

利润模式

PROFIT PATTERNS

在如今风云迭起的商业世界里，用静止、传统的方式分析行业走向已行不通。《利润模式》为你提供应变方法。在游戏规则频频改变的今天，本书是你商战制胜宝典。

(美) 亚德里安·J. 斯莱沃斯基 大卫·J. 莫里森 著
特德·莫泽 凯文·A. 蒙特 詹姆斯·A. 奎拉

www.ctph.com.cn
中信出版社



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

深入了解商业变革的动力



从中获利

“微软采用《价值转移》、《发现利润区》以及现在的《利润模式》里提出的原则来训练员工的战略性思维。这些概念确实提供了与以往大不一样的视角，增强了计划的创造性。”

——微软执行副总裁、COO 鲍勃·赫博尔德

“《利润模式》巧妙地提出一种理解战略的新方式。新公司和实力雄厚的老企业都能够利用这些观念来推动公司的发展，在竞争中表现高超的业绩。”

——Teligent公司董事长兼CEO 亚历克斯·曼德

“《利润模式》为理解复杂多变的商业活动提供了强有力的框架。我希望我们的管理人员都读一读，希望我们的竞争对手不要看到这本书。”

——Tribune公司董事长、总裁兼CEO 约翰·马迪根

“在消费者金融服务领域，就像许多其他行业一样，利润的来源也在转变，银行不再只是跟银行竞争，因为消费者只把银行作为融资组合、现金管理和投资的众多选择之一。在这种环境下，预测和捕捉将来的价值渠道非常关键。《利润模式》的见地和例证将使管理阶层看到这些机会，大胆果断地做出创造性的决策。”

——大通曼哈顿银行副主席 唐纳德·鲍德

“要想在当今的市场竞争中取得成功，不仅需要预测变化，还需要能够辨别那些使人在变化中保持领先的模式和策略。亚德里安·斯莱沃斯基和美智管理咨询公司的同事们对此提出了卓有见地的看法，还提供了在新千年获取利润的机制。”

——UPS副主席 约翰·奥尔登

“《利润模式》提出了有效、实用而系统的商业策略办法，可以帮助商业领导者看到隐藏在动荡的市场下面的秩序，使他们能够把握和维持长远的竞争优势。”

——瑞士信贷第一波士顿银行副主席 肯·米勒

ISBN 7-80073-384-X



9 787800 733840 >

ISBN 7-80073-384-X/F · 283

定价：35.00 元

利润模式

PROFIT PATTERNS

(美) 亚德里安·J. 斯莱沃斯基 大卫·J. 莫里森 著
特德·莫泽 凯文·A. 蒙特 詹姆斯·A. 奎拉
张星等译

82504/06



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

利润模式/(美)斯莱沃斯基著;张星译.—北京:中信出版社,2001.12
ISBN 7-80073-384-X

I.利… II.①斯…②张… III.商业经营—经验 IV.F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第094576号

Copyright © 1999 by Mercer Management Consulting, Inc.

All rights reserved under International and Pan-American Copyright Conventions. Published in the United States by Times Books, a division of Random House, Inc., New York, and simultaneously in Canada by Random House of Canada Limited, Toronto.

利 润 模 式

著 者: [美] 亚德里安·J.斯莱沃斯基等

译 者: 张 星等

出版发行: 中信出版社(北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

责任编辑: 李宝琳 责任监制: 朱 磊 王祖力

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 15 字 数: 323千字

版 次: 2002年6月第1版 印 次: 2002年6月第1次印刷

京权图字: 01-2001-4876

书 号: ISBN 7-80073-384-X/F · 283

定 价: 35.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换,服务热线: 010-64648783

本书的内容及读者对象

我们怎样从经验中吸取教训？

通过学习模式。

高明的医生把诊断的艺术和技巧结合起来，其基础不仅是他们的头脑和教育，还包括经验直觉的应用。高明的医生一眼就能识别某些模式。他们从整体着眼，把症状与病因联系起来，根据对病因的洞察来进行高超的对症下药分析，并开出处方帮助病人康复。

商业活动中也是一样的道理。精明的管理者善于辨别各种战略模式。每种行业都因为战略模式的变化而产生新的形式，这种变化能够引起商业领域利润和实力的剧烈变动。有时候这些模式是缓慢形成的，有时候它们的形成非常迅速——但是变化一直都在发生。预测公司的战略情况如何或者为什么变化，把症状与原因联系起来，然后开发新的战略把公司引向持续、显著的赢利，这些能力是一门艺术和技能，商业和投资领域的每个人都能够培养这种能力使自己获益。预测战略模式的能力有助于管理者透过事物表面的复杂现象看到支配顾客和经济行为的动机。我们把这种能力称为战略预测，它不是百分之百的预测——而是准备好随时利用变化因素，制定胸有成竹的决策以便采取有利于公司的最佳举措或者对抗性举措。

随着变化和复杂性的增加，模式的出现更加频繁。模式识别

就变得越来越重要。它从“知道了有好处”变为“必须知道”。

这本书为业界人士提供了一系列便利的工具，使他们在新的商业竞争中有更大的可能赢得胜利。商业活动中出现的变化类型——这是第一部分集中讨论的内容——要求他们具备一系列的新技能。过去10年中商业活动复杂程度和变化频率发展非常迅速，在以后的几年里还会继续向前发展。我们不大可能回到“过去的美好时光”，回归20世纪80年代按照固定的规则决定商业活动应该怎样进行。从新的游戏规则中汲取经验有很大益处，识别关键模式的能力将帮助我们在参与竞争的时候更加游刃有余。

第二部分是全书的核心部分，它为管理人员和投资者提供了三十多种改变各行各业竞争态势的模式。掌握了这些模式以后，你就能够建立一个举措和对抗性举措的备用库，在市场不断转化的过程中它会成为非常宝贵的盟友。辨认、了解和利用模式的艺术必须成为每位有志于实现利润持续增长决策者的大脑的思维过程。

第三部分的内容是关于“怎样”引导。通过模式应用的事例和技巧，说明怎样辨认改变本行业商业行为的关键模式。下一步是为公司注入活力，让它行动起来，而且要尽早行动起来。第三部分还讨论在公司里正确决策最初提出时常常碰到的问题。

作为第三部分的结论，第十四章是一套指南，旨在帮助管理人员系统地应用模式思维来分析自己公司的情况。

最后，我们补充了一个附录以便更加深入地探讨国际象棋与商业活动之间若干方面非常有益的类比。

《利润模式》这本书旨在帮助管理人员发展一种企业战略的思维方式，这些战略建立在数十年积累起来的企业设计创新经验基

础之上。我们在这本书里自始至终加入一个参考网址：www.ProfitPatterns.com，这个网址提供补充数据和进一步扩展与开发这个思维过程的视角。

模式有多重应用。它们无疑是管理人员提高重大战略活动效果、分配资源和管理战略风险的工具。但是投资者、顾客和优秀员工同样可以把模式思维的力量应用到工作中，从而作出更加明智的有关投资、供应商和事业的决定。

市场变得越来越难以预测，这给管理人员和投资者都造成困难。对投资者而言，冲击投资海面的汹涌波涛使他们越来越不容易看到海面下真正的价值增长激流。

在这个多变的环境下懂得模式并不能保证成功。但是模式有助于把注意力重新集中到潜在的顾客和经济运行上，这些运行既可能把公司引向新的机遇，也可能将公司推到被淘汰的边缘。

正像股票价值迅速地时涨时落频繁变化一样，越来越重要的是，你一定要向自己投资的公司提出一些基本问题。比如：

1. 我投资的公司是否使用一种过时的商业模式？新的价值领先公司会不会很快出现？如果是，我怎样识别这些公司？
2. 我投资的公司是否属于“无利润”的行业？结构性盈利重新回到这个行业的可能性有多大？
3. 我投资的公司与行业领袖相比在技能上是领先还是落后？它会存活下去吗？

投资者可以利用30种模式中任何一种，把它们转化成适当的系列问题，以便决定他们对公司资产增长的企业设计是否满意。

投资者必须决定有关投资。顾客必须决定供应商。挑选适当

的供应商对顾客的经营业绩会产生巨大的正面影响。战略模式的识别能力可以帮助顾客作出更明智的选择。

每种模式都可以从顾客的角度转化成一系列问题。就像供应商需要预测模式以便下一步转向正确的商业设计，顾客能够预测模式以便明白将来他们最佳的供应商是谁。

理解模式还可以帮助优秀员工充分发挥自己的潜力，赋予他们下列能力：

1. 帮助公司尽早“把握”本行业的关键变化，为公司发展带来巨大的价值。

2. 明确哪些公司创造的价值增长类型最有可能为自己的业绩提供最大的回报。

比如，作为公司内部的高级管理人员，发现它的供应商将开始与自己争夺顾客，这可能不是什么令人振奋的经验。或者在一家以产品为中心的公司工作，发现所有的价值都转移到必备的高回报状况的问题解决方案上，这同样是令人沮丧的、不利的。在两种情况下，战略变化的模式使公司运营形式变得过时。这时的公司模式不能有效地回报业绩出色的员工。

到一定时候，当所有的员工都需要承担很大的责任创造或规划自己的事业进展，他们意识到主要模式将重新塑造将来的机遇，这种意识可以作为决定事业发展道路的双向检测。

书里的材料建立在前面两本书《价值转移》和《发现利润区》的基础上，并进一步扩展了各种观点和研究结果。

《价值转移》讨论了商业领域富有戏剧性的转移，新的积极主动的公司击败了资深的大企业——不是通过新产品或者技术革新，

而是通过高超的企业设计。

《发现利润区》讲述了十二位再发明者的故事，他们的利润战略为持股人创造了超过7 000亿美元的市场价值。两本书里，改变公司运营情况的模式都隐含在分析过程中，但是前一本书没有像这本书那样深入细致地加以探讨。

《发现利润区》解释了为什么一些成功的企业持续盈利(像GE、迪斯尼、英特尔)。书里讲述了“总裁们”的故事——杰克·韦尔奇、迈克尔·艾斯纳、安迪·格罗夫——他们的宣传活动和他们一次又一次的胜利。《利润模式》是“暗码书”：怎样识别市场正在发生转移的具体方式，以便使公司、部门或者自己的小企业能够达到与这些再发明者所成就的类似水平。

把《利润模式》当作像大部分球迷在电视上观看职业橄榄球比赛那样看待也有帮助：重量达到300磅的人从四面八方奔跑过来，都想把对方打败。直到像约翰·马登这样的观察者在关键比赛后画出距离图示，我们大部分人才明白了其中的模式，而几秒钟之前我们还觉得难以理解。

现在的商业市场可以看作是难以理解的。变化日新月异，很难知道比赛正进行到哪一步。这本书里的30种利润模式会帮助你透过混乱的表面，明确自己需要做什么才能使你的公司，而不是竞争对手的公司成为胜利者。

学习和使用这些模式创造持续的利润增长不会轻而易举地实现。就像国际象棋比赛一样，一个人不可能一夜之间成为大师。但是，尽早学习可能性会很高，掌握了基本规则和模式会使你在令人惊异的短时间内戏剧性地实现业绩改善。

致 谢

本书第一章运用加里·卡斯帕罗夫与“深蓝”(Deep Blue)比赛的例子介绍了模式思维的重要性。正如下国际象棋要求在棋局中有识别模式的能力，在今日复杂多变的商业环境中要想取得成功，必须具有新的基本技巧套路，即战略模式识别能力。然而“深蓝”的故事却证明了另外一个重要道理：卡斯帕罗夫并不是被机器所击败，而是被一个融合了共同知识与几百个选手经验并形成了模式化知识基础的团队所击败。

如今，所有的管理人员和投资者都面临着环境日益复杂而处理事物余地日益缩小相结合的痛苦局面。这种“带宽”危机困扰着越来越多的决策者。必须在更短的时间内作出更有力的决策。应付这种挑战的一个方式就是积极地从过去战略性的失误与胜利中学取经验教训并从中获利。当然，说起来容易做起来难。有成千上百个各行各业的企业经验可以学习。作为个体的企业经理人如何获取、学习并运用这些经验？回答经常是含混不清的。所能明确的是组建一个团队，其成员能把他们的模式经验提供出来，能针对当今的战略性问题提供必需的专家权威性的知识基础。

基于新的战略模式识别技巧的重要性，战略的制定成为一种团队运做过程。如果团队工作是在以往模式、机制和步骤导致的经验知识基础之上来指导，团队工作将极为有效。

构建战略模式的知识基础是一项复杂而具有挑战性的任务。知识基础包括模式如何运行、为什么会产生、如何从中赢利等。模式的构建要求汇集并整合许多专家的经验 and 知识，包括行业知识、作用效果及大量相关的商务与经济规律诸如客户知识、组织分析等。它不是一个静态而是个动态的连续过程。关于模式的网站(网址为：www.ProfitPatterns.com)就是设计出来用不断的新案例、新模式和潜在的新的分类保持知识基础的现行适用和不断改进。

本书的思想观点和案例是建立在美智管理咨询公司极其广泛的知识基础之上的。这个知识基础的形成源自整个公司的经验，是在验证与处理了十多个行业的基本战略变化的经验之上形成的。正像今天的企业运营需要一个团队的成员把各种思想观点汇集起来，我们依靠美智各行各业的专家深刻了解与把握改变经济生活中主要行业的关键战略模式。在此我们要感谢这些活动的领头人及团队人员：CIE(沟通、信息和娱乐)部门的鲍伯·福克斯、财务部门的司科特·伯恩鲍姆、制造部门的彼特·鲍姆伽登纳、运输部门的休·兰德尔、能源与输送部门的詹姆斯·波诺莫以及零售消费及健康服务部门的凯文·蒙特的团队，感谢他们对于各自行业运营模式的洞察和远见。此外，感谢特别有助于深化促进各种概念发展的我们的合作者查利·霍本、里克·怀斯、Ed DiGeronimo、南希·洛特和马休斯·克拉克等。

本书也是那些能引向对美智客户洞察力的相同的组织和智力能量的结晶。我们感谢那些客户，是他们通过向我们提出难题并提供面对最紧迫的战略性问题和他们一起工作的机会，激发了我们对战略性变化的深刻理解，理解是什么引起变化，怎样利用其

优势。这种持续的挑战使得我们识别了各种战略性的模式，描绘了公司在基本的变化模式中受阻时能运用的各种措施和对抗性措施清单。

《利润模式》是一本实实在在的书，在此需要感谢美智的制作人员在图表制作方面的建议和支持。尤其感谢维基·博卡什在整个过程中的支持和艺术化的专家性建议。没有她的努力，就没有今天的这本书。

同样感谢帕特里克·沃尔夫——美智的非正式成员，两次美国象棋冠军获得者——帮助建立了附录中的象棋与商务间的形象比喻。

我们感谢时代图书公司(Times Books)的约翰·麦汉尼，感谢他在原稿成形过程中的指导、鼓励、指点和反馈。他的观点意见形成了我们所采用的方法，决定了必备的洞察力和特性的水平，形成了内容结构和案例之间的平衡。

最后需指出的是，本书参考和分享了美智公司全体成员的研究成果、思想观点和热情。没有美智公司主席彼特·考斯特、美智管理咨询营运副主席吉姆·唐的支持与投资，我们将无法汇集起整个组织的知识和智慧，无法整合成一个有用的框架和原稿。特别感谢由杰克·克罗迪尼领导的包括马克·科普洛维奇、依沙·阿彻、康·阿恩、迈特·斯通、阿德里安·朱·米伦和马丁·斯坦在内的核心团队。他们收集了构成此书的有关模式的研究资料并帮助形成了原稿的思路和方向。特别感谢杰克·克罗迪尼、马克·科普洛维奇和依沙·阿彻，感谢他们对改进原稿所做的努力和编辑过程中的支持。他们的洞察力和能力对本项目的进行自始至终都很关键。

作者简介

亚德里安·J. 斯莱沃斯基 (Adrian J. Slywotzky) 著有《价值转移》一书, 与人合著《发现利润区》(《商业周刊》评为1998年“十佳图书”), 他是美智 (Mercer) 管理咨询公司的副总裁。大卫·J. 莫里森 (David J. Morrison) (《发现利润区》的作者之一)、特德·莫泽 (Ted Moser) 和凯文·A. 蒙特 (Kevin A. Mundt) 均为美智管理咨询公司的副总裁。詹姆斯·A. 奎拉 (James A. Quella) 是公司的副主席。美智管理咨询公司是一家领先的战略咨询公司, 它帮助很多公司通过企业设计实现了股东利益的持续增长, 赢得广泛的声誉。



责任编辑 李宝琳
责任监制 朱磊 王祖力
封面设计 郑春龙

经销: 中信联合发行有限公司

毕加索改变了人们对艺术的看法，而《利润模式》将改变人们对商务的看法。

毕加索的作品反映了20世纪早期席卷整个世界的社会与技术变革。现在的商务领域发生着同样深刻的变化，并且以迅雷不及掩耳之势传播开来。

《利润模式》提出的方法，可以帮助人们透视表面的混沌，洞察隐含的秩序。模式思维有助于企业家、经理人、投资者和商务人才在变革发生之前预测它的方向。它揭示了这些变革的经济意义，提供了驾驭变革创造资本的工具。

通过研究四十多种行业二百多家实力雄厚的大型企业和刚刚成立的新型企业，《利润模式》提出了一系列极具参考和实用价值的观点和行动步骤。

适用的战略思想

- **战略预测** 先于竞争者找准机会、进行开拓的能力。
- **两极分化** 赢家通吃的竞争规律，以及它遍及各个行业的原因。
- **市场认同** 赢得和保持主要客户、投资者和人才的重要性。

30种模式

• 书中提供了大量办法及其对抗性举措，有助于理解和探索相关行业的变革力量。基于模式的知识库汇集了过去20年来的战略经验，避免读者从头开始创建战略思维。

详实的例证

• 本书叙述了思科、霍尼韦尔、Capital One、SAP、Staples、诺基亚、戴尔电脑、亚马逊和Bang & Olufsen如何发现了本行业的模式，并把它们付诸应用，最终成为其竞争者难以企及的行业领袖。

目 录

本书的内容及读者对象

致谢

第一部分 新的业务游戏

第一章 掌握模式	3
第二章 两极分化	15
第三章 市场认同	41

第二部分 30种模式

第四章 巨型模式	59
无利润	61
利润复归	67
趋同	73
中间的陷落	85
行业标准	93
技术改变格局	99
第五章 价值链模式	105
价值链分拆	107
价值链压缩	117

强化价值链的薄弱环节	121
价值链重新整合	127
第六章 客户模式	137
利润转移	139
微型分割	145
权力转移	151
重新定位	159
第七章 渠道模式	167
渠道倍增	171
渠道集中	175
渠道压缩/无中间商	183
中间商再生	187
第八章 产品模式	197
从产品到品牌	199
从产品到拳头产品	211
从产品到利润倍增器	217
从产品到金字塔	223
从产品到解决方案	227
第九章 知识模式	235
从产品到客户知识	239
从经营到知识	245
从知识到产品	251
第十章 组织模式	257
技能转移	263

从金字塔到网络	273
基石建设	281
从常规到数字化企业设计	289

第三部分 模式实施

第十一章 实施模式	299
思科公司	301
霍尼韦尔	309
资本一号	315
SAP公司	322
斯特普尔斯公司	329
诺基亚	335
戴尔计算机	341
亚马逊网上书店	349
班 & 奥尔弗森	354
第十二章 加快模式的发现	363
第十三章 把模式应用于自己的组织	377
第十四章 利润模式简要使用手册	413
附录 国际象棋——形象的类比	437

第一部分

新的业务游戏

第一章

掌握模式

1997年5月，当今最伟大的国际象棋大师加里·卡斯帕洛夫输给了“深蓝”——一套由IBM公司的科学家所设计的程序。事后，许多专家和权威争相宣告，在机器与人类之间，机器已经具有了压倒性的优势。

而我们从“深蓝”的胜利中得出的却是与众不同的结论。

国际象棋实际上是一种模式的比赛。这些模式包括：比赛如何开局并展开，对比赛现状的理解和判断，以及下一步棋将如何走的决定等。在国际象棋的比赛中，对于模式认知拥有最强技能的棋手具有最关键的优势。

加里·卡斯帕洛夫并不是被一台机器打败的。打败他的实际上是一个由IBM公司的雇员组成的研究小组。这个小组非常重视模式的作用，他们花费了数年的时间、投资数百万美元发明了一台能够识别模式并能对学到的模式进行熟练应用的机器。

IBM公司的研究小组拥有下面的三大优势，这些优势足以保证他们所发明的“深蓝”机器要取得胜利只是一个时间上的问题：

1. 在与卡斯帕洛夫比赛之前，学习和应用模式的比赛实际上已经在进行了。一方是卡斯帕洛夫，一位天才，另一方是由数十位人组成的研究小组，个个也都非常优秀。只要假以时日，赌注

总是偏向研究小组一方。

2. 在研究模式时，IBM公司的研究小组采用了异常严谨的方法。他们将国际象棋中所有有用的模式都一一罗列出来，同时又建立了所有这些模式相互之间的联系。而且，包括带有卡斯帕洛夫本人特点的模式也被他们统统纳入研究范围。

3. IBM公司的小组充分发挥了计算机的威力。计算机对每一种模式都能过目不忘，而且其足够快的运算速度保证它能够在走下一着棋之前将所有的模式分析一遍。通过计算机他们创造了循序渐进的学习能力。

最终，卡斯帕洛夫发现他遇到了一个比他想像中更为可怕的对手。他认识到了这一点，以至于在比赛结束之后他在冗长的演说中有意无意地流露出了他内心的挫折感。

因此，“深蓝”的获胜并不能证明机器就胜过了人。这件事情只能证明团队合作、系统地去认识模式加上循序渐进地学习能够战胜天才。这种胜利仍然是人的胜利。同时，所有的企业经理人和投资者，也应从中得到启示。

模式思维应用于企业战略

“深蓝”的获胜为每一位高级经理人和投资者都打开了一扇通往未来的窗户。无须多想，我们就能意识到，一种将来我们都能用来制定商务战略和投资战略的重要工具已初露端倪。

我们相信，任何一家公司，如果它能够像IBM的研究小组一样为模式研究投资的话——这种投资主要是方向上的（而非成本），包括管理层的团队合作、系统的模式开发和不断的学习——它都能

产生非常有新意的战略，并能获得可持续的长期投资回报。本书的目标就是帮助这些公司在开发他们自己的模式数据库时一开始就处在较高的起点上，因此也能减少他们资金上的支出和缩短回报期。

对模式的投资能够协助企业的经营者在企业竞争中获胜。需要指出的是，企业竞争是永无止境的，这是与国际象棋不同之处。但是企业竞争的核心仍然是模式认知之争，包括：竞争如何发展到今天，目前竞争状况如何，以及竞争将向什么方向发展等。

掌握了商务模式识别的人习惯于从新手们看上去是混沌的状态开始。在他们眼中并没有混沌，他们所看到的是按照一定的复杂性展开的战略图景，他们发现了隐藏于其中的模式。他们“掌握了模式”。

“掌握模式”极为重要。这好像是在满天乌云、月光全无的夜晚戴上了一副红外夜视镜，帮助你看清三步之内的危险，还能让你看清通向机会的道路，并发现哪些行动将使竞争的形势向着有利你的方向转化。

“不能掌握模式”则将产生相反的结果。看不清危险，看不清机会，在竞争中疲于奔命，穷于应付，无力创新。

这就是为什么那些认识到企业模式识别威力的人如此勤奋实践、如此努力学习的原因。那些“掌握模式”的人利用他们的经验提高战略技巧，将竞争带入新的层次。而那些没有“掌握模式”的人则在竞争中败北，差距越来越大。

模式并不是什么新现象

好在所有的商界人士都已经在使用模式思维了。从首席执行官

官到中层经理到证券分析员，我们已经将模式作为一种基本工具用于我们的工作和战略思维之中了。

许多经理人能够描述“应用组合和分解（consolidation and shakeout）”模式，或者能够将“商品化（commoditization）”模式、“无中间环节（disintermediation）”模式和“放松管制（deregulation）”模式的特征和结果娓娓道来。

类似地，许多经理人能够认识到“权力转移”（power shift）模式所说的主动权正在从制造商转向分销渠道。他们已经在沃尔玛（Wal-Mart）、Home Depot和玩具反斗城（Toys “R” Us）身上看到了例证。他们也能预测CarMax、AutoNation和亚马逊（Amazon.com）这些公司又将如何变化。

战略模式既不新鲜也不神秘。我们一直在使用它们。它们是从复杂多变的环境中抓住并突出至关紧要的经济特征重要而便捷的手段。

与20世纪80年代相比，需要我们去认识 and 理解的商务模式在种类和复杂程度上都增加了。那时候，我们在运营企业时，或明或暗地，只有十几种战略模式，可以说是屈指可数。而今天，我们需要认识数倍于斯的模式。而且当我们去认识它们时，尤其是在消费者行为和利润如何产生这些方面，为了达到有效的成果，我们需要比10年以前理解得更具体、更细致。

模式的数量和重要性正在增加

在20世纪的绝大部分时间里，理解价值模式似乎无关紧要，我们周围的一切改变得并不快。每个人都懂得成功的秘诀，因为

这些秘诀容易被发现也浅显易懂。

在制造业中，需要理解的关键模式就是相对市场占有率决定着利润。在这个行业中所需要的战略工具和思维技术浅显易懂又极为有用。增长/份额矩阵（growth/share matrix）、经验曲线（experience curve）、全面质量管理（Total Quality Management）、核心竞争力（core competency），这些加起来已经足够满足我们的应用需要。许多制造业企业变成了相对市场份额竞争的专家。

但是现在，我们看到了越来越多的与上述规则不符的矛盾之处。例如，小规模的汽车制造商比大型汽车制造商更有利可图，星巴克（Starbucks）咖啡连锁店的获利能力超过了大型咖啡公司。我们甚至无须奇怪，戴尔（Dell）公司是获利最为丰厚的个人电脑制造商，但它自己并不生产关键的产品。它将关键部件外包给其他厂商生产，虽然这会增加一两个百分点的成本，但由于它的整体模式设计使它的产品在售出时省下了10个百分点的成本，它仍然有利可图。

在零售业中，另一个简单的模式一直占据着统治地位，那就是：地点，地点，地点。将商店建在靠近住宅区的地方，或者建在最好的大型购物中心当中。在过去，没有定向超市（destination superstore），没有电子商务（e-commerce），没有售货亭（kiosk），几乎没有品牌零售（branded retail），也没有“边玩边买”（entertainment-while-shopping）等模式让我们心烦。

服务业也有其自己的模式。过去，优质服务意味着有一个认识你的人为你提供个性化的服务，服务人员在打电话时能够叫出你的名字，或者在服务活动当中融入了服务人员个人的关怀。在

那时候，没有远程服务，没有每天24小时、每周7天的全天候服务，没有较低价格的自助式服务，也没有智能代理服务。

就像上述例子开始显示的，仅仅知道传统的模式是不够的。那些用于开发传统模式的分析方法——线性的、逻辑的、二维的、自下而上的——也不再奏效。更糟的是，传统模式可能会在蔚为壮观的新潮流中惨遭失败。在过去的15年当中，那些采用传统战略分析的市场份额领先者将大约7 000亿美元的股东价值拱手让给了一些新进入者。

传统的模式也不总是错的——它们只是不再总是对的。它们应当被视作众多价值模式中的一种，而不再是北极星或指南针。取而代之的是许多其他的模式，这些模式能够解释今天的商业社会中许多新的价值创造活动。有一些公司打破了旧的规则，获得了商业上的成就，同时创造了新的规则。而其他公司则可以通过模式思维利用这些新的规则。

模式与领导力

许多科幻迷都非常熟悉像电影《星球大战》(*Star Wars*)和《星际旅行》(*Star Trek*)中所描绘的光速旅行。轻轻按一下电钮，我们的英雄所驾驶的宇宙飞船便摆脱了敌人的控制，急速遁入超时空当中。飞船化作了一串令人难以置信的光束，顷刻间便在观众的眼中消失得无影无踪。此时此刻，每位观众的视觉和听觉都淹没在如洪水一般涌来的各种各样、无法承载的感受当中。

任何一位十分关心当前商务信息的人也都会有一种无法承载的感受。大量的信息正在向我们奔涌而来，我们会感到迷惑、无

法承受及混乱。今天的经理人在面对太空时，手中没有一张地图。新的和老的顾客都在不断改变着他们的偏好。新的企业设计正在从各个地方破土而出，而老的竞争对手在改变竞争方式之后又卷土重来。成千上万的“输入”塞满了经理人决策的过程，致使经理人束手无策，不知该如何分析这些信息并从中淘出金块。

输入过载会引发组织中的混乱。我们周围的一切都在改变，好像天旋地转一般；而下一步该怎么走，好像又没人说得清楚。这种混乱是一种典型的前奏，接下来将是失败、股东价值的损失，一位曾经成功的经理人履历上再添上不光彩的一笔。

战略模式识别就是在“剧变的超时空”（世界留给我们的印象）当中航行，将模式从各种表象下面挖掘出来的工作过程。如果我们能以足够快的速度掌握战略模式识别的技巧，我们就能在这些技巧的帮助下做出更好的决策和采取更有效的措施。否则，信息的洪水将会淹没我们的决策过程。发现模式，也就是在混乱中建立秩序，将使我们看到清晰的战略前景，并指引我们朝着最有利润的机会迈进。

模式思维是一位经理人沟通并使变化更有序的最佳工具。经理人在借助模式与人沟通时，将会显示他完全掌握了将变化转化为机会的艺术，他完全值得员工和投资者们信赖。建立这样一种领导者的形象，将会有助于保留最重要的优秀员工，保持投资者的投资热情，并最终带来可观的回报。

另外一些与公司发生关系的人，包括为公司工作的、向公司投资的和从公司购买东西的，信息洪水给他们带来的感受可能更糟。他们对局面的控制能力可能还不如公司的经理人。在这种情

况下，模式思维就更重要了。理解一个行业中关键的战略模式能够帮助投资者、顾客和员工做出更为明智的决策和选择。

你在模式竞争中有多强？

现在，谈一谈你所在的行业。你的公司是否“掌握”了它？

掌握什么？

掌握变化的模式，包括那些可以描绘战略格局如何从昨天向明天演变的模式，那些企业设计在经济意义上已经过时的模式，以及那些企业设计变得适应顾客，甚至受到顾客追捧，而且绝对是有利润的模式。

关于“掌握模式”与“不能掌握模式”的案例有许许多多。本书第四至第十一章中所描述的只是其中的一小部分。在每个案例中，展示出几个非常具体、定义明确的模式。一些企业掌握了模式，其他的则没能掌握。“掌握模式”使胜利者做出正确的战略决策，并获得了这些模式所释放的巨大的经济力量。而那些“不能掌握模式”的企业，也就是没有看到模式的企业，进行了错误的行动，并摧毁了巨大的股东价值。

诺基亚是怎样利用“产品到解决方案（product to solutions）”和“产品到品牌（product to brand）”模式在无线通信市场超过摩托罗拉和爱立信成为领先的创新者和价值创造者的？SAP的创始人比它的竞争对手提前几年“看到”了什么，以使它们能够率先使用并充分利用“知识到产品（knowledge to product）”模式的优势？两位咨询顾问怎样预见“从产品到客户知识（product to customer knowledge）”模式将改造信用卡行业，以及他们怎样提出一种最终

将资本一号（Capital One）公司变成一个金融服务业巨人的企业设计的？班 & 奥尔弗森（Bang & Olufsen）公司是怎样改变他们的企业设计而从“产品到品牌（product to brand）”和“客户重新定义（customer redefinition）”模式中获利的？我们将在第四至第十一章中找到这些问题的答案。

遗憾的是，事后诸葛亮并不能给企业带来胜算。为了取胜，企业必须在竞争之前“掌握模式”，而不是几年之后才发现模式。在一个又一个的案例中，那些在竞争之前“掌握模式”的公司创造了最大的价值增长，并对他们的业务有最大程度的战略控制。

今天，在你的行业中，或许有二到五个完全不同的模式存在。旧的利润源泉正在向新的转换。旧的商务模式也在向新的转换。你的公司“掌握模式”了吗？你看到并理解模式了吗？你能预见模式如何展开并创造机遇或带来威胁吗？你的竞争对手“掌握模式”了吗？你和你的竞争对手，谁能对顾客和经济变化中的模式产生更快速的反应并能精确地加以利用呢？

模式与进步

不经过努力，学习并运用模式来创造可持续的利润增长将不会发生。就像在国际象棋中一样，没人能在一夜之间变成大师。然而，初学阶段的速度如果是异常快而且掌握住了基本规则的话，在一个较短的时期内取得巨大的成绩却是可能的。

读者们在刚刚开始读本书时，可能觉得模式是一门令人忘而生畏的学问。但是需要牢记的是，模式识别实际上是一种已经在许多领域中被用于预测不确定未来的方法。这些领域包括：

地震学	石油藏在哪儿？
气象学	天气将会怎样变化？
医疗诊断	病人将会怎样变化？

当我们在商务战略中系统地应用模式识别技术时，我们将面对这样的挑战：

企业战略 价值将向何处去？

变化的商务格局产生了大量的数据，对这些数据进行筛选是一项与预测天气或探测石油储量非常类似的任务。气象学家和声纳专家在工作中使用强大的计算机程序，这些程序采用模式的方法分析通用的数据。作为商务战略家，我们必须推广和应用管理层接受模式培训的思维。人类的头脑有能力有效地运用模式思维。战略模式识别是一种可以学会的技能，但是需要我们的思维方式与我们习惯的方式有所不同，同时在增长经验的方式上也要有所区别。

通过全力投入地去学习战略模式识别，你将获得辨明新的商务竞争中最重要模式及其含义所必需的基本技能。利用这些新技能，你将更有可能为你的单位或公司制定出一套能够产生利润的行动方针，而不管公司的前景有多混乱。事实上，出色的战略识别技术将帮助你在新一轮的竞争中把表面的混乱状况从一种不利的因素转化为一种明显的优势。

模式与“掌握模式”：一个简单的例子

新棋手与老棋手的对比能够很好地说明模式思维的作用。

如果让两个人同时看一副棋盘，其中一个是新手，另一个是大师，这两个人将看到完全不同的东西。新手看到的是一块

棋盘上的许多方格，而大师看到的却是在一块战略性空间内的许多模式。

试着把棋子如图1.1棋盘A那样摆好，先看棋盘15秒钟，然后把棋盘盖好。再用30秒的时间，在一块空白的棋盘上把棋子按棋盘A的样子重新摆出来。

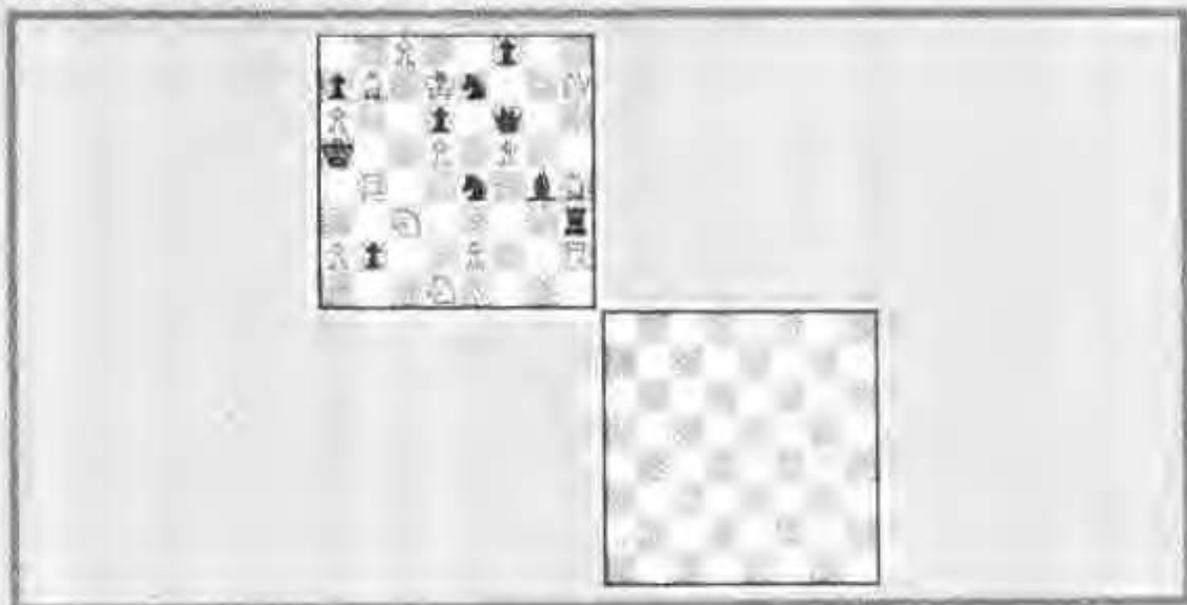


图1.1 棋盘A

图中共有24个棋子，你摆对了多少个？

现在看图1.2棋盘B。用上述的程序再来一遍。看15秒，盖上棋盘，重新摆30秒。这一次你摆对了多少个？

棋盘A是一种随机的摆法。新手和大师的得分相同：基本上都只摆对了24个棋子中的9个。棋盘B是一副真实的棋局。新手仍然只摆对了9个，然而这一次大师却摆对了16个（或者更多）（参见理查德·迈耶所著《思考、解决问题、认证能力》第387-414页）。

大师懂得国际象棋是怎样下的。他们观察棋子的位置，来发现其中的模式。长此以往，他们学习和存储了5万种以上模式或者是大量的信息。当他们看到一种棋局时，他们就会打开

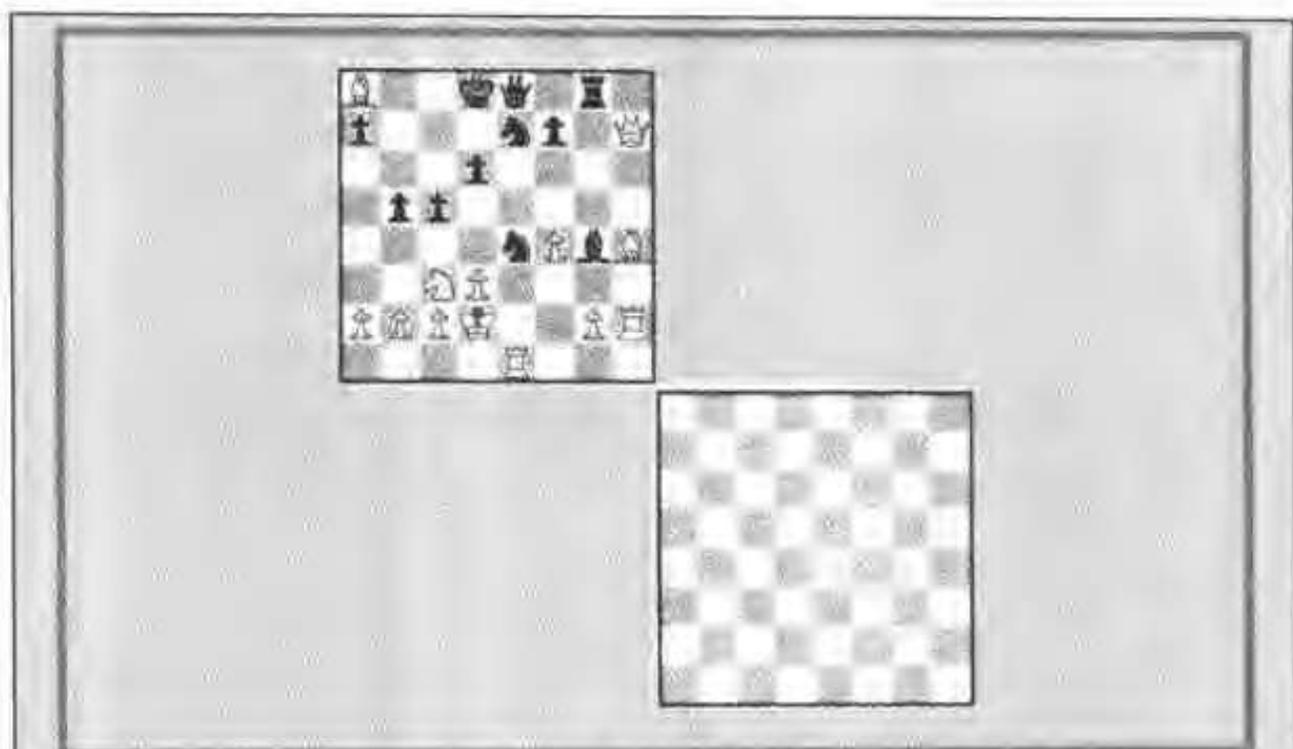


图1.2 棋盘B

头脑中的图书馆查找模式，从而很快地得出对应的走法。他们“掌握了模式”，而且能够很快地“掌握模式”。而新手看到的棋局都只是棋子随机的摆放而已。

在商务中也存在同样的过程，但是也有一些重要的区别。下一盘国际象棋要花2到4个小时的时间，要走几十步。一名国际象棋的好手必须要学会成千上万种变化。大师则需要花费10年以上的时间学习所有的基本变化。

一场商务竞争，包括着变化的竞争行为和顾客行为的模式，可能要花2到10年的时间，但其中只有4到5个关键的行动。一个出色的“职业棋手”必须要学习300到400种棋盘的变化，并从中提炼出30到40种关键的模式。这不是件容易的事情，但却是可以做得到的。

第二章

两极分化

价值比例关系：越大越好

过去，成为行业中最大的企业一直是企业成功的不二法门。这一认识缘于这样一种事实，那就是销售额最大的公司沿着经验曲线移动得最快，拥有成本优势。较低的成本导致较高的利润。较高的利润导致较高的投资能力，而较高的投资能力又进一步推动成本的降低。另外，顾客愿意为市场领先者的声誉多付钱，最优秀的人愿意为最大的公司工作。成为行业领先者的关键就是获得超过所有竞争对手的市场份额。

当我们观察各个行业时，规模与市场价值总是相关的。市场将最大市场价值奖励给了那些销售额最大的公司。

有关这种奖励的例子不胜枚举。在计算机、汽车、消费品、钢铁、航空和金融服务等许多行业中，发生的是同样的景象。在企业价值与规模成比例的时代中，获得市场份额就等于获得了市场价值。

价值的转移：企业设计创新者通过模式识别创造了新价值

在过去的20年中，商业社会中许多基本的特征都已经改变了。

其中一个基本的变化就是企业如何运作以及什么决定企业成功。我们都目睹了混乱的20世纪80年代和90年代。那时候许多可能是巨人的企业已风光不再。“大企业”和“地位稳固的企业”已经与“问题企业”和“衰败的企业”联系在一起。

在过去的15年中，成千上万亿美元的市场价值已经从旧的企业设计转移到了新的企业设计中。最高的价值评估现在给予了那些最有效的企业设计，而它们并不一定是最大的公司。这些后起之秀定位于它们所在行业中的“利润区”中。这种定位可能包括规模，但真正驱动价值增长的是一种强有力的企业运作新方式——这种新方式创造或利用了商业竞争的新规则。伟大企业设计的特征包括：

- 高度关注顾客
- 一系列内部协调一致的关于经营范围的决策（提供产品、参与价值链活动）
- 一套出色的价值捕捉机制或利润模型
- 能够使投资者对未来现金流更有信心的、强大的差异化和战略控制的来源
- 一套精心设计的、能够支持和强化企业设计的组织体系

模式识别是首先发现新机会——重新定义竞争规则和创造伟大的企业设计——的最有效的方法之一。

通用电气公司，它的模式是“解决方案（solution）”。在这种模式下，该公司从销售传统的产品变为提供产品和包括融资、保险、咨询和管理在内的服务。

微软公司，它的模式包括“价值链分拆（Deintegration）”模式，

对“行业标准 (de facto standard)”和“基石建设 (cornerstoning)”模式 (从操作系统到应用软件到浏览器到内存) 的应用。

可口可乐公司, 它的模式是“重新整合 (reintegration)”。为了使它在价值链原有的环节 (可乐原浆销售和广告) 上成功, 它必须介入传统上留给其他厂商的价值链环节 (装瓶和分销)。

耐克公司, 关键的模式包括“外包 (outsourcing)”和“新品牌定位 (new branding)”。该公司在传统的60秒运动鞋广告之外, 引入了60分钟的名人产品推介活动 (如篮球明星迈克尔·乔丹, 高尔夫球名宿泰格·伍兹, 足球明星罗纳尔多等等)。

借助模式识别和企业设计创新的威力, 传统的企业价值与规模成比例的定式走向了消亡。新的价值增长的获胜者涌现出来。在计算机、零售、原材料和很多其他行业中, 成千上万亿美元的市场价值已经从旧的企业模型被重新分配到新的企业模型。成功的范例也已经不再是那些能够获得最大市场份额的公司, 而是能够捕捉最大价值份额的公司。更多的关注顾客和企业设计主要方向——特别是利润模型和战略控制的公司已经取得了行业中的领先地位。

价值缘何转移? 创业因素

在20世纪40年代后期, 美国只有屈指可数的几家创业投资基金。在90年代, 这一数字则达到了1 000家。这是驱动价值转移最重要的单一因素。

如果没有创业投资, 所有的精英和天才将会在哪里呢? 埋没在大型公司的机构之中, 抱怨行动迟缓, 抱怨那些不能“掌

握模式”的经理。

今天这些精英和天才在哪里呢？在成千上万的新兴企业中，为顾客创造着新的价值，引起股价增长，带来兴奋，创造就业机会，使竞争多变，给在位者带来忧虑不安，吸引新的加入者，同时促成了许多巨大的失败。

随着企业设计创新和价值增长的强大种子从创业部门扩散到公司部门，在美国创业的作用正在进入下一个重要的阶段。财富500强名单中参与创业投资并且设立专门机构从事这一业务的公司正在快速增加。

同时，创业的作用也正在向各个地区扩散。欧洲、亚洲和拉丁美洲正在进入创业文化发展的第一阶段。在未来的几年中，上述每个地区都将发生变化，新的创业风潮正在兴起。

原因何在？这是被迫的选择。创业企业家方式将成为每一个希望在全球经济舞台中不被抛弃并拥有竞争力的要素之一。

虽然创业的作用目前在欧洲发挥得并不充分，但企业设计创新的进程早已展开。最新完成的研究表明，一些被称为“欧洲创新者”的公司已经通过企业模型的创新创造了超常的回报（参见图2.1）。

当欧洲度过了当前的“再造/重组”阶段并重新再生的时候，也即当创业活动在欧洲扩展的时候，我们可以预见欧洲经济中企业设计的创新将会大大增加。

当企业设计创新频繁的时候，价值迁移加快。涌向欧洲、亚洲和拉丁美洲的创业风潮不仅将重新上演许多首先出现在美国的模式，而且将发展出许多崭新的模式。在未来的几年中，

可供丰富我们决策制定过程的模式的数目将大大增加，这将给那些懂得模式的人带来巨大的优势，同时也将使那些不懂模式的人更加不利。

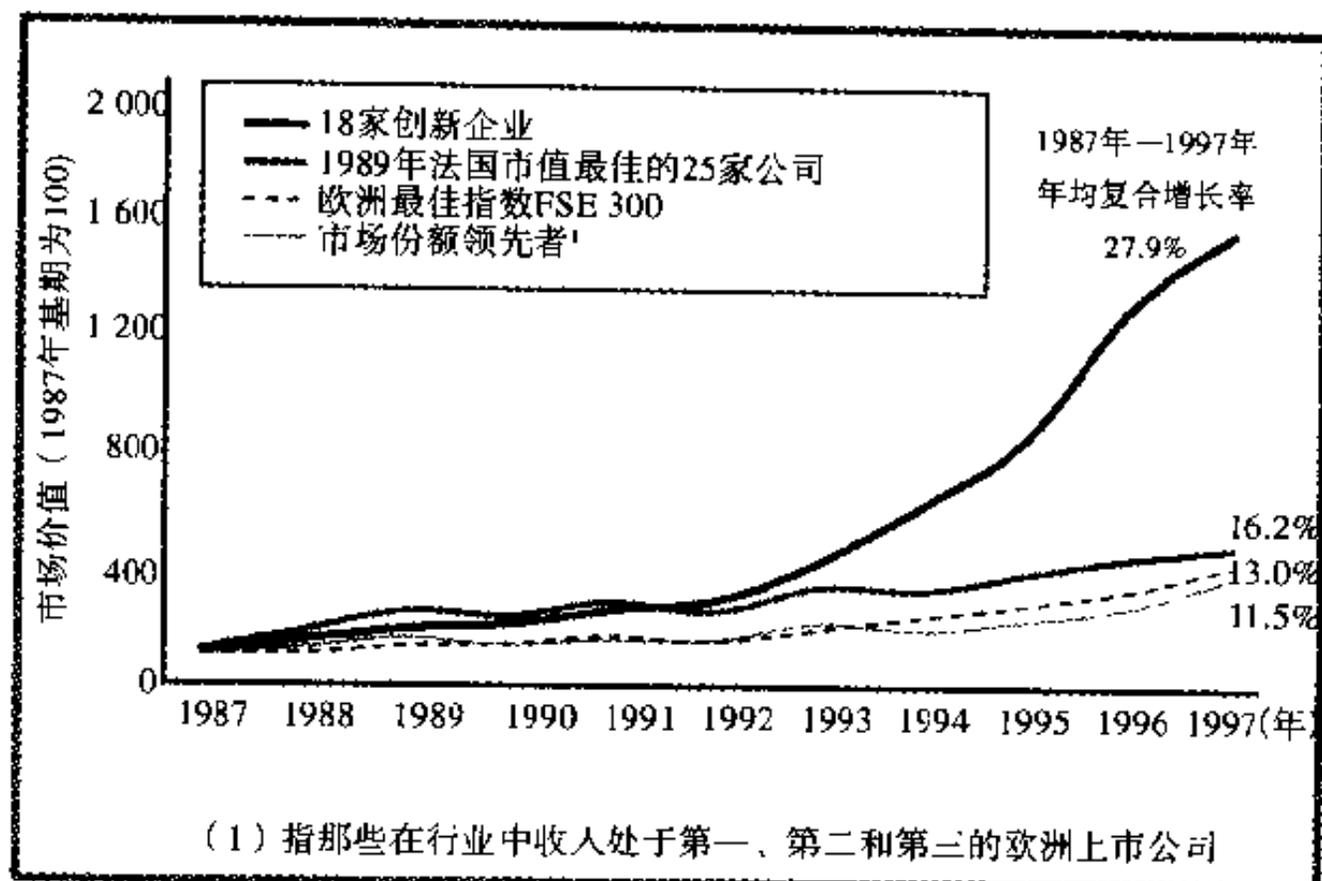


图2.1 欧洲创新者

价值的两极分化：一枝独秀的世界

请大家试一试下面的填空游戏。其中列出的每家公司的市场价值是多少？

市场价值 (单位: 10亿美元)		市场价值 (单位: 10亿美元)	
微软		苹果	
可口可乐		百事可乐	
思科		Bay网络	
通用电气		西屋	
耐克		锐步	
雅虎		Excite	
Mattel		Hasbro	
盖普		The Limited	

在两极分化关系中，拥有新的企业设计并占有决定性市场份额的“胜利者”获得很大的胜利。原因何在？投资者相信出色的企业设计、战略控制和绝对支配的市场份额的组合不仅能使领先公司在当前的一轮竞争中获得较高的利润，而且能够保证其在下一轮的战略竞争中继续领先。

在这种情况下，价值流向了金牌获得者，留给银牌选手的价值仅够其苟延残喘而已。

价值两极分化的过程通常分两个阶段展开（参见图2.2）。在第一阶段，许多竞争者都在努力使自己处于成功的地位，它们进行投资活动，改变企业设计，以期更有效地满足顾客的偏好。

在第一阶段中，竞争者从表面上来看势均力敌，都在为角逐领先地位而公平地竞争，实际上在表面下蕴藏着相反的事实。其中的一个竞争者看到了正在行业中展开的少数关键模式，而其他竞争对手却没有发现。这个竞争者“掌握了模式”。它对兴起的變化给予了回应，为了借用将要使整个行业重新洗牌的模式的能量，它在精心设计之后推出了少数几步关键的行动。

随着时间的推延，在某一个时点上，所有促成模式的因素和条件恰好到位（犹如锁柱恰好到位，打开了保险箱一样），第二阶段开始了。现在那个竞争者所推出的行动开始取得显著的成效。在这一时点上，它开始猛烈地争夺顾客、投资者和精英人才。结果是“掌握模式”者拥有了业绩，它的市场价值呈现爆炸式的增长。价值不再与规模成比例，两极分化发生了。金牌得主比银牌得主的价值多出了好几倍。

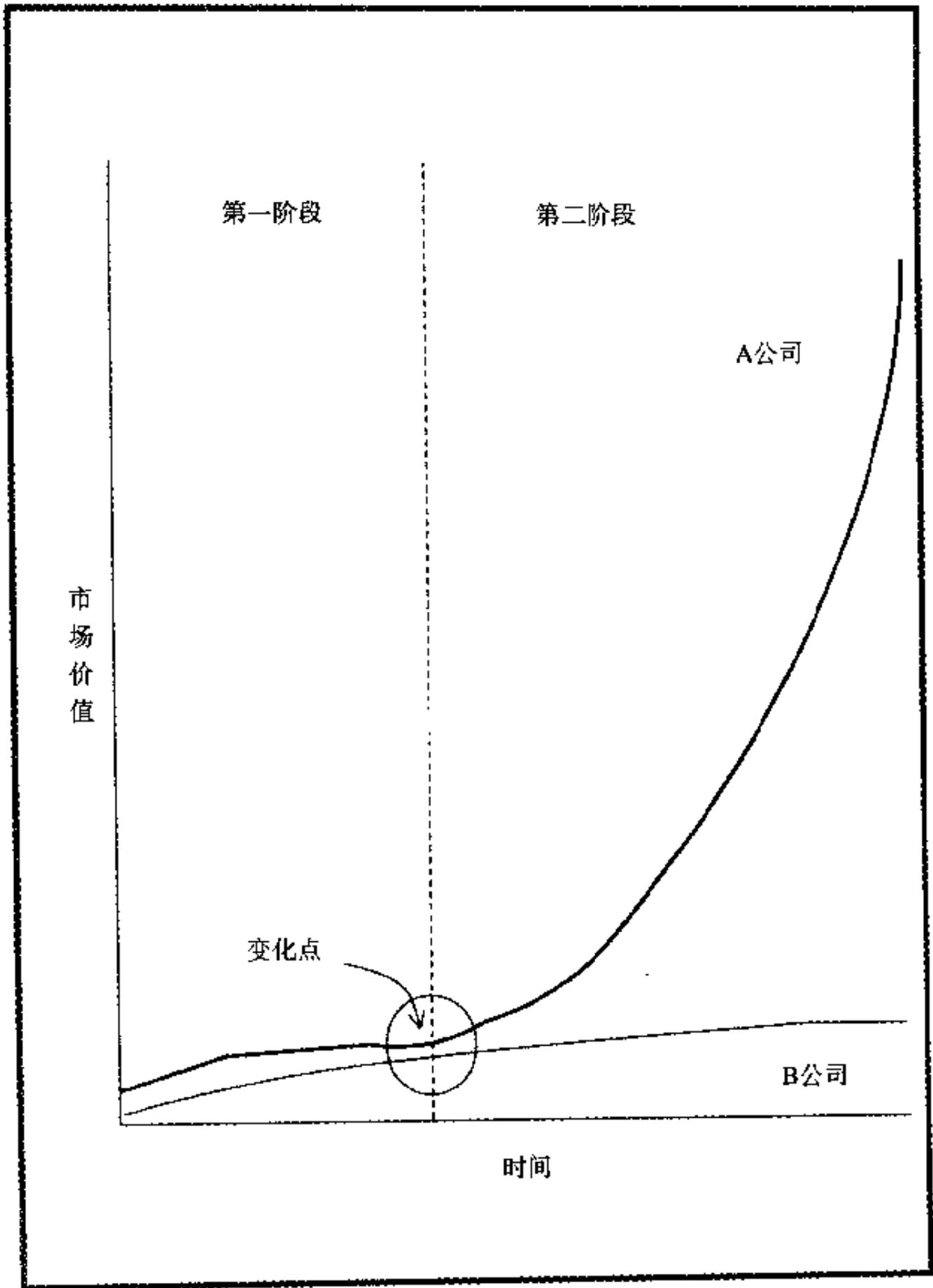


图2.2 两极分化现象

请思考下面所举的例子。请记住，成就金牌得主的每一步行



动都源于其管理层中某些人有意或无意的模式识别。

价值的两极分化：及早“掌握模式”的价值

在我们所列出的每个案例中，领先者能够在它的行业中充分利用模式的优势。而其他的竞争者要么是没有看到模式，要么是反应过慢。

探查正在改变行业格局的模式的重要性比以往任何时候要大得多。两极分化的积极意义在于它能够创造出先前不可想像的成就。银牌得主（可能做得也很好但只是屈居第二）发现自己在竞争中变得越来越不利。两极分化使利益分配越来越不公平。

两极分化要求公司的管理层要有一种有别于以往的战略头脑。时间的本质和价值已经改变了。在价值与规模成比例的世界中，市场份额的争夺战可能要打好几年。在与大体相同的企业设计竞争的时候，公司能够根据行业的规律按部就班地制定计划和作出投资安排。那种行业的旧黄历正在变得不切实际。

价值转移要求公司换一种眼光看市场，同时对顾客偏好的变化或新的竞争性企业设计作出反应。价值转移要求公司开始对竞争对手和顾客进行不间断的大范围扫描，同时也要处理大量的输入信息，从中辨别出那些可能意味着新的机会或威胁的偶然因素。

价值的两极分化还增添了一种迫切需要改变的方向。仅仅对变化有灵敏的反应已经不够了。今天，竞争所需要的一项关键技能是战略预见能力和对下一代企业设计进行集中的快速投资。在

两极分化的时代，那些及早辨别出模式并且提早一年将这种洞察力付诸行动的公司才能获得回报。率先建立成功的轨道能使它们在其后的两极分化环境中成为赢家。

在一个又一个行业中，两极分化正在改写着竞争的格局。在某些行业中，例如在本章先前所提及的行业中，谁胜谁负已见分晓，利益分配也已完成。而在其他行业中，第二阶段才刚刚开始。能够首先看到模式并且能够在竞争之前“掌握模式”的公司将有条件仔细思考并推出能够获得金牌地位的一系列行动。

请思考图2.19中所列出的行业。哪一个竞争者将在两极分化中获胜？哪些公司将率先“掌握模式”？获胜者是否已经为利用正在展开的模式的优势做好了定位的准备？5年之后这些图形将会变成什么模样？你自己的行业又将如何呢？

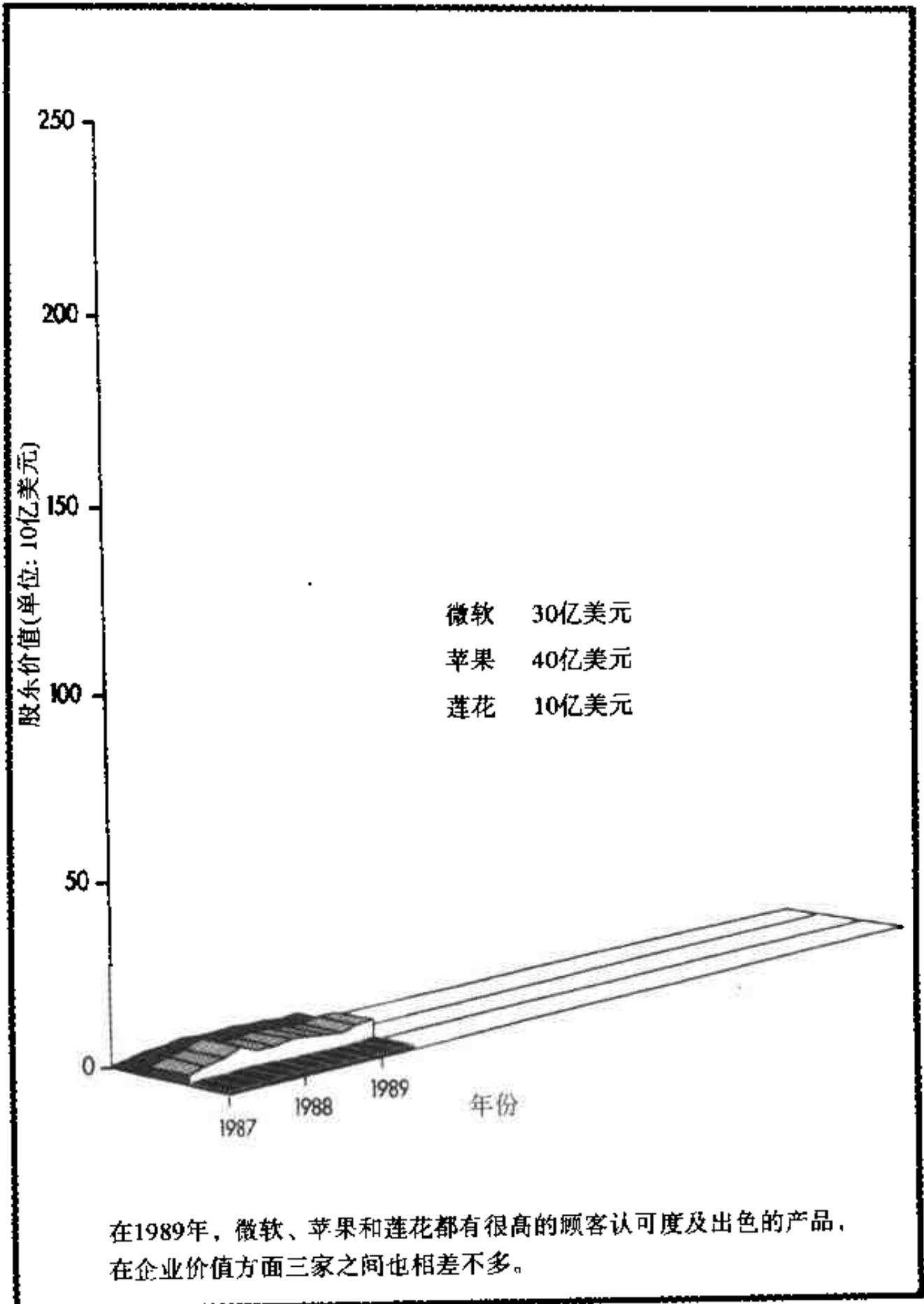


图2.3 微软、苹果和莲花公司的对比

资料来源: 美智管理顾问公司价值增长数据库。

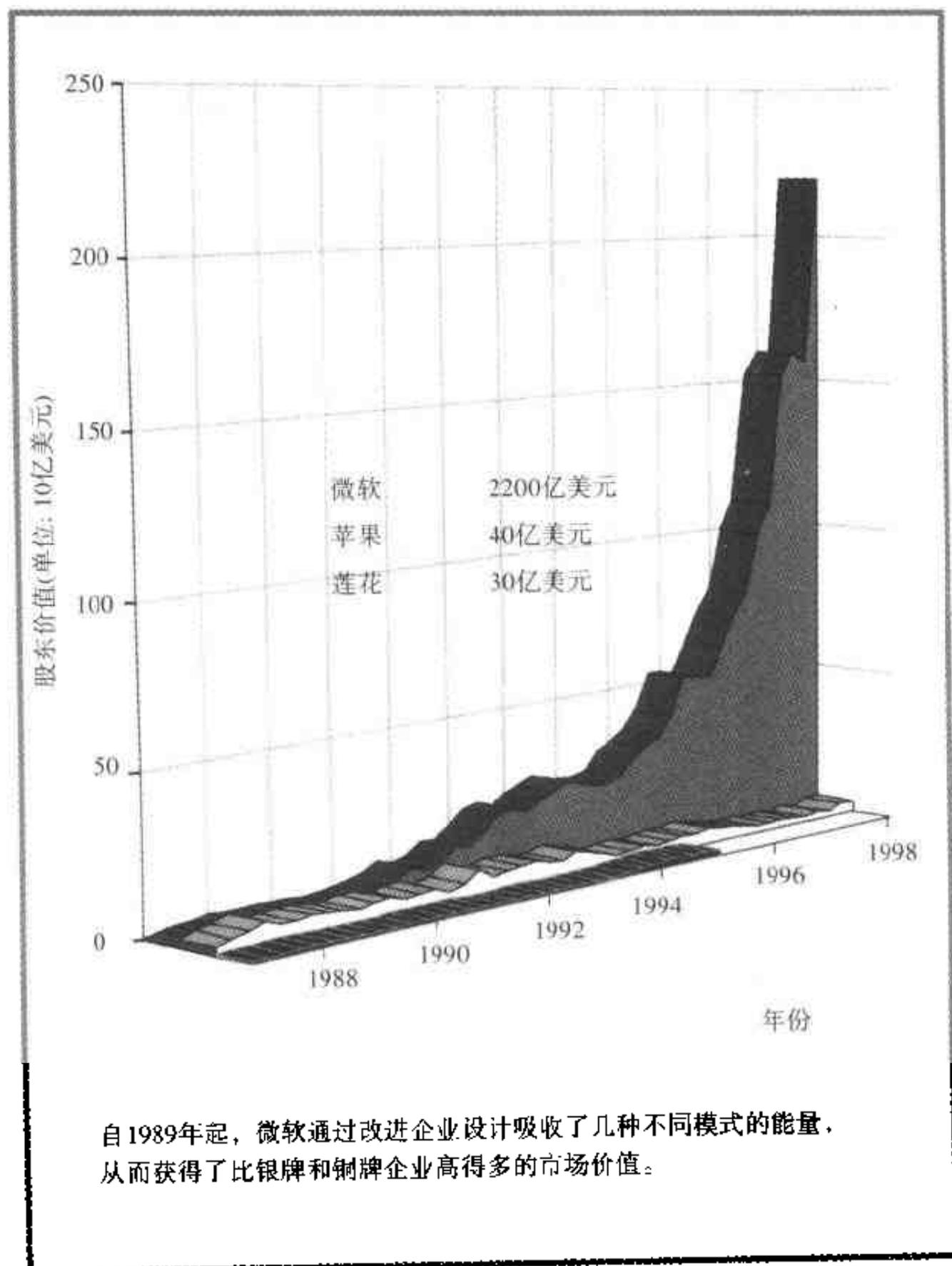


图2.4 微软、苹果和莲花公司的对比

注：价值数据截止到1998年第三季度。

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

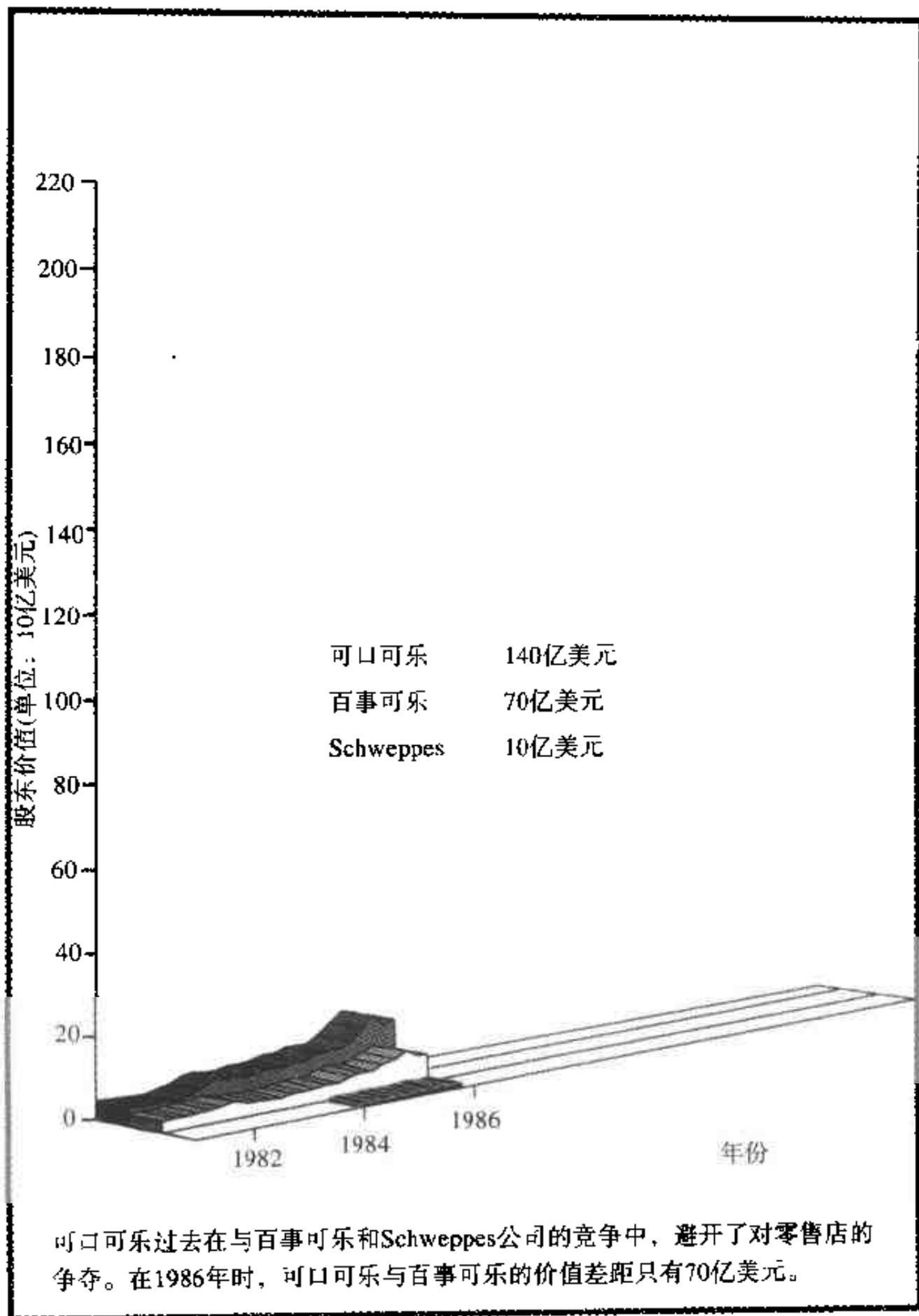
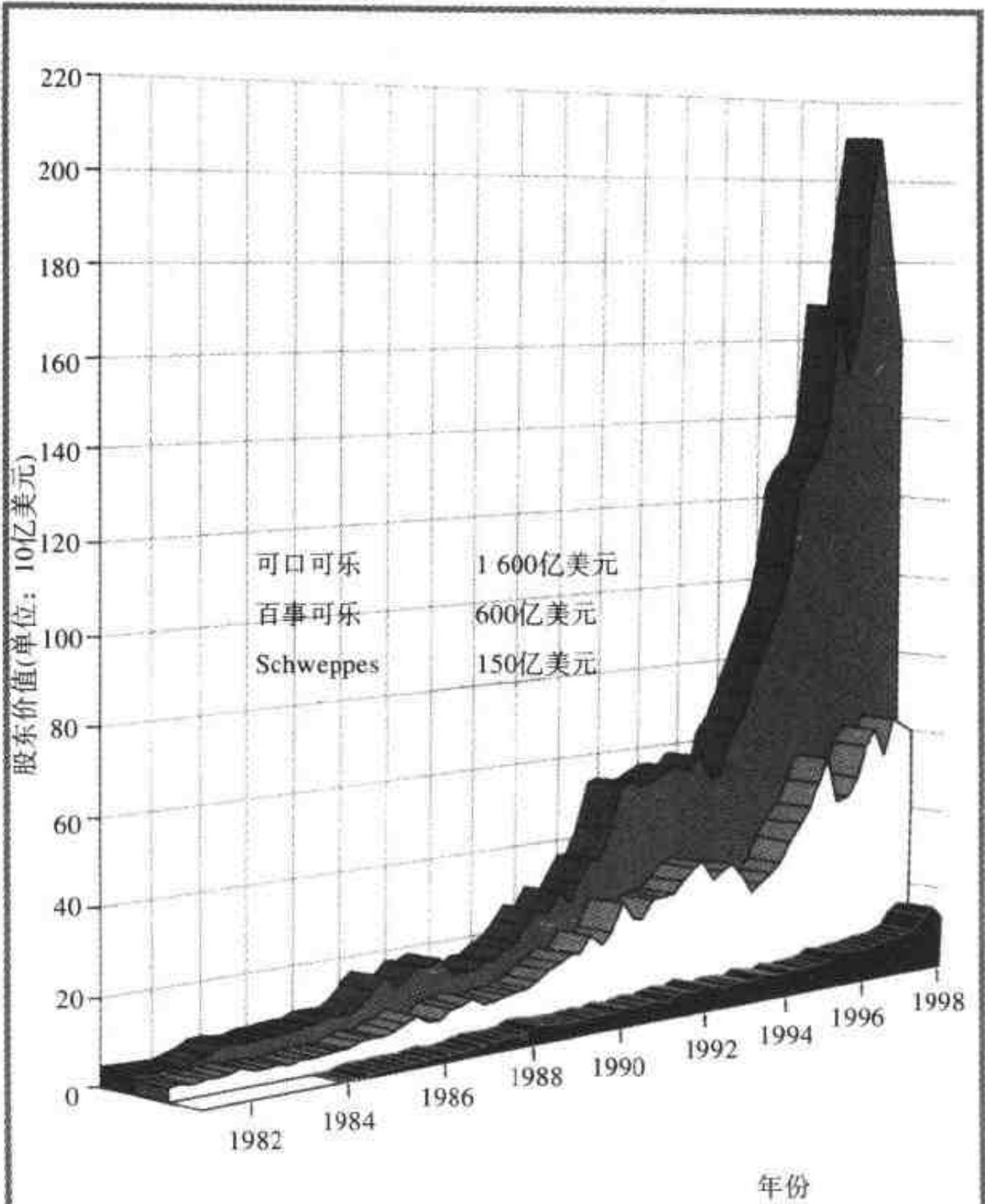


图2.5 可口可乐、百事可乐和SCHWEPPE公司的对比

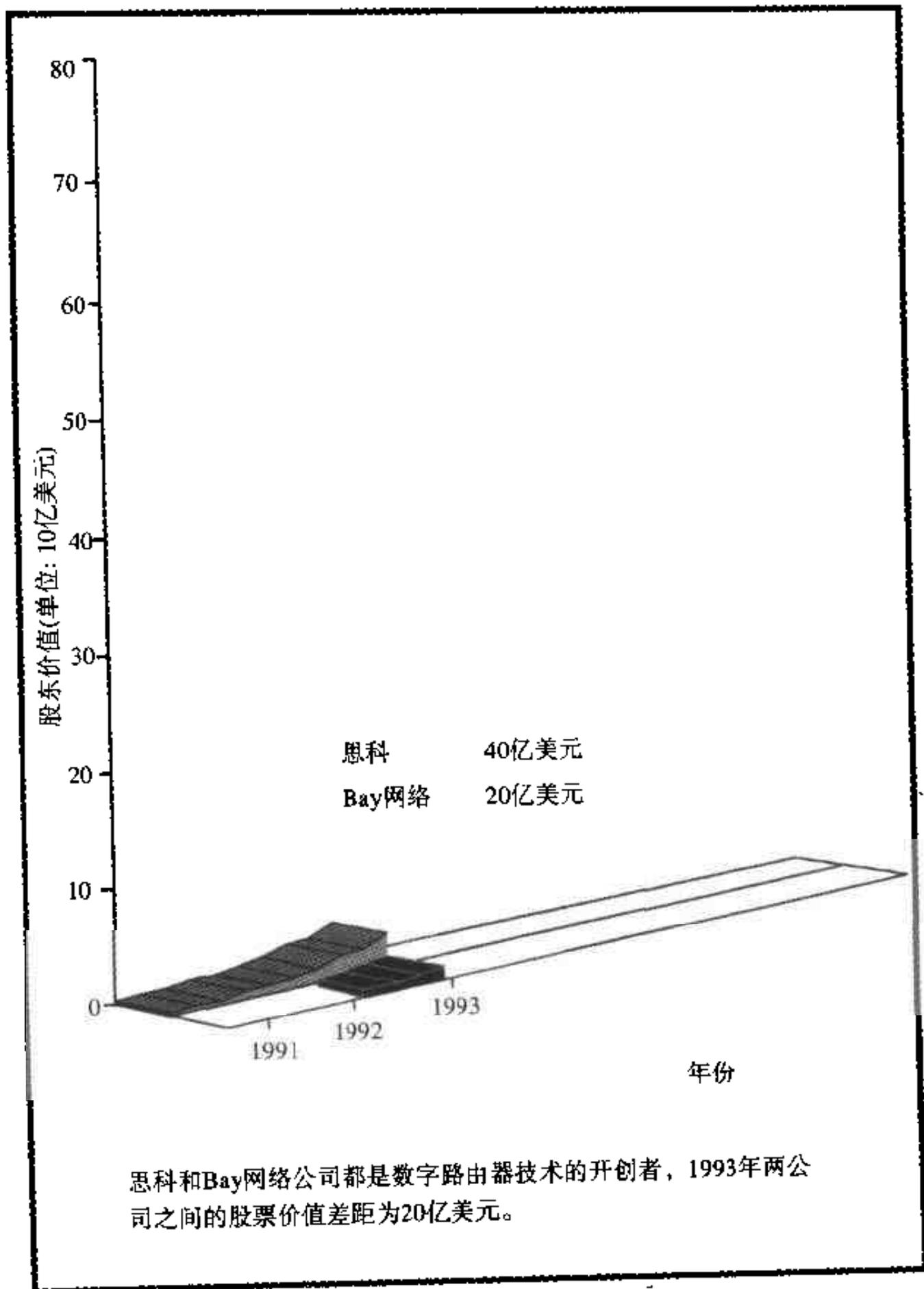
资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

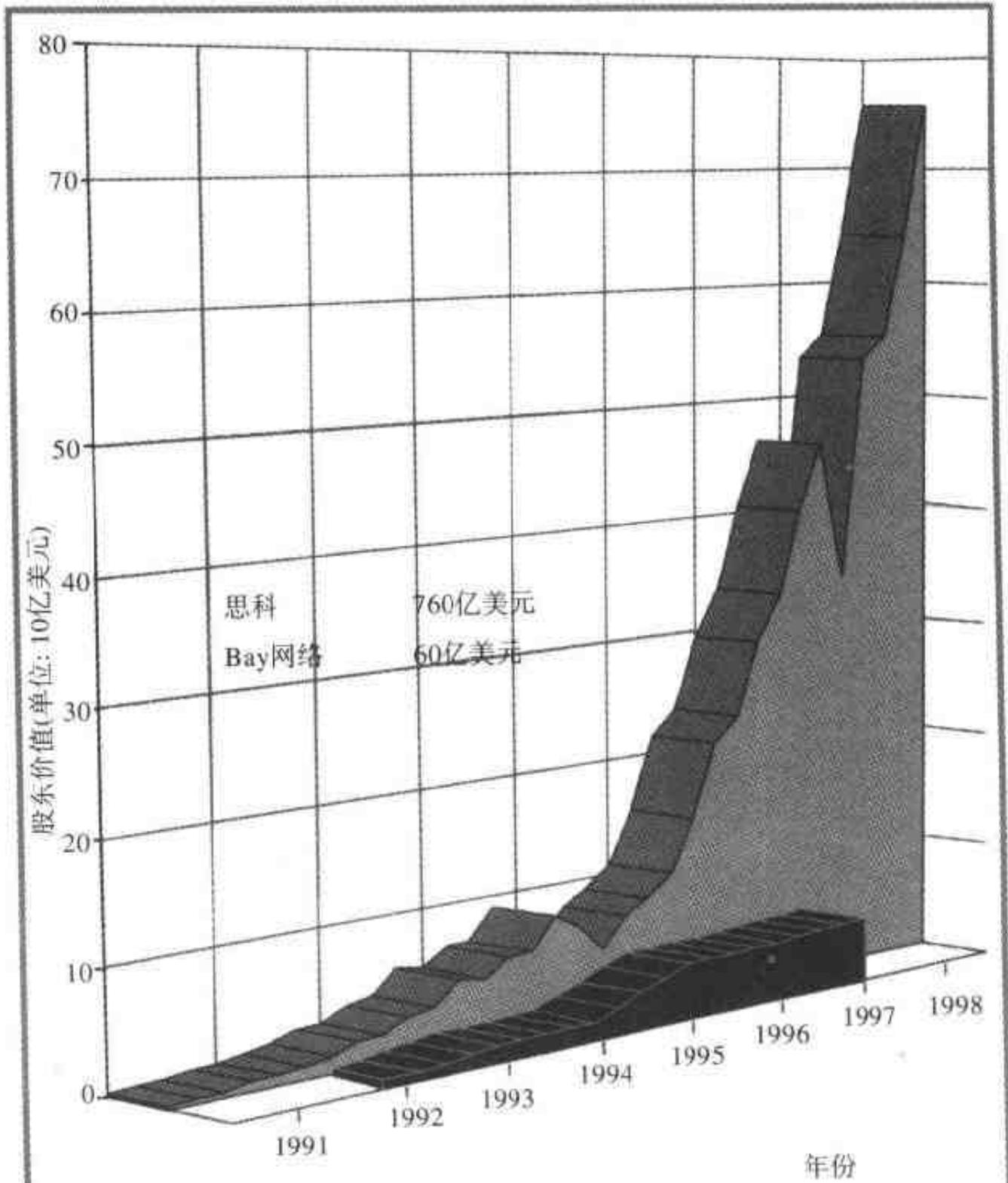


可口可乐公司理解并运用了与其业务相关的几种重要模式，再造了它的企业设计以充分发挥模式的优势，最终创造了超过1400亿美元的企业价值，与百事可乐的价值差距扩大到1000亿美元。

图2.6 可口可乐、百事可乐和SCHWEPPE公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。





在快速变化的行业中，思科公司通过模式的应用创造了超过竞争对手许多倍的市场价值。

图2.8 思科与Bay网络公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

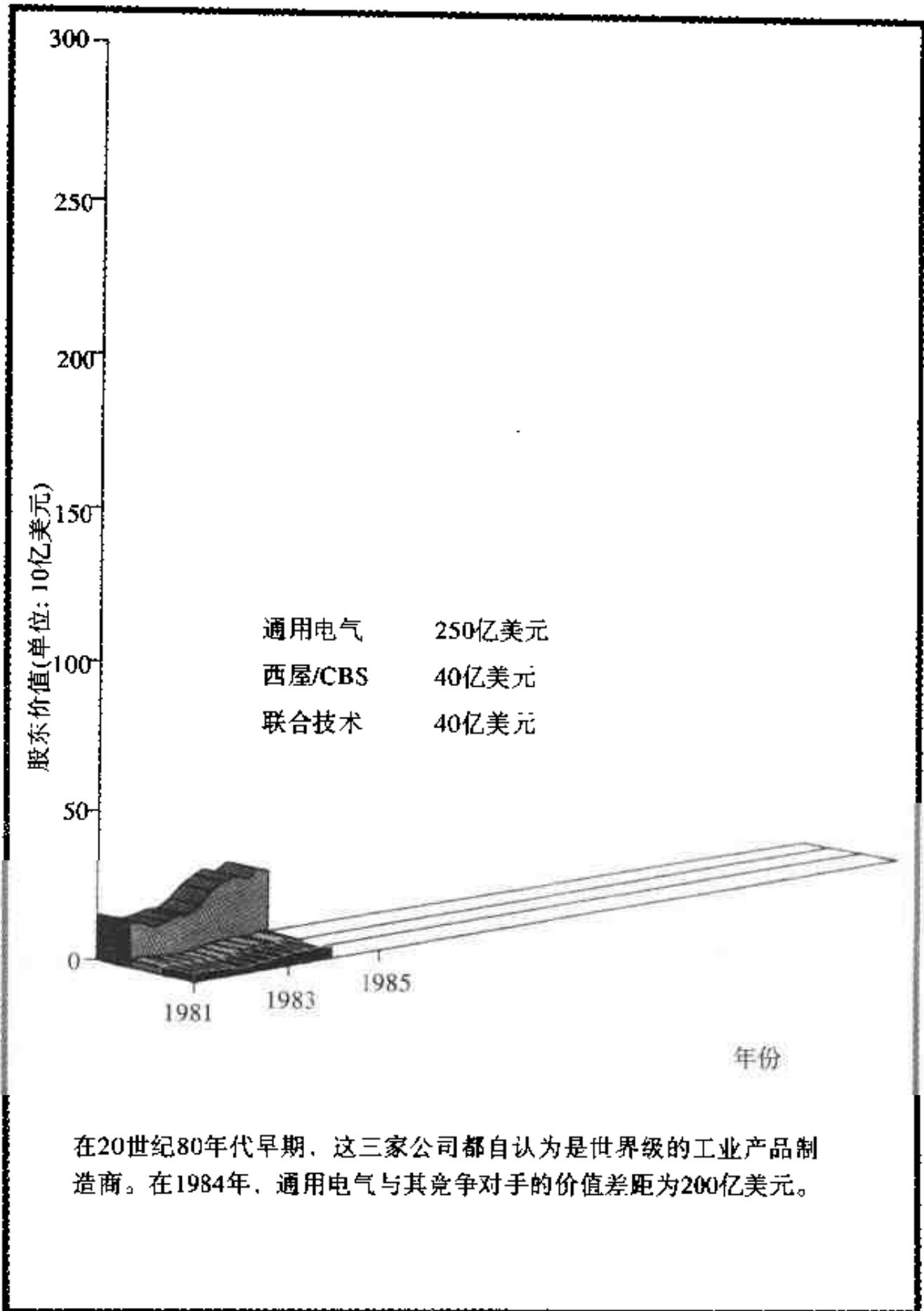


图2.9 通用电气、西屋/CBS和联合技术公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

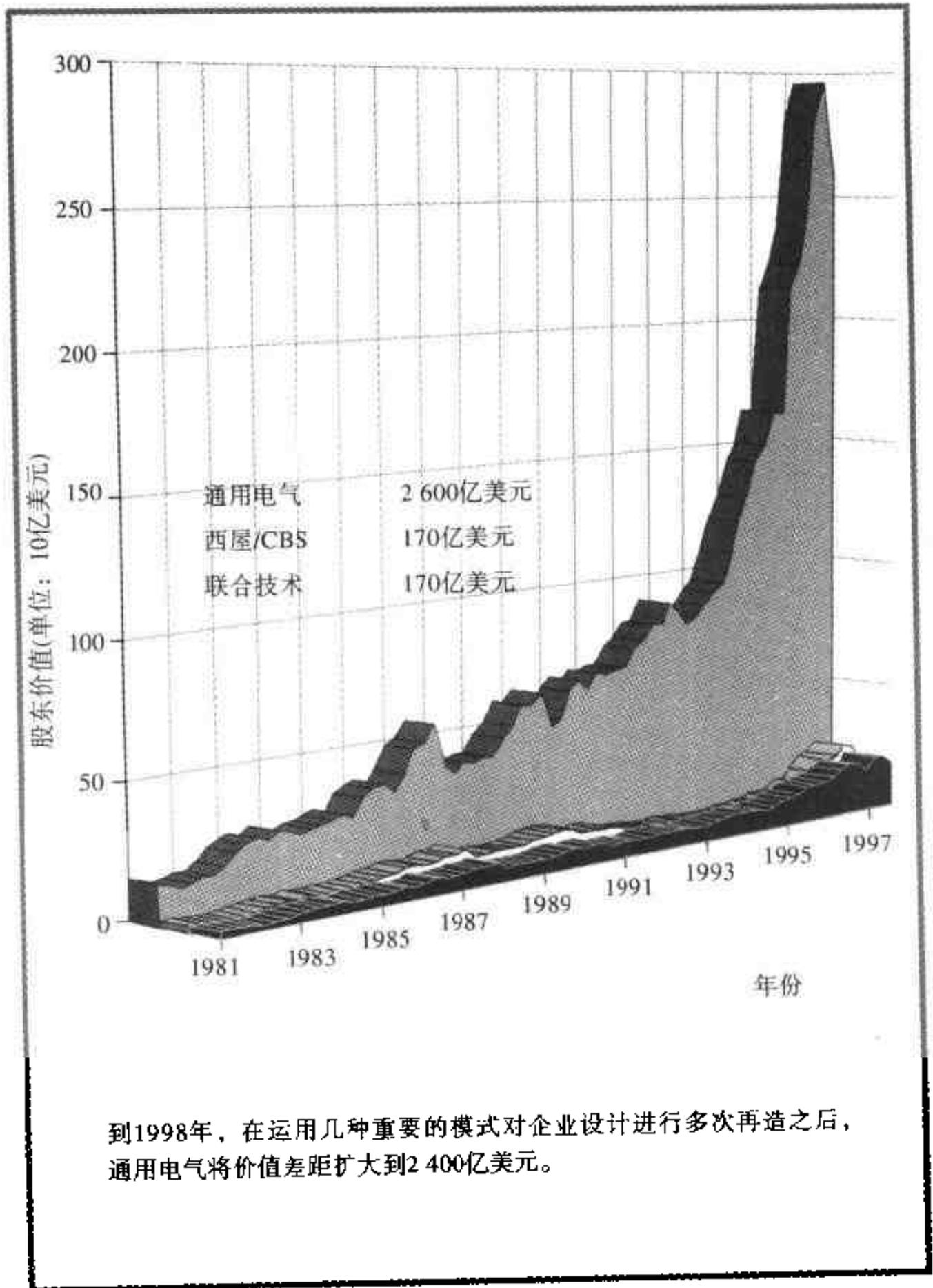


图2.10 通用电气、西屋/CBS和联合技术公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

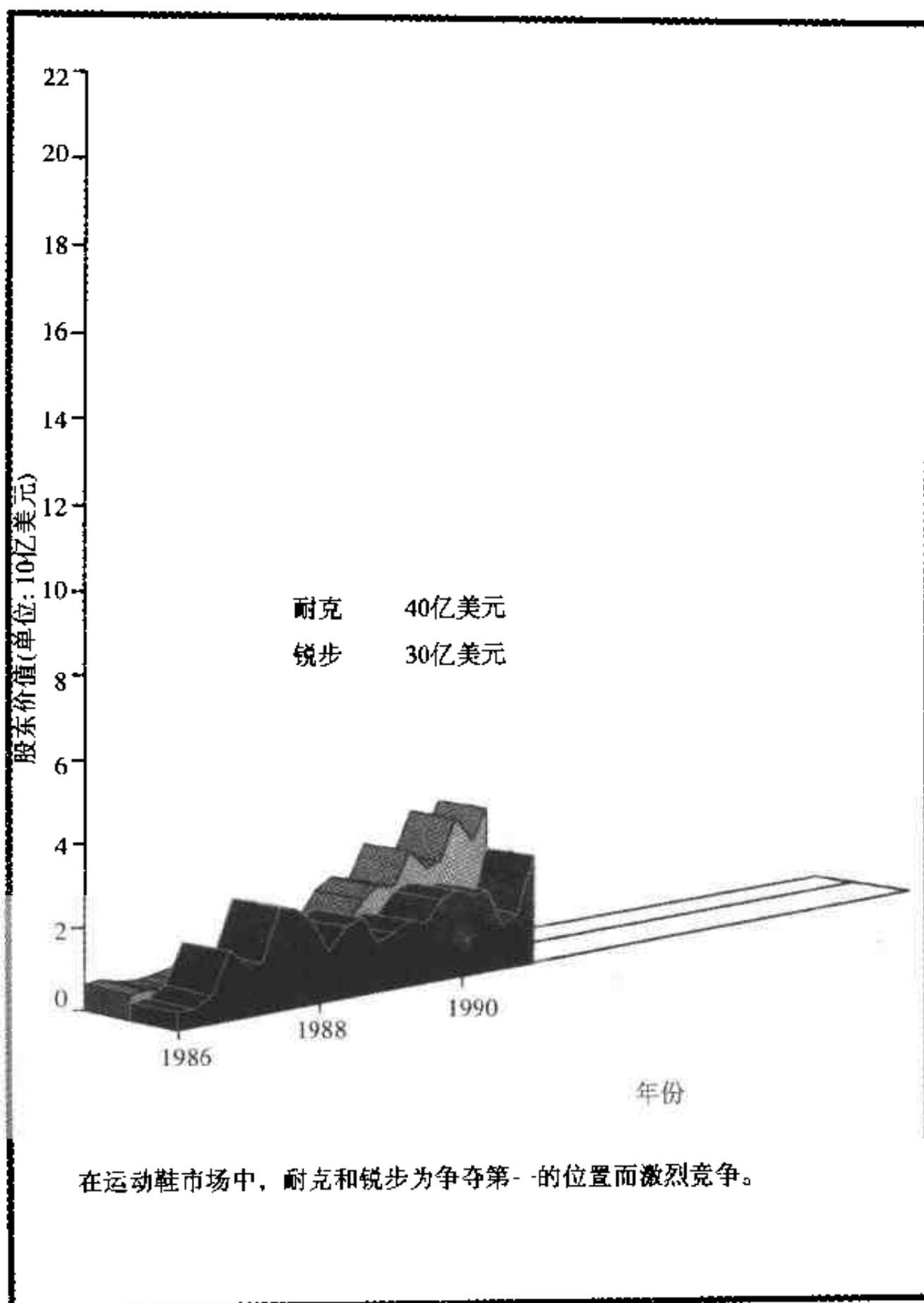


图2.11 耐克与锐步公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

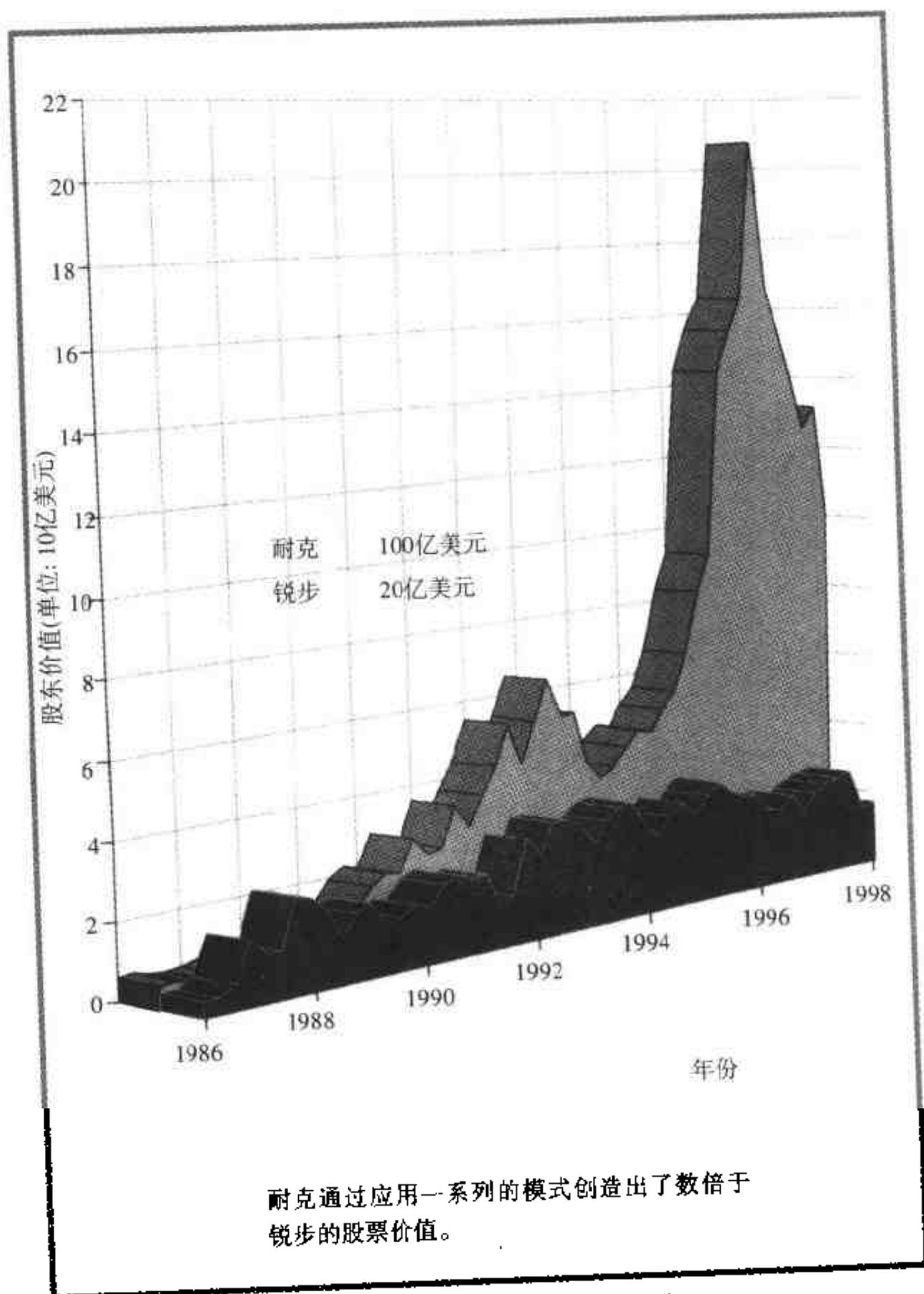


图2.12 耐克与锐步公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

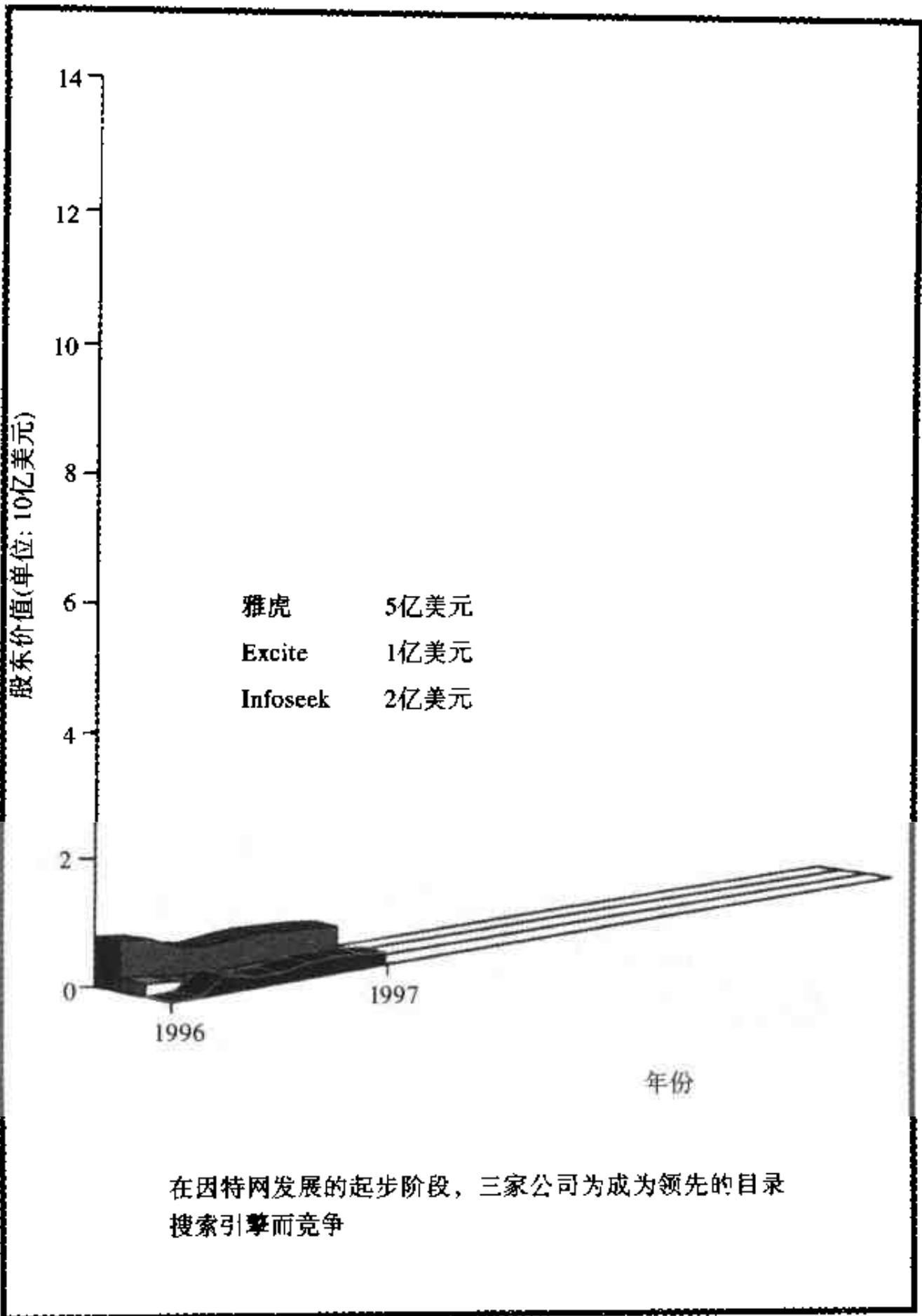


图2.13 雅虎、Excite和Infoseek公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

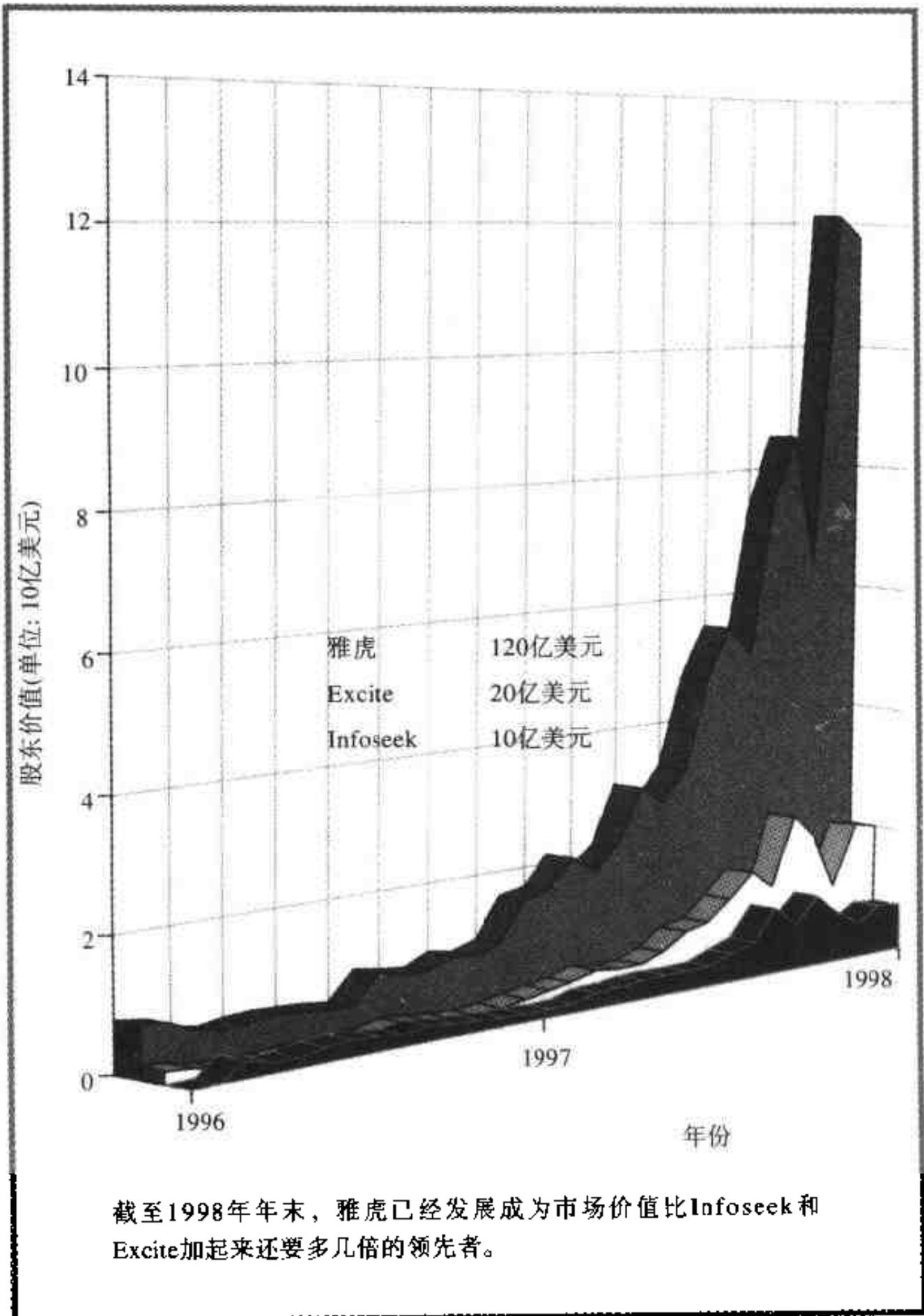


图2.14 雅虎、Excite和Infoseek公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

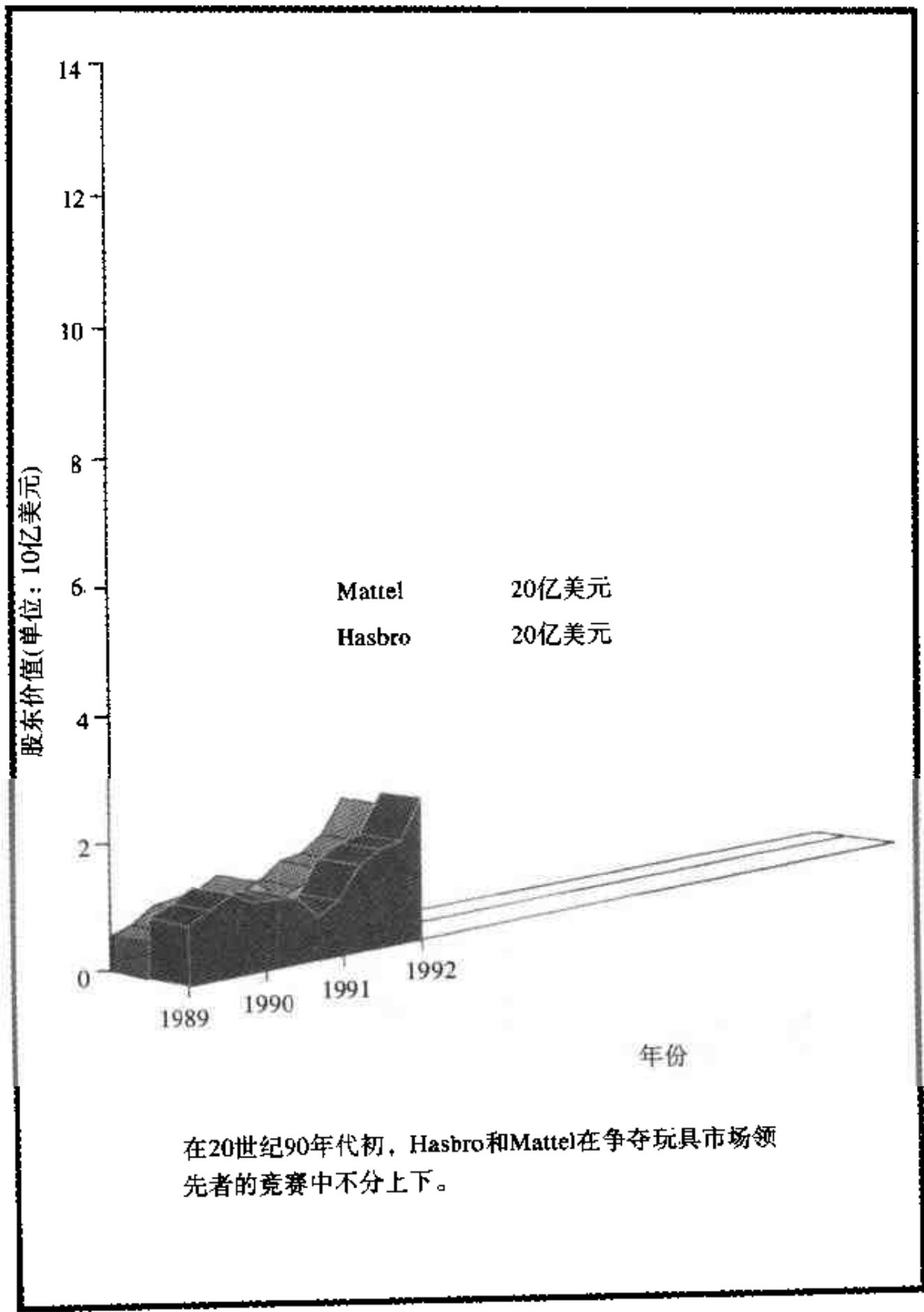


图2.15 Mattel和Hasbro的对比

资料来源: 美智管理顾问公司价值增长数据库。

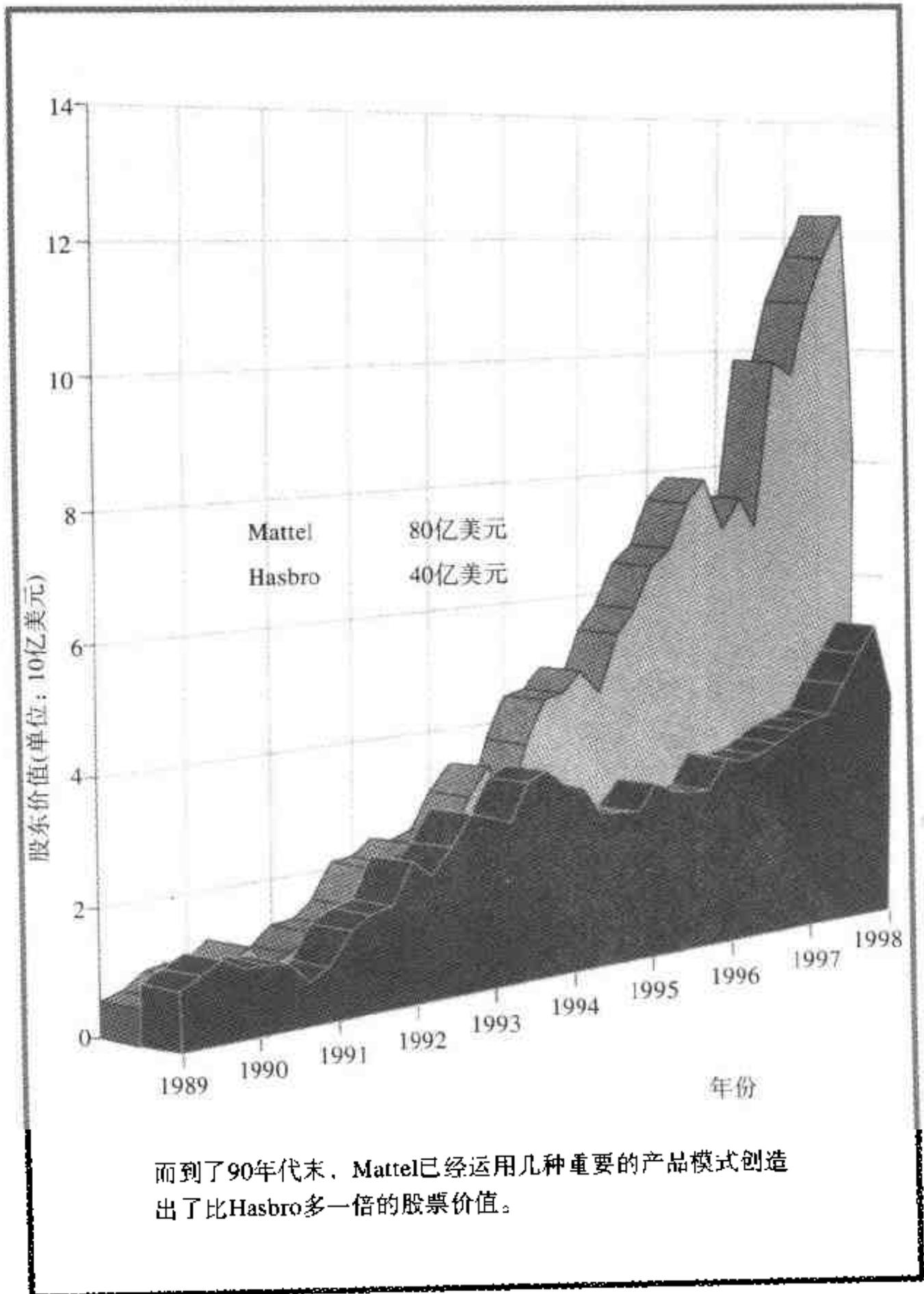


图2.16 Mattel和Hasbro的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

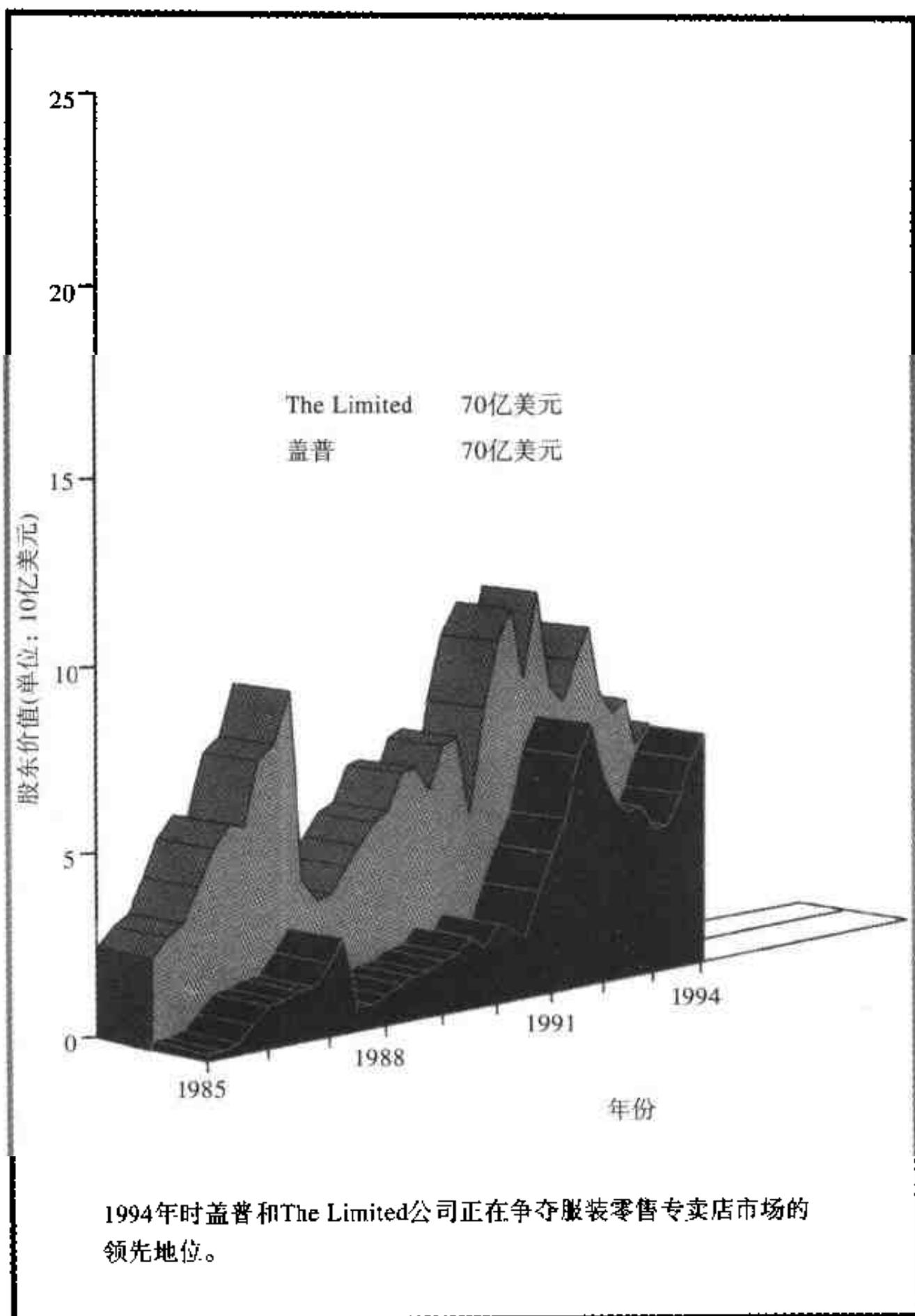
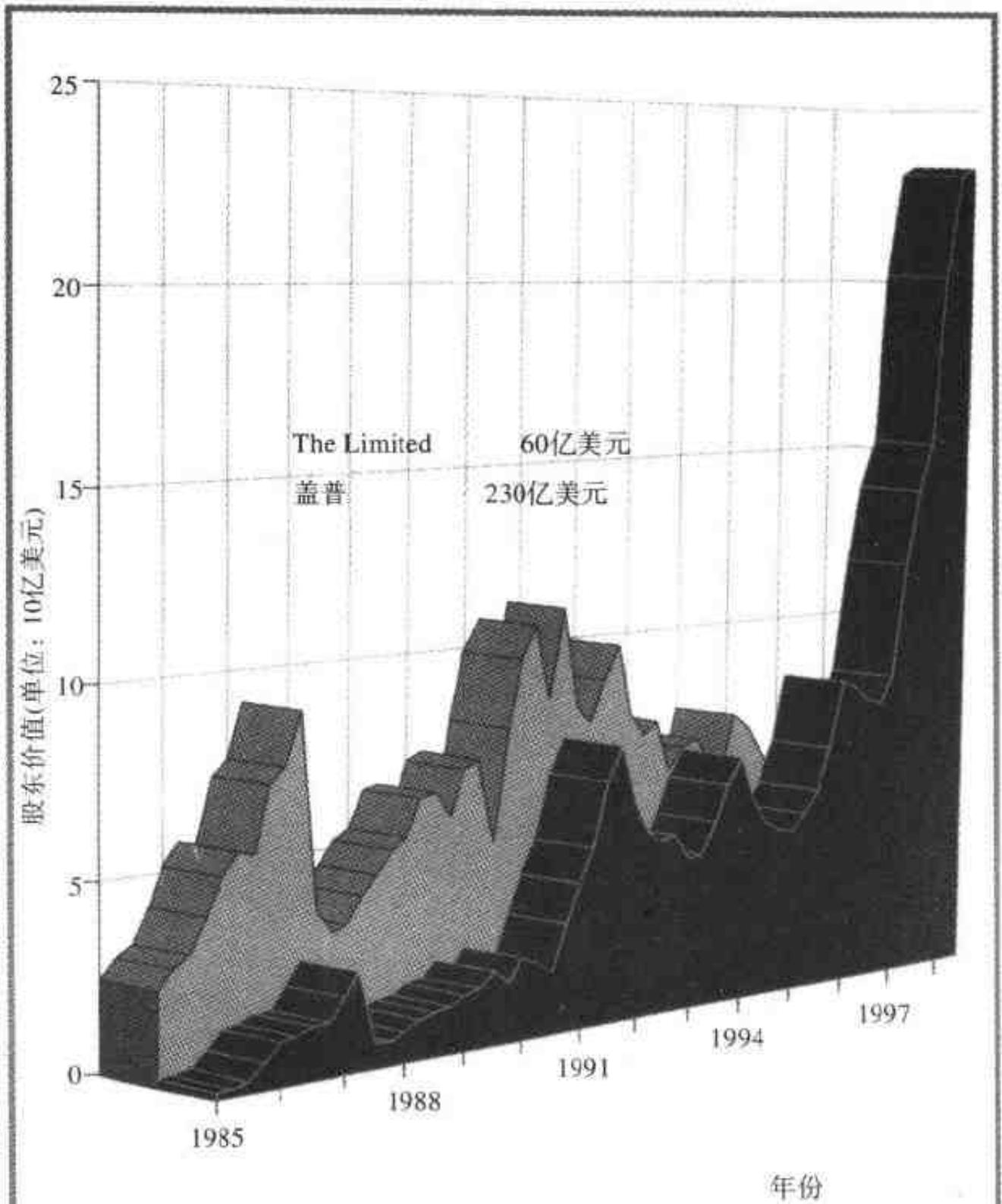


