

第三篇

企业战略与竞争优势

第九章

业务单元之间的关联

随着战略规划理论和实践的发展,大多数企业已开始认识到存在两种类型的战略:业务单元战略和公司战略。业务单元战略为企业在各自产业中的活动指引方向,而公司战略囊括了一个企业内所有业务单元组合的构成。为反映此种区别,多数大企业已将它们的业务分成某些类型的战略业务单元(简称 SBU),并把正式规划程序制度化,按照该程序,业务单元每年或一年两次提出计划,报请最高管理层审批。同时,公司战略愈来愈被视为组合管理,并且运用了某些典型的组合规划技术,这些技术在 70 年代曾被广泛接受^①。

由于在正式规划中出现了上述发展,协同效应概念已被普遍认为是过时的。把不同而又相关的业务组合起来产生协同效应能够创造价值的想法曾被广泛接受,并用来作为发生于美国 60 年代和 70 年代初的大规模多角化经营的正当理由。表明有可能产生协同效应领域的报表和许多企业合并的宣布相伴随,这在年度报告中普遍存在。然而到 70 年代末,追寻协同效应的热潮已经消退。看来,协同效应只是一种美好的设想,在实践中几乎没有发生过。取代协同效应的答案似乎是放权,即将权力和责任下放给业务单元的经理们,并按绩效决定奖惩。近来流行的有关经营的著述确认,放权是许多企业成功的基础,而许多大企业则以宗教般的虔诚来实施放权。放权以及摆脱对协同效应的迷信,加强了组合

管理是公司战略的根本任务的看法。

寻求协同效应的失败,并非因为其概念的某些本质缺陷,而是由于公司没有理解和执行协同效应的能力。公司常常以协同效应来为个别的原因而采取的行动进行辩护。许多公司的收购战略建立在定义得很蹩脚的协同效应形成的概念之上。甚至当公司拥有利用协同效应的真正机会时,他们还常常因缺乏分析协同效应的工具,或不能解决执行中的实际组织问题而失之交臂。

协同效应的诱惑力今天仍然在起作用,然而,那意味着企业必须反省他们对协同效应的态度。经济的、技术的、以及竞争的发展正在加强这样一些企业的竞争优势,这些企业能识别和挖掘既相互区别又相互联系的业务之间的关联。这些关联并非有关“适合”的模糊概念,而是在价值链的实际活动中有降低成本或加强歧异性的有形机会。此外,某些竞争对手对关联的追索迫使其它竞争对手要么效仿要么冒失去其竞争优势的风险。

这些发展塑造了跨越部门界线的横向战略,它可能是多角化企业所面临的开列在战略日程表上最紧要的问题。横向战略是对既相互区别又相互联系的业务单元的目标和政策的统一协调。它要求多角化企业在集团、部门和公司各个层次上都进行协调。这并不能取代或消除对业务单元加以区别及制定业务单元战略的需要。公司或集团战略是经过横向战略对各业务单元进行协调而制定的,并非业务单元各自战略的总和。它是多角化企业增强其各业务单元竞争优势的机制。

横向战略是以竞争优势为基础的集团、部门和公司战略的概念,这一概念并不建立在理财分析或股票市场的意识之上。建立在纯粹的理财基础上的公司战略为从事多角化经营的企业提供了一个难以捉摸的理由。而且,即使成功的理财战略新带来的好处也常常是短暂的。没有横向战略,多角化经营企业的存在就缺乏令人信服的理由,而与共同资金没有什么区别^②。因此,横向战略

并非是业务组合管理,它是公司战略的精华。

在很多多角化经营的企业中,长期存在具有战略重要性的相互关联。然而,这些关联几乎未被系统地识别和发掘。实现关联远非仅仅意识到其存在。实践中要实现关联需要克服若干组织方面的障碍,即使可获取明显的战略性效益,克服这些障碍仍非易事。分权型企业的组织结构要有能促进关联的组织机制来配合,否则横向战略将无所建树。

本章将分析业务单元间的关联并为其与竞争优势的关系提供一个框架。首先,我将陈述关联变得日益重要的理由,并说明它们如何影响许多企业。接下来,我将阐述业务单元之间的关联的三大类型;有形的关联,无形的关联,竞争对手关联。然后,我将讨论关联的每一类型如何导致竞争优势,以及如何识别关联。

第10章将把关联的诸原则相贯通,用以阐明企业如何为现有的业务单元制定横向战略,并为进入新产业制定多角化经营战略。第11章将讨论如何处理为实现关联所涉及的组织问题。为实现关联,战略与组织问题密切相关、难解难分。业务单元之间的关联,部门间的关联(见第7章),以及地理位置间的关联,或不同地区和国家活动间的关联都存在很强的相似性。本章,我将着重阐述不同产业中业务单元之间的关联,但许多战略的原则均适于其它形式的关联^①。

横向战略的重要性与日俱增

几乎没有企业能承受忽视横向战略所付的代价。在过去的十年中,业务单元间的关联以及发掘这些关联的能力与日俱增,而强劲并且相互交织的诸作用力在80和90年代很可能加速这种趋势^②。

多角化经营观念在改变 自70年代初以来,指导许多企业多

角化经营战略的观念已发生了明显的变化。现在大多数企业强调相互关联的多角化经营。这已导致企业将更多的注意力赋予“适合”,并使公司组合普遍削减。在多角化经营初期阶段新增加的无关或微弱相关的业务单元已被出售,并且许多企业通过这一出售已提高了他们的股票价格,这些企业包括 Borden、Scoville、Trans World Corpeation 和 IU 国际公司。当今合并活动中的一个显著部分是企业将某些部门售与更为“适合”的其它企业。

强调增长转变为强调效益 多数发达国家正处于增长相对缓慢而全球性竞争日益高涨的环境中,与前十年相比,这是一个极其引人注目的变化。因此,强调增长转为强调改善竞争优势。虽然独立的业务单元一直被当作追求增长的适宜工具,但更困难的环境正使协调各业务单元战略、发掘关联变得日益重要。处于压力下的买方常常是推动协调的力量。例如,医院日益复杂的采购正迫使诸如 Johnson and Johnson、American Hospital Supply 等企业对各业务单元的销售队伍与分销系统进行整合,旨在保持竞争优势。这两家企业都属于最热忱的分权倡导者。

技术的变化使关联生长并使之易于实现 技术突破了产业壁垒,驱使它们靠拢,尤其是那些以电子/信息技术为基础的产业。微电子、低成本计算机和通信技术正渗入许多业务领域,并引起技术趋同。由于许多产品和生产过程吸收了这些技术,因此在技术开发、采购和零部件制作方面共享的机会在增加。诸如 Gould 和 United Technologies 等许多大型多角化经营的企业收购电子企业的热潮,就是这种趋势的表现。

正是这些技术也在改变着产品的功能,使之成为更大系统的组成部分,有时它们由一台公共的计算机集中控制。飞机座舱、办公自动化、电信,以及建筑物内的照明、供热、空调、安全和电梯系统的一体化可以作为那些历来泾渭分明而如今紧密相关的许多业务领域的几个例子。

新技术也同样使得共享业务单元的活动成为可能,而这在以前是不可行的。所谓的“弹性自动化”是一个重要的例子,即一台由计算机控制的机器用最短的生产准备时间,生产出各种类似的产品。“弹性自动化”慢慢渗透扩展地盘,其限度尚待确定,它使具有相关产品的业务单元间共享部件生产和装配设施的可能性加强。允许共享的弹性在其它领域诸如自动检测和计算机辅助设计(CAD)中也同样有希望实现。

信息系统日益复杂化也成为扩展关联可能性的强大力量。随着处理复杂的在线数据能力的不断提高,信息技术正使自动订单处理系统、自动材料处理系统、自动仓储以及制造以外的其它价值活动自动化的系统得以发展。这些系统常常能在相关业务之间共享^⑤。信息技术还可在诸如银行、保险等企业中以促进共享的方式重建分销渠道和销售过程。

技术创造关联的同时也降低了发掘关联的成本。正如成本下降一样,通讯便利的提高降低了业务单元间协调活动的费用。信息处理技术允许管理信息系统建立在诸如后勤、存货管理、生产作业计划和销售力量作业计划等领域。活动的灵活性越来越容易实现。以往,共享活动可能会涉及到无法操作的复杂性和难以接受的成本,现在这种情况在逐渐减少。

多点竞争在加强 追寻横向战略的最后一个推动力是上述三者逻辑的延伸。由于越来越多的企业寻求或被迫寻求业务单元间的关联,我所命名的多点竞争者正日益增加。多点竞争者是指不仅在一个领域而且在很多相关业务领域彼此竞争的企业。例如, P&G、Kimberly - Clark、Scott Paper 和 Johnson & Johnson 等公司在消费用纸产品的不同产品组合中相互竞争,包括方便尿布、纸巾、妇女卫生巾、卫生纸和面巾纸等。通用电器、西屋、Square D 和 Emerson Electric 等在许多电器产品的中进行着类似的竞争。当一个企业是多点竞争者时,它务必超越单一业务领域的范围更广

泛地看待竞争对手,因为竞争优势将在更宽广的范围内决定。

许多重要的产业部门受到这些力量的影响。金融服务由于信息技术新创造的关联而产生革命性变革,法规变化则为其松绑。如 American Express、Citicorp、Sears、Prudential - Bache 和 Merrill Lynch 等公司正在积极地将以前分散的金融服务联合起来。在保健业方面,我已提及医疗设备和供应品厂商是如何开始积极地追寻关联。一些保健经营者也开始明白在诸如医院、保育院、养老院和家庭保健服务等机构的运作方面存在可能的关联,尽管这些关联还未被发掘。娱乐性企业开始意识到不同媒介之间实施协调战略的可能性。像 McGraw - Hill、Dun 和 Bradstreet 等信息公司已开始把许多数据库产品结合起来。计算机和电信企业还联合起来或者侵蚀彼此的领域,最新动向的证据有 IBM 联合 Rolm 和 AT&T 公司进入计算机业等。工厂和办公自动化联系起许多产业并促使通用电器(GE)、西屋和 Xerox 等公司制定具有广泛基础的战略。上面列举的发生关联的产业只是其中一部分。

我在 1971 年和 1981 年对《幸福》杂志 500 家企业中的 75 家多角化经营企业所做的研究也阐释了导致增加关联的力量。这 75 家企业在 1971 年将其上千个业务单元合并成 300 个集团,1981 年则组成为 315 个集团。我针对这两个时期对每个集团内业务单元间关联的性质和强度进行研究。随着业务的重构,集团内潜在关联的数量和强度在十几年时间内都增加了。然而,企业利用潜在关联是否成功则不太明显。从对企业在该时期如何改变组织结构的研究中,确实可以发现企业更倾向于将相关的企业组合在一起。

很多因素都表明横向战略日益重要,并提示以往追求协同效应的经验对于指导未来益处甚微。同时,许多企业仍未将潜在的关联转化为竞争优势的源泉,将相关的业务单元组成集团的那些企业仍继续以组合管理的方式进行管理。因此,多角化经营企业

辨识关联并依赖于关联的同时务必学会如何管理关联。

业务单元间的关联

业务单元间可能的关联有三大类型：有形关联、无形关联和竞争对手关联。三种类型的关联对竞争优势均有重要而又不同的影响，而且并不是互相排斥的：

有形关联 由于共同的客户、渠道、技术和其它因素的存在而使相关业务单元之间的价值链活动有可能共享，有形关联即由此产生。如果共享所降低的成本或增加的产品歧异性足以超过共享成本，则有形关联将导致竞争优势，例如，共享销售力量的业务单元可能降低销售成本，或者使销售人员能向客户提供独特的一揽子生意。实现有形关联常常涉及到在一项价值活动中采取联合行动，或在其它情况下，进行多项价值活动。例如，当姊妹业务单元之间相互销售彼此的产品时，她们就是在共享双方的销售力量。

无形关联 无形关联涉及不同价值链之间管理专有技能的转化。无活动可共享业务单元在某些基本经营项目方面却可能相似，比如客户类型、客户的采购类型、采用的制造流程类型及与政府关系的类型。例如，啤酒和香烟都是依赖于形象和口味进行销售的流行消遣性产品，而卡车运输和垃圾处理都涉及到多地管理。

通过从一个业务单元向另一个业务单元转让基本技能或管理特定类型活动的专有技术，无形关联可导致竞争优势。这种转让可能降低活动的成本，或使活动更具独特性，从而使获益超过技术转让的总费用。例如 Philip Morris 公司把从香烟业中学到的生产管理、品牌定位和广告概念运用于啤酒业，实际上改变了竞争的性质，显著地促进了 Miller 商标的竞争地位。虽然该公司香烟和啤酒的市场营销活动分别进行，但从一个产业的管理活动中获取的专门知识使另一产业中的管理活动更加有效。

无形关联常常体现于企业在多个业务单元中采用同一基本战略,这反映出在执行某一特定战略时管理层的技巧。例如,Emerson Electric 和 H.J. Heins 靠在许多业务单元中运用成本领先战略竞争。Emerson 和 Heins 已学会如何管理多个活动以获取低成本,并将这种专有技能转移到具有相似而又独立的价值活动的许多业务单元中。

竞争对手关联 关联的第三种类型——竞争对手关联,源于竞争对手的存在,竞争对手实际或潜在地与企业在多个产业内竞争。这些多点竞争者有必要联系各个产业,因为在一个产业针对他们的行动会对另一些产业产生影响。虽然竞争对手关联并不依赖于有形关联或无形关联,反之亦然。但竞争对手关联与有形或无形关联常常并存,这是因为它们能为多角化经营提供基础。因此,一个产业中的竞争者常常同向扩展。

竞争对手关联使得认识和发掘有形或无形关联更为重要。一个多点竞争者会迫使一家企业要么使关联相匹配,要么面临竞争劣势。但多点竞争者可能会具有由不同关联联系起来的业务组合提供的重迭关系,这使企业难以把这些关联匹配起来。

正如已经提到的那样,三种类型的关联可同时存在。涉及某些价值活动的有形关联能得到其它价值活动的无形关联的补充。两个业务单元共享的活动可以通过另一些业务单元从类似的活动获取的技能来加以改进。当多点竞争对手存在的时候,有形和无形关联也常常并存。不同类型的关联以不同的方式导致竞争优势。

因此协同效应不是一种思路,而是三种根本不同的思路。因此,协同效应的含义历来模糊不清。协同效应常被描述为无形关联——管理技能或专门知识从一个业务单元到另一业务单元的转移。然而这种形式的关联也许最短暂,而且它在创造竞争优势方

面的作用常常是不确定的,尽管潜力很大。因此许多企业很难在实践中实现协同效应的效果,这是不足为怪的。

在本章,我将阐述关联的三种形式。有形关联和竞争对手关联与竞争优势的联系最为诱人,并且易于实施。无形关联密布陷阱,并常常难以实施,但在某些产业中仍可能是竞争优势的强大源泉。关联的三种形式在横向战略中均发生作用,将在第10章中进行讨论^⑥。

有形关联

价值链为有形关联的分析提供了起点。一个业务单元具有潜在可能与企业内的其它业务单元共享任何价值活动,包括基础性和辅助性的活动。例如,P&G公司同时拥有方便尿布和纸巾的关联共享。某些原材料的采购和处理可联合进行,产品和加工工序的技术改进可共享,一支联合的销售队伍将两种产品出售给超级市场客户,并利用相同的分销渠道将两种产品销售给买方。图9-1中给出了这种关联的图解。正如这一图例所表明的那样,两个业务单元之间的有形关联可能涉及一个或多个价值活动。如果两个业务单元共享绝大多数的价值活动,那么这两个业务单元之间也就没有战略性的差异,实际上只是一个业务单元。

如果共享的好处高于成本,而且竞争对手难以在这种共享方面相匹敌,那么共享活动能导致持续性的竞争优势。如果共享降低成本或促进歧异性,则也导致竞争优势。共享总会涉及某些成本,从业务单元间的协调成本到为促进共享而修改业务单元战略的需要等。

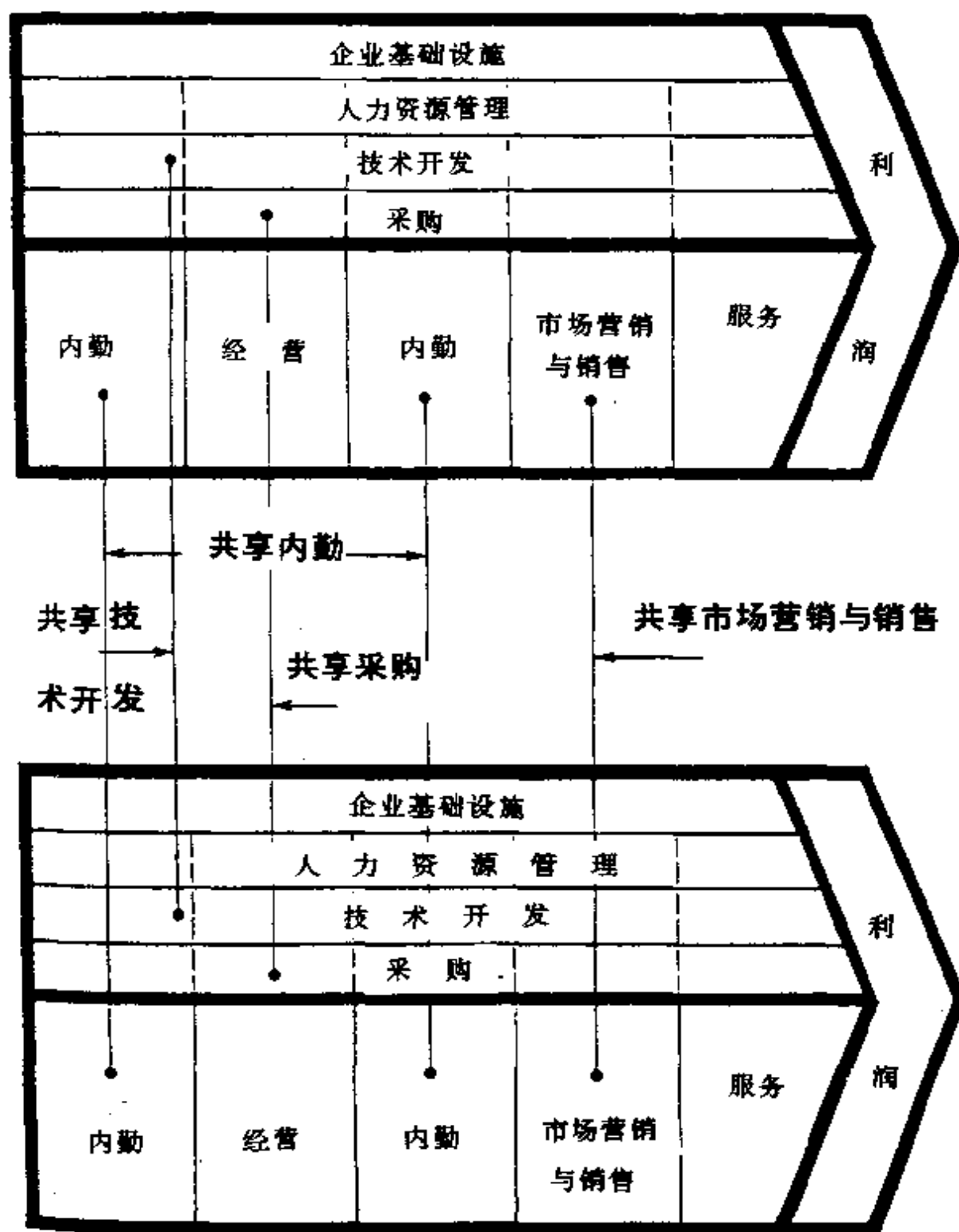


图 9-1 纸产品价值链间的关联图解

共享和竞争优势

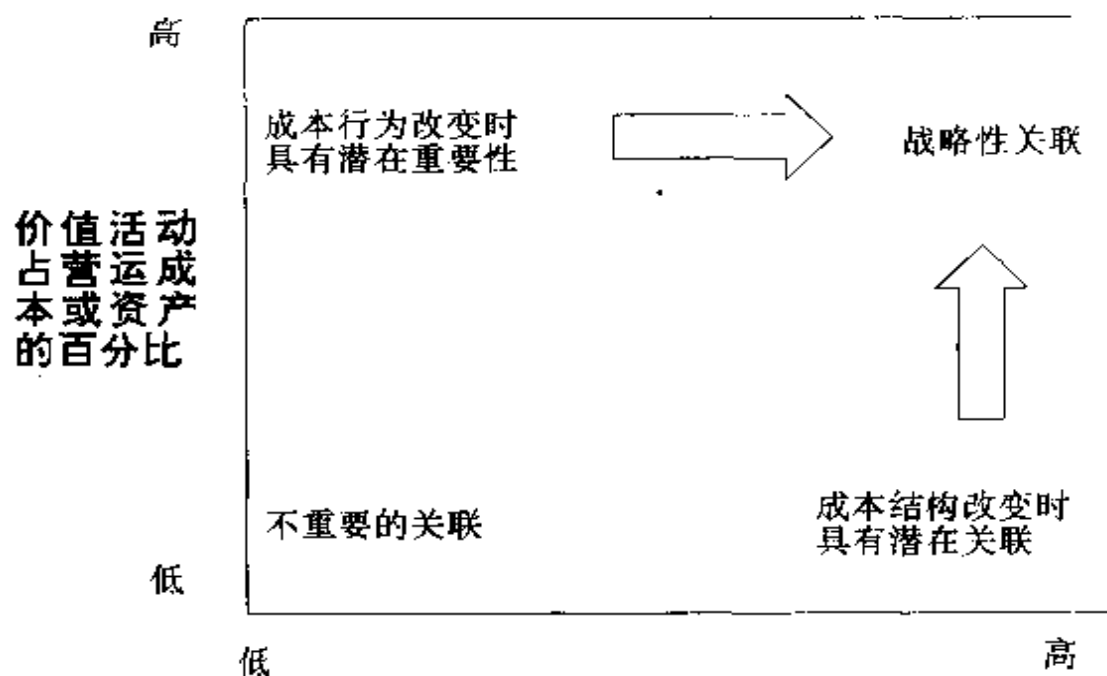
如果一项价值活动涉及营运成本或资产的很显著的一部分(我定名为大价值活动),而且共享能降低完成这一活动的成本,则共享会导致显著的成本优势。如果共享是对歧异性很重要的活动,它或者增加活动的独特性或者降低具有独特性所需的成本,则共享将大大地促进歧异性。因此,如果共享影响了第3章和第4章所述的成本地位或歧异性的驱动因素,则共享能导致竞争优势。

共享和成本

只要价值活动在当前或将来占运营成本或资产的比例很大,那么共享将对整体成本地位产生实质性的影响。在P&G的例子中,共享的价值活动累计达销售收入的50%以上。然而,除非对一项活动的其它成本驱动因素产生有利影响,否则共享未必降低成本。如果一项价值活动的成本受规模经济、学习、或生产能力利用模式等因素的驱动时,则共享具有降低成本的潜力^⑦。如果学习是累积总量的函数,那么共享将增加活动的规模,加快学习的速度^⑧。如果有关的业务单元在不同的时间利用活动,则共享还可能改善一项活动的生产能力利用模式。例如,一年内的一段时期被一个业务单元大量利用的销售力量和后勤系统,在另一时期可能被另一个业务单元利用。共享对成本地位的三个好处有可能同时发生^⑨。

业务单元共享活动可能成为某一业务单元市场份额的替代。在很多业务单元间共享规模敏感或学习敏感的某一企业可以抵消仅在一个业务领域中具有高市场份额的另一企业的成本优势。然而,共享并非等价于一个业务单元的市场份额增长,因为共享活动比只服务于单一业务单元的相同规模的活动更复杂。与仅服务于5个产品的后勤系统相比,拥有10个产品、共享一个后勤系统的

复杂性呈几何级数增长,新增加的复杂性即为共享成本。如果规模经济、学习能力、或生产能力利用方式不是重要的成本驱动因素,那么共享很可能抬高成本。企业常常仅因为活动中过剩的生产能力而错误地追求共享。如果共享不能导致规模经济和学习优势、或者不能改善生产利用的长期模式,则共享成本一般意味着共享会产生劣势。正确的解决办法是降低活动中的生产能力,而不是要共享。



价值活动中规模、学习和容易利用的敏感性

图9-2 共享价值活动和成本地位

图9-2解释了这些原则如何用于突出那些共享对成本地位具有潜在重要性的活动,在图的右上角,涉及价值活动的关联在当前不重要,因为共享不会降低成本,尽管价值活动占成本或资产的

比例高。但是,如果进行这些价值活动涉及的技术发生变化,而且这一变化使成本对规模、学习或生产能力利用更敏感,那时关联就变得重要了。例如,在很多分销行业中订单处理技术从人工系统到计算机在线处理系统的变化使共享相关产品系列的订单处理系统产生出重要的优势。在图的右下角,如果成本结构的变化提高了这些活动所占营运成本或资产的百分比,涉及价值活动的关联对成本地位很重要。例如工厂和辅助性基础设施所占投资比例的的不断增长,使共享设施的潜在优势提高。

共享和歧异性

共享以两种方式影响歧异性,一方面通过增加活动的独特性来促进歧异性,或者可降低实现歧异性的成本。第4章阐述了许多活动如何影响买方价值和歧异性。如果共享影响了对实际价值或给出价值信号很重要的价值活动,则共享对歧异性最为重要,例如在消费型电器产品中,共同参与产品开发对歧异性很重要,因为产品设计的影响极大。若共享能使某些昂贵类型的歧异性成本降低,则共享对歧异性来说也是重要的,诸如昂贵的销售和服务网络等例(如IBM办公产品)。

共享可使活动的独特性直接或间接地得到加强,间接加强通过影响其它驱动因素来实现。如果共享活动对买方更有价值,则共享将直接促进了独特性,因为它涉及不止一个业务单元。例如,通过同一销售力量出售几种产品可能为买方增加方便,或者取得搭配产品所产生的歧异性优势(参见12章)。例如电信业,客户需要系统解决方案并要求单一卖主承担全系统服务的责任。类似地,联合产品开发可能提高相关产品的兼容性。共享也可能通过增加活动的规模或学习速度间接地增强独特性。正如第四章所阐述的那样,某项活动可以在规模和学习方面以独特的方式进行。

共享通过影响歧异性活动的成本驱动因素来降低实现歧异性

的成本。例如,如果产品开发易受规模经济的影响,那么业务单元之间共享的产品开发可降低产品类型快速转换的成本,共享采购能降低采购高质量配料和零部件的成本。然而共享的活动所增加的复杂性属于共享的成本,应与实现歧异性所带来的效益相抗衡。

共享优势与业务单元的地位

共享一项活动对有关的每个业务单元来说,并不总能在成本或歧异性方面得到相同的改进。业务单元的规模差异是一个重要的原因。使用大量部件的业务单元在与使用少量部件的业务单元共享部件生产,不大可能取得多少成本优势。而使用少量部件的单位则可获得使用大量部件单位的规模效益,从而大大地改善其成本地位,少量部件使用单位的成本优势还可能使其市场地位显著改善。由于这种不对称现象,大业务单元对与小业务单元的关联兴味索然是不足为奇的^⑩。

业务单元竞争所处的产品结构不同,共享利益也会不同。例如,成本地位的微小改进,对商品类产业很重要,而对那些产品歧异性强而且凭藉质量和服务进行竞争的行业则不那么重要。关联的重要性还取决于有关业务单元的战略。关联能导致独特性,该独特性可能对一个业务单元有价值,而对另一个业务单元价值不大。涉及某一关联的不同业务单元不大可能以相同的眼光看好这一关联。这些以观点对于横向战略和高级经理劝说业务单元追寻关联的能力具有重要的意义。

共享的费用

关联总要涉及成本,因为他们要求业务单元以某种方式改变行为。共享价值活动的成本可分成三种类型:

- 协调成本

- 妥协成本
- 僵化成本

协调成本相对容易理解。为了共享活动,业务单元必须在诸如作业计划、确定重点和解决问题等方面进行协调。协调涉及到时间、人员或许还有金钱方面的成本。协调的成本将因共享的类型不同而大有区别。例如,一支共享的销售力量需要持续不断的协调,而联合采购只要求定期联络以便确定每个业务单元每个阶段采购的数量。不同的业务单元可能对协调成本的看法也不同。小业务单元常常认为协调成本较高,它们看到有关优先权的持续战斗和被大单位支配的风险。那些不管理共享活动或与之有一定距离的业务单元还倾向于担心无法保护它的最大利益^①。

协调成本将受到前述共享活动的潜在巨大复杂性的影响。共享活动中新增加的复杂性将依特定的活动而有所不同。例如,与拥有大规模产品生产线的两个业务单元间共享后勤系统相比,业务单元间共享计算机化的订单系统通常不怎么增加复杂性。与服务于一个业务单元的活动相比,共享活动增加的复杂性有时会抵消规模经济或降低学习速度。因此,共享在改变了规模、学习与成本之间的关系的同时,既能增加规模又能提高学习。这一点很重要,因为改变一项活动的规模或学习敏感性,根据不同环境,既可能有利于也可能损害企业的成本地位。计算机化通常能降低处理共享的复杂性的成本,这是关联变得越来越重要的原因之一。

第二种,也往往更为重要的共享成本就是妥协成本。共享活动要求以某种持续的方式,而这种方式对任何一个有关的业务单元来说都不是最优的。例如,共享销售力量可能意味着与专一的销售力量相比,销售人员对两家业务单元的产品都重视不足,或者对任何一种产品都不够了解。类似地,共享零部件生产意味着零部件的设计不可能准确地适合一个业务单元的需要,因为它还要

适合其它业务单元的需要。妥协成本不仅包括共享价值活动的成本,还包括其它相关价值活动的费用。例如,共享销售力量可能减少执行次要服务职能的销售人员的来源,因此增加了所需技术服务人员的数量。随后,促进共享的政策选择可能对有关的一个或多个业务单元的成本或歧异性产生不利影响。

为了共享活动,业务单元必须以某种方式折衷它们的需求,这几乎是注定的。妥协的成本也许较小,也许大到足以完全抵消共享的价值。例如,使生产产品规格、重量、交货周期和交货时间的敏感性大不相同的业务单元共享一个后勤系统的企图,可能形成一支不适于任一家业务单元需要的后勤系统,以至于共享所节约的成本彻底覆灭。但是,共享一个商标名称或共享商品采购可能较少或者不涉及妥协问题。

共享一项活动所需的妥协成本对每一个受影响的业务单元往往不同。例如,拥有滞销产品的业务单元在雇佣共享的销售力量时,不得不做出最大的妥协。因为战略不同,特殊的价值活动在一个业务单元中扮演的角色与在另一个业务单元中所扮演的角色不同,妥协的成本也就不同。共同采购同一等级的牛奶和黄油所涉及的妥协,在该等级并非最高质量的情况下,对于追求优质战略的食品生产商的业务单元比对追求低成本的业务单元更为严重。

如果有关业务单元关于共享价值活动的角色的战略是一致的,获得关联所需的妥协成本就小得多。如果它们的战略方针长期协调,则获得这种一致性常常涉及受影响的业务单元的少量牺牲,或无须牺牲。例如,如果两个业务单元从既定的特定零部件出发设计产品,则该部件在两个业务单元的产品中都能具有高效能。如果两个业务单元的设计组独立地进行设计,那么通用器件不适合任一个业务单元需要的可能性很大。业务单元之间促进共享的战略一致性很少自然发生。在形成妥协成本和间接妥协成本的机会之间需要权衡,有一个例子来自于通用食品公司成功推出的新

布丁汽水。布丁汽水被设计为比冰淇淋在更高的温度上溶化,以便与通用食品公司的鸟眼蔬菜共同销售。冷冻食品在华氏零度下进行运输,冰淇淋必须在零下 20 度运输,否则就会结成冰块。共享后勤的好处是明显的,然而,共享在价值链的其它地方产生了出乎预料的结果。因为超级市场的冷冻食品经理是在订购蔬菜的同时订购布丁汽水,而不是与其它新奇的盒装冷冻食品同时订购,所以布丁汽水常常被遗忘。正如这个例子所展示的那样,一种关联的益处与成本一定要贯穿整个价值链来检验,而不能仅在共享的活动中来检验。

如果一项活动是为共享而设计,而不是将以前分立的活动简单地连在一起,或者为一个业务单元服务而设计的活动在程序和技术上毫无改变地的情况下接受另一个业务单元,则妥协成本将频繁地下降。最近金融服务业中发生的事件已经突出了这一点。已经证明,尽管为处理许多产品而设计的系统是有效的,但是合并最初只为各个分立的金融产品而设计的计算机系统是困难的。类似地,通过为股票和债券而设计的销售系统来销售保险和其它金融产品,不能很好地服务于任何一个产品,并且产生了许多组织问题。但是,经纪人办公室的新概念正在出现,它将经纪人、处理简单问题和审查顾客资格的顾客服务人员、以及销售其它金融产品的专业人士,通过一个新的共享信息系统结合起来。其结果是,共享销售系统的妥协成本很可能小得多。

共享的第三个成本是僵化成本。僵化有两种形式:(1)在对竞争变化的反应方面存在潜在的困难,(2)退出壁垒。共享使得对竞争者迅速的反应变得更困难,因为企图抵抗对某一业务单元的威胁可能会破坏或削弱与姊妹业务单元之间关联的价值。共享还会增加退出壁垒。从没有竞争优势的业务单元中退出,可能会损害与之共享活动的其它业务单元^①。不像其它共享成本,僵化成本不是现行的成本,而是增加弹性所需要的潜在成本。僵化成本将取

决于需要作出反应或退出的可能性。

获取任何关联总要涉及协调、妥协或僵化的某些成本。这些成本,特别是获取关联所要求的妥协,将是业务单元在讨论共享时真正关心的事物。它们似乎比关联的优势更显而易见,后者似乎是理论性和推测性的。如果业务单元战略被修改以使共享的成本最小,业务单元还倾向于在它们现存战略的观点上看待潜在关联,而不去权衡它的成本。最后,关联的价值常常被共享所涉及的组织问题所掩盖,包括第 11 章所述的地盘和自治问题。因此,业务单元有时会反对为他们带来明显竞争优势的关联。

共享一项活动的竞争优势一定要与协调、妥协和僵化的成本进行衡量,以确定共享的净竞争优势。对一种关联的竞争优势进行估计一定要对每一个有关的业务单元单独进行,关联对整个企业的价值是有关业务单元的净竞争优势之和。共享活动的净竞争优势对每个有关的业务单元来说必然是不同的。在某些情况下,从一个业务单元的角度来看,由于要求的妥协,关联的净价值可能是负的,但被其它受影响的业务单元正的净价值抵消。因为这个原因和上述获取关联时自然而然的偏见,业务单元常常不同意寻求一种从总体来说对企业有好处的关联。只有在具有明确的横向战略的情况下,关联才会发生。

在经常存在共享成本的同时,许多产业中存在减少成本的力量。在本章前述的新技术有削弱协调、妥协成本的影响,但对僵化成本影响程度小一些。通讯便利和更好的信息系统使协调更加容易。低成本的计算机和信息系统将灵活性引进价值活动或技术能力中,使妥协成本最小。可编程机器人和机器人能适应共享它们的业务单元的不同需要。许多企业仅仅开始意识到降低共享成本的可能性,但继续将对关联的估计建立在过时方法的基础上。

适应的困难

关联净竞争优势的持续性将取决于竞争者在适应它时遇到的困难。竞争者在适应关联竞争优势方面有两种基本选择:(1)重复关联;(2)通过诸如获取受影响的业务单元的股份或发掘不同的关联等其它方式来抵消关联。重复关联的容易程度不同,这取决于竞争对手是否处在所涉及的相关产业的同一集团内。从战略观点来看,最有价值的关联是那些竞争对手不在其内而且有高进入壁垒的相关产业间的关联。例如,P&G 公司从它的方便尿布和纸巾业务单元中获取的竞争优势是完全能持久的,因为它的纸巾竞争对手被巨大的进入壁垒所阻挡。根据其业务单元的战略和情况,竞争对手与这一企业相比可能会面临较高或较低的协调成本和妥协成本。由于其它情况相同,企业应最积极地追寻由于协调和妥协成本而使竞争对手难以适应的关联。

竞争对手抵消一种关联的能力,取决于它们能否通过改变其战略或追寻不同的关联来发现改善受影响业务单元地位的某些其它方法^⑩。因为几乎任何一个价值活动都潜在地能被共享,所以竞争对手可能在业务单元的不同集团间制造关联,或者在业务单元的同一个集团内共享不同的价值活动,如果一个企业追寻关联引起了竞争对手以追求不同的关联作出反应,那么该企业面临最终结果腐蚀其相对地位的危险。

评估适应关联的困难时,最后一个考虑是竞争对手能否通过联合或长期合同来获取同样的好处。有时,一家企业通过合资企业或其它与另一个企业联合的形式,实际上并不进入另一产业,来获得共享的好处。这种联合也许难以形成,但在评估关联的价值和如何实现它时,它们常常应被考虑。

确定有形的关联

为了帮助确定一个企业中出现有形关联,一个有用的起点是对实际中发生的所有共享形式以及它们创造竞争优势的各种方式进行分类。图 9-3 将共享的形式分成五类:产品、市场、采购、技术和基本结构。我把共享的人力资源管理划归为共享基本结构的一部分。区分各类关联是有用的,因为它们提出了共享中各种不同的问题。关联最终来自不同类型的产业间的共同之处,如共同的客户、渠道或生产过程。这些共同之处界定了潜在的关联;关联是否导致竞争优势,是前述好处和成本的函数。表 9-1 表明了每类关联的来源和为获取它而共享的可能形式。

市场关联

市场关联涉及基本价值活动的共享,该活动涉及从外勤到服务的接触客户和与客户交易。当业务单元仅有相同的客户地理位置时,如果产品有相似的销售和服务需要,那么共享常被局限于实物销售系统、订货处理以及服务与销售。当业务单元具有共同的客户、共同的渠道或两者都有时,就存在更多的共享机会。如果客户或渠道相同,业务单元间共享物流系统或订货处理系统常常涉及较少的复杂性和较低的共享成本。而且,共同的客户或渠道为表 9-1 所示共享的大量其它可能的形式开辟了道路。

辨识潜在市场关联的精微之处源于把客户或渠道看得过于宽广的倾向。例如,向石油公司出售多种产品和服务,包括钻井设备、炼油设备以及运输设备如油轮和油车。因此,石油公司可能被许多产业的业务单元看作是共同的客户。不同的产品出售给石油公司的不同部门,这些部门间常常没有多少联系。即使在一类产品中,如钻井设备,用于开采的设备频繁地被出售给与购买生产设备者不同的组织单位。即使当石油公司的同一个单位采购时,制

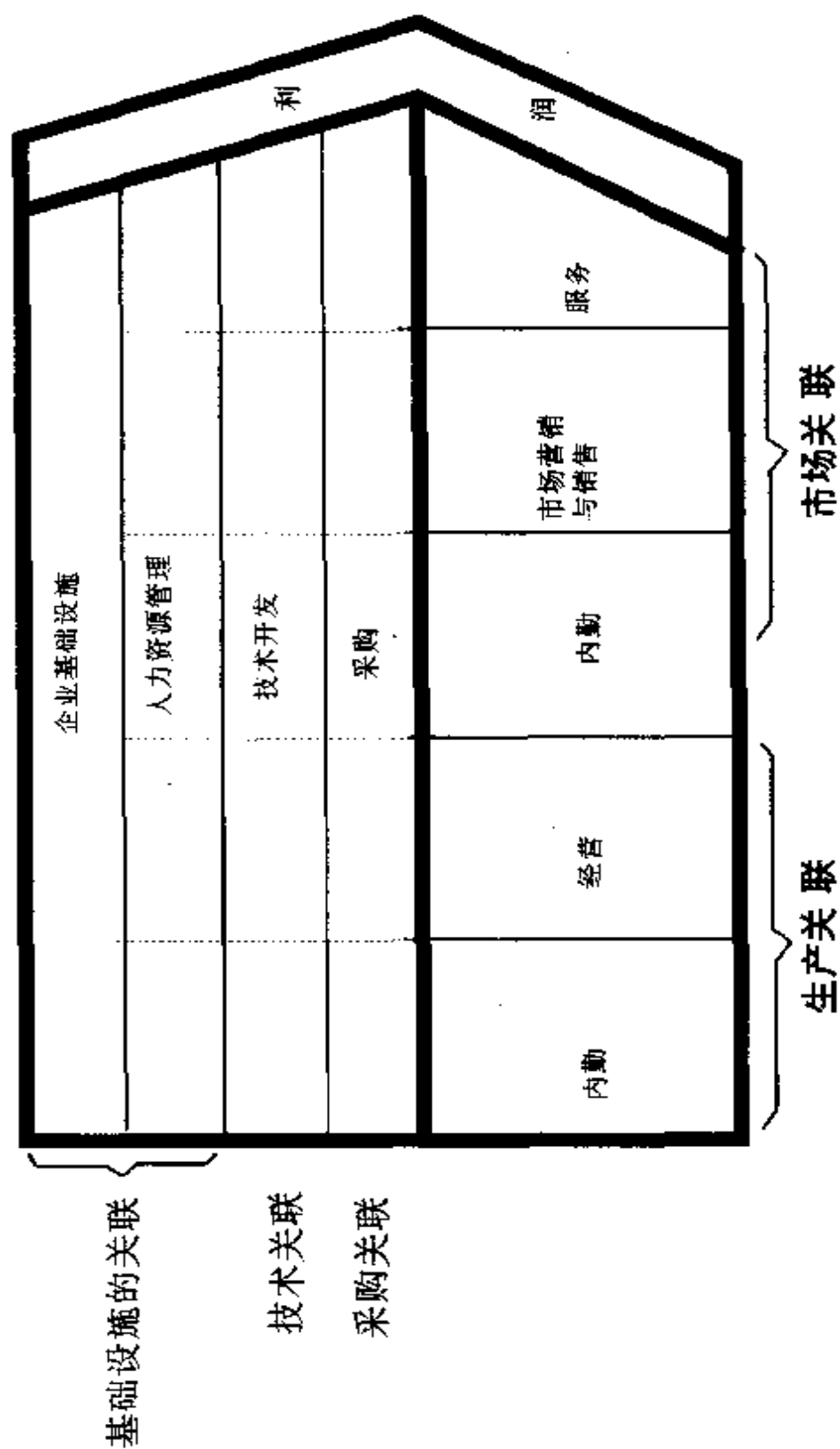


图 9-3 有形关联的分类

表 9-1 关联的可能来源

关联的可能来源			
采购关联		技术关联	基础设施的关联
关联的来源	共享的可能形式	关联的来源	共享的可能形式
共同采购	联合采购	共同的产品技术	共同的企业基本设 施需求
投入物质		共同的加工技术 在其它价值活动 中共享的技术	共同利用资金 共用会计 共享法律部门 共享政府关系 共享雇佣和培训 其它共享的基础设 施活动 (继续)

表 9—1 的续表

生产关联		市场关联	
关联的来源	共享的可能形式	关联的来源	共享的可能形式
原材料的共同产地	共享内勤	共同的顾客	共享商标
相同或相似的装配程序	共享部件的生产	共同的渠道	产品交叉销售
相同或相似的装配程序	共享装配设施	共同的地理市场	捆绑式销售
相同或相似的检验和质量管理程序	共享检验和质量管理设施		互补产品的交叉补贴
工厂共同的支助需求	共享工厂的间接活动		共享的市场营销部门
	共享场地基础设施		共享销售力量
			共享服务和维修网
			共享订货程序系统
			共享物流系统
			共享雇主和筹资机构的经纪人

定采购决策或影响决策者的特定个人常常因设备的不同而相异。例如,工程师常负责选择一些高技术产品,如防漏器,而采购代理常常负责选择更标准的设备,比如导管。

从最近金融服务业的经验来看,将客户看得太宽广的另一个例子正日益明显。股票和债券的传统买主是与普通寿险买主不同的个人。两者都是与典型的期货买主不同的个人。这些差别使金融服务业为获取市场关联而作出的过分简化的努力化为乌有。只有产品决策者是同一些人或者他们彼此间有联系时,利用业务单元之间市场关联的有意义的机会才会存在。

在辨识共同渠道时会出现同样的问题。尽管两个产品都可通过百货商店销售,但如果一个通过折扣百货商店销售,另一个通过诸如 Lord & Taylor、Neiman - Marcus 等独家百货商店销售,那么很可能存在少量实际的渠道关联。在同一渠道中,还常常存在不同的采购员负责不同等级产品的情况。例如,在大多数连锁超级市场中,尽管有些冷冻食品是肉制品,购买冷冻食品的客户与购买肉类的客户确实不同。但是,即使决策者不同,共享后勤和订货处理系统的机会还是可能与共同的客户和渠道共存。

无论向共同的客户出售的是替代品还是互补品,它们都将影响共享相关市场活动的优势。当产品是替代品时,共享的市场产生较少的成本优势,因为客户可以购买这种或那种产品,而不会同时购买两种产品。但是,向顾客提供替代产品能降低代用的风险,因为一种产品损失可由另一种产品弥补(见第 8 章)。替代品的联合营销能增强企业的歧异性。

当业务单元向共同的顾客出售互补品时,共享的优势常常比无关产品或替代品更大。互补品常常有相关的要求,该要求能促进有效地利用共享的价值活动以及诸如共同树立品牌、联合广告和一揽子经营等其它行动。互补产品提出的战略问题是市场关联的子集,将另行在 12 章中探讨。

表 9-2 市场关联净竞争优势的决定因素

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本的最可能来源
共享商标名称	降低广告成本 加强产品形象和声誉	产品形象不一致或相互冲突 顾客不愿从一家企业购买太多 如果产品质量低劣,声誉就差
共享广告	降低广告成本 购置广告场地时更大的力量	适合的媒介和通讯都不同 多种产品降低广告效果
共享促销活动	通过共用的息票或交叉息票,降低促销成本	促进的适当形式和时机不同
向对方的顾客交叉销售产品	降低寻找新顾客的费用 降低销售成本	产品形象不一致或相互冲突 顾客不愿从一家企业购买太多
互补产品联系起来订价	见第十二章	见第十二章
捆绑式销售	见第十二章	见第十二章
共享市场部门	降低市场研究费用 降低市场管理费用	产品成交量不同或不一致 买主购买行为不同
共享销售渠道	随着服务、货贺位置、保养、维修、支持或销售渠道利润的改进,加强讨价还价的能力 买主的一站选购有助于独特性 降低渠道支援基础设施的成本	同企业相比,销售渠道得到太多的讨价还价能力 销售渠道不允许单个企业占销售量的主要部分 利用共享的销售渠道将会失去其它渠道的支持

表 9-2 (续表)

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本的最可能来源
共享销售队伍和销售办公室	降低销售成本或销售队伍的成本 优良素质的推销员 有更多的产品出售,将容易向买主推销或增加买主的方便 通过不同形式更好地利用销售队伍	不同买主的购买行为 买主不愿从一个推销员那里大量购买 不允许推销员有足够的时间同买主在一起,以有效地介绍产品 不同类型的推销员最有效率 某些产品比其它产品更令人注意
共享服务网	降低服务技术 由于技术的改进和服务点的密集,需采取更先进和更负责的服务	特殊维修需要不同的设备和知识 对服务时间的限制不同
共享订货程序	降低订货程序的成本 降低改进反应灵敏度和帐单信息技术的成本 更好地利用生产能力 买主的一站选购将改进独特性	典型订货的形式和构成不同 不一致的订货程序需要的订货周期不同

表 9-2 给出了市场关联重要形式的潜在竞争优势和妥协成本最可能的来源。诸如市场研究、销售力量管理和广告生产(如艺术品、布局)等间接活动比直接活动更易于共享,因它们要求的妥协成本较低^④。被涉及业务的那些能降低妥协成本的战略变化常常增加市场关联的好处。例如,销售力量行动的标准化、使得品牌形象更适宜的再定位,或者交货规格和支付期限的标准化使共享更加容易。

生产关联

生产中的关联涉及诸如内部后勤、零部件生产、装配、检测等上游价值活动的共享以及维护和设定基础结构等间接职能的共享。所有这些共享的形式均要求各活动集中于同一地点。如果那些共享活动的业务单元的供应者或客户在地理位置上大不相同,由于内部或外部运输的成本可能会增加,集中可能导致妥协成本。共同采购不同于生产关联,因为没有实施合并设施。购买的投入品可以集中采购,但要从供应商处运至分散的各处设施。

当仔细地考察明显相似的价值活动时,生产关联可能成为幻想。例如,机器本身从根本上是相同的,但是一种产品的工作车间生产过程与另一种产品相比,可能要涉及到不同的机器精度要求,批量、运转时间也可能大不相同。和市场关联一样,由于妥协成本通常很低,间接价值活动为共享提供了特别诱人的机会。例如,尽管实际生产过程不同,像建筑物运转、维护、设定基础结构和检测实验室等活动是可以共享的。

表 9-3 生产关连的净竞争优势的决定因素

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本最可能的来源
共享内部后勤系统	降低运输和材料处理成本 更好的技术加强交货可靠性,减少灾害等 共享允许更频繁和更小规模的发货,以减少存货或提高工厂的生产能力	投入资源分布在不同的地理区域 工厂设在不同的地理区域 投入的不同物理特性意味着能够处理所有投入的后勤系统必定是次优的 业务单元之间内部转移的频率和可靠性要求不同 业务单位之间对零部件的设计和 质量的需求不同 不同的零部件类型的生产准备成本很高 业务单位之间对零部件质量和精度的要求不同 弹性制造设备比专用设备成本更高
共享零部件(同样的零部件用于不同的最终产品)	降低零部件生产成本 更好的零部件制造技术提高了质量	
共享部件生产设备(用同一设备或设施生产相似或相关的零部件)	降低零部件成本 更好的制造技术提高了质量 因为相似零部件的需求并非精确相关,生产能力利用得到提高	业务单位之间对零部件质量和精度的要求不同 弹性制造设备比专用设备成本更高 同一地点大量劳动力导致潜在的雇佣、工会或生产能力问题

表 9-1-3 (续表)

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本最可能的来源
共享的装配设备(同一种设备或生产线装配相似或相关的最终产品)	降低装配成本 更好的装配技术提高质量 因为需求不完全相关,生产能力利用得到了改进 共享的材料处理系统能满足不同的装配生产线	不同产品的生产准备成本很高 对质量和精度的需求不同 弹性的装配仪器成本很高 同一地点大量劳动力导致潜在的雇佣工会或生产能力问题
共享的检测和质量控制	降低检测成本 良好的技术能扩大检测的广度,加强质量控制	检测程度的质量标准不同 弹性的检测的设备和设施成本很高
共享的间接活动(包括维护、工厂费用、员工宿舍、食堂等)	降低间接活动成本 间接活动的质量提高	业务单位之间间接活动的需求不同 业务单位之间,间接活动的需求不同 同一地点大量劳动力导致潜在的雇佣、工会或生产能力问题

