

第一章

竞争战略：核心概念

竞争是企业成败的关键。竞争决定对企业经营业绩有所贡献的各种活动是否适当,例如创新、有凝聚力的文化或者有效的实施。竞争战略是要在竞争发生的产业宏观舞台上追求一种理想的竞争地位。竞争战略旨在针对决定产业竞争的各作用力建立有利的、持久的地位。

竞争战略的选择由两个中心问题构成。第一个问题是由产业长期盈利能力及其影响因素所决定的产业的吸引力。并非所有产业都提供均等的持续盈利机会,产业固有的盈利能力是决定该产业中某个企业盈利能力的一个必不可少的因素。第二个中心问题是决定产业内相对竞争地位的因素。在大多数产业中,不论其产业平均盈利能力如何,总有一些企业比其它企业获利更多。

这两个问题的任何一个都不足以指导对竞争战略的选择,即使在一个非常有吸引力的产业中,如果企业选择了处于劣势的竞争地位,也许仍不能获取令人满意的利润。反之,萧条产业中处于优势的竞争地位也只能获利甚微,即使付出更多努力来增强这种地位也仍无济于事^①。这两个问题都是动态的,产业吸引力和竞争地位都是变化的。随着时间的推移,产业的吸引力或增或减,而竞争地位则反映竞争者之间永无休止的争斗。即使长时期的稳定状态也会因竞争的变化而出其不意地被打破。

某一企业对产业吸引力和竞争地位会有所作为,这也使竞争

战略选择亟富挑战性并动人心魄。当产业吸引力部分体现在某一企业几乎无法施加影响的诸多因素上时,竞争战略对产业吸引力的增减颇具影响力。与此同时,企业可以通过战略选择明显增强或削弱其在产业内的竞争地位。所以,竞争战略不仅对环境做出反应,而且试图根据企业的利润来塑造环境。

这两个中心问题曾是我研究工作的核心。我的著述《竞争战略:产业和竞争者分析技巧》提出了认识产业和竞争者、建立全面竞争战略的一个分析框架。它描述了决定产业吸引力的五种竞争作用力及其深层次原因,以及这些作用力如何随时间而变化和受战略的影响。它阐明了获取竞争优势的广义基本战略。它也阐明了如何分析竞争者,如何预测和影响其行为,如何将竞争者分成各种竞争性群体并评价产业中最具吸引力的位置。然后,它将这一框架应用于产业环境的一系列重要类型,我称之为结构设定,包括零散型产业、新兴产业、步入成熟期的产业、夕阳产业和全球性产业。最后,这本书考察了产业范围内发生的重大战略决策,包括纵向整合、生产能力扩张和入侵。

本书将《竞争战略》一书中的框架作为研究的起点。本书的中心思想是企业如何在实践中创造和保持在产业中的竞争优势——即企业如何推行广义基本战略。我的目标是要在战略及其实施之间建立一座桥梁,而不是像以往该领域中许多研究的特点那样,将二者割裂开来或很少涉及具体实施的问题。

竞争优势归根结底来源于企业为客户创造的超过其成本的价值。价值是客户愿意支付的价钱,而超额价值产生于以低于对手的价格提供同等的效益,或者所提供的独特的效益补偿高价而有余。竞争优势有两种基本形式:成本领先和标歧立异。本书阐述的是企业如何获取成本优势或如何标歧立异。本书描述了竞争景框的选择,或企业活动的范围如何对决定竞争优势发挥重要的作用。最后,将这些思想与前一本书中的思想综合起来,转化为攻击

型和防守型竞争战略的基本内涵,包括影响战略选择的不确定性。本书不仅考虑到单一产业中的竞争战略,而且考虑到多角化经营企业的战略。某一产业中的竞争优势可以通过与在有关产业内竞争的业务单元的相互关系而大大加强,只要这些相互关系能真正建立起来。业务单元之间的相互关系是多角化经营企业创造价值的主要方式,而且是构成企业总体战略的基础。我将阐述业务单元之间的相互关系如何被鉴别、如何转化为总体战略以及如何在实践中建立这种相互关系,尽管很多多角化经营的企业都存在着组织上的障碍。

尽管本书与我前一本书的侧重点有所不同,但它们却有很好的互补性。《竞争战略》的重点在于对大量不同产业环境中的产业结构和竞争者进行分析,尽管它包含了竞争优势的很多含意。而本书则从假定对产业结构和竞争者行为已有认识入手,着眼于研究如何将这种认识转化为竞争优势。然而,获取竞争优势的行为常常对产业结构和竞争反应产生重大后果,因此,我将频繁涉及到这些问题。

本书可供未曾读过《竞争战略》的读者阅读,但是如果读者对该书中的核心概念不熟悉,那么本书对实干家制定战略的助益将会被削弱。在本章中,我将就这些概念中的部分进行阐明和评述。对于这些核心概念的讨论也将为引入本书的概念和方法铺平道路。在此过程中,我将对在实践中应用核心概念所产生的一些最重要的问题进行阐述。因此,即便熟悉上本书的读者也会受益于这种回顾。

产业结构性分析

决定企业盈利能力首要的和根本的因素是产业的吸引力。竞争战略一定是源于对决定产业吸引力的竞争规律的深刻理解。竞

争战略的最终目标是要运用这些规律或根据企业的偏好来理想地加以改变。任何产业,无论是国内或国际的,无论生产产品或提供服务^②,竞争规律都将体现五种竞争的作用力:新的竞争对手入侵,替代品的威胁,客户的侃价能力,供应商的侃价能力,以及现存竞争对手之间的竞争(见图 1-1)。

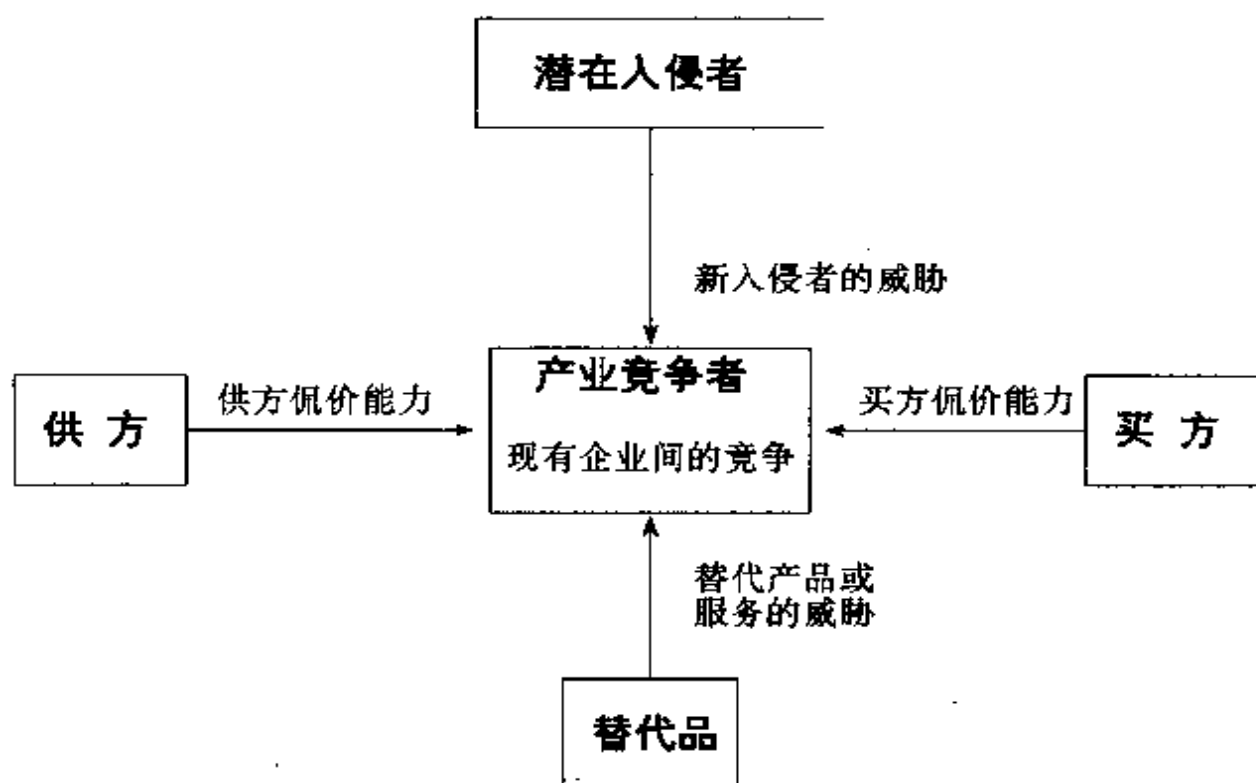


图1-1 决定产业盈利能力的五种竞争作用力

这五种竞争作用力综合起来决定某产业中的企业获取超出资本成本的平均投资收益率的能力。这五种作用力的综合作用力随产业的不同而不同,随产业的发展而变化。结果表现为所有产业从其内在盈利能力来看并不一致。在五种作用力都比较理想的产业中,例如医药业、软饮料业和数据库出版业,许多竞争者都赚取

可观的利润。而在那些一种或多种作用力形成的压力强度很大的产业里,如橡胶业、钢铁业和电子游戏业,尽管管理人员竭尽全力,也几乎没有什么企业能获得满意的利润。产业的盈利能力并非取决于产品的外观或其技术含量的高低,而是取决于产业结构。有些“下里巴人”的产业,例如邮资支付计价器和粮食交易产业利润丰厚,而一些“阳春白雪”型的高技术产业,如个人电脑和有线电视,对很多厂商来说则无利可图。

这五种作用力决定了产业的盈利能力,因为它们影响价格、成本和企业所需的投资——即影响投资收益的诸多因素。例如,客户的侃价能力影响到企业所能索取的价格,替代品威胁的作用也是如此。客户的力量也会影响成本和投资,因为强有力的客户要求高成本的服务。供应商侃价的能力会影响原材料成本和其它投入成本。竞争的强度影响价格以及竞争的成本,诸如厂房设施、产品开发、广告促销和销售队伍的成本。新的竞争者入侵的威胁会限制价格,并要求为防御入侵而进行投资。

五种作用力中的任何一种都由产业结构或产业基本的经济和技术特征所决定。其重要因素见图 1-2^③。产业结构相对稳定,但又随产业的演化过程而发生变化。结构性转变会影响竞争作用力的总体或相对力量,并且也会对产业盈利能力产生正面或负面的影响。影响产业结构的演变趋势最具战略重要性。

如果五种竞争作用力和它们的结构性决定因素仅仅由产业本质特征所决定,那么竞争战略将是着眼于选择正确的产业和比对手更深刻认识五种竞争力的问题了。但是尽管这些确实对任何企业都是很重要的任务,并且是一些产业中竞争战略的核心,企业通常仍不会成为产业结构的奴隶。企业通过其战略能对这五种作用力施加影响。如果企业能影响结构,那它就能从根本上改善或削弱产业的吸引力。很多成功的战略都在这个方面改变了竞争规则。



图1-2明确地表示出推动产业内竞争的所有产业结构因素。在任何特别的产业中,并非所有五种作用力都同等重要,因素是否重要依据结构不同而不同。每一个产业都是独特的,都有其独特的结构。五种作用力的框架能使企业透过复杂的表象看到本质,能准确揭示对产业的竞争至关重要的因素,也能识别那些对产业——及企业本身——的盈利能力提高最大的战略创新。五种作用力的框架并不排除在产业内探索新的竞争方式时需要发挥创造性。实际上,它将管理人员的创新作用力向那些对长期盈利能力最为重要的产业结构方面引导。在此过程中,这一框架旨在增加发现令人满意的战略创新的可能性。

改变产业结构的战略是一把双刃宝剑,因为企业能像改善产业结构和盈利能力那样轻而易举地破坏掉它们。例如,一种消除入侵壁垒或加剧竞争激烈程度的新产品设计,尽管新产品的推行者会暂时占有高额利润,但它可能会毁坏产业长期盈利能力的基础。此外,旷日持久的削价会有损于歧异性。例如,在烟草产业,未经注册的香烟对产业结构构成潜在的严重威胁。未经注册的产品会提高顾客对价格的敏感性,触发价格大战,并侵蚀抵御新入侵者的高广告促销的壁垒^④。主要的铝制品生产商为分散风险和降低资本成本而建立的合资企业同样会侵蚀产业结构。主要的厂商把一些具有潜在危险的新竞争对手引入该产业,帮助他们逾越困难的入侵壁垒。合资企业也会增高退出壁垒,因为必须全体合资伙伴同意才能关闭企业。

通常企业在进行战略决策时忽视了对产业结构将会造成的长期后果。他们只看到一举成功对其竞争地位暂时有利的一面,却不能预见竞争对手的反应造成的后果。如果主要厂商纷纷效仿削弱了产业结构,那大家都会深受其害。这样的产业“毁灭者”通常都是急于克服其主要竞争劣势的二流厂商;是步履维艰、急于摆脱困境而孤注一掷的厂商以及那些不惜成本或对未来抱有不切实际

幻想的“愚蠢”厂商。例如，在烟草业中的利哥特集团(Liggett Group, 一个落伍的追随者)就曾对不注册产品发展趋势推波助澜。

企业改造产业结构的能力常使产业的领先者包袱沉重。领先厂商的举措会因其规模及对买方供方和其它对手的影响而对产业结构造成放大的影响。与此同时，领先者巨大的市场份额肯定会导致一切改变产业总体结构的举动，同样也会影响它们。因此，领先者必须不断地平衡其竞争地位以使整个产业得以健康发展。领先者采取措施改善或保护产业结构，往往比为自己寻求更强大的竞争优势来得更有利。例如可口可乐和坎贝尔汤料(Campbell's Soup)等领先的公司看来是遵循这一原则的。

产业结构与买方需求

满足买方需求是商业经营成功的核心，这已是老生常谈。这与产业结构的分析有什么联系呢？满足买方需求的确是产业及其企业充满生存活力的必要条件。客户必须愿意支付超出产品成本的价格，否则企业就无法长期生存下去。第四章将详述企业如何比竞争对手更好地满足买方需求而标歧立异。

满足买方需求或许是产业盈利能力的必要条件，但并非是充分条件。决定盈利能力的关键问题是企业是否能攫取其为买方创造的价值，或是否确保这种价值不落入他人囊中。产业结构决定谁攫取这一价值。入侵威胁决定新企业将入侵该产业并使这种价值被夺走的可能性，这种价值或者以低价形式转给买方，或者因竞争代价抬高而化为乌有。买方力量决定了他们在多大程度上能保留住为其创造的大部分价值，而仅留给产业里的厂商过得去的收益。替代品的威胁决定了在何等程度上其它产品能满足买方需求，由此也为买方愿为产品支付的价格规定了上限。供方的力量决定了在何种程度上为买方创造的价值被供方而非生产厂商占有。最后，竞争强度同样也反映了入侵的威胁。它决定了在何种

程度上企业会在竞争中损失掉其为买方创造的价值,以降价的形式全部转给买方或在抬高竞争成本时使之烟消云散。

因而,产业结构决定了谁占有为买方创造的产品价值的比例。如果一个产业的产品不能为客户创造较多的价值,不管产业结构的其它因素如何,企业的获利将微乎其微。如果产品创造了大量的价值,产业结构的作用则至关重要。在某些诸如汽车和重型卡车的产业里,企业为其客户创造了巨大的价值。然而就平均水平而言,企业只以利润的形式得到其中很小的一部分。而在另外一些产业,例如证券评级、医疗设备以及油田服务和设备等,企业也为客户创造了大量的价值,但历来都能得到相当可观的利润。因为,在油田服务和设备产业中,许多产品可以大幅度降低钻井成本。因为该产业结构十分理想,该产业中的许多企业能够以高收益的形式得到成本节约中的部分份额。然而,近来由于需求降低、新入侵者、产品歧异削弱及客户价格敏感性增加,导致了油田服务和设备部门中很多产业的结构性吸引力的降低。尽管能提供的产品仍为客户创造了大量的价值,但企业和产业的利润却大幅度下降了。

产业结构与供求平衡

关于产业盈利能力的另一个普遍观点是利润由供给和需求之间的平衡所决定。若需求大于供给,将导致高收益率。然而,长期的供求平衡受产业结构的强烈影响,盈利能力同样也是长期供求不平衡的结果。因此,即使供求之间的短期波动会影响短期盈利能力,产业结构则归根结底决定了长期盈利能力。

供给和需求不断变化,相互调整。产业结构决定竞争者以多快的速度增加新的供给。入侵壁垒的高度决定了新的入侵者进入产业并压低价格的可能性。竞争的激烈程度在决定现有盈利能力的策略上,发挥主要的作用。产业结构也决定竞争者以多快的速

度撤回过剩的供给。当生产远远过剩时,退出壁垒阻止企业退出该产业,并延长生产过剩的状态。例如,由于资产的专业化,油田运输业的退出壁垒很高。这将转化为价格的高峰短而低谷长。因此,产业结构会影响供求平衡和不平衡持续的时间。

供求不平衡对产业盈利能力产生的后果将因产业结构的不同而大相径庭。在一些产业中,很少的生产过剩也会引发价格战和导致较低的盈利能力。这是一些对激烈竞争和强有力的购买者施加结构性压力的产业。在其它产业当中,由于结构理想,生产过剩时期对盈利能力只产生相对来说微乎其微的影响。例如,在石油工具、球阀门和许多其它油田设备产品产业,企业在最近的产业萧条中曾竞相削价。然而,相对而言,钻井钻头却几乎没有任何降价。休斯工具公司(Hughes Tool)、史密斯国际公司(Smith International)和贝克国际公司(Baker International)都是在非常理想的产业结构下经营有方的竞争者(见第六章)。产业结构也决定了需求过剩的盈利能力。例如,在繁荣时期,理想的产业结构使企业得以谋取暴利,而较差的产业结构则限制企业向该产业投资的能力。例如,强有力的供应商和替代品的存在,可能意味着繁荣的果实会落入他人囊中。因此,产业结构从根本上决定供给随需求的调整速度和生产能力的利用率与盈利能力之间的关系。

基本竞争战略

竞争战略的第二个中心问题是企业在其产业中的相对地位。企业的定位决定了它的盈利能力是高于还是低于产业的平均水平,在产业结构并不理想、产业的平均盈利能力并不高的情况下,定位合适的企业仍然可能获取很高的投资收益率。

长时间维持优于平均水平的经营业绩,其根本基础是持久性竞争优势^⑤。尽管企业相对其竞争对手有很多优势和劣势,企业

仍然可以拥有两种基本的竞争优势:低成本或歧异性。一个企业所具有的优势或劣势的显著性最终取决于企业在多大程度上能够对相对成本和歧异性有所作为。成本优势和歧异性又由产业结构所左右。这些优势源于企业具有比它的对手更有效地处理那五种作用力的能力。

竞争优势的两种基本形式与企业寻求获取这种优势的活动景框相结合,就可引导出在产业中创造高于平均经营业绩水平的三个基本战略:成本领先、标歧立异和目标集聚。集聚战略有两种变形,即成本集聚和歧异集聚。这些基本战略见图 1-3。

		竞争优势	
		相对低成本	标歧立异
竞争 景框	广景目标	1. 成本领先	2. 标歧立异
	狭景目标	3A. 成本集聚	3B. 歧异集聚

图1-3 三种基本战略

每一基本战略都涉及通向竞争优势的迥然不同的途径以及为建立竞争优势采用战略目标景框来框定竞争类型的选择。成本领先和歧异战略在多个产业细分的广阔范围内寻求优势,而集聚战略在一个狭窄的单个细分中寻求成本优势(成本集聚)或标歧立异(歧异集聚)。推行每一种经营战略所要求的具体实施步骤因产业

的不同而差别很大,正如特定产业当中可行的基本战略互不相同一样。然而,尽管选择和推行一种基本战略远非轻而易举之事,他们却是任何产业必须认真探索的通向竞争优势的必由之路。

基本战略概念的深层含意是竞争优势为任何战略的核心所在,而创造竞争优势要求企业做出选择——如果企业要获取竞争优势,它必须选择它所要获取的竞争优势的类型以及活动于其中的景框。“事事领先,人人满意”的想法只会导致平庸战略和低于平均水平的经营业绩,因为它常常意味着企业根本没有任何竞争优势。

成本领先

成本领先大概是三种基本战略中最明确的一种。在这种战略指导下,企业的目标是要成为其产业中的低成本生产厂商。企业有广阔的活动空间,为许多产业的细分市场服务,甚至可能在相关产业中经营——企业活动的广度通常对竞争优势至关重要。成本优势的来源各不相同,并取决于产业结构。他们可能包括追求规模经济、专有技术、优惠的原材料以及其它我将在第三章详述的因素。例如,在电视机制造业中,成本领先要求有足够规模的显像管生产设备、低成本设计、自动装配线和分摊研究与开发费用的全球规模。在安全保卫产业,成本优势要求极低的管理费用、源源不断的廉价劳动力和因为人员的高流动性所必需的高效率的培训过程。低成本生产商的地位不仅仅包括下移的学习曲线。低成本生产商必须发现和开发所有成本优势的资源。典型的低成本生产商销售标准的、实惠的产品并且极力强调从一切来源中获取规模经济或绝对成本优势。

如果企业能够创造和维持全面的成本领先地位,那它只要将价格控制在产业平均或接近平均的水平,它就能获取优于平均水平的经营业绩。在与对手相比相当或相对较低的价位上,成本领

先者的低成本地位将转化为高收益。然而,成本领先者不能无视歧异战略。如果它的产品被认为与其对手不能相比或不被客户接受,成本领先者为了增加销售量,将被迫削价以至于远低于竞争者的价格水平,这将抵消掉其理想的成本地位所带来的收益。德州仪器公司(Texas Instrument, 手表业)和西北航空公司(Northwest Airline, 空中运输)就是陷于这种困境的两家低成本的企业。德州仪器公司无法克服其产品特色上的劣势而退出了手表产业。西北航空公司及时认识到它的问题,付出了很多努力来改善营销及对乘客和旅行社的服务,从而使它的产品与其竞争对手并驾齐驱。

成本领先者尽管依赖于成本领先来获得竞争优势,但仍必须在相对竞争对手标歧立异的基础上创造价值相等或价值近似的地位,以领先于产业平均收益水平。标歧立异基础之上的价值相等能使成本领先者直接将其成本优势转化为较竞争对手为高的收益^⑥。标歧立异的价值近似意味着为获取满意的市场份额而进行的必要的削价不会抵消成本领先者的成本优势,因此成本领先者能赚取高于产业平均水平的利润。

成本领先的战略逻辑要求企业就是成本领先者,而不是成为竞争这一地位的几个企业之一^⑦。很多企业因为没能认识到这一点而曾犯过严重的战略性错误。当雄心勃勃的成本领先者不止一个时,他们之间的竞争常常十分激烈,因为市场份额的每一份都被视作至关重要。如果没有一个企业能获取成本领先并且“劝阻”其它企业放弃他们的成本战略,那么正如大量石油化工产业的例子一样,对盈利能力(和长期的产业结构)造成的后果可能是灾难性的。所以,成本领先是一种格外依赖于先发制人策略的一种战略,除非重大的技术变革允许某个企业从根本上改变其竞争地位。

标歧立异

第二种基本战略即标歧立异的经营战略。在歧异战略的指导

下,企业力求就客户广泛重视的一些方面在产业内独树一帜。它选择被产业内许多客户视为重要的一种或多种特质,并为其选择一种独特的地位以满足客户的要求,它因其独特的地位而获得溢价的报酬。

这种歧异经营的方式为各产业所独有。歧异经营赖以建立的基础是产品本身、销售交货体系、营销渠道及一系列其它因素。例如,在建筑设备产业,履带拖拉机公司(Caterpillar Tractors)的歧异战略建立在其产品的耐用性、服务、备用件供应和出色的销售网的基础之上。在化妆品产业,歧异战略则更多地依赖于产品形象和在商店内柜台的定位。我将在第四章详述企业如何创造持久的歧异性。

一个能创造和保持经营歧异性的企业,如果其产品价格溢价超过了它为产品的独特性而附加的额外成本,它就成为其产业中盈利高于平均水平的佼佼者。因此,一个标歧立异的厂商必须一直要探索能导致价格溢价大于为歧异化而追加的成本的歧异经营方式。由于标歧立异的厂商的价格溢价将会被其显著不利的成本位置所抵消,所以它绝不能忽视对成本地位的追求。这样,维持歧异战略的企业必须通过削减所有不致于影响歧异性的各方面成本,旨在实现与竞争对手相比的成本相等或成本近似。

歧异战略的逻辑要求企业选择那些有利于竞争对手的并使自己的经营独具特色的那些特质。企业如果期望得到价格溢价,它必须在某些方面真正标歧立异或被视为具有歧异性。然而,与成本领先相反的是,如果存在多种为客户广泛重视的特质,产业中将有不止一种的成功的歧异战略。

目标集聚

第三种基本战略是目标集聚战略。因其着眼于在产业内一个狭小空间内做出选择,这一战略与其它战略相比迥然不同。集聚

战略的企业选择产业内一种或一组细分市场,并量体裁衣使其战略为它们服务而不是为其它细分市场服务。通过为其目标市场进行战略优化,集聚战略的企业致力于寻求其目标市场上的竞争优势,尽管它并不拥有在全面市场上的竞争优势。

集聚战略有两种形式。在成本集聚战略指导下企业寻求其目标市场上的成本优势,而歧异集聚战略中企业则追求其目标市场上的歧异优势。集聚战略的这两种形式都以目标集聚企业的目标市场与产业内其它细分市场的歧异为基础。目标市场必须或者满足客户的特殊需要,或者为了适合目标市场的生产和交货体系必须与其它产业细分市场不同。成本集聚战略在一些细分市场的成本行为中发掘歧异,而歧异集聚战略则是开发歧异细分市场上客户的特殊需求。这些差别意味着多目标竞争者不能很好地服务于这些细分市场,他们在服务于部分市场的同时也服务于其它市场。因此,集聚战略的企业可以通过专门致力于这些细分市场而获取竞争优势。目标的广泛性是一个明确的程度问题,但是集聚战略的精髓是就一个狭窄目标市场与产业平衡的差异大做文章^⑧。

哈默密尔造纸公司(Hammermill Paper)是实施集聚战略的一个典型,它曾通过利用生产过程中的差别为不同的细分市场提供最优服务来获利。哈默密尔公司逐渐转为生产相对小批量、高质量的特殊用纸,而更大的造纸公司则由于它所拥有的更大规模的生产机器而面临对短生产周期造成的高成本恶果。哈默密尔的设备更适合于短生产周期、频繁调整的生产。

采取集聚战略的企业从广设目标的竞争对手的两个方面的任何一个取得次优的优势。竞争对手也许会在满足特殊市场需要方面表现欠佳,这打开了实施歧异集聚战略可能性的大门。多目标的竞争对手可能又会在满足某一细分市场需要时表现过头,这意味着它们将承受服务于该市场时高于所必需的成本的压力。仅仅满足于一个而不是更多细分市场的需要为成本集聚战略提供了机

会。

如果实施集聚战略的企业目标市场与其它细分市场并无差异,那么集聚战略就不会成功。例如,在软饮料产业,皇冠公司(Royal Crown)专门致力于可乐饮料,可口可乐公司(CocaCola)和百事可乐公司(Pepsi)则生产种类繁多、味道多样的饮料。然而,可口可乐和百事可乐在服务于其它细分市场的同时也很好地服务了皇冠公司的细分市场。这样,可口可乐和百事可乐因有更多种类的产品而在可乐市场上享有高于皇冠公司的竞争优势^⑨。

如果一个企业能够在其细分市场上获得持久的成本领先(成本集聚)或标歧立异(歧异集聚)地位,并且这一细分市场的产业结构很有吸引力,那么实施集聚战略的企业将会成为其产业中获取高于平均收益水平的佼佼者。细分市场结构上的吸引力是一个必要条件,因为一个产业中,一些细分市场比其它市场盈利率要低得多。只要实施集聚战略的企业选择不同的目标市场,产业中通常总有容纳几种持久的集聚战略的市场空间。大多数产业所包含的大量细分市场,即每一个包含着不同的客户需求或不同的最优化生产或交货体系的细分市场,都是集聚战略的候选市场。第七章将详细论述如何定义细分市场 and 选择持久的集聚战略。

夹在中间

致力于第一种基本战略但却劳而无获的企业被称为“夹在中间”。它不具有任何竞争优势。这种战略性地位通常是经营业绩低于产业平均水平的一种处方。由于成本领先者、标歧立异者和目标集聚者在任何细分市场的竞争中都占据十分有利的竞争地位,夹在中间的企业就只好处于劣势地位进行竞争了。即使夹在中间的企业侥幸发现了一种有利可图的产品或客户,拥有持久竞争优势的竞争者也会迅速将胜利果实抢夺一空。大多数产业里,有很多竞争者都是夹在中间的。

只有当产业的结构非常理想,或者企业如此幸运以至于其竞争对手也处于夹在中间的境地,夹在中间的企业才会获取可观的收益。然而,通常这样的企业远比采取一种基本战略的竞争对手的盈利低得多。产业的成熟会加大采用基本战略的企业和夹在中间的企业之间的差异,因为迅速增长的过程中,具有明显失误的企业会被暴露无遗。

陷于夹在中间的境地通常是企业不愿就如何竞争做出抉择的后果。它试图尝试某一种途径来建立竞争优势,结果却一事无成,因为获取不同类型的竞争优势往往要求采取互相矛盾的实施步骤。夹在中间的现象也折磨着成功的企业,它们为了增长和维护声誉不得不折衷其基本战略。拉克航空公司(Laker Airline)是一个典型的例子,它最初在北大西洋市场上采取不提供不必要服务的非常明确的成本集聚战略,其目标是针对那些对价格极为敏感的普通旅客组成的市场。然而,一段时间后,拉克航空公司又开始增加不必要的花样,增设新的服务项目,开辟新的航线。这种变化使原有形象受损而变得含混不清,使服务和交货系统由优变劣。结果是灾难性的,拉克航空公司最终破产了。

采取集聚战略的企业一旦已控制了目标市场,往往难以抵制导致其基本战略含混不清的诱惑力,从而陷于夹在中间的境地。集聚战略包含故意限制其潜在的销售额。成功可能会使实施集聚战略的企业忘记了它成功的原因,为了增长的需要而折衷其集聚战略。与其损害自己的基本战略,企业通常倒不如发掘一些继续推行其基本战略的新产业以获取增长,或者利用其内在的相互联系而获利。

追求多种基本战略

每一种基本战略在创造和保持一种竞争优势方面都有不同的途径,它将企业寻求竞争优势的类型和战略目标的空间结合起来。

通常企业必须在几种战略之间做出选择,否则将陷入夹在中间的困境。如果企业同时服务于范围很广的细分市场(成本领先或标歧立异),那么它将无法获得针对特别目标市场(集聚战略)的战略优化所产生的收益。有时企业会在同一个公司实体中创立两个差异很大、相互独立的业务单元,每一个都有互不相同的基本战略。英国饭店——特拉斯特豪斯弗特公司(Trusthouse Forte)就是一个很好的例子。它经营着五家独立的连锁饭店,每一家都针对互不相同的细分市场。然而,如果企业不能严格将其业务单元区分为追求不同的基本战略,它也许会将这些战略进行折衷以建立自己的竞争优势;也可能由于公司业务单元之间政策和文化的相互关联形成次等的竞争方式,结果导致夹在中间的困境。

同时获取成本领先和标歧立异的竞争地位通常也是互相抵触的,因为标歧立异本身通常成本高昂。要想标歧立异并得到溢价,标歧立异的企业有意地抬高成本,正如建筑设备产业中履带拖拉机公司所做的那样。与此相反,成本领先战略常常因为要求企业产品标准化、降低营销费用等而不得不放弃某些歧异性。

降低成本并不总是意味着歧异性的牺牲。很多企业发现了一些在削减成本时通过实施效果更好的实际步骤,或采用不同的技术,不仅不会损害歧异性,反而能增强经营歧异性的方法。如果企业以前未曾在节约成本上狠下功夫,那么在根本不影响经营歧异性的情况下,成本节省会取得显著的效果。然而,成本节约与创造成本优势不是一回事。当面对努力成为成本领先者的有力竞争对手时,企业最终必然会遇到进一步削减成本将不可避免的牺牲经营歧异性的问题。正是这个时候,基本战略会互相抵触,企业必须做出抉择。

如果企业能同时获得成本领先和标歧立异的竞争优势,回报将是巨额的,因为收益是累加的——标歧立异会带来价格溢价,与此同时,成本领先则意味着成本的降低。同时在其细分市场上,获

得成本优势和歧异优势企业的例子是金属容器业的皇冠盖封公司(Crown Cork and Seal)。皇冠盖封公司曾将目标定在啤酒、软饮料和烟雾剂产业里的所谓“难对付”的瓶罐上。它仅生产钢罐而不同时生产钢罐和铝罐。皇冠公司独具特色的形象建立在服务、技术支持与提供种类齐全的钢罐、罐盖及罐装机械上。在有不同需求的其它产业的细分市场上获得这种类型的歧异性是十分困难的。同时,皇冠公司致力于应用其生产设施仅生产它所选的细分市场上客户需要的罐头种类,并且在现代双片钢罐装生产技术方面积极投资。结果,皇冠公司在其细分市场上成为了低成本的生产厂家。

在三种情况下,企业能同时取得成本领先和标歧立异的优势地位。

竞争对手夹在中间 当竞争对手都被夹在中间时,其中任何一个都没有足够的优势来迫使某个企业面临成本和歧异性相互抵触的局面。这正是皇冠盖封公司面临的情况。它的主要竞争对手没有在低成本的钢罐生产技术上投资,因此皇冠公司在获取成本领先地位的过程中并未付出牺牲其经营歧异性的代价。然而,假如它的对手们也在积极奉行成本领先战略,那么皇冠公司同时获取低成本和经营歧异性的努力也许会注定使它陷于夹在中间的境地。皇冠公司的竞争对手们早应该抓住不损害经营歧异性的降低成本的机会。

如果夹在中间的竞争者们允许某一企业同时获取经营歧异性和低成本,这种情形也只会是暂时的。最终总有一个竞争者会选择一种基本战略并开始成功地推行,以解决成本和歧异之间权衡取舍的难题。因此,企业必须选择能长期保持竞争优势的形式。面对较弱竞争对手时的危险,是企业开始在成本地位或歧异地位上做出妥协,以期二者兼得,而使自己暴露在容易受一个强大竞争对手攻击的局面。

成本受市场份额或产业间相互关系的强烈影响。当成本地位在很大程度上取决于市场份额而不是产品的设计、技术水平、提供的服务或其它因素时,成本领先和标歧立异也许可以同时获得。如果一个企业具有开发一个很大市场份额的优势,那么某些活动中市场份额的成本优势允许该企业在别处增加成本并仍然保持净成本领先地位;或者相对竞争对手而言,市场份额减少经营歧异性的成本(见第四章)。在相关的情形下,如果产业之间有重要的关联,竞争者能利用它获利而另一些则不能,那么成本领先和标歧立异有可能同时获得(见第九章)。独一无二的关联能降低标歧立异的成本或抵消标歧立异过高的成本。然而,同时追求成本领先和标歧立异的兼得总是使自己易受强大的竞争对手的攻击,这些对手只选择一种基本战略并积极投资以实施这种战略,从而与市场份额或关联相匹配。

企业首创一项重大革新 一项重要技术创新的引进能够允许企业在降低成本的同时增强其经营歧异性,并且可能两种战略兼而有之。采用新型自动制造技术能够产生这种效果,正如新的信息系统技术引入后勤管理或使用计算机进行产品设计一样。与技术无关的创新性的举措也可能产生这样的效果。例如,锻造业与供应商的合作关系能够降低投入成本并提高投入质量,这将在第三章叙述。

不过,同时降低成本和标歧立异的能力取决于这项创新唯一掌握于一家企业之手。一旦竞争对手也引进了这项革新,该企业将再次面临着做出权衡取舍的决定。例如,与竞争对手的信息系统相比,该企业的信息系统的设计是强调成本还是侧重于歧异性呢?在同时追求低成本和经营歧异性的过程中,如果首创者的技术创新尚未考虑到模仿的可能性,首创者将可能处于劣势。一旦竞争对手采用的一种基本战略与企业的这一创新相匹配时,企业的低成本和经营歧异性都会丧失殆尽。

企业应该一直积极探索所有不牺牲经营歧异性的成本节约的机会。企业也应该追求不以付出高昂成本为代价的标歧立异的机会。然而,除此之外,企业应该准备对其最终的竞争优势做出选择,并相应解决权衡取舍的难题。

持久性

一种基本战略如果不具有相对于竞争对手的持久性,就不能为企业带来优于产业平均水平的经营业绩,尽管改善产业结构的措施即使被模仿也会改善全产业范围的盈利状况。这三种基本战略的持久性决定了企业的竞争优势抵御竞争者行为或产业发展带来的侵蚀。表 1-1 列举了每一种基本战略包含的不同风险。

一种基本战略的持久性要求企业具有增加战略模仿困难的壁垒。然而,既然仿制的壁垒并非不可逾越,企业通过投资不断地改善其地位以提供给竞争对手一个移动的目标是十分必需的。每一种基本战略也是对其它战略的一种威胁——如表 1-1 所示,例如实施集聚战略的企业必须提防多目标的竞争对手,反之亦然。导致每一种基本战略持久性的因素将在第三、四、七章进行详尽讨论。

表 1-1 可以用来分析如何攻击采用任何一种基本战略的竞争对手。例如,一个追求具有全面歧异战略的企业,可能会受到扩大成本差距、缩小歧异性程度、把客户渴求的歧异性转移到其它方面或采用集聚战略的竞争对手的攻击。每一种基本战略都易受到不同的攻击,这将在第十五章进行更详尽的讨论。

在某些产业里,产业结构或竞争对手的战略排除了获取一种或多种基本战略的可能性。例如,有时根本不存在任何可行的途径,让某一企业获得重要的成本优势,因为任何企业都没有更优惠的条件获得规模经济、原材料渠道或其它决定成本的因素。相似地,在几乎没有细分市场或细分市场之间差别甚微的产业里,例如

表 1-1 基本战略的风险

成本领先的风险	标歧立异的风险	目标集聚的风险
成本领先的地位无法保持 · 竞争对手模仿 · 技术变革 · 成本领先的其它基础受到侵蚀	经营歧异性无法保持 · 竞争对手效仿 · 歧异的基础对客户的重要性削弱	集聚战略被效仿 目标市场的结构无吸引力 · 结构侵蚀 · 需求消失
经营歧异性的相应地位丧失	成本的相应地位丧失	多目标竞争对手主宰细分市场 · 市场与其它市场的差异减小 · 多品种生产的优势加强
成本集聚的企业获得细分市场上更低的成本	标歧立异的企业在细分市场获得更具歧异性的经营	新的集聚战略的企业细分产业的市场

低浓度聚乙烯业,几乎不存在实施集聚战略的条件和机会。因此,随产业的不同将有不同的基本战略的组合。

然而,在很多产业里,只要企业寻求不同的竞争优势,或者选择歧异战略或集聚战略的基础不同,这三种基本战略就有可能共存,一些产业中几个强大的企业如果在追逐以客户价值观的不同来源为基础的歧异战略,这个产业的获利情况常常就会十分理想。这将有利于改善产业结构并且导致稳定的产业竞争。然而,如果两个或更多的企业选择建立在相同基础上的相同战略,这样的争夺可能是一场无利可图的持久战。最糟的情况是几家企业同时进行角逐以获取成本领先的地位。竞争者过去和现在对基本战略的选择,都会影响到企业可供做出的选择和改变其地位的成本。基本战略的思想成立的前提是获取竞争优势有很多途径并依赖于产业结构。如果一个产业中所有企业都遵循竞争战略的原则,那么每一个企业将选择不同的基础来建立竞争优势。尽管并非全部都能成功,但基本战略为获得超额收益提供了一些备选的途径。一

些战略制定的思想曾狭隘地仅以一条获得竞争优势的途径为基础,最显著的是成本战略。这些思想不仅无法解释许多企业成功的原因,而且它们还误导产业的所有企业按相同的途径追逐同种类型的竞争优势,其结果必然是灾难性的。

基本战略和产业演化

产业结构的改变可以影响基本战略赖以建立的基础并因此打破它们之间的平衡。例如,电子控制和新型成像系统的问世大大损害了复印机产业以服务作为经营歧异性的的重要性。结构性变化带来的许多风险见表 1-1^①。

结构变化能够改变一个产业内基本战略之间的相对均衡,因为它能改变一个基本战略的持久性或由持久性导致的竞争优势的大小。汽车产业提供了一个很好的例子。在汽车业发展初期,主要汽车厂商在生产豪华旅行轿车时奉行歧异战略。技术和市场的改变为亨利·福特(Henry Ford)改变这些竞争原则提供了潜在的可能。他采用了标准车型的低成本生产和薄利多销为基础的全面成本领先战略。福特迅速控制了全世界汽车产业。然而,到 20 世纪 20 年代末,经济的增长、人们对这种车型的日益熟悉和技术上的变革为通用汽车公司(General Motors)再次改变这些原则创造了潜在的机会——它采取了以品种繁多、特点显著和价格溢价为基础的歧异战略。在这种变迁的全过程中,实施集聚战略的竞争对手也不断取得成功。

基本战略的另一场旷日持久的争斗发生在百货经营业。凯马特(K Mart)和其它廉价商店以低管理费用和全国统一的商标为特征,采用成本领先战略,与西尔斯(Sears)和其它传统的百货商店相抗衡。然而,凯马特现在面临来自以出售款式为导向的独具歧异性的廉价商店(如华尔-马特 Wal-Mart)的竞争。与此同时,集聚战略的廉价商店也加入了这场竞争,它们出售诸如运动用品

(赫尔曼 Hermans 公司)、保健和美容品(CVS),以及书籍(巴恩斯 Barnes 和诺贝尔 Noble)等商品。产品展销也在这些市场上采用低成本战略,重点销售家用电器和珠宝首饰。这样,凯马特竞争优势的基础被薄利多销破坏。目前它要取得高于产业平均水平的收益是困难重重的。

另一个更近的应用基本战略以谋利的例子发生在伏特加(Vodka)酿酒业。斯密尔诺夫(Smirnoff)公司长期以来一直是本产业中标歧立异的生产商,其战略的基础很早就定位为高级品牌和以巨额经费来支持广告促销。然而,随着增长减缓、产业竞争日趋激烈,私人的伏特加品牌和廉价的白兰地破坏了斯密尔诺夫公司的竞争地位。同时,百事可乐的斯托利奇那雅(Stolichnaya)伏特加通过集聚战略建立起较斯密尔诺夫公司更具歧异性的竞争地位。斯密尔诺夫公司腹背受敌,其长期以来的优越地位受到了威胁。作为反击,它引进了几种新品牌,包括一种价格溢价的品牌与斯托利奇那雅相抗衡。

基本战略与组织结构

每一种基本战略都意味着为取得成功需要不同的技能和要求,它们一般又转化为组织结构和组织文化上的差异。成本领先通常意味着严格的控制系统、管理费用最小化、对规模经济的追求以及对学习曲线的贡献,而这些则可能与企业力图通过创造性的新产品不断出台以使经营标歧立异的努力背道而驰^①。

每一种基本战略所意味的组织差异通常有许多含意。正因为同时在同时获取多于一种的基本战略时常带来的经济上的相互抵触,企业不会愿意其相互抵触的具体措施的综合结果造成其组织机构降为次优。非常流行的做法是将经理人员的选择与对业务单元“任命”的激励联系起来,通常表示为建立、保持或获取市场份额。同等——如果不是更加——重要的是使经理人员的选择和激励与

所奉行的基本战略相匹配。

基本战略的思想也对竞争致胜的企业文化发生了作用。文化,虽然很难定义其有助于影响组织的准则和态度,已被认为是成功企业的一个重要因素了。然而,不同的基本战略意味着不同的企业文化。推动歧异战略的文化也许是鼓励创新、发挥个性及承担风险(惠普公司, Hewlett-Packard),而成本领先的文化则可能是节俭、纪律及注重细节(艾默逊电器公司, Emerson Electric)。如果企业文化与竞争战略相适合,企业文化可以强有力地巩固一种基本战略以寻求建立竞争优势。企业文化本身并无优劣之分。它是获取竞争优势的一种手段,而不是目的。

对于多角化经营的企业,基本战略和组织之间的联系也有其含意。在多角化经营的企业中,存在一种很多业务单元追求同种竞争战略的倾向,因为在追求取得竞争优势的特别方法过程中,能增强技能和信心。此外,高级管理层在监督某种特定形式的战略过程中积累了经验。例如,艾默逊电器公司因其在许多业务单元中追求成本领先而闻名,H.J. 海因茨公司(H. J. Heinz)也是如此。

许多业务单元以同种基本战略进行竞争是多角化经营公司增加这些单元价值的一种方法,这也是我在第九章研究业务单元之间相互关系时将要讨论的问题。然而,采用一种共同的基本战略所承担的风险需引起高度重视。一个显而易见的风险是一个多角化经营的企业强加给某个业务单元的一种特别的经营战略,而产业(或初始地位)不予支持。另一种更为微妙的风险是一个业务单元会因其产业内的环境与占主导地位的基本战略不一致而遭到误解。更糟的是,这样的业务单元的战略也许会被高层管理所损害。既然每一种基本战略常常包含着不同的投资模式和不同类型的经理人员及企业文化,那么就存在一种风险,即“出头”的业务单元将被迫与不适当的企业政策和目标共存。例如,企业全面的成本削减目标或全公司范围的人事政策可能不利于一个业务单元力图在

质量和服务上建立歧异性,正如适宜于歧异战略的管理政策会损害某一业务单元力争成为低成本生产厂商一样。

基本战略和战略制定过程

倘若竞争优势对企业的出色业绩起着关键性作用,企业战略制定的核心应该是其基本战略。基本战略细化了通向企业所寻求的竞争优势的根本途径,并且提供了在每一相关领域所采取措施的内容。然而,在实践中,很多战略计划只列举了实施步骤,而没有清晰明确地指出企业现有何种竞争优势,寻求获取何种竞争优势以及如何实现。这样的计划在其制定的过程中大概会忽略竞争战略的基本目标。同样,很多计划建立在对将来价格和成本的预测上,而这些预测几乎注定是错误的,因为它并非建立在对产业结构和竞争优势的根本的理解之上。这些产业结构和竞争优势则无论实际的价格和成本如何都将决定盈利能力。

作为战略制定过程的一部分,很多多角化经营的企业使用如建立、保持、获取这样的系统将业务单元分门别类。这些分类常用来描述或概括业务单元的战略。一个多角化经营的公司考虑企业的资源配置时,可能会用到这些分类,但它也可能会犯误以为这些分类就是战略的错误。一个业务单元的战略是决定其经营业绩的重要因素。建立、保持竞争优势都是执行某一基本战略的结果,而“收割”则是因认识到无力执行任何基本战略而被迫“收割”。同样,收购和纵向联合不是战略而是建立战略的手段。

另一种制定战略时的普通做法是利用市场份额来描述某一业务单元的竞争地位。一些企业设置要求所有业务单元都应成为其产业中的领先者(第一或第二)的目标,这种做法过于偏颇。这种基本战略的方法如同故意欺骗一样危险。当市场份额与竞争地位(例如,因为规模经济)相称时,产业的领先不是竞争优势的原因而是结果。市场份额本身对于竞争并不重要,重要的是竞争优势。

对业务单元的战略决定应该是力争竞争优势。为追求成本领先而追求可能会注定使企业永远得不到竞争优势或者会失去已有的竞争优势。将领先本身作为目标会使管理者卷入关于如何明确产业以计算市场份额的无休止的争论中,再一次使探索战略核心的竞争优势变得含混不清。

在某些产业中,市场领先的企业并不能得益于最优的经营业绩,因为产业结构并不能给领先者任何好处。一个最近的例子是大陆伊利诺斯银行(Continental Illinois Bank),它确立了在批发租赁业务方面争取市场领先的明确目标。它实现了这一目标,但是领先并没有转化为竞争优势。相反,对领先的追求导致了它不得不提供其它银行不愿意提供的贷款,从而抬高了成本。领先也意味着大陆伊利诺斯银行不得不与极为强大的公司和对贷款成本十分敏感的客户打交道。大陆伊诺斯银行将为其领先付出好几年的代价。在许多其它的企业里,例如,在纺织业的伯林顿工业(Burlington Industry)公司和电子业的德州仪器公司(Texas Instruments),为追求领先而追求领先似乎有时会分散创造和保持优势的注意力。

本书概要

《竞争优势》阐述了企业可以选择和推行一种基本战略以创造和保持竞争优势的方法。它论述了竞争优势的不同类型——成本和歧异——与企业活动空间之间的相互作用。用于判定竞争优势和寻找方法以增强竞争优势的基本工具是价值链,它将企业划分为产品的设计、生产、营销和分销等互相分离的活动。企业活动的空间,我称之为竞争景框,通过其对价值链的影响面对竞争优势发

挥着强有力的作用。我阐述狭窄的景框(目标集聚)如何通过调整其价值链来创造竞争优势,宽广的景框如何通过开发利用服务于不同细分市场、产业或地理区域的价值链之间的相互关系来增强竞争优势。本书在论述竞争优势的同时,也增强了实干家分析产业和竞争对手的能力,从而成为我前书的补充。

本书由四部分组成。第一部分阐述了竞争优势的类型和企业如何能够获取它们。第二部分讨论了产业内的竞争景框及其对竞争优势的影响。第三部分论述了相关产业的竞争景框,或者说公司战略如何对业务单元的竞争优势做出贡献。第四部分拓展了竞争战略全面的含义,包括处理不确定性和改善或保护竞争地位的方法。

第二章提出了价值链的概念,并且表示出它如何被作为判定竞争优势的基本工具。该章阐述了如何将企业分解为构成竞争优势的基础活动,并确定对竞争优势起核心作用的活动之间的联系。它也表明竞争景框在影响价值链方面的作用,以及与其它企业的联合如何替代价值链内部的活动。该章也简要叙述了价值链在设计组织结构中的作用。

第三章阐述了企业如何获得持久的成本优势。它表明如何运用价值链来认识成本行为及其对战略的意义。对成本行为的认识不仅对于改善企业的相对成本地位是必要的,而且对于揭示建立经营歧异性所付出的代价也是必要的。

第四章阐述了一个企业如何使它自己有别于竞争对手而标歧立异。价值链提供了确认企业歧异性根源的一种方法以及推动它的决定因素。客户价值链是认识经营歧异性根本基础的关键——通过降低客户费用或改善客户效用来为客户创造价值。经营歧异性来源于为客户创造价值的实际独特性和将这种价值传达给客户使之接受的能力。

第五章探讨了技术和竞争优势之间的关系。技术遍布整个价

价值链,并对决定成本和歧异的竞争优势发挥有力的作用。该章展示了技术变革如何影响竞争优势以及产业结构。阐述了形成产业内技术变革途径的各种变量。然后,该章阐述了企业如何选取一种技术战略以增强其竞争优势,包含是否应成为技术领先者和技术许可证的战略用途。该章发展了率先行动的优势与劣势的思想,以突出在企业竞争方式方面首先进行变革的潜在风险和报酬。