图2.17 盖普和The Limited公司的对比

资料来源: 美智管理顾问公司价值增长数据库。



几年之内，盖普成了行业的领先者，创造出了相当于The Limited 4倍的股票价值。

图2.18 盖普和The Limited公司的对比

资料来源：美智管理顾问公司价值增长数据库。

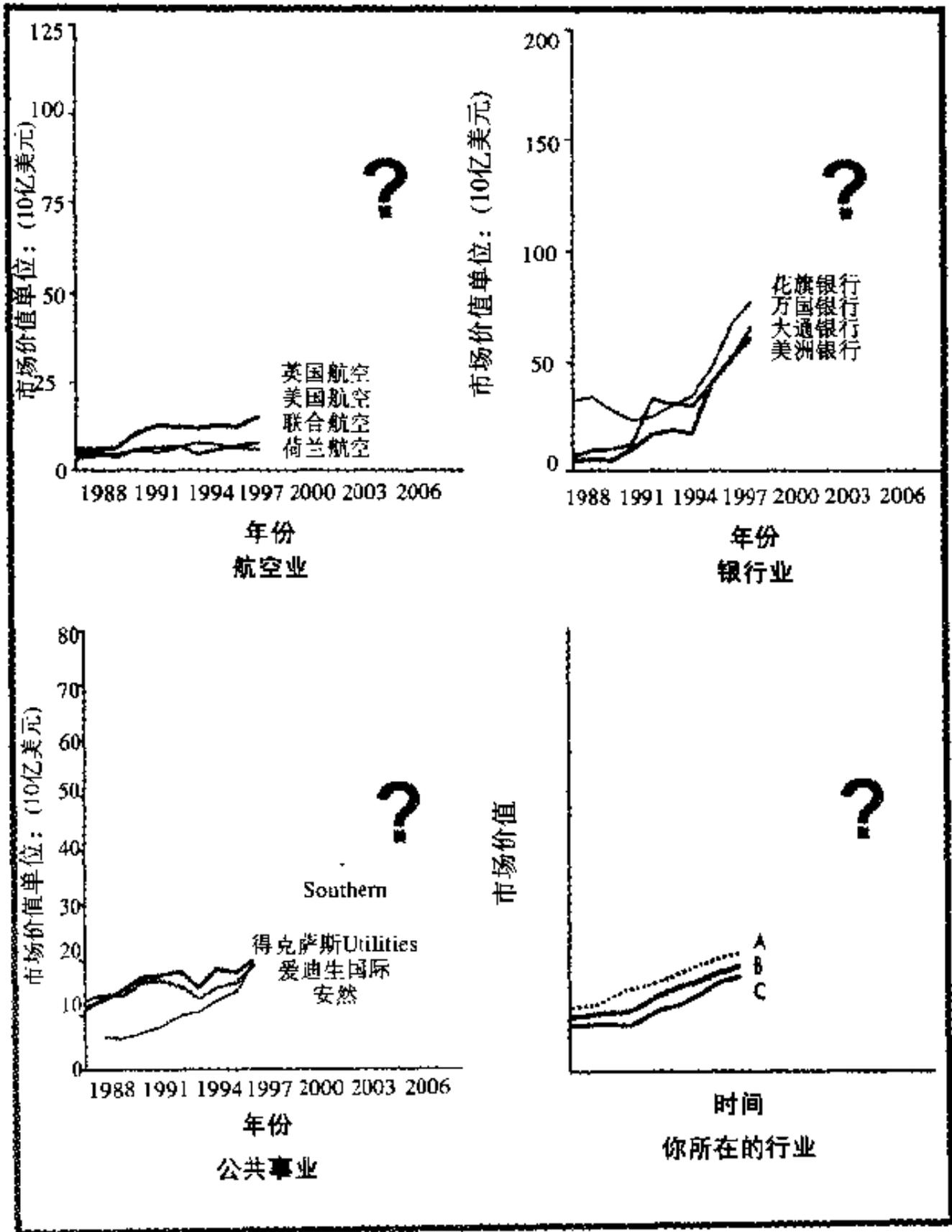


图2.19 不同行业市价情况

第三章

市场认同

通过掌握盈利模式而成为资本增长领先的公司有机会成为价值两极化的领先者。这个变化过程的关键即是赢得客户、投资者和运营人才的认同。

这就是为什么在越来越多的行业，竞争的焦点集中在市场认同度。较早获得认同，人们就会购买市场领先者的产品，还会向其他消费者或客户推荐，从而使领先者获得螺旋增长的竞争优势。在市场竞争的关键因素中，赢得市场认同已经成为企业管理者的头等战略考虑。

赢得市场认同的战略主要涉及三方面内容：（1）赢得客户认同，使实力稍逊一筹的公司难以追赶；（2）赢得投资者认同，为企业提供更多的竞争资源；（3）赢得人才的认同，增强目前及未来市场领先的可能性（见图3.1）。

同时获得三种市场认同会带来释放巨大经济能量一连串的反应。早期领先可以创造各种认同之间相互加强的循环效应。早期领先将导致强有力的新的企业设计。随着客户的不断增加，投资者的不断增资和经营人才的不断加入，领先者的声誉和利润自会如日中天。

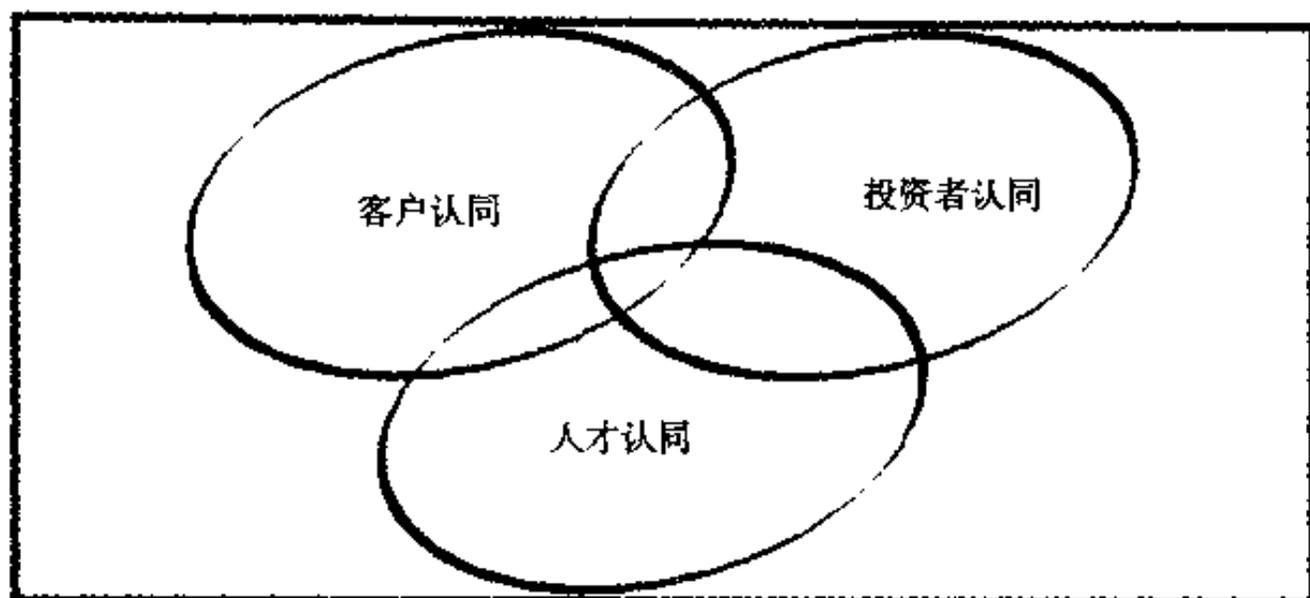


图3.1 市场认同构成因素

客户认同

第一个在市场上推出新业务或产品设计即赢得客户或消费者认同的企业可获得先人为主的优势，即使有竞争者模仿该业务和产品设计，客户或消费者至少也有50%的可能性选择市场先入者。客户和消费者认同可创造客户收益/客户认同相互加强的循环效应，从而加速企业资本增长的进程。在许多行业，初期的成功可使收益不断增长。一个能够在早期建立市场领先地位的企业可凭借在每一市场领域成功的优势不断增加收益，维持日益巩固的市场地位，使竞争者难以效仿。美国在线（AOL）就是这样一个例子。他们所拥有的市场地位及优势不但改变了整个公司的经济优势，也改变了公司为顾客创造价值的方式。

这些变化使企业的利润曲线迅速上升，为企业吸引投资者奠定了基础。

投资者认同

现今股市的一大特点即是高度的透明性，任何成功与失败都会昭然于市。各种媒体的严密审视、无处不在的市场调研以及人们对各种新事物的期待，所有这一切都围绕着市场竞争环境构成一种强大的关注。投资者的巨大成功使任何人——无论是业余投资者还是专业投资者——去寻找下一个潜在成功机会。这种投资概念甚至延伸到职业市场领域，越来越多以股权作为报酬方式的做法正鼓励着无论是未来还是现职的企业雇员不断寻找更具吸引力的职业目标。

这种过程与前一章所述的企业价值两极分化相类似。当成功者从同类中胜出时，一种“堆积”效应便开始了，增长就像滚雪球一样，很快企业的一切即变得不可同日而语。

当成千上万的投资者把目光集中在早期胜出的企业身上时，企业所获得的各种优势将实现互补。企业的股价也将随着人们争相购买股份而上升，同时公众对企业的信心也会不断增强。股价的增长还会吸引媒体的注意，而媒体对胜者的宣传又会促进股价的增长。

需要特别注意的是，上升的股价代表了有价值的预期（见图3.2）。它给企业带来很强的现金流。企业既可用于来挥霍，也可弥补现实情况与市值的差距。如果该差距不能完全弥补，企业市值就会塌陷（见图3.2A）。如果企业消除了差距，便获得了市值进一步增长的机会（见图3.2B）。企业的良好声誉和历史记录会使股价继续上升。

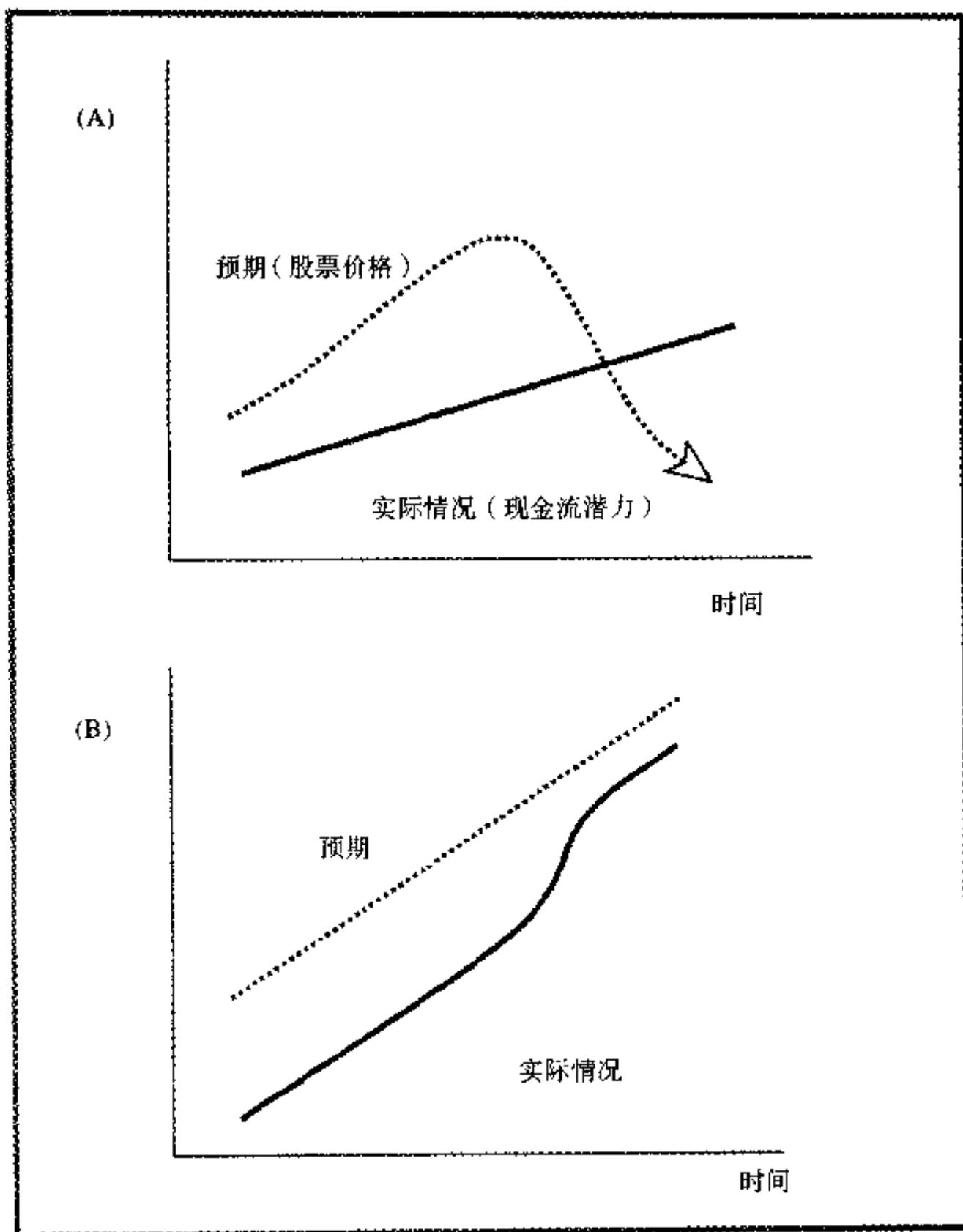


图3.2 股市价格和实际情况

人才认同

对股价轨迹的经营可给企业带来另一优势。上升的股价曲线

会吸引市场上最好的人才。投资者的“高度审慎（high scrutiny）”文化已经延伸到人才市场，使无论是未来还是目前最出色的雇员不断寻找更好的职业机会。

当一个企业获得客户及投资者认同后，“赢者理念（winner mentality）”即成为企业文化的一部分。雇员流动率将会随着企业市场潜力的增长而降低。成功人士将会不断把简历寄至市值增长潜力高的企业。这种趋势将会随着企业的成功而不断得到强化，企业内部的协调性也会迅速提高。这些因素都将会大大提高企业的能量、士气、生产率和竞争表现。

最佳人才会选择能够创造学习机会，同时为自己赚取更多薪金的企业。他们将带来新的创意，为顾客和投资者获取更多的利益和利润。

这种结果将会使企业获得更多的客户认同和投资者的认同。这种增长的轮回将会不断重复。不超过5年的时间，金牌获得者的价值将是银牌获得者的数倍。

市场认同的功能有多大？

请在表3.1所列的每个产业中写上市场领先者和次领先者的名字，然后比较一下两个竞争者的市场差距，是持平、相近还是相距甚远？

模式识别和时间转折

一个以改变认同为目标的投资不会对企业的市值产生影响，除非企业首先选择并实施了某种能改变行业竞争优势基础的战略

表3.1 行业竞争比较表

行 业	第1名	第2名	第1名和第2名的市值差距
美味咖啡			
网上图书销售			
互联网搜索引擎			
洋娃娃			
企业资源规划(ERP)软件			

模式。

赢得市场认同竞争的潜力意味着以最快的速度“掌握模式”至关重要。

掌握何种模式？

实现市场时间的转折。一种能揭示不同购买行为、不同盈利模式和不同竞争优势概念的转折，一种开创全新企业价值增长周期的转折，或者说，一种新的价值模式。

以强调企业的经营范围和特点为基础的所谓新模式已经不像过去那样重要了，这是因为市场运行规则已经发生了变化（见图3.3），创造了新的市场机会和新的认同之争。

赢得认同可以在许多行业实现，如浏览器、数字播送、咖啡、电子商务、打印机和蜂窝电话。

把握好时机是非常重要的。比竞争者更快抓住时机可使企业捷足先登，占据领先地位，获得进一步发展的基础。在顾客、投资者和人才方面任何一个领域获得领先都会在其他两个领域产生连带效应。

相反，没有看到市场时机的转折，其代价是非常昂贵的。先

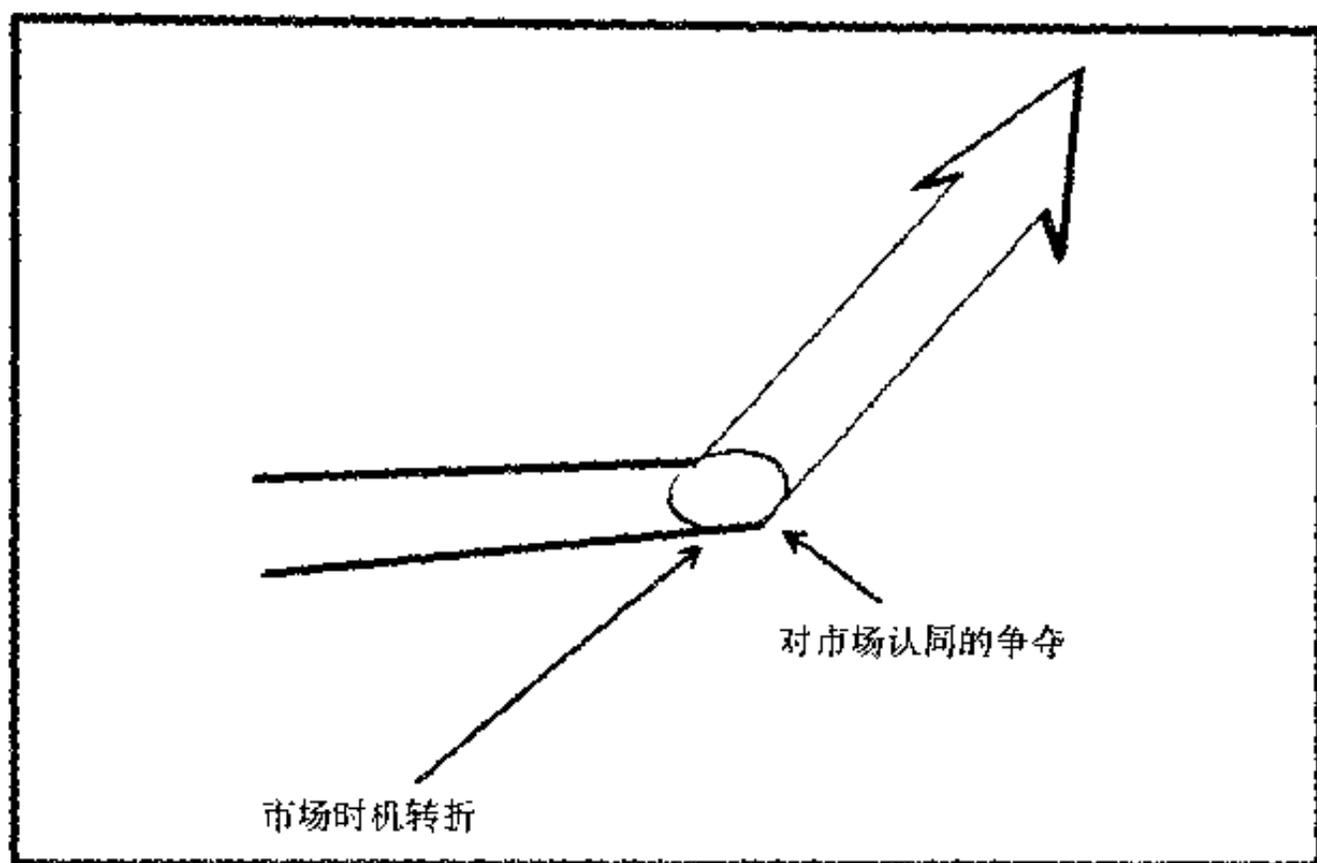


图3.3 时间转折

知先觉的识别模式可给企业带来全新的变化，同时为顾客和长期投资者带来好处。

考虑一下图3.4“把握时间转折”中的情形，该企业若是提前实现转折该会是怎样的呢？

——提前1至2年？

——提前5年以上？

有些企业能较早地发现转折机会，但花很多时间去实施，由此造成的价值损失是巨大的。

那么如何更早地发现这种转折契机呢？以下提供几种方法：

1. 充满危机感并提高警惕
2. 与看问题角度不同者交谈
3. 到街面上去寻找变化
4. 建立一个超越于自己和企业及管理团队的模式搜索引擎

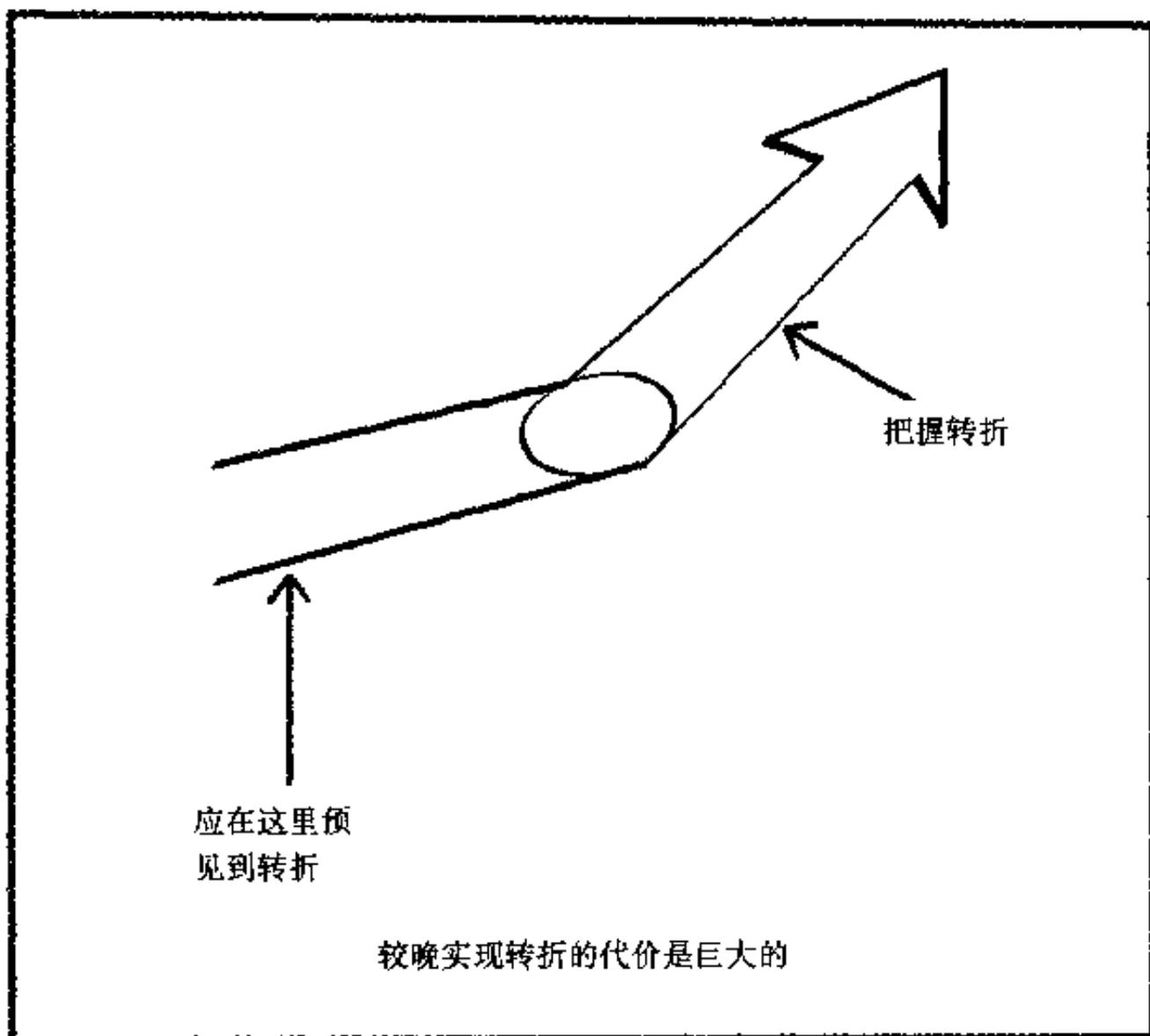


图3.4 把握时间转折

5. 比竞争对手更了解模式的概念

模式的全部意义就在于比竞争对手更早地发现时间的转折，为赢得3种认同及认同的强化效应铺设轨道（见图3.5）。

对模式的识别可以帮助我们及时掌握时机，及早实现转折，改变企业的运程。善于识别模式的企业能发展一种新的、无价的技能，使之可以预见下一个转折点，增加在赢取认同竞赛中的胜算。

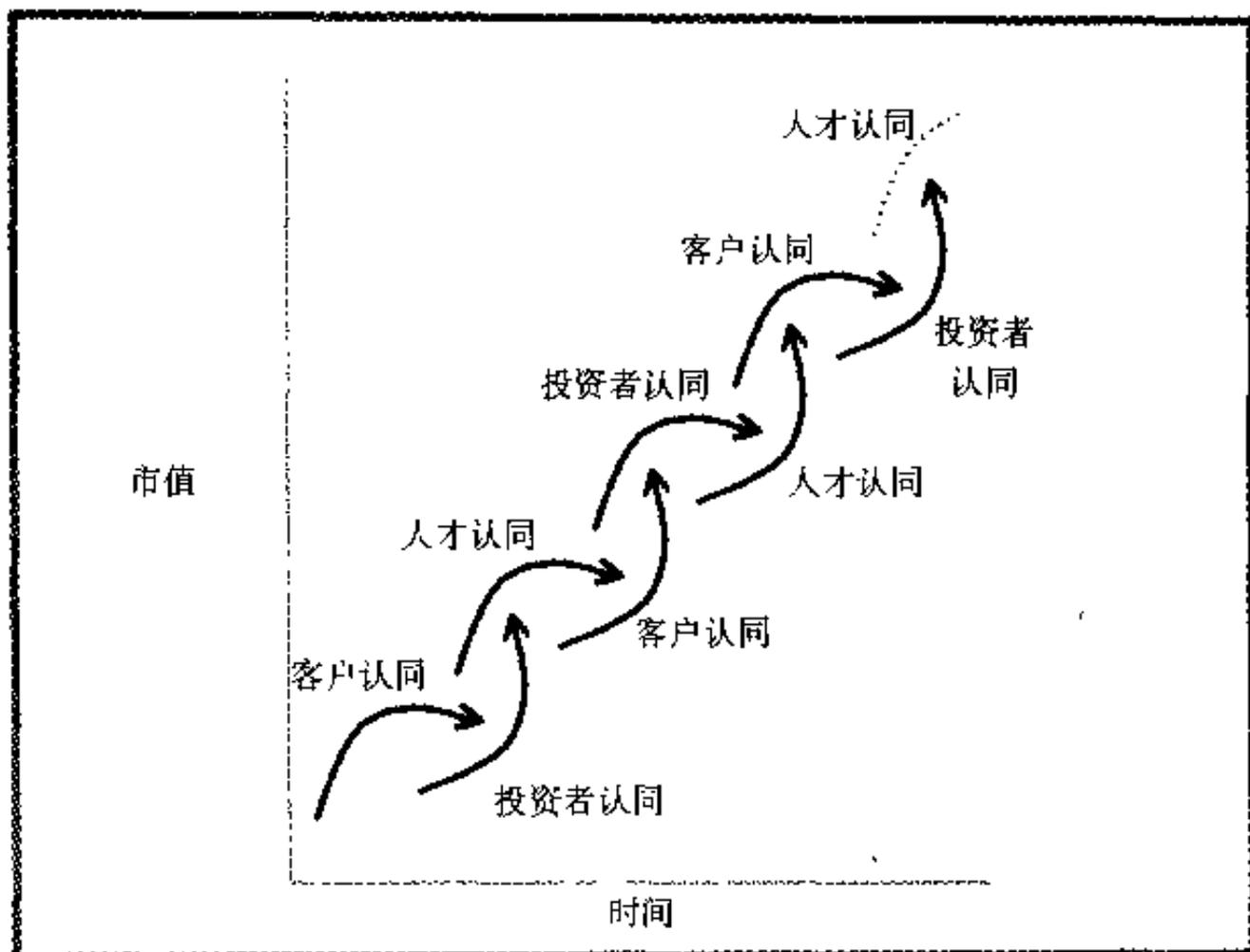


图3.5 认同的强化效应

投资密度

虽然早期的模式识别和实施是必要的，但仅仅这些是不够的。第三种要素为密度，涉及现金投入、投资准备、投资方向、保护和拓展早期的认同导向。

企业在获得和实施市场认同投资时出错，很多时候错在低估某些业务领域对投资的需求。对投资需求的低估往往是由心理因素造成的。根据经济增加值（EVA）评价原则，这期间吸收投资的企业设计会损害股东的利益。增加投资需求也许会使现金流出现负值。为避免这种认知误区，企业必须牢记经济增加值评价方法是一种滞后的价值评估指标，而不是一种积极、前瞻性指标。

如果一个企业已经在某种程度上获得市场认同，而且确信新的经营模式的成功将会大大增加股东价值，那么企业应该考虑市场认同投资将会带来的增值潜力。甲骨文（Oracle）公司对其销售队伍的投资、星巴克对零售网的投资、思科公司的并购计划以及World.com的网络收购都是这方面的例子。

抢先、快速、大胆地投入会使你远远胜出竞争者，也为寻找下一个转折点建立一个更高的平台。

模式认知可以使我们拓宽视野和思路，为我们提供线索，告知我们需要注意和寻找的转折信号。一个良好的开始，也许不过7到10个月时间，会给企业带来巨大的价值，并远远胜出竞争者。所以，很值得花些时间研究一下下一章所涉及的30种盈利模式。

第二部分

30 种 模 式

随着时间的推移，不断变化的战略性市场出现从一种客户偏好转向另一种客户偏好的情况。现有的企业设计变得落伍，必须发明新的企业设计，以便向客户交付新的价值。有些高级管理人员对这一现象非常清楚，他们重新打造公司的企业形象设计——其做法就是充分利用价值机会。与之相反，另外一些高级管理人员错过了价值转移的机会。他们的公司白白把价值捐了出去，因为公司的价值对那些新的、与客户关系更密切的企业设计而言已经丧失殆尽。

经验丰富的竞争者能够察觉不同阶段和不同行业的价值动态；他们能够洞察竞争的模式。大部分模式都可以归于几大类，这几大类与这些模式得以体现的关键范畴有关。

第四章到第十章描述了其中的七个大类：巨型模式、价值链模式、客户模式、渠道模式、产品模式、知识模式和组织模式。每一节叙述几个事例并提出一系列的问题，其目的在于帮助你把相关的经验应用于自己所处的企业环境。

阅读这些模式时，一定不要忘记它们的三个特点：多样性、变体和周期。同时还要留意那些诊断性的问题，这些问题会帮助你更深地理解产生模式的原因，懂得怎样才能更好地利用模式。

多样性

某些企业面临战略性改变的局面，可以用单独一种模式加以说明。但是大部分企业的情况并非如此简单。相反，多数企业的情况是多方面的，复杂的，其特点是几种模式在一种经济活动区域内同时发生。



公司往往同时采用三四种不同的利润模式，同样，竞争激烈的环境往往由三四种模式同时施加作用而形成。

电脑行业是个极好的例子。过去的十年间，这一行业经历过以下几种模式的演变：

- ◆ 价值链分拆
- ◆ 中间的陷落
- ◆ 渠道多样化(例如增值二次锥销、整合、直接邮购、网上销售、超市连锁销售等)
- ◆ 从产品向解决方案的转化
- ◆ 渠道压缩(如戴尔电脑)
- ◆ 行业标准

每一种模式都说明了计算机行业呈现出来的复杂的战略图景的一个侧面，突出地体现为一个战略问题，导致了一系列具体的选择和行动方案。

同时对所有模式的发生发展保持警觉并随时做出正确的决策相当困难，因此才会出现行业内部大量的失败、失误和灾难事件。

钢铁业相对而言是一目了然的行业。但是即使在钢铁行业也有几种模式在发挥作用：

- ◆ 趋同
- ◆ 从产品向解决方案的转移
- ◆ 价值链分拆

也许在战略专家看来，增长较为缓慢的行业的发展图景相对不太复杂。但是我们对这一点并没有十足把握。实际上更有可能的是，即使表面上发展“缓慢”或“简单”的行业也同时受到几种模式的作用而正在发生转型。

每一种模式都是不同焦距的透镜，透过它我们可以洞察错综复杂的现实情况。每一种模式都是一种有组织的观察手段，可以帮助我们更加深刻地了解宏观局面，了解市场的风云。每一种模式都提醒我们对公司面临的战略挑战的不同侧面保持敏锐的头脑，有助于我们把握关键举措，明确更多可选战略，及早做出争取更大盈利的决策。

行业的规模越大，程度越复杂，发挥作用的模式就越多，这一点不难理解。拥有万亿美元市场空间的保健行业显然比其下属的占2 000亿美元的制药业具有更多模式。电脑行业的市场空间是5 000万亿美元，它比作为其中分支占2 000亿美元的家用电脑行业具有更多模式。

模式的重要性在于，它们激发我们不断扩大视野，跨过制药业看到保健行业，跨过银行业看到金融服务，跨过家用电脑看到整个电脑行业，并进一步看到通信、根本内容等。

这种视角的扩展至关重要，因为完全不受相邻经济领域影响的行业数量越来越少。

这种情况与二十年前不能同日面语。二十年前，银行家需要具备的知识90%局限于银行业务的范畴，保险人员需要具备的知识90%是关于保险行业本身的问题，经纪人需要具备的知识90%局限于经纪行业。



现在的情况与以往大大不同。一般的竞争领域在过去的二十年内增加了十倍。表面上这种情况产生了鱼龙混杂的局面。正是出于这个原因，模式的提出意义重大。我们可以利用模式及早透过混乱的表面洞察行业的实际局面。

我们不应该指望应用一种模式来解决大部分问题。有时候，为了全面地描述某一行业面临的战略问题，我们可能会用到五六种行业变化的模式。模式还可以为我们提供看问题的角度、线索，甚至提出问题的答案。它们提示我们采用新的可选举措或非正规的办法，从而极大地触发我们的创造性。

是否存在一种有序的方式把模式付诸应用呢？首先最自然而直观的办法是以一种与你个人或公司的数据库最相契合的模式来描述行业处境的特点。另一个办法是实施一系列辅助措施来帮助你更加有效地分析模式。第十二章到第十四章提出了相应的行动步骤。

变体

模式的作用方式并不总是一成不变的。一种模式可能有几个主要变体和不同版本，它们是不同的发展过程和行业内具有远见卓识的竞争者创造性的体现。

“从产品到品牌”的模式因客户、产品和供应商的创新而具有数不清的变体。中间商的再生也是如此；而嘉信理财（Schwab）的附加值与罗森布鲁（Rosenbluth）的附加值也截然不同。

再举一例，从组织性金字塔到网络的模式也有许多变体。ABB、Virgin和Thermo Electron公司利用这一模式的经验也大相径



庭。

然而，上述所有情形都保留了模式的核心概念。在网络模式中，重点在于尽可能扩大员工与客户、投资人和利润责任的接触面。

在中间商再生模式中，重点在于开创一个新的增值环节以便在价值链上为新的中间商打开市场空间。在“从产品到品牌”的模式中，它是从产品本身转移到围绕产品建立品牌的利润机会。

这些变体很重要，因为它们反映了赢家的战略和革新手段。研究这些变体——它们彼此之间的异同——将极大地丰富你自己的经验积累，对你自己在特定的行业处境下运筹帷幄将会大有帮助。

周期

有些模式像大齿轮一样旋转得非常缓慢。而另外一些模式则像小齿轮一样转得很快。分化、再整合和趋同接近于周期慢的循环模式。而其他(像渠道多样化、从产品到品牌，或者技术转移)情形的发展则相对快得多。

模式发展的速度不仅由模式本身的性质决定，还受到客户和行业范畴的影响。在航空领域，技术转移模式可能在十年间出现。而在电脑行业，每三到四年就会出现一次技术转移。

在阅读从第四章到第十章的模式时，始终要把周期的长短问题记在心里。这一模式发生发展的周期通常为多久，什么时候就会在我所处的行业发挥作用?(第十三章提出几种角度，讨论时间在不同行业所起的不同作用。)

问题

研究了第二章讨论的模式问题，针对已经读过的每一种模式提出下列诊断性的问题将会对你大有帮助：

这种模式是如何触发的？

这种模式在多长的时间内开始发挥作用？

竞争者有哪些选择，可以采取什么举措？

最明智的举措是什么？

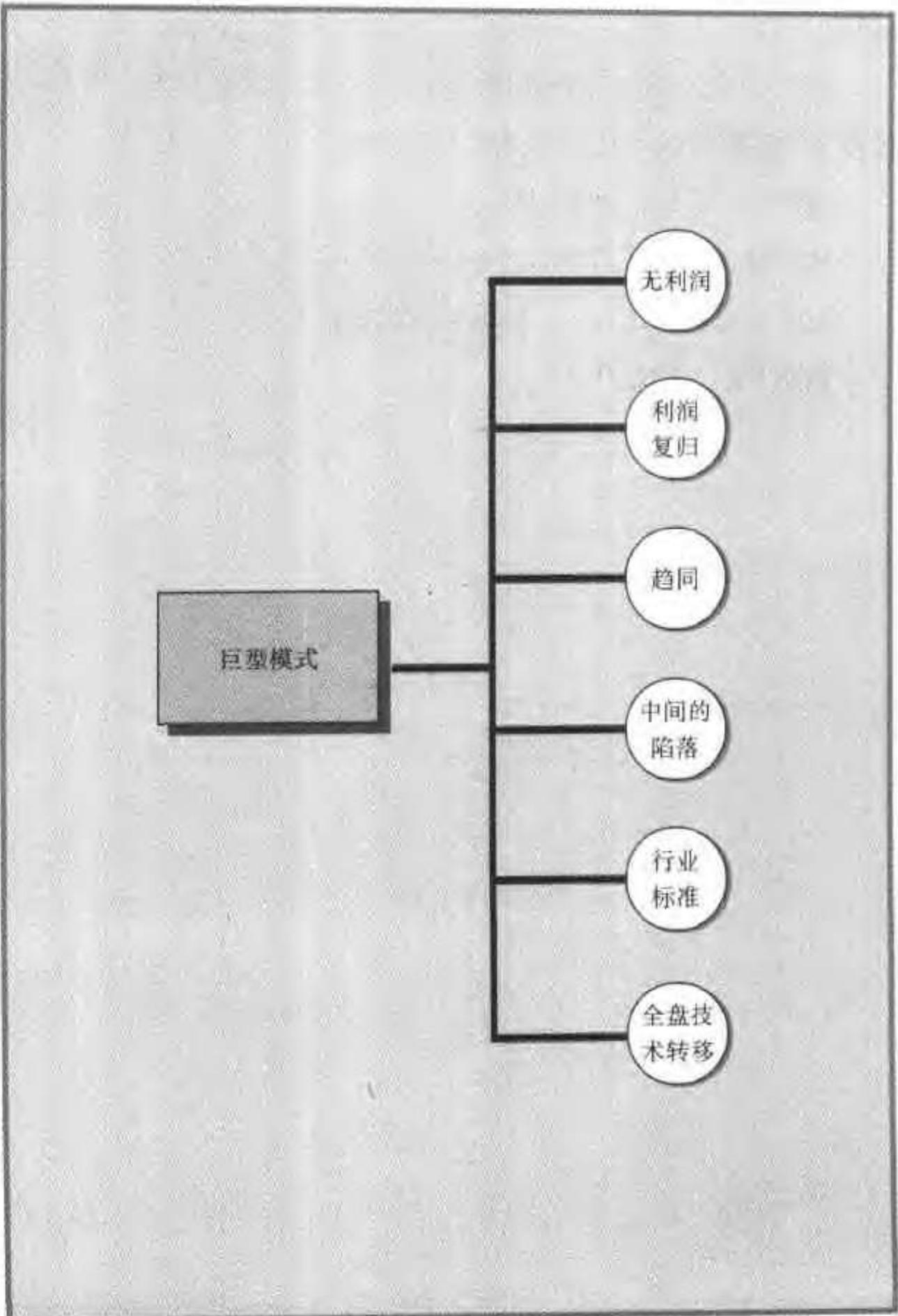


图4.1 巨型模式

第四章

巨型模式

巨型模式与商业活动的主要方面相关——价值链、客户、渠道等等。

但是有些模式跨过并超越了这样的分类。在许许多多行业以及大型的、跨行业的经济条块中都可以找到它们。它们因为其影响力和范围之广之大而赢得“巨型”的称谓。它们跨越很长时间，往往数十年。

这里讨论的经典例子包括趋同、中间陷落、行业标准的创立和技术转移。

在所有模式中，我们从隐蔽性最高的模式开始：向无利润行业的发展。然后我们看看它的对照情形：利润复归模式，通过这种模式中的战略想像力和企业模式创新把利润带回经济上已经没有生命的无利润平台。



图4.2 巨型模式一：无利润



无利润

完全缺乏战略想像力而把利润赶跑了

在“无利润模式”中，一度盈利的业务变得没有利润。行业中没有利润，没有可以获取的价值。在无利润模式中就连领先者也觉得自己独占鳌头的感觉很复杂。是的，他们是老大。不过，这只意味着他们的损失稍微少一些。

无利润模式不是一年的不景气造成的。在某个行业“年景”好的时候获得的利润减去“年景”不好时候的损失等于零或者等于负利润的时候，无利润模式开始形成。它对整个经济周期进行测量，从高峰到高峰，从低谷到低谷。

两个前提造成无利润模式。第一个前提是行业内同样的商业设计过剩。每位选手用同样的方式参与竞争，导致了经济和商品活动的恶化。因为每个人的竞争方式都一样，可以加以区别的惟一途径只剩下价格。每位选手都千方百计降低价格来增加市场份额。竞争者没有努力进行革新尝试，而是同样以降价作为回应。

第二个前提是出人意料地撤走利润支柱或者支持系统，行业竞争者本来一直依靠它来补偿使用同样商业设计所造成的风险。

这些利润支持传统上有若干种形式。第一种形式是“所有船只共同沉浮”的支柱。例子包括：整个房地产业等待利率下降；整个消费者电子行业等待下一项重要产品的宣传；整个零售业等着接下来的潮流占据主导。

第二种形式的利润支持是希望“成本将不断下降”。金融业希望政策制定者再次允许大规模的合并，能够再次实现成本增效。

而公司在第三轮的再造中则希望能在不遭到重大削弱的条件下再降低一些成本。

第三种支柱是“避免真正的竞争”，竞争者希望再有一年的价格管理、再有一年的国外反倾销限制，或者再有一年的政府管制会保护行业的盈利状况。

第四种支柱是希望有人离开本行业。根据这种态度，即使所有的竞争者以同样的方式参与竞争，即使这种竞争导致了整个行业的损失，“最弱的对手将很快被淘汰出局。”他们的退场可以在短时间内给行业一个无利润模式的喘息机会。

第五种，也是最后一种支柱是“理智的客户”。过去，供应商可以期望与客户就下面的观点达成一致：“作为提供了世界一流水平的产品和服务的回报，所有供应商都应该得到可持续性利润。”

现在，这样的共识已经不再万无一失。沃尔玛的行为并没有表现出供应商应该得到这样的利润；大众汽车公司（Volkswagen）也没有（这些客户的行为至少没有表现出它们认为供应商应该赢得能够维持股市价值水平的利润，或者在某些情况下，能够使它们保持独立的地位）。

一旦这些支柱被取消，商品化企业设计的正常行为会把利润赶跑。

本世纪相当长的时期以来，这些支柱的力量非常强大，无利润模式稀有发生。商品化的企业设计存在于数不清的行业，但是无利润结果很少出现。

接着农业是第一个广泛扩散的无利润带。随着生产方式的改进，只有极少数农民需要满足消费者的需求。许多农民没有进行新行业的过渡，继续种庄稼或者畜养牲畜。农业能力的提高没有

减少农田的面积。持续的过度供应把所有的行业利润剥夺殆尽。

农业方面价值的下降没有任何神秘因素：面临着缓慢增长的需求而出现过度供应。但是并没有很多人预料这种模式会在其他行业重蹈覆辙。20世纪50年代和60年代，无利润农业活动和无利润铁路客运并列在一起。就像农业问题一样，铁路的问题也靠政府补贴来加以缓减。后来，在20世纪80年代，商业战略的一条经典规律——“每种行业都能赚钱，居领先地位的企业赚钱最多。”——崩溃了。无利润模式开始越来越频繁地出现。

航空业是第二个重要例证。在过去的10年、20年、30年周期中，它没有产生任何利润，更别提利润超过本金了。在1990年到1993年之间，美国航空业的损失比前40年的所有利润额都高。取消管制为自发的价格机制扫清了道路，把行业的累加盈利降到了零。

无利润模式有时是个悖论：令人难以置信的复杂技术、不时追加投资和完全没有经济回报全都结合在一起。

考虑一下内存芯片（memory chip）的制造。它要用到目前世界上最先进的技术、令人难以置信的严格的质量控制、纤尘不染的工作环境、高度复杂的制造技术。投资需求非常庞大。这个行业消耗了巨额资金，新工厂的建立需要花费10亿到20亿美元。

但是，这个行业没有利润。每隔五六年供应紧张的时候，盈利的曙光就从云层背后漏出一条缝隙。接着云团合上了，行业多年以来一直赔钱，看不到结构性盈利的前景。

有时候这种情形没有办法扭转。有时候最好的行动就是一走了之。英特尔1985年就作出这样的决定。

英特尔认识并愿意接受处于无利润带的痛苦的现实。它有最

优秀的工程人员；它的员工工作非常努力；它成功地超过了日本人，并投入大量资金——结果没有赚到任何利润。实际上，1985年英特尔损失了2亿美元。最糟糕的是，英特尔没有任何办法可以扭转这种局面，也看不到任何情况好转的迹象。英特尔接受了无利润模式的现实，作出了有史以来最艰难的决策——放弃。今天，我们的经济中可能出现无利润带的行业要多得多。它包括规模较大的消费者电子产品和个人电脑业、家庭财产保险、芯片、环境改良和越来越多的其他行业。排队等候在无利润行业名单上出现的是汽车业、多种化学产品、传统银行业和许多公共事业。

现在无利润模式为什么越来越多呢？从未有过的强大力量正在把“支柱”从充斥商品化企业设计的越来越多的行业中踢了出去：

- 竞争的全球化消除了制造商过去一百多年以来用以对付无利润情形的一个主要武器——价格管理。只要一个地方只有两三个主要竞争者，他们由来自同一种文化背景（有时候是来自同一个小镇），价格控制就相对比较容易。现在，有来自世界各地的10家到15家供应商竞争同样的客户（有的来自工业化国家，其他来自发展中国家），通过网络和传真报价随时可以得到，这样的价格控制越来越难以维持。
- 客户越来越挑剔，甚至到了令人难以相信的程度。企业客户的采购职能已经专业化。他们还普遍采用计算机，实现了国际化，创建了效率非常高的供应商管理程序。
- 新颖的企业设计常常用“拉拢”盈利的客户来对行业领先者发起进攻，这些客户意味着利润。失去了这些客户，行业领袖只剩下无利润的业务。



但是，那些依靠传统利润支持系统的公司可能会发现有新的“支柱”出现让它们依靠。这些新支柱给那些希望避免重新进行企业设计的公司提供了一线希望。

- 最近的经济周期中，繁荣对萧条年份的比率改善，许多人认为这种趋势会继续。
- 受到无利润模式威胁的行业竞争者正在进行“对调”来缓减竞争的激烈程度。机场中心对调，化学工厂对调，电缆公司地铁区域的对调，这些都是在不必要重新考虑商业重组基础上延缓无利润模式到来的机制。
- 最近亚洲的金融危机使亚洲一些新兴的政府支持的竞争者陷入混乱，它们曾一度威胁了传统市场领袖的盈利情况。

依靠上面任何一种办法摆脱无利润带似乎都有巨大的诱惑力，但是最终这些办法的风险都很大。它只会允许继续造成任何无利润模式。一旦这个新的支柱被取消，会给公司的前途带来极大的风险。

如何获利？

放弃，或者发明一种作生意的新办法。

- 我的行业有没有变成无利润带的危险？
- 我的行业中是不是所有的竞争者都采用同样的企业设计？如果是，到目前为止行业维持盈利的支柱或者利润支持系统是什么？
- 我的行业中某个主要部分或者主要客户是不是处于无利润带？
- 这个行业中我的公司在哪些领域可以盈利？
- 客户的变化对重新确定行业的机遇有什么意义？
- 为了实现并保持盈利，我必须建立怎样的下一代企业设计？

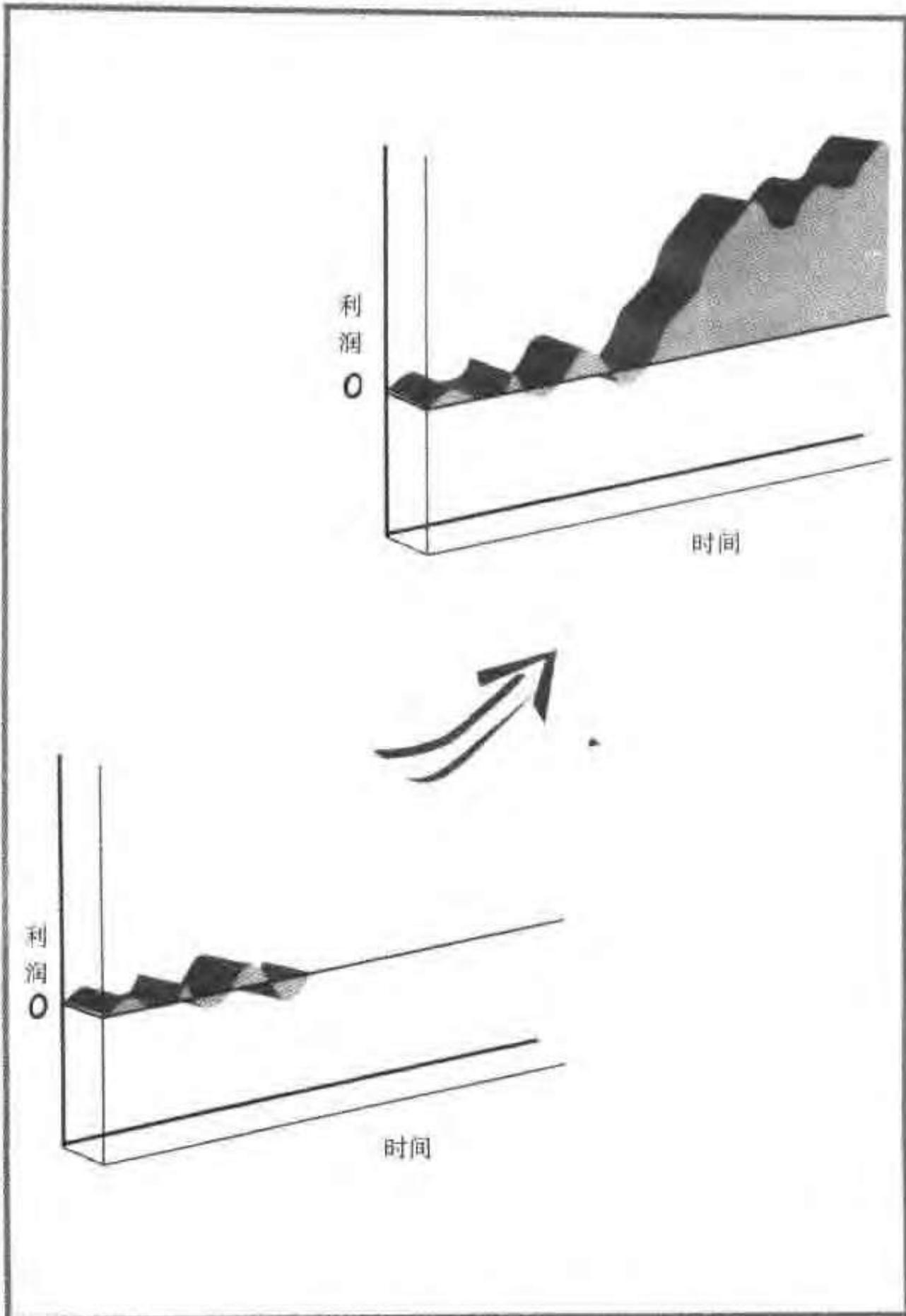


图4.3 利润复归



利润复归

企业设计革新的反击——利润复归

过去10年里出现在经济领域事实上和潜在的无利润带急剧增加。这种增加由经济压力的新水平造成，行业中充斥雷同的企业设计，它们的传统利润支持系统，或者支柱，不再能有效地支持行业的参与者。

利润复归模式的出现频率相比较无利润模式小得多。这种新兴的模式可能在今后10年大量增加取决于行业参与者作出的决策，这样就会遏制无利润带的增长。利润复归已经出现在咖啡业、手表制造业、蔬菜分销业和电影业。这些行业的情况都是企业设计的革新把商业带回到持续的盈利。它们的情形都是，至少先有一位竞争者开始转移行业标准，改变游戏规则，产生行业内以前不曾存在的新价值。

咖啡零售业中，星巴克把咖啡重新定义，从饮料变成一种体验。然后它围绕这种观念建立了一种企业设计，取消了使咖啡成为没有利润的商品模式。把咖啡馆作为转折点，星巴克树立了高档产品的品牌，而没有利用60秒的广告辅助，但在过去，广告是“老”咖啡业的核心，（见第205—208页，“新品牌创立”）。然后星巴克通过餐厅、露天咖啡馆和其他边缘渠道的分销来开拓自己的品牌形象。

在20世纪80年代早期，瑞士的钟表制造业超越了“无利润带”。钟表制造业破产了。尼古拉斯·海耶克（Nicolas Hayek）杰出的“产品金字塔”企业设计是围绕斯沃奇（Swatch）和其他几家瑞士钟

表品牌建立的，它使这个行业重新开始盈利，并且在十几年里创造了2个点的利润增长额。斯沃奇是防火墙品牌和标准建立者，高档品牌是利润带。

杂货分销一直是典型的“1%利润率”的行业，直到后来几位精明的杂货商人看到，在传统的行业模式下客户的选择（便利、质量和多样性）受到忽视。他们改变企业设计以有效地迎合客户没有得到满足的要求，这些杂货经销商为客户提供了真正的便利，也为商店老板带来了相当的利润。

所有这些情况（咖啡、钟表、杂货），传统供应商想当然地把客户一概而论，这是不准确的。他们低估了不同客户群对什么最重要的截然相反的看法以及他们之间的重要区别。在咖啡业，不仅有传统的考虑价格的购买者，也有注重质量的有闲阶级愿意在咖啡馆花上1个小时，和注重质量而时间紧迫的人愿意再添50美分买一杯咖啡在上班的路上喝。

在钟表制造业，不仅有奢侈的消费者和“精确时间”的购买者。普通消费者中有大量以前从未认真考虑过的千奇百怪的念头，以及有趣、时尚的感觉，他们愿意买20只手表而不是一只。

在杂货销售业中，市场上不是只有一种一心只图便宜的客户。其他客户讲求服务、便利和节省时间。

在所有这些情况下，客户的多样性为本行业提供了在传统商业模式的思维定势之外无穷的机遇。

利润复归模式的成功关键在于发明做生意的新办法来满足客户的要求。精明的商业模式革新者努力寻找这些尚未开发的领域。

一旦找到，就马上设计一种商业模式恰倒好处地予以满足——这些设计从成本来看非常划算。他们发明了做生意的全新方式，反过来为客户提供了新的便利（和渠道），为供应商提供了新的利润。

利润复归模式继续增长。想一想可口可乐和20盎司的塑料桶。对家用杂货分销言，可乐是赔钱商品，对于杂货商、装瓶商和品牌拥有者而言是最主要的无利润带。为了对付这个数于年以来最头疼的问题，可口可乐公司发明了一种做生意的新办法：那就是20盎司的塑料桶。这项革新有3个要素：一种较大的包装、一种可以再盖上的包装（与罐子不同），以及一种只在收银台冷饮柜台前出售的包装。放在其他地方架子上的罐装饮料的价格是每盎司2美分。在收款台前出售的冰镇塑料桶每盎司的价格是5美分，这样杂货商店老板和瓶子制造者都得到更多利润。

最后，利润复归模式的一种新潮流将由数字化企业设计触发（见第十章）。数字化企业设计已经为以前商品化的活动如水泥和卡车运输（参看第293页的关于Cemex的例子）带来了巨大的利润改善。如果应用得当，数字化企业设计将能够使过去10年里出现的几个主要的无利润带重新实现可观的盈利。

将来会朝什么方向发展呢？无利润？利润复归？决定性因素是企业设计的革新——包括汽车业、航空、个人电脑、消费者电子产品以及许多其他行业。

一个思考题：设计一种商业模式使前面4个领域（汽车、个人电脑等）的经济活动重新实现持续性利润增长。

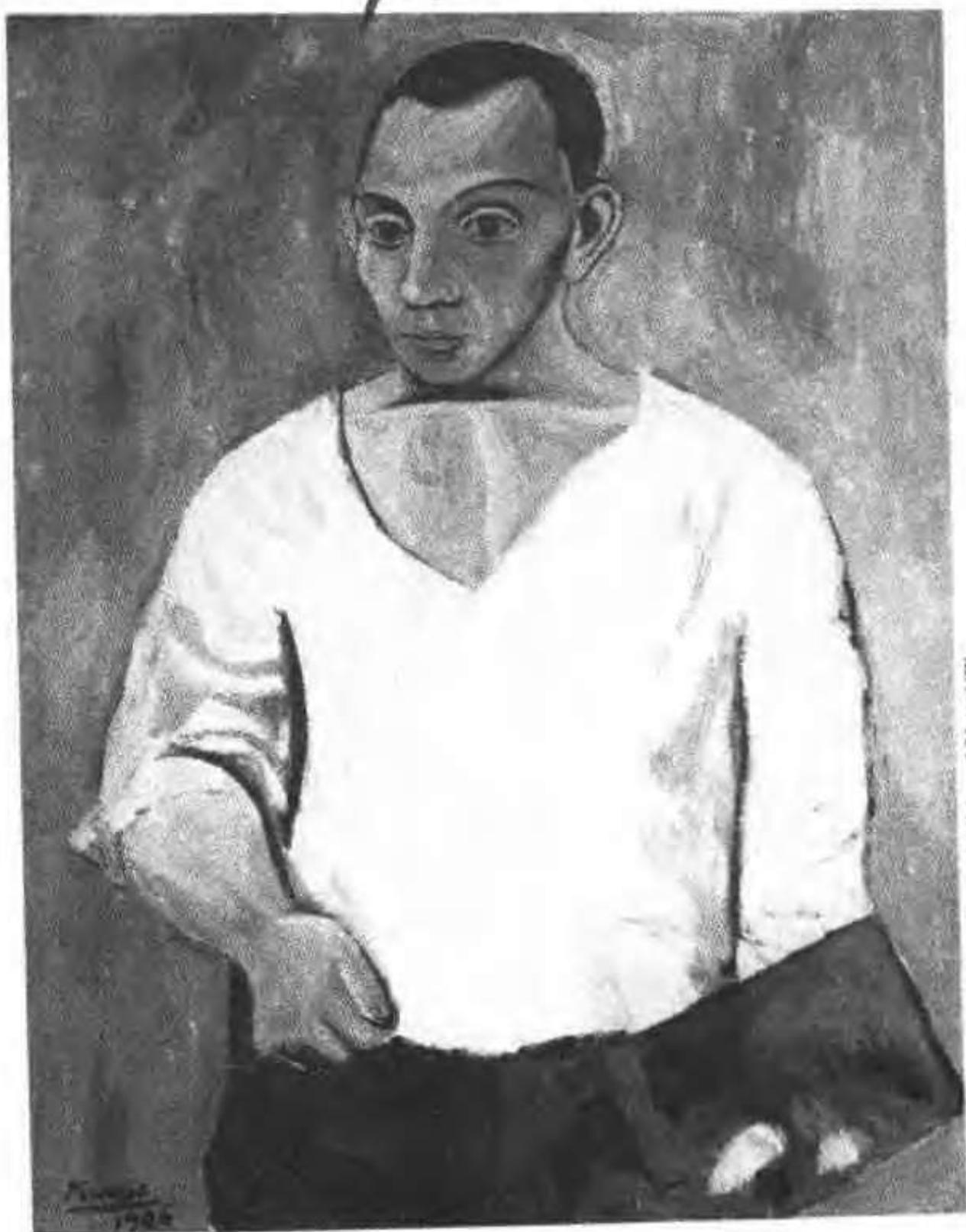
其他可能实现利润复归的无利润模式还有哪些？在这些领域触发利润复归需要进行哪种类型的企业设计革新？

如何获利？

认真研究客户群。观察他们尚未开发或者尚未满足的需求。建立新的企业设计来满足这些需求。

- 我的市场存在多少种不同的客户需求？
- 客户群体中尚未被发现或者满足的最重要的需求是什么？
- 哪些新的企业设计类型可以有效地满足这些需求，而且成本效率高能够实现盈利？

Picasso



在传统的战略框架下，很容易发现正在发生的事

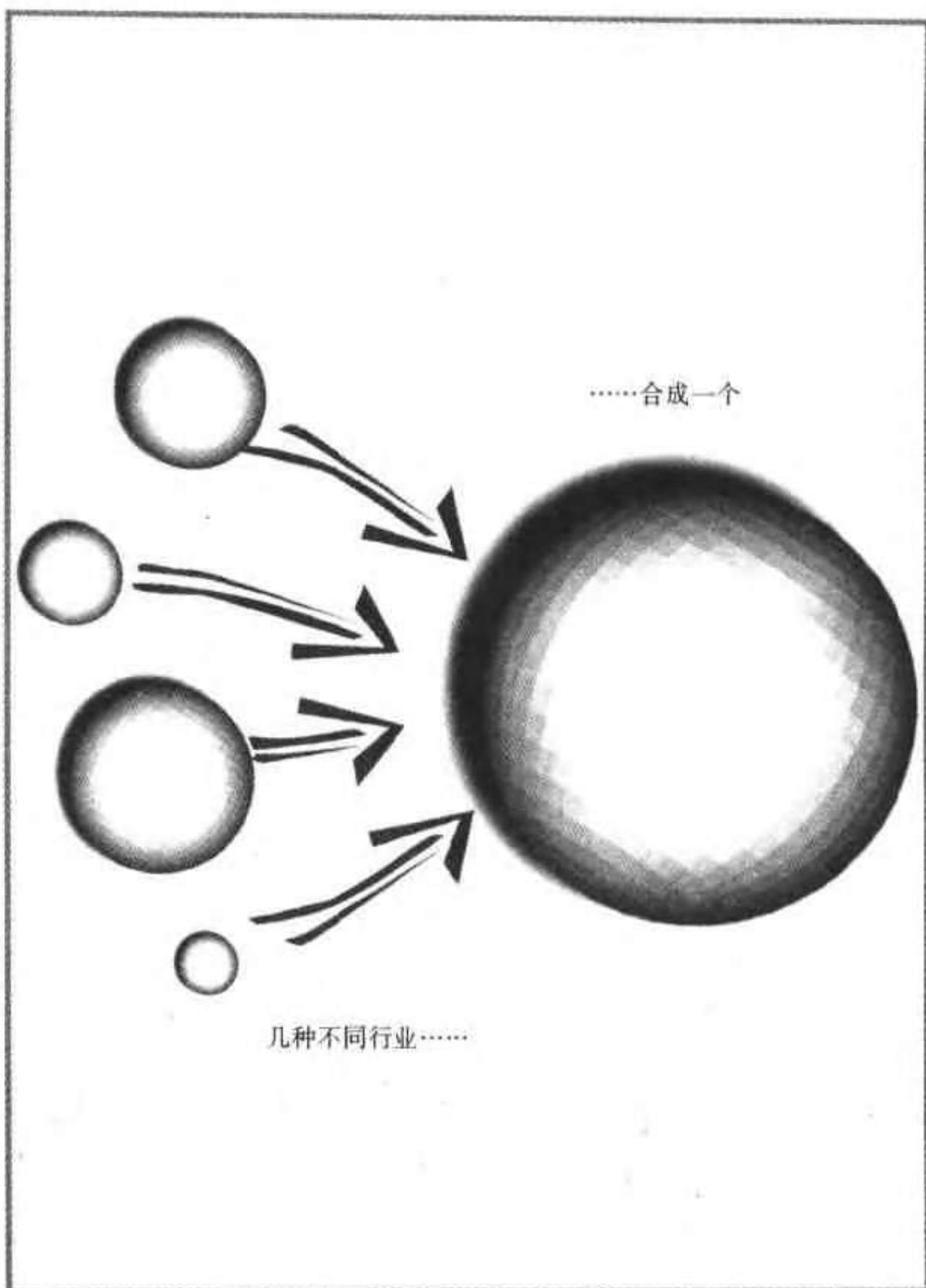


图4.4 巨型模式三：趋同

趋同

边界被推倒了。竞争规则发生变化

竞争的边界正在消失。过去坚固的竞争壁垒在多种不同的行业中正在被推倒，如物资、金融服务、生命科学和零售。

在趋同模式下，以前属于界限分明的不同行业的竞争者开始争夺客户。

发现自己正处于趋同模式下的公司面临着几项战略性挑战。首先是扩展自己的雷达扫描仪来辨别所有可能和公司争夺客户的竞争对手。这个范围可能比传统定义中狭隘的、紧紧挤在一起的竞争者多出2-10倍。

第二项挑战是开发和利用竞争成功的新公式。第二项挑战非常困难，因为在趋同比赛中赢得胜利的方式总是与在“家乡市场”获胜不同。大部分公司在企业历史过程中只经历过一两次趋同，所以内部几乎没有可供借鉴的经验。而由于人类天性的作用，大部分公司倾向于加入一场趋同的战斗。

美国革命提示了趋同对竞争战略产生影响的强大形象。英国军队装备完善，习惯于欧洲“家乡市场”的战争规则，他们直线战斗，膝盖弯曲，喜欢在大片草地的开阔地段进行。美国军队装备没有那么精良，但是因为与印第安人进行过无数战斗而足智多谋，他们站在草地边缘的大树背后，射击处于开阔地带的英国军队。故事的结局我们都已经知道了。

发现自己处于生死攸关的趋同战斗中的公司，以前没有过经验，怎样才能找到正确的竞争办法呢？模式可以有所帮助。

模式思维有助于使公司看到，没有一种巨石一样巍然耸立的趋同模式。实际上，趋同比赛有3种截然不同的类型，每一种都具有各自的特点和本身的竞争规则。一开始最好弄清楚你面临哪种类型的趋同战斗。

三种类型是：

1. 供应商的趋同
2. 产品的趋同
3. 辅助产品的趋同

供应商的趋同

当出现规范性变化或者客户希望大批量购买（往往受到希望简化和提高交易效率的驱使）使供应商能够为客户建立一站式的购物商店，这时供应商的趋同发生。传统上一直为一站式购物提供某部分产品的供应商一拥而上都试图扩展自己的供应。结果导致供应商大量过剩，每个供应商以往都有极强的能力为一站式购物的某个部分提供产品，但是在其他方面则相当薄弱。

金融服务的趋同就是这样一种比赛。客户一度在银行里存款和取款，通过经纪人进行股票交易，从保险公司购买保险。现金存放在储蓄户头，银行控制大部分个人财产。

接着是取消行业规章制度。储蓄所发现它们与保险商、经纪人和双向基金展开了竞争。大通银行(Chase)、芝加哥第一银行和花旗银行发现它们在和嘉信理财，Fidelity，美林（Merrill Lynch）和保诚（Prudential）这样的公司争夺客户个人资产。

在这场供应商趋同的战斗中，竞争成功有3个要素。首先是正



确定产品和服务的范围——根据建立在不同基础上的客户划分。如果你没有正确定义自己提供的产品和服务的范围，客户就会把你从接下来的对话中排除。第二个原则是在规模经营的“高地”活动中辨别并占据一个与其他产品和服务相区分的位置。在客户眼中所有供应商的活动并不是同等的。对客户而言，典型的单一活动很难做得很好（不是所有的供应商都能做得一样好）但却是要做好的最重要的事情，因为它为客户提供了最大的利益。客户会决定选择这种“高地”活动中的一站式购买。第三个原则是在规模消费的其他方面不仅要提供、同时还要改进“低地”活动的产品和服务。

谁处于最有利的地位，赢得这场金融服务趋同的战斗呢？令人惊奇的答案是，最小的竞争者之一——嘉信理财——在将来的消费者金融服务占据了最强大的位置。为什么？嘉信理财提供的产品和服务范围非常广泛——互联网经纪人、远距离拨号经纪人、优惠经纪人、双向基金管理者、保险人、信用卡发行者和融资服务提供者。客户可以随意选择或多或少的服务。其次，嘉信理财以擅长“高地”活动闻名——帮助客户管理他们的资产投资，不管是通过它们自己的系统还是通过金融计划者广泛的分支网络（单项的高额净收入——给金融服务创造了大部分利润——一般来说都在损益表中占资产的60%—70%）。第三，嘉信理财为规模消费提供改进的“低地”活动，如融资和保险。最后，它的双向基金项目不仅提供嘉信理财的双向基金，还免费提供其他公司的1400种双向基金。

产品趋同

第二种趋同模式中出现了不同的竞争动力，即替代产品的趋同。在这个模式中，两种不同产品或技术的功能随着长期的发展达到一定程度，它们相互重叠并满足同样的客户需求。这不是供应商彼此替代的问题——两个供应商客户都需要。问题是每种产品在将来的客户购买选择中有多重要。

材料行业提供了一个产品趋同的极好例子。20世纪60年代，钢铁是世界材料领域的领先者，完备的炼钢场价值高达600亿美元。钢铁是大部分拥有高额利润回报的首选材料。在30多年中，随着人们不断贡献更优秀的想法，完备的炼钢场的价值下降到120亿美元。

如果说钢铁业是趋同战斗的失败者，那么塑料（在汽车业中）和铝（在饮料业中）是趋同的赢家；塑料和铝都比钢轻得多，客户的一个主要考虑是燃料的经济性。钢铁还能作出什么其他反应呢？

钢铁本来可以采用若干竞争性的战略，在产品趋同战斗中发挥效力。这些战略包括影响客户——不管直接还是间接的——看什么是更重要的；在应用思维方面成为专家，为了更好地为客户测量和陈述系统经济学的收益；为产品功能的大幅度改善进行投资；为了保持对客户关系的控制而愿意积极参与竞争。

整体而言，钢铁业没有采取这些举措；如果它的恐惧、想像力和行动再进一步，就很可能极大地减少自己在趋同中的损失。

钢铁业没有积极影响汽车原始设备制造厂客户的选择标准——他们的首选标准是轻便。钢铁业本来可以通过采用其他辅助设备来改变这个标准并因此改变整个经济状况。比如，我们知道汽车消费者关心车辆碰撞的安全性，尤其是经常带小孩的汽车。没有人阻止钢铁制造者向消费者宣传钢铁在增强安全性方面的功能，或者创造“内含百分之几的钢铁”的标志系统来增强客户的意识。没有人阻止钢铁公司转向医疗保险公司，寻求建立在汽车结构性力量基础上的保险收益（并进行研究以支持这种要求）。相反，多少年来钢铁业想当然地认为钢铁是客户不假思索的首要考虑。

应用研究与新产品和新程序的开发结合起来，很可能使钢铁业保护汽车的某些部分不被塑料取代。然而趋同进攻的发动者——塑料——在应用研究方面不遗余力地投入了大量资金。钢铁业仍然以产品和制造为中心。

除此之外，钢铁业在关键时刻没有为产品和服务的改善投入足够的资金。铝和塑料开始并没有占据领先的技术优势，但是最后通过不断的投资和高效的改进获得了现有的地位。在20世纪80年代，钢铁业拥有最多的流动资金，但是铝和塑料改进得最快。最终，铝和塑料的改善完全能够从钢铁业中把价值分走。

最后，没有一家居领先地位的钢铁制造者选择创办多重材料公司，以开发多种多样的应用。至少应该有一位竞争者——如果没有更多的话——通过企业设计在趋同周期开始时能够更好地利用和保持客户关系。

辅助产品的趋同

第三种趋同模式是产品的趋同。有时候这种趋同只是两种产品的组合（比如，在纤维光学电子产品行业，Uniphase从电信部件制造者那里获得纤维光学产品。Uniphase把这些部件组装成模块使Uniphase的客户——非常繁忙的电信大厅——不必自己进行组装）。

辅助产品的趋同本身往往具有高档或低档的特点：生物技术与制药业的趋同、战略咨询与信息系统的趋同、投资银行与全球性企业融资的趋同、灵通卡芯片与磁条金融卡的趋同。

在这些情况下不存在零和游戏，不需要为供应商或产品找到理由。这种趋同模式的关键是创造积极的增效。

在辅助产品的趋同竞争中取得成功包含两个原则。两个原则都适用于“低端”合作伙伴，因为“低端”合作伙伴往往拥有获取“高端”辅助产品的资源，且最终是它们负责创造价值。首先尽快行动，在趋同趋势显著之前寻找一个比自己在非趋同世界中走得更前的合作伙伴。若不能尽早行动，随着趋同越来越明显，公司的风险是只有一些不具吸引力的选择。

第二个原则是让“高端”合作伙伴负责新业务的重要部分。否则，优秀人才永远没有动力在解开他们的金手铐之后去创造良好的业绩，更不要说继续留在公司里。

制药领域的例子最为典型，大型化工公司大致而言做得不错，它们与生物技术合伙人建立并维持着良好关系。咨询和金融服务业的结果不像它们这样发人深省，咨询和金融服务业中大部分高端/低端趋同努力造成了大量人才流失，而这些人才是花费很高代

价招聘得来的。

趋同与公司的发展动力

我们讨论了3种与趋同模式有关的具体情况下的竞争方式。有一些重要的组织特点适用于多种趋同情况。

首先，如果你的公司出于文化背景方面的原因只致力于一种核心能力，并作为单一的实体运作，一定要准备好牺牲两个品种中的一种以便参与趋同的市场竞争。只有极少数居主导地位的特立独行的行家在趋同中没有被淘汰。你的公司不太可能属于这一类。

其次，管理趋同模式的时间是趋同刚刚开始的时候。这个时候选择范围最大。你可以放弃、转换、改变自己基本的企业设计，选择另一个客户群，或者最糟糕的情况下还可以寻找其他投资领域。随着时间一年一年地过去，选择范围越来越窄。到一定时候累积起来的“当初没有决定的”后悔把将来逼到一个死角：螺旋形的衰退，结局只会是降价出售或者破产。价值崩溃最常见的原因是公司没有认识到趋同模式的全面冲击，直到为时已晚。

再次，一定要非常诚实地看待自己公司传统从事的是“高端”还是“低端”活动，在将来的趋同市场上又会怎么样。许多传统一贯领先的企业在这个问题上很有可能自欺欺人。

再其次，应对趋同考虑收购选择的时候，不要夸大自己公司单独支撑的实力。许多公司放弃了应该获得的收购，因为他们不愿意承认不具备与新客户相关的能力，其前景将会非常黯淡。他

们相信自己内部预算或股票市场的报告，而不接受趋同已经在从他们的老本行挖走价值的事实。AT&T被指责向Teleport和TCI支付太高的价格。IBM被指责向莲花Notes支付太高的价格。北方电信被指责向网络支付太高价格。

但是看看它们在与趋同相关的合并6—12个月以后的股票价格，再看这些批评是否成立。或者为了得到更多结果，可以把它们股票价格的变化与其他在这条道路上停滞不前的公司比较一下，后者没有像它们那样对趋同模式的出现作出应对。

趋同所带来的影响可谓喜忧掺半，它既提供了挑战，也构成了威胁。很快适应新竞争规则的公司——这些规则与它们过去取得成功的规则截然不同——将从狭窄的门缝里挤到将来，继续存活到下一回合更大规模且更加复杂的趋同市场竞争。

如何获利？

辨别新的竞争规则。明确自己最好的机会领域。成为领先者。不断改进你向选定的客户群提供的产品和服务，使其他竞争者无法插进来。

迫使新的竞争对手考虑其他领域的活动。

- 你的行业有没有出现趋同模式？
 - 是什么样的趋同模式？
- 你的行业在趋同曲线上居于多高的位置？
- 客户对你的行业就满足其需求方面怎样看待？
 - 随着你不断扩展自己在竞争领域的视野，你有没有看到你的客户被其他公司吸引了？

—你的客户有没有把业务交给别人去做的选择？

—他们今后是否会有这样的选择？

- 相邻行业成长壮大的速度是否比你快？他们有没有从你这里拉走客户或者挖走利润？
- 你是否以比相邻行业更高的速度发展？
- 它们是否想从你这里得到一部分利润？
- 你能够利用自己的地位呢，还是非常容易受到威胁？你用什么竞争优势向趋同市场发起进攻？是你的传统竞争战术呢，还是专门针对趋司的手段？
- 展望今后的5年，把趋同曲线放在心上。你现在可以作出哪些预测？你怎样利用这些知识为公司创造新的赢利渠道？

驱同曲线

各个行业的驱同速度不一样，也不是都处在过程的同一阶段。驱同曲线图表明各个行业的阶段状况。

处于曲线底端的公司还完全处于行业的初始阶段，远离曲线上端混沌与不稳定的状况而安然自得。

随着行业沿着曲线发展，从其他行业冒出来的意料不到的竞争者会来吸引他们的客户。

媒体开始关注发展到曲线高端的公司。公司也开始意识到高端发展所带来的同等的问题和新的利润机会。

朝着曲线的最顶端发展，公司会发现其自身处于一个完全不同的游戏之中。它本已成为其行业的领头羊，但如今它必须

同其他行业的领头羊竞争，把自身带入趋同进程领域。

通常，在后趋同蓝图中，一个激进的新企业设计是成功的关键。

趋同竞争总是激烈而不平衡的。考察一下计算机、电视和电讯行业。数字电视发展每年从企业广告和电缆订购中可获得500亿美元的资金。计算机的发展每年从企业预算中获得3 000亿美元的资金。电讯业发展的资金动力来源处于二者之间。

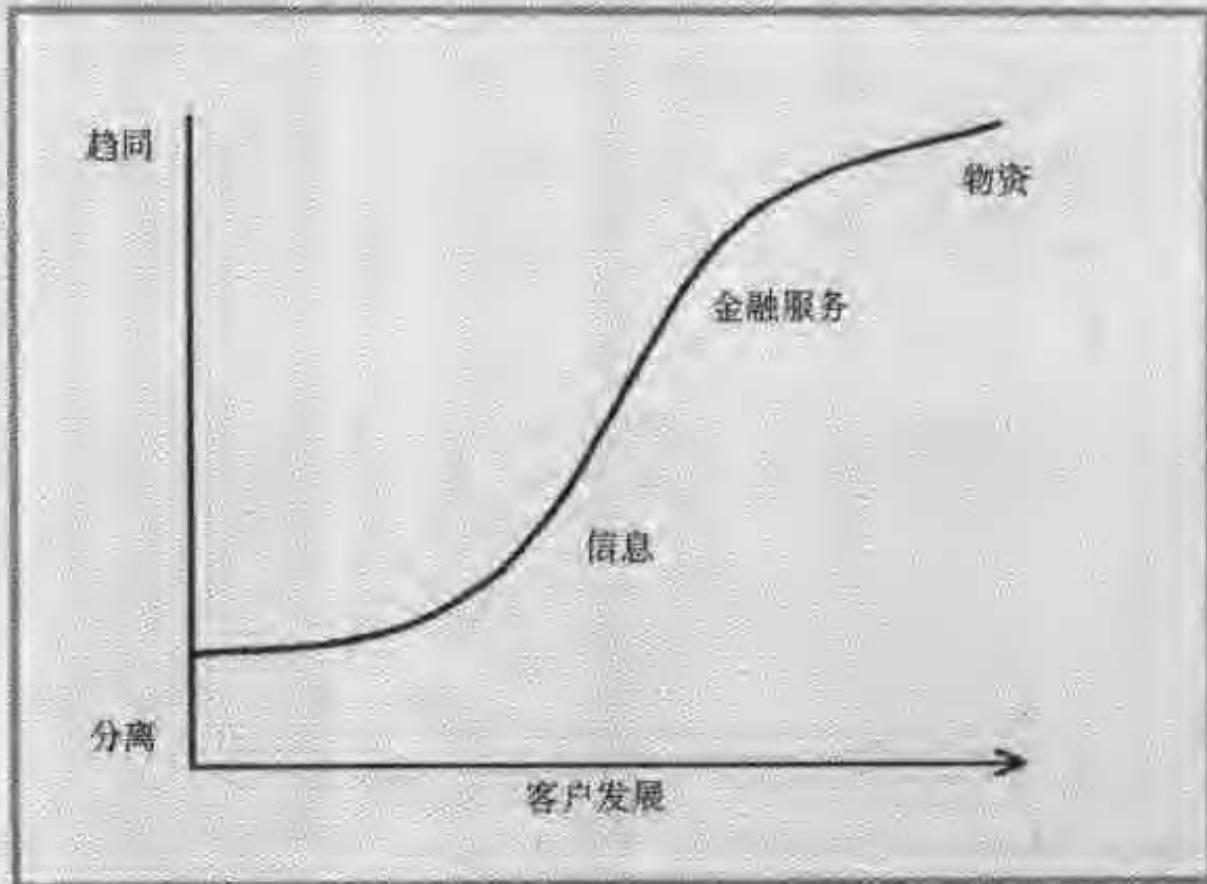


图4.5 趋同曲线

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York, Pablo Picasso, "Portrait of Gertrude Stein," 1918

现实是可辨识的

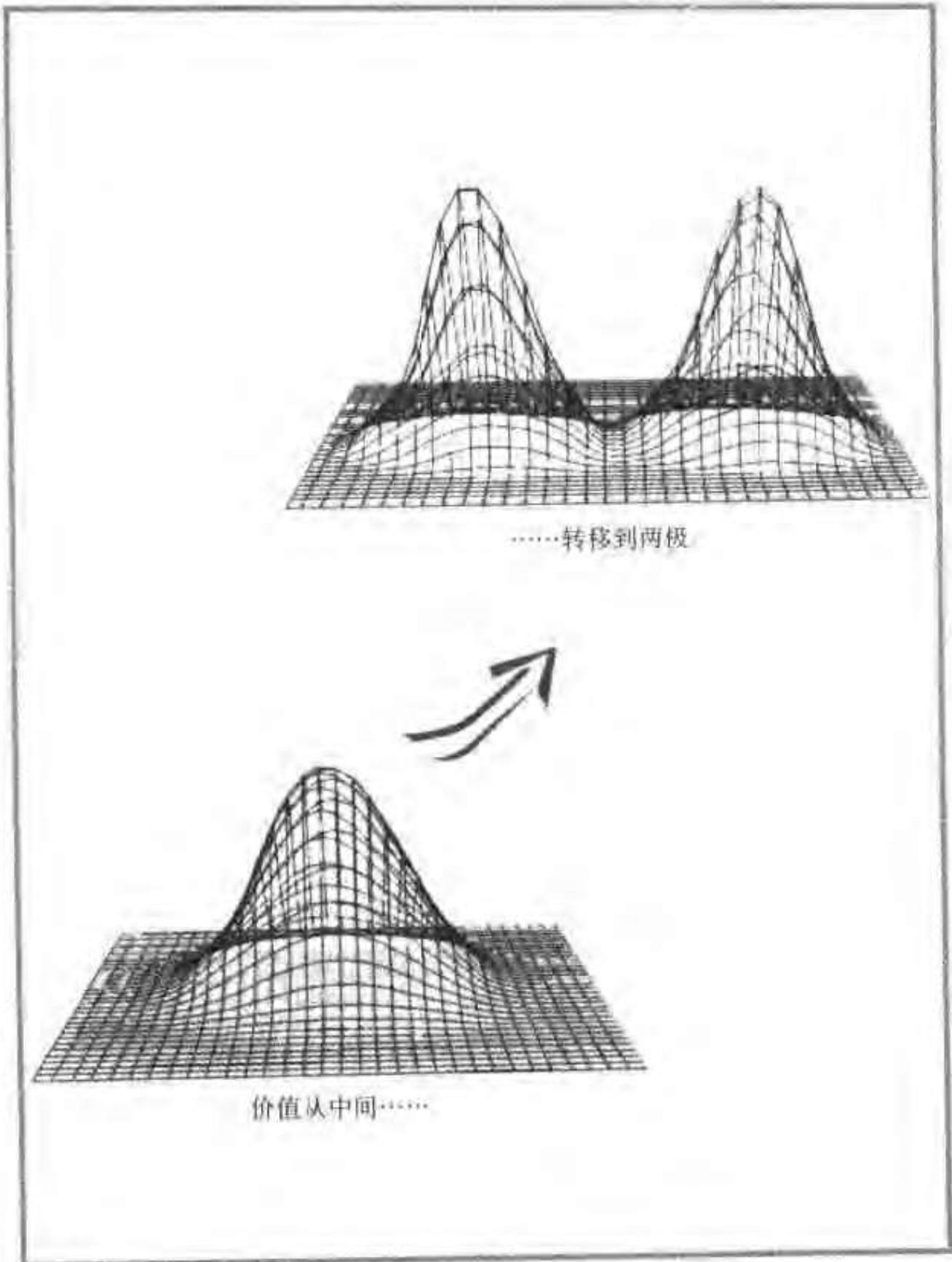


图4.6 巨型模式四：中间的陷落

中间的陷落

产品和信息服务都从平均转移到两极

中间的陷落：产品形势

最近几年，大部分企业设计都植根于产品制造经济规模效益。在这些经济因素限制范围内，制造者和流通者为客户提供三种价值选择：

- 以最低价格提供质量可接受的产品。低成本的实现是通过高效率的工厂、相对很高的市场份额、广泛的产品线、大量的资产投入和追加投资。
- 以优惠价格提供不同功能的产品。通过产品的实用性、设计和品牌形象来实现独特的客户效用。
- 同样价格或者优惠价格基础上的优质针对性产品。公司通过在特定范围或者新兴市场内适应客户要求 and 提供最佳价值预期来取胜。

这些获胜办法在20世纪80年代是典型的战略决定。但是即使当时，这些办法也有在“中间”被困的危险。（也就是既没有得到较高的成本效益，也没有经济收益和优质产品）。

就战略而言被困在“中间”是很尴尬的情形。全球商业社会越来越复杂，大部分市场都会毫不留情地惩罚处于“中间”的企业。

比如，想一想过去10多年里发生在零售界的股东价值转移。赢家一共为股东创造了1 630亿美元的价值，这些赢家是低价零售商（因为低成本比率）、超级市场（产品集中与低成本相结合）和

高端产品特殊厂家（以优惠价值与其他产品相区别）。失败者呢？是百货商店（所有商品面向所有客户，陷入了高成本低收益的中间地段）。

中间的陷落：信息形势

对那些喜欢战略连贯性的人来说，好消息是这三种选择仍然在发挥作用，条件是竞争游戏纯粹以产品为中心。

坏消息是越来越少的竞争以产品为中心。微处理器的迅猛发展和信息作为决策因素的壮大修正了游戏规则，使三种经典的战略手段不像过去那样有价值了。为什么？因为精确经典的战略是针对以制造业为主的经济和客户效用的，它们对信息经济和客户效用丝毫没有发言权。在向客户提供什么产品中信息管理的作用正在爆炸性地发展。

我们倾向于把制造业和对材料的物理加工等同起来：金属弯曲、塑料造型、电线连接、芯片收缩、整合和组装。然而在实际中，制造业涉及到大量信息的传递——供应环节的信息、工作流程信息、工作基地信息、客户价值取向和选择信息等。

利用电脑技术来追踪和管理这些信息，竞争优势的新层面正在出现。有两种确凿无疑的趋势正在形成：

- 产品性能差异正在减少
- 信息性能差异正在扩大

在现代信息密集型经济中，我们不得不承认至少有两种主要的获胜前提：

- 高度的客户参与（客户首选信息管理）

- 高超的问题解决能力（客户程序信息管理）

因为信息化运行的重要性越来越大，那些认为价值前提只在产品为中心的价格/性能比上面的管理人员处于危险之中。他们很可能不知不觉地被竞争对手抛在后面，因为竞争对手正在尽可能地利用信息经济来探索新的价值定位：

最容易受到这个威胁冲击的是那些传统上一直对公司与客户之间信息传递采取中间道路的公司。中间道路被称为产品销售队伍。销售队伍对于信息转移类似百货商店对于零售业：所有商品针对所有客户，在高成本低收益的中间地段运营。

不管公司销售队伍是由技术人员组成的销售代表，还是抽取佣金的经纪人，或是分销商或者销售代理，任何销售队伍作为信息转移途径的潜在经济和实用性都一样：收入较高的个人发挥较低附加价值的信息传递作用。他们解释新产品的性能，比较自己的产品性能和竞争对手的产品性能（一般带有明显的偏向性），告诉人们怎样正确使用自己的产品（也带着偏向），最后接收定单。

现在许多制造商在产品差别对客户不再神秘、对竞争对手也不再重要的市场中参与竞争。在这样的气候下，信息性能和其经济意义开始以压倒性优势战胜产品性能和经济意义，销售队伍作为信息传递的渠道成为越来越昂贵的方式。

以产品为中心的企业设计，不管在产品方面怎样无懈可击，都会一方面被低成本和以客户为中心、为客人度身定造的企业设计打败，另一方面也会被以提供高明解决方案为本的企业设计打败。信息的两极打败了信息的中间地段。

在计算机领域，最初设备制造商（OEM）的价值的转移到了戴尔（低成本、以客户为中心），转移到解决客户问题的个人电脑制造商（IBM，惠普），以及外购问题解决办法者（EDS，安达信）。康柏在低成本产品制造方面显然是赢家，现在它通过购买DEC加入了提供问题解决者的行列。

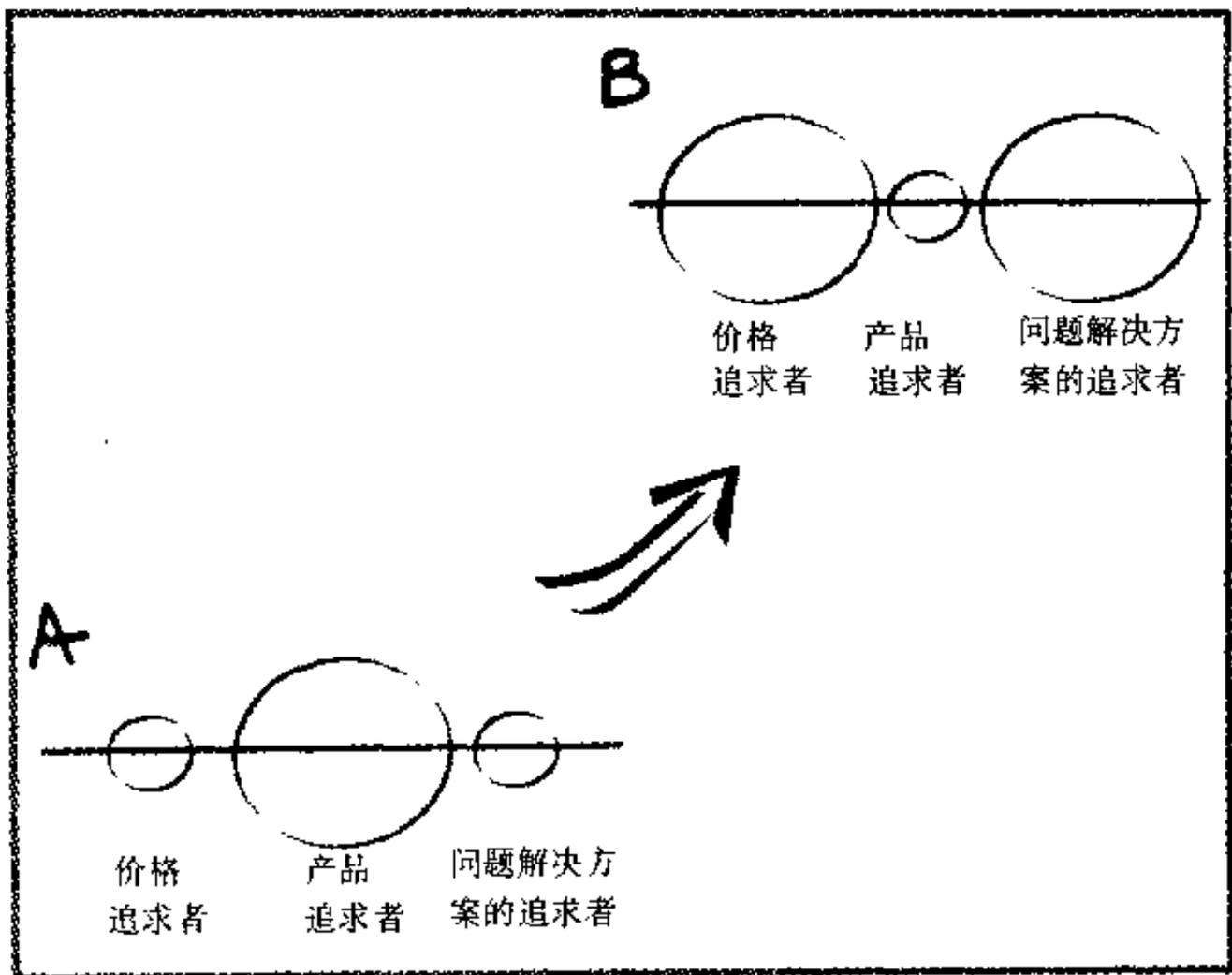


图4.7 中间的陷落是怎样发生的

在商务表格行业上，价值从拥有最大销售队伍的世界范围的领先者Moore公司转移到Wallace，它提供了客户管理形式的设计和低成本高效率定单输入系统；转移到Jet Forms，它提供电子形式的企业软件和工作流程系统这些问题的解决方案。

在工业称重系统中，价值从产品研发领先者转移到提供低成

本、间接流通商品的企业，转移到那些建立全承包工厂作为解决方案的企业（工厂内部有称重系统）。

中间陷落构成的挑战

中间陷落很容易被单独归纳为流通渠道的问题，而用一些简单的战术来应对（比如用低成本渠道和咨询到的问题解决方案来取代销售代表）。但是，中间陷落要求公司的整个企业设计围绕新的信息价值前提重新组织。它往往要求新的产品设计、新的生产线、新的公司实力（比如开发并实行问题的解决方案）、新的利润模式、新的信息系统、新的激励机制，也许最重要的还要包括新的企业文化。

中间的陷落迫使经历这种陷落的公司进行文化和战略上的变动，因为传统上由一种企业设计中得来的利润现在分成了3种：

表4.1 利润类型

商业设计类型	传统利润组成	中间的陷落
产品为中心	100%	? %
问题解决方案	0	? %
低成本，广泛的客户群	0	? %

因此，遭受中间陷落以产品为主的公司不得不提出两个棘手的问题：

- 我们有哪些追求价值的方向？这意味着多少不同的商业设计？
- 我们在中间陷落的市场分布中及新市场中所占的市场份额应

是哪些？

实施挑战

如果公司试图在三个价值领域都获得价值，它必须创造和管理三种互不相关的文化。如果公司选择在一个价值领域展开活动，它在这个领域占据的位置需要比它以前在整个市场中占据的位置突出。

文化挑战可能更加令人望而生畏，这是因为机构的历史难以割舍以及招收适当新人才的困难。公司文化在数十年以来一直为自己的优质产品感到自豪，公司内部大量的产品工程师觉得很难把信息为主的成功因素看作重要的替代因素。在劳动力市场上，中间的陷落正在造成不平衡的全球性人才需求，这些人才应该既能够管理项目，又能够解决问题。长期以来以产品为主的公司发现自己很难招收和留住高级智囊人物。

戴尔懂得怎样大力支持一种文化，而探索和利用不只一个价值领域。戴尔在中间陷落的情况下只占据其中一个价值领域：低成本，以客户为中心。然而，戴尔也向普华、安达信和毕马威这样的合作伙伴出售电脑，这些机构正努力研制虚拟的IT解决办法与IBM等计算解决方案分庭抗礼。结果戴尔从两个价值领域都得到了经济收益，而只需要管理一种公司文化。

我下一步怎么办？

不管你的公司采取哪种办法，造成中间陷落的价值转移——产品位置的商品化和信息差别越来越高——都会持续下去。在

产品加信息的环境中，从产品为主的三种经典战略中选择一种已经行不通。这就好像在泰坦尼克号上挑选家具的陈设一样。管理面临的不是改善产品为主的战略，而是选择产品和信息的非中间地段，创造新的企业设计以成功地去竞争将来的行业价值。

如何获利？

要第一个到达极点。

- 你的行业是否出现中间陷落？是不是很快就会出现？是在产品水平、信息水平还是两者都可能？
- 哪种成功可能性更大：低成本还是问题的解决方案？
- 你能两者兼顾吗？展开两个方面的转移需要哪些不同的组织？

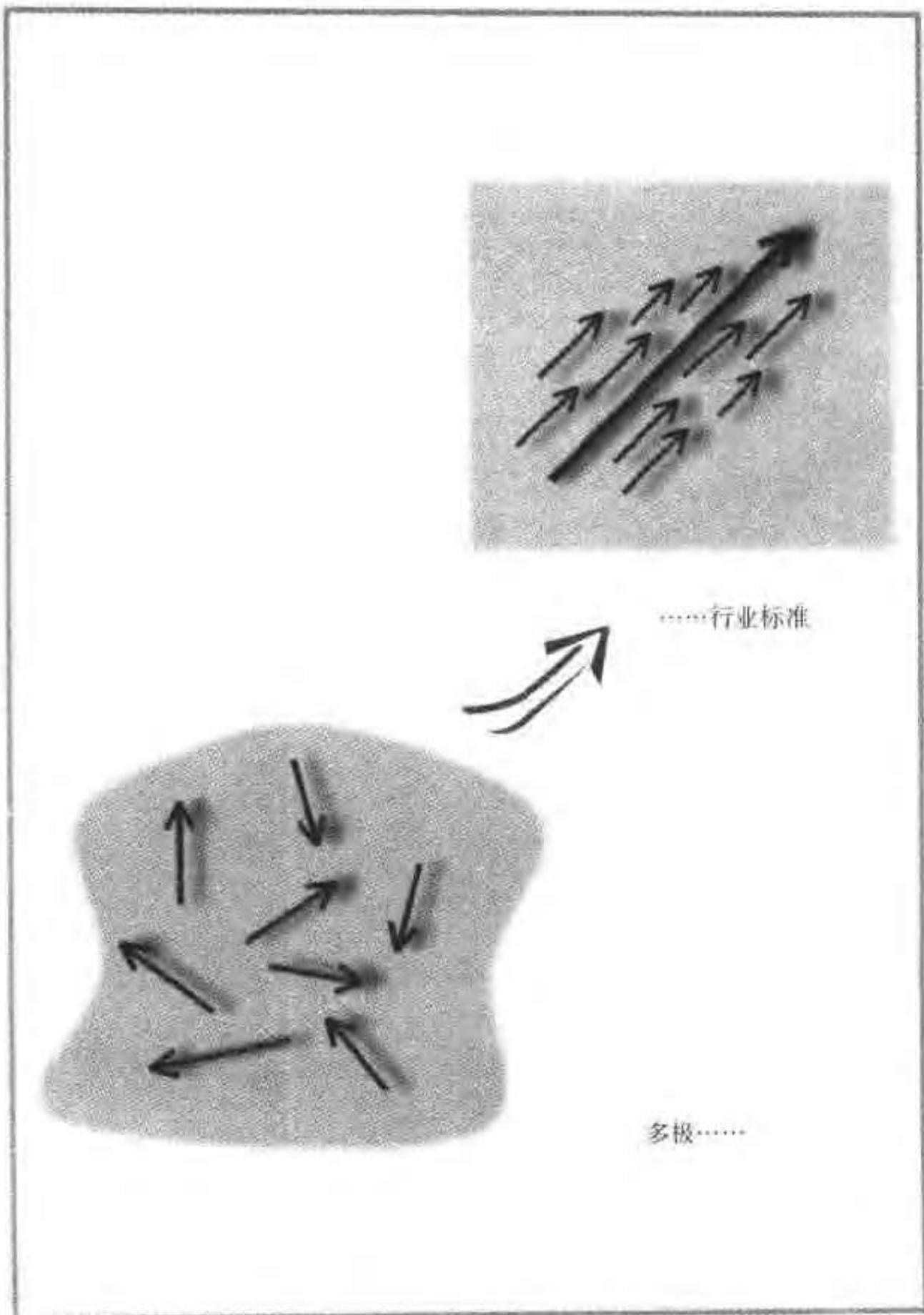


图4.8 巨型模式五：行业标准

行业标准

客户塑造兼容

有人提供兼容就能创造高价值

最近几年，标准之争可能比其他任何话题更多地成为商业活动的头版头条。它们是商业世界的肥皂剧——谁和谁“结了婚”，谁对自己的伴侣不忠，找到了更好的替代，谁为分裂联合提出诉讼。

标准在商业活动中的角色已经改变。标准以前被用来防止外界的人侵（欧洲的电插座、日本的苹果等）。现在，它们被用来作为对客户越来越有用的工具：

- 为客户保证质量（食品和药品管理委员会的许可、ISO9000、确保质量的参考产品）
- 为了改进业绩水平（冰箱的耗能水平、绝缘保暖水平、电脑的处理速度、音响的声音效果）
- 使客户可以交换使用不同供应商的产品（VHS摄像机、IBM复制品）
- 为客户提供中介以促进与用途相关的生产力和沟通（微软视窗、美国在线的社区用户）。

在一个“公平”的世界，刻苦工作严格遵守标准的供应商可以确保得到回报。但是实际上，大部分标准都倾向于造成相反的情况——它们倾向于使采纳这些标准的供应商变得商品化。质量标准使客户不必付出额外的代价就能够确保质量（品牌过去是客户确保质量的方式，为了得到这个保证他们支付更高的价格）。业绩标准使客户能够在产品之间进行有效的业绩比较，哪种产品值

得购买变得越来越透明。互换标准确保客户能够随时更换供应商而不必担心引起功能的中断。

简而言之，标准倾向于理清客户在“价格/性能比”等式中对“性能”一方面的思考和信息，而使客户可以自由地集中考虑……价格。过去20年里标准的广泛崛起是客户权力越来越大的证明，这也是供应商赢利的普遍威胁。

当行业标准模式进入一个行业，这对希望实现价值增长最大化的公司非常关键，他们拥有或者部分地拥有行业标准而不仅仅是生产符合标准的产品。

结果，当这种模式出现时，公司需要具备一种新技能来实现利润最大化。这种技能就是建立最优化的联盟。不能只有极少的合作伙伴——少数几家公司创立标准根本不够。也不能有很多合作伙伴——那样进展太慢，有太多利益冲突，还不得不寻求很多方法去分配你获胜后的得益。

在事实上的标准模式中，制造商可以用两个办法创造利润：（1）以微小利润卖出产品，利用独特的功能技术获得市场份额；或者（2）试图在价值链的某个部分创造一种价值标准，它们在这个部分占据竞争优势。后一种选择20年前还不像现在这样被频繁采纳。在很多行业，开放的系统软件和替换标准的出现使它们成为可能。

两个例子说明行业标准模式给管理人员提出的选择。尼乐克·普林坦·贝内特（Nellcor Puritan Bennett）是一家医疗诊断公司，它们在20世纪90代中期开始打开脉搏血氧仪的市场（脉搏血氧仪是一种仪器，它通过病人指尖微小的电极无痛地测量血氧

水平)。当没有使用脉搏血氧仪的医院被认为治疗失效时，很显然整个医疗业都会采用尼乐克脉搏血氧仪来作为参考标准。

可以预料尼乐克的下一步行动就是扩大生产来满足蓬勃发展的需求。除了这一举措，尼乐克还采取了打破整个医疗器械行业规则的行动。尼乐克把它的数据库授权给数十家竞争者，于是这些数据成了脉搏血氧仪内部事实上的控制性标准。

