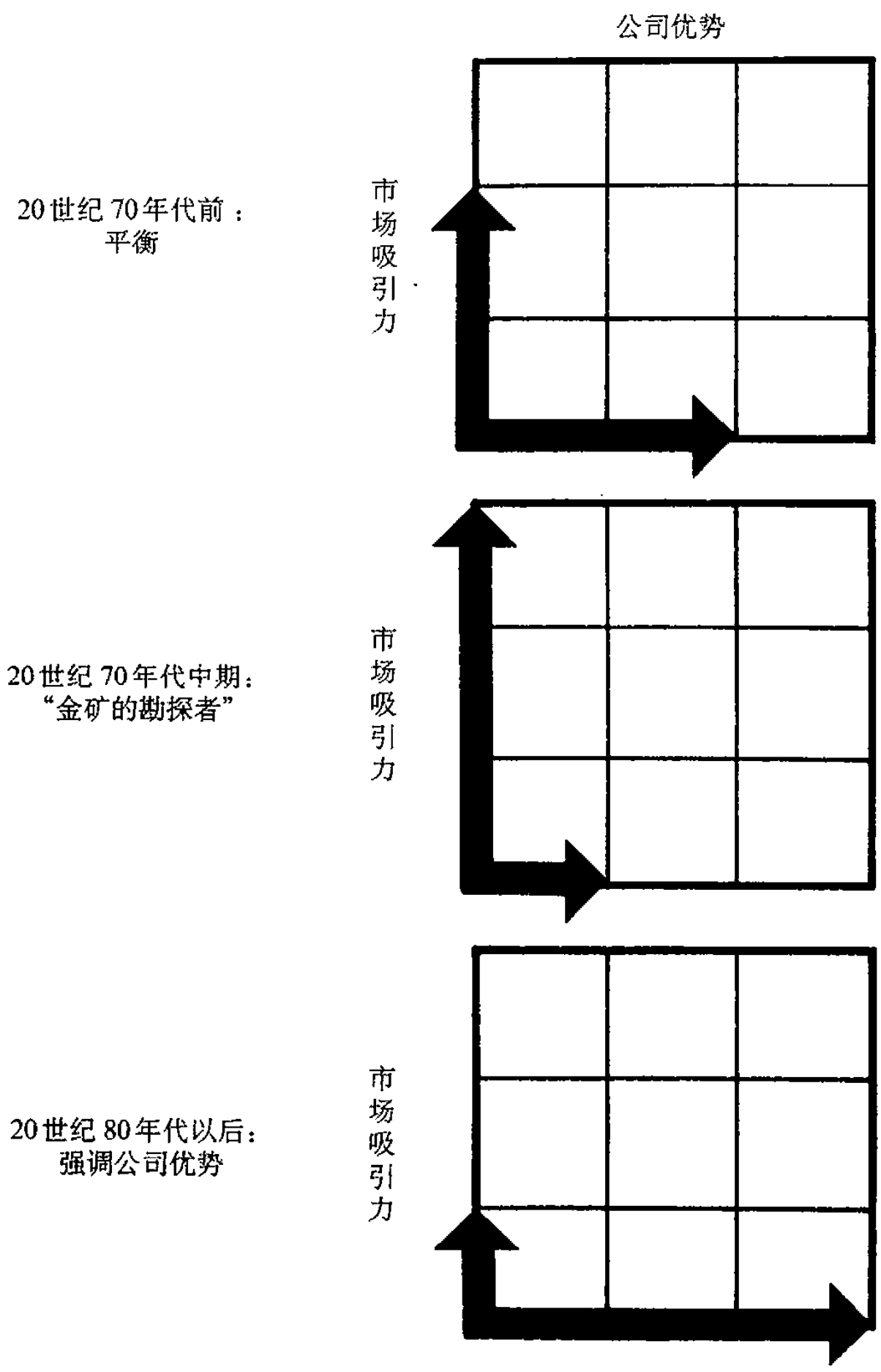


图 12-6　产品组合管理的演化

的人们。

显然高增长的行业可以提供更好的发展机会，这是没有问题的，但是，如果公司仅从财务的角度来进行管理，即使在很好的行业，公司也不可能获得一个稳定的领导地位。而且，就像在图 12-7 中所看到的那样，一些公司在萧条的行业中也能发展很快并赚很多钱。

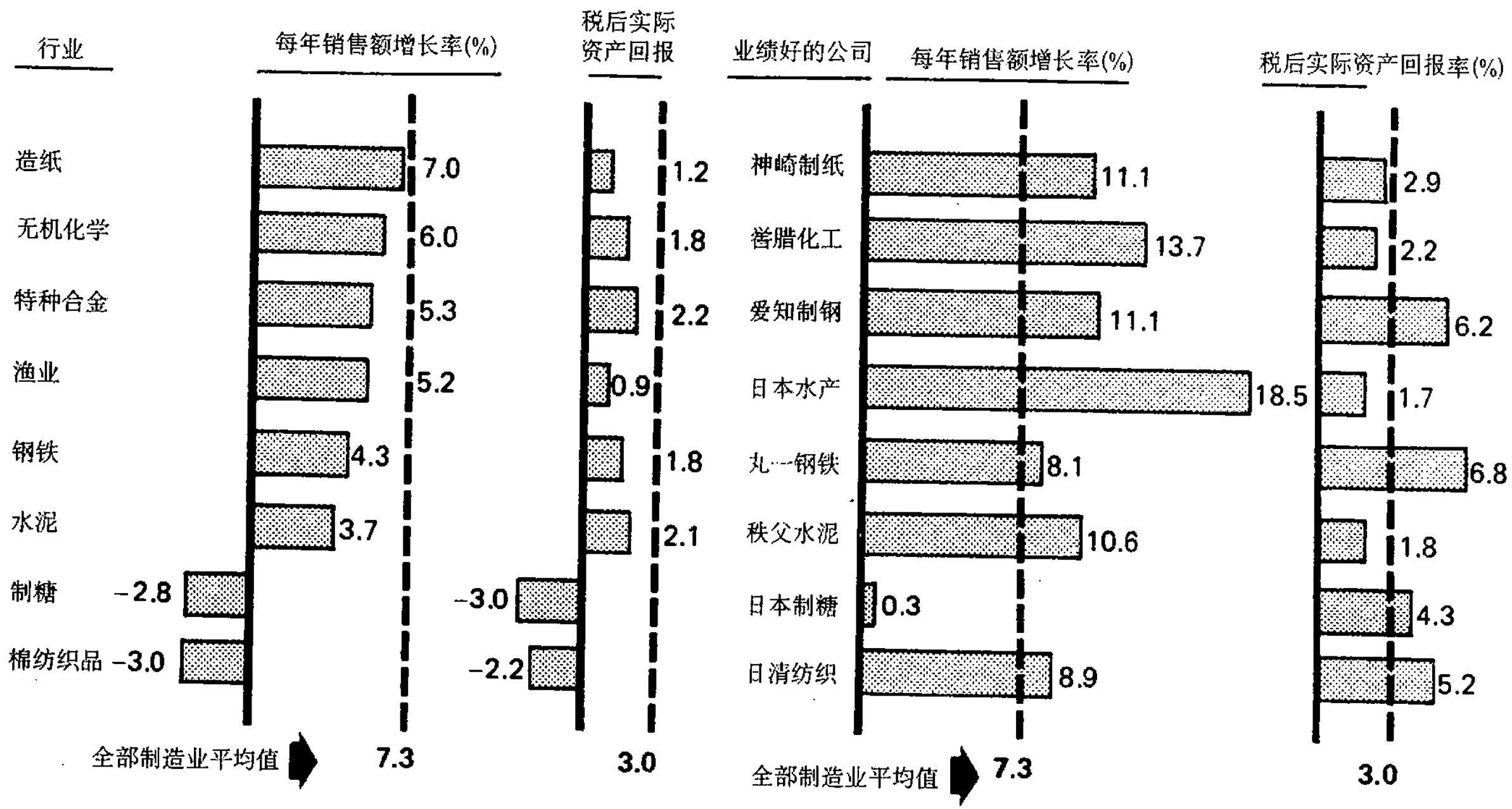


图 12-7　在日本萧条的行业中业绩好的公司

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

确实，在状况不好的行业中，只要保持一定的需求水平，也有在非常长的一段时间内可以获利的方法。神崎制纸公司通过降低库存和运输成本，以及把产品转向高端市场，实现了高附加值的经营，从而在陷入困境的日本纸业中表现得出奇地优异，获得了成功。

在一个行业中，对于给定范围的经营成本，在不同的公司之间通常有 7 ~ 12 个百分点的业绩差距。因此，如图 12-8 所示，在萧条的行业中业绩最好的公司（A 公司），与在一个经营毛利高 15 个百分点的行业中业绩最糟糕的公司（B 公司）相比，可以获得同样的利润。类似的现象也出现在美国的许多行业中。

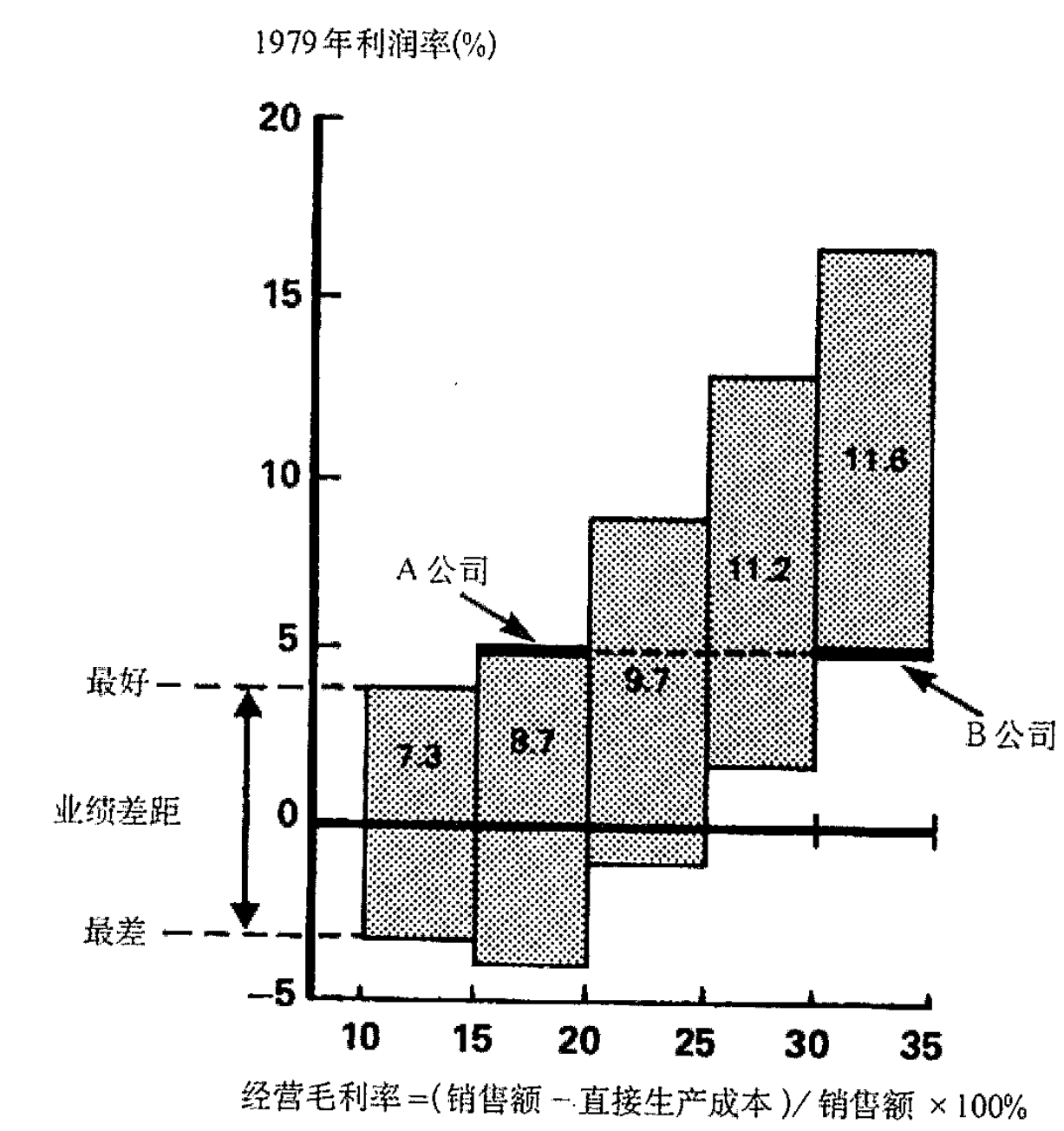


图 12-8　日本化学公司的经营业绩

三、管理资源

“资源分配”通常意味着分配可得到的资金。然而，公司的资源并不仅仅包括钱。日本的业务计划者的习惯用语是人财物，或人力、资金和实物（固定资产）。他们相信当这三种关键的资源处于平衡状态，没有任何多余或浪费时，就

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

实现了对公司管理的优化(见图 12-9)。例如，现金超过了能干的管理者可以明智地使用的范围就是一种浪费。再如，未能支配足够资金的许多经理，在有限资金的分配上将用尽他们的精力，并把同事也卷入浪费时间的资金争夺战之中，显然也会造成浪费。

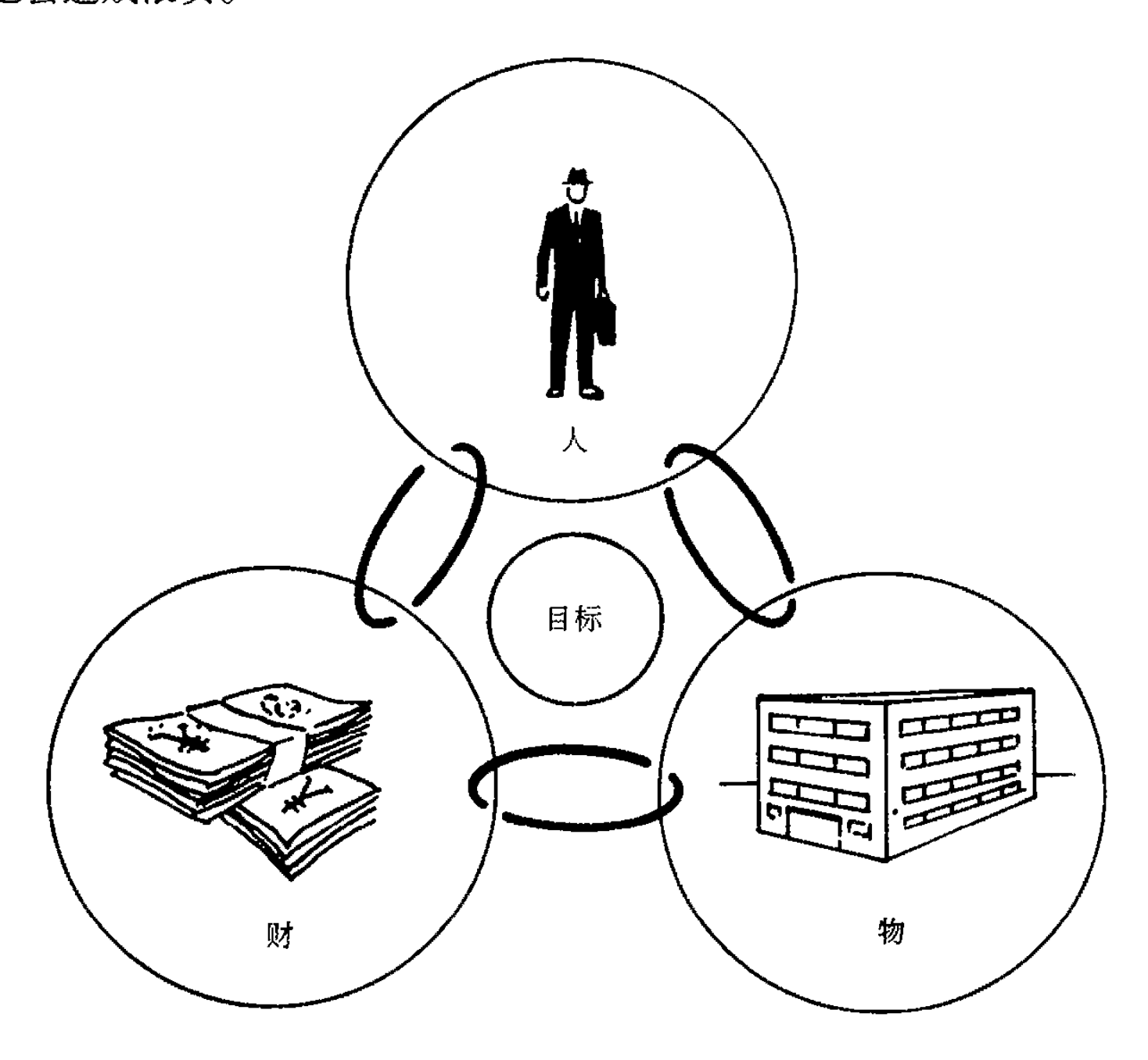


图 12-9　管理者的关键资源

在这三个关键的资源中，资金应该最后分配。基于可得到的实物，如工厂、机器设备、技术、生产技能、职能优势等，公司应该首先分配管理人员。一旦这些人提出了有创造性、富于想像力的想法，发现了业务的发展潜力，资金就应该分配到经理所产生的特定想法和计划上。

甚至在使用产品组合管理技术的情况下，资金也不会因为业务处于富有吸引力的行业就简单地分配给它。它们应该投入到吸引人的计划中，而不是吸引人的行业中。就像我们已经看到的，在萧条的行业中，富于想像力的计划和执行，与在景气的行业中计划和执行比较糟糕的经营相比，可以带来更好的回报。只有优秀的人才能产生好的主意，而且只有好的经理才能执行好的战略。资金是实现公司目标的一种工具，把三种关键的管理资源结合在一起的向心力。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

一个多元化经营的公司不仅能够重新部署其管理人员，还可以重新部署它的工人、工程师和销售队伍。例如，在20世纪70年代，日本出现通货膨胀的现象，日立公司这个多元化经营电器和电子设备的制造商，把产品设计的相关资源从机械和发电业务中转移到基于信息的业务，例如电子零部件(如大规模集成电路)和计算机，而同时也削减工人总数(见图12-10)。

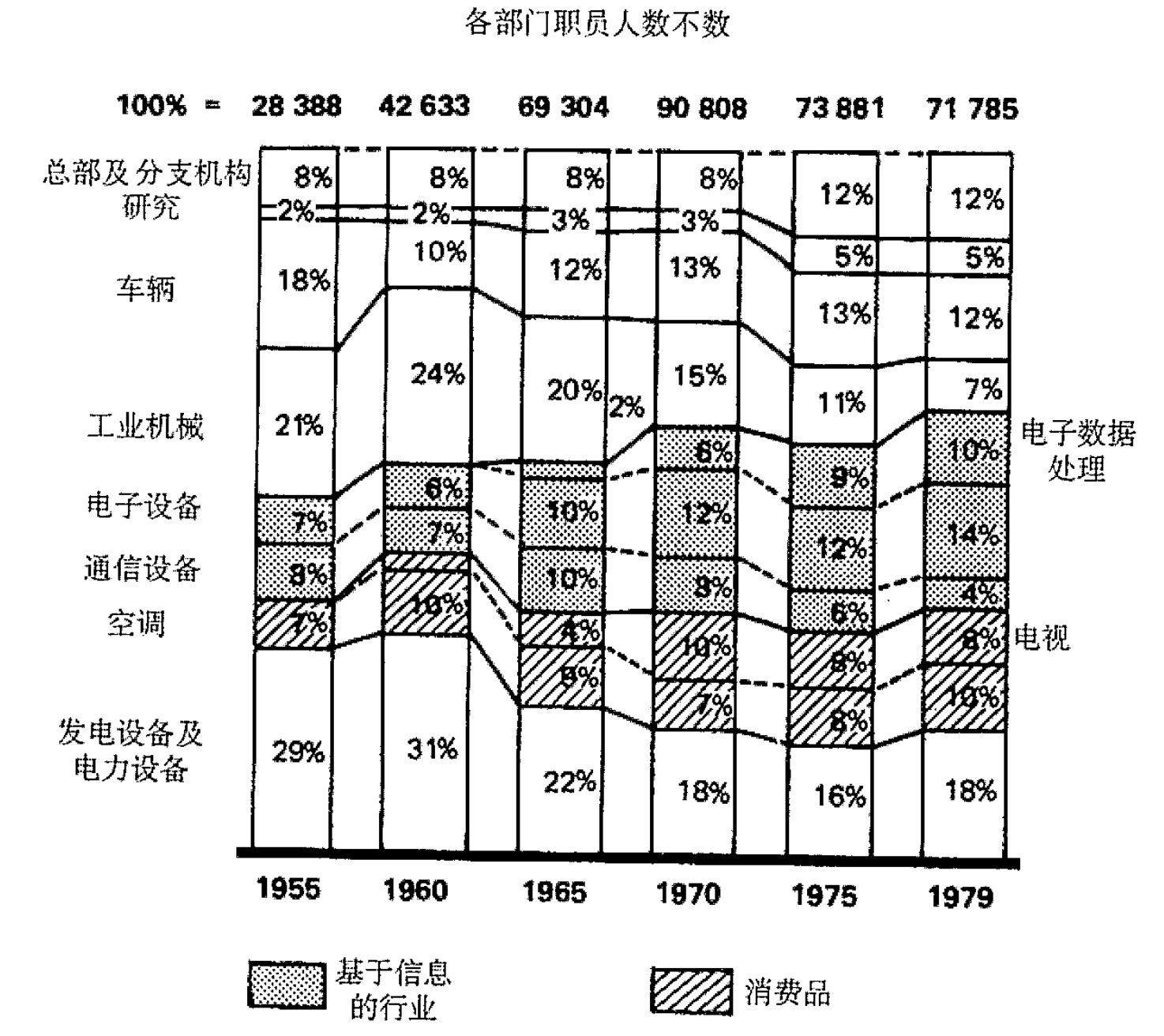


图12-10 日立公司转移人力资源

同样，生产工人可以转变为销售和服务人员，并且在一些情况下，如果在培训中付出适当的努力，甚至可以成为计划人员。NEC公司是日本最大的通信设备和电子设备的制造商，以前把政府作为顾客并过于依赖政府，后来也逐渐转移方向，开始销售标准的产品给工业用户；在这个过程中，它把许多工人转移到面向工业用户的销售上(见图12-11)。尽管在生产中广泛地使用自动化设备使许多工作成为多余的，但是职员的总人数基本保持不变——在日本这并不认为是功绩，大公司一般不解雇或开除工人。

我们可以看到这些公司都在很长的一段时间内转移关键的人力资源，同时在思想中有一个特别的公司目标。日立公司重新分配资源的目的似乎在于转移

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

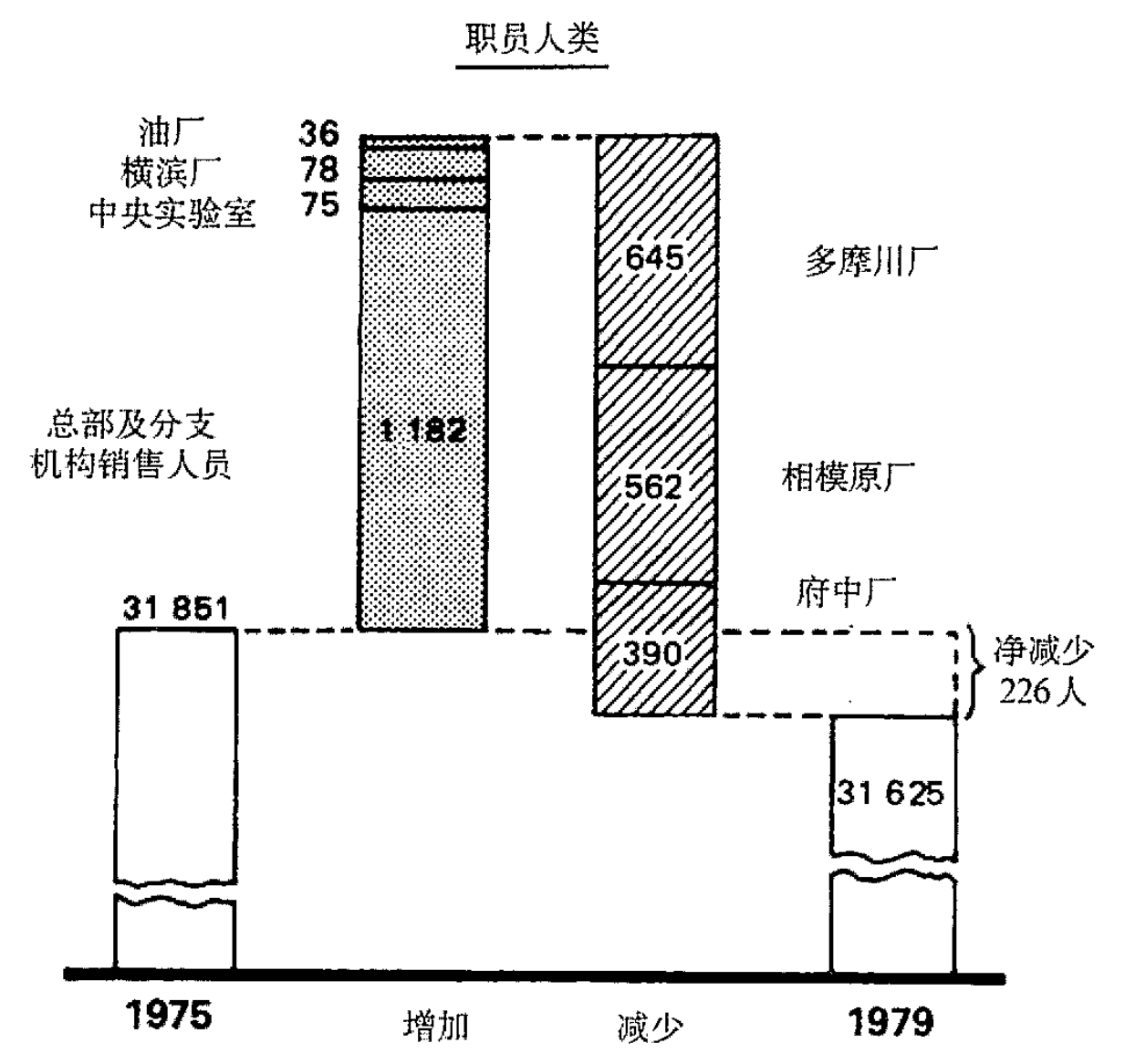


图 12-11　NEC 公司在销售上的新重点

业务到高附加值的行业上，而避免与本部在东南亚其他地方的公司进行直接的成本竞争。而在 NEC 公司的情况中，目标显然是在计算机和通信行业中占有重要的位置。

像日立公司和 NEC 公司这样业绩很好的公司，似乎在制定长期战略和组织业务单元使得协同作用最大化方面做得很好。它们在执行方面也表现很突出。通过对人财物等资源的巧妙分配，它们平衡了管理职能的这三种要素，取得了优异的成果。