第六章讨论了竞争对手的选择,竞争者在增强竞争优势、改善产业结构方面发挥的作用。该章表明为什么适当的竞争对手存在有益于企业的竞争地位。阐述了如何确认“好的”竞争对手,如何影响所面临的竞争对手阵容。阐述了企业如何决定它应该持有多大的市场份额,这是一个很重要的问题,因为一个非常大的市场份额很少是最优的。

第七章是本书第二部分的开始,考察了产业如何细分。它吸取了第三章和第四章的内容,因为市场细分以客户需要和成本行为的产业内差异为基础。市场细分对于目标集聚战略的选择起到了明显的中枢作用,也对评价多目标企业带来的风险有重要的作用。该章阐述了如何识别既能盈利又容易防御的集聚战略。

第八章讨论了替代的决定因素以及企业如何用自己的产品替代其它产品或者抵御替代的危险。替代,作为五种竞争作用力之一,是由替代品相对其成本、转换成本的相对价值和单个客户对替代品经济效用评价的方式之间的相互作用决定的。替代的分析对于寻求方式来拓展产业界限至关重要,它揭示出具有比其它市场替代风险更低的产业市场,发展促进替代或防御替代威胁的战略,因此对替代的认识对于扩展和缩小竞争景框都非常重要。对替代的分析在第三章到第七章都有所涉及。

第九章是本书第三部分的开始,是关于论述多角化经营企业公司战略的四章中的第一章。公司战略关注的核心问题是用业务单元间的何种关联来创造一种竞争优势。第九章解释了关联的战

略逻辑,它阐述了产业间关联的三种类型以及为什么随着时间的推移它们日趋重要。然后本章表明相互关系对竞争优势的重要性如何评价。

第十章论述了关联对横向战略的含义,包含多种界限分明的业务单元的战略。一家拥有多业务单元的企业在相关产业中必须在班组、部门和整个公司水平方面形成战略关联以使这些战略在个体单元之间协调配合。该章阐述了这样做的原则,以及关联对于向新的产业拓展的意义。

第十一章论述了如何获取业务单元之间的关联。这方面存在组织上的障碍,包括从保护势力范围到错误的激励措施。该章详细地明确了这些障碍,并且表示出它们如何通过我所谓的横向组织来克服。在相关产业间竞争的企业必须有一个将业务单元联系起来的组织,它补充但并不能替代起管理和控制作用的等级性组织。

第十二章探讨了一个非常特殊但又很重要的关联的案例,即一个产业的产品与补充性的产品一起使用或购买的情形。该章阐述了企业必须控制补充性产品而不是让其它企业来提供这种情况。它也研究了组合战略或者将单个的产品作为一个整体出售以及这一战略适用的情况。最后该章研究了交叉互补,反映了它们之间的关系的补充性产品的定价而不是单独定价。

本书的第四部分吸取了本书和《竞争战略》的思想,发展了进攻型和防御型战略的广义原则。第十三章讨论了面临明确不确定性时制定竞争战略的问题。它阐述了产业图景的思想,显示出这些图景如何用来勾勒出可能发生的未来产业结构的范围。接着,该章列举了企业处理战略选择中的不确定性的备选方案。如果明确考虑到一个可能发生的产业图景的范围,并且认识到处理不同图景的战略相互一致或相互抵触的程度,那么竞争战略将更加有效。

《竞争优势》以论述防御型和进攻型战略为结尾。第十四章和第十五章将其它很多章的内容进行综述。论述防御型战略的第十四章阐述了企业地位受到挑战以及防御型战略用来制止和妨碍竞争者的过程。该章提出这些思想对防御型战略的意义。第十五章指出如何对产业领先者发动攻击。它列举了企业在向领先者进行挑战时必须具备的条件以及为取得成功而改变竞争规律的方法。攻击领先者所用的原则同样也适用于对付任何竞争对手的防御型战略。

第一篇

竞争优势原则

第二章

价值链与竞争优势

将企业作为一个整体来看无法认识竞争优势。竞争优势来源于企业在设计、生产、营销、交货等过程及辅助过程中所进行的许多相互分离的活动。这些活动中的每一种都对企业的相对成本地位有所贡献,并且奠定了标歧立异的基础。例如,成本优势来源于一些完全不同的资源,如低成本货物分销体系、高效率的组装过程或者使用出色的销售队伍。标歧立异取决于类似的多种多样的因素,包括高质量原材料的采购、快速反应的定货系统或卓越的产品设计。

使用系统性方法来考察企业的所有活动及其相互作用对于分析竞争优势的各种资源是十分必要的。本章,我将引入价值链作为进行分析的基本工具。为了认识成本行为与现有的和潜在的经营歧异性的资源,价值链将一个企业分解为战略性相关的许多活动。企业正是通过比其竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要的战略活动来赢得竞争优势的。

企业的价值链体现在我称之为价值系统的更广泛的一连串活动之中,如图 2-1 所示。供应商拥有创造和交付企业价值链所使用的外购输入的价值链(上游价值)。供应商不仅交付它的一种产品,而且影响到企业的很多其它方面。此外,很多产品通过一些渠道的价值链(渠道价值)到达买方手中。渠道的附加活动影响着

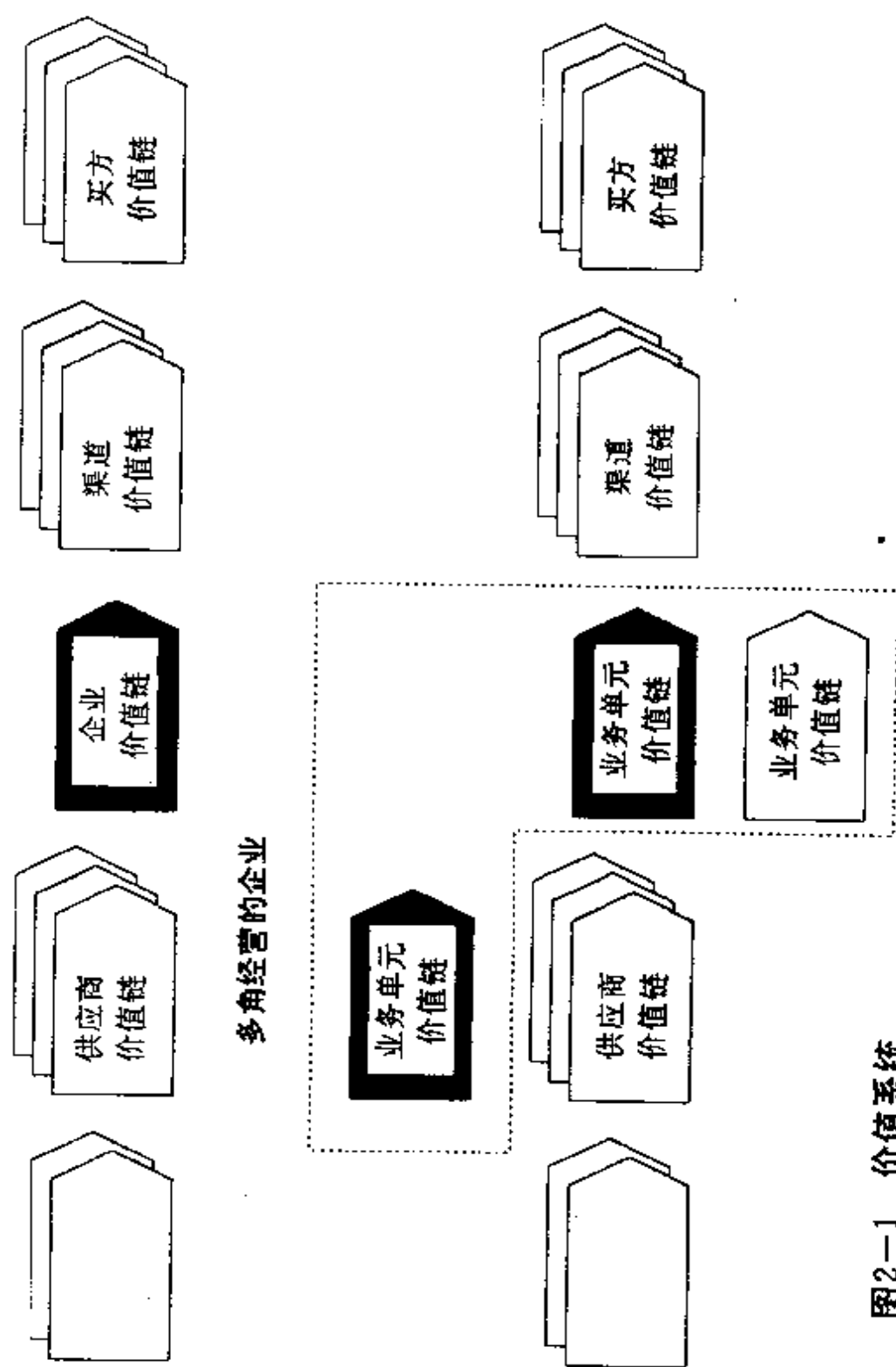


图2-1 价值系统

买方,也影响企业自身的活动。企业的产品最终成为买方价值链的一部分。标歧立异的基础归根结底是企业及其产品在买方价值链中的作用,这决定了买方的需要。获取和保持竞争优势不仅取决于对企业价值链的理解,而且取决于对企业如何适合于某个价值系统的理解。

在某一产业里,企业的价值链千差万别,这反映了它们各自的历史、战略和实施的成功。一个重要差异是在竞争景框里一个企业与其竞争对手的价值链有所差别,代表着竞争优势的一种潜在资源。仅服务于一个特别的产业细分市场也许能使企业将其价值链与该细分市场相适合,并在服务于该市场时相比其竞争对手带来低成本和歧异性。扩展或缩小所服务的市场的地理范围也能影响竞争优势。各种活动集成的程度对竞争优势起着关键的作用。最后,协调一致的价值链,将支持企业在相关产业的竞争中获取竞争优势。企业可以利用内部扩展的景框而获利或者也可以通过与其它企业形成联盟来做到这一点。联盟是与其它企业形成的长期联合而并不是彻底的兼并,例如合资企业、许可证贸易和供给协议。联盟包括与结盟伙伴相互协调或者共同分享价值链,这有利于拓展企业价值链的有效景框。

本章阐述了价值链在识别竞争优势资源方面的基本作用。我首先将描述价值链及其组成部分。每一个企业的价值链都是由以独特方式联结在一起的九种基本的活动类别构成的。基本价值链可以用来表明如何为一个特别的企业建立一个反映它所从事的各种具体活动的价值链。我也将说明一个企业价值链中的各种活动如何相互联结起来,如何与其供应商、渠道和买方的各种活动联结起来,以及这些联系是如何影响到竞争优势的。然后,我将阐述一个企业的活动空间如何通过它对价值链施加的影响来左右竞争优势。后续章节将详细说明价值链如何被用作一种战略性工具来分析相对成本地位、经营歧异性以及在获取竞争优势时竞争景框的

作用。

价值链

每一个企业都是用来进行设计、生产、营销、交货以及对产品起辅助作用的各种活动的集合。所有这些活动都可以用价值链表示出来,见图2-2。一个企业的价值链和它所从事的单个活动的方式反映了其历史、战略、推行战略的途径以及这些活动本身的根本经济效益^①。

一定水平的价值链是企业在一个特定产业内的各种活动的组合。一个产业或部门范围的价值链过于广泛,因为它可能会混淆竞争优势的各种来源。虽然同一产业内的企业有相似的价值链,但竞争对手的价值链常常有所不同。例如,人民快递公司(People Express)和联合航空公司(United Airline)都在航空业展开竞争,但它们有完全不同的价值链,体现为登机手续操作、机组人员政策和飞机作业方面的显著差异。竞争者价值链之间的差异是竞争优势的一个关键来源。一个产业中企业的价值链可能会因为产品线的不同特征、买方、地理区域或分销渠道的不同而有所区别。然而,一个企业这种次级的价值链是密切相关的,而且也只能在业务单元价值链的范围内被认识^②。

就竞争角度而言,价值是买方愿意为企业提供给他们的产品所支付的价格。价值用总收入来衡量,总收入则是企业产品得到的价格与所销售的数量反映。如果企业所得的价值超过创造产品所花费的各种成本,那么企业就有盈利。为买方创造超过成本的价值是任何基本战略的目标。分析竞争地位时必须使用价值而不是成本,因为企业为了获取经营歧异性所带来的价格溢价常常有意抬高成本。

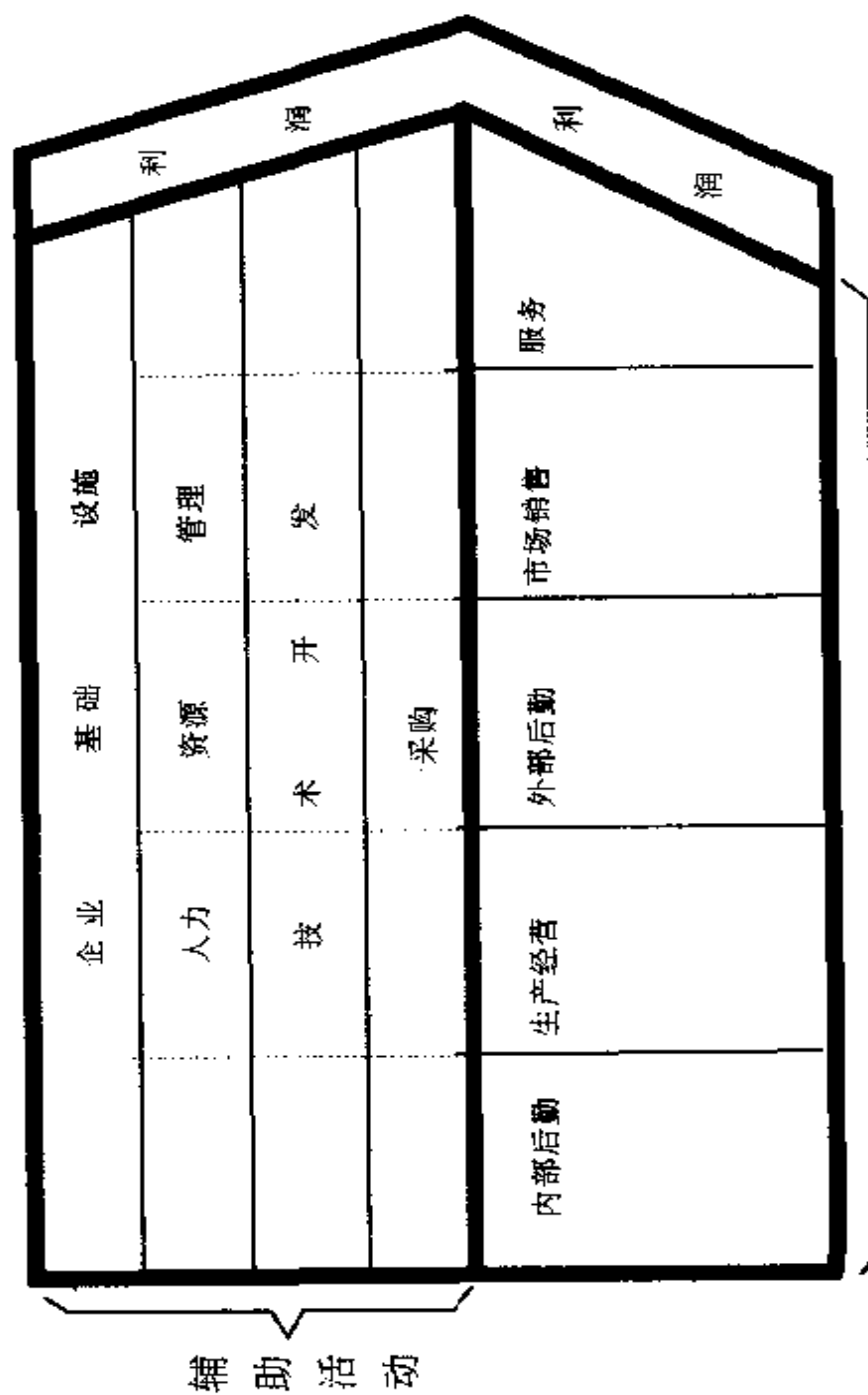


图 2-2 基本价值链

价值链列示了总价值,并且包括价值活动和利润。价值活动是企业所从事的物质上的和技术上的界限分明的各项活动。它们是企业创造对买方有价值的产品的基石。利润是总价值与从事各种价值活动的总成本之差。这一差额可以用很多方法来度量。供应商和渠道的价值链也包括一个差额,它对于分别认识企业成本地位的各种资源非常重要,因为供应商和渠道利润都是买方所承担的成本的一部分。

每一种价值活动都使用外购投入、人力资源(劳动力和管理)和某种形式的技术来发挥其功效。每一种价值活动也使用和创造信息,例如买方数据(订货登记)、业绩参数(考核)和废品统计,价值活动也可以创造资产如存货和应收帐款,或负债如应付帐款。

价值活动可以分为两大类:基本活动和辅助活动。基本活动,如图2-2底部所列示,是涉及产品的物质创造及其销售、转移给买方和售后服务的各种活动。任何企业中,基本活动都可以划分为图2-2所示的五种基本类别。辅助活动是辅助基本活动并通过提供外购投入、技术、人力资源以及各种公司范围的职能以相互支持。点划线反映了这样的事实,即采购、技术开发和人力资源管理都与各种具体的基本活动相联系并支持整个价值链。企业的基础设施虽并不与各种特别的基本活动相联系但也支持整个价值链。

因此,价值活动是竞争优势的各种相互分离活动的组成。每一种价值活动与经济效果结合是如何进行的,将决定一个企业在成本方面相对竞争能力的高低。每一种价值活动的进行也将决定它对买方需要以及标歧立异的贡献。与竞争对手的价值链的比较揭示了决定竞争优势的差异所在^③。

对价值链而不是附加价值的分析是研究竞争优势的一种适宜的方法。附加价值(销售价格减去外购原材料的成本)有时被用作

成本分析的焦点,因为它被看作企业能够控制成本的因素。然而,附加价值并不是成本分析的坚实基础,因为它对将原材料与许多用于企业活动的其它外购投入的区分不正确。而且,如果没有同时对用于开展这些活动的投入成本的研究,活动的成本行为就不能被认识。此外,附加价值不能明确显示企业与其供应商之间的联系,而这种联系能够削减成本或增强经营歧异性。

识别价值活动

识别各种价值活动要求在技术上和战略上有显著差别的各种活动相互独立。价值活动和会计分类很少相同。会计分类(例如间接费用、管理费用、直接劳动费用)将技术上完全不同的活动进行分类,并把同属于一种活动的各个部分分离开来。

基本活动

涉及任何产业内竞争的各种基本活动有五种基本类型,见图2-2。每一种类型又可依据产业特点和企业战略划分为若干显著不同的活动:

- 内部后勤 与接收、存储和分配相关联的各种活动,如原材料搬运、仓储、库存控制、车辆调度和向供应商退货。
- 生产作业 与将投入转化为最终产品形式相关的各种活动,例如机械加工、包装、组装、设备维护、检测、印刷和各种设施管理。
- 外部后勤 与集中、存储和将产品发送给买方有关的各种活动,例如产成品库存管理、原材料搬运、送货车辆调度、定单处理和生产进度安排。
- 市场和销售 与提供一种买方购买产品的方式和引导它们进行购买有关的各种活动,例如广告、促销、销售队伍、报价、渠道选择、渠道关系和定价。

- 服务 与提供服务以增加或保持产品价值有关的各种活动,例如安装、维修、培训、零部件供应和产品调整。

根据产业情况,每一种类型对于竞争优势都可能是至关重要的。对批发商而言,进货和发货的后勤管理最为重要;对于像饭店或零售店这样提供服务的企业而言,外部后勤可能在很大程度上根本不存在,而经营则是关键;对于一个致力于向企业贷款的银行而言,市场和销售通过其收款人员的工作效率和贷款的包装与定价的方式对竞争优势起到至关重要的作用;对于一个高速复印机生产企业而言,服务则成为竞争优势的核心来源。然而,无论在任何企业中,所有类型的基本活动都在一定程度上存在并对竞争优势发挥作用。

辅助活动

在任何产业内竞争所涉及的各种辅助价值活动可以被分为四种基本类型,也如图 2-2 所示。与基本活动一样,每一种类型的辅助活动都可根据产业的具体情况划分为若干显著不同的价值活动。例如,在技术开发过程中,各种相互分离的活动可能包括零部件设计、特征设计、现场测试、工艺过程和技术选择。同样,采购也可以分成各种活动,如审核新的供应商、外购投入不同组合的采购和不断监督供应商的业绩。

采购 采购是指购买用于企业价值链各种投入的活动,而不是外购投入本身。外购的投入包括原材料、储备物资和其它易耗品,也包括各种资产,例如,机器、实验设备、办公设备和建筑物。尽管外购投入一般与基本活动相联系,但是外购投入却在包括辅助活动在内的所有价值活动中存在。例如,实验用品和独立的测试服务一般是技术开发过程中的外购投入,而一家会计公司则通常是企业基础设施中的外购投入。像所有价值活动一样,采购也需要“技术”,例如与卖主打交道的程序、资格审定原则和信息系

统。

采购往往遍布整个企业。一些物件如原材料是由传统的采购部门购买,而其它东西则由工厂经理(如机器)、部门经理(如临时帮工)、销售人员(如食宿)、甚至总裁(如战略咨询)购买。我更愿意使用采购而不是购买是因为购买的通常含义仅限于管理人员,过于狭隘。采购职能的分散性常常导致不清楚的总的购买量,并意味着很多购买活动很少得到详细研究。

一次特定的采购活动通常与一项具体的价值活动或它所辅助的各项活动相联系,尽管通常一个购买部门服务于很多价值活动而且购买政策适用于全公司范围。采购活动本身的成本如果不是总成本中无足轻重的部分,那么常常也只能算很小的一部分,但是它对企业全面成本和经营歧异性常常有很大的影响。改进过的购买行为对于外购投入的成本和质量产生强烈的影响而且也强烈地影响到其它与接收和使用这些投入有关的活动的成本和质量,并与供应商相互作用。例如,在巧克力生产业和供电产业,可可豆和燃料的采购分别是决定其成本地位的最为重要的因素。

技术开发 每项价值活动都包含着技术成分,无论是技术诀窍、程序,还是在工艺设备中所体现的技术。大多数企业中所应用的技术的阵容非常广泛,从用在准备文件中和运输商品中的技术到产品本身所体现出来的技术。此外,大多数价值活动所使用的技术都综合了涉及不同科学学科的大量不同的分支技术。例如,机械加工包括冶金、电子和机械等学科的技术。

技术开发是由一定范围的各种活动组成,这些活动可以被广泛的分为改善产品和工艺的各种努力,我把这类活动称之为技术开发而不是研究和开发,因为研究和开发对大多数管理人员来说是一个非常狭义的概念。技术开发则与工程部门或开发小组相联系。然而,有代表性的是,技术开发发生在企业中的很多部门,尽管这一点并未得到明确的认识。技术开发过程对于各种价值活动

中所包含的大量的技术中的任何一种也可能起到辅助作用,包括定货登记系统中所应用的电子通讯技术,或会计部门的办公自动化。它不仅仅适用于与最终产品直接相关的技术。技术开发也有许多形式,从基础研究和产业设计到媒介研究、工艺装备的设计和服务程序。与产品及其特征有关的技术开发对整个价值链都起到辅助作用,而其它的技术开发过程则是与特定的各种基本或辅助活动有关。

技术开发对所有产业中的竞争优势都很重要,在某些产业中甚至起到核心作用。例如,在钢铁产业,企业的工艺技术是竞争优势中独一无二、最为重要的因素。价值链中各种技术的竞争意义将在第五章进行论述。

人力资源管理 人力资源管理包括各种涉及所有类型人员的招聘、雇佣、培训、开发和报酬等各种活动。人力资源管理不仅对单个基本和辅助活动(例如工程师的雇佣)起到辅助作用,而且支撑着整个价值链(如劳工谈判)。人力资源管理的各种活动发生在企业当中的不同部分,正如其它各种辅助活动一样,这些活动的分散可能导致政策的相互抵触。此外,人力资源管理的累积成本很少被正确认识,在不同人力资源管理中的成本之间进行的权衡取舍也是如此,例如与由于人员流动造成的招聘和培训成本相比的工资。

人力资源管理通过它决定雇员们的技能和积极性以及雇佣和培训的成本所起的作用,影响着任何企业的竞争优势。在一些产业中它对竞争优势起关键作用。例如,世界主要的会计公司亚瑟·安德森(Arthur Anderson),它从对成千上万的专业人员进行招聘和培训的过程中得到的显著的竞争优势。亚瑟·安德森公司曾在芝加哥附近购买了一个以前的大学校园,并大量投资,用于将其实践经验编辑成册和定期将其遍及全世界的职员招集到这个学校进行全公司范围的方法学的培训。对整个公司的工作方法的深刻认

识不仅使工作效率更高,而且大大加强了对全国和国际顾客的服务。

企业基础设施 企业基础设施由大量活动组成,包括总体管理、计划、财务、会计、法律、政府事务和质量管理。基础设施与其它辅助活动不同,它通过整个价值链而不是单个活动起辅助作用。依据企业是否是分散化经营,公司的基础设施可以是自我支撑的或在业务单元和母公司之间分担^④。在分散化经营的企业里,基础设施的各项活动典型分布在业务单元和公司层次之间(如财务管理是在公司范围进行的而质量管理则在业务单元进行)。然而,很多基础设施活动同时发生在业务单元和公司的范围内。

企业基础设施有时被仅仅视为间接费用,但它却是竞争优势的一个重要来源。例如,在一家电话营业公司,与老买方之间的谈判和维持持久的关系可能是对竞争优势最重要的活动之一。同样,恰如其分的管理信息系统对成本地位贡献巨大,而在一些产业中高层管理在处理与买方的关系方面至关重要。

活动类型

在每一类基本和辅助活动中,有三种类型的活动分别对竞争优势起不同的作用:

- **直接活动** 直接涉及为买方创造价值的各种活动,例如总装、零部件加工、销售业务、广告、产品设计、招聘等。
- **间接活动** 使直接活动的持续进行成为可能的各种活动,例如,维护、进度安排、设施管理、销售管理、科研管理、销售记录等。
- **质量保证** 确保其它活动质量的各种活动,例如监督、视察、检测、复查、核对、调整和反攻。质量保证与质量管理并非同义,因为很多价值活动都对质量有贡献,这将在第四章进行讨论。

任何企业都有直接、间接和质量保证等价值活动。所有这三种类型不仅出现在基本活动中,而且存在于各种辅助活动中。例如,在技术开发中,实际的实验队伍是从事直接活动,而科研管理则是间接活动。

间接活动和质量保证活动的作用常常没有得到正确认识,这使得这三种形式的活动之间的区别成为判定竞争优势的一项非常重要的因素。在很多产业中,间接活动所占的成本很大,而且在总成本中所占的比例增长很快,通过它对直接活动的影响从而对经营歧异性起到举足轻重的作用。尽管如此,当管理人员考虑企业的时候,经常把间接活动和直接活动归在一起,尽管这两种活动起到完全不同的经济效果。间接活动和直接活动之间常常有权衡取舍的问题。间接活动也经常归类于“管理费用”和“间接费用”科目,混淆了它们的成本和对经营歧异性的贡献。

质量保证活动也遍布企业的几乎每一部分,尽管人们很少认识到这一点。检测和监查都与很多基本活动有关。经营之外的质量保证活动尽管也同样普遍,但却没有那么明显。正如最近对质量成本的关注所证明的,质量保证活动的累积成本可能会十分巨大。质量保证活动常常影响到其它活动的成本或效率,其它活动的方式又反过来影响对质量保证活动的需要和方式。改善其它活动有可能会简化或根除对质量保证活动的需要,这是“自由”质量观点的根源。

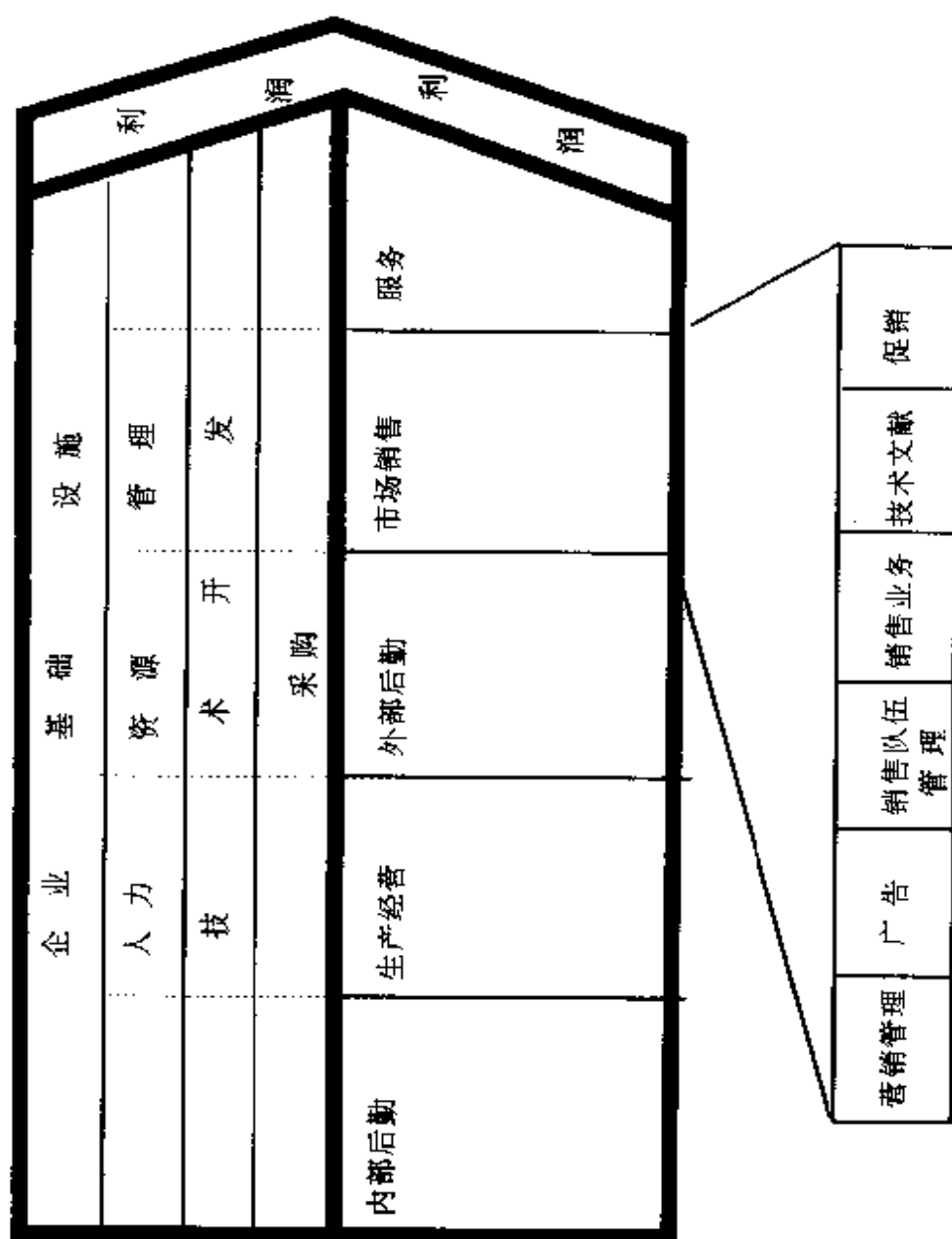
价值链确定

为判定竞争优势,有必要为在一个特定产业的竞争而定义企业的价值链。从基本价值链着手分析,个体的价值活动在一个特定企业中得到确认。每一个基本类型都能分为一些相互分离的活动,正如图 2-3 一个基本类型所说明的。一个完整价值链的例子见图 2-4,这是复印机制造企业的价值链。

定义有关价值活动要求将技术上和经济效果上分离的活动分解出来。如生产或营销这样广义的职能必须进一步细分为一些活动。产品流、订单流或文件流在这种分解中或许有益。一些活动的再分解能够达到范围日趋狭窄的活动的层次,这些活动在一定程度上相互分离。例如,工厂里的每台机器可以被看作是一项分离的活动。这样,潜在活动的数量通常十分巨大。

分解的适当程度依赖于这些活动的经济性和分析价值链的目的。(我在后面的章节还要再涉及到这个问题。)这些活动被分离和分列的基本原则是:(1)具有不同的经济性;(2)对标歧立异产生很大的潜在影响;(3)在成本中比例很大或所占比例在上升。在使用价值链分析揭示出对竞争优势重要的差异时,对一些活动的分解必定会更成功;而另一些活动则被组合起来。因为它们被证明为对竞争优势无足轻重或决定于相似的经济性。

选择适当的类别以将某一活动归类也许需要进行判断并可能由其自身来说明。例如,订单处理过程可以作为外部后勤的一部分,也可作为市场营销的一部分来进行归类。对一个批发商而言,订单处理的作用更接近营销的一部分。同样,销售队伍也常发挥服务的职能。价值活动应分别列入能最好地反映它们对企业竞争优势贡献的类别中。例如,若订单处理是一个企业与其买方相互作用的一个方面,则它应被归在营销这一类别之下。同样,假如进货材料处理和发货材料处理用的是同一套设施和人员,那么二者就应该有可能合并为同一价值活动并从其职能具有最大的竞争性影响的角度进行分类。企业常通过重新定义传统活动的角色获得竞争优势。例如,维特科公司(Vetco),一家油田设备供应商,将对买方的培训工作作为一种营销工具和增加转换成本的一种方法。



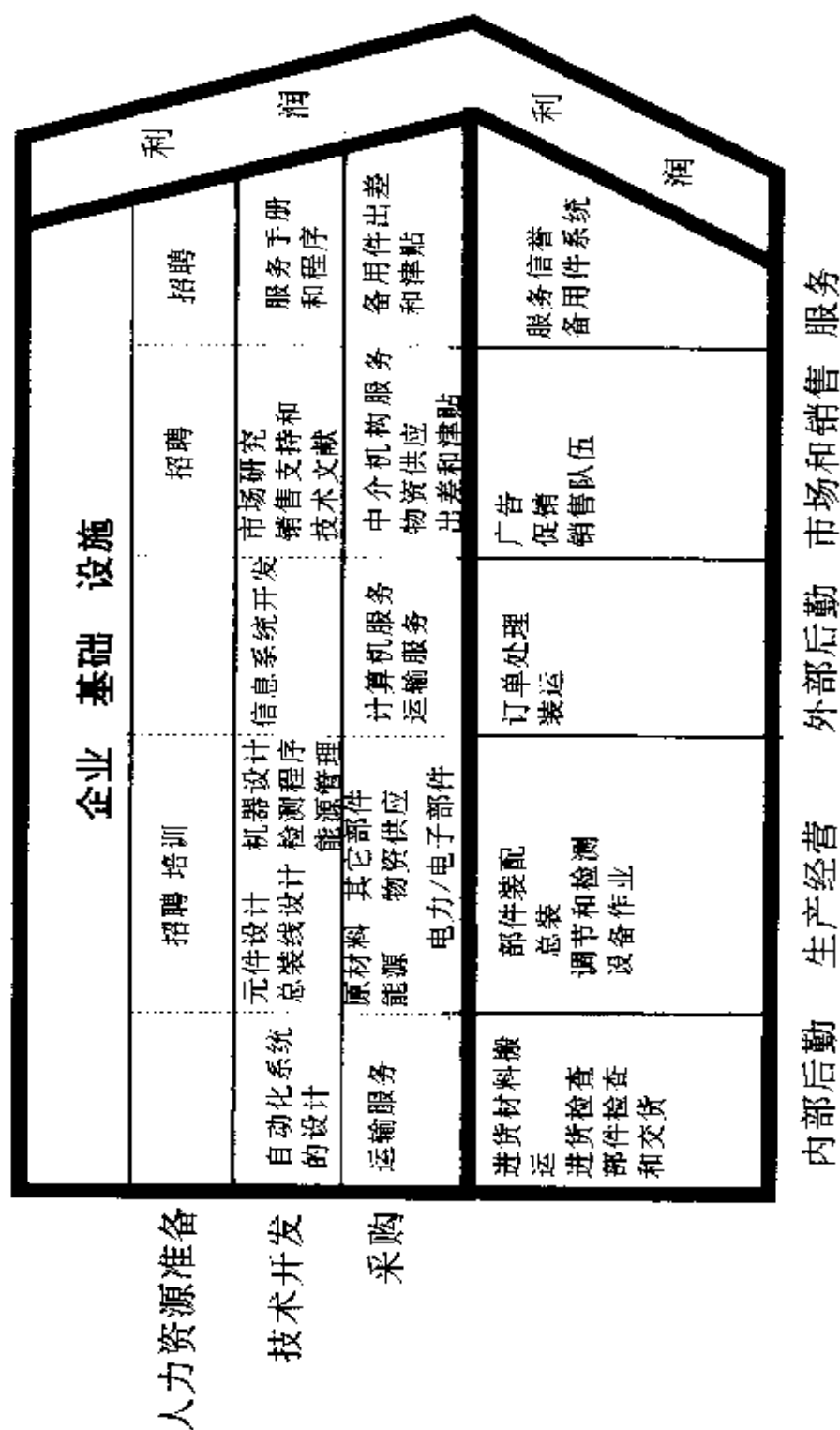


图 2-4 复印机生产企业的价值链

企业的一切活动的确都应视为一项基本或辅助活动。价值活动的分类是任意的,但人们应该选择能对企业提供最透彻理解的类别。服务业的活动分类由于经营、营销和售后服务的紧密联系而常常造成混乱。活动的顺序广义来说,应根据工艺流程来进行,但顺序安排也是一种主观判断。通常企业进行一些平行的活动,其顺序选择应能增强管理人员对价值链的直觉辨别力。

价值链内部联系

虽然价值活动是构筑竞争优势的基石,但是价值链并不是些独立活动的集合,而是相互依存的活动构成的一个系统。价值活动是由价值链的内部联系联结起来的。这些联系是某一价值活动进行的方式与成本或与另一活动之间关系。例如,购买高质量、预先剪切好的钢板可以使生产简化并减少废料。对一家快餐连锁店而言,促销活动的时间安排会影响设备生产能力的利用效率。竞争优势经常来源于活动间的联系,如同它也来自个体活动本身一样。

联系可以通过最优化和协调一致这两种方式带来竞争优势。联系常反映出为实现企业总体目标的活动之间的权衡取舍。例如,成本更高昂的产品设计、更严格的材料规格或更严密的工艺检查也许会减少服务成本。企业必须优化这些反映其战略的联系以获取竞争优势。

联系也反映协调各种活动的需要。例如,发货按时,会要求生产作业、外部后勤和服务(如安装)这些活动协调配合。协调各种联系的能力常常能削减成本或增加经营歧异性。例如,协调的改善会降低全公司库存的需要。联系意味着一个企业的成本或特色不仅仅是削减成本或改善每一个单个价值活动的效果的结果。受日本作法的强烈影响,近来生产和质量的指导思想大多数的变化是对联系重要性的认识。

联系的数量众多,其中一些是许多企业中普遍存在的。最显而易见的联系是那些基本价值链中点划线所表示的辅助活动和基本活动之间的各种联系。例如,产品设计常影响一种产品的生产成本,而实际采购则常影响外购投入的质量以及生产成本、检查成本和产品质量。更微妙的联系是各种基本活动之间的那些联系。例如,加强对投入部件的检查会降低后面生产工艺过程中的质量保证成本,而更好的保养维护会减少机器故障造成的停工。相互作用的订单处理系统会减少销售人员为每个买方所花费的时间,因为销售人员可以更快速地处理订单,而无需跟踪解决各种询问和问题。对产成品更为细致的检查常提高该区域产品的可靠性、降低服务成本。最后,向买方的频繁发货会降低库存,减少应收帐款。涉及不同类别或不同形式的各种活动之间的联系常常最难得到认识。

各种价值活动之间的联系来自一些基本原因,部分如下所列:

- 同一功能可以以不同方式实施 例如,高质量外购投入、明确生产工艺过程中的微小公差或对成品 100% 的检查都可以使产品符合规格。
- 通过间接活动的更多努力来改善直接活动的成本或效益 例如,改进时间安排(一项间接活动)可以减少销售人员出差时间或交货车辆运输时间(直接活动);或更优的维护保养可以改善机器制造的公差。
- 企业内部的活动减少了现场示范、解释或产品现场服务的需要 例如,100% 的检查能大大减少现场服务的成本。
- 可以以不同方式来实施质量保证功能 例如,进货的检查可以替代对成品的检查。

尽管价值链内部的各种联系对竞争优势十分关键,它们却常常难以捉摸,无法被认识。例如,采购影响生产成本和质量的重要性并不明显。订单处理过程、实际生产进度安排和销售队伍的有

效利用之间的联系也不是显而易见的。各种联系的确认是探索每种价值活动影响或被其它活动所影响的方式的一个过程。以上所讨论的联系的基本原因仅是一个起点。分解采购和技术开发以将它们与各种具体的基本活动相联系也有助于突出辅助活动与基本活动之间的联系。

对各种联系的利用常常要求信息或信息系统允许最优化或协调配合的发生。因此,信息系统对于从联系中获取竞争优势至关重要。信息系统技术近来的发展正在创造一些新的联系,并增强获取旧的联系的能力。对联系的利用也经常要求最优化或跨越传统的组织界限的协调。例如,生产组织更高的成本可以带来销售或服务组织成本的降低。这样的权衡未必能够在企业的信息和控制系统中进行度量。因此,对各种联系的管理是一项比管理各种价值活动本身更为复杂的任务。既然认识和管理这些联系是十分困难的,那么能够这么做的能力常会成为产生竞争优势的取之不尽的资源。成本和标歧立异之间各种联系的具体作用将在第三章和第四章得到更为详尽的论述。

纵向联系

联系不仅存在于一个企业价值链内部,而且存在于企业价值链与供应商和渠道的价值链之间。这些联系,我称之为纵向联系。纵向联系与价值链内部的各种联系类似,即供应商或渠道的各种活动进行的方式影响企业活动的成本或效益,反之亦然。供应商生产某个企业用于其价值链的产品或服务,供应商的价值链也在其它接触点影响着企业。例如,一个企业的采购和内部后勤活动与供应商的定单处理系统互相作用,同时,供应商的应用工程人员与企业的技术开发和生产人员之间也是协同工作的。供应商的产品特点以及它与企业价值链的其它接触点能够十分显著地影响企业的成本和标歧立异。例如,供应商频繁的运输能降低企业库存

的要求,供应商产品的适当的包装能减少搬运费用,供应商对发货的检查能减少企业对产品进行检查的需要。

、供应商价值链和企业价值链之间的各种联系为企业增强其竞争优势提供了机会。通过影响供应商价值链的结构,或者通过改善企业和供应商价值链之间的关系,常常有可能使企业和供应商双方受益。供应商联系意味着与供应商的关系并非一方受益而另一方蒙损的零和游戏(a zero sum game),而是一种双方都能受益的关系。例如,同意将散装巧克力用罐装车运送到糖果生产公司,糖果生产企业就降低了进货搬运和熔化的成本。在企业和其供应商之间分配由于协调或优化各种联系带来的收益,取决于供应商侃价的能力,并反映为供应商的利润。供应商的侃价能力部分是结构性的,部分决定于企业具体购买方式^⑤。因此,为收益的分配而进行的与供应商的协调和艰难的讨价还价对于竞争优势十分重要。二者缺一则会丧失良机。

销售渠道的各种联系与供应商的联系类似。销售渠道具有企业产品流通的价值链。销售渠道对企业销售价格(我称之为渠道价值)的抬价经常在最终用户的销售价格中占很大比例。在许多消费品中例如酒,它常常占最终用户的销售价格的百分之五十或更多。销售渠道进行如销售、广告陈列等活动可以替代或补充企业的各种活动。企业和销售渠道价值链之间也有大量的接触点,例如销售队伍、定单处理和外部后勤。与供应商的联系一样,对于销售渠道的联系进行协调和综合优化能够消减成本或增强歧异性。同样,供应商在划分协调和综合优化带来的收益中存在的问题也与销售渠道的联系共存。

纵向联系与企业价值链内部联系一样,经常被忽视。即使认识到这些联系,供应商或销售渠道的独立的所有权和敌对关系的历史都可能妨碍利用纵向联系所要求的协调或综合优化。有时,通过与联合伙伴或姐妹业务单元的合作获得纵向联系比通过与独

立的企业的合作要容易,尽管即使这一点也不能保证。与价值链的内部联系相同,利用纵向联系需要信心,而现代信息系统正在创造很多新的可能性。我将就供应商和销售渠道的联系对竞争优势的作用在第三章和第四章进行更为充分的论述。

买方价值链

买方也有价值链,企业的产品表示为买方价值链的外购投入。对工业、商业和公共事业买方的价值链的认识,从直观上是比较容易的,因为它们与企业的价值链类似。对家庭买方价值链理解的直观性要差得多,但却非常重要。家庭买方以及家庭中个体消费者从事范围很广的各种活动,家庭买方所购买的产品就是用于这一连串的活动中。汽车是用于上班、购物或休闲的交通工具,而食品则是在烹调准备和就餐过程中消费掉的。尽管要建立包括一个家庭买方及其成员所做的一切的价值链是十分困难的,但是要建立一条与某种特定产品的使用有关的那些活动组成的价值链却很有可能。并不需要为每一个家庭买方建立价值链,但有代表性的家庭买方的价值链则是用于对经营歧异性进行分析的一个重要的工具,第四章将对此进行更详细的讨论。

一个企业的经营歧异性来源于它与买方价值链的关系。这是由企业的物质产品在其特定的买方消费中被使用的方式决定的(如用于装配线的机器),也取决于企业价值链和买方价值链的所有其它的接触点。企业的许多活动与一些买方的活动相互作用。例如,对于电子验光零件,企业的产品组装进买方的设备中,这是一个明显的接触点,但该企业也在零件设计、提供不断的技术支持、解决疑难问题、订单处理和交货等方面与买方密切合作。每一个接触点都是经营歧异性的一个潜在来源。“质量”是使企业具有独特性的一个过于狭隘的观点,因为它将注意力集中于产品而不是集中于影响买方的更广泛的价值活动。

于是,标歧立异归根结底是从通过企业对买方价值链施加影响而为买方创造价值的过程中创造出来的。当企业为其买方创造竞争优势——降低买方的成本或增加买方的效益——的时候,价值就被创造出来了^⑥。然而,为买方创造的价值如果要得到溢价的回报,它必须为买方所觉察,这意味着企业必须通过如广告和销售队伍这样的形式将产品的价值传达给买方。这一价值如何在企业(溢价)和买方(更高的收益或相对价钱更大的满意度)之间分配反映在企业的利润上,并取决于产业结构。在创造和维持经营歧异性上,买方的价值链和企业价值链之间的关系将在第四章进行详细阐述^⑦。

竞争景框与价值链

竞争景框能对竞争优势产生重大的影响,因为它形成价值链的结构和经济性。影响价值链有四个方面的景框^⑧:

- 细分景框 生产的产品种类和所服务的买方
- 纵向景框 企业内而不是独立的企业开展活动的程度
- 地理景框 企业以协调的战略进行竞争的地区、国家和国家集团的范围。
- 产业景框 企业以协调的战略进行竞争的相关产业范围。

广阔的景框使企业能够利用更多内部活动的开展而带来好处,也允许企业利用服务于不同的细分市场、地理区域或有关产业的价值链之间的相互关系^⑨。例如,一支销售队伍可以销售两个业务单元的产品,或一个通用的商标品牌用于全世界。然而,分享和联合会产生成本,这些成本会抵销其收益。

狭窄的景框有可能允许调整其价值链以服务于一个特定的目

标细分市场、地理区域或使产业有可能建立低成本地位或以独特的方式为目标服务。整合中的狭窄景框也许可以通过独立企业更好的或更廉价地开展购买活动来改善竞争优势。一个狭窄景框的竞争优势产生于产业内的产品种类、买方和地理范围之间的差异,或产生于企业资源和技能之间的差异。

景框的广阔或狭窄与竞争对手是明显有关的。在某些产业里,广阔的景框仅仅涉及提供种类齐全的产品和服务于产业内买方的细分市场。在其它产业里,它也许会要求纵向整合及相关产业内的竞争。既然对某一产业和相互关系、整合的多种形式进行细分有很多方式,广阔的和狭窄的景框可以合并起来。企业可以通过其价值链适合于某一产品细分市场和服务于全世界细分市场的地理相互关系来创造竞争优势,也可以利用有关产业间的业务单元的相互关系来创造竞争优势。我将在第十五章更详尽地讨论这些可能性。

细分市场景框

要求服务于不同产品或买方细分的需要或价值链之间的差异能够带来目标集聚的竞争优势。例如,要求为复杂的微型计算机用户提供内部服务的价值链不同于要求服务于小型商业用户的价值链。前者需要大量售后服务、较少的硬件性能需求、界面友好的软件和服务能力。

然而,正如细分市场之间的差异能适合狭窄景框一样,服务于不同细分市场的价值链之间的相互关系则适合广阔景框。例如,通用汽车公司大型轿车的价值链有别于小型轿车的价值链,但许多价值活动却是共享的。这就造成了使价值链适合于某一细分市场和在各种细分市场分享之间的紧张。这种矛盾对产业细分和集聚战略的选择都是一个根本性的问题,这是第七章的主题。

纵向景框

纵向整合规定了一个企业和其供应商、销售渠道、买方之间的各种活动的分工。例如,企业可以外购零配件而不是自制,或者将服务承包出去而不是拥有一个服务组织。同样,销售渠道可以代替企业实施许多分销、服务和市场功能。企业和其买方也可以以不同方式对活动进行分工,从关系方面而不是从各种活动方面,看待纵向整合的问题。例如,企业可以依赖于供应商的工程应用和服务能力,也可以在内部从事这些活动。因此,关于企业在内部从事何种价值活动或它购买何种价值行动方面有很多选择。同样的原则适用于销售渠道和买方整合。

整合(或解散整合)是否降低成本或增强歧异性依赖于企业和它涉及的各种活动。我曾在《竞争战略》中讨论过与这个问题有关的因素。价值链允许企业通过突出纵向联系的作用来更明确地识别整合的潜在收益。利用纵向联系并不要求纵向整合,但是有时整合可以使纵向联系的收益更容易得到。

地理景框

地理景框使企业可以共用或协调服务于不同地理区域的价值活动。例如,佳能公司(Canon)主要在日本开发和生产复印机,但是却在许多国家分别进行销售和服务。佳能公司共用技术开发和生产而不是在每个国家分别从事这些活动,从而获得了成本优势。在为一个国家的地理区域服务的部分特征显著不同的价值链中,相互关系也很普遍,例如,食品服务经销商,如莫纳奇(Monarch)和西斯科(SISCO)。在一些大城市里有许多在很大程度上界限分明的业务单元,这些业务单元共用企业的基础设施、采购和其它辅助价值活动。

如果共用或协调价值活动能削减成本或增强歧异性,那么地理区域间的相互关系能增强竞争优势。然而,这样会有协调的成

本以及地区或国家之间的差异,这些差异会降低共用的优势。一个全球性战略的竞争优势的来源和应用战略的障碍在《竞争战略》和其它文献中有所阐述^⑩。

产业景框

相关产业竞争所要求的价值链之间的潜在相互关系无处不在。它们包括任何价值活动,包括基本活动(如共用的服务组织)和辅助活动(如合作的技术开发或共用投入的采购)。业务单元间的相互关系在概念上与价值链间的地理相互关系类似。

