

战略概要

学习目标

学完本章，应达到以下目标：

- 理解战略是什么
- 应用战略陈述总结出组织战略
- 根据开发战略模型确定组织战略的关键问题
- 区分公司战略、业务战略和职能战略

关键术语

业务层战略

公司层战略

开发战略模型

管理实施中的战略

职能层战略

战略选择

战略定位

战略

战略陈述

三维模型

1.1 引言

战略关系到组织长远发展的关键问题。例如，原本做搜索引擎的谷歌公司，应该如何将自身业务扩展到手机行业？又如，大学应当将资源集中于从事卓越研究，还是提升教学质量，抑或两者并重？一家小型电子游戏生产商应当如何同任天堂、索尼这样的主要控制平台供应商建立联系？再如，面临 CD 销量减少的情况，一个摇滚乐队如何确保收益？

这些都是战略问题。战略自然会涉及企业家和组织中的高级管理人员，但其范围并不局限于高层。中层管理者也需要理解组织的战略方向，理解如何获得高层管理者对于他们所提方案的支持，同时，还需要向他们负责的下属解释公司战略。不仅如此，任何一名寻求管理职位的员工都需要与新雇主探讨战略，获得工作机会的员工也都应当相信其雇主的战略是切实可行的。在职场上甚至还有专门从事战略管理的职位，如公司外部的战略咨询师或公司内部战略策划者。通常，对于处于快速成长通道的年轻管理者而言，这些都是关键岗位。

本书研究战略的视野广阔，既关注战略的经济绩效方面，也注重实践中战略管理人的因素。同时我们强调，不管是大型跨国公司、中小型创业企业等私人部门，还是学校、医院等公共部门；不论是营利组织还是像慈善机构、体育俱乐部等非营利组织，战略与关心自身未来发展方向的任何组织都有关系。概言之，战略几乎与所有的组织以及工作其中的员工均相关。

1.2 什么是战略

本书中战略(strategy)是指组织的长期发展方向。诺基亚的长期方向是从移动电话转到移动计算；迪士尼的长期方向是从卡通动画转到多元化娱乐。本节讨论战略定义的实践意义，分析不同层级的战略，同时说明如何应用“战略陈述”来总结组织战略。

1.2.1 战略定义

战略有多种定义。本书将战略定义为“组织的长期发展方向”比其他流行的定义含义更丰富。图 1-1 给出了三位顶尖战略学家的定义，他们分别是哈佛大学商学院的艾尔弗雷德·钱德勒(Alfred D. Chandler)、迈克尔·波特(Michael Porter)，以及来自加拿大麦吉尔大学的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)，三位学者的观点各自突出了战略中重要而独特的要素。钱德勒强调从目标确定到资源配置的逻辑流；波特侧重于谨慎选择、差异化和竞争性；明茨伯格则使用了术语“模式”，旨在揭示如下事实，即战略并不总是经由理性选择或逻辑计划而得，它可以某种或某些特定的方式呈现。有时战略

体现为一系列序贯决策，这些决策集成为一个被认可的模式，经过一段时间后该模式被称之为“战略”。

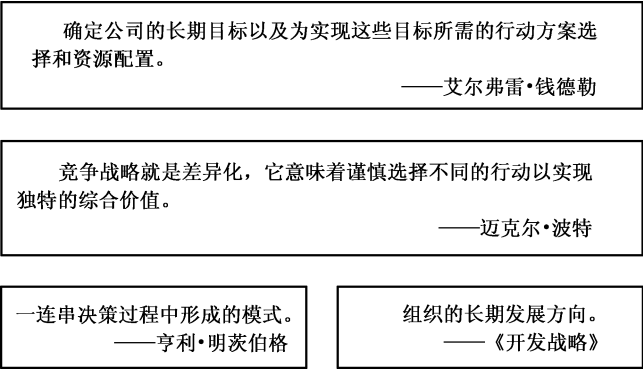


图 1-1 战略定义

资料来源: A. D. Chandler, *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*, MIT Press, 1963, p. 13; M. E. Porter, ‘What is strategy?’ *Harvard Business Review*, 1966, November – December, p. 60; H. Mintzberg, *Tracking Strategy: Toward a General Theory*, Oxford University Press, 2007, p. 3.

所有这些战略定义中，都包含了战略的若干重要因素。相比之下，本书将战略定义为“组织的长期发展方向”具有两大优势：第一，组织的长期发展方向可以包括审慎而富有逻辑的战略，也包含渐进演化或应急的战略模式；第二，长期方向不仅包括强调差异和竞争的战略，还认可合作型甚至模仿型战略。

战略定义中有三要素：长期、方向和组织，每个要素都可以做进一步讨论。社交网络公司 MySpace 的所有者——国际新闻公司 (News Corporation) 的战略^①诠释了这些要点 (见实例 1.1)。

- 长期。通常，战略需要考量时间，对于一些组织而言，战略需要十年或者更长时间。图 1-2 通过三维模型强调了以长期视角看待战略的重要性。三维模型 (three horizons framework) 指出，每个组织都可视为由三种业务或活动组成，这些业务和活动可以根据其年份来确定范围。范围 1 是现有的基本核心业务。在国际新闻集团的案例中，范围 1 是指最初的印刷报纸。范围 1 业务需要维护和拓展，但其长期预期绩效 (不管是用利润还是用组织中的其他价值来衡量) 不容乐观甚或下降。范围 2 业务是新利润来源。在国际新闻集团这种业务包括了各种互联网新计划，主要是 MySpace。最后，范围 3 是一些前景尚不能确定的新业务，如冒险的研发项目、创业初期企业、试销产品等。这些产品可能在未来一炮打响，也极有可能一败涂地。对于像 MySpace 这样快速发展的互联网组织，范围 3 业务的培育可能从现在开始只需要几年的时间。但就一家医药公司而言，新药的研发和批准过程一般很漫长，要想收获范围 3 业务很可能需要提

① 在本书出版发行时，关于新闻集团在电话“窃听”方面的调查和相关治理意义的探讨仍在进行之中。

前十余年着手。虽然时间长短可能会不同,但三维模型的基本点是,管理者需要避免短视。换言之,战略固然需要关注现有业务,即尽可能推进和维护范围1,同时也要充分留意范围2和范围3。

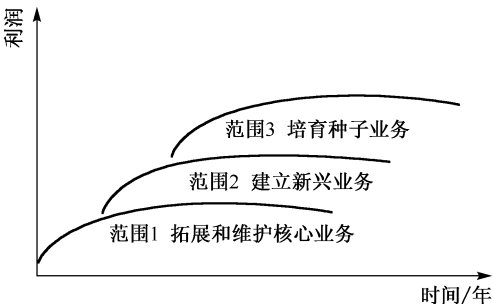


图 1-2 战略三维模型

注:纵坐标中的利润可以用非赢利目标替代,业务可以指任何活动,时间可以指不同数目的年数。

资料来源: M. Baghai, S. Coley and D. White, *The Alchemy of Growth*, 2000. Texere Publishers: Figure 1.1, p. 5.

- 战略方向。多年以来,战略遵循某种长期方向或轨迹。国际新闻集团的战略方向是从印刷业转移到以 MySpace 为代表的互联网媒体。尽管有时候战略方向在一定时期内仅以隐含形式出现,但管理者和创业者通常根据长期目标来尝试设定方向。在私人企业,指导战略方向的目标经常为股东利益最大化。鲁伯特·默多克(Rupert Murdoch)收购 MySpace 的战略动因,就是为了实现其成为在互联网领域赢利能力强大的领袖级公司这一目标。然而,利润并非总能为战略设定方向。公共部门和慈善组织可能会根据其他目标来设定战略方向,例如,一家体育俱乐部的目标是从一个联盟进入到更高级别的联盟。即使在私人企业,利润也并不是战略的唯一追求。控股家族(如国际新闻集团的默多克家族)有时会牺牲利益最大化而实现家族的其他目标,如将公司的经营管理权传给下一代,或者在政治事务及公众舆论方面施加自身的影响力。总之,战略方向背后的目标需要仔细审视。
- 组织。本书中并不将组织看成是分离的或联合的实体,组织涉及内外部复杂的关系。这是因为组织通常拥有内部或外部众多的利益相关者,此处利益相关者是指依托于组织的个体或群体,而组织自身也离不开这些个体或群体。在组织内部,员工一般具有多样性,彼此相互竞争,他们在相当程度上知道自己该做些什么。在 MySpace,新闻集团现在的战略方向已与其创始人克里斯·德沃尔夫(Chris Dewolfe)当初设定的方向大相径庭。因此,战略上重要的是,深入组织内部观察,充分考虑员工的利益,虚心倾听他们的想法和观点;在外部,组织会被一些重要的关系包围,与供应商、客户、联盟伙伴、监控者和股东等方面有着千丝万缕的联系。以 MySpace 为例,它与谷歌的关系就非同寻常。因此,战

略需要高度关注组织的外部边界问题，即哪些应该放在组织内部？如何管理好与外部的关系？

由于战略通常涉及管理员工、各种关系和各类资源，因此有时也称战略为“战略管理”。本书认为，管理在战略中非常重要。好的战略涉及深刻理解管理环境和战略结果，而不仅仅是战略方向本身。



实例 1.1

MySpace 成为更大网络的一部分

社交网络站点 MySpace 代表了全球媒体巨头新闻集团的机会和挑战

社交网络站点 MySpace 于 2003 年在加利福尼亚创办，创办人为 MBA 学员克里斯·德沃尔夫和摇滚音乐人汤姆·安德森 (Tom Anderson)。最初，网站的专长是音乐，它助推了像“北极猴子”(Arctic Monkeys)和莉莉·艾伦 (Lily Allen) 这样的新生代乐队和音乐人的事业。到 2005 年其用户数已达 2200 万，访问量超过了谷歌。也就在这个时候，跨国媒体巨头新闻集团以 5.8 亿美元 (4.06 亿欧元) 收购了 MySpace。

新闻集团起步于澳大利亚，主要从事新闻业务，在其发展过程中先后收购了英国的《泰晤士报》和美国的《华尔街日报》。同时，通过多元化经营也涉及电视和电影。电视如福克斯新闻 (Fox News) 和英国天空电视台 (BSkyB)，电影包括出品了像《阿凡达》(Avatar) 这样极卖座的 20 世纪福斯电影公司。新闻集团主席是鲁伯特·默多克，其家族是控股股东，他的儿子詹姆斯 (James) 最有可能继位而成为新的掌门人。

2005 年，随着媒体观众大量涌入网络，鲁伯特·默多克宣布了他的雄心勃勃的构想：建立一家领先的赢利互联网公司，收购 MySpace 看来就是一个好选择。并购完成后克里斯·德沃尔夫和汤姆·安德森仍留在集团公司高层，但集团增加了一个新的分部，负责对新闻集团的所有网络收益进行监管。长期供职于新闻集团的罗斯·莱文索恩 (Ross Levinsohn) 出任新部门的领导，他告诉《金融时报》：“当我们即将进入并将 MySpace 并入福克斯新闻时，MySpace 的员工非常紧张。我们对他们所说的一句话是：‘我们干涉。’”

然而，一些调整不得不做。汤姆·安德森向《财富》杂志说：“以前我可以做任何我想做的事，现在，需要花费更多的时间和员工沟通以达成一致。所有的预算都需要审查，这当然有些痛苦，但并不会妨碍我们工作。”新闻集团通过投入一个更强大的技术平台，处理 MySpace 每天新增的数以千计的用户。2006 年，MySpace 与谷歌签订了为期三年价值 9 亿美元的广告合同，除支付所需费用外剩余的钱用于最初的收购。经理们将 MySpace 的独特定位概括为：“你的妈妈使用 Facebook。”

但是，业务变得更加困难，Facebook 的独立访客在 2008 年超越了 MySpace。为挽救颓势，MySpace 提出若干创新举措和优先权计划，德沃尔夫和安德森甚至考虑建立

自己的电影工作室。然而，新闻集团的高管对 MySpace 的过度创新举措和优先权失败颇有微词。随后，鲁伯特·默多克在没有和德沃尔夫商量的情况下，宣布要在 2008 年达到 10 亿美元的广告收入，MySpace 实际完成收入与之相差约 10%。新闻集团迫使 MySpace 增加广告，不愿意将有广告的页面移除，这使得 MySpace 对用户的吸引力每况愈下。

在 2009 年，MySpace 在社交网络市场的份额从最高的 66% 下降到 30%，公司没有达到谷歌合同中要求的在线流量目标，预计损失近 1 亿美元。3 月份，克里斯·德沃尔夫不再担任 MySpace 的首席执行官，接任者为来自 Facebook 的艾伦·范纳塔(Alan Van Natta)。范纳塔向《金融时报》说：“MySpace 不再与 Facebook 直接竞争，我们聚焦于不同的领域……MySpace 将会用卓尔不群的方式来培养‘探索’(音乐、电影和电视)。”

资料来源：M. Garnham, ‘The rise and fall of MySpace’, *Financial Times*, 4 December 2009, P. Sellers, ‘MySpace Cowboys’, *Fortune*, 29 August 2006; S. Rosenbusch, ‘News Corp’s Place in MySpace’, *Business Week*, 19 July 2005.

问题：

1. MySpace 在社交网络市场中的独特定位的价值如何？
2. 新闻集团应当如何管理 MySpace？

1.2.2 战略层次

在组织内部，战略可以在三个层面存在。请再次参考 MySpace 和新闻集团的案例(实例 1.1)。

- 公司层战略(corporate-level strategy)涉及整个组织，关乎如何为组织的各种业务增加价值。公司层战略问题包括地域范围、产品或服务多元化和新业务收购以及如何在不同的组织要素中配置资源。对于新闻集团而言，从报纸杂志业的新闻工作扩展到电视和社交网络的多元化战略，就属于公司层级战略。明确公司层级战略很重要，确定业务范围是其他战略决策的基础。
- 业务层战略(business-level strategy)涉及业务部门应如何在其特定市场上进行竞争(由于这个原因，业务层战略也称为“竞争战略”)。业务部门可能有独立的业务，如创办新企业，或者是更大公司的“事业部或业务单元”(像新闻集团中的 MySpace 和福克斯)。通常，业务层战略关系创新、合适规模和应对竞争者行动等问题。在公共部门，业务层战略相当于机构(如医院或学校)如何提供最有价值的服务。对于更大组织中的业务部门，业务层战略应当与公司层战略相匹配。
- 职能层战略(operational strategies)是指组织中的各职能部门如何根据资源、流程和员工的情况，有效地实现公司层和业务层战略。例如，MySpace 的工程师要不断开发足够的处理能力来应对快速增长战略。在大部分业务部门，成功的业

务战略很大程度上取决于职能层级上所做的决策和采取的行动。所以, 职能层战略需要与业务层战略紧密配合, 这对于成功推进战略至关重要。

为此, 需将公司层、业务层和职能层战略密切契合, 每个层级的战略都需要与其他层级的战略相匹配和协同, 战略中整合的重要性由此凸显。

1.2.3 战略陈述

哈佛大学商学院的大卫·柯里斯(David Collis)和麦可·拉克斯塔德(Michael Ruckstad)称, 所有的企业家和经理人都应该能够用“战略陈述”总结出所在组织的战略。战略陈述(strategy statements)包括三个主题: 组织追求的基本目标, 通常体现在组织的使命、愿景和目标上; 组织活动的范围和领域; 实施这些目标所需要的独特优势或能力。战略陈述中的这些不同主题(要素)解释如下, 可参考实例 1.2。