四、公司的作用

在研究了公司、业务和资源的概念之后，我们现在再回头来看在本章一开始时提出的问题，即关于在战略制定中公司层次的作用的问题。为了回答第一个问题——许多分散的业务应该如何集成到一个公司中，我们现在可以说，一个真正的多元化经营公司，应该对每个业务的存在都能够提出好的战略性理由。一个多元化经营的大公司应该寻求通过分享职能资源所产生的协同作用，从而树立成本或质量领先的优势，而不是把业务作为孤立的单元而进行单独的管理。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

这些业务将变得非常强大，因为它们是公司的一部分，而不是独立的经营单一业务的公司。太多的多元化经营公司根据财务报表和官僚作风的指导方针就扼杀了一些独立的业务。由于管理公司总部和其他运作部门相结合的业务的复杂度增加，任何可能存在的协同作用都会被淡化，或者甚至被抵消。

那么第二个问题——在采购和分配长期资源上公司总部独一无二的作用，又如何呢？答案是公司层次有其他重要的职能：开发并建立一个公司层次的管理系统。公司的文化强烈地反映公司管理系统的本质，特别是与财务和业绩评价有关的那些系统。最高管理层也许能够凌驾于该系统之上，但是中级管理人员必须重视这些管理系统。由于这个原因，管理系统的设计和建立是一种有力而细致的方法，通过一个统一的价值系统为组织进行定位。有时，管理进程和管理系统也倾向于塑造及形成公司文化。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

现代的战略现实

5

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 13 章　了解经济环境

常识告诉我们，除非解决问题的战略家们全面而细致地考虑经济变化的总体趋势，尤其是看起来肯定将主导未来经济环境的状况，否则，最透彻的产品-市场分析和最富于想像力的产品组合管理是没有什么价值的。因此，在本章中我们将分析 5 种关键的经济趋势(见 13-1)，在某种程度上它们在过去的几十年里已经发生了重大的变化，而且在未来仍然将对经营战略有重要的影响。它们是：

- 持续低增长。
- 市场饱和与发展停滞。
- 资源分布不均衡。
- 增加的国际复杂性。
- 不可逆转的通货膨胀。

显然，战略思想家应该很好地理解这 5 个因素的背景，它们对管理者的影响，以及公司战略考虑这些因素的方式。下面我们将逐个分析它们。

一、持续低增长

较低的经济增长可能会持续，这已经不是什么新闻了。但是，持续低增长的状况要求业务活动有相应的具体变化，在这方面大家说的并不多。我们听到许多关于前景的很好的归纳，但是从它们中通常并不能得出具体、实际的建议。

可能低增长最令人恐慌的影响是它限制了经理所做决策的容许误差，以及缩小了判断失误后可以进行调整的空间。过于乐观和其他判断失误在经济繁荣的时期通常不会遭受太严重的损失，但是在经济萧条的时期可能就要付出惨重的代价。这也是为什么在 1973 年石油危机发生以后，一些公司明智地对根据以前情况所做出的所有重要管理决策都进行了紧急的全面检查的原因。其目标是：把那些不适合新形势的决策和那些在新形势下仍然有效的决策区别开来，然后进行必要的调整，以保证公司的发展方向不会改变。

在经济快速增长的时期内，很明显投资是非常重要的，即使尚不清楚投资多少比较合适。过量的投资并不会带来很严重的麻烦，因为超出的部分可能在一、两年内就可以由市场容量的增长所吸收。如果投资资金不够，不足的部分应该马上注入。因此，如果判断失误还有比较大的回旋余地。

但是，持续低增长放大了战略失误的令人痛苦的后果。突然间市场不再宽

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

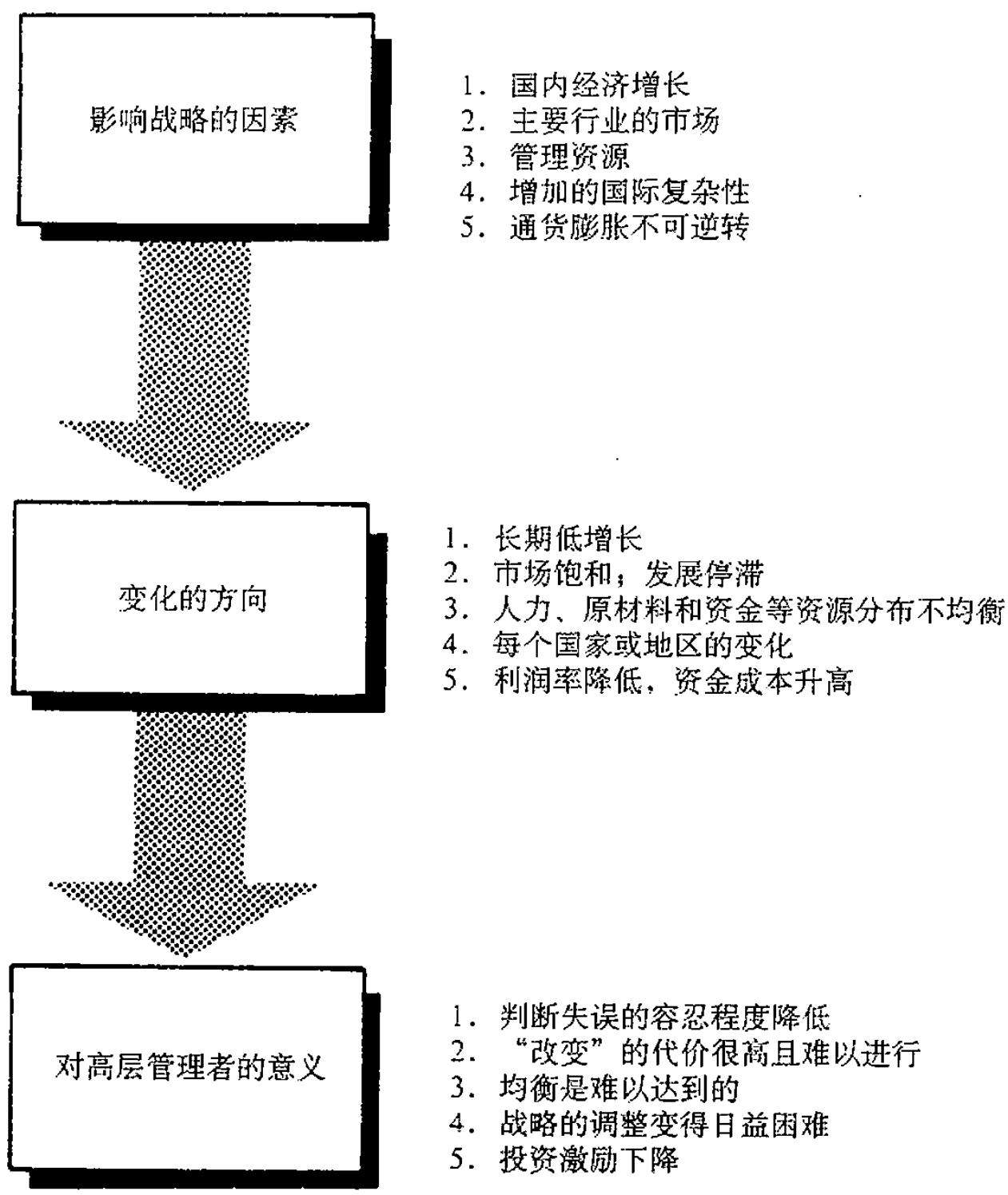


图 13-1　业务环境的主要变化

恕判断的失误，会造成巨大的损失。这是为什么那些对大家接受的假设、分析的习惯以及战略思维的实践提出质疑已经成为一种习惯的公司，它们在经济萧条的时期仍然可以像在经济繁荣的时期一样取得显著的成功的原因。

二、市场饱和与发展停滞

现在的市场战略的一个基本原则是在一个增长的市场中，一个公司应该在市场增长之前就通过投资提高它的市场占有率，为了比市场的增长更快地扩大其销售而接受更大的风险。如果所有的竞争对手在某种程度上都参与在这个增长的市场中的竞争，一个公司在市场上获得更多的份额一般不会招致其他竞争对手的报复。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

但是，当市场增长开始慢下来或停止时，换句话说，当一个市场已经饱和了，市场份额通常保持基本固定，而竞争也进入僵持的一种状况。在一个增长停滞的市场上，市场份额模式基本固定，顾客关于特定产品的期望和想法也趋于固定，因此很难通过刺激产生新的需求。实际上，任何变化都变得很困难，而且代价很大。

当一个公司采取各种各样的战略措施以在一个已经饱和的产品市场获得更多的市场份额时，经常发现所需要的投资远远超过可以获得的收益。经验一再告诉我们，在这样的情况下，公司采取像降低价格、广告和开发新产品等这样的行动，结果总是置盈利能力于危险的位置。

在一个增长停滞的市场上，甚至维持公司的现有市场份额的代价也是很高的。在市场占有率高的公司和市场占有率低的公司之间的市场份额差距通常渐渐地拉大。这是因为在市场增长的时期使公司能够获得较大的市场份额的因素，如在生产设备上的大量投资、销售网络的扩大、推出新产品或改进的产品等，仍然是重要的管理资源，即使战略的重点可能已经从采取积极主动的行动转移到维持公司的现有地位上。这在竞争集中在一个主要产品上的市场中更是显得特别重要，如在啤酒、轮胎、汽车或摩托车市场。

在一个增长停滞的市场上，对那些开始时市场占有率较低的公司而言，增加市场份额的代价很高；而对其他公司而言，通常也是这样的。有时市场占有率已经很高的公司在试图提高市场占有率时却收获很少，特别是在他们的行动自由受到反垄断法或消费者压力的阻碍的情况下。然而，据我所知，还没有人为评估一个市场占有率较高的公司可供选择的行动方案而进行成本-利润分析提供一种确实有说服力的、科学的方法。

面对发展停滞、提高市场占有率无利可图的情况，市场占有率较高的公司发展方向最好的主要变化可能是奋力争取更多的利润，并把利润投入到其他更有希望的经营中，如多元化经营、开创或开发海外市场等。确实，如果它目前的市场份额已经达到一定的水平，而且在现有的经营中继续投资已经不可能有回报了，这可能是合乎逻辑的惟一选择。

对于一个在其原来的业务或主要的业务上已经经营得很好，不可能在原来的业务上再继续发展的公司，多元化经营作为利用多余资源的一种方式当然是可以考虑的。然而，对于还没有充分利用其主要业务的全部潜力的公司，多元化经营可能是最危险的战略选择之一。这是因为管理人员需要同时处理两种不确定性，即来自于市场和公司提供的产品的不确定性，而它们可能代表着公司目前尚未拥有的两种极其不同的关键成功因素。因此，管理者在进行多元化经营之前应该三思。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

如果公司已经有了很高的市场占有率，而且也有很好的盈利能力，但是不想开拓新的市场或进行多元化经营，那么它应该怎么办呢？一种选择是偿还债务，但是这不是长久之计。另外一种选择就是增加红利。但是这在日本难以做到；如果这种策略被广泛地采用，它可能会扰乱证券市场，而且使每个公司通过发行股票来融资变得更加困难，尤其是那些实力相对较弱的公司。

在完全自由竞争的经济环境中，一个市场已经饱和、市场份额保持稳定的公司应该怎么办呢？对于这样的公司，有各种各样的策略选择，例如增加广告、价格折扣以及集中在特定的地理区域中经营。但是这样的行动的成本效率比较低，而且很少能够引起市场份额的明显增加(尽管在有些时候,当市场增长时,公司可能通过采取这些行动使得市场份额大幅度增加)。

战略家在一个发展停滞的市场上寻找解决方案时，一种方法是质疑关于产品和市场的那些传统认识。当市场在增长时，这些常识性的假设或大家接受的想法可能可以精确地反映成功的实际条件。而现在它们可能束缚了公司的战略潜力。为了打破这样的市场份额僵局，战略思想家必须有勇气突破这些束缚，即使它意味着公然违背常识。当然，质疑常识不是打破战略僵局的一种绝对有效的方法，但是始终坚持常规的认识肯定是会导致失败的！

在索尼公司的彩色显像管背后的颜色产生系统，只使用一个电子光束发射枪，对该行业的常识提出了挑战，以前在该行业中总是使用三个电子光束发射枪显示出三种基本色。三洋公司开创了功能极其强大的干洗店模式，使市场有所突破，也是部分地挑战了关于小容量家庭用清洗器的常规想法。质疑为什么喷气式飞机价格昂贵这样大家都接受的观点，塞斯纳飞机制造公司的营销副总裁吉姆·泰勒，命令其设计人员开发一种轻型的“商务飞机”。根据喷气式飞机至那时的发展历史来看，没有人能够预测开发工作会取得成功。原来的市场都是由生产价格很高的喷气式飞机和涡轮螺旋桨式飞机的制造商所把持，塞斯纳公司彻底地推翻了相对稳定的市场状况，引起了市场份额的重新分配。

有些人可能喜欢把索尼公司、三洋公司以及塞斯纳公司取得的这些成功称为发明。然而，在我看来，它们并没有太多的创造性，只不过是希望突破现状束缚的人想出的处理僵局的很自然的解决方案。我相信，一旦形成了质疑传统假设的习惯，任何人都应该具有这类战略思维的能力。

为了学习打破僵局的技术，试着完整地列出你自己的产品-市场情景中作为常识被接受的假设，然后看你是否能想出方法和手段来推翻它们。

这样做的一个简单的方法是问为什么事情必须按照现在完成它们的方式来进行，并一次又一次地对建议的方式提出同样的问题：为什么呢？下面让我们来做一些练习。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

（一）电灯泡

到现在已经有很长时间了，电灯泡的形状和光源都没有发生任何变化。为什么电灯泡必须拧紧到接口里呢？为什么不是一推就可以的类型，像盒式录音机那样？为什么总是有一个“点”光源？在它烧坏了而你必须移开它并进行替换时，电灯泡为什么会那么烫，不能直接用手去接触呢？

（二）空调机

在冷却的方法和使用的冷却媒介或冷却剂方面，空调机制造商似乎一直在遵循惯例。目前使用的氟氯烷冷却剂汽化的方式成本非常高；而汽车的空调只是占汽车生产成本的10%～20%。而且氟氯烷冷却剂汽化并不是惟一可用的技术。例如，已经久负盛名的焦耳-汤姆逊效应，或热导管，或珀尔贴效应，是否可以加以应用呢？为什么没有人考虑这样的领域，我觉得不可思议。

（三）铲车

对于铲车，两个叉一致行动的传统设计仍然保持不变，尽管已经出现各种各样的问题。当机器装载时，操作员的视线为什么必然会被挡住呢？因为装载！但是为什么装载一定只能在那个地方进行呢？

战略家应该提出疑问的常规假设的列表可以一直持续下去。如果对“为什么”这样的问题没有简单的答案，那么就给了他一个机会。如果甚至连专家都无法给出令人满意的答案，它可能就是妨碍人们进行战略思维的常识。克服这个障碍，战略家就可以分析一些可供选择的方法或产品设计方案的可行性。一旦可能的选择方案已经构思好了并清楚地写在纸上，它的可行性问题就很容易回答了，因为清楚的假设可以由市场研究或所需的技术开发研究的结果来证明或反驳。然后，把新想法变成一个成功的产品或商业运作的关键基本上只是简单的艰苦工作了。

突破饱和市场特有的僵局并不是非常容易的。但是回到最基础的地方并质疑常识也许可以提供一条导致发生决定性改变的重要线索。在处于发展停滞的情况下，有才干的管理者不能拘于常识，而是应该充分利用其聪明才智，自由地、创造性地进行战略思维，成为游戏新规则的发现者或发明者。

三、经济资源分布不均衡

根据19世纪功利主义者的边际效用理论，经济资源包括三个要素：劳动力，土地以及资本。后来的思想家增加了第四个要素：企业家才能。现在我们必须再考虑另外的两种资源：材料和技术。在世界范围内，这两种资源的分布是明显不均衡的。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

对于大多数人来讲，“不均衡的资源分布”很快就会在脑子里想起石油输出国组织(OPEC)的富油国。而这只是最明显的例子。越过国界实现珍贵的原材料的更公平分配是受限制的，代价也非常高，另外还有政治原因，因此非常困难。但是，如果认为原材料的不均衡分布只是第三世界的发展中国家涉及的问题，那是错误的。另外，稀缺资源比较丰富的国家，如果只考虑金钱的话，它们一般不愿意把资源卖给其他国家。例如，加拿大西部的阿伯塔省，有丰富的天然气储备，但是有复杂的条件限制出售。产品的附加价值必须由加拿大的工人来实现(例如,它必须在转化以后作为甲醇来销售,而不能以天然气的形式进行销售)，而且不能作为燃料燃烧。

供应来源的多样化是均衡分布不平衡的原材料禀赋(即通过把原材料转移到自己没有这样原材料的国家)以及稳定物流的传统方法。但是当生产国进行合作时，就像石油输出国组织的成员做的那样，这个解决方案对于没有资源的国家就不可行了，而惟一可以采取的措施就是动用政治或军事的强制力。在任何情况下，供应来源的多元化相对而言代价是比较高的，因为难以实现规模经济效应。除非涉及大量的购买，否则让供应商降低价格是很不容易的。

总的来说，任何使原材料在各个国家间的不平衡分布变得更加均衡的做法，确实越来越困难了。例如，日本的经济基于使用进口的原料生产商品出口，它被迫在国外购买昂贵的石油、天然气和碎铁。日本处理原材料成本过高这个问题的办法，只能是在生产阶段通过对生产设备的集中投资，以努力保证其产品在国际市场上不会失去竞争优势。

在日本的钢铁行业和造船业中，这种竞争优势到目前为止一直成功地维持着。但是在其他行业，例如石油精炼、石油化工以及炼铝业，规模经济还没有达到，因此日本的公司无法高效地生产产品，还不足以抵消过高的原材料成本。在国际竞争对手的不断威胁下，日本的这些行业只能被迫在进行大量的投资和撤出或收缩之间进行选择，而且这种状况可能还会持续一段时间。

另一个关键资源——技术——的分布也不平衡，可以从两种观点来观察。第一种观点是把技术的选择看作是指定的，而把技术决策看作是一个连续系列相反概念上的一个点来考虑，例如是基础技术还是应用技术，是开发技术还是生产技术，是管理系统还是设备和硬件。此处，通常的问题是在这些正反概念之间正确的平衡是否已经找到，相对的重视程度是否正确。从这个观点寻找原因的人经常主张，基础技术与应用技术相比，有被忽视的趋势；按照分配到每个领域的管理者注意力及资源，生产技术得到支持，这是以牺牲产品开发技术为代价的。再如，不平衡也可能是这样的情况，对于在研究与开发方面的数百万美元的投资，没有人会持续地去监控它的投资回报，而一个能够带来明显的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

技术改进的项目，如果涉及咨询顾问或其他外部的服务，其费用计划可能会引起众人喧哗，遭到反对，尽管其支出仅仅是研究与开发预算的一个很小的比例。改正这种不平衡的主要方法是尽快找出阻碍公司的发展和盈利的技术瓶颈。

一个公司应该增加它的生产能力还是在改进管理技术和培训职员上继续投资呢？这样的问题似乎不会让一些管理人员担心。“为什么不是在两个方面都投资呢？”这是他们的反应。“我们的目标应该是全面地改善。”

实际上，这是涉及资源再分配的一个纯粹的管理问题。公司管理者需要做的一件事情是召集所有的部门经理和主管，并亲自要求他们留意整个公司可以得到改善的各种可能的努力。如果公司管理者决定哪些职能或运作应该给予优先权，并据此进行资金和人力资源的分配，那就是完全不同的另一件事情了。显然，在这两种类型的管理行为中存在着明显的区别。

想像有一个看不见的贮水槽悬挂在公司上方，里面有 2.5 亿美元的投资资金可供使用(见图 13-2)。战略家必须决定哪个水龙头应该打开以及开到什么程度，以便使公司的总体利润获得最大程度的提高。战略家怎样开始决定什么将是资源的最有效分配呢？

根据我的经验，当一个公司有资金分配到各个部门时，假定有 2.5 亿美元要进行投资，有一种只按照官僚作风的方式进行分配而没有考虑公司业务组合的全面平衡的趋势。然而，每 5 ~ 10 年一次，每个领域应该注入多少钱的问题必须再次仔细地研究。这意味着对公司的资源分配的彻底地重新评估并没有遵循过去的标准，即类似于零基准预算的一个过程。对利润增长的阻碍可以根据前面提到的各种各样的技术中的任何一种的使用不适当来进行分类，而对瓶颈的寻找应该基于对公司整体的诊断。

考虑技术不平衡问题的另一种方法提出的不是强调哪个重点的问题，而是选择哪种技术的问题，如半导体技术还是电路技术，核反应堆技术还是造船技术，以便促进公司整体的发展或提高公司整体的盈利能力。现在已经发生改变的状况要求对优先次序进行选择以及对管理资源进行再分配。

四、增加的国际复杂性

国际形势发生了根本性的变化，不能再以东西方竞争、南北关系或其他简单的概念来说明。一个后果是越来越难以获得精确、可靠的信息，并基于这样的信息进行长期的战略决策。

在 1959 年，后来当了麦肯锡咨询公司总经理的吉伯·克里，提出了“世界企业”这样的概念。世界企业的基本原理是：在原材料最便宜的地方购买原材

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

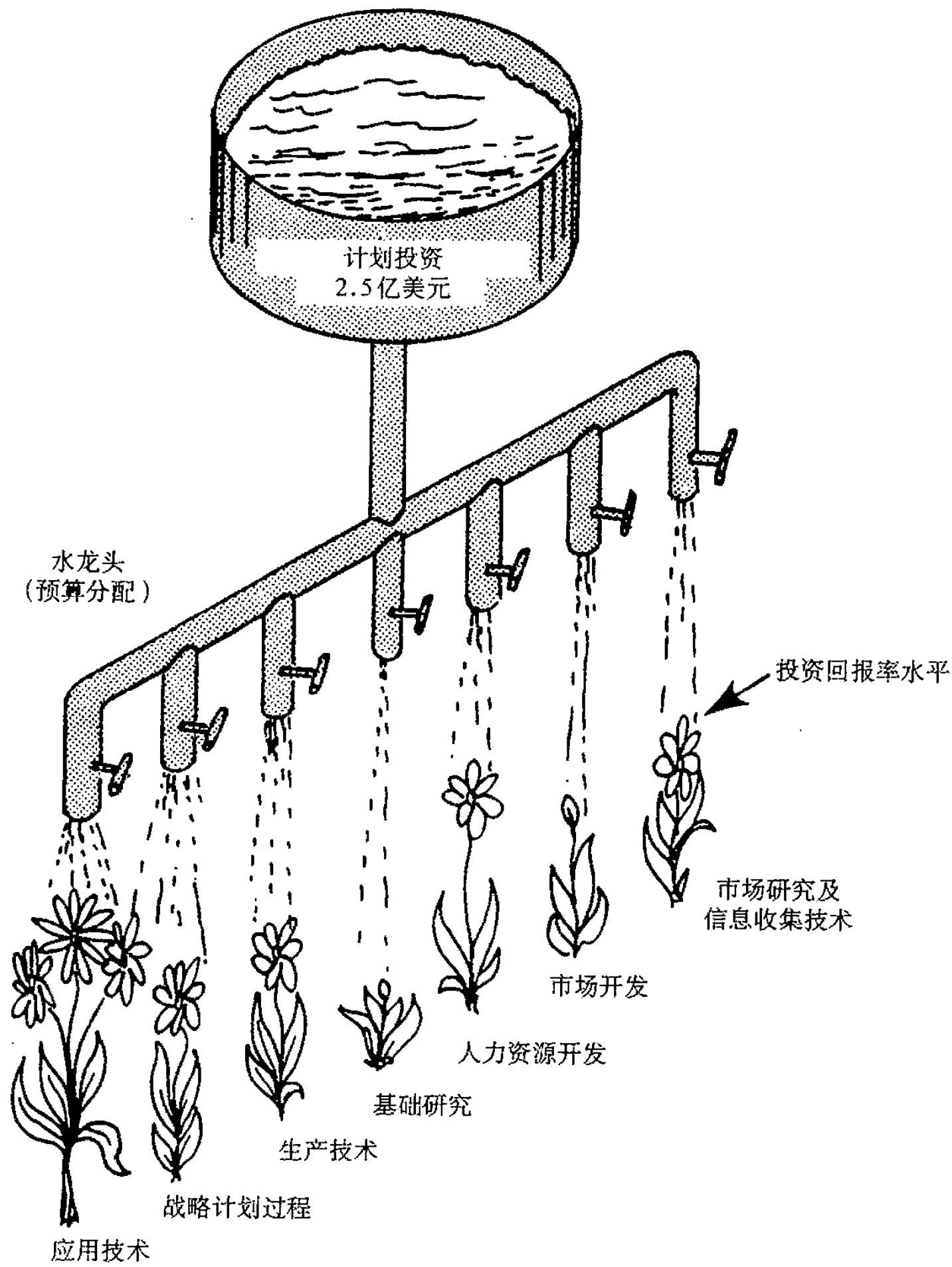


图 13-2　资金分配的全局观点

料，在工资水平最低的地方进行生产，并在产品价格最高的地方销售产品。基于这个概念的方法帮助美国的跨国公司在欧洲建立公司。克里和具有同样想法的观察家原来的基本世界观是狭隘的国籍限制，现在已经过时了。