业务单元间的相互关系或通过降低成本或增强歧异性,从而对竞争优势有重大的影响。例如,一个共享的后勤系统能使企业从规模经济中获利,而提供相关产品的共享销售队伍能提高销售人员与买方打交道的效率,从而增强歧异性。并非所有的相互关系都能带来竞争优势;并非所有的活动都从共享中受益。共享活动的成本也总是抵消其收益的,因为不同业务单元的需要未必对每一个价值活动都是相同的。我将在第九章到第十一章阐述业务单元间的相互关系及它们对公司与业务单元战略的意义。

联盟与景框

企业能够在内部追求更广阔景框的收益,或与独立企业组成联盟以获取部分或全部同样的收益。联盟是超越了正常的市场交易但并非直接合并的长期协议。联盟的例子包括技术许可证、供应协定、营销协定和合资企业。联盟是扩展景框而无需扩展企业,一般作法是通过与一家独立的企业签订协议来进行价值活动(如供应协定)或与一家独立的企业合作共同开展一些活动(如营销方面的合资企业)。于是,有两种形式的联盟:纵向联盟和横向联盟。

联盟使各种活动共享而无需进入新的产业细分市场、地理区域或相关产业。联盟也是无需实际整合而获取纵向联系的成本或

歧异优势的一种方式,它克服了完全独立企业之间协调的困难。因为联盟是长期的关系,应该有可能比与一家独立企业更紧密地与一个联盟伙伴进行协调,尽管这并非毫无代价。合作伙伴之间达成联盟协议和进行持续协调的困难会阻碍联盟或抵消收益。

联盟伙伴依然是独立的企业,但存在一个联盟的收益如何分配的问题。这样每一个联盟伙伴相对讨价还价的能力是收益如何分享的核心,决定联盟对企业竞争优势的影响。例如,一个强有力的联盟伙伴可以以协议的形式占有一个共享营销组织的所有收益。联盟对竞争优势的作用在我关于全球战略的书中有论述,因为它们在国际竞争中格外突出^⑩。

竞争景框与业务单元确定

竞争景框和价值链的关系为确定有关业务单元的界限奠定了基础。战略上有显著差别的业务单元的分离是通过权衡联合与分解联合的收益,通过比较服务于相关细分市场、地理区域或产业的相互关系的长处与单独为它们提供最佳服务的价值链的差异而进行的。如果地理区域或产品和买方细分市场的差异要求存在显著差别的价值链,则市场细分决定业务单元的界限。相反,由整合或地域的或产业的相互关系产生的巨额的、广泛的收益扩展了业务单元间的有关界限。纵向整合的强大优势将一个业务单元的界限拓宽,包含上游或下游的活动,而整合的微弱优势则意味着每一阶段都是一个明显的业务单元。同样,价值链在全球范围的协调所产生的强大优势意味着有关业务单元是全球的,而国家或地区的巨大差异则在很大程度上需要界限分明的价值链,这就意味着业务单元更窄的界限。最后,一个业务单元与另一个之间牢固的相互关系意味着它们应该合并成一个。于是,对在不同竞争场合竞争的最佳价值链和这些价值链的相互关联的认识,可以定义适当的业务单元。在第七章,我将在产业细分原则之后再涉及到这个

问题。

价值链与产业结构

产业结构形成一个企业的价值链,同时是竞争对手价值链的综合反映。结构决定与买方和供应商讨价还价的关系,这反映为企业价值链的结构和如何对买方、供应商和联盟伙伴之间净收益的分配。对一个产业替代的威胁影响着买方所需要的各种价值活动。入侵壁垒则与各种不同价值链的结构持久性有关。

反过来,竞争对手的一系列价值链构成产业结构许多因素的基础。例如,规模经济和专有技术来自于竞争对手价值链中所采用的技术。在某一产业中竞争的资本要求是价值链所需要的综合资本的结果。同样,产业的产品歧异性产生于企业产品在买方价值链中使用的方式。于是,产业结构的很多因素可以通过对一个产业中竞争对手价值链的分析进行判定。

价值链与组织结构

价值链是判定竞争优势并发现一些方法以创造和维持竞争优势的一项基本工具,这一问题将是后面几个章节的主题。然而,价值链也可以在组织结构的设计上发挥有益的作用。组织结构将一些标歧立异的活动归类于组织单元如营销或生产的名下。这些分组的逻辑是,有类似性的那些活动应该通过将它们归在一个部门中而得到有效的利用;同时,这些部门因为它们的差异而从其它组的活动中分离出来。这种类似活动的划分正是组织理论学家所谓的“分化”。随着组织单元的分离而产生出来的协调它们的需要,通常称为“整合”。因此,整合的机制必须在一个企业中建立起来,以确保所要求的协调能够实现。组织结构平衡了分化与整合的好处^⑧。

价值链提供了一种系统的方法来将企业划分成一些相互分离的活动,因此价值链可以用来研究企业中这些活动是什么和如何被分组的。图 2-5 显示的是具有一种典型组织结构的价值链。组织界限往往并不是按照经济意义上最相似的活动组合来确定的。此外,如购买和研究与开发部门的组织单元常常仅包含在企业内开展的类似活动的一小部分。

组织单元之间整合的需要是一种联系存在的明证。价值链内部通常有许多联系,而组织结构则常不能提供一种机制来对这些联系进行协调和优化。协调和优化这些联系所必要的信息也很少从价值链中搜集到。例如,人力资源管理和技术开发等辅助活动的管理人员通常对这些活动与企业全面竞争地位的关系没有一个清晰、明确的认识,而这正是价值链能够明确表现出来的。最后,在组织结构里往往无法得到很明确的纵向联系。

企业或许能够确定与竞争优势的各种资源更加一致的单元界限,并通过将它的组织结构与价值链内部联系,以及价值链与供应商或销售渠道的联系关联起来而提供协调的适当形式。一种与价值链一致的组织结构可以增强企业创造和保持竞争优势的能力。虽然这个问题无法在此处详细论述,它仍然是战略实施过程中的一个重要问题。

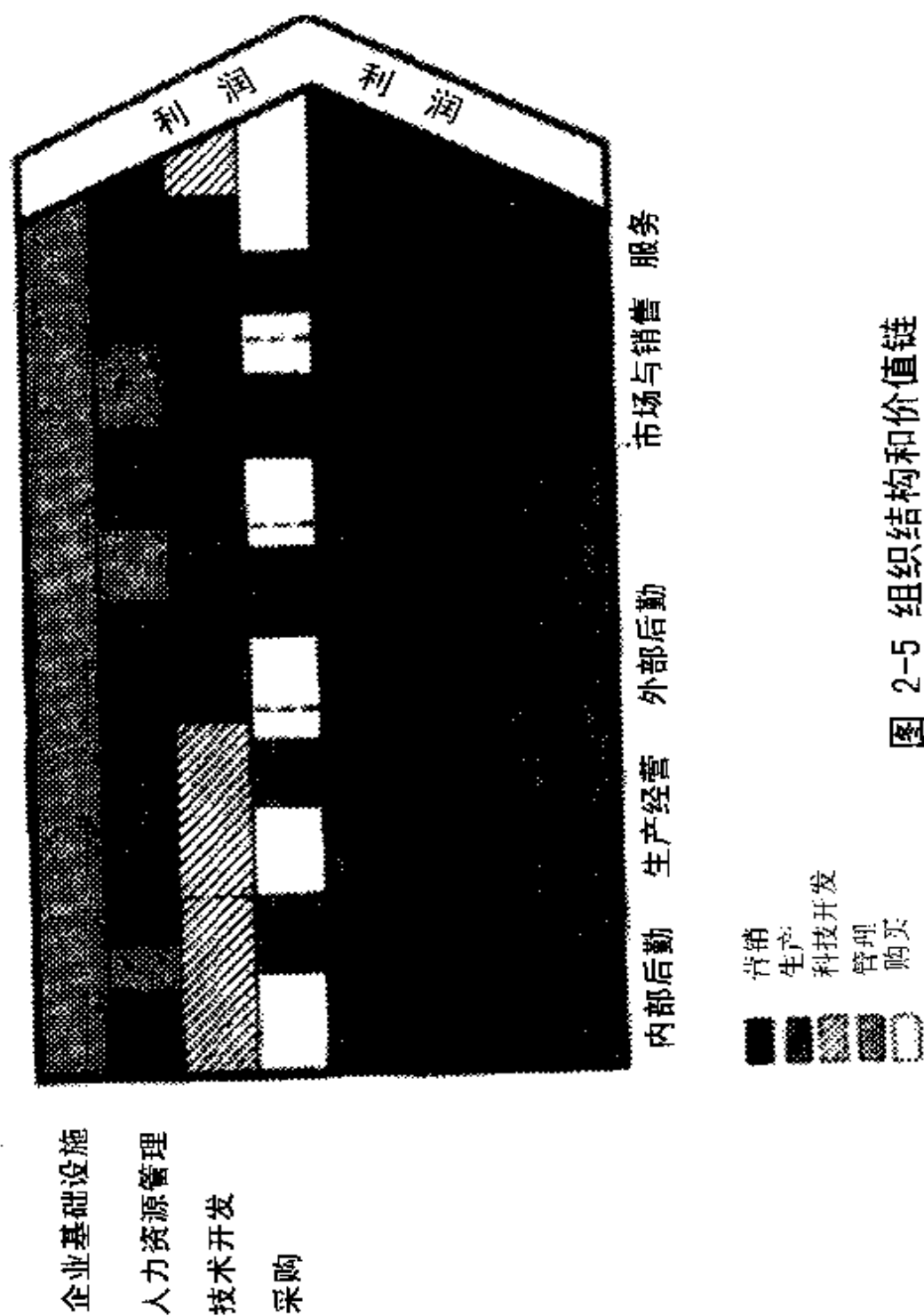


图 2-5 组织结构和价值链

第三章

成本优势

成本优势是企业可能拥有的两种竞争优势之一。成本对于标歧立异战略极为重要,因为标歧立异的企业必须保持与其竞争者近似的成本。除非由此而得的溢价超过标歧立异的成本,否则标歧立异者就不能取得出色的业绩。成本行为也对总体产业结构施加重大的影响。

管理者们认识到了成本的重要性,许多战略计划都把建立“成本领先”或“成本削减”作为目标。然而,成本行为却很少被人充分理解。管理人员对企业的相对成本地位及其产生原因经常存在着广泛的意见分歧。成本研究往往集中于生产成本,而忽视其它活动如市场营销、服务和基础设施等对相对成本地位的影响。而且,各项单个活动的成本都是按顺序进行分析的,无视可能影响成本的各项活动之间的联系。最后,企业在评估竞争者成本地位时困难重重,但这又是评估企业相对成本地位必不可少的一步。企业常常借助工资率和原材料成本的简单对比来说明问题。

大多数企业缺乏进行成本分析的系统框架,这是造成这些问题的根本原因。大多数成本研究都着眼于细枝末节,目光短浅,像经验曲线这一类普及的工具在成本分析中又常常被使用不当。经验曲线可以作为起点,但它忽略了成本行为的许多重要驱动因素并混淆了它们之间的重要关系。成本分析也倾向于在很大程度上依赖现行的会计制度。虽然会计制度确实拥有对成本分析有用的

数据,但它们常常有碍于战略性成本的分析。成本系统将成本按照职能项目分类,如直接劳动、间接劳动和间接成本,可能会遮掩企业进行的基本活动。这样会导致经济基础大相径庭的活动的成本合并,而把与同一项活动有关的劳动、原材料和间接成本人为地分离开来。

本章描述了关于成本行为的分析、相对成本地位的决定因素和企业能够取得持久成本优势或使成本劣势最小化的一个框架。这个框架也能揭示出标歧立异的成本,以及一个采取标歧立异战略的竞争者在不损害其歧异性的一些领域中降低成本的方法。同样的工具也可以用于分析供应商和买方成本行为,这对于成本地位和树立标歧立异形象都是重要的。

价值链为成本分析提供了基本的工具。我首先说明怎样为成本分析的目的确定一条价值链,怎样把成本和资产与价值活动联系起来。然后阐述怎样使用成本驱动因素的概念来分析成本行为。成本驱动因素是某种活动的成本的结构性的决定因素,因企业对它们的控制程度不同而不同。成本驱动因素决定某种活动中的成本行为,反映了影响成本行为的任何联系或相互关系。企业把每种主要分散活动中的成本效益累计起来就确立了企业的相对成本地位。

我在介绍了用于分析成本行为的框架之后,就转向企业怎样评估竞争者的相对成本和取得持久的成本优势的问题,接着阐述在形成对成本地位认识的过程中一些重要失误。然后本章将以对战略性成本分析步骤的讨论结尾。本章概述的方法并非要取代生产管理或定价所必需的详细成本分析,也不想贬低对财务和成本会计的需要。相反,这个框架旨在帮助企业从广义的、整体的方面来理解成本行为,以指导企业去追求持久的成本优势,并有助于制定其竞争战略。

价值链与成本分析

企业的成本行为及其相对成本地位产生于企业在一个产业里竞争时所从事的价值活动。因此,有意义的成本分析是考察这些活动中的成本,而不是企业作为一个整体的成本。每种价值活动都有其自己的成本结构,其成本行为有可能受到与企业内外的其它活动之间的联系和相互关系的影响。如果企业在从事价值活动中取得了低于其竞争者的累计成本,成本优势就由此而生。

确定成本分析的价值链

成本分析的起点是确定企业的价值链,并把营业成本和资产分配到各种价值活动中去。价值链里的每种价值活动包括营业成本、固定和流动资本形式的资产。外购投入是每项价值活动成本的一个组成部分,它能够增加营业成本(外购经营投入)和资产(外购资产)。将资产分配到价值活动中去的需要,反映出一项活动的资产数量和资产利用效率对该活动的成本经常是很重要的。

为了进行成本分析,把基本价值链分解为单独的价值活动时,应反映出以下三个并行不悖的原则:

- 活动所占成本的大小和增长;
- 活动的成本行为;
- 竞争对手在进行该活动时的差异。

如果活动在营业成本或资产中占有一个举足轻重或迅速增长的比例,那么,就应当为成本分析而将这些活动分离出来。虽然多数企业都能毫不费力地识别出其成本的主要组成部分,但他们却常常忽视了那些所占比例较小但正在增长、而最终能改变其成本

结构的价值活动。在成本或资产中占较小比例而且停滞不增的那些活动可以组合在一起,归入更大的类别。

如果活动具有不同的成本驱动因素,那么就需要把它们区别开来,这一点下面还将详细论述。成本驱动因素相类似的活动可以毫无疑问地被划为一类。例如,广告和促销通常属于不同的价值活动,因为广告费用对规模经济很敏感,而促销费用在很大程度上是可变的。一个业务单元和其它单元共同进行的任何活动也都应该被当作一种单独的价值活动来看待,因为其它业务单元的情况会影响它的成本行为。这个逻辑也同样适用于与其它活动有着重要联系的任何活动。在实践中,人们在着手分析的开始并不一定就知道成本行为的驱动因素,因此对价值活动的鉴别往往需要多次反复。把价值链分解为各种活动的初始尝试必定会表明为对成本行为中重要差异的最佳臆断。然后,随着分析的深入,揭示出成本行为中的差异或类似之处,价值活动便可以被归类分解了。通常是首先分析已归类的价值链,然后再更为详尽地调查那些被证明是重要的各种独特价值活动。

分离价值活动的最终检验是竞争者的行为。当竞争对手以不同的方式进行重要活动时就应将其区别对待^①。例如,人民捷运(People Express)和其它只提供必需的服务的航空公司所提供的机上服务与业已立足的大型航空公司,如美洲航空公司(American)、东方航空公司(Eastern)、环球航空公司(TWA)和联合航空公司(United Airline)的服务迥然不同。竞争者之间的差异增大了一项活动成为相对成本优势或劣势来源的可能性。

分摊成本和资产

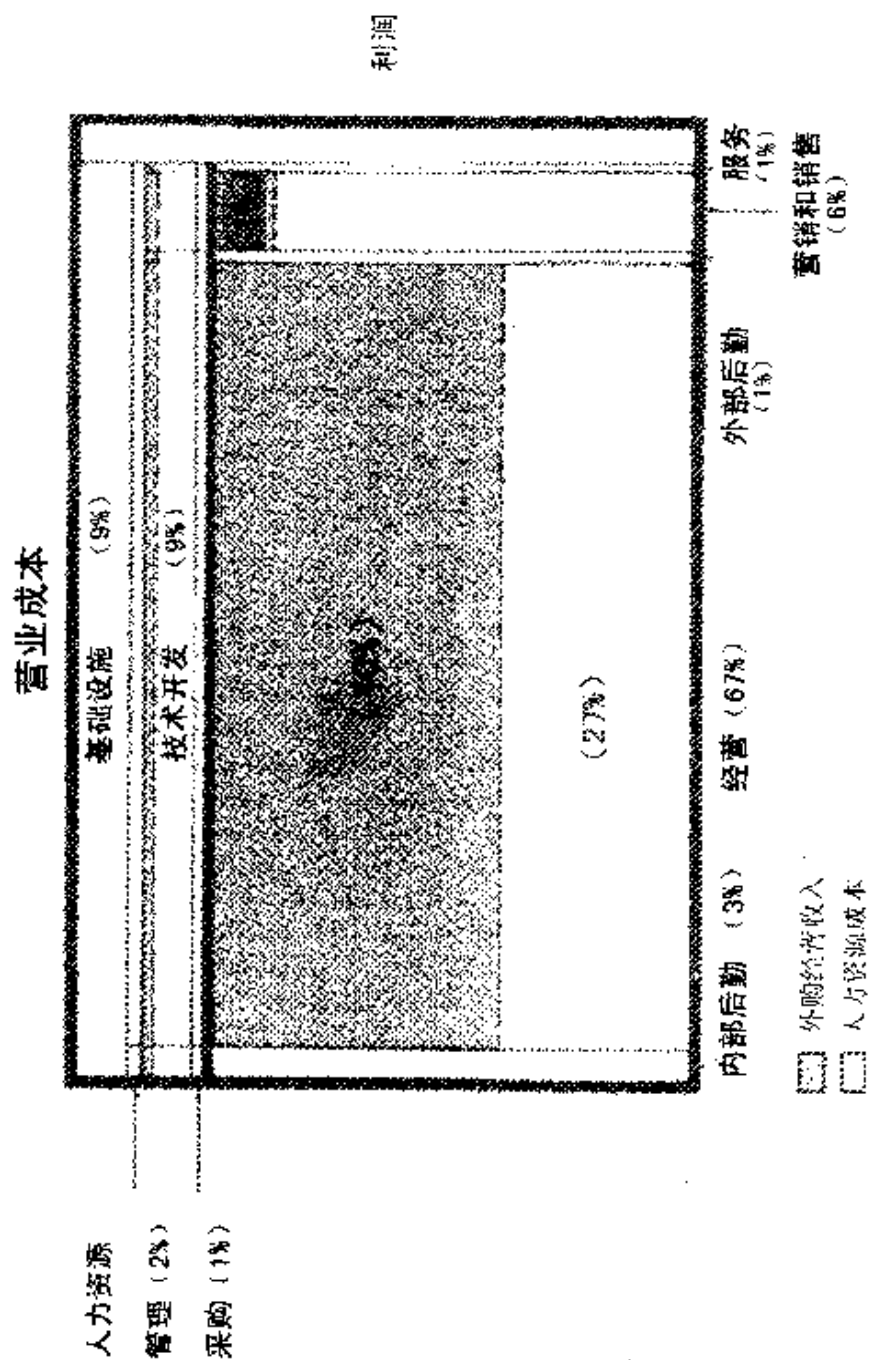
企业在识别其价值链之后,必须把营业成本和资产分摊到各种价值活动中去。营业成本应分摊到它们发生的活动中去;资产应分摊到使用、控制它们或对其使用影响最大的活动中去。营业

成本的分摊尽管可能颇费时间,但在原则上是直截了当的。会计记录常常必须重新整理,以便使成本与价值活动相匹配而不是与会计分类相一致,在间接费用和外购投入方面尤其如此。

由于资产是昂贵的,其选择和使用常常涉及到与营业成本之间的权衡取舍问题。因此,资产必须以某种能得以进行成本行为分析的方式分摊到价值活动中去。把资产分摊到各种活动上的工作比分摊营业成本更为复杂。资产帐目通常必须重新组合以与活动相一致,而且资产必须以某种始终如一的方法来估价。分摊资产有着两种做法。它们可以以其帐面价值或重置价值来分摊,并以这种形式与营业成本相比较,或者也可以把帐面价值或重置价值通过资本费用转换为营业成本。两种评估方法的每一种都有难度,帐面价值或许因它对于初始购置的时间和会计政策敏感性而毫无意义。计算重置价值也经常是一项艰苦的任务。同样,折旧年限常常是臆定的,正如固定资产和流动资产的资本费用一样。选用来估价资产的方法应该反映产业特征,这一点又将决定数据本身带有的最显著的偏差和收集数据中的种种实际考虑。分析家必须认识到各种选择方法所固有的偏差^②。在成本分析中,以多种方式进行资产分摊看来对人有所启示。

共享的价值活动的成本和资产在初始时就应使用企业当时所采用的方法将其分摊到业务单元的价值链中,典型的分摊是以某种公式为依据的。一种共享的价值活动的成本行为反映了作为一个整体的该种活动,而不是可以分摊到一个业务单元部分的活动。例如,一种对规模敏感的共享活动的成本,取决于所有有关业务单元的总营业额。此外,用于共享活动的分摊公式或许并不体现其经济性,而可能是出于方便或政治上的考虑。随着分析的深入,共享活动的成本可以采用建立在活动的成本行为基础上的更有意义的分摊方法来精确界定。

选择用来将成本和资产分析到价值活动中去的时间期限,应



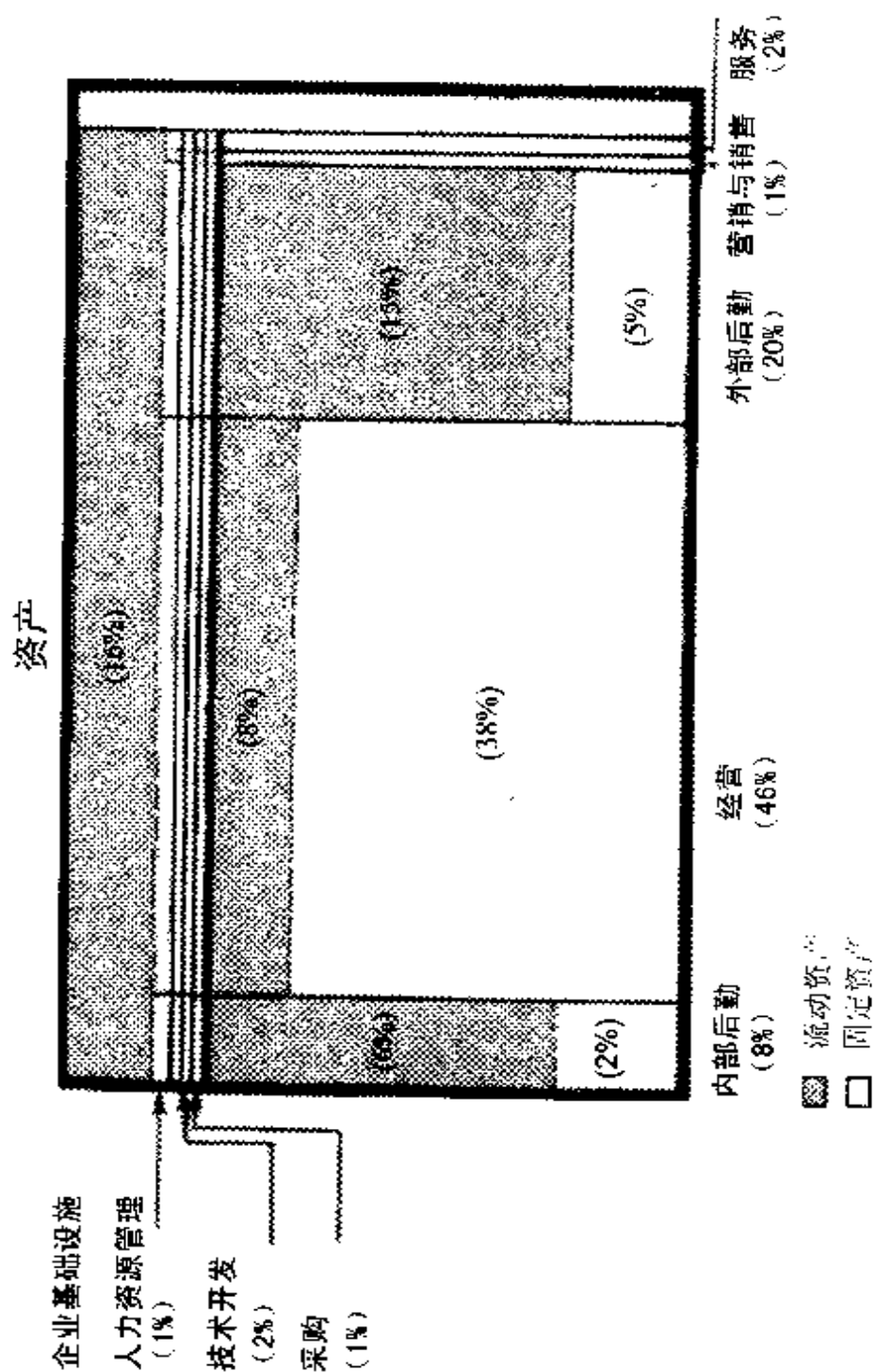


图3-1 流体控制阀门的营业成本与资产分布

能对一个企业的业绩具有代表性。它应该认识到影响成本的季节性或周期性波动以及间歇时间。及时地对成本进行比较可以说明战略变化的效果,也有助于分析判定成本行为本身。例如,在一段连续的期间观察一项活动的成本能突出学习的效果,而在活动水平相差很大的时期对成本进行比较则可在一定程度上说明规模敏感性和设备利用的作用。

重要的是要记住分摊成本和资产不要求财务报告日的所需要的精确程度。估计常常就足以说明战略成本问题,并可以将其用于把成本和资产分摊到价值活动中去;而得出精确的成本数据则需要高昂的费用。随着分析的深入及某些价值活动表明对于成本优势的重要性,可以在精度上下大功夫。最后,企业可能会发现竞争对手用不同的方式分摊成本和资产。竞争对手衡量其成本的方式是很重要的,因为这会影响他们的行为。竞争者进行成本分析的部分任务就是试图判定竞争对手成本计算的实际方法。

成本分析第一步

成本和资产的分摊会产生一个用图表的形式来说明企业成本分布的价值链。可以展现出它把每项价值活动的成本分列为三类:外购经营投入、人力资源成本和作为一大类别的资产。价值链的比例关系可以画出以反映各种活动之间的成本和资产分布情况,如图3-1所示。

即使是将营业成本和资产分摊到价值链的初始工作也可能显示出可以改善成本的地方。例如,外购经营投入所占的成本比例常常会比人们普遍感知的要大,因为价值链里所有外购投入很少累计计算。把价值活动按第二章所述分为直接、间接和质量保证活动三大类,把每一类的成本累计起来,这可能提供一些其它洞悉见识。管理人员常常对悄然增长的间接成本视而不见,都倾向于把目光几乎完全集中在直接成本上。在很多企业,间接成本不仅

表现为总成本中的一大部分,而且比其它成本的成分增长更快。先进信息系统和自动化程序的引入正在使直接成本不断下降,但也由于要求复杂的维修和计算机程序员来准备机器磁带等一类服务而使间接成本大大提高,例如,在阀门制造业,间接成本就占总成本的10%以上。企业还会发现价值链里的全部质量保证活动的总和大得惊人。在许多产业,这一现象使越来越多的人得出这样一个结论:除检查、调整和测试以外的其它质量保证措施可以大幅度地削减成本。

成本行为

企业的成本地位源于其价值活动的成本行为。成本行为取决于影响成本的一些结构性因素,我称之为成本驱动因素。若干个成本驱动因素可以结合起来决定一种既定活动的成本。同一产业的各个企业如果采取不同的价值链,那么它们之间重要的一个或多个成本驱动因素便可能互不相同。企业在一项价值活动中的相对成本地位取决于它相对于重要成本驱动因素的地位。

成本驱动因素

十种主要成本驱动因素决定了价值活动的成本行为,它们是:规模经济、学习、生产能力利用模式、联系、相互关系、整合、时机选择、自主政策、地理位置和机构因素。成本驱动因素是一项活动成本的结构性原因,或多或少能够置于企业控制之下。驱动因素常常相互作用以决定一种特定活动的成本行为,各项价值活动中成本驱动因素的相对影响会大相径庭。因此,没有一种成本驱动因素,如规模或学习曲线等等会成为企业成本地位的唯一决定因素。判定每种价值活动的成本驱动因素能够使企业对其相对成本地位的来源和它如何被改变有一个深刻的认识。

规模经济或不经济

一项价值活动的成本常常受制于规模经济或规模的不经济。规模经济产生于以不同的方式和更高的效率来进行更大范围的活动能力,或产生于更大的销量中分摊无形成本如广告费用和科研费用的能力。规模经济也可以产生于在较大规模上实际进行一项活动的效率,也产生于随着一项活动规模的扩大,支持该项活动所需要的基础设施或间接费用的增长低于其扩大的比例。例如,一个铝土矿,随着生产规模扩大,实际采矿成本降低的程度低于基础设施费用的下降。

规模经济必须与生产能力利用率明确地区分开来。生产能力利用率的提高,是把现有厂房设备和人员的固定成本分摊到大批量上,而规模经济则意味着满负荷运行的活动在较大规模上效率更高。把生产能力利用率误解为规模经济会把企业误导:一旦现有生产能力已是满负荷,再扩大生产能力,生产成本便会继续下降。

随着规模扩大,协调复杂性和成本的不断增加可能导致某项价值活动中规模的不经济。例如,当一个金属罐头盒厂的生产线数目超过了十五条,这个厂就会复杂得难以控制了。规模不断扩大有时也会挫伤雇员的积极性,会增加工资费用或外购投入的成本。例如,在一家大工厂里,工会化的可能性会增加,或许使工会谈判代表的期望更高、呼声更高。如果大量需求遇到了不受价格影响的商品供应,迫使原材料价格上涨,也会产生采购中的规模不经济。规模不经济看起来存在于许多对流行风尚比较敏感的产业和专业服务部门,它们在很大程度上要依赖于快速应变时间和在大企业未能充分发挥作用的具有创造性的个人。

各种活动的规模敏感性有很大的区别。新产品开发、全国性广告和企业的基础设施等类价值活动,比采购和推销队伍业务等

规模敏感性更强。因为无论企业规模大小,这些活动的成本在很大程度上都是固定不变的,然而,在企业的每一项价值活动里实际上都能找到一定程度的规模经济(和不经济)。

规模经济不仅反映了一项价值活动中的技术,而且也反映了企业为实施这项技术所选择的方式。一个工厂的规模经济会受到生产产品种类多少和所选生产周期长短的强烈影响。同样,推销队伍的调度也可能影响销售队伍使用中的规模经济。按地区组织的推销队伍,其成本往往随着地区销售量的增加而下降,因为推销员可以在每项上门推销中开出更大的订单,而且(或者)由于买方的密度增加了,因访问买方耗费在旅途上的时间相对减少了。然而,如果推销队伍是按产品种类组织的,那么在一个地区销售量的增加会要求推销员更多地到这个地区而不是到总部附近的地区去,这就可能造成规模不经济。

规模经济并非都是等量齐观的。相关的规模指标在各项价值活动和各个产业中都互不相同。忽视了这一点的企业会削弱其相对成本地位的基础。对于有些价值活动来说,全球性或世界性规模是有关的成本驱动因素。而就其它价值活动而言,全国规模、地区规模、地方规模、工厂规模、项目规模、每个生产线规模、每个买方规模、每个订单规模或其它一些规模的指标则可能形成了成本行为的基础^③。

例如,在产品的研究开发中,全球或全国规模常常是相关的规模指标。开发一种新型产品需要一笔从每一件售出产品上摊提的固定投资。销往世界各国的标准型的开发费用对全球规模是很敏感的,而必须依赖于每个国家的买方需求的产品的开发费用则可能对于全国更敏感。运输业的规模经济典型地随地区或地方的规模或每个买方的规模而定,并取决于使用的运输模式。地方或地区规模代表买方密度,因而代表向不同的买方地点发送货物的距离。提供运输服务的公司也经常给运往有助于地方或地区规模敏

感性的一个特定地区的集装箱运输、车辆运输或火车运输以不同的折扣。最后,无论买方订货批量大小,向一个特定买方发货的成本在很大程度上都是固定不变的,这使得为大宗买方服务的成本较低。因此,要理解规模经济如何影响成本,就需要识别作为其基础的具体机制和最能抓住这些机制的规模指标。

适当的规模指标取决于企业如何管理一项活动。例如,依国别不同对产品稍做改动而不是在世界各国销售一种标准化产品,一种政策上的选择便会改变适用的规模指标。同样,一家信用卡处理公司用电子方法而不是用人工来核定商业收费,其核定成本对于交易总额就会变得敏感得多。因此,企业不仅可以影响规模经济的程度,而且也可以影响最能决定它在活动成本的规模类型。这表明企业应该在管理其活动时最大限度地提高它们对于企业与其竞争对手相比拥有最大优势的那种规模类型的敏感性。例如,一家地区性的企业应着重强调其地区规模的价值,而一家在任何地区都不占据领先地位的全国性企业应在管理其活动时最大限度地发挥其全国规模的价值。

学习与溢出

一项价值活动由于学习提高其效率从而可能随着时间的推移而成本下降。学习随时间推移而成本降低的机制为数众多,包括安排改变、进度改进、劳动效率提高、适于生产的产品设计改动、收益增加、资产利用率提高的程序和使原材料更适合于工艺流程等因素。学习也可以降低建设厂房、零售商店或其它设施的成本。因此,一项活动中学习的可能性比工作人员通过学习以更有效地行使其职责要广泛得多^①。各种价值活动中的学习速度变化很大,因为每项活动为改进学习^②所提供的可能性有所不同。学习常常是许多小改进的积累而不是重大突破。在萧条阶段,当注意力集中于成本削减而不是满足需求时,学习的速度会有所加快;此

外,学习往往随着管理人员对它投入精力的多少而变化。

学习可以通过供应商、咨询顾问、前雇员和反向产品工艺等机制从产业的一个企业外溢到另一个企业。一项价值活动中企业之间学习溢出高的地方,学习速度可能更多地来源于整个产业的学习而不是一个企业的学习。由于持久性成本优势只能是专有学习的结果,因此外溢速度也决定了学习是有助于创造企业的成本优势,还是仅仅降低了产业成本^⑥。溢出速度分析在判定竞争者之间由于学习速度不同造成的相对成本差异中起着关键的作用。

与规模经济的情况一样,学习速度的适当指标随价值活动的不同也各不相同。适当的学习指标反映了作为在一项价值活动中成本随时间推移而下降的学习机制。因为学习机制的多种多样以及溢出的影响,适当的学习指标也会变化。例如,在一种学习通过提高工人效率而影响成本行为的价值活动中,学习速度可能与该活动的累计数量紧密联系在一起。在这种情况下,学习速度与规模相关,因为大规模使学习迅速积累。然而,当通过更高效率机器的引进而产生学习时,其速度可能反映了机器技术变革的速度,而与企业的产量几乎毫不相干。学习速度也可能取决于时间或投资于活动调整的水平。如果企业想改善其成本地位,那么理解每项活动中具体的学习机制和对其学习速度最佳指标的识别是必要的^⑦。学习速度常常受制于递减的收益,因此当产业趋于成熟时它可能在某些价值活动中随着时间的推移而下降。

有些用作活动中代替学习速度的替换指标以及它们所适用的典型价值活动如表 3-1 所示。

生产能力利用模式

当一项价值活动与大量固定成本相联系时,活动的成本就会受到生产能力利用率的影响。固定成本会对利用率低下进行惩罚,固定成本与变动成本的比率意味着价值活动对于利用率的敏

感性。价值活动构成的不同方式会影响它对生产能力利用率的敏感性。例如,与企业自有推销队伍相比,利用食品中间商向超级市场销售通常会削弱生产能力利用率的敏感性。中间商的特点是收取销售佣金,而自有推销队伍则支取佣金之外的固定工资和费用。

表 3-1 典型学习指标

活动中的累积量	(用于决定机器速度或装配作业中的废品率)
生产作业中的时间	(用于组装中工作流程设计)
累积投资	(用于工厂效率)
累计产业产量	(用于降低溢出高的地方的成本的产品设计改进)
外生技术变革	(用于基本工艺改进)

在某一给定时刻的生产能力利用率取决于与竞争地位无关的季节性、周期性和其它供求的波动有着紧密的联系。因此,整个周期而不是某一时点的利用率模式是正确的成本驱动因素。生产能力利用率水平的变化会涉及到成本扩张或削减,所以改变其利用率的企业会比保持利用率固定不变的企业成本更高,尽管两者的平均利用率相同。利用率模式反映了这类变化,并因此是适当的成本驱动因素而不是平均利用率水平。一项活动的生产能力利用模式部分地取决于环境条件和竞争对手的行为(尤其是竞争对手的投资行为),并且部分地通过如市场营销和产品选择领域的政策选择而置于企业控制之下。

联系

一项价值活动的成本常常受到其它活动实施情况的影响。如第二章所述,联系有两大类:价值链内部联系和与供应商和销售渠道价值链之间的纵向联系。这些联系意味着仅仅考察一项活动本

身不能理解这项价值活动的成本行为。联系为降低相互联系着的活动的总成本创造了机会。由于联系是微妙的,并需要对贯穿组织各部门的活动共同实行最优化或协调,因此它们又是成本优势潜在的强有力的来源。竞争者常常对它们的存在不是熟视无睹,便是无能为力。

价值链内部联系

各种价值活动中的联系遍布整个价值链。一些最普通的联系是直接活动和间接活动(如机器加工和维修)之间的联系、质量保证和其它活动(如检查和售后服务)之间的联系、必须协调的活动(如内部后勤和生产作业)之间的联系以及取得成果的可以相互替换的活动(如广告和直接上门推销、或登机后而不是在售票处或门口填写机票)之间的联系等等。识别各种联系需要提出以下问题:“企业其它各处有哪些其它活动对进行这项活动的成本有或可能产生影响?”

当价值链中的活动互相联系着时,改变其中一项活动的实施方式便可以降低两者的总成本。有意地提高一项活动的成本不仅可能降低另一项活动的成本,而且也可能降低总成本。如第二章所述,联系通过两个机制即协调和最优化带来成本削减的机会。例如,改善相互联系活动之间的协调,如采购和组装之间的协调,可以降低库存需要。库存是活动之间联系的典型明证,通过改善这种联系的管理来减少库存是有可能的。对互相联系的活动最优化包括解决它们之间权衡取舍的问题。例如,在复印机制造业,外购部件的质量和组装之后的复印机的调整相互联系。佳能公司(Canon)发现通过购买高精度的外购部件实际上可以在个人复印机产品上根除对调整的需要。

纵向联系

纵向联系反映企业活动与供应商和销售渠道的价值链之间的相互依存关系。企业通过考察供应商或销售渠道行为如何影响每项活动的成本,或考察其反向影响,可以识别这种相互依存性。纵向联系常常遭到忽视,因为识别这些联系需要对供应商和销售渠道的价值链有深刻的理解。

与供应商的联系往往集中于供应商的产品设计特征、服务、质量保证程序、包装、交货程序和订单处理等方面。供应商联系也采取由供应商实施的方式,否则可能会由企事业实施。在这些方面和其它方面,供应商在其价值链内开展活动的方式能够提高或降低企业的成本。供应商联系对成本关系重大的典型例子包括供应商交货频繁度和及时性与企业的原材料库存之间的联系、供应商应用工程和技术企业的技术开发成本之间的联系,以及供应商的包装与企业的原材料管理成本之间的联系。如第二章所述,将大批巧克力用液体形式而不是制成十磅重的条块状形式交货可以减少糖果点心厂商的工艺成本。与供应商的联系常常为双方的成本削减提供了机会,如运送液体形式巧克力也同样可以降低供应商的成本,因为这样就免除了块状成型和包装的费用了。

通过协调或联合最优化来管理供应商联系如同所有的联系一样能够降低总成本。最易于利用的联系就是企业和供应商的成本一起下降的联系。然而,有时利用一种联系会需要供应商的成本上升,以求超过补偿企业成本的下降。企业在这种情况下必须有所准备,提高付给供应商的价格,使得这一联系值得一用。相反的情况也是可能的,如果供应商提出超过补偿的价格下降,企业就必须准备抬高其自身的内部成本。

相似的分析也适用于与销售渠道的联系。典型的联系反映着与供应商的联系。例如,销售渠道仓库的位置和原材料搬运技术

可能影响企业的外部后勤和包装成本。同样,销售渠道的推销或促销活动可能降低企业的销售成本。正如供应商联系一样,销售渠道联系可能使企业及其销售渠道的成本降低。然而,利用销售渠道联系可能要求销售渠道提高成本,以使企业取得的成本下降超出冲销其上升部分。然后,提高付给销售渠道的差额作为补偿他们改变经营方式从而降低企业成本的做法或许是合理的。例如,在美国,精工(Seiko)付给其珠宝商丰厚的费用以报答后者接受精工表修理并把表运到精工厂。这就使精工把需要的服务点减少到最低数目并降低了加工修理和把修理程序通告顾客的成本。

由于纵向联系涉及各个独立的企业,因此要就如何利用这些联系和如何分配由此产生的利益而达成协议可能是困难的。除非企业拥有可观的侃价能力,否则要求供应商或销售渠道提高成本以利于企业的联系就难以取得。利用联系也可能需要把创造转换成本作为一种副产品,即将一方或双方都系在另一种产品上。这常常使得就利用联系的方式达成协议的任务更加复杂化,因为达成协议包含着高度的责任感和信任感。不过,利用联系的成本可能会很大,因为这使竞争对手难以匹敌。

相互关系

企业内部与其它业务单元的种种相互关系影响成本的问题,将在第五章详细讨论。相互关系最重要的形式是当一项价值活动可以与一个姐妹业务单元共享时的相互关系。例如,美国医院供应服务公司(American Hospital Supply)发现与许多生产医疗用品的单位共享一个订单处理和销售组织,而得到了显著的成本改善;而共享营销和销售却有利于象花旗银行(Citicorp)和希尔斯(Sears)等金融服务企业。另一种形式相互关系,我称之为一种无形相互关系,包括共享独立而又相似的价值活动之间的专门知识。例如,艾默森电器公司(Emerson Electric)利用一个部门获得的成

本削减的经验以帮助其它部门降低成本。

共享一项价值活动增强了该活动的生产能力。如果该活动的成本对于规模经济或学习是敏感的,或者如果由于不同的业务单元在不同的时间对价值活动提出需求而使共享改善了生产能力利用模式,这样就会降低单位成本。共享是一种取得规模、加速学习曲线下降或在单一产业界限之外充分利用生产能力的潜在途径。因此,共享是对企业在特定产业里的地位的一种潜在替代。然而,共享一项价值活动总是有代价的,必须与共享所得到的好处进行权衡。另一种形式的相互关系,即在分离的活动之间共享专门知识也会降低成本,如果这些活动是相类似的而且该专门知识对提高活动的效率影响显著的话。从效果上说,共享专门知识就是把学习的果实从一项活动转让到另一项活动中去。

整合

一项价值活动的纵向整合的程度可能影响其成本。例如,企业如果自己拥有计算机和软件而不是承包给计算机服务部门,那么订单处理系统的成本就可能会比较低,而外部后勤活动的成本也可能根据企业是否自己拥有货车队而有所区别。各种价值活动都采用或可能采用外购投入,于是就涉及到或明或暗的整合的选择问题。

整合可以以若干种方式降低成本。它可以避免利用市场的成本,如采购和运输费用等。整合可以使企业回避拥有较强讨价还价能力的供应商或买方;它也可以带来联合作业的经济性,正象钢如果直接从炼钢工序运送到工艺加工中就不再需要重新加热一样。然而,整合也可能因为丧失灵活性、将供应商可以更低成本进行的活动带入企业内部来做、与供应单位的关系成为一种束缚从而侵蚀追求效率的动力,或提高了退出壁垒^⑧,从而提高成本。因此,整合是提高还是降低成本,或对成本无所影响取决于特定价值

活动和所涉及到的外购投入。有时解除整合的迹象也会表现出来。

企业必须评估整合对于价值活动中每次重要外购投入的潜在收益。反之,企业必须考察目前内部执行的职能以决定解除整合是否会降低活动的成本而不致于有损企业的战略。企业在成本分析中常常忽视解除整合的可选方案。对整合和解除整合的分析必须不能自我限制在主要投入上,而且也应该研究辅助服务和其它辅助性职能。例如,购买一件产品也可以不附带服务,尽管二者常常是一揽子出售的^①。企业常常可以在继续购买基本产品的同时,将一些辅助性服务进行整合以降低成本。

时机选择

一项价值活动的成本常常反映了对时机的选择。有时,企业作为率先行动者之一可以获得捷足先登的优势。例如,市场上首创的主要牌号,在创牌和保牌中成本可能比较低。格伯(Gerber)在婴儿食品方面利用了这一优势。学习与时机选择也有着不解之缘,因为行动的时机决定了学习过程何时开始。率先行动者也会遇到一些不利因素。迟后行动者也可以有所得益,例如购买最先进的设备(目前计算机和钢铁业的一种优势)或避免先行者所承担的产品和市场开发的高昂费用。迟后行动者也可以做到使其价值链适合于大部分生产要素成本。迟后行动者的另一个好处或许是一支层次不高、从而成本也较低的劳动力队伍。新建立的航空公司(如人民捷运)比已立足的航空公司(如泛美, PanAm)的工作人员队伍的层次要低得多。此外,在经济情况困难条件下组成的劳动力可能被证明对工会甚无兴趣。率先行动者和迟后行动者的优势在第五章将详细论述。

时机选择对于成本地位的作用可能在更大程度上取决于选择与经济周期或市场条件有关的时机而不是选择绝对意义上的时

间。例如,确定在工业周期中购买海上钻井平台的时间不仅对利息费用而且对钻台的买价都有着巨大的影响。海洋钻探和勘测公司(ODECO)把在经济下降期间价格被压低时购买钻台,作为其成本领先战略的一部分。因此,根据价值活动,时机选择可以提高也可以降低相对于竞争者的成本。时机选择可以带来持久性成本优势或短期成本优势。例如,由于天赐良机而具有低成本资产的企业或许会发现取代这些资产的最终需要会明显地提高其相对成本地位。

独立于其它驱动因素的自主政策

一项价值活动的成本总是受到企业政策选择的影响,而相当独立于其它成本驱动因素。自主政策选择反映了企业战略,常常涉及到有意识地在成本和标歧立异之间权衡取舍的问题。例如,一家航空公司的成本地位决定以下的政策选择:餐饮质量、使用的机场质量、候机楼的舒适程度、允许携带的行李重量、航空公司是在机上售票还是在候机楼和市中心都设有售票处等等。一家经济实惠的航空公司通过不供餐或收费供餐、使用候机楼简陋的二等机场、不准免费托运行李和机上售票等降低成本。

一些往往对成本影响最大的政策选择包括:

- 产品的造型、性能和特点;
- 所提供的产品组合与种类;
- 所提供的服务水平;
- 市场营销和技术开发活动的费用比率;
- 交货时间;
- 所服务的买方(如小的或大的);
- 所使用的销售渠道(如为数不多但效率较高的经销商或许多小经销商);

- 所选用的工艺技术、独立性或规模、时机选择或其它成本驱动因素；
- 所使用的原材料或其它外购投入的规格(如半导体原材料的质量影响加工效果)；
- 相对于普遍标准而言,为雇员支付的工资和提供的方便；
- 其他人力资源政策,包括招聘、培训和雇员的激励；
- 生产进度安排、维修、推销队伍和其它活动的程序。

虽然政策选择对于决定价值活动的成本常常起着一种独立性的作用,但他们也常常影响其它成本驱动因素或受其影响。例如,工艺技术常常部分地受到生产规模和所需产品特征的支配。此外,其它成本驱动因素不可避免地影响政策的成本。例如,一个自动售票和订座选择系统很可能受规模经济的影响,这就使采用这个系统的一家小型航空公司的代价高昂。

政策对于标歧立异战略起着尤其至关重要的作用。标歧立异常常建立在使企业在进行一项或多项价值活动时表现歧异性的政策选择的基础之上,从而有意地提高了该过程的成本(见第四章)。采取歧异战略的企业必须了解与其歧异战略相联系的成本,并把这些成本和由此战略产生的溢价相比较。这又只能通过将政策对成本的影响分离出来才能做到。企业常常选择一些看起来仁慈的政策以标歧立异,而一旦这些政策对成本行为的作用明朗化就会证明其成本过于高昂。在另一些情况下,企业将使用那些能增强经营歧异性而对成本影响甚微的战略。例如,市场领导者,欧文斯-康宁玻璃纤维公司(Owens-Coming Fiberglas)通过大量投资做广告,就能够以低于其它玻璃纤维竞争对手的成本使自己具有标歧立异的潜力。由于做广告的规模经济受全国市场占有率的推动,对于欧文斯-康宁公司来说,由此取得的品牌知名度比其竞争对手的代价低。

政策在决定成本中起着关键的作用。成本分析必须揭示这一影响。然而,许多企业并没有认识到他们所做的或明或暗的政策选择在多大程度上决定了成本。企业必须仔细检查各种价值活动以鉴别其中所包含的或明或暗的政策选择。有时政策选择几乎是无法察觉的,因为它们一脉相承或者代表尚未受到挑战的传统智慧。对于竞争对手各种活动的政策研究常常会对企业本身的或明或暗的政策选择产生深刻的影响力,并对修改或完善它们以降低成本的方法有所启示。政策选择常常被迅速改变,并立即产生成本削减的效果。

地理位置

一项价值活动的地理位置也可能影响其成本,正如相对于其它价值活动其地理位置可能影响其成本一样。虽然地点常常反映为政策选择,但也可能有其历史、投入的地理位置和其它因素的原因。因此,地理位置应被当作一个单独的成本驱动因素看待。

一项价值活动的地理位置可以若干方式影响成本。地理位置在劳动力、管理、科研人员、原材料、能源和其它因素的主要成本中各不相同。例如,普遍的工资水平和税率在各国、一个国家内的各地区和各城市之间都大相径庭。伊顿公司(Eaton Corporation)在汽车零部件生产中就利用了这一点:它利用设在西班牙和意大利的工厂在欧洲获取低成本地位。地理位置也能影响企业基础设施的成本,这是由于各地方可用基础设施不同的缘故。气候、文化观念和口味也因地而异。这些不仅影响对产品的需要,而且也影响企业能够开展各种价值活动的方式。例如,一个工厂里所要求的行为规范部分地与当地的伦理标准有密切的联系。最后,后勤成本常常随地点而定。相对供应商的地理位置是内部后勤成本中的一个重要因素,而相对买方的地理位置又影响了外部后勤成本。厂房设施之间的相对位置影响着转船运输、库存、交通运输和协调

