

Companies

股东价值是企业战略的“百慕大三角”?

企业战略失策通常都是自己造成的,过分单一地强调股东价值是企业战略的“百慕大三角”,哈佛大学战略与竞争力研究所主任迈克尔·波特如是说。

波特在最近一次题为《为什么优秀的经理制定糟糕的战略?》的演讲中强调:当经理人试图与其它公司正面竞争时,他们就会陷入麻烦,没有人能够赢得那种战斗。相反,经理人需要围绕公司在市场上的独特定位制定一套战略。

破坏性竞争并非战略

糟糕的战略通常源于经理人对竞争的认识方式,波特认为,许多公司的目标都是要做行业内的佼佼者,进而在各个方面——从市场营销到供应链,再到产品研发,都要做得相当出色。这种思维方法的弊端在于其实在任何行业内都没有最好的企业。“什么是最好的汽车?这取决于谁在使用,也取决于使用汽车的目的,还取决于预算。”波特说。

那些认为会有一个最好的企业和一套最佳管理流程的经理人为自己制造了一场破坏性竞争。“最大的失策是在相同的事情上与人竞争,”波特说,这只会导致竞争升级,从而引起价格下降或者成本更高。企业应当追求差异性,经理人应该自问:“怎样才能为一些重要的客户提供独特的价值以满足其一些重要的需求?”

经理人犯的另一个错误是对于战略的错误定义。如今,“战略”这个词已被应用于诸多场合,被赋予诸多涵义,以至于最终没有什么意义了。通常情况下,公司管理人员会把战略与雄心混为一谈。例如,如果一家公司宣称其战略就是成为技术领导者或者要整合所在行业,那么它说的并非是战略,而是公司目标。

“战略与差异性有关”。企业也常常把战略与诸如并购或外包等运营活动弄混。企业对于战略的定义非常重要,因为它预先决定了哪些将影响企业决策和行动的选择。企业的远景规划及使命不能同战略相混淆。研究发现,在最近10年左右的时间里,企业对企业目标更加迷茫。对企业来讲,唯一有意义的目标就是获取高额的投资回报,因为这是与经济价值相符的唯一目标。最近,许多企业推出了“利益率的另类算法”(flaky metrics of profitability),例如将商誉进行摊销。有些措施一开始是经理人领先一步应对华尔街要求的方法。

“这一开始只是一个资本市场的游戏,然而后来却逐渐演变得让经理人开始困惑。他们认定这不是基于经济学基础上的结论。”波特指出,“战略的百慕大三角”在于混淆了经济绩效与股东价值。“我们有过这种可怕的经历,当时人们认为企业目标就是股东价值。事实上,股东价值是一种结果,它来自于创造高额的经济绩效。”

那种认为任何时间的股票价格都能够准确反映经济价值的想法是非常危险的。研究显示,企业可能多年被低估。相反,在网络泡沫时代,那些工作动力、报酬与股价紧密相联的经理人开始相信股票价格决定了企业价值。现在,经理人开始认识到企业的目标就是创造高额经济绩效,这将在财务报表上有所反映,最终也会体现在股票价格上。“我们知道这其中有些滞后,当然,一个优秀的经理人理解真正的目标所在——而不是花时间来讨好股东。”

商学院链接

浙江大学中国艺术品鉴赏与投资高级研修[A166]期

课程简介:浙江大学中国艺术品鉴赏与投资高级研修,将通过系统的艺术理论与实践学习,全面提升企业家经理人的文化艺术修养和实际投资能力。以国内一流的美术家、艺术家、教授及鉴定专家组成精英师资联袂执教。聘请一流艺术大师的精彩授课,通过艺术沙龙鉴赏与实践结合、学习与投资相结合的方式,全面提高企业家的文化艺术修养,帮助掌握现代艺术投资理念。此外,课程以浙江大学和中国艺术市场联盟为平台,与顶级经济学家、艺术家、收藏家学习交流,助企业家建立广泛人脉资源。

课程时间:2007年3月24日 **联系电话:**0571-88273072

中欧国际工商学院-中国外籍经理课程

课程简介:对于外籍经理而言,中国市场既是机遇又是挑战。许多国际性公司都将涉足中国视为其全球化经营的关键。但是,在中国开展业务也会遇到种种困难,外籍经理需要掌握特殊的技能和知识,并且能够灵活适应陌生的经营环境。本课程的目标是帮助在华的外籍经理获得适应困难和不确定环境所必备的技能与知识。课程具有很强的实用性和操作性,所涵盖的内容包括市场环境分析、战略市场营销、法规概览、人员管理及跨文化管理等,将有助于学员所在的企业更好地在中国取得经营成果。

课程时间:2007年4月12-14日 **联系电话:**021-28905231

长江商学院-中国企业CEO课程

课程简介:长江商学院成功携手世界两大顶尖商学院——美国沃顿商学院、欧洲工商管理大学,共同开发由四大模块组成的中国企业CEO课程。帮助学员理解影响中国企业发展环境的大势,通过历史发展的视角,与发达的欧美企业,乃至正在崛起的其他新兴市场的优秀企业相比较,来全面认识中国企业的发展现状,审视企业的未来机遇和发展路径。学员更将有机会直接对话李嘉诚先生及欧美500强企业CEO,并实地考察欧美标杆企业。课程将在中国香港、美国费城、法国枫丹白露、中国北京四地授课。

课程时间:2007年4月7日 **联系电话:**010-85188858-3779

如何制定合适的战略?