几十年之后，显然不能再以简单的、统一的方式来看世界。每个国家都有自己的税收系统，自己的法律体系，以及自己的思维方式。把世界作为一个单

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

个的市场来看的观点现在看起来已经非常陈旧了。它遭到太多事实的反驳。

- 受到低工资率的诱惑而搬到东南亚的美国半导体制造商，几乎都被迫撤退或转移回家。留在美国并继续投资的公司仍然发展得很好，因为行业本身变成了资金密集型行业，而不再是劳动密集型行业了。
- 为了利用较低的劳动力成本而在西班牙经营的日本公司，最后几乎都失败了。
- 进入葡萄牙以在欧洲建立滩头阵地的美国公司和日本公司也几乎都失败了。
- 进入南美洲的大多数公司现在寻找与本地资本的合作，并在子公司中减少自己投资的份额。

20 世纪 80 年代的世界是分散的。它不能再被认为是一个单一体，因此公司也不能简单地提出一种全球战略。实际上，如果没有对世界上近 200 个独立的国家逐一进行仔细地分析，有效地渗透到海外市场几乎是不可能的。这些限制在 20 世纪 60 年代期间基本上是不存在的，即使在个别情况下存在，也是可以被忽视的。

五、不可逆转的通货膨胀

新的经济环境的最后因素是通货膨胀的出现。根据凯恩斯和马克思的经济理论，通货膨胀是不可逆转的现象，它几乎不可能通过政治手段来调节。如果人们愿意承受高失业率的代价，通货膨胀的控制当然变得切实可行，但是在目前的政治和经济范围内的技术水平条件下，不存在马上同时解决这两个问题的令人满意的方法。作为一件实际的事情，这意味着我们最好学会在通货膨胀中生存。对于管理者来说，它意味着利润比正常情况少了很多，在有些情况下甚至几乎不能超过资本的成本。

考虑折旧的问题。通货膨胀的环境会导致不适当的折旧。假定一个公司今年投资 1200 万美元建立新工厂和购买新设备。每年有 300 万美元的折旧率，折旧费将在 4 年内计提完毕。但是 4 年后，公司需要更新它的设备，可是同样的 1200 万美元却无法再建立同样的生产能力。在这些情形下，只要同样的折旧方式还在继续，公司就不可能维持连续的、循环的自我再生过程，尽管这是必需的。

因此，在某种程度上，折旧率必须提高，而经济学家和会计师也提出了许多技术可以做到这一点。但是这将会增加生产成本，而生产成本的增加必然会

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

反映到产品的价格中。具有讽刺意义的是，这将意味着公司正在促进通货膨胀。如果竞争对手在生产设备折旧方面的情况比较好，此时若公司单方面提高产品价格，那么将无法与竞争对手进行竞争。它将存在损失市场份额的风险，甚至是严重的损失。

因此，不可逆转的通货膨胀削弱公司的投资愿望，公司再生产的循环就被打断了。这也是公司更愿意进行并购而不愿意从头建立新的业务的基本原因之一。许多资金密集型业务的进入条件变得非常高，限制新的竞争对手进入，而由于通货膨胀，现有公司的设备折旧贬值了，但不动产的价值则被提高了。在许多业务中，通货膨胀提高了进入该行业的成本，并使现有的公司出现危险的自满情绪。

六、做出战略反应

在出现能源危机之前，我们刚刚讨论的这 5 个问题，几乎不会让最高管理层产生兴趣或感到担心。当能危机发生以后，公司的最高管理层突然发现自己马上要面对所有的这些问题，并变得极其糊涂。掌握在业务环境中发生的所有复杂的变化是每个人的一项困难的任务。然后，我们应该怎样着手处理提出战略计划这个更加困难的任务呢？

由于我们不能预知未来，我们必须从现在开始做起；而且我们的确可以这样做，首先把公司的业务分成四类：更换需求，国际替换，新的定单，以及缩短生命周期。让我们逐一进行分析(见图 13-3)。

(一) 更换需求

第一种类型的业务由其需求波动直接反应当前的经济条件的行业组成。消费耐用品就是一个典型的例子。一个冰箱或一台洗衣机的使用寿命可能是 4 年或 5 年，甚至更长；在任何情况下，它是按年来衡量的，而不是按天或星期来衡量。消费者们根据他们的可支配收入调整更换计划，决定延长或缩短他们所购买的产品的使用寿命。如果他们决定使用这样的产品 5 年，而不是过去一般水准的 4 年，结果将导致每年的需求下降 20%。因此，处于饱和阶段的耐用品业务都会因经济环境的变化而显示出相当程度的波动。

基本上，一旦这些产品渗透到所有的目标家庭，而且基本的需求已经被满足，市场变得“饱和”了并出现波动的趋势，因而战略家的注意力必须从市场覆盖范围和渗透程度转移到管理需求的变化上。

如果公司的利润结构非常不稳定，每次市场需求出现不景气状况时都会招致损失，那么这个公司将在竞争中失去应有的位置。因此，首先必须做的是通

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

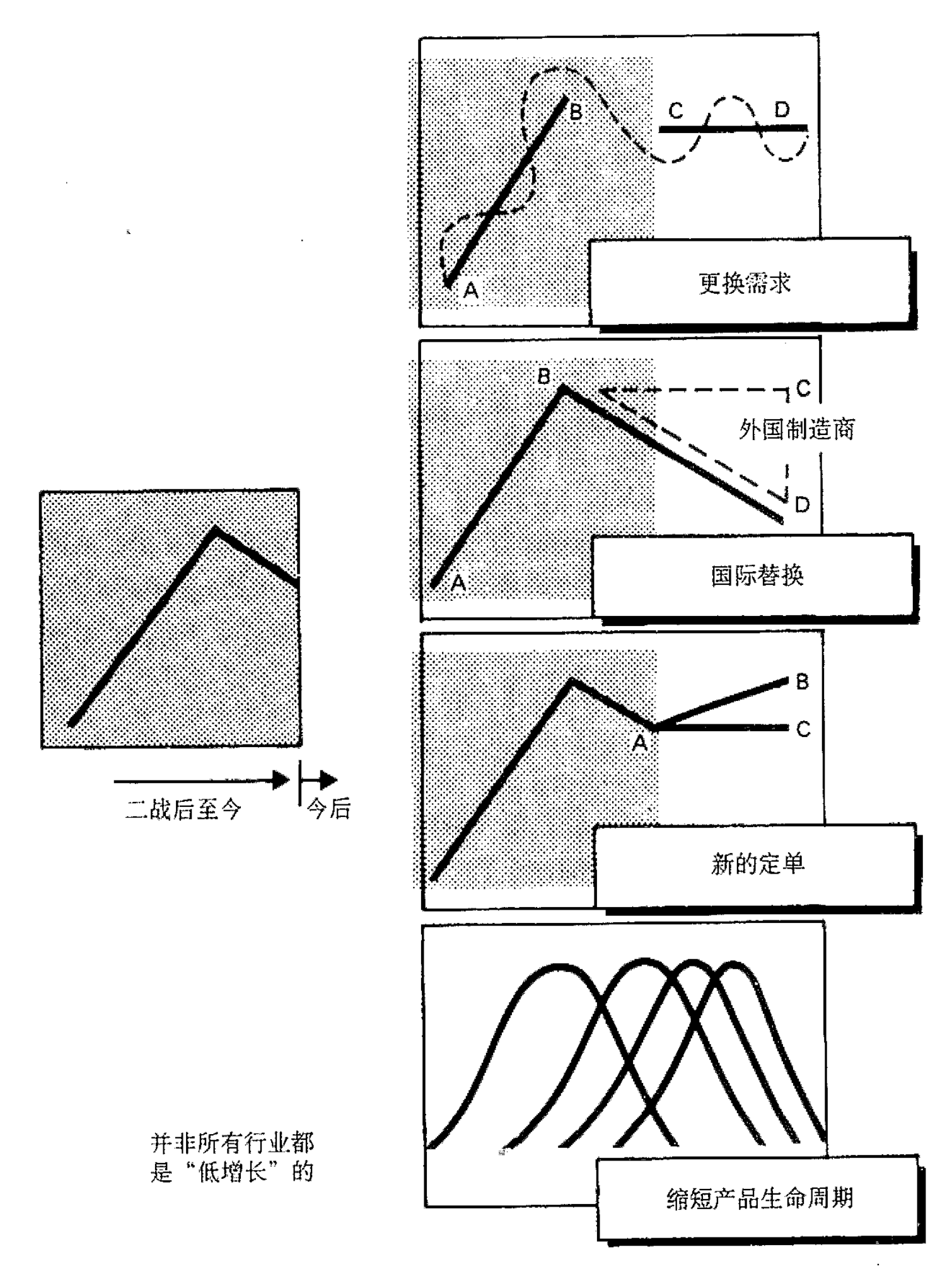


图 13-3　日本产出的变化

过提高可变成本与固定成本的比率，降低盈亏平衡点。为了分包商的利益，也是为了提高可变成本的比例，继续在生产设备方面进行投资的主张必须受到限制。如果公司计划在做广告方面有大量的支出，那么必须分散在一定的时期内。公司应该小心，不要保持太多的库存，特别是当市场需求趋于下降的时候。公司在任何时候都不应该储存固定资产，以降低固定成本，而且定价在需求高涨

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的期间应该是积极进取型的，可以定得高一些；而在需求高峰刚过之后，则定价应该比竞争对手更温和一些，适当降低。

（二）国际替换

第二种类型产品的市场没有发生什么重大的波动，也不用担心它会消失；它们和过去基本上保持一样。在这个类型中包含能源和原材料的成本急剧增加的行业，例如炼铝业以及石油化工业。还有其他的行业，例如纺织品、胶合板以及鞋子等，这些行业中劳动力成本的上升也是特别快的。

对于竞争是在国际范围内进行的某些行业，我在前面提出的削减成本或降低盈亏平衡点的措施就不能获得满意的效果了。一个炼铝厂可以通过建造最现代、最高效的工厂来弥补不断上涨的燃油成本，但是在日本，只靠这个措施无法恢复它的竞争力或盈利能力。

处于这些行业中的公司的最高管理层必须认真地考虑垂直集成的可能性。如果利润的增加不成比例，向后的集成可能是有意义的，即与原材料供应商的集成。否则，一个公司应该购买原材料后直接就销售原材料，而不是自己来进行加工。或者，公司也可以选择向前集成，通过投资获得对销售网络或服务网络的控制。

（三）新的定单

这个类型中包括的行业，一般是重要的生产资料，快速增长的前景严重地受到石油和其他燃料价格上涨的抑制。因为对它们产品的需求大量下滑，在它们以前认为是必需的生产设备上的投资，现在不再是必要的了。

这些产品中最具有代表性的是油轮。现在油轮已经过剩。过去通常认为，油轮的销售将会增长，即使在 1973 年的石油危机之后仍然会增长，价格也会有大幅度的提高。但是，由于定单非常少，事实上造船厂被迫维持原来的价格结构，而去适应新的成本结构。在能源冲击的 7 年以后，这个行业仍然面临了很大的困难。

电力行业也处于一种类似的状况。电力的成本升高，其需求的增长降低。在这个行业中的公司领导人惟一可以采取的措施似乎是通过兼并或接管重组这个行业。我们已经提到过，降低盈亏平衡点的策略对于需求有波动的消费耐用品行业是可以考虑的；但是，由于有价格和成本结构变化很大这样的不利条件，即使试图在较低的盈亏平衡点上进行运作，生产生产资料的公司仍然无法长期保持活力。它只能进行多元化经营，进入不同的领域，或者处理一些大型的固定资产，并准备度过一段没有增长的萧条时期。

管理者可以发现自己面临残酷的选择：与处于有光明前景的行业并有多余资本的一个公司进行合伙经营，或者关闭它的部分业务并甩卖那些不能再用于

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

盈利的资产。如果不采取任何措施，这些公司不可能在不久的将来重现辉煌。

（四）缩短生命周期

这种类型的行业中的产品生命周期变得越来越短，处于一种要求产品更新计划加快的状况。其中，微电子学的发展极大地减少设计某些产品所需的时间。

电子计算机是一个大家最熟悉的例子。以前它们的生命周期大概是1～2年；现在已经缩短到半年以内，在有些情况下甚至降低到3个月。再如，立体声设备的时尚外观也是如此。以前，当声音质量是惟一的目标时，一套立体声设备的生命周期是2～3年。后来产品外观已经成为区别产品的一个不可缺少的要素，立体声设备的生命周期也就缩短为6～8个月了。随着微处理器在电子表中的应用，使得这些产品的设计变成一件很简单的事情，产品生命周期也相应大大缩短。计算机的外围设备也有同样的情况。

产品生命周期缩短的现象特别集中出现在应用微处理器的公司中。对于涉及的行业，它创造了这样一个环境，即使得那些仍然采用旧方法，每次都从头开始设计，然后小心地制定生产计划和营销计划等的公司注定会落后。

为了处理产品生命周期更短的相关问题，许多公司需要把它们的研究与开发工作的方向从基础研究转移到应用研究上，这样它们就不用在每次产品设计需要改变的时候都从头开始。属于这种类型的一些公司甚至把对研究与开发的控制从关注技术或生产转移到关注营销上。其他的一些公司研究计算机辅助设计和制造(CAD/CAM)，以大大地缩短产品设计的周期。

在这些行业中的公司最高管理层必须尽量利用出现的任何市场机会。传统的市场营销理论告诉管理者应该积极主动地进行投资，甚至在产品的市场刚刚形成和开始成长的阶段时承受一些损失，而在产品进入成长期和成熟期时期望盈利。但是对于我们现在正在考虑的这类产品，战略家必须做好准备，在市场机会刚出现时就快速地进入该市场，与市场共同成长并获取利润，而在竞争对手开始赶上的时候就迅速撤出。

面对新的经济环境的挑战，战略思想家应该首先确定自己的行业或公司属于我们刚刚讨论的四种类型业务中的哪一种。调整的一般方法也就相应很明显了，如降低盈亏平衡点、垂直集成、重组行业或缩短产品生命周期。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 14 章　处理战略性变化

在我们第 13 章考察的经济趋势的背景下，现在世界工业结构发生了很多重大的变化，将影响今后几年大多数经营战略成功与否的前景。所有这些变化并没有全部被充分了解；有些变化仍然没有被大多数经理认识到，不管是在日本还是西方国家，他们的观念仍然受到国家文化和工业背景的强烈影响。然而，对这些发展的了解，能够给战略家的思维中添加重要的现实性，让战略家在计划工作中可以更好地考虑全球的前景。

根据我的观察，至少有 7 个主要的变化属于我刚才所描述的范畴：从劳动密集型行业转移到资金密集型行业；从跨国公司转移到多个本地公司；许多行业中固定成本与可变成本的比率发生变化；从以钢为基础的行业转移到以电子为基础的行业；业务单元定义的改变；从国际性财务管理转移到本地财务管理；协调的公司价值系统的改变。下面让我们简单地依次考察。

一、从劳动密集型到资金密集型

传统的装配性行业，例如汽车、机械设备、半导体以及照相机等，其总成本中大约有 25% 甚至更多的部分是与劳动力有关的，而现在情况已经发生了变化。由于先进生产技术、自动设备、自动控制制造中心以及数字控制等的出现，使得其总成本中劳动力成本的部分已经减少，现在大约占 5% ~10%。换句话说，以前的劳动密集型行业正在逐渐成为资金密集型行业。它们不再接受大量的劳动力了。

处在这些行业中但未能理解已经发生的变化的那些经理们，会发现他们的公司受到劳动力成本过高的困扰。没有任何事情阻止他们进行投资，使公司成为资金密集型的公司；但是这对他们没有什么帮助，因为他们不知道怎样裁掉一些职员或怎样提供足够的工作岗位。于是，他们的公司不得不采用传统的方式来生产产品，而这严重地损害了公司的竞争能力。

通过在日本和美国之间对这些工业进行对比，这种情况就显得特别明显。例如，考虑日本的家用电器公司对所谓的“能源冲击”的反应方式。在 1973 年，也就是能源危机发生前的一年，它们的劳动力成本增长 30%，而原材料的成本上升 50% 以上。通常情况下，制造商会希望把增加的成本转嫁到顾客身上。但是日本的家用电器公司并没有这样做。他们减少零部件的数量，减少幅度达

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

40%，并开始使用中等规模的集成电路，而在这之前公司很少使用集成电路系统。同时，它们生产产品的动力消耗量平均下降了44%。

在这段时间内，松下公司、索尼公司以及其他四家业绩最好的公司，使它们的彩色电视机生产实现自动化，一线生产工人的人数减少40%～50%，而产量增加了25%。同时，通过减少产品零部件的数量，它们改进了产品的质量。其他的日本家用电器制造商的情况也基本上是这样的。它们不再按照以前的方式来生产，而是改变了行业的运作方式。顾客并没有见到价格的增加，因为制造商没有必要转嫁它们的生产成本。

如图14-1所示，当总的消费者物价指数持续上升时，日本家用电器的销售价格已有5年的时间基本保持不变。这种情况可以出现的原因在于该行业已经从劳动密集型结构转移到资金密集型自动化生产的结构上。

这种基本变化的一个影响是基于经验或学习曲线的传统型定价已经不再适用了。因为劳动力成本部分只占全部成本很小的比例，通过对经验的学习或积累而改善的空间相应也就很小了。面对占更大比例的固定成本，战略家需要采取一种与从前非常不同的方式去完成生产同样或更好的产品的任务。单靠经验不再能够使一个公司保持很好的竞争位置，因为其竞争对手开始以一种完全不同的方式来分析它所在的这个行业以及它在该行业中的地位。

例如，在过去的10年里，世界著名的汽车制造商丰田汽车公司，其职员总数基本保持在45000人左右，而产量却提高了2.5倍。结果，即使在进行垂直集成差别的调整之后，丰田汽车公司的生产率仍然是其全球竞争对手的2倍，而采取同样做法的日产汽车公司的生产率也是这么高(见图14-2)。如果不是从头开始(即零基准)并同时规划生产设备及产品，没有一家公司可以成功地超越其竞争对手由长期经验积累而带来的竞争优势地位。通过这样的做法，丰田汽车公司开创了在汽车工业中从劳动密集型到资金密集型的转变。

福特汽车公司的创始人亨利·福特先生，愿意销售给顾客其想要的颜色的汽车，只要它是黑色的；与他不同，丰田汽车公司的大野先生认为，每个顾客基本上都想要一种不同的样式，而且这样的愿望应该被满足。因此，他提出了所谓的看板(“信号”)系统，它能够按照工厂接受经销商定单的次序来生产许多不同的样式的汽车。关于特定的一辆汽车应该在哪一天的什么时候交付以及具体的生产安排的详细要求，用计算机打印出来，然后发给供应商并在整个主装配线上传递。在丰田汽车公司，为了让每辆汽车能够进行组装，要生产的特定样式的汽车所需的全部零部件必须在合适的时间运到装配线上的合适地点，称为“准时制”(JIT)生产(见图14-3)。另外，丰田汽车公司更换了冲床，原来从一个模型转换到另一个模型需要几个小时的时间；

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

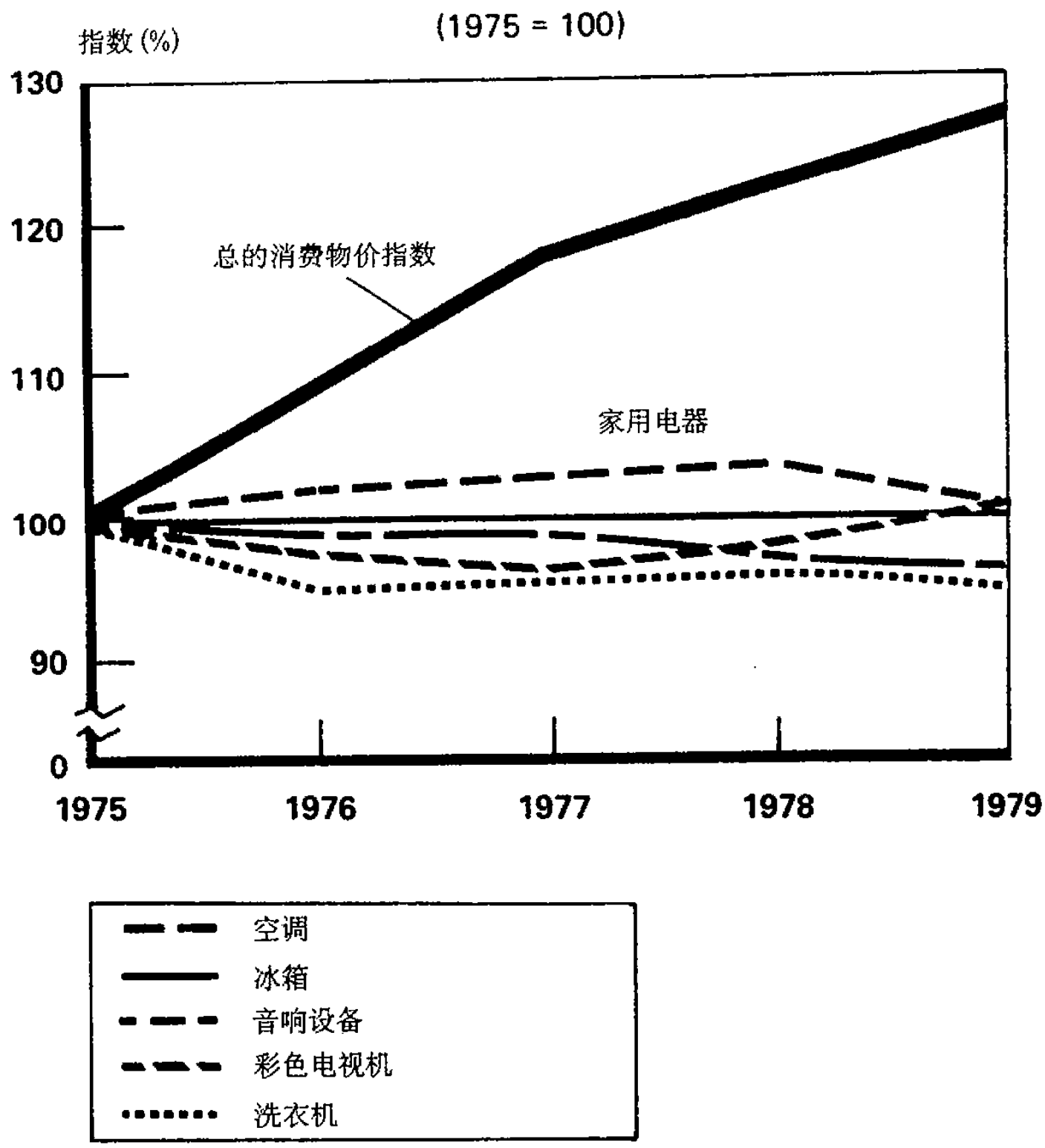
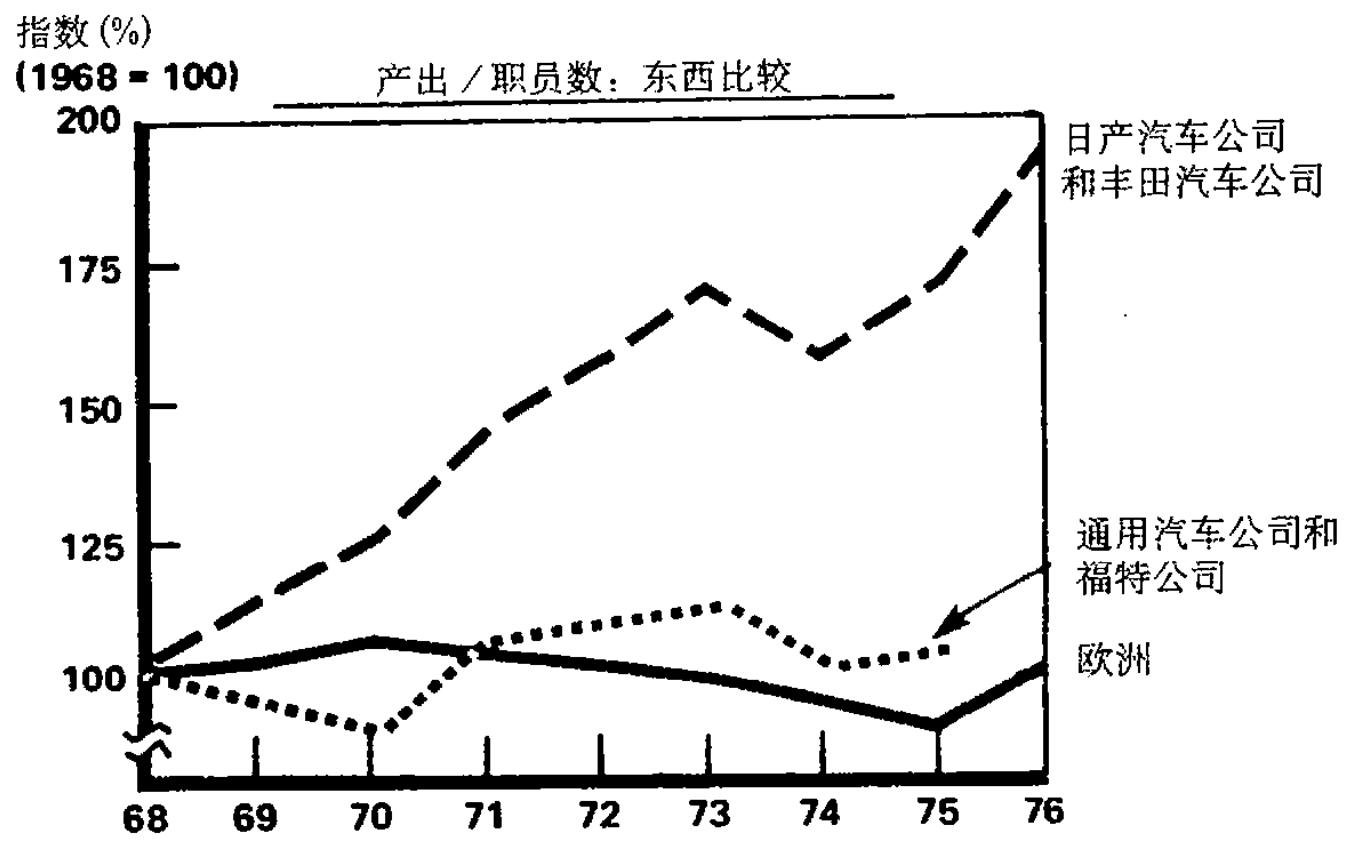