的费用。地理位置对于企业可以使用的能够影响成本的运输模式和通讯系统有所作为。

因此,地理位置几乎对所有价值活动的成本都具有一定影响。然而,除了象工资水平和税率等因素显而易见的差异之外,企业并不总能理解地理位置的影响。通过重新设定价值活动的地点,或设立厂房设施相对位置的新格局,降低成本的机会总是存在着的。改变地理位置常常涉及到权衡取舍的问题,即这样做降低了某些成本,同时又提高了其它一些成本。地点设置使交通运输或其它费用最小化也常常与规模经济相互抵触。然而,改变规模经济的技术变革可能会改变历史流传下来的权衡取舍,正如相对工资和其它成本的改变也可能出现的结果一样。因此,企业首先通过认识改变地点的机会就有可能创造一种成本优势。

机构因素

包括政府法规、免税期及其它财政刺激手段、工会化、关税和征税以及本土化规定等在内的机构因素构成了最后一个主要的成本驱动因素。例如,机构因素恐怕代表了 80 年代美国货车运输业独一无二、最为重要的成本驱动因素。批准有关使用两节拖车的法规可能对成本产生高达 10% 的影响。与此同时,有工会组织的货车司机比没有工会组织的工资费用高得多。这两个因素在确定货运公司的相对成本地位时,其份量之大超过了所有其它主要成本驱动因素。机构因素作为成本驱动因素而起作用的另一个例子是电费。这是炼铝业决定成本地位的唯一最重要的因素。电费取决于电力公司的收费率,这在电力公司归政府所有的地方就成为一个高度政治性的问题。有时国家因电费上涨飞快,而使它们成为缺乏竞争性的冶炼地区。正如不利的机构因素能提高成本一样,有利的机构因素则能降低成本。虽然机构上的因素常常位于企业控制能力的范围之外,但企业还是可能有办法来影响它们或

缩小它们的影响的。

判定成本驱动因素

决定资产利用率和一项活动中营业成本的成本驱动因素是一样的。例如,成品库的周转常常取决于订单处理活动的规模和关于交货日期政策。资产利用率和营业成本之间常常可以进行权衡取舍,例如,一个大规模的工厂可能营业成本低,但资产周转却比小厂的慢。为了使资产和营业成本的结合达到最优化以降低总成本,就必须对这种权衡取舍的问题加以识别。资产利用率驱动因素的一些说明如表 3-2 所示。

一项价值活动的成本行为可能取决于多个成本驱动因素。尽管可能有一个因素对一项价值活动的成本产生最大的影响,但若干因素常常相互作用以决定成本。例如,一家航空公司的登机口业务的成本反映了有关该航空公司提供多少服务、当地的规模(这影响人员和设施的使用效率)和生产能力利用模式(航班时刻表的一个反映)的政策。图 3-2 说明了在一个耐用消费品生产企业中最重要的成本驱动因素。

企业必须试图在一切可能的情况下把成本驱动因素与一项价值活动之间的关系加以数量化。这就要求估计各种价值活动的规模或学习曲线的效率、各项重要政策对成本的影响、时机选择造成的成本优劣,而且每一种成本驱动因素都照此办理。虽然不需要多高的精确度,但为了确定每种成本驱动因素的相对重要性,一定程度的定量化还是必要的。定量化还会大大有利于估计与竞争对手相比的相对成本地位。

一项价值活动中采用的技术本身并非成本驱动因素,但却是成本驱动因素之间相互作用的产物。规模、时机选择、地理位置和其它驱动因素,同企业制定的决策结合在一起便形成了所采用的技术。技术和成本驱动因素之间的关系对确定技术变革的可行性

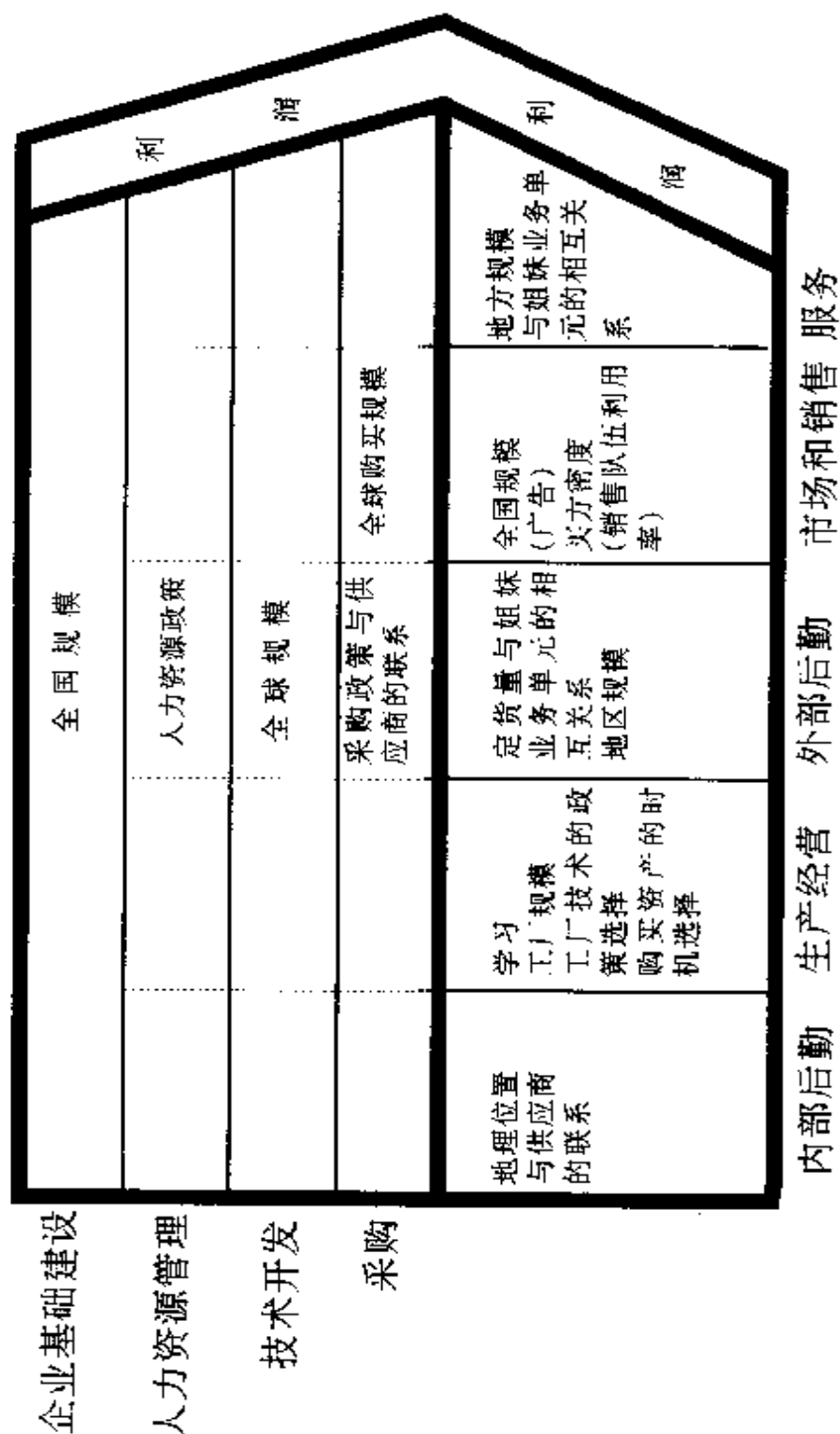


图 3-2 一个耐用消费品生产企业的成本驱动因素

表 3-2 所选价值活动资产利用率的列示的驱动因素

驱动因素	生产作业			实物销售			订单处理	
	原材料 库存	在产品 库存	生产设施	后勤设施	成品库存	计算机系统	收款	订帐
规模	购买规模 (决定对于供应厂 商交货的影响)	工厂规模	设施规模	设施规模	地区规模	全国规模	订单规模	订单规模
学习			建厂规模	设施建筑 经验				
联系	供应商交货和包装			渠道仓库 的地理位置	渠道库存 水平			渠道收款 政策
生产能力 利用模式 整合		生产的季节 性、周期性 纵向整合	生产的季节 性/周期性 纵向整合	运输的季节 性/周期性 纵向整合	需求波动		纵向整合 技术选择 的时间	
时机选择			施工日期 购置资产的 时间	技术选择的 时间				
政策	安全库存量 向供应商付帐 的日期	安全库存量 老化或加工 处理的要求 生产技术 生产速度的 稳定	生产技术设 施的建设 速度	后勤技术	老化或加工 处理的要 求 向顾客交货 的时间	系统技术	付款条件 信用政策 应收帐款 监督技术	

是重要的。这是第五章的论题之一。

驱动因素之间的相互作用 成本驱动因素常常相互作用以决定一项活动的成本。这种相互作用采取两种形式：驱动因素之间相互加强或相互对抗。驱动因素在影响成本时常常增强或相互联系，例如，一项活动规模经济的程度部分地决定于有关活动怎样进行以及产品组合的政策选择。地理位置对于成本的影响常常与机构性条件有关，如工会化或法规，而要在如零售业这样的产业获取一个理想的地点可能需要抓住时机、尽早下手。政策选择也可能使联系易于或难以取得，而政策的代价常常受到前文所述的其它成本驱动因素的影响。规模经济或学习效应可以加强捷足先登的有利条件，本书第五章将论及这个问题。整合也常常提高规模经济。

成本驱动因素也可以相互对抗，冲销相互的影响。这就意味着改善企业一种驱动因素的地位可能会使企业相对另一种驱动因素的地位恶化。例如，大规模或高层次的纵向整合常常加重对生产能力利用不足的惩罚。同样，规模扩大可能增加工会化的可能性，而规模经济由于单一地理位置提高运输成本而被抵销掉。

识别成本驱动因素之间的相互作用是确定价值活动成本行为的一个必要组成部分。企业必须在驱动因素加强时协调其它的战略以求获取最低成本。例如，政策选择应提高企业从规模经济中获益或谋取联系的能力。选择尽早时机应通过积极学习而加以利用。根除相互抵触、利用成本因素加强的效果，可以显著改善相对成本地位。

相互对抗的成本驱动因素的存在意味着最优化的必要。例如，选择地理位置必须使得规模经济、运输成本和工资费用之间的权衡取舍达到最优化。选择工厂的规模必须权衡设备利用不足的代价。政策选择有时可能改变这种权衡取舍的关系。例如选择应变灵活的制造工艺可以改变规模和产品品种之间的权衡取舍。这

类权衡取舍的问题只有在每种驱动因素对于一项活动成本的影响得以定量化时,才有可能解决。

成本驱动因素之间的相互作用常常是微妙的。它们往往不为人们所认识,尤其是当它们处于变化时。因此,将对成本驱动因素相互作用的洞察力转化为战略抉择的能力,就成为获得成本优势的持久性来源。

识别成本驱动因素 识别成本驱动因素并将其对成本的影响定量化,可能并非易事,并且采用了若干方法去做这件事。有时,一项价值活动的成本驱动因素通过考察其基本的经济性就会一目了然。例如,销售队伍的费用常常为当地市场份额所驱动,因为当地的高市场占有率会减少差旅时间。对销售队伍费用 and 市场份额之间关系情况的合理而精确的估计,可以通过对市场份额增加如何缩减平均差旅时间的估计而计算出来。利用总成本之外种种度量活动效率的可替代指标,对理解和把成本行为定量化来说常常会对人有所启示。例如,象收益、废料率、劳动时间和其它的度量指标可用于探索价值活动成本变化的来源及其逻辑。

另一种识别成本驱动因素的方法是由企业总结自己的内部经验,尤其是企业的情况随着时间而已经变化或者企业经营着多个单位时可以这样做。例如,如果根据通货膨胀以及政策、产品设计和产品组合的变化对以往的成本数据加以调整,就可以使企业能做出一项价值活动的历史性学习曲线。过去不同生产规模上的成本水平,也可以对规模经济有所借鉴。如果一个企业在若干个地区销售或在若干个工厂生产产品,那么它们之间的差异就能说明各种成本驱动因素。

同专家面谈也能确定成本驱动因素。对一项价值活动有着广博知识的个人,可就变化中的各种参数对成本的影响提出“如果……那么……”之类的问题。例如,在同生产经理面谈中可能涉及到将生产线的速度加快一倍会对人员配备、能源消耗和收益等因

素的影响的问题。

最后一种识别成本驱动因素的方法,是把企业在一项价值活动中的成本与竞争对手进行比较,或把竞争对手的成本相互比较。竞争对手通常会处于不同成本驱动因素的影响状态中,因而这种比较能揭示出哪种成本驱动因素最为重要。分析竞争对手成本行为的问题将在下面讨论。

外购投入成本

采购几乎在每个产业里都有着重要的战略意义,但在企业里却很少得到足够的重视。每一项价值活动都使用某种外购投入,从元器件加工中使用的原材料到专业服务、办公场所和资本物品。外购投入可分为外购生产经营投入和外购资产。外购投入的总成本在企业价值中所占比例为采购的战略重要性提供了一项重要的指标。在许多产业中,外购投入的总成本在价值中占很大的比例,但却不能象降低劳动力成本那样得到足够的重视。

外购投入成本是一项价值活动成本中的一个组成部分,上述成本驱动因素决定投入成本的行为。然而,把外购投入分离出来进行单独分析常常会加强对成本行为的洞悉。一项活动的外购投入成本决定于三个因素:单位成本、它们在活动中的利用率和通过联系对其它活动的间接影响。虽然一项活动的投入利用率和与其它活动的联系,在作为该项活动的整个成本行为的一部分来分析是最佳的,但外购投入的单位成本常常在各种活动中都有着类似的驱动因素。全公司范围的采购实践也影响了许多投入的单位成本。因此,企业将外购投入的单位成本作为一组加以分析,可以洞察怎样降低单位成本的问题。

然而,在把外购投入的单位成本分离出来进行分析时,企业必须认识到所有上述三个因素。质量较高的钢材可能提高锻造作业的产量,并简化机加工。因此,在有些情况下,企业可以增加外购

投入的开销而降低总成本。把外购投入的单位成本压缩到最低限度,并非必然是适宜的。然而,在选定了投入的适当类型和质量以后,为外购投入谋求最佳、可能的单位成本显然是理想的。

企业对购买的分析突出地集中于一些最显眼的项目,尤其是原材料和元器件。然而,除原材料和元器件以外的外购投入汇总起来常常构成成本的更大比例。标准成本系统通常在许多成本分类之中分摊这类投入成本而不是突出其重要性。在购买分析中,外购的服务如维修或专业服务常常被忽视,而姐妹单位的购买则几乎达不到象对外购活动所进行的审查水平。最后,外购资产常常是从正常的采购系统之外和在没有有关的专业知识的情况下购置的。对外购投入单位成本的综合分析,可能成为获取成本优势的一个重要工具。

购买信息

分析外购投入单位成本的起点是开发购买信息。企业应首先识别所有的重要外购投入和决定用于购买的年度或季度开支。该清单中应包括从姐妹业务单元购买的投入。就外购的经营投入而言,分阶段的使用量是计算成本的一种相对简易的手段。然而,这种分析必须说明预付款、折扣和库存量的变化。就外购资产而言,总购入价可以用作度量成本的指标,并根据供应商的优惠条件如免费服务、免费备件或低息融资而进行调整。

所有重要的外购投入都应该得到识别,并按照对总成本的重要性排列出来,然后应将它们分为外购经营投入和外购资产两类,并且在这两类中,再分为定期购买的各种项目如原材料、办公场所等等和不定期购买的各种项目如设备、咨询服务等等。以这种方式对外购投入进行分类可以把注意力直接引向经常出现降低成本的机会的领域。较小的外购投入常常为削减成本提供种种行之有效的机会。管理者往往把注意力集中于很少几种但所占成本比例

可观的购买上。其结果是,供应商常常从对买方表现为较小的费用项目的购买中获得最大的利润。不定期的外购投入也常常得不到适当的重视,而定期购买则备受监督,并且大多数企业都有管理定期购买的程序。企业也应随着时间的推移,计算各项投入经通货膨胀因素调整后成本的变化。这种计算会进一步突出应该仔细审查的那些投入。一项投入的实际单位成本的上升可能意味着企业或者对控制成本未给予足够的注意,或者供应商的侃价能力有所增强。

在对外购投入按批量大小、购买是否定期和实际成本变化三方面分类之后,企业接着就应识别购买决策是在哪里做出的。许多购买的权限是在购买部门以外的某个地方。然而,购买部门毕竟是施行购买、采购专业知识丰富、有追踪购买成本系统和授权管理成本的地方。虽然向企业的其它部门下放采购权限常常是实际需要的,但这样做往往混淆了许多外购投入的成本并可能会导致购买效率低下,除非企业象购买部门一样小心谨慎地行事。

开发关于外购投入信息的最后一步,是把各个项目的供应商和在一个订货周期中所给予每个供应商的购买比例记录下来。供应商的数目和组合,对于外购投入成本的决定起着重要的作用。企业也必须系统地追踪目前尚无购买关系的潜在供应商。这就会保证能定期考虑可供选择的供应商和观察其供应商的业绩。关于各种投入的供应商的一个简明扼要的清单常常会导出一些有趣的结论。例如,单一货源的项目可能占总购买额的一个很大部分。如果不存在特殊情况,单一货源意味着供应商已经创造了转换成本并且投入的单位成本或许并不必要的过于高昂。

外购投入成本驱动因素

上面说明的那些成本驱动因素同产生于产业结构的企业和供应商之间的讨价还价关系结合起来,形成外购投入的成本行为^⑩。

结构性讨价还价关系反映了决定供应商利润的更为广泛的产业因素,而成本驱动因素强调企业影响这种关系的具体情况。当企业出于这些结构性原因必须准备在某些投入上支付供应商以较高的利润差额时,通过对成本驱动因素的控制便可使所有投入的成本下降。有些驱动因素对许多外购投入的成本有着类似的影响,表3-3概括了其中一些最重要的因素。就每一种外购投入而言,相对于驱动因素的地位将决定一定质量水平的外购投入的单位成本。

如同第二章里所讨论的,企业除了要建立自己同供应商讨价还价的能力之外,还应该设法协调与供应商的联系或者共同使这种联系达到最优化以降低总成本。要取得这些联系,就有必要与供应商进行有效的交流。理想的情况是,企业可以行使其侃价的权力以利用现有的联系,并从中获得自己的一份好处。采购政策对于利用与供应商的联系和改善企业侃价能力都起着重要的作用。

供方成本行为与投入成本

供方成本行为对于投入成本和一个企业利用与供应商联系的能力都有着重要的影响。一种确定的外购投入通常会有着相对成本地位不同的一些供应商,而如果企业能行使其侃价的权力,那么确认成本最低的货源从长远来看就可以达到较低的单位购买成本。供方成本行为将决定更大的订货批量能否降低供应商的成本。供应成本行为也将决定企业所采取或要求其供应商采取的其它实践对供应商成本的影响。供方成本行为可用分析企业成本行为的同样方法加以分析。因此,认识关键供应商的成本行为使企业能够建立更好的购买政策以及认识和利用各种联系。

表 3-3 外购投入单位成本的驱动因素

成本驱动因素	适用于购买的成本驱动因素	说明
规模经济	购买规模	与某个特定厂商的购买量影响侃价的作用力。
联系	与供应商的联系	就规格要求、交货和其它活动与供应商协调以降低总成本。
相互关系	与其它业务单元共享购买	和其它姐妹业务单元合伙购买可以加强与供应厂商讨价还价的力量。
整合	自制或者外购	整合能够提高或降低一项投入的成本。
时机选择	与供应商的关系史	与供应商存在忠实的交往史或问题都可能影响投入的成本、在商品短缺时期货源的畅通以及供应商提供的服务。
政策	购买实践*	购买实践能大大增强同供应商的侃价力量,以及使供应商乐意提供额外的服务,例如: ——供应商数量和组合的选择 ——套期保值的程序 ——在供应商成本和可得性的信息上投资 ——年度合同对单项购买 ——副产品的利用。
地理位置	供应商地点	供应商地理位置可能通过运输费用和通讯交往的难易影响投入的成本。
机构因素	政府和工会的限制	政府政策可以限制投入渠道或通过关税、税收和其它手段影响投入的成本。工会可能影响到货源外进货能力或者能否使用没有工会组织的供应厂商。

* 能降低成本的购买实践下面还要做更完整的论述。

细分市场成本行为

迄今为止,我已介绍了怎样分析作为一个整体的业务单元的成本行为。然而,在实践中,一个业务单元通常生产若干种类不同的产品,并且出售给若干个不同的买方,还可能使用若干个不同的销售渠道。例如,一家造船厂制造液化天然气油轮和集装箱货轮,而一家银行既贷款给深谋远虑、腰缠万贯的个人,也借钱给中等收入的顾客。这些差异中的任何一个都可能使价值链中成本行为有所差别的那些细分市场得以产生。除非企业认识到各个细分市场之间成本行为的差异,否则就存在以不正确或平均成本的定价将承受把自己暴露于竞争对手的极大危险。因此,细分市场级别的成本分析必须经常作为业务单元级别分析的补充。

第七章将更详尽地论述细分市场的识别和分析问题。产品、买方、销售渠道或地理性区域之间成本行为的差异是细分市场赖以存在的关键基础之一,因而成本分析是市场细分化的一个重要投入。细分市场的价值链一般来说与整个业务单元的价值链平行。然而,细分市场的价值链可能在某些影响成本的方面有所不同。例如,一个产品线中体积大的产品与体积小的产品在不同的机器下生产,并需要不同的搬运、检查和运输程序。同样,他们或许要求不同的外购投入。识别不同细分市场中价值活动的重大差异,是细分市场成本分析的起点。

企业应分析具备以下条件的那些产品线、买方类型及其活动的其它部分的成本,它们:

- 具有迥然不同的价值链;
- 显然具有不同的成本驱动因素;
- 采用有问题的程序以分摊成本。

在实践中,企业可能想要选择一些有代表性的产品类别或买方来说明细分市场之间的差异,而不是极详尽地分析每一个产品类别或买方。

用于分析细分市场成本行为的过程与用于业务单元的一样。识别细分市场的价值链,并向其分摊成本或资产,然后确定每一项活动的成本驱动因素,并在可能的情况下定量化。虽然过程相同,但在实践中常常会有一些复杂性。细分市场之间共享价值活动的普遍存在(见第七章),要求在各细分市场之间分摊成本。标准成本系统通常采用臆断的指标作为向细分市场分摊成本的基础,例如销售量或其它现成的可度量的变量。尽管这些指标具有简单易行的好处,但它们通常却和细分市场对总成本的实际贡献几乎毫不相干。例如,把一项价值活动的成本按销售量分摊到国内和国际买方中去通常严重低估国际销售的真正成本,因为国际销售在时间和重视程度上经常有不相称的要求。辅助活动的成本和间接基本活动的成本看来最容易分摊不当。这种分摊不当就会导致对产品或买方细分市场的不正确成本和不适当价格。

细分市场之间共享价值活动的成本应基于每个细分市场对于价值活动的努力或能力的实际影响来分摊。这种度量指标可以将在一个而不是另一个细分市场共享一项价值活动的机会成本计算在内。例如,在技术开发中的成本分摊大概应根据工程师和科学家们在特定产品线上所花费的时间来估算而不是根据各种产品的销售量。

在持续经营的基础之上将共享活动的成本分摊到各细分市场并不总是可行的或必要的。为战略性目标所要求进行的分析并不要求高度精确性,定期性的研究足矣。例如,要分摊科研费用,可以与工程师们面谈以确定他们花费在各种产品和买方身上的时间比例,时间期间要长以消除失真。有些企业可能也有条件通过工程定单变化抽样调查和对由推销队伍转交给工程小组的产品修改

的要求来分摊时间。类似的方法几乎可以提供在任何共享价值活动中将细分市场的努力进行分摊的基础。

成本动态

企业在某一时点上进行成本行为分析之外,还必须考虑价值活动的绝对成本和相对成本会怎样独立于其战略并随时间而变化的情形,我谓之成本动态。成本动态分析使得企业能够预测到价值活动的成本驱动因素可能会怎样变化,哪些价值活动的绝对或相对成本的重要性会上升或下降。洞悉成本动态的企业或许能通过预见这些变化以及迅速采取行动对其做出反应从而使自己处于成本优势的地位。

成本动态是随着企业的成长或产业条件变化,成本驱动因素之间的相互作用而产生的。成本动态最普通的来源包括:

产业实际增长。产业作为一个整体的增长常常对成本产生若干影响。增长可以通过外购投入影响到供应商产业的规模,从而影响投入成本。在有些产业,产业增长通过恶化供求平衡而迫使外购投入的成本上升,而在另一些产业则通常通过提高供应商的效率而使投入成本下降。产业增长还能够通过价值活动中切实可行的新技术的引进而开启规模经济的可能性。

不同规模敏感性。如果企业的活动有不同的规模敏感性,那么销售的实际增长(或下降)可能会显著地改变价值活动的绝对成本和相对成本。例如在计算机、电子游戏和电讯设备产业等很多与电子有关的产业中,随着硬件成本证明比软件成本对规模和学习越来越敏感,软件的成本相对于硬件日益增高。同样的进程也能改变那些具有不同程度规模敏感性的价值链的企业的相对成本地位。例如,艾里·莉莉(Eli Lilly)的以脱氧核酸核糖为基础的胰岛素生产技术,据信比诺沃工业公司(Novo)的方法具有更高的规

模敏感性。如果事实如此,那么莉莉的成本地位就会随着产量的增长而得到改善。

不同学习速度。如果学习速度不同,那么不同价值活动的相对成本也会有所改变。学习使那些学习速度更快的价值活动的相对成本下降。例如,快速学习已经显著地降低了许多电子公司组装成本在销售额中所占的比例。其结果是,各地区和国家间组装工人的工资率差异对于决定成本地位的重要性减小了。

不同技术变革。以不同速度进展的技术变革,能够明显地影响不同价值活动的相对成本及其成本驱动因素。例如,低成本计算机的存在和航空货运的发展已从根本上转变了许多销售行业的经济性。这些变革使得订单处理费用在总成本中所占的比例大幅度下降,并允许其向仓库更少、更集中的方向重建其经销点。

成本相对上涨。价值活动中关键成本组成部分的物价上涨率常常各不相同,而这可能显著地改变它们的相对成本。不同的物价上涨率能迅速将一种无关紧要的价值活动变为一种具有关键的战略重要性的活动,或者能使一项活动中的成本项目由不太显眼变为占主导地位。例如,由于与工资和设备相比,油价迅速上涨,燃料的成本现在几乎占航空公司营业成本的 50%。结果,机群的耗油效率、航线系统的内在效率和营业程序都具有举足轻重的战略意义了。

老化。正在步入老化的资产基础或职工队伍可能改变价值活动的相对成本,例如,使用年限已久的海洋油井钻台需要更多的维修和保险,而老年职工特别需要更多的工资和福利费用。

市场调整。市场作用力的作用常常会冲销外购投入的高成本或低成本,并根除或减小各个企业在购买优惠基础上的成本差额。人民捷运和其它新的航空公司在最近供过于求时期中购买旧飞机,从而获益于极其廉价的飞机成本。他们这一战略的追随者最终会把旧飞机存货一扫而空,而人民捷运公司也会在更为平等的

基础上和其它航空公司进行竞争。

成本动态能导致产业结构和相对成本地位的重大变化。例如,在炼钢业,技术变革和不断变化的原材料成本已转变了决定一个炼钢联合企业最低效率规模的阶段。从历史来看,初轧机曾决定最小规模,而现在却由高炉阶段决定。生产半成品钢锭的成本低于初轧工艺的连续浇铸也已出现,它对规模的敏感性也比初轧要低。这些转变对于决定于工艺构成的竞争者相对成本地位有重要意义。它们给使用连续浇铸技术并具有比已立足的竞争厂家劳动力成本低的小型钢厂,如努科(Nucor)和孤星(Lone Star)带来了成功。尽早识别成本动态可以将企业引导向那些对于未来的相对成本地位影响最大但目前可能尚未得到重视的价值活动,从而产生显著的成本优势。

成本优势

如果企业进行所有价值活动的累计成本低于竞争者的成本,它就具有成本优势^①。成本优势的战略性价值取决于其持久性。如果企业成本优势的来源对于竞争者来说是难以复制或模仿的,其持久性就会存在。企业如果向买方提供可以接受的价值水平,以便其成本优势又不为售价低于竞争者的需要所冲销,成本优势就会带来超额收益。

一个企业的相对成本地位取决于:

- 相对于竞争对手的价值链构成;
- 相对于每一项价值活动的成本驱动因素的相对地位。

竞争对手或许具有和本企业类似或不同的价值链。例如在航

空业,环球和联合(TWA and United)两家航空公司采用相似的价值链,但与人民捷运的价值链却判然有别。如果竞争对手的价值链和本企业的不同,那么这两条价值链的内在效率就会决定相对成本地位。价值链的差异通常只包括一个小范围的价值活动,因此企业可以通过比较这些不同活动的成本从而将不同的价值链对相对成本地位的影响分离出来。

企业价值活动中与竞争对手相同的相对成本地位取决于企业相对于这些活动的成本驱动因素的地位与竞争对手之间的比较。例如,如果地区规模驱动推销队伍的成本,那么推销队伍的相对成本就会反映竞争对手的地区市场份额与规模曲线的倾斜度。企业应逐个估价共同价值活动的相对成本地位,然后将它们与不同活动的相对成本累计起来以决定全面成本地位。

确定竞争对手的相对成本

价值链是确定竞争对手成本的基本工具。确定竞争对手成本的第一步是识别竞争对手的价值链以及它们是怎样进行价值活动的。其过程和企业用于分析自己价值链的过程是相同的。在实践中,由于企业没有直接信息,要评估竞争对手的成本通常极其困难。从通常可以获得的公开数据以及通过与买方、供应商和其它人的面谈,来直接估测竞争对手的某些价值活动的成本一般来说还是可能的。例如,企业常常可以得到竞争对手所雇佣推销人员的人数以及他们工资酬金和费用支出限额的约略数字。用这种方法,就能估算竞争对手部分价值活动的成本从而勾画出竞争对手成本的准确但不完整的概貌。

对于竞争对手的那些成本无法直接估测出来的价值活动,企业可采用将自己和竞争对手进行比较的方法。这就要求企业确定竞争对手关于这些价值活动的成本驱动因素的相对地位。然后企业运用它关于成本行为的知识来估测竞争对手成本的差异。例

如,如果是当地市场份额驱动着后勤成本,而竞争对手又拥有较高的当地市场份额,竞争对手就很有可能在那种价值活动中拥有成本优势。如果企业能估测出后勤成本的规模曲线,那么市场份额的差异就为估测企业劣势的程度提供了一种方法。

如果竞争对手成本中所包含的估计和推测的程度已知,那么有时仅仅有可能估计与竞争对手在一项价值活动中相对成本差额的方向而不是绝对数值的大小。然而,这仍然会被证明是极为有用的,因为企业可以把该差额的方向和对每种价值活动比例大小的认识结合起来,以建立一个竞争对手相对成本地位的概貌。

企业通过同时考察若干个竞争对手从而可以提高对竞争对手成本估测的精度。一个竞争对手所披露出来的信息可以用来和其它竞争者所透露的信息进行交叉核对,并用来检验某项特定价值活动的规模曲线或其它成本模式的一致性。事实上,分析一个企业的成本曲线和确定竞争对手的相对成本常常是一个反复进行的过程。

获取成本优势

企业获取成本优势有两种主要方法:

- 控制成本驱动因素。企业可以在总成本中占有重大比例的价值活动的成本驱动因素方面获得优势。
- 重构价值链。企业可以采用有所不同、效率更高的方式来设计、生产、分销或销售产品。

这两种成本优势的来源并不相互排斥,即使价值链与其竞争对手大相径庭的企业也总会有一些共同性的活动,它在这些活动中的相对成本能加强也能削弱全面成本地位。成功的成本领先者,通常从价值链中的多种来源获取成本优势。持久成本优势并

不是来自一项而是来自多项活动,而重构价值链常常在创造成本优势中起着一定作用。成本领先地位要求对企业里的每项活动——审查,以寻找降低成本的机会,并始终如一地寻找它们。成本领先的企业多半具有来自高层管理加强这种行为的文化,也常常包括一些象征性的做法,如简朴的设施、有限的经理特权等等。

降低成本可能会也可能不会侵蚀经营歧异性。每一个企业都应该在那些不影响标歧立异的活动中积极寻求成本削减(见第四章)。在那些有助于标歧立异的活动中,可以有意识地做出选择,牺牲全部或部分经营歧异性使之有利于改善相对成本地位。

控制成本驱动因素

一旦企业已识别其价值链并判定出重要价值活动的成本驱动因素,成本优势就产生于能比竞争者更好地对这些驱动因素进行控制。企业有潜在的可能以取得价值链中任何活动成本驱动因素的优越地位。在成本中占有重要的地位或所占比例正在增长的活动,将为改善相对成本地位提供最大的潜力。适当的成本驱动因素会因每种活动的不同而有所区别。怎样在一项活动中控制可能带来成本优势的十种成本驱动因素中每一种的方法可以列示如下:

控制规模

取得恰当的规模形式。通过兼并、拓展产品种类、扩大市场或营销活动来增大规模可以降低成本。然而,驱动成本的规模的形式依活动而不同,扩展一种现有区域的当地或地区规模一般会降低推销队伍或实物分销的成本,而入侵一个新的地区来扩大全国规模却可能会实际上提高这些成本。通过在整个价值链里寻找驱动成本的规模形式,就可以估测出不同形式规模的价值(从而也估测出市场份额)。对规模的追求应有选择地着眼于推动特定产业

里重要活动成本的规模形式。此外,在不同的活动里增大规模必须相互平衡,以便在一项活动追求规模不致于造成另一项活动的不经济。

在对规模敏感的活动制定政策以加强规模经济。规模经济部分取决于管理活动的方式。例如,伊顿公司精简其产品线而使其发动机阀门的规模经济最大化。

根据企业的偏好来利用规模经济的形式。企业应以能产生出它最偏好的几种规模经济的方式来管理活动。例如,拥有较高的世界市场份额的企业,应在管理产品开发时重视世界性的产品而不是根据国别情况量身设计的产品以强调全球性规模。

重视企业拥有优势的规模形式所驱动的价值活动。由于不同形式的规模驱动着不同的价值活动的成本,企业应该设定其战略以尽可能强调那些适当形式的超群的规模。例如,对于一个与全国性企业相互竞争的地区性生产企业来说,意味着应把重点置于推销队伍的支持和服务方面,而不是新产品的迅速引进,后者的成本是由全国性或全球性规模所推动的。

控制学习

利用学习曲线进行管理。学习过程并非自动发生,而是管理层和雇员努力和重视的结果。对学习的重视不应仅仅囿于劳动力成本,而且应遍及建筑设施的成本、废料的成本和其它重要的价值活动。每一个构思和每一种实践都应加以审查,看是否有改进的可能性。管理层必须要求改进学习并为此制定目标,而不是单纯地希望学习的自然发生。在设定目标时,学习的速度应在各个机构和地区之间加以比较,以及与产业标准进行比较。企业必须建立促进各机构和业务单元之间共享学习的机制,共享学习常常受到地理距离和内部竞争的阻碍。

保持学习专有。企业如果把学习向竞争对手的溢出降到最低

限度,学习就能降低企业的相对成本地位。保持学习的专有,在对学习敏感的价值活动中可能成为取得成本优势的重要手段。做到这一点的方法包括:

- 保护专门知识的后向整合,例如自己制造或改造生产设备等;
- 控制雇员的出版物或其它形式的信息传播;
- 保留骨干雇员;
- 在同雇员签订的合同中严格关于保密的纪律。

向竞争对手学习。自尊心不应该妨碍利用竞争对手的学习成果。对竞争对手价值链的分析,可以使企业揭示可用在企业内部的好想法。获取竞争对手的学习成果有很多方法,包括竞争对手产品的反向工艺、出版物研究,包括有关竞争对手的专利申请和文章,以及与竞争对手的供应商保持关系,以取得对其专门知识和最近的外购投入的了解。

控制生产能力利用率的效果

均衡生产量。企业通过找到拉平整个价值链中产量波动的方法,常常可以提高平均生产能力利用率。例如,生产太阳姑娘牌(Sun Maid)葡萄干、钻石牌(Diamond)核桃和其它产品的太阳钻石农业合作社(Sun - Diamond),通过对其产品推广全年的烘烤使用而降低了生产能力利用不足的成本。这些措施缩小了圣诞节和一年中其它时间之间的需求差异。同样,信用卡处理公司通过将营业高峰的产量分散至全年的混合式帐户服务,(如海滩俱乐部和滑雪地)也能够均衡营业量。

企业可以运用一些不同的方式均衡产量,包括:

- 旺季定价或贡献定价；
- 市场营销活动,例如在淡季增加促销和为产品寻找淡季使用途径；
- 将产品线拓展到周期性较弱的产品,或能间歇使用过剩生产能力的产品中去(如私人商标)；
- 选择需求更为稳定的买方,或者需求季节性或周期性相互冲销的买方；
- 在需求高峰期让出市场份额,在需求低落期再重新夺回；
- 让竞争对手服务于波动大的细分市场；^⑫
- 与具有不同需求模式的姐妹业务单元共享一些活动(见第九章)。

减少产量波动造成的恶果。企业除了均衡产量的波动之外,有时还能削减与活动的产量波动有关的成本。例如,锥形整合是一种利用供应商来满足高峰需求而不是由企业自行满足的一种方法。例如,加拿大的炼钢厂家通过扩大生产能力来满足趋势性的需求增长而不是逐年的需求,尽管销售量起伏波动,仍然避免了生产能力过剩。他们销售由分包合同厂家和外国厂家生产的钢以弥补不足。

控制联系

利用价值链内部的成本联系。企业如果认识到价值活动之间的联系并加以利用,就能改善其成本地位。例如,为提高零部件的加工精度所附加的成本,可以由减少制成品检查费用所冲销。近年来技术的进步正在增强各种联系,并使它们更容易获取。信息系统使得活动之间的协调更为容易,而计算机辅助设计和制造只是微电子技术如何联系其它活动的一个例子。

与供应商和销售渠道合作利用纵向联系。纵向联系意味着企业与供应商和销售渠道的关系,为所有各方都能从协调和联合使他们各自的价值链达到最优化中获益提供了可能性。例如,施乐公司(Xerox)通过计算机终端向供应商提供其生产进度表,使供应商的元器件能及时运来。找出和追求这种机会将需要对供应商和销售渠道的价值链进行仔细的研究,并需要有克服怀疑、贪婪及其它阻碍联合行动的壁垒的决心。企业必须准备与供应商和销售渠道共享联系成果以确保能够取得这种成果。

控制相互关系

共享适当的活动。企业和姐妹业务单元共享价值活动或进入有着共享机会的新的经营领域,常常可以显著降低其相对成本。第九章将详细阐述如何识别具有降低成本的共享机会。

向管理类似活动的业务单元转让专门知识。多角化经营的企业也有可能将从管理一项价值活动中所获得的专门知识转让给其它具有普遍类似活动的业务单元。转让所涉及到的这个问题在第九章也有论述。

控制整合

系统地考察整合和解散整合的可能性。整合和解散整合都具有降低成本的潜力。象管理态度和新的信息系统技术中的变化正在使与供应商的联系更易于取得那样,解散整合也正在许多产业变得越来越具有吸引力了。

控制时机

利用率先行动者和迟后行动者的优势。在一个产业里,率先行动者常常因为占据最佳地点、率先雇佣优秀的雇员、得到优选供应商、优先取得专利而获得长期的成本优势。事实上,在有些产业

中只有率先行动者才能取得显著的成本优势。而在其它产业里,迟后行动者则有可能获取成本优势,因为技术瞬息万变或者它们可以观察和以低成本效法先行者们的行动。率先行动者和迟后行动者的优势所在将在第五章论述。

在商业周期中选择购买时机。在需求疲软期购进资产能节约大笔费用。许多资本货物的购买如机器、船舶以至全套设备等就属于这种情况。

控制自主政策

修改无助于标歧立异且代价高昂的政策。许多指导企业活动的政策都使成本上升。有时企业有意识地这样做,以期标歧立异。然而,企业常常对政策的代价认识不足。成本分析常常会突出表明修改这类政策的需要,而仔细的审查也可能会揭示出某个政策对标歧立异并无有益的贡献,因为其成本超过了它所产生的溢价。这两种情况都为成本削减提供了机会。第四章将论述如何评价价值活动对于标歧立异的作用。

进行技术投资以根据企业的偏好来扭转成本驱动因素。新技术常常是成本优势的基础。技术也能使企业让竞争对手因对成本驱动因素的优势过时而被淘汰。技术投资水平是一个政策选择问题,而大多数成本领先者都不惜对此投资。例如,依阿华牛肉公司(Lowa Beef)每年花费 2000 万美元或更多资金用于工厂革新。用技术投资来降低成本的一些重要途径包括^③:

- 开发低成本工艺。例如联合碳化物公司(Union Carbide * s)用于生产低密度聚乙烯的 Unipol 工艺。
- 推进自动化。例如依阿华牛肉公司庞大的牛肉加工厂和凯马特(K Mart)的自动化分配中心。
- 低成本的产品设计。例如零件数量减少了的佳能 NP200

复印机。

在有些情况下,应用新的低成本技术的能力取决于规模。例如,鲍叶和罗姆公司(Bausch and Lomb)用于制造镜片的旋转式铸模技术比激光技术对规模要敏感得多。然而,技术的选择也可以与其它成本驱动因素联系起来,如时机选择、地理位置或整合。企业应该投资于技术开发领域从而根据自身的偏好将成本驱动因素进行扭转。

避免华而不实。大多数成本领先者都在其价值链中控制任意性开销。松下半导体公司(National Semiconductor)的经理们在简朴的环境里办公,几乎没有私人办公室。其它成本领先者也具有同样的特点(如林肯电气;Lincoln Electric 人民捷运和皇冠瓶盖公司)。这种政策本身不仅能降低成本,而且似乎还有着重要的象征性价值。

控制地理位置

地理位置最优化。各种活动相互之间以及它们与买方和供应商之间的地理位置,通常对诸如工资率、后勤效率和货源供应等方面具有显著的影响。厂房设施好的企业通常会取得明显的成本优势。活动的最佳地点也随着时间而改变,正如当今的炼钢业随着小型钢厂的出现而发生的变化一样。

控制机构因素

不要把机构因素视作一成不变。尽管人们倾向于将机构因素看成是超出企业控制能力之外的事,但企业却能影响机构因素,如政府的政策或工会化等等。例如,许多有工会组织的货运公司都建立了没有工会组织的子公司。企业通过游说常常也能影响各项法规,正如日本企业正在那些开始对外国企业所赚取的利润征税

的州积极谋求的那样。一些州已经决定撤销法律以避免吓跑外国投资者。

采购与成本优势

采购方法对于贯穿所有活动的成本地位都具有潜在的重大影响。采购中许多可能的变革都能够削减成本：

使外购投入的规格更准确地满足需要。企业可以通过确保外购投入的质量符合但不超过企业的要求来改善其成本地位。例如，克拉克设备公司(Clark Equipment)开始转向在某些起重機車上采用汽车级的零件而不是使用价钱更高但并无必要的高质量货车级零件。

运用购买政策增强侃价的能力。即使购买实践能在很大程度上影响成本，企业却很少用战略眼光看待采购，或只把它视作一个讨价还价的问题。企业可以采取一些具体措施来加强它们同供应商侃价的能力：

- 通过保持足够的货源以确保竞争性来增强购买时的侃价能力，但货源又不宜过多，以使自己对于每个货源都是一位重要的买方。
- 选择那些特别是相互有竞争的供应商，在它们之间进行购买分配。
- 随着时间改变给供应商一定的成交比例以使其不把它看作是一种权利。
- 不时征求新的供应商的提议，以检验市场价格和收集技术情报。
- 用承包年购买量、分期交货来代替经常性的小批量购买，以加强购买规模的力量。
- 寻求和姐妹业务单元一起合伙购买的机会。

- 任命高素质的购买经理,以采取更高级的采购方式。
- 在信息上投资以求更好地了解供应商的成本和市场情况。
- 追求技术开发以根除和削减对单位成本不能降低的昂贵投入的需要。

选择合适的供应商并管理其成本。如果企业的价值链已定,企业应选择那些效率最高或者那些提供最低价格产品的供应商。购买实践也应包括促进供应商削减成本,在必要时支持供应商的技术开发,并鼓励供应商通过联系降低企业成本的做法。例如,马克斯和赛宾塞公司(Marks and Spencer)积极致力于帮助供应商采用最先进的技术从而在英国零售业取得了低成本的地位。管理供应商基础的效率或效益,使用从本质上与分析自身价值链相同的方法来分析供应商价值链,可能象增强同供应商的侃价能力一样对于成本地位同等重要。

重构价值链

企业相对成本地位的显著变动最常见的是来源于由于采用与竞争对手有显著差异的价值链。重构价值链的若干来源包括:

- 不同的生产工艺;
- 自动化方面的差异;
- 直接上门推销而不是间接销售;
- 新分销渠道;
- 新原材料;
- 前向或后向纵向整合的重大差异;
- 与供应商和顾客有关的厂房设施的地点迁移;
- 新的广告宣传媒介。

表 3-4 航空公司可选的价值链

	售票柜台业务	登机口业务	飞机作业	机上服务	行李托运	售票处
主干线航空公司	全部服务	全部服务	购买新飞机飞行 员属工会成员	全部服务	免费托运行李	售票处设 在市区
经济实惠的 航空公司	二等机场和 候机楼	一等机场和候机楼	旧飞机座 位密度大	机舱服务员不 是工会成员	提供手提 行李空间	无
	无售票柜台(或 仅办理登记手续)	先到先进行 座位服务	飞行员不是 工会成员	仅供小吃 或不供餐	托运行 李收费	
机上购票或 售票机售票	登机口 不售票	机组人员较少,口均 飞行时间较长	餐食和饮料 一律收费	中转		
	不售中转机票					
	几乎无票价选择					

经济实惠的航空公司如人民捷运和西南航空公司(Southwest Airline),提供了以重构价值链为基础的战略的一个令人注目的例子。它们采用了与主干线航空公司迥然不同的价值链,如表3-4所示。

另外两个来自不同产业的例子说明了重构价值链所取得的重大成本优势。在牛肉包装业,传统的价值链是在互相分离的农场养牛,把活牛运到铁路运输枢纽如芝加哥的劳动力密集型的屠宰厂。经过屠宰和切块之后,整个半片的牛肉被运到市场,由零售商再切成小块。依阿华牛肉包装公司(Iowa Beef Packers)奉行革新战略,在供牛地点附近建起了大型自动化的工厂,就地加工,把牛切成更小的“盒装”块状。这战略大幅度降低了作为一项主要成本的运输费用,而且避免了活牛在运输过程中掉膘,从而提高了产量。依阿华牛肉包装公司还通过使用其新厂所在农村地区现成的没有工会组织的廉价劳动力,降低了价值链里生产经营的成本。³⁴

同样,联邦快递公司(Federal Express)重新构造了小包邮件空运的价值链。传统的竞争对手如埃默里公司(Emery)和空运公司(Airborne)等收进体积大小不同的邮件,通过航空公司运输然后送交收件人。而联邦快递公司把自己的业务限制在小包邮件上,用公司自己的飞机运送到孟菲斯(Memphis)的中心站检索分类,然后用同一些飞机将邮包返送到目的地,交给公司自己的货车。其它明显重构价值链的还包括先打折扣的零售商、折扣的证券经纪人和新的等等长途电话公司如MCI和斯普林特(Sprint)。

重构价值链能带来成本优势出于两个原因。首先,与满足于零零散散的改善相比,价值链重构经常能提供从根本上改变公司成本结构的机会。新的价值链可能证明在内在效率比老的更高。经济实惠航空公司的成功生动地说明,采用一个不同的本质上的低成本价值链,可以使一个公司为一个产业设立起一个新的成本标准。在某些航线上,经济实惠的航空公司所建立的成本比主干

线航空公司的低达 50%。在新的价值链里不仅进行活动更为廉价,而且联系也得到了利用。例如,人民捷运航空公司通过在机上售票,大幅度地降低了其它价值活动如登机口手续和柜台售票处业务的费用。

选择另一个价值链能导致成本优势的第二个原因是,通过利用企业优势的办法改变了竞争基础。重构价值链可能依据企业的偏好而改变重要的成本驱动因素。以一种不同的方式进行一项活动能改变该活动对于规模经济、相互关系、地理位置效果和实际上所有其它成本驱动因素的敏感性。例如,在炼铝业,日本公司正在投资于把铝矾土和有关矿砂直接转化为金属,省去了中间氧化铝阶段和降低碳热新工艺。这会从根本上消除日本公司在电费方面的严重不利地位。在牛肉加工的例子中,依阿华牛肉公司重新确定了地理位置作为一个成本驱动因素的作用,提高了对规模的敏感性。象依阿华牛肉公司这样拥有较大市场份额的企业常常从转为对规模敏感性更强的价值链中获益。在经济实惠的航空公司的例子中,因为间接活动的减少从而使新价值链比老的对规模的敏感性弱。对于新成立的经济实惠的航空公司的成功来说这一点是很重要的。

联盟和其它企业之间的协议有时也能给企业提供重构价值链的途径,即使它们不能单独进行价值链重构。例如,一些经营有线电视特许专营权的多系统公司,通过交换特许专营权以提高市场营销和经营效率。同样,联合化学公司(Allied Chemical)与丘奇和怀特公司(Church & Dwight)也同样达成一笔交易,以交换在不同地点生产的完全相同的原材料以节省运输费用。

要识别新的价值链,企业必须考察它所做的一切以及竞争者的价值链,寻求以不同方式来做事的具有创造性的方案选择。企业应该对每项活动提出如下所示的一些问题:

- 如何才能以不同的方式进行这项活动,甚至取消该活动?
- 如何才能把一组有联系的价值活动重新排序或重新组合?
- 与其它企业的联盟如何降低或根除成本?