尼乐克脉搏血氧仪已然占领超过一半的市场——它在知识产权方面的地位使它享有名誉上的优势。而拥有事实上的标准在相当大的程度上增加了它的价值来源。股票市场对尼乐克的热情（不管目前的股票地位如何）又有助于市场价值的增加和新的战略选择，如果尼乐克不拥有事实上的标准控制权，这些优势根本不可能出现。

最著名的反例是苹果电脑。在20世纪80年代的大部分时间和90年代早期，苹果拥有一个图表使用界面，比微软先进得多。苹果电脑选择进一步开发它的界面来出售更多电脑，并且价格更高，而不是建立竞争者之间的联合以便可以使自己的界面成为标准。其余的故事已成事实——1 000亿美元的股东价值从苹果转移到微软，因为微软全力以赴地使自己的图表界面成为行业事实上的标准。

这两个故事不是要说明追求标准控制者的位置总是对的——有时候最大的价值举措是利用区别分明的功能来争取市场份额或者提高价格。但是大部分公司现在才醒悟标准相关战略，这些标准长期以来已经是计算机和消费者电子产品战略性思考的一部分了。

仔细想一想你是否能够创造一种围绕下列内容的标准联合：

- 只有你的产品能够做到的行业水平参考指标；

- 经供应商提供的产品成为能够整合的产品的知识资本；
- 你的标准能否转变以促进不同用户的生产力和沟通（这时候你开始成为最有实力的标准，成为一种客户语言）。

如果你相信标准战略是一种可行的选择，你可用财务模式去估算一个标准拥有的价值（知识产权的收益，但是产品销售有潜在的低收益），并与你的盈利预测相比较。考虑一下股票分析家会怎样看待你的新经济意义。记住当公司从较低资产基础产生大量现金流动的时候股票价格上涨，长远维持这些流动资金相对来说不成问题。拥有事实上的标准可能改变所有因素，使它们对自己有利。

最后，创造性地考虑一下怎样建立标准联盟。你是否需要让其他地方或者相邻行业的供应商参与进来以便触发它们对你的主权资产的兴趣，还是传统竞争者对它们更感兴趣？如果你希望建立一个标准，为了使之成为品牌资产，你是否需要和最终客户有所交流呢（比如，“Intel Inside”）？

要注意，如果客户因为多极化、不相容的供应商而心存不满，客户的挫折感达到一定程度时，简便就成为惟一的首选。如果你不采取针对标准的行动，别人就会采取。

当公司把自己的技术建设成事实上的标准，奇迹开始发生。客户喜欢兼容的经济便利。过去的投资保持了将来的价值。并且，竞争者开始围绕拥有行业标准的公司制定自己的商业计划。考虑一下你的管理小组怎样增加事实上的标准模式和相关的联合技巧，使它们成为将来战略性举措的雄厚资源。

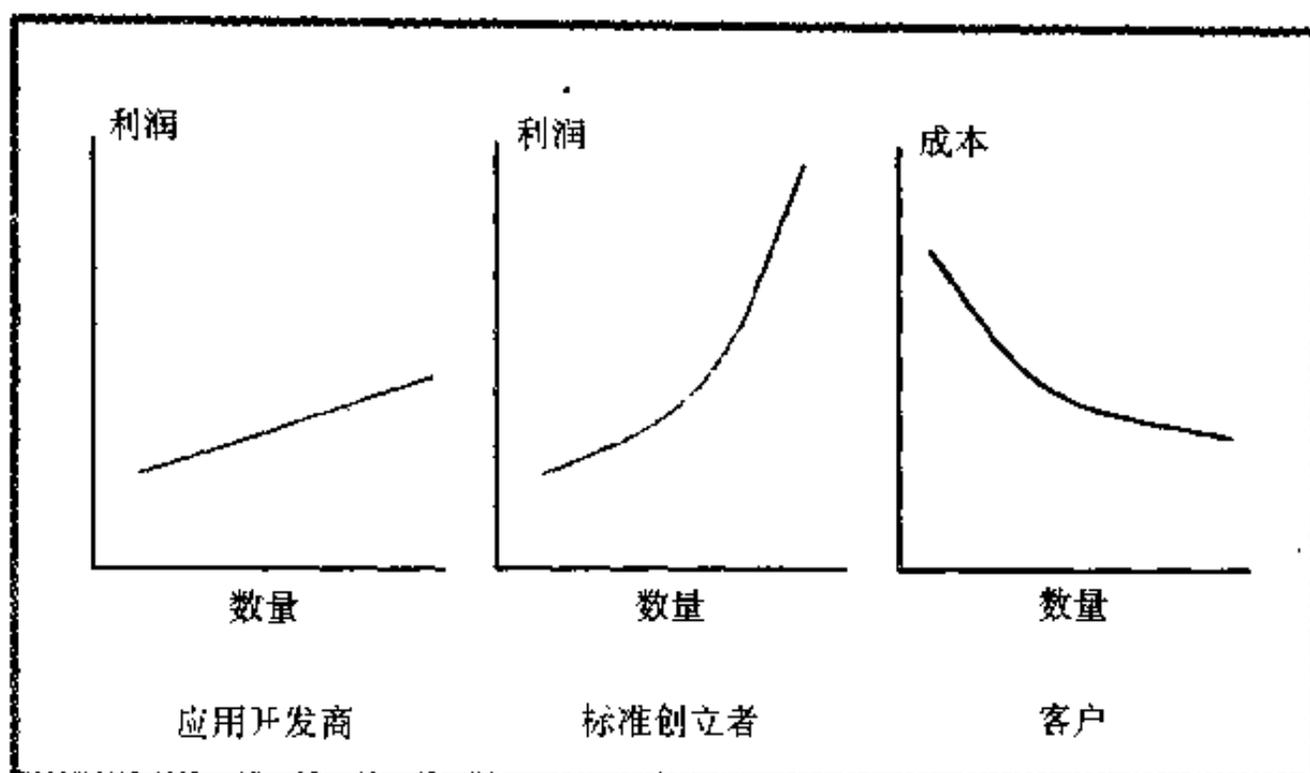


图4.9 行业标准的结果

如何获利？

创造标准。或者，尽快与新兴的标准联合。或者，努力创造下一个标准。

思考题：

- 行业上的标准在我的行业会产生效用吗？
- 它对我的业务会有什么影响？
- 如果我可以预测这个标准，为了维护自己的地位，我可以采取哪些不同措施：
 - 作为客户？
 - 作为竞争者？
 - 作为应用开发商？
- 我能成为自己行业标准的创建者吗？

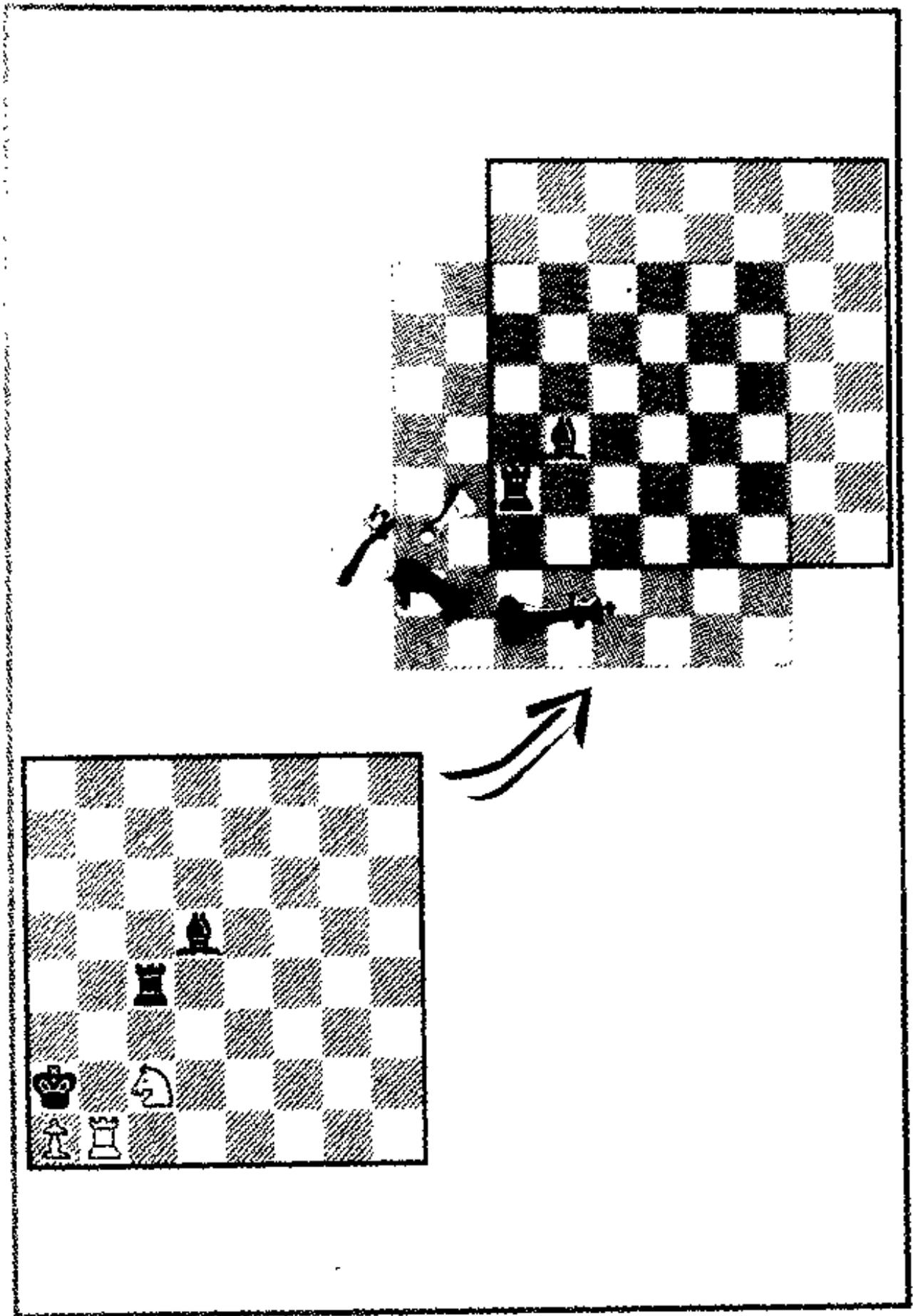


图4.10 巨型模式六：技术改变格局

技术改变格局

象棋棋盘在移动，权力在转手易人

几乎每天都有技术发明。每年有成千上万的技术发明。它们改进产品功能、降低了成本、加快周转并为生产者和客户带来一系列其他技术方面的便利。

只有很少的新技术产生特殊结果。这些技术变化的引入经常超出预期改变整个战略格局。它们的效果不在于业绩改善，而是涉及竞争领域实力的重新分配。有些公司发现自己被取而代之或者完全从游戏中排挤出局。另外一些公司发现所有的基本关系，无论是竞争对手、客户还是供应商，都被扭转、重塑和重新定义。

这种“技术改变格局”的模式是技术发展把游戏的所有参加者从已经习惯的位置转移出来的结果。这种模式的强大力量有几个典型例子，如电视、录像机、汽车和个人电脑的出现。

电视最后被放到客厅里时，它使成千上万的人不用花钱就可以晚上坐在家里观看戏剧、娱乐节目和新闻。它从根本上改变了人们怎样消磨时间的方式。而电视在许多行业中还造成其他价值和战略控制剧烈转移的后果。

产品本身变成淘金热技术上的对等物。每个人都想要一台电视机，生产电视机就可以“赚大钱”。许多公司开始一拥而上生产电视机，然后它们就开始彼此打架。竞争的激烈程度引发了大量活动，但是都如过眼烟云20世纪70年代十几家制造电视的新公司倒闭。结果只有几家主要生产商（日立、索尼和其他几家）存活

下来，在一度凭技术展开激烈竞争的前沿阵地重新建立起秩序。电视时代刚刚开始时有数千家制造商。到70年代中期，整个行业被几家公司控制。电视也引起其他行业的重大变化。50年代，消费品行业的权力被牢牢地操纵在像宝德、西尔斯这样的企业。它们和其他相同的公司拥有时代的权力公式：广泛的流通和家喻户晓的品牌。在电视之前，其他消费品公司〔如宝洁、家乐士（Kellogg）飞利浦等〕被迫转而求助于报纸和全国性的杂志，以及广告牌和广播来树立全国性的品牌。但是因为给自己的产品做广告的全局性渠道很少，它们以低成本高效率树立品牌诚度的能力受到限制。

电视改变了这种情况。它是一种非常高效、冲击力很强、几乎无所不在的媒体，顷刻间就成为有史以来树立强大品牌最有力的途径。

消费品生产者没有浪费一点时间。电视是个微型广告牌，是陆地上通往每个家庭的窗口。与成千上万的人们进行沟通的成本极为低廉。结果，价值转移到以电视为基础的品牌公司，就像宝洁、家乐士、飞利浦等。电视帮助一些公司获得巨大的成功，如汰渍（Tide）清洁剂、家乐士麦片和万宝路香烟。它们成为价值数亿美元的品牌，为身家数亿的公司发展壮大注入了活力。

电视还有其他影响。一旦人们清楚地认识到电视真正赚钱的是广告，娱乐世界的中心就从好莱坞转移到纽约，三家主要电视网和广告业把它们总部设在纽约。如果你想检查一下电视的心跳，听诊器应该放在麦迪逊（Madison）大街，而不是Tinseltown。

第二个重大的“技术改变格局”模式由录像机的发明引发。

录像机的发明和广泛流通削弱了主要电视网对黄金时间的占领，使权力又从纽约转移回好莱坞。日本的技术，尤其是松下的VHS为好莱坞提供了无懈可击的价值获取机制。这就好像一条河的流向被重新改变。电影制造业基本属于无利润行业，录像机出租和销售使得电影业拥有了大把钞票。好莱坞能够继续在摄制棚里制造电影，因为电影通过录像带出租和销售将赢得巨额收益。

录像机开辟了广阔的零售空间。20世纪80年代还没有录像机商店。到90年代，录像机商店几乎随处可见。在10年的时间内，他们创造了超过100亿美元的年收入，相当大的一部分又回到了好莱坞。在80年代主要电视网没有因为录像机而遭受损失。但是到90年代，许多家庭每周都会把一些黄金时间花在看录像而不是看电视节目上。

电子产品零售商也有了一个新的重要利润来源。他们销售录像机，这是每个人都想要的新产品，他们出售盈利丰厚的服务和维修合同，进一步扩大了自己的利润。

带来这种风向的电子产品公司怎么样呢？它们的故事代表了典型的企业设计失误。电子产品公司创造了每个人都想要的产品，为生产投入了资金，但是没能设计一种可以获取价值的机制。它们陷入消费者电子产品模式的观念中不能自拔。它们的产品价格急剧下跌，制造商无法获得利润。好莱坞数着自己源源不断的录像带收据。电子产品商店在销售利润丰厚的服务合同。就连录像机商店也在赚钱。但是电子产品公司发现自己提供了下金蛋的鹅，却没有得到任何好处。它们投入了资本承担了风险。而其他人得到了利润。

电视和录像机改变了商业形势。但是也许20世纪最大规模的技术转移是由汽车引发的。

煤、运输公司和铁路在汽车出现之前统治着运输业。但是到20世纪的头10年，通往新王国的钥匙已经牢牢掌握在汽车制造商亨利·福特和石油生产商洛克菲勒手中。

这些行业的建立者具有远见卓识和坚强的意志。他们被不同的敌人打败过。洛克菲勒碰到了政府反垄断的巨型炸弹，福特碰到了他最难对付的竞争者艾尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）。他们各自发挥了举足轻重的作用，福特和洛克菲勒继续积累财富繁荣发展，而他们之前的技术（煤和马车运输）退到了后台。

内燃机为福特和洛克菲勒创造了财富；当时知名的公司还有西尔斯、Roebuck公司。总裁伍兹（Woods，西尔斯的CEO）最大的消遣是阅读美国统计摘要，他能够敏锐地识别模式。他养成一种观察基本价值转移方向的能力，比大部分同行都要睿智。20世纪早些时候，转移是从农村到城市。西尔斯没有错过。后来，因为汽车的出现转移是从城市到郊区。西尔斯也没有错过。公司购买城市边缘的房地产，在那里建设自己的商场（带有停车场），当客户从市中心迁移到郊区的边缘地段时财源滚滚而来。萨姆·沃尔顿（Sam Walton）四十年后采用这个办法。他在城市边缘建立沃尔玛商店，然后看着人口压力把城市大众从市区堆向外面，商店的价值直线上升。萨姆·沃尔顿勤勉地向西尔斯学习，就像比尔·盖茨向IBM学习一样。

电视把权力转向电视网和它们的品牌合作伙伴。录像机使好莱坞和录像机连锁店发现了新的利润源泉。汽车把权力转向洛克

菲勒、福特（然后是斯隆和伍兹）。个人电脑又如何呢？个人电脑（1975—1995）的重要性就像汽车（1900—1920）一样。汽车创造了洛克菲勒和福特或斯隆和伍兹式的财富；个人电脑对格鲁夫和乔布斯或盖茨和戴尔也一样。

1975年，个人电脑的空间无机器、无利润。1995年，个人电脑的空间代表一亿美元的机器和2 000亿美元的利润。

权力从IBM转移到DEC又转移到英特尔、微软和低成本经销商（戴尔、康柏和Gateway）。新的宏大的格局建立起来（主要由企业的IT预算投资支持），为互联网作为强大力量的出现创造了前提。

汽车、录像机和个人电脑的故事还在发生。目前的“技术改变格局”模式正在互联网中引发。权力的重新分配将会与当初这种模式出现时一样强大，甚至更加强大。

怎样赢利？

到权力将会集中的地方。

- 你的行业有没有将会重新分配实力的其他技术转移模式？
- 谁将受益最多？谁将受到最严重的损害？
- 你的公司能做什么：
 - 利用这种转移，还是
 - 尽量减少对组织的负面影响？

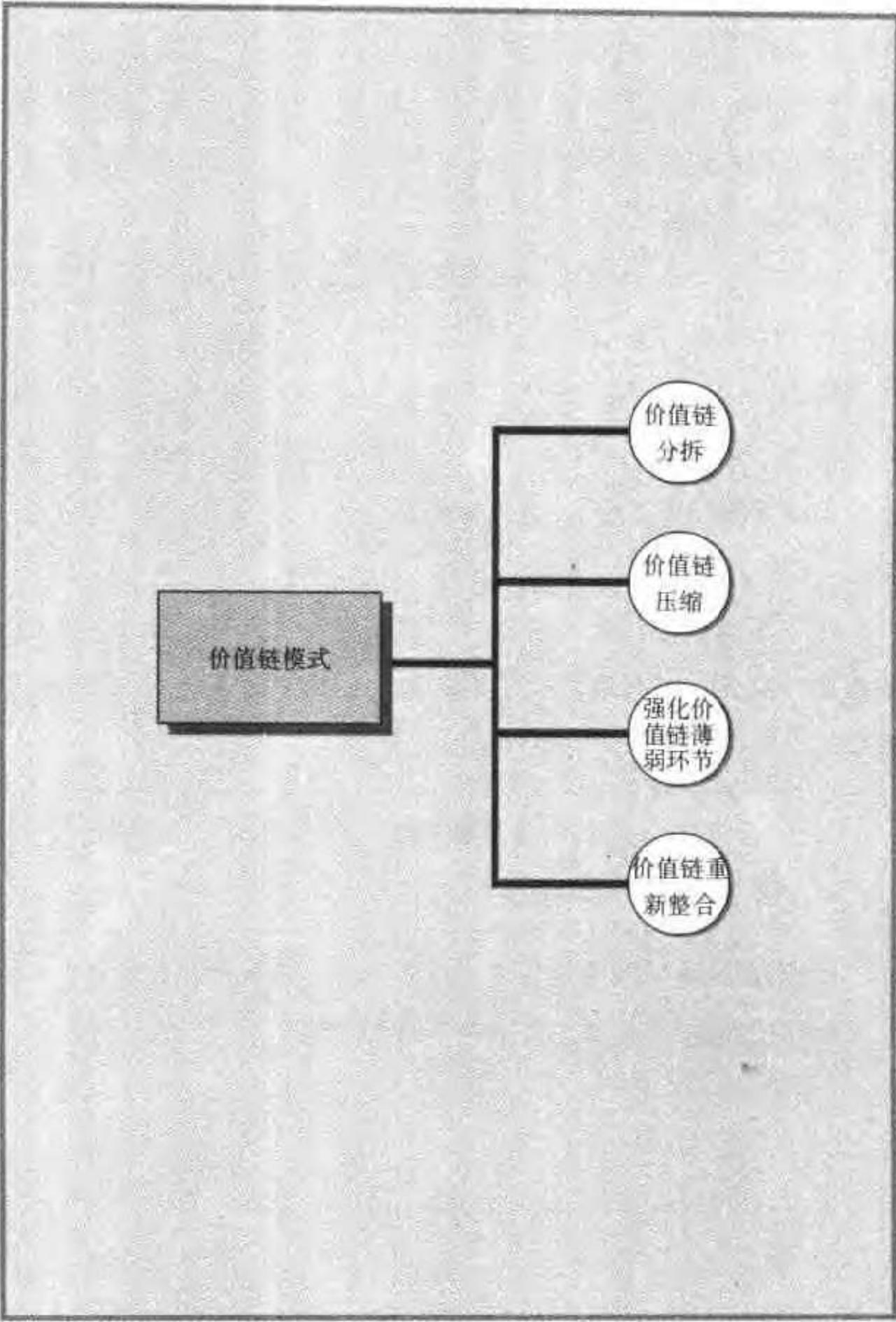


图5.1 价值链模式

第五章

价值链模式

过去，产业价值链相当稳定。今天，这些价值链开始被压缩、断开和重新整合。

同时，利润和生产力比以前更为频繁、迅速地沿着产业价值链移动。

这种变化已不仅仅存在于产业价值链本身。以前区分明晰的产业开始重叠、竞争、趋同（见第四章中的“趋同”一节），而有些产业价值链则正在彻底消失。

在这种背景下，企业在产业价值链跃迁中开始使用新的、非传统的标准。而这些产业价值链跃迁源于提高资本收益率、加强战略控制能力、加强创新设计和强化客户关系。

从一个公司的产业价值链角度，研究利润与价值是如何转移的，以及研究公司的相关经济环境已经成为战略思想的重要来源。

在此，我们试图用四种模式来解释上面所说的价值链跃迁。

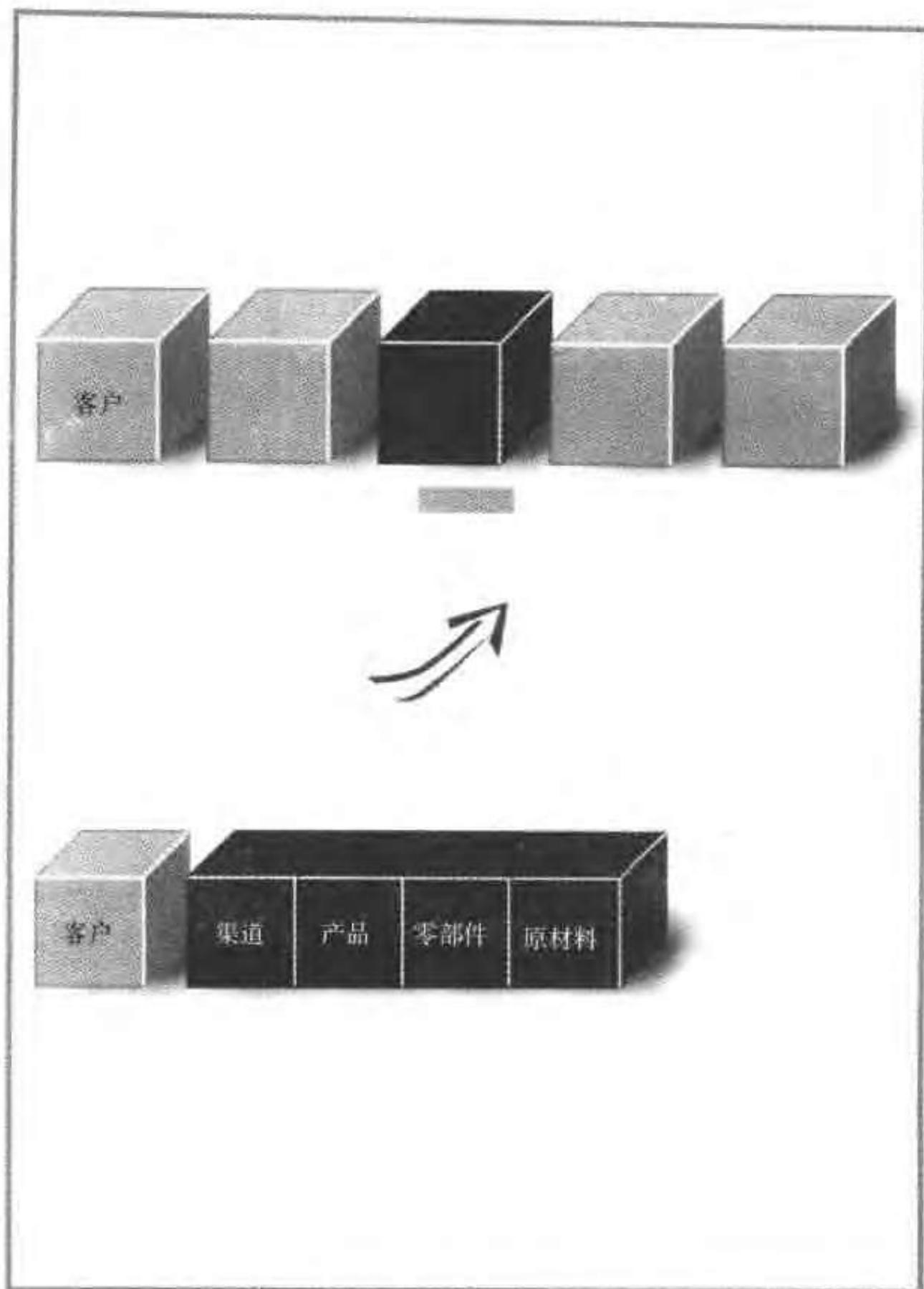


图5.2 价值链模式一：价值链分拆

价值链分拆

集中战胜一体化

在过去几十年中，纵向一体化的商业模式在众多主要产业中居主导地位。在这些产业中，完全一体化的公司控制着行业的生产能力和战略局面。钢铁、化工、汽车、航空、计算机、纺织、塑料、航天、银行、消费品、印刷、石油天然气、纸浆都由纵向一体化的公司所控制。

在过去的时代，成功背后一定是“一体化的寡头”。新的竞争者因为寡头的一体化能力而被拒之门外，消费者的能力因为寡头的定价而被左右。

随后，变化开始了。新的竞争者以价值链专家的身份出现了。英特尔于1968年成立；纽克（Nucor）于1970年成立；微软于1975年成立；创造性艺术家代理行（CAA, Creative Artists Agency）于1975年成立。

但是，没有人注意到这些变化。那时，谁会预料到他们对产业价值链的最终影响呢？

迈向“分拆”的第一步是外包的迅速出现。各个公司开始意识到他们可以做到在产业价值链的3到4个环节具有高度竞争力，而不可能在20个环节都具有竞争力。那些试图做好许多事情的公司往往会做得很糟甚至不能做到向客户提供所需的商品或服务，而这些客户却是这些公司在越来越激烈、越来越快速的竞争中生存的前提。

当一些小公司开始探索专业化生产的好处时，外包的客观条

件得到加强，这使得强有力的竞争者能够充分利用外包的巨大好处。

十几年来耐克在美国的运动鞋行业一直处于领先地位。耐克的成就要归功于大力营销和新颖的设计，但是它成功的背后还有一些其他因素在起作用。耐克支持外包战略，以至于几乎所有的制造都是在公司外部完成的。对那些关系到耐克的特性和品牌形象的关键技术，公司严格地加以控制和收集；而它的财务和智力资本则通过外包而被留出来以实现更重要的用途。耐克仍然作为运动鞋的制造商，但是生产过程的许多步骤都依靠外部合作者完成。

一旦认识到整个产业价值链中战略控制点所在，就应该把公司定位在那个位置。将其他部分以签约方式外包给别的公司。耐克公司意识到了设计与营销的重要性，将其制造部分外包给成本更为低廉的厂家。相反，如果耐克公司将关键的部分或具有战略控制性的部分外包，它将错过90年代巨大的增长机会。

外包只是分拆的一种方式。在许多情况下，不断变化的市场形式不但导致了价值链某一个环节的断裂，而且还促成了价值链完全断裂。在完全断裂情况下，公司应该放弃价值链中一个甚至多个环节。

在20世纪80年代，IBM的一体化模式使它成为无可争议的领导者。与此同时，微软与英特尔则在价值链的某些部分开始专业化。微软、英特尔的这种战略——全力建立起自己所在领域的绝对领导地位——导致了个人微机价值链的完全断裂。这种分拆的模式促成了6 000亿美元的价值。

在分拆模式中，价值从一体化公司手中转移到只控制着价值链一两个环节的专业化公司手中。

市场环境的变化是这种模式的催化剂。在多数情况下，不断变化的客户偏好、新客户群的出现、政府管制的放松，以及不断更新的技术都可以是这种模式的诱因。它们为产业结构调整和企业模式创新创造了机会。

政府管制的放松改变了行业的战略蓝图、并促成了电讯行业的“分拆”模式。不久之前，AT&T控制着所有的居民电话服务。AT&T制造电话设备和装置、经营网络、从事短途长途服务。但是，政府管制的放松使得许多公司能够提供短途长途服务。而且，各公司都分别提供接线、局部环线和国家骨干网。

快速的技术创新进一步加速了电讯行业的分拆进程。现在，一些公司专注于软件或硬件，有的甚至专门从事不同的传输标准，如ISDN，ADSL等。

奎斯特(Qwest)电讯是电讯行业高度专业化的典型例子。作为电讯行业价值链中长途服务部分正在崛起的领导者，奎斯特的核心战略很简单：作为电讯传输公司的传输公司。奎斯特已经建立起全国范围的骨干网络。它向一些地方性服务提供商（如GTE、US WEST）销售网络容量，而这些地方服务公司又向终端客户提供服务。这一战略为奎斯特带来了巨大的利润。奎斯特于1988年建立，到1998年中期，其价值已经达到80亿美元。

政府管制的放松也已经开始对其他行业产生同样的影响。新的、富有创意的企业设计现在能够在原来无法触及的市场中竞争。这一竞争使得价值链的各个环节都暴露出来，这就使得一体化模

式处于不利地位。

分拆模式也可以由其他战略性市场环境变动引发。企业设计创新和新技术有时会共同作用，为那些专注于价值链某一部分的公司创造出巨大价值。纽克是一家正在崛起的钢铁企业，它决定放弃原来那种由于从事焦炭和钢铁生产而带来的资产密集型企业模式。它的企业设计基于“迷你型”钢铁厂，而这些钢铁厂又在外部市场上购买原材料（如废钢铁）。纽克的模式导致价值链的局部断裂，而这一过程却创建了可观的盈利机会。在这种模式下，纽克更加贴近客户，对客户需求更能作出快速反应，所需资产更少、所需成本更低。

今天，分拆模式正在许多产业中产生，那些精心设计的、财务状况良好的公司正在利用开放的系统、高速成长的价值链片段、技术变化以及其他能够带来竞争力的机会，致力于更小的、更能盈利的价值链部分。这些正在变化的条件可能导致那些以前被一体化模式所垄断的产业出现分拆趋势，这些产业包括化工、塑料、铝业等诸多产业。

如何获利？

专注于断裂后新的价值链的某个环节，并实现对其控制。

- 你所在的产业是高度一体化的吗？
- 最初是哪些特定的原因导致了一体化？
- 那些原因仍旧存在吗？
- 如果那些原因不存在，那么促成分拆模式的诱因是否存在？

- 你所在的产业中，价值链的哪一阶段最具价值？你的公司如何才能成为那些阶段的领导者？利用哪种利润模式才能从不断变化中得益？新的战略控制来自哪种原因？

奎斯特电信：下一代电讯传输公司

具有光速的电讯业与具有机车速度的铁路有何联系？它们都能够将城市连接起来。奎斯特在1988年由南太平洋铁路公司的前所有者创立，这位企业家拥有着整个美国西部的铁路网络。

奎斯特利用这种优势在全美西部铺设了光缆。1997年，这家公司上市，并筹资3.2亿美元。现在奎斯特正在耗资14亿美元铺设最为先进的光缆，以传输高速数据和声音。为了降低铺设成本，奎斯特在其光缆沿线为GTE、Worldcom和Frontier铺设了光缆，这一战略为奎斯特赢得了10亿美元的收入。一旦这些线路竣工，奎斯特的网络将联起美国115个城市，拥有美国75%的长途业务量。奎斯特已经成为信息时代的光速载体。

奎斯特的成功正是利用了正在改变电讯行业的分拆模式。通过专门致力于向贝尔(Bell)的区域性通信公司(RBOC)、区域性通讯传输公司(CLEC)、互联网供应商及长途电话供应商销售网络容量，奎斯特将自己定位在盈利区域。奎斯特销售的服务恰逢以声音传输建立的传统网络须提升功能满足数据传输服务。数据传输正在以20倍于声音传输量的速度增长。各地的光缆容量都供不应求。在80年代，光缆使用率只有30%，到1998年则达到90%。

数据容量增长与带宽不足之间形成的不平衡为奎斯特创造巨大价值扫清了道路。奎斯特拥有着全美第四大光缆网络，并且正在成为几乎所有需要批量光缆容量的地方、长途和网络服务供应商的首选。由于拥有更为先进的技术，奎斯特在传输的可靠性和安全性方面比其他竞争者更具优势，这一优势进一步强化了它作为高速数据传输者的地位。所有这些都使奎斯特从传统的贝耳的区域性通信公司和电信商那里夺取了盈利机会和战略优势。

奎斯特利用它的这些地位创造了新的利润来源。1997年，奎斯特赢得了一个政府合同，该合同使奎斯特成为了“互联网2号”——用于连接130个大学的第二代数据网的骨干网。由于这一高速数据网的资金来源充裕、利用率快速上扬，奎斯特的光缆网络变得更为重要，更加有利可图。

奎斯特创造的价值要比传统的通信公司多得多。1998年，其价值与销售收入之比为9:7，其市场价值为80亿美元。由于奎斯特对电信产业价值链中比较长的阶段占有战略控制地位，它在将来也会获得丰厚的利润。如果市场对数据传输容量的需求仍在急剧增长，奎斯特将会因其高度专业的企业模式设计进一步从分拆模式中得益。

但是，如果奎斯特要想继续保持其原有的价值创造和利润增长的势头，那么，它必须能够继续预测将来改变电信行业的模式，而且，它必须就以下问题进行思考：

- 对于奎斯特而言，无线网络和服务供应商是否比有线网

络更具威胁性？

- 是否存在这样的可能性：是否具有创造性的公司又重新将价值链进行整合，并向客户提供一体化的数据、声音和解决方案？

分拆：第二阶段

为了更好地理解那些分拆的产业或企业，并使更深层次的经济利益和客户情况更为明显，我们将采用更为微观的视角来考察整条价值链，而不是宏观的角度。由于分拆模式创造出了新的利润区，这也就使产业价值链的各个阶段更易被仔细审视。如果每一阶段都成为一个独立的竞争市场，那每一阶段的经济活动将可以通过其特定的情况加以评估。

正如电子显微镜能够使科学家观察某种元素十分细微的部分，从微观经济视角着眼也会让管理者发现产业价值链每个阶段的特性。企业家即是依靠这样一种工具来搜寻机会的。

在这种更为微观的考察过程中，有一点是非常明确的：即价值与机会并非均匀地分布在价值链的各个阶段。你将会发现进一步分拆的机会，以及促成其他模式生成的诱因。价值链的一小段可能进一步裂断为更加细小的片段。

半导体行业即是一个很好的例证。英特尔在芯片上的专业化开始了该产业价值链的分拆进程，从而使得芯片制造活动更易被观察。随着芯片制造的复杂化，更为专业化的公司又进一步将分拆进程深化。

“非芯片制造公司”开始致力于设计与销售，同时将制造外包。今天，一些知识型半导体公司已经彻底将芯片价值链分拆。这些半导体公司并不制造、运输和销售芯片，它们只从事芯片设计，而由下游的公司从事生产与销售。

这种微观视角无论对处于将要分拆的产业（如美国的公用事业）中的公司而言，还是处于已经分拆的产业（如个人计算机的产业）中的公司而言，都十分有价值。

这种考察的关键在于发现那些由于客户偏好、技术、政府管制等变化而导致的利润增长区域。

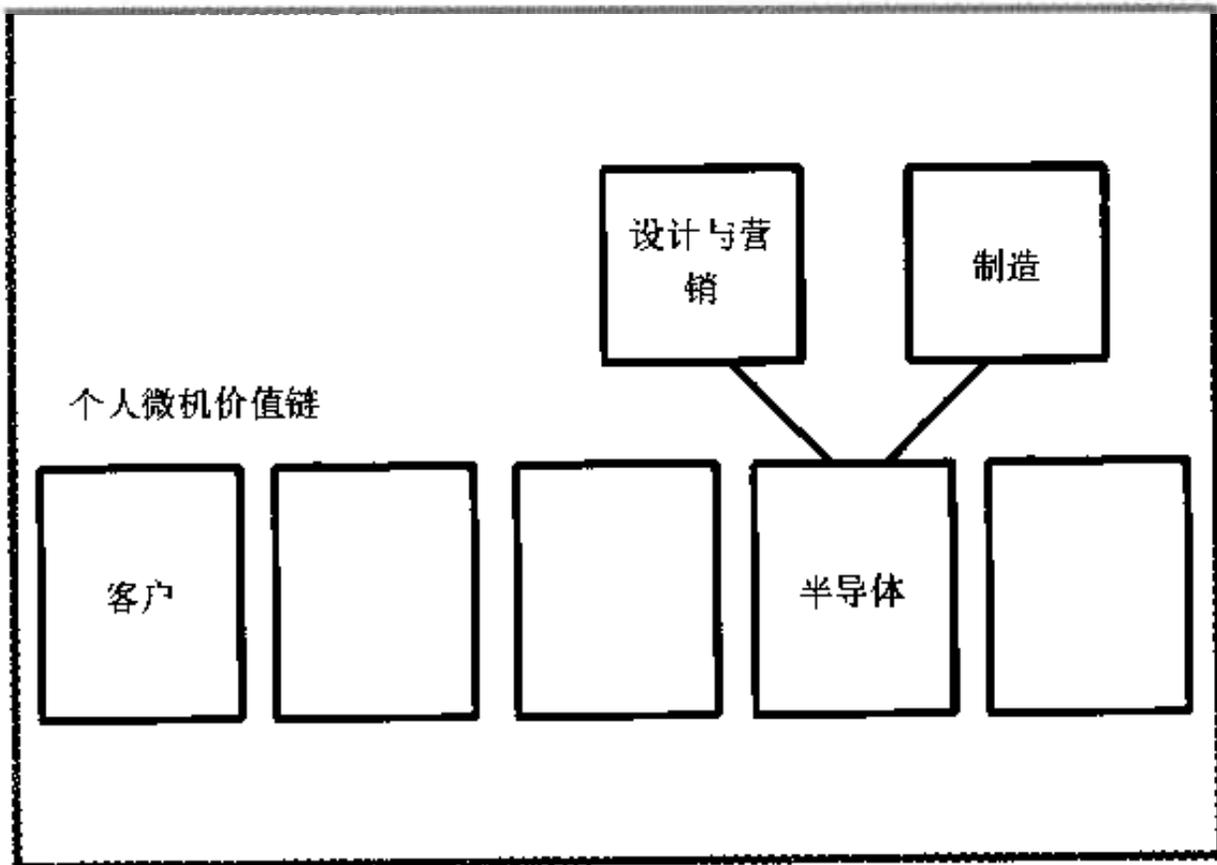
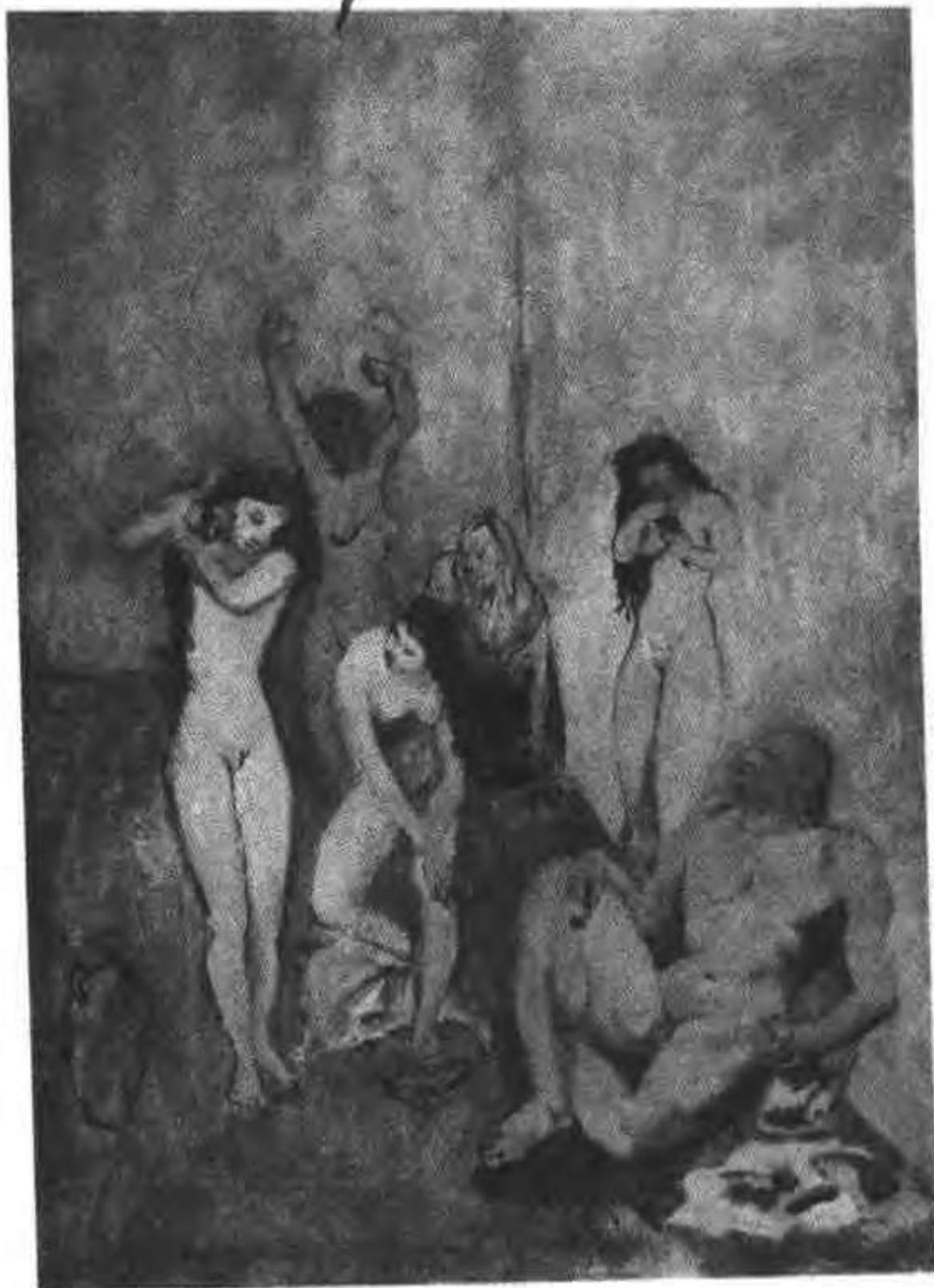


图5.3 分拆：第二阶段

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York, Public Domain. "The Women," 1968

即使有时令人迷惑，但还是能够明白的

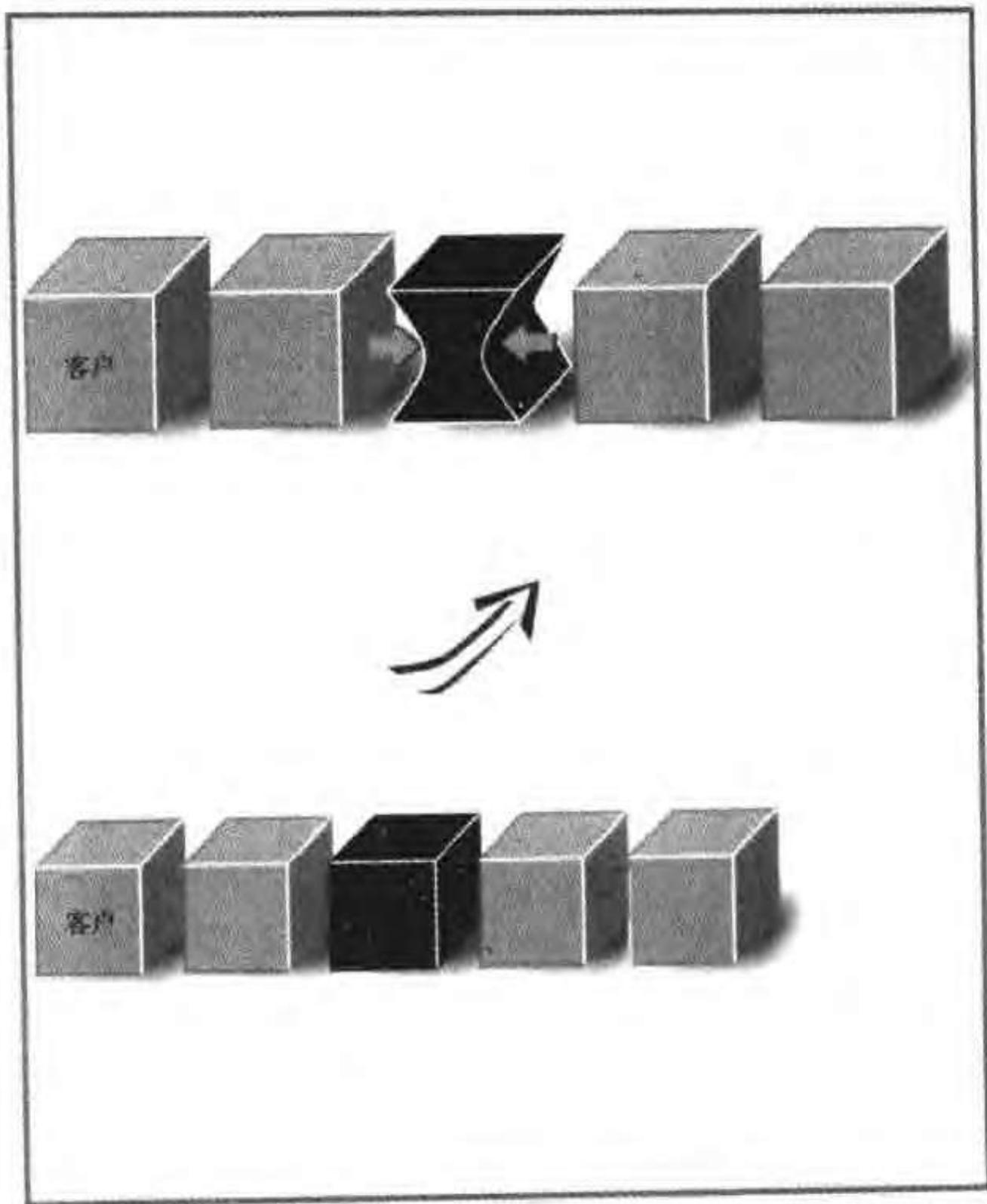


图5.4 价值链模式二：价值链压缩

价值链压缩

跳出“钳子”攻势

一个世纪前，有一个军事指挥官做了一个恶梦，他发现敌人占据了周围的所有小山，他的士兵被围困在中间的洼地中。他们没有成功的希望，更无逃避之所。很显然，没有任何一个指挥官愿意使自己的士兵陷入如此的境地。

这种情况的发生是由于失败方的指挥者缺乏预测所造成的。在不断变化的价值链环境中，企业也会面临类似的困境，当其上下游的供应商和顾客的力量不断增强时，他们将会对公司和其相同的竞争者造成很大的挤压。这种挤压力如果来势凶猛，企业将不会有利润增长的机会；在价值链中完整的一步也许不能创造足够收入以弥补成本开销。

为什么会出现这种压缩？为什么企业在毫无准备的情况下变成受害者？有3个变化加速了这个模式：

- 相对匮乏（例如人才）
- “钳子”两端业绩快速的提高
- “钳子”攻势水平能力的加强，使上下游参与者更加强大（例如，汽车供应商）

这些变化会在10年或20年内发生，但那些失败者往往忙于其他的事务，直到最后的几年中才看到威胁。

一个很重要的价值链压缩案例是电视广播业。今天的强大网络商如NBC、CBS、ABC和FOX都是这种模式的“中间参与者”。想一下那些“钳子攻势”的两侧，在一端，网络商不得不面对地

方电视台，而电视台有强大的地方特许权，并获得了由网络商所创造的大部分价值。在另一端是那些内容制作者，如国家橄榄球联盟（NFL）、好莱坞电影制作中心和独立节目制造者都需要由网络商提供不断增长的费用，因为他们依靠有出色技能的表演者，创造轰动效应而实现最大利润。近期在NFL电视播放权的拍卖战中，对Seinfeld演员的最后一轮合同谈判和对ER所支付的价格，都表现了网络商对于内容提供商的无能为力。广告收入不断地流向有线网络商，结果就出现了这样一种情形，使得过去强大的主要网络商沦落到永久的低利润区或无利润区。

汽车行业和职业赛事同样提供了类似的案例。在体育赛事中，特许权拥有者被夹在那些有天价工资要求的职业运动员和那些供应商、体育馆以及第三方提供者之间。在每一个案例中，利润流向那些控制“钳子攻势”的公司手中，而那些被挤在中间的企业发现自己被围困在有限的利润区内或快速下降的利润区内。

另一种“钳子攻势”模式已经出现在计算机产业。攻势两侧是微软和英特尔，被夹在中间的是传统的个人微机制造商。1987年以后的10年中，钳子两侧的公司开始掌握权力，而不是OEM（原始设备制造商）。1997年整个个人微机的市场价值为4 000亿美元，而微软和英特尔占了其中的70%。

企业如想避免价值链出现“钳子攻势”，有4种选择：

第一，在模式变革时，它们可以进入价值链相邻的环节中。第二，它们可以采取鼓励新加入者进入价值链中的相邻环节，使其“削弱价值链上下游的参与者”（英特尔通过创造附带装配线，使新的低成本供应商可以很容易进入OEM市场，从而大大削弱价

价值链上下游的企业)。第三，制定新的商业计划，开发价值链环节之外的机会。最后的选择是面对并改变这种局面，希望更好的商业运作和产品创新使企业摆脱危险。有时这个方案是最有说服力的，但却很少成功。

如何获利？

比你的上下游企业（供应商和顾客）更快地提高业绩。通过鼓励新加入者限制他们的实力扩张。

试想在2005年如果你是一个庞大电视网络公司的副总裁。没有你的参与，互联网在不断地发展成熟，宽带视听将会进入美国的千家万户。观众打开高清晰的电视机，随时可以通过500个频道选择自己喜欢的节目，而收视费和广告费将会从你的手中溜走。多种多样的节目不断地出现在你的竞争对手、内容原创者和个体媒体明星所制作的网页和独特的有线电视台上，你的阵地正在受到不断壮大的观众和节目提供商的挤压。

- 你将采取何种行动保持你的网络，以防止广告收入下降？
- 如何转换你的企业设计，使不断恶化的局面变为巨大的机遇？

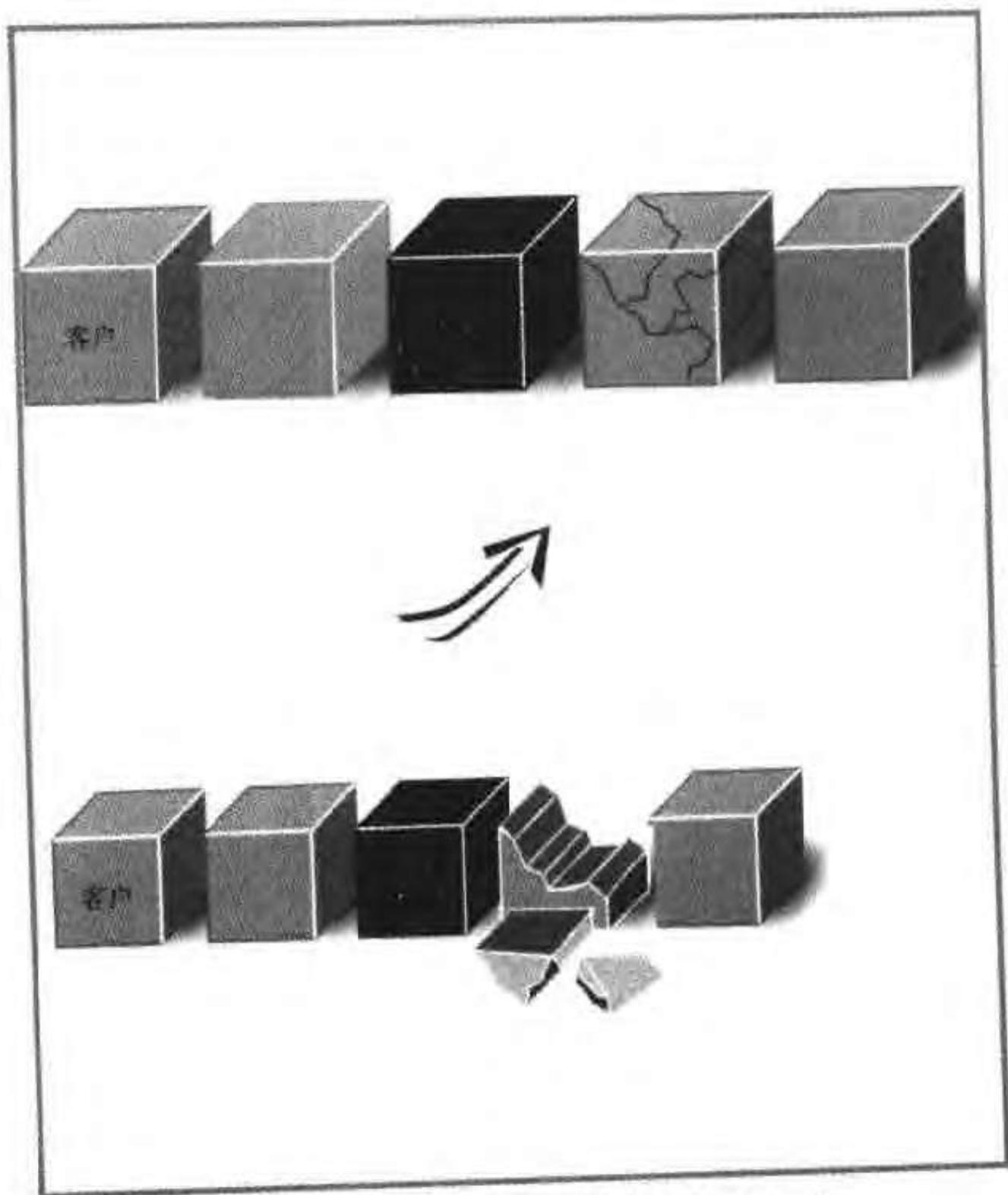


图5.5 价值链模式三：强化价值链的薄弱环节



强化价值链的薄弱环节

改善那些阻碍你创造价值业绩较差的上下游企业

在20世纪60年代，麦当劳欲通过持久的高质量创建它的品牌，而食品工业的供应基础远远不能满足它的要求。麦当劳想建造自己所预测的完美法式土豆片王国，但由于美国农场主的原因，致使加工过程影响了食品的质量。对于麦当劳来说这是价值链的薄弱环节。麦当劳想提供给顾客的价值由于供应商不可靠的表现而未能实现。蛋卷、松糕、肉卷和奶制品的菜单筹办者也遇到同样的麻烦。

有时价值链中上下游企业的欠佳表现，会限制一个企业提高对顾客的增值和创造本身价值增长的能力，这种不断发展的功能紊乱能够导致一个新的模式：强化价值链上的薄弱环节。当这个模式出现，明智的价值链的上下游企业就会采取行动提高整个体系的表现和质量。

在过去的几十年中，在许多的价值链中出现了薄弱环节。在最极端案例中，它们可以导致的结果是：强有力的上下游企业将会控制薄弱环节。在比较极端的案例中，往往是采取强化行动：较强的价值链是上下游者强化薄弱环节，来应付竞争压力。

在土豆产业中，由于贮存标准的缺乏和分散供应，而致使麦当劳受阻，但它通过与强有力公司的合作来强化薄弱环节。麦当劳花费了很多年去教导他们的供应商去适应它的系统和了解它的优先需求。这其中包括许多技能：供应商的统一、培训、咨询和标准系统化。



在决定进入俄国市场时，麦当劳以更突进的方式采取相同行动。在打开大陆市场的前10年，三层楼的莫斯科麦当劳已开始制造能体现其质量和一致性客户承诺的俄罗斯牛肉和土豆。

在以上两个案例中，麦当劳采取独特的方式强化价值链的薄弱环节，使低效率转变为竞争优势。

这种行动的“独特方式”如同“锁定”一样重要。如果经过多年的投入，麦当劳新的供应商能够自由提供（Burger King）和温迪（Wendy's）原料（目前均没有），那么麦当劳就多了一个新的价值链竞争者而不是新的竞争优势。

在60年代，由于丰田开发自己独特的丰田生产体系而致使其陷入价值链的薄弱环节境地。但其意识到如果不大幅提高供应商的水平，仅靠制造汽车是永远无法实现自己的梦想。经过多年努力才使丰田的这套体系成功，但是在汽车行业出现了一批训练有素并有快速应变力的供应商。

当公司强化薄弱环节时并不意味着他要购买（拥有）薄弱环节。10年前沃尔玛同样面临薄弱环节的困扰，但它通过建立战略合作伙伴解决问题。

对于沃尔玛，仅有供应商的低价格是远远不够的。要想为客户提供所需的价值，它必须建立同供应商的新目标：目标联盟、合作和信息共享。

1987年，沃尔玛首次尝试同最大的供应商宝洁（P&G）的合作。经过数年的合作，P&G能够制造沃尔玛所需的产品，结果是双方都从中受益。沃尔玛实现了减少库存、高出货率以及由P&G提供的灵活的产品计划决策。

这种关系同时也使P&G发生了巨大的变化，它实现了高存货周转率、低退货率、降低了毁损、形成了现代化的生产和分销体系。

这条经验为消费品和零售行业尝试联合形成竞争优势提供了范例。想与沃尔玛合作的公司不得不通过实施先进的改进系统、电子数据互换和即时运送等方式来改变经营模式。对于沃尔玛来说，这将修复薄弱环节，随之而来的是强有力而且高效率的供应商。

薄弱环节可以很快地从价值链环节传递到其他链条。在80年代中期，在个人微机价值链上的强者是IBM，薄弱环节是英特尔，IBM决定投资英特尔（它购买了英特尔公司19%的股票），并向其提供广泛的技术支持。

为了自己的利益，IBM需要强有力的低成本芯片制造商来实现自己的战略和财务目标（IBM后来出售了在英特尔的所有股份，那笔交易在今天能值300亿美元，或者是IBM30%的股值）。

经过几年的发展，价值链的薄弱环节向前转移——远离英特尔而直逼IBM和其他OEM。OEM不能够很快地提高他们的水平而创造出英特尔企业设计所需要的增长率。英特尔通过扩大其业务范围，制造芯片组和主板。通过采取此行动，英特尔减少了其进入价值链上原始设备制造商的障碍，而且吸引了新的和更加有野心的参与者加入经营业务。

当薄弱环节保持在损坏状态，这促进了功能紊乱，增加了变革的障碍，并对上下游企业造成威胁，但却为新加入者带来机遇。汽车行业就是一个典范。在薄弱环节上，轿车经销商不能持续提

供客户服务和令人满意的购车机会，这将给制造商带来麻烦，但却为诸如卡麦（CarMax）和AutoNation等新的加入者提供可乘之机。那些新加入者通过努力代替传统的经销商而一举成为主要汽车销售渠道。

如何获利？

以独特的方式强化薄弱环节，使其与你的企业设计一致而成功。

想一想你的现状：

- 你是否打算创造被价值链的薄弱环节削减的价值？你的薄弱环节是顾客、经销商或者两者皆是？
- 你怎样处理这些薄弱环节？采取怎样的行动能够实现价值最大化而使风险最小化？
- 你是否能够很有力地强化价值链，为你的公司营造前所未有的有利位置？

“当你看到一个好的办法时，努力寻找更好的！”

——切斯·马克西姆（Chess Maxim）

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artnet Rights Society (ARS), New York, Pablo Picasso, "Self-Portrait," 1907

而后事情开始变得更加令人迷惑

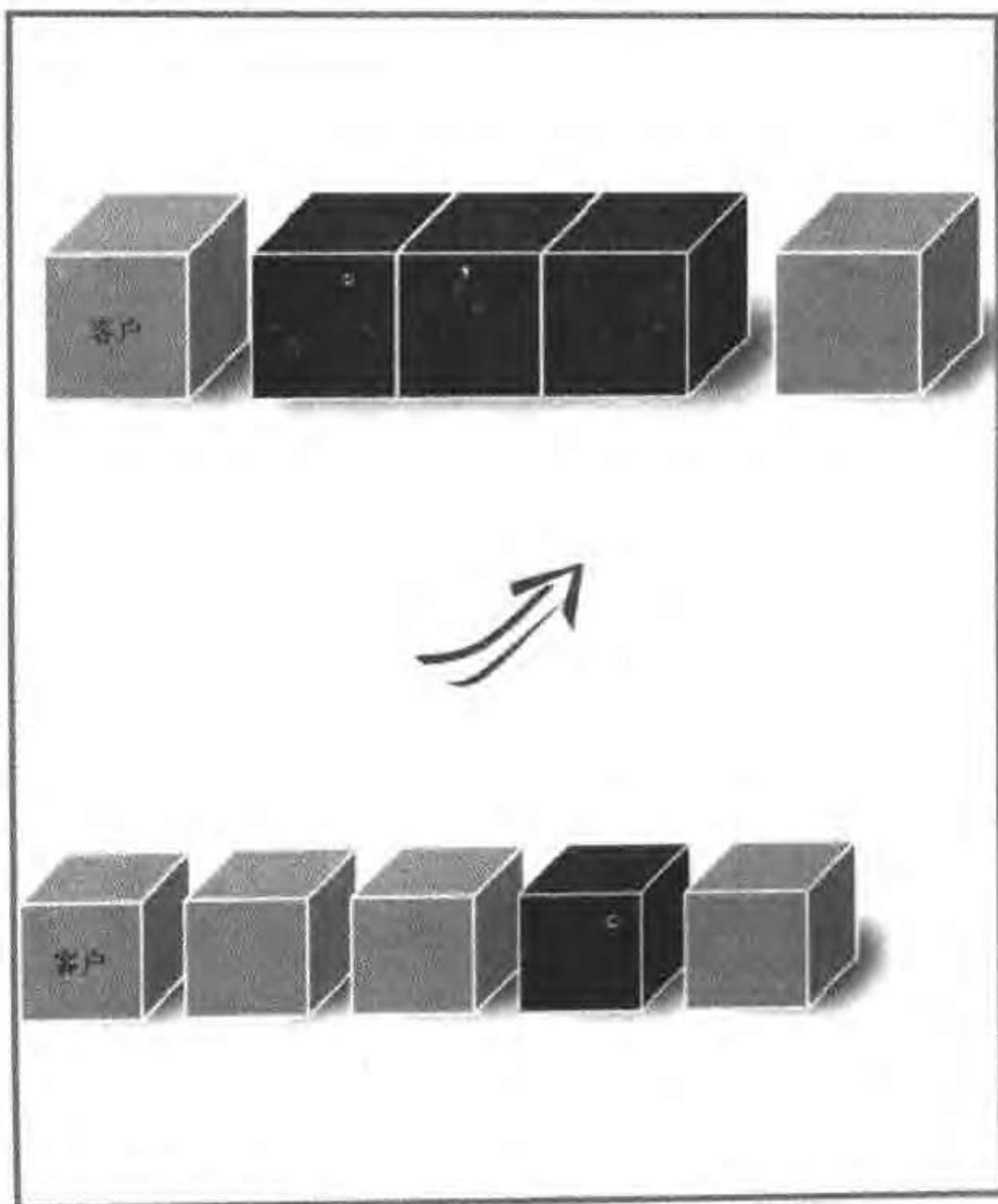


图5.6 价值链模式四：价值链重新整合



价值链重新整合

重新整合价值链，捕捉系统中的盈利点

在很长的一段时间内，经济、技术、客户、投资水平和竞争行为出现的一些逐步细小的变化能引起价值链在盈利方面的无数变化。一个有10—15个关键步骤的价值链的变化能够产生2%—20%的边际利益。

当利润变量增加时，链条不同部分的相对重要性产生，一些客户群的表现驱动整个体系的变化中发挥的作用越来越重要。关键顾客群的优先权成为其他参与者未来成功的关键要素。对于价值创造者的主要挑战就是在发现利润和力量源转移的时候，用经济的显微镜来透视价值链的每一个环节。

当价值转移到价值链的上下游，企业要扩展原有的经营模式范围，来参与那些过去认为是上游或下游的经营活动。

在价值链上，医药行业力量的均衡和客户观念的加强引发了重新整合的模式。

默克（Merck）是认识到这种新出现的模式并且利用此机会的第一家医药制造商。默克的总裁罗伊·韦格罗斯（Roy Vagelos）发现了价值链新的脆弱点和机遇，并对此做出了决策，这在当时对整个医药业产生了轰动效应。默克兼并了服务于雇主和组织采购者的医疗福利管理公司（PBM）——Medco公司。默克的企业设计从而实现了由药品开发/制造商到更为广阔的价值链管理者的转变。

这对于默克来说是一个关键的决策。公司认识到即使在其传统的经营设计内依然能够创造丰厚的利润，但医疗管理在当时正

改变着医疗行业的发展。行业的变化使得主导权从制造商手中转移到逐渐庞大的组织采购者手中。制药商和医院正在让权给保健组织（HMO）和管理保健代理机构，而这将对药品采购的现状带来重大转变。并且，保健组织不断地与医疗福利管理公司谈判大规模的合同，而对其客户的处方药进行外部采购。默克认识到客户的变化，兼并Medco作为实现其力量平衡战略的一部分。向下游环节进军是这个伟大战略的一部分，这样能够最大可能地与客户，不管客户是医生、团体的购买者、药剂师、医院、合作性购买，还是保健组织。

在20世纪80年代，德国医疗器械分销公司Fresenius同样面临重新整合模式。医疗设备和医药产品的环境在变化，竞争的新领域就是分销。在90年代初，大多数的医疗器械零售商决定放弃将Fresenius作为它们的分销商，迫使这个公司不得不退一步从更广阔视野来看价值链。

作为有力的回应，Fresenius加强自己的专利透视产品线并决定向下游产业推动，它开始向透视中心提供管理服务。今天，公司已经开发自己的透视和药物产品及技术，并向医院、透视中心和家庭分销这些产品，同时在近期它像其他的机构一样拥有自己的透视中心。由于德国医药保健市场管理不断加强，迫使Fresenius探索其他潜在的市场机会，来进行高收益的企业设计。现在它已经在全球20多个国家经营医疗设备。

这项转变使Fresenius沿着价值链向下延伸。它已经创建了一个产品和服务组织，该组织将在全球建立医院透视中心，装配Fresenius的设备，培训当地职员，并用自己的人员管理设施。成

功地发现整合价值链上毫不联系的各部分办法之后，Fresenius现在把这套模式也应用到经营之中。

另一个有力的整合专家就是盖普——当今领先的休闲装批发商。1969年，盖普是专营蓝色牛仔装裤的小店，在过去的30年中，盖普创建了骄人的业绩而成为休闲服装批发商中的领先者。现在它拥有2000多家零售店销售款式多样、质量可靠的服装。它的市场细分为四类：Gap（中间带）、Gap Kids/Baby Gap（儿童）、Banana Republic（高档奢侈品）和Old Navy（价值）。

盖普在过去10年快速的发展得益于它建立了强有力的品牌，其战略的关键因素则是对价值链的成功整合。盖普以传统的批发商作为基础，从供应商和外部制造商那里采购服装，盖普使其经营垂直一体化（即使它仍然将产品外包）。现在它每年设计自己的服装线，它的内部设计小组奔波于整个欧洲，收集各种流行款式趋势，并将其提供给盖普客户。

法国豪华奢侈品制造商LVMH也采取扩展行动进入价值链的上下游环节。作为奢侈品的的设计者和制造商，LVMH总是能通过其独特的品牌产品而倍受青睐。然而由于没有与客户建立直接关系并发挥作用，它总是不能确定它的产品如何被消费者接受和很好定位以对付其他的竞争对手。

LVMH预测到从产品生产到批发商的重要性的转移，并移到价值链下游以整合价值链。第一步，它加快建立独特的零售商店，通过开张多种专卖流行衣服的小商店，展示各种品牌商标；例如Louis Vuitton、Christian Dior、Givenchy、Lacroix、Kenzo、Celine、Loewe、Guerlain、Fred等。接着它收购了大量顶级商店，

大大增强了在分销领域的地位（Duty Free Shops, Sephora, Franck et Fils）。除出售LVMH产品之外，这些专卖店同时为那些LVMH的关键消费者提供其他高档消费品。在过去的5年中，LVMH获得模式整合的优势而实现了销售额每年20%的增长。

在软饮料（不含酒精的饮料）这个复杂的行业中，整合模式已经初现端倪。在70年代，软饮料行业的价值链由容器制造商（罐和瓶）、饮料制造商（可乐、百事、七喜，Royal Crown, Dr.Pepper, Schweppes）和装瓶商等组成。有时，这些众多的参与者的利润紧密地联系在一起，但是他们之间经常出现争执和矛盾，因而造成整个价值链的功能紊乱和效率低下。

在80年代，可口可乐的总裁罗伯特·郭士纳（Roberto Goizueta）改变其公司的企业设计重新进入并控制整个价值链。郭士纳没有采取传统的整合方法。因为可口可乐并没有占有系统中的所有资产，实际上，它也不打算这样做。但其确实想使整个系统实现效用最大化、价格最大化、最可能低的资产集中和成本最低化。

可口可乐现在依然采取这种模式。在过去的10年中，它已经由过去经营价值链的20%（果汁和广告）发展到经营价值链的80%（从原料到分销）。

整合模式不断地出现在其他的行业，尤其是资产集中的制造业，制造商品不断地遇到这样的情形，那就是如果他想从他们的投资中得到可观的回报，对价值链的部分整合便显得尤为必要。当价值从价值链的一个环节转移到另一个环节，参与者不得不进行整合以获得战略控制。这种模式同样出现在变化多样的家具和炼油业。

在90年代初期，家具生产商Ethan Allen快速地拓展其零售业务。如今，它拥有60家专营店（占其收入的32%）。Ethan Allen实现了比同行业发展水平快1倍速度的增长，它的股票价值每年（从1993年到1997年）增长35%。

Tosco是一家炼油厂，它发现在炼油行业中利润向价值链下游转移，并采取行动成功地抓住了机遇。在1993年的一系列兼并案中，该公司加强了其零售业务位置，并在基础的加油站系统中倾注力量增加发展便利商店（行业的高利润区）。采取整合模式使它的股票价从1993年到1997年每年实现58%的增长。

从整合模式中盈利并不是那样轻而易举。Unocal提供了与Tosco成绩相反的案例。与Tosco相比，Unocal并未取得成功。这两个公司都试图采取整合模式，Tosco执行得比较成功缘于将注意力投放于高利润区，而Unocal缺乏战略执行能力。最终Tosco成功了，而Unocal将零售资产和品牌出售给Tosco。一件有意思的事情是，整合模式在计算机产业初露端倪，而这个产业刚刚经历20年的分拆，微软和英特尔促发了分拆并从中受益。它们现在都坚持不懈地朝着反方向努力，朝着价值链的整合方向。

通过结构实验室（Architecture Labs），英特尔实施了一系列的创新之举，以重新定位并扩大其在整个体系中的地位。微软则是向价值链下游延伸，越来越接近最终用户（客户）。微软以往的客户是那些采用微软的软件作为生产程序的公司和那些与微软操作系统相匹配编写程序的企业。现在，微软已经转入内容和交易服务，并不断地加强与最终用户的接触。

如何获利？

对于影响盈利性、客户信息或战略控制的价值链环节重新整合。除非必需，否则不要兼并，而采取签定合同、建立关系和占用小部分股权等方式。

- 什么条件和动因促使重新整合？重新整合能为我的行业提供哪些机会？
- 我是否需要重新整合来创造或限制利润增长？
- 价值链中哪个环节是利润增长和战略控制的最高潜在点？
- 通过部分重新整合创造更有价值的商业计划，我必须采取哪些行动？
- 在采取这些行动时，我如何降低风险？

重新整合客户

在过去，价值链重新整合实际上走了一条相反之路。当一个企业规模扩大，购买分析往往显示“制造”比“购买”更有利可图，所以就出现重新整合。供应商或者是被兼并，或者是被排挤掉：利润上升，资产集中随之加强。

如今，公司在做战略重组考虑时，做出与以往截然相反的举措。他们现在转向价值链中所有面向客户的方式，因为未来企业所面临的战略瓶颈不是在产品供应方向，而是日益增长的对有利可图的客户和利润丰厚的客户购买机会和信息的获得。

许多有说服力的原因使你将客户整合考虑在你的企业设计之中。试着思考这个模式所讨论的一些案例：

- 可口可乐利用其客户加强他们在价值链中的业绩并且抓住高利润的自动售货机购买机会。
- AutoNation前向整合去探索汽车零售的新概念。销售汽车同时是销售给客户高利润的融资、保险和维修服务的最好机会。
- Fresenius通过外部病人护理门诊和静脉医药生产线的联合直接向病人提供服务。前向整合进入服务业同样也使得Fresenius“恢复”到高利润产品。
- Ethan Allen从家具制造商转变到家具零售商，这样能够控制对客户的即时购买。

我们必须将其他的两个驱动因素列出来，那就是“互联网”和“电子商务”。有哪些原因使得公司将最终用户更紧密地整合到业务当中？这个问题值得深思，而不是“我以前没有参与价值链的那一部分。”因为在未来你抓住了客户关系，你就很可能能够发现客户需要的产品，但如果你只是有产品，对于是否能触及你所想服务的最有利可图的目标客户仍然不清晰。

更为关键的是，对于能否把客户从已经把他们整合进企业设计的竞争对手手中争夺过来并使其远离竞争者，对此仍然不清晰。

大的价值链断裂

那些仔细阅读价值链模式的读者将会注意到许多盈利模式正在中断，站在分拆前列的公司将会放弃价值链的末端；那些

进行整合的开拓者（先锋）企业都增加价值的向前环节。而新兴企业是在专注于价值链末端和专注于价值链前列的企业中间的部分。到底发生了什么？

我们目睹在新的断层上经济活动的分类：管理无形资产对应着管理有形资产。现在，大多数公司管理两类资产。明天，大多数企业将会专注于一种或另一种。无形资产归集和有形资产的归集是在价值链活动结束后归集后公司能选择的两种方式，这些被定义为“大价值链的断裂”。

许多公司为了按照投资者的意愿去想和做，他们开始注重资本收益率。这些公司都拥有庞大的知识性的无形资产和钢筋水泥(有形)资产。当每一个公司分析价值链每一步骤的资本收益率时，得出同样的结论：以知识为基础的无形资产的资本收益率将远远超过有形资产的资本收益率。公司的现有股票价格是有形与无形资产的平均数。

那些致力于股东价值的公司的情况更为突出。它们将那些资本集中的非核心经营业务采取整合外部资源的方式。除此之外，它们认识到客户信息和最新的知识为基础的无形资产的日益增长的重要性，并重新整合以获得这些资源。

结果是一个企业的价值链范畴成为无形资产的归集，并由下列活动组成：产品研究和开发、产品设计、产品相关软件、试点厂家、客户行为/预测数据、品牌管理、客户购买数据或产品/服务数据。

那些在知识经济时代没有取代领先地位的企业被迫回到价

价值链，今天仅有个别企业专注于自己所意愿选择的资产。这对价值链将是破坏性的。

“存在于今天”是关键词句。“大的价值断裂”对于那些只从事生产的新兴少数企业可能创造企业机会。期待更多的到来，想像上市的多行业生产集团在国际商业领域发挥重大作用的那一天。

你的公司将会处在断裂的哪一端？是否是因为竞争对手的创新是集中于无形资产的管理而选择或被迫靠边站？

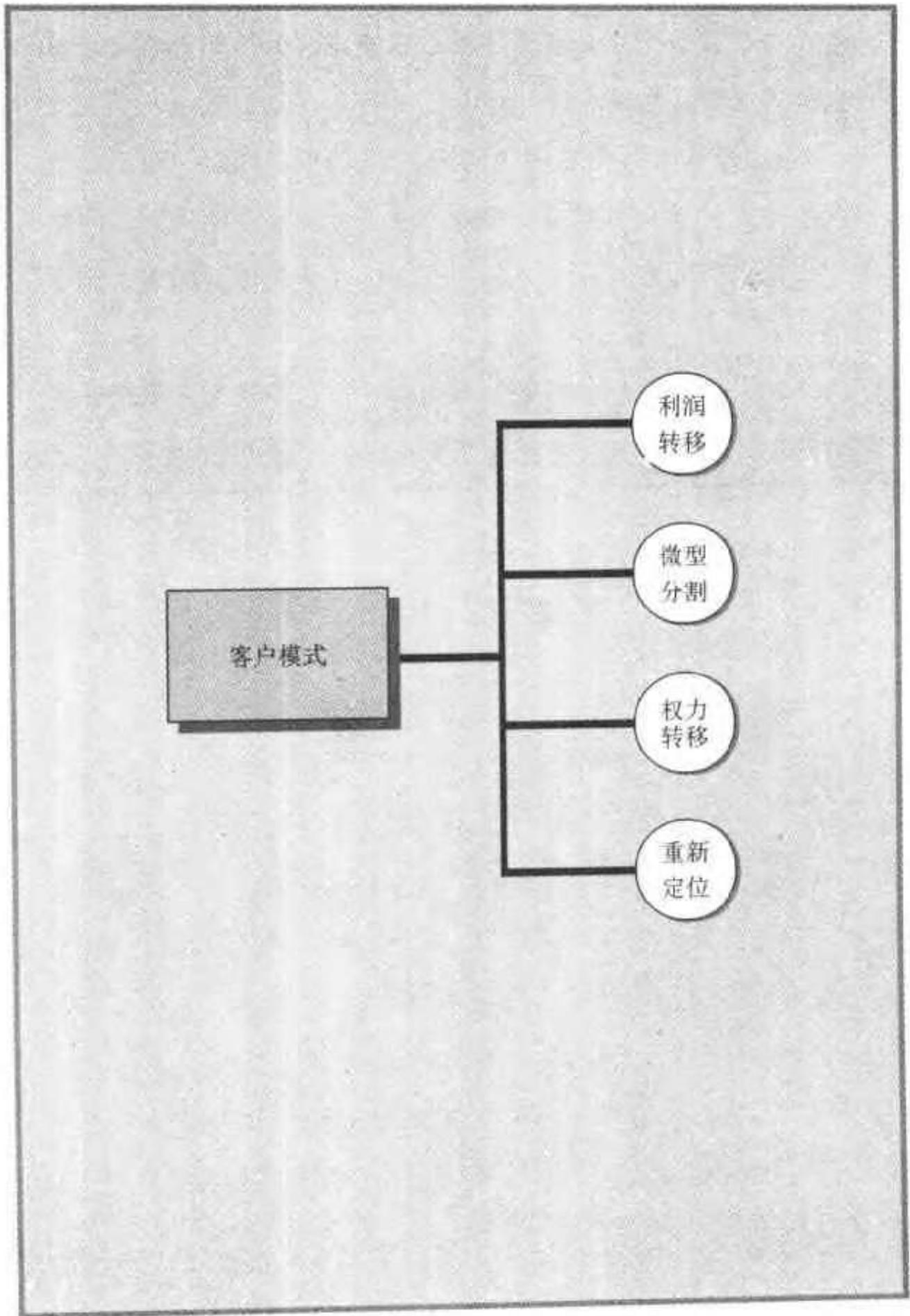


图6.1 客户模式

第六章

客户模式

客户是价值的最终决断者。每天他们在用自己的时间、口头的评说、他们的金钱和他们的忠实为最好地满足其不断发展的需求的企业设计投上一票。他们经常转变的决定既创造价值也毁灭价值。客户决定利润。

客户操纵的利润转移模式开始被人们清楚地认识到。在各行各业中，客户群的行为以相似的重复的方式发生变化。这些变化诱发了无数模式并将继续转化企业战略格局。由此造成的机会（或损失）也开始重复发生。客户在供应商——客户方程式中享有更大的权力，他们知道（有时是下意识地）明天什么东西会有价值。

对客户行为的复杂性一无所知是今天商业界面临的最大的战略风险。确实如此，客户首选的改变、客户偏好或者财富的多样性以及客户对某种产品或者服务功能障碍的“经验”可能是每个行业中最重要新模式的触发因素。结果，客户模式有可能成为所有模式中最强大、最基本的。这里描述的客户模式是客户模式的一个小小的分支，未来的3年到5年里它们将成为典型模式。

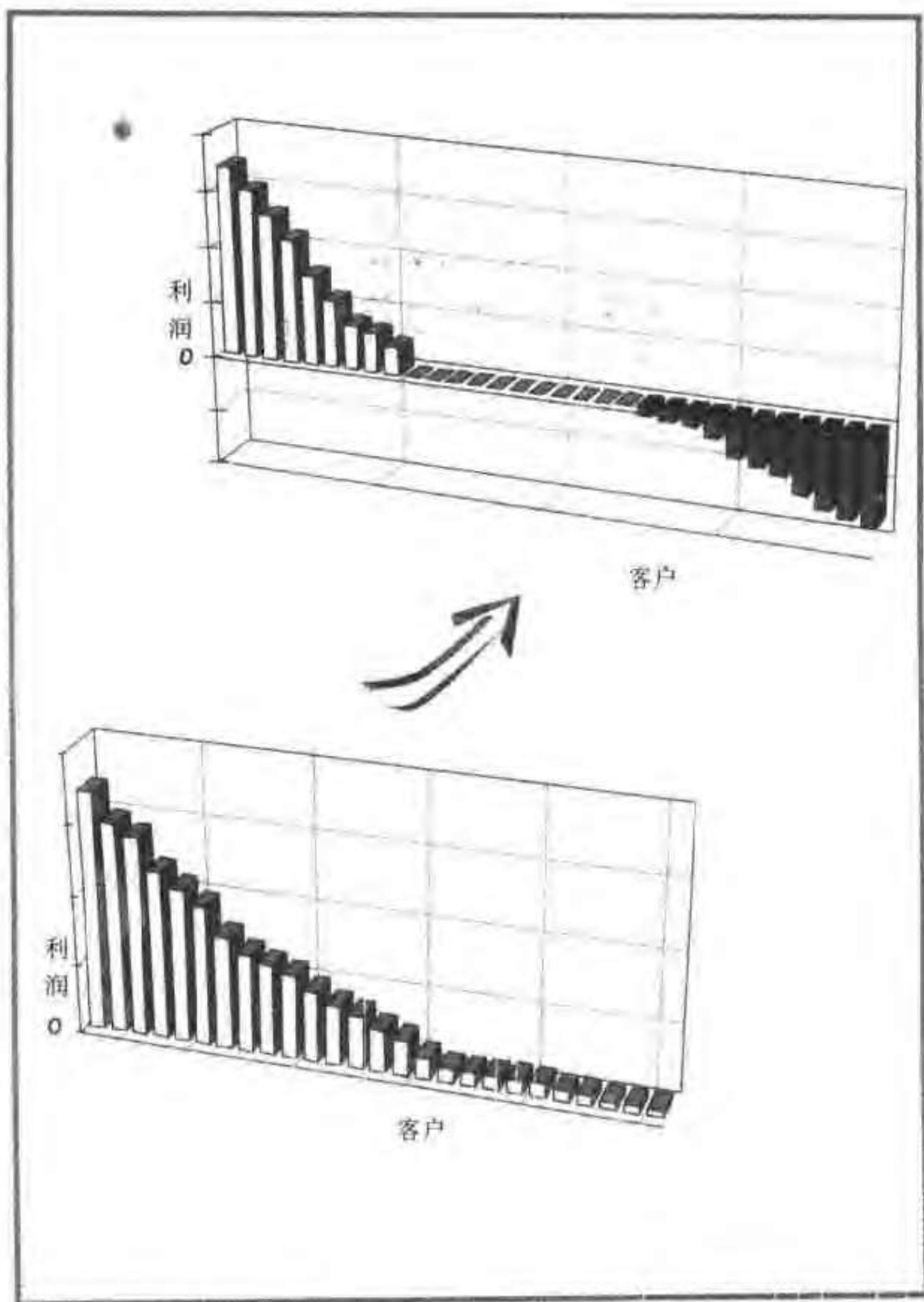


图6.2 客户模式一：利润转移

利润转移

所有客户都能有利可图。现在，大部分客户都没有盈利

几十年前，盈利没有太大的神秘感。卖方提供一种产品，客户购买它。如果卖方向客户出售时价格高于成本，这笔交易就有利可图。

在当今环境下，这种传统观念是非常危险的想法。在很多市场，不是所有的客户都可以受益。把向客户出售的产品的定价和成本进行细致深入的研究可能会发现公司在许多客户账目上赔钱经营。在这种情况下，公司如果把这些客户引向竞争对手，情况可能会有所好转。

从“所有客户都有利可图”到“许多没有盈利的可能”的转变由不断下降的毛利润和不断增加的服务客户的成本多样性引起。供应商将会得到回报，如果它们不遗余力地（1）用客户来衡量每一个客户目前和潜在的利润；（2）选择前景看好的客户；（3）选择在这些客户身上投入多少资金。

在共同基金中，不断变化的客户人口构成与不断增加的客户实力多样性影响了利润转移模式。过去，市场由实力雄厚的投资者主宰，几乎所有公司对资产管理公司而言都有利可图，因为它们的终身价值非常可观。今天，市场扩大，包括了多种多样的新客户。尤其是中产阶级个人投资者在20世纪90年代后期的牛市期间大量涌入市场（见本章“重新定位”一节）。

很多新客户吸引了大量注意力和服务，他们的投资额相对较小，将来的存款也不会显著增加。而且，因为他们的资产基础比

更加富裕的客户小得多，这些新客户没有产生足够的管理费用（建立在资产投资的比例基础上），导致为他们服务没有利润。结果，许多共同基金公司的利润收益下降，虽然它们管理的资产在增加。

当利润转移模式出现时，客户盈利的算术值会出现戏剧性的变化。对瑞典的电器设备公司坎西尔（Kanthal）来说，150%的公司利润由40%的客户群创造，另外20%持平，最后的40%造成相当于公司盈利50%的损失。

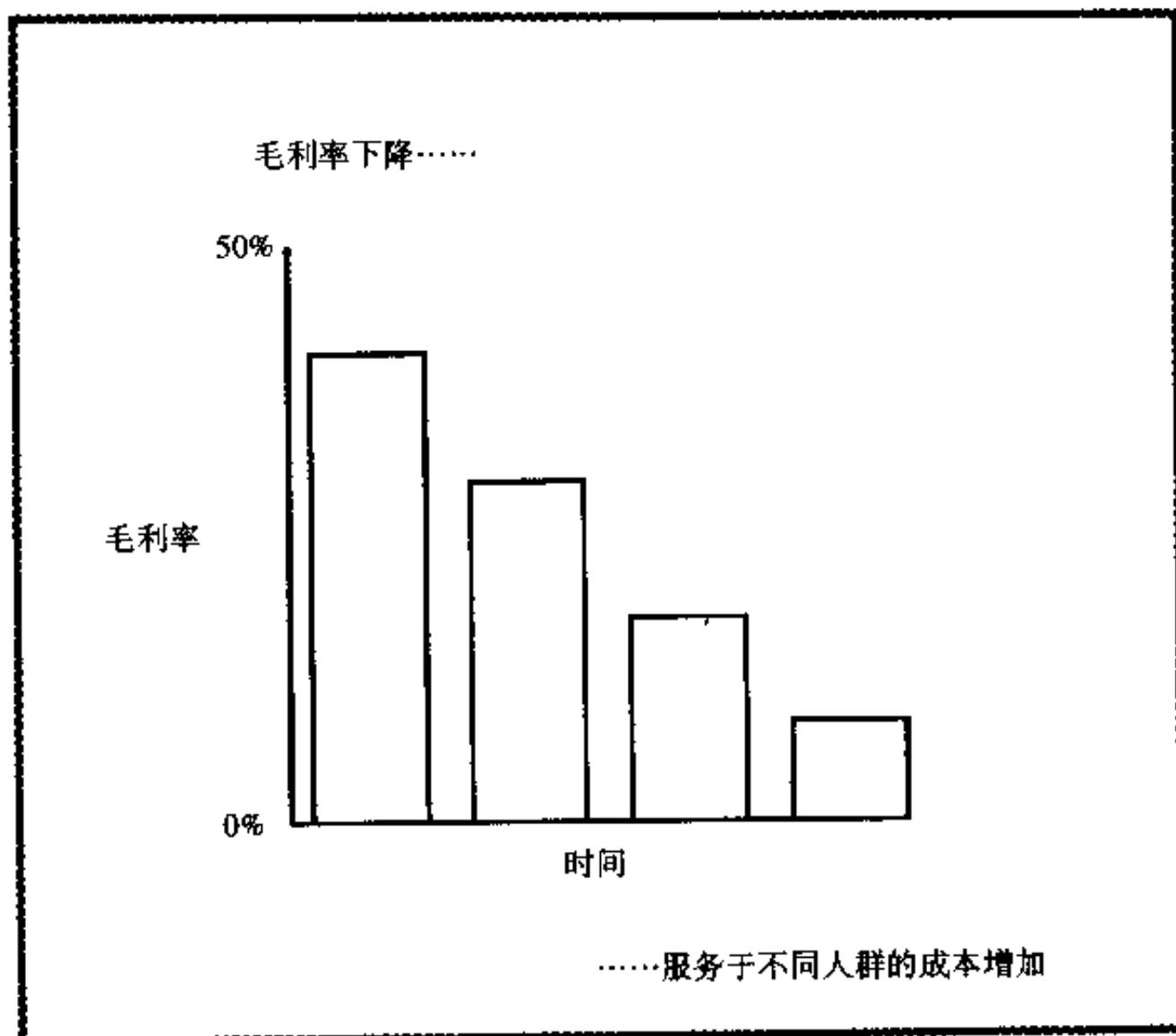


图6.3 利润转移是怎样出现的

在银行业，这一数字尤其惊人。在有些银行，30%的客户群

创造130%的利润，另外30%持平，而最后的40%造成相当于银行运营利润30%的损失。

几家银行已经看到这种利润转移，正在努力使它对自己有利。它们尽早采取了试探性的措施放弃无利可图的客户，这些客户可能是它们在追求“市场份额”的运动中为扩大客户群而争取过来的。在市场活动链的早期，有的银行现在使用软件系统来选择和分析客户数据；实际上，它们对客户账目进行盈利分析。这种方法把先进的技术和信息管理系统与市场智能联成一体。在这些系统产生的数据基础上，银行开发多种产品和服务，向没有利润的客户收取从储蓄账目到支票签发的服务费。这对没有利润的客户有两个结果：（1）他们的存款降到一定的平衡点之下银行就会收费；（2）他们被巧妙地鼓励把银行业务带到其他地方处理。对特定的账目，没有盈利是不值一提的问题。为激发客户增加盈利性，银行提供多级项目服务，这些项目的特点是产生更多的帐务平衡（比如，降低服务费和更多的“免费”自动取款机交易）。

客户利润转移的模式在迅速扩散。它渐渐渗透到各行各业，如化学产品、消费品、电信、造纸、公共服务和汽车业以及许多其他行业。然而，这种模式发现往往非常缓慢，也很不容易识别。比如，一家印刷公司惊讶地得知它的客户群当中整整60%是无利可图的。为什么感到惊讶呢？因为利润转移模式不是突然发生的。不断转移的客户行为和日益增加的客户群的多样性（或者变化的行业经济）逐渐改变了盈利情况。对印刷商来说，过去有客户就有盈利的神话一直占主导地位，直到有人意识到后才发现形势大变。

利润的稳步下降是这种模式的关键症状。这种情况就像落潮暴露出水面下的鱼群。随着整个利润的下降，暴露出那些没有利润的客户。以前曾经有足够的利润来支付为所有客户提供服务的成本。现在，许多客户造成的成本比他们提供的收入多得多。

不加管理的客户行为可能造成服务成本的多样化。当客户能够得到有别于其他的服务而不必额外付费，他们都会要求此项服务。于是账目上的利润就一点一点地消失了。

客户盈利是一个相对概念。当公司的能力使用率不高时，即使“不良”的客户也受到重视，因为累积数量有助于支付固定成本——在短期内如此。然而长远看来，基本的问题没有得到解决：要么是把“不良”客户用更加有利可图的客户加以取代，要么减少产品和服务种类——或者两者同时进行。

许多公司从来不能逃脱短期情况的摆布。它们被永远痛苦地困在第二十二条军规里：短期决策（保留不盈利的客户）导致经济长期没有起色（利润被公司对大量不盈利账目的补贴侵蚀掉了）。

扭转陷入这种不盈利的下行螺旋关键在于不断分割客户群，以及分析每种客户真正的盈利能力。客户盈利体系能够扭转这样的过程，使公司得以通过开发单个客户水平层次上的客户赢利能力精确动态模型，来挑选并发展那些可以产生巨大长远价值的战略性客户，这也是管理无利润客户的一个工具。随着环境条件的改变、定价水平的调整和投资的重新分配，公司管理盈利的能力就会提高。模式扭转也会越来越顺利地发生。在利润上，不盈利的客户被转移，每股的季度收入得到提高。

每6个月到12个月把你的客户按照盈利多少排列顺序（根据发展阶段、将来的利润增长潜力等进行调整）。采取行动把最低的十分位变得可以盈利（改变条件和情况、不同的定价体系、不同的服务水平）。如果他们变得可以盈利——那就太好了。如果不行，继续改变条件直到他们觉得你的条件不如竞争对手优越为止。否则，你还得用利润高的客户来补贴没有利润的客户——这个结果是双方都不应该得到的。

如何获利？

花些时间和精力建立客户盈利系统。每季度加以更新。相应地改变定价制度、服务水平和投资水平。

- 什么因素（行为、人口构成、经济、生产线特点）决定客户盈利性并触发本行业的利润转移？
- 我的组织是否懂得本行业的客户盈利模式？
- 我的组织采取什么战略才能保持并发展利润最高的客户关系？
- 我们怎样才能通过改变条件和情况、投资水平或者关系的其他层面把收支抵消或把不盈利的账目转变成盈利账目？如果我们没能做到这一点，怎么把目前不盈利的客户转交给竞争对手呢？
- 以我们对本行业客户盈利模式新的理解，怎样才能接着争取到可以盈利的客户群？

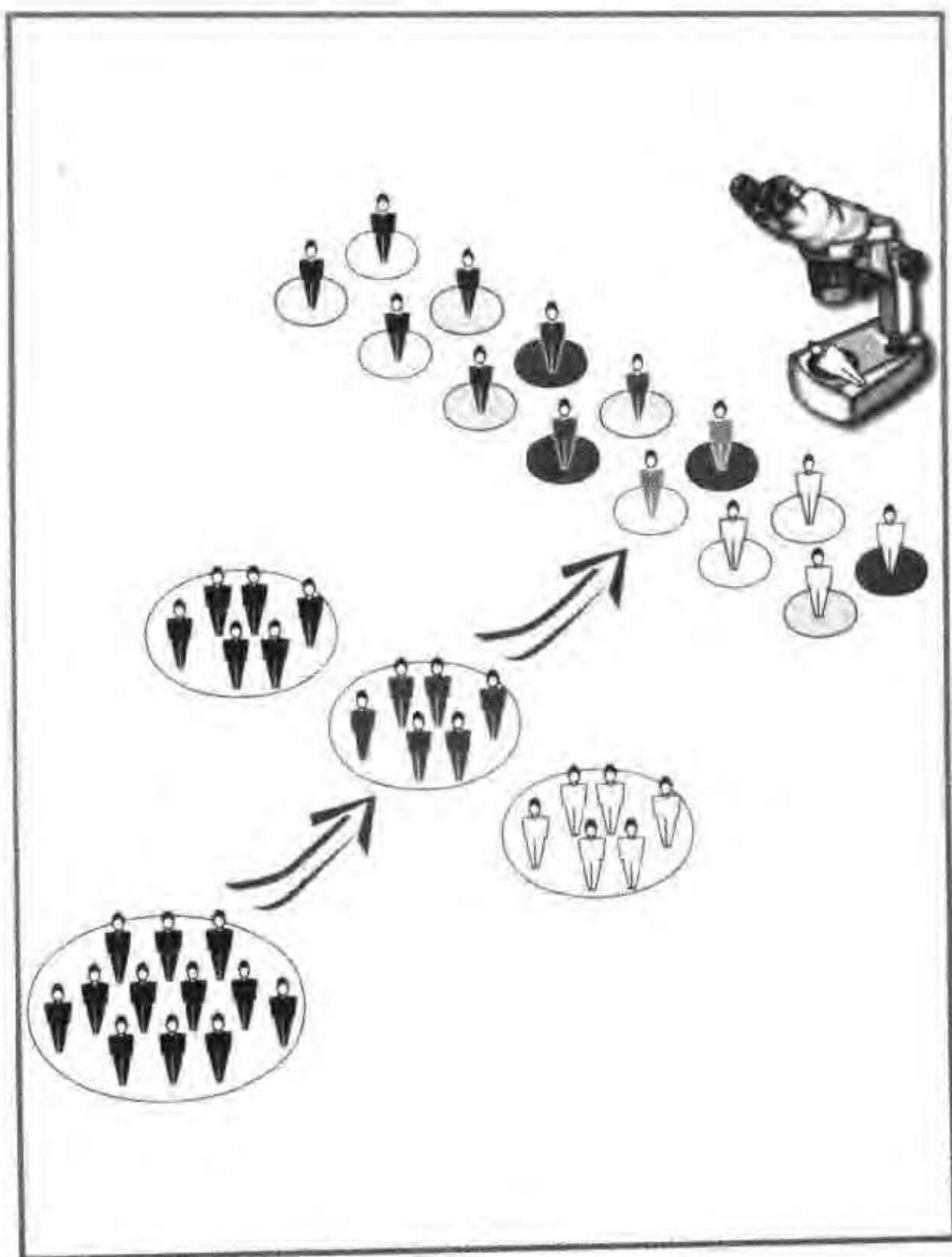


图6.4 客户模式二：微型分割



微型分割

从相同，到不同，到独一无二

随着行业的成熟，不断增多的客户差异性和日益发展的客户成熟度改变着市场的基本性质。行业发展早期，大部分客户得到标准产品的良好服务。当这些客户对产品越来越熟悉并把它应用于不同的目的时，他们的需求开始朝不同的方向分化。供应商于是对产品进行改进以更好地服务于不同的客户群体。

分割得当的结果之一是更大的市场。客户愿意为充分满足他们需求的某种产品或服务支付更高价格。在这种新的环境条件下，分割最适当的公司能够最好地满足客户的需求，它们就是赢家。

现在我们看到一种新的客户模式正在出现——微型分割。供应商辨别出更多不同客户群偏好和需求的特点，客户从得到分割服务发展到得到微型分割的服务——这种分割甚至可以细致到每位客户得到的专门服务。这个机会由客户群日益发展的多样性和技术革新引发，它们支持目标高度明确的市场营销，提供改进、沟通和服务。

保险业提供了微型分割模式的例子。过去，它的主要竞争者依靠一种以一概全的笼统服务。随着时间的流逝，客户的需求发生变化，变得越来越专门化。这种日益发展的多样性往往造成客户首选与现有产品和服务之间的不协调，现有的产品和服务专门针对“一般”客户。最后，有的保险公司意识到，通过分割保险购买者，它们可以开发特定的险种并因此从特定的客户群那里创

造和获取更多价值。根据年龄、性别、收入水平或者其他变量收取不同的保险费。

随着时间的流逝，客户分割发展到微型分割。现在，公司在服务和管理特定的客户类型方面更加精确。USAA是最早预测客户类型多样化的保险公司之一，并因此充分地利用微型分割模式。它没有向所有客户不加区分地献上香草花，而只是按照微型分割提供高度专门化的服务。通过使产品和服务与客户需求紧密相关，它获得了收益，降低了成本，吸引了忠实的客户，实现了显著的利润增长。

对微型分割的意识使管理人员能够预测、寻找并利用正在出现的微型分割。通过把资源和革新集中在本行业利润最高的微型分割方面，供应商能够为公司创造可观的价值增长。

微型分割一个最有力的例证来自Levi Strauss。1994年，公司首次实施定做牛仔裤项目来帮助那些为传统购买牛仔裤过程中深受困扰的妇女（她们需要试穿15到20条牛仔裤才能发现一条合适的）。公司发现，妇女愿意为一条合适的牛仔裤花额外的费用并等待几个星期。到1997年，牛仔裤定做业务占到Levi女式牛仔裤专卖店里销售额的25%。

1998年，Levi把定做牛仔裤的业务进一步扩大，新业务建立在定做牛仔裤的基础之上，同时包括男式牛仔裤。在销售助理的帮助下，客户选择颜色、样式甚至名称。这些方面的选择连同客户的腰围、臀围及裤线的长短，一起输入与Levi工厂里的缝纫机相连的网络终端。当牛仔裤两三个星期后到达销售中心时，上面附有说明各项特征的条形码。如果要再做一条同样尺寸的牛仔裤，



只要扫描一下条形码就可以了。

Levi的项目为许多客户增加了选择的机会。成衣店里有大约130条现成的裤子适合所有的腰围和裤线要求。而有了定做业务，这个数字增加到430种选择；更进一步增加到750种选择。所有的零售商都注意到Levi的项目，等着看它是否具有长期的可行性。但是我们可以设想将来，商店里不再出卖成衣（从制造商那里订购的批量生产的衣服），而是作为“着装咨询员”展示最新的款式和潮流。

微型分割模式要想取得成功必须具备3种重要的市场条件。首先，客户的差异性必须增加；其次，客户必须更加成熟。当客户期望更完善的性能或者产品和服务个性化的提高，他们会要求更多的产品和服务以及更多选择。这两个条件具备的时候，第三个市场条件——通过系统结构的技术变革——将使公司能够有效地为诸多的分割部门提供服务。

技术已经很便利，公司可以随时利用第三个市场条件。互联网和先进的数据库技术，尤其是情报机构的定位能力，为所有公司提出强大的潜在机会。

挑战在于探察前两个条件，在于辨认正在出现的微型分割及其需求。随着类似的机会变得越来越明显，将会出现这种模式的迅速扩散，准备好迎战的公司将发现一个新的利润增长的主要来源。

如何获利？

把木板刨得尽量光滑。辨认利润最大的“薄片”，为他们提供精心准备的选择。

然后在它们周围竖起栅栏，这样你的竞争者会发现它们是昂贵的禁区，自己无法获得。

- 我的行业有没有出现微型分割模式，还是说客户的需求和偏好仍然非常整齐划一？
- 这种模式开始出现的早期迹象有哪些？
- 如果这种模式正在出现或者将要出现，我的组织是否具备这样的头脑和技术来利用它？

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artista Rights Society (ARS), New York, Pablo Picasso, "Women with a Fan" or "After the Ball," 1908

难以辨识

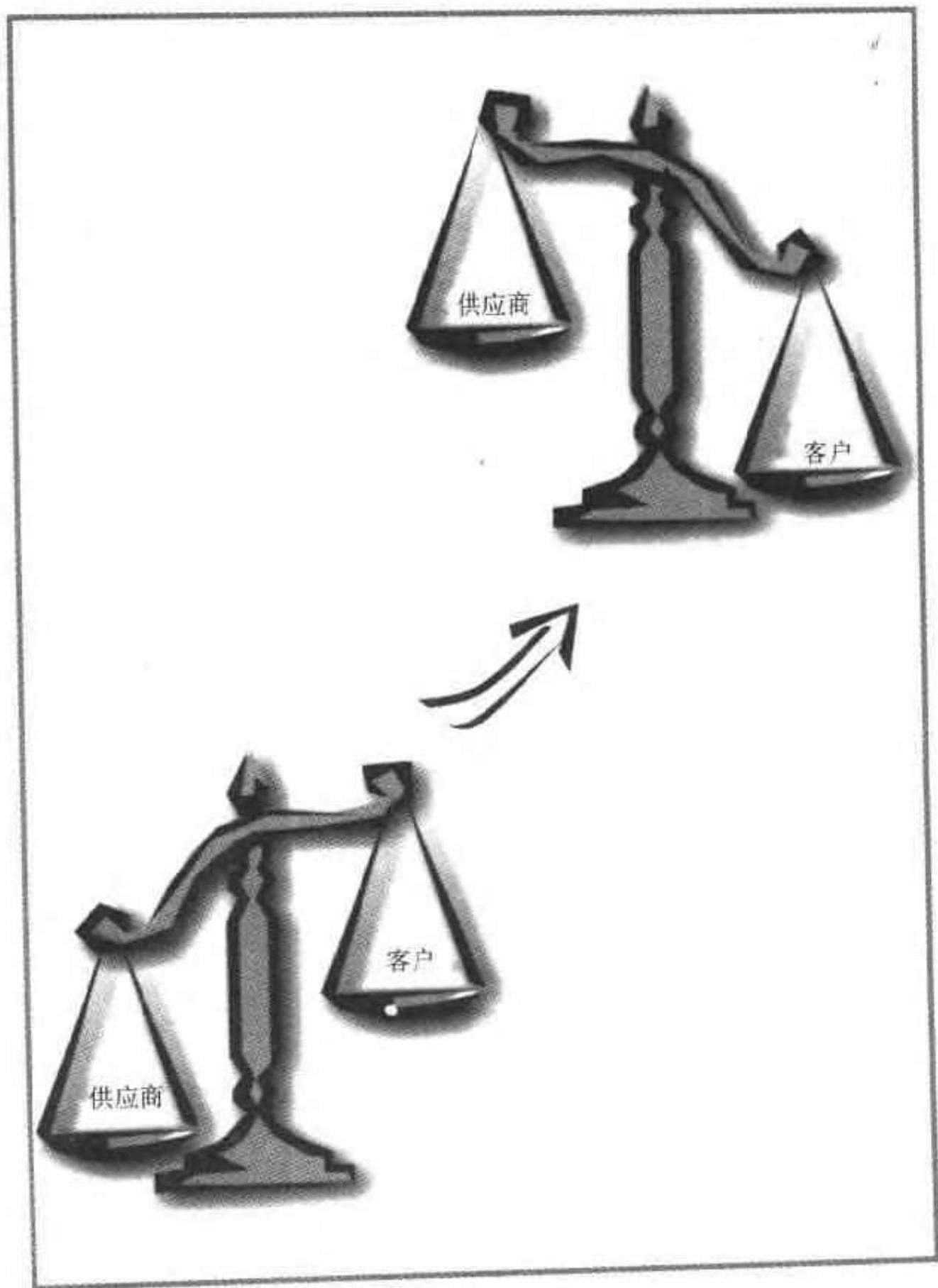


图6.5 客户模式三：权力转移



权力转移

优势会来回地交替

客户与供应商之间总是存在一种紧张关系。权力在买方与卖方之间的分配影响每一次谈判和每一笔交易，并对利润和价值的分配有着深远的影响。客户强大的时候，他们获得表现为低价和高性能形式的价值，只留下很小的价值可以显示供应商的努力。反之，当供应商强大的时候，客户几乎没有选择的余地，不得不支付额外费用为供应商创造高额利润。

权力的显著失衡会迅速地在价值链上传递。为可口可乐和乐百氏供应塑料瓶的制造商能够成功地影响向它们提供原材料的塑料制造商的情况。瓶子制造商几乎精确地预示了塑料制造商的经济情况。这些情况使它们能够对塑料制造商施加价格压力，限制制造商的收益。

若干因素能够触发权力转移模式：客户的巩固；专业采购群体的形成使客户对采购过程具有了大量专业知识；对供应商成本与业绩情况的充分掌握；供应商所提供的产品或者过去用来服务于客户的企业模式单一没有区别等。

20世纪90年代制药业体现了一种权力转移模式。制药公司在70年代和80年代拥有大部分权力。它们出售独一无二的专利产品，这些产品很少有替代品。等式的另一端，客户（个人、保险商和购买医疗福利的公司）是一个没有结构的四分五裂群体。而且，真正的“采购”决定来自一个更加分裂的客户基础：医生。制药公司赢得高额的利润，因为它们掌握着整个系统中的大部分权力。



90年代受到管理的卫生组织的形成和壮大开始改变权力的分配状况。一下子，客户基础开始集中。越来越多以前分散的客户群体开始在受到管理的卫生组织的保护伞下联合起来，制药公司不再与单个医生打交道；现在它们必须与更少的、更广泛和更强大客户协商；保健组织、购买集团或者其他受到管理的卫生组织。在这个过程中，制药公司开始失去多年以来转化成巨额利润的定价自由。大额的购买者要求更多的折扣。

有组织的卫生部门的兴起转化了权力结构，制药公司被迫作出回应。作为整体这个行业对权力转移的反应表现良好。因为客户群体新的集中，许多公司重新思考了它们直接进入市场的结构。它们努力试图用高额投资赢得优先地位。在有些情况下，会采取更加激进的举措。默克收购了制药管理公司Medco Containment System，这反映默克认识到需要在价值链上占据更加有利的供应商地位（其他制药公司依照它的做法，但是效果没有那么好）。

此外，制药公司全力以赴致力于加快革新速度。他们不仅在内部研究和发展方面投入大量资金，还加强了授权活动，从三十多家公司收购新的合成品。它们还开始联合，部分原因是为了改善发展和流通的经济情况，部分原因是为了纠正由新的联合起来的客户造成的权力失衡。结果如何呢？制药业的主要竞争者产生了更加高效的产品和更加强大的管线。新的盈利产品的迅速发展不仅抵消而且超过了由客户越来越强的发言权引起的利润侵蚀。

快速发展的消费者产品行业体现了正在进行的权力转移，就像两个玩跷跷板的孩子一样。开始，一个人占上风，然后是另一



个人，然后又是第一个人，周而复始。在二战后的经济形势下，制造商占上风。需求比供应的增长迅速，零售商分化了，客户对品牌非常重视。

但是跨越许多行业的制造商，从衣服到家居供应再到玩具，都经历了权力从它们那里急剧转移到像沃尔玛、玩具反斗城和Home Depot这样的超市的过程。在过去的10年到15年里，利用领先的销售渠道的地位，这些超市给供应商施加压力逼迫它们降低价格。在这个过程中，它们把供应商的利润减少了一半。这些超市还迫使供应商按照销售的需求而不是优化的制造经济来进行产品发展和生产安排。

在过去的10年里，权力持续地从供应商转移到客户。如果不加控制，这种转移会使卖方无利可图，并扭曲基本的供应商——客户关系的性质。

居领先地位的制造商试图通过全球化、减少制造成本和广告成本以及利用分类管理的工具来改善它们对零售商的价值。为了避免零售商的压力，有的开始进行品牌零售，而另外一些厂家则通过宣传资料和互联网及大量宣传向消费者进行销售。最成功的企业使自己的利润稳步增长，在某种程度上重新占了上风。

权力等式两边的斗争每天都在每个市场上演。企业设计的每一点变化、每一种经济改动、信息流动的每一项调整都可以使权力的天平倾斜，使利润和价值的流向逆转。预测并迅速对这种权力转移作出反应的公司获胜的机会更大，因为它们经常面临维护自己盈利地位的挑战。