图 14-1　日本家用电器的价格指数

后来采用了新型的模锻机，有各种各样的预定模型，能在大约 2 分钟内从赛利改变到花冠或其他丰田汽车模型。

这个系统给丰田汽车公司带来了明显的好处。首先，公司不再需要库存生产所需的原材料和零部件；供应商保存这些库存。出现任何生产问题就会使整个的装配线停下来，而最高管理层能够在尽可能短的时间内采取措施解决问题。但是这种系统需要一定的成本。在丰田汽车公司完成开创性工作之后的 10 ~ 15 年的时间里，底特律的一个汽车制造商一直在努力从传统的劳动密集型行业改变为资金密集型行业，需要同时对顾客需求以及其职员在配合公司行动时可能遭受的损失做出反应。这种根本的改变是一个严重的问题，全世界范围内处于有许多装配线的行业的那些公司都必须学会处理这个问题。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com



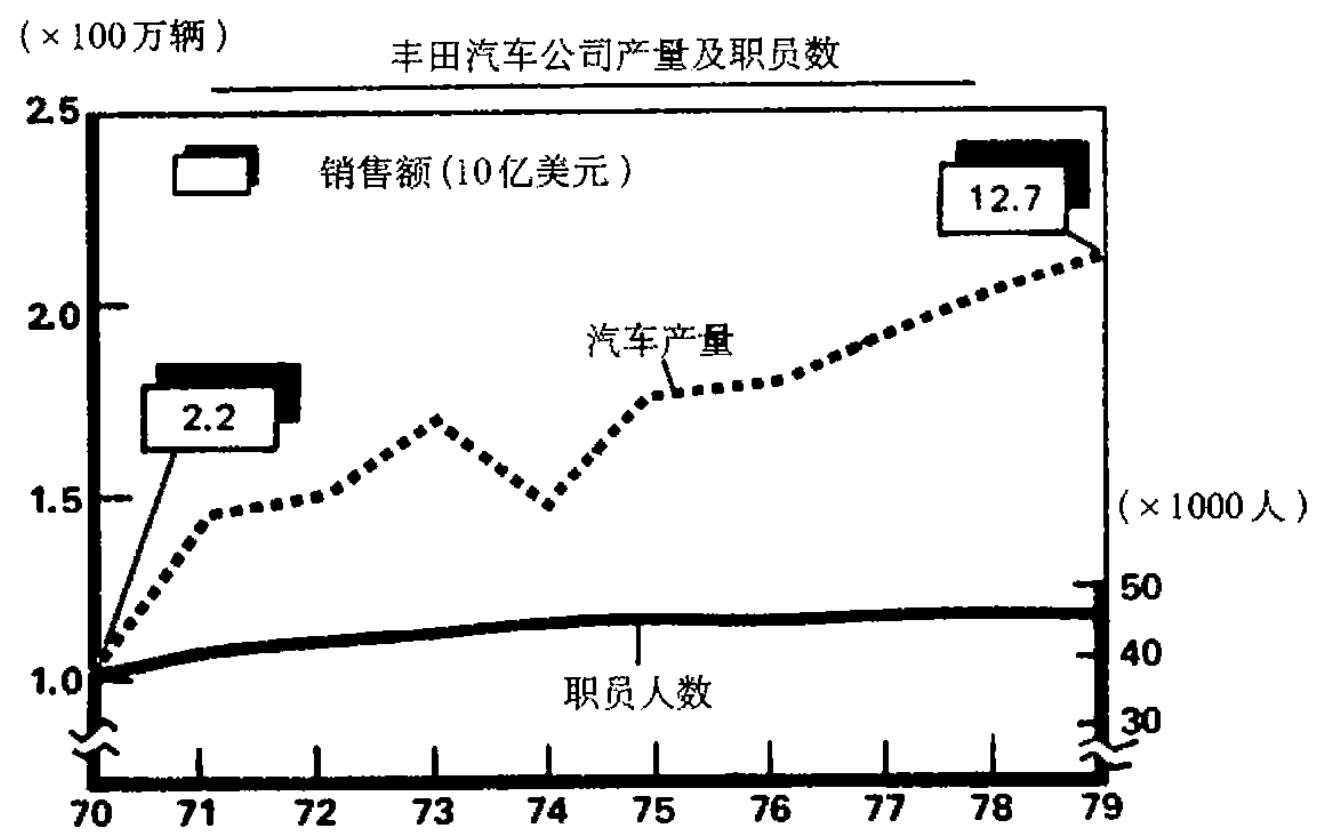
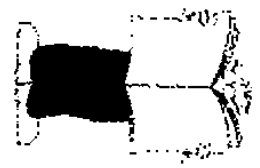


图 14-2　日本汽车制造商的竞争力表现

二、从跨国公司到多个本地公司

从劳动密集型行业到资金密集型行业的这种改变影响了发展中国家。在过去的几十年里，由于劳动力在成本中已经不再是一个非常重要的要素了，因此像丰田汽车公司这样的一些公司没有必要再去寻求低成本的劳动力，如马来西



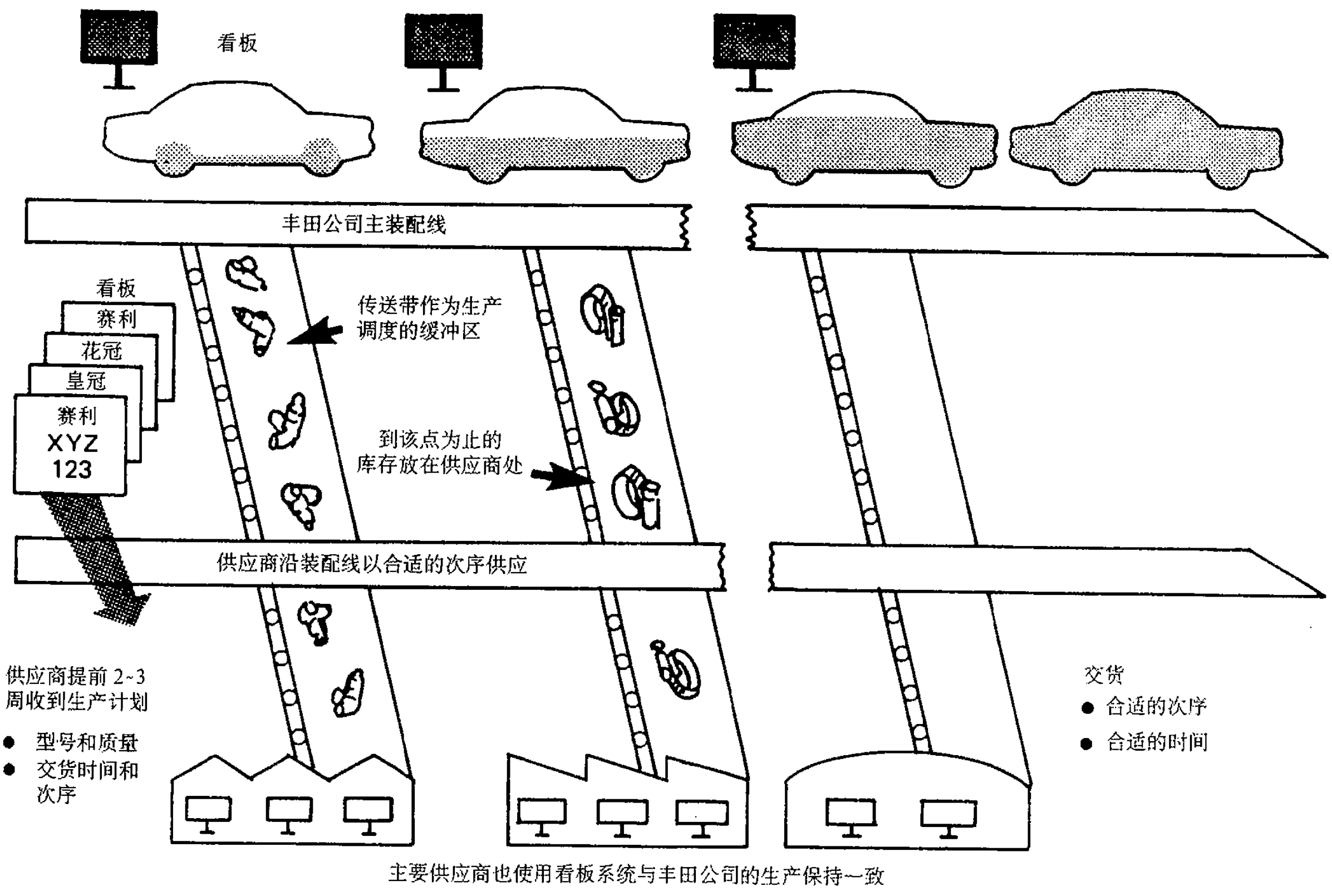


图 14-3　丰田公司资金密集型看板系统

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

亚、印度尼西亚和菲律宾等国家可以提供的低成本的劳动力。

根据吉伯·克里的假设，即认为世界同质化，政治性界限的重要性下降，在公司和政府主管部门之间存在利益冲突等，推测出公司在全球范围内进行运作可以优化其盈利能力，这是完全合理的。

但是，我们知道，实际情况并不是这样的。实际上，过去几十年发生的情况正好是与此相反的。图 14-4 显示了一个日本公司的合并后的增加值，该公司在全世界大约有 30 个制造厂。我们马上可以发现的情况是其直接劳动力的成本在公司全部成本中仅仅占大约 5%。即使再加上与管理费用和其他可变成本，劳动力成本所占的比例也仅仅是比 10% 多一点。对经济合作与发展组织(OECD)中各国全部的家用电子产品公司进行汇总，其劳动力成本在全部成本中的比例也只有 14% ~15%。的确，发展中国家的劳动力成本可能只是 OECD 国家的一半，但是 7% ~8% 的差距并不是很大，并不足以弥补保险和运输的费用，这些费用一般占 10% ~15%(见图 14-5)。

对于现在的大多数行业，没有办法打破阻碍它们利用发展中国家所提供的低成本劳动力优势的经济壁垒。这就是为什么跨国公司以前通常把工厂放在劳动力成本低的地方并把管理的重点放在降低可变成本上，而现在它们把工厂集中放在少数它们能够获得足够大的本地市场份额的地方。换句话说，它们现在变成了多个本地公司。严重的地方保护主义进一步加速了这种趋势。像 IBM 公司、百事可乐公司以及其他许多成功的全球性公司，每一个公司都是由许多成功的本地公司组成的。

当然，还存在其他的问题，如一个公司应该本地化以及分散的程度，应该在什么样的程度上继续对某些职能进行集中的控制。以前假定资源在全世界自由流动的跨国公司，现在必须学会怎样作为多个本地公司进行操作。公司靠近它们的市场，但是需要更加考虑产品较高的固定成本，换句话说，需要考虑所进入的每个市场的规模经济以及市场占有率情况。另一方面，发展中国家除非能够鼓励技能密集型行业的发展，即那些难以实现自动化生产，因而在经济合作与发展组织国家中保持较高的劳动力成本的行业，否则将更加落后于发达国家。

就地建立多个本地公司的潮流是不可避免的，而在经济合作与发展组织国家的市场出现重大的变化也是必然的。发展的情况是分享共同的需要、体验和渴望的消费者的重要组成部分。产品可以开发出来为全球市场提供服务，索尼公司、佳能公司等已经采用了这样的战略。这些是战略性地把世界看作是一个共同的市场，并制定适应本地情况的策略的跨国公司的一些新的类型。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

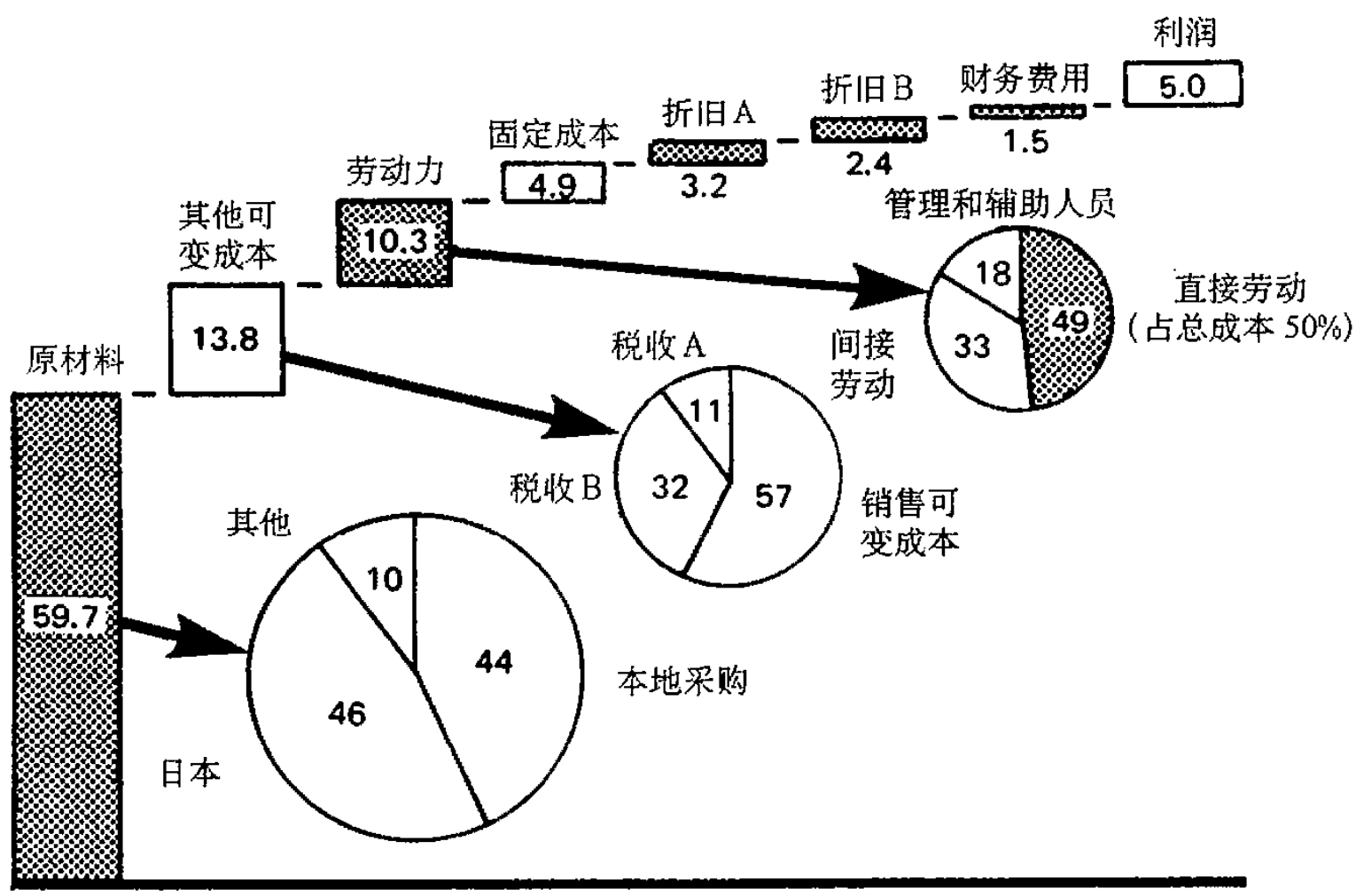


图 14-4　一个全球性家用电子产品公司生产的经济分析

三、从固定成本竞争到可变成本竞争的转变

我发现的第三个变化是像水泥、纺织品、塑料和石油化工等传统的在固定成本上进行竞争的行业，变成了在可变成本上进行竞争的行业。由于昂贵的原材料和能源，这些行业的可变成本在总成本中的比例大多数已经超过 70%，而以前这个比例大约是 50%。现在管理这种类型的行业的方法和以前的方法完全不同了。但是，那些在这些行业中成长起来的管理者很难摆脱他们以前习惯的看法，并在这种新环境中管理他们的公司。

图 14-6 显示了石油化工行业的一个例子，给出了在按额定能力运作时四种不同的原油一次加工产品的可变成本比例。可以看到，可变成本在 6 年

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

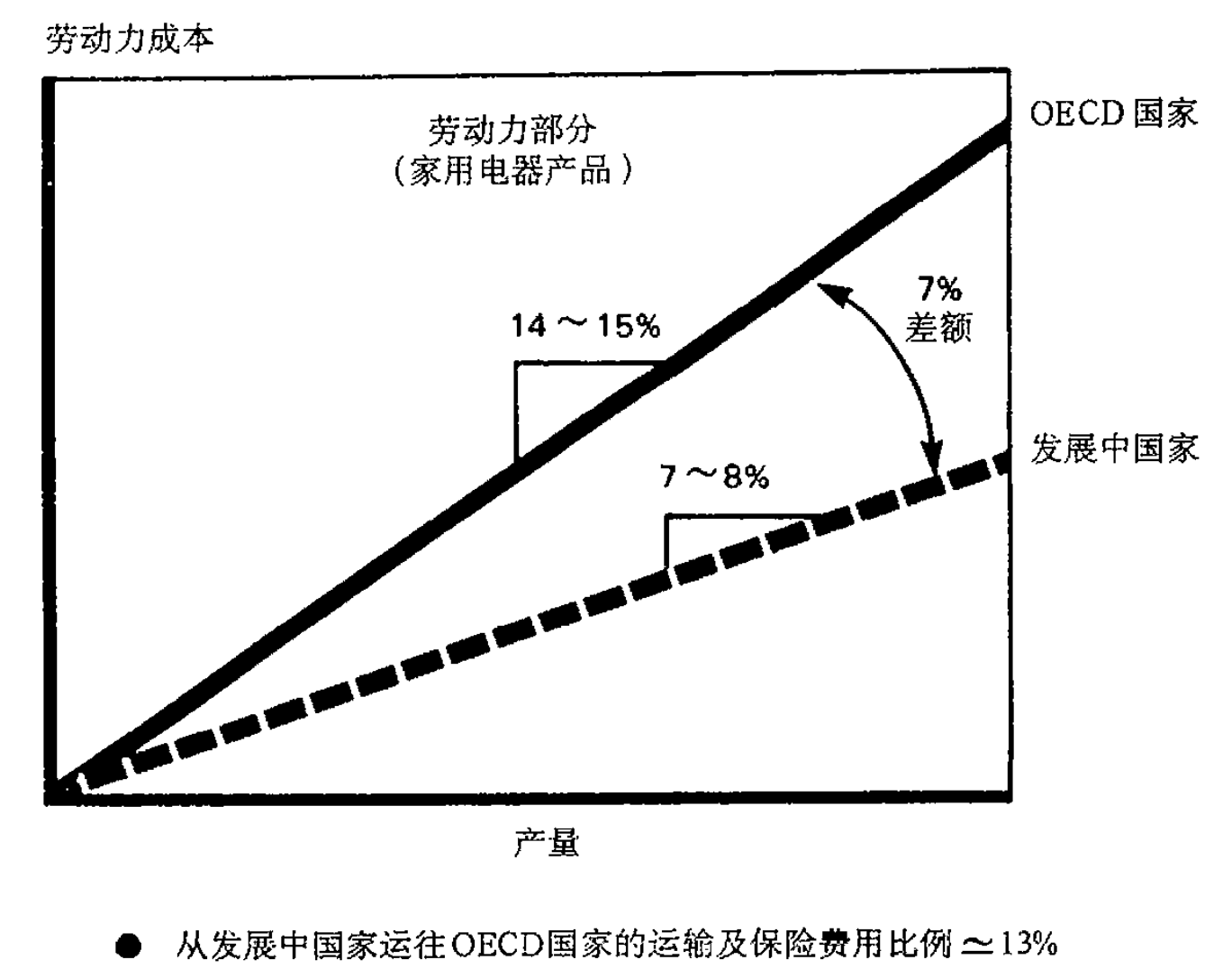


图 14-5　低成本劳动力的幻想

的时间内增长到总成本的 90%。在给定的这些经济条件下，战略家将几乎像管理一个贸易公司一样来管理一个石油化工公司，当然不像传统的情况下那样强调“利用率”，因为在可变成本方面的浪费（来源于过量生产）决定着公司的生死存亡。

同样的现象也出现在高增加值的行业。人们过去常认为高增加值意味着高利润。根据系统专门技术、集成电路等，信息产业通常被认为是高增加值行业。事实上它是否获得更高的利润了？其实其利润并不高。原因很简单。在这些行业中，最高管理层用知识工人来代替装配线工人。在某种意义上，他们只是把蓝领工作调换为白领工作，可以说，只是漂白了蓝色领子的颜色。其要点是所雇佣的白领或工程师的数量与销售额大致成一定的比例。换句话说，如果最高管理层希望小型机的销售提高 20%，就必须再雇佣 20% 的工程师和系统人员，除非准备改变设计的基础，例如通过使用 CAD 系统。至少在这些行业里高增加值并不当然地等价于高利润。在这些行业中基本上没有任何规模经济效应，而这些白领工人所起的作用更像可变成本一类的事物所起的作用。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

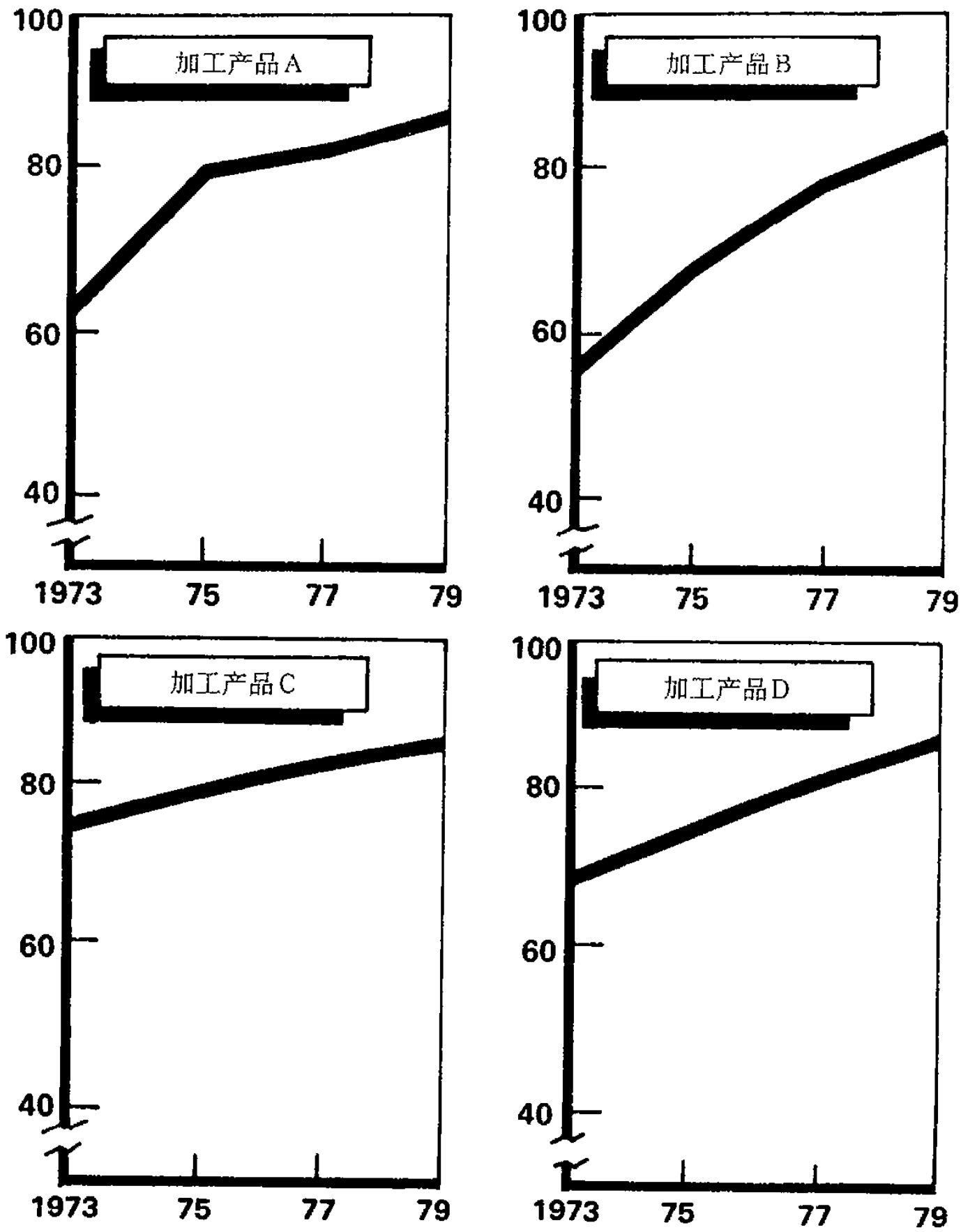


图 14-6　石油化工行业的可变成本比例

四、从以钢为基础转移到以电子为基础

另一个重要的结构变化是国家经济繁荣的基础逐渐地由钢铁行业转变为电子行业。二次世界大战以后，日本政府全力以赴地建立了强大的钢铁工业。通过通商产业省(MITI,相当于我国的商务部)提供的低息贷款，刺激现在拥有 1.5 亿吨生产能力的钢铁行业的发展，而且该行业在世界市场上是最具有竞争力的。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

它的成功使得日本的汽车行业——最大的钢铁用户——以及造船业、家用电器制造业在世界市场上具有很高的竞争力。把钢铁作为日本经济发展的源泉的战略是非常成功的。瑞典和德国也采取了类似的做法。

然而，现在情况改变了。在瑞典和德国，除了钢铁行业，其他再也没有迅速发展的行业了。现在迅速发展的行业，大多数不是以钢铁为基础而是以电子为基础的，而且这种趋势越来越清楚了。这些基于计算机或基于通信的行业，主要集中在美国和日本，而且变得越来越庞大。事实上，它们已经接管了以前由传统的造船业、汽车行业以及家用电器制造业所占据的主导地位。其中后面的两个行业中，电子部件也迅速增加。例如，在 1983 年，电子行业对日本所生产的汽车价值的贡献率不低于 10%。

五、业务单元定义的改变

基于电子行业的全球经济实力的变化在组织结构的层次上产生了其他的问题，即业务单元定义的新问题。由于许多不同的产品中的电子部件增加，以前在业务之间的明显区别现在开始变得模糊了。一个公司可能有一个业务单元生产和销售复印机，而另一个业务单元生产录像机。而两个产品使用一样的图像传感器、存储器以及微处理器，并且在这些业务单元之间有公用的技术——VLSI(超大规模集成电路)，如图 14-7 所示。这意味着管理者不能把复印机作为一个独立的业务单元来建立，而忽略了传真机、打字机、文字处理器、照相机等业务。