重构下游

当销售渠道成本或其它下游成本占据买方成本的很大部分时,重构下游的活动能够大幅度降低成本。加罗公司(Gallo)大量利用超级市场的渠道来推销葡萄酒提供了一个例子。超级市场的分销成本要比通过批发商的酒店的成本低。通过加强超级市场的销售,加罗公司降低了把酒卖到买方手里的成本。加罗公司的高销售量和快速周转又降低了超级市场的相对成本。这就使得超级市场愿意从加罗公司而不是从其竞争对手那里接受较低的利润差额。

下游销售渠道的效率反映了其战略和零散的程度。例如连锁店通常比单个批发商店效率更高,拥有大型办公设备的经销商或汽车经销商常常比较小的经销商更有效率。企业不仅能选择通向最终用户的效率更高的下游途径,而且也能采取行动以促进它的巩固或改善下游企业的效率。在极端的情况下,企业可能不得不向前整合以取得下游效率。

企业相对的侃价力量及其下游销售渠道,对于企业能否通过重构下游以降低其相对成本地位具有重要的影响。在加罗公司的例子里,如果超级市场把葡萄酒的价格和酒店定得一样,超级市场就会从提高效率中获益。然而,加罗公司“一竿子插到底”的效果和各超级市场之间的激烈竞争压低了价格,从而使加罗公司能攫取大部分利润。

目标集聚成本优势

目标集聚战略也能为取得成本优势提供一个途径,该成本优

势的基础是利用集聚来控制成本驱动因素或重构价值链,或者两者兼而有之。由于价值活动的成本以及效率最高的价值链都可能因不同的细分市场而有所不同。在一个产业里一个致力于精选细分市场的企业常常能显著地削减成本。联邦快递公司在需要快速递送的小包邮件的基础上重新构造其航空邮件递送的价值链;人民捷运航空公司将目标集聚于对价格敏感的旅客身上,使自己能根除许多费用。在旅馆/汽车旅馆业,拉昆塔公司(La Quinta)只提供客房,通过取消成本高昂的餐厅、会议设施和其它不为其目标顾客(频繁到同一地区出差的中层管理人员)所需的其它服务,从而降低了投资额和每间客房的营业成本。

采用目标集聚战略而使相对成本地位得到最显著的改善,通常来源于运用有差异和量身设计的价值链以服务于目标市场。联邦快递、人民捷运和拉昆塔的例子都同样具有这个特点。如果目标市场与一个关键的成本驱动因素相联,那么目标集聚也能降低成本。例如,如果地区市场份额是一个关键的成本驱动因素,地区性集聚战略则能为那些更大的全国性但却在该特定地区拥有较小市场份额的竞争对手带来成本优势。

成功的目标集聚战略通常来源于一个产业中富于革新的市场细分。第七章将论述怎样细分产业和如何选择适宜的目标集聚战略。产业细分市场在部分程度上出自于要求不同的价值链或其中成本驱动因素不同的产品种类、买方群体或地理区域。

成本优势持久性

成本优势只有在企业能够维持它时才能产生高于平均水平的效益。不能持久的方法所改善的相对成本地位,可能使企业得以保持成本等价或成本近似,但企图奉行成本领先战略的企业必须开发成本优势的持久性来源。

如果有防止竞争者模仿成本优势来源的入侵或移动壁垒存

在,它就会具有持久性。成本优势的持久性因不同的成本驱动因素、不同的产业而异。然而,有些成本驱动因素比其它的更具有持久性。

- 规模。规模是一个关键的入侵/移动壁垒。仿效规模的代价通常是巨大的,因为竞争对手必须购买市场份额。
- 相互关系。同姐妹业务单元之间的相互关系能迫使一个竞争对手进行多角化经营,以求与一种成本优势相匹配。如果相关产业的入侵壁垒很高,持久性就会高。
- 联系。联系常常是企业所难以察觉的并且需要进行各部门之间或者与独立供应商和销售渠道之间的协调。
- 学习的专有。学习在实践中是难以取得的。如果学习能保持独家专有,那么竞争对手要迎头赶上也是相当困难的。
- 创造独家专有的产品或工艺技术的政策选择。如果创明作为专利或机密被保护起来,那么竞争对手要模仿创新产品或新生产工艺往往会困难重重。工艺革新因为保密比较容易,常常比产品创新更能持之以久。

时机选择和整合也能成为持久性成本优势的来源,因为它们通常很难被仿效。然而,只有在它们也转化为规模或学习优势的情况下其持久性才会最大。地理位置、生产能力利用模式、机构因素和政策选择在某些产业也都能成为持久性成本优势的来源,虽然平均起来它们所创造的成本优势往往不如其它成本驱动因素持久。然而,即使是持久性不强的成本优势来源,一旦与更具持久性的成本驱动因素或相互之间发生作用的话,也可能提供不可逾越的壁垒。例如,提高规模经济的政策选择就可能是难以模仿的。

持久性不仅产生于成本优势的来源,而且也产生于它们的数量。从一、两种价值活动所得来的成本优势为竞争对手提供了颇

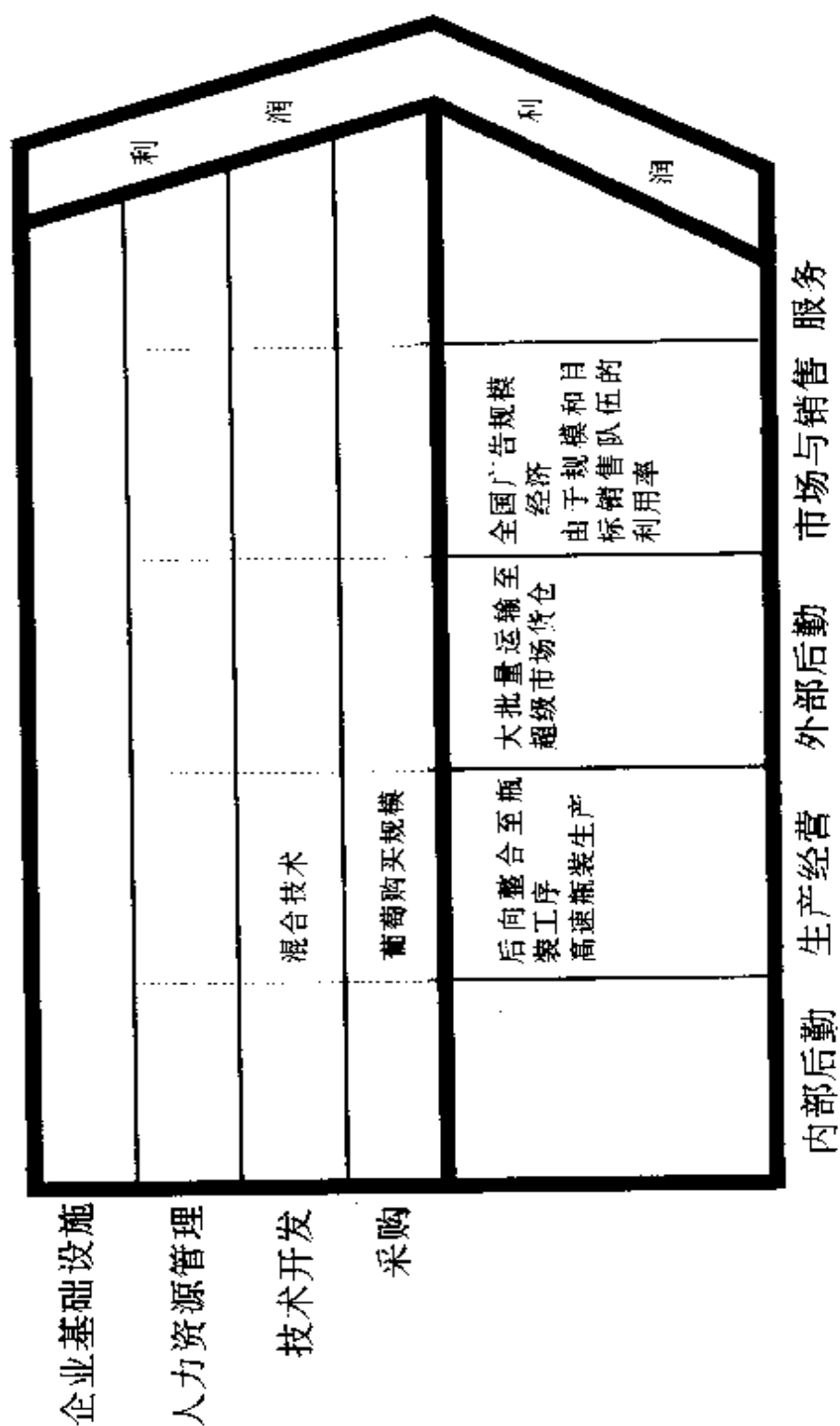


图 3-3 加罗公司葡萄酒方面成本优势的来源

具诱惑力的模仿对象。成本领先者通常把从价值链里相互作用和相互增强的若干个来源所获得的竞争优势积累起来。这就使竞争者仿效它们的成本地位来十分困难并代价高昂。

加罗公司提供了一个基于这些原则之上的持久性成本领先战略的好例子。图 3-3 以简化形式表现了加罗公司的价值链。它包括了许多价值活动中的多个成本优势来源。加罗公司的成本优势在很大程度上来源于规模和专有技术。这两者都是最为持久的成本驱动因素。加罗公司对其主要竞争者始终拥有 15% 甚至更大的成本优势。加罗公司的强势促使可口可乐公司退出了葡萄酒行业, 因为加罗公司的成本优势弱化了可口可乐公司的盈利能力。

创造一个新的或重构的价值链是成本优势持久性的最后一个来源。竞争对手要与重构价值链相匹敌几乎不可避免地要面临高昂的代价, 业已立足的竞争者尤为如此。它们要想离开产业传统的价值链就面临着重大的移动性壁垒。例如, 依阿华牛肉包装公司和联邦快递公司都拥有持久性优势, 其竞争者则苦苦挣扎、疲于应付。如果降碳热技术证明是成功的话, 日本的铝业生产厂家在炼铝方面也会取得同样旷日持久的成本优势。

战略实施与成本优势

本章着重论述了如何通过战略改变和活动开展的方式来取得成本优势。然而, 成本领先的成功取决于企业日复一日地实际推行该战略的技能。成本不会自动下降, 也不会偶然下降, 它是艰苦工作和始终如一重视成本的结果。企业降低成本的能力有所不同, 甚至当它们具有相似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位, 与其说需要在战略上做出重大转变, 还不如说需要管理人员更多的重视。企业永远不应该认为成本已经足够低了。

没有哪一个成本驱动因素是自动起作用的。除非企业的其它

活动协调起来以提供大规模生产经营顺利进展所必需的投入,否则就不能取得活动的规模经济。政策选择绝对不能通过产品的层出不穷而使规模优势烟消云散。除非受到影响的业务单元脚踏实地地协调它们的行为,否则相互关系不会降低成本。除非企业的管理层竭尽全力去抓住学习曲线的优势,否则它就不会产生。

许多因素都有助于企业获取成本优势的能力。这些因素包括职工培训与激励、企业文化、采用正式的成本削减规划、矢志不渝地奉行自动化和对学习曲线的坚定信念。企业里每个人都具有影响成本的潜力。成本领先者不仅仅在生产制造而且在每种价值活动中都具有成本控制规划。它们随时对各种活动进行自我对比并在业务单元和竞争者之间进行对比。象征性因素在营造成本削减的氛围中的重要性也不容夸大。成功的成本领先者通常使其战略适应于获取最低营业成本外高度分离的成本。

成本领先陷阱

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

排它性地集聚于生产活动的成本。提起“成本”大多数管理者都会自然而然地想到生产。然而,总成本中即使不是绝大部分,也是相当大一部分产生于诸如市场营销、销售、服务、技术开发和基础设施等活动,但它们在成本分析中通常却很少得到重视。考察一下整个价值链,通常会得出能显著削减成本的相对简单的步骤。例如,近年来计算机和计算机辅助设计的进步对科研工作的成本有着令人瞩目的影响。

忽视采购。许多企业苦苦追求劳动力成本的降低,而对外购投入却几乎全然不顾。它们往往把采购看成是一种次要职能,在管理方面几乎不予重视;购买部门内部的分析也往往完全集中于

关键原材料的买价。企业常常让那些对降低成本既无专门知识又无积极性的人去购买许多东西;外购投入和其它价值活动成本之间的联系又不为人们所认识。购买方法稍加改变对于许多企业便会产生成本上的重大效益。

忽视间接或小的活动。成本削减规划通常集中于规模大的成本活动和/或直接活动,如元器件制作和装配。占总成本一小部分的活动很少得到足够的审查。间接活动如维修和常规性成本都常常不被人们重视。

对成本驱动因素的错误认识。企业经常错误地判定其成本驱动因素。例如,全国市场份额最大而成本最低的企业,可能会错误地认为是全国市场份额驱动成本。然而,成本领先地位实际上可能来自企业所经营地区的较大的地区市场份额。企业不能理解其成本优势的来源则可能使它试图通过提高全国市场份额以降低成本。其结果是,它可能因削弱了地区的目标集聚而使自己的成本地位恶化。它也可能将其防御战略集中于全国性的竞争对手,而忽视了强大的地区竞争对手形成的更大威胁^⑤。

无法利用联系。企业很少能认识到影响成本的所有联系,特别是那些与供应商的联系以及各种活动之间的联系,如质量保证、检查和服务等。利用联系的能力构筑了许多日本企业成功的基础。其中的松下电器公司(Matsushita)和佳能公司认识并利用了联系,尽管它们的政策与传统的生产和购买方法相抵触。无法认识联系也会导致如要求每个部门都按同样的比例削减成本的错误,而不顾有些部门提高成本可能会降低总成本的事实。

成本削减中的相互矛盾。企业经常试图以相互矛盾的种种方式来削减成本。它们努力扩大市场份额以获取规模经济的效益,而与此同时又通过型号多样化而规模经济灰飞烟灭。它们将工厂设在靠近买方的地方以节省运输费用,但在新产品开发中又强调减轻重量。成本驱动因素有时是背道而驰的,企业必须认识到它

们之间的权衡取舍。

无意的交叉补贴。当企业在无法认识到成本行为各不相同的细分市场的存在时,就常常不知不觉地卷入交叉补贴之中^⑥。传统的会计制度很少能量测上述产品、买方、销售渠道或地理区域之间所有的成本差异。因此,企业可能对产品线中的某些产品或对某些买方定价过高,而对其它的产品或买方却给予了价格补贴。例如,白葡萄酒由于变陈的要求低,因此所需要的桶比红葡萄酒的便宜。如果酿酒厂商根据平均成本对红、白葡萄酒制定同等的价格,那么成本低的白葡萄酒的价格就补贴了红葡萄酒的价格。无意之中的交叉补贴又常常使那些懂得成本,利用成本来削价抢生意以改善自身市场地位的竞争对手有机可乘。交叉补贴也使企业暴露在那些仅仅在定价过高的细分市场上目标集聚的竞争对手面前^⑦。

增值的考虑。为削减成本所做的努力通常是在现有的价值链中争取增加的成本改善,而不是寻求重构价值链的途径。增加的改进可能会达到收益递减点,而重构价值链却是通往一个全新的成本阶段。

损害经营歧异性。如果企业在成本削减过程中根除了它对于买方独特性的来源,就可能损害其标歧立异的形象。虽然这样做可能在战略上是十分理想的,但这应该是一个有意识选择的结果。成本削减的努力应主要集中于对企业标歧立异没有什么贡献的活动。此外,成本领先的企业只要在任何代价并不高昂就能创造标歧立异的形象的活动上下功夫去做,也会提高效益。

战略性成本分析步骤

本章所阐述的技术可以用战略性成本分析所需步骤的概要概括出:

1. 识别适当的价值链,以分摊成本和资产;
2. 判定每种价值活动的成本驱动因素以及它们的相互作用;
3. 识别竞争对手的价值链,确定竞争对手的相对成本和成本差异的根源;
4. 通过控制成本驱动因素或重构价值链和/或下游价值链来制定降低相对成本地位的战略;
5. 确保为降低成本所做的努力不会损害标歧立异,或者有意地选择这种做法;
6. 检验成本削减战略的持久性。

第四章

标歧立异

如果一个企业能够提供给顾客某种具有独特性的东西,那么它就具有了有别于其竞争对手的经营歧异性。企业都可能具有两种竞争优势,经营歧异性便是其中之一。竞争厂商在某种产业中能够互相区别的程度也是产业结构的一个重要因素。尽管经营歧异性如此重要,但其来源往往得不到充分的认识。很多企业对于经营歧异性潜在来源的认识过于狭隘。它们仅仅从有形产品或市场行为的角度看待经营歧异性,而看不到价值链中任何一处都可能产生经营歧异性。企业与企业之间虽然通常各不相同,但却不具有歧异差异。这是因为它们所追求的独特性不能为买方所认同。具有经营歧异性的厂商也时常对成本的歧异性或已获得的某种歧异性的持久性重视不够。

本章将提出分析经营歧异性和选择标歧立异战略的一个框架。首先将阐述标歧立异的来源,这些来源可以产生于企业价值链的任何部分。成功的标歧立异战略源于企业所有活动之间的相互协调,而不仅仅取决于营销部门。标歧立异的成本通常很高,而我要向读者介绍如何确定经营歧异性的成本以及它们又是如何随竞争者的不同而不同的。然后我要介绍如何判定为买方创造价值的歧异性类型,并把买方价值链作为一种说明的工具。接着阐明如何把对买方的价值分析转换为具体的购买标准。最后,我将利用所有这些概念说明怎样选择标歧立异战略,并且突出阐明在追

求这种战略时,一些容易犯的共同性错误。

标歧立异来源

当一个企业能够为买方提供一些独特的、对买方来说其价值不仅仅是价格低廉的东西时,这个企业就具有了区别于其竞争厂商的经营歧异性。区别可以使企业控制溢价^①,使其在一定价格下出售更多的产品,或者在周期性或季节性经济衰退时,获得诸如买方忠诚等相应的利益。如果企业获得的溢价超出为经营歧异性而追加的费用,那么经营歧异性就会使企业获得出色的业绩。企业的经营歧异性可能满足某个产业中众多的买方需要,也可能满足有特殊需要的一小群买方。例如,布鲁克斯兄弟公司(Brooks Brother)只满足喜欢传统服装的顾客,尽管很多顾客认为布鲁克斯的服装过于保守。本章从一般意义上论述经营歧异性的问题,第七章将阐述产业内买方需要的差异是如何通过目标集聚战略导致经营歧异性机会的。

标歧立异与价值链

从企业整体的角度是不能理解标歧立异的。经营歧异性来源于企业所进行的各种具体活动和这些活动影响买方的方式^②。经营歧异性来自企业的价值链。实际上任何一种价值活动都是独特性的一个潜在来源。原材料采购和其它投入能够影响最终产品的性能并由此而影响经营歧异性。例如,海内肯公司(Heineken)特别重视啤酒成分的质量和纯度,使用一种固定的酵母。同样,斯坦韦公司(Steinway)使用熟练技术人员选择制作钢琴的最好材料,而米其林公司(Michelin)在选择其轮胎中所用的橡胶等级方面比它的竞争厂商更严格。其它成功的歧异厂商通过其它基本和辅助活动来创造独特性。技术开发活动能够推动具有独特产品性能的产品

品设计,例如克雷研究所(Cray Research)在超级计算机方面所做的工作。生产经营活动会影响诸如产品外观、规格的一致性以及可靠性等独特性的形式。例如,普渡公司(Perdue)新鲜鸡肉具有与众不同的歧异性,这种歧异性源于它对鸡饲养环境的严格控制,以及为了改善鸡的颜色而给鸡喂金盏花。发货后勤系统能够影响发货的速度和稳定性。例如,联邦快递公司(Federal Express)利用孟菲斯中心已经建立起来一个集成后勤系统,使它在进入小件投递市场之前就获得了前所未有的可靠送货的名声。营销和销售活动也常常对经营歧异性有影响,例如提姆肯企业(Timken)的销售队伍帮助买方在生产制造过程中更有效地使用滚珠轴承。

图4-1表明价值链中任何一种活动如何能够为企业的经营歧异性做出潜在的贡献。即便有形产品是商品,其它活动也常常可以导致重大的歧异性差异。同样,象维护或进度安排等间接活动也可以象装配或定单处理等直接活动一样对经营歧异性做出贡献。例如,一座无尘无烟建筑物可以极大地降低半导体制造过程中的废品率。

只占总成本一小部分的价值活动却可能对经营歧异性有重大影响。例如,检测费用可能只占总成本的1%,但是如果把不合格的药品,哪怕只是一包发给买方,也会对医药企业经营歧异性的形象有重大的消极影响。因此,为了进行战略成本分析而开发的价值链,不能把所有对经营歧异性很重要的活动隔离开。经营歧异性的分析要求把一些价值活动再细分化,而把无足轻重的其它活动综合起来。

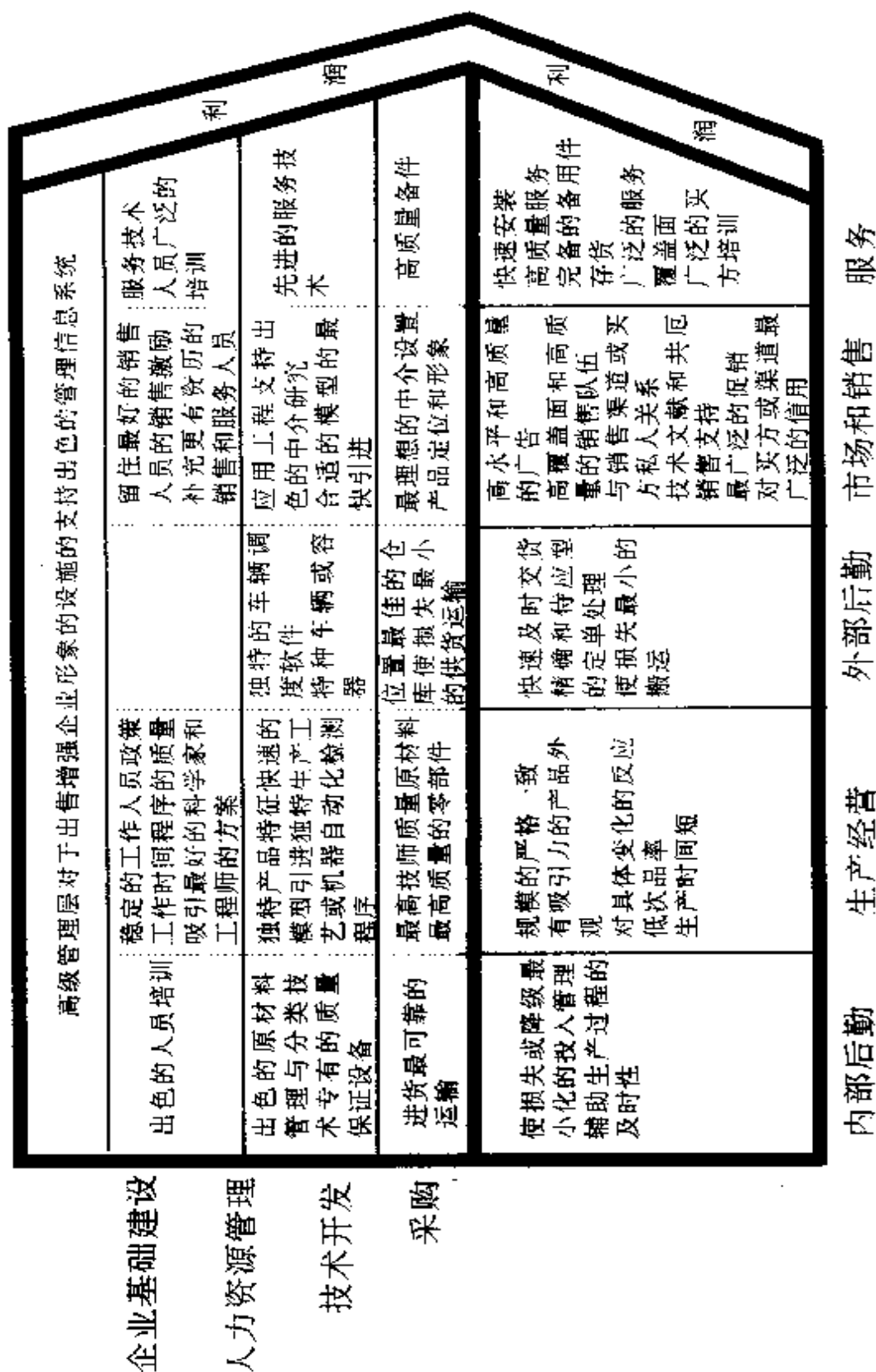


图 4-1 价值链中标歧立异有代表性的来源

一个企业的歧异性也可以建立在活动的广度或竞争空间之上。皇冠瓶盖企业(Crown Cork and Seal)提供软木塞(瓶子盖)、装填机器和罐头。这样,皇冠瓶盖企业就可向其买方提供全套包装服务,而企业在包装机械方面的专门技术又为罐头的销售增强了信用并起到促销的作用。花旗银行(Citicorp)在金融服务方面的广泛性不仅加强了它在金融界的声誉,而且使它的销售渠道向买方提供更多的产品系列。产生于更广阔的竞争空间的其它几个经营歧异性的因素如下:

- 在任何地点满足买方需要的能力;
- 如果很多产品的零部件和设计原理通用,就能简化买方的维护;
- 在买方可能采购东西的地方设零售点;
- 设买方服务点;
- 产品之间良好的互换性。

以上这些优点的大部分都要求企业为获取它们而进行的各种活动之间具有一致性或协调性。

经营歧异性也可以来自下游。企业的销售渠道可能是独特性的一个有力来源,可以增强声誉、服务、买方培训及许多其它因素。例如,在软饮料行业,独立的制瓶商对经营歧异性至关重要。可口可乐和百事可乐公司花费大量的精力和财力改造制瓶厂,提高效率。例如,可口公司(Coke)已在准备把低效的制瓶厂卖给更有能力的新厂商。同样,观察家认为履带拖拉机公司(Caterpillar Tractor)的零售商是公司经营歧异性的一个重要来源。迄今为止,履带拖拉机公司大约有 250 位零售商,按人数平均是本行业最大的,其规模使这些零售商能够向买方提供更多的服务项目和买方融资支持。对如艾斯提劳德(Estée Lauder)和哈瑟韦(Hathaway)这样

的公司来说,精选销售渠道也已证明是标歧立异极为重要的来源。企业可以通过下列活动加强销售渠道在经营歧异性中的作用:

- 选择销售渠道以实现设施、能力或形象的一致性;
- 为销售渠道如何运作建立标准和政策;
- 提供销售渠道使用的广告和培训资料;
- 提供资金以便销售渠道可以向买方提供信贷。

很多企业经常把质量与经营歧异性的概念混为一谈。虽然经营歧异性包含了质量,但其含义要广阔得多。质量的典型特征是与有形产品相关,而标歧立异战略则是通过价值链为买方创造价值。

独特性驱动因素

企业在某种价值活动中的独特性取决于一系列基本的驱动因素。这些因素同第三章中所揭示过的成本驱动因素相似。独特性的驱动因素是某种活动之所以独特的根本原因。如果不能辨认这些驱动因素,企业就不能完全找到创造经营歧异性的新形式或判断已有独特性的持久性的方法。

独特性的主要驱动因素可以按其显著程度排列如下:

政策选择。企业要对进行什么样的活动和怎样进行做出政策选择。这种政策的选择可能就是一个单个的、最普遍的驱动因素。例如,约翰曼维尔企业(Johns Manville)为其屋顶装修产品的安装,选择了为买方提供广泛的培训,而格瑞波旁企业(Grey Poupon)却决定用前所未有的大比例的费用做芥末广告。因此,许多独特性是各不相同的。

导致独特性的某些典型政策选择包括:

- 提供的产品特点和性能;
- 提供的服务,如信贷、交货或修理等;
- 采纳某项活动的强度,如广告费的比例;
- 一项活动的内容,如定单处理中提供的信息;
- 从事一项活动时所采用的技术,如机器工具的精度、定单处理的计算机化;
- 为某项活动而采购的货物的质量;
- 决定某项工作中人们行动的程序,如服务程序、销售的特性、检验或抽样的频率;
- 在工作中所雇人员的技能和经验水平及所提供的培训;
- 控制活动所用的信息,如温度、压力和用以控制化学反应的变量。

联系。独特性往往来源于价值链内部的联系或者企业与供应商和销售渠道的联系。

价值链之间的联系。满足买方的需要经常要协调有关的活动。例如,交货时间不仅取决于发货后勤系统,而且取决于订货单的处理速度和催促提货的销售电话的频率。同样,销售队伍和服务组织之间的协调也可以使对买方的服务更为负责。满足买方需要的独特性还需要优化相关的活动。在很多产业中,如复印机和半导体,日本竞争者们不只是依靠一种活动(如检验),而是通过改进每一个影响次品率的环节,从而大大降低了次品率。同样,在间接活动方面(如维护)更多的投资,也可以改进直接生产活动(如完工或印刷)的效益。

供应商联系。满足买方需要的独特性也可能是协调供应商的结果。与供应厂商密切协调可以缩短开发新产品的时间。例如,当某企业即将设计完成生产新产品的设备的同时,供应厂商将生

产新零件的机械准备好。同样,供应厂商向买方的对口销售有时也有助于使企业的产品具有歧异性。

销售渠道联系。与销售渠道的联系也可以通过多种方式形成独特性。与销售渠道进行协调或者共同优化企业和销售渠道之间的活动分工,常常可以创造独特性。下面是与销售渠道的联系怎样导致独特性的几个例子:

- 在推销或其它业务活动中培训销售渠道中的工作人员;
- 与销售渠道进行联合推销;
- 为销售渠道的人员、设施和附加活动的投资提供补贴。

时间性。企业某项活动开始之日,就可能是独特性形成之时。例如,第一个改变产品形象,可能会防止其它企业效仿,从而形成企业的独特性。这就是格伯企业(Gerber)儿童食品歧异性的来源之一。鲍叶和罗姆斯企业(Bausch & Lomb)及早获得软隐形镜片的许可,从而使之与众不同。在其它产业中,后发制人可能使某个企业能够采用最先进的技术从而形成歧异性。第五章将详细讨论率先行动者和追随者的利弊。

位置。独特性也可以来自位置。例如,银行可能因具有最方便的分支机构和位置最佳的自动存取机而具有独特性。

相互关系。一种价值活动的独特性也可以产生于与姐妹业务单元之间合作。有些居领先地位的企业开始在保险和金融业务上共用一支销售队伍,这样便于销售人员向买方提供更好的服务。第九章将对相互关系进行论述。

学习和模仿过分。某种活动的独特性可以是学习如何更好地开展该活动的结果。例如,在生产制造过程中始终如一的保证质量可能是为学习所驱动。但是,与成本联系起来看,对竞争对手的过分模仿有损于经营歧异性。只有对专有性的学习才能导致持久

的独特性。

一体化。一个企业一体化的程度也可以使之独具歧异性。一体化形成的新的价值活动之所以能使企业独具歧异性,在于企业能更有效的控制这些活动并使之与其它活动相互协调。一体化也可以增加更多的活动,从而成为企业歧异性的来源。例如,提供室内服务而不是交给第三者,这种做法可能会使企业因为是唯一提供服务者或以独特的方式服务买方从而与众不同。一体化不仅包括供应商或销售渠道的活动,而且还会使买方参与进来。例如,美国医院供应服务公司由于将医院与计算机系统联系起来,使人们可以在线上预订,不必亲自到医院去,从而使之与众不同。一体化有时也使实现与供应者和销售渠道的联系比较容易。在某些产业里,与竞争者相比降低一体化程度,可以成为经营歧异性的来源。例如,消除一体化可以开发供应者或独立销售渠道的能力。

规模。大规模生产会具有小批量生产所不具备的特点。例如,赫兹公司(Hertz)的汽车出租规模构筑起该公司的歧异性。赫兹在美国设置了很多租车点,使买方取车、还车方便而且现场服务很快。构成经营歧异性的相应规模有各种不同的情况对赫兹来说是租借和服务地点的数量,而在其它产业则可能是工厂的规模,因设备效率高使精确度较高。然而,在有些情况下,规模会对独特性适得其反。例如,规模太大会削弱买方追求时髦需要的灵活性。

制度因素。制度因素有时在企业如何创造独特性方面起作用。同样,与工会保持融洽关系的企业就可以给雇员们制定独特的工作定义。

独特性的驱动因素因活动而异,相同的活动则因产业不同而不同。驱动因素相互作用,确定一种活动独特的程度。一个企业必须认真分析和考察独特的领域,了解在这些独特性背后的驱动因素是什么,这对于经营歧异性的持久性很关键,因为一些独特性比另一些更持久。例如,从竞争者可能模仿的角度来看,政策选择

比从内部关系或联接关系中寻求独特性容易些。一个企业懂得了独特性构成的道理就不会做有害事业的事。最后,独特性的驱动因素也可以成为经营歧异性的新渠道。

歧异成本

经营歧异性的代价一般很高。企业为了其独特性,要在价值活动方面做得比竞争对手好,就一定会经常付出成本。例如,向买方提供出色的工程应用支持需要增加工程师,而一个训练有素的推销队伍比经验不足的推销队伍的费用要多。如果某种产品的寿命要比竞争者的产品寿命长,当然需要更多和更昂贵的材料。洛克维尔公司(Rockwell)的水表比对手的耐用,因为它们使用了更多的铜。

有些形式的经营歧异性显然比其它形式的昂贵一些。有效的协调相关的价值活动而形成的经营歧异性不一定增加过多成本,一个由自动化加工中心生产的产品精确度,从而产品性能好,同样也不一定会增加很多成本。在柴油机车方面,自动化加工的发动机,因为工差小,只需很低的附加成本就可以提高燃料效率。同样,从更多产品特征中形成的歧异性要比从拥有不同但更需要的特性形成的经营歧异性成本高得多。经营歧异性的成本反映了作为独特性基础的价值活动的成本驱动因素。独特性与成本控制因素之间的关系有两种相互关联的形式:

- 使活动独特的因素(独特性驱动因素)可以影响成本驱动因素;
- 成本驱动因素可以影响形成独特性的成本。

在追求经营歧异性的过程中,企业经常分别影响某个活动的

各种成本驱动因素并有意地增加成本。例如,把某项活动移近买方,由于位置成本驱动因素的作用,就可能增加成本。史密斯国际公司(Smith International)在现场保持了大量方便的存货,虽然增加了成本,企业却在钻头方面形成了歧异性。

当独特性在通过影响成本驱动因素而提高成本的同时,成本驱动因素决定形成经营歧异性的成本。一个企业相对于成本驱动因素的地位,将决定于与竞争者相关的一种特别的标歧立异战略的成本。例如,企业要使推销队伍的覆盖面积最大,其成本取决于推销工作是否具有经济规模。如果具有经济规模,增加覆盖面的成本就会降低,而且在当地市场占有率高的企业进行这种活动就不需要花费太大。

规模、相互关系、学习和时间性在影响经营歧异性的成本方面是特别重要的成本驱动因素。规模可以单独导致经营歧异性,但却最常影响歧异性的成本。规模可以决定政策选择的成本,如大力做广告或迅速开发新产品的成本。分摊也可以降低经营歧异性的成本。例如,国际商用机器企业训练有素、经验丰富的推销队伍,通过把成本分摊到各种办公用品上,从而使费用减少。在形成经营歧异性的活动中,学习曲线下降快的企业将获得成本优势,而及早行动会降低形成歧异性的成本,如广告费,因为会有商誉或其它无形资产的积累。成本驱动因素不仅在确定标歧立异战略成功与否方面起着至关重要的作用,而且具有重要的竞争含义。如果竞争对手在重要的成本驱动因素上具有不同的相对位置,那么他们为实现经营歧异性所花的费用也各不相同。同样,对一个依赖于成本驱动因素状况的企业而言,经营歧异性的不同形式的成本相对或多或少,不尽相同。以高精度自动化加工机器部件对通过相互关系来分担计算机加工中心费用的企业来说,比没有这种能力的企业成本要少。同样,布莱克与迪克公司(Black & Decker)引进新产品的速度比竞争对手快,而由于布莱克与迪克公司拥有世

界范围的高市场份额,从而使这种高速度的成本相对较为低廉。甚至,一个企业在使某项活动独具歧异性时拥有很大的成本优势,以致使其在这项活动上的实际成本比不寻求经营歧异性的企业还低得多。这就是为什么企业有时能够同时兼顾低成本和经营歧异性的原因之一。这一点在第一章已有论述。

有时候使一项活动具有独特性也同时可降低成本。例如,如果一体化是成本驱动因素,那么它就既可使某项活动形成歧异性而又降低成本。然而,企业能够同时做到与众不同和成本低廉,那么就意味着:(1)一个企业并未为降低成本充分挖掘其所有潜力;(2)先前认为对在一个活动上实现经营歧异性并非十分可取;(3)当重大革新已经出现而竞争对手尚未采用,例如,新的自动化程序可以既降低成本又提高质量。有些企业总是不能充分利用各种机会,通过协调有关能增强经营歧异性的活动而降低成本。例如,报价、采购和生产进度之间协调得好,就会在缩短发货时间的同时降低库存成本。如果供应商对产品进行更广泛的检验,就可以在增加最终产品可靠性的同时降低企业的检验成本。事实上,能通过影响质量的各种联系来降低成本的机会尚未开发是支持“质量不值钱”这一流行说法的原因。通过联系同时形成经营歧异性和降低成本是可能的,只是企业并未充分发掘降低成本的潜力,而并非标歧立异性成本不高。

如是某个企业曾一直大力削减成本,那么试图标歧立异通常会提高成本。同样,一旦竞争对手模仿企业的主要革新成果,那么企业只要增加成本,就可以维持其独具特色的地位。分析形成经营歧异性的成本时,企业必须把使某项活动具有歧异性的成本与竞争者同等的成本加以比较。

买方价值与标歧立异

独特性如果对买方没有价值,就不可能经营歧异性。一个成功的标歧立异企业找到创造买方价值的途径,使获得的溢价大于增加的成本。理解什么对买方有价值应从对买方价值链分析开始。如第二章所述,买方价值链里包含他们从事与企业价值链类似的活动^③。企业的产品或服务对其买方链来说是一种外购投入。例如钢是一种原材料,需要切弯、机加工或用其它转换方法,再在买方的生产过程中,变成零部件和最终产品。买方的价值链决定企业产品实际使用的方式,也决定企业对买方其它活动的影响。这些既决定买方的需求,又是买方价值和经营歧异性的基础。

买方价值链在工业、商业、公共事业产品的买方中最易于看到,而个人消费者也有其价值链。消费者的价值链表现为由家庭及其各成员所做的一系列适合于产品或服务活动。要理解产品如何适用家庭价值链,就有必要明确那些直接或间接涉及到的各种活动,况且工业买方所有的活动并非都为家庭所有。例如,电视节目对家庭的各位成员来说每天只有一段时间起娱乐作用,而其它时间可能是一种噪音。所以人们每天要多次开关电视,经常变换频道。人们经常从银行购买旅行支票,在休假或出差时使用。旅行后再去银行把剩余的支票退回,这些支票又可在以后的旅行中使用。商业、公共事业、工业产品的买方价值链反映了它的战略及实施方法,而家庭价值链则反映了其成员的习惯和需要。两种买方对什么是价值的看法就引出了一个企业如何以其提供的产品影响买方价值链的问题。

买方价值

一个企业通过两种机制^④为买方创造他们需要的价值,这种

价值是一种合理的溢价(或者是在一种相同价格上的优惠):

- 降低买方成本^⑤;
- 提高买方的效益。

对工业、商业和公共事业产品的买方来说,经营歧异性要求一个企业除了以低价向买方出售产品外,还应该以独特方式为“买方创造竞争优势。”如果一个企业可以降低买方价格或提高买方的效益,买方就会甘心情愿支付溢价。例如,如果深受信赖的自行车零件供应商能够保证零件组合后增强歧异性从而价格较高,那么组装者一定愿意为这些零部件支付溢价。同样,柯达的艾克复印机(Ektaprint)在最后整理文件部位增加了再循环文件的进纸器和一个在线自动夹,减少了买方的费用,买方当然愿意为这种复印机支付溢价。在上述两个例子中,企业有能力在不降低出售产品价格的情况下,为其买方创造竞争优势。

虽然买方的成本和特殊买方的效益的衡量标准更微妙,但家庭和个人消费者的价值原则是相同的。对家庭消费者来说,成本不仅包括财务成本,还包括时间或方便的成本。消费者的时间成本反映了在其它地方使用时间的机会成本以及挫折、烦恼和努力的内涵成本。买方价值产生于降低其中的任何一种成本。耗电低的电冰箱比其它电冰箱更能够控制溢价;吸尘器节约吸尘时间和降低劳动负担,这对买方也是价值。然而如果对喜欢采购的人提供节省时间的直接销售方式就未必有什么价值了。

为消费者提高买方效益涉及到提高他们的满意度或者满足他们的各种需要。例如,如果一架电视有更清晰的图像和较短的预热时间,使买方看电视的满意度相比竞争者提供的要高,那么买方就愿意为此支付溢价。地位或声誉与产品特征和质量一样重要。虽然估价买方效益可能很困难,但其价值链将提出重要的满意度。

工业、商业和公共事业产品买方有时与个人消费者相似,他们的目标也并不只是利润和收入增长。买方可能重视能够为其经理和其它人员提供满足感或地位感的供应商,尽管并不能对增加企业利润方面有所贡献。这种差异经常在职工利益与企业目标之间反映出来。同样,一个医院重视医疗效果更好的诊断设备,即使这种设备不可能为医院创造高额利润。这反映了为病人提供高质量服务的目标和大部分医院是非盈利机构的事实。很多组织在盈利之外,还有其它目标,即使它们创造的利润可能进入买方价值链。

价值链和买方价值

企业通过以自己的价值链影响买方的价值链,从而达到减少买方成本和提高买方效益的目的。企业只需要对一个买方提供一种投入也许就可以影响买方价值链。然而企业总是对买方的价值链施加直接或间接的影响,这种影响超越实际使用产品的活动。例如,打字机如果从一个地方搬到另一个地方,重量就是一个重要因素。当然如果从买方只是单纯打字的角度来看,重量就无关紧要了。另外,企业不仅以其产品影响买方价值链,它还以其它活动,如后勤系统、定货系统、销售队伍以及应用工程设计队伍等对买方价值链产生影响。甚至只占总成本一小部分的企业活动也会对经营歧异性产生显著影响。有时,买方与企业的价值活动发生个别接触(如推销队伍),而在其它情况下,顾客只观察一组活动的结果(如极端准确或发货推迟)。所以,企业为顾客创造的价值是由价值链和买方价值链之间联系的全部射线确定的。图4-2用图表示了这一点。

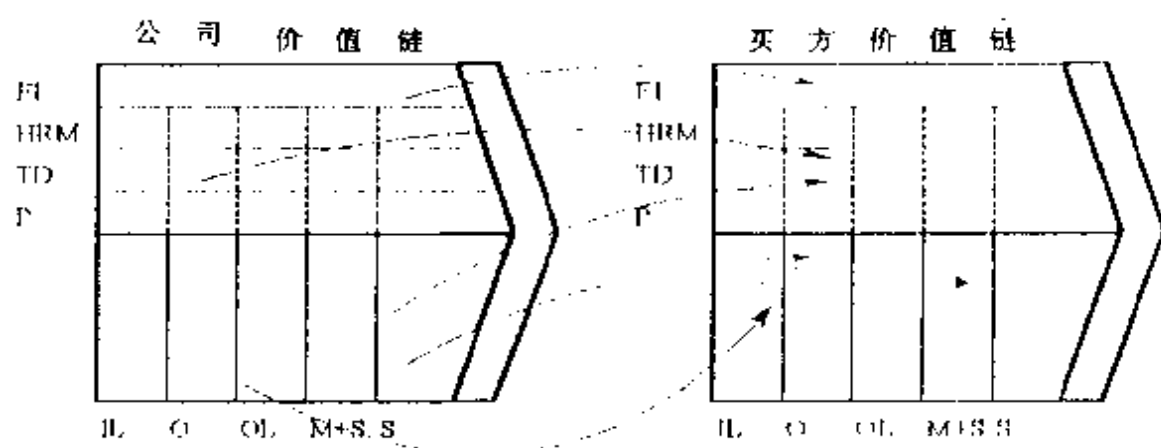


图 4-2 企业与买方价值链之间的联系

载重汽车提供了一个多种联系有用的例子。载重汽车直接影响买方后勤成本——是载货能力、装卸容易程度、燃料成本以及维修成本的函数。载重汽车对买方的其它费用也发生间接影响。卡车的装载量影响买方的运货次数。卡车通过货物承受的震动量、在运输过程中温度和湿度条件对产品质量也有影响。卡车也许还会影响顾客货物的包装费,因为包装应具有保护物品不受损坏的功能。最后,通过货物外观和印在货物外表的标志的可见性,卡车运输也可能会对影响商品的商标产生缓慢的影响。

不仅卡车本身对买方价值链有影响,而且卡车厂商的其它价值活动也可能会影响买方。零部件的齐备程度影响买方的卡车检修时间。信贷制度影响卡车的融资成本。卡车商推销队伍的质量可以决定他们对买方的有用程度,如对新的维修程序提出建议以及卡车利用率的实践。所有卡车制造商的价值链和买方价值链之

间的联系可以潜在地增加或减少买方的成本或效益。对于家庭买方这个道理依然成立。

与买方价值相关的企业与买方价值链之间的联系取决于买方如何“实际”使用企业的产品,而产品将被如何使用则并不重要。一种产品,无论企业设计得如何认真,如果买方不明白怎样安装、操作或维修,或者产品使用目的并非设计的初衷,就不可避免地要引起买方的不满。例如,一位家庭主妇很可能由于不了解加工温度而把冷冻食品做得很糟。同样,一部机器如果在不恰当的地方加油,就很可能出现故障。

对买方价值链的每一个影响,包括企业与买方价值活动之间每一个联系都代表了形成经营歧异性的一个可能的机会。一种产品对买方价值链的直接或间接影响越多,形成经营歧异性的可能性就越大,取得经营歧异性的程度也越大。例如,卡车制造厂如果能深刻地理解卡车是怎样影响买方价值链的,它就可以不仅设计对买方更有用的车,而且可以从事其它价值活动,如服务、备件供应、融资等对买方更有价值的服务。

因此经营歧异性源于企业与买方之间不同寻常的联系。价值活动中歧异性价值是其对买方成本和效益施加直接和间接的影响。一个企业全面歧异水平就是买方价值链中产生的歧异性价值的累积。累积价值可以计算而且有溢价的上限,企业可以根据对手的情况进行控制。为了刺激买方积极购买,企业必须与买方分享它创造的某些价值,所以溢价在实践中要小一些。

降低买方成本

企业为降低买方产品总成本或其它买方成本而付出的一切努力都是标歧立异的潜在基础。降低占买方总成本相当部分的买方某些价值活动的成本,包含了最大的机会。如果企业能深刻理解买方是如何使用产品的,企业的各种市场营销、发货及其它活动又

是怎样影响买方成本的,就会有办法可以降低买方成本^⑥。

企业能够用以下方法降低买方成本:

- 降低发货、安装及筹资成本;
- 降低要求的产品使用率;
- 降低产品的直接使用成本,例如劳动力、燃料、维修、需要的空间;
- 降低产品的间接使用成本或产品对其它价值活动的影响,如轻型零件可以减少最终产品的运输费;
- 降低买方在其它与有形产品没有联系的其它价值活动中的成本;
- 降低产品失败的风险和买方由此预计失败的费用。

表 4-1 列示了一个企业的产品自身能够降低买方直接使用成本的一些方法。除了通过表 4-1 中列出的以产品特征降低买方成本的方法外,企业可以通过很多其它价值活动降低买方成本。发货的可靠性降低买方库存成本,而较短的备件供应期可减少故障时间。订货及付款程序能够降低买方的会计和采购成本。例如,美国医院供应服务公司的医院在线定货制度可以让采购代理人把定货交给经验少、工资低的职员。企业也可以给买方提出建议和技术协助以降低他们的成本。例如英特尔企业(Intel)发表了一套系统,帮助买方廉价设计微处理机并迅速变成他们的产品。一个企业也可代替买方职能,进而与买方价值链结合起来。例如,批发业的纳波克企业不仅替买方存放货架、为产品定价,而且取代周转慢的物品^⑦。

表 4—1 证明降低买方直接使用费用的产品特征

标歧立异的因素	实例
降低产品的使用性以达到同等的效益 (包括废料的 比例)	切割的钢板
更快的工艺时间	快速附着拧紧器
降低劳动力的使用成本(降低劳动力投入,减少培训或减少所需的熟练劳动力)	自动话务员
降低投入质量或所需的辅助设备(如燃料、电力,所需防干扰的遮盖,等等)	效率冰箱
减少所需的维修/备用件或简易维修	可靠的复印机
少量停产或闲置时间	快速装船
少量所需的调整或控制	同质量颜料
减少失败成本或风险	防止油井外喷的装置
降低安装成本	单层包装的材料
少量入车检测要求	半导体
更快的开动时间	程序控制机器工具
更快的加工时间	处理过的铝合金
减少其它产品的风险损失	过滤设备
高买进价值	耐用汽车
与更多类型的辅助设备兼容	个人电脑

还有更多可以说明企业怎样降低买方成本和形成经营歧异性的例子。前面提及的柯达复印机公司(Kodak),减少了买方编排和装订文件的时间。产业领导者施乐公司(Xerox)更注意机器本

身的复印速度,却没有认识到买方使用施乐复印机的全部费用。在搬运业中,贝金斯(Bekins)向买方保证取货及发货日期,事先订好搬运固定费用,如果企业不能按时搬运,事后要向买方支付 100 美元,如果物品损坏,按替换成本进行赔偿。所有以上措施都直接或间接地降低了买方的搬运费(同时增加了买方的安全感)。在钩扣行业中,维尔克罗(Velcro)采用塑料与纤维制品相连的系统。维尔克罗的钩扣比行业中别的企业的产品易于安装,买方使用时,在买方的总装线上不必使用熟练工人进行操作。

企业在寻找减少买方成本的过程中,必须划图表,详细标明产品运动过程或产品怎样影响买方的价值链,包括买方的库存、搬运、技术开发以及行政业务。同时企业还应对买方在生产此种产品时所涉及到的所有其它产品和物品投入了如指掌,懂得企业产品如何与其它产品相联。企业还必须注明在价值链中作用于买方链的所有其它活动。

提高买方效益

提高买方效益的关键在于了解对买方来说什么是最理想的效益。提高工业、商业、公共事业产品的买方效益取决于什么能与买方一起创造歧异性。必须理解买方的需要并应采用与买方分析价值相同的分析方法。例如,将卡车卖给一家消费品公司,公司需要把物品送到零售商店出卖。如果零售店需要经常发货,那么消费品企业就会对一辆具有一定载重量、能以合理的价格送货的卡车很感兴趣。同样,维尔克罗钩扣企业在汽车制造商市场上做到标歧立异,因为该公司的钩扣更灵活,它使汽车的内部设计构思受到顾客的赞赏。

提高工业、商业和公用事业产品买方的效益也可以以帮助买方实现其非经济性目标(如地位、形象或声誉)为基础。例如,载重卡车 PACCAR 能够将坎沃斯牌“K-护波”卡车用手工仔细加工

而且能够按个别买方的特殊规格设计从而取得了高水平的歧异性。这些活动和卡车的经济效益几乎毫不相干,然而坎沃斯卡车的很多买方都是所有者和操作者,他们看重自己汽车的外观和品牌形象。

对于卖给顾客的产品来说,提高买方效益实际起到更好满足买方需要的作用。美国快递公司(American Express)的旅行支票通常用于现金无需担保、旅行计划多变、银行不多的地方以及小偷多或丢失风险大的情况。美国快递公司之所以能够形成有别于其它企业的歧异性,在于它可以满足买方看重在任何地方兑换保险,支票丢失也能够迅速得到补发。美国快递公司还通过在世界各地设立的办事处为买方兑换支票,这些办事处的营业时间很长。

买方价值观

无论企业提供给买方什么价值,买方事先不容易对其进行评价。例如,即使仔细地检查和试车,买方也不可能了解汽车的舒适性、耐用性、耗油量以及修理频率等全部情况。只有充分使用以后才能搞清一种产品是怎样影响买方成本和效益的。一个买方要了解企业所有其它活动如何影响买方价值的全部行为就更困难了。另外,即使买方已经购买和使用企业产品,买方也不能经常做到全面和准确地衡量一个企业的业绩及产品。