表 9-3 显示了生产关联的重要形式的潜在竞争优势和妥协成本的可能来源。优势和成本的平衡将取决于有关业务单元的战略。例如,与一个业务单元追求成本领先而另一个提供优质产品的情况相比,采用标歧立异战略的两个业务单元更有可能在零部件规格、制造精度和检测标准方面有相似的需求。

采购的关联

采购的关联涉及共享共同采购投入。共同的投入频繁地出现于多角化经营企业中,尤其是如果企业的眼光不局限于主要的原

表 9-4 采购关联的净竞争优势的决定因素

共享的形式	潜在竞争优势	协调成本最可能的来源
对共享投入的联合采购不同	降低投入成本	对投入的质量和规格不同,导致比质量要求较低的业务单元所需的成本更高
	投入质量改善	业务单元之间对供应商的技术协助和交货需求不同
	供应商在侍应性和存货持有方面的服务加强	集中减少了从工厂流向采购者的信息,降低了采购的侍应性

材料和部分资本性设备的话。供应商越来越愿意以供应遍布于世界各地的工厂的需要为基础进行交易,并就反映公司总需求的价格进行谈判。然而,一些企业过份地追求共同采购,因为它们没有意识到潜在的妥协成本,或者他们建立了僵硬的采购程序,该程序不允许在对有吸引力的机会进行谈判时表现出机会主义。

表 9-4 说明了共同采购的潜在竞争优势和妥协成本最可能的来源。

技术关联

技术关联涉及共享贯穿价值链的技术开发活动。它们与生产关联有所区别,因为它们影响技术开发的成本或独特性,而生产关联涉及到共享在现行基础上的产品实际生产活动。但是,认识到工艺开发的关联常与生产或市场关联同时出现这一点很重要。工艺技术的关联典型地从基本活动的关联中分离出来。与其它形式的关联相比,明显有希望的技术的关联可能成为幻想。对两个业务单元来说,重迭的分支学科与不重迭的分支学科相比,对成功可能不甚重要。例如,Harris 公司认为,通过修改出售给报社的文本编辑系统软件能够降低进入文字处理领域的开发费用。但 Harris 发现,文本编辑系统有许多专门能满足报社特殊需求的特点,以致文字处理系统开发不得不从零开始。

真正重要的技术关联是那些对有关产品或工艺的成本或歧异性具有重要意义的技术之间的关联,正如微电子技术同时对通讯和数据处理所具有的重要性一样。许多产品具有表面上的技术相似性,这使确认真正的技术关联很困难。与其它类型的关联相比,技术关联的净竞争优势根据有关产业和业务单元战略的不同而相异。例如,与一个国防工业品的业务单元和一个消费品业务单元共享相比,两个消费品业务单元共享微电子技术所获得的好处更大。当 Rockwell 国际公司将一些从事国防工业的工程师安排到

生产 Admiral 电视机分部时得到了这一教训。电视机的成本敏感性比国防工业大很多,以至于共享无法成功。在商用飞机制造业也出现了同样的问题,本来为军用市场而设计的产品(Sabreliner)用在商业市场上就太昂贵了。

表9-5 源于技术关联的净竞争优势的决定因素

共享形式	潜在的竞争优势	妥协成本最可能的来源
共享技术开发 (为单独产品或一个产品与另一个产品合并)	降低产品或工艺设计成本(包括缩短设计时间)	技术相同,但业务单位在运用技术方面的选择不同
	在研究与开发中较大的关键性规模效益,或者吸引素质好的人员,以改进产品革新和工艺设计。	
	产品领域间的开发转移促进独特性或者允许早期进入新的技术领域	
对具有技术界面的产品进行共享界面的设计	降低技术界面设计的成本	非标准化的界面会减少可用的市场
	通计优良和专有的界面作用实现歧异	包装的风险(第十二章)
	通过非标准化的界面制造包装机会(见第12章)	

表9-5显示了来源于共享技术开发和妥协成本最可能的来源的潜在竞争优势。

基本结构关联

最后一种关联涉及企业的基本结构,包括诸如财务、法律、会计和人力资源管理等活动,正如第2章所阐述的一样,有些基本结构活动在多角化企业中总是被共享。多数情况下共享对竞争优势的影响不是很大,因为基本结构并不占成本的很大比例,而且共享对歧异性影响不大。因此,关于共享的绝大部分是指基本结构——主要是指财务和资本的利用——的共享的说法是带有讽刺意味的。特别在财务方面的关联被看成是多角化经营企业为其业务单元提供的重要利益。

财务关联有两个基本来源:联合筹集资本和共同利用资本(主要是运营资本)。筹资的规模经济确实存在,特别是达到所需的一定的资本规模时。业务单元间对资金的反周期或反季节的需求使得有效地利用运营资本成为可能,它使一个业务单元释放的现金可用于另一业务单元开展业务。财务关联典型地涉及到相对较少的妥协成本,它是必定要与任何成本节约相抵消。而且,如果财务关联存在,它们就是最容易获得的,这也许是它们被频繁讨论的原因。

共享融资的竞争优势的主要局限是资本市场的有效性。融资的规模经济对大多数企业来说似乎是适度的,因而导致相对较小的融资成本差别。企业还可以通过借款来弥补短期资金的需求,并且可以在高效率市场上使用商业票据和其它工具贷出过剩的资金,调节共享运营资本的价值。因此,除非竞争者的规模和信用等级相差很大,财务关联不是创造重要竞争优势的基础。其它形式的基本结构关联在特别的产业可能是重要的。在某些服务业中,为雇佣和培训而共享的基本结构是重要的,而与政府的关系对自

然资源企业来源具有重要意义。

无形关联

无形关联通过独立价值链间的技术转让导致竞争优势。通过经营一家业务单元,企业获得专有技术,并用以改善类似业务单元的竞争方式。技术转让可以任何方向进行,例如,从现有业务单元转让到新的业务单元,或者从新的业务单元回转到现有业务单元。基本专有技术的转让发生在价值链的任何阶段。飞利浦·莫里斯(Philip. Morris)将消费品包装的营销技术从香烟业转让到米勒啤酒,埃默森(Emerson)电器公司在兼并比尔德—普兰链锯(Beaird - Poulan)公司时,向对方转让了工厂设计和成本降低的技术。在这两个例子中,转让技术改变了技术接受方的竞争方式,并增强了它的竞争优势。

如果技术接受方在成本和歧异化方面的改善超过其转让费用,那么无形关联就会导致竞争优势。落户于一个业务单元的专有技术已经得到补偿,因此,与该技术开发成本相比,转让成本要小得多,然而,实际的专有技术转让总涉及到某些成本,或者涉及技术人员的时间成本,或者冒专有信息被泄露的风险。技术接受方在使用该技术时,也要付出成本。这些转让专有技术的成本一定要用其潜在的利益来衡量,以便确定无形关联是否创造了竞争优势。

当专有技术的转让使得接受方降低了成本或增加了歧异性时,无形关联对竞争优势很重要。如果技术转让导致降低成本或增强歧异性的战略发生变化,或者因为技术转让使得接受方更好地洞察了成本或独特性的其它驱动因素,那么这种情况就会发生。例如,从飞利浦·莫里斯(Philip. Morris)公司到米勒公司的技术转让,导致了啤酒定位和营销策略的变化,以及广告费用的增加,

从而提高了经济规模,最终闯出了像米勒啤酒这样著名商标的优势。

鉴别无形关联 无形关联源于业务单元间的各种基本相似性^⑤:

- 相同的基本战略
- 相同的买方类型(尽管不是同一买方)
- 价值链的相似结构(例如许多分散的矿物提炼与加工点)
- 类似重要的价值活动(如与政府的关系)

尽管不能共享价值活动,但业务单元间的这些相似性意味着从一个业务单元中获得的专有技术对另一业务单元有价值,且可转让^⑥。

由于业务单元间存在许多基本相似性,所以,要像鉴别有形关联那样鉴别出重要的相似性种类是不可能的。但是,价值链为研究无形关联提供了一套系统的方法。企业可以在其业务单元中检验主要的价值活动,从中发现价值活动的基本相似性,或者检验为专有技术转让提供基础的价值链的构成方法,或者着重研究应用于新产业的基本技术。

无形关联和竞争优势 无形关联是普遍存在的。并有可能指出任何两个业务单元之间的某些价值活动中的基本相似性。某家航空公司分布很广,有多个航空站,并且大量地依赖于航空作业规划,具有与货运公司、国际贸易公司和实业汽油生产公司合作经营的特点。某种广泛的相似性使得无形关联的分析变得非常微妙。

在鉴别对竞争优势很重要的无形关联时,关键测试如下方面:

- 业务单元中的价值活动有多大相似程度?
- 有关的价值活动对竞争有多大重要性?

• 拟转让的专有技术对相关活动的竞争优势有多大意义？

这些问题必须一起解答。两个业务单元间的相似性取决于它们之间的专有技术有效地转让了多少。转让专有技术的重要性取决于该技术对技术接受方的竞争优势作出多少贡献。仅仅一种洞察力的转让,有时也能对竞争优势产生一种巨大的变化。所以,甚至不太相似的业务单元也会有重要的无形关联,但是,真正重要的无形关联的共同点比最初研究它们应有的要少得多。而且,预测专有技术的转让是否有价值通常很困难。

评价无形关联时最普通的错误是识别了业务单元间对竞争不重要的基本相似性。或者转让专有技术对接受方的成本和歧异性均很重要的价值活动没有产生影响,或者不提供竞争对手所没有的洞察力。菲利普·莫里斯(Philip Morris)公司对七喜公司的兼并就属于后一种情况。当缺乏市场眼光的家族企业在啤酒业历史上占据一席之地时,可口可乐、百事可乐以及佩珀博士(Dr Pepper)等公司早已运用先进的市场营销知识经营软饮料了。菲利普·莫里斯(Philip Morris)公司的营销知识看上去并没有给七喜汽水公司带来多大的好处,而是给米勒公司带来了较多的好处。

许多企业已经掉入鉴别虚幻或与竞争优势无关的无形关联的陷阱中。无形的关联看上去很勉强,并体现了一种为其它原因而采取的多样化进程的事后合理化的解释。无形关联在协同效应的讨论中曾经很重要。探索和实施重要的无形关联中存在的困难,是令许多公司对协同效应失望的原因之一。

因此,有效的挖掘无形关联要求对业务单元及其竞争的产业有敏锐的理解。要真正理解无形关联对竞争的重要性,必须识别转让专有技术的具体方式,以便区别对待。一个业务单元仅想从另一个业务单元中学习一些有用的东西,这种愿望时常实现不了。

即使转让技术所带来的利益远远超过其转让成本,无形关联

也不会导致竞争优势,除非专有技术的转让实际发生了。专有技术在经理人员或其他人员之间通过交换而转让。如果没有高级管理人员的努力,该专让就不会发生。技术接受方的人员对来自“不同”产业的专有技术存有戒心或怀疑。他们甚至可能公开抵制该技术。拥有专有技术的业务单元可能不愿意为重要的人员提供时间,将专有技术看成是高度专有的技术。最终,专有技术的转让只是主观的,当与有形的关联相比较时,这样做的好处常常难以让经理人员理解。所有这些因素都意味着重要的无形关联要有持续的承诺和正常的机制,通过这些机制进行技术转让。一种有效的组织机构可大大地降低转让专有技术的成本。

竞争对手的关联

当某家企业实际或潜在地在多个业务单元中与多角化竞争对手竞争时,竞争对手的关联就存在。采取任何对抗多点竞争对手的行动,必须考虑联合对抗业务的整体范围。此外,与多点竞争对手相比,企业的竞争优势部分取决于双方所获得的关联。由于关联的原因,多点竞争对手的竞争地位往往取决于其在一组相关产业中的整体地位,而不是在任何产业中的市场份额。然而,多点竞争对手和关联并非一定同时发生,它们往往同时发生,是因为有形和无形的关联引导企业跟随相似的多角化经营的道路^①。

利用图 9-4 可以相对容易地识别现有的多点竞争对手。在图 9-4 中,竞争对手 A、B、C、D、E 是多点竞争对手,其它竞争对手是单点的竞争对手,但却是潜在的多点竞争对手。该图表还表明,业务单元 2 和 3 所处的产业高度相关,因为有四个竞争对手在这两个产业中竞争。在两个产业中出现多个竞争对手,说明这两个产业密切相关,但不是完全相关。由产业的相关性可以预测哪些企业最可能成为潜在的多点竞争对手。假定业务单元 2 和 3 所

竞争的产业关系明确,那么竞争对手 H 最可能成为潜在的多点竞争对手。

表 9-6 表明了 1983 年消费纸产品部门的多点竞争对手矩阵,并注明每家企业进入的年份。很明显,竞争对手的关联很多,并迅速增长,尤其是在 60-70 年代增长很快。在很多其它的产业集团内我们会发现类似的格局,本表中的关联格局将在下文进一步讨论。

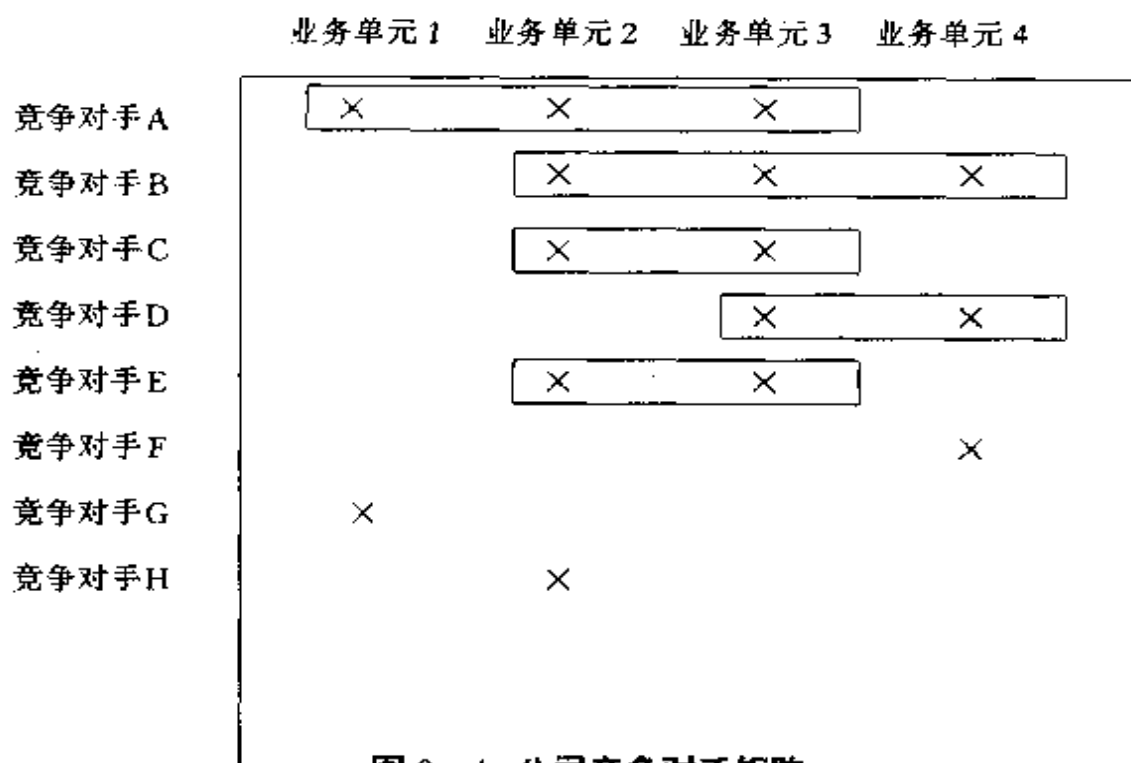


表 9-6 1983 年消费纸产品中竞争对手的关联

公 司	方便尿布	卫生纸	擦手纸	擦脸纸	餐巾纸	妇女 卫生纸	医用 止血纸	清洁纸
Scott Paper	进入和退出 (1966)	x (1904)	x (1931)	x (1943)	x (1958)			x (1976)
Kimberly - Clark	x (1968)	x (1924)	x (1976)	x (1924)	x (1951)	x (1924)	x (1960)	x (1975)
P&G	x (1966)	x (1957)	x 1965	x (1960)		x (1983)	进入和退出 (1974)	
Georgia - Pacific		x (1909)	x (1909)	x (1909)	x (1909)			
Johnson & Johnson	x (1972)					x (1927)	x (1978)	x (1980)
Weyerhaeuser	x							
Tampax						x (1981)	x (1936)	

* 该竞争对手生产的清洁用纸主要供婴儿使用

对具有不同关联格局的单点竞争对手的分析,与对多点竞争对手的分析极其相似。例如,施乐、佳能和三菱都在便携式复印机上竞争,但是,施乐着重于高容量的复印机和办公设备自动化方面的关联,佳能的关联在历史上一直与计算器和照相机业务密切相关,而三菱着重于广泛的消费品电器和其它电器产品方面的关联。有趣的是,佳能和三菱都在多角化地发展办公设备自动化业务,以便在这方面与施乐的关联匹配。

有不同关联格局的单点竞争对手很重要,因为它们给某个产业带来竞争优势的不同来源。这些可能使得企业难以与之匹配,并可能改变竞争的基础。此外,正如复印机例子所解释的那样,有不同关联格局的单点竞争对手,有时是成为多点竞争对手的主要候选单位。

无关产业中的多点竞争对手

当企业在无关产业中面对多点竞争对手时,在战略上再三考虑的问题是,如何使一个业务单元的行动在另一个单位中产生反响,以及怎样才能几个角逐的产业中与竞争对手势均力敌。因为某个企业和某个多点竞争对手在多个产业中竞争,而不只在一个产业中竞争,所以决定企业相关地位的因素很多。这就意味着,企业需要彼此了解更多的信息,以避免误解关联的变化。它还意味着一个产业内的动乱事件波及另一个产业,这就使得角逐更加复杂化,致使和平共处遇到潜在的困难。

另一方面,在很多产业中竞争提高了信号设置,制造威胁,建立封锁性地位,采取相应行动可能性。例如,在某个产业中受到威胁的企业可能在其它产业中进行报复,以示不满,这比直接报复所造成的风险要小。一个企业在多个产业中进行报复的威胁(并使竞争对手付出更高的代价),还可以防止竞争对手先发制人。

多点竞争中的另一个稳定因素是指存在竞争的焦点或自然平

表 9—7 焦点和多点竞争对手

	焦点 1		焦点 2		焦点 3	
	市场份额 1	市场份额 2	市场份额 1	市场份额 2	市场份额 1	市场份额 2
竞争对手 A	50	50	60	40	70	30
竞争对手 B	50	50	40	60	30	70

衡点^⑧。在仅有一个产业竞争的地方,每个竞争对手对各自相对实力的认识相一致的焦点数量很可能较少。例如,竞争对手实力相当时,均分市场份额可能是唯一的焦点。但这种份额可能不是一份稳定的份额,因为在市场份额中的任何临时的变动,都可能激发一种强烈的反应以维持平衡。当有两个共同竞争的产业时,可能存在许多更稳定的额外焦点,并很快会发现其中一个。

表9-7解释了这种情况,表中的焦点2和3比焦点1更稳定。在每个产业中,高份额的竞争对手趋于有明显的竞争优势,因此,微小的干扰不太可能引起哪家公司参与一场贸易战。同样,地位不对称的现象削弱了该产业中具有高市场份额的竞争对手寻求更高份额的机会,因为它在实力较弱的产业中容易受到报复。

为了制定进攻性和防御性的战略,企业必须通盘考虑多点竞争对手。但是对竞争对手的分析往往是在业务单元一级上进行的,并排斥性地看待竞争对手在单个产业中的地位。对多点竞争对手进行公司级或集团级的分析是必要的。从最低限度来看,有必要对多点竞争对手进行一种综合分析,以便验证业务单元采取的对抗行动不会对其它业务单元产生不利的后果。较为理想的情况是,应该对现有的及潜在的多点竞争对手进行仔细的分析,以便探索制定一种跨业务单元的协调一致的进攻性或防御性战略的机会。

在制定针对无关业务中的多点竞争对手的战略时,还应考虑下列因素:

预测所有联合竞争产业中可能的报复。多点竞争对手可能对任何或所有联合竞争产业中的某种行为进行报复。它可能选择对成本最奏效的产业进行报复(见14章)。它可能在其份额较小的产业中作出反应,因为它能以低成本使企业遭受较大的惩罚。每个产业都是一个孤立的战场。

谨防多点竞争对手在关键产业中占据较小的地位。某个竞争

对手若在企业有高市场份额(或有高现金流量)的产业中占据了一席之地,那么该竞争对手就获得了一种与企业抗衡的手段,这样的地位可能是一种有效封锁的地位(见第14章)。

寻求开发针对多点竞争对手的全面公司地位。针对多点竞争对手的全面公司地位提供了对威胁作出较低成本和较小风险的反应手段,同样,在很多产业中的协调行动使得对竞争对手的反应困难,并付出很大的代价。

建立具有防御性目的的封锁地位。在多点竞争对手的关键产业中占据一席之地,以相对低的成本提供一种使竞争对手遭受严重惩罚的方式。

竞争对手是否察觉到产业间的联合影响了针对多点竞争对手的战略。察觉联合竞争产业间的关系是不能假设的,在这些产业中,多点竞争对手由高度自治的业务单元管理着。在某些情况下,竞争对手忽视与多种产业的联系而使企业获得相对的地位。例如,攻击一个业务单元可能转移竞争对手的注意力和资源,这些注意力和资源源于竞争对手在更重要的业务单元中保护它的地位。

相关产业中的多点竞争对手

当企业在相关产业中面临多点竞争对手时,战略问题变得更复杂。前一节所讨论的问题仍可以应用,而且往往更重要,因为相关性增加了相似性,并使竞争对手察觉到业务单元之间的联系。但是产业间有形关联的存在使得相对地位的评估复杂化。

企业面对多点竞争对手在任何业务单元中的竞争优势或劣势取决于有关关联在价值活动中的总体地位。例如,如果企业和竞争对手使用一支共享的销售队伍或后勤系统,把销售队伍或后勤系统的相对成本或歧异作为整体,又何妨呢。实际获得关联的程度决定了它们对竞争优势的影响,而没有决定共享的潜力。另外,

来自某种关联的净竞争优势受各自战略的影响,企业及其竞争对手均有这种关联。与企业相比,竞争对手可能潜在地面临更高或更低的协调或妥协成本,使得这种关联对它多少有些价值。

竞争对手的相关业务单元集团实际上不会与公司集团相重叠。例如,宝洁(P&G)在方便刷布、擦手纸、妇女卫生品以及卫生纸产品中竞争,但不在餐巾纸和浴巾纸上竞争。另一方面,金伯利·克拉克(Kimberly Clark)公司却在以上所有业务中竞争。当联合角逐的产业实际不重叠时,企业和竞争对手之间的比较,必须集中于企业与竞争对手的关联的总阵势。必须逐项分析竞争对手的共享活动,并且比较企业在有关活动中的成本或歧异性。例如,与金伯利(Kimberly)公司所属的八个业务单元所提供的容量相比,宝洁(P&G)公司所属的五个与纸产品有关的业务单元所提供的容量、会影响其在共享价值活动中的相对地位,如后勤活动中的相对地位。任何业务单元中的相对地位是通过比较所有共享及非共享的价值活动建立起来的。

在某个相关业务单元中的弱势地位可以部分或全部被其在另外单位中的优势地位抵消。例如,宝洁(P&G)公司在纸产品中的份额虽然少于金伯利(Kimberly)公司的份额,但它在尿布、卫生纸和擦手纸市场上居领先地位,尤其是尿布产品。宝洁(P&G)公司的消费纸产品的总生产量无疑高于金伯利(Kimberly)公司的生产量。因此分析企业针对多点竞争对手的相对地位,就要求对这两家企业的全部组合进行调查研究。

相关产业中多点竞争的最基本的战略意图是指对竞争对手的分析必须包括竞争对手业务单元的所有组合,而不是孤立地调查研究每个业务单元,这与无关产业的战略意图一致。某个业务单元与竞争对手组合中的其它业务单元的潜在关联程度,以及它们能否被实现均严重影响该业务单元的竞争优势。

在共享价值活动中的平衡或优势可以多种方式实现,同时这

些活动与多点竞争对手有关。在企业已具有较强地位的产业中投资以获得更强的地位,这能抵消竞争对手在相关产业中的优势。如果源于共享活动的竞争优势很重要,并可以发现非补偿性优势,那么企业可能被迫与竞争对手的相关业务单元组合匹配。无论是防御还是进攻,匹配总是重要的。即使企业在现有业务单元中有竞争优势,但还是有必要与竞争对手的多角化相匹配,以防止竞争对手获取关联的优势。相反,如果企业能发现竞争对手尚未涉足的新的相关产业,那么,这将有助于巩固企业在重要的共享价值活动中的地位。

例如,在消费纸产品中,有许多进攻型和防御型的多角化战略。表9-6说明了每个竞争对手进入各自产业的日期。自50年代后期以来,竞争对手已经扩大了其业务组合。宝洁(P&G)公司的行动激发了一系列的举动。P&G公司开始生产卫生纸,然后防御性地生产面巾纸、方便尿布以及擦手纸。

拥有不同关联方式的竞争对手

单点和多点竞争对手都会追寻关联的不同类型,包括各种共享的活动或以不同方式共享的活动。正好解释这种情况的例子还是消费纸产品(表9-6)。竞争对手以各种方式追寻纸产品方面的关联,反映了业务单元的总组合和使用的战略。例如,在生产方便尿布方面,宝洁(P&G)公司喜欢在其纸产品线间联合采购基本原材料、共享技术开发和销售队伍,以及后勤系统,但是,该公司的每种纸产品均采用不同的商标名称。相反,强生(Johnson&Johnson)公司在方便尿布和其它许多婴儿保健产品方面竞争,并全部以相同的商标销售。它的关联包括共享商标名称、共享销售队伍和共享婴儿保健领域的市场研究。但它很少共享生产、后勤、产品及工艺技术开发。表9-6中的每个竞争对手都有不同的关联方式。

具有不同关联方式的竞争对手既代表着一种机会,也代表了一种威胁。说它是一种威胁,是因为通过关联获得的竞争优势不易被重复,因为企业不一定处于适当的产业集团,或者不一定有正确的战略与此关联匹配。例如,为了与强生(J&J)公司的商标名称匹配,宝洁(P&G)公司不得不改变每个产品使用不同商标的战略。但这种改变可能会失败,因为在其它与婴儿无关的纸产品上使用尿布商标并不合适。因此,为了匹配J&J公司的这种特殊优势,P&G公司可能不得不在婴儿保健业上实行多角化经营,而在这方面J&J公司又是垄断者。

具有不同关联且明智的竞争对手试图改变每个产业的竞争性质,并朝着使它的关联比企业的关联更具战略性价值的方向进行。例如,提高尿布的广告费用会对共享商标的J&J公司的优势产生作用。有不同关联的竞争对手还试图降低企业获得关联的能力。例如,如果J&J公司以纺织原料制做尿布的举动可行,那么这种举动就可降低P&G公司共享价值活动的能力,因为P&G公司的纸产品范围太广。同样,竞争对手可以抬高对方妥协成本的方式改变其战略,进而迫使企业损害某个业务单元,以对这种威胁作出反应。

因此,企业之间追寻不同关联形式的竞争,实质上是一种拔河游戏,看哪家企业能改变竞争的基础,以协调其它的关联,或增强自己的价值。方便尿布产业较好地说明了怎样才能将这种竞争进行到底。P&G公司在尿布业中保持领先地位,而J&J公司在遭受重大损失后被迫退出美国市场,尽管它的市场关联很强,其广告在方便尿布的总成本中仅占较小的比例。销售队伍和后勤的每项成本均等于或高于广告成本。J&J公司不可能与P&G公司的生产、采购和技术关联匹敌,这是命中注定的,因为尿布的生产成本占了总成本很大的比例,而且产品和工艺上的技术变化也很快。因此,没有显著的优质产品,J&J公司不可能与P&G公司的大市

场份额及其关联的联合体匹配。

预测潜在的竞争对手

有形关联、无形关联以及竞争对手关联能被用来预测可能的潜在竞争对手。可能进入某种产业的潜在竞争对手是这样一些企业：

- 创造或扩展重要关联的合理渠道。
- 必要的扩展以配合竞争对手的关联。

要预测潜在的竞争对手，必须识别有关产业中所有可能的关联，包括竞争对手的关联。每个潜在的关联将典型地导致许多其它的产业。除了这个产业的关联外，现有竞争对手所竞争的产业还表明存在其它类型的可能关联。通过识别相关产业，企业可以找出合理进入该产业的竞争对手。分析时必须评价这些潜在竞争对手确实进入该产业的可能性，而不必追寻其它的投资机会。

第十章

横向战略

多角化企业的公司战略存在两个基本问题：第一是多角化企业选择哪个产业进行竞争，第二是企业各业务单元的战略如何协调。上述两个问题的解决由竞争优势所驱动——即公司如何帮助业务单元创造竞争优势。业务单元作为多角化企业的一部分，将不可避免地涉及成本，包括间接费用和由于企业政策的制约而发生的潜在费用。除非企业能获得更多以补偿对业务单元竞争优势的抵消，否则，多角化经营就会成为一种负担。

公司战略的两个基本问题中，多角化企业更注重前一个问题。因此企业将更多的注意力放在了新产业选择上，然而，这种选择往往过分依赖于脆弱的相关形式。很多多角化企业不太重视或不重视协调业务单元的战略。然而，正如前章所述，越来越有必要协调业务单元的战略，以进入新产业，在这些新产业中对公司内部竞争优势的贡献比较明显。许多竞争对手和具有不同关联方式竞争对手的存在也表明企业必须发掘可得到的内部联系，以维持其相对地位。

横向战略(Horizontal Strategy)协调相关业务单元的目标和战略，包括协调现有业务单元和基于与现有单位的关联选择进入新产业。横向战略能够而且应该在集团、部门、公司等层次上存在。但是，不管企业如何精心地为单个的业务单元制定战略，它们也只有最不正规的横向战略。然而，可见的关联仍是形成竞争优势的

主要潜在来源。明晰的横向战略应是集团、部门和公司战略的核心。

受前述强大趋势的推动,许多产业中正在出现新的竞争方式。竞争发生在一群相关的业务单元之间,而不发生在个别的业务单元中。协调的业务单元战略和相关的多角化进入新产业,将加深和扩展关联。战略选择将更多地涉及到业务单元与整个企业的合伙关系问题。业务单元经理将寻求新的途径,以从作为多角化企业的组成部分中获取竞争优势,而不是从资本的可获得性中获取。

横向战略不是一种含蓄的战略,也不会在本末倒置的基础上从业务单元产生。没有明晰横向战略的企业难以顶住始终存在着的使单个业务单元业绩最大化而损害公司业绩的强大压力,尤其是那些有分散决策传统的企业。此外,普遍存在这样一种谬论,即认为业务单元应该主张并全都赞同建立某种关联,因为该关联对业务单元具有战略意义。这种态度以 70 年代发展起来的业务单元自主权理论为基础。它使得企业和集团的经理人员撒手不管,并把识别和发掘关联的重担压在业务单元经理身上,而这些业务单元经理又缺少资源和影响力来做到这一点。本末倒置的横向战略极少发生。

明确横向战略的必要性

多数企业的组织机构不利于取得关联。但是仅组织障碍本身不能解释为什么独立运营的相关业务单元不能使企业整体的竞争地位更为乐观。如果没有横向战略,业务单元的行动很可能会削弱,而不是增强发掘关联的能力。

业务单元对关联的评价不同,并且不同意寻求关联。因为业务单元在规模、战略或产业上存在差异,所以它们难以从关联中获得相等的益处。寻求某种关联所要求的妥协成本在各业务单元中

不同,分享成本地位或歧异性的影响也不同。某些业务单元可能直接得出这样的结论,即协调和妥协成本超过关联对它们的价值,并且对企业整体有价值的关联不可能获得。大型且目前成功的业务单元往往证明是寻求关联的最大阻力,那些被要求转让技术诀窍以获取无形关联的业务单元也是寻求关联的阻力。

业务单元战略以某种削弱关联的方式演变。由于业务单元独立制定战略,所以它们可能向更难以获得关联的不一致方向发展。例如,当两个业务单元共享相同的买主或分销渠道时,可能一个业务单元寻求歧异性战略而另一个却努力寻求低成本战略。尽管这些战略对孤立的业务单元很合适,但它们之间的潜在关联意味着不一致的战略会使买主或分销渠道不知所措,从而在相关产业中损害企业的整体品牌形象,并失去共享某种品牌名称和销售队伍的机会。再例如,尽管两个业务单元本可以使用同一规格的元器件,但它们却使元器件略有差异。独立的业务单元战略总是低估对本单位无贡献但对企业整体有贡献的利益。

独立做出定价和投资决策可能损害企业的地位。关联意味着利润应该从某些业务单元获得,而不会从其它相关业务单元获得。例如,某个业务单元降低销售价格以扩大销售量,会导致另一业务单元因企业整体对共享元件或原材料的购买量提高而降低成本^①。然而这种行动不会被独立制定战略和仅靠其本身经营结果受到评价的业务单元采纳。这个问题不可能通过转移定价来解决,因为即使业务单元互相不做交易,它也会出现。

如果相关业务单元独自行事,就存在一种次优化投资决策的风险问题。例如,共享一种元器件的某个业务单元可能有对价格非常敏感的买主,而其它业务单元的买主并非如此。那么第二类业务单元将认为进行降低共享原件成本的投资价值不大,并将其资源用于别处。从成本降低中获益大的业务单元便孤掌难鸣。

业务单元有走出去组成联盟以获得从内部也可获得的关联的

趋势。同与外部企业组成联盟相比,独立行动的业务单元不会充分意识到在某些领域中内部项目的好处,如共享市场营销、生产、技术开发、资源等领域。从内部获得关联意味着所有利益都属于企业。通过与外部企业联营而获得的关联必须与联营伙伴分享某些利益。外部联营还能增强将最终以竞争对手身份出现的联营伙伴的实力,并能导致企业专有技术的扩散。这些争论意味着在许多情况下业务单元应该接受更大的妥协成本,以便与姊妹单位保持某种关联。然而,经理人员很少这样看待问题。事实上,他们常常持相反的观点;他们低估这种关联对企业整体的好处而宁愿与独立的企业打交道,因为他们能充分地控制这类关系。加剧这些趋势的某些组织问题将在 11 章阐述。

业务单元可能忽视关键的潜在竞争对手或者现有竞争对手的真实重要性。如前所述,业务单元所进行的竞争对手分析常常不能发现潜在的竞争对手,或者看不到对其现有竞争对手的相对地位至关重要的关联。竞争对手的狭隘眼光也使竞争对手在其宏大的战略内看待某种产业的方法变得模糊,该方法是决定竞争对手行为的重要因素。独立经营的业务单元很少考虑其行为可能激起竞争性反应的方式,这种反应对姊妹业务单元会有影响。

基本类似的业务单元之间不会发生技术诀窍的转让。有助于无形关联的技术诀窍转让不会自然地发生。业务单元将希望制定其自己的战略,并相信他们最了解自己所在的产业。几乎不必期望他们会在企业内别处寻求技术诀窍。拥有技术诀窍的业务单元没有转让技术诀窍的激励,特别是当这要涉及到其最优秀人员的时间或涉及到有可能被泄漏的专有技术时。

如果没有明晰的横向战略,就不可能有系统的机制来辨识、加强和扩展关联。独立行动的业务单元不会像视野开阔的高层经理人员那样具有主张、倡导、激励基于关联的战略的。

制定横向战略

制定横向战略包括许多从第9章所述框架中得出的分析步骤：

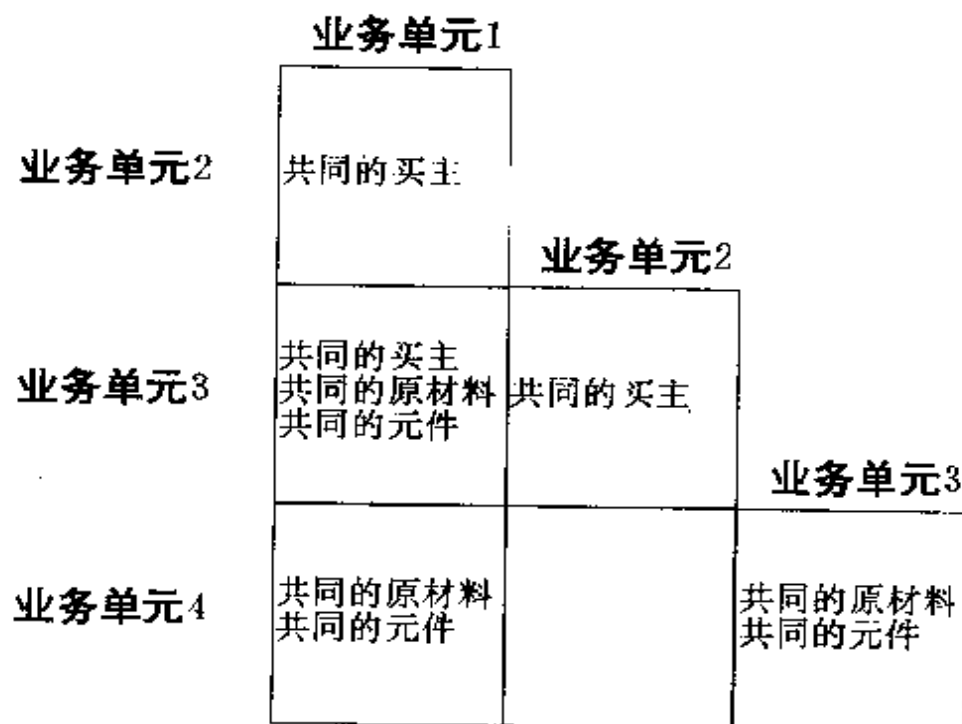
1. 识别所有有形关联。制定横向战略的起点是要系统地辨识企业各业务单元之间确实或潜在存在的所有有形关联。这样做的第一步就是检查每个业务单元的价值链,看是否存在实际的或潜在的共享机会。刚开始,应该辨识似乎存在的所有关联;然后通过进一步的分析,排除虚幻或不重要的关联。为追求关联,必须辨识提供共享基础的价值活动具体特性。例如,有意义的生产关联必须基于具体的生产设备或工艺程序的相似性,而不是基于有相似工艺的笼统看法。同样,具体技术和分支技术是技术关联的基础,买主或分销渠道的共同决策者是关键市场关联的基础。

图10-1提供了一种用以辨识企业内部关联的简单机制。

根据前一章表9-1所列举的各种关联类型,本关联矩阵中的每个方格,都表示了一对业务单元间的关联。如果关联是广泛的,则可为每种关联分别绘制一个矩阵。如果有业务单元可掌握的数目,那么本连结图是另一种更清楚的表示关联的方式。它允许有很强关联业务单元的聚和,并有助于实现业务单元的集约化,使之成为集团或部门的基础。不论使用哪种图解工具,都应将关联划分为潜在的关联和实际正在实现的关联。

多角化企业内往往存在很多不同的关联。不同集团的业务单元以不同的方式频繁地发生联系。一组业务单元可能通过其市场被联系起来,而不同但又部分重叠的另一组业务单元在生产上相互关联。图10-1的关联矩阵解释了这样一种形式,业务单元1、3和4有共同的部件和原材料,而业务单元1、2和3有共同的买主。

A. 关联矩阵



B. 连结图

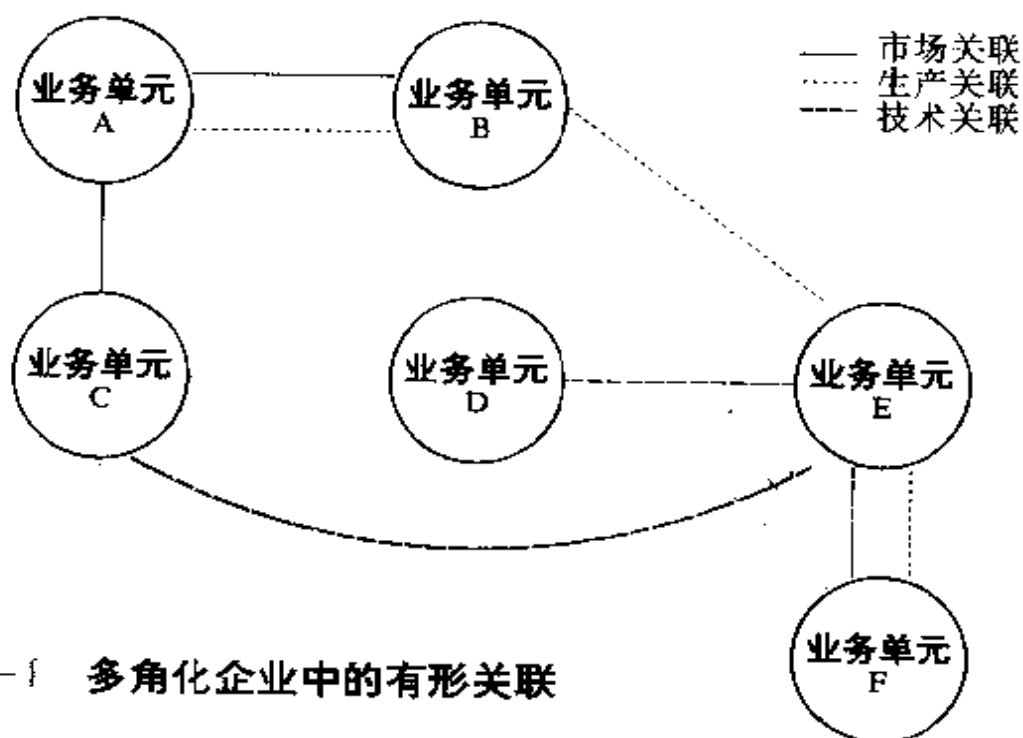


图10—1 多角化企业中的有形关联

拥有许多业务单元的多角化企业内,经常出现一种复杂的关联形式。为了简化辨识关联的分析工作,可以把多角化企业分解为许多业务单元群体,这些群体之间有许多关联,但与其它群体的关联相对少些。这些群体与已建立的集团或部门的一致性问题的,我将在第11章回过头来予以解释。在两个业务单元间的关联普遍存在,并涉及许多重要价值活动的情况下,这个业务单元的定义可能不太贴切。关于确定业务单元界限的问题已在第7章讨论过。

2. 追踪企业边界外的有形关联。企业很少在与其目前业务单元有关的所有产业中竞争。因此,有必要辨识企业内现有业务单元和其它目前不在其业务组合内的产业之间的关联。这就要求企业检查重要的价值活动,以便物色共享或进一步共享比较可行的相关产业。例如,具有一支为特定买方集团服务的有效销售队伍的企业,应当辨识该买方集团购买的其它产品,或识别与销售队伍的专长相吻合、能售给其它买方集团的产品。同样,应该探寻与其它产业在品牌名称、分销渠道、后勤系统、技术开发活动和其它重要的价值活动方面共享的潜在机会。

辨识企业外部关联途经是一项创造性的工作,但又是一项将在多角化规划和制定防御战略以预测并阻止进入方面产生可观效益。多角化竞争对手的组合常常提供了与企业的组合有重要关联的产业线索。但是,探寻未被任何竞争对手发掘的新关联会更有价值。

3. 辨识可能的无形关联。辨识有形的关联之后,下一步就是找出无形关联。这涉及到分离价值活动,在该活动中,企业拥有宝贵的技术诀窍,并可在其它业务单元或新产业中运用。它还要求辨识新产业,在该产业的存在能引致对企业现有业务单元有价值的技术诀窍。潜在无形关联的信号包括基本战略、买方类型或价值链结构方面的相似性。由于辨识无形关联比较微妙,它很重要。许多潜在的无形关联通常都存在,这就使得审查它们以评价它们

对竞争优势的重要作用成为一项基本任务。

4. 识别竞争对手的关联。企业一定要辨识所有的多点竞争对手、潜在多点竞争对手和寻求不同关联的竞争对手。像上述图 9-4 那样的图表为此提供了一种结构。多点竞争对手的存在常常提供了关联存在的线索,并有助于对这些关联的辨识。相反,如上所述,关联往往是潜在新竞争对手的有用预示。从企业范围辨识了多点竞争对手的阵列后,必须用图表画出每个重要竞争对手业务组合中的关联。竞争对手经常具有涉及不同业务的不同关联。

5. 评估关联对竞争优势的重要性。来自有形关联的净竞争优势是共享优势、共享成本和匹配关联困难性的函数。共享活动必须针对竞争对手的相应活动从三维来衡量。存在于多角化企业内的有形关联往往不计其数。但经验表明,具有战略重要性的有形关联数量相对较少。所面临的挑战是分离重要的关联,包括那些涉及企业目前尚未涉足产业的关联。没能获得某种关联的事实并不能说明这种关联不重要。通过使业务单元战略更加协调一致,这种关联可以被忽略,或者与之相关的协调成本可以减少。

如果转让技术诀窍的好处超过转让成本,那么无形关联就能导致竞争优势。如果价值活动之间相似性很显著,这些活动对有关产业的竞争优势也很重要,并且企业拥有如果转让便会确实促进竞争优势的技术诀窍,那么转让该技术诀窍就是有益的。经验表明,评估无形关联时,应该有根据地提出怀疑,以免盲目追求在理论上可行但实际又毫无用处的业务相似性。

6. 制定协调的横向战略。以获取和加强最重要的关联。重要关联可以多种方式获取或加强。

共享适当的价值活动。如果共享利益超过共享成本,那么相关业务单元的价值活动应该被共享。这可能涉及诸如合并销售队伍、合理配置制造设施、协调采购、更新产品系列等措施。共享总要求对目前的实践做出某些调整。业务单元战略可能需要进行修

正,以从共享中获取最大的优势。同样,活动可能要重新设计,以减少妥协成本。

协调相关业务单元的战略姿态。相关业务单元的战略应该得到协调,以便增加关联竞争优势和降低妥协成本。这个过程包含了从业务单元战略的微小调整到重大的重新定位,包括收购和分离。战略协调要求市场营销计划和投资开销计划保持一致,并要求业务单元彼此了解对方在产品开发和其它重要领域的计划。协调还意味着对竞争对手采取的行动是某个整合的集团、部门或公司作战计划的一部分。市场关联常常提出对一致的业务单元战略的最大需求,以便对共同的顾客或分销渠道产生最大的影响。但是,获得和发掘任何形式的关联,都要求有一定程度的一致性。协调业务单元会涉及到在加强关联与各业务单元的地位之间进行困难的权衡。这些权衡往往很困难。但是,如果没有横向战略,那么这些问题将不会被考虑,尽管它们对企业有好处。

区分业务单元的目标。业务单元的目标应该反映业务单元在关联中的作用。例如,某些业务单元由于其销售量有助于巩固其它业务单元的地位,所以有可能要求它们制订更为雄心勃勃的销售目标,但利润目标较低。要求所有的业务单元达到同样的目标似乎是“最公平”的解决办法,但这会损害竞争优势的某些重要来源。

反映关联的业务单元目标比那些业务组合规划技巧中的目标更宽阔,通常包括诸如建造、控制或收割之类的指令。业务组合模型较为典型地忽略了关联,并且在为业务单元制定不同目标时的唯一思想是让一些业务单元“生产”现金,而让另一些业务单元使用现金。关联为基于竞争优势的公司战略提供了更为广阔的前景,在其中把现金流量也考虑在内了。

协调针对多点竞争对手和拥有不同关联的竞争对手的进攻型和防御型战略。必须有一个企业总体竞争计划,用以对付对其构

成威胁的每个重要多点竞争对手和每个拥有不同关联的竞争对手。理想的情况是,企业应该力求促使产业朝着增加其关联的价值和削弱竞争对手价值的方向演变。更具体的进攻型和防御型战略的选择将在 14 章和 15 章讨论。

通过正式程序发掘重要的无形关联以交换技术诀窍。企业必须积极鼓励存在潜在重要基本相似性的业务单元之间的技术诀窍转让。由于“不是在此发明”的问题,受让业务单元也许没有接受转让的技术,而被要求转让专业技能的业务单元也许不愿在所涉及的时间和有关人员方面作出承诺。获得无形关联要求对它们的价值和组织机制有共同的理解,以促进技术诀窍的转让。

多角化经营可以加强重要的关联或创造新的关联。多角化战略应该着重于发现和进入新行业,这些新行业可以巩固最重要的关联或创造具有高度战略重要性的新关联。多角化战略将在下一节讨论。

出售那些与其它业务单元没有重要关联或使获得重要关联有更多困难的业务单元。从长远考虑,应该出售与企业内其它业务单元之间没有重要关联或不可能进一步发展多角化的业务单元。即使它们有吸引力和创利能力,但这种业务单元对别的企业会有更多的价值,因为它们作为本企业的一部分不会提高竞争优势,但作为另一家企业的一部分也许会。因此,企业通过出售这些业务单元可以恢复它的全部价值,或者这些业务单元的更多价值。出售收入即可投资到关联能增强其竞争优势的业务单元中。但从实际考虑,这种战略可能不得不在长时期内实施。寻找承认某个业务单元价值的买方可能不是一件容易的事,而且,很难找到具有同等吸引力的业务单元来替代一个尽管毫无关联但高利润的业务单元,无论前者具有多大的潜在关联。

某些关联甚微的业务单元的存在会使获得其它更重要的关联较困难。它们也是将被出售的候选者。例如,如果企业有一个业

务单元运用不同的竞争性渠道来争取同样的买方集团,那么它不大可能建立一个共享的分销渠道。同样,如果企业有一个在特定买方集团产业内并与之竞争的业务单元,那么该企业也不太可能发掘共享的销售队伍和市场营销的机会来争取该买方集团。关联可能产生与买方、供方或分销渠道的冲突。当美国捷运公司(American Express)加强同作为其旅行支票关键销路的各银行的竞争时,就经历了这种冲突。放松某些关联,就要求企业退出某些产业。

当包含不同组业务单元的企业内存在多种形式的关联时,采取上述提到的一些步骤可能涉及到权衡的问题。协调有利于某种关联的战略姿态会降低获取另一种关联的能力。区别业务单元的目标会导致同样的权衡问题。只要这种权衡存在,就应加强那些对竞争优势有最大影响的关联,甚至不惜以其它关联为代价。但是,在下一章将阐述的组织机制往往允许不同业务单元间同时获得关联。

创造横向组织机制以确保实施。如果没有一个鼓励业务单元之间协调和转让技能的横向组织结构,企业就不可能成功地发掘关联。有些措施,如确定合适的业务单元,把它们组成合适的集团和部门,并建立鼓励业务单元经理人员共事的激励制度等,对企业的成功至关重要。横向组织的原则是第十一章讨论的主题。

关联和多角化战略

以关联为基础的多角化最有可能在现有产业中提高竞争优势或在新产业中形成持续竞争优势的多角化形式。有形和无形的关联在多角化战略中都具有重要作用。有形关联是制定多角化战略的出发点。无形关联对竞争优势的影响更不确定,并且,在实践中比有形关联更难以获得。