- 使命。这与目标有关, 涉及组织的最高目标。有时, 可根据简明而又富有挑战性的问题来描述: “我们从事什么业务?” 使命陈述会帮助管理者聚焦于战略的核心。
- 愿景。这也与目标有关, 涉及组织未来的美好状态。这是一种渴望可以帮助调动组织成员的能量和热情。因此, 愿景描述应该回答: “我们想要达到什么目标?”
- 目标。这是对组织长期目标更加精确、理想和量化的陈述。对于私人公司, 目标可能是利润或市场份额; 对学校而言, 则是教学效果。目标表明了战略的约束性。需要问的问题是: “在接下来的时间里我们必须完成什么?”
- 范围。一个组织的范围或领域包括三个方面: 顾客或客户、地理位置、内部活动(“纵向整合”)的边界。对于一所大学, 范围问题是双重的: 一方面, 要有哪些学院(商学院、工学院等); 另一方面, 学校内部应做哪些活动(纵向整合), 应将哪些活动外包。例如, 学校是自己经营食堂还是将其承包出去。
- 优势。战略陈述的这一部分描述了组织如何在所选领域设定的目标。在竞争环境中优势是指竞争优势。例如, 一家公司或体育俱乐部如何在面对其他公司或俱乐部竞争的情况下获胜。为了实现特定目标, 组织需要比其他组织技高一筹。在公共部门, 优势大体上就是组织的一般能力。但即使是公共部门也需要不断向社会展示, 自身的能力不仅是足够的, 而且比其他竞争部门或来自私人部门的合同方会做得更好。

柯里斯和拉克斯塔德建议, 包含目标、范围和优势的战略陈述, 不应该超过 35 个字。言简意赅使陈述聚焦于要素, 并易于记忆、交流和传播。例如, 新闻集团的战略陈述可以表述为: 利用我们经营规模化、多元化优势和业务国际化优势, 成为传统媒体和新媒体界赢利能力强大的领袖公司。美国爱德华·琼斯(Edward Jones)金融咨询公司的战略陈述更为具体: 通过提供金融咨询办公室的全国网络, 为保守的个人投资者提供令人信服和便捷的面对面金融咨询, 到 2012 年使金融咨询师数目达到 17 000 个。

当然，由于环境经常变化，这样的战略未必能实现。但是，战略陈述确实能为管理者在制定决策时提供有用的指导，还能为员工和其他需要理解组织前进方向的人提供有益的指引。能否给出清晰的战略陈述，是对一个组织管理竞争力极好的考验。

显然，各种规模和性质的组织都需要战略陈述。一个小型的创业期企业为了生存，需要用战略陈述来说服投资人和贷款行。公共部门组织不仅自身需要战略陈述，而且还需通过战略陈述使外部客户、资助人和监管者消除疑虑。志愿者组织需要富有鼓动性的战略陈述来激励志愿者和捐赠人。所有类型的组织都需要经常在官方网站上或者年度报告中提供战略陈述材料。实例 1.2 提供了两个完全不同类型组织的战略陈述：一个是私营部门的科技巨头诺基亚，另一个来自公共部门具有中等规模的科克大学 (College Cork)。



实例 1.2

战略陈述

芬兰电信业巨头诺基亚和位于爱尔兰西部的科克大学，都发布了自己很好的战略陈述

诺基亚的愿景和战略

我们的愿景是，建成一个人人相连的世界。我们的承诺是，希望能让人们感觉到所有对他们重要的人或事都近在咫尺。

诺基亚的业务

- 通过硬件和服务为顾客提供引人入胜的解决方案；
- 通过与西门子网络合作提供强大的基础设施业务。

我们的竞争优势基于规模、品牌和服务

- 基于规模的资产和能力；
- 领先品牌；
- 通过差异化服务进一步提升竞争优势。

我们的业务战略

- 最大化诺基亚顾客的终身价值；
- 无处不在的最佳移动服务；
 - 通过价值品牌和地理区位获取市场份额和驱动价值；
 - 增强和获取新兴市场的市场增长。
- 周到丰富的服务；
 - 通过提供极具竞争力的方案获得网络服务市场的份额；
 - 获取移动通信市场份额。

科克大学 2009 ~2012 年的战略规划

科克大学坐落在爱尔兰第二大城市，其校训“Finbarr 教，Munster 学”将我们带到

了 6 世纪修道院和 St. Finbarr 建立的学习场所。科克大学成立于 1845 年，是三所女王大学之一。今天的校园里拥有超过 18 000 名学生，包括来自 93 个国家的 2000 名留学生……1/3 的员工来自海外。我们的战略联盟包括国际知名的亚洲、欧洲和北美大学，这些大学是我们教学和科研的榜样和标杆。

愿景

成为联系地区和全球的世界级大学。

使命

在同等重视教学和研究以及学生享有最高优先权的环境中，学校的核心作用是创造、保护和交流知识，不仅在当地，而且在欧亚乃至全球范围内增强心智、繁荣文化、改善社会和发展经济。

2012 年目标(从教学、学习和学生经验中挑选)

- 第一年实现保留率达到 93% 以上；
- 将研究生的比例从 19% 增加到 30%；
- 将弹性/业余制本科生的入学率提高到 15%。

资料来源:www.nokia.com; www.ucc.ie.

问题:

1. 建立诺基亚和科克大学的短期战略阐述，包括目标、范围和优势。不同的环境究竟有多大的影响？
2. 为你自己的组织(学校或雇主)建立战略陈述。这个陈述对你的特定课程或学院会有什么意义？

1.3 开发战略模型

本书所说的开发战略模型既重视经济问题也关注人的因素。开发战略模型(Exploring Strategy Model)由三部分构成，包括理解组织的战略定位、评估未来的战略选择和管理战略实施。图 1-3 用三个彼此重叠的圆来表示这些要素，每个要素都与其他要素紧密联系。由于本书定位为战略管理基础，因此我们将重点关注战略定位和战略选择这两大要素，对战略实施的讨论则较为简略，仅就管理战略变革和确立实现所选战略需要的结构和系统等一些关键问题予以说明。其他有关战略实施的问题，如战略规划和战略实践，请参考《开发战略》。

理解开发战略模型为什么采用重叠圆的形式非常重要。图 1-3 原本可以采用线性序列来表示模型的三个要素——首先理解战略定位，然后制定战略选择，最后将战略转化为行动。实际上，这个逻辑序列暗含了艾尔弗雷·钱德勒关于战略的定义(图 1-1)和其他很多战略书籍的观点。但是，恰如亨利·明茨伯格所说，实践中战略的要素并不总是遵循线性序列。在完全理解战略定位前经常不得不做出选择，有时候适当地理解战略定位，也需从战略实践中获取经验。相比在远离市场的总部战略规

划部门中进行论证分析，来自现实世界中发布新产品的反馈通常能更好地揭示真正的战略定位。

图 1-3 设计成互相关联的圆是为了强调战略潜在的非线性本质。定位、选择和行动应紧密联系，在实践中没有哪个拥有优先权。本书依循定位、选择和行动这样的顺序渐次展开，仅仅是为了讨论方便起见，并不意味着战略进程必须有明确的步骤或逻辑的路径。这三个圆非线性地相互重叠，正好反映了现实生活中战略的本真。战略很少以结构化、条理化的方式进行，最好也不要抱有这种期望。

然而，开发战略模型的确为我们提供了一个综合集成的分析框架，用于系统研究组织的战略定位、战略选择和战略实施。书中每章可以视为基本的战略问题，并为回答这些问题提供基本概念和常用方法。通过系统审视这些问题和答案，为给出有说服力的战略建议提供坚实的基础。

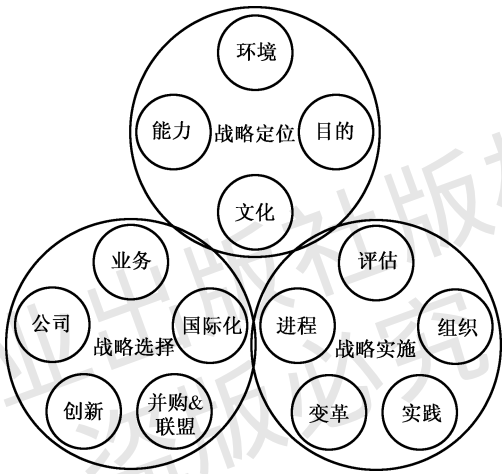


图 1-3 开发战略模型

1.3.1 战略定位

战略定位 (strategic position) 将影响战略的外部环境、组织战略能力 (资源和竞争力)、组织目标和组织文化。理解这四个要素是评估未来战略的关键。本书的第 2 ~ 4 章将阐述这些要素和与之相关的基本问题。

- 环境。组织是在一个复杂的政治、经济、社会和技术世界中运行，从动态性和吸引力角度看环境差异很大。在复杂和变革的环境下，组织面临的基本问题是机会和威胁。第 2 章提供了重要的分析框架，帮助组织在面对复杂动态环境时能聚焦优先、重大的问题。
- 战略能力。每个组织都有由自身资源 (如机器和厂房) 和竞争力 (如技术和管理技能) 组成的战略能力。组织能力涉及的基本问题是优势和劣势，即组织的竞争优势和劣势在哪里？组织的能力足够迎接环境挑战和满足实现目标的需要吗？第 3 章提供了分析这些能力的工具和概念。

- **战略目的。**虽然有时候不明确和存在争议,但大部分组织都宣布了自己的特定目的并常常概括在组织的愿景、使命和目标中。战略目的是战略评估的一个关键标准,同时受组织治理结构和文化的影响。其基本问题是:什么是组织的战略目的?希望实现什么?

将开发战略模型应用到新闻集团(见实例 1.1)的定位中,会产生以下问题:新闻集团会被从印刷到互联网环境的改变所威胁,同时缺少自身发展社交网络的能力。公司决定快速增长互联网业务,制定了 MySpace 难以达到的目标,最终出现了传统家族式企业和年轻的创业公司间的文化冲突。

1.3.2 战略选择

战略选择(strategic choices)涉及根据战略行动的方向和战略实施的方法,从备选战略中选择战略。例如,一个组织可能有一系列可供选择的战略方向,如产品多元化,进入新的国际市场,或对现有产品和服务进行彻底创新。这些不同的方向很可能需要采用不同的实现方法,如收购一家已经在产品和服务领域活跃的公司;与有助于实施新战略的相关组织结成联盟;或者依靠自身力量勉力而为。我们将在第 5~9 章中阐述典型的战略选择方法和如下的相关基本问题。

- **业务战略。**业务战略是组织在业务层级的战略选择。通常,这些选择会基于成本(如规模经济)或者差异化(如高品质),其关键是如何击败竞争者。因此,业务战略有时又称为“竞争战略”。这里的基本问题是,业务单元应当如何竞争?第 5 章将讨论业务层战略的主要困境及其解决方法。
- **公司战略和多元化。**组织的最高层战略一般是公司层战略,重点关注投资组合问题。其关键问题是组合中包括什么业务。这关系多元化的合适度,换言之,产品和服务扩展的范围。公司战略同时涉及组成投资组合的不同业务间关系,以及母公司(所有者)如何对各不同业务增加价值。第 6 章给出了评估多元化战略和公司投资组合之间适度关系的若干工具。
- **国际化战略。**国际化战略是多元化战略的一种形式,主要特点是要进入本土以外的新的地理市场,将经常面临产品和服务多元化的挑战。其关键问题是:组织如何在国际范围竞争?第 7 章讨论了如何在各种国际化选择中确定优先顺序,以及出口、许可、直接投资和收购等主要的国际化方法。
- **创新战略。**大部分现存组织为了生存必须不断创新,创办一家新公司也是创新。因此,创新战略的基本问题是,组织是否恰当创新。第 8 章探讨了创新和创业之间选择的关键问题。
- **兼并、收购和联盟。**组织必须对实现战略的方法进行抉择。很多组织倾向于“有机”增长,即利用自身资源建立新业务。另一些组织可能采用兼并、收购或联盟的方式成长。第 9 章将讨论如何在收购其他公司、结盟和独立发展等不同方式中进行选择。

同样地,战略选择问题在新闻集团和 MySpace 的案例(实例 1.1)中也有体现。开发战略模型提出了以下问题:MySpace 在与 Facebook 竞争中应该强调音乐优势吗?从事报刊业务的公司应当多元化到新的社交网络市场中吗?如果应该,收购是最好的方法吗?新闻集团应该如何为创新的新业务增加价值?应当允许 MySpace 在传统的纪律宽松的氛围下继续创新吗?

1.3.3 战略实施

战略实施(strategy in action)关系到如何将确定的战略真正付诸实践。第 10 章介绍了战略实施的三个关键问题。

- 构建组织结构图以支持组织获得成功绩效。其关键问题是谁来掌管,谁来负责。
- 用于控制战略实施的方式需要系统。其关键问题是如何确保战略能根据既定方案进行。
- 管理战略变革通常是战略实施的重要部分,其关键问题是应该如何领导变革。

在 MySpace 案例(实例 1.1)中,战略实施问题包括:新闻业务应当整合到新闻集团内更大事业部中吗?将大公司组织体系移植到新的社交网络公司合适吗?第 10 章将对战略实施中类似的重要问题进行探讨。在 MySpace 的收购中还存在战略评估问题,本书附录 1 提供了战略选择的评估指南,也有助于通常的任务指派和检查案例分析建议。上述这些问题及与战略规划和实践相关的事项,在《开发战略》一书中有更深入的讨论。

1.4 战略开发进程

前面介绍了战略定位、战略选择和战略实施。但是,战略并不总是按照分析、选择和实施这样的逻辑顺序展开。关于战略开发有两种主要解释。

- 理性分析观。战略开发的理性分析是通常的解释。这种观点认为,战略是经过理性分析过程而得以开发的,且一般由最高层管理者领导。概言之,战略是经过深思熟虑谨慎选择的结果。在此观点下,战略开发是一个线性顺序:首先分析战略定位,然后权衡选项并做出选择,最后确定组织结构、时间进程和变革程序以有效实施战略。理性分析观与图 1-1 中艾尔弗雷·钱德勒和迈克尔·波特等学者的观点相类似。通常,正式的战略规划系统对于战略的分析和形成非常重要。
- 应急权变观。该观点是另一种战略开发的解释。这种观点认为,战略并非深思熟虑或系统规划使然,而是作为临时的、附加的甚至意外行动的结果出现在组织中。通常,好的主意和机会出现于组织底层的实践经验,而不是顶层设计或正式规划。随着新机会的出现或组织从市场上学到新东西,即使最好的计划也可能被放弃。这种观点与图 1-1 中亨利·明茨伯格的观点一致。

上述两种观点并不相互排斥。深思熟虑的战略通常能够成功,特别是在鲜有意外

的稳定市场中。同时，组织的关键利益相关者，如员工、所有者、顾客、监管者等，也常常希望看到周密战略制定的证据，简单地说，每件事都是随机的很难被接受。本书中介绍的方法、工具和概念特别有助于做出审慎的战略决策，但同时也指出，要明智地接受和抓住意外的可能性。刚性刻板的规划会妨碍学习，阻碍对机会的把握。此外，战略选择并不总是以简单理性推理的结果出现，组织中的文化和政治进程同样可以驱动战略变革，对此第4章中会有明确的讨论。

本书同时接纳理性分析观和应急权变观。实际上，图1-3 开发战略模型中相互关联的圆，刻意强调了战略的非线性可能方面。战略开发未必按照逻辑顺序从战略选择到付诸实践，由战略方案引导战略实施。实际上，战略实践也可以导致战略选择。实践中当新机会或约束出现时经常能创造首选战略。同时，应当在战略实施过程中逐步完善战略或形成新战略。

小结

- 战略是组织的长期方向。“战略陈述”应当包括组织的目标、组织行动的范围和组织实现目标和行动的优势或能力。
- 公司层战略关系整个组织；业务层战略关系如何竞争；职能层战略关系如何利用资源、流程和员工实施公司层和业务层战略。
- 开发战略模型有三个主要因素：理解战略定位、制定未来战略选择和管理战略实施。

重点推荐阅读

阅读以下相关主题文献很有益处，我们特别推荐。

- 三篇介绍战略本质的文章是：M. Porter, ‘What is strategy?’ *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61-78; F. Frery, ‘The fundamental dimensions of strategy’, *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, no. 1 (2006), pp. 71 – 75; and D. Collis and M. Rukstad, ‘Can you say what your strategy is?’ *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 63 – 73.
- 有关战略实践的当代发展，可参考商业报纸，如 *Financial Times*, *Les Echos* and the *Wall Street Journal*，或商业期刊，如 *Business Week*, *The Economist*, *L’Expansion* and *Manager-Magazin*。同时也可以浏览顶级战略咨询公司的网站：www.mckinsey.com; www.bcg.com; www.bain.com.

参考资料

1. 关于“什么是战略”可阅读 R. Whittington, *What is strategy-and Does it Matter?*, International Thomson, 1993/2000 and M. E. Porter, ‘What is strategy?’ *Harvard Business Review*, November-December 1996, pp. 61 – 78.