如何获利？

使权力等式重新取得平衡。如果不可能，重新定义客户。

- 什么样的市场条件决定并改变我的行业中的权力关系？
- 我的行业中什么变化能够触发不成比例的权力从客户转向供应商（或者相反方向）转移？
- 我的组织与客户之间的权力分配如何？
- 过去3年里这种分配有哪些改变？今后的3年又将出现什么样的转移？
- 如果权力转移不利于我的公司，我有什么最好的选择可以重新使等式取得平衡？
 - 革新？
 - 从产品转向解决方案？
 - 了解客户系统经济？
 - 重新定义客户？

使权力等式重新取得平衡

如果关键客户取得“上风”，公司该怎么办呢？许多公司用产品革新的战略来对付，希望接下来革命性的观念通过研发来重新获得它们失去的权力。

不幸的是，这种办法往往行不通。一种产品能够使已经发生的行业水平的权力倾斜重新获得平衡是非常罕见的。

相反，越来越多的公司通过更加基本的办法纠正了客户权力等式的失衡。如果产品革新不足以使你的公司摆脱困境，考

虑一下下面的企业设计举措：

- 超过客户的密集度。如果关键客户比你更加集中，那么以更集中来应对。有时暂时的解决方案往往掩盖着战略的缺陷（和正在出现的无利润带），这种集中很多时候可以增强供应商的权力。制药公司面对作为买方的美国庞大的管理完备的卫生组织和更多的欧洲政府需求购买者，它们正努力确保这些客户离不开它们的各种产品这种局面的出现。
- 权力导向的强化往往造成细分市场的领先地位。在反托拉斯法律允许的范围内，化学制品公司、航空和电缆公司正在对薄弱环节和不协调之处作调整，以便加强它们早已重点关注的化学产品细分市场、机场航空港和大都市范围内的领先地位。
- 改变所提供的产品和服务，改变客户。当GE塑料制品公司发现主要客户中的一个采购部门无论如何都不买它的账，它制定了“第二条”计划。GE启动了解决方案工程小组来实现整个系统在塑料、照明和电动系统的成本节约。在有了新的更加广泛的价值前提下，杰克·韦尔奇继续拨打总裁对总裁的销售电话。采购不再是决策者角色。
- 跳过客户。公司可以用强大的最终用户品牌，直接的渠道沟通和革新战略越过它们的客户，最大限度地弱化目前的客户反应。

Levi为管理强大的零售连锁店努力工作着，他的战略是客户牛仔裤定做项目。另一方面，零售商也不愿意放弃Levi——消费者希望找到品牌。更重要的是，Levi定做牛仔裤的项目主要目的是推动商店的销售。Levi成功地跳得更高而没有引起报复。时间证明它做得很成功。

世界6个主要音乐公司也开始采取直接销售的办法，但是每家公司都害怕因为是第一家而遭到惩罚。于是它们采用了自己的跳跃式战略——所有公司同时尝试直接销售。数量包含着安全。Tower Records和Virgin Megastore没办法阻止这种同时开始的行动。

- 成为客户。所有行动中最激进的是收购最大的客户（或者收购若干家并把它们集合起来）。为了创造价值，在权力开始转移到客户之前采取这一措施，而不要等到转移已经在进行。默克在适当的时间收购了药品分销商Medco，从而加入了日益上升的客户权力而不是在其中苦苦挣扎。

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York. Pablo Picasso, 'Les Femmes d'Alger', 1907

支离破碎



图6.6 客户模式四：重新定位



重新定位

你希望自己的客户是什么样子？

有时候，从战略的框框中脱身的惟一办法是从根本上重新定位客户。你的公司可能面临着不可逆转的权力向买方转移，或者已经到达利润增长的平台。或者，你的行业可能在客户基础方面遇到了饱和的问题。你不能很好地服务于现在的客户是因为其他潜在的客户挡在路上。如果存在这些战略性市场条件，客户重新定义的模式往往受到触发。预测和利用它能够为持续性价值增加创造新的机会。

班 & 奥尔弗森 (Bang & Olufsen (B&O)) 是欧洲一家消费者电子产品制造商和零售商，20世纪80年代它在“利润增长”方面碰了壁。它传统的客户是知识渊博的高保真音响爱好者——他们懂得自己的音响系统所有的零部件，欣赏B&O产品高超的工艺和精致的外观。它提供的服务也与客户的首选完全配套，但是B&O不能逃脱整个消费者电子产品行业的不景气——很低（甚至没有）利润率。

为了对付消费者电子产品每况愈下的经济环境，B&O有若干种战略选择：（1）采纳低成本模式以便与其他批量生产的电子产品公司竞争；（2）尝试建立产品金字塔来保护自己的高档产品（见第八章中的“从产品到金字塔”一节）；或者（3）重新定位客户，就公司企业设计进行重大改动。它选择了第三种。

重新定位客户造成B&O的重要改变。在90年代，从不同的角度观察市场并选择与以前极不相同的客户群，它看到了极大的潜力——这个新的客户群传统上一直为供应商创造健康的利润和高

度稳定的持续盈利。这个客户群也是奢侈消费的追求者。为了在这个客户群身上赢得成功，工艺和产品的精密性仍然非常重要。但是新的推动因素，尤其在重新定位的客户群中，是精美雅致。

它们没有强调技术质量和一流的工艺设计，公司把产品作为身份象征进行促销。这个举措与它们重新定义的客户群所看重的方面正好吻合。品牌意识的消费者愿意花更多的钱购买奢侈品。旧的商业模式针对那些认为音响是高度精密的技术设备；而新的模式强调B&O产品的外观如何，以及B&O音响无声地传达的关于主人身份地位的信息。

重新定位客户群使公司获得很多益处。现在B&O从音响到录像、电话、扬声器和微型音设备上获得相当可观的利润。它抓住了主要新兴市场的重要的一部分，即使B&O产品的成本比竞争者的产品成本高出四五倍。对重新定位模式的利用为B&O的股票持有者创造了价值。它的股票市场价值与销售的比例从1989年的0.2上升到1997年的1.5（大部分消费者电子产品公司在0.5左右徘徊）。B&O的战略显示了重新定位客户的威力。决策者应该经常提出这样的问题：什么样的客户最重要？什么样的客户最有价值？什么样的客户最不值得保持？什么样的客户可以带来各种各样新的商机？

就像许多这方面的公司一样，B&O公司在提出关于选择哪部分客户群的问题时非常具有创造性。对新的分割部分提出这些问题也非常重要，并且还要把这些问题应用到更加广泛的领域。重新定位可以通过若干层面来实现。

不同的细分市场

B&O选择新的客户后发现利润增加了。有时候补救的办法还要更加简单：看看目前的客户构成，想一想细分的潜在性。过去十多年职业运动队开始这样做，因为它们的客户构成基础越来越多样化。公司长期以来一直在购买运动会的入场券。但是，体育产业几乎没有对公司的客户和普通球迷加以区别。实际上，体育产业大部分主要关注的是在“普通球迷”心目中的形象。

公司多年以来受到忽视，它们购买入场券有不同的需求和动机。它们希望有一个舒适的休闲娱乐的环境。比赛只是一部分——在休闲过程中有时候是不值一提的部分。当公司开始对购买舒适的座位和包厢反应强烈时，对于体育产业的企业探索这种细分市场的机会变得越来越明显。现在，公司客户成了一支利润很高的客户群，它们为运动场和球队拥有者创造的价值比非公司入场券持有者高出许多倍。对企业客户给予新的重视带来的收益机会已经变得难以抗拒，在许多城市，整个运动场进行了重新整修以适应这个老行业的新盈利渠道。

不同价值链的参与者

传统客户可能在系统中不是最重要的客户。杜邦（DuPont）从Stainmaster那里寻找有利的机会，这是一种可以提高地毯质量的产品。杜邦意识到价值链中最关键的连结是末梢，是与客户的联系，于是它开发了针对最终用户的项目。对最终用户磁铁一样的吸引力最终影响了地毯制造商的决策，它们是杜邦纤维产品的直接买方。

通过说服最终用户使他们相信Stainmaster能够生产更加漂亮的产品，杜邦创造了系统末端的需求。它没有费尽心机地使Stainmaster向价值链转换，相反，公司认识到通过客户向实际生产最终产品的制造商施加需求压力的威力。

类似的情况有，英特尔因为对价值链高瞻远瞩而重新定义了它的客户。英特尔本来可以继续把初始设备制造厂作为它的主要客户。但是它没有把自己局限在客户应该是什么样子的传统认识上；相反，它通过重新定位和创造新的客户而改善了自己的地位。英特尔的第一步是开始制造芯片和主板。它生产的不是简单的芯片，而是电脑系统的核心部分。因为质量保证和高度的可靠性，公司能够鼓励新的制造商参与竞争。

然而，重新定位没有在这里止步。英特尔正确地预测到它最重要的客户是最终用户，而不是个人电脑制造商。于是，它改变了市场营销和品牌战略来迎合消费者而不是直接客户的需求。“Intel Inside”是对更加广大的市场发出的信号，意在吸引电脑最终用户的注意力，公司的定位已远远不再是电脑组装的车间和工厂。英特尔的信号直接走进了人们的家庭和办公室，他们是花钱买电脑的最终用户。

可口可乐的前任总裁罗伯特·郭士纳为公司的发展采取了最具有远见的举措，他把瓶子制造商重新定位为系统中的关键客户。这对一家长期以来投入大量时间和资金始终致力于服务消费者的公司来说是非常激进的变化。郭士纳的贡献是按照他的瓶子制造商决定利润的看法行事，因为它们控制着产品最终怎样投入市场，在生产和零售中需要多少投资——这是行业的高盈利带。可口可

乐把重点转移到价值链上另一个更加重要的客户，从而为自己创造了数亿美元的价值。

影响者

最重要的客户往往没有介入产品的经济价值链。相反，它们是权威的来源，是咨询者，是成功的关键。最明显的影响者是为市场所提供的产品和服务进行评论和排序的人。评论者，无论是为一本书还是一部电影，还是像电脑这样的技术市场，都被看作利润的守门员。沃尔特·莫斯伯（Walter Mossberg）是《华尔街日报》（Wall Street Journal）的专栏作家，他评论并向用户推荐技术产品，变成了整个市场最重要的客户之一。技术公司把发展和保持与主要评论者的关系作为首要任务。

重新定位模式的最好例证之一是德州仪器（TI）的计算机业务。TI重新定位了客户，把教师作为系统中的关键因素。TI发展了一系列与教师进行沟通的项目，倾听他们的顾虑和意见，根据他们的建议作出反馈。这种视角的改变帮助TI占据了这一领域遥遥领先的主导地位。教师向学生和其他购买集团推荐它们的产品，这成为TI在市场上取得辉煌成功的主要动因。

拜耳（Bayer）是德国的化学产品公司，它创造性地把注意力集中在树立起自己的品牌Baygon上面，把它作为与世界范围的领先品牌S.C.Johnson的Raid在欧洲进行争夺的强大武器。拜耳没有把注意力完全集中在消费者身上，它还向欧洲城市公寓管理员推销自己的产品。通过在公寓大楼里建立倾向于Baygon的权威性呼声，因为大楼里安装有应付紧急情况的产品，拜耳为Baygon树立

了作为处理故障高效产品的声誉。

新的决策者

在目标客户条件下，重新定位决策者可以成为引发新利润的关键。在工业环境中，这可能意味着从采购部向高级管理的转移。GE以这种方式重新定位了客户，因为能解决高级管理人员最棘手的问题而获得高额利润。或者说它也可能意味着从采购向产品用户的转移。Parametric技术公司通过致力于解决用户的困扰迅速突破计算机辅助设计/计算机辅助生产（CAD/CAM）市场，而不是通过争相满足采购集团的具体要求。

新的参加者

有时候，机会的重新定位来自新客户群的出现。

大部分行业有稳定的客户群，它们的需求和首选随着时间的推移逐渐发生转移。始终把客户作为主要关注对象的企业能够调整它们的企业设计以适应这些客户首选要求的变化。然而，在某些行业，按照目前客户的要求行事还不够；价值的剧烈转移可能由全新客户的介入引发。

这些新的客户群的出现有很多原因——取消管制、成本和价格的激烈变化、技术革新或者客户选择和要求的迅猛扭转。新客户群往往与传统市场中的客户有截然不同的选择和要求。比如，在20世纪80年代早期，以前大量以“储蓄”为着眼点的客户开始承担风险进行投资。新客户的大量涌入为投资工作带来无穷的机会，投资公司可以吸引他们的注意力，为他们提供高效服务以产

生忠实的客户群和良好的口碑。

IBM个人电脑的客户把传统的主流CIO客户进行了彻底重新定义。这些新的最终用户彻底地推动了分散化的个人电脑革命。

在重新定位模式中从旧的客户群向新的客户群转移，这是一个在每种战略条件下都应该定期寻找的机会。即使对可能性的探讨也会形成公司里新的对话方式。

如何获利？

发掘现有客户群以外的新客户。在更广阔的领域探寻最重要、利润最丰厚的客户。围绕这些问题展开你的企业设计。

- 你碰到了哪些与B&O公司类似的机会？通过重新定位客户群，你能创造多大的价值？
- 你的竞争对手中多少企业在重新定位他们的客户，或者更进一步，重新定位他们的对手？
- 你是否因其他行业的公司重新定位自己的客户，把你的盈利客户纳入他们的服务对象而面临新的竞争？

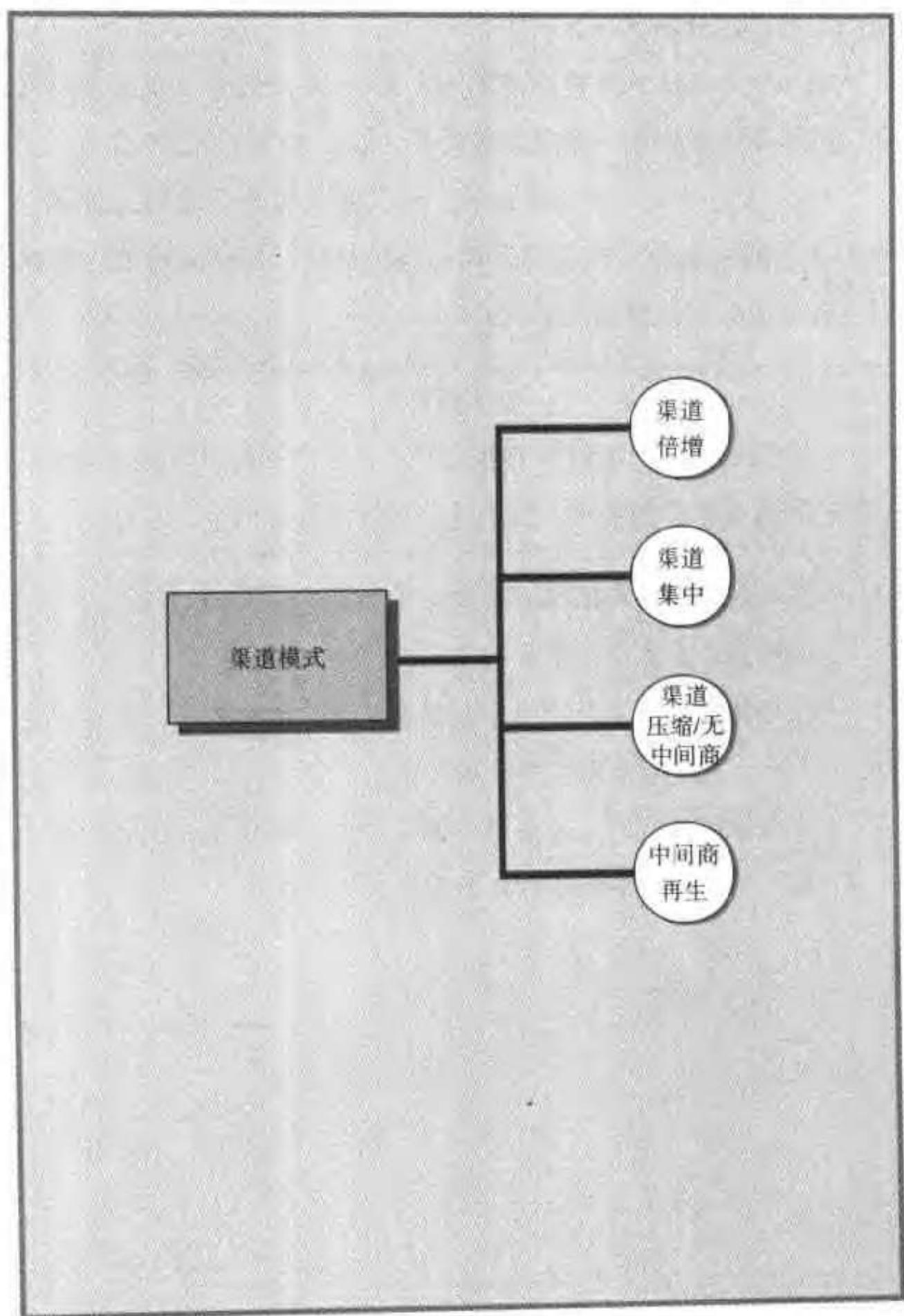


图7.1 渠道模式

第七章

渠道模式

随着影响和权力向下游转移，更加偏向消费者，分销渠道的经营者变得愈加重要。分销商直接与买家打交道，从而使他们能够接触到客户偏好变化的最新信息。

一方面新进入者创造了许多新的专业化分销渠道，另一方面传统的分销商也在不断拓展他们的渠道以便更好地为客户服务，因此可供选用的分销渠道与日俱增。其结果是出现了大量将产品提供给客户的新的经销途径。

但是这一趋势给中间商带来的并不是一边倒的结果。那些通过专业化〔渠道倍增（channel multiplication）〕或规模化〔渠道集中（concentration）〕的方式提供增值服务的中间商成长壮大并不断获利。而那些服务增值相对下降的企业则发现自己处于不断增长的压力之下。在许多行业中，传统的渠道经受着压缩〔（compression）分销流程步骤减少〕，并最终导致消亡——无中间商（disintermediation）。

与渠道压缩过程促使供应商和客户直接接触的同时，新的有创见的经营者发现了其中未满足的需求。他们开发出新的增值点，并依此介入了供应商和客户之间，建立起渠道复兴〔中间商再生（reintermediation）〕模式。他们的新方法既为卖方和买方带来利

益，也为他们自己带来了丰厚的利润增长机会。

渠道经历了它们的权力上升、下降和再上升的过程。这一领域动荡的特性将延续至下一个5年。它将加快渠道终结的速度，刺激全新渠道模式的诞生。

Picasso



© 1998 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York, Public Domain, "Portrait of Ambroise Vollard," 1913

不过你仍然能够明了发生的事情

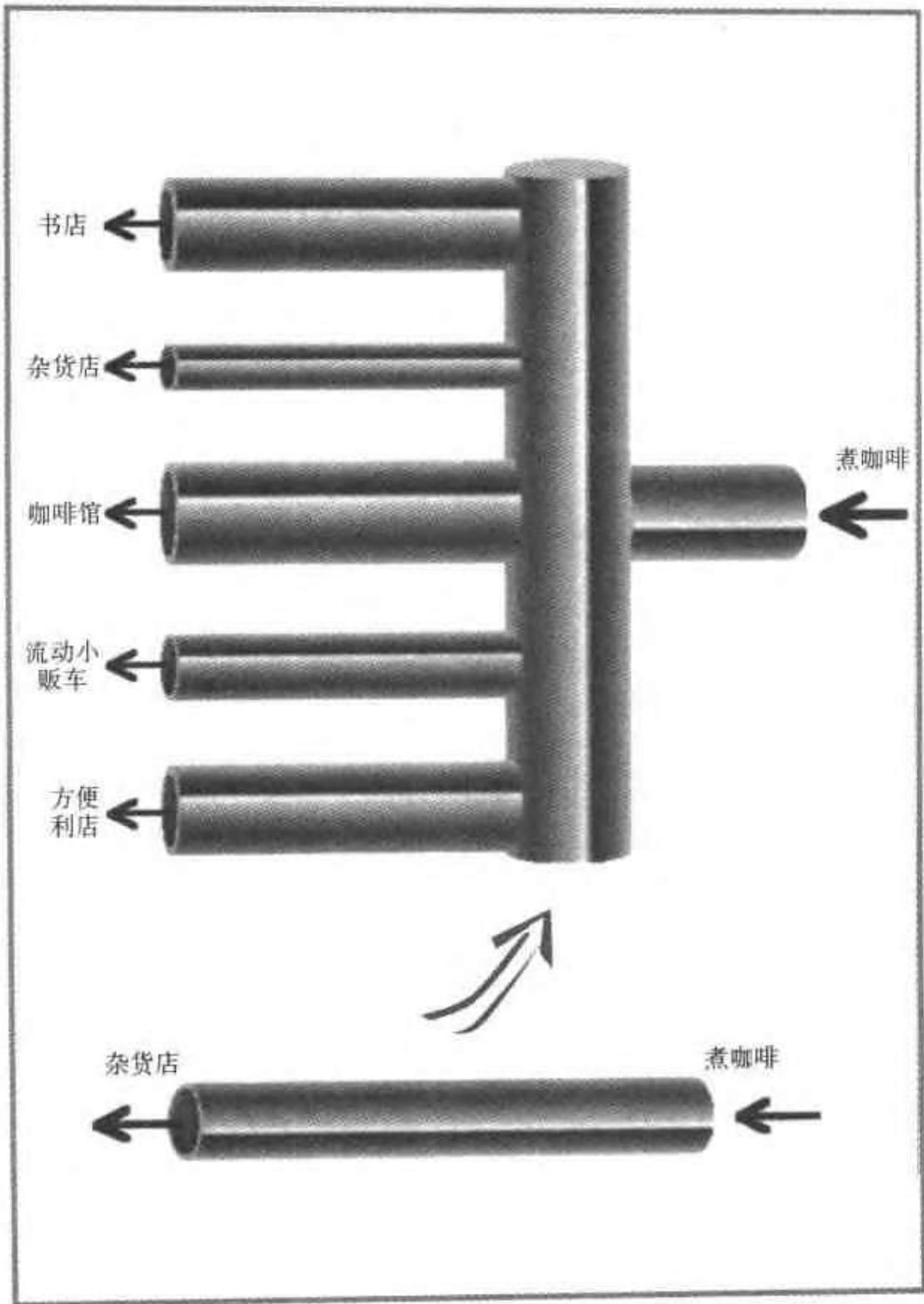


图7.2 渠道模式一：渠道倍增

渠道倍增

从少到多

10年前你在何处购买咖啡？脑海中是否出现蒸馏滴漏咖啡（espresso macchiato）、美式咖啡（cafe americano）、冰冻咖啡（frappucino）等品种，并成为你常选的目录单？过去人们习惯在食品杂货店购买包装的咖啡或在餐馆里买一杯标准咖啡饮料。今天，在任何一个大城市和许多小城镇，你不用走出一个街区就可以买到一杯高尚（upscale）的咖啡：一磅咖啡豆和一个小蒸馏咖啡器使你可以在自家厨房享受到真正的欧洲咖啡风味。正规的“杯咖啡”可以在各种各样的地方如售货亭、咖啡店、咖啡车、星巴克和餐馆中买到。

10年前为买一本书，你要去书店；而为了买到最新的恐怖小说或最佳畅销书或教你“如何做”的书，你需出行去购物商城才行。但是今天你可以通过读书俱乐部、机场、超市、报摊、礼品店买到，也可以通过电话、邮件或互联网来订购。售书渠道的数量显著地增加。

销售领域过去只有少数的主要通道：直销队伍、行业分销商、百货店、批量经销商、夫妻店。今天，渠道继续增加。但倍增的产生并非偶然或巧合。许多市场条件可能会激发渠道倍增模式的产生。

首要的市场条件是消费者类型的倍增。过去消费者可能会满足于通过一二种渠道采购物品。而今天消费者却希望用不同的方式采购。他们寻找更多的购买选择方式；他们的需求和偏好更加多样化。

曾经接受普通功能产品的消费者在订购特定服务或产品时十分挑剔。对于他们需要的产品和购买方式，他们自己非常特殊的需求。他们需求和偏好的变化由其对现有渠道的不满而显露出

来，从而为销售领域创造新的渠道提供了机会。

重大的技术变革则是另一个导致变化的因素。完善的声讯系统或家庭购物频道广告现在能够取代成百上千名销售代表。互联网的迅速发展为国内外的交易和分销创造了一个崭新的渠道。消费者可以在互联网上进入各种网站购买图书、飞机票、服装、汽车、计算机以至更大的物品。

渠道功能不全所带来的经济效果恶化也激发了倍增模式。当一个渠道难以与客户所需购买的方式相匹配时就导致效率降低，成本上升，最终是利润下降。而与客户购买方式十分相近的渠道则会提高资产效率和收益。看看戴尔、亚马逊和卡麦克，每一个公司都设计了一条最适合客户需要和偏好的销售模式。

零售行业充分展示了这些市场条件和渠道倍增模式的范例。传统上，消费者经常会每天花几小时去采购。但当消费者越来越珍惜他们的时间时，这种采购方式就成为一种“奢侈”。首先出现的回应是购物商城的迅速崛起。消费者去购物商城一趟就可买足一家所需的大部分物品。购物商城使得专营店倍增，像盖普、Structure、Bath & Body Works、Banana Republic和Victoria's Secret。

今天的消费者为了各种理由甚至不必离家外购。他们可以拿起电话，拨打一个800的号码；或者填写一份邮购定单然后传真或邮寄给商家；或者在电脑屏幕上点动按键。L.L. Bean、Eddie Bauer、J. Crew和其他零售商在目录邮购领域繁荣发展。甚至美国邮政（US.Postal Service）已经开始通过目录邮购销售仿古品和各种休闲服。在竞争的驱动下，多数邮购商开始开发互联网商务。购物者现在已经有多种渠道选择而不是单一的、传统的、垄断的渠道。



许多制造商对于渠道倍增深感不安。因为渠道倍增破坏了制造商已经建立的市场通道系统，侵犯了现有渠道的良好关系。一些公司对于采用新的对客户更加友好的渠道十分犹豫，生怕激怒了他们传统的合作伙伴。无论是真实的或还是想像的，这种不同渠道的冲突使他们止步不前。

他们的担心不是多余的。没有人会像传统批发商那样敏感，尤其是批发商增值较低时。回避问题虽然会在短期内使制造商减少麻烦，但是从长期看，这将削弱双方的竞争能力。

另一些制造商对于渠道倍增则有不同的看法。他们的观点十分简单：渠道越多销售越多。这些制造商知道在交易过程中会产生一些冲突和紧张。但是任何交易都是如此。为应付冲突，他们采取了双轨制：（1）开发新的流程解决现有渠道的问题；（2）同时积极抓住开拓新渠道的机会。

如何获利？

如果你是制造商，尽早采用新的渠道，并成为他们的首选。

如果你是传统渠道商，开发适应现有和潜在客户希望购买方式的新渠道业务设计。

- 在你的行业中，渠道倍增对分销的权力、利润和价值有什么影响？
- 通过在你的业务中开拓倍增渠道，你能在早期获得什么样的战略控制优势？
- 互联网分销渠道给你的业务带来了什么机会或威胁？哪个竞争对手正在开发这一机会（或减小威胁影响）？

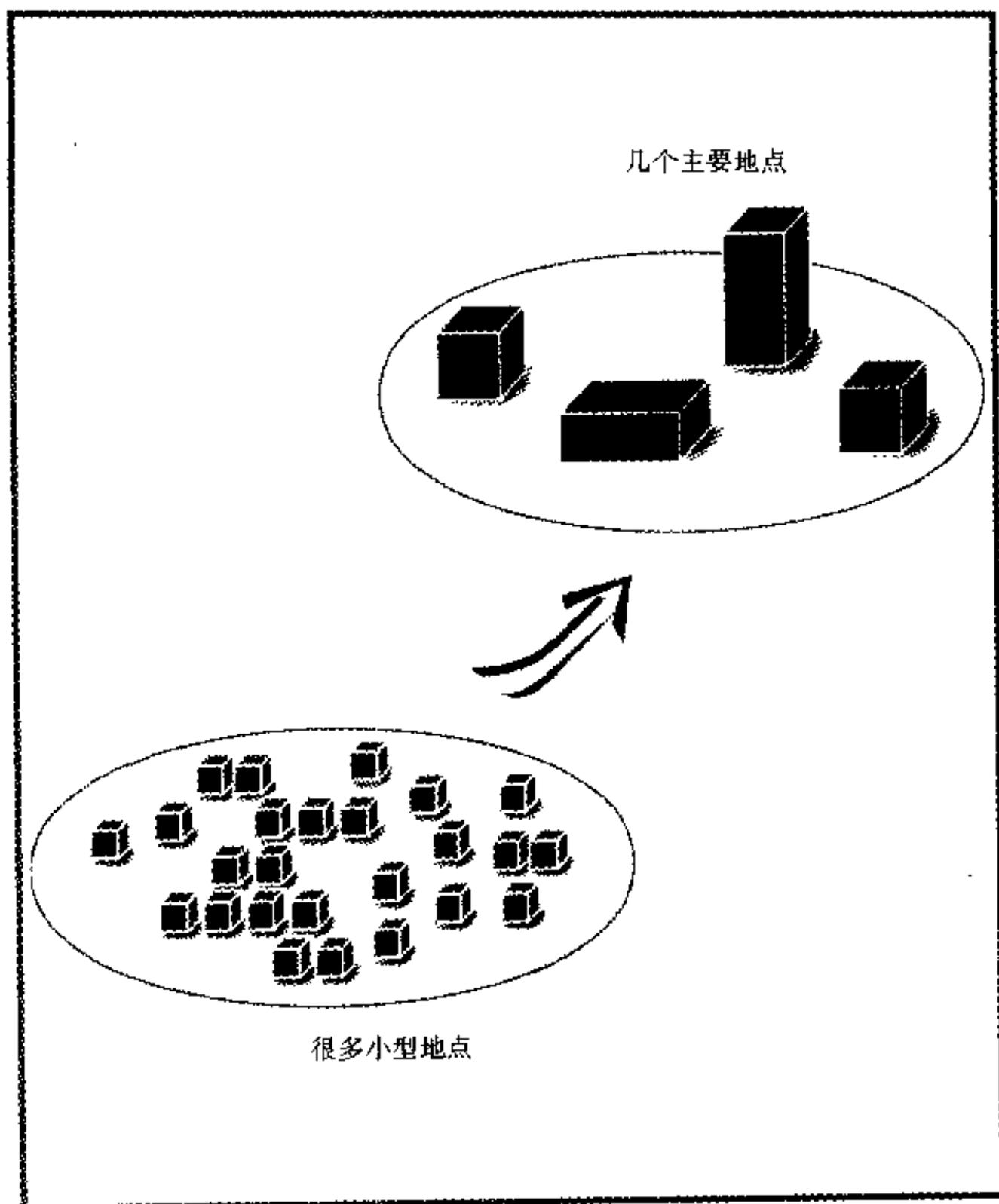


图7.3 渠道模式二：渠道集中

渠道集中

从多到少

许多行业的渠道特点是由巨大数量的传统的小规模零售点组成，因为它们靠近客户，可以提供个性化的服务，从而满足多数客户的购买标准和要求。

另一方面，小零售点的人工和管理成本高，导致客户为有限的产品和服务支付更高的价格。客户常常为买到所需东西不得不多走几家零售店，零碎的系统和功能不齐全而导致的效率低下、不便利和费时是创造渠道集中模型的根本原因。

在经典的渠道集中模式中，每当新进入者给零碎、高成本的市场带来经济规模时，价值发生了转变。创新者将零散的服务组合成更大的单位。他们将50个点转化为5个点。在这种变化中有一种权衡，消费者并不太在意销售点创办的减少，因为他们能够用更少的钱买更多的东西，并得到更好的服务。

一个集中模型能够从根本上改变零售领域。家乐福是一家法国公司，1963年在巴黎郊区创办了他的第一家超级市场。在30年内，家乐福发展成为一个年销售额290亿美元、市值约200亿美元的国际连锁超市集团。其成功的关键是为客户提供了优异的效率。在家乐福产生前，法国拥有高度分散的小商店系统。每个城镇的街区有自己的肉店、糕饼店和各种各样的专卖店。他们被视为国家特点不可分割的一部分，但是他们对客户和供应商来说是一个十分低效的商业机制。客户需要花数小时采购，而分销商需要花费可观的成本和费用将货物运送到成百上千家零售店，这一系统

的多重失调和低效(浪费时间, 价格高、品种有限), 激发了渠道集中模式。家乐福发掘到这一机会, 从而创造了巨大的股东价值。

家乐福发现怎样才能将这些多种多样的商店集中在一个超级市场内, 从而为客户和供应商创造了巨大的价值环境。面包、肉、奶酪、汽车轮胎和儿童服装, 一趟就能在一个商场买齐, 供应商享受到了集中供货的好处, 超级市场确定了更有效地为客户和供应商服务的方式。

集中模式不局限于超级市场或大型市场这种类型。很多公司通过收购小型的企业来集中整合以达到创建大型市场领导者的地位, 而不是把夫妻店(小型企业)逐出市场。虽然形式各异, 但带来的好处(利益)是相同的: 规模经济效益和改善的客户服务。

有时消费者并不接受“超市”模式, 你能想像墓室(funeral home)超市吗? 但是国际服务公司(SCI)仍然能够在美国整合墓室行业, 国际服务公司是该行业全世界最大的上市公司和墓室和墓地的经营者, 在过去15年通过收购大肆扩张, 现在它在18个国家管理3 900个墓室基地和火葬场。

国际服务公司保留它所收购的许多小型墓地, 而将地区之间的后勤管理进行了整合。管理运营效率成为国际服务公司成功的核心。通过对运营改善的极大关注, 国际服务公司自1980年以来获得了15%的经营收益, 远高于行业的平均值。改善资源的运用、降低运营成本和提高收入获取能力, 使得国际服务公司市值与销售之比增长了6倍, 从0.8升到4.8。

国际服务公司通过快速收购不断在国际上扩张。利用资源共享、成本最低化和消除行业历史性的大幅价格变动, 国际服务公

司寻求效率的提升和价值的增长。

Republic Industries是一家总部在佛罗里达州的汽车零售商，通过汽车超市/经销商双重整合战略获取了集中和整合的利益，Republic自1996年起在全国开办25家全国汽车大型市场(AutoNation megastore)，它也投资95亿美元收购了268家代理商。它将代理商组成代理集团，建立起自己在区域市场的主导地位。例如在南佛罗里达州，Republic收购了32家代理商，并开设了3个全国汽车大型市场。通过整合区域市场7%的份额使Republic可以更有效地获取产品资源，减少场地费用，减少20%的部件库存和送货车队，降低新车库存到45天。虽然其市值自1996年以来一直起伏不定，Republic公司在价值增长上仍然获得超过60亿美元价值。

美国废品服务公司(USA Waste Services)通过团体废品行业集中模式而获利。从1994年开始，美国废品公司开始在无危害废品领域收购小型企业。在32个州拥有123个场地的美国废品公司目前是第三大废品收购商。通过削减管理费用，合理化收集路线和创造其他运营效益，美国废品公司成为一个低成本服务商。他们市值也从1990年的2.5亿美元增至112亿美元。

巨无霸影视公司(Blockbuster Video)在录像商店领域采用集中模式。巴诺(Barnes & Noble)在书店业也是如此。每一个例子都显示获胜公司发现了变革的战略市场条件——消费者对目前的产品服务(以及低价格、多种选择的期望)不满意；现有的业务模式过时；预测到渠道集中模式的利润和价值增长潜力。

集中给客户带来了更好的选择、更多的采购便利和更好的服务。小规模经销商处境不佳，大规模经营主导了行业并产生了巨

大的利润，这一模式将持续到下一次系统模式转变（例如，按需选购录像或在线销售）。

如何获利？

在程序上占据领先地位。思考下一代模式应该是什么。

- 在你的行业中是否出现了渠道集中？为什么？
- 这一模式会持续多久？
- 什么会导致下一代模式产生？

从产品渠道到客户情景（Occasion）渠道

过去零售商传统上是围绕他们所销售的产品来组织和命名的。如杂货店、干洗店、音乐店、银行。

在过去20年间出现的零售模式给以产品为中心的服务在选择、速度和低价格方面增加了许多新的利益。其结果是戏剧性的，现在的零售渠道常常以其模式为人所知：如便利店、超市或超级商场、类别杀手（低价商店）等等。

在这个创新零售模式世界中，消费者选择去哪家商店购买通常不是基于对产品的评价。消费者选择更适合他们购物偏好的商店，如商品种类多、离家近、价格低、不用讨价还价等等而去采购。从1986到1996年间美国零售商所创造的1 630亿美元新的股东价值中，有1 440亿是由创新渠道模式产生的。

在零售渠道中一个新的模式正在产生，并将给时间紧迫的客户提供一个更好的交易，为其早期探索者创造新一轮价值增值。这一模式称为“客户情景”渠道模式，它是基于对消费

者希望中每日或每星期生活节奏中将某些重要的采购和活动集中在一起的了解而形成的模式。将这些活动集中在一个场所，这一渠道创造了一种模式，形成了消费者在购物情景中的活动组合和顺序安排。这种模式仍然十分年轻，但是也不乏一些早期的例子。

- 我们怎样定义这样的渠道——在一个场所提供杂货、轻型家用装修产品、儿童服装、录像租赁、照片冲洗、干洗、药店、自动取款和汽油？“杂货店”和“超市”名称均不能涵盖这些全部内容。这样的模式正由法国的家乐福和英国的圣伯里公司（Sainsburys）这样的主要零售商经营。它的客户情景名称可能是“每周家务事管理”模式。
- 如何解释机场零售店？他们越来越像高端冲动型购买商城，正在以3至4倍于传统零售店的速度增长。在客户情景理念中，也可称其为“高收入阶层冲动商店”。
- 西尔斯是世界最大的零售商之一。它是如何考虑启动新的零售模式的？通过进行客户情景调查，西尔斯发现客户在装修房子时的采购行为是系统性和协调性的，采购家庭装修用品的行为是一种典型的采购情景。这种情景需要创立一种新型销售模式，即在就近的一些商店为特定的装修进行系列采购。西尔斯现在开设了一些销售点就是专为这类客户设计的。每个网点包含了和传统网点不同的产品、咨询和服务。这些组合是客户难以从过去以产品为中心的模式中得到的。

客户情景渠道战略也可简称为面向客户的流程重组。他们利用客户找出客户喜欢集中采购的流程是什么，然后为客户建立集中采购的布局。

客户情景战略力求寻找相同模式和情景模式特征交织的细分市场价值，他们不是依据市场上消费者数量来分析，而是依据购买的数量，并把购买数量按照客户类型及购买情景进行客户细分。这种细分方式将会导致不断的渠道创新。

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York, Public Domain, "Young Woman," 1897

但越来越难……

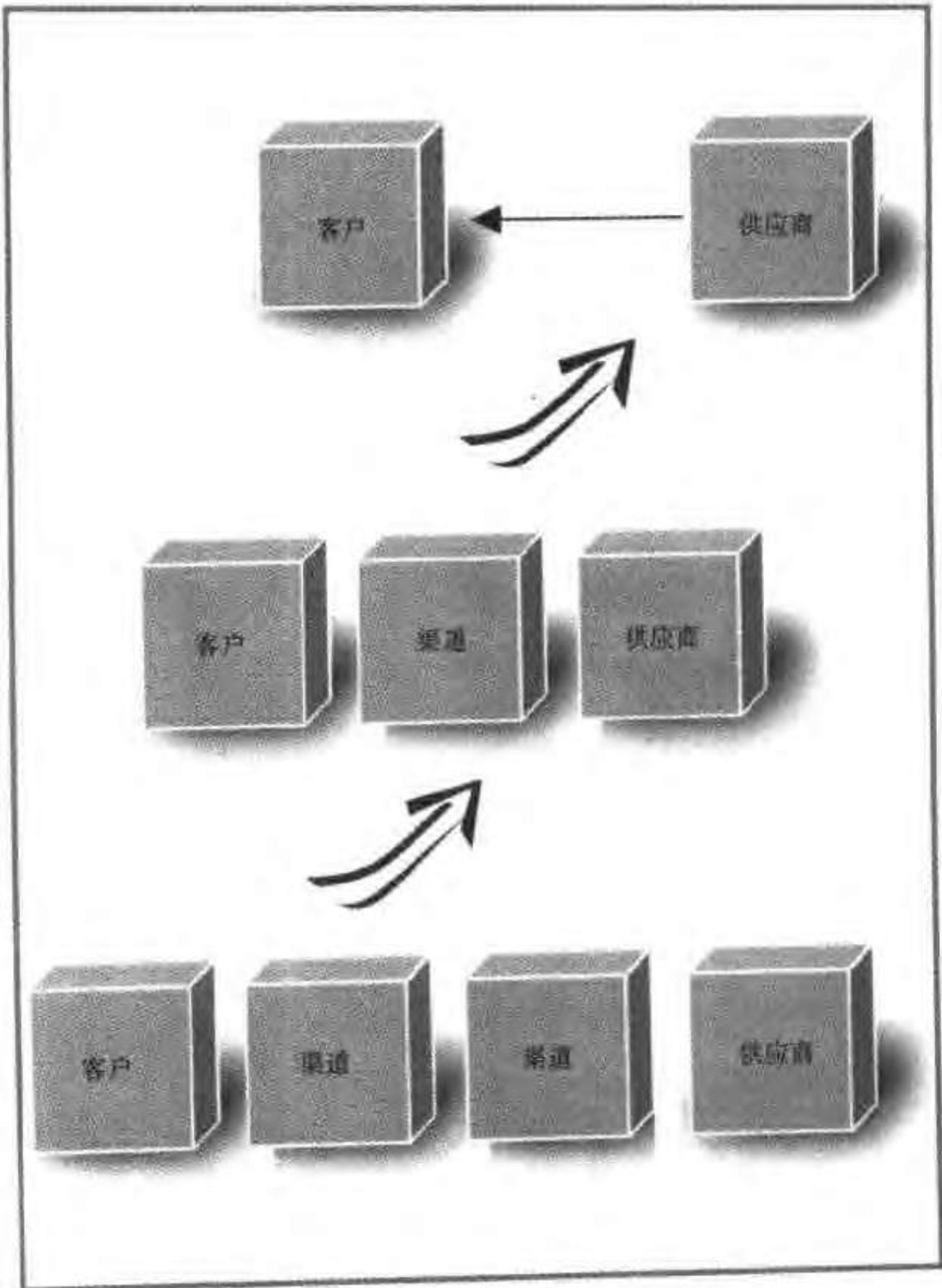


图7.4 渠道模式三：渠道压缩/无中间商



渠道压缩/无中间商

多余环节消失

多环节分销系统（批发商、分销商、零售商）是传统商业中的一个普遍现象。系统的功能就是将大批量货物化整为零，然后将其分销给消费者。

但是这些功能的实现是有代价的：周期长、成本高和对变化的环境反应速度慢。而两种力量正在对传统的多环节分销系统施加压力：（1）消费者对更低价格和更大便利的追求；（2）制造商对更有效的分销的追求。

随着这些正在兴起的优先考虑和现存的商业架构之间的差距拉大，渠道压缩模式就在许多行业开始出现。其结果是传统的分销渠道被压缩或无中间商化以便能提高效率，更加接近消费者，或消费者和供应商之间建立直接关系。

花萼&花冠（Calyx & Corolla），一家旧金山花卉邮购公司，就预见到这一模式，并利用其开拓新的市场，实现了收益（参考哈佛商学院第592035号案例）。

花卉行业传统分销系统涉及多重环节：从花农到地区批发商，再到批发商（再卖给花店、药店和超市）。在许多大城市，批发商和零售商在花卉交易所进行交易。分销链上的每一个人都要给花加价以获取利润。当花束到达消费者餐桌上时，他为此要支付比花农销售价8倍以上的价钱。除此之外，由于分销流程常常要占用7—10天的时间，消费者所买的花卉已经不新鲜了。在鲜花抵达零售店时，其花边常常有点泛黄。结果是消费者对质次价高十分不

满。他们期望更好的。

花萼&花冠的创始人路丝·欧沃德发现了传统分销网络的不协调。她确定了花萼&花冠的宗旨是做花农和消费者的直接联系者。为实现这一目标，公司需要与供应商和客户建立合作关系。花萼&花冠说服了30家主要花农安装电脑并与它自己的网络相连，公司可以每天传送两次订单给花农。从而建立起紧密的关系。公司则为花农提供零售材料，如盒子、卡片、花盆和标签。公司给花农培训以提高他们对客户订购包装花束的反应速度（而不是等待传统分销商对不同花卉的订购需求），从而进一步降低了订购周期。

花萼&花冠与花农一起努力寻找能够保持花卉湿润、新鲜和外形的包装材料。作为回报，花农不断地向花萼&花冠提供可靠的花卉信息。这样在花卉品种短缺时，花萼&花冠可以寻找替代供应商，而在供应充足时又可提供特价产品。

花萼&花冠同时与联邦快递建立联盟关系。与联邦快递的跟踪和传递网络的连接帮助了花萼&花冠能够准时快捷地递送鲜花。而联邦快递的可靠性和快速反应能力反过来又使花萼&花冠能够通过样本、电话和互联网销售产品。通过压缩分销系统，花萼&花冠能够将鲜花直接在花农采摘后两天内送到消费者手中。而消费者则享受到在家中订购花卉的方便。渠道压缩的方法十分有效，并帮助花萼&花冠公司成为一个在100亿美元的花卉园艺零售领域领先的企业。

渠道压缩减少了分销体系中的环节，把消费者的不满和系统的低效率转化为客户满意和精简的供货体系。例如，花萼&花冠就将供货环节从7个减少到3个。在压缩模式走到极点时就导致了彻

底的无中间商化：增值低的分销商消失了，供应商和客户之间的直接联系对双方都带来了巨大的收益。成本下降，资产减少，双方信息交流质量大大改善。

即将来临的激增的互联网能力（买卖双方）将加速压缩/无中间商模式的发展。思科的近一半销售量就是直接通过互联网实现的。

其他有进取心的企业正在奋起直追。未来，卖家将会加速推进关键分销渠道电子化进程。

随着供应商和客户越来越不愿意增加交易成本和支付分销商的中介费，压缩/无中间商模式中的价值转移将会加速。为获取最好的信息和最低的价格，消费者将渴求转向新的渠道或与供应商建立直接关系。

如何获利？

作为买家和制造商，尽早建立直接联系。

如果你仍然是属于“旧渠道”，在被与价值链相连企业挤出市场前，你必须创造新的增值点，否则就退出。

你在经营一家旅行社。消费者向你支付旅行相关的交易费用：

- 谁是你最具威胁的竞争者？
- 你的行业里是否存在“渠道压缩者”？他们是谁？和他们相比你的优势和劣势是什么？
- 随着他们的成长，你是否能肯定你自己未来会赢利？

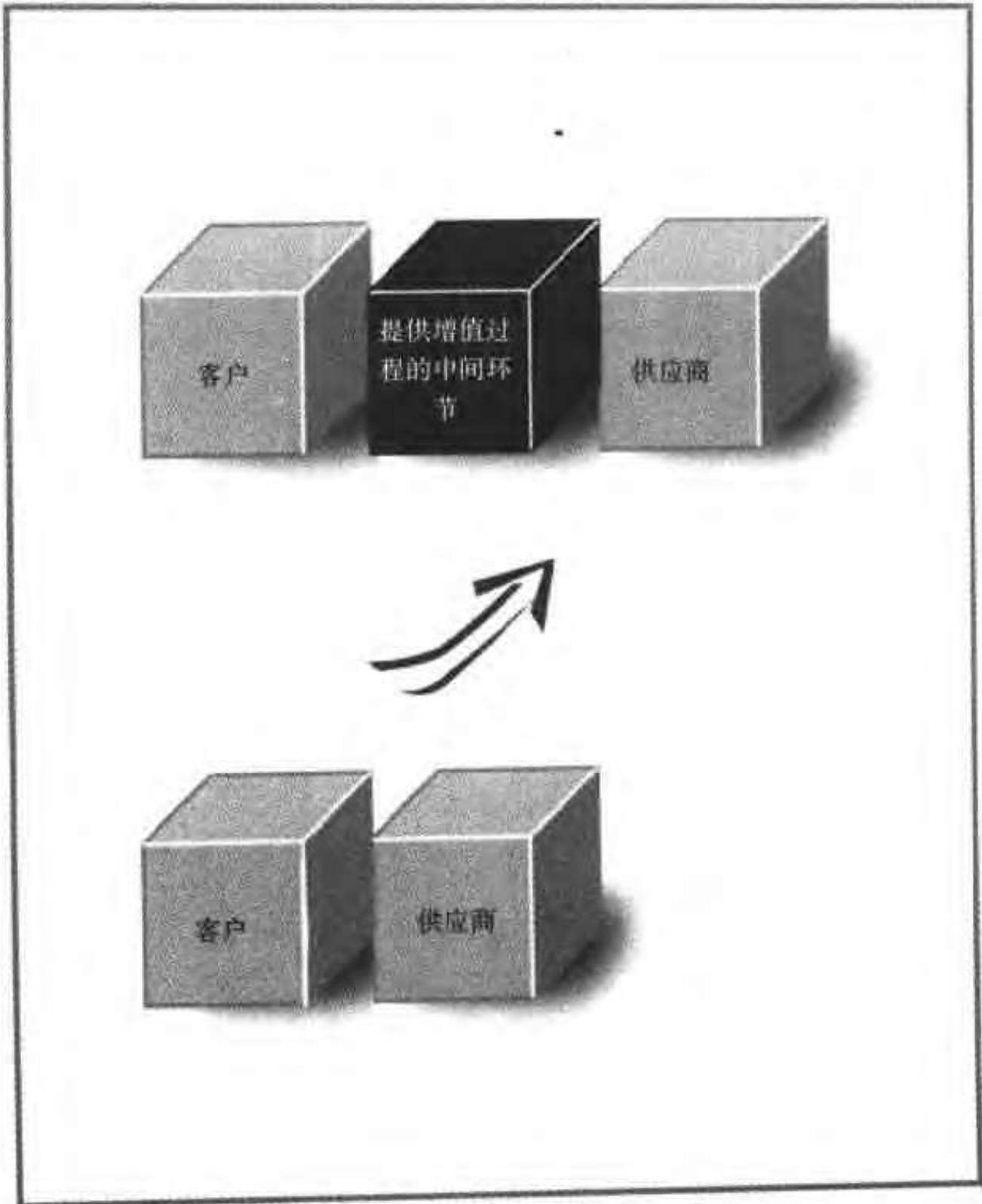


图7.5 渠道模式四：中间商再生

中间商再生

在分销系统中创造新的增值服务环节

渠道压缩/无中间商模式消除了传统的中间商，在供应商和其客户之间架设了直接沟通的桥梁。通过直接联系给公司带来了成本降低的好处，而消费者则享受到更低价格的产品或服务。

然而，中间商再生模式也随之产生，虽然其规模不大，但势头在不断增长。再生模式使得“被驱走”的分销商或新进入者以新的角色重新进入了分销渠道。其产生的原因在于供需之间的直接联系虽然提高了效率和反应速度，但往往局限在交易流程；多数情况，直销渠道一般不提供面对面的销售增值服务或其他消费者看重的其他类型增值。随之而来的是消费者对新的“无中间商模式”的不满逐渐上升。许多公司发现这些关键差距和未满足的需求，从而以提供增值服务的中间商角色重新进入了流通渠道。

这些新的中间商主要专注做下列两类事情之一：（1）提供客户那些新的供需直接联系所不能提供的新的、重要的增值服务；（2）向客户提供更为有效的交易方式。无论哪种方式，其结果是产生了一个建立在给客户带来增值的新的分销渠道。

罗森布鲁国际公司（Rosenbluth International）是一家有上百年历史的旅行社，在10年前就预测到这种模式，并寻找各种方法为客户提供增值服务。（参见田唐·塔普斯科特《数字经济》第193—195页）。首席执行官豪·罗森布鲁（Hal Rosenbluth）改变了公司的业务模式：“我们不再是在旅行行业，我们是在信息行业。”罗森布鲁创建了自己的预定数据系统，并与许多家航空公司进行

信息合作，从而取代了原来利用各家航空公司的预定系统——每一家都对自己的航线有偏向。利用自己的新系统，罗森布鲁能够保证他的客户以绝对最低价格乘机。此外，罗森布鲁国际还与客户公司建立战略伙伴关系，允许这些公司直接与其数据系统相连。罗森布鲁公司的核心产品——德克达（Dacoda）可以保证1 000家公司客户在上面搜寻各家航空公司的航班交易，使各家公司客户可以据此建立自己公司的旅行成本模型。

罗森布鲁的客户可以根据飞机票价信息、推荐的航空公司和特价票设计自己的旅行管理系统。作为附加增值服务，罗森布鲁旅行监测系统将不断地跟踪客户的安排，在有更低的机票时根据情况重新为客户选定机票。利用德克达，罗森布鲁的客户能够得到比直接购买所得的折扣票价低10%—20%的优惠。

罗森布鲁寻找出为客户提供新的增值服务是一个典型的中间商再生的范例。通过创造出全新的服务，公司摆脱了在线定票对传统旅行社造成的威胁。罗森布鲁的业务模式创造了远胜于交易流程的能力。它为公司客户提供了一套完整的旅行管理系统，从而降低他们的旅行费用，增加出行便利。没有罗森布鲁，客户也能够利用在线预定旅馆或机票，但罗森布鲁总是能够帮助客户得到最低价格。

这一模式转型的成功是和罗森布鲁很早就认识到渠道压缩模式的到来，并在其原有业务仍然有效益的情况下积极推进变革，建立新的业务模式努力紧密相连的。

技术正在为中间商再生创造新的机会。价格在线（Priceline）是一家以互联网为基础的服务公司。它在旅行者和旅行社之间建

立了一个新的中间地位。价格在线通过帮助旅行者获得更低的价格增值，同时通过帮助旅行社来提高其业务的利用率增值。

计划旅行者向价格在线提供信息，包括他们想去何处，希望在何处逗留，以及他们愿意支付的价格等。价格在线则将其系统与航空公司、旅店连锁和汽车租赁公司相连。一旦有所需的飞机座位、房间和汽车，这些服务供应商会接受非常低的价格以避免座位、房间和汽车放空。

价格在线在流程中创造了新的中间商地位，为交易双方提供了新的价值。

中间商再生也开始在工业分销和零售业中出现。格雷格 [(W.W. Grainger) 一家维修产品分销商] 发现现有的低成本分销模式已经远远不能满足需求。为此它在为中小型买家搜寻更为低成本产品的同时开始为大型买家创建了一种新的增值服务。

在新的服务提供商为客户提供更为有效的交易方式时，另一形式的中间商再生出现了。这些情况产生的条件是行业中权力较为分散，效率低下或匹配失调状况严重。大量的卖家以各种方式与大量的买家进行沟通，每一方都投入了很大的成本。卖家越多，则买家不得不收集更多的卖家信息，从中选择所需卖家，并寻找与大量不同层次的卖家接触。而在卖家方面，则不得不面对太多支离破碎的用户，导致营销成本增加，分销渠道障碍过高和复杂的物流管理问题。

在这种类型的中间商再生模式中，根本性变化是从一个支离破碎的状态转化为高度组织起来的交换站。交换站将买家积聚在一起，然后迫使卖家接受。运用这种模式目光远大的经营者有机

会进入买卖双方中间的低效真空地带。通过创造交换站模式大幅度提高买卖双方的交易效率，经营者可以称为一个高增值中间商。这样交换站就能够在行业中获利并实现战略控制能力。

早期这类模式的例子是一家于1975年成立的创造性艺术家代理行（CAA）。创造性艺术家代理行是一家好莱坞人才代理商，在影片制作室和明星、作家和导演中间扮演了中间人的角色。

创造性艺术家代理行独特的经营方法是设计了成套交易模式。创造性艺术家代理行发现将明星、作家和导演组成一个班子的价值远高于为一个明星在一部影片中获得合同的价值。班子中的每个人讨价还价的能力增加，因为成套交易模式为影片制作室带来了更大的价值，同时提高了它的成员中明星在影片中出演的可能性。

传统的投资经纪人的效率低下在金融服务行业也造就了中间商再生的模式。以前，个体投资者一般与基金经纪人或公司直接联系。如果投资者要在6个不同的基金购买股份，他或她需要分别开设6个不同的账户，从而产生了处理6份报表的成本。如果客户的目标是单一账户报表，则他会与能够提供多种选择的经纪人打交道。

查尔斯·施瓦布（Charles Schwab）发现了客户对迅速增加的复杂投资流程的不满，并开发出解决此问题的中间商模式。通过他创建一站式服务，施瓦布为客户提供一种新的增值选择。他扮演了在数以百计的资产管理公司和成千上万的客户之间交换站的角色——一个电话号码、一个账户和数以千记的基金选择。施瓦布简化了投资流程，同时创造了巨大的价值。（参见《发现利润区》第八章所讨论的施瓦布交换站企业设计。）

玛罗帕 (MLP, Marschollek, Lautenschlager and Partner), 一家欧洲金融服务公司, 也开发出中间商再生模式。玛罗帕开始是一家专注于与大学生和潜在高收入的年轻专业人士的金融服务代理公司。他们判断这些年轻人只有很少或没有理财经验。玛罗帕的增值点是为这些客户安排各种服务商提供的保险和金融服务。玛罗帕在潜在高收入者和各种金融服务公司之间扮演了交换站的角色。随着这些客户年龄和资产的增长, 玛罗帕会在他们如何投资的决策中起到关键作用。

1980年成立的NECX也在半导体的买卖双方之间创造了交换站的模式。作为买卖双方的联系中心, NECX促进交易, 降低了买卖双方的成本和争吵。

eBay为古玩、设备和一般商品类别提供了一种交换站式的服务。卖家无需在报纸上做广告, 然后与各种各样的买家讨价还价。他只需在eBay上登记, 进行电子拍卖。eBay为客户提供了更好的价格实现途径、更大的便利和更低的销售成本。eBay的口号是“我们帮助人们完成地球上任何东西的交易。”在其网上登记的拍卖商品数已超过了100万。公司已经赢利, 成为互联网股票中少数获利的一员。这使得公司在其股票初次发行3个月内达到市值70亿美元的水平。

互联网的产生为中间商再生带来了巨大的商机。但是这些机会不是没有风险的。电话购车公司(Auto-by-Tel)在其起步阶段推行并获得成功。这部分得益于其与微软的合作伙伴关系。但在其第二阶段, 当微软决定自己进入该业务领域时, 微软的伙伴关系从有利的支持变为了不利的威胁。

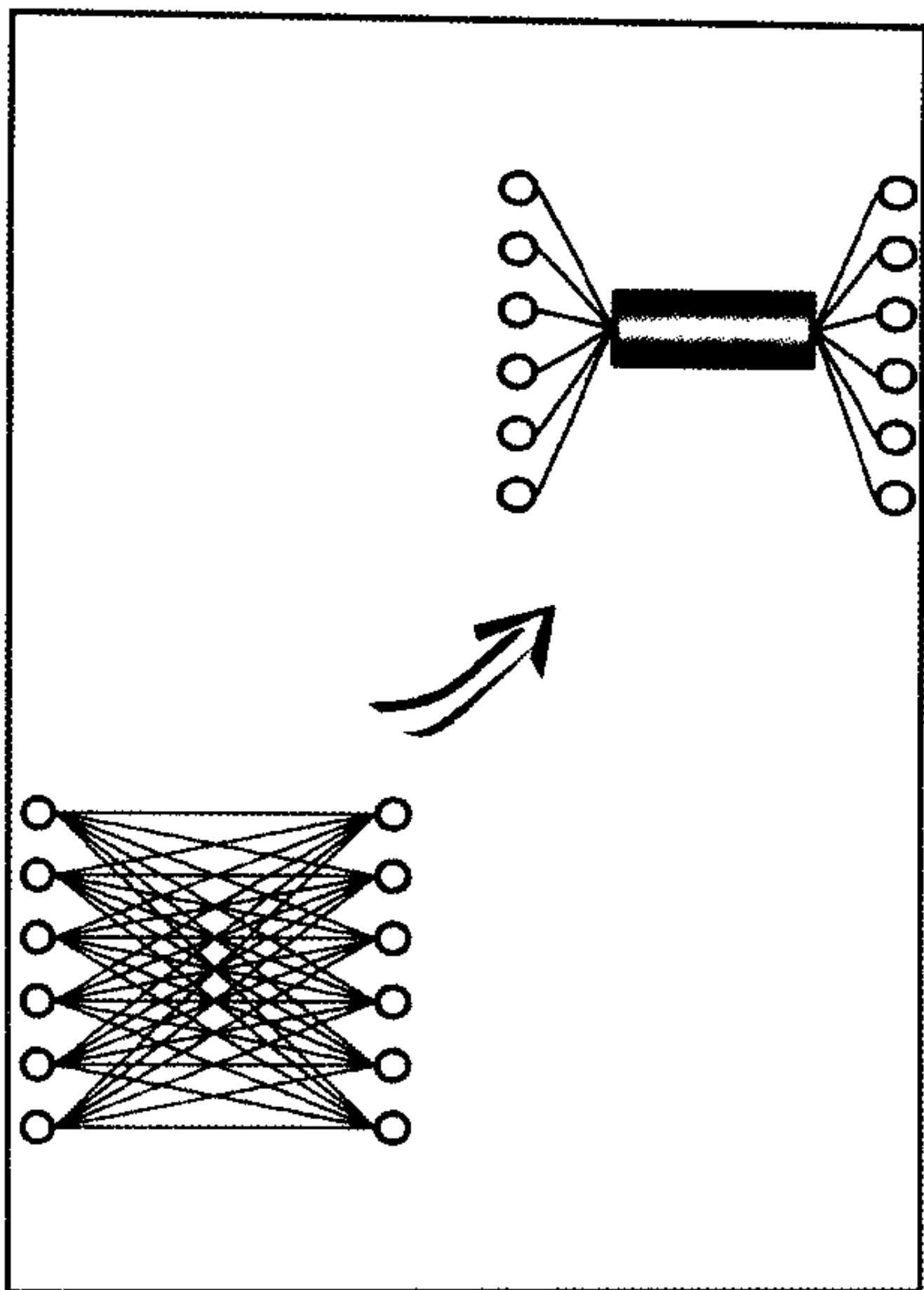


图7.6 创造交换站平台



电话购车公司在1995年成立伊始即立志要成为汽车买卖双方的中间人。它成长迅速，在21个月中交易量达到了387 000次购买/租赁申请。到1996年底，电话购车公司已经与1715家经销商建立了业务联系。经销商得向电话购车公司付费（如同基金加入施瓦布配电盘服务一样）。经销商们虽不情愿，但也认识到他们必须成为其中的一员。他们不敢冒不参加带来的危险。

尽管电话购车获得成功，微软于1997年和它终止了业务关系。微软决定建立自己的业务汽车点（Carpoint）作为汽车买家和销售商之间的连接。这一事件成为微软试图向其他中间商业业务进军的征兆。

向配电盘模式转变的潜在价值引起了数种激烈的竞争。在每种竞争情况下，前两位产生并激烈争夺行业老大的地位。

- 施瓦布配电盘式与Fidelity
- 电话购车与微软的汽车点
- 旅行城（Travelocity）与微软的亿匹敌（Expedia）

随着互联网为买卖双方提供越来越多的机会，竞争将会日益激烈。越来越多的公司会寻找出产生高价值的配电盘模式来提供电子商务和交易。

如何获利？

作为买方和卖方，应尽早采用新的渠道。这会替你省钱。

而新渠道则应加大增值量，加快投资速度，减小第二位进入者可能生存的空间。

- 想想你打交道的中间商：
 - 他们是提供交易流程还是增加价值？
 - 你希望从他们那儿得到什么增值服务？
- 新的增值服务会由谁来提供的可能性较大：
 - 现有中间商？
 - 新的进入者？
- 对交换站式中间商是否有空间提高你的行业效率或行业的经济性？
- 谁最适宜创建和管理交换站？

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York, Pablo Picasso, "The milliner's Workshop," 1926

越来越难

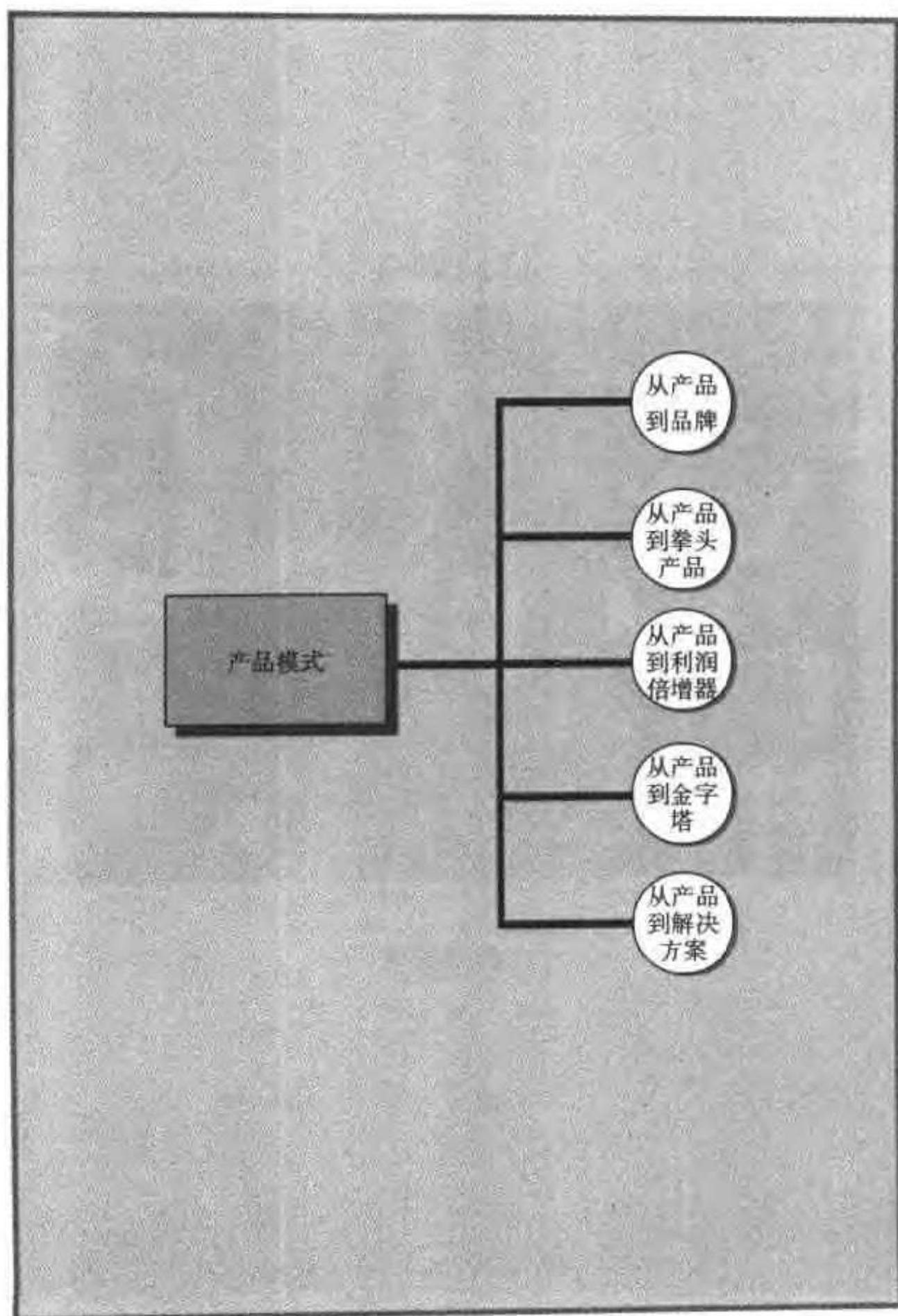


图8.1 产品模式

第八章

产品模式

20世纪80年代以前，产品是公司盈利的中心。直接决定公司盈利能力的是产品，因为产品所提供的功能是重要的或特有的。例如60年代的电视机，70年代的汽车和钢铁，80年代的软件和医药，产品是制造商竞争力和利润的源泉。

然而近一段时期，利润和价值已经开始沿着数个方向，通过许多不同的模式偏离产品。这些模式的共同点是原先附着于产品的价值已经迁移到新的稀缺资产上，如品牌、主打产品和解决方案。

但是支配这些新的稀缺资产的原理几乎没有共同之处。一个战略家为从产品到品牌的模式转换上获利所必须做的不同于从产品到金字塔或从产品到解决方案的模式转换上获利所必须做的。每个模式都有不同的成功逻辑，每个模式都需要在其自身的意义上加以理解。

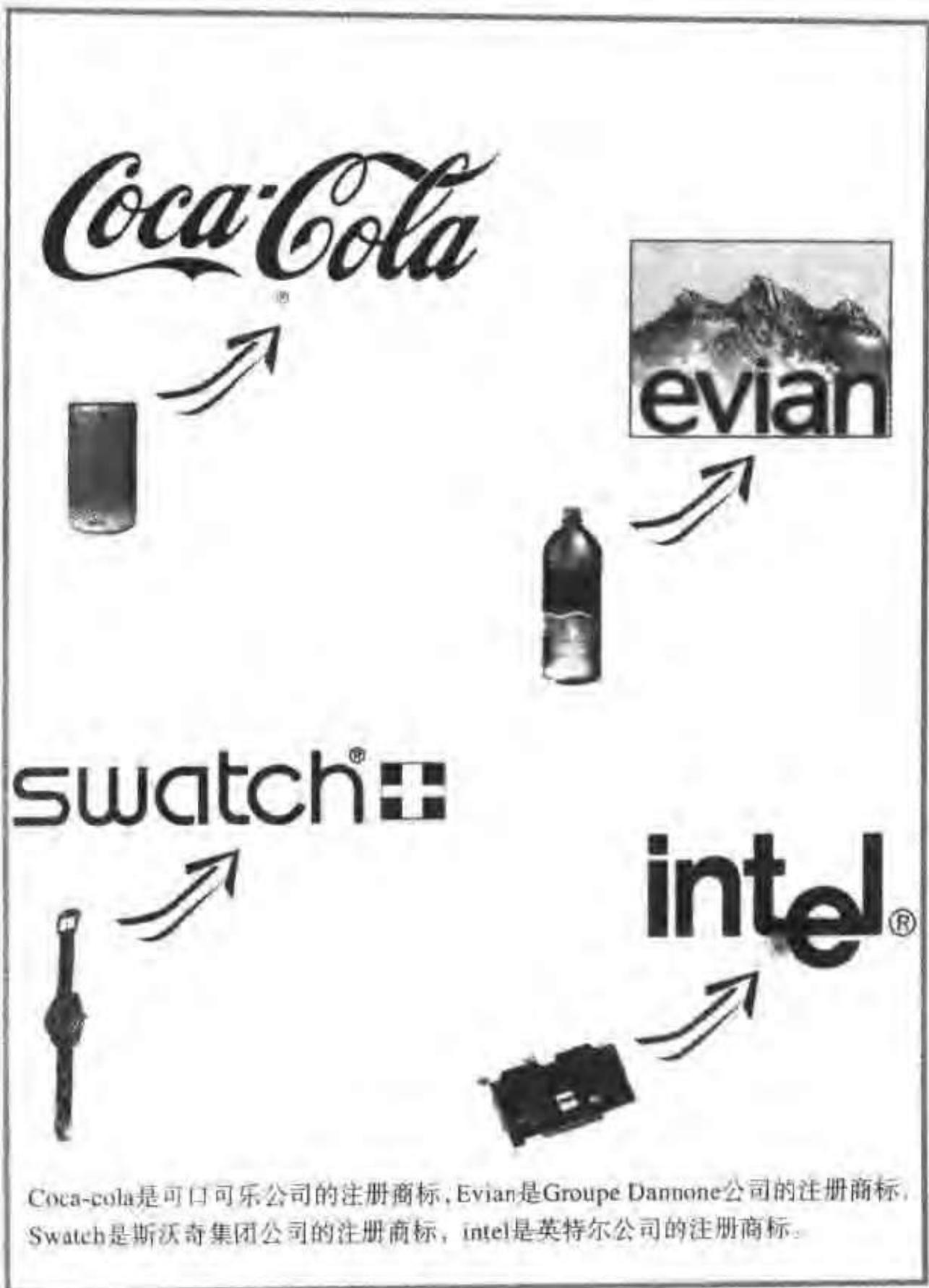


图8.2 产品模式一：从产品到品牌



从产品到品牌

有形的无形

产品和功能曾经是一个公司实施差异化的关键。如果这个公司提供给消费者独有的产品和服务，这个公司就会盈利。然而今天的消费者面对着无数不再按功能区分的产品。在许多产品之间，在质量或价格上也没有明显的差异。广告越多，每个产品展示的空间就越小。时间是不宽裕的，人们想找到一个能够满足他们购买目标的产品，并且想立刻找到它。

在这个产品激增的世界上，一个奇特的事情发生了，消费者有太多的选择。选择，尤其无差异化的选择越多，购买者的困惑就越大。太多的选择和缺乏差异化，给购买者带来难以置信的挫折感，加之其他一些因素，触发了品牌模式。

品牌提供了一个答案：品牌提供了差异和消费者满意度的承诺。在许多种类的产品中，客户较少注意产品、较多注意在这个产品上已建立起的品牌。围绕一个产品创造出的第二个经济现实和客户建立了一个实质性联系，将这个产品的意义传递给客户，将信任引入买卖双方的关系中。

由于品牌成了产品的替代，购买决策的时间从几天或几小时缩减到几秒钟。因为品牌提供给客户一个可想像的质量保证，利润和价值已经开始从各个产品转移到它们的品牌上。精明的制造商和零售商们意识到这一点，并采取相应的对策进行管理。他们已经在销售一个形象，一个信念和一个承诺，而不是一个产品。销售不只是一个交易，它是一种关系的一部分。

结果，品牌在传统营销理论认为不寻常的地方建立起来了。考查下列产品：伊云（Evian）矿泉水、星巴克咖啡、Stainmaster地毯、纽特（NutraSweet）甜味剂、斯沃奇钟表、珀杜鸡（Perdue chicken）。它们都是商品，又不再是商品。为创造某个基本功能（水、咖啡豆、地毯、甜味剂、钟表或鸡肉）而工作的企业家、公司或管理团队建立了一整套感知、信赖和反应机制，使得客户偏离典型的商品化购买行为。

以肉鸡业为例，到20世纪70年代，家禽业已成为高度竞争的产业。对大型加工商而言，价格意味着一切。即使每磅25美分的价差都会使他们换掉供应商。这种心理定势直接传递给消费者，鸡肉成了像一蒲式耳小麦那样的商品。

但对弗兰克·珀杜（Frank Perdue）而言，却并非如此。他意识到如果他想要在家禽业创造利润就必须把鸡开发成某种特殊的东西。他的选择是创造一个专注于质量和特殊性的品牌。首先他重组了作业流程，以使他能够按照承诺交货。然后他作电视广告，强调他的品牌鸡无需冷藏而且是金黄色的，这些特征使客户能感知到优异的质量。

他的广告语“让一位硬汉吃一只嫩鸡”，打动了那些对食品质量极为敏感的家庭主妇们。每磅珀杜鸡能够多收10美分，这是从未听说的溢价，而且在以后的16年里几乎没有变化，但是珀杜在质量和服务上已建立起了远远超出它的竞争者的声誉。

当价值模式从产品转换到品牌时，并不是从实体的东西上转换到无形的东西上。而是相反，真实的品牌具有外缘，其外缘的每一点都如同建立其上的产品一样是可触知的。例如，在1994年



你可能把两台个人计算机并排放置在一起，一台标签上写着康柏，另一台标签上写着IBM。它们具有同样的处理器，同样的内存，同样的性能，然而康柏要多卖200美元。

在90年代初，在位于加利福尼亚弗里蒙特地区的通用汽车和丰田（GM-Toyota）合资工厂NUMMI安装配线上开下的两辆汽车，它们是由同一个工人用同样的工艺制造的，在每一方面都是相同的。

惟一的差别是品牌名，一个是通用汽车，另一个是丰田。丰田牌子的汽车要多卖400美元，而且卖得很快。当尼古拉斯·海耶克（Nicolas Hayek）试销斯沃奇牌手表时，他发现，如果面对完全一样的手表，消费者为“瑞士制造”的手表付出的价格要比“香港制造”的手表多出20美元。

品牌能够决定偏好以及价格。在最近的一项测试中，将一部新动画影片放映给两位观众看。他们看到的完全是同一部影片。一位观众被告知真实的摄影厂名，另一位被告知这是迪斯尼的作品（实际上不是）。后者比前者更喜欢这部影片。

同样的产品，同样的观众，不同的品牌。

由于公司努力为客户创造新的价值，努力使他们的产品与竞争者的不同，努力为投资者创造新的价值，从产品转向品牌模式的事例正在众多的产业里发生。在每一种情形下，由于产品之间缺乏差异而直接触发了提供品牌产品以抓住消费者的心理定势、巩固战略地位的机会。

通过努力培育作为高档产品生产商的形象，轩尼诗·路易·威登（Moët Hennessy, Louis Vuitton, LVMH）不断发掘出客户

对品牌和高档商品日益增长的需求。路易·威登因其高底行李箱而闻名于世，轩尼诗因其烈酒而出名。像克里斯汀·迪奥（Christian Dior）和纪梵奇（Givenchy）这样的高档服装品牌也是LVMH品牌家族中的一员。与关注个性设计的许多公司不同，LVMH只关注建立和扩充品牌。在发现一个非常好的品牌并把它推向国际以后，为了改善这个品牌的表现，会毫不迟疑地更换设计师和管理人员。

通过咄咄逼人的品牌购并、开发和扩张攻势，LVMH已经成功地在高档客户和长期投资者心目中获得了领先的市场认同地位。LVMH依靠其品牌创造出了世界上最知名和最昂贵的产品集合。它的一串品牌名字在客户心目中创造了华贵、高品质和时尚的形象。

其他那些认识到利润从产品转移到品牌运作的企业正在努力赶上这个变化。随着公司用品牌利润取代产品利润，在更多的行业里都能看到这种模式。

表面上，品牌模式看似明显。实际上，却不是这样。尽管价值偏离产品，但无数的品牌机会还没有开发出来。许多公司害怕做这种投资，还有一些公司相信他们已拥有一个高知名度的品牌。然而知名度只是一个方面，更重要的是能够获得一个有意义的溢价（price premium）能力。有知名度的品牌很多，但能带来溢价的却为数不多。

即使在品牌创立时，加速推出品牌（brand acceleration）的例子也极其罕见。利用从产品到品牌转换的最大障碍在于没有真正理解客户，因而不能创立一个有意义的能够打动购买者的品牌。

如何获利？

认识到客户需要有价值的品牌，就要硬着头皮去创立品牌。

- 在你所在的行业里，那些客户偏好的变化或不相适应的特性会引发从产品到品牌模式的转换？
- 在金融服务业、电信业、出版业、零售业、计算机业和你的行业里，有哪些真正至关重要的品牌？
- 创立一个好品牌能为你公司成就些什么？
- 你的品牌认知度高吗？溢价多大？

品牌加速

亚马逊(Amazon)是世界上最大的网上书店。亚马逊因为与它的“砖块加水泥”的对手鲍德斯(Borders)和巴诺书店的竞争而广为人知，尽管亚马逊的收入只是它们的1/10。像亚马逊这样的公司是怎样快速创立品牌的？它比竞争对手花了更多的金钱吗？或者它利用了新的品牌加速模式吗？

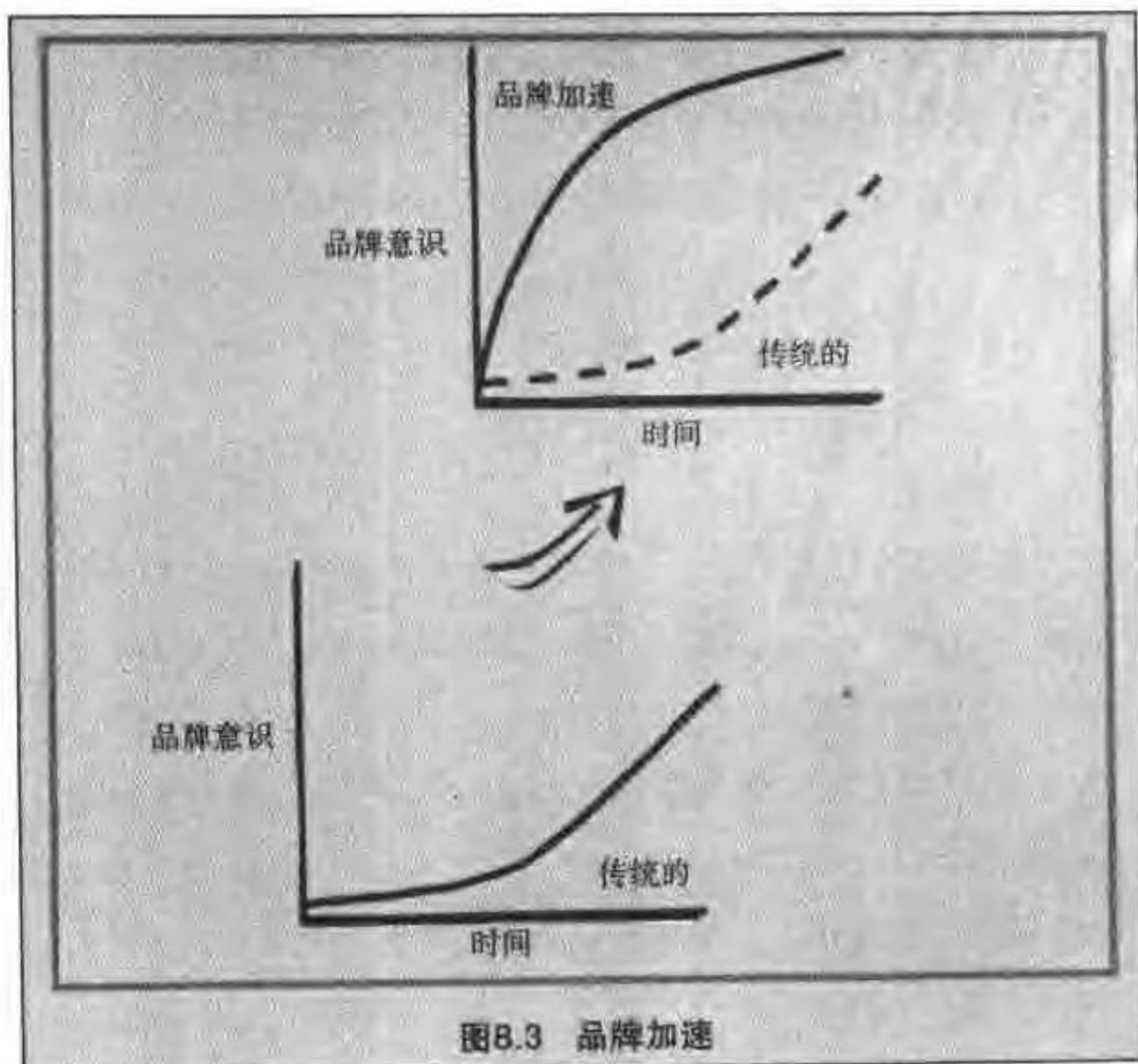
在市场上，由互联网引发的3种剧变——新技术的出现、网络和客户群的形式以及新的购买者行为模式等，已经剧烈地改变了品牌建立过程的竞争图景。其结果是在10年前构造一个品牌模式在当时不可行，但在现在却是可能的。

亚马逊公司预计到了互联网创造品牌的威力，并积极地利用品牌加速模式。从一开始，亚马逊公司就有意识地促使品牌加速。亚马逊公司拨出收入的一部分给合作者，他们将亚马逊

网站链接到自己的网址上。通过链接，客户会到亚马逊网站买书。最终亚马逊公司有了25 000个合作者，这意味着有多于25 000个网址与亚马逊网站链接。亚马逊公司在其他公司之前意识到这种增加曝光的价值，而且能够采取逼人的行动在互联网上建立自己的身份。

亚马逊公司也预计到客户和媒体倾向性的重要，以及培养倾向性的难度。亚马逊公司是一个有趣的故事，而且被广为传颂。成百上千的文章登载了亚马逊的故事，创造了对亚马逊的认知、确认和客户试验。一旦试验开始，亚马逊公司就完成其余事情。它对待客户像个上帝，毕恭毕敬地提供最好的服务、最充分的信息和最大的便利。这个服务、信息和便利的组合被最完美地设计用来引发和加大口碑效应。那些受惠的客户无法停止对那些潜在的客户谈论亚马逊（关于亚马逊客户获得和管理成功的更多信息，请看第十一章）。

亚马逊公司现正在与它的竞争者进行一场更传统的品牌战。每一方都要提出它的广告预算。但是亚马逊公司利用品牌加速战略，只用相当于其竞争者几分之一成本，就可达到某个认知水平。这不仅仅是花费在每个客户上的费用多少的问题，而是围绕这些花销所建立的机制问题，机制可以起折减、倍增或中和作用，亚马逊公司的机制起的是倍增作用。



新品牌创立

假如你在1975年说品牌这个词，你的听众可能想到肥皂、苏打或香烟。在那个年代里，传统的包装商品和加工食品制造商们占到全部广告的60%以上，而今天他们所占不到30%。在1975年第二个与品牌有关联的可能是电视。电视能带给消费者最高的产品认知度，60秒广告成了品牌创立的同义词。今天，对许多产品来说，电视只是品牌创立手段中的一种而已，而且不再是最重要的一种。

价值正在从那些用老方法创立品牌的公司转移到那些采用新方法的公司。这种转移是战略性的，因为在客户作出采购决定时能够唤起客户强烈情感和潜在意义的品牌能够带给它的所有者：

- 3至6个百分点的额外利润，
- 战略控制的潜力，
- 追求新机会的基点，

好的品牌有助于把一个客户产品导向的价格/功能比较转变成一个品牌导向的情感型决策。因而品牌的威力能够由于它的唤起记忆和情感的能力而增强。今日世界上一些最好的新品牌是在扩大的实验性环境中创立的。客户们会在哈根达斯(Häagen Dazs)的欧陆式咖啡室中花半小时品尝哈根达斯冰淇淋的美味，感受其奢华的风格。随着购物者反复地看到盖普的海报广告，盖普的风格强烈地映入了他们的脑海。走进索尼探梦商店的客户不会只带着电器离开，还会带着意味着拥有索尼的强烈印象离去。

品牌零售正是一个延伸的实验性品牌创立的例子。其他的例子还包括：

- 将广告信息与情感内容交织在一起（詹姆斯·邦德在10分钟的BMW追逐镜头里逃避世界终极恶棍的情景）。
- 在高价值的客户互动和服务上下更大的工夫（当一个商务旅行者误了一班飞机时航空公司所做的要比当一个旅行者安全起飞时航空公司所做的更能区分航空公司品牌的优劣）。

- 创造能够分享关于某个品牌经历的社会群体（在全世界还有比哈利·戴维森(Harley-Davidson)更强势的品牌吗？）。
- 与那些博取名声的赞助或捐献极其不同的品牌人格化（迈克尔·乔丹是一个60分钟飞翔的耐克，而不是一个60秒钟夸夸其谈的主角儿）。

几十年前，品牌的优越就意味着质量和可靠性（外部利益）。政府管制、更好的商业机构，全球竞争和全面质量控制的出现使得可靠性成为消费者理所应当得到的东西。在大多数行业里，创造一个品牌是一个落伍而无利可图的吹牛。

今天随着公司把品牌引向全球，扩展到不同的产品线上、从制造过程延伸到制造服务混合模式，他们也正在从强调品牌意义转移到较少依赖产品的特殊性能、提供给客户更多自我确认（self-identify）价值的内部利益上。贝纳通（Benetton）不仅是一个更好的衬衣，而是代表穿着者对世界有一个更好的态度。耐克也不仅是帮助你在早晨跑得更快的鞋，更代表挺身而出、迎接挑战和控制事物的勇气。

这些新品牌意义的例子并没有贬低卓越产品特性的重要性。但在这样一个卓越的产品已变成商品、技术在每12个月就改变产品重要特征定义的世界里，在客户心目中主宰一个有吸引力的自我确认空间要比拥有一个特别的外部利益位置更有价值。

除了强烈的情感和意义外，强势新品牌第三个也是最后一

个因素是在客户作出购买决策时给以关注。客户何时作出决定？为什么在那个时刻上作出决定？在客户作决定的时候，什么信息正在传递给他？

零售商们已经教会了消费者在作出购买决定之前等待和审视货架上已有的选择是值得的。产品被减少到一个普通的每盎司多少钱的标签上，这自然增加了购买者价格敏感性。标价低于主要品牌20%到40%的自有标签产品被摆放到居中的货架、一人高的位置，更利于吸引购买者的注意。零售商对等待决策的购买者的奖励极其有效。毫不奇怪，对卖得最快的商品而言，介于30%到70%的消费者在进入超市的大门时并不知道是否会买一个自贴标签的产品或者一个主要品牌的产品。如果消费者被问到他们会买哪个品牌产品时，他们会犹豫再三。

许多购买者在一种对品牌有抗拒心理的状态下作出最终的决定。这种趋势强调了把创立品牌与购买决策时刻相联系会带来经济上的回报。在能够直接接触客户的未来世界里，建立直接的接触而不是加倍促销预算，也许是一个聪明的投资（这样购买就能在一个品牌环境里发生）。

在这个模式中描述的所有3个创立新品牌的趋势把焦点转向到公司的商业设计上。客户具有关于品牌的哪些新经验，品牌传递了哪些细微的意义？哪些商业设计特征在购买决策时产生了更吸引人的品牌环境？

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York, Pablo Picasso, "Man with a Pin," 1914

最后，变得不可能……



图8.4 产品模式二：从产品到拳头产品

从产品到拳头产品

从多个产品到几个产品

在许多行业，利润从一个均衡的产品组合转移到几个拳头产品。这常常源于由两个条件带来的不适应：（1）开发和生产的经济环境日益恶化，平常普通的产品变成无利可图或赔钱产品；（2）产品结果表现差别变化加剧。在这些情形下，优胜的企业设计着重创造一系列相关的拳头产品。电影、医药、音乐、出版、投资、不动产、体育运动和有线电视的利润过去都来自一组产品，现在则集中在拳头产品上。

多年来，《考斯比》(*Cosby*)、《再会》(*Cheers*)和《宋飞》(*Seinfeld*)一直是能给NBC的价值以重大影响的主播节目。在目前的播放计划里，ER和《朋友》(*Friends*)是它的主播节目。电视杂志《60分钟》(*60 Minutes*)为CBS起了类似的作用。对福克斯而言，它们是*Ally McBeal*和《X档案》。对ABC而言，它是*NYPD Blue*。有线电视网络业意识到价值正在转向热门节目，把资源投向能够成为主播的节目。这些主播节目成了黄金时间段上的盈利机器。

主播节目为周边的节目带来了很高的收视率，提高了它们的成功机会。这个效应有时可延续整个晚上。在1996和1997年，NBC围绕它的主播节目*Seinfeld*精心安排它的黄金时段。在*Seinfeld*播放完之前，NBC利用它扶持其他的节目，直到这些节目拥有了自己忠诚的观众。当观众反应良好时，围绕*Seinfeld*的节目就可以放心地转移到其他晚上时段去播放，有些节目也用来创造

与*Seinfeld*同样的效果。

拳头产品模式也发生在电影工业里。在过去10年里，拍电影的平均成本已经上升1.5倍，平均营销费用上升了3倍，而且平均值的范围也急剧地扩大。结果，很多电影赔钱。制片商试图在那些潜在的拳头影片上加大投资，期求不仅弥补所有的损失，而且获得超额利润。然而，缺乏持之以恒地推出拳头影片的企业设计，这个行业都在玩高风险的游戏，而所有参与游戏的人面临的风险程度都在上升。也许除了迪斯尼的动画片外，大多数影片制片商一直都没有成功地建立一个能够把拳头影片带给这个行业的机制。

开发拳头产品最好的范例来自于制药工业。默克公司在70年代开始建立它的拳头产品模式。1981年Vasotec（一种降血压药）投放市场首先引入了这种新机制。默克不断完善它的拳头产品开发机制。在其后的10年里，默克推出了15个拳头产品，多于其他5个制药公司的总和。今天整个制药行业都受拳头产品模式驱动。

同样的模式也在不动产业、投资银行、音乐、出版及其他知识产业里有效。盈利机会和价值远离平常产品或交易的组合，流向重点项目、大牌演员或大额交易。虽然在这些领域经济规律类似，但扮演者不一样。一个公司能创造出合适的企业设计，利用拳头产品模式，它就会有机会，为自己和为客户带来巨大的利益。

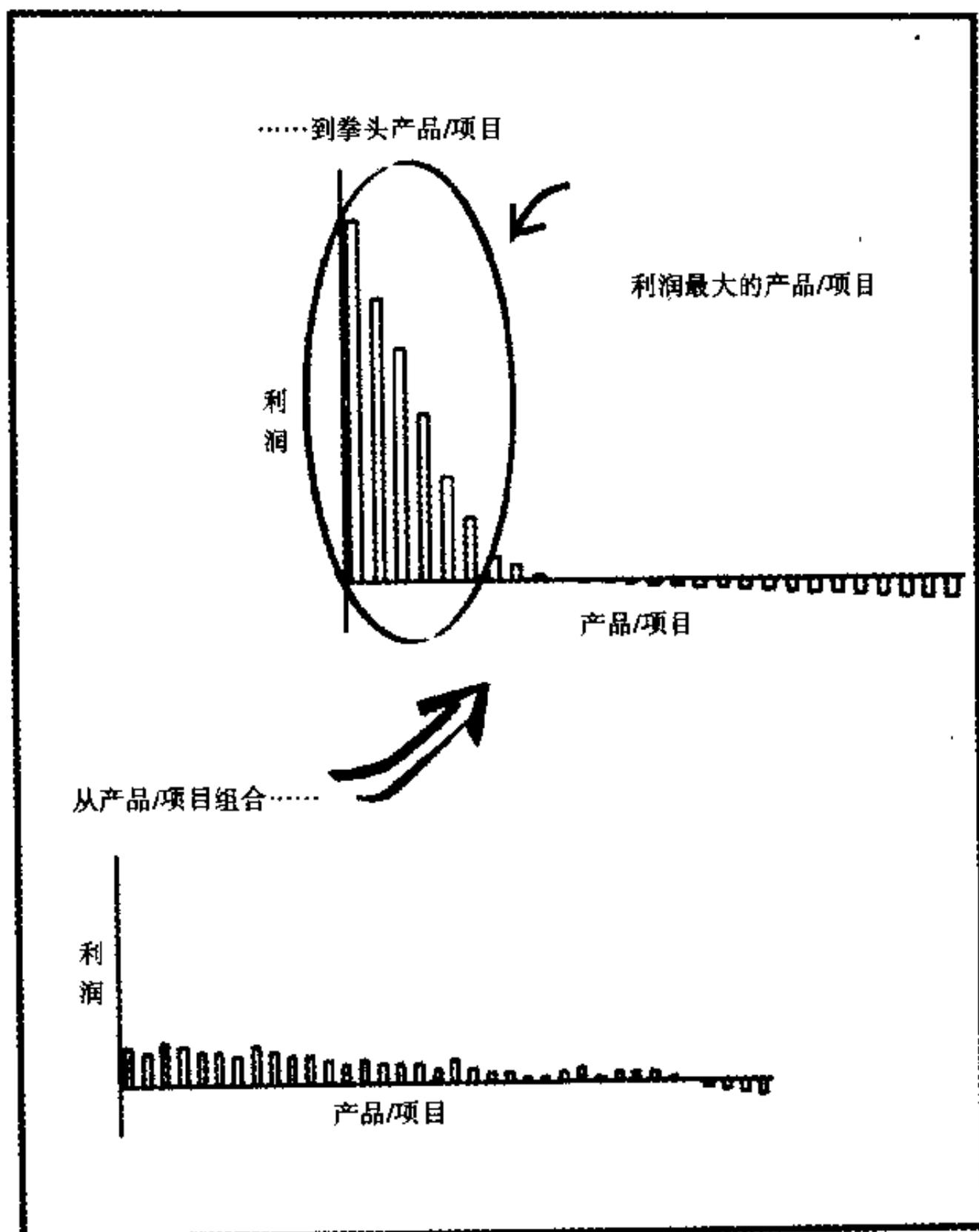


图8.5 拳头产品模式

如何获利？

把功夫花在机制上。没有一个仔细开发和培育的好机制就不可能推出一系列相关联的拳头产品。

- 在你的行业里，什么样的市场因素和条件会促进拳头产品盈利模式？
- 你的行业里盈利是由品牌、市场地位或是由一批拳头产品驱动的吗？
- 假使一批拳头产品正在驱动你所在行业的盈利，你是否能产生一系列相关产品的企业设计？
- 创造一个能够推出拳头产品的企业设计需要什么？

Picasso



© 1999 Estate of Pablo Picasso / Artists Rights Society (ARS), New York, Pablo Picasso, "Portrait of a Young Girl in Front of a Fireplace," 1914

看清发生的事情……

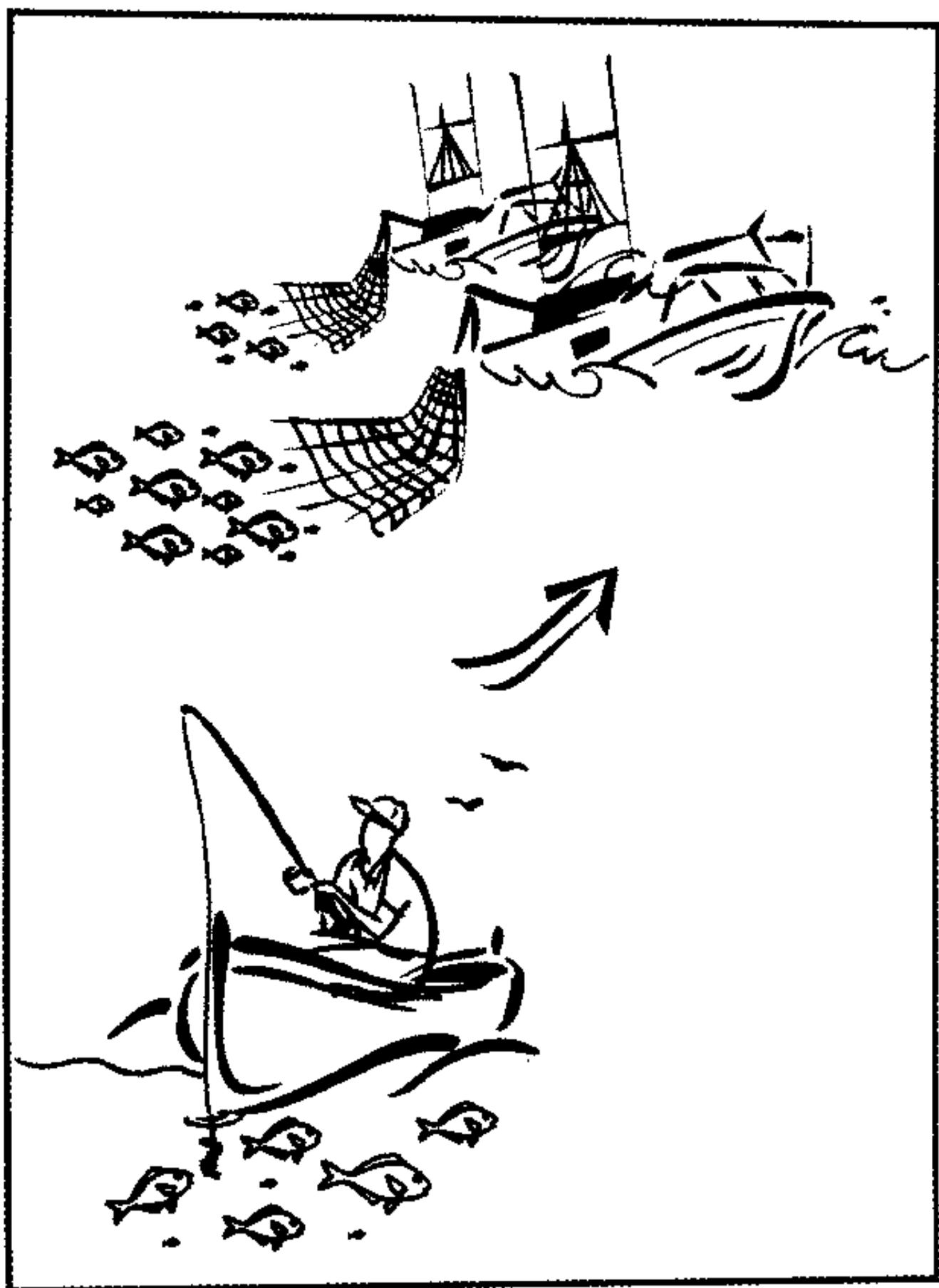


图8.6 产品模式三：从产品到利润倍增器

从产品到利润倍增器

从资产上盈利7次

利润倍增器模式是一个从单个产品获取最大利润到重复多次利用这个产品的转换。这种模式是由那些成功地意识到客户感知到他们相对于竞争者的优势资产（他们的产品、品牌及其他资产），而且可以重复使用这些资产获取巨额利润和价值。例如迪士尼、布隆伯格（Bloomberg L.P.）、理查德·布兰森（Richard Branson）的维珍集团、迈克尔·乔丹和玛莎·斯图尔特（Martha Stewart）都是这种模式的范例。

迪斯尼的电影《狮子王》（*The Lion King*）显示了这种模式的威力。你在哪里寻找这部动画片的真正价值？是售票处，还是在它的主题概念、角色和品牌？答案显然是后者。迪斯尼公司相应地修改了它的企业设计。狮子王主题在玩具、服装、书籍、电视剧、音乐、冰上舞蹈等所有迪斯尼业务上得到开发，迪斯尼获得了超出动画片本身所产生的利润。甚至在这部动画片推出几年后，迪斯尼仍在继续建立以狮子王为主题的价值，例如最近新的动物王国主题公园以及名叫“辛巴（Simba）的荣耀”的续集。在把倍增过程应用到所创造的内容上，迪斯尼是最出色的。

布隆伯格是一个主要的每日财经信息提供商。它也积极地开发利润倍增模式。一个布隆伯格记者现场采访一个新闻并制作一段录像。录像被用于布隆伯格电视节目，录音被分离用于布隆伯格广播节目，文字则被放到布隆伯格网页上，而且可以用作布隆伯格专业财经杂志的素材。所有这些形式的信息会被送到成千上

万财经人员的电脑里。

另外一些利润倍增器模式基于那些来自于个人才智和魅力的品牌上。理查德·布兰森和他的维珍集团已经成功地创立了一个代表质量、创新和尊贵的品牌，它已经能够从其竞争对手如英国航空公司和百事可乐中获得市场份额和利润。

维珍的品牌是理查德·布兰森和他的个性的延伸。他的形象是公司最有价值的无形资产的一部分。许多消费者喜欢布兰森大胆创新者的形象。他们把维珍看成是一个生机勃勃的象征。正如迪斯尼所做的那样，维珍把理查德·布兰森的想法用在了许多不同的业务中。

另一个利润倍增器模式的例子是迈克尔·乔丹。作为一个篮球运动员和社会活动家的技巧和个性已经被渗透在篮球、募捐、商品、电影、运动鞋以及其他创利活动中。他的倍增经济与迪斯尼一样。他已经从他的核心资产（他的篮球职业）中获取其收入的相当大的部分，并且通过在其他领域应用核心资产再赚上一笔。

同样，马莎·斯图尔特也将她作为家庭经济学家和时尚评论员的技巧引入到一个品牌。通过名叫Martha Stewart Living Omnimedia (MSLO) 的多媒体运作倍增它的价值。通过发行、上网和电视，马莎·斯图尔特传播关于家庭护理的建议。通过马莎邮寄 (Martha-By-Mail) 目录和与卡马特 (Kmart) 和舍温·威廉公司 (Sherwin-Williams) 的合伙关系，销售马莎·斯图尔特品牌产品。MSLO的收入预计从1996年的1.25亿美元可以增加至2001年的5亿美元。

近来一些大媒体公司的兼并运动表明，更多的倍增器战略被

运用。在迪斯尼将*The Mighty Ducks*转变成盈利机器之前，这个曲棍球队只不过是球队而已。澳大利亚报业大王默多克（Murdoch）为洛杉矶道奇棒球队（Los Angeles Dodgers）付出了3.11亿美元之后，就不会再将它只看成是一个棒球队。他的利润倍增计划将远远超出道奇（Dodger）体育场。

从利润倍增器角度检视你自己公司的资产，你可能会发现几个意想不到的能为客户和你的公司带来效益的机会。一位经理将利润倍增器模式说成“使公司资产出汗”。你的资产正在出汗，还是正在闲置，作为你的竞争者是不是正在加紧工作以求获得更多的市场份额？

如何获利？

挑战你的组织，确认能将你的产品、品牌或技巧销售出去的所有手段。挑出最好的7个，建立一套机制使它们发挥作用。

- 能够用这种方式倍增每一样产品吗？胜算比《狮子王》或乔丹这样的拳头产品更大吗？
- 你的资产已在最大限度地被利用以达到这个目的吗？
- 为了这样做，应采取哪些组织制度和办法？
- 在你的公司里，一个利润倍增器模式能够创造的价值增值幅度是多少？

平台产品的威力

本质上，利润倍增器战略是一个平台战略，平台产品是那些被创造出来、多次使用的资产。这种平台倍增器是对主打产

品的一个补充，它们的目的是相同的，即摊销开发专利资产日益增加的成本，它们只是用不同方式解决这个问题。

- 主打产品通过巨大的商业成功来立即摊销固定成本；
- 平台产品可被重复多次使用以产生乘数效果、适当的商业成功。它是平台计划中的主打产品。

在某些情形下，一个公司能够同时采用这两种盈利模式（如迪斯尼、迈克尔·乔丹）。在大多数情形下，一个公司会利用其中一种模式增加其收益。假如一个公司在任何一种模式上成功了，它的财务状况将会有明显的改善。平台产品模式优于主打产品模式的地方在于它能被人们更容易地创造出来，而主打产品只有最聪明的少数人才能创造出来。

一个公司怎样利用平台模式的威力来增加其利益？首先要认识到有几种平台模式，每一种都有它自己的成功因素。影像和信息平台产品是收入的驱动器。《狮子王》（影像）、一条路透社消息（信息）和一个视窗图标（影像和信息的混合）出现在客户的眼前，通过各种形式产生倍增效果，假如客户认可了这种倍增效果，其回报就是加倍的购买和对平台产品的忠诚。

一个影像或信息平台产品成功的关键因素是将一个独步世界的产品和平台产品的附加价值联姻，提供给客户在其他地方不可能得到的价值组合，并使客户乐于接受下一个倍增器产品。

相形之下，硬件平台产品一直不受重视、不被客户所知。其实，它们也是非常有效的，它们能够节约成本。汽车工业是使用硬件平台产品模式最好的例子。开发新一代汽车平台产品

要花费几十亿美元。由于涉及主要的投资，大众汽车公司重复利用同一个汽车平台于VW、奥迪（Audi）和Seat轿车上。平台产品无处不在，在电视、半导体、家具和服装设计行业等均有。平台产品对软件开发也是至关重要的。整块的原码被重复使用以节省宝贵的编程时间。

硬件和软件平台产品战略的成功因素是在一个公司里创造一个“无借口”文化。每个产品经理总是有好的理由——“在此时”（just this time）他的产品应该具有与平台不相容的特征。通常这种不一致性是对客户需要的灵敏反应。可笑的是，一旦“无借口”文化被创立，客户会得到更好的服务。不情愿地接受“在此时”平台模式的公司随着时光流逝将会走出客户视线之外。这是真的。首先，设计完美的平台产品既能降低成本，同时也不会减少客户的选择。今天汽车型号（不同外壳）日益增加，而同时平台产品的数量却在减少。一个没有平台产品的公司必须要求客户为多种选择付出更高的价格，因为为客户订制的产品成本更高。其次，通过平台模式，客户能受到更好的服务。中间平台产品能更快更灵活地转换成最终产品，售后零配件供应更及时可靠。

你的公司在利用平台模式上做得怎样？平台战略的使用会继续增加，因为日益上升的创新成本会把那些没有重复利用资产的公司挤出市场。平台模式具有在客户和成本两个方面创造双赢的威力。如果你的公司没有充分利用平台的威力，极易遭受采用这种模式的第一个竞争者的攻击。

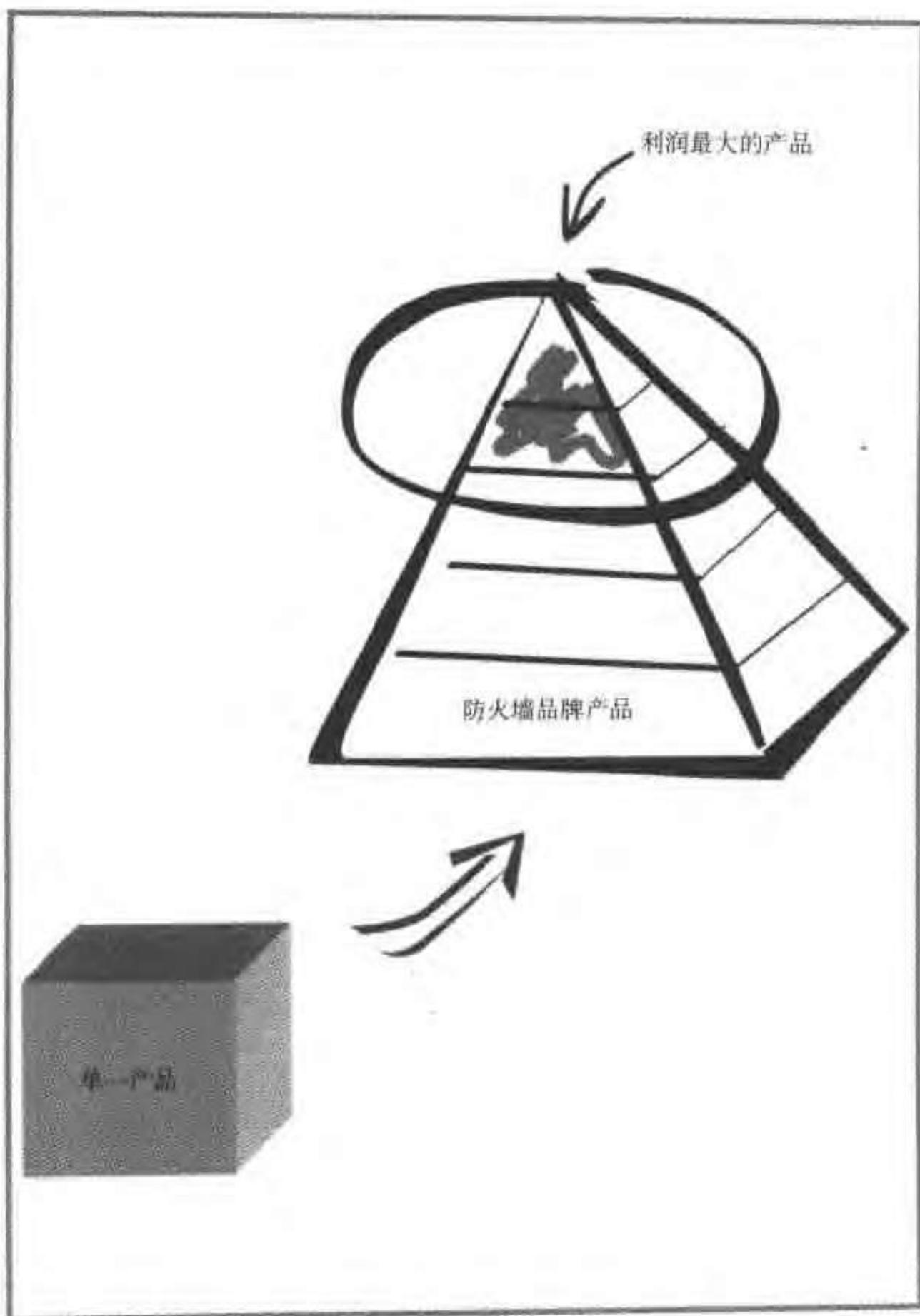


图8.7 产品模式四：从产品到金字塔

从产品到金字塔

创立一个多层次产品体系

有时盈利机会从单个优质产品转移到创建和管理一个多层次产品的金字塔。一个金字塔是由具有不同价格、品牌、风格、设计、功能和性能的多层次产品组成的。所有层次的产品作为一个体系来管理，以期增大和保护盈利能力。