关联允许企业通过内部发展进行多角化,以比其它缺少关联的潜在竞争对手代价更少地克服进入新产业的壁垒^②。关联的存在有助于通过收购进入新产业,因为一个将被收购的业务单元对企业的价值将大于其对目前拥有者或其它无类似关联的投标者的价值。因此,收购带来的利润不大可能在确定购买价格时被人夺走。关联的存在还意味着通过收购或内部发展的多角化将使与新业务单元有关联的现有业务单元受益。

任何多角化行动还必须通过结构性吸引力的测试(第1章)。与企业现有业务单元相关的产业由于其相关性而不会更有结构性吸引力。一个新的业务单元必须在有实际或有潜在结构性吸引力的产业中。关联本身的存在并不是进入某个产业的充分理由,除非这些关联允许企业将某个无吸引力的产业改造成有吸引力的产业。因此,企业应该寻求既有有吸引力的结构又有使企业在其它产业的竞争中获取竞争优势的关联的产业,这是多角化战略的双重指南。

以有形关联为基础的多角化

多角化战略适用于扩展表9-1所示的任何类型的有形关联。根据前面所述的标准,最理想的多角化方向是那些导致对竞争优势影响最大的关联的方向。在某些情况下,多角化将加强企业针对重要竞争对手的地位,而在另一些情况下,它将受制于与竞争对手的多角化进行防御性匹配的需要。企业还可以进入某些产业,在这些产业中它可以利用关联征服单一业务的竞争对手或征服具有较差业务单元阵列的竞争对手。有形关联的利益可以向两个方向流动。追寻能提高现有业务单元地位的关联和利用现有业务单元的地位以改善新业务单元具有相同的价值。

表9-1所示的三大类型有形关联——市场、生产和技术——代表三条宽广的多角化道路。市场导向的多角化战略致力于向共

同的买主、分销渠道或地理市场推销新产品,以便获得市场关联的好处。生产导向的多角化战略致力于使用共享的生产价值活动生产出相似的产品。采购的关联往往来自生产的关联。技术导向的多角化战略致力于以相似的核心技术为基础开发或进入新产业,包括售向现有市场或新市场的产品。例如,成功的日本打字机公司 Brother 公司在推动多角化进程中使用了“技术树”。Brother 公司是在把某个行业中开发的技术应用于另一个行业的基础上成立的。从原来缝纫机行业发展起来的小型马达技术,使其进入小型电器和电动打字机业,而获得打字机方面的电子技术,又使它进入电子打印机业。

这三条宽广的多角化道路常常沿不同的方向引导企业。拓宽售给共同的买主、分销渠道或地理区域的产品范围,常常涉及不同的技术和生产工艺,而拓宽有着相似技术或生产工艺的产品范围,意味着进入新的市场,但是,情况并不总是这样。例如,在消费电器方面,索尼和松下等企业利用与现有产品共享的技术发展新产品。同时市场和生产关联也存在机会。索尼和松下已经各自发展了共享的价值活动,如品牌名称、服务组织、工厂以及跨产品系列的采购。事实上,关联是它们竞争优势的主要来源之一。另一个例子是 Black and Decker 公司进入小型应用电器领域,它们利用了技术关联和生产关联,其中包括用在其核心业务上的小型电动马达、电动工具等。

当几个重要价值活动可以共享时,多角化将提供增强企业整体地位的最大潜力。最成功的多角化企业不把市场、生产和技术导向的多角化看作是相互排斥的,而是寻求组合它们的方法。根据在第9章阐述的我对75家《幸福》500家企业在1971和1981年关联的研究,高技术公司显示了同时增加市场、生产和技术方面关联的最大能力。这一发现与电子/信息处理技术在连结各产业方面的作用是一致的。随着技术的发展,企业能够找到更多的多

角化道路,多种形式的关联可以被发掘。

通过滩头堡进行多角化

企业通过多角化获取重要关联的能力是各不相同的。企业拥有关联的机会将受下列因素的限制:

- 企业内现有业务单元的组合很难与其它产业建立有意义的关联;
- 重要的关联可能已被发掘;
- 与企业现有产业相关的产业可能缺乏结构性吸引力;
- 因为竞争对手抢先一步,所以已没有可行战略进入相关产业;
- 各种反托拉斯考虑阻止进入某些相关的产业。

当沿着有形关联进行多角化的机会很少或已用尽时,企业应该以无形关联为基础考虑多角化。因为无形关联涉及基本技能的转让和实际非共享的活动,所以,与现有业务单元存在潜在无形关联的产业,通常比存在有形关联的产业多。寻找使无形关联导致竞争优势的机会是一个微妙的过程,因为它要求企业对某个新产业有足够充分的了解,以便看到技术转让如何真正地产生差别。

新产业与现有产业的基本相似性并不意味着技能转让将创造竞争优势。新产业中的竞争对手自己拥有相同或更高的技能。但还必须盘问企业在新产业中的技能关联,因为对基本相似性的肤浅分析易产生误导。那种以想象或无关的产业间基本相似性为基础的多角化导致了 60 年代和 70 年代多角化战略的失败。但是,除了所有这些防止误解的说明外,认真的产业分析能发现以无形关联为坚实基础的多角化新产业。

以无形关联为基础的多角化不仅应被视为是一种独立的机

会,而且还应被视为是一种潜在的滩头堡,一旦企业进入以无形关联为基础的新产业,那么,它便能利用此滩头堡培育出以有形关联为基础的多角化机会。P&G 公司最初对 Charmin 纸业公司的收购就是这样一个例子,该公司即是允许P&G公司建立前述高度

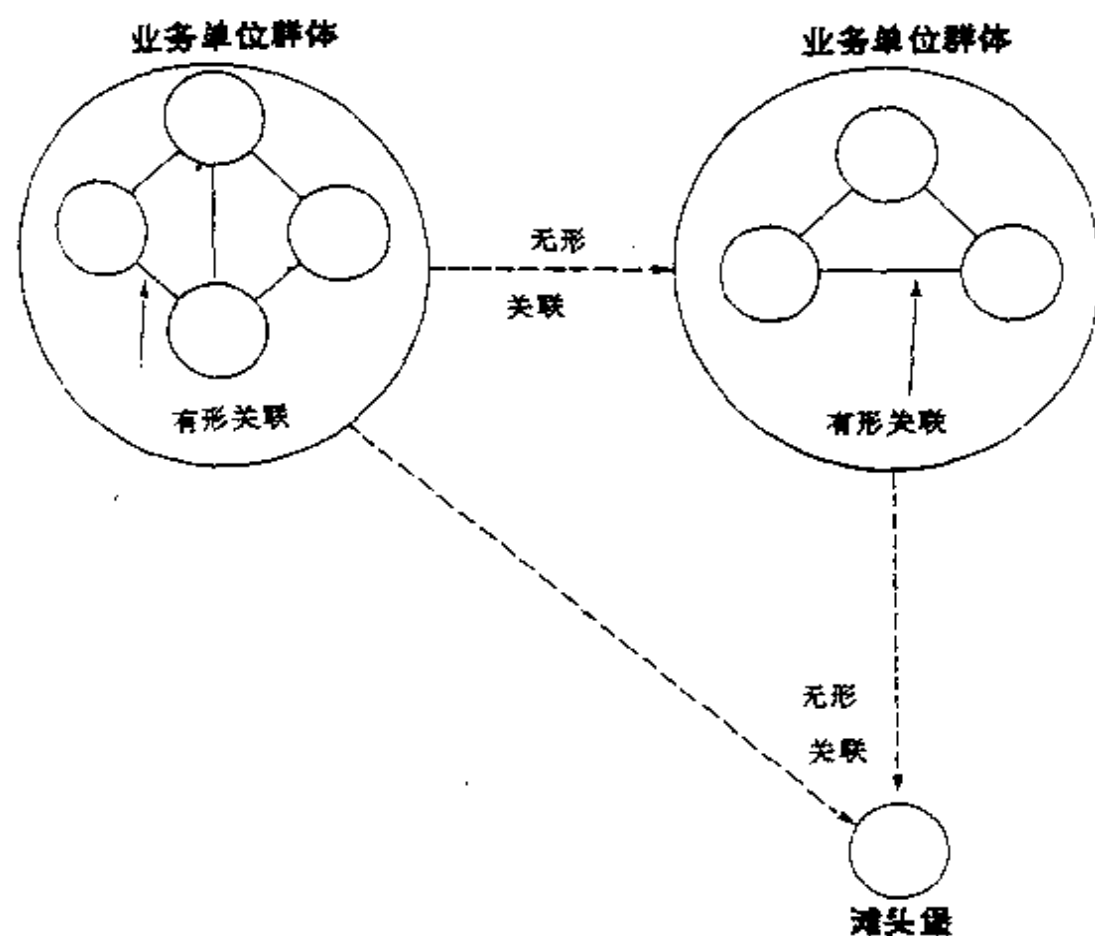


图 10-2 关联和多角化类型

相关的纸产品业务单元群体的滩头堡。图 10-2 大略解释了通过滩头堡进行多角化的过程。有形关联的业务单元初始群体所具有无形关联即成为建立新群体的基础。多角化企业作为一些以有形关联联系着的业务单元群体而出现,并伴有由无形关联联系着群体。因此,基于无形关联的多角化机会的关键测试是它们作为滩头堡的潜力。

多角化和企业资源

多角化企业的独特公司资产是存在于其业务单元价值链中的现有或潜在关联。这些关联体现了多角化企业对其业务单元,以及其可能进入的新产业的主要贡献。多角化企业的核心作用就是培育和扩展这些关联。

多角化是一种通过扩张企业参与价值活动的范围来扩大企业资产和技能储备的手段。每种新产业不仅会与现有产业相关,而且给企业带来作为新关联源泉的价值活动。最佳的多角化二者兼备——既能增强企业的现有实力,又能为新实力创造基础。

横向战略中的陷阱

尽管从关联的利用中能获得实质性的竞争优势,但在应用横向战略的过程中仍存在陷阱。最严重的错误就是忽略所有的关联。由业务单元单方面制定的战略规划是不够的。但同时,假设应该寻求每种关联也是同样的大错误。

忽视关联的陷阱

本章和第 9 章已经提到许多由于忽视关联而导致的陷阱。在此,只提及一些值得注意的陷阱:

误解业务单元的战略贡献。不能理解关联的企业会孤立地衡

量业务单元的业绩。在此过程中,这种行为可能鼓励业务单元采取削弱关联和侵蚀企业整体地位的行动。

误解相对重要竞争对手的地位。仅在业务单元一级制定计划的企业将无法判断它相对主要多角化竞争对手的地位,也无法采取针对竞争对手并可增强企业整体地位的行动。

业务组合管理关联的存在。特别是有形关联的存在,限制了组合规划模型在通常应用时的有效性。组合规划模型被狭义地构想成用来帮助多角化企业实现财务平衡的工具。这样做可能混淆建立业务组合过程中最本质的战略问题——关联的创造和加强。当存在关联时,建立或收购业务单元的决策不能独立做出。在集团或部门的各个层次上应用组合工具尤其有害,因为集团或部门内的业务单元倾向于发展有形关联并需要接受相应的管理。

公司(corporate)、部门(sector)和集团(group)主管绝对不能将组合规划误解为横向战略。横向战略比组合战略更难以制定,但却是多角化企业为其业务单元创造真正经济利益的方法。

追求关联时易犯的错误

不加区别地追寻关联同样有害。

共享或转让技术诀窍所产生副作用。有形关联总是涉及到有关业务单元战略的某些妥协。正因为如此,寻求误选的关联会由于没有净战略收获而损害所有有关的业务单元。转让技术诀窍还涉及成本,并且,以所谓无形关联的名义转让那种事实上对在另一行业的竞争并不合适的技术诀窍,也会造成极大的危害。与有关的业务单元共享或转让技术诀窍以便使关联成为战略上比较理想的关联,一定会有明显的潜在净效益。

追寻一些涉及小的、规模或学习经济性较小或对歧异性影响不大的价值活动的关联。在建立相关多角化战略的狂潮中,企业易陷入制造太多关联的陷阱中,而这些关联确实存在,但无多少竞

争意义。关联的存在并不意味着横向战略应该围绕着它建立,即使它是唯一可获得的关联。

虚幻的关联。事实上,在技术、后勤系统、生产工艺和买方集团方面的表面相似性并不是共享活动的基础。两个业务单元中看起来相似的技术经过更详尽的研究后,便可出售给有非常不同需要的买方,这些买方放弃了使用一个共享的研究与开发机构的能力。例如,尽管海上石油钻探和陆上石油钻探在外部有明显的相似之处,但事实上,钻探承包商们能够共享的活动很少。无形关联也可能是虚幻的。业务单元之间存在许多对竞争不重要的基本相似性。在把潜在的关联转换成共享的活动或可变战略之前,应该对其进行认真详尽的研究,以避免遭受失败后才发现这些关联缺乏一致性。

第十一章

获取关联

对许多企业来说,在实践中获取关联是极其困难的。部分原因是由于存在共享成本,所以某些关联并不增强竞争优势,不应该去获取。即使关联能创造明显的竞争优势,但是在实践中一系列难以克服的组织障碍——包括组织结构、文化和管理结构等因素——妨碍着关联的获取。事实上,在业务单元间获取关联与许多多角化经营的企业中盛行的哲学相矛盾^①。

多数主要的多角化经营企业已将权力下放到各业务单元、让它们自负盈亏,体现自主经营的原则。有些企业则以近乎宗教般虔诚的态度来实施分权。不过,不加控制的分权会鼓励业务单元经理只追求本单位——而非企业利润的最大化,从而损害了关联的获取。此外,组合规划技术又加强了把业务单元看作是毫无联系的创利者或花钱者的看法。大型多角化经营企业中许多其它典型的组织实践,如激励计划和转移定价政策,也不利于关联的获取。众多经理拒绝接受协同这一概念,其中最重要的原因也许就是实现这种关联在组织方面存在许多困难,即使这些关联明显有利时也如此。

要实现业务单元间的战略性关联,就要正视实践中的各种困难,否则横向战略就会失败^②。在本章中,我假定企业已辨识出符合检验标准的关联,第9章描述了这些具有战略意义的检验标准。本章的重点在于利用关联的机制。

首先,我将找出在许多企业中存在的、不利于获取关联的组织障碍及其成因。然后,再叙述企业如何通过我称之为横向组织的手段来克服这些障碍。多角化经营企业中最显著的企业组织形式是纵向组织,最高管理层通过纵向组织指挥各业务单元的活动。信息、决策和资源纵向地在业务单元和最高管理层间双向流动。介于这两者之间的组织层通常被称为集团和部门,其主要任务是监督此纵向过程,减少最高管理层的控制范围。企业范围的战略规划和激励系统进一步加强了决策和控制的纵向性质。

相比之下,多角化经营企业中的横向组织使业务单元结构上有所重叠,利于业务单元间的协作。横向组织机制包括业务单元集团、常务委员会、管理系统、人力资源政策以及许多其它正式或非正式的用以协调业务单元活动的手段。任何拥有显著关联的企业都需要一个横向的公司组织来对其纵向组织加以补充。关联的广泛存在表明建立管理多角化经营企业的新组织形式正变得日益必要,这种新组织形式涉及到组织横向和纵向间更进一步的平衡。

横向组织并不是要取消或取代分权。分权从逻辑上说是正确的。事实上,一些多角化经营企业对分权做得还不够。横向组织是在纵向组织的基础上采用了一套机制,以确保那些能发挥竞争优势的关联得以利用^③。其结果并不是矩阵形组织,而是一些靠组织手段和一套分享价值的做法相互联系却又彼此独立的业务单元。虽然在此过程中可能减少业务单元的自主权,但横向组织的真正目的是以更有利企业全面成功的方式重新定义业务单元自主权。

获取关联的障碍

获取有形关联要求业务单元与其它业务单元共享其价值链的活动,同时在其它的价值活动中作为独立的实体独立行动、自负盈

亏。同样,获取无形关联也要求业务单元间进行技术诀窍的转让。追求关联也许会导致在价值链的不同部分与不止一个姊妹单位开展联合活动。例如,业务单元会和某个部门共用一支销售队伍,而与另一部门共用一个工厂。无论企业的组织结构如何,实现任何关联都不可避免地需要付出协调成本。不过,各种组织结构上的障碍——这类障碍与导致业务单元内部难以进行职能协调的那些因素有关——会毫无必要地抬高众多企业的协调成本。但是,妨碍关联实现的组织障碍通常比妨碍职能协调的组织障碍要大得多。不强迫业务单元间进行协调;为了经营业务,一定要协调业务单元内的各种职能。实际上,各业务单元常常视彼此为对手,争夺有限资源或以业绩为基础争夺高级管理层的注意。

障碍的来由

对业务单元间协调的障碍来自于业务单元与公司管理人员间视角的不同。下面便是一些最重要的障碍:

利益不对称

因为利益不对称或看上去如此,一些业务单元常常抵制关联。正如我在前一章所讨论的那样,业务单元规模和战略的差异常常意味着来自关联的竞争优势对各单位强弱不同。在某些情况下,关联虽然明显地对企业整体有利,但对某个业务单元却可能产生负作用。除非激励系统反映了这种差异,否则要使业务单元同意并同心协力去成功地实现这种关联是极其困难的。相反,他们会纠缠不休于如何确定各方应承担的成本以及分享收益的程度,使谈判毫无收获。结果是,一经确认,明显有利于所有相关业务单元的关联就能很快实现;而那些带来不对称利益的关联往往无人过问。

失去自主权和控制权

除了经济上的原因,经理们常常强烈地反对关联以避免失去自主权——无论是实际的丧失还是种感觉。反对关联的某些共同原因如下:

保护地盘。业务单元的经理们嫉妒地防护着各自的“地盘”。他们完全控制着经营活动,且从中以及从对企业所起的影响中得到个人满足。在很多企业里,自主权是与全面控制所有职能相联系的,这使得经理们不愿交出任何职权。

感觉削弱了与买方的关系。业务单元常常抵制关联,因为它们担心失去顾客或损害与顾客的关系。业务单元还担心它们的姊妹业务单元会挖走“它们”的顾客、损害它们的形象、或者会使客户对谁是代表企业的恰当联系人这个问题产生错觉。例如,股票经纪人不愿与企业里的其它单位分享其客户名单,尽管它们之间在金融服务上存在关联。

无力“解雇”姊妹部门。当与外部公司打交道时,业务单元常感到能控制局面,而与姊妹单位打交道时,却背上了服务、交货或产品问题等包袱。业务单元与姊妹单位合作被认为会处于不利的侃价地位,这是因为公司管理层会干涉它们之间的争执,而且即使姊妹单位的经营业绩较差也不允许割断其关联。由于与外部企业的关联一旦失败便可中断,所以经理们认为与外部企业打交道限制因素较少^④。

共享活动中优先级上的冲突。业务单元常常很快会发现他们在共享销售队伍、后勤系统或开发中心等价值活动中面临优先级上发生冲突的风险。例如,在共享开发中心方面,工程时间的分配也许有利于需求非常紧迫的业务单元;而共享的销售队伍将不可避免地某些产品上多花精力。虽然从企业的角度确定这样的优先级是合理的,业务单元的经理们并不欢迎损害他们计划的作法。

因此,业务单元先会反对共享,或者一旦建立起共享的活动,它们就竭力去创立自己独立自主的单位。

受业绩欠佳的不公正指责。业务单元经理们常常担心因为关联失败而受到不公正的指责。经理们看到一种可能性,人们根据他们不能完全控制的业绩来评价他们。这就鼓励他们放弃来自关联的好处以确保控制住自己的命运。

企业历史和组织结构影响着经理们对完全自主权的要求。在许多多角化经营企业中,业务单元自主是经过细心扶植和强调长期政策未达到的。例如,在联合食品、比阿特丽斯食品、强生、艾默森电气以及惠普等公司,坚信业务单元应自主,并强调其为企业成功的关键。自主确实起了重要的积极作用,但也存在一种强烈的趋势:过份强调自主权而忽视竞争环境的改变。企业中长期经营自主的业务单元对最值得合作的项目可能也会反对。例如,艾默森电气公司曾经费了很大的劲,才使下属部门同意就某些经过选择的技术建立共享的研究与开发中心这样一个相对来说没有多大威胁的关联进行合作。

长期实行业务单元自主的企业训练和培养了一批经理,他们在独立自主的环境中表现出色。自主选择也吸引那些注重独立的经理们加入企业。此外,企业为使收购圆满常许诺以自主权。因此,经理们很容易抵制任何侵犯自主权的行为,抵制任何实行集权原则的公司举措。

有些企业在最小可行的业务单元上也实行分权的原则。尽管这些单位往往极需要利用来自关联的规模经济,但常常在获取关联时遇到极大的困难。业务单元越小,越可能十分戒备地护卫自主权。例如,美国医疗器械供应公司(American Hospital Supply)的许多下属部门,通过各自独立却又相互重叠的销售力量将各种医疗产品卖给同一买方。由于许多经理强烈的独立性,这家公司在企图协调下属单位的活动中遇到了困难。

片面的激励体系

企业的激励体系往往由于间接地惩罚了寻求关联的经理,从而使关联的实现更为困难。业务单元常常缺乏对参与关联的积极激励。他们看不到改变完成活动的方式以促进共享或转移技术诀窍能得到什么好处,而这两者对成功的关联是很重要的。更糟糕的是,有些激励体系实际上鼓励与外单位联合也不和姊妹单位合作。在激励体系中,妨碍关联的主要表现有以下几方面:

为其它业务单元作贡献而得不到称赞。激励体系只片面衡量业务单元的业绩,而忽略评价该单位对其它姊妹单位所作的贡献。业务单元对关联的贡献,从而对全企业经营业绩的贡献,常常难以衡量。各业务单元的统一财务目标、机械的转移定价和分配方案都易实现并给人以精确计量的印象,但却不能衡量一个业务单元对企业效益的整体贡献。

经理们不愿对某些关联项目花费时间和资源,如果他们不能确定可得到称赞。他们看不出有任何必要去参与这种关联——为此必须承担折衷成本,更糟的是受益比姊妹单位少。例如,松下公司的跨部门产品开发小组就遇到了这类问题。参与者不知道新产品对部门的利润是否有贡献,因此不愿意为其开发作出贡献。

衡量的片面性。有些企业在计算和分配收入、支出或资产时存在片面性,促使业务单元忽视或抵制关联。例如,资产投资或收购计入资本,但追求关联的成本却又列入费用。按销售收入计算效益的业务单元易进行资产投资、而不愿削减利润。收入增长目标要求小的业务单元则不愿因关联项目将其收入分给其它单位,他们宁可向外部企业签合同、支付费用。

业务单元环境的差异

业务单元的组织环境情况不同时,难以获取关联。这种差异

会产生交流上的问题,将姊妹单位视为“其它公司”。影响业务单元间实现关联的一些常见差异包括:

业务单元特性强烈。当业务单元的历史和特性与母企业不同时,寻求关联就很困难。例如,一些业务单元可能原先是独立的企业,后来被收购;或是长期使用自身名称的业务单元。在这种情况下,经理和职工们对业务单元的认识比对母公司深。这个问题由于过去的成功而更突出。例如,如果业务单元是某产业的领先者或开拓者,它们常常会抵制与其它姊妹单位的联合活动。

文化差异。如果业务单元间存在文化差异,事实证明关联就难以实现。与此相关的文化差异包括人际行为准则、专用术语和基本的经营哲学等方面。这类差异会阻碍交流,并使工作关系难以沟通和维持。例如,美国捷运公司(American Express)的金融分部为与收购的以瑞士为基地的贸易开发银行实现整合进行了斗争,其部分原因是两者存在经营风格上的差异和语言上的障碍。企业和业务单元的经理有时也对存在文化差异的单位之间的关联感到不安,认为这些关联会使单位之间存在的差异变得不明显。他们把这种关联看作是对使业务单元获得成功的文化差异的一种威胁。在收购的业务单元中,或在具有强烈自主倾向的多角化经营企业中,这个问题尤其可能出现。例如,布伦斯威克公司(Brunswick)的高级管理层就表示过这种担心^⑤。该公司经营各种娱乐产品,并收购了许多有名的企业,但它因为担心失去这些企业的文化特色,而迟疑于和它们实现整合。

管理差异。如果业务单元间经理的背景、能力和风格不同,则实现关联也会很困难。双方打交道时可能会感到不适或紧张,以至难以达成协议。妨碍关联的管理差异包括年龄、职位、教育背景、工艺技能和工作年限等方面的差异。

程序差异。业务单元可能经营程序不同致使关联难以获取,其中包括不同的会计和信息系统、批准权限和工会协议等。当业

务单元尝试合作时,程序差异就会造成磨擦和混乱,从而增加额外的折衷成本。

地理分割。地理位置的分散使业务单元难以完成关联成功所必需的协调工作。距离还减少了相互交流,而这是解决问题所必需的。

担心损害分权

至今为止所讨论的获取关联的障碍,大部分来自于业务单元经理的倾向和动机。公司管理层还可能不愿损害分权,这方面的一些常见原因包括:

损害企业家精神。企业管理部门担心任何损害分权的行为会损害业务单元的企业家精神^⑥。其实,除非狭隘地将企业家精神等同为独立,在企业家精神和关联之间不存在根本性的矛盾。虽然在初办的企业中,极度分权被认为有其合理性,业务单元的经理往往可通过鉴别关联和利用关联的企业家精神来创造最大的竞争优势。不过,纯粹的分权提供最大的企业精神激励的看法仍根植于许多企业中。业务单元的经理常以激励减少作为抵制关联的论据。

渴求一致的组织。许多多角化经营企业有意识地把所有相同的业务单元组织起来。这样可在某些方面简化企业管理的任务,但却与获取关联不一致。关联意味着不同的业务单元(或业务单元集团)对不同的活动应有不同程度的自主权和控制权,以及对业绩和目标有不同的衡量标准。

业绩衡量的困难。许多企业仅根据增长率和利润率这些客观、可量化的标准建立激励。不过,由于业务单元对企业整体的贡献常常难以精确量化,所以关联几乎不可避免地把主观因素带入业绩的衡量中。但是在有些企业中,主观性被认为是不可取的。

担心会提供“借口”。几乎不可避免地,关联会使各业务单元

本来明确的职权和责任变得界限不清。因此,最高管理层担心业务单元的经理们以关联为借口为其业绩不佳作辩解。

关联和公平

很多妨碍获取关联的组织性障碍,是以关联和平等的矛盾为基础的。公平或公道几乎是所有企业信奉的原则。它是组织结构的一部分,使矛盾得以缓解并增加经理的动力。然而,关联可能会与某些经理们心中的公平相冲突。关联会对有关业务单元产生不同的效益,同时也意味着经理们有不同程度的自主权、不同的目标和不同的激励基础。经理们可能会抱怨他们“背负”着其它业务单元以及业绩并不佳的经理受到了嘉奖。

很多多角化经营企业明确或含蓄地采纳了来自其分权组织机构的狭隘的公平观。定义公平为同等对待每个业务单元,并避免决策中有任何主观性,激励或转移价格这类敏感问题特别要避免主观臆断。更进一步定义公平为:所有业务单元对关联达成一致。

狭隘的公平观不仅从逻辑上说不正确,而且会使关联仅在极少情况下实现,此时所有业务单元平均获益,或关联的获取是通过损失较小自主权的公平交易来实现的。另外一种更富有建设性的公平观,它强调最高管理层应公道而不是等同对待各业务单元,此观点是获取成功关联的先决条件。建立这种公平观,同时服从于企业更高的目标,是横向组织的基本任务。

企业间障碍上的差异

由于各企业的历史、业务、组织结构和政策的原因,各企业获取关联时遇到的障碍大不相同。获取关联最大的困难存在于下述情况之中:

- 拥有众多小型业务单元的高度分权的企业;

- 拥有强烈的自治传统的企业；
- 通过收购独立公司而建立的企业；
- 很少或根本不努力建立企业形象的企业；
- 在企业历史上很少或全然没有关联的先例，或在此有失败经历的企业。

获取关联的组织机构

单纯的纵向公司组织结构还不足以确保辨认出和获取到有益关联。获取关联的障碍不仅阻碍了基层工作，还给业务单元的经理们提供了论据以反对集团或公司管理层为支持重要关联而作的种种努力。业务单元经理们还清楚地看到获取关联所需做的妥协，对可得的利益却心怀疑虑。高级管理层如果对有关的产业没有深入了解，就难以应对这股反对势力。

在对待获取关联的组织障碍时，企业趋向于采用两种方式中的一种。一些公司认为关联决不会成功，尽管其具有战略上的逻辑性。遇到这类问题后，业务单元的经理们便放弃与姊妹单位的合作，决定独自经营。公司管理层无力解决争执和处理责任不清的问题，从而选择了极端的分权。但是，另一些公司承认关联带来的利益如此重要，以致于必须改变传统的管理方式来适应关联。

关联不会偶然发生或因命令而实现。必须建立积极的组织机构以鼓励业务单元的经理追求关联，并克服内在的协调和交流困难使其发挥作用。我把这种便利关联获取的组织实践称作横向组织。横向的公司组织把纵向结构中的各业务单元相互联系起来。如果要发挥出关联的潜力，那么必须在多角化经营企业中的纵向和横向因素之间达到一种平衡。

横向组织可以分为四大类：

- 横向结构。打破业务单元界限的组织结构,如业务单元集团、部分集权制、部门间的任务小组、以及目标集聚于市场或销售渠道的委员会。
- 横向系统。在规划、控制、激励和资金预算等领域,跨越业务单元范围的管理系统。
- 横向的人力资源措施。促进业务单元合作的人力资源措施,比如跨业务单元的工种轮换、管理论坛和培训等。
- 横向解决冲突程序。解决业务单元之间冲突的管理程序,此类程序可有效区别于横向组织结构和系统,并与管理企业的风格更相关。

组织结构和系统往往兼具横向和纵向两方面。例如,业务单元集团可以是单纯的纵向结构以减少最高管理层的控制范围,也可以在横向战略中起重要作用,这取决于如何管理集团。同样,公司的激励体系可完全是纵向的,也可包含鼓励跨业务单元合作的条款。我将集中讨论组织实践中横向方面的内容,并承认横向和纵向两方面会相互作用。多角化经营企业中因组织结构和系统的纵向方面提出的各种问题一直是人们广泛研究的话题^⑦。

要确保获取具有战略利益的关联,只靠单一方式来鼓励和促进业务单元的合作是不够的。相反,它需要一系列彼此加强的措施。拥有成功的横向战略的企业倾向于同时采用一整套措施以从关联中获取最大的利益。由于各业务单元与其它单位的关联模式各不相同,并且各自的收益和成本均衡也不一样,适于各业务单元采用的整套措施不尽相同。

公司管理层在通过其行为加强横向组织方面发挥着强大作用,这些行为包括确定公司目标的方式和开辟企业新业务范围的方式选择等等。我先描述横向组织在获取关联上的作用,再反过来讨论最高管理层的作用。

横向结构

横向结构是指暂时或永久的组织实体,它突破了业务单元间的界限,补充了业务单元结构。相互并不排斥的各种实体可用以促进关联。

业务单元集团

也许最常见的横向结构形式就是集团或部门,在这类形式中,许多业务单元都向一位主管负责。大多数集团和部门的建立,最初是为了减少首席执行官(CEO)的控制范围,或为培养和评价经理们的多样化管理才能,此为日后进入公司领导层的基础。集团和部门在纵向组织中一直起着重要的作用。

然而,集团和部门主管们在确定战略方面常起着相对被动的作用。他们审核和批准业务单元的战略,并指导业务单元的经理们,而不是自己去启动战略。不过,如果集团和部门的界限已妥善划分,其主管的作用已被妥善确定,那集团和部门主管在鉴别、获取和管理关联中会发挥至关重要的作用。

把业务单元划分为集团或部门,应该反映出具有战略重要性的关联。不过,因为业务单元间存在多种模式的关联,集团和部门的界线常常难以划分。例如,通用食品公司中,有些业务单元拥有共同的买方和销售渠道,而不同的但又相互重叠的业务单元集团通过产品形式和生产技术联系起来(如冷冻食品)。业务单元组成集团时好几种方案,反映出不同类型的关联,企业必须从中择一。关联常常并非对每个有关的业务单元都同等重要,这使得选择组合的基础更为困难。

虽然组成业务单元集团绝不是门精确的科学,但其原则很明确。应该围绕对竞争优势最有意义的关联建立集团(或部门),这来自于对企业内部所有关联的系统化看法。例如,如果成本的很

大一部分或最主要的最显著的歧异性差别来自产品定位、广告和分销等方面,就应该围绕市场关联建立集团。例如,消费包装品公司,根据买方或销售渠道组合集团,比起根据制造技术来组合更恰当。相反,采用歧异战略的高技术企业,因为发挥技术的关联是竞争优势的关键,所以围绕技术来组合较为合理。有形关联一般是组合的基础;如果有形关联较次要或已耗尽时,无形关联才作为组合的基础。例如,集团必须依靠强大的有形关联来联系各业务单元,而部门则须以较弱的有形关联和(或)无形关联为基础。

如果集团管理得当,组建集团也许是致力于关联和增强关联的最有力方式,所有业务单元应该围绕着最具有战略重要性的关联来组建集团。所有的业务单元只向一位集团(或部门)的主管负责,这样便于协调、管理共享的活动、解决冲突、转让技术诀窍以及确定适当的目标和激励。

业务单元围绕最重要的关联组建集团的原则并不意味着多角化经营企业内的所有集团都应基于同一类关联。尽管企业有时会倾向于以同一基础来组建集团,但并非每个集团都需要和必须以市场为基础,或以生产或技术为基础。除非有一种关联在整个企业中占统治地位,不同的集团应该以不同形式的关联为基础。

集团中各业务单元间关联的强弱因集团不同而各异,这取决于企业独特的业务范围。可能某些集团的业务单元关系密切,而另一些集团的特点是:任何关联的存在,如果存在的话,只是为了减少控制范围。集团的管理方式应当反映出这些差别。此外,在同一集团内,关联的战略重要性因业务单元的不同而不同。对那些认为参加集团获益甚少的业务单元,管理它们的方式应有所不同,这是因为它们选择的战略,最可能与加强集团内关联这一目的不一致。所以应对衡量其业绩的方法和激励体系进行修改。不过,重要的是不要强迫这些业务单元极大地损害自身战略从而损害其竞争地位。关联的管理总是一个平衡整体竞争优势和所需成

本的过程,这可用到第9章描述的各种工具。

集团主管的作用^⑧

从历史上看,许多集团主管的作用有时候是模棱两可和不那么顺心的^⑨。业务单元的经理们往往是多角化经营企业中的战略家,而集团的主管们只是审阅者。结果,很多集团的主管感觉自己常因集团的业绩不佳而受责备,却很少听到赞扬。

鉴别和获取集团内、外的关联是集团主管最重要的任务。拥有重要关联的集团,其主管必须成为该集团的主要战略家。在很多多角化经营企业中,“集团战略”是什么的概念模糊不清。集团主管常常只不过充当小型组合经理的角色,平衡集团内不同业务单元的资金需求。只要存在关联,这种集团主管作用观就是根本错误的。集团战略决不应只是各业务单元战略的简单汇总,它必须包含横向战略,将所有业务单元包含在内。集团战略不能替代业务单元战略,而是将它们融为一体。

为获取关联,集团主管必须有修改业务单元战略的至高权威。此外,集团主管应当愿意启动横向战略以及对业务单元的建议作出反应。由于前述原因,独立行动的业务单元很少会提出为实现关联利益所必需的战略,或为集团利益冒损害自身目标的风险。为了起到主要战略家的作用,一般集团主管应具备鉴别和分析集团内、外关联的能力和 analysis 多点竞争对手的能力。对集团内业务的深入了解是必要的。作为一个横向战略家,集团经理的作用还应通过其它一些旨在引导业务单元经理获取关联的横向手段来加强。对主要价值活动的部分集权、控制部分激励体系以及在招募中的作用,都会增强集团主管建立一套真正的横向战略的能力^⑩。

部分集权

另一类横向结构是部分集权。鉴于重要的关联对价值活动进

行集权也许是恰当的,同时各业务单元仍保持自负盈亏。集权的价值活动有时不只为一个集团提供服务。

在采购、销售和后勤系统等活动中,部分集权比较普遍。例如在通用食品公司,制造、采购和后勤相当集中于跨集团的一系列分部,而产品开发和市场营销职能则由分部经理直接负责。麦格劳-希尔公司(McGraw-Hill)采用共享的订货体系,为众多书籍、杂志和其它业务单元服务。卡斯尔和库奇公司(Castle and Cooke)则在多种新鲜食品业务中采用共享的市场营销和分销体系。

共享活动有多种隶属关系。一业务单元可以有正式的控制权,其它单位则因产品系列交错而建立联系。可选的做法是:共享活动对几个业务单元负责,或共享活动直接对集团或企业主管负责。集权活动向系列经理报告以保持统一的市场方向,这一做法是可取的。负责的主管必须在协调集权的价值活动和业务单元时发挥积极的作用,认真对待本章及前一章提出的问题。这种指导业务单元和共享活动关系的管理方式,与有时应用的被动、简单的方式形成了对比。

部分集权的成功要求为业务单元建立正确的组织机构和激励体系以便自行管理活动,或要求授权一位系列主管来管理有关的业务单元。成功还要求有关人士都认识到关联对企业的价值,以及要求集权活动和有关业务单元之间建立一套正式或非正式的协调机制。对涉及受影响业务单元的集权活动做联合规划是有益的,这尤如活动的负责人与业务单元负责人之间定期的正式接触那样有益。

其它跨业务单元的组织机制

业务单元组建成集团和价值活动的部分集权是获取关联的两种最具组织动力的形式。应设计集团结构以获取最重要的关联。不过,它不可能包括所有的关联,因为较次要的关联可能存在于集

团之外但也会提高竞争优势。因此,业务单元间暂时和永久的交叉机制是横向结构的一个重要部分,它提供了获取不包含于主要组织机构中的关联的方式。这样的机制不仅可作为发起和执行关联项目的手段,还可作为教育经理们认识关联重要性的手段^①。

为实现此目的一些最重要的组织结构如下:

1. 市场集聚委员会。如果企业是围绕产品或技术而组建的,那么围绕市场的较次要的关联往往也是重要的。例如,表格劳—希尔公司围绕着书籍、杂志和邮据库等产品形态组建其主要的机构的。然而其许多业务单元还将产品打入了建筑和金融服务业这类市场。如果表格劳—希尔公司以协调的方式进入这些市场便可利用这些关联,同时还可以通过其主要的组织结构来发挥其产品方面的关联。

企业可以通过所谓的市场集聚委员会来获取市场的关联。要组成这种委员会,企业必须找出具有潜在关联的关键市场,并任命一位主管负责监督企业在所有这类市场中的工作。常务委员会由现有或将来可能服务于该市场的业务单元的高级经理组成,该委员会定期开会以指导市场研究,鉴别并规划在现有产品范围内如何实现关联,并辨识出需要填补的产品缺口以加强企业在该市场的整体地位。吸引人员进行必要的分析。特定的关联项目被分配给有关业务单元中的产品系列经理。虽然这类委员可能会费些时间,但如果没有它们,那么与能组织实现关联的竞争对手相比,就可能失去竞争优势。

多角化经营企业中,如果市场关联具有极大的战略重要性,从以产品或技术为基础的组织转变到以市场为基础的组织,市场集聚委员会还能充当过度。不过,如果企业向以市场为基础的组织机制转变,可能就应当建立某些组织机制以加强已存在的产品或技术上的关联。

2. 技术、销售渠道和其它关联委员会。可以围绕其它重要的

关联——如产品(如办公自动化)、生产、采购、技术、共享的销售渠道、后勤系统或订单处理系统等,建立有关众多业务单元的常务理事会或工作小组。它们的职能类似于市场集聚委员会,组建的原则也相同。高级产品系列主管必须对这项任务负全责,并定期作出进度报告以认真对待此任务。

3. 临时任务小组。虽然跨越主要组织结构的重要关联可能要求常务委员会管理,但某些关联最好通过跨业务单元的临时任务小组来实现。临时任务小组是在无形关联中实现技术转移的最普遍做法,一些有形关联也可利用此做法。另外,临时任务小组还是研究关联、就获取永久性关联提出建议的手段,不管是通过部分集权、常务委员会还是通过业务单元经营方式的临时变化等。

跨业务单元临时任务小组可解决许多关联问题。例如,通用汽车公司组成项目中心来管理跨业务单元的关键项目。该中心的工作人员须完全脱离原先的单位来参加该中心的活动,时间可长达数年之久。一个不太正式的临时组织的例子是麦格劳-希尔企业的信息资源任务小组,该小组研究全企业的计算机管理能力。这个临时性组织的工作人员由分部人员兼职,并得到公司规划部门的支持。另一个例子是西尔斯公司,它目前通过研究小组来调查其业务范围中的关联,并追求在金融服务业上的关联。

集团或公司的关联斗士

促进关联的最后一种结构性手段是在集团、部门或公司一级中任命主管充当关联斗士。虽然在某些企业中,人员的这类作用已不受欢迎,但他们在关联管理方面可谓贡献显著。人事部门经理负责确定本业务范围内的主要关联,然后与有关业务单元合作以协助获取它们。例如,市场部门经理可以协调广告空间的采购以使侃价能力最大化,或者协调相对共享分销渠道的计划。人事部门经理还可以协助其它机制的管理以利用关联,例如委员会和

业务单元经理组成的任务小组。

管理跨业务单元的组织

跨业务单元的组织难以管理,尤其是美国的企业。由于自治的原则根深蒂固,也由于委员会常被视为“浪费时间”而不是管理职能中不可或缺的部分,因此要使跨业务单元的组织被接受,就有必要对它们进行精心的设计。

跨业务单元的组织必须由一位高级经理负责,以便在企业内提供必要的影响,并确保其努力集聚于重大问题。跨业务单元组织还需由一位享有声誉的经理牵头,这位经理不能具有明显的某种特别的倾向性观点,且又必须对工作成果负责。该组织必须产生一些有形的行动,否则就不会被人们重视。最高管理层应该将每个有关业务单元的经理调派至跨业务单元组织以助于确保关联一旦建立就立即推行。所调派的代表们的职位应该足够高从而能够影响本单元的行动。跨业务单元组织必须有一定的人力,或者成员能够被召集来有助于进行有意义的分析或提出深思熟虑的建议。最后,跨业务单元的组织必须有其它形式的横向组织作为补充以帮助克服实现关联的其它障碍。在一家具有重要关联的企业中,仅仅克服对于跨业务单元委员会的冷嘲热讽便可以产生重大的竞争优势。

横向系统

横向组织的第二方面是横向系统——即加强业务单元之间协调和联系的管理系统。而大多数管理系统具有较强的纵向因素,它们也能被设计用来支持关联的获取。许多系统对获取关联都具有特别重要的意义。

横向战略计划。多数多角化企业都运用了纵向战略计划系统。业务单元准备战略计划并提交高层管理进行审批。然而,如

果存在重要的关联时,必须有横向成分置于纵向战略计划过程,以使计划真正有意义。

将横向合作引入到战略计划过程有很多可能的办法。首先,企业计划部门能承担识别关联并采取步骤的责任。其次,应赋予集团和部门经理对于横向战略的责任,并且集团计划的内容应该集中于关联。第三种办法是在业务单元计划中增加关联的成分。要求每个业务单元识别其在集团内外与其它单位的重要关联,并制定行动方案来利用重要的关联。最后一种方法是要求业务单元分离和联合的战略计划涉及重要的关联。

日本电气公司(NEC)倾向于最后一种方法,并采用了两套计划系统。除了一套标准业务单元计划系统外,还建立了企业业务计划系统即CBP,在这个系统中,分离的战略计划是为业务单元间的重大投资或方案准备的。该系统迫使同一关联中的业务单元经理聚在一起,并就长期执行一项战略计划达成一致意见。实际上,该系统要求对重要的横向关系问题制定出一项特别的计划。

在计划中加入一种横向成分的各种方法并非互相排斥。通常,可同时采用几种方法。至少,横向计划体制存在于集团和企业这两级水平,尽管横向战略问题在这两级上是各不相同的。没有一个业务单元具有识别所有关联或者制定出获取这些关联的计划的目光。

横向程序。控制跨业务单元活动的程序对于关联有所助益。很多企业都有转移的定价政策,有些企业还有控制企业内购和外购的政策。然而相比之下,几乎没有企业就联合项目的收入或成本分担问题具有指导原则或资本预算程序。没有这些原则,对关联的追求就会陷入许多行政上混乱和旷日持久的谈判。一般指导原则能够大大促进关联,并限制业务单元追求寻求外部联盟或回避内部关联的积极性。

转移定价和购买规则常常反映为对关联的误解。以市场价格

为基础的简单转移定价规则把业务单元视作关联简单的单独实体。无论这种观点从行政角度看如何有吸引力,它否定了逻辑的深层次关联。关联意味着转移定价和其它决定应该设计来改善企业的总体地位而并非单个业务单元财政状况的结果^②。例如,珀金·埃尔默公司(Perkin Elmer)有这样一种系统:销售部门按市场价格出售,采购部门按成本购买。两个部门均有业务积极性,而采购部门以企业实际成本为基础制定价格^③。业务单元目标也可能需要调整以便与转移定价规则保持一致。例如,按成本转移定价的业务单元就不应该有全公司范围内的盈利目标。

购买规则是管理的简化常常会超出战略的逻辑性的一个范围。如果企业采取一个无所谓观点,即业务单元可以从外部或内部最好的来源那里购买,那么这项购买的目的就不可能实现。大多数成功地获取关联的企业都把内部采购视作一种假设,而面向姐妹单位供货的业务单元则把它们看作是最重要的买方。高层管理应在企业上下明确地表达这种期望,并确保不会奖励那些将姐妹单位视为不重要的买方或供方的业务单元。

横向激励。激励系统必须认识到企业能从关联中获益,并且应该奖励那些获取关联而不是只重视本单位效益的业务单元和集团的经理们。有必要摒弃衡量时的任何偏见,即偏好于外部或单独的投资,而不是与其它业务单元共同努力。在有重要关联的企业中,激励制度应该奖励那些在某种程度上既为集团或企业带来效益,也为业务单元带来效益的业务单元及其经理。几乎在我所观察过的每一个成功地获取关联的企业中,其报酬计划都强调集团或企业的业绩。这些企业证明,业务单元的经理没有必要将他们的报酬建立在业务单元效益的基础之上,以便获得更高的激励。将报酬仅仅与业务单元效益联系在一起反映了一种简单的激励观点。相反,业务单元的管理层应该通过更广泛的报酬基础成为企业总体管理层的一员^④。业绩的衡量因每个单位而异。效益目标

应该能反映业务单元业绩和通过关联对企业更广泛贡献之间不同的平衡。高层管理有责任使业务单元的经理们信服这种做法是公平的,并且体现为更高企业目标。

在拥有重要关联的企业中,奖励应该包含一种主观因素。某个业务单元对企业的贡献不能仅仅用数量来衡量。任何一种数量标准都不可能权衡所有的因素,并且可能间接地做出有偏见的行为而违背了企业利益。相反,集团和企业的管理层必须准备评判业务单元对集团或企业战略的贡献。尽管企业传统上避免了主观奖励,但最高管理层必须向集团和业务单元表明对它们的需要和在奖励对企业整体做出贡献的公平性^⑤。

横向人力资源措施

横向组织的第三个方面是人力资源政策。这些是雇佣、培训和管理人力资源的政策,这些人力资源能促进业务单元间的合作,以及有助于业务单元之间的成功关联和集权职能。与横向系统一样,横向人力资源政策应该适用于整个企业或那些具有重大关联的部门。

业务单元间的人员轮换。业务单元间的人员轮换能以许多方式促进关联的建立。它有助于减小业务单元间文化和程序上的差异,建立能促进联合项目的私人关系,使经理们了解与其它业务单元关联的机会范围,并除了保持业务单元同一性外,还要促进企业(或集团)的同一性^⑥。尽管人员轮换时在培训时间和连续工作方面要付出一定代价,但长期的利益不但对于关联而且对于延缓业务单元中传统智慧的冲击均有重大的意义。像杜邦(DuPont)、通用电气(General Electric)和花旗银行(Citicorp)等企业都积极推行轮换制度,看来都对关联有所助益。

在雇佣和培训中一些企业范围的作用。在雇用和培训人员上,企业范围(或集团)的作用有助于建立企业的同一性和形成企

业整体利益的意识。企业的导向和培训计划可使经理们了解其它业务单元,并鼓励那些参加培训而将最终被分到不同业务单元工作的经理们建立起良好的人际关系。现行的管理开发方案还能对关联有所助益。把经理们从不同单位召集在一起的方案,不但能起到教育的作用,而且还可以促进了解和鼓励建立人际关系。这种在导向和培训方面的企业作用并不会削弱业务单元雇佣合适职员的能力。

从内部提升。从内部提升可以加强企业观念,并能使经理们具有长远眼光。这两种影响都能促进关联。内部培养出来的经理,不仅可与企业保持高度一致,而且还更可能在企业内建立一个促进横向合作的人际关系网。尽管加强传统智慧存在风险,但从内部(尽管不一定从同一个业务单元)提拔对拥有强大关联的企业十分重要。

跨业务单元的论坛和会议。将经理们从不同的业务单元召集起来的精心策划的会议,能促进关联的发现和获取。在这样的会议中,让经理简述他们各自单位的业务状况,并鼓励就跨越单位间的问题进行分组讨论,是特别有效的。

对关联概念的教育。让关键的经理理解关联的战略逻辑并有一种讨论的语言体系和在他们的业务中识别关联的分析框架是至关重要的。这种教育可能是管理开发方案,公司范围的会议和其它讨论会中的一部分。虽然最高管理层常常能理解关联的概念,但中层管理人员却常常都不能理解,并且他们行为的变化会在实践中获取或打破关联。

横向冲突的解决过程

横向组织的第四个方面是解决业务单元间冲突的管理过程。任何一种成功的组织结构都把正式结构和具有通过经理们相互作用的现行过程的系统结合起来。尽管这些过程不及结构和系统那

么有形,但对成功是同等重要的,特别是在职责不明确、组织单位间的相互作用又是必要时更是如此。

获取关联几乎总是涉及权力分享、频繁协调的需要和主观的业绩评估。因此,解决业务单元间冲突的过程对于获取关联至关重要。尽管高层管理通过为业务单元如何相互作用定下基调,并通过最后裁决争执而发挥重要的作用,但是这些过程本身却因企业的不同而大相径庭。重要的并不是企业内这种过程的确切形式,而是由集团、部门和企业管理层所管理着的、被视作是公正的那些过程的存在。

企业对促进关联的作用

通向关联的纯粹本末倒置的方法是很少成功的。正如高于业务单元级别的其他业务经理一样,最高执行经理通过他们的行为对获取关联具有重大的影响。对高级管理层来说,他们有许多机会可以确定更宏伟的企业目的,强调关联的重要性,批评业务单元,集团和部门经理的狭隘做法。一套强烈的企业价值观和强烈的企业同一性在减少委员会的冷嘲热讽和解决冲突等方面是至关重要的环节。