2. D. Collis and M. Rukstad, 'Can you say what your strategy is?' *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 63 - 73.

3. G. Johnson, R. Whittington and K. Scholes, *Exploring Strategy*, 9th edition, Pearson, 2010.

4. 关于理性战略形成和战略实施的经典论述可阅读 H. Mintzberg, 'The design school: reconsidering the basic premises of strategic management', *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1991), pp. 171 - 95 and H. I. Ansoff, 'Critique of Henry Mintzberg's The Design School', *Strategic Management Journal*, vol. 11 (1991), pp. 449 - 61.

案例

格拉斯顿伯里——从嬉皮士周末到国际音乐节

Steve Henderson

格拉斯顿伯里 (Glastonbury) 音乐节吸引了全世界的音乐迷和艺术家。2009 年, Bruce Springsteen 加入到一长串演出者名单中 (从 Paul McCartney 到 Oasis), 他们都将出现在音乐节上。早在 1970 年就有 1500 名嬉皮士派对者, 聚集在格拉斯顿伯里附近的农场, 喝着免费提供的牛奶, 在一个临时搭建的舞台上演出。如今, 格拉斯顿伯里音乐节已成为主要的国际性音乐节, 吸引了超过 150 000 名的参与者。即使尚未确定演出阵容, 2010 年的音乐节门票也在数天内销售一空。

很久之前, 该音乐节由当地农民 Michael Eavis 发起。当时, 出于对音乐和社会理念的热情, 他举办了周末音乐会, 以作为为公益事业筹资的一种方式, 这是 20 世纪 60 年代植根于嬉皮士反文化运动中的一项社会使命, 就像伍德斯托克 (Woodstock) 音乐节一样。如今, 格拉斯顿伯里音乐节的参与者发现, 这些早期的嬉皮士理想主义已经渐渐远去。为实现音乐节的社会志向, 大规模组织需要强有力的管理。

最初, 对在私人场所举办音乐节的法律要求很少。警察从篱笆上看过去, 即使发现消遣毒品在入口旁的桌上售卖, 也认

为不过是一次略不寻常的乡村聚会。不用说, 音乐节吸引了很多不同组织的注意, 特别是严格限制音乐节运营的法律部门。Eavis 分别与当地居民、嬉皮士演出团、毒品交易者和音乐迷进行斡旋和斗争。当地居民认为, 音乐节打破了他们宁静正常的生活; 嬉皮士演出团队认为音乐节应由他们主导, 因为他们为音乐节做出了贡献; 毒品交易者在音乐节现场周围兜售消遣娱乐毒品; 音乐迷们则为免费看演出而翻越栅栏。

音乐节持续扩大到十余场演出, 包括爵士乐、舞曲、古典、世界音乐和其他流派。此外, 还有话剧、诗歌、戏剧和儿童音乐, 同时也有圈内人的街头戏剧演出。很多演出安排在特定的草地区域, 例如, 乡村舞会使用了很多针对不同种类舞蹈音乐的帐篷。实际上, 这一系列娱乐活动有时会让参与者耗费整个周末, 却没能看到一场正式的现场音乐表演。虽然 Eavis 家族仍然掌管主要节目, 但很多其他娱乐活动现在由其他人管理。为反映更多样化娱乐活动的转变趋势, 该节日的名称从格拉斯顿伯里 "Fayre" (反映该地区的古代文化传承) 改为格拉斯顿伯里当代艺术音乐节。

在有些年份，音乐节被迫停办，目的是为了使得农田从数以千计的踩踏中恢复。这不仅可以保护农业，也使当地居民从每年节日参与者的来访中得到休息。尽管如此，音乐节仍面临着很多争议。例如，2000 年涌现的大量不速之客，不仅破坏了音乐节的乐趣，还使其因人数过多和噪音过大而被罚款。此外，根据现在的健康和法规要求，活动管理方需在音乐节网站上发布“注意义务”。Melvin Benn 为这些健康和安全措施提供了支持，他曾为 Mean Fiddler 组织主办过音乐节。在音乐节停办一年后，在会场周围竖起了一圈铁栅栏，并于 2002 年重启了音乐节。

音乐节的所有权仍属于 Eavis 家族，但 Melvin Benn 被任命为总经理。然而，2006 年，在 Melvin Benn 的前任雇主 Mean Fiddler 被大音乐制作机构 Live Nation 和 MCD 公司接管后，音乐节出现了问题。在一次令人担忧的行动中，Live Nation 宣称，公司将吸引大量原本出现在格拉斯顿伯里音乐节的艺术家，参加一个称之为无线 (Wireless) 的新型音乐节。这个消息发布于伦敦，这意味着伦敦可能会取代格拉斯顿伯里成为新的举办地点。与此同时，Live Nation 宣布，公司将发布在线售票代理以支持其音乐项目的销售。这种大型音乐制作商之间的权力转移，显示了他们不仅对关键项目的所有权感兴趣，还有意控制相关的收入流。

在世界上现场娱乐的其他地方，格拉斯顿伯里音乐节的成功并非没受到关注，音乐节市场也显示了可观的增长潜力。其他音乐节试图利用格拉斯顿伯里不具备的一些特色。例如，格拉斯顿伯里以其湿润的气候闻名，这会呈现出一幅酒醉的狂欢者和倒塌的帐篷画面；Live Nation 的城市

无线音乐节提供在家里或者酒店休息的机会，而不是潮湿的户外。另外，西班牙南部的贝尼卡西姆 (Benicassim) 音乐节有美丽的阳光，仅花费廉价航空机票的价格即可以观看顶级表演。其他音乐节注意到，格拉斯顿伯里的参与者在项目中享受了更大范围的娱乐，很多音乐节参与者是被整个社会经历所吸引，因而避开大型演出和相关的高额费用。小型音乐节只有几千名参与者，其提供的这些不同形式的娱乐，经常是在一种家庭友善的氛围下进行。人们有时将该音乐节描述成精品节日。Secret Garden 聚会的组织者 Freddie Fellowes 将这类节日描述成好玩的一种机会，它打破人们之间的界限，并提供一种完全自由的、分享思想盛宴和视觉饕餮的环境。Means Fiddler 重新定名的 Festival Republic，创造了一个比 Latitude festival 规模更大的精品节日。同样，BBC 电视台的流行音乐主持人 Rob da Bank 将怀特岛上的最佳音乐节进行整合，鼓励参与者通过穿着化妆服来享受乐趣。很显然，现在有很多种音乐节展现在观众面前，他们可以根据自己的娱乐休息时间安排，考虑究竟参加何种音乐节。

很多音乐节都吸引了赞助商，他们的主要方式是获得音乐节的冠名权。其他一些音乐节会采取低层次安排，涉及所谓的“相反交易”，这与赞助商的支付完全相反。例如，格拉斯顿伯里拥有官方的苹果汁供应商，他们一般为音乐节提供产品特惠协议，以换取在音乐上节宣传并推广其产品品牌。虽然小型音乐节摒弃这些商业关系，并认为品牌对于其娱乐环境是一种污染，但大型音乐节通常需要这样的商业关系。为了吸引赞助商，大型音乐节正转向广播和电视直播，作为一种增加观众

和为赞助商提供更多曝光度的方法。实际上，在2009年，BBC电视台派出超过400名员工到格拉斯顿伯里报道音乐节，以便那些不在现场的观众或听众也能观看和收听。

面对人们对于艺术人才如此巨大的需求，艺术家们可以在不同的音乐节中串场，拥有一个赚钱的夏天。同样，观众也可以长途跋涉去参加他们最喜欢的音乐节。有时候，这也引起人们对环境的关注。例如，格拉斯顿伯里的郊外位置、不便捷的交通换乘和大量的观众被列为关注问题。另外，艺术家发现，不仅音乐节可以提供一个好的收入来源，参加一些私人聚会和公司娱乐也可以作为另一种选择，而且会有更高的薪酬机会。据一份报纸报道，在马尔代夫举行的英国富商 Philip Green 55 岁的生日宴会上，George Michael 作为演出嘉宾，得到了超过 150 万英镑（约合 165 万欧元；225 万美元）的报酬。所以对很多艺术家来说，夏天成为他们举办最好的音乐会或者寻找最佳赚钱机会的时光。

随着时间的流逝，从小型、简朴的聚会转变成公司控制的音乐节，Michael Eavis 现处境窘迫，昔日的创始人对音乐节失去控制深感忧虑，对旅行嬉皮士等反文化团队的种种诉求不堪其烦。然而，在音乐节的发展中，支持像 CND 等慈善组织的目标得以坚持。后来，Greenpeace、Oxfam 和很多当地慈善组织也加入其中。在观众的印象中，这帮助音乐节定位为带着社会良心的娱乐节。持续的规模扩张和音乐节管理权转移，解放了 Michael Eavis，使他成为音乐节的精神领袖，从而追求音乐节原本的社会使命。

由于竞争市场不断增长和扩大，音乐节需要考虑很多事情。最近几年，格拉斯

顿伯里已经销售了所有的门票，对最受青睐的项目进行捐赠，并确认了现行商业模式的财务可行性。实际上，对很多年轻的音乐迷来说，音乐节的标志性地位在于，参加音乐节是他们传统的成年礼。2008 年，Eavis 公开表示对于格拉斯顿伯里音乐节观众年龄的关注，建议通过手机售票，这样可以帮助吸引更多年轻的观众。或许，Eavis 受了《泰晤士报》等报纸评论的影响。该报纸尖锐地指出，格拉斯顿伯里音乐节属于老的 hip-op 一代，同时质疑年轻一代是否愿意参加与父母一代相同的音乐节。另外，他们的父母属于“婴儿潮”的一代，伴随着流行音乐和格拉斯顿伯里音乐节的成长。所以，人们不会惊讶他们会喜欢不拘一格的活动。无论有多少阻力，Eavis 都宣称，美国说唱歌手 Jay-Z 会成为头条，以吸引更多年轻的观众。由于门票销售额与前些年相比有所减少，他随后表示：“我们不会抛弃任何人，年纪大的观众很了不起，但我们也需要年轻观众的加入。”相比于 2008 年的音乐节，Eavis 在 2009 年表达了对音乐节未来的担忧：“去年，我认为我们可能做到了极致，今年我们得咬紧牙关，学会放弃。很多乐队都说，格拉斯顿伯里音乐节已变得过于庞大、混乱和糟糕。”

对于格拉斯顿伯里这样的音乐节，人们期望管理并利用好其品牌，例如，通过进一步开发项目放大其效应。然而，Michael Eavis 评论道，音乐节不仅缺乏对目标观众的清晰定位，还需要关注目标观众能否保留。另外，Eavis 似乎对音乐节能否吸引在夏天有很多出场机会的艺术家感到忧虑。成功的音乐节发起人非常清楚，观众和艺术家是支撑这些演出财务成功的两个关键因素。

资料来源: The history of Glastonbury is charted on its website (<http://www.glastonbury-festivals.co.uk/history>) while ownership and finances are available through Companies House.

Most of the background to the festival and related market has been drawn from online news resources such as the BBC, Times Online and the Guardian, or industry magazines such as *Music Week*. 关于英国音乐节的更多信息, 可从 Mintel 公司获取。

问题:

1. 根据 1.2.3 节中 Collis 和 Rukstad 提出的 35 个字的限制, 你会对格拉斯顿伯里音乐

节提出怎样的战略陈述?

2. 根据现有和未来可能的行动, 对格拉斯顿伯里音乐节进行三维度分析。该分析如何影响其未来的战略方向?

3. 使用 1.3.1 节中提到的战略环境、战略能力和战略目标, 确定格拉斯顿伯里音乐节的关键定位问题, 并考虑它们的相对重要性。

4. 接着前面的问题并利用 1.3.2 节中的内容, 你会为格拉斯顿伯里音乐节寻找何种替代战略?

5. 将好的战略思考付诸实施是一项挑战: 考虑 1.3.3 节中的要素, 分析格拉斯顿伯里音乐节如何实现这种转变。

电子工业出版社版权所有
盗版必究

战略环境

学习目标

学完本章后，应达到以下目标：

- 从政治、经济、社会、技术、环境（“绿色”）和法律等方面（PESTEL），分析企业面临的宏观环境；
- 识别宏观环境中的关键因素，利用这些关键因素分析环境变化时的不寻常情境；
- 使用波特五力模型分析方法，界定行业和部门的吸引力，并识别潜在变化；
- 辨识成功的战略集团、有价值的市场细分，以及行业中具有吸引力的“蓝海”；
- 利用上述概念和方法，识别市场中的机会和威胁。

关键术语

进入壁垒

市场

战略集团

蓝海

市场细分

战略布局图

买方

模型

替代品

关键成功因素

波特五力模型

供应商

行业

竞争对手

价值曲线

关键的变革驱动力

战略客户

价值创新

2.1 引言

环境为企业提供了赖以生存的土壤，在创造机会的同时也蕴藏着威胁。例如，苹果 iPhone 手机的成功，为移动手机应用程序商创造了丰富的市场机会。另外，免费在线新闻报纸的出现，却严重威胁了许多传统报纸的生存，现在很难指望读者为每天的印刷出版物付费。虽然未来难以准确预测，但有一点很重要，即企业家和经理人需尽可能仔细地分析面临的环境，以便预测乃至影响(可能的话)环境变化。

本章提供了对复杂变化环境的分析框架，该框架由一系列自外向内的层级环境组成，如图 2-1 所示。

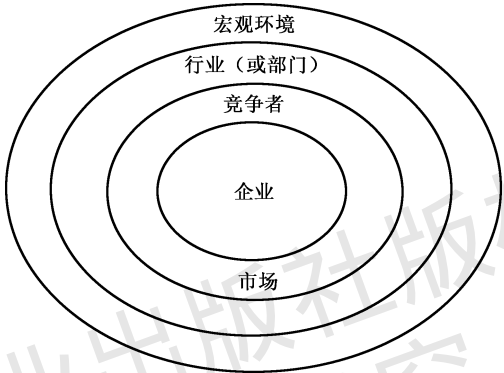


图 2-1 企业环境的层级

- 宏观环境处于最高层级，对几乎所有组织都会产生程度不同的影响，包括政治(P)、经济(E)、社会(S)、技术(T)、自然(E) (“绿色”)以及法律(L)等方面的诸多因素。通过 PESTEL 模型，可以识别出这些因素如何影响组织。同时，PESTEL 模型为识别关键的变革驱动力提供了丰富的“信息”，这些关键驱动力可用于构建未来可能不寻常的情境。
 - 行业或者部门形成了一般环境中的第二层级，由提供相同产品或服务的企业群组成。波特五力模型在此特别有用，有助于理解特定行业或部门的吸引力，以及来自现有竞争者之外的潜在威胁。
 - 竞争者和市场是对组织最直接的环境层级。战略集团这个概念，可用于识别不同类型的竞争者。市场细分和关键成功因素有助于理解消费者需求的重要性。市场中消费者的期望不尽相同，他们需求的重要性也不相同。
- 本章从宏观环境开始，依次对三个层级逐一分析。

2.2 宏观环境

本节的 PESTEL、关键驱动力和情境，是分析组织宏观环境相互关联的三个工具。PESTEL 提供了总体概述；关键驱动力关注什么是最重要的因素；建立在关键驱动力之上的情境，则为企业在变化的宏观环境中提供了可能的解决之道。

2.2.1 PESTEL 模型

PESTEL 模型 (PESTEL framework) 将环境影响因素归为六大类：政治 (P)、经济 (E)、社会 (S)、技术 (T)、环境 (E) 和法律 (L)。PESTEL 全面列出了可能导致特定战略成功或失败的影响因素。其中，政治强调政府角色；经济是指诸如汇率、经济周期及全球各地的经济增长率等宏观经济因素；社会影响包括不断变化的文化和人口统计学特征，如许多西方国家面临的人口老龄化问题；技术涉及互联网、纳米或新复合材料等方面的创新；自然环境特指“绿色环保”问题，如污染或浪费；法律包括法律限制或立法变化，如健康和安全法，或者对于企业并购的限定和管制。实例 2.1 提供了航空业 PESTEL 因素分析的示例。