希望制定一个成功战略的企业需要定义正确的产业、产品和服务。糟糕的战略通常来自于对企业业务的不当定义。波特以西斯科公司——北美最大的食品服务供应商为例,单纯地把西斯科定义为食品经销商将最终导致战略失策。食品行业实际上包含两个部分。一个是向需要资金及系列食品的小餐馆和社会机构提供食品。另一类客户如麦当劳那样的大型快餐连锁店,它们对附加服务并不感兴趣。麦当劳只需要供应商能够用标准集装箱把产品以最优的价格准时送达即可。西斯科已经为它的这两类客户推出了两套独立的战略方案。

“管理的真正挑战是你必须在同一时间处理所有方面的事情。你必须在巩固、分清以及提升市场独特定位的同时与最佳实践保持同步。”波特说,经理人必须时刻牢记竞争力战略。“每天、每个会议以及每个决定都必须清楚……这是最佳运营实践吗?或者这有利于提高战略定位吗?”值得注意的是,战略定位的主要原则包括独特的价值定位、定制的价值链、权衡取舍以及战略持续性,或者持续的改进。而战略的基础是“各项战备活动要相互加强,相互促进。”

波特强调:持续性是成功战略的关键。“如果不能保持持久性,那就不是战略。如果你不能坚持目标两到三年,那就毫无意义。”许多公司起初都制定了很好的战略,但后来却以失败告终。研究表明:那些在10年内衰退的公司当中,有很多在初期都曾有过显著的成长,但是后来成长的重要性就取代了对战略原则的坚持。

领导力保障战略执行力

华尔街往往给企业制造压力,让它们去仿效其同行。分析师们常常神化一个行业内的明星企业,以此鼓舞其它企业效仿这家企业的战略规划。然而波特却认为,这会导致企业在相同层次上相互竞争,而不是在差异性上竞争,从而都不会胜出。

其它的战略障碍还有行业思维定式、劳动力协议或限制发展机会的法规、产品或服务成本分配不均以及领导的频繁更换。波特日益重视领导力对战略的重要作用。“企业战略并不需要全票通过来产生。具有真正好的战略的企业通常会有一个强有力的首席执行官,他不怕承担责任,不怕创造机会,不怕做出决定。”战略每天都会受到挑战,只有强有力的领导才会在面对善意的偏离公司战略的想法时坚持原则。“企业需要一个自信、执着并且善于沟通的领导。”

多年以前,企业战略被认为是一种秘密,只有企业高层才能知晓。因为他们害怕竞争对手会利用其中的信息,波特说。现在,了解企业战略并与他们的日常工作结合起来对于每一个企业内部员工来说都是至关重要的。战略的公开和透明甚至会有助于开展竞争。“让竞争对手知道你的战略也并非坏事。你的对手很可能会发现一些他们更擅长的不同的东西,而不是制造出零和竞争的局面。”

(本文经宾夕法尼亚大学沃顿商学院下属沃顿知识在线中文版权刊登。网址: <http://www.knowledgeatwharton.com.cn>)



案例

索爱:差异化战略能否延续

编者按:如果说“创新是索尼的DNA”,而“技术是爱立信的DNA”,那么,“与众不同则是索爱的DNA”。凭借“与众不同”的差异化战略,索尼爱立信正跻身于全球手机设计和创新领域的领袖阵营。2006年,索爱第四季度出货量达2600万部,增长61.5%,市场份额则由上一年同期的6.5%增至8.8%,一举将LG电子拉下马,位居全球排名第四。此外,索爱同期收入已经超过了三星电子,向全球前三位目标迈进的战略意图不言而喻。

与众不同:凸现品牌互补优势

2005年2月16日,在法国戛纳举办的3GSM世界大会上,索爱正式宣布了其2005年的移动音乐战略,并将推出Walkman品牌音乐手机。5个月后,全球第一款Walkman音乐手机索爱W800c在中国率先上市,而索爱的音乐战略也渐渐在人们眼前清晰起来。据透露,索爱音乐手机将占其所有手机的一半以上,全球大概有十五六款,中国市场也有十款左右,其中有低端机,比如K300c、J300c,也有高端机,比如K700c、K750c、S700c和W800c等。