增强关联的一个重要方式是通过明确统一的主题。在强调关联的企业、部门和集团水平方面,统一性主题是激励经理们发现和推行关联的一个强有力的工具。高级管理层应在外部和内部、在企业各级水平上突出、反复地强调这一点。例如,日本电气公司的主题是“C & C”(即计算机和通讯),表示电子和通讯技术集聚为集成的 C & C 系统。伴随这一主题的是一张生动地显示技术合并的图表。这一主题始终贯穿于管理人员的演讲、年度报告和内部讨论会。日本电气公司的各级管理者都理解这一主题,它已加强了业务单元对关联的寻求。

如果每个业务单元的标志、符号和办公文具用品上都明显地

标示出企业的这个同一性,也会促进关联。这并不意味着放弃有价值的业务单元的商标名称。相反,它说明了企业应在内部和外部建立企业的同一性和业务单元的商标的需要。这不仅影响了管理层对自身的看法,而且还通过增强买主对业务单元之间联系的认识关联直接地促进了市场关联的实现。

关联与多角化模式

通过发展内部的新业务而不是通过收购它们来促进关联的获取。内部发展典型地建立在关联的基础之上,而有机成长的单位看来与企业的其它部门保持战略的一致性。共享价值活动更可能是为共享而设计的。另一方面,收购要求关联也与独立的组织合并,并伴随着有关的障碍。收购还可能增加战略妥协对于追求关联机会有必要的机会^①。已成功地利用关联的企业如国际商用机器公司(IBM)、柯达(Kodak)、通用电气公司(GE)、杜邦公司(DuPont)和宝洁(P&G)等公司都有在内部建立许多业务单元的传统。

外部收购对于获取关联所造成的困难并不意味着企业永远不能进行收购。相反,这说明了企业在选择收购还是内部创建的问题上经历了严峻的考验,也说明了横向战略问题在寻求收购中十分突出。收购的选择应该反映与被收购的企业建立关联时增加的困难。许多企业通过有选择地进行收购从而将起始的损失降至最小,并对企业的收入较快产生影响,在这个过程中牺牲了对企业的长期战略很重要的关联。

如果收购是入侵一个新产业的最好途径,那么就不应该忽视横向战略问题。除非收购处于一个不相关的领域,否则就必须衡量以获取关联的方式来整合被收购企业的能力。许多收购者几乎都通过答应给被收购企业的管理层以完全的自主权,从而保证关联不会产生。例如,泛美公司(Transamerica)收购费雷德·詹姆斯

公司(Fred S. James),一个保险经纪公司,泛美公司保证詹姆斯企业将独立经营,并直接对首席执行官负责,而不必通过泛美的保险集团。尽管收购詹姆斯公司提供了很大的获取关联的可能性,但是获取这种关联至少在一段时间内是极其困难的。

管理横向组织

获取关联决定于采取一系列横向措施。许多企业已经发现,单独的组织结构是不够的。仅将相关业务单元组合在一起并不能保证关联的获取。结构必须通过那些理解其作为横向战略家作用的集团和部门的经理们以及合适的管理系统与人力资源政策而得到加强。一系列的横向措施不一定在企业中完全一致,但应适当地反映现有关联的模式。某些业务单元之间的联系比别的单位多,因此纵向和横向组织之间的平衡就应该有所差别。最高管理层可通过传递明确的关联重要性的信号,也可通过使企业的同一性超过并加强业务单元同一性的一种文化,来加强关联。

获取关联通常要求在企业内部创造一些共享的价值活动。管理者必须看到与其它业务单元的合作是重要的并会得到奖励,而高级管理层应公正地衡量有关业务单元的业绩。关联有时可以强行实施,但强加于业务单元的关联很少会像建立在共同理解和达成一致意见基础上的关联那样强大或持久。在整个企业内建立横向的组织机制通常对于这种看法的产生是必要的。这个过程需要一定的时间,并且不能期望由于发现了关联的潜力就得到了实现。

有发展前景的范例

美国运通公司就是一个将企业战略建立在关联基础之上的例子。它是一家具有广泛基础的、为具有上升趋势的富裕消费者服务的金融服务公司,同时也为金融机构和公司提供特别服务。它

对希尔森·洛伯罗兹公司(Shearson Loeb Rhoades)的收购与早先对消防队员基金会(Fireman's Fund)的收购一样,都是其战略中的重大步骤。在美国运通公司、希尔森公司、消防队员基金会以及许多潜在的新业务之间存在许多关联,通过这些关联可以加强美国运通公司在金融服务领域中的全面竞争地位。然而,美国运通与希尔斯具有不同的文化,这会使实现关联时的问题更为严重。此外,美国运通公司曾经从传统上与高度自治的单位一起运营。

为了获取关联,美国运通公司采取了许多横向措施。一个协调过的金融服务战略已成为美国运通公司总的主题,而最高管理层也频繁的表述并加强这一主题。该企业年度报告中的一段引文可以表明这一情况:

“公司前途的关键是我们作为“一个企业”来工作的能力,每个主要商业细分市场中的业务部门之间相互作用,并使产品、服务、分销和技能满足高层次顾客的需求,增加其方便和满意度。去年的年度报告封面用图表明了一个企业的概念:我们美国运通公司的标志处于四个有明显差别但又相互关联的业务范围的中心。”^⑩见图(11—1)

由美国运通公司和希尔森公司的经理们组成的金融服务委员会成立了,并负责制定进入金融市场的总体方案。希尔森公司的名称改为希尔森——美国运通公司,增强了全公司的同一性。经理们(包括许多高级经理)都交叉任职。建立了一个协调小组来管理各业务单元的财务。在经理会议上强调了跨企业的统一性。美国运通公司也已经认识到,尽管被收购企业的文化不同,但文化的同化不应该是目标,每个业务单元文化的某些部分均可以有用地进行移植。

美国运通公司在开发其所有的潜在关联时究竟成功到何种程度,尚需拭目以待。经理们偶尔会抱怨有开不完的会,业务单元间

文化和风格上的差异仍然十分强烈。然而,还是有许多企业已实现了关联的例子。交叉向买主销售这种形式正在成功地开展,业

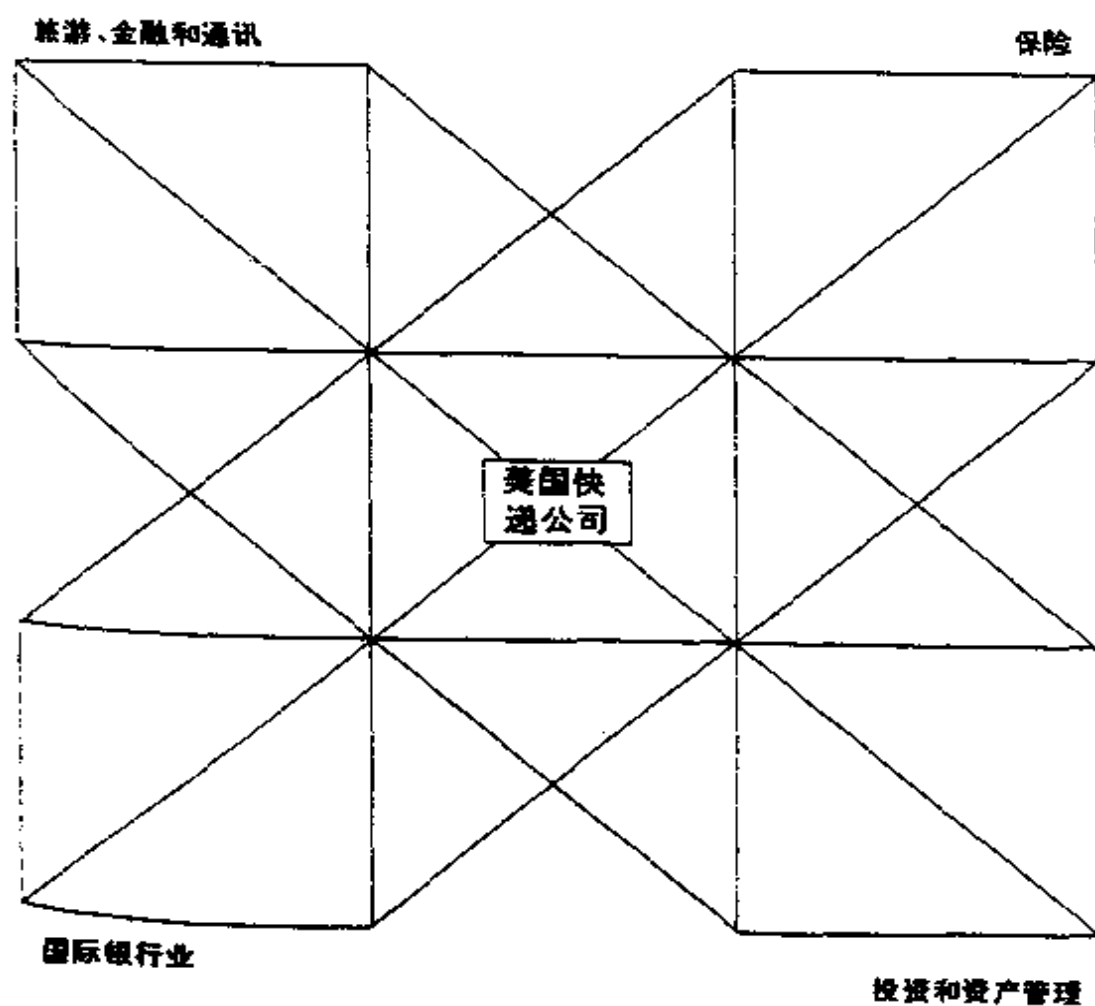


图 11-1 美国快递公司的标识

务单元间正在相互提供产品。象投资者多样化服务公司 (Investors Diversified Services, IDS) 和艾科公司 (Aycor Corporation, 私人财务咨询公司) 这种新的收购正在扩展旧的关联并正在创造新的关联。此外, 关联似乎也驱使着寻求新的收购, 将被收购公司融合进总体战略中的能力已成为对进一步收购的一个关键性考验。对 IDS 公司的收购, 在仔细检查了共享计算机系统中的问题后被推迟了。只有在购买价格降低以体现所增加的协调和妥协成本之后, 收购才能发生。如果美国运通公司能继续识别和获取关联, 那么看来它似乎正在成为一家领导金融服务业的企业。

NEC 公司是另外一家在相关业务领域获取关联中取得很大进步的企业。NEC 公司从事半导体、电信、计算机和家用电器业务。这四大业务领域由在客户、销售渠道、技术和采购以及生产过程等环节存在的无数关联联系着。NEC 公司在利用这些关联而又不产生内部矛盾方面卓有成效。业务单元共享许多活动, 包括研究与开发实验室, 销售队伍, 工厂和销售渠道。大量内部协调发生在联合销售、技术转让、买方-供方关系和许多其它领域的跨部门中。假如在其四个主要业务领域中, NEC 公司的规模与其竞争对手相比, 处于中等, 那么它成功的一个重要原因就是利用关联的能力, 而其更大的竞争对手们则在很大程度上集中于一、两个业务领域。

NEC 公司是如何能够获取这些关联的呢? 答案是 NEC 公司建立了广泛的横向组织以促进关联。这一点超过了同等精心设计的纵向组织, 在这些纵向组织里, 通过计划、控制、资源配置和激励系统管理着分权管理的业务单元。NEC 公司从组织结构上分成四大部分——电子设备、电信、计算机和家用电器, 每一部分都反映了产品、市场、技术中强烈的关联。请注意计算机、电讯和电子设备是围绕技术组织起来的, 而家用电器则按市场导向分组。在这四大部分中, 像开关设备和传输设备这样的相关产品也被组合

在一起,体现为更强烈的关联。

为了促进几部分间的关联,现有 44 种全公司范围内的委员会,许多还涉及重要的关联。其中最强有力的委员会也许就是“C & C 委员会”,其任务是识别和开发由计算机和通讯合并所产生的潜在关联。NEC 公司在销售、分销、制造和技术开发方面也盛行部分集权的活动。在此领域中的法人单位,例如生产技术和软件开发,共同参与广泛使用的技术的开发。最后,组建许多临时委员会,将不同业务单元的经理们召集在一起。

NEC 公司的 C & C 宗旨不断地增强对开发关联的需要。每个部门也将自己与 NEC 品牌统一起来。绝大部分业务已在内部发展起来。经理们在部门间轮职,经历关于企业联合(所有的人员均由公司总部聘任)的广泛的培训,并贯穿他们的事业。频繁的论坛会使得经理们与相关经营的同行们会面。

NEC 公司的战略计划过程包括了前面已叙述过的 CBP 系统,该系统允许对拥有关联的业务作统一计划。激励不仅仅只与财务效益相联系,它还反映了业务单元对公司的全面贡献。内部顾客被视作最为重要,只有当从外部能得到质量优异、价格合理的资源时,才从外部购买。在 NEC 公司,最后结果是形成了一种加强发现和开发关联的明确的文化。

日本企业及其关联

当许多非日本企业达成了关联,日本企业(尽管不只是全部)已经使自己很好地定位以适于开发关联:

- 在执行公司宗旨时的坚定信念
- 新业务的内部开发
- 自治的不太僵硬的传统
- 更灵活的激励、较少以业务单元业绩为基础

- 愿意将活动集权化
- 更传统的委员会和经理间频繁的私人交往
- 集中的、不断进行的内部培训
- 全公司范围的雇佣和培训

鉴于历史的原因,日本企业可能处于打破多角化企业横向和纵向组织之间平衡的地位,这一点比欧美企业做得好,欧美企业倾向于或者有强烈的自治传统或者有高度的集中控制。在许多方面,随着关联日益重要,日本企业获取关联的能力被视为未来与西方企业竞争的一个重要的挑战。日本的第一个挑战即廉价劳动力成本,现已被第二个挑战即高质量和高劳动生产率所替代。关联可能与不断增长创新能力一起,成为日本企业竞争优势的又一个来源。

同时,人们有兴趣地注意到已获取关联的美国企业如通用电气、杜邦、IBM 公司以及 P & G 公司均有同样的特征。随着关联对于竞争优势越来越至关重要,对那些仍缅怀于极端自治的传统,对于那些通过具有美国产业特征的收购而多角化的企业来说,这些美国企业可以作为一个样板。

一种新的组织形式

构筑横向组织的原则意味着多角化企业的一种新的组织形式。分权的概念已彻底改革了多角化企业的管理方式,并带来了广泛的实践和管理的期望。许多主导企业曾成功地完成了向分权的转化。

如果多角化企业想对当今的竞争有所反应的话,那么它们必须进行更深层次的组织上的改革。由于关联的重要性,一种同时具有横向和纵向两维的新组织形式的产生就越来越有必要了。多角化企业中的分权仍是必需的,但还必须配置一套获取重要关联

的机制。在多角化的组织中纵向(分权)和横向之间的平衡一直是不断变化的,理想的也许是随着强调不同活动的需要的变化,平衡也在不断地变动。然而,将纵向和横向关系中重要的成分加以结合的平衡越发必要了^⑩。这种平衡一定也能反映业务单元间不同的关联。

另外,多角化并不意味着关联不存在。业务单元有显著差别,并从分权中获益,但它们又由关联联系着。惠普公司(Hewlett - Packard),一个以很强的分权传统著称的公司,是说明平衡纵向与横向的需要增长的一个例子。近来,惠普公司重新合并了许多涉及个人电脑及相关产品的设计和制造的部门。这些部门以前是独立运营,但是缺乏规模经济和跨产品的协调,不能协力攻击 IBM 和苹果公司(Apple)。

这种新的组织形式要求对自治的僵硬或狭隘观点进行修正,以及改变对激励制度、对集团和部门经理所起作用的态度。由于业务单元经理不再寻求自治,不再将委员会和其它联合努力视为浪费时间,他们已不得不修正关于“管理自身业务”的概念的含义。对多角化公司要求付出的代价,涉及较少的简单性、更多的模糊性、更大的主观性以及更多的潜在冲突。但是,能成功地处理这种转变的多角化企业将从竞争优势方面获益。如果它们能完成这种新转变,那么就几乎不会对多角化企业是否增值有争议了。

第十二章

互补产品和竞争优势

大多数产业都在一定程度上受到互补产品的影响。所谓互补产品,则指买方配合产业的产品一起使用的产品。比如说计算机的软件和硬件,就是一例互补产品。互补产品与替代产品的情况正相反,一种产品的销售会促进另一互补产品的销售。有些时候,若干互补产品构成企业产品系列的一部分,而在某些情况下互补产品由其它产业提供。

互补产品体现了存在于不同产业间的一类关联,在企业的竞争景框方面提出了一些重要问题。虽然总体来说,不同产业间的关联是前些章的讨论主题,在此特意把互补产品单提出来讨论,是因为这类产品不但涉及企业竞争景框的广度问题,还涉及在特定的产业中企业如何展开竞争的问题。

本章考察具有重要互补产品产业中的三种重要战略实践:

- 控制互补产品 提供互补产品的完整系列而不是任由他人提供部分互补产品(“我们两者都卖”)。
- 捆绑式经营 以单一价格,将一组不同类型但是互补的产品捆在一起出售(“我们仅同时出售两者”)。
- 交叉补贴 有意识地出售一种产品以促进其互补产品的销售(“我们卖甲来促销乙”)。

企业必须做出的首项战略选择,是决定由企业自身提供互补产品还是由外部供方提供部分互补产品。这是一个与竞争景框有关的问题。在解决了这一问题后,企业接着要决定如何在互补产品中展开竞争。选择之一是捆绑式经营,即将互补产品捆在一起来销售。不同形式的捆绑式经营,几乎在每一种产业中都有,只是人们常常无法清楚地辨识出来。交叉补贴是销售互补产品的另一不同途径。此时各互补产品以反映其互补性的价格分别出售,而不是将各互补产品捆在一起以一个价格整体出售。产品具有重要互补性的企业必须在以上三种战略中做出选择。

这三种战略盛行于许多产业中,且以这样或那样的方式影响着竞争优势和产业结构。虽然如此,这三个问题仍时常被忽略,而且在处理这些问题时会遇到许多易犯的错误。比如,许多公司甚至从未意识到它们正在采用捆绑式经营的策略。再如,一些企业在有利交叉补贴的环境发生改变之后,仍坚持此策略,结果是为其竞争对手提供了机会——通过集中力量于惯受资助的产品来进攻该企业。

在本章中我将详细地说明,在何种情况下采用控制互补产品、捆绑式经营或交叉补贴,可使企业获得竞争优势,同时详述实践的风险。我还将说明当所处的产业发生改变时,企业有关互补产品的策略该如何相应变化。最后,还要提出在实行此三种策略时一些企业遇到的常见战略错误。

控制互补产品

几乎在每一产业中,产品都是配合其它互补产品一起为买方所用。比如,计算机和软件包以及程序员一起使用;汽车住房常在汽车住房场——特意为汽车住房设计的小块的永久性场所,配有

街道、电力设施以及排水系统——上使用；网球设备和网球场一起使用；而喷气式发动机和其零部件一起使用。

互补产品的销售必然相联系，因而他们的命运也是同枯同荣的。然而，互补产品彼此间可能有一种远高于其相关增长率的战略联系。一种互补产品常常影响另一互补产品的市场形象和可用质量。从买方角度考虑，互补产品还会影响另一产品的使用成本。所有这些影响对于歧异战略（第4章）都很重要。同时，互补产品间的联系，也可影响他们的供应成本（第3章）。

当产业的产品与互补产品一起使用时，产生了一个重要的战略问题：在何程度上企业应当提供完整系列的互补产品，抑或是让度部分给独立的供方。在某些产业中，提供整个系列的互补产品可以产生重要的竞争优势；但是在另一些产业中，则可能表现为不必要的甚至是冒险的分化经营。控制互补产品和捆绑式经营是两类截然不同的方式，虽然两者间有所联系。一家供应互补产品的企业可以选择也可以不选择捆绑式经营的方式，因为即使互补产品分开出售，往往仍然可以从控制互补产品中获得各种好处。

来自控制互补产品的竞争优势

根据企业战略以及产业的结构，企业可以从控制互补产品的几种方式中选择一种，以获得潜在的竞争优势。广义地说，此优势来自于协调企业产品和互补产品的价值链，从而获得与第九章中所讨论过的那些特征相类似的关联：

改善买方业绩表现以使产品歧异化 互补产品常常影响产品的性能表现或是影响该企业对买方的整体价值。正如调色剂影响普通纸复印机的复印质量、设计出色的软件可以提高个人电脑的效能等。类似地，经营食物的特许权能够显著地影响买方对某一高速公路的满意程度。从控制互补产品中获得好处，经常需要进行捆绑式经营。这样，控制互补产品的企业方可促使产品歧异化。

如果竞争对手不控制互补产品,企业可以由控制互补产品的歧异战略中获取某种竞争优势。即使在产业中控制互补产品的情况十分普遍,只要这种做法从整体上改善了产业结构,那么虽然没有哪家企业可从中获得竞争优势,此作法仍是有利的。

改善对价值的感知 互补产品经常性影响彼此的形象以及可见质量。如果汽车住房场质量低劣或是设计不合理,就会使买方对汽车住房产生不好的印象。因为在买方心目中,互补产品是相互关联的,所以互补产品常常彼此互为比较标准^①。即使一个企业不采用捆绑式经营的方式,控制互补产品仍可以产生信号标准方面的竞争优势。比如,即使柯达公司将照相机和胶卷分开出售,由于该公司在胶卷市场上的强大地位,仍然有利于其树立不同于其它不生产胶卷的相机厂商的歧异形象。

从信号价值意义上说,即便控制互补产品不能使任一家企业获得竞争优势,这种做法仍可能有利于整个产业结构。以汽车住房产业为例,如果汽车住房的生产厂家同时提供高质量的汽车住房场所,那么整个汽车住房行业的形象会大大改善。这样,相对其它类住房,人们对汽车住房的需求增加,从而使整个产业获利。事实上,只一家企业控制互补产品对买方产生的影响很小,要有足够数量的竞争对手也控制互补产品,才会产生较大的影响。因此,在此种情形下,该企业应当鼓励其竞争对手与其一道参与互补产品的产业。

最优定价 买方的购买决策往往是以某一产品及其互补产品的总成本为依据的,而不仅仅考虑该产品成本。比如,买方通常是以每月的总支出(包括基本费用以及筹资费用)来衡量一套公寓或一辆汽车的成本,而不是只看该公寓或汽车本身的价格。类似地,消费者以票价加停车费来衡量看一场电影的成本^②。

在这种情况下,必须综合地设定价格以使利润最大化。如果不控制互补产品,就很难做到这一点。比如,在为电影院的停车场

确定停车费时,必须考虑到降低停车费用可能会有助于卖出更多的电影票。在本章的最后一节,我们将会讨论何时采用此种交叉补贴战略最合适。

采用歧异战略时,控制互补产品以获得定价上的好处,并不要求该企业将产品及其互补产品捆绑式经营,甚至亦不要求该企业在互补产品上的市场份额与其基本产品相当。即便企业在互补产品上只占较少的份额,它仍然可以通过迫使其它竞争对手追随自己的初始定价行为,来影响互补产品的行业定价。比如,通过降低自己的停车费用,一家电影院可能使同一区域内的其它停车场也在一定程度上降低收费标准。这样,在互补产品产业中占一席之地,就给企业影响此产业的发展提供了杠杆支点。该企业在互补产品产业中的地位,只要足以运用此杠杆就可以了。

降低市场营销成本 因为对一种产品及其互补产品的需求是相互关联的,控制互补产品能够使市场营销较为经济。为互补产品之一所做的广告以及其它营销投资,常常会提高对另一互补产品的需求,因而互补产品易于分摊市场营销的成本。类似地,某一产品已确立的基础可以降低其互补产品的营销费用。比如,在电子的游戏行业,各种装配好的机器形成基础,有助于该企业出售游戏带。有些时候,控制互补产品带来的经济性如比之大,以致于不这样做,企业就不可能达到有效市场营销的目的。

如果某家企业是相对较少几家控制互补产品的企业之一,它可由此获得市场营销上的成本优势。不过,如果控制互补产品的做法盛行,从而提高了市场营销的费用并且相对于替代品产业提高了对互补产业的需求,就可使整个产业整体受益。控制互补产品的做法盛行,还有助于解决“免费搭车”问题:即一些企业利用销售互补产品的企业在营销方面的投资,来销售自己的产品。即使企业控制互补产品的决策很快为其竞争对手效仿,这一举措仍将有利于产业整体。

共享其它活动 控制互补产品，可以使企业共享价值链中包括营销的其它一些活动。例如，在产品及其互补产品的发货方面可应用同一后勤系统，或者两者可共用同一订货系统。由于互补产品是出售给同一买方，因而经常会存在共享各种资源的机会。在第九章中，我们已讨论过共享价值活动可导致竞争优势的各种情况。

提高移动壁垒 如果互补产品业的进入壁垒很显著，那么，以上所说的控制互补产品以带来一种或多种竞争优势的做法，也可以提高进入该产业的总体进入/移动壁垒。例如，因为对大多数房地产经纪人的而言，进入银行业存在非常高的壁垒，所以拥有一家银行（获得筹资方面优势）的房地产经纪人，可以极大地加强其竞争优势的持久性。当今立法禁止房地产经纪人拥有银行，也许将来这方面法令的解除会改变这种情况。

控制互补产品的各种好处并不互相排斥，任何一种或所有好处都可能出现在同一产业中。例如，食品特许权不仅影响着买方对某条高速公路的满意程度，而且在定价时，也必须综合考虑特许权费用及通行费用。由买方的不同特点决定，较低的通行费用可能会使购买价格较高的热狗的人数大大增加。同时控制食品特许和公路可以使市场营销较为经济。由控制互补产品产生的竞争优势能否持久，取决于是否存在阻止竞争对手进入互补产品市场的壁垒。不存在壁垒，则竞争对手极易进入互补产品产业，抢夺优势。

有时可以通过与其它企业联合而并不一定真正拥有这些产品来获取控制互补产品的好处。例如，企业和互补产品的供方可以通过协议协调价格，或通过协议共同承担市场营销预算。问题是很难通过这种方式达到稳定的协议。只要互补产品的供方是互相独立的，每一方都会试图占对方的便宜，并且试图以己方利益的最大化来确定价格而并不太考虑双方的综合利润。尽管如此，还是

应该坚持探索通过联合形式控制互补产品以获利的可能性。如果这种可能性存在,它可能会是某企业(或该企业竞争对手)最佳的成本——效用选择。有时候,股权投资或者企业与其互补产品供方间其它形式的准整合,能够克服协作中的各种困难^③。

控制互补产品的问题

相对于控制互补产品的益处,也必须考虑到一些潜在的问题。首先,互补产品产业的结构吸引力可能较低,其利润率可能远远低于其基础产业。尽管控制互补产品可以提高基础产业的利润率,还必须同时考虑投资互补产品业的利润率与投资其它方面的差别。比较的结果并不总对控制互补产品有利。

其次的问题是,互补产品业可能会涉及一些与基础产业完全不同的管理要求,而这些方面又是企业的薄弱环节。这样,在互补产品业中,该企业基本上没有任何竞争优势,因此,必须综合考虑控制互补产品的收益以及相应的失败风险或仅处于极弱势竞争地位的风险。收购互补产品的供方,将其作为一个独立的实体去管理,是不足以完全弥补控制互补产品业技能不足的劣势的。因为要获取控制互补产品的绝大多数利益,需要在互补产品系列间密切协作。

控制互补产品和产业演变

随着产业的演变,控制互补产品的价值也可能发生变化。在互补产品业的发展初期,由于质量不稳定以及存在各种缺乏信用的企业,这时候最需要控制互补产品以改善其质量和形象^④。例如,在彩电出现的早期,美国无线电公司(RCA)对内部服务机构的需要比日后大得多,因为到那时独立的服务商店也已掌握了彩电维修技术。当互补产品业成熟时,退出此产业或利用企业在此产业的地位实现收获战略可能是合乎需要的。此时,独立的供方可

以把工作做好,而控制互补产品的企业已不再能够推出独特的产品来维持其整体的歧异战略。当外部供方胜任工作时仍长期待在互补产品业中,实际上只会破坏企业的歧异战略而不是对其有所促进。

随着互补产品业的成熟,控制互补产品的定价优势也会逐渐消失。在初始阶段,由于供方不称职,互补产品的定价往往比希望的价格要高。互补产品业早期的分散性也会导致产品供方的不称职和在市场营销方面的过低投入。

虽然随着互补产品业的成熟,对控制互补产品的需要出现减少的趋势,但这决不是一种通用的模式。例如,控制互补产品带来的市场营销成本和其它共享活动的优势,常常仍保持着。同时拥有旅馆、高尔夫球场、其它体育活动设施和交通工具的经营者,较之仅仅经营旅馆的人,具有极大的优势。问题的关键是企业过一段时间就应自问:控制某种互补产品是否获利。因为当某些互补产品可持续获利甚至获利更多时,另一些互补产品却应被暂时放弃。

辨识具有战略重要性的互补产品

考虑到互补产品对企业的竞争地位以及产业结构都具有潜在的重要性,企业必须明白哪些产品是其产品的互补产品。某些时候,鉴别互补产品是件微妙的工作,并且常常会发现互补产品并不是通常所想的那些。大多数产业都可列出一张很长的,在某种程度上是互补产品的清单。表 12-1 给出了至少部分与居民住宅业互补的产品清单。(部分)

就如表 12-1 所列举的住宅业一样,许多产业都可给出数目够多的潜在的互补产品,这就需要我们z把那些具有战略上重要性的互补产品和那些不具战略重要性的互补产品区分开来。很明显,作为一个民用住宅建筑商(如美国民用房屋建筑公司),在表

12-1 所列举所有产业中竞争几乎无法获得竞争优势,但是,在其中部分产业开展竞争很可能会赢得某种优势。

表 12-1 部分住宅互补产品

筹资	割草机
房主保险	草籽
房地产经纪入	游泳池
家具	烤肉架
器具	电灯泡
地毯	宠物
托儿所	花园浇水软管

具有战略重要性的互补产品具有两个特点:(1)它们在买方心目中被联系在一起或可以被联系在一起。(2)它们对彼此的竞争地位有显著的影响。在大多数控制互补产品以获得潜在竞争优势的情况中,买方总是将互补产品与该企业产品在一定程度上相联系的。互补产品间的关联,使得顾客将它们的形象联系在一起,综合地而不是单独地衡量它们的功能,或者把它们作为一个整体来衡量成本。这种联系也是共享市场营销的必要条件。

因此,互补产品之间的战略性联系在很大程度上取决于买方的感知。企业可以根据互补产品与自己产品已有的或可能有的联系性的强弱,将其分出等级。例如,买方通常将住房和筹资联系在一起,而很少将住房与草籽联系在一起,尽管这两者的需求间毫无疑问是相关的。类似地,停车费常常与看电影院联系在一起,而开车去电影的费用则很少被算入看电影的花费中。如果产品间实际上是相关联系的,但买方未意识到这种联系,企业可以通过指导买方认识此种联系来获取竞争优势。要想发现买方对互补产品所建立的现实的或潜在的联系,就必须掌握消费者购买行为方面的详

细知识。

第二种对检验互补产品战略重要性的测试,是考察控制此种互补产品对竞争优势和产业结构的影响情况。除非互补产品在降低总成本或者在一组相关产品的歧异战略上起着实质性的影响,否则控制与否此种产品对企业来说是不太重要的。例如,电灯泡是电灯的互补产品,但无论在电灯的歧异战略或降低电灯的营销成本上,它都起不了有意义的影响。由于普遍的控制互补产品可能使产业结构获益巨大,因此,即使某些互补产品无法转化为竞争上的优势,仍然值得去控制。

捆绑式经营

捆绑式经营就是仅将可分离的产品或服务捆在一起向买方出售。例如,IBM公司在过去的许多年中,曾将计算机硬件、软件和服务支持捆在一起经营;而汽油的防爆添加剂制造商传统上一直是以单一价格将提供的技术服务和产品一同出售。以各种形式出现的捆绑式经营是很普遍的,只是人们并不总能辨识出来。在捆绑式经营发生时能辨识出来,需要对该产业有一种类似市场细分(第七章)的基本了解,所有提供的产品和服务都必须按其潜在的可分性分离开来,即使同产业的人未必认为这些服务和产品是彼此独立的。例如,虽然发货和售后服务存在潜在的可分性且可以单独提供,但它们常常是作为产品的一部分出售的。类似地,零售商常常提供免费的停车服务,而航空公司则提供免费食品以及行李服务。由于某些形式的捆绑式经营是产业中早已有的实际作法,许多企业根本没有意识到这么做就是捆绑式经营。

捆绑式经营意味着向所有买方提供相同的捆绑式产品和服务,而未考虑顾客间需求的差异。例如,有些防爆化合物的买方宁可放弃供方所提供的服务而希望价钱便宜些,但是他们没有这种

选择。买方常常对捆绑式经营反应不同,这是因为他们需要的产品或服务组合不同,或是由于他们对各种产品或服务的需求程度不同。在上述任何一种情况下,捆绑式经营对某些买方来说只能是次最优的选择。

在捆绑式经营对某些买方只是次最优选择时,除非它能带来某些抵消性的好处,买方不会愿意接受。虽然如此,捆绑式经营是能够以多种方式创造竞争优势的。这取决于产业的不同甚至产业细分市场的不同。必须指出,在某些产业里,捆绑式经营也有着很大的风险。

捆绑式经营的竞争优势

如果将产品捆在一起作为整体出售,提供其中各部分产品可以共享价值链活动,那么可由可获得潜在的竞争优势。捆绑式经营的竞争优势可归纳为以下几类:

捆绑式经营的经济性 企业只提供某种捆绑式产品时,其成本要低于提供顾客所需各种不同产品的成本。由于只提供某种捆绑式产品,企业价值链中的关联可得到利用,这就产生了各种经济性。捆绑式经营使得企业在提供其中各部分产品时可以更好地共享价值链中的活动。例如,如果销售给各个买方的捆绑式产品是由同一销售人员来完成、同一辆卡车运输或者由同一技术人员提供服务,便可大大地节省开支。结果是捆绑式产品的价格低于单个产品的价格之和。例如,提供海上石油钻井服务时,同时提供两种相关服务的企业可能每个钻井只需一人,而将此当作两项服务分别提供的竞争对手就需要二人。捆绑式经营的经济性还来自于可以分摊收集顾客信息的成本。一家咨询公司可以通过提供一种服务而对顾客有所了解,这样以很低的成本就可应用此知识为“捆绑式经营”中的其它产品服务。而不采用捆绑式经营的竞争对手,即使只提供一种服务,也必须在信息的获取上全面投资。

捆绑式经营还可通过促进制造生产的规模和学习的学习的经济性来降低成本。提供同样的捆绑式产品给所有的顾客,使得每一项捆绑式生意中包括同等的项目,也可能降低成本。例如,从美国现实的工业来看,制造标准型的救火车比制造有不同警铃和警笛的救火车可以获得更大的规模和学习的学习的经济性。提供一种通用的捆绑式产品,就不必为顾客一一介绍每种应选购产品,从而可提高销售的效率。最后,捆绑式经营能够显著地减少管理和销售成本。向所有顾客提供相同的捆绑式产品,通常可以减少交易成本,其中包括文书工作、后勤安排等成本。在某些情况下,标准化、规模化和学习的学习的经济性,可以使一家企业以较低的价格出售捆绑式产品。此价格低于只需要部分产品的顾客需付的价格。

只有当非捆绑式经营的竞争对手无法通过联合或订立契约的形式来仿效时,采取捆绑式经营的企业才可从中获取可观的竞争优势。不过联合行动的独立企业间达成协议困难重重,这常使契约联盟难以实现。

增强歧异性 同只销售捆绑式产品中部分产品的竞争对手相比,采用捆绑式经营的企业较易实现歧异化的目的。捆绑式经营在歧异战略中的作用来自于顾客价值链中捆绑式产品各部分之间的联系,因为顾客一起购买、一起使用捆绑式产品的各部分。不采用捆绑式经营,一家企业不仅要放弃歧异战略,还必须同各产品领域中的各个竞争对手激烈地竞争。捆绑式经营可以通过以下方式加强产品的歧异性:

在更广阔的基础上实现歧异化 实行捆绑式经营的企业和只提供有限产品的竞争对手相比,可以在更广阔的基础上实现产品的歧异化。例如,一家实行捆绑式经营的厂家可以确保整个捆绑式产品的可靠性或提供单一的售后服务点。通过这种方式,即使其产品并不独特,企业还是可以使自己或自己提供的服务与众不同。

高效的接口 当互补产品之间的接口不标准化时,就需要采取捆绑式经营。如果同一家企业提供顾客所需要的所有产品,那么产品间兼容性的问题较好解决。这是以接口技术相对来说较困难,兼容不能获得为前提的。

最佳系统效能 即使不同产品间的接口是标准化的,采取捆绑式经营的企业仍可有所作为。通过控制所有产品的设计、制造和服务,企业可使整个捆绑式产品系统获得最佳的效果。由于只经营个别产品的竞争对手必须从外部收集互补产品的信息,而且无法对设计直接进行控制,这就使进行捆绑式经营的公司得以拥有有关各部分产品的更为准确、完整的信息。以上捆绑式经营的优势是建立在一个假设前提下的,即捆绑式产品中各个部分在决定整个系统的工作效果时是互相依赖的。

一次性购买 捆绑式经营简化了买方的工作。提供捆绑式产品,亦即向客户保证所有的产品都可正常工作,减少了买方的采购风险。顾客可能会看重这种情况,即同一家企业承担责任、接受投诉以及提供服务。最近解体的贝尔公司(BELL)是个说明问题的反例。解体之后,顾客对分成几部分的责任感到迷惑,这说明非捆绑式经营会削弱一个公司的歧异战略。

增加拉开价差的机会 如果不同的买方对捆绑式产品中的各个部分有不同的价格敏感性,采用捆绑式经营可以增加企业的总利润。尤其是在采用混合型捆绑式战略时——公司既卖捆绑式产品也单卖捆绑式产品中的各组成产品,但单独购买的价钱之和要高于由其组成的捆绑式产品的价格——捆绑式经营比单独出售更能增加总收入^⑤。

以上情况之所以出现,是购买捆绑式产品的成本与单独购买各个产品的总成本之间的比较起了作用。如果捆绑式产品的价格并不比顾客想要购买的那些产品的价格之和的高许多,那么,这种捆

绑式产品价格上的优惠能够促使一些顾客购买捆绑式产品,即使单独买时,他们不会买这么多。此外,混合式捆绑式经营策略能以高价向非常渴望捆绑式产品中的一种产品的顾客出售单件产品的同时,向其它顾客出售捆绑式产品。

捆绑式经营在定价上的优势取决于该产业中买方的需求分布。不同买方对捆绑式产品中不同产品的价格敏感性的差异越大,捆绑式经营就越能盈利。捆绑式经营做到了捕捉不同的价格敏感性,而同一产品的价格又不因人而异。

提高进入/移动壁垒 假设捆绑式经营确有一种或多种竞争优势,那么它可以导致较高的进入/移动壁垒。捆绑式经营使企图进入的竞争对手必须在捆绑式产品的每个组件上都发展生产能力,而不能专门化经营,如此提高了进入壁垒。

缓和竞争 在都采用捆绑式经营厂商间的竞争要温和些,而在既有捆绑式经营,又有非捆绑式经营的厂商间,竞争要厉害得多。如果所有的竞争对手都提供相同的捆绑式产品且唯一的产业价格就是捆绑式产品的价格,那么,较之各竞争对手单独提供捆绑式产品中任一产品的情况,企业更易认清相互的依赖关系,他们削减价格的积极性就会较小。

捆绑式经营的风险

采用捆绑式经营战略会涉及到一些风险,风险程度因企业战略及产业结构不同而各异。实行捆绑式经营的企业,遭受采取目标较为集聚的非捆绑式经营企业攻击的潜在脆弱性,决定了捆绑式经营的风险^⑥。有些时候,一个具有极大竞争优势的公司可以在面临巨大风险的情况下坚持捆绑式经营战略。这正是 IBM 公司在过去多年中在计算机行业所做的。

买方需求的多样化 捆绑式经营的前提是很大一部分买方希

望并且愿意购买捆绑式产品。如果在某产业中,买方的要求大相径庭,那么捆绑式产品对部分买方群就可能是次优选择,结果是,与采用集聚战略相该买方群提供各种特殊组合的企业相比,捆绑式经营战略也就很脆弱了。例如,在一个买方对售后服务需求差异很大的产业中,采取集聚战略的竞争对手可以只提供产品、不提供服务的方式进入市场,获得足够的市场份额以立足。例如,人民捷运公司(People Express)将免费食物、免费行李运送以及其它一些传统上和空运捆绑式经营的业务从空运中分离出来。这就使那些对价格敏感,而又不需要分离出去业务的买方感到满意。类似地,采取低价销售策略的零售商,已经成功地打击了采取传统销售方式的商人。他们以少服务、不赊销、少品种、无广告来吸引特定的买方群。

买方自组捆绑式产品的能力 采用捆绑式经营时,企业将各产品组合起来作为一个整体卖给买方。当买方自身已具有技术、财力和管理上的能力来组合此捆绑式产品时,此种战略就变得很脆弱。买方可以从供方那儿分别买来捆绑式产品的各个组件,自己来组合;或者从供方那儿买入部分组件,而自己生产其它部分(如服务)。

以更优惠条件提供捆绑式产品组件的专业能力 当集聚力量于捆绑式产品中的一件或几件产品的专门企业能够在生产时获取低成本或者能使产品歧异化,捆绑式经营战略就变得很脆弱。专门企业可以获得竞争优势的原因如第七章所述,它可以构造其价格链来适应生产和销售捆绑式产品中的某一件,它还可以避免共享各种活动而花费的协调和折衷成本,对于捆绑式经营的企业来说,这些费用是必需的。

集聚力量于捆绑式产品中某一组件的专门企业,还可通过与其它产业的关联来增加优势。一家专门生产电子元件的厂家相对于捆绑式经营的企业,可以价格上的优势为电子机械系统提供电

子原件。这是因为它可以和相关电子企业共享各种价值活动(如研究和开发活动、测试仪器等)^⑦。

通过联合实行捆绑式经营 如果采取集聚战略的竞争对手可以通过相互联合来提供捆绑式产品,那么采取捆绑式经营的企业是很脆弱的。这种联合可以采取多种形式,如共享技术、共同的销售及服务机构等。

捆绑式与非捆绑式经营战略

捆绑式经营的竞争优势和其风险之间的平衡决定了企业采用此战略是否合适。捆绑式经营的风险为采用集聚战略的竞争对手提供了进攻的缺口。在一个产业中,如果采取捆绑式经营具有显著的竞争优势而其风险很低,它就会成为最突出的战略。不过,捆绑式经营与非捆绑式经营是天生的对头,它们在一个产业内的平衡可能迅速地向任何一方转移。

在许多产业中,捆绑式经营和非捆绑式经营很难同时并存。采取非捆绑式经营的竞争对手确立了自身的地位,就会对采取捆绑式经营的企业产生压力,迫使其采用非捆绑式经营的方式。有非捆绑式经营者存在,买方将更清楚地认识到自己的需要并不总能恰当地为捆绑式产品所满足,同时也使买方在购买全体捆绑式产品之外有了别的选择。

进入一个产业与实行捆绑式经营的企业抗争,实行非捆绑式经营的公司常常由进攻捆绑式产品中的某些组件做起。依靠他们自身生产的某产品,完全能够满足至关重要的买方群的要求。比如提供基础产品但不辅加服务。另一可能的进攻途径是提供诸如零件和服务等边缘产品,在这方面,实行捆绑式经营的公司要么是效率低、要么是要价太高。在第十五章中将详细讨论以分散经营来进攻捆绑式经营企业这一获取市场地位的典型方式。

当一家非捆绑式经营的企业进入市场后,就促使其它非捆绑

式经营的企业进入市场,提供捆绑式产品中的其它部分。于是,随着时间的推移,更多的买方可以按自身的需要去构造特殊的产品组合。一旦大量的非捆绑式经营的竞争对手显著渗入市场后,激励捆绑式经营的一些动机常常就消失了,这类激励有规模经济、减少竞争或建立移动壁垒等。结果,剩下的实行捆绑式经营的企业不得不被迫更改战略,实行非捆绑式经营。

然而,当买方的需求差别很大,并且捆绑式产品对部分买方群具有明显优势并不是因为数量的原因或捆绑式战略盛行的原因,此时非捆绑式经营可以和捆绑式经营共存于同一产业中。例如,尽管专门厂家向其它买方群提供捆绑式产品的各种部件,由于通过捆绑式产品来获得最优系统效果对某些买方特别关键,他们仍将继续购买这类捆绑式产品。虽然老练的买方希望自己装配捆绑式产品,对那些经验不足的买方,捆绑式产品仍格外有用。例如在商业航运业中,赛斯娜公司(Cessna)提供包括飞机、维修、架驶员、飞机库、办公场所以及着陆费用等的捆绑式产品,以月为基础计价。这引起了希望由一家公司为他们提供所有服务的买方的兴趣。混合型捆绑式策略也可能是合适的,这取决于企业通过捆绑式战略寻求何种特定的竞争优势。尽管为买方提供机会购买捆绑式产品或其中部分产品,可能会消弱企业销售捆绑式产品的能力,但是如果歧异战略或价格差别是要实现的主要战略目的,那么采用混合式捆绑式战略也是合适的。

捆绑式经营与产业演变

由于产业结构的调整会改变捆绑式经营的优势或风险,所以采用捆绑式经营合适与否往往随着产业演变而改变。在现实实践中存在多种模式,因而难以一概而论随着产业演变此战略是更有吸引力还是相反。然而,在大多数产业中,伴随产业演变的似乎是非捆绑式经营的趋势。例如,在商务保险业中,标准化的捆绑式保

险已被各单项的服务——如损失预防咨询等代替。今天的买方可以根据自己的需要得到广泛的或者特别的服务。另外一个可能非捆绑式化的产业是音像产品体系。正如音乐产品曾经捆绑式出售,而如今常常单独出售一样,音像系统似乎也会分为显示器、喇叭、控制器和游戏单元等等。在建筑控制系统、汽油零售、计算机和医院服务等其它产业,非捆绑式经营的趋势也很明显。

随着时间的推移而出现非捆绑式经营趋势,这是由于捆绑式经营的竞争优势和风险伴随产业演变而变化^③:

买方自我组装捆绑式产品的能力提高 随着技术的不断普及和买方的不断学习,买方越来越胜任于自己组装捆绑式产品。买方能够获得专业知识以保证兼容性时,就不太需要有单一厂商来承担责任。随着产业容量的提高,买方实行后向整合的趋势更加强了这一点。买方甚至能自己生产捆绑式产品中的某些部分,这样就不再希望一块买下整个捆绑式产品。

产品/技术标准出现了 随着产业的成熟,标准化的产品往往减少了控制捆绑式产品以获得最优系统工作效果的需要。同时,这也降低了捆绑式产品组件的进入壁垒,简化了买方自己动手装配的工作。随着产业的成熟化以及各种标准的建立,接口的兼容性问题也越来越易解决。于是,合格的供方出现了,他们开始提供以前不单独出售的捆绑式产品中的各部分,从而加快了上述非捆绑式化过程。

对捆绑式产品中各种组件的需求减少了/变化了 产业的成熟会使买方对服务、应用工程技术以及其它捆绑式产品组件的需求减少。在产业发展的早期,由于产品质量不稳定、产品未经使用检验,常常使购买产品包含很大风险(见第八章),所有这些特点促使买方寻找一个捆绑式供方以求保险。(正如发生在光导纤维和汽车电子燃料注入系统那样)所以捆绑式经营对于产业的早期发展或许是必要的,然而,随着产业逐渐成熟,买方可以自己完成服

务和支持工作,至少可以减少这类需要。除此之外,新买方常常被能更精致细分市场满足买方多样化需求的竞争对手所吸引。这样,不同的买方需要不同搭配的产品,这就奠定了非捆绑式化经营者进入市场的基础。

产业规模抵消了捆绑式经营的规模经济 随着产业由出现到成熟,产业规模的扩大可能使专门化的企业只提供捆绑式产品中的部分就可以立足。对捆绑式产品中各部分的需求增长,超过了生产规模要求的阈值,克服了固定销售成本的问题。这是第七章讨论过的集聚战略在新细分市场可行的一个特例。

买方对价格敏感性的增加迫使企业通过非捆绑式经营降低成本 买方对价格敏感性的增加导致了对节约成本的迫切要求。买方常用的方法是购买捆绑式产品中的组件自己来组装,或者是只购买所需要的部分组件。即使有专营竞争对手出现,买方的行为也往往为非捆绑式化经营提供了推动力。

吸引了专营竞争对手 捆绑式经营企业的成功和成长可能会吸引竞争对手寻求进入此产业的途径。由于采用捆绑式经营战略进入往往需要克服更高的进入壁垒,新插足者自然会采取非捆绑式化战略(见第十五章),上述的所有其它作用力都为他们的成功提供了可能。

在拥有强大、能干买方的行业,非捆绑式经营的倾向随着时间的推移得到加强。这些买方通常有能力自己动手以很快的速度组装捆绑式产品,这一侃价的资格迫使供方以非捆绑式的方式提供产品,这也是专营商面临壁垒降低的原因。例如,处于领先地位的汽车生产厂商只是在极早期的发展阶段才采购整个系统——如制动系统和喷油系统。其后,随着技术的发展完善,汽车生产厂商将系统分为各个部件,分别由独立厂商供应。在此过程中,他们为非捆绑式经营的厂家进入该产业助了一臂之力。

在激烈的产业竞争时期,比如经济衰退时,非捆绑式经营受到鼓励和推动。危机中的竞争对手转向非捆绑式经营以增加销售收入,确立了一个不可逆转的过程。这种模式在商业保险业中起过作用,当时灾难性的衰退危机使保险公司都迫切希望增加营业额。

产业追随者或新插足者常常是首先打破捆绑式经营的企业。追随者希望改变他们相对于捆绑式经营竞争对手的不利竞争地位,因而倾向于率先采用非捆绑式经营战略来改变竞争规则以降低移动壁垒。新插足者也常常通过确认未开发的或是新的细分市场或形势来打破捆绑式经营,这些市场对捆绑式经营的企业没有明显的经济动力,或者是捆绑式经营使企业在进行报复时产生了混合动机,或者是此处的买方要求正在变化。采取非捆绑式经营的新插足者主要由意识到部分买方要求未得到满足的捆绑式经营者分裂出来。