原因只是公司现在生产计算机的竞争对手中，也许以后会有一个或多个进行复印机的生产。照相机制造商也可以这样做。实际上，日本所有成功的复印机制造商——如佳能公司、理光公司、美能达公司以及柯尼卡公司——原来都是生产照相机的。假如技术基础变得完全电子化，在办公设备自动化行业的更多参与，将使得这些制造商能够保护它们传统的照相机业务。在这些行业中，业务单元必须进行重新定义，以便能够反映可能通过关键的共用技术生产出来的所有产品。

六、从国际性财务管理到本地财务管理

在 20 世纪 80 年代影响公司运作的第六个大的结构变化是财务管理的分散化。不久以前，大多数日本公司都决定采用所谓的国际性财务管理。为了寻求低成本的资金，它们向瑞士的银行贷款，因为瑞士银行的利息费用最低。现在，它们必须以日元向瑞士的银行偿还这些贷款。然而，与此同时，汇率向着对它

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

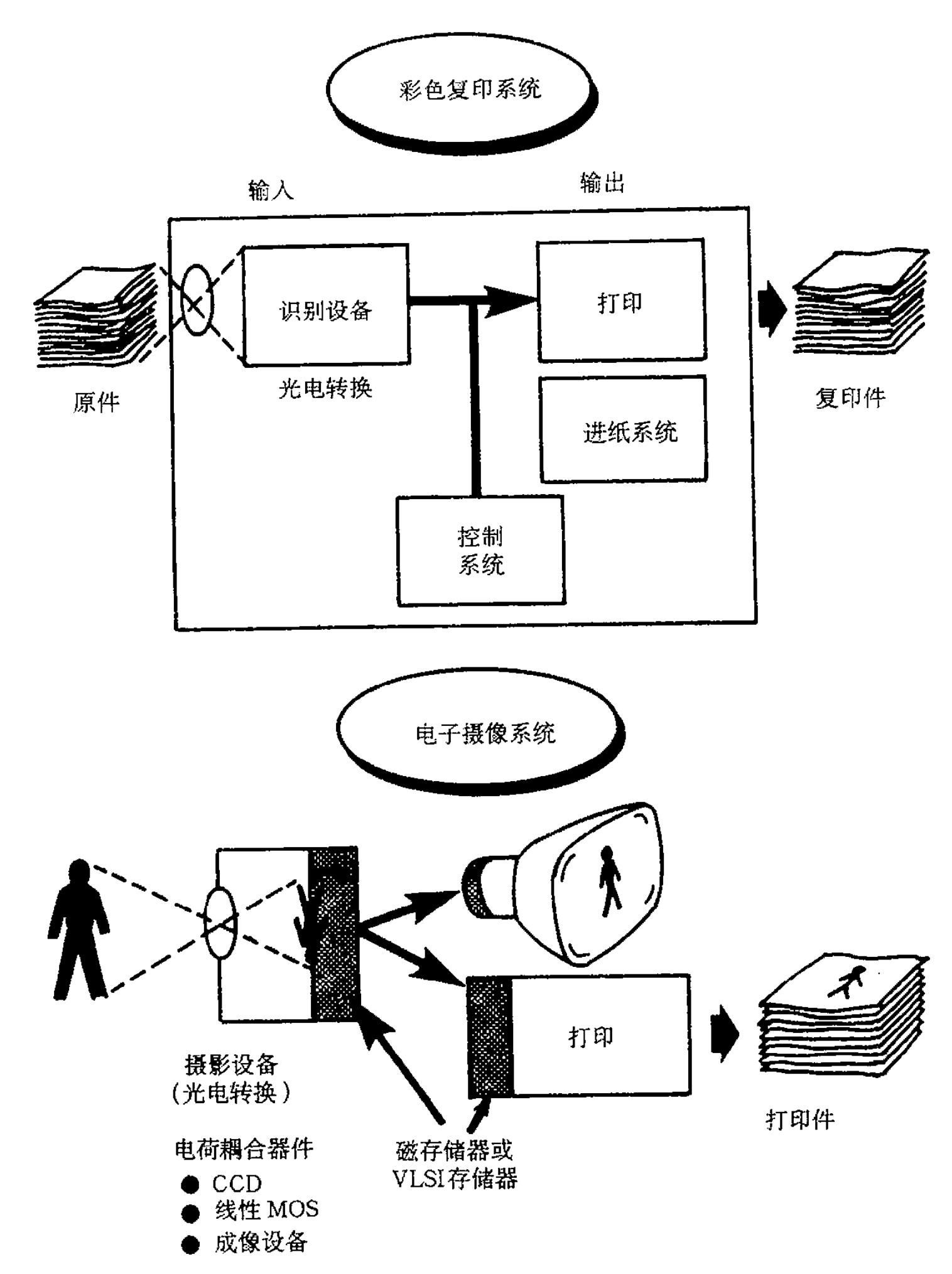


图 14-7　业务单元之间共用技术的例子

们不利的方向发生了变化。尽管瑞士银行的利率仍然是很低的，但是货币的不一致使日本借款人这种偿还的成本变得很高。

最近的研究提出，日本的这种经历是很普遍的。事实上，在考虑汇率风险，利率及其变化趋势，以及通货膨胀率的情况下，无论从哪个国家的银行贷款，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

很可能其成本基本上是一样的。如果结果真地是这样的话，国际财务管理根本就没有必要了。

这意味着，除非一个公司碰巧是一个金融机构，需要在一夜之间或在相当短的时间内转移资金，否则，只需要很好地对本地财务进行管理就可以了。因此，面向制造业的跨国公司可能由于税收或其他原因不能快速地转移大量资金，需要在它们拥有很多业务的每个国家中寻求本地的强大财务支持。本地筹资是在多个本地公司模式下的主要考虑。

七、从系统到人

战略家必须认真考虑的第七个也是最后一个的主要变化是公司价值系统和公司本身的改变。

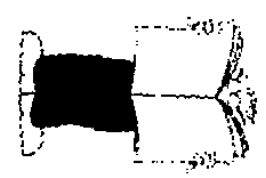
在早期的美国大公司以及后来的欧洲大公司似乎能够控制整个世界的时候，我们都见证了大型公司的全盛时期。但有些事情碰巧阻止这种情况的发生。因为大公司处理它们所面对的变化的能力明显下降了。在这些公司中，大脑和肌肉是分开的，破坏了全身的协调性。一方面，公司有大脑；另一方面，公司有肌肉——公司中的职员。他们使计划变成现实，执行大脑的指令。

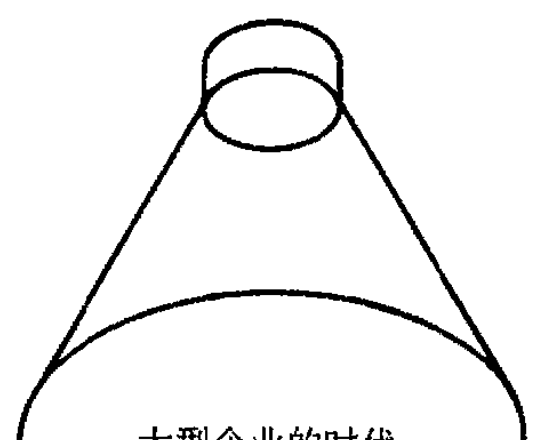
或者换另一种说法，公司中有聪明的人和傻呼呼的人。聪明的人非常聪明，他们必须对未来3~5年时间内的公司战略的每个细节都进行详细说明。他们计划了所有的事情；他们熟悉每个职能的工作描述。因此，傻呼呼的人对公司从来都没有整体印象。他们对聪明的人不抱希望，只是全神贯注于他们可以控制的令人厌烦的小细节上(见图14-8)。

在日本，人们把他们的事业道路看成是对人的一种承认，因此大脑和肌肉的分离很少发生。一个人在住友公司或三菱公司度过25年，可能这段时间一直默默无闻。在25年以后，他可能开始成为一个大人物。在35年以后，他可能就是非常重要的大人物。当那个人从一个职位升迁到另一个职位的过程中，并没有出现大脑和肌肉的分离。可能人有较小的大脑和大量的肌肉，或者也许情况是相反的，但是大脑和肌肉分离的情况并没有发生，而且大公司保持活力、积极主动以及灵活性。

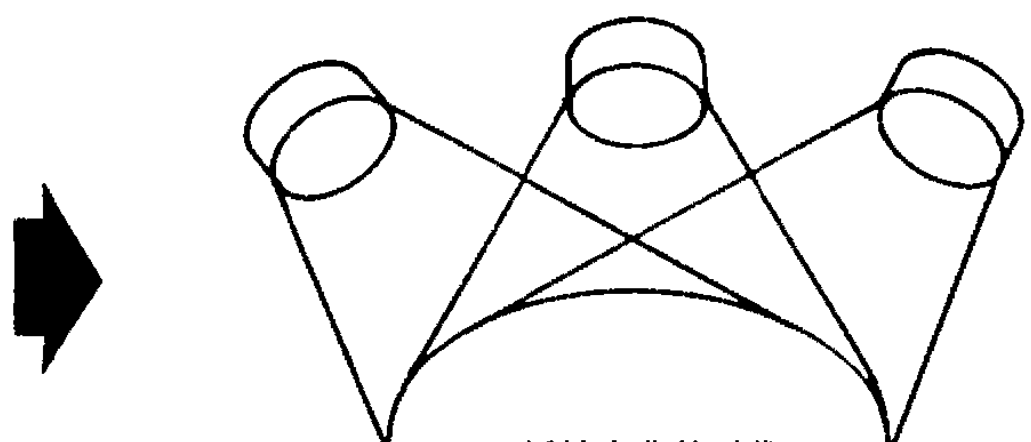
如果我们分析日本或其他国家的优秀公司的特征，将会发现把它们与其他公司区分开来的特征是它们是“人”。这些公司进入了所谓的活性企业的新时代。这些公司的战略和组织是和谐的，任何事情都适合执行。这是这些公司为什么取得优秀的成果的原因。

简而言之，现在最成功的大公司，不考虑国别或行业，显现出很多共同的特



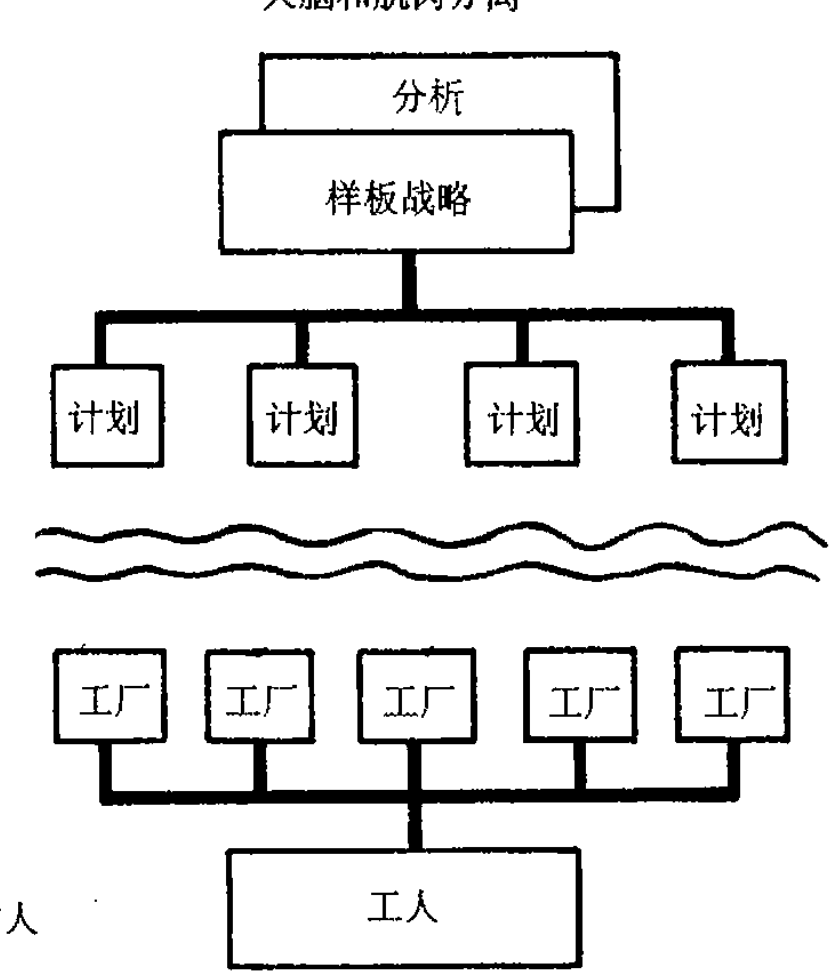


大脑和肌肉分离



三位一体

聪明的人



傻呼呼的人

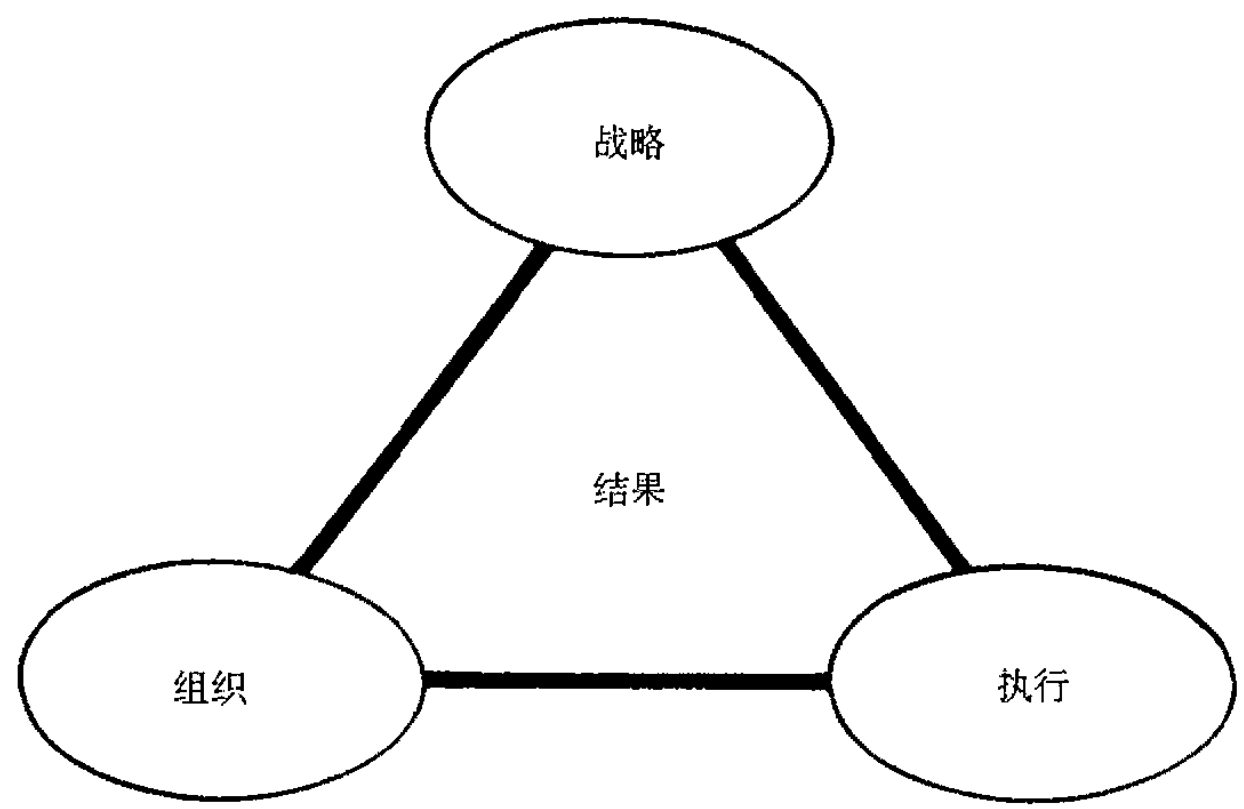


图 14-8　优秀的公司是一个人

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

征。它们提供工作保障，基于任期进行提升，以及重视职员的自身发展，而不是在全球进行招募活动。它们一直为职员的积极参与提供机会。它们认为职员是公司的一分子，而不仅仅只是雇员。它们建立一个共同的价值系统。认识到公司长期健康发展的重要性，它们表现出对业务的真正负责任，而不是心目中只有股东并仅追求财务目标。

还有，丰田汽车公司也提供了一个好例子。丰田汽车公司的建议箱在日本当然不是独一无二的。在20世纪50年代早期，公司的45 000名职员每年仅提交了几百条建议。现在，丰田汽车公司每年可以收到900 000条建议，平均每个职员每年提了20条建议，每年为公司节约了2.3亿美元。即使像丰田汽车公司这样大的规模，这也不是微不足道的金额。

另一个公司——日立公司，开展了被称为管理改善(MI)的运动，相当于对所有的直接工作和间接工作进行价值分析。在1977年，这项特殊的运动对利润的贡献大概占总利润的71%，大约是2.51亿美元。日立公司是一家销售额达100亿美元的公司，也是日本5个最为盈利的公司之一。如果它没有开展MI运动，它可能就是同等规模的公司中利润最差的公司之一。

当公司谈论保证职员参与并贡献他们的聪明才智时，非常重要的是它们的价值系统和管理过程确实围绕着职员来建立。它们不能简单地只是增加一个建议箱，并希望有些人提出好主意。

八、考虑综合变化

这七个结构变化的综合是什么呢？首先，它们意味着许多基于时间的管理理论、概念以及框架变得过时了，或者至少没能反映现在世界上发生的动态变化，特别是三个全球区域：欧洲、日本以及美国。

也许我们现在需要的不是一种新理论、概念或框架，而是能够进行战略思维的人。

战略思想家需要敏感性、洞察力以及好奇的想法，忍不住要时常质疑现状。他们需要均衡的看法；他们不能是只知道某一方面事情的专家。他们需要成为综合的问题解决者，因为现在的许多问题发生在职能领域或地理边界方面，而传统的专家知识基本上无法提供帮助。

比较日本公司和美国公司的一个有趣的启示是由最近对日本公司和美国公司的高级主管所做的调查引出的，调查要求这些主管列出现在最令他们感到困难的方面。参与调查的美国公司高级主管说他们的主要担心是政府条例。相反的，日本参加者一般回答是“新产品”或“新业务”。几十年以前，他们担心的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

是不适宜的业务，以及在能源危机之后重新安排业务组合的任务。现在，他们已经解决了这些问题并显然得出好的业务不足以支撑增长的结论。他们担心的是如何创立新的业务。

为了形成新想法、新业务以及新的产品，战略家可以采用三种基本的技术。这些技术是：消除瓶颈；找到新的组合；最大化战略自由度。

为了理解消除瓶颈的技术是如何工作的，让我们考虑一个简单的问题。日本家庭中的钢琴，大约有600万架，其中许多已经走调了。原因是校准音调的成本很高以及要求有经过训练的调音师。费用是瓶颈，而任务是移开这种限制。一个解决方案是：电子调谐器。这样，不再需要经过训练的钢琴调音师了；一台示波器可以来承担这个工作。所需要的只是知道怎样进行调整的技工。技工可以在15分钟之内完成调音工作，每架钢琴每年只需要支付15美元的费用。结果是：一个9000万美元的新业务，3600个新的工作岗位，以及600万架音调和谐的钢琴。

找到新的组合是很简单的。一个人只要对事物的现有组合进行浏览，并试着在内心里以不同的方式对它们进行组装。如果我们组合了这些现有的产品，结果将会怎么样呢？如图14-9所示，像这样的问题将得出关于新产品的很多想法，例子中的产品是啤酒和家用电子产品。

一个奥地利的经济学家曾经说过，在这个世界上的任何新东西都是已知要素的组合。一旦战略家得到了新组合的想法之后，就应该由分析家参与，考查其市场潜力以及当前的可行性。

找到新业务想法的最后一种技术是最大化战略自由度，以便在满足顾客的需求方面获得与竞争对手的最大差别。我们已经在第6章中讨论了战略自由度的概念。我在这里想要再强调的是，当考虑怎样实现这种重要的竞争力差别时，回溯到最基本的用户目标是非常重要的。令人惊奇的是，很少有公司曾经努力地这样做：从最基本的角度，问用户从它们的产品想要得到的是什么，而这种需要是否并没有以一种与现有方式不同并且更好的方式来满足。

当然，除非公司准备免费发放它的好产品，否则公司无法满足顾客的所有目标及要求。它也必须考虑股东的目标，即赚钱。在这两种极端情况之间存在能够同时满足顾客和股东目标的好的产品概念，而且其中一些最好的想法可能把公司带入完全不同的业务。

当我们以企业家的见解来分析某个行业中起作用的因素时，战略的洞察力通常就会出现。例如，以家用器具制造业为例。我们发现竞争对手们的技术原理都是很类似的，而技术创新的机会看起来也希望不大。我们的意见是：我们别试图去区别产品本身，那样会把我们自己弄得精疲力竭，而应该寻找其他的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

图例

○ 现有的
✓ 可能性大
? 可能性小
X 无希望的

单一产品

		包装				
		瓶子			罐	小桶
		大	中	小		
内含物	常见色	○	✓	○	○	○
	浅色	?	✓	○	✓	✓
	发黑	X	?	○	?	X

方法 → 分析顾客细分市场（如野餐、家庭聚会、家庭用餐馆用）以及数量吸引力

复合产品

		附属产品					
		时钟	手表	计算器	收音机	电视机	音响
主产品	时钟		X	✓	○	✓	?
	手表	X		?	?	?	?
	计算器	✓	X		✓	X	X
	收音机	○	X	✓		?	?
	电视机	✓	X	?	✓		✓
	音响	✓	X	X	○	✓	

方法 → 研究经济性并估计潜在市场规模。不要瞄准整体市场，而是要考虑“利基”市场

图 14-9　新的组合产生创新的产品

方式。那么应该建议采取什么行动呢？如果我们能建立占据主导地位的销售和服务队伍，也许我们能以这种方式来获得竞争优势。我们保持对竞争对手的优势，而无差别的产品并不是什么问题。

或者再看看视听设备的情况。新产品的推出以很快的速度在继续进行着，但是产品很贵，而且它们的许多功能是重叠的。摆放在我家客厅的收音机有扩音器，2 个扬声器，以及调频（FM）调谐器。电视机也一样有这些东西，另外还有一个显像管。我的立体声设备有一个很大的扩音器和漂亮的扬声器。这些合在一起就出现了重复的功能，而且费用可能是把每个功能的最好部件作为模块

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

组装成一个单一系统的费用的2倍。换句话说，这些家用视听设备制造商依靠重复功能以系数2来提高它们的销售额。对它们而言，这代表着风险；而对其他公司而言，这可能是一个机会。

大多数公司从来没有想过这样的事情。它们从不质疑现状。它们让其他公司来定义它们所经营的业务。它们的竞争姿势是被动的："如果我的竞争对手做了，我将跟着做。如果竞争对手攻击我，我就报复。"它们不努力去开发一种竞争力的差别。而这对除大公司以外的任何公司都是致命的错误，因为在没有竞争力差别的情况下，大公司总是可以获得竞争的胜利。

在与大公司的竞争中，要获胜或者至少能够坚持住，惟一可能的方法就是做不同的事情。而为了得出"不同的事情"，需要客观性、洞察力以及积极主动地质疑——即战略思维。理论和概念可能会过时；而大脑和思维过程不会过时。在现在竞争的世界里，战略家的意识是可以不断增值的财产。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第15章　日本：理想和现实

在前面的章节里，我已经反复地援引日本产品和日本公司的例子来阐述战略思维和战略的基本观点。我选择日本的例子来进行阐述的原因在于，我认为日本的商业实践对西方国家的读者有一种独特的吸引力。尽管一直以来，我也为许多欧洲和北美的知名公司做咨询工作，但我对日本商务和其经营战略的熟知和了解才是我有能力写这本书的基础。但也许这只是让您选择我这本书并能够阅读下去的原因之一。提到日本商业在世界范围内的成功，日本的咨询顾问如何谈及商业经营战略这一问题，也许是值得考究的。

然而，西方国家的商人可能在近期内的的确确听到了许多关于日本公司方面的事例，这些事例一方面让他们感到困惑，另一方面又误导了他们。因此，我在此要直截了当地谈及日本，揭开一直笼罩在日本头上的那一层神秘面纱，勾画出日本商业在世界竞争的舞台上取得战略性胜利背后隐藏的现实情况。请注意：我们在此主要涉及的是大型公司，因为小公司很少能够在国际舞台上取得成功。

日本和西方国家的商业体系的不同点可以总结为如下四点，我将一一加以阐述分析。以下是四点内容的主要主张：

- 日本人对公司这一概念有着独特的理解。
- 对于日本商人而言，组织即人的集合。
- 在日本，政府扮演的是教练的角色，而非队长。
- 日本经营战略的中心观点是改变战场。

一、公司的概念

第二次世界大战之前，日本完全效仿西方国家的公司体系。也就是有资本家和劳动工人之分，有穷人和富人之分。明治政府追赶西方发达国家的决心，直接使大资本家在19世纪末期登上了历史舞台。包括五大著名财阀(三菱公司、三井公司、住友公司、古川公司和安田公司)在内，大部分的资本家都采用这样或那样的方式，以非常低的成本接管政府创建的企业，如纺织厂、铜矿、船运公司、钢铁厂等这样的企业。日本公司在工业革命后，都像西方国家的公司那样经营，也就是说，让富人更富，让穷人更穷。处于被剥削地位并缺少工作安全保障的劳动工人陷入了日常的组织事务中。因此，各地的公司都面临着工人罢

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

工和要求改善工作环境的压力。

在西方国家，大部分关注日本的观察家认为当今具有终生雇佣制以及温和工会等特点的日本工业体系已经完全日本化了。实际上，这是二战后混乱的局面逼迫所致。当时几乎人人都处于失业状态，当时几乎所有的工厂都被烧成了灰烬，日元变得一文不值，年通货膨胀率超过了100%。“五大”和其他小公司的资本家都由于财阀的解散而破产，因为迈克·阿瑟将军确信是军工联合企业将日本推入了战争的深渊。

实际上，当时已经没有剩下什么能用来开办工厂的了。幸运的是，用于制造坦克、飞机和舰船的科学技术都还保留在那些受训工程师的头脑中。这些工程师和少量来自战前财阀公司的管理人员集结起来开办了一些生产厨具、衣服和其他生活必需品的小型工厂。这些工厂十分欢迎熟练工人的加入，但又缺少资金来支付工资，所以只有用食品来代替工资，毕竟在那个年代里食品比金钱更为重要。