然而,随着手机厂商间的竞争逼近极限化状态,音乐手机正在成为兵家必争之地。三星在2005年夏天就已经开始推出音乐手机,到现在已经推出了20多款;摩托罗拉在去年成功推出E660i的同时,在国内又率先推出立体声蓝牙耳机LHT820和音乐下载网站,为手机音乐提供了三位一体的解决方案。

在音乐战略上,索爱坚持了其一贯的“与众不同”策略,索爱中国公司总裁古尼拉解释道:“谈到音乐,像我们以前做的影像手机一样。不只是把这个功能加进来,而是说把它完全融入手机里面去,强调的是高品质。”出于这一出发点,索爱在对消费者需求进行深入研究后,着手突破了一系列的技术问题。譬如,在电池能力上,要达到30小时不间断收听;在存储上,W800c有内存,还外带了500M的记忆棒;在2G的情况下,可以播放130多首歌、放12张光盘进去。

除了体现消费者的需求,在和运营商的业务结合上,索爱也尽量去推广新的服务。“音乐手机就是强调娱乐。同时,我们也非常强调产品设计、产品易用性,产品跟营销主题的结合。”爱立信高级副总裁和多媒体事业部负责人的杨怀博解释说。

索爱差异化战略的另一关键元

素是来自与索尼和爱立信的互补优势和强大支持。索尼和爱立信在各自的领域都是领先者:索尼在音乐、消费电子、内容等方面都是非常领先的,而爱立信在网络、3G、设备方面也是业界的佼佼者,两者有很强的互补优势。与此同时,手机对他们而言是很重要的业务,合作大于竞争。

索爱成功利用了这种互补优势。在合资公司,两大股东各占50%股份,但不意味着员工人数各占50%。索爱主张在创意设计部门,来自索尼的员工更多,而软件设计部门更多则来自爱立信。

基于互补的人员架构,杨怀博表示,“我们在4年前就清晰地制定了我们的战略——影像手机、娱乐手机;我们也是第一个在手机上推出3D游戏以及企业级解决方案的厂商。事实上,在4年前我们就树立了这个目标,正好吻合了市场的发展趋势。”

立体营销:出位又出色

2005年1月5日,索爱与女子网球协会(WTA)签订协议,宣布将以8800万美元赞助网球比赛。这个为期6年的协议,是迄今为止女网历史上最大的一笔赞助,也是迄今是索爱第一个全球性的赞助项目。“与WTA合作,索爱创造了一种将技术、设计风格、流行趋势、运动、音乐融合起来的自然平台。”一位评论人士表示。

当然,更多的时候,索爱的营销没有这样的大手笔,而是坚持自己的营销特色。索爱2002年推广摄影手机的做法堪称公司营销的经典。2002年8月,在国外,当索爱推出摄影手机T68i的时候,采用了冒牌旅游者来推广手机。具体的做法是,索爱雇佣了一些男女演员,让他们扮作游客、酒鬼,分布在美国的大城市当中,与其他消费者看似不经意地聊天,有意识地展示自己携带的T68i手机,用尽各种办法让消费者试试这些手机。

在国外,除了假冒旅游者的做法之外,索爱不做广告推广产品的做法还包括:在大街道上派发出了600000个手机形状的附件产品;在夜总会中向那些容易受潮流影响的人展示手机;将200多个手机复制品留在机场、公共汽车、出租车、公园长凳、酒吧、饭店里,这些复制品屏幕上有个找寻手机的服务程序,能直接将客户引导至介绍手机信息的网站;在棒球比赛、音乐会和商场等场所,有索爱销售代表值班的地方,都能让消费者用索爱的手机向朋友家人发送电子邮件图片。

此外,索爱非常重视娱乐营销的威力。几年前,索爱通过母公司索尼的影响力,千方百计促成索爱与米高梅影片公司的合作,索爱的T68ie、T300以及智能电话P802都得以在007电影《明日帝国》中崭露头角。随

后,索爱手机与成龙影片《燕尾服》捆绑,再次获得成功。2004年,索爱的新款手机又搭上贺岁电影《功夫》这班车,两者不仅推出一个贴片广告,而且在所有营销方面都存在互动关系,索爱的手机中还拥有很多《功夫》电影的经典镜头、人物的屏保。

在中国,为了做到“与众不同”,索爱更喜欢尝试一些反传统的做法。比如,索爱与柯达合作过一个活动,有时所有用索爱手机拍得的照片到柯达店去冲印都是免费的;有时候,手持索爱手机到星巴克去喝咖啡,就可以免费拿到一张地图。

索爱中国公司政府与公共关系部副总裁于述勇把这种经验归结为立体营销策略。目的是通过直接面对目标客户,全方位地去影响市场。事实证明,立体式营销策略使索爱手机销售增加450%,当地市场品牌知名度增加了110%。

后发优势如何延续?

