

管理故事：刺猬削刺 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/288/2021\\_2022\\_\\_E7\\_AE\\_A1\\_E7\\_90\\_86\\_E6\\_95\\_85\\_E4\\_c123\\_288526.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E6_95_85_E4_c123_288526.htm) 管理学家柯林斯著名的“刺猬原则”表明，杰出的企业有如刺猬，把复杂的世界化成系统单一的概念和基本指导原则，并充分实践、贯彻...卓越企业和一般企业最大的不同，就是能够建立保持核心、刺激进步的机制。这些概念、原则即指构成企业核心竞争力的商业模式。然而，一些在商业模式上个性突出的跨国公司拓展其海外市场时，其固守的成功模式受到了挑战，沃尔玛就是其中之一。复旦大学对跨国公司管理层有过预测，中国本土人士未来要占到70%。如此高比例的本土人士组成的公司不会不了解这个市场，但我们却看到与中国市场特性不一致的冲突，甚至导致业绩不振。之前的沃尔玛中国操盘者无不勾画过适应中国市场的蓝图，但据说遭到了更高层操盘者的阻力。这种阻力恐怕就是来自对商业模式的坚持。在柯林斯提出的五个实现方式中，第二个是，高瞻远瞩的公司有教派一样的文化：只有相信公司核心意识形态的人，公司才是他们的最佳工作场所，不符合公司意识形态的人，会像病毒一样被排除。改变的诱惑是巨大的，身边不断有区域市场化的例子昭示着更大的收益。但是如果变了,对于如何嵌入其全球的模式,发挥整合资源的优势、甚至对区域市场的控制力等都是非常大的挑战。对于中国乃至全球每一块有个性的区域市场，如果选择投资心态，可能容易一些。星巴克在无暇顾及中国市场之时，选择的是品牌输出。但现在面对这块市场的高额利润，期望收回自营恐怕要付出更大的金钱和

时间成本。更多的跨国公司渴望一个全球版图。而对商业模式的宗教般坚持，也是市场教给他们的。戴尔公司早年也曾经不住诱惑，当时为了获得规模采购的优势，他们购进一大批零件，但很快零件销售就变得疲软，大量的库存转眼就变成了大笔的损失，那次教训坚定了戴尔保持零库存的直接模式的决心。我们试图廓清在中国开拓市场的几个问题：他们的商业模式特点究竟是什么？因此而在中国遭遇了怎样的瓶颈？如果选择“入乡随俗”将动摇什么基本原则？刺猬是否应该削刺在异域生存？不能颠覆的商业模式底线在哪里？这道难题也许永远没有一个明确的答案。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)