对管理者而言，分析这些因素如何变化以及其对企业有何启示十分重要。诸多因素盘根错节，相互交织。例如，技术发展可能同时改变经济因素（如创造新的工作岗位）、社会因素（增加更多的闲暇）及环境因素（减少污染）。可以想象，企业通过分析这些因素及其相互关系，能够得出更详尽复杂的列表。



实例 2.1

航空业的 PESTEL 分析

环境对于企业的影响可以总结为六大类。对航空业而言，通过 PESTEL 模型分析的初始影响因素如下。

政治

- 政府对于国有运营商的支持；
- 安全控制；
- 移民限制。

社会

- 老龄乘客的增加；
- 学生的国际化学习交流。

经济

- 国家经济增长率；
- 燃料价格。

技术

- 高效节能的发动机和机身；
- 安检技术；
- 业务电视电话会议。

自然环境

- 噪音污染控制；
- 能耗控制；
- 机场扩建的土地。

法律

- 对企业并购的限制；
- 对某些运营商优先提供机场使用权。

问题：

1. 在航空业的上述列表中，你会加入哪些额外的环境影响因素？
2. 在更综合的列表中，你会强调哪些影响在未来五年内可能成为航空业的变革关键驱动力？

识别关键的变革驱动力，可采用逐步回溯的方法以避免被各种细枝末节所淹没。关键的变革驱动力(Key drivers for change)是指对战略有极大影响、生死攸关的环境因素。典型的关键驱动力因行业或者部门而异。零售商可能主要关注影响消费者口味和行为的 社会变化(如鼓励城外消费)，以及经济变化(如经济增速和就业率)。识别关键的变革驱动力，能够帮助管理者聚焦于 PESTEL 中最重要且必须优先处理的那些因素。许多其他变化都或多或少地依赖于这些关键驱动力，例如，人口老龄化将导致服装零售业的变化。如果对变革的关键驱动力没有清晰的认识，经理人将不能做出具有操作性的决策。

2.2.2 构建情境

当商业环境因复杂和快速变化而存在较高不确定性时，对环境因素如何影响企业战略，不可能得出唯一的结论——事实上，这样做也十分危险。通过采用情境分析，企业能够应对不同的可能性，可以避免思维的封闭性和局限性。基于高度不确定环境中关键的变革驱动力，情境分析可以为未来商业环境如何演化提供若干虚拟现实的不寻常观点。通常，情境构建以 PESTEL 模型及变革的关键驱动力为基础，而不仅仅给出对环境变化的预测。构建情境的重点不在于预测，而在于使管理者警觉未来的各种可能性。

实例 2.2 给出了 2020 年全球金融体系情境构建的示例。作者不是简单地罗列各种因素，而是聚焦于如下两个具有很大潜在影响和不确定性的关键驱动力：(1) 地缘经济实力的转移；(2) 国际金融政策的协作。这两个驱动力都可能导致非常不同的未来情况，若将它们结合在一起考虑，则能够得出四种未来十年内部相容的情境。作者并没有预测其中哪种可能情况优于其他情况，也没有指出各种可能情况相应的概率，因为预测会让管理者的思维局限于可能的情况，概率则会造成精确的假象。

情境分析可以按照如下步骤操作：

- 识别情境范围是重要的第一步。范围是指情境分析的主体和时间跨度。例如，情境分析可以针对整个全球行业，或者仅仅是某一地区和市场；时间可以是十年左右(如图 2-3 所示)，也可以是未来三到五年。

- 识别关键的变革驱动力。可以使用 PESTEL 模型分析可能对行业、地区或者市场有重要影响的因素。
- 在对立的关键驱动力中挑选，对于整合一系列虚拟真实的情境非常重要。通常，情境分析需从各种关键驱动力中挑选出两个关键驱动力，这两个关键驱动力既具有高不确定性，同时又可能产生严重分歧或者对立的结果。例如在石油部门，石油原产地的政策稳定性是一个高度不确定的因素；另一个因素就是随着新型萃取技术的出现或新油田的发现，企业开发新的大型油田的能力。
- 开发情境“故事”：对电影业而言，情境基本上就等同于故事。选择了对立的变革驱动力之后，有必要将各种虚拟真实的故事编织在一起，将关键驱动力和其他因素整合为条理分明的整体。在实例 2.2 中，将分裂的保护主义情境聚集在一起，非但没有促进国际合作，还减缓了地缘经济实力的转移。西方采取的国家保护主义措施，不但阻碍了合作，也抑制了亚洲经济增长。但是，要完成分裂的保护主义，“故事”情节还应该包括其他一致相容的因素，例如，贸易壁垒导致的缓慢经济增长，缺乏国际合作可能导致的军事冲突，以及国家保护主义带来的狭隘国内政策。
- 识别影响。识别情境带给组织的影响是构建情境的最后一个关键步骤。分裂的保护主义显然对大多数跨国企业十分不利。另外，重新平衡的多边主义将有利于跨国企业，特别是那些来自不断发展的亚洲经济体中的跨国企业。对每种情境进行稳健性检验(robustness checks)并制定相应的应急预案，对于企业来说十分重要。



实例 2.2

2020 年全球金融体系的情境

创办于 1971 年的世界经济论坛(www.weforum.org)，是位于日内瓦(Geneva)的一家非营利性组织，它致力于帮助来自世界各地政界、商界以及社会领袖们开发新的想法。许多重要人物都曾参加过每年一度的享誉全球的达沃斯会议，包括德国总理安吉拉·默克尔(Angela Merkel)、微软创始人比尔·盖茨(Bill Gates)以及南非总统纳尔逊·曼德拉(Nelson Mandela)。当全世界与 2008~2009 年的金融危机进行斗争时，在 2009 年的全球经济论坛达沃斯会议中，与会者们提出了 2025 年前全球金融体系长期发展的四种可能情境。它们由八个工作坊开发，涉及 250 余名金融高管、监管者、政策制定者以及资深学者。

上述情境基于两个关键驱动力，每个驱动力由许多不确定性所支配。第一个关键驱动力是地缘经济实力的转移，特别是经济实力的中心从美国和欧洲转移至亚洲及其他地区的新兴经济体。第二个关键驱动力是国际金融政策协作的程度，涉及的问题包括银行监管和货币政策等。这些关键驱动力导致了以下四种情境。

	地缘经济缓慢转移	地缘经济快速转移
协调的金融合作	重构的西方中心主义	重新平衡的多边主义
混乱的金融合作	分裂的保护主义	金融区域主义

重构的西方中心主义设想，世界经济实力从西方转移的速度处于较低的合理水平，政策制定者通过管理稳定的金融体系来监控变化。对于许多西方国家的企业而言，这种情境比较有利。重新平衡的多边主义设想，经济实力将从西方国家更快地转移，但是政策制定者几乎不能协调这种变化。对于大多数西方国家的企业而言，这种情境虽然具有挑战性但还可以管理，因为亚洲地区仍然看重他们的参与。金融区域主义情境具有更多的限制，在这种情境下政策制定者无法在全球寻求一致意见，世界将分化为三大阵营:美国、欧洲以及不断发展的亚洲。西方国家的企业必须在三大阵营中，采用完全不同的战略和组织结构。最后一种情况——分裂的保护主义最让人担心。在这种情境下，国家保护主义将减缓经济实力从西方转移出去的速度，同时也降低了经济增速且导致欧洲区整体的瓦解。此时，所有跨国企业将面临动荡、冲突并受到控制。

尽管世界经济论坛没有预测哪种情境发生的可能性更大，但在展示这些情境时，论坛有意让政策制定者认识到采取严厉措施的必要性。同时，也警告企业管理者们，“商业和通常一样”不再是可能的景象。

资料来源:<http://www.weforum.org/pdf/scenarios/TheFutureoftheGlobalFinancialSystem.pdf>.

问题:

在地缘经济实力转移和政策合作这两个驱动力中，企业对哪种驱动力的影响更大？它们如何产生这种影响？

2.3 行业 and 部门

2.2 节探讨了宏观环境因素对企业战略成败可能产生的影响，然而，在更为直接的环境中，上述一般因素的影响需通过企业周围竞争因素的改变而逐渐显现。对大多数企业而言，重要的因素是行业、部门或市场中的竞争。行业(industry)是由提供本质上相同的产品和服务的企业组成的集合，如汽车行业和航空行业。人们也经常将行业称为部门，特别是在公共服务领域(如卫生部门或者教育部门)。通常，行业 and 部门由多个特定的市场构成，市场(market)是由购买本质上相同的产品或服务的消费者组成的集合(如特定的地理市场)。因此，汽车行业在北美、欧洲和亚洲都有市场。

本节集中进行行业分析。首先，介绍迈克尔·波特的五力模型。然后，介绍分析行业动态性的工具。虽然 2.4 节将更详细地讨论市场，但本节也会提及市场概念，以及大部分在市场和行业中应用的概念。

2.3.1 竞争力——五力模型

波特五力模型(Porter's five forces model)从五种竞争力量出发,帮助企业识别行业的吸引力。这五种力量分别是:进入者威胁、替代品威胁、买方议价能力、卖方议价能力,以及现有竞争者的竞争程度。这五种竞争力量共同构成某一行业的“结构”(见图 2-2),该结构通常相当稳定。波特认为,一个有吸引力的行业结构应该具有较好的赢利潜力,如果行业中这五种力量都很强,那么,该行业不会吸引企业参与竞争,因为此时竞争太激烈、压力太大,从而导致企业无法获得合理的赢利。

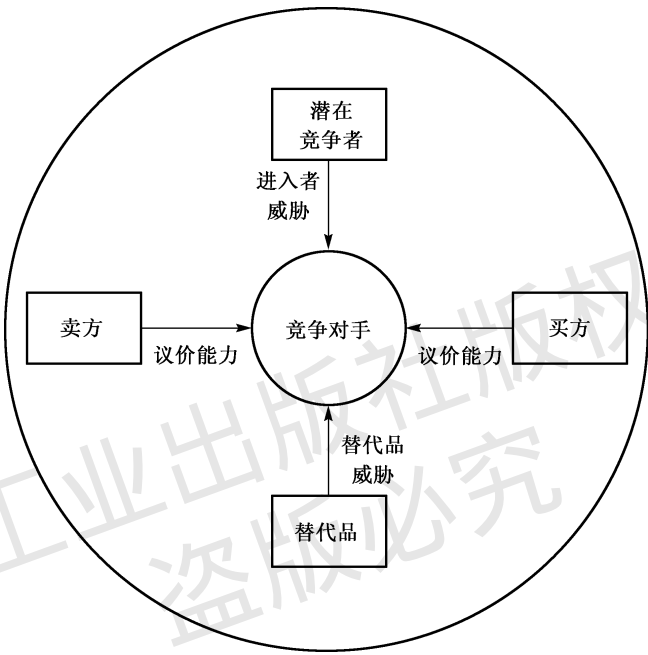


图 2-2 五力模型

资料来源:改编自 *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press(Michael E. Porter 1998), with the permission of The Free Press, a Division of Simon &Schuster, Inc. Copyright © 1980, 1998 by the Free Press. All rights reserved.

五力模型虽然最初只是在企业经营过程中的一种设想,但是,五力框架却和大多数组织相关。即使当利润标准不管用的时候,五力模型也能够为战略分析打下良好的基础。在公共部门中,理解有议价能力的卖方如何抬高成本十分重要;对慈善机构而言,避免市场中过度竞争也很关键。一旦了解了行业吸引力的程度,五力模型就能够针对许多识别出来的关键问题,制定行动日程表。例如,需要采取什么措施控制行业中的过度竞争?在本节余下部分,将对每种竞争力量进行详细介绍。实例 2.3 给出了一个钢铁行业发展的例子。



巩固的钢铁行业

利用五力模型理解行业不断变化的吸引力

钢铁业一直被视为死气沉沉、无利可图的行业，因为钢铁生产商都归属于中央政府或者州政府，并且经常不赢利。21 世纪初，仅美国就有 50 家独立的钢铁生产商破产。然而，最近几年情况发生了好转。2006 年，米塔尔钢铁 (Mittal Steel) 公司以 350 亿美元 (245 亿欧元) 的价格收购了欧洲阿塞洛钢铁公司 (European Steel giant Arcelor)，成为全球最大的钢铁公司。第二年，印度塔塔公司 (Tata) 以 130 亿美元收购了一家英荷钢铁公司康力斯 (Corus)。这些高昂的收购价格表明，大家对未来钢铁业有更好的产业结构抱有信心。

新进入者

过去两年，两家颇有实力的公司进入了全球钢铁市场。首先，经过一段时期的私有化和重组，2009 年，俄罗斯在谢韦尔 (Severstal) 和耶弗拉兹 (Evraz) 等钢铁公司的牵头下，已经成为全球第二大钢铁出口国家 (紧随日本)。中国也是一大主要力量，自 20 世纪 90 年代初到 2009 年，中国钢铁生产商的产能提高了六倍。虽然 2009 年中国钢铁的产能占到全球的 40%，但是其中大部分还是主要销往国内市场。2009 年，中国成为全球第四大钢铁出口国。

替代品

钢铁是 19 世纪的技术产物，如今出现了越来越多的替代材料，如汽车使用的铝、包装使用的塑料和铝，以及许多高科技装备使用的复合材料。有时候，钢铁自身的技术进步也使得需求降低，如在过去的几十年里，钢铁罐的厚度就减少了 1/3。

买方议价能力

钢铁行业的主要买方是全球汽车生产商。汽车生产商是富有经验的钢铁使用者，经常能够引领其所需材料的技术发展。至少在北美，曾经主导市场的三巨头——通用、福特和克莱斯勒的需求在减少，而随着丰田、本田和宝马这样的汽车生产商在本土建立了工厂，出现了许多新的国内买家。另一个重要的钢铁使用者是金属包装业。例如，生产北美和欧洲 1/3 食品罐头的领先制造商——皇冠控股有限公司 (Crown Holdings) 对于钢铁的需求很大，并影响了全球钢铁的采购。

卖方议价能力

冶炼钢铁关键的材料是铁矿石。巴西的溪谷集团 (Vale)、西班牙的力拓集团 (Rio Tinto) 以及澳大利亚必和必拓公司 (BHP) 控制了全球铁矿石交易 70% 的市场。铁矿

石的价格在 2005 ~ 2008 年间被调控涨了三倍。尽管经济衰退, 2010 年铁矿石价格仍比 2005 年翻了一番。

竞争对手

钢铁行业一直都很分散: 2000 年, 全球最大的五家生产商的产能仅占总产能的 14%。像美国的纽柯钢铁公司 (Nucor)、德国的蒂森克虏伯集团 (Tuyseen-Krupp) 以及米塔尔公司 (Mittal) 和塔塔集团等, 通过兼并全世界其他弱小的钢铁生产商与五大生产商进行竞争。至 2009 年, 五大生产商占到全球钢铁产量的 20%, 而新的钢铁巨头阿塞洛 - 米塔尔钢铁集团 (ArcelorMittal) 一家, 凭借其在欧盟 1/5 的市场就占了全球产量的 10%。虽然经历了 2008 年的周期性顶峰和 2009 年的衰退, 但 2010 年全球的钢铁价格基本与 2005 年持平。

问题:

1. 对于钢铁生产商来说, 最近几年五种力量中的哪一种更为积极? 哪一种更为消极?
2. 解释米塔尔、塔塔以及纽柯这些钢铁生产企业的兼并战略。
3. 可能发生哪些变化, 使钢铁产业更加具有吸引力或者更加不具有吸引力?