杰克·特劳特曾提醒:“增长有可能摧毁与众不同的战略”。对于成长中的索爱而言,增长之神悄然降临。已经成功度过生存危机的索爱,正在考虑赢得更大的市场。一直发力于中高端市场的索爱,在2006年也开始进军低端市场,主推的有K300c、J300c这些低价手机。

对于一些市场疑问,索爱中国公司总裁古尼拉表示,“一个公司起始

的时候一定要专注,我们专注于中高端产品,因为产品可以提升我们的品牌。索爱产品的特点,不仅有漂亮的外观,简捷的功能,还有消费者简单易懂的体验。我们的战略没有变,还像以前一样集中在影像、娱乐、企业解决方案,现在增加的是市场动力,扩大产品线,再开发出不同的产品。”

索爱的另一大挑战来自竞争对手,在索爱所擅长的影像、音乐领域,

竞争对手如三星、摩托罗拉等都集中了重磅火力。不管如何,凭借“与众不同”战略后发制人的索爱,也在遭遇“与众不同”战略的天敌:注意力分散,产品线拉长。索爱将以何种方式继续保持与众不同?索爱将如何在极限竞争条件下强化自己的优势,挑战天敌?也许,这些疑问都将在2007年得到解答。(本文节选自《案例》)作者:金错刀)

链接

手机娱乐提供商重建竞争新规则

就像彩屏成就了三星Anycall一样,“影像、娱乐”正在成为索爱的最大筹码,索爱寄希望以此重建竞争的新规则。眼下,注重提高手机的娱乐性能已成为索爱音乐战略的进一步延伸。比如索爱第一个把数码相机概念引入手机,推出了第一款外置摄像头手机T68ie;推出第一款随身听手机W800i,其目的就是为了让客户在移动的时候能够享受到音乐。当一些电子公司还在谈论MP3的时候,索爱在手机中安装MP3已经有一年了。

现在,索爱面临的问题是,如何改变人们不把手机当作音乐设备的习惯。要做到这一点,索爱必须建立客户对这种产品的信心。为此,索爱为这个手机设置了很多高附加值的功能,比如质量优良的耳塞、能储存120首歌的存储量、播放高品质音乐的媒体播放器等。为了提高这个产品对客户的吸引力,索爱已宣布与索尼音乐下载服务合作,让世界各地的用户都能够为手机购买在线音乐。

索爱对随身听手机的未来打算是,在继续增强播放音乐功能的同时,能够实现更广泛的网上服务、更大的存储,并且能逐步与语音、短信、图片、上网等其他功能融合。

在众多手机里,索爱手机的设计已经成为一种符号。在这些符号背后则是索爱独特的设计理念。索爱对设计的重视,可以从其组织架构设置中看出一二。索爱以前的设计中心中研发部门。索爱成立之后,公司高层认为工业设计如此重要,是实现与众不同的重要策略,所以把设计中心直接归总裁管理,设计的任何一个产品都要给总裁看。

从2002年至今,索爱每年都有一个主打产品,2002年是T68e,2003年是T618,2004年是K700,2005年是W800c。据索爱研发部的一位负责人介绍,索爱主打产品几乎都可以做到1%的市场占有率。

据索爱创意设计中心艺术总监Eiji Shintani透露,索爱的设计必须遵循三个主要原则:第一,以用户为中心,开发出来的产品要使用起来舒适。第二,产品能够引起用户的情感共鸣,即第六感。产品让用户感觉赏心悦目。第三,必须有超前意识。在任何时候都必须比用户超前半步。

索尼爱立信2006年第四季度财务报告

| | 2005 第四季度 | 2006 第三季度 | 2006 第四季度 | 2005 | 2006 |
|------------|--------------|--------------|--------------|-------|--------|
| 出货量(百万部) | 16.1 | 19.8 | 26.0 | 51.2 | 74.8 |
| 销售额(百万欧元) | 2,310 | 2,913 | 3,782 | 7,268 | 10,969 |
| 税前收入(百万欧元) | 206 | 433 | 502 | 512 | 1,298 |
| 净利润(百万欧元) | 144 | 298 | 447 | 350 | 997 |

全球五大手机业者近两年出货量一览表

| 排名 | 业者 | 2006年 | 2005年 |
|----|-------|-------|-------|
| 1 | 诺基亚 | 348 | 264.9 |
| 2 | 摩托罗拉 | 217.4 | 146 |
| 3 | 三星 | 117.9 | 102.9 |
| 4 | 索尼爱立信 | 74.8 | 51.1 |
| 5 | LG电子 | 64.4 | 54.9 |

资料来源:Gartner, 2006年12月