尽管随时间推移会出现非捆绑式经营的趋势,只要由其得到的显著竞争优势无法通过其它途径达到,捆绑式经营就将持续下去。例如,尽管买方不再需要捆绑式产品来提供保证以及不再需要组装捆绑式产品的帮助,捆绑式经营在性能表现和成本方面仍保持着优势。如果居产业领导地位的企业控制着捆绑式产品中部分产品的专利权,也会迫使买方为此部分而购买捆绑式产品,这就使捆绑式经营持续下去。更进一步,居产业领导地位的企业有时可以通过保护其部件间的专有化的接口来继续捆绑式经营。通过加大与其产品接口配套的难度,市场领导者可以阻止专营厂家的进入^⑨。IBM公司就曾被指责采取这样的行为。

虽然从捆绑式经营到非捆绑式经营是最常见的变化趋势,认识到反向变化的可能性也是很重要的。技术变革可能导致产品功能或接口上的动机以实行捆绑式经营。如果制造生产的过程改变了,提供捆绑式产品的规模经济也可能不断增长。同样,使捆绑式经营不具经济合理性的立法上的限制可能消失。值得指出的是,

即便在捆绑式经营受到经济性推动的情况下,非捆绑式经营仍会不断增长。如果大量最初进入某一产业的专营厂商都没有足够的资源或意愿去发展捆绑式经营,那么买方就只好担当起自行装配的角色。这时企业在捆绑式经营上的战略创新可能会改变整个产业的结构。

金融服务业和医疗保健业提供了捆绑式经营取代非捆绑式经营的二个例子。例如,美林(Merrill Lynch)的现金管理帐户(CAM),将从前独立的证券经纪、查核帐户、信用卡和其它金融服务融为一体。相应法规的废除和信息系统的发展,使提供这样的服务成为可能。类似的医疗保健组织也正将分立的服务项目组合起来。然而,在同一个医疗保健部门,家庭护理服务、急救室和施行小外科手术企业,又是一种将医院提供的系列服务相分离的形式。这个例子说明,必须在细分市场的基础上看待捆绑式经营的优势。

捆绑式经营的战略含义

分析捆绑式经营战略,无论对采取捆绑式经营或非捆绑式经营的竞争对手都有重要的战略含义。是否采用捆绑式战略是个很棘手的问题,经常需要不断地进行分析和权衡:

优势大于风险时采取捆绑式经营 当上述好处超过风险时,捆绑式经营将是竞争优势的强大来源。要是生产厂商忽略了买方要把各种产品组合成一个整体的最终需要,那么有时某个捆绑式经营的企业就可能按对其有利的方式转换产业模式。对买方价值链进行深入分析,同时了解它是怎样随细分市场的不同而变化的。这是有效选择捆绑式经营与非一揽经营的前提条件。

避免无意识的捆绑式经营 虽然许多企业没有意识到,但是它们实际上采取了捆绑式经营的战略。无意识地实行捆绑式经营是危险的,因为这样的企业容易毫无准备地受到采取集聚战略的

竞争对手的攻击。捆绑式经营战略应是有意识决策的结果,建立在其优点大于其风险的判断之上,而不应该是无法区分企业提供的潜在可分产品和服务的结果。

随时作好情况改变时非捆绑式经营的准备 既然有随时间推移出现非捆绑式经营的趋势,考虑到此,实施捆绑式经营的企业必须明了当其优点和风险间的平衡变化时,采取非捆绑式经营的潜在需要。企业必须区分清楚,实行捆绑式经营是由于实在的经济原因,还是基于对买方认识不足的不可靠原因。由于固执地坚持捆绑式经营战略,许多企业毫无必要地放弃了市场份额。

捆绑式经营厂商可能体现了产业重构的机会 捆绑式经营可能会给采用非捆绑式竞争战略的对手造成可乘之机,这尤其发生在无意识地采用捆绑式经营或者该产业正经历结构变化时。企业的潜在进入目标,就是那些长期以来一直将捆绑式经营作为产业传统的各种产业。

交叉补贴

当企业提供严格意义上的互补产品时——即被同时使用或买方同时购买,便有可能利用两者之间的紧密联系来考虑定价策略。其思路是,通过有意识地以优惠甚至亏本的价格出售一种产品(我将其称之为基本产品),而达到促进销售盈利更多的产品(我将其称之为盈利产品)的目的。

在零售业中这种做法被称之为“亏本领先”。将某些产品的价格定在成本甚至低于成本的水平,以吸引那些对优惠很敏感的买方光顾商店。希望这些买方在光顾中,也购买商品中其它盈利较多的产品。亏本领先者的定价策略还是为商店确立廉价形象的一种方式。

在人们称之为“剃刀与刀片”的这种涉及到互补产品的战略

中,同样的定价原理发挥了作用。将剃刀以成本价或接近成本的价格出售,目的是促使买方在将来购买更多的、利润较高的替换刀片。同样的策略也常运用于非专业像机、飞机发动机以及电梯产品的销售中。涉及的互补产品可以是消耗性的(如胶卷),非消耗性的(如带有电子游戏的软盘),替接性部件(如飞机发动机部件)或者是服务(如电梯维护和修理)。

劝买高价品战略是另一类变相的交互资助。在此策略中,以低价出售产品系列中买方通常需首先购买的物品,寄望于买方将来会接着购买系列中其它利润较高的产品。例如,在轻型飞机、摩托车、复印机和计算机行业,有时会采用此战略。

适用交叉补贴的条件

采用交叉补贴的动机很明确:希望通过以折扣价格出售基本产品来推动销售大量的赢利产品,从而提高总利润。这种做法必须在具备以下条件时才起作用:

基本产品的销售对价格足够敏感 基本产品必须具有足够的需求价格敏感性,从而使其折扣价格所带来的盈利产品销售量的增加所导致的利润增加足以弥补其降价的损失。如果基本产品的需求对价格不太敏感,企业最好是同时在基本产品和盈利产品上谋求正常利润。

盈利产品的销售对价格极不敏感 盈利产品的需求必须对价格不十分敏感,这样提高售价才不会使销售量大减。除非这一点得到保证,否则,出售盈利产品所带来的利润就不足以弥补基本产品降价出售的利润损失。对盈利产品,其需求对价格的不敏感性取决于它为买方所创造的价值以及其它替代品对它的威胁程度。

基本产品与盈利产品联系紧密 盈利产品的销售必须在一定程度上与基本产品的销售连在一起,这样买方就不能只买低价的

基本产品而白占便宜。不一定要要求这两种产品紧紧捆在一起,但它们之间的联系必须足够强,以使同时从该处购买两种产品的买方比例达到一定程度,从而证明以折扣价格出售基本产品是合算的。

随着产业的不同,基本产品与盈利产品间联系的来源亦不同。在零售业中,由于购货成本的存在,使得买方在光顾商店进还会购买其它货物,这就创造出一种联系。在劝买高价产品时,对品牌的忠诚以及改变品牌的转换成本,使得两种产品联系起来。在采取“剃刀和刀片”战略时,对品牌的忠诚加上转换成本会使买方购买与刀架同品牌的刀片。除此之外,感觉上的或真正存在的兼容性也会把产品联系起来(如胶卷、零部件等),就像买方相信产品制造商也是提供零件、维护和修理的最佳选择一样(如电梯)。基本产品与盈利产品间的联系还取决于后者可以被其它产品替代的可能性。例如,要是零部件可以返修,那么设备销售和零件销售之间就不再具有相同的联系了。

进入盈利产品业的壁垒 除非基本产品和盈利产品很紧密地联系在一起,否则为使交叉补贴策略取得成功,必须使进入盈利产品产业为非常困难。就象要使“剃刀和刀片”策略成功那样,关键是要防止他人仿制零部件或消耗性产品。

交叉补贴的风险

交叉补贴的风险倾向于来自不能满足上述第三个条件。如果基本产品和盈利产品间的联系不够强,采取交叉补贴战略的企业可能会发现它只在出售低价的基本产品,而没能卖出盈利产品——买方到他的竞争对手那儿去买盈利产品了。这类情况可能以几种不同的方式出现:

买方白占便宜 买方只买基本产品,要么不买盈利产品,要么

从不实行交叉补贴的厂商那里购买这类产品。

它物替代盈利产品 如果可以避免或减少使用盈利产品的需要,由于买方将不买或少买盈利产品,交叉补贴策略会受到损害。例如,返修零件而不购买新件或增加消耗品的使用寿命都会产生以上效果。

买方纵向整合 买方购买基本产品,但是联合起来自行生产盈利产品。例如,自我服务,或者自我制作、修理零部件。

专营化的(集聚战略的)竞争对手 专营化竞争对手可以较低价格出售盈利产品。例如,在许多产业中独立的服务公司都很普遍。它们只为专门的_{品牌}提供服务,或者仿制零部件。它们以产业领导者为目标,从事相对简单的服务或者仿制最经常替换的零件。其结果是,生产基础产品的企业在零件及服务上可获得的利润减少了,它们甚至可能只剩下难应付的修理业务或低产量的零件生产。例如,苏索兄弟公司(Sulzerl Brothers)就是船舶发动机产业中无证经营的零部件供方的主要目标。专营化厂商进入的风险,决定于基础产品与盈利产品间联系的紧密性以及进入盈利产品业的壁垒。

交叉补贴与产业演变

随着产业的逐渐成熟,交叉补贴是否适宜也常常发生变化。如同捆绑式经营那样,随着时间的推移交叉补贴变得越来越不适宜,当然情况并不绝对如此。由于以下几个原因交叉补贴会较少吸引力:

基本产品与盈利产品间联系减弱 随着买方对某一产品知识的增加和对价格更为敏感,常常会逐渐减少从同一家企业购买盈利产品的感觉上的需要。技术的普及使转换成本降低,或者与盈利产品兼容的仿制品的出现,都会削弱基本产品和盈利产品的联

系。

进入盈利产品业的壁垒降低 更多可用的技术和歧异化的减少倾向于减少进入盈利产品业的壁垒。后果之一可能是买方联合进入盈利产品业。

替换盈利产品的可能性增加 有时随着产业逐渐成熟,可能会找到盈利产品的替代品。例如,出现对零件进行修理的新技术(如飞机发动机零件)或者发现了可延长消耗品寿命的新方式(如人造肾上可重复使用的渗吸膜)等。

交叉补贴的战略含义

如果所需条件具备,交叉补贴可能是一条显著改善经济效益的途径。诸如吉利(Gillette)、柯达(Kodak)和施乐(Xerox)这些著名公司,都成功地运用了这一战略。但是,支持交叉补贴的条件可能会消失,这就需要采取主动措施去维持它们。而且,企业必须是有意识地而非无意识地采取交叉补贴。

采用交叉补贴的一些战略含义如下:

为进入盈利产品业设置壁垒 要使交叉补贴战略长久可行,实施它的企业必须要设立或提高进入盈利产品业的壁垒。例如,这意味着企业必须保护专有的服务程序、零部件整修技术以及消耗品的设计,而不让他人模仿。要做到这一点,需要积极进行专利注册以及主动的市场营销活动,使买方了解向生产基本产品的厂家购买盈利产品的必要性。由于不注重这些因素,许多企业的交叉补贴战略的优势得不到充分发挥。

一个不遗余力保护其盈利产品的例子是施乐公司。在复印机行业,易耗材料是利润的主要来源,因而施乐公司一直为不同型号的复印机提供独特的调色剂,同时积极宣传在复印机上使用它生产的调色剂以保证最佳复印质量的好处。

加强基本产品和盈利产品间的联系 只要是能加强基本产品

和盈利产品联系的事,就会有助于企业实行交叉补贴策略。在产品设计上增加竞争对手生产兼容接口的难度,就是这样一种战术。柯达公司采用的是另一种战术。通过向相片洗印方宣传柯达相纸是印制精美照片的理想相纸,公司试图将设备的销售与相纸的销售更紧密地联系在一起。

随着产业的发展调整交叉补贴策略 如果支持交叉补贴策略的条件发生了变件,企业要作好调整自己的这一战略的准备。随着时间的推移,基本产品和盈利产品的相对利润率应当经常进行平衡。企业还可以从设计更为复杂的定价机制中获利,在此系统中以较低的价格向最可能转向其它厂家的买方提供盈利产品。企业必须避免为竞争对手进入盈利企业提供任何方便。

鼓励进入基本产品业以推动盈利产品业的销售 如果盈利产品是专有的,通过诸如发放许可证的方法来鼓励更多的企业进入基本产品业以促进盈利产品的销售是合适的^⑩。例如,柯达公司鼓励厂商进入与其胶卷规格相同的相机业。

避免无意识的交叉补贴 交叉补贴应当是公司刻意设计的战略,而不应该源自于对真实成本的不了解。不理解成本怎样因细分市场而异,基本上都会导致采取交叉补贴战略。在第三章描述过的进行战略成本分析的良好系统,是有效实行交叉补贴的基础。无意识的交叉补贴会使竞争对手白白沾光,也会招致新的产业插足者。

互补产品与竞争战略

各产业中互补产品随处可见。企业必须明了它所依赖的是哪些互补产品,以及这些产品是怎样影响企业的竞争优势和整个产业结构的。一家企业必须决定自己生产哪些互补产品,如何包装,怎样定价。捆绑式经营和非捆绑式经营是产业进行重要的结构调

整的途径。企业所面临的挑战是:应当使互补产品战略成为促进自身优势的机会,而不是竞争对手取得竞争优势的源泉。

第四篇

进攻性和防御性 竞争优势的含义

第十三章

产业图景和不确定条件下的竞争战略

面临与未来有关的大量不确定因素时,企业应当如何选择它的竞争战略?例如,油田供应商目前正在为预计钻井投资的下降趋势将持续多久而忧虑,有人估计不会多于一年,有人则认为在80年代剩下的这些年里将一直如此。产业结构不是静止不变的,因而在许多产业中,企业都面临着产业结构在未来将如何变化的大量的不确定性因素。产生不确定性因素的来源很多,其起因既与本产业有关也与产业身处其中的更广阔的环境有关。多数观察者都会同意在过去十年中不确定性显著地增加了,其原因是原材料价格波动、金融和货币市场动荡、管制的放松、电子技术革命以及国际竞争加剧等等。

每家企业都以这样或那样的方式与不确定性打着交道。然而,在制订竞争战略时,不确定性往往得不到很好的阐述。通常,要么是将战略建立在历史会重复自己的假设上,要么是建立在经理自己对产业最可能前景的不明确的预测上。对未来产业结构的明确和含蓄的预测往往都有偏差,这些偏差来自于因循守旧的思

* 本章受益于哈佛商学院举办的“产业图景和竞争战略的研讨”——1983年6月,尤其感谢 Pierre Wack, Richard Rumelt & Ruth Robitschek。

想以及由此产生的对产业面临的不确定性的等量齐观。经理人员往往看不到,或者低估了发生根本性的或是突发的变革的可能性,这类变革看上去似乎不可能发生,但实际上却会极大地改变产业的结构或是企业的竞争优势。

少数企业制订应急计划作为战略规化过程的一部分,其意图是针对主要的不确定性根源来检查战略。然而,应急计划很少付诸实施,并且通常只是针对一两种关键的不确定性因素,如通货膨胀率和原油价格,来对战略进行增量检验。应急计划很少考察未来可能出现的产业结构,也很少迫使经理们去考虑这些变化了的产业结构的含义。当面临的不确定性很可观时,企业倾向于选择那些保持了灵活性的战略,尽管这么做是以耗费资源或丧失竞争地位为代价的。

作为规划手段的图景

随着人们越来越意识到有必要在制订计划时明确地阐述不确定性,少数几家企业已开始以采用图景为手段来更充分地了解不确定性因素的战略含义。所谓的一个图景就是一种对未来情况的内部连贯的看法。通过构造多种图景,企业能够系统地研究进行战略选择时不确定性可能带来的各种后果。1973年石油危机导致某些形式不确定性的扩大,此后图景研究的运用开始变得重要了。

传统上,运用于战略规划的各图景都强调宏观政治经济因素——我称此类图景为宏观图景。建立图景时重点在于构想有关全国或全球性经济政治环境的各种可能,其中涉及经济增长率、通货膨胀率、保护主义、法律法规、能源价格和利息率等等方面。宏观图景的应用说明了一个事实,石油、天然资源和航空公司是最早利用图景研究来订立计划的领导者,而荷兰皇家壳牌公司被公认为此方面的先驱^{①②}。全球范围的宏观政治经济事件,可能会对国际石油公司或天然资源公司的成功产生巨大影响;此外,各种图景往

往是建立在多数企业的整体水平之上,因此在研究中较注重那些对众多业务单位产生广泛影响的变量。

尽管宏观图景能提供一定的帮助,但它们过于一般化,不足以满足某一特定产业战略规划的需要。对个别产业来说,宏观图景研究的含义往往难以理解。制订宏观图景需要分析一组广泛的、高度主观的因素。除了几个最基本的产业,宏观政治和经济环境差不多在各个方面都对各种产业没有重要的战略影响,而宏观图景没有考虑的还有很多,诸如技术变革和竞争对手行为等其它不确定性因素。其结果是,宏观图景受到许多经营管理层的怀疑,它没能普遍地成为战略规划的有机组成部分。

产业图景

在进行战略选择时,各种图景是考虑不确定性的有力手段。当未来不可预知时,它们使得企业避免对未来作出危险的、片面的预测。图景研究有助于促使管理层把他们对于未来的模糊的假定明确化,同时摆脱因循守旧的思想来思考问题。由此,企业在如何考虑竞争不确定性上才能做出明智的选择。

在竞争战略中,产业是进行图景分析的合适单元——我称此类图景为产业图景。产业图景使得企业了解到不确定性对自己所在特定产业的战略含义。由于注意力集中在某一产业上,对宏观经济的、政治的、技术的以及其它不确定性因素的研究不是为了它们自身的缘故,而是要揭示它们对竞争的含义。产业图景还明确地包含了竞争对手行为因素这一战略选择中不确定性的根源。

本章讲述制订各种产业图景的方法,以及如何利用它们来指导竞争战略的选择。首先我讲述辨识某产业面临不确定因素来源的方法,以及如何将它们转换为最有意义的产业图景。接下来,我们讨论如何分析图景,以及怎样辨识那些对产业结构和竞争优势最有影响的图景。其后,我将说明就面临的不确定性因素而言,企

业可如何选择最佳战略。本章结尾处讨论如何使产业图景适应现行的企业战略规划过程。

构造产业图景

所谓产业图景,是一种对产业未来结构的内在联贯的构想,它基于一组关于可能影响产业结构的重要不确定性的合理假设,其目的是确立和保持企业的竞争优势。一个产业图景是未来一种可能的产业结构,而不是对未来的预测。慎重地选择一组产业图景,以反映对竞争产生重要影响的一系列可能的而且是可信的未来产业结构。然后,利用整个一组图景,而不是其中某个最可能发生的图景,来设计竞争战略。制订产业图景的时间范围应当体现最重要投资决策的时间范围。

通常产业都面临诸多未来的不确定性因素。那些将对产业结构产生潜移默化影响的不确定性是最重要的,像技术创新、新竞争对手的加入以及利率水平的波动等。诸如宏观经济条件和政府政策之类的外部因素,不是独立地,而是通过产业结构来影响竞争。结构变化几乎总是要求调整战略,而且为竞争对手们改变相应地位创造了最好的机会。

第一章讲述的五种竞争作用力构成了构造产业图景的概念基础。影响这五种竞争作用力中任意一种的不确定性因素都将对竞争产生影响,因而在构造图景时都应该予以考虑。构造产业图景,首先应分析当前的产业结构,辨识可能影响其的各种不确定性。然后,将这些不确定性换成一组不同的未来产业结构。图 13—1 说明了整个过程。

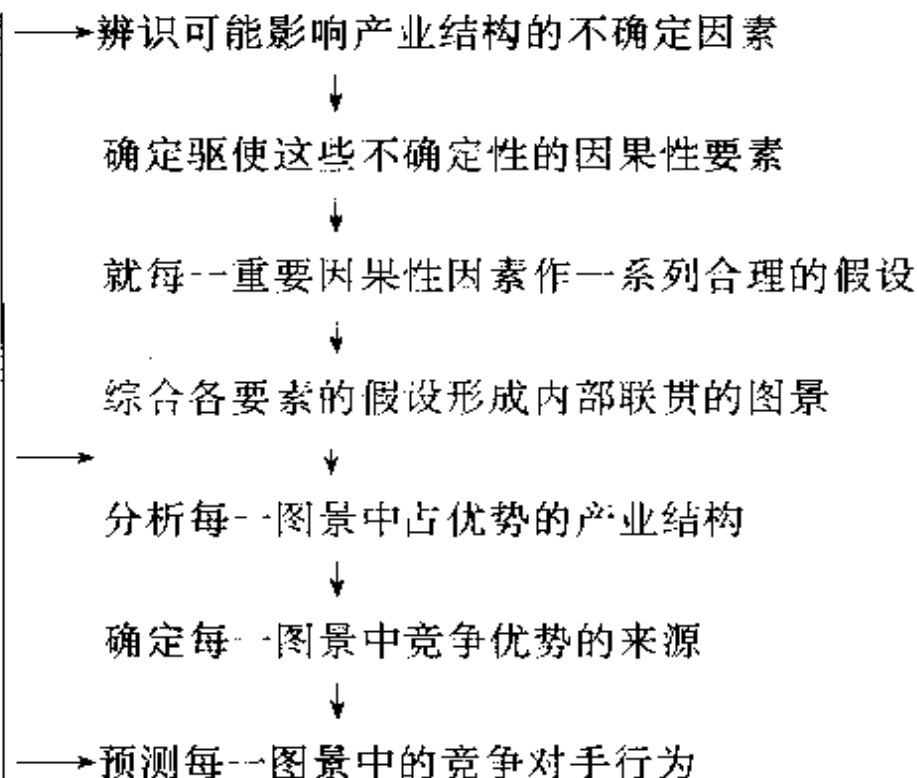


图 13-1 构造产业图景的过程

图 13-1 说明的过程看似很简单。其实,构造产业图景需要多次反复,是一个判断过程。在分析一定数量的产业图景之前,很难完全确定哪些不确定性因素对构造战略最重要,因而在图 13-1 中有反馈环路。

尽管事实上竞争对手的行为会影响产业结构并且它自身往往是不确定性的来源,在图 13-1 所显示的过程中,还是在确立了结构以及对竞争优势的要求后,才引入此因素,然而,如果对竞争对手身处其中的结构性环境没有了解,那么在图景中预测竞争对手行为就成了一个几乎不可能完成的任务。在某一图景中预测竞争对手行为可以有助于调节产业结构;而竞争对手行为的不确定性可能产生另一些图景。

我将采用一个取自美国链锯产业的例子,将其扩展后来说明怎样构造产业图景。因而有必要提供某些有关美国链锯产业的背

景材料,以便更好地理解各个图景。在 70 年代以前的几十年中,链锯业结构稳定、盈利颇佳,然而,到 70 年代初期,有迹象表现该产业可能正处于发生重大结构变化的边缘,人们相信,向家庭使用者和其它“随意的使用者”出售小型链锯,可能会进入爆炸性的增长期。如果这种情况出现,将会触发该产业发生巨大的结构调整,这种结构变化可能沿几个不同的方向进行。

在 70 年代初期,绝大部分的链锯是卖给专业使用者的,如伐木工、农场主和其它以链锯为基本营生工具的人。专业使用者倾向于频繁、高负荷的使用链锯因而重视其耐用性、舒适性和可靠性。他们主要是通过链锯经销商购买产品,这些人还同时提供服务以及零部件。经销商倾向于经营少数几家制造商的产品。当时的链锯多数是大型、效力强的汽油锯,制造商用自制的或买来的零件将其装配出来。链条、拉杆和链轮齿这类零件的供方是大批量生产者,它们具有规模效益,在一定程度上可讨价还价。电锯是汽油锯的潜在替代品,但不足以满足大多数专业人员的需要。

在 70 年代初期的主要竞争对手是霍姆赖特公司(Homelite)——泰罗斯特罗公司(Textrox)的一个分部,麦克库罗奇公司(McCulloch)和斯谛尔公司(Stihl),追随者有罗波公司(Roper)、雷明顿公司(Rimington)和比尔德-普兰公司(Besird-Poulan)。产业中的竞争是温和的,集中在质量、特性、分销网点和品牌声誉上。霍姆赖特拥有最大的市场份额,其次是麦克库罗奇。这两家公司都采用歧异战略。斯谛尔集聚力量于高价-高质细分市场,在质量、耐久性和服务方面实现歧异化。

到 1973 年,某些主要的不确定性现出了端倪。能源危机、自己动手运动和其他一些原因引发了对(供随意使用者用)链锯需求的最初刺激。这些使用者远不如专业使用者那么老练,而且他们在较窄的需求范围内以较低的强度使用链锯。这些使用者还不一定从链锯经销商那儿购买产品,因而链锯的销售渠道得以扩大,将

五金连锁店、样品陈列室和百货商店以及其它许多渠道都包括进来。不莱克与迪克(Black & Decker)收购了麦克库罗奇,而比尔德-普兰则被艾默森电气公司(Emerson Electric)收购。这些收购,使得有潜在的可能向原先受财务限制的竞争对手注入资源。在本章的剩余部分,我将说明营造图景的基本原则,同时为链锯产业构造一组产业图景。

辨识产业不确定性

辨识对竞争产生最重要效果的不确定性因素是产业图景这一技术的核心。但是,可能很难认清不确定性因素的来源,而且经理们可能会发现找出突发的变革或者避免陈旧思想的影响困难重重。为了辨识不确定性因素,必须分析产业结构的每一因素,将其归入以下三类之一:恒定的、可预知的以及不确定的。产业结构的恒定因素是结构中最不可能发生变化的那些方面。可预知因素,则是那些将要变化的结构部分,但这种变化在很大程度上是可预料的。可预知的趋势可以很好出现,或快或慢取决于各图景。只要对产业进行周密的分析,很多产业结构的变化常常是可以预知的。结构中的不确定性因素是未来结构的某些方面,它们依赖于无法解析的一些不确定性因素。恒定的和可预知的结构变量是每个图景的组成部分,而不确定的结构变量最终决定了不同的图景。

着手确定产业结构的各因素属于哪一类,可用以下方法:列出所有明显的产业趋势以及产业观察者内部讨论过或提到过的任何可能的重大产业变革。虽然只有那些可能会影响产业结构的不确定性因素对制订图景有重要意义,但是为了避免忽略掉重要变量而在开始时辨识出所有不确定性因素是很重要的。那些发生的可能性小但对结构有巨大潜在影响的不确定性因素也不应被忽视。要分析每一种趋势或可能的变化,以确定它是否对产业结构有重要影响,以及这种影响是不确定的还是可预见的,这样一种过程倾

向于产生一张混合了原因和结果的不确定性因素表。

但是,只考虑很明显的趋势,就可能忽视重要的突发的变革。只依据明显趋势营造的图景可能只反映因循守旧的想法,而不可能洞察到竞争对手尚未认识到的未来结构。一种避免忽视这些突发变革的方式,是求助于那些可能预见新可能性的产业观察者。另一种克服因循守旧的方法,是向局外人寻求意见,他们对产业不熟,看法客观。

大范围的环境因素,诸如技术变革的趋势、政府政策的偏移、社会变革以及不稳定的经济环境等,它们既可以导致可预知的变化,也可以导致不可预知的变化。就自身而言,环境变化并不重要,它们的重要性来自于对产业结构可能产生的影响,表 13-1 中列出了一些发生于每一产业中的基本演变过程^③,它们提供了促进产业结构变化的驱动力。应当分析其中的每一项,看其是否以及如何影响产业。有时演变过程是以可预见的方式进行的,而在其它一些情况下,其变化的速度和方向是不确定的,因而导致某些结构因素的不确定性。

在可能的产业变化中,最难预料的变化往往是那些源于产业外部的变化。例如,在那些以前与电子学联系很少甚至没有联系的产业中,许多企业为微型计算机的发展所震惊。与已经起步的竞争对手相比,新插足者对产业结构的影响更不可预见,而且往往更深刻。

因此,在某些产业中,制订图景最好由产业内部开始,然后再向外寻找其它的不确定性来源。而在另一些产业中,更合适的做法是从构造宏观图景开始,然后再逐步缩小范围集中到本产业上来。宏观图景可以为可能的产业变化提供重要的理解,它们可以揭示宏观经济、政治或社会等变量可能的转变。以较为集中于产业的视角来看外部环境,是不可能预见这些变化的。辨识不确定性因素的另一个方法,是基于更广范围的技术预测。系统地考察

外部发展可能会怎样影响公司价值链中技术(见第五章)的每一项,有时会有助于揭示企业内部技术人员未曾预见的变化。

表 13-1 促使产业结构变化的演变力量

增长中的长期变化
买方市场细分的变化
买方经验增加
不确定性减少
专利知识的传播
知识的积累
规模扩大(或缩小)
投入及货币成本的变化
产品创新
市场营销创新
工艺创新
相邻工业的结构变化
政府政策变化
进入和退出

在制订图景时,重要的是努力辨识一种或多种对结构有显著影响的主要突变,如一次革命性的技术变革等。如果主要的突变有突然发生的可能性,制订图景时就应将其作为重要的不确定性因素。如果某一主要的突变将对结构产生巨大影响,但目前还很遥远,那么,最好是将其从反映正常情况的图景中分离出来对待。

为了演示如何运用这些思想,表 13-2 列出了 1973 年链锯产业的不确定性结构因素。五种驱动力中,除了供方这一项,都存在着极大的不确定性。由于每一种结构不确定性因素都可以发展为几个图景,正如链锯业的情况所示,不确定性因素还可能很多,因

而,必须挑取这些不确定性来源的精华部分,将其融入对战略真正至关重要的少数几个图景中去。

表 13-2 美国链锯业的不确定性结构因素

进入壁垒

- 新的专利产品设计会出现吗?
- 制造产品的规模经济将来会有多高?
- 营销(媒介宣传和费用率)的规模经济将来有多高?
- 获得进入每种营销渠道的途径有多困难?
- 在安全性上会如何立法?

买方

- 随意使用者的需求是什么?
- 专业/农场买方的需求是什么?
- 经销商与非经营商销售的对比情况如何?
- 在提供售后服务的经销商销售渠道之外自有商标的重要性如何?
- 直销还是通过分销商分销产品?
- 买方对价格的敏感性如何?

竞争

- 随意使用者的渗透曲线是何形状?
- 传统竞争对手将表现如何?
- 新被收购的对手将如何表现?
- 国外企业会被美国产业吸引吗?
- 固定成本有多高?
- 各个竞争对手对链锯业有多投入?

替代品

- 电锯将侵蚀多少汽油锯的市场?

供方

- 相对稳定

独立及不独立的不确定性因素

将不确定性结构因素系列表转变为各个图景,开始于将其分为独立的和不独立的不确定性因素:

- **独立不确定性因素** 指其不确定性独立于其它结构因素的那些结构因素。其不确定性可能源自本产业内部(如竞争对手行为),或者源自产业外部(如原油价格)。
- **不独立的不确定性因素** 指那些极大程度上甚至完全由独立不确定性因素决定的结构因素。例如,在链锯产业中,将来电视广告的投入是相当不确定的,但却基本上由随意使用者的需求来决定。随意使用者极易接受电视广告,而专业和农村买方最好是通过专业杂志来施加影响。

独立的不确定性是图景基于制订的图景变量。由于独立不确定性因素是不确定性的真正来源,只有它们才是构造图景的合适基础。一旦就独立不确定性因素做出了假设,不独立的不确定性因素也就确定下来,成为各个图景的组成部分。

由于许多产业结构的特征部分由独立不确定性因素决定,部分受其它一些产业特征的影响,所以独立和非独立不确定性因素常常只在程度上有所区别。例如,产业的集中情况,主要是基于进入壁垒的高度,因而它是不独立的;但是它还取决于未预见收购或强大竞争对手进入独立不确定性因素。因此,在构建图景的所有阶段,都必须努力找出影响每个不确定变量的最重要的因素,利用这些因素来把该变量归于不独立变量类,或是独立变量类——即真正的图景变量。在最初分析时,哪些不确定性是不独立的,这点往往不明显。在分析了各图景后,经常需要修正某一特定结构因素的分类法。

要把产业结构的不确定性因素划分为图景变量与不独立变量,需要辨识出结构不确定性要素中的因果性要素。这些要素决定每个不确定结构因素的未来状态。例如,随意使用者对链锯的需求水平取决于能源价格、家庭增长速度以及多少新家修建了壁炉等等因果性要素。

从实际出发,可能并不推崇追溯影响某一不确定变量的最基本的因果性要素,原因是这类要素数量既多又难以衡量,然而,为了分离开图景变量和不独立变量,必须足够深入地追溯其因果性。在对每一图景变量做一系列合适的假设时,因果性要素的作用也很重要。例如,如果能源价格极大地影响着随意使用者对链锯的需求水平,那么预测能源价格可能的变化范围对于了解可行需求水平的范围就是必不可少的。

表 13-3 链锯业的图景变量

最重要图景变量	
	随意使用者的需求水平
	随意使用者的渗透曲线形状
	经销商与非经销商方式销售的比例
	自有商标与非经销商销售的品牌产品的比例
次重要图景变量	
	专业及农场需求量
	电锯对市场的侵蚀

表 13-3 是从表 13-2 所示链锯产业的全部不确定性中定出的图景变量,并且按照它们对产业结构的重要性予以排列。由于只要搞清楚随意使用者对链锯的需求以及销售的渠道,该产业的许多不确定性因素就可以确定下来,所以链锯产业的图景变量相对较少。例如,如果随意使用者的需求增长了而与不熟练使用数量有关的故事数量也增长,就可能在将来导致政府制定安全法规。

如果随意使用者的销售额增长了,市场营销活动也会迅速增加,并且会向电视广告方面转移。

表 13-4 列出了链锯产业中四个重要图景变量的因果性要素。作为一种典型情况,每一个图景变量都由数个因果性要素支撑,这些要素反映了来自产业内部和外部的各种影响力。

从表 13-4 中还可以很明显地看出,某些因果性要素反映了产业结构或竞争对手行为的其它一些方面。例如,随意使用者的需求部分是由营销活动的强度和竞争对手的定价行为决定的,而随意使用者的需求水平会影响未来销售渠道的组合比例,这是因为随意使用者和专业使用者喜欢的销售渠道不同。图景变量既受内部原因又受外部原因影响是很常见的,所以对图景的分析必须反映这种相互依赖的关系。

表 13-4 决定链锯产业中非稳定性的因果性要素

图景变量	因果性要素
随意使用者的需求量	外部 - 社会趋势 - 能源成本 - 烧柴炉和壁炉的安装 - 成立家庭的数目 - 销售随意使用锯的渠道 内部 - 竞争对手的营销行为 - 竞争对手的产品变化
随着使用者渗透曲线的形状*	外部 经济环境

	能源价格改变的模式
	社会趋势的模式
	链锯的替换速度
	有关链锯的分销渠道战略
	内部
	竞争对手的营销行为
	外部
经销商与非经销商 销售量比例	分销渠道的产品系列策略
	消费者购买链锯的习惯
	分销渠道提供服务的能力
	随意使用锯的用途模式(它决定更 换行为, 备件使用以及服务需求)
	内部
	竞争对手的销售渠道策略
	外部
自有商标与非经 销商销售品牌产 品的比例	销售渠道的品牌策略
	销售渠道的产品策略
	内部
	竞争对手的销售渠道策略
	竞争对手的品牌策略

* 渗透曲线将拥有链锯的家庭数目的增长。

由包含了各个图景变量的因果性要素的不确定性产生了各个图景。关于图景变量所做的假设将决定那些非独立不确定性因素的效果。然后将可预知的和恒定的结构要素加入图景中, 从而完成未来产业结构的轮廓, 同时必须认识到, 在不同图景中可预知趋势的变化速度可能不同。图 13-2 简要说明了此过程。

要构建一个有用的图景就要研究产业结构的多个因素是如何互相关联的, 还要把图景变量从不独立的和可预知的产业变化中

分离出来。图景还必须尝试揭示结构变化的二级效果,这种效果来自于某一产业变化对其它变化的影响。由于通常了解图景在战略上的含义很重要,这种产业结构多个方面如何相互关联的逻辑性是图景技术有用的核心。

辨识一组图景

每一产业图景都是建立在一组有关每一图景变量的合理假设上,这些变量是由因果性要素衍生而来。如图 13-2 所示的过程得出这组产业结构假设的结果。在每一组假设下,对未来产业结构产生的内部连贯的看法就形成了一个图景。有关图景变量潜在效果的合理假设的范围,决定了某种分析目标下的一组合适的图景。

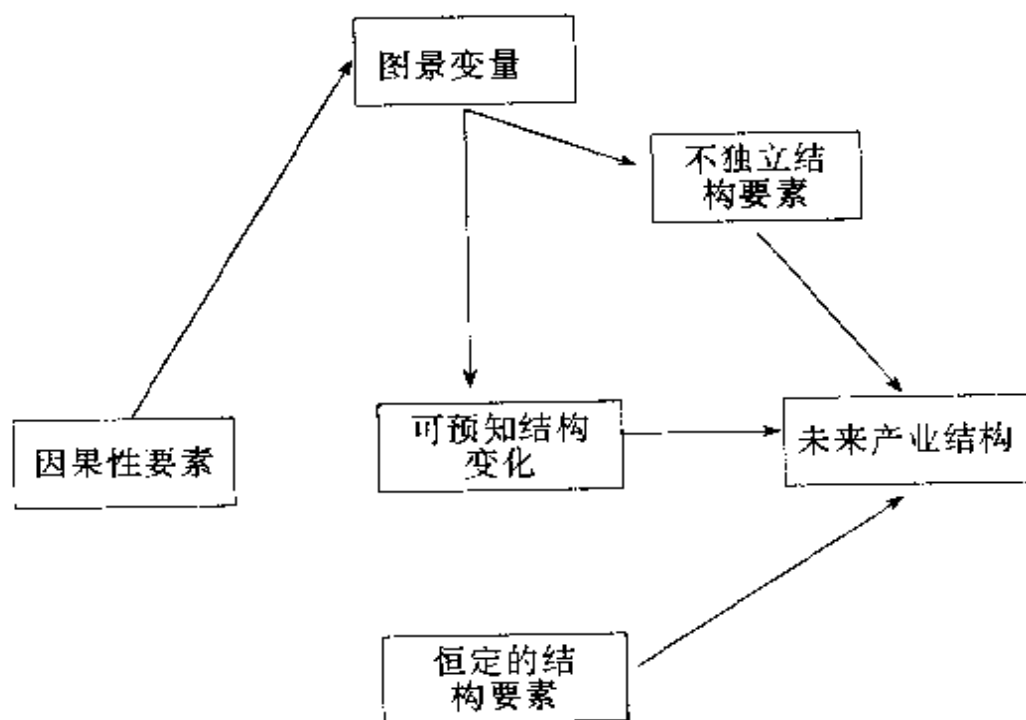


图13-2 未来产业结构的决定因素

如果只有一个图景变量,那么只要确定了图景变量,构造一组产业图景就比较简单了。例如,在链锯产业中,随意使用者的需求

水平是唯一的图景变量,那么,通过作出几种有关需求水平的合理假设,就可能得到一组数目不算太多的图景。然而,在大多数产业中,有关的图景变量数目远远不止一个。就每一个变量有不同的假设,这样有关各个变量的假设的组合,会是一个很快增长的数目,随之而来的是需要分析的图景数目也迅速增长。例如,如果链锯业中有四个图景变量,很容易构造出数十个图景来。

有两种办法可以限制图景数目的增加:减少图景变量的数目,以及减少有关每一变量的假设数目。第一步要确保所有的图景变量的确是不确定的而且是独立的,这一步骤可能会减少一些变量。另一个减少图景变量数目的方法是只把注意力集中在对结构有重要潜在影响的变量上。虽然许多因素都对未来结构有一定影响,只有不多几个因素的影响会显著到足以改变竞争战略。有时,只有在开始分析图景后,某个变量对结构的影响才显得较明显,不过,在链锯产业中,所有四个图景变量都是重要的。

确定要分析的图景组的第二步,是明确对每一图景变量要做的不同假设。各变量因果性要素可能变化的范围,决定了所做假设的合理范围。各图景变量可以是离散的或是不连续的。当图景变量是离散的(如有关某一规定,或者立法或者未立法),假设的选择较为明了。而当图景变量是连续的(如随意使用者的需求水平),就产生了如何使假设适当地反映其价值这一问题。

假设的选择应当由四个因素控制:限制不确定性的需要,对结构影响的规律性,经理的信念以及实用性。对图景变量所做的假设应当限制该变量所有可能取得值的可行范围,揭示可能出现的产业结构的重要差异。由于图景并不意味着对未来的预测,所以不忽略那些发生概率小的图景也很重要。使用极限值,有利于了解产业结构可能的演变方向。例如,随意使用者需求水平上的广泛差异,将强烈影响链锯产业的演变轨迹。然而,也并不意味着应当在构造图景时使用那些极不可能的变量值,除非这种非常不可

能的取值会导致一种产业结构,而此结构本质上不同于常见取值所导致的产业结构。如果图景是建立在极不合理的假设基础上,其可信度就会遭到损害。

由于限制了不确定性的可行范围,在此范围内有关每个图景变量的假设数目也必须进行挑选。如果图景变量取值的变化在其变化范围内以一种特定的方式影响产业结构,那么所做的假设数目可以很少。然而,如果情况不是这样,假设的范围就必须反映主要的不连续性。例如,在链锯业中,随意使用者的中等的需求水平对结构会产生影响,这种影响并不简单地处在很高和很低需求造成的影响之间。因为中等的需求水平仅为一个或二个有效规模制造企业提供了生存空间,但很有可能数个竞争对手同时扩张,导致生产能力过剩。影响的不规则性的另一个更为显眼的例子,与提供售后服务的经销商所占销售量的比例有关。随着随意使用者需求的增长,销售商销出的链锯销售量所占百分比可能迅速下降,但是,一旦首批链锯买方要求购买更大的锯并要求服务时,销售量就会恢复。相对图景以低或高的特性来描述经销商方式销售份额来说,这一点有相当不同的结构含义。

在选择有关各图景变量的假设时,还要考察第三个问题,即高层管理层所报的信念。至少围绕高层管理者共同拥有的信念制订一个图景,是很重要的。其结果是图景的制订过程较可信了。在揭示各高级经理假设的差异方面、以及在检验经理们独立作出的关于各图景变量的假设的总体一致性方面,反映经理们假设的图景也是很有用的。如果由组合这些假设所形成的图景是不合理的,那么经理们可能得改变对未来的认识。所有这一切对证明使用多个图景而非单个图景的正确性来说,也是重要的。

在选择有关每个图景变量的数目时,最后应考虑的是实际能进行有意义分析的图景数目的极限。图景数目的增加一超过三或四就可能使分析非常繁重,因而,有必要在减少被考察的假设数目

上,做出妥协。由于可以在以后的分析中增加、去除或合并各种图景,所以重要的是不过分强调这一限制。

表 13-5 链锯产业图景的系列假设

图景变量	假设		
随意使用者的需求水平	低	中等	高
随意使用者的渗透曲线的形状	稳定增长	峰状的	
经销商与非经销商销量比例	经销商方式为主	非经销商方式 份额高	短期转向非经销商方式 长期回到经销商方式
自有商标与非经销商销售的 品牌产品的比较	高比例品牌产品	高比例自有 商标	

表 13-5 给出了链锯产业中为各图景变量所选择的系列假设。除了随意使用者的需求水平和经销商与非经销商方式销售量比例这两者外,各个变量只需要两个假设就足以揭示对产业结构的含义。渗透曲线形状的关键区别,在于它是平滑上升,还是迅速上升然后平稳下来(峰状的)。峰状的形状提高了竞争对手资本投入过剩的风险。自有商标产品销售量的比例对于确定买方的侃价实力、以及麦克库罗奇和霍姆赖特这类名牌产品的相对地位是重要的。(制造商的品牌在自有商标销售中虽然不那么重要)。表 13-5 所示的各个假设都可以量化。

假设的一致性

图景应当是对未来产业结构可能是怎样的一种内部连贯的看法。通过分离图景变量和非独立不确定性因素,可以部分地保证

这种内部联贯性。然而,有关各个图景变量的假设也要保持一致,这是另一个关键的要求。

通常图景变量彼此影响,因而关于这些变量的假设的某种组合可能是内部不联贯的,结果是可能得去除掉一些图景,图 13-3 和图 13-4 展示了链锯产业的这一过程。表 13-3 把随意使用者的需求水平同随意使用者渗透曲线的形状做了比较。除非随意使用者的需求高,其渗透曲线不可能是峰状的。因此,有两种假设(图 13-3 中的单元格)的组合是不一致的。表 13-4 把上述一致组合中的四种与不同销售渠道的比例进行了比较。同样,一些假设的组合是相互不一致,因而可以去除掉。只有当随意使用者的需求水平不高时,提供售后服务的经销商方式才会占支配地位。除非随意使用者的需求为中等或高,非经销商方式不可能占到高

		随意使用者需求水平		
		低	中	高
随意使用者 渗透曲线形 状	稳定上升			
	峰状			

图13-3 链锯产业中随意使用者需求和渗透曲线的一致性

的市场份额。只有当随意使用者的需求高且呈峰状,向非经销商方式的短期移动才是可能的,其结果是导致非经销商方式的份额增加,然后是随意使用者的需求下降以及较认真的随意使用者转向经销商。第四个图景变量:自有商标销售与非经销商销售的品牌产品的比例,没有在图 13-4 中说明。但是很明显,自有商标产品对市场的渗透与经销商方式占主导地位是矛盾的。

随意使用者的需求

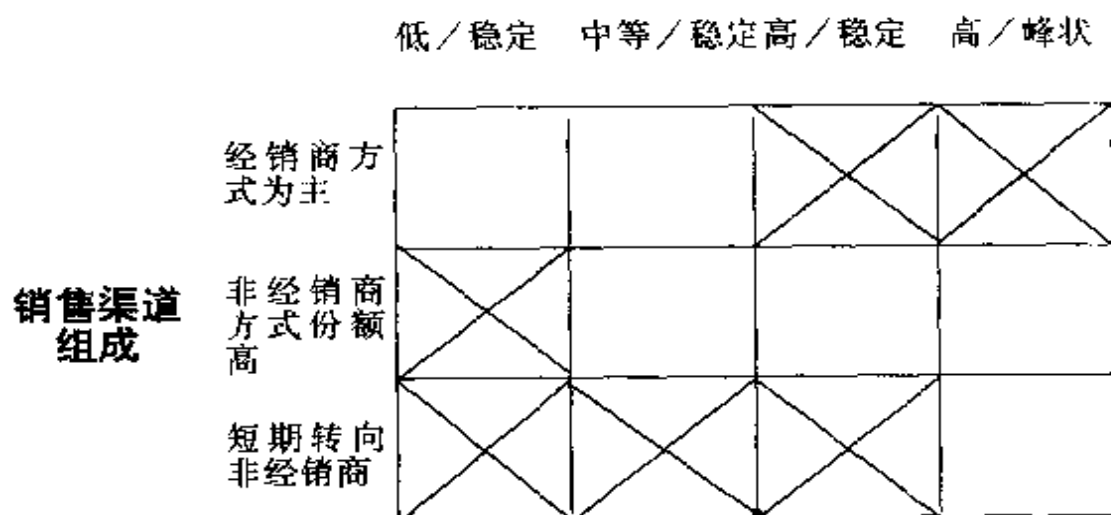


图 13-4 链锯产业中需求和销售渠道组合的一致性

由此,我们可以把链锯产业中保持一致的图景数减少为十个,如图 13-5 所示。这十个关于图景变量假设的组合是内部联贯的,可以用于将来的分析。采用图景技术的一个重要好处是对未来有一种联贯一致的看法,因而确定内部联贯假设的过程对制订产业图景是至关重要的。

随意使用者的需求

低 / 稳定 中等 / 稳定 高 / 稳定 高 / 峰状

经销商方 式为主		①	②		
非经销商 方式占高 百分比	高比例品 牌产品		③	④	⑤
	高比例自 有商标产 品		⑥	⑦	⑧
	高比例品 牌产品				⑨
短期转向 非经销商					⑩

图 13-5 链锯产业的一致性方案

分析图景

图景规划的下一步是分析每一图景的竞争含义。图景分析包括以下内容：

- 决定图景对应的未来产业结构
- 发掘图景对产业结构吸引力的影响
- 确立图景对产生竞争优势的含义

为了确定某一图景对未来产业结构的影响,必须执行图 13-2 中所示的过程。有关图景变量的假设决定了结构的非独立性因素。这些因素和可预知的以及恒定的结构因素相结合,构成了完整的图景。对于不同的图景,可预知的结构变化可能或快或慢。每一图景将给出变量假设发生时,对代表产业结构的五种作用力的描述。

这种未来结构在盈利能力上可能更具吸引力或反之。每个图景下的产业结构将决定、而且很可能会改变竞争优势的来源。例如,以随意使用者需求水平低为特征的图景、与随意使用者需求高因而销售渠道不再以提供售后服务的经销商为主的图景相比,两者对取得竞争优势有不同的要求。在后一个图景中,歧异战略更多地基于广告和轻型、紧密的锯型设计,而不像以往那样以卓越的经销商和耐用的链锯来体现其独特性;在对每一产业图景的分析中,必须详细说明它对价值链中竞争优势所产生的含义。

各图景可能在以下几方面互异:

- 价值活动的相对重要性
- 价值链的恰当结构
- 成本或独特性的驱动因素
- 关联的重要性
- 不同竞争优势来源的可维持性
- 基本战略的选择

表 13-6 分析了链锯业的两个图景。图景 1 产生的结构与目前的产业结构很相似,而图景 7 导致的结构对竞争优势有相当不同的要求。

分析图景的一个重要部分是确定何时此特定图景的出现将变

得明显。有时某个图景会很快出现。然而,在链锯业,一年过去后随意使用者需求水平的不确定性才有所减少,又过了几年后,需求水平的峰状特点才为众人所知。因而竞争厂家必须做出选择,是较早地投入某一战略呢,还是等到可以获得更好的信息时再行动。所以企业必须估计何时不确定性会消失,以此来预测竞争对手行为以及建立自身的战略。

表 13-6 链锯业图景分析

	方 案 1	方 案 7
	“随意使用者市场从未出现”	“自有商标占主导地位”
未来产 业结构	与目前相同	进入壁垒转向规模经济和绝对成本优势 销售渠道的实力和价格敏感性增加 竞争压力增加 电锯成为一种主要的产品系列
结构 吸引力	高	总体来说一般,但是市场领导者可获利
竞争优 势的来源	基本未变	随意使用者链锯的市场份额 产品设计低成本 广告上的规模经济 低劳动成本地区的自动化工厂 在专业/农场细分市场上极为强大,不 必加入随意使用者细分市场的争夺

把竞争对手行为引入图景

如果企业在其所处的产业中占据主导地位,或者竞争对手行为对产业结构的潜在影响极小,那么,对每图景的分析可以停留在产业水平上。可是,在多数产业中,竞争对手会影响产业的结构,

而且其战略将对企业的选择和可能的成功产生影响。因而在对图景的分析中必须包括竞争对手这一因素。对于那些存在着少数实力强大竞争对手的产业,竞争对手分析可能是分析每一图景的最重要部分。