因此,买方不能充分理解供应商为实际或潜在地降低买方成本或提高效益所做的一切努力,也就是说,买方不明白他们应该从供应商那里寻求什么。当买方有可能理解企业对其价值链的直接影响时,却又经常无法认清间接影响或者除产品自身外其它供应商活动对他们的影响。买方有时又象他们理解不够那样期望太多。例如,买方在衡量产品价值时,只看到产品的价格而不考虑其它象运输或安装这类隐含成本。因此,买方对企业和产品的看法与企业所建立的歧异性有效水平中所能提供的事实一样重

要。另外,买方对什么对他们有价值并不全部了解,这却成了企业制定标歧立异战略的一个机会,因为一个企业有可能先发制人地采用新歧异形式并说服买方重视新形式。

实际上,买方认识的不完全意味着企业获得歧异性的部分原因,是以买方推断或判断企业的产品是否会比另一个竞争者的产品价格低,或以已改进的某种性能(或者最近很快要这样做了)为基础的。买方通过广告、信誉、包装、专业性、外观、供应商雇员的个性、设备的吸引力,以及销售所提供的信息等来推断企业即将或正在创造的价值。我把买方用于推断企业创造的价值这些因素称为价值信号。

一些价值信号(如广告、包装)需要不断开发、扩展,而有些信号则反映企业长时间积累起来的商誉和信誉。同样,有些价值信号,企业又全然无法控制(如口传信息)。在一些产业中,企业发出信号以揭示比竞争对手更具优势的产品的隐含成本,如同把未被认识的利益揭示出来一样十分必要。在某些产业中(如果不是很多),价值信号与企业在决定已实现的歧异性中所创造的实际价值同等重要。当许多买方第一次购买企业产品,而这些买方又不挑剔或者重复购买频繁时,这种道理对于企业对买方成本和效益的影响是主观、间接或者很难量化的情况更是千真万确。法律服务、化妆品以及咨询业都是很好的例子。当然,每一个产业实际上都需要有信号价值。

买方绝不买他们未认同的价值,无论这种价值有多么真实。那么,企业所控制的溢价既反映买方实际到手的价值,又反映买方对这种价值认可的程度。图 4-3 表明了这一点。一个实际交货价值低但有效地标示为高价值的企业,可能会获得比不能很好标示价值但实际交货价值高的企业卖出更高的价格。

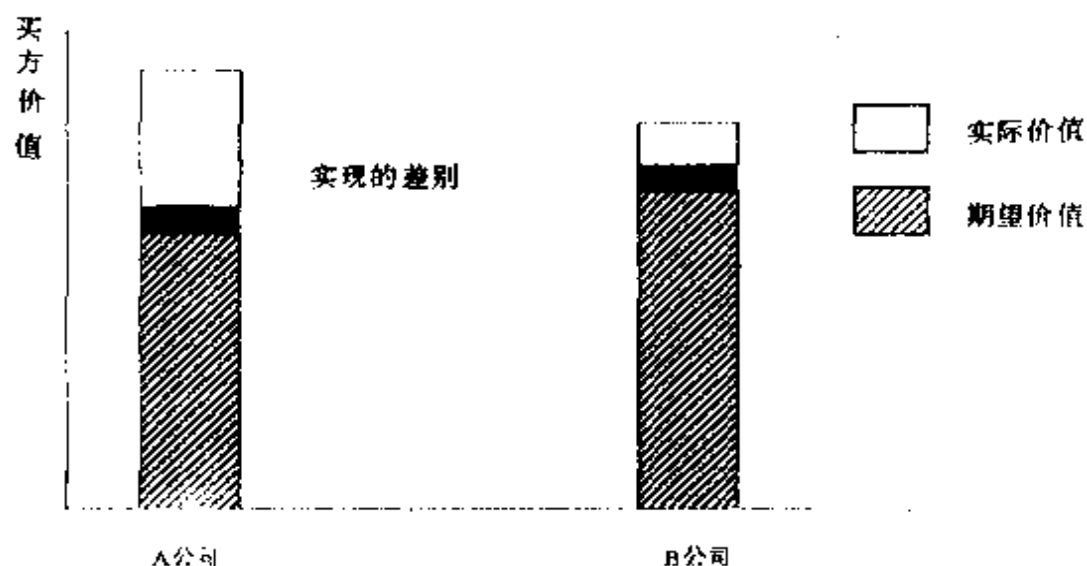


表 1-3 实际价值与期望的买方价值

在长期的过程中,由企业控制的溢价上限反映了它对买方价值的实际影响——与竞争对手相比,对买方成本和效益的影响。企业通过发出有效的价值信号而在一段时间中使所控制的价格超过实际价值。然而,如果企业最终交付给买方的产品认同的价值不能与产品价格相符,人们就会逐渐发现问题(部分原因是其竞争对手的各种努力的结果)^⑧,而不大可能有相反的结果。企业如果不能成功地有效地发出价值信号,就永远不可能实现企业实际价值应得的溢价。

买方价值与真正买方

一个企业和家庭并不决定购买某种产品,而个体决策者是真

正的购买者。这些决策者负责评价和解释产品的实际价值和价值信号。识别做出采购决策的具体的人或人们,将影响(如果不能决定的话)产品的附加价值。决策人不一定是产品付款的人。例如,是医生而不是病人选择药物;他们可能不同于使用者(例如,采购代理选择在工厂使用的产品)。销售渠道也可成为自主的决策方,决定是否储存企业的产品和这家企业是否是理想的供应商。

不同决策者对供应商做出不同的评价,并用不同的价值信号判断他们。例如,采购代理不一定象工厂的经理那样看重产品的可靠性,因为代理与产品报废后果的关系不大。代理人会更积极地把采购成本维持到最低水平。对一种产品来说可能不止一个决策者。例如,丈夫和妻子共同做出购买房子的决定,旅行代理和导游都可以在选择航空企业和下榻的旅馆问题上有发言权。同样,采购部门和工程师总是联合选择生产设备。虽然很多个人并不直接参与决策,但他们却间接影响决策者。这些人尽管没有选择的权力,但也许却能够对一个供应商投否决票。

识别企业为买方创造的价值和买方使用的价值信号有赖于明确实际买方。如果买方被视为一个企业或一个家庭,确定真正买方的过程就会经常意味着一些新的效益尺度不能立即显现出来。这些可以包括如威信、与供应商本人的私人关系以及在采购决策过程中通过选择知名的供应商而避免个人风险的愿望等。例如,国际商用机器企业已稳居安全供应商的地位,柯达企业在业余摄影者心目中也是可靠的供应商。真正买方可及的专家或信息源能够左右哪些价值信号将是令人信服的。一个工程师可能利用技术出版刊物或在技术杂志上的广告作为价值信号,而一名会计人员可能更容易为老练的推销员和虚饰的目录手册所左右。

买方购买标准

把买方价值的基本原则用于某一具体产业,可以达到明确买

方购买标准的目的一一为买方创造了实际和被认同价值的企业的具体特征。买方购买标准可以分为两种类型：

- 使用标准。购买标准源于供应商通过降低买方成本或提高买方效益影响实际买方价值的方式。使用标准可以包括如产品质量、产品特性、交货时间和应用工程支持等因素。
- 信号标准。产生于价值信号的购买标准,或者买方推测或判断供应商的实际价值所使用的方法。信号标准可以包括如广告、设备的吸引力和信誉等因素。

使用标准是衡量什么创造买方价值的具体尺度。信号标准是衡量买方怎样认识显现出的价值尺度。使用标准更趋向于供应产品、发货后勤和服务活动,而信号标准常常来自市场营销活动。不过企业的每一个职能部门(和大多数价值活动)都能够影响这两种标准。

企业可控的溢价将取决于满足使用和信号两个标准方面的特性。一个常见的错误是只强调使用标准而不满足信号标准,将损害买方对企业的价值观。只强调信号标准而不符合使用标准通常也不会成功,因为买方最终必然会认识到他们主要的需要未被满足。

由于一个企业的各种活动都同时有助于满足使用标准和价值信号,这使使用标准与信号标准之间的区分常常变得复杂起来。例如,一支训练有素的推销队伍可能既能标示价值又是关于降低买方成本应用知识的有价值的来源。同样,商标的声誉对买方来说可能有价值,因为如果一个供应商不尽职责,买方可以免遭各种责难。 (“你怎能因为选择国际商用机器企业的产品而责备我呢?”)。然而,尽管存在上述情形,把使用标准和信号标准与企业为这二者所做的贡献分开是很重要的,因为只有使用标准代表了

买方价值的真正来源。买方不会购买价值信号。企业必须懂得怎样很好地满足使用标准以及满足为了确定合适的溢价而创造的价值。满足信号标准的价值是用不同的标准衡量的。信号标准的价值是在满足使用标准时,它对买方所认同价值的贡献有多大。

使用标准

如前所述,使用标准产生于企业价值链和买方价值链之间的联系。由于有无数种联系,就经常出现了许多超越产品特征的使用标准。使用标准可能包括实物产品(如柏波博士的饮料风味与可口可乐和百事可乐都不一样)或者一个企业发货和对产品起辅助作用的系统,即使有形产品并不具有歧异性。一种产品与其它活动之间的差异可能只是个程度问题,但这种差异是很重要的,因为其它价值活动比起有形产品来有更多可以作为衡量使用标准的尺度。除与产品有关的价值活动外,其它价值活动能够代表重要的区别来源,因为许多企业试图率先占有实物产品。使用标准也可以包括企业产品(或其它价值活动)所达到的规格和符合规格的一致性。一致性可能比规格更重要,虽然人们常常忘记一致性也是经营歧异性的一种因素。

使用标准还包括像式样、声望、可见的地位以及商标的内涵(如设计师牛仔裤)等无形的标准,在消费品方面尤其如此。无形的使用标准常常产生于并非狭意上的经济购买动机。斯莫诺夫·伏特加公司获得产品溢价的能力,主要来自于喝酒多的社会圈子。买方希望让别人了解他们饮用上等伏特加酒或以伏特加酒待客。当无形的使用标准经常与消费者联系在一起时,他们就和其它买方一样重要了。例如,拥有高尔夫斯特利姆商用飞机的经理,在同辈人中会被认为是很有声望的人。无形使用标准在工业、商业及公共事业产品中最为重要,因为真正的买方是在购买行为中具有相当自主权的个人。

最后,使用标准也包含着销售渠道的特点或下游价值。既然销售渠道能够对标歧立异有所贡献,因此使用标准必须反映这些,如销售渠道提供的服务和信贷。除此之外,销售渠道有自己的使用标准以衡量企业与他们打交道的价值来源。例如,销售渠道常常需要信誉、对询问的回应或者技术支持,而对于结果买方可能毫不在意。

由于企业满足使用标准的行为也要受到买方实际使用产品方式的影响,因此企业应负的部分责任是保证其产品达到产品能力。产品能力的实现又受到产品设计、包装和人员培训的制约。例如设计出来的水流控制阀不能被过分扭曲。提高按意愿使用产品的机会的因素经常在其范围内变成使用标准。它们可能成为经营歧异性的潜在基础,因为企业总是假设它们的产品是按其设计意图使用的。

信号标准

信号标准反映的是影响买方对企业满足其使用标准看法的价值信号。企业从事的各种活动和其它因素都可以是信号标准。信号标准可以帮助考虑选择一位特别的供应商,或者在买方的最后采购决策中起重要作用。典型的信号标准包括:

- 信誉或形象;
- 累积的广告;
- 产品重量和外观;
- 包装和标签;
- 外观及设备尺寸;
- 从业时间;
- 安装基础;
- 顾客清单;

- 市场份额;
- 价格(当价格意味着质量时);
- 母企业状态(规模、财务稳定性等);
- 对买方企业高层管理的可见性。

信号标准常常是很微妙的。例如,尽管喷漆工作与医用仪器的性能关系不大或毫不相干,但它可能对买方对仪器质量的看法有重要影响。与此类似,阿姆·海默公司的商标进入洗涤剂领域被认为有歧异性,部分原因是公司的一盒洗涤剂比竞争对手的要重,即便它们洗涤剂的数量相同。

当买方在衡量一个企业的绩效存在困难时,信号标准就是最重要的标准。他们不经常采购产品,或者这种产品是按买方的专门规格生产的,这样,企业与其它买方的历史就不足以成为完全证明其将来的标志。例如,在专业服务中,信息标准是极为重要的。服务是典型的消费型的,而且只有在买方购买它以后,服务才真正开始。因此,成功的专业服务企业非常注意象办公室装饰和雇员的仪表等。另一个信号标准重要的行业是钢琴业,在该行业,许多买方不会选择或准确判断产品的质量。斯坦韦企业(Steinway)(与众不同的生产商)便把钢琴家音乐会使用它的钢琴作为一种有力的信号标准。斯坦韦企业通过让艺术家以名义付费的方式在音乐会上使用这些钢琴以维持全美大钢琴的“钢琴库”的地位^⑨。结果斯坦韦企业与艺术家建立了极好的关系,以致大多数音乐会都使用斯坦韦企业的钢琴。

信号标准同时也产生于企业对加强买方看法的需要,即使买方已购买了企业的产品。买方总是需要不断地得到保证,他们所选择的这家企业及其产品是一个正确决策。买方可能需要有人帮助他们认识和评价他们所选购的产品满足他们要求的程度。这是因为买方即使在购买以后,也不能识别某种产品满足他们标准的

程度,但他们却可能没有足够的数据或不能对产品性能给以足够重视。描述企业对其买方贡献的经常交流常对经营歧异性产生重要影响^⑧。有些信号标准与专门的使用标准相关,而供应商向买方提供的价值是具有普遍性的信号。例如广告可能只强调产品特性,而企业的名声却可以向买方暗示他们的标准将得到满足。描绘出价值信号与所示意的特别使用标准之间的关系十分重要。这有助于识别额外的价值信号,并帮助企业理解这些特性恰恰是企业的信号所应传达的。例如,如果一个企业认为他的顾客清单是服务可靠性的信号,那么企业便可以用表格的形式加以强调。

识别购买标准

明确购买标准,首先应该明确购买企业产品的决策人以及其它对决策有影响的人。销售渠道是必须加以分析的中间买方。使用标准应首先得到明确,因为使用标准可以衡量价值的来源,并且也可以经常决定信号标准。买方所需的内部知识构成使用价值的初始来源,而变通的才智可能会为使用标准的内观增色。仅仅一种内部分析是不充分的。未经分析的买方购买标准绝不会被接受,除非标准包括与买方的某些直接接触。然而,即使亲自与买方面谈,也还不够,因为买方总不能完全理解企业用来影响他们成本和行为的方法,何况他们也未必讲真话。无论怎样努力去理解买方的购买标准,企业都应该首先明确买方价值链并且要把企业价值链及其买方价值链之间现有和潜在的联系进行系统的分析。这类分析不仅要揭示未被认识的使用标准,而且要表明怎样评价已知使用标准的相应权重。

为了使使用标准有助于发展经营歧异性的战略,必须恰如其分地明确使用标准。很多企业使用含糊语词形容买方的使用标准,如“高质量”或“交货”。在这种一般化的水平上,企业无法计算满足买方使用标准的价值,也不能搞清楚企业怎样改进其行为以

增加买方价值。质量可以理解为较高的规格或更好的一致性。如麦克唐纳(McDonald)的汉堡包和炸土豆条长时间和跨地区的质量一致性与食品的口味、体积的大小同等重要。企业要改进这两方面,就要采取迥然不同的行动。服务也可能意味着很多内容,包括支持各种要求、修理能力、对服务要求的反馈时间以及交货时间。

如果可能,应当把满足每种使用标准的良好努力定量化。如食物调味品的质量应当用添加材料的极小量或脂肪含量的百分比来计量^①。定量不仅强迫人们仔细思考以准确确定买方价值,而且便于测量和根据买方标准追踪企业的工作状况——这样也有利于改进自己的工作。定量法也可以使企业在满足重要标准方面相对竞争对手的位置。企业还可以因此研究构成竞争对手业绩基础的实际做法。

企业可以通过估计使用标准怎样影响买方成本及效益来计算满足每一个使用标准的价值。这样的计算不可避免要涉及判断,但它是选择持久的标歧立异战略的一种不可或缺的工具^②。明确满足每一个使用标准中的买方价值有助于按事情的重要性将这些标准排队。对于有些使用标准,企业必须只达到一个临界值才能使买方满意,而对其它与之相对更多的效益常常更好。例如,如果电视机显像前的预热时间不到两秒钟,那么把这种时间减至1秒钟,就对买方没有多少额外的利益。然而,几乎所有使用标准都将达到一个收益递减点,过了这一点,再要改进工作,就没有什么价值反而实际降低买方价值。满足使用标准还可能涉及到与其它方面的权衡取舍问题。从达到每一个使用标准的角度计算买方价值将阐明相关的临界值,权衡比较以及随额外改进而增加的买方价值。如果企业理解这些道理,它就能对经营歧异性的价值和成本之间的平衡关系做出自己的评价。按满足这些标准的买方价值对使用标准评级的做法常常与传统的观念相悖。

通过了解买方判断企业满足使用标准的潜在能力及其怎样确切满足这些标准的过程,便可以识别信号标准。检验每一个使用标准以确定可能信号是一个好的着手点。例如,如果一个关键使用标准是交货的可靠性,过去的交货记录、顾客的鉴定就可能是价值的信号。其它两个步骤也可以提供价值信号的洞察力。通过仔细分析买方购买的过程(包括信息来源的咨询、所开展的试验或检验程序和决策的步骤),价值信号就会显现出来。这类分析会取得关于买方想了解和注意什么的指示(包括销售渠道)。明确信号标准的一种相应方法,是指明企业与买方之间在购买发生前后的有效接触点(包括销售渠道、展览会、会计部门和其它)。每一个接触点代表影响买方对企业看法的机会,也就是一种可能的信号标准。为了指导标歧立异战略,象使用标准、信号标准的定义应尽可能精确和具有可操作性。例如,在一家银行里,设备外观可以通过它的秩序、永久性和安全性发出价值信号。对于一个服装设计师来说,服装店外观的其它因素可能更合适。信号标准的重要性各不相同,为了决定花费在上面的费用水平,企业必须按标准对买方看法的影响大小将它们排队。计算信号标准对实现价格的贡献常常是困难的,但是采用集中一组买方或与买方面谈的方法可能有用。与使用标准相似,满足信号标准也会达到收益递减点。例如,豪华的办公室可能以其挥霍或非专业化的外观而使买方醒悟。

明确买方购买标准的过程应最后成为对购买标准的评级和分类,如图4-4。图中标明一种巧克力点心的购买标准。价格应包括在与买方的排队评级的清单上。应当将来自于最终买方和销售渠道的使用和信号标准分开,以突出涉及到的不同实体并澄清满足每种标准所需采取的行动。对最终买方和销售渠道来说,将使用标准分为降低买方成本和提高买方效益的因素是有益的。有时候,满足使用标准既可以降低买方成本又提高买方效益,通常一种或其它价值创造模式占主导地位。在巧克力点心的例子里,口味

	使用标准	信号标准
最终用户	口味 营养价值 结构 外观 价格 可购的程度 包装大小	广告 货架位置 店内展示 可购的程度
销售渠道	订货速度 渠道利润 服务可靠性 促销支持	销售电话频率

图4—4 一种巧克力点心的买方购买标准评级

		价值的可计量性	
		易于计量	难以计量
价值来源	降低买方成本		
	提高买方效益		

图4—5 使用标准与买方价值的关系影响买方购买标准的活动

与顾客效益有关但是可购性则是买方购物费用的主要衡量尺度。使用标准可以进一步划分为容易测量和买方难以看到或计量的类别(见图4-5)。

有多种原因可以说明认识图4-4中所反映的使用标准中的区别是很重要的。降低买方成本的经营歧异性,对支付溢价的买方来说,比提高买方效益的经营歧异性提供了一种更能令人信服的辩护。买方的财务压力(例如在低谷期)常意味着买方只愿意为能充分证明自己降低了买方成本的企业支付溢价。与买方价值的关系容易计量的经营歧异性,常常比用难以觉察或计量的方式创造价值的歧异性更多地转化为溢价。难以计量的经营歧异性只在买方感觉到利益攸关(如高层次顾问或买方正在寻求地位感的满足)时转化为溢价。要解释图4-5右边的经营歧异性是很昂贵的,它要求向信号标准进行高额投资。增加买方的理解对曾被以名义价值接受但难于计量的经营歧异性形式是一种威胁。

每个产业的个人买方可能有不同的使用标准和信号标准,或者以不同的方式将这些标准进行评级(排队)。根据购买标准的相似性把买方按组分类是将买方细分的一个基础,我将在第七章里谈到这一点。

标歧立异战略

歧异性来自创造买方价值的独特性,它可以通过满足使用标准或信号标准加以实现。尽管经营歧异性最持久的形式来自于这二者。持久的经营歧异性仍需要企业从事一系列对购买标准发生影响的独特性价值活动。满足某些购买标准只需要企业成功地从事一种价值活动——例如精明的广告。其它购买标准则受企业其它活动的影响。例如,交货期受生产作业、发货后勤以及订单处理等因素的影响。

影响买方购买标准的活动

	内部后勤	生产经营	外部后勤	市场营销 与销售	服务	采购	技术开发	人力资源管理	企业 基础设施
规格相符		×	×		×	×	×	×	
发货时间	×	×	×	×		×			
产品特点		×					×	×	
销售队伍 质量				×					
销售支持 设施的 吸引力				×			×		×

使用标准

信号标准

图 4—6 价值活动与买方购买标准的关系

很多价值活动对满足某种使用标准和信号标准起着重要作用。图 4-6 表明购买标准怎样按照价值活动进行排列,以帮助企业确定对经营歧异性有意义的各种活动。前面强调过的企业与买方价值链之间的联系奠定如图 4-6 中列示的分析的基础。

企业经营歧异性的总体水平是为满足买方的所有购买标准而创造的累积价值。企业价值链中经营歧异性的来源常常是多重的,正如斯托福公司在冷冻菜方面成功地实施标歧立异战略所表明的那样(图 4-7)。斯托福公司在使用标准和信号标准中都能做到与众不同。斯托福公司舍得在菜单改进上花钱,这使企业获得了最高比例的独特菜肴和高级的调味技术。同时,它在配料选择和准备方面也非常认真仔细,使其产品的外表与其内在质量一致而富有吸引力。食谱上的正餐及其配料更是精雕细琢。作为价值信号的斯托福食品的包装又加强了它的质量形象。斯托福改变传统的做法而在某类产品上大做广告。同时,它还创造性地宣传企业的冷冻菜是为忙人准备的精美食品,而不是为家庭使用的快速填饱肚子的饭菜。最后,斯托福还在直接推销和食品经纪人方面支付大量金钱以获得具有吸引力的零售货架展销、快速补充库存、迅速更换损坏商品。价值链中的这些独特性的多种来源结合起来,便使它取得了远远胜过其竞争对手的溢价。经营歧异性还使企业取得了巨大的市场份额。

如果买方认同的价值超过标歧立异的成本,经营歧异性就可以产生显著效益。斯托福公司得到的溢价超过了它有意识在广告、包装、配料、经纪人以及研究方面附加的成本,而且估计表明,这些做法比其竞争对手可获取更大的盈利。歧异战略的目的是在创造的买方价值(并由此导致溢价)与企业价值链中独特性的成本之间创造最大差额。经营歧异性的成本因不同的价值活动而异,企业应当选择那些与其成本相比对买方价值的贡献最大的活动。这可能意味着企业应追求具有独特性的低成本资源和具有高买方

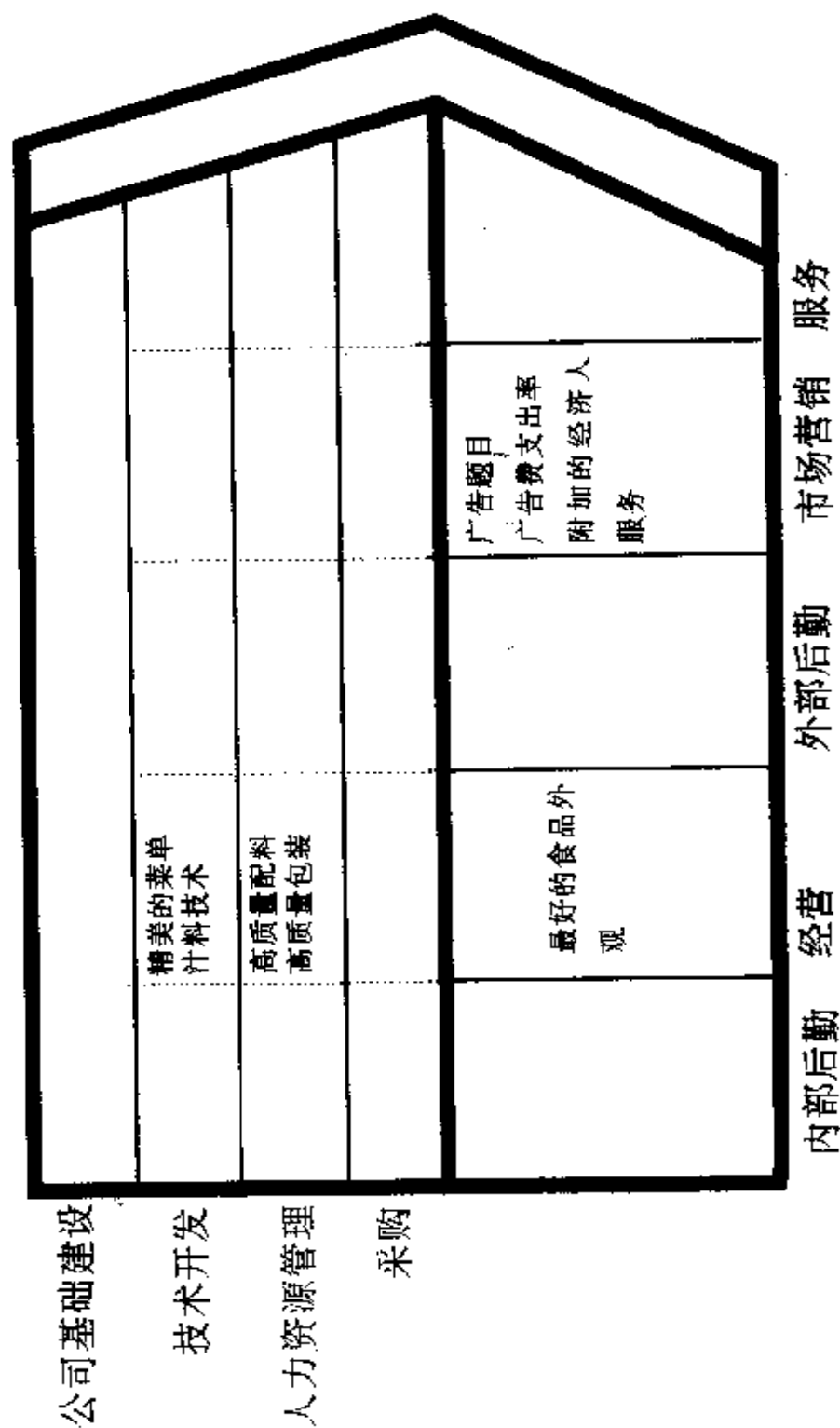


图 4-7 斯托公司冻菜中别具一格的来源

价值的高成本资源。以各种途径形成经营歧异性的成本决定相对于成本驱动因素的企业位置,它将影响企业实现经营歧异性的途径及其业绩。斯托福公司的高市场占有率降低了相对其经营绩效的广告、产品开发以及采购的成本。

标歧立异战略的最后组成部分是它的持久性。除非经营歧异性的来源始终对其买方具有价值而且不易被竞争对手模仿,否则它就不可能长期产生溢价。因此,企业必须找到受到各种壁垒防护而不为竞争对手模仿的持久的独特性来源。

歧异之路

企业可以通过两条基本途径增进经营歧异性。它可以通过正在开展的价值活动使企业更具独特性,或者用某些方法重构企业价值链而增进独特性。在其价值活动中增进独特性要求企业能够控制前面讲过的各种独特性驱动因素。在这两种情况中,经营歧异者必须同时控制实现经营歧异性的成本,以便将经营歧异性转化为显著的效益。以下是几种显示成功的经营歧异性者特征的途径。

增加独特性来源

在价值链中增加经营歧异性的来源。一个企业常常可以在附加的价值活动中开发独特性的来源,从而提高其歧异性总体水平。斯托福公司就是成功的经营歧异性怎样常常产生于许多价值活动中累积独特性的一个很好的例子。其它例子包括履带拖拉机企业(Catepillar Tractors),它将产品的耐用性、零部件齐备和零售网的独特性结合起来;海内肯啤酒企业(Heineken Beer)将原料质量、味道始终很好、快速运输保鲜、高强度广告和广泛地分销结合起来而具有与进口啤酒相区别的歧异性。每一个价值活动都应得到仔细查看以便找到加强买方价值的各种新方法。例如,一些半导体制

造商正在向承担其集成电路块最后阶段设计的买方提供计算机辅助设计设施。

使产品的实际使用与使用意向一致。由于买方实际使用产品的方法决定产品的效益,如果企业不能把实物产品使用和使用意向按下列原则统一起来,经营歧异性反而会成为包袱:

- 在了解买方怎样实际使用产品方面投资;
- 修改产品,使买方易于正确使用;
- 设计实用手册以及其它种类的使用说明书,而不是把这个问题留到事后;
- 向买方提供培训和教育以提高实际使用效益,培训可直接进行也可通过销售渠道完成。

用价值信号加强使用标准的歧异性。如果一个企业不对信号标准给予足够重视,就不可能获得经营歧异性带来的成果。用来影响信号标准的活动必须与企业经营歧异性的使用标准的意向基础相一致。例如,保尔公司(Paul Corporation)通过广告方式和买方参观来加强其产品效益方面的歧异性,从而显示其在液体过滤业中具有广泛的研究设施。由于买方可能看不出产品的间接或隐含成本,信号就可能象显示企业提供的价值那样而有必要显示竞争者提供价值的不足。除此之外,经营歧异者必须能够在产品售出后消除买方的疑虑,使买方认识到他们的选择是正确的。信号只是在帮助买方了解企业的价值这一点上是必要的并且仅此而已。用与产品相联的信息促进使用标准和信号标准。信息与信息系统正在成为标歧立异战略中日益重要的工具。

将产品与信息紧密联系在一起通常能增强经营歧异性。如上所述,有关产品怎样工作,怎样使用,以及怎样维护的有效说明可以把产品的使用意向与实际使用统一起来。在产品使用时,赋予

产品产生信息的能力(汽车里程油耗的连续显示器)能够在改进产品使用性能的同时,提高产品本身的价值。把产品与信息系统相结合,还可以其它方式提高买方价值。美国格瑞庭公司向零售商提供库存自动管理系统以帮助买方维持库存量,不仅增加了问候卡的销售量,而且还使自己的库存最小化。最后,把信息与产品是怎样制造的、其独特性如何、或者与替代品相比较如何联系在一起,常常是显示其产品价值的一种有效方式。例如,帕特加斯精制雪茄盒里放进一幅小广告,说明企业所有者的家族史以及企业是怎样把帕特加斯的牌号从古巴带到美国的。

变歧异成本为优势

发掘经营歧异性所有廉价的来源。很多活动无需增加多少额外费用就可以使其更具独特性。一个好的办法就是利用联系来增进经营歧异性。企业可能有能力仅以更好的内部协调或与供应商或销售渠道的协调而使自己与众不同。同样,改变产品特征的组合比增加产品特点要节省费用。其它加强经营歧异性的高优先目标是那些在其过程中同时也可以减少成本的活动,例如降低次品率也可以减少服务费用。

控制成本驱动因素(特别是信号成本)将经营歧异性的成本最小化。企业可以通过对成本驱动因素的认识使经营歧异性的成本最小化。企业应用第三章阐述的原则,通过密切注意控制活动的成本驱动因素(这些活动是经营歧异性的基础),尽可能有效地把自己与其它企业区别出来。例如,通用汽车公司试图通过在每个汽车工厂里安装弹性制造系统来降低各种产品的费用。因为信号本身并不能创造价值,所以,找到有效地发出信号的方法格外重要。从以往的投资或声誉(例如,工作单元到位、累积的广告)中得到信号比最新发出的信号要节省费用。

企业如果具有持久的经营歧异性成本优势,就应重视经营歧

异性的形式。以不同方法形成经营歧异性的成本将因竞争对手不同而不同。企业应用具有成本优势的方法形成经营歧异性。例如,大股份企业应在象广告、研究与开发等对规模敏感的活动形成经营歧异性的过程中具有成本优势;多角化企业应在利用姐妹经营单位之间的关系减少歧异成本方面拥有优势。

在不影响买方价值的活动中减少成本。除了在经营歧异性中寻求成本优势以外,企业还必须重视降低与选择标歧立异战略无关的活动的成本。

改变规则以创造独特性

使决策者转向使企业独特性更有价值。决策者过去的身份部分程度确定了什么对买方更有价值,同时也确定了那种价值的适当信号。企业如果可以用提高决策者(他们更重视企业特殊形式的独特性)作用的方式改变购买程序,企业就可能会增强其独特性或独特性的可见价值。例如,一个工程师可能比一位采购代理人更能认识和理解一个具有复杂特性产品的独特性和价值。转移决策者主要需要 以下列方式修改企业的价值链:

- 部署新的推销人员;
- 让技术人员参与推销活动;
- 改变广告媒介及其内容;
- 改变推销材料;
- 就需要不同决策者的新的决策基础对买方进行宣传。

揭示未被认识的购买标准。寻找为实现经营歧异性提供重要机会但还未被买方和竞争者认识 的重要购买标准,可以使一个企业先占据一种新的经营歧异性的基础并在企业的形象和声望方面获得持久的利益。未被认识的购买标准常常是使用标准,尤其是

那些建立在企业和产品对买方价值链的间接影响之上的使用标准。很多宏伟的标歧立异战略不是对买方需求的消极反映,而是建立在经营歧异性的基础之上。例如,斯托福公司在冷冻菜领域里发现了全新的标歧立异方法,正如普罗科特和冈普公司首先向消费者全年而不是按季做皮肤粉蜜广告一样。结果发现皮肤粉蜜是在先前的战略不认识其价值的情况下使用的那样。

优先对买方和销售渠道环境的改变做出反应。正在改变购买标准的买方和销售渠道为经营歧异性的战略提供了另一个重要机会。变化为经营歧异性的战略提供了新基础并且使日常从已有的供应商那里购买产品的买方对产品有了新看法。例如,消费者健康意识的增强已使无咖啡因的软饮料迅速进入市场。在消费者行业中竞争的加剧也可以促进买方对应用工程支持的需求;或者提高降低买方成本的价值。例如,在油田设备中,买方财务压力的增加便对供应商有利,他们可以向买方表明他们降低了买方的费用。同样,买方对微型计算机十分了解会降低对买方服务的能力但也可在交货时间、使用成本和其它微妙地增强经营歧异性的可能性。降低买方费用的经营歧异性在买方行业困难时期或买方更加精明的时候效果较好。同样,对买方来说,可以计量的效益的改进比不可计量的效益优势能获得更长久的溢价。

以全新方式重构独特价值链

发现全新的价值链能增加标歧立异的可能。例如,联邦快递公司(Federal Express)通过完全重新构造传统小件包裹发送的价值链,使公司具有经营歧异性。企业除购买自己的卡车和运输机,并且还倡导中心观念,与竞争对手相比,企业的时间性和可靠性提高了,而它的竞争对手还在依靠班次航线和(或)连接分销点和分类中心的远距离卡车运输。海内斯莱格斯长袜企业(Hane's L'eggs)改革了包装,不仅在柜台陈列时十分显眼,而且直接销给和

送至超级市场,成为另一个如何使新价值链成为标歧立异战略的关键的例子。重构价值链可以创造形成显著歧异性的机会。

设想新价值链是一个创造过程。倒着从买方价值链考虑,企业应该探索不同的方法与买方价值连接或重新确定企业的价值活动,以更好地满足购买标准。重构价值链一般需要涉及以下领域:

- 一种新的分销渠道和销售方法;
- 向前结合以替代买方功能或消除渠道;
- 向后结合以控制产品质量的决定因素;
- 采用全新程序的技术。

歧异持久性

标歧立异的持久性决定于两个方面,一是经营歧异性的买方连续可见价值,二是竞争对手不模仿。但买方的需要和认识将改变的危險总是存在,因此就会抵销特殊形式的经营歧异性的价值。竞争对手也可能要模仿企业的战略或越过企业所选择的标歧立异战略的基础。

相对于竞争对手的企业经营歧异性的持久性决定于它的来源。如果要做到持久,必须将歧异性建立在具有进入壁垒以阻碍竞争对手模仿的各种来源之上。如前面所讨论的,独特性的驱动因素的持久性是各不相同的,而经营歧异性的成本也可能随竞争者不同而不同并影响持久性。在以下条件下,经营歧异性就可以维持长久:

企业独特性来源具有壁垒。专有的学习、联系、内部关系,以及先行者的优势比前面讨论过的某一个活动简单的独特性政策选择更具有持久驱动因素。发出活动信号如广告也可以因其壁垒而维持持久性。然而,如果经营歧异性的形成过分地依靠信号,那么在加深买方的深刻认识方面易受打击。

企业在经营歧异性方面具有成本优势。一个企业有达到经营歧异性的持久的成本优势,它的持久性要强得多。

标歧立异具有多重来源。全面模仿歧异战略的困难,部分决定于企业独特性的来源有多少。标歧立异战略如果来源多,而不只靠单一因素如产品设计,就常会有最强的持久性。单一的经营歧异性基础给竞争者提供了一个很强的打击焦点。在很多价值活动中,由协调各种活动形成的经营歧异性,通常更有持久性,因为它要求竞争对手的模仿必须做全面的变革。

企业在形成经营歧异性过程中,创造了转换成本。当买方更换供应商时,转换成本就是买方蒙受的固定成本,这可以使企业产品即使与竞争对手等同时,仍可获得持久的溢价^③。如果经营歧异性同时创造转移成本,经营歧异性的持久性就增加。转移成本象经营歧异性本身一样,是从买方使用产品的方法中产生出来的。使企业具有独特性的活动经常提高转移成本,因为买方总是改变他们的活动以适于探索企业的独特性。

前面提及的斯托福例子已提供了企业关于怎样得到歧异性来源的持久性的证明(见图4-7)。斯托福(Stuffer)经营歧异性的来源,最持久的可能就是它的菜单和调味技术、产品的定位、商标的形象、与主要食品经纪人的关系以及在广告方面的成本优势。因为斯托福的市场份额很大,对竞争对手来说,如果所有这些因素可以复制的话,他们会复制的代价可能十分巨大。结果,斯托福的经营歧异性保持了很长时间。相反,海内斯(Hanes's)连裤袜的包装和直接发送给杂货店的做法没有得到所有权学习、大规模优势以及模仿壁垒等方法的保护,因此海内斯经营歧异性被竞争对手广泛模仿,结果不能从这种战略中获得很大溢价。

歧异战略中的失误

这一章中就经营歧异性易犯的错误提出几点意见,这些错误影响企业制定经营歧异性的战略。这些错误主要是由于企业对经营歧异性的基础与成本的认识不全面造成的。

无价值独特性

一个企业在某些方面具有独特性并不意味着独特的东西就是经营歧异性的。一般的独特性如果不能降低买方成本或提高买方所认同的价值,这种独特性就不可能形成经营歧异性。大部分有说服力的经营歧异性通常来自于买方看到的和可以衡量的价值来源,或来自于不能衡量但得到广泛了解的价值来源。关于独特性价值的一个很好的检验方法就是看一个企业是否能够在向了解其产品的买方推销时,控制和维持溢价。

过分歧异

如果一个企业不懂得作用于买方价值和可见价值的机制,那么企业可能会搞出太过分的经营歧异性来。例如,产品质量或服务水平超出买方需要,那么这个企业相对产品质量适当、价格便宜的竞争对手的竞争地位就很脆弱。不必要的经营歧异性产生的原因是企业分析收益临界点失误或对买方购买标准的收益减少,也就是缺乏对企业活动如何与买方价值链相关的认识。

溢价太高

从经营歧异性中获得的溢价是经营歧异性的价值和持久性的函数。如果溢价太高,买方将摒弃已形成经营歧异性的竞争者。如果企业不能以一种更为合理的价格方式与买方共同分享一些价

值,这样可能会使买方进行后向结合。适当的溢价不仅取决于企业经营歧异性程度,而且取决于企业总体相对成本位置。如果一个企业不能把其成本保持在与竞争对手大体相近的水平,即使企业能够维持经营歧异性,溢价的成本可能会增加而难以维系。

忽视信号价值需要

企业将标歧立异战略置于使用标准基础之上(这些使用标准被认为是歧异性的“真正”基础),有时会忽视信号价值的需要。然而,价值信号的存在是由于买方不愿意或不能够完全辨别供应商之间的差异。忽视信号标准会使企业在一个提供劣等价值但正确理解买方购买过程的竞争对手面前,处于不设防、易受攻击的地位。

不了解经营歧异性成本

除非经营歧异性可见的买方价值超过成本,否则经营歧异性不能带来显著的效益。企业经常不将它们创造经营歧异性的活动成本分离出来,而是假定歧异性具有经济意义。因此,企业要么在经营歧异性方面承担大于溢价的成本,要么就不能通过对成本驱动因素的认识而开发出削减歧异成本的方法。

只重视产品而忽视整个价值链

有些企业只从实物产品的角度看待标歧立异,而没有能从价值链的其它部分发掘形成经营歧异性的机会。正如前面所讨论过的,整个价值链总是为经营歧异性提供无数的和持久的基础,尽管产品是商品。

不能正确认识买方细分市场

买方的购买标准以及它们的排序通常因买方而异,却形成了买方的细分市场。如果一个企业意识不到这些市场的存在,它的战略就无法很好地满足任何一个买方,这样就不堪目标集聚战略的攻击。买方市场的存在,并不是意味着企业必须选择集聚战略,即便如此,企业必须以广泛的有价值的买方购买标准为基础。产业市场细分提出的战略问题将在七章做深入讨论。

标歧立异步骤

这一章的概念可以总结为确定歧异性基础和制定标歧立异战略的几个必要分析步骤。

1. 确定谁是真正的买方。经营歧异性分析的第一步是确定真正的买方。企业、公共事业单位和家庭不是真正的买方,在购买团体中将解释使用标准和确定信号标准的一个或更多的个人也不是真正的买方。除了最终用户,销售渠道也可以是买方。

2. 确定买方价值链及企业对其影响。企业对买方价值链直接和间接的影响将决定企业通过降价或提高买方效益为买方创造的价值。企业应该清晰地认识到影响或可能影响买方价值链的所有方式,以及买方价值链中的可能变化会对平衡产生影响。销售渠道可能影响价值链并通过与企业价值链的联系起作用。

3. 确定买方购买标准的顺序。买方价值链的分析确立了决定买方购买标准的基础。购买标准有两种形式,使用标准和信号标准。符合使用标准的独特性可以创造买方价值,而符合信号标准的独特性可以实现价值。有时对买方价值的分析表明买方的购买标准目前还尚未被认识。购买标准必须按照其可操作性和它们与买方价值可计量和评价的联系来加以确定。分析家绝不能在找

寻具体价值和节约成本方面退缩,即使对家庭买方也一样。购买标准的确定来自于对买方价值链的分析和对与买方面谈以及家庭内部的分析。程序是反复进行的,而且买方购买标准的清单随着分析不断进行而不断得到重新定义。

4. 评价企业价值链中现存和潜在的独特性来源。经营歧异性可从企业整个价值链的独特性中形成。企业必须确定哪种价值活动影响购买标准(见图4-6)。企业还必须明确相对竞争对手现有的独特性来源以及潜在独特性的新来源。企业也要明确独特性的驱动因素,因为它决定了持久性的问题。

由于经营歧异性天生就是相对的,因此企业价值链必须与竞争者的相比。对竞争对手进行认真的分析也无助于搞清楚价值活动怎样作用于买方和看到创造新价值链的可能性。另外,另一个对从事价值活动尚未揭示的新办法的分析技术是研究相似性——即生产相似产品或把产品以不同方式出售给相同买方的产业之间的相似性。

5. 识别经营歧异性的现有和潜在资源的成本。经营歧异性的费用取决导致经营歧异性活动的成本驱动因素。企业有意在某些可以产生独特性的活动上耗资甚至导致有些歧异形式的成本并不高昂,而从长远看,企业如果努力达到这种经营歧异性的形式,成本可能会降低。然后,正常情况下,企业要形成独特性,必须有意地进行更多的投资。相对于成本驱动因素的企业地位可能会使有些经营歧异性形式比竞争对手成本更高。

6. 选择相对经营歧异性的成本,为买方创造最有用的独具特色的价值活动结构。对企业和买方的价值链之间关系的细致了解,可以使企业选择产生买方价值和经营歧异性成本在最大差额的活动结构。大多数成功的标歧立异战略是通过价值链累积了经营歧异性的多种形式,并且同时强调了使用和信号标准。

7. 检验已选择的标歧立异战略的持久性。经营歧异性必须

能够抵制侵蚀和模仿,否则就不会产生显著的效益。持久性在于选择买方价值的稳定来源,而且以设置壁垒防止别人沿袭的方式建立歧异性或者企业在建立经营歧异性时具有持久的成本优势。

8. 在不影响已选好的经营歧异性形式的活动中降低成本。一个成功的经营歧异性的企业一定要积极削减对买方价值无足轻重的活动的成本。这样做不仅能提高利润率,而且可以避免因为溢价过高而造成受到来自成本导向的竞争对手攻击时的脆弱性。

第五章

技术和竞争优势

技术变革是竞争的主要驱动力之一,在产业结构变化以及新兴产业创造方面发挥着重大作用。它还发挥着巨型均衡器的作用:侵蚀那些其领地防御坚固的企业的竞争优势,同时将其它企业推向竞争前沿。当今的大企业,许多是从他们能加以利用的技术变革中脱颖而出的。在所有能够改变竞争规则的因素中,技术变革属于最显著的一种因素。

然而,尽管技术变革如此重要,它与竞争之间的关系往往得不到正确的认识。人们倾向于为技术而技术——认为企业能够领先开拓的任何技术改进都是好的。在“高技术”产业中竞争被普遍视为是通向盈利的途径,而其它一些所谓的“低技术”产业则被轻蔑视之。近来国外竞争的成功(这种成功相当部分基于技术革新)鼓励众多公司在技术上进行更多的投资,在某些时候甚至达到了不加鉴别的地步。

技术变革就其本身而言并不重要,但是,如果技术变革影响了竞争优势和产业结构,它就举足轻重了。当然,并非所有的技术变革都具有战略上的益处;它可能会恶化企业的竞争地位和产业吸引力。高技术并不保证赢利。事实上,由于产业结构不适应,许多高技术产业远不如“低技术”产业赚钱。

尽管如此,技术贯穿于企业的价值链中,并且扩展到非直接与产品相关的技术。实际上,如果从这种广义的角度来看,根本就不

存在所谓低技术产业这类说法。把任何产业视作技术已成熟的产业,往往会导致战略性的灾难。而且许多获得竞争优势的重要创新,是不涉及科学上突破的平凡举措。创新对低技术和高技术公司都有着重要的战略含义。

本章将讨论技术变革与竞争优势以及产业结构之间的一些重要联系。讨论的重点不在于具体的技术或怎样管理研究和开发活动,而在于怎样认识和利用技术变革对竞争的重要意义。我在本章提出一种相当广义的技术观,这是因为在企业价值链中包含的所有技术,都对竞争有着潜在的影响。

本章从描述技术和竞争的联系着手。考察技术与竞争优势之间的相互关系,这种关系来自于技术在价值链中所发挥的作用,以及由此导致的企业通过自身价值活动来获得低成本和(或)歧异性的能力。接下来说明技术怎样影响产业结构。确立此框架后,本章考察各种选择技术战略的方法。技术战略必须包括以下选择:在哪些重要技术上投资,是否在这些重要技术上寻求领导地位,以及何时和怎样颁发技术许可证。随后在本章中讨论企业怎样在产业演变中预测技术变化的路径,这对技术战略的选择至关重要。最后,总结一下制订技术战略的步骤。

技术和竞争

任何企业都涉及到大量技术。企业所做的每一件事都涉及到某种技术,尽管实际上可能表现为某种或多种技术支配着产品或产品生产过程。技术对竞争的重要性,并不取决于这种技术的科学价值或它在物质产品中的显著程度。企业所涉及的任何技术都可能对竞争产生重要影响。如果某种技术显著地影响了企业的竞争优势或产业结构,它对竞争便是举足轻重的。

技术和价值链

价值链是理解技术在竞争优势中所起作用的基本工具。作为各种活动集合体的企业,是各种技术的一个集合体。技术包含于企业的每一价值活动中,而技术变革实际上对任何活动都产生影响,从而影响竞争。图 5-1 说明了企业价值链中典型的技术系列。每种价值活动都运用某一技术来结合购买的投入品和人力资源以生产某一产出品。此技术可以普通如一套简单的人事活动程序,但典型情况是,它会涉及若干个科学学科或分支技术。例如,内勤工作中运用的物资处理技术,就可能涉及工业工程、电子学,和材料技术等各学科。某种价值活动的技术代表着这些分支技术的一种结合。所购置的用于各价值活动的各种投入品,无论是消耗品还是用于资本项目,其中也包含着各种技术。所购置的各种投入品内含的技术与其它分支技术相互作用从而确定价值活动的性能水平。

技术不仅包含于各种主要活动中,而且还包含于各种支持性活动中。计算机辅助设计就是替代开发新产品的传统方法,在产品开发中刚开始使用的一种技术。各种类型的技术还构成其它支持性活动表现的基础,其中包括那些通常不认为是以技术为基础的活动。如采购活动包含着下订单和与供方协商等各种程序及技术。信息系统技术的最新发展,通过改变订货程序和便利与供方建立联系而为彻底改革采购活动提供了可能。人力资源管理则依赖动机研究和各种培训技术,而企业的基础结构涉及从办公设备到法律研究以及战略规划等一系列范围很广的技术。

由于每种价值活动都创造和使用信息,因而信息系统技术在价值链中尤为普遍。图 5-1 中这一点很明显,在价值链中价值活动的每一基本类别中都呈现信息系统技术。信息系统被用于日程安排,控制、计量以及其它各种实践活动。例如,内勤应用某种信

息系统来控制物资处理,安排送货日程,管理原材料库存等。同样地,在订单处理、供方管理以及服务人员的日程安排中也涉及信息系统。由于协调和优化各种活动间的联系(第二章)需要用到活动间的信息流,所以信息系统在此联系中也发挥了重要作用。由于信息在价值链中发挥着普遍的作用,近来信息系统中迅速发生的技术变革正对竞争和竞争优势产生着深刻的影响。