把芭比娃娃当作一个金字塔的一部分，马特尔（Mattel）构筑了一个价格范围很大的产品金字塔。低端的芭比娃娃价格低，适宜于所有的人，目的是排除竞争；高端的芭比娃娃定价在200美元或更高，卖给收藏者，目的是要带来利润。

当市场上客户及其收入有明显的层次性差异时，就可以采用产品金字塔模式。其目的是使一个公司以非常不同的方式，用其知识和经验为低层次和高层次的客户群服务。渠道关系、运作经验、零配件能力和品牌有时都可以用来在这两种客户群中竞争。在金字塔高端部分提供利润，在低端部分作为防火墙，以建立战略控制，阻止竞争。

当美国运通公司（American Express）辨明日益增加的客户群的复杂多样性和收入层次性时，也采用了同样的金字塔模式。通过引入收费100美元的金卡和300美元的白金卡，运通公司能够在金字塔的顶端获取很大利润。对持卡人的好处，包括参加邀请性活动，并在公众之前获取门票，同时以标准运通卡用作屏障，以降低竞争者夺取市场份额和增加获取系统中其他富裕的客户的认同机会。

有些金字塔采用在不同层次上产品线扩张的形式（例如芭比娃娃和运通卡）。另外一些是由不同的品牌构筑而成。它们可以一起用来形成一个保护公司利润的机制。

斯沃奇瑞士表SMH产品金字塔的创立者——尼科尔勒斯·海耶克从艾尔弗雷德·斯隆的策略中学到一手，然后加上他自己的进一步措施。海耶克在金字塔的底部建立起一个防火墙品牌（斯沃奇），免于竞争从底部延伸到顶部。斯沃奇防火墙是稳固的，它的威力在于给金字塔顶端各层一个保护。在这些顶端层次，SMH用雷达表/浪琴表和Blancpain品牌挣得了超额利润。

在过去10年里，吉列刀片公司（Gillette）价值增长的大部分直接来源于具有高盈利性的上层产品。一直管理着一个价格范围很宽的金字塔，从杂货摊上售卖的纸包装刮胡刀，到80年代之前公司的旗舰产品Trac II。然而，在Trac II之上还有很大的空间，吉列公司在80年代后期开始开发这个空间。他们认识到它的客户群正在分成多个层次，该公司预计到金字塔模式的价值，并充分利用其潜力。第一个较高档次产品是一种感应剃须刀（Sensor），它是一个突破性产品。这种产品卖出了数百万只，较高的价格带来了巨额收入和利润。下一个产品是Sensor Excel，这种产品虽卖得较少，但挣的利润却更多。如同在美国那样，世界其余的大部分地区也体验到吉列剃须刀金字塔顶端的威力。

在你们的行业里，客户的偏好和收入的多样性是否允许构筑一个产品金字塔？今日在你的面前也许正有一个机会。或者你应当预计到这个模式的前提条件会使得机会在明天便可获得？英特尔也许已经在半导体行业中得到了教训。过去，所有的客户都喜

爱最新、最快的计算机。在对更强大的处理能力的需求上，这个市场是一致的。于是英特尔就在那里为他们提供高性能的芯片。因为英特尔在芯片创新上有2年的领先，所以它能够获取这个行业里最大的份额。

但是事情往往是这样的，这个市场变化了，客户的偏好也更加多样化，于是又出现一个新客户群。他们要求更便宜的计算机，愿意为了低价而牺牲高性能。对英特尔而言，这是一个剧烈的市场结构变化。突然间，一个新的层次在这个市场底部出现了。英特尔的产品位于这个市场的顶端，但是AMD和全国半导体公司（National Semiconductor）正在市场底部建立他们的地位。如果英特尔能作出有效的反应，它可以在市场底端建立一块盈利业务，并且保护其高端芯片的利润。如果不这样，新的竞争者将会给英特尔重重的一击，夺取它的战略制高点 and 利润。

如何获利？

在底部建立一道防火墙，在顶部获取最大利润。如果需要，建立中间层次的产品。

- 你的客户偏好和收入正在开始分层次吗？是否有新的客户对你的产品有不同的期望？
- 你能抵抗来自底部的攻击吗？你的防火墙坚固吗？
- 在你的行业里市场领先者的防火墙是否有缝隙？你怎样能够进攻它的防火墙？

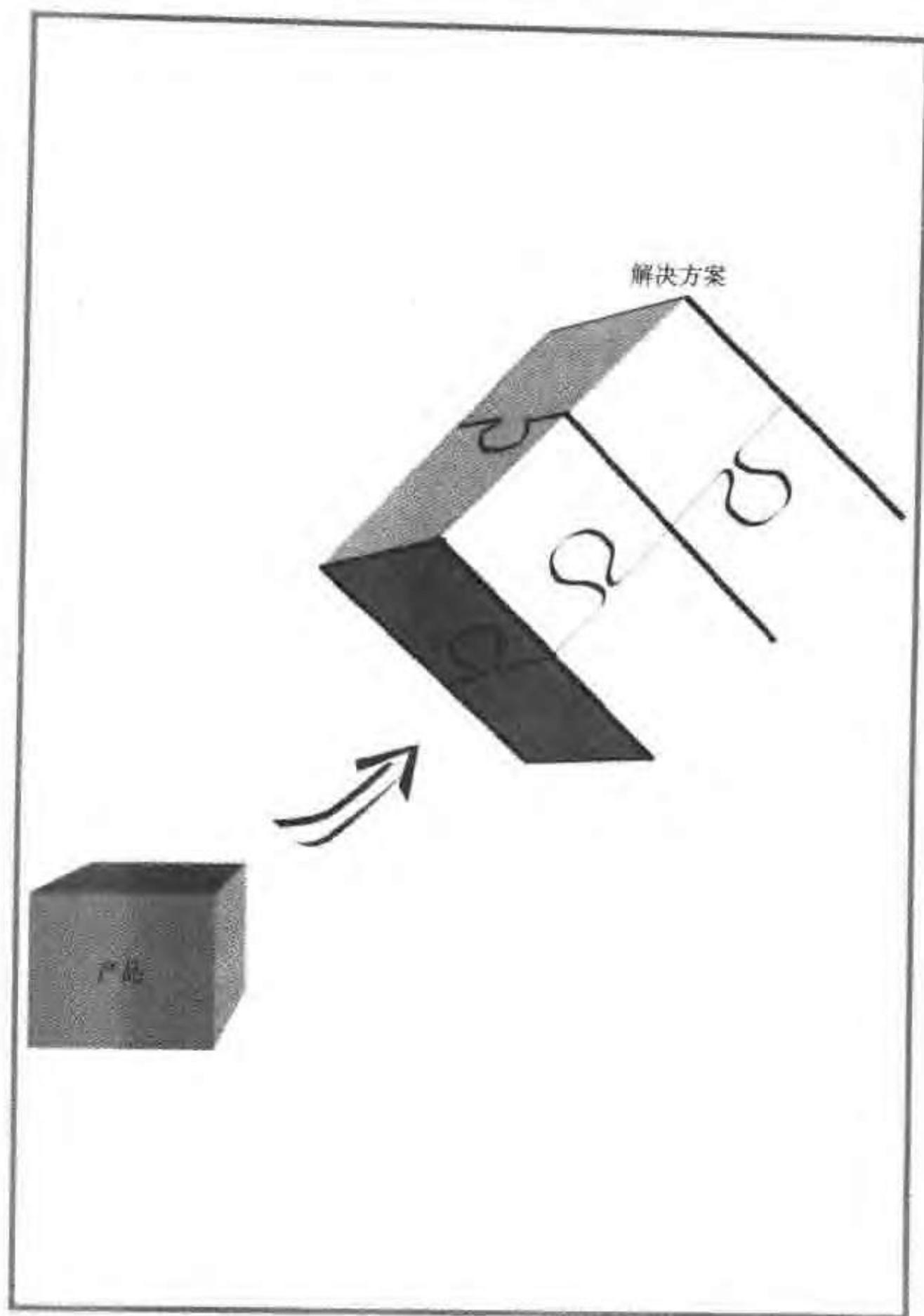


图8.8 产品模式五：从产品到解决方案

从产品到解决方案

改进系统的经济性

在下一个10年里，价值从产品转移到解决方案的模式会明显地变得更重要。这种模式是由于客户开始理解他们系统的经济性和在供应商寻求区别于他人的努力下而触发的。强大的产品功能不再能足以解决客户的问题。而应对失效的情况，创新的提供商开发了将产品、服务和融资捆绑在一起的销售方式为客户带来更多价值而不是仅仅提供产品。向解决方案转变需要用一种新的语言、新的衡量标准和新的思维方式。

Tetra Laval，一家瑞典制造商，就拥有这种新思维，它发明一种用于牛奶、无菌饮料及其他液体食品的块式包装方法。Tetra Laval的设计适用于euro托盘。这种托盘能堆放物品，使之便于运输和贮存。

低成本的超级市场将堆放产品的euro托盘直接放置在销售区。这种方法变化使零售商改变作业，更经济地利用空间。Tetra Laval的块式包装进一步增加了效率。此外，它的除菌技术使得饮料不用防腐剂，不用冷藏就可以分销。总之，这些好处使超级市场在没有减少包装费用的情况下降低了成本。这种新系统明显地改善了将饮料送往市场的经济性。

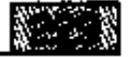
解决方案通常极其难以开发，它们要求知道客户的经济性，以超越产品功能，创造能够附加价值的服务和系统。价值不仅仅按功能衡量（如“自动地算出百分比”、“将面包切成片”，或“每分钟贴20张标签”），而且还要按经济术语衡量（如“节约3小时”、

“提高产量7%”或“减少总成本15%”)。通过预计客户系统经济性的演变，一个公司就能开发出解决方案模式，提供特有的产品和服务，进而控制市场。

航空业提供了这种模式的实例。80年代后期，波音(Boeing)公司面临开发成本上升、利润率萎缩的局面。波音的对策是迫使零部件供应商减价来降低自己的成本。波音主要的供应商霍尼韦尔(Honeywell)面对波音成本的压力，看到了隐藏其后的机会。它与波音接触，为建造新型777客机而形成新的客户——供应商关系，且不再只是装配波音已设计好的子系统，而是负责设计和交付整个航空电子系统。通过集中精力改进整个系统，该公司减少了波音的风险、成本和开发时间。新的关系也为霍尼韦尔公司带来了好处。除了获得长期合同和与航空工业领袖企业更密切的关系外，霍尼韦尔现在也成了在航空电子系统领域的领先者，明显地提高了它在航空工业中的地位。

像霍尼韦尔一样，通用电气公司在喷气发动机和医疗设备方面，预计到客户正在变化的系统经济性，开发出了解决方案。90年代初期，通用电气公司认识到价值正在从产品转移，客户的经济压力是引起这个运动的根源，这是一个机遇的信号。GE进而转向提供更宽泛的维修和金融服务，为客户创造更多的价值，从中也为自己获得更多的价值。由此产生了巨大的下游利润，这些利润是无法通过产品销售模式发掘出来的。

随着越来越多的公司认识到这种解决方案的威力，他们开始调整业务，开发这种模式。随着客户分销成本上升，赖德系统(Ryder System)公司发现一个能够提供解决方案、降低成本的机



会。于是该公司改造业务，使这个从前的卡车出租商成为一个提供完整的运输后勤服务公司。它的后勤服务收入从1993年到1997年年均增长30%。

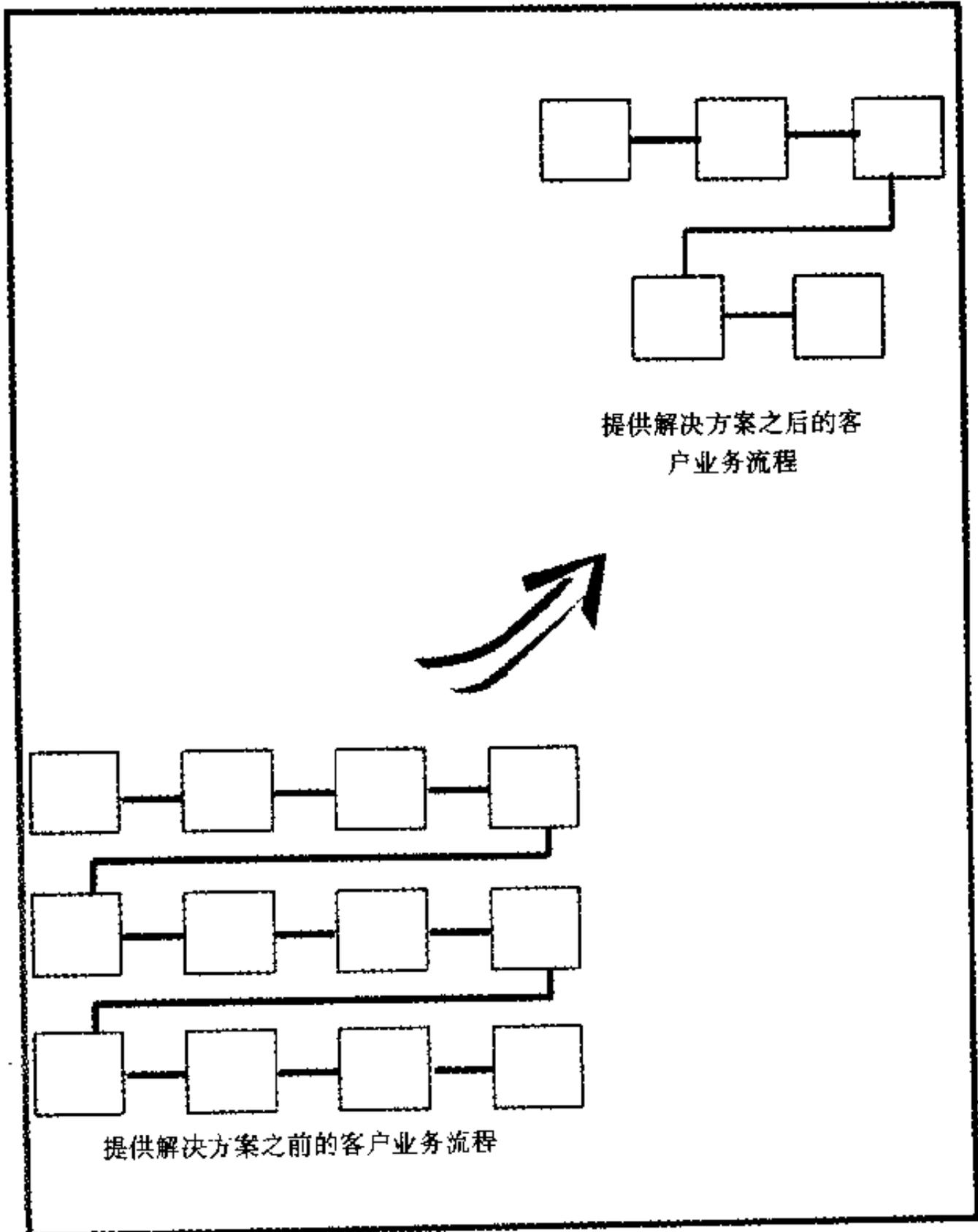


图8.9 从产品到解决方案。

管制放松促使安然公司从煤气运输进入煤气销售领域。为了更接近那些较大的、能带来更多利润的客户，该公司开始提供能源管理服务。通过在设备维修、运行和商品贸易方面的优势，公司提供可以令客户满足他们需求目标的综合服务。例如能源是按客户收入的百分比收费，而不是按每千瓦固定的价格收费。这样公司将财务风险转移给自己，然后利用在商品交易方面的特长，尽可能地降低风险。客户也为该公司的服务付出较高的价钱。

解决方案不是永远不变地对客户有价值。像产品一样，他们也将被商品化。而且客户的需要将不断变化，使得今日的解决方案在明日的市场上失败。这个过程会反复出现。因此供应商必须对下一种模式、下一个机会、下一个供应商——客户关系保持警觉。

如何获利？

研究客户的系统，比客户更了解他们系统的经济性，创造一个独特的解决方案改进他们的系统。

- 你的产品是否正在成为一个商品？这个商品化过程正在加速吗？
- 客户在你的产品上花费的系统成本是多少？2倍于产品成本、还是5倍、10倍于产品成本？
- 在客户系统中存在多少低效率、障碍及困难？
- 你提供的那些服务、系统及其他项目是否能降低你的客户整体系统成本的15%或以上？
- 哪一个客户愿意与你分享解决方案带来的节约？

- 当你的解决方案成为一个商品时，下一个能使你的公司盈利的模式是什么？

解决方案的心理定式

解决方案的例子不会像在1998年期望的那么多。最重要的原因是思维定式。我们所有的训练都是以产品为导向的。我们建立能够高效地生产和分销产品的系统。产品和解决方案之间的分野可以用桌面软件的发展来描述。在1991年，假如你要了解在莲花、WordPerfect 或宝兰（Borland）公司的一个行政人员的思维定式，你会发现：“我们卖收缩包装的软件，通过托盘大批量装运和分销。我们的直销队伍正在那里刺激需求，但是所有的销售都是通过分销商进行的。我们所有的制造、储运和会计系统都围绕着通过分销渠道销售托盘装运的、收缩包装的软件而优化设计的。”

现在你已有这样的印象：公司的销售员能为客户提供一个解决方案，按每个地点订价，按日售出咨询服务，通过众多具有产业经验的外部人员，使解决方案可行。而实际情况根本不是这样的，莲花公司要从收缩包装转换到提供解决方案极其困难，宝兰公司、WordPerfect公司以及其他公司完全不能做这种转换。

第二个例子来自于汽车塑料制品行业。90年代的汽车制造商对那些能提供服务和解决方案，而不仅仅提供产品的供应商更感兴趣，因为他们能减少汽车制造商总的系统成本。一个塑料生产商工作数月开发了与一个汽车生产商之间的价值增值关系，说服客户指出他的技术人员能为这个汽车制造商增加巨大价值。但是他不能免费提供这些资源，他至少需要一份能补偿

他的公司的服务合同。

经过多次协商之后，双方达成了一个2年期价值2 000万美元的服务合同，双方都感觉到这个合同会带来巨大利益。这个塑料制品商很高兴，这在使双方关系非商品化方面是一个突破。但是他知道，他的会计体系是为销售成千上万磅的塑料而设置的，他的会计体系无法应付这个2年期价值2 000万美元的合同。在会计方面问题解决之前，数月时间已经过去了。

如果供应商的思维定式是创造解决方案的最强大的障碍，那么其次才是客户的思维定式。众多的供应商在寻求从产品到解决方案的转换时就已经被那些固执地认为供应商不可能挣钱的客户，那些谈论解决方案和价值分享但又寻求一年后在供应商能补偿开发解决方案的成本之前再协商价格的客户弄得垂头丧气。

正如供应商已经被训练成供应方产品导向性的供应商，客户也已被训练成需求方产品导向的需求方。双方的心理定式似乎已密谋好做那些对卖者和买者同样都最无价值的事情。由强烈的信念所产生的力量难以改变，转换需要巨大的力量，而且几乎不能保证成功。这种思维转换就如同相对论诞生前后的物理学家对世界的看法转换一样极其艰难。

思维定式障碍难以逾越，但是，因为解决方案模式的经济效果如此显著，因为客户需要日益专注于几件能做得更好的事情，因为大量的先驱者已经提供了能够这样做的实例，更重要的是那些先驱者提供了一个迅速扩张的能够学会建立一个解决方案业务所需技术的训练场所，所以在今后几年里，解决方案模式会被反复利用。

1927



© 1927 Pablo Picasso. All rights reserved. (1927) Pablo Picasso. "Les Femmes d'Alger (O.K. Version)".

如果以常规的方式……

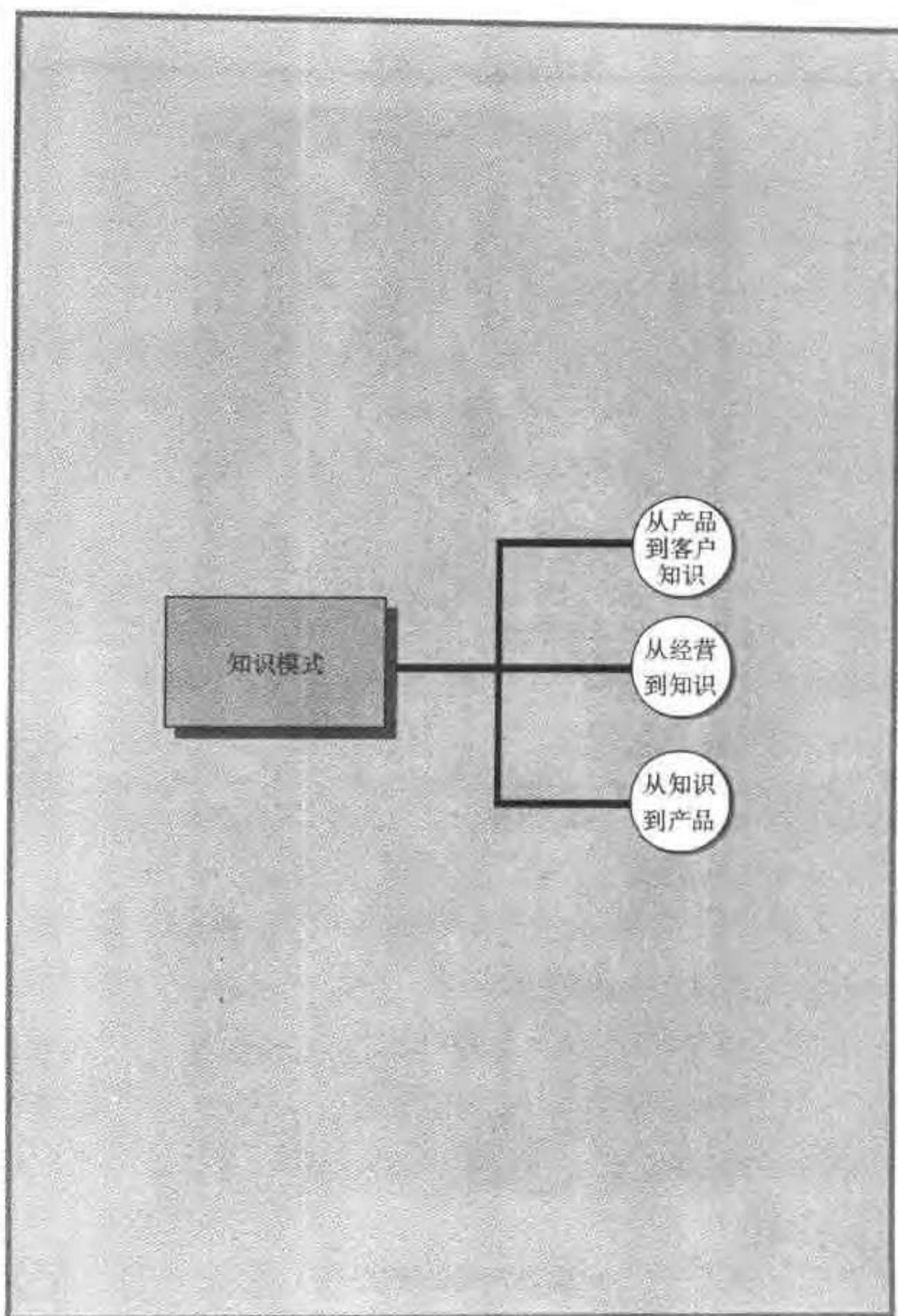


图9.1 知识模式

第九章

知识模式

知识是一种能量，一种安静、清洁而有效的能量。在新的价值链中（以左端的客户为起点，以右端的组织为终点），知识成为支持该系统最主要的原料。

不论是供应商还是客户，既能够破坏知识或任其流失，也可以选择将知识系统化，使其像激光般集中在我们所关注的问题上，并从中获取巨大的利润。

这一切在很大程度上取决于我们对知识的认识，以及我们在使用知识和知识创新时所做的不同选择。

随着经济发展的重点由商品制造向知识产品运用方向转移，知识经济模式及其衍生物将在未来的几年中迅速增加。尽管一些主要的知识经济模式已经出现了，并且很多的公司希望从中受益，但迄今为止，大部分公司还未对现有的知识经济模式进行开发和利用。这一方面是因为很多公司对此缺乏预见或计划，另一方面则是因为这些新模式与传统的战略模式并不匹配。

本章将探讨现有的3种主要知识模式：（1）从产品到客户知识，（2）从经营到知识，（3）从知识到产品。能够从知识模式中获利的关键，一方面来自我们对已知模式的不断深入理解，另一方面来自我们能够率先预期到未来几年中将大量出现的新知识模式。

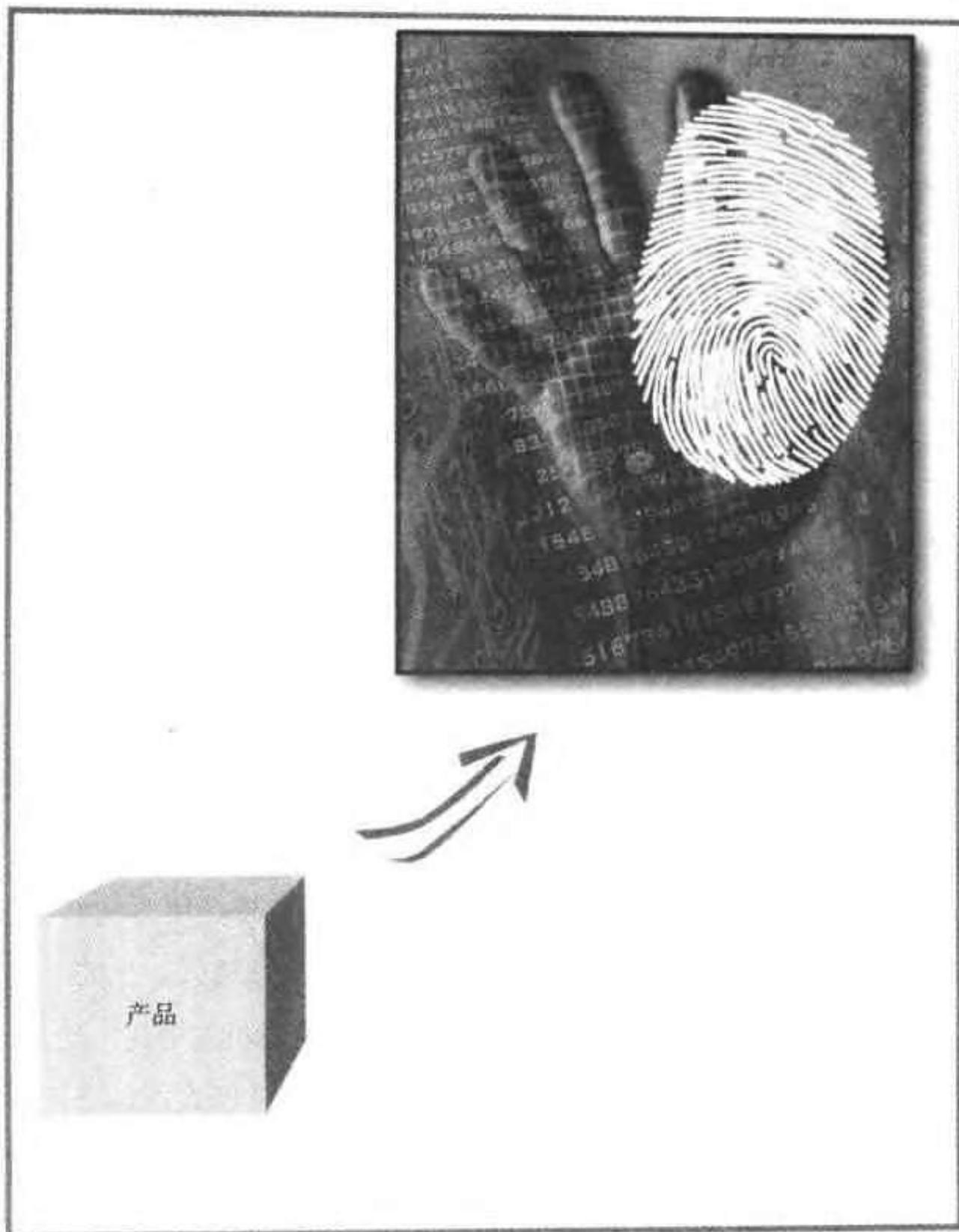


图9.2 知识模式一：从产品到客户知识



从产品到客户知识

产品业务教给我许多关于客户的知识

在这种模式下，利润驱动的供应商将一系列的产品交易转变为在客户偏好、价格敏感度和购买习惯方面的系统知识。这些知识可以通过各种不同方式产生新的利润流，如产品品种管理、精确的营销和革新成功率的显著度提高等。

产品品种管理

在零售店货架上发生的战争并不存在产品短缺。相反，因为每年都有大量新产品涌入市场，产品过剩的情况正在不断地加剧。对许多种类的产品而言，关于客户行为的知识正在取代产品本身，成为盈利的真正源泉。拥有产品方面专业经验的生产者可以比较容易地开发和获得这方面的知识。那些最专注于利润的生产者已将他们在产品方面的专业知识转变为可以提供给零售商新的、以知识为基础的服务——产品品种管理。

产品品种管理向商家提出了一个重要的问题。绝大部分的零售商都持有多于他们实际控制能力的产品种类和存货量 (stock-keeping units)。每一类产品(不论是包装材料、尿片还是肥皂)，都有其特定的购买习惯和市场驱动力。如果出售的商品与客户需求不匹配，就会导致销售损失或是挫伤客户。对每一类产品而言，生产者在客户偏好、价格敏感度和购买习惯方面的知识往往比零售商更多，这也使他们有能力更正所有的错误匹配。

生产商愿意替零售商管理其所有的产品品种（不仅仅包括他们自己生产的产品品种）。生产商拥有客户行为方面的丰富知识，他们通过综合管理那些决定回报率的关键要素，能够在每平方米货架上创造出比零售商高得多的毛利率。这些关键要素包括生产者的品牌、销售商的品牌、产品的品种和存货数量等。因此，这些生产商创造的价值并不在于他们制造的产品，而在于他们所独有的客户知识。正是这些知识使生产者能够为零售商带来最大的回报。

精确的销售

产品品种管理提出了一个影响所有零售行为的长期经济无效的问题，即需求和某一时点的及时供给之间存在不均衡性。过量的存货会增加不必要的存货维持成本；而存货不足则会导致缺货损失和毛利润的损失。

从产品到客户知识模式使公司能够从零售店和地区层面上解决上述经济无效。例如沃尔玛，它在不同地区之间的巨大交易量推动它创造出一套预算方法，这种预算方法使需求行为模型拥有了前所未有的准确性。这些宏观层面上有关客户的知识帮助沃尔玛降低了地区与地区之间由于缺货和存货过量产生的经济无效。精确的销售代替了以“有根据的猜测”为基础的销售模式。

可口可乐公司发明的精确营销（零售店层面上）是我们在微观层面的一个例子。该公司正在探索使用远距离测量技术，这种技术使装瓶商能监测到每一台零售机的存货状况，而缺货和电



话服务的减少会为公司带来新的利润，这样的结果是基于公司掌握了客户购买行为方面的知识。如果可口可乐公司的新计划获得了成功，该公司将会在原来的利润来源（销售苏打水所获得的毛利润）枯竭之前，找到新的利润来源。

革新成功率

工业装备领域从产品到客户知识的模式转变已经完成。推动这一过程的动因有两个：一是产品变成了商品，二是供应商深入地了解了客户的使用体系，这种了解深入到使他们能够创造出关于客户经济行为的准确模型。目前，基于客户使用系统，GE已经发明了一套针对公司高度复杂的产品（如火车头和飞机引擎）技术和经济表现的分析模型，这些信息被用来界定和推动与客户最相关的产品和服务的创新。过去存在于产品之中的魔力如今存在于产品如何服务客户这一特有的模式之中。

一家专业化工公司已经采纳了进一步对客户建立模型的想法。像GE公司一样，该公司已经设计出一套专门的模型，分析其产品能够提供给客户的附加技术和经济价值。此外，该公司还设计了分析客户的政治等级和决策过程的模型。尽管这家公司在财务方面取得了成功（通过将创新的材料和方法与自动化的生产环境相结合），但是他们明白，比经济附加值更为重要的是政治附加值，它往往是发挥作用的关键。一项出色的经济创新如果意味着决策者将面临重大的事业风险时，这项经济创新是很难行得通的。

公司的政治和经济决策模型（建立在工厂对工厂的基础上）



可以帮助其在当时的政治环境下，能够将革新引入那些有较高接受性的环境中去。尽管竞争对手拥有能够带来经济附加值的专业技术，但他们缺乏关于客户的政治知识，而在将新产品引入市场时，这些知识恰恰是把技术专长转化为高成功率的关键。

如何获利？

认真倾听交易所告诉你的关于客户的一切情况，捕捉相关的信息，并将其运用在如下三个方面：（1）创造新的服务；（2）创造新的系统；（3）改善客户和你自己的经济状况。

Picasso

男人



女人



群体



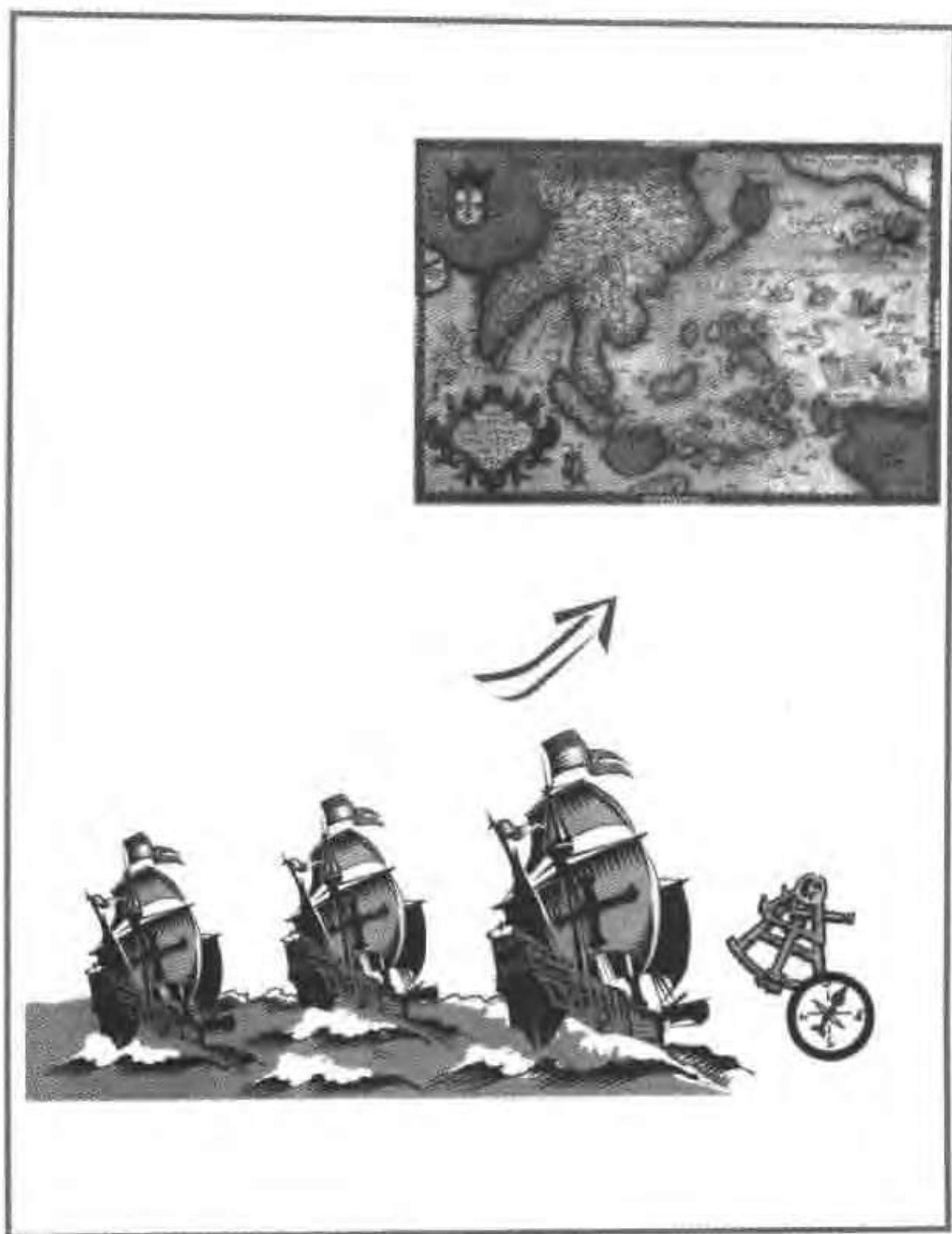


图9.3 知识模式二：从经营到知识



从经营到知识

从资产到精髓

在相当长的一段时间里，企业的利润绝大部分来源于企业所拥有的固定资产以及对这些资产的经营。航空、旅馆、书店、钢铁厂、计算机制造企业和许多其他的企业都属于这种情况。

一些采用上述方式经营的企业至今仍在盈利，但许多企业已经无利可图，甚至无法保本。过剩的生产力、客户的影响力和竞争的加剧已经使企业无法按照上述的经营模式获利。在原有的资本密集型经营无法继续产生利润的时候，出现了许多运用新的方式获利的机会，如建立一套独有的知识体系、保证每一个员工能够发挥最大的作用，或将服务建立在对买方和卖方同样具有价值的稀缺知识的基础上。

只有少数的经营者能够具有预见性，或者说是运气，凭借他们从经营过程中获得的知识 and 经验建立起新的获利模式。

在其他的例子里，通常是业外人士投资帮助企业建立从经营到知识模式。目前，航空和电视网络正处在无法获利的艰难阶段。但是，官方的航空指南和电视指南公司却拥有高额的利润。这两类公司的获利额都高于为其提供信息的行业，同时，这两类公司的经营者都来自于其他行业。

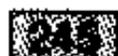
从经营到知识模式最普遍的一种形式就是销售服务合同。马里奥特（Marriott）在放弃对其自有旅馆的所有权后，集中精力提供管理服务。除了为它从前拥有的旅馆提供管理服务之外，它还受其他旅馆所有者的委托提供管理服务。迪斯尼拥有经营主题公

园方面的专业经验，因此，它在保留欧洲迪斯尼公园管理合同的同时，将公园的所有权让给了其他人。巴诺书店在经营书店方面的专家经验使其成功地获得了大学书店的经营权，学院保留资产的所有权，巴诺则从经营中获利。

上述的每一家公司都是在他们原有的经营模式仍然获利的时候，就开始进行转变的。在其他的例子中，从经营到知识模式是在原来的经营方式已经无法获利后才开始被开发和使用的。例如日本的钢铁工业，他们在20世纪70年代抢占了美国钢铁厂的市场份额，但是在80年代他们却开始面临自身价值下降的困境。这是因为企业的价值基础已经从拥有生产能力转变为以知识为基础来创造价值。

但是，与美国的先驱们不同，日本钢铁制造者对传统经营向知识经营的转变进行了投资，他们将资产经营和流程方面的专业知识出售给了世界各地的钢铁生产商。它们还向拉丁美洲、韩国和其他一些市场的新兴钢铁企业出售工厂布局设计和工程服务。在钢铁制造业的边际利润逐渐降为零的时候，他们却凭借以知识为基础的服务获得了丰厚的利润。相比单纯依靠基于资产所有权和经营权的模式所能维持的获利期而言，这些日本企业通过采用新的经营模式将他们的经济活动的获利期整整延长了10年。

比较经典的从经营到知识模式的例子是美洲航空公司(American Airlines)SABRE系统，这一系统是在20世纪60年代为升级公司的机票预定系统而开发的。在此后的十几年中，美洲航空公司一直在内部使用SABRE系统。1976年，公司决定将旅行代



理纳入该系统的使用范围。在该系统启动后，美国航空公司仍不断根据客户的需求对系统进行改进和升级。

从70年代末到80年代中期，美洲航空公司将这一系统的使用范围扩展到包括旅馆预定、汽车租赁、旅行、游览等领域。继而，SABRE系统开始为外部的公司提供信息技术服务。美洲航空公司还开发了适合SABRE系统使用的电子售票技术。随后，第一个基于个人电脑的SABRE系统也开发成功了。1996年Travelocity系统开发后，SABRE进一步扩大了它在互联网上的功能。

通过向客户提供非常有价值的服务，美洲航空公司能够对它们在经营方面的知识进行投资。SABRE在1991年到1995年之间获得了航空业1/5的经营利润，这一事实是对公司能够成功创造利润的最好说明。尽管航空业创造的收入是SABRE创造收入的好几倍，但大部分时候，美洲航空公司SABRE系统的价值要大于航空业的价值。

在从经营到知识的几种模式中，知识决定利润的准则一直在起作用。在资本密集型的复杂组织结构中，潜在的获利能力经常遇到阻碍。因此，利润驱动的供应商通过创造新的、以知识为基础的工具（如管理合同、信息系统或融资服务），来释放潜在的获利能力，并将其转变为公司利润增长新的、重要的来源。

尽管很多资本密集型企业很有潜力从其业务活动所包含的知识中获利，但这一盈利模式还基本没有被开发和利用。今天，很多化工公司正处在80年代的钢铁企业所处的阶段。很少有企业像

日本钢铁企业那样，从流程控制、管理合同和其他知识密集的服务中开发出新的利润源。

医院是另一个资本高度密集、知识驱动型企业的例子。很少有医院将他们特有的知识转变为利润增长的源泉。

开发利用从经营到知识模式的最大障碍并不来自于融资或物质方面，而来自于人才方面。思维上的误区往往使企业认为：我们是制造商或我们是医院，而不是认为作为一家经营性的组织，我们的主要任务是通过不断寻找新的利润源来创造客户需要的价值和财富。

如何获利？

将经营经验转化为独特的知识，然后寻找一种方式出售它（例如合同或数据库）。最终，你将放弃资产，出售知识。

- 你的企业中是否隐藏着重要的知识？
- 它们在哪儿？以何种形式存在？
- 你如何通过它们获利？
- 有没有人在你之前已经从这些知识中获利了？

我们的任务是，描
绘出潜藏在混乱复杂表
象背后的模式

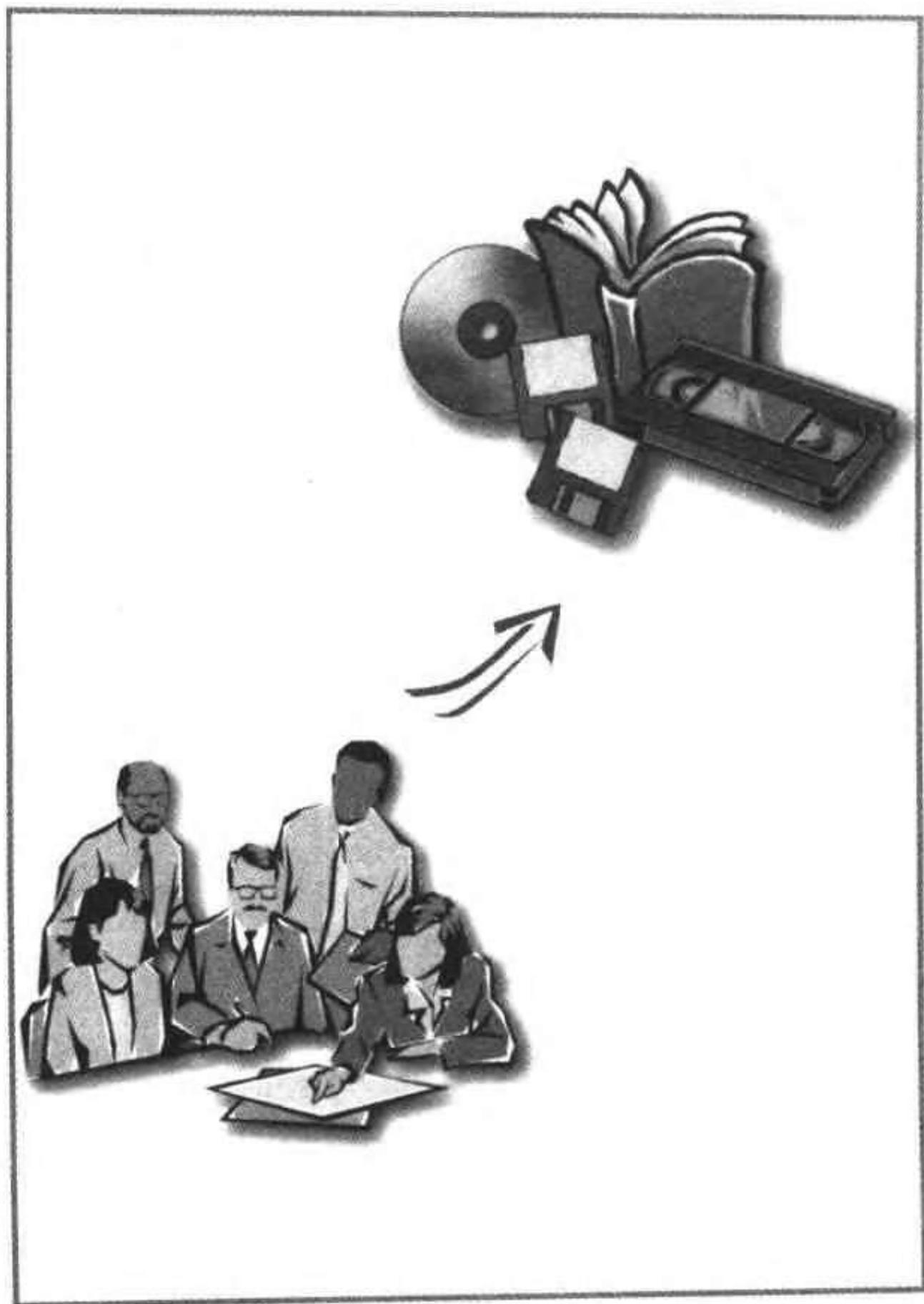
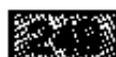


图9.4 知识模式三：从知识到产品



从知识到产品

专业知识具体化

从以有形实物（如产品、经营、砖块或马达）为基础的价值向以知识为基础的价值转变开始遍布整个经济领域。但另一种反向的变动趋势也同时存在着，那就是经验、专业技术和知识正在转化为产品。

许多企业遇到的情况是，他们意识到了知识的价值却缺乏获得知识的途径。例如，处在劳动密集型经济限制中的专业服务公司，或是公司仅拥有进入和使用都十分困难的不完整的数据库。将知识转变为产品是一种新兴但发展十分迅速的模式，这种模式既可以为客户创造价值（如方便、成本节约等），也可以为供应商带来价值（如获得更高的价值增长率的机会）。

因斯蒂（Incyte）是一家总部在加利福尼亚帕洛·奥尔托（Palo Alto）的公司，它建立了一套完整的基因数据库，并为更便捷和有步骤地进入数据库开发了一套软件工具。它将科学知识转化为一种收费产品（数据库进入和进入工具）。为此，因斯蒂可以从使用该数据库的主要医疗公司获得每年500万美元的收入。

剑桥技术合伙人（CTP），1991年创建于马萨诸塞州（Massachusetts）的剑桥（Cambridge），现在该公司以每年大约80%的速度增长，公司1997年的销售额为4亿多美元。该公司的非凡表现来自于它将其在信息技术、项目开发和执行方面的经验转变为一种叫做RAD（快速应用开发（Rapid Application Deployment））的产

品。

大多数的IT咨询服务按照时间和材料来收费。这是一种不稳定的成本模式，客户在这一模式中承担了所有的风险和项目成本。但在与技术相关的行业中，这是一种普遍采用的收费方式，因为咨询专家一方面要努力跟上飞速发展的技术，另一方面还要面对找不到能够满足客户需求的人来执行项目的挑战。因此，他们需要在项目中保持尽可能大的灵活性。对客户而言，信息部在维护现有系统和不断更新技术方面始终面临压力，这也引发了这些组织内部迅速变革的需要。

有别于行业内通行的准则，CTP向客户提供固定时间和固定价格的合同。这种方式转移了客户方面的大量风险，项目拖延造成预算超支将由咨询公司来承担。

这种方式极大地推动了CTP将其拥有的知识资源系统化，使其能够在预算范围内尽快完成项目。实际上，CTP从按时和提前完成项目方面获益极大；同时，提供固定时间和固定价格的合同对客户很有价值。过去的很多IT合同都是无时限的。CTP取消了这种合同，也就不必承担这类合同中潜在的成本损失。客户也可以在对新的IT工程何时开始、何时运行有更清楚理解的基础上规划其业务。

在知识产品化方面，可供参考的例子有：SAP，SDRC和PeopleSoft。

- SAP（一家德国软件公司）开发了一套帮助企业连接其内部各业务流程的软件系统。在以前，公司为了发展其内部系统，往往要通过购买大量的系统集成服务来达到目的。SAP将公

司在内部流程方面具备的知识和面临的挑战转化为一种产品，使公司能够以较低的成本来有效地识别业务流程环节中的各种问题。

- **SDRC** (Structural Dynamics Research Corporation, 结构动态调研公司) 最早是一家工程咨询公司。该公司将自己的工程事业知识转化为**CAD/CAM** 方案(用于有限元素的分析), 客户可以通过该方案对新的产品设计进行非破坏性的测试, 缩短了产品进入市场的时间。**SDRC**的知识产品化为其带来了巨大的价值增长。
- **PeopleSoft**将其在人力资源流程和程序方面的丰富知识转化为相应的软件产品和人力资源应用平台。该产品可以使客户的人力资源流程更为有效, 也为**PeopleSoft**创造了极大的价值增长。

对供应商的影响

一家大型的专业服务公司可以以多快的速度成长? 并不是很快。一些管理非常好的大公司的年平均增长率为15%—23%。一家以产品为基础的公司可以以多么快的速度成长? 非常快。**CTP**在1992—1997年之间的收入增长率为年均84%, 而**PeopleSoft**在1991—1997年间的平均增长率为91%, **SAP**在1995—1998年的平均增长率为48%。

在从知识到产品的模式中, 可达到的增长率被完全重新定义了, 在很多时候, 它是成倍增长的。

路透社是一家欧洲金融服务和信息提供商, 它是从知识到产

品模式的另一种代表。该公司因提供信息而闻名，包括新闻、国际事务、证券价格、汇率等。在过去的30年中，路透社已经成功地将其信息进行了产品化并建立了相应的品牌。现在，它已经将更多的服务项目纳入路透社服务协定和路透社在线中。股票和产权交易也已经产品化为Stock-master, Video-master, Equities 2000, Equities 3000 和 Instinet等。Monitor Money Rates, Mini-Reuters Monitor 和 Monitor Dealing 2000 都是路透社在外汇交易中创造的。

面向金融服务公司信息服务领域的竞争日益加剧（Bloomberg, Dialog和EBS占据了大量的市场份额），路透社不得不开始寻找新的领域以发挥其信息产品化的优势。它正在寻找新的客户群，这些客户需要精确、客观、及时的信息来支持他们做出的一些重要决策。目前，路透社已经为其产品化专长找到了几个新的市场。路透社将为媒体提供广告价格，为健康保障公司提供医疗信息，为保险和风险管理公司提供保险率信息。

在未来的10年，知识产品化模式将会飞速发展。随着知识变得越来越有价值，更多的公司会寻找新的途径将它们拥有的知识产品化，并通过使其提供的知识产品更容易获得和更为节约成本而获利。

如何获利？

确认你的企业中已创造的最有价值的知识。不断强化你的专业知识，使之成为易于推销、易于培训、易于提高的应用性结构产品，宣传、销售并改进它。

- 从知识到产品模式的作用是否在你的行业中存在？
- 你是否只依赖于几个人来为公司的客户创造价值？贵公司是否有将这些知识系统化和发挥其作用的途径？
- 在你的领域中是否存在引发从知识到产品模式的机会？
- 它的价值如何？它发挥作用需要什么样的资源？

知识与战略

“想像力比知识更为重要……”

——爱因斯坦

“……如果你已经拥有了知识。”

——所有其他人

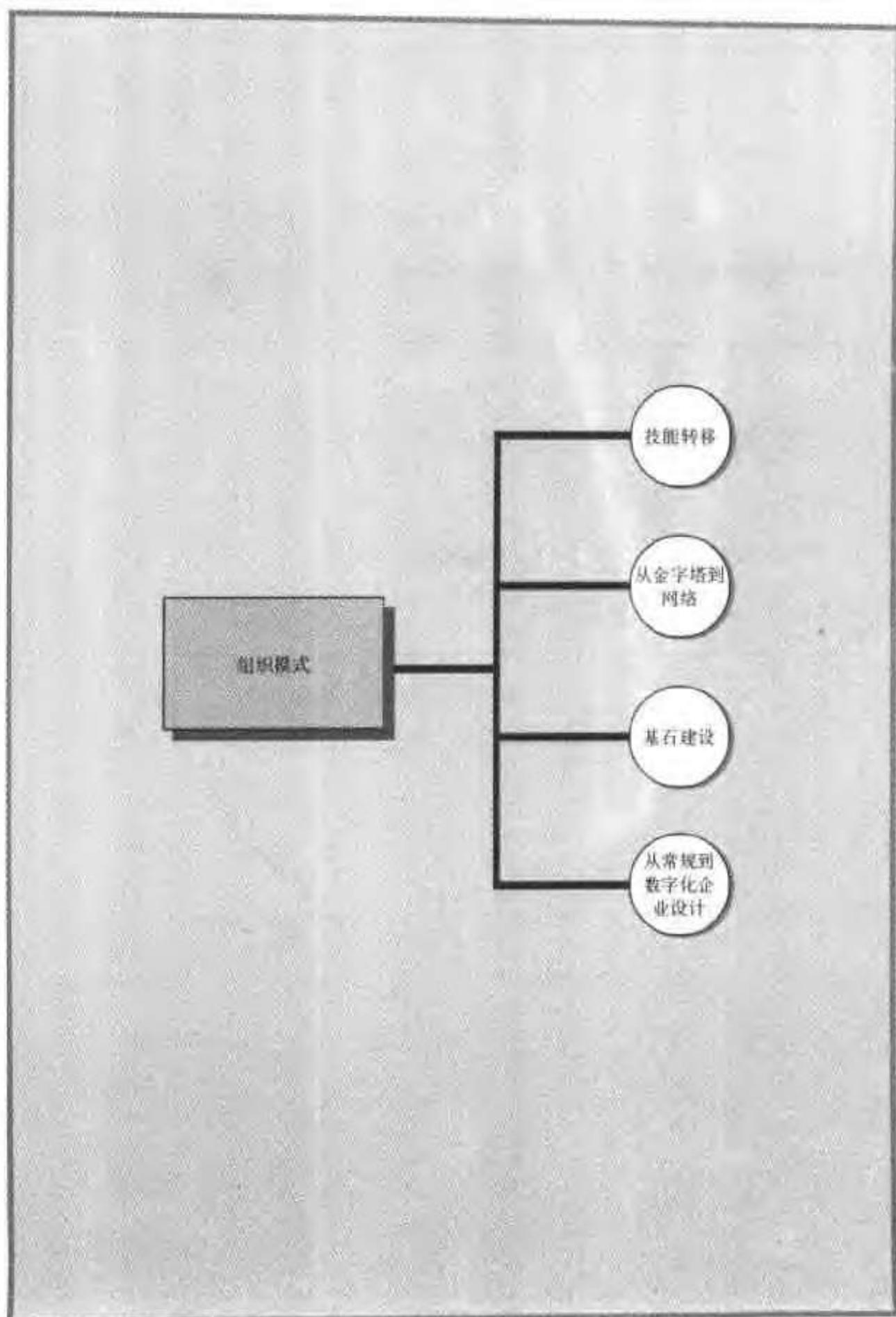


图10.1 组织模式

第十章

组织模式

商业世界占主导地位的模式曾经是价值链上的资产效益。现在，占主导地位的是为顾客有目的地创造价值。明天，将是同时关注顾客和供应商的组织系统。

组织系统把外界顾客（买方）与内部顾客（人才）在为买方、员工和老板创造（或破坏）价值的交互作用中联结起来。

在过去10年里，顾客变得比产品更重要。类似的转移使人才变得比资产更重要。

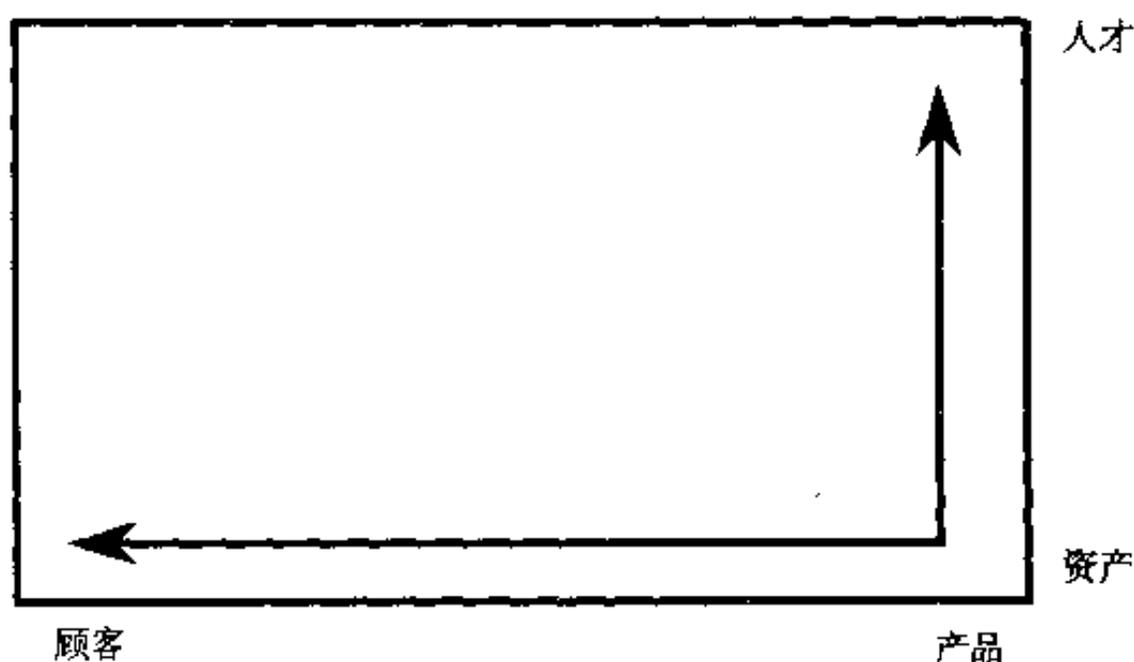


图10.2 顾客与人才的重要性提升

这种从产品向顾客的转换解释了为什么在很多产品模式中，

价值从产品上面转移到其他地方，以及为什么与顾客相关的变化是造成这些模式的关键诱因。因为从资产向人才的转移，组织模式将成为今后5年中最重要的模式之一。

正如富有创意的管理人员想出新办法和新点子来处理价值转移一样，现在，他们正在探索新观念和新办法来管理极其动态复杂的经济环境中关键的组织性挑战。

组织体系对公司的利润可以造成巨大的影响。组织体系能够给公司的产品经营权和企业发展增加或者减少价值，结局取决于组织系统创造下列内容的效果如何：（1）公司战略背后的联盟，以及（2）卓有成效地实施这些战略的力量水平。

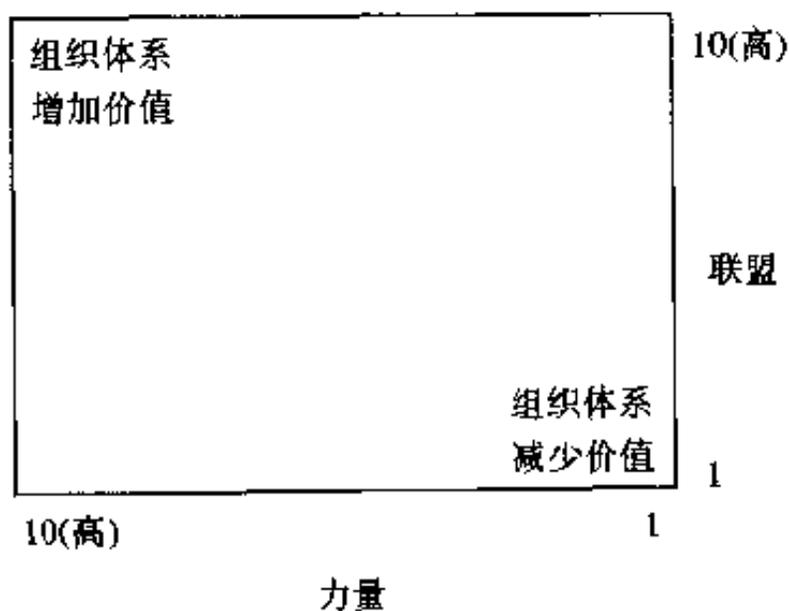


图10.3 组织体系对公司价值的影响

在《发现利润区》中描述过的再创造公司位于图示的左上角，它们不仅创造了优秀的企业设计，而且形成了出色的组织体系。它们把广告的最好原则（适当的信息、简单的信息、重复的信息）应用于内部顾客（人才）身上。因为自身建立的联盟和其产生的强大动力，它们的组织为公司增加了价值和利润。

这种“联盟和力量”的因素是无形的，但是它确实存在。以雷德蒙、亚特兰大或者Crotonville为例，这些组织中任何一个都不难感觉到联盟的程度或力量水平。

这种新创造的联盟不仅与公司战略保持一致，它还包括与顾客的首要要求保持一致。这就是从金字塔模式向网络模式转变为何如此重要（见第273—279页）。通过加强与客户的接触，它增加了组织与内外目标之间联盟的可能性。

尽管良好的组织体系创造组织力量，组织力量任何时候都似乎不够。基石模式的重要性体现在它能够保持和最大限度地利用组织创造的力量。数字化企业设计模式能更进一步地保存组织能力，为组织体系内的人才运作提供更好的杠杆机制。

我们前面讨论过的许多模式是由严重的功能障碍诱发的，组织模式也是这样。两个功能障碍：其一是脱离顾客，其二是处于错误的技巧和手段环境中，这是阻碍许多公司发展并促使公司从金字塔模式向网络和技能转移模式转变的主要因素。

其他模式由机会不断变化的性质触发，基石和数字化企业设计属于这一类。

在所有这些模式中，都有外部因素和公司举措之间的混合影响。有的更多地受到外因的作用（如技能转移），另外一些则受到公司举措的影响（如基石）。但是，即使受到公司举措影响的模式也对外部条件作出反应，而对外部条件的反应将决定未来盈利的最佳途径。

许多组织模式在过去10年都有所表现（从职能性到企业单位的结构，从职能性到矩阵，从垂直到水平以及其他一些情形）。新

的组织模式在今后几年里将会多得难以记数，因为创造性的公司将发明新办法来解决价值创造等式中组织方面的问题。

然而，许多其他解决方案将有一个共同点：重新定义人才与客户之间的关系。正如今天的经济要求我们“扭转”价值链及开始与买方进行战略性思维过程，明天的经济将要求我们把价值链折叠起来，在客户和组织内部的人才之间创造最大限度的直接联系。

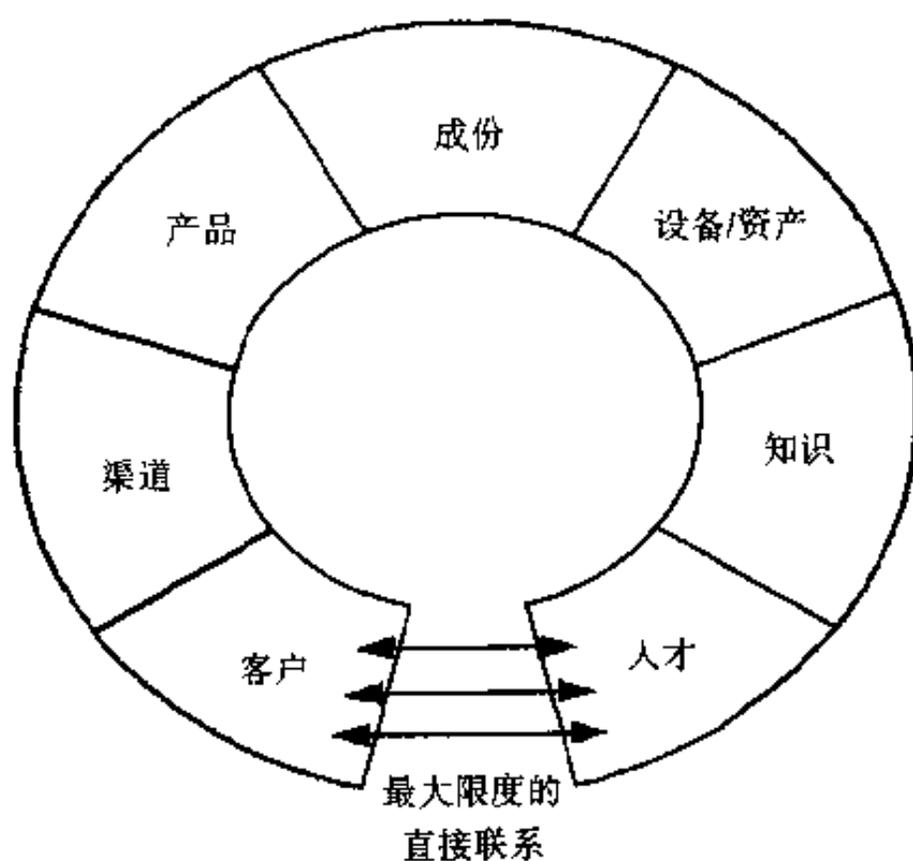


图10.4 最直接的联系

直接接触将及早暴露技能方面的差距，并将相应地触发技能转移模式。它还将定义出多数情况下基石结构效率最高的途径，在那里，客户经营权而不是产品经营权，将决定公司优化的利润增长。

最后，价值链的折叠将使从传统向数字化企业设计转移的重

要性充分显示出来。这种转移的最终价值将是在客户和内部人才之间创造某种桥梁，它能够最大限度地提升双方的业绩。

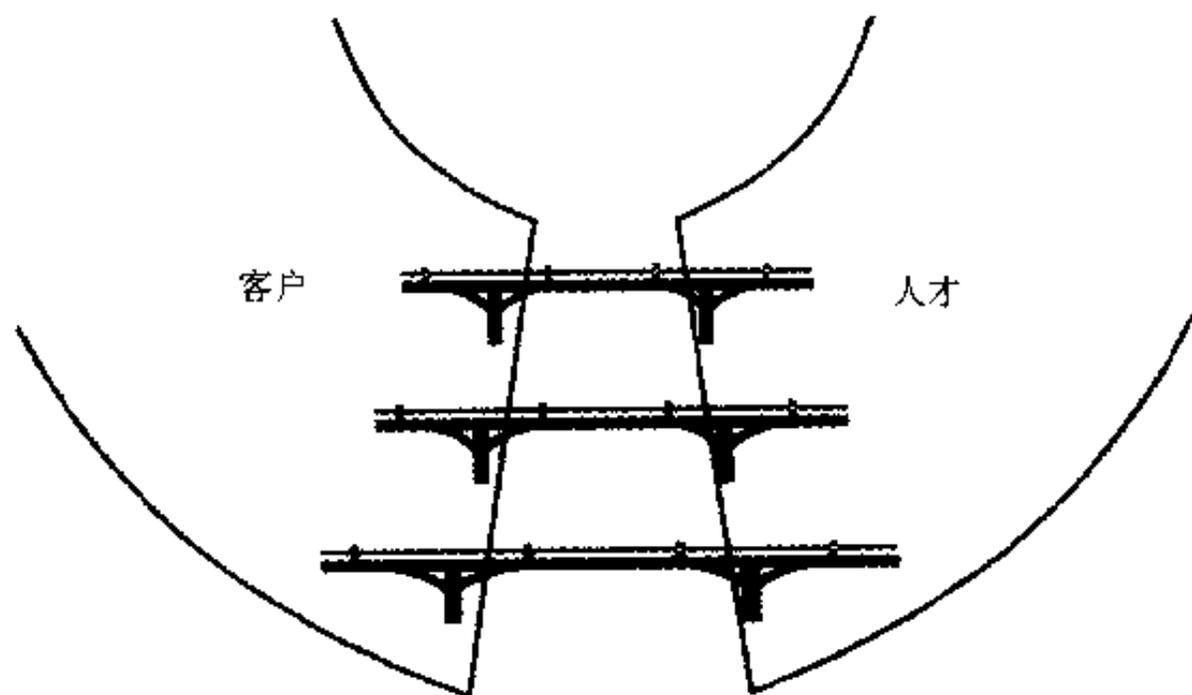


图10.5 客户和内部人才之间的桥梁

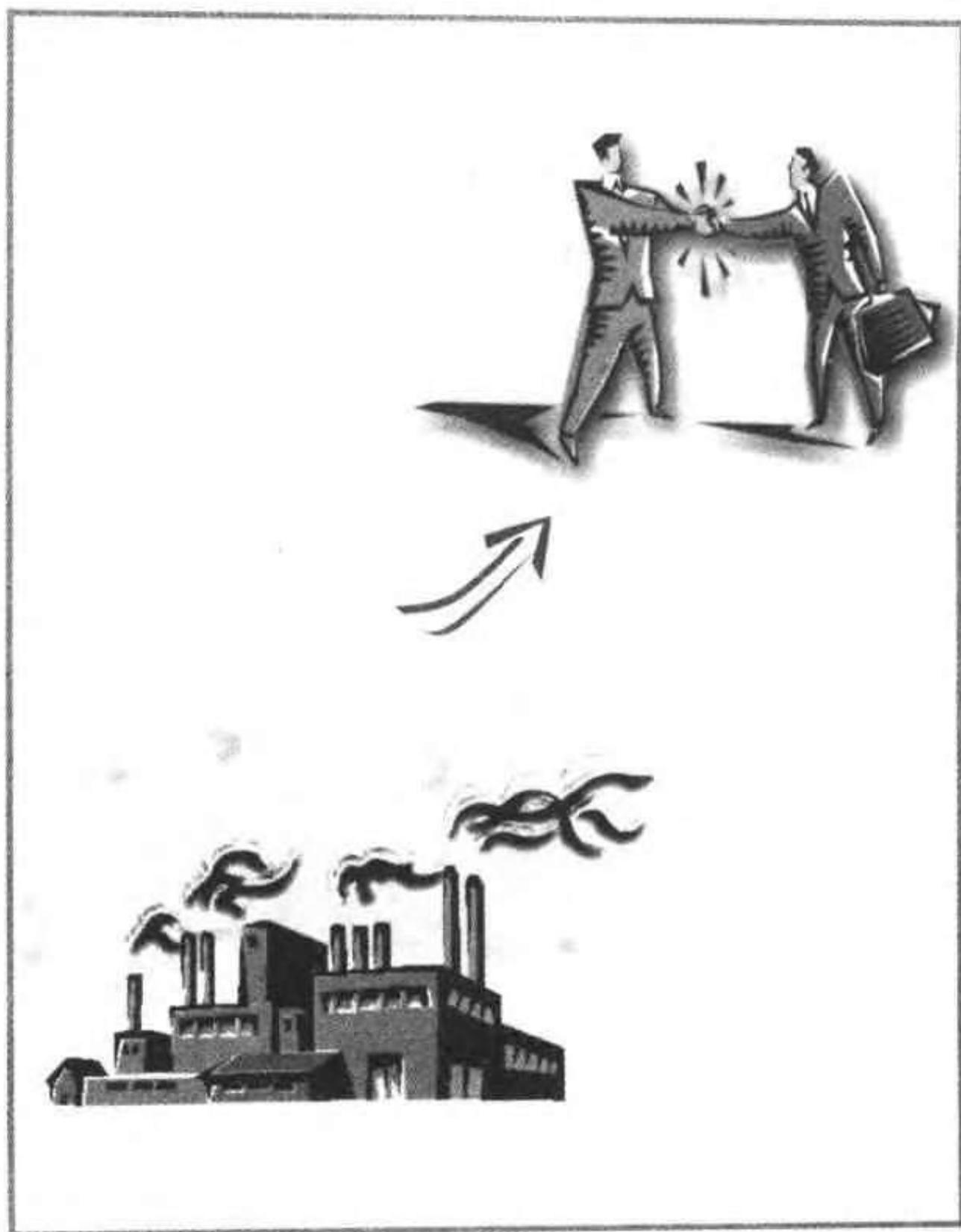


图10.6 组织模式一：技能转移

技能转移

昨天的资源优势变成了今天的成本负担

当公司脱离不断变化的顾客要求和市场条件，它们便与对客户最重要的和能产生最大的利润技能脱节。外部环境发生变化，而公司内部的技能没有整合，于是出现了差距。这种不协调造成的功能障碍随时间的推移越来越严重。

它还产生一个主要的管理问题。一度对顾客至关重要的职能和技巧现在变得不再那么重要，或者根本不相于了。然而，这些职能保持着自身的成本基础和高度的自豪感。他们建立起防御机制。情况变得几乎无法控制。当受到威胁的人采取极端行为保护他们的地盘时，组织效率便下降。

最终，当公司认识到这种功能障碍并作出相应的反应时，技能转移模式被触发。

对看到这个差距并最早开始弥合的少数竞争者而言，这里存在着利润机会。这些组织通过在混合的技能中启动剧烈的变动来利用技能转移模式以适应市场的要求——早在他们的竞争者开始采取同样举措之前。

技能转移模式可以在若干层面发挥作用：

- 职能性（比如，价值从制造、销售和研发转移到渠道或者账目管理，或者授权）
- 技术能力（比如，从硬件到软件工程，从组织化学到生物技术等）
- 管理能力和价值（比如，从重视成本到重视服务，从关注业

绩到关注业绩以及人的价值观，如沟通、自我发展和培养等)

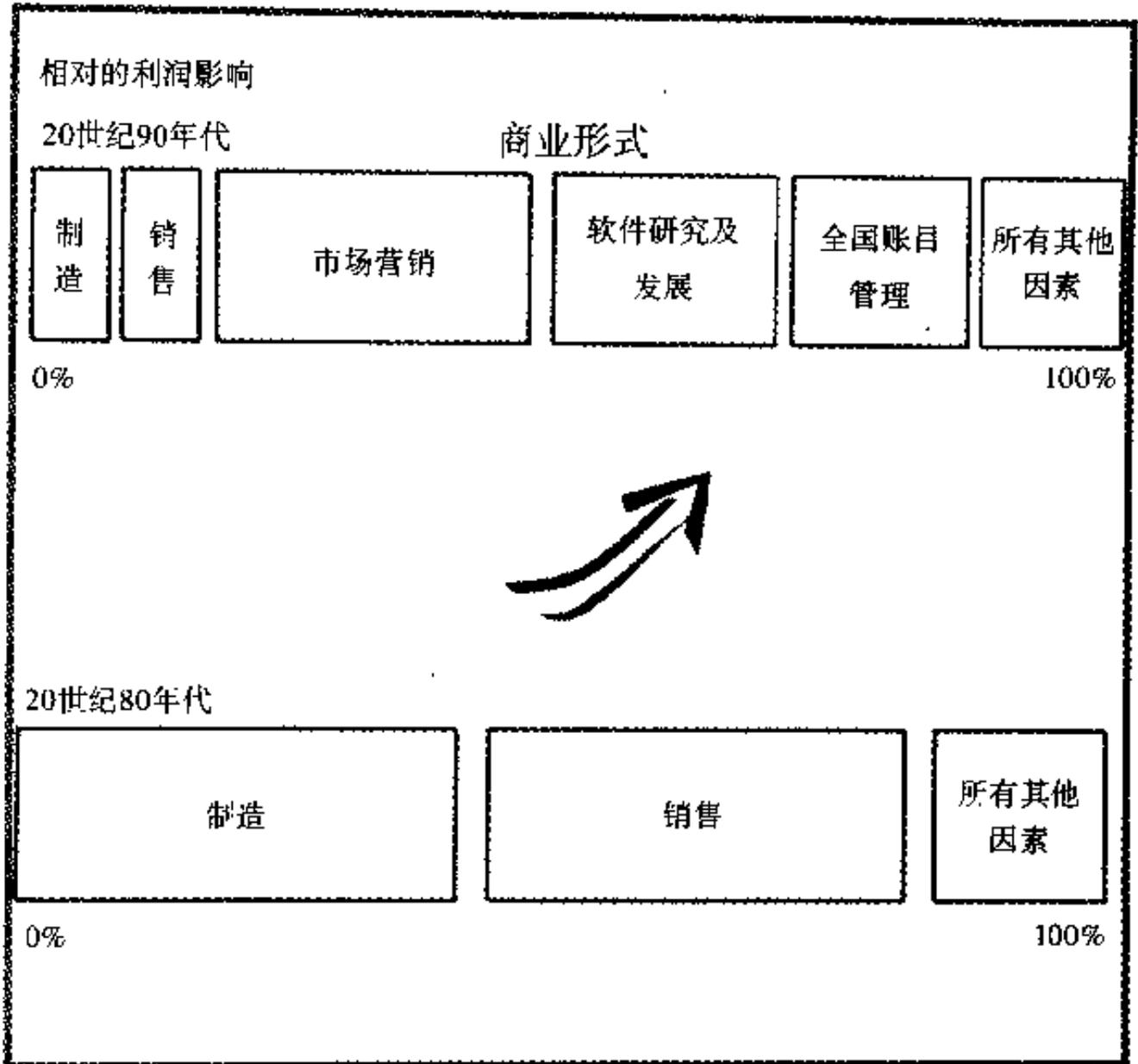


图10.7 技术的相对重要性

技能转移

在很多情况下，获得新利润的关键是把重点和资源从公司内部的一种主要职能转移到另一种职能。

生物技术方面提供了一个例子。人们付出大量努力试图描绘出人类DNA的过程。实验室里满屋子生物学家都在为复杂的人类染色体进行分类，尽量收集无数信息。政府主持下的人类染色体

项目免费提供所有现有的原始数据。然而，为什么还会有名为英斯蒂的制药公司会为查找它的染色体数据库每年收取500万美元的费用？

其原因就在于英斯蒂懂得真正的价值不是拥有广泛的数据，而是管理和分析这些数据。关键的技能已经从生物转移到了程序化，英斯蒂公司的员工构成体现了这种变化，在1998年，它们只有125个生物学家，但却有175个程序设计师。它的数据库对其他制药公司如此珍贵，以此，它每年可获得1亿美元的收入。能看出技能转移得到了收益。英斯蒂的市场价值是它收入的8倍以上。

职能转移是许多著名的大型企业成功的关键模式：

- 20世纪90年代早期，惠普(HP)在工程、制造和技术销售的基础上建立起来。它保持了这些技能，但是也成功地转移到了市场营销、渠道和账目管理方面。
- 默克和辉瑞在临床研发之前的工作中成功地从开发转移到开发加上战略转让，新职能使它们能够及早发现前景很好的合成物（由世界上其他人发明），用寻找和发展来补充研究和发展。
- 莲花在20世纪90年代早期很艰难地从销售管理和渠道管理过渡到应用发展、增值再销售的管理、咨询和账目管理。

技术能力

新利润还可以来自改变职能内部的技能环境。

比如，在波音公司，工程师对公司的企业模式仍然非常重要，

但是工程师的类型和从前大不一样。公司的成功过去关键在于愿意设计“飞得更高更快”的飞机的工程师。今天，它的成功关键在于愿意设计成本效益最佳的飞机的工程师。

任何了解工程师的人都会明白两者之间有多大的区别。

在诺基亚或者朗讯，过去最重要的工程师是硬件工程师。现在，最关键的是软件工程师。在Monsanto的研究与发展部门，过去化学家非常重要，现在是基因学家、生物化学家和其他生物技术学科方面的专家。

管理技巧和价值观

直到最近，大陆航空公司(Continental)一直是非常重视成本的航空公司，客户在其次。这种考虑以及与之相联系的技能条件使人们不注意其他领域，结果服务跟不上，航班不规律。

1994年，新总裁戈登·白求恩(Gordon Bethune)认识到公司的着眼点和技能条件必须从成本转移到服务。如果大陆航空公司的航班准时率能够进入“前五名”而整个系统的一切活动有条不紊，每位员工每月都可以得到奖金。

这个变化在大陆航空公司内部上下激发了强大的工作热情。航班排名开始直线上升，公司员工的热情继续高涨，工作人员为穿着公司的制服感到骄傲。

管理技能继续转移到包括优质服务。这不仅是技能的变化，也是管理价值观的变化。客户变得重要起来，员工也变得重要起来。

大陆航空公司的技能转移产生了显著的效果。由技能转移触

发的螺旋上升（在顾客、管理人员和员工中间）诱发了其市场价值的上涨，在过去的4年里增加了5倍以上。

在GE，对新管理技能和价值同样的极大关注被逐一细化，分类。过去，出色的业绩（数量优势）是成功所需要的条件。现在，要求具备多种技能包括业绩以及价值观（沟通、培养、自我发展）。

虽然以价值为核心的技能要求显得“较为软弱”，实际上并非如此。同行的评价以及上升或下降的反馈能够一针见血地指出哪些方面在削减而不是增加公司的资本。

在一个成功越来越取决于人才和组织系统的世界上，GE的这种技能转移是今后10年很多公司将会采纳的想法和实践的先兆。

技能转移模式发生的频率往往取决于行业新陈代谢的速度。在变化缓慢的行业可能需要10年才一次，而在发展迅速的行业频率要高得多。

个人电脑领域的成功所需具备的技能已经经历了几次转移。最初，公司所依赖的技能是工程。第一次转移是从工程到品牌管理和有效的流通；然后再从解决方案到客户关系管理。在每种情况下，不断发展的客户选择和要求改变着成功的公司所需关注的核心技能条件。结果，这些转移给许多个人电脑公司造成了困难。极少数公司顺利地实现了品牌技能的过渡，更少的公司进一步扩展了组织在客户关系和解决方案方面的实力。

成功地跟上客户需求步伐的一家公司是康柏电脑公司。它以领先的工程起家，然后建立了优秀的品牌。

当它遭遇向解决方案技术转移时，康柏在解决方案领域没有很大的市场份额。它缺乏提供高额价值服务的实力，如安装、培训和信息技术战略开发等。

公司明白自己有技术差距，就开始启用积极联盟和收购的方式加以弥补。这一战略的顶峰是收购数字设备公司（Digital Equipment Corporation）。这家公司拥有强大的安装基地、先进的流通网络和 20 000 余人的服务力量，它转变了康柏的企业设计。康柏从“车间制造商”转变成产品和服务解决方案的提供者。康柏的新地位很可能在行业水平服务上确立新的标准，在电脑市场对戴尔、惠普、IBM 和其他竞争者构成挑战。

有些时候，技能转移模式是有关庞大的数字（想一想诺基亚或朗讯建立起来的、规模庞大的软件工程师队伍）。

有时候则不是。在项目管理或者“寻找和发展”（一种革新性战略，建立在获得许可开发别人的产品和服务基础上）这样的领域，或者为产品定位时，只需要有限的几位新的技能竞争者。重要的不是数量，重要的是改变技能条件的相对重要性，是确保公司的企业模式具备新的技能，能够对外部环境的新要求做出反应。

技能转移模式的作用范围超出了组织水平，它在经济的宏观层面以及个人的微观层面都发挥作用。

在宏观水平，我们所具备的技能和我们所需要的技能之间总是存在紧张关系。举些极端的例子，铁匠、轮匠和炼铁工人现在不再像以前那样重要了。但是在等式的另一端，我们仍然受到程序员、基因专家和真正有能力的教育者短缺的困扰。在我们所需



要和现有资源之间的脱节是系统中的功能障碍，也是盈利性经济增长的主要障碍。

这个模式在个人水平也有所体现。你的事业发展到目前为止有哪些技能最重要？明天将会是哪些技能？个人过渡的困难程度与组织相比毫不逊色。

认识到技能转移模式还不够，毫不含糊的资源的重新配置就是证明。公司过去做事的办法根深蒂固，简直无法加以改变。

成功的公司怎样戏剧性地实现必要的内部转变呢？它们需要付出昂贵的代价。这个代价就是为了使公司与关键的新技能保持一致而造成必要的不适，维持必要的力量来继续推动这种转移直至彻底完成。

如何获利？

看看顾客在发生什么变化。辨别明天的技能，并且为了建立明天的技能，现在就对资源进行重新配置。在你的优势比例达到1/3之前不要停下来。

• 20世纪90年代，你的公司三个最重要的技能是什么？

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 制造 | <input type="checkbox"/> 新业务的开发 |
| <input type="checkbox"/> 质量管理 | <input type="checkbox"/> 软件工程 |
| <input type="checkbox"/> 销售 | <input type="checkbox"/> 流通(分销) |
| <input type="checkbox"/> 账目管理 | <input type="checkbox"/> 品牌构建 |
| <input type="checkbox"/> 研究和开发 | <input type="checkbox"/> 其他 |
| <input type="checkbox"/> 市场营销 | |

• 现在是哪些技能？明年又将是什么？

- 为了从旧技能转移到新技能，你将使用什么过程来管理这种过渡？

技能转移的心理危险

技能转移模式可能成为心理灾难领域。过去至关重要的技能现已不再那么重要，而成本却没有降低。转移之前的“黄金”职能一下子变得无关紧要，最后甚至成了负债。在许多公司，研究和发​​展职能经历了过渡，这些以前竞争的优势来源现在沦为成本负担。同样的情况可能发生在公司整个技能层面。制造、销售、市场营销、金融、人力资源、新业务开发——所有这些都可能变成过时模式的一部分，不再能够满足外部世界的要求和选择。客户过去对它们很重视，乐意为它们花钱。现在，他们不再和以前一样了。

考虑一下建立在3种核心技能基础上的化学制品公司：研究和发​​展、制造以及技术出售。

进入90年代以后情况发生了剧烈的变化。下面的4种技能变得非常关键：（1）账目管理，（2）新业务的开发，（3）网络研究和发​​展（在公司研究与发​​展结构以外的创新网络之中工作），以及（4）低成本的流通。

权力和资源仍然占据内部研究和发​​展、制造和技术出售等技能的优越位置。任何致力于在这些新的技能方面加强力量的新举措都曾受到挫折并在努力争取成功，现有技能的份量、累积投资以及悠久的历史使新技能无法启动。结果，股票价格数十年来被搁置一边无人问津。

说服主要负责人改变观念认识新技能的重要性是非常艰难的，而转移资源来建立新技能的工作就更加艰巨。但是，忠心耿耿留在原来的阶梯型组织结构内，并接受一些定单注定会造成灾难性结局。这就像对过时的生产线或者过时的企业设计宣誓效忠一样让人无可奈何。

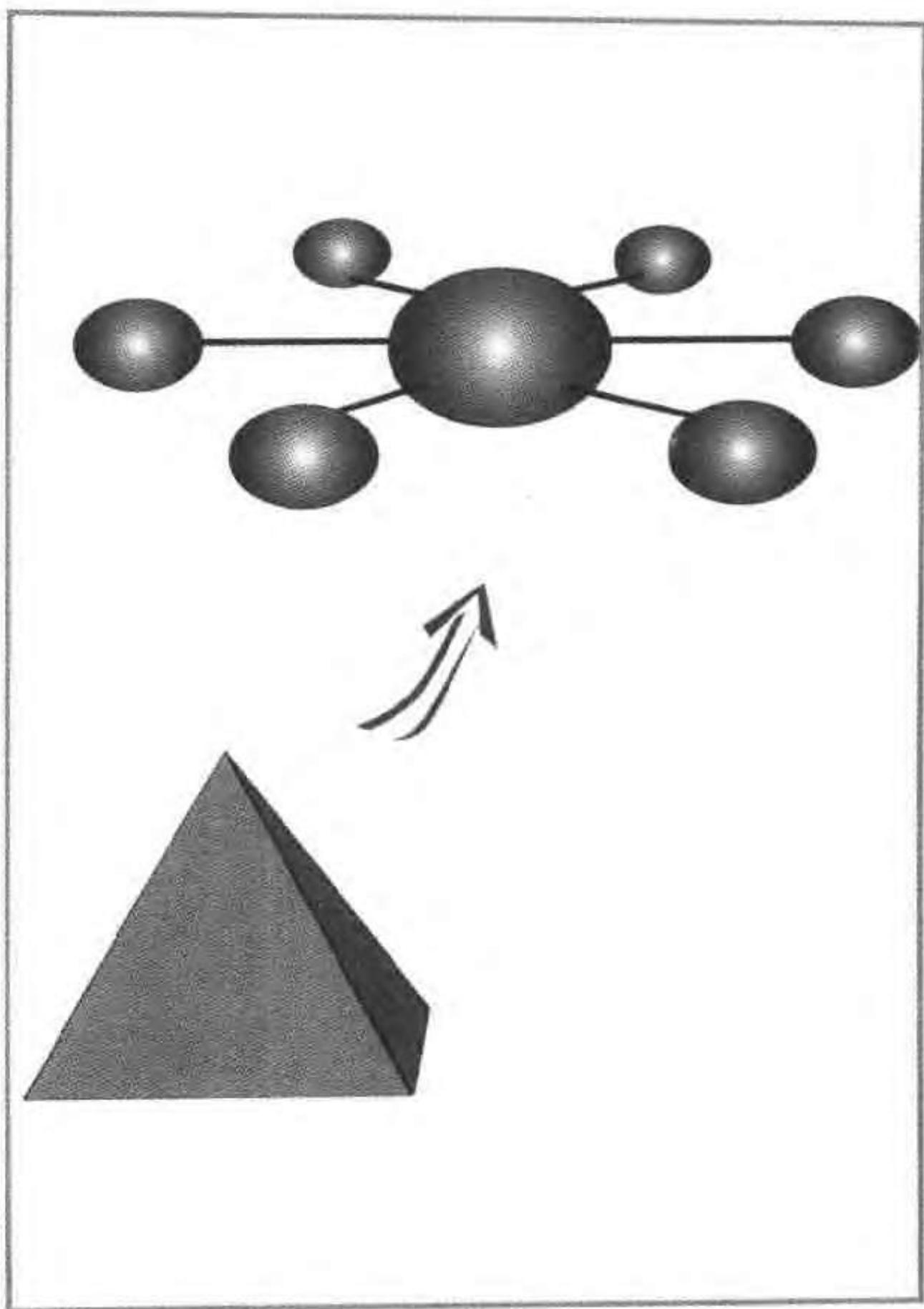


图10.8 组织模式二：从金字塔到网络

从金字塔到网络

与外界的联系最大化——与顾客、投资者和赢利可靠性

只着眼于内部会使公司破产。从金字塔到网络的模式完全是关于最大限度地关注组织的外部状况——它在外部环境下的处境和与外界的联系。它是关于尽可能提高公司外部与内部比例的问题。

在工程方面，表面积往往被用来控制信号（如热度）在界限之间的转移。阿伦·佩兹尔斯（Arno Penzias）在他的著作《和谐》（*Harmony*）中提出一个非常好的例子，讲述什么时候“表面积—质量”的较低比例运作良好，什么时候效果不佳。

当汉尼拔（Hannibal）穿越阿尔卑斯山脉向罗马人发动进攻的时候，他的大象经过严寒的冬天而活了下来的原因非常简单：表面积与质量比很低。这样低的比例可以保存热量，使大象在严寒的气候中存活下来。

在严寒的冬天对大象很有好处的情形，对处于高度活跃动荡环境中的企业来说非常严酷。在商业世界，生存和成功至关重要的条件是保持与外部世界的联系。客户的选择和要求、渠道转移、基础设施的改变、竞争压力以及由客户和投资者发出的重要战略信号，这些都是辨认本行业正在出现哪些模式的关键所在。然而，表面积—质量比太低（在许多传统的金字塔结构的组织里都可以看到这种情形）使公司接触外界、对外部信号保持敏感的程度降到最低限度，减弱了它调整企业设计实现盈利的能力。

虽然有的大型组织能够克服“内部焦点”综合症，但是很多

企业做不到这一点，认识到实际情况并利用从金字塔到网络的模式可以帮助公司克服源于成功和规模壮大的功能障碍。随着组织不断发展壮大，它们渐渐脱离客户；它们失去利润可靠性，并且越来越不愿意承担风险。结果是组织错过关键的外部转移机会，不能对逐步展开的模式进行回应，并最终损害了股东价值。

大型公司的传统结构使这些问题更加严重。大部分组织都是按照金字塔型的阶梯结构安排的，上层作出决策传达给下面的每一级（在经过五六级管理层后这个决策往往会遭到很大的歪曲）。信息由底层收集并一级一级转达给上层（这个过程中失去了相关的清晰和准确性，因为它向上传达的过程中不断受到“积极态度”的影响）。对信息在组织中怎样传递，用图进行描述可以揭示这种体系的功能障碍会达到何种程度（见附录“组织中的信息流动”）。这种情况造成一个庞大的信息不畅、行动拖沓的组织。对这种外部市场与大型公司内在特点相脱节的一个战略性的应对办法，是把组织结构从金字塔型转移到网络型结构。

这种应对方式的例证之一是维珍集团，它由200多个由总裁理查德·布兰森私人拥有的企业组成。它们占到1997年收入的2/3（公司收入剩余的1/3来自维珍的其余股份，它们是拥有股份不到50%的一系列小公司）。维珍利用网络模式尽可能地使每个单位都暴露在外部的信息和外部压力下，以便使公司在各种运作中保持积极进取的精神，并保护它迅速而准确地应对顾客变化的能力。

布兰森引用了维珍唱片公司来作为“小就是美”哲学上的最好例证。认识到庞大的组织结构给企业设计所造成的懈怠拖沓的沉重负担，布兰森利用了金字塔向网络的转移来加以改善。当维

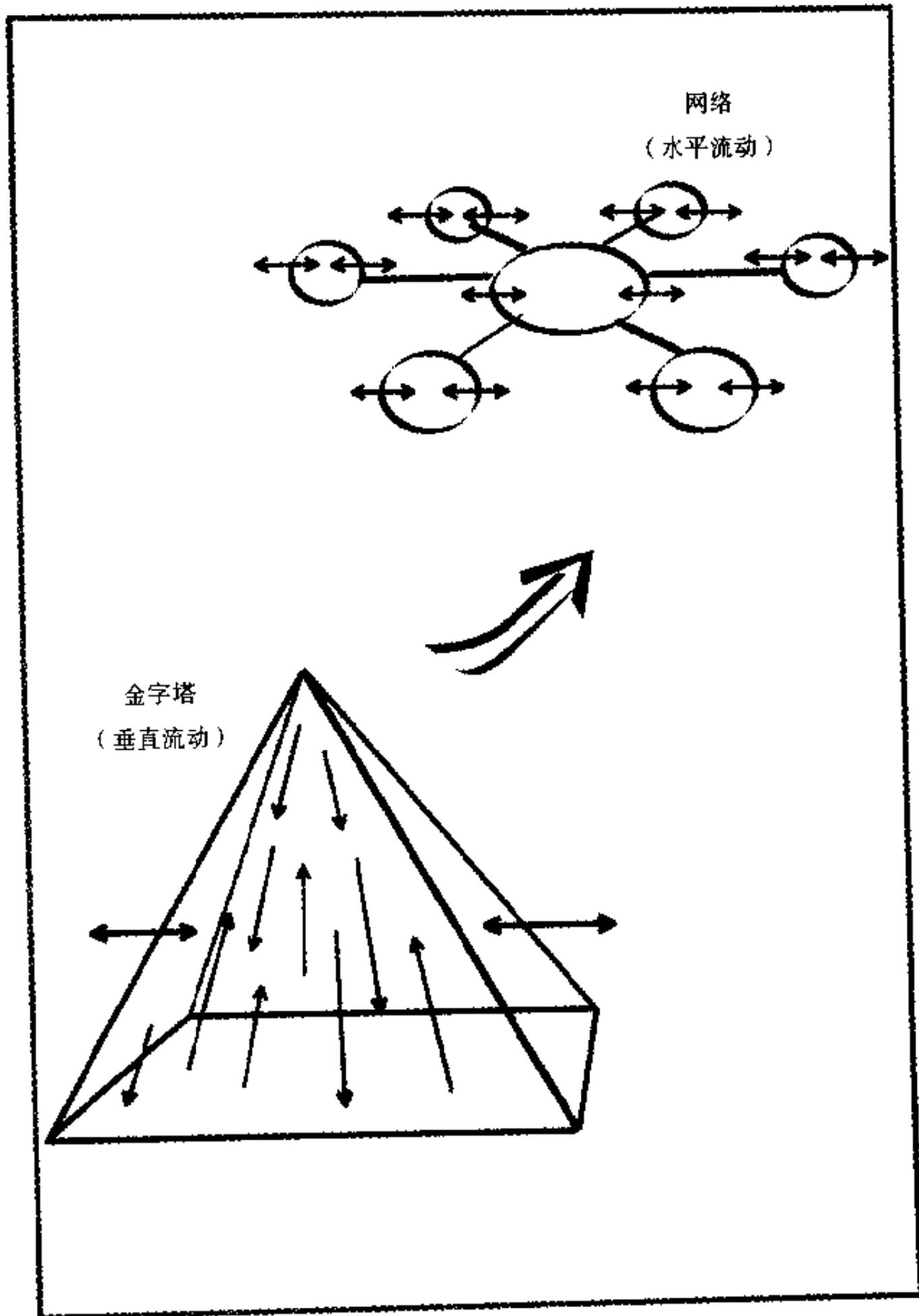


图10.9 信息在组织中流动

珍唱片公司的单位达到一定人数（大约50人），布兰森就成立一个新公司。副经理成了新的自治单位的负责人，能够一心一意地致力于使新公司取得成功。“好处是每位经理掌握自己和自己手下五十多位员工的命运，”布兰森说，“他是主管负责人，而不是代表的代表的代表。如果你是负责人，就会千方百计地争取领先。”这种组织战略产生了25家—30家小型的联系不很密切的公司，而从整体来看，这是世界上最大的独立唱片公司。

整体而言，维珍网络代表了一种单独运作而彼此有利益关系的公司体系，它们共享一个品牌、一种理念和一种强大的积极进取精神。水平的沟通和创造性是这种模式的关键特点，战胜了其他处于传统金字塔结构中的同行：垂直的汇报和命令执行关系。秩序和协调在整个复杂的信息系统中得以保持。由强大的无所不在的公司文化潜移默化形成的共同价值观为成功和利润增长注入了活力。

从金字塔结构向网络组织的转移奇迹般地提高了维珍识别市场变化并迅速做出反应的能力。因为越来越多的员工了解市场发展的动态，他们能够迅速收集和处理外部信号。员工对他们在整个公司价值中的作用也有了更清晰的认识，公司的价值和他们的收益是紧密联系的。他们努力希望达到更高的业绩水平，因为他们知道什么对维珍最重要，以及每个人为公司投入的时间和精力将怎样影响他们的回报。因为组织内部自治程度非常高，所有级别的员工都有权自主地收集和处理信息。结果是内部事务的处理效率急剧提高。

ABB和赛默电子（Thermo Electron）是另外两个网络模式产

生了令人满意的预期效果的例子。它们是两家不同的公司，面临不同的挑战，但是两家公司都反映了打破或者剔除官僚主义、尽量面对客户、分散化决策，以及把利润可靠性推向大型公司里最小单位的强大魄力。

ABB是一家工业、能源和交通系统全球性的制造商，它利用网络模式与每一市场的客户保持密切联系。为了充分利用这种模式，ABB按照专家公司的网络在进行组织。它有数以万计的利润中心。作为企业，ABB能够为这些单位增加可观的价值，因为它可以从供应商那里低价购买原料、发挥其品牌影响以及归集管理和研发成本。网络中的每位专家成员均提供同样当中最好的产品、快捷而可靠的帮助以及与客户的区域性联系。中心和地区力量的结合使ABB与ABB单纯的地区或者全球性对手相比能够更好地对客户要求作出反应。

赛默电子利用网络结构大幅度地增加了自己的价值。在1982年，总裁乔治·哈特索波勒斯（George Hatsopoulos）重新组织了自己的公司，创造了“子公司”的企业设计。在子公司的模式下，系统中的大部分公司都是由公众股票持有者的少部分人拥有、管理人员直接向外界投资者负责。这种新结构戏剧性地增加了赛默电子持股人和顾客的集中程度，增强了管理层的动力（管理人员在自己负责的子公司拥有股票），为赛默电子提供了更加精确且显著增长的股票市场价值。

最近，赛默电子碰到的问题显示了实施新的网络结构的困难。让公众参与不成熟的业务，创办缺乏战略目标的公司，创办没有必要基础设施支持的子公司，这些情况的危险是许多希望利用网

络模式的公司面临的问题。但是，赛默电子管理人员坚决支持网络模式，并计划进行必要的投资来解决系统中的问题。

（关于赛默电子和ABB企业设计的详细情况，请查看《发现利润区》第十一和第十二章）。

ABB和赛默电子的典型例子吸引了许多其他公司的兴趣。最近，点子工作室（IdeaLab!），一家新成立的网络公司，使用网络模式来作为组织结构的基础。点子工作室有一个中心集体负责管理职能和为新公司出谋划策。每个月，总裁比尔·格罗斯（Bill Gross）和他的工作小组都开发一些商业想法，然后找一家子公司来检测它是否可行。点子工作室提供最初的资金并持有很少的股份，但是每家公司都自主经营、自负盈亏。公司共用人才、系统和关键的知识。公司的整体目标是不断地开发新的想法和业务，每家子公司都着眼于自己本身特定的目标和市场。

网络模式在现在的商业活动中还不很常见，但是随时间的推移，随着外部力量与内在特点之间的不协调变得更加突出和尖锐，人们对这种结构的看法将进一步强化。

这种不协调的关键因素包括：

外部力量	内在特点
更加挑剔的顾客	脱离顾客
更大的盈利困难	脱离利润可靠性
变化更快的市场	沟通迟缓
坚持了解公司内部业务情况特点的投资分析家	决策迟缓
	权力斗争
	极端的风险规避意识 (和由此产生的决策的左右摇摆)



网络模式与外部有广泛的接触（表面积与质量比很高），它既适用于企业也适用于个人。思考这个问题——你自己接触下列内容的程度如何：

- 顾客压力和信号？
- 投资者压力和信号？
- 利润可靠性？

聪明才智很高的人在何种程度上规避这些外部力量，他们对公司的贡献就在同等程度上减小，而他们个人的战略风险就上升。

如何获利？

尽量增加自己与外界的接触，不管对组织进行任何改变都可以。关注自己的利润增长。

- 在我们的组织中，与外界接触的比例：
 - 很高
 - 高
 - 低
 - 很低
- 我们组织与外界的接触在：
 - 增加
 - 没有变化
 - 减少
- 在我们的组织中，利润可靠性有多么普遍？有多么集中？公司创造的回报与个人回报之间的联系有多紧密？

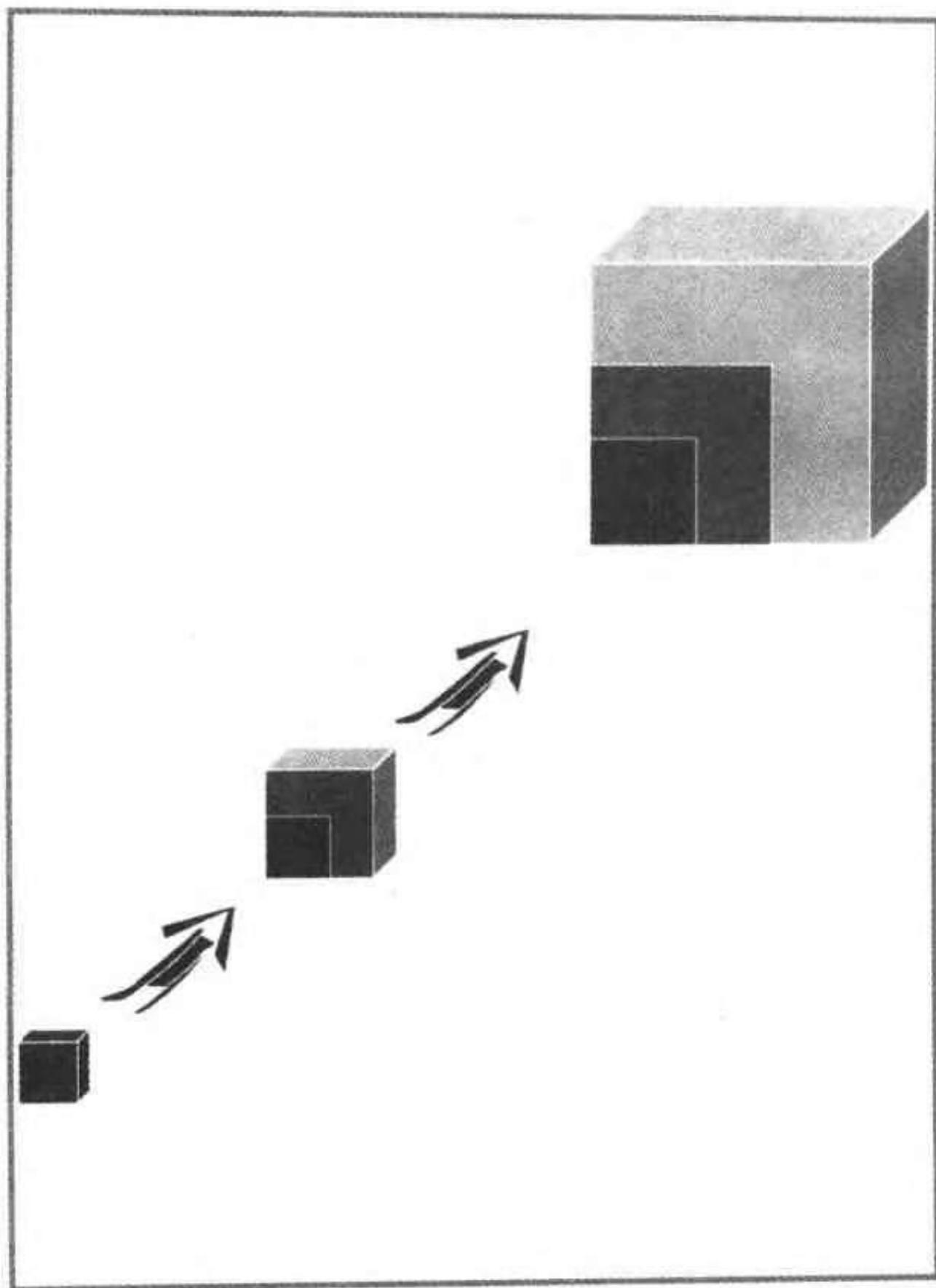


图10.10 组织模式三：基石建设

基石建设

从强项开始……加强……再加强

公司应该把握的下一个最好的机会是什么？根据一些公司，不是一次而是很多次对这个问题的巧妙解决，基石建设模式为这个问题提供了几种非常有效的回答。

基石建设是一种保存能量即组织性能量的方式。没有一家公司具有实现抱负所需要的所有的资源和能量。基石建设模式为公司提供了通过精心把握机会来克服有限资源的限制，从而创造最大价值增长的例子。

基石建设模式有三个因素：（1）一个非常出色的、最高级别的最初战略位置，典型模式是具有相当重要的战略控制能力（你不可能在薄弱的基础上建立基石）；（2）从经济学的角度合乎逻辑地推测出公司接下来的机会（用很小的追加努力，就可以提供最多的利润增长）；（3）比上一个空间更加广阔的相邻机会空间。

最成功、长达20年之久的基石建设模式是微软建立的，它的前5年（1975年—1980年）用来在BASIC上树立了最佳战略位置。它扩大影响把这个位置发展成由DOS打开的更大的机会空间。它又从DOS发展出Windows，从Windows发展到一整套办公室应用软件。

在今后的几年里，微软会从桌面一直建设到Windows NT的企业。它会把现在的地位扩展成多重的相邻机会空间：企业、家居、旅游、汽车以及其他。

为了维持价值增长记录，微软必须成功地做到这一点。它过去迅猛发展的记录已经创造了庞大的金融和组织能量，以后的举措随时都可以利用它们。为什么这么多公司都把微软放在它们观察竞争对手的雷达扫描仪上，它们这样做不是没有道理的。

伦托克尔 (Rentokil)，一家欧洲企业，为持续的基石建设模式提供了另一个例子。伦托克尔最初在害虫控制方面经营业务。在这一领域它建立了强大的战略地位，然后在此基础上直接进入了相邻的机会空间。

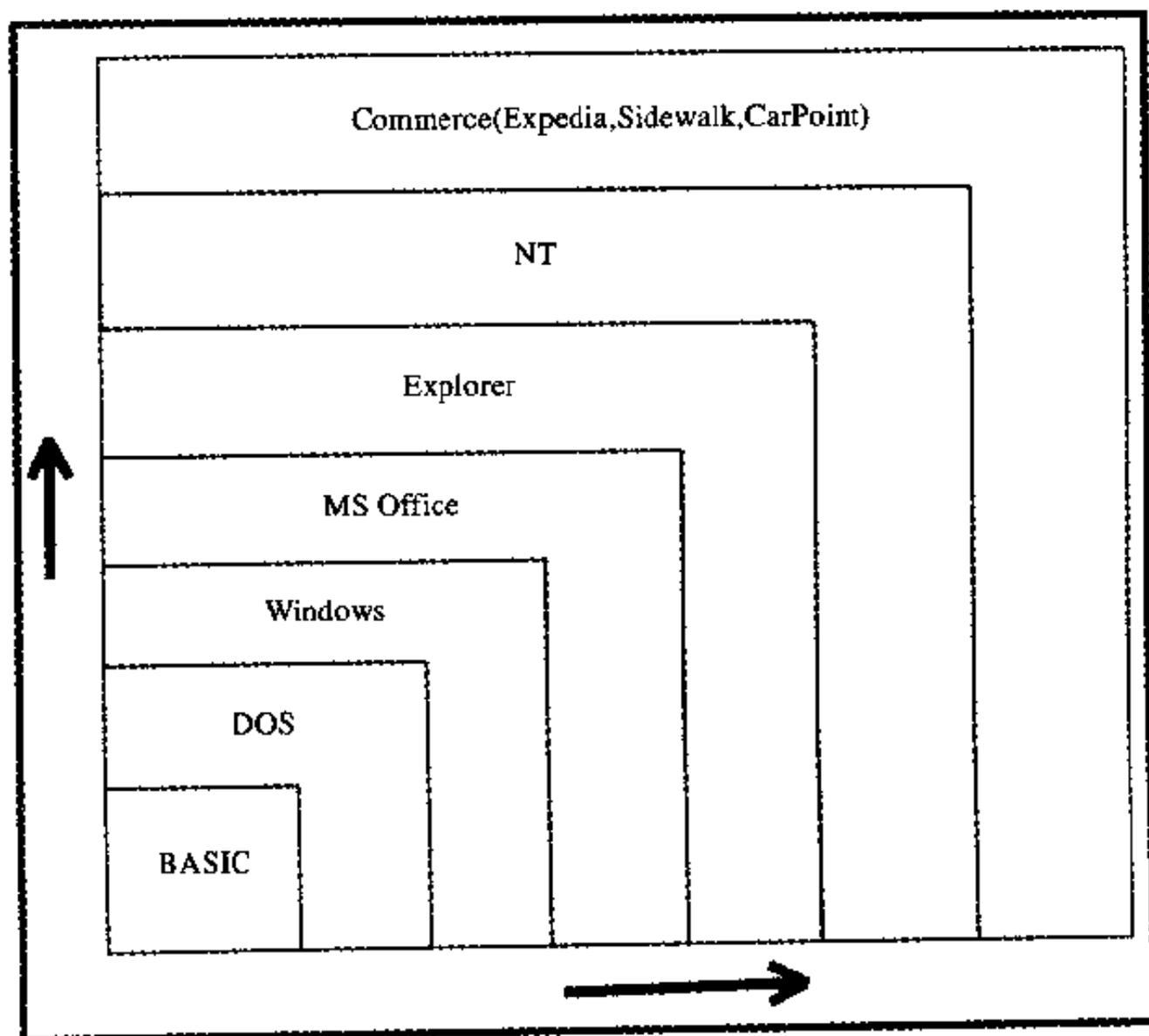


图10.11 基石建设：微软



在过去的几十年里，伦托克尔始终朝着更高的附加值和更高的成长率方向前进。它已经使自己成为最大的全方位B to B服务的提供者：清洁服务、健康保健服务、办公室和零售店清洁、办公室机器维修、设施维修、保安服务、临时个人服务、包裹运送、酒席承办、教育和培训。

在过去的15年里，这个发展过程每年创造20%的收入和利润增长率。在过去的10年里，它创造了130亿美元的市场价值增长。

行业整合使得基石模式越来越成为可以获得的（盈利）机会。随着竞争界限的消失，公司可以考虑更多的“相邻机会空间”。

在金融服务领域，银行、保险人、经纪人和双向基金之间的竞争界限一直在消融。这种界限的弱化给像嘉信理财这样具有高度创意的公司提供了广阔的基石建设的潜在机会。

嘉信理财是金融服务业第一家利用基石建设模式的公司之一，公司通过价格低廉、业绩出色的经纪代理建立了最初地位和客户基础。这个地位使公司具备了交易过程高效运作的的能力，这种能力吸引投资咨询家与其建立合伙关系，于是产生了更加广阔的基石建设机会。

这些举措一步一步为Onesource铺平了道路（Onesource服务于双向基金）。几年以后，Onesource显著扩展，为地区银行和经纪人提供服务。

前面每个阶段的优良业绩和高额利润为嘉信理财进行下一步基石建设提供了必要的金融和组织能量。选择“正确的下一步”非常关键。在基石建设模式中，公司没有错过“下一个最好”的机会。它集中关注下一个最好的选择，这个选择只需要极少的追

加投资，却可以获得最大的利润增长。

基石建设在回顾时总是显得有条不紊、顺理成章的，但是前瞻性地来看根本不是这样。实际情况恰恰相反：它看起来是一团乱麻。这个过程需要进行大量的战略实验。公司试探下一个机会空间会是什么，而第一次往往不成功，或者第二次，甚至第三次都不成功。

微软、伦托克尔、嘉信理财都是这样，所有成功的基石建设模式都将是这样。

然而，战略实验只受到一个疑难问题的推动：下一个最好的机会是什么？得到正确答案如此重要，即使用两三年的时间进行实验、失误和循环往复，最后才得出正确的答案都是值得的。

基石建设模式很困难，而且还很不成熟。亚马逊可能就要开始利用这种模式，它在网上图书销售的最初空间里建立了自己非常高超的战略地位。下一步最好的举措是把对顾客的深入了解转化成下一个娱乐/教育销售的相临平台：音乐、录像带和软件。这是亚马逊可以用最小的追加努力实现最大利润增长的空间，大量涌现的新机会远远超越了它最初的领域。

然而，第一步在整个过程中仍然是最关键的：在最初领域创造难以动摇的战略地位。没有这个基础，模式的其余部分就无法利用。

基石建设的模式给每个公司提出三个问题：

1. 我们在自己的最初领域建立的战略地位有多么稳固？
2. 我们应该建设的下一个最好机会是什么？

3. 其他公司用它们的产品和服务来争夺我们的客户群有哪些机会？（这是整合的负面影响。）

如何获利？

在某方面成为最好。寻找下一个最好的空间。进行尝试把它找出来。第一个到达这个空间——不要跳过去，然后再寻找下一个最好的空间。

公司能量的保存

微软基石建设的经过反映了第二个关于保存公司能量的重要原则：

在你可以模仿、接受和扩展的时候，千万不要创新。

这是基石建设模式的变体。你使用别人的发明作为自己体系的基石。微软最初的主要技术不是自己发明的，BASIC来自微型电脑，MSDOS以QDOS为基础，Windows来自Macintosh，NT来自数码VMS操作系统派生出来的技术。微软没有把精力全部放在革新上，而是放在了开发和创造价值上面。

像比尔·盖茨一样，20世纪60年代的日本工业家极端排斥用于革新的“没用的”成本。彼得·杜拉克和日本人之间的经典对话反映了这一点。

杜拉克：为了成功，你必须革新。

工业家：不，杜拉克先生，真正的革新是非常、非常昂贵的，我们支付不起。而且，把我们微薄的资源浪费在革新上面是愚蠢的，因为技术多得简直令人觉得荒唐。我们需要

做的是学习、改善和实施。我们必须把技术人员请来，我们必须把自己的学生送去，那么在几年以后，我们就会得到自己想要的东西。

许多年以后，杜拉克肯定地说日本人是绝对正确的。他们确立了一种战略节约了大量资源，创造了相当可观的利润增长，并且为日本30年的经济增长注入了活力。

本质而言，50年代和60年代的日本工业家与90年代的比尔·盖茨采取了同样的模式。在微软，无懈可击的先后顺序由顾客的准备程度决定。在日本，它由相关的经济形势决定。

如果你可以接受和发展……千万不要投资。

创造理智的无懈可击的经济发展步骤。



透过毕加索的外在表象……

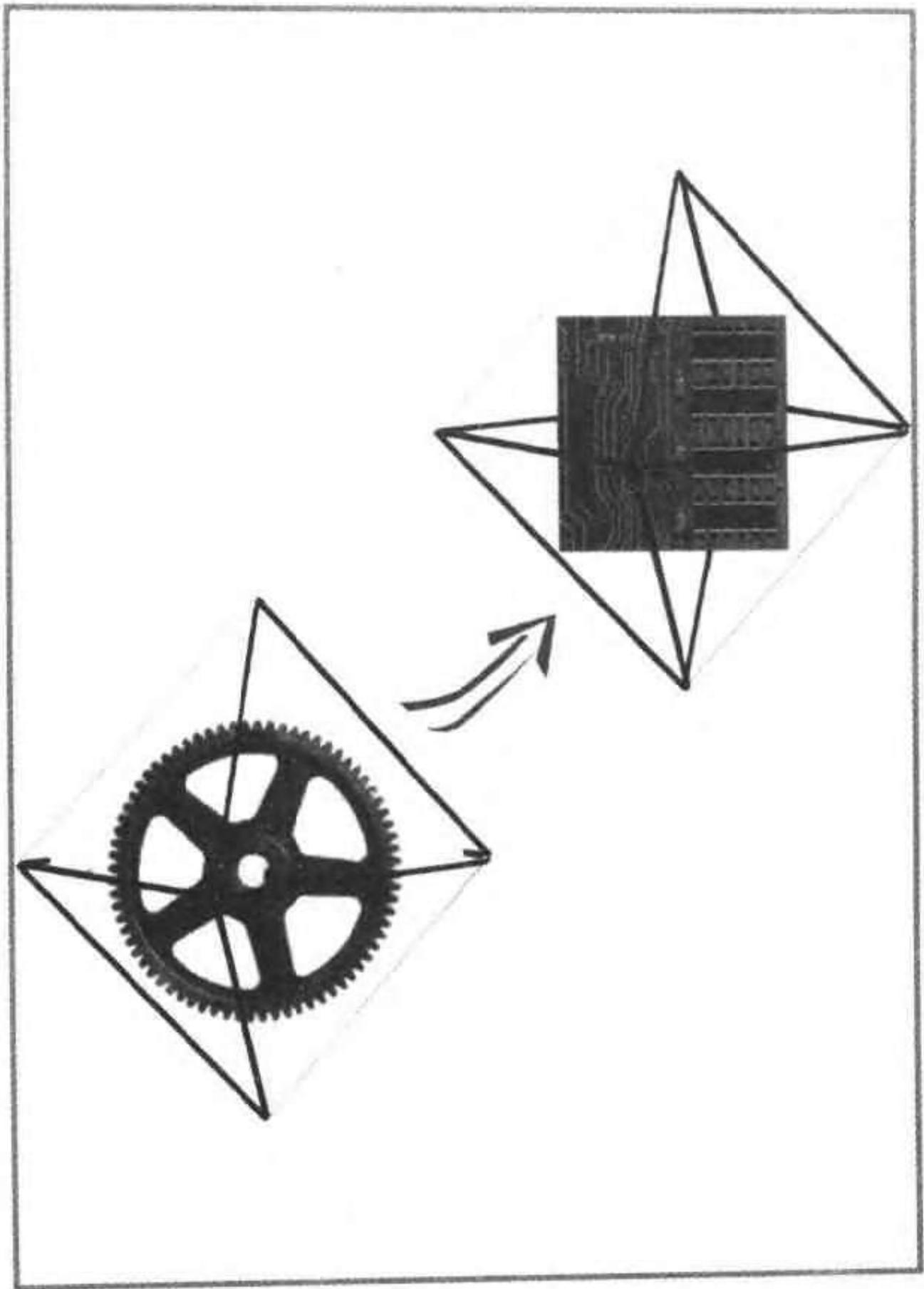


图10.12 组织模式四：从常规到数字化企业设计

从常规到数字化企业设计

巨大模式的秩序

在20世纪90年代早期，尼古拉斯·尼葛洛庞蒂（Nicholas Negroponte）谈起把世界分成“原子”（物质）和“比特”（信息）。比特和原子不同因为它可以用电子控制。

日新月异的技术革新触发了一种使公司从传统转向数字化企业设计（也就是把它们业务的整个“非原子”部分转变为电子形式）的模式。这些公司按照精心设计的顺序逐步进行转移，这是由它们面临的严峻商业问题所驱使的。有些问题（生产率、反应时间、资产集中程度等）在所有行业中都相同，另外一些问题则是某些行业和公司特有的（如波音公司的研究和发展，思科的招新等）。

把企业的所有非原子方面（信息、沟通、知识等）的业务转移到电子管理，公司能够获得大规模秩序的业绩改善。生产率水平成倍提高，反应时间可以从几周减少到几天，而资产集中程度可以减少90%甚至更多。

然而，数字化企业设计的真正威力在于运作过程中远远超过大规模秩序业绩提高的方面：

1. 所有的数字化企业设计都能够通过顾客自我分割扭转传统的顾客分割过程（公司花费数百万美元设计大致的分割计划）。不管是戴尔的网上装配器还是嘉信理财的双向基金评论员，还是思科的招新情况，客户和员工在供应商以网络为基础的系统中相互作用，他们把自己分成购买行为高度明晰的模式——这个过程对

供应商不构成成本支出。

2. 数字化企业设计使顾客能够给商务活动融资。亚马逊和戴尔的运作都是负数营运资金；微软的运作是负数资产集中度。

3. 数字化企业设计不仅可以使顾客进行自我分割，还可以使他们能够了解自己的购买情况。这种模式转移了供应商—客户相互关系的性质，通过交易、客户服务和客户沟通的结合从一种零星的基础转变成持续的客户信息流。结果，供应商现在不仅可以清晰地看到客户分割情况，还可以看到客户行为的方面和速度。这使他们得以预测客户以后将朝什么方向发展，从而能够开发和提供新的产品和服务项目，并获得精确的市场信息对这些行为作出准确的回应。

数字化企业设计在传统的金字塔型的组织结构中完全可以采用。但是如果它与网络组织结构相结合发挥作用，数字化企业设计的威力可以大幅度地增加。在平面的网络结构中有较少的评估人员和守门员（这些人需要为下级管理层的决策“签字”），最后的决策和行为交给了那些最了解情况的人来处理。

网络结构与数字化企业设计相结合可以引致巨大的业绩改变。在最近的一次会议上，一位参加者描述了这种结合产生的结果有哪些巨大的差别，它对执行人员数量、步骤以及人工(时)耗费数量的影响。

常规的决策过程需要花费17天的时间，需要四位决策者的参与，耗费十二人工小时（Person-hours）。数字化企业设计过程只需要一位决策者，两天的时间和不到两个人工小时。

这些结果以常规方式是根本不可能实现的。如果把这个例子



用组织每年要做出的数以千计的决策来相乘，想一想它对组织的价值增长潜力将会有多么大的影响。

数字化企业设计真正困难的部分是改变思维模式——从企业问题（“我们的企业需要的是……”）开始，而不是技术（“技术可以做到的是……”）。

它还意味着改变对什么是真正的潜在收益的看法。一家大型零售公司从常规转向数字化企业设计（它建立了包罗万象的网址能够和实际上遍布各地的零售点保持平衡）。零售商最初单纯的考虑是：“卖出更多产品”和“用库存获得更多的毛利”。要改变一种主宰一个行业数十年的思维定式是很难的。

然而，对零售商而言，向数字化企业设计进行转变的真正意义完全不一样，这无疑是销售更多产品的机会。但是，更重要的是从广告、订购费、查阅费和关于顾客行为连续不断的信息流。

也许从组织角度来看最困难的观念扭转是关于客户，数字化企业设计可以彻底重新定义供应商—客户关系。经济活动不再是偶然、零星的相互作用和信息流动。以往它可以不时停下来猜一猜客户真正想要什么，现在它可以在揣摩和挫折感大大减少的经济活动中享受一种连贯、确切、信息丰富而畅通的关系。

成功的数字化企业设计要求组织观念和行为几个方面的根本转变，它有点像在组织观念中建立一片绿化带。行为方面的观念改变是二进制的，而不是循序渐进的，它非此即彼。

许多公司自欺欺人地认为它们可以循序渐进地进入这种新模式，这是不行的。循序渐进需要几年的时间——这个时间太久，因为目标不是终于实现了数字化企业设计（到那个时候其他人都

实现了)。目标是从中盈利，这就需要抢在你的竞争对手之前实现并稳坐业绩不俗的优势位置。

大多数公司顽固地守着常规的文件/工作人员会议为基础的企业设计，不只是因为组织习惯根深蒂固，而是因为它们可以支付得起。数字化企业设计的全方位实施非常罕见，即使技术公司也不例外。微软彻底的无纸世界还是个例外。

但是，这种模式发展迅速。规模有序的改进的可能性是强大的磁铁，精明的公司无法抗拒它的吸引力。今天，这些转向数字化设计的企业获得了极为可观的盈利增长。明天，那些没有转向数字化企业设计的公司将承受越来越大的利润压力和巨大的战略风险。

总而言之，数字化企业设计模式不是关于技术的模式，它把注意力集中在公司面临的关键问题上。目标不是10%的改善，而是十倍的改善。它不是经营的改善，而是对顾客关系从根本上重新定义。

数字化企业设计的目标不是从老模式中获取更多利润，这种模式以它与顾客新的交互作用方式创造全新的源源不断的利润。

如何获利？

向组织中“文件”和“负责人会议”观念提出挑战。找出最重要的企业问题和与之相关的“比特”。用电子手段来处理这些比特。

- 你公司面临的最主要的3个到5个业务问题是什么？哪些数字化设施的因素可以对纠正这些问题产生积极肯定的效果？
- 如果在4个标准：(1) 反应时间，(2) 生产率，(3) 资产效

益和(4)顾客信息方面,数字化设施都起到双倍的成效,你的公司将得到哪些收益呢?