1. 进入者威胁

显然, 进入某一行业的难易程度会影响竞争的程度。进入者威胁越大, 对行业中的在位者 (现有的竞争者) 越不利。一个有吸引力的行业, 一般具有较高的进入壁垒, 以降低新竞争者的威胁。

进入壁垒 (barriers to entry) 是新进入者在某一行业进行竞争时必须克服的因素。一般地, 进入壁垒有如下几种。

- 规模和经验。有些行业, 规模经济特别重要。例如, 汽车的生产或者快速消费品的广告。一旦在位者具备大规模生产能力, 新进入者要跟上他们的代价就很高。如果新进入者要达到相当的产量, 边际成本将更高。在进入需要较大投资的行业时, 这种规模效应更为明显, 如研发成本极高的医药行业, 或者固定设备昂贵的汽车行业。进入壁垒还来自于经验曲线效应, 在位者由于比没有经验的新进入者学习效率更高, 因此具有成本优势 (见 5.2.1 小节)。新进入者的生产成本比在位者更高, 直到它在一段时间之后具备同样丰富的经验。
- 获得供应或者分销渠道。许多行业的生产商都控制着供应和 (或) 分销渠道, 有时候通过直接的所有权控股 (纵向整合), 有时候仅仅通过顾客的忠诚度。在有的行业, 新进入者会跳过零售商而通过电子商务直销, 从而克服该进入壁垒。(如戴尔公司和亚马逊公司)
- 预期的报复。如果新进入企业认为, 现有企业会为了阻止新进入者而采取极大的报复, 换言之, 进入的代价太高, 则这也算是一种进入壁垒。报复可以采用价格战或营销闪电战的形式。仅仅将在位者准备报复的消息作为壁垒, 就经常

足够令新进入者沮丧。因此,大西洋航空市场上发生过强烈报复的历史,就使得潜在的新进入者打消了进入念头。

- 合法性或者政府行为。法律对于新进入者的限制表现在各个方面,从专利保护(如医药业),到市场监管(如退休金出售),再到直接的政府行为(如关税)。当然,如果政府撤销了这些保护,企业会受到新进入者的打击,如航空业在撤销管制规定后所发生的那样。
- 差异化。差异化意味着比竞争对手提供更具有感知价值的产品或服务,其重要性将在 5.2.2 小节中进行更为全面的讨论。例如,汽车产品通过质量和品牌形成差异化,而钢铁基本就一种商品,没有差异化,于是就按吨出售,从而钢铁买家通常只会购买最便宜的钢铁。因此,差异化使得顾客忠诚度提升,从而降低进入者的威胁。

2. 替代品威胁

替代品(substitutes)是通过不同的流程提供与行业内产品和服务价值近似的产品和服务。例如,在汽车行业中,铝就是钢铁的替代品;火车就是汽车的替代品;电视节目和视频游戏互为替代品。通常,企业管理者会关注本行业的竞争者,却忽视了替代品的威胁。如果消费者从某种产品转移到它的替代品,那么前者需求就减少了,甚至之前产品和服务的类型都要被淘汰。然而,替代品威胁也不一定真的需要消费者做很大转移才发挥效果,替代品带来的直接风险是限制了行业中产品的定价。因此,虽然欧洲之星(Eurostar)在巴黎至伦敦段的铁路服务方面没有直接的竞争对手,但其定价最终仍受两个城市之间飞机票价的限制。

关于替代品,需要牢记以下两个重点。

- 性价比对于替代品威胁特别关键。替代品即使价格更高,只要能提供消费者看重的性能优势,它仍然是强有力的威胁。例如,铝的价格虽然比钢铁更贵,但它相对较轻并且耐腐蚀,这使其在一些汽车生产中优势明显。这里发挥作用的正是性价比,而不仅仅是价格。
- 行业外部效应是替代品概念的核心。替代品来自于在位者所在行业之外,因此不能将其混同于行业内竞争者的威胁。替代品概念的价值在于使管理者关注行业之外,并考虑更远期的威胁和限制。替代品威胁越大,行业的吸引力可能越小。

3. 买方议价能力

买方(buyers)是指企业的直接客户,而不必是最终客户。如果买方有足够的议价能力,他们就能开出更低的价格,或坚持要求产品或服务做出昂贵的改进。

买方议价能力可能在以下几种情况中更高。

- 买方集中度高。在少数大客户占全部销售额较高的行业中,买方议价能力更强。许多欧洲国家零售业中的牛奶业就是这种例子,该行业由少数几家零售商

统治着市场。如果买方对某一产品或者服务的采购量很大，那么其议价能力也可能提高，因为比起不太重要的买家，这样的买家更可能到处搜购以获得更好的价格从而“压榨”卖家。

- 转移成本低。买家如果能轻易地从一家供应商转移至另一家供应商，那么，他们就拥有很强的谈判能力，并且能够压榨那些对生意心灰意冷的供应商。一般而言，差异化程度低的商品(如钢铁)，转移成本比较低。
- 买方竞争威胁。如果买方有能力给自己提供原材料，或者可能获得这种能力，则它的议价能力就高。与供应商进行谈判时，买方如果从事卖方的业务则会增加对卖方的威胁，这叫做后向一体化(见 6.4.1 小节)，即整合上游的供应商。在买方不能从供应商那儿获得满意的价格或者质量时，这种情况可能发生。例如，一些钢铁企业在自己获得铁矿石资源之后，其议价能力就高于其铁矿石供应商。

将买方与最终消费者进行区分十分重要。因此，对于宝洁或者联合利华等企业，它们的买方是家乐福或者乐购这样的零售商，而不是普通的客户(见 2.4.2 小节中关于“战略客户”的讨论)。家乐福和乐购比普通客户的议价能力高很多，这些超市的高议价能力，已经成为供应商们主要的压力来源。

4. 卖方议价能力

卖方(suppliers)是向企业提供生产所需的产品或服务的供应商。所需商品包括燃料、原材料装备、劳动力以及财务资源。那些能够增强卖方议价能力的因素，相反也减少了买方的议价能力。因此，卖方议价能力可能在如下情况较高。

- 卖方集中度高。在少数几家供应商主导市场的行业中，卖方议价能力比买方更高。铁矿石行业目前就集中在三大供应商手中，而钢铁企业则相对更为分散，因此对于这种不可或缺的原材料，钢铁企业处于较弱的谈判地位。
- 转换成本高。如果买方从一家供应商转移至另一家付出的代价或者遭受的损失很大，那么买方对卖方的依赖性相对更大，议价能力也相对更弱。微软就是一个议价能力较高的卖方，因为买方将原有的操作系统换成别的操作系统的转移成本很大。微软已经知道，买方为了避免麻烦宁愿额外支付费用。
- 卖方的竞争威胁。买方是中间交易人时，卖方能够切断其业务，因此其议价能力也更高。例如，航空业与旅行社谈判时能够开出苛刻的条件，因为机票网购的增加使得他们能够直接通向消费者。这叫做前向一体化，是指更加接近终端的消费者。

大多数企业拥有很多供应商，因此，集中分析最重要的那些或那类供应商非常必要。如果卖方的议价能力很高，则他们仅仅通过提高价格就能够获得所有买家的潜在利润。足球明星以极高的成本提供自己的球技，结果就是他们的买家不得不为此努力赚钱，即使是最顶尖的足球俱乐部也如此。

5. 竞争对手

上述这些(广义的)竞争因素(图 2-2 模型中四个箭头所示),都会影响企业和直接竞争对手之间的竞争。因此,低进入壁垒增加了竞争者数量,转换成本低、议价能力高的买家,提高了卖家之间的竞争,从中获得更好的交易。竞争对手越多,对行业内的在位者越不利。

竞争对手(与替代者不同)是指面向相同的消费者群体提供类似产品和服务的企业。在欧洲航空业,法国航空公司(Air France)和英国航空公司(British Airways)就是竞争对手,而火车则是它们的替代品。除了之前提到的四个影响因素之外,还有许多额外因素直接影响着行业或部门的竞争程度。

- 竞争者平衡。当竞争者规模相当时,就会产生激烈的竞争行为,因为任何一家都想通过压低价格等方式超过竞争对手。相反,竞争者较少的行业通常有一两家主导企业,其他小企业只能勉强应战大企业(例如,通过定位利基市场而躲避大主导企业的“注意”)。
- 行业增长率。行业增长强劲的情况下,企业能够与市场一起成长,但是如果行业增长缓慢或者下滑,任何增长都只能以竞争对手的激烈攻击为代价。因此,低增长的市场通常伴随着价格战或者低利润。行业生命周期影响着行业增长率,进而影响竞争态势,见 2.3.2 小节。
- 高固定成本。固定成本较高的行业,可能由于在固定设备或者前期研发方面需要更高的投资,因此竞争更为激烈。此时,企业会通过增加销量来分摊成本(如降低边际成本)。为此,企业通常会降价,而竞争者也会这样做,价格战由此引发,结果是行业里所有企业都受损。类似地,如果只允许大的在位企业增加额外的产能(许多制造业如此,如化工或者玻璃厂),竞争对手这样做就可能导致行业内短期产能过剩,从而使企业利用产能的竞争加剧。
- 高退出壁垒。如果行业存在高退出壁垒——退出是指企业关闭或者撤资,那么竞争就会加剧,特别是处于衰退的行业。产能持续过剩使得在位者要努力地维持市场份额。退出壁垒高可能由许多原因所导致,例如,高的裁员成本或者高的特殊资产投资(如无法出售的厂房和设备)。
- 低差异化。商品市场中,如果产品或服务几乎没有什么差异,竞争就会加剧,因为消费者能够轻易地在不同竞争企业之间进行转换,唯一的竞争因素就是价格。

还有一些分析者在波特五力模型中添加了“第六种力量”,即企业供应互补的产品和服务。例如,微处理器的供应商(如英特尔)以及软件的供应商(如微软)相互之间就是互补品,即任何一家的产品价值取决于另一家产品的效益(好的软件需要高的微处理器)。某一行业的赢利会受到互补品销量的影响。例如,个人计算机生产商依靠微软推动其产品的需求,因为高端计算机中的软件更好,可能就会扩大它的市场。

2.3.2 行业结构动态性

行业结构分析很可能趋向静态化。毕竟，结构一词本身就暗含着稳定性。然而，情境分析提出了竞争因素随着时间如何变化的问题。变化发生的关键驱动力可能会改变行业结构，情境分析则有助于对潜在影响进行分析。在实例 2.4 关于英国慈善业的介绍中，提供了行业结构变化及其竞争启示的图例。本节介绍另外两种理解行业结构变化的方法：行业生命周期和比较五力分析。



实例 2.4

慈善业的结构和动荡

行业结构导致了英国慈善业的低效和恶性竞争

慈善业在英国已饱受争议。一些慈善机构的工作人员从购物者那里募集善款时，为了获得佣金，采取了激进的筹款方法。这些工作人员给人们留下激进的印象，人们将其与街头犯罪的抢劫犯相比，因而称他们为人见人怕的慈善人士。

2008 年，有 189 000 家慈善机构在英格兰和威尔士注册，其中 95% 年收入少于 500 000 欧元。然而，80% 的收入却来自于最大的 20 家机构，其中以英国癌症研究院居首(2008 年的收入为 3.55 亿英镑(约合 3.90 亿欧元或 5.32 亿美元))。根据慈善市场监控公司的调研，在 2008 年，最大的 300 家慈善机构的收入平均增长了 0.9%，在其中最大的十家慈善机构中，收入平均增长了 2.3%(除去兼并的影响)。

英国政府介绍了其 2006 年有关慈善机构的特别措施，就是帮助独立慈善机构进行兼并。这发生在英格兰和威尔士慈善监管委员会发布的关于慈善业的分析报告之后，报告如下：

“一些人认为基金太少，而竞争的慈善机构太多。如果更多的慈善机构整合他们的资源并且合作，那么可以节省很多慈善资源……”

大多数慈善机构相对较小，当地的慈善机构全部依靠其受托人或者其他志愿者无偿的帮助。这些人对于许多其他的慈善机构抱有相同的愿望，但是他们却服务于不同的机构。这些慈善机构的性质，决定了他们基本不可能有很大的重叠……大型专业运作的慈善机构，由于其规模庞大，更可能由于重复、浪费和过激的筹款方式而产生更大的费用。同时，大多数健康的慈善机构有一些明显的优势，它们能从追求创新的新慈善机构那里吸收养分。此外，从直觉上讲，慈善机构的合作比起竞争，更能获得公众信任和支持的巨大收益。

管理当局不断向当地的慈善机构授权提供服务的同时，却对慈善机构的重复和浪费特别失望。出于对小慈善机构的尊重，管理当局对其预算相对更高。一位慈善部门的主席 Caroline Shaw 向《慈善时报》(Charity Times)讲述了她致力于当地慈善机构更多的合作：

“毋庸置疑,为了得到管理当局的授权,慈善机构之间的竞争更为激烈了……我们的初衷是想为一线的机构提供更为多元有效的服务以及更多的项目。但是,很多慈善机构都在为基金竞争,我真希望人们能够更加紧密地开展合作。”

2008年,慈善委员会批准了230多家慈善机构的兼并。经济衰退给慈善行业中的善款捐赠带来了压力,2009年初两家致力于帮助英国老年人的知名慈善机构进行了兼并,其中一家名为“帮助老人”(Help the aged),另一家名为“关爱老人”(Aged concern)。兼并后的新慈善机构名为“英国老人”(Age UK),它拥有1.6亿欧元的收入,其中每年4700万欧元的收入来自于捐款和520家慈善商店。

资料来源:‘RS 4a-Collaborative working and mergers: Summary’,<http://www.charity-commission.gov.uk/publications/rs4a.asp>; *Charity Times*, ‘Strength in Numbers’, August 2007; *Charity Market Monitor*, 2009.

问题:

1. 波特五力模型中哪种力量导致了英国慈善业的问题?
2. 慈善业的未来可能向哪种结构发展?这种结构有什么优点和缺点?

1. 行业生命周期

在行业生命周期的不同阶段,五种力量一般都会有所差异。行业生命周期假设,行业在发展阶段从初始期逐渐进入快速增长阶段(类似于人类生命周期的“青春期”)后,经过一段时期的“振荡”达到顶峰。最后两个阶段先是一段时期的缓慢增长甚至是零增长(“成熟期”),接下来是衰退期(“老年期”)。每个阶段对五种力量都有意义。

发展阶段处于实验期,行业内通常只有少数几家企业,直接竞争很少,产品差异化很高。因此五种力量可能比较微弱,然而,高的投资需求可能使利润也很低。之后一个阶段是快速成长期,竞争程度低,人人都有大量的市场机会。此时,买方可能关注如何确保需求旺盛的新产品的供给,但由于缺乏所购买商品的相关经验,削弱了其议价能力。成长期的不利因素在于进入壁垒可能很低,现有竞争者尚未获得足够的规模、经验或者顾客忠诚度;另一个潜在的不利因素是快速增长的业务扩张,造成了零部件或者原材料短缺,从而提高了供应商的议价能力。振荡期开始于行业增长率下滑的时候,竞争的加剧迫使最弱小的新进入者离开。在成熟期中,进入壁垒逐渐提高,因为对于渠道的控制已经形成,规模经济和经验曲线的收益开始显现,产品或服务趋于标准化。买方可能更具有议价能力,因为他们不再贪恋行业的产品或服务,也更加自信于在不同的供应商之间转换。市场份额在成熟期很重要,它为企业提供抗衡买方的杠杆,并带来成本优势。最后是衰退期,这是竞争最激烈的时期,特别是在具有高退出壁垒的行业,因为销售下降使得竞争者之间变成“狗咬狗”的局面。图2-3总结了一些在行业生命周期不同阶段可能出现的情况。

不要过于坚信行业生命周期各个阶段必定发生,这点也很重要。某一阶段不会如预期那样紧随另一个阶段:不同行业的成长阶段长度差异很大,有的行业通过突破式

创新迅速进入“去成熟”期。电话行业在将近一个世纪都处于固定电话时代，然而，由于移动和网络电话的出现，其成熟期很快过去。多伦多大学的 Anita McGahan 警告说，企业应避免形成这种“成熟期的思维定式”，因为这会使许多管理者自满，从而降低响应新竞争者的速度。在处于成熟期的行业，管理企业不必坐等行业衰退。然而，即使各个阶段未必都会出现，生命周期这个概念却提醒管理者：情况可能随时间发生变化，特别是在快速变化的行业，因此需要经常回顾五力分析。