由于本书以及其它办公室工作是众多价值活动的组成部分,因而办公室或行政管理技术成为价值链中另一类普遍存在的技术。虽然可将办公室技术归属于信息系统技术,但由于人们倾向于忽视些技术,所以我将其分离出来。对许多企业来说,完成办公职能方法上的变革已成为当今最重要类型的技术趋势之一,不过几乎没有企业在此上投入大量的资源。不同价值活动的技术可以相互关联,这就构成了价值链中各种联系的一个主要源泉。例如,产品技术与为产品服务的技术相联,而部件技术与整体产品技术相联。因此,价值链中某部分采用的技术选择可能对价值链进行重大重构。例如,改用陶瓷发动机零件,就排除了对机械加工和其它制造步骤的需要,此外还对价值链产生了另外一些影响。与供方和销售渠道的联系也常常涉及到完成各种活动的各种技术之间的相互依赖性。

美国航空公司的 Sabre 订票系统,是价值活动中各种技术相互依赖的良好实例。美国航空公司向旅行社出租终端设备,使订票和购票实现自动化。这个系统是美国航空公司歧异化经营的一个来源。与此同时,美国航空公司内部在购票,发放登机证以及例行日程安排中,也使用同一系统。美国航空公司还在此系统上向其它航空公司出售表单。

企业的技术还明显地与其买方技术相互依赖。前一章中已论述过,企业价值链与其买方价值链的各接触点,决定了技术相互依赖的潜在范围。例如,企业的产品技术影响着买方的产品和工艺

技术,反之亦然。而企业的订单处理技术影响买方的采购方式,亦受买方采购方式的影响。

因而,技术普遍存在于企业之中,并且部分取决于买方的渠道和供方的技术。其结果是,技术开发包括的范围便超出了传统上为研究与开发(R&D)所确立的界限,而自然地涉及到供方和买方^①。虽然价值链中包含的一些技术在不同程度上是产业特有的,但许多技术并非如此。在办公自动化和运输这两个领域中,其重要技术在很大程度上不是产业特有的。因此,与企业有关的技术开发常常发生在其它产业中。所有这些技术的特征都会影响技术在竞争优势中的作用。

技术和竞争优势

如果在决定相对成本地位或歧异化方面作用显著,技术就对竞争优势产生影响。由于技术体现在每一价值活动中,包含于在各种活动间建立的联系中,因此可对成本以及歧异化产生巨大影响。如果技术影响了第三章和第四章中描述的各种成本驱动因素或是价值活动独特性的驱动因素,那么它将影响成本或是歧异性。可以应用于某一价值活动中的技术,常常是其它一些驱动因素,如规模,时机或相互关系的结果。例如,规模使高速自动化装配设备得以应用,而行动的时机选择得较早,使得电力公司在地点可得时能够利用水力发电。在这些事例中,技术不是竞争优势的来源,而是其它优势产生的结果。然而,在价值活动中采用的技术,如果它体现了独立于其它驱动因素而作的政策选择,那么它本身就往往是一种驱动因素。因此,企业相对竞争对手,能够找到更好的技术来完成活动,就赢得了竞争优势。

技术除了自身对成本或歧异性产生影响,还通过改变或影响其它成本或歧异性驱动因素来影响竞争优势。技术开发能够提高或降低规模经济,使以前不存在的关联成为可能,在时机选择优势

中创造机会,并对几乎每一种成本或独特性驱动因素都产生影响。这样,企业能够应用技术开发、以有利于自身的方式来改变各种驱动因素,或使自己成为首先,而且可能是唯一一个利用某特定驱动因素的企业。

技术在改变相对成本地位中发挥作用的两个良好实例,出现在铝产业中,例证了上述观点。由于能源成本显著上升,使得电力成为炼铝过程中最大的一项成本,从而使许多企业因高电力成本成为高成本生产者。日本绝大多数炼铝公司就属于这种情况。为了解决这一问题,日本企业积极地致力于研究碳热还原这种突破性技术,它不通过中间的氧化铝阶段而把铝土矿石和有关矿石直接转化成铝锭,从而大大降低了电力消耗。在此例中,新技术本身就是一种政策性成本驱动因素。由于地点和政府电力定价政策极大地影响着电力成本,所以减少电力消耗的碳热还原技术,还会降低地点和制度因素作为成本驱动力量的重要性。

另一个技术在成本中起作用的例子,正发生于铝半成品业中,一种称为连续浇铸的新工艺技术正在成为热轧机的潜在替代品。此项新工艺在有效规模时并不表现为成本较低,但它对规模较不敏感。如果此项工艺被证明是成功的,它可能使大型铝半成品生产企业失去规模优势,从而使得工厂可以建立在更接近买方的地点。这将减少某些地区相对较高的运输成本,这些地区以往所需的产品运自远方。在此例中,新技术本身并不表现为成本驱动因素,但是它影响着规模和地点等其它驱动因素。它根据企业相对于那些驱动因素的地位,不对称地影响企业的成本地位。

技术在歧异化中的作用可以用联邦捷运(Federal Express)的例子来说明,该公司在小型包裹传递中重新构造了价值链,使得传递更快更可靠。联邦捷运公司价值链中采用的新技术是政策选择,但也产生了提高规模经济和创造率先行动者优势的效果。因此,当该公司获得极大市场份额时,其它竞争对手要想和它拥有的

歧异性竞争,就必须付出很高代价。此例还证明了一点,重大技术开发,并不一定需要科学上的突破,甚至不一定涉及先前不可行的技术。企业完成各种活动方法上的变革或是把各种可行技术相结合,这些普通做法常常构成了竞争优势的基础。

由于企业技术常常与其买方技术相互依赖,买方的技术变革会象企业内部的技术变革一样影响竞争优势。在采取歧异战略时,尤为如此。例如,如果零售商转向联网即时销售系统。采用歧异战略为零售商实现定价和存货管理职能的的批发商,就可能失去这一歧异性优势。同样地,如果供方的技术变革影响了企业价值链中的成本或独特性驱动因素,那么这些技术变革就可能加强或减弱企业的竞争优势。

理想技术变革的检验

技术变革和竞争优势之间的联系,提供了许多检验技术变革的方向是否理想的标准。在下列情况下企业的技术变革将导致持久的竞争优势:

技术变革本身降低了成本或提高了歧异性,且企业的技术领导地位可以持久。如果一种技术变革导致较低的成本或歧异性,并且能够防止竞争对手仿效,那么就增强了竞争优势。决定技术领导地位持久性的因素将在以后说明。

技术变革以有利于企业的方式改变成本或独特性驱动因素改变价值活动中的技术或以影响价值活动的方式改变产品,能够在此活动中影响成本或歧异性驱动因素。因此,即便技术变革被人模仿,只要它能使驱动因素向有利于企业的方向倾斜,那也会给企业带来竞争优势。例如,即使比先前工艺更具规模敏感性的新装配工艺最终为竞争对手所仿效,它也会有利于开拓这种技术从而占有很大市场份额的企业。

除技术自身固有的优势,开拓技术变革还可转变为率先行动

者优势 即使创新者被模仿了,率先行动带来的成本或歧异性方面的各种潜在的率先行动者优势,在其技术已不再领先后仍会存在。率先行动者的优、劣势将在以后说明。

技术变革改善整体产业结构 即使极易被模仿,改善整体产业结构的技术变革仍然是可取的。

不符合这些检验标准的技术变革将不会改善企业的竞争地位,尽管它可能代表着巨大的技术成就。如果技术变革不仅不符合这些检验标准而且还具有与检验要求相反的效果,比如使成本或独特性驱动因素向有利于竞争对手的方向倾斜,那么这种变革将会破坏企业的竞争优势。企业还可能发现自身处于这样一种情况:某种技术变革能够满足一种检验,但在另一种检验中它表现为恶化企业的地位。

技术和产业结构

如果价值活动中采用的技术被广泛采纳,此技术也是整个产业结构的重要决定因素。广泛传播的技术变革能够潜在地影响五种竞争作用力中的任何一种,从而改善或破坏产业吸引力。因此,即使某技术未给任何一家企业带来竞争优势,它也可以影响所有企业的盈利潜能。相反,改善了某个企业竞争优势的技术变革,当被他人模仿时,有可能恶化产业结构。技术变革对产业结构的潜在影响,意味着企业不能在不考虑结构影响的情况下确定技术战略。

技术与进入壁垒

技术变革是进入壁垒强有力的决定因素,它几乎可以在任何一种价值活动中提高或降低规模经济。例如,柔性制造系统常常具有降低规模经济的效果。技术变革还可加快引进新生产过程的

步伐或增加新型号所需要的投资,从而在技术开发活动本身中提高规模经济。技术变革还是学习曲线的基础。学习曲线来自于布局,产出及机器速度等的改善,而这些都是技术变革的标志。技术变革能够导致其它的绝对成本优势,比如说低成本产品设计等。它还可以改变在产品中竞争所需的资本数量。例如,从批处理方式生产玉米粉和玉米糖浆到连续式工艺的转变,已经显著增加了玉米湿加工业所需的资本。

技术变革在塑造产业中产品歧异性的模式上,也起着重要作用。例如,在烟雾剂包装中,技术变革导致了产品的标准化,使产品本身已近乎日用商品,其结果是排除了合同包装者根据产品特征进行歧异化经营的可能。技术变革还能够提高或降低转换成本。竞争对手的技术选择决定了买方在改变供方时对员工进行再培训或在辅助设备上再投资的需要。通过使企业机智地绕过现有的销售渠道(电视营销的做法)或相反通过提高产业对销售渠道的依赖性(如对产品演示和售后服务要求更多),技术变革还可以影响进入分销的途径。

技术和买方实力

技术变革能够改变产业与其买方之间的侃价关系。技术变革在歧异性和转换成本中的作用,有助于确定买方实力。技术变革还能够影响买方后向整合的难易程度,这是买方讨价还价的关键手段。例如,在计算机服务业,计算机成本的迅速下降,对于 ADP 这类出售计算机分时服务的公司的实力产生了重大影响,这是因为许多用户现在已负担得起购买机器的费用。

技术和供方实力

技术变革可以改变产业与其供方之间的侃价关系。它可以消除从强大的供方集团购买的需要;或相反,可以迫使产业向新的强

大的供方购买。例如,在商业屋顶业中,基于橡胶的屋顶薄膜的采用已经使新的强大的树脂供应方取代了不那么有势力的沥青供应方。技术变革还可以使企业在产品中使用许多替代投入品,从而创造出对付供方的侃价筹码。例如,由于铝罐技术的变革,铝公司和钢铁公司激烈竞争以向罐盒业供货,该产业由此获利。企业通过技术投资,获得各种供方技术的内部知识,使企业可以采用多个供方,从而消除对单一供方的依赖。

技术与替代

也许技术对产业结构产生的效果最广为人们认识的是其替代的影响。替代由竞争产品的相对价值价格比和与改用产品有关的转换成本决定,这一点将在第8章中详细讨论。技术变革创造全新的产品或全新的产品用途以替代它物,比如玻璃纤维代替了塑料或木材,文字处理机代替了打字机,还有微波炉代替了传统烤炉等。技术变革同时影响替代品的转换成本和相对价值价格比。生产相近替代品的产业间相对价值价格比的技术战,是替代过程的核心。

技术和竞争

技术能够以几种方式改变现有竞争对手之间竞争的性质和基础。它能够显著地改变成本结构,由此来影响定价决策,例如,上面提到的玉米湿加工业向连续工艺技术的转变,已经造成固定成本的提高,导致更激烈的产业竞争。类似的,造船技术的改进,使油轮提高总载重量成为可能,与之相应总成本中固定成本的比例加大。技术在产品歧异性和转换成本中的作用,对竞争也很重要。

技术对竞争的另一潜在效果来自于它对退出壁垒的影响。例如,在一些批发业中物资处理设备是专门为特定商品在仓库中的移送服务的,所以物资处理的自动化提高了退出壁垒。因此,过去

的通用设备变为专业化和资金密集型的设备。

技术变革和产业边界

技术变革在改变产业边界方面发挥着重要作用。产业边界往往模糊不清,这是因为产业产品与各种替代品之间,守成者和潜在插足者之间,以及守成者和供方或买方公司之间的区别往往具有随意性。但不论怎样,重要的是要认识到无论怎样确定产业边界,技术变革能够扩大或缩小该边界。

技术变革以多种方式扩大产业边界。它能够减少运输成本或其它后勤成本,从而扩大市场的地域范围。例如,由于造船业中大型货轮的出现,这一情况已发生在 20 世纪六七十年代。技术变革如果可降低对全国市场差异作出反应的成本,就会有助于产业的全球化^②。技术变革还可以提高产品的性能,从而把新的消费者(以及竞争对手)带进市场。最后,技术变革可以增加各产业间的相互关系。在金融服务,计算机和通讯等产业中,技术变革正使产业边界变得模糊不清,甚至把全体产业包拢在一起。在出版业,自动化文字处理和印刷技术,可使不同类型出版物共享印刷作业更具可行性。在第九章中将更为详细地讨论各类相互关系。

技术也可以缩小产业边界。技术变革可以使企业根据特定细分市场来修改价值链,第七章中将讨论这问题。实际上,这些细分市场可各自成为产业。例如,由于技术进步,便携式盒式唱机改进了性能,扩大了用途,从而成为独立于大型盒式唱机和录音用盒式唱机的一个成熟产业。

技术变革和产业吸引力

尽管有时人们总认为技术变革改善产业结构,以上的讨论应该已清楚地说明:技术变革也同样可能损害产业结构。技术变革对产业吸引力的影响取决于它对五种竞争作用力影响的性质。如

果它提高进入壁垒,排除强有力的供方,或是将产业从替代品中隔离出来,那么这种技术变革可以改善产业的盈利性。但是,如果技术变革导致买方实力的增强,或降低了进入壁垒,就可能会破坏产业吸引力。

技术变革在改变产业结构中的作用,给考虑进行创新的企业提出了潜在难题。如果创新被其它竞争对手模仿,此时,提高企业竞争优势的创新可能最终会破坏产业结构。因此,企业在选择技术战略以及进行技术投资时,必须认清技术变革在影响竞争优势和产业结构上的双重作用。

技术战略

技术战略是企业开发和运用技术的方法。虽然它包括正式研究和开发机构的作用,但由于技术对价值链存在普遍的影响,所以它的范围还必须更广些。因为技术变革有能力影响产业结构和竞争优势,所以企业的技术战略成为其整体竞争战略的基本组织部分。创新是向地位牢固竞争对手发起进攻的主要方法之一,这一内容我将在第十五章中讨论。尽管如此,技术战略只是整个竞争战略的一个组成要素,它必须与其它价值活动的选择相一致且因此得到加强。例如,如果无法由经过技术培训的销售人员向买方解释产品性能优势,或者如果制造过程未包含适当的质量控制条款,那么为实现歧异性而设计的技术战略将会丧失绝大部分影响。

技术战略必须涉及三大问题:

- 开发何种技术
- 是否在那些技术中寻求技术领导地位
- 颁发技术许可证的作用

技术变革怎样才能最好地增强企业的持久竞争优势,是在上

述各领域作出选择的基础。

待开发技术的选择

技术战略的核心是企业努力获取何种类型的竞争优势。应当开发那些对企业的基本战略贡献最大的技术,同时要权衡开发这些技术的成功率。技术战略是企业可用以追求三个基本战略中任意一个的潜在强大工具。但是,根据企业追随的基本战略的不同,技术战略的特征将会有很大不同。如表 5-1 所示。

在许多产业中,研究与开发活动更多是受科学兴趣的驱使,而非来自于对竞争优势的寻求。然而,从表 5-1 可以清楚地看出,企业研究与开发活动的主要焦点应该与企业追求的基本战略保持一致。例如,成本领导者的研究与开发活动,应当包括大量降低价值活动成本的项目,这些价值活动代表着成本中极大的一部分;还应包括通过价值工程降低产品设计成本的项目。成本领导者在产品性能方面的研究和开发,其目的必须是保持与竞争对手的均势,而不应当再增加昂贵的新特性,不然研究与开发的目的将与企业战略相矛盾。

从表 5-1 可以得出另一重要观点:产品和工艺上的技术变革都能在支持各个基本战略上发挥作用。企业常常错误地认定,工艺技术变革完全是面向成本的,而产品技术变革会倾向于仅用于提高歧异性。第三章说明了产品技术如何在实现低成本方面发挥关键作用,第四章则说明工艺技术如何成为歧异性的关键(日本公司最爱用的策略)。

企业技术战略要超越传统上所规定的产品和工艺上的研究开发,这点也很重要。技术遍及企业的整个价值链,相关成本和歧异性由整个价值链决定。因此,对企业所有技术的系统考察,将会揭示出降低成本或提高歧异性的各领域。例如,当今一些企业中的信息系统部门,可能比研究与开发部门对技术变革的影响更大。其

产品和工艺技术与基本战略

表 5-1

	成本领先	标歧立异	成本集聚	歧异性集聚
产品技术变革	产品开发从而通过降低使用材料数量、便利制造过程和简化后勤需要来降低产品成本	产品开发从而提高产品质量、特性、送货能力或是转换成本	产品开发从而设计恰能满足目标细分市场需要的性能	产品设计从而使产品在满足某一特定细分市场要求时，比目标广泛的竞争对手做得好
工艺技术变革	学习曲线工艺提高从而减少材料的使用或降低劳动力投入 工艺开发从而提高规模经济	工艺开发从而支持高精度公差、更严格的质量控制、更可靠的日程安排、更快的对订单作出响应以及其它提高买方价值的领域。	工艺开发从而使价值链与细分市场需求相符、以此来降低服务和细分市场的成本	工艺开发从而使价值链与细分市场需求相符，以此来提高买方价值。

它诸如运输,物资处理,通讯,和办公自动化这类重要技术,也值得重视。最后,必须协调各个技术领域中的开发以确保一致性和利用它们之间的相互依赖性。

皇冠瓶盖和密封公司(Crown Cork and Seal)提供了技术战略和竞争优势相联系的好例子。皇冠公司致力于精选消费者产业,且在提供罐产品的同时提供高侍应性的服务。皇冠在基础研究上很少或根本没做工作,也没有开拓新产品。它的研究和开发部门被用以及时地解决具体的消费者问题,以及迅速地模仿成功的产品创新。因而,皇冠公司的研究与开发方法,紧密支持其目标集聚战略。它的技术政策与美国罐公司(American can)或大陆集团公司(Continental Group)大不相同,这些公司除罐产品外还提供大范围的包装系列。美国和大陆这两家公司在基础材料和新产品研发上投资巨大。

技术变革和竞争优势之间的联系决定了价值链中应集中努力开发的具体技术。企业应集中力量于那些在成本或歧异性方面具有最大持久性影响的技术,无论这种影响是直接达到还是通过前述其它检验标准而达到的。这些检验标准可对可能获得最大竞争利益的技术变革排序。改善技术的成本必须与得到的利益相平衡,还要和改善成功的可能性相权衡。

企业常常面临选择,是努力提高完成价值活动中已确立的技术呢,还是投资于新技术。例如,在炼铝业中,企业可以致力于改善目前正在使用的 Hall-Heroult 工艺,也可以尝试开发碳热还原工艺。技术似乎经历着一个生命同期,早先的重大改进让位给后期的微量进步。这论证了一点,对成熟技术进行改进相对成本所得的利润回报,可能少于改进新兴技术的回报,不过前者可能较确定。

然而,技术上的自我满足会是相当危险的。在认定某一技术已经成熟时,必须非常小心。例如,尽管 Hall-Heroult 工艺开发

于 1900 年之前,今天仍在进行对这种工艺效率方面的重大改进。同样的,自 1974 年以来,低速柴油发动机的燃料效率已有了显著提高。柴油机的历史已经超过 80 年,且与汽油机相比曾被普遍认为是一种成熟技术,但是实际上,柴油机已经增强了其相对汽油机的领先地位。在这两个例子中,能源价格的迅速上涨促使人们积极关注燃料的效率问题。对提高技术的更为强烈的关注,得以和材料技术,仪器技术和电子技术方面的改良相配合,这些技术带来了更好的过程控制,更高的温度以及其它益处。

如前所述,大部分产品和价值活动不仅仅包含一种技术而是几种技术或分支技术。只能假设分支技术的某种特定组合是成熟的,而不能认为各个分支技术是已成熟。正如在临炼业和低建笨纳发动机业那样,产品或工艺品中采用的任一分支技术的重大变化,都可能创造出新的把各种分支技术组合起来产生巨大改进的可能性。微电子学,是可以应用于许多其它技术的分支技术,它的到来提供了新技术组合的可能性,对许多产业产生了深刻影响。

因此,企业在选择进行投资的技术时,必须彻底理解企业价值链中的各种重要技术,而不仅仅以技术的年限等简单指标作为决策的基础。正如上面两个例子所说明的,有时促进技术进步所需的仅仅是努力和投资。在另外一些情况下,分支技术的进步可能会使改进现有技术成为可能。然而,有时改进较老技术方面的努力可能毫无效果。此时,最好的行动路线是尝试越过此技术。企业做出决定放弃自己的技术可能有困难,当这种技术属企业自身技术时尤为困难。但是这样的选择对企业保持竞争地位是必不可少的。

选择待开发技术不应只局限于极少数有可能发生巨大突破的技术。价值链中若干种技术的适当改进,包括那些与产品和生产工艺无关技术的改进,加在一起也能给竞争优势带来较大好处。而且,许多活动的累积改进可能比技术突破更能持久,后者为竞争

对手所注意,很容易成为模仿的目标。日本公司在技术上的成功极少来自于技术突破,其大部分来自于对价值链的改进。

技术领导或追随

在技术战略中,企业必须解决的第二大问题是,是否寻求技术领导地位。技术领导这个概念比较清楚,即企业试图第一个引入支持其基本战略的技术变革。有时,所有不是领导者的企业都被认为是技术追随者,其中包括那些不考虑技术变革的企业。技术追随应当是一种自觉和主动的战略,企业明确地选择不首先创新。此处,我们在这种意义上考虑技术追随。

虽然人们常常从产品或工艺技术方面来考虑技术领导,此问题包括的范围要广得多。可以在任一价值活动中采用的各种技术中确定领导地位。这里要讨论的是企业在任一价值活动中开拓创新与等待其它企业去创新这二者之间的战略选择。

表 5-2 技术领导和竞争优势

	技术领导	技术追随
成本优势	开创最低成本的产品设计 最先降低学习曲线的企业 创造完成价值活动的低成本方法	通过学习领导者经验,降低产品或价值活动成本 通过模仿、降低研究与开发成本
歧异性	开创提高买方价值的独特产品 在其它活动中创新以提高买方价值	通过学习领导者的经验,使产品或送货系统更密切地适应买方需要。

选择成为技术领导者或追随者,可以成为获取低成本或歧异性的一种方法。如表 5-2 所示。

企业都倾向于认为技术领导主要是获取歧异性的手段,而把扮演追随者看作获取低成本的途径。然而,如果技术领导者是第一个采用新的低成本工艺的企业,它可能成为低成本生产者。另一种情况是,如果技术追随者能够从领导者的失误中吸取教训,并且修改产品技术以更好地满足顾客的需要,它就可能实现歧异性。由于涉及许多技术而且寻求的竞争优势类型不同,所以一个产业中可能有不止一个技术领导者。在重要技术中是选择做技术领导者,还是追随者,取决于以下三个因素^③:

- 技术领先的持久性 在某技术上企业能保持对竞争对手领先地位的程度。

- 率先行动者优势 企业首先采用新技术而获得的优势。

- 率先行动者劣势 企业率先行动而非等待其它企业先行动的劣势。

这三种因素互相影响以决定某一特定企业的最佳选择。即使企业可以保持其技术领导地位,作为首先行动者带来的极大劣势也可能消除担当领导者角色的愿望。相反,率先行动者优势可以把最初的技术领先转变为其它某处的竞争优势,尽管此时这种技术领先本身已不复存在。率先行动者优势和劣势最常产生技术选择中,但它们对制订竞争战略的影响超越了技术战略的范围。它们提出更广泛存在的问题,即如何将时机选择转换为竞争优势或劣势,以及如何将其转换为进入和移动壁垒。

技术领先的持久性

如果因为(1)竞争对手无法仿效此技术或(2)企业创新与竞争对手能够模仿的速度一样快或更快,而使技术领先能够持久,那我们赞同这种技术领导地位。第二个条件很重要,因为技术常常传

播开来,这就要求技术领导者保持一个活动目标。例如,柯达公司在业余摄影方面保持领导地位,大部分得益于其相机系统和胶卷化学品的连续序列—最近在其中又包括了磁盘相机,而不是由于它具有某项竞争对手无法与之竞争的技术。如果一种技术领先不能持久,只有当初始的领先转换为率先行动者优势时技术领导地位才是合理的,这是因为与追随地位相比,领导地位的成本更大。

技术领先的可持续性取决于四个因素:

技术变革的来源 技术领先的持久性很大程度上取决于这种技术是产业内部开发的,还是来自于产业外部。技术变革中很大一部分来自于供方,顾客或是完全无关的产业这类外部来源。例如,在许多加工业中,技术的关键来源是设计生产过程和建造工厂的建筑工程企业。

当技术主要来源于产业外部时,维持技术领先一般会较为困难。外部技术来源把企业获取技术的途径和企业的技术能力及其研究与开发的费用率分离开来,这是因为许多企业都可获取外部的开发。因此,外部技术变革在竞争对手间起均衡器的作用。在具有关键性外部来源技术的产业中的技术领导者,为了保持其领导地位,必须通过联合或排它性协议来抓牢最佳来源,或者必须具备把外部开发的技术运用于自己产业的极强能力。

技术开发活动中可持续成本或歧异性优势的出现或消失 如果企业在完成技术开发时具有成本或歧异性优势,那这种技术领先就更可能持久。可用第三章、第四章介绍的各种工具来分析技术开发中企业的相对成本和歧异性。例如,技术开发中的规模经济或是学习效果,给予市场份额大或有经验的企业在研究和开发成本上的优势。由于开发一种新型产品的成本大体上是固定的,市场份额大的企业与市场份额小的企业相比,其研究和开发成本从比例上说较低。这样,它就可以在研究与开发上花费较多的经费以维持其技术领先,而不会造成成本上的不良后果。这种情况

似乎已发生在大型涡轮发电机产业,通用电气公司在绝对投资上高于西屋公司,且相对后者维持了显著的技术领先地位,但是它的研究与开发费用在销售额中的比例仍低于后者。提高产业中产品开发的成本也对市场份额大的企业有利。例如,随着生产新型除草剂的成本上升至超过三千万美元,农业化学品产业中的技术领导者的优势在扩大。

企业在完成技术开发中的相关成本和成效,还极大地受到公司内部各相关业务单元间相互关系的影响。这种相互关系使得各种技能得以传播或使研究与开发活动的成本得以分摊。在第九章中描述了有关研究与开发活动的相互关系的各种类型。技术领导者常常激进地追求技术上的相互关系,进入有相关技术的新业务领域。它们创造在业务单元间传递研究与开发活动的机制,并倾向于在公司层次上向核心技术投资,这些技术对许多业务单元都有着潜在的影响。

创新周期的不同阶段——基础研究期,应用研究期,开发期——为在研究与开发投入中获得持久的成本优势提供了不同的机会。与其后新产品类型的迅速引入和新特征的结合相比,基础产品创新对规模不太敏感。这就是日本企业常常超过创新的美国企业的原因之一,这些美国企业未能在其后的产品改进中保持住其领导地位。许多成功的技术领导者并没有把研究开发中规模经济,学习能力,和相互关系带来的好处全部转换为更高额的利润,而是再投资以保持其技术上的领先。它们还通过迅速引进新型号的方法来利用全部规模或学习优势。例如,本田(Honda)公司,通过连续推出新型产品来加强它在摩托车行业的竞争优势。

相关工艺技能 相对竞争对手拥有独特工艺技能的企业,与和竞争对手拥有类似研究与开发人员,设备及管理的企业相比,更有可能维持其技术上的领先。不考虑规模经济、学习能力或相互

关系的影响,工艺技能影响既定技术投资率下的产出。工艺技能取决于管理,公司文化,组织结构和体系,以及公司科研人员的声誉等等许多因素。例如,日本电气公司 NEC,在日本是为工程类研究生最为推崇的公司。这有助于吸引最好的研究生,加强了它强大的研究和开发能力。

成功的技术领导者密切注意其研究与开发技能的储备。它们避免在产业不景气或存在利益压力时削减研究与开发人员。它们还寻求与适当领域中的领先研究中心建立联系,并且试图树立这样一种形象,即正是企业自己才是支持其技术战略的各类研究人员的最佳工作地点。

技术传播的速度 决定技术领先持久性的最后一个重要因素是领导者技术的传播速度。如果竞争对手可以轻易地照搬企业所开发的技术,那么企业实施研究室与开发活动所带来的优越工艺技能或成本优势就没什么价值。技术的传播不断发生着,但是其速度因产业不同而各异。领导者技术传播的某些机制如下:

- 竞争对手直接观察到领导者的产品(逆向工程)和操作方法
- 通过设备供方或其它卖方获得技术转移
- 通过咨询顾问和贸易报刊等产业观察者获得技术转移
- 通过希望得到其化合格货源的买方得到技术转移
- 人才流向竞争对手或分立的企业
- 领导者的科技人员所做的公开演讲或发表的论文

对基础产品和工艺创新而言,技术传播的可能性常常比后期改进时要大。产品和工艺的细致改变更可能专有,当以工艺改进为基础时尤其是这样。由于日本企业强调不断进行工艺创新,所以它们常常比开创工艺的美国或欧洲企业更具持久的优势。

技术传播的速度,部分是所处产业固有的,部分由企业控制。

例如, 旅馆车生产者的大部分技术, 可以通过考察产品本身而轻易得到。而一次性尿布技术则传播很慢, 因为此技术大部分取决于在定制机器上生产产品的方法。降低技术传播速度的一些因素如下:

- 为企业技术及相关技术申请专利
- 保密
- 企业自行开发原型和生产设备
- 对包含技术或提供技术线索的关键零件采取纵向整合
- 留住雇员的人事政策

成功的技术领导者采取进取姿态, 努力减缓技术的传播。他们在一切可能处申请专利, 并且始终如一的对侵权者发难以保护这些专利。它们把与局外人的所有联系——甚至包括与买方的联系, 都看成是对其专有技术诀窍的威胁。很少有人能到工厂参观, 即使对买方也不告之以关键性的创新。技术领导者为了保护技术, 常常采取纵向整合, 自行建造和改造设备, 而且远离公开披露技术的场所。令人吃惊的是, 许多以保守秘密著名的企业也是技术领导者, 这其中包括杜邦队(Dupont), 柯达(Kodak), 宝洁(P&G), 以及麦克林(Michenin)等。

率先行动者优势

当存在率先行动者优势时, 技术领导地位具有战略上的可取性。这使领导者得以把技术差距转换为其它持续存在的竞争优势, 即使在技术差距消失时也如此。率先行动者优势取决于改善企业可持续取得成本优势或歧异性的地位时, 时机选择是否重要。一般来说, 率先行动者有机会在许多领域中确定竞争规则。

潜在率先行动者优势的最重要类型如下, 同时还可将其扩展

至率先进入地域领域的情况或是在不涉及技术本身的领域进行开拓的情况^④：

声誉 率先行动的企业可以确立开拓者或领导者的声誉，这是效仿者难以应付的。领导者地位至少可暂时把企业置于独一无二的地位，此地位可以带来其它竞争对手得不到的长期形象上的利益。率先行动者还可以最早向买方提供服务，因而确立起可能是忠诚可靠的关系。来自领导者地位的声誉优势的重要性取决于该企业的信誉以及它在市场营销活动中投资的能力。因为缺乏宣传其领导地位的资源，小型公司可能无法通过率先行动来提高声誉。

抢先占领有利定位 率先行动者可以领先占据有吸引力的产品或市场位置，迫使竞争对手处于不太理想的位置。例如，斯托福公司(Stoufer)在冷冻餐业中，就抢先采用了美食家这一概念。率先行动者有机会按有利自己的方式来确定或经营产品。率先行动者还可以把生产能力投入适当的地方以预先防止竞争对手取得扩大盈利的能力。

转换成本 如果存在转换成本，率先行动者能够封锁住后来者的销售。以医院管理合约为例，最先与医院签订承包合约的企业在合同展期时具有极大的优势，这是由于医院改变管理企业成本极大。这种转换可能会导致因新行政主管，新计算机系统和其它变化而产生的破坏性后果。

销售渠道的选择 率先行动者可以给新产品或新一代产品找到独特的销售渠道。它可以选择最好的经纪人，批发商，或是零售商，而追随者只能选择次好的销售渠道，建立新渠道，或是说服率先行动者的销售渠道转变服务对象或是分子部分服务。

专有学习曲线 如果受早期行动影响的各种活动中存在专有学习曲线，那么率先行动者可获得成本或歧异性方面的优势。率先行动者最先在受影响的活动中降低学习曲线，而且，如果它能

够保持学习为其专用,那它可以确定持久的成本或歧异性优势。

设施,投入品及其它稀有资源的来源优势 率先行动者至少可暂时获得购置投入品或其它资源的优势,这是因为在市场作用力反映出企业所开创变革的全部影响之前,率先行动者已订立了合同。例如,率先行动者可以得到最便利的地点,或在与渴望从事新生意的原料供应商打交道中获利。在这点上,航空业是一个良好实例。早期无服务运营者,购买便宜的剩余飞机和(或)低成本的终点机场,而且雇用失业的飞行员,但是随着这一战略被竞争对手仿效,市场作用力最终抬高了投入品的价格。

另外的例子来自于若干个采掘业。新矿和新加工工厂建在越来越偏远的地点,这提高了基础设施的成本。它们还被迫承担更高的环保成本。因此,较早插足者的成本较低。

确定标准 率先行动者可以给技术或其它活动确定标准,迫使后来者采纳这些标准。而这些标准又反过来使企业的地位更持久。例如,美国无线电公司 RCA 确立了彩电标准,这意味着其它竞争对手不得不降低 RCA 已经开始降低的学习曲线,却不能再新创一条。

制度壁垒 率先行动者可以享受到反模仿制度壁垒方面的好处。率先行动者可以促成专利,或者因第一个进入某国而与政府建立特殊关系。制度因素也常常有利于率先行动者确定标准。

早期利润 在某些产业中,率先行动者可以从其所处的地位享受到暂时的高利润。例如,它可以在早期新产品稀缺时以高价与买方签订合同,或者可以将其卖给高度评价该新技术的买方。

成功的技术领导者主动追求率先行动者优势,而不仅仅依赖于技术优势。它们抓住每一个机会,利用其技术领导地位,以有利于自身的方式确定竞争规则。它们在市场营销上投资以加强自己作为领导者而带来的声誉方面的好处,并且激进定价以使早期对买方的销售具有最高的转换成本。令人吃惊的是,许多率先行动

者数十年来保持着领导者地位。例如,在消费品产业中,Crisco,Ivory,Life Savers,Coca-cola,Campbell's,Wisly,Kodak,Lipton,以及Good year 这些名牌早在二十年代就已是产业领导者。

除非率先行动者投资使其资本化,否则率先行动者优势会因后来者的激进投资而被消耗掉。正如发生在电子计算器行业中鲍沃玛公司(Bowmar)身上的那样,小型开拓者常常被后来者压倒。它们丧失领导地位并不是因为不存在率先行动者优势,而是因为它们不具备利用这些优势的资源。IBM 公司在个人计算机行业中的活动,提供了后来者利用各种资源以及与其它业务单元的相互关系成功战胜率先行动者的较新实例。

当率先行动者不具备足够资源的时候,具备资源的较早行动者常常可以获得率先行动者优势的各种好处。例如,在小型机行业中,数字设备公司 DEC 并不是最先生产此类机器的公司,但是由于它是最先积极开发该公司的产品,从而获得了许多率先行动者优势。DEC 大量投资,通过扩展产品系列,降低学习曲线,和增加销售力量来利用其优势。类似的情况发生在录相机行业中,阿姆佩克斯公司(Ampex)开创了产品,但是日本企业大量投资改进技术,得以低成本地生产产品,从而把领先地位转换成了率先行动者优势。

率先行动者劣势

率先行动者面临优势的同时也面临劣势。率先行动者劣势来源于两大方面:开拓成本和条件发生变化的风险。

开拓成本 率先行动者往往承担着极大的开拓成本,包括如下各种^⑤:

- 获取管制批准
- 遵从现行法规

- 教育买方
- 开发服务设施和培训等基础设施
- 开发所需的投入品,如原材料资源及新型机器等
- 投资于互补产品开发(见第十二章)

- 由于供应缺乏或需求规模小而造成的早期投入品的高成本

开拓成本因其技术创新的类型不同而相差很大,而且可通过与好竞争对手(见第六章)分摊来降低开拓成本。但是,对率先行动者而言,开拓成本往往是不可避免的。

需求不确定 率先行动者未来需求不确定的风险。它必须先确定好生产能力,而后来者可以把决策建立在较新信息的基础上。尽管走在竞争对手前面有些优势,但也有极大的风险。例如,RCA是首先进入彩色电视机行业的企业,它下赌注于新技术会较早起步。后来者从RCA的经验中受益,了解到对彩电的需求还未到来,从而避免了损失。

买方需求变化 在买方需求变化,率先行动者的技术不再受重视时,率先行动者是很脆弱的。如果买方需求变化了,率先行动者的技术被归入老一代技术,这时率先行动者也就丧失了声誉优势。但是,除非买方需求发生根本性转变,从而要求从根本上改变技术以服务于此需求,如果不是这样,则率先行动者可以通过随时修正其技术来维持领先地位。

专一投资于早期技术或要素成本 如果率先行动者的早期投资专注于当前技术,不能便利地修改以适应后期技术,那么它就可能处于劣势。例如,在半导体产业中,菲利克公司 Philco 较早行动,以大型的自动化工厂赢得了领导地位。它在一段时期内获得了成功,但是此后开发了不同的半导体芯片制造工艺,使公司早期投资失去作用。类似的,如果其产品或工艺反映的要素成本或因要素质量发生了变化,率先行动者也会处于劣势。

技术突变 技术突变不利于率先行动者,因为它可能使率先行动者在现有技术上的投资失去作用。技术突变指技术上的巨大转变,由于率先行动者在老技术上的投资,它可能无法很好地对此作出响应。技术突变对不承担高额开拓成本的行动迅速的追随者有利。然而,当技术突变沿着相对连续的路径前进时,位于领先地位的出发点,是率先行动者的优势。率先行动者可把老技术中的所学用于新技术中,从而使自己处于学习曲线的前部。

低成本模仿 率先行动者把自己暴露给追随者,后者能够以低于创新的成本来模仿。但是,追随者往往不得不承担某些模仿成本和适应成本,这一点对率先行动者有利。

颁发技术许可证

技术战略中的第三大问题是颁发技术许可证,这是与其它企业联合的一种形式^⑥。拥有独特技术的企业常常遇到颁发技术许可证的要求,或被政府法规迫使颁发技术许可证。颁发许可证是得以接近技术的一种途径。当技术是竞争优势的重要来源时,颁发许可证的决策至关重要。然而,许多企业由于技术许可决策不合适而浪费了基于技术的竞争优势。

何时企业应当颁发许可证?

如果技术是竞争优势的来源,企业就必须把许可其它企业使用此技术看作是冒险的行为,只能在特殊的条件下这么做。许可证费用很少能高到足以弥补竞争优势的丧失。但是,在一些情况下,颁发许可证从战略上讲可能是值得的。

无力利用技术 如果企业自身无法利用此技术,那么颁发许可证是合适的。自己不能利用技术的原因可能是,企业缺乏资源或技能以确立可持续的地位,企业正从有关的业务单元获取利益,或者竞争对手地位牢固不会放弃市场位势等。当今在生物技术和

电子学领域,颁发许可证的首要动机正发挥着作用,这些领域中一些有创造性的刚起步的企业缺乏将其创新商业化的能力。即使当企业有大量资源时,它也可能无法从此项新技术获取巨大的市场份额,原因是竞争对手非常投入或是因为政府要求地方拥有所有权。前者似乎是标准商标公司(Standand Brands)就其高浓度左旋玉米糖浆技术——一种糖的替代物大量颁发许可证的原因。

当企业自己不能开发市场时,不颁发许可证将给竞争对手提供动力,使其围绕企业技术进行投资。最终,一个或多个竞争对手可能成功,而企业将只剩下很小的市场。但是,通过颁发许可证,竞争对手在投资自身技术之外,获得了一种比较便宜和风险较小的可选对象。这样,企业通过颁发技术许可证,不但可从自身的市场地位获取利润,还可以制定技术标准和收取许可证费,而不会遭遇技术被人模仿的境况。

发掘不可得市场 颁发许可证可以使企业从一些本来是不可得的市场上获取收益。这些市场包括企业技术对其有价值、但企业几乎没有进入可能的产业,或者包括其它一些企业不能或不想进入的地域市场。

迅速标准化技术 颁发许可证可以加速产业按企业技术标准化的过程。如果数家企业正在促进使用该技术,颁发许可证不但将使其合法化而且会加快其开发。例如,由于标准化对提高软件通用性至关重要,录相机行业中 VHS 和 Beta 制式的开拓者广泛地颁发技术许可证,以促进标准化。

糟糕的产业结构 当产业结构不具吸引力时,颁发许可证是可取的。在这种情况下,企业收取许可证费,比向不能产生高收益的市场位置投资要好得多。企业越有能力讨价还价收取高额许可费,企业在颁发许可证时就越具吸引力,而且可使自己只在产业中保持适当的位置。

创造好竞争对手 颁发许可证可能是创造好竞争对手的手

段,反过来这些好竞争对手可以在刺激需求,扼制进入和分担开拓成本方面发挥重要作用。例如,马格纳沃克斯公司(Magnavox)对其电子游戏专利采取广泛许可证转让,正确地推论出这样做可以鼓励竞争对手引进系列广泛的产品从而更快地扩大市场。而且由于进入壁垒太低,马格纳沃克斯公司不太可能开发可持续的地位。第六章详细描述了好竞争对手带来的潜在好处,以及如何辨识好竞争对手。

互颁许可证 象 ATT 和 IBM 公司易做的那样,企业可颁发许可证以换取另一家企业的技术许可。但企业必须确保这一交易是公平的。

选择许可证领取方

企业应当只颁发技术许可证给非竞争对手或好竞争对手。由于非竞争对手可以很快转变为竞争对手,企业必须通过转让条款使这一风险最小化,或是可以确信非竞争对手将一直不参与竞争。为了确保潜在的许可证领取方是非竞争对手,企业不仅要考虑它服务的现有市场或细分市场,还要考虑它将来可能打算进入的市场。向买方颁发技术许可证以使其在内部解决部分需要,有时有利于缩小竞争对手或潜在竞争对手可得的市场。

当企业向竞争对手颁发技术许可证时,应当选择好竞争对手而不可随意乱发。政府迫使企业颁发技术许可证时也应这么做。企业向非竞争对手颁发技术许可证时,最理想的情况是选择那种非竞争对手,当它们稍后决定进入产业时会成为好竞争对手。类似的。如果可能,转让时应当包括更新条款,以避免在许可证领取方成为竞争对手时永久承担转让技术的义务。

颁发许可证中遇到的陷阱

企业常常由于颁发许可证损害而不是有益于自己的竞争地

位。颁发技术许可证中最常见的二个陷阱是：在此过程中不必要地制造了竞争对手，以及为了很少的许可证费用而放弃企业的竞争优势。颁发技术许可证往往是增加短期利润的易行方法，但随着企业竞争优势的丧失它会导致长期利润被侵蚀。

企业常常看不出谁是潜在竞争对手，因而将技术转让给那些反过来伤害自己的人。它们可能向外国企业颁发技术许可证，这些企业后来又打入它们的国内市场。类似的，许多企业向其它产业的企业颁发技术许可证，最终使许可证领取方打入它们的产业。许可证协议变质的过程常常很微妙。企业在谈论长期联合（该联合有利于加强双方实力）中，向对方发放了技术许可。但是随着时间的推移，许可证领取方学会了所有的东西，不仅包括许可证颁发方的技术还包括许可证颁发方其它的价值活动。随后，许可证领取方认定自己可以成功地进攻许可证颁发方，从而变成重要的竞争对手。亚洲企业大量获取技术许可证，有时就以此种方式利用技术许可证。

技术演变

既然技术变革在竞争中起着如此巨大的作用，预测技术演变的途径对企业预期技术变革从而改善自身地位是极端重要的。大多数有关产业技术怎样演变的研究，来自于产品生命周期概念。根据生命周期模型，生命周期中早期的技术变革集中在产品创新上，而制造过程保持柔性。随着产业的成熟，产品设计开始较缓地变化，批量生产技术得以采用。为实现降低日益标准化产品成本的目标，工艺创新取代了产品创新成为技术活动的主要形式。最后，在成熟后期，所有创新速度都迟缓下来，且随着对产业中各种技术进行的投资达到边际投入递减点，创新活动减少。

阿伯奈西(Abernathy)和厄特巴克(Utterback)在他们的著作

中反复对生命周期模型进行推敲^⑦。在他们的框架中,最初产品设计易变,提供了极多的产品种类,而产品创新是创新的主导形式,其目的是改进产品性能而非降低成本。不断的产品创新最终会产生“主导设计”,实现最优产品结构。然而,随着产品设计逐渐稳定,采用的自动化生产方式逐渐增多,为了降低成本,工艺创新成为主导的创新形式。最终,两种类型的创新都减缓下来。最近,阿伯奈西^⑧在其框架中又加入“反成熟”概念,认识到重大的技术变革有将产业抛回易变状态的可能性。

尽管在某些产业中这些有关产业技术演变的假设准确描述了演变过程,但此模式并不适用于任一个产业。在产品无歧异性的产业中(如矿业,化学品),产品创新成为主导设计的情况要么根本不发生要么极迅速地发生。而在其它产业中(如军事和商用飞机业,大型涡轮发电机业),自动化的大批量生产从未实现过,最主要的创新是面向产品的。和其它产业特征一样,技术演变在各个产业中不同^⑨。技术演变的模式是综合产业许多特征的结果,必须将其放在整个产业结构演变的背景中来加以理解。创新既是对整个产业结构制造的激励的响应,又是产业结构的塑造者。

产业中的技术演变来自于许多作用力的相互作用:

- 规模变化 随着企业和产业规模的增大,新产品和工艺技术可能变为可行。

- 学习 企业逐渐学会产品设计和实施各种价值活动的方式,从而导致采用的技术发生变革。

- 降低不确定性和模仿 当企业更多地了解到买方需要并且企业互相模仿时,自然就产生了标准化的压力。

- 技术传播 技术通过上述许多机制得以传播开来。

- 价值活动中技术创新的回报递减 技术可能达到极限,超越极限进一步改进很困难。

如果上述作用力按以下方式相互作用,那么就会导致技术演变的产品生命周期模式。通过不断进行产品创新和模仿,降低了有关适当产品特征的不确定性,就会出现一种主导设计。增长的规模使得批量生产成为可能,并且又通过加强了的产品标准化得以巩固。技术传播消除了产品的差异,迫使企业进行工艺创新以保持成本竞争性,最终,工艺创新的投入报酬递减点出现,使创新活动减少。

技术创新的生命周期模式或其它模式是否会在某一特定产业出现,这取决于某些特定的产业特征:

内在的有形歧异能力 能够实现有形歧异化的产品,比如说汽车或机械工具,便可以有許多可能的设计和特色。歧异化较小的产品将很快标准化,其它形式的技术活动将占主导地位。

买方需求细分 在买方需求差别很大的地方,竞争对手可以采用越来越专门化的设计,以逐步服务于不同的细分市场。

规模和学习敏感性 企业技术相对产业规模的规模敏感性或学习敏感性,将影响标准化的压力。尽管存在细分的买方需求,高规模经济将逐步制造标准化的压力,而低规模经济则会促进产品多样化。

价值活动间的技术联系 产品中的各种技术和价值活动中的各种技术往往相互有联系。例如,改变产品中的某一分支技术往往会要求改变其它分支技术,而改变生产工艺会改变对内、外勤的需要。价值活动间的技术联系意味着某活动中的各种变化会引起其它活动中的技术变革或受这些变革的影响,这样就影响着技术变革的模式。

替代逻辑 来自替代品(第八章)的压力是技术演变模式的重要决定因素。替代品的威胁是来自于成本还是歧异性,这将决定技术变革的相应重点。例如,一次性尿布最初的问题是使其成

本接近布质尿布加上服务的成本。大量的早期创新是在制造方式方面的。

技术局限 某些技术比其它技术在成本或性能改善上提供了更为丰富的可能性。例如,对商用飞机和半导体这类产品,产品创新的投入报酬递减点相对出现得慢一些。因此,价值链中各种技术和分支技术的技术局限,将会影响技术变革的路径。

技术来源 影响技术变革模式的最后一个产业特征是产业中所用技术的来源。当产业特有的技术占主导地位时,技术变革的路径通常较易预测,此时来自产业外部技术的影响较小。

连续与突变的技术演变

在各产业中,技术演变的模式根据技术变革是渐进式还是突变式而大不相同。当技术变革是渐进式的,此过程较可能由产业参与者或是从中分立出来的企业的行动来决定。技术的外部来源可能会是产业现有的供方。

当出现技术突变时,技术的来源更可能是产业外部。全新的竞争对手或产业的新供方,很可能发挥重要作用。技术突变还易将技术创新的模式与产业的成熟状态相分离,这是因为与产业参与者的研究和开发部门相比,技术的外部来源对产业环境较不关心。

技术突变为相对竞争地位的转变创造了最佳机会。它倾向于使许多率先行动者优势和建立在老技术上的移动壁垒变得无用。突变还可能要求价值链整体改变而非某一活动发生改变。因此,技术突变时期,市场地位更易发生变化,这是市场份额可能发生巨大波动的时期。

预测技术演变

企业可用此框架来预测所处产业技术演变的可能途径。例

如,在商用飞机业,产品的歧异性很大。但是,产品设计上存在着极大的规模经济,这限制了可以开发的产品种类。生产的柔性意味着在产品创新上所下的连续和长期不断的努力,不会遇到生产工艺方面的壁垒。这样,人们会希望在飞机制造业中不断进行研究与开发。生产工艺的柔性还使人们不断地寻找新材料和组件,而在高度自动化的产业中这种可能性要小的多。

对技术演变的形式有一定深入理解后,企业就有可能预计到各种变化,比别人先行一步从而获得竞争优势。然而,涉及到技术时总有许多不确定性,未来技术演变的不确定性是企业考虑其战略选择时采用产业图景的主要原因。第十三章详细讨论产业图景。

制定技术战略

本章的概念为制定技术战略提供了若干分析步骤,以便把技术转变为竞争武器而非某种科学珍品。

1. 辨识价值链中所有的不同技术及分支技术 每种价值活动都涉及一种或多种技术。制订技术战略要从辨识企业或其竞争对手采用的所有技术及分支技术着手,无论这种技术多么普通。此外,企业还必须对供方和买方价值链中的技术有类似的(如果做不到完全相同)深刻的了解,这些技术往往与企业自身的技术相互依赖。企业常常把注意力集中在产品技术或是基本制造操作技术上,它们忽略了在其它价值活动中的技术,并且很少注意用于技术开发的技术。

2. 辨识其它产业或科技发展中的潜在相关技术 技术常常来源于产业外部,它们可能成为产业突变和竞争分裂的根源。必须考察每一种价值活动以明确是否存在可加以利用的外部技术。应当持续彻底地调查信息系统、原材料和电子学的情况,此三者