- 在当前的水平经营需要进行哪些数字化设施的投资?
- 你的公司怎样利用数字化企业设计来重新定义与顾客的关系和前景?

转向数字化企业设计

向数字化企业设计的转变最常讨论的是技术公司,但是这种模式对烟囱型的、制造为主的传统行业也同样有效。

Cemex是墨西哥一家水泥制造商。设想一下这家公司与硅谷一家公司进行比较的情形。这两家公司各自是什么形象呢?它们有哪些差别。

如果你可以实地考察Cemex,一定会大吃一惊。公司的中央是复杂的电脑中心,每辆运输卡车的仪表板上都有一台电脑。公司用全球卫星系统进行通讯。它能够有效地安排时间,灵活地根据顾客情况作出反应,远远超过了其竞争对手。Cemex的灵活性和快捷的反应是处理顾客利害问题的关键能力:按时送货和送货时间的机动性。

网络系统使Cemex能够承诺在约定时间20分钟之内把混好的水泥送到指定地点,而三年前需要3个小时——这种可靠性是许多顾客乐意花钱求之不得的。Cemex使用精密的数字技术造成了其他领域的生产率也有了类似提高,比如采购和生产。从常规向数字化设计的过渡使Cemex成了墨西哥水泥生产者当中效益最好的公司。拥有销售额31%的现金流动,它超过其他

竞争对手十多个百分点。

常规设计的典型特点是生产率一般，反应时间需要几个月，资产高度集中以及信息化的决策比例很小。数字化设施急剧地改变了旧的框架并改善了所有这些业绩的标准，不是只有几个百分点，而是成倍地改善。

几家大公司正在利用数字化企业设计模式。当波音看到它再也不能用“老办法”造飞机，就开始对企业内部针对供应商和客户的业务方式进行根本性的转变。它使用百分之百的数字化过程来开发777。多个工程师小组可以同时使用工作平台来观察和设计新飞机及其三百多个零部件。3个主要的标准层面反映了肯定的效果：错误率从90%下降到60%，取消了金属—木料模型，飞机整合可以在几小时而不是几星期完成。

实施数字化企业设计不是“把公司整个网络化”。它也不是IT，它是一切从解决业务问题出发。它不是电子邮件、计算机辅助设计/计算机辅助生产或者其他工具，而是关于生产率、反应时间、资产效益以及最重要的顾客信息。企业设计和公司面临的主要业务问题应该决定数字化结构的性质。目标是着眼于最重要的领域，关注顾客和业务角度最可能改进的问题，而不是信息技术角度的改进。

作为网络设备的提供者，思科面临一个严峻的业务问题：它必须找到一批精英人才来支持它的发展战略。部分解决方案是：思科几乎全部通过网上招聘录用人才。可能的员工被吸引到思科的网址，输入个人资料，来比较自己是否适合其中的数

千个职位。通过考察员工基本的技术行为，思科以独一无二的方式察看并吸引了硅谷的许多高级工程师。

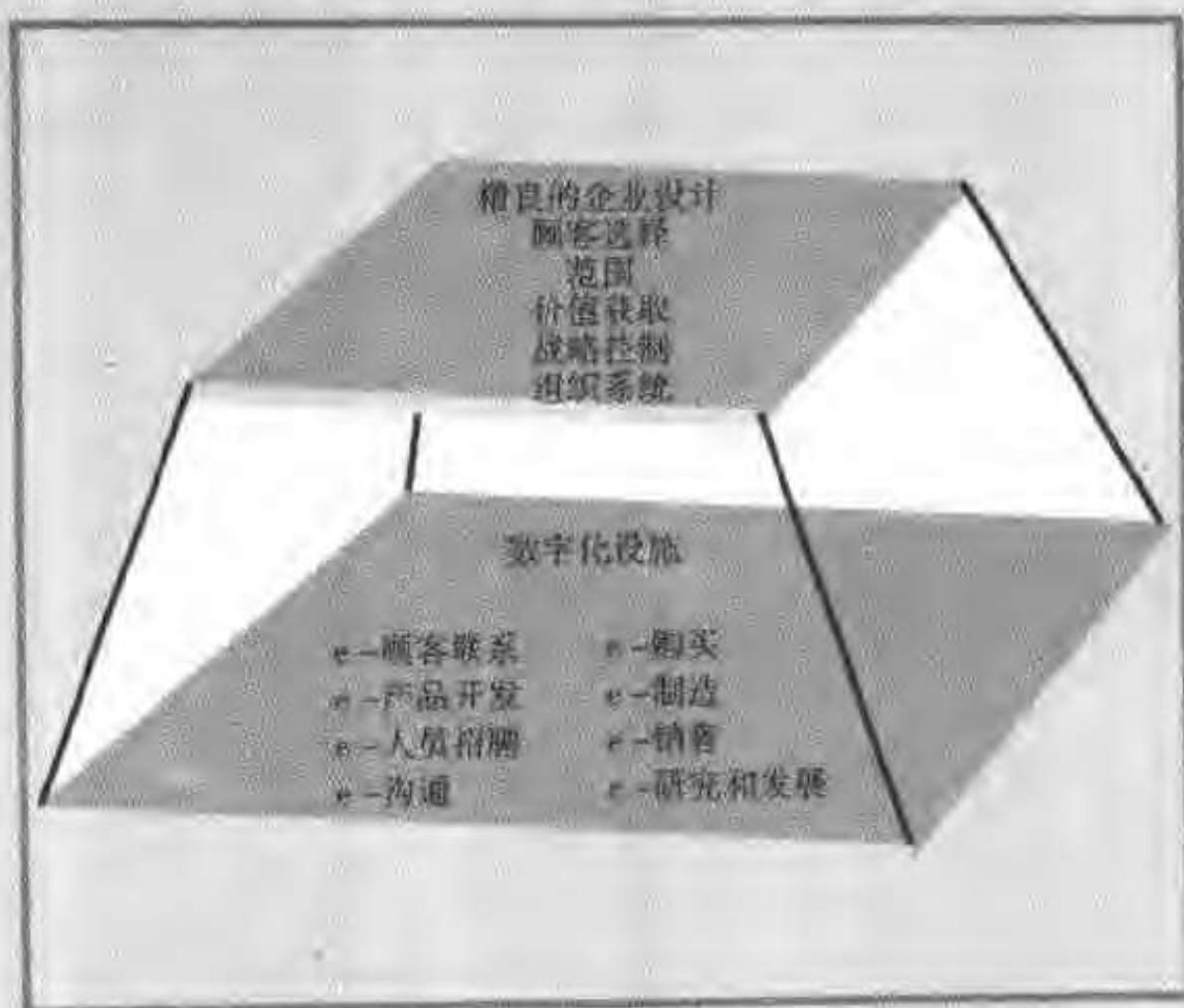


图10.13 数字化结构形成数字化企业设计的基础

实施数字化企业设计可以有几条途径。回答下面的问题是最好的办法：最大的业务改善是通过电子产品开发、电子招聘、电子采购或者其他职能的数字化实现的吗？

在微软，重点是电子通讯。你可以给微软的员工发一份传真，但是他或她根本不会看到。公司已经完全过渡到无纸模式，交流通过电子邮件和留言系统实现。当外部发来的传真到达公司总部雷德蒙，它被扫描后保存在适当的电子邮箱里。收信人

在电子信箱里打开邮件。

供应商必须给微软发出电子票据，纸面票据不予支付。

将来，当它开始影响到越来越多的行业时，数字化企业设计将很可能成为一种巨型模式。过渡发生的时候负责人将面临重大挑战和无穷的机会，它们具备大量资产——很难被拿走的资产。一个更大的障碍是由波音信息系统的管理人员提出的。在评论数字化商务方式的推荐时，他说道：“我们认为那些技术问题会很大，但是，最大的挑战是思想和文化的改变。一旦这个变化得以实现，负责人用大幅度改善的业绩来影响既定基础的能力是应该考虑的一种力量。”

第三部分

模式实施

第十一章

实施模式

理解过去，预测未来

韦恩·格雷兹基（Wayne Gretzky）是冰球场上一个出色的球手，他的成功来自他对球场上“局势”瞬间的观察能力。谈及这种能力时，他说得很简单，“冰球到哪，我就到哪”。由于能够快速预测冰球、队友和对手的走向，他充分利用了每个机会及时绕过障碍或抢点射门。

同冰球一样，在商业中，最出色的“运动员”是那些预测和利用“局势”的人。如果能正确利用，“模式”化思考能够让我们“随价值走向而动”。通过学习、应用战略预期方法，为公司的客户、股东、投资者和我们的事业取得最大的利润。

模式是战略用语，它预示公司将来的战略、解释过去、描述现在。在有些情况下，一种模式就足以描述一个公司或产业的战略情况。但是，这些简单的情形即往往包含了数年乃至数十年不变的游戏规则的情形正在消失。现在，大多数公司或产业的战略情况的突出特点是几种模式共同改变战略格局。

这里最典型的例子是通讯行业。在过去的10年中，通讯产业经历了如下变化：

- 价值链分拆（deintegration）
- 价值链中间的陷落（collapse）
- 价值链的整合（convergence）
- 从产品向解决方案（solution）的转移
- 渠道倍增
- 数字化企业设计

一旦你应用模式来研究企业或行业时，你就会发现情况已经不同。你发现这种思维是一种具有多个框架的“动态”，而非“静态”的思维。这种思维将使你以新的视角观察过去、现在和未来，这种思维更具有挑战性，让你正视威胁与机会，让你重新考虑你认为已经掌握了的问题。

在下面的段落中我们讨论了9个公司的案例，每个案例都着眼于关键模式是如何改变公司的战略地位的。这些例子高度概括了它们如何成功地度过困境。这些公司看到了多种模式，并采取了正确的步骤充分利用这些模式。他们特别善于战略预测、能够看出混乱表面下的深层涵义，能够紧随“球”后，以此他们实现了极大的价值增长。

在下面的9个例子中，思考一下所描述的“模式”是如何改变各个行业的战略局面的。在每个例子的结尾，请思考一下哪种模式最有可能成为该公司的“模式”，并把它记下来。你思考得越多，对“模式”的应用就越得心应手。而且，不管你是管理者，还是投资者或客户，“模式”将会成为你和你的同事描述战略的术语。

思科公司

从产品到解决方案，行业标准，
从常规到数字化企业设计

80年代中期，计算机网络十分基础、简单，典型的公司或学术机构的计算机环境由互不相联的几台计算机构成，而且，这些计算机由不同的制造商生产。其中一些计算机在局部的小环境中实现了联网。但是，在不同部门、办公室、校园之间的联系与信息共享几乎不可能。

1984年，斯坦福大学的两个教授桑迪·勒纳（Sandy Lerner）和伦纳德·博萨克（Leonard Bosack）开始着手解决这一问题。他们决定在工作期间互送计算机信息——电子邮件。由于他们两位在不同的系工作，所以他们发明了“多礼仪”服务器——一台能够在不相容的计算机网络中搜寻和配置数据的计算机。他们意识到地方、国家，及国际之间计算机网络具有无限的潜力，于是创建了他们自己的公司——思科，以发展这些服务器。这些服务器后来被称为路由器（router）。

从产品到解决方案

到1992年，思科公司已经成为一家价值5亿美元的公司，并且控制路由器市场。但是，随着计算机网络的发展，许多数字交换设备和技术开始挑战路由器的统治地位。到1994年，由于受到诸如ATM、帧中继、LAN交换等新科技的挑战，思科的增长速度减慢。新的竞争者（Fore system、Ascend Communications、Newbridge

Networks) 开始挑战思科的霸主地位。

随着计算机网络复杂化, 客户与价值开始向“技术解决方案提供者”的方向移动。所谓“技术解决方案提供者”即那些能够把这些技术融入无缝隙的网络, 或能够提供一系列产品以满足客户网络化需要的公司。在这种复杂的环境中, 客户对实用性的需求已经超越了思科一家公司能力之所及。他们需要更多的网络化解决办法, 而且这些方法必须能够把众多的技术和设计融入其中。客户需求的这一变化引起了计算机网络产业从产品到解决方案模式的产生。

思科公司的管理层预见到了这一模式, 意识到了客户需求的变化, 并迅速采取措施保持了它在网络产业的领导者地位。为了满足客户网络化的需要, 思科意识到它不能只提供路由器, 应该提供更加广泛的经过筛选的产品和技术。

为了充分利用从产品到解决方案的模式, 思科面临两个选择: ①依靠自己力量发展需要的技术; ②通过收购得到新的产品与技术。思科意识到单纯依靠自己的力量将需要大量的时间与投资, 所以决定采用积极的收购战略。

之后, 思科启动了一个5年收购计划, 以建立它在产品线和网络解决方案方面的能力。在此期间, 它兼并了一些技术发展潜力很大的公司, 以及拥有自己所缺乏的核心技术的公司。自从1993年之后, 思科以70亿美元的代价收购了18家公司。这一过程始于收购集线器(Hub, 用于局域网中联结PC的装置)制造商Crescendo Communications。除此之外, 它又收购几家较小的公司可以获得在远程登陆、ATM和变换机等方面的技术。1996年4月, 它

又以46亿美元买了最大的广域网设备交换机和帧中继制造商StrataCom。从此之后，思科又收购了在交换、xDSL、网络管理和互联网/防火墙软件方面具有专长的公司。

这些收购使得思科具备了完整的产品线，并能够向客户提供这个产业必须提供的网络化方案。现在，思科将近一半的收入来源于收购而得到的技术和产品。更为重要的是，它收购来的新技术——特别是日益重要的局域网和广域网交换技术——取代了路由器，保护了它的利润流。

由于意识到了客户需要的“解决方案”的广泛性，思科将其业务在网络化产业链上加以扩展。它耗费70亿美元巨资用于收购，但其收益更为可观，在1993年—1998年的5年中，思科为股东创造出了900亿美元的价值。

随着收购活动的开展，思科将这一活动进一步系统化。为在硅谷寻找那些拥有发展前景的技术和员工同时，思科现在组建了一个专门从事收购与一体化的机构。思科把收购的新兴公司限制在硅谷，这样做是为了避免两个问题：（1）打乱员工的配置，使家庭两地分居；（2）破坏新兴公司的思维（实际上，尽管思科现在是一个很大的公司，但是它的部门与产品分部保持了小公司的触觉。所以，当你发现思科的高级工程师曾为新兴公司服务，你就不会为思科对市场的敏锐触觉感到吃惊）。而且，思科都是在这些公司生产产品和创立品牌之前进行收购，目的是将成本降到最低点。今天，思科可以做到3周之内收购一个新公司，并能在市场上很快推出新公司的产品。

通过充分利用从产品到解决方案这一模式，思科已经成为最

大的、最便捷的数据网络化设备供应商。由于思科能够向客户提供多种硬件解决方案，它已成为一家“一站式商店”。这样顾客就避免了从多家商家中购买设备带来的巨大的系统连接成本，因为他们可以从思科购买兼容的集线器、路由器、交换机、帧中继和远程登陆设备。

思科“一站式商店”的做法有多种好处——极大地降低系统成本、更快捷的维修和客户服务，同时增加了客户满意度。

思科的成功收购战略使得它在网络设备的每个领域都占据了统治或领导地位。该公司在路由器市场有着近80%的市场份额，33亿美元的收入。尽管它在3Com和其他竞争者之后进入局域网和广域网市场，但它已经占据这一市场30%—40%的份额。

行业标准

思科的市场份额和它对“从产品到解决方案”模式的利用使得它能够利用另一模式：行业标准。思科在网络设备方面的市场份额已经到了微软在个人微机操作系统市场以及英特尔在微处理器市场的水平。事实上，一些专家已经用“Wintelco”来说明思科已经变微软和英特尔两巨头为微软、英特尔和思科三巨头。像Windows和奔腾处理器一样，思科生产的路由器已经家喻户晓。那些既想拥有高质量产品、又想成本低的顾客很自然地转向了思科。

信息产业的经理常说：“没有人因为选择IBM而被解雇。”今天，IT界的业内人士也以同样的态度选择思科的产品，而不是其竞争对手的产品。在很多情况下，思科已不再是多种产品中的最优选择，而是惟一的选择。思科日益增长的市场份额正在创立现

行标准。

除了开发设备标准之外，思科正在发展它的软件，以使其设备作为行业标准。正如微软占据了85%的操作系统市场份额，并以此领导了生产软件市场和浏览器市场的标准，思科公司正在建立网络化软件的标准。它将那些控制着交换机、路由器 IOS 和网络操作系统的软件标识为“思科制造”，它还将其IOS软件预设在其所有产品中，并授予其他硬件竞争者，如：3Com、北方电讯、惠普和爱立信以特许经营权。

思科公司的最终目标是享有像微软和英特尔那样的声誉。这一目标在其最近的营销活动中体现得十分明显，这次营销活动称为“思科驱动互联网”，这就使得它能够建立数据网络操作器 (data network operators)，从而提高自己在市场上的商誉。US West、Ameritech、@Work、英国电信 (British Telecom) 和德国电信都已参加了这项活动。正如英特尔创造了“Intel Inside”一样，思科也想使它的品牌成为可靠的数据网络技术的代名词。

作为网络设备标准的制定者，思科已经成为各种类型的技术公司的可靠合作者。它已经开始与惠普利用对方产品联合开发以网络为基础的公司计算机系统。思科、微软、英特尔已经联合建立了“网络多媒体实验室” (Networked Multimedia Lab)，这一实验室设在思科总部，其目的在于开发通过网络传输声音、图像和数据的技术，而且所传输的声音和图像的质量将达到传统的传输声音、图像的标准。思科也已经与GTE合作，向企业提供数据传输服务。这些联盟和合作强化了思科在这一领域的领导地位。

思科预见和利用企业模式的能力使得它建立起了自己的竞争

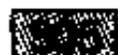
优势。在最大的6家网络公司中，思科占有其中36%的销售收入。除3Com外，它远远超过其他4家公司。规模方面的优势使它拥有成本优势。而且，在现金流方面，思科是3Com的4倍，同时，思科的股市表现十分良好，这就使得思科能够继续开展它的收购战略。而且，思科所具备的规模优势使它能够更多地投资于研发。1997年，思科在研发方面投资7亿美元，比紧随其后的竞争者多50%。

从常规到数字化企业设计

为了保持其地位，思科充分利用互联网技术。思科致力于实施网络化运作的各个阶段，它的动作使我们看到了将来的一个重要模式：从常规到数字化企业设计。

思科在数字化企业模式方面的努力可以从人员录用方面看出来。思科的目标是硅谷顶尖的工程和管理人员，因此，思科不得不通过各种方法从其他公司吸引优秀的员工。首先，为了筹建其主业，思科建立了专门的招聘部。为了吸引人们浏览其网站，思科正在开发一个称作Profiler的工具。这一工具可以使游览者将个人信息通过网络传输，思科的招聘人员就可以根据这些个人信息提供相应的职位。通过这一办法，思科从硅谷招揽了许多顶尖工程师和管理人员。

在其他方面，思科也从常规方法过渡到数字化方法上来。为了提高员工工作效率，并将兼并企业的员工整合起来，思科积极鼓励员工通过电子手段进行联络。思科公司中近20%的员工在家中设有ISDN线路。而且，思科的内部网络的内容量也十分惊人，其



网页多达4万多页，内容涉及产品介绍、公司信息和公司新闻。

思科的数字化企业设计使得它能够成功地将80%的制造性业务外包。通过与合同商联网，思科已经实现了对时间安排、工程检验和生产的控制。最为重要的是，思科已经实现了网上销售。1996年，思科通过网络销售的产品的销售收入达10亿美元，1997年，这一收入达到32亿美元，约占其收入的50%。思科估计，通过网上销售，可以节约开支55亿美元。

通过创造性的技术运用，思科提高了运营能力，并抢先一步适应了数字化时代。

思科从斯坦福起家，现在已经发展成为一个全球最大最成功的公司之一。思科已经拥有1250亿美元的市值，是全球15家最大的公司之一。思科的产品和技术使得众多的公司、学校和政府部门建立起大型的计算机网络，实现了信息共享和即时交流。现在，思科每年销售近百万个路由器，它的软硬件产品驱动着75%的网络。思科的技术构成了今天各公司数据网络和网络扩张的基础。

思科在公司数据网络方面已经取得了无可争议的领导地位，现在，思科开始考虑为电信服务供应商提供网络设施产品，与朗讯、北方电讯和爱立信一决高低。思科成功地利用了上面提到的各种模式，现在，思科正准备在声讯技术融合方面有所作为。

尽管思科已经在数据网络方面取得成功，但将来的价值增长并非定数。实际上，在技术融合上的竞争尚未明朗、风险较大。在这一领域，思科不再是巨人，尽管其市场价值远胜于3COM、Bay Networks及其他数据网络竞争者。在市场融资能力和资金来源上，思科现在面临的竞争者（无论是朗讯、北方电讯还是爱立

信)均与思科旗鼓相当或略胜一筹。

与此同时,不像其竞争者,思科缺乏为电信服务提供商设计超可靠网络的专业知识。正如思科最重要的新竞争者——朗讯公司的总裁比尔·奥谢(Bill O'Shea)所说:“真正的威胁是设计可靠的、强大的具有音像网络质量的网络,而这一点正是思科从未做过的。”

所以,尽管在数据网络方面思科可能尽快地超过朗讯和北方电讯,但还需要尽早地发现和利用新的模式来维持公司价值增长,并在声讯融合方面实现战略控制。

霍尼韦尔 (Honeywell)

价值链分拆，从产品到解决方案，行业标准

在1990年初，航空航天行业正在经受着巨大的经济压力。分拆使得航空工业无利可图，主要航空公司尽管努力奋斗，也只能获得1%—2%的销售回报率。订单的下降使得制造商面临着巨大的价格压力。由于购买飞机或支持飞机运营的成本越来越高，航空公司对更为灵活的金融条款颇为青睐，这就进一步吞噬了制造商的利润。在欧洲国家政府的支持下，空中客车发起了更为猛烈的研发攻势，以同商业飞机制造业的领导者波音公司竞争。

市场条件的变化改变了航空工业的战略蓝图，而这些战略蓝图像在其他行业一样长期统治着航空工业。长期以来，波音公司、麦道公司由一系列纵向一体化的公司构成，一方面它们将设计、工程和制造独揽于一身，另一方面，众多的零件制造商（如霍尼韦尔）又在高度分工的基础之上向他们提供零件。波音或者其他竞争者在短期价格的基础之上选择部件制造商，之后负责将这些部件整合为一个完整的系统。

价值链分拆

到1996年，纵向一体化的企业模式再也不能为波音赢得利润。不断下降的销售收入以及不断上涨的成本挤压着波音的利润空间。波音公司每架飞机的销售收入下降50%、净收入下降11%。这一状况由于研发投入的上涨更加恶化，波音公司的研发投入在1991年

至1994年之间翻了一番。

面对需求的下降以及研发投入的激增，波音只有两个选择：（1）降低成本并寄希望于跳出需求低迷的状态；（2）适应不断变化的市场状况，重新构筑利润增长空间。

降低成本是一个明显措施，但波音看出了不断变化的市场的本质，它意识到一种新的模式将会改变航空行业：价值链分拆。由于成本的上涨，要保持盈利，就必须致力于价值链的某一或某些环节。波音意识到它已经不能负担所有制造环节的成本。所以，为了使得生产飞机仍然有利可图，波音飞机外包了设计、制造等重要环节。

波音意识到分拆模式的机会之后，生产了10年间的第一台新型飞机：波音777。与以前的方式相反，波音决定不再从事设计、主要系统装配等方面，它将设计、开发和装配等飞机主要子系统外包给精心挑选的同一层次的合作商团体组织，并将这种方式称为“共同努力”（working together）。

波音不再与以短期价格为基础的合同供应商进行合作，而是使同一层面的供应商成为长期的战略伙伴，由他们从事设计、检验和装配。他们与波音的关系不是以价格为基础的关系，他们也要分担开发飞机的风险。这样，波音既保持了对飞机设计与装配的控制，又将开发和制造成本分担给它的合作者和供应商。

分拆模式改变了波音与部件供应商的关系。过去，波音视他们为纯粹的部件供应商，为其飞机提供独立的系统。在分拆模式出现后，这些公司则必须重视自己技术能力、部件成本和质量。他们以最具竞争力的价格向波音提供最优质量的产品和

服务。

从产品到解决方案

波音将系统进行外包的做法改变了航空行业中供应商的模式：从产品到解决方案。面临急剧上升的制造成本，波音更重视降低整个制造过程的成本，而不是只降低某个部分的成本。通过提供一个能够将不同部件构成为一个更为先进的、高效的组合方案，部件供应商可以提高自己对波音的战略重要性。

霍尼韦尔预见到了波音公司的这种变化，并开始着手改变它的企业设计以利用这种正在出现的模式。为了实现其在整体解决方案方面的潜力，霍尼韦尔从提高系统经济性方面着眼、着手开发它所具有的广泛的应用知识和系统整合知识。霍尼韦尔被正式确定为波音777主要核心飞行系统的供应商，这一系统即飞机信息管理系统（AIMS）。

尽管霍尼韦尔的AIMS比以前的飞行管理系统更贵，但它却整体性地降低了波音的成本。由于具有更高的自动化程度，AIMS能够极大地降低维修成本、提高燃油效率。同时，AIMS也降低了波音的最终装配成本，因为霍尼韦尔设计了一个平台，这个平台可以在安装时检验其他与之相连的系统，这就大大降低了安装整合时的成本。

随着霍尼韦尔对客户的系统经济性的理解加深，它进一步优化了它的解决办法。霍尼韦尔正逐步将更多的功能整合在飞行系统中。波音公司以前的飞机使用多种零散的部件，包括空气数据计算机、收音机、导航系统和天气控制系统，这些部件被组装在

一起或组装在飞机上，共同控制着飞机。与此不同，AIMS由一个专用的数字总线、共用的中央处理器以及总量为70 000行安装在大量容错计算机上的智力软件组成。

这一数字化方法大大降低了飞机的重量和机械性复杂程度，并提升了整合功能。例如，导航系统可以根据飞机的位置自动选择正确的联系装置。通过提高系统的整体性能，霍尼韦尔为波音提供了更高的价值，降低了波音的总成本。

在开发了AIMS之后，霍尼韦尔正在开发更为先进的导航系统。这一改进系统性能的方法有三项重要的作用：它提高了霍尼韦尔在整个计算价值中的份额、提高了霍尼韦尔对客户价值；它保证了霍尼韦尔能够走在竞争对手之前，因为霍尼韦尔提高了与AIMS配套所需的投资门槛和复杂程度；最后，它使霍尼韦尔能够实行更高程度的产品细分，而其竞争对手主要致力于零散的部件和功能。

行业标准

霍尼韦尔及时识别了波音公司正在变化的模式，并相应做出了反应，这使得霍尼韦尔能够利用从产品到解决方案的模式。由于霍尼韦尔能够不断提高其系统性能并不断扩大其在飞机价值中的份额，霍尼韦尔已经能够利用第二种模式：行业标准。

由于霍尼韦尔拥有专门的数字方法和整体化的飞行系统解决方案，它已经具备了利用波音777和未来的新机型盈利的独有能力。正如波音公司发现了AIMS的价值一样，其他飞机公司也开始采用霍尼韦尔的解决方案，例如麦道公司（现已被波音公司收

购)和美国政府(用于军用飞机)。霍尼韦尔所拥有的这种行业标准的地位已经成为其强大竞争力的来源之一。霍尼韦尔的这一能力为它在行业内的地位奠定了稳固的基础,使它拥有最大的客户群。

由于具备了利用“从产品到解决方案”和“行业标准”两种模式的能力,霍尼韦尔创造出了其他抓住利润的机会。霍尼韦尔对AIMS定价的办法并不是基于成本加合理的附加值,而是基于AIMS所取代的多个子系统的价值。由于霍尼韦尔具有能够提供构成AIMS的关键部件的优势(例如:“空气数据参数系统”、“避免碰撞系统”及周期性系统升级)它获得了额外的价值。最后,霍尼韦尔可以通过用基本的AIMS取代其他机型(如:737-600,波音717)的内部系统来获得丰厚利润。

霍尼韦尔成功的核心是它与波音公司建立的紧密合作关系。这种在解决方案上的合作能够将客户要求转化为飞机的不同功能和更好性能,为两个公司同时创造了价值。

对航空工业正在演变的模式作出的及时反应促成了霍尼韦尔和波音公司的成功。对波音而言,通过将主要部件外包给外部供应商带来了极大的好处:降低了其研发成本和时间(从每年50亿美元降低到40亿美元),降低了20%的生产周期,最重要的是带来了更大的客户热情和更多订单。

霍尼韦尔利用“从产品到解决方案”和“行业标准”两种模式也获益匪浅。自从开发AIMS之后,霍尼韦尔在航天、航空业务领域的盈利增长1倍,总体营业利润增长3倍。在波音777推出之后,霍尼韦尔的股东价值从1994年45亿美元增长到了1997年的95亿美

元。最重要的是，霍尼韦尔的一个基本指标发生了良好的变化：其股东价值与销售收入之比由0.3增长到了1.1。

霍尼韦尔现在面临着新的挑战：为客户开发出新的系统和解决方案。通过参与到这一模式带来的机会中，霍尼韦尔能够创造出更大的利润，并与客户建立特有的关系。但是，在将来，目前的解决方案也会变为普通的商品。霍尼韦尔面临的挑战是：如何发现新的模式，以及作为一个航空工业供应商，如何预见到新的价值增长点。

资本一号

从产品到客户知识，微型分割，基石建设

1987年，美智管理咨询公司的两位副总裁理查德·费尔班克（Richard Fairbank）和奈杰尔·莫里斯（Nigel Morris）提出信息基础战略（IBS），以促进银行和客户之间的关系。IBS是一种用以区分高价值信用卡用户并用相应服务吸引他们的方法。在当时，这种方法与传统信用卡营销有很大的区别。通常，信用卡公司还没有应用成熟的知识基础技术去定位、获得和管理他们的客户关系。他们通过邮寄大量的邀约来吸引客户，希望获得也许1%的回应。信用卡几乎没有从任何适应用户资金状况和生活方式的角度做到客户导向，相反，统一模式的信用卡邀约被大量地邮寄给为数众多的客户群（如所有大学生），尽管实际上在他们又可分为成百上千的子客户群落。这种做法的结果是使产品供应普遍脱离客户的爱好。

随着信用卡的普及使用，这种缺乏客户导向的状况从以下四个方面影响了信用卡的有效使用：

1. 极大地降低了用户的接受率，因为它缺乏刺激用户从众多的信用卡中选择一种具有特殊功能的卡。

2. “一卡通用”的方式并不能保证信用卡的权威性，用户通常会为较低的利率或较高的信用限额所吸引，转而使用别的信用卡。

3. 大量邮寄的方式很少给信用卡的发行者带来低于行业平均拖欠率的机会。通常，不加区分的邮寄常导致拖欠率的增加，因

为受信用约束的客户会开始登记四种、五种或六种信用卡。实际上，随意地邮寄常带来“逆向选择”，因为越是不受欢迎的对象越高兴获得额外的信用卡。

4. 由于无法定位最佳的盈利客户群，银行只好强调收入增长，而不是盈利和价值的增长。

同时，大量的营销使信用卡盈利增长更加无效。像Visa和Mastercard这样的清算所实际上对所有参与信用卡业务的银行都行使清算职能，这种局面使情况更加恶化。

信用卡经济的功能性紊乱引发了两种相关模式：（1）客户知识产品，（2）微型分割。当大多数公司没有意识到信用卡行业真正的盈利动力而自行其事时，费尔班克和莫里斯的客户西格耐特银行（Signet Bank）却发现了“真谛”。通过预见性地应用这些逐渐成型的模式，西格耐特银行在短时间内获得了巨大的收益。1998年，西格耐特银行做出支持信用卡经营的决策，并雇用费尔班克和莫里斯来实施信息基础战略（IBS），其结果是带来了信用卡经济的全新途径和巨大的价值增长。从1992年中期至1995年，公司的年信用卡支出余额从17亿美元增长到75亿美元，这意味着在一个平均增长率为15%的行业里创造了年增长60%的奇迹。

这一快速增长对西格耐特银行产生了非常积极的影响。但是，信用卡业务如此显著的增长开始大量占用银行的总资产、人力和设备，银行的其他业务因而难以获得足够的资源供应。1993年，西格耐特银行的经理们决定将其信用卡业务独立成控股子公司，这便是资本一号的诞生。经过1994年的筹备，子公司于1995年正式成立。

从产品到客户知识

由于传统信用卡营销的无效而引发了该行业一种新的模式：从产品到客户知识。在过去，成功的信用卡经济的关键是拥有竞争性利率和信用额度的合法邀约本身。因此，盈利便与产品邀约本身密切相联。然而，随着行业的发展，盈利逐步向产品的质量 and 用户知识的应用方面转移。

应用IBS作为基础工具，资本一号通过建立该行业最为强大的用户数据库而开拓了这一模式。随着时间的推移，该公司提升了他们的数据库并储存了10年的用户及预期数据，这也是甲骨文公司（Oracle）数据库在全球最大的应用。它客观地占有和管理用户信息，这使得资本一号成功地定位于高价值用户并剔除无价值和低增长的用户群。

资本一号开发了自己的精确模型，通过确定和管理用户的关键指标：如：保持力、积极性、服务需求、账面资金循环，以及价格，以预测用户的需求、偏好和盈利性。模型包括的“测试因素”含有多种综合的用户群落特征（如信用风险和收入）、产品特征（如价格）和营销渠道。

基于这些用户化的模型，资本一号得以预测未来的用户盈利并获取主动权，并且能够为个别的用户群设计特定的用户卡。除此之外，它还能够确定增长最快的用户群落并为他们提供定制的邀约。一旦资本一号获得了一位用户，它就不断通过信用卡账目、经常的飞行号码、“忠诚”卡、电话、担保等补充它的数据储存。有关数据被用于作为预测用户使用和支付行为的精确模型的输入

项目。

资本一号同时进行单独持卡人的收益管理，并有目的地通过重新定价的方式以削减无盈利能力的用户。相反，资本一号可以提供更多有吸引力的条件，如更低的利率，以“奖励”那些有良好记录的用户。

通过开发从产品到客户知识模式，资本一号创造了市场上最具有客户导向的信用卡邀约。与传统方式不同，资本一号运用人口统计、购买行为和用户爱好为依据来定制它的邀约，而不是邮寄统一模式的邀约给数以百万计的消费者。

微型分割

除客户知识之外，资本一号投资于另外一种改变信用卡行业的模式。由于用户越来越精于使用信用卡的有关福利项目（如经常性的飞行里程记录、购物折扣）和作为形象标志（如金卡、校友卡、体育组织卡），他们可以划分为成百上千的微观群落，这些微观群落在偏好、价格敏感性和使用习惯上都有很大差别。以往对于消费者的划分是以泛泛的人口统计和行为差异为基础，而应用微观群落模式则将依据非常详细的特征将消费者划分成为数众多且独特的微观群落。

资本一号应用其雄厚的用户资源而开发出微型分割模式，使它能够针对最有价值的用户群落不断提供符合其要求的信用卡服务。微型分割使得资本一号比大多数其他信用卡发行者更有机会向最有价值的用户提供恰当的价格、条件和服务项目。资本一号能够通过几个按键轻松调整信用卡条款和条件，这使得它在满足

哪怕很小或很特殊的用户群落时具有极大的灵活性。

最初，资本一号将其重点定位在“低风险人群”，也就是那些及时补偿所需金额，但并不付清每个月账单的用户。这些用户是高价值用户群落，因为他们长时间保持负债运作，一直要支付利息费用，但拖欠率却较低。

资本一号不但明确地定位于低风险人群，而且在1991年，它通过直接邮寄的方式以低申请费和免交年费为条件吸引低风险用户将他们的资金转移到资本一号，这些做法在当时都是具有开创性的。事实上，现在美国住户所熟知的那句：“您已经被预先获准……”就是由资本一号最早使用的。

当资本一号在低风险用户市场站稳脚跟之后，它又应用其庞大的数据库在被其他信用卡发行者所忽略的用户群落中寻找机会。这些用户一般居住在乡村或收入较低。

这种做法使得资本一号建立起富有吸引力和盈利性的用户基础。公司的每个信用卡账户的平均余额是1 263美元，比行业的平均值高5%。而同时资本一号的未履行信用风险要低于大多数信用卡发行者；它的平均账户信用额度为3 290美元，比行业平均值低近3 000美元。

资本一号目前提供4 000种以上不同的卡，面向不同的市场对象，如奔驰车主、动物爱好者、学生。正如奈杰尔·莫里斯所言：“我们没有发现这一概念的限制。细致划分群落直到‘一’也许是最正确的方向。我们用外科手术一样的精确去细分定位目标，直到继续下去不再有意义为止。”

基石建设

技术的改变使数据分析工具和数据库本身都变得更强大，拥有相应能力和技术的公司因而能够在多种商业领域更广泛地应用他们的信息。在网络方面，亚马逊公司正应用他们的注册用户数据库推销音乐和其他产品。戴尔计算机公司由销售给消费者个人电脑和基础的公司个人微机系统转而提供更先进的企业服务器。

与此类似，资本一号转而开发了基石建设模式。应用其卓越的用户知识和数据库功能，该公司向其传统的金融服务领域以外拓展业务。总裁理查德·费尔班克这样说：

“资本一号是信息时代应用技术和知识资本加快开发市场机会的公司。因为我们的战略是信息基础，而不是产品基础，所以我们在驾驭信息革命的大趋势方面处于十分有利的地位。在为信息革命所改变的其他行业领域，我们的战略也同样适用。”

1995年，资本一号开始进入便携式电话商务，称为美国第一通讯公司（America One Communications）。通过美国第一通讯公司，资本一号公司从制造商如摩托罗拉手中购买便携式电话，并向地区经营者如贝尔大西洋（Bell Atlantic）和奈克斯泰尔（Nextel）购买大量时段，然后它再将这些产品和服务销售给客户。与信用卡市场类似，便携式电话商务被描述为一个用户盈利性差异大、适用性功能易于调控的行业，大量的用户信息被用于输入预测模型。

如信用卡商务一样，资本一号应用其所拥有的数据库，针对单个用户的差异性来提升它的服务和激励条件。这一战略使美国第一通讯公司能以客户导向、个别适用性定价和时段计划来直接进行便携式电话的营销，更胜于大范围营销。虽然美国第一公司

没有期望在2001年以前开始盈利，它目前已经拥有60万用户并向至少37个州提供服务。

这一模式管用吗？现在还不好说，但很显然资本一号公司将继续开拓新的道路，不断应用客户知识促进营销、寻找机会。

资本一号对大银行市场份额的影响十分显著。它进入该行业仅几年的时间就进入信用卡发行者排名的前十名，自此，主要的银行（如花旗银行、大通银行、美国银行、威尔斯法戈银行）目睹他们总的信用卡信用额市场份额从1991年的44%滑落至1995年的29%。该战略的影响也可以从资本一号自身的价值增长中体现，自1994年上市以来，它的股票获得了年50%的回报率。

然而，其他行业的公司也开始应用客户知识、微型分割和基石建设战略以创造和获取更大的客户价值。对于资本一号的威胁，或者说是潜在的机会是这些新公司能够如它从信用卡行业转入远程通讯行业一样自如地进入市场。事实上，超越集中模式的运作很可能是资本一号未来战略前景中一个重要的因素；许多行业中（零售、远程通讯、金融服务等）具备客户数据管理的公司能提高其资产运作效率，在谋求进入新的商业领域时，它们很可能彼此成为竞争对手。

同时，资本一号也许有机会借助于其庞大的用户数据库，运用从知识到产品模式进入新的知识密集型市场。随着互联网的普及，一对一人格化服务成为直接营销所偏爱的方式，资本一号有必要战略性地建立进入这种类型市场的核心能力。无论它关注于哪种机会，它只有能够预见和开发适应新的变化的有效模式，才能继续保持它的价值持续增长。

SAP公司

从知识到产品，外包，价值链重新整合

在20世纪70年代，生产性公司开始意识到自动化和计算机应用于操作可以提高生产过程的速度和效率，同时提高管理的灵活性和及时性。随着计算机的进入，企业开发了诸如材料需求计划（Material Requirements Planning, MRP）、管理生产程序（Master Production Scheduling, MPS）等软件程序，用于帮助管理者顺利应付复杂采购和存货管理。这些企业管理程序从简化程序、记录存货周转、管理生产量的角度促进了生产。

尽管有这些工具的成功应用，生产企业的自动化管理仍旧只是企业海洋中的一方小岛。企业继续把其他职能（财务、人力资源）视为作为游离于生产运作的单独过程。在计算机技术尚处于幼年时，只有少数企业认识到在企业生产和管理中有效地共享信息拥有盈利的潜力。

然而，计算机和网络技术的快速增长提升了企业制定正确技术决策的战略地位。随着越来越多的企业实现网络化，它们开始将计算机技术、电子数据库和局域网作为显著促进经营效率的战略工具。不仅如此，在20世纪90年代，商业领域重新构造盛行，企业开始加强关注流水线式运作和组织内的信息共享以最大地提高效率。作为这种变化的结果，企业需要一种可以统一协调企业内所有信息基础的软件——从供应者到企业内部及从管理职能到客户。

SAP是一家德国公司，由原IBM德国分公司的程序员于20世纪

70年代所建立，它深知由卓越的计算机系统向网络化运作转变的重要性。SAP预见到应用计算机和网络技术联系、调控和改进整个企业运作和职能中存在的商机。

由于意识到将软件程序和系统综合知识转化为实际产品的潜力，SAP公司开发了一系列新的软件，这些被称为企业资源规划软件(ERP)的软件产品在整个企业内起到联系和自动化控制的职能。当网络技术开始为企业所普遍应用时，SAP公司已经准备好将它的产品推向市场了。

从知识到产品

SAP公司始于1972年，当时它为一家名为帝国化学公司(ICI)开发一种用户导向的生产计划系统。帝国化学公司最初请IBM公司提供解决方案，但是IBM没有接受这个项目。IBM的两位程序员，德特玛·霍普(Diettmr Hopp)和哈索·普拉特纳(Hasso Plattner)决定单独承做ICI公司的项目。他们看到为ICI公司设计开发程序和技术将在这个项目以外有更广泛的应用潜力。

霍普和普拉特纳认识到企业中的很多操作和职能可以通过计算机编程实现，所需的投资也十分合理。他们预见到企业将在生产自动化之外要求提高所有商业程序的效率增长，因此，他们率先在传统的信息技术咨询公司开发这种工具。

霍普和普拉特纳利用他们在系统整合和编程技术方面的才能，以及他们在ICI公司项目中的经验，开发出一种作为辅助平台的软件产品。这种产品能提高解决大量同类问题的效率，从而使

得企业系统更有效率地运作。他们运用他们的技术和经验开发出这种具有通用性的产品，可以根据市场需要进行多企业和用户化调整。

SAP的第一个产品是SAP财务会计系统（SAP Financial Accounting System），运用自动化程序理顺生产者内部会计操作。这一产品的成功又带来了另一种产品，即材料管理系统（Material Management System），分为采购、存货管理和发货确认等不同的模块。SAP的创始者们提供的整合软件解决方案把企业内部系统连接起来，使得数据在系统之间的传输可以十分顺畅。

通过整合连贯的系统同时管理多种商业职能，ERP大大推进了决策速度和管理功能，从提高生产领域的效率扩展到金融、管理和销售等领域。

纵观SAP公司25年的历史，它始终在不断发展从知识到产品模式。它的产品是SAP公司自身能力与其客户能力的综合产物。一方面是SAP公司天才的编程与整合的专门技术；另一方面是客户企业内部执行层操作者所具有的实际知识经验，包括人力资源、金融、生产和后勤等等。这些技术和实际知识经验不断地形成新的软件产品的框架。

SAP公司从它在ICI公司和其他上百家客户中的经验总结出能够应用于多种工业背景的多功能应用软件，这使它不必为每一个单独的客户完全重新设计。它应用模板并根据客户的需求改进软件。通过专门技术的产品化，SAP公司建立起一系列基础产品，不但可以以最少的改动来适应企业基本职能，而且针对单独的用户做到客户需要的改进。

外包

到20世纪90年代早期，由于成功地预见到客户对于ERP软件功能的需要，SAP已经获得了大量盈利。该公司的旗舰产品R/3（一个完整的企业计划软件包，可以整合企业内部所有的商业运作）也是市场上的龙头产品。随着企业对重构关注的加强，越来越多的企业寻求SAP的帮助以理顺和促进其商业运作。

然而，SAP其软件和系统整合知识很难应付所有的购买要求。为了尽可能地满足这些要求，公司有两种选择：（1）亲自提供咨询服务；（2）通过与外部信息技术咨询公司建立联盟，从而利用外部资源。认识到它可以获得强大的联盟地位和规模优势，SAP公司与安达信咨询公司、EDS公司和其他一些知名的IT咨询公司建立了稳固的联盟，并以此在市场上迅速推广R/3产品。SAP的外部资源决策使它能够通过建立一支广大的销售和系统整合专家队伍以推广R/3。在世界范围内，有大约4万咨询员在接受SAP的培训（相比之下，Baan公司只有1.1万人，PeopleSoft公司1万人）。

设想你是一个企业管理者，正准备做一项有关信息技术基础建设的重要决策，以支撑战略性创新。拥有一支对你准备投资的平台训练有素的咨询专家队伍，这为投资提供了可靠的保障。认识到这一点，SAP公司运用外部资源模式努力将R/3建设成为在用户和系统整合员中都是最具有知名度的ERP软件包。

同一时期，SAP的竞争对手们却被不同的问题所困扰。例如：一些竞争对手的客户构成和他们服务的系统自身整合得不好。这对于那些目标在于理顺商业运作的客户公司来讲，无疑是很难接受的问题。其他一些公司在市场上落后是因为他们的操作落后，

而更重要的原因是他们没有将自己的系统放在最吸引用户的开放平台上。

咨询领域的系统整合和竞争对手的落后操作都促进了SAP公司在ERP软件行业的领先地位。从SAP公司系统的安装规模可以看出它现在的地位。SAP公司目前拥有1万用户，而PeopleSoft和Baan分别只有2 500和2 400用户。

应用从知识到产品和外包模式，SAP公司创造了巨大的股东价值。在推广R/3系统之前，SAP的市场价值处于13%的年增长率水平。在推广R/3系统之后，SAP的市场价值骤升到90%的增长率高度。在1997年的财政年度，SAP公司实现了35亿美元的销售额，市值与销售额比例（market-value-to-sale ratio）为9.4。

价值链重新整合

至此，SAP公司的收入主要来自产品销售。咨询和系统整合的收益被更大的咨询公司所占有，它们通过使用SAP的软件获得了巨大的收益并因此获得了市场上的领先地位。SAP的这些外部联盟不但不能为SAP公司带来收益，相反，它们作为SAP公司产品的系统整合者限制了SAP公司自身在这方面的盈利。事实上，大部分SAP的用户与安达信或EDS公司的关系甚至比与SAP公司的关系还密切。

然而，随着SAP公司安装基础的发展，该公司更加强调它的培训和咨询业务。由于公司从安装基础上获得的收益比例不断增加（1998年为50%），公司开始更加关注客户关系的管理和从老客户身上获得新的商业机会。因此，SAP公司开始运用重新整合模式

以加强它对其产品咨询和安装的控制权。

尤其值得一提的是SAP公司开始组织SAP行动组 (TeamSAP initiative), 负责担任客户的训练或指导以促进其产品的实施。SAP公司也开始派它自己的咨询员去监控系统的实施, 而不再让第三方去单独拥有它的客户。SAP行动组帮助SAP公司促进了产品的实施、降低了成本, 并加强了公司对于咨询和系统整合伙伴的控制。SAP公司不但作为产品的卖主, 而且作为系统整合者, 寻找机会拓展它对于从知识到产品模式的成功运用, 并在ERP领域占有更大利益份额。

作为ERP软件的最初提供者, SAP公司一直从广度和深度上拓展它的能力和经历。从它的最初产品SAP财务会计系统开始, SAP公司不断在人力资源和后勤管理方面设计建立新的系统, 作为附带产品, 这种做法一方面拓宽其产品范围, 另一方面遏止其竞争对手。这样做也是为了满足客户的要求, 那些客户从这些系统整合中看到了显著的商业价值。此外, SAP公司横向拓宽了它的业务领域, 涉及包括汽车、化工、保健、零售、消费品、通讯和高科技等多种行业。SAP公司同时从金融、后勤这些标准的商业职能向各个行业的核心商业运作深入发展, 以更深刻地介入企业运作。

通过成功地把握行业内市场变化的关键, SAP多次开发适用的模式, 以占据优势。但是, SAP公司也走到了重要的转折关头。那些通过“解捆 (unbundling)” ERP软件包 (为人力资源管理之类的单独功能创造最佳模板) 或定位于不同客户群落 (中小型商业) 而进入ERP行业的竞争对手, 有些已经成为行业中的佼佼者。其中, PeopleSoft公司的市场份额一直在显著增长 (1997年到1998

年销售增长51%)。同时, J.D.爱德华公司(J.D.Edwards)在中型商务市场也占据领先地位。

除了ERP行业其他的重要对手, SAP公司还要面对更严峻的考验。它目前的产品是在再设计时代的高峰期开发出来的, 因此, 它们的设计主旨在于通过信息共享理顺企业内部运作。然而, 随着企业转而关注新的增长机会, 新的竞争者能够进行网上交易和营销, 开发用户数据, 同时管理与供应商和用户的关系。这些竞争对手(如Calico系统、Siebel系统、i2技术、生产流程Manugistics)集中开发用于效益增长决策的软件, 而不仅仅停留在节约成本方面。

在日益激烈的竞争环境下, SAP公司必须继续发展它的企业设计以保持价值增长。为回应其新的竞争对手, SAP公司在R/3新的V4.0和V4.5版开发出“前线办公室(front office)”产品, 并合并供应链管理职能, 这些都能辅助销售队伍, 并对客户化营销、i2、生产流程(Manugistics)和其他一些在供应链管理(supply chain management, SCM)市场已经站稳脚跟的优良产品起到促进作用。虽然SAP仍旧是ERP市场的巨头, 它也需要不断推进自己的产品, 并继续探索转换其战略远景的崭新模式。

斯特普尔斯公司

渠道集中与渠道多样化

80年代，零售办公用品供应领域为成千上万的地方文具商店和小型的地方连锁店所分割。这些商店因为它们的规模和存货水平的限制，发展空间受到限制。因为无法以批发价格购买大量的存货，它们承受很高的运营成本。对它们而言，可能的商业前景是：小额销售、高昂的成本和价格以及有限的发展空间。

由于缺乏可以选择的零售渠道，消费者和小型零售商无法通过与文具商签订合同以达到更大的商业规模。除非他们通过昂贵的直接邮购订货，消费者和小型商家只能局限于一个相对标准和有限的商品交易。

随着时间的推移，顾客领域的拓展使这些小型商家处于不利的地位。当顾客们的时间越加珍贵，他们更加寻求便捷、快速的购物方式，希望能在一个商店购买尽量多的商品。在一定的时间里，顾客们希望能一次购买日常用品，并挑选小样物品（譬如办公用品）。他们不愿到不同的专门商店多次购买所需商品。顾客们的要求变得很明显：低价位、大量的产品、方便的地点。他们希望能将低的花费与较少的时间消耗结合起来。

然而，现有的零售商却不能满足这些要求。顾客们的要求与现有的企业模式之间日益扩大的差距促使零售领域内新的模式产生。

渠道集中

作为创新模式的一种，渠道集中的方式一个接着一个部门地

横扫整个零售产业。在诸多领域内都有新的参与者采用这种方式（办公用品领域的斯特普尔斯、图书领域的巴诺书店、硬件领域的Home Depot），并因此获取战略预期的企业价值增长利益。

Home Depot是首批采用这种模式的公司之一。从1978年创立以来，Home Depot成长为家居行业的老大。在此过程中，Home Depot股票价值实现了显著的增长：从1982年来，公司股值年均增长44%。它的创立者认识并理解到他们的顾客偏好已转向便利和选择性，并据此创造出相应的企业模式。

与Home Depot相似，斯特普尔斯公司充分考虑了顾客低价便利的要求。1986年，公司在麻省的布赖顿建立了首家办公设备超市。12年后，当你经过每一个商业区时，你总会看到斯特普尔斯公司，或它的超市竞争伙伴（Office Depot和Office Max）。

通过它的超市企业设计，斯特普尔斯公司已经转变了办公设备行业的高成本状况。随着成百间分店的建立（每间大约2万平方英尺），斯特普尔斯公司的规模使得它能够以折扣价格成批量地购买。这样的成本优势使它能够获得更高的边际收益，并削减竞争者的价格。伴随公司高效的存货周转率，它的成本优势能比传统小规模运作方式获取更高的收益。

斯特普尔斯公司的规模和单个商店的大小，使得它能够提供比它的小型竞争者更加多样化的商品。除传统的文件夹、钢笔、铅笔和文具外，它还提供了传统商店所无法提供的产品。顾客们现在能够在“一个巨人的屋檐下”购买到办公设备、商用机器、家具、电脑和电子产品，而且他们还能在这些商店里买到复印、打印和传真设备。

今天，斯特普尔斯超市的商品从图钉到皮椅，大约有7 300种。通过拓展办公用品的定义，使它包含诸如便携式电话、对讲机、传真机、复印机和家具等高利润的商品，公司实现了比传统竞争者更高的增长率和利润，而且吸引更多的消费者群体。

区位优势也是斯特普尔斯公司与传统竞争者的一个区别所在。它在主要的城乡结合部、公路旁等主要商业集中区域设立店面。将商店靠近大型超市、大药店，和其他大型的“种类商店杀手”（比如：Circuit City, Bed Bath & Beyond），斯特普尔斯公司吸引了乡村地区的购物者并尽量使他们少跑几家商店。

同时，斯特普尔斯公司的地区规模使它能以比它竞争者更优惠的价格做更多的广告，从而进一步加强该公司在顾客心目中办公设备首位供应商的形象。

斯特普尔斯公司还通过在城镇或城镇交界处的中心地带设立多个分店占领市场以进一步加强它的区位优势。因为斯特普尔斯公司的商店规模与Office Depot和Office Max相比较小，从而使它更方便在邻近区域设立多家店面。结果使该公司不仅形成地区市场密度较大，而且它的区位使它成为顾客们购买办公用品的首选商店。

斯特普尔斯公司为小型、家庭式的办公室和家用消费者提供了传统商家所无法提供的三重便利：低价、更多的选择、便利的区位。到1993年，斯特普尔斯公司开办了200多家分店，并成为东北部地区领先的商家。随后，它开始拓展在北美和欧洲的业务。1991年，斯特普尔斯公司与Business Depot达成合资协议进入加拿大。1994年，斯特普尔斯公司与Business Depot正式合资，如今，

它在加拿大拥有了103家商店。同时，它在英格兰有40家分店，在德国拥有17家分店。

对市场整体而言，市场价值已从小型的企业设计转移到大型超市。这种渠道集中的模式随时间推移越加明显。按照它在东北部地区的发展模式，斯特普尔斯公司在国内外的市场中开设了将近600多家的分店。它的年均增长速度达到35%。在每轮扩张中，公司的企业设计都无例外地获得加强。该公司随时调节它的规模，以提供最优的区位、最低的价格和最丰富的商品选择。

渠道多样化

斯特普尔斯公司的超市只是它巨大成功的一部分。该公司对顾客偏好演化的预测能力使得它能够拓展四个新的渠道以进一步销售它的产品并获取新的顾客群体：（1）市区便利商店；（2）批发；（3）直接邮购；（4）互联网。

首先，斯特普尔斯公司争取市区和繁忙的郊区顾客，他们由于缺乏时间无法前往斯特普尔斯公司偏远的大型超市。它在波士顿、纽约、华盛顿特区开设了16家“斯特普尔斯特快”商店。这些“小”商店（平均面积9 000平方英尺，集中在5 300 SKU），为上述顾客提供便捷的地理位置和低廉的价格。

1994年，通过获得几家合约文具商（D.A.MacIsaac，费城文具店和Spectrum Office Products）的订单，国内公司进入批发市场，从而使得它能够通过它的商业优势为中到大型的地区公司提供服务。而国内的订单不仅使斯特普尔斯公司进一步增强规模，而且通过它的国际计划实现对大型、跨地区企业的服务。

通过调节自身规模大小，并合理安排相应功能的发挥，斯特普尔斯公司比那些不得不采取低价战略以吸引顾客的传统文具商拥有更大的成本优势。今天，它已成长为全美最大的6家文具商之一。

斯特普尔斯公司还成功拓展了直接邮购和在线销售办公设备市场。它在1998年中期收购了奎尔公司（Quill Corporation，一家在直接邮售上领先的公司）。它还通过批发来源协议的谈判，使得自己能够提供20 000种SKU以上超过其超市库存的额外商品。斯特普尔斯公司的网上商店也在近期开通，作为对网络经济的发展和其竞争对手的早期上网运作的回应。斯特普尔斯公司将进一步调节自身规模，以便为顾客提供更低的价格、更多的选择。

斯特普尔斯公司在渠道集中和多样化模式中的成功经验，使它成为国内领先的多渠道的办公设备销售商。了解它成功的关键方法很明白：了解它的模式，详尽地分析它。斯特普尔斯公司在同样的公司中，最能预测顾客偏好的变化，并改进自身以满足他们的需要。

通过预测该行业的趋势——顾客们对低价、多样选择和便利日益强烈的要求，斯特普尔斯公司实现显著的价值增长。1996年，它的市值是26亿美元，比Office Depot（53亿美元）少一半。今天，它的市值已达到89亿美元，是Office Depot（49亿美元）和OfficeMax（17亿美元）的总和。

斯特普尔斯公司的例子说明，一个公司如何利用渠道集中和多样化这两种模式实现创新的企业设计，并在办公设备零售和批发领域成为价值增长的领头羊。该公司很早便发掘这种模式，并

随经济形势的变化加以不断调整。

不过，该公司目前也面临一些新的挑战。网络经济的扩张对传统的超市零售模式提出严峻的挑战。如今，顾客们也能通过互联网以斯特普尔斯公司的价格买到电脑、软件和办公设备。该公司与它的竞争者相比，在适应新挑战方面有所落后，它目前只是在网上提供了商品目录。为保持利润增长，该公司必须探讨新兴的数字化企业设计模式以防止旧的渠道无法与新的形势相衔接。为了保持增长趋势和市场领先地位，斯特普尔斯公司势必要对已经出现和即将出现的新型企业模式做出快速应对。

诺基亚

从产品到解决方案，从产品到品牌，技能转移

20世纪80年代末90年代初，无线通信产业由美国巨头摩托罗拉占据统治地位。摩托罗拉领导全球模拟蜂窝电话、设备的设计和制造。其技术全球领先，而且在网络运营商那里拥有极为优越的品牌优势。摩托罗拉主要的竞争来自爱立信和其他一些大的电信设备制造商，但是在组件的研发和产品的设计方面仍居领先地位。而且，它吸引了全球的技术人才，使它能够研究和制造出时下最先进的产品。

1997年，芬兰的一家小公司——诺基亚，超过了摩托罗拉和爱立信而成为企业革新的领导者。在5年内，这个偏远的北欧小国的企业从一个行动迟缓的企业巨人（造纸、化学、能源、电子）转变成无线通信领域最具创新性和技术最先进的企业。

如此巨大的变化何以发生得这么快呢？诺基亚是如何从一个欧洲的三流大企业转变成全球闻名的一流电信巨子呢？

答案是：诺基亚及时“领悟”并积极行动。当许多业内人士尚未预料到转变所带来的战略转移时，诺基亚及时根据现实从市场领导者那里将客户、利润和战略控制权夺取过来。这个过程中，诺基亚通过三种主要模式获得了无线通信业的利益：（1）从产品到解决方案；（2）从产品到品牌；（3）技能转移。

从产品到解决方案

在剥离非核心业务并集中于惟一的电信业务后，诺基亚成为

欧洲蜂窝电话基础设施和手机的领先供应商。然而，同它的竞争者一样，诺基亚将其自身局限于基础部件制造和手机装配。他们对其终端和基础设施考虑的方式与他们的客户——网络运营商一样：作为独立的产品而不是一体化体系。

然而，80年代欧洲蜂窝标准——全球通（GSM）的出现，激发了蜂窝用户的快速增长。结果是，蜂窝网络运营商的重点开始转变。运营商们需要在一个高度规范化的市场上进行差别化服务，他们要为用户创造价值，并且提供大量的早期投资。针对这些重点，诺基亚认识到它不仅仅是传统的硬件供应商，并预测到利润和价值正从产品转向解决方案，作为对这一模式的反应，诺基亚为其用户创造和传递具有吸引力的解决方案：

- 专注于高效率的网络项目管理。
- 快速部署其网络并当网络建成后继续提供运营支持。
- 与其终端有效链接，以便为网络运营商提供端对端的增值服务。

通过提供一体化解决方案，诺基亚从用户那里赢得了长期的手机和基础设施升级的合同，并使自己有别于竞争对手。基于客户需求，诺基亚还通过设计、开发可快速变更解决方案的一体化平台而开拓出了生产解决方案的利润区间。电信服务商很快称之为“一揽子”解决方案，这样诺基亚就将其手机和设备捆绑在一起。通过提供可以与所有主要的数字技术兼容的手机，诺基亚可以比爱立信和摩托罗拉更多地把手机和基础设施捆绑在一起。这样，尽管诺基亚不提供与其他供应商相同宽带的设备产品，却可以提供比竞争对手更加一体化的客户及网络解决方案。

而且，诺基亚针对不断出现的对解决方案的需求开发了交钥匙模式，这样完全控制了网络建设（包括蜂窝设计，天线地址的分区，建设和管理网络，提供客户支持）。在几乎所有这些项目中，由于与客户所结成的熟悉关系，诺基亚得到了所有的扩容项目订单。这样，由于了解客户系统并将产品和服务捆绑，诺基亚锁定了其强有力的关系网并与全球广泛的主要网络运营商建立了战略关系。

从产品到品牌

在网络运营商开始寻求一体化解决方案的同时，蜂窝电话用户的重点也发生了变化。诺基亚意识到手机正在成为消费品，而不是时髦的工艺小发明。越来越多的非技术、非盈利性的手机用户会更多地从他们自己的想像和定位来判断手机的价值，而不是出于他们对技术性能的考虑。为适应这一转变，诺基亚将其手机战略从以产品为中心（出售高端专业性电子产品）转向以品牌为中心（销售设计导向的消费者产品）。

诺基亚领导了蜂窝电话的变革并将其手机定位为消费品。低端用户想买一种他们感到舒服、设计精致、以人为本的品牌，因此诺基亚重点将手机作为时尚消费品。诺基亚是最早和最快以这种方式设计和营销手机的，其采用直接广告和精致的斯堪的纳维亚设计，包括各种颜色和式样。

为什么这一转变对诺基亚如此有力？因为它使得公司培植出蜂窝手机“酷品牌”的形象并赢得了市场份额。竞争者的手机可能技术更先进，但诺基亚的手机很快便以其款式和吸引人的配件

而被消费者所认识。

诺基亚的品牌建设战略非常成功，对新用户来说强烈的竞争性增强了其品牌形象。事实上，行业运作规律是，运营商通过向手机用户提供补贴来增加用户。用户的手机成本则大大低于其真实的价格——购买者常常用低于50美元的价格购买一部实际上接近200美元的手机。为了尽量将用户控制在一年内，网络运营商通过提供低价格、有特色的新的服务及不断新款的手机来竞争。这样用户把手机看作可任意处理的（产品）；移动电话可能是使用者惟一可以经常替换（甚至一年之内）的、具有高价值的电子消费品。诺基亚的品牌投资使其在这个纷繁复杂的环境中立于不败之地，而且加剧了市场的复杂性，从而导致新用户的增加。无论哪种情况，诺基亚广泛的广告、风格和形象使其成为用户的第一选择。

技能转移

诺基亚成功地开发出从产品到解决方案和从产品到品牌模式使其成为无线通信领域主要的制造商。然而，公司对第三种模式的预测促使它迅速成长为市场的领导者并创造了500亿美元的市场价值。通过先于摩托罗拉预测到产业由模拟向数字系统的转移，诺基亚（和爱立信）是最先在数字手机和设备方面开拓市场的企业。结果是，诺基亚电话成为全球许多数字化网络的选择品牌。

硬件工程（手机和基础设备）一直是蜂窝业务的龙头。与它的竞争者一样，80年代诺基亚的主导思想方式一直集中于硬件工程。然而，不断出现的数字技术对软件工程和编程需求不断增加，

目的是为了提供更先进的功能。

诺基亚理解了所需技能的转移并大幅度地转变了其工程人员的组成结构。在几年里，其软件工程师数量超过一些竞争者的比率为5:1。这一重新部署为诺基亚的设备客户创造了巨大的差别优势，并为诺基亚的地位攀升到领导地位创造了动力基础。今天，诺基亚的数字手机是市场上最先进和通用的；公司被广泛地认为拥有“最广的、最具吸引力的蜂窝产品线”，这使得它可以从摩托罗拉、爱立信和其他竞争者那里得到更大的市场份额。

通过使核心技能由硬件工程向软件工程的转移，诺基亚在欧洲数字GSM市场确立了领导地位。当美国市场在1997年开始“数字化”时，诺基亚已在数字基础设施和手机的竞争方面远远走在了前面。

探索三种改变的模式，结果是非常令人满意的：在过去5年内，诺基亚创造了350亿美元的市场价值。销售额每年递增24%。今天，诺基亚在基础设施和手机方面营业利润率分别为22%和14%。

诺基亚成功地识别利润模式，作出反应并付诸实施，使公司明显比其主要竞争对手做得成功。诺基亚的销售回报率从12%上升到16%，高于爱立信的11%，朗讯的10%和摩托罗拉的7%。其资产与销售额比率从0.49降为0.32。最大的变化是诺基亚的市值与销售额之比指标，从1990年的0.1达到1997年的2.1，高于所有的竞争对手。

尽管其不同寻常的成功，诺基亚的动力将很快面临威胁。随着数据、语音和图像技术的不断一体化，通信与计算机之间的界限日益模糊。诺基亚至少部分地预计到这一融合，并迅速在市场

上开发出最先进的无线数据产品。然而，如果要与英特尔、微软、IBM、思科和其他计算机行业的主要企业在相同的领域竞争的话，诺基亚还需要不断预期客户需求的变化及不断出现的利润模式。

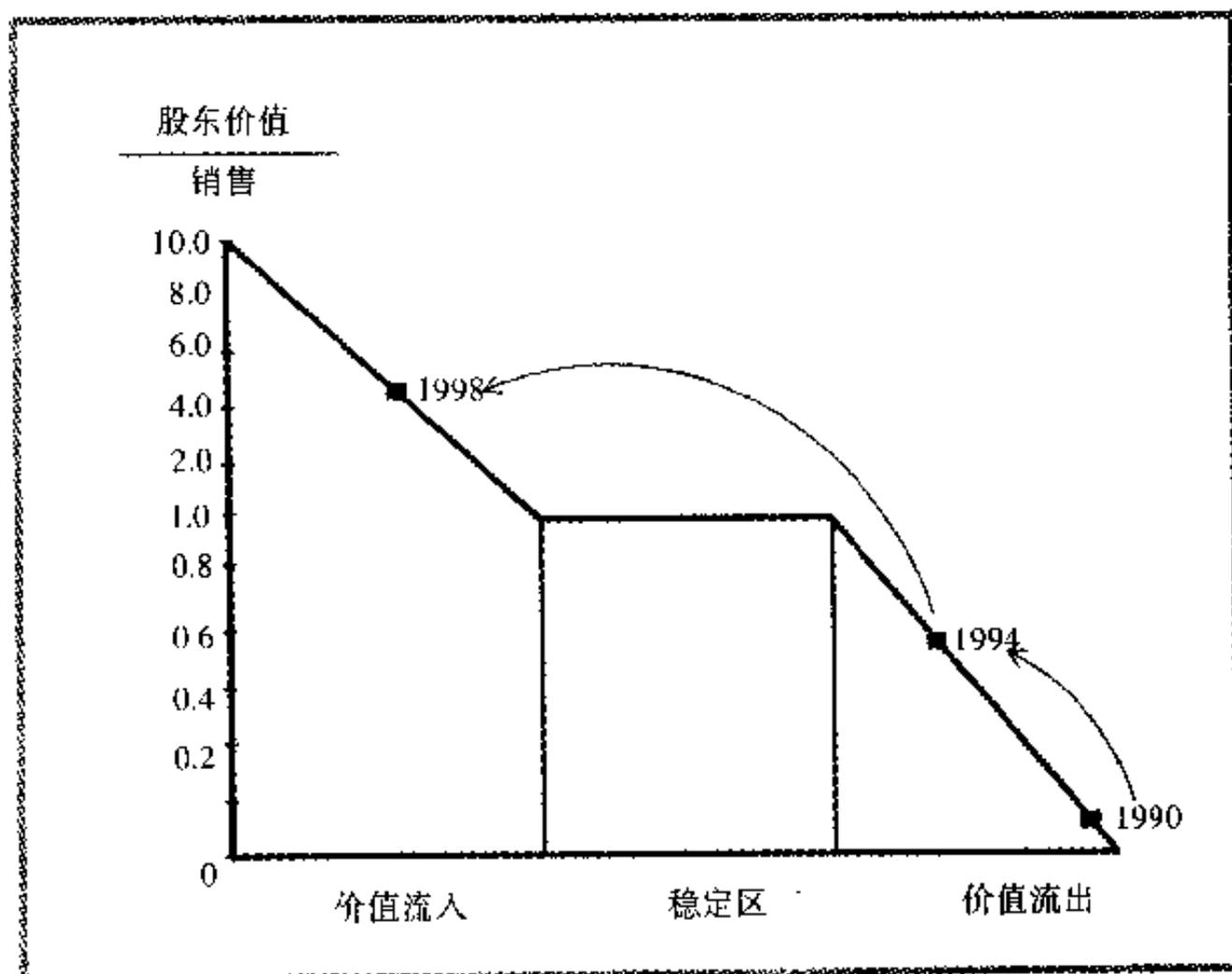


图11.1 诺基亚价值转移（1990年—1998年）



戴尔计算机

中间的陷落，渠道压缩，价值链分拆

10年前，计算机购买者的选择机会很少。尽管价值链的分拆使得主要计算机生产厂家对计算机和市场的制控有所减弱，但是，个人计算机的选择机会仍然很有限。一些计算机销售商，诸如Computerland，仅能从IBM、苹果、坦迪（Tandy）和Commodore等厂家得到有限品种的电脑的销售权。每种个人电脑系统都有一套预设的备选件——内存、软驱和软件，这些备选件由计算机厂家设计、组装、构筑，然后分销给零售渠道。

在早期，绝大多数顾客并不知道可买到哪些产品。为了进行较为理性的购买，他们需要销售代表（推销人员）的现场演示来解释什么是RAM（虚拟内存）、ROM（只读内存）和 $5\frac{1}{4}$ 寸软盘。像Computerland这样的销售商为那些犹豫不决而又迫切购买计算机的人提供了有价值的服务。

今天，个人电脑市场则显现出了完全不同的景象，在过去的10年中，越来越多的人群对计算机已不仅仅停留在“了解”上，而是开始“领悟”计算机了。计算机世界不再局限于程序和IT行业的专业人士；今天，将近一半的人口定期地使用计算机。而且，新技术的应用从根本上提高了个人电脑的性能和可选择性。随着价格的下降，越来越多的家庭和个人购买了个人计算机，学会了解计算机屏幕背后的“技术”并且成为新产品的理性消费者。这些关键的变化在个人计算机工业里产生了一个重要的模式，即中间的陷落。

中间的陷落

随着顾客的成熟，那种一劳永逸的解决方案不再可行。事实上，今天的顾客已分化成两大阵营。一个是复杂的集团购买者，他们要求提供专为他们而设计的计算机系统，从而为他们解决日益增多的复杂问题。这些顾客需要的是解决方案而不是要储存商品，零售商的商品很少能满足他们的需要。他们需要细致的技术支持，系统集成面向客户的软硬件构造和网络解决方案。

专业的销售队伍（例如惠普的全球账目管理系统）和系统集成专家（安达信咨询公司、EDS）较早地捕捉到了这一客户群的需要。并且近年来，作为高端和集成方案的提供者，他们创造了巨大的价值。

另一面是通晓技术的顾客（包括团体和个人），他们的首要目的是以尽可能低的价格购买个人电脑并且尽量少浪费口舌来讨价还价。由于知晓个人电脑技术标准方面的知识（这些知识由于英特尔、微软和其他公司已经建立了行业“标准”而容易获得和掌握），这些顾客知道他们想要什么，并知道应以什么样的价格来购买，所以他们更愿意自主地、快速而便宜地购买个人电脑，而不通过传统的零售商的中间作用。

当1984年还是大学一年级学生的迈克·戴尔创建他的个人电脑公司的时候，他的脑子里就已想到了这些顾客。起初，戴尔买来IBM和DEC的旧电脑，添加一些新的零件加以修复更新，然后以低于市场价10%—15%的价格出售。其实，戴尔的经营模式很简单，即提供给顾客想要的尽可能低的价格，但这种模式又很赚钱。

到1988年戴尔公司上市的时候，它已经销售了价值超过1.5亿美元的电脑。10年后，戴尔公司收入达168亿美元，利润将近13亿美元。

及早地识别到个人电脑行业市场战略状况和变化的顾客需求，使得戴尔公司得以通过关注这些顾客群来实施中间的陷落这一模式。当然，为了成功地经营，戴尔公司还认同和采用了其他两种模式：渠道压缩和价值链分拆。

渠道压缩

传统上，个人微机生产厂家通过批发商销售产品。批发商提供便利的销售网点和多种品牌，但他们提供给顾客的产品附加值或服务很少。迈克·戴尔远远早于他的竞争对手开发出自己的模式。他认识到只要产品价格低、替代品多，顾客并不在意是否“面对面”销售。他认为，决定顾客作出购买选择的真正因素是产品规格（如内存，处理器），而不在于顾客是否“看到”产品本身。

基于上述情况，戴尔作出的反应是压缩价值链和摒弃传统的分销渠道。公司开始完全用电话销售电脑。戴尔提供给客户一个附加的利益：按购买者要求定做。戴尔允许他的顾客选择他们要购买的电脑所具有的功能。

戴尔的直销模式获得了巨大成功并由于互联网电子商务的出现而发扬光大。1996年，戴尔在他的电话销售中加入了在线订购。戴尔的网上销售增长迅速；今天，戴尔每年将近20亿美元（总收入的16%）的销售额通过互联网实现。



戴尔的销售模式使得公司可以削减掉零售批发商的加价并提高附属产品和服务合同的销量。同时，顾客在购买个人微机时（通过互连网或电话）还可获得机会选择打印机、质量保证、笔记本电脑包、储物设施以及接口电缆线。1997年，戴尔公司销售了8亿美元的备选产品及附属产品，预计1998年则会达到10亿美元。通过直接面对消费者，戴尔公司赚取了大量的“附加”美元，而这些美元在过去都被中间的零售批发商赚去了。

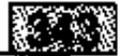
更为重要的是，戴尔的直销模式使得它能够完全地控制“全部的客户经验”。戴尔公司竞争对手的销售很容易受到他们的分销渠道弱点的影响（如：劣质的服务、订单的丢失和对产品缺乏了解）。与此相反，戴尔公司却能够控制销售、服务和技术支持。这使得公司得以建立并维持了与顾客的良好关系。

价值链分拆

戴尔公司的渠道压缩模式使得它大大地降低了成本，从而在与对手的竞争中占有成本上的优势。同时，戴尔公司又通过进一步分拆个人微机生产的价值链来强化这一优势。

在20世纪70年代和80年代早期，一流的计算机制造商IBM和DEC涉足整个生产过程的价值链，从散件制造、操作系统设计、应用软件开发到组装和分销。但到了90年代，一些新生的公司则致力于价值链某个具体的方面，从而创造了不同寻常的价值：英特尔公司在微处理器、微软在操作系统和应用软件、康柏在硬件制造方面。

戴尔先于其他竞争者认识到进一步细分和分散个人微机价



价值链的机会。戴尔是专门从事成品组装和销售的公司。事实上，戴尔公司不是一个个人微机制造商，而是一个个人微机“组装者”。

通过这种第二阶段的价值链分拆，戴尔公司开发了一种优越的、低成本的生产模式。它从当地供应商那里根据需要购买散件（主板、处理器、存储设备）。由于与这些供应商有着密切的关系，戴尔公司几乎没有必要储存货物。只要提前一周得到散件，且一旦这些散件到达组装厂，戴尔的财产清单上就标记了一个系统。这种“实际盘存”过程使得戴尔公司每年更新它的存货清单52次。与此形成对照的是康柏每年只有13.5次，IBM则为9.8次。

通过及时的制造程序，戴尔公司降低了它的不动产密度和SG&A支出。它的每1美元所需SG&A的支出几乎仅为IBM的一半，比康柏则低了25%。戴尔公司每1美元的固定资产产生的收入大概比IBM多30倍。这种高效产生的直接结果是：戴尔公司的营运支出与销售之比仅为11.4%，比康柏低了3个百分点，比惠普低了11个百分点，比IBM低了16个百分点。

戴尔公司不存储运送给批发商的成品，相反，它在收到顾客订单后的36小时内组装和发运它的第一台电脑。生产过程自某个买家通过戴尔公司的800号码或它的网站向它发出订单时开始。这份订单则立即被发往戴尔的下列某个工厂：得克萨斯的奥斯汀、马来西亚的檳城或爱尔兰的利默里克。通常从客户订购之时起一周之内，他便可得到他要的产品。

出色的供货渠道加上直销模式低廉的价格，使得戴尔公司以

质优价廉的产品击败对手。因为它从不库存过时的散件和成品，所以它能向市场推出比竞争者更新的集成电路板、速度更快的调制解调器和容量更大的硬盘。

发货快、价格低和面向顾客使得戴尔公司吸引了大批有价值、懂技术的顾客并使之成为戴尔公司的忠实客户群。通过分拆价值链，戴尔自我选择了一个利润丰厚的顾客群并且极大地降低了向他们提供服务的成本。

尽管戴尔公司有着低成本的生产经营模式，但由于电脑市场价格的暴跌，戴尔与其他公司一样也面临利润的萎缩。然而，对顾客需求演变的预见性使得戴尔公司能够认识到计算机行业中间商减少的进一步演化，从而采取相应步骤保持公司的持续增长。

戴尔的成功之处在很大程度上在于它认识到高端集团顾客的需求也在不断演变。这些新的顾客要求高性能的高档产品，但是随着个人微机市场的成熟，他们已变得越来越像低端的顾客了。

像低端顾客一样，高端的顾客也越来越内行化了。越来越多的团体顾客不再依靠安达信或IBM来选择和集成他们的系统，而是直接去购买产品并自己进行集成从而降低成本。他们乐于以尽可能低的价格购买高质量的硬件，并且享受戴尔公司提供的技术和一流的服务。

戴尔公司再一次先于它的竞争对手把握住了顾客需求的演变并成功地适应了这些变化。作为个人微机桌面系统的领导者，戴尔成为了工作站和企业服务器的领导者。戴尔公司于1996年开始



了向网络服务器市场的进军，并于1997年推出了第一个工作站单元。

今天，戴尔已成为美国排名第二的服务器供应商。它的10%的收入来自于向企业和政府销售服务器。预计到2000年，高端产品作为戴尔公司增长最快的业务，将产生超过15%的收入。

通过利用三种模式的优势：（1）中间的陷落；（2）渠道压缩；（3）价值链分拆——戴尔在过去10年创造了800亿美元的股东价值。戴尔的企业设计，着重于以最低的成本满足客户需求（低价格和客户设计），使其成为全球关键企业，并占有7%的市场。在美国，戴尔紧随康柏而且正在追赶康柏的市场领导地位。更重要的是，戴尔成为个人计算机方面最成功的企业。

然而，戴尔面临更激烈的竞争，包括对其企业模式的模仿。Gateway、IBM、康柏正在积极开展在线直销，以便于提高其经营效益并与戴尔在价格方面展开竞争。为了保持领先地位，戴尔需要转向并开发个人计算机行业新出现的利润模式。事实上，公司已预计到其业务将转入下一种模式，最近，戴尔宣布计划与思科的DSL调制解调器和US West的服务及其他RBOC与其计算机捆绑，为客户提供高速互联网接入的完善解决方案。

不管戴尔公司是进一步发展组装还是进一步细分市场，它都必须演化它的经营设计以保持增长和利润，戴尔公司站在这场竞赛的最前沿领导着这场竞赛，但是计算机行业本身的动力将会引发一整套新的模式。

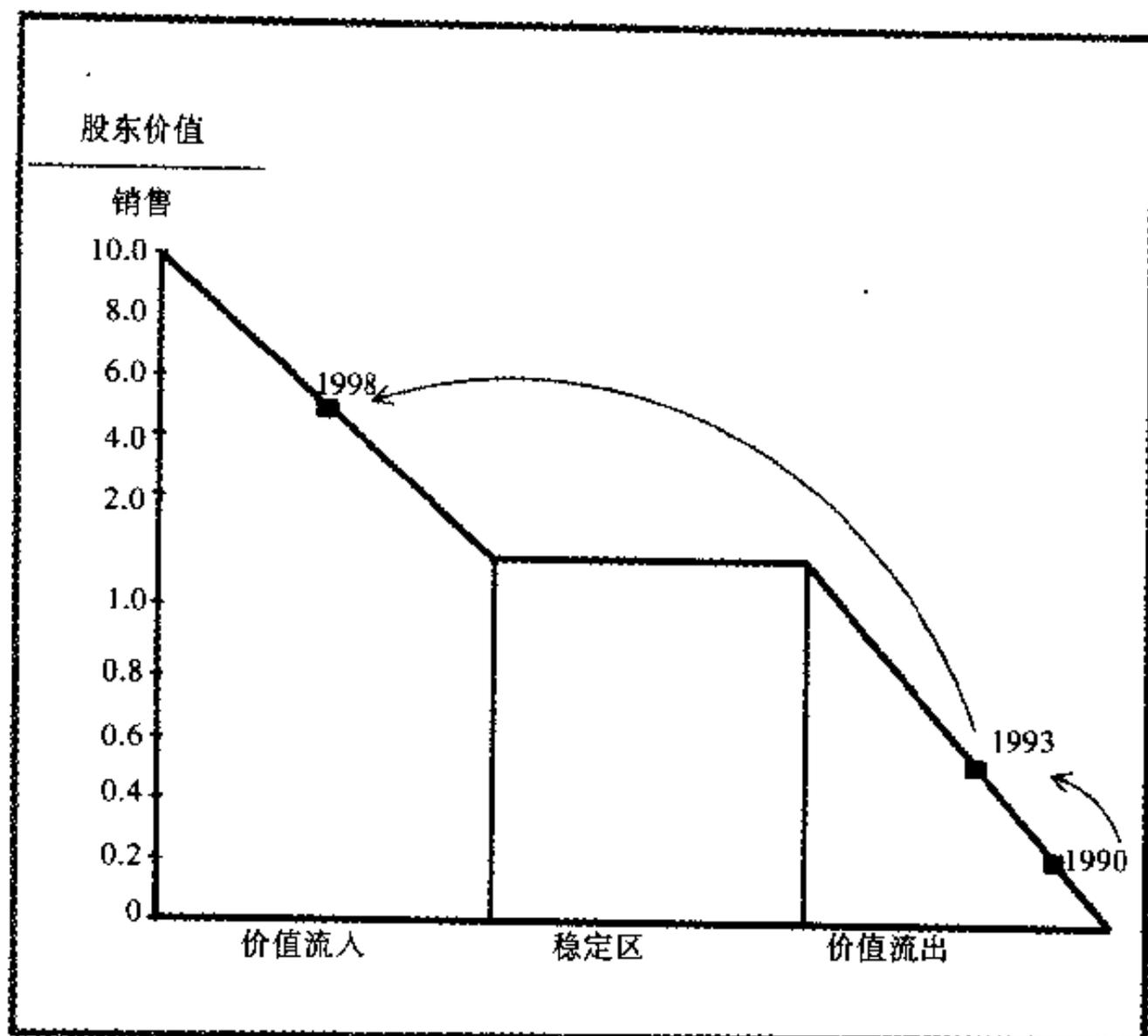


图11.2 戴尔价值转移（1990年—1998年）

亚马逊网上书店

数字化企业设计，微型分割，基石建设

现今你到哪儿去购书？如果你是美国5 000万网民之一的话，答案很有可能就是亚马逊网上书店（Amazon.com）。亚马逊公司成立于1995年，创始人杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）是纽约一位投资银行家，很早以前他就意识到了网络作为零售中介的潜力。因特网的出现加速了实物零售商作为中间环节的消亡过程，通过在这一领域的投资，亚马逊已成为世界上最大的网上零售书店。

亚马逊以网络为发展手段，使其价值理念成为可能，即更方便、更多选择以及比传统零售商更低价格。利用数字化企业设计、微型分割和基石建设等多种模式，亚马逊公司逐步把这些理念变成了现实，也因此成为现今超市领导者巴诺和鲍德斯重要的竞争对手。

从常规向数字化企业设计的转变

亚马逊公司由常规向数字化企业设计的成功转变使它能够满足顾客更多选择、更低价格及更好服务的需要。利用因特网与数据单元技术，亚马逊公司致力于解决存在于传统零售渠道两端效率低下的问题。

亚马逊网上书店实际上可向顾客提供二百多万种图书，远远超过最大图书超市能提供的数量。同时，它既注意那些喜欢广泛涉猎的顾客的需要，又兼顾仅对某一狭隘领域感兴趣的读者。实物书店以拥有大量可选择的图书为特点，但它们不能为严肃读者

或专家提供足够的书目，而亚马逊公司利用其“实际店面”和仓库可在“书架”上存放10倍于其竞争对手——传统书店的图书量。

用数字化系统整体替换书店的基础设施，亚马逊公司大幅降低了其资本密集度及营运资本。其存货周转率是大型书店的20倍，专卖书店的50余倍。这种经营模式降低了成本，使亚马逊公司图书的价格比其竞争对手低20%—30%，即使加上交货及各种费用，大多数图书还是比实物书店便宜得多。

微型分割

数字化企业设计也使亚马逊能够利用另一模式来发展同顾客的个人关系：微型分割。认识到电子商务使向顾客提供购买信息和推荐图书成为必需，亚马逊以个人为基础，利用这些信息对网上服务进行了完善，同顾客建立了一对一的联系。

顾客越来越需要有人对他们购书进行推荐，为满足这一需要，亚马逊公司使每位顾客都能建立自己的书店以适应个人具体的需要。凡在亚马逊网站注册的顾客都会收到特别的图书推荐——它不是人口学意义上的人群划分，而是针对个人的推荐。做到这点，主要是通过跟踪过去的购买记录，与其他购买类似书籍的顾客相比较，进而得出推荐书目。当公司为每位顾客都建立了个人档案时，对他们提出的建议也在不断地变化。顾客购买的图书越多，其档案就越详细，推荐效果也就越高。

对于寻求个性化的顾客，亚马逊公司的附加价值明显超过传统书店。专卖书店和个体书店可提供较高级的服务，但是选择面较窄，书价较高；大型书店的选择面大，但无个性，使人无所适

从。事实上，亚马逊对顾客有很大的吸引力，因此顾客往往在实物书店浏览书目而最终却在亚马逊购书，其目的是确保他们的购买行为能够在个人档案中得以记录，使推荐书目进一步完善。亚马逊公司将来在网上可充分利用该种模式。人们可能希望一个完全个性化的书店，色彩、字体、畅销书排行榜、书评及聊天室使之适合每个人的口味。这样，顾客便真正拥有了自己的书店，顾客对书店选择的转变所引起的成本将比传统零售书店高得多。

亚马逊由常规向数字化企业设计的转变及微型分割战略的实施，使该公司迅速成长。自1995年亚马逊公司成立到1997年，销售额已达1.5亿美元，而且仍在迅速增长。自1997年5月公司上市，其市场资本已由最初的4亿美元上升到1998年11月的100亿多美元。

基石建设

亚马逊公司在利用数字化企业设计和微型分割模式成为最大的网上零售书店之后，正积极扩大其经营范围。该公司不只是将自己仅仅看成一个书店，而是积极地向纯网络综合零售商发展。为迎接电子商务繁荣时代及远程购物时代的到来，亚马逊公司开始启用基石建设模式（由本公司基本领域向利润丰厚的其他领域扩展），向顾客提供书籍以外的其他产品。访问亚马逊的顾客，可在300多万册图书、CD、视听书籍中进行选择，公司扩大了市场规模。

尽管已有这些成功的举措，亚马逊公司仍在寻求新的基石建设机会，并兼并了因特网电影数据（Internet Movie Database）公司和Junglee公司，这一举措也多少反映其未来的打算。收购

Junglee是亚马逊基石建设扩展的一个典型的案例：Junglee公司网上产品数据库可使顾客在一定范围内对价格和产品进行比较，其技术使亚马逊公司成为网上交易的便捷之地，而不受产品种类的限制。事实上，亚马逊公司最近增加的商品种类，如录像机、电子消费品及假日商品已明示了公司的努力方向——利用其网上品牌成为一家电子超市。

虽然取得了这些成就并实施了有效的措施，亚马逊公司还远不是电子商务的胜利者。公司由于需要进行市场投资和规模建设，几年来都不可能盈利，同时还面临着至少两个极具实力的新的竞争对手。在过去的一年里，连锁书店两个市场领导者——巴诺和鲍德斯都已建立了类似的网站并投巨资进行广告宣传，所以将来鹿死谁手还难下定论。巴诺的财力远在亚马逊之上，现已锁定纽约时报畅销图书的网上书评；在德国的出版业巨头贝塔斯曼（Bertelsmann）购买了barnesandnoble.com网站一半空间以后，巴诺也进一步完善了它的战略定位；更重要的是巴诺出资6亿美元购买了亚马逊公司最大的供应商——英格拉姆图书集团（Ingram Book Group）。

此外，亚马逊也面临着新的因特网经营者的竞争，如Cendant's Book.com。针对网络市场（一种仅对网上会员提供服务的市场），Cendant's Book.com可使会员以极低的价格购买图书。由于网络市场的价值收入是以会员费而不是以销售的产品为基础的，所以它可以低于亚马逊公司的打折价出售。另外，网上音乐销售商如CDNow和N2K规模发展迅速，已成为亚马逊的主要竞争对手并出现在它的雷达显示屏上。



亚马逊公司第二个威胁来自刚刚兴起的电子书籍，顾客仅需一个硬件就可下载成千上万个故事可供闲暇时阅读。读者在度假时仅需带着自己最喜爱的部分，而无须像过去那样携带大量笨重的书本。亚马逊公司试图为这些电子书籍提供软件，但却面临着硬件制造商的竞争。硬件制造商决定用自己的电子书店来替代零售书店，因而，亚马逊将成为电子图书的交换中心。

亚马逊在利用数字化企业设计、微型分割和基石建设模式，并实施了一系列有目的的措施后，已成为了一家著名品牌和因特网巨头。随着网上零售时代的到来，亚马逊正面临更多传统书店的竞争，如Circuit City, CompUSA等。最大的竞争对手可能已不是巴诺，而是沃尔玛、Macy's等大型超市。市场的游戏规则才刚刚开始，亚马逊必须预测到下一个阶段的发展并制定出相应的发展模式，以保持其发展势头。

班&奥尔弗森

客户重新定位，从产品到品牌，价值链重新整合

80年代末，电子消费品行业已无利可图。激烈的竞争、产品商品化与技术价格的快速下跌使制造商更难以在此领域创造价值。由于大多数厂家都采取以产品为中心的战略，电子消费品经营者们把对顾客关系的控制几乎都交给了分销商，但问题是分销商并不在意销售何种产品，因为任何产品的利润都已微乎其微了。

在这一行业里，作为高档产品经营者的班&奥尔弗森生产技术含量高并颇具特色的音响设备，同时将产品瞄准高档市场。尽管其产品价高质优，但还是像低层次竞争者如索尼、松下、健伍那样面临着利润下降的局面。

在过去几年里，班&奥尔弗森利用战略预测和对企业模式转移的探索，已远远地领先于对手。班&奥尔弗森采用了3种模式——顾客重新定位、从产品到品牌和重新整合后，又重新开始盈利，并实现了价值的大幅增长。

客户重新定位

班&奥尔弗森成功的关键是其预测到顾客重新定位模式的潜力。80年代，班&奥尔弗森的顾客主要来自欧洲的发烧友，他们注重风格但兴趣只放在高保真音响设备上；他们最关心的不是“形象”或拥有某一高档产品所产生的优越感，而是所购设备的技术指标和音质。

80年代，班&奥尔弗森为赢得这些顾客，在《立体声评论》

(*Stereo Review*)、《音响声》(*Audiophile Voice*)等专业期刊上登广告，将发烧友作为目标市场，试图凭借其卓越的技术优势，同其他竞争者区别开来。每条广告上都列有一个黑色方框，详细罗列出产品的具体性能和特点。像Nakamichi、Bose那样，公司希望采取营销战略，宣传产品技术优势以吸引专业顾客群。尽管班&奥尔弗森技术卓越，但该公司市场价值还是同其他电子消费品制造商不相上下。1991年，其市值与销售额比率是0.3，接近索尼、先锋和健伍。

通过对顾客重新定位，班&奥尔弗森预测到了创造巨大价值的机会，同时认识到其产品对于购买Moet & Chardon品牌的葡萄酒、Gucci名牌皮革制品及劳力士手表的消费者，要比购买昂贵的录放机、摄影录像机及个人微机的专业消费者更具吸引力，班&奥尔弗森决定面向高档产品消费者。正如班&奥尔弗森首席执行官安德斯·考森(Anders Kautsen)所说：“班&奥尔弗森的宗旨是做到情感与技术的完美结合。班&奥尔弗森的产品将使顾客的生活丰富多彩。”

为了吸引品牌消费者，班&奥尔弗森一改在音响设备杂志上登广告的做法，而改在*GQ*、*Esquire*、*Cosmopolitan*等时尚杂志上做宣传。鉴于其原有的顾客年龄都较大、消费面较窄，公司不再按传统人口统计学的规则来划分目标群体，新的消费目标群体收入高，愿意为高档产品掏钱。这些顾客购买班&奥尔弗森的产品，既考虑到时尚的需要，又考虑到其完美的音响效果和技术性能。虽然他们每周只听一次CD，但这些顾客购买班&奥尔弗森的产品同购买LVMH名牌产品或Gucci手提包一样：都是掏钱买最好的东西。