通常,图景对应的未来产业结构对不同竞争对手会产生不同的后果。例如,与仅为专业使用者服务的企业相比,随意使用者需求的增长,将大大有利于某些企业,它们已生产适合随意使用者的产品型号,且在批发渠道上有代理商。竞争对手对结构变化的反应方式,可反映其目标、假设、战略以及能力。例如,由于受其母公司(艾默生电器公司)激进增长目标的限制,比尔德-普兰公司可能以激进的反应来应对随意使用者需求的增长。反之,竞争对手的行为可以通过反馈环,影响某图景中结构变化的速度和方向。例如,在链锯业的图景7中,如果比兰德-普兰和麦克库罗奇都对新的生产能力激进投资,这与两家公司或两家之一选择保守姿态相比,可能会加剧竞争。

应当运用所有竞争对手行为分析的手段来预测在不同的图景中竞争对手将如何行事。在整体预测某一图景下潜在竞争对手的反应时,绘战略图常常是一种有用的手段^④。选择战略图的轴线来反映某图景暗含的、可持久竞争优势的主要来源。由于每个图景暗含不同的未来产业结构,所以对竞争对手相对地位影响最大的那些变量可能不同。例如,在链锯业图景7中,由于产业结构将向更激烈的价格竞争转移,因而生产制造规模会成为竞争优势的重要来源,在图景1中,它并不如此重要。

绘战略图可同时表示出某一图景下所有竞争对手的预期行为,它还有助于分析竞争对手之间的相互影响以及他们对彼此行动的反应。例如,如果在一个图景下预期所有竞争对手都沿同一方向行动,那么此图景揭示的前景,就可能使某些竞争对手修改自身的战略,以避免正面冲突。

竞争对手行为常常很难预测。如果图景中一个或多个重要竞争对手的行为对竞争有重要影响又不确定,那么在图景中就引入了附加图景变量。必须根据竞争对手行为会如何不同的假设,将那些涉及关键的竞争对手不确定性的图景分解为两个或多个的附加图景。同样的方法,在处理有关潜在新插足者可能性的不确定性因素时也是必不可少的,这些新插足者拥有的资源和技能与现存竞争对手相异。

图 13-6 说明了表 13-6 分析的链锯产业图景中最重要的竞争对手不确定性因素。在图景 1 中,主要的不确定性因素是,尽管随意使用者市场从未完全实现,麦克库罗奇和比尔德-普兰是否会以激进姿态投资新生产能力和广告。由于其母公司的原因,两家都有采取激进姿态的强烈倾向。在图景 7 中,由于麦史库罗奇和普兰的行为非常易于预测,霍姆赖特的战略成了关键的不确定性因素。霍姆赖特可能不顾已暗示出的战略转移而选择占领整个随意使用者市场,或者保持其传统市场、牺牲市场份额以换取高利

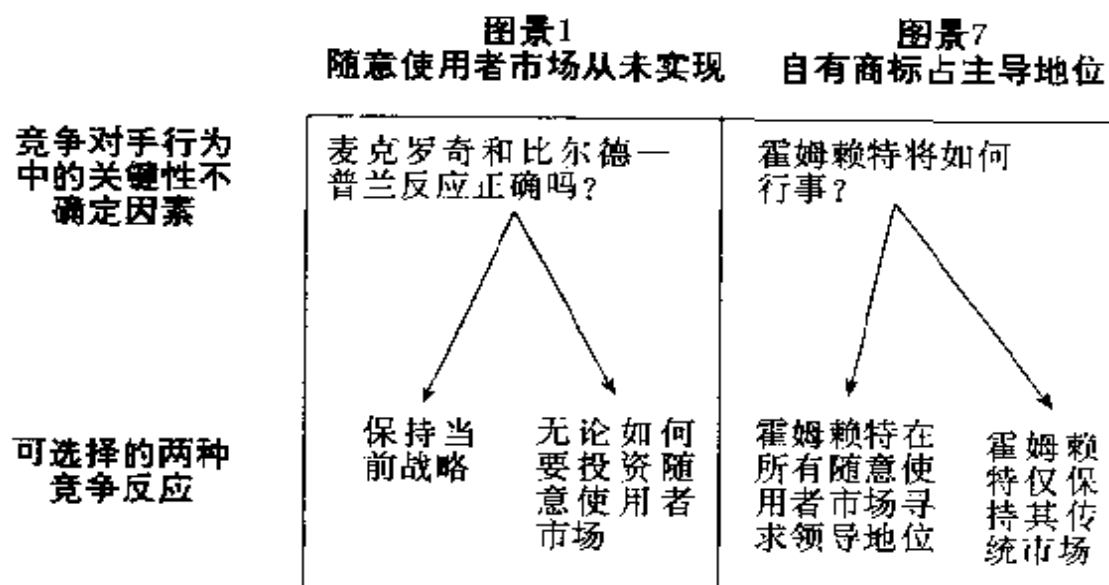


图13-6 链锯产业图景的竞争对手行为

润。虽然霍姆赖特的母公司可能倾向于追求高利润,存在迅速增长的机会也可能影响该公司的选择。

待分析图景的数目

由于对图景的分析常常是繁杂而费时的,所以应当按一定顺序分析图景,以期既为战略选择提供必要的洞察力又不需要对每一种可能的图景展开充分的分析。一个好的出发点是首先分析极图景,即分得最开的图景。这些图景通常会导致最困难的产业结构,从而有利于限制战略选择的范围。极图景间的极端对比常常能对战略思想有所激励。在链锯产业中,图景 1 和图景 7 是图 13-5 中的极图景。

紧接着极图景之后,应当分析那些图景,它们的预期结构极大的相异于极图景。还应当分析最可能发生的图景。此过程应当一直持续到了解了图景变量决定未来结构的方式时为止。此外,应当把发生概率低的主要突变作为特殊图景包括在分析中,对它们的分析不必很全面但在做战略选择中要予以考虑。

图 13-7 说明了对某链锯业中间图景即图景 9 的分析。由于此图景假设随意使用型链锯的销售仅流行一时且自有商标销售从未流行,它与图景 1 和 7 非常不同。如此,图景 9 给企业提出了一个两难问题,如何在短期繁荣的随意使用者市场上投资,同时不疏远经销商或者牺牲掉关键的竞争优势。从图 13-7 可以清楚地看到,图景 7 中竞争优势和潜在竞争对手行为的决定因素,与那另外两个图景非常不同。简单考虑以下其它图景,可以明了此三个产业图景代表了不确定性因素对竞争的影响。

构造图景的目的是理解产业以及竞争地位可能变化的方式。预测常常是不准确的,因而图景试图代之以对一系列预测的逻辑结果的说明。实际分析了图景仅仅是产业中无数种可能的未来情况中的少数几个。尽管如此,出色选择的图景会表明与战略形

成有密切关系的未来情况的范围。选择图景是为了交流、培养和扩展经理们对未来的思考。

“随意使用锯型只风行一时”

未来产业结构	进入壁垒移动但程度不及图景7 随着销售渠道组合情况的变化买方 实力也随时间变化 增长爆发期过后变为恶性竞争
结构吸引力	长期来说一般
竞争优势的来源	在随意使用锯型市场获取短期利润的能力 专业使用者中的品牌知名度 应付竞争的低成本地位 经销商保持忠诚 避免过剩生产能力 保持传统实力
麦克库罗奇相对比尔德普兰 投资的激进性如何？  <pre> graph TD A[麦克库罗奇相对比尔德普兰 投资的激进性如何？] --> B[激进的] A --> C[谨慎的] </pre> 激进的 谨慎的	

图13--7 链锯业某中间产业图景的分析

将概率与图景结合

各个图景发生的可能性很少相同。产业图景不是用来覆盖所

有可能的结果,它们是研究未来可能的产业结构对战略影响的工具。然而,图景的战略含义部分地取决于其发生的概率。重要的是确定对各图景来说都非常类似结果的相关概率。如果分析的图景选择恰当,它们将反映可能发生的产业后果的范围。在链锯业中,与图景 1 接近的后果最不可能出现,而与图景 7 和 9 相近的结果,出现的可能性差不多。

将概率与图景相连时,受到偏见以及因循守旧思想的困扰。重要的是找到评价各图景概率的无偏见的方式,其基础是决定每一图景变量的因果性要素。如果经理们对概率的模糊看法与产业分析的结果相差很大或者相矛盾,也应当指出并予以正视。

产业图景特点总结

许多特点可用来区分产业图景,实际上,一个图景就是在一组关于未来的假设下,对产业结构、竞争对手行为以及竞争优势来源所作的充分分析。完成这一任务需要使用对产业和竞争优势进行分析的全部现有技术;图景技术本身并不是目的,它只是指出关键的不确定性并对其进行分析的框架。与实际构造图景同等重要的,是对不确定性怎样影响产业结构进行了解的过程。

对产业图景的成功分析依赖于判断力和折衷力。构造图景是抽取那些影响战略选择的不确定性因素的过程。从未来产业结构的整个领域选取以及分析少数几个图景,这要求挑出最重要的例子加以简化。此过程几乎总在重复着,因为随着分析的进行,分析者将更好地理解关键性不确定性因素和产业结构之间的关系。

最后,应当清楚,构造产业图景的一个主要目的是保证企业对未来的看法是内部联贯的。一个图景旨在形成对未来产业结构的一种看法,此看法认识到变量之间的相互作用和对不同产业特点假设的一致性要求。图景提供了一种把不确定的趋势同许多可选择的对未来的看法联在一起的方法,这些看法是内部联贯的,以此

作为强调产业趋势和竞争对手行为相互影响或彼此加强的方式。图景旨在减少这样一种可能性：处理产业中某一不确定性因素的行为，无意识地恶化了企业相对其它不确定性的地位。

产业图景和竞争战略

建立和分析了一组产业结构之后，接下来的任务是利用它们来制订竞争战略。图景本身并不是目的。有不少公司在把图景转变为战略时犹豫不前，注意力往往放在构造图景上，而不是确定图景的含义上。有关图景的文献也很少指导利用图景制订战略的方法。

如果企业明了某一图景会发生，其采取的最优战略通常是——但不总是——不同的。每个图景都包含不同的产业结构、主要竞争对手的行为以及对竞争优势的要求。图 13-8 说明了链锯产业中的这种情况，处于领导地位的企业在各图景下采取的图景相当不同。

由于企业并不知道哪个图景将会发生，所以在其资源及初始地位既定时，企业必须选择最佳的方式来处理选择战略时面对的不确定性。应付不确定性的典型方式是选择——“强壮”的战略，即无论哪种图景发生时都是可行的战略^⑤。然而，这决非唯一的选择。企业可能代之以只为某一图景作准备，尽管此图景有可能不会发生。相反，资源巨大的企业有时可能有能力采取同时应付所有图景的战略，然后等到局势明朗化后再集中努力的重点。例如，在销售渠道的组合情况不确定时，有实力的链锯业竞争对手可能在所有的潜在销售渠道中占据位置。

围绕某一图景来制订战略是冒险的，而保证在所有图景下都取得成功的战略是昂贵的。此外，不同图景所隐含的战略常常是彼此矛盾的。例如，在链锯业中开发非经销商方式的销售渠道将

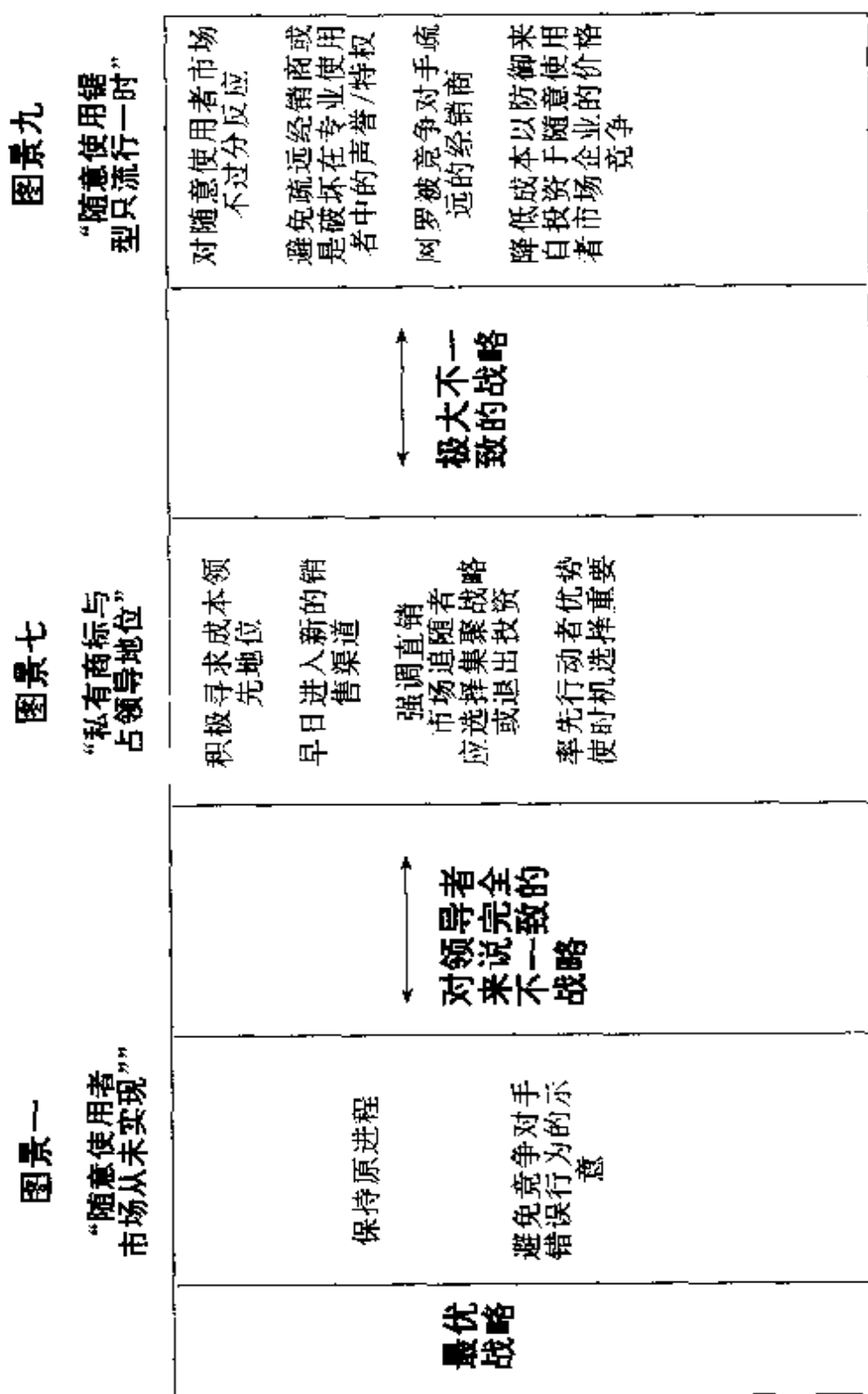


图13-8 在不同锯业图景下的竞争战略

会冒疏远经销商的风险,因而同时采用两种渠道是很困难的。在这种情况下,同时顾及几个图景的定位,可能使企业“夹在中间”、毫无竞争优势、品牌形象不清以及组织结构次最优。(见第一章)不同图景所隐含的战略不一致,这往往导致严重的战略困境。在链锯业中,准备应付所有三个图景显然会导致次最优,因而链锯业的竞争对手在选择各自的战略前将不得不做一些困难的权衡。揭示企业必须加以抉择的战略因素,是图景的重要作用之一。

图景下的战略方法

当企业面临具有不同战略含义的各种合理图景时,有五种基本方法可以处理战略选择中的不确定性因素。有些时候这些方法可以顺序使用或是结合起来使用,但并非总是如此。

1. 下赌注于最可能的图景 在此方式中,企业围绕被认为最可能的图景(或系列图景)来设计其战略,同时承担该情形不发生的风。以链锯业为例,企业必须在三个图景中相信最可能发生的那个上下注,以此制订战略。

在实践中,赌注于最可能的图景是制订战略的常见方式,只是做的比较含蓄。经理们常常将战略建立在有关未来的未言明的假设之上。然而,由于未将假设明确化,图景可能忽视假定且可能不符合内部连贯的要求,而此要求对不确定性情况下做出良好规划十分关键。

自觉按照最可能的图景设计战略的吸引力,取决于此最可能图景出现的可能性、其它图景实际发生的反面后果以及处理此图景的战略与企业资源和初始地位的适合程度。围绕最可能图景设计战略的风险在于,此战略不适合其它可能发生的图景,而在中途修改战略是困难的。

2. 下赌注于“最佳”图景 在此方法中,企业围绕最佳图景设

计战略,在此图景下企业根据其初始地位和资源可以确立最持久的竞争优势。将战略转向对企业最有利的可能的未来产业结构,这种方法寻求最高的上升潜能。显然,面临的风险是最佳图景没有发生,因而所选的战略是不合适的。

3. 两面下注 在此方法中,企业选择这样一种战略,它可以在所有图景下都产生满意的结果,至少在所有发生概率可观的图景下情况如此。这是设计强壮战略的一种方法。这种想法和博弈论中的“最小最大化”战略相似,即棋手移动棋子以最小化其最大损失。在链锯产业,两面下注的方法可能需要开发很宽型号的产品系列,或者在继续向经销商供货的同时,将型号稍有不同的产品按不同的品牌打入非经销商方式的销售渠道。

通常情况下,两面下注方法产生的战略对任何一个图景来说都不是最优的。由此导致的战略地位上的损失,通过风险减少得到了弥补。此外,两面下注与下赌注于“最佳”图景的战略相比,往往意味着较高的成本(或较低的收入),这是因为企业必须为数种可能出现的不同竞争环境做准备而不仅为一种做准备。

4. 保持灵活性 处理不确定图景的另一种方式,是选择一种战略,在哪个图景会确实出现变得更为明确之前,它保持灵活性。这是创造强壮战略的另一种方法,这也说明强壮性必须加以仔细定义。企业推迟资源的投入,这种投入会将其与某一特定战略相连。一旦各种不确定性开始确定下来,在考虑企业资源和技能的基础上,选择一个适应于正在发生的图景的战略。在链锯业中,维持企业在专业使用者市场上的地位并从其它企业那里寻求随意使用者需求,就可使企业保持其灵活性。

企业保持灵活性往往要在战略地位上付出代价,因为投入早的企业可以赢得率先行动者优势。在第五章中详细讨论了率先行动者优势,比如声誉、专有学习曲线以及与最佳零售渠道相联结的能力。在链锯业中,最先进入新渠道的公司可以网罗最佳的渠道。

保持灵活性牺牲了率先行动者优势,换回了风险的减少。此方法与两面下注的不同在于,它推迟投入的时间,而不是采用一个在各种可行图景下都能合理运作的战略。如果企业可能较早明了要发生的图景,那么它就能以最小的代价实行保持灵活性方法。

5. 施加影响 在有关不确定性的最后一种方法中,企业试图利用其资源来造成它以为理想的图景。企业试图提高某图景出现的机会,在此图景中企业具有竞争优势。要做到这点,企业需要努力影响决定图景变量的因果性要素。例如,燃柴炉的安装情况是影响随意使用者对链锯需求的因果性要素,因此企业可能会努力影响炉子的需求量。它可能涉及到与燃柴炉生产厂商的联合,或者在为链锯做广告的同时强调燃柴炉的效用。某些时候,技术变化、销售渠道政策、政府立法以及其它许多不确定性的来源可以受到潜移默化的影响。企业增加其偏好图景出现的机会,由此赢得的竞争优势必须和施加影响的可能性及其成本权衡考虑。

组合战略和次优战略

采用组合战略以及次优战略常常是可能的和可取的。可以将下注于最可能图景或最佳图景的战略与试图影响出现图景的战略组合使用。同样,保持灵活性的做法是次优战略的合理组成部分,此战略最终会涉及对最可能的图景下注。企业也可能首先选择两面下注法,然后在实际图景较为清楚的情况下,下注于某一未来的产业结构。不过这样做的成本往往高于先保持灵活性再下注的方式。

企业还可能在价值链的某些活动上制订政策来下赌注于一个图景,同时在其其它活动上两面下注或是保持灵活性。以链锯产业为例,企业在其生产制造和技术开发活动中,可能下注于随意使用者需求高的前景,从而建造新的低成本设备,设计一些便宜的轻型号。而与此同时,企业又可两面下注,极小化生产过程的纵向整合

程度以减少资本投入,由此将部分风险转移给供方。企业还可两面下注,在市场营销活动上大量耗资以维持与经销商的联系并保持住专业和农场细分市场上的位置。

企业还可选择另一种方法来抑制风险。其做法是较早采取可逆转的行动(广告)而推迟对不可逆活动的投资(如建厂)。任何形式的避免投入或是两面下注,通常都会涉及某些竞争优势的丧失,还可能迷惑雇员和诸如证券分析家等外部观察者。

产业图景下的战略选择

每一种处理不确定产业结构变化的方式,就竞争优势而言,都有其潜在益处、成本以及风险。企业选择其方法时以下各因素最重要:

率先行动者优势 率先行动者优势(第五章)的大小比下赌注法和推迟投入法更具吸引力,影响巨大。例如,率先行动者在赢得巨大竞争优势的同时,可能丧失了对灵活性的选择权。在链锯业中,赢得新的销售渠道可能产生显著的率先行动者优势,因为许多大批量销售商不太可能经营多种系列的链锯。

初始竞争地位 初始竞争地位既定,各图景对企业的潜能不同。围绕适合企业初始地位的图景设计战略,效果可能大大好于围绕最可能图景的设计。较好的执行效果可以弥补下注于较不可能图景的风险。对图景的出现施加影响,就是试图提高对企业最有利图景出现的概率。

所需资源或成本 两面下注法和施加影响法与下赌注于一个图景的方式相比,倾向于需要更多的资源或意味着成本更高。而保持灵活性的做法,通常位于两者之间。

风险 各方法的风险都取决于以下因素:

资源投入的时机 通常投入越早风险越大。保持灵活性因为

推迟了投入,所以极小化了风险,而两面下注试图以不同的方式来降低风险。企业推迟投入的长短取决于率先行动者优势以及采取行动的投产时间。

在其它可选图景下各战略的不一致程度 采用某战略的风险,取决于“错误”图景发生时执行这一战略的糟糕后果。两面下注法以高成本或弱地位为代价,使此风险极小化。可选图景下各战略的不一致程度,取决于各图景下产业结构和竞争来源的相异程度。

图景出现的相对概率 方法的选择取决于各图景出现的相对概率。两面下注通过降低企业暴露于任一图景的不利程度来对付风险;而施加影响法通过提高理想图景出现概率的方式来减小风险。下赌注于最可能图景比两面下注法风险要高,而下赌注于最佳图景,是风险最大的方法。

不确定性消失时改变战略的成本 企业根据战略选择产品生产系列、销售渠道、广告政策以及设备等。企业与战略相连的程度,决定了风险。这取决于所需投资的不可逆转程度,此程度对不同产业和不同战略是相异的。保持灵活性方式,寻求改变战略成本的最小化。

预期的竞争对手选择 企业对处理不确定性的选择,必须反映其竞争对手已做的选择或者是预期要做的选择。竞争对手的所下的赌注能使企业无法采取某些战略,同时又提供了采取其它战略的机会。竞争对手采用两面下注或保持灵活性的方法,往往为下注正确的企业提高了报偿。

处理不确定性的最好方法,是按照上述一种或多种方式自觉地做出选择,而不是依据惯性或某个含糊的图景来选择。权衡上述有关方式选择的各个因素,需要各图景间有一种逻辑上的联系,这些图景刻画了产业结构不同方面的相互依赖性。处理不确定

性、最富挑战性的部分,是寻找创造性的途径来最小化保持灵活性和两面下注的成本,以及最大化正确下注的优势。了解在各种图景下价值链中的各个活动是如何产生竞争优势的,企业就可以做到这一点。

图景变量和市场情报

图景变量决定了将发生的图景。因此,图景变量是产业结构变化路径的关键标志,它们可能很快明朗化也可能不确定性要持续较长时期。图景变量和它们的因果性要素,应当是获取市场情报的焦点。影响图景变量的变化,给出了产业结构变化的警告信号。例如,采取保持灵活性方式的企业,会愿意密切监视图景变量的状态,以决定投入的时机。

较早了解有关图景变量未来状态的信息,具有很高的战略价值。企业越早预测出某一特定图景必定发生,它就越能迅速地投入某一战略,此战略可带来上述地位上的优势。因此,对收集信息的投资,应当集中于图景变量,而不应当不加区分地追踪伴随产业演变的其它大量变化。

构造产业图景时,有关产业变量的充分信息也是极其有价值的。由于图景变量是结构变化的关键,了解了他们就可能改善研究的那组图景,甚至可以将初看像是图景变量的结构因素转化为可预知的结构因素。例如,在链锯业中,有关房屋结构、带壁炉的住宅数目以及其它因果性要素的良好数据,可以减少对随意性使用者需求量的假设范围。

图景和规划过程

每一个规划都以这种或那种形式的产业图景为基础,虽然规划的过程往往并不明确。使用明确的产业图景,就将规划过程的

不确定性公开化,从而将战略建立在自觉、全面地了解不确定性对竞争的潜在意义的基础之上。如果以此观点来看待图景,本质上既非新事物又不神秘,那么对运用图景的阻力将大大减少。产业图景是种有用的手段,有助于管理层系统化地思考未来,以不具威胁性的方式修改不实际的假设,因为图景并不意味对未来的预测,因而不具威胁性^⑥。

产业图景最好由业务单元经理开发,企业中其它人员和外部人员可以提供情况,予以指导。这样做就使得实际制订竞争战略的人员承担起了解不确定性效果的任务,也保证了各图景确实与业务单位相关联。一旦对产业、竞争对手和价值链做完基本分析,就应努力把产业图景纳入规划过程。没有良好的知识基础,产业结构将是无效的,所以,如果企业没有良好的基本规划技能,就不应当把图景引入规划系统中。图景最好是用来指导战略的选择,而不应将其作为确认战略的手段。

每一业务单元并不是每年都需要构造图景。只有当产业中出现明显的不确定性时,这样做才是必要的。尽管如此,无规律地制订产业图景会冒风险,经理们可能忽视产业中的关键不确定性因素。图景迫使人们创造性地寻找可能的结构变化。构造图景的周期,部分地取决于高层管理层对业务单元经理客观性和见识的信任程度。

采用产业图景中有一重要的组织问题,即认清不确定性和管理阶层对某一方面的投入程度的联系。图景强调产业中出现的不确定性,而较成功地实现战略要求组织内部普遍投入所选的战略。这就说明了,应当由业务单元的管理层来构造图景,但是所选的战略应当在组织内广泛地交流。组织只可能处理这么多的不确定性和不明确性。

构造产业图景中企业的作用

尽管产业图景应当在业务单元的层次上构造,企业的规划小组或其它企业级经理人员仍可以在产业图景的构造上发挥作用。

宏观图景作为输入 企业规划小组可以为经营业务单元提供宏观图景,作为构造产业图景所必需的环境分析的一部分。宏观图景可以扩展业务单元经理们传统的思考模式,如果仅由业务单元来构造图景就很难做到这一点。

技术预测 在第五章中我提出了建议,企业可以在关键技术领域或对许多产业有广泛潜在影响的技术上,从事或赞助技术预测。这类研究有助于开阔业务单元经理的眼界,使他们敏锐地看待技术对其产业的潜在影响,这种影响正是不确定性的一个关键来源。

培训和挑战 针对产业图景技术的使用,企业规划小组可在提供培训和指导方面发挥重要作用。构造图景是个复杂的任务,如果有经验做起来会较容易,而经验是可以在企业内部共享的。

除了培训,来自外部的看法对于辨识图景变量,确定最重要的变量、客观地确定概率、探索以低成本实现两面下注或保持灵活性的方式以及设计方法来影响可能出现的图景,都是有用的。企业、部门或小组经理人员,可以通过这方式在业务单元构造图景的努力中发挥有利的作用。

企业风险分析 通过分析每一业务单元的产业图景,高层经理人员可辨识出对一个多元经营的企业有普遍重要性的图景变量。由此可以估计某一种产业变量以不同面貌出现时,对企业的整体影响。如果企业受某个特定图景变量的影响过大,可能不得不修改某业务单元的战略。同时,如果某一图景变量影响大量的业务单元,大量投资以试图影响此变量可能是合理的。这一企业

风险分析的方式是建立在业务单元对不确定性充分的评价基础之上的。许多企业采用的由上及下的企业风险分析法,都倾向于以局外人对每一业务单元风险的总体的和简单化的评价为基础。

产业图景和创造性

大多数战略计划是基于对未来的单点估计,通常还包括经理们的最佳猜测。经理们提前发现竞争环境的重要变化,从而找到处理它们的富有想象力的方法。产业图景是检验不确定性对竞争影响的一种系统手段,通过明确地辨识关键性不确定性因素——图景变量做到这一点。图景旨在扩展对未来的思考,从而扩大了应该考虑的不同前景的范围。图景提供了一个方式,来提高对未来看法一致的可能性。辨识出产业图景后,企业要么可以通过战略(施加影响、两面下注、保持灵活性等)的选择来降低不确定性,要么可以在顾及所涉风险的情况下对未来结构下注。产业图景还表明了对未来错误预测的后果以及预测所需的关键信息。因此,从本质上来说,产业图景是提高战略规划创造性的一种手段。它们不一定能保证创造性,但可以极大地提高产业创造性的可能性。

产业图景这一手段就本身而言对制订战略是不够的。应当说,图景提供了不确定条件下制订战略的一个框架。只有把理解产业结构、竞争对手行为以及竞争优势的大量概念工具与其相结合,图景工具才可能成为战略家们运用的重要武器。

第十四章

防御战略

每个企业都易受到竞争对手的攻击。攻击来自两类竞争对手——该产业的新插足者以及寻求重新定位的已立足竞争对手。我将使用“挑战者”这个术语来描述此两类竞争对手。执行良好的进攻性战略是抵御挑战者进攻的最佳方式。如果一个企业持续投资,通过改善自身的相对成本地位和歧异化经营情况来获取竞争优势,那么对这种企业的攻击就很难成功。然而,即使有了充满活力的进攻战略,防御战略还是有其主要作用的。如果采取了这两种方式,公司就很难受到挑战者的攻击了。防御战略是把可能的攻击引向威胁较小的方面,或者是减轻攻击的强度。本质上,防御战略不是要增加企业的竞争优势,而是要使其优势保持得更久。几乎所有有效的防御战略都要求进行投资——企业放弃了短期的盈利性来提高持久性。最成功的竞争战略既有进攻成分也有防御性成分。

本章说明建立防御战略的原则。防御战略寄希望于影响竞争对手的决策过程,使得从挑战者的角度来看,对该企业发动进攻不太有吸引力。通过减少竞争对手进攻企业的诱因,或者提高进入/移动性壁垒以使发动进攻较为困难,就可以做到这一点。由于挑战者发起的进攻,其特点随时间改变,因而,恰当的防御战略在防御过程的不同阶段也应采取不同的步骤。我将说明防御战略应当如何发展,企业可以采取的防御策略系列以及它们的一些重要特

点。随后,我会说明在特定产业中,企业如何辨识最具成效的防御策略。综合这些考虑,就说明了公司制订整体防御战略的方法。最后,我将说明在什么情况下,企业应当考虑从该产业中撤出投资,而不是大量投资于防御上。

进入或重定位过程

防御战略建立在对挑战者如何看待企业的敏锐理解上,建立在挑战者作出改善地位的各种选择时所期望的利润率上。着手制订防御战略,必须首先明白,无论插足者还是已立足竞争对手的进攻都是决策及行动的时间序列。制订合适的防御战略,要结合进攻的整个过程来考虑,而不能只针对某一个行动。不同阶段对应不同的恰当的防御模式,这是因为随着进攻过程的进行,挑战者的投入程度和投资水平会发生变化。

进入或重定位过程包含四个阶段。首先就新插足者的情况讨论这四个阶段,然后说明要求重定位的已立足竞争对手如何运用此同一过程。

准备期 这是插足者展开进入攻势之前的一个时间段,在此期间,插足者以产业为进入目标来进行考察。插足者在此阶段的典型投资局限于市场研究,产品和加工技术开发,以及就各种收购活动与投资银行进行接触等等活动。此阶段最不易被探知,因为插足者的打算常常很难被确知。在准备期结束时,许多潜在的插足者决定不进入。

进入期 在此期间,插足者投资以在产业中确立一个基础位置。此阶段涉及的活动有:继续进行产品和生产技术的开发,考察市场,国内拓展,蓄集销售力量以及组建工厂等等。插足者希望在此阶段结束时能在产业中站稳脚跟。根据建立初始地位所必需的活动的准备时间,进入时期可以长达几个月或数年。在服务行业

中,比如说餐馆业,进入期可能只有几个月,而在天然资源产业,它可能是五年或更多。

持续期 此期间内,插足者的战略由进入战略向长期目标战略发展演变。并不是每一进入过程都有持续期,但是在许多产业中次优进入战略^①常带来好处,宝洁公司进入日用纸制品产业的情况为此提供了范例。宝洁公司收购了香明纸业公司(Charmin Paper),一个具有极低品牌知名度的地区性企业,随后重新定位其战略,使其全国化,大量投资广告,并且改进产品。在持续期,插足者可以采取以下行动,诸如拓宽产品系列,纵向联合,或者扩大覆盖地区等等。这些活动需要对产业继续投资,即在获得立足之地所需要的投资之外还要投资。

后进入期 这是进入活动已充分进行之后的时期。在进入过程的此阶段,插足者已经将其投资转移,以维持或防守住自己在产业中的位置。

现存竞争对手的重定位过程,涉及同样的几个阶段。竞争对手首先仔细考虑重定位,然后实际开始投资进行重定位,最终达到或未达到它所追求的位置。已立足竞争对手也可能通过一系列的步骤来实现自身的重定位,因此,挑战者实施重定位过程中的初始步骤,往往不能可靠地表明其最终的目标战略。

由于许多原因,在进入或重定位过程中所处的阶段对制订防御战略非常重要。首先,在不同的阶段,挑战者对其战略的投入程度可能不同。通常,如果随着过程的进展取得了一些成功的话,挑战者的投入程度会随之增加。进入或重定位战略的初始投入程度会发生变化,反映出管理阶层对最重要决策适当性以及其它可利用机会吸引力的一致看法。然而,随着决策的做出、资源的投入、时间的流逝和战略的进展,投入程度会倾向于上升。挑战者的投入程度对防御战略非常关键,因为它反映了阻止或限制挑战者目

标的难度。

随着过程的进行,退出和收缩壁垒也有增高的倾向^②。高退出或收缩壁垒的存在,使得赶走挑战者或者迫使挑战者限制或收缩其目标变得困难。随着挑战者投入于购买专业化资产,签定长期合同,实施与其它姊妹业务单元的横向联合战略,以及投资产品或生产开发,退出和收缩壁垒将会增高。在某些产业中,即使只落下一个落脚点,也意味着极高的退出壁垒。在另一些产业中,挑战者有可能把提高退出壁垒的风险推迟到进入过程的后期^③。理解挑战者退出和收缩壁垒的高度,收及它们如何随时间变化,对防御战略非常关键。

挑战者的投入程度越高,退出壁垒越大,防御就越困难。随着投资决策的作出,投入程度和退出壁垒常常也不连贯地上升,因此,防御行为的时机选择很重要。如果恰好在挑战者必须决定是否采取那些将导致退出或收缩壁垒提高的步骤之前实施防御行动,可能给挑战者的内部决策过程投下阴影^④。可以通过辨识形成价值链所需的昂贵或冒险的投资,来预见挑战者的关键时机。因此,防御战略的一个重要原则是在退出壁垒上升之前采取防御行动。

在进入或重定位过程中挑战者不断学习。在最初决策中所做的假设将由经验来证实或否定,经验还将影响其未来的假设。挑战者可能根据进程早期发生的事件来修改其战略,这样就给防御者提供了一个重要机会,可以影响挑战者的信息和假设。通常,企业比挑战者更了解产业,可以更好地预见挑战者战略的效果。这使得企业可以通过最小化战略反面效果等方法,来影响挑战者的战略方向。

防御者还必须努力防止挑战者确定其投入的决心。由于考虑到进入新领域的风险性和不确定性,挑战者的经营策略可能对挫折或早期成败的迹象特别敏锐。熟练的防御者应试图阻止挑战者

达到其初始目标,并努力改变产业的竞争情况使挑战者怀疑对该产业或产业内某一特定位置吸引力的初始假设。

随着进入或重定位过程的进展,挑战者的意图变得较确定,这对防御战略同样有重要含义。在进入或重定位过程开始前,企业只可能推测潜在插足者或者打算发动进攻的竞争对手的意图。然而,一旦开始了进入或重定位过程,挑战者的意图就明确了。最初,挑战者的战略以及长期意图可能仍不清楚,但是随着过程的进展,这些都会变得较为清楚。只有在其做出了极大的投资,进入了持续阶段之后,挑战者的最终战略才变得可知。

企业无力防御来自于每一个潜在的或可能的竞争对手发动的任何一类可能的进攻。因此,在挑战者出现之前,防御必须较为普遍化,这种类型的有效防御可能非常昂贵。一旦挑战者发动了进攻,就可以调整防御战略以便应付特定挑战者带来的威胁。原则上,预测哪家企业是最可能的挑战者和其合理的进攻路线,往往成效显著。这样一来,通过把防御投资用在最需要的地方,将使得防御的成本/效益比更好。

防御策略

防御战略旨在影响挑战者对进入或重定位过程预期回报的计算,从而使挑战者得出结论:此行为不会产生诱人的效果,或者使其倾向于另一成就性较小的战略。为了达到上述目标,防御者应在防御策略上下动夫。大多数防御策略是昂贵的,而且为了提高企业长期持续其地位的能力,会减少短期利润。不过,除非不惜代价,大多数企业无法完全消除来自挑战者的进攻威胁。因此,防御者应当投资,以便将进攻的威胁降低到一个可接受的程度,在受到攻击的风险和防御代价间取得平衡。构成任何防御战略基础的三类防御策略是:

- 提高结构壁垒。
- 增加可预期的报复。
- 降低进攻的诱惑力。

进入/移动性结构壁垒是挑战者相对本企业处于竞争劣势的根源(见第一章)。结构壁垒的存在恶化了挑战者从其进攻中预期的收益。例如,由于通用食品公司的麦氏咖啡享有市场营销方面的规模经济,挑战者在取得大致相等的市场份额之前,将不得不承担相对较高的营销费用。这一极高的成本将会使挑战者进入此产业的预期利润低于通用食品,从而降低了挑战的可能性。

第二类防御策略是增加挑战者可感知的报复威胁。预期企业会进行的报复,可降低挑战者的收入或增加其成本,因而损害挑战者的预期收益性。提高结构壁垒和增加可预期的报复,两者都是在试图恶化挑战者在成本或独特性方面的地位,以此来损害其相对竞争地位。

第三类防御策略涉及到降低使挑战者发动进攻的诱惑力。提高壁垒和可预期的报复,目的是减少挑战者的预期利润,而降低诱惑力要求企业接受较低的利润率。例如,如果企业降低价格或从其它相关业务单元而不从本产业中获取利润,那么挑战者即使进攻成功,所得也较少。

在挑战发生之前或挑战已经开始时都可以运用这三类策略。然而,一旦挑战已经开始,企业就不仅要考虑自己相对挑战者的位置,还要考虑针对该挑战者的行为将如何打击或鼓励其它对手。企业不可以也不应当以传统的短期盈利目标来衡量在防御策略上的投资。这么做恰恰忽视了防御行为的目的:阻止挑战者的行为是刻意减少短期获利性以保证长期获利性。

提高结构壁垒

第一章总结了各类产业中可能存在的进入/移动性结构壁垒。每一类的壁垒都可能受到防御者的影响。在某些产业中,经营所必需的各类活动(不考虑防御因素)如广告花销水平、销售力量、生产能力等等,创造了高壁垒这一副产品。如果正在进行的经营活 动自然地创造了很高的壁垒,那么企业就很幸运地不必在壁垒方面再做更多的防御投资。但是,从长远来说,投资建立起比自然壁垒更高的壁垒可能是有利的。

虽然在价值链方面提高竞争优势的进攻性行动可以提高结构壁垒,但是,在此我着重强调以防御行动来提高壁垒。采取行动封锁挑战者的合理进攻路线也是提高结构壁垒的防御策略,以下是最重要的一些策略:

填补产品或位置缺口 如果企业填补了产品系列中的空缺或者预先采取了挑战者按理可能采用的市场营销主题,壁垒就提高了。这类行动强迫挑战者与防御者正面交锋,而无法不战就得到一个滩头阵地,或者可控制一部分可用来抵消较高成本的溢价。填补缺口可采取许多形式:

- 拓宽产品系列以排除可能的产品空位。例如,精工(Seiko)收购了脉冲星(Pulsar)以封锁西铁城(Citizen)和泰麦克斯(Timex)从低档品一端发起的进攻。
- 引进与挑战者拥有的或者可能拥有的产品特性或商标定位相配的品牌。这些用于封锁及争斗作用的品牌在不损害主要品牌地位的情况下提高了壁垒。
- 在次要产品系列或次要营销活动中采取其它可能的市场主题,不让其为他人所用。

- 对与竞争对手产品系列接近的产品种类采取防御性的低价,以阻止竞争对手产品系列的扩展(第七章)。
- 鼓励填充缺口而不威胁公司的好竞争对手(第六章)。

不能期望防御性产品系列和营销活动会和企业核心业务一样盈利,不过为其付出的代价必须反映其防御价值^⑤。但是要取得这类产品或营销活动的防御价值,企业未必需要耗资巨大。即使没有积极促销填补缺口的产品,它们的存在就可起到抑制作用,因为可以在挑战者造成威胁时进行积极促销。这样,提高壁垒的同时可使挑战者预期得到很大的报复。

封锁销售途径 如果企业使挑战者更难获取销售途径,就提高了一个重要的结构壁垒。防御战略不仅应当指向企业自己的销售渠道,还应指向其它一些渠道,它们可能成为挑战者进入企业渠道的跳板或成为替代渠道。例如,挑战者常常通过利用自有商标销售渠道来增加产量和经验。封锁渠道策略包括以下内容:

- 与销售渠道签订排他性协议。
- 填补产品系列空位,提供给销售渠道完整的系列,使竞争对手较难确立地位。
- 扩展产品系列,包括一种产品所有可能的尺寸和形式,以充满销售渠道的货架或仓库空间。
- 通过捆绑式或非捆绑式经营,减少易受挑战者攻击的脆弱性(第十二章)。
- 激进的数量折扣或基于销售渠道总购买量的折扣,以阻止销售渠道其与新供方接触。
- 对企业产品提供有吸引力的售后服务支持,促使销售渠道放弃售后服务人员及设备的投资。
- 自愿向自有商标销售商提供产品,以先于挑战者占领此途

径。

- 鼓励好竞争对手,它们填补销售渠道的空位但不威胁本企业。

增加买方的转移成本 通过提高买方的转移成本,企业可以抬高壁垒,在第四章和第八章中已经说明过提高转移成本的方法。防御战略中常用的一些方法如下:

- 在买方使用和维护本企业产品方面,以及在只有本企业产品兼容的记录保管等专门过程方面,提供免费或低成本培训。例如,通过买方培训,约翰逊·曼维尔公司(Johns Manville)已经有效地提高了屋顶承包商购买屋顶材料的转移成本。
- 与买方共同进行产品开发,或者为买方提供实用工程帮助,以使企业产品与买方产品或生产过程相结合。
- 建立与买方的联系,方法是利用可直接订货或查询的专用计算机终端,或在企业计算机中保存买方信息库。
- 在买方所在区域拥有所需的贮存设备或装置。如在车用油业,重要供方在车库或修车铺附近拥有大贮量的油箱。

提高进行尝试的成本 如果挑战者为了让买方尝试它的产品而面临高昂成本,那么它就遇到了一个值得考虑的壁垒。要提高此壁垒,要求企业了解那些最先被买走的产品类型,以及了解最可能尝试购买挑战者产品的买方类型,封锁竞争对手产品的尝试途径的步骤包括:

- 有选择的降低产品系列中最可能被首先购买的产品价格。
- 较多地向最易尝试新产品的买方赠送产品或分发样品。

- 打折扣或作交易使买方增加购买,延长订货的间隔或延长合同期限。所有这些都阻碍挑战者接近订货途径。
- 宣传或透露即将出现的新产品或价格变动的有关信息,使买方推迟购买。

防御性地增加规模经济 如果规模经济增加,就提高了壁垒。在广告和技术开发等领域,规模经济的阈值是由竞争决定的,因而常常可能增加规模经济。例如,通过加快技术开发的投资速度,企业可以增加挑战者必需的技术开发投资,这些投资必须分摊在较小的规模基础上。在最小规模由竞争性花销水平而非技术决定的时候(见第三章),企业可以最有效地提高价值活动的规模经济。通常这意味着企业采用具有成本优势的歧异战略(见第四章)。

许多方式可防御性地提高规模的阈值:

- 增加广告费用。
- 增加经费以加快技术革新速度。
- 缩短型号寿命周期,这些型号的开发需要固定或准固定的成本。
- 增加销售力量或服务覆盖面。

防御性地增加所需资本 如果企业可以提高进行竞争所需要的资本数量,挑战者有可能被扼制住。虽然大量的防御策略是通过增加开办成本来提高挑战者所需的资本,有一些防御性行动对资本需求有特殊影响:

- 增加提供给经销商或买方的资金。
- 增加保修范围或放宽收益政策。
- 减少产品或零部件的送货时间,意味着订货的增加或对富

余生产能力需求的增加。

排除其他可选技术 如果企业可以排斥掉挑战者可能采用的其他可选技术,那么它就封锁住了这条进攻途径。可以采用的策略有:

- 获得产品或生产过程中其他可选技术的专利,例如,施乐公司在复印机业早期曾这样做过。
- 通过购买技术许可证,维持采用其它可选技术的实验性工厂、与这类技术的专家工厂联合或者使用这类技术实际生产产品,来保持企业与其它可选技术的联系。所有这些策略都使挑战者明白,如果需要,企业可以利用这些可选技术。
- 向好竞争对手颁发技术许可证或鼓励其利用其它可选技术(见第六章)。
- 通过某些迹象来造成用户对其它可选技术的不信任。

投资保护专有技术诀窍 如果企业可以保护其产品、生产过程或其它价值链活动中的专有技术诀窍,企业就提高了壁垒。企业往往没有系统化的计划来限制其技术诀窍的传播。依据第五章所讨论的内容,这样一个计划的一些要素如下:

- 严格限制接近其他有关机构和人员的途径。
- 自行制造或改进生产设备。
- 在关键部件生产方面实行整合以避免供方学到技术窍门。
例如,在轮胎业,麦克林(Michelin)积极实行此策略。
- 恰当的人事政策使人员流动最少并防止泄密。
- 积极申请发明专利。
- 对所有侵权者提起诉讼,即使在诉讼中获胜的可能性很小,

这一行为可能推迟挑战者的投资,直到争执解决为止。

建立与供方的牢固关系 如果企业可以排斥或限制挑战者接触原材料、劳动力或其他投入量的最佳来源,那么就提高了壁垒。一些有代表性的策略如下:

- 与最佳供方签定排他性合同。
- 部分或全部拥有供方或后向整合,以预先排除供应源。
- 收购富裕的关键场所(矿山、森林等)以预防竞争对手得到。
- 鼓励供方按企业的需要来调整其价值链,提高供方转向新竞争对手的转移成本。
- 签订长期购销合同以限制供方的生产能力。据报道,可口可乐公司在寻找高产谷物糖浆——一种糖的低成本替代物时,就采用了此战略。

提高竞争对手的投入成本 如果企业能够提高挑战者的相对投入成本,壁垒就提高了。这么做的机会多数来自于竞争对手(或潜在竞争对手)成本结构与已不同的情况,结果是某一特定投入品的价格变化,对竞争对手的影响大于对企业的影响,常用策略如下:

- 避开同时为竞争对手或潜在竞争对手服务的供方,提高这部分供方的成本,以及防止企业规模经济通过供方转给竞争对手。
- 在劳动力或原材料对竞争对手占据更高的成本比例时,抬高它们的价格。这种策略可能已经相当成功地被大啤酒公司利用来对付那些自动化程度较低的公司。

防御性地建立关联 企业可以通过利用竞争对手无法比拟的

关联来降低成本或是提高歧异化程度(第九章)。同样,竞争对手建立的本企业无法比拟的关联,又是必须加以防御的威胁。从防御高度考虑,企业应当建立特殊的关联,包括进入一些新型业务来加强其地位。

鼓励提高壁垒的政府政策 在某些领域,如产品或工厂的安全性、产品检测以及污染控制方面,政府政策可以成为主要的结构壁垒。这些政策可能增加规模经济,所需资本量以及其它潜在的壁垒。企业常常能够以对自己防御地位有利的方式来影响政府政策的特点。企业可以:

- 鼓励严格的安全性和污染标准。
- 根据法律法规非难竞争对手的产品或实践。
- 支持广泛的产品检验的要求。
- 游说贸易筹资或其它有利贸易政策以应付国外竞争对手。

联合以提高壁垒或与挑战者合作 与其它企业联合可以以上述许多方式提高壁垒,如预先排除其它可选技术或填充产品缺口等等。同时,与潜在挑战者建立联合,也可能是把威胁转变为机遇的一种方式。

增加可预见的报复

第二类的防御策略,是采取行动增加竞争对手可感知的报复威胁。报复的威胁来自于看到受报复的可能性以及预期报复的严重性。一系列策略可被防御者用来表示其对潜在竞争对手进行报复的意图,例如,道氏化学公司(Dow Chemical)多年来以高于镁需求的水平来建造其生产能力,以此来表明企业全力投入捍卫其市场份额。如果道氏没有这么做,可能挑战者会更多地尝试进入。

一些策略可提高预期的报复,如表明企业打算极力捍卫自己的地位,创造企业不得不进行报复的条件,或者显示企业有进行报复的能力。企业的行为不断影响着潜在竞争对手所见的报复威胁。企业的历史,特别是它过去对挑战者的反应,极大地影响着企业进行报复的声誉。企业必须小心处理自己传递给实际或潜在竞争对手的形象。增加企业可见的报复威胁的最重要方法包括^①:

显示其对防御的投入 如果企业始终如一的表明其保卫企业地位的意图,那么企业就增加了可预见的报复程度:

- 管理阶层宣布的保护产业中市场份额的意图。
- 公开宣称业务单元对企业的重要性。
- 宣称打算建立大于需求的足够生产能力。

可以而且应该始终如一地利用一切可行的渠道,如公开申明、贸易出版物、分销商和买方等,来传播这些信号,从而产生最大的防御含义。

显示早期壁垒 大多数有效地提高结构壁垒的策略,要求企业进行大规模投资。但是,有些时候,企业可以通过市场信号的显示或局部投资来达到同样的效果。局部投资或给出计划中行动的市场信号,目的在于增加企业未来预期的报复程度,例如,企业可以宣布或透露有关新一代产品系列,品牌争斗以及新加工技术的消息,造成实际行动会很快出现的印象,以提高挑战者可见的风险。这些市场信号可能使挑战者推迟未来的投入,直到能获取更多的信息以判断信号是否可靠。比如 IBM 公司,就常常事先宣告新一代产品系列。

确立封锁地位 通过在竞争对手或潜在竞争对手占据的其它产业或国家中保持封锁或防御地位,为企业提供了进行报复的工具(见第九章)。在某些业务单元中,竞争对手获取了与比例不符的现金流或利润率份额,封锁这些业务单元,是进行特别有效的报复的基础。

其价值体现在这条规律上:在企业占据少量份额的产业或国家里采取削价和其他报复策略,其代价低于在企业的主要产业中这么做。封锁地位与直接报复相比风险较小,因为后者极可能引发争斗升级,且使损失延及好竞争对手。

竞争承诺 如果企业表态,要与优惠价格或其它竞争对手的承诺进行竞争,企业就提高了可预期的报复。“我们不会被底价抛售击败”,企业公开作出这种姿态往往会阻止挑战者通过折价销售取得地位的企图,当企业以公开的方式一再坚持了自己的主张时尤其如此。当然,企业必须使挑战者相信,它是有能力来坚持这类主张的。

提高退出或丧失份额需付的代价 任何行为,只要增加了企业保持市场份额的经济需求(提高其收缩壁垒),往往是表明报复严厉性的有效方法:

- 建立远高于需要的生产能力。
- 就固定数量的投入物资签订长期供货合同。
- 增加纵向整合。
- 投资于专门化设备。
- 公开化那些提高退出固定成本的合同关系。
- 与企业中其它业务单元的关联,表明整个企业在此产业中成功的信念。

提高退出或丧失份额的代价无疑给企业带来风险,公司可能不得不真的为此付出代价。然而,这种策略以及多数其它有效的防御策略,虽然提高了成本或风险,但增强了企业地位的持久性。

积聚报复的资源 如果企业拥有进行有效报复的资源,那么报复的威胁就加大了。一些显示报复能力的方法如下:

- 保持富裕的现金贮备或保持流动性(战备金库)。
- 预备新型号或新产品系列,并且透露出它们的存在。

鼓励好竞争对手 由于其发挥了防御竞争对手的第一道防线的作用,好竞争对手在许多产业中增加了报复的威胁(见第六章)。这类竞争对手的存在,还可以使进攻转向他们的方向。

树立榜样 对可能并不具有真正威胁的竞争对手所采取的行动,和针对有威胁的竞争对手所采取的行动,它们一起影响着企业的形象。针对不具威胁性的挑战者采取措施,以向真正的挑战者表明企业的强硬态度,往往可以获得防御价值。对某一挑战者采取的有力反应,可以给其它挑战者传递信息。

建立防御联盟 与其它企业建立联盟,会影响上述许多因素,可能会提高报复的威胁。例如,联盟体可能会提供企业自身不具备的封锁地位或报复资源。

增加可察觉报复威胁的许多方式,都迫使企业提高其风险水平。事实上,这些策略提高了企业的风险,因而对竞争对手意义重大。所以,如果企业希望通过这种方式来改善其地位的持久性,就

必须准备进行投资。

受攻击时的报复

到目前为止,我已讨论了企业增加可察觉的报复威胁和防止进攻的步骤。然而,紧随进攻开始之后的那个时期对挑战者来说是尤为微妙的。在此期间,挑战者如饥似渴地获取有关自己进展的消息,对最初的成功和挫折也很敏感,挑战者们倾向于把早期的成败看得太重,常常以此作为长期计划的基础。因此,即使防御企业的报复无法长期维持,这一时期仍可用来影响挑战者的预期。通常来说,迅速而有力的报复对于阻止进攻而言是必要的。

一旦进攻已经开始,许多其它的策略就有了实施的可能。因为此时企业已知道了挑战者的意图,以及其部分战略。

破坏测试市场或前导市场 一系列范围广泛的措施可用来破坏市场推进,扰乱对早期效果的判断。例如,P&G公司在竞争对手的测试市场上就是一个顽强的竞争对手。这类行动可以增加挑战者对其地位判断的不确定性,或可以导致其对未来前景产生较为悲观的看法。典型的破坏策略有:

- 高水平但无规律的广告活动,赠用或分发样品活动。
- 低成本服务,保修或以旧换新。

蛙跳战术 如果企业在挑战者进攻期间,能引进新的产品或生产过程,就可以有力地抑制挑战者。如果这种行动迫使挑战者在刚刚花掉大量资金后,为了保持住地位而不得不进一步投资,效果就更好。

诉讼 诉讼行为可以提高挑战者未来投资行为的风险和成

本,从而推迟其进展。在报复时可以采用的诉讼形式如下:

- 专利起诉,提高挑战者产品或生产过程的未来前景的不确定性。
- 反垄断起诉,针对挑战者采取的任何进攻策略。
- 质疑挑战者宣称的产品性能的起诉。

降低进攻的诱惑性

第三类的防御策略,是打取行动降低进攻的诱惑性而非提高进攻的成本。通常,利润是挑战者进攻企业的诱因。挑战者预期成功可带来的利润,既取决于企业自身利润,也取决于潜在挑战者所做的有关未来市场地位的假设。

降低利润目标 企业赚取的利润是其地位吸引力的非常明显的标志。因此,任何防御战略的关键部分,都在于决定可维持的当前价格和利润水平。许多企业由于过分贪婪,招致了进攻。企业可以刻意选择放弃当前利润,以降低进攻的诱惑性。这也许意味着降低价格,提高折扣等等。

在结构性进入/移动壁垒和报复的威胁,同企业的利润率之间,必须保持平衡^⑦。如果企业的利润率非常高,那么挑战者会试图越过很高的壁垒或者与很强的报复作斗争。例如,油田服务业和药业历史上的高利润率吸引了许多企业为进入这些产业而大量投资,尽管这里有高进入壁垒和地位牢靠的竞争对手。举例而言,TRW 进入了油田服务业而 P&G 进入了药业。许多为高利润率所吸引的插足者,未能仔细考察进入的成本,它们往往过低估计这些成本。同样,同期产业中暂时的高利润,常常被错误理解为长期的机遇。因此,过于贪婪的结果是当挑战者侵蚀企业地位时,开始实施隐秘的或明确的获利战略。

控制竞争对手的假设 挑战者就未来产业前景所做的假设,可能会导致它对企业发动进攻。例如,如果挑战者相信某产业具有爆炸性的增长潜能,它就会不顾高壁垒对企业发动进攻。第六章讨论了通常情况下控制竞争对手的假设的问题。虽然企业无法可靠地促使潜在竞争对手放弃对该产业的真实假设,防御战略应当试图使潜在挑战者的假设较为真实。某些选择如下:

- 公开真实的内部增长预测。
- 在公开论坛上讨论对产业事件的真实理解。
- 资助独立研究,质疑竞争对手所做的不真实的假设。

评价防御策略

以上讨论的防御策略特点各异,对企业的适合情况亦不相同。企业必须根据它所面临的潜在挑战者,决定在所处产业中哪种策略会最有效,可以用一些重要测试来评估防御策略:

对买方的价值 企业选择的防御策略应当对买方有价值(第四章)。许多防御策略都涉及广告、品牌争夺,以及对特定产品种类削价等方面的投资。只有买方重视,针对买方的策略才能取得有效的防御目的。例如,如果增加的广告投入没有提高买方的认识程度或忠诚程度,那么,较高的广告经费并不具防御价值,因为挑战者不需要比照此而行动。另一方面,如果买方对赊销高度敏感,那么提供更多的赊销,就迫使挑战者也有相应的行动,或许这将使它面临劣势。

如果防御策略在增加了企业竞争地位的持久性的同时,还提高了歧异化程度,此战略就已经部分地物有所值了。但是,买方对

防御策略的反应并不必一定要完全抵偿其成本,只要足以将不能成功应对其策略的挑战者置于劣势就行了。比如说,衡量广告费用增长的防御价值,不应当仅看销量的增长是否弥补了费用的增长,还应当看这种做法是否强迫挑战者花费更高的代价来进攻企业的地位。

成本不对称 企业应当选择防御策略,使潜在挑战者处于最大的相对成本劣势。防御策略的有效性取决与两种成本间的不对称性,这两种成本之一是企业的策略成本,另一种为由此而强加于挑战者的成本。例如,占据大市场份额的企业在全国电视网上增加广告力度,往往迫使具有较小市场份额的挑战者花费较大比例的广告费,其原因是全国电视网上的广告费用受规模经济影响,其效益受全国市场上所占份额的驱动。引入新一代产品也可以以高于企业的比例提高挑战者的成本,因为新产品开发成本大致是固定的,而挑战者必须把它分摊在小得多的初始销售量上。与此相反,降低削价可能使企业与挑战者花费同等代价,甚至可能代价更大。正如古老格言所说:傻瓜也会削价。用这一方法进行防御时,企业往往比挑战者受害更深。

成本不对称性来自于企业和挑战者在规模、学习能力、所处地区或关联之类成本驱动因素地位上的区别。企业应当选择防御策略,使得增加自己成本较增加挑战者为少——通常这些都是在歧异战略中企业具有成本优势的歧异化因素(第四章)。在一些产业中,提高广告费用将使挑战者处于极大的劣势,而在另一些产业中,可能应采取扩大销售力量的方法。第三章讨论过的成本行为分析,提供了辨识这类不对称性的出发点。

防御策略能否被用来专门对付可能的进攻途径或有威胁的挑战者,或者此策略是否更具一般性,这极大地影响着防御策略的成本不对称性。必须全面应用的策略(如:削减目录价格)通常比针

对特定目标的策略成本要高。例如,如果能够只对新买方首先可能购买的产品削价,这么做比降低整个产品系列的价格代价要低得多。良好的防御战略应当使防御投资尽可能的指向最严重的威胁。

防御策略的成本不对称性显然还取决于所涉及的特定挑战者。例如,增加国内广告费用对新开业的挑战者是一回事,对于大型的经营成功的日用品企业就是另一回事了。因此,防御策略的成本不对称是相对的而非绝对的。

效果的持久性 企业应当选择有持久效果的防御策略。任何防御策略的成本效益都取决与保持防御价值所需的再投资。例如,增加广告投入会产生一些超出现期的效果。但是企业为了保持住此壁垒,必须不断在广告方面再投资。然而,投资新型生产过程,由此获得的壁垒可能不会退化得那么快,同样,投资以排除挑战者接近供方的途径,可能产生一个不需要太多再投资的长期存在的壁垒。如果企业无法造成持续的壁垒或是可信的长期报复的威胁,那么在此上少投资或不投资是合理的,企业应当替之以投资以降低进入产业的诱惑力,或者利用现在的地位获利。

信息清晰性 企业应当有把握,它选择的策略可为潜在挑战者所觉察,其含义能被理解。不同竞争对手对产业经济性的了解不同,他们觉察信号的能力也不同。信号可能被忽视,某些策略的意义会被误解。一般来说,涉及价格、信誉、广告、销售力量和新产品的策略非常显眼,而间接信号(如宣告生产能力扩大)、生产过程变化或提高退出和收缩壁垒等的策略往往不太显眼。

防御策略受到注意,得到理解的概率,不仅取决于策略本身而且受潜在竞争对手影响。没有良好成本制度的竞争对手可能理解不了防御策略对其成本地位的影响;此外,挑战者有关产业和企业

的假设,会影响他们对企业行为的解释。

可信性 企业应当选择那些给人可信感的防御策略,挑战者对待不同策略的认真程度大不相同,提高壁垒的防御策略只有被挑战者看成是永久的或是长期持续的竞争特征时,才是可信的。报复威胁的可信性,取决于拥有实现报复的资源以及传达出来的报复决心。

影响竞争对手目标 企业应当选择防御策略,使其对潜在挑战者的特定目标产生显著的影响。由于挑战者的目标可能不同,所以并非所有的策略都一样有效。例如,对与企业所有权结构相似的竞争对手有效的防御策略,对国营竞争对手可能完全无效。同样的,不同挑战者对创立时的损失和短期利润的敏感程度不同。经理们有时抱怨自己受到了攻击,而这种攻击并不合理,表面上看似不合理的攻击往往是由于挑战者有不同的目标。防御策略应当反映挑战者的目标,而非企业的目标。

其它结构效果 企业应当选择防御策略使其对产业结构的其它因素产生积极的或无害的影响,而要避免那些永久性地损害产业结构的策略。例如,提高转换成本和鼓励替换的新一代产品,比起增加了买方长期价格敏感性的削价来说,是更好的防御策略。增加可见报复威胁的策略有时会带来讨厌的副作用,造成产业内的对抗压力。产业领导者的防御行为尤其可能影响产业的结构。

防御策略还可能伤害好竞争对手。增加广告投入或是降低销价,可能会恶化好竞争对手的相对地位,损害他们发挥有利作用的能力,这种作用在第六章中说明过。好竞争对手必须要看出,防御行动并不是针对他们的,而是针对其它挑战者的。因而,防御战略的设计不能脱离实际,必须认识到战略的其它结构效果。

同业比照而行 如果其它守成企业仿效企业的作法,那么,防御策略往往能在防御来者方面产生最大影响。其它守成企业比照而行,意味着潜在插足者无法通过进攻产业内其它企业来避免防御投资所造成的壁垒。然而,较小的竞争对手可能在防御上少投资而白搭领先者的便车。通过努力,推动其它守成企业比照防御措施而行,在某些产业中可以很好地获得战略优势,这些产业中,来自新插足者的威胁要大于其它守成企业。

防御战略

结合提高企业竞争优势的进攻性战略,明确的防御性战略可以提高企业所有竞争优势的持久性。防御战略的目的通常是扼制——首先要防止挑战者着手行动或者使其行为威胁性较小。防御战略的另一种类型是还击,即在挑战者发动进攻后,企业对其行为作出反应。还击战略试图降低挑战者对已实施步骤的期望,或者干脆引导挑战者完全放弃此步骤。在扼制和还击时,原则都一样,即改变挑战者对某一行动吸引力的评价。

扼制

扼制所需的成本往往小于进攻开始后投入争斗的成本。然而,只有企业了解了进攻的性质,它才可能制止挑战者。军事战略上的防御格言是:如果在战线四周的任何方向上防御挑战者使用任何武器发动的进攻,那么代价是极端昂贵的。同样的原则也适用于竞争战略。企业必须确定哪些竞争对手和潜在竞争对手是最危险的,以及它们可能选择的行为方式。只有据此安排,才能得到合适的防御策略。第十三章所讲的图景可以成为检验可行性的有效手段。

扼制的主要步骤概括如下：

1. 彻底了解现存壁垒 企业必须清楚地了解当前它具有哪些进入和移动性壁垒,它们的特定来源,以及它们可能如何变化。企业受到规模经济的保护吗?这些效益来自于价值链的何处?接近销售渠道困难吗?这种困难怎么形成的?哪些价值活动导致歧异化?企业的成本地位和歧异化的来源怎么样才能持久?(第三章和第四章)

现存壁垒的高度影响企业受威胁的程度。例如,如果企业要保护利润率,在壁垒低落时,就必须重建此壁垒,或用别的壁垒代之。现存的特殊壁垒还将决定挑战者采用的战略类型,而这可能是防御策略最有效的领域。例如,受到接近销售渠道高壁垒保护的企业,更可能面临竞争对手创造新销售渠道的企图,而不是侵略现有渠道的尝试。相反,没有规模经济或其他持久成本壁垒保护的企业,易于受到小型、低管理费用的竞争对手的攻击,这类竞争对手满足于对企业来说是很低的投资收益水平。挑战者往往试图寻找绕过现存壁垒或是在一定程度上使其无效的办法(见第十五章)。

如果企业打算有效地利用壁垒,就必须对每一壁垒的特殊来源有精确的了解。例如,在住宅屋顶产业中,企业必须认识到,由于高运输成本,生产和销售力量效用的经济性,以及产品组合中不同地区的差别等因素,规模经济主要由地区规模来决定。如果屋顶生产企业只满足于将其壁垒归功于规模,却并不了解此规模壁垒的特殊来源,它可能会采取错误的防御战略。

2. 预见可能的挑战者 企业必须预见最可能的挑战者,无论它们是潜在的插足者或是试图重定位自己的竞争对手。知道谁是潜在的挑战者对于集中且有目标的防御投资很关键。壁垒的高度以及报复的效果也与谁是潜在的挑战者有关,但并不是绝对的。

例如,在车用油行业中,卡斯特罗尔公司(Castrol)、奎克州立公司(Qaker state)和其它竞争对手面对的可能的潜在插足者是那些石油巨头。考虑到这些巨头拥有的资源,资本和规模这些壁垒的重要性远远低于面临独立插足者的情况。

预见可能的挑战者要回答三个问题:

对哪些现有竞争对手不满? 最可能的挑战者会是那些不满足于自己当前地位的现有竞争对手,始终不能达到自己目标的竞争对手容易尝试重定位。对竞争对手的假设、战略以及能力的评价应当说明这些竞争对手是否可能以一种威胁到本企业的方式来重定位自己。好竞争对手(第六章)造成的重定位威胁不如坏竞争对手严重。竞争对手被别的企业收购后常常改变自身的目标,可能会造成潜在的挑战者。例如,在啤酒行业,菲利普·莫瑞斯(Philip Morris)收购米勒公司(Miller)是安休斯·布什(Anheuser-Busch)进行激进挑战的前兆。

谁是最可能的潜在插足者? 确定现有竞争对手中谁最有可能重定位自己并不容易,而预见可能的潜在插足者往往更为困难。辨识潜在插足者的一种方法是隔离出那些企业——进入本产业对他们来说代表着现有业务的合理扩展。最常见的潜在插足者倾向于以下几类:

- 处于其它区域的区域竞争对手。
- 目前尚未在国内经营的外国企业。
- 产业可进行后向或前向整合的企业。
- 进入产业可使其获得有形关联、无形关联以及封锁地位的企业。(见第九章)

区域企业常常进入其它区域或全国化,这一战略近来在食品产业很流行。许多主要食品公司,如联合食品(Consolidated

Foods)以及 H·J·黑斯(H·J·Heins)等,都收购了区域性公司以使其全国化。随着产业全球化,外国企业进入本国产业的情况也很常见——总部在英国的布思公司(Boots)在美国抗关节炎药品市场上进攻厄普约翰公司(Upjohn),就是当代的例子。

在第九章中说明过了,在商业活动中有多种形式的有形关联,它们表明了从事多角化经营进入产业的途径。应当追踪与产业相关联的潜在关联,以辨识可能的插足者。例如,进入复印机行业,是柯达化学和光学专业合乎逻辑的扩展,也是松下公司办公自动化战略的合理结果。

辨识潜在插足者的最大挑战,是要避免受因循守旧思想的束缚。由于注意力过份集中在新竞争对手的传统来源上,如地区性企业或分立企业,许多公司忽视了外国公司或相关的多角化经营者这类重要的潜在竞争对手。随着产业的发展,最有可能的潜在竞争对手可能也会变化^⑧。

有替代品竞争对手吗? 在一些产业中,替代品可能是最危险的竞争对手,因而应将其作为防御战略的焦点。第八章说明了如何辨识替代品,以及怎样扼制有威胁的替代品。

3. 预测可能的进攻路线 制订扼制战略的第三步,是预测可能的进攻路线。企业必须确定对其地位进行攻击的最佳方式,以便将防御投资集中于这些最脆弱的领域。每一组管理层都应当自问:“就我所知的情况,如果我是竞争对手会如何进攻此企业?”

可能的进攻路线,既取决于现有的进入或移动壁垒,也取决于这些壁垒变化的趋势。例如,在芥末行业中,格瑞·波旁(Grey Poupon)公司显著地增加了广告费用,并以歧异化经营战略来攻击法国的同行。由于法国同行具有与规模相关的优势,与采用正面交锋的价格战相比,这种方式合理得多。同样道理,由于 SCM 公司销售渠道和品牌忠诚度的原因,该公司的便携式打字机易受到结合新型电子技术的兄弟公司(Brother)的自有商标产品的打击。

美国农用设备中的小型拖拉机比大型拖拉机更易受到攻击,这是因为美国这一基地使他们相对日本企业占有容量上的优势。

可能的进攻路线还将反映可能的挑战者的假设、战略以及能力。米勒啤酒公司强调巨额的广告投入以及啤酒行业的市场细分,考虑到涉及其母公司菲利普·莫瑞斯的无形关联,这么做就不足为奇了。由于德克萨斯仪器公司在半导体行业的传统姿态,该公司在个人电脑方面命运不佳的削价,也是可以预料的。收购第二流的竞争对手是潜在插足者向企业挑战的常见方法,因此必须一直考虑到这种可能性。例如,在卡车产业,戴姆勒·奔驰(Daimler Benz)收购了福莱特莱诺(Freightliner)(在行业中排名第六),沃勒沃(Volvo)也收购了白马达(White Motor)(排名第七)的卡车业务,而雷诺特(Renault)也与麦克(Mack)结成了联盟。

4. 选择防御策略封锁可能的进攻路线 有效的扼制要求企业封锁挑战者可能的进攻路线。这就要求选择防御策略,提高结构壁垒或增加可预期的报复,这些策略还应是前述讨论中成本/效益最佳的。防御策略的优化组合因企业不同而各异,而且还必须能通过上述检验。例如,如果企业对来自有商标产品的进攻最为脆弱,它可能不得不在某一特定自有商标型号上投资,给出其愿意进行价格竞争的信号。此外,所选的防御策略必须是以最可能的挑战者为目标。尤为重要的是,防御策略要反映出可能挑战者的实际目标,且表明这些目标已受到了注意。

5. 塑造企业顽强防御者的形象 除了在防御上进行投资,企业还必须清楚地传达它进行防御的意图。企业连续不断地发出有关其防御投入程度的信号,因而必须仔细地塑造所表现出来的形象。在市场上所作的每一个公开声明和行动都要仔细权衡,以确定它们将传达的信号。企业如能获得像P&G公司那样的形象是非常理想的情况。几乎对随便哪一组经理人员(无论是否处于消费品行业)进行的民意测验,压倒一切的看法都是该企业能够完

全投入以捍卫它的市场份额。P&G 公司具有这样的形象并非偶然,而是长期以来各种声明和行动的结果。

6. 确立现实的利润期望值 除非企业对利润的预期是现实的,否则防御策略不能发挥成效。企业利润的期望值必须反映它拥有的壁垒,以及通过防御投资可以创造的壁垒。减少目前的利润率常常会使企业在未来赚取更多的利润。

还击

如果扼制失败,企业必须决定进攻开始后如何反击挑战者。扼制不可能也不应当试图将进攻的机会降至零。这样做的代价通常太昂贵,而且很少能预见所有可能的挑战。因此,对进攻作出有效且及时的还击,是防御战略的一个重要部分。

有效还击是以转换挑战者的期望为基础的,我所描述过的所有防御策略都可用于实现这一点。当然,还要与特定挑战者的目标、假设以及能力互相适应。通用食品的麦氏咖啡对 P&G 公司进行了顽强和有效的防御,无疑已促使 P&G 公司重新考虑其在咖啡行业中的目标。通用食品公司采取攻击性定价,大量广告以及商标争夺战等手段来确保自身的地位和表明自己的投入程度。防御的气势意味着 P&G 公司投资在咖啡业上赚不到多少利润。

以下是用以指导还击的一些重要原则:

尽可能早地以某种方式作出还击 随着挑战者早期目标的实现和投资额的增加,其退出壁垒和投入程度将会增高,所以企业应尽可能早地以某种方式对进攻作出反应。虽然企业往往处于无法对进攻作出全面反击的地位,但此时立即作出某种还击,对于扼制挑战者的期望仍很重要。即使增加广告投入这类行动并不能达到目的,但这类行动对阻止竞争对手达到初始目标,从而获得增加资本投入和提高目标所必须的信心仍可能是必不可少的。

为尽早发现实际行动而投资 考虑到在进入或重定位过程

中极早作出还击的优势,企业可以从尽早查明挑战者的实际行动中获得重大优势。以下活动可促进这一点:

- 与原材料供方、设备供方和工程企业保持有规律的接触,以了解订货情况或何人表示出兴趣。
- 与广告媒介密切联系,查明广告空间的购买情况。
- 监视贸易展览的出席情况。
- 与产业中最喜尝试的买方保持有规律的联系,他们可能最早被新竞争对手接近。
- 监视技术会议、学校和其它一些可能招聘技术人员的场所。

针对进攻原因作还击 企业必须尝试了解挑战者为何发动进攻,它的目标是什么,以及它采取的长期战略是什么。对出于绝望而发动的进攻和由于母公司对业务单元施加压力令其增长而产生的进攻,应作出不同的还击。对挑战者的目标和时间表也必须作出评价,这是因为正确的还击要求破坏并最终改变他们。正确的还击还应认清,挑战者的第一步骤是如何配合较长期战略的。

除努力制止挑战者外使其转向 还击的部分目的是,即使无法制止进攻,也要使其较不具威胁性。使挑战者的战略集中目标或是重新确定方向,往往比使挑战者取消它要容易些。企业必须找到方法,使挑战者可以较不具威胁的实现其部分或全部目标,并相应作出还击。

认真对待每一挑战者 不存在可以对挑战者置之不理的情况,必须分析每一挑战者的动机和能力。即使是弱小的挑战者,也有破坏产业结构或是伤害好竞争对手的潜能。而且,对较不具威胁性的挑战者作出的还击,给更有威胁性的挑战者发出了信号。但是同时,企业也要避免对挑战者过度反击的倾向。还击是昂贵的,应须针对实际的而非假想的威胁。

把还击看作是获取地位的方法。还击常常可以被用以获取地位,而不仅仅是制止竞争对手。正如软饮料业和啤酒业的案例所示,强大竞争对手之间的战斗,经常给弱小竞争对手带来较大伤害,并常常超过了强大竞争对手彼此伤害的程度。此外,竞争对手在某一细分市场上发动的进攻,可能在另一细分市场上给自己造成可以利用的弱点。

对削价的还击

削价是最难进行反击的进攻形式之一,因为它对利润率有极快的影响,而且可能产生价格的螺旋状不可逆下降的风险。因此企业在对削价作出还击时要尤为小心。除了上述已讨论的问题之外,还有另外一些问题可能有助于对削价作出还击:

竞争对手削价的理由 竞争对手可能作不必要的削价以增加短期现金流入,或者把削价作为增加份额的长期行动的一部分。竞争对手削价还可能是由于不了解自己的成本,认为在定价上作文章可以取得丰富的收益。然而更糟的是,竞争对手削价是由于它明显享有更低的成本。根据造成削价的理由,对削价的正确还击将大不相同。所以,应该尽快以及尽可能准确地判断出削价的理由。

愿意战斗 竞争对手削价往往建立在这样的假设基础上:即企业不会作激进的反击,只会出于保持利润的愿望维持价格保护伞的作用。因此,尽早作出的有力还击对于限制削价往往是必要的,不必总以相应的削价行为还击,但除了希望削价者自动离开外必须做些事。企业必须使削价者信服,企业不会因这些混合的动机而瘫痪。

局部还击 对削价的还击通常可以而且应当局限于特别易受攻击的买方或歧异性最低的产品种类,而不应当针对全体产品采取行动,集中还击可减少其成本。

交叉防御 如果企业立即进攻削价者的关键买方或是系列产品(通过价格和其它措施),那么,削价可能受到限制或被消除。同样地,如果利用其它产业中的封锁地位来作出还击,有时也能制止削价。其原则是向削价者表明,发动价格战,它将得不偿失。

以其它方式削价 有时可以通过提供免费服务、折价供应辅助设备或其它与削价本身相比较为容易逆转的方式,来有效地降低价格以还击削价者的攻击。而且,间接削价还更易于集中化,并且竞争对手较不易效仿。打折或其它特殊折扣方式作为间接削价,其失败可能较降低目录价格更易在日后逆转。

创造、利用“特殊”产品 有时,通过商标战或无服务产品(例如无免费维修)可以比降低主要产品系列价格更有效地对付削价。买方可以得到低价提供的特殊产品,但又提醒买方这些产品比企业正常提供的产品要差。

防御或撤资

在许多产业中,对防御进行投资收益很高,然而企业应当最优化而不是最大化其防御投资。在某些产业中,投资于防御根本不合适,或者只适于作为暂时的拖延手段。在企业地位最终不能持续时,情况就是如此。对于这类企业,最佳的防御战略是“赚了钱就跑”,这意味着,了解到进入或重定位将最终损害企业地位时,企业要尽可能多地创造现金。作为这类战略的一部分,有时在实行收割战略时要鼓励竞争对手进入以提高市场增长率。

撤出投资比投资防御更可行的条件如下:

- 低壁垒,或随着产业发展壁垒降低。
- 创造壁垒的机会极少。
- 潜在插足者或现有竞争对手拥有优越的资源。
- 竞争对手的投资收益率目标低,或者具有其它坏竞争对手

的特征。

防御中的陷阱

在处于防御地位时会出现许多常见的错误。即使地位强大的领导者也经常由于在防御战略上犯错而受到成功的攻击。防御中最大的常见错误是只狭隘地关心短期利润率,从而与防御需要投资这一现实相冲突。许多企业的内部决策过程中对防御投资有偏见,它们奖励短期利润率,却未能奖励寻求降低风险的防御战略。成功的防御战略带来的好处常常是难以衡量的,因为成功的防御意味着什么风波也不发生。

防御战略中第二常见的错误是自满。企业常常不考察自己为潜在竞争对手提供的环境,或者不曾认真地考虑挑战出现的可能性。其结果是:企业未能做出简单且花费不多的防御行动,其次数惊人地多。此外,企业为了赚取难以维持的利润率忽视了买方需求,这些做法实际上往往把竞争对手引入产业中。在下一章当我们讨论获取竞争地位的原则时,防御战略中的一些其它常见错误就显而易见了。

第十五章

进攻产业领导者

什么时候市场领导者易受攻击？可能是企业正受领导者市场份额和利润率的引诱，而考虑进入此产业或在其中重定位的时候。但是，产业领导者往往在防御方面享有一些优势，诸如声誉、规模经济、积累的学习能力以及接近供方或是销售渠道的较好途径。此外，多数领导者对其产业非常投入，而且拥有对挑战者进行持久且具伤害性攻击的能力。因此，进攻领导者以获取市场地位的企业，面临的任务极富风险，令人生畏。

然而，领导者常常是易受攻击的。例如，耐克(NIKE)在运动鞋上取代了阿迪达斯(ADIDAS)，斯托福在冷冻餐上战胜了班克(Banquet)和斯万森(Swanson)公司。虽然对不同产业来说成功的进攻战略各不相同，但它们都有着共同点。即这些战略试图破坏领导者的竞争优势，同时避免受到大规模的报复。虽然，有时候产业结构的变化使领导者易受攻击，如果市场追随者或潜在插足者能够更好地了解现有结构，那它也可能战胜领导者。

本章根据全书的内容来建立一个框架，以辨识易受攻击的产业领导者，建立成功进攻领导者的战略。我站在挑战者——在领导者所处产业中的追随者或是考虑进入的企业——的角度来看问题。本章首先说明了挑战者成功地进攻领导者所必须满足的条件。接着，描述了挑战者可用来进攻领导者的各种战略，其范围从试图改变竞争基础到利用领导者的缺乏灵活性。此外，还描述了

标志着领导者脆弱性的产业及领导者特征。本章结尾处讨论进攻领导者时常犯的一些错误。

本书中各章都提出了有关进攻战略的建议,通过成功地进攻领导者这一困难任务可把它们串起来。虽然本章是以进攻领导者为出发点,但是同样的原则也可以运用于选择针对任何竞争对手的进攻战略。此外,产业领导者可以运用同样的概念来理解自身的弱点,更有效地发展自己的防御战略。

进攻领导者的条件

进攻战略中的基本原则是:无论挑战者具有怎样的资源或是实力,决不要采用模仿战略从正面进攻。处于领导者地位所固有的内在优势往往会战胜这类挑战,而且领导者会以一切可能的手段进行有力的报复,随后的战斗将不可避免地先耗尽挑战者的资源。

P&G 公司在咖啡行业中向通用食品的麦氏商标挑战时,就违背了这一原则。与其它 P&G 公司所处的产业不同,在咖啡业中,该公司的福尔杰咖啡没有或几乎没有超过麦氏咖啡的优越性,而且 P&G 公司在生产和市场营销方面采用与通用食品相同的价值链。得益于自己巨大的市场份额和有利的成本地位,麦氏咖啡以一系列范围很宽的防御策略进行了强有力的报复。主要以较小竞争对手为代价,福尔杰咖啡获得了一些份额,但是仍没有取得合意的利润率。相反,麦氏咖啡保持了它的利润率,而且继续成功地挫败了福尔达咖啡获取市场份额的企图。

违反进攻领导者规则的另一个事例,是可口可乐公司针对西格赛姆期(Seagrams)进行的甜酒销售(称为甜酒系列)。虽然可口可乐在甜酒行业中从二流竞争对手手中获得了市场份额,但是它相对加罗公司(Gallo)处于极大的成本劣势(第三章),并且在产品

或市场营销方面没有创新性方法来扭转这一劣势。加罗公司对可口可乐公司的强力抵抗意味着可口可乐从未在甜酒产品中盈得合意的利润。在复印机行业, IBM 公司面临着类似的困难, 在中型和大型复印机上, 它几乎没有取得歧异性或成本优势, 而且遇到了施乐和柯达公司的顽强抵抗。

要成功地进攻领导者, 挑战者必须符合以下三个基本条件:

1. 可持久的竞争优势 在成本或歧异性方面, 挑战者必须拥有超过领导者的明显的以及可持久的竞争优势。比如有低成本优势, 企业能够削价以针对领导者取得地位, 或者以行业平均价格赚取较高的利润以使企业可再投资于销售或技术开发。这两种做法都可以使挑战者盈得市场份额。另一方面, 如果企业取得了歧异战略的成功, 这将产生溢价和(或)最小化针对领导者的试用和市场营销成本。挑战者所具有的这两类竞争优势的来源必须是可持久的, 经得起第三, 第四章中持久性准则的检验。优势的持久性确保挑战者在领导者能进行模仿之前有足够长的时间来填补市场份额的缺口。

2. 其它活动相近 挑战者必须有办法部分或是全部地抵消领导者的其它固有优势。如果挑战者采用歧异化经营战略, 它还必须部分地抵消掉领导者由于规模、率先行动者优势或其它原因而具有的天然成本优势。除非挑战者保持自己的成本与领导者接近, 否则领导者会利用自身的成本优势来抵消(或越过)挑战者的歧异化这一优势。类似的, 如果挑战者基于成本优势进攻, 它也必须为买方创造一个合意的价值量, 否则, 领导者将能保持超过挑战者的价格差额, 使领导者获得进行有力报复所需的毛利。

3. 领导者报复的障碍 挑战者还必须有一些减弱领导者报复的办法, 使领导者不愿或不能对挑战者实施旷日持久的报复。这要么是因为领导者自身的原因, 要么是因为挑战者所选择的战

略。如果不存在报复的障碍,进攻可能会引发领导者作出能够压倒挑战者的还击,尽管后者有竞争优势。拥有资源和稳固地位的投入的领导者,可以通过强有力的报复,使挑战者付出无法接受的经济和组织代价。

成功进攻的三个条件直接来自于第一章中描述过的竞争优势的原则。随着挑战者满足各个条件能力的增强,成功地改善地位的机会也会增加。P&G 公司的福尔杰咖啡,可口可乐公司的甜酒系列,和 IBM 的复印机没有明确满足这些条件中的任一条,这解释了它们失败的原因。

满足这三个条件的困难性主要由领先者的战略及其进攻性而定。如果领导者处在没有竞争优势的“两头为难”境地,那么挑战者往往能相当轻松地盈得成本或歧异化上的竞争优势。在这种情况下,挑战者只需清楚领导者的弱点,然后执行一种战略来利用此弱点。另一方面,如果领导者咄咄逼人地追求成本领先地位或是歧异化经营,对这类领导者进行成功挑战,通常会要求挑战者构想出巨大的战略创新,如开发新的价值链等。

挑战者满足所有三个条件的产业可以水磨粉行业为例。卡吉尔公司(Cargill)和 ADM(Archer - Daniels - Midland)公司成功地顶住了传统产业领导者 CPC 跨国公司(CPC International)、斯特利公司(A. E. Staley)和标准商标公司(Standard Brands)的压力,进入了该产业。卡吉尔和 ADM 通过建立新的连续加工工厂进入了该产业,这类工厂体现了加工技术方面的新近变化。它们还限制自己生产狭窄的产品系列,只包括较高产量的产品,并且通过流线型销售减少了费用。这些选择使得卡吉尔和 ADM 相对传统的生产者获得了极大的成本优势。与此同时,卡吉尔和 ADM 在歧异化方面也取得了平等或相接近的地位;尽管产业领导者在此方面大作努力,由于该产业产品本身就是商品,许多买方不看重格外的

服务。此外,还有若干因素妨碍产业领导者进行报复。如,由于害怕破坏产业均衡,领导者宁可不对挑战者进行报复,在该产业中的竞争有绅士俱乐部的传统特点;而且,CPC(第一大公司)和标准商标公司着手多角化经营,其注意力和资源已从谷物加工业向别的方面转移。

虽然谷物加工业的例子说明了挑战者满足三种条件的情况,但只要能很好地满足一个条件,就可以抵消挑战者无法满足其它条件的不利情况。人民捷运和西南公司成功地进入“直达”航运业务领域的这个例子就说明挑战者只要能很好地满足两个条件,就足以弥补勉强满足第三个条件的不利情况。第三章已经说明了,直达航运怎样通过利用不同的价值链,取得了超过干线航线的明显成本优势。同时,由于航空运输很难体现歧异化,许多乘客认为直达航运提供的服务与干线航运提供的服务相类似。然而,直达航运仍然面临着干线航运试图保卫其市场份额而进行报复的巨大威胁。虽然由于削价的成本很高,且由于害怕损害其质量形象,干线航运在进行报复上有些犹豫,但是直达航运带来的威胁如比之大,使得干线航运最终还是进行了报复。尽管直达航线只在相对较短的时期内避免了报复,但是它显著的成本优势大大增加了干线航行报复的成本,因此,许多干线航运公司从未试图与直达航运公司竞价。

联邦捷运公司成功抵住金刚砂空中货物公司的压力进入产业的例子,同样说明了挑战者可以利用其在一个领域中的强大优势来抵消领导者的持久实力。联邦捷运公司的独家递送系统,利用自己的飞机和孟菲斯中枢,在连夜递送小包裹方面获得了歧异化优势。如第四章所述,它还获得了更高的可靠性及其它形式的歧异化优势。但是,虽然联邦捷运公司最终会取得与金刚砂公司相同的成本地位甚至取得成本优势,其价值链较大的规模敏感性意味着其初始成本相对后者来说较高。这种成本劣势和沉重的债务

负担,使其初期极易受到报复。然而,金刚砂公司没有认真对待联邦捷运,直到后者获得了足够多的份额,确立了与金刚砂大体相同的成本地位,这时金刚砂才决定进行报复。正如联邦捷运这个例子所说明的,领导者的迟缓报复,会为挑战者赢得时间(和资源)来克服成本或歧异性上的劣势。这再一次的证明十四章所述的快速还击原则,对决定领导者保护自己地位的能力来说是很重要的。

进攻领导者的路线

成功进攻领导者总是需要某种战略洞察力。挑战者通常必须找到一种特别的战略来削弱领导者的天然优势,认清或创造领先者报复的壁垒物。虽然成功进攻领导者的战略因产业不同而极大地相异,但是有如下三类可能的进攻路线:

- 重构造 挑战者革新它执行价值链中活动的方式或革新整个价值链的结构。
- 重定界 挑战者重新界定其相对领导者的竞争景框。
- 纯投入 挑战者通过更优势的资源和更强烈的投资愿望来获得市场地位,从中发展竞争优势。

这三条路线中的每一条都改变产业的竞争规则,以抵消领导者的优势且使挑战者自己获得成本或歧异化优势。这三条途径并不相互排斥,可以成功地前后相联使用。例如,重新界定竞争景框往往要求平行地重新构造价值链。利用多于一种的进攻路线通常能提高进攻领导者的成功机会。图 15-1 展示了这三条途径。

		价值链结构		
		和领导者相同	新活动	新价值链
竞争 景框	与领导者相同	纯投入	重构造	重构造
	与领导者不同	重界定	重构造 和重界定	重构造 和重界定

图 15-1 进攻领导者的路线

进攻领导者的路线沿着图 15-1 所示的两个重要方面变化：与领导者相比的挑战者价值链结构和与领导者相比挑战者的竞争景框。挑战者可以采用相同的价值链，也可以采用个别活动或全部活动都重新组合的价值链。同时，挑战者可在与领导者相同景框的活动上竞争，也可在更广或更窄的景框内竞争。如第二章所述，景框包括产业的细分市场景框、整合程度、地理景框和产业景框，或企业采用协调战略竞争时所处的产业系列。

虽然其竞争景框与领导者相同，纯粹的重构造涉及重新组合各种活动，也即最终导致与原价值链极大的不同。纯粹的重界定涉及不同的景框但竞争的基础价值链相同；重构造和重界定两者在一起把新的价值链和不同的景框相结合；纯投入既不重新组合价值链也不重新确定景框，只是依赖挑战者更大的投资来产生竞争优势。

重构造

重构造使得挑战者以不同的方式竞争，虽然这种竞争仍在与领先者相同的活动景框内进行。挑战者在个别价值活动上以不同方式表现或是重新构造整个价值链来降低成本或是提高歧异性。

重新构造价值链的方法要是作为进攻领导者的基础,就必须能持久地防止模仿。这种持久性来自于率先行动者优势和其它在第三、四章中描述过的来源^①。

重构造带来竞争优势的方法已经在本书中反复讨论过了,它们包含价值链上的任何活动。第三章和第四章详细描述了重新构造价值链怎样能导致成本优势或歧异化特点。例如,在甜酒行业中,第三章描述了加罗公司怎样通过相对于竞争对手,重新构造采购、混合、装瓶、后勤和市场营销等价值活动来获得显著的成本优势。类似地,在冷冻餐方面,第四章描述了斯托福是怎样重新构造市场营销、技术开发、采购和代理商关系以获取和保持歧异性特点的。

能重新构造的价值活动越多,挑战者相对领导者的竞争优势能持久的可能性往往就越大。如我较前面部分描述的两个例子——直达航运业和依阿华牛肉公司所表明的那样,重新构造整个价值链通常是相对领导者优势的最有效来源,这些领导者常常高度受缚于传统的产业价值链。

一些作为成功进攻领导者基础的重新构造的示例如下:

产品变革 挑战者通过改变产品来进攻领导者

[优越的产品性能或特征] 具有对买方有价值的属性的产品来自于对买方价值链的了解(第四章)。P&G的恰明牌卫生纸比斯科特纸业公司(Scott Paper)的产品更柔软,吸水力更强,这使得P&G公司成为该行业的领导者。类似地,库柏维金(CooperVision)和巴恩斯欣德公司(Barnes-Hind公司, Rerlon的一个分部)的持续配戴软式隐形眼镜为进攻博士伦公司(Bausch和Lomb)提供了武器。

[低成本产品设计] 第三章说明了产品设计是怎样影响相对成本地位的。佳能(Canon)的NP200复印机,由于采用增色剂喷

射开发技术,需要的零件比竞争对手的复印机少得多。这一低成本设计使佳能能够显著提高其在小型普通纸复印机上的地位。

外勤和服务变化 挑战者能通过改变诸如产品支持、售后服务、定货程序以及货物分发等来进攻领导者

[更有效的后勤系统] 第三章说明了怎样分析改善后勤系统中相对成本地位的机会。正如联邦捷运(Federal Express)做过的那样,有时通过重新构造公司价值活动,可以显著地降低相对成本地位。

[更敏感的售后支持] 第四章说明了怎样评价对买方最有价值的服务参数。如果挑战者重新构造价值链使它对买方的问询、为买方提供文件等反应更敏感,它就能创造歧异性。例如,维特科公司(Vetco)、销售海上石油钻探设备的燃烧工程公司(Combustion Engineering)的一个部门,通过提供卓越的培训材料和其它售后支持、帮助其用户掌握复杂的水下钻探任务,从而显著改善了自身的地位。

[增强了的订货处理] 第四章描述了怎样辨识和评价递送系统增强的可能性,以及用此创造歧异化的可能性。增强的功能包括履行诸如控制用户存货清单之类的新职能。一些批发企业通过联机定货接收零散客户的订单管理。例如,麦克森(McKesson)公司通过它的3PM订货处理系统批发药品,从而极大提高了其地位。此系统使药剂师可以直接订货,同时还向其提供有价值的信息。

市场营销变化 挑战者在许多产业中利用市场营销价值活动中的创新,向领导者发起成功的进攻。最常见的一些创新有:

[在营销不足产业中增加投入] 挑战者可以逐步增加营销费用来进攻领导者,例如,在芥末业、冷冻餐业和冷冻土豆业中,格瑞·波旁(Grey Poupon)、斯托福(Stouffer's)和奥尔·艾达(Ore-Ida)分别成功地增加了或正在增加传统的广告经费率。更高的经费水

平使企业可以更好地传递价值信号,获得高水平的品牌知名度和溢价。

[新定位] 挑战者可以设想定位产品的新方法来达到进攻领导者的目的。斯托福(Stouffer's)重新定位冷冻菜作为美食项目(如第四章所述),正是它优势的关键因素之一。

[新型销售组织] 新型销售组织,比如采用不同类型的销售人员,有时可以成为成功进攻领导者的基础。重新组织皇冠瓶盖和密封(Crown Cork and Seal)公司技术熟练的销量力量,来销售全系列的皇冠公司的罐头盒、瓶盖以及罐头包装机,是皇冠成功进攻美国罐(American can)公司和大陆罐(Continental Can)公司的原因之一。

经营变化 降低成本,扩大差别的经营价值活动的变化,为许多对领导者发动的成功进攻提供了基础。如在第三章中所讨论的,依阿华牛肉(Iowa Beef)公司在肉类包装上开创了全新的价值链;卡吉尔(Cargill)和ADM公司利用新型的连续加工工厂进入了水磨粉产业;而改进的增强了质量的生产过程,也为奥尔·艾达(Ore-Ida)公司在冷冻土豆业的成功作出了贡献。有时全新技术的出现,改变了经营过程,有时出现部分技术变化,使得旧的过程技术被重新注入活力(第五章)。

下游重构造 利用领导者忽视的销售渠道,或预先倾力于新出现的渠道,都是进攻领导者的途径。下游创新的一些例子包括:

[开创新渠道] 尽管布洛瓦(Bulora)和瑞士钟表商有着牢固的关系,但泰麦克斯(Timex)在五十年代首先采用杂货店和大众推销商作为手表的销售渠道,从而使它在该行业取得了领导者地位。而传统的领先者仅利用珠宝店作为销售渠道。

[抢占新出现的销售渠道] 理查德·维克(Richardson-Vicks)公司首创在超级市场上销售玉兰油产品系列的高质量护肤品。对这类产品而言,超级市场正是一种新出现的渠道,所以理查德·维

克公司获得了重大的率先行动者优势,这使得玉兰油至今仍是市场的领导者。

[直销] 日本拉链公司 YKK, 绕过批发商直接向服装公司推销, 成功地对付了塔伦(Talon)公司。

对领导者最成功的进攻往往涉及一种以上的价值链创新。斯托福公司把产品变化和几种重要的营销创新结合在一起; 卡吉尔和 ADM 公司把产品系列、营销的变化与加工过程的变化结合在一起; 泰麦克斯公司把新的销售渠道、低成本生产技术和史无前例的电视广告结合在一起。正如第三、四章所说明的, 持久的竞争优势往往由多个来源产生。

结构变化常常为价值链的重构造创造机会。泰麦克斯对瑞士公司的进攻, 除利用了战后制造技术的改进, 还利用了电视的出现以及大众分销渠道的兴起, 同时, 买方收入的增长和态度的改变, 使手表成了日常用品。然而, 在许多产业中, 重构造依赖于对已发生的变化再思考, 而不是依赖于利用外部变化。尽量如此, 重新构造价值链最终是一种创造性的活动, 很难通过常规的、可预见的方法获得。本书中产业分析、价值链分析、技术分析、产业图景以及其它概念, 都有助于辨识重构造的可能性。

重界定

进攻领导者的第二条主要途径以重新界定竞争的景框为基础。拓宽景框可能建立关联或得到联合的好处, 而缩小景框可以裁剪价值链使之适应特殊的目标。正如我在先前各章, 尤其是第二、七、九和十二章广泛讨论的那样, 企业的活动景框可以极大地影响竞争优势。挑战者可以用四种方式改变竞争景框, 这四种方式反映四种类型的景框。重界定的这四种模式并不相互排斥:

- 目标集聚于产业内部 把竞争基础缩小到一个细分市场而不是包括全部。
- 整合或退出整合 扩大或缩小机构自行从事活动的范围。
- 地域重界定 把竞争基础从地区或国家扩展到全球,或者反之。
- 横向战略 把竞争基础由单一产业向相关产业扩展。
- 目标集聚

进攻领导者时成功的集聚战略可采取第七章中所描述的所有形式:

- 买方集聚 象拉·昆塔(La Quinta)这样的汽车旅馆企业,目标集聚在中等水平的商业旅行者身上,创造了新型低成本价值链以满足这些旅行者的特殊需要。
- 产品集聚 佳能(Canon)、理光(Ricon)和萨文(Sarin)公司集中于小型普通纸复印机上向施乐(Xerox)公司挑战
- 销售渠道集聚 在链锯业中,斯蒂尔(Stihl)公司专门通过提供服务的经销商来服务买方,以此成功地对付了霍姆赖特(Homelite)和麦克库罗奇(McCulloch)公司。

集聚战略往往具有这样的优势:领导者很难在实行报复的同时不损害自己的战略。这就把领导者者的报复推迟至挑战者已在产业中获得安全的落脚点时为止。此外,进攻领导者的集聚战略可以作为次优战略^②的一部分。在次优战略中,挑战者最初通过集聚战略进攻领导者;然后随着时间的推移,扩大自己的地盘与领导者全面竞争。日本的生产厂家在电视机、摩托车等产业中采用了这一战略,在每一产业中,他们从低级的产品系列出发,然后慢慢扩大其产品系列。而耐克(NIKE)公司在运动鞋上也用此方法来对付阿迪达斯(ADIDAS)公司。它先在高价市场上集聚力量,然后利用这部分市场上取得的声誉向下扩展自己的产品系列。次

优战略以细分市场间存在相互关系为基础(第七章),这种关联使得在某一细分市场上的企业可以在其他细分市场上获得竞争优势。次优战略还有另外的优势,即它不会刺激领导者在进程的早期进行报复。