因而，这些处于萌芽状态的公司更像是一个自治村。人们在一起生活，共同分担艰难困苦。如果有人试图(实际上有人这么做了)以旧的方式组织经营公司来剥削饥寒交迫的工人，一定会引发罢工事件。因而日本在此时选择(虽然是暂时性的)集体主义性质的政府并不令人感到惊奇。实际上，人们反而更加欢迎任何承诺分配食品的政府形式。

这时，这些自治村开始以为消费者提供商品和为驻日美军提供硬件设备的方式获取成功。但直到朝鲜战争爆发时，它们的前途才渐渐明朗起来，因为一夜之间它们面临着供不应求和生产能力不足的压力。在获取了丰厚的利润之后，他们开始扩大生产能力，同时为自治村的成员发工资，尔后，这些成员就成了每月拿薪水的工人。

故事中的观点已经为众人所熟知了。日本人十分愿意将钱存入银行，这使得日本公司能够轻易地从银行贷到发展所必需的资金。即使是在飞速发展的时期，绝大部分的公司都把它们最初自治村的成员当作是“开国元勋”；实际上，他们过去盛行的一些想法依旧被完整地保留了下来。

在政党能真正组织起来之前，只有国家工会存在，这些自治村成员自发组织成立了诚信的公司工会以确保能够与管理层更好地进行沟通，并保证利润的合理分配。即使是在今天，对于一个有志于在公司中大展鸿图的年轻工人来说，成为公司工会的领导者仍被认为是一块很好的平步青云的踏脚石。

所有这些背景都对日本公司的成功起到了关键作用。如今，关注日本的观察家经常将它们视为日本取得成功的原因之一。有一部分人甚至试图去效仿日本体系。但以自治村理念为基础的日本公司模式，与将股东视为公司的所有者，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

将劳动工人视为雇佣劳动力的西方国家模式完全不同。

在日本人的眼中，公司就是人的集合，每个人都是成员，都是公司的一部分(而不是雇佣劳动力)。股东只是一群富有的放贷者。像银行一样，他们只是愿意将钱投资在公司集体生存能力和智慧上的另外一个资金来源。

当被问及主要职责是什么时，许多日本公司的高级主管会回答：为全体成员的利益服务。在他们眼里，股东并不比银行的地位高。许多日本公司的首席执行官(CEO)实际上也是以工人的形式受雇于公司，他们20多岁时开始在公司奋斗，30岁时成为部门主管。

日本相当高的机构持股率和相对不发达的股票市场只能从历史的角度来解读。重点在于著名的日本“体系”，拥有终生雇佣制(随工龄的增长而提升)和相对温和的公司工会组织，这是战后自治的产物，而非设计策划好的战略，也不是先人遗留下来的文化遗产，而是实用主义制度的安排，并持续了长达35年之久。

如今，早期自治村的成员已经接近退休年龄了。日本大公司中的这些社会价值还能生存多久将依靠个人管理的艺术。我认为日本人独具特色的创造力将使大部分公司在一段时期内维持现有的态度和传统习惯。

我所说的社会气候对老的、有威望的大公司有很大的影响，但这种影响在小公司身上却并未体现出来。仅在1979年这一年里，日本就有17000家公司倒闭，这必然会对其公司成员的工作稳定程度产生影响。很少成立工会的小公司会根据其业务量来雇佣职员和裁员。这为体系建立了一个内在的动力机制，激励着劳动力向更具竞争力的行业流动。让弱小的公司破产，而不是向其派遣一个政府救助小组，这是日本模式中的一个天然优势。

二、组织即人的集合

一旦日本工业体系的历史根源被解读清楚之后，接下来应该弄清楚什么是“组织”即“人的集合”。下一步让我们先将历史抛开不谈。

大部分的日本公司甚至缺少一份合理的组织结构图。拥有50亿美元产值的丰田汽车公司是一个典型的具有灵活性特点的决策指导型公司，擅长市场开发，并具有远见。但除了它频繁地成立项目小组之外，没有人知道它是如何组织而成的。在大部分大型公司中，总经理会对公司经营产生很大的影响，但在直线型组织结构图中却见不到他们的踪影，只是对他们进行了简单的标注：“负责……”。许多“副职人员”(通常是对部门中二把手的称谓)却有直接的职责，他们也没有出现在组织结构图中。西方国家企业界的观点认为这样的组织结构

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

安排会令人困惑而且是行不通的。但面对层出不穷的环境变化，日本公司似乎比它们的西方国家同行们更加胸有成竹，更能应付自如。

有人一定记得，西方国家的组织概念源于军事组织。这是一个没有累赘重复的组织，不会引起困惑和误解，依命令行事，在紧急情况下能保证反馈信息的准确无误。它将思考者和执行者、信息收集者与决策制定者界定得十分清晰。奇怪的是，日本公司从西方国家的公司那里效仿了这一概念，然而，它们只是效仿了形式；在实质上，仍然是日本特色的和自治的。

简单地说，在日本自治村里的每一个成员都是平等的，都是多面手。考虑到劳动者分工的问题，也许有些工人会做会计工作，而有些会做机械工作。但管理人员的轮换十分频繁，可以说理论上每个人都有做总裁的可能。实际上，这一理论在如今的大公司里几乎已经成为一种幻想，但这却无疑体现了一种潜在的组织精神。

由于这种精神的存在，被分配具体负责某一特定职责的职员并不将自身限定于这一职责，相反地，他们的职责会变得十分的宽泛。因为他感觉到他已经与公司结成了共同体，从此与公司荣辱与共，他正朝着公司的最高管理层迈进。他明白他的同事将伴随他的一生，他们所要做的只是相互和睦相处。因而，终生雇佣制避免了员工具有破坏性的权力争斗，使他们尽量寻求一致，这对公司的长远发展有着很大的好处。

另一方面，西方国家军事化的组织将工作描述成为一种职责，试图让工人去适应工作。最符合职责描述的工人也许并不符合所有的细节要求。他总会留有一些余地。如果他表现十分优秀，个人能力超过了职责描述，他不是会跳槽去寻求更好的职位，就是会得到提升的机会。在这种方式之下，西方国家的公司中不会有过分胜任职位的工人；实际上，通常具体负责的都是一些尚未达到相应标准的工人，他们可能即将达到要求或已经达到要求，但表现平平(这就是著名的彼特法则)。

这就是在面对环境变化时，西方国家的公司表现不如日本公司的原因所在。日本公司在面对能源危机、汇率波动、微电子革命、科技产品的突飞猛进以及其他类似的变化时，能做出迅速的调整。问题往往出现在职能的重合处，这会使公司的问题更加复杂化。以下举例予以说明。

- 在工程技术与市场营销职能重合处或是其他的职能重合处。A 公司应不应该配备计算机辅助设计系统，将一部分工程技术人员解放出来，重新把他们分派去做市场营销工作，从而能够更好地了解终端用户的实际需求。
- 在研究与开发、工程技术和采购之间的职能重合处。B 公司是应该自己生产大规模集成电路以保证公司的机密不外泄，还是应该从外部采购来获得

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

规模经济带来的好处。

- 在国际、人事、生产和其他可能的部门之间的职能重合处。C 公司是进一步巩固加强其海外的生产工厂，还是在单独的一个地点投资建设一套现代化的生产设备。
- 在所有各部门之间的职能重合处。D 公司是应该允许每个业务部门单独地建立各自的海外业务，还是应该提供一个联合实体在其他国家中发展。

任何有经验的管理人员都知道，这些问题不会只有一个惟一的正确答案。任何一个答案都不可能说服所有的人。问题就在于最后决策做出后，一定会有一些管理者的利益受到侵犯(主要是那些想保住他们原始职位或执行权力的管理者)。

单独的职能单位通常无法解决这些复杂的问题。而按直线职能组织起来的公司，如果没有集中的协调机构也无法解决这些问题。由于职能的定义比较宽泛，管理者的职责相互基本没有重叠，因此日本公司在处理这方面的问题时就显得得心应手，无需重新组织和重新划分工人的职责。

但这一趋势并非日本公司所专有。我们也能在一些美国公司和欧洲公司中找到相似的特征，特别是那些总部设在小城镇的公司，类似于日本的终生雇佣制，主要管理者随着公司的发展而成长起来。根据麦肯锡公司的研究，出色的美国公司会体现出许多优秀日本公司体系中的一些特点。最关键一点在于每个公司，不管它的所有者情况如何，都是以一种民主和人性化的方式在运作，作为一个由人组成的、得到人的支持的、为人所设立的组织而存在着。

美国公司的另一个显著特征是它们十分强调长期战略计划的制定。对于日本来说，它像过去的西德一样也没有商学院，这会让他们嫉妒美国管理人员在制定严密、客观的战略计划方面比他们更加内行。一个日本战略制定者在听完一家美国大型公司的计算机辅助战略制定过程之后，惊叹道："天啊！这看起来像建造一座化工厂一样复杂。"实际上，大部分美国公司都像苏维埃经济体那样运行。许多公司都会有 3 年或 5 年计划，对每一个管理者在通常和特殊情况下如何行动都规定到了细枝末节。在后来的执行过程中，每一个管理者都将被监督，以确保他们能严格地按计划行事。

通过多年的研究，许多观察家确信，细节方面的长远规划辅以严格的中央监管，在极端的组织形式中，这是扼杀创造力和企业家才能的最有效方法。大型日本公司的经验却肯定了依靠个人或集体力量来改革和创新的智慧。在日本公司中，个人被允许通过建议箱、质量检查、价值分析与价值工程技术等方式来完全展示他们的创造力和生产能力。整个公司看上去充满活力和企业气息，有效地抵制了机械主义和官僚作风。与西方国家的组织相比，它们缺少计划性

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

和严格性，但更具有想像力和使命感。最基本的区别就在于，日本公司从职员个人的角度出发，信任他们的能力和潜质。

日本公司有许多内部措施来提高员工的个人能力，从语言和技能培训到派往自卫队和禅宗寺庙里生活以使他们在精神和态度方面得到提高。在日本，对一个公司和同事一生的承诺，在个人发展过程中扮演了一个积极的推动力角色。

日本组织成功的另一个关键因素是其独特的职业道路，特别是对于那些社会的精英来说。即使是知名院校毕业的高才生也要从最基本的事情做起，而不是作为一名专家出现。如果他们受雇于一家银行，他们只能坐在出纳的后面或去私人家庭和“爸爸妈妈”商店收款。如果是在一家属于制造业的工厂工作，这些毕业生一开始可能从生产流程文员做起，穿梭于机械师和监管者之间。简单地说，每一个新人都是从实际工作做起，而很少用到他们的知识。

对实际经验的强调构成了实用主义的基础，这同时也是日本倾向于“长期”的一个原因，这与西方国家的“短期倾向”恰恰相反。他们的长处在于解读外部世界中消费者和竞争对手以及内部世界中自身生产所处的状态。

实际上，我认为，许多西方国家的公司因为过多的战略分析而痛苦不堪。在西方国家，特别是在美国，过分强调脑力的作用。有一种想法似乎十分盛行，即认为有一部分人天生比其他人聪明，让这些聪明人通过制定战略和职责描述的方法来教那些不是那么聪明的人应该如何去做。这些“聪明”人往往毕业于法学院或商学院，一开始就能拿到高于中层管理人员的薪水。如今许多知名商学院毕业生的报酬往往与一个即将退休的蓝领工人甚至与一个监管者的薪水不相上下。

在日本公司中，一般是按工龄给予报酬，一名刚刚毕业的毕业生的薪水绝不会比同样受过高等教育的机械师高。西方社会十分强调在性别和种族方面的就业机会均等(EEO)，但我认为也许在学历和教育背景方面的机会均等似乎显得更加重要。

根据我的观察，西方国家公司的许多问题都出现在执行上，而非战略本身。“知”和“行”的分离导致了美国公司的生产率下降，国际竞争力减弱。我认识一位从人才市场中招聘过来的执行官，他在谈及价格制度和竞争成本分析时滔滔不绝，但当我把公司落后的生产技术和现实情况呈现在他面前，并问及他为什么公司无法盈利时，他的热情消退了一大半。他似乎不懂得如何与工人沟通。事实上，他那些类似于现金流量贴现、投资回收率、每股收益、生产价格指数、价格弹性等的专业术语，对于做基层实务的工作人员来说是毫无意义的。种种迹象表明这些工作人员不是所谓的精英，他们只能按命令行事，在没有命令时，他们只有尽量按他们的职责描述的要求行事。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

与上面形成鲜明对比的是，日本的高层管理人员是从基层开始做起的，因此会时时刻刻提醒雇员：工人是最了解业务的人，创新和改进一定来源于“工地”（实践的地方）。

因而在日本，像丰田汽车公司、松下公司等经营良好的公司，清楚地懂得最好、最新的想法来源于哪里。当日本人说到组织即是人的集合时，他们的确是那样做的。他们明白现在很多公司的问题都出自于组织或源于纸上谈兵。只有不断警示组织成员以一个整体团队来工作，才能合理地解决那些问题。

三、政府作为教练，而非队长

很少会有观察家注意到日本小学教育的重要性。从6岁到12岁，我一直在问自己，日本是如何生存下来的。我们的老师反复提到，我们的国家资源贫乏，面积比美国加州还小，且是一个可耕种土地只占10%的多山国家，却要养活1亿多人口。小学生就一直被这样教导着：解决问题的惟一办法只有进口原材料，对其进行加工，然后再出口，积累财富从而能够从国外购买到所需的食品。除此之外，我们别无选择，否则只有灭亡。

这种教育环境是使得日本人具有“工作狂”特性的主要原因。人们从不惧怕工作，因为一旦停止工作，他们的国家就会灭亡。如果停止出口，他们将会挨饿。在某种意义上，日本人就像一名机器人，大脑中被永久地植入了一些潜意识。有人认为日本如今已经成为了富有国家，它应该像大国一样行事。但长达一个世纪的心理状态不可能在一夜之间得以改变。日本人仍旧认为如果不努力工作，国家就会灭亡。

1亿人口甘愿投身于工作当中，这对任何一个国家的教育系统都是一个值得纪念的胜利。尽管没有作为一项政策实施，但日本政府最高程度地创造了一个单一的价值体系。这一体系得到了从文部省（相当于我国的教育部）到通商产业省（相当于我国的商务部）的认同。我6岁的儿子正处于三年制幼儿园教育的最后一个学年中，我本想让他学会算术和阅读，但学校却教他如何同其他人一起工作和玩耍。这与30年前我接受的教育大相径庭。每当我想要干点什么自己的事时，我总会提醒自己还有很多工作要做。

日本教育体系强调整体和团队，并不特别鼓励英雄和出众的人才。没有天才被允许越级或比其他人优秀，让那些有天分的儿童用他们的智慧来处理人与人之间的关系并帮助那些稍差一些的同学。当然这就是成功日本公司所需要的人才。如果没有这种教育培养体系，日本公司那些成功的管理模式——质量控制（QC）模式、意见箱模式、按工龄提升制度等——根本不会像现在这样运转顺畅。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

与此形成鲜明对比的是，西方国家的教育更强调个人主义。在西方国家中，鼓励人们发表个人意见，捍卫个人权利。很少有人会担心这些价值观会对城市工业社会中的和谐与协作产生影响。这样的个人主义者如果受雇于一家大公司，显然他不会像管理层那样从公司整体的利益出发，这一点也不会令人感到奇怪了。从这个层面上讲，如果西方国家的公司想效仿日本公司的管理模式的话，教育体系的差别是不容忽视的。

这是日本政府为了支持这一精明的工业战略决策而有意形成的教育政策吗？恐怕不是；这源于历史的影响。在二战之前，日本是一个资源贫乏小国的现实让日本人得出一个不同于现在的解决方案："我们的国家必须扩张。"现在历史证明该方案行不通。新方案接踵而至："所以，我们必须比其他国家更加勤奋工作。"

毫无疑问，这比20世纪30年代的侵略扩张更有意义。但如今，由于经济上的成功，日本又面临着来自西方国家的压力，他们开始谈及贸易战。他们认为他们面临着类似于20世纪30年代在伦敦举行海事会议时所面临的压力，当时美英联合起来用六成甚至十成的重型巡洋舰兵力来对付日本。例如，从最近十分受欢迎的现代周刊杂志上，随意摘录了两个标题："美国对日本的贸易报复在所难免"和"里根和他的加州国防组织对日本的侵占计划"。

这种状态并不令人感到惊奇。贸易只是西方国家的选择之一，但却是日本战后的惟一选择。主要得益于宪法对军事武装的禁止，这使得所有的资源和能量都集中到了经济和贸易复苏上来。面临着这么一场胜算不大的贸易战，日本十分紧张，害怕最后需要诉诸武力才能解决。

这一点很难为其他国家的人所理解，但在对日本的教育体系做了深入研究后，这就会变得十分清晰易懂了。这仍然不是日本本身的特性问题。学龄前的日本儿童可能是世界上最受本国重视的儿童。接下来，他们会被教会重视公众利益，与他人和睦相处以及疯狂地工作。教育开展得非常早，让这些潜在的价值观充斥着日本教育体系的每一个角落，这让人们很容易忽视一个观点：职业道德是教育体系的直接结果。

许多发展中国家依然受困于职业道德的缺失和熟练工人不断跳槽所引发的问题。这些行为多发生在西方国家，而不是在日本。那些国家的教育体系深受其宗主国的影响。教育体系的差异，也许正是日本与其他亚洲国家在社会和工业上表现大为不同的最大原因。

在某种程度上，同时得到了两个似乎毫不相干的部省——文部省和通商产业省——的认同并不是巧合。二战以来，增值贸易是日本的生命线，这已经是不争的事实。这就是为什么日本作为经合组织中GNP最少的国家，明智地选择

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

作为一名教练和啦啦队长来支持公司实现国家的长期目标：在无军事建设的情况下，实现经济腾飞。

政府的这一教练角色从一开始就体现得十分明显。20 世纪 50 年代，通商产业省鼓励在钢铁市场上进行扩张性投资，并喊出了“钢铁即国家”的口号。它在补贴方面做得很少，但却公开允许公司(川崎公司)进行大胆的尝试。通商产业省发起了一场“我也要”的投资游戏。结果是，日本成为了一个用最低成本生产出最好钢材的国家。具有竞争力的钢材无形中支撑着日本的造船业(占世界市场份额的 50%)、汽车制造业(1980 年日本产量占全球的 30%)，以及其他出口行业，例如家用电器、机械工具、钢材和种植业等。

如今，通商产业省感到钢铁优势的时代行将结束，并正在寻求以超大规模集成电路(VLSI)来开创下一个工业时代。它将超大规模集成电路称为“工业粮食”，意味着它就像米饭能养活所有日本人一样能支撑所有其他行业。政府公开的赞同和鼓励，足以激励那些以信息为基础的行业加入到超大规模集成电路的开发中来。许多外国人都批评日本政府给予超大规模集成电路高额的补贴，从而会导致不公平竞争。但事实是，政府只给予了一个应需要 3.2 亿美元的四年项目 1.3 亿美元的补贴，而其他国家的政府却往往轻而易举地给予国防和空间领域的微电子研发项目 10 倍于此的补贴。

除了直接投资以外，通商产业省公开支持重点研发项目，为超大规模集成电路产品提供多样化的技术支持。在这一目标的指引下，包括日立公司、富士通公司、三菱公司、NEC 公司和东芝公司在内的五家公司在 1976 年组成一个特别联合体，并在进行完四年的研发工作后自行解散。因为处在这么一个竞争激烈的环境下，参与的公司将要在超大规模集成电路的开发上不断地投资，仅 NEC 一家一年就在大规模集成电路生产上投资了 1.5 亿美元。如果不能利用这四年的科研成果的话，这五家公司中没有一家能支付得起如此高额的投资费用。

电子出纳机、掌上计算器、数字石英表、装配有微处理器的汽车、微波炉等都反映了日本占据杰出地位的微电子产品已经成为日本的主要出口商品，生产以计算机记忆技术和微处理器技术为形式的超大规模集成电路的厂商正寻求海外市场的发展。

通商产业省在超大规模集成电路的开发中扮演了与 25 年前在钢铁行业中类似的角色：鼓励行业参与增值贸易来维持国家的生存。它对此的直接财力支持对所需全部资金而言只是九牛一毛。有趣的是，公司对政府是无限信任的，在美国人看来，这是一件非常奇怪的事。当通商产业省发布一项计划或类似白皮书的文件时，由于日本自有经济体的高度竞争特性，公司的超前竞争一定会摔得头破血流，因而公司纷纷对这些文献进行认真的研究。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

不久前，在欧洲的一个首都，我与该国一名产业部的高级官员进行了交谈，我认为作为日本政府一个引导公司重新分配资源的模板，通商产业省的白皮书值得研究。这位官员沮丧地回答："这没有用，我们没有威望，企业会笑话我们的。再说了，商务部也会反对我们的提议。"这时我才意识到，国际贸易和产业被划分到了一个单一的部门，对于日本来说是一件多么值得庆幸的事。我也再一次地意识到了国际贸易对日本的重要性。

四、改变战场

对国家资源贫乏和在产业舞台上迟到的认知对日本公司的公司战略有极大的影响。日本在科技、市场开发和资金方面与西方国家有着截然不同的做法。下面让我们对上述几个方面进行详细分析，看看它们如何影响日本风格的公司战略。

（一）科技

在二战之前，日本政府对待外国公司以参股日本公司的方式进入国内市场采取一种放任的态度。例如，1945 年，西门子公司拥有富士电气公司 30% 的股份；在 1910 年，通用电气公司拥有松下公司 50% 的股份；1923 年，威斯汀豪斯电气公司拥有三菱电气公司 10% 的股份；1917 年，古德里公司拥有横滨橡胶公司 45% 的股份；在 1899 年，威斯特恩电器公司拥有 NEC 公司 54% 的股份。二战之后，当时的这些公司大部分已经被严重毁坏了，日本政府开始对外资进入大型日本公司进行严格的控制。这一情况直到 20 世纪 70 年代中期才得以改变，日本政府在此时才允许外资参股国内的各家公司。在其间的 30 年里，日本通过特许经营安排得到了西方国家的先进技术，使其不会成为日本发展的瓶颈，在这段时期里，日本被称作"效仿家"。

这只是事情的一方面。另外一方面是，日本人强烈的资源意识使他们参与任何可能将产品销售出去的活动。例如，当它们需要引进基本的技术和设计模型时，许多日本公司会去做其他职能性工作，如生产技术、质量保证、产量提高来增大差价，从而用来支付技术引进费和扩张生产能力。最后，它们在技术上赶上了技术授让国。在微电子、钢铁、室内视听娱乐系统等行业中，一些公司已经达到了世界领先水平。最近，一些日本公司正为西方国家的一些公司提供技术支持，这改变了技术的传统流向。

很明显，节约能源的习惯让日本公司受益匪浅。如果当时公司试图致力于市场、技术和财务的同时发展，那么日本公司根本达不到现在的水平。那样的话，日本公司将会在各方面都落后于西方国家的大型公司，无法打破只吸引投资的循环，还会出现竞争力不足、低盈利率和资本不足的问题。它们就更加不

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

可能在廉价劳动力因素影响基本可忽略不计的高科技产品中争得一席之地。因此，很多日本公司都在做原始设备制造商(OEM)的加工任务，为西方国家的公司生产部分或整个产品，且贴上西方国家公司的商标。这样的做法并不会让人感到惊讶了，因为这些公司将长远利益摆放在了首位，而不是为了眼前一时的骄傲和自我满足贴上自己的商标。

许多西方国家的公司，特别是汽车业的大型公司，错误地认为它们的资源是无与伦比的，特别是在科技能力、工程和市场营销专有技术方面。汽车生产厂商将他们所有的精力都投放在了开发涡轮机和太阳能汽车上，但却没有看清未来真正的挑战是如何改进传统内燃机的排放标准，减少污染物的排放。几乎是在一夜之间，它们发现被逼到了一个完全不同的战场上。转变了设计理念后，像本田公司、马自达公司和三菱公司这样规模相对较小但又具有战略意识的日本公司证明了洁净发动机的可行性。

改变战场的战略是日本公司的一个基本做法。随着它们市场份额的扩大，以及在技术方面和市场开发方面经验的不断积累，他们将改变战场视为与西方国家的公司进行竞争的最有效方法。

如今，一些日本公司不仅在生产技术方面，而且在基本工程设计方面都以全球领跑者的身份出现。更进一步说，近来科学技术的发展趋势是综合优势，怪不得擅长以整合各种资源的方式来最大化自身优势的日本公司会做得如此的出色。

例如，最近在超大规模集成电路技术方面的重大突破点来自于单晶体技术和电子显微镜技术的结合，日本在这两个领域做得都很出色。还有，由磁带录制密度的提高和超精确机械技术的改进，家用摄像机开始推向市场，而在这两个方面日本依旧做得十分出色。

以在日本高度发展的三维图像传感技术、微处理器技术和激活器技术为基础的工业机器人注定会在世界市场上大放异彩。而基于发酵技术(豆酱和味精技术)和菌类生产知识的抗生素将是医药业的一个新的增长点，也将成为日本的一个具有特点的行业。

由于上述这些发展，日本必将对全球科技的发展做出更大的贡献。经过多年的发展，现在已经有一部分日本大公司有能力花费巨额资金进行重大的创新活动，贯穿从基本研究到商业化整个过程。这些创新活动也许出现在部门的结合处，但日本的组织概念会在这个时候发挥作用，特别是具有那些多面手的员工时。

(二) 市场开发

在市场开发方面，日本公司也避免在各方面同时进入国际市场。当它们有

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

可出口的产品后，它们会首先在东南亚和少数美国城市（如洛杉矶）试销，探索如何开发海外市场。一旦受阻，它们会请专门的贸易公司来替它们做市场开发，再次表明它们不会让关键资源的缺乏（在这里是市场营销技术）成为它们发展的瓶颈。

如此的谨慎并不代表对国际贸易不感兴趣。相反，公司会以 CEO 的名义派遣一名有才干的官员去纽约、芝加哥和洛杉矶等地执行特别任务，为以后的直接营销打下基础。许多现任的公司高层执行官都曾有过类似的经历。事实上，公司只是让贸易公司为它们做最初的市场开发或者为美国和欧洲公司做 OEM，这反映了日本公司一步一个脚印、步步为营，逐渐创立全球知名品牌的发展模式。