创造新技术或使新旧技术结合方面有着革命性的影响。

3. 确定关键技术变革的可能路径 企业必须对自身每一价值活动中以及买方和供方价值链中技术变革的可能方向作出估计,其中包括来源与产业无关的技术。不应当假设任何技术是已成熟,因为此技术的分支技术可能正在变化中,或者成熟仅仅是在技术创新上很少下功夫的标志。

4. 确定哪些技术和潜在技术变革对竞争优势和产业结构影响最大 并非价值链中的所有技术都会对竞争发生重大影响。重要的技术变革要满足本章所说的四种检验:

- 自身创造了可持续的竞争优势
- 以有利于企业的方式转变成本或独特性驱动因素
- 产生率先行动者优势
- 改善整体产业结构

企业必须把这些技术隔离出来,并且理解它们将如何影响成本、歧异性,或产业结构。在这方面,供方和买方的技术常常是最重要的。关键技术是那些对成本或歧异性有巨大影响同时技术领先可以持久的技术。

5. 评价企业在重要技术和改进成本上的相对能力 企业必须明了其在关键技术上的相对优势,同时对自己适应技术变革的能力做出现实的评价。不应从自尊考虑而忽略这一评价,否则企业会在几乎无望有益于其竞争优势的领域浪费资源。

6. 选择包含所有重要技术、加强企业整体竞争战略的技术战略 技术战略必须能对企业正寻求得到或维持的竞争战略起加强作用。对竞争战略最重要的技术是那些企业能保持其领先地位,成本或歧异性驱动因素向有利企业的方向倾斜,或技术将转变为率先行动者优势的技术。如前所述,在通过向其它领域投资而

加强由技术得来的优势方面,企业能够大有作为。

企业技术战略应当包括以下内容:

- 按研究和开发项目对竞争优势的重要性排序。如果不影响成本和(或)歧异性,不应批准该项目。
- 选择在重要技术中采取技术领导地位还是追随者地位。
- 选择颁发许可证政策,以提高整体竞争地位而不仅为短期盈利的压力所迫。
- 选择获取所需外部技术的方法,如果必要可通过许可证方式否则另论。

7. 从公司一级加强业务单元的技术战略 虽然技术最终是与独立的业务单元相关,多角化经营的企业在加强其整体技术地位时可以发挥二项关键作用。第一项,可以帮助监视有可能影响业务单元的各种技术。公司集团可以在辨识和分析有可能产生广泛影响的技术趋势上进行有用的投资,然后将信息传给各个业务单元。公司在监视信息系统、办公自动化、工厂自动化、原材料和生物技术等方面发挥的作用常常是很理想的。

公司在技术战略中的第二项关键任务是在各业务单元间寻找、利用和创造技术上的关联。如果某业务单元能够充分利用与其它单元技术上的关联,就可能获得竞争优势。第九章较详细地说明了这一点。

以下在公司,部门或小组一级上采取的特定行动,能够加强企业的整体技术地位:

- 辨识影响许多业务单元的公司核心技术。
- 确保企业进行积极和协调的研究,确保技术在各业务单元间传递。

-
- 资助重大技术上的共同研究,以创造大量技术和人才。
 - 利用收购或合资等途径为公司引进新工艺技能或补充现有技能。

第六章

竞争对手选择

大多数企业都把竞争对手视作威胁。企业首先把注意力集中在如何战胜竞争对手夺取市场份额上以及如何防止竞争对手进入上。按照这种思路,竞争对手是敌人,必须被消灭掉。通常,也认为较多的市场份额远比较少的份额要好,而经验曲线的信徒们强调支持这一观点。

虽然竞争对手的确可能构成威胁,但在许多产业中合适的竞争对手能够加强而不是削弱企业的竞争地位。“好”竞争对手能够有助于许多战略目标,可以增加企业的持久竞争优势以及改善所处产业的结构。因此,企业常希望能有一个或多个“好”竞争对手,为此甚至刻意放弃市场份额而不是试图增加市场份额。较多的市场份额常常糟过较少的份额。与此同时,企业应当在保持与好竞争对手的相对地位时,集中力量攻击“坏”竞争对手。这些原则对市场领导者和迫随者同样适用。

本章将说明企业如何才能了解和影响它的一系列竞争对手,以增加竞争优势和改善产业结构。这将有助于企业辨识正确的进攻对象,避免与那些给本企业地位以及产业结构带来好处的竞争对手作战。我从认清具有竞争对手的潜在益处开始,接着说明企业如何辨识“好”竞争对手,将其与“坏”竞争对手分离。完成这些基础工作后,我要说明企业该如何影响它的竞争对手,以及在此竞争过程中如何避免破坏产业结构的风险。然后,我要鉴别一些观

点,即从企业的角度来考虑应当怎样选择其所处产业中的最优竞争对手结构,以及这一结构是怎样保护了产业的稳定性。最后,本章根据竞争对手选择原则,着重指出在与竞争对手打交道时易犯的错误。

竞争对手不仅对竞争有利,而且对企业的益处也多于人们通常所认识到的。企业永远不能在竞争对手面前自满,也不能放弃寻找获得竞争优势的途径。持久的竞争优势是获取优越绩效的唯一可靠途径。但是,与此同时,企业必须明了谁是进攻的对象,以及它面临的一系列竞争对手将如何影响产业结构。各个竞争对手将对竞争优势产生不同的影响。

竞争对手带来的战略好处

合适竞争对手的存在,可以带来许多战略上的好处,它们可归入以下四个基本类型:增加竞争优势,改善当前产业结构,有助于市场开发,以及扼制进入。随着产业的不同以及企业采取战略的不同,可获取的特定好处也不同。

增加竞争优势

竞争对手的存在使企业能够增强其竞争优势。其机制以及使此机制尤为有价值的产业特征一同描述如下:

吸收需求波动 竞争对手可以吸收由周期性、季节性、或其它原因带来的需求波动,从而使企业能逐渐更充分地利用其生产能力。因此,拥有竞争对手是控制第三章所说的生产能力利用成本驱动因素的一种方法。例如,产业领导者的市场份额一般在需求下降时期增加而在上升时期下降,就是这种现象的一种表现。在需求上升时期,因为产业领导者不能或不愿满足全部需求而造成领导者生产能力的短缺,竞争对手就可以获得市场份额。当需

求下降时,由于领导者是买方偏爱的货源且此时有合适的生产能力,所以领导者获得市场份额。让竞争对手吸收需求波动,对于在整个周期中保持满足需求的必要生产能力是理想的。但是,企业必须确保在产业中有足够的整体生产能力以服务于关键用户且不吸引插足者,如果产品是消费品,企业还要有足够的生产能力以控制产业价格。

提高歧异化的能力 竞争对手作为比较的标准,能够提高企业自身歧异化的能力。没有竞争对手时,买方可能比较难以看到企业创造的价值,因此就可能对价格和服务更为敏感。结果是,买方可能在价格、服务和产品质量上拼命地讨价还价。然而,有竞争对手的产品成为衡量相对性能的参照,使得企业可以更具说服力地证明其优势性,或是可以降低歧异化的成本。因此,竞争对手可以成为企业产品的价值信号(第四章)。例如,在消费品产业中,一些基本品牌的存在实际上可以使名牌产品在某些情况下得到较高的边际利润率。但是,以竞争对手作为参照而带来好处,其先决条件是:买方可以看出产品及其它方面的差异,以及企业货真价实地歧异化经营,因此参照物的出现不会暴露某种不能持久的溢价。

一种竞争对手存在而提高歧异性的情形是,企业比其大部分竞争对手要优越得多。此时如果不存在一个与企业差距较小的竞争对手,那么即使企业创造的价值完全配得上其溢价,要想在规范产品生产者之上获得很大的溢价仍可能是困难的。例如,据说在八大会计公司(Big Eight)进入管理信息系统产业且索要高价之前,IBM公司很难在此方面获得很高的价格。八大会计公司拥有信誉,它们的要价使得买方较易接收IBM公司要求的超过独立软件公司的溢价。

在那些产品质量和服务标准不明显的产业中,比较标准的好处非常重要。在这些产业中,可能在很宽的范围内就成本和质量权衡取舍,因而买方在不存在可见歧异性的情况下易于对价格敏

感。在这些产业中,由于缺乏参照带来买方不断要求改进产品和服务的压力,很可能对企业的盈利率造成压力。

服务于不具吸引力的细分市场 企业的竞争对手可能乐于为企业认为不具吸引力的市场提供服务,不然,为了获得理想的细分市场或为了防御的原因企业将被迫服务于此市场。所谓不具吸引力的市场,是指那些企业为其提供服务的成本昂贵,买方具有讨价还价的实力而且对价格敏感,企业的地位无法持久,或是参与该市场会损害企业在更具吸引力细分市场中地位的那些市场。可用第七章中的概念来辨识战略相关的各产业细分市场以及它们的吸引力。

竞争对手价值的一个常见例子,出现在企业很难将产品系列中的某些特定产品歧异化而无法赚取勉强可接收利润时。如果买方一定要这些产品,企业会要找一个供方来提供。这样通过出售整个系列产品会获取一定优势。对企业而言,由“好”竞争对手提供这些产品,比起买方寻求全新货源,威胁要小得多。在这种情况下,使“好”竞争对手有价值的因素是对产品系列中各种产品的需求关联。

与竞争对手有关的情况还可能是,一组特定的买方可能对价格敏感而且具有讨价还价的实力。在不存在“好”竞争对手时,企业可能不得不服务于这些不具吸引力的买方,以达到切断坏竞争对手合理进入途径这一防御目的(见第十四章)。例如像西尔斯公司(Sears)这类大型经销商就比小型连锁店更有实力也对价格更敏感,因为前者更大而且它们以成本而非歧异战略来进行竞争。如果企业为大型经销商服务,那么获得的利润要小于为较小型的连锁店服务。而且,除非对这些不具吸引力的买方销售量增加足以改变企业的整体成本地位,企业的整体利润率也会降低。但是,除非有好竞争对手有效地提供服务,否则这些大型经销商会成为招惹有威胁性新插足者的目标。

存在政府采购的产业的典型情形,说明了服务于某细分市场怎么会损害它在其它市场的表现。向政府机构出售商品要求密封报价,这种报价经常公开以接收公众监督。这样,对价格不太敏感的买方了解了报价,从而潜在地损害了企业向其索要溢价的可能性。企业如果有一个好竞争对手服务于这一细分市场,情况会好得多。当企业在某细分市场中提供自身不擅长的产品、从而可能损害企业在其它市场信誉的时候,允许竞争对手服务于这一细分市场也会是有益的。

如果竞争对手争夺这样一些细分市场,企业服务于这些市场的顾客群代价极为昂贵,那么此竞争对手对企业也是有利的。倘若由于立法的原因,企业不能在买方中充分地差别定价^①以反映在服务成本上的不同(例如,由于罗宾逊—帕特曼法的缘故),或者买方间转卖的可能性妨碍了差别定价,那么如果竞争对手可以较廉价地服务于买方或竞争对手具有较低的利润标准,由它们服务于高成本顾客则企业的利润率可以提高。

但是,细分市场必须确实不具吸引力,这才可以证实竞争对手带来的好处。有时看似不具吸引力的市场并非确实如此,而只是定价不当或服务不周。因而,企业可以自己服务于该市场并获利,而不是引入竞争对手。第三章讨论不当定价的风险。

提供成本保护伞 高成本的竞争对手有时能够为低成本的企业提供一把成本保护伞,提高其利润率。通常认为产业领导者为产业追随者提供价格保护伞,而这的确是某些产业的实际情况^②。但是,人们不常认识到的问题是,在稳定的尤其是在增长着的产业中,市场价格常常是由高成本竞争对手的成本地位决定的。如果高成本竞争对手按其成本或接近其成本定价,那么低成本竞争对手亦按此定价就能够获得极大的利润。不过,如果不存在高成本竞争对手,那么买方就可能对价格具有较大敏感性,这是因为较大的价格溢价会引起买方对价格的注意。当买方(包括零售商)

希望有第二个或第三个货源因而将一部分生意分给高成本竞争对手时,来自高成本竞争对手的成本保护伞就尤其有价值。

让高成本竞争对手确定价格的风险在于此价格会吸引插足者。因此,为使此战略成功,必须存在着某些进入壁垒。同样重要的是,高成本竞争对手应获得足够的业务以维持生存,否则它的退出可能吸引“坏”竞争对手的进入。

改善与劳工或管理者的侃价地位 当谈判部分或全部地涉及整个产业时,拥有竞争对手可以极大地有利于与劳工及政府管理者的讨价还价。当产业领导者非常脆弱时,易受到压力从而在与工会的谈判中作出让步,或被迫满足产品质量和污染控制等方面的严格标准。^③此时,如果存在竞争对手,其盈利较少、资本程度较差或地位较不稳固,就可能对上述要求起一定的缓解效果。

降低反垄断风险 可存活竞争对手的存在,对于减少反垄断调查和指控的风险可能是必要的。伊斯特曼—柯达公司(Eastman-Kodak)和IBM是著名的例子,这两个公司遇到了多次的反垄断指控,消耗了大量的管理时间,还可能分散了它们经营业务的注意力^④。即使政府提出反垄断指控的机会很少,但是拥有过多的市场份额,有可能使企业在每次采取重大行动,如引入新产品、颁发技术许可证或改变价格等时,都面临私人诉讼。诉讼的风险常常导致高市场份额企业在采取行动时有意或无意地谨小慎微起来,损害了其竞争优势。可存活竞争对手的存在可以改善这一局面。

增加动力 竞争对手的一个怎么也不会被过分夸大的作用是它作为激励者的作用。可存活下去的竞争对手的存在,能够成为降低成本、改进产品以及跟上技术变革潮流的重要刺激因素。竞争对手成为团结众人实现共同目标的众矢之的。拥有一个可存活的竞争对手,给组织内部带来重要的心理好处。例如,施乐公司显露出迹象,即它得益于复印机领域强劲竞争对手的出现。在成本对成功无关紧要的年代过去后,施乐的成本地位似乎正在改

善,而且它开发新产品的步伐也加快了。另一方面,处于垄断或近乎垄断地位企业的历史通常提供这样的例子,即处于主导地位的企业自满了,最终对变革视而不见而失于应对。

改善当前产业结构

拥有竞争对手还可以多种方式使整个产业结构受益:

增加产业需求 竞争对手的存在能够增加整个产业的需求,且在此过程中增加企业的销售额。例如,如果对某产品的基本需求量取决于整个产业的广告投入,那么企业的销售可以获利于竞争对手所做的广告。追随者在广告上的花费往往高得不成比例,这是因为规模太小则无法获得规模经济。企业和竞争对手规律地引进产品系列,也可以扩大产业影响,提高产业知名度,从而促进需求。最后,竞争对手的进入有时能够给产品带来信誉,正如IBM进入个人电脑行业的情况一样。

当产业的产品系列包括互补产品,比如相机和胶卷,剃刀和刀片以及实验仪器和供应的消耗品等,此时竞争对手也可以促进产业需求。如果有一个或多个竞争对手销售某产品的互补产品,那么对该产品有专有优势的企业可能获利。例如,柯达颁发相机技术许可证,使许多竞争对手销售相机,从而刺激了公司专有的柯达胶卷的销售。这种战略是基于竞争对手通过共同的市场营销努力提高对互补品基本需求的能力之上的。当在互补品上获取足够收益很困难,因而企业只希望满足该市场一部分需求时,用这种战略也很好。^⑤

提供第二或第三货源 在许多产业中,尤其在那些涉及重要原材料或其它重要投入品的产业中,买方希望有第二或第三个货源,以减轻供货中断的风险和(或)限制供方的侃价实力。例如,买方的这种行为就出现在涡轮发电机业、金属罐盒业、糖业以及化学品业中。好竞争对手作为第二或第三货源的存在,消除了企业

的这种压力。它可以防止买方诱使更具威胁性的竞争对手进入产业,还可以推迟或减少买方后向整合的风险。

京陶公司(Kyocera),京都陶磁公司(Kyoto Ceramics)在美国的分公司,就曾经历过这种问题,即在供应半导体的产业中没有可信赖的竞争对手。该公司在半导体芯片的陶磁外壳供给上占据了支配性的份额,使得美国的半导体公司一直积极寻找新货源,并且竟然投资新货源以帮助新供方进入此领域。如果有较可信赖的竞争对手,京陶公司可能不会这么易受买方极具动摇性的攻击,还可能较少受到来自买方的价格监督。

虽然以上援引的例子来自工业品业,在消费品业也存在同样问题。零售商常希望有不只一种的品牌,以抗衡任意一个制造厂商的势力。拥有好竞争对手,能够减少零售商利用好货位、大量促销以及其它支持手段来积极帮助其它竞争对手进入产业的机会。

加强产业结构中的理想成份 好竞争对手可以加强产业结构中的理想部分,或是促进改善产业吸引力的结构变化。例如,竞争对手强调产品质量、耐用性以及服务,就有助于降低买方的价格敏感性和缓解产业中的价格竞争。或是竞争对手大量做广告,则可能促使产业向少数名牌产品和高进入壁垒的方向转化。相反,坏竞争对手在追求自身竞争优势时,可能损害产业结构。例如,在七十年代中期被斯奎波公司(Squibb)收购之前,比奇-纳特公司(Beech-Nut)曾有通过高水平的广告投入、频繁的产品引入以及稳定的价格、加强儿童食品行业的积极方面的历史。另一方面,黑兹(Heinz)公司在赶超格伯公司(Gerber)的无益尝试中,采用了低成本/低价格战略,从而破坏了产业结构。而斯奎波公司对比奇-纳特公司的收购,使后者成为坏竞争对手,这也是通过改变公司目标和战略实现的。

协助市场开发

竞争对手可以在新兴产业或产品及加工技术正在演变的产业中协助开发市场:

分担市场开发成本 竞争对手能够分担新产品或新技术的市场开发成本。市场开发常常包括以下成本:引诱顾客试用成本、与替代品争夺成本(见第八章)、遵从法规成本、促进独立维修机构等基础设施的发展成本等等^⑥。此外,还常常需要投入研究和开发费用,以进一步完善基础技术,克服未来顾客所面临的转换成本,以及开发用途广泛的安装和服务程序等。竞争对手可以降低企业的市场开发成本,当竞争对手的投入与其销售量不成比例时以及当竞争对手是针对整个产业面临的问题作出开发市场的努力时,情况尤其如此。

降低买方风险 在新市场(或新技术)中,可能需要竞争对手来给买方提供另外的可选货源,即便稍后买方通常都不需要另外的货源。如果只有一到两家企业生产新产品,买方常常不愿意购买,当转换成本很高或者买方会因供方无法提供足够服务或退出交易而受损害时,情况尤其如此。

帮助技术标准化或合法化 采用与企业相同技术的竞争对手的存在,可以加速技术合法化或使其成为标准的过程。只有一家企业提倡某技术时,买方往往不愿意接受其作为标准,并且可能抑制初期购买以待技术变革的进一步发展。当可信的竞争对手也推广此技术(且分担市场营销费用)时,买方采用此技术的顾虑就会大大降低。VHS 和 Beta 制式盒式录相机的开拓者,向其它领先企业颁发技术许可证的做法,就是一个良好实例。竞争者采用相同技术还可能有利于政府或其它颁布标准组织批准该技术。

改善产业形象 合适的竞争对手能够美化产业的形象。在其它商业活动中久负盛名的公司,其进入表明该业是合法的而且

表示企业的投入将有所回报,从而给产业带来信誉。

在市场开发期间拥有竞争对手的好处往往是短暂的,这最适用于产业开发的开始和发展阶段。因此,在产业发展的早期拥有数个竞争对手可能最具战略利益,其后理想的竞争对手数量逐渐减少。

扼制进入

竞争对手在扼制其它插足者,或增加企业竞争优势的持久性方面,发挥着关键作用。合适的竞争对手可以多种方式对防御战略(第十四章)做出贡献:

增加报复的可能性和报复强度 竞争对手可以增加为潜在插足者所察觉的报复可能性及其严厉程度。竞争对手还可以削价之类的策略与新插足者争斗,充当防御新插足者的第一道防线,而这类策略对占有大市场份额的企业来说会昂贵得难以承受,因为企业的利润会全面减少。进一步说,如果面临许多可信的竞争对手,比较其仅面对一个可能受集聚战略打击的主导企业的情况,插足者可能不那么倾向于进入该产业。主导企业在服务特定细分市场时往往有混合动机,这使其暴露于目标集聚于一点的插足者^⑦。

然而,要是竞争对手被视为过于软弱,它就不能扼制其它插足者。相反,软弱竞争对手为那些不敢直接进攻领导者的插足者,提供了进入产业的诱人的滩头阵地。

显示成功进入很困难 竞争对手可以作为与企业成功竞争困难性的见证,还可以表明处于追随者地位获取的利润并不可观。例如,宝洁公司 P&G 的福格斯咖啡在市场份额上的有限增长和可怜的利润率,是说明在咖啡产业中与通用食品公司(General Foods)的麦氏咖啡争夺市场份额所必须付出代价的一个好例子。如果不存在竞争对手,潜在插足者可能会过低估计进入壁垒和产业领导者的竞争优势。

封锁合理进入途径 竞争对手能够占据那些代表着进入产业合理途径的位置,封锁要津不为潜在插足者所用。例如,在起重机车业,卖给较小买方的小型起重机车就是一条合理的进入途径。小型起重机车需要的服务较少,而且较小的买方往往只买一辆起重机车,不存在整个车队的通用性问题,所以在改变供方时面对的转换成本也较小。因此进入这一细分市场的壁垒小于其它市场。然而在此例中,由于这一细分市场只提供不太可观的利润,从而使美国的领先制造商忽视了该市场。对美国起重机车制造厂商来说,不幸的是没有可信的美国竞争对手来封锁进入此市场的途径,结果日本制造商成功地利用此细分市场作为进入美国市场的途径。虽然产业领导者可以亲自服务于这类细分市场,如果这一市场与核心业务相比在结构上较少吸引力,那么更为有利的作法是产业领导者将此市场让给好竞争对手。

竞争对手还可以填补产品空缺,这些位置要么对产业领导者来说过于不起眼,要么与产业领导者具有混合动机的领域有关联。填补这些空缺的竞争对手的存在增加了潜在竞争者进入的难度,这是因为潜在插足者被迫以同种产品进入而不能得到受保护的空缺来为扩张打基础^⑧。买方对第二或第三货源的渴望也为竞争对手打开了合理的进入途径。有好竞争对手来担当这一角色,能够扼制更具威胁性的插足者。

饱和销售渠道 竞争对手的存在使批发商和(或)零售商获得多种品牌,可能使新插足者更难接近分销渠道。另一方面,当产业中只有一到两家企业时,为了削弱产业领导者的侃价实力或为了提供自有商标商品,销售渠道可能欢迎新竞争对手。因此,竞争对手的存在可以迫使新插足者为了通畅销售渠道而付出较高成本,因为此时销售渠道已经拥有完整的品牌系列。

如果没有好竞争对手为自有商标市场服务,作为防御行为产业领导者为此市场提供服务也是可取的。尽管如此,许多产业领

导者倾向于回避这一业务,因为它们认为这样做会有损于其名牌商品的地位。在电视机行业中,RCA和顶点(Zenith)公司就是这么认为的。考虑到未来潜在竞争者进入的风险,这种观点可能过于狭隘。在电视行业中,西尔斯公司(Sears)积极鼓励日本企业进入美国彩电市场,因为它无法从RCA、顶点公司或其它有能力的美国制造商手中获得优质自有商标电视的来源。

“好”竞争对手有哪些特征

竞争对手的吸引力程度各不相同。“好”竞争对手可以发挥上述有益作用,又不会带来太严重的长期威胁。“好”竞争对手是对企业的挑战、使其不自满,而且企业与这样的对手竞争可以获得稳固的有利的产业均衡而又不必陷入旷日持久的冲突。总的说来,坏竞争对手具有相反的特征。

没有哪个竞争对手能符合一个好竞争对手的所有检验标准。通常竞争对手既有好竞争对手也有坏竞争对手的一些特征。其结果是,某些经理人员断言根本不存在所谓的好竞争对手。这种看法忽略了一个基本事实,某些竞争对手比另外一些要好得多,而且可能对企业的竞争地位发生非常不同的影响。在实践中,企业必须了解其竞争对手处于两者之间的位置,再据此采取行动。

“好”竞争对手的检验

好竞争对手有一些特征。但是,由于竞争对手的目标、战略和能力不是静止不变的,对竞争对手是好是坏的评价也会随之变化。

可信和可存活 好竞争对手有足够的资源和能力充当激励者,使企业降低成本或提高歧异性以及使企业为买方所信赖和接受。除非竞争对手有所需的资源使自己能长期生存下去,除非买方至少将其视为最低限度也是可接受的选择,否则此竞争对手无

法作为比较的标准,也不能协助开发市场。好竞争对手的信誉和生存力,对扼制新插足者的能力尤为重要。竞争对手必须有足够的资源使其对新插足者构成足够的威胁,而且在买方放弃寻找新货源时,竞争对手必须能代表买方可接受的选择。最后,竞争对手必须足够强大以防止企业产生自满情绪。

明显且自知的弱点 虽然可信、可存活下去,“好”竞争对手有着相对于本企业的明显弱点,且已认识到这些弱点。理想情况是,好竞争对手自信很难改正其弱点。竞争对手不必处处都强,但是它必须有一些明显的弱点使其自知,在本企业感兴趣的细分市场上试图与本企业较量高低是无用的。

了解规则 好竞争对手了解产业中的竞争规则,按此行事,它还能够认清和读懂市场信号。它帮助进行市场开发,改善现有技术,而不会为了赢得地位而尝试那些涉及技术突变或竞争突变的战略。

假定实际 好竞争对手对于产业及其自身的相对地位有现实的假定。它不过高估计产业发展的潜能从而营造过度的生产能力,也不会对生产能力投资不足从而为新来者提供机会。好竞争对手不会过高估计自己的能力以致在试图获得市场份额时引发战争,也不会因为过低评价自身力量而不敢对新插足者进行报复。

明晰成本 好竞争对手了解自己的成本,且据此制订价格。它不会在无意中交叉补贴产品系列或过低估计管理费用。正如上述各方面所描述的,从长远观点来看,“无知”的竞争对手不是好竞争对手。

改善产业结构的战略 好竞争对手的战略,会保护和加强产业结构中的理想因素。例如,其战略可能提高进入产业的壁垒、强调产品质量和歧异性,而不是通过削价或改变销售方式来减弱买方的价格敏感性。

内在节制的战略观念 好竞争对手的战略观念自发地将其

局限于产业的一定比例上或某一细分市场中,这恰恰是企业不感兴趣而对竞争对手有战略意义的比例或细分市场。例如,采取基于高质量的集聚战略的竞争对手,如果不打算扩大其市场份额,那它就可能是好竞争对手。

适度的退出壁垒 好竞争对手拥有足够醒目的退出壁垒,从而使因其存在而造成对插足者的扼制成为可能。但此壁垒又不至高到完全将它束缚于产业中。高退出壁垒会造成风险,在遭到战略困难时竞争对手不是退出而是会破坏该产业。

可协调的目标 好的竞争对手有与本企业目标可协调的目标。好竞争对手满足于自身的市场地位,这一地位同时能使本企业赚取很高的收益。这往往反映了好竞争对手具有一个或多个下述特点:

在产业中战略利益适度 好的竞争对手不把在产业中取得支配地位或不寻常的高增长率看得过于利害攸关。它认为在产业中持续的参与是理想的而且能够从中赚到可接收的利润,但并不认为在产业中改善相对地位有极大的战略意义或感情上的重要性。另一方面,坏竞争对手把产业看作实现自身更广阔公司目标的关键。例如,外国竞争对手在进入它认为有战略意义的市场时往往是坏竞争对手。其利害关系过于重大,而且还可能不了解竞争的规则。

有可比的投资收益目标 好竞争对手投资以赚取诱人的收益,并不把获得税收好处、雇用家庭成员、提供工作机会、赚取外汇(如某些属政府所有的竞争对手)、为上游产品提供销路或其它这类目标放在更为优先的地位。这类目标可能造成产业的利润难以让人接受。有可比利润目标的竞争对手不太可能为了进攻企业地位而过分压价或是大量投资。例如,在飞机业中,比起国营的空中客车工业公司来说,目标上的差异使得麦克唐纳—道格拉斯公司成为波音公司的好得多的竞争对手。

接受目前的利润率 好竞争对手,虽然也试图赚取诱人的利润,但一般都满足于自己目前的收益而且明白改善这一收益是不可行的。理想情况是,竞争对手满足于在双方共同提供服务的细分市场上利润率稍逊一筹。在此情形下,竞争对手不易为了改善自身的相对利润率而破坏产业平衡,而它不太可观的利润又可能有助于打消新竞争对手进入的念头。

希望产生现金 好竞争对手对为股东或母公司产生现金有足够的兴趣,所以不会因重大的新生产能力扩展或重大的产品生产线检修而破坏产业均衡。但是,好竞争对手并不完全掠尽其在产业中所处地位带来的好处,因为这种做法会威胁它的信誉和生存能力。

短期规划 好竞争对手没有太长期的规划为进攻企业的地位而发动一场持久战。

厌恶风险 好竞争对手对风险很关注,且满足于自身的地位而不会冒险去改变它。多角化经营企业的较小部门,如果不认为它们对长期的公司战略很关键,会是好竞争对手。它们常常被指派棘手的利润目标且被寄期望于产生现金流。不过,受到增长要求限制的部门,可能会是坏竞争对手。例如,斯奎波公司收购比奇一纳特公司的儿童食品业务,就是基于比奇一纳特有极大增长潜力这一预测。这导致比奇一纳特公司采取一些被证明是不成功的、对产业造成损害的行动。

即使竞争对手有相当的实力,只要它的目标和战略合适,也可以成为好竞争对手。这种目标和战略创造了一种企业和竞争对手可以共存的局面。因此,有明显且自知的弱点并不是好竞争对手的先决条件。不过,与此相反,从获取稳定产业结构的角度来说,有远期规划、对现金短期需求很少或愿意承担极大风险的竞争对手,无论它有无真正的实力,往往都是坏竞争对手。

有时,竞争对手对本企业来说是好竞争对手,而本企业对其却

非好竞争对手。两者之一按规则竞争,而另一方却无论如何要向它进攻。当两企业互为好竞争对手时——例如,某个竞争对手专注的市场为其赢利而另一个却对此不感兴趣,此时产业最稳定。互为好竞争对手,双方按各自的优势行事且由于有各自的内部标准而成功地做到相安无事。

“好”市场领导者

这些好竞争对手的检验标准,从追随者的角度来看,也说明了构成好市场领导者的条件。如果企业在其服务的产业中并不处于产业领导者之一的地位,那么它的成功与否很大程度上取决于挑选有好产业领导者的产业。从追随者的角度来说,好产业领导者最重要的素质是,它的目标和战略能给追随者提供赢利保护伞。例如,产业领导者有高投资收益目标,关注“产业的健康”,基于歧异化建立战略以及由于混合动机而不愿服务于某些产业细分市场,这就会给追随者提供机会在相对稳定的产业环境中赚取诱人的收益。相反,如果企业看不到可存活下去的竞争对手带来的好处,满足于低收益或者其战略以其它方式破坏了产业结构,这种产业领导者就不可能给追随者提供有吸引力的环境。例如,在买方实力强大且对价格敏感的产业中,领导者采取以低价来迅速降低学习曲线的战略,往往会给追随者(还可能给自己)造成对产业的破坏。

判别“好”竞争对手

判别对手是否为好竞争对手需要对其全面分析。在决定竞争对手是某一特定企业的好或坏竞争对手时,它的目标、假定、战略和能力都要考虑^⑨。由于没有竞争对手能完全满足好竞争对手的检验标准,所以必须判断竞争对手的理想特征是否超过了它有损于产业或企业地位的不利特征。

权衡竞争对手各特征以得到竞争对手是好是坏还是介于两者之间的最终评价,此过程可以用许多例子来说明。例如,在计算机产业中,克雷研究所(Cray Research)对 IBM 来说似乎是好竞争对手,而富士通(Fujitsu)则是坏竞争对手。克雷集中业务于产业的某专门市场,按认可的规则竞争,而且似乎没有错误地估计自己战胜 IBM 的能力。另一方面,富士通对战胜 IBM 寄望过高,它对试图渗入的市场采用低盈利标准,而且奉行的战略可能会损害歧异性从而破坏产业结构。

在复印机行业,相对而言,柯达对施乐是个好竞争对手。柯达集中力量于大容量复印机这一隅市场,并且强调质量和服务。虽然柯达从施乐手中夺走了部分盈利的市场,但是柯达的收益率标准高而且遵从与施乐相同的规则。此外,柯达似乎并不把复印机看作办公自动化战略的关键,接受较低的利润率,而是将其本身看作有利可图的业务领域。

相反,在肥料和化学工业中,石油公司被证明是坏竞争对手。它们有富裕的现金要投资,它们寻找从中可以获得大市场份额的大市场从而对财务报告产生引人注目的影响。大多数石油公司在价格上进行竞争并加速其进入产业的商品化,而不是强调研究与开发以及为消费者服务。它们的预测能力也很差,易于在业务周期的顶峰期修建新的大型工厂而不是在低峰期添置设备。这意味着它们制造和加剧了生产能力过剩的问题。

CT 扫描仪产业中的竞争局面说明追随者似乎懂得好市场领导者可以带来利益。以色列的埃辛特公司(Elscint)取得了第二或第三的市场地位。通用电子公司 GE 是这个产业的领导者,而埃辛特公开否认有超过 GE 的愿望。埃辛特把 GE 看作好市场领导者,因为后者维持高价格,以服务和信誉为基础实现歧异化经营,而且大量投资于教育和开发市场上。历史上另一个好市场领导者是可口可乐公司。可口可乐公司避免在价格上竞争和对追随者的

行动进行强力报复,而是扮演政治家的角色。佩珀博士的百事可乐公司以及七喜公司(Seven-up),多年来作为追随者享受了稳定的利润。然而,也许是源于百事可乐试图从可口可乐手中夺走太多市场份额的错误判断,再加之新高层管理层的优势,有迹象表明了可口可乐正变得较富进攻性。百事可乐显然引发了可口可乐行为的变化,这说明在与好竞争对手打交道时易犯的一个错误,在后面我将进一步讨论它。

如果竞争对手极坏,那么即使有着极大竞争优势的企业也可能认为在此产业中竞争不具吸引力。例如,在蘑菇业中,罗尔斯顿—普雷那公司(Rolston-Purina)有许多潜在优势,但却遭遇到许多投资收益标准低的家庭企业以及来自中国的进口产品的威胁。最终,罗尔斯顿退出了此产业。

影响竞争对手的模式

好竞争对手带来的利益表明以下做法是可取的:进攻当前某些竞争对手而不是另一些,鼓励那些符合好竞争对手检验标准的新竞争对手进入。由于与产业成熟期相比,在产业发展初期拥有较多竞争对手通常要合适些,所以鼓励那些长远看来不可能取得成功的竞争对手早日进入产业也是有意义的。以上说法并不意味着企业可以相对竞争对手骄傲自满,也不意味着企业不应当积极主动地寻求提高竞争优势。相反,选择竞争对手的原则意味着与通常的做法相比,企业必须对竞争对手有更为深刻的看法。

企业的竞争对象是由范围广泛的因素所决定的,其中许多因素大大超出了企业的控制范围。哪些竞争对手选择进入产业在很大程度上是碰运气的事,这将在第十四章中较详细的讨论。某特定企业是否在特定的时间认为产业具有吸引力以及它是否有现成的资源进入,都部分地由运气决定。但是,只要有少量竞争对手已

进入产业,其它人就可能不再认为此产业仍有机会。当早期的插足者是有信誉的企业时,情况更是如此,因而,如果企业能多少影响一下谁先进入,那么整个进入产业的模式就有可能发生改变。

竞争对手选择不仅仅试图影响进入模式,还试图影响那些竞争对手获得生存下去所必须的市场份额和它们在哪些细分市场上竞争^⑧。以下选择竞争对手的策略在许多产业中都是可行的:

颁发技术许可证 企业可以有利的条件早日向好竞争对手颁发技术许可证(见第五章)。如果选择的是合适的竞争对手,那就可能有效地扼制进一步的进入。例如,在半导体业中由于买方希望有第二或第三货源,所以该产业中颁发许可证的作法相对而言较普遍,而仔细选择受让方可以产生有益的影响。最近出现的有趣现象是英特尔公司许可 IBM 和康莫道尔公司(Commodore)制造 8088 微处理器。在此例中,颁发技术许可证一定程度上产生了变买方为竞争对手的效果,但是却可以挡住其它更具威胁性的竞争对手。

有选择地报复 企业可以对坏竞争对手进行强有力的报复,而让好竞争对手不受阻挡地进入产业或获得份额。例如,企业对引进产品或地域市场的选择,往往对某些竞争对手的影响比对其它要大一些。

有选择地扼制进入 企业可以不对某些细分市场投资而不制造进入壁垒,这些市场中出现好竞争对手会改善企业的地位。其风险在于坏竞争对手选择占领这部分未加防御的细分市场,以此作为更具野心的次第进入战略的一部分^⑨。

联合以引入新进者 企业可以和潜在的好竞争对手订合同,使其成为提供产品系列中某些项目的来源,这些产品通过企业的分销渠道出售。合乎情理地,这些竞争对手有可能在以后向企业不中意的细分市场上扩展。鼓励好竞争对手的其它形式的联合,包括供应零部件协定以及自有商标的安排,即竞争对手提供商品

以企业名义出售。这两种形式都有降低好竞争对手进入壁垒的效果。

与坏竞争对手争斗损害了好竞争对手

与坏竞争对手作战而又不使战火殃及好竞争对手往往是很困难的。例如,为挫败坏竞争对手而设计的种种对策——增加广告投入、引入新产品或改变保修政策等,都可能减少好竞争对手的市场份额,甚至可能威胁它的生存。而削弱好竞争对手反过来也可能破坏产业的吸引力或导致新插足者。

因此,重要的是针对坏竞争对手的情况修改防御或进攻措施,使其对好竞争对手的影响最小。有时候因为坏竞争对手对市场造成的威胁或是因为其威胁的严重性而无法做到这一点。尽管如此,企业面临的挑战是,一方面要在改善企业地位和对威胁作出有力反击之间保持微妙的平衡,另一方面又得保护好竞争对手。重要的是好竞争对手不把自己看作受攻击的对象以致于可能在绝望中改变自己的目标。此外,企业要不断地与好竞争对手对抗以防止其重新修改目标,以此来防止好竞争对手变为坏竞争对手。

变坏竞争对手为好竞争对手

有时可以把坏竞争对手转变为好竞争对手。理想的情况是只需给出市场信号以修正竞争对手的错误假定即可。例如,阿尔卡公司(Alcoa)一直在试图影响其竞争对手对铝产业过分乐观的需求预测。其它一些情况下,时间会把坏竞争对手转变为好竞争对手。竞争对手将发现自己的战略是无效的,因此它将以一种使自己成为较好竞争对手的方式改变目标或战略。

尽管如此,企业必须经常准备进行战斗以把坏竞争对手转变为好竞争对手。为了向竞争对手表明其相对弱势或为了使其信服企业不会容忍地位受到侵犯,可能必须要进行战斗。虽然战斗可

能代价昂贵,但与受到旷日持久的围攻相比,此代价要小得多。与坏竞争对手相处,长期受围攻往往是呆在该产业中必须面对的现实。

某些坏竞争对手永远不会成为好竞争对手。与它们相处,企业必须接受自身地位将不断受到挑战的现实。需要利用我各处所讲的全部进攻和防御策略来维持竞争优势和避免损害产业结构。

最佳市场结构

竞争对手选择的原则表明,拥有百分之百的市场份额很少是最优的,虽然这种可能存在^⑭。有时对企业而言,放弃一些地位让好竞争对手占有,要比维持或增加市场份额更明智。虽然这可能与某些企业经理的观点相反,甚至在另一些人看来就是异端邪说,但从长远来看,它可能是提高竞争优势和改变产业结构的最佳途径。企业应当提出的正确问题是:怎样的市场份额和竞争对手结构才是最优的?由于已经说明了企业辨识和影响好竞争对手的方法,下面我将考虑可能最好服务于企业长期战略地位的竞争对手结构。

一般来说,决定企业理想市场份额的因素是很多很复杂的。但是,制订一些通用原则来评价企业应占的市场份额和理想的竞争对手模式,是可能的。我先说明决定理想结构的因素,然后再考虑在现有竞争对手结构的情况下,企业应当如何向理想结构过渡。

最优竞争对手结构

企业在目标产业部分的最佳市场份额,应当足够高以免诱使竞争对手向其进攻。企业还必须具有充分的市场份额方面的优越性(和其它与市场份额无关的竞争优势相结合)以维持产业均衡。如下所述,产业不同,保持稳定所需的领导者和追随者之间的份额

差距也会不同。

许多结构特征影响领导者的最优市场份额：
对领导者意味着高市场份额最优的因素：^⑬

- 显著的规模经济^⑭
- 自有的陡峭的学习曲线
- 产业细分市场很少段落
- 买方愿意从单一货源购买
- 不存在拥有多个品牌的分销渠道
- 竞争对手可以与有关业务单位共享价值链,这说明小竞争对手占据的市场份额是进攻领导者的有效基地(见第十章)
- 其它高进入壁垒

对领导者意味着较低市场份额最优的因素：

- 极少规模经济
- 不太可观的学习曲线
- 存在有吸引力的细分市场
- 买方要求有第二或第三货源
- 销售渠道有侃价实力且希望有多个供方
- 竞争者从事单一业务,无法共享活动
- 需要追随者可靠扼制更具威胁性企业的进入
- 追随者需要有意义的一块份额以生存下去
- 产业存在反垄断问题的历史或易受这些问题困扰^⑮

如何在产业内各企业间分配市场份额以使产业结构最稳定,主要取决于产业的结构以及竞争对手的好坏。决定市场份额理想模式的最重要的产业结构变量是:歧异化程度、产业存在的转换成本以及市场是否进行了细分。对稳定的产业而言,很少的细分市

场和较小的歧异性,或是低转换成本,显著的市场份额歧异等通常都是必需的。相反,在存在细分市场或高水平歧异性的情况下,企业间即使市场份额相似,也能够有利可图的共存,这是因为它们较不易有需要或机会彼此进攻。

竞争对手的本性也同样重要。产业中竞争对手是坏竞争对手时,企业间要有很大的市场份额差别,这对保持稳定是必需的,因为坏竞争对手一旦发现任何成功的机会都易于采取破坏稳定的行动。相反,产业中竞争对手是好的时,很小的市场份额差异可能就足以打消进攻的念头。综合这些考虑产生的含义如图 6-1 所示^⑥。

产业中的基本战略模式也很重要。比起所有企业都集中采用同一种基本战略的情况,采用不同基本战略的企业更容易共处。因此,企业在评价所处产业的竞争对手结构时,不能只考虑市场份额因素。

追随者们瓜分不为领导者控制的市场份额,也可能是有利的。这意味着追随者会彼此对立而不是虎视眈眈领导者的位置。追随者采取不同的集聚战略甚至比它们正面冲突要更好。同样重要的是,竞争对手确有生存能力能可靠地扼制新插足者,否则追随者集团的分裂会产生适得其反的效果,即招致新插足者。

		歧异化/市场细分的程度	
		高	低
竞争对手	好竞争对手		稳定需要中等的 份额差别
	坏竞争对手	稳定需要很大的 份额差别	

图6—1 竞争对手结构和产业稳定性

保持竞争对手的生存力

企业必须密切注意其好竞争对手的“健康”情况。好竞争对手只有可存活下去才可能发挥作用。如果被赶入绝境,即使是好竞争对手也可能损害企业的竞争优势或损害产业结构。绝望的竞争对手倾向于违反有益的产业常规或从事其它损害产业结构、破坏企业形象的活动。它们还有被收购以寻求解救的倾向,而在此过程中可能把更具威胁性的对手引入产业中。最后,绝望的竞争对手频繁地改变管理,而新管理方式可能把好竞争对手转变为坏竞争对手。

由进入或移动壁垒决定,足以使竞争对手生存的市场地位因产业不同而各异:在软饮料业中,小于5%,而在冷冻餐行业则可能超过10%。企业必须清楚维持好竞争对手生存下去所需的市場地位,并且要了能随着产业演变此地位可能如何变化。企业还必须使好竞争对手获得足够的成功以永远执行现行战略,而不能

让它们再三遇到问题而改变战略。

向理想的竞争对手结构过渡

上述考虑说明了如何理想地分布竞争对手。但是,在决定是否向此理想结构过渡时,企业必须计算获取市场地位的成本,或相反,计算逐步放弃它的风险。放弃市场份额甚至能诱使竞争对手夺取更多的份额,或向潜在插足者传递不当的信号,从而可能破坏产业的稳定。

正如我们已经看到的,企业获取市场份额,可能不仅是要增加自己的销售额,还为了通过更稳定的竞争对手结构来改善产业结构。获得份额的成本,取决于谁将在此过程中丧失。丧失竞争对手的目标、生产能力以及收缩壁垒会尤为关键。竞争对手的目标、它对此业务的投入程度以及它认为市场份额所代表的重要性,对评价都很重要。它的生产能力将决定从它手中夺走买方的成本。

收缩壁垒是降低在产业中的地位(尽管不是完全退出)时遇到的壁垒。它非常类似于退出壁垒,而且由于减少现有设备的生产能力代价很高,固定成本高时收缩壁垒也高。如果竞争对手与产业利益高度相关,强调市场份额目标或有高收缩壁垒,那么争夺市场份额就很可能得不偿失。在这类产业中,增加份额向理想情况过渡的活动应当缓慢进行,而且要利用产业事件所揭示出的各种机会。

放弃市场份额以改善竞争优势或产业结构的风险,取决于企业和竞争对手间相对力量的差距。如果差距大,那么丧失份额不太可能引诱竞争对手(或潜在插足者)去试图夺取更多的份额从而破坏产业的平衡。放弃份额的风险还取决于企业固有的进行报复的信誉——具有严厉形象的企业比有政治家形象的企业风险要小。最后,放弃份额的风险还取决于企业以某种方式放弃份额的能力,这种放弃份额的方式在其它企业(包括潜在插足者)看来是

合乎情理的,而不会被当作是软弱的标志。

保持产业稳定

即使面临的是好竞争对手,保持产业的稳定要求企业持续关注和不断努力。原因是竞争对手的目标和环境可能发生改变。例如,在利润相对丰厚的第二名的位置上呆了数年之后,竞争对手可能认为更多的市场份额会更好。或者,竞争对手母公司的变化或是高层管理层的变动,也可能使其改变目标或假定。例如,艾默生电器公司对比尔德—普兰公司的收购,就极大地提高了这个地区性链锯制造商的野心。产业结构的变化也可能给竞争对手制造压力使其为了维持生存而在短期或长期内获取市场份额。如果被逼得走头无路,即使是好竞争对手也可能做出破坏产业的事。

这些方面的考虑说明,企业必须不断努力去控制其竞争对手的期望和假定。这可能要求采取周期性的竞争措施,传递进攻性的市场信号以及在移动壁垒上的投资。其目的是要确保竞争对手不错误地估计自身的实力或企业对该产业的投入情况。宝洁公司是借助规律的产品变革和市场投资控制竞争对手期望的良好实例。企业对自己战胜竞争对手的能力永远深信不疑就无异于启动了一颗定时炸弹,此炸弹可能把一个稳定的、有利可图的产业变成一个争夺市场份额的代价昂贵的战场。

选择竞争对手时遇到的陷阱

选择竞争对手的原则并非总是得到遵守。以下是最常见的易犯错误:

无法分辨好坏竞争对手 许多企业未认出它们的竞争对手中哪些是好的,哪些不是。这导致它们采取针对全体的措施,或更糟——进攻好竞争对手而放过坏的。在此过程中,产业结构常常

遭到严重破坏。这方面的典型例子是一特种橡胶制造商把另一主要的特种橡胶制造商看作是不共戴天的敌人,并采取了相应的行动。它有这种看法并不令人惊讶,因为这个竞争对手的市场份额与它差不多,从而使自己成了注意的焦点。而事实上,这个竞争对手是个近乎理想的竞争对手,正拼命避免发生冲突。特种橡胶企业的真正敌人来自于轮胎公司的特种部门,它们利用特种橡胶市场作为自己富余生产能力的倾销基地。通过损害自己的好竞争对手,该特种橡胶企业正帮助轮胎公司在产业中站稳脚跟,破坏了产业吸引力。

企业常常把市场份额与自己最近的或是战略与自己最相似的竞争对手视为最大的敌人。这类竞争对手受到反复的攻击,而其它竞争对手则被忽略。但事实上,这类竞争对手往往是好竞争对手,几乎没有任何威胁性。

把竞争对手赶向绝境 企业常常看不到对竞争对手取得压倒性胜利的后果。把竞争对手赶向绝境有招致严重后果的风险,这些后果我前面已说明过了。例如,在软式隐型眼镜业,博士伦公司可能已经播下了给自己带来麻烦的种子。在70年代后期,该公司非常激进地与其它软式隐型眼镜制造商竞争,它大幅度削价,像真正的经验曲线信徒那样行事。结果是博士伦公司的确赢得了市场份额,但是它绝望的对手一个接一个的出售自己。收购这些企业的包括雷尔温(Relvon)约翰逊和约翰逊(Johnso Johnson)以及谢林-普劳(Schering-Plough)公司,它们都比博士伦公司要大得多,而且把隐型眼镜业看作是一条增长的途径。随着资本注入竞争对手,博士伦公司如今面临着一场严峻的战斗。它可能已经把好竞争对手转变成坏竞争对手了。

拥有市场份额过大 超过某一限度,增长会招致一些问题,通过出让市场份额给好竞争对手能最好地避免这些问题。而且,大市场份额可能会最终导致较低的收益率。通常,拥有高份额的

企业采取的最佳行动应是在别处寻求增长机会,而不是在产业中力图获取更多的份额。同样的,寻找增加整个产业规模或利润率的方法,而不是试图获取份额,对高份额企业也可能更好。它们可以享受扩展所带来的好处中的最大一份,又避免了使产业不稳定的风险。然而,对于感觉自己是所处产业中最强大者的企业而言,力图获取相对地位上的增量所得,是件太有诱惑力的事情。

进攻好领导者 追随者有时会犯致命的错误,攻击好的领导者。因此领导者被迫报复,从而使追随者已经获得的有利地位变成了勉强度日的不利情况。例如,尽管哈利伯顿(Halliburton)公司在歧异性方面竞争而西方(Western)公司利润也很丰厚,后者还是在油井填充和模拟服务方面向前者展开进攻以夺取市场份额。虽然哈利伯顿的报复无疑是不情愿的,但已严重降低了西方公司的利润。结果对哈利伯顿又有何影响呢?那就是它变得更强大了。

进入坏竞争对手太多的产业 进入坏竞争对手太多的产业便注定要受到长期的围攻,即便企业具有竞争优势也如此。把许多坏竞争对手转变为好竞争对手的困难可能极大,从而使进入变得无意义。如果面对具有许多坏竞争对手的产业,企业寻求另外的产业情况可能会好得多。

竞争对手既是福又是祸。仅仅将其看作祸害,不但要冒损害企业竞争优势的风险还要冒损害产业整体结构的风险。企业的竞争必须是进取性的,但不是不加区别的。