整合或退出整合

挑战者可以采取整合或退出整合的方法来进攻领导者。有时候,后向或前后整合可以降低成本或者增强歧异性^③。例如,在甜酒产业中,加罗(Gallo)与制瓶业的综合是它成本优势的重要部分。麦戈罗斯(Migros),瑞士食品零售商中的佼佼者,其显著的产业优势部分归功于对产品和包装采取后向整合。变化的环境也可能使退出整合成为进攻实行整合的领导者以获得竞争优势的手段。

地域重界定

有时候可以成功地用地区性或全球性战略来进攻在一个或少数几个国家经营的领导者^④。挑战者扩大市场的区域范围,以通过地理间的关联来获得成本或歧异化优势。全球性战略综合和协调了许多国家中的价值活动,可以在生产或是产品开发方面产生规模经济,可以创造更好地为世界范围的买方服务的能力,以及在其它地方已经描述过的另外一些优势。产业的全球化已经成为汽车(丰田 Toyota 和日产 Nissan 对通用汽车 General Motors)、摩托车、起重车辆和各种类型的医疗设备等产业中挑战者成功战略的一部分。

然而,如果某一产业是多国自有的,那么地区性国家差别意味着全球战略是不利于生产的有效性的。比如,采用全球战略的领导者易受到按不同国家修改其战略的挑战者的袭击,在汽车用油业中,卡斯特罗(Castrol)公司成功地运用了这种战略。即使在全

球性产业中,也存在着一些细分市场可以维持以国家为中心的战略,而其它细分市场需要全球性战略。

在许多产业中,企业集中力量于一国特定的城市或地区以成功地进攻全国性甚至全球性的竞争对手。但是,如果竞争对手是地区性的,竞争优势可能来自于采取全国性的方法。甘尼特(Gannett)公司和今日美国公司(USA Today)正在报业进行这种尝试。

横向战略

挑战者可以利用业务单元之间的关联以此作为扩大竞争范围的另一种手段。如第九、十章中详细讨论过的那样,关联可能给经营相关产业的企业带来竞争优势。挑战者采用包含相关产业的横向战略,可能成功地进攻在较窄或不同产业范围经营的领导者。例如,在个人计算机行业,IBM公司利用自己与其它业务单元的关联,战胜了早期的领导者,如苹果(Apple)公司和坦迪(Tandy)公司。

在十二章中讨论过关联的一种特殊形式:互补产品。在某些产业中,捆绑式经营可以创造竞争优势,而在另一些产业中非捆绑式经营同样可以做到这一点。美林(Merill Lynch)公司的CMA产品,将先前分立的财务服务结合在一起,从而使公司相对其它进行宽系列财务服务的公司有明显的优势。

多项重界定

重界定的四种类型并不相互排斥,挑战者可以在战略全球化的同时追求关联,这正是松下(Matsushita)公司在日用电子业所做的。松下公司在它的许多日用电子产品中采用共享的制造生产、分销渠道以及其它价值活动,它还在全球范围内综合和协调其战略。此战略压倒了单一产品、单一国家的竞争对手。

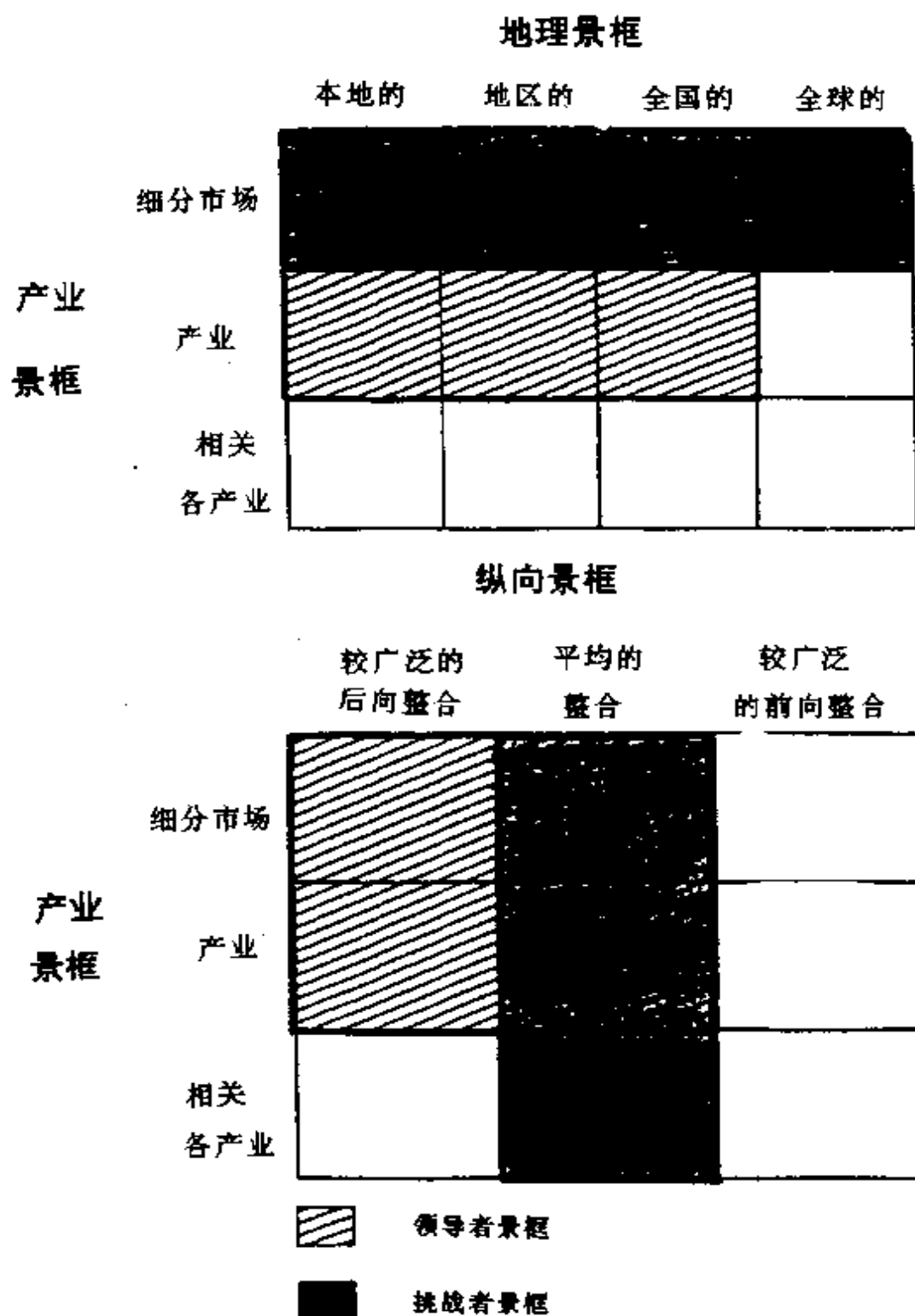


图 15—2 领导者和挑战者战略的可选景框

挑战者还可以把一个方面的窄景框和另一方面的宽景框相结合。挑战者可以在全球性竞争(地理景框)的同时,目标集聚于一个细分市场(产业内的景框)来进攻领导者。企业还可以集聚力量于产业内部但同时利用相关产业中的关联,这是结合窄景框和宽景框的另一个例子。已证明同时以几种方式重新界定竞争景框是竞争优势的强大来源,这是因为它把来自各种重界定的竞争优势累积起来。

图 15-2 中的景框图概要方式说明了竞争景框的几个方面,这些图形表明挑战者应当如何考察竞争景框的每一方面以搞清它是否能成为进攻领导者的手段。画出领导者的竞争景框,然后研究可供选择的重新界定方法(范围窄点或宽点或兼而有之)以搞清它们能否给挑战者创造显著的竞争优势。例如,本图代表七十年代汽车行业的情况。通用汽车公司在竞争中采用目标广泛战略,产品包括一个型号完整的系列。通用汽车在国内和国际上同时竞争,它的战略基本上是以国家为中心,极少全球性的协调。丰田和日产却选择了集中力量生产小型车,并且采用全球协调的战略。在此过程中,它们在竞争优势方面极大地胜过了通用公司。

图 15-3 用景框图说明了美国报纸行业的竞争模式。产业中的传统战略是提供一系列范围广泛的报纸给单一城市,尽管一些城市报纸可能属于同一连锁业。《华尔街日报》和《纽约时报》采取了以细分市场为目标的全国战略,只是后者范围较小;《华尔街日报》最近还开始实施局部的全球战略,发行欧洲和亚洲版。同时,《今日美国》试图成为全国范围内针对广泛读者的日报,这对全国性广告商很具吸引力。《今日美国》和《华尔街日报》,两者的战略之所以成为可能,都归功于现代通讯及计算机排版和印刷技术。因此,在报纸产业,重新界定范围是赢得竞争优势的关键因素。

上述重新界定方面的许多例子说明了为何重新界定和重构造往往一起应用。如果《华尔街日报》不曾根据全国性战略以及其后的全

球性战略修改价值链,那它就不可能取得如此巨大的成功。因此,企业应当把重界定和重构造视为进攻产业领导者的互补方式。

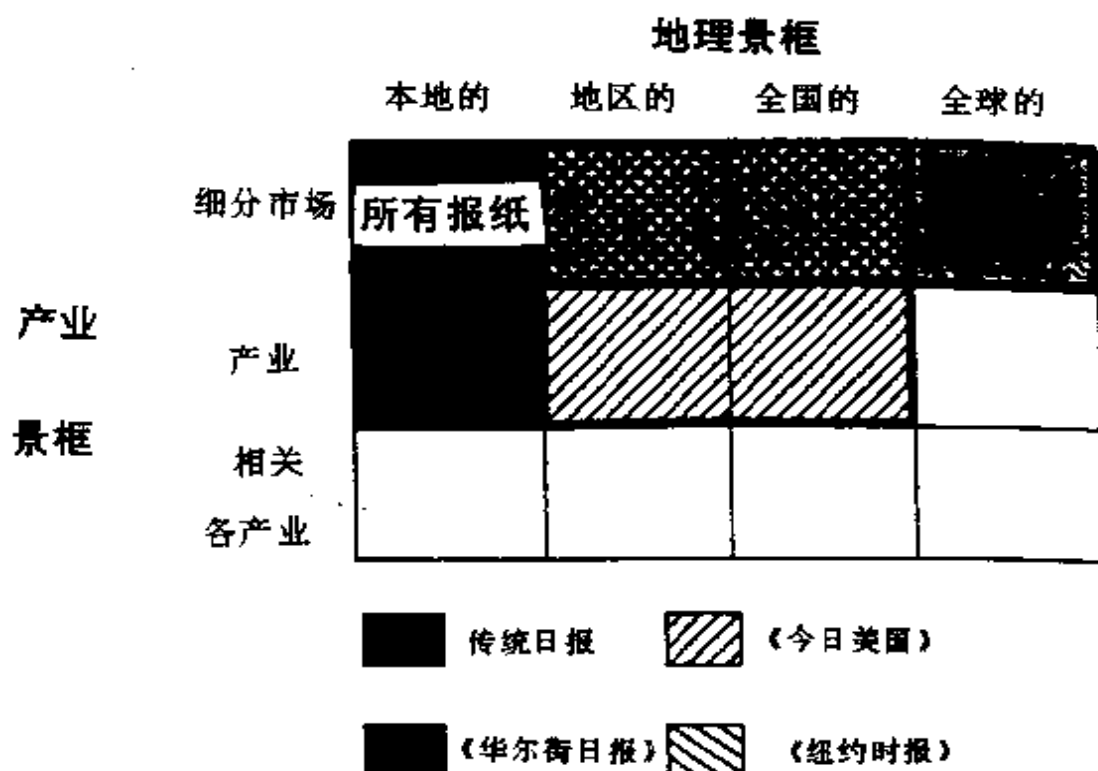


图 15-3 报纸业中的可选景框

纯投入

进攻领导者最后和最具风险性的方式是采取不含重构造和重界定的纯投入。纯投入包括投资以买回市场份额、渐增的容量,或是品牌知名度;其方法是低定价、大量的广告活动。通过充分投资,挑战者试图获得足够的市场份额、销售量或声誉从而在相对成本地位或歧异性上领先。挑战者并不是在任何方面都与领先者做法不同或比后者做得更好,而只是简单地靠资源或更强烈的投资欲望压倒了领导者。

这种抵消领导者优势的方法往往代价昂贵,而且经常失败。结合成本或是歧异性优势时,领导者通常有足够的财务资源来对这种战略进行反击。领导者还常常极深地投入产业以致于愿意为保护自己的地位而大量投资。纯投入风险的一个尤为生动的例子是石油公司进入化肥和化学业的多角化经营:尽管石油公司有巨大的财务资源,但由于它们没有利用重构造和重界定来获得相应的竞争优势,从而导致总体来说效果不令人满意。

纯投入的成功取决于于两方面:挑战者拥有优越的财务资源,或是领导者不愿对产业投资。即使是财务雄厚的领导者也可能自满、有较高的壁垒率、有其它的优先考虑或承受着母公司要求产生现金的压力。因此,在领导者规模小且资金不足的产业中,纯投入被证明最为成功。尽管这些领导者拥有竞争上的优势,但他们可能无力实行充分的报复来挫败挑战者。

纯投入就其本身而言,仍是进攻领导者最不可取的方法。但是,对以重新组合或重新定义为基础的战略来说,较高的投资愿望往往是两者的重要补充。以罐头产业为例,在美国罐头和大陆罐头两家公司收获成果时,皇冠瓶盖公司进行了大量投资,从而通过采用更为现代化的设备加速了取得成本优势的过程。

进攻领导者的联盟

挑战者可能需要与人结成联盟从而获取进攻领导者所必需的资源、技术、市场途径和其它实力。尽管联盟本身并不能保证进攻成功,但可将其作为实现重构造、重界定或纯投入的手段。各种类型的联盟在许多对领导者的成功进攻中发挥了重要作用。两类重要的联盟形式如下:

- 收购 企业或者收购另一个(或几个)企业,或者为人所收购。
- 联合 企业通过颁发许可证、合资及供货协议等方式结合

另一家企业的力量^③。

收购提供了一种方法,通过加强企业在新细分市场和新地理区域的地位进行更大的整合或是在新相关产业中建立桥头堡来拓宽企业的价值景框。例如,IVECO(兼并了许多欧洲卡车制造商),已经成为一个实力极强的竞争者。收购还可在重构造或纯投入战略中发挥关键作用,这是因为收购能使两个组织用某种方式来结合双方的资源和技能而此方式使重构造或纯投入成为可能。

联合也可以用进行重构造、重界定或纯投入的方式把各企业的技能和资源结合到一起。例如,日本电视生产厂商获得了 RAC 的彩电技术,这为他们自己的产品 and 生产过程的创新提供了重要的起步点。类似地,通过联合产生了空中客车产业公司(Airbus Industries),把群雄争斗的国内企业转变成一个世界级的竞争者。联合还经常和企业自身活动协力使用,以扩大竞争景框。例如,在阀门产业中,WKM 公司只在美国出售产品而在世界其它地方颁发许可证。

在进攻领导者时,联合也可发挥微妙作用。象第五章讨论的那样,挑战者有时与各领导者联合,以此作为稍后向领导者进攻的基础。从领导者处得到许可证技术或在营销和制造上合资可能使挑战者掌握领导者的强项,从而使蛙跳战术成为可能。例如,许多日本公司从外国领导者那里得到使用外国技术的许可证,日后又对这些技术进行了改进。

然而,收购和联合也有其自身的问题。收购很难实现整合,而协调联合的伙伴也可能极麻烦。以复印机行业为例,佳能公司由于施乐公司与其合资伙伴兰克施乐(Rank Xerox)及(通过兰克施乐联合的)富士施乐的协调上存在问题而受益。佳能较强的全球协调能力导致了自身的某些竞争优势。

领导者报复的障碍

成功的挑战者还必须发现或创造领导者报复的障碍,这有利于减弱领导者的天然优势,降低发动进攻的成本。许多因素可能阻止领导者对挑战者进行报复^⑥:

混合动机 如果挑战者的战略给领导报复创造了混合动机,那么就能抑制领导者进行报复的能力。如果领导者不得不损害其过去的战略以对挑战者作出还击或与挑战者竞争,那么它就遇到混合动机。例如,已经在服务方面确立了竞争优势的领导者,如果要还击挑战者的战略——即服务不再重要,就将失去它好不容易盈得的声誉,因此,领导者可能代之以选择维持原有的战略而承受市场份额上的损失。另一个案例是,BIC公司引入低价的一次性钢笔,从而给吉列(Gillette)公司的纸伴侣分部创造了混合动机。纸伴侣分部已经坚韧地树立了高质量的品牌形象,针对BIC的战略还击将会损害这一形象,因此纸伴侣最终不得不引入一个全新品牌(书写兄弟)来反击BIC。

领导者和其母公司其它业务单元之间的任何关联也可用作产生混合动机的基础,这是因为这种关联可能以丧失灵活性为代价(第九章)。关联可能抑制领导者的行动,使其难以在作出还击的同时不损害其兄弟业务单元。如第十二章所述,领导者采用捆绑式经营战略时,也可能产生混合动机,此时领导者可能会让挑战获得少量的市场份额,而不愿实行非捆绑式经营从而导致整个产业转向非捆绑式经营。

领导者高还击成本 如果挑战者的战略使领导者承受很高的还击成本,那么领导者可能克制自己不进行报复。例如,领导者拥有极大的市场份额,这可能会阻止它采取全面削价和增加保修

服务这类代价昂贵的报复行动。领导者具有不适当或过时的机构、设备,或劳工合同时,还击成本也可能很高。第十四章中讨论如何评估防御策略的成本。

不同财务优先目标 与挑战者具有不同财务优先目标的领导者,可能不对挑战者的进攻作出反应。例如,强调短期利润的领导者,会把份额让给愿意放弃短期利润的挑战者,类似地,如果报复需要大量再投资,那么希望得到高现金流的领导者也可能不进行报复。塔姆帕克斯(Tampax)公司就提供了一个例子,说明领导者财务目标不同于挑战者从而招致进攻的情况。塔姆帕克斯内部似乎全神贯注于保持妇女卫生用品的超常利润,以致于直到最近它还对屡次受到的进攻几乎毫无反应。财务优先目标的差别还是许多外国公司成功进攻美国领导者的基础。

业务责任限制 由于母公司限制业务单元的资源或是规定其目标,使领导者的注意力和承担的义务转向其它产业,此时领导者可能不进行报复。例如,领导者被其母公司当作是造钞机,它就不可能获得资源以抵挡挑战者的进攻。类似地,积极追求多角化经营的领导者,可能忽视了对自己核心产业的密切监视和防御。例如,皇冠瓶盖和密封公司能够战胜美国罐头公司和大陆罐头公司,部分是由于这两个领导者试图采用其它包装形式进行多角化经营。

管制压力 如果领导者由于存在管制的压力而认为自己不能采取行动,那么它就可能不进行报复。反垄断调查,安全标准,污染条例,以及其它许多方面的管制都会抑制领导者的还击。一些观察家认为,来自华盛顿的对特许制瓶商体系的压力,使可口可乐公司无法专心应付百事挑战;而现在,当 ATT 面临新的竞争时,正是因为对规章制度的担忧阻止了它采取行动。

盲点 在理解产业状况时,领导者可能因错误假设(或称之为盲点)而遭受损失。例如,如果领导者对买方的真实需求或产业变

化的重要性产生了错误的看法,挑战者可以先于领导者行动而获得地位。此外,领导者完全可能误认为挑战者的行动是不恰当的和具威胁性的,而挑战者因此赢得足够的市场地位使自己确定下来。

盲点对许多挑战者的成功意义重大。哈利·戴维森(Harley Davidson)没有看到对小型摩托车的需求,因而当本田(Honda)逐步确立自己地位时袖手旁观;施乐似乎错误地理解了小型复印机的重要性;而顶点(Zenith)则不顾设计和自动化生产技术的改善而死抱住手工装配电视不放。对竞争对手的假设作仔细分析,可以揭示出这类盲点。

不正确定价 领导者可能以平均成本为基础来定价,而不是根据向特定买方提供特定产品的成本来定价。如果挑战者以定价过高的产品/买方为目标,提供较低的价格,那么领导者很可能要过很久才认清自己的真实成本,从而不愿减少自己的毛利润。领导者对这类战略的反应往往是从一个接一个的细分市场上撤出来,直到最后挑战者以领导者形象出现。

绅士游戏的因素 如果产业中的竞争是场绅士游戏,领导者可能还击迟缓。在这类产业中,因为害怕会破坏自己与其它对手的关系,领导者常常觉得不可以对挑战者进行报复。可口可乐公司长期以来一直是软饮料业的元老,此行业中各企业都遵循既定的规则,这似乎是直到最近可口可乐还一直不对百事可乐采取强有力报复的原因。

领导者报复的障碍产生于许多不同的根本原因。某些障碍基于混合动机或资源配置优先度这类确定因素,而另一些则源于领导者的看法错误,如盲点和不正确定价。如果存在着领导者进行报复的确定障碍,那么挑战者成功的机会最大。多种障碍相结合给领导者造成问题的事例有,在对泰麦克斯作出反应时,瑞士公司

对该公司日常用、可丢弃型手表的销售性存在盲点；而且由于瑞士手表制造厂是劳动力密集性的，它们在与采用自动化设备的泰麦克斯竞争时还击成本很高；此外，如果它们跟随泰麦克斯进入杂货店销售渠道，又可能遇到疏远珠宝店渠道的混合动机。

重构造和重界定战略经常要利用领导者报复的障碍，它们常常创造混合动机、高还击成本或者使领导者不正确地了解自己。相比而言，纯投入战略的困难之一，在于它与其它两个进攻途径相比，难以与领导者报复的障碍相联系。当领导者有不同的财务优先目标以及它不愿与挑战者的投资活动竞争时，纯投入才最有效。

领导者脆弱的信号

前面的讨论提供了标志领导者易受攻击的许多信号。这些信号分为两类：产业信号和基于领导者特性的信号。

产业信号

结构变化也许能提供领导者易受攻击的最强信号。源自产业外部的结构变化是领导者脆弱性的尤为强烈的标志，因为地位牢固的领导者往往错误地解释这种变化。

一些标志着领导者脆弱性的重要产业信号包括：

突发的技术变化 如第五章所讨论过的，突发的技术变化增加了智胜领导者竞争优势的可能性。例如，在轮胎行业中，径向轮胎的出现提供给麦克林(Michelin)公司挑战好年景(Goodyear)和火石(Firestone)公司的突发性技术变化。又如在打字机行业中，电子技术导致了安德伍德(Underwood)公司的衰败且正威胁着SCM公司。由于领导者所处的地位，使其相对挑战者很可能更易于对连续的技术变革作出反应，这是因为领导者具有规模经济或

有累积的学习经验。

买方变化 买方价值链的任何变化,无论其原因为何,都可能标志着歧异化、新销售渠道、非捆绑式经营的新机会或是其它的机会。例如,职业妇女人数的增加,在许多生产妇女用品或家庭用品的行业中提供了向领导者挑战的机会。新的买方细分市场也代表了机遇,因为领导者可能未准备好提供服务给新的买方。

变化的销售渠道 新销售渠道的出现,提供了进攻现有销售渠道中占主导地位的领导者的潜在的机会。例如,许多消费品转入超级市场出售这一变化,创造了许多进攻领导者的条件。

变化的投入成本或质量 重要投入品的质量或成本变化,可能标志着挑战者利用各种方法取得成本优势的机会。这些方法包括:采用新的生产过程,封锁原材料的新来源,或是更换产品的设计以减少或改变材料内容。例如,电力成本的显著上升,提供了在炼铝产业中重定位的机会。

绅士游戏 如前所讨论的,如果产业具有长期稳定的历史,这可能标志着产业领导者扮演着政治家角色,因而可能在进行报复时行动迟缓。

领导者信号

产业领导者的下列特征标志着可能的脆弱性:

夹在中间 处于夹在中间地位(相对其它守成者缺乏成本领先能力或歧异化特点)的领导者,向挑战者提供了诱人的目标。挑战者可能会发现,这类领导者很容易满足本章开头所概括的三个条件。

不满的买方 如果领导者有对其不满的买方,它常常易受攻击。买方不满意意味着领导者运用了它的侃价实力,或是由于过去的成功、领导者企业的人员染上了傲慢的习惯。不满的买方可能

积极地鼓励和支持挑战者。

现行产业技术的先驱者 开创了现行一代产业技术的领导者,可能不愿意接受下一代技术,还可能因为对现行技术的投资而变得缺乏灵活性。在汽车产业发展的早期,福特(Ford)公司似乎曾因为这些问题遭受过损失。

很高的利润率 获取超常利润的领导者常常可能给挑战者提供了保护伞,只要高利润在抵消进攻的成本后还有余,挑战者就会发动进攻。盈利非常高的领导者还可能不愿意减少利润而进行报复。此外,超常的利润还可能标志着领导者可放弃不太赚钱产品系列部分的市场份额,从而给挑战者采用集聚战略提供了机会。

受管制的历史 曾受过反垄断法之类法规限制的领导者,实际上可能无法进行有力的报复、或者它可能自认为如此。

母公司业务的差劲执行者 被母公司认为不得力的领导者,很可能得不到足够的资本以跟上最新的技术变化,或不具有充分的自主权来处置利润以对挑战者进行有力的报复。

进攻领导者和产业结构

进攻领导者的最后一个检验标准是衡量一下对整体产业结构的影响。如果挑战者对领导者的进攻破坏了产业结构,这么做就是不明智的。挑战者必须找到不同于领导者的新竞争方式以取得成功。然而,在某些情况下,新的竞争方式会减少歧异化的可能性或降低进入壁垒,或者会有其它不利的结构效果(如第一章所述)。与此紧密相连的风险是,挑战者获得了市场份额却没有取得超过领导者的明显优势,这样,挑战者和领导者在竞争地位上达到相对平衡。最终导致的战争可能旷日持久,对对方都代价高昂,从而造成了无人具有竞争优势的局面。

正如在第六章中讨论过的,认识到某些领导者是“好”领导者

也很重要。如果在进攻过程中丧失了好领导者提供的保护伞,进攻好领导者会恶化而不是改善挑战者的利润率。在这种情况下,挑战者根本不应向领导者发动进攻,相反,它应当选择另一产业作为自己发展的方向。

注 释

第一章

①许多战略制定的概念都忽视了产业吸引力而过分强调对市场份额的追求,为取得微不足道的胜利而付出惨重代价。在缺乏吸引力的产业中进行市场份额争夺的胜利者也许无利可图,而这种争夺本身还会使产业结构恶化,或者侵蚀胜方的盈利能力。其它战略制定的思想则与市场对峙或无法超越对手有关,同样获利甚微。实际上,有吸引力的产业中的对峙可能是获利甚丰的。

②这些概念同样用来指产品和服务。我将贯穿全书使用“产品”在普遍意义上指产品产业和服务产业。

③产业结构的评述见《竞争战略》第一章。

④不注册产品对很多消费品产业都造成了同等的风险。

⑤没有持久性竞争优势,高于平均水平的经营业绩通常是见好就收的征兆。

⑥价值相等隐含着提供独特的产品,或更为客户青睐的产品的不同组合。

⑦虽然成本领先者获利最多,在几乎没有机会建立高效率的生产能力的商品产业中,为保持高于产业平均水平的收益不必非成为成本领先者不可。成本位于最低四分位数的企业虽不是成本领先者,却通常仍是收益高于平均水平的佼佼者。铝制品产业存在这种情况,在这一产业中低成本生产能力的增加受低成本能力、铝土矿及基础设施的限制。

⑧全面歧异和歧异集聚大概是实践中最易混淆的战略了。其差别在于歧异战略企业将其战略置于被广泛关注的特质的基础上(如计算机产业的IBM),而歧异集聚战略的企业则寻求有特殊需要的细分市场并更好地满足它们的需要(如计算机业的克雷研究所,Cray Research)。狭隘的集聚及其本

身并不足以创造优于平均水平的经营业绩。

⑨本例将在第七章进行更为详尽的讨论。

⑩《竞争战略》的第八章描述了驱动产业结构变化的过程。

⑪关于每一种基本战略所需不同技能的更详尽的阐述见《竞争战略》第二章,第40-41页。

第二章

①由麦肯锡公司(McKinsey)所发展的经营系统概念包含的思想是:一个企业由一系列职能组成(例如研究和开发、制造、营销、渠道),对相对于竞争对手所进行的每一种活动所进行的分析能够提供有益的洞察力。麦肯锡公司也强调了重新定义经营系统对于获取竞争优势的作用力,这是一种重要的思想。然而,经营系统概念强调的是广泛的职能而非活动,也无法识别不同类别的活动或者表明它们是如何联系在一起的。这一概念也没有与竞争优势或竞争景框进行具体的联系。关于经营系统概念的最全面的叙述是格鲁克(Gluck, 1980)和鲍瑞(Bannon, 1981)。可参考鲍瓦尔(Bower, 1978)。

②作为制定战略的相应实体,战略性业务单元的概念已被普遍接受,这一概念来自许多学者和专家顾问的研究工作。然而业务单元的定义却通常很模糊,这一问题将在以下我再次涉及的价值链分析中暴露出来。

③经济学家将企业的特征描述为能够确定输入如何转化为输出的功能。价值链是企业理论之一,它将企业看作各种相互分离但彼此相关的生产职能的集合,如果生产职能被定义为活动的话。价值链的形成集中在这些活动如何创造价值、什么决定成本,并给企业相当大的自由来决定这些活动的形成和结合。

④在班组或部门层次也可能有基础设施的活动。

⑤某些结构性问题的讨论见《竞争战略》第一章到第六章。

⑥与企业用价格或利润来度量价值不同,消费者的价值度量很复杂,与需要的满意度有关,见第四章。

⑦如我在第八章所讨论的,决定企业标歧立异的相同原则也可用于分析替代的威胁。

⑧企业景框这个提法用于经济理论来反映企业内部开展的活动和市场

交易中的活动的界限,如纵向联合(如见考斯 Coase 1937, 1972)。一些近来的工作开始研究作为景框中的一个问题的企业多角化经营的程度(见蒂斯 Teece 1980)。竞争景框用在这里,指的是企业活动空间的更广的概念,包含产业部分市场覆盖、联合、所服务的地理市场和相关产业间协调的竞争。

⑨服务于不同的细分市场、地理区域和相关产业的价值链的相互关系在分析上相同,见第七章和第八章。

⑩见波特(1985))相同的原则应用于全国或地区价值链的协调。

⑪波特,见前文所引用的书。另见波特、福勒(Fuller)和罗林逊(Rawlinson)(1984)

⑫有关初始论述见劳伦斯和劳什(Lawrence and Lorsch), 1967。

第三章

本章获益于与约翰·K·威尔斯(John·K·Wells)的合作。

①包括当一个竞争对手与相关业务单元共享一项活动而企业尚未这样做时。见第九章。

②如果资产根据某些资产价值的计量指标分摊,仍需要有一种资产费用以评价现存营业成本之间的任何权衡取舍。

③规模并不等同于市场占有率。依赖于相应的规模指标,市场占有率作为规模的近似概念的适当定义也判然有别。

④“经验”这个词常常描述成本随时间推移而降低,反映了学习具有广泛的可能性。然而,“经验曲线”混合了学习和规模经济,而这两者是迥然不同的成本驱动因素。我用学习这个词来包括由于专门知识技能、独立于规模的程序的改善而导致各种成本的降低。

⑤累积产量翻一番而成本降低了 15%,这是大量学术研究所得出的中数。然而,这个平均数掩盖了各种活动之间学习速度的巨大差异。要洞悉有关学习的论述,见潘卡吉·格玛瓦特的著作(Pankaj Ghemawat, 1984)。

⑥即使学习不能保持独家专有,率先行动者也可能具有优势以首创某种学习形式。见下面和第五章。

⑦衡量学习速度的流行指标——企业的累积产量具有简便的好处。然而,这种指标混淆了价值活动中不同的学习速度,不能适当代表许多活动中

的学习速度。

⑧ 我在《竞争战略》一书第十四章详细地论述了整合和竞争优势之间的关系。

⑨ 互补产品搭配的问题将在第十二章详细论述。

⑩ 有关产业结构因素的论述,参见第一章和《竞争战略》的第六章。

⑪ 这个原则同样适用于评估潜在竞争对手的成本。

⑫ 关于利用竞争者减少产量波动以及达到其它战略目的的问题将在第六章论述。

⑬ 第五章较详细地论述了技术如何影响竞争的问题。

⑭ 要全面了解依阿华牛肉公司的情况,见斯多特(Stuart, 1981)。

⑮ 见第十四章,该章论述了防御战略。

⑯ 某些产业中,有意识的交叉补贴在战略上被证明是正确的,见第十二章。

⑰ 关于利用交叉补贴来进攻市场领先者的机会问题将在第十五章论述。

第四章

① 以后我将用溢价一词(Price Premium)来表示经营歧异性的所有收益。

② 以兰斯特(Lancaster)为先导的需求理论中的一系列研究,将产品视作顾客所需要的许多特性。见兰斯特(1979)最近的一个概要。本章将说明有价值的特性如何产生于顾客的价值链中,产品的特性如何真正的为顾客创造价值,以及有价值的特性与企业的各种活动之间的关系。

③ 在确定新的和最好的产品时,营销方面的文章重点放在实物产品上并且假设已知所需产品的特性(见绍克和斯瑞尼瓦森,Shocker & Srinivasan, 1979)。我这里的重点在于什么使特性对买方有价值和企业全部活动如何创造价值。

④ 同样的分析决定了替代产品的相应价值,这在第八章中阐述,请看第八章里其它企业如何降低买方成本或增加买方效益的进上步的例子。

⑤ 降低买方失败风险与降低买方价格同等重要。

⑥ 在第八章中用类似的产品替代的例子,将进一步讨论降低买方成本的

方法。福贝斯和梅塔(Forbis and Menta, 1979)也包含了关于降低买方成本的有益的讨论。

⑦这样的战略预先提出企业从事这样的活动比买方便宜。

⑧一种超过买方价值的持久价格通常只有在企业和其产品对买方成本和效益的作用是无形的和难于衡量时,才有可能存在。

⑨关于说明见斯坦维(Staiway)和桑斯(Sous, 1981)。

⑩对这个问题的有趣的讨论及例子请见莱维特(Levitt, 1981)。

⑪即使是无形使用标准如设计也常被定量——如工业的比率。

⑫某些评价产品特性的数量技术已发展起来,在营销论文中可以见到,虽然它们基本以使用竞争产品销售数量数据和买方民意测验为基础,但没有直接计算价值。见绍克和斯瑞尼克森(1979),

⑬《竞争战略》第一、第六章对转移成本来源有说明,第八章也对此做了说明。

第五章

①因此在基本价值链中采用“技术开发”的说法,而不是“研究与开发”这一范围较窄的说法。

②见《竞争战略》第十三章(1985)

③同样的观点可通用于对任何开拓行为的评价,比如市场开拓,采购途径开拓等。

④除了最先行动者,其它较早行动者也可得到某些优势。

⑤《竞争优势》第十章讨论了新兴产业中的开拓成本。

⑥另一类可能的联合形式是与其它企业合作开发技术。合作开发技术涉及到许多与颁发许可证相同的问题。

⑦见 Abernathy 和 Dfferback(1983)

⑧Akernathy, Clark 和 Kantrow(1983)

⑨有关产业演变及其原因的更详细讨论,见《竞争战略》第八章。

第六章

①差别定价指以不同价格将同一产品卖给不同买方。

②在以后我还将更多地谈论此问题。领导者由此或由其它实践而导致的弱点,将在十四章中讨论。

③在收益率法规这一特定事例中,允许的收益率往往是用竞争对手的平均成本决定的。因此有竞争对手的存在可能会使效率高的生产者盈利更多。

④有关反垄断考虑对领导者行为影响的进一步事例,见 Bloom 和 Kotlr (1975)

⑤此类联系互补产品的战略在第十二章中会更全面地讨论。

⑥创办新兴产业的问题在《竞争战略》第十章中讨论。

⑦第十五章说明如何利用集聚战略成功地进攻市场领导者。

⑧Schmalensee(1978)年分析了各类早餐食品的微增对进入的影响。

⑨《竞争战略》第三章至第五章详细讨论了竞争对手分析。

⑩防御战略的更充分讨论见第十四章

⑪见第十四章

⑫Bloom 和 Kotlr(1975)基于确凿的理由,也认识到百分之百的市场份额不足取。Bloom 和 Kotlr 谈到了高份额引起的反垄断问题,高份额在吸引进入上可能产生的影响,以及高份额公司面临的来自用户利益第一者或公共利益组织攻击的风险。

⑬支持其中某些因素的实证研究,见 Caves, Fortanto 和 Ghemawat (1981)

⑭产业增长和规模经济相互作用以决定最优份额。与低增长率产业相比,在高增长率产业中,规模经济产生的进入壁垒和成本优势较小。

⑮见 Bloom 和 Kotlr(1975)

⑯考虑产业横截面的证据表明,竞争对手间明显的市场份额差别与较大的产业稳定性相联。Buzzell 的统计检验(1981)表明,稳定的市场份额模式往往服从半对数分布,其中每个竞争对手的份额都是比它高一级企业份额的固定比例。波士顿咨询小组 BCG(1976)也假定稳定的市场份额分布只有三个重要竞争对手,其市场份额比例是 4:2:1,这是半对数分布的特例。但是,这类概括也可能引人入歧途,因为它们没有反映除市场份额之外的其它产业特点和竞争对手特点。例如,BCG 的假设并不对所有产业都成立,只对存在坏竞争对手的消费品类最可能成立。

II 产业内的竞争景框

第七章

①第一章说明了集聚战略

②本书中,“产品”这一术语被用来描述产品和服务。在多数生产产品的产业中总会同时提供一些服务,这对细分是很重要的,为细分目的而同时分析产品和服务的原则是一样的。

③第十二章说明了将确实不相同的产品组合起来作为一个包裹销售的捆绑式经营的战略问题,许多公司这么做了却不自知。

④如我们将要看到的,产业细分得自于产业产品和买方的内在特征,而不论企业的现行战略是什么。战略集团(《竞争战略》第七章)是企业战略上差异的产物,战略集团的一个方面就可能是它们所服务的不同细分市场。因此,产业细分是分析战略集团的基石。

⑤替代品和进入的威胁对细分市场的影响倾向于比对整个产业的影响要大,因为其它产品种类常常可以替代某一产品种,在其它细分市场经营的竞争对手常常是处于有利地位的潜在插足者。

⑥买方地理位置反映了第二章定义的地理景框的重要性。从实际出发,产业内部的景框和地理景框在细分时最好一起考虑。

⑦第十二章详细说明了有关捆绑式经营的战略问题

⑧参见 Moriarty(1983), Bonoma 和夏皮罗 Shapiro(1984)提出了一种非常有用的关于市场细分及其对市场营销战略影响的分析方法。

⑨市场营销人员已经提出了许多其它细分消费者的有关方法,如个性和忠诚度等。参见(kotgr)

⑩产业内部和产业之间关联的强度决定了战略意义上不同产业间的边界。

⑪在每一细分市场中把强、弱地位区分开来,也可能很具启发性。

⑫在细分矩阵中合并各细分市场的战略没有必要一定是重直的或水平的。然而,因为产品、买方、销售渠道、或地理集聚战术很常见,所以集聚战略常常是水平的或重直的。

第八章

①有关从功能角度思考的必要性的经典陈述见 Levitt(1960)

②第十二章 更详细地阐述了由互补产品引起的战略问题。互补产品的歧异成本和质量在品牌歧异化方面是很难得的机会。

③《大众影业公司》1976

④《竞争战略》第一章和第六章说明了转换供方的成本。

⑤《竞争战略》第八章中关于产业演变的讨论为预测替代品产业和受威胁产业的结构变化提供了工具;《竞争战略》第十章中对新兴产业的分析也往往适用于替代品产业,因为替代品产业也经常是新产业。

⑥利润率可以是负的,对于刚开始渗透的替代品有时会是这样的。

⑦《竞争战略》第八章说明了为什么产品生命周期是对产业结构变化的糟糕的概括。虽然绝非一定如此,销售增长的 S 形路线,是根据生命周期理论得到的最常见的预言之一。

⑧替代路线类似于创新的扩散。扩散研究强调影响扩散过程的信息和态度因素。参见 Robertson(1971)

⑨象这些提高渗透的多数原因一样,替代品成本的下降不应被当作是必然发生的。

⑩扩散模型被广泛用于对新品牌增长率的预测和对技术扩散速度的预测上。重要的扩散模型有 Mansfield(1961), Bass(1969), 和 Fischer & Pry (1971). 在此阐述的逻辑斯谛模型与 Fisher 和 Pry 的模型相似。

⑪逻辑斯谛函数在 50% 替代处产生了 S 形曲线的拐点。称作 Gompertz 贡柏兹函数的一个相关的函数,在 37% 替代处有一拐点。虽然两个函数都得到实证支持,逻辑斯谛函数更易在实际中采用。各扩散模型,参见 Mahajan 和 Muller(1979)。

⑫如果提供替代品的生产能力有限,必须调整渗透率。

⑬逻辑斯谛曲线往往被经理和他们的顾问误用,决策时太少分析替代的内在经济性。

⑭第十二章更详尽地详论了互补产品的战略作用。

⑮这些观念在衰退的产业中很重要。《竞争战略》第十二章也讨论了收

割战略。

⑯见第九章。

⑰对此的讨论见《世界商务周刊》(1981)。

第九章

①在最近一篇文章中, Haspsclagh (1982) 发现了《幸福》杂志标列的 1000 家企业中有 300 家企业使用组合规划技术。

②最近有关股票市场估计的著述已确认集团企业的贴现。一家企业中, 无关联的业务单元比孤立的业务单元还差。如果没有一个实际可利用关联的横向战略, 那么集团企业的贴现是合理的。

③关于地理上的关联, 参见波特 (Porter, 1985)

④某些相同的力量将导致工业的全球化。

⑤廉价电子计算机的存在可能减少在某些方面共享计算机的需求。同时存在一种更强的潮流, 即技术产生共享的机会。

⑥约翰 R. 韦尔斯 (John R. Wells, 1984) 对关联进行重新研究。该研究为有价证券如何影响多角化企业中的业务单元提供了证据。

⑦经济学家开始使用“范围经济”一词, 即指有多种产品的企业经济。该词的来源尚不清楚, 也不知道它们失效的条件。

⑧通过增加生产能力, 共享可提高一项活动的学习效率。无形的关联是这样一种学习形式: 从一个业务单元获取的技术转让给另一单位。但是每个单位都有各自的活动。

⑨共享的经验或共享的资源等用语, 有时被用来反映活动共享的可能性。但对该用语的定义不够确切, 它也不是能详细说明共享的潜在竞争优势和成本的基础。

⑩业务单元间的重要规模差异是指共享活动中的规模差异。它不必同业务单元的全面规模一致。例如, 小业务单元可能频繁地使用后勤。

⑪协调成本明显地取决于企业的组织条例。参见第十一章。

⑫关于退出壁垒的论述, 参见《竞争战略》第一章。

⑬关于如何在某个产业部门获取竞争优势的详细论述, 参见第十五章。

⑭见韦尔斯 (Wells, 1984)。

⑮约翰 R. 韦尔斯(John R. Wells, 1984)的研究报告着重论述了无形关联,并进一步洞察了无形关联产生的时间和方式。

⑯在某些情况下,转让专有技术与技术开发之间有一个明确的界线。区别有形与无形的关联,取决于是否以某种方式在现行的基础上共享一项活动,或取决于是否在基本不同的活动间转让技术。

⑰对有关联和无关联的产业中诸方面竞争对手的分析结果,与对地方或地区产业中竞争对手的分析结果,以及对全球竞争的分析结果基本是相同的。例如,在航空这样的一种地区性产业中,各航空公司经常一些重叠的航线上竞争。在国际上,各公司经常竞争一些国家的市场。这里所讲的原则适用于上述所有情况。参阅波特(Porter, 1985)。

⑱关于集中一点的定义及讨论,参阅 Thomas Schelling (1960) 和《竞争战略》第五章。

第十章

①关于价格协调的其它例子在第十二章讨论。

②关于进入新产业的基本战略逻辑,见《竞争战略》第十六章。

第十一章

①有关组织行为的文献包含了一些在业务单元间获取关联的有益见解,但很少有直接研究这一主题的。大多数组织行为方面的文献考察业务单位内部的组织协调问题,或考察部门分化的方式。Iorsch 和 Allen(1973)及 Galbraith(1973)包含了有关跨业务单元协调的十分有益的观点,但他们未将关联作为主题来讨论。

②因此,本书有关战略,却必须包含一章有关组织的内容。

③事实上,如果多角化经营的企业不具备业绩良好的分权组织,在业务单位间建立横向组织前它可能需要进一步分权。

④经济学家认为,与外界打交道时感知的交易成本要低于与内部打交道。

⑤对 Brunswick 的讨论见 Stengrevics(1981)

⑥一些企业认为企业家精神非常重要,以致于鼓励在业务单元间进行竞

争。

⑦前沿工作包括 Lorsch 和 Allen(1973), Lawrence 和 Lorsch(1967), 以及 Kotter(1982)。

⑧部门主管的作用与集团主管相似,且对横向战略同等重要。

⑨虽然集团结构盛行,令人吃惊得是有关集团主管作用的研究非常少。(1981)Stengrevic 的综合研究是这方面唯一著名的,它对集团主管的作用和工作满意度等提供了众多有益的看法。

⑩支持性的观点见 Stengrevics(见后)

⑪Galbraith(1973)就这类“横向”组织做了许多有益的描述,给出了它们成功的条件。不过,他所作的讨论以及其它一些讨论都主要面对业务单元内部而非跨业务单元的努力。

⑫埃克尔斯(Eccles)在 1985 年的著作中,对于反映许多这类问题的转移定价进行了精辟的讨论。

⑬参阅斯坦格瑞维克斯(Stengrevics)1981 年的著作。没有一个转移定价方案是完美的,但是当存在重大的关联时的方案几乎都是有瑕疵的。

⑭洛奇(Lorsch)和艾伦(Allen)1973 年的著作中描绘了在一个纵向整合的企业中这种激励的作用。

⑮关于支持关联很高时需要主观激励的研究,请参阅古普塔(Gupta)和高文达拉简(Govindarajan)1983 年的著作。

⑯例如,调换同一关联中两个业务单元的业务经理和其它经理,可能是很有价值的。

⑰通过一项较小的兼并而获得某产业中的一个微小的地位,就这一点来讲不是兼并而更象是内部的发展。

⑱参阅美国运通公司(American Express Company)1982 年的年度报告。

⑲这种新的组织形式远比威廉姆森(Williamson)1973 年著作中的 M-形式, M 形式的显著特点是:企业的最高管理层控制着下属部门,但不介入其日常事务。关联的重要性表明传统意义上的部门分化在许多企业中已不再适宜了。

第十二章

①详见第四章

②因此,互补产品成本是某产品及其替代品比较的一部分。见第八章

③关于准联合的讨论,见《竞争战略》第十四章

④对新兴产业—包括互补产品作用的讨论,见《竞争战略》第十章

⑤垄断条件下的表现,见 Adams and Yelen(1976)

⑥非捆绑式经营是集聚战略的一种变形,它涉及到为买方提供较少服务。见第七章

⑦见第九章

⑧第五章讨论了技术随产业演变而变化的模式以及技术变革的重要性

⑨有时捍卫捆绑式经营是防御战略的一部分,见第十四章

10这是因为存在竞争对手而获利的众多原因之一,见第六章

第十三章

①1979年的一项调查估计,在幸福杂志上的1000家大公司中,有8%—22%在某种程度上运用了图景研究。使用者集中于加工产业和航空业(klein and Linneman (1979))。1983年Malaska等人对欧洲公司所做的较近调查表明,使用图景的比例提高了,但是,在理解这些数据时,重要的是要认识到图景的定义变化很广,而且使用图景的方式可以也的确相异很多。

②壳牌公司开创的图景规划方法,在“壳牌的多图景规划”(1980),Mandell(1982)和Wack(1984)中作了说明。

③各种演变力量在《竞争战略》第八章中作了详细讨论

④竞争对手分析技术的描述见《竞争战略》三一五章,第七章描述了绘制战略图

⑤示例见Hanmlton(1981)

⑥有关荷兰皇家壳牌公司通过图景研究改变管理思维过程的生动描述,见Wack(1984)

第十四章

①企业进入产业时可能并未决定好次优进入战略,但最初的进攻仍有可能导致持续期。有关持续进入动机的讨论,见《竞争战略》第十六章。

②第六章讨论过收缩壁垒,这是指减少销售量的壁垒,它与退出壁垒的联系紧密。

③连续进入战略的重要动机之一是推延风险。

④经济学家对进入所作的许多研究都不认为进入是个持续投资过程,由此认为一旦最初的进入投资已经实行,在扼制上所做的许多投资都是不合理的。例见 A·Dixit(1980)。例如,由于潜在插足者的进入会挑起一场价格战,所以企业试图通过建立富裕的生产能力来威胁潜在插足者以阻止其进入。但是,一旦插足者已经进入了产业,继续进行威胁就不再被认为是合理的了。这当然使富裕的生产能力不如先前那么有效。

此论点的缺憾在于,进入的开始并不意味着资源已经完全投入到产业中,或者进入已被看作不可推诿的责任。因此,在进入期或持续期的价格战,只要能使插足者得出结论:其最终目标战略无法在可接受的成本上取得,也会是很有效的。因此可能使进入终止或使目标的设定不那么野心勃勃,在诸如电视游戏和半导体业的许多产业中结果正如此。制止进入极大地依赖于对潜在竞争对手的假设进行影响,从而也依赖于潜在竞争对手对完善信息的缺乏。

⑤新品牌和新位置能提供进攻的机遇。在此,我强调的是这类情形:它们尚未具有成为进攻机会的足够吸引力,却由于封锁了可能的进攻路线而具有很高的防御价值。

⑥在《竞争战略》第五章中,讨论了一些使决意报复可信的条件。

⑦在产业层次上,这种平衡反映在《竞争战略》第一章讨论过的扼制进入价格这一概念上。

⑧对潜在插足者和它们如何变化的进一步讨论,见《竞争战略》第八章和第十六章。

第十五章

①YiP(1982)关于企业如何寻找“入口”的讨论,表明了领导者易受攻击的原因。YiP描述了技术开发和市场营销上的创新是如何使插足者战胜产业中的守成者的。

②在《竞争战略》第十六章中讨论了次优进入战略,持续重定位战略也采用同样的原则。

③见《竞争战略》第十四章。

④全球战略具有的优势和适用全球战略的环境在《竞争战略》第十三章和Porter(1985)中讨论过。

⑤见Porter(1985)中有关联合一章。

⑥找出壁垒需要对领导者进行竞争分析。《竞争战略》第三章给出了一个框架,并且对此处采用的概念——如混合动机和盲点等进行了讨论。