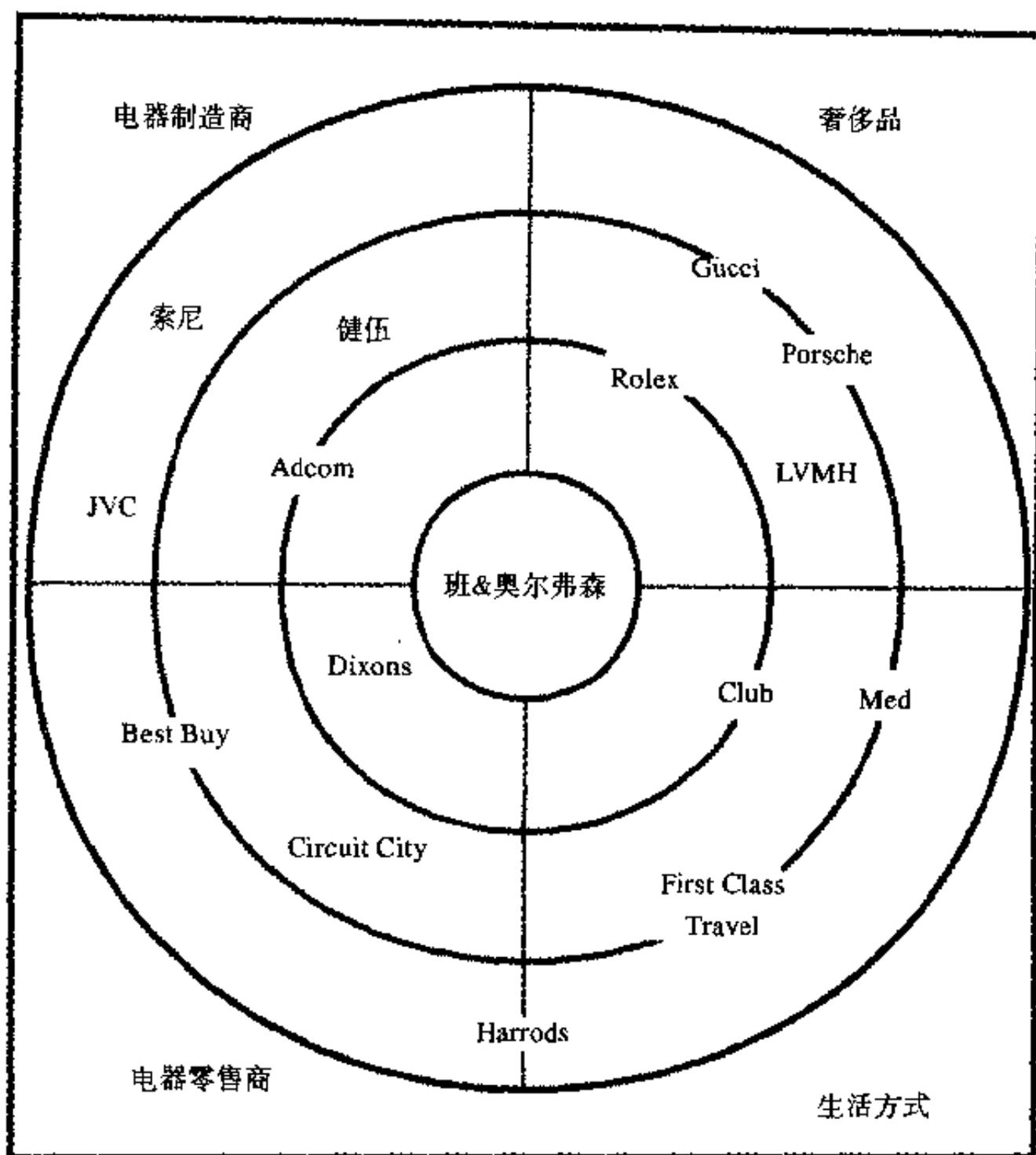


图11.3 班&奥尔弗森公司竞争雷达扫描屏：集中于那些重要的……

从产品到品牌

为充分实施顾客重新定位模式，班&奥尔弗森需要利用第二种模式——从产品到品牌战略。80年代，公司把以产品为中心作为指导原则，精力放在设计和制造每一件产品上，从零配件到成品

都力求做到完美无缺。班&奥尔弗森在这方面做得很好，其产品技术精良，以其高标准而领先于同行业。该公司以其高质量产品的设计而闻名，但在市场上知名度却差，除了一些专业人士及发烧友知道外，无人知晓。

在对顾客重新定位后，班&奥尔弗森积极创建品牌效应，使其产品在形式和风格上独具特色，公司迅速改变其广告战略，由以产品规格为基础的卖点宣传向产品形象宣传转变。同时，班&奥尔弗森还大幅削减商店的数量，给人以产品“稀缺”以独有的一种印象，以区别于其他产品。

采用从产品到品牌模式后，班&奥尔弗森的价格利润超过了竞争对手，因为其产品被视为高档商品，并作为高档商品来出售，报价达到竞争对手的10倍以上。例如，一台普通的索尼电视机售价为500美元，而一套班&奥尔弗森系统音响设备则高达5 000美元。顾客购买班&奥尔弗森产品已不再看中其技术性能或产品特色，而是其品牌，他们购买是出于需要。

班&奥尔弗森充分采用了从产品到品牌模式，将产品种类由音响设备扩展到电视机、电话、音箱等，其产品不仅是件能摆设的“艺术品”，同时也是件高性能产品。其产品性能与索尼、松下相比，孰优孰劣并不是主要的，最重要的是它们给顾客传递一种品位财富和时尚，就像昂贵的葡萄酒、售价1万美元的衣服和价值75 000美元的跑车一样。

价值链重新整合

为充分发挥从产品到品牌模式，班&奥尔弗森实施了第三种模

式，即价值链的重新整合模式来提高产品知名度和改善公司形象；在80年代，尽管产品知名度和技术水平都很高，但班&奥尔弗森仍和其他低层次电子消费品制造商一样利润很低，这是因为它与竞争者享有相同的零售商。由于没有名牌优势并且受到以产品为中心销售思维定势的影响，公司同分销商未建立特殊的关系。班&奥尔弗森只是另一个商贩，其产品同零售仓库里堆着的其他产品并没有区别。

结果，只有行家及高科技发烧友才真正认识到班&奥尔弗森产品性能的完美性，而普通顾客在班&奥尔弗森高价标牌前甚至都不会停留，更不用说去了解产品的特点了。因为他们实在看不出班&奥尔弗森产品同价格较低的索尼到底有什么区别，因此也就不愿为班&奥尔弗森产品多掏那份冤枉钱了。因此，它的产品也和竞争者的低价产品一样，利润很低。

为进一步提高知名度，吸引新的消费群体，班&奥尔弗森通过重新整合价值链加强了对分销渠道的控制。现在在松下、索尼、健伍、JVC及其他大众化电子消费品陈列柜上已不见班&奥尔弗森的产品。班&奥尔弗森的产品定位是高档专卖店和公司所有的分销店；班&奥尔弗森产品的定位是高档商品，而不是普通的电子消费品；在巴黎，班&奥尔弗森把功放、电话、电视摆在LVMH、Gucci精品店附近，在英国的大百货公司哈罗兹（Harrods）电子消费品特许专卖店的情形亦是如此。班&奥尔弗森成功地实现了由电子消费品制造商向高档产品供应商的转变，正如其广告战略使顾客群体支持班&奥尔弗森形象一样，分销渠道重新整合战略做得也很出色。



图11.4 班&奥尔弗森：“模式的连锁利用”

自1991年到1997年间，班&奥尔弗森利用顾客重新定位、从产品到品牌及重新整合模式，取得了非凡的业绩——收入的年增长率为6%，利润率（EBIT利润率）由6%上升到10%。同时，公司也大幅降低了资本密集度，由1991年的0.72降到1997年的0.5；1998年利润预期增长25%。而竞争者的资产密集度为0.9，EBIT利润率5.6%，预期收入增长大约10%，远远落后于班&奥尔弗森。更重要的是，班&奥尔弗森被认为是同其他高档产品公司处于同一层次上。1997年，市场价值与销售比率是1.5，接近LVMH的2.4，Ralph Lauren的2.2，Gucci的2.8，超过其电子消费品竞争对手：索尼的0.8，先锋的0.8，健伍的0.3。公司对本行业进行分析并利用几种模式对顾客进行重新定位，在电子产品与高档产品之间开创了一个新的价值空间，也因此为股东带来了丰厚的回报。

虽然取得了这些成就，班&奥尔弗森仍不能掉以轻心，因为任何一家靠形象和时尚来促销的公司都极易受新时尚的影响。如果

班&奥尔弗森要维持这种增长势头，必须预测到顾客的品位变化，并在品牌上进行精明的投资，同时还须加强对分销渠道的控制，减少工艺流程以求利润最大化。只有准确地预测电子产品和高档产品行业转变的变化模式，班&奥尔弗森公司才能在未来几年内继续保持价值的增长。

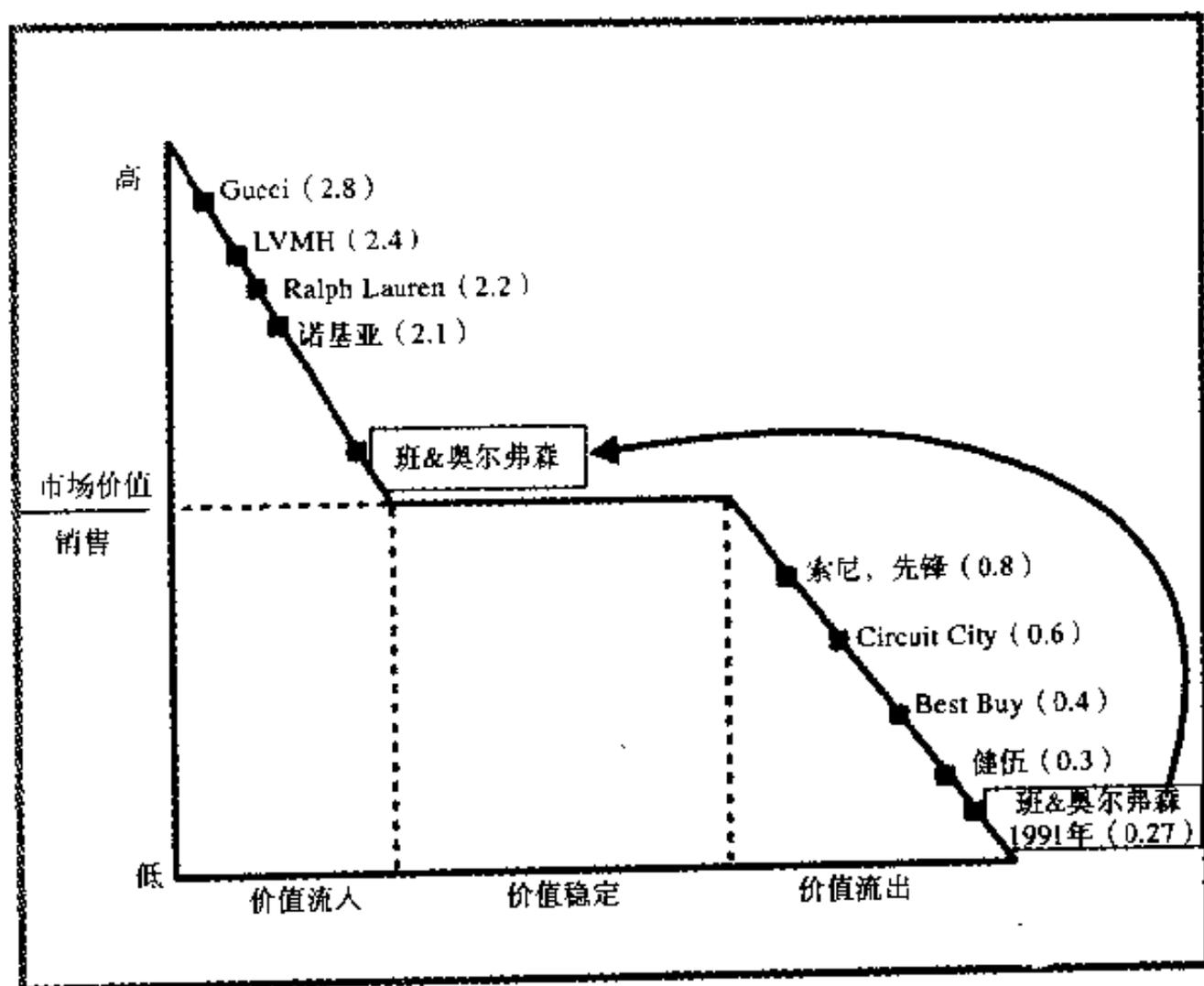


图11.5 班&奥尔弗森：1997年进入利润区



© 1999 Indianapolis Art Library. Reprinted. "The Menest." 1954

发掘蕴藏其中的精髓

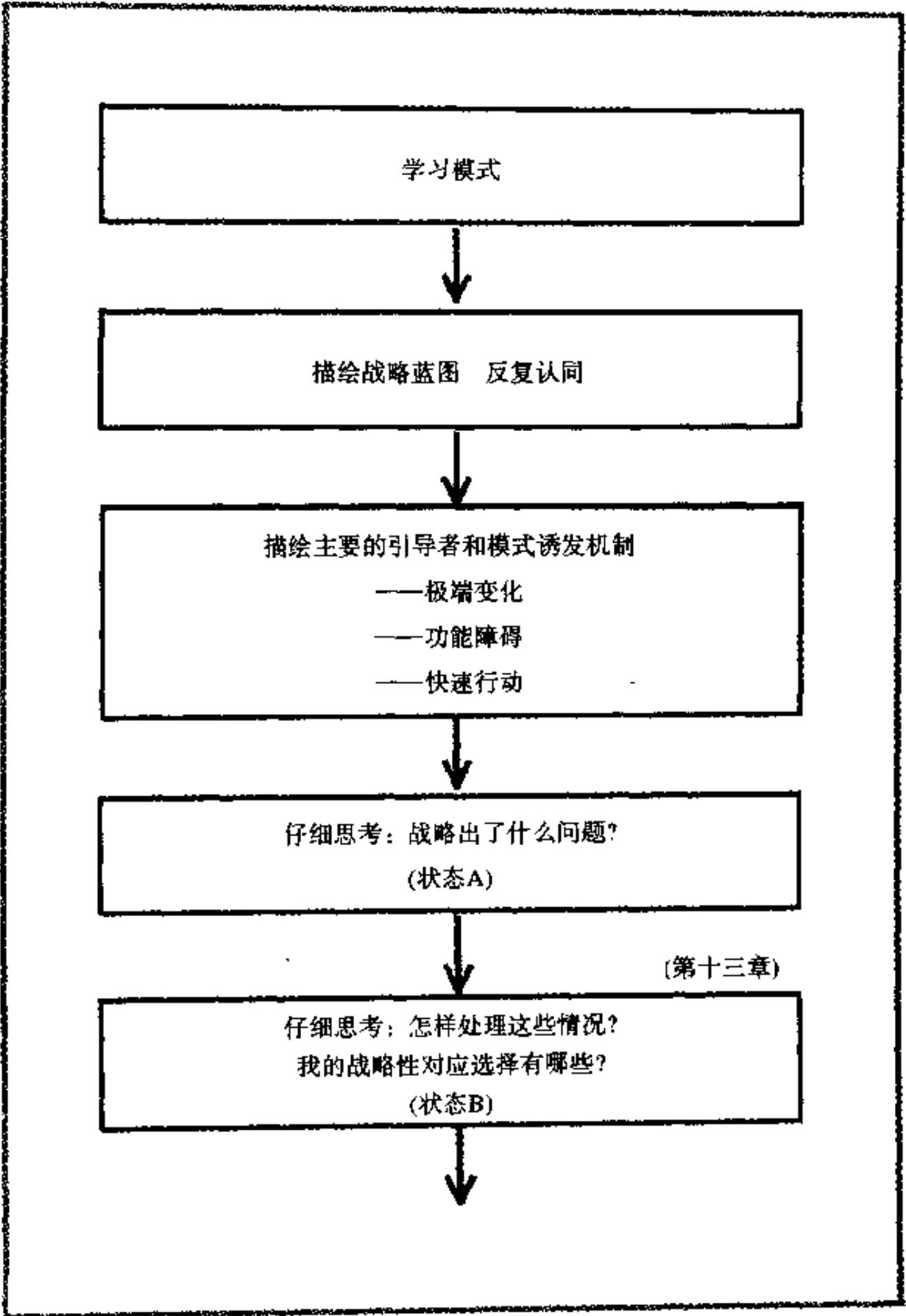


图12.1 加快模式的发现

第十二章

加快模式的发现

怎样提前一年“得知”

前面一章说明辨认将来利润模式的基本方法：明白重新塑造自己行业的主要经过，通过这些经历思考它们对将来的定义。把这些办法应用于你自己的企业活动中，把本行业和本公司过去10年的经历写下来。把它用模式语言表达，让模式帮助你把头脑中“静止的照相机”换成“录像机”，使你能够从静止的图片转移到运动的框架。然后让这个录像机把你带入将来。预测本行业目前的模式在多长时间可以确定竞争优势，以及将来取代它的是什么模式。

做完这个复杂的练习，你将受到一系列新视角的挑战，可以帮助你更加成功地管理自己的业务或者投资。然而，在无数情况下，模式识别的其他办法和分析也有用。本章描述3种这样的办法。它们应该作为讲述模式识别方式的战略性经历的补充而不是替代物。

这些附加办法有若干好处。首先，它们可以帮助你辨认一些隐藏的模式，尤其是当你面临复杂情况时那些高度隐蔽的模式。其次，它们集中针对某些特定的行动和举措。这些办法到了可以

命名的层次——竞争者、客户、可能的合作伙伴、价值链的某些部分——这样战略性的预测就可达到更高的水平。因此，根据模式思维采取的具体举措——你的行动对公司和投资的影响后果——变得更加明确而紧迫。再次，因为它们针对前提条件和早期的征兆，这些办法可以帮助你比竞争对手提前——有时候可以提前一年——预测新模式的出现。

这三个补充办法是：

1. 描绘战略蓝图，以及相应的企业设计。
2. 衡量认同度——发现哪种企业设计能赢得顾客、投资者和杰出人才的认同，为什么？
3. 破译你的业务中下一种模式开始出现的条件和诱因。

机遇青睐有准备的头脑。

了解模式可以使头脑作好准备。

“寒冷的时刻”

每个管理者的生涯中他或她至少体会过一次“寒冷的时刻”：一种由刹那间的可怕意识引起的全身冰凉的恐惧感，知道自己“走到这一步”抓住正在转变它们行业的战略性的模式的时机已经太晚了。比自己的对手晚、比客户晚、比自己的供应商晚。这种寒冷时刻可以由多重显示新模型已经开始启动、而自己的公司落在后面的信号触发：

- 你最大的客户把所有的业务都带给了竞争对手。
- 你最大的对手和最富有创造性的对手决定合并。

- 你的一个主要分销商刚刚破产。
- 你的一个重要客户不接受最后两次提价，拒绝再购买你的产品。

与此相反，为外界高度敏感的管理层会清醒地意识到本行业的战略市场条件在发生哪些变化，因为他们随时都在关注市场上最细微的根本转变的信号。在模式被触发之前他们就有猜测，并相应地去明确新的机会，调整公司的企业设计来利用这些机会。

在稳处两极分化的优势地位时就看到新模式是极为有利的。然而，在大部分公司，传统的计划过程与要求及早看到可能的模式的战略预测不相吻合。要获得这种需要就要考虑将昨天的数据转移到明天的数据，由静止的观念转移到运动的观念，从线性的猜测转移到非线性。这意味着从内部措施转移到外部，从预算为基础转移到集中关注那些今后可能改变公司业务的三四种关键模式的过程。

图示“模型探测仪”指出及早行动所需要的清晰度和信心水平。战略预测不是预言，它是了解足够的情况以采取正确的行动。战略预测通过高级模式识别的挑战不是一次性练习；它是一种新的思维方式，目的是增加创造持续利润增长的可能性。一个最好的起步办法是了解决定你的企业活动经济内容的战略蓝图。

描绘战略蓝图

模式探测是向外面翻转的过程，它要求不仅监控竞争者的企业设计，还要监控更加宏观的战略蓝图——看到整个行业的棋盘。它意味着越过高度发达的竞争雷达扫描仪来绘制你处境周围的整

个经济领域。你的战略蓝图由所有主要参加者和不断发生的事件造成，它们触发并确定了影响你公司的利润模式。这些参加者包括：客户、前景、传统渠道、新渠道、投资者、人才资源、创新

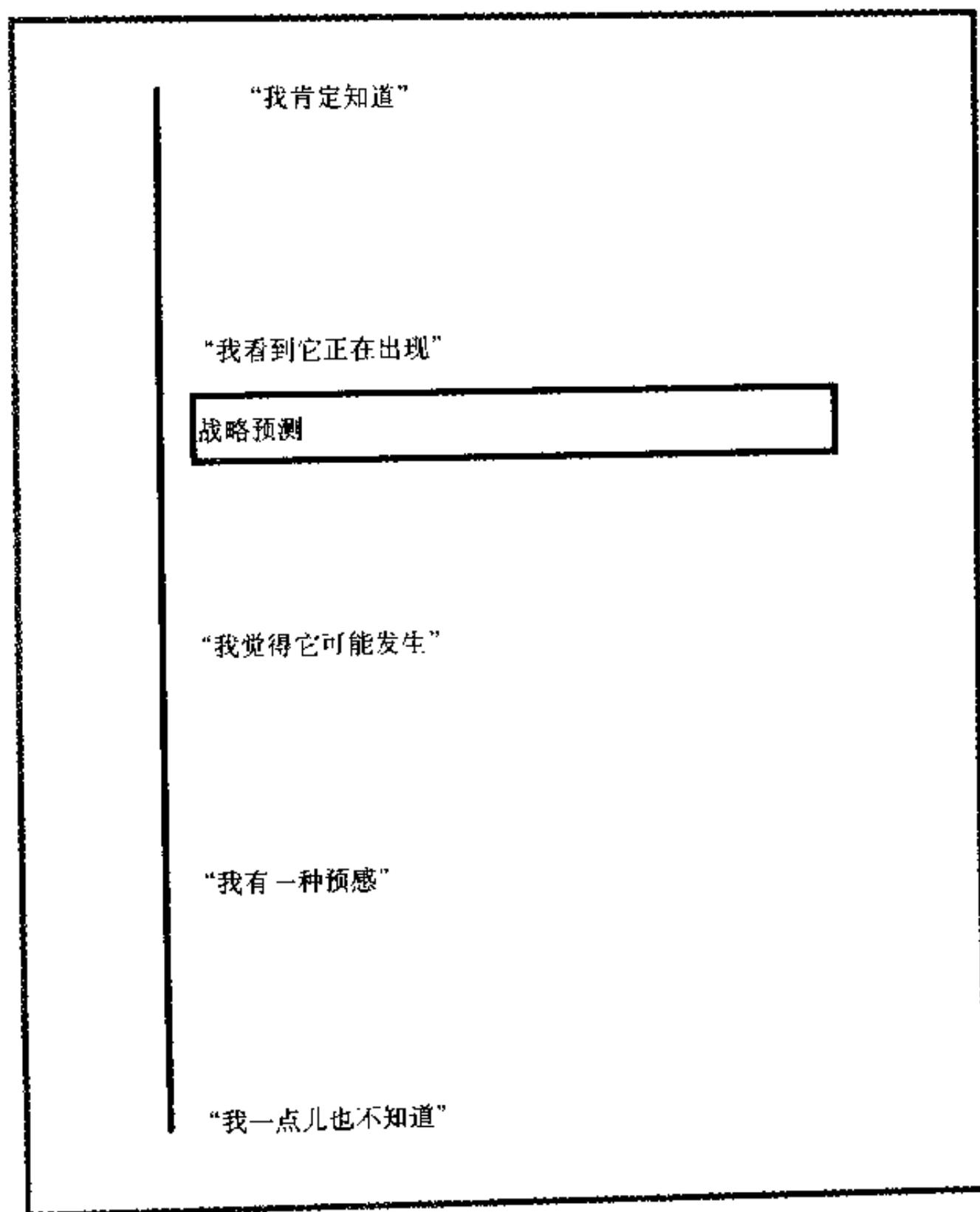


图12.2 模式探测仪

资源以及竞争对手，既包括传统的也包括非传统的。

大部分公司的战略形势变得越来越庞杂混乱。相关竞争者的数量增加（在许多方面从5个到50个），顾客的购买行为种类也同样增多。而且，传统角色和边界的日益模糊使局面显得更拥挤而混乱。

这种复杂性增加了精确描绘今天的战略局面的必要性，包括对过去和将来发展准确而详细的探讨。迫使自己去描绘在真正的竞技场看得见的全面的情形，你就可以从中辨别所有的矛盾、功能障碍、不协调、差距以及棘手的因素，帮助你发现正在出现的新模式和将来价值增长的关键。图示“战略蓝图”以图例形式表示这种描绘可能产生的情形。从客户和潜在的顾客着手，把所有的渠道、影响因素、创新因素、竞争对手（不管它们的企业设计差别多大）加进去，以及在这个系统中活动的供应商类型（“潜在的整合因素”）。

理顺你对整个局面的看法能成为这个过程非常有益的要素。想办法简化某些部分、使另外一些部分更详尽，或者换几种表示方式来分析。寻找空缺、矛盾和机会，一定要包括所有新来的重要的非常规竞争者，比如发明者、媒体和人才资源。第十四章提出一种帮助你系统地调整以适应自己情况的练习方法。

随着进一步适应，你会意识到有限的层面造成形势分析图的缺陷。尤其需要解决的问题有：动力、机会空间和时间。

战略蓝图包含很多顾客群和竞争者，他们按比例绘制显得很小，但是相对大小非常容易误导。在一切都是市场份额的世界，最大的参加者利用最小的成本获得最大的利润。在一个价值转移

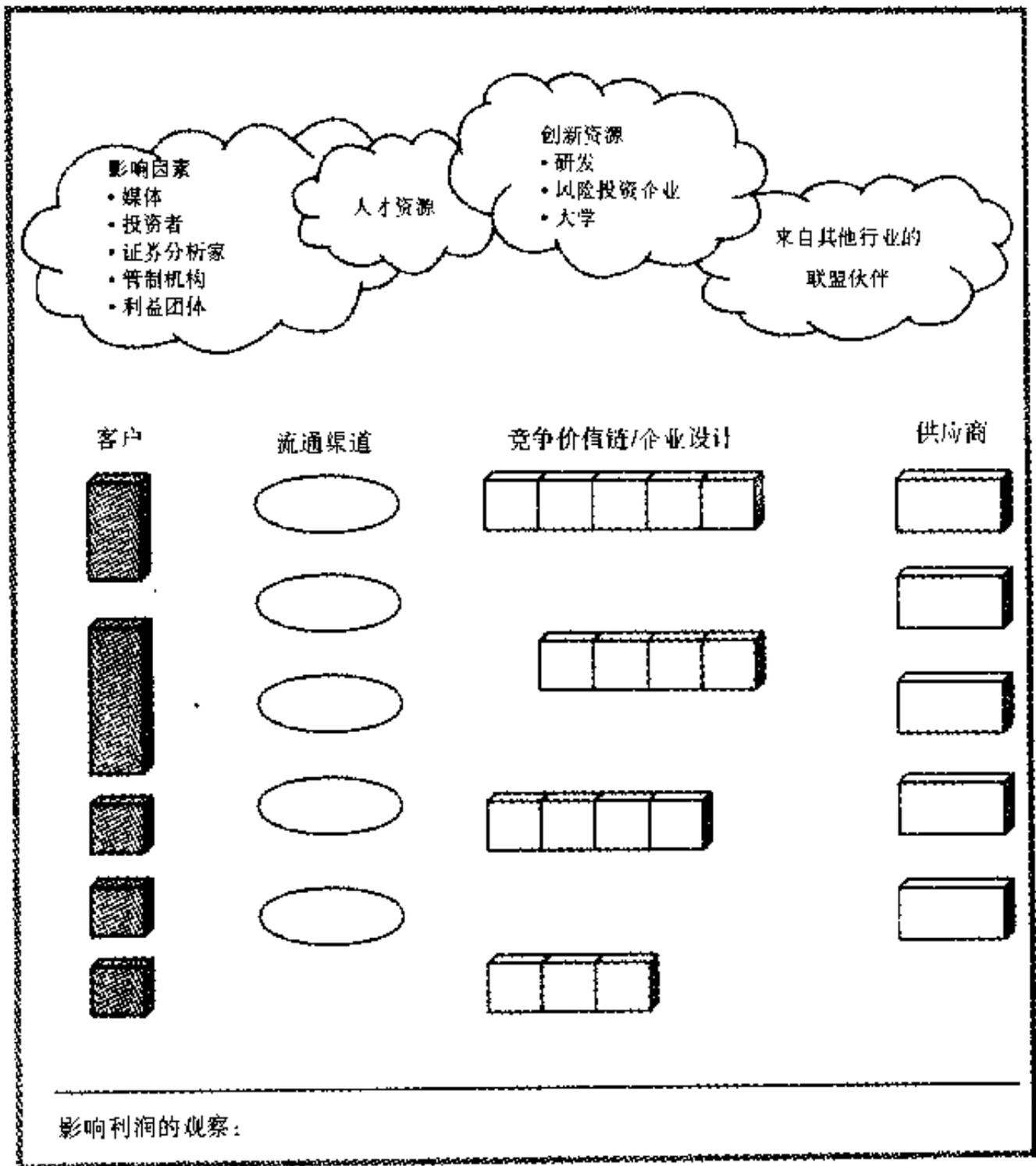


图12.3 战略蓝图

的世界，价值迅速从旧的企业模式转移到新的模式，我们更加关注动力而不是体积。可以赢得高额利润、成长速度达30%的小客户群非常重要，拥有30%的利润率和30%发展速度的小竞争对手非常重要（而这两个群体往往相互关联）。因此，用动力因素来修正战略蓝图就很关键了。

战略蓝图的第二个不足之处是缺乏对现有机会空间的考虑，这些机会空间可以对参与竞争的企业设计加以区别。计算特定企业设计的机会空间有助于估计其后的企业模式还能够维持多长时间。我的行业中获得最大利润的竞争者将在今后的3年或者10年里达到极点吗？问题的回答会告诉我们，我们的企业模式是否是目前模式的牺牲品，是否仍然有足够的没有开辟的空间让我们建立受到保护的有利可图的地位。而且，它还将告诉我们是否有足够的时间进行新的企业设计，以便在新模式中盈利。

动力和机会空间很难测量和理解，但是两者都比不上时间更难理解。当然，机会空间、动力和时间是相关的。如果特定企业设计的机会空间，从收入的角度来看，是20亿美元，一家3亿美元的公司以每年45%的速度增长，5年后这个空间被填满。如果机会空间是800亿美元，一家10亿美元的公司以每年35%的速度增长，15年后这个空间被填满（就像沃尔玛从1980年到1995年间的活动）。

绘制出本行业的战略蓝图，提问看看公司的管理层是否能：

- 识别所有新加入的客户。
- 看到价值链上所有的变相盈利。
- 看到一条正在慢慢呈现的价值链。
- 看到系统中阻碍你们创造价值的薄弱环节。
- 看到系统中触发新模式的全面问题和功能障碍。
- 辨别系统中新的正在出现的利润带。

这可能就是查尔斯·施瓦布在实现他的金融计划（建立独立的金融计划合作者而不是竞争者）、他的一站式举措（为投资者提

供购买和销售不同双向基金公司基金的能力)以及他的保险举措(为客户提供低廉的保险,更好地为他们的所有需求提供服务)时进行过的战略绘图。类似地,我们可以发展自己的观察方式以进行这样的思维。

通过深入探索系统中所有因素(客户、前景、渠道、投资者、影响因素、竞争者、人才资源、外部因素和价值链上的相邻因素)之间相互依赖的关系,管理人员可以开始探测将会改变行业根本要素的新模式。

测量认同度

在第三章,我们讨论了决定企业成功与否越来越重要的认同。对认同的了解使管理者有能力超越现在的市场份额、现在的市场资本化而更加清晰地看到将来的机会。当你在本行业的战略蓝图里寻找机会和正在出现的新模式的时候,要使用认同思维来进一步调整你对形势的分析。认同动力的关键成分——客户、影响因素、投资者和人才——是市场下一次机会转移的领袖。

通过提出下列问题,发展战略蓝图基础上的认同:

- 现在谁拥有客户的认同?

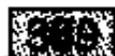
—利润最高的客户或者分割客户正在把他们的美元花在什么地方?

- 谁拥有投资者的认同?

—早期投资在什么领域?

—最初公开上市(IPO)选择在什么地方?

- 谁赢得了最优秀的企业人才的认同?



一对行业领先前十位人员的流动分析表明什么问题？谁吸引了这些人才？

- 谁赢得媒体、其他影响因素及联盟伙伴的认同？

对这些问题确切的量化的回答使你能够明确战略蓝图中最具活力的“火热地带”。再具体一点，它们应该可以使你能够识别将来占主导的客户、竞争者以及人才，这些都是新兴模式和价值创造机会的线索。

但是对认同朝向哪里拥有简单的了解还不够。下一步是了解为什么特定的参加者赢得大家的好感。这需要深入到表面以下，发掘推动这些态度和行为转变的因素。下面概括了一些在战略蓝图中造成关键认同因素转移的主要指标。

破译条件和诱因

对战略蓝图全方位的深入了解是模式决定的第一步。下一步需要发展触发行业新模式的条件和诱因的监控系统（图示“模式条件和诱因”）。利润模式不会在真空中产生，也不会无缘无故地发生。相反，它们不知不觉地逐渐发生。就像一棵树的种子，导向新模式的前提在地下看不见的地方展开。经过几年的时间，行业的基本情况以一定速度朝特定的方向发展（两者都随时间改变）。最后，几项变量发展成熟，推行新模式的条件具备。

战略蓝图许多根本性质的转变都是细微的、看不见的。这些缓慢的、往往难以察觉的变化是模式演变的根本原因。它们改变行业的战略蓝图，为从A转化成B突破性的改变铺平道路。这些转变削弱公司或行业目前的结构——也就是基础——使剧烈而广泛

的改变成为可能（也使那些在战略预测中高人一筹的公司和行业获得利润）。

这些公司或行业不断转移的基础产生潜在的新的企业设计，因为它们造成新的客户需求，它们重新排列价值链的关系，并打破目前的竞争平衡。最后，条件和诱因组合起来为创造价值增长和把握战略控制创造新的机会。通过对这些条件和诱因的识别、测量和追踪，有远见的管理团队能够更好地预测价值增长的下一个浪潮，把握主动权。

模式的主要迹象以“模式条件和诱因”所示的几种形式表现出来。它们的本质一般可以分成3类：

1. 多样性——客户选择、竞争者相对业绩或者经济手段（成本地位、持股人的价值创造、盈利等）范围的扩大。
2. 变化的速度和方向——客户选择、经济手段、技术、基础设施或者企业设计的速度加快或者方向转变。
3. 功能障碍——价值链、组织或者客户人口中新出现的摩擦、效率低下或者脱节。

这些条件中任何一条的存在都预示着重要的机会。在趋同的企业模式中高度的客户多样性就是机会的信号。变化，尤其在静止的雷同的企业模式中，也可以成为机会的信号。与价值链、渠道、产品、组织或者客户（从系统经济学、满意度或者偏好的角度来看）相关的功能障碍、脱节或者效率低下都预示着新的企业模式的机会。

指向新模式出现的信号和线索

- 不断变化的客户选择
- 客户成熟度
- 企业设计的创新
- 技术变革
- 新的基础设施
- 客户偏好的多样性
- 变化的经济要素（成本、价格、资产集中度）
- 客户对新选择的接受程度
- 客户的厌烦
- 权力的重新分配
- 财富或财富分配水平上的变化
- 企业设计的懈怠
- 非经济动机
- 不合理竞争
- 外界影响
- 信息的新渠道
- 不断上升的期望值
- 制度变化
- 新的参加者（新的竞争对手、客户、投资者）
- 媒体的关注
- 业绩不佳
- 目前的选择与所需职能脱节
- 两个或者更多因素的组合
- 商品化
- 专业化的经济
- 赢利性的极端变化（在价值链上，在客户类型中等）
- 过度供应
- 移动的瓶颈

图12.4 模式条件和诱因

一般而言，新模式不会由一项条件或者诱因单独引发。相反，多种因素结合起来诱发变化的发生。有时候，某种具体条件或诱因能够引发多种模式，这要看它和哪些其他条件或者诱因结合。比如，鼓励偏好的越来越多样化既可以导向产品的金字塔模式，也可以导向微型分割模式。类似地，技术的迅速变革既可以引发

数字化企业设计，也可以为多重模式铺平道路。为了最好地预测哪些模式将在本行业出现，需要把转变企业活动（见第十四章“模式手册精选”，查阅描绘关键条件和诱因的模板）战略局面的所有关键条件（多样性、变化的速度、功能障碍等）都罗列出来。

探索下一种新模式的挑战是在管理层和投资梯队中保持非常强大的对外视角。当你了解触发下一轮主要转移的所有条件和诱因后，就可以极大地提高辨认现有模式和预测下一种模式的能力（见图12.5“始终关注下一轮转移”）。

实践

模式的探测有点像看电影。在一段时间后许多情节交织在一起，我们开始预测可能的结果。许多电影提供大量线索，几乎不需要想像力就可以知道下面要什么的事情。现在的商业活动比电影复杂，但是答案是一样的：我们懂得交织在一起的基本情节后，预料结局的能力就会提高。这期间要积极主动，而不要消极被动。当你阅读《商业周刊》寻找明确定义的模式新例证时尤其要积极。想一想使这些例子与你已知的模式有哪些相同或不同之处。

准备好应对混乱模糊的情况，尤其是面临多重模式的时候。要接受现实，两个、三个甚至更多的模式会同时在复杂的商业情况下发挥作用。

要始终记得，模式识别不是预言。我们无法预言将来。目的是尽量减少对正在转变你的商业活动情况的未知和未察觉情形，增加成功的可能性。当然，有些模式是随机的。它们由出乎预料的事件触发，一下子改变了整个行业。但是，大部分模式都有概

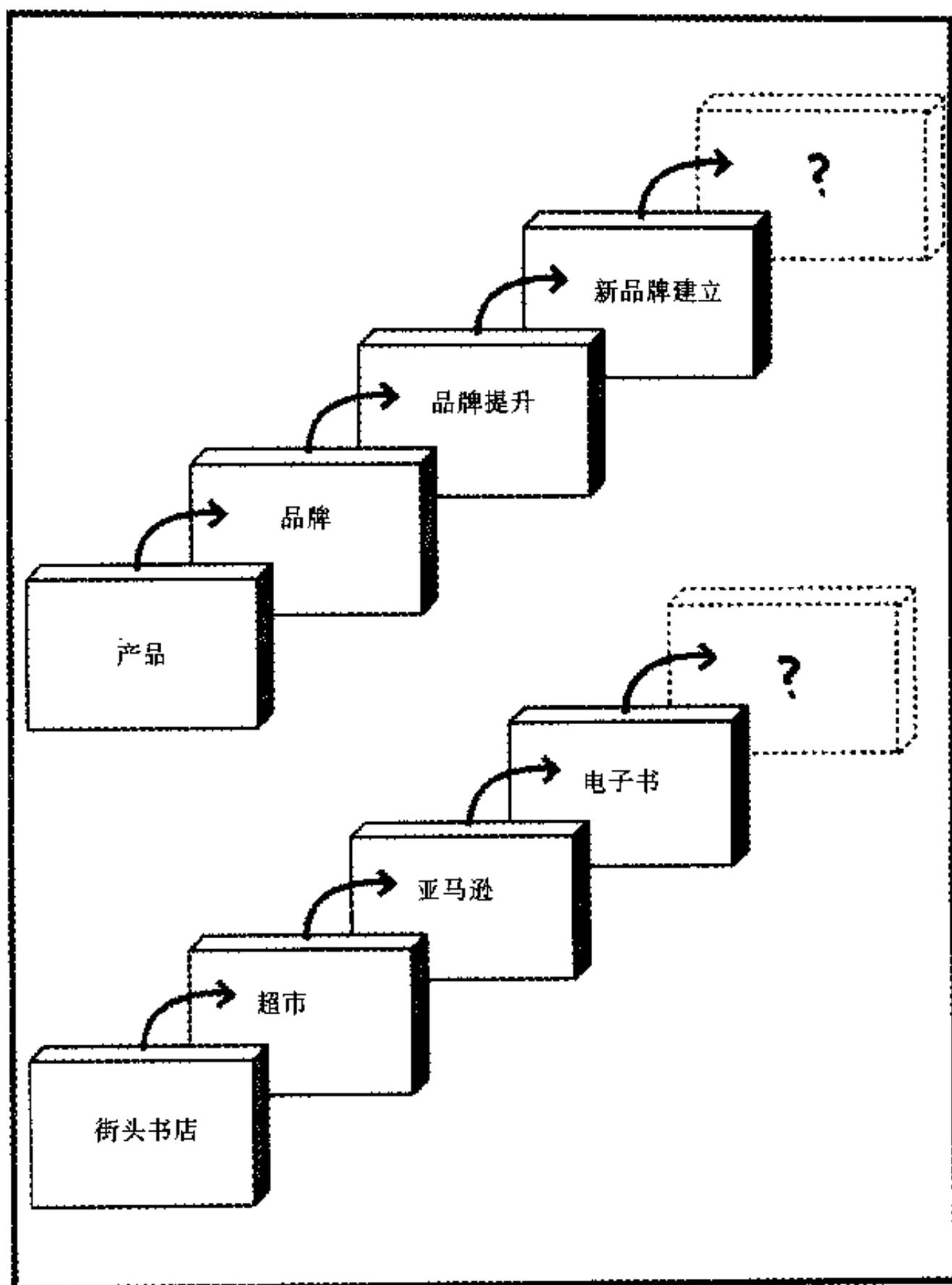


图12.5 始终关注下一轮转移

率因素。它们是由可识别、可测量的各种条件影响战略局面的结果。磨炼你的模式识别能力会使你和你的公司第一个察觉这些模

式，并抢在别人之前对它们做出反应。

最重要的是，始终要思考一个问题：下一次转移将出现在哪里？不断地寻找新模式和可能的新举措。如果你的竞争对手用一步好棋打败了你，想一想你下一步最好的应对是什么。

思考这些问题，观察这些模式。增强自己在下一回合获胜的可能性。

第十三章

把模式应用于自己的组织

从“了解情况”到“采取行动”

模式是具有挑战性的。它们往往对现状提出挑战。它们不只帮助公司回答这个问题：“我们的管理层需要了解什么？”还要回答“我们的管理层担心出现什么结果？”公司、管理层和投资者要有足够的魄力和勇气面对模式对行业的重塑现实，才能从模式提供的知识中获利。模式可以帮助公司认识并回应改变商业活动战略局面的突破性变化。尽管需要“应对”这些模式，处理行业的突破和变化无一例外地造成巨大的紧张和不适。过去的经验、人类抗拒变化的天性以及彼此冲突的个性，往往使最精明强干的管理者也难以成功地处理突破性变化。在这种情况下，许多管理人员不能克服组织的惰性和内部对变化的阻力，这些因素使公司不能充分利用由行业的下一轮变化带来的价值增长机会。

为了解决这些问题，胜任的领导者必须认识到公司重点和战略方向发生重大转变时不可避免的紧张和不适应。在每种情况下，那些愿意循序渐进地加以改变的人、那些在优质产品的潜移默化之下成长起来的人和那些希望避免内部出现不协调的人都会产生可以预料的担忧。

模式思考者可以预测这些团体反对根据新模式采取行动的理由。有些内部组织行为模式能够准确地加以预测，就像外部模式可以重新塑造整个外部世界一样。这种行为一次又一次地出现，在一次会议又一次会议上、一家公司又一家公司中。这些反应源于人的本性，而不是由行业动力造成。天然地避免接受不连贯事件挑战的倾向以许多形式表现出来。然而，一般来说，这些反对意见与风险、正在考虑的举措的类型、时间、坚持传统守则以及利益保护相关。

下面的表格总结了阻碍处理不连贯盈利的关键问题，以及本章开始讨论的解决这些问题的部分。

问题	解决问题的部分
“改变企业设计风险太大”	“了解战略风险”
“我们不需要太多选择”	“多重战略选择”
“我们有充足的时间——在改变之前我们要等着看看事情怎么发展”，	“懂得并利用时间”
“我们还是坚持使用一贯的游戏守则”	“发展举措和对抗性举措，建设后备资源库”
“为什么要这样做？不确定性太大了。况且，别人会模仿我们，把利润分走。”	“创造战略控制”

为了克服这些反对意见，睿智的管理者必须把部分经济学、部分建立联合的政治技巧以及部分顽强和决心结合起来。好的理由并不总是能够占上风——但是它可以使你做好准备处理问题，这些问题是从“了解情况”到“采取行动”过程中必须解决的。

本章提出了一系列仔细思考和解决这些问题的想法。这些想法的目的在于激发组织能量和热情，对成功实现战略预测有所帮助，策划最好的举措和设计新的利润保护方式。在读过这章后，



我们希望你的领导效力能够有所提高，这可以帮助公司更好地迎接这些挑战。领导艺术会造成在价值两极分化的环境中占据第一、第二还是最后位置上的不同，这些位置在今天的经济生活中正影响着越来越多的商业活动。

了解战略风险

公司面临许多不同类型的风险：操作风险（机器故障）、金融风险（货币动荡）、产品负债风险（出乎意料的官司）以及不可抗自然力的风险（洪水毁坏工厂），这还只是其中的一小部分。

比上面提到的风险代价昂贵得多的还有一种新的风险：战略风险，需要加在这个名单里面。在这个价值迁移和价值两极分化的世界，企业设计比以前任何时候都更快地失去自己的客户和利润率。战略风险以突兀而剧烈的方式表现。价值崩溃、价值停滞和两极分化世界里的银牌仅仅是一两个坏决策或错过的决策所致（见图示“价值崩溃”、“价值停滞”和“两极分化比赛中的银牌”）。

在许多公司里，就新模式“采取行动”的第一条反对意见是改变公司的企业设计“风险太大”。管理者往往担心战略方向的重大改变可能损害现在的商业运作过程。

事实是不“了解”模式，或者不尽快采取行动往往对公司的战略地位构成更大的风险。实际上，公司未能重新发明企业设计会严重损害现在的盈利经营，并提高战略风险的水平。

战略风险有点像资产集中程度：谁需要它？你不希望企业模式的资产过于集中，你也不愿意其中的风险太集中。

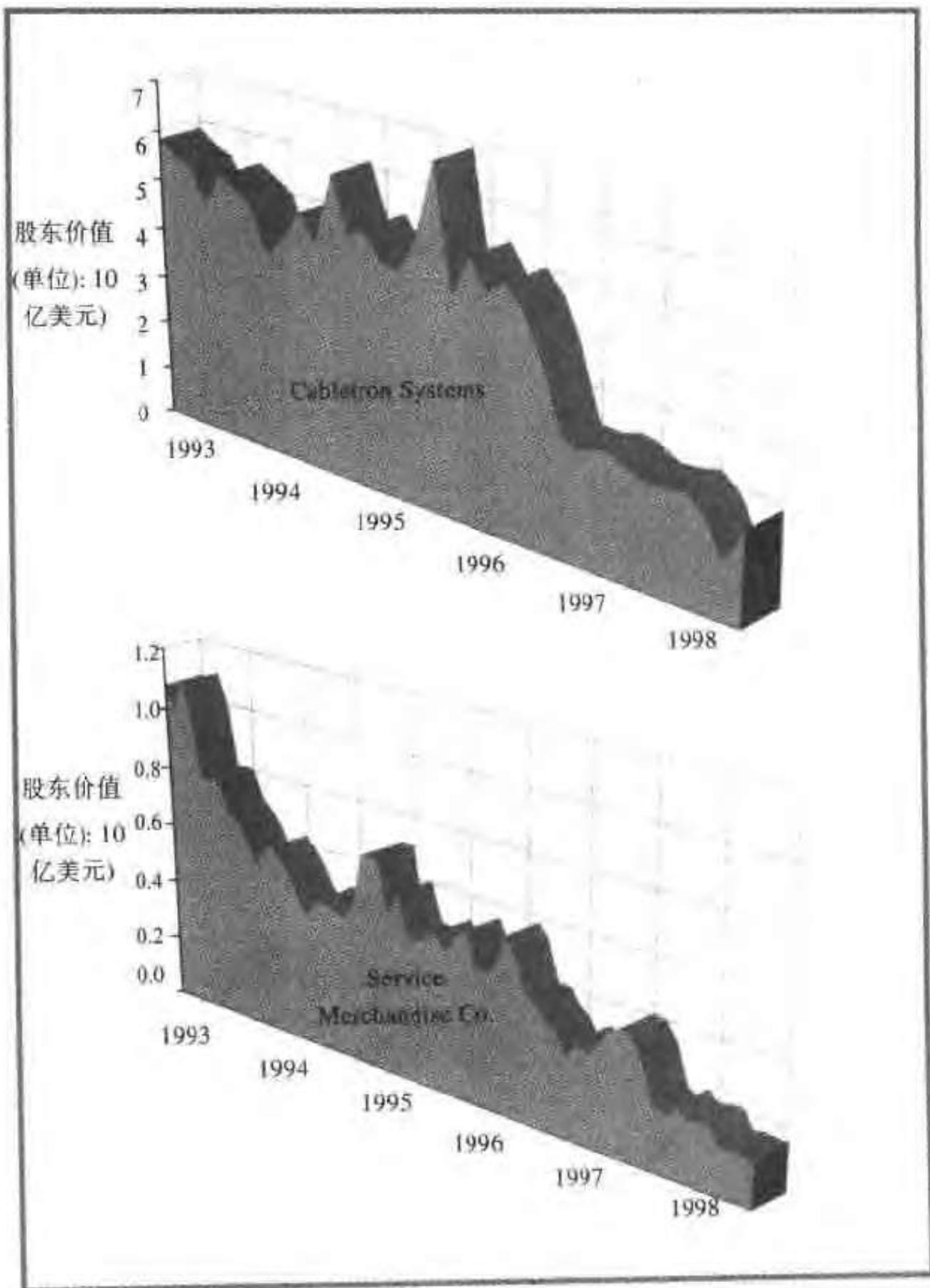


图13.1 价值崩溃

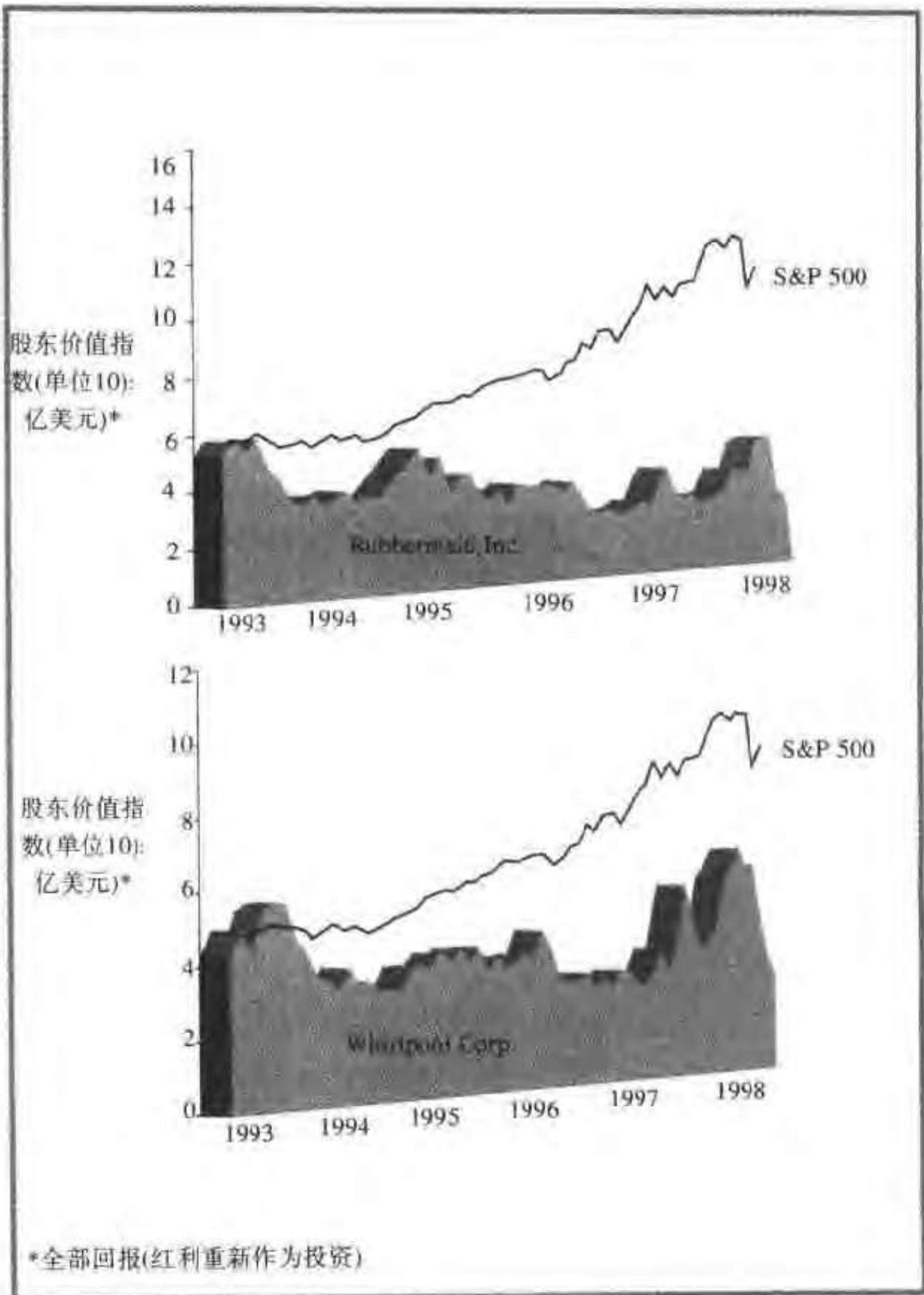


图13.2 价值停滞

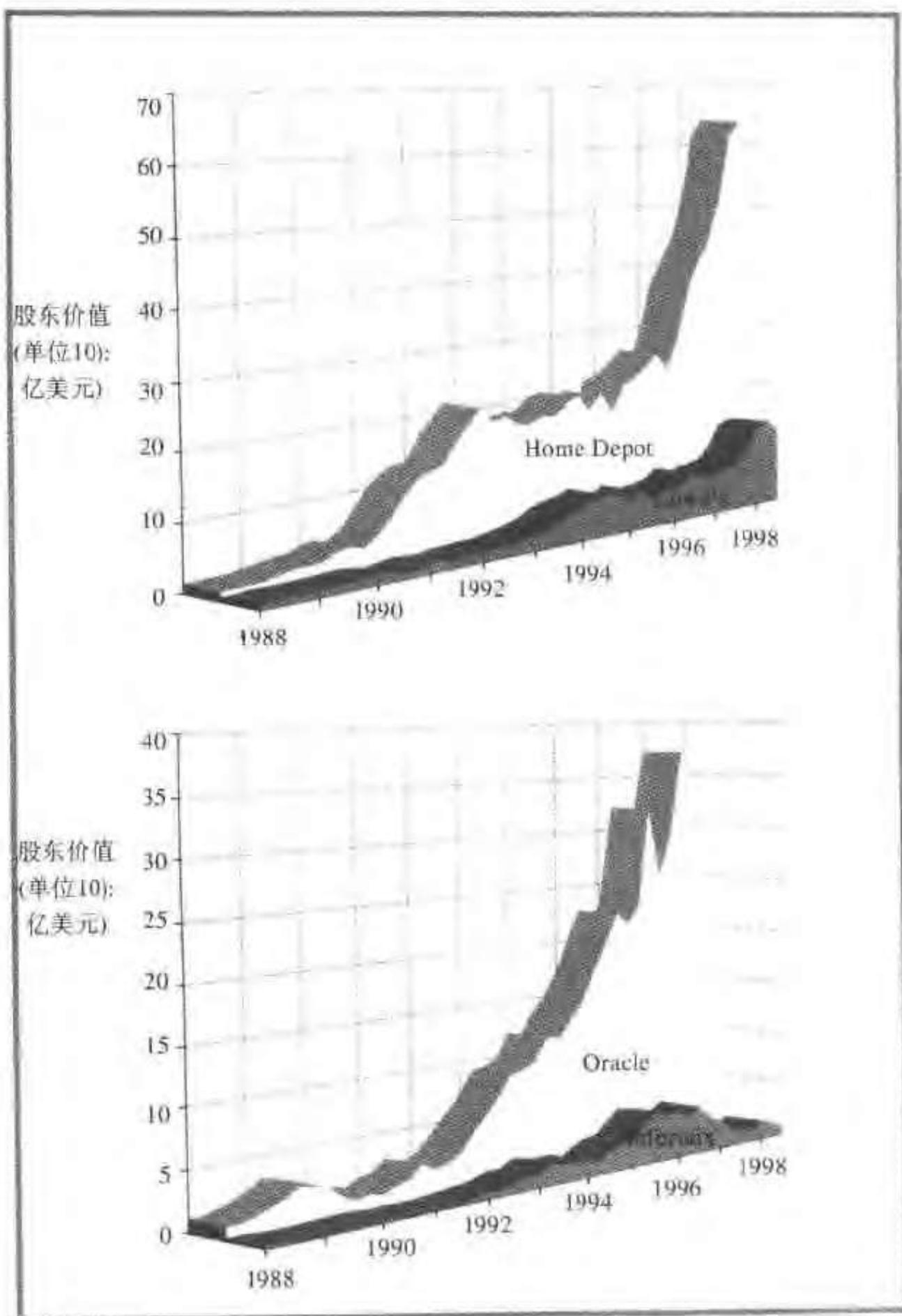


图13.3 两极分化比赛中的银牌

悖论是许多公司企业模式中很多密集的风险都是不必要的。有风险是因为，在战略层面上，一直都不知道客户是谁。像比尔·盖茨、杰克·韦尔奇或者珀西·巴恩威克（Percy Barnevik）这样高明的“棋手”通过直接与客户接触大大降低了风险，他们与客户接触的密切程度往往是同行们的10倍以上。与适当的客户进行对话的每个小时都可以降低你企业活动中的风险。与最难对付、对具有远见的客户的对话是管理人员可以培养的最有用的习惯，不管是对他们自己还是对整个管理层而言都是如此。

这是可以培养的习惯。一旦你体会到建立在正确的客户信息基础上的行动有哪些好处，你就再也不想黑暗中行动了。

其他主要的战略风险来自于：

- 公司内部关于公司的利润模式不明确。一个公司需要知道自己的业务中高额利润来自哪里。
- 目标固定——继续检测错误的变量，即使市场已经转移，新的模式正在发挥作用。
- 不成熟的“方案计划”——在现有的事实和它们意义没有明确之前建立模式。许多方案计划的练习建立的基础是应该量化的“不确定性”，因为战略探测工作的其他努力会把适当的事实加入决策过程。“不确定性”与“已知情况”的比例往往是80%：20%。有了对战略形势和正在展开的新模式更加深入的了解，这些比例可以逆转。
- 过多地建立模式——当你可以直接检测某些创新对客户产生的效果时，为什么要使用过多的模式呢？微软的办法是“针对失败的计划”。当你设计了自己的第一步，要设想它可能

不会很顺利，或者根本行不通。然后准备好第二步、第三步。微软奇迹的步骤是：

行动——失败

行动——失败

行动——大大成功

- 竞争强度不够，这一条发生在新模式的早期，及早竞争成本低廉，风险也小；后来参加竞争成本高昂而风险很大。及早“了解情况”，在新模式开始全面展开之前集中全力参与竞争，两者结合起来可以极大地降低你所处的竞争地位的风险。它还增加获得客观成功的可能性（请查阅第二章，参看两极分化的例子，看可以获得多么巨大的竞争成功）。

总而言之，一定要认识到你的下一步行动和下一种企业行为的设计不仅可以增强与客户的联系、增加利润，还可以最大限度地减小风险。不能减小战略风险可以导致价值崩溃、价值停滞或者两极分化比赛中的银牌地位。

下面的表格试图把握高风险和低风险设计的关键区别：

设计区别

高风险设计	降低风险设计
“好像了解客户”	“确实了解最重要的客户，他们变化的速度有多快，他们怎样变化。”
“利润模式是什么有些模糊不清”	“对公司目前和将来可能的利润模式绝对清楚，其基础是对模式以及模式展开情况的详尽了解。”
“目标固定”	“积极寻找下一步的主要转移。”



- “方案计划” “不断加深对公司战略发展情况的了解以及它们对行动的意义。”
- “建立模式” 采纳战略实验的办法：
“行动——失败”
“行动——失败”
“行动——胜利”
- “竞争” “新模式开始之初强化竞争，稳坐两极分化的优势地位。”
- “把怎样优化现在的模式作为90%的目标” “把90%的管理思考的目标建立在看到新的模式，并在两年之前发明将来的企业设计之上。”
- 我的公司是否就要：
——股票价格崩溃，
——价格停滞，
——在两极分化的比赛中处于银牌地位，还是
——两极分化比赛中的金牌地位？
 - 我公司的战略风险水平随着时间推移在上升还是下降？为什么？
 - 我的战略风险水平与最强劲的对手相比如何？

多重战略选择

在计划过程中，许多公司只考虑三四个主要替代措施或者战略选择。一般来说，这些选择是保守的，只体现精心准备的与目前的企业设计相协调的方面。在客户满意、利润很高、企业设计

几乎没有创新的静止世界，这样很好——暂时来说。

其他公司可能权衡七八种选择，具体实施三四种。成功的商业领袖一般来说都会尝试相当广泛的选择（12或15种主要选择或者选择的组合），其中有三四种真正具有革命性。

想一想可口可乐的历史。20世纪80年代早期是它集中进行战略试验的时期：分散经营、哥伦比亚电影公司(Columbia Pictures)、新可口可乐、收购装瓶商、国外扩张等等。罗伯特·郭士纳为公司创造了一系列的选择，而不只是两三种。

广泛而富有创造性的选择效果非常显著。扩大选择域会极大地增加能够创造的价值，缩短必要的时间框架（这是为什么赢家的两极分化曲线非常陡峭的缘故。）

我们怎样创建革命性的选择方案呢？就像以前常讲的关于怎样到达卡耐基大厅的笑话，回答是：练习。我们往往并没有花足够的时间用来扩展自己的选择。用1个小时或者一天，想一想你的选择到底有哪些，下一步行动是什么，以及哪些选择可以利用？

有些选择看起来几乎不可行，或者显得几近疯狂。然而，剧烈地扩大我们的选择对我们的思维有两个微妙而非常强大的效果：

1. 它可以促使我们改进主要选择。
2. 它可以促使我们发现新的不太疯狂的选择。

扩大选择范围无一例外地导向另一个结果。公司开始越过第一步看到第二步，接着又看到第三步。把时间的地平线扩展到以后的两步三步，你可以看到第“八”个选择比第“十二”个选择要优越得多（见图示“选择域——三步之后”）。

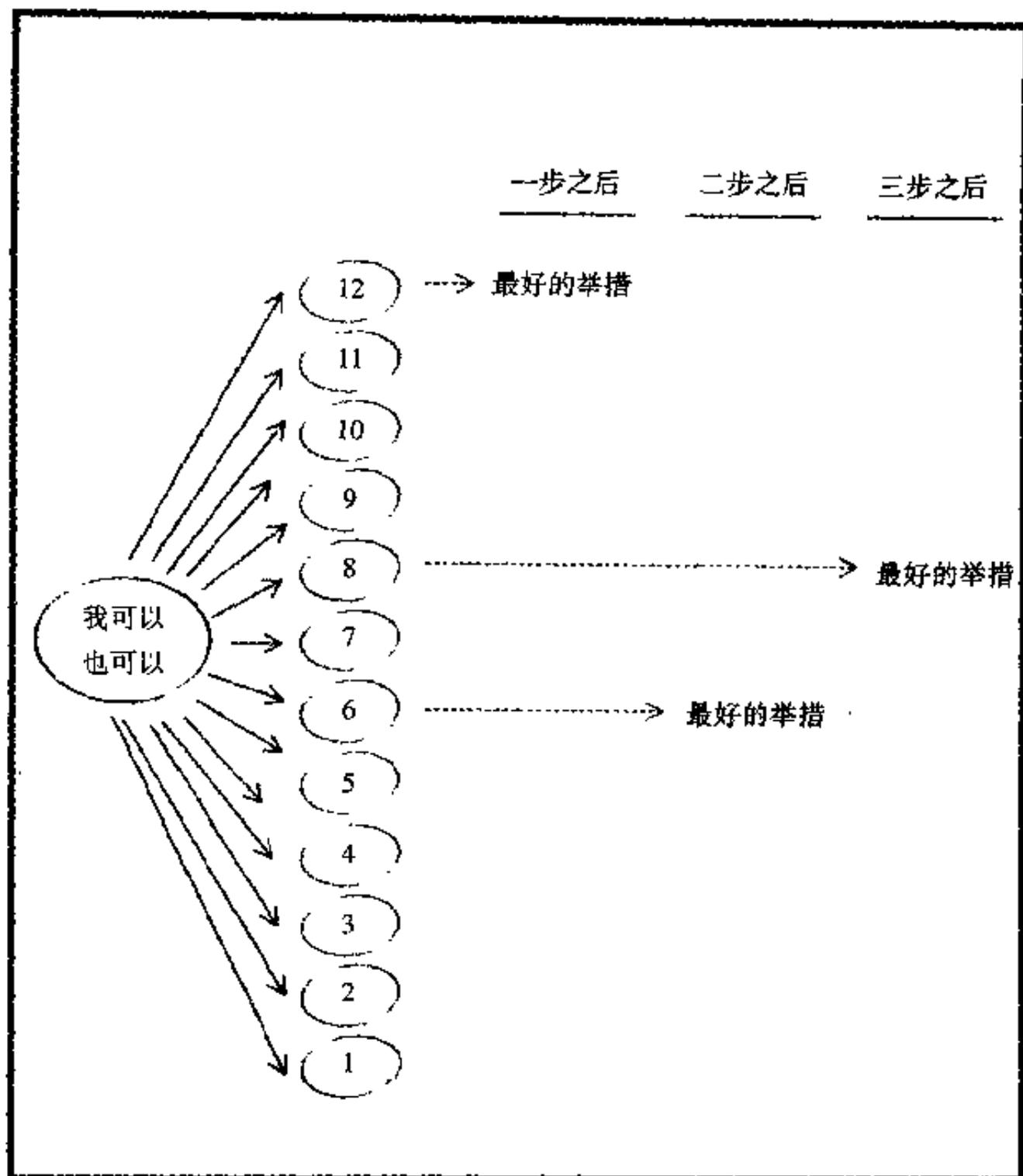


图13.4 选择范围——三步之后

高明的决策来自几种思考相结合的结果。当我们在复杂的模式识别与敏锐的选择组合之间建立相互关联，把一项真正明智、别人无法模仿的决策推向市场的可能性就会得到相当的提高。

许多公司存在一种强大的观念，认为公司只要找到一个“最佳”答案就能解决战略问题。反对变化的人不愿意进一步寻找，

因为它产生“太多的选择”。他们没有辨别各种各样的发展战略，而是希望找到一种可行的办法，很快到达实施过程。很多时候，最好的战略工作小组也很快停止思考——他们想到的选择太少，只为将来考虑到几步之后。

在实际情况下，当决策者处理全部相关的战略选项时他或她的能力就在加强。选择的多重性往往需要在选择时具备谨慎的头脑和远见卓识，为自己公司辨别最高价值机会的惟一方法是了解处于你的地位的一名参加者现有的全部战略举措。当行业中其他主要竞争对手也在积极扩展他们的选择范围时尤其是这样。除非公司反映了全部的选择，评价了这些选择在将来几步之后的潜在价值，否则都有可能错过最难得的机会。长远看来，一系列的“错失良机”不仅阻碍价值的持续增长，还可能导致价值崩溃。

想一想你自己的公司。它是一家 4×1 的公司（4种选择，一步之后的评估）吗？还是一家 7×2 的公司（7种选择，两步之后的评估）？还是一家 10×3 的公司（10种选择，三步之后的评估）？它与主要竞争对手相比如何？

（在适当的横线上做标记）

战略思维的类型：

选择的数量：

几步之后	我的公司	我现在的竞争对手	我将来的竞争对手
4×1	——	——	——
7×2	——	——	——
10×3	——	——	——

一家 10×3 的公司将有条不紊地战胜 7×2 或者 4×1 的公司。这

不再是资源的问题，这是关于你的管理层作出的选择的质量问题。

懂得并利用时间

《发现利润区》描述过的再发明者为战略发展和实施中时间的充分利用提供了最有教益的例子。

在这些企业领导者看来，时间比一般人的认识要复杂、微妙得多，而且变化多端。他们知道时间不是绝对的，时间以不同的方式发挥作用，这取决于客户和公司面临的经济形势。他们对时间的利用大大地有助于在一片混乱的非线性商业世界里赢得持续的价值增长。

传统的看法是，在商业领域时间就是速度：“速度最快的获胜。”

快一些总要好一些吗？步伐能够一直加快吗？时间是以同样的速度发展吗？

有时候更快就会更好，但是速度只是一个侧面。在不同的客户环境中时间的其他方面更重要：

慢一些行动；以适当的先后顺序行动；预见今后的10年。

为了扩展你对商业时间的看法，请读一读艾伦·莱特曼（Alan Lightman）发人深思的著作：《爱因斯坦的梦想》（*Einstein's Dreams*）。它提出33种物理学中时间发挥或者可以发挥作用的方式：比如向前、向后、转圈、变慢、不规则以及停顿。

它打破了时间是线性的、持续的或者单向的观念。

商业活动中的时间可以像物理学中的时间那样复杂。商业活动中最出色的参加者可以帮助我们懂得时间真正作用的方式，我

们应该如何利用它、改变它以及使它对我们有利。

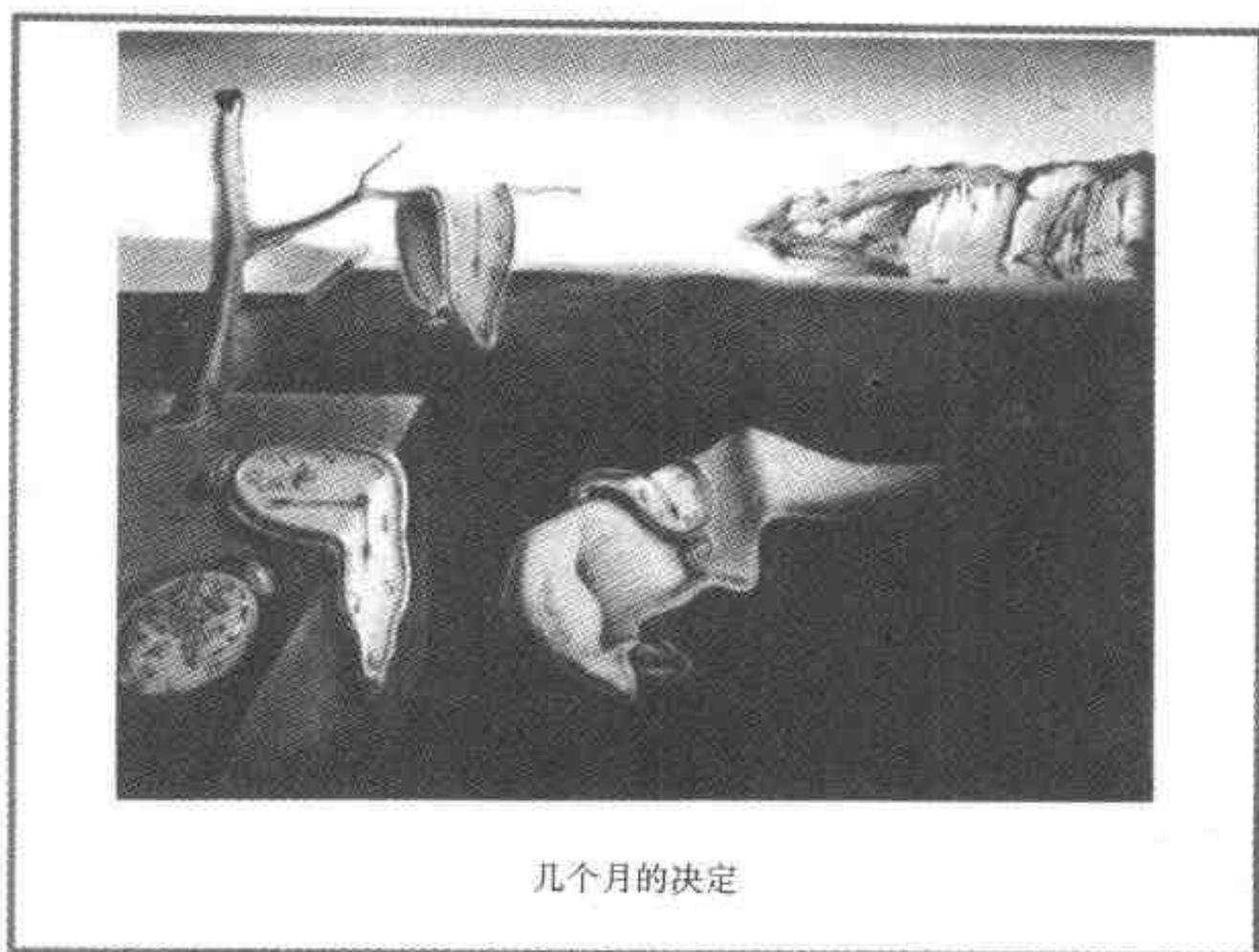


图13.5 达利的时间

市场的时间有多快？时间在你的行业中怎样运作？在你的公司里呢？在你的思维活动中时间怎样运作？你正在处理的是什么样的时间流动过程？

时间的移动速度不是始终如一，即使在一个市场或者单一行业中也不相同。时间是个关键的战略变量，为了获得一种不连贯的、非线性的时间性质概念，对计算机的简单历史稍加考察是很有用的，它可以说明时间会以一种怎样奇怪而出乎意料的方式起作用，并可以使我们获得一些线索，懂得时间在我们自己的商业活动中有哪些性质。



图13.6 常规的时间

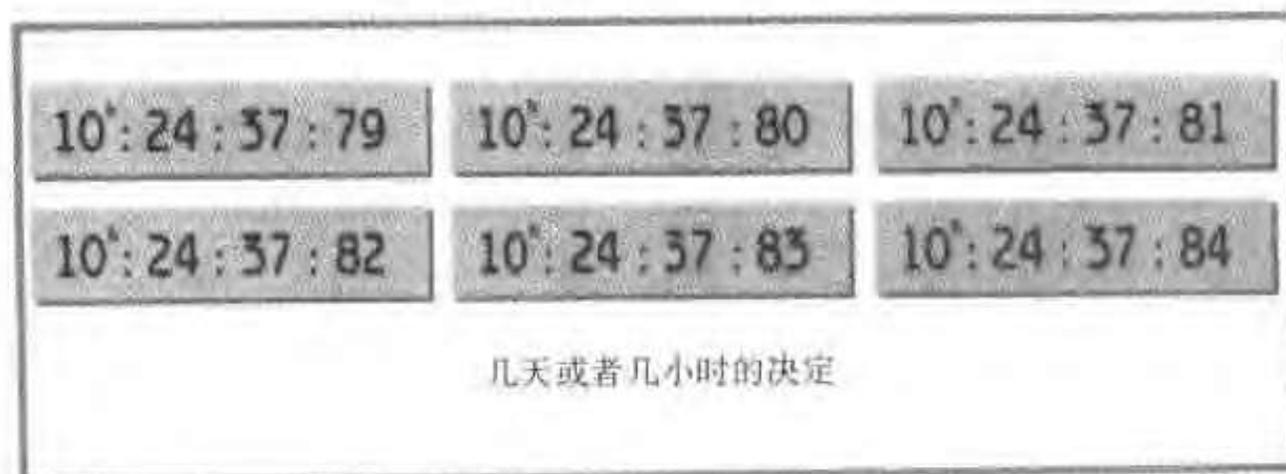


图13.7 数字化的时间

计算中的时间性质

两年是计算的一个实体，对吗？

谈到钢铁、化学制品和公共设施，普遍的看法是把它们作为周期长的行业，而消费者电子产品、计算机和时尚被看作周期很短的行业。“计划一座钢厂需要花5年时间”是一种看法，“一种产品引入24个月以后就被淘汰”是另一种看法。时间在计算机行业行进得很快，而在钢铁方面则很慢。

这是真的吗？想一想计算机发展的3个阶段，再决定你的回答。

第一个阶段是1979年到1984年初，整整5年的时间。在1979年，有几种情况：

1. 有苹果电脑。
2. 有VisiCalc。
3. 有Wordstar。
4. 有个人电脑很小的安装基地。
5. 个人电脑、边缘产品及软件的整个收入不到5亿美元。
6. 英特尔是芯片之王，但是还不占主导地位。它正要开展一场大规模的宣传活动来和摩托罗拉竞争。

在实际使用苹果电脑的一小部分人中，人们对计算机感到非常振奋。他们感到非常激动，就像星球里面的气体密度，它从遥远的地方发出能量，使每个人都相信世界会剧烈地发生不可更改的变化——而且会很快。

1979年来了又去了，然后是1981年。IBM的活动使人们对个人电脑更加振奋（更重要的是，它是个人电脑的福音）。但是，在

1981年，如果你有点落后，偶然听到别人谈论个人电脑，你问道：“为什么这是个重要的行当呢？你们用个人电脑来做什么有意义的事情呢？还是说个人电脑只是有用而已？”——可能别人也只能困惑地看着你无法提出确凿的答案。

然后是1982年的来临和过去；个人电脑卖掉数千万台；公司认为这种技术非常重要，因为IBM支持它。但是，个人电脑有什么不同之处呢？文字处理吗？IBM的MTST机器是效率非常高的文字处理设备，用户可以修改、添加、删除，等等。权利用户的文字处理（比如律师事务所）可以买一套王安程序就可以完成惊人的文字处理项目，不管是大还是小。

“世界将会改变”，专家在1978年说。已经是1982年了，世界还没有变化。

1983年，莲花引入了1-2-3表格。世界最终改变了。和VisiCalc不一样，VisiCalc没有优化以适应个人电脑，莲花1-2-3的设计充分利用了个人电脑的功能。本质而言，莲花1-2-3与个人电脑的结合创造了一种复杂的计算机，加上了绘图和报告书写。商业世界可以利用个人电脑，也有了合情合理的借口购买品牌产品（IBM）。1984年，莲花的销售额是1.57亿美元，IBM的个人电脑销售额增加了50亿美元。数百万个人电脑用户加入了这一行列，1978年的所有假设在1984年都成了现实。

时间快速地过渡到1995年，1995年是网络的一年。关于网络，人们写了无数文章。就像1978年的时候，有过一些看得见的事件、迹象和公司：网景、UUNet、数百万用户、世界网络，也有一些文化。如果你没有网络地址，你一定是个原始人。再次设想一个

落伍的人又对大家争得起劲的网络提出了“网络是什么”的问题。

他问：“为什么是网络？”

回答很简单：“你可以发电子邮件。”

这个落伍的人继续追问：“但是你用电话留言也可以做到，每个人都有，而且好多年了。你也可以发传真。”

“仅仅是不大的邮件，”回答说，“人们还需要联邦快递公司来传送50张的发言。”

“唔……就这些吗？”

“你可以在网上搜索。”

“在网上搜索又干什么呢？”

“你可以输入资料。”

“确实。”

1995年，网络使人们能够享有某种大规模的Lexis-Nexis机会，因为围绕网络的淘金热心理使数以万计的公司把它们的信息免费在网上公布。

但是上网的速度对大部分用户来说还是极慢，网上的知识结构也令人难以置信地杂乱。彼得·杜拉克抱怨没有一种对信息的分类系统，以便把庞大的数据归入便于查找的系统中。就“了解情况”而言，对大多数人而言没有什么难以抗拒的理由让他们趴在网络上。而从商业活动方面来，没有真正可以利用这种信息渠道盈利的模式。

所有这些——带宽、必然原因、利润模型——将会在1999年或者2000年彻底改变。但是，1995年的预言之后需要经过四五年的时间。在1999年初，我们对网络的狂热已经超过36个月，而太

阳还没有爆炸。计算机给我们一种可笑的感觉。它不像一种两年一周期的行业，在文章、会议、演示和讨论超过10 000次之后，我们离真正的网络超级新秀还有一两年的时间。

第三个有所反映的时间是1982年—1990年。8年，很长的一段时间。不是永恒，但是对计算机来说已经是两三次永恒。确切地说，在计算机领域世界怎样给了比尔·盖茨8年的时间让他发明Windows呢？在计算机充满戏剧性的前50年历史中，这是一个最难揭开的谜底。

Windows最初于1982年在Comdex出现，当时，比尔·盖茨第一次见到VisiOn的演示。他非常吃惊，然后呆住了，再后来就开始行动。他开始全力以赴地把图表使用界面（GUI）引入个人电脑。他向这一块圣地的进军可能经过了无数伤亡，在80年代的后来几年最终留存下来。他的远见和意志，及坚韧、勤奋和对计算机其他世界的兼容，是Windows 3.0获得辉煌成功的主要原因。

现在改变视角，从软件和操作系统转到微处理器。安迪·格罗夫为英特尔建立一种利润模式，他看到微处理器的利润是4个因素的职能：（1）先建立最快的新的芯片；（2）尽量延长最快的芯片作为市场上惟一产品的的时间，（3）鼓励渠道的分化，（4）尽快推出新的处理器，使行动较慢的竞争对手没有机会根据他们对设计和模仿的投资来获得盈利。

格罗夫没有围绕“从时间到市场”建立他的企业设计，而是围绕“两年的领先地位”。这中间的区别很关键。许多公司追求一种由时间到市场的战略。他们希望缩短发展周期尽快到达市场。但是，就像一般的时间利润曲线所显示，重要的不是时间本身，

而是相对于市场的时间。一种重要产品在市场上占据两年的领先地位，比10种产品占据2个月的领先地位更好。英特尔懂得这一点。这是它的利润在这么长的时间始终很高的原因。

同样的领域，两种时间表。格罗夫和英特尔的工作人员夜以继日地工作，真正把最新最快的芯片推广到各个渠道。盖茨用了8年的时间来发展Windows。这会让你困惑不解地问：“这个行业的真正性质到底是什么？”

正确的回答是：谁知道呢？部分回答是时间在计算机行业不是单一的；它有很多组成部分，就像精密的瑞士钟表里面的齿轮一样。它们以一种精确而复杂的方式组合在一起。有的很大，转动速度缓慢；而有的飞快转动，小得几乎无法看得见。

计算机行业也是这样，既有大的齿轮也有小的齿轮。它们由一种复杂的机制联系起来，以一种细致而相互依赖的方式彼此影响。大齿轮是客户群体，小齿轮是产品和技术革新。真正的技术突破处于两者之间。当然，这样描述过于简单，因为最重要的是组成部分之间的相对大小或者相对速度，而不是它们怎样彼此作用彼此影响。

商业活动中时间的性质

不同行业中时间的运行速度是不一样的。即使在同一行业，在不同的领域它们的运行速度也不尽相同。

关键的战略问题不是“我们怎么才能更快？”关键的问题是：“我们怎样最好地利用时间？”在高明的商业活动参与者中间，每个人怎样利用时间来为自己创立最好的下一步企业设计，这中间



的区别很明显。在英特尔，时间的意义是要快，要抢在别人之前，这是企业设计的核心所在。

在迪斯尼，一般情况下快速运作也非常重要，但有时却非如此。很快地在全美的主题公园实施价格上涨可能造成公共关系和客户关系的大范围灾难。时间是缓慢的，而不是很急迫。迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner）用精心准备的决策在4年里逐步实施了必要的提价，创造了高额利润而避免了客户关系的灾难。这里的规则不是“快”，而是“要慢，要有条不紊”。在狭小窗户的限制当中要小心地行进，保护客户至上和利润至上之间很容易破坏的平衡。

在ABB，时间是又一种情况。速度很关键，步骤更重要。玛西·巴恩威克以把6个月的工作在6个星期完成而闻名。但是，任何人如果认为巴恩威克只是一般地把时间加以压缩可就大错特错了。在ABB的系统中，时间管理需要对整个系统进行运作许多不同的经济时间带有深入详尽的了解。德国或美国的经济时间带和西班牙或者希腊的时间带有相当大的差别，而它们与波兰或者乌克兰、印度或者马来西亚又不一样。

ABB的“全球专家网络”的企业设计是适应经济时间带和利用不同时间带创建的。对ABB而言，速度还很重要，但是在不同的经济时间带保持差别更重要。当时间的性质是时快时慢，具有阶段性的时候，企业设计也必须相应地操作。在这个意义上，ABB的“本土化”的企业设计不仅是出现在客户所处的地区，而是拥有一种符合客户在其中操作的经济时间带的企业设计。

在尼古拉斯·海耶克的情况中，时间在瑞士钟表业停了下来，而他使时间重新开始走动。海耶克走得很快，但走得很快却到达了错误的目的地会导致完全失败。海耶克利用时间来完成了两项关键任务：（1）用他的“3种价格的实验”明确了真正的客户是谁这个关键问题，（2）明确了需要进行多大的突破（在设计、成本和广告方面）。明确这些目标花费的时间决定了以后十几年的具体实施的成功。对目标定义快速而准确将为以后通过艰苦劳动创造巨大价值打下基础。

时间在商业活动中的价值，以及模式识别和再发明的过程是非常复杂的。它是既关于速度又关于步骤的问题，又是关于适当地放慢脚步的问题，并且是关于在多重经济带运作的问题，还是关于时间与客户可接受性之间关系的问题。

对时间的有效使用需要反复思考和细心观察，还需要花费大量时间把所有因素考虑周全。自相矛盾的是，最后的这个因素是现在很多有才能的管理人员彻底忽视的。

高明的商业活动参与者最明显的特点是他们不仅掌握了客户在想什么，以及利润怎样赢得，还懂得时间在自己的行业怎样运行。他们有能力在发现模式的早期在企业设计再创中有关性质、步骤和节奏方面巧妙地利用时间。

- 我的公司对时间在本行业的运行情况了解多少，对它的利用如何？
 - 我们战略的新陈代谢的紧迫感与其他公司相比如何？
- （在适当的横线上作标记）

时间	我	我的公司	我们的市场	我们最强劲的对手
达利时间	——	——	——	——
常规时间	——	——	——	——
数字化的时间	——	——	——	——

“市场的变化速度超过公司的变化速度时，公司很快就要完了。”

——杰克·韦尔奇

为举措和对抗性举措建设后备资源库

针对模式采取行动一个常见的障碍是不愿意采用“用尝试来检测对错”的办法，人们强烈地希望坚持按照公司传统的“战略手册”行事。管理人员满脑子都是公司过去的辉煌、失败和局限，他们往往倡导坚持使用现有的办法，现有的办法在过去对公司的发展起过作用。他们不愿意创造新的行动方式，新办法对利用本行业正在出现的高额价值机会可能是非常必要的。相反，他们选择从“已知量”中进行选择——由过去的经验和传统的行业专家定义的狭隘的举措中。

实际情况是，扩展你的战略手册和后备资源任何时候都没有坏处。在任何情况下，拥有最多选择和举措的参与者都处于最有利的地位，能够很好地适应新的经济情况和利用正在改变战略形势的模式。通过利用非传统的选择和办法，进行模式思维的公司能够创造可观的价值，把握对本行业的战略性控制。

扩展的后备资源在较晚的模式探测情况下尤为宝贵。即使当一家公司看到了模式并最先采取了行动，它的竞争者们也不必放弃比赛。竞争者总有机会采取对抗性的举措，对模式用不同的方式作出反应。正确的对抗举措能够使第二名保持或者重新获得战略控制地位。

好消息是对付每种模式都有至少一种聪明的办法，如果不是几种的话。每种模式都可以派生出两种、三种甚至六七种有利的对抗举措。后备资源只受到一个人以及团体中其他重要参加者战略想像力的限制。比如，一位非常高明的战略专家最近为价值链分拆模式发展了对抗举措后备资源：

模式	可能的对抗举措
价值链分拆	专门化。 针对两个细胞专门化。 寻找下一阶段的分裂（分拆，第二阶段）。 建立系统整合的基础。 找出保护专家的办法，重新平衡系统中的权力。 预测再次整合从哪里开始，尽早赶到那里。

管理层的挑战是发展各种各样巧妙的应变办法，评估它们的相对风险和优势。幸运的是，在现在这样激烈竞争的商业环境中，几种对抗性举措可以一次又一次地使用。这些办法不是无穷无尽的。战略应变可以学习掌握，可以形成管理人员最初的“行动资料库”：

行动资料库	例子
发明新的企业设计:	可口可乐、GE、迪斯尼及其他
加速: 比别人尽快实行自己的举措	星巴克、SAP、思科、戴尔、惠普(账目管理)、诺基亚(软件工程)、亚马逊网上书店(品牌)
套期保值: 两面下注	英特尔(486和i86)、微软(OS/2和Windows)
效仿: 模仿别人, 或者模仿并加以改进	Home Depot、SMH、时代华纳、日产、Office Depot、Gateway、微软、Glaxo、Fidelity
障碍: 阻止别人采取他们最有利的举措, 保护自己的机会	TCI/微软、Banks/微软、微软/Auto-by-Tel
干涉: 干涉别人的行动, 或者促使它们改进业绩	丰田、麦当劳
让步: 或者说, 现在让步为了以后获胜	Sega、任天堂以及很多其他

发明新的企业设计

看到新模式的第一眼, 最直观(尽管不是最容易的)的举措是阻止竞争对手设计新的企业模式。这一步可以由最先看到模式演变并创造新的机会空间的参加者执行。这一步做得非常出色(多次重复)的公司包括: 可口可乐、GE和迪斯尼。可口可乐第一步是创立统一的企业设计并发展相当广泛的国际势力; 百事可乐学习了它的做法。GE电器的第一步是开发价值链上制造以外的能力, 然后继续在竞争中最先革新。迪斯尼把其他公司排挤出局, 它第一个认识到拳头产品的力量, 围绕它建立了多重利润系统。

加速: 比其他人更快地实施你的举措

有时候, 机会只凭速度就可以把握。如果行动果断迅速, 一

位竞争者可以排挤、追上或者跑在别的参与者前面，从而掌握关键的市场导向、地理位置或者能力范围。它们的例子有星巴克、亚马逊网上书店和SAP。星巴克在小商店里迅速展示了它的新产品，并使其他流通渠道（餐厅、机构等）的收益最大化。思考：“谁在星巴克后面排在第二位？”

套期保值：两面下注

有些新模式出现的时候，它们的结果还不十分明显，不能做出确凿的决定。那么最明智的举措可能是同时不只在一处下注。这样的公司有：英特尔的486和i86芯片和微软的OS/2和Windows。不管市场朝哪个方向发展，他们都有准备。

效仿：模仿别人的做法，或者依照并加以改进

效仿是直接的，它建立的前提是假设第一位行动者的企业设计非常稳固。“破坏杀手”的概念在商品分类的广泛领域得到效仿，像Fidelity和Gateway这样的公司为效仿提供了很好的例子。效仿造成赛跑的局面。第一位行动者几乎马上被仿照，两位对手齐头并进，互相挑战，彼此对对方的战略行动作出回应。效仿越早开始，成功的可能性越大。

Gateway效仿的样板是戴尔，因为有广阔的客户机会可以利用，所以两家公司可以并存。戴尔针对公司，而Gateway针对消费者。

另一个效仿的例子是Fidelity，它在嘉信理财创建了一站式方法作为交换板来方便双向基金的购买后很快如法炮制。当本田开始制造高档轿车雅阁时，丰田推出了凌志，日产推出Infiniti来模

仿。

障碍：阻止别人采取他们最好的举措，保护自己的机会

有两个例子很好地说明了障碍对策的成功实施。第一个是当微软认识到它帮助Auto-by-Tel建立的控制面板内在的战略控制的时候。微软中断了它们的合作关系创建了自己的控制面板，称为微软CarPoint。这样，它最大地减小了Auto-by-Tel的举措造成的战略影响。Auto-by-Tel没有时间建立庞大的客户基础或者广泛的品牌形象，也无法独占与供应商的联系。如果微软没有采取上述措施的话，这些便是可能的战略控制手段。

当TCI阻碍微软使它不能获得领先地位为机顶盒提供操作系统的时候，微软发现自己处于被排拒的一方。TCI确保其他竞争者(如太阳公司的Java)保持在竞技场上，而最大限度地扩展TCI将来的选择。

干涉：干预其他人的行动，或者促使他们改进业绩

另一种选择是干涉或者对机会的把握比别人占优势。采用这种办法的例子包括丰田和麦当劳，它们的战略举措涉及到提高其他供应商的能力以便增加它们为客户创造价值的能力。对丰田和麦当劳来说，这当中涉及复杂的培训、系统标准化、联合和更新供应商基础、改进信息以及利润分享。

让步：或者说，现在让步为了将来获胜

最后一条竞争者随时可以选择的是干脆让出竞技空间。资源

(尤其是人才)非常稀少,可以用于在竞技场的其他领域进行更好的投资。有时候,最好的选择仅仅是“等下一辆公共汽车”。这种对策的极好例子是目前正在任天堂和Sega这两家电子游戏机公司之间进行的竞赛。

当任天堂成功推出8比特的电子游戏系统,Sega没有争夺任天堂的这一市场的主导地位。相反,Sega推出了第二代16比特系统,他们知道这样一来,客户更新系统的时候他们可以占领整个市场。任天堂用类似的战略来应付,成功地占领了64比特的市场。Sega继续努力开发128比特系统希望以此打败任天堂。他们没有争先恐后地希望一直占领所有的市场,相反,每家公司都采取了“现在让步,为了以后获胜”的战略来尽量控制竞争市场。

行动或举措	我们正在实施的举措是什么?	我们应该实施什么举措?
发明		
加速		
套期保值		
设置障碍		
干涉		
让步		

创造战略控制

因为两极分化的现象,及早发现模式的价值比一百多年以前提高。首先察觉正在出现的模式并利用它进行企业设计的公司能够得到相当可观的市场价值作为回报。比竞争者较晚察觉模式的公司获得的市场价值则低得多。

除了得到较高的市场价值外,较早察觉模式的公司还处于有

利位置，可以为保护自己企业设计的盈利形式而产生相当有力的战略控制。战略控制指一个公司保护自己利润既不会因为竞争也不会因为客户权力而受损的能力。战略控制的程度是一种企业设计成功与否的决定性因素。那些早期识别新模式的公司很可能对本行业构成战略控制。

过去10年激烈的企业设计革新已经创造了越来越雄厚的战略控制后备库：

战略控制点	例子
• 标准控制者	• 微软、甲骨文
• 价值链管理	• 英特尔、可口可乐
• 主导地位	• 全球范围的可口可乐
• 专利	• 辉瑞、默克
• 知识产权	• 迪斯尼
• 客户关系拥有者	• 嘉信理财、GE
• 供应来源的控制	• Debeers
• 人才的控制	• 微软、思科
• 流通/运输机制的控制	• 美国在线
• 品牌	• 雅虎、亚马逊
• 制度性优势	• Starwood Lodging
• 两年的产品开发领先地位	• 英特尔
• 20%的成本差价	• Nucor

当新模式被触发、新的价值周期开始时，创建战略控制的机会第一年是最多的。随着模式的成熟，这些机会开始收缩，而到了价值周期的第三年或者第四年，几乎没有机会创建战略控制。即使有，它们也不再具有很高的价值，因为周期一两年就要结束了。

早期模式识别的经济和战略收益结合起来共同造成良性的反

馈循环。创建战略控制减少公司利润流动的风险，提高公司的市场价值与销售比，并进一步强化两极分化的效果。结果造成金牌获得者与第二名之间产生巨大的差距，而最终使第二名把所有的潜在收益都“拱手”让给金牌获得者。

* * *

我们总结了有助于公司从变化中获利而不是受到损害的几种关键方式：

- 了解战略风险的真正性质
- 不断为公司寻找最好的举措（多重战略选择）。
- 利用时间的作用原理。
- 建立并应用行动资料库，选择关键举措和对抗性举措。
- 建设利润保险（战略控制）。

现在该看你的管理小组的了。把较少的模式和较多的战略选择列出来，在此基础上试验你们的举措、可能的应对办法和对抗性举措。把比赛至少进行到三四步以后。

- 你的企业活动中哪些模式最有可能展开？
- 公司面临的重大战略风险是什么？
- 时间对你们有利还是不利？怎样让它对你们有利？
- 哪些选择可以使你们的处境最好？为什么？
- 在每种情况下公司怎样盈利？
- 每种情况下公司怎样建立战略控制？
- 各种选择之间有没有明显的优劣，还是你们需要两面下注？
- 为了把握更大，你还需要了解哪些情况？

- 你的公司作好行动的准备了吗？

传统的组织习惯并喜欢“产品思维”和“行业思维”。今天，成功的组织已经超越了它们，发展到掌握“客户思维”和“投资者思维”。

将来成功的组织将建立在客户思维和投资者思维的基础上。它们还将掌握：

“风险思维” “选择思维”

“时间思维” “战略控制思维”

带宽危机

上个月，你有几次连续4个小时考虑战略问题？上个月，你最出色的3位工作人员又有几次这样做呢？

5分钟思考进行几百次也不能解决1亿美元的问题。模式思维用定点考虑的办法效果不好，这里既有难题也有机会。竞争者得到难以计数的“邮件”（电子邮件、录音信息、传真件、联邦快递邮件、书面信件等等），其中涌来大量的信息把带宽的每一点好处都抹掉了，创造空间来破解关键模式并采取正确行动的参与者将具有绝对优势战胜四面出击的竞争对手。然而，在现在即时通讯以及不即时通讯的世界为战略保存“带宽”变得越来越困难。

想一想：如果你为战略留出一定的带宽会出现什么情况呢？

你将有更多时间用来观察和分析模式，用来扩展自己的战略选择，用来思考三步以后的行动，用来更加认真地考虑战略控制的必要性和可能性。

实际上，你可以开始扭转这种“没有时间考虑战略”的下行螺旋。你可以做出更明智的决定和举措。你能够培养一种意识，知道什么是高明的举措，怎样展开。

随着这个过程的开展，一项好举措将引出又一项好举措，为你的公司打开新机会的大门，创造新的资源。而且，它能够为你创造更充裕的带宽来重复这些过程。最后，它会形成上行的螺旋：更充裕的带宽、更明智的决定、更多的机会。

想一想，如果你为战略留出一些会产生什么情况呢？

战略捷径

当高级管理人员没有花足够的时间寻找战略捷径的时候，带宽危机尤其严峻。一旦你知道了时间在商业活动中的作用，你就希望抓紧时间。你想知道怎样克服常规办法的“慢动作”。大部分战略尝试都要用几年的时间才能完成。树立品牌或者建设一个基地，或者增加服务业务，或者确立产品地位等，都需要投入时间、金钱和更多的时间。它要经过思考、计划、投资、失误、修正以及发展。

以常规办法从A点到达B点也许需要几年的时间，付出数百万美元的投资。

有时候，你可以创造一种战略捷径——独特的、非常规途

径，让你越过正常的时间段直接到达B点。

战略捷径非常难得，因而非常珍贵，值得考虑一下。

在理论物理中，一个蛀洞利用时空的弯曲度来很快地从A点到达B点。

在实际商业活动中，战略捷径利用市场时间的特殊性很快地从A点到达B点。

比如，1983年，嘉信理财既没有时间也没有金钱用传统方式来树立品牌。嘉信理财的管理层制造了一座500英尺的嘉信理财大钟，把它挂在Commerzbank的总部，法兰克福最高的摩天大楼上，这件事引起的公共关系大爆炸使整个世界在几个星期而不是几年的时间就知道了它的产品。

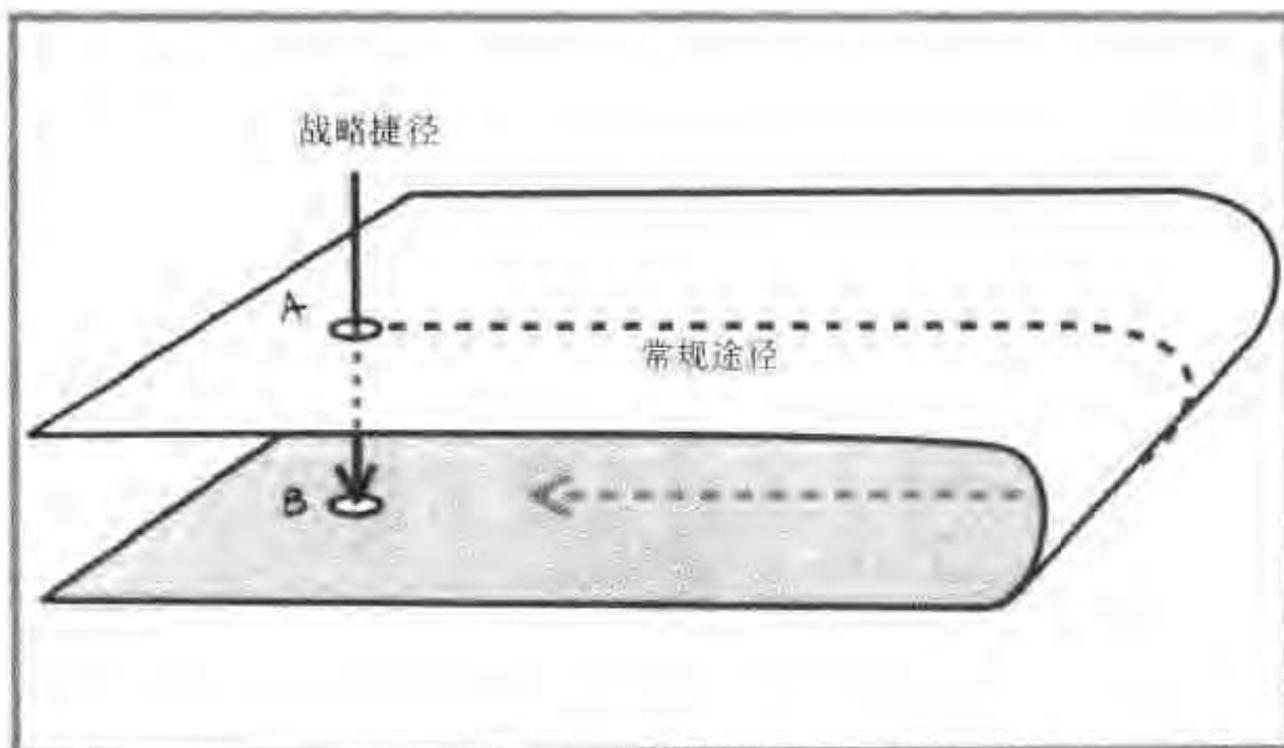


图13.8 战略捷径

1993年，星巴克既没有时间也没有金钱在竞争激烈、迅速发展的美食咖啡种类中树立品牌。星巴克对所体现的产品和理念进行了无数报道。它利用第一次投入市场的时机来进一步扩大知名度，随后，继续拉动公共关系的滑轮。

为产品建立众所周知的品牌通过常规途径需要5年的时间和1亿美元的广告投入。星巴克两年就实现了，几乎没有利用广告。

1992年，莲花可能成为Notes的赢家，但是当时的市场是电子邮件的市场。莲花本来可以用5年的时间开发产品，并为用户建设安装基地。

但是它没有这样做，莲花购买了cc:mail，获得了最好的产品渠道和最大的安装基地。它从那里开始，而没有用5年的时间进行建设才到那里。

1998年，康柏的服务器业务需要具备世界一流遍布全球的服务能力。它本来可以用几年时间来建设。康柏购买了电子设备公司（DEC），也是从那里开始而不是建设到那里，这个过程中节省了五年的市场时间。

在20世纪80年代后期，嘉信理财正在树立金融服务的品牌来赢得数以百万计的客户。这是个缓慢的、逐步的、循序渐进的过程。为了加快步伐，嘉信理财与数万家金融服务计划商发展了联盟关系，为它们提供金融事务服务。这样，嘉信理财赢得了数千万潜在的客户，节省了几年的时间。

1983年，微软推出了Windows 1.0。产品还不成熟，但是

微软走了这一步。这次宣传排挤了Vision，微软开始加快了学习过程。

换一家公司可能会用三四年时间来改进产品，产生两个结果：（1）产品不一定真正得到“完善”，因为它可能没有能够得到真正的客户反馈；（2）无论如何，Vision已经赢得了市场。更多关于战略捷径的例子每年都在出现。自己把它们列举出来。它将挑战你的思维模式，帮助你实现更大的利润。

模式是一种战略捷径。你可以用6个月的时间从头做起，归纳分析以“了解情况”；或者，你也可以把模式作为假设，用两个月的时间来尝试证实或者加以调整。省下来的4个月可能造成你在自己的行业领域赢得金牌还是银牌的差别。

战略捷径不是免费的。你需要付出代价。嘉信理财付出的是异乎寻常的想像力；莲花和康柏付出的是收购优势和合并后重组的痛苦经历；星巴克付出的是强化的公共宣传；微软付出的是倍受批评和嘲笑。

但是，在这些情况下，付出的代价与收到的效益相比只是极小的一个分子。

战略捷径不是商业活动独有的。科学领域也可以创造，各种各样的学科领域如数理逻辑、生物和物理体系等都可以创造。在数理逻辑中，由AT&T的纳伦德·卡马卡（Narendra Karmarkar）提出的卡马卡（Karmarkar）算术把时间和路线安排优化到常规办法所需要的几秒种。在生物学里，由密歇根大学的弗朗西丝·柯林斯（Francis Collins）博士提出的“染色体跳跃”方法

极大地缩短了判断病灶的时间。在物理学中，由Lotfi Zadeh发明并在日本提出的“模糊逻辑”极大地改进了相对于建立在二进制算术基础方法上的时间物理系统计时表现。

这些“捷径”在科学领域比商业领域的发展好得多。但是今后几年，随着业内人士懂得战略捷径可以创造那些令人难以置信的经济优势，这种情况将会改变。

战略捷径把乐趣带回到商业活动中。通过创造捷径，使公司的进展比曲线提前了一到两年达到计划。能量水平提高、信心增加、成功一次比一次更辉煌，比赛比处于领先地位的时候更加有意思。

第十四章

利润模式简要使用手册

《利润模式》以一种全新的理念对我们今天所面临的快速变化的商业环境做出阐释。本书从第一章到第三章主要介绍当今商业领域发生的变化。在日益复杂的商业领域，不仅市场辨析和筛选越来越困难，而且商业失败所招致的惩罚也变得更加迷惑不解。第四章至第十章，对市场表象的混乱进行深层次的剖析，并提供各个行业已经出现的大量案例模式。第十一章至第十三章说明企业如何将庞大的知识资源、经验模型以及思维模式三者相互融会贯通，创造自己的经营战略，并尽快“实现”和构筑市场优势。最后一章将对前三十三章的知识和程序作以强化和总结。使用手册展示怎样发现盈利模式及如何转化为价值的深度练习。

本使用手册分为五部分：

1. 熟悉模式
2. 了解战略全景
3. 战略预测——解译关键性因素
4. 战略选择多样化
5. 从模式中盈利：“我最佳的行动是什么？”

通过学习此程序和应用此思想，将为你的公司和所在行业成功助一臂之力。请注意本章的题目“模式简要使用手册”，如想对

此有深入了解，请访问利润模式网站。

1. 熟悉模式

众多的模式词汇会使人迷惑不解。你需要至少每两个月对第四章至第十章的内容重新回顾，并在书本的页边空白处加上对每一个模式的例子。与此同时，深入思考这些模式为什么会发生，它们发生的前兆有哪些？并考虑其他一些因素：为什么它们如此重要？哪一种对自己最有价值？当你重新阅读模式各章节时，侧重于前期发现的成果和失去它们的机会成本这两方面。深入思考那些“失败”的公司，并找出失败的原因，是怎样的程序导致他们的失败？或者他们是如何组织而致使没有发现机会而错过下一个主要盈利机会？如果是你，你将怎样做？原因是什么？

与你的同事讨论，或者是与你最有利可图的客户和投资者探讨，这将能描述你自己的战略远景，并为及时发现内在的机遇打下良好的基础。

2. 洞悉战略蓝图

超越竞争对手的视野〔雷达扫描仪 (Radar Screen)〕，进入战略蓝图。

价值的转移能激发你从不同的角度创造性地思考谁是你真正的竞争对手。这里提出“雷达扫描”的概念，能促使你超越“我的竞争对手就是我的同行”的常规想法。“雷达网”强迫你从更广阔的视野去发现谁是你真正的竞争对手，他们包括传统的竞争者、客户和未来潜在的竞争对手。



本书激发你对影响你企业的众多组织进行积极的思考，从而超越竞争对手，进入战略蓝图。这样你就能列出你的公司和所有其他的参与者（客户、渠道、媒体、人才、供应商、第三方），从而使你反思各种关系，发现控制点和正在出现的利润区。