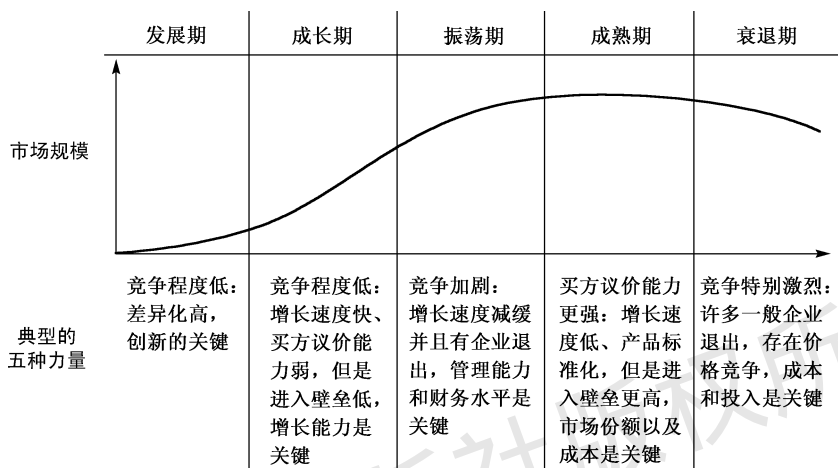


图 2-3 行业生命周期

2. 行业结构比较分析

行业生命周期已强调行业结构分析动态化的必要性，一种有效的方式是，通过简单的“雷达图”比较五种力量随时间的变化。

图 2-4 提供了从五个维度分析每种力量的框架。随着坐标向外延伸，每种力量逐渐减弱。当所有力量都弱的时候，坐标轴之间的线围起来的区域总面积就大；反之，当所有力量都强的时候，坐标轴之间的线围起来的区域总面积就小。因此，封闭面积越大，企业潜在的利润就越高。图 2-4 中，行业在零时刻(实线条表示)竞争程度相对较低(只有几个竞争对手)，替代品威胁也低，进入者威胁中等，但买方和卖方的议价能力都相对较高。总之，该行业的投资吸引力一般。

然而，知道行业的动态性质后，管理者需要对未来进行预测——图 2-4 中用虚线代表五年时间。在这个例子中，管理者预测替代品威胁增大(可能其他企业将开发新技术)。另外，可以预计进入者威胁下降，而买方和卖方的议价能力将增强，未来竞争程度也会下降。这是分析仅由少数竞争者主导的行业的一个经典案例，虚线围起来的区域面积大，表明行业吸引力相对较大。对于有志在该行业中占据举足轻重地位的企业来说，这可能是值得投资的行业。

通过雷达图比较五种力量随时间的变化，可以为行业结构分析提供动态视角。类似地，也可以通过雷达图对企业可能进入的新行业的吸引力进行比较，从而协助企业

开展多元化决策分析。当然，这些线只是近似勾勒，因为它们将许多单个因素聚类成不同的力量，从而形成一种简单的综合测量方法。还需要注意，如果其中一种力量非常不利，则会抵消其他四种力量的有利影响。例如，即使竞争程度、替代品威胁、进入壁垒和卖方议价能力都低的行业，如果议价能力很高的买方能索要高折扣的价格，那么该行业也不具有吸引力。要牢记这些忠告，这样的雷达图仍然是有用的初始分析工具和有效的总结工具，它能够帮助优化分析。

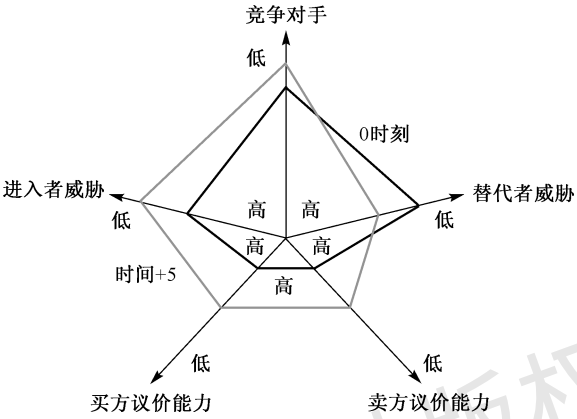


图 2-4 行业结构比较分析

2.4 竞争者和市场

行业分析可能层面太高，很难详细地了解竞争情况，而且五种力量对于行业中不同类型企业的影响也不一样。例如，现代汽车集团和保时捷汽车集团可能处于同一类行业(汽车业)，但是它们的定位不一样，因此，它们受到的进入壁垒保护不同，其中一家的竞争发生变化不太可能影响另一家。将情况进行分解通常很有用，许多行业都存在大量公司，每家公司有不同的能力，并且在不同的基础上竞争，战略集团这个概念可以反映这些竞争者的差异。消费者也是千差万别，我们可以通过不同细分市场对其进行区分。从不同的战略集团和细分市场进行思考，可以为企业在更大范围行业中进行非常独特的定位提供机会。独特的潜力可以进一步通过“蓝海战略”进行探索，这是本节的最后一个话题。

2.4.1 战略集团

战略集团(strategic groups)是某一行业或部门中的一组企业，它们具有相似的战略特征，采取相似的战略或者在相似基础上开展竞争。即使在同一行业或部门，不同战略集团的特征也不一样。例如，百货零售业中，超市、便利店以及中心商场分别来自不同的战略集团。不同的战略集团中有许多不同的特征，但是主要可以分为两大类(见图 2-5)：首先是一家企业的活动范围(如产品种类、地理区域以及使用的分销渠

道), 其次是资源投入(如品牌营销投入、纵向整合程度)。不同的行业具有不同的特征, 但是尤为重要的是这些特征也区分了高绩效和低绩效。

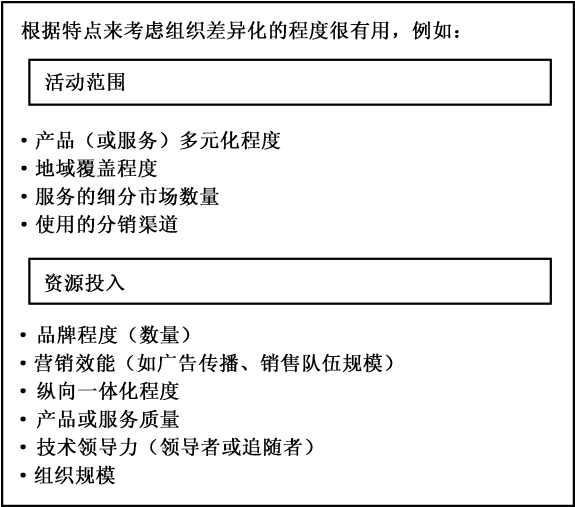


图 2-5 确定战略集团的一些特点

战略集团可以通过两维坐标图进行描绘。例如，一个坐标表示产品种类的多少，另一个坐标表示营销费用规模。描绘战略集团坐标图时，选择关键维度的方法之一，是找出行业中业绩(用增长率或者赢利率衡量)最好的那些企业，然后将其与绩效不好的企业进行比较。只有业绩最好的企业具有的那些相同特征，可能与绘制战略集团坐标图特别相关。例如，某一行业中最赢利的企业可能产品种类都不多，而营销费用投入很大方，但是，赢利不高的企业可能产品种类很多而营销费用很节省。这里，两维坐标分别表示产品种类和营销费用。对赢利不高的企业而言，一种可能奏效的方法是，减少产品种类，并加大营销投入。

图 2-6 展示了印度医药公司的战略集团，分别用研发强度(R&D 投入与销售额之比)和海外关注度(海外的出口和注册的专利)两个指标来定义其坐标。这两个坐标确实解释了不同集团之间赢利的差别。赢利最好的集团是新兴的全球化者(Emergent Globals)(销售回报率达到 11.3%)，它们具有高的研发强度和海外关注度。另外，利用者集团(Exploiter group)的研发投入很少，并且只关注国内市场，其销售回报率仅为 2.0%。

战略集团这个概念至少有三种用途。

- 理解竞争。管理者可以关注企业所在的特定战略集团，而不是全行业中直接的竞争对手。他们还能够建立相应的维度，将其与别的战略集团进行区分，这些维度正是不同战略集团相对成功或者失败的基础，因此是其行动的焦点。
- 分析战略机会。战略集团地图能够识别出行业中最有吸引力的“战略空间”。地图中有些空间可能是相对未被使用的“空白空间”。在印度的制药行业，空白空

间是高的研发投入以及聚焦本国市场。这些空白区域可能是还未被利用的机会，也可能是“黑洞”，不仅不能加以利用，还可能会损害任何进入者。战略集团地图只是分析的第一步，战略空间还需要进行仔细检验。

- 分析移动壁垒。当然，在地图上进行移动以获得机会还需要一定的成本，通常需要经过艰难的决策和拥有稀有的资源。战略集团因而具有“移动壁垒”的特征，即从一个战略集团移动至另一个战略集团所面临的障碍，在五力分析中也有类似的进入壁垒。在印度的制药行业中，虽然从利用者集团移动到新兴的全球化集团，在利润上有很强的吸引力。但是，这可能需要很大的财务投资和很强的管理技能，因此移动至新兴的全球化集团并不容易。由于具有进入壁垒，因此对那些移动壁垒很高的成功战略集团中的企业颇为有利，因为该壁垒可以防止其他企业的模仿。

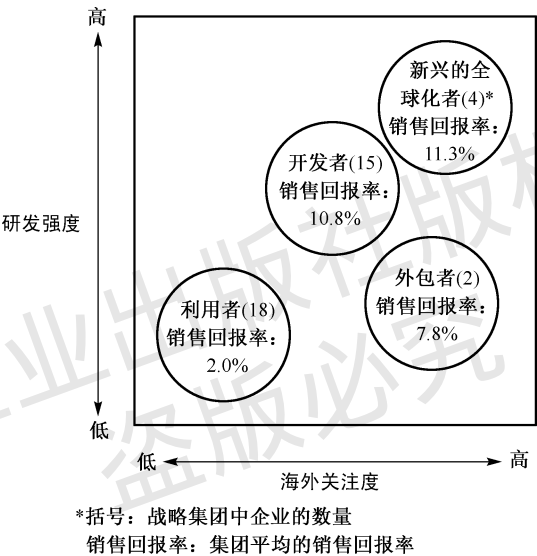


图 2-6 印度制药行业战略集团

资料来源: Developed from R. Chittoor and S. Ray, ‘Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms; a strategic group analysis’, *Journal of International Management*, Vol. 13 (2009), pp, 338-55.

2.4.2 细分市场

以上讨论的战略集团，能够帮助企业理解竞争者特质的相似和不同之处，细分市场则关注消费者需求的差异。细分市场(market segment)是指拥有相似需求的顾客群体，该群体的需求和市场其他客户的需求不一样。通常，消费者群体相对较小的细分市场称之为“利基”市场。能够主导细分市场或者利基市场，对企业非常有价值，这与五力模型逻辑中主导行业的理由一样。但是，主导细分市场一般比主导整个行业的安全系数低，因为临近细分市场中的竞争者的进入相对更为容易。为了获得长期成功，采用基于细分市场的战略，需谨记消费者的需求。

如下三类问题，对于细分市场分析尤为重要。

- 消费者需求的异质性。聚焦市场中特殊的消费者需求，是建立安全的市场细分战略的一种方式。消费者需求异质有许多原因，表 2-1 列出了其中一部分原因。理论上，其中任何一种力量都能够用来识别出特殊的细分市场。然而，进行市场细分的关键标准随着不同市场而有所差别：工业市场经常按照行业中不同的买家进行细分。例如，钢铁生产商可能根据汽车行业、包装行业以及建筑业进行细分；另外，还可以按照买方的行为（例如，直接购买对比通过类似于承包人的第三方进行购买），或者购买价值（例如，价值很高的大客户对比频繁购买的低价值客户）进行细分。能够满足其他企业很难满足的特殊细分市场，通常是安全的长期战略的基础。

表 2-1 一些细分市场的基础

因素种类	消费者市场	行业/企业的市场
消费者/企业特征	年龄、性别、民族 收入 家庭规模 生命周期阶段 所在地 生活方式	行业 选址 规模 技术 赢利 管理
购买/使用状况	购买规模 品牌忠诚度 使用目的 购买行为 购买的重要性 选择标准	应用 采购的重要性 采购量 采购频率 采购程序 选择标准 分销渠道
用户需求和产品特征偏好	产品相似度 价格偏好 品牌偏好 期望特征 质量	业绩要求 供应商的协助 品牌偏好 期望特征 质量 服务要求

- 专业化。在一个细分市场中，专业化也可以是成功的细分市场战略的重要基础，专业化有时也称为“利基战略”。已经在特定细分市场中积累许多经验的企业，不仅可以降低成本，还可以建立其他企业难以攻破的牢固关系。经验和关系可以保护企业在特定细分市场中的主导地位。然而，也正是由于不同细分市场中消费者的需求不一样，专业化的生产商可能发现很难在更广的基础上开展竞争。例如，当地的小啤酒厂基于其能满足当地特殊口味的能力与大品牌进行竞争，却发现很难满足口味不同、规模要求更高以及销售渠道更为复杂的市场。
- 战略客户。了解哪些客户的需求更为重要，这点非常关键。战略客户（strategic customer）是战略主要指向的客户，因为他们对于所购买的产品或服务具有最大的影响力。同上，对食品生产商而言，对需求影响最直接的是零售商，而不是

终端消费者。零售商付钱给生产商并且决定进什么货，它们关注价格和质量，因为消费者也关注这些，所以生产商必须考虑这些需求。但是，零售商还关注运输的便捷和可靠。食品生产商的战略客户自然就是零售商：制定战略时应考虑的是零售商的需求，而不仅仅是终端消费者的需求。在公共部门中，战略客户通常是掌管着基金和授权的机构，而非享受服务的民众。因此，在公共医疗领域中，制药公司的战略客户是医院，而不是病人。

2.4.3 蓝海战略思想

在战略集团和市场细分中，关于竞争对手和消费者差异化的观点，可以进一步通过“蓝海战略”思想来体现。蓝海战略由欧洲工商管理学院的 W. 钱·金(W. Chan Kim)和勒妮·莫博涅(Renée Mauborgne)提出，蓝海(blue oceans)是竞争最小的新市场空间。“蓝海”与“红海”相对，红海是指已经界定得很清楚而且竞争激烈的行业。蓝海唤起了对辽阔疆域的无限向往，红海则与血淋淋的竞争和赤字(即财务亏空)相联系。

因此，蓝海战略思想鼓励企业家和管理者寻找或者创造尚未被满足的市场空间，从而实现差异化。这里的战略是指寻找战略缺口，即环境中还没有被竞争者完全利用的机会。战略布局图是帮助进行蓝海战略思考的有效框架，战略布局图(strategic canvas)对比分析组织与竞争者在关键成功因素上的绩效表现，基于开拓新的市场空间开发组织战略。图 2-7 展示了三家机械零件公司的战略布局图，突出如下三种特征。

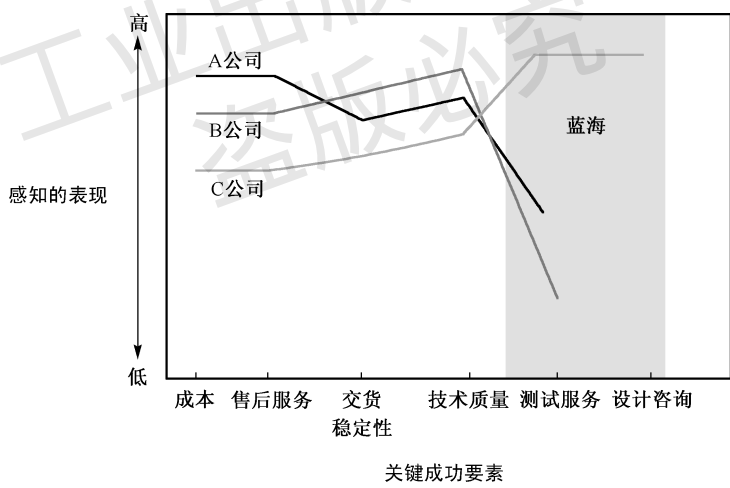


图 2-7 电子零部件公司的战略布局图

注意：为保持价值曲线的一致性，这里使用成本而非价格。
资料来源：Developed from W. C. Kim and R. Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, 2005, Harvard Business Press.