很明显，像佳能公司、理光公司、松下公司和宾得公司等都有志于成为世界领跑者，但每个公司都是从雇请贸易代理、中间商或 OEM 的形式开始。一旦它们对自己产品的质量和价格有了充分的信心，它们会开始考虑自身在市场开发方面的不足，逐渐地绕过贸易公司、分销商和 OEM 伙伴。其中的一些公司仍然做 OEM，但它们也开始做自己的品牌。由于反托拉斯条款、内部管理的复杂化和工程资源重新分配的冲突等诸多问题的存在，双品牌战略在美国很难实施。正是出于这个原因，宾得公司与哈尼威公司，理光公司与萨文公司分别分道扬镳。两家公司都立志于成为全球市场的开拓者。

对那些天然人力资源和资本十分稀缺的公司来说，将市场资源进行优劣排序是很明智的做法。日本公司在公司首要目标上能上下达成一致，这使得它们有能力采取排序法。如果也像它们的西方国家同行一样，管理人员完全遵循职责描述的要求行事，那么排序法每前进一步都将十分困难，因为一些管理者看起来表现得并不好。

（三）资金

另一个能说明日本公司不让缺陷阻碍它们达到公司目标的事例是它们极高的财务杠杆率。

二战以后，日本公司的资金十分短缺。日本人在过去和现在都是勤恳的储蓄者，由于大部分公司的未来无法确定，人们缺乏向私企投资的信心，转而把钱存入银行，图个安稳。有活力的公司则通过银行贷款来筹集资金。从满足复杂的个人持股者和预期投资者的要求以及为保持股价不断高涨的战战兢兢中解放出来后，公司的执行官能将他的全部精力投放在业务上：人事（People）、生产（Production）和产品（Product）。他们确信做好 3P 的工作，就能获得第四个 P——利润（Profit）——来偿还债务。他们是对的。如果他们不得不通过好的财务业绩来获取资金的支持，他们就会陷入一个恶性的财务管理循环，只会得到短期的

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

利益，而忽视了长期投资利益。

对资金使用先后次序的排序是非常重要的。得益于日本统一的管理风格和政府体系，这些公司不会被逼迫到不得不匆忙上阵的地步。

另一个对公司财务有利的因素是日本政府对外资的恐惧。大藏省（相当于我国的财政部）和通商产业省都决心在东京股票交易所阻止外资大规模进入日本公司，因而大力鼓励机构投资者的存在。尽管这一姿态如今有所改变，但仍有70%的日本公司股份被机构所持有。这对公司十分有利，不但股票价格很少受到个人持股者交易的影响，而且像银行这样的机构持股者更加明白长期战略的重要性。同行间的相互持股也使得短线投资变成了不可能。

五、成功的秘诀

这些事例充分体现了日本公司应用公司战略的方式。它们的长期目标是进入国际市场，因为作为一个岛国，想要发展的话，必须这么做。但资源短缺的瓶颈效应的现实使它们不得不先抛开理想而采用排序法，以一种谦虚低调的方式一步一步地前行。这种方法能帮助它们突破增长的瓶颈。这样一来，它们在生产、技术和市场开发方面就会有更多的战略选择。

显然，这种方法并不是完美无暇的；许多公司都因为战略的错误选择最后退出了竞争的舞台。实际上，每年破产的日本公司平均有13000到15000家。正是这么一个竞争激烈的国内市场使得日本的自由经济依旧健康。

由于意识到资源的贫乏，日本公司战略的关键在于它们善于寻求与西方国家大型公司竞争的不同战场。例如，本田公司利用尾气排放法规，在20世纪70年代初期进军汽车市场，工厂和汽车的设计同时进行，这使得它的产品与丰田汽车公司和日产汽车公司这两个经验丰富的汽车制造商的产品同样具有竞争力。这种被视为价值设计和零基础生产的方式是促成注重团体协作的日本制造商成功的一大因素。

选择战场使日本公司能避免与西方国家的大型公司直接碰撞。它们筛选出那些可以避免直接竞争的市场、产品功能和产品范围。最后，日本的生产方式、设计和工程方法、人事管理哲学如今已经发生了巨大的变化，西方国家的公司发现收复失地或是赶超它们的日本竞争对手已经变得十分困难。

效仿日本公司的所作所为，即使可能，也不是解决问题的良策。但只要能合理地理解日本公司的战略方法，这对成熟的企业家的确有着良好的借鉴作用。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第16章　深谋远虑的决策

如果你分析一个成功企业的历史，给你留下深刻印象的将会是，企业业务的开拓和发展竟然都在一个预言家的操纵之下进行。当我听到那些成功企业家的故事时，我经常惊奇于他们的决策：事后回过头看，每一个决策都显得那么的有逻辑，那么合理。但在做决策时，决策者并未做太多的分析。他只是简单地对未来做出假设，在排除不确定因素影响的情况下，做出一个又一个的决策。

这难道意味着企业家只是在进行简单的赌博游戏吗？当然不是这样的。管理决策过程与转盘游戏中的单纯数学概率推算过程大不相同，这个决策过程一定会对不确定因素做出判断，即使在时间和资金受限的条件下，判断也需要理性推理的支持。事实上，在不断取得的成功和深谋远虑的决策中可以推导出一种统一的模式。具体地说，需要满足五个条件。遵循以下五个步骤的企业家被认为是具有远见的商人。

- 清晰地界定公司的业务领域。
- 一定要在因果关系的基础上，推断出商业环境中起作用的影响因素对未来的影响。
- 在许多商业战略的选择中，只有一部分可以入选。一旦做出决策，一定要在人力、技术和资金方面进行大胆的投入。大量的资源集中支持这些决策，让公司在竞争对手面前具有明显优势，然后逐步迈向成功。这就是为什么有时成功企业和非成功企业会有如此大的差别的原因。
- 公司一定要根据自身资源状况来执行战略计划，而不能在短时间内全面出击。一定要防止出现操之过急的情况。
- 只要那些构成战略决策的假设还成立，管理层一定要按基本假设行事。如果条件改变了，他们应准备改变基本的业务方向。

通过对这些因素的逐一分析，我们能理解预测的实质内容，也会了解为什么那些不成功的企业家没有全部满足这五个条件。

一、界定业务范围

为了避免出现管理资源不足的情况，不能过分扩张那些需要集中大量财力、物力的业务领域。准确地说，界定业务范围十分重要。雅马哈公司的重建者川上元一先生，在他的自传中清晰地写到，他在二战后一次去美国旅行的途中决

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

定在日本发展休闲行业。看到雅马哈公司现在的运作后，不知晓这一事实的人可能会认为雅马哈公司只是在经历一个漫无目的的水平多元化经营过程：从钢琴到电子风琴，又从电子风琴到音响设备，从钢琴架到家具生产。事实上所有这些变动都是源于川上元一先生对业务范围的界定——“休闲行业”，至今这一界定仍发挥着作用。雅马哈公司的多元化触角已经伸到了射箭、滑雪设备，划船设备，网球拍和休闲公园领域。虽然我们无从知晓雅马哈公司每个业务的盈利状况，但在与川上元一先生界定范围一致的业务中，公司都占有绝对优势的市场份额，这清楚地说明了界定业务范围的重要性。

在许多形形色色的大公司中，业务范围被认为是一件想当然的事，这反映在运作分工部门的名称上：房地产、音响、电视、微波炉等。每一个人都想当然地认为电视部门只做电视机，这种想法久而久之可能会引发问题。

例如，电视调频多媒体装置就是对黑色家电企业中现有的范围界定的一次挑战。调频多媒体装置只是能让电视观众通过电视机调频声音的传送收听到广播的一种简单的设备。要做到这一点，只需要在电视机上另外安装一个带调幅器的扬声器即可。但消费者却不会这么想，他们的反应会是：“为什么要为电视机再买一个扬声器呢？如果只是两个扬声器的问题的话，我们已经在起居室有了立体声音响。而这音响也带有调频调谐器。”在他们看来，这只是重复投资，事实也的确是这样的。

但大部分的音响设备制造商都没有生产电视机的分支部门。在一个典型的黑色家电企业里，电视机生产和音响设备生产是完全没有关联的两个分支部门。实际上，为了与那些高质量专业的音响设备制造商竞争，松下公司、东芝公司和日立公司特意推出了自己专门的音响品牌（分别是 Technics、Aurex 和 Lo-D）。简单地说，尽管对家电用户来说，家电视听系统只是代表一个统一的休闲方式，但对于制造商而言却是两种完全不同的业务。这就是为什么在最终在调频技术上达成一致的过程中，日本电视机制造联合会会选择与现有的调频广播系统不相同的调频调幅系统，完全忽视了每个家庭都已经拥有调频调谐器的事实。最后，制造商选择了去欺骗普通消费者的做法。然而，让现有的调频调谐器能接收到多媒体广播，只需装配一个 15 美元的简单装置，而顾客却要花费 10 倍于此的费用来使电视机能同样接收到立体声广播。

没有人能从整合和用户的角度解决这个问题，这一事实为像“先锋”这样的传统音响设备制造商提供了一个契机：以 OEM 的方式购买显像管，从而生产出拥有一整套立体声系统的电视机。用户仍然可以选择立体声磁带播放，但如果其想要收听立体声广播的话，转换器会将现在的立体声系统连接到电视机荧光屏上。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

与此形成鲜明对比的是，无法生产电视机的音响设备制造商将会被淘汰，基于这个观点，这也许是传统电视机制造商进入传统音响设备领域的最好契机。现在，最关键的工作是界定一个新的业务范围："视听系统"。对电视机、收音机、立体声音响的传统界定是基于硬件本身，并不是基于硬件家庭娱乐的功能。相反，"视听系统"却包括了录像带、视听碟和脉冲信号调幅器，以及通常的密纹唱片或磁带机。

对清洁剂和自助洗衣机业务范围的界定是另一个有趣的话题。拥有庞大药剂师队伍的清洁剂制造商认为它们的业务就是生产和销售更多更好的清洁剂。但显而易见的是，当你想到这些情况时，其实没有人会真的想买清洁剂。消费者想要购买的只是清洗能力。从消费者的角度来看，清洁剂只是在清洗过程中一种先添加然后需要浪费大量的水去除的事物。用户真正想要的只是去除衣物上的污渍，而不是添加那些需要最后去除的清洁剂。一个公司如果没有按照用户的目标功能要求——在这个案例中，是去污——来界定其业务范围，就不能宣称是真正根据客户要求行事。

但假设将一个公司的业务界定为清洁污渍。它的研究与开发部门就不会将他们的研究与开发范围限定在清洁剂或其他化学药剂上，他们会根据公司界定的业务范围来研制出不同的方法，如超声波去污法。当一家电器制造商推出一种不需要添加清洁剂的超音波洗衣机时，这个公司就不会失去现有的竞争地位。

当然，药剂师可能会采取对抗行动。他们通过开发一种在清洗过程只需浸泡不需搅拌的清洁剂的方式，试图以此来消除洗衣机这一基于方式而不是结果的业务范围界定。

预测的第一步是认识到，保证业务长期稳定增长的惟一方法是依照用户的目标功能要求来界定业务范围，然后相应地细分市场。对于民用消费品，主要挑战来源于是否能在重新界定业务范围时抛开那些对消费品要求的陈旧想法。对于工业用消费品，目标功能要求与用户的经济状况有关，如：改进生产率、产业合理化、提高精度，以及任何可能对用户购买情况产生影响的因素。

二、构建战略方案

一旦界定业务范围之后，下一个重要步骤是确定在业务范围内的影响因素，并用因果关系来简要地总结出来。分析表明，成功并有远见的企业家所制定的长期战略都十分简明、准确。这并不会令人感到意外，因为战略其实也就是一种在商业环境下，强化突出优势来应付起作用的影响因素的行动计划。

战略的定义与精练的管理技术密不可分，如产品组合管理(PPM)技术；实

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

际上 PPM 技术就是战略的一种简单形式。图 16-1 阐述了战略的定义和 PPM 基本概念之间的关系；尽管 PPM 技术十分简单，但它却适用于复杂的商业系统，也是用来管理大型的多元化经营公司的重要工具。

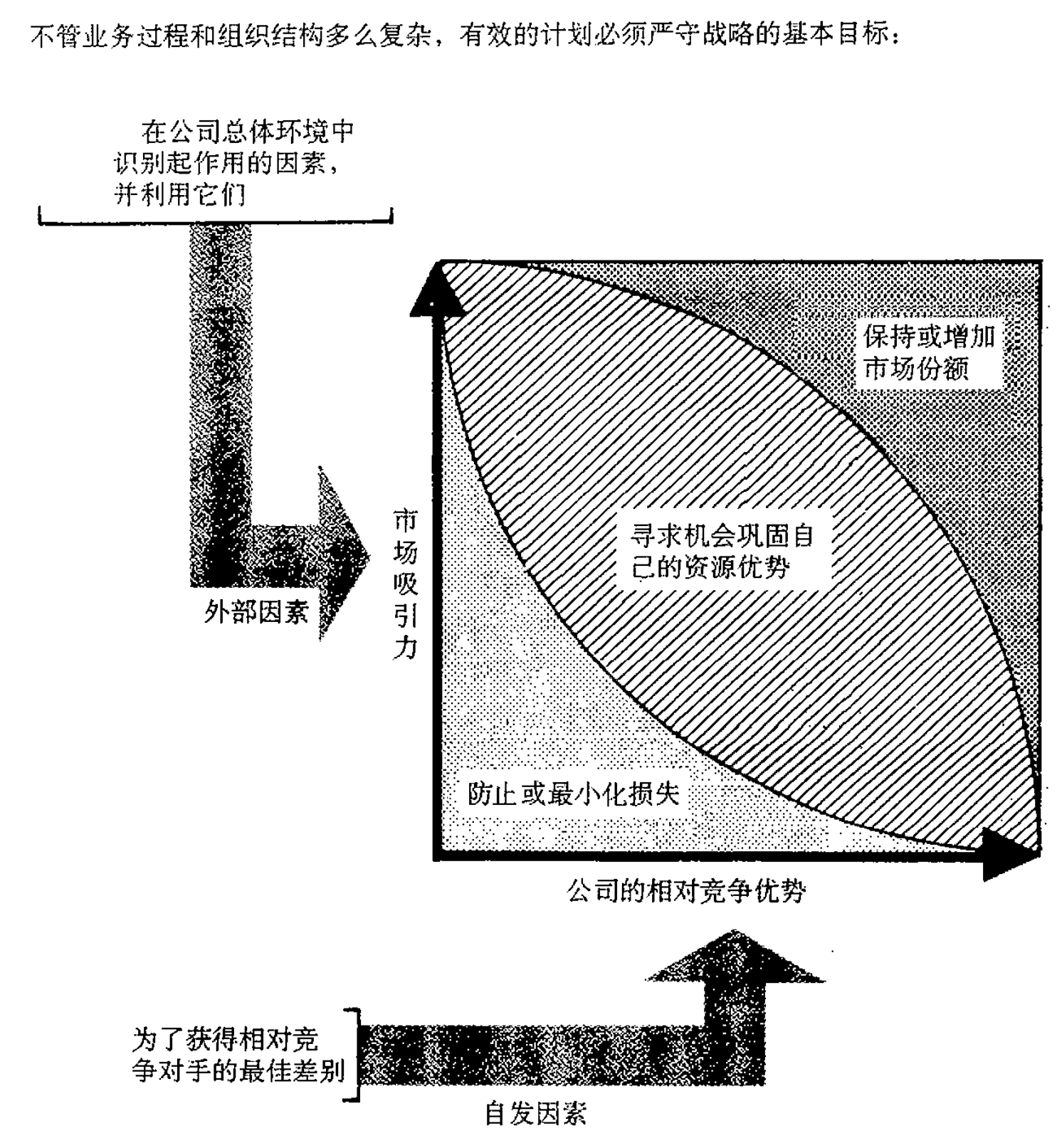
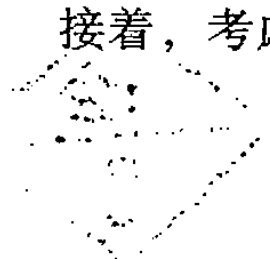


图 16-1　基本战略及其组合

让我们再来看看在业务范围内起作用的影响因素的一两个例子。在日本，汽车和电器制造都是产品组装行业。这些行业在世界市场上竞争十分激烈，从而导致那些零部件市场的竞争也会相应的十分激烈。这样一来，日本的零部件生产商可以与这些行业相对较弱的国家地区（如西欧国家）的同行直接建立业务联系。如果制造商想到美国或欧共体直接投资建厂，建议它们首先要确保能够有得到零部件资源的途径。

接着，考虑社会因素是如何改变食品和家用电器行业的市场环境的。对生



更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

活质量和独立性的日益关注，意味着参加工作的妇女数量会稳步上升。对于食品生产商来说，预备好的食品原材料和熟食将在国内市场上深受欢迎。同时，工作地点和居住地点相距甚远的年轻夫妇中，易于烹制、保留了家庭食品的风味的高品质食品(他们现在还消费得起的)的需求量也会持续上升。

尽管日本家庭条件的提高不是那么快，但是休闲时间和可支配收入的水平还是不断提高。由于目前一般家庭的生活空间还是非常有限，因此，可以预测，对各种各样的电器及家具的需求将会有巨大的提高。

在日本，针对中等收入家庭的快餐连锁店发展迅速，这无形中创造了另一个机会。现有的快餐店都是一些小型餐馆，占地面积小。如果按照美国的标准，在日本，特别是在日本的市区，地价将是一个天文数字。在一些很好的餐馆地段，如果面积对于连锁店太小，而对于摆放自动贩卖机又太大，这里的地价会相对便宜一些。这就意味着，开办一种新型的餐馆连锁形式——拥有一个烹制中心和一系列的零售店——将十分经济实惠。限制零售店只零售不制作，这会使得连锁店拥有迷你店址带来的低地价优势。

另外再看一个例子。汽车维护和服务是汽车加油站的主要收入来源。但现在自我服务的趋势和日本汽车需要的护理越来越少的现实严重威胁到了加油站的利益。这就要求加油站重新界定自身的功能。从“为汽车提供燃油和服务的地方”变成“可以加油和停车的便利店”。加油站还可以向洗衣店、相片冲洗店、小型电器店、体育用品店或花草市场发展而实现多元化经营。

在相对简单且几乎没有区分度的成熟产品市场中，认为自己的产品能靠产品本身来获得竞争优势是不明智的。要抢占市场份额，最好的战略是改变公司商标和产品形象，改善营销网络。

由于食品业的发展速度超过了休闲和体育行业，这样一来，提供一整套体重控制的产品和服务(如医药产品、室内健身器材、健康手册、运动班和咨询服务)可能会吸引一大批消费者。

管理者将自身限定在先前界定好的业务范围内开展计划，这能在最高程度上改进产品设计和降低成本。这种情况被称为大型公司企业综合症，特别是在特大型的公司里。这既不是有远见的商业决策引起的，也不是由于产品在全球范围内热销产生的。在我们周围有着数以千计的商业机会。我们无法抓住它们的原因在于缺乏可以认知商业环境、发现消费者的创造力。

当你想应该生产哪种产品、提供什么服务时，下面是一些对确定起作用的影响因素和发掘真正的商业机会有帮助的建议。

- 在界定的业务范围内对顾客的总体经济情况进行分析。由于你通常会对一组拥有同样目标功能要求的顾客十分感兴趣，因此，了解一个特定目标细

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

分市场中的用户经济情况就足够了，并没有必要对整体市场进行分析。一旦目标顾客群确定下来之后，对他们整体经济状况的了解将帮助你抓住提高顾客经济利益的机会。

- 如果你处于服务行业中，在假设现有体系出现较大变动的情况下，分析向顾客提供服务的时间和方便程度。在服务行业产生一个新体系通常是取得成功的最佳(且风险是最低的)途径，一旦潜在的附加利润区域被确定下来，公司的下一步工作将是在短时间内将产量提高到一定的水平，并以此取得规模经济的优势，因为只有将价格降到消费者可以接受的水平上，才能迅速扩展业务。投资不足是扼杀一个基于新想法的商业机会的最快途径，虽然其具有革命性。公司应该根据顾客所愿意支付的价格来评估一项服务的利润。
- 理解被广泛接受的现有体系与这些基本假设发生冲突的基本原因。

产生竞争性差异的最好方法就是在已有业务上扩大关键成功因素的作用。图 16-2 阐述了这一来源于商业概念的方法是如何在服务业中进行应用的。用因果关系来分析确定新商业机会时，你应该注意：目标细分，也就是使用公司的产品或服务的消费者群；服务的特性及产品对消费者的适应程度；关键成功因素；竞争对手进入目标细分市场的难易程度，以及如何才能提高市场准入门槛；新业务市场的估计规模和这一潜在市场所应有的投资额。

本田、精工和 YKK 等公司建立了全球认知品牌的事实，说明它们在理顺关键的因果关系并在将其简化、逻辑化方面做了很多工作。我认为，立志于开拓新业务的企业如果能将经营战略简明扼要地用一句话阐述出来，那么企业将受益匪浅。如果不能将战略简化为一个简单明了的一句话，那么战略本身一定存在某些问题。

三、面临关键的抉择

一旦战略计划开始实施，准备将一个创造性的业务想法商业化，有很多条执行路线以供选择，这使得这一想法看起来很吸引人。成功的企业家十分谨慎，不让他们宝贵的管理资源(如时间、资金和人力)分布过散。他们往往会集中优势兵力，逐个击破。这与追求创新性技术发展的原则一样，特别是在管理资源十分有限的情况下。将资金分配到最需要它的地方，这是成功的黄金法则。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

将价格定在小规模业务的盈亏平衡点之下，就能发展大规模的服务业。两个例子如下：

新业务	钢琴调音	修复金属表面
目标市场	钢琴所有者	所有家庭
服务内容	电子调琴师15分钟的调试	去除所有家庭中金属表面的锈斑点，包括餐具、厨具、自行车、电器等
市场基本分析	由于钢琴调音收费偏高，市场上大部分钢琴的音都不准	大多数这样的产品在购买后都没有得到很好的维护，直到最后实在太难看了，主人才会决心花钱修复金属表面
关键成功因素	· 减少调音次数，使每次调音时间达到最短 · 国家组织的资格认证 · 定期调试合同	· 精心安排维修 · 成本控制 · 去锈斑技术 · 对劳动人员进行工具使用和药剂使用的培训
市场规模	调试费用15美元／年 ×600万家庭 =9000万美元／年（3600个工作岗位）	5美元／次 ×0.5次／年 ×1000万家庭 =2500万美元／年（1000个工作岗位）

图 16-2　开拓一项新服务

这有点类似于在赛马场买马。如果你每一局都买所有的马，有多少冠军，你就赢进多少钱。但除非你每匹马上押的钱不均等，能将更多的钱押在冠军上，不然你很快就会破产。另一方面，如果你将所有的钱押在一匹马上，一旦这匹马输了，你会血本无归。可是，如果你在对一些关键因素——马的比赛历史记录，竞争情况，赛道情况以及你的直觉——进行仔细研究后，挑选出几匹好马来投注，那你赢钱的几率会大大增加。艺术就在于在资源浪费性分散的情况和没必要的单一化冒险之间找到一个平衡点——根据可用资源的情况和可供选择的情况，在不同商业情形下的平衡点。

在日本，在业务中关键成功因素的平衡点改变的情形下，成功的公司能迅速地将其管理重心从一个职能向另一个职能转移。由公司环境和公司国际

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

化程度的变化引发的转变，为战略的一步一步推行打下了基础。那些采用相反策略的公司——同时开发所有市场和所有职能——不可避免地会将它们的资源分散开来，从而无法拥有自己突出的优势，最后结果只能是浪费它们所有的资源。

比较分析本田公司和精工公司这样的国际性大公司所遵循的战略。两家公司开始时进入了由它们的西方国家同行建立的行业的最低端市场。在成立了专有生产技术基金和在设计及生产线上积累了大量经验之后，它们逐渐进入了中高端市场。它们的目标并不是覆盖所有的市场，赢得所有的消费者细分市场。其他日本公司也采用了同样的策略：先致力于低端市场的充分发展，然后向中高端市场延伸，逐渐将目标市场扩大到全球市场。

在一个战略的开始阶段，公司首先应具备价格竞争力；然后保证规模经济，以建立品牌知名度。正是由于这个原因，公司会从 OEM 开始做起，并依赖它们的分销商销售产品，以确保其国际市场资源不会被浪费。这使得它们能很快地淘到第一桶金，进而成为知名的国际竞争对手，尽管当时还不是具有全部职能的公司。一旦它能达到规模经济，公司会逐渐结束 OEM 提供商的角色，绕开分销商的安排，转而建立自己的品牌和营销网络。在这一阶段，有竞争力的产品和刚刚开始有的产品知名度的结合，将这一个公司和其竞争对手区分开来。

奇怪的是，在日本人采取这一战略的行业中都有至少有两个竞争力极强的日本公司：在计算器行业有夏普公司和卡西欧公司；在立体声音响设备行业有先锋公司和胜利电器公司等；在电视机行业有松下公司、索尼公司、东芝公司和日立公司；在相机行业有佳能公司、尼康公司、柯尼卡公司和奥林巴斯公司；在录音磁带行业有特克公司和赤井公司；在摩托车行业有本田公司、雅马哈公司、铃木公司、川崎公司；在造船业有 MHI 公司和 IHI 公司。

即使已经进入了国际市场，日本公司仍然争着充当行业的领跑者。进而，这些行业间的国际竞争大部分都发生在日本公司之间，在竞争中，西方国家行动迟缓的公司渐渐地落在了后面。结果，这些行业中的自由竞争渐渐消失，因为日本公司要比西方国家的公司强大得多，且在社会政治的大环境下，后者根本无法超越这一鸿沟。

除非日本公司自己减弱他们的竞争热情，使这个行业中的竞争对手能自由平等地发展，否则两极分化的这一趋势将是不可避免的。现在，日本与其他经合组织国家在设计、生产方式和社会、组织的灵活性上的巨大差异使得双方进行合理的贸易谈判缺乏应有的平台。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

四、调整推进步伐

在这个战略中最关键的因素是时机。尽管拥有明智的、目标正确的战略，一家公司也将由于自身可获取的资源和已有的能力有限而受到一定程度的局限和约束。因而，成功的公司往往采取相应的战略。它们意识到比起过于激进或者保守的方式，最终只能困顿不前，离自己的目标越来越远；而逐步进行的稳健方案则显得更加能确保工作的顺利完成。有关日本公司所发生损失的历史上，出现众多的此类公司，它们大多采用不恰当的、过于精细的考虑方式，最后导致因求之过急而走向失败。安宅公司因为其加拿大的精炼探测项目而走向破产，松下公司由于其伊朗的高风险、高回报的投资而面临困境。这些公司其实没有必要去承受这些它们已经承受的风险。在每一种情况下，公司都应该经过深思熟虑。它们因好高骛远而走向失败，主要原因归结于自身过于急躁，想在竞争中速胜。

追求以技术共性为前提的同行业多元化经营的公司，提供了该条原则的独特而良好的实证。因为这些公司并未完全弄懂它们成功进入新市场所应采取的方式，所以对于市场的控制以及与终端客户的联系不完整。该类型的多元化经营公司几乎无一例外地发现，尽管产品自身具备完整的满意性能，但是公司的每一种产品在任意给定的细分市场中，都没有获利的能力。管理者没有意识到在一个给定的细分市场中，盈利的关键是对该细分市场中关键成功因素的完全控制。把握目标细分市场中的关键成功因素，并且积累充分开发市场所需的商业经验需要花大量的时间投入和财务资源，以及一个清晰的、逐步实施的战略性方案。

当你发现这样一个商业机会：其他的公司还没有转向对某产品的开发，而你自身资源却严重受限，那么会是什么样的一种情形呢？在这种情况下，你需要用非常谨慎和实际的方式来估计自身可利用的条件，以及该情况的各种利弊。例如，假设我们的公司是一个处于办公自动化快速发展行业中的公司，仅仅因为自身在计算机和文件处理方面的技术能力而决定进入文字处理业务。尽管该公司拥有所需技术和所需分销网络中的诸多因素，但它还缺乏阴极射线管显示器技术以及获得成功所需的文字处理知识。通过研究与开发，或者通过与另一家具有相应技术和行业知识的公司联合，才能弥补该公司目前的能力与已经明确的机遇之间的差距。

在考虑到公司把产品推入市场所需的时间，以及该商机的全部相关的管理资源这两大因素时，这两者之间的战略性密切关系就发生了变化。公司将不得

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

不安排它所有的开发工程师去攻克技术难关，这极有可能以放弃其他商机为代价，或者尝试在市场上第一个使用其他公司的技术作为铺路石。前一种方案可能承受较高的风险，因为公司自己为开发所做出的努力有可能最终会失败，但是一旦成功就可能产生较高的潜在利润。第二种方案可能风险相对较小，但是潜在的利润相应亦少，或者是相对较少(除非管理层有可能决定调动一切资源来获取成功)。两种方案之间的选择是关于公司愿意承受多大风险和对时间因素重要性的考虑两大因素之间的权衡。如果对于一家瞄准了在文字处理设备市场上建立自身相对优势，而速度又是关键因素的公司，它极有可能采取突出时间优势的方案。

有远见的人和成功的企业家一直都能凭经验对这种情况做出很好的决策。例如，松下公司和飞利浦公司联合的目的在于通过组建投资各占一半的合营公司来学习电子技术。此外，松下公司还需要一家影印产品生产商(如松下电送公司)的加入，而不是在自身的一个部门内来开发该项业务，如松下电信部门。这些变化反映出巨大的商业远见，因为所有这些技术可能都在同一个单独而庞大的办公自动化体系下产生。

而东京电力公司在注意到通过转向生产电子收银机来建立日本收银机市场中的主导市场份额地位这一千载难逢的机会时，放弃了原有的对机械式收银机的生产。这样，它强有力地进入了更加广阔的细分市场中，代价是淘汰原有的技术型机械师，其原因是它自身资源不足以同时保障对机械式收银机和电子收银机的生产。如果它做出这样的尝试，那么可能不会轻易就如此壮大，从而产生如此具有竞争力的影响。公司的做法是集中自身资源，终于在多年后取得了成功，掌握了日本电子收银机市场中40%多的市场份额。

在众多生产计算器的公司中，夏普公司始终坚持开发液晶技术的战略。而其他竞争对手却追求不够明确的战略，把自己的产品多元化，这其中包括液晶计算器和LED计算器、桌面打印机以及科学计算器等。夏普公司缩减其个人手提式计算器的生产，把新的竞争变得单一化了。公司的单一化思想取得了很大的成功。在1975年生产手提式计算器的45家公司中，现在仅存两家占主导地位的公司，其余的公司在这段时间里，把自己的资源都耗损殆尽。

精工公司是另一家出色保存自身资源的公司，它始终没有参与低价位电子手表市场的竞争。尽管精工公司完全拥有生产电子与模拟石英手表的技术，但它集中于拓展其分销网络以及控制模拟石英手表高端市场，而没有混战于扩大低价位电子手表的市场份额的竞争中。直到1979年，当卡西欧公司等厂商强力进军低价电子手表市场时，精工公司才最终决定与卡西欧公司以及如同潮水搬涌进的香港低价位电子手表的生产商进行抗争。但是，公司没有使用自己精工

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

的品牌，而是推出一种新的品牌，以此来保护原有的定价能力。

精工公司极有可能计划从机械式手表向电子手表进行生产转移，以便利用转型期内自身机械师的才能。在这种情况下，向电子手表的转型速度不可能太快。管理层认为：模拟石英手表吸引了比电子手表更多的技师，将是更有利于公司的一个竞争领域，至少在精工公司技师们得到合适重新安排前，从机械手表开始转型时期会如此。这是一项高度复杂的战略，远不同于随后的公司，它们进行生产只是因为拥有成功生产这类产品的技术。在这个向电子手表逐步转型的背后，精工公司一直致力于可控的、集中的努力，以此来建立一种公司形象，以及在全球内的市场营销和分配能力，而且这些能力可以经受住进行价格战的重大竞争风暴。同时，公司也积极发展自己的技术能力(例如双石英)，以便在未来全球制表业中占据主导地位。我相信即使困难接踵而来，精工公司也可以做好充分准备，打好每一场战争。精工公司的技术已经把数世纪以来关于钟表准确性的竞争推进到了一个终点，并且把竞争转移到在设计和分销方面的竞争。

再举一个例子，尽管松下公司在电子技术的研究与开发中表现积极，却从未完全商业化运作其半导体技术(特别是大规模集成电路和超大规模集成电路)。公司处于电信行业中，却很早就从计算机行业中退出，并且未再涉足其中。同时，公司却又一直在发展技术，具备随时再进入这些市场的能力。今天，一家进入半导体行业的公司，很快就会陷入与已存在的半导体生产商的价格战中，并可能发现如果不能获利将会处境艰难。还有就是，松下公司的集成电路以及大规模集成电路技术领先于同行业太多，足以让其成为同业中电荷耦合器件和微处理器方面表现最好的公司之一。使用这些装置，公司已经开发了一项高速复印技术，这将使得它在希望选择进入复印机行业时能够最终成功地进入该行业。

通过融合所有这些技术，松下公司能够成为摄像机、数码照相机、复印机、传真机和工业机器人生产行业中的主导者，其中每一项产品都使用了图像传感技术、图像处理技术以及一定的调节技术。假设该公司的长远战略，要求进入数字图像业务，而同行业已经清晰地转向了该领域。无论如何，公司已经较好地进行定位了，当那个时代真正出现的时候，它已经把握了该市场的繁荣期。事实上，松下公司并未进入这些行业，明确地反映了管理层深思熟虑的战略决策。

由于同样的原因，通用电气公司作为世界上最大的电子产品生产商，临时撤出半导体与计算机行业。这不应该被认为是正常管理层做出的一种退避，而是伴随着一定经营目标的实现，公司将从有些行业中逐渐退出的一种选择。太

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

多的公司失败了，因为它们涉足太多的行业，却没有明确取得长期成功所需的资源。所有这些案例都说明了同一个道理：选择目标和连续的接近目标是成功的、有远见的商业决策的重要前提条件。

五、坚持自身原则

如果一家公司满足远见的所有这些条件，那么就可能经营得很出色。偶尔，一家有远见的公司会出局，可能是因为它的领导者遗忘了成功的重大因素：最初的目标细分市场及其关键成功因素，或者给最初的商业目标提供基础的假设。思考下列的一些例子。

- 廉价商店基于下面等式的基础上建立自己的战略：利润 =（价格 - 成本）×销售量。相应的，它们忽略了服务和其他因素，仅仅以价格和数量为基础进行竞争；而这些是廉价商店盈利的基础。但是当一个廉价商店取得成功的时候，处于其高层领导位置的企业家有时候会逐渐地发生人格的变化。他开始表现得像一个大公司的执行者，其目标也开始转变。虚荣会驱使他改变原有的零售点，追求最新款式的产品，提供并宣扬客户服务，并且极可能对雇佣者支付高工资和提供多余的利润。所有这些都意味着成本的增加。因此，该等式将不再成立，除非原有的廉价商店要么提高价格，要么放弃对利润的追求。由于抛弃了原来成功的经营理念，他的行为将危及到商店的生存。
- 任何零部件生产商的成功都归功于它们以较低的价格向最终产品生产厂家提供高质量的零部件这一种能力上。当一家零部件生产商真正成长壮大时，它开始对供应商和分包商的形象感到不满。由于这种低人一等的复杂情绪的产生，可能促使其开始生产最终组装产品，尽管它不具备该方面的经验和将产品交付给终端用户的分销网络。

  为了成功营销最终消费品，一家公司需要拥有一个分销网络，能够以各种各样的方式接触到分散的且不是非常明确的顾客。典型的零部件生产商，它们的传统分销网络仅仅能触及到最终产品生产商的购买代理者。由于企业家很可能从未尝试过对现有消费者需求的评估，他对竞争性细分的最便捷的方式很可能是一种独特的产品观念，而这种观念与真正的消费者需求可能大相径庭。

  在并没有真正了解怎样向消费者出售最终产品的情况下，这样的零部件生产商也会发现自己与它的传统顾客——已有的最终产品生产商之间有

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

竞争。在意识到自己成为一个最终产品生产商的目标前(类似的,工业品生产商也常常受困于想进入消费品生产行业的致命冲击中),它可能因此危及自身的核心业务。

- 快餐连锁店的盈利能力取决于自己限定的菜谱范围内快速提供食品,从而取得更高营业额的能力。然而,与餐馆之间的竞争往往迫使快餐连锁店扩充自己的菜谱,这就降低了其原材料的周转率,同时由于要扔掉过期的原材料而增加了浪费。这样的快餐连锁店注定最终会是失败的。
- 日本国家铁路局拥有迫使政府控制公共汽车和私营铁路的绝对垄断优势,它能够拒绝私有企业运营有利润的线路。当轿车时期的到来使得单独旅行者更加如何按照自己选择的时间和路线去旅行后,日本国家铁路局的乘客量和货运费迅速地大幅下降。甚至到了现在,它仍然只基于原来的假设条件进行运营,而这样的假设条件只在过去人们只能依赖日本国家铁路局提供的可怜的服务进行旅行或出差的情况下才成立。结果,每年都有罢工事件发生,而且发生的次数逐年上升,但与此同时,日本国家铁路局的经理们继续依靠纳税人的支出过着平静的生活。
- 当一个工业国开始向发展中国家“出口”工厂(即投资生产设备)时,这意味在长期里,发达国家将乐意于从问题行业中撤出,或者至少放弃其先前的出口,因为这些新出售的海外设备在这些国家开始投入生产。对于一个其长期战略需要进入其他业务领域并进行多元化经营的公司而言,这样的投资是合理的,而对于其他公司而言可能就是有问题的。

  然而,现在我们发现几乎所有的重工业都在寻求“出口”工厂的机会,并且明智地或非明智地忽视这些因果联系。当然,一旦发展中国家建立了这些新工厂,提高了出口产品的能力,它们不仅会把发达国家的公司挤出发展中国家的这些市场,而且还会让这些公司在它们自己的国内也面临新的难以战胜的外来竞争对手。
- 轮胎行业从曲弦轮胎向更加结实的辐射状轮胎的转变,导致的必然结果是轮胎更换市场容量在一段时期内的缩水。这相应地表明在长期内,轮胎生产商必须减少对轮胎的投入,并进入其他行业,进行多元化经营。然而,世界上大多数主要轮胎生产商并没有认真地研究多元化经营的战略,而只是静观其变,乐享目前辐射状轮胎的需求高潮带来的好处。它们几乎不可避免地会重蹈纺织行业最终面临需求大幅下降的悲剧。
- 轮船制造商、发电站建筑商以及其他生产资料制造商,它们的产品使用寿命长,应该使自己的生产能力与更换市场的需求量保持一致。然而,一般情况下,这些生产商会建立过剩的生产能力,以满足繁荣时期的短期需求

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

高峰，因此在需求顿减的萧条时期，它们必然因过度的固定投资而付出代价。由于1973年的能源危机导致的目前造船业需求不景气，使得日本轮船生产商都对生产能力大幅削减，这一点都不令人觉得惊讶。

- 当家用录像机进入消费市场以后，很显然8mm电影行业的销售量肯定会减少。但是，8mm设备的一些制造商试着通过开发快速的8mm电影或增加强大的功能来延长这种显然将被淘汰的产品的生命周期。

任何成功的公司都会把其发展和成功归功于某些导致该结果的因素。如果看不见这些因素，公司的发展甚至生存可能很快就处于危险的状况，因为如果公司一意孤行的话，迟早有一天必然会失败的。一个有远见的企业家时刻也不能忘记，其服务的是哪个细分市场，提供什么样的服务给什么类型的顾客，以什么样的机制来获取利润。只要他清楚地牢记这些，他将对市场上可能影响业务存在的任何变化都保持高度敏感。

这样的企业家不会因为自我或情感的原因来改变业务的方向，而是因为他对这种行动必要性的合乎逻辑的知识和理解，才可能改变业务方向。乍看之下，他似乎改变了基本的路线。事实上，就像一个猎人在其视野范围内的猎物移动时会相应地转动他的枪一样，有远见的企业家只是调整瞄准方向以便达到原来的目标。有太多的公司忽略其成功的基本假设条件而让命运来控制其未来，再也没有比这更糟糕的事情了。

远见的两个必要条件是对业务领域的清晰定义，以及能够进入其中获利的明确战略。但只有这些还不足够。有远见的商人必须从经济的角度对管理资源进行分配，符合实际地掌握战略节奏，并且持续地坚持自己的基本假设。但是如果环境发生变化，他应该随时准备并且乐于及时进行必要的调整。综上所述，所有这些就是做出有远见的决策的充分必要条件，即成功企业家必须始终遵循的条件。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

第 17 章　战略的成功模式

我们许多人对托马斯·爱迪生所说的发明天才的秘诀非常熟悉："百分之一的灵感，再加上百分之九十九的汗水。"对于任何创造性活动，这样的一个比例都是正确的，当然也包括经营战略的制定。

但是，不要受到这个比例的误导。灵光一现的火花，还是非常必要的。没有这种火花，战略就成为僵化的条条框框。但是，为了使成功的战略具有真知灼见，必须采用合适的方法，经过思维方面的训练，以及进行平凡的艰苦工作。

到目前为止，我们已经研究了制定战略中最重要的思维过程或思考模式。而当我们需要创造性的灵感时，我们的任务就变得极其困难了。洞察力识别起来容易，但是要进行阐释就显得非常困难了。也许有人会说，有创造性的洞察力就是以能够得出包含的内容比投入更多的一种新的整体的方式，以及对以前没有关系的现象进行组合、综合和改组的能力。

所有这些对战略家意味着什么呢？创造力可以由别人教会吗？也许不能。它能有意识地培养出来吗？显然我认为是可能的，否则我就不会写这本书了。像托马斯·爱迪生这样有创造力的天才实在是非常罕见的。对于我们中的大多数人来说，创造性的洞察力是燃烧的余烬，必须经过不断地扇动才能发光。我非常相信，只要所有合适的因素都存在，如敏感性、意志力以及接受能力，洞察力就能够通过指导和训练等培养出来。简而言之，创造力不可能被教会，但是可以学会。

或者说，我们需要识别出能够培养创造力的习惯和条件，并促进这些习惯的养成和条件的出现，同时明确限制我们取得成功的约束或界限。

一、了解限制

根据我的经验，经营战略家需要了解的至少有三个主要的限制。我把它们称为基本的 3R：现实(Reality)、时机成熟(Ripeness)以及资源(Resources)。

我们首先考虑现实的限制。与科学家或有创造力的艺术家不同，经营战略家必须始终了解顾客、竞争对手以及公司有优势的领域。

假定你是在一个灯泡制造公司工作的战略家。你仅从顾客需要的前景就决定了进行产品的改进，最后提出了关于一种耐用的灯泡的很好方案。你的老板可以接受一个放弃公司原来的产品生产线的建议吗？我对此表示怀疑。再如，

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

吉列或威尔金森将会如何考虑一个扼杀其刀片零件市场的战略呢?

在全球彩色电视机(CTV)市场的竞争中，我认为日本制造商忽略了它们在国内的分销结构的现实情况，导致了它们当前危机的出现。它们热衷于生产更好的、更可靠的产品，它们平均花了7年的时间开发了新的彩色电视机，所花的时间基本上是以前模型开发时间的1.5倍。在日本，三个领先的CTV制造商——松下公司、日立公司以及东芝公司，每个公司都是主要依靠特许零售商网点进行销售。而由于顾客的更换需求以及维修需求不振，使得这些零售商现在正处于困境中。

相反地，日本的牙科用品行业，敏锐地意识到新技术的长期影响，放弃了瑞士开发并正在瑞士使用的一种塑料牙齿涂层。原因是相当显然的。涂层被认为能够明显地预防牙齿的龋化，因此会影响日本牙医和牙科用品制造业的就业情况和收入。

时机成熟，或时机，是经营战略家必须考虑的第二个关键因素。除非时机对建议的战略是适宜的，否则最终肯定会遭受失败。

洗碗机在日本的推出就是推出时机过早的战略的一个例子。那时不仅一般的日本家庭的厨房太小，无法摆放新的器具，而且一般家庭主妇对此也没有做好准备。日本的家庭主妇过分地以擅长家务为骄傲，因此在她们中流行的看法是洗碗机是让懒惰或闲散的富人使用的。现在，关于女性角色的意识不断提高，工作的女性数量也随之增加，而且有更大的厨房空间的新型住宅大量出现，时机对洗碗机而言已经成熟了。

以前，厨房废水的垃圾处理用具同样在日本市场上彻底失败，不过是由于其他不同的原因。那时，日本主要城市里的污水处理系统没有能力处理更多的生活废水。这是时机现在可能已经成熟的另一种产品。

再如，汽车减震器制造商把它们的产品销售给公共汽车制造商，取得了成功，但是当它们在20世纪60年代中期试图把减震器推销给卡车制造商时，却遭受了大失败。公共汽车行业是面向人的；卡车制造商更多地考虑如何有效地运输商品，而对司机的舒适考虑较少。当然，现在的情况可能是完全不同了。

然而，根据我的经验，很多战略最终失败不是因为它们的推出时机太早，而是因为时机太晚。想想有多少美国制造商和欧洲制造商，由于一直反对在生产中实现自动化，最后在国际市场中丧失竞争优势。手表、汽车以及照相机是大家可以想起的一些典型例子。

影碟也是产品推出时机太晚的战略的另一个例子，只是因为太多的家庭已经购买了录像机。在日本，将近10%的家庭，代表高价位家用电器市场的主要部分，已经都购买了录像机；这些家庭中很少有人会成为影碟的用户。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

我所说的第3个R是指资源，这是一个很显然的限制，但是令人惊讶的是，战略家经常对它忽视或疏忽。大量的战略最终失败的原因是它们的制定者忽略了自己的资源限制。以多元化经营作为例子。食品制造商试图进入医药行业，化工公司进入食品行业，或者电子部件制造商经营最终产品业务，很少有获得成功的。在大多数情况中，基本原因是相关的公司没有意识到它们自己的内部资源和生产技术的限制。

例如，丰田汽车公司成功地实现从生产织布机到生产汽车的飞跃，因为后一个业务是作为一个独立的实体来开始组织的，可以获得自己的资源，并发展自己的核心竞争力。然而，同样是丰田汽车公司，进入房地产行业的多元化经营的努力却没有成功。原因很可能是丰田汽车公司没有应用同样的原则并把房地产作为一个独立的实体来建立，相反地，它依靠从汽车业务组织取出必要的资源。但是这并没有为丰田汽车公司带来成功，因为面向大量生产的意识和组织，并不适合对房地产行业的市场需求做出反应。

三得利公司的啤酒业务并没有给人留下深刻印象的表现，这是没有适当考虑内部资源的另一个例子。尽管有财务支持和和广泛的分销网络，三得利公司利用其主导产品威士忌的形象，还是一直没能动摇麒麟公司在日本啤酒市场的领先地位。作为一个威士忌生产者，三得利公司的优势是适应长期的发展，而不适应啤酒分销的经济性(例如,多个分销中心以及相对较短的辐射半径)或啤酒顾客的购买偏爱和习惯。

或者考虑EMI公司的近况，它是开发并销售X射线CT扫描仪的英国公司。由于缺乏资源支持继续的研究与开发工作，以及积极主动地销售其产品，这个初出茅庐的开发者不久就因为西门子公司、通用电气公司以及飞利浦公司进入该市场而陷入困境，这些公司应用它们充足的研究与开发资源，迅速地把CT的概念扩展到其他光束和射线，如超声波和核磁性共振。

或者再举另外一个例子。现在，来自不同行业的许多公司在日本快速发展的办公室自动化(OA)市场用欺诈等手段谋取利益。在这些进入者当中有一般的制造商、家用电器公司、通信公司以及半导体制造商。我相信它们在OA市场的发展将是很有限的，除非它们从目前的面向硬件扩展到包括它们现在缺乏的关键资源：软件工程师。目前的情况是，为了在日本小型机市场获得1%的市场份额，一个公司需要增加150个销售工程师。

二、创造力的条件

适应3R是具有创造性的洞察力的一个必要前提条件，但是这不会自动地把

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

我们的创造能力激发出来。为了培养创造力，还需要其他的要素。显然，不可能单靠一种单一的方法就把一个人变成一个超级战略家，但是我们可以有意识地做一些事情来刺激我们的创造性才能。我认为，最重要的是我们需要创造三个相互联系的条件：初始动力，定向天线，以及抗干扰的能力。

不管你怎么称呼它，如洞察力、集中点还是内部驱动力，初始动力总是存在的。它是直觉创造力的主要动机。我们看到了雅马哈公司怎样从基于木材的家具公司转变为休闲行业的主要原因，这只是由于这样一个念头，即一个人使忙于工作的日本人的生活更加丰富多采的愿望。从这个念头出发，他为雅马哈公司提供了新的发展动力。

雅马哈公司开发出乐器及其附件的一个完整系列，如风琴、小号、短号、长号和吉他等，作为钢琴的补充。随后公司开发了立体声设备、运动器材、摩托车和游艇。接着公司成立了音乐学校。然后是雅马哈音乐露营，公司有位于度假胜地的宾馆、运动场地、射击场以及其他娱乐设施。后来，雅马哈公司又承办音乐会并涉足音乐会大厅的管理。在丰富了数百万日本人的生活的同时，雅马哈公司也获取了大量的利润。

初始动力提供创造的动力，而定向天线则要求识别出俗话所说的未定的现象。这些天线是创造性过程的组成部分，在混乱的事实和现有条件中发现并选择那些潜在的可获利的想法。这些想法总是存在的，但是只有那些没有被惯例所遮蔽的眼睛才能发现。

考虑欧姆龙公司的创始人和董事长立石和马博士是如何利用这些定向天线的。立石博士有不可思议的能力意识到流动的概念可以加以应用这样的现象。他把银行业务看作是现金的流动，把交通阻塞和拥挤的火车站看成受阻的车流和人流，而把生产看作零部件的流动。从这些感觉出发，导致了日本第一个自动化银行系统的开发，根据道路条件和流量自动地调整交通的信号灯的推出，以及世界上基于全自动系统的无人火车站的出现，该系统可以收钱、售票、调节客流量以及操作旋转栅门。现在，欧姆龙公司的自动化系统在从生产到销售的许多行业中都有使用。立石博士是一个人的定向天线使他能够实现年轻信条的一个显著例子，其信条是“人应该只做只有人才能做的事情”。

创造性的概念通常有破坏的一面，也有建设的方面。它们可以粉碎思考的固定模式，威胁现状，或至少激起人的渴望。通常当人们开始实现一个创造性想法时，他们正在冒着失败、损失钱财的风险。这就是为什么应付批评、敌视甚至嘲笑似乎是成功的创新战略家的一个重要特征，尽管这些并不是创造性思维的必要条件。我把它称为创造力的抗干扰能力的部分。

为了在市场上推出清洁车，本田宗一郎不得不容忍许多干扰。只有公司内

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

部的人才能清楚地知道他不得不应付公司内部的多少干扰。而政府徒然给他施加了很严重的压力，这也不是什么秘密。此外他还忍受了许多行业专家对他的概念的责骂。

NEC 公司的小林浩二博士也容忍了一种不同类型的干扰。不管当时的行业趋势，他坚持他的直觉，认为计算机和电信总有一天会进行联合(这在当时超前了 20 年)。为了这样做，他不得不忍受沉重的财务负担、内部的纠纷以及别人的非议。

所有这些情况让我得出了最后的结论。战略的成功不能被归结为一个模式，也没有人能仅仅通过读一本书就成为一个战略思想家。但是，通过训练可以养成思维的习惯和思考的模式，这能帮助你释放出你潜意识中的创造性力量，以及提高你形成致胜的战略概念的机会。

本书的主要目的是鼓励你这样做并指出你应该追求的方向。创造性，思维过程，以及战略洞察力是没有国界的。幸好对我们大家而言，它们是通用的，这样我们可以从中学到很多东西。

更多精彩内容 http://pinggu.400gb.com

巨人的观点

像战略家一样思考

管理经典著作：巨人的观点

本书为想进入战略家思维世界的读者打开了一扇窗户……本书提供了许多关于怎样提高战略思维能力的思路。

——*迈克·波特，哈佛大学教授*

本书可以为读者提供关于现代商业界方面的卓越见识。

——*《书目》杂志*

本书对每个人都具有启发性。

——*《柯克斯新书预评》杂志*

ISBN 7-111-14450-3

9 787111 144502 >

定价：18.00元

ISBN 7-111-14450-3/ F·2168

封面设计／电脑制作：鞠杨

地址：北京市百万庄大街22号 邮政编码：100037
联系电话：(010) 68326294 网址：http://www.cmpbook.com
E-mail:online@cmpbook.com