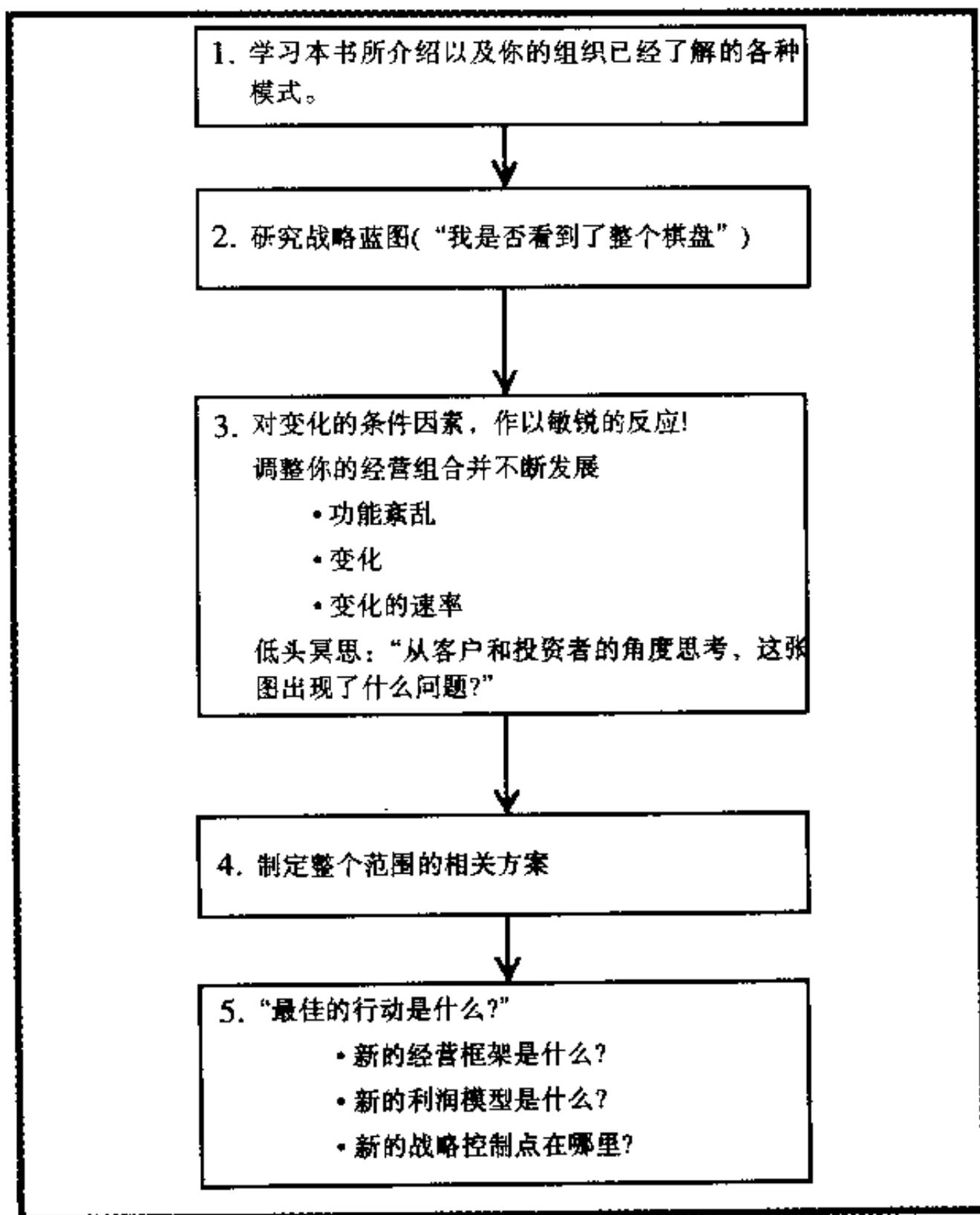


图14.1 关系图

制定自己的战略蓝图

第十二章引入战略蓝图的概念，并提供了蓝图制定和调整的方法。以下的练习对以前的讨论做以补充，并能辅助您系统化地陈述完整的战略蓝图。首先，请看图14.2：

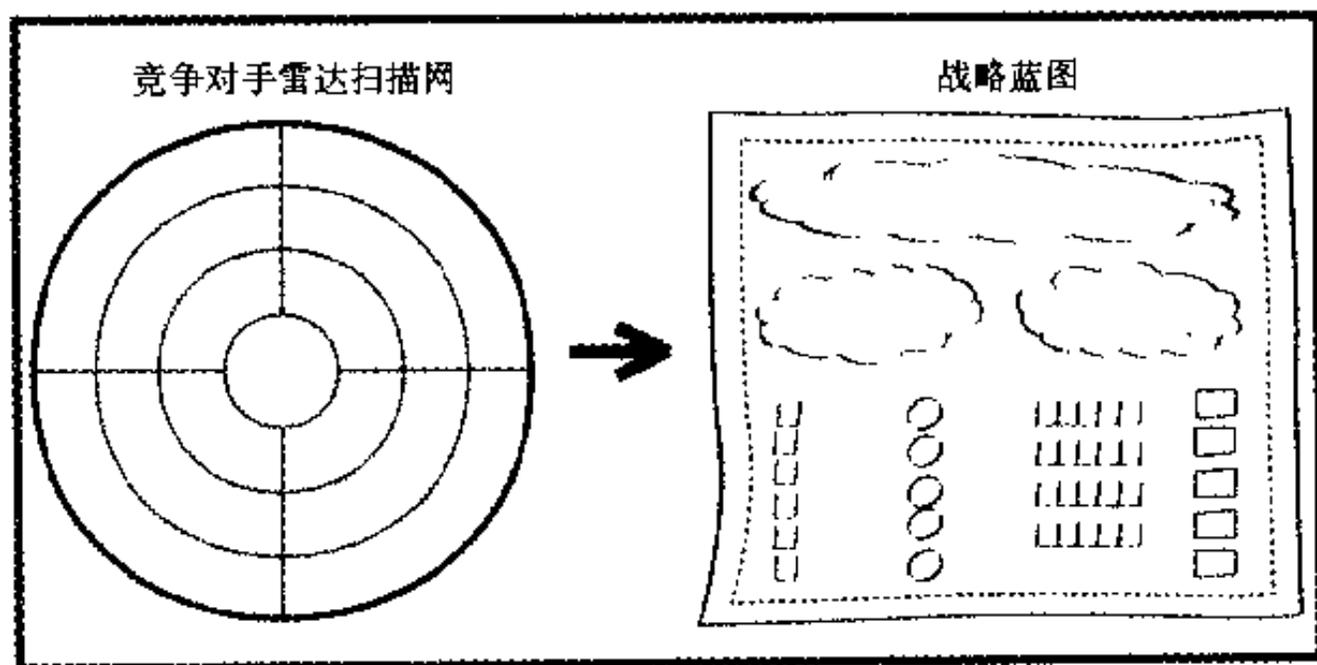


图14.2 战略蓝图的制定

重新回顾嘉信理财的战略蓝图（见第十二章），从战略蓝图草图所领悟的洞察力对于解释公司成功是十分关键的。下图是嘉信理财1991年制定的战略蓝图的例子。

从以上嘉信理财的战略蓝图中我们有何发现？

对这张蓝图的透视表的变化能引发对1991年嘉信理财几个利润影响因素的观测：

- 大多数客户并没有得到很好的服务；
- 金融规划者是打通客户的主要渠道，但却是被忽视的一部分；
- 数以百万计的各种双向基金与百万计的投资者联系效率极为低下；

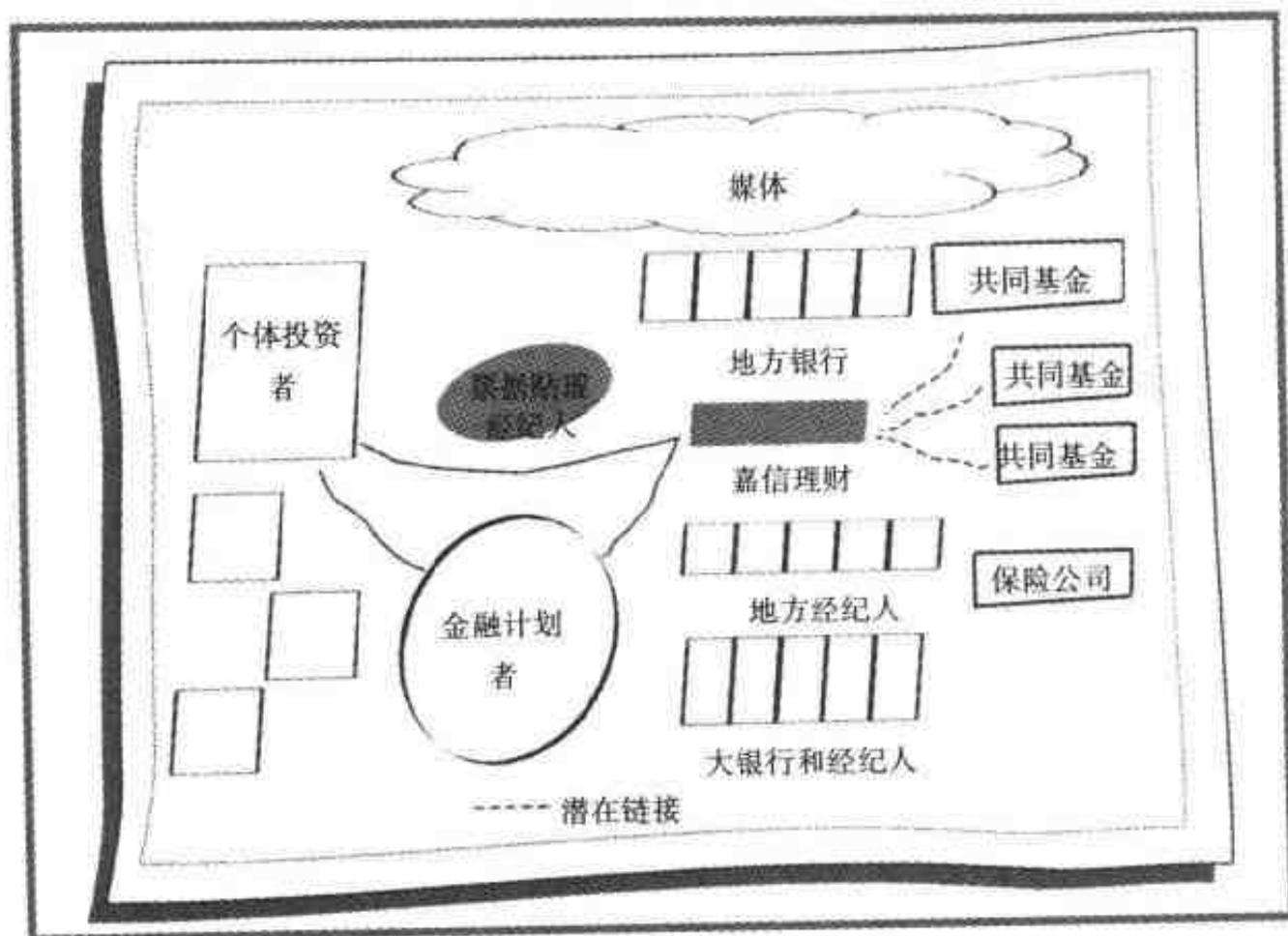


图14.3 嘉信理财1991年制定的战略蓝图

- 疏通与双向基金的渠道将使基金与客户双方受益。

现在，该轮到你了

用开阔的视野思考自己的战略蓝图。公司有多少种不同类别的顾客？

可口可乐公司的潜在客户模式能够激发你的思考，可口可乐的客户模式包括装瓶商、零售商店、泉水（水源）、自动售货机业主、客户、投资者和媒体。注意，不要忘掉潜在客户——那些现在不是而未来会成为客户的消费者。

识别自己企业不同的客户类别。思考是什么促使每个消费类别有所不同，并列出生成不同的关键性因素。特别注意区分每个

客户类别最关键的因素。

客户类型	什么对他们最重要?
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____

现在按照客户的重要性或价值从高到低依次对你所列出的客户类型重新排列。某一类客户可能不是最有利可图的客户，但却是比较有价值的客户。这些战略性的客户是否对你的企业有利？

按对公司价值大小对客户类别进行排列

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

以上只是营造你的战略蓝图的第一步，你的商业棋盘的一维。

第二步是填充蓝图的另一维。在下面的空白处，命名在本行业中客户使用的多种分销渠道。切记不要拘泥于传统的销售渠道，列出你和你的竞争对手能提供给客户的所有可能的方法。

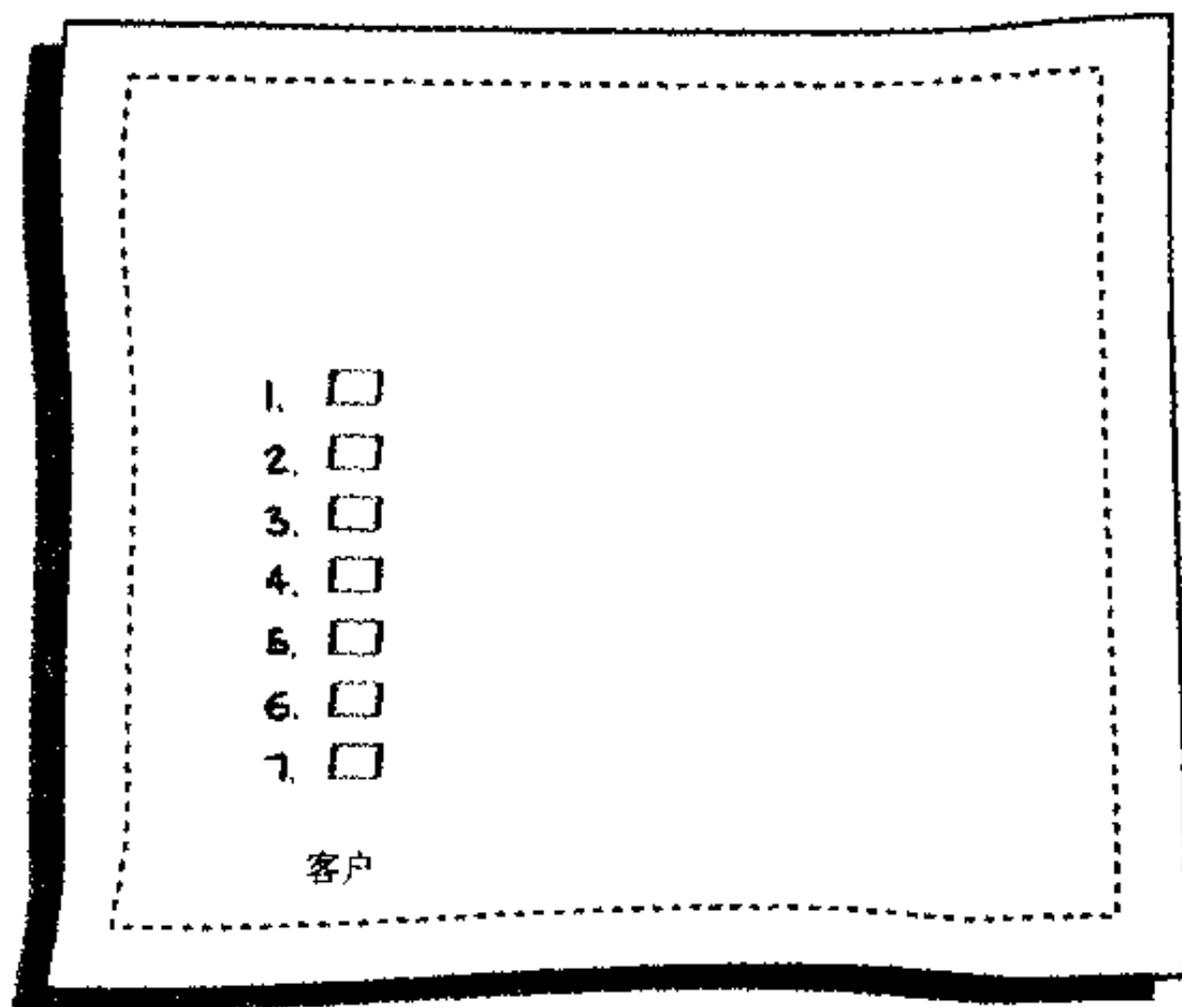


图14.4 蓝图第二维

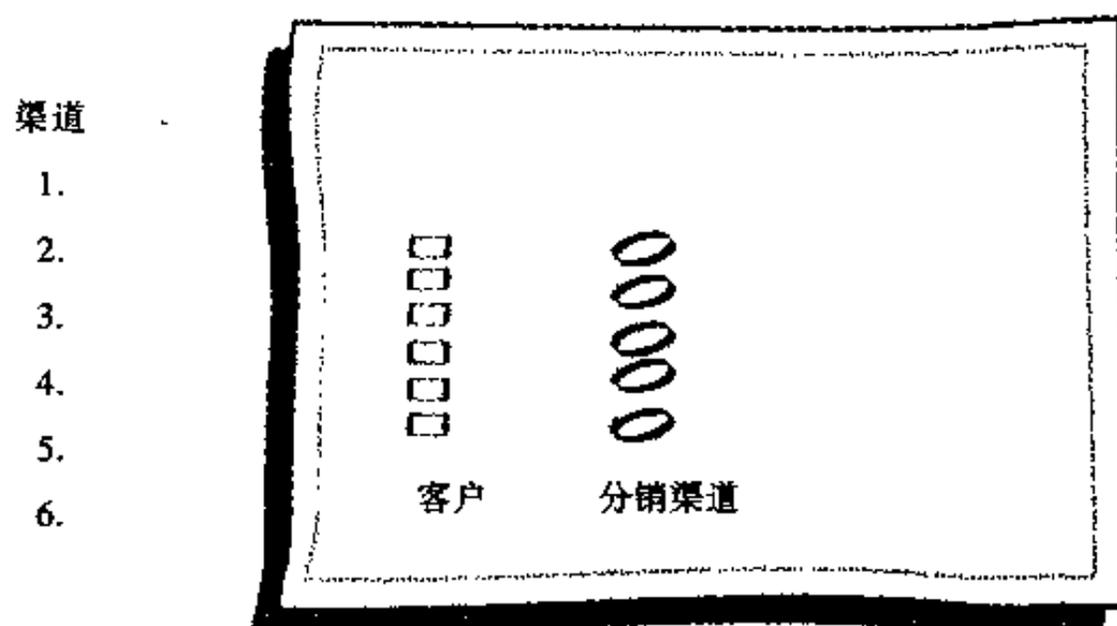


图14.5 蓝图第三维

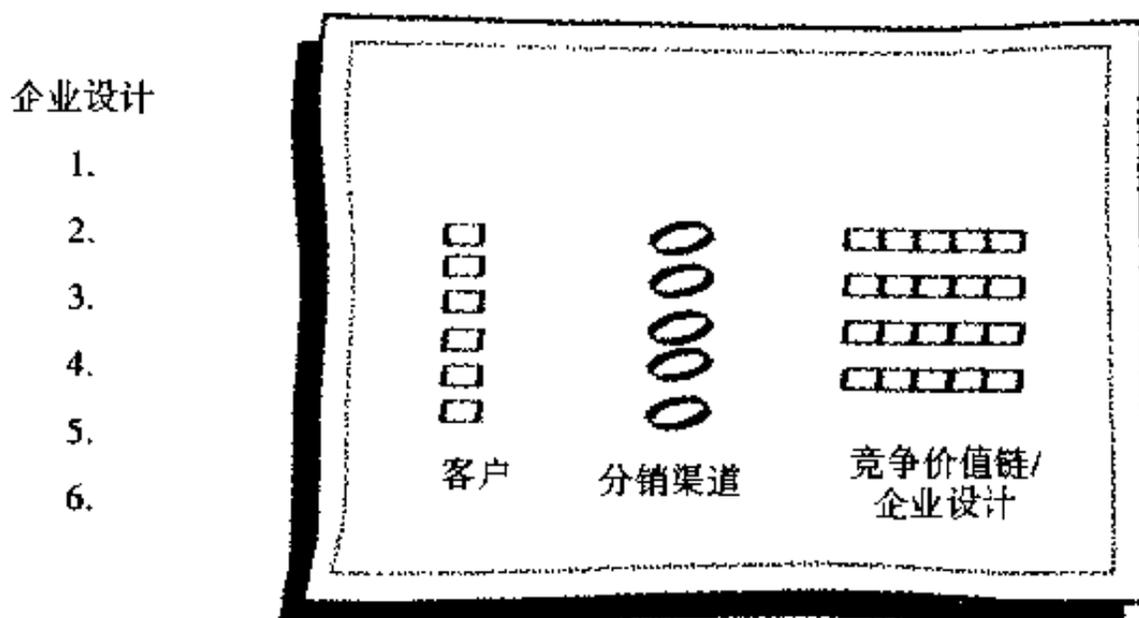


图14.6 蓝图第四维

基于以上的信息，写出能够实现服务客户和各种渠道的每一种企业设计/价值链，例如：金融服务需要有银行价值链，互利基金价值链、经纪人业务价值链、软件价值链、保险价值链等。突破传统的模式，画出各种价值链草图，从左至右，从接近客户的分销链点开始，加上产品、各种要素，同时依次加以评价。

在价值链的每一步都标注是否重要？那取决于你的要求。或许你只想对本行业简单地扫描，或许想了解所有重要部分将怎样相互影响。如果这样，每一步的细节就不那么重要了。但如果你想寻找机会空间和利润区域，了解每一步的细节就变得至关重要。

下一步是在草图的空白处添加上供应商、创新资源、人才资源、媒体资源、投资资源等要素，那么，效果图将会是图14.7。

通常这样似乎很容易发现哪些参与者是不重要的，并将其置于效果图之外。如果这样做，那你就会大错而特错了。通常如将这些参与者加到战略远景上，这将会对你的公司在未来采取最有利的战略行动提供重要的洞察力，会引发出你想落实的一些最重

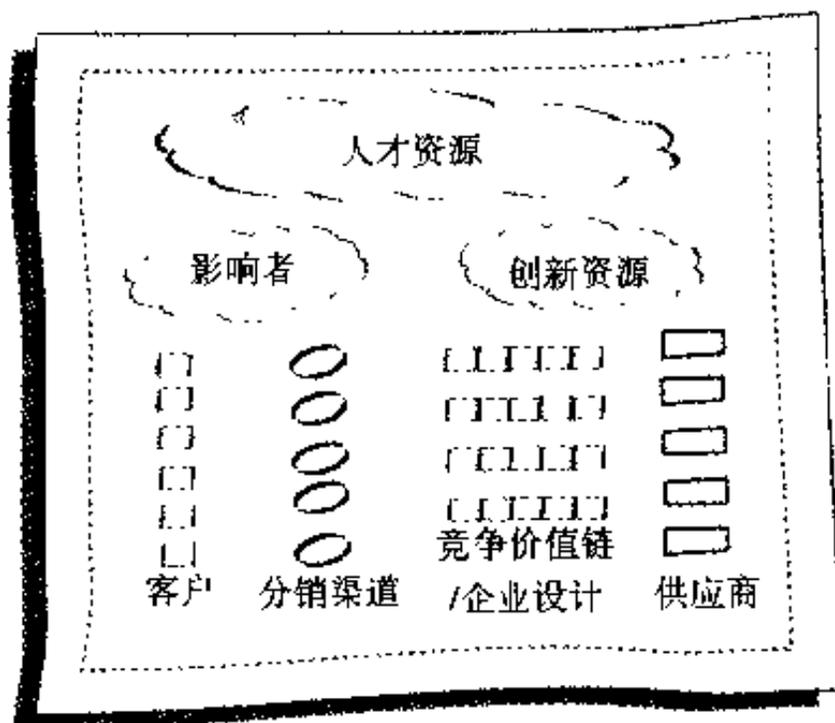


图14.7 你的战略蓝图

要的问题，例如：

- 谁对人才资源形成障碍？
- 谁是媒体和投资者的重点？
- 谁瞄准了影响者？

最后一步，也是最重要的任务，明确你对影响利润因素的观察。

回答以下某些问题将会对你有帮助：

- 在当前的战略蓝图中，有哪些客户机制被采用？
- 目前是否有被忽视的任何环节，是价值链、供应商或是其他参与者？
- 在所有参与者中，物流、服务流和信息是否存在功能紊乱问题？
- 在此战略蓝图中，谁会占据战略地位？
- 价值链的哪一部分为高利润区？

3. 战略预测：解译各种关键指标

制订了自己的战略蓝图后，你可以寻找实现这些蓝图的模式。确认模式并重新定位你所在的行业，这会使你尽早处于有利位置并成为领先者，或能尽早采取行动并缩短同竞争对手之间的差距。在这些程序中，有3个关键性要素：

- 谙熟你所在行业已往的模式（参阅第十一章）
- 确认推向新模式的条件因素（参阅第十二章）
- 认识巨大价值中的风险

认识巨大价值中的风险

企业成功和失败的风险变得扑朔迷离。在你的行业中，价值、利润的最大化是什么？

在前面提供的几个行业的一些相关案例中，思考一下每一行业中金牌得主和银牌得主之间的差异。一方是尽早掌握的收益，另一方是太晚掌握或未能掌握的代价。将你所在行业填写在最下面，并开放地思考，谁是你的竞争对手？

行业—1998年	金牌得主	银牌得主
半导体	• 奔腾—1 800亿美元	• AMD—40亿美元
饮料	• 可口可乐—1 600亿美元	• 百事可乐—600亿美元
零售	• Home Depot—700亿美元	• Lowe's—140亿美元
你所在的行业	• _____-\$_____	• _____-\$_____

- 你所在行业的价值规模有多大？回顾自己的战略蓝图，谁在竞争这部分价值？



- 你是否是此行业的金牌得主？你知道其中的原因吗？你是否了解曾改变你所在行业原有的模式？

了解你所在行业的故事

- 你所在行业以前出现了哪些模式？

- 你行业的金牌得主应用的模式是什么？

有句俗语：不了解历史者必将重蹈覆辙。今天，这个答案变得很有价值，在其他行业中得到的经验教训将为你的战略决策提供帮助。你对自己的行业作出怎样的预测？

从第四章到第十章，我们分析了许多行业中的金牌得主，他们都是本行业中最早“发现”并采用新的管理模式的成功者，并从中创造了巨大的价值。

你所列出的利润模式如何重新影响你的行业？你学到了什么东西？

以下问题将会帮助你得出答案。

- 你最早在什么时候对这个模式提出质疑？ • -----
- 你怎样“发现”的？ • -----
- 你采取了什么行动？ • -----

金牌得主	营利模式
• 微软	• 价值链分拆，成为行业标准，基石建设
• 可口可乐	• 客户重新定位，重新整合
• 思科	• 成为行业标准，数字化企业设计，提供解决方案
• GE	• 提供解决方案，从产品到知识
• 耐克	• 外包，品牌
• 雅虎	• 品牌，交换平台，基石建设
• Mattel	• 品牌，从产品到金字塔
• 盖普	• 品牌，重新整合

• 那时你能够做什么？

• _ _ _ _ _

什么促使你开始怀疑新的利润模式已经出现？试着回忆首次质疑，“发现”和“采取行动”二者之间的时间差。间隔时间是否太长？那些间隔时间较短的公司，将会在所属行业创造最大的价值。时间就是价值！

及时调整并应对构筑你的战略蓝图的影响因素是一个能帮你缩短迟疑与行动间时间差的关键方式。你所置疑的那些条件因素是否仍然存在？

4. 明确能够引导新的模式的条件因素

从第四章起，你开始了解那些在本行业中能预测并成功执行模式的公司。其中的许多公司对条件因素做积极应对，并成功地创造新的利润。

采取以下步骤，从多个角度审视战略蓝图活动：

1. 你的客户（传统的）

2. 你的客户（更广泛的定义）
3. 你的竞争对手（传统的）
4. 你的竞争对手（多角度）
5. 你的辅助者/供应商/联盟合伙机制

回顾在第十二章中列出的变动因素，它们是否在你的战略蓝图中有所印证？

第十二章简要说明了变动因素的主要目录：功能紊乱；变化；变化的速率和趋势。之后的三节围绕这些观点做深入探讨，目的是确定影响战略蓝图条件因素的特征。

你所制定的战略蓝图中，功能紊乱、变化的来源、变化的向量（速度和方向）分别是什么？对以后各页中每一个种类，深思熟虑一些问题：我所在的价值链中存在哪些功能紊乱问题？

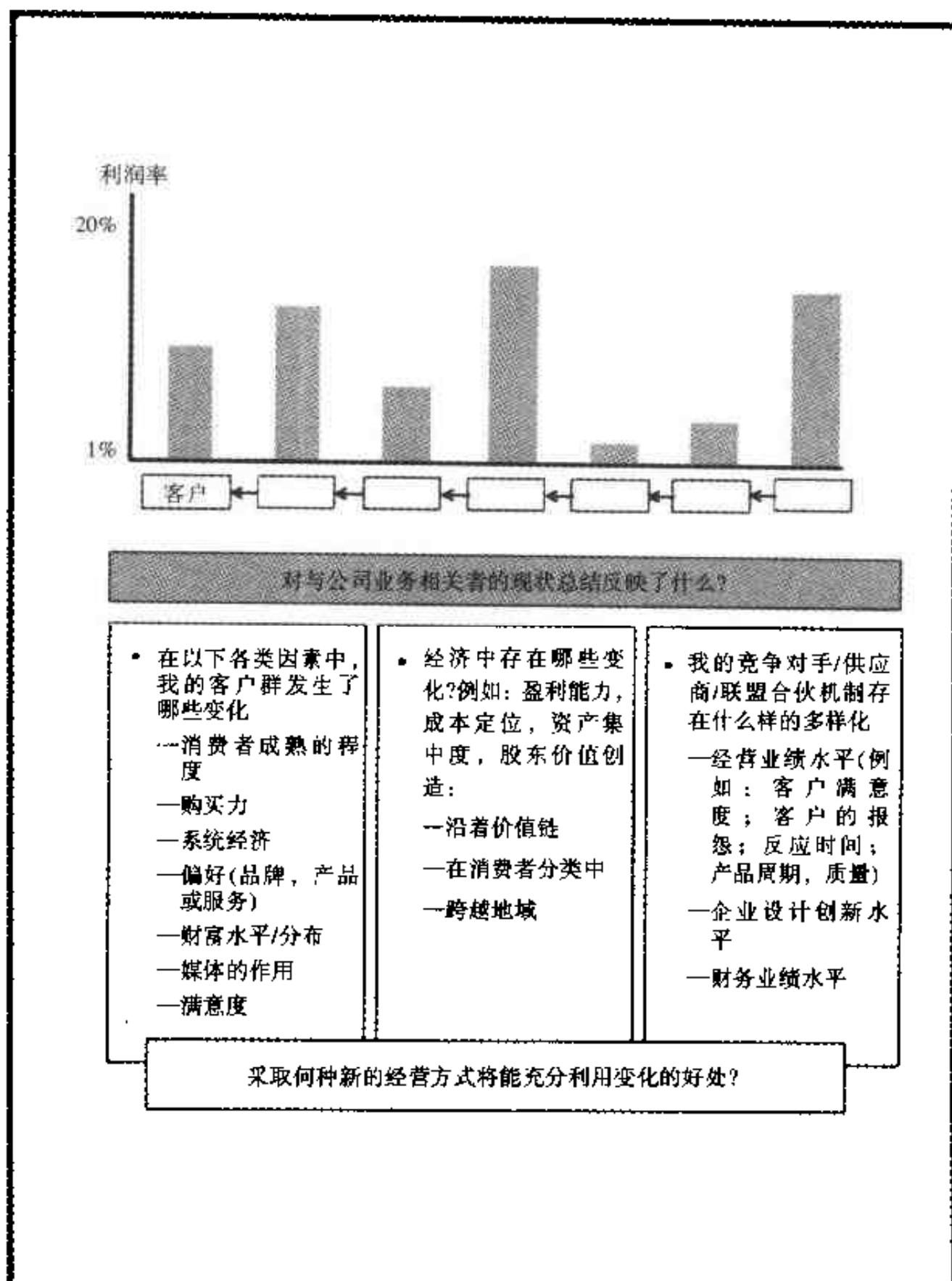
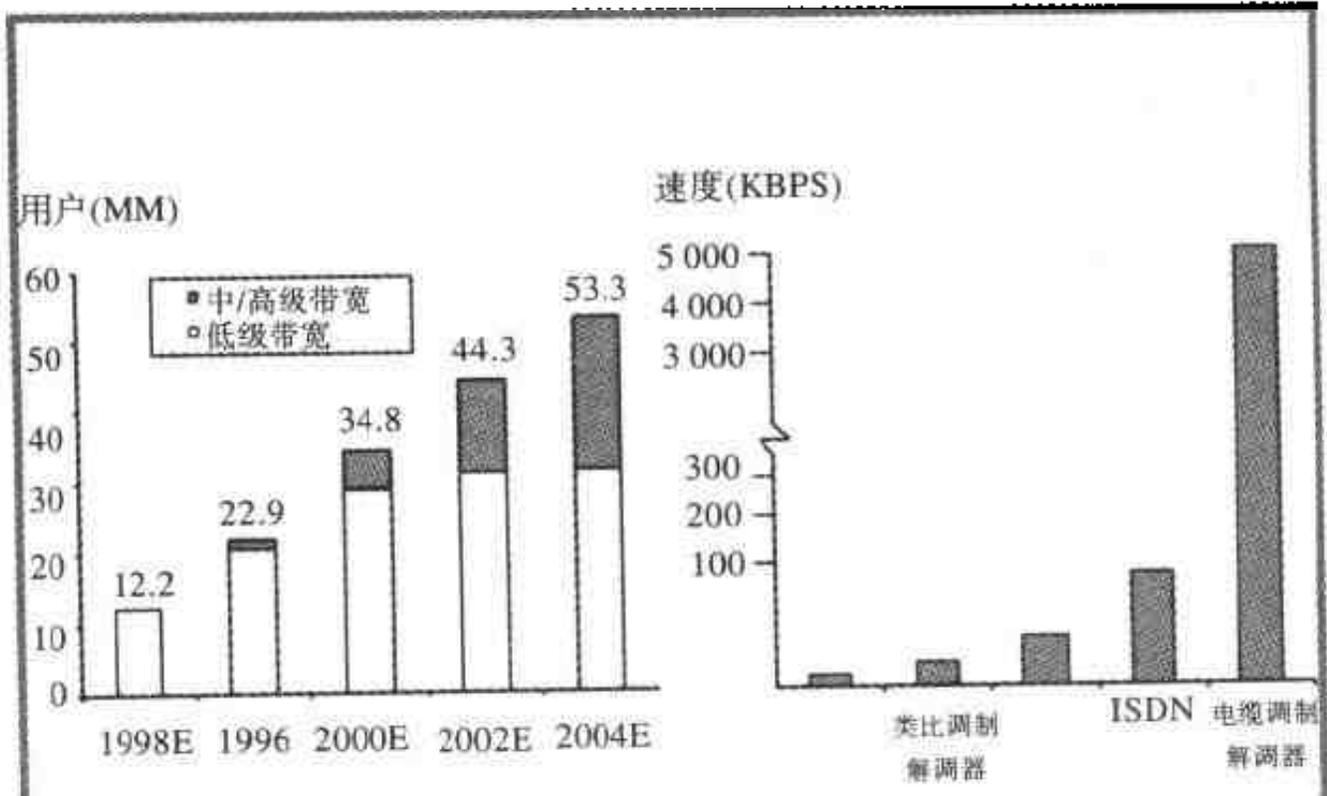


图14.8 变化性案例：价值链中各环节的盈利能力



资料来源: Cowles/Simba Information; Cox Communications

过去三年我们看到了什么变化? 这些变化是否会继续/加速?

<ul style="list-style-type: none"> • 客户怎样改变? <ul style="list-style-type: none"> — 关键的首选条件 — 在大部分重要条件方面, 我们与同行相比的排名 — 预期/成熟度的不断提高 — 财富的水平/分配 	<ul style="list-style-type: none"> • 行业经济如何变化? <ul style="list-style-type: none"> — 顺着价值链 — 在客户类型中 — 跨地区 • 市场是否期望新的基础设施? • 技术或制度的变化是否迅速及方向如何? 	<ul style="list-style-type: none"> • 同行的变革是否迅速? <ul style="list-style-type: none"> — 企业设计的创新 — 新投资/技术配套要求 — 相近的经济活动 — 权力/地位的新角色或重新分配 — 同行 — 客户 — 渠道 — 投资者/分析家
---	--	---

怎样采用新方式开展业务以利用这些变化?

图14.9 变化的速度/方向案例: 网络带宽

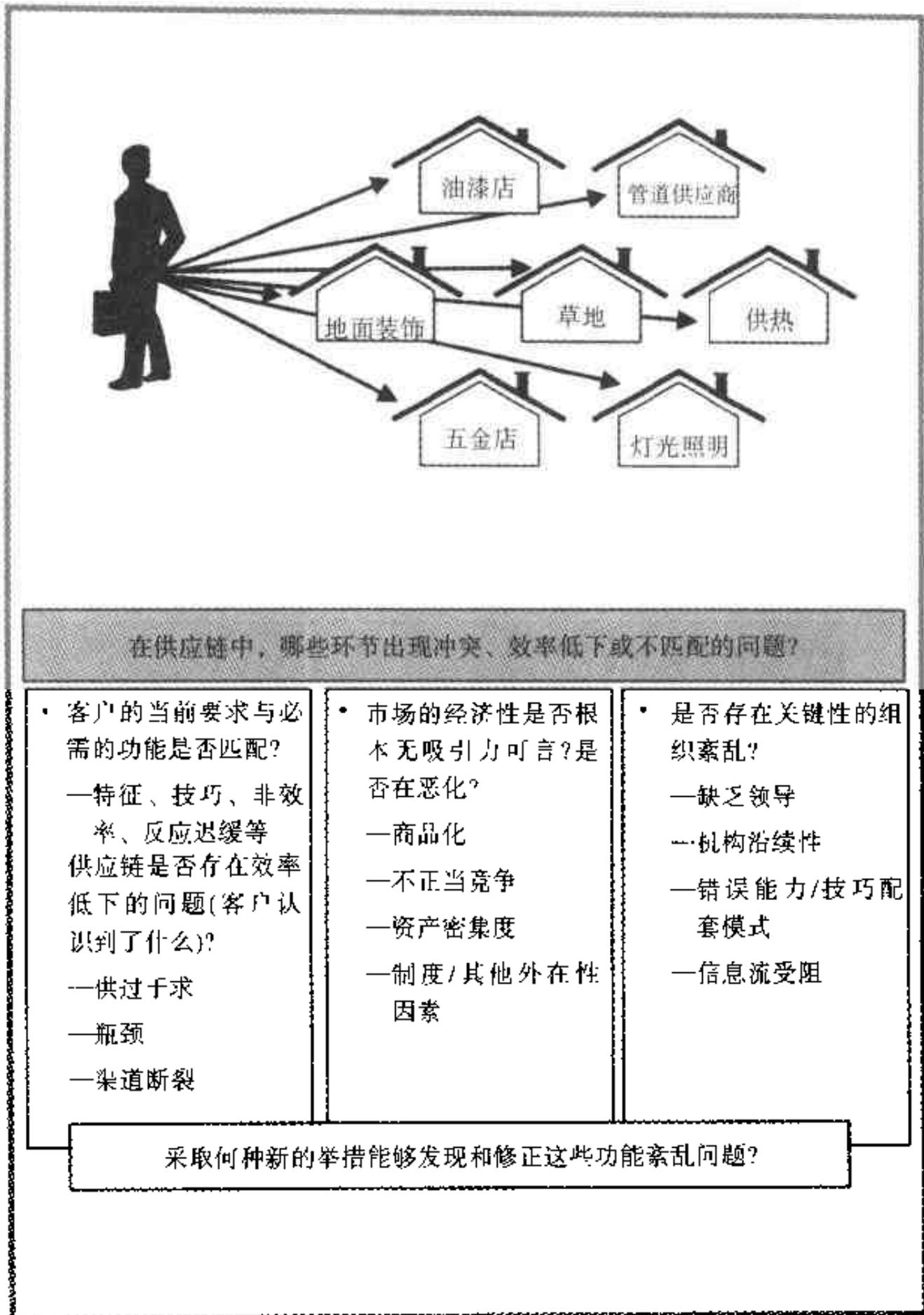


图14.10 功能紊乱案例：房屋项目供应

表14.1 变动因素分析

什么条件因素 在起作用?	价值链	客户	渠道	产品	知识	组织
功能紊乱 <ul style="list-style-type: none"> • 效率低下 • 形式和需求不相匹配 • 移动的瓶颈 • 其他 						
变化性 <ul style="list-style-type: none"> • 沿着价值链或在客户类别中盈利 • 偏好 • 财富的分配 • 其他 						
变化的速率/方向 <ul style="list-style-type: none"> • 技术 • 企业设计创新 • 客户的成熟度 • 其他 						

在你的战略蓝图中，哪三个因素最重要：

功能紊乱	变化来源	变化的向量（速率/方向）
1.	1.	1
2.	2.	2
3.	3.	3.

5. 战略性选择方案的多样化

在你开始预测新的模式时，你会采取什么样的行动？

如果在行动之前能够增大你的选择范围，这将能扩展可创造的价值，并能快速地成功。财务方案用来减少风险，它们有价值。为什么战略方案不能创造价值？

你怎样才能建立扩大的组合方案？通过那些有远大志向的公司更广阔的选择模式，对每一个公司了解以下几个问题将变得十分重要了：

- 在价值增长期中，在什么时候出现关键性的战略融合点？
- 哪些方案是切实可行的？值得思考的？
- 做出了哪些选择？

在1987年，微软只把Windows和OS/2作为自己的全部方案组合，而且同时它可以选择DOS应用，附加Macintosh应用，数据库软件等等。它考虑到了很广阔的经营范围，并选择了其中几个最有价值的方案。时至今日，微软的选择空间已是相当广阔，包括应用操作系统、因特网、财务服务、电子器件和其他战略方案的实施。这使得微软的成功更具传奇色彩。

回头再看你的公司所具有的经验，公司的价值增长曲线是怎样的？花费一些时间来思考关键性的结合点、考虑过的方案以及造成现状的一些关键事件。什么是关键决策的结合点？思考哪些方案？可操作方案组合的广阔度如何？做出了哪些选择？是怎样制定的？

利用此思路扩展你的选择组合范围，分析《发现利润区》所讨论的利润模型并从中激发思路。利润模式为你的公司的企业设计方案提供近期远景，发现那些最适合的模式并列入你的规划。

创造往往是团队智慧的结晶。组织你公司最有思辨力的成员，使他们了解你公司的战略蓝图，让他们设计能吸引最有利可图的客户的3个业务组合，并认真地对待他们的观点和看法（许多成员成为明星）。是否有些方案对你切实可行？

按以下格式列出你的所选方案，从传统的方案开始，加上对你的公司来说最有挑战性的方案，同时结合对其他方案的组合创新，完成自己的方案组合。

每一个方案组合相关的风险和优势分别是什么？在组合自己的方案时，从下至上，从最保守的到最创新的列出所有的选择组合，页面上部是否空稀？你是否需要更深刻的反思？

传统的	积极的	全范围	一步以后	二步以后	三步以后
		(9) _____			
		(8) _____			
		(7) _____			
	(6) _____	(6) _____			
	(5) _____	(5) _____			
	(4) _____	(4) _____			
(3) _____	(3) _____	(3) _____			
(2) _____	(2) _____	(2) _____			
(1) _____	(1) _____	(1) _____			

图14.11 方案组合分析

6. 从模式中得益：“什么是最佳行动？”

有一个方案组合之后，你需要决定“什么是最佳行动？”过去的想法可能只是看到下一步，然而在博弈论或国际象棋中，真正的价值却是在考虑到未来的第二步或第三步时才能实现的。狭

隘的选择或只考虑到下一步，创造价值将很低或不会产生价值。广泛的选择和看到几步以后的考虑将能实现更大的利润增长。最广阔的选择组合和考虑到未来三步以后的出路，这将为你的公司创造最大可能的利润增值打下坚实的基础。

利用以前所学习的方案组合，对每一个方案作以评价。

评价哪些方案能够实现最大的价值，是一步行动的方案？二步行动的方案？还是三步以后行动的方案？

哪一个方案能创造最大的战略控制？最大的风险是什么？

现在你得选择自己的行动方案，你怎样实现？

实施最佳方案所需做的工作

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

最后记住几个问题：

- 在进行这种改变时，你需要多少能力（带宽）？你拥有多少能力（带宽）？
- 是否有战略捷径可以缩短执行时间？
- 组织是如何准备创造这种变化的？
 - 是否有必备的人才？
 - 是否有正确的组织框架？

——是否有正确的企业变化?

- 怎样才能从容面对变化?
- 这个模式能持续多久? 下一个模式的到来时, 你是否能够确认?

在采取行动时, 哪些问题你必须牢记在心?

“金钱制造者:” 转化模式到利润模式的有关问题

另一种使用模式的办法是将你处的环境与那些在第四章到第十章所介绍的例子做对比测试。别的行业中所出现的模式是否能为你的组织提示未开发的利润机会? 下面是由利润模式的二个类别所引发的两个“利润挑战”的例子: 产品和组织。

产品模式:

- | | |
|-----------|---|
| 从产品到品牌 | <ul style="list-style-type: none"> • 我是否拥有品牌? • 我的品牌意味着什么? • 品牌代表着什么? • 品牌需要多少价格费用? • 建立品牌最有效的途径是什么? |
| 从产品到拳头产品 | <ul style="list-style-type: none"> • 利润是否从业务组合转移到拳头产品者? • 怎样创造一个体系才能持续保持拳头产品的位置 |
| 从产品到利润倍增器 | <ul style="list-style-type: none"> • 我多少次重复使用我的产品或资产? |

2

4

5

6

7

- 什么样的体系能使我更多地重复利用资产?

- 从产品到金字塔
- 我的产品有多少级别/价格水平?
 - 能够有多少个?

- 从产品到解决方案
- 我是否了解我的客户体系的经济性?
 - 哪些客户将会接受这些做法?

组织模式:

- 技能转移
- 我有什么样的技能组合? (A)
 - 我需要什么样的技能组合? (B)
 - 从A到B我得到了什么?
 - 我能够多快地实现从A到B的转变?

- 从金字塔到网络
- 有10个人的规模(最多10个人), 我的员工有多大能力对于
 - 客户?
 - 盈利可靠性?
 - 投资者?
 - 我如何能使能力最大化? 在最可能短的

- 基石建设
- 时间内?
- 我在哪儿?
 - 什么是我的组织追求的下一步惟一最佳空间?
- 从常规的企业设计到数字化企业设计
- 对于我的公司而言，最重要的业务问题是什么?
 - 我的企业活动中的多少是（比特）而不是原子?
 - 我的管理电子化程度是百分之多少的比特?
 - 向电子化管理转变会对我最重要的业务问题产生多大的最有利影响?

附 录

国际象棋——形象的类比

彼得·杜拉克曾经建议每一位管理者都应该学习拉小提琴，因为这对培养协调性和耐性非常有帮助，而这两种能力对于有效的团队工作都很重要。但是否有另外一种方法能够训练人的战略决策思考能力，以获得生意场上的成功呢？你可以通过学习下象棋来获得相关能力。

国际象棋是企业战略一个很好的比喻。在这部分附录中，我们将从国际象棋大师的角度来看国际象棋。我们在此要强调，下好国际象棋的4个方面：（1）占位；（2）力量的阵线；（3）统观全局；（4）后续步骤。假设你是一位国际象棋大师，了解这些要素，可以帮助你更好地感知，同时也为战略分析和战略举措提供新的观点。

我们先解释下国际象棋的关键要素，随后用实例来说明这些要素与一个企业实际成功的战略之间所存在的相关性。将下国际象棋的各种思路与不同的企业战略相联系能帮助我们分析他们成功和失败的原因。就像学习下国际象棋的最终目的是增加赢的可能性一样，理解过去企业战略的成功和失败能够帮助企业在未来增强盈利性。

尽管你可能对国际象棋一无所知，但只要认识每个棋子并能

记住每个棋子的走法（在有提示的情况下），你就能理解为什么下国际象棋能为企业战略带来思考空间。

当然，企业还有很多方面不能用国际象棋来解释。但对于一个战略经常变动的企业来说，国际象棋中的奥妙能够带来更多的启示。

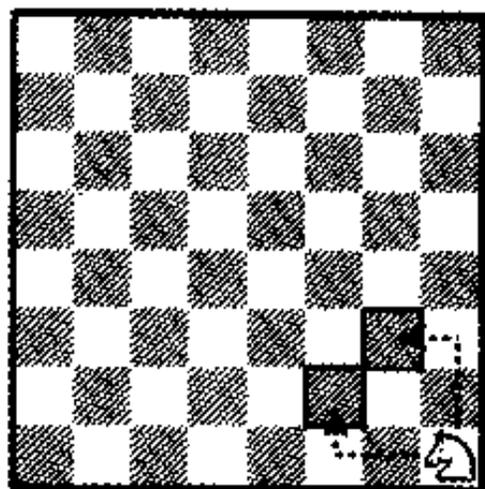
第一个要素：占位

首先让我们从一个国际象棋大师的角度来看每一个棋子。一个棋子能够挪动的棋位取决于它在棋盘上的位置，我们把这种能力称为“原动力”。国际象棋大师深知，任何棋子的力量都能产生剧烈的变化。这取决于它所在的棋位。正因为如此，国际象棋大师从来不会犯初学者经常犯的错误：初学者们往往过于关注皇后（国际象棋中最有权力的棋子）。国际象棋大师明白，每个棋子面临的机遇和威胁完全取决于它目前的占位和它能够挪动的位置。

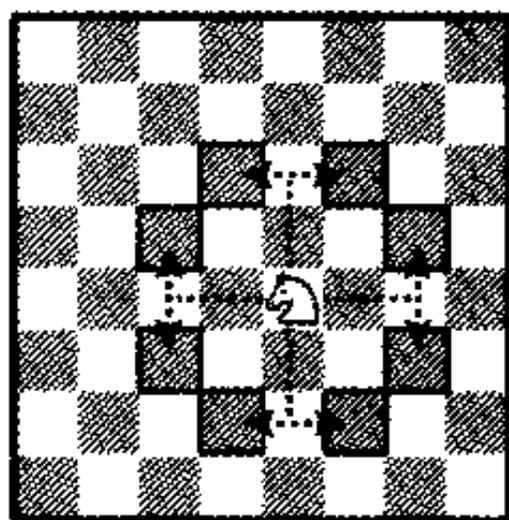
你想作为一位国际象棋大师来看国际象棋吗？让我们首先看看为什么每个棋子所能控制的棋位取决于它目前所在的位置。

首先从马说起，它被认为是国际象棋中力量最弱的棋子。^①当马在棋盘中的一个角时，它只能移动到两个棋位中的一个。

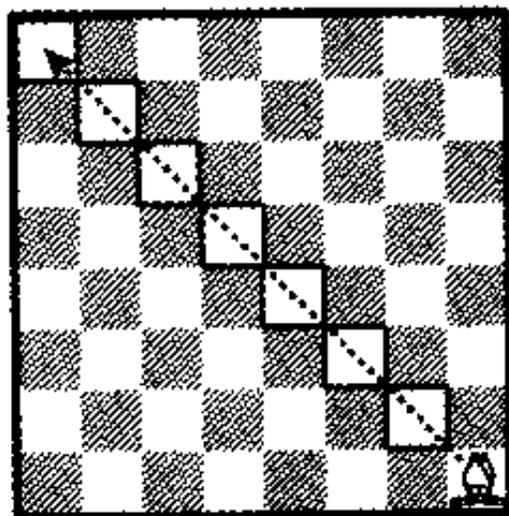
① 为简单起见，我们将不为兵或国王所困扰。让我们来看看他们是怎样移位的：国王可以朝任何方向移动。兵在它第一步的基础上移动一格或两格，然后只能向前挪动一步。兵是惟一吃子的方向和移动的方向不同的棋子：吃子时它总是斜着向前方两个格中的一个移动一格。



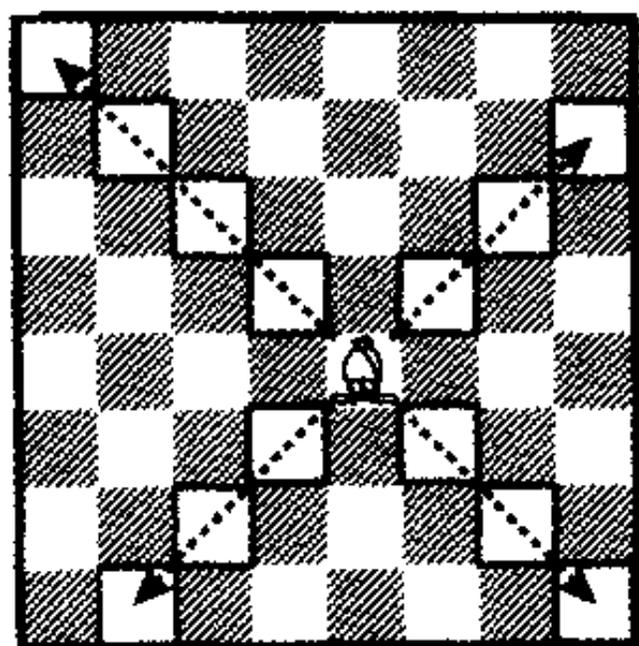
但是当马在棋盘的中间时，它有8个棋位可以选择，比在棋盘角上多了4倍的选择，增强了马的力量。所以说马在棋盘中间具有更强的力量。



下一个我们要讨论的棋子是象。当象在棋盘的一个角时，它的力量比马要强，因为它有7个方格可以选择。

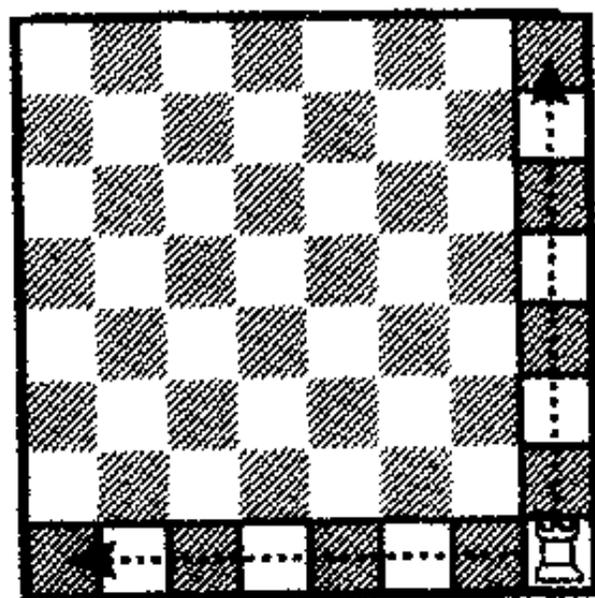


同时，就像马一样，象的力量也随着它在棋盘中央的位置而增加。它能够有13个方格可以选择。



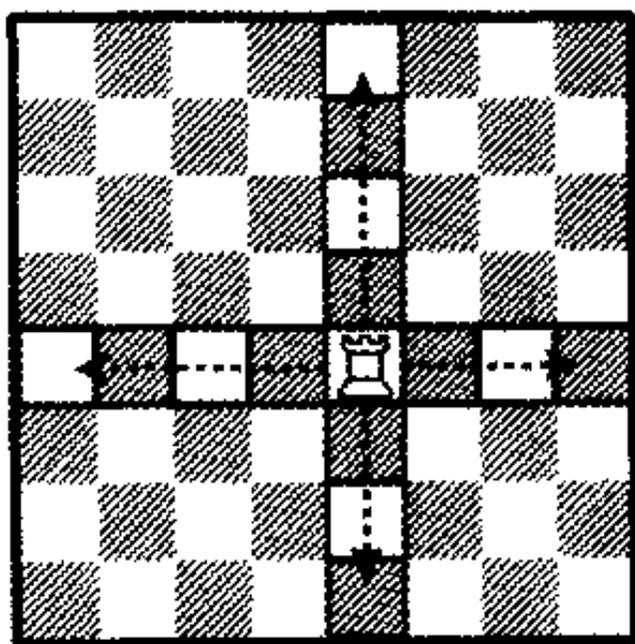
但是，象和马被认为是拥有同样力量的棋子（马有某种能力能够弥补它在能动性上的不足），但是要注意到，马在棋盘中间能获得2倍于象的力量。如果作为一位国际象棋大师，你会把哪一个棋子尽快挪动到棋盘中央呢？

让我们再来看看车。当车在棋盘的一个角时，它可以有14个方格挪动。

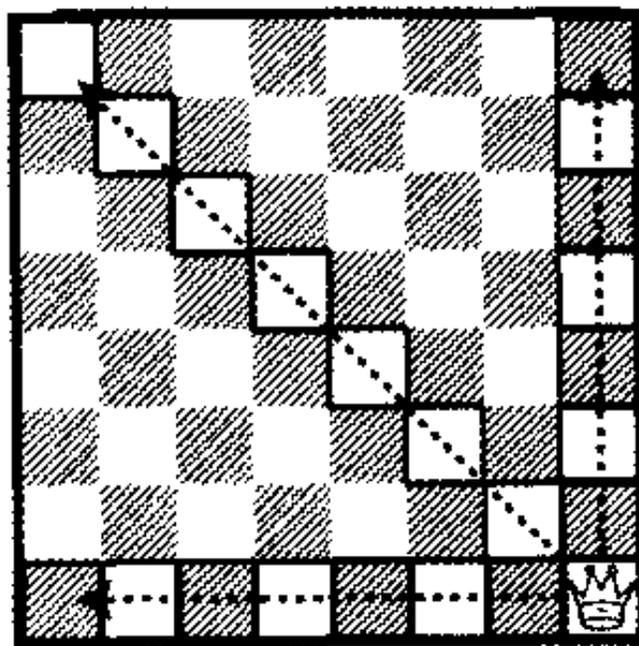




你现在已经知道马和象挪动到棋盘中央将会发生什么。那么你可以猜想一下，如果车挪动到棋盘中央时，它将具有多大力量呢？

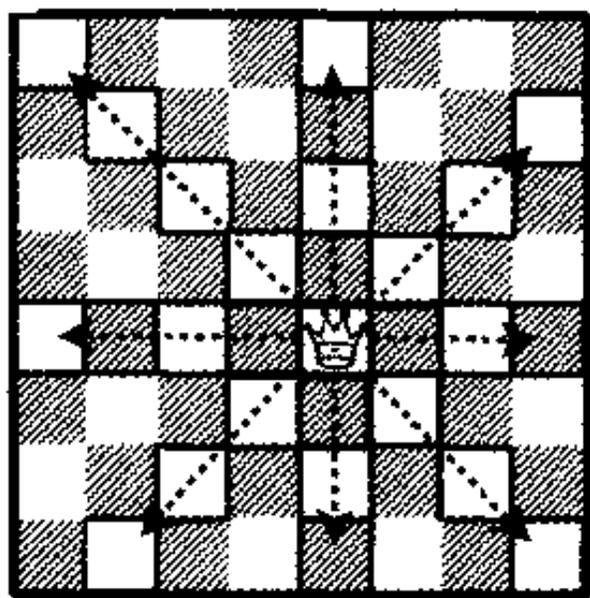


你会很惊奇地发现，答案是：没有增加任何力量。车在棋盘中央和在棋盘角上或边上能够控制的方格数量是一样的。所以，并不奇怪，国际象棋大师比较喜欢把车放在棋盘的角上或边上；其他棋子比车更有必要移动到棋盘的中央。



皇后移动的方位是象和车的混合体。在棋盘的角上，皇后可

以控制21个方格。



让我们回想一下象和车的例子，那么你认为当皇后移动到棋盘中央时，它具有多大的力量呢？

皇后不论在棋盘的任何位置都拥有很强的力量，但在棋盘中央时，它的力量尤为厉害！

占位：与做生意类似

一个棋子有多种用法，这取决于它所在的位置。一个业余的国际象棋棋手不能体会这些，他总是把保住所有的棋子看作是最重要的事。而国际象棋大师却知道：如果不通盘考虑一个棋子所处的位置，那么这个棋子将没有任何价值。有些棋子通常比另外一些棋子更有力量，例如，皇后比车的力量大。但是，下赢一盘棋的关键在于一个特别的棋子所在的特别位置。有些时候，取得一盘棋的胜利是靠牺牲皇后，而让车占据更有利的位置。尽管皇后通常比车更有力量，但在特殊情况下，车可能成为价值的关键。国际象棋大师比其他棋手能更快地意识到这种情况，因为他不会被表面现象所迷惑。他知道，一个棋子的价值取决于它是什么和

它在哪里。

这个例子对做生意同样适用，例如租房子。几十年以来，饭店的租赁者通常会从他们相对于租用者和客户的位子来考虑经营。饭店的客户选择饭店时往往考虑饭店的声誉、服务质量和外观。租用者对饭店的日常经营负责。租赁者的附加价值体现在：通过广告建立饭店的品牌；通过培训和监督提高服务和实物的质量；通过排除经营较差的租用者来维护饭店的品牌。饭店的租用者通过经营一个好的饭店来赚钱，而租赁者通过拥有很多成功的饭店租用者为他们带来利润。

租赁者同样也会用其他方法帮助租用者成功。例如，他们会组织庞大的采购从饭店供应商那里取得很大的折扣。这种庞大的采购被认为是租赁者帮助租用者的一种简单方法，但这同时也体现了租赁者相对于饭店客户、租用者和他的供应商所具有的优势。这是一个很多年未被发现的优势。

1992年，HFS饭店（这家饭店在1997年与CUC合并，现在名为Cendant）意识到了这种优势，并巧妙地运用了成功的战略来开发它。HFS开始了一场大规模的协商合同的比赛，这在以前从未发生过，合同范围包括了几乎所有的租用者可以用的东西——电话服务、饭店保险箱和比萨饼外卖。由于合同金额非常大，HFS可以为租用者讨到一个很好的价钱，令这些租用者很愿意租用它的饭店。因为HFS在它的系统内拥有众多的租用者和客户，所以供应商也愿意用低价来换取大笔的交易。正因为HFS站在租用者和供应商的中间，它可以从中获利，利润直接来自底价和原价的差额。

以前从没有人这样做过，正是因为这种集中战略导致了它的

发生。HFS饭店非常认真地考虑过怎样通过组织自身的运营，最有效地和租用者进行交易上的沟通。HFS发动了一场大规模的竞争，各家租赁商纷纷购买大量的饭店品牌，建立各自的大系统。到1996年为止，这场竞争造就了世界上最大的饭店租赁商。这是非常值得的。截至1997年末，饭店租赁商大约有20%的税前利润来自这些购买合同，而这些收入能够带来98%的边际利润。

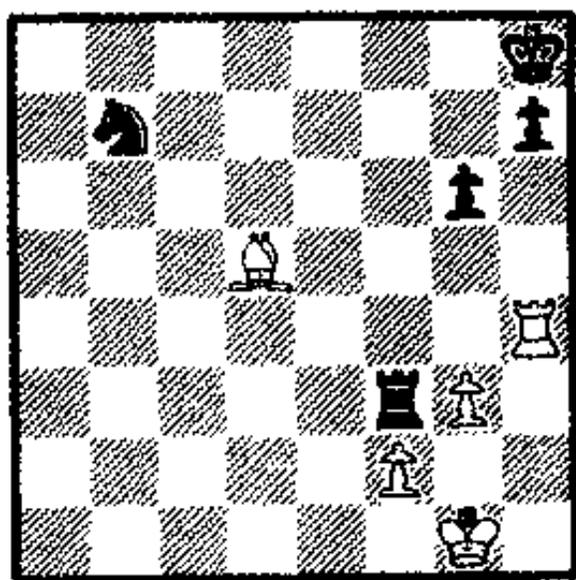
HFS并不是从有利的情况下开始的。如果假日酒店（在1988年至1990年间被一家英国企业Bass PLC收购）能够意识到它的有利地位，那么它也许一早就会采用同样的战略。不同之处在于，HFS就像一位国际象棋大师一样，懂得它自身位置的潜在力量，并组织一种有效的战略来加以开发（稍后，被并购的公司Cendant，由于之前CUC的严重会计违规行为，使它经历了市场价值危机，但这并不影响HFS运用的战略）。

第二种要素：力量的阵线

目前，你已经对每种棋子的不同力量有了一些了解，这取决于它所在的位置，但我们只考虑了整盘棋只有一个棋子的简单情况。在实际的国际象棋游戏中，不同棋子占有不同的棋位，国际象棋大师必须洞察棋盘上所有棋子的不同力量。他将怎么走呢？答案是他并不真正去“看”每一个棋子。他看到的远远超过了棋子本身的外形、颜色和它直接的力量。通过看每个棋子能够马上移动的位子，国际象棋大师能够预测每步棋给整盘棋带来的后果。

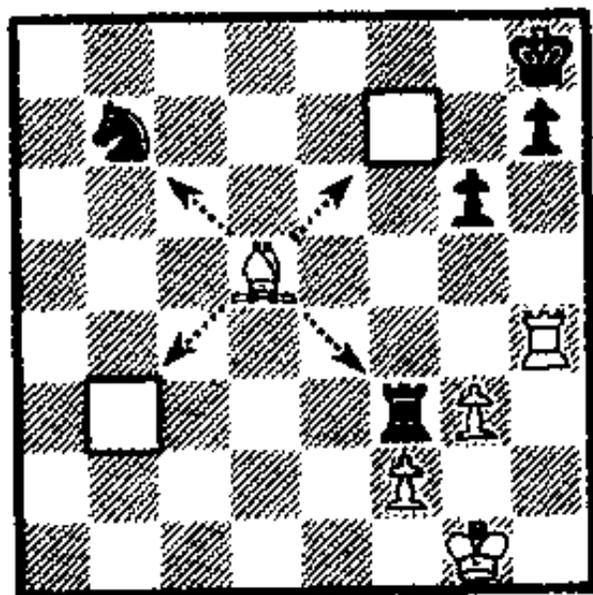
理解不同可能性的最佳方法是，先通过你自己的眼睛，然后通过国际象棋大师的眼睛去看同样的棋位。

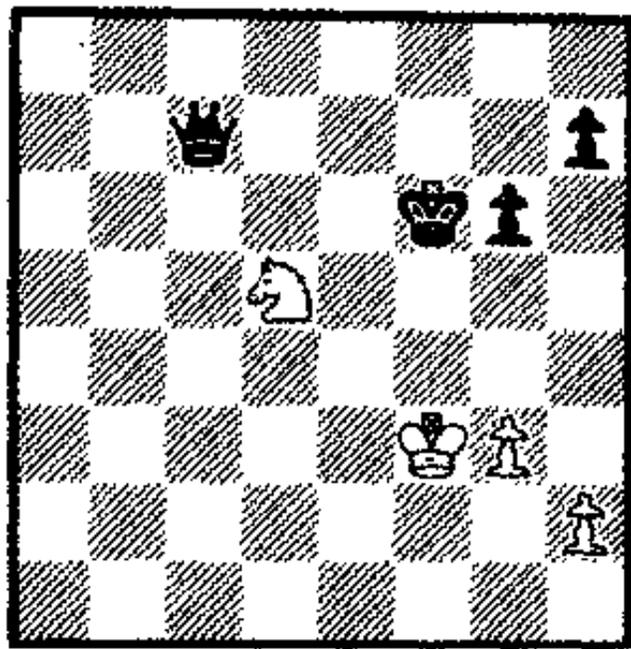
让我们先从白棋、黑棋力量均衡的情况下开始。国际象棋手双方拥有同样数量和类别的棋子，除了白方有一个象而黑方有一个马以外。象和马的力量是一样的，所以看起来任何一方都不具优势。



但是国际象棋大师看占位的角度非常不同。当意识到每个棋子能够移动的方位后，他所看到的是黑棋的车和马同时被袭击。

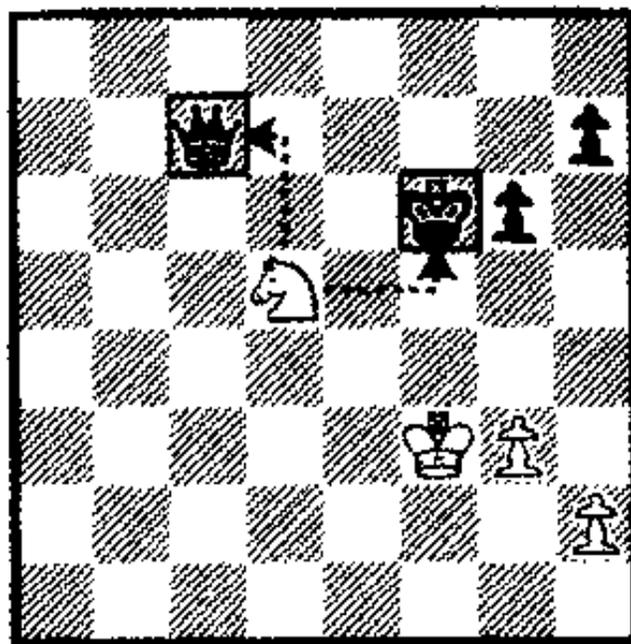
更深一步，他看到车可以移动到图中的任何一个黑框来保护马，但这种防御措施并不是有效的，因为象在这之后能逮住马。黑棋定会输掉马，然后会很快地输掉全局。



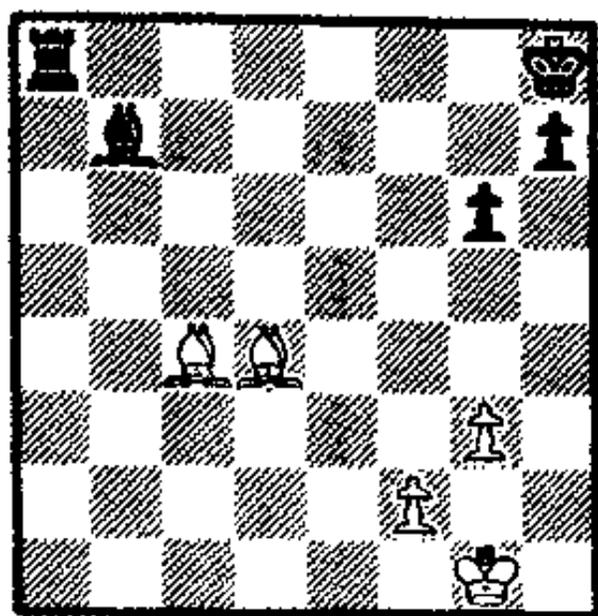


下一个位置更富有戏剧性。首先，看起来似乎是白棋将没有希望地输掉，因为黑棋的皇后对于白棋的马有着很大的优势。

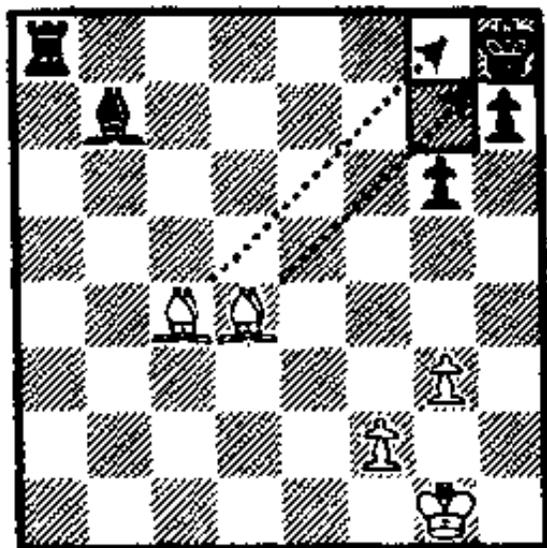
但是抛开眼前的形势去看下一步可以怎么走，就会出现完全不同的局面。输掉这盘棋的将是黑棋，而不是白棋！马将黑棋的国王逼入僵局，那里没有防守，只好移动国王。当黑棋不得不走这一步时，白棋将吃掉皇后因而取得获胜的优势。



最后一个例子：这里有没有什么特别的事情发生？



现在处于将棋的位置！国际象棋大师一眼就可以看出来，因为他了解每一个棋子的力量。



力量的阵线：与企业相似

当一个业余的棋手看一个棋子时，他看到的只是一个木头或是塑料的棋子。但一个国际象棋大师看棋子是从一个完全不同的角度，他将透过其表面直接洞察其力量。如果给国际象棋大师一个车，在他描述它的样子之前，他会准确地告诉你它可以走什么方格。你应该用完全相同的方法观察你的企业环境。在看你的客户以及竞争对手之前，你应该准确地看到他们将向什么方向发展以及他们将怎样做。

如果通用食品 [General Foods, 麦克斯威尔制造间 (Maxwell House) 的生产商]、宝洁 (Folgers的生产商) 或是雀巢 (雀巢咖啡的生产商) 能像国际象棋大师观察棋盘那样洞察他们的企业环境, 他们中的任何一个都可以抓住更多的商业价值。一个很小的、独立的叫做星巴克的咖啡馆用了几年的时间发展到其目前的规模。如果这3个巨人能打破传统的定义去洞察市场竞争者真正的实力, 作为股东, 他们可以创造上亿的价值。

假设你在1988年是通用食品的首席执行官。咖啡是一种商品, 它通过百货商场销售, 并且销量与价格有很大的关系。大家知道消费者并不在乎质量。因为在3年以前, 麦克斯威尔曾经在“私人收藏”标签下生产过一种比较昂贵的品牌, 但是, 那个产品失败了。不得不承认, 多年的经验告诉我们增加商品的边际利润是不可能的。价格大战在继续。

有一天, 你听说在西雅图有一个叫星巴克的咖啡馆做得很成功, 当地的居民经常谈论它。星巴克有非常棒的咖啡, 并且收费很高。很多人在去工作的路上去那里, 并且花2美元买一杯咖啡; 也有很多人在回家的路上去那里, 并花9美元买一包昂贵的咖啡。你是否在乎呢?

如果你认为星巴克只是一个当地的咖啡馆, 它的客户只局限于西雅图的居民, 那么答案当然是“错”。这是不同的行业。你是一个全国性的巨人, 在全国的百货超市里都有自己的货架; 星巴克只是一个城市中的一个当地的咖啡馆。

假如你作为首席执行官, 能透过表面洞察到来自个别竞争者的力量, 你看到的将完全不同: 一种企业模式可以在全国范围内



复制。如果星巴克可以让这种模式在西雅图取得成功，在别的地方为什么不可以呢？如果西雅图的居民愿意接受这么高的价格，为什么其他地区的消费者就不愿意呢？也许昂贵品牌产品失败的原因不在于人们不愿意付更多的钱买质量高的咖啡，而是人们更愿意坐下来享用，而不是到超市购买，也许人们甚至需要完全不同的品牌的组合。通过在一个城市中的一个小咖啡馆的表面现象，你可以看到它所代表的潜在的威胁。

但是，威胁往往伴随着机会。作为通用食品的首席执行官，你拥有一个具有巨大优势的位置。你可以收购星巴克，然后利用你现有的规模经济使相同的企业模式运行得更加有效。或者你可以建立自己的咖啡馆连锁店（通过对星巴克企业模式的仔细观察和研究），卖你自己高利润的咖啡，在星巴克模式占领更多的城市之前，取得胜利。

这3个巨人之中没有一个做上述事情中的任何一件。长时间以来，他们只看到星巴克的表面（一个当地的咖啡馆），而没有看到其潜在的力量（全国范围内，当地咖啡馆市场的领先者）。因此，他们割让给这个曾经很小的咖啡馆以巨大的价值。

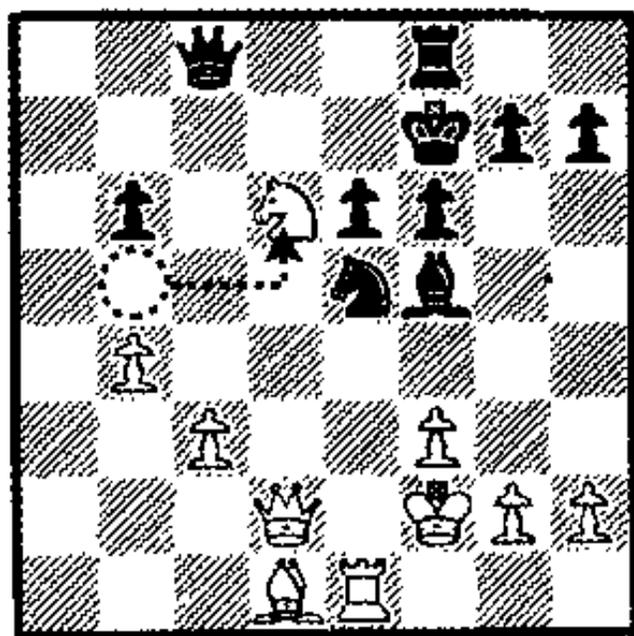
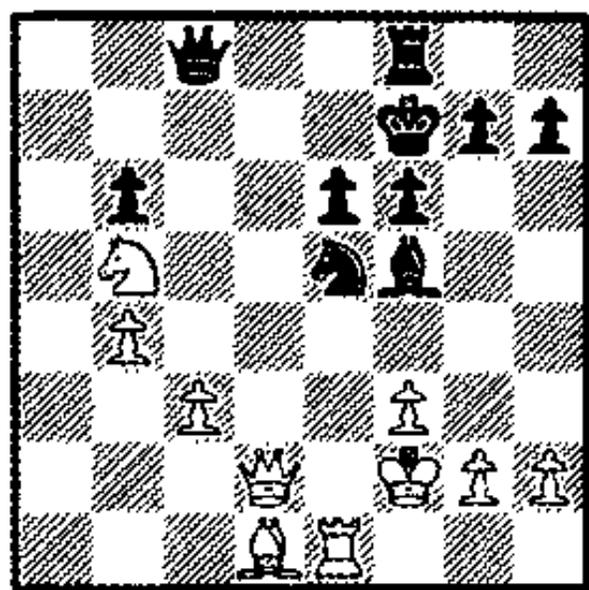
顺便问一下，透过表面，你是否认为星巴克已经达到了其巅峰？如果用其他的销售渠道去卖更多的产品，其品牌价值的限制是什么呢？

第三个元素：统观全局

了解每一个棋子的力量后的结论是，你必须看到每一个棋子的力量，在第二种要素的例子中，关键的棋子全在棋盘的中央部位。在棋赛或是其他事情中，人们总习惯于对于视线中央的东西

给予最多的关注。但是国际象棋大师清楚地知道，关键的棋子可能不是在棋盘正中的位置。他考虑棋盘中每个方格上的每个棋子，以确保没有任何棋子逃过他的注意。

让我们看一些位置，这些位置可能无法明显地分辨哪个是应该注意的最关键的棋子。

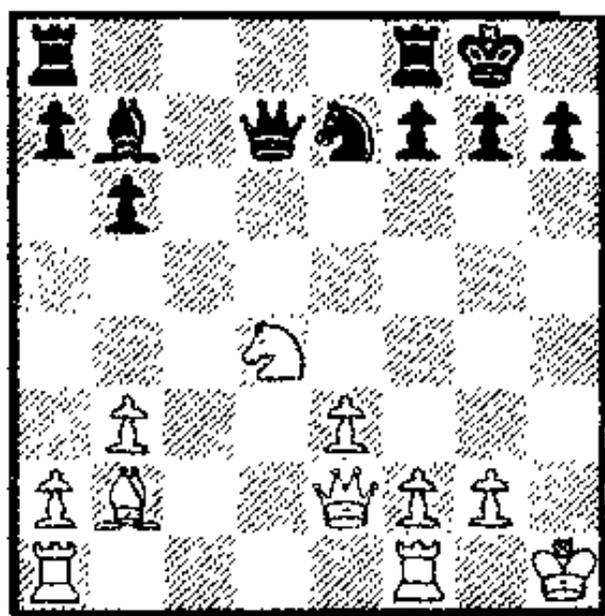


这里有许多棋子需要考虑，但是如果走得对的话，白棋可以获得巨大的优势。哪一个是最关键的棋子呢？

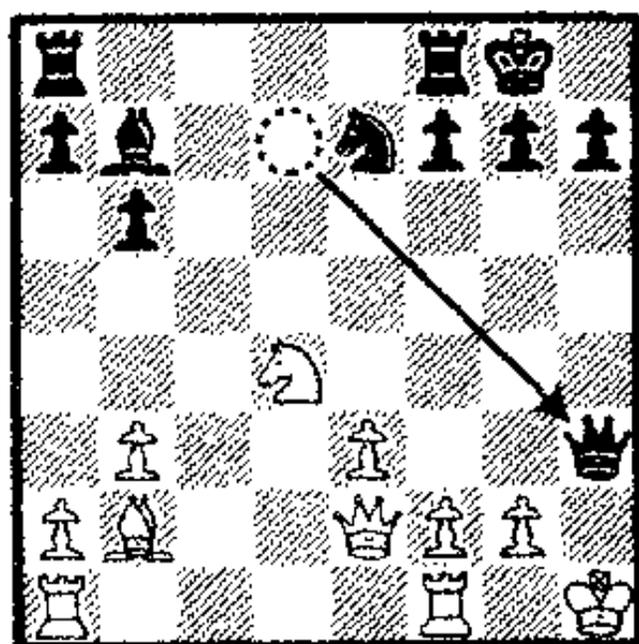
白棋的马绝对不会逃出国际象棋大师的注意。将它移动到同时与国王和皇后都很近的位置，将是致命的将军。黑棋必须把国

王移出被攻击的位置，因而无法给皇后留下位置。

下面是另一个例子，比上一个更难。

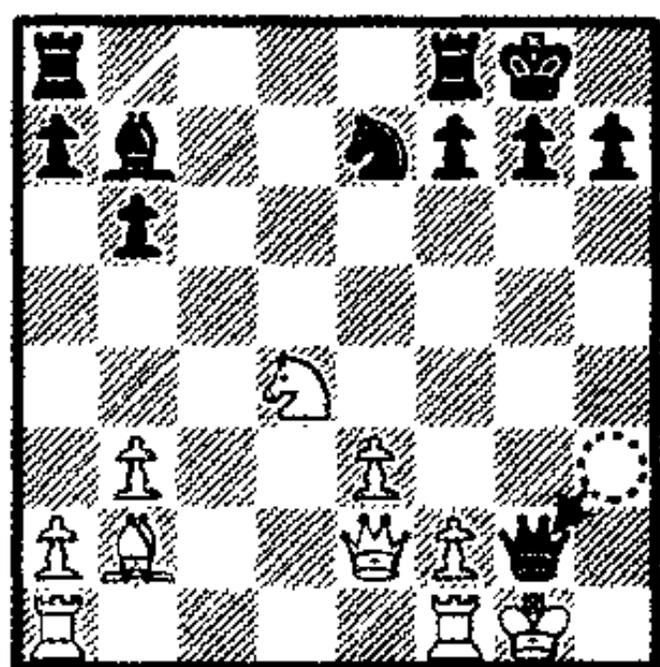
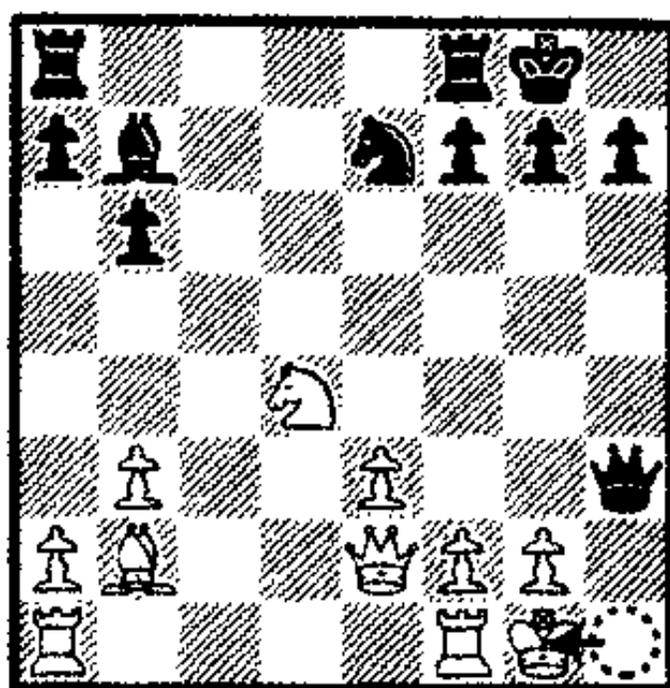


双方拥有相同的棋子和相同的数量，并且似乎任何一方也没有绝妙的好棋。但是，黑棋将在两步之内将死白棋。一个国际象棋



大师已经看出如何去做。你看出来了吗？记住，要看所有的棋子。

这盘棋将是答案。首先，看起来似乎是白棋应该可以吃掉皇后。但是，由于黑棋的象，这是不可能的。如果白棋吃掉皇后，黑棋将吃掉国王。



白棋没有别的办法只能将国王移开这个位置。但是现在，黑棋将走出致命的一步。你猜怎么走？记住同时用皇后和象。

黑棋的皇后由象保护着，而白棋没有办法将国王移出被攻击的位置，因此，白棋被将死，游戏结束。非常简单——只要不小看对方象的力量。

统观全局：与做生意类似

看整盘棋的意思是分析棋盘上每个棋子的力量。分析每一个棋子的力量进一步解释抛开棋子位置的表面现象而理解他们的潜在的力量。当你看整盘棋的时候，你看的是所有的至关重要的棋子，而不是表面上的这些。

在棋赛中，好的棋手永远不会忘记处于那些看起来位置不重要的棋子。他不会忘记在棋盘边缘的马可以给对方致命的一击，也不会忘记埋在对方棋子中的象可以成为重要的攻击对方国王的棋子。全盘考虑整盘棋对于取得胜利是至关重要的。

同样的技巧对于在生意场上取得成功同样也是非常重要的。你不能让你对于世界的理解局限于你目前的客户、竞争对手、供应商以及其他处于中心位置的相关玩家，最重要的玩家可能是在这些之外的。你应该经常地挑战自己而去看看在你的战略中心位置以外的整个世界。

统观全局在游戏中有着巨大的影响，1995年发生的事情可以给我们一个对于“统观全局”和“不统观全局”一个鲜明的对比。两个完全不同的行业（软件业和图书出版/销售行业）面临同样的现象。一些事情在他们的主营行业外围发生着，这些事情太小，太遥远以至于很难被察觉。更糟的是，就算是察觉到，也很难认真对待。因此，这些外围的发展没有被认真对待，经典的例子莫过于网景和亚马逊。

Windows 95 刚刚发行。微软打赢了桌面软件的游戏，赢得非常漂亮。但是，远没有取得桌面领域的完全胜利，因特网正在发展。目前，“Net”正处于其发展的最初阶段，并且还很难评估其战略和商业的重要性。很重要的趋势是其将集中发展桌面软件和

打赢个人电脑这场战斗。

但是，一些微软的人员正在研究因特网，甚至网景。他们认为这些“微小”的发展将在几个季度，而不是几年的时间内从“外围”发展到“中心”位置。

他们坚持着，且得到大家的理解。在一些重要的场合和媒体，微软在1995年11月承认和宣布“网络就是这样。”微软立即集中全力发展在这个领域的领先地位。

同一年，不同的行业（图书业），存在同样的雇员现象。许多在主要的图书销售行业工作的雇员同样也看到了因特网在他们外围的发展，并且开始集中研究亚马逊。尽管它只是一个很小的、外围的玩家，且几乎没有收入，但是这样的一个玩家可能在几年的时间从“外围”发展到“中心”位置。

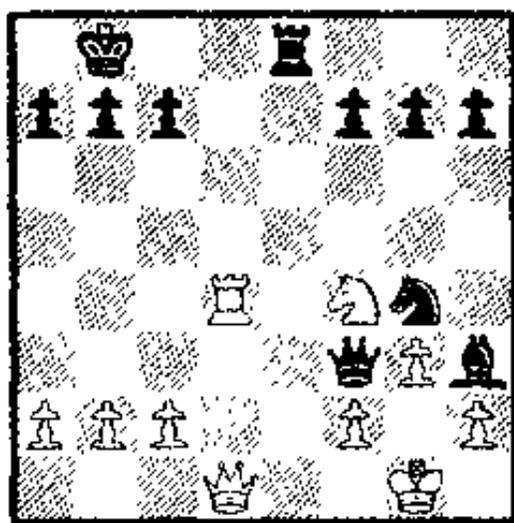
与微软的例子构成鲜明对比的是，雇员的呼声并没有得到重视，也没有采取任何行动。他们的雇主“没有看到整个盘棋”。结果是，亚马逊从图书业的外围发展到中心。到1998年11月，亚马逊赢得了100亿美元的市场价值。在美国，从以前认为是“外围”的以互联网为基础发展的图书供应商那里购买图书的消费者呈快速增长的趋势。

如果图书销售业的现任者能向微软回应“外围”的网景那样积极地回应“外围”的亚马逊，那么人们只能猜想图书销售业的“全局”的结构将会演变成什么样子。

第四个因素：后续步骤

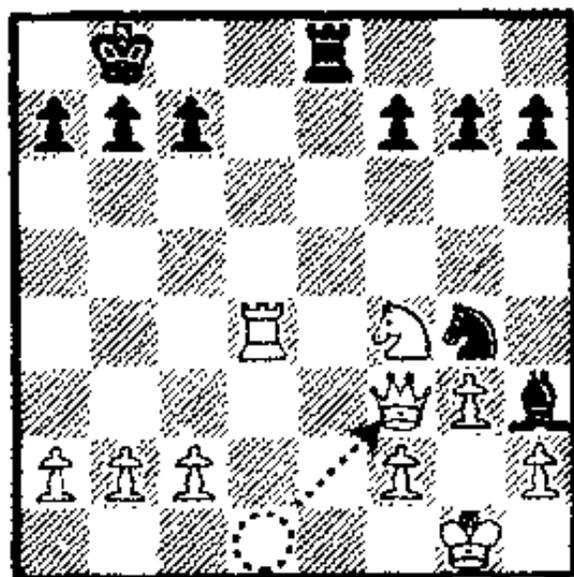
国际象棋大师知道，一个棋子根据其处于不同位置和在局面中与其他棋子的不同关系，将表现出非常不同的价值。国际象棋

大师透过表面现象评价一个棋子的价值。国际象棋大师通常通过整盘棋理解每一个棋子——没有一个棋子能逃过他的注意。但是，尽管如此，一个国际象棋大师也不会一眼就能看出哪一步棋是最好的。他将考虑许多“后续步骤”，然后计算每一步的后果。只有在仔细地考虑过每一步的后果，他才能回过头来决定哪一步是最好的。任何国际象棋大师都会告诉你，让自己考虑可能的合理步骤，以及他们的结果是下好棋的关键。

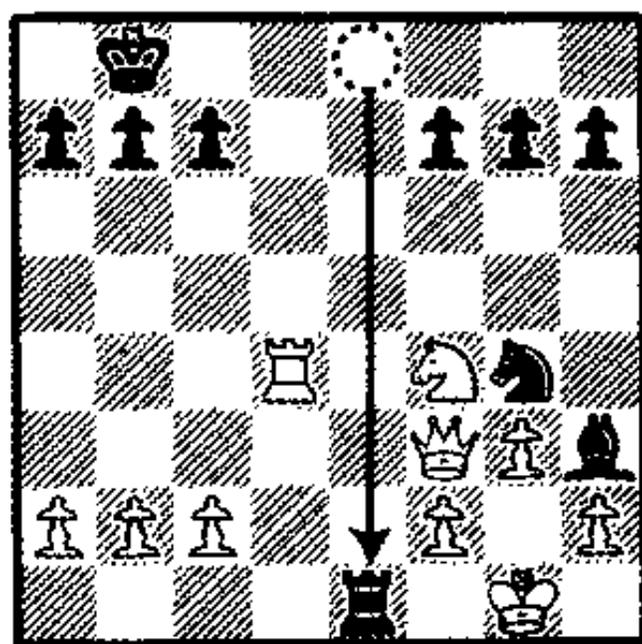


读完以下局面的分析后，你可以看到后续步骤的力量。

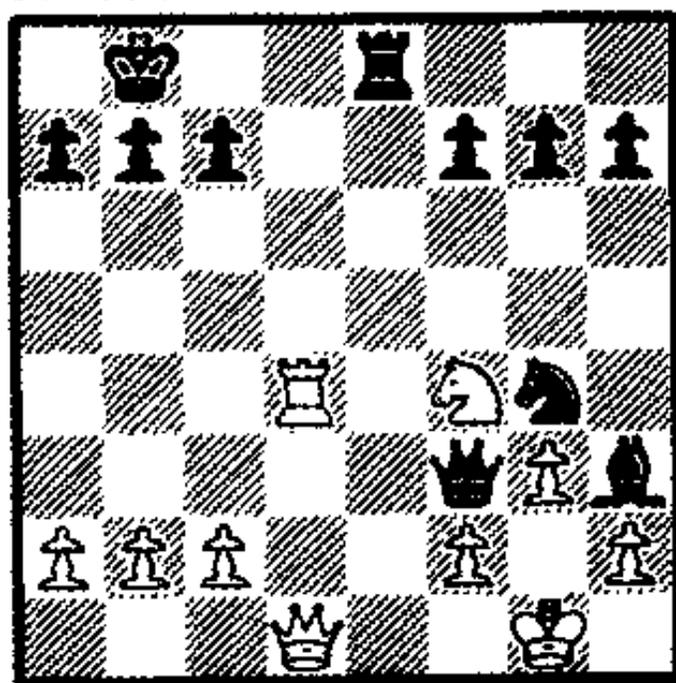
你认为目前白棋最好的一步是什么？看到的最明显的棋子是皇后。通过他们之间的牵制关系，你可以看到潜在的一步是白棋吃掉黑棋的皇后。这样做的错误是什么呢？

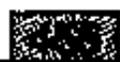


白棋没有想到这步棋的后果，他没有看到在获得巨大的利益且没有任何明显的损失时哪里出错。毕竟，黑棋的皇后没有被任何其他棋子所保护，因此，白棋似乎很轻易就可以吃掉皇后。但是，如果白棋仔细考虑黑棋所有可能的反应，往前想一步就会警告其可能发生的后果。

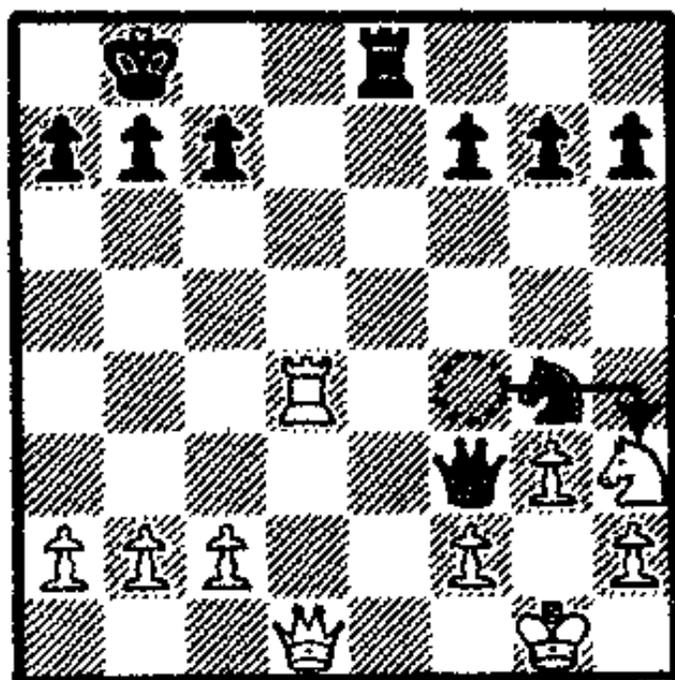


白棋被攻击的位置没有防守，因此国王被将死，游戏结束。白棋由于为了快捷而简单的利益而没有考虑下一步而受到惩罚。

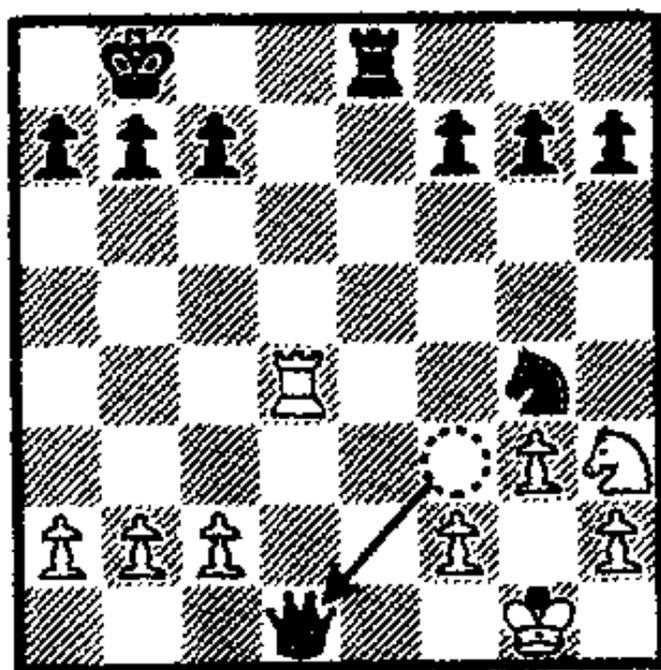




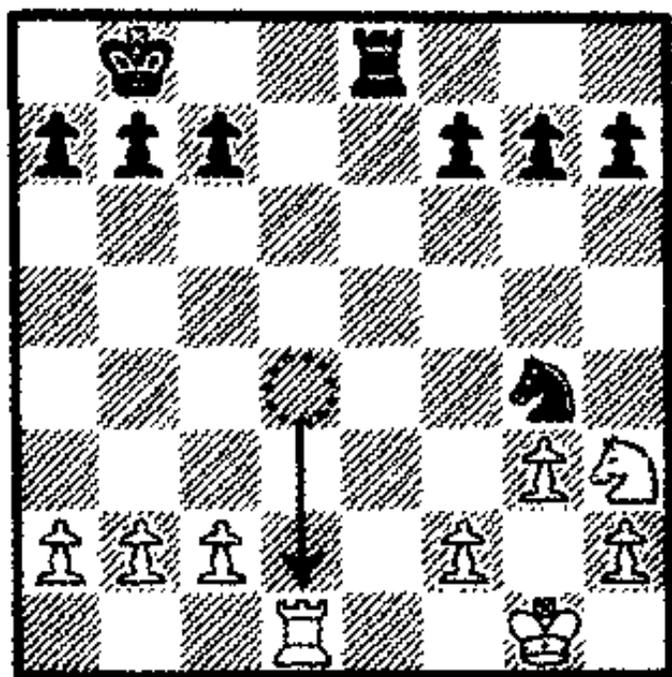
让我们再试一次。你能为白棋找到最好的一步棋吗？



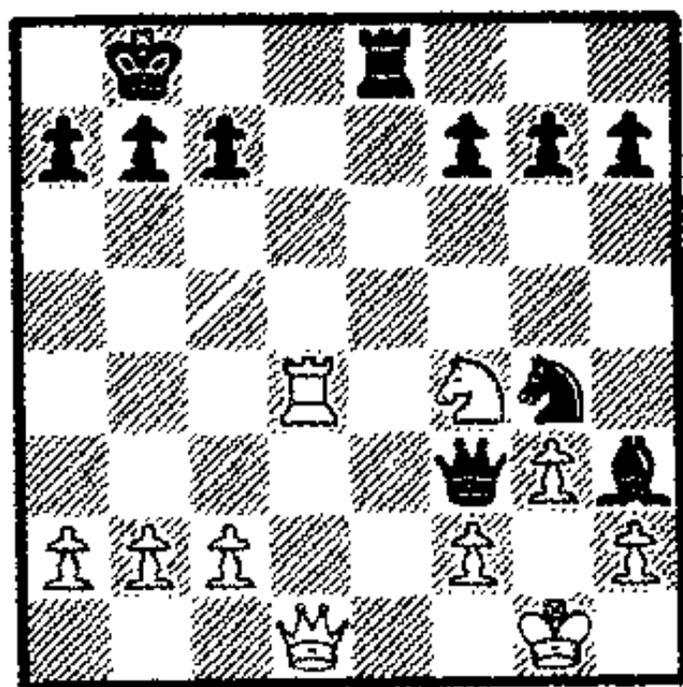
假设白棋已经看到了吃掉皇后的危险。寻找最好的一步棋，并且确保考虑每个棋子，他可能会决定吃掉象。事实上，这步棋没有什么错误。在黑棋吃掉白棋的皇后……



……然后白棋反吃……

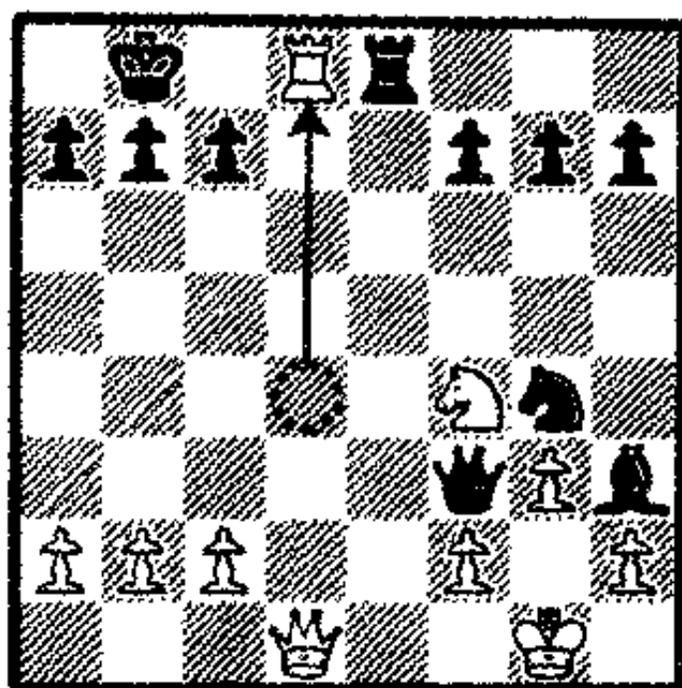


……局面完全对等。白棋可能会认为它已经尽可能做到最好：正确地计算了这步棋的后果，并实现了满意的局面。惟一的问题是，在安全地达到一个平局时，他错过了打赢这场游戏的机会。你可能在生意场上会这样做，但你不会表现得像一位国际象棋大师。

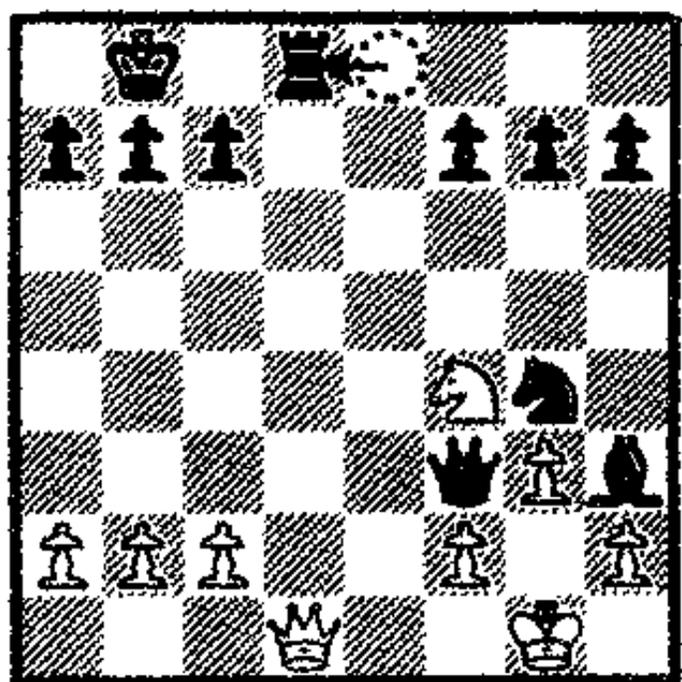


让我们再试一次。跳过明显的几步棋，找到所有可能的步骤。

寻找每一个合理的步骤。白棋下一步怎样做？

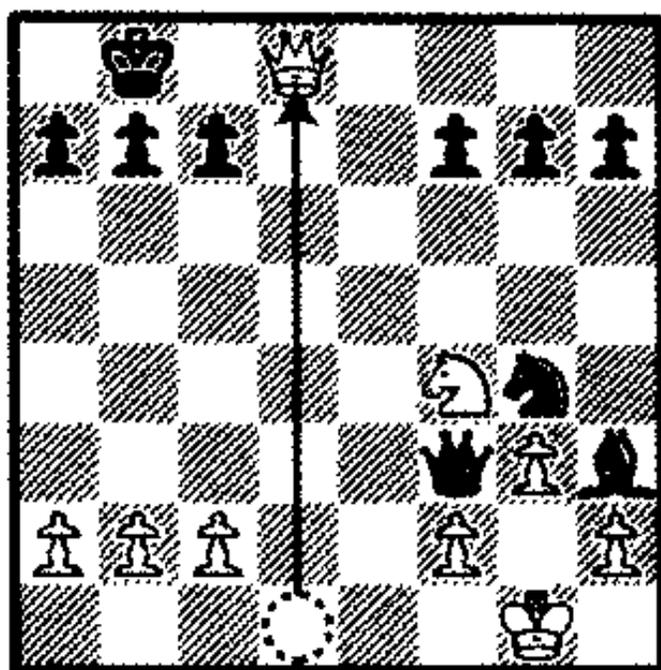


你可能会总是关注被攻击的位置，因为至少它会直接威胁到国王。但是这步棋的意义是什么呢？黑棋可以轻易地吃掉车吗？



不要只是为了简单的威胁对方而走一步棋，而应同时考虑给对方造成威胁的后果，因为谁知道会有什么样的可能性发生？白棋找到了这个位置的答案，因为它想到了黑棋的反应，知道它将

走致命的一步。



用皇后吃掉车，白棋重新将黑棋置于被攻击的位置。这个时候，没有任何防御措施，游戏结束：黑棋被将死。现在你看到了这种可能性，非常明显，吃掉车、将军是最好的一步棋。但是，你自己是否能判断出来呢？或者由于可以吃掉黑棋一个棋子的这种可能性的存在阻止你根本就没有考虑这步棋？

一场商业游戏的案例：莲花公司

下面的生意场上较量的故事与国际象棋游戏完全相似。这是一个真实的故事，有赢家也有输家。在困难的情况下，赢家表现得像一个象棋大师，并且获得了回报，而输家却没有。假如你是下面故事中首席执行官中的一名，你是否能打赢这场商战呢？

那是1990年12月，对于计算机软件公司来说是非常好的时期，销售非常火爆。一个在1983年销售收入只有5亿美元的行业已经成长为60亿美元。对于所有的大公司来说，利润都是非常可观的。1990年，莲花是众多高利润公司中的一家。



莲花是否有理由认为好时光会持续下去？当然！它的电子表格程序1-2-3非常地完美，并且被广泛的接受，且作为行业的标准。人们愿意付昂贵的价格以享受使用1-2-3所带来的便捷。事实上，竞争者正在试图在市场上强占一部份份额：宝兰已经用它的叫做Quattro Pro的电子表格占领了10%的份额，并且微软也推出了自己的叫做Excel的电子表格程序（那时候，它主要是一个Macintosh产品）。

竞争者也希望进入这样一个利润丰厚的市场。每一个市场领先者都要应付挑战者。如果领先者决策失误——从他做得最好的市场移开，或者与其消费者失去联系——竞争者将会占领一部分市场。但是，只要莲花坚持它的主打产品，它就没有什么可怕的且可以保持它的领先地位。毕竟将有越来越多的人使用计算机，他们需要一流的电子表格程序。如果莲花继续做它做得最好的事情，它在高利润、持续增长的市场中领先的市场占有率必将驱使其继续发展。

或者至少按照传统的判断形式的方法，结论应该如此。如果你想像商战是一场足球比赛的话，你想在长时间的接传球之后打一个快速反击，运动员用几种非常熟悉的方式站位，在相同的路线跑动，一遍又一遍重复着同一战术，努力用同一种方式进攻。在以前，生意的方式非常简单，这种方式是非常正确的。现在，世界已经改变，变得越来越复杂。现在，你打商战，就应该像国际象棋大师下象棋一样。在你认为就要赢棋的时候，很有可能就是最危险的时候。

利姆·曼兹（Lim Manzi）是莲花公司的首席执行官。他明白

目前形势的严峻。他透过其他对手的表面现象来观察他们所有的潜能，他意识到目前的形势要求仔细考虑每一种可能性，他仔细地研究每一个可能的步骤的后果。当他周围的其他人正满足于公司目前的成功，他却在仔细地研究当前的形势。他所看到的一切吓倒了他。

他看到了什么？一开始，有一些证据证明，消费者的优先选择在变化。当私人计算机刚刚被发明，它只有一两种应用。在那个时候，人们根据生产能力和简易操作，只给这种最好的产品安排一个用途。但是由于人们给机器安装了越来越多的程序，这些程序之间的相互支持变得越来越重要。莲花1-2-3绝好地利用了老的条件。但是，曼兹不得不怀疑是否让自己充分利用正在出现的新的条件以获得同样好的效果；是否出现了一种从产品到解决方案的利润转移方式正要将它自己排挤出这个行业？

而且，有理由相信，莲花正在其客户面前丧失能力。缩水包装的软件产品如莲花1-2-3的标准价格从1983年直到1990年一直为495美元。但是真正的“街面”价格从1985年开始大幅度下降，由于消费者可以用越来越少的钱进行升级或“竞争性”升级。事实上，更高的劳动生产率以及更大的销量弥补了价格的下降。但是，透过表面上持续增长的利润，曼兹看到了非常重要的弱势。是什么使得莲花接受了越来越低的价格？

答案是：战略控制点正在转移。由于消费者优先选择的变化，将来赢得竞争胜利设计方法的特点也将不同。从新的升级产品获得的边际利润的下降使得消费者希望获得最基础的服务。所有程序之间相互有效的支持，尽量少的问题出现变得越来越有价值。

以前，胜利者便成为那些可以提供重要的电子表格程序的公司。不久，胜利者是那些可以以低价格提供基础应用并保证所有软件产品之间无错误地连接和交流的公司。

这里有更深层次的理由需要考虑。莲花公司不是惟一经历价格下降的，其他产品（字处理，图形等）也有同样的经历。是否所有大公司都存在无利润的模式呢？

在生意场这个大棋盘上，每个棋子的价值都在发生变化。忽然间，曼兹不得不考虑非常不同的棋子。哪些棋子是最重要的呢？

传统的企业战略表明持续增长的市场中的领先者具有很多的优势，而只具有很小的市场份额的新进入者可以被忽略。但是，一个国际象棋大师从来不忽视任何一个棋子，不管它看起来是多么遥远，多么不具有威胁。在90年代末，曼兹清楚地看到微软具有一个领先的战略位置，因为Windows操作系统将在市场竞争中打败OS/2。

莲花是软件公司群体中的一部分——包括WordPerfect, Harvard Graphics, 以及IBM——他们都把资源藏在了OS/2操作系统之后。他们都决定将他们的程序与OS/2配套，而不是Windows，因为他们想要阻碍Windows的发展潜能。这个软件群体相信，只要他们的软件程序联合起来吸引消费者，消费者将青睐OS/2而不是Windows。但是，OS/2在它的发展和消费者的接受程度上遇到了很多的困难。它没有实现对它的期望。Windows 3.0在OS/2之前出现便立即取得了成功，而且，与Windows一起，微软生产了MS Office，包括Excel, Word以及PowerPoint。由于竞争对手都选择了

错误的操作系统，微软有一个非常好的机会在微机操作系统从DOS转向Windows时，统治桌面软件应用市场。

曼兹已经走了第一步，将其程序与OS/2配套，微软却相反地发行了Windows。现在，曼兹必须处理商业棋盘中一种新的形势。他可以看到一种新的标准的形式正在开始形成。他该怎么办呢？

一种选择是保持不变，并向OS/2投入更多的资源。赌其品牌在消费者中建立的信誉能够弥补其进入这个市场的迟缓，这可能是容易的一步。但是，曼兹这样可能输掉这场游戏。微软能够在微机中预先安装其应用软件是它赢棋的最大优势：它形成了一种消费者喜欢的全新的销售渠道。理论上，消费者不要这种拥有全套MS Office的机会而坚持莲花1-2-3的产品是可能的，但这看起来似乎是不可能发生的。便捷对于消费者来说太重要了。而且，他还具有在莲花1-2-3之前（大约一年的时间）巩固其位置的时间优势。

另一种选择是增加莲花桌式软件产品种类和生产新的用途，使除了主产品电子表格以外的产品种类多样化。但是它能够解决主要问题吗？曼兹认为不能。如果Windows能用操作系统打赢电子表格，它也可以在其他桌式软件产品中同样做到。对于任何足够大能吸引莲花的市场同样能吸引微软。

难道没有希望了吗？国际象棋大师研究每一个棋子的位置不单是为了发现危险，也要找出任何可能的解决办法。曼兹同样这么做。他意识到既然无法改变微软在新的战略控制点的领先优势，他必须找到一个莲花能够提供服务的消费者的消费热点，并且没有被微软Windows的发展所威胁。他发现对于网络交流的需求越



来越大，一种潜在的解决方法比那些传统的桌面软件群的应用对于消费者更重要。曼兹决定让这家公司集中发展网络交流的服务：群件和电子邮件。他收购了cc:mail并租用了Notes——对这家年轻的电子表格公司彻底地重新定位。

这是一个艰难的决定。为什么决定如此困难？曼兹必须做到：

- 彻底改变其分销渠道，从零售到直销以及增值传销
- 设计一个全新的市场战略
- 获得网络技术以发展和促进新的产品和解决方案
- 激励那些以发展最好的桌式软件产品为事业的人们重新开始
在网络软件事业上发展
- 说服所有的人（雇员、董事会、华尔街）在一年的利润记录
中这种努力相对是必要的

这是极其困难的一步，但是它拯救了公司。另一个相同处境的公司是宝兰，一家桌式软件公司，生产Quattro Pro 和Paradox 数据库软件程序。宝兰收购了Ashton-Tate以加强其在桌式数据库方面的实力。根据老式的企业战略，这是合理的一步。但是Borland 没有能考虑所有可能的步骤以及它们的后果。这个“合理的一步”决定了他们的命运。它成为基于DOS操作系统的数据库市场的领先者。

起初，华尔街认为宝兰的排名在莲花公司之前。宝兰的股票在上涨，而莲花的股票在下跌。华尔街只看到了宝兰通过购并Ashton-Tate而创造的新的利润，而莲花的新的成本在增加。没有人希望看到公司的价值在下降，并且太容易听信华尔街。但是，曼兹知道他正在做的是他必须做的。他必须向前看，找到一种主

要的方式，并且知道将会发生什么。他评估了每一种选择，并看到了接下来将要做的几步。他坚持他的做法并继续他的战略。

不出所料，游戏正像曼兹所预料的那样发展，消费者非常喜欢预先安装在他们机器上的MS Office系统带来的方便。没有微软桌面系统应用程序的市场极度萎缩。莲花准备好了，而宝兰却没有。莲花用Notes和cc:mail创造了一个全新的未来。华尔街最终看到了它的价值所在：莲花的股票上涨，而宝兰的股票像自由落体一样下跌。最后，IBM以35亿美元的价格购买了莲花。宝兰的价值下降到以前的1/10，且再也没有崛起。由于决策性的失误，它输掉了这场富有挑战性的商业游戏。

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 利润模式

作者 =

页数 = 4 6 4

S S 号 = 1 0 8 7 1 9 7 6

出版日期 =

封面页
书名页
版权页
前言页
目录页

第一部分 新的业务游戏

第一章 掌握模式

第二章 两极分化

第三章 市场认同

第二部分 30种模式

第四章 巨型模式

无利润

利润复归

趋同

中间的陷落

行业标准

技术改变格局

第五章 价值链模式

价值链分析

价值链压缩

强化价值链的薄弱环节

价值链重新整合

第六章 客户模式

利润转移

微型分割

权力转移

重新定位

第七章 渠道模式

渠道倍增

渠道集中

渠道压缩 / 无中间商

中间商再生

第八章 产品模式

从产品到品牌

从产品到拳头产品

从产品到利润倍增器

从产品到金字塔

从产品到解决方案

第九章 知识模式

从产品到客户知识

从经营到知识

从知识到产品

第十章 组织模式

技能转移

从金字塔到网络

基石建设

从常规到数字化企业设计

第三部分 模式实施

第十一章 实施模式
思科公司
霍尼韦尔
资本一号
S A P 公司
斯特普尔斯公司
诺基亚
戴尔计算机
亚马逊网上书店
班 & 奥尔弗森
第十二章 加快模式的发现
第十三章 把模式应用于自己的组织
第十四章 利润模式简要使用手册
附录 国际象棋——形象的类比

附录页