● 关键成功要素(critical success factors)是指对消费者特别有价值的，或者具有极大成本优势的要素。因此，关键成功要素能够导致竞争优势或者竞争劣势。图 2-7 识别出机械零部件市场中已经形成的五种关键成功要素(成本、售后服

务、交货可靠性、技术质量以及测试服务)。注意,还有第六种关键成功要素:设计咨询,将在第三个小标题——价值创新中进行阐述。

- 价值曲线(value curves)是用图形来描绘客户所感知到的竞争对手在关键成功要素上的相对表现。图2-7中,A公司和B公司在成本、服务、可靠性和质量方面表现出色,但是在测试服务方面就差强人意,它们也没有提供任何设计方面的咨询。C公司的价值曲线则完全不同,它是一个“价值创新者”。
- 价值创新(value innovation)是在竞争对手表现不好的那些关键成功要素上取胜,或者建立能够体现之前被忽视的客户需求的新关键成功要素,从而创造新的市场空间。因此,图2-7中的C公司在这两点上都可说是价值创新者:首先,它为使用其零部件的客户提供产品测试服务,因此在已有的消费者需求方面取胜;其次,它为客户提供有价值的咨询服务,指导他们如何集成零部件以制造更好的产品。

C公司的战略例证了蓝海思想的两大重要原则:聚焦和发散。首先,C公司集中精力在测试和设计服务两种要素上,而在其竞争对手表现出色的关键成功要素上只保持适当的水平。其次,C公司的价值曲线与其竞争对手完全不同,在测试和设计服务方面形成了本质的战略鸿沟,或称为蓝海,此举非常精明。对于C公司,在A公司和B公司表现出色的领域击败它们,无论怎样都要有巨大的投入,并且可能难以给那些满意度已经很高的客户带来好处,因此,在成本、售后服务、交货或者质量方面挑战A公司和B公司是一个红海战略。更好的方法是,将精力集中在与竞争对手拉开巨大差距的地方。C公司在那些真正看重测试和设计服务的客户市场中,几乎没有什么竞争对手,因此能够开出不错的价格。

2.5 机会和威胁

以上讨论的概念和框架,有助于理解企业面临的宏观、产业、竞争或者市场环境因素。但是,关键问题是从中得到启示,进而指导战略决策和选择。因此,下一个重要环节就是从环境分析中提炼出关键的企业战略机会和威胁。识别这些机会和威胁,对企业考虑未来的战略选择(第5章和第9章的主题)特别有帮助。机会和威胁是“优势-劣势-机会-威胁(SWOT)”中的一部分,而很多企业用SWOT分析指导其战略规划(见3.4.3小节)。从战略上应对环境的目标,就是识别化解威胁并最大限度地利用机会。

本章提出的方法和概念有助于识别环境威胁和机会,例如,

- 宏观环境的PESTEL模型分析,可以揭示由于技术变革或者市场规模的变化等因素所带来的威胁和机会;
- 变革关键驱动力的识别,有助于整合不同情况以进行管理方面的讨论,有些驱动力造成的威胁更大,而有些则机会更大;

- 波特五力模型可以用于识别进入壁垒的高低，或者通过兼并竞争对手等措施减少行业竞争对手。
- 蓝海战略思想可以揭示企业在什么地方可以创造新的市场空间，或者有助于找到新进入者可能攻击哪些成功因素，使得“蓝海”变成“红海”。

虽然所有的技术、方法和概念都是理解环境的重要工具，但企业要充分意识到，任何分析在某种程度上都有主观性。通常，企业家和管理者都戴着有色眼镜，只看得得到他们看到的或者偏好的东西。尽管技术和概念有助于挑战已有的假设，并且鼓励管理者具有更广阔的视角，然而，他们不可能完全克服人性的主观性和偏差。

小结

- 环境由企业周围不同的层级构成。其中，最外一层是宏观环境，中间一层是行业或者部门，最里层是战略集团和市场细分。
- 宏观环境可以通过 PESTEL 因素进行分析，从中可以识别出变革的关键驱动力，而未来情境可以根据关键驱动力的变化进行构建。
- 行业和部门可以通过波特五力模型——进入壁垒、替代品、买方议价能力、卖方议价能力以及竞争对手——进行分析。同时，这些还决定着行业或者部门的吸引力。
- 行业和部门是动态的，其变化可以通过行业生命周期和五力比较雷达图进行分析。
- 环境的里面一层是战略集团分析、市场细分以及战略布局，可以用来帮助识别战略缺口或机会。
- 蓝海的特点是竞争程度低，比起存在众多竞争对手的红海可能有更好的机会。

重点推荐阅读

- 迈克尔·波特的文章对行业分析有很好的总结，见：“The five competitive forces that shape strategy”，*Harvard Business Review*, Vol. 86, no. 1 (2008), pp, 58 – 77.
- 环境变化的分析方法可以参看海登 (K. Van der Heijden) 的文章“The Art of Strategic Conversation”，2nd edition, Wiley, 2005; 以及迈克尔·波特的同事麦加恩 (A. McGahan) 的文章 *How Industries Evolve*, Harvard Business School Press, 2004.

参考资料

1. PESTEL is an extension of PEST (Politics, Economics, Social and Technology) analysis, taking more account of environmental (‘green’) and legal issues.
2. For a discussion of scenario planning in practice, see k. van der Heijden, *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, 2nd edition, Wiley, 2005. For how scenario planning fits with other forms of envi-

ronmental analysis such as PESTEL, see G. Burt, G. Wright, R. Bardfield and K. van der Heijden, ‘The role of scenario planning in exploring the environment in view of the limitations of PEST and its derivatives’, *International Studies of Management and Organization*, vol. 36(1995), pp. 50 – 76.

3. Based on P. Schoemaker, ‘Scenario planning: a tool for strategic thinking’. *Sloan Management Review*, vol. 36(1995), pp. 25 – 34.

4. See M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, 1980, p. 5.

5. There is a good discussion of the static nature of the Porter model and other limitations, in M. Grundy, ‘Rethinking and reinventing Michael Porter’s five forces model’, *Strategic Change*, vol. 15 (2006), pp. 213 – 29.

6. An overview of the industry life cycle is A. McGahan, ‘How industries evolve’, *Business Strategy Review*, vol. 11, no.3(2000), pp. 1 – 16.

7. A. McGahan, ‘How industries evolve’, *Business Strategy Review*, vol. 11, no. 3 (2000), pp. 1 – 16.

8. For an example of strategic group analysis, see G. Leask and D. Parker, ‘Strategic groups, competitive groups and performance in the UK pharmaceutical industry’, *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 7(2007), pp. 723 – 45.

9. A useful discussion of segmentation in relation to competitive strategy is provided in M. E. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, Chapter 7.

10. W. C. Kim and R. Mauborgne, ‘How strategy shapes structure’, *Harvard Business Review*, September 2009, pp. 73 – 80.

11. P. Schoemaker and G. Day, ‘How to make sense of weak signals’, *Sloan Management Review*, vol. 50, no. 3(2009), pp. 81 – 89.

案 例

全球力量和西欧啤酒业

Mike Blee Richard Whittington

本案例聚焦西欧的啤酒业，分析了不断增长的全球化竞争压力如何使行业里的企业通过兼并、联盟以及关闭的方式进行合并，这使得啤酒商更加依赖于大品牌。

21 世纪初，欧洲啤酒商们面临一个令人咋舌的困境。欧洲作为全球传统的啤酒业中心，以及世界最大的啤酒制造地，其啤酒消费竟有所下降。其中，最大的啤酒市场德国和英国的啤酒消费正在减少，而全球新兴市场的啤酒消费却在增加。2008

年，欧洲最大的市场——德国，其啤酒消费仅排名世界第五，位列中国、美国、巴西和俄罗斯之后。2003 ~2008 年间，中国以每年 12% 的增长速度成为最大啤酒消费市场，占到全球消费的 23% (Euromonitor, 2010)。

表 2-2 详细列示了欧洲啤酒消费的总体下降趋势。传统重点市场的萎缩，有以下几个因素：第一，政府正在严打酒驾，这影响了酒店、酒吧等场所的啤酒消费；第

二，人们更加关注酒精对健康的影响；第三，对于酒吧里过度饮酒，即所谓的“酗酒”行为，反对的声音越来越多，在英国尤其甚；第四，在北欧市场，白酒逐渐受到欢迎。但是，不同国家的人均啤酒消费差别很大，例如，德国比意大利高出四倍。一些之前啤酒消费低的欧洲市场，已显示出良好的增长态势。

表 2-2 按国家和年份列出的欧洲
啤酒消费(单位:000百升)

国家	1980	2000	2003	2007
奥地利	7651	8762	8979	9100
比利时	12 945	10 064	9935	9137
丹麦	6698	5452	5181	4840
芬兰	2738	4024	4179	4073
法国	23 745	21 420	21 168	18 781
德国#	89 820	103 105	97 107	91 000
希腊	N/A	4288	3905	4600
爱尔兰	4174	5594	5315	5193
意大利	9539	16 289	17 452	17 766
卢森堡	417	472	373	429
荷兰	12 213	13 129	12 771	12 910
挪威*	7651	2327	2270	2670
葡萄牙	3534	6453	6008	6200
西班牙	20 065	29 151	33 451	35 658
瑞典	3935	5011	5969	5900
瑞士*	4433	4194	4334	4489
英国	65 490	57 007	60 302	51 300

* 非欧盟国家；

#1980 年不包括东德。表已经过调整。

资料来源:www. Brewersofeurope. org.

反对酒驾和酗酒的驱动力，使得啤酒的销售从“当场消费”(在酒吧或餐馆等经营场所购买啤酒)变成非当场消费(在零售店里购买啤酒)。在全球范围内，非当场消费从 2000 年啤酒消费总量的 63% 增加到了 2008 年的 67%。非当场消费逐渐由乐购、家乐福等大型连锁超市控制，这些超市经常通过啤酒降价来吸引消费者。现在，超过 1/5 的啤酒是通过超市销售。德国零

售商，如 Aldi 和 Lidl 的自有品牌(并非啤酒商品牌)非常成功，而酒吧却遭受打击。如在英国，在经济衰退的 2009 年，大约每周要关闭 50 家酒吧。不过，虽然欧洲啤酒的当场消费量在减少，销售额却在增长，因为啤酒商引入了高价的当场消费产品，如不含酒精的啤酒、特制冰镇啤酒或者水果口味的啤酒等。另外，从海外进口的异国情调的啤酒，也在很大程度上满足了人们对这种不断增长的当场消费的需求(见表 2-3)。

表 2-3 按国家列出的啤酒进口

国家	2002 年进口 (消费百分比%)	2008 年进口 (消费百分比%)
奥地利	5.1	6.6
比利时	4.74	12.8
丹麦	2.6	10.5
芬兰	2.3	10.1
法国	23	31.4
德国	3.1	7.6
希腊	4.1	6.5
爱尔兰	NA	16.8
意大利	27.2	33.5
卢森堡	NA	43.1
荷兰	3.2	18.6
挪威	5.4	3.7
葡萄牙	1.1	0.6
西班牙	11.7	8.6
瑞典	NA	23.4
瑞士	15.4	17.6
英国	10.9	17.7

注意:进口数据不包括原产国的特许经营，此外，不同国家在消费百分比的测量上有很大差异。

资料来源:www. Brewersofeurope. org.

啤酒商主要的采购成本是包装(大约占到非人力成本的一半)、大麦等原材料以及能源的成本。欧洲包装行业非常集中，由一些跨国公司，如罐装企业皇冠集团(Crown)和玻璃瓶生产商欧文斯-伊利诺伊(Owens-Illinois)所垄断。又如，英国仅

有三大罐装生产企业: 鲍尔公司 (Ball Packaging Europe)、皇冠公司 (Crown Bevcan) 以及雷盛公司 (REXAM)。

啤酒领头企业通过兼并、特许经营以及战略联盟等方式逐渐控制市场。行业产能过剩, 以及对利用强势品牌维持成本和收益的需求, 产生了全球合并的压力。例如, 2004 年, 比利时啤酒商英特布鲁 (Interbrew) 和巴西啤酒商安贝夫 (Am Bev) 合并后, 成立了全球最大的啤酒公司——英博 (InBev)。2008 年, 新的英博收购了第二大啤酒商——美国的安海斯 - 布希公司 (Anheuser-Busch), 占到全球市场 20% 的份额。2002 年, 南非啤酒公司 (South African Breweries) 收购了美国米勒集团 (Miller Group) 和捷克皮尔森公司 (Pilsner Urquell), 成为南非米勒酿酒公司 (SABMiller)。2007 年, 这家新公司又收购了荷兰专业啤酒企业高胜公司 (Grolsch)。高速增长的中国和拉丁美洲市场中的小企业, 也被大型跨国啤酒公司所吞并。2010 年, 荷兰喜力 (Heineken) 收购了墨西哥第二大啤酒商凡萨 (FEMSA)。

另外, 澳大利亚中等规模的啤酒商福斯特 (Foster) 也从欧洲市场撤退。2004 年, 欧洲委员会发现喜力和 Kronen-bourg 公司在法国实行价格垄断; 2007 年, 喜力、高胜以及巴伐利亚 (Bavaria) 在荷兰市场实行价格卡特尔。

表 2-4 列出了全球前十的啤酒公司, 2009 年, 它们共占到所有啤酒销量的 60%。然而, 各地还有许多小型的专业啤酒生产商, 如格林王 (Greene King)。由于德国人有在酒吧喝酒的传统, 德国国内仍然有 583 家独立啤酒公司掌握的 1319 家啤酒厂。此外, 西欧的市场集中度有所提高: 2000 年, 最大的两家企业——喜力和嘉士伯 (Carlsberg) 占到西欧市场 28. 5% 的市场份额, 百威英博占到 10. 6% 的市场份额。

三家啤酒企业

欧洲市场有许多不同类型的竞争者。本节介绍三家啤酒企业, 其中一家是世界最大的啤酒企业。

表 2-4 2000 年和 2009 年世界十大啤酒厂 (按销量)

2000 年		2009 年	
全球销售量	份额	全球销售量	份额
百威英博 (比利时)	8. 8	百威英博 (比利时)	19. 5
商安贝夫 (巴西)	4. 6	米勒酿酒公司 (南非)	9. 5
喜力 (荷兰)	4. 3	喜力 (荷兰)	6. 9
英特布鲁 (比利时)	4. 0	嘉士伯 (比利时)	5. 9
米勒 (美国)	3. 6	华润 (中国)	4. 5
米勒酿酒公司 (南非)	3. 3	青岛 (中国)	3. 1
莫德洛 (墨西哥)	2. 7	莫德洛 (墨西哥)	2. 9
康盛 (美国)	2. 0	康盛 (美国)	2. 8
朝日 (日本)	2. 0	燕京 (中国)	2. 5
麒麟 (日本)	1. 9	凡萨 (墨西哥)	2. 3

百威英博(比利时)

百威英博公司可以追溯到 1366 年,但在过去的十年中,它经历了一系列惊人的兼并。首先,2004 年比利时啤酒商英特布鲁和巴西啤酒商安贝夫合并诞生了英博,这次合并不仅使其成为全球第二大的啤酒公司,还让它在拉丁美洲的软饮料市场中奠定了重要地位。之后的 2008 年,英博以 520 亿美元的价格(364 亿欧元)收购了领先的美国啤酒商安海斯-布希公司,因此,它毫无疑问成为全球最大的啤酒生产商。该公司拥有近 300 个品牌,其中最为知名的国际品牌如贝克(Bekc's)、百威(Budweiser)以及时代(Stella Artois)。公司在美国拥有近一半的市场份额,并且拥有墨西哥领先啤酒商莫德洛公司一半的股权,而莫德洛公司因其全球化的品牌科罗娜(Corona)举世闻名。2008 年,在全球十大最畅销啤酒品牌中,新英博公司就占了 4 个,并且在超过 20 多个国家的市场中拥有数一数二的地位。然而,该公司削减了在中国市场的投资,多出的资金用于收购安海斯-布希公司,同时也为了应对当地垄断执法机关的关注。2009 年,该公司还出售掉其中部和东部的啤酒业务。

百威英博一向秉承其战略:从世界最大的啤酒商变成世界最好的啤酒商。为实施该战略,它建立了强势的全球品牌并提高了效率。效率收益首先来自于采购的协调,包括媒体和 IT;其次来自于现有啤酒厂网络的优化;最后是来自于全球站点之间业务的共享。百威英博如今更加看重有机增长,更注重提高已有业务的利润。它宣称其目标就是“做全球最佳的啤酒公司,酿造更美好的世界”。

格林王啤酒(英国)

格林王成立于 1799 年,如今已经成为

英国最大的啤酒商,拥有主教(Abbot)、IPA、火鸟等众多知名品牌。格林王通过一系列兼并迅速扩张,包括对 Ruddles(1995)、Morland(1999)以及 Hardys & Handsons(2006)等公司的兼并。该企业通常在其他啤酒公司倒闭之后兼并,或舍弃自身的小品牌,或将大品牌的生产转移至位于柏立艾蒙的主要啤酒厂。上述战略引来很多非议,格林王因而获得了“贪婪王”的称号。IPA 公司是英国首屈一指的木桶酿酒商,占据了当场消费市场 20% 的份额,而火鸟也是英国顶级的啤酒商,占据着超过 1/8 的多个零售市场的份额。在竞争对手看来,格林王确实不同寻常,它经营着许多酒吧,并且还在自己原有的连锁酒吧基础上兼并了其他酒吧(尤其是在月桂区(Laurels)拥有 432 家酒吧,在贝尔黑文(Belhaven)拥有 271 家酒吧)。如今,格林王在英国经营着 2000 家酒吧,并在其故乡东英格兰具有特别的统治地位。该公司还热衷于餐馆经营,并将其业务有效地控制在英国市场内。2009 年,为了向更多的兼并提供资金,格林王在金融市场上筹资 2.07 亿英镑(约合 2.28 亿欧元,3.10 亿美元)。关于在啤酒经营中取得成功的法则,格林王做如下解释:啤酒公司持续增长的业绩由一个持续的、聚焦的战略所驱动。最重要的是,我们在各个独立而高效运作的啤酒厂酿造高质量的啤酒,并且在品牌组合上进行集中,从而最大限度地降低多品牌战略的复杂性和成本。

青岛啤酒(中国)

青岛啤酒于 1903 年由当时中国的德国殖民者创立。新中国成立后,青岛啤酒于 20 世纪 90 年代民营化,并于 1993 年在香港上市。2009 年,日本朝日啤酒公司从

百威英博公司购买了青岛啤酒 19.9% 的股份(百威英博还将拥有的 7% 青岛啤酒股份出售给中国私人投资者)。青岛啤酒在国内占据 13% 的市场份额,但它长期以出口为导向,占中国啤酒出口总量的一半。青岛啤酒于 1972 年进入美国市场,并成为美国市场上中国品牌的领跑者。在 1982 年的科幻片《银翼杀手》(*Blade Runner*)中,就出现了一瓶青岛啤酒。1992 年,青岛啤酒建立了欧洲办事处,如今其啤酒已经销往 62 个国家。该公司这样描述它的抱负:“促使销量和收入持续增长,朝着国际化大公司的目标前进。”

资料来源:Ernst & Young, *The Contribution Made by Beer to the European Economy*, 2009; Euromonitor International, *Global Alcoholic*

Drinks: Beer-Opportunities in Niche Categories, April, 2009; Euromonitor, *Strategies for Growth in an Increasingly Consolidated Global Beer Market*, February 2010.

问题:

1. 使用案例中的数据(以及其他任何可用的信息来源),为西欧的啤酒行业进行(1)PES-TEL 分析;(2)波特五力分析。你会考虑哪些内容?

2. 针对上面提到的三家啤酒公司(或者自己选择啤酒公司),回答以下问题:

- a. 这些趋势对不同的企业分别造成什么影响?
- b. 每家企业的比较优势和劣势是什么?

战略能力

学习目标

学完本章后，应达到以下目标：

- 从企业资源和能力两个方面，识别战略能力的构成要素，阐述其与企业战略的关系；
- 基于价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性 (VRIN) 四个方面，分析战略能力如何为企业提供可持续的竞争优势；
- 利用价值链分析、活动地图以及 SWOT 分析，对企业的战略能力进行诊断。

关键术语

能力	资源基础理论(资源观)	入门能力
核心能力	资源	价值
动态能力	战略能力	价值链
不可仿效能力	矩阵	价值网络
稀缺能力		

3.1 引言

第2章概述了外部环境如何为企业带来战略机会和威胁。然而，即使在同一市场、同一技术环境中竞争的轿车制造企业，其业绩也相差悬殊。相对来说，宝马一直保持着竞争力，福特和克莱斯勒则难以保持其竞争地位，而其他一些如英国路虎等企业甚至已经停业。上述企业绩效的差异，并不是由于环境有很大差别，而是因企业在资源和能力方面的战略能力有所不同。本章将重点介绍这些能力的战略重要性。

图3-1总结了本章的关键要点，它们隐含着两个重要观念：第一，不同企业具有不同能力；第二，企业很难获得或者复制其他企业的能力。例如，竞争对手很难轻易获得一家成功经营数十年的企业所具备的经验。这对管理者的启示是，他们需明白企业如何通过各种方式区别于竞争对手，而这可能是取得竞争优势和卓越绩效的基础。学者们将上述潜在的观念，总结为大家熟知的“资源基础理论”(resources-based view, RBV)或“基于资源的观点”，简称为“资源观”(其实，称其为“能力观”或许更合适)，即用独特能力来解释组织的竞争优势和卓越绩效的来源。RBV在战略中的影响力很大，本章将借鉴这一观点。但须知，对该观点有不同的讨论，因此，读者会发现这里与RBV一起所提到的术语和概念，在别的地方会使用其他的表达方式。

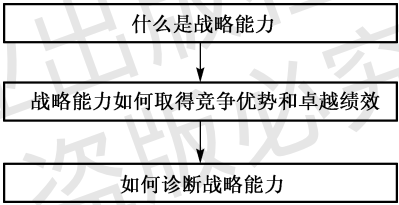


图 3-1 战略能力:关键问题

本章共有 4 个小节：

- 3.2 节讨论了战略能力的基础：特别解释了资源、能力，以及有关动态能力的概念。此外，本小节还区分了企业在某一市场竞争所需的入门能力，以及构成获得竞争优势和卓越绩效基础的独特能力。
- 3.3 节解释了企业的独特能力通过何种方式开发和维持竞争优势（在公共事业中，人们同样关注某些组织如何能够长久地保持相对好的绩效）。本小节特别解释了能力的价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性的重要意义。
- 最后，3.4 节进一步考虑了战略能力的不同分析方法，包括价值链分析以及活动系统地图。使用 SWOT 分析工具，本小节阐述了如何整合环境分析（第 2 章介绍）和战略能力分析（本章介绍）的内容。

3.2 战略能力基础

管理者和咨询顾问根据不同作者的提法，使用不同的术语和概念，重要的是理解这些概念与本书所使用的战略能力之间的关系。在这里，战略能力(strategic capabilities)是指使得企业长期生存或取得竞争优势的能力。在本小节的余下部分，将对这些能力构成要素及其特征给出解释。

3.2.1 资源和能力

战略能力有两大构成要素:资源和能力。资源(resources)是企业拥有或者能够获取的(如从合作伙伴或供应商那里得到)资产;能力(competences)是企业有效使用或配置这些资源的方式。简而言之，资源就是“我们拥有的”，能力就是“我们擅长的”。其他一些术语也很常用，如加里·哈默尔(Gary Hamel)和普拉哈拉德(C. K. Prahalad)提到的核心能力，以及许多作者使用的涵盖性术语无形资产，包括品牌、业务系统以及能力等无形资产。

一般而言，所有的战略能力都包含了资源和能力的各种构成，如表 3-1 所示。资源当然重要，但是，企业如何使用和配置资源也同样重要。如果得不到有效使用，那么拥有再先进的设备也无济于事。企业的物质、财务或者人力资源的效率和效益，不仅取决于其是否具备这些资源，还取决于管理这些资源的系统和流程、员工之间的关系与合作、员工的适应能力与创新能力、企业与客户和供应商的关系，以及从成功和失败中学习到的经验等。

表 3-1 战略能力的构成

战略能力		
资源:我们拥有的		能力:我们擅长的
机器、房屋、原材料、产品、专利、数据库、计算机系统	物质	使用工厂的途径、效率、生产率、柔性、营销
盈亏平衡、现金流、资金的供应	财务	融资能力，管理现金流、应收账款和应付账款的能力
管理者、员工、合作者、供应商、消费者	人力	员工如何获得并利用经验、技能、知识，建立关系，激励别人，创新

长期生存和竞争优势

3.2.2 动态能力

如果企业想要具备长期成功的基础，那么，战略能力就不能处于静态而应动态变化。伯克利大学的经济学家大卫·蒂斯(David Teece)提出的动态能力(dynamic capabilities)，是指企业更新与重建战略才能具有适应环境变化的能力。他认为，有效经营所必备的能力是：

“企业必须维持合作诱因，拥有有形资产，控制成本，保持质量和优化库存。但是……仅有这些能力，企业还不太可能有效地维持卓越的绩效。”

他进一步指出，构成竞争优势基础的能力，可能在一段时期后被竞争对手模仿而在行业内通行，或随着环境的变化而成为冗余。哈佛大学的多萝西·伦纳德－巴顿 (Dorothy Leonard-Barton) 也警告，如果环境发生改变，这些能力可能会有“僵化”的危险。因此，我们从中学到的重要一点是：能力要想一直保持有效，应该是动态变化而不是静止不变。

动态能力可以表现为相对正式的组织体系，如招聘和管理开发流程，或者表现为重大的战略活动，如企业通过兼并或战略联盟这些方式，以学习和开发新的技能。例如，斯坦福大学凯西·艾森哈特 (Kathy Eisenhardt) 的研究表明，成功的兼并过程能够使企业引进新知识。但是，这取决于企业兼并前后是否对如何整合被兼并企业有很好的理解，这是获得协同效应和学习的基础。正如蒂斯所言，动态能力更可能在企业不那么正式的行为层面获得基础，如做出决策的方式、个人关系以及企业家精神和直觉。

3.2.3 入门能力和独特能力

在战略能力中，有必要区分门槛级的“入门能力”与能够帮助企业获得竞争优势和超额利润的“独特能力”。表 3-2 总结了这两种能力的差异。

表 3-2 入门能力和独特能力

	资源	能力
入门能力 市场竞争所需	入门资源	入门能力
独特能力 实现竞争优势所需	独特资源	独特能力

入门能力 (threshold capabilities) 是企业要在特定市场与竞争者竞争并获得平起平坐地位所必需的能力。没有这些能力，企业就不能长久生存。确实，许多初创企业就是这种情况，它们只是因为没有或无法获得与现有企业竞争所需的资源或能力。然而，识别入门要求对于企业而言也很重要。21 世纪的头十年末，英国石油公司 (BP) 在美国、英国和俄罗斯等一些国家的石油产量下降。公司董事会认为，保障新的石油供应来源安全成为一个巨大的挑战。入门资源的要求也在不断变化，以满足客户的最低需求。例如，由现代多零售商带来的不断增长的需求，意味着供应商仅为了获得满足分销商要求的机会，就必须具备一套非常复杂的 IT 设备。此外，还需要配置资源的入门能力，以满足客户需求并支持特定的战略：零售商不仅希望供应商拥有 IT 设备，还要求其能够有效地使用它，以保障服务达到必需的标准。

虽然入门能力很重要，但其本身并不能创造竞争优势或成为超额利润的基础。竞争优势或超额利润，取决于企业是否具有独特的、能为客户带来价值并且竞争对

手难以模仿的能力。这可能是由于企业具有独特资源,奠定了竞争优势的基础,并且其他企业难以模仿或者获得,如长期打造的品牌。也可能是由于企业具有独特能力,即独特的经营方式,并且能够得到有效利用,从而给客户带来价值,同时竞争对手难以获得或模仿。加里·哈默尔和普拉哈拉德指出,特别重要的独特能力可能是:“各种技术或技能的集合,而不是一项单独的、分散的技术或技能。”他们使用核心能力(core competences)强调企业相互关联的技能、活动和资源集合体,该集合体共同作用以实现客户价值,同时,超越竞争对手并具延伸和拓展的潜力。核心能力随着市场变化或者新机会的出现得以延伸和发展,显然,这与蒂斯所说的动态能力概念有相似之处。

综上所述,供应商要在杂货零售市场获得竞争优势,可能需要建立在其独特资源的基础上,如知名品牌。也可能需要建立在独特能力的基础上,如与零售商建立良好的关系。但是,对竞争对手而言,最难做到的是将提供产品、高水平服务和建立关系三者相连接,而这就是企业的核心能力。

实例 3.1 展示了山特维克(Sandvikn)公司医疗技术业务经理对资源和能力重要性的解释。



实例 3.1

山特维克公司的战略能力

战略能力对于寻找竞争优势非常重要

总部位于瑞典的全球产业集团——山特维克,为包括医疗技术公司在内的各行各业生产产品。在 2009 年发布的一份报告中,对该公司的描述如下。

投资于技术先进的直接金属激光烧结机,以给客户快速的生产能力,这在签约生产商中仅此一家。

如今,山特维克公司显著缩短了经济而有效地开发出模具所需的时间,这意味着其客户能够更快地在市场上获得创新产品。山特维克还利用直接金属激光烧结机所使用的粉末化技术,生产几乎所有的设计产品,从而打破了之前医疗器械制造商的设计团队(最初的设备生产商)所强加的限制。在创新和进入市场速度差异巨大的行业,这些益处对制造商而言是真正的商业优势。

通过这笔投资及其带来的能力增长,山特维克进一步增强了市场地位,成为了医疗技术公司的战略合作伙伴,并帮助它提升竞争力。

山特维克医疗技术公司的总裁托德·能达(Tord Lendau)先生说:

医疗器械制造商正处于一个高度竞争的市场中,我们希望利用山特维克公司在粉末冶金行业长期积累的经验和技能,并不断引入新型的制造技术为医疗器械制造商创

造价值。这就是我们采取这项重大投资的原因。如今，在增强能力以及提升新设计新产品进入市场的速度上，医疗器械制造商能够进行投资。

报告继续写道：

对于医疗器械模具的生产以及复杂的定制化设备而言，直接金属激光烧结机带来的新能力非常受用。

报告引用了山特维克公司一名特别项目经理乔伊·艾诺德(John Reynold)的话：“模具制作在新设备开发中是很重要的阶段，是制造新部件的一个重要步骤。该过程可以对设计进行检验，并在投产前进行必要的调整。然而，多数快速成形技术不能用来制造模具，这样做反而会浪费时间和金钱。”

通过使用直接金属激光烧结机，我们能够获得快速生产的技术，从而能够快速、经济地制造模具。这意味着，公司客户能够在很短的时间内向大家展示模具，以融合传统的生产技术并将最终的设计更快地引入市场……现在，器械制造商能制造的零件，我们几乎都可以制造，无论图形有多复杂。因此，公司客户的设计团队不会受到行业之前特有的制造限制影响，他们具有满足任何外科医生个人偏好或者病人特殊需求的柔性。

报告总结道：

通过这项重大投资并且联合材料和生产专家，从而增强自身能力，山特维克公司正帮助医疗器械制造商在充满挑战的市场中获得真正的竞争优势。

资料来源：www.smt.sandvik.com/sandvik, © AB Sandvik Materials Technology.

问题：

1. 根据 3.2 节和表格 3-1 以及表格 3-2 中的内容，将山特维克公司的各种能力进行分类。
2. 使用 VRIN 标准评估山特维克公司战略能力的基础(3.3 节)。
3. 在提供或可以提供山特维克公司可持续性竞争优势的能力中，哪些是关键战略能力？

在接下来的 3.3 节中，将更深层地探讨独特资源和能力对于长期、可持续竞争优势的作用。此外，3.4 节将进一步探讨连接各项活动的重要性。

3.3 VRIN：作为竞争优势基础的战略能力

那么，关于什么构成组织能力的基础，进而带来可持续竞争优势和卓越绩效的问题，战略制定者是怎么考虑的呢？如之前讨论的那样，如果企业和竞争对手没有什么差别，那么企业不可能比竞争对手获得更多的利润。入门能力可以获得与竞争对手的平等地位，但是，不会带来超越竞争对手的优势。资源观的主要倡导者杰伊·巴尼(Jay Barney)从提供获得竞争优势基础的角度，提出了能力评估的四项标准：价值性、稀缺性、难以模仿性和不可替代性，简称